

致股东信

尊敬的股东

2023年对凯德投资 (CLI) 来说是充满挑战的一年，全球经济面临一系列宏观经济和地缘政治挑战。在基金管理行业，为应对通胀而迅速上升的利率影响了全球资本流动，将全球私募股权融资降至六年来的最低水平¹，并抑制了房地产需求和估值。尽管凯德投资也受到这些不利因素的影响，但我们仍然对公司的商业模式的基本面充满信心，该模式专注于创造具有韧性的经常性管理费收入。为此，我们制定了新的基金资产管理规模 (FUM) 目标，即在未来五年内达到2000亿新元，我们将继续推进这一进程。

化挑战为机遇。

自凯德投资2021年上市以来，我们一直坚定不移地奉行为股东创造积极、可持续价值的承诺。凯德投资的核心经营优势：稳健的资产负债表和有纪律性的资本管理、不断扩大的值得信赖的全球资本合作伙伴网络，以及我们对资产管理和卓越运营的承诺，这些都为我们奠定了坚实的基础，使我们有能力和信心努力成为领先的全球不动产资产管理公司。

我们认为，动荡时期往往会产生具有吸引力的投资机会。我们将继续投资于我们已确定的主题和战术性投资策略，重新平衡各个市场的资本配置和风险，并通过我们的四项主要费用收益相关业务 (FRB) (私募基金管理、上市基金管理、住宿管理和商业管理) 以轻资产的方式增长。这四个费用收益相关业务合计使凯德投资的总管理费收入同比增长9%，达到11亿新元。

多管齐下发展基金管理业务。

2023年，鉴于许多市场的资金成本走高，我们利用全球投资者对更高回报投资的需求，通过私募基金成功筹集了35亿新元的股权投资。

在主题投资方面，凯德投资启动了凯德健康基金 (C-WELL)。这是一支增值型基金，投资于医疗保健和健康相关的不动产，旨在把握东南亚新兴的“长寿经济”投资机会。我们还根据人口变化、供应链韧性和数字化的投资趋势，新设立了一支印度A级产业园区开发基金和一支中国数据中心基金。

在战术性投资方面，我们启动了一项中国特殊机会伙伴计划，并已将资金部署到两处资产中。我们正在对这两个资产进行重新定位，以获得更高的回报。我们继续通过人民币基金满足中国国内机构投资者的健康投资需求。2023年12月，我们将所持的甲级办公楼北京凯德·星贸项目的95%股权出售予一家领先的国内保险公司，之后我们将继续管理该资产并从中获取管理费收入。

在我们的上市基金平台，我们将12亿新元投向新经济和旅游资产，并通过资产剥离回收了5.3亿新元，以战略性地重组投资组合。我们还将继续专注于通过资产提升计划和再开发机会来创造价值，承诺支出总额超过7.4亿新元。

在私募基金业务中，我们共部署了15亿新元，其中大部分是通过我们在2023年推出的基金实现。这包括凯德开放型房地产基金 (CapitaLand Open End Real Estate Fund) 的显著进展，它是凯德投资旗舰级的区域性“核心+”私募基金，在日本和韩国投资了2.5亿新元。

截至2024年2月底，凯德投资的基金资产管理规模²从上一年的960亿新元增长至1000亿新元。其中包括近100亿新元的待

投资资金，我们致力于以审慎的态度对这些资金进行部署。相应地，我们的经常性基础管理费收入同比增长9%，缓解了因交易活动低迷而导致的事件驱动型基金管理费收入下降的影响。

住宿业务备受关注。

我们在住宿管理业务方面取得了重大进展。我们实现了创纪录的3.31亿新元的费用相关收益，新开业物业数量也创新高，有近9600套物业单元在2023年投入运营。强劲的业绩表现得益于我们多样化的品牌组合和在新目的地的战略布局。

全年，得益于日均房价和入住率的提升，住宿管理的平均客房收入相较2022年增长了20%。2023年，所有品牌共新签约77家物业。

强劲的增长势头使得住宿管理业务在2023年3月就提前完成了管理16万套单元的年终目标。

随着雅诗阁有限公司 (Ascott Limited) 在2024年迎来其成立40周年，我们已经制定了一个新目标，即到2028年底实现管理费收入翻倍，达到5亿新元以上。为了实现这一目标，我们将不断提升满足客人需求、培养客户忠诚度和推动回报的能力。此外，我们还将拓展全球品牌矩阵，并寻求明智的战略收购。2022年成功收购奥克伍德全球 (Oakwood Worldwide) 就印证了这一点，此收购让我们所管理的物业套数增长了20%，并为我们实现16万套单元的战略目标奠定了有利基础。

商业管理：充满韧性的业绩贡献者。

商业管理是一个已经得到证明且具有韧性的业务板块 (约占费用收益相关业务总收入的30%)，其大部分经常性管理费收入来自资产管理和物业管理。

为了充分利用凯德投资长期以来在核心市场各资产类别的专业知识和能力，我们正在将商管服务扩展到第三方商业资产，从而增强凯德投资所管理的资产组合的规模效应。

自2023年第三季度以来，我们已在新加坡和中国获得了五份管理合同，包括我们最近成为新加坡体育城新的零售运营商，以及在中国的四个在建零售项目，这些项目开业后将由凯德投资进行管理。

2023财年业绩表现。

尽管我们在2023年努力实现增长和资本循环，但凯德投资的归母净利润 (PATMI) 总额同比下降79%，为1.81亿新元，这反映了这一年我们面临诸多挑战。PATMI下降主要是由于凯德投资的资产中6亿新元的未实现、非现金性质的资产减值和重估损失。这些资产主要集中在经营环境较弱的中国，以及资本化率广泛扩张的美国。集团的多元化投资有助于缓解这些市场的疲软，在新加坡和印度的公允价值收益为2.09亿新元。

2023财年的PATMI总额中的现金部分韧性十足，保持在7.81亿新元。2023财年的归母净营运利润 (Operating PATMI) 同比下降7%，为5.68亿新元。这主要是因为我们的不动产投资业务 (REIB) 的贡献较低，而费用收益相关业务的贡献基本保持稳定。这反映出我们的商业模式向发展四类费用收益相关业务和提高资本效率转变。在Operating PATMI中，来自费用收益相关业务的占比从2021年上市以来的40%增长到2023财年的54%。

投资组合收益贡献为2.13亿新元，同比下降4%。由于交易环境低迷，我们仅完成了30亿新元资本回收目标的约四分之三。

根据我们维持核心股息派发的承诺，鉴于归母现金净利润 (Cash PATMI) 具有韧性，我们很高兴地提议一次性派发现金股息12新加坡分，与2022年持平。

2023年，我们还适时回购了6400万新元股票，今年迄今为止又回购股票9200万新元³。

致力于严格的资本管理和最佳的资本效率。

在继续推进凯德投资转型的过程中，我们将更加重视严格的财务纪律。这让我们在面临挑战时保持了韧性，并为我们的进一步发展奠定了基础。

这包括通过债务转换、在不同市场和币种间平衡固定与浮动利率债务来降低利息成本。尽管利率飙升，但我们在2023财年保持了4%以下的相对稳定的借贷成本。我们的净负债股本比为0.56倍，为我们寻求增长机会提供了充足的空间。此外，我们将继续推进资本循环，每年剥离资产总额至少达到30亿新元，以提高资本效率并增进我们的增长能力。

我们继续在提高资本效率方面保持纪律性。2023年，我们在新设立的私募基金中平均持股20%，除了CLMT (凯德马来西亚信托)，在所有上市基金中持有的发起人股份不到30%。

以行动为导向的重组：能力建设。

自重组以来，我们增加了中高级管理层中的投资和资产管理专业人才，提升了我们在融资和交易机会挖掘方面的技能。

公司致力于营造一个以思想理念、充分授权和相互尊重为基础的高绩效环境。84%的员工敬业度得分体现了我们对员工幸福感的重视。2023年全球员工调查的结果反映了我们的核心价值观和员工幸福感的重要性。我们还投资于团队的发展，迄今为止，我们已经提供了超过360000小时的学习机会。

除了提升员工的能力外，通过创新和数字化转型推动我们的组织面向未来也是凯德投资的竞争力和韧性的重要组成部分。2023年，我们的数字化会员奖励计划 (如凯德星) 助力新加坡和中国的租户销售额分别增长了8%和33%，eCapitaVoucher的销售额增长了55%。人工智能 (AI) 在数字创新方面发挥了重要作用，例如“Genie AI”，一个为员工开发的聊天机器人，可以回答有关集团内部政策的问题；“Cubby”，一个能够为旅行者优化预订流程的网络聊天机器人；以及Global City Ranking Index (全球城市排名指数)，能够分析凯德投资在各个市场的投资潜力。

将可持续发展作为我们工作的核心。

2023年，我们通过更新的2030年可持续发展总体规划 (SMP) 提升了环境、社会和公司治理工作。更新后的2030年可持续发展总体规划纳入了我们到2050年实现范围1和范围2净零碳排放的目标，并设立了新的目标以扩大我们对社会福祉和公司治理的关注。在凯德创新基金 (CapitaLand Innovation Fund) 的支持下，我们加强了去碳化努力，并通过凯德可持续发展X挑战赛在全球范围内试点新技术。

未来的前景如何？

2024年前几个月的市场情绪和稳定性都呈现出向好的态势。这使我们能够在年度的目标上有一个良好的开端。到目前为止，我们已经部署了超过13亿新元的资本，包括我们对凯德健康基金和凯德东南亚物流基金 (CapitaLand SEA Logistics Fund) 的首笔资产投资，以及将超过4.5亿新元的资产从凯德投资的资产负债表转入新成立的私募基金如凯德雅诗阁亚洲公寓基金II (CapitaLand Ascott Residence Asia Fund II) 和一支日本的核心物流日元基金。

为了实现在未来五年将基金资产管理规模扩大至2000亿新元的新目标，我们的策略包括有机增长和战略收购相结合。

我们预计东南亚和印度等核心市场将继续处于有利的宏观经济和市场基本面。我们还预计费用收益相关业务的全部四个垂直领域都将实现有机增长。

在凯德投资90亿新元可供出售的表内资产中，有近一半位于中国，资本循环将在进一步实现资本配置和风险敞口多样化方面发挥关键作用。此外，我们将把回收的资本重新部署到与国内资本伙伴的合作中，以更好地为我们在中国的业务进行长期规划和定位。

在澳大利亚、日本、韩国、欧洲、英国和美国等其他市场，我们的目标是通过多样化产品类型和扩大资本合作伙伴网络来加快基金资产管理规模的增长。

在住宿和商业管理领域，我们将继续巩固已取得的健康态势，以释放规模优势和利润增长。

作为有机增长的补充，我们正在寻找合适的战略收购机会。我们将竭尽全力，继续恪守使命，通过严格执行战略，为股东和资本合作伙伴创造长期价值。

结束语……

我们首先要感谢我们的员工——我们的全球员工和管理人员的辛勤工作，感谢我们董事会的持续支持和宝贵指导。我们欢迎新任非执行独立董事Belita Ong女士的加入，她在资本市场和资金管理方面拥有丰富的全球经验。我们衷心感谢纪德坤 (Kee Teck Koon) 先生多年来的指导和管理，他将在即将召开的年度股东大会后卸任。他在加强凯德投资的风险管理方面发挥了重要作用，使我们在2023年新加坡企业奖评选中获得了最佳风险管理奖。我们也要感谢众多的业务合作伙伴，感谢他们加入我们的发展旅程。最重要的是，感谢我们的股东对我们愿景的坚定支持和持续信任。

致以诚挚的问候

高启坤
主席

李志勤
集团首席执行官

¹ 2023年私募股权融资达到六年来的最低水平| 标普全球市场情报 (spglobal.com)。
² 基金的资产管理规模包括已公布但尚未完成的上市基金和私募基金的收购/出售、在杠杆基础上为私募基金已承诺但未部署的资本，以及远期购买合同。

³ 2024年1月1日至2024年2月27日期间。