

# 开拓进取 塑造未来



高启坤先生  
主席

李志勤先生  
集团首席执行官

## 尊敬的股东：

25年来，凯德集团一直是地产、投资策略和长期价值的缔造者。2021年的重组让我们的业务重点更加突出，并使得凯德投资 (CLI) 成为一家真正的资产管理公司。今年是凯德集团成立 25 周年，我们的承诺始终如一：为信任我们的客户实现可持续增长和复合回报。

## 巩固业务根基，扩大投资组合

2024 年，市场环境依旧喜忧参半。一些阴云散去，特别是当各国央行开始降息。但全球增长仍不平衡，地缘政治的不确定性是我们每天都要面对的现实。尽管如此，我们仍然坚守战略，即巩固基本面，明智地配置资本，确保 CLI 实现长期持续发展。

公司在新加坡、印度和中国的业务基础依旧稳固，并在亚洲其他市场实现有计划的业务扩张。新加坡仍是我们稳固的支点，为我们把握东南亚市场机遇提供有力条件。对于印度市场，我们的目标是到 2028 年将其基金资产管理规模 (FUM) 增长一倍以上。在中国市场，我们正在稳步建立国内资本合作伙伴关系。

除了上述核心市场，我们还在有条不紊地扩大在澳大利亚、日本和韩国的业务。公司于 2024 年第四季度收购了澳大利亚 Wingate Group Holdings (Wingate) 公司，此举将我们在澳大利亚市场的基金资产管理规模扩大了 30%，增强了私募信贷能力，并迎来了新的投资者。凭借对 SC Capital Partners Group (SCCP)<sup>1</sup> 公司的战略投资，我们在日本的业务规模增加了三倍，并通过其日本酒店不动产投资信托基金管理公司获得了进入该国不动产投资信托市场的机会。这些收购让我们的基金资产管理规模增加了 S\$13 billion，截至 2024 年 12 月 31 日，CLI 的基金资产管理规模总额达到 S\$117 billion。

针对欧洲和美国市场，我们继续致力于团队建设、深化合作伙伴关系以及评估战略收购机会。我们将一如既往，果断但耐心地采取行动，前提是具备财务合理性。

## 实现稳定的财务业绩

CLI 于 2024 财年实现归属股东净利润 (PATMI) S\$479 million，较上一年增长 165%。来自于上市基金管理、私募基金管理、住宿管理和商业管理四项业务的费用收入持续增长。随着 CLI 继续实施轻资产策略，所出售的资产不再贡献收入，这是影响不动产投资业务营业收入的主要原因。

全年出售资产总额 S\$5.5 billion，是 2023 年的两倍多。尽管资产估值仍面临压力，但其影响较上年有所缓解。

鉴于归属股东现金净利润达到 S\$740 million，公司建议每股派发 12 分新元的核心股息，以及每股 0.031 个凯德综合商业信托 (CICT) 单位的特别实物股息 (估值约 6 分新元)<sup>2</sup>。总计为股东带来 S\$904 million 的回报。此外，公司在 2024 年进行了 S\$358 million 的股票回购。

董事会还建议将 CLI 的年度总派息至少提高到归属股东现金净利润的 50%。我们的指导原则非常简单：在合理的时候返还资本，在看到更好的机会时进行再投资。

## 向费用收入业务转型雏形初现

2024 年，CLI 向费用收入业务转型的势头进一步增强。我们的四大核心支柱，即上市基金管理、私募基金管理、住宿管理和商业管理正在推动业务增长。

我们的**上市基金管理**和**私募基金管理平台**围绕三大长期投资主题——人口趋势、格局颠覆重构、数字化。2024 年，公司通过两大基金管理平台吸引资金超过 S\$3.3 billion，并推出了八支新的私募基金产品，其中包括两支私募信贷基金、一支日本物流基金和一支全球住宿基金的后续产品。

公司在 CLI 的上市基金和私募基金中共投入 S\$4.6 billion，其中五支不动产投资信托基金投资 S\$2.5 billion 于物流、工业、住宿和零售资产，这些资产增强了我们的投资组合韧性和长期收入稳定性。

<sup>1</sup> CLI 已于 2025 年 3 月 7 日完成对 SCCP 的 40% 股权战略投资。

<sup>2</sup> 根据 CLI 截至 2024 年 12 月 31 日的已发行股份及 CICT 于 2025 年 2 月 26 日收市时 S\$1.98 的股价计算。实际派息只能在停止过户日确定。

同时，我们的私募基金增加了对高确信度资产类别的投资：在人口趋势方面，主要涉及自助仓储、健康、住宿和人居，在格局颠覆重构领域，私募信贷和物流势头强劲。在数字化方面，公司于 2025 年 2 月宣布了一项投资额为 US\$700 million 的大坂数据中心开发项目，该项目将作为今年一支新基金产品的种子资产。

战略平台正在加速我们的业务扩张。公司对 SCCP 和 Wingate 的投资证明了如何通过有针对性的投资来强化专业能力，扩大投资者范围，实现产品多样化。公司将通过收购、合作或合资等方式继续寻找符合我们核心优势的投资机遇。

同时，**住宿管理**和**商业管理**仍是强化我们业务生态体系的关键性自建平台。

2024 年是雅诗阁有限公司（下称“雅诗阁”）成立 40 周年，其费用收入达到创纪录的 S\$343 million，并实现有史以来最大规模的扩张，新增 54 个物业，包括 11,700 个住宿单元。奥克伍德平台的签约量同比增长 30%。雅星会（ASR）会员增长超过 40%，推动由 ASR 带来的收入增长超过 30%。与切尔西足球俱乐部的合作让我们触达超过 6 亿的全球球迷。雅诗阁的经常性收入同比增长 12%。

商业管理业务在凯德集团以外也取得了强劲的发展势头，在新加坡和中国市场签署了 9 份第三方管理合同。

我们正在向目标迈进，即到 2028 年基金资产管理达到 S\$200 billion，住宿管理费收入达到 S\$500 million。2024 年，总费用收入连续第三年增长 9%，目前占归属股东运营净利润的 62%，较 2023 年的 54% 有所上升。

### 财务实力是一种竞争优势

在当今资本日益受限的情况下，CLI 强劲的资产负债表极具竞争优势。

首先，它使我们能够在机会出现时立即采取行动。

其次，它使我们能够灵活地利用债务和配置资本。

第三，它使我们能够推出新的基金产品，与资本合作伙伴一起进行投资。

2024 财年，我们在整个 CLI 集团部署资本 S\$5.4 billion，其中 S\$300 million 用于为未来的基金和不动产投资信托储备资产。公司还在八支新的私募基金产品中投资了 S\$415 million，从而与投资者利益保持一致。例如，我们成功完成了 S\$240 million 的澳大利亚信贷计划，这是 CLI 的首支信贷基金，在寻找第三方投资者之前就收购了贷款资产。

公司承诺在未来几年内投入 S\$700 million 与 SCCP 和 Wingate 进行共同投资，此举巩固了 CLI 作为值得信赖的合作伙伴的良好声誉，拥有深厚的运营能力和雄厚的财务实力。

公司的负债率为 39%，处于较低水平，拥有约 S\$7.4 billion 的举债空间<sup>3</sup>，可支持未来发展。

### 高纪律性的资本管理

2024 年，公司出售资产 S\$5.5 billion，其中 66% 转入基金投资工具中。这包括以 S\$1.85 billion 出售 ION Orchard，该资产已成功转让予 CICT。公司还将其在凯德雅诗阁信托（CLAS）的股份降至 24%，使其不再作为子公司并表。

随着资产负债表内资产减半至 S\$4.3 billion，公司现在专注于扩大其基金管理平台，同时把握新的机遇。

### 创建未来

公司将员工视为最宝贵的资产。2024 年，我们聘用了 28 名高级管理人员，涵盖投资、资产管理及企业职能部门，从而增强公司的领导力。此外，我们还任命了两名独立非执行董事加入董事会：谭钜诚先生，其在房地产服务、投资及酒店管理方面拥有丰富经验；赖俊陆先生，其在私募股权及投资银行业方面具备深厚的专业知识。

我们还在不断深化对人工智能驱动创新的发展和投入。自 2016 年以来，CLI 一直走在人工智能应用的前沿。我们的目标是到 2025 年实施 100 个人工智能驱动的项目，从而提高投资洞察、智能建筑技术和客户参与方面的效率。

可持续发展是集团战略的核心。2024 年，CLI 扩大了可再生能源应用范围，包括通过凯德印度信托在印度建造了一座 21 兆瓦的太阳能发电厂，年发电量超过 3000 万千瓦时。此外，CLI 还在新加坡的主要物业中采用冷却即服务模式，将能耗减少了 30% 以上。另外，集团获纳入多个主要可持续发展指数，如道琼斯领先全球和亚太指数、MSCI ESG 领导者指数（AAA 评级）和富时社会责任指数系列，并在 GRESB 评估中荣获顶级认可，可见我们在可持续发展方面的领导地位。

### 展望未来

2025 年，我们将继续致力于打造一个更强大、更具竞争力的 CLI。面临市场错位和融资压力，耐心资本将获得更多机遇，我们将设法抓住这些机遇。虽然交易量依旧较低，但我们看到了定向投资的价值，因为有强劲的资产负债表、财务纪律和稳健的管理作为后盾。我们设定了 S\$50 million 的成本节约目标，以提高效率，并使 CLI 成为具有全球竞争力的资产管理公司。

地缘政治和经济变化将继续改变资本流动，不仅会延缓大型项目的实施，还会推迟更广泛的资本支出决策。想要在这种环境中取胜，就需要具备创造阿尔法收益的能力，即提高效率，瞄准定价错误的资产，并利用数字基础设施、人口结构变化和私募信贷等结构性趋势。保持领先意味着必须果断，即深化投资者合作关系，强化业务平台，在我们具有明显优势的领域加倍投入，同时在不确定性增加的情况下保持严谨的风险管理策略。

同时，远大目标必须始终与管理能力相匹配。执行战略时，我们必须坚定不移地维护 CLI 的声誉，这是由我们过去几十年来的纪律和诚信所建立起来的。成功不仅在于做正确的交易，更要以正确的方式做交易。决策时，我们必须坚持以最高标准要求自己，并践行“阳光准则”（newspaper test），确保采取的每项行动都能体现利益相关者对我们的信任。

感谢我们的团队，来自董事会、客户和合作伙伴的信任。最重要的是，感谢各位股东对 CLI 的信任。

### 此致

高启坤  
主席

李志勤  
集团首席执行官

<sup>3</sup> 根据现有债务净空，假设能够将净负债比率提高到 0.9 倍。