



## 概 要

下表載列截至2011年6月30日，我們於房地產權益的投資組合。

國家	零售物業數目 <sup>(1)</sup>					總計
	竣工 <sup>(2)</sup>	擬定於 2011年 竣工	計劃於 2012年 竣工	計劃於 2013年 竣工	計劃於 2014年 及以後 竣工	
新加坡 .....	16	—	2 <sup>(3)</sup>	1	1	20
中國 .....	40	4	5	2	3	54
馬來西亞 .....	5 <sup>(4)</sup>	—	—	—	—	5
日本 .....	7	—	—	—	—	7
印度 .....	2	—	1	2	4	9
總計 .....	<u>70</u>	<u>4</u>	<u>8</u>	<u>5</u>	<u>8</u>	<u>95</u>

附註：

- (1) 由於我們並無管理Horizon Realty Fund，故不包括我們於Horizon Realty Fund的權益。
- (2) 指截至2011年6月30日竣工的物業。
- (3) 包括JCube，目前正在進行資產改良。
- (4) 包括東海岸購物中心。收購東海岸購物中心的完成受多項先決條件的規限，包括取得監管批文及獲得收購所需的融資。

下表載列我們(a)透過附屬公司持有；(b)與合資經營夥伴共同持有；(c)透過聯營實體持有；及(d)透過投資對象公司持有的物業數目，於2011年6月30日的總物業價值及總建築面積如下：

	物業數目	物業價值	物業價值	總建築面積	總建築面積
		(100%基準) (百萬新元)	(實際權益) (百萬新元)	(100%基準) (百萬平方尺)	(實際權益) (百萬平方尺)
透過附屬公司持有 <sup>(1)</sup> .....	10	1,402.5	1,166.4	8.0	6.8
與合資經營夥伴共同持有 .....	3	3,148.5	1,598.5	2.9	1.5
透過聯營實體持有 <sup>(2)</sup> .....	76	17,117.8	4,771.0	52.0	16.5
透過投資對象公司持有 .....	6	3,953.9	545.5	12.8	1.9
總計 .....	<u>95</u>	<u>25,622.7</u>	<u>8,081.5</u>	<u>75.6</u>	<u>26.8</u>

附註：

- (1) 包括由我們和中國入息基金共同持有的五家購物中心。
- (2) 包括位於馬來西亞的東海岸購物中心。收購東海岸購物中心的完成受多項先決條件的規限，包括取得監管批文及獲得收購所需的融資。

我們的主要經營策略是鞏固我們作為亞洲頂尖購物中心發展商、擁有人及管理者的市場地位。我們的目標是在較發達的亞洲國家（如新加坡、馬來西亞和日本）保持以盈利性購物中心為主的均衡房地產投資組合，以提供穩定的收入，與此同時，我們將在中國拓展我們經營購物中心及其他在建零售物業的投資組合，以及在新加坡、馬來西亞、日本和印度選擇性地物色發展項目。

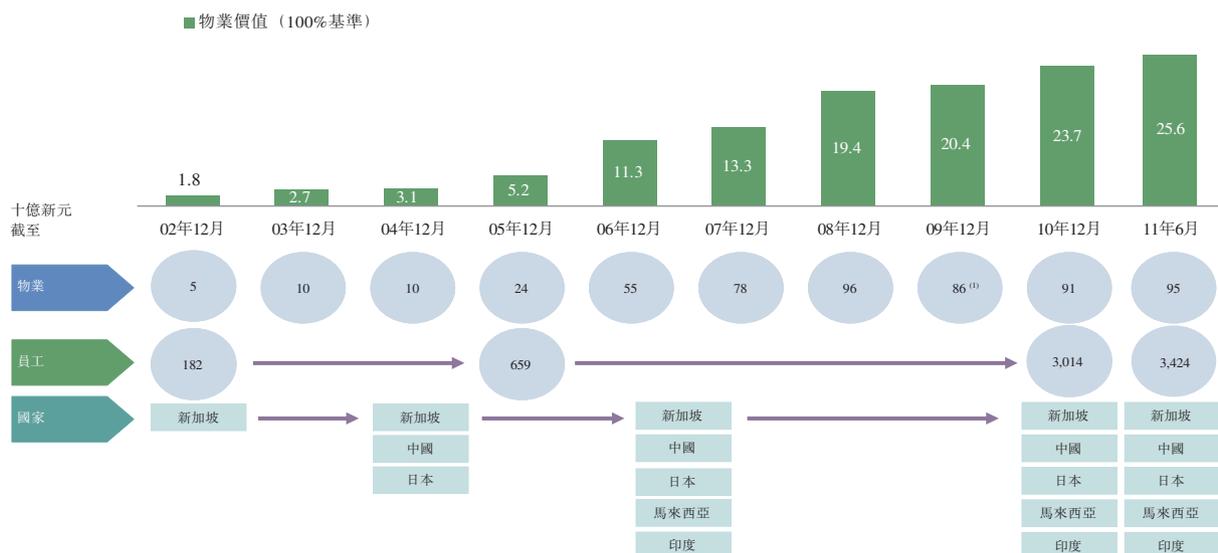
我們的母公司嘉德置地是亞洲最大的房地產上市公司之一。嘉德置地總部設在新加坡，並在新加坡上市，是一家跨國公司，核心業務為房地產、酒店和房地產金融服務。

## 我們的發展往績

憑藉我們在零售房地產價值鏈上所擁有的一體化能力，我們通過各種融資工具（包括房地產投資信託基金、私募房地產基金和合資公司）直接及間接地持有我們的物業投資。這些融資工具允許我們提升資本生產力，擴大融資能力，使我們得以進一步擴大經營業務的規模和提高運營效率。

得益於我們的資本融資和擴張戰略，我們於所管理投資組合的物業資產價值擁有的實際權益，已從2002年12月31日約12億新元（9億美元）增至2011年6月30日約81億新元（65億美元）。該投資組合的總物業價值亦從2002年12月31日的約18億新元（13億美元）增加至2011年6月30日的256億新元（208億美元），即八年半增長十三倍。

我們從2002年至2011年6月的發展往績概述如下：



附註：

- (1) 零售物業數目由2008年的96個下降至2009年的86個，主要是由於公司重組和資產互換與剝離所致。詳情請參閱「我們的歷史」。

## 我們的競爭優勢

### 獨特的一體化零售房地產投資平台

我們擁有一體化的零售房地產投資商業模式，具有零售房地產投資及開發、購物中心運營、資產管理和基金管理的全產業鏈能力。請參閱「業務－我們的競爭優勢－優勢一：獨特的一體化零售房地產投資平台」。我們認為，我們的全產業鏈業務模式有兩個重要優點。首先，我們的模式旨在幫助我們在整個零售地產投資價值鏈中獲取價值，而該模式已使我們在一個相對較短的時期內成功覓得、開發、擁有和管理龐大的零售物業投資組合。其次，相信我們的業務模式為我們提供一個多元化盈利基礎，包括租金收入、管理費收入和物業增值。

我們認為，我們的一體化平台的關鍵組成部分包括：

- **我們出色的項目拓展能力**
  - 我們出色的往績記錄使我們能夠構築充裕的項目儲備，支持未來的可持續發展，並促使我們快速增長。

---

## 概 要

---

- 為新加坡的市場領先者，持續展示出強大的項目拓展能力，取得支配性的市場地位，截至2011年6月30日，擁有20家購物中心，總建築面積為13.2百萬平方尺。
- 已經具備在中國收購土地和項目的能力，最初是通過戰略合作夥伴關係，近期則通過我們內部的本地團隊。
- **我們開發和管理購物中心的綜合能力**
  - 開發和管理各類購物中心，以滿足不同細分市場和購物者的需求的能力。范例包括針對中高端收入消費者和遊客的新加坡ION Orchard和中國上海來福士廣場及針對日常消費需求的新加坡淡濱尼廣場和中國四川凱德廣場•德陽。
  - 時刻把握廣泛的潛在機會，捕捉不同的消費動態（為不同零售市場的推動因素）。
  - 降低任何單一市場的集中風險。
- **我們廣泛的國際與本地租戶網絡**
  - 截至2011年6月30日，我們擁有約10,000份租約，涉及不同的零售細分市場，從超級市場運營商—如沃爾瑪、北京華聯超市和職總平價超市—到奢侈品零售商—如Louis Vuitton和Cartier。
  - 中國：高度本地化的租戶群，已訂租約超過5,000個
  - 多元化、多市場平台的「網絡效應」：租戶可在其尚未進入的城市／國家中通過我們的購物中心開店，使租戶得以通過我們的購物中心網絡拓展業務。
  - 徹底了解各市場不同商品行業的特點和表現使我們能夠了解人們在這些區域的購物偏好。
  - 得以吸引和維持多元化組合的租戶，以及影響我們經營的購物中心的租戶組合，我們相信能建立穩定租戶的堅實基礎和實現強勁的出租率，從而產生可持續的租金收入，並為我們投資組合的資本價值提供支持。
- **我們強大的資本管理能力**
  - 有能力利用各種投資方式，從直接擁有物業，到設立我們負責管理的房地產投資信託基金及私募房地產基金，到合資公司。
  - 靈活採取最有效的投資結構，最大化資本生產力及擴大我們的業務規模。
  - 透過多種渠道獲得資金。

### 主要市場的領先者

就有組織零售而言，我們相信，我們網絡的地理覆蓋範圍和我們購物中心投資組合的規模和質量，使我們成為某些主要亞洲市場的領先者。<sup>1</sup>我們相信，這領先地位使我們能夠利用我們的一體化零售地產業務能力，進一步擴大經營業務的規模和效率，提升我們的盈利能力。

---

<sup>1</sup> 我們有此信念乃基於對其他亞洲上市房地產公司的比較及對亞洲零售房地產業的評估。

- **新加坡**
  - 市場的領先者及最大的購物中心的擁有者和管理者，物業組合約佔新加坡大型購物中心建築面積的18%。
  - 管理嘉茂信託，新加坡首個且最大的專注於零售行業的房地產投資信託基金。
  - 我們於2011年5月透過與嘉茂信託及嘉德置地組成的合資公司收購裕廊商業區場址，以及於2011年4月透過嘉茂信託收購Iluma購物中心。
- **中國**
  - 2005年在中國進行首次投資，我們相信這令我們具有先發優勢。
  - 中國最大的上市購物中心發展商、擁有者和管理者之一。
  - 在中國的34個城市擁有並管理54個零售物業（其中14個物業處於不同開發階段），總建築面積約為49.6百萬平尺。
  - 員工總數達2,503名，包括超過40名負責在中國進行項目拓展和執行零售物業收購的投資專業人士。
  - 近期零售物業收購包括上海的長寧來福士廣場及成都的凱德廣場·天府。
  - 於2011年2月，我們已完成盧灣項目，上海的收購，並於2011年6月透過嘉茂中國信託完成對武漢凱德民眾樂園的收購。
- **馬來西亞**
  - 管理嘉德商用馬來西亞信託，馬來西亞最大的純購物中心房地產投資信託基金。
  - 在總建築面積約為4.7百萬平尺的五家購物中心擁有權益，包括檳城兩個最大型購物中心。
  - 於2011年4月，完成對檳城Queensbay Mall的收購。於2011年3月，透過嘉德商用馬來西亞信託收購檳城的合您廣場擴建部分。於2011年6月，訂立買賣協議，以透過嘉德商用馬來西亞信託收購關丹的東海岸購物中心（預期在2011年第四季度完成）。

### 本地團隊和良好的企業管治為經驗豐富的管理層提供支持

我們受益於經驗豐富的管理團隊，行政人員在管理、投資、開發和改良零售物業方面具備長期和行之有效的往績記錄，在經營上市公司方面具有深入的了解和經驗。

我們經營所在各國的辦事處均配備經驗豐富的本地管理團隊，對當地市場、文化、法規和投資機會有深入的了解，並與當地政府、供貨商、業務夥伴和社區保持良好關係。我們相信，國際最佳實務結合對本地的深刻了解，將有助提升我們業務的競爭力。

為符合良好的企業管治常規，本公司設有獨立董事佔大多數的董事會。

### 我們的業務戰略

#### 把握亞洲的消費市場及其他增長機會

我們計劃把握住亞洲消費市場的預期增長，拓展我們的購物中心投資組合，增強我們的盈利能力及鞏固我們作為亞洲領先的購物中心發展商、擁有者及管理者的地位。我們認為，亞洲人口龐大且不斷增長、收入水平上升、其經濟發展及消費需求增加，為有組織零售提供了重要機遇。憑藉我們遍佈泛亞的購物中心佈局和我們成熟的拓展能力、我們開發和經營購物中心的專業知識、我們龐大的租戶網絡及一體化零售地產業務平台，我們自信能夠把握住亞洲消費者需求和零售消費持續增長的機遇。

#### 中國 – 對購物中心業務而言，是一個有吸引力的市場

我們認為，中國購物中心行業具有巨大的增長潛力，並計劃專注於該增長潛力，目標是鞏固在我們當前經營所在城市的地位，並從我們的中國業務中建立穩定的收入來源基礎。

我們認為，就零售用途而言，當前是在中國收購土地的良機，原因如下（詳情請參閱附錄五 – 行業概覽）：

- 城市化、可支配收入和消費的增長支持零售銷售有力增長。
- 強勁且持續的基礎設施和城市交通投資促進零售物業的開發。
- 中國購物中心發展潛力巨大，尤其是在二線和三線城市。
- 中國住宅物業的降溫措施為零售物業市場提供更多機會。

我們認為，該等因素呈現出中國國內消費和購物中心空間需求持續增加的格局。在該持續增長和需求的預期下，我們將尋求利用我們在中國業務的規模，擴大我們在中國的佈局，並在未來三到五年內構建擁有100家購物中心的投資組合，鞏固我們在當前經營業務所在的34個城市的地位。

#### 我們的其他市場 – 繼續提供發展機會

我們預期，即使在較成熟的亞洲市場如新加坡、馬來西亞和日本市場，我們的業務亦將有持續發展的機遇。在印度，我們認為伴隨該國經濟持續增長，優質和有組織零售仍有持續增長的巨大潛力。

#### 我們在主要市場的策略

為了充分把握亞洲消費增長的機會，經考慮到我們在每個國家的投資組合詳情和當地的市場情況，我們計劃在所經營的各個市場中擴展我們的業務。此計劃包括考慮當地零售物業市場的情況（包括但不限於物業價格、增長潛力及消費者需求）後，不時在各個該等市場進行戰略收購。我們的增長戰略反映於我們的定期物業收購及對開發中項目的投標。

##### • 新加坡

在新加坡，我們將採用定制化的方法，並會繼續有選擇地尋求戰略收購及開發機會，以保持和擴大我們的市場領導地位。我們亦計劃通過嘉茂信託將現有資產貨幣化，實現資本循環，使我們能尋求進一步的發展機會，前提是市場條件有利於此舉及該交易對我們的股東有利。

- **馬來西亞**

在馬來西亞，我們希望整合在購物中心產業的佈局，原因是我們相信在此分散市場中，存有巨大的機會。為此，我們將採用定制化方法，並擬選擇性地收購物業及擴大我們的佈局。我們相信可以在馬來西亞複製我們在新加坡的增長模式。於2010年，我們成立嘉德商用馬來西亞信託並將之上市，從而貨幣化我們在馬來西亞部分資產的價值。

- **中國**

在中國，鑑於中國市場有強大增長潛力，我們將雙管齊下採用「定制化」與「標準化」模式。我們將努力利用我們在中國的業務規模和經驗，在未來三到五年內積極擴大和構建一個包括100家購物中心的投資組合。我們將執行一個「聚焦式擴張」戰略，即通過主要專注在我們當前已進入的城市尋求發展，努力強化我們在中國的佈局。我們認為，加強在這些城市的佈局，將提升我們的本地專業知識、加深與租戶和地方政府的關係，並增強我們在這些區域的市場領先地位，從而使我們更具競爭力。

- **定制化模式**

我們擬於中國人口密集的城市中心區域，推行定制化模式，因為該等區域的交通便利，零售市場較為發達，定位面向收入較高的消費者。憑藉我們在新加坡的經驗，我們將繼續努力創建地標性和差異化購物中心項目。該等項目一般位於繁華的城市中心區，毗鄰公共交通設施或與之相連接。

- **標準化模式**

我們的標準化模式主要是為把握中國的規模優勢和豐富的機會。至今，我們在中國有約43%的購物中心採用該模式。我們預期主要是在二線和三線城市以及一線城市的郊區推行該模式。一般而言，該方法更適合於快速擴張，原因是預計該等區域的增長較快、土地供應較多及購物中心相對不足。我們在過去五年使用該模式，推出了前兩代購物中心，並用該寶貴經驗發展出我們第三代購物中心「3G購物中心」概念。

我們已積累本地知識和技術專長，以更快、更有盈利能力的方式推出3G購物中心概念。就我們的3G購物中心而言，我們標準化購物中心的設計、規模及佈局，使我們能夠在經營業務所在城市快速複製我們的模式。我們預計該標準化將令購物中心的建設更快、成本更低，使我們能夠在同一時間內向租戶租賃多個地點的零售空間，而非就各購物中心個別進行。一般而言，我們的3G購物中心較我們當前的購物中心規模更大，具有相當比例的專賣零售商。對於我們的3G購物中心，我們的目標是把實現帶來物業增值的現金流量水平的時間從六年（就我們最早的購物中心而言）縮短至三年左右，其中兩年用於開發，一年用於實現上述現金流量水平。

- **其他市場**

在日本，我們計劃利用和繼續擴大我們現有租戶網絡，發展我們的業務。我們亦將努力利用我們的跨國業務組合的網絡效應，將我們的日本租戶基礎擴張到其他我們擁有業務的國家。

在印度，我們認為由於該國經濟持續增長，有組織零售的增長潛力巨大。我們擬對在選定地點投資和開發購物中心保持審慎，並持續加強我們對不斷發展中的印度零售物業市場的了解。

## 近期發展

於2011年8月18日，我們訂立兩份獨立的有條件協議，旨在分別透過與中國孵化基金及中國入息基金的50：50合資公司增加我們於上海凱德龍之夢閔行及凱德龍之夢虹口的物業權益。我們目前分別擁有凱德龍之夢閔行15%及凱德龍之夢虹口22.5%的共同持有實際股份權益。凱德龍之夢閔行新增權益的購買代價為262.6百萬美元（316.0百萬新元），而凱德龍之夢虹口新增權益的購買代價為526.4百萬美元（633.7百萬新元）。收購之後，我們於凱德龍之夢閔行及凱德龍之夢虹口的共同持有實際股份權益將分別增加至65.0%及72.5%。由於本集團透過與中國孵化基金及中國入息基金的合資公司持有該兩個項目的有效權益，本集團於該兩個項目的投資將以權益法而非綜合入賬法核算。建議收購受相關政府批文及其他條件規限，包括支付收購各物業持有公司剩餘50%的權益。

於2011年9月28日，我們透過全資附屬公司CMA China II Developments (HKI) Limited與蘇州工業園區金雞湖城市發展有限公司（一名無關連第三方）訂立一項有條件協議，以50:50的合資方式於中國蘇州毗連金雞湖的金雞湖西中央商務區的場址上，共同開發及擁有一個購物中心及兩幢辦公大樓，總建築面積約為310,000平方米。我們目前預期該項目的總發展成本將約為人民幣6,740百萬元（1,275百萬新元）。根據我們於建議合營公司的50%權益，我們目前預期我們所攤佔的總發展成本將約為人民幣3,370百萬元（637百萬新元），或我們所持物業於2011年6月30日的總值（按實際份額計算）約7.9%。於取得動工的所需批准後，工程預期約需時四年完成。

2011年9月8日，我們重新命名若干基金管理實體，2011年9月9日，我們重新命名若干基金。下表載列該等實體更名前後的名稱。有關本上市文件內就該等實體的界定用詞，請參閱「釋義、縮略語及規範說明」一節。

---

前稱	現稱（截至2011年9月8日或9日）
<b>基金</b>	
CapitaRetail China Incubator Fund （嘉茂中國孵化基金）	CapitaMalls China Incubator Fund （凱德商用中國孵化基金）
CapitaRetail China Development Fund II （嘉茂中國發展基金II）	CapitaMalls China Development Fund II （凱德商用中國發展基金II）
CapitaRetail India Development Fund （嘉茂印度發展基金）	CapitaMalls India Development Fund （凱德商用印度發展基金）
CapitaRetail Japan Fund Private Limited （嘉茂日本私募基金）	CapitaMalls Japan Fund Pte. Ltd. （凱德商用日本私募基金）
<b>基金管理人</b>	
CapitaRetail China Fund Management Pte. Ltd.	CapitaMalls China Fund Management Pte. Ltd.
CapitaRetail India Fund Management Pte. Ltd.	CapitaMalls India Fund Management Pte. Ltd.
CapitaRetail Japan Fund Management Private Limited	CapitaMalls Japan Fund Management Pte. Ltd.

---

## 與控股股東的關係

我們的唯一控股股東為嘉德置地，於最後實際可行日期，其持有本公司約65.48%已發行股份。嘉德置地可於上市後隨時出售其任何或全部股份。然而，嘉德置地目前無意出售其股份。

儘管嘉德置地並非從事購物中心業務，其部分開發項目可能含有零售部分，構成開發項目的一小部分。因此，在若干情況下，嘉德置地與我們之間可能有潛在競爭。為減輕該潛在利益衝突，我們已與嘉德置地訂立合作協議，就日後在若干房地產投資機會方面的合作制定框架。詳情請參閱「與控股股東的關係－潛在利益衝突－嘉德置地－合作協議」一段。