管理層討論及分析

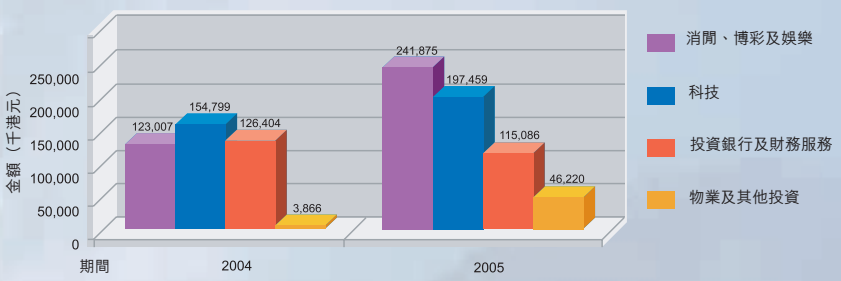
業務及財務回顧

新濠於二零零五年之營業額及溢利均大幅增長。截至二零零五年十二月三十一日止年度，本集團綜合營業額增加47%至600,600,000港元（二零零四年：408,100,000港元）。股東應佔純利激增819%至548,700,000港元，其中514,400,000港元來自新濠博亞合營企業成立時出售於摩卡角子集團有限公司（「摩卡角子」）及奇景投資股份有限公司（「奇景」）之部份權益而產生的收益。

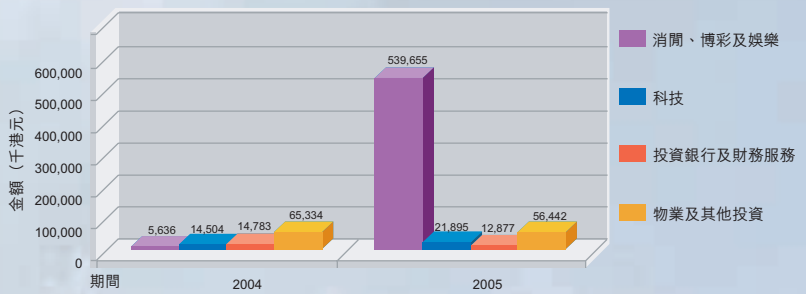
年內，本集團所有業務部門均取得分類盈利。該等業務部門產生四大分類業績，計有(i)消閒、博彩及娛樂、(ii)投資銀行及金融服務、(iii)科技；及(iv)物業及其他投資。

此四大分類業績年內之貢獻及趨勢表列如下，詳情亦於本節內闡述。

收益分佈（按金額列示）



業績分部分析（按金額列示）



年內，折舊支出由二零零四年的17,700,000港元增加99.8%至35,300,000港元。增加主要由於摩卡角子於二零零五年新開角子機娛樂場產生資本開支而有折舊支出，加上博彩機折舊率自二零零五年七月起由年率10%改為年率20%所致。

年內，財務成本激增6.6倍至31,700,000港元，而二零零四年則為4,200,000港元。增加主要因採納新會計政策而將年內就重大收購所發行可換股貸款票據負債部份之實際利息開支記賬。

於二零零五年十二月三十一日，股東權益達3,558,200,000港元，較二零零四年同期大幅上升189%。

管理層討論及分析

消閒、博彩及娛樂業務

二零零五年，澳門經歷令人振奮的演變。博彩及娛樂行業不斷湧現商機，娛樂場之增值設施為博彩行業吸引更多旅客並創造更豐厚利潤。本集團之消閒、博彩及娛樂部門分為四個分部，分別為摩卡角子、澳門皇冠、The City of Dreams及珍寶王國。年內，摩卡角子為本集團業務作出顯著貢獻，而本集團之澳門皇冠及The City of Dreams項目則進展順利。

於回顧年度內，消閒、博彩及娛樂業務錄得營業額241,900,000港元（二零零四年：123,000,000港元），而分類溢利則激增95倍至539,700,000港元（二零零四年：5,600,000港元），其中514,400,000港元來自新濠博亞合營企業成立時而出售摩卡角子及奇景部份權益而產生的收益。倘不包括該非經常性收益，該部門分類溢利仍錄得348%之可觀增長。

摩卡角子

摩卡角子專注於低注碼市場，被譽為世界電子娛樂典範。摩卡角子娛樂坊於二零零三年投入使用，揉合咖啡室及角子娛樂於一身。於二零零五年十二月三十一日，摩卡角子已進駐六大娛樂熱點，角子機數量超過 1000台；佔澳門電子博彩市場約27%佔有率。於年度內，摩卡角子開設的新店包括駿景酒店、新麗華酒店及澳門格蘭酒店。

摩卡角子於二零零五年持續增長且表現出色。於回顧年度內，摩卡角子創出總收益135,200,000港元，增長為183%（二零零四年：47,700,000港元）。於二零零五年，每台角子機之平均每日淨收益穩站在1,750港元。

角子機及電子博彩業務於拉斯維加斯及澳洲博彩市場佔超過50%的博彩收益。反觀澳門現時只有少於5%的博彩收益是來自角子機及電子博彩業務。由此可見澳門的電子博彩業務仍有巨大增長潛力。本集團正計劃於二零零六年在二星或三星酒店內或附近地區開設另外2至3家角子機娛樂場，增設約500台角子機以進一步滲透市場。

管理層討論及分析

澳門皇冠

有見於澳門博彩收益中逾60%來自貴賓博彩或高注碼客戶，新濠博亞於二零零四年九月宣佈計劃在澳門氹仔興建首幢六星級豪華酒店連娛樂場之綜合項目－澳門皇冠，以吸納高注碼客戶。

澳門皇冠座落於氹仔，落成後全幢酒店樓高160米，勢將成為氹仔最高之建築物，酒店設有豪華貴賓房、貴賓套房及總統套房，並將設6層高級娛樂場，可容納200張賭桌及逾500部角子機，總博彩區面積約17,000平方米，總建設面積達106,000平方米。其他娛樂設施包括多間設計優雅及獨特的餐廳及豪華水療中心等。

該項目的總建築成本約達15億港元。於二零零六年二月十三日，新濠博亞與由5間澳門銀行及1間香港銀行組成的銀團達成協議，獲可轉讓定期貸款12.8億港元為澳門皇冠融資。此為當地銀行於澳門歷來授予博彩行業之最大金額銀團貸款。此舉反映銀行界對新濠、PBL以至其合營企業的未來發展均充滿信心。此項定期貸款為合營企業的資金奠定穩固基礎，讓合營企業得以更靈活分配資源以作日後發展之用。

整個項目將於二零零七年上半年全面完工。由於項目尚在施工階段，對本集團二零零五年之財務業績並無貢獻。

管理層討論及分析

The City of Dreams

有見於博彩業的蓬勃發展，澳門政府積極籌劃龐大的路氹填海區基建項目，該項目將令該區成為東方拉斯維加斯。路氹城面積達澳門現有土地的四分之一，交通網絡完善，其發展潛力難以估量，因而吸引了世界各大博彩企業紛紛投資。

本集團於二零零五年五月宣佈籌建亞太區首個至尊級綜合娛樂渡假村－The City of Dreams。該綜合渡假村揉合豪華住宿與頂級渡假設施於一身，為各地旅客締造一個遠離煩囂的世外桃園。The City of Dreams巧妙地建於明澄的湖面上，提供共2,000間客房，並設有共享時光主題式酒店服務住宅。附設水中娛樂場面積約七萬二千平方米，場內設有國際級的博彩設備，包括逾450張賭檯及約3,000台角子機。渡假村之餐飲及娛樂方面亦同樣精彩獨特， 賓客可於水底餐廳、最流行之夜遊聚集點及壯觀的表演廳內消遣，這將為路氹一帶之新地標。此外，遊客置身於最新穎名牌商店中，而商客亦可享用完善的會議設施，適合任何年齡人士的健身及水療設備等亦一應俱全。

The City of Dreams將成為一個極具吸引力、多姿多彩的綜合渡假勝地，並深受澳門以至大中華地區人士歡迎。

該項目之總建築成本估計為80億港元。娛樂場及相關設施的初始設計進展良好，而綜合大樓預期將於二零零八年下半年開業。

由於項目尚在施工階段，故對本集團二零零五年之財務業績並無貢獻。

管理層討論及分析

珍寶王國

在本集團大力宣傳下，珍寶王國於二零零三年翻新後顧客人數穩步上升，營業額由二零零四年的75,800,000港元上升至二零零五年的93,200,000港元，增幅達23%，並成功轉虧為盈。

珍寶王國由位於香港仔的珍寶海鮮舫及太白海鮮舫以及澳門的蔡瀾美食坊所組成。蔡瀾美食坊匯萃世界各地馳名食肆，為顧客提供極具吸引力的多元化飲食選擇。蔡瀾美食坊位於澳門著名旅遊熱點議事亭前地，樓高四層，佔地24,000平方呎，設有多家特色中國菜及日本餐館。開創飲食文化先河的蔡瀾美食坊，預期將成為澳門新興之美食及旅遊勝地。

投資銀行及金融服務

截至二零零五年十二月三十一日止年度，本集團金融服務分部滙盈控股有限公司（滙盈，股份代號：8101）的營業額約達115,100,000港元。截至二零零五年十二月三十一日止年度之分類溢利則為12,900,000港元。

儘管市場環境充滿挑戰，加上上半年中國相關股票成交量低迷，滙盈於二零零五年仍錄得經營溢利增長。此乃集團努力不懈鞏固業務的成果。回顧年內，集團積極採取了多項措施以加強市場競爭力，並增設金融服務資產管理公司，為集團邁向全面成熟投資銀行的目標跨進一大步。集團亦正進行研究，成立投資基金，以把握在澳門及珠三角不斷湧現的投資機會，並為客戶提供多元化的投資選擇。而服務覆蓋範圍擴大亦對集團業務有正面作用。展望未來，集團將邁步向前，提供更多元化的投資產品及擴大服務覆蓋範圍。此外，滙盈將積極拓展業務，包括提供基金管理服務，並致力收購對集團有利的業務。

管理層討論及分析

科技業務

本集團之科技部門以御想及亞洲網易為首，錄得營業額197,500,000港元（二零零四年：154,800,000港元），比去年大升28%。抵銷公司內部交易後之分類溢利達21,900,000港元（二零零四年：14,500,000港元）。

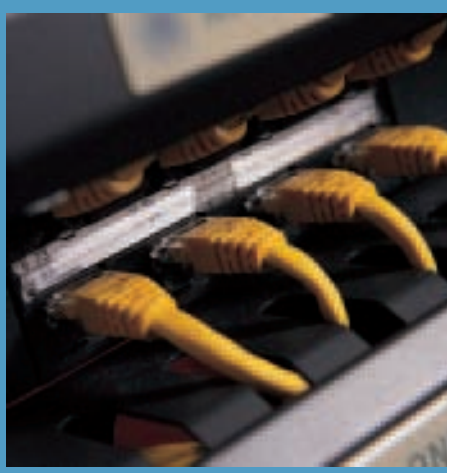
御想建基於澳門，已成功奠定其作為頂尖博彩資訊科技基建專家的地位，為客戶提供全方位系統整合服務及網絡服務。年內，御想已於多個澳門新開的娛樂場完成安裝監察系統及角子機。

亞洲網易集團公司建基於香港，向主要來自亞洲的財務及中介機構提供完善的網上交易及相關系統及服務。年內，亞洲網易開發出一套深受客戶歡迎的新型黃金買賣對盤系統。本集團將不斷改善及整合包括新型黃金買賣對盤系統在內的現有網上交易模組及相關系統，以提升其產品組合。

亞洲網易亦為提升本集團金融服務單位的技術作出寶貴貢獻。

物業及其他投資

該部門於年內之營業額及分類溢利分別為46,200,000港元（二零零四年：3,900,000港元）及56,400,000港元（二零零四年：65,300,000港元），原因是本集團財資部份收入增加。去年溢利主要來自二零零四年出售本集團投資物業，錄得57,200,000港元所致。



管理層討論及分析

展望

澳門的博彩及娛樂業務持續興旺並湧現大量機會，而娛樂場內之增值娛樂設施亦吸引全球訪客訪澳。澳門之博彩收益與拉斯維加斯大致相約，惟營運商數目遠少於彼邦。在中國內地強勁經濟增長支持下，澳門博彩業來年迅速增長可期。

二零零六年三月，新濠博亞計劃收購澳門最後一個博彩專營權，有關收購有待澳門特別行政區政府審批。該博彩專營權將給予公司權利於澳門擁有及經營賭場酒店業務，讓集團於規劃及經營未來項目時將有更大靈活性。收購該博彩專營權之應付價格為900,000,000美元，預計當中400,000,000美元將以股權支付（PBL承擔240,000,000美元；新濠承擔160,000,000美元）。新濠將先繳付40,000,000美元作為保證金，其餘60%將待獲發博彩專營權後支付。在現行安排下，新濠及PBL將按50:50的比例平均攤分於澳門及亞洲所有項目的經濟收益。博彩專營權將容許新濠博亞獨立運作兩個擬議澳門娛樂場項目（澳門皇冠及The City of Dreams）。

繼宣佈收購博彩專營權後，本集團與澳門博彩達成友好協定，終止現有的角子機娛樂場經營協議。新濠博亞計劃以新專營權繼續經營角子娛樂場業務。憑藉集團旗下三個覆蓋博彩市場的各個層面的博彩項目（摩卡角子、澳門皇冠以及The City of Dreams），本集團將全面抓緊旅遊業市場的無限機遇。

展望未來，管理層對集團的未來前景感到樂觀。本集團將繼續於澳門發展，而新濠博亞將提供最佳平台以把握於亞洲地區湧現之機遇。

管理層討論及分析

流動資金及財務資源／資本結構／集團資產抵押

本集團以內部資源、經營活動所產生現金收益以及短期銀行貸款撥付其業務營運及投資所需。

於二零零五年十二月三十一日，本集團之總資產為5,581,300,000港元（二零零四年：1,584,800,000港元），乃來自3,558,200,000港元之股東資金（二零零四年：1,229,900,000港元）、629,500,000港元之少數股東權益（二零零四年：75,600,000港元），以及306,500,000港元之流動負債（二零零四年：159,000,000港元）及1,087,100,000港元之非流動負債（二零零四年：120,400,000港元）。本集團流動比率（即流動資產除以流動負債之比）為9.4（二零零四年：5.3），保持在令人滿意之水平。

於截至二零零五年十二月三十一日止年度內，本集團錄得1,955,300,000港元之現金流入淨額（二零零四年：252,200,000港元）。於二零零五年十二月三十一日，本集團之現金及現金等值項目總額達2,350,300,000港元（二零零四年：395,000,000港元）。於二零零五年十二月三十一日之資本負債比率，即總借貸（包括銀行借貸、應付融資租賃、可換股貸款票據及股東貸款）除以股東資金之百分比為0.31倍（二零零四年：0.15倍），保持在令人滿意之水平。本集團採取穩健之資金管理政策。現金及現金等值項目中約6%為現金及銀行結餘，94%為短期定期存款。所有借貸及大部份現金及銀行結存主要以港元定值，以最大程度減低外匯風險。

於二零零五年十二月三十一日，本集團之可動用銀行融資總額為229,800,000港元（二零零四年：224,800,000港元），其中80,000,000港元（二零零四年：70,000,000港元）以保證金客戶之上市證券作擔保，而49,800,000港元之銀行融資（二零零四年：49,800,000港元）則以本集團85,000,000港元之資產作擔保。於二零零五年十二月三十一日，本集團動用無抵押及有抵押銀行信貸分別為23,000,000港元及5,000,000港元（二零零四年：無抵押15,000,000港元），有關款項已經到期並已於二零零六年一月五日償還。

重大收購

於二零零五年，本集團積極參與若干非常重大之收購。

自二零零五年二月以來，本集團以總代價156,000,000港元向澳門旅遊娛樂有限公司（「澳門旅遊娛樂」）收購奇景合共70%權益， 並由本公司透過向賣方發行兩批可換股票據以支付代價。於二零零五年三月，本集團再與澳門旅遊娛樂訂立另一份協議，以收購其持有之餘下30%奇景股本權益，作價400,000,000港元。其中200,000,000港元以現金支付，而餘下200,000,000港元以發行22,222,222股本公司普通股之方式清償。該交易已於二零零五月七月完成。奇景之主要業務為向澳門政府申請位於澳門氹仔一幅土地之特許權，並將該土地發展成為一幢六星級酒店及娛樂綜合大樓，內設澳門其中一個最大型之娛樂場及電子博彩機區。

根據二零零四年十二月二十三日之認購協議，本公司於二零零五年三月與PBL成立一聯營企業，在澳門及亞洲經營各種博彩及酒店業務。本公司向新濠博亞娛樂（一間由Melco PBL Holdings間接持有80%權益股份並由本公司間接持有

管理層討論及分析

20%權益之公司）出繳其於摩卡角子之80%權益及奇景之70%權益，而PBL則向新濠博亞出繳現金1,270,000,000港元（相等於163,000,000美元）。此外，本公司亦向新濠博亞娛樂出繳其於新濠酒店之50.8%權益。

根據與Great Respect Limited於二零零五年五月十一日簽訂之協議，Melco Leisure and Entertainment Group Limited（本集團全資附屬公司）以代價1,175,000,000港元向Great Respect Limited收購位於澳門氹仔路氹城一幅土地其餘49.2%權益。收取現金代價後，Great Respect Limited已於當時認購本金額為1,175,000,000港元之免息及可轉換本公司股份之本公司可換股票據。澳門政府已於二零零五年四月二十一日授予本集團當時之間接全資附屬公司新濠酒店及度假村（澳門）有限公司中期租約，將該土地發展成一個綜合娛樂度假村。

人手／僱員資料

僱員數目隨業務擴展而增加，由二零零四年十二月三十一日710位僱員上升至二零零五年十二月三十一日842位僱員，增幅逾18%，表示本集團增加132個新職位。在該842位僱員當中，417位駐於香港，其餘則駐於澳門及中國。大部份新增職位均與澳門業務有關。二零零五年相關員工成本包括董事酬金及購股權費用達137,800,000港元（二零零四年：112,600,000港元）。

新濠相信，人員是成功的關鍵。集團致力創造環境，讓員工以身為「新濠人」自豪。集團內全體僱員都有平等的升遷及個人發展機會。集團相信，只有透過發展業務，方可為員工帶來機會及價值。因此，集團鼓勵員工在工作中盡展所能，與集團業務一起成長。集團透過認同、參與及投入建立員工的歸屬感。

新濠的人事政策、制度及實務與本公司的宗旨及價值貫徹一致，促進對業務成功有益的良好行為。

1. *招聘*

   新濠是平等機會僱主，招聘專業技能、個人質素及達到公司遠大目標的承諾等方面比一般水平為高的人才。集團透過不同招聘源頭物色並確認人才，並定期檢討招聘架構及甄選因素。集團亦以運用適當方法評估求職者的潛質所在。

管理層討論及分析

2. *表現及獎勵*
新濠要求並欣賞高質素表現。集團的獎勵原則主要以表現為基準，按職責、表現及對業績的貢獻及在專業及管理上的能力，作出具競爭力的獎勵。

3. *培訓及發展*
新濠為基本及發展業務所需技能提供培訓，一方面提升表現及給予價值，另一方面對個人得着及個人成長很有幫助。

培訓以個人為目標，並有系統進行。培訓的目標之界定及次數與所需結果配合，並會定期進行檢討。

外匯風險

本集團的單位盡可能採用本地貨幣以降低貨幣風險。本集團的主要業務均以港幣進行及記錄。外匯風險保持在最低水平。故此無需對外幣風險作對沖。

有關重大投資或資本資產之未來計劃

於二零零六年三月五日，本公司與PBL訂立協議備忘錄，據此本公司同意提供或促使其全資附屬公司提供貸款出資160,000,000美元予一間即將成立之公司（「PBL澳門」），以支付根據由永利、永利澳門及PBL訂立之博彩專營權協議購買可在澳門經營博彩業務之博彩專營權（「博彩專營權」）。該專營權之購買價的900,000,000美元。

往後，本公司與PBL聯營企業所發展的項目將會產生巨額資本開支。本公司預期，聯營企業的合組公司將各盡所能，透過各種融資方式籌集所需資金。另外，本公司將合組公司提供所需股本。

或然負債

於二零零五年十二月三十一日，本公司就其附屬公司購買之貨物向供應商提供4,680,000港元（二零零四年：4,680,000港元）之擔保。

企業管治

年內，本集團引進《企業管治守則》（「該守則」），其中列載本集團領導及治理業務時所採用之企業守則及常規。該守則參考香港聯交所刊發之《企業管治常規守則》（「聯交所守則」）內《守則條文》及《建議最佳常規》規定之原則而編撰，並於二零零五年一月一日正式生效。除了使本集團現行公司治理原則及常規正規化外， 該守則亦令集團操作更能符合聯交所守則訂明之基準，以期最終肯定本集團營運具高透明度並向股東負責。

管理層討論及分析

企業獎項

年內，集團卓越的業績表現以及高水平的企業管治為新濠帶來一系列的獎項。

集團主席兼行政總裁何猷龍先生獲香港董事學會頒授「2005年度傑出董事獎」榮銜，以表揚集團優質的企業管治。在國際知名的投資及資本市場研究及出版組織Institutional Investor進行的一項調查中，何先生獲頒「綜合企業」類別的「最佳行政總裁」榮銜。此調查每年就亞洲公司與投資者及股東業務關係作評審及排名。二零零五年度之排名乃根據來自本地及全球企業之227位買方獨立人士及251位賣方分析員之意見而釐訂。

此外，何先生亦獲Hong Kong Tatler 頒授「二零零五年明日領袖」之榮銜。此獎項為表揚企業家精神、領袖智慧及風範而設。何先生因致力將虧損企業改造成現今之娛樂王國而獲此殊榮。新濠亦獲本港著名財經雜誌Hong Kong Business Magazine選為2005 High Flyers傑出企業（消閒、博彩及娛樂），並獲南華早報頒贈Top Performer Award。

投資者關係

新濠相信，與投資者保持聯繫及維持高透明度對建立良好投資者關係極為重要。年內，本集團參與多個由大型跨國證券商舉辦的投資者論壇。本集團的高層管理人員亦定期參與其他金融中心之非推銷性質的路演，以便與海外投資者保持聯繫。此外，集團亦定期安排分析員與投資者前來參觀，以全面了解集團的業務。

本集團致力向投資者提供清晰明確的業務策略及方向、項目進度及本集團經營之行業環境資訊。

管理層討論及分析

社會責任及環境保護

除業務發展外，本集團亦積極支持慈善活動，並於二零零四年成立新濠義工隊，旨在鼓勵員工積極參與港澳兩地慈善探訪，獎券銷售及籌款活動等慈善事工。

去年，新濠上下員工參加了港澳兩地多項慈善及環保活動，其中包括：

- 與香港傷健協會合辦以下活動：
  - 愛心禮包賀端陽（二零零五年六月）
  - 中秋珍寶王國愛心派對（二零零五年九月）
  - 童夢成真香港迪士尼義工活動（二零零五年十一月）
  - 農曆新年關懷行動及探訪（二零零六年一月）
- 「綠化新濠」乃本集團一個嶄新的環保目標，透過以下途徑推廣集團內的環保文化：
  - 港澳兩地辦公室已設立循環回收箱，以鼓勵循環使用紙張、鐵罐及膠樽。
  - 由綠色力量舉辦之「綠色力量賣旗日」籌款活動，旨在加強環保教育。
  - 由香港上市公司商會舉辦之「元朗綠色日」，旨在介紹最新環保科技發展。
- 其他慈善探訪及籌款活動包括：
  - 由長者安居服務協會舉辦的探訪獨居長者活動（二零零五年四月）
  - 公益金足球王大賽（二零零五年八月）
  - 由公益金舉辦的循道愛華村服務中心探訪活動（二零零五年十月）
  - 公益金百萬行(新界)（二零零五年十一月）
  - 澳門公益金百萬行（二零零五年十二月）
  - 2006澳門新濠五人足球賽（二零零六年二月）

通過上述有意義的活動，本集團希望能夠培養全體員工的社會責任感。

caringcompany