

經典 | 承傳
150周年

2016年報

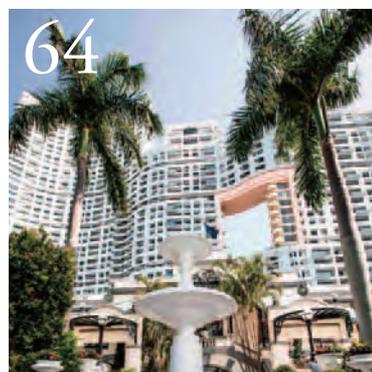
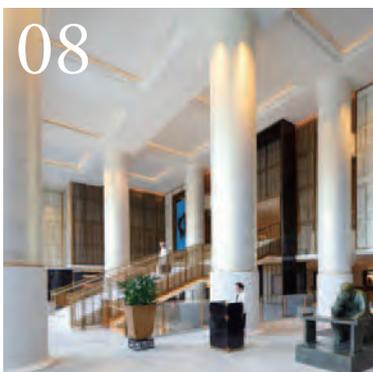


香港上海大酒店有限公司

香港上海大酒店屹立一個半世紀，藉此於2016年11月舉行一系列精彩活動，其中一個亮點是在香港半島酒店的外牆上繫上7個特別訂製的巨型氣球，以各種形態展示香港上海大酒店的核心業務，是世界首個有歷史建築外牆掛起這樣巨型的氦氣球。氣球往往跟旅遊、魅力和冒險連上關係，而這些特質也與香港上海大酒店的企業文化一脈相承。



目錄



今年的年報，我們會進一步按照國際綜合報告委員會(International Integrated Reporting Council – www.theiirc.org)所倡議編製綜合報告。

委員會指出「綜合報告匯聚一家機構的經營策略、管治方式、業務表現和展望等重要資料，並針對有關業務身處的經濟、社會和環境狀況，清晰、簡明地表達該機構如何展現管理能力，以及如何創造和賦予業務恆久的價值」。

我們編製綜合報告之目的旨在連貫地呈現各方面的業務表現，透過刊發年報以及獨立的企業責任及可持續發展報告，闡述本集團的發展願景、業務策略及於2016年取得的成就。業務相關人士可透過這兩份報告以及公司網站的資訊，對本公司作出更全面的評價。

2016年業務及業績回顧

- 04 公司概覽
- 08 2016年摘要
- 12 財務摘要
- 13 非財務摘要
- 14 財務業績概覽
- 16 十年營運數據
- 17 十年財務概況
- 18 主席序辭
- 22 行政總裁策略回顧
- 50 財務概論

業務範疇

- 64 業務模式及投資策略
- 69 外圍環境及行業趨勢
- 74 控制風險概要
- 75 尊尚傳承2020願景

創造股東價值

- 78 周年誌慶及璀璨盛宴
- 86 肩負社會責任
- 90 專業光輝
- 94 培育未來
- 99 魅力遊踪
- 104 2016年獎項
- 106 創新路啟迪未來

2016



此綜合報告包含了眾多不同的參考指引，包括由國際綜合報告委員會發布的《國際綜合報告框架》、香港聯合交易所有限公司刊發的《環境、社會及管治報告指引》、香港會計師公會採用的企業管治披露方式，以及全球報告倡議組織的《G4可持續發展報告指引》。

此財務報告是按照所有適用的香港財務報告準則編製，亦符合香港公司條例之適用規定，以及適用的香港聯合交易所有限公司證券上市規則披露規定。

歡迎大家反饋意見。請透郵寄或電郵，與我們分享您的意見。

管治

- 110 主席概述
- 112 董事局
- 118 高級管理人員及主要業務單位
- 122 企業管治報告
- 142 集團風險管理委員會報告
- 148 集團企業責任委員會報告
- 150 審核委員會報告
- 152 提名委員會報告
- 154 薪酬委員會報告
- 158 董事局報告

財務報告及可持續發展數據

- 166 獨立核數師報告
- 170 財務報告
- 226 獨立核證報告
- 228 可持續發展數據摘要

附加資料

- 229 詞彙表
- 231 股東資料
- 232 預訂及聯絡地址

2016年業務及業績回顧

- 04 公司概覽
- 08 2016年摘要
- 12 財務摘要
- 13 非財務摘要
- 14 財務業績概覽
- 16 十年營運數據
- 17 十年財務概況
- 18 主席序辭
- 22 行政總裁策略回顧
- 50 財務概論



傳統



新章

公司概覽

酒店



香港半島酒店



上海半島酒店



王府半島酒店



東京半島酒店



曼谷半島酒店



馬尼拉半島酒店



* 本集團擁有王府半島酒店100%的經濟權益，合作期後權益歸中國夥伴所擁有。



紐約半島酒店



芝加哥半島酒店



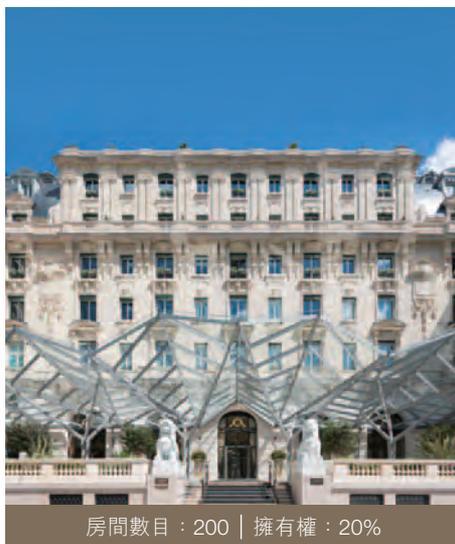
香港上海大酒店有限公司(香港上海大酒店)於1866年註冊成立，為香港聯合交易所上市公司(00045)。香港上海大酒店乃一間集團的控股公司，集團持有、發展並管理位於亞洲、美國及歐洲主要地點的豪華酒店、商用及住宅物業，並提供旅遊及休閒、會所管理及其他服務。

香港上海大酒店的業務劃分為三個分部：酒店、商用物業及會所與服務。

比華利山半島酒店



巴黎半島酒店



商用物業

1888

山頂纜車

1976及1989

淺水灣

1977

半島會所管理及
顧問服務

1980

大班洗衣

住宅

淺水灣影灣園
(香港)



總樓面面積：995,546平方呎 | 擁有權：100%

The Landmark
(越南胡志明市)



總樓面面積：69,750平方呎 | 擁有權：70%**

商用

山頂凌霄閣
(香港)



總樓面面積：116,768平方呎 | 擁有權：100%

寫字樓

半島辦公大樓
(香港)



總樓面面積：75,082平方呎 | 擁有權：100%

聖約翰大廈
(香港)



總樓面面積：71,400平方呎 | 擁有權：100%

The Landmark
(越南胡志明市)



總樓面面積：106,153平方呎 | 擁有權：70%**

** 本集團擁有The Landmark 50%的經濟權益，合作期後權益歸越南夥伴所擁有。

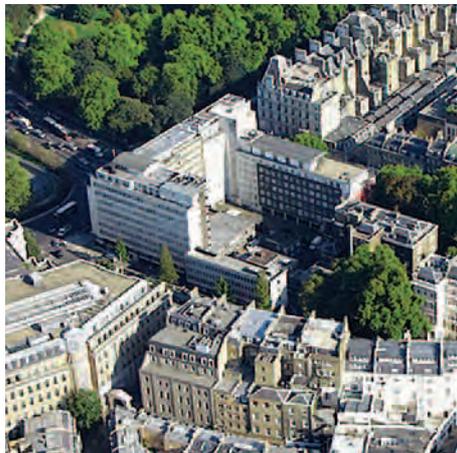


淺水灣影灣園商場
(香港)



總樓面面積：62,909平方呎 | 擁有權：100%

1-5 Grosvenor Place
(英國倫敦)



總樓面面積：246,192平方呎 | 擁有權：100%

21 avenue Kléber
(法國巴黎)



總樓面面積：43,163平方呎 | 擁有權：100%

會所與服務

山頂纜車
(香港)



擁有權：100%

泰國鄉村俱樂部
(泰國曼谷)



擁有權：75%

鵝園高爾夫球會
(美國加州喀麥爾)



擁有權：100%

半島會所管理及
顧問服務



擁有權：100%

半島商品



擁有權：100%

大班洗衣(香港)



擁有權：100%

2016年摘要

本集團不斷拓展未來業務宏圖，並透過投資提升現有資產為股東創造價值。2016年，本集團進行了大量投資。

王府半島酒店

王府半島酒店已率先向公眾展示其大型翻新項目，酒店將於2017年中完成全部客房翻新。酒店的全新設計靈感來自中華傳統建築設計及藝術，從雕塑、版畫乃至手工雕刻的大理石柱，處處展現出中華文化藝術及手工藝精髓。





芝加哥半島酒店

2016年，芝加哥半島酒店完成翻新工程，成為芝加哥市平均可出租客房收入最高的酒店。



倫敦半島酒店

我們位於倫敦、緬甸及伊斯坦堡的各個項目均繼續取得良好進展。最為重要的是，我們變更了與倫敦Grosvenor的合作架構，取得倫敦半島酒店項目的100%租賃權益。重組後本集團將全權控制倫敦半島酒店的發展、管理及未來營運，並有權獲得項目住宅單位日後銷售所得的100%收益以及酒店盈利。倫敦作為重要的商業及旅遊勝地，我們十分期待推進該項目發展。我們亦相信待項目竣工之時，倫敦半島酒店及住宅將訂定豪華服務的新標準。

2016年摘要

仰光半島酒店

仰光半島酒店方面，酒店的總租賃協議的轉讓及延長，經過長時間申請後，終獲緬甸投資委員會批准，並已於2017年2月16日舉行奠基儀式。隨著緬甸越趨成為商業及旅遊熱門地點，其在全球舞台中扮演著重要的角色，我們十分期待推進該酒店項目發展，締造歷史時刻。



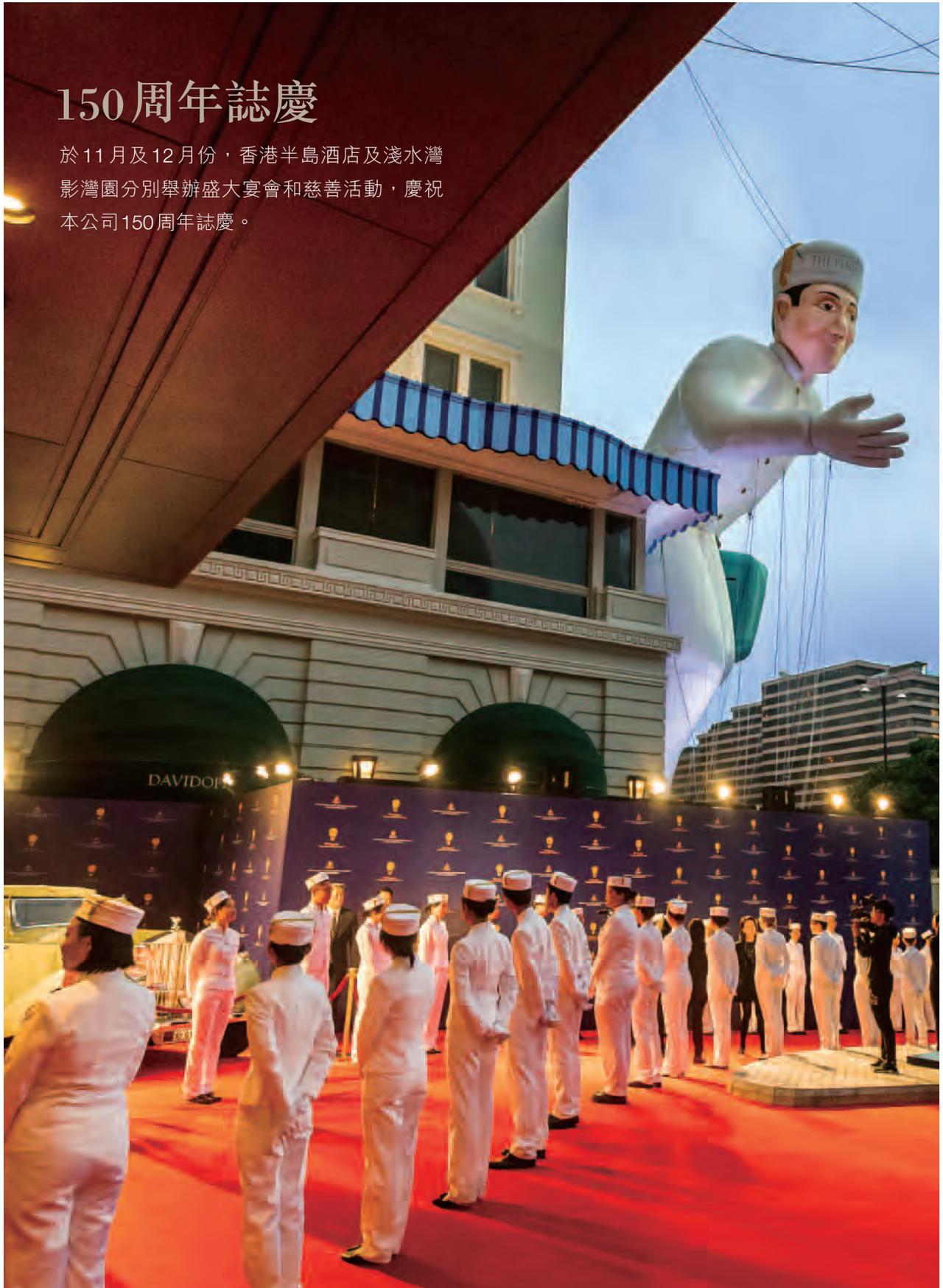
伊斯坦堡半島酒店

伊斯坦堡半島酒店所在地已開始施工，股東協議項內所有條件亦均已達成。我們預期該酒店將於2019年開業，成為本集團旗下未來項目中首間開業的酒店。



150周年誌慶

於11月及12月份，香港半島酒店及淺水灣影灣園分別舉辦盛大宴會和慈善活動，慶祝本公司150周年誌慶。



財務摘要

	2016	2015	增加/ (減少)
綜合損益表 (百萬港元)			
收入	5,631	5,741	(2%)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,288	1,440	(11%)
營業盈利	824	1,014	(19%)
股東應佔盈利	675	1,000	(33%)
股東應佔基本盈利*	606	688	(12%)
股息	297	308	(4%)
每股盈利(港元)	0.43	0.65	(34%)
每股基本盈利(港元)*	0.39	0.45	(13%)
每股股息(港仙)	19	20	(5%)
股息比率(倍)**	2.0x	2.2x	(9%)
利息保障倍數(倍)	8.6x	14.9x	(42%)
加權平均總利率	2.1%	2.2%	(0.1pp)
綜合財務狀況表 (百萬港元)			
資產總值	45,870	45,089	2%
經審核股東應佔淨資產	36,359	36,427	–
經調整股東應佔淨資產 [#]	39,711	39,627	–
經審核每股淨資產(港元)	23.20	23.61	(2%)
經調整每股淨資產(港元) [#]	25.34	25.68	(1%)
淨借貸	4,911	3,273	50%
營業資金與淨負債比率 ^{##}	22%	35%	(13pp)
淨債務與利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利比率(倍)	3.8x	2.3x	65%
淨債務與歸屬股東應佔權益比率	14%	9%	5pp
資本與負債比率	12%	8%	4pp
綜合現金流量表 (百萬港元)			
稅前營業項目的淨現金收入	1,312	1,444	(9%)
現有資產的資本性開支			
– 王府半島酒店及芝加哥半島酒店	(686)	(195)	252%
– 其他	(314)	(281)	12%
新項目/新收購的資本性開支	(1,419)	(916)	55%
股價資料 (港元)			
最高股價	9.49	12.20	(22%)
最低股價	7.15	8.00	(11%)
於年結日的收市股價	8.60	8.64	–

* 股東應佔基本盈利及每股基本盈利以不包括物業重新估值變動的除稅後影響及其他非營業及非經常性項目的影響計算

** 股息比率乃按股東應佔基本盈利除以股息計算

經調整股東應佔淨資產及經調整每股淨資產乃調整本集團的酒店及高爾夫球場至公允市值計算，該等公允值乃根據獨立物業估值師進行的估值計算

指利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去已付稅項及已付淨利息後與淨債務的比率

pp 代表百分點

非財務摘要



-2.9%

能源密度

1,329 兆焦耳/平方米



-3.5%

碳排放密度

158 千克二氧化碳當量/平方米



-6.5%

直接用水量

1,776,653 平方米



-1.1%

廢物產生量

7,746 噸



+0.4 個百分點

廢物循環再用率

42.2%



-0.6 個百分點

員工流失率

22.0%



+5.8%

工傷比率

每 100 名僱員的
工傷個案為 8.3 宗



-18.6%

損失工作日比率

每 100 名僱員的
損失工作日為日 45.6 日

百分比變化是指較去年同期相比的變化，以上各摘要均為(工傷比率除外)正面改善。更多詳情，請參閱第228頁之可持續發展數據摘要。

財務業績概覽

1 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利

於2016年本集團的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利及其盈利率分別減少11%及兩個百分點至1,288百萬港元及23%。該等減少主要由於因位於北京的酒店翻新工程所引起酒店分部貢獻減少。

2 收入

集團收入主要來自酒店分部，佔整體收入72%（2015年：71%）。本集團酒店業務因性質使然，經營表現容易波動不穩。酒店分部收入減少主要由於王府半島酒店客房關閉裝修所致。

商用物業分部的經營表現相較去年仍屬穩定。會所與服務分部收入減少，主要由於半島會所管理及顧問服務自2016年5月1日起管理國泰航空於香港國際機場的貴賓室的管理合約終止。

有關本集團個別業務經營表現的詳情則載於第24至44頁行政總裁策略回顧。

於2016年1月1日的綜合財務狀況表

百萬港元	
淨資產	
固定資產	39,097
其他長期投資	2,139
遞延稅項資產	30
現金及銀行結餘	2,919
其他流動資產	904
	45,089
銀行透支	(5)
銀行借貸	(6,187)
衍生金融工具	(39)
遞延稅項負債	(701)
其他負債	(1,497)
	36,660
股本及儲備	
股本	4,808
保留盈利	31,729
對沖、匯兌及其他儲備	(110)
	36,427
非控股股東權益	233
	36,660

截至2016年12月31日止年度的綜合現金流量表

百萬港元	
1 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,288
營運資金變動淨額	24
稅項支付	(136)
購買固定資產，包括收購	
1-5 Grosvenor place 額外權益的付款	(2,419)
應向合資公司及聯營公司支付淨額	(98)
淨融資費用及股息支付	(194)
銀行貸款淨增加	747
提取存款期為3個月或以上的帶利息銀行存款淨額	2,016
本年度淨現金流入	1,228
現金及銀行結餘	2,919
減：存款期為3個月或以上的銀行存款	(2,146)
減：銀行透支	(5)
於2016年1月1日的現金及現金等價物	768
匯率變動的影響	(41)
於2016年12月31日的現金及現金等價物	1,955
* 代表：	
現金及銀行結餘	2,087
存款期為3個月或以上的銀行存款	(130)
銀行透支	(2)
	1,955

截至2016年12月31日止年度的綜合損益表

百萬港元	
2 收入	5,631
折舊及攤銷前營業費用	(4,343)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,288
折舊及攤銷	(464)
營業盈利	824
淨融資費用	(96)
淨融資費用後盈利	728
3 應佔合資公司業績	20
4 應佔聯營公司業績	(25)
5 投資物業公允價值增值	29
稅項	(85)
非控股股東權益	8
股東應佔盈利	675

截至2016年12月31日止年度的綜合保留盈利

百萬港元	
於2016年1月1日的保留盈利	31,729
本年度股東應佔盈利	675
年內分派股息	(293)
於2016年12月31日的保留盈利	32,111

於2016年12月31日的綜合財務狀況表

百萬港元	
淨資產	
固定資產	40,712
其他長期投資	2,176
遞延稅項資產	47
現金及銀行結餘	2,087
其他流動資產	848
	45,870
銀行透支	(2)
銀行借貸	(6,996)
衍生金融工具	(16)
遞延稅項負債	(652)
其他負債	(1,630)
	36,574
股本及儲備	
股本	5,005
保留盈利	32,111
對沖、匯兌及其他儲備	(757)
	36,359
非控股股東權益	215
	36,574

截至2016年12月31日止年度股東應佔基本盈利

百萬港元	
股東應佔盈利	675
非營業及非經常性項目	(69)
6 股東應佔基本盈利	606

8 應佔合資公司業績

本集團持有上海半島酒店綜合項目50%權益，本集團分佔盈利為20百萬港元（2015年：分佔虧損71百萬港元），其中包括分佔住宅出售收益31百萬港元（2015年：18百萬港元）及分佔重估上海半島酒店綜合項目投資物業所產生的未變現淨虧損19百萬港元（2015年：37百萬港元）。

9 應佔聯營公司業績

本集團擁有比華利山半島酒店及巴黎半島酒店各20%的權益。2016年本集團應佔此兩間酒店的淨虧損為25百萬港元（2015年：23百萬港元）。

10 投資物業公允價值增值

本集團按公允價值對其投資物業列賬，並於損益表確認投資物業公允價值變動產生的收益或虧損。本集團的投資物業於年底進行重估，產生非營業收益29百萬港元（2015年：277百萬港元）。重估盈餘的減少反映了當時的整體市況。

11 股東應佔基本盈利

為進一步反映業務營運的表現，本集團扣除非營業及非經常性項目（如投資物業公允價值的任何變動）後呈報基本盈利。呈報盈利與基本盈利對賬概覽詳情載於第51頁。

十年營運數據

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
a) 半島酒店 (附註1)										
香港										
出租率	72%	73%	75%	72%	79%	74%	70%	57%	71%	77%
平均房租(港元)	4,843	4,760	5,144	5,170	5,133	4,503	4,197	4,176	4,504	4,151
平均可出租客房收入(港元)	3,473	3,477	3,870	3,731	4,072	3,347	2,926	2,401	3,219	3,182
其他亞洲地區 (香港除外) (附註2)										
出租率	67%	70%	65%	66%	63%	57%	58%	48%	57%	68%
平均房租(港元)	2,599	2,265	2,146	2,065	2,179	2,156	2,100	1,904	2,237	1,668
平均可出租客房收入(港元)	1,753	1,581	1,390	1,361	1,367	1,221	1,214	920	1,284	1,139
美國及歐洲										
出租率	71%	68%	74%	74%	72%	69%	65%	59%	68%	76%
平均房租(港元)	5,625	5,807	5,471	4,858	4,627	4,550	4,403	4,292	4,936	4,844
平均可出租客房收入(港元)	3,993	3,962	4,059	3,573	3,346	3,135	2,856	2,511	3,378	3,701
b) 住宅 (附註1及3)										
出租率	91%	93%	85%	89%	92%	91%	92%	88%	94%	92%
每平方呎每月平均收益(港元)	45	45	42	42	41	38	36	37	39	35
c) 商場 (附註1及4)										
出租率	93%	95%	97%	99%	99%	97%	96%	95%	97%	97%
每平方呎每月平均收益(港元)	184	202	206	191	179	168	153	168	165	148
d) 辦公室 (附註1及3)										
出租率	100%	99%	97%	92%	96%	100%	98%	91%	98%	99%
每平方呎每月平均收益(港元)	56	55	52	48	45	45	42	36	35	27
e) 山頂纜車										
載客量(千人)	6,259	6,359	6,325	6,272	5,918	5,777	5,385	4,862	5,006	4,939
平均車費(港元)	19	19	19	19	19	19	17	16	16	16
f) 全職僱員數目 (於12月31日)										
酒店	6,121	6,201	6,308	5,878	5,617	5,475	5,444	5,489	5,239	5,138
商用物業	360	363	362	347	333	323	331	339	339	329
會所與服務	993	1,318	1,317	1,325	1,260	1,224	1,180	998	1,056	1,027
僱員總數	7,474	7,882	7,987	7,550	7,210	7,022	6,955	6,826	6,634	6,494

附註：

1. 出租率、平均房租、平均可出租客房收入及每平方呎每月平均收益乃根據各組別的加權平均值計算
2. 王府半島酒店自2015年年初起減少出租庫存以準備翻新工程，因此影響出租率及平均可出租客房收入
3. 住宅與辦公室的營運數據並不包括未綜合結算入本集團業績或對本集團而言其業績不重大的營運單位資料：越南The Landmark；半島酒店公寓(上海)及巴黎21 avenue Kléber。由於計劃重建的關係，營運數據亦不包括倫敦1-5 Grosvenor Place的資料
4. 本集團最重要的商場位於香港、上海、北京、紐約的半島酒店，以及淺水灣綜合項目及山頂凌霄閣

十年財務概況

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
綜合損益表 (百萬港元)										
收入	5,631	5,741	5,838	5,508	5,178	5,009	4,707	4,218	4,938	4,542
利息、稅項、折舊及攤銷前 營業盈利	1,288	1,440	1,528	1,306	1,201	1,211	1,143	924	1,425	1,510
營業盈利	824	1,014	1,105	911	817	834	794	586	1,051	1,175
股東應佔盈利	675	1,000	1,146	1,712	1,555	2,259	3,008	2,660	(27)	4,002
股東應佔基本盈利*	606	688	804	511	439	464	408	323	808	906
股息	297	308	349	240	210	208	177	132	246	259
每股盈利(港元)	0.43	0.65	0.76	1.14	1.04	1.52	2.04	1.82	(0.02)	2.79
每股基本盈利(港元)*	0.39	0.45	0.53	0.34	0.29	0.31	0.28	0.22	0.56	0.63
每股股息(港仙)	19	20	23	16	14	14	12	9	17	18
股息比率(倍)**	2.0x	2.2x	2.3x	2.1x	2.1x	2.2x	2.3x	2.4x	3.3x	3.5x
利息保障倍數(倍)	8.6x	14.9x	16.7x	9.7x	9.6x	9.5x	7.4x	6.8x	15.5x	13.5x
加權平均總利率	2.1%	2.2%	2.3%	2.9%	3.2%	3.1%	3.2%	3.2%	3.4%	4.2%
綜合財務狀況表 (百萬港元)										
資產總值	45,870	45,089	43,982	43,144	39,807	38,233	36,587	32,872	29,606	29,519
負債總值	(9,296)	(8,429)	(7,831)	(7,770)	(6,368)	(6,490)	(6,498)	(5,817)	(5,215)	(4,911)
非控股股東權益	(215)	(233)	(250)	(269)	(289)	(283)	(981)	(908)	(934)	(891)
經審核股東應佔淨資產	36,359	36,427	35,901	35,105	33,150	31,460	29,108	26,147	23,457	23,717
經調整股東應佔淨資產#	39,711	39,627	39,496	38,486	36,396	34,708	31,893	28,571	26,611	27,056
經審核每股淨資產(港元)	23.20	23.61	23.67	23.37	22.07	21.11	19.67	17.79	16.18	16.45
經調整每股淨資產(港元)#	25.34	25.68	26.04	25.62	24.23	23.29	21.55	19.44	18.35	18.76
淨借貸	(4,911)	(3,273)	(3,004)	(3,992)	(1,989)	(2,335)	(1,674)	(1,990)	(1,198)	(1,455)
營業資金與淨負債比率##	22%	35%	44%	28%	48%	42%	52%	33%	92%	86%
淨債務與利息、稅項、折舊及 攤銷前營業盈利比率(倍)	3.8x	2.3x	2.0x	3.1x	1.7x	1.9x	1.5x	2.2x	0.8x	1.0x
淨債務與歸屬股東應佔權益比率	14%	9%	8%	11%	6%	7%	6%	8%	5%	6%
資本與負債比率	12%	8%	8%	10%	6%	7%	5%	7%	5%	6%
綜合現金流量表 (百萬港元)										
稅前營業項目的淨現金收入	1,312	1,444	1,589	1,401	1,133	1,145	1,173	904	1,429	1,616
現有資產的資本性開支	(1,000)	(476)	(370)	(928)	(875)	(312)	(276)	(269)	(417)	(213)
新項目及收購	(1,419)	(916)	(39)	(2,293)	-	(578)	-	(1,157)	-	(595)
股價資料 (港元)										
最高股價	9.49	12.20	12.60	14.20	11.92	14.74	14.90	11.98	14.50	15.46
最低股價	7.15	8.00	10.08	10.38	8.63	8.10	10.32	4.26	5.13	10.90
於年結日的收市股價	8.60	8.64	11.50	10.52	10.82	8.61	13.32	11.36	5.86	13.70

* 股東應佔基本盈利及每股基本盈利以不包括物業重新估值變動的除稅後影響及其他非營業及非經常性項目的影響計算

** 股息比率乃按股東應佔基本盈利除以股息計算

經調整股東應佔淨資產及經調整每股淨資產乃調整本集團的酒店及高爾夫球場至公允市值計算，該等公允值乃根據獨立物業估值師進行的估值計算

指利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去已付稅項及已付淨利息後與淨債務的比率

主席序辭



主席
米高嘉道理爵士

「半島酒店熱誠的待客之道自開業以來絲毫沒變，
服務豪華舒適，讓人賓至如歸，我們相信只要用心
為賓客服務，定能一如既往滿足賓客的期望。」

親愛的股東：

本公司創立於1866年3月2日，命名為「香港大酒店有限公司」(The Hongkong Hotel Company, Limited)，是香港公司註冊處現存歷史最悠久的公司。2016年適逢本公司150周年誌慶，相信本公司亦是世界上歷史最悠久並仍然在營運中的酒店集團。

在慶祝周年紀念之際，我們藉此機會歇步回首，回顧歷來為我們奠定今天成就的人和事，承先啟後投資未來，為今後世代描繪藍圖。

早於1868年，在人力車、轎子、遠洋郵輪、汽船盛行的年代，我們位於香港的首間酒店正式開幕。當時，旅遊業發展的黃金期剛剛萌芽，市場對可讓富裕旅客感到賓至如歸的時尚豪華住宿需求殷切，而本公司在創始之初已是業界先驅，率先滿足市場需求。香港大酒店(The Hongkong Hotel)、淺水灣酒店及其後堪稱「蘇伊士運河以東最佳酒店」的半島酒店，有助香港贏得「東方蔚藍海岸」的美譽。於1888年，亞洲首條纜索鐵路——山頂纜車落成，為本港增添另一主要旅遊景點。於1891年，本人的祖父艾利嘉道理爵士購入香港大酒店的25股股份，便展開了我們家族歷久不衰的業務。

在過去150載歲月裡，我們在香港以至全球經歷了業務市場的高低起伏，親歷股災和金融危機、暴動、罷工，以及令酒店入住率大跌的非典型嚴重急性呼吸系統綜合症等傳染病，甚至在第二次世界大戰期間遭到軍事佔領，但本公司屹立依然，堅毅更勝從前。半島酒店熱誠的待客之道自開業以來絲毫沒變，服務豪華舒適，讓人賓至如歸，我們相信只要用心為客服務，定能一如既往滿足賓客的期望。

如今，擁有逾百年歷史的半島酒店、山頂綜合項目、山頂纜車及淺水灣影灣園依然是本港極具標誌性的旅遊景點及豪華物業。本公司不但在亞洲及美國擁有酒店業務，最近更在歐洲開設酒店，品牌遍布全球。

回顧2016年，我們秉持逾一個世紀的堅毅精神，矢志推動長遠發展，致力實踐持有及經營全球少數頂級酒店的願景。對本集團而言，過去一年甚為艱難，英國脫歐公投、美國大選及泰國國王普密蓬·阿杜德駕崩，為集團若干主要市場帶來經濟挑戰及政治不明朗因素。鑒於伊斯坦堡在2016年不幸發生多宗恐怖襲擊事件，全球恐怖主義威脅及其對旅遊業的短期影響仍是董事局的主要憂慮，我們定將繼續密切留意事態發展。

**「未來，我們仍會繼續拓展未來業務宏圖，
並斥資提升現有資產，為股東創造價值。」**

在香港，訪港過夜旅客人數持續下滑，本地零售市場環境艱難。然而，對於香港作為零售中心的長遠未來，我們依然充滿信心，目前亦在為旗下商場進行策略檢討，與租戶一同攜手合作，務求吸引更多零售客流。

雖然營商環境不無挑戰，但本集團業績仍然甚佳，令人欣喜。面對競爭激烈，加上北京及芝加哥翻新項目令業務受到短暫的影響，惟猶幸本集團的表現依然不俗，在許多競爭激烈的重要市場均取得令人滿意的業績。請參閱第170至224頁的財務報告。

未來，我們仍會繼續拓展未來業務宏圖，並斥資提升現有資產，為股東創造價值。本集團在2016年作出重大投資，包括已完成翻新的芝加哥半島酒店，而王府半島酒店則繼續進行其大型翻新工程，並定於2017年中竣工。

位於倫敦、緬甸及伊斯坦堡的項目繼續進展良好。最重要的是，我們重整了與倫敦 Grosvenor 的合夥方式，並取得有關項目 100% 的租賃權益。重整後，本集團將負責支付餘下所有發展費用，意味著投資額將大幅增加，詳情請參閱第 45 頁。伊斯坦堡半島酒店的建築工程已開始動工，而股東協議中的所有條件亦均已達成。預期該酒店將成為本集團當前發展項目中首個於 2019 年開幕的項目。

本集團在國際享負盛名，背後有賴我們恪守社會責任的精神，以及秉持誠信和可持續發展的理念。我們會於年報及企業責任及可持續發展報告中，概述本集團在社會及環保層面上的表現，以及對業務以至所在社區的影響。今年，本集團第二年採取綜合報告方式，並加強可持續發展報告的內容。推行「尊尚傳承 2020 願景」，令可持續發展成為本公司業務模式及品牌發展的要旨。其中，2020 願景涵蓋旗下所有業務分部，闡述我們矢志為尊尚服務譜寫新定義的目標，貫徹成功之道，長遠為業務所在社區帶來正面的影響。

半島酒店能夠成為最備受推崇的豪華酒店之一，本人深感自豪。有此佳績全賴公司堅定不移的英明領導、高瞻遠矚的發展承諾，以及本公司最寶貴的資產——全體員工辛勤服務。本人謹代表董事局，衷心感謝郭敬文先生與屬下管理團隊領導有方，並感謝本集團全體員工竭誠盡責、勤懇樂業，讓賓客享受到真正世界一流的殷勤服務。

我們秉承源遠流長的歷史，讓本集團的獨有精神世代傳承，與眾共享。



米高嘉道理爵士
2017年3月20日

行政總裁策略回顧



「本公司未來發展前景
樂觀，半島品牌獲公認為
全球首屈一指的豪華城市
酒店品牌之一。」

行政總裁
郭敬文

香港上海大酒店於2016年慶祝150周年誌慶，本人對此深感榮幸。幾十年來，本集團注重提供尊尚酒店服務的經營理念，為賓客帶來與別不同的體驗，滿足甚至超越賓客期望。此乃本集團品牌及聲譽的本質所在，在悠久的歷史當中亦幫助我們安然渡過了各種跌宕起伏。本公司未來發展前景樂觀，半島品牌獲公認為全球首屈一指的豪華城市酒店品牌之一。本集團在全球多個最優越地段擁有優質的酒店及其他資產。

雖然本集團一向著眼於業務的長遠策略及未來動向，但2016年在環球經濟、政治及安全等領域確實存在眾多不明朗因素。英國脫歐公投、美國總統大選、本集團多個經營所在地的國家經濟表現參差不齊，以及持續的恐襲事件及威脅，都為我們的業務帶來不明朗因素。此外，香港作為本集團主要市場，2016年旅遊業及零售業整體低迷，不過本集團仍相信經濟已趨向平穩。

以上述經營環境來說，本集團相信2016年的財務業績尚算令人滿意。雖然營業盈利及股東應佔盈利按年有所下跌，但誠如於2015年報所匯報及預計，有關跌幅主要是由於王府半島酒店進行大型翻新工程而需局部關閉，以致盈利受到影響。撇除年內進行翻新工程的王府半島酒店的業績，本集團2016年的基本盈利也能維持在平穩的水平，我們認為就上述市場環境而言已算表現不俗。

2016年，全球酒店市場進一步整合及趨向商品化，本集團身為持有人及經營者的角色在眾多頂級國際尊尚品牌中更顯獨一無二，包括可以更好控制集團資產及投資步伐。本集團已投放大量資源提升現有酒店資產的質素，在2016年亦繼續推行這一重要策略，於芝加哥半島酒店及王府半島酒店進行大型

翻新工程，並於紐約半島酒店新建「第五大道」特大豪華套房。

隨著王府半島酒店於2017年上半年完成翻新，本集團目前對現有酒店進行翻新的計劃已基本完成，未來幾年的重點是確保現時位於倫敦、伊斯坦堡及仰光的新酒店發展項目順利完成。

年內各項目均取得重大進展。倫敦半島酒店為現時發展的最大型項目。本集團為此重組了與Grosvenor集團的合作夥伴關係。於2016年9月30日，本集團所持有的租賃權益已增加至100%，可全權控制及負責有關項目的發展及管理。至於伊斯坦堡半島酒店項目，本集團於2015年7月與土耳其合作夥伴簽訂的股東協議已成為無條件協議，並於2016年12月30日批出施工許可。項目目前進展良好，有關工程已於2016年6月啟動。至於仰光半島酒店項目，經過長時間申請，總租賃協議已作轉讓及延長，項目亦獲得緬甸投資委員會批准，隨後於2017年2月16日舉行了奠基儀式。

有關上述項目的詳情，請參閱第45頁。

有關本集團企業策略及商業模式的詳情，可參閱本報告以下部分，或者參閱本集團企業責任及可持續發展報告的網上版本，我們將進一步透過綜合報告模式與股東分享本集團的長遠策略。

本集團之詳細業務表現如下頁。

業務表現

本集團業務劃分為三個分部：酒店、商用物業、會所與服務。有關分部的情況將於以下回顧部分詳細介紹。

酒店

	2016年	變動	
	收入 (百萬港元)	按港元計	按當地 貨幣計
綜合酒店			
香港半島酒店	1,295	(4%)	(4%)
王府半島酒店	137	(50%)	(47%)
紐約半島酒店	695	7%	7%
芝加哥半島酒店	545	12%	12%
東京半島酒店	802	13%	2%
曼谷半島酒店	235	9%	12%
馬尼拉半島酒店	257	(10%)	(6%)
非綜合酒店			
上海半島酒店	598*	1%	7%
比華利山半島酒店	619	10%	10%
巴黎半島酒店	481	(10%)	(10%)

* 不包括出售公寓所得款項

本集團身兼持有人及經營者的角色可讓我們更好地控制資產及投資步伐。本集團已投放大量資源提升現有酒店資產的質素，在2016年亦繼續推行這一重要策略，於芝加哥半島酒店及王府半島酒店進行大型翻新工程，並於紐約半島酒店新建「第五大道」特大豪華套間房



香港半島酒店

香港旅遊業市場在年初面臨挑戰，幸好情況在2016年下半年有所改善。來自中國內地以外市場的過夜訪港旅客按年增長超過5%，不過整體過夜旅客人數則有所下跌。我們始終保持樂觀，香港仍然是具吸引力的旅遊目的地，我們亦致力與業界同僚及政府部門合作，支持香港旅遊業推出新的構想及措施。

收入

1,295百萬港元

-4%

出租率

-1pp

平均房租

+2%

平均可出租客房收入

+0%





香港半島酒店作為本集團旗艦物業，於2016年9月獲英國旅遊雜誌《Condé Nast Traveller》讀者評選為「全球最佳服務酒店」，亦被另一旅遊雜誌《Business Traveller》評為「亞太區最佳商務酒店」，我們對此深感榮幸。香港半島酒店的粵菜廳嘉麟樓向來是香港飲食業的翹楚之一，於2016年12月被評為「米芝蓮星級」餐廳。上述獎譽項證明，本集團員工長期盡忠職守，憑藉誠信、熱誠及承諾的精神，為賓客提供最優質的體驗。

過去一年，酒店出租率略有下跌，但我們依然能夠保持市場份額，平均房租亦有上升。我們繼續擁有均衡的客戶基礎以及多樣化的市場區隔，同時更加注重推廣商務旅客及團體業務，以提升出租率及房租。

半島辦公大樓業績持續向好，於2016年全部租出，短期前景穩定。雖然如此，由於香港高端零售市場整體下調，我們非常關注半島酒店商場租戶面臨的壓力。許多租戶已在商場經營數十年。相信憑藉與零售租戶的長期合作關係，以及讓租戶接觸半島酒店賓客的獨特優勢，能夠支援租戶的業務需求。本集團積極與主要零售租戶合作開展市場推廣及宣傳活動，以支援其業務拓展。我們在夏季成功舉辦「非凡匠師巡禮」的市場推廣活動，透過展示獨家商品系列，以及合作餐飲美食（例如Tiffany珠寶風格的下午茶），為酒店商場的租戶作宣傳推廣。



2016年3月，酒店與英國皇家藝術學院締結3年合作夥伴關係，繼續推出「藝術情牽半島心」，展出英國概念藝術家Conrad Shawcross RA名為「The Ada Project」的機械雕塑裝置，吸引傳媒紛紛報道，更於香港巴塞爾藝術展上獲國際藝術界一致好評，成為香港成功舉辦的又一項盛事。

2016年11月25日，集團慶祝成立150周年，並舉行盛大的慶祝晚會，有大約2,000位貴賓及傳媒人士(包括20位來自世界各地頂尖旅遊雜誌編輯)參與，也吸引了傳媒對香港及半島酒店的廣泛報道。

本集團持續推行「尊尚傳承2020願景」計劃，繼續支持經選拔的香港少數族裔中學生參加「少數族裔實習先導計劃」，提供為期5週的實習機會，讓學生了解酒店業。

上海半島酒店

上海半島酒店2016年業績理想，平均房租及平均可出租客房收入均有增長。酒店在平均可出租客房收入方面依舊保持上海市場的領導地位，更榮獲《Travel + Leisure》雜誌評為「亞洲最佳城市酒店第一名」。此外，逸龍閣及艾利爵士餐廳分別被評為「米芝蓮兩星」及「米芝蓮一星」餐廳，上海半島酒店亦因而成為中國內地唯一一家擁有兩家米芝蓮星餐廳的酒店。上海半島酒店已獲中國政府認可為高規格國事訪問及政府代表團的官方接待酒店。

隨著新的上海迪士尼樂園於2016年6月開業，當地旅客人數錄得7%的增幅，也吸引了更多國內旅客到訪上海。由於競爭激烈，酒店紛紛下調平均房租以爭取市場份額。在此環境下，上海半島酒店仍能錄得增長，足以證明我們的優質產品及卓越服務毋庸置疑。



國內市場表現仍然強勁，來自中東的顧客人數亦有增長。我們正制定策略，透過攜程(Ctrip)及Booking.com等網站，以更加直接的方式為顧客提供網上預訂服務並與其交流。

半島酒店商場全部租出，我們正與租戶續訂租約，以保持長期合作關係。商場參與了「非凡匠師巡禮」市場推廣活動，為零售商戶作宣傳，香港及北京亦有舉辦同類活動。

上海半島酒店繼續支持中國政府推廣低碳排放能源及推廣環境保護的努力。酒店贊助中國鈦麒車隊(Techeetah)首次參加2016年10月舉行的香港電動方程式賽車錦標賽，希望在中國及全球推廣環保駕駛理念。2016年，上海半島酒店繼續關心員工的健康及福祉。新的員工健身中心於年內啟用，我們亦有幸邀請中國首位國際極限馬拉松冠軍兼上海半島酒店健康大使陳益濱先生出席啟用儀式並致辭。

本集團的發展策略包括在幾個重要市場發展用於租售的住宅物業。上海半島公寓於2016年確認售出4個單位，總收益達229百萬港元，另有20個單位放租。

收入

512百萬人民幣
(598百萬港元)

出租率

+7%

平均房租

+0pp

+6%

平均可出租客房收入

+7%

出售公寓所得款項

196百萬人民幣(229百萬港元)



王府半島酒店

王府半島酒店的大型翻新工程進展順利，涉及公共區域的第一期工程已於2016年8月完成，而客房翻新的第二期工程將於2017年年中竣工。酒店原有的525間客房被合併為230間設計優雅的新客房及套房，客房面積冠絕京城，可與國內其他大型豪華酒店客房媲美。在2016年6月舉行的新聞發布會上，我們展示了氣派非凡的全新公共區域，包括大堂以及重新裝修的兩間餐廳 — 凰庭及Jing。其中Jing餐廳引入全新的「農場到餐桌」餐飲概念，有70%的菜式是合乎可持續發展理念的有機膳食，在中國內地餐飲市場上獨創先河。

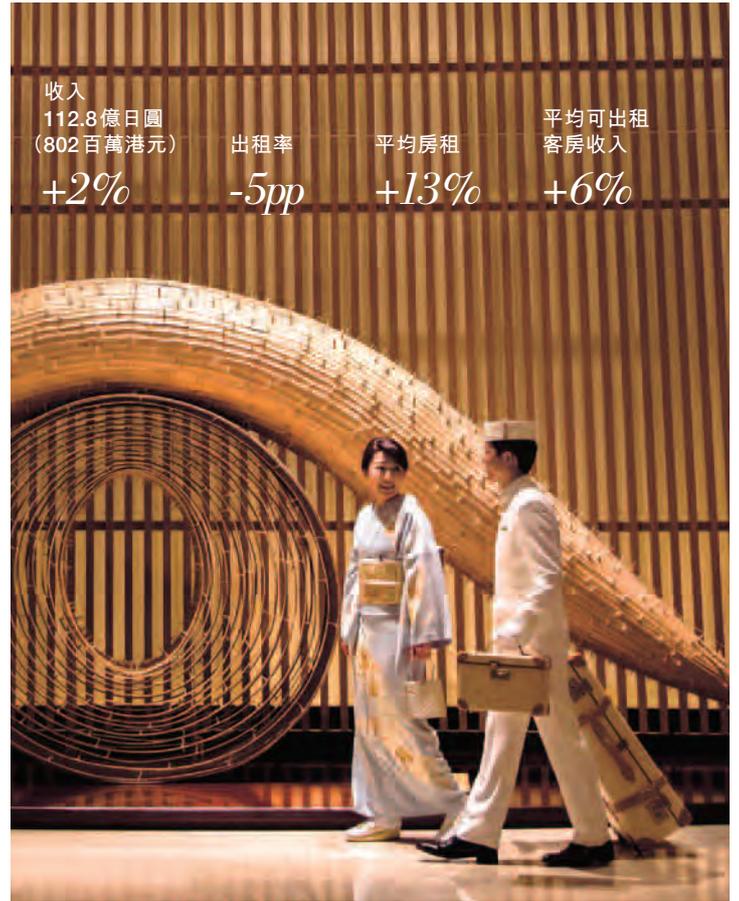
翻新工程以中國古代皇城為靈感，體現半島酒店傳統好客之道，並融合最精湛的中國傳統、文化、工藝以及最時尚的豪華元素，包括最新開發的先進科技。雖然出租率及平均房租在翻新工程期間大受影響，但客房經過翻新之後，平均房租均能大幅調高。第一階段的翻新工程喜獲賓客及傳媒一致

好評，相信將有助王府半島酒店在北京競爭激烈的市場中脫穎而出。酒店商場雖然因進行翻新工程而受到影響，但業績仍然平穩，承租意欲仍保持強勁。

作為王府半島酒店大型翻新工程的一部分，自項目規劃伊始已引入「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)等可持續發展指引，預計於2017年通過認證。相關措施包括採用節能LED燈，透過合乎可持續發展的途徑採購大部分的木工原料及傢俱材料，以及避免使用有害的膠水、油漆、牆紙及地氈。這是我們實際履行「2020年願景」承諾的一個例子。

為顧客提供高品質體驗之餘，我們覺得為員工提供舒適健康的休憩環境亦同樣重要。王府半島酒店翻新的關鍵元素之一，是為當地員工設計最好的後勤區域，並在員工餐廳提供營養豐富的餐膳及娛樂設施。我們亦決定在翻新期間不作裁員，而是專注於員工發展及培訓，與其他酒店合作開展交流計劃，並增加學習與發展項目。





東京半島酒店

東京2016年接待旅客人數超過2,000萬，到2020東京奧運年預計將增加至4,000萬。在此快速增長及充滿活力的大環境下，東京半島酒店年內表現強勁，酒店平均房租增加13%，是10年以來最高，平均可出租客房收入亦相應增加。由於酒店採取策略提升平均房租，令出租率輕微下跌，但仍然錄得酒店自開業以來的最高收入。

就整個城市而言，由於日圓升值，國際旅客對東京酒店需求疲弱，團體業務所受影響尤甚。雖然東京並無新的大型酒店落成，鑒於當地餐廳的持續增長，令酒店的餐飲收入略有下跌。婚宴業務仍然是我們最大的非客房收入來源，預計2017年婚宴市場的表現將勝於去年。

水療中心在下半年表現強勁，可歸功於由法國足部護理治療師Bastien Gonzalez主理的創新「手足護理工作室」(Pedi: Mani: Cure Studio)為半島酒店貴賓

獨家提供在日本首次推出的專利護理服務及配方，為水療中心帶來額外收入。

達致工作與生活適當平衡是現今日本社會的熱門話題，也廣受當地及國際傳媒關注。為此，日本政府正尋求推行「超值星期五」(Premium Friday)計劃，讓員工可以在每個月最後一個星期五提早下班，以改善工作與生活平衡。東京半島酒店支持此項計劃，亦正討論在酒店員工當中推行「無電郵日」。

東京半島酒店供應的所有經典茶飲、朱古力及咖啡均來自經認證的可持續採購來源。酒店與「Clean the World」機構合作，將用過的肥皂回收再造，幫助有需要的社區清潔環境。

為慶祝成立10周年，東京半島酒店亦宣布將於2017年10月21日至24日舉辦「半島盛事 — 東京半島酒店2017日本古董車拉力賽」(The Peninsula Tokyo Rally Nippon 2017 – A Peninsula Signature Event)。

曼谷半島酒店

經過2014年的政治動蕩之後，曼谷半島酒店的業務有所起色，在2016年表現理想，不過同年10月泰王普密蓬·阿杜德陛下不幸駕崩，對我們的業務有一定影響。泰國自2016年10月起開始為期一年的國喪期，團體活動及宴會一律取消。會展及獎勵旅遊活動年內亦保持疲弱。來自美國、中國內地以及亞洲其他地區（尤其是日韓）的旅客人數大幅上升。我們的目標是拓展團體及商務旅客業務，提供特別優惠套餐鼓勵團體旅客再次到訪泰國。另外，泰國政府亦豁免包括中國在內18個國家旅客的落地簽證費用。

由於泰王普密蓬·阿杜德陛下於2016年10月不幸駕崩，「半島粉紅絲帶」傳統慈善活動的規模因此有所縮小，不過曼谷半島酒店繼續組織各類慈善活動，包括贊助在酒店舉行的36層樓梯攀爬賽事，為貧困學生籌集教育資金。我們也豐富了「半島學堂」活動，將泰國當地的自然保育元素納入其中。例如，賓客可以參觀由知名保育人士管理、名為邦浦(Bang Pu)的泰國首個城市自然教育中心。

在2017年10月國喪期結束之前，2017年的前景預計將持續疲弱。

收入
1,070百萬泰銖
(235百萬港元)

+12%

出租率

+7pp

平均房租

+1%

平均可出租
客房收入

+12%



馬尼拉半島酒店

馬尼拉半島酒店的業務在2016年面臨挑戰，以當地貨幣計算，收入按年下跌6%。上半年經營環境欠佳，部分原因在於菲律賓總統大選(2016年5月舉行)存在不明朗因素。

整體而言，菲律賓中產人口增加，繼續對菲律賓經濟有利，令本地賓客成為目前繼美國遊客後酒店的第二大客戶群。我們欣然報告，在全球各

半島酒店開展的「點燃希望」慈善活動(Hope for the Philippines)現已完成第一階段工程，為2013年受颱風海燕影響而流離失所的災民興建75間房屋，並於2016年1月全部入伙。計劃的第二及第三階段將涉及教育以及面向村民的生活技能培訓。

馬尼拉半島酒店於2016年9月舉辦了大型晚會慶祝開幕40周年，與合作夥伴、員工及賓客共同回顧半島躋身馬尼拉高檔酒店之列的傳奇故事。

收入 1,571百萬比索 (257百萬港元)	出租率	平均房租	平均可出租 客房收入
-6%	-2pp	-4%	-7%





紐約半島酒店

2016年，紐約酒店房間供應大幅增加，有超過2,400間新的酒店客房投入市場，其中大多位於豪華酒店。由於供應量增加，紐約半島酒店面臨激烈競爭，但我們欣然報告，房租收入與出租率按年均積極增長，平均可出租客房收入保持穩定，市場份額有較佳增長。

政府及外交接待業務表現尤為強勁，例如2016年9月聯合國大會會議期間有較高的出租率。由曼哈頓知名室內設計公司Bill Rooney Studio Inc. 設計的全新的「第五大道」套房已於2016年9月推出。該套房面積達250平方米，滿足高端賓客需求，廣受好評。我們在Clement餐廳推出全新的

每月主題「Kitchen Table at Clement」，由總廚Remi van Peteghem 親自主理，以及「Jazz at Clement Bar」活動均有助提高餐飲收入。位於酒店頂層的玲瓏酒廊(Salon de Ning)多年來被評為紐約最佳的酒吧之一。

位於樓頂的半島花園為酒店餐單提供有機香草及新鮮蔬菜，酒店大廚亦始終注重由當地合乎可持續發展理念的來源採購海鮮及新鮮農產品。紐約半島酒店持續與當地社區緊密合作。酒店員工在2016年11月參加了當地慈善合作夥伴——紐約兒童中心舉辦的「翻新項目」。

我們對2017年的持續增長持樂觀態度，並將繼續關注推動商務旅客及外交接待業務，同時控制成本以增加利潤。

芝加哥半島酒店

2016年4月完成翻新後，芝加哥半島酒店的平均可出租客房收入增加15%，房租收入亦錄得12%的增長。雖然當地新酒店客房供應量大幅增加，但經過翻新之後，我們的房租水平位居芝加哥前列，因此平均可出租客房收入仍位居全市第一。芝加哥高度依賴會議產業，2016年舉辦的大型活動數量明顯減少，按年下跌20%。在2016年，芝加哥官方旅遊機構「選擇芝加哥」(Choose Chicago)宣布加大力度吸引國際旅客到訪，以圖擺脫嚴重依賴美國國內市場的局面。精品酒店在芝加哥很受歡迎，過去一年新推出市場的酒店客房超過2,700間。

酒店於2016年6月慶祝開幕15周年，邀請眾多貴賓及傳媒參加慶祝活動，同時邀請來自中國、澳洲及德國的多個國際傳媒機構體驗全新裝修的客房，得到廣泛好評。

經過翻新的客房採用當代設計，靈感源自酒店法式裝潢的公共空間以及密歇根湖與芝加哥河，並將半島專屬的先進客房科技引入美國。芝加哥半島酒店推出兩項全新服務，包括網上訂房可享24小時辦理住宿登記，以及在芝加哥各大藝術博物館、頂級餐廳及旅遊勝地為賓客提供「芝城尊鑰」(Keys to the City)專屬服務。芝加哥半島酒店的華庭中菜廳被飲食評鑑雜誌《Zagat》評為「城中最好的中菜館」。由於翻新之後顧客增多，酒店的餐飲收入按年增長近10%。

本集團致力建立當地社區與藝術世界的溝通橋樑。為此，芝加哥半島酒店舉辦了名為「Whoville」的重要藝術展，展示多位與芝加哥有關聯的知名藝術家的作品。本次展覽與2016年9月的芝加哥國際現當代藝術展同期舉行。

芝加哥半島酒店依舊致力於可持續發展的業務實踐，一直強調由當地合乎可持續發展理念的來源採購海鮮及新鮮農產品。



比華利山半島酒店

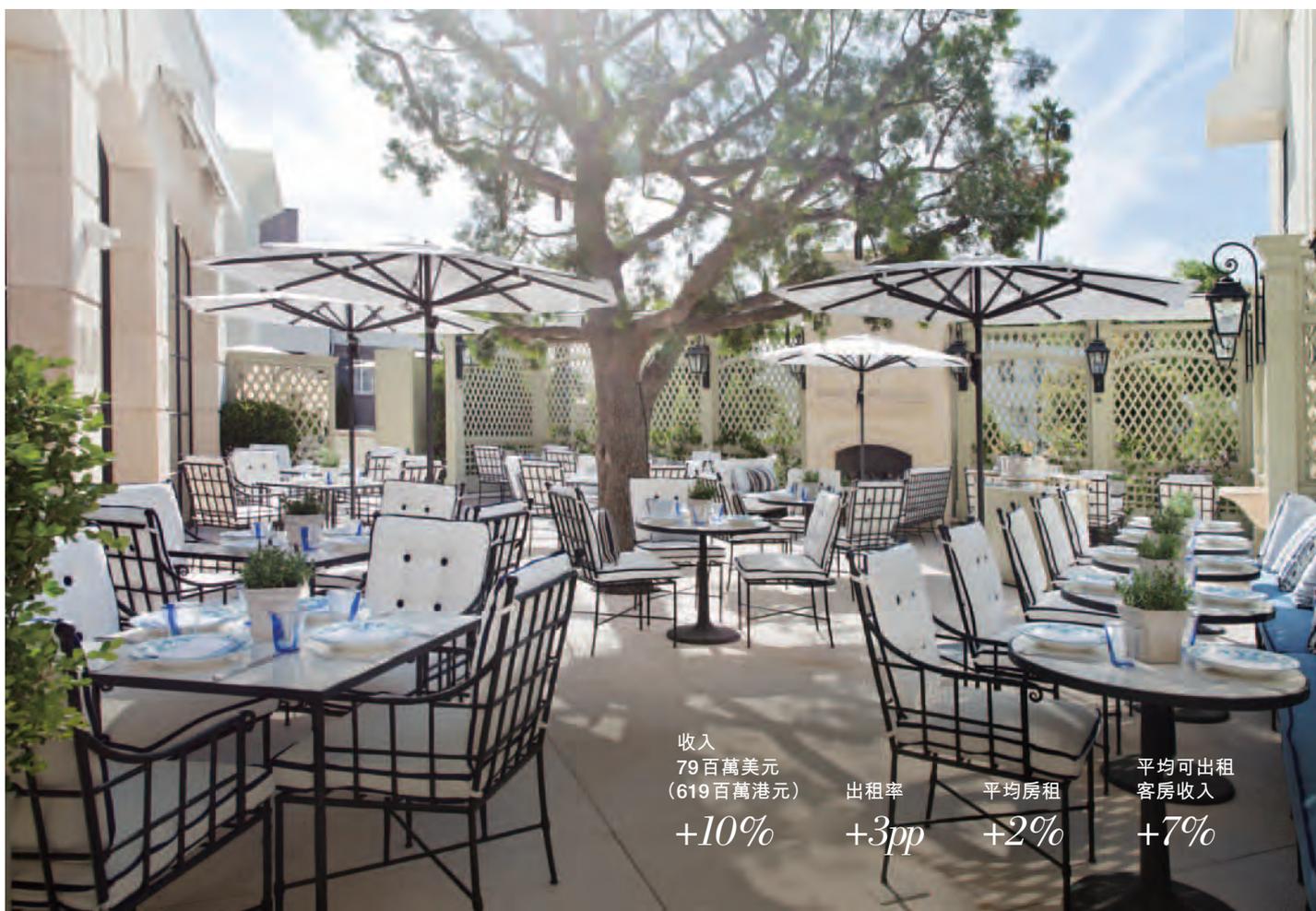
我們欣然獲悉，比華利山半島酒店在2016年再次被《Global Traveler》雜誌評為「美國最佳酒店」。比華利山半島酒店自1993年起，每年均榮獲AAA五鑽大獎及福布斯五星評級，至今仍是南加州唯一獲得以上兩項殊榮的酒店。

酒店在2016年表現向好，市場增長穩定，出租率比上年增加。酒店的可出租客房收入超越同業，穩踞業內首位。由於我們不懈努力以獲取最高的收入，酒店收入增加了10%，業務重點是吸引長期顧客及推銷套房。Belvedere餐廳經過翻新後已於2016年1月重開，賓客反應熱烈，口碑載道。全新的陽光露台環境優美，為私人宴會提供更大場地，帶動收入增長。

來自中東及澳洲的顧客人數繼續強勁增長。雖然英鎊下跌，但來自英國的顧客人數仍保持穩定。

我們繼續開拓新的可持續發展措施，包括安排有特殊需要的員工提供創新的「無水洗車」服務。我們與當地慈善合作夥伴「A Place Called Home」共同舉辦各項活動，為洛杉磯社區的貧困兒童提供安全的環境。為吸引更多家庭遊客，我們以洛杉磯為主題，於2016年6月專為兒童推出名為「Red Carpet Kids」的全新「半島學堂」體驗活動。

比華利山半島酒店更於2016年8月迎來開業25周年誌慶。



收入 79百萬美元 (619百萬港元)	出租率	平均房租	平均可出租 客房收入
+10%	+3pp	+2%	+7%

巴黎半島酒店

2015年在巴黎和2016年在尼斯的重大恐怖襲擊之後，巴黎市場正緩慢復甦。2016年3月的布魯塞爾機場恐怖襲擊以及2016年12月發生在柏林市中心的恐怖襲擊亦對前往法國的旅客造成影響。此外，巴黎在2016年6月亦受到塞納河氾濫的負面影響，出租率要回復至2014年之前的較高水平，仍然前路漫漫。不過巴黎是世界上最美麗的城市之一，對商務及休閒旅客而言仍然極具吸引力，因此我們保持樂觀態度，有信心酒店業務就中期而言將會復甦。

酒店於2015年正式開幕以來，一直備受賓客、傳媒及同業稱頌。雖然2016年面臨各種挑戰，但巴黎半島酒店仍獲法國旅遊發展署(ATOUT)授予備受尊崇的「皇宮級大酒店」殊榮，以表揚酒店出色地「在國際舞台宣揚法國生活方式」。我們亦在年內獲得福布斯五星評級。我們很高興成為知名的年度「巴黎名媛舞會」(Le Bal)的指定合作夥伴，贊助在2016年11月舉行的是項傳統活動。

克勒貝爾陽台(La Terrasse Kléber)及雲雀樓頂餐廳酒吧(L'Oiseau Blanc)已成為巴黎當地夜生活及海外遊客的熱門之選，在夏季更是巴黎熱門蒲點。

2016年，酒店顧客主要來自沙特阿拉伯、美國及法國本地。我們與Katara Hospitality集團的合作，也有助提升酒店在中東地區的品牌知名度。

私人住宿格價網站在歐洲及巴黎特別受歡迎，間接為法國酒店業界(包括高端酒店)帶來新的競爭對手。我們意識到，前往法國的遊客希望體驗巴黎真實而迷人的一面。為了提升顧客在酒店以外的城市體驗，我們設計了一系列與別不同而且充滿巴黎風情的「半島學堂」體驗活動。賓客可以在巴黎設計精品店度身訂造高級時裝，可以選擇乘坐直升機或者勞斯萊斯幻影或寶馬轎車前往法國香檳核心產區並參觀蒂姿酒莊(House of Deutz)。蒂姿酒莊生產全球頂級香檳，亦是半島酒店集團環球合作夥伴。

酒店所用紙張基本上來自經認證而且符合可持續發展方式管理的樹林，所用的大部分海鮮及新鮮農產品亦在當地採購。

收入	出租率	平均房租	平均可出租客房收入
56百萬歐元 (481百萬港元)			
-10%	-5pp	-10%	-18%



商用物業

	2016年	變動	
	收入 (百萬港元)	按港元計	按當地 貨幣計
淺水灣綜合項目	615	(2%)	(2%)
山頂凌霄閣	183	2%	2%
聖約翰大廈	52	(4%)	(4%)
The Landmark	38	0%	3%
1-5 Grosvenor Place	34	(3%)	14%

淺水灣購物商場在年內大部分時間全部租出，場內集合各種精品及生活用品店舖，琳瑯滿目

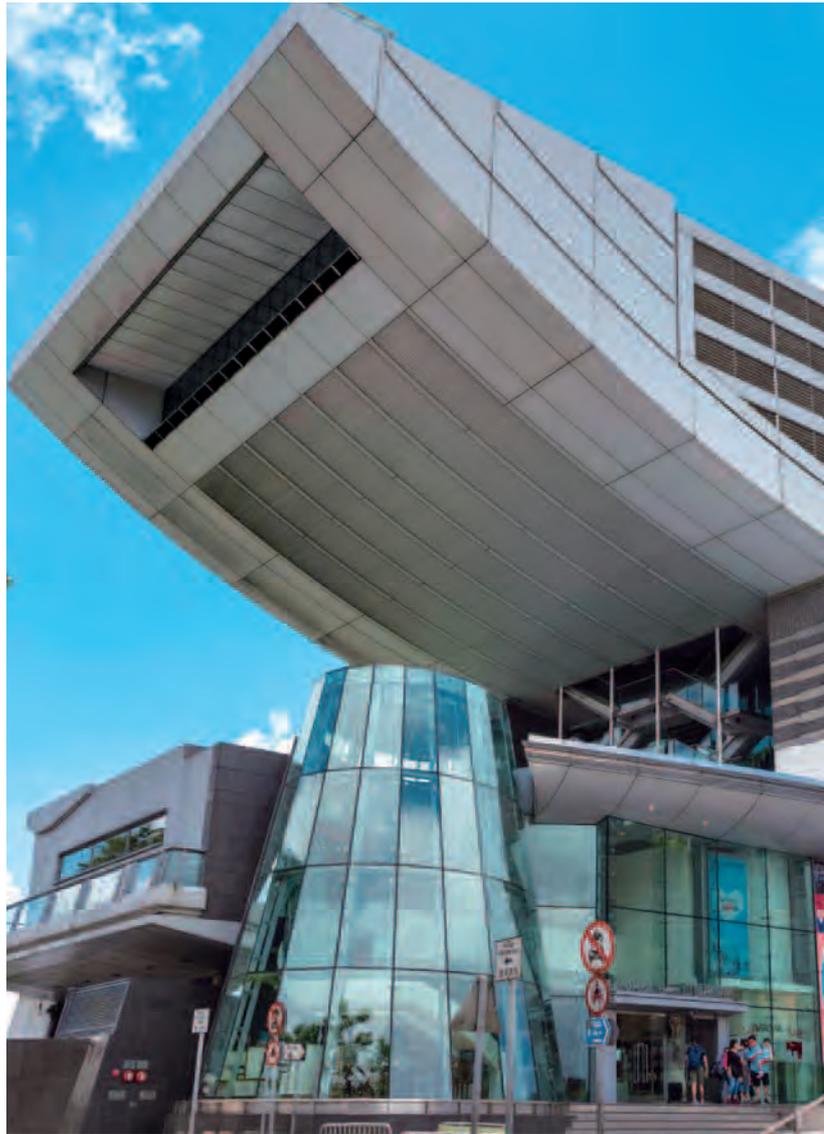
本集團最大投資物業**淺水灣綜合項目**的收入按年略有下降。鑑於跨國公司裁減住屋津貼，更多外籍員工的福利與本地員工看齊，香港豪宅租務市場呈下調趨勢，租務需求疲弱，我們認為上述經營業績尚算令人滿意。我們大部分租戶來自歐美及中國內地，預計上述市場的需求將持續增長。

淺水灣購物商場在年內大部分時間全部租出，場內集合各種精品及生活用品店舖，琳瑯滿目。商場位於優越地段，交通便利，而且很多本地居民在週末前往港島南區消遣，是租戶的理想之選。餐飲收入

按年略有下降。為此，我們舉辦了多項新的推廣活動，例如「草地爵士音樂會」以及在露台餐廳舉辦的「葡萄酒主題之夜」。我們於2016年年底推出新網站，以便更好地推廣該物業及餐廳。淺水灣背山面海，環境優美，是舉行婚禮的好地方。2016年我們的婚宴及宴會業務保持平穩。

為慶祝集團150周年誌慶，我們舉辦了為期兩日的大型慈善活動，與80多個慈善機構攜手合作，在淺水灣為超過1,000名來自弱勢家庭或者有特殊需要的小朋友舉辦聖誕嘉年華一日派對。





山頂凌霄閣於2016年大部分時間全部租出，並在上半年再與兩家餐廳租戶訂立新的租賃協議，收入保持穩定。山頂凌霄閣的大部分收入來自商用租賃，額外收入則來自凌霄閣摩天台428的入場費，凌霄閣摩天台428為環抱香港美景的露天頂層景點。凌霄閣摩天台428的遊客人數再創新高，比2015年增加8%，亦可歸功於山頂纜車連摩天台428套票的推出。我們正與商戶合作，舉辦各種新的市場推廣活動，並免費開放創新的攝影區，希望帶動人流。

為履行社區責任並慶祝集團150周年誌慶，山頂綜合項目向香港露宿者發放150把雨傘，並向小童及長者提供特別優惠。

坐落於山頂纜車花園道總站的**聖約翰大廈**提供卓越的辦公場地。該物業全數租出，不過由於建築外牆的廣告收益下跌，收入下降4%。

The Landmark是位於越南胡志明市中央商務區河濱優越地段的一棟16層的住宅兼寫字樓物業。綜合大樓內有65戶服務式住宅、一個設備完善的商務中心及健身中心，另有100,000平方呎甲級寫字樓可供出租。由於服務式公寓需求增加，收入按年增長3%。**The Landmark**在競爭激烈的市場繼續大受歡迎並處於領導地位，憑藉其卓越管理及設施贏得多項大獎。我們欣然宣佈，物業榮獲「2016年越南最佳服務式公寓」的美譽。



位於倫敦的 **1-5 Grosvenor Place** 是倫敦半島酒店及住宅項目的選址，於2013年被收購。正如項目部分第45頁所述，我們於2016年9月30日簽訂一項協議，重組本集團與Grosvenor的夥伴合作架構，令本集團持有該項目100%的擁有權。合作架構變更完成之後，本集團享有的租金收入攤分比例由50%增至100%，因此租金收入增加14%。不過由於英鎊貶值，租金收入以港元計算則減少3%。按照目前計劃，物業將於2017年4月交吉，隨後進行拆卸及興建倫敦半島酒店的工程。



21 avenue Kléber 的翻新工程進展順利，預期將於2017年9月竣工。酒店地理位置優越，位於時尚商業區，毗鄰Avenue Kléber的巴黎半島酒店，距離凱旋門及附近繁華地區僅有幾步之遙。樓宇修復過程中保留原有歷史風貌，同時打通內部空間並配以現代化裝修，使其變成現代化的辦公室，寬敞的露台以及廣闊的庭院。該物業已獲得國際「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)「優異」級別以及HQE「傑出」級別環境認證，符合歐洲最高水準的可持續建築評估要求。

會所與服務

	2016年	變動	
	收入 (百萬港元)	按港元計	按當地 貨幣計
山頂纜車	120	(2%)	(2%)
泰國鄉村俱樂部	56	(3%)	(2%)
鵝園高爾夫球會	145	7%	7%
半島會所管理及顧問服務	68	(63%)	(63%)
半島商品	217	21%	21%
大班洗衣	50	(9%)	(9%)





山頂纜車是香港最受歡迎的旅遊景點之一。雖然香港旅遊業在2016年初趨向疲軟，但訪港旅客人數在年底之前開始回升，12月份更創新高。不過，山頂纜車2016年全年的整體收入下跌2%，載客量亦有輕微下降。

本集團的山頂纜車經營權自2016年1月1日起獲延期10年，為提升纜車載客量及增加乘客等候區的項目奠定基礎。對大多數訪港旅客而言，山頂纜車被認為是「必看」景點之一。雖然乘坐山頂纜車的獨特體驗一生難得一次，但我們認為在繁忙時間的候車人龍可能會令遊客感到不滿，因此正努力改善遊客體驗，為其創造更舒適的環境。山頂纜車重大改善工程預計於2017年動工並於2020年完成，須待獲香港政府批准延長經營期之後即可實施。

我們欣然報告，**泰國鄉村俱樂部**在2016年亞洲高爾夫球大獎上獲得多項殊榮，包括「亞太區最佳管理高爾夫球會」及「亞太區最佳餐飲體驗」。不過，這家位於曼谷的俱樂部全年收入略有下降，因為在泰王普密蓬·阿杜德陛下不幸駕崩之後，泰國進入為期一年的國喪期。在此期間，泰國市場表現疲弱，團體活動及團體旅遊被取消，高爾夫球會籍銷量亦減少。預計市場在2017年將保持疲弱。

鵝園高爾夫球會年內表現更強勁，收入增加7%。我們制定了良好的市場推廣策略，在網上旅遊平台(OTA)進行宣傳，同時致力減省成本。另外，主球場於2015年經過翻新之後，高爾夫球會籍銷售回升、球場使用率增加，婚宴市場在2016年亦表現強勁，球會酒店出租率理想，新推出的每月葡萄酒晚宴活動亦大受歡迎，帶動Edgar's餐廳的餐飲收入回升。若非受到2016年年初連場暴雨加上夏季索貝拉尼斯(Soberanes)山林大火的影响，業績可能會更加理想。

「鵝園摩托車交流會」(The Quail Motorcycle Gathering)是半島特色活動之一，在2016年5月吸引了2,000名人士參加。其後於8月蒙特利汽車週又成功舉辦「鵝園名車會」(The Quail: A Motorsports Gathering)活動。這兩項活動對全球老爺車迷而言都是頂級車展，吸引超過5,000名遊客。另外，為配合8月的「鵝園名車會」活動，我們舉辦了「半島經典中的經典大獎」(The Peninsula Classics Best of the Best Award)。2015年全球六大頂級車展的優勝車型匯聚於此，爭奪全球最卓越汽車的殊榮。此項活動令半島酒店品牌成功吸引頂尖車迷及汽車收藏家的注意。

蒙特利汽車週及鵝園活動亦非常注重回饋當地社區。我們2016年夏季幫助同濟會社區基金(Kiwanis Foundation Community Fund)籌集超過40,000美元的善款。鵝園高爾夫球會酒店社區派對也舉行了無聲拍賣，將所得的收益捐予有關基金，幫助該基金資助迦密谷當地學童及社區服務。2016年，球會員工在社區活動當中擔任志願者的時間增加了一倍。球會酒店亦免費提供客房讓參與撲救上述山火的消防員休息。

半島會所管理及顧問服務負責管理香港多間知名會所，包括香港會所、香港銀行家會所及Butterfield's。香港上海大酒店與國泰航空有限公司達成協議，自2016年5月1日起終止國泰航空於香港國際機場的貴賓室管理合約。有關決定是基於長遠策略的考慮而作出，合乎雙方的商業利益。貴賓室管理合約終止引致收入下跌，當然成本亦有相應減省。

在香港國際機場開設新的**半島精品店**之後，銷量及品牌知名度均有提升，令半島商品的收入按年增加21%。半島精品店投放不少資源開展市場推廣，包括在2016年5月推出全新的電子商務網站。有關網站更於《Marketing Magazine》雜誌2016年度「市場推廣優異大獎」中榮獲「卓越設計銀獎」。半島中秋月餅深受市場歡迎，除了香港的傳統市場外，在世界各地亦日漸受到青睞，由此帶動半島商品銷售。半島商品施行新策略增加產品種類，並推出節日推廣優惠。推行有關策略初期需要加大投資，但此舉有望帶來長遠的收入增長並拓闊收益基礎。

大班洗衣收入達50百萬港元，下跌9%，主要是由於大客戶流失所致。



項目



倫敦項目落成後相信會成為倫敦市場上最優越的酒店及公寓，訂定豪華服務的新標準

倫敦半島酒店

本集團於2013年以132.5百萬英鎊的現金代價，收購位於倫敦市中心貝爾格拉維亞區(Belgravia) 1-5 Grosvenor Place 50%的租賃權益，並與Grosvenor成立合資公司，發展倫敦半島酒店及住宅項目。本集團於2016年7月26日宣佈，已與Grosvenor簽訂條款綱要，將雙方的合作夥伴關係轉為業主與承租人關係，本集團將接收該項目100%之擁有權，並支付107.5百萬英鎊的額外現金代價。Grosvenor將在150年租賃期內保留業權。

2016年9月30日完成重組後，本集團已全權負責及控制倫敦項目的發展，包括承擔餘下發展成本。

最終項目預算仍有待確定，估計為600百萬英鎊左右。而所作出的額外投資，讓集團可取得倫敦半島酒店的發展、管理及未來經營的全面控制權，以及該項目住宅單位日後出售的100%所得款項以及該酒店的盈利。鑒於倫敦是商業及旅遊熱門地點，因此，是次重組為本集團一項重大交易。

該物業位於優越地段，俯覽海德公園角(Hyde Park Corner)及威靈頓拱門(Wellington Arch)。現時建於1960年代的辦公大樓將於2017年第二季開始清拆，隨後將改建為設有189間客房的豪華酒店，並將有少量豪華住宅公寓以供出售。該酒店及公寓項目將於2021落成，相信屆時將會成為倫敦市場上最優越的酒店及公寓，訂定豪華服務的新標準。

伊斯坦堡半島酒店

2015年7月，我們與業務夥伴 Doğuş Holding 及 BLG 訂立一份有條件股東協議，同意成立合資公司，由本集團擁有其50%股份，於土耳其伊斯坦堡發展酒店建議項目。

訂約各方已同意共同發展該物業，承諾投資額約為300百萬歐元，其中香港上海大酒店將出資50%，或相當於150百萬歐元的投資額。

協議各項條件已經達成，項目正在進行中。現場清拆工作於2016年6月開始，並取得重大進展。該項目預計將於2019年完成，將會是現時進行的三個酒店項目當中最先啟業的。酒店將設有180間客房，一間可俯覽博斯普魯斯(Bosphorus)海峽景色的宴會廳、一間頂層餐廳、室內外游泳池、水療中心以及海濱翠綠花園。

伊斯坦堡是美麗的歷史名城，體現東西交匯的特點。伊斯坦堡半島酒店位於博斯普魯斯(Bosphorus)海峽一側，地理位置相當優越。本集團的合作夥伴正發展大型的 Galataport 項目，伊斯坦堡半島酒店是其中一部分，該項目亦包括海濱長廊、博物館、藝術畫廊、餐館、精品店、零售商店、公園、社區公共空間，以及一個符合國際標準的旅客郵輪碼頭。我們的合作夥伴在土耳其已投資多年，與本集團同樣有著誠信及長期承諾等價值觀。土耳其政局不穩以及2016年12月的恐襲事件對旅遊業產生不利影響，我們對此始終關注。不過我們相信伊斯坦堡長遠而言仍是全球發展最快的旅遊目的地之一。我們將繼續致力發展這一項目，並將持續密切監察安全局勢。



仰光半島酒店

本公司於2014年1月與祐瑪戰略控股有限公司(Yoma Strategic Holdings Ltd.)訂立一份有條件的協議，收購位於緬甸仰光市中心的緬甸鐵路公司前總部一個建議酒店發展項目的70%多數權益。該項目將重建成為仰光半島酒店，毗鄰名為Yoma Central(前稱為The Landmark Development)的多用途發展項目。本集團亦將出售仰光半島公寓的豪華住宅而獲得收益，並將負責日後此物業的管理。



仰光半島酒店將設有88間高樓底客房，周圍有花園露台以及帶有室外游泳池的熱帶園景花園。

最終項目預算仍有待確定，估計本集團的整體投資額約達100百萬美元，此數字包括租賃權益價值及發展預計成本。經過長時間申請，總租賃協議已作轉讓及延展，項目亦獲得緬甸投資委員會批准，隨後於2017年2月16日舉行奠基儀式。本集團期望繼續與合作夥伴合作，在2021年完成本項目。





人力資源

吸引及培養人才一直是本公司的重點策略。我們致力在集團上下建立鼓勵員工投入參與的企業文化，特別注重吸引及挽留人才，並根據集團發展情況擴大繼任規劃。旅遊業往往受到人員高流失率的影響。雖然行業面臨挑戰，香港本地市場的經濟前景不明朗，但我們欣然報告，本集團員工的自願離職率在業內處於較低水平。擁有一支訓練有素及敬業奉獻的員工團隊對本集團的工作文化至為重要，亦有利於為賓客提供優質服務。

截至2016年12月31日，本集團共有7,474名全職員工。

「尊尚傳承2020願景」

作為一間擁有150年歷史的公司，香港上海大酒店承諾以可持續發展的模式，為賓客提供最優質的尊尚體驗，這也反映在本集團2013年推出的「尊尚傳承2020願景」之中。

2016年，本集團持續提升能源及水資源使用效率，成績斐然。能源密度比2015年減少2.9%，而直接用水下降6.5%。我們於2016年更著重為全球各間半島酒店的餐廳（包括王府半島酒店最新裝修的餐廳）設計以天然、有機、可持續方式耕種的食材烹調之餐單，以配合集團重新推出的「輕盈健康」(Naturally Peninsula)的概念。有關「尊尚傳承2020願景」的詳情，請參閱本集團網站以及企業責任及可持續發展報告。有關報告今年僅提供網上版本，以推動環保。

綜觀集團的長遠發展前景，以及各個令人期待的新項目，我們一如以往對未來發展充滿信心並感到樂觀

展望

本集團的優勢建基於我們致力創造長遠價值的真誠與熱情，讓我們能以高瞻遠矚的策略，作出符合公司及股東最佳長遠利益的決策，鞏固實力以駕馭短期經濟週期波動。在面對當今經濟、政治及社會動盪的環境時，秉承長遠發展的理念讓本集團實行更長線的投資及資本支出決定，以保持服務質素及挽留人才。本人對集團前景充滿信心，深信本集團定將繼續拓展資產及業務價值，終為股東帶來可觀回報。

企業發展及投資策略繼續著重於提升現有資產，透過引入新概念或進一步善用空間以增加其價值，並以長期持有和經營的方式，於最優質地段發展和經營為數雖少但高質素的半島酒店。我們深信這有助建立和保持品牌價值，鞏固本集團為全球最佳豪華酒店品牌之一的美譽，並透過資產增值及營業盈利增長為各間半島酒店創造價值。

誠如前文所述，2016年香港的零售業及旅遊業市道低迷，我們正尋求解決方案，重點措施包括集中推廣酒店業務，與零售客戶保持密切互動，同時控制成本。整體而言，我們會著力維持及提升集團上下的盈利。

雖然政治、經濟及安全等方面存在不明朗因素，我們對2017年財務表現之改善仍保持審慎樂觀態度。具體而言，我們預期芝加哥半島酒店近期剛完成翻新之後將調高房租，而王府半島酒店在2017年年中全面完成翻新工程後，盈利亦會增加。香港經濟及旅遊業發展已趨於穩定，前景更為樂觀，希望明年情況將逐步好轉。

更長遠而言，根據世界旅遊及旅遊業議會(WTTC)的預測，雖然環球政治經濟存在不明朗因素，酒店行業的競爭亦因為私人住宿格價網站的出現而亦日趨激烈，不過未來10年全球旅遊及旅遊業的增長速度將超越全球GDP增長。為應對有關格價網站的競爭，本集團正採取措施，希望進一步吸引需要專享定制旅遊體驗而且要求較高的顧客。

整體而言，本公司的財務狀況穩健，而考慮到部分酒店仍在進行翻新工程，核心業務經營整體表現良好。綜觀集團的長遠發展前景，以及各個令人期待的新項目，我們一如以往對未來發展充滿信心並感到樂觀。與此同時，本公司亦有充足準備，以應付業務所在市場短期內出現的波動。



郭敬文

2017年3月20日

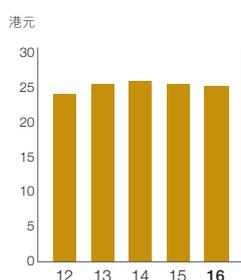
財務概論

本章節所列財務資料涵蓋本集團綜合業績及按國際綜合報告框架分類之財務資本(即可供集團用於生產商品或提供服務時使用的儲備基金)。

經調整淨資產

39,711百萬港元
持平

經調整每股淨資產



本集團的經調整資產淨值

在財務報告中，集團旗下酒店(不包括酒店內的商場及辦公室)及高爾夫球場均按折舊成本減累計減值虧損(如有)(而不是按公允價值)列賬。

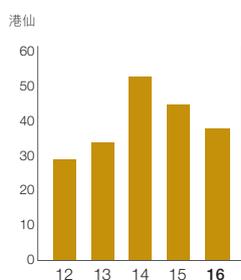
因此，本集團已委託獨立第三方估算集團酒店及高爾夫球場於2016年12月31日的公允價值，詳情載於第57頁。如以下表所示，倘該等資產按公允價值列賬，則本集團的股東應佔資產淨值將增加9%，達至39,711百萬港元。

百萬港元	2016	2015
於經審核財務狀況報表中 股東應佔淨資產	36,359	36,427
將酒店及高爾夫球場的價值調整至 公允市價	3,815	3,685
減：相關遞延稅項及非控股股東權益	(463)	(485)
	3,352	3,200
經調整股東應佔淨資產	39,711	39,627
經審核每股淨資產(港元)	23.20	23.61
經調整每股淨資產(港元)	25.34	25.68

基本盈利

606百萬港元
-12%

每股基本盈利



本集團的基本盈利

本集團的營運業績主要來自營運酒店及出租商用物業。本集團對集團營運業務的管理主要參照其基本營運現金流量及經常性盈利。為符合會計準則，本集團須在損益表載入非營業及非經常性質的項目，例如投資物業公允價值變動。為了反映本集團的真實表現，本集團亦提供股東應佔基本盈利及每股基本盈利的計算方式。股東應佔基本盈利及每股基本盈利不包括物業重新估值變動的除稅後影響以及其他非營業及非經常性項目的影響。

截至2016年12月31日止年度，本集團的股東應佔基本盈利總計為606百萬港元，較2015年減少12%，主要由於翻新王府半島酒店。香港及中國零售市場備受考驗，亦對旗下商場造成影響。

百萬港元	2016	2015	2016/2015 變動
股東應佔盈利	675	1,000	
投資物業公允價值變動調整 (包括本集團應佔上海半島酒店 重估價值變動 (已扣除稅項及非控股股東權益))	(69)	(258)	
稅率下降對遞延稅項負債 (因重估投資物業產生的收益)的影響	-	(54)	
股東應佔基本盈利	606	688	(12%)
每股基本盈利(港元)	0.39	0.45	(13%)

損益表

本集團截至2016年12月31日止年度的綜合損益表載於第170頁。下表概述本集團股東應佔盈利的主要部分。該表應與載於本財務概論第52至55頁的評注一併閱讀。

百萬港元	2016	2015	2016/2015 變動
收入	5,631	5,741	(2%)
經營成本	(4,343)	(4,301)	1%
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,288	1,440	(11%)
折舊及攤銷	(464)	(426)	9%
淨融資費用	(96)	(68)	41%
應佔上海半島酒店的業績*	20	(71)	n/a
應佔巴黎半島酒店及比華利山半島酒店 的業績**	(25)	(23)	9%
投資物業公允價值增值	29	277	(90%)
稅項	(85)	(124)	(31%)
本年度盈利	667	1,005	(34%)
非控股股東權益	8	(5)	n/a
股東應佔盈利	675	1,000	(33%)

* 指本集團應佔上海半島酒店50%的業績。2016年數字包括重估上海半島酒店投資物業產生的本集團應佔未變現虧損19百萬港元(已扣除稅項)(2015年: 37百萬港元)

** 指本集團應佔巴黎半島酒店20%的營業虧損扣除本集團應佔比華利山半島酒店20%的盈利

收入
5,631百萬港元
-2%

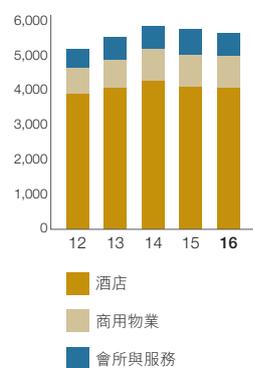
酒店
4,040百萬港元
-1%

商用物業
935百萬港元
持平

會所與服務
656百萬港元
-10%

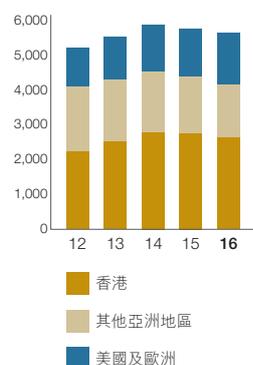
以業務分部劃分的綜合收入

百萬港元



以地域分部劃分的綜合收入

百萬港元



收入

本集團於2016年之收入減少2%至5,631百萬港元。以下圖表載列以業務分部及地域分部劃分的收入概要。

以業務分部劃分的綜合收入

百萬港元	2016	2015	2016/2015 變動
酒店	4,040	4,073	(1%)
商用物業	935	937	-
會所與服務	656	731	(10%)
	5,631	5,741	(2%)

以地域分部劃分的綜合收入*

百萬港元	2016	2015	2016/2015 變動
香港	2,615	2,749	(5%)
其他亞洲地區	1,526	1,624	(6%)
美國及歐洲	1,490	1,368	9%
	5,631	5,741	(2%)

* 本集團分部收入的分析乃以各物業所在地及服務所提供地的地理位置為基礎

集團收入主要來自酒店分部，佔整體收入72%(2015年：71%)。本集團酒店業務因性質使然，經營表現容易波動不穩。酒店分部收入減少主要由於王府半島酒店客房關閉裝修所致。

商用物業分部的經營表現相較去年仍屬穩定。會所與服務分部收入減少，主要由於半島會所管理及顧問服務自2016年5月1日起管理國泰航空於香港國際機場的貴賓室的管理合約終止。

有關本集團個別業務經營表現的詳情則載於第24至44頁行政總裁策略回顧。

經營成本

於2016年，本集團的經營成本(不計及折舊及攤銷)增加1%至4,343百萬港元(2015年：4,301百萬港元)。

由於高級豪華酒店的經營性質，員工薪酬繼續佔經營成本最大份額。本年度的員工薪酬及相關開支增長了2%至2,108百萬港元，佔本集團經營成本的49%(2015年：48%)，並佔本集團收入的37%(2015年：36%)。

利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利及其盈利率

本集團2016年的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減少152百萬港元或11%至1,288百萬港元。以下圖表載列以業務分部及地域分部劃分的本集團利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利概況。

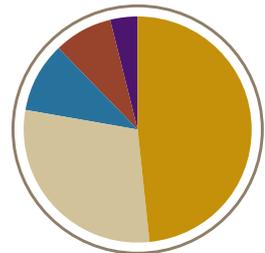
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利* (百萬港元)	香港	亞洲地區 其他	美國及 歐洲	總數
2016				
酒店	493	74	82	649
商用物業	479	15	24	518
會所與服務	123	5	(7)	121
	1,095	94	99	1,288
	85%	7%	8%	100%
2015				
酒店	539	166	72	777
商用物業	502	15	21	538
會所與服務	123	8	(6)	125
	1,164	189	87	1,440
	81%	13%	6%	100%
2016/2015變動	(6%)	(50%)	14%	(11%)

* 自2016年起，為了更準確反映各業務分部的盈利能力，總公司向個別業務收取的公司內部費用均計入與該業務有關的分部內。比較數字均已予重列以符合本年呈報方式。

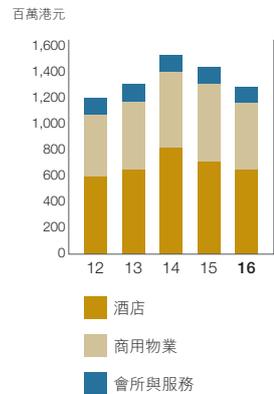
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率	2016	2015
酒店	16%	19%
商用物業	55%	57%
會所與服務	18%	17%
整體利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率	23%	25%
地域：		
香港	42%	42%
其他亞洲地區	6%	12%
美國及歐洲	7%	6%

經營成本

4,343百萬港元
+1%



以業務分部劃分的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利



豪華酒店業是一個高固定成本基礎的勞動密集型產業。2016年酒店分部的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率有所下降，主要由翻新王府半島酒店及芝加哥半島酒店期間的低盈利率所致。收入因客房關閉而大幅降低，但我們亦作出戰略決策，於翻新期間並無解僱任何員工，而是透過增加員工培訓及與其他酒店的交流機會，加大在員工方面的投資，提升服務質素。因此，由於持續的員工成本及經常費用，經營成本未能相應減少。商用物業分部的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率下降，主要由於經營成本增加及為使1-5 Grosvenor Place於2017年第二季度可置空而作短期租賃，令其淨租金收益減少所致。至於會所與服務方面，自國泰航空貴賓室的管理合約終止後，收益有所下降，但得益於為控制成本所作出的持續努力，我們仍可將會所與服務分部的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率維持於健康水平。

折舊及攤銷

折舊及攤銷費用為464百萬港元(2015年：426百萬港元)，主要與酒店業務有關。鑑於折舊費用數額巨大，集團就資本性開支採納了一個五年計劃並定期檢討，以監察已定的計劃更換傢俱、裝置物及器材，購置新物品及大規模升級或翻新工程的情況。

投資物業公允價值增值

本集團的投資物業已於2016年12月31日經由獨立估值公司運用收益資本化方法重估。重估盈餘減少反映一般市況。2016年盈餘淨額主要由淺水灣綜合項目、半島酒店辦公室大樓、山頂凌霄閣、聖約翰大廈及21 avenue Kléber的評估市值增值經扣除越南The Landmark及位於香港半島酒店和王府半島酒店的商場的評估市值減值得出。

應佔上海半島酒店的業績

本集團透過合資公司上海外灘半島酒店有限公司持有上海半島酒店綜合項目的50%權益。項目由一間酒店、商場及一棟39個單位的公寓組成(其中19間公寓單位於2013年重新分類為持作出售公寓)。

2016年內，上海半島酒店按其競爭組別的平均房租及平均可出租客房收入方面繼續為市場領導者，並產生利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利273百萬港元(2015年：159百萬港元)，其中72百萬港元(2015年：35百萬港元)來自四間公寓單位的出售(2015年：兩間公寓單位)。此外，上海半島酒店綜合項目對酒店商場進行重新估值，錄得未變現淨虧損38百萬港元(2015年：74百萬港元)。在計入未變現重新估值虧損、折舊及利息之後，上海外灘半島酒店有限公司產生盈利淨額40百萬港元(2015年：虧損淨額142百萬港元)。本集團應佔的盈利為20百萬港元(2015年：應佔虧損71百萬港元)。

上海半島酒店的經營表現載於第28及29頁之行政總裁策略回顧。

應佔比華利山半島酒店及巴黎半島酒店的業績

本集團持有比華利山半島酒店及巴黎半島酒店各20%的權益。本集團應佔該兩間酒店的2016年虧損淨額為25百萬港元(2015年：23百萬港元)。

比華利山半島酒店及巴黎半島酒店的經營業績詳情載於第36及37頁之行政總裁策略回顧。

財務狀況表

本集團於2016年12月31日的財務狀況保持強勁，股東應佔淨資產金額為36,359百萬港元，即每股價值為23.20港元(2015年：每股23.61港元)。本集團於2016年12月31日的綜合財務狀況表載於第172頁，本集團資產及負債的主要組成載於下頁的圖表：

百萬港元	2016	2015	2016/2015 變動
固定資產	40,712	39,097	4%
其他長期資產	2,223	2,169	2%
銀行存款及現金	2,087	2,919	(29%)
其他資產	848	904	(6%)
	45,870	45,089	2%
帶利息貸款	(6,998)	(6,192)	13%
其他負債	(2,298)	(2,237)	3%
	(9,296)	(8,429)	10%
淨資產	36,574	36,660	—
代表			
股東資金	36,359	36,427	—
非控股股東權益	215	233	(8%)
權益總額	36,574	36,660	—

固定資產

本集團於亞洲、美國及歐洲擁有十間酒店。除酒店物業外，本集團擁有公寓、辦公室大樓及商用物業作出租用途。

本集團的酒店物業及投資物業乃根據會計準則規定的不同會計政策處理。酒店物業(不包括酒店內的商場及辦公室)及高爾夫球場按成本減累計折舊及任何減值虧損撥備列賬，而投資物業則按公允價值列賬。為此獨立估值師被委任對酒店物業及高爾夫球場進行於2016年12月31日的公允估值。本集團的酒店、商用及其他物業於2016年12月31日的賬面價值與公允價值的概要，載於下頁的圖表。

	集團權益	2016		2015	
		物業的100%價值(百萬港元)			
		公允價值估值	賬面值	公允價值估值	賬面值
酒店物業*					
香港半島酒店	100%	12,031	9,882	12,084	9,989
紐約半島酒店	100%	2,378	1,757	2,414	1,741
王府半島酒店	76.6%**	1,716	1,485	1,321	1,156
東京半島酒店	100%	1,567	1,446	1,458	1,420
芝加哥半島酒店	100%	1,331	1,268	1,340	1,221
曼谷半島酒店	75%	606	590	597	595
馬尼拉半島酒店	77.4%	139	138	163	160
		19,768	16,566	19,377	16,282
商用物業					
淺水灣綜合項目	100%	16,930	16,930	16,862	16,862
山頂凌霄閣	100%	1,362	1,362	1,345	1,345
聖約翰大廈	100%	1,027	1,027	967	967
21 avenue Kléber	100%	621	621	509	509
1-5 Grosvenor Place	100%#	2,583	2,583	3,278	3,278
The Landmark	70% ^A	68	68	77	77
		22,591	22,591	23,038	23,038
其他物業					
泰國鄉村俱樂部高爾夫球場	75%	211	242	210	237
鵝園渡假酒店、高爾夫球場及空置土地	100%	307	286	305	289
位於泰國的空置土地	75%	390	390	382	382
其他	100%	344	219	335	225
		1,252	1,137	1,232	1,133
		43,611	40,294	43,647	40,453
以合資公司持有的酒店及投資物業					
上海半島酒店綜合項目 ^{AA}	50%	4,556	4,256	4,895	4,628
聯營公司持有的酒店物業					
巴黎半島酒店	20%	5,220	5,017	5,517	5,347
比華利山半島酒店	20%	2,640	479	2,636	467

* 包括酒店內的商場及辦公室

** 本集團擁有王府半島酒店100%的經濟權益，於2033年合營合作期屆滿後，權益歸中國夥伴所擁有

^A 本集團擁有The Landmark 50%的經濟權益，於2026年合營期屆滿後，權益歸越南夥伴所擁有

^{AA} 不包括持作銷售用途的公寓單位

本集團於2016年9月收購1-5 Grosvenor Place餘下50%權益，該物業現為集團全資擁有物業

其他長期資產

於2016年12月31日，其他長期資產為2,223百萬港元(2015年：2,169百萬港元)，主要包括本集團於上海半島酒店的50%權益、本集團於巴黎半島酒店的20%權益及於巴黎半島酒店的相關酒店經營權，以及本集團於發展中的伊斯坦堡半島酒店的50%權益。

銀行存款及現金和帶利息貸款

於2016年12月31日，本集團之銀行存款及現金和帶利息貸款分別為2,087百萬港元(2015年：2,919百萬港元)及6,998百萬港元(2015年：6,192百萬港元)。帶利息貸款增加主要由於收購1-5 Grosvenor Place的額外權益所致。本集團於截至2016年12月31日止年度的資本支出的概要載於第59頁。

現金流量

本集團截至2016年12月31日止年度之綜合現金流量表列於第174頁。下表概述導致本集團於截至2016年12月31日止年度之主要現金流動。

百萬港元	2016	2015
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,288	1,440
營運資金變動淨額	24	4
稅項支付	(136)	(224)
營業項目的淨現金收入	1,176	1,220
現有資產的資本開支		
– 王府半島酒店及芝加哥半島酒店	(686)	(195)
– 其他	(314)	(281)
扣除正常資本開支後的淨現金流入	176	744
收購1-5 Grosvenor Place的額外權益	(1,288)	–
收購東京半島酒店建築物	–	(732)
新項目的資本開支	(131)	(184)
扣除股息及其他付款前的淨現金流出	(1,243)	(172)

本集團於年內來自除稅後的營業項目的淨現金收入為1,176百萬港元(2015年：1,220百萬港元)，其中1,000百萬港元(2015年：476百萬港元)用於支付現有資產的資本開支。

本集團現有資產開支的概要分析如下：

百萬港元	2016	2015
酒店		
王府半島酒店及芝加哥半島酒店	686	195
其他	170	139
商用物業	105	77
會所與服務	39	65
	1,000	476

資本及庫務管理

本集團在日常業務過程中面對流動資金、外匯、利率及信貸風險，對此已制定應對該等風險的政策及程序。

本集團在香港總公司集中管理其庫務活動。本集團亦不時檢討其資本架構，並積極監察當期及預期流動資金要求，確保能償付其負債及承擔。本集團採取主動方法預測未來資金需求，倘需要資金，會評估市況以確定最佳融資方式。

此外，本集團維持充裕現金儲備，並從主要金融機構取得充足的承諾借貸融資，確保資金能償付財務負債，並為本集團的增長及發展提供資金。

流動性/融資

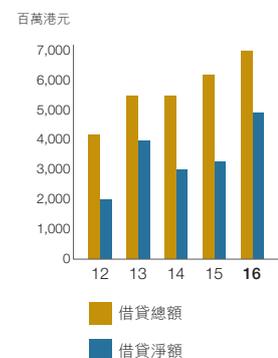
本集團根據資本與負債比率監察資本架構。有關比率按借貸淨額佔借貸總額及股東資金總額的百分比計算，而借貸淨額乃指帶利息貸款減去銀行存款及現金。

2016年，集團借貸總額增至6,998百萬港元(2015年：6,192百萬港元)，主要由於收購倫敦項目 Grosvenor 的50%權益所致。計及現金2,087百萬港元(2015年：2,919百萬港元)後，綜合淨借貸由2015年3,273百萬港元增加至4,911百萬港元。本集團的資本與負債比率增至12%，而營業資金(利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去已付稅項及已付淨利息)與淨負債比率由35%下降至22%。該等比率持續反映本集團的財務狀況仍然非常健康。

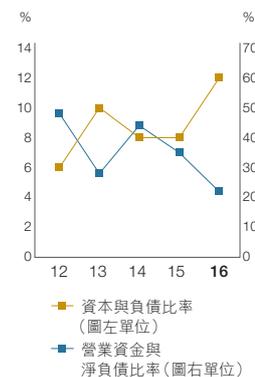
平均債務還款期限由3.9年縮短至3.2年。

年內，本公司於香港獲得兩項總計2,100百萬港元的新貸款融資，並為一間附屬公司獲得一項800百萬泰銖的貸款融資，以為其到期的貸款再融資。

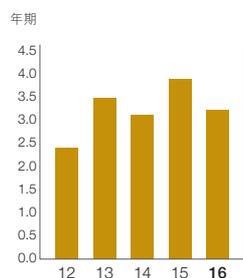
借貸總額及淨額



資本與負債比率及營業資金與淨負債比率

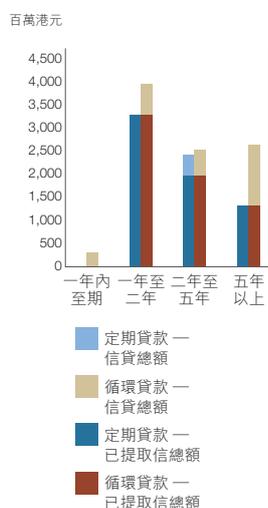


平均債務還款期限



除已併入本集團綜合財務狀況表的借貸外，上海半島酒店(本集團擁有50%權益)、比華利山半島酒店(本集團擁有20%權益)及巴黎半島酒店(本集團擁有20%權益)亦從銀行取得無追索權借貸。由於擁有該等資產的實體並非本公司的附屬公司，故上述借貸並無併入財務狀況表內。

於2016年12月31日已併入及未併入綜合財務狀況表的借貸概述如下：

銀行信貸及貸款
(以種類及還款期分類)

百萬港元	2016				2015	
	香港	其他亞洲地區	美國	歐洲	總值	總值
已併入綜合財務狀況表總借貸	3,070	2,529	910	489	6,998	6,192
本集團應佔總借貸 (並未併入綜合財務狀況表)*：						
上海半島酒店(50%)	-	989	-	-	989	1,088
比華利山半島酒店(20%)	-	-	214	-	214	219
巴黎半島酒店(20%)	-	-	-	357	357	370
並未併入綜合財務狀況表借貸	-	989	214	357	1,560	1,677
已併入及並未併入綜合財務狀況表總借貸	3,070	3,518	1,124	846	8,558	7,869

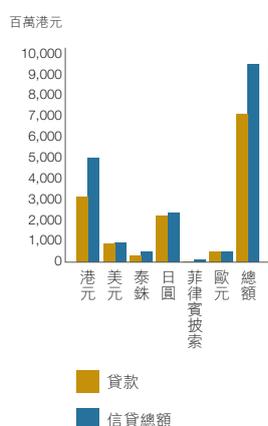
* 指香港上海大酒店應佔借貸

外匯

本集團以港元報告其財務業績。由於香港採取與美元掛鈎的匯率政策，故本集團並無對沖美元風險。本集團主要使用交叉貨幣掉期、外匯掉期或遠期外匯合約對沖外匯風險。

所有本集團的借貸均以有關業務的功能貨幣為單位。於2016年12月31日，港元借貸佔集團借貸總額的44%(2015年：37%)。其餘借貸主要為美元、日圓及本集團實體業務的其他當地貨幣。

銀行信貸額及貸款(以貨幣分類)



利率風險

本集團訂有利率風險管理政策，著重於透過維持審慎的固定及浮動利率負債，減低本集團所面臨的利率變動風險。除了直接按固定利率籌集資金之外，本集團亦利用利率掉期或交叉貨幣利率掉期來管理其長期利率風險。

2016年的融資費用合共133百萬港元(2015年：124百萬港元)。扣除利息收入37百萬港元(2015年：56百萬港元)後，已在損益表確認的淨融資費用為96百萬港元(2015年：68百萬港元)。按營業盈利除以淨融資費用計算之利息保障倍數於2016年下降至8.6倍(2015年：14.9倍)。於2016年12月31日，由於年內已安排800百萬港元固定利率貸款，本集團固定利率貸款與浮動利率貸款的比重上升至67%(2015年：62%)，本年度加權平均總利率由2.2%下降至2.1%。

信貸風險

當存放剩餘資金時，本集團會與最少具投資級別信貸評級的交易對手進行交易，以管理交易對手不履約的風險。然而，在發展中國家，集團可能有必要與信貸評級較低的銀行進行交易。

衍生工具僅作對沖用途，而不會用作投機。由於影響深遠，本集團只會與最少具投資級別信貸評級的交易對手進行衍生工具交易，即使在發展中國家亦然。

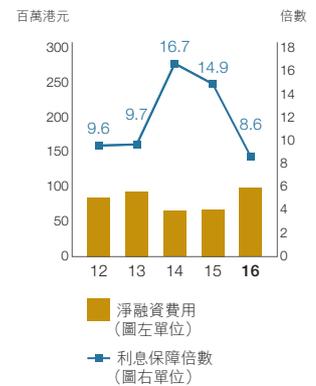
於2016年12月31日，本集團有總值2,075百萬港元(2015年：2,902百萬港元)之銀行存款及名義金額總值1,850百萬港元之衍生工具(2015年：1,843百萬港元)與最少具投資級別信貸評級的金融機構進行交易。

股價資料

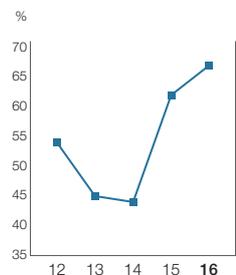
於2017年3月20日，本公司的股票收市價為8.8港元，公司市值為138億港元(即18億美元)，相對本公司股東應佔淨資產折讓62%，亦較經調整股東應佔淨資產折讓65%(請參閱第50頁)。

2016年的平均收市價為8.14港元，於2016年11月23日錄得最高股價9.49港元，並於2016年2月11日錄得最低股價7.15港元。

淨融資費用及利息保障倍數



長期固定利率貸款佔總貸款的百分比(計入對沖效應)



業務範疇

- 64 業務模式及投資策略
- 69 外圍環境及行業趨勢
- 74 控制風險概要
- 75 尊尚傳承2020願景



想像



創新

業務模式及投資策略



我們秉持長線投資的原則，不斷提高集團品牌及服務質素，並持續提升集團資產及業務水平。

香港上海大酒店以享負盛譽的半島酒店品牌，持有及經營全球少數頂級的酒店，以及豪華商用及住宅物業，並提供會所管理及其他酒店相關服務。這種持有人兼經營者的業務模式需投入大量資本，但有助本集團控制資產及新發展項目的投資時機，確保產品質素達到最高標準，貫徹如一，同時亦提供獨特定制的賓客體驗。我們秉持長線投資的原則，不斷提高集團品牌及服務質素，並持續提升集團資產及業務水平。

本公司主要股東均為嘉道理家族成員，該家族的主要經營理念影響著本公司整個管治及管理價值體系：

- 業務經營秉持至誠
- 尊重歷史與傳統
- 維繫最佳的品牌與聲譽
- 以最優質資產世代相傳

我們專注在所選市場維持多元化的業務組合，有助減低酒店業常見的投資風險：來自商用與住宅物業分部能賺取穩定回報，會所與服務分部在較小的程度上，也有助抵銷酒店業務的週期性波動。

本集團的資產收益隨著時間而增長，經營收益不斷上升，加上物業升值，可為股東創造重大價值。旗艦物業香港半島酒店便是最佳例證。香港半島酒店於1928年落成時，建設成本高達3百萬港元，在當年實是為數不菲。當然，其後多年的維修以及優化工程亦耗資甚巨，投資最大的當數1994年加建的半島大樓，但時至今日，該物業總值已超逾120億港元，每年收入超過12億港元。

我們繼續推行審慎有度的業務拓展策略。業務拓展團隊會評估全球各地已發展市場及新興市場的業務機遇，仔細考量當地的房地產成本、政治穩定性、傳統文化魅力、勞工成本及合適技能和人才的供應、市場競爭、經營環境是否穩定、當地的奢侈品消費水平，以及旅遊業的增長潛力等多項因素，然後根據「半島酒店發展潛力」的準則篩選市場。雖然不缺發展機會，但我們堅持嚴選項目，並且必須符合半島酒店的各項要求。發展項目必須經得起時間考驗，世代相傳及歷久彌新，故此，要覓得真正優越的地段以發展成半島酒店，實非易事。

地段以外還是地段

我們的經營理念是在同一座城市只建一間半島酒店，地點不單要有獨特色彩，亦要有歷史價值，位處於活力城市的中心地帶。酒店致力融合當地社區和海外賓客，成為令當地市民自豪的城市地標。興建酒店或綜合用途項目的地段亦要展示建築物別具

一格的獨特外觀和尊貴象徵。物業地點必須交通便利，並且讓賓客在蒞臨時即可體驗半島的豪華氣派，更須坐擁開揚客房景觀，讓賓客享受極致的入住體驗。此外，選址必須面積廣闊，才足以興建寬敞的客房，以及富麗堂皇的公眾區域，這些均為建立一家半島酒店必備的條件。

縮減投資落差

奉行上述發展策略，意味著我們心儀的選址地價高昂，加上建築成本不斷上漲，難免增加投資成本。因此，我們的投資初衷並非要在短期內獲取豐厚回報，而投資項目亦難望達到此效果。在最終得以賺取最大回報之前，以下幾項是減小投資落差的關鍵因素：

1. 能夠以長綫的目光，著眼於全球各地主要城市長遠未來的地產升值潛力。各家半島酒店均被譽為所處城市的「桂冠資產」，今後將繼續創造更高價值。
2. 藉著附屬於酒店綜合項目的商場或住宅物業提高回報。
3. 與共同持有物業的商業夥伴訂立長期合作關係，而商業夥伴亦珍視創造優質長期資產的效益。
4. 建立長遠而又忠誠的客戶群，該等客戶群皆願意以較高價錢享用優質上乘產品及服務。我們透過提供高水準的個人化和細緻的服務，吸納這批客戶群繼續惠顧。



於商用物業方面，我們亦採用類似的投資方式，物色獨特的豪華辦公地段，例如地處香港中環的聖約翰大廈，以及位於巴黎半島酒店旁的最新投資項目 21 avenue Kléber。我們旗下擁有港島南面淺水灣綜合項目等高端住宅物業，並向租戶出租淺水灣影灣園商場及山頂凌霄閣的商用空間。開放凌霄閣摩天台，讓旅客飽覽香港壯觀全景，已成功成為我們一項額外收入來源。

融入當地歷史文化

半島酒店的建築設計各具特色，著重融入所在國家或城市的文化、風格及歷史，並處處流露賓客所到訪國家的建築風格和藝術氣息，讓酒店本身能為賓客締造難忘外遊體驗。同時，半島酒店也是當地社區的一份子，廣為當地居民接納，酒店餐廳、宴會廳及商場不少顧客均為當地人士，而當地顧客的鼎力支持，亦有助我們安然渡過旅遊業的低潮。

此外，半島酒店也為附近一帶的購物區及餐廳食肆帶來額外增長。為提升競爭力，我們亦開設「半島學堂」活動，旨在提供精心搜羅的私人特色體驗，讓賓客可透過當地人的眼光領略酒店設施以外的地方特色。

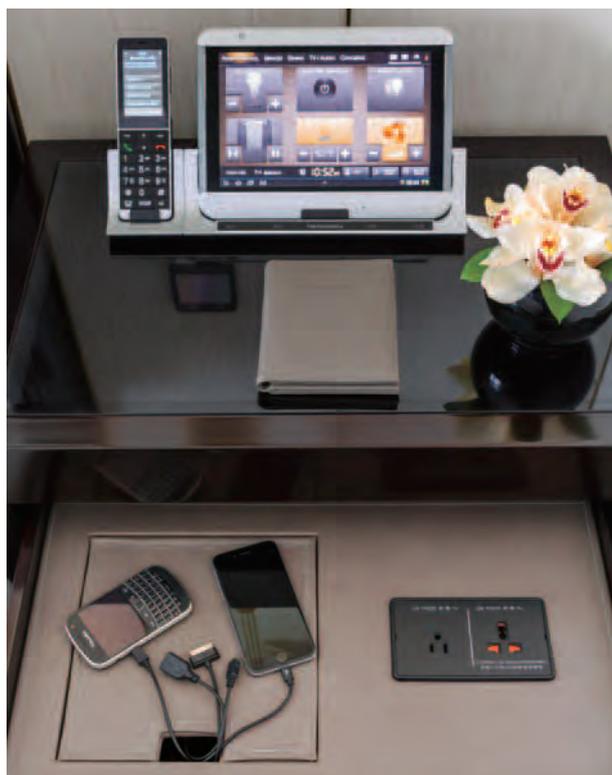
我們與《LUXE City Guides》合作，獨家推出 LUXE「半島名城」時尚旅遊誌，鼓勵賓客探索當地特色，並精心搜羅半島酒店所在名城的旅遊提示，由餐飲、娛樂、購物、設計、夜生活、水療及養生，以至當地的最新景點、特別文化活動及季度節慶，一應俱全，讓酒店進一步融入所在社區的生活之中。

同樣，本集團的住宅物業以別樹一格的優尚生活環境吸引不少當地租戶，例如淺水灣綜合項目榮獲 2016 年最佳住宅綜合項目，而越南的 The Landmark 亦榮膺越南頂級酒店式公寓（詳情請參閱第 104 頁獎項及榮譽）。

創新意念

香港半島酒店擁有 88 年輝煌歷史，經常被稱為本集團的「貴婦」。韶光 88 載，「貴婦」始終嬌美如昔。香港上海大酒店首任董事總經理詹士·塔加特 (James Taggart) 曾說過，早於 1928 年半島酒店誕生時，香港上海大酒店已決心興建一家「呈現傲視同儕的現代化酒店設置及衛生設備的酒店」。這句話自此成為了本集團發展創新理念的基石，延續至今並體現在策略性地創立的科技督導委員會（更多詳情請參閱第 106 頁）。

我們相信，創新是使旗下酒店與時並進的不二法門。我們是香港唯一投資設立內部研究及科技部門的酒店集團。該部門設於香港，部門團隊共有 26 位



工程師，專責設計、開發、原型製作及實現各種便捷的客房設備科技，而客房更配備操作簡便的觸控平板電腦，並設有11種語言可供賓客選擇。研究及科技部團隊亦會密切注視人工智能、智能酒店客房等最新的科技發展趨勢。有關本集團創新及科技方案的詳情，請參閱第106頁。

企業文化以人為本

為賓客提供服務的人員代表著半島品牌的形象和熱心，每位職員均訓練有素、服務周到，讓賓客感到稱心滿意，不但會預先為賓客設想所需，甚至為賓客帶來意想不到的貼心服務，同時更會小心維護和保存集團資產，堅守本集團的營運標準。為讓每位員工皆體現上述品牌要素，我們非常重視僱員的培訓及事業發展，不但對每位員工關懷備至，主張賦能授權，務求營造充滿自信和快樂的工作環境，讓員工倍感自豪。香港半島酒店有34%的員工與我們共事逾10年之久，如此長久的服務年期甚至高於所有業界標準，足以讓我們感到自豪。我們的企業管

理培訓生計劃吸引了數百份申請，而經過嚴格的選拔後，我們甄選出最優秀的申請人參與培訓，以望日後成為本集團的領導成員。有關人力資源策略、人才培養、培訓及繼任計劃的詳情，請參閱第94頁。

尊尚傳承願景

作為一間擁有150年歷史的公司，我們銳意在環保及業務領域上追求可持續發展。「尊尚傳承2020願景」將可持續發展實務方案融入本集團業務之中，包括營運、供應鏈、賓客體驗、員工及業務所在的社區參與。我們透過各種平台、培訓工作坊及活動，鼓勵公司上下提高可持續發展意識，使可持續發展理念成為僱員日常生活的一部分，亦成為本集團業務經營的要旨。在推行可持續發展時，我們不忘以合乎商業原則的方式計算環保措施的投資回報及效益，並著眼於可持續發展措施如何提高業務價值。目前，2020願景目標進展良好，詳情請參閱第75頁內容，以及在香港上海大酒店網站提供的企業責任及可持續發展報告。





多元化發展品牌

2003年，本集團於香港成立半島商品有限公司，目的是使集團品牌更加多元化，並在集團未有經營半島酒店的市場提高品牌的認知度。該附屬公司負責開發及分銷半島商品，並於亞洲各主要城市經營半島精品店。香港半島酒店、王府半島酒店、上海半島酒店、東京半島酒店、馬尼拉半島酒店、曼谷半島酒店及芝加哥半島酒店均設有半島精品店，而香港國際機場亦設有精品店。目前，位於亞洲各地包括香港、北京、福岡、廣島、大阪、東京、橫濱、新加坡、台中、台北等半島精品店均有銷售半島商品。東京半島酒店更開設了半島精品及咖啡廳；而香港、日本及台灣的顧客更可登入 peninsulaboutique.com 網站，進行網上購物以及送遞服務。

若論本集團業務模式及投資策略背後最強大的支柱，可以「熱誠」一詞概括之。

熱切追求卓越

若論本集團業務模式及投資策略背後最強大的支柱，可以「熱誠」一詞概括之。我們深信酒店要經營成功，必須確保每項細節一絲不苟，堅持優質服務，以及擁有優秀的員工團隊。在本集團的引領下，由總經理、設計師、項目團隊，以至營運團隊及合作夥伴無不滿懷熱忱，追求卓越精益求精，矢志創立名聞遐邇的品牌，享譽世界，冀能發展成為能真正實踐獨特品牌文化、發揮企業核心價值的公司。

外圍環境及行業趨勢

千百年來，遠至中世紀歐洲早期的旅館，時至當今流行使用機器人服務員的精品酒店，酒店業自古以來一直在滿足遊客各種需求。豪華酒店起源於19世紀末，當時是為了迎合少數富裕客戶的需要，滿足他們對豪華酒店能達至如居家般舒適和豪華程度的期許。隨著眾多歐洲人士乘搭蒸汽船或火車遠赴遠東地區探險，當時世界各地交流也開始變得頻密。於1866年成立的香港大酒店為首家迎合富裕的歐洲旅客需求的豪華酒店，也成為了香港上海大酒店的傳奇故事源起的淵源。

時光流轉，但酒店行業的基本宗旨不變。在酒店環境之內，我們見證了各種貿易、外交、政治活動，亦舉辦了多場婚嫁及家庭聚會。假如賓客每次蒞臨都感到滿意，甚至超越了原來的期望，他們便會成為酒店的忠實顧客，日後亦會繼續選用我們的服務，並持續為公司創造價值。然而，相當的行業趨

勢正以前所未有的速度變遷，競爭日趨激烈，公司不可安於現狀、固步自封。

在本章節中，我們與主要業務相關人士一同定出各種可能影響業務的外圍因素及行業趨勢，涵蓋營運市場宏觀經濟環境等多個方面，亦包括各種環境上的挑戰、科技變革、恐怖主義威脅以及酒店業特有的問題等等，旨在按照《國際綜合報告委員會框架》的內容，讓股東對旗下業務營運市場的外圍環境有一定的了解。

假如賓客每次蒞臨都感到滿意，甚至超越了原來的期望，他們便會成為酒店的忠實顧客，日後亦會繼續選用我們的服務，並持續為公司創造價值。





香港零售環境

於2016年，香港零售市場面臨重重挑戰，我們的年內收入亦錄得小幅下滑。本集團在旗下酒店及商用物業擁有多個商場，作為業主，我們明白艱難市況為商場零售租戶所帶來的壓力。仲量聯行於2017年1月發布的*Retail Atelier*報告顯示，「香港遠不至於喪失其購物天堂地位」，零售趨勢從名貴珠寶手錶轉向中端市場品牌及體驗，於香港大街及購物中心，零售商品正日漸多元化。我們預計，香港作為零售中心將繼續長遠發展並取得成功，裡面亦存在一個追求創意尊尚購物的特定市場。半島酒店作為高級珠寶等產品租戶的重點店鋪所在地，我們與這些租戶建立了深厚的情誼，也將繼續聯同租戶致力增加商場客流。

酒店合併

於2016年，酒店業內的流行熱詞是「合併」，最著名的例子為萬豪(Marriott)與喜達屋(Starwood)高達136億美元的合併交易，兩家酒店於2016年9月合併成為全球最大的酒店企業。中國企業亦加大其海外投資，安邦保險於2014年以19.5億美元收購紐約華爾道夫酒店(Waldorf Astoria)，後於2016年再斥資逾300億美元收購豪華酒店、房地產及金融交易。於2016年10月，海航集團購入希爾頓全球控股有限公司(Hilton Worldwide Holdings Inc)25%的股權，並收購持有雷迪森(Radisson)酒店的卡爾森酒店集團(Carlson Hotels Inc)。此等的合併項目使效率提升、業務規模擴大，而且合夥品牌可推廣各姊妹酒店，亦可帶來更多客戶。

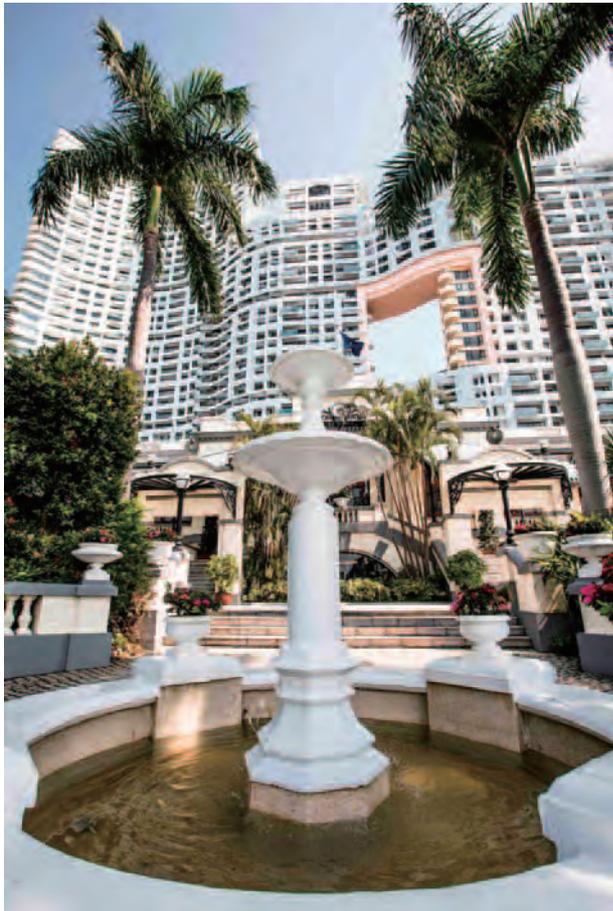
香港上海大酒店並無計劃跟隨合併潮流及擴大業務規模。我們的業務模式及策略是集中在持有及營運全球少量的頂尖物業及酒店。我們無意成為行業最大型的公司，目前旗下三個酒店項目已是我們作為持有人兼經營者迄今投入最大的財力及人力的發展計劃。儘管和上述巨型企業相比我們的規模相對較小，然而我們的目標是成為世界翹楚，並且意識到需要不斷創新及提供優質賓客體驗，以確保不會失去我們的競爭優勢。有關本集團在打造賓客體驗的方針，更多詳情請參閱企業責任及可持續發展報告第10至13頁。

共享經濟

「共享經濟」(Sharing Economy)日益壯大，Airbnb是共享經濟的最知名例子。Airbnb於2016年7月迎來了其第1億名客戶，其收入亦於2016年增長80%。Airbnb深受追求「本地」體驗及感受與當地社區融合的年輕遊客歡迎。香港上海大酒店因應該發展趨勢，為別樹一格的賓客制定的專屬體驗和傳統待客服務。獨一無二的半島酒店品牌為賓客提供全套服

務，包括「半島學堂」活動提供的獨特體驗，呈獻各半島酒店精心搜羅的獨特體驗，讓賓客可了解當地文化。

「共享經濟」型公司的經營尚無法律監管，不像傳統酒店那樣須嚴守衛生及安全規例。因此，我們認為精明的賓客會選擇具相當質素的服務，此非未經註冊的民間住宿可以企及。紐約市已啟動納稅監管，我們預期全球其他城市亦將陸續跟隨。然而，我們將繼續監察「共享經濟」的急速發展，特別在頂級豪華酒店領域方面的動向。



千禧新生代

千禧新生代旅客年齡界定為18至34歲，號稱「Y世代」，他們對品牌的期望及其日益增長的消費力亦被主流媒體廣泛報道。於2016年，在總經理會議於香港舉行之之前，我們對全球逾20名千禧新生代展開調查研究，詢問其對酒店及尊尚品牌的看法。調查結果可謂相當有趣，我們總結認為，千禧新生代的看法其實與其他世代的差異不大。他們想酒店位於市中心的優越地段，希望擁有獨一無二的體驗，還希望享有數碼科技帶來的各種便利及能夠從社交媒體讀到真實而透明的評論。我們正調整旗下數碼科技營銷策略，以適應及應對這類具影響力龐大的旅客。

科技

流動客房門匙、遙程監控客房、機械人服務員、智能魔鏡等創新產品席捲全球。香港上海大酒店的科技方針旨在確保為賓客提供最現代化以及便捷的設備科技，而且必須具備功能性。跟隨時尚的科技若欠缺實用，終將只會令酒店賓客失望。同樣，我們堅信，科技並不能代替熱情溫暖的人性化服務，而這正是半島酒店品牌的優勢所在。

為緊貼行業最新趨勢及確保我們應對適宜，同時為了防範網絡安全風險，我們於2016年設立了科技督導委員會，該委員會集合了香港上海大酒店旗下的資訊科技部、研究及科技部、市場推廣部以及財務部，一同監督公司在科技創新、科技研究及產品開發項目的策略方向。科技督導委員會將會發揮香港上海大酒店在科技、服務、效率、財務資源分配及組織執行方面的價值，實現長遠商業利益。

我們亦更加密切地關注大數據，以及如何將其轉化

為更好的賓客體驗，目標旨在優化網頁及數碼渠道，提供豪華酒店行業內最富創意、實用而且是最佳的定制體驗。這種服務不僅能體現半島品牌的精髓及「基因」，而且在適當的時候為目標顧客提供合適的服務體驗，藉此帶動額外收入及對集團旗下產品進行相互銷售，例如客房、餐飲、水療、活動及網購禮品等。

詳情請參閱第106頁「創新路啟迪未來」。

恐怖主義威脅

香港上海大酒店正值拓展全球業務之際，各地的安全威脅及恐怖主義襲擊卻與日俱增。恐怖主義威脅遍布全球各地，在香港上海大酒店業務和人員進駐的多個國家及地區亦均有發生。香港上海大酒店已採取自上而下、積極主動的管理方法減低安全威脅，旨在盡力保障我們的賓客、員工、資產及品牌。然而，我們深明在保證高度保安的同時，亦須確保賓客的行動自由及私隱，在兩者之間取得平

衡。可惜在自由開放的當今社會中，無人能夠完全避免恐襲傷害。

本集團已採取的避險策略是加強與當地情報機關、警察部門等保安機構的網絡，以增強全球情報監察。於2016年，我們開辦了一系列風險及保險工作坊，以評估各項政策在網絡安全、恐怖主義、財產損壞及業務中斷等方面是否充足妥善。我們亦提升了危機管理中心的能力，加強著重提升視像會議功能。由於員工頻密出差，我們已獲著名國際服務供應商提供全球保安及醫療救援服務，同時亦為員工制定更完善的出差保障及追蹤措施，並特別關注伊斯坦堡形勢。

**我們亦更加密切地關注大數據，
以及如何將其轉化為更好的賓客
體驗。**





世界旅遊及旅行理事會(WTTC)在2016年7月發布的全球恐怖主義威脅聲明中載述：「旅遊業的內在價值是融合民族，促進不同文化及傳統交流。開放包容的旅遊業有助於促進包括在態度取向、機構和架構上的正面影響，從而創造長久的社會和平。恐怖份子發動的襲擊損人不利己，其目的就是為了破壞這種社會和平。正因為如此，世界旅遊及旅行理事會及旅遊業全體均鼓勵市民出外旅遊，作為一種融合人類大同的方式。」

香港上海大酒店支持上述聲明，在制定風險管理及保安策略時嚴格遵照上述行業指引。

氣候變化及可持續發展

氣候變化是當今全球面臨的重大挑戰，已在第21頁企業責任及可持續發展報告的主要風險概覽內闡述。

科學家已警告，如果全球氣溫比工業革命前升高攝氏2度，氣候變化的影響將是災難性且難以逆轉的。

酒店業越趨側重將氣候變化納入業務策略，並需要在行政管理層及董事會層面作出承諾，而香港上海大酒店自2013年起一直在實施相關策略。正如本集團的尊尚傳承2020願景所概述，讓業務更能適應氣候影響，並減少與集團業務及價值鏈相關的溫室氣體排放，兩者對於本集團均十分重要。集團實施可持續發展策略的方法並不會過份理想主義，更不奢望能改變世界，而是認為可持續發展策略是明智及必然的業務決策，對集團的短、中、長期經濟價值均有所裨益，並旨在達成目標之餘，也可與本集團一貫重視服務質素、體貼周到、一絲不苟的傳統文化相輔相成。詳情請參閱企業責任及可持續發展報告。

控制風險概要

我們控制風險的目的是為了長遠地對本集團資產投資組合進行優化。

香港上海大酒店採取靈活方式控制風險，並且對主要業務風險持續進行評估，以有效識別、評估及紓緩各項業務的風險，避免其影響公司實現業務目標的能力。我們風險管理框架及程序旨在管理及紓緩風險，而非消除所有風險，而任何業務都不可能消除所有風險。

我們控制風險的目的是為了長遠地優化本集團的資產投資組合。我們的風險控制側重於確保業務長期可持續發展、保持高標準的豪華質素、保留誠信的傳統以及尊重優良傳統的公司文化。董事局須為本集團業務建立、保持及監察適當及有效的風險管理及內部監控系統肩負最終責任，並已授權審核委員會持續監察內部系統及每半年評估一次系統是否適當及有效。相關工作由集團風險管理委員會與審核及風險管理部提供協助。

集團風險管理委員會負責為風險管理程序制定策略方向，並考查香港上海大酒店的整體風險及控制狀況。集團風險管理委員會由各高級管理成員組成，分別代表全球組織各個相關部分，委員會主席由財

務總裁擔任。我們對各業務或項目的首要風險及風險對策進行評估，及監察關鍵及重大事項所需措施，並按規定審查特定風險。總公司部門主管獲邀對指定的風險類型進行深入報告。

所有業務活動均具內在風險。我們的風險管理政策乃是積極主動控制風險，以確保業務的持續增長及保護本集團人員、資產及聲譽。這意味著我們：

- 運用有效綜合性風險管理系統，同時維持業務靈活性
- 識別及評估與本集團業務相關的重大風險
- 監察、管理及紓緩風險

本集團的風險對策取決於具體的風險範疇：

- 對金融風險採取保守的管理方法
- 透過積極主動的業務持續性規劃、定期檢查及後備設施，竭力降低供應鏈風險
- 竭力降低本集團業務活動有關人員、社區及環境面臨的風險
- 從不降低服務質素及商業操守

集團風險管理委員會報告全文，請參閱本年報第142頁至147頁。

尊尚傳承2020願景



在我們眼中，可持續發展是明智及必然的業務決策，對集團的短、中、長期經濟價值均有所裨益。

自成立伊始，為業務相關人士創造價值一直是香港上海大酒店的營運指導原則。實行對業務可持續發展的長遠承諾，本集團不僅秉持長遠投資決策理念，更以負責任及可持續的方式踐行具富本集團特色的高水準尊尚服務，為顧客及業務地區致送關懷，同時降低對社會影響並宣揚各項社會福祉。

對香港上海大酒店而言，可持續發展既非高懸空中的理想主義，亦非「改變世界」的泛泛之談，在我們眼中，可持續發展是明智及必然的業務決策，對集團的短、中、長期經濟價值均有所裨益，並希望在達成目標之餘，也可與本集團一貫重視服務質素、體貼周到、一絲不苟的傳統文化相輔相成。

鑒於香港上海大酒店長期以來一直是盡責的企業公民，多年來業務經營中亦一直實施多項可持續發展措施，行政總裁於是在2007年成立首個集團企業社會責任委員會。2013年，本集團透過推出尊尚傳承2020願景(2020願景)，進一步正式確立可持續發展方式。2020願景的確立對了解本集團對社會和環

境的重要影響以及發展機遇均有所幫助，其目標旨在提升六個資本(載述於國際綜合報告委員會發布的《綜合報告框架》內)對本集團整體價值創造的貢獻。我們邀請業務相關人士參與業務活動，為行業最佳實務範例制定標準，評估宏觀發展趨勢，從而確定七大範疇為構成集團策略及業務的核心。

透過關注上述範疇，我們希望旗下各項業務能進一步整合及形成可持續發展意識，從而成為與各個員工息息相關的部分，並成為業務之根本。

2020願景連同本報告列明的其他舉措，均展示本集團銳意實行綜合的理念，並最終作出綜合報告，藉此闡明及展示本集團如何管理各種財務及非財務因素，而此等因素為集團的決策帶來什麼影響，以達致創造未來的價值。

我們希望透過2020願景將可持續發展及綜合理念融入本集團內。更多有關各大範疇及2020願景目標進展的詳情，請參閱在網上提供的企業責任及可持續發展報告。

創造股東價值

- 78 周年誌慶及璀璨盛宴
- 86 肩負社會責任
- 90 專業光輝
- 94 培育未來
- 99 魅力遊踪
- 104 2016年獎項
- 106 創新路啟迪未來



傳統



經典 | 承傳

150 周年



150年

周年誌慶 及璀璨盛宴

香

港上海大酒店屹立一個半世紀，藉此150周年誌慶舉行一系列精彩活動，向香港這個發源地以及公司海外營運地區的合作夥伴、客人及友好致以衷心謝意。

前稱香港大酒店有限公司(The Hongkong Hotel Company, Limited)成立於1866年3月2日，及後於1923年與上海酒店有限公司合併為香港上海大酒店有限公司(The Shanghai Hotel Company)。相信本公司至今仍然是全球歷史最悠久並仍然營運中的酒店集團，亦是目前香港註冊處登記冊上歷史最悠久並仍然活躍的公司。

香港上海大酒店行政總裁郭敬文先生表示：「公司一直秉持冒險及創新精神，歷年來無懼風險挑戰，決定在較未發展的九龍區興建半島酒店、於早年時期在香港開拓淺水灣影灣園及山頂纜車等項目，日後證明了公司的決定精明，一眾投資項目的業務表現都非常理想。」

香港上海大酒店主席米高嘉道理爵士表示：「過去是未來的基礎，公司的歷史繼續引領目前的營運理念。今年適逢公司成立百五周年之喜，正好提醒大家勿忘香港的輝煌歷史，並期望與大家一起細味香港上海大酒店的優秀傳統。」





香港上海大酒店主席米高嘉道理爵士表示：「過去是未來的基礎，公司的歷史繼續引領目前的營運理念。今年適逢公司成立百五周年之喜，正好提醒大家勿忘香港的輝煌歷史，並期望與大家一起細味香港上海大酒店的優秀傳統。」



2016年11月25日上午，150位來自香港各大院校及培訓學院的學生，身穿雪白制服化身成為半島門僮，齊集於半島酒店直昇機坪，並排列成「HSH 150」字樣的人鏈，由攝影師在高空拍下一幅紀念照片。



這批學生亦有參加當晚的慶祝會，協助招待2,000名來自香港及世界各地的與會嘉賓，獲取寶貴的酒店工作體驗。

為迎接母公司150周年之喜，半島精品店誠邀香港市民參加網上抽獎活動，並送出15,000件禮品籃、巧克力及滋味手工酥點等獎品。半島精品店自1976年成立至今，成功將半島酒店品牌拓展至酒店以外的領域，為顧客呈獻精緻美食及禮品。

本集團自1880年代至今，一直以企業社會責任作為企業文化的基石，自然而然，我們在全球各地的周年慶祝活動亦不忘關懷弱勢社群。在香港以及全球各地舉行的多項社區活動，請見87頁之150年源遠流長的慈善傳統。

其他在海外的半島酒店也在2016年迎來重要的里程碑，包括首家開設在香港以外地區的馬尼拉半島酒店，也在9月舉行了開業40周年的慶典。芝加哥半島酒店慶祝15周年誌慶，並亮出全面翻新的豪華客房。比華利山半島酒店則以全新銀色套房(Silver Suite)以及一連串銀色為主題的華麗推廣活動迎接開業25周年的大日子。

集團的150周年慶祝活動以及各項重大周年誌慶都充分反映，香港上海大酒店有限公司一直以公司的傳統為尊，堅持以一流服務的標準及尊貴風格的理念，無負「遠東的頂級酒店」美譽。

2016年11月25日，香港上海大酒店有限公司慶祝創業150周年之喜，假公司旗下最有代表性的酒店物業——香港半島酒店舉行大型慶祝晚會，為慶典之年畫上完美一筆。香港半島酒店富麗堂皇極具氣派，自是母公司舉行百載慶典、回顧歷史傳統及展望未來的最佳地點。

逾2,000位尊貴嘉賓參加慶祝晚會，共同見證香港上海大酒店的經

典時刻。場內最引人注目的，莫過於繫在香港半島酒店一級歷史建築外牆的7個巨型氣球，它們分別代表公司的標誌物業——山頂纜車、山頂凌霄閣、淺水灣影灣園、半島酒店的勞斯萊斯幻影II型古董車、半島酒店的MD902型直升機、香港上海大酒店主題的熱氣球，以及巨型半島門僮。

大會於前庭升起另一個香港上海大酒店有限公司150周年主題大氣

球，連同兩輛古董勞斯萊斯轎車於門前迎賓，凸顯著名的半島勞斯萊斯車隊的氣派，恭迎嘉賓步入飾以7,488個小型氣球的酒店大堂。晚會司儀、香港著名女星宋熙年小姐向來賓介紹香港特別行政區政府行政長官梁振英先生為大會主禮嘉賓。梁振英先生上台致恭賀辭時表揚香港上海大酒店有限公司乃社群歷史典範，並且為香港企業的翹楚。



香港上海大酒店訂製的150周年主題巨型氣球，
是美國亞里桑那州Parade Giants Studio迄今最大規模的項目，
以下是關於製作巨型氣球裝置的有趣資料：

每個巨型氦氣球裝置高 *18* 米、闊 *20* 米

整個製作過程需時9個月及 *10,000* 個工時

製作氣球共動用了 *4,663* 米的布料

耗用 *150* 加侖顏料以加強氣球的色彩深度

運送時需在 亞里桑那州 租用飛機庫為氣球充氣

共用了超過 *2,000* 立方米氦氣





隨後，香港上海大酒店主席米高嘉道理爵士致歡迎辭，向嘉賓簡介公司歷年的主要里程碑，並說道：「周年慶典是省思的時刻，思考今天的一切如何受歷史的影響，以及紀念為香港的成功貢獻良多的重要人物。」

米高嘉道理爵士特別提及父親羅蘭士嘉道理勳爵及叔父賀理士嘉道理爵士的貢獻，讚揚兩位先輩身體力行，貫徹公司「精益求精，務求達致最優質的服務標準」的理念，盡心盡力為公司長遠發展奠定穩固基礎。米高嘉道理爵士表示：「嘉道理家族一直支持公司的長遠發展，家族下一代定必承先啟後，繼續全力支持公司的未來發展。」



刻印象；香港上海大酒店董事、嘉賓、酒店客人、酒店員工以及嘉道理家族成員藉此盛事，再次領略香港上海大酒店有限公司的經典傳承。

淺水灣影灣園 慈善嘉年華

回饋香港社區為本公司150周年慶祝活動中的一大主題，香港上海大酒店於2016年12月10日至11日（星期六至星期日），在淺水灣影灣園舉行兒童慈善嘉年華。是次活動邀請了超過80間社區慈善團體，有1,100位來自低收入家庭及有特殊需要的小朋友參與該為期兩日的活動。

為了讓兒童有一個難忘的體驗，淺水灣影灣園舉辦了不同形式的有趣活動及表演，包括騎木馬、

聖誕老人探訪、嘉年華遊戲攤位、「冬季奧運會」、結合魔術師和泡沫藝術家之舞臺表演、臉部塗鴉、美術及工藝角，還有是次活動的亮點——由巨型雪人及薑餅人帶領的慶典大巡遊。穿上不同主題服裝的工作人員於各個佈置得色彩斑斕的攤位，為參加者提供各種受歡迎的嘉年華小食，例如熱狗、爆谷及棉花糖。

物業部集團總監孫漫天先生說：「香港上海大酒店於過去150年一直秉承回饋社會的理念。淺水灣影灣園開業於1920年，已成為香港歷史其中重要的一部份，淺水灣沙灘及本公司物業的土地上均為不少家庭締造了難忘回憶。我們很高興能夠有機會回饋社區及社會上有需要人士，藉此表達對香港的衷心感激。」

隨著司儀恭請梁振英先生及米高嘉道理爵士為紀念碑揭幕，並由合唱團現場獻唱Louis Armstrong的經典爵士音樂名曲《What a Wonderful World》，香港上海大酒店有限公司150周年慶祝晚會正式展開。

晚會呈獻細緻的待客之道及精美佳餚，無不彰顯半島近90年來成為香港晚會最佳場地的美譽。

熱鬧的晚會舉行至夜深，相信每位嘉賓都對這場世紀盛會留下深



集團一再重申可持續發展的重要性，並在大家日常生活中及營運上的每一處細節中體現出來。



150

百五載

肩負社會責任

源遠流長的慈善傳統

香

港上海大酒店有限公司（簡稱「香港上海大酒店」）與其主要股東嘉道理家族在業務發展的同時，也積極回饋讓他們賴以成功的社會。

多年來，嘉道理家族曾捐款資助香港興建醫院、老人院及社區中心等。艾里嘉道理深信：「財富是為造福社會而管理，是一份神聖的信託基金。」憑藉這份堅定信念，他在世界各地建立學校及醫院，更將其位於上海的華麗府邸開放予任何慈善團體作籌款活動之用。

艾里嘉道理的兒子羅蘭士和賀理士均承襲了父親樂善好施的品德，在本港偏遠地區建立小型醫院及診所。1951年，這對嘉道理兄弟創立「嘉道理農業輔助會」，將村屋、農場動物及農資捐贈予在香港一貧如洗的難民，讓他們自給自足，重拾自尊。

今天，在羅蘭士嘉道理勳爵的兒子米高嘉道理爵士領導下，嘉道理家族的慈善事業繼續茁壯發展。鑒於嘉道理家族的發展史與香港歷史牢牢緊扣，米高嘉道理爵士亦建立了「香港社會發展回顧」項目（Hong Kong Heritage Project），透過廣泛收集和整理其家族歷史有關的文件，為香港保存本土歷史文化。

與此同時，嘉道理家族的慈善精神亦在香港上海大酒店提出的「尊尚傳承2020願景」中得以體現。該

願景為集團定下超過50項有關經濟、社會及環境的行動目標，並致力於2020年前達成。

集團行政總裁郭敬文先生就相關項目發表意見時表示：「回顧我們的歷史，集團一直以來也是克盡己責的企業公民，但我們需要一套更一致的集團政策。集團一再重申可持續發展的重要性，並在大家日常生活中及營運上的每一處細節中體現出來。」



香港上海大酒店藉著創業 150 周年之喜，在香港舉行了多姿多彩的社區活動，包括周末在淺水灣影灣園為過千位來自低下收入家庭或有特別需要的兒童舉辦嘉年華，為環境欠佳的兒童舉辦一系列藝術工作坊，而香港半島酒店亦為環境欠佳的長者及小童舉辦酒店傳統導賞及尋寶遊戲，山頂凌霄閣則提供特別優惠，並製作 150 把雨傘送予露宿者。



香港上海大酒店有限公司總部與新精神康復會及嘉道理農場合作，而大班洗衣亦與救世軍攜手分派午餐飯盒予長者。為讓廣大市民受惠，半島精品店舉辦了網上抽獎活動，送出 15,000 份美食禮品。

世界各地

各項活動均展現了香港上海大酒店盡心履行社會責任、身體力行實踐集團譽滿全球的企業精神。



紐約

紐約半島酒店義工貢獻了超過 126 小時的服務，參與紐約兒童中心的各式保養維修計劃。

芝加哥

芝加哥半島酒店與當地團體「Little Brother's Friends of the Elderly」舉辦一場籌款活動，邀得 100 位賓客參與，為長者預備感恩節食品禮包。



比華利山



比華利山半島酒店與當地慈善機構「A Place Called Home」合作，讓酒店廚師為環境欠佳的兒童精心安排烹飪活動，並舉辦一連串的午餐聚會及課後活動。

喀麥爾

鵝園高爾夫球會(美國加州喀麥爾)義賣 Motorsports Gathering 慈善贊助券，為 Rancho Cielo 籌得 57,500 美元，為沒有得到充分幫助的年輕人提供學習機會及社會服務。



的社區活動

巴黎

巴黎半島酒店與法國慈善機構「Apprentis d'Auteuil」合作，由酒店員工提供酥餅製作及木工手藝等課堂，並與兒童一起運動等。酒店亦出售書籍為該機構籌款。



北京

王府半島酒店與北京市丰台区利智康復中心合作，攜手幫助患有精神障礙的人士。此外，王府半島酒店還舉辦了戶外巧克力熱飲義賣活動，資助上海根與芽百萬植樹計劃栽種1,500棵樹木。

上海

上海半島酒店為當地關注身患大腦麻痺症兒童的慈善機構「致康園」提供設施維修、保養及牆面油漆等服務，並與「圖書館計劃」及「雷勵青年公益發展中心」合作，向一所位處偏遠地區的學校捐贈一座圖書館，半島的工程團隊更親身參與建立這所圖書館。



東京

東京半島酒店創辦「千代田義工支持公司」，為長者更換床單、清潔及煮食，更為他們作伴，帶來歡笑。

馬尼拉

馬尼拉半島酒店完成「點燃希望」半島 — Gawad Kalinga Village 項目，為75個因超級颱風海燕吹襲而流離失所的家庭興建房屋。此外，酒店亦資助 Liter of Light 計劃，為缺乏電力供應地區的居民提供可負擔的太陽能光源。



越南

越南置地廣場在 Tho Trang Park 為「諾貝兒童基金會」(Christina Noble Children's Foundation) 的窮困孩子安排戶外活動。



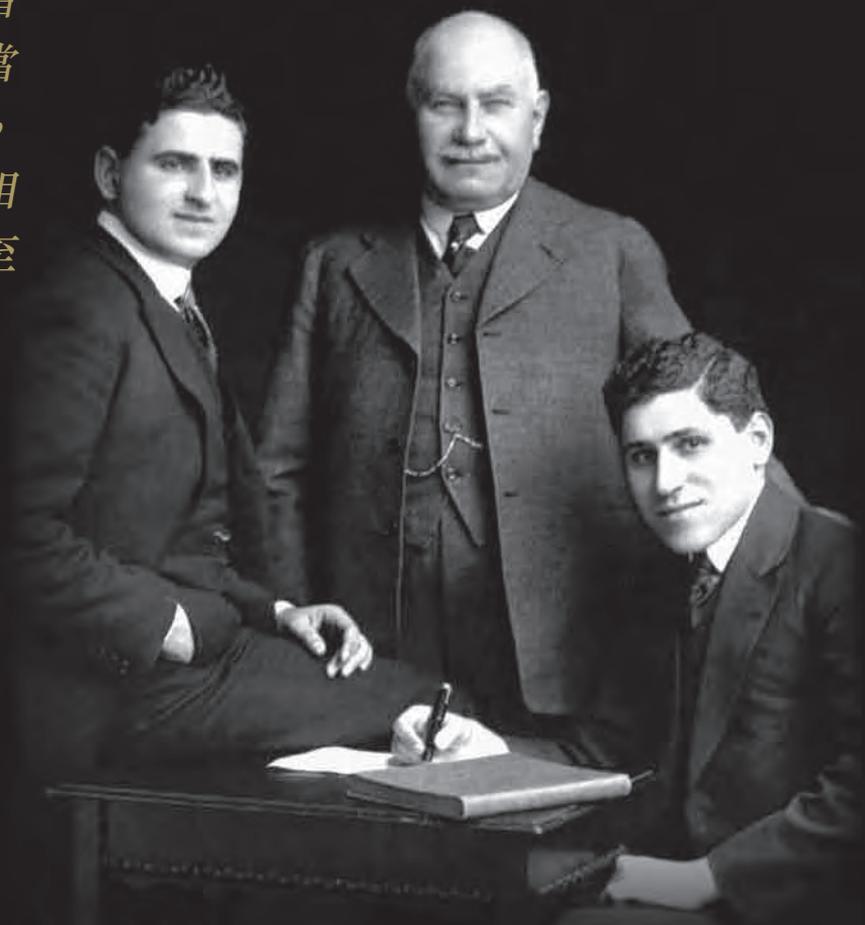
曼谷

曼谷半島酒店舉行了一系列籌款活動，包括接受贊助舉辦一場36層樓梯攀爬賽事，終點為酒店天台。酒店共籌得100萬泰銖，足以資助少數族裔及貧窮家庭孩子150年的教育所需。

曼谷

位於曼谷的泰國鄉村俱樂部清潔整理當地一間著名廟宇。

嘉道理家族自業務創始之初對員工已愛惜有加，幾乎把員工當作家庭成員般看待，因而獲得員工忠誠相隨，並肩同行多年至今未變。





150
百五載

專業光輝

忠誠傳奇百世稱頌

香

港上海大酒店自1866年創立以來一直持守核心理念，其中最重視的莫過於建立大家庭的價值觀，特別是維繫員工關係。這點無疑是承襲了嘉道理家族本身團結一致的特質，而事實上，當時的居港猶太社群也非常齊心，憑努力自19世紀下半葉起昌盛繁衍。

嘉道理家族自業務創始之初對員工已愛惜有加，幾乎把員工當作家庭成員般看待，因而獲得員工忠誠相隨，並肩同行多年至今未變。

詹士塔加特 (*James Harper Taggart*)

回首從前，若要細數香港上海大酒店早年以至歷年最代表性的員工之一，當數1907年正值22歲來港出任香港酒店(於1868年開業)經理的詹士塔加特。

塔加特管理全港首間豪華酒店成績斐然，香港酒店被譽為「中國和日本同業的翹楚」，令塔加特備受賞識，因而獲香港酒店有限公司委以重任，負責籌劃興建全新的酒店。其時，由於訪港的國際旅客大增，本港客房市場變得供不應求。淺水灣酒店正是於此情況下，在1920年元旦開業。

其後，於1923年10月，塔加特協助策劃上海酒店有限公司與香港大酒店有限公司合併，組建成為香港上海大酒店有限公司，而塔加特則留任董事總經理一職。

塔加特以董事總經理身份執掌業務之時，也許正是本公司歷史上最多變動的時期。塔加特素來高瞻遠矚，他體察到董事局有意計劃擴張業務，加上他處事幹練雷厲風行，成功領導酒店革新位於上海的業務，大膽引進晚餐舞環節及歐式扒房等創新概念。

屈指一算，塔加特服務本公司長達61年，期間只有短暫的日佔時期除外。諷刺的是，淺水灣酒店正是當年戰事失守致使香港淪陷之地，其時，塔加特亦被迫返回美國。



Leo Gaddi

另一邊廂，Leo Gaddi於1948年加入香港半島酒店，擔任總經理一職。戰前，Gaddi曾於香港酒店當廚師，及後獲派至上海管理匯中飯店，後來負責監督匯中飯店的出售與轉讓事宜。Gaddi全身投入工作，在集團酒店發展史上留名，在他的英明領導下，酒店革新了紀律，服務水平至臻完美。

也許，以其命名的半島酒店特色餐廳——「吉地士」(Gaddi's)足可印證這位酒店經理名留集團發展史冊。半島酒店一直鍥而不捨精益求精，為酒店業開拓了歷史新篇章。為激勵Gaddi繼續帶領酒店向前，並確保餐廳的服務水平卓越，賀理士嘉道理爵士特以Gaddi命名半島酒店的高級食府，而此更成為了本公司的傳統，為人津津樂道。Leo Gaddi本身極具領導才能，並積極保存半島酒店的大家庭文化，關於這點，半島酒店另一位資深員工——在吉地士服務32年的首任服務員領班陳柏便是明證，而Gaddi自己亦擔任總經理一職達12年，成為香港半島酒店有史以來服務年資最長的總經理。



畢腓力 (Felix Bieger)

Felix Bieger在酒店業漫長而廣博的職業生涯始於蘇黎世一間餐廳，當時他在餐廳當學廚，但僅7週便迅即離職。轉眼到了1954年，Bieger離開瑞士，登上開往亞洲的豪華遊輪，擔任助理廚師。

抵達香港不久，Bieger便獲得淺水灣酒店一份為期5年的工作合約。合約期滿後，他返回瑞士完成洛桑酒店管理學院的學業，取得會計文憑。直至1959年11月，Bieger重返香港，在The Peninsula Court(現為九龍酒店)掌管前臺部。

1967年，半島酒店與國泰航空組成合營公司，Swire Air Caterers正式誕生；1968年，Bieger履新成為首任總經理，同時自願繼續在The Peninsula Court擔任原職。他每天早上6時至8時在酒店工作，隨即馬不停蹄趕到機場全天監督航機的餐飲製作，傍晚再返回酒店前臺執勤。

1969年，Bieger在The Peninsula Court恢復全職工作，並於1970年獲晉升為總經理。每當有新同僚自海外來到酒店履新，Bieger都會邀請他們到吉地士餐廳的The Long Bar喝一杯，耐心認識每位同事，協助他們適應新環境，讓他們投入酒店的大家庭。

Felix Bieger一路力爭上游，在有香港酒店業「貴婦」之稱的香港半島酒店出任總經理多達三次，以逾62年的職業生涯奉獻給香港上海大酒店有限公司。

包華(Peter C. Borer)

包華很早便經歷了職業生涯的轉捩點，甚至早於他投身社會之前——即使擔心最終未必能通過預備試，他仍成功說服洛桑酒店管理學院院長錄取他入讀。「我對Gerber先生許下承諾，誓要成為優秀的酒店管理人員，」包華回憶道：「當我獲委任為香港半島酒店總經理時，我致函告訴他：『我兌現了自己的承諾』。」

在1972年決定命運的那一天，包華想必是向Gerber先生展示了真誠謙遜的一面，以及他熱愛和尊重酒店業的敬業樂業精神，而這些特質一直伴隨他渡過未來43個寒暑，令他獲得《Hotel》雜誌讀者評選為「2013年全球優秀酒店從業員」(2013 Corporate Hotelier of the World)。

身為包華35年來的僱主，香港上海大酒店主席米高嘉道理爵士表示：「據說，出色的酒店管理人員必須能夠在不同的環境、文化及城市中工作。包華不但在不同環境應付自如，還成功塑造了集團今天實力雄厚的品牌形象和優質服務。」

雄心壯志的包華決定東闖亞洲謀求發展，1981年因緣際會，成為了馬尼拉半島酒店餐飲部經理。

包華先後在香港半島酒店及曼谷半島酒店任職，期間雖偶有波折，但總是經一事長一智。1985年，包華獲本公司總部晉升為銷售及市場推廣部總監，其後再獲多次提拔晉升，直至1990年，包華獲擢升為高級副總裁，負責規劃香港半島酒店的翻新工程及興建新翼大樓。

1994年，包華重掌營運業務，擔任香港半島酒店總經理，負責酒店新建大樓的開張事務。直至1999年，包華進一步被委以重任，負責執掌半島酒店位於亞洲的酒店。光陰匆匆，轉眼到了2004年4月，包華獲委任為香港上海大酒店有限公司營運總裁及執行董事。

一直以來，包華也密切注視公司旗艦香港半島酒店的發展。經歷種種變化後，本公司計劃加倍善用這座位於集團發源地的酒店，而包華亦認為時機成熟，是時候親手打理這間旗艦酒店，成為酒店興建30層新翼大樓的骨幹人物。



「最精彩之處莫過於我們改變了酒店原來的營運模式，」包華談起在1980年代後期，酒店的管理人員大多仍是男性：「我發掘了多位出色人才，例如陳嘉娜，她現在負責管理這間酒店。我們引入了不同的文化。」

過去35年來，他一直任職於香港上海大酒店，究竟為何願意在一間公司服務如此之久？「全因這個大家庭的價值觀啟發了我，也獲得了我的尊重；這是好事，為什麼要改變呢？」

上述每位酒店經理的傳奇故事，莫不彰顯了他們重傳統、盡忠誠，而這些正是令米高嘉道理爵士打從心底珍而重之的特質。他把一塊刻有「Sir Elly Kadoorie and Sons Ltd」(艾里嘉道理爵士及其子之有限公司)的牌匾掛在香港聖佐治大廈的辦公室顯眼處，提醒自己勿忘祖先一手建立公司的先驅角色。「公司內部儼如大家族，鼓勵員工提出自己的想法，推動各人投入參與，而不論職位高低，」米高嘉道理爵士說：「公司珍視每一位員工，深信各人都在付出貢獻，也正因此，我們非常幸運擁有一群忠誠盡責的人才，在悠長歲月裡一直為公司努力耕耘。」



150年

培育未來

員

工是香港上海大酒店最寶貴的資產，150年來一直是我們業務的核心所在。在半島酒店的大家庭裡不乏知名「人物」，他們在各自所屬年代堪稱傳奇人物。在半島酒店任職酒保的鍾金雄先生便是一例，他服務半島酒店逾50年，至今仍記得每位常客的至愛飲品。對於未來員工，我們如何才能激發他們的服務熱誠？千禧新生代常被外界認定轉工頻繁，在酒店業更是屢見不鮮，因此公司積極吸引這群未來的主人翁留任，鼓勵他們與集團並肩發展長遠事業。



“要加入酒店業，最佳的途徑莫過於參與企業管理培訓計劃。我很榮幸能與業內既有熱誠又富經驗的專才共事，向他們學習寶貴知識。這項計劃不但令我得到啟發，要求自己的工作表現和標準達至高水平，還讓我體驗到如何成為半島這個大家庭的一分子。”

蔡嘉敏

“半島酒店協助年輕人培養責任感和想像力，加入一支精益求精的管理團隊。正是這支遍布全球且幹勁十足的團隊，令半島這個傳奇故事得以薪火相傳。在各導師和同事的幫助下，我們經常接受不同的考驗，得以在持續的學習和實踐中累積經驗，穩步向前。”

Jacqueline Mocatta



我們深明招賢納士培育人才，關係著公司的未來成就，因此我們投放資源開展企業管理培訓計劃，著力啟發及培育未來領導層帶領公司邁步前行。

香港上海大酒店行政總裁郭敬文先生表示：「企業文化的開創與傳承是關鍵所在，我們著眼的不是未來數年，而是長遠的未來，是未來幾代的發展。」

企業管理培訓計劃是規劃人員繼任不可或缺的一環，香港上海大酒店早已獲公認為重視員工發展的僱主。

儘管如此，酒店業在未來十年可能面臨人才嚴重緊缺的問題，我們絕不能掉以輕心。企業管理培訓計劃正是要招攬懷有鴻鵠之志的年輕培訓生，在他們投身酒店業之初即引領他們與本公司攜手實踐策略目標。隨著集團業務擴展，他們正可為即將開業的仰光半島酒店、伊斯坦堡半島酒店及倫敦半島酒店提供所需人才、知識及經驗。

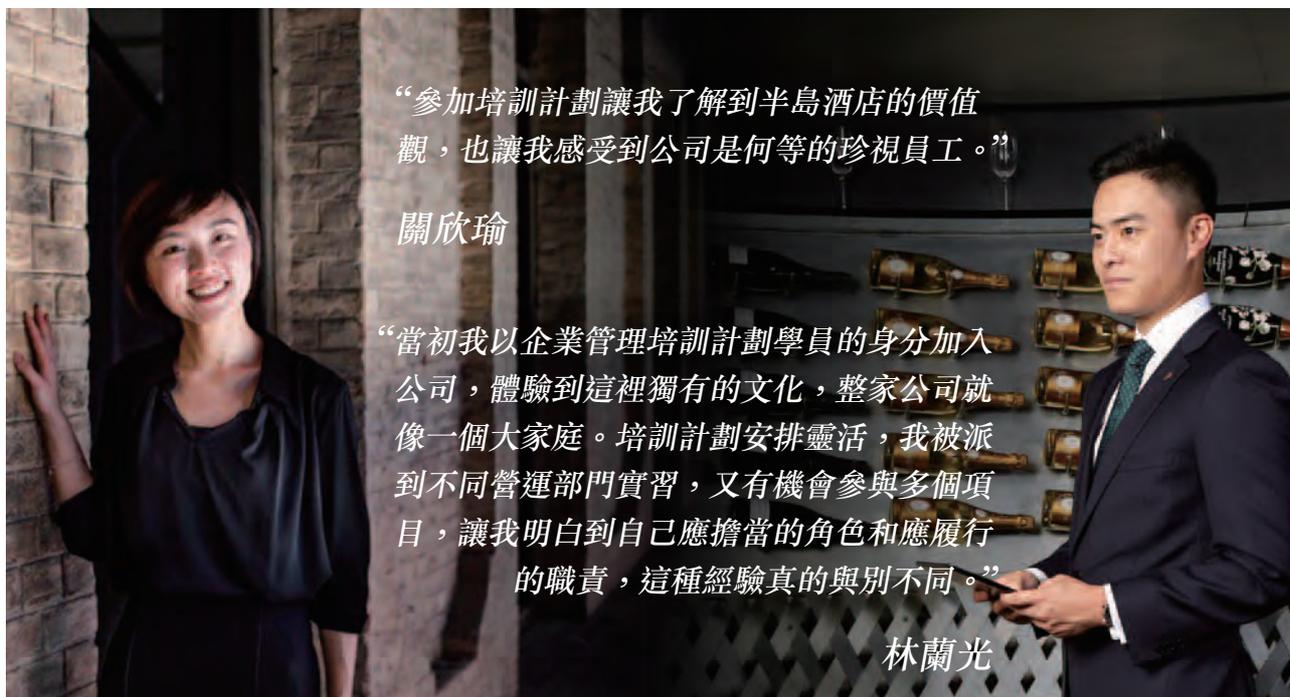
企業管理培訓計劃悉心栽培培訓生，助他們迅速勝任營運部門或總部的助理經理職位，但計劃宗旨仍以他們的長遠發展為目標，希望藉著各種啟發與栽培，支持他們盡展所長，從而使集團業務不斷擴展並取得佳績。

組織及人才發展總監陳幼麗小姐會親赴瑞士各間酒店學校及香港各大院校，物色合適人才。

候選人接受培訓前需通過嚴格的招聘程序，包括面談、性格測試，以及按本公司員工專業能力框架設計的能力傾向測試。

「我們重視人才是否擁有合適技能及傑出表現，但同樣看重人才擁有合適的思維 — 是否熱愛從事酒店業、認同公司的價值觀，」陳幼麗小姐說。

成功入圍的候選人在修讀酒店業及大學期間獲得本公司的實習機會，畢業後可申請加入企業管理培訓計劃。



“參加培訓計劃讓我了解到半島酒店的價值觀，也讓我感受到公司是何等的珍視員工。”

關欣瑜

“當初我以企業管理培訓計劃學員的身分加入公司，體驗到這裡獨有的文化，整家公司就像一個大家庭。培訓計劃安排靈活，我被派到不同營運部門實習，又有機會參與多個項目，讓我明白到自己應擔當的角色和應履行的職責，這種經驗真的與別不同。”

林蘭光



“身為企業管理培訓計劃的成員，我獲得了最為寶貴的機會，得以提升種種軟技能，擴闊視野之餘，又能廣結友好，務求做好準備，應付日後種種經歷和考驗，與公司一起成長。”

吳偉豐



“半島酒店的企業管理培訓計劃提供了我渴求的一切，包括專業指導、各種考驗、特殊項目、親身體驗，還有工作樂趣！這裡活像一個大家庭的環境，在整個行業內可謂絕無僅有。”

杜彭斯(Nicolas Dupont)



“企業管理培訓計劃是一次難能可貴的體驗，讓我了解到酒店業所涉的各個範疇，我不得不感謝同事的悉心指導，他們不但提升了我的專業水平，還教會了我做人之道。”

葛馬嚴 (Martin Goic)

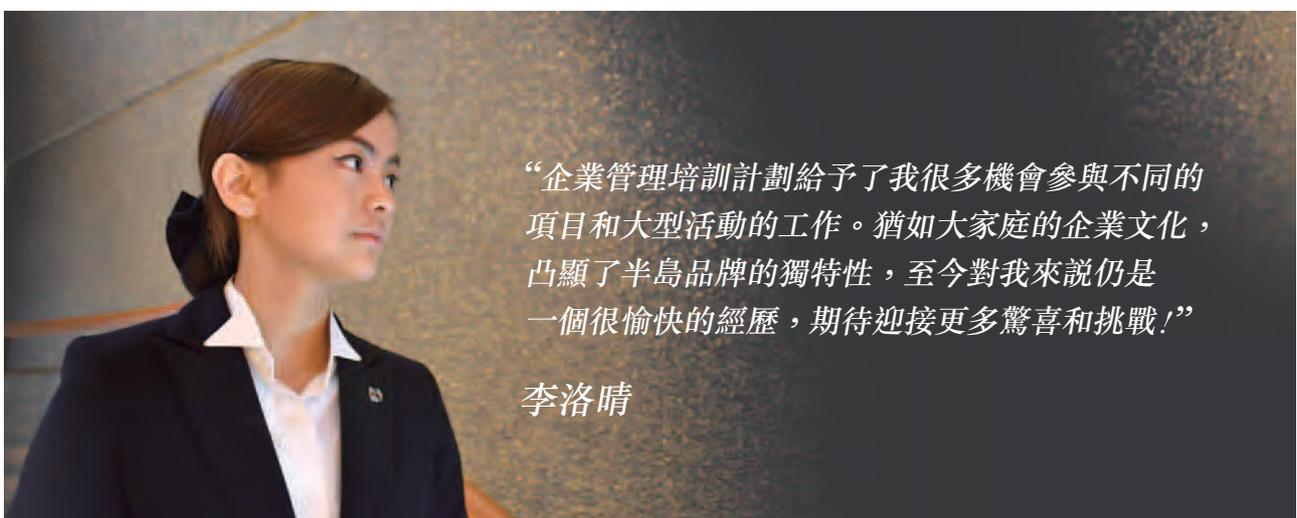
“只要對工作有熱誠，即使在艱難時刻仍能讓人堅持下去，所以態度積極非常重要。”

伍樂謙



“這項計劃帶來的不只是一份工作，還有多位導師的悉心指導和經驗分享，而且可以讓你參與大型項目，與高級行政人員共事，他們會定期測試你的能力，看你是否應付得來。”

梁丰



“企業管理培訓計劃給予了我很多機會參與不同的項目和大型活動的工作。猶如大家庭的企業文化，凸顯了半島品牌的獨特性，至今對我來說仍是一個很愉快的經歷，期待迎接更多驚喜和挑戰！”

李洛晴



“在同一間公司裡，也可體驗到風格迥異的管理方式、截然不同的產品類型。我學習到怎樣擔當經理的角色，也學懂怎樣扮演團隊的一員，亦學會了很多隨機應變的急才，更明白到自己是企業的一份子，也擁有更廣闊的視野。”

周曄皚

本集團在旗下一至兩個物業進行培訓計劃，為期15至18個月，內容靈活。我們會讓學員體驗不同營運部門的工作，領略本集團獨有的大家庭文化。鑒於本公司規模不大，且每年僅取錄數位學員，因此可依據學員的專長和志願度身訂造培訓內容，幫助受訓人員提升領導技能，發揮潛能。

學員有機會被派駐世界各地的半島酒店，因此他們可謂是「文化承載者」。例如，其中一位學員李洛晴精通日語、廣東話及英語，在總部工作六個月後剛調職至東京半島酒店受訓。

我們正計劃為全球各地的學員舉辦為期三天的集體培訓課程，讓他們學習適應多元文化並接受個別指導。

此外，學員亦會獲分派特別項目，參與決策過程並與不同團隊合作，藉此促進跟各部門員工(包括高級管理層)溝通的技巧。李洛晴參與過香港上海大酒店150周年慶祝活動的籌備工作，並將於東京半島酒店10周年慶典的籌劃工作中擔當重任。現於香港半島酒店擔任服務台副經理的Martin Goić在入職首年便參與了巴黎半島酒店開幕活動的籌備工作。

Martin表示：「要學懂如何成為稱職的經理，必須親身經歷每個工作步驟，全靠企業管理培訓計劃讓我真正學懂這點。我曾在新開業的巴黎半島酒店工作，在那裡，一切都是個新開始，然後，我獲調派至集團旗艦業務——開業逾85年的香港半島酒店，而這裡的體驗卻是截然不同。」

企業管理培訓計劃始於8年前，至今有多名畢業生已晉升至總監及經理職級。預期有關計劃將繼續發揮重大功效，為香港上海大酒店培育出精明幹練又積極投入的管理團隊，以集團優良傳統為榮，熱誠待客。

假如賓客每次蒞臨都感到滿意，甚至超越了原來的期望，他們便會成為酒店的忠實顧客，日後亦會繼續選用我們的服務，並持續為公司創造價值。



150年

魅力遊踪

150年來，香港上海大酒店有限公司(香港上海大酒店)見證了全球旅遊業的演變，並為商務或消閒旅客的行程增添姿采，締造奢華爾雅的旅遊體驗。

在19世紀中葉，社會上只有少數精英享有旅遊的特權。隨著蘇伊士運河於1869年通航，歐洲及美國富豪開始乘坐遊輪體驗豪華的海上之旅，美崙美奐的頂級酒店陸續沿著遊輪航線應運而生。這時期的東方魅力尤其吸引，而香港亦成為眾多重要歐亞海上航線的中轉港。





150年來，香港上海大酒店有限公司(香港上海大酒店)見證了全球旅遊業的演變，並為商務或消閒旅客的行程增添姿采，締造奢華爾雅的旅遊體驗。





當時，新成立的香港大酒店有限公司於1868年開設了香港首間豪華酒店，選址熙來攘往的海濱位置。香港酒店開業不久旋即贏得「遠東地區最寬敞、設施最齊全及裝潢最漂亮的酒店」美譽，酒店的Gripps酒吧更是遠近馳名，吸引本地富豪及各國旅客慕名而至，客人絡繹不絕。

另一方面，上海已成為中國的商業首府，亦是歐洲及美國輪船航線停靠的重要港口。1909年，匯中洋行(其後易名為上海大酒店有限公司)在上海外灘開設富麗堂皇的Palace飯店，并提高了當地酒店業的標準。匯中洋行其後收購了

Astor House飯店，其著名宴會廳是新爵士時代舞會及風行一時的阿根廷式「探戈下午茶舞」勝地。

與此同時，香港大酒店有限公司計劃於淺水灣興建一家全新的豪華酒店，為旅客提供一個盡情享受和熙陽光與清涼晚上的最佳地點。1920年元旦，雍容典雅的淺水灣酒店開幕，加上後來在1935年矚目登場的淺水灣麗都綜合娛樂中心及露天舞場，令香港「東方蔚藍海岸」的美譽盡展光芒。

及至1923年，香港大酒店有限公司收購了上海酒店有限公司，正式成為香港上海大酒店有限公司，也



是香港非常缺乏酒店供應的時期。香港政府遂決定在九龍半島南端、火車總站對面近九龍碼頭位置，興建一間新酒店以應需求。該火車總站正是從香港出發至歐洲、途經北京或莫斯科的主要樞紐。

假如賓客每次蒞臨都感到滿意，甚至超越了原來的期望，他們便會成為酒店的忠實顧客，日後亦會繼續選用我們的服務，並持續為公司創造價值。



香港上海大酒店敢於擔起時代發展重任，而宏偉瑰麗的香港半島酒店則於1928年12月11日開業，並在樓頂花園宴會廳舉行了10年來最盛大的慶祝派對。香港半島酒店落成後，即成為當時九龍最高的建築物，更凸顯了酒店尊尚卓越服務的聲譽。酒店舉辦的周日音樂會、每晚由爵士樂隊伴奏的晚餐舞，以至下午茶舞，均吸引了不少香港達官貴人樂而忘返。

香港半島酒店的高雅氣派瞬即吸引到身份尊貴顯赫的人物垂青。1929年，英國皇室成員告羅士打公爵下榻香港半島酒店；10年後，另一界別的王者人物——荷李活金童差利卓別靈和著名女星寶蓮

高黛，也選擇入住香港半島酒店。據聞著名影星奇勒基寶在酒店拍攝《江湖客》期間更經常到香港半島酒店華麗的大堂茶座喝上幾杯，令電影製片最終禁止他再接近大堂茶座直至拍攝完畢。

在1930年代，擁有香港上海大酒店的羅蘭士嘉道理勳爵協助說服政府批予泛美航空公司著陸權。首架登錄香港的客機於1936年10月23日抵達，機上乘客及機組成員均選擇下榻香港半島酒店。自此，半島酒店亦展開與香港航空業的長久淵源。直至今日，仍可憑藉香港半島酒店樓頂China Clipper宴會廳展示的珍貴相片追憶當年Clipper飛船的浪漫氣氛。

隨著航空旅遊在戰後蓬勃發展，半島酒店敬候恭迎環球各地旅客，亦成為世界首個市中心登機站。1958年，香港半島酒店率先發展航機餐飲業務，由吉地士的廚房開始為瑞士航空DC6B航班的乘客炮製美味餐膳。10年後，香港上海大酒店與太古集團合組Swire Air Caterers(現為國泰航空飲食服務有限公司)，負責製作航機餐飲的廚房從香港半島酒店遷往啟德機場。香港半島酒店還為酒店客人提供直升機服務，亦為香港酒店業首創。

時到今天，全球各地半島酒店的魅力風範仍不減當年，延續昔日旅遊業黃金歲月的恆久光輝。集團的豪



華車隊備有多款勞斯萊斯幻影轎車，包括一輛1934年出廠並經過完美翻新改裝的勞斯萊斯幻影二型古董車，以及充滿活力動感的MINI Cooper小轎車，全部髹上半島專用綠色，並裝配迷你酒吧及更多原創設備。

上海半島酒店可提供全長16.5米的豪華遊艇，接載賓客私人航遊黃浦江，從不同角度欣賞外灘和浦東壯麗的天際線景色。曼谷半島酒店特別訂製的嘟嘟三輪車，可讓愛冒險的旅客以地道有趣的風格探索曼谷，而馬尼拉半島酒店則讓旅客體驗吉普車之旅，這些吉普車原為二次大戰的軍用吉普車，是暢遊菲律賓的首選交通工具。



2016年 獎項



營運單位	獎項	主辦機構
香港上海大酒店 2015年報	ARC大獎 — 總大獎 組別最佳：主席致函	MerComm. Inc.
	ARC大獎金獎 – 最佳主席致函(酒店及休閒類別) – 最佳寫作(酒店及休閒類別) – 可持續發展及社會責任報告(專門性年報類別) – 可持續發展及社會責任報告內文設計	MerComm. Inc.
	ARC大獎銅獎 – 傳統年報(酒店及休閒類別) – 封面攝影/設計(酒店及休閒類別) – 內文設計(酒店及休閒類別) – 可持續發展及社會責任報告封面攝影/設計 (專門性年報類別)	MerComm. Inc.
	最佳年報獎銀獎(普通組別)	香港管理專業協會
	最佳企業管治大獎 – 白金獎(非恒生指數成分股(大市值)組別)	香港會計師公會
	最佳企業管治大獎 – 可持續發展及企業社會責任年報特別表揚獎	香港會計師公會
	半島酒店集團	2016年商旅大獎 – 最佳豪華連鎖酒店第三位 – 最佳小型連鎖酒店第三位
香港半島酒店		2016年亞洲水療大獎 – 年度城市酒店
香港半島酒店	米芝蓮一星 — 嘉麟樓中菜廳	2017米芝蓮指南香港澳門
	2016年Condé Nast Traveller讀者評選 – 全球最佳服務酒店 – 中國最佳酒店第三位	Condé Nast Traveller (英國)
	2016年商旅大獎 – 亞太區最佳商務酒店	Business Traveller
	2016年度全球最佳酒店大獎 – 香港最佳酒店第一位	Travel + Leisure
	2016年福布斯旅行指南星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)

營運單位	獎項	主辦機構
上海半島酒店	2016年全球最佳酒店大獎 – 亞洲最佳城市酒店第一位	Travel + Leisure
	米其林二星 — 逸龍閣中菜廳	上海米其林指南2017
	米其林一星 — 艾利爵士餐廳	上海米其林指南2017
	2016年福布斯旅行指南星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)
	2016年Condé Nast Traveller讀者評選 – 中國最佳酒店第二位	Condé Nast Traveller(美國)
	全球50間最佳酒店 – 中國以及亞洲最佳酒店第一位	Telegraph Travel
	2016年中國商旅大獎 – 最佳奢華酒店	Business Traveller(中國)
	2016胡潤至尚優品大獎 – 最佳上海酒店	胡潤百富
	2016新聞晨報旅遊大獎 – 最佳上海奢華酒店	新聞晨報(上海)
東京半島酒店	2016年福布斯旅行指南星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)
曼谷半島酒店	2016年福布斯旅行指南星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
紐約半島酒店	2016年Condé Nast Traveller讀者評選 – 紐約市最佳酒店第二位	Condé Nast Traveller(美國)
	2016年福布斯旅行指南星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)
芝加哥半島酒店	2016年商旅大獎 – 北美最佳商務酒店第二位	Business Traveller
	2016年Condé Nast Traveller讀者評選 – 芝加哥最佳酒店第三位	Condé Nast Traveller(美國)
	2016年福布斯旅行指南星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
比華利山半島酒店	2016年最佳酒店 – 加州最佳酒店第一位 – 洛杉磯最佳酒店第一位	美國新聞與世界報道
	2016 Global Traveler Award – 美國最佳酒店	Global Traveler
巴黎半島酒店	皇宮級大酒店	ATOUT France
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)
淺水灣綜合項目	讀者評選大獎 – 2016年最佳住宅綜合項目	Southside Magazine
The Landmark	關注員工福利的最佳管理者 (授予總經理Bee Lian Ng女士)	胡志明市工會
	年度指南大獎 — 十大頂級酒店式公寓及辦公室大樓	越南經濟時報
泰國鄉村俱樂部	2016亞洲高爾夫球大獎 – 亞太區最佳管理高爾夫球會 – 亞太區最佳餐飲體驗	亞洲高爾夫球雜誌
鶴園高爾夫球會	2016最佳設備大獎 – 加州中部最佳設備獎	Greenskeeper.org
半島商品有限公司	2016市場推廣優異大獎 – 卓越設計銀獎	Marketing Magazine



150
百五載

創新路 啟迪未來

香

港上海大酒店的創新理念為股東帶來重大的價值，如今大部分客人的日常生活都離不開科技應用，創新理念可確保本公司緊貼時代脈搏，迎合全球一體化的趨勢。這正是本集團傳統之一，早於1928年半島酒店誕生時，正如香港上海大酒店首任董事總經理詹士·塔加特 (James Taggart) 於酒店開幕致辭時所言，本公司決意「呈現傲視同儕的現代化酒店設置及衛生設備的酒店」。這句話自此便成為了發展創新理念的基石；而如今，善用創新資訊科技、研究及科技研發，更已成為本公司的發展骨幹。

誠如第71頁所述，為緊貼行業趨勢，確保我們為未來發展做好準備，免受網絡安全風險威脅，我們於2016年成立科技督導委員會，監督本公司科技創新、研究及產品開發計劃的策略方針。委員會將致力發揮科技、服務、效率、財務資源分配及機構表現的價值，為香港上海大酒店帶來長遠的商業利益。

創新可持續未來

科技發展一日千里，未來將會怎樣？研究及科技部與項目發展團隊正埋首開發意念創新的可持續發展解決方案，例如根據半島標準改進燈光系統，以控制節能LED照明效果。隨著半島的客房科技不斷演進，酒店亦可節省打印物料，並能加強賓客與員工之間的溝通。

賓客體驗研究及科技體驗 與客房技術

應用最新的消費者硬件技術及智能軟件開發科技，創造完美流暢的客房技術體驗。



我們正進行大數據分析，讓研究團隊加深了解賓客行為，以及賓客於酒店內的消費模式。研究及科技部團隊亦正致力進一步開發Wi-fi電話，好讓賓客在酒店任何一個角落均可使用。

客戶資料及市場推廣

網上及數碼渠道至臻完善，力求提供實用資訊，具啟發性又別具一格的豪華酒店體驗，此舉不但可推廣集團的品牌精髓和獨特性，亦可因時制宜為賓客提供所需，從各方面創造營銷機會，包括客房、餐飲、水療、活動、網上禮品等範疇，為集團帶來額外收入。



客戶資料及銷售

盡可能提高酒店收入，運用成效超卓的系統及工具，以便作出明智的收入管理決策，妥善管理並維持清晰的客戶資料庫，有效識別、擴大及處理銷售賬戶，以及協助銷售經理早著先機，迅速抓緊重大機遇。酒店總經理、高級管理層、銷售團隊及公司總部將可隨時準確計算收入分佈。



科技督導委員會的

六大主題建構願景

人力資源及科技

人力資源團隊致力運用各項人力資源技術，加強內部溝通、鼓勵員工參與、吸納人才和提升人力資源效率。人力資源團隊亦會借助數據分析，為人力資源相關事務作出最佳的商業決定。

營運、效率及改進

實施各項系統及相關流程，藉此：(1) 消除影響客戶服務的障礙，以便提高效率，改善溝通；(2) 分析現有數據，並收集更多潛在和固有客戶的數據；(3) 繼而給予賓客更切合個人需要的貼心服務體驗，最終目標是讓客人更加鍾情於我們的服務，藉此提高現有賓客再度光顧的比率，提高客戶關係的可得利潤。同時，物色提高生產力的機會，透過有策略地應用科技，為投資帶來合適回報，並提升賓客的體驗。



財務流程

簡化財務及會計流程，提升效率。整合統一流程，以提升效能及減低成本。適時分析及監察財務資料，以便作出具策略性的決定。

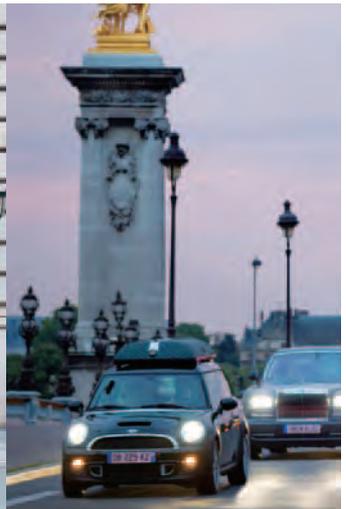


管治

- 110 主席概述
- 112 董事局
- 118 高級管理人員及主要業務單位
- 122 企業管治報告
- 142 集團風險管理委員會報告
- 148 集團企業責任委員會報告
- 150 審核委員會報告
- 152 提名委員會報告
- 154 薪酬委員會報告
- 158 董事局報告



熱誠



極致

主席概述



本人相信，本公司能一直為股東創造持續價值，並實現公司各項發展策略，是有賴於我們對高標準企業管治的不懈努力和孜孜不倦的追求

親愛的股東：

2016年，本公司盛大慶祝了我們的150週年誌慶，標誌著業務發展的重要里程碑。香港上海大酒店為本港歷史最悠久而仍在營運的註冊公司，現時獲公認為全球首屈一指的豪華酒店之一。本人相信，本公司能一直為股東創造持續價值，並實現公司各項發展策略，是有賴於我們逾百年來對高標準企業管治的不懈努力和孜孜不倦的追求。

董事局統領的管治架構是公司文化的核心及靈魂，維護公司價值，秉持誠信、透明及負責任的原則。我們相信完善的政策、程序及管理系統架構中營運，乃本集團未來長遠發展成功的保證。

優化本公司的管治常規

我們的宗旨是持續優化管理常規及提高董事局效能。2016年，我們繼續完善旗下風險管理及內部監控系統。在實踐公司行為守則的過程中，我們致力向全體僱員灌輸本集團的誠信及道德價值，讓員工更易於理解和實行守則的內容。

我們會繼續將可持續發展及環境與社會事宜融合入業務策略中，使之成為集團管理理事會日常會議決策的常規考慮因素。2016年，我們首度成立科技督導委員會，負責制定旗下各項創新標準，在日新月異的科技發展世界中保持集團競爭優勢。

我們亦檢視了風險管理的方針、加強監察風險、識別風險趨勢，並交由管理層及董事局審閱。此外，我們提高了對風險歸屬及管理的責任及透明度，加強監控本集團面臨的主要風險，旨在確保本集團風險管理框架穩健，並有能力適應及應對瞬息萬變的業務環境。

董事局變動

於2016年5月3日，我們欣然委任了馬修先生為財務總裁。馬修先生於酒店及房地產交易、投資及融資(包括合資企業的洽商及重組)方面均擁有豐富經驗。在此之前，於2016年1月，本集團委任了溫詩雅博士，OBE，為獨立非執行董事。溫詩雅博士獲公認為英國最具國際聲譽及最具感召力的商界巾幗之一，為董事局帶來寶貴的視野。

我們相信香港上海大酒店的董事局能與時並進，在成員的多樣化的技能、專長及經驗中取得箇中平衡，有效地監察執行董事及管理層工作並提出有用的建議。

合規

作為一間香港上市公司，我們根據聯交所上市規則附錄十四企業管治守則及企業管治報告，編製公司企業管治報告。我們對企業管治所採取的方針、主要原則上的應用及是否符合相關條文均有在本報告內闡述。報告亦有展示董事局及董事委員會的架構、角色及其運作，以及風險管理架構及程序。

致力業務長遠發展成功

總體而言，本人欣見本集團2016年有關集團管治的進展。我們會繼續優化企業管治的成效，精益求精，確保公司的長遠成功。

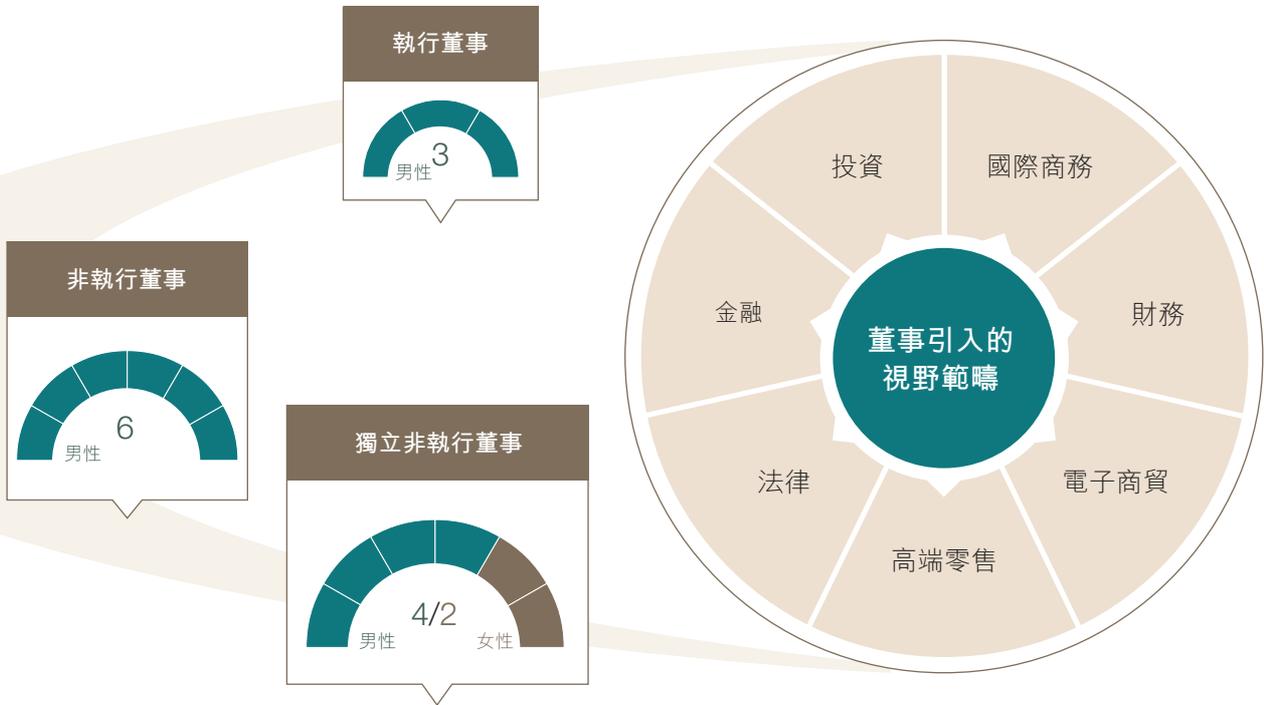


米高嘉道理爵士

2017年3月20日

董事局

以豐富經驗領導本集團

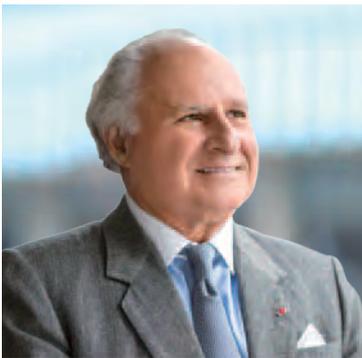


非執行主席

米高嘉道理爵士

N E

GBS, LL.D. (Hon), DSc (Hon), Commandeur de la Légion d'Honneur, Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres, Commandeur de l'Ordre de la Couronne, Commandeur de l'Ordre de Leopold II



1964年11月獲委任為董事，並於1985年獲選為主席。米高嘉道理爵士為本公司的主要股東(定義見證券及期貨條例)。彼為董事麥高利先生的小舅，並兼任本公司數間附屬公司的董事。彼同時為中電控股有限公司主席、長江和記實業有限公司獨立非執行董事，以及嘉道理父子有限公司和其他多間公司的董事。彼曾為和記黃埔有限公司獨立非執行董事(任期直至2015年7月)及香港飛機工程有限公司替代董事(任期直至2016年5月)。此外，米高嘉道理爵士也是多個本地著名慈善團體的受託人。現年75歲。

非執行副主席



包立賢

(A) (R) (E) (F)

2014年5月獲委任為董事及副主席，包立賢先生亦為本公司兩間附屬公司的主席。於2000年5月至2013年9月期間，包立賢先生曾任中電控股有限公司集團常務董事及首席執行官，彼仍在該公司擔任非執行董事。彼為太平地氈國際有限公司的非執行董事及嘉道理父子有限公司主席，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此與本公司若干主要股東有聯繫。加入中電控股有限公司之前，包立賢先生曾先後於英國投資銀行施羅德集團駐倫敦、新加坡及香港分公司任職，在香港分公司最後擔任的職務是亞太區企業財務主管。於2008年至2010年期間，彼曾任香港總商會主席。彼為劍橋大學文學學士及文學碩士、哈佛商學院工商管理碩士及英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員。現年60歲。

執行董事

行政總裁

郭敬文

(E) (F)

Chevalier de la Légion d'Honneur



2002年2月獲委任加入董事局出任執行董事、董事總經理兼行政總裁。郭先生亦兼任本集團旗下大部分公司的董事。彼畢業後受聘於英國羅兵咸會計師事務所及巴克萊德勝投資公司，隨後於1986年回港任職寶源投資，並於1991年獲晉升為企業財務主管。自1996年至2002年，郭先生為港鐵公司財務董事。彼曾為太古股份有限公司的獨立非執行董事（任期直至2015年5月）。彼現為東方海外(國際)有限公司獨立非執行董事、香港管理專業協會資深會員、世界旅遊及旅行理事會成員、香港大學經濟及工商管理學院董事局成員，並兼任財務匯報局名譽顧問。在香港過去多年的事業生涯中，彼曾任聯交所的上市委員會、收購及合併委員會、證券及期貨事務上訴審裁處、恒生指數顧問委員會、海濱事務委員會，以及位於倫敦的國際會計準則理事會的闡釋委員會。彼持有倫敦經濟學院經濟科學士學位，為英格蘭及威爾斯特許會計師公會及香港會計師公會會員。現年57歲。

企業管治董事委員會

(A) 審核委員會

(N) 提名委員會

(R) 薪酬委員會

● 委員會主席

其他董事委員會

(E) 執行委員會

(F) 財務委員會

● 委員會主席



營運總裁

包華

2004年4月獲委任加入董事局出任執行董事，包華先生亦為本集團旗下大部分公司的董事。彼於1981年加入本集團，1994年獲委任為香港半島酒店總經理，1999年兼負區域業務工作，並於2004年4月晉升營運總裁。包華先生畢業於瑞士Ecole hôtelière de Lausanne，現為此學院的國際顧問委員會成員，亦為香港中文大學酒店及旅遊管理學院諮詢委員會成員。現年63歲。



財務總裁

馬修



2016年5月獲委任加入董事局出任執行董事及財務總裁，馬修先生亦為本集團旗下大部分公司的董事。在其職業生涯中，馬修先生於酒店及房地產交易、投資及融資(包括合資企業的洽商及重組)方面擁有豐富經驗。彼在1998年於悉尼安達信企業融資開展其事業，其後於2001年加入悉尼德意志銀行，從事股權資本市場及房地產投資銀行等工作。馬修先生自2006年起加入亞洲區摩根大通，並曾出任該公司於香港及新加坡的多個高層職位。離任前彼為摩根大通董事總經理及亞洲區房地產、博彩及酒店部門投資銀行業務主管。馬修先生持有Griffith大學國際商務關係學士學位及昆士蘭大學商學士學位。馬修先生亦在中國完成了多項研究課程，包括在南京大學 — 約翰斯·霍普金斯大學中美文化研究中心。現年43歲。



非執行董事

麥高利

1972年5月獲委任為董事局成員，麥高利先生為米高嘉道理爵士的姐夫，亦為本公司的主要股東(定義見證券及期貨條例)。麥高利先生同時為嘉道理父子有限公司及其他多間公司的董事局成員。彼曾為中電控股有限公司的非執行董事(任期直至2016年9月底)。麥高利先生為倫敦Tate Foundation的榮譽受託人，以及多間慈善機構的受託人。彼畢業於英國格拉斯哥大學，為蘇格蘭特許會計師公會會員。現年81歲。



毛嘉達

1985年5月獲委任為董事局成員，1993年至2002年5月期間擔任副主席。彼同時為本公司數間附屬公司的董事。毛嘉達先生為嘉道理父子有限公司的執行董事，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此，與本公司若干主要股東有聯繫。彼擔任其他公司的非行政職位，包括中電控股有限公司副主席及中華電力有限公司、中電地產有限公司、中電地產投資有限公司、青山發電有限公司以及香港抽水蓄能發展有限公司的主席。彼亦為米高嘉道理爵士於長江和記實業有限公司的替代董事。彼曾為米高嘉道理爵士於和記黃埔有限公司的替代董事(任期直至2015年7月)。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。現年64歲。



利約翰

EF

2006年5月獲委任為董事局成員，利約翰先生是中電控股有限公司及嘉道理父子有限公司董事局成員，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此與本公司若干主要股東有聯繫。彼曾為香港及英國私人執業律師。現年63歲。



高富華

2006年5月獲委任為董事局成員，高富華先生是太平地氈國際有限公司主席及嘉道理父子有限公司董事，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此，與本公司若干主要股東有聯繫。彼同時是香港其他多家公司的董事局成員。彼持有文學碩士學位，擁有逾30年的亞太區企業管理經驗(主要為房地產、製造及分銷)。現年57歲。



獨立非執行董事

李國寶爵士

Ⓝ

GBM, GBS, OBE, JP, MA Cantab. (Economics & Law), Hon. LLD (Cantab), Hon. DSc. (Imperial), Hon. LLD (Warwick), Hon. DBA (Edinburgh Napier), Hon. D.Hum.Litt. (Trinity, USA), Hon. LLD (Hong Kong), Hon. DSocSc (Lingnan), Hon. DLitt (Macquarie), Hon. DSocSc (CUHK), FCA, FCPA, FCPA (Aust.), FCIB, FHKIB, FBCS, CITP, FCI Arb, Officier de l'Ordre de la Couronne, Grand Officer of the Order of the Star of Italian Solidarity, The Order of the Rising Sun, Gold Rays with Neck Ribbon, Commandeur dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur

1987年10月獲委任為董事局成員。李爵士亦是東亞銀行有限公司(於香港上市)主席兼行政總裁，現任粵海投資有限公司、香港中華煤氣有限公司、電訊盈科有限公司、香港生力啤酒廠有限公司及維他奶國際集團有限公司(上述公司均於香港上市)的獨立非執行董事。彼亦為香港銀行同業結算有限公司的董事。李爵士曾任CaixaBank, S.A.(於西班牙上市)的董事(任期直至2014年10月)及南華早報集團有限公司(現稱長城環亞控股有限公司)的獨立非執行董事(任期直至2016年6月)。李爵士為財資市場公會議會成員。彼為劍橋之友香港有限公司的創立主席、救世軍港澳軍區顧問委員會主席及聖雅各福群會執行委員會主席。彼於1985年至2012年期間，曾任香港立法會議員。現年78歲。



包立德，CBE

Ⓐ Ⓡ

2004年2月獲委任加入董事局，包立德先生於1969年在倫敦羅兵咸會計師事務所開始其職業生涯。彼自1980年起僑居香港，1994年至2001年期間擔任香港羅兵咸永道會計師事務所主席兼高級合夥人。彼為德昌電機控股有限公司及太平洋航運集團有限公司的獨立非執行董事。包立德先生亦為香港英國總商會監督委員會主席。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。現年69歲。



卜佩仁

Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur

卜佩仁先生於1996年5月至2002年1月期間出任本集團董事總經理兼行政總裁。彼於2009年6月由非執行董事調任為獨立非執行董事。返回歐洲後，卜佩仁先生繼續活躍於酒店及旅遊界。彼持有瑞士聯邦理工學院及史丹福大學理科碩士學位。卜佩仁先生曾出任國際性質量控制公司——SGS多個行政職位。現年69歲。



馮國綸博士，SBS, OBE, JP

(A) (N)

2011年1月獲委任為董事局成員。馮博士為利豐有限公司的集團主席，並擔任馮氏集團旗下其他公司的非執行董事，包括利亞零售有限公司、利邦控股有限公司及利標品牌有限公司。馮博士也是偉易達集團、瑞安房地產有限公司、新鴻基地產發展有限公司及Singapore Airlines Limited的獨立非執行董事。他曾為香港總商會、香港出口商會及太平洋經濟合作香港委員會的主席。馮博士持有普林斯頓大學工程學士學位及哈佛商學院工商管理碩士學位，並分別獲香港科技大學及香港理工大學頒授榮譽工商管理學博士學位。現年68歲。



王葛鳴博士，DBE, JP

(R)

2013年2月獲委任為董事局成員。王博士擔任中國人民政治協商會議全國委員會委員，同時是香港青年協會總幹事，香港上海滙豐銀行有限公司、長江和記實業有限公司以及和記電訊香港控股有限公司的獨立非執行董事。此外，王博士也擔任滙豐銀行慈善基金諮詢委員會的非執行主席、香港世界宣明會榮譽主席及Mars, Incorporated的環球顧問。彼亦擔任香港科技大學商學院顧問委員會成員。王博士曾為長江實業(集團)有限公司的獨立非執行董事(任期直至2015年6月)。王博士持有加州大學戴維斯分校社會學博士學位，並獲香港中文大學、香港理工大學、香港大學、香港教育學院及多倫多大學頒授名譽博士學位。現年64歲。



溫詩雅博士，OBE

2016年1月獲委任為董事局成員。溫詩雅博士在消費及零售行業具備豐富經驗和專業知識。彼於英國馬莎(Marks & Spencer plc)開展其事業，並於1990年代成為該公司商業部門首位女性董事，亦為歷來最年輕的董事。隨後她先後出任英國傳統名牌Pringle of Scotland的行政總裁及Aquascutum的主席及行政總裁，並成功重振該兩家公司的業務。其後擔任英國著名私募股本公司3i的資深顧問，為該公司的消費及零售業投資提供意見，並成為其品牌之一Agent Provocateur的主席。溫詩雅博士也曾為Natalie Massenet擔任網上零售商Net-a-Porter的顧問，以及The Edrington Group Limited的非執行董事。溫詩雅博士現為網上女士服裝業務的Winser London Limited的創辦人兼行政總裁。彼並獲英國首相委任為英國自然歷史博物館的信託董事局成員及商業顧問委員會主席。溫詩雅博士因其在英國商界的貢獻，榮獲英女皇頒授大英帝國官佐勳章(OBE)及獲Heriot-Watt大學頒授博士學位。現年58歲。

高級管理人員及主要業務單位

執行董事局策略



由左至右

後行：孫漫天，廖宜菁，陳娜嘉，艾思瀚，徐潔樺，Maria Razumich-Zec

前行：馬修，郭敬文，包華

高級管理人員

集團管理理事會

集團管理理事會獲董事局正式授予職權，就本集團的管理及營運業務制定決策，以及就本集團策略方向為董事局提供建議。集團管理理事會在可行情況下每週召開一次會議，就管理及營運事務制定決策。

除**行政總裁郭敬文**、**營運總裁包華**及**財務總裁馬修**外：¹

集團核心成員

廖宜菁

廖氏於2002年加入本集團出任公司秘書及公司法律顧問。彼於2011年獲委任為集團管理理事會成員，並於2013年晉升為集團核心成員，其職銜更改為法律及企業集團總監，同時保留公司秘書的職位。彼為香港及英格蘭及威爾斯合資格律師，在法律界執業多年，精於處理企業合併及收購業務。現年48歲。

孫漫天

孫漫天先生專責本集團的非酒店物業及營運業務，包括位於香港的淺水灣綜合項目及山頂綜合項目，以及管理位於香港、越南、泰國、法國及英國的物業及會所。彼已加盟本集團逾30年。彼於1999年晉升為物業及會所管理事務集團總經理，於2002年成為集團管理理事會成員，並於2013年晉升為集團核心成員，其職銜更改為物業部集團總監。現年59歲。

其他成員

陳娜嘉

陳氏於1994年加入香港半島酒店。經過多次內部晉升後，彼於2004至2007年間獲委任為曼谷半島酒店總經理。彼於2007年獲委任為香港半島酒店總經理，並於2010年晉升為香港及泰國地區副總裁。除出任香港半島酒店總經理一職外，彼亦於2011年加入集團管理理事會，其職銜於2013年更改為區域副總裁。現年52歲。

艾思瀚

艾思瀚先生於1995年加入香港上海大酒店擔任資訊科技總經理，主力發展及重組集團的科技分部。其職銜於2013年更改為集團總經理，負責策劃及執行集團及營運單位的資訊科技策略。彼於2015年獲委任為集團管理理事會成員。現年54歲。

¹ 行政總裁、營運總裁及財務總裁之履歷載於第113及114頁

Maria Razumich-Zec

彼於2002年加入本集團，出任芝加哥半島酒店總經理，其後於2007年晉升為美國東岸區域副總裁，負責芝加哥及紐約半島酒店和加州喀麥爾鷓園高爾夫球會的事務。彼於2007年加入集團管理理事會，其職銜於2013年更改為區域副總裁。現年59歲。

徐潔樺

徐氏於2007年獲委任為人力資源總經理。彼憑藉歷年在酒店業人力資源管理的經驗，專責本集團人力資源、人才發展及培訓方面的策略。彼於2011年加入集團管理理事會，其職銜於2013年更改為人力資源集團總監。現年48歲。

黃步德

黃先生於1996年加入香港上海大酒店擔任高級助理項目經理，於2010年晉升為項目管理總經理，並於2013年獲委任為集團項目總經理。彼負責集團內所有項目的發展，當中包括於上海及巴黎發展及開設新的半島酒店，以及負責香港、北京及芝加哥的大型翻新工程項目。彼擔任集團管理理事會成員直至2016年12月止，辭任本公司職務自2017年3月31日起生效。現年49歲。



主要業務單位

以下人士分別擔任集團內的各個主要業務單位，其姓名以英文姓氏的字母排序。

彭博富 — 營運財務及效率總經理

鮑祖莉 — 半島商品有限公司總經理

陳文發 — 研究及科技總經理

陳佩明 — 業務拓展總監

鄭兆偉 —

半島酒店集團市場推廣副總裁²

張榮耀 —

上海半島綜合項目總經理及常務董事

Mark Choon — 馬尼拉半島酒店總經理

周志堅 — 集團總工程師

高樂京 — 紐約半島酒店總經理

江雅文 — 設計總經理

韓可嘉 — 巴黎半島酒店總經理

許焯 — 保安及營運風險總監

劉金花 — 企業責任及可持續發展總監

李宣銘 — 集團司庫

李爾冬 — 首席法律顧問

莫凱琳 — 企業事務總監

劉鶯 — 環球商務租賃副總裁

Offer Nissenbaum —

比華利山半島酒店董事總經理

文斯騰 — 王府半島酒店總經理

羅瑞思 — 集團營運總經理

沈栢民 — 曼谷半島酒店總經理

Max Schroeder —

鵝園高爾夫球會總經理

鄧榮光 — 集團財務總經理

曾瑛美 — 山頂綜合項目總經理

Sonja Vodusek —

東京半島酒店總經理

溫潔儀 —

集團審核及風險管理總經理

黃香翹 — 淺水灣有限公司總經理

葉俊強 — 半島酒店集團銷售副總裁



² 小林一利先生已獲委任為半島酒店集團市場推廣副總裁，自2017年3月27日起生效，以接任於2017年3月辭任的鄭兆偉先生的職務

企業管治報告



董事局將企業管治視作業務策略的重要一環

企業管治架構

集團業務策略的支持平台

良好的企業管治對本集團克服不斷變化的監管及市場環境從而實現長遠發展而言至關重要。本公司董事局將企業管治視作業務策略的重要一環。透過實踐正確的管治架構，董事局得以為整個集團秉持誠信、透明及負責任的文化。這將增強及維持股東及業務相關人士對本公司的信心。

2016年企業管治措施及工作

以下為本集團各項措施及企業管治工作概要。有關進一步詳情可於本報告，以及於本公司網站³及聯交所網站上載的企業責任及可持續發展報告中查閱。

- **風險管理程序** — 我們透過(i)改善風險管理方法，更清晰地向行政管理人員展示各個業務的最高級別風險，及(ii)擴大風險評估參數，藉此不斷優化轄下風險管理程序。我們新推出兩份報告：事故剖析報告及風險警示報告，旨在提升風險意識及分享事故經驗，並透過風險管理工作坊為各業務單位進行教育警醒
- **董事局評估** — 董事局於2015年完成第二次自我評估後採取各項措施，旨在提升董事局的效能
- **繼任計劃** — 我們採用網上人才管理系統，為主要業務單位設立穩健的繼任規劃架構
- **常規及政策** — 作為管治程序、政策及常規的定期檢討及評估的一部分：(i)我們簡化行為守則；(ii)我們繼續推行公平競爭合規培訓計劃；及(iii)我們更新資料私隱守則中有關直接推銷許可的內容
- **資訊科技** — 集團管理理事會成立附屬委員會 — 科技督導委員會，以監督本集團科技發展的策略方向
- **項目** — 鑒於本集團新建及裝修項目不斷增加，本集團成立項目執行委員會，以加強項目流程及統籌各種項目資源
- **營運財務** — 我們已重組財務匯報職能架構，並將其更名為營運財務及效率部門，以專注發展各項業務計劃、預算、績效、風險管理及審核調查結果和數據分析
- **溝通** — 於2016年5月召開的總經理會議及市場推廣會議探討了本集團遇到的機遇、挑戰及工作重點

本公司的企業管治架構及其主要職責如下：

問責

董事局

向本公司的股東及業務相關人士承責，務求本集團達致長遠的成功

企業管治董事委員會

其他董事委員會

審核委員會	提名委員會	薪酬委員會	執行委員會	財務委員會
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 監督本集團財務匯報的完整性及外聘和內部審核程序 ▶ 監察及檢討本集團風險管理及內部監控系統的有效性 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 檢討董事局的架構、人數及組成 ▶ 參照董事局成員多元化政策向董事局作出關於委任的建議 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 就本集團的薪酬理念及政策向董事局提供建議 ▶ 檢討及批准執行董事及高級管理人員的薪酬組合 ▶ 檢討非執行董事及出任董事委員會的袍金後，向董事局提出建議 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 發展及檢討策略性機會及重大投資方案 ▶ 評估本集團的競爭狀況，以及制定策略保護本集團品牌、價值及業務原則 ▶ 監察策略計劃及投資方案的實施情況 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 檢討本集團重大收購、投資、資產處置及新項目之所有財務方面事宜及預算 ▶ 檢討及批准制訂本集團財務及年度營運計劃、預算、預測及其任何修訂 ▶ 檢討本集團的財務表現

行政總裁

在集團管理理事會協助下，領導管理層達成董事局所定下的目標

集團管理理事會

在各個附屬委員會的協助下，檢討及監察本集團日常營運及業務

集團風險管理委員會	集團企業責任委員會	科技督導委員會
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 監察本集團各項高級別風險及相關應變計劃 ▶ 以集團風險管理登記冊的宗旨及應用模式制定監管政策、程序及指引 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 監察及監督本集團的企業責任及可持續發展政策及措施的實施情況 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 監督本集團科技發展的策略方向

審核及風險管理

- ▶ 提供內部審核核證
- ▶ 向審核委員會匯報及協助集團風險管理委員會處理風險管理及內部監控事宜

各營運總經理、總公司部門主管及業務營運單位

營運本集團日常業務

授權

透徹報告獲享殊榮

香港上海大酒店一直秉承為其股東及業務相關人士就本集團的業務表現作出具透明度的報告，而年報則是有助兌現有關承諾的重要工具。

2016年，香港上海大酒店年報榮獲ARC大獎總大獎(組別最佳：主席致函)，以及在酒店及休閒類別中榮獲四項金獎及四項銅獎。

香港上海大酒店亦榮獲香港管理專業協會頒發普通組別「最佳年報獎」銀獎。此外，我們還榮獲香港會計師公會頒發的非恒生指數成分股(大市值)組別「最佳企業管治大獎」白金獎，及可持續發展及社會責任報告「特別表揚獎」。外界的一致認同足以向股東及業務相關人士證明，本公司在企業管治常規方面表現優於業界。



董事局運作

董事局的角色

董事局帶領及監督本公司的管理層，並由董事共同向本公司的股東及業務相關人士承責，務求本集團達致長遠的成功。

董事局自有一套職權範圍⁴，並保留對本集團策略及重要事項的權力，包括：

- 制訂本集團的長期及短期策略方向，包括發展策略、重大投資、收購及出售重大資產
- 批准本集團的年度預算及預測
- 批准會計政策的重大變動
- 批准本公司資本結構的變動
- 制訂股息政策
- 授權重大借貸及開支
- 批准財務報告、年報及中期報告，並於編製本公司披露聲明時作出適當的判斷
- 批准委任於股東大會上參選及/或重選的董事

- 檢討及確保企業管治職能符合聯交所上市規則附錄十四企業管治守則(管治守則)執行企業管治職能，包括釐定本集團企業管治政策，以及檢討及監察本集團的企業管治常規
- 透過審閱審核委員會、集團管理理事會及集團風險管理委員會的報告，持續監管本集團風險管理及內部監控系統，並檢討該等系統的有效性

集團管理理事會在董事局的主導及指引下營運本集團的日常事務(具體詳情載於第132及133頁)。

董事局的職權範圍須於每年審視，以確保該等職權範圍符合最新的法律法規要求及最佳常規的最新狀況。2016年已據此修訂職權範圍。

董事局亦會每兩年評估其表現，有關詳情載於第128頁。有關董事就編製截至2016年12月31日止年度的財務報告中所承擔之責任，請參閱第164頁的董事局報告。

非執行主席及行政總裁的角色及職責分工

米高嘉道理爵士自1985年5月起擔任非執行主席，郭敬文先生則自2002年2月起出任行政總裁。

本公司董事局運作與負責公司業務營運的行政人員存在清晰的責任分工。主席及行政總裁之角色及責

⁴ 職權範圍載於本公司網站 www.hshgroup.com/zh-hk/about/leadership

任分工於香港上海大酒店企業管治守則(香港上海大酒店守則)中列明。

- 非執行主席** — 主席領導董事局及負責確保董事局及各成員有效履行職責，並就董事局事務作出積極貢獻。在履行該職責時，主席會促進及鼓勵所有董事(尤其是獨立非執行董事及其他非執行董事)公開表達意見及所關注之事宜。主席亦確保執行及非執行董事之間建立富有建設性的關係，以便董事局所作的決定能公允反映共識。主席與行政總裁及營運總裁及/或財務總裁進行頻密溝通，平均至少每週一次，以掌握集團發展及營運的最新動態。年內，主席亦在執行董事不在場的情況下，尋求非執行董事獨立評估管理層的表現。主席亦主導有關每兩年進行董事局評估的討論。在公司秘書的協助下，主席亦會確保整個集團建立及實施良好的企業常規及程序。
- 行政總裁** — 行政總裁主導本集團日常管理，負責確保董事局所同意之策略及政策得以實施，並領導管理層達成董事局所定下的目標。董事局授權行政總裁運作業務；行政總裁向董事局問責及匯報集團業務之表現。營運總裁、財務總裁、集團核心成員及集團管理理事會其他成員為行政總裁提供支持。該管理層架構促進清晰匯報，並為董事局提供優質的資訊及建議，令其能在公司業務及策略的所有方面作出明智的決策。

本集團的主席及行政總裁之間並無任何財務、業務、家屬或其他重大或相關的關係。

非執行董事及獨立非執行董事的角色

在12名非執行董事中，六名為獨立於管理層的獨立非執行董事。另外六名非執行董事並無參與本公司的日常運作，由於彼等與主要股東有聯繫，故並不被認為是獨立的。非執行董事評估管理層在實現既定的企業目標和宗旨方面的表現。他們亦須確保財務資料得到清晰及準確的匯報，以及保證風險管理及內部監控系統有效實施。本公司非執行董事在所有範疇質詢管理層的決策時踴躍發表觀點，並提供富有建設性的意見，這是董事局審議、決策客觀性的關鍵。他們亦參與為執行董事及高級管理人員釐定適當的薪酬水平。獨立非執行董事包立德先生擔任審核委員會及薪酬委員會主席，及其他非執行董事亦直接透過董事局或董事委員會積極參與其中。在董事局及董事委員會任職的非執行董事各自具備不同的技能、專長、背景及資格，讓該等委員會獲益良多。

獨立非執行董事不單擔當非執行董事的角色，且為董事局帶來與管理互補互足的專業知識及業務專長，從而為本公司業務可能遇到的狀況提供獨到見解及獨立判斷。獨立非執行董事的存在進一步有助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策。

香港上海大酒店董事局及企業管治董事委員會的獨立成員比例



執行董事的角色

本公司的行政總裁、營運總裁及財務總裁擔任本集團執行董事，參與處理日常業務，他們各自擔負明確的行政職責，但他們的角色並不單限於各自明確的行政職責所涵蓋的業務範疇，而是擴展至整個集團的營運上。他們主動與非執行董事溝通，並對非執行董事提出的任何行政建議及質詢持開放及負責的態度。

公司秘書的角色

公司秘書就管治事宜向主席及行政總裁匯報。她的職責包括檢視及貫徹本公司的企業管治常規及程序，並提出優化措施，以便在企業管治的效能及重要性兩者之間取得平衡。作為董事局及企業管治董事委員會的秘書，她就董事局程序及流程向董事局負責。就該等事宜所有董事均可直接取得公司秘書的意見及支援。

本集團的公司秘書亦負責向董事局及董事委員會就最新的法律、監管及管治事宜提供意見及確保他們得悉該等事宜。另外，她促進董事就任須知計劃及專業發展。

董事委員會

為了對本公司進行有效管理，董事局已成立以下董事委員會：審核、提名及薪酬委員會為企業管治守則項下的企業管治董事委員會；執行及財務委員會屬管理程序的一部分，負責策略及財務事務。各個委員會的決定及建議均須向董事局匯報，應由董事局決定的事務在執行前須取得董事局的批准。本章節載有各企業管治董事委員會的出席率及其主要工作報告。

各董事委員會的職權範圍已獲董事局批准，並須每年審視，以確保該等職權範圍符合最新的法律法規要求及最佳常規的最新狀況，並滿足本公司的需求。2016年已據此對財務委員會的職權範圍進行修訂。

各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站⁵查閱，而企業管治董事委員會的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。管治委員會的報告均載於第150至157頁。

董事局程序

我們繼續採納清晰及一致的董事局程序。於2016年，董事局正式召開5次例行會議及一次特別會議。個別董事出席董事局會議及企業管治董事委員會的情況載於第129頁。

董事必須獲得準確、清晰、全面及可靠的資料，方能作出周全的決策。董事局邀請各董事在董事局會議議程中加入商討事項，並在每次董事局會議或董事局書面決議案前向全體董事提交詳細的董事局會議文件，以確保董事有足夠時間閱覽討論事項。此外，管理層亦向董事局成員提交每月更新的業務營運資料。本公司確保全體董事在董事局會議期間獲及時提供充足及優質資訊，使彼等對本公司策略、財務、營運、合規、可持續發展、企業管治等事項維持有效的監控。全體董事亦可不受限制地獲得獨立專業意見、會見高級管理人員，以及獲取公司秘書的意見及服務，而公司秘書負責確保董事局遵從議事程序而行，以及就所有法律及公司事務向董事局提供意見。

董事局透過舉行會議，並輔以於休會期間傳閱書面決議案的方式，對董事局決議進行投票。董事局會議以有助鼓勵董事在會議上公開討論、坦誠辯論及積極參與的形式舉行。儘管會議待決事項由擁有投票權的董事投票以大比數決定即可，但董事局通常致力爭取全體達成表決一致。

所有董事必須履行普通法下的法律責任，行事須以本公司、股東及業務相關人士的利益為依歸。根據香港上海大酒店守則及管治守則，所有董事亦須表明彼等於董事局將予考慮的任何交易、安排或其他建議方案中所涉及的利益性質及範疇(如有)。除載於董事局報告第159及160頁的持續關連交易(三月份的董事局會議已討論及批准該等交易)外，在2016年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突。

我們的董事委員會的運作程序與董事局相似。

2016年董事局工作重點

在瞬息萬變的環境下引領集團前行

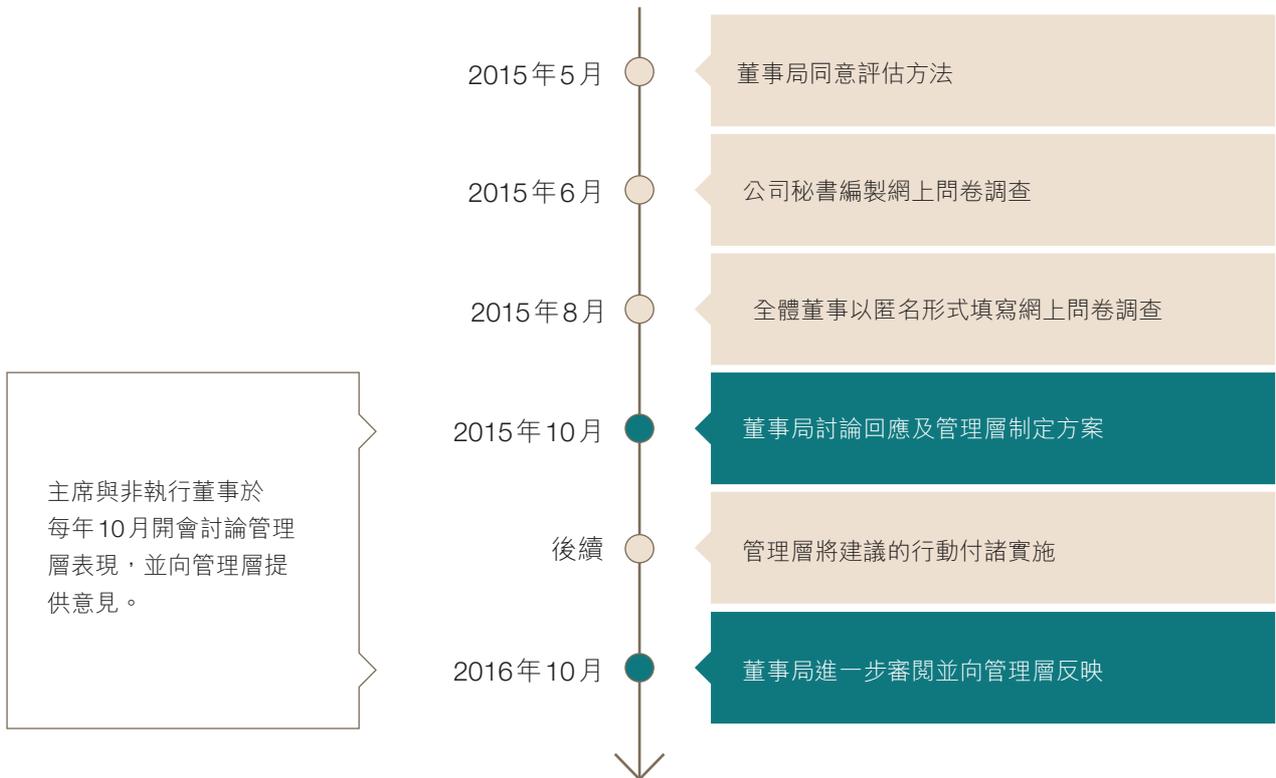
董事局除了按照職權範圍作出一般決策外，還須根據外圍環境討論本公司的各項業務、財務表現及其策略方向。年內重點包括：



董事局評估

兩年評估週期

董事局每兩年評估一次其自身及轄下委員會以及個別董事的表現，旨在提高董事局效益。於2015年，董事局通過自我評估方式(填寫預設網上定性問卷調查)進行了第二次評估。



在上一次董事局評估後，管理層制定了一系列提升成效的方案，包括於每年10月的董事局會議上討論預算方向及統一本集團財務預測匯報及其對現金流及財務比率的影響。管理層繼續安排各營運總經理及總公司部門主管於董事局會議上作更多簡報，讓董事局成員了解各業務發展趨勢、市場狀況及高新科技對轄下業務的影響。

除自我評估外，主席亦於2016年10月與非執行董事會面，檢討管理層表現，並討論如何優化本公司的管治常規。該討論已知會管理層以作出回應或付諸實施。

2016年董事局及委員會出席率及培訓記錄

2016年各董事及公司秘書於股東週年大會、董事局及管治董事委員會會議的出席率及培訓記錄如下：

	董事局	審核委員會 ⁽¹⁾	提名委員會	薪酬委員會	股東週年大會 ⁽¹⁾	培訓類別
非執行董事						
米高嘉道理爵士 非執行主席	○●●●●●		●		●	A,B,C
包立賢先生 非執行副主席	●●●●●●	●●●●		●●	●	A,B,C
麥高利先生	○●●●●●				●	A,B,C
毛嘉達先生	●●●●●●				●	A,B,C
利約翰先生	○●●●●●				●	A,B,C
高富華先生	●●●●●●				●	A,B,C
獨立非執行董事						
李國寶爵士	○●●●●●		●		○	A,B,C
包立德先生	●●●●●●	●●●●		●●	●	A,B,C
卜佩仁先生	○●●●●●				●	A,B,C
馮國綸博士	○●●●●●	○●●●	○		○	A,B,C
王葛鳴博士	○●●●●●			●●	○	A,B,C
溫詩雅博士	○●●●●●				○	A,B,C
執行董事						
郭敬文先生 行政總裁	●●●●●●				●	A,B,C
包華先生 營運總裁	●●●●●●				●	A,B,C
馬修先生 ⁽²⁾ 財務總裁	●●●●●●				●	A,B,C
公司秘書						
廖宜菁女士 ⁽³⁾	●●●●●●	●●●●	●	●●	●	A,B,C

附註：

(1) 外聘核數師代表出席所有審核委員會會議及股東週年大會

(2) 馬修先生獲委任為董事，自2016年5月3日起生效

(3) 於2016年，廖宜菁女士已按上市規則要求參加超過15小時的專業培訓

(A) 閱讀資料涵蓋相關新法例法規及本集團業務相關議題

(B) 視察業務，譬如於2016年10月視察王府半島酒店

(C) 關於業務或董事職責的研討會/會議包括以下方面：

- 競爭法及反壟斷
- 千禧世代下的最新市場趨勢
- 企業管治事宜
- 可持續發展
- 風險管理
- 保安及危機管理

董事局就任須知、業務熟習及培訓

就任須知

本公司為加入董事局的所有董事提供度身訂造的就任須知計劃，為新任董事全面介紹本集團的業務，以確保其迅速深入了解公司業務。新任董事應逐一會見執行董事及高級管理人員，討論本集團的業務、策略和主要業務職能，並首先獲安排視察本集團在香港的主要業務，後再安排到海外視察。公司秘書亦會向新任董事闡釋及提供所有公司政策。溫詩雅博士及馬修先生分別於2016年1月及5月加入董事局，彼等均已完成其就任須知計劃。

業務熟習及培訓

為確保董事能高效履行其角色，本集團施行各種措施以確保全體董事持續更新知識及技能，以及透過與營運單位及僱員的接觸，了解公司的情況。

董事局定下目標，每年到集團海外物業舉行一次董事局會議，並藉此機會與當地的管理層討論業務事宜、風險及策略。2016年10月的董事局會議於王府半島酒店召開，該酒店已進行其第一階段的翻新工程。董事局成員在參觀新裝修設施之餘，與當地的管理層會面，了解他們在業務上的挑戰和市場環境。透過海外視察，非執行董事加深了對本集團不同業務的認識，從而令他們能夠作出符合本集團業務策略的完善決策。

董事參與持續培訓及發展活動，讓他們及時了解本公司各方面的業務範圍，以履行他們作為董事的職責。董事向本公司匯報彼等每年參與培訓的詳情，

有關記錄交由公司秘書備存。2016年各董事及公司秘書的培訓記錄載於第129頁。

其他合規事宜

董事的委任及重選

本公司確認，2016年全體董事的委任及重選均遵行企業管治守則。全體董事(包括非執行董事)每三年重選一次。有關2016年董事局成員的委任及將於2017年股東週年大會上退任並同意重選連任的董事的詳情載於董事局報告第160頁。

董事參與集團事務的時間承諾

董事局認為，所有董事須投入足夠的時間以履行彼等對本公司的職責。非執行董事及獨立非執行董事的委任書及執行董事的服務合約均有指引列出處理本公司事務所需投入的時間要求。2016年，鑒於非執行董事及獨立非執行董事對本公司事務投入的時間有所增加，薪酬委員會已批准修改該等董事參與集團事務的時間承諾。每位董事均在接受委任時確認理解該處理本公司事務應投入的時間。此外，董事局每年檢討董事作出的貢獻及彼等在履行其責任時是否已投入足夠的時間。

所有董事均向本公司確認彼等已於2016年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。

獨立非執行董事的獨立性

非執行董事的獨立性關乎董事局的架構平衡。本公司已接獲於2016年在任的6名獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的年度書面確認。根據上市規則第3.13條所載的獨立性指引，提名委員會及董事局認為於2016年在任的所有6名獨立非執行董事將繼續為獨立人士，且並無任何業務或其他關係或情況可能影響到任何獨立非執行董事的判斷。

獨立非執行董事除以上所指正式書面確認獨立性外，最重要的是每位獨立非執行董事都思想獨立，敢於對既有觀念，作出提問。董事局認為，簡單隨意地以服務期決定一名董事失去其獨立性的做法並不恰當。董事局將繼續透過評估獨立非執行董事的角色及判斷是否仍然獨立，並且是否能夠繼續對管理層及董事局提出的假設及觀點作出客觀及有建設性的質疑，以審視獨立非執行董事的獨立性。

董事買賣本公司證券

所有董事均根據本公司董事進行證券交易的守則(證券守則)進行本公司證券交易，證券守則條款的嚴格程度不遜於聯交所上市規則附錄十上市發行人董事進行證券交易的標準守則(標準守則)所載的規定準則。所有董事在進行相關交易前均須獲得批准。

所有董事確認於2016年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2016年12月31日本公司董事的持股詳情載於第160及161頁。

由於指定僱員(包括高級管理人員)可能會不時知悉內幕消息，故本公司證券交易守則的涵蓋範圍進一步擴展至該等僱員。所有指定僱員亦已確認完全遵守適用於指定僱員的本公司證券交易守則所載的準則。高級管理人員的資料概要及其股權分別載於第119及200，及161頁。

董事披露利益衝突

我們已制定相關程序，以確保遵守有關潛在利益衝突的披露要求。所有董事在委任時及每年均須向董事局披露與彼等利益相關的以下資料：

- 彼等在公眾公司或組織機構擔任職位的數目及性質以及其他重大承擔(如有)，以及擔任有關職務所涉及的時間
- 彼等在對本公司業務構成重大影響的其他公司或組織機構擔任董事或股東所持的權益
- 彼等(獨立非執行董事除外)及彼等之緊密聯繫人士是否在其他與本公司有業務競爭的公司持有任何權益，且彼等均無任何須根據上市規則第8.10條規定予以披露的競爭性權益

於2016年，所有董事均已履行該等披露要求。

我們亦已將關於潛在利益衝突的年度披露規定的覆蓋範圍擴大至集團管理理事會成員及主要業務單位，相關披露亦已完成。

關連交易的內部監控程序

本公司為確保關連交易遵守各項關連交易規則推出了一系列措施，包括：(i) 每半年檢視所有當前及潛在關連交易；(ii) 訂立任何潛在關連交易前必須經企業法律部檢閱；(iii) 每月編製關連交易報告作監管用途；及(iv) 審核委員會、獨立非執行董事、外聘核數師及董事局每年檢討一次有關辦公室租約的持續關連交易。

就2016年財政年度的關連交易而言，審核及風險管理部已審閱：(i) 關連交易內部監控程序的充足程度及效能；及(ii) 本公司辦公室租約的持續關連交易，有關結果已提交予審核委員會，請參閱第159頁的董事局報告。

企業管治守則的合規

管治守則構成香港上海大酒店守則的基礎。董事局認同管治守則的相關原則，而香港上海大酒店守則已應用管治守則內的所有原則。香港上海大酒店守則會不時更新，最近一次更新於2016年12月，以正式確認科技督導委員會的成立。

管治守則以兩項建議訂明良好企業管治的原則：

- **管治守則的守則條文**，為「不遵守就解釋」條文；或
- **管治守則建議的最佳常規**，僅屬指引，惟鼓勵發行人遵守或就任何遵守的偏離提供經審慎考慮的解釋。

就**管治守則的守則條文**，我們已於2016年全年遵守所有守則條文。

就**管治守則建議的最佳常規**，除以下外，我們已於2016年全年遵守所有建議最佳常規：

- **刊發季度財務業績** — 董事局相信本集團的業務屬長期及具週期性，而季度財務業績則鼓勵以短期角度來審視業務表現。本公司發表季度營運數據載列主要營運資料以使股東定期獲悉本集團的業務表現；及
- **披露個別高級管理人員薪酬** — 本公司未有披露個別高級管理人員的薪酬，惟已遵守管治守則的守則條文，並於薪酬委員會報告內披露高級管理人員所屬薪酬組別。

本公司及其業務的管理

行政總裁需向董事局及股東解釋本集團的日常業務管理工作。集團管理理事會由涵蓋主要營運範疇及職能單位的高級管理人員組成，協助行政總裁履行其責任。集團管理理事會由行政總裁擔任主席，為本集團所有日常業務的主要管理決策團隊，並根據董事局釐定的清晰指引及批准授予的職權運作。

集團管理理事會下設四個附屬委員會，由總經理及各營運單位及職能部門主管組成。集團管理理事會及其附屬委員會均有其職權範圍或憲章以釐定其權力及責任。詳情見下頁。

集團管理理事會及其附屬委員會

集團管理理事會

(請參閱第119及120頁內的成員資料)

主要職責

- ▶ 檢討及監察本集團日常營運及業務
- ▶ 開拓業務發展
- ▶ 制訂策略目標及行動方案，包括企業及財務架構、策略投資計劃、重大投資及撤資、營運效率、市場推廣及品牌發展、人力資源、企業可持續發展及風險遏制
- ▶ 就策略及營運事宜以及就董事局保留決定權的相關事務向董事局及董事委員會提供建議

問責

集團風險管理委員會

主席及成員

- Ⓒ 馬修先生，財務總裁
- Ⓜ 集團審核及風險管理總經理、部分高級管理人員及集團營運總經理

主要職責

- ▶ 確保各營運單位妥善處理已識別的風險，跟進為遏制主要業務風險而釐定的方案及主要業務風險活動，並在有需要時就個別風險測試進行匯報
- ▶ 以集團風險管理登記冊的宗旨及應用模式制定監管政策、程序及指引
- ▶ 為集團管理理事會定期檢討、評估及更新集團風險及相關應變計劃，以供審核委員會及董事局進一步審閱

集團企業責任委員會

主席及成員

- Ⓒ 郭敬文先生，行政總裁
- Ⓜ 企業責任及可持續發展總監，以及部分高級管理人員、營運總經理及總公司部門主管，所涵蓋之職能包括工程、項目、營運風險及安全、營運規劃及支援、人力資源、法律及企業事務

主要職責

- ▶ 研究本公司的企業責任及主要趨勢，並就有關環境、勞工守則、供應鏈、社會/社區責任及道德事宜(包括本公司的尊尚傳承2020願景)的政策、常規及準則提出建議
- ▶ 監察及向集團管理理事會匯報企業責任政策及實踐的成效及改善方案
- ▶ 檢討及建議有關社區及環保的年度工作計劃

科技督導委員會

主席及成員

- Ⓒ 郭敬文先生，行政總裁
- Ⓒ 艾思瀚先生，集團資訊科技總經理
- Ⓜ 區域副總裁及香港半島酒店總經理以及部分總公司部門主管

主要職責

- ▶ 監督本集團科技發展的策略方向，包括賓客體驗和客房科技設備、顧客資訊及市場推廣、營運效率及改善方案、財務處理及人力資源

香港上海大酒店職業退休計劃委員會

主席及成員

- Ⓒ 馬修先生，財務總裁
- Ⓜ 部分高級管理人員、總公司部門主管及部分營運單位代表

主要職責

- ▶ 定期檢討及監察香港上海大酒店職業退休計劃所投資的基金表現
- ▶ 審閱及批准香港上海大酒店職業退休計劃的經審核賬目
- ▶ 討論及批准香港上海大酒店職業退休計劃的運作及行政事宜

授權

Ⓒ 主席

Ⓒ 聯席主席

Ⓜ 成員

集團的股東

於2016年12月31日，香港上海大酒店有1,795名登記股東。由於股份擁有權乃透過代名人、投資基金及香港中央結算及交收系統(中央結算系統)持有，故於香港上海大酒店股份中擁有權益的投資者數目實際上可能更為龐大。

登記持股量	股東數目	佔股東數目 (%)	所持股份數目	佔已發行股份總數 (%)
500股或以下	416	23.176	69,851	0.004
501股–1,000股	192	10.696	152,890	0.010
1,001股–10,000股	672	37.437	2,837,167	0.181
10,001股–100,000股	397	22.117	12,794,754	0.817
100,001股–500,000股	82	4.568	17,293,337	1.104
500,000股以上	36	2.006	1,533,706,008	97.884
總計	1,795	100.000	1,566,854,007	100.000

附註：於2016年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.47%乃透過中央結算系統持有

嘉道理家族(包括與該家族相關的權益，但不包括由與該家族相關的慈善機構所持有的權益)合共持有58.99%股權，詳情載於董事局報告第160至163頁的「董事權益」及「主要股東權益」內。香港上海大酒店的餘下股份主要由機構及私人投資者持有，且絕大部分投資者為香港居民。

根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店的股本已於截至2016年12月31日止整個財政年度在香港股市維持足夠的公眾持股量，且於2017年3月20日仍繼續維持該持股量。

股東於股東大會的權利

持有本公司總投票權不少於5%的股東可以書面形式要求申請召開股東特別大會，申請書內需列明召開會議的目的，並將已簽署的申請書送達本公司。

有關股東召開股東大會及於會上提呈動議程序(包括提名候選人參選董事的建議)，以及於股東大會上以投票方式表決的程序登載於本公司網站。⁶

2016年股東週年大會

本公司已於2016年5月11日在香港半島酒店舉行2016年股東週年大會。會上共有412人出席，其中190人為登記股東，另222人由受委代表或公司代表代其出席。

本公司在股東週年大會舉行前超過20個營業日向全體股東發出載有股東週年大會通告的通函，其中載列每項提呈決議案的詳情及其他有關資料。本公司非常重視股東週年大會。本公司董事，包括審核及薪酬委員會主席均已出席2016年股東週年大會。本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所亦已出席大會，並回答任何股東就本公司財務報告審核提出的疑問。

主席於股東週年大會開始時解釋進行投票表決的程序，而本公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司獲委任在股東週年大會上擔任投票表決的監票人，確保妥善進行點票。投票表決的結果在本公司⁷及聯交所的網站登載。本公司亦邀請傳媒出席及報導股東週年大會。

⁶ www.hshgroup.com/zh-hk/Corporate-Governance/Shareholders-Rights

⁷ www.hshgroup.com/zh-hk/investors/corporate-announcements

會上分別提呈了有關各事項(包括重選個別董事)的決議案，且該等於2016年股東週年大會上提呈的所有決議案均獲通過。決議事項及投票贊成有關決議案的情況如下：

投票表決事項	贊成票數百分比(%)
接納本公司截至2015年12月31日止年度的經審核財務報告及董事局與獨立核數師報告	100%
派發截至2015年12月31日止年度的末期股息每股15港仙	100%
重選六名退任董事：米高嘉道理爵士、包華先生、包立德先生、王葛鳴博士、溫詩雅博士及馬修先生為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎 96.60% 至99.99%
重新委任畢馬威會計師事務所為本公司核數師，並授權董事局釐定其酬金	100%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	81.45%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.86%
批准授權董事透過加入購回的股份數目擴大發行新股份的一般授權	81.46%
釐定非執行董事及獨立非執行董事的普通薪酬	100%

其他資料

向股東提供的其他資料(包括財務行事曆及聯絡資料)載於第231頁。

本公司股價資料及過去十年的股份及每股股息的資料分別於第61及17頁披露。

與股東的聯繫⁸

本公司非常重視與投資者群體(包括個人及機構股東)的聯繫。我們相信，持續溝通可讓雙方更了解對方，有助交流意見、觀點及關切。

本公司善用不同平台與投資者互動：

- 我們鼓勵股東參與股東週年大會，並直接與董事對話
- 我們亦參加了於上海舉辦的主要投資者會議，與現有投資者及準投資者溝通

- 我們的執行董事及投資者關係團隊於年內與機構股東、財務分析員及準投資者舉行例行會議及電話會議

- 本公司網站⁹向公眾提供有關本公司、本公司的業務及表現的資料。網站上有大量本公司現時及歷史資料，例如最新財務業績公布的網絡廣播連同該等公布的簡報資料、財務報告、財務數據及管治常規。2016年，我們重新設計了公司網站，改善網頁功能，讓用戶更易於獲取資訊

- 本集團的股東通訊政策(已上載於本公司網站¹⁰)，列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊平台

如欲查詢及了解更多詳情，股東及投資者可將要求電郵至本公司投資者關係部，電郵地址：ir@hshgroup.com。

8 GRI G4重要性議題披露：G102-40

9 www.hshgroup.com/zh-hk/investors

10 www.hshgroup.com/zh-hk/Corporate-Governance

與業務相關人士的聯繫¹¹

鑒於本集團業務對自然及社會環境的影響，我們積極與業務相關人士、僱員、顧客、貸款人、股東、投資者、非政府機構及其他人士溝通。本年報(包括企業責任及可持續發展報告)闡述本集團有關環境及社會影響的良好企業管治方針。我們定期與對本集團業務產生最大影響的主要業務相關人士溝通，詳情概述如下：

業務相關人士	如何聯繫
 <p>顧客</p>	<p>作為一間擁有150年歷史的酒店集團，讓顧客參與並確保他們滿意，對本集團的業務營運至關重要</p> <p>於2016年，我們繼續通過社交媒體促進數碼化參與，並優化我們的流動網站。我們亦與博客及網絡紅人合作，提高我們在顧客中的品牌知名度。我們於中國市場推出半島酒店微信公眾號，介紹酒店各項設施之餘亦用作客房預訂。旗下網站語言亦新增阿拉伯語，以推動正日漸增長的中東市場業務的發展</p> <p>銷售方面，我們十分注重拓展並深化與全球旅行社的關係，後者有助於與潛在客戶的接觸。我們於歐洲12個城市組織巡迴宣傳，並針對中東市場制訂銷售任務，旨在將我們的品牌推廣至尚未開設半島酒店的城市及地區</p>
 <p>僱員</p>	<p>2016年，我們重視將員工參與作為本集團150週年誌慶活動的一部分，邀請資深員工參加慶祝盛會，並提供紀念版八達通卡作為員工禮品</p> <p>我們繼續加強建設網上人才管理系統以及進修及發展計劃</p>
 <p>政府</p>	<p>本公司執行董事及主席定期與香港政府高層及立法會議員會面，探討旅遊業及房地產行業備受關注的領域。本公司行政總裁及部分高級管理人員為世界旅遊及旅行理事會(World Trade & Tourism Council)的成員，該理事會代表成員積極與全球各國政府就旅遊業問題展開合作</p>
 <p>財務分析員及投資者</p>	<p>本公司投資者關係團隊及各執行董事均定期與財務分析員及投資者舉行會議，以及參與非交易性質投資者路演、業績後簡報會及股東週年大會</p>
 <p>媒體</p>	<p>本公司市場推廣團隊定期舉行新聞發布會，並出席於所有公司主要市場及新興市場舉辦的著名貿易展覽。企業事務團隊全年與執行董事舉辦年度/中期業績發布會及個人會面。我們邀請了20家世界知名刊物的頂級旅遊媒體來訪香港並記錄本港的風土人情，為本集團150週年活動增添色彩</p>
 <p>非政府機構及學術界</p>	<p>本公司企業責任及可持續發展團隊年內與非牟利機構、學術界及業界關注組織定期會面，藉此了解可持續發展的最新議題，並透過參與多個本地及地區會議和業界委員會分享香港上海大酒店的經驗，從而為推動廣大社會的可持續發展盡一分力</p> <p>當中包括我們對世界各地不同慈善機構的支持，尤其是對我們的環球合作夥伴「願望成真基金」，以及為乳癌慈善機構募捐的「半島粉紅絲帶」活動。我們於全球各地的營運部門亦與當地慈善機構合作盡力支持慈善</p>
 <p>合作夥伴及供應商</p>	<p>我們的合作夥伴亦是公司發展的關鍵，正是有賴於他們的鼎力合作，本公司物業方能在他們當地市場順利營運。新建酒店項目及21 avenue Kléber等翻新項目從項目規劃初期即採用建築研究組織建築環境評估法(BREEAM)等可持續發展指引</p>

11 GRI G4重要性議題披露：G102-40

我們一直致力加強與業務相關人士聯繫，已於2016年3月與獨立第三方展開一項業務相關人士配對及參與的活動。

我們鼓勵業務相關人士就我們的方針提出意見。業務相關人士可將意見及查詢電郵至本公司的電郵地址：cr@hshgroup.com。

2016年例子

- ▶ 與中國最著名的前衛攝影師陳漫合作，深化與當代藝術界的聯繫，並與線上拍賣行Paddle8合作，開展「半島粉紅絲帶」活動，這是我們面向全球推出的大型乳癌慈善活動
- ▶ 將本公司內部精選旅行社合作夥伴計劃PenClub的覆蓋範圍擴大至79家拉丁美洲旅行社及110家歐洲旅行社，並在臉書(Facebook)設置非公開網頁提升各方之間的溝通
- ▶ 於中國市場推出半島酒店微信公眾號，旗下網站語言亦新增阿拉伯語

- ▶ 有關本公司僱員僱用策略的詳情請參閱第94至98頁

- ▶ 就旅遊業議題提供意見
- ▶ 世界旅遊及旅行理事會的會員
- ▶ 獲香港政府承認本集團致力推廣香港，令本集團獲民政事務總署鼎力支持舉辦150週年誌慶

- ▶ 投資者會議
- ▶ 股東週年大會
- ▶ 財務報告及網站
- ▶ 單獨及小組簡報會

- ▶ 在戛納舉行國際豪華旅遊博覽會(International Luxury Travel Market)
- ▶ 在香港半島酒店舉行香港上海大酒店財務業績發布會，及繼股東週年大會後與主席會見傳媒
- ▶ 就150週年活動定制高規格媒體計劃

- ▶ 國際旅遊業夥伴關係(International Tourism Partnership)成員
- ▶ 香港可持續發展委員會轄下推廣生物資源的可持續使用支援小組成員
- ▶ 與世界自然基金會香港分會合作
- ▶ 與香港社會服務聯會合作

- ▶ 仰光半島酒店現正進行大型復修及古物保育工程，旨在保留緬甸歷史傳統及古物
- ▶ 王府半島酒店及21 avenue Kléber已取得建築研究組織建築環境評估法認證

風險管治

有效的風險管理歷來都是本集團全面實現策略目標的重要部分，而我們的風險管治方法是根據業務策略來制定。管理風險旨在長期優化旗下資產組合的質素，其重點在於管理風險以確保業務持續發展，維持高水準的尊尚服務，維護秉持誠信的優良傳統，以及尊重本公司文化中蘊含的歷史傳承。

董事局對本集團設立、維持及監督合適而有效的業務風險管理及內部監控系統負有最終責任。董事局已授權審核委員會持續監督相關系統，亦會每半年評估系統是否足夠及有效。相關工作由集團風險管理委員會與審計及風險管理部提供協助。

風險管治方法

本集團的風險管治架構以「三道防線」模式為指引，透過營運管理及內部監控、風險管理職能及內部審核核證來達致風險管理的目的。「三道防線」架構亦獲外聘核數師獨立核證以確保完善。



本集團的風險管理架構及程序旨在管理及降低，而非消除集團面對的所有風險。此架構及程序不能完全排除無法預測的風險及無法控制的事件(例如自然災害、欺詐及判斷失誤)等因素所帶來的影響。

第一道防線

本集團的營運管理及內部監控系統包括集團各項政策、程序與實務以及內部監控。

監控自評

本集團旗下業務單位及各職能部門皆處於風險管理前線，並參與評估本集團的風險管理及監控程序。今年，我們向各業務單位及職能部門推出「監控自評」，藉此優化風險監控評估的程序。管理層利用四級監控評分標準評估各項重大監控的成效。監控自評可令本集團及各營運單位及時發現強化監控的時機，由指定的監控行政人員或監控負責人在時限內強化監控。例如，因應恐怖主義風險的提升，我們有需要加強監控周邊環境保安以保障員工與顧客安全。為此，我們批准若干營運單位投入資本以升級實體安全系統。同樣地，若干營運單位亦有需要根據危機處理計劃為員工提供再培訓。

監控提升

我們積極採取以下措施來提升監管相關風險的能力：

- 繼續推行**公平競爭合規培訓計劃**，以增強集團內反競爭行為的意識並降低競爭風險。推出公平競爭指引後，我們安排在總經理會議及市場部會議上為相關部門及行政人員提供面對面培訓，並打算於2017年推出互動式網上培訓。

- **資料私隱守則**列明僱員在處理日常業務過程中收集個人資料的可行程序。我們會繼續為新入職僱員提供培訓，亦會為全體高級職員及負責處理客戶資料的僱員推出處理個人資料私隱的網上培訓計劃。我們在2016年檢討了轄下的推銷程序，更新了資料私隱守則中關於營運單位獲取直接推銷許可的內容。

- 舉報政策(Whistleblowing Policy)的英文名稱被重新命名為**Speak Up Policy**。該政策不但可讓僱員及其他業務相關人士匿名舉報集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件，以免遭受報復或迫害，亦列述舉報處理流程，以增強透明度。該政策已上載於本公司網站¹²。審核及風險管理部會透過特設的安全舉報渠道及時跟進接獲的舉報個案，並將調查結果知會各執行董事及審核委員會，而負責單位會執行經審批的建議。

我們的**內幕消息匯報政策**規範本集團處理內幕消息的程序，以確保在絕對保密的情況下存取潛在內幕資料，直至公司作出貫徹和及時的披露為止。該政策包括以下各項：

- 特設匯報渠道，讓不同營運單位向集團管理理事會匯報疑似內幕消息的資料
- 集團管理理事會按需要決定是否需要進一步匯報及披露
- 授權指定人士為發言人，回應外界查詢

自政策落實後，集團管理理事會已接受相關培訓，而各營運單位的財務及營運管理主管亦已參與互動討論。

事故自報

我們改進了集團的網上事故匯報平台，能加快主要或重大影響事故的匯報，讓高級管理人員迅速採取適當措施。另外，該平台的分析功能能夠協助我們提早識別潛在風險。

監控確認

所有營運單位的總經理及財務總監或財務主管均有個人責任確認在營運層面遵行內部監控制度及程序，以及確認風險管理及內部監控系統的成效。他們須每半年透過聲明書向行政總裁及財務總裁確認重大監控(包括財務、營運及合規監控)的成效及充足性，繼而成為管理層向審核委員會確認集團風險管理及內部監控系統成效的依據。我們亦已更新聲明書的設計，以配合風險及內部監控系統的變更。

第二道防線

第二道防線是集團風險管理職能，並由集團風險管理委員會監督。委員會檢閱集團風險管理登記冊及集團風險管理報告，以監察轄下風險，並因應有關風險制定管理程序。

事故剖析及風險警示

我們於今年引進了新程序以改善事故根源的分析方法。集團風險管理委員會分析根源類似的事故，並總結出一份「事故剖析」報告，於每個季度與集團管理理事會討論。該分析有助於改善主要監控措施。集團內的最佳措施亦會於內部通訊《風險警示》中分享。

風險監察

集團風險管理委員會繼續為優化集團風險管理登記冊的併合程序採取一系列措施以加強風險監察。有關2016年措施的詳情，請參閱第142至147頁的集團風險管理委員會報告。

第三道防線

審核及風險管理部展開內部風險核證，評估轄下風險管理及內部監控系統的成效。

審核

本集團繼續推進以風險為本的內部審核方法，以釐定重大監控措施能否有效控制來自本集團策略方向的風險。審核及風險管理部制定恰當的審核方法，以風險管理為目標，評估內部監控。此外，內部審核計劃亦會檢討業務的價值鏈流程等，以提升效率，從而優化本集團表現。

企業責任及可持續發展報告的核證

在2016年，審核及風險管理部透過檢閱能源消耗及碳排放數據的匯報程序及記錄，向審核委員會提供本集團企業責任及可持續發展報告數據精確度的額外核證。審核及風險管理部年內已對集團所有營運單位作出獨立檢討，並即時向企業責任及可持續發展部匯報主要發現及監控漏洞，使其得以監察。

外聘核數師核證

本集團的外聘核數師會獨立審核集團內涉及財務匯報事項的重要內部監控措施，並向審核委員會匯報其不足之處，進一步完善第三道防線程序。

董事局確認

董事局已審議並確認審核委員會的集團風險管理及監控成效評估。在2016年全年並無發現任何可能嚴重影響有關營運、財務申報及規章遵守的內部監控之事宜，而現有的風險管理及內部監控系統仍然有效及充足。

飛躍150週年

本集團業務發展飛躍150年，全賴我們對高標準企業管治及業務誠信的不懈堅持。我們銳意維持及提高企業管治標準，讓集團未來業務得以繼續成功發展。

承董事局命



廖宜菁

公司秘書

2017年3月20日

集團風險管理委員會報告



我們致力優化本集團風險管理程序的設計與成效

集團風險管理委員會為集團管理理事會轄下的附屬委員會。本人作為集團風險管理委員會主席，目標為加強監控本集團現有及潛在的風險。集團風險管理委員會亦肩負協調責任，確保各營運單位妥善處理已識別的風險，並跟進風險處理計劃的進展及特定風險的狀況。

主席：馬修先生(財務總裁)

成員：集團審核及風險管理總經理
部分高級管理人員
集團營運總經理

集團風險管理委員會每年召開四次例行會議，評估集團的主要風險。委員會評估各營運單位或主要項目的首要風險及對策，並且監控對重大及主要事故的處理措施，以及按照規定檢查特定風險。此外，相關部門主管會獲邀對部分風險進行深入介紹。集團風險管理委員會亦負責審閱提交予審核委員會及董事局的集團風險管理報告。集團風險管理報告每半年綜合匯報各營運單位的風險管理登記冊及集團整體面臨的風險，以便向董事局及審核委員會概述主要業務風險以及管理層的對策。

重點關注領域

我們致力優化本集團風險管理程序的設計與成效。檢討根據國際認可標準作出的評估以改善現有的風險管理架構。下頁列出2016年的重點關注領域：

5步風險管理方法

本集團簡化其風險管理方法，引進了5步管理方法流程，以評估內外部範圍的新步驟，從而確保風險評估程序及內部監控運作如常，並隨業務狀況及組織變動作出調整及修改。



風險評估

風險評估程序的範圍(包含用於評估風險機會及影響的矩陣)經已擴大，以與集團的策略相匹配。矩陣中已加入利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利作為財務標準，同時亦加入品牌及聲譽等非財務標準。整體風險評級架構擴大後，有關風險能夠迅速獲得行政管理人員及/或審核委員會的關注。

集團風險管理登記冊

年內，我們已優化集團風險管理登記冊的格式及結構。新登記冊記錄風險事件的詳細描述、影響期限、現行風險處理對策成效評估、接納或處理現行風險的選項、風險處理對策及遏制計劃的詳情、監控行政人員及監控負責人。業務單位及職能部門再進一步總結及監察所釐定的風險處理對策及遏制計劃。

各營運單位運用轄下的風險管理登記冊，每半年向集團風險管理委員會匯報其風險及監控，以供進一步討論及研究。重大或主要風險會按適用情況即時透過事故自報程序或直接向高級管理層上報。

風險轉移及保險

今年，本集團亦深入推進其風險轉移方法，與主要保險公司、顧問及保險經紀展開一系列風險及保險工作坊，在各風險類別(包括網絡安全、恐怖主義、財產損失、業務中斷及一般責任)假設負面情況，從而評估保險政策是否充足。

風險管理工作坊

在2016年，審核及風險管理團隊於各營運單位舉行面對面工作坊，向約200名集團高級行政人員介紹全新的風險管理方法，並利用假設或真實的事件討論應對方法，深入地識別、分析及評估風險。

主要風險

於審核委員會及集團風險管理委員會的協助下，董事局已完成對本集團所面對的主要風險的評估，包括可能會影響策略、未來表現及長期目標的風險。

我們根據各業務單位詳盡的風險資料，從集團角度按先後次序排列，從而統計出本集團的主要風險。該過程需要集團管理理事會持續檢閱本集團面臨的重大風險，並識別及評估潛在新增風險。

主要風險的轉變及原因

本集團的重大風險檢討著重關注風險的源頭以及轄下監控如何適應不斷變化的業務狀況及組織變動。

自刊發2015年報以來，本集團的主要風險變更如下：

有上升趨勢的風險	原因
零售及商用出租收入下降	轄下業務營運市場的高端產品消費持續下降
收購、投資及發展項目	投資發展項目增加(例如增持倫敦半島酒店發展項目的擁有權由50%至100%)
外匯及利率	本集團的財務報告以港元為貨幣單位，匯率波動有機會對呈報的業務表現有不良影響 旗下發展項目的現有及新增借貸會加劇利率大幅增加的風險
災難事件(來自恐怖襲擊)	主要地區(如伊斯坦堡及巴黎)發生恐怖襲擊後，恐怖主義風險有所增加
宏觀經濟及政治環境	英國脫歐計劃帶來的新規例 美國新政府推行的新規例
網絡安全	世界各地的網絡安全漏洞事件於2016年有所增加
資料私隱	全球犯罪趨勢轉向盜取用戶個人資料，例如信用卡資料

各主要風險如下：

主要風險	主要監控措施及風險處理對策
<p>零售及商用租戶</p> <p>受競爭加劇、高端產品消費下降或對零售喜好的轉變而導致酒店商場人流減少等因素的影響，零售及商用租賃情況變得困難</p>	<p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> • 改善商用及零售空間的利用，並彈性計劃空間用途以配合租戶的需要 • 承諾維持優質物業 • 開展推廣及銷售活動，增加客流 • 主動與租戶共同制定市場推廣及激勵計劃，提高旗下零售商店客流及舊客源 • 多元化發展及維持適當的租戶組合，增強零售業績
<p>收購、投資及發展</p> <p>物業收購、投資及發展均潛在固有風險。這些項目常牽涉到第三方合作夥伴，因此需要管理如資本分配、融資、預算、債務、未能達標、合作關係及資源競爭等相關的風險。此外，取得規劃審批或其他方面的許可及不同司法管轄區的設計及建造標準的風險亦是潛在的挑戰</p>	<p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> • 與經驗豐富及可信賴的當地夥伴合作並認識及了解當地政府部門的運作 • 集團風險管理委員會檢討個別及整體收購/發展相關風險級別 • 對所有收購/發展項目採用全面而可評價的風險管理程序 • 持續監察及檢討發展、規劃及建造進度的所有範疇及匯報潛在項目風險 • 根據各種負面情況實施壓力測試 • 設立項目執行委員會監察本集團項目的管治及協調，確保項目管理具備紀律條理及系統性
<p>外匯及利率</p> <p>匯率波動可能導致重大外匯損失，影響資本項目。倘現行利率上升，龐大的浮息負債會導致融資成本增加</p>	<p style="text-align: center;">↑</p> <ul style="list-style-type: none"> • 為降低貨幣錯配風險，業務主要以當地貨幣收支 • 大部分借貸均以當地業務的功能貨幣為單位 • 總公司進行敏感度分析(專責分析項目及每年分析集團財務報告) • 總公司監察利率風險

主要風險	主要監控措施及風險處理對策
災難事件	↑
<p>重大災難事件，例如「不可抗力」事件、自然災難、氣候變化引致的極端天氣、恐怖活動、戰爭或傳染病，會影響集團資產、商業活動或旅客人次，進而影響集團的經營能力及降低盈利</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 外部風險工程顧問著重針對可保風險，對部分物業實行持續風險檢查 • 按照國際安保風險管理標準調整公司保安常規 • 針對旗下酒店及業務經營地的特定情況，在全集團定期開設保安威脅意識培訓 • 全集團投入資本，以升級所有實體安全系統，藉此提升對全球危機的處理能力 • 為全體公幹及海外工作員工增設全面而有效的差旅風險管理計劃 • 加強與保安業務相關人士的聯絡，以增強全球情報監察
宏觀經濟及政治	↑
<p>宏觀經濟狀況變化或會影響我們業務。政局不穩及不明朗等因素，包括影響酒店業及旅遊業的舉措，均會改變旅遊模式及賓客消費</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 持續監控對本集團所有關鍵市場的宏觀經濟、政治及監管情勢，預判可能出現的問題，快速作出可行的調整 • 維持適當的資本負債水平 • 按需要密切監控營運開支及儲備措施
網絡安全	↑
<p>2016年發生的網絡及勒索軟件攻擊更為頻繁，威脅上升</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 全集團定期進行保安培訓及執行各項資訊科技合規清單 • 授權持續進行內部及外部網絡攻擊評估 • 繼續提升保安措施及資料保護 • 成立科技督導委員會，監管本集團科技發展的策略方向
資料私隱	↑
<p>由於我們的顧客及業務遍布全球各地，本集團受多個司法管轄區的私隱條例及法規所監管。遵行私隱條例及法規會增加營運成本及影響直接推銷的能力。如未能遵守私隱條例，我們或會被罰款或控訴，對品牌及業務造成不利影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 更新資料私隱守則及電子商貿政策中關於寄送直接推銷資料的內容 • 推行資料私隱守則及培訓(課堂及網絡形式) • 由各項業務的資料私隱團隊進行合規評估 • 提供資料泄露的舉報及處理渠道
業務組合/集中	↔
<p>集團絕大部分的收入來自位於香港的業務。香港發生的不利事件對旗下整體業務造成干擾，減低收入並影響資產的估值</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 集中增加海外盈利貢獻，開拓新市場，增加香港境外市場的收入及利潤 • 不斷集中加強旗下品牌對現有客戶的價值，務求在香港瞬息萬變的營商環境下，於必要時迅速調整業務策略 • 繼續支持香港整體旅遊業方向發展，努力提供地道正宗的產品服務，令香港在全球最吸引旅遊勝地上保持一席位 • 維持適當的資本負債水平

主要風險	主要監控措施及風險處理對策
品牌及聲譽	↔
傳統或網絡社交媒體的嚴重負面評論或會令客戶對品牌失去信心，從而流失客戶，並影響業務招聘與人才挽留	<ul style="list-style-type: none"> • 危機處理小組訂明事故通報及危機處理程序指引 • 於全集團推行網絡社交媒體使用指引 • 以集團的行為守則及標準規管員工
競爭	↔
競爭加劇，部分市場豪華酒店的週期性供應過剩會損害我們的業務	<ul style="list-style-type: none"> • 持續監察及分析競爭及市場資料，預測不利因素的變動 • 透過品牌及宣傳策略，推動收入增長及鞏固市場地位 • 增加在旗下物業的投資，確保競爭優勢 • 繼續專注於加強旗下僱員發展平台，以保留集團乃至全行業內的優秀人才 • 維持適當的資本負債水平

↑ 風險上升 ↔ 風險維持不變

潛在風險

本集團於2016年內並無新增潛在風險。

2017年主要措施

集團風險管理委員會於2017年的工作重點為i)繼續優化對集團策略風險管理的內部監控；ii)繼續於集團其他領域(如職能性部門)推出5步風險管理方法及iii)繼續加強集團內的風險溝通、提高對風險的意識及使命感。

謹代表集團風險管理委員會



馬修

集團風險管理委員會主席

2017年3月20日

集團企業責任委員會報告



我認為確保旗下業務的長期可持續發展是本集團的首要任務

作為行政總裁，我認為確保旗下業務的長期可持續發展是本集團的首要任務。「做正確的事情」在集團的多項決策中均被奉為座右銘。集團企業責任委員會為集團管理理事會的附屬委員會，旨在處理及檢討本集團有關環境、社會及道德責任，以及可持續發展等方面的事務。本年報第75頁的「尊尚傳承2020願景」及本公司網站¹³載有更多詳細內容。該報告概述了集團企業責任委員會於年內所取得的成就。

主席：郭敬文先生，行政總裁

成員：企業責任及可持續發展總監

部分高級管理人員

營運總經理及總公司部門主管，所涵蓋之職能包括工程、項目、營運風險及安全、營運規劃、人力資源、法律及企業事務

我們亦刊發了獨立及更全面的企業責任及可持續發展報告，上載於本公司網站¹³及聯交所網站。企業責任及可持續發展報告符合香港聯交所環境、社會及管治報告指引(2015年12月修訂)的「不遵守就解釋」條文，當中包括報告多項相關的建議披露事宜，並且載有全球報告倡議組織可持續發展報告標準(GRI標準，於2016年11月重新推行)的核心方案之標準披露。

集團企業責任委員會每年舉行三次例行會議，藉以審視集團營運的可持續發展表現，並就如何實現香港上海大酒店「尊尚傳承2020願景」(2020願景)，討論可行政策、目標及計劃。2020願景設有七大範疇，每個範疇皆由一名集團企業責任委員會成員負責提供指引，並與集團各營運部門合作推展相關工作。每年，我們定期審視2020願景的表現進度，企業責任表現報告則每半年編製一次，以對本集團就2020願景的工作進度進行全面的匯報。

2016年主要工作內容

於2016年，我們透過利用業務通訊、定期召開會議、最佳實務範例分享、學習競賽及指引刊物等方式，繼續加強與僱員及合作夥伴關於2020願景的內部溝通與交流，以支持我們實現2020願景的長遠目標。

集團企業責任委員會於2016年的其他工作內容包括：

- 檢討本集團於2016年在能源、水資源及廢物處理、採購鏈上的社會責任、健康與安全、人力及道德規範，以及社區參與方面取得的進展、成就及措施，並提供相關建議
- 檢視第三方獨立報告，了解本集團所面臨的氣候變化風險，並討論應對措施，包括落實相關建議
- 批准在網上獨立刊載企業責任及可持續發展報告，並在年報中載入摘要，概述香港上海大酒店的企業責任及可持續發展策略及2016年的發展重點
- 檢視2016年集團工程會議期間分享的最新節能及節水技術
- 討論近期全球及本地關於企業責任及可持續發展話題的趨勢
- 討論並建議致力簡化數據收集工作，以便進行更具針對性及策略性的績效報告
- 檢討及確認委員會的職權範圍概無變動

於2017年，集團企業責任委員會的工作重點是簡化流程，旨在對2020願景所作承諾的進展作更有效報告，並繼續加強參與活動，讓員工由衷接納企業責任及可持續發展觀念。本公司網站上的企業責任及可持續發展報告¹³亦有提供一系列其他具體舉措。

2020願景的進展

實現2020願景的大部分工作繼續順利推展。下列數例足以反映自2020願景推行以來的多方面進展：

- 企業責任及可持續發展電子學習單元目前已向所有企業責任及可持續發展代表開放，並已整合入電子學習平台「學習之鑰」
- 王府半島酒店的大型翻新項目已採用一項全球領先的環保建築標準「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)
- 「少數族裔實習先導計劃」旨在支持香港弱勢少數族裔青年的發展，其產生的影響力正逐步增加。自2013年推出以來共有43名畢業生
- 「半島學堂」活動既有專為兒童及青少年而設的活動，亦有關於文化傳統及自然保育方面的內容
- 重新推出「輕盈健康」(Naturally Peninsula)，供賓客點選採購自可持續發展來源、天然健康的美食

自2020願景推行以來，我們取得長遠進展，倍感欣喜，但同時亦明白未來發展依然任重道遠。故此，我們將一如既往地繼續推行各項符合2020願景的措施及項目，希望在未來的報告中繼續向大家匯報進展。

謹代表集團企業責任委員會



郭敬文

集團企業責任委員會主席

2017年3月20日

審核委員會報告



審核委員會的主要角色是協助董事局履行與財務報告、外部審核、內部審核、風險管理以及內部監控有關的監察責任

本人欣然發表2016年審核委員會報告。今年，我們繼續致力優化風險管理系統，遵守管治守則對風險管理及內部監控合規的新要求。

主席：包立德先生(獨立非執行董事)

成員：馮國綸博士(獨立非執行董事)

包立賢先生(非執行董事)

角色

審核委員會的主要角色是協助董事局履行與財務報告、外部審核、內部審核、風險管理以及內部監控有關的監察責任。審核委員會於2016年召開四次會議，高級管理人員、外聘核數師及集團審核及風險管理總經理亦應邀出席會議。本人在下文列出本委員會2016年主要工作內容的概要。

2016年主要工作內容

於本年度，我們對風險管理作出特別檢視，涵蓋風險管理的歷程、架構、方法及2016年的關注。我們亦對本集團2015企業責任及可持續發展報告的限定範圍的數據準確性進行了特別審核，核查對象主要是能源消耗及碳排放方面的特定數據。此外，我們還進行了以下工作：

財務資料

- 審閱及批准2015年報、企業責任及可持續發展報告、全年業績公告，以及2016年中期報告及中期業績公告

- 審閱獨立估值師所作的物業估值
- 審閱本集團附屬公司的遞延稅狀況

審核

- 研究外聘核數師就其審計及對財務報告的審查，包括會計政策和判斷範疇和就監控事務所作的意見，而制定之審核計劃及報告
- 審閱及批准如下文所描述外聘核數師的核數及非核數工作於2015年的費用，評審畢馬威會計師事務所的表現及認可其續任本公司2016年的獨立核數師
- 研究審核及風險管理部所提交的內部審核報告
- 審閱及批准2017年的內部審核計劃及三年審核計劃
- 審閱及討論2016年報的財務報告採用的2016年「長式」審計報告初稿

財務匯報制度、風險管理及內部監控系統

- 審閱所有關連交易及關聯人士交易，包括但不限於辦公室物業租賃續約及購買地氈總協議的持續關連交易
- 檢討及審批集團會計、內部審核及財務匯報職能在組織架構、資源充足性、員工資歷及經驗、培訓計劃及預算方面的事宜
- 每年二次檢討及批准集團風險管理報告(當中詳述本集團所面臨的主要風險以及風險管理及內部監控系統的遏制監控、充足性及成效)
- 在2015年報及2016中期報告發行前審閱各業務營運單位的內部聲明書及審批予外聘核數師的聲明書
- 審視及討論將推行的租賃資產新會計準則

其他事項

- 檢討及確認委員會的職權範圍概無變動
- 審閱接獲的舉報個案及事故調查
- 審閱經修訂後的行為準則及經重新命名的舉報政策的英文名稱Speak Up Policy

本人作為審核委員會主席，年內在管理層不在場情況下，接見集團審核及風險管理總經理，亦會見外聘核數師。

基於集團審核及風險管理總經理以及外聘核數師報告，審核委員會認為本集團2016年的整體財務及營運監控、風險管理及內部監控系統均屬有效及充足。管理層已經或正在處理內部及外聘核數師於2016年提出的疑問，審核委員會已向董事局表示沒有須提呈股東注意的問題。

在2017年3月，審核委員會審視及批閱本年報、企業責任及可持續發展報告(上載於本公司網站)¹⁴

及全年業績公告，並建議董事局再加以審批上述要項。

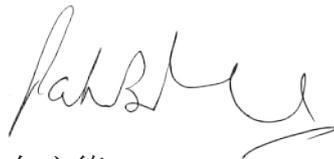
確保獨立核數師的獨立性

畢馬威會計師事務所為本集團的外聘核數師。我們相信外聘核數師的獨立性對本集團之企業管治效能而言十分重要且不應受干預。每年我們均檢討外聘核數師的獨立性。在委聘外聘核數師進行非核數工作時，我們堅持依循指引監管委派予外聘核數師的非核數工作量。於2016年，除核數工作外，本公司亦向畢馬威會計師事務所授出非核數工作，包括稅務及其他服務。於2017年第一次會議上，審核委員會檢視了畢馬威會計師事務所進行的非核數工作性質，並確認核數工作實際或所預期的獨立性或客觀性並無因而受到任何負面影響。本委員會已向董事局提出續聘畢馬威會計師事務所為2017年獨立核數師的建議，以供股東於2017年股東週年大會批准。

截至2016年及2015年12月31日止財政年度，畢馬威會計師事務所提供核數及非核數服務所需的費用概述如下：

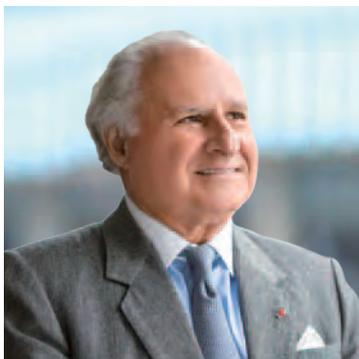
服務性質	2016 百萬港元	2015 百萬港元
核數服務	10	10
非核數服務 稅務及其他服務	4	3

謹代表審核委員會



包立德
審核委員會主席
2017年3月20日

提名委員會報告



董事局認為，董事局成員多元化對
維持一個穩健且富有成效的董事局
相當重要

提名委員會仍以維持適切的董事局架構及組成為工作重心，各項檢討工作均圍繞董事局成員多元化展開。

主席：米高嘉道理爵士(非執行主席)

成員：李國寶爵士(獨立非執行董事)

馮國綸博士(獨立非執行董事)

角色

提名委員會的主要角色是負責檢討董事局的人數、架構及組成，包括就董事變動及/或維持適當、完善及平衡的董事局架構而挑選新任的董事，從而有效履行其職責，以及審閱獨立非執行董事的獨立性。於2016年，提名委員會召開一次會議，並以書面決議案形式處理各項事宜。

2016年主要工作內容

提名委員會於2016年進行的工作如下：

- 評審及審閱所有獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的書面確認，並確定委員會就彼等獨立性的意見

- 鑑於退任董事貢獻良多，因此建議重選退任董事
- 檢討董事局的架構、人數、組成、與獨立非執行董事、非執行董事及執行董事的人數分布
- 檢討是否需要為實施董事局成員多元化政策制定可計量目標
- 檢討及確認提名委員會的職權範圍概無變動
- 審閱已正式規範的董事局成員多元化政策變更
- 審閱2015提名委員會報告

董事局成員多元化

董事局認為，董事局成員多元化對維持一個穩健且富有成效的董事局相當重要。董事局已於2013年3月採納成員多元化政策，有關政策可於本公司網站¹⁵查閱。本公司廣泛地體現多元化，認為董事局成員涵蓋不同技能、知識、年齡、種族及性別，以及經驗(包括會計、銀行業、業務策略、財務、投資、法律、企業及公營部門管理、酒店業、高端零售市場、網上零售及國際業務經驗)，皆對董事局有利。提名委員會按照本公司的多元化政策，考慮董事局的組成及提名董事人選。縱使我們有空間改善董事局成員的性別多元化，並已於聘任時加以考量，本公司繼續採取了用人唯才的原則。誠如上年的報告中所載述，本委員仍繼續奉行多元化方針，為外聘顧問設立指引，確定邀請溫詩雅博士及馬修先生出任本集團的獨立非執行董事及財務總裁，兩人已分別於2016年1月1日及2016年5月3日加入董事局。

提名委員會認為，香港上海大酒店董事局涵蓋多元化的技能、知識及經驗，以及隨著委任兩名女性董事，董事局的成員在性別層面上更趨多元化。在檢討應否為實施董事局多元化政策設定明確的多元化限制或可計量目標時，提名委員會認為無此必要，並會繼續參考多元化政策，根據技能組合、經驗、知識、專長、文化、與本公司的獨立性、年齡、種族及性別方面作出考慮，唯才是用。有關方針已獲董事局批准。

多元化理念並非僅限於董事局層面，而是於整個集團全面推行。截至本報告當日，董事局及管理層的性別多元化如下：



* 包括三位執行董事，但不包括曾任集團管理理事會成員至2016年12月止的黃步德先生

** 主要業務單位包括營運總經理及總公司部門主管，但不包括在營運部門或總公司部門擔任職務的高級管理人員

本公司已採取措施促使管理層成員多元化(包括性別多元化)發展，並將繼續執行有關措施。本公司設有平等機會政策，並就招聘、晉升以及推行家庭友善僱傭措施制定反對性別歧視的政策。本公司亦在招聘過程中，積極採取措施促進多元化。

謹代表提名委員會

米高嘉道理爵士
提名委員會主席
2017年3月20日

薪酬委員會報告



薪酬委員會繼續致力謹慎監察 本公司薪酬政策

本人謹代表薪酬委員會欣然發表2016年報告。今年，我們已檢討香港上海大酒店的薪酬理念，並作出修訂，務求更清晰地界定各項目標及指導原則。

主席：包立德先生(獨立非執行董事)

成員：包立賢先生(非執行董事)

王葛鳴博士(獨立非執行董事)

角色

董事局賦予本委員會權力及職責，對集團薪酬政策的各個方面進行監管，尤其檢視及批核執行董事及高級管理人員的基本薪酬及花紅提案，以及高級僱員花紅計劃的實施。

薪酬委員會於2016年召開兩次會議，行政總裁及人力資源集團總監均有出席。委員會的決策均於上述會議上或以書面決議案方式作出。

香港上海大酒店薪酬理念

薪酬理念乃為確保本集團及其行政人員之酬金及福利計劃依從由各項指導原則構成的框架而設。於2016年，我們對香港上海大酒店的薪酬理念進行檢討，旨在更為清晰地定義目標，完善該理念的指導原則。我們的目標是透過提供各種財務及非財務獎勵滿足員工需求，從而吸引人才並挽留表現良好的僱員。

主要指導原則

- 提供具競爭力的福利，支持關懷員工的長期目標，並確保這些福利符合法規、適合當地情況及貫徹全球應用

- 根據本集團或業務單位的業務表現，釐定浮動報酬的比例，如花紅及獎金目標
- 透過適當的獎勵及繼任計劃，認定並鼓勵僱員在香港上海大酒店長期發展事業
- 根據本集團的薪酬政策及市場慣例，設定總現金薪酬組合，適當組合固定薪酬與浮動薪酬部分，激勵管理層及個人表現

執行董事的薪酬

薪酬委員會認同市場上對優秀的行政人才需求競爭激烈，並相信所提供之薪酬組合必須在市場上具競爭力以吸引並挽留本公司的行政人員。

本委員會的職責之一，包括參與檢討及審批所有執行董事和高級管理人員的主要服務條款，例如服務合約的薪酬及期限。任何人士概不得參與決定其本身的薪酬。

執行董事、高級管理人員及其他行政人員的薪酬由四部分組成：

基本報酬

基本報酬包括基本薪金、房屋及其他津貼，釐定薪酬的一般政策按保留及激勵僱員的需要程度，考慮

職責的範疇及複雜性，經界定的市場薪酬水平，以及個人表現為準則。

花紅及獎金

委員會相信恰當的花紅及按表現提供的獎金對集團業務持續增長甚為重要。執行董事花紅包括有合約約束性的花紅及可酌情發放的花紅。高級管理人員均參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃，此為一個短期獎勵計劃，根據以下的財務及非財務因素計算：

- 本集團的財務表現
- 業務單位的質量量度準則
- 個人表現
- 股價

此外，委員會保留發放非合約約束性年度花紅的酌情權。

退休福利

執行董事及大部分的高級管理人員均參與本公司根據香港強制性公積金計劃條例制定之退休計劃——香港上海大酒店有限公司1994年退休計劃。本公司按計劃所定的供款水平及既得條件為執行董事、高級管理人員及其他所有香港僱員供款。僱員亦可選擇供款。其中一位高級管理人員由於按當地的要求參與當地的計劃，故未有參加本公司的計劃。

其他福利

執行董事及高級管理人員可獲得的其他福利包括但不限於醫療、人壽、殘障及意外保險。

非執行董事的薪酬

非執行董事的袍金由股東在股東週年大會中訂定，而非執行董事在董事委員會服務的任何額外袍金則由董事局訂定。本委員會負責檢討由管理層就該等袍金作出的年度建議。在此過程中考慮的因素包括於履行有關職務時所需的預計時間，以及與其他同等規模及類似業務的香港上市公司比較。經審核後，委員會向董事局提出建議。任何人士概不得批准其本身薪酬。

根據上述年度袍金的檢討方式，董事局於2016年3月批准本委員會提出的建議，將非執行董事及獨立非執行董事的袍金每年分別定為300,000港元及350,000港元。該等袍金已於2016年5月11日之股東週年大會上獲股東批准。

董事局亦批准委員會的建議，將應付予提名委員會主席及成員的袍金修訂為每年40,000港元。

經修訂袍金已於2016年5月11日生效，並於截至2016年12月31日止年度按比例支付予非執行董事及獨立非執行董事。

2016年主要工作內容

薪酬委員會於2016年進行的工作如下：

薪酬

- 檢討2016年非執行董事及獨立非執行董事的袍金，以及彼等在董事局各委員會服務所得的額外袍金，並提議董事局及股東批審有關變動
- 檢討及批准高級僱員2015年香港上海大酒店管理人員花紅計劃
- 知悉2017年全集團加薪方案，當中考慮到市場薪酬趨勢、通脹預測、勞工市場前景及本集團財務業績等因素
- 檢討及批准上調執行董事及高級管理人員2017年的薪酬
- 批准2015年向執行董事及集團總監酌情發放花紅的建議
- 檢討及批准香港上海大酒店管理人員花紅計劃下質量因素的評分變動，並修改香港上海大酒店薪酬理念

服務條款

- 檢討及批准獨立非執行董事的委任書條文
- 檢討及批准變更非執行董事及獨立非執行董事的時間承諾

其他事項

- 檢討及批准2015年薪酬委員會報告
- 檢討及確認委員會的職權範圍概無變動
- 檢討及批准更換質量檢定審核代理

2016年董事及高級管理人員薪酬

以下資料為截至2016年12月31日止年度經審核財務報告的一部分。

非執行董事 — 薪酬

2016年各非執行董事在本公司董事局及董事委員會(如適用)服務所獲得的袍金載列如下。

審核委員會及薪酬委員會的主席所獲得袍金水平較高，其職銜在下表以(C)表示。執行董事在董事局及董事委員會服務均不獲袍金。

(千港元)	董事局	執行委員會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	總計 ^A 2016	總計 ^A 2015
非執行董事							
米高嘉道理爵士	282	100	—	—	33	415	370
包立賢先生	282	100	120	60	—	562	530
麥高利先生	282	—	—	—	—	282	250
毛嘉達先生	282	—	—	—	—	282	250
利約翰先生	282	100	—	—	—	382	350
高富華先生	282	—	—	—	—	282	250
獨立非執行董事							
李國寶爵士	332	—	—	—	33	365	320
包立德先生	332	—	175 ^(c)	85 ^(c)	—	592	560
卜佩仁先生	332	—	—	—	—	332	300
馮國綸博士	332	—	120	—	33	485	440
王葛鳴博士	332	—	—	60	—	392	360
溫詩雅博士*	332	—	—	—	—	332	—
	3,684	300	415	205	99	4,703	3,980

* 溫詩雅博士於2016年1月1日獲委任為本公司董事

^A 為配合行業慣例，本集團實施一項計劃，鼓勵董事及高級管理人員使用本集團的設施以推廣業務。為此，董事獲發折扣卡。所披露的薪酬並不包括給予董事及高級管理人員的折扣額

執行董事 — 薪酬

本公司於2016年向執行董事支付的薪酬如下：

(千港元)	基本薪酬	花紅及獎金	退休福利	其他福利	總計 ⁽³⁾ 2016	總計 ⁽³⁾ 2015
執行董事						
郭敬文	6,612	7,317	1,088	280	15,297	15,075
包華	4,746	3,549	769	183	9,247	9,246
郭艾朗 ⁽¹⁾	—	—	—	—	—	5,327
馬修 ⁽²⁾	2,904	1,700	476	128	5,208	—
	14,262	12,566	2,333	591	29,752	29,648

附註：

(1) 郭艾朗先生於2015年11月30日辭任本公司董事

(2) 馬修先生於2016年5月3日獲委任為本公司董事

(3) 為配合行業慣例，本集團實施一項計劃，鼓勵董事及高級管理人員使用本集團的設施以推廣業務。為此，董事獲發折扣卡。所披露的薪酬並不包括給予董事及高級管理人員的折扣額

高級管理人員 — 薪酬

根據上市規則披露的高級管理人員(執行董事以外的集團管理理事會成員*)薪酬範圍如下：

	2016人數	2015人數
4,000,001 港元 – 5,000,000 港元	5	5
5,000,001 港元 – 6,000,000 港元	1	1
6,000,001 港元 – 7,000,000 港元	–	1
7,000,001 港元 – 8,000,000 港元	1	–

* 集團管理理事會為本公司管理及營運決策團隊，成員包括三名執行董事及七名(2015年：七名)代表本公司多個主要業務單位及營運部門的高級管理人員

最高薪酬個別人士

本集團五名最高薪酬人士當中，包括三名執行董事及兩名高級管理人員(2015年：兩名高級管理人員)。兩名(2015年：兩名)最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

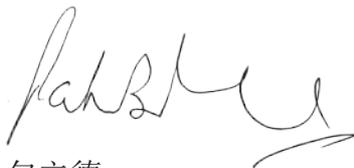
	2016人數	2015人數
5,500,001 港元 – 6,000,000 港元	1	1
6,000,001 港元 – 6,500,000 港元	–	–
6,500,001 港元 – 7,000,000 港元	–	1
7,000,001 港元 – 7,500,000 港元	1	–

以上兩名(2015年：兩名)人士的薪酬總額如下：

(千港元)	2016	2015
基本薪酬	7,901	7,671
花紅及獎金	3,992	3,711
退休福利	790	767
其他福利	299	308
	12,982	12,457

薪酬委員會繼續致力謹慎監察本公司薪酬政策及維持相關事宜披露之透明度。

謹代表薪酬委員會



包立德

薪酬委員會主席

2017年3月20日

董事局報告



董事局欣然呈報截至2016年12月31日止 年度的報告及經審核財務報告

董事局欣然呈報截至2016年12月31日止年度的報告及經審核財務報告。

主要業務

本公司的主要業務為投資控股，而其附屬公司、合資公司及聯營公司的主要業務為持有、發展並管理位於亞洲、美國及歐洲主要地點的豪華酒店、商用及住宅物業，並提供旅遊及休閒、會所管理及其他服務。

本公司主要附屬公司的資料載於財務報告附註13。

業務審視及業績

有關本公司業務的審視及本集團年內表現的論述及分析、影響業績及財務狀況相關的重要因素，分別載於第22至49頁的行政總裁策略回顧及第50至61頁的財務概論中。關於本集團面對的主要風險及不明朗因素的敘述已於本年報的不同部分披露，於第69至74頁的外圍環境及行業趨勢與控制風險、以及第142至147頁的集團風險管理委員會報告尤其詳盡。在2016年財政年度完結後發生，並且對本集團

有影響的重大事件，其詳情已於財務報告附註31中披露。本集團業務的未來發展於本年報不同部分討論，包括於第49頁的行政總裁策略回顧中探討。

企業責任及可持續發展報告中載有各項環境政策及表現資料，以及本集團遵守對其有重大影響的相關法律及法規情況，還有本集團與各主要業務相關人士的關係。於2016年，本集團並無出現重大違反環境法律及法規的事件。

年報及在網上¹⁶提供的企業責任及可持續發展報告中對上述議題的討論，均構成本董事局報告的一部分。

十年營運數據及財務概況

本集團過去十年的主要營運數據及財務資料載於第16及17頁。

股本

年內本公司股本的變動載於財務報告附註24。

股票掛鈎協議

截至2016年12月31日止年度，本公司概無訂立任何股權掛鈎協議。

購買、出售或贖回上市證券

本公司或其任何附屬公司於年內概無購買、出售或贖回本公司的上市證券。

股息

於2016年已就截至2016年12月31日止年度派發中期股息每股4港仙(2015年：每股5港仙)。董事局建議派發末期股息每股15港仙(2015年：每股15港仙)。倘於2017年5月8日在香港半島酒店舉行的股東週年大會(2017年股東週年大會)上獲股東通過，有關股息將於2017年6月16日派發予於2017年5月16日名列股東名冊的股東。

建議的末期股息將提供以股代息選擇，股東可選擇以新繳足股份形式代替現金收取全部或部分末期股息。依據此項以股代息計劃發行的新股，須待聯交所上市委員會批准後方可上市買賣。

載有關於以股代息計劃詳情的通函及以股代息選擇表格，將於2017年5月19日寄予各股東。

借貸

所有借貸詳情載於財務報告附註23。

慈善捐款

年內本集團的慈善捐款為現金3,407,523港元(2015年：4,653,324港元)。¹⁷

主要客戶及供應商

由於本集團業務多元化及其性質關係，本集團五大客戶或供應商佔本集團銷售或採購的比率，遠低於總數的30%。董事局認為，並無單一名客戶或供應商對本集團有重要影響。

關連交易

審核及風險管理部已審閱並確認(i)關連交易的內部監控程序適當及有效，及(ii)本公司於下文的持續關連交易乃於日常及一般業務過程中進行的公平合理交易，且按一般商業條款訂立。以上審閱結果已提交審核委員會。審核委員會及董事局亦已審閱下文所述的持續關連交易。

於2016年3月21日，本公司間接全資附屬公司香港上海大酒店管理服務有限公司與嘉道理置業有限公司(嘉道理置業)訂定兩份租約，以續簽香港中環雪廠街2號聖佐治大廈(i)408室及(ii)7樓及8樓(辦公室物業)的辦公室租約。該等租約自2016年4月1日起計為期三年，市值租金分別為每月120,000港元(另加雜費每月15,663港元)及每月1,655,000港元(另加雜費每月216,039港元)。物業(i)及(ii)於2016年產生的租金加雜費分別為1.6百萬港元及21.8百萬港元(2015年：物業(i)及(ii)產生的租金加雜費分別為1.5百萬港元及19.9百萬港元)。

¹⁷ 總數4,231,658港元捐款(2015年：6,273,052港元)包括本公司之合資公司及聯營公司擁有的管理物業及僱員的捐款。詳情載於第228頁的可持續發展數據摘要。

嘉道理置業為辦公室物業註冊擁有人的代理，而註冊擁有人則由本公司其中一名主要股東控制。該等租約構成本公司持續關連交易，並須遵守上市規則的披露規定。有關交易詳情已披露於2016年3月21日的公告(2016年3月21日公告)。

於上述持續關連交易中，所有獨立非執行董事均無持有權益，他們已審閱該等交易，並確認該等交易：

- (i) 乃於本集團的日常及一般業務過程中訂立；
- (ii) 根據一般商業條款訂立；及
- (iii) 根據規管該等交易的相關協議按公平合理條款訂立，並符合本公司股東的整體利益。

本公司核數師亦已審閱該等交易，並已向董事局確認：

- (i) 並沒發現有任何事宜令彼等認為該等交易未獲本公司董事局批准；
- (ii) 並沒發現有任何事宜令彼等認為該等交易並未在所有重大方面根據規管該等交易的相關協議訂立；及
- (iii) 並沒發現有任何事宜令彼等認為該等交易超逾2016年3月21日公告所披露的年度總代價上限。

重大關聯人士交易

在日常及一般業務過程中所進行的重大關聯人士交易詳情載於財務報告附註30。

董事

於本報告日期的在職董事履歷資料載於第112至117頁。除馬修先生外，全部董事於2016年均全年在任。馬修先生於2016年5月3日起獲委任為執行董事及財務總裁。根據本公司的組織章程細則，包立賢先生、郭敬文先生、毛嘉達先生、卜佩仁先生及馮國綸博士將於2017年股東週年大會上退任，而彼等均符合資格且同意重選連任。

上述將於2017年股東週年大會上提呈重選而就任的董事概無與本公司訂立任何於一年內若由本公司終止合約時須作出賠償(法定賠償除外)的服務合約。

附屬公司董事

於年內及截至本報告日期，本公司附屬公司董事局任職的董事名單刊載於本公司網站。¹⁸

高級管理人員

高級管理人員履歷資料載於第119及120頁。全體高級管理人員均全年在任。

董事權益

於2016年12月31日，本公司董事於本公司或其任何相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例第352條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益及淡倉，或根據上市規則附錄十上市發行人董事進行證券交易的標準守則(標準守則)規定須知會本公司及聯交所的權益及淡倉如下頁所示。

於本公司股份的好倉

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司已發行 股份總數(%)
米高嘉道理爵士	附註(a)	839,244,796	53.562
郭敬文先生	實益擁有人	709,700	0.045
包華先生	實益擁有人	353,801	0.023
麥高利先生	附註(b)	262,949,469	16.782
毛嘉達先生	實益擁有人	17,000	0.001
利約翰先生	附註(c)	80,005,506	5.106
李國寶爵士	實益擁有人	1,061,713	0.068
卜佩仁先生	實益擁有人	150,000	0.010

附註：

(a) 米高嘉道理爵士(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司839,244,796股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

- (i) 182,943,963股由數個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情信託對象；
- (ii) 333,006,390股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名受益人及創立人；及
- (iii) 323,294,443股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名受益人及創立人。

根據證券及期貨條例，米高嘉道理爵士的配偶被視為有責任在香港披露於附註(a)項所述839,244,796股股份的有關權益。米高嘉道理爵士的配偶所披露權益乃米高嘉道理爵士持有，而就證券及期貨條例的披露規定則歸其配偶所有。然而，其配偶本身並無擁有該等股份的法定或實益權益。

(b) 麥高利先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司262,949,469股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

- (i) 182,943,963股由數個酌情信託最終持有，而麥高利先生為其中一名酌情信託對象；及
- (ii) 80,005,506股由一個酌情信託最終持有，而麥高利先生、其妻子及家庭成員均為酌情信託對象。

(c) 利約翰先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司80,005,506股股份的權益。該等股份由一個酌情信託最終持有。利約翰先生以一個被視為持有該等80,005,506股股份權益的信託的其中一名受託人身份，被視為持有該等80,005,506股股份的權益。

本公司董事包立賢先生、高富華先生、包立德先生、馮國綸博士、王葛鳴博士、溫詩雅博士及馬修先生已各自確認，於2016年12月31日並無持有本公司或其任何相聯法團的股份權益。

若干董事以本公司附屬公司的受託人身份持有Manila Peninsula Hotel, Inc.(本公司擁有77.36%權益的附屬公司)的合資格股份。

除上文所述外，於2016年12月31日，本公司各董事或其任何配偶或18歲以下子女概無於本公司或其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中，擁有根據證券及期貨條例第

352條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉，或根據標準守則規定須知會本公司及聯交所的權益或淡倉。

於年內任何時間，本公司或其附屬公司或聯營公司概無訂立任何安排，致使任何董事可透過購入本公司或任何其他公司的股份或債權證而獲取利益。

高級管理人員權益

於2016年12月31日，概無高級管理人員(董事除外)在本公司股份及相關股份中擁有任何權益。

主要股東權益

據本公司任何董事所知，於2016年12月31日，在本公司股份及相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉的股東(本公司董事除外)如下：

於本公司股份的好倉

(a) 主要股東

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司已發行 股份總數(%)
Acorn Holdings Corporation	受益人	182,943,963	11.676 ⁽ⁱ⁾
Bermuda Trust Company Limited	受託人/受控法團權益	600,955,859 ^{(vi)(c)}	38.354 ⁽ⁱ⁾
Guardian Limited	受益人/受控法團權益	80,005,506	5.106 ^(v)
Harneys Trustees Limited	受控法團權益	656,300,833	41.887 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
Lawrencium Holdings Limited	受益人	323,294,443	20.633 ⁽ⁱⁱ⁾
Lawrencium Mikado Holdings Limited	受益人	333,006,390	21.253 ⁽ⁱⁱ⁾
The Magna Foundation	受益人	333,006,390	21.253 ⁽ⁱⁱ⁾
The Mikado Private Trust Company Limited	受託人/受控法團權益	656,300,833 ^{(vi)(d)}	41.887 ⁽ⁱⁱ⁾
Mikado Investments (PTC) Limited	受控法團權益/受託人	333,006,390 ^{(vi)(b)}	21.253 ⁽ⁱ⁾
New Mikado Holding Inc.	受託人	333,006,390 ^{(vi)(a)}	21.253 ⁽ⁱ⁾
The Oak Private Trust Company Limited	受託人/受控法團權益	85,005,506	5.425 ^(iv)
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	80,005,506	5.106 ⁽ⁱ⁾
Oak HSH Limited	受益人	80,005,506	5.106 ^(v)
Richard Parsons 先生	受託人	80,005,506	5.106 ^(v)

附註：

- (i) Bermuda Trust Company Limited 以數個酌情信託受託人的身份及/或由於直接或間接控制 Acorn Holdings Corporation、New Mikado Holding Inc.、Mikado Investments (PTC) Limited、Oak (Unit Trust) Holdings Limited 及 The Oak Private Trust Company Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。
Bermuda Trust Company Limited 持有的本公司股份權益包括由數個酌情信託持有的股份，而米高嘉道理爵士及/或麥高利先生均為其中的酌情信託對象，詳情於「董事權益」披露。
- (ii) The Mikado Private Trust Company Limited 以一個酌情信託受託人的身份及/或由於直接或間接控制 Lawrencium Holdings Limited 及 Lawrencium Mikado Holdings Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。The Magna Foundation 亦被視為持有 Lawrencium Mikado Holdings Limited 被視為持有的股份權益。
The Mikado Private Trust Company Limited 持有的本公司股份權益包括由一個酌情信託持有的股份，而米高嘉道理爵士為受益人及創立人，詳情於「董事權益」披露。
- (iii) Harneys Trustees Limited 控制 The Mikado Private Trust Company Limited，因此被視為持有該公司被視為持有的股份權益。
- (iv) The Oak Private Trust Company Limited 以數個酌情信託受託人的身份及/或由於直接或間接控制 Oak HSH Limited 及另一間公司，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。
The Oak Private Trust Company Limited 持有的本公司股份權益包括由一個酌情信託持有的股份，而麥高利先生為其中一名酌情信託對象，詳情於「董事權益」披露。
- (v) Richard Parsons 先生以一個信託其中一名受託人的身份控制 Guardian Limited，因此被視為持有 Guardian Limited 被視為持有的股份權益。故此，該等 Guardian Limited 持有的 80,005,506 股股份權益與歸 Richard Parsons 先生及利約翰先生所有的權益重疊，詳情於「董事權益」披露。

- (vi) 於2017年3月15日，本公司獲以下主要股東通知，指出由於為嘉道理家族成員設立的數個家族信託完成內部重整(於2017年3月10日生效)，根據證券及期貨條例，彼等須就於被視為持有的本公司股份權益的轉變而發出通知。本公司亦獲通知，於重整過程中並無牽涉外界參與，亦無涉及新的受益人或額外的本公司股份。嘉道理家族權益及彼等的聯繫人士或實體所持有本公司股份的整體數目在重整前後維持不變。
- (a) New Mikado Holding Inc. 不再被視為以信託受託人的身份持有本公司333,006,390股股份的權益，佔本公司已發行股份的21.253%，因此終止作為本公司的主要股東。
- (b) Mikado Investments (PTC) Limited 不再被視為持有 New Mikado Holding Inc. 被視為持有的股份權益，因此終止作為本公司的主要股東。
- (c) Bermuda Trust Company Limited 被視為持有 267,949,469 股股份的權益，佔本公司已發行股份的 17.10%。該等股份歸 Bermuda Trust Company Limited 作為數個酌情信託受託人身份及/或由於直接或間接控制 Acorn Holdings Corporation、Oak (Unit Trust) Holdings Limited 及 The Oak Private Trust Company Limited。Bermuda Trust Company Limited 不再被視為持有 New Mikado Holding Inc. 及 Mikado Investments (PTC) Limited 過往被視為持有的 333,006,390 股股份的權益。
- (d) The Mikado Private Trust Company Limited 以酌情信託及/或信託的受託人身份及/或由於直接或間接控制 Lawrencium Holdings Limited 及 Lawrencium Mikado Holdings Limited，被視為持有 656,300,833 股股份的權益，佔本公司已發行股份的 41.887%。New Mikado Holding Inc. 過去持有的 333,006,390 股股份的權益與歸 The Mikado Private Trust Company Limited 的權益重疊。

(b) 其他主要股東

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司已發行 股份總數(%)
International Value Advisers, LLC	投資經理	120,880,774	7.71

除上文所述外，於2016年12月31日，本公司並無獲悉有任何主要股東(本公司董事除外)於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

任何其他人士的權益

於2016年12月31日，本公司並無獲悉有任何除主要股東以外的人士於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

董事的交易、安排或合約權益

除關連交易中披露的持續關連交易及財務報告附註30所述的重大關聯人士交易外，本公司或其附屬公司概無訂立任何本公司董事或與董事有關的實體直接或間接擁有重大權益而於2016年12月31日或年內任何時間有效的交易、安排或合約。

董事的彌償保證

本公司為董事及高級人員投購責任保險，就針對董事的任何法律訴訟提供適當保障。財務委員會每年檢討一次保障範圍。本公司亦在法例許可的範圍內給予本公司各董事及其有聯繫公司部分董事彌償保證。該項彌償保證於整個財政年度一直有效，而且目前仍然有效。

僱員退休福利

本集團的僱員退休福利詳情載於財務報告附註26。

管理合約

年內概無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務的管理與行政合約。

企業管治報告

企業管治報告詳述了本公司的管治方針，報告載於第122至141頁。

有關控權股東指定表現契諾的貸款協議

本公司並無訂立任何載有關於控權股東指定表現契諾而須根據上市規則第13.18條作出披露的新貸款協議。

董事就財務報告所承擔之責任

董事負責編制每個財政年度的財務報告。該等財務報告須真實公平反映相關期間本集團的財務狀況及業績與現金流量。董事亦須負責確保本集團的財務匯報制度有效運作，並確保本集團保全可於任何時候合理準確披露財務狀況的妥善會計記錄。

於編制截至2016年12月31日止年度的財務報告時，董事已選取及貫徹應用合適的會計政策，並作出審慎、公平及合理的判斷及估計，按持續經營準則編制財務報告。

核數師

本年度財務報告由畢馬威會計師事務所審核。畢馬威會計師事務所將於2017年股東週年大會上告退，惟符合資格並願意應聘連任。有關續聘畢馬威會計師事務所為核數師並授權董事釐定其酬金的決議案將在2017年股東週年大會上提呈。

承董事局命



廖宜菁

公司秘書

2017年3月20日

財務報告

獨立核數師報告	166
綜合損益表	170
綜合全面收益表	171
綜合財務狀況表	172
綜合權益變動表	173
綜合現金流量表	174
財務報告附註	
1. 公司層面財務狀況表	175
2. 合規聲明	176
3. 收入	176
4. 淨融資費用後盈利	177
5. 融資費用	177
6. 綜合損益表內的利得稅	178
7. 主要管理人員薪酬	179
8. 其他全面收入及相關稅務影響	179
9. 每股盈利	180
10. 股息	180
11. 分部報告	181
12. 投資物業及其他物業、廠房及設備	183
13. 附屬公司投資	188
14. 合資公司權益	189
15. 聯營公司權益	191
16. 酒店經營權	192
17. 衍生金融工具	192
18. 綜合財務狀況表內的利得稅	193
19. 存貨	194
20. 應收貿易賬項及其他應收款項	194
21. 銀行存款及現金	195
22. 應付貿易賬項及其他應付款項	196
23. 帶利息貸款	197
24. 股本	198
25. 儲備	198
26. 僱員退休福利	200
27. 財務風險管理及公允價值	203
28. 承擔	210
29. 或然負債	211
30. 重大關聯人士交易	211
31. 毋須調整報告期間結束後事項	212
32. 不明朗因素估計的主要來源	212
33. 重要會計政策	213
34. 會計政策變動及披露	223
35. 截至2016年12月31日止年度已頒布但尚未生效的修訂、新訂準則及闡釋之潛在影響	224

獨立核數師報告

致香港上海大酒店有限公司

各股東的獨立核數師報告

(於香港註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第170至224頁的香港上海大酒店有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的綜合財務報表，此財務報表包括於2016年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映了貴集團於2016年12月31日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒布的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報表承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，我們獨立於貴集團，並已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

貴集團、合資公司和聯營公司所擁有酒店物業的賬面價值的可收回性

(請參閱綜合財務報表附註33和附註12)

關鍵審計事項	如何在審計中解決相關事項
<p>貴集團直接或通過其在合資公司和聯營公司的投資在全球各地擁有酒店物業的權益。該等酒店物業按成本減去折舊和減值後的數額列示，對貴集團而言具有重大價值。</p> <p>管理層於年底評估酒店物業是否有潛在的減值跡象。在此情況下，管理層依照外部物業估值師根據公認的行業標準得出的估值來評估酒店物業賬面價值的可收回性。</p> <p>酒店物業的估值工作複雜，涉及重大的判斷和估計，特別是考慮到酒店物業位於不同的地區，以及各地的特定經濟和政治環境可能影響入住率、每個可用房間的收入和未來增長率等。</p> <p>我們將貴集團及其投資對象所擁有酒店物業賬面價值的可收回性列為關鍵審計事項，因為酒店物業估值工作的複雜性，當中涉及重大的判斷和估計，而且管理層在作出假設時可能出現偏差。</p>	<p>我們評估貴集團及其投資對象所擁有酒店物業的賬面價值的可收回性的審計程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 與管理層討論可能觸發酒店物業減值的事件及/或減值跡象，並檢查各家酒店的經營成果和現金流量預測； ● 當確定存在觸發事件或減值跡象時： <ul style="list-style-type: none"> - 與獨立於管理層的外部物業估值師會面，討論估值和評估所採用的估值方法，並考慮估值師的資格、對所估物業的專業知識、客觀性和獨立性； - 通過與董事批准的預算、可比較物業的市場數據和本年度經營業績進行比較，對估值中採用的主要估計和假設，包括入住率、每個可用房間的收入、未來增長率和貼現率提出質疑；及 ● 通過調整主要估計和假設進行敏感度分析，以評估管理層在估值工作中可能出現偏差的風險。

貴集團和合資公司所擁有投資物業的估值

(請參閱綜合財務報表附註33和附註12)

關鍵審計事項	如何在審計中解決相關事項
<p>貴集團在世界各地持有投資物業組合，包括辦公室、住宅和商業物業。該等投資物業以公允價值計量，對貴集團而言具有重大價值。</p> <p>管理層依據外部物業估值師按照公認的行業標準得出的估值來評估投資物業的公允價值。</p> <p>該等估值工作複雜，需要就資本化率和市場租金作出重大判斷和估計，特別是考慮到投資物業的數量眾多、地點不同，且性質多樣化。</p> <p>我們將貴集團及合資公司所擁有投資物業的估值列為關鍵審計事項，因為有關估值工作的複雜性，而且當中涉及重大的判斷和估計。</p>	<p>我們評估貴集團及合資公司所擁有投資物業的估值的審計程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 與管理層討論對估值的評估，包括採用的主要假設和各投資物業所在地的最近市場發展情況； ● 與獨立於管理層的外部物業估值師會面，討論估值和評估所採用的估值方法，並考慮估值師的資格、對所估物業的專業知識、客觀性和獨立性；及 ● 在本所物業估值專家的協助下，通過將主要估計數字與市場可用數據、政府提供的市場統計數據和本年度經營業績進行比較，對估值中採用的主要估計和假設，包括資本化率和市場租金提出質疑。

綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

董事需對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事就綜合財務報表須承擔的責任

董事須負責根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》及香港《公司條例》擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審計委員會協助董事履行監督貴集團的財務報告過程的責任。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們是按照香港《公司條例》第405條的規定，僅向整體成員報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或滙總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。

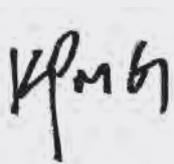
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- 就貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審計委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審計委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及在適用的情況下，相關的防範措施。

從與審計委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是邱毅麟。



畢馬威會計師事務所

執業會計師

香港中環

遮打道十號

太子大廈八樓

2017年3月20日

綜合損益表(百萬港元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2016	2015
收入	3	5,631	5,741
銷貨成本		(428)	(454)
員工薪酬及相關費用		(2,108)	(2,063)
租金及水電		(527)	(545)
其他營業費用		(1,280)	(1,239)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利		1,288	1,440
折舊及攤銷		(464)	(426)
營業盈利		824	1,014
利息收入		37	56
融資費用	5	(133)	(124)
淨融資費用		(96)	(68)
淨融資費用後盈利	4	728	946
應佔合資公司業績	14	20	(71)
應佔聯營公司業績	15	(25)	(23)
投資物業公允價值增值	12(b)	29	277
除稅項前盈利		752	1,129
稅項			
本期稅項	6	(139)	(172)
遞延稅項	6	54	48
本年度盈利		667	1,005
盈利歸於：			
本公司股東		675	1,000
非控股股東權益		(8)	5
本年度盈利		667	1,005
每股盈利，基本及攤薄(港元)	9	0.43	0.65

綜合全面收益表(百萬港元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2016	2015
本年度盈利		667	1,005
扣除稅項後本年度其他全面收入：			
其後重新分類至損益的項目：			
換算產生的匯兌差額：			
– 海外附屬公司的財務報告		(572)	(244)
– 合資公司的財務報告		(63)	(44)
– 借予聯營公司貸款		(21)	(90)
– 酒店經營權		(16)	(54)
		(672)	(432)
現金流量對沖：			
– 公允價值的有效部分變動		(2)	(22)
– 由權益轉撥至損益表		22	22
		(652)	(432)
不會重新分類至損益的項目：			
重新計算既定收益退休金承擔淨額		–	2
持作自用土地和建築物轉撥至投資物業的重估盈餘		–	25
其他全面收入	8	(652)	(405)
本年度全面收入總額		15	600
全面收入總額歸屬：			
本公司股東		28	612
非控股股東權益		(13)	(12)
本年度全面收入總額		15	600

綜合權益變動表(百萬港元)

	截至12月31日止年度 本公司股東應佔							
	附註	股本	對沖 儲備	匯兌及 其他儲備	保留 盈利	總額	非控股 股東權益	權益 總額
於2015年1月1日		4,544	(47)	325	31,079	35,901	250	36,151
2015年的權益變動：								
本年度盈利		-	-	-	1,000	1,000	5	1,005
其他全面收入	8	-	-	(388)	-	(388)	(17)	(405)
本年度全面收入總額		-	-	(388)	1,000	612	(12)	600
批准屬於上一年度的股息	10	202	-	-	(273)	(71)	-	(71)
批准屬於本年度的股息	10	62	-	-	(77)	(15)	-	(15)
支付非控股股東權益的股息		-	-	-	-	-	(5)	(5)
於2015年12月31日的結餘		4,808	(47)	(63)	31,729	36,427	233	36,660
2016年的權益變動：								
本年度盈利		-	-	-	675	675	(8)	667
其他全面收入	8	-	20	(667)	-	(647)	(5)	(652)
本年度全面收入總額		-	20	(667)	675	28	(13)	15
批准屬於上一年度的股息	10	155	-	-	(231)	(76)	-	(76)
批准屬於本年度的股息	10	42	-	-	(62)	(20)	-	(20)
支付非控股股東權益的股息		-	-	-	-	-	(5)	(5)
於2016年12月31日的結餘		5,005	(27)	(730)	32,111	36,359	215	36,574

綜合現金流量表(百萬港元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2016	2015
營業項目			
淨融資費用後盈利		728	946
調整：			
折舊	12(a)	451	413
酒店經營權攤銷	16	13	13
利息收入	4	(37)	(56)
融資費用	5	133	124
營運資金變更前營業盈利		1,288	1,440
存貨減少		-	8
應收貿易賬項及其他應收款項增加		-	(62)
應付貿易賬項及其他應付款項增加		24	58
營運產生的現金		1,312	1,444
淨稅項(支付)/退還：			
已付香港利得稅		(137)	(191)
已退/(已付)海外稅項		1	(33)
營業項目的淨現金收入		1,176	1,220
投資項目			
購買物業、廠房及設備的付款		(1,131)	(660)
收購1-5 Grosvenor Place額外權益的付款		(1,288)	-
收購東京半島酒店建築物的付款		-	(732)
聯營公司派發的股息		5	-
注入合資公司的股本		(161)	-
合資公司/聯營公司還付的款項		58	-
投資項目的淨現金支出		(2,517)	(1,392)
融資項目			
提取定期貸款		800	2,114
償還定期貸款		-	(1,249)
循環貸款淨減少		(53)	(43)
提取/(存放)存款期為3個月或以上的帶利息銀行存款淨額		2,016	(513)
支付利息及其他融資費用		(138)	(126)
利息收入		45	58
支付股息予本公司股東		(96)	(86)
支付股息予非控股股東		(5)	(5)
融資項目的淨現金收入		2,569	150
現金及現金等價物淨增加/(減少)		1,228	(22)
於1月1日的現金及現金等價物		768	839
匯率變動的影響		(41)	(49)
於12月31日的現金及現金等價物	21	1,955	768

財務報告附註

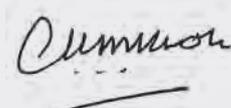
1. 公司層面財務狀況表 (百萬港元)

	附註	於12月31日	
		2016	2015
非流動資產			
附屬公司投資	13	-	-
流動資產			
應收貿易賬項及其他應收款項		13,382	12,662
可收回稅項		4	4
銀行存款及現金		313	232
		13,699	12,898
流動負債			
應付貿易賬項及其他應付款項		(495)	(67)
淨資產		13,204	12,831
股本及儲備			
股本	24	5,005	4,808
儲備	25(a)	8,199	8,023
權益總額		13,204	12,831

經董事局於2017年3月20日核准，並由下列董事代表簽署：



米高嘉道理爵士



郭敬文



馬修

2. 合規聲明

本財務報告是按照香港會計師公會頒布的所有適用的香港財務報告準則，包括所有適用的個別香港財務報告準則、香港會計準則及闡釋、香港公認會計原則及香港公司條例之規定編製。本財務報告同時符合適用的香港聯合交易所有限公司證券上市規則披露規定。本集團採用的重要會計政策概要載於附註33。

香港會計師公會已頒布若干新訂及經修訂的香港財務報告準則，該等準則於本集團的本會計期間首次生效或可供提早採用。首次應用該等與本集團相關的新訂及經修訂準則所引致對本財務報告內反映的本期及以往會計期間的任何會計政策變更已載於附註34。

3. 收入_(百萬港元)

本公司乃投資控股公司；其附屬公司、合資公司及聯營公司的主要業務為擁有、管理及營運酒店、商用物業及會所與服務。

收入是按照就服務、產品與各項設施(包括管理費及租金收入)的發票總金額計算。年內已在收入中確認的各項重要類別的金額如下：

	2016	2015
酒店		
– 客房	1,812	1,765
– 餐飲	1,173	1,168
– 商場及辦公室	691	761
– 其他	364	379
	4,040	4,073
商用物業		
– 住宅物業	480	486
– 辦公室	121	110
– 商場	334	341
	935	937
會所與服務		
– 會所及顧問服務	68	182
– 經營山頂纜車	120	122
– 其他	468	427
	656	731
	5,631	5,741

4. 淨融資費用後盈利 (百萬港元)

淨融資費用後盈利乃經扣除/(計入)以下項目後計算：

	2016	2015
攤銷	13	13
折舊	451	413
核數師酬金：		
核數服務	10	10
稅務及其他服務	4	3
物業經營的最低租賃費用，包括不定額租金 13 百萬港元 (2015年：14 百萬港元)	224	227
利息收入	(37)	(56)
投資物業應收租金收入扣除直接支出 18 百萬港元 (2015年：17 百萬港元)	(1,282)	(1,361)

5. 融資費用 (百萬港元)

	2016	2015
銀行貸款利息	94	83
其他貸款成本	18	17
按攤銷成本入賬的金融負債的利息支出總額	112	100
衍生金融工具：		
– 現金流量對沖，轉撥自權益	24	24
– 按公允價值於損益表確認	–	4
	136	128
減：利息支出资本化至物業、廠房及設備*	(3)	(4)
	133	124

* 於2016年，貸款成本按每年2.1%資本化(2015年：1.8%)

6. 綜合損益表內的利得稅 (百萬港元)

(a) 綜合損益表的稅項包括：

	2016	2015
本期稅項 — 香港利得稅		
本年度稅項撥備(附註18(a))	142	152
以往年度超額撥備	(5)	(3)
	137	149
本期稅項 — 海外		
本年度稅項淨支出	2	23
	139	172
遞延稅項		
有關重估海外投資物業的遞延稅項負債淨額減少	(21)	(20)
有關其他暫時差額的遞延稅項負債淨額(減少)/增加	(32)	26
稅率減少對遞延稅項結餘的影響	(1)	(54)
	(54)	(48)
總計	85	124

2016年香港利得稅撥備是按年內估計應課稅盈利以16.5%(2015年：16.5%)的稅率計算。海外附屬公司的稅項則以相關司法權區適用的現行稅率計算。

(b) 稅項支出及按適用稅率計算的會計盈利對賬：

	2016	2015
除稅前盈利	752	1,129
按16.5%(2015年：16.5%)本地利得稅率計算的名義稅	124	186
不可扣減的支出的稅務影響	4	21
免稅收入的稅務影響	(12)	(7)
合資公司及聯營公司應佔虧損的稅務影響	1	17
香港投資物業公允價值收益的稅務影響	(9)	(58)
以往未確認稅務虧損確認時的稅務影響	(13)	(25)
未確認的稅務虧損的稅務影響	30	47
附屬公司於其他司法權區經營的不同稅率影響	(28)	(9)
稅率變更對於1月1日遞延稅項結餘的影響	(1)	(54)
以往年度超額撥備	(12)	(3)
其他	1	9
實際稅項支出	85	124

7. 主要管理人員薪酬 (千港元)

主要管理人員指有權及負責策劃、指導和控制本集團及本公司活動的人員，包括本公司的董事局及集團管理委員會。集團管理委員會成員包括執行董事及七名(2015年：七名)高級管理人員。主要管理人員的總薪酬載列如下：

	2016		2015	
	執行董事及 非執行董事	集團管理 委員會 (不包括執行董事)	執行董事及 非執行董事	集團管理 委員會 (不包括執行董事)
董事袍金	4,703	–	3,980	–
基本薪酬	14,262	25,021	14,459	24,213
花紅及獎金	12,566	7,859	12,075	7,160
退休福利	2,333	2,347	2,374	2,264
其他福利	591	1,114	740	1,119
	34,455	36,341	33,628	34,756

以具名形式披露董事及高級管理人員的薪酬以及按薪酬範圍劃分的五名最高薪酬人士的薪酬詳情，於薪酬委員會報告「2016年董事及高級管理人員薪酬」一節披露，並為經審核財務報告的一部分。

8. 其他全面收入及相關稅務影響 (百萬港元)

	2016			2015		
	稅前總額	稅項 (支出)/ 利益	扣除稅項 後數額	稅前總額	稅項 (支出)/ 利益	扣除稅項 後數額
換算產生的匯兌差額：						
– 海外附屬公司的財務報告	(572)	–	(572)	(244)	–	(244)
– 合資公司的財務報告	(63)	–	(63)	(44)	–	(44)
– 借予聯營公司貸款	(21)	–	(21)	(90)	–	(90)
– 酒店經營權	(16)	–	(16)	(54)	–	(54)
	(672)	–	(672)	(432)	–	(432)
現金流量對沖：						
– 公允價值的有效部分變動	(2)	–	(2)	(26)	4	(22)
– 由權益轉撥至損益表	24	(2)	22	24	(2)	22
重新計算既定收益退休金承擔淨額	–	–	–	2	–	2
持作自用土地和建築物轉撥至 投資物業的重估盈餘	–	–	–	25	–	25
其他全面收入	(650)	(2)	(652)	(407)	2	(405)

9. 每股盈利

(a) 每股盈利 — 基本

	2016	2015
本公司股東應佔盈利(百萬港元)	675	1,000
已發行股份的加權平均數(百萬股)	1,554	1,528
每股盈利(港元)	0.43	0.65

	2016 (百萬股)	2015 (百萬股)
於1月1日已發行股份	1,543	1,517
向選擇以股份取代2015年末期現金股息及2016年 中期現金股息的股東發行及配發新股份的影響	11	11
於12月31日的加權平均股份數	1,554	1,528

(b) 每股盈利 — 攤薄

於截至2016年及2015年12月31日止年度並無存在具潛在攤薄影響的普通股，故每股攤薄盈利與每股基本盈利相同。

10. 股息^(百萬港元)

(a) 本年度應付本公司股東股息

	2016	2015
已宣派及支付中期股息每股4港仙 (2015年：每股5港仙)	62	77
報告期間結束後建議分派末期股息每股15港仙 (2015年：每股15港仙)	235	231
	297	308

報告期間結束後建議分派的末期股息並未在報告期間結束時確認為負債。

(b) 屬於上一財政年度，並於本年度核准及支付予本公司股東的股息

	2016	2015
屬於上一財政年度，並於本年度核准及支付末期 股息每股15港仙(2015年：每股18港仙)	231	273

11. 分部報告 (百萬港元)

本集團的組織架構以分部管理為基礎。其呈報方式與本集團向高級行政管理人員作內部資料呈報以進行資源分配及表現評估所採用的準則一致。本集團須匯報分部如下：

酒店	此分部包括由經營酒店、出租酒店大樓內商場及辦公室物業等產生的收益。
商用物業	此分部從事出租商用及辦公室物業(非位於酒店物業內者)及住宅物業以及於該等物業經營的餐廳業務。
會所與服務	此分部從事經營高爾夫球場、山頂纜車、餐飲產品批發和零售、洗衣服務以及為會所提供管理及顧問服務。

並無任何經營分部合併，以組成須匯報分部。為協助本集團高級行政管理人員進行資源分配及進行表現評估，若干比較數字已獲重列，以符合本年度內部報告的呈報方式。

(a) 分部業績 (百萬港元)

本集團截至2016年及2015年12月31日止年度的須匯報分部業績載列如下：

	酒店		商用物業		會所與服務		綜合	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
須匯報分部收入*	4,040	4,073	935	937	656	731	5,631	5,741
未計利息、稅項、折舊及攤銷 前的須匯報分部營業盈利	649	777	518	538	121	125	1,288	1,440
折舊及攤銷	(418)	(385)	(11)	(9)	(35)	(32)	(464)	(426)
分部營業盈利	231	392	507	529	86	93	824	1,014

由於分部營業盈利與綜合損益表中呈列的營業盈利相同，因此並無呈列分部營業盈利與綜合損益表中除稅項前盈利的對賬。

* 分部收入之分析載於附註3

11. 分部報告 (百萬港元)續

(b) 分部資產 (百萬港元)

分部資產包括所有由各分部直接持有的有形資產、流動資產及酒店經營權。本集團於2016年及2015年12月31日的分部資產及不予分類資產載列如下：

	附註	2016	2015
須匯報分部資產			
酒店		17,868	17,602
商用物業		23,087	21,747
會所與服務		1,009	1,017
		41,964	40,366
不予分類資產			
合資公司權益	14	1,019	901
聯營公司權益	15	642	694
遞延稅項資產	18(b)	47	30
應收合資公司款項	30(b)	111	179
銀行存款及現金	21	2,087	2,919
綜合資產總值		45,870	45,089

(c) 地域資料 (百萬港元)

下表載列以下地區的資料：(i)本集團外界客戶收入及(ii)本集團指定非流動資產總額(不包括衍生金融工具及遞延稅項資產)。收入的地點以提供服務或交付貨品的地點為依據分析。指定非流動資產的地點就物業、廠房及設備而言，以實物資產所在地點劃分，而酒店經營權按其分配到的營運地點而劃分，合資公司和聯營公司則以營運地點劃分。

	外界客戶收入		指定非流動資產	
	2016	2015	2016	2015
香港	2,615	2,749	29,579	29,547
其他亞洲地區*	1,526	1,624	5,224	4,930
美國和歐洲	1,490	1,368	8,085	6,759
	5,631	5,741	42,888	41,236

* 其他亞洲地區包括中國內地、日本、泰國、菲律賓及越南

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)

(a) 投資物業及其他物業、廠房及設備變動

	永久 持有地	持作自用 的酒店及 其他 建築物	廠房、機器 及其他 設備	小計	其他 投資物業	持作重建的 投資物業	根據融資 租賃持有 的租賃 土地權益	總值
成本或估值：								
於2015年1月1日	962	6,898	4,799	12,659	30,825	1,723	1	45,208
匯兌調整	(53)	(190)	(87)	(330)	(138)	(85)	–	(553)
增置	–	900	414	1,314	65	–	–	1,379
出售	–	(125)	(381)	(506)	–	–	–	(506)
重新估值盈餘	–	25	–	25	–	–	–	25
轉撥	(83)	(1)	(32)	(116)	116	–	–	–
公允價值調整	–	–	–	–	277	–	–	277
於2015年12月31日	826	7,507	4,713	13,046	31,145	1,638	1	45,830
代表：								
成本	826	7,507	4,713	13,046	–	–	1	13,047
估值—2015年	–	–	–	–	31,145	1,638	–	32,783
	826	7,507	4,713	13,046	31,145	1,638	1	45,830
於2016年1月1日	826	7,507	4,713	13,046	31,145	1,638	1	45,830
匯兌調整	2	(17)	(41)	(56)	(78)	(344)	–	(478)
增置	–	19	1,061	1,080	111	1,288	–	2,479
出售	–	(6)	(262)	(268)	–	–	–	(268)
轉撥	–	461	(568)	(107)	107	–	–	–
公允價值調整	–	–	–	–	28	1	–	29
於2016年12月31日	828	7,964	4,903	13,695	31,313	2,583	1	47,592
代表：								
成本	828	7,964	4,903	13,695	–	–	1	13,696
估值—2016年	–	–	–	–	31,313	2,583	–	33,896
	828	7,964	4,903	13,695	31,313	2,583	1	47,592
累計折舊及減值虧損：								
於2015年1月1日	351	3,571	3,117	7,039	–	–	1	7,040
匯兌調整	(28)	(124)	(62)	(214)	–	–	–	(214)
年內計提	–	138	275	413	–	–	–	413
出售時撥回	–	(125)	(381)	(506)	–	–	–	(506)
於2015年12月31日	323	3,460	2,949	6,732	–	–	1	6,733
於2016年1月1日	323	3,460	2,949	6,732	–	–	1	6,733
匯兌調整	1	(29)	(8)	(36)	–	–	–	(36)
年內計提	–	162	289	451	–	–	–	451
出售時撥回	–	(6)	(262)	(268)	–	–	–	(268)
於2016年12月31日	324	3,587	2,968	6,879	–	–	1	6,880
賬面淨值：								
於2016年12月31日	504	4,377	1,935	6,816	31,313	2,583	–	40,712
於2015年12月31日	503	4,047	1,764	6,314	31,145	1,638	–	39,097

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(a) 投資物業及其他物業、廠房及設備變動^續

2016年內，本集團購入成本值2,479百萬港元的投資物業及其他物業、廠房及設備項目，當中的1,288百萬港元用於支付有關收購1-5 Grosvenor Place額外權益的現金代價(2015年：1,379百萬港元，當中的732百萬港元用於支付東京半島酒店建築物的收購事項的有關現金代價)。其他物業、廠房及設備的結餘中亦包括價值486百萬港元(2015年：434百萬港元)的未竣工工程。

本集團根據附註33(i)所披露的會計政策評估其其他物業、廠房及設備於報告日期的可收回金額。基於該項評估，於2016年和2015年12月31日董事認為概無要求減值撥備或撥回。

- (b) 本集團所有投資物業已於2016年12月31日重估。年內投資物業的公允價值變動在綜合損益表入賬。估值由獨立於本集團的估值師行進行，有關估值師行的僱員均於估物業所在地區及所屬類別擁有新近經驗。於各報告日期進行估值時，本集團已與估值師行商討估值假設及估值結果。有關估值師行的詳情如下：

投資物業簡介	估值師行名稱	進行估值的估值師行僱員資格
香港		
零售商店、辦公室及住宅單位	第一太平戴維斯估值及專業顧問有限公司(戴維斯)	香港測量師學會會員
其他亞洲地區*		
零售商店、辦公室、住宅單位及空置地皮	戴維斯	香港測量師學會會員
	HVS	新加坡測量師及估價師學會及皇家特許測量師學會會員
美國		
零售商店及空置地皮	HVS	新加坡測量師及估價師學會及皇家特許測量師學會會員
歐洲		
零售商店、辦公室及住宅單位	HVS	新加坡測量師及估價師學會及皇家特許測量師學會會員

* 其他亞洲地區包括中國內地、日本、泰國、菲律賓及越南

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(c) 計量投資物業的公允價值

集團投資物業的公允價值主要以收益資本化方法(按建築物質素及地點經調整資本化比率折現預期租金收入)計算。在計算本集團的投資物業於2016年12月31日的公允價值時，估值師採用的估值參數載列於下表：

估值法	估值參數	區間
收益資本化方法	收益資本化比率	
	– 商場	3.8% – 6.6%(2015年：4.4% – 6.6%)
	– 辦公室	3.8% – 4.6%(2015年：4.1% – 4.6%)
	– 住宅物業	3.0% – 3.8%(2015年：3.0% – 3.8%)
	預期每月每平方米市值租金	
	– 商場	40港元 – 1,300港元(2015年：38港元 – 1,300港元)
– 辦公室	21港元 – 53港元(2015年：26港元 – 50港元)	
– 住宅物業	40港元 – 73港元(2015年：39港元 – 73港元)	

集團投資物業變動詳情於上文附註12(a)披露。

投資物業公允淨值調整已於綜合損益表認列為非營運項目。

(d) 持作重建的投資物業

持作重建的投資物業指本集團於倫敦1-5 Grosvenor Place(該物業)業務的經濟利益。本集團於2013年7月25日初步收購該物業的50%權益。於2016年9月30日，本集團進一步收購該物業其餘50%權益，總成本為1,288百萬港元，包括土地印花稅及其他交易成本。於2016年12月31日，該物業為持作出租用途，其公允價值為2,583百萬港元(271百萬英鎊)(2015年：1,638百萬港元(142百萬英鎊))。本集團擬將該物業重建為包括半島酒店及豪華住宅的多用途綜合項目。

(e) 經營租賃出租的投資物業

本集團以經營租賃形式出租其投資物業。首次租賃期一般為1至5年，或有續租選擇權，租賃期後續租條款須經雙方重新協商。2016年從該等租賃賺取的不定額租金為30百萬港元(2015年：40百萬港元)。

所有以經營租賃持有而符合投資物業定義的物業已分類為投資物業。該等物業根據不可撤銷經營租賃的未來最低可收租金載於附註28(b)。

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元) 續

(f) 物業賬面淨值分析如下：

		2016	2015
香港	– 長期租賃	27,411	27,356
	– 中期租賃	1,495	1,483
其他亞洲地區*	– 永久持有	1,126	1,126
	– 長期租賃	1,295	1,271
	– 中期租賃	1,359	1,205
	– 短期租賃	68	–
美國	– 永久持有	1,215	1,155
	– 長期租賃	1,583	1,567
歐洲	– 永久持有	642	532
	– 長期租賃	2,583	1,638
		38,777	37,333

* 其他亞洲地區包括中國內地、日本、泰國、菲律賓及越南

代表：		
土地及建築物，按公允價值(投資物業)	33,896	32,783
土地及建築物，按成本值	4,881	4,550
	38,777	37,333

(g) 透過附屬公司持有的所有酒店及投資物業如下：

	用途
於香港持有：	
長期租約(50年以上)：	
香港半島酒店，梳士巴利道	酒店及商用物業租賃
半島酒店辦公室大樓，中間道18號	辦公室
淺水灣影灣園，淺水灣道109號	住宅及商用物業租賃
淺水灣花園大廈，淺水灣道101號	住宅
淺水灣車房，淺水灣道60號	商用物業租賃
聖約翰大廈，花園道33號	辦公室
中期租約(10至50年)：	
山頂凌霄閣，山頂道128號	商用物業租賃
於中國內地持有：	
中期租約(10至50年)：	
王府半島酒店，北京王府井金魚胡同8號	酒店及商用物業租賃

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(g) 透過附屬公司持有的所有酒店及投資物業如下：續

	用途
於日本持有：	
長期租約(50年以上)：	
東京半島酒店，東京都千代田區有樂町1-8-1	酒店及商用物業租賃
於泰國持有：	
永久業權：	
曼谷半島酒店，曼谷Klongsan，Charoennakorn路333號 (郵編：10600)	酒店
鄰近曼谷半島酒店的空置土地	用途未定
泰國鄉村俱樂部，Bangna-Trad，Chachoengsao 土地，Bangpakong區，Chachoengsao	高爾夫球會 用途未定
於菲律賓持有：	
中期租約(10至50年)：	
馬尼拉半島酒店，馬尼拉都會區，馬加地市1226號， Ayala及馬加地大道交界	酒店及商用物業租賃
於越南持有：	
短期租約(少於10年)：	
The Landmark，胡志明市，第一區5B Ton Duc Thang街	住宅及商用物業租賃
於美國持有：	
永久業權：	
鵝園高爾夫球會	高爾夫球會
鵝園渡假酒店，加州喀麥爾Valley Greens道8205號	渡假酒店
鄰近鵝園的空置土地	用途未定
芝加哥半島酒店， 伊利諾州芝加哥Superior東街108號(近北密西根大道)	酒店
長期租約(50年以上)：	
紐約半島酒店， 紐約第5大道700號與第55街交界	酒店及商用物業租賃
於法國持有：	
永久業權：	
巴黎21 avenue Kléber	商用物業租賃
巴黎21 Rue de Longchamp	住宅
於英國持有：	
長期租約(50年以上)：	
倫敦1-5 Grosvenor Place SW1X 7YL	住宅及商用物業租賃

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(h) 本集團的酒店物業及高爾夫球場於2016年12月31日的賬面淨值為6,225百萬港元(2015年：5,853百萬港元)。為向股東提供額外資料，董事委任獨立估值師行評估該等物業於2016年12月31日的價值。

該等物業於2016年12月31日的總估值為9,417百萬港元(2015年：8,937百萬港元)。然而，應當指出盈餘3,192百萬港元(2015年：3,084百萬港元)及相關遞延稅項和非控股權益(如有)並沒有計入綜合財務報告中，而僅作提供額外資料之用途。

本集團的酒店物業及高爾夫球場的公允價值乃按現金流折現法(以經風險調整折現率折現物業相關預期現金流量)釐定。

估值由獨立於本集團的估值師行進行。有關估值師行的詳情如下：

酒店及高爾夫球場簡介	估值師行名稱	進行估值的估值師行僱員資格
香港、美國及其他亞洲地區美國及其他亞洲地區		
酒店及高爾夫球場	HVS	新加坡測量師及估價師學會及皇家特許測量師學會會員

13. 附屬公司投資

以下僅列出主要影響本集團業績、資產或負債的附屬公司詳情。除另有說明者外，持有的股份類別為普通股。

公司名稱	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本之詳情	本集團的實際權益	主要業務
半島酒店有限公司	香港	2股	100%*	酒店投資
淺水灣花園大廈有限公司	香港	2股	100%*	物業投資
淺水灣有限公司	香港	2股	100%*	物業投資
凌霄閣有限公司	香港	2股	100%*	物業投資
山頂纜車有限公司	香港	450,000股	100%*	纜車營運
聖約翰大廈有限公司	香港	2股	100%*	物業投資
半島商品有限公司	香港	2股	100%*	批發及零售商品
大班洗衣有限公司	香港	5,000,000股	100%*	洗衣及乾洗服務
HSH Financial Services Limited	香港	1股	100%	借貸款項
半島會所管理及顧問服務有限公司	香港	1,000,000股	100%*	會所管理
香港上海大酒店管理服務有限公司	香港	10,000股	100%*	管理及市場推廣服務
Peninsula New York Hotel LLC	美國	已投入資本 323,500,000美元	100%*	酒店投資
Peninsula Chicago LLC	美國	已投入資本 57,038,089美元	100%*	酒店投資
Quail Lodge, Inc.	美國	10,652股每股面值 100美元	100%*	高爾夫球會、 渡假酒店及物業投資

13. 附屬公司投資^續

公司名稱	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本之詳情	本集團的實際權益	主要業務
Peninsula of Tokyo Limited	日本	200股每股面值50,000日圓	100%*	酒店投資
王府飯店有限公司	中華人民共和國	註冊資本161,921,686美元	76.6%**	酒店投資
Manila Peninsula Hotel, Inc.	菲律賓	111,840,386股每股面值10披索	77.36%*	酒店投資
Siam Chaophraya Holdings Company Limited	泰國	250,000股普通股每股面值2,000泰銖	75%*	酒店投資
Town and Country Sport Club Company Limited	泰國	1,250,000股普通股每股面值100泰銖 [^]	75%*	高爾夫球會及物業投資
International Burotel Company Limited	越南	註冊資本6,866,667美元	70%#	物業投資
Le 21 Avenue Kléber SNC	法國	1,369,000股每股面值1歐元	100%*	物業投資
Peninsula London, LP	英國	已投入資本1,000英鎊	100%*	物業投資及發展酒店

* 間接持有

** 王府飯店有限公司為一家中外合營合資企業

本集團擁有 International Burotel Company Limited 50%經濟利益，合作期後權益歸於越南夥伴所擁有

[^] 5,000股的股本已全數繳足，其餘1,245,000股的股本按每股25泰銖以作部分繳付

各附屬公司的非控股股東權益對本集團而言並不重大。

14. 合資公司權益^(百萬港元)

	2016	2015
應佔淨資產	498	380
借予合資公司貸款(附註30(b))	521	521
	1,019	901

14. 合資公司權益 (百萬港元) 續

(a) 按權益法計入本集團綜合財務報告的合資公司詳情如下：

公司名稱	企業組成模式	註冊成立地點	已發行及繳足股本之詳情	本集團的實際權益	主要業務
The Peninsula Shanghai (BVI) Limited (TPS)*	法團公司	英屬處女群島	1,000 美元	50%	投資控股
PIT İstanbul Otel İşletmeciliği Anonim Şirketi (PIT)**	法團公司	土耳其	130,600,000 土耳其里拉	50%	酒店投資

* 本集團於TPS的權益由本公司間接持有。TPS直接持有Evermore Gain Limited (EGL) 100% 權益 (EGL在香港註冊成立)，而EGL則持有上海外灘半島酒店有限公司 (PSW) 100% 直接權益。於中華人民共和國註冊成立的PSW為一間外商獨資企業。PSW全權負責上海半島酒店及其旗下酒店式公寓、商場及配套設施的發展及經營。於2016年12月31日，EGL及PSW的已繳足股本分別為1港元(2015年：1港元)及117,500,000美元(2015年：117,500,000美元)。

** PIT於2016年2月10日註冊成立，本集團於此合資公司之權益由本公司間接持有。PIT擁有土耳其伊斯坦堡Salıpazarı Port項目區一處物業的重建及經營權利。本集團擬與合資夥伴合作，將該物業重建為伊斯坦堡半島酒店。於2016年12月31日，已注入PIT的資本為161百萬港元，PIT於2016年12月31日的淨資產主要包括物業、廠房及設備，以及包括銀行存款及現金，金額分別為132百萬港元及25百萬港元。

(b) PSW已抵押其物業(包括其土地使用權)，以作為2,500百萬人民幣信貸額的抵押品。於2016年12月31日，已提取貸款為1,977百萬港元(1,774百萬人民幣)(2015年：2,177百萬港元(1,823百萬人民幣))。該等已抵押資產賬面淨值為4,300百萬港元(3,857百萬人民幣)(2015年：4,794百萬港元(4,015百萬人民幣))。

(c) 以下為本集團擁有50%股權的PSW的財務資料概要：

	2016	2015
非流動資產	4,256	4,628
銀行存款及現金	127	89
其他流動資產	163	236
流動負債	(349)	(439)
非流動負債	(3,515)	(3,754)
淨資產	682	760
收入*	827	760
銷貨成本及營業費用	(554)	(601)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	273	159
折舊	(81)	(84)
淨融資費用	(114)	(143)
扣除非營業項目前盈利/(虧損)	78	(68)
扣除稅項後非營業項目**	(38)	(74)
本年度盈利/(虧損)	40	(142)
本集團應佔PSW的業績	20	(71)

* 包括出售公寓的所得款項229百萬港元(2015年：171百萬港元)。

** 投資物業估值調整淨額。

15. 聯營公司權益 (百萬港元)

	2016	2015
聯營公司權益	642	694

(a) 按權益法計入本集團綜合財務報告的主要非上市聯營公司詳情如下：

公司名稱	企業組成模式	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本/已注入資本詳情	本集團的實際權益*	主要業務
19 Holding SAS (19 Holding)**	法團公司	法國	1,000 歐元	20%	投資控股
Majestic EURL (Majestic)	法團公司	法國	80,000,000 歐元	20%	酒店投資及投資控股
Le 19 Avenue Kléber	法團公司	法國	100,000 歐元	20%	酒店營運
The Belvedere Hotel Partnership (BHP)#	合夥	美國	46,500,000 美元	20%	酒店投資

* 本集團的實際權益由本公司間接持有。

** 19 Holding 於2016年註冊成立，以取代原有投資控股公司Al Maha Majestic S.à r.l.，該公司已於2016年控股結構重整後解散。19 Holding 持有Majestic 100%直接權益，而Majestic則持有巴黎半島酒店。

BHP 擁有比華利山半島酒店全部權益。

- (b) 聯營公司權益結餘中包括借予 19 Holding 的無抵押貸款 616 百萬港元 (2015 年：678 百萬港元)，貸款將於一年後償還。該等貸款乃按本集團於 19 Holding 持有的股權比例提供，並按法國稅務機構公布的稅率計息。
- (c) Majestic 已將其酒店物業抵押，作為 220 百萬歐元 (1,802 百萬港元) 信貸額的抵押品。於 2016 年 12 月 31 日，已提取貸款為 220 百萬歐元 (1,802 百萬港元) (2015 年：220 百萬歐元 (1,864 百萬港元))。於 2016 年 12 月 31 日，該等已抵押資產的賬面淨值為 613 百萬歐元 (5,017 百萬港元) (2015 年：631 百萬歐元 (5,350 百萬港元))。
- (d) BHP 的酒店物業已抵押予獨立金融機構，作為 145 百萬美元 (1,131 百萬港元) (2015 年：145 百萬美元 (1,131 百萬港元)) 信貸額的抵押品。於 2016 年 12 月 31 日，已提取貸款為 137 百萬美元 (1,069 百萬港元) (2015 年：140 百萬美元 (1,092 百萬港元))。該等已抵押資產的賬面淨值為 61 百萬美元 (476 百萬港元) (2015 年：60 百萬美元 (468 百萬港元))。
- (e) 以下為本集團擁有 20% 股權的聯營公司的整體財務資料概要：

	2016	2015
來自持續經營業務的淨虧損	(125)	(115)
來自已終止經營業務的除稅後盈利或虧損	-	-
其他全面收入	-	-
全面收入總額	(125)	(115)
本集團應佔聯營公司的業績	(25)	(23)

16. 酒店經營權 (百萬港元)

	2016	2015
成本		
於1月1日	674	727
匯兌調整	(17)	(53)
於12月31日	657	674
累計攤銷		
於1月1日	(130)	(116)
匯兌調整	1	(1)
年內攤銷	(13)	(13)
於12月31日	(142)	(130)
賬面淨值	515	544

年內的攤銷支出已在綜合損益表內計入為「折舊及攤銷」。

酒店經營權指本集團就比華利山半島酒店及巴黎半島酒店經營權應佔的成本。

17. 衍生金融工具 (百萬港元)

	2016 負債	2015 負債
現金流量對沖：		
利率掉期	(15)	(37)
按公允價值於損益表確認：		
利率掉期	(1)	(2)
	(16)	(39)
減：一年內清償部分		
現金流量對沖：		
利率掉期	(6)	—
按公允價值於損益表確認：		
利率掉期	(1)	—
	(7)	—
一年後清償部分	(9)	(39)

18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元)

(a) 綜合財務狀況表內的本年度稅項：

	2016	2015
本年度香港利得稅撥備(附註 6(a))	142	152
已付暫繳利得稅	(135)	(147)
	7	5
有關上一年度的可收回稅項	(2)	-
海外稅項撥備	15	11
	20	16
代表：		
可收回稅項(附註20)	(6)	(12)
本年度應付稅項(列為流動負債)	26	28
	20	16

(b) 已確認遞延稅項資產及負債

本集團在綜合財務狀況表確認的遞延稅項(資產)/負債各部分及年內的變動如下：

	投資物業 重估	稅項抵免超出相 關折舊數額	撥備及 其他	稅項虧損	現金流量 對沖	總計
遞延稅項產生自：						
於2015年1月1日	562	640	(27)	(428)	(2)	745
扣除自/(計入)損益	(48)	18	2	(20)	-	(48)
扣除自/(計入)儲備	(16)	(11)	-	2	(1)	(26)
於2015年12月31日及 於2016年1月1日	498	647	(25)	(446)	(3)	671
扣除自/(計入)損益	5	52	1	(112)	-	(54)
扣除自/(計入)儲備	(11)	(1)	-	(2)	2	(12)
於2016年12月31日	492	698	(24)	(560)	(1)	605

倘稅項涉及相同的稅務當局，並可合法進行抵銷，則遞延稅項資產及負債可互抵化作淨額。

以下數字經適當抵銷後確定，並分別列於綜合財務狀況表。

	2016	2015
遞延稅項資產	47	30
遞延稅項負債	(652)	(701)
	(605)	(671)

18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元)續

(b) 已確認遞延稅項資產及負債

根據附註33(p)所載的會計政策，本集團並無確認有關1,392百萬港元(2015年：1,306百萬港元)累計稅項虧損而產生的為數465百萬港元(2015年：437百萬港元)的遞延稅項資產，原因是相關公司在其稅收權區不可能有任何運用該等虧損的未來應課稅盈利。該等稅項虧損的到期日如下：

	2016	2015
1年後但5年內	610	588
5年後但20年內	663	627
無限期	119	91
	1,392	1,306

本集團於2016年並無任何由未分派盈利產生的遞延稅項負債。2015年，關於若干附屬公司之21百萬港元未分派盈利所產生的2百萬港元遞延稅項負債並無獲確認，原因為本公司控制該等附屬公司的股息政策，以及該等附屬公司於可見將來派息機會甚微。

19. 存貨 (百萬港元)

	2016	2015
餐飲業務及其他	82	82

存貨成本已於綜合損益表確認作支出，合共428百萬港元(2015年：454百萬港元)。

20. 應收貿易賬項及其他應收款項 (百萬港元)

	2016	2015
應收貿易賬項	271	254
租約按金、預付費用及其他應收款項	378	377
可收回稅項(附註18(a))	6	12
	655	643

本集團預期於超過一年後收回或確認作支出的應收貿易賬項及其他應收款項分別為139百萬港元(2015年：86百萬港元)。預期所有其他應收貿易賬項及其他應收款項均會於一年內收回或確認作支出。

董事認為所有應收貿易賬項及其他應收款項賬面值與其公允價值相若。

20. 應收貿易賬項及其他應收款項 (百萬港元) 續

應收貿易賬項的賬齡分析如下：

	2016	2015
本期	255	238
逾期少於1個月	10	10
逾期1至3個月	5	6
逾期超過3個月但少於12個月	1	-
逾期金額	16	16
	271	254

應收貿易賬項通常於發單日期起計30日內到期。本集團的信貸政策載於附註27(d)。

由於本集團擁有眾多良好紀錄的獨立客戶，而這些客戶近年來並無拖欠紀錄，而且管理層亦認為可以全數收回欠款，故本集團認為毋須對任何應收貿易賬項(包括逾期款項)計提減值。

21. 銀行存款及現金 (百萬港元)

	2016	2015
帶利息銀行存款	1,902	2,765
銀行存款及現金	185	154
銀行存款及現金總額	2,087	2,919
減：存款期為3個月或以上的銀行存款	(130)	(2,146)
銀行透支(附註23)	(2)	(5)
於綜合現金流量表的現金及現金等價物	1,955	768

於報告期間結束時的銀行存款及現金包括海外附屬公司持有的314百萬港元(2015年：932百萬港元)，金額須受監管及外匯限制所規限。

22. 應付貿易賬項及其他應付款項 (百萬港元)

	2016	2015
應付貿易賬項	148	150
應付利息	7	8
應付物業、廠房及設備的款項	145	45
租客按金	381	382
賓客按金和禮券	157	135
高爾夫球會籍按金	76	87
其他應付款項	674	646
按攤銷成本計量的金融負債	1,588	1,453
減：應付貿易賬項及其他應付款項的非流動部分	(229)	(239)
應付貿易賬項及其他應付款項的流動部分	1,359	1,214

本集團預期於超過一年後清償或確認作收入的應付貿易賬項及其他應付款項為310百萬港元(2015年：343百萬港元)。所有其他應付貿易賬項及其他應付款項預計均會於一年內清償或確認作收入或於接獲通知時償還。

董事認為所有應付貿易賬項及其他應付款項賬面值與其公允價值相若。

應付貿易賬項的賬齡分析如下：

	2016	2015
少於3個月	144	149
3至6個月	2	-
超過6個月	2	1
	148	150

23. 帶利息貸款 (百萬港元)

	2016	2015
可用信貸總額：		
定期貸款及循環貸款	9,116	6,956
未承諾貸款額(包括銀行透支)	323	319
	9,439	7,275
於12月31日已動用金額：		
定期貸款及循環貸款	7,047	6,184
未承諾貸款額(包括銀行透支)	2	53
	7,049	6,237
減：未攤銷融資費用	(51)	(45)
	6,998	6,192
代表：		
須於一年內或接獲通知時償還的短期銀行貸款	-	181
須於接獲通知時償還的銀行透支(附註21)	2	5
	2	186
長期銀行貸款的還款期如下：		
1至2年	3,291	-
2至5年	2,423	4,764
5年以上	1,333	1,287
	7,047	6,051
減：未攤銷融資費用	(51)	(45)
長期銀行貸款的非流動部分	6,996	6,006
帶利息貸款總額	6,998	6,192

所有非流動帶利息貸款均按攤銷成本入賬。預期長期銀行貸款的非流動部分不會於一年內清償，所有貸款均為無抵押。

本集團所有銀行信貸均帶有與本集團若干財務狀況表數據比率有關的條款，此為金融機構借貸安排的慣例。若本集團違反該等條款，已動用的貸款將須於接獲通知時繳還。本集團定期監察其遵守該等條款的情況。本集團流動資金風險管理的詳情載於附註27(c)。於2016年及2015年12月31日，本集團均無違反該等已動用貸款的相關條款。

24. 股本

	2016		2015	
	股份數目 (百萬股)	百萬港元	股份數目 (百萬股)	百萬港元
已發行及繳足的普通股：				
於1月1日	1,543	4,808	1,517	4,544
根據以股代息計劃發行的股份(附註)	24	197	26	264
於12月31日	1,567	5,005	1,543	4,808

根據公司條例第135條，本公司的普通股並無股份面值。

2016年發行的所有普通股在各方面均與已發行股份享有同等權益。所有股東均有權收取不時宣派的股息，並可於本公司大會享有一股一票的投票權。所有普通股對本公司剩餘資產擁有同等權利。

附註

2016年內，本公司根據以股代息計劃發行及配發的已繳足新股如下：

	股份數目 (百萬股)	代息股份價格 (港元)	增加股本 (百萬港元)
2015年末期以股代息	19	8.362	155
2016年中期以股代息	5	7.902	42
	24		197

25. 儲備 (百萬港元)

本集團綜合權益各項目的期初及期終結餘對賬載於綜合權益變動表。本公司於年初及年終個別權益項目的變動詳情載於下文：

(a) 公司

	資本儲備	保留盈利	總計
於2015年1月1日	4,975	2,917	7,892
本年度盈利	—	481	481
其他全面收入	—	—	—
本年度全面收入總額	—	481	481
批准屬於上一年度的股息	—	(273)	(273)
批准屬於本年度的股息	—	(77)	(77)
於2015年12月31日	4,975	3,048	8,023
於2016年1月1日	4,975	3,048	8,023
本年度盈利	—	469	469
其他全面收入	—	—	—
本年度全面收入總額	—	469	469
批准屬於上一年度的股息	—	(231)	(231)
批准屬於本年度的股息	—	(62)	(62)
於2016年12月31日	4,975	3,224	8,199

25. 儲備 (百萬港元)續

(b) 儲備性質及用途

資本儲備

本公司的資本儲備指1991年企業重組導致就集團內公司物業轉讓所確認的盈利。

對沖儲備

對沖儲備包括根據附註33(d)所載現金流量對沖所採納會計政策，於確認所對沖現金流量前用於現金流量對沖的對沖工具公允價值累計淨變動的有效部分。

匯兌及其他儲備

匯兌儲備包括換算海外業務財務報告時產生的所有外匯差額。該儲備乃根據附註33(s)所載會計政策處理。其他儲備主要包括為重新計量既定收益退休金承擔淨額確認的其他全面收入以及就持作自用土地和建築物轉撥至投資物業的重估盈餘，有關會計政策分別載於附註33(o)及33(f)。

(c) 儲備分配

於2016年12月31日，根據新香港公司條例第6部的規定計算，可分配予本公司權益股東的儲備總額為3,224百萬港元(2015年：3,048百萬港元)。於報告期間結束後，董事擬宣派每股15港仙(2015年：每股15港仙)的末期股息，合共235百萬港元(2015年：231百萬港元)。該股息於報告期間結束時尚未確認為負債。

(d) 資本管理

本集團高瞻遠矚，並以長遠角度為業務規劃資本用途。本集團管理資本的主要目的是確保本集團能按持續經營基準經營，確保以相對風險而言合理的成本融資以及為股東提供適當回報。在此過程中，本集團考慮資本成本及資本使用效率，力求在股東權益與外部債務之間取得適當平衡。

本集團定期檢討其資本架構，並積極監察即期及預期流動資金要求，確保能償付其負債及承擔。本集團採取主動方法預測未來資金需求，倘需要資金，會評估市況以確定最佳融資方式。

此外，本集團維持充裕現金儲備並從主要金融機構取得充足的承諾借貸，確保資金能償付財務負債並為本集團的增長及發展提供資金。

25. 儲備 (百萬港元)續

(d) 資本管理續

本集團根據資本與負債比率監察資本架構。有關比率按淨借貸佔淨借貸與本公司股東應佔權益總和的百分比計算，而淨借貸乃指帶利息借貸減銀行存款及現金。本集團應佔非合併公司(如聯營公司及合資公司)的淨借貸及權益(如有)亦會計算在內。於2016年及2015年12月31日，未計非合併公司前及已計算非合併公司後的資本與負債比率計算如下：

(百萬港元)	2016	2015
帶利息借貸	6,998	6,192
減：銀行存款及現金	(2,087)	(2,919)
財務狀況表中的淨借貸	4,911	3,273
應佔非合併公司的淨借貸	1,466	1,608
經調整非合併公司的淨借貸	6,377	4,881
本公司股東應佔財務狀況表中的權益	36,359	36,427
財務狀況表中的權益加上淨借貸	41,270	39,700
權益加上就非合併公司調整的淨借貸	42,736	41,308
根據財務報告計算的資本與負債比率	12%	8%
就非合併公司調整的資本與負債比率	15%	12%

於2016年，本集團繼續遵循長期財政管理指引經營業務。經營及投資決策均參考本集團的長期現金流量預測作出，以確保遵循指引。

本集團受根據其借貸及其他債項而由帶利息借貸的貸方簽立的條款以及本公司股東應佔權益的數額所規限。截至2016年及2015年12月31日止年度，本集團已遵守有關貸款條款對資本的要求。除上文所述者外，本公司或其任何附屬公司並無受外部施加的資本規定所規限。

26. 僱員退休福利

(a) 既定收益退休金承擔

本集團設有多個既定收益退休金計劃，該等計劃涉及本公司的美國附屬公司Quail Lodge, Inc.(QLI)以及本公司的菲律賓附屬公司Manila Peninsula Hotel, Inc.(MPHI)587名僱員(2015年：606名僱員)。該等計劃由獨立受託人管理，而有關資產(如有)均與本集團的資產分開持有。

QLI與若干僱員訂有退休補償金協議，其中包括於僱員退休後，QLI將會在其有生之年向其支付相當於受僱最後3年平均薪金的30%作為僱員退休金。

QLI並無就上述退休補償金安排注入資金，就其承擔而產生的負債已根據獨立精算估值於每個年度結算日全數在財務報告中確認，而該獨立精算估值由身為美國精算師學會成員的Bartel Associates, LLC旗下的合資格僱員採用預計單位計入法於2016年12月31日編製。

26. 僱員退休福利^續

(a) 既定收益退休金承擔^續

另外MPHI為所有僱員設立一項非供款制既定收益退休金計劃。該計劃由獨立信託人管理，而有關資產亦與MPHI的資產分開持有。

上述計劃的資金來自MPHI根據獨立精算師按年度精算估值提出的建議而作出的供款。計劃的最新獨立精算估值由身為Actuarial Society of the Philippines成員的Actuarial Advisers, Inc.旗下的合資格僱員採用預計單位計入法於2016年12月31日編製。精算估值顯示MPHI根據既定收益退休金計劃須承擔的金額中有81%(2015年：80%)已包括在由信託人所持計劃資產中，而餘下未注資承擔的現值已於2016年12月31日作出全數撥備。

於本集團財務狀況表中確認的數額如下(百萬港元)：

	2016	2015
全部或部分已注資承擔的現值	46	47
計劃資產公允價值	(30)	(31)
	16	16

上述負債有部分預期於超過一年以後清償。然而，由於未來供款會受未來提供的服務、精算假設及市況未來變動所影響，故不適宜將該等數額與須於未來12個月繳付的數額分開列示。本集團預期於2017年就既定收益退休金計劃支付的供款額為5百萬港元(2016年：5百萬港元)。

計劃資產包括以下項目(百萬港元)：

	2016	2015
債權工具	23	24
投資基金	6	3
股份及其他投資	1	4
	30	31

本集團的資產負債配對目標，是在退休福利供款到期時，將退休福利承擔與計劃資產的到期日配對。

既定收益承擔現值的變動(百萬港元)：

	2016	2015
於1月1日	47	50
匯兌調整	(2)	(2)
計劃支付的福利	(4)	(4)
本期服務成本	4	4
利息成本	2	2
精算收益	(1)	(3)
於12月31日	46	47

26. 僱員退休福利^續(a) 既定收益退休金承擔^續

計劃資產的變動(百萬港元)：

	2016	2015
於1月1日	31	33
匯兌調整	(2)	(2)
本集團對計劃作出的供款	4	4
計劃支付的福利	(4)	(4)
利息收入	2	1
計劃資產收益(不包括利息收入)	(1)	(1)
於12月31日	30	31

於綜合損益表及綜合全面收益表「員工薪酬及相關費用」中確認的數額如下(百萬港元)：

	2016	2015
綜合損益表		
本期服務成本	4	4
利息成本	2	2
利息收入	(2)	(1)
	4	5
綜合全面收益表		
以下精算收益：		
重新計量計劃資產	1	1
重新計量既定收益承擔	(1)	(3)
	-	(2)

於2016年12月31日的主要精算假設如下：

	2016	2015
折現率	2.25% 至 6.5%	2.75% 至 5.06%
未來薪酬增加	4%	4%

以下分析說明重大精算假設的變動令2016年12月31日既定收益承擔增加/(減少)的幅度：

(百萬港元)	既定收益承擔	
	增加	減少
折現率(變動0.5%)	(1)	1
未來薪酬增加(變動1%)	2	(1)

上述敏感度分析乃基於各項精算假設的變動並無關連，因此並無計及各項精算假設之間的關連。

26. 僱員退休福利^續

(b) 既定供款退休金計劃

本集團為大部分於香港工作的1,558名(2015年：1,565名)僱員設立既定供款退休金計劃。該既定供款退休金計劃正式成立為獨立信託基金，其中信託基金的資產是由獨立受託人所持有，並與本集團的賬分開。該計劃已根據香港職業退休計劃條例註冊及已按照強制性公積金計劃(豁免)規例獲得豁免。受本計劃保障的僱員毋須作出供款，而由僱主作出的供款全數即時歸屬於僱員。本年度就僱員有關收入計算的平均供款比重為13%(2015年：13%)。

此外，本集團根據強制性公積金計劃條例，為另一批不受上述既定供款退休金計劃保障，為數457名(2015年：467名)根據香港僱傭條例的司法管轄權僱用之香港僱員參與由獨立管理服務公司運作的強制性公積金計劃(強積金計劃)。強積金計劃是獨立受託人管理的既定供款退休金計劃。供款固定為僱員有關收入的5%，而其中每月的最高有關收入為每名僱員30,000港元，僱主及僱員均須供款，且供款即時歸屬於僱員。

本集團亦同時為2,211名(2015年：2,236名)受僱於其他亞洲地區國家及美國的海外附屬公司僱員，根據當地適用的勞工法例，提供數個既定供款退休金計劃，包括聯合養老基金計劃供款。

本集團就上述全部既定供款退休金計劃作出的總供款為110百萬港元(2015年：111百萬港元)，並錄入本年度的損益表內。

27. 財務風險管理及公允價值

本集團於日常業務過程中涉及外匯風險、利率風險、流通風險及信貸風險。本集團涉及的該等風險以及本集團用以控制有關風險的若干技術及衍生金融工具如下文所述。

(a) 外匯風險

本集團管理外匯風險措施重點在匯率嚴重波動的情況下，保護其淨資產及盈利能力。本公司以港元呈報業績。由於港元與美元的聯繫匯率，故本集團並無對沖美元風險，並旨在維持以港元及/或美元呈列的價值。

以有關業務功能貨幣以外的貨幣為單位的買賣交易(產生應收賬項、應付賬項及現金結餘)可能產生外匯風險。產生該風險的貨幣主要為美元、歐元、英鎊、人民幣、日圓、泰銖及菲律賓披索。

預期交易

倘本集團認為已承諾進行的未來交易及成數很高的預期交易將有重大外匯風險，則通常會對沖大部分估計外匯交易風險。本集團主要利用遠期外匯合約對沖該等外匯風險，並將該等合約列為現金流量對沖。

27. 財務風險管理及公允價值^續

(a) 外匯風險^續

已確認資產與負債

本集團擁有以有關業務功能貨幣以外的貨幣為單位的外幣貨幣資產與負債。若結算或兌換該等外幣貨幣項目所採用的匯率，異於外幣貨幣項目所對應交易當日的匯率，則產生的匯兌差額於損益表中確認。

本集團通常會對沖大部分因重大外幣貨幣資產與負債(包括外幣借貸)而產生的外匯風險。本集團主要使用交叉貨幣掉期、外匯掉期或遠期外匯合約對沖該等外匯風險，並視乎未來外幣現金流量屬固定與否，將該等衍生金融工具分類為現金流量對沖或按公允價值於損益表確認項目。

該等現金流量對沖或按公允價值於損益表確認的衍生金融工具的公允價值變動分別於對沖儲備或損益表中確認入賬。

所有本集團的借貸均以有關業務的功能貨幣為單位。因此，預期本集團的借貸將不會涉及任何重大貨幣風險。

海外附屬公司的淨投資

於2016年及2015年12月31日，本集團並無對沖任何海外附屬公司的淨投資。

面對外匯風險

下表詳述本集團於結算日面對由以有關實體功能貨幣以外的貨幣為單位的已確認資產或負債產生的貨幣風險。有關金額以原始貨幣呈列。因將海外業務的財務報告換算為本集團的呈列貨幣而產生的差額，以及因公司間結餘以外幣計值及認為性質屬於附屬公司、合資公司及聯營公司的投資所產生的風險均不包括在內。

(百萬)	2016				2015			
	美元	歐元	英鎊	菲律賓披索	美元	歐元	英鎊	菲律賓披索
應收貿易賬項及其他應收款項	27	2	-	-	23	1	1	-
銀行存款及現金	44	1	19	5	37	1	-	4
應付貿易賬項及其他應付款項	(18)	-	-	-	(11)	-	(1)	-
已確認資產與負債產生的風險淨額	53	3	19	5	49	2	-	4

根據於2016年12月31日進行的敏感度分析估計，在所有其他變量不變的情況下，功能貨幣以外的貨幣計值的金融工具的匯率上升/下跌10%不會對本集團的除稅後盈利及其他權益部分構成重大影響。

27. 財務風險管理及公允價值^續

(b) 利率風險

本集團的利率風險主要來自借貸。借貸的浮動利率均根據市場利率變化定期重設，因此令本集團面對現金流量利率風險。由於借貸成本受利率的市場波動所影響，本集團採納了政策，主要透過利率掉期或其他衍生金融工具，將40%至70%的借貸利率固定，以對沖該等風險，而長遠目標為50%。

於2016年12月31日，本集團有分類為現金流量對沖的利率掉期名義合約金額總額1,649百萬港元(2015年：1,650百萬港元)，於2年(2015年：3年)後到期。該等用作對沖現金流量的掉期的公允價值變動於對沖儲備中確認入賬。本集團於2016年12月31日透過掉期鎖定以下固定利率：

	2016年12月31日	2015年12月31日
港元	1.5% 至 1.6%	1.5% 至 1.6%
日圓	2.1%	2.1%
歐元	1.2%	1.2%

於2016年12月31日，由本集團訂立的所有利率掉期的公允淨值如下(百萬港元)：

	2016	2015
現金流量對沖(附註17)	(15)	(37)
按公允價值於損益表確認(附註17)	(1)	(2)
	(16)	(39)

下表載列經考慮指定為現金流量對沖工具的利率掉期的影響後，本集團於報告期間結束時的借貸詳情。

	2016		2015	
	實際利率	百萬港元	實際利率	百萬港元
固定利率借貸：				
銀行貸款	2.2%	4,712	2.3%	3,857
浮動利率借貸：				
銀行貸款	2.1%	2,286	1.4%	2,335
帶利息貸款總額		6,998		6,192
固定利率借貸佔借貸總額的百分比		67%		62%

27. 財務風險管理及公允價值^續(b) 利率風險^續

另一方面，於2016年及2015年12月31日，本集團擁有短期銀行存款。由於該等存款乃用作短期流動資金用途，因此本集團無意長期將利率鎖定。此外，本集團授予一間合資公司的帶利息貸款亦受利率風險的影響。經考慮指定為現金流量對沖工具的利率掉期後，有關銀行存款及貸款於報告期間結束時的利率情況總結如下：

	2016		2015	
	實際利率	百萬港元	實際利率	百萬港元
固定利率工具：				
應收一間合資公司款項	3.3%	111	3.4%	179
浮動利率工具：				
銀行存款	1.1%	1,902	1.5%	2,765
帶利息金融資產總額		2,013		2,944

敏感度分析

假設所有其他變量保持不變，下表顯示因應本集團於報告期間結束時利率可能出現的合理變動，對本集團除稅後盈利(及保留盈利)及綜合權益的其他部分造成的概約變動。於2016年及2015年12月31日，影響為有關浮動利率金融工具的利息收入及支出的變動，以及衍生金融工具公允價值變動造成的損益。

	2016			2015		
	各項增加/(減少)			各項增加/(減少)		
	利率 (基點)	除稅後盈利及 保留盈利 (百萬港元)	權益的 其他部分 (百萬港元)	利率 (基點)	除稅後盈利及 保留盈利 (百萬港元)	權益的 其他部分 (百萬港元)
人民幣	100	2	-	100	7	-
	(100)	(2)	-	(100)	(7)	-
泰銖	100	(3)	-	100	(2)	-
	(100)	3	-	(100)	2	-
日圓	50	(1)	1	50	(2)	3
	(50)	1	(1)	(50)	2	(3)
菲律賓披索	200	-	-	200	-	-
	(200)	-	-	(200)	-	-
港元	100	(2)	15	100	2	24
	(100)	2	(16)	(100)	(2)	(24)
美元	100	1	-	100	1	-
	(100)	(1)	-	(100)	(1)	-
歐元	100	(1)	5	100	(1)	9
	(100)	1	(5)	(100)	1	(9)
英鎊	100	2	-	100	-	-
	(100)	(2)	-	(100)	-	-

27. 財務風險管理及公允價值^續

(b) 利率風險^續

敏感度分析^續

上表敏感度分析，乃假設在利率變動已於報告期間結束時發生，並已應用於重新計量本集團持有的金融工具，令本集團於報告期間結束時面對公允價值利率風險的情況下，本集團除稅後盈利(及保留盈利)及綜合權益的其他部分所產生的即時變動。就本集團於報告期間結束時持有的浮動利率非衍生金融工具的現金流量利率風險(包括銀行借款及存款)，對本集團除稅後盈利(及保留盈利)及綜合權益的其他部分造成的影響，以利率變動對利息支出或收入的年度化影響作出估計。分析所用基準與2015年相同。

(c) 流通風險

借貸及現金管理(包括作短期投資的剩餘現金)均集中統一安排以應付預計現金需求。本集團的政策為定期監察即期及預期流動資金要求，確保符合貸款契約的規定，以保證維持足夠的現金儲備及從主要金融機構取得充足的承諾信貸額，以履行短期及長期責任與承擔所需。

於2016年12月31日，可獲得的總信貸額為9,439百萬港元(2015年：7,275百萬港元)，其中7,049百萬港元(2015年：6,237百萬港元)已被提取。尚未提取承諾信貸中的循環信貸及定期信貸合計為2,069百萬港元(2015年：772百萬港元)。

下表詳列於報告期間結束時本集團的非衍生金融負債及衍生金融負債的剩餘合約到期日，乃根據合約未貼現現金流量(包括以合約利率計算的利息付款，或若為浮動利率，則以報告期間結束當時的利率計算)以及本集團須作出支付的最早日期呈列：

(百萬港元)	2016						2015					
	財務 狀況表 賬面值	合約未貼現現金流出/(流入)					財務 狀況表 賬面值	合約未貼現現金流出/(流入)				
		總額	1年內或 按接獲 通知時	超過1年 但少於2年	超過2年 但少於5年	超過5 年		總額	1年內或 按接獲 通知時	超過1年 但少於2年	超過2年 但少於5年	超過5 年
應付貿易賬項	148	148	148	-	-	-	150	150	150	-	-	-
應付利息	7	7	7	-	-	-	8	8	8	-	-	-
應付物業、廠房及 設備的款項	145	145	145	-	-	-	45	45	45	-	-	-
租客按金	381	381	161	133	81	6	382	382	156	134	86	6
賓客按金及禮券	157	157	157	-	-	-	135	135	135	-	-	-
高爾夫球會籍按金	76	76	-	-	-	76	87	87	-	-	-	87
其他應付款項	674	674	674	-	-	-	646	646	646	-	-	-
帶利息貸款	6,998	7,405	119	3,396	2,548	1,342	6,192	6,577	275	88	4,905	1,309
利率掉期 (已清償淨額)	16	30	20	10	-	-	39	65	26	24	15	-
本年度稅項	26	26	26	-	-	-	28	28	28	-	-	-
	8,628	9,049	1,457	3,539	2,629	1,424	7,712	8,123	1,469	246	5,006	1,402

27. 財務風險管理及公允價值^續

(d) 信貸風險

本集團的信貸風險主要由銀行存款、應收貿易賬項及其他應收款項以及衍生金融工具而產生，並受持續監察。

為盡量減低銀行存款及衍生金融工具的信貸風險，本集團與具有良好信貸評級的金融機構交易，並根據集團指引分散其於不同金融機構的風險。所有銀行存款須受單一交易對手風險限制及綜合交易對手風險所限。金融機構的信貸評級在整個交易過程中受到密切監控。

於2016年12月31日，於總數2,087百萬港元(2015年：2,919百萬港元)的銀行存款及現金中，1,625百萬港元(2015年：2,522百萬港元)以定期存款存放在信貸評級不低於BBB(由標準普爾評級服務公司(標準普爾)發出)或Baa2(由穆迪投資者服務(穆迪)發出)的金融機構，且並無任何單一交易對手有任何高度集中的風險。

至於衍生金融工具，金融機構的信貸評級並不低於A(標準普爾)或A1(穆迪)。

本集團維持既定信貸政策，以確保信貸只提供予擁有良好信貸紀錄的客戶。對所有重大客戶均會進行信貸評估。該等評估主要針對客戶過往到期時的還款紀錄及現時的還付能力，並考慮客戶的個別資料及有關客戶經營的經濟環境資料。客戶的信貸限額乃基於彼等的信用評級及過往紀錄釐定。應收貿易賬項通常於發單日期計起30日內到期。在本集團經營租約的租金收入方面，一般預先收取租金且租賃按金應足以抵銷潛在的信貸風險。除此之外，本集團因此一般不會向客戶收取抵押品。於2016年12月31日應收貿易賬項的賬齡載於附註20。

本集團的信貸風險主要受各客戶個別特點的影響，而並非客戶經營的行業或國家。因此，由於擁有大量的客戶，本集團對個別客戶並無重大承擔，因此認為並無涉及信貸集中的風險。

財務狀況表中扣除任何減值撥備後各金融資產的賬面值，當中包括衍生金融工具，為本集團涉及之最高信貸風險。本集團並無作出任何其他擔保而使本集團承受任何重大信貸風險。

27. 財務風險管理及公允價值^續

(e) 公允價值

(i) 以公允價值列賬的金融工具

香港財務報告準則第13條：公允價值的計量要求披露於報告期間結束時按持續基準計量的本集團金融工具的公允價值，並將其分類入三個層次的公允價值等級。公允價值計量的層次乃參照估值法所用輸入數據的可觀察性及重要性而定，層次如下：

- 第一層次計量：只以第一層次輸入數據(即於計量日可識別資產或負債的活躍市場未經調整報價)計量公允價值。
- 第二層次計量：以第二層次輸入數據(即不符合第一層次要求的可觀察輸入數據)計量公允價值，而非以重大不可觀察輸入數據計量。不可觀察數據指並無市場數據的輸入數據。
- 第三層次計量：以重大不可觀察輸入數據計量公允價值。

所有以公允價值列賬的衍生金融工具均屬於公允價值層級第二層次。

(ii) 以非公允價值列賬的金融工具的公允價值

於2016年12月31日，金融工具的賬面值與其公允價值並無重大差異。向合資公司的墊款為無抵押、免息及無固定還款期。鑒於以上條款，披露公允價值並無意義。本集團無意出售該等貸款。

(f) 公允價值估計

以下概述用於估計金融工具公允價值的主要方法及假設。

衍生金融工具

遠期外匯合約及外匯掉期的價格乃根據上市市價或將合約遠期價格折算並扣減即期現貨匯率而計算。利率掉期及交叉貨幣利率掉期的公允價值已計及現時利率、外匯利率及現時掉期對手信貸評級，並為本集團就於報告期間結束時終止掉期估計會收取或支付的估計數額。

用貼現現金流量方法時，未來現金流量之估算乃管理人員所作的最佳估計，而貼現率則為於報告期間結束時同類工具的市場相關利率。倘使用其他定價模型，輸入數據乃根據於報告期間結束時的市場相關資料而作出。

本集團使用以下貼現率釐定衍生金融工具的公允價值。

	2016年12月31日	2015年12月31日
港元	0.7% – 1.9%	0.2% – 1.7%
日圓	0% – 0.1%	0% – 0.1%
歐元	-0.3% – -0.2%	-0.2% – 0.1%

28. 承擔 (百萬港元)

(a) 於2016年12月31日尚未列入本財務報告內的尚未償還資本承擔如下：

	2016			2015		
	已訂約	已授權 惟未訂約	總計	已訂約	已授權 惟未訂約	總計
現有物業及新項目的 資本承擔	849	7,782	8,631	798	2,164	2,962
本集團應佔的 合資公司及聯營公司 資本承擔	517	598	1,115	1	17	18
	1,366	8,380	9,746	799	2,181	2,980

本集團的資本承擔包括翻新王府半島酒店、21 avenue Kléber及由山頂纜車進行的重要升級項目的資本開支，以及倫敦半島酒店及仰光半島酒店項目產生的發展成本。

此外，本集團於土耳其伊斯坦堡Salpazarı Port一項建議共同發展的豪華酒店物業項目中擁有50%權益。本集團應佔該項目的發展成本計入對合資公司的應佔資本承擔份額內。

由於2016年期間倫敦、仰光及伊斯坦堡各酒店項目的先決條件均已全面達成，資本承擔計入該等項目並出現重大變動。

(b) 於2016年12月31日，根據本集團土地及物業不可解除的經營租約，其未來最低的租金總額如下：

	應收		應付	
	2016	2015	2016	2015
1年內	(939)	(1,058)	142	125
1年後但5年內	(1,004)	(1,242)	471	442
5年後	(920)	(1,050)	12,699	6,742
	(2,863)	(3,350)	13,312	7,309

本集團於北京、東京、馬尼拉及紐約的酒店均須遵守若干土地租賃安排。該等酒店的原租期介乎33年至99年。本集團於北京的酒店每年的租金為固定租金，而東京及紐約酒店租金須按租賃協議規定在日後調整。位於馬尼拉的酒店的每年租金則按酒店收入百分比釐定。

28. 承擔 (百萬港元) 續

繼於2016年9月30日完成收購倫敦1-5 Grosvenor Place 50%剩餘權益，以及有關倫敦項目的合資安排重組為業主與租戶關係後，本集團承諾於2022年1月1日開始直至2162年2月22日租約結束時，每年向Grosvenor Estate Belgravia支付基本租金及營業額掛鈎租金。基本租金每年須按消費物價指數及每20年按若干重置機制進行調整，而營業額掛鈎租金則參考酒店收入釐定。

此外，本集團亦為多項經營租約物業的承租人。該等租約的初步一般為期2至4年，並可於租約屆滿時重新商議所有條款後選擇重續。該等租約不包括不定額租金。

29. 或然負債 (百萬港元)

董事認為於2016年及2015年12月31日本集團概無重大或然負債。

30. 重大關聯人士交易

除董事薪酬及附註15披露的就墊付予聯營公司的貸款外，以下為重大關聯人士交易：

- (a) 本公司全資附屬公司香港上海大酒店管理服務有限公司(HMS)與嘉道理置業有限公司(嘉道理置業)訂定租約，從2013年4月1日起計，為期3年，以市值租金每月1,540,452港元，另加每月182,224港元的雜費，租用香港中環雪廠街2號聖佐治大廈7樓及8樓。嘉道理置業乃該物業註冊擁有人的代理人，並由本公司其中一名主要股東所控制。此外，HMS亦向嘉道理置業租用聖佐治大廈4樓，從2013年9月1日起計，為期2年零7個月，市值租金每月111,690港元，另加每月13,211港元的雜費。從2016年1月1日起計，聖佐治大廈7樓及8樓以及聖佐治大廈4樓寫字樓物業每月的雜費分別更改為216,039港元及15,663港元。

上述兩份租約於2016年4月1日續約，為期3年，市值租金總額為每月1,775,000港元，另加每月231,702港元的雜費。於2016年產生的租金及雜費為23百萬港元(2015年：21百萬港元)。該等租約屬上市規則界定的持續關連交易。本公司已遵守有關上市規則規管的持續關連交易的披露要求。有關該等持續關連交易的詳情已於董事局報告披露。

- (b) 本公司全資附屬公司Peninsula International Investment Holdings Limited(PIIHL)向本集團擁有50%權益的合資公司The Peninsula Shanghai (BVI) Limited(TPS)授予無抵押及免息股東貸款合共66.85百萬美元(521百萬港元)(2015年：66.85百萬美元(521百萬港元))。該貸款是按PIIHL於TPS持有的股權比例提供，且為無抵押、免息及無固定還款期。TPS擁有Evermore Gain Limited(EGL)的全部權益，而EGL則持有在中華人民共和國註冊成立的上海外灘半島酒店有限公司(PSW)的全部權益。PSW屬外商擁有企業，負責經營上海半島酒店綜合項目。於2016年12月31日，為數58.75百萬美元(458百萬港元)(2015年：58.75百萬美元(458百萬港元))的股東貸款已透過EGL繳作PSW的資本。

此外，根據王府飯店有限公司(王府飯店，為在中華人民共和國成立的中外合營合資企業，持有王府半島酒店100%權益)、PSW與一間國際銀行的中國分行(代理銀行)所訂立日期為2011年12月12日的三方信託貸款協議，王府飯店透過代理銀行向PSW轉貸信託貸款合計150百萬人民幣。於2016年12月31日，信託貸款的結餘為100百萬人民幣(111百萬港元)(2015年：150百萬人民幣(179百萬港元))。信託貸款的其餘結餘乃按年利率3.3%計息並應於2017年6月14日償還。該利率乃參考中國人民銀行於提取當日公布的存款利率加上息差200個基點釐定。

31. 毋須調整報告期間結束後事項

於報告期間結束後，董事擬派末期股息，詳情於附註10披露。

32. 不明朗因素估計的主要來源

附註26(a)及27載有有關既定收益退休金供款及金融工具的假設及其風險因素的資料。其他不明朗因素估計的主要來源如下：

(a) 投資物業估值

投資物業按其公開市值計入財務狀況表，而公開市值每半年由獨立合資格估值師經考慮可能修訂租金的淨收入而進行評估。進行物業估值時所採納的假設是以報告期間結束當時的市況為基準，並參考當時市場售價及適當的資本化比率而作出。

(b) 物業、廠房及設備估計可使用年期

本集團根據物業、廠房及設備預期可供使用的期間估計資產的可使用年期。本集團每年均會根據不同因素(包括資產使用情況、內部技術評估、科技發展、環境轉變及基於相關行業基準所定資產的預期用途)檢討其估計可使用年期。倘上述因素出現任何變化而使有關估計有所改變，則可能對未來營運業績產生重大影響。扣減物業、廠房及設備的估計可使用年期將會增加折舊開支及減少非流動資產。

(c) 資產減值

本集團按照附註33(i)所述會計政策，衡量資產有否減值。本集團認為識別減值跡象及衡量減值的重要因素如下：

- 與預期過往或估計未來經營業績對比，表現嚴重不如理想；
- 行業或經濟發展嚴重倒退。

(d) 遞延稅項資產

本集團於各報告期間結束時審閱遞延稅項賬面值，在無足夠應課稅收入可動用全部或部分遞延稅項資產的情況下，會扣減遞延稅項資產。然而，本集團無法保證可產生足夠應課稅收入以動用全部或部分遞延稅項資產。

33. 重要會計政策

(a) 編製財務報告的原則

截至2016年12月31日止年度的綜合財務報告包括本公司及其附屬公司(統稱本集團)以及本集團於聯營公司及合資公司的權益。

編製財務報告以歷史成本為計量基準，惟以下所述的資產及負債則按以下會計政策以其公允價值列賬：

- i) 投資物業(見附註33(f))；及
- ii) 衍生金融工具(見附註33(d))

持作銷售用途的非流動資產及出售組別，均按賬面值及公允價值減出售成本兩者間的較低者列賬。

編製符合香港財務報告準則的財務報告須要管理人員對影響政策運用及所呈報的資產、負債、收入與支出數額作判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及多項有關情況下相信屬於合理的其他因素，相關結果則為判斷資產及負債賬面值的根據，而該等賬面值難以從其他途徑衡量。實際結果可能有別於該等估計。

估計及相關假設須作持續檢討。若會計估計的調整只影響估計調整的期間，則會計估計的有關修訂只會在估計調整期間確認，而若估計的調整影響該期間及日後期間，則有關修訂在該期間及日後期間確認。

附註32討論了管理人員對應用香港財務報告準則作出可能對財務報告及不明朗因素估計的主要來源有重要影響的判斷。

(b) 附屬公司及非控股股東權益

附屬公司是指本集團控制的公司。當本集團承擔來自參與實體的風險，或有權享有該實體的可變回報，並有能力透過其對該實體的權力影響該等回報時，本集團即控制該實體。於評估本集團是否擁有控制權時，僅考慮本集團及其他方持有的實質權利。

於附屬公司的投資將由控制權開始至控制權終止期間納入綜合財務報告。集團內公司間結餘、交易及現金流以及任何由集團內公司間交易產生的未變現盈利均於編製綜合財務報告時全部抵銷，而集團內公司間交易產生的未變現虧損若無任何減值跡象，則亦與未變現盈利採用相同方法抵銷。

非控股股東權益是指於附屬公司權益中並非由本公司直接或間接應佔之部分，而本集團並無就此與該等權益的持有人協定任何額外條款，從而導致本集團整體須就該等權益負上符合財務負債定義的合約責任。就各業務合併而言，本集團可選擇以公允價值或按於附屬公司的可識別淨資產中應佔份額來計量非控股股東權益。

非控股股東權益在綜合財務狀況表內列入權益，但與本公司股東應佔權益分開列示。非控股股東權益所佔本集團業績在綜合損益表及綜合全面收益表內，以非控股股東權益與本公司股東各佔本年度總損益及全面收入總額的方式列示。

33. 重要會計政策^續

(b) 附屬公司及非控股股東權益^續

本集團於一間附屬公司的權益變動(但無導致失去控制權)列作權益交易，並須對綜合權益中的控股股東及非控股股東權益金額作出調整，以反映有關權益的變動，惟概無對商譽作出任何調整及無確認任何損益。

倘本集團失去一間附屬公司的控制權，將列作出售其於該附屬公司的全部權益，因此產生的收益或虧損於損益中確認。於失去控制權當日於前附屬公司仍保留的任何權益乃按公允價值確認，而該金額將視為一項金融資產初步確認的公允價值，或(如適用)視為於一間聯營公司或合資公司投資的初步確認成本(見附註33(c))。

在本公司財務狀況表所列於附屬公司的投資是按成本減去減值虧損後入賬(見附註33(i))，惟分類為持作出售的投資則除外。

(c) 聯營公司及合資公司

聯營公司是指本集團能夠對其管理(包括參與財務及營運決策)發揮重大影響力，但並非由本集團控制或共同控制之公司。

合資公司為一項合作安排，據此，本集團或本公司及其他方透過合約協定共同擁有一項安排的控制權，並對該安排的淨資產享有權利。

於聯營公司或合資公司的投資是按權益法計入綜合財務報告，並且初步以成本入賬，並按本集團應佔被投資公司於收購當日可識別淨資產之公允價值較投資成本的超出部分(如有)作出調整。此後，該投資應就本集團所佔被投資公司淨資產在收購後的變動及任何與該投資有關的減值虧損作出調整(見附註33(i))。於收購當日任何較成本超出的部分、本集團所佔被投資公司於收購後的稅後業績，以及年內任何減值虧損均在綜合損益表確認，而本集團所佔被投資公司於收購後的稅後其他全面收入項目，則在綜合全面收益表確認。

當本集團對聯營公司或合資公司虧損的承擔額超出本集團於該公司的權益，本集團的權益將會減至零，並且不再確認其他虧損；但如本集團須代表該被投資公司承擔法定或推定責任或代其支付任何款項則除外。就此而言，本集團所佔權益為根據權益法計算的投資賬面值，加本集團於聯營公司或合資公司淨投資實際部分的長期權益。

本集團與其聯營公司及合資公司間交易產生的未變現盈利及虧損將按本集團所佔被投資公司權益的比例予以抵銷，惟若可證明所轉讓資產出現減值，未變現虧損則即時於損益中確認。

當本集團失去對一間聯營公司的重大影響力或對一間合資公司的共同控制權時，將被列作出售該被投資公司的全部權益，所產生的收益或虧損於損益中確認。於失去重大影響力或共同控制權當日，本集團在前被投資公司保留的任何權益乃按公允價值確認，該金額被視為一項金融資產初步確認的公允價值，或(如適用)視為於一項金融資產的初步確認成本。

33. 重要會計政策^續

(d) 衍生金融工具

衍生金融工具初步以公允價值確認，並於各報告期間結束時重新計量其公允價值。重新計量公允價值的增值或虧損將即時於損益確認，惟衍生工具符合現金流量對沖則除外。

現金流量對沖

當衍生金融工具指定用作對沖已確認資產或負債或極有可能發生的交易或承諾未來交易的外匯風險的現金流量變動，重新計量衍生金融工具的公允價值時，任何收益或虧損的有效部分將於其他全面收入確認，並在對沖儲備內分開累計作權益。相關收益或虧損將於相同期間或對沖交易影響損益的期間由權益重新分類為損益。任何收益或虧損的非有效部分將即時於損益中確認。

當對沖工具到期或被出售、終止或行使，或對沖關係被撤回而對沖的預測交易預期仍會發生時，累計收益或虧損將維持於權益內，直至交易發生為止，並根據上述政策予以確認。倘若所對沖交易預期不會發生，累計之未變現收益或虧損將即時由權益重新分類為損益。

(e) 物業、廠房及設備

酒店及其他持作自用的物業(包括位於分類為根據經營租賃持有的租賃土地之持作自用建築物)、廠房及設備於財務狀況表按成本減累計折舊及減值虧損呈列(見附註33(i))。

自家興建的物業、廠房及設備項目成本包括材料、直接勞工成本、對設備相關拆卸及清除及恢復所屬位置的初步估計，以及生產經常費用及貸款成本的適當部分(見附註33(t))。

折舊按直線法於土地租賃剩餘有效期限或該資產預計餘下可用期限的較短者，自物業、廠房及設備項目的賬面值減其估計剩餘價值(如有)撇銷計算。所採納的可用期限概述如下：

- 分類為根據融資租賃持有的租賃土地按租賃剩餘有效期限計提折舊
- 酒店建築物 75至150年
- 其他建築物 50年
- 高爾夫球場 100年
- 外牆裝飾、窗戶、屋頂及玻璃 10至40年
- 主要廠房及機器 15至25年
- 傢俱、固定裝置及設備 3至20年
- 營業設備 3至5年
- 車輛 5至10年

由於永久持有的土地並無明確年限，故不計提折舊。

若物業、廠房及設備項目不同部分擁有不同可用期限，該項目成本將合理地分配予各部分，而各部分將分開計提折舊。資產的可用期限及剩餘價值(如有)須每年檢討。

33. 重要會計政策^續

(f) 投資物業

投資物業為根據租賃權益(見附註33(h))擁有或持有的土地及/或樓宇，以賺取租金收入及/或資本增值，其中包括現時持有但並未擬定未來用途的土地及興建或發展作未來投資之用的物業。

除非投資物業於報告日期仍處於興建或發展階段，且當時未能可靠釐定其公允價值，否則投資物業按公允價值於財務狀況表入賬。投資物業公允價值變動或棄用或出售所產生的任何收益或虧損將確認為損益。投資物業的租金收入將按附註33(r)所述方式入賬。

當本集團根據經營租賃持有物業權益以賺取租金收入及/或資本增值，該權益分類並分開入賬為投資物業。任何該等列作投資物業的物業權益乃按猶如根據融資租賃持有(見附註33(h))的方式入賬，而此權益與其他根據融資租賃持有的投資物業權益應用的會計政策相同。租金按附註33(h)所述方式入賬。

倘本集團自用的物業轉為投資物業，截至用途變更日期，本集團將按附註33(e)所述方式入賬，於用途變更日，該物業之賬面與公允價值的差異將以資產重估儲備變動入賬。在出售重估資產時，該物業於之前估值中所產生之資產重估儲備將以儲備變動方式轉至保留盈利。

(g) 酒店經營權

本集團為持有酒店經營權產生的成本將作資本化，並於財務狀況表按成本減累計攤銷及減值虧損入賬(見附註33(i))。

經營權的攤銷將於相關經營期內以直線法於損益扣除。

(h) 租賃資產

本集團租賃資產分類

本集團根據租賃持有並獲轉讓絕大部分擁有權風險及回報的資產將分類為根據融資租賃持有。沒有轉讓絕大部分擁有權風險及回報至本集團的租賃均分類為經營租賃，惟以下者除外：

- 根據經營租賃持有而符合投資物業定義的各項物業將列作投資物業分開處理，倘有關物業被列為投資物業，則將按猶如根據融資租賃持有的方式處理(見附註33(f))；及
- 根據經營租賃持作自用的土地於租賃開始時，其公允價值未能與上蓋樓宇的公允價值分開計量時，則按根據融資租賃持有的方式處理，惟樓宇亦明確以經營租賃持有者除外。就此而言，租賃開始當時為租賃首次獲本集團計入或取代前期租賃之時。

經營租賃費用

倘若本集團根據經營租賃擁有持有資產的使用權，以租賃作出的支付將於租期的會計期間按相同數額分期計入損益，惟若有另一種更能反映租賃資產產生利益模式的基準除外。所獲租賃減免在損益中確認為已付淨租金總額一部分。不定額租金將於所產生的會計期間列為損益。

33. 重要會計政策^續

(i) 資產減值

(i) 金融資產減值

按成本或攤銷成本入賬或被分類為可供出售證券的股票投資(本公司財務狀況表所載的附屬公司的投資除外)以及其他流動及非流動應收款項將於每個報告期間結束時檢討，以釐定有否出現減值的客觀證據。

減值的客觀證據包括本集團得悉的有關下列一項或多項虧損事件的明確數據：

- 應收款債務人遭遇重大財務困難；
- 違約，如拖欠或無法如期償還本金或利息；
- 應收款債務人可能會宣告破產或進行其他財務重組；
- 科技、市場、經濟或法律環境的重大變化對應收款債務人造成不利影響；及
- 股本票據投資的公允價值大幅或持續下降至低於其成本值。

若出現任何該等證據，將根據以下方式計算及確認減值虧損：

- 按權益法入賬的聯營公司及合資公司的投資(見附註33(c))，減值虧損乃根據附註33(i)(ii)將整體投資的可收回數額與其賬面值比較而計算。倘若根據附註33(i)(ii)用於釐定可收回數額的估值出現有利變化，則會撥回減值虧損。
- 按成本入賬的無報價股本票據的減值虧損，乃根據金融資產賬面值與估計未來現金流量的差額計算，並按同類金融資產的現行市場回報率(若貼現影響屬重大)貼現。以成本列賬的無報價股本票據的減值虧損不得撥回。
- 按攤銷成本入賬的應收貿易賬項及其他應收流動款項以及其他金融資產的減值虧損，乃根據其資產賬面值與按同類資產的現行市場回報率貼現估計之未來現金流量所得出現值的差額計算。如貼現的影響甚大，則按攤銷成本入賬的應收貿易賬項及其他應收款項的減值虧損，需根據金融資產賬面值與估計未來現金流量按金融資產的原有實際利率(即資產首次確認時計算的實際利率)貼現後的現值之間的差額計算。

若於其後期間減值虧損減少，而有關減少可客觀地與減值虧損確認後發生的事項相關，減值虧損將透過損益撥回。減值虧損的撥回不得導致資產賬面值高於過往年度若無確認減值虧損而應有的賬面值。

33. 重要會計政策^續

(i) 資產減值^續

(ii) 其他資產減值

於各報告期間結束時，將檢討內部及外界資料，以識別是否存在非金融資產可能減值，或之前已確認的減值虧損不再存在或可能已減少的跡象。若任何該等跡象出現，則會估計資產可收回數額。

資產的可收回金額為其公允價值減出售成本及使用價值的較高者。評估使用價值時，估計未來現金流量按稅前貼現率計算現值，該稅前貼現率反映貨幣的時間值及資產特定風險的現時市場評估。若資產或其所屬的現金產生單位賬面值高於其可收回金額時，則減值虧損會確認為損益，惟資產賬面值不得減至低於其個別公允價值減出售成本或使用價值的數額(如可計算)。

倘若資產或其所屬的現金產生單位的可收回金額高於其賬面值，則會將減值虧損撥回至損益。減值虧損的撥回限於資產於過往年度若無確認任何減值虧損而應有的賬面值。

(iii) 中期財務報告及減值

於中期內的就以成本入賬的無報價股本票據確認的減值虧損不會在往後期間撥回。假設在中期相關的財政年度完結時才評估減值，而發現應該不用確認虧損或應確認較少虧損時，亦不會撥回減值虧損。

(j) 存貨

可供出售地段及其他存貨按成本及可變現淨值的較低者入賬。

成本根據加權平均成本法計算，包括所有購買成本、兌換成本及將存貨送達現時位置及達至現時狀況所引致的其他成本。可變現淨值為於一般業務過程的估計售價減估計完成成本及進行出售所需估計成本。任何將存貨撇減至可變現淨值的減少金額及所有存貨虧損均於有關撇減或虧損出現期間確認為支出。

(k) 應收貿易賬項及其他應收款項

應收貿易賬項及其他應收款項首次以公允價值確認，其後按實際利率的攤銷成本扣除呆賬減值撥備入賬(見附註33(i))，惟借予關聯人士的免息及無固定還款期或貼現影響並不重大的貸款除外，則按成本扣除呆賬減值撥備入賬(見附註33(i))。

(l) 帶利息貸款

帶利息貸款首次按公允價值減所佔交易成本確認，其後採用實際利率法，按攤銷成本、連同初步確認金額與於貸款期間確認入損益的贖回價值之間的任何差額，加上任何利息及應付費用入賬。

33. 重要會計政策^續

(m) 應付貿易賬項及其他應付款項

應付貿易賬項及其他應付款項首次按公允價值確認。除根據附註33(q)計量的財務擔保負債外，應付貿易賬項及其他應付款項其後按攤銷成本入賬，惟若貼現影響並不重大，則按成本入賬。

(n) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括銀行存款及現金、銀行及其他金融機構活期存款，以及可即時兌換成已知數額現金、價值變動風險並不重大及有效期不超過收購起計3個月的短期高流動性投資。

(o) 僱員福利

短期僱員福利及既定供款退休金計劃的供款

薪金、全年花紅、有薪年假、既定供款退休金計劃的供款及非貨幣福利成本均於僱員提供相關服務的年度內計提。若遞延有關付款或結算及其影響屬重大，該等款項將按現值入賬。

既定收益退休金計劃的承擔

本集團對於各項既定收益退休金計劃的淨供款將分開計算，並以僱員於本期及過往期間提供服務所賺取的未來福利金額進行評估；該福利金將貼現為現值，並扣除任何計劃資產的公允價值，供款由合資格精算師以預計單位計算法計算。倘計算結果對本集團有利時，則確認的資產僅限於可獲得的經濟效益現值，其形式為計劃的日後退還金額或計劃的日後供款減少金額。

既定負債淨額(資產淨值)的服務成本及淨利息支出(收入)於損益確認，並按性質分配至員工薪酬及相關費用。本期服務成本乃按本期僱員服務產生的既定福利供款現值增加計算。倘計劃福利出現變動，或計劃規模縮減，則僱員過往所提供服務的相關福利變動部分或縮減產生的盈虧，於修訂計劃或縮減計劃之時以及於確認相關重組成本或終止福利之時(以較早者為準)，於損益確認為一項支出。期內淨利息支出(收入)乃以用於計量報告期初既定福利供款的貼現率折現既定福利負債淨額(資產淨值)。貼現率為於報告期間結束時有效期與本集團責任的期限相若的高質素企業債券的回報率。

既定福利退休計劃引致的重新計量於其他全面收入確認，並即時於其他儲備反映。重新計量包括精算盈虧、計劃資產收益(不包括計入既定福利計劃負債淨額(資產淨值)的權益淨額的金額)，以及資產上限引致的任何變動(不包括計入既定福利計劃負債淨額(資產淨值)的權益淨額的金額)。

終止福利

終止福利僅於本集團明確承諾終止聘用，或就根據詳細正式(並不會更改)的自願離職計劃而提供福利時予以確認。

33. 重要會計政策^續

(p) 利得稅

本年度利得稅包括本期稅項以及遞延稅項資產及負債變動，並於損益表確認，惟若相關項目於其他全面收入或直接於權益確認時，則稅項的相關金額會分別於其他全面收入或直接於權益確認。

本期稅項為本年度應課稅收入的預期應付稅項，按報告期間結束時有效或基本上有效的稅率以及過往年度應付稅項的任何調整計算。

遞延稅項資產及負債分別由可扣稅及應課稅的暫時差額而產生，即財務申報的資產及負債賬面值與其稅基之間的差額。遞延稅項資產亦由未動用稅項虧損及未動用稅項抵免產生。

除了某些有限的例外情況外，所有遞延稅項負債和所有遞延稅項資產(只限於很可能動用該遞延稅項資產抵扣未來應課稅盈利的情況)均會予以確認。支持確認由可抵扣暫時差額所產生遞延稅項資產的未來應課稅盈利包括因轉回目前存在的應課稅暫時差額而產生的數額；但這些差額必須與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期在可抵扣暫時差額預計轉回的同一期間或遞延稅項資產所產生的稅項虧損可向後期或向前期結轉的期間內轉回。相同的條件同樣適用於決定未動用之稅項虧損及稅項抵免所產生的應課稅暫時差異是否足以支持確認遞延稅項資產。只有該等差異與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期於該等稅項虧損或稅項抵免動用之期間內轉回，才會被確認。

遞延稅項資產和負債確認的有限例外情況：不可在稅務方面獲得扣減的商譽產生的暫時性差異，其不影響會計或應課稅盈利的資產或負債的初始確認(如屬業務合併的一部分則除外)；以及投資附屬公司的暫時差額(如屬應課稅差額可以由本集團控制轉回的時間，而且在可預見的將來不大可能轉回的差額；或如屬可抵扣差額，則只限於很可能在將來轉回的差額)。

對於根據附註33(f)所列的會計政策以公允價值入賬的投資物業，所確認的遞延稅項金額乃按照假設於報告日期將該等資產以賬面值出售所適用的稅率進行計量，除非該物業為可折舊及以一個商業模式所持有，而此模式的目的為不透過出售形式使用該物業包含的絕大部分經濟利益。對於所有其他情況，已確認的遞延稅項金額是按照變現或清償資產和負債賬面金額的預期方式，按報告期間結束時有效或基本上有效的稅率計算。遞延稅項資產和負債均不貼現計算。

遞延稅項資產的賬面金額均會在每個報告期間結束時評估。如果預期不再可能獲得足夠的應課稅盈利以抵扣相關的稅務利益，該遞延稅項資產的賬面金額便會調低；但是如果日後又可能獲得足夠的應課稅盈利，有關減額便會轉回。

本期稅項結餘及遞延稅項結餘以及相關變動將獨立呈列，且不會互相抵銷。

33. 重要會計政策^續

(q) 撥備、或然負債及簽發財務擔保

若將須以經濟利益流出以結算本集團或本公司由於過往事項而產生的法定或推定責任而時間或金額不明確的責任，但相關流出可作出可靠估計時，將就該責任確認撥備。若貨幣時間值屬重大，撥備須按預期結算責任的支出現值入賬。

若毋須流出經濟利益，或相關數額未能作出可靠估計時，該責任將披露為或然負債，惟流出經濟利益的可能性極低者則除外。僅由於一項或多項未來事項發生或不發生而確認是否存在的可能責任亦須披露為或然負債，惟流出經濟利益的可能性極低者則除外。

倘本集團簽發財務擔保而金額龐大，則擔保的公允價值(即交易價格，除非可以其他方式可靠估計公允價值)最初在應付貿易賬項及其他應付款項內確認為遞延收入。最初確認為遞延收入的擔保金額於擔保期內在損益表中攤銷確認為來自簽發財務擔保的收入。

(r) 收益確認

收益乃按已收或應收代價的公允價值計量。若經濟利益可能流入本集團或本公司，而其收益及成本(如適用)能可靠計量，收益將按以下方式於損益表確認：

酒店及高爾夫球場經營

收益按反映提供相關服務的時間、性質及價值的基準確認。

出售貨品及批發

收益將於貨品付運，即當客戶已接納貨品及貨品所有權的相關風險及回報時確認。收益不包括增值稅或其他銷售稅，並須扣除任何貿易折扣。

經營租賃的租金收入

經營租賃應收租金收入將於租賃期間分期以相同數額於損益表確認，或按其他更能反映使用租賃資產所產生利益模式的基準予以確認。獲授租金減免將於損益表確認為應收淨租金總額的一部分。不定額租金將於賺取相關租金的會計期間確認為收入。

利息收入

利息收入按實際利息法確認為收入。

33. 重要會計政策^續

(s) 外幣匯兌

年內進行的外幣交易乃按交易日的匯率換算。以公允價值列賬及以外幣計值的貨幣資產及負債以及非貨幣資產及負債，按報告期間結束時的外幣匯率換算。匯兌收益及虧損於損益表確認。按歷史成本計算並以外幣入賬的非貨幣資產及負債以交易日的外幣匯率換算。

海外業務業績按與交易日外幣匯率相若的匯率換算成港元。財務狀況表項目按報告期間結束時的收市外幣匯率換算成港元。該匯兌差額於其他全面收入確認，並於匯兌儲備的權益中獨立累計。

出售海外業務時，有關海外業務匯兌差額的累計金額將於確認出售所得損益時，由權益重新分類為損益。

(t) 借貸成本

與收購、興建或生產須花費相當長的時間方可作擬定用途或出售的資產直接有關的借貸成本，均資本化為該資產的一部分成本。其他借貸成本均於產生期間列作支出。

借貸成本於購入資產費用開始發生、借貸成本產生及將該資產轉為預計用途或放售之活動已進行中時開始資本化並成為資產一部分。而於將該資產轉為預計用途或放售之活動暫停或終止時，借貸成本資本化亦會暫停或終止。

(u) 關聯人士

(1) 一名人士如符合以下情況，則該名人士或其家庭近親與本集團有關聯：

- i) 對本集團有控制權或共同控制權；
- ii) 對本集團有重大影響力；或
- iii) 為本集團或本集團母公司主要管理層成員。

33. 重要會計政策^續

(u) 關聯人士^續

(2) 一間公司如適用以下任何條件，則該公司與本集團有關聯：

- i) 該公司與本集團均為同一集團的成員公司(即母公司、附屬公司及同系附屬公司各方之間互相關聯)。
- ii) 一間公司為另一公司的聯營公司或合資公司(或為另一公司所屬集團的成員公司的聯營公司或合資公司)。
- iii) 兩間公司均為同一第三方的合資公司。
- iv) 一間公司為第三方公司的合資公司而另一公司為該第三方公司的聯營公司。
- v) 該公司為本集團或與本集團有關聯的公司的僱員之退休福利計劃。
- vi) 該公司由第(1)條所述人士控制或共同控制。
- vii) 第(1)(i)條所述公司對該公司有重大影響力或為該公司(或其母公司)的主要管理層成員。
- viii) 該公司或公司所屬集團的任何一間成員公司為本集團或本集團母公司提供主要管理層成員服務。

一名人士的家庭近親為預期在處理該公司交易時可影響該人士或受該人士影響的家庭成員。

(v) 分部報告

經營分部及於財務報告中報告的每個分部項目，均根據定期提供予本集團最高級行政管理人員的財務資料確定。此等財務資料乃用作對本集團各個業務及業務所在地進行分配資源及評估表現用途。

除非分部的經濟特徵相似，且在產品及服務性質、生產過程性質、顧客種類或等級、分銷產品或提供服務所使用的方式，及監管環境性質方面均相似，否則個別重大的經營分部並不為編製財務報告而將其合計。倘個別非重大的經營分部共同具有上述大部分特徵，則可能將其合計。

34. 會計政策變動及披露

香港會計師公會頒布了多項對香港財務報告準則的修訂，並於本集團的本會計期間首次生效。該等修訂均無對本集團現時或往期業績及財務狀況產生重大影響。

本集團於本會計年度並無應用任何尚未生效的新訂準則或闡釋。

35. 截至2016年12月31日止年度已頒布但尚未生效的修訂、新訂準則及闡釋之潛在影響

截至本財務報告刊發日期，香港會計師公會已頒布多項尚未於截至2016年12月31日止年度生效的修訂以及新訂準則，而本財務報告並無採納該等修訂及新訂準則。該等可能與本集團相關的修訂及新訂準則包括以下各項：

	於以下日期或之後開始的 會計期間生效
香港會計準則第7條的修訂：現金流量表：披露計劃	2017年1月1日
香港會計準則第12條的修訂：利得稅：未變現虧損的遞延稅項資產確認	2017年1月1日
香港財務報告準則第9條：金融工具	2018年1月1日
香港財務報告準則第15條：客戶合約收益	2018年1月1日
香港財務報告準則第2條的修訂：股份付款：股份付款交易的分類及計量	2018年1月1日
香港財務報告準則第16條：租賃	2019年1月1日

本集團現正評估該等修訂及新訂準則於首次應用期間的影響。截至目前，本集團已確定採納香港財務報告準則第16條可能對本公司的綜合財務報表造成重大影響，有關詳情載於下文。

由於本集團並未完成其評估，故進一步影響或會於適當時候確定，且在決定是否在生效日期前提早採納任何新規定，及採取何種過渡方式(倘新準則准許其他方式)時，亦會將進影響納入考慮範圍內。

香港財務報告準則第16條：租賃

誠如附註33(h)所披露，本集團現時將租賃分類為融資租賃及經營租賃，並根據租賃的類別對租約進行採用不同入賬方式。

香港財務報告準則第16條訂明，承租人須按與現行融資租賃會計處理方法類似的方式將所有租約入賬。採納香港財務報告準則第16條將主要影響本集團作為承租人對若干酒店物業(現時分類為經營租賃)採用的會計處理方法。預期應用新會計模式將導致資產及負債均有所增加，及影響租約期間於損益表確認開支的時間。誠如附註28(b)所披露，於2016年12月31日，本集團日後於不可撤銷經營租賃項下的最低租賃付款額達13,312百萬港元。一經採納香港財務報告準則第16條，預期大部分日後最低租賃付款將須確認為租賃負債，並附帶相應使用權資產。本集團將須進行更為詳細的分析以釐定於採納香港財務報告準則第16條時經營租賃承擔所產生的新資產及負債的金額。



展望未來



獨立核證報告

畢馬威會計師事務所受香港上海大酒店有限公司(簡稱「香港上海大酒店」)委託，對其2016年企業責任及可持續發展報告及數據摘要(下文稱為“報告”)內的已識別要素(「已識別要素」)進行有限級別核證。報告是由香港上海大酒店根據相關報告標準編製，該截止年度2016年12月31日。

報告中的已識別要素

已識別要素如下：

- 可持續發展報告第4至39頁中包含的下列數據及相關重要陳述
- 可持續發展報告第43至47頁上的數據表中包含的以下列數據

經濟	員工	安全	環境
收入(包括利息收入)	員工總數	健康及安全培訓	溫室氣體排放
經營成本	流失率	工傷比率	集團碳排放密度
僱員薪金及福利	按性別劃分的員工總數	損失工作日比率	能源耗量
資本支出			能源密度
向資本提供者付款			直接用水
向政府繳稅			用水密度
總樓面面積			廢物產生量
總賓客入住晚數			廢物循環再用量

香港上海大酒店董事的責任

香港上海大酒店董事負責編撰及呈列報告，尤需確保報告在各重大方面均符合報告標準。報告標準是指香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄27《環境、社會及管治報告指引》(「聯交所ESG指引」)以及全球報告倡議組織(GRI)可持續發展報告標準(「GRI標準」)。董事責任亦包括設計、實施及維持相關內部監控系統，確保報告內容準確無誤，以使報告不存在由於欺詐或錯誤導致的重大錯誤陳述。

獨立核證者的責任

我們的責任是根據以下對報告內已識別要素執行的有限級別核證工作，向香港上海大酒店董事提供核證結論。獨立有限級別核證報告是按照委託條款進行，匯報對象僅限香港上海大酒店。我們的核證工作僅為向香港上海大酒店董事局報告我們在此獨立有限級別核證報告中被委託的事項，除此並無他由。除了香港上海大酒店，我們的核證工作、獨立有限級別核證報告或核證結論，並不向任何人士負責。在有限級別核證中執行的核證程序，其性質及所需時間與合理水平核證不同，而且核證程度亦較淺。因此，透過有限級別核證所得的核證證程會較合理水平核證為低。

工作依據

我們根據國際核證聘用準則(ISAE)3000「歷史財務資料審計或審閱以外的核證聘用」以及ISAE 3410「溫室氣體排放聲明核證聘用準則」進行核證工作。該等準則要求進行核證的團隊適當具備執行委聘工作所需的相關知識、技術和專業能力。

我們的獨立性及質量控制

本事務所應用質量控制國際準則第1號，並按該準則設有一個全面的質量控制系統，包括有關遵從道德規範、專業標準和適用的法律法規的文件紀錄政策和程序。本事務所已遵守國際會計師職業道德準則理事會發布的「專業會計師道德守則」的要求，並保持獨立性，該守則以誠信廉潔、客觀、專業能力及盡職審慎、保密以及專業操守為基本原則。

核證工作

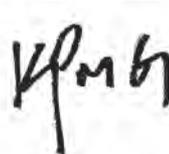
本事務所對報告中的已識別要素進行的有限級別核證工作包括作出各項查詢，查詢對象主要為負責編製企業責任及可持續發展報告中各項已識別要素的責任人，並包括適當運用分析及其他收集證據程序。相關程序包括：

- 與香港上海大酒店總部負責收集及審閱已識別要素的管理層及員工進行面談，以理解收集資料的過程；
- 到現場了解報告內已識別要素收集及審閱時使用的數據收集過程；

- 檢查和測試用以產生、匯總及匯報已識別要素的系統及過程；
- 抽樣檢查的已識別要素是否符合數據背後的支持理據和計算方法；
- 分析各營運單位提供的數據，透過與管理層進行面談，調查公司今年數據相比去年主要的改變、期望及目標；
- 根據聯交所ESG指引及GRI標準中的各項定義，衡量香港上海大酒店用於編製指標的定義是否恰當；
- 閱讀第48至52頁載列之可持續發展報告內容索引，以釐定其是否符合我們對聯交所ESG指引及對GRI準則的理解；
- 閱讀報告所述的資料，以判斷該等資料是否符合我們對香港上海大酒店可持續發展表現的總體認知。

結論

根據有限級別的核證程序及取得的證據，我們沒有發現任何內容導致我們認為在香港上海大酒店截至2016年12月31日止年度的2016企業責任及可持續發展報告及數據摘要中所載的上述經識別要素在各重大方面未有根據報告標準編製。



畢馬威會計師事務所
香港中環
遮打道10號
太子大廈8樓

2017年3月20日

可持續發展數據摘要

本章節提供本集團的可持續發展表現的統計資料。為方便業務相關人士理解並使用表現基準評價我們的企業責任表現，我們的報告遵循聯交所ESG指引以及GRI標準。

可持續發展數據摘要⁽¹⁾

			2016	2015	2014	2013	2012	2006-08 之基準
經濟	收入（包括利息收入）	百萬港元	5,668	5,797	5,903	5,554	5,234	-
	經營成本	百萬港元	2,134	2,139	2,168	2,164	2,051	-
	僱員薪金及福利	百萬港元	2,108	2,063	2,052	1,951	1,842	-
	資本支出	百萬港元	2,479	1,379	354	3,183	985	-
	向資本提供者付款	百萬港元	239	217	211	372	227	-
	向政府繳稅 ⁽²⁾	百萬港元	410	480	458	362	437	-
	總樓面面積	千平方米	651	651	651	588	588	518
	總賓客入住晚數	千晚	1,262	1,256	1,277	1,211	1,122	1,119
員工	員工總數		7,985	8,447	8,728	8,216	8,006	-
	流失率	%	22.0%	22.6%	19.9%	20.3%	19.2%	-
	員工性別比例	女性員工%	43%	43%	42%	41%	41%	-
	平均培訓支出 ⁽³⁾	港元	3,205	3,048	2,322	2,602	2,645	-
健康及安全	培訓 健康及安全培訓	千小時	26	32	16	19	17	-
	安全 損失工時工傷 ⁽⁴⁾	每20萬小時的報告 工傷事件	8.3	7.9	7.4	7.2	7.6	-
	因工傷損失的工作日數 ⁽⁴⁾	每20萬小時的報告 工傷日數	45.6	57.0	75.6	77.1	52.5	-
	缺勤比率 ⁽⁵⁾	報告日數/總工作日數	1.9%	2.0%	1.9%	1.8%	-	-
環境	溫室氣體排放	千噸二氧化碳當量	103	107	116	112	115	117
	集團碳排放密度	千克二氧化碳 當量/平方米	158	164	178	190	196	226
	能源耗量 ⁽⁶⁾	'000千兆焦耳	866	892	871	843	842	858
	能源密度 ⁽⁶⁾	兆焦耳/平方米	1,329	1,369	1,338	1,434	1,433	1,658
	通過節約措施而節省的能源	千兆焦耳	4,522	6,644	6,517	10,383	35,711	-
	直接用水	千立方米	1,776	1,899	1,880	1,846	1,795	1,921
	用水密度 酒店分部	公升/賓客入住晚數	1,154	1,168	1,132	1,181	1,257	1,373
	商用物業、會所及服務分部	公升/平方米	1,638	1,752	1,765	2,012	1,888	1,712
	循環再用及其他水源用水量	千立方米	613	137	124	126	122	-
	廢物產生量 ⁽⁸⁾	噸	7,746	7,832	7,778	7,101	6,861	-
廢物循環再用量 ⁽⁸⁾	噸	3,270	3,294	3,219	2,772	2,559	-	
社區	捐款 ⁽⁹⁾	千港元	4,232	6,273	4,197	8,900	2,843	-
	社區服務 服務時數	小時	15,394	13,160	11,124	7,350	7,332	-
	僱員義工		1,658	1,366	929	788	584	-

註釋：

- 請參閱刊載於第1頁的報告範圍，以了解員工、健康及安全、社區及環境表現統計數據中涵蓋的業務範圍。
- 包括企業所得稅，物業及房地產稅、薪俸稅及其他公司稅。
- 平均培訓開支為全年培訓開支總計除以全職員工總計所得。
- 工傷數字包括小型急救事件至需要送院的較嚴重事故。2016年並無錄得職業病事件，當中並未包括國泰航空貴賓室兩宗工傷個案涉及的326個損失工作日。2011年及2012年的工傷數字及損失工作日數字不包括鵝園高爾夫球會的數字。
- 由於比華利山半島酒店在2015年起將病假歸納在有薪假期下，該酒店沒有缺勤日數資料，故集團的缺勤比率不包括比華利山半島酒店。
- 匯報的總能源耗量和能源密度不包括車用燃油耗量。
- 2010-2011年間，節省的能源量共44,750千兆焦耳。節省的能源乃以供應商根據預期節能效益所作的估計及假設計算得出。
- 2016年度集團的廢物分流率為42.2%。隔油池所產生的廢物並不包括在廢物數據內。
- 報告中的捐款數字未包括香港上海大酒店每年捐助「香港社會發展回顧」項目的費用。香港社會發展回顧計劃乃為保存嘉道理家族及其業務具歷史價值的事跡。

詞彙表

詞彙

缺勤比率	該數字反映每年的缺勤情況，按總缺勤日數，包括病假、因工受傷及因工感染職業病而缺勤的日數，除以每年的總工作日數計算
平均房租	有關數字反映每間被佔用客房所收取的平均房租，該數字乃根據以下公式計算： $\frac{\text{客房總收入}}{\text{已出租客房}}$
經調整資產淨值	該數字提供本集團經調整現行市場估值後的資產淨值
後堂	通常指酒店中的員工區域
BREEAM	建築研究組織建築環境評估法 (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology) 是英國對可持續發展建築的環境評估及認證體系
亞洲(日本以外)氣候披露領袖指數 (Climate Disclosure Leadership Index for Asia ex-Japan)	該指數為 Carbon Disclosure Project (CDP) 公布的年度指數，以嘉許重視氣候策略披露及量度的公司。指數包括 CDP 報告中最優秀的百分之十之公司
企業責任	以有系統的方式進行監控及確保其符合有關環境、消費者、僱員、社區及其他業務相關人士的法律、道德規範及國際準則
EarthCheck	國際認可的酒店業可持續發展基準和認證計劃
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	有關數字反映本集團的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利
前堂	賓客/顧客看得見的地方
森林管理委員會 (Forest Stewardship Council, FSC)	可持續森林管理的國際認證組織。獲得有關認證，需要符合各項標準，包括：責任、透明度、符合國際標準，以及平衡各業務相關人士的管治

詞彙

資本與負債比率	有關數字計算本集團所用債務融資以為其業務提供資金的情況，該數字乃根據以下公式計算：
	$\frac{\text{淨借貸}}{\text{淨借貸} + \text{股東權益}}$
全球報告倡議組織(GRI)	制定全球通用的可持續發展報告準則的非牟利組織 GREENGUARD 認證國際認可的低揮發性室內應用產品及物料
聯交所「環境、社會及管治報告指引」	「環境、社會及管治報告指引」是聯交所為香港的上市公司而編撰，為環境、社會及管治方面的披露提供建議指引
利息保障倍數	此比率反映本集團應付其融資成本的能力，呈列為其營業盈利倍數。
出租率	有關數字反映客房佔用情況，該數字乃根據以下公式計算：
	$\frac{\text{已出租客房}}{\text{客房數目}} \times 100\%$
PP	百分點
平均可出租客房收入	有關數字反映本集團酒店客房產生收入的能力，該數字乃根據以下公式計算：
	$\frac{\text{客房總收入}}{\text{客房數目}}$
業務相關人士	受公司活動影響或可影響公司活動的團體或個人
可持續的優越生活	對環境及社會均履行一定責任的尊貴服務或產品
股東應佔基本盈利	有關數字反映經扣除非營業項目及非經常性項目後本集團的營業盈利

股東資料

2017年財務行事曆

2016年全年業績公告	3月20日
年報之寄發日期	3月31日
有關出席股東週年大會及於會上發言及投票之權利	
– 最後登記過戶手續日期	4月28日下午4時30分
– 暫停辦理股份過戶登記手續	5月2日至5月8日(包括首尾兩天)
– 記錄日期	5月8日
股東週年大會	5月8日正午12時
末期股息除息日期	5月10日
有關收取末期股息之權利	
– 最後登記過戶手續日期	5月11日下午4時30分
– 暫停辦理股份過戶登記手續	5月12日至5月16日(包括首尾兩天)
– 記錄日期	5月16日
以股代息計劃通函及/或選擇表格之寄發日期	5月19日
遞交以股代息選擇表格截止日期	6月7日下午4時30分
末期股息之股息單及股票之寄發日期	約於6月16日
2017年中期業績公告(暫定)	8月
2017年中期股息派發日期(暫定)	10月
財政年度完結	12月31日

公司網站

www.hshgroup.com
 電郵：corpaffairs@peninsula.com

投資者查詢

www.hshgroup.com/investors
 電郵：ir@hshgroup.com

企業責任及可持續發展事務查詢

www.hshgroup.com/sustainable-luxury
 電郵：cr@hshgroup.com

註冊辦事處

香港中環雪廠街2號聖佐治大廈8樓
 電話：(852) 2840 7788
 傳真：(852) 2810 4306

股票資料

股票代號：00045
 2016年中期股息：每股4港仙
 2016年末期股息：每股15港仙

意見回應

為提升年報的質量，歡迎閣下通過電郵反饋意見至ir@hshgroup.com或將閣下的意見寄回本公司的註冊辦事處。

股東服務

查詢股份過戶登記，請聯絡本公司的股份登記處：

香港中央證券登記有限公司
 香港灣仔皇后大道東183號
 合和中心17樓1712-1716號舖
 客戶服務熱線：(852) 2862 8555
 傳真：(852) 2865 0990/2529 6087
 電郵：hkinfo@computershare.com.hk

股東可隨時將書面通知交回本公司股份登記處的上述地址，更改收取本公司公司通訊的語言版本或收取方式的選擇。變更申請表格可於本公司網站www.hshgroup.com內下載。

預訂及聯絡地址

酒店

香港半島酒店

香港九龍梳士巴利道
電話：+852 2920 2888
傳真：+852 2722 4170
電郵：reservationphk@peninsula.com

上海半島酒店

中國上海市中山東一路32號
(郵編：200002)
電話：+86-21 2327 2888
傳真：+86-21 2327 2000
電郵：reservationpsh@peninsula.com

王府半島酒店

中國北京王府井金魚胡同8號
(郵編：100006)
電話：+86-10 8516 2888
傳真：+86-10 6510 6311
電郵：reservationpbj@peninsula.com

東京半島酒店

日本100-0006東京都千代田區
有樂町1-8-1
電話：+81-3 6270 2888
傳真：+81-3 6270 2000
電郵：reservationptk@peninsula.com

曼谷半島酒店

泰國曼谷Klongsan,
Charoennakorn路333號
(郵編：10600)
電話：+66 (2) 020 2888
傳真：+66 (2) 020 2889
電郵：reservationpbk@peninsula.com

馬尼拉半島酒店

菲律賓馬尼拉都會區馬加地市
1226號，Ayala及Makati Avenue交界
電話：+63-2 887 2888
傳真：+63-2 815 4825
電郵：reservationpmn@peninsula.com

紐約半島酒店

美國紐約第5大道700號與
第55街交界(郵編：10019)
電話：+1-212 956 2888
傳真：+1-212 903 3949
免費致電：+1-800 262 9467
(僅限美國)
電郵：reservationpny@peninsula.com

芝加哥半島酒店

美國伊利諾州芝加哥
Superior 東街108號
(近北密西根大道)
電話：+1-312 337 2888
傳真：+1-312 751 2888
免費致電：+1-866 288 8889
(僅限美國)
電郵：reservationpch@peninsula.com

比華利山半島酒店

美國加州比華利山
South Santa Monica Boulevard
9882號(郵編：90212)
電話：+1-310 551 2888
傳真：+1-310 788 2319
免費致電：+1-800 462 7899
(僅限美國及加拿大)
電郵：reservationpbh@peninsula.com

巴黎半島酒店

法國巴黎avenue Kléber 19號
(郵編：75116)
電話：+33 (0)1 58 12 28 88
傳真：+33 (0)1 58 12 29 99
電郵：reservationppr@peninsula.com

環球客戶服務中心

香港半島酒店
香港九龍梳士巴利道
電話：+852 2926 2888
傳真：+852 2732 2933
電郵：reservationgcsc@peninsula.com

從下列國家/地區可免費致電

阿根廷 0800 888 7227
澳洲 1 800 116 888
巴林 8000 0889
巴西 0800 891 9601
加拿大 1866 308 8881
中國內地 4001 200 618
法國 0800 915 980
德國 0800 181 8418
印度 000 800 852 1388
意大利 800 789 365
日本 0120 348 288
南韓 00798 8521 6388
墨西哥 001 800 123 4646
卡塔爾 00800 100 388
俄羅斯 810 800 2536 1012
沙地阿拉伯 * 800 8 852 288
新加坡 800 8526288
西班牙 900 937 652
瑞士 0800 562 923
台灣 801856908
泰國 1800011888
阿聯酋 800 0852 07088
英國 8007830388
美國 1 866 382 8388

網址

香港上海大酒店有限公司
www.hshgroup.com

半島酒店
www.peninsula.com

淺水灣影灣園
www.therepulsebay.com

凌霄閣及山頂纜車
www.thepeak.com.hk

The Landmark
www.thelandmarkvietnam.com

泰國鄉村俱樂部

www.thaicountryclub.com

鶉園高爾夫球會

www.quaillodge.com

半島商品有限公司

www.peninsulaboutique.com

商用物業

淺水灣影灣園

香港淺水灣道109號
電話：+852 2292 2888
傳真：+852 2812 2176
電郵：marketingtrb@peninsula.com

凌霄閣及山頂纜車

香港山頂盧吉道1號
電話：+852 2849 7654
傳真：+852 2849 6237
電郵：info@thepeak.com.hk

聖約翰大廈

香港中環花園道33號
電話：+852 2849 7654
傳真：+852 2849 6237
電郵：sjbmanagement@peninsula.com

The Landmark

越南胡志明市第1區孫德勝街5B
電話：+84-8 3822 2098
傳真：+84-8 3822 5161
電郵：info@thelandmarkvietnam.com

會所與服務

泰國鄉村俱樂部

泰國Bangpakong區Thambon Pimpa
Bangna-Trad Km. 35.5
88 Moo 1 號
(郵編：Chacheongsao 24130)
電話：+66 38 570 234
傳真：+66 38 570 225
電郵：inquiry@thaicountryclub.com

鶉園高爾夫球會

美國加州喀麥爾Valley Greens道
8205號(郵編：93923)
電話：+1-831 624 2888
傳真：+1-831 624 3726
免費熱線：+1-866 675 1101
(只限美國)
電郵：lodgedesk@quaillodge.com

半島商品有限公司

香港九龍尖沙咀廣東道33號
中港城第六座1002室
電話：+852 2193 6901
傳真：+852 2193 6900
電郵：pml@peninsula.com

大班洗衣有限公司

香港荃灣德士古道62至70號
寶業大廈B座1樓2室
電話：+852 2612 2008
傳真：+852 2409 5239
電郵：tpl@peninsula.com



THE HONGKONG AND SHANGHAI HOTELS, LIMITED
香港上海大酒店有限公司

www.hshgroup.com

