

主席管治概覽



『在經歷2019年般動盪的時期，
憑藉本集團穩建的傳統、應變能力和
悠久歷史，相信定能使我們克服逆境。』

親愛的股東：

承傳可持續發展的未來

在香港上海大酒店，我們相信優良的企業管治是公司取得成功及可持續發展的基礎。身為董事局主席，本人致力確保香港上海大酒店的營運達致最高水平的企業管治，藉此實現承傳可持續發展的未來。

本港市場經歷了前所未有的社會動盪，前景並不明朗。自新型冠狀病毒肺炎在2020年1月底爆發以來，集團在大中華區的業務受到重大的負面影響，疫情及後更蔓延到世界各地，導致集團的全球業務也受到波及。在經歷2019年般動盪的時期和面對目前艱難的時刻，憑藉本集團穩建的傳統、應變能力和150年的悠久歷史，相信定能使我們克服逆境。良好的企業管治有助鞏固企業的韌力。

改善管治常規

本人以不斷改善管治常規為目標，致力確保香港上海大酒店的董事局具備與時並進的魄力，成員各有專長並具有豐富的經驗。董事局成員務實工作，向執行董事及管理層提出實用的建議。我們定期檢討管治流程、政策、程序及常規，確保符合世界各地的監管要求和最佳常規。

董事局於2019年繼續進行策略性檢討，於辦公室以外的場所舉行了一次全日的策略會議，以審視和調整本集團的策略，並探討加強創意和創新的方法。是次會議讓董事局成員展開了熱烈的討論，分享我們如何實現與世界緊密聯繫以保障未來發展的願景。本集團將繼續尋求機遇，以充分發揮品牌優勢及探索多元發展的可能性，同時繼續盡力保護本集團的歷史和文化。年內，在外聘顧問的引導下，我們亦對董事局的成效進行了評估。

良好的企業管治有賴穩健的架構，而擁有勇於承擔責任、與公司的價值觀和策略願景一致的人材更是至關重要。我們明白，啟發員工鞏固公司的價值觀和理念是企業管治的關鍵一環，因此我們於行為守則及其他政策和程序制訂清晰的架構，訂明本集團的道德規範及以誠服務的企業文化核心。本公司透過增強與員工交流及內部溝通，定期聽取員工的意見。

董事局貫徹本集團的企業責任及可持續發展策略方針，確保集團所在城市的業務對當地造成最低程度的影響。詳情可參閱本報告第148至151頁的集團企業責任委員會報告及本集團於網上發布的企業責任及可持續發展報告。

我們不斷提升本集團的風險管理程序，以改善監控成效。本集團所面對的主要及潛在風險和相關的緩減措施，由集團風險管理委員會密切監察，並由審核委員會及董事局檢討。根據風險管理策略，我們特別考慮到本集團的收入依賴香港市場，故亦藉此機會審視業務模式的韌力。詳情請參閱本報告第140至147頁。

合規

作為一間香港上市公司，我們須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。然而，我們並不僅為符合企業管治而作出檢討，而是作為一項不斷演進的核心紀律要求，也是奠定本公司成功的基礎。本報告闡述董事局與高級管理人員對高水平企業管治的承諾及本集團的企業管治框架。此框架有助本集團建立良好的企業文化。

致力長遠的成功

總體而言，本人欣見本集團在2019年所取得的集團管治進展。今後，我們會繼續完善及提升企業管治的成效，確保公司取得長遠的成功。我們今年的目標是確保董事局繼續協助本集團執行策略、把握機遇及應對挑戰。



米高嘉道理爵士

2020年3月17日

領導團隊 — 董事局成員



由左至右

後排：

包華、陸士傑、利約翰、包立德、
斐歷嘉道理、郭敬文、卜佩仁、
馮國倫博士、高富華、馬修

前排：

謝貫珩、毛嘉達、包立賢、米高嘉道理爵士、
李國寶爵士、溫詩雅博士、王葛鳴博士

領導團隊 — 董事局成員

企業管治董事委員會

- Ⓐ 審核委員會
- Ⓝ 提名委員會
- Ⓡ 薪酬委員會
- 委員會主席

其他董事委員會

- Ⓔ 執行委員會
- Ⓕ 財務委員會
- 委員會主席

非執行主席

米高嘉道理爵士

Ⓝ Ⓔ

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)。彼兼任本公司一間附屬公司的董事，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。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。彼為斐歷嘉道理先生的父親及永遠榮譽董事麥高利先生的小舅。現年78歲。

非執行副主席

包立賢

Ⓐ Ⓡ Ⓔ Ⓕ

2014年5月獲委任為董事及副主席，包立賢先生亦為本公司多間附屬公司的董事。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，現時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香港鐵路有限公司的獨立非執行董事，並擔任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，包立賢先生曾任職英國投資銀行施羅德集團，先後駐於倫敦、新加坡及香港分公司，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63歲。

執行董事

行政總裁

郭敬文

Ⓔ Ⓕ

Chevalier de la Légion d'Honneur

2002年2月獲委任加入董事局出任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。於1996年至2002年，郭先生為港鐵公司財務總監。彼現為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國際顧問委員會成員，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，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、海濱事務委員會及位於倫敦的國際會計準則理事會的闡釋委員會，以及太古股份有限公司及東方海外(國際)有限公司的獨立非執行董事。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60歲。

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，於2004年4月獲委任為營運總裁。包華先生畢業於瑞士洛桑酒店管理學院(Ecole hôtelière de Lausanne)，現為此學院的國際顧問委員會成員。2019年，彼獲洛桑酒店管理學院校友會頒授終身成就獎。彼亦為香港中文大學酒店及旅遊管理學院諮詢委員會成員和港怡醫院顧問委員會成員。現年66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，彼現為CNBC全球首席財務總監理事會成員。馬修先生持有格里菲斯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46歲。

非執行董事

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。毛嘉達先生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。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。現年67歲。

利約翰

Ⓔ Ⓕ

2006年5月獲委任為董事局成員，利約翰先生亦為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66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。彼為牛津大學文學學士及文學碩士，擁有逾35年的亞太區企業管理經驗(主要為房地產、製造及分銷)。現年60歲。

陸士傑

2017年12月獲委任為董事局成員，陸士傑先生為嘉道理父子有限公司董事，涉及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。彼曾擔任香港飛機工程有限公司(於2018年11月私有化)的獨立非常務董事。陸士傑先生在私募股本、酒店、慈善組織及航空營運方面均擁有經驗，現時於英國及香港數間私人公司出任董事局職位。陸士傑先生是凱洛格—香港科技大學行政人員工商管理碩士課程的畢業生，持有澳洲紐卡素大學航空管理學碩士學位及美國康奈爾大學款待管理認證證書，亦是信託與財產從業者協會會員。現年45歲。

領導團隊 — 董事局成員

斐歷嘉道理

2017年12月獲委任為董事局成員。彼為中電控股有限公司的非執行董事，以及嘉道理父子有限公司的董事，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。斐歷嘉道理先生持有波士頓大學傳理學士學位。斐歷嘉道理先生獲委任加盟董事局前，曾於倫敦多家商業地產公司及香港中電集團實習。彼持有美國聯邦航空總署頒發的商用飛行員執照(直升機)。斐歷嘉道理先生為米高嘉道理爵士的兒子及永遠榮譽董事麥高利先生的侄兒。現年28歲。

獨立非執行董事

李國寶爵士

(N)

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, 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。李爵士為東亞銀行有限公司(於香港上市)執行主席，現任粵海投資有限公司、香港中華煤氣有限公司、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。李爵士曾任電訊盈科有限公司的獨立非執行董事(任期直至2018年12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、聖雅各福群會執行委員會主席及香港金融學院院士。彼曾於2005年至2008年期間擔任香港行政局成員，於1985年至2012年期間曾任香港立法會議員。現年81歲。

包立德，CBE

(A R)

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72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72歲。

馮國綸博士，SBS, OBE, JP

(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及利標品牌有限公司。馮博士也是偉易達集團及新鴻基地產發展有限公司的獨立非執行董事。彼曾為香港總商會、香港出口商會及太平洋經濟合作香港委員會的主席。彼於1998年至2003年期間，曾任中國人民政治協商會議香港特別行政區代表。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、香港理工大學及香港浸會大學頒授榮譽工商管理學博士學位，亦獲馬來西亞宏願開放大學頒發榮譽文學博士學位。現年71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。王博士亦是香港賽馬會的董事。此外，彼也擔任香港世界宣明會榮譽主席及香港青年協會高級顧問。彼現任亞洲國際學校有限公司主席。王博士精於政治及非牟利領域，並擔任多家私營機構的董事，積累豐富知識及逾30多年經驗。彼亦擅長公共事務、人力、項目、變革及風險管理等領域。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67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、數碼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及Aquascutum的行政總裁，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Winser London Limited的創辦人兼行政總裁。彼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)及獲赫瑞－瓦特大學頒授博士學位。彼前稱Kim Lesley Haresign及現年61歲。

謝貫珩

(A)

2017年12月獲委任為董事局成員，謝女士為柏瑞投資亞洲(前稱美國國際集團(亞洲)投資)的高級顧問。彼於1996年加盟美國國際集團(亞洲)投資並擔任行政總裁，其後於2011年出任顧問職位。謝女士曾於摩根士丹利紐約及香港辦事處任職，從事財務顧問服務及股權資本市場的工作。在加入摩根士丹利前，彼曾於紐約的蘇利文•克倫威爾國際律師事務所擔任律師。謝女士現為香港特區政府律師紀律審裁團、上訴委員團(城市規劃)及市政服務上訴委員會的成員，亦曾出任證券及期貨事務監察委員會諮詢委員會、電影檢查審核委員會及旅遊業賠償基金管理委員會委員。此外，彼負責經營其家族的YangTse Foundation，該基金致力支持各項教育及藝術活動。謝女士持有哈佛大學應用數學文學士學位及哈佛法學院法學博士學位。現年53歲。

永遠榮譽董事

麥高利

麥高利先生曾擔任本公司董事局非執行董事超過45年，直至2017年5月退任。為表彰彼對本公司貢獻良多，董事局授予麥高利先生永遠榮譽董事的名銜。彼在本公司並無任何工作職務。麥高利先生為米高嘉道理爵士的姐夫。現年84歲。

領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員



由左至右
後排：艾思瀚、Maria Razumich-Zec、孫漫天、廖宜菁、徐潔樺、張榮耀
前排：馬修、郭敬文、包華

高級管理人員

集團管理理事會

集團管理理事會由郭敬文先生擔任主席，負責本集團管理及日常業務的主要決策單位，並根據董事局釐定的清晰指引及批准授予的職權履行管理職能。集團管理理事會每周召開一次會議，討論和管理本公司的事務及本集團的業務策略，並在集團管理理事會會議上的日常決策過程中考慮財務及非財務因素(包括可持續發展因素)。集團管理理事會亦檢視當前狀況及所取得的進展，因應可能影響業務的市場及其他狀況調整未來業務方向，並將討論結果及推薦建議匯報予各董事委員會或董事局。

集團管理理事會由執行董事(包括郭敬文先生、包華先生及馬修先生)¹及高級管理人員(包括集團核心成員及其他成員)組成。2019年，大中華地區副總裁兼香港半島酒店常務董事張榮耀先生獲委任為集團管理理事會成員。

¹ 郭敬文先生、包華先生及馬修先生之履歷載於第114及115頁

集團核心成員：**廖宜菁****法律及企業集團總監**

獲委任為集團管理理事會成員：2011年

年齡：51歲

於本集團的主要職責

廖女士於2002年加入本集團擔任首席法律顧問及公司秘書職位。作為法律及企業集團總監，彼專責一般管理、所有企業及法律事務，以及本集團於伊斯坦堡的投資。彼亦承擔風險管理、一般企業管理及集團發展策略(如「2025革新」(WorkPlace 2025))的額外職責。廖女士為香港以及英格蘭及威爾斯的合資格律師。彼為本集團旗下多間公司的董事。

孫漫天**物業部集團總監**

獲委任為集團管理理事會成員：2002年

年齡：62歲

於本集團的主要職責

孫漫天先生於1985年加入本集團擔任半島會所管理及顧問服務助理經理，並於1999年獲委任為物業及會所管理事務集團總經理。作為物業部集團總監，彼目前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，以及管理本集團位於香港、越南、泰國、上海及法國的物業及會所。孫先生亦負責監督本集團位於仰光的投資。彼為本集團旗下多間公司的董事。

其他成員：**張榮耀****大中華地區副總裁兼香港半島酒店常務董事**

獲委任為集團管理理事會成員：2019年

年齡：52歲

於本集團的主要職責

張先生於2000年加入本集團，任職王府半島酒店。彼曾於曼谷半島酒店及上海半島酒店擔任多個職位，包括上海半島酒店的總經理兼常務董事。彼於2017年出任地區副總裁兼香港半島酒店及上海半島酒店常務董事。作為大中華地區副總裁兼香港半島酒店常務董事，彼現時的地區職責涵蓋香港、上海和北京三間大中華地區的半島酒店。彼為本集團旗下一間公司的董事。

艾思瀚**資訊科技集團總監**

獲委任為集團管理理事會成員：2015年

年齡：57歲

於本集團的主要職責

艾思瀚先生於1995年加入本集團擔任資訊科技總經理，主力發展及重組集團的科技分部，並於2013年獲委任為集團資訊科技總經理。作為資訊科技集團總監，彼負責策劃及執行集團與營運單位的資訊科技策略，以及監察創新和技術轉型的策略及發展，包括「萬花筒培育計劃」(Kaleidoscope Lab)。彼亦為科技督導委員會聯席主席。

Maria Razumich-Zec**區域副總裁兼芝加哥半島酒店總經理**

獲委任為集團管理理事會成員：2007年

年齡：62歲

於本集團的主要職責

Razumich-Zec女士於2002年加入本集團，出任芝加哥半島酒店總經理，並於2007年獲委任為美國東岸區域副總裁。作為區域副總裁兼芝加哥半島酒店總經理，彼負責芝加哥及紐約半島酒店的地區職務，並監督位於加州喀麥爾的鵝園高爾夫球會。

徐潔樺**人力資源集團總監**

獲委任為集團管理理事會成員：2011年

年齡：51歲

於本集團的主要職責

徐女士於2007年加入本集團，出任人力資源總經理。彼擁有多多年酒店人力資源管理的經驗。作為人力資源集團總監，彼全面負責本集團人力資源及人才發展方面的策略，亦為本集團發展策略「2025革新」的主要領導人之一。

領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員



主要職務人員

於本報告日期，在本集團擔任主要職務的人員如下，其姓名以英文姓氏的字母排序。

歐芷盈 — 財務系統及營運財務總經理

陳文發 — 研究及科技總經理

陳佩明 — 集團業務拓展總經理

田志秀 — 上海半島酒店總經理

Mark Choon — 東京半島酒店總經理

紀斯 — 集團項目總經理

高樂京 — 紐約半島酒店總經理

高君華 — 項目總經理

Mauro Governato — 巴黎半島酒店總經理

黃昱 — 企業財務總監

許煒 — 集團保安及營運風險總經理

小林一利 — 半島酒店集團銷售及市場推廣部
高級副總裁

劉金花 — 集團企業責任及可持續發展總監

Kai Lermen — 鵝園高爾夫球會總經理

呂以民 — 中國事務總監兼大中華區域傳訊總監

李爾冬 — 集團首席法律顧問兼集團業務多元發展總經理

陳明莊 — 設計顧問總監

莫凱琳 — 集團企業事務總監

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

大場正久 — 馬尼拉半島酒店總經理

文斯騰 — 王府半島酒店總經理

利棟國 — 半島商品有限公司總經理

羅瑞思 — 集團營運總經理兼半島酒店集團營運部
高級副總裁

沈栢民 — 曼谷半島酒店總經理

鄧榮光 — 集團財務總經理

曾瑛美 — 山頂綜合項目總經理

Sonja Vodusek — 倫敦半島酒店董事總經理

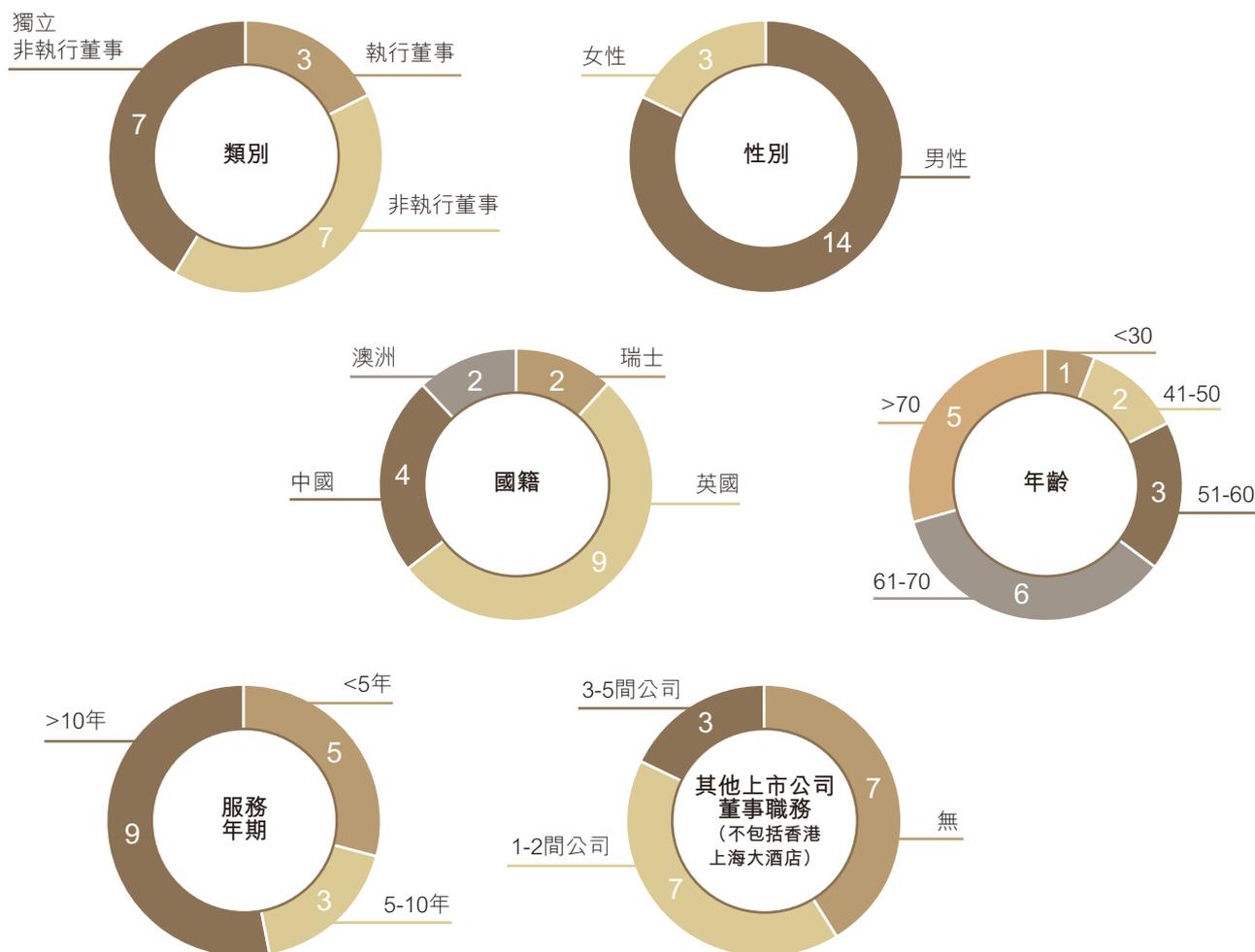
溫潔儀 — 集團審核及風險管理總經理

黃香翹 — 淺水灣有限公司總經理

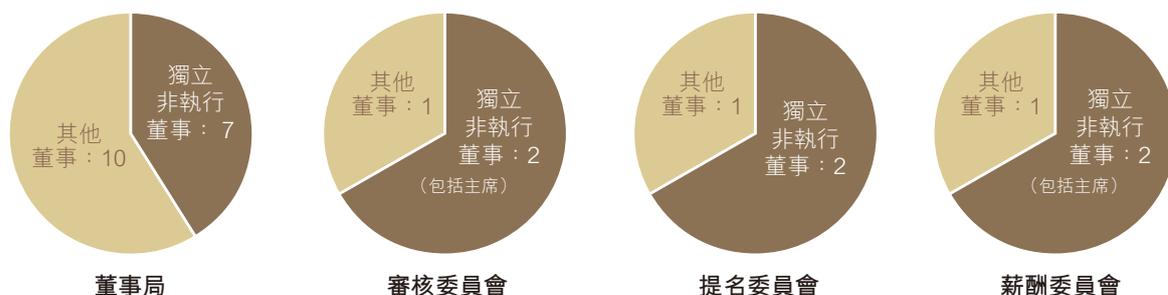
領導團隊 — 多元化

董事局成員組成及多元化

一個穩健有效的董事局有賴將各成員的技能、經驗及多元特點恰好地結合，以就策略事項作出明智判斷，並有效監督及指導管理層。

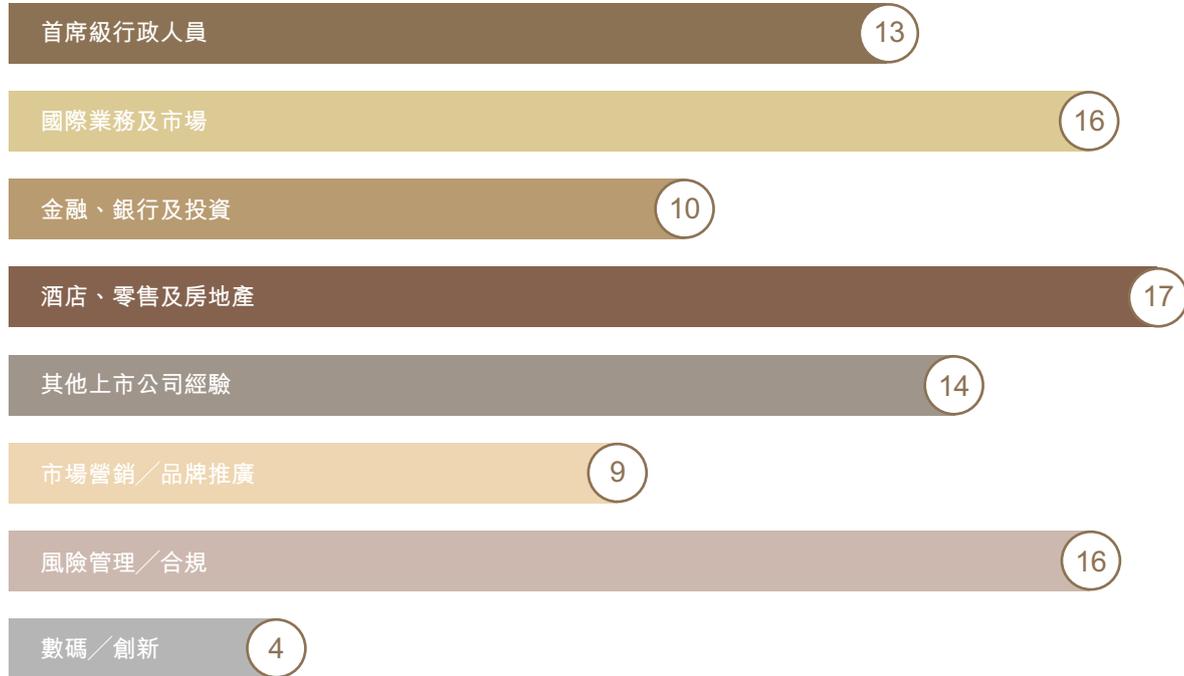


香港上海大酒店董事局及企業管治董事委員會的獨立成員比例



領導團隊 — 多元化

董事局專長及技能



高級管理人員及主要職務主管多元化

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。截至本報告日期，高級管理人員及主要部門主管的性別比例如下：



* 包括三位執行董事

** 主要職務主管包括營運總經理及總公司部門主管，但不包括高級管理人員

本公司已採取措施促使管理層成員的多元化(包括性別方面)，並將繼續執行有關措施。本公司制訂平等機會政策，及反對性別和其他形式歧視的政策。本公司亦在招聘過程中，積極採取措施促進多元化。

所有董事及高級管理人員履歷資料載於第114至119頁，而董事局成員多元化政策及提名政策的詳情載於第154頁的提名委員會報告，亦載於本公司網站²。

企業管治報告

我們的價值觀

良好的企業管治有助本集團應對不斷變化的監管及市場環境，從而實現長遠發展。本公司董事局視企業管治為業務策略的重要一環。透過實踐妥善的管治架構，董事局也為整個集團建立了秉持誠信、負責任及具透明度的文化，從而維持股東及業務相關人士對本公司的信心。

年報是本公司以透明的方式向股東及業務相關人士闡述業務表現的一個重要途徑，亦反映本公司對嚴謹企業管治的承諾。本公司的2018年報獲頒多個獎項，彰顯我們不斷致力改善企業管治報告的清晰度及透明度。詳情請參閱第104頁「2019年獎項」章節。

董事局認為，員工是維持良好企業管治及本公司長遠持續發展的關鍵。企業責任及可持續發展報告³闡明我們於2019年在這些方面所作的努力。

企業管治架構

董事局設有雙重架構，董事局及管理層團隊分別由主席及行政總裁統領。董事局及其委員會監察企業管治架構，並於日常業務過程中向管理層提供實施良好企業管治的指引，詳情如下文所述。下頁圖表說明企業管治架構⁴如何令整個集團得以發展及實行良好管治。

董事局及董事委員會

為了對本公司進行有效管理，董事局已成立五個董事委員會。審核、提名及薪酬委員會為上市規則附錄十四企業管治守則下的企業管治董事委員會。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。執行及財務委員會負責策略及財務事務，屬管理程序中不可或缺的環節。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。

行政總裁、集團管理理事會及附屬委員會

在集團管理理事會協助下，行政總裁根據董事局釐定的清晰指引及授予的職權領導本集團的業務管理。此管理層架構加強問責，並為董事局提供優質的資訊及建議，使其能在本公司業務及策略的所有方面作出明智的決策。

集團管理理事會由三個附屬委員會、總經理以及各營運單位和職能部門主管協助推行業務策略。集團管理理事會各附屬委員會均有其職權範圍或憲章。集團風險管理委員會、集團企業責任委員會及科技督導委員會向集團管理理事會匯報風險管理、環境和社會事宜以及本集團科技策略的監督工作，然後由集團管理理事會再向董事局匯報使其能監督以上事宜。除上述三個附屬委員會外，本集團亦設立香港上海大酒店職業退休計劃委員會，以監督本集團的退休計劃。

3 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

4 董事局及董事委員會的責任及成員詳情可參閱香港上海大酒店網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance

企業管治報告

董事局

董事局的角色

1. 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
2. 制定本集團的策略及目標，務求實現長遠價值
3. 領導及監督本公司管理層，並就執行董事局制定的策略向管理層提出有效的質疑
4. 確保本集團維持有效的風險管理及內部監控系統

保留予董事局決定的主要事項

策略及財務

- 長期及短期策略方向
- 年度預算及預測
- 會計政策的重大變動
- 本公司的資本結構
- 股息政策
- 重大借貸及開支
- 年報及中期報告

領導團隊及員工

- 董事的委任及重選
- 董事局及高級管理層的繼任規劃

風險管理

- 風險管理及內部監控系統
- 主要及潛在風險

企業管治

- 企業管治職能
- 董事局評估

可持續發展

- 企業責任及可持續發展展望、進展及事宜

履歷  第114至117頁

工作重點  第127頁

出席率及培訓記錄  第131頁

董事委員會

董事局將下列事項授權予

企業管治董事委員會

審核委員會

- 財務匯報
- 風險管理及內部監控
- 內部和外聘審核程序

報告  第152至153頁

提名委員會

- 董事局的組成
- 董事局提名
- 成員多元化政策
- 提名政策

報告  第154至155頁

薪酬委員會

- 薪酬理念及政策
- 董事及高級管理人員薪酬

報告  第156至159頁

其他董事委員會

執行委員會

- 策略性機會
- 重大投資方案
- 品牌保護
- 策略計劃及投資方案的實施情況

財務委員會

- 財務表現
- 重大收購、投資、出售事項及新項目之所有財務方面事宜及預算
- 財務及年度營運計劃、預算及預測

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，就本集團的管理及日常業務作出重要決策

集團風險管理委員會

報告  第140至147頁

香港上海大酒店職業退休計劃委員會

集團企業責任委員會

報告  第148至151頁

科技督導委員會

審核及風險管理

- 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

透過日常營運實施本集團的策略

授權

問責

2019年企業管治重點

2019年企業管治重點的推動力乃來自對本公司對追求品質和卓越表現，以及長遠可持續發展的承諾。董事局繼續進行策略性檢討，於辦公室以外的場所舉行了一次全日的策略會議，因應不斷演變的外圍環境及監管形勢審視及調整本集團的策略，並探討啟發創意和創新的方法。董事局成員亦就本集團如何實現與世界緊密聯繫以保障集團未來發展分享其願景及策略觀點。此外，在外聘顧問的引導下，董事局於2019年進行了董事局成效評估。有關董事局策略會議及董事局評估的詳情，請分別參閱第127及129頁。

本集團貫徹業務策略，務求在短期商業目標與長期可持續發展之間取得平衡。鑒於本公司的業務集中於香港，特別是考慮到近期的社會動盪及新型冠狀病毒肺炎疫情，我們亦不斷審視本公司的韌力，並且探索讓其他業務多元化和拓展的方案。

本集團的業務策略由三個要素組成：賓客、員工及所屬城市，我們已因應這三個要素調整企業管治策略。

賓客至上

為賓客提供卓越的品質和服務仍然是本公司業務的基礎。除定期檢討服務水平外，本公司致力改善管治，以保障賓客的利益並全面提升賓客體驗。本公司繼續檢視及改善資料私隱的監控並採取預防措施，以減輕日益增加的網絡威脅及資料遺失風險。除了遵守新訂的法律及法規，例如於2020年生效的《加州消費者私隱法》，我們亦委聘第三方顧問，以評估香港上海大酒店資料保護政策及程序是否充足。第三方顧問就酒店系統及業務流程進行客戶資料保護評估，以確定集團及營運層面的監控差距。此外，我們已採取措施加強資訊科技保安計劃，重點在於四大範疇：

- (i) 監控及合規；
- (ii) 數據安全；
- (iii) 網絡安全意識；以及
- (iv) 網絡安全事故偵察及應對。

本集團繼續為所有相關員工提供資料私隱及資訊科技保安的網上培訓，並已進行應對網絡安全事件的演習。

以人為本

良好的企業管治有賴穩健的架構，擁有勇於承擔責任、與公司的價值觀和策略願景相一致的合適人選更是至關重要。我們明白，啟發員工鞏固公司的價值觀和理念是企業管治的關鍵一環，因此我們於行為守則及其他政策和程序制訂清晰的架構，訂明本集團的道德規範及以誠服務的企業文化核心。我們就行為指引、服務標準及常規，定期舉辦培訓工作坊，並加強向新員工進行入職簡介，確保每位員工與公司的願景相一致。

為保存企業文化和宣揚核心價值觀，董事局十分重視員工的持續參與，且本公司定期聽取員工的意見。在2019年的員工投入度調查中，我們樂見回應率甚高，整體員工滿意度亦相當高，顯示員工在本公司工作愉快。營運總經理及總部各部門主管與所屬團隊成員共同討論調查結果，並制訂行動計劃加緊改善。

企業管治報告

在全球及地區年會上，本集團的總經理、酒店經理、人力資源部門主管及財務總監共聚一堂，就本集團的策略方向交流意見，調整目標，以及分享最佳實踐。

與此同時，本集團繼續推行「2025革新」計劃⁵。年內，部份員工自願參與並制訂策略目標，旨在使我們的工作環境更為與時並進及創新。此舉讓員工有機會參與本公司的改善計劃。

守護所屬城市

本集團於全球多個城市經營業務，但無論身處何地，賓客均期望我們能夠提供貫徹如一的優質服務。本集團透過集團企業責任委員會制訂全球業務適用的企業責任及可持續發展的策略方針，並定期監察該等措施及政策的成效。在可行情況下，本集團會採用國際最佳常規，至少確保業務遵守當地法律法規。本集團致力為業務所在城市作出貢獻，而我們的策略為長期投資於優質資產。年內，集團企業責任委員會審視了本公司於2013年制訂的可持續發展策略。2020年以後，我們著手制訂下一個可持續發展策略，進一步整合業務，並採取可再生及積極主動的方法。新策略將充分發揮本集團的業務優勢，專注於迫切的重大議題，擴大業務的正面效益並有效減少所產生的負面影響。在此新策略中，本集團考慮到不同業務相關人士的期望，如人權和現代奴役的盡職審查、減少社會不平等、加強多樣性和共融，以及成效為本的社區投資。有關本集團2019年的企業責任及可持續發展活動，以及遵守當地相關的環境與社會法律詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告⁶。

本集團的供應鏈行為守則要求所有供應商遵守一切適用的反奴役和人口販運法律。現代奴役是全球經濟體關注的議題，本集團已為營運部員工舉辦小組培訓，以提高員工的警覺及合規意識。本集團繼續檢討措施的成效，確保供應鏈不存在奴役或人口販運的行為。有關本集團防止現代奴役和人口販運的方法，請參閱本集團的網站⁷。

持續改善

本集團已採取額外措施加強管治常規及流程，著力改善營運效率及溝通。舉例而言，為了加強調整主要的會計及規劃職能，我們重組了財務部門，其中包括正在進行的組織及系統轉型。本集團亦檢視並更新採購及招標政策，以提高營運效率同時維持內部監控，並透過內聯網及工作坊為員工提供實施支援。

5 詳情可參閱第87頁以及企業責任及可持續發展報告的第25頁

6 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

7 www.hshgroup.com/en/sustainable-luxury

2019 年董事局工作重點

本章節著重闡述董事局根據外圍環境就本公司各項業務、財務表現及其策略方向所討論及評估的議題：

摘要

全日  董事局策略會議

外部  董事局評估

深入討論

 董事局會議及董事局午餐會

新方法

2019年，董事局調整了會議形式，以便對議程題目進行更深入的討論。董事局會議結束後緊接的是董事局午餐會，高級管理人員和部門主管獲邀向董事匯報關於新趨勢、法規及集團業務的最新情況。董事、高級管理人員及部門主管可藉此良機在非正式場合中交流，並討論各種問題，包括與本集團有關的事宜。

策略一直是董事局的議程項目，董事局繼續進行策略性檢討，於辦公室以外的場所舉行了一次全日的策略會議，以審視和調整本集團的策略，並探討加強創意和創新的方法。是次會議由副主席擔任主持，與行政總裁共同擬定討論架構，納入董事局成員提出的主要策略議題，並以互動形式進行，各方提出及討論不同觀點，高級管理人員亦有參與相關議題的討論。此舉甚有成效，董事局成員分享本集團如何與世界緊密聯繫以保障未來發展的願景。各方同意本集團將繼續尋求發展機會充分發揮品牌優勢，並探索多元化發展的可能性，同時致力保護集團的歷史和文化。管理層承諾會定期匯報進展，並同意每兩年召開策略會議。



策略與財務

- 監察本集團業績表現，並評估倫敦、伊斯坦堡及仰光項目的成本、主要風險和進展，以及山頂纜車升級項目的進展
- 批准增加倫敦項目的預算
- 對多個翻新項目進行實施後的檢討
- 因應香港嚴峻的營商環境，評估及批准所有營運單位的預算及成本控制措施
- 深入檢討兩個主要業務範疇：半島酒店購物商場及餐飲業務
- 監察與合作夥伴的糾紛，保障本集團於泰國的投資



領導團隊及員工

- 檢視員工投入度調查結果
- 檢視員工參與「健康智慧」計劃的最新進展



企業管治

- 檢視及討論董事局評估結果
- 確認增加策略、風險及預算事項的討論時間
- 檢討本集團處理現代奴役及人口販運問題所採取的措施，通過反現代奴役聲明
- 批准辦公室物業續租協議以及地氈採購主協議的持續關連交易



風險管理

- 批准本集團的主要風險、主要監控及風險紓緩措施
- 透過審核委員會監察和檢討風險管理及內部監控系統的成效



可持續發展

- 透過集團企業責任委員會監察「尊尚傳承2020 願景」的進展及三大重點領域：賓客、員工及所屬城市
- 檢討本集團的企業責任及可持續發展措施

企業管治報告

董事局

我們的多元化董事局由17名成員組成，包括三名執行董事及14名非執行董事，七名為獨立於管理層的獨立非執行董事。另外七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。

本公司主席及行政總裁存在清晰的責任分工，其責任分工於香港上海大酒店企業管治守則中列明。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。

本公司的行政總裁、營運總裁及財務總裁出任本集團執行董事。公司秘書向主席及行政總裁匯報。彼等各自的角色載於下表。

角色	責任
非執行主席 米高嘉道理爵士	<ul style="list-style-type: none"> • 領導董事局及監察其成效 • 促進董事之間坦誠討論及具建設性的關係 • 與獨立非執行董事審視管理層的表現 • 在公司秘書的協助下，確保訂立良好的企業常規及程序，並在整個集團內執行
行政總裁* 郭敬文 *由集團管理理事會 ⁸ 協助	<ul style="list-style-type: none"> • 領導管理層營運本集團日常業務運作 • 制訂策略並由董事局予以批准 • 執行董事局商定的策略、政策及目標 • 向董事局匯報業務表現
非執行董事及獨立非執行董事  第114至117頁	<ul style="list-style-type: none"> • 評估本集團在實現既定的企業目標和宗旨方面的表現 • 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 • 就管理層的決策提供具建設性的意見 • 在董事局及董事委員會任職，並具備不同的技能、專長、背景及資格，讓該等委員會獲益良多 • 獨立非執行董事亦擔當其他角色： <ul style="list-style-type: none"> – 帶來與管理層互補的專業知識及業務專長，從而為業務提供獨到見解及獨立判斷 – 協助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策
執行董事 郭敬文 包華 馬修	<ul style="list-style-type: none"> • 管理整個集團日常業務運作 • 就其各自特定的行政職責向董事局負責 • 主動與非執行董事溝通，對非執行董事提出的任何行政建議及質疑保持開放態度，並積極回應
公司秘書 廖宜菁	<ul style="list-style-type: none"> • 檢討及實行企業管治常規及程序，並提出改善之處 • 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 • 促進董事就任須知計劃及專業發展

8 集團管理理事會成員及職能詳情載於第118及119頁

董事局程序

董事局採納清晰及一致的董事局程序，從而對本公司策略、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。

董事局會議的日期於一年前擬定，以便董事安排出席。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。各董事應邀提出商討事項列入董事局會議議程中，並在每次董事局會議前向全體董事提交詳細的董事局會議文件，讓他們閱覽討論事項。當董事局會議未能臨時召開時，董事局便以書面決議通過議案並隨附詳細理據及業務情況，讓董事有充足時間閱覽。此外，管理層向董事局成員提交每月更新的業務營運資料。全體董事亦會獲發董事局會議記錄及董事委員會(財務委員會除外)會議記錄，以便董事局成員了解各委員會的討論。財務委員會的財務事項討論已納入向各董事提供的每月及董事局最新消息。本公司確保全體董事在董事局會議期間獲提供充足的時間討論董事局議程所列的項目。考慮到董事於董事局評估過程中提出的意見，有關策略、風險及預算的討論時間有所延長。儘管會議待決事項由擁有投票權的董事於會議上投票以大比數決定即可，董事局通常爭取全體達成一致共識。

全體董事亦可不受限制地獲得獨立專業意見、直接會見高級管理人員，以及可獲得公司秘書提供意見及服務；而公司秘書負責確保董事局遵從議事程序而行，並就所有法律及公司事務向董事局提供意見。

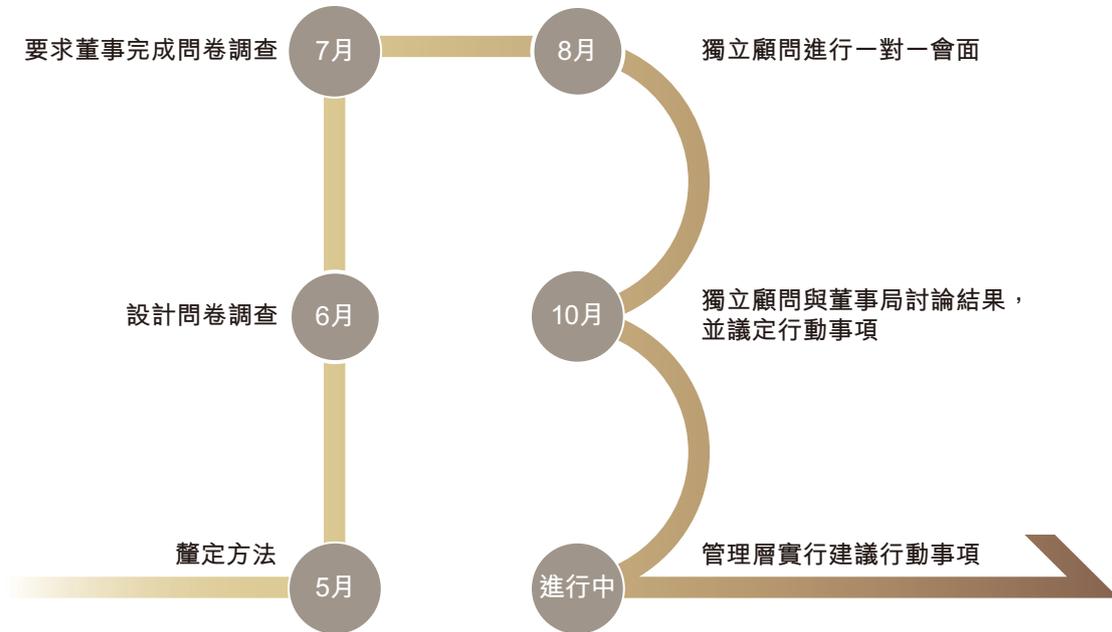
董事局評估

董事局每兩年評估其表現一次。有關檢討識別出予以加強以及提高董事局成效的領域。董事局自2013年起進行內部檢討，今年決定外聘一名獨立顧問引導檢討，當中包括多次分別與個別董事的一對一會面。獨立顧問檢視本公司的企業管治架構及董事局文件，徵求副主席、行政總裁及公司秘書的意見，並編製問卷調查，鼓勵開誠布公。一名執行董事、四名非執行董事及三名獨立非執行董事參與合共八次會面，比例均衡。顧問分析詳細報告，並於10月董事局會議上討論有關結果及提出建議。

2019年董事局評估反應理想，匿名意見確認董事局維持有效運作。部分議定行動事項已於12月董事局會議上實施。

企業管治報告

董事局評估檢討階段



予以加強的領域

加強的領域	採取的行動
正在進行及已完成的项目	統一所有正在進行及完成的项目檢討
董事局討論	投入額外時間討論策略、風險及預算事宜
繼任規劃	安排中期評估及繼續檢討日後董事局出現空缺時所需的技能
調整董事局流程及文件	重新整理向董事提供的資料集／報告的格式，當中包含風險因素及緩解措施

除自我評估外，主席於10月董事局會議前在管理層不在場的情況下與獨立非執行董事會面，以討論獨立非執行董事有意於該會議上提出的事項。

2019年董事局及委員會出席率及培訓記錄

2019年各董事及公司秘書於股東周年大會、董事局及企業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	股東周年大會 ⁽¹⁾	培訓類別
非執行董事						
米高嘉道理爵士 非執行主席	●●●●●		●●		●	A,B
包立賢先生 非執行副主席	●●●●●	●●●●		●●	●	A,B
毛嘉達先生	●●●●●				●	A,B
利約翰先生	●●●●●				●	A,B
高富華先生 ⁽²⁾	●●○●●				○	A,B
陸士傑先生 ⁽³⁾	○●●●●				●	A,B
斐歷嘉道理先生	●●●●●				●	A,B
獨立非執行董事						
李國寶爵士	●●●●●		●●		●	A,B
包立德先生	●●●●●	●●●●		●●	●	A,B
卜佩仁先生	●●●●●				●	A,B
馮國綸博士	●●●●●		●●		●	A,B
王葛鳴博士	●●●●●			●●	●	A,B
溫詩雅博士 ⁽³⁾	●●○●●				●	A,B
謝貫珩女士	●●●●●	●●●●			●	A,B
執行董事						
郭敬文先生 行政總裁	●●●●●				●	A,B
包華先生 營運總裁	●●●●●				●	A,B
馬修先生 財務總裁	●●●●●				●	A,B
公司秘書						
廖宜菁女士 ⁽⁴⁾	●●●●●	●●●●	●●	●	●	A,B

● 出席 ○ 未能出席

附註：

- (1) 每個審核委員會會議及股東周年大會均有外聘核數師代表出席
 - (2) 高富華先生因其他事務未能出席董事局會議及股東周年大會
 - (3) 陸士傑先生和溫詩雅博士分別因身體抱恙及其他事務未能出席董事局會議
 - (4) 於2019年，廖宜菁女士符合上市規則要求參加超過15小時的專業培訓
- (A) 閱讀資料涵蓋相關法例法規及本集團業務相關議題
- (B) 關於業務或董事職責的研討會／會議／網絡廣播包括以下方面：
- 防止賄賂及貪污
 - 數據分析及數碼市場推廣
 - 企業管治事宜
 - 緬甸的政治及經濟情況
 - 企業責任及可持續發展
 - 收入管理

企業管治報告

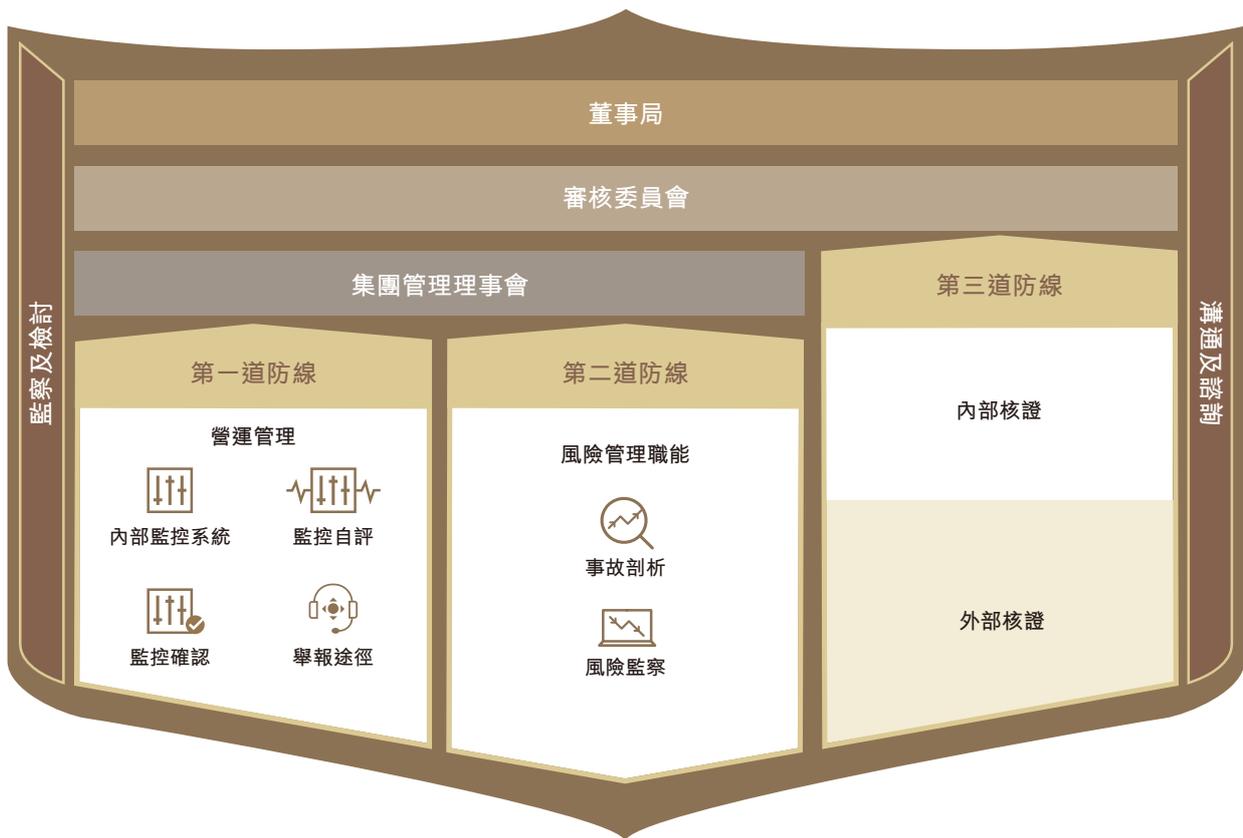
風險管理

有效的風險管理在全面實現本集團的策略目標上擔當著重要角色，我們務求長期提升旗下資產組合的質素，確保業務持續發展，提供高水準的尊尚服務，秉持誠信的優良傳統，以及尊重歷史傳承。

董事局對本集團設立、維持及監督合適而有效的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，並且每半年評估該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核及風險管理部提供協助。

風險管理方針

本集團的風險管理架構以「三道防線」模式為指引。此架構及其相關程序旨在管理及降低，而非消除集團面對的所有風險。與其他系統一樣，此架構不能完全排除業務面臨的所有風險(例如自然災害、欺詐及判斷失誤)以及它們帶來的影響。



第一道防線：營運管理

本集團已設立內部監控系統，並由營運管理層負責執行。

內部監控系統

本集團採用的監控措施可分為組織及流程兩個層面。組織層面的監控措施包括行為守則、舉報熱線及在2019年經修訂後重新採納的採購及招標政策。流程層面的監控措施包括營運標準、規管審批權限的政策及程序、盡職審查規定、資產保護及賬戶結餘對賬。

本集團除了推行新的監控措施，亦加強了多項固有的監控措施，以應對不斷轉變的監管及營運環境。有關在2019年針對主要風險而強化的監控措施，請參閱第140及141頁的集團風險管理委員會報告。

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，並透過執行「監控自評」，建立本集團風險管理程序的其中一環。集團及各營運單位透過每年兩次的監控自評程序識別及重估可能影響業務的風險，評核現有監控措施對管理已知風險的成效，以及在必要時委任負責人在指定時限內執行強化監控計劃。

監控確認

所有營運單位的總經理、酒店經理及財務總監或財務主管需要透過聲明書，確認重大內部監控(包括財務、營運及合規監控)的成效及充足性。此外，各營運單位亦需進行年度合規核查，並向集團法律部提供遵守法定或最佳常規的確認書。

總體而言，營運單位管理層根據該等內部監控系統，審視並向審核委員會確認風險管理及內部監控系統的成效。

舉報途徑

本集團設有多種通報及處理危機的途徑，包括一個讓各業務單位及時有效地匯報主要或重大事故的網上平台，使高級管理人員得以迅速採取適當措施。另外，該平台備有分析功能，可協助我們識別潛在風險的趨勢及規律。

此外，舉報政策⁹讓員工及其他業務相關人士在避免遭受報復或迫害的情況下，秘密舉報集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件。提出的指控一律會得到認真處理，並予以獨立核實及調查。此外，香港上海大酒店內幕消息政策規範本集團處理內幕消息的程序，確保在絕對保密的情況下保存潛在內幕資料，直至有關資料由公司作出披露為止。

香港上海大酒店處理內幕消息的指引

- 於內聯網向各員工分享清晰易讀的指引，提高其意識
- 不遵守指引即屬違反行為守則
- 建立系統以監控市場上有關香港上海大酒店的訊息，以及內幕消息的上報程序

9 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/speak-up-policy

企業管治報告

第二道防線：風險管理職能

第二道防線由相關集團職能部門及集團風險管理委員會監督。該委員會負責(i)檢閱各營運單位及新發展項目的風險記錄冊，從而編寫集團風險管理報告；(ii)監察主要及潛在風險；及(iii)因應有關風險定期評估監控措施成效。我們運用五步風險管理方法，以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。於2019年，我們專注核實及改善對應較大風險而採取的主要監控措施，藉以加強第二道防線。詳情請參閱集團風險管理委員會報告第140頁。



事故剖析

集團風險管理委員會分析所有營運單位的常見事故，探討其根源和趨勢，並總結出一份「事故剖析」報告，在有需要時與集團管理理事會討論。集團亦會討論改善主要監控措施的機會及分享集團內的最佳常規。



風險監察

集團風險管理委員會繼續加強監控風險(尤其是環境、社會及管治相關風險)，以應對內外部環境的變動及發展。有關2019年所採取的改進措施詳情，請參閱第140及141頁的集團風險管理委員會報告。

第三道防線：內部核證

第三道防線由內部核證工作支援。審核及風險管理部透過評估集團內部監控系統的成效提供內部核證。

主要流程採用「端對端」方式審核，以便迅速認明並實施改良方案。由於本公司運營於分散監控的環境中，集團內常見的監控不足可透過綜合程序進行整體評估，並在有需要時提出組織層面的監控建議。

2019年的內部審核計劃包括檢討主要業務流程的效率，以優化集團及個別營運單位的效率及表現。同年亦已就倫敦半島酒店等新發展項目進行審核。

外部核證

本集團的外聘核數師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監控較弱的範圍，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系統成效評估，詳情請參閱第152頁的審核委員會報告。在2019全年並無發現任何可能嚴重影響本集團有關營運、財務匯報及合規的內部監控之事宜，而現有的風險管理及內部監控系統仍然有效及充足。

集團的股東

於2019年12月31日，香港上海大酒店有1,837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高。

登記股東持股量	股東數目	佔股東總數(%)	持有股份數目	佔已發行股份總數(%)
500或以下	535	29.123	69,743	0.004
501-1,000	194	10.561	154,764	0.010
1,001-10,000	635	34.567	2,598,367	0.159
10,001-100,000	371	20.196	11,822,144	0.723
100,001-500,000	70	3.811	14,735,762	0.902
500,000以上	32	1.742	1,605,042,111	98.202
總計	1,837	100.000	1,634,422,891	100.000

附註：於2019年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.35%為股東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59.78%股權，詳情載於第162至164頁的董事局報告「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零售投資者持有，且絕大部分投資者為香港居民。

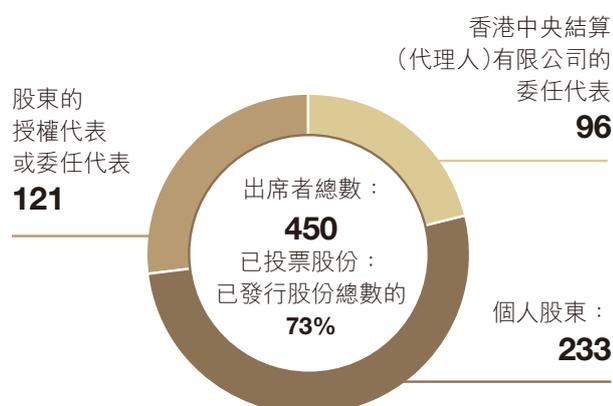
根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店於2019年全年及截至本年報日期為止維持規定的25%公眾持股量。

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¹⁰。

2019年股東周年大會



本公司已於2019年5月10日在香港半島酒店舉行2019年股東周年大會。本公司在股東周年大會舉行前超過20個營業日向全體股東發出載有股東周年大會通告的通函，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周年大會，而這亦為董事局與股東的主要溝通渠道。所有本公司的董事(包括審核及薪酬委員會主席)均有出席2019年股東周年大會。本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所亦出席大會，並回答任何股東就本公司財務報告審核提出的疑問。

主席於股東周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周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¹¹及聯交所的網站登載。本公司亦邀請傳媒出席及報導股東周年大會。

¹⁰ www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/shareholders-rights

¹¹ www.hshgroup.com/zh-hk/investors/corporate-announcements

企業管治報告

2019年股東周年大會上以個別決議案提呈了有關各事項(包括重選個別董事)，且該等於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(%)
接納本公司截至2018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	99.99%
派發截至2018年12月31日止年度的末期股息每股16港仙	99.99%
重選六名退任董事：米高嘉道理爵士、包華先生、馬修先生、包立德先生、王葛鳴博士及溫詩雅博士為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎 98.71%至99.96%
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	99.95%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	91.43%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.96%
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	91.46%

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246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83及21頁披露。此外，本公司的股息政策載列於財務報告附註10。

與股東的聯繫

本公司非常重視與投資者群體(包括個人、機構股東及研究分析員)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周年大會，並直接與董事對話
- 我們的執行董事及投資者關係團隊透過一對一會面及電話會議與股東及潛在投資者溝通，並與研究分析員舉行定期簡報會
- 我們亦參加了於香港及中國舉辦的投資者會議，與現有投資者及潛在投資者進一步溝通
- 本公司網站¹²向公眾提供有關本公司、其業務及表現的資料。網站上有大量本公司現時及過去資料，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、財務數據及企業管治常規

- 本集團的股東通訊政策¹³列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊平台
- 本公司的社交網站定期為投資者及其他業務相關人士提供有關半島酒店、淺水灣及山頂業務活動，以及香港上海大酒店社區及員工活動的最新消息

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。有關我們如何聯繫業務相關人士，請參閱為業務相關人士創造價值(第102及103頁)。

企業管治守則的合規

聯交所上市規則附錄十四企業管治守則(管治守則)構成香港上海大酒店企業管治守則(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。

我們於2019年全年均遵守管治守則的所有守則條文及建議最佳常規，惟以下事項除外：

- **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。

環境、社會及管治報告指引

聯交所已發布於2020年7月1日或之後的財政年度生效的經修訂環境、社會及管治指引。然而，由於我們致力提高報告的透明度，企業責任及可持續發展報告¹⁴已根據經修訂環境、社會及管治指引編製。

其他合規事宜

董事的委任及重選

董事的委任及重選根據提名政策的規定而進行，該政策列載於第154頁的提名委員會報告。本公司確認，2019年全體董事的重選均遵行管治守則。非執行董事的任期為三年，而所有董事每三年均須進行重選。有關將於2020年股東周年大會上退任並同意重選連任的董事的詳情載於第161頁的董事局報告。

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。每位董事均在接受委任時確認理解該處理本公司事務應須付出的時間。此外，董事局每年評估董事作出的貢獻及彼等是否付出足夠時間履行職責。

所有董事均向本公司確認彼等於2019年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。各董事在年內參與董事局及企業管治董事委員會的會議，反映他們對本公司的忠誠努力，並為本公司的事務、討論及決策作出積極貢獻，董事局對此非常滿意。

¹³ 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance

¹⁴ 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

企業管治報告

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，因此會定期評估其獨立性，確保他們可就董事局的討論提出不偏不倚的客觀意見。本公司已接獲於2019年在任的七名獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的書面確認。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2019年在任的所有七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其獨立性外，最重要的是每位獨立非執行董事都思想獨立，能夠為董事局帶來合適的經驗，並敢於對董事局作出有建設性的提問。提名委員會及董事局仍然認為，以任意的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本質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2019年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2019年12月31日本公司董事的持股詳情載於第162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118頁以及第162頁。

董事披露利益衝突

我們已制訂相關程序，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集團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2019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高級管理人員(三名執行董事除外)及主要職務主管，相關披露亦已完成。

此外，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)。在2019年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突，然而董事局於2020年3月會議已審閱第161頁的董事局報告所披露的持續關連交易。

新任董事的就任須知

本公司為加入董事局的新任董事提供度身訂造且全面的就任須知計劃。該計劃包括與執行董事、公司秘書及高級管理人員進行會面及到訪本集團多項物業。該計劃內容涵蓋董事職責、本集團業務概況、業務營運、風險及監管事宜、管治、財務及投資者關係。公司秘書亦會向新任董事闡釋及提供所有公司政策。

董事培訓及發展

董事參與持續培訓及發展活動，讓他們了解有關本公司各方面業務範圍的最新資訊，以履行他們作為董事的職責。2019年各董事及公司秘書的培訓記錄載於第131頁。

守則及職權範圍

我們每年審視本公司的管治及證券守則，以及董事局及各董事委員會¹⁵的相關職權範圍，以確保該等守則及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，並符合本公司的需求。2019年香港上海大酒店守則與董事局及企業管治董事委員會的職權範圍已經檢討，並確認兩者仍然適用，無需作出任何修訂。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站¹⁶查閱，而企業管治董事委員會¹⁷的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。企業管治董事委員會的報告載於第152至159頁。

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集團法律部檢閱；(iii)每月編製關連交易報告作監管用途；以及(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2019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161頁的董事局報告。

年報及企業責任及可持續發展報告

董事局已於三月審閱及核准2019年報及企業責任及可持續發展報告¹⁸。有關董事須編製截至2019年12月31日止年度財務報告的責任，請參閱第165頁的董事局報告。

高標準企業管治

我們在年內全年的營運期間，致力遵行高標準的企業管治及業務誠信。我們將繼續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
2020年3月17日

15 審核、提名、薪酬、執行及財務委員會

16 www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/board-committees

17 審核、提名及薪酬委員會

18 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

集團風險管理委員會報告

 委員會成員：	主席	馬修先生(財務總裁)
	委員	法律及企業集團總監 物業部集團總監 集團審核及風險管理總經理 集團營運總經理
 會議次數：	<ul style="list-style-type: none"> • 每季度舉行一次會議 • 2019年共舉行四次會議 	
 職責：	<ul style="list-style-type: none"> • 識別及評估集團所面對的主要風險及其處理方法，並監控集團應對主要及重大事故時的行動 • 協助各營運單位及項目執行其風險管理程序：界定業務目的，應對已識別的風險，自我評估內部監制的成效，並跟進行動計劃的進度 • 定期檢討、評估及更新集團風險及相關應變計劃，向集團管理理事會報告，再供審核委員會及董事局進一步審閱 	

五步風險管理方法

本集團各營運單位繼續採用五步風險管理方法。我們在2019年著重核實及強化重大風險，例如資料私隱、網絡安全、保安及營運風險的主要監控措施。



我們於2019年提高了下列重點範疇的監控成效：

投資及項目發展風險

集團風險管理委員會繼續在每個季度監察風險管治程序，並審視有關倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店、仰光半島酒店及山頂纜車升級工程的主要風險。本集團亦制訂了項目持有人風險記錄冊，以便識別及管理作為上述三家新酒店的持有人所面對的風險。此外，我們已根據新酒店項目的個別需要訂立開業前計劃。

網絡安全及資料私隱

為加強監控網絡安全及資料私隱，集團資訊科技部及集團法律部於年內進行了多項優化措施，包括入侵測試、網絡安全事故應對演習，計量電腦及賬戶管理合規情況的網上報告表。此外，本集團對個別營運單位進行了私隱資料評估，以檢討重要範疇的合規程度，並識別有待改進之處。

主要風險

董事局在審核委員會及集團風險管理委員會的協助下，從業務策略、未來業績及長遠目標的角度總結出集團面對的最主要風險。



『優化後的集團風險管理程序提供了一個穩固的平台，讓我們專注評估監控制度的成效，在問題惡化前積極解決。』

馬修
集團風險管理委員會主席
2020年3月17日

我們持續監控及檢討這些最主要風險，重點關注可能出現的變化，及如何因應業務狀況和架構變動調整現有的監控制度。

自2018年報出版以來，各最主要風險的變化載列於第142至147頁。

潛在風險

於2019年底爆發的新型冠狀病毒肺炎疫情，由2020年1月起對集團在大中華地區的業務造成了嚴重的負面影響，而疫情最近擴散至世界各地，為本集團全球的業務帶來前所未有的危機。各國政府實施的旅遊限制、隔離令和指定州份或全國性的封鎖，使集團的大部份酒店出現大量房間預訂取消和關閉餐廳等設施的情況。山頂綜合項目等與旅遊相關的營運單位的收入亦大幅下降。集團已推行一系列控制運營成本的措施，並在可行的情況下盡量延遲資本支出。同時繼續監控集團的財務和流動性，目前狀況維持良好。

2020 主要措施

集團風險管理委員會將於2020年繼續重點關注以下範疇：(i)加強內部監控制度，管理本集團的策略風險，尤其是與發展項目、環境、社會及管治有關的風險；(ii)著重推行集團內部有關風險資訊的溝通、提升對風險的意識及責任感，以完善集團監控制度；及(iii)進一步鞏固五步風險管理方法，並將該框架推廣至集團其他範疇，例如各職能部門及管理的會所。

香港的政治環境

自2019年6月起在香港發生的一連串示威活動，直接對酒店及旅遊業造成不利影響，訪港旅客人數錄得10多年來最大跌幅。本集團位於香港的旅遊相關業務(即香港半島酒店及山頂纜車)所受的財務影響最大。香港半島酒店入住率大幅下降，平均房租亦告下跌。山頂纜車的升級工程而暫停服務三個月，其間的收入因而減少，但除此之外，訪港旅客人數進一步下降導致乘客人數及票務收入急劇下滑。儘管淺水灣的出租率及房租大致平穩，香港業務在2020年以後的展望仍然不明朗。

為應對旅遊業逆境及相關收入減少的情況，集團已全面推行多項大型成本削減計劃，包括暫停現有營運單位招聘、減少使用臨時員工、調派香港員工至海外營運單位、押後部份資本投資計劃及縮減開支。管理層將繼續密切監察形勢，有需要時或會考慮加強紓緩措施。

物業保安及對員工和客戶的保護亦是我們的宗旨。本集團已投入額外資源保護香港的物業和財產。

集團風險管理委員會報告

主要風險概覽

1	災難事件			
 <p>災難事件</p>	<p>面臨風險</p> <p>災難事件(例如極端天氣、自然災害、戰爭、恐怖主義及疫症)會損壞集團資產或導致業務中斷。</p>	<p>所受影響</p> <p>災難事件或會對賓客及員工構成身體傷害、物業損毀，而對災難事件的危機感上升會令商務差旅、消閒旅遊、投資及一般活動減少。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們已制定危機管理計劃，以處理災難事件引致的嚴重業務中斷。</p> <p>我們已為各營運單位購買物業損毀及業務中斷的保險。</p> <p>就恐怖分子風險而言，我們運用完善的商業、正式及非正式的安全情報網絡就安全風險情況變化作出預警。</p>	<p>2019年風險變動情況 上升</p> <p>原因 自然災害、地區性及全球性恐怖主義活動的威脅可能令風險形勢迅速變化。</p>
2	業務依賴度			
 <p>業務依賴度</p>	<p>面臨風險</p> <p>本集團的大部分盈利均來自香港的營運單位。</p>	<p>所受影響</p> <p>倘若香港發生任何不幸事件(例如示威活動、恐怖主義、疫症和自然災害等)，我們的整體業務會受到重大影響，導致盈利減少和影響資產估值。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們著重發展香港境外的新資產及業務，以及提升現有海外業務的盈利，以增加海外收入的比例。</p> <p>我們維持適中的債務水平，以免業務受盈利波動影響。</p> <p>我們積極推行減省成本的措施，並在必要時延遲非必要的資本開支。</p>	<p>2019年風險變動情況 上升</p> <p>原因 本港社會動盪導致遊客數目減少、山頂纜車因升級工程而暫停服務、香港半島酒店商場因翻新影響商舖營運。</p>
3	宏觀經濟及政治			
 <p>宏觀經濟及政治</p>	<p>面臨風險</p> <p>全球性或區域性的經濟衰退均可能導致全球或特定國家的旅遊活動減少，或令旅遊模式及業務營運方式改變。當地政局動盪、地緣政治不穩及示威活動的出現亦會對業務帶來負面影響。</p>	<p>所受影響</p> <p>這可能引致利潤及現金流下降，而通脹及匯率波動可能會增加營運成本。法規上的變更亦可能會令法律及合規成本上升。當地政局動盪或地緣政治不穩可能會造成實在風險或製造危機感，導致商業及旅遊活動減少。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們務求進一步多元化，分散投資於不同資產及多個目標市場。</p> <p>我們持續監控宏觀經濟、政治及法規環境和密切監控營運成本，並因應需要推行減省成本的措施。</p>	<p>2019年風險變動情況 上升</p> <p>原因 美國與中國的貿易緊張局勢持續、香港政治形勢及社會動盪，以及正在其他地區醞釀的緊張地緣政治局勢均會影響商務差旅及休閒旅遊。</p>
4	投資及發展項目			
 <p>投資及發展項目</p>	<p>面臨風險</p> <p>項目潛在固有風險包括資本分配、資本融資、符合預算、項目進度、合作關係及資源競爭等。此外，相關項目需要取得規劃許可等不同方面的審批，亦需遵從各司司法管轄區的設計及建造標準。酒店落成後、開業前與開業後的各個階段亦會帶來一定的挑戰。此外，我們與合作夥伴可能出現意見分歧或無法達成協議的狀況。</p>	<p>所受影響</p> <p>本集團的資金、合作關係及聲譽可能因此而受到重大影響。倘若合作關係惡化，集團可能失去酒店管理合約、因投資值或流動性下降而無法達到預期回報，甚至需要承擔法律費用。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們持續實施高水平的合作關係管理，並監察及檢討項目發展的主要範疇，匯報潛在的風險。</p> <p>我們就不同下行情況進行業務壓力測試。</p> <p>我們在整個項目建造過程中加強監督招標，並制訂清晰的開業前計劃，以及提早安排酒店開業所需的資源。</p> <p>我們的對策是由集團風險管理委員會監管個別及整體投資／發展項目相關風險級別及確保風險管理程序維持穩健。</p>	<p>2019年風險變動情況 上升</p> <p>原因 我們與泰國的合作夥伴之法律糾紛仍在進行中。此外，隨著倫敦、伊斯坦堡和仰光的新酒店項目以及山頂纜車升級工程的持續進展，我們需要對這些項目增加資本分配。</p>

集團風險管理委員會報告

5					零售租戶
 <p>零售租戶</p>	<p>面臨風險</p> <p>香港作為集團最大的商業收入來源，其政治及社會環境存在不明朗因素。此外，網上購物日趨蓬勃，令顧客消費模式改變。競爭對手的行銷及推廣計劃進取而創新，令市場競爭更趨激烈。</p>	<p>所受影響</p> <p>零售商場為集團的主要收入來源，其收入可能出現壓力。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們繼續致力與主要合作夥伴及新興的非主流品牌合作，令半島商場成為「景點購物區」。</p> <p>我們在中國內地推出了客戶關係管理計劃，以支持租戶的業務並為商場收入提供保障。我們計劃在大中華區的三間半島購物商場舉行季節性及策略性的促銷活動，以產生協同效應及刺激消費。</p> <p>我們與主要租戶密切合作，共同制訂市場推廣計劃，刺激客流量及業務表現。</p>	<p>2019年風險變動情況 上升</p> <p>原因 下半年的社會動盪對商業收入造成不利影響，旅客數目及零售消費急劇下跌促使商舖要求減租。</p>	
6					競爭
 <p>競爭</p>	<p>面臨風險</p> <p>豪華酒店的週期性供應過剩以及競爭加劇，為業務帶來顯著的競爭壓力。</p>	<p>所受影響</p> <p>這可能會導致市場份額、收入、利潤及合作機會減少。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們已推出名為「藝術迴響」(Art in Resonance)的當代藝術項目，為全球半島酒店的賓客帶來真切實在的體驗，使品牌知名度得以提升。</p> <p>我們務求能為賓客呈獻獨特的體驗，竭力提升套房、餐飲及水療的質素，從而推動業績及鞏固品牌。</p> <p>我們持續監察及分析競爭和市場報告，藉以預測任何對公司不利的變化。</p> <p>我們更著重與顧客直接建立關係，而非透過第三者渠道溝通。</p> <p>我們繼續透過培訓、跨業務部門交流機會和升遷，加強人才發展。</p>	<p>2019年風險變動情況 輕微上升</p> <p>原因 我們業務所在的城市年內有多間新開業的豪華酒店，競爭環境仍然激烈。</p>	
7					外匯、利率及融資
 <p>外匯、利率及融資</p>	<p>面臨風險</p> <p>我們的資產、投資項目及營運單位處世界各地，衍生了外匯和利率風險。匯率及利率的波動或為集團帶來不利影響。</p>	<p>所受影響</p> <p>匯率波動或會令財務報表及財務比率出現不利的變動，影響資金需求，甚至增加融資成本。若當前利率上升，龐大的浮息負債亦會提高融資成本。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們各營運單位的收支主要以當地貨幣進行交易，盡量降低貨幣錯配風險。而大部分借款均以該等相關業務的功能貨幣計價。</p> <p>我們檢視及對沖主要外匯交易及資本支出風險，並積極管理固定／浮動利率風險。</p> <p>我們定期實施壓力測試及計算風險值，以監察外匯及利率對損益表、資產負債表及財務比率的影響。</p>	<p>2019年風險變動情況 上升</p> <p>原因 人民幣及英鎊兌港幣的匯率以及香港銀行同業拆息的波動令集團的財務狀況出現變動。</p>	

集團風險管理委員會報告

8	網絡安全			
 <p>網絡安全</p>	<p>面臨風險</p> <p>不論惡意或疏忽、由外來或內在因素引起的資訊科技系統故障均會帶來經濟損失、令業務中斷及損害集團聲譽。</p>	<p>所受影響</p> <p>無法有效運作的資訊科技系統有機會造成資料丟失及系統失靈。恢復數據及修復系統的成本高昂，及／或可能令集團面臨金錢損失或監管處罰，同時亦要承受聲譽受損的威脅。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們調撥額外資源予資訊科技安全及風險管理，並向集團內所有擁有資訊科技系統權限的員工提供網絡安全意識培訓。</p> <p>我們持續檢視各業務關鍵應用程式在遭遇嚴重事故時的修復計劃，以及定期進行系統漏洞評估及滲透測試。</p> <p>我們對提供諮詢或服務的第三方供應商實行有系統的盡職調查，並加強所有員工的帳戶驗證及密碼管理。</p> <p>我們不斷強化網絡安全措施，並購買網絡安全保險以避免損失。</p>	<p>2019年風險變動情況</p> <p>大致相同</p> <p>原因</p> <p>全球網絡安全事故的數量在2019年持續高企。</p>
9	資料私隱			
 <p>資料私隱</p>	<p>面臨風險</p> <p>我們在業務過程中需要處理大量個人資料，而全球性的業務運營代表我們需要遵守不同地區的私隱法。資料從供應商的網絡外洩的風險亦不容忽視。</p>	<p>所受影響</p> <p>遵行私隱法會增加營運成本及影響我們進行直接市場推廣的能力。而違反私隱法的行為，無論是故意或疏忽，皆可能對品牌和業務帶來不利影響，並招致監管調查及罰款。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們持續監察私隱法及相關規定，鞏固集團內的資料私隱政策及實踐方法，並由獨立第三方評核重點地域的資料私隱政策及程序。</p> <p>我們定期為所有相關員工提供強制性網上培訓，並按需要提供針對性的課程。</p> <p>我們制訂並檢閱一份全面記錄被應用程式收集及儲存的個人資料的記錄冊。</p> <p>我們與各營運單位的資料私隱團隊保持緊密溝通並實施風險評估，提高員工對資料私隱的整體意識，包括資料保存標準、匯報渠道、處理資料申請及應對資料外洩時的工作流程等。</p>	<p>2019年風險變動情況</p> <p>輕微上升</p> <p>原因</p> <p>全球多個司法管轄區，包括以往較少重視私隱法的地區（例如泰國），均收緊現有的私隱法例或推出新的法律框架，促使我們密切關注有關地區的法例，履行集團整體合規責任。</p>
10	品牌及聲譽			
 <p>品牌及聲譽</p>	<p>面臨風險</p> <p>傳統或社交媒體上與集團有關的負面消息，儘管瑣碎或純屬誤解，亦有機會導致品牌聲譽受損。</p>	<p>所受影響</p> <p>這可能令顧客對集團的忠誠度下降，削弱我們吸納新顧客的能力，並可能會令招聘及保留人才變得困難。危機處理的成本和潛在法律成本亦會上升。</p>	<p>相應對策</p> <p>我們致力在傳統媒體及數碼平台進行企業品牌推廣，而危機處理小組已訂明事故通報及危機處理的程序，並清晰釐定各營運單位的職責。</p> <p>我們已制訂公共關係及媒體政策，確保集團與媒體的交流恰當。此外，我們推出了與內部團隊及公眾談及香港政局議題時的新指引。</p> <p>我們加強在社交及傳統媒體上監察跟集團的品牌及聲譽有關的並可能偏向敏感的話題。</p> <p>我們的行為守則、行為標準及其他相關政策均會規範員工及賓客的行為，強調對員工或賓客的暴力及不當行為「零容忍」，並就上報程序制訂清晰指引。</p>	<p>2019年風險變動情況</p> <p>上升</p> <p>原因</p> <p>由於本港政治局勢不明朗，本集團的行動或公開聲明遭公眾誤解的風險、或成為政治分歧其中一方的攻擊目標的風險上升，對品牌聲譽構成威脅。</p>

集團企業責任委員會報告

 委員會成員：	<p>主席 郭敬文先生(行政總裁)</p> <p>委員 集團企業責任及可持續發展總監 部分高級管理人員 各營運總經理及總公司部門主管，涵蓋的部門包括工程、項目、保安及營運風險、營運規劃及支援、銷售及市場推廣、人力資源、法律及企業事務</p>
 會議次數：	<ul style="list-style-type: none"> • 每年至少舉行三次會議 • 2019年共舉行四次會議
 職責：	<ul style="list-style-type: none"> • 提議、建議、監察並向集團管理理事會及董事局匯報相關的企業責任及可持續發展議題，包括在本公司「尊尚傳承2020願景」之下所推行的事項 • 就可能影響集團營運的企業責任及可持續發展議題，檢討相關的實踐方案、標準、趨勢、規管及計劃

企業責任及可持續發展方針

負責任及可持續的業務營運對本集團的成功至關重要。「尊尚傳承2020願景」(2020願景)作為我們的發展藍圖，使公司以可持續發展的模式營運並提升整體業務策略，而且不單為股東更為其他得益者和受本集團業務影響的主要業務相關人士創造重大價值。「2020願景」有三大重點領域：賓客、員工及所屬城市，以突顯這些主要業務相關人士的重要性。該策略由我們具體的發展目標作基礎，去減低業務營運對環境和社會的影響，亦確保我們的業務以合乎道德和負責任的方式去運作，盡可能擴大業務的整體利益。

企業責任及可持續發展的管治

我們的企業責任及可持續發展方針由本委員會管理及管治，並由行政總裁擔任主席。本委員會向集團管理理事會進行匯報，後者再向董事局匯報作檢討和監督。集團企業責任及可持續發展總監亦定期向董事局及集團管理理事會匯報，並向集團風險管理委員會反映與業務相關的環境及社會風險。集團企業責任及可持續發展總監亦為本集團統籌緩減相關風險的措施。視乎風險嚴重程度，該等風險可上報至審核委員會和董事局以供參考或行動。當地各營運單位均擁有自己的委員會，並由最高職級人員擔任主席，即總經理或酒店經理；而各委員會代表則由各功能或部門主管組成。這些委員會定期進行會議以制訂行動方針和推行計劃，並改善我們各項發展目標的表現。

雖然我們於董事局層面並無設立獨立可持續發展委員會，但年內董事局考慮到有關議題的重要性，並促使於董事局檢討本集團的可持續發展方針、策略及表現。2019年，董事局檢討的企業責任及可持續發展議題包括企業責任及可持續發展報告、「2020願景」表現、可持續發展傳訊、新策略方針、重要性議題釐定程序及結果(請參閱網上刊載之企業責任及可持續發展報告第11頁)和反現代奴役聲明。就「2020願景」的具體進展，董事局每年均會收到最新匯報和資訊，而執行委員會每季會收到包含評註在內的詳細進展報告。



『儘管我們一直克盡己任，但我們明白這並未足夠。我們必須跟集團內外通力合作，攜手並進，方能更迅速地一起推動可持續發展。』

郭敬文
集團企業責任委員會主席
2020年3月17日

董事局層面

董事局成員

- 監督企業責任及可持續發展議題的管理
- 至少每年一次檢討並審批企業責任及可持續發展方針、策略和表現

集團層面

集團管理理事會

- 企業責任及可持續發展方向和定案的主要決策機構

集團企業責任委員會

由行政總裁擔任主席，並由集團企業責任及可持續發展總監及「2020願景」集團代表提供支援：

- 實施和管理企業責任及可持續發展表現

營運單位層面

各營運單位的企業責任及可持續發展委員會

總經理或酒店經理擔任主席，並由相關功能或部門主管提供支援：

- 實施企業責任及可持續發展計劃和行動指南

報告準則

我們繼續在集團網站¹⁹及聯交所網站發布詳細的企業責任及可持續發展報告。該報告遵循聯交所環境、社會及管治報告指引中於2019年12月更新的「不遵守就解釋」條文披露要求，並按照全球報告倡議組織可持續發展報告標準(GRI標準)：核心選項所編製²⁰。為了全面地呈現本集團之整體業績，我們根據國際綜合報告委員會(IIRC)的國際綜合報告框架、氣候相關財務信息披露工作小組(TCFD)及可持續會計準則委員會(SASB)的建議，進一步討論集團業務各個範疇之間的聯繫及集團的整體價值。畢馬威會計師事務所獲委託，按照經修訂環境、社會及管治指引²¹核實企業責任及可持續發展報告的已識別要素，並以此提供獨立意見。

19 www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

20 根據聯交所環境、社會及管治指引，倘若香港上海大酒店未能就披露事項提供資料，會於企業責任及可持續發展報告第38至46頁作出解釋(例如並非重大的事項或承諾日後提供有關數據)

21 畢馬威會計師事務所獨立核證報告請參閱企業責任及可持續發展報告第33及34頁

集團企業責任委員會報告

2019 主要工作內容

我們繼續監察各發展目標之進度，並支援和重點推動進展未如理想的發展目標。為實現上述目標，本委員會於2019年的工作包括加強與外界交流及制訂2020年後的新策略，具體工作如下：

- 檢討企業責任及可持續發展的數據表現，就能源和用水管理、廢物處理、負責任採購、健康與安全、勞工議題、道德標準及社區參與等方面提出建議和相應措施
- 研究全球和地區性的新趨勢，如「自覺資本主義」的興起、即棄塑膠、農業危機、廚餘、氣候變化及相應行動、棉花製品的使用和電動車輛
- 評估「2020願景」發展目標的進度，尤其是有關能源、用水及廢物處理的目標；新酒店項目的英國建築研究院環境評估方法(BREEAM)認證進度及社區投資
- 批准企業責任及可持續發展的對外溝通及參與方針，例如於半島酒店及香港上海大酒店的網站推出企業責任及可持續發展網頁，以及於客房內及社交媒體平台推出企業責任及可持續發展影片
- 討論適應氣候變化的初步研究結果，概述氣候變化對業務的實體影響及條例監管
- 介紹及討論集團全面的多元共融方針

委員會於2020年將繼續制訂2020年後企業責任及可持續發展方針，確保全面推行以及促進有效實施「2020願景」，以緩解本集團所造成的影響。詳情請參閱企業責任及可持續發展報告。

「2020願景」進展

在實踐「2020願景」方面我們繼續有良好的進度，逾89%的發展目標按計劃推行。2019年的一些主要例子如下：

賓客

- 於客房內及社交平台上推出企業責任及可持續發展影片，並於半島酒店及香港上海大酒店的網站提供最新的企業責任及可持續發展資訊
- 透過「半島學堂」的全新賓客體驗活動，加強有關歷史文化及／或自然保護的賓客體驗
- 全球領先的可持續發展建築物評估標準BREEAM已應用於倫敦、伊斯坦堡和仰光的新酒店項目，進度良好並有望獲得該認證
- 就月餅盒及洗衣袋、客房內的免費樽裝水及其他主要物品推行替代方案，並實行升級再造及回收再造措施
- 鵝園高爾夫球會的可再生能源項目已進入最後實施階段，我們正在評估於其他營運單位採用類似方案
- 於酒店和商用物業推行第三方能源和用水審計

員工

- 制訂全面的多元共融計劃
- 推行涵蓋整個集團的「2025革新」計劃，旨在激發創新思維，推動工作環境和方式與時並進
- 與全球企業責任委員會的代表溝通，去了解他們對「2020願景」和制訂2020年後方針的意見及見解
- 發布企業責任及可持續發展影片，令員工更易明白企業責任及可持續發展議題並提高員工的相關意識
- 完成差距分析以改善我們的安全與保安的管理方針

所屬城市

- 約19%集團旗下的員工曾參與義工服務，在青年發展、長者護理及照顧弱勢社群等主要社區項目範疇提供協助，約有530間慈善機構受惠
- 大部分紙製品、清潔用品、茶及咖啡的採購均符合可持續發展或負責任的採購原則，集團旗下數間餐廳及營運單位的產品已全部遵守這些採購原則
- 參考《瀕危野生動植物種國際貿易公約》(CITES)以制訂瀕危物種政策，並開發可持續海鮮採購共享網上平台以改善可持續採購，是率先採取相關行動的酒店公司之一
- 在全球各地進行有關人權及反現代奴役方針的培訓
- 加強集團有關現代奴役的方針，包括防止兒童販運及賣淫，以及識別高風險供應商去加以監察

有賴全球員工同心協力，我們欣然看到多方面的進展。「2020願景」即將步入完成階段，我們將繼續盡最大努力達成相關的發展目標，並期望明年匯報有關進展。

審核委員會報告

 委員會成員：	主席 委員	包立德先生(獨立非執行董事) 謝貫珩女士(獨立非執行董事) 包立賢先生(非執行董事)
 會議次數：		<ul style="list-style-type: none"> 每年至少舉行四次會議，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 2019年共舉行四次會議
 職責：		協助董事局履行與財務匯報、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

2019 主要工作內容

年內，審核委員會繼續監察及審議有關財務匯報、審核程序、風險管理、內部監控及合規的事宜，具體工作如下：

年報／中期報告及財務資料

- 審閱及確認2018年報、企業責任及可持續發展報告及全年業績公告，以及2019中期報告及中期業績公告
- 審閱獨立估值師行對物業作出之估值結果
- 審閱所有關連交易及關聯人士交易，包括確認辦公室物業續租協議以及地氈採購主協議的持續關連交易，以供董事局審批

內部及外聘審核

- 審閱2019年度內部審核計劃進展及批准建議的於2020年開展為期三年的內部審核計劃，並評估建議的審核方法
- 檢討主要的內部審核結果以及向相關營運單位及總部部門建議的措施
- 確認畢馬威會計師事務所就2018年報財務報告所作之審計報告
- 確認外聘核數師制訂之2019年審計計劃及報告，具體涉及其審計工作及其對財務報告的審查，包括會計政策、會計判斷範圍及就監控問題事務發表的意見

- 審閱及確認外聘核數師於2018年度審計及非審計工作的費用(如下文所述)，評審獨立核數師畢馬威會計師事務所的表現及認可其續任本公司2019年度的獨立核數師

- 討論畢馬威會計師事務所於審核過程發現的主要觀察結果及相關建議

財務匯報制度、風險管理及內部監控制度

- 檢討及批准集團會計、內部審核及財務匯報職能部門的架構、資源充足情況、員工資歷及經驗、培訓計劃及預算等
- 審閱及確認每年兩次的集團風險管理報告，當中詳述本集團面臨的主要風險、風險緩減監控措施，以及風險管理及內部監控制度的充足性及成效

- 考慮業務營運單位的內部聲明書綜合概要，以此作為管理層確認本集團風險管理及內部監控制度成其中基礎；並在公布2018年報及企業責任及可持續發展報告和2019中期報告之前，批准向外聘核數師發出之聲明書

其他

- 檢討新租賃會計準則的潛在影響及要求
- 檢討集團的稅務狀況，以及稅務法例及法規的修改帶來的影響及所採取的相關行動



『委員會協助董事局履行與集團財務匯報、風險管理及內部監控相關的監督職責，並提供寶貴的獨立質詢意見，包括評估集團的主要風險及風險承受能力，以及外聘和內部審核程序。』

包立德
審核委員會主席
2020年3月17日

- 檢討網絡安全風險及所採取的防禦措施
- 檢討採購及招標程序的主要變動，並確認2020年1月集團內部的實施情況
- 檢討及確認委員會的職權範圍仍然合適，並無需要修訂

本人作為審核委員會主席，曾會見集團審核及風險管理總經理，而審核委員會亦曾於管理層不在場的情況下，會見外聘核數師。

基於集團審核及風險管理總經理的報告、內部聲明書綜合概要及外聘核數師報告，審核委員會認為本集團於2019年對整體財務及營運實施的監控、風險管理及內部監控制度均為有效及充足。管理層已處理或正在處理內部及外聘核數師於2019年提出的問題，而審核委員會已向董事局建議並無任何問題需要提請股東注意。

審核委員會於2020年3月審閱及確認本年報、企業責任及可持續發展報告(該報告亦上載於公司網站²²)，以及全年業績公告，並建議董事局批准上述報告。

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擾。我們每年均檢討外聘核數師的獨立性。在委聘外部核數師進行非審計工作時，我們依循內部指引，監管委派予外聘核數師的非審計工作量，以確保畢馬威會計師事務所提供該等服務時，其獨立性或客觀性不會受到負面影響。於2019年，除審計工作外，本公司亦向畢馬威會計師事務所授出非審計工作，包括稅務及其他服務。於2020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審計工作的性質，確認審計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獨立核數師的建議，以供股東於2020年股東周年大會批准。

截至2019年及2018年12月31日止財政年度，畢馬威會計師事務所提供審計及非審計服務所需的費用概述如下：

服務性質	2019年 百萬港元	2018年 百萬港元
審計服務	10	11
非審計服務		
稅務及其他服務	4	4

提名委員會報告

 委員會成員：	主席 委員	米高嘉道理爵士(非執行主席) 李國寶爵士(獨立非執行董事) 馮國綸博士(獨立非執行董事)
 會議次數：		<ul style="list-style-type: none"> • 每年至少舉行兩次會議 • 2019年共舉行兩次會議
 職責：		檢討董事局的架構、人數及組成，包括挑選新任董事及／或維持適當、完善及平衡有效的董事局，以及審閱獨立非執行董事的獨立性

董事局成員及多元化²³

多元化的董事局可為董事局的討論帶來有建設性的質疑及新的視角。本公司努力充分實現多元化，認為董事局成員涵蓋不同技能、知識、年齡、種族、性別及經驗，皆對本公司有利。董事局自2013年採納多元化政策，有關政策可於公司網站查閱²⁴。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。儘管我們知悉董事局成員的性別方面存有改善空間，並已於聘任時加以考量，本公司仍繼續採取用人唯才的原則。提名委員會定期檢討董事局的組成、平衡、技能及經驗，並確認香港上海大酒店董事局仍然涵蓋多元化的技能、知識及經驗，並達致性別多元化，三位女性董事有助董事局有效履行職責。第129頁闡述的董事局評估中，委員會已識別多個範疇，以便董事局日後出現空缺時進一步改善多元化平衡，當中主要涉及技能及知識多元化。

此外，提名委員會已就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作出檢討，並認為無需訂立具體目標，會繼續考慮多元化並唯才是用，根據技能組合、經驗、知識、專長、文化、與本公司的獨立性、年齡、種族及性別等方面作出考慮。有關方針已獲董事局批准。

提名政策

董事局一直意識到多元化帶來的好處，確保甄選條件包括貢獻及須付出的時間，提名一位候選人或重選董事時亦跟從提名政策所載的提名程序和步驟。這項政策可於公司網站查閱²⁴。提名程序的圖解載列於下文。



²³ 請參閱第121頁有關董事局成員組成及多元化部分

²⁴ www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance



『董事局擁有適當的技能、知識及經驗以便有效地運用及執行本集團的策略。』

米高嘉道理爵士
提名委員會主席
2020年3月17日

2019 主要工作內容

提名委員會於2019年進行的工作如下：

年底事項及重選

- 評核及審閱各位獨立非執行董事就彼等的獨立性及相互擔任對方公司的董事職務情況發出的書面確認，並確認委員會就彼等獨立性作出的意見
- 評估重選董事(包括獨立非執行董事)的貢獻及須付出的時間，以及各獨立非執行董事的技能及經驗並推薦彼等重選
- 審閱2018年提名委員會報告

董事局的架構與多元化

- 檢討及確認董事局的架構、人數及成員組合，以及獨立非執行董事、非執行董事及執行董事的人數比例是否仍然適合讓董事局履行其職責
- 檢討及確認董事局成員涵蓋不同技能、知識、經驗及性別
- 檢討是否需要為實施董事局成員多元化政策而制訂可計量目標

管治

- 檢討委員會的職權範圍、提名政策及董事局成員多元化政策及確認各項仍然合適，並無需要修訂

薪酬委員會報告

	委員會成員：	主席 包立德先生(獨立非執行董事)
		委員 王葛鳴博士(獨立非執行董事) 包立賢先生(非執行董事)
	會議次數：	<ul style="list-style-type: none"> • 每年至少舉行兩次會議，行政總裁及人力資源集團總監亦應邀出席 • 2019年共舉行兩次會議
	職責：	監督各方面的集團薪酬政策，包括檢討及批准執行董事及高級管理人員的基本報酬及花紅建議，以及如何實施本集團高級員工的花紅計劃。

香港上海大酒店薪酬理念

薪酬理念旨在確保採用品多項指導原則的整體框架，為本集團及其行政人員訂立報酬及福利計劃。我們希望提供各種金錢及非金錢的獎勵，以保持競爭力及滿足員工期望，從而吸引人才及挽留表現良好的員工。

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，並確保該等福利符合法規、適合當地情況及貫徹全球應用
- 根據本集團或特定業務單位的表現，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管理，給予肯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，以激勵管理層及個人表現

執行董事及高級管理人員的薪酬

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、並挽留及激勵本公司的主要行政人員。

作為職責範圍的一部分，本委員會參與檢討及批准所有執行董事和高級管理人員的服務條款，包括服務合約的薪酬及期限。任何人士概不得參與決定自身薪酬。

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及其他津貼，釐定薪酬的一般政策按留任及激勵所需程度，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

按表現提供適當的花紅及獎金對集團業務持續增長至關重要。執行董事花紅包括合約花紅及酌情花紅兩部分，而兩位集團核心成員訂立了酌情花紅，與市場實行情況一致。其他高級管理人員參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃²⁵，這項短期獎勵計劃是根據以下的財務及非財務因素計算：

- 本集團的財務表現
- 業務單位的質素量度準則²⁶
- 個人表現
- 股價

於2018年，委員會批准管理層的提議，以簡化行政程序以及香港上海大酒店管理人員花紅計劃中業務單位的質素量度準則及個人表現的評核方法。委員會亦批准把委

²⁵ 高級員工也參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃

²⁶ 按用者體驗及/或營運表現對照一套標準而作出的質素量度評分



『本人謹代表薪酬委員會欣然發表2019年報告。委員會繼續發揮關鍵作用，確保我們的各種金錢及非金錢的獎勵保持競爭力，可繼續吸引、挽留及激勵本公司的行政人員。』

包立德
薪酬委員會主席
2020年3月17日

員會的花紅批核原則改為按集團的基本盈利比例而定，使委員會更專注花紅總額與集團業務表現之間的關係。這些修訂將於2019年開始實施，並於2020年開始按修訂派發花紅。

退休福利

執行董事及高級管理人員均有參與本公司根據香港強制性公積金計劃條例制訂之退休計劃—香港上海大酒店有限公司1994年退休計劃或當地退休計劃。本公司按計劃所定的供款水平及歸屬條件為執行董事、高級管理人員及其他所有香港僱員供款。僱員亦可選擇向該計劃供款。

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大會中釐定，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釐定。本委員會負責檢討由管理層就該等袍金作出的年度建議。該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及其他國際性公司作比較。委員會經檢討後向董

事局提出建議。任何董事概不得批准自身薪酬。委員會經比較後認同管理層不建議修訂2019年非執行董事的袍金。

2019 主要工作內容

薪酬委員會於2019年進行的工作如下：

薪酬

- 檢討及認同管理層建議就2019年非執行董事的袍金維持不變
- 檢討及批准2018年整體高級員工的花紅
- 檢討及批准2018年執行董事及集團核心成員的年度酌情花紅
- 檢討及批准行政總裁酌情花紅範圍的修訂
- 知悉2020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表現等因素
- 檢討及批准2020年執行董事及高級管理人員的薪金
- 檢討及知悉A級及B級高級員工的薪酬

薪酬委員會報告

其他事項

- 審閱及通過2018年薪酬委員會報告
- 檢討及確認委員會的職權範圍仍然合適，並無需要修訂
- 審閱及批准一名獨立非執行董事的委任書

2019年董事及高級管理人員的薪酬

以下資料為截至2019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

2019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	2019年總計*	2018年總計*
非執行董事							
米高嘉道理爵士	325	100	–	–	40	465	456
包立賢先生	325	100	150	60	–	635	626
毛嘉達先生	325	–	–	–	–	325	316
利約翰先生	325	100	–	–	–	425	416
高富華先生	325	–	–	–	–	325	316
陸士傑先生 ⁽²⁾	325	–	–	–	–	325	316
斐歷嘉道理先生 ⁽³⁾	325	–	–	–	–	325	316
獨立非執行董事							
李國寶爵士	375	–	–	–	40	415	406
包立德先生	375	–	185 ⁽²⁾	100 ⁽²⁾	–	660	646
卜佩仁先生	375	–	–	–	–	375	366
馮國綸博士	375	–	–	–	40	415	406
王葛鳴博士	375	–	–	60	–	435	426
溫詩雅博士	375	–	–	–	–	375	366
謝貫珩女士	375	–	150	–	–	525	516
	4,900	300	485	220	120	6,025	5,894

執行董事－薪酬

本公司於2019年向執行董事支付的薪酬如下：

(千港元)	基本報酬	花紅及獎金	退休福利	其他福利	2019年總計*	2018年總計*
執行董事						
郭敬文先生	7,260	7,213	1,194	186	15,853	16,548
包華先生	5,211	3,363	844	137	9,555	9,710
馬修先生	4,822	2,385	791	186	8,184	8,505
	17,293	12,961	2,829	509	33,592	34,763

* 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

根據上市規則而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：

	2019年人數	2018年人數
4,000,001港元－5,000,000港元	1	1
5,000,001港元－6,000,000港元	3	2
6,000,001港元－7,000,000港元	1	1
7,000,001港元－8,000,000港元	1	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六名(2018年：五名)代表本公司多個主要職務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(2018年：兩名)其他高級管理人員，上文載列該三名執行董事的薪酬。該兩名(2018年：兩名)其他最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

	2019年人數	2018年人數
6,500,001港元－7,000,000港元	1	1
7,000,001港元－7,500,000港元	1	–
7,500,001港元－8,000,000港元	–	1

以上兩名(2018年：兩名)人士的薪酬總額如下：

(千港元)	2019年	2018年
基本報酬	9,024	8,475
花紅及獎金	4,191	5,173
退休福利	902	847
其他福利	239	225
	14,356	14,720

薪酬委員會已審視、確認並同意上文披露的薪酬釐定方法及比較。薪酬委員會將繼續致力謹慎監察本公司薪酬政策。

董事局報告

董事局欣然呈報截至2019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33。

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的重要因素(包括使用財務關鍵績效指標的分析)分別載於第37至66頁的營運業績回顧及第68至83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140至147頁的集團風險管理委員會報告尤其詳盡。在2019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37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34及35頁的行政總裁策略回顧中探討。

本年報和企業責任及可持續發展報告中不同部分，載有本集團遵守對其有重大影響的相關法律及法規情況。企業責任及可持續發展報告中，亦載有各項可持續發展及環境相關政策及表現資料。於第102及103頁的為業務相關人士創造價值中也提述本集團與各主要業務相關人士的關係。

本年報及在網上²⁷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20及21頁。

股本

年內本公司股本的變動載於財務報告附註25。

股票掛鈎協議

本公司於年內概無訂立任何股票掛鈎協議，於年底時亦無該等協議存在。

購買、出售或贖回上市證券

本公司或其附屬公司於年內並無購買、出售或贖回本公司的上市證券。

股息

截至2019年12月31日止年度的中期股息每股4港仙(2018年：每股5港仙)已於2019年派發。董事局建議派發末期股息每股9港仙(2018年：每股16港仙)，此舉符合我們為股東提供穩定及可持續股息流的股息政策，該股息政策與營業項目的現金流量及所賺取的基本盈利掛鈎。倘於2020年5月14日在香港半島酒店舉行的股東周年大會(2020年股東周年大會)上獲股東通過，有關股息將於2020年6月29日派發予於2020年5月22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2020年5月27日寄發予股東。

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1.8百萬港元(2018年：2.1百萬港元)²⁸。

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例，遠低於總數的30%。董事局認為，年內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充足及有效，及(ii)本公司於下文所述的持續關連交易乃於日常及一般業務過程中進行，屬公平合理，且按一般商業條款訂立。該等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2019年3月27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2019年4月1日起計為期三年，市值租金分別為(i)每月172,980港元，另加雜費每月18,795.6港元及(ii)每月2,385,830港元，另加雜費每月259,246.8港元。2019年產生的租金加雜費為32百萬港元(2018年：24百萬港元)。

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

成本公司的持續關連交易，並須遵守上市規則的披露規定。有關交易詳情已披露於2019年3月27日的公告。

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。

本公司核數師獲聘遵照香港會計師公會發出的香港核證聘用準則3000(經修訂)的「歷史財務資料審計或審閱以外的核證聘用」，並參照實務說明第740號的「關於香港上市規則所述持續關連交易的核數師函件」，就上述持續關連交易作出匯報。本公司核數師已根據上市規則第14A.56條，發出載有其對於上述持續關連交易的意見和結論的無保留意見函件。本公司已將該函件副本呈交聯交所。

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31。

董事

於本報告日期的在職董事履歷資料載於第114至117頁。全部董事於2019年均全年在任。

根據本公司的組織章程細則，將於2020年股東周年大會上退任而符合資格且同意重選連任的董事為包立賢先生、郭敬文先生、毛嘉達先生、卜佩仁先生及馮國綸博士。

28 第242頁可持續發展數據摘要所述的2百萬港元捐款(2018年：2.5百萬港元)包括合資公司及聯營公司所持管理物業及僱員的捐款。

董事局報告

擬於2020年股東周年大會上重選連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²⁹。

高級管理人員

高級管理人員履歷資料載於第118及119頁。全體高級管理人員均全年在任，除了於2019年6月1日獲委任為集團管理理事會成員的張榮耀先生。

董事權益

於2019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如下：

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)	892,692,080	54.618
郭敬文先生	實益擁有人	750,509	0.046
包華先生	實益擁有人	374,144	0.023
馬修先生	實益擁有人	200,000	0.012
毛嘉達先生	實益擁有人	17,000	0.001
利約翰先生	附註(b)	84,423,462	5.165
斐歷嘉道理先生	附註(c)	694,041,320	42.464
李國寶爵士	實益擁有人	1,122,764	0.069
卜佩仁先生	實益擁有人	30,000	0.002

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892,692,080股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

- (i) 198,650,760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) 352,155,870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酌情受益人及創立人；及
- (iii) 341,885,450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酌情受益人及創立人。

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892,692,080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，而根據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) 利約翰先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司84,423,462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84,423,462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84,423,462股股份的權益。

(c) 斐歷嘉道理先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司694,041,320股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

- (i) 352,155,870股由一個酌情信託最終持有，而斐歷嘉道理先生為其中一名酌情受益人；及
- (ii) 341,885,450股由一個酌情信託最終持有，而斐歷嘉道理先生為其中一名酌情受益人。

本公司董事包立賢先生、高富華先生、陸士傑先生、包立德先生、馮國綸博士、王葛鳴博士、溫詩雅博士及謝貫珩女士已各自確認，於2019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2019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。

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2019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2019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	198,650,760	12.15 ⁽ⁱ⁾
Bermuda Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	283,074,222	17.32 ⁽ⁱ⁾
Guardian Limited	受益人／受控法團權益	84,423,462	5.17 ^(iv)
Harneys Trustees Limited	受控法團權益	694,041,320	42.46 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
Lawrencium Holdings Limited	受益人	341,885,450	20.92 ⁽ⁱⁱ⁾
Lawrencium Mikado Holdings Limited	受益人	352,155,870	21.55 ⁽ⁱⁱ⁾
The Magna Foundation	受益人	352,155,870	21.55 ⁽ⁱⁱ⁾
The Mikado Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	694,041,320	42.46 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
The Oak Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	84,423,462	5.17 ^(iv)
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	84,423,462	5.17 ⁽ⁱ⁾
Oak HSH Limited	受益人	84,423,462	5.17 ^(iv)
Richard Parsons先生	受託人	84,423,462	5.17 ^(iv)

董事局報告

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、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，而米高嘉道理爵士及／或斐歷嘉道理先生均為其中的酌情受益人及／或一名創立人，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以一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，因此被視為持有該公司被視為持有的股份權益。
- (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，Guardian Limited持有的84,423,462股股份權益與歸Richard Parsons先生及利約翰先生所持有的權益重疊，詳情於「董事權益」披露。

(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(%)
Satinu Resources Group Ltd.	受控法團權益	185,179,077	11.33
黃志祥先生	受託人	78,402,393	5.00 ⁽ⁱ⁾
黃志達先生	受託人	78,402,393	5.00 ⁽ⁱ⁾
信和酒店(集團)有限公司	受控法團權益	78,402,393	5.00 ⁽ⁱ⁾

附註：

- (i) 黃志祥先生及黃志達先生以黃廷方先生之遺產共同遺囑執行人之受託人權益的身份控制信和酒店(集團)有限公司，故此，彼等均被視為持有信和酒店(集團)有限公司被視為持有的78,402,393股股份權益。因而黃志祥先生、黃志達先生及信和酒店(集團)有限公司所披露的股份權益重疊。彼等持有的股份性質、數目及百分比乃根據於2017年5月8日呈交予聯交所之主要股東通知。

除上文所述外，於2019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2019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

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2019年12月31日或年內任何時間有效的重要交易、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聯營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27。

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123至139頁。

有關控股股東須履行特定責任條件的貸款協議

本公司並無訂立任何載有關於控股股東須履行特定責任條件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

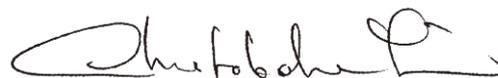
董事負責編製每個財政期間的財務報告。該等財務報告須真實公平反映相關期間本集團的財務狀況及業績與現金流量。董事亦須負責確保本集團的財務匯報制度有效運作，並確保本集團妥善保存可於任何時候合理準確披露財務狀況的會計記錄。

於編製截至2019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，按持續經營準則編製財務報告。

核數師

截至2019年12月31日止年度的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2020年股東周年大會上退任，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(依據財務匯報局註冊之公眾利益實體核數師)為核數師並授權董事釐定其酬金的決議案將在2020年股東周年大會上提呈。

承董事局命



廖宜菁

公司秘書

2020年3月17日