

主席管治概覽



『本人堅信，全賴有我們的員工、猶如大家庭的企業文化，以及高水平的企業管治，使得我們在面對重大挑戰的情況下，仍可順利推行策略，以及不負眾望鞏固品牌定位。』

親愛的股東：

堅毅前行 復甦如初

受到全球疫情持續影響，本公司於2021年仍然面對重重挑戰。身為世界上歷史最悠久並一直營運至今的酒店公司之一，本公司多年來經歷過無數考驗，我們深信憑著的實力與堅毅，定能克服當前的考驗及困難，總有一天，一切都會重回正軌。

如今，香港上海大酒店有限公司已是享譽全球的頂級豪華酒店公司之一。本人堅信，全賴有我們的員工、猶如大家庭的企業文化，以及管理層有著實踐高水平的企業管治的承諾和決心，使得我們在面對重大挑戰的情況下，仍可順利推行策略，以及不負眾望鞏固品牌定位。

扎根企業文化的管治框架

由董事局領導的管治框架不僅是我們企業文化的核心和靈魂所在，同時亦秉承着誠信、負責任及具透明度等價值觀和原則，當中包含多項政策、流程及管理制度，我們深信在完善的管治框架內經營業務，定能使集團取得長遠的業務成果。公司的僱員數目相對較少，卻孕育出緊密團結的企業文化，每位員工都被珍視為大家庭的一員，彼此竭盡所能相互扶持。恪守誠信是我們首要的營商理念，不單是我們品牌及聲譽的基石，也是營造令員工倍感自豪的工作環境的關鍵，讓大家彼此尊重，共同協力「正確行事」。

調整管治常規以紓緩疫情影響及管理風險

我們定期檢討並改善管治流程、政策及程序，確保符合世界各地的監管要求和最佳常規。2021年，我們採用此穩健的管治框架，繼續集中考慮如何紓緩全球新型冠狀病毒(下稱「新冠病毒」)疫情的影響。董事局密切監察管理層制訂的新冠病毒應對措施計劃，以及公司與賓客、員工及股東保持聯繫的策略。我們已由疫情下求生存逐漸轉向復甦的階段，董事局持續檢討已實行措施的進展以及新冠病毒對業務影響的最新情況。

本集團一直以全面管理風險及加強內部監控為首要任務，面對過去兩年的挑戰，這項任務顯得更為重要。全球新冠病毒疫情令我們意識到在面對新的風險之餘，原有風險也相應加劇。本集團的風險管理委員會致力提升內部管控水平，以管理疫情帶來的風險及本集團的其他策略性風險，特別是專注於復甦措施、發展中的項目，以及日益加劇的氣候變化風險。2021年，我們著力在董事局層面探討海平面上升及海岸洪水風險對業務構成的潛在長遠影響，有關風險是2021年第26屆聯合國氣候變化大會及聯合國跨政府氣候變化小組討論的議題，以及其最新一份報告所論及的其中一個主要氣候變化的影響。詳情可參閱本報告第129至133頁。

企業責任及可持續發展的承諾

董事局貫徹本集團的企業責任及可持續發展策略方針，確保積極為業務所屬社區及廣泛社會帶來貢獻，為社會、經濟及環境帶來裨益。2021年，我們推出了新的企業責任及可持續發展策略，命名為「尊尚傳承2030願景」。全球疫情持續影響全球大部分地區，與此同時，氣候亦出現急劇變遷，社會不平等及分化情況不斷加劇。身為服務社會的一份子，我們須繼續做好本份、發揮所長，以過去十年取得的進展為基礎，準備好克服更多環境及社會風險所帶來的挑戰。我們相信「2030願景」將引領我們發展未來十年以至更遙遠的將來，同時協助我們抵禦未來波動及不可預期的挑戰。詳情可參閱本報告第134至137頁的集團企業責任委員會報告，以及本集團於網上發布的企業責任及可持續發展報告。

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於2021財政年度完結時的有效版本，編製公司企業管治報告。然而，我們的理念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。本報告重申董事局與高級管理人員對高水平企業管治的承諾，而這承諾也是本集團建立良好的企業文化的基石。

致力爭取長遠成功

總體而言，本人相信本集團的企業管治架構有助我們應對當今全球的不明朗情況。我們會一直力求進步，並從應對當前挑戰中汲取經驗，確保公司取得長遠成就。

米高嘉道理爵士

2022年3月16日

領導團隊 — 董事局成員

非執行主席

N E



米高嘉道理爵士

年齡：80 獲委任：1964年11月

專長及經驗

米高嘉道理爵士於1985年獲選為主席。彼擔任其他兩間上市公司董事職位以及私人公司的董事。米高嘉道理爵士擁有數十年從事不同行業的國際經驗，包括基建、公用事業、房地產及零售業。米高嘉道理爵士擁有廣博的酒店及房地產行業知識，深入了解公司營運所處的環境，以及對投資者情緒的全面理解。

名銜、資格及學歷

GBS, Hon. LLD, Hon. DSc, 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

其他主要職務

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)
嘉道理父子有限公司*(董事)

其他資料

本公司的主要股東
本集團旗下兩間公司的董事
斐歷嘉道理先生的父親
永遠榮譽董事麥高利先生的小舅

非執行副主席

A R E F



包立賢

年齡：65 獲委任：2014年5月

專長及經驗

包立賢先生曾擔任多個不同董事局及委員會的高層職位，擁有豐富的領導經驗。彼曾任中電控股有限公司集團常務董事及首席執行官，並於基建、製造業及房地產行業的上市公司擔任董事。包立賢先生曾任職英國投資銀行施羅德集團(位於英國、新加坡及香港分公司)，並擁有銀行、金融、投資及企業財務專業知識。

名銜、資格及學歷

英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員
劍橋大學文學學士及文學碩士
哈佛商學院工商管理碩士

其他主要職務

中電控股有限公司#(非執行董事)
太平地氈國際有限公司*(非執行董事)
香港鐵路有限公司*(獨立非執行董事)
嘉道理父子有限公司*(主席)

其他資料

本集團旗下多間公司的董事

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

該等公司的證券現時於香港聯交所上市

* 嘉道理父子有限公司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

執行董事

Ⓔ Ⓕ



行政總裁 郭敬文

年齡：62 獲委任：2002年2月

專長及經驗

郭先生擔任本公司董事總經理兼行政總裁，擁有20年酒店及房地產相關經驗，並曾任職其他上市公司董事局及委員會。彼亦具備會計、投資銀行及企業和財務管理的經驗。自1983年於倫敦羅兵咸會計師事務所獲得特許會計師資格後，彼於倫敦巴克萊德勝投資公司及香港寶源投資擁有逾十年的投資銀行經驗，且於1991年獲晉升為企業財務主管。郭先生其後於1996至2002年擔任港鐵公司財務總監。

郭先生曾任職於多個知名監管機構(例如香港聯交所上市委員會、香港收購及合併委員會以及國際會計準則理事會的闡釋委員會)，進一步加強其國際市場、會計、企業風險管理及合規方面的專業知識。彼曾為太古股份有限公司及東方海外(國際)有限公司獨立非執行董事。

名銜、資格及學歷

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

英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員

香港會計師公會會員

香港管理專業協會資深會員

倫敦經濟學院經濟科學士

其他主要職務

恒生銀行有限公司*(獨立非執行董事)

世界旅遊及旅行理事會(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)

其他資料

本集團旗下大部分公司的董事

營運總裁 包華

年齡：68 獲委任：2004年4月



專長及經驗

包華先生於1981年加入本集團，一直負責拓展及完善本集團的高水準顧客服務及卓越營運表現。出任多個營運職位後，彼於1994年獲委任為香港半島酒店總經理，並於1999年兼負管理本集團亞洲區域酒店的業務工作。包華先生於2004年4月獲委任為營運總裁，監督本集團全球資產的營運。

其他主要職務

香港中文大學酒店及旅遊管理學院

(諮詢委員會成員)

港怡醫院(顧問委員會成員)

其他資料

洛桑酒店管理學院舊生會(終身成就獎)

本集團旗下大部分公司的董事

名銜、資格及學歷

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

Chevalier dans l'Ordre du Mérite Agricole

畢業於瑞士洛桑酒店管理學院

領導團隊 — 董事局成員

F



財務總裁 葉思明

年齡：52 獲委任：2021年1月

專長及經驗

葉先生擁有投資、房地產交易及企業財務的工作背景。在加入香港上海大酒店之前，葉先生曾於豐泰地產投資、高富諾亞太區 (Grosvenor Asia Pacific)，以及怡和集團旗下數間公司擔任首席財務總監。彼亦曾於紐約和香港的摩根士丹利和德意志銀行併購部門擔任投資銀行家。

名銜、資格及學歷

布朗大學國際關係學士
倫敦商學院工商管理碩士

其他資料

本集團旗下大部分公司的董事

非執行董事

毛嘉達

年齡：69 獲委任：1985年5月



專長及經驗

毛嘉達先生與本集團淵源極深，對酒店及房地產行業有獨特的知識，彼於1993至2002年5月期間擔任董事局副主席。彼為資深首席行政人員，擁有環球市場經驗，於公眾及私人公司擔任多個行政及非行政董事職位。毛嘉達先生為特許會計師，在零售、公用事業、房地產及基礎設施等多個行業擁有深厚的金融及策略經驗。

其他主要職務

嘉道理父子有限公司*(執行董事)
中電控股有限公司*(非執行副主席)
中華電力有限公司(非執行主席)
中電地產有限公司(非執行主席)
中電地產投資有限公司(非執行主席)
青山發電有限公司(非執行主席)
香港抽水蓄能發展有限公司(非執行主席)
長江和記實業有限公司*(米高嘉道理爵士
(獨立非執行董事)的替代董事)

名銜、資格及學歷

英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員

其他資料

本集團旗下數間附屬公司的董事

E F



利約翰

年齡：68 獲委任：2006年5月

專長及經驗

利約翰先生多年來擔任本公司非執行董事，擁有廣泛的酒店業知識。彼為私人執業律師，曾擔任中電集團內部高級法律顧問。彼在房地產、航空及公用事業等行業擁有豐富的企業管治及董事的環球市場經驗，並且精通風險管理及合規知識。

名銜、資格及學歷

倫敦、薩里及澳門大學畢業
香港、英格蘭及威爾斯以及澳洲律師

其他主要職務

中電控股有限公司*(非執行董事)
嘉道理父子有限公司*(董事)
美捷香港商用飛機有限公司(董事)
直升機服務(香港)有限公司(董事)

高富華

年齡：62 獲委任：2006年5月

**專長及經驗**

高富華先生擁有逾35年的亞太區企業管理經驗，主要是房地產、製造及分銷行業。彼在董事局的任期使其對本集團的業務及業務營運所在地的行業環境擁有深入的了解，結合其在香港多間其他公司任職董事局的經驗，彼能夠向董事局及整體管理團隊提供建設性的領導及支援。

名銜、資格及學歷

牛津大學文學學士及文學碩士

其他主要職務

太平地氈國際有限公司*(主席)
嘉道理父子有限公司*(董事)

其他資料

本集團旗下一間公司的董事

陸士傑

年齡：47 獲委任：2017年12月

**專長及經驗**

陸士傑先生在私募股權、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。他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。

名銜、資格及學歷

凱洛格－香港科技大學行政人員
工商管理碩士課程
澳洲紐卡素大學航空管理學碩士
美國康奈爾大學款待管理認證證書
信託與財產從業者協會會員

其他主要職務

嘉道理父子有限公司*(董事)

斐歷嘉道理

年齡：30 獲委任：2017年12月

**專長及經驗**

斐歷嘉道理先生負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益。彼獲委任加入董事局前，曾於倫敦多家商業地產公司及香港中電集團實習。彼亦擔任其他兩間公司董事局的職位，並已在房地產行業積累了扎實的專業知識。

名銜、資格及學歷

波士頓大學傳理學士
美國聯邦航空總署頒發的商用飛行員執照
(直升機)

其他主要職務

中電控股有限公司*(非執行董事)
嘉道理父子有限公司*(董事)

其他資料

米高嘉道理爵士的兒子
永遠榮譽董事麥高利先生的侄兒

領導團隊 — 董事局成員

獨立非執行董事

(N)



李國寶爵士

年齡：83 獲委任：1987年10月

專長及經驗

李爵士為香港知名銀行家，在香港及海外多間聲譽卓著的公司擔任高層管理職位。李爵士深厚廣博的經驗為董事局帶來獨到的觀點。彼於多個行業的專才為本集團各項業務提供多樣化的技術及知識。

名銜、資格及學歷

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, 香港金融學院院士

其他主要職務

東亞銀行有限公司#(執行主席)
香港中華煤氣有限公司#(獨立非執行董事)
香港生力啤酒廠有限公司#
(獨立非執行董事)
維他奶國際集團有限公司#
(獨立非執行董事)
粵海投資有限公司#(獨立非執行董事)
(直至2021年3月)
劍橋之友香港有限公司(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)
財資市場公會議會(成員)

(A) (R)



包立德，CBE

年齡：74 獲委任：2004年2月

專長及經驗

包立德先生多年來擔任獨立非執行董事，並且為審核及薪酬委員會主席。彼擁有豐富的領導經驗，曾擔任香港羅兵咸永道會計師事務所高級合夥人。憑藉於金融、會計及稅務方面的專才，彼為本公司財務審計、風險管理、合規及內部監控框架提供關鍵策略指引。

名銜、資格及學歷

CBE
英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員

其他主要職務

德昌電機控股有限公司#(獨立非執行董事)
太平洋航運集團有限公司#(獨立非執行董事)
香港英國總商會(監督委員會主席)

卜佩仁

年齡：74 獲委任：1996年5月

**專長及經驗**

卜佩仁先生於1996至2002年期間出任本公司董事總經理兼行政總裁，對本集團業務具備深入的了解。彼於2009年由非執行董事調任為獨立非執行董事，繼續透過其於酒店及旅遊業的多方面專長及廣泛的經驗為董事局提供寶貴的建議。

名銜、資格及學歷

Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur
 瑞士聯邦理工學院理科碩士
 史丹福大學理科碩士

馮國綸博士，SBS, OBE, JP

年齡：73 獲委任：2011年1月

①

**專長及經驗**

馮博士擁有多元化企業經驗，自2011年獲委任後，已為董事局提供寶貴的見解及建議。馮博士擁有深厚的零售行業背景，曾擔任利豐有限公司的集團主席，以使其除一般管理及風險管理事務外，亦能對高端零售及集團於土耳其投資提出建議。馮博士於1998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。

名銜、資格及學歷

SBS, OBE, JP
 普林斯頓大學工程學士
 哈佛商學院工商管理碩士
 香港科技大學榮譽工商管理學博士
 香港理工大學榮譽工商管理學博士
 香港浸會大學榮譽工商管理學博士
 馬來西亞宏願開放大學榮譽文學博士

其他主要職務

馮氏集團(集團副主席)
 利亞零售有限公司#(非執行董事)
 利標品牌有限公司(清盤中)#
 (執行主席—於2021年8月調任為執行董事)
 偉易達集團#(獨立非執行董事)
 新鴻基地產發展有限公司#(獨立非執行董事)

領導團隊 — 董事局成員

®



王葛鳴博士，DBE, JP

年齡：69 獲委任：2013年2月

專長及經驗

王博士憑藉逾30年於政治與非牟利領域以及多間私營機構擔任董事的經驗，向董事局提供寶貴及獨有的建議。彼尤其擅長公共事務、項目管理、革新及風險管理等領域。自2013年獲委任為獨立非執行董事，王博士以其多元化業務的背景為董事局作出重大貢獻。

名銜、資格及學歷

DBE, JP
 加州大學戴維斯分校社會學博士
 香港中文大學名譽博士
 香港理工大學名譽博士
 香港大學名譽博士
 香港教育學院名譽博士
 多倫多大學名譽博士
 倫敦政治經濟學院榮譽院士

其他主要職務

中國人民政治協商會議全國委員會(委員)
 長江和記實業有限公司#(獨立非執行董事)
 和記電訊香港控股有限公司#
 (獨立非執行董事)
 香港賽馬會(董事)
 香港世界宣明會(榮譽主席)
 香港青年協會(高級顧問)
 亞洲國際學校有限公司(主席)

溫詩雅博士，OBE

年齡：63 獲委任：2016年1月



專長及經驗

溫詩雅博士在電子商貿、高端零售及國際業務方面擁有豐富經驗和專業知識。彼曾於消費、數碼及零售行業擔任多個行政管理職位。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。隨後彼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。溫詩雅博士亦曾擔任全球數碼電子商貿機構Net-a-Porter董事局的特別顧問。

名銜、資格及學歷

OBE(大英帝國官佐勳章)
 因其在英國商界的貢獻獲赫瑞－瓦特大學頒授博士學位

其他主要職務

網上女士服裝業務Winser London Limited
 (創辦人兼行政總裁)

其他資料

前稱Kim Lesley Haresign

A



謝貫珩

年齡：55 獲委任：2017年12月

專長及經驗

謝女士同時擁有法律以及金融服務的背景，為董事局帶來獨有的技能及知識。謝女士曾於紐約的蘇利文•克倫威爾國際律師事務所擔任律師，亦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。彼現為柏瑞投資亞洲(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。

名銜、資格及學歷

哈佛大學應用數學文學士
哈佛法學院法學博士

其他主要職務

香港特區政府律師紀律審裁團(成員)
香港特區政府藝術發展諮詢委員會(委員)
香港特區政府市政服務上訴委員會(成員)

其他資料

謝女士負責經營其家族的YangTse Foundation，該基金致力支持各項教育及藝術活動

永遠榮譽董事

麥高利

年齡：86 獲委任：1972年5月

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。

領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員

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，是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、包華先生及葉思明先生)¹，及高級管理人員(包括集團核心成員及其他成員)組成。由於物業部集團總監孫漫天先生將於2022年夏季退任，林思靈女士於2022年3月獲委任為集團管理理事會成員。

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：53

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」計劃)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(直至2022年退任)

年齡：64

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、上海及法國的物業及會所。孫漫天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。孫漫天先生於山頂纜車升級工程竣工後，在2022夏季退任，並已於2022年3月31日將大部分其他職責移交予林思靈女士(林女士之履歷資料載於第107頁)。

¹ 郭敬文先生、包華先生及葉思明先生的履歷資料載於第99及100頁

其他成員：

**張榮耀****半島酒店集團亞洲區域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：54

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。自2020年以來，彼開始承擔更多職責，並獲委任為半島酒店集團亞洲區域副總裁兼香港半島酒店常務董事。彼現時的地區職責涵蓋半島酒店集團位於香港、上海、北京、東京、曼谷及馬尼拉等亞洲地區的業務以及位於香港的大班洗衣。彼為本集團旗下多間公司的董事。

**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：59

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。彼亦為科技督導委員會聯席主席。

**林思靈****物業部集團總監**

獲委任為集團管理理事會成員：2022年3月

年齡：41

於本集團的主要職責

林女士於2022年3月加入本集團，在商業地產及項目開發管理方面擁有豐富經驗。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，以及管理本集團其他位於香港、越南、上海及法國的物業，並將獲委任為本集團旗下多間公司的董事。

領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員



Maria Razumich-Zec

區域副總裁兼芝加哥半島酒店董事總經理
獲委任為集團管理理事會成員：2007年
年齡：64

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。彼為本集團旗下兩間公司的董事。



羅瑞思

品牌及營運支援集團總監
獲委任為集團管理理事會成員：2020年
年齡：40

於本集團的主要職責

羅瑞思先生於2002年加入本集團，任職於比華利山半島酒店，其後於2011年獲擢升為酒店駐店經理。羅瑞思先生於2013年轉任上海半島酒店的酒店經理。於2015年，彼調遷至香港上海大酒店總部，並於2016年11月升任為營運規劃支援部集團總經理。彼作為品牌及營運支援集團總監，負責帶領團隊監督現有和興建中的半島酒店的銷售及市場推廣、品牌、賓客體驗及營運。另外，彼亦負責督導半島商品有限公司之半島精品零售業務。



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：53

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」計劃的主要領導人之一。

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

邦翱霖－淺水灣有限公司總經理兼半島會所管理及顧問服務有限公司總經理

樂彪文－紐約半島酒店總經理

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－伊斯坦堡半島酒店董事總經理

馮子龍－集團司庫

高君華－項目總經理

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

Kai Lermen－鷓園高爾夫球會總經理

呂以民－中國事務總監兼半島酒店集團大中華區市場及銷售副總裁

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－集團企業事務總經理

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－巴黎半島酒店董事總經理

利棟國－半島商品有限公司總經理

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

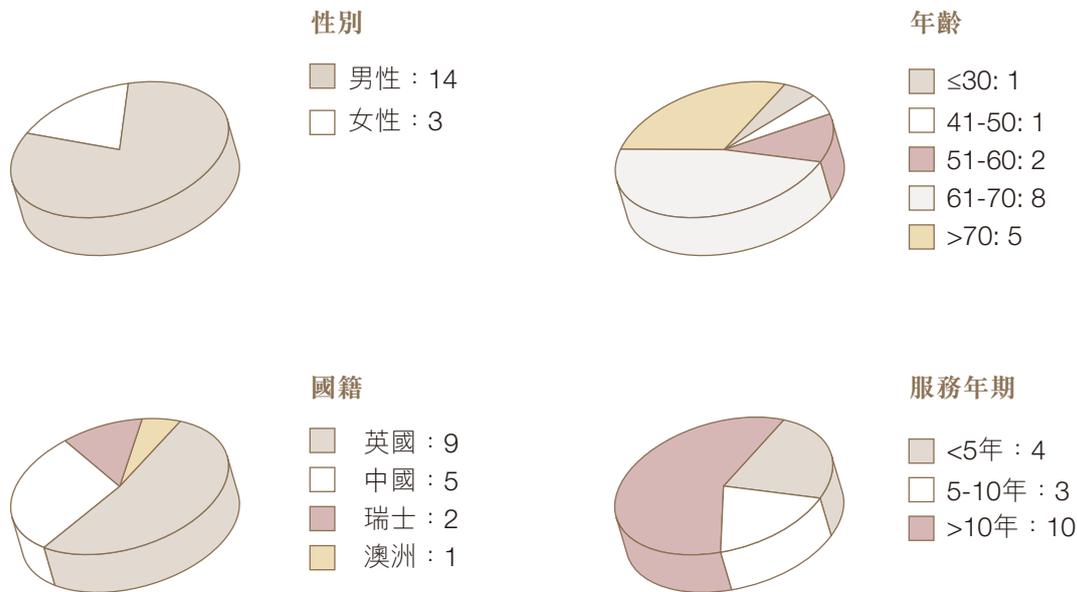
溫潔儀－集團審核及風險管理總經理兼倫敦半島酒店項目財務主管

黃書培－企業責任及可持續發展高級經理

領導團隊 — 多元化

董事局成員多元化

一個穩健有效的董事局需要適當地發揮各成員的技能、經驗及多元特點，以就策略事項作出明智判斷，並有效監督及指導管理層，因此，董事局認為多元化不應局限於性別層面。董事局各成員相關技能及經驗已於其各自履歷中闡述²。下表列明董事局於性別、國籍、年齡以及服務年期等方面的多元化。



高級管理人員及主要職務主管多元化

多元化理念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職務主管的性別比例如下：



* 包括三位執行董事

** 主要職務人員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

本公司已採取措施增進各級別員工的多元化並將繼續執行有關措施，同時制訂平等機會政策。不論性別、種族、年齡、國籍、宗教信仰、性取向、殘障，以及其他方面的多元特點，我們為所有員工提供平等機會，並反對任何形式的歧視。截至2021年12月31日止，在我們的總員工人數中有41%是女性，59%是男性。其他詳情以及香港上海大酒店所有業務和總公司全體員工與管理人員的性別比例概要，於企業責任及可持續發展報告第36頁披露。我們為本公司的多元性而感到自豪，同時更期望透過「職場共融策略」進一步推動多元化。該策略著眼於三大重點：營造共融文化、培養共融領袖，以及制定無偏見的人才管理流程，旨在為本公司制訂藍圖，推動彼此包容、互相尊重的文化，協助員工學習和成長，並且在工作中發揮真我³。包容並蓄的企業文化能推動本公司拓展多元視野，招攬新的人才庫，變得更靈活和現代化。我們相信此舉有助本公司的業務成果更上一層樓。

² 詳情可參閱98至105頁

³ 策略詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第36頁

企業管治報告

文化及價值觀

董事局堅信，企業文化乃本集團的發展基石，有利於集團作長遠的業務發展及取得經濟成就，亦有助持續的增長。全賴有深厚的企業文化根基，讓集團經得起非常時期的考驗，就如在過去兩年的困難時刻裡，我們仍可保持堅韌不拔的精神。良好的企業文化能夠保障並按優次訂立公司的目標，以及實現目標和相關的價值觀，而公司的文化及價值觀則確立管治架構的基調，兩者相輔相成，共同協助集團應對不斷變化的監管、市場環境及業務挑戰，從而實現長遠發展。董事局視企業管治為本公司業務策略的重要一環。透過實踐妥善的管治架構，以及在聘請高級管理人員時明確強調企業文化的重要性，董事局得以為整個集團建立了秉持誠信、負責任及具透明度的企業文化，進而提升生產力，加強品牌影響力及聲譽，最終為股東創造正面的長遠價值。

引領及推廣文化

董事局以「正確行事」為基礎，設立及推廣企業文化。董事局期望及要求中高級管理人員貫徹這種精神。為此，有關文化及價值觀貫穿整個集團的各項管治政策、常規及管控措施，包括如下：

■ 講求誠信及合規文化

我們秉持以誠信為本的營商理念，在「香港上海大酒店核心原則」列明企業文化及價值觀的九項原則，並期望員工遵循有關行為及服務指引，包括態度恭敬尊重他人、具備團隊精神、抱持熱誠精益求精、彼此尊重等。這些核心原則已融入我們在人力資源方面的常規實踐之中，體現在招聘、甄選及評估工作表現上，是我們溝通的共同語言，並為日常的應有期望奠定了基礎。

我們不但訂立行為及服務指引，亦制訂了與合規相關的政策，例如經董事局確認的行為守則、反賄賂和腐敗政策、反欺詐政策及公平競爭政策。為配合上述各項政策，所有僱員均須完成必修的電子學習課程，並且定期重修課程溫故知新，有關培訓更備有當地語言可供選擇。

■ 承責文化

各級員工均須就自己的行為及決定承擔責任。本集團的管理層架構致力促進承責文化，確保業務各級別的管理人員均受到適當有效的審查及監督。有關管理層架構的詳情請參閱企業管治框架章節。董事局最終向本公司的股東及業務相關人士承責，並透過正式的評估程序定期檢討其成效及承責情況。

■ 重視溝通及透明度的文化

董事局明白處事透明、開誠布公對董事局及高級管理人員至關重要，包括在正式董事局會議以外，定期及特設對話和溝通機會。在管理層與員工溝通方面，我們設有定期的行政總裁網絡廣播，幫助員工大致了解業務表現，以及項目和重點領域的最新資訊。此外，我們今年亦舉辦了互動直播環節，讓全球員工有機會與行政總裁對話提問。同時，各營運單位的總經理亦定期召開員工大會，與員工分享最新業務資訊及令人鼓舞的訊息。在更廣泛層面上，本公司與所有股東及業務相關人士保持對話溝通。有關溝通詳情請參閱第124及125頁及第86至89頁。

企業管治報告

■ 關懷員工的文化

我們知悉員工是公司最寶貴的資產，因此已制定為期三年的人力資源策略，集中關注員工及文化方面的事務，亦將員工包含在「2030願景」的三大要素之一，同時透過「2025革新」計劃著力推動工作環境現代化轉型，以及成為求職者首選的僱主。我們會特別關注身心健康議題，尤其是在疫情期間，時刻確保工作場所能營造安全共融的環境，加強與員工的溝通。

員工身心健康

員工的健康與安全一直是本公司文化價值的首要元素。除一般醫療福利之外，我們亦明白員工的身心健康與福祉的重要性，因此在有需要時積極為員工提供支援，包括推行「員工援助計劃」，此舉在新冠病毒疫情期間惠及員工，尤其可貴。

現代化工作場所及環境

我們繼續實施「2025革新」計劃⁴，務求推動工作場所、職場環境及企業文化的現代化，從而吸納及挽留人才。計劃主要有三大重點：(i)環境氣氛與身心健康、(ii)科技與內部溝通，及(iii)領導才能、員工的投入度和發展。董事局深明，要建立並維持健康的企業文化，貼合員工不斷變化的需求，上述三大要素乃至關重要。

■ 包容尊重的文化

我們致力營造彼此包容、互相尊重的工作場所，為所有員工提供平等機會，並以多元共融政策⁵為藍圖，鼓勵員工在工作中保持積極正面的真我本色，齊心建立共融的工作環境。

■ 聆聽文化

董事局深明，危機正是對公司文化韌力的考驗，董事局鼓勵管理層做足準備、靈活應變，保持積極主動。此外，在艱難時刻更需要了解員工的感受，主動支援員工所需。為此，我們在全球各地開展網上情感傾向情緒調查，就員工的身心健康情況進行「健康檢查」，了解使員工保持堅韌、身心健康及發揮才能的主要推動力。

「2025革新」計劃的核心在於透過訪問調查及焦點小組，聆聽員工的心聲。作為「2025革新」計劃的一部分，我們推行「匯聚創智」計劃，嘉獎員工就該計劃四大領域(其中之一為文化)提出意見、創新觀點及改善措施。此舉讓員工有機會獲得聆聽，以及提供一個平台讓員工提出自己最關切的問題，從而影響領導層的決策。

4 詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第35頁

5 策略詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第36頁

■ 企業責任文化

本公司努力實踐目光長遠的負責任企業公民角色，在旗下不同物業實施多項可持續發展措施，盡力減少對環境的影響。各營運單位均設有企業責任及可持續發展委員會，負責每年實施符合「2030願景」的全球及本地措施。

我們居住和工作的社區是我們的家園，也是業務不可或缺的部分。我們融入當地文化，關顧我們的鄰里及居住所在地的社會，而社區發展也是「2030願景」之下的三大與業務相關的範疇之一。我們的義工及社區活動的重心是關注社區所需，傳遞關愛以及服務所屬社區，也是酒店工作不可或缺的精神價值⁶。

有關我們的企業責任及可持續發展措施，請參閱網上刊載之企業責任及可持續發展報告。

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。第115頁的圖表說明企業管治架構⁷如何令整個集團得以發展及實行良好管治，同時協助我們評估及管理風險和機遇。

董事局及董事委員會

董事局負責制定本集團的策略及目標，務求實現長遠價值、宣揚集團文化、監督其行為及事務，並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。董事局會直接履行部分職責，其餘職責則透過五個董事委員會履行。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，並在執行由董事局決定的事務之前，請示董事局的批准。

集團管理理事會及附屬委員會

作為管理中樞的集團管理理事會由行政總裁擔任主席，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創新及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。

主席及行政總裁

本公司主席及行政總裁有明確界定的職責及清晰的責任分工。主席及行政總裁的明確職責及責任分工由董事局商定，並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。

⁶ 社區活動詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第42至44頁

⁷ 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

董事及公司秘書的角色及職責

彼等各自的職責載於下表。

角色	職責
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 • 促進全體董事之間坦誠討論，並確保彼此維持具建設性的關係 • 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"> • 領導管理層及集團管理理事會營運本集團日常業務 • 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
執行董事 郭敬文 包華 葉思明	<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
非執行董事及獨立非執行董事  第100至105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，並以其不同技能、專長、背景及資格，讓該等委員會有所裨益 • 獨立非執行董事亦擔當其他角色： <ul style="list-style-type: none"> – 以其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
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，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 • 協助董事就任須知事項及專業發展

權

冊



企業管治報告

2021年董事局工作內容

由於新冠病毒引致前景持續不明朗，董事局於2021年舉行的會議主要圍繞疫情帶來的影響以及本集團為此作出的應對及調整策略，以確保我們充分做好準備，把握機會為我們所有業務創造長期價值。董事局及其轄下的委員會就疫情所採取的詳細措施請參閱2020年報第110及111頁，其中多項措施持續至2021年，並更專注培養韌力及長遠復甦。

由於2021年持續施行的旅遊限制令，董事局未能如2020年報所述於辦公室以外的場所舉行一次全日的策略會議，以審視和調整本集團的策略。然而，董事局仍透過其他途徑專注發展公司策略。2021年，執行委員會廣泛探討中短期工作重點及長期策略，並在董事局會議上匯報最新情況。此外，管理層亦分配不同團隊負責指定的重點領域。有關團隊識別出潛在障礙及主要挑戰，並提出可行的發展方案。我們與執行委員會訂立及探討策略討論框架，並將在下屆實體策略會議上與董事局一起檢討該框架。

此外，董事局繼續關注所有常規事項。下文為董事局於2021年的其他主要工作內容。



策略

- 監察本集團在業務多元化的討論所取得的進展，探討其他新增收入的機遇
- 討論有關半島商品的策略及潛在擴張計劃
- 全面檢討新冠病毒疫情的影響，以及上海和芝加哥半島酒店的復甦方案



財務及營運

- 檢討營運單位的業務、挑戰與機遇，以及本集團的財務狀況
- 監察及評估倫敦、伊斯坦堡及仰光項目以及山頂纜車升級項目的進展、成本、主要風險及紓緩措施
- 評估用以制訂2022年度預算的重點，並最終通過2022年度預算，考慮未來的投資前景，制訂不同的復甦情景預期及必要成本管控措施
- 檢討及討論當前的物業估值方法
- 監察香港半島酒店商場的翻新工程進展情況
- 對王府半島酒店翻新項目進行實施後的檢討
- 檢討香港半島酒店的客房業務表現及2019至2021年間推出之措施

周全決策基於準確、清晰、完整及可靠的資料

- 詳細的董事局會議文件供閱讀討論
- 每月匯報的香港上海大酒店業務營運資料
- 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收錄於向各董事提供的每月匯報，以及為董事局編製的最新資訊
- 可得到高級管理人員、公司秘書及專業顧問提供意見或額外資訊策略及財務



領導團隊及員工

- 審視並討論勞工市場的競爭情況，以及吸納和挽留主要人才所需採取的措施
- 討論2021年香港上海大酒店情感傾向調查的結果，以及焦點小組收集的員工意見
- 審視在持續執行新冠疫情限制措施之下的工作情況，提高酒店的健康及衛生水平、與業務相關人士溝通，並推動業務增長
- 掌握各營運單位的疫苗接種率情況，強調整個員工團隊維持高疫苗接種率的重要性



企業管治

- 審視企業管治董事委員會主席的定期最新情況匯報，其中包括該等會議中提出的關鍵事宜和議題，以及待董事局通過的建議
- 批准2022年非執行董事、獨立非執行董事及企業管治董事委員會的袍金回復至等同於暫停發放／暫時減少袍金前時期的水平
- 批准薪酬委員會職權範圍的建議修訂，以便委員會更專注檢討董事及高級管理人員的薪酬政策
- 批准提名委員會的決定，在實施性別多元化政策方面不會明確設定任何性別多元化限制或可計量目標，因為不論在性別或其他方面，多元化不應僅限於性別而已
- 批准本公司組織章程細則的建議修訂，允許本公司在有需要時以混合會議形式靈活召開股東大會，而股東亦可透過電子設備參加會議，代替親身出席



風險管理

- 兩次全面檢討影響營運單位的主要關鍵策略及外部風險、發展中項目的風險，以及本集團的風險紓緩措施
- 透過審核委員會監察及檢討風險管理及內部監控系統成效

企業管治報告



可持續發展

- 審閱「尊尚傳承2030願景」「2030願景」的進展，以及透過集團企業責任委員會識別重要性議題和釐定優次
- 檢視本集團的企業責任及可持續發展措施
- 討論氣候變化潛在風險，例如：海平面上升及海岸洪水等風險對本集團不同營運單位的影響
- 根據第26屆聯合國氣候變化大會最新資訊及聯合國跨政府氣候變化小組報告討論本集團面臨的若干轉型風險
- 通過已更新的反現代奴役聲明⁹，當中交待了年內本集團所採取的相關措施，旨在表明我們的承諾，盡力確保我們各業務部門或供應鏈中不存在現代奴役及人口販運問題

董事局評估

董事局自2013年起每兩年評估其表現一次，有關評估旨在識別出須予加強及提高董事局成效的領域，最近一次評估於2019年進行。於2020年，董事局審視了2019年檢討的採取行動及建議的進展情況。

董事局預計或可於2022年開展下一次評估。屆時，董事局將外聘一名獨立顧問引導檢討，並採取與最近一次評估相若的方法。

除自我評估外，主席每年在10月董事局會議前與獨立非執行董事單獨會面，就本公司業務相關事宜聽取獨立觀點，了解彼等對本公司業務方向的想法，以及任何有關本公司管理層的意見或獨立非執行董事有意提出的任何其他事宜。隨後全體董事局成員就獨立非執行董事提出的意見及建議，公開進行有建設性的討論。2021年，在會上提出的議題包括本公司的中長期策略及繼任計劃，管理層將繼續處理。

董事出席率、培訓及發展記錄

2021年，董事局按日程召開五次會議，並透過文件傳閱的方式批准一項董事局決議。鑒於新冠病毒疫情的關係，會議毋須全體董事親身出席，而是以數碼工具輔助召開。2021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，以及培訓及發展記錄如下：

	董事局 ⁽¹⁾	審核 委員會 ⁽²⁾	提名委 員會	薪酬 委員會	股東周年 大會 ⁽²⁾	培訓及 發展計劃 ⁽⁶⁾
非執行董事						
米高嘉道理爵士 ⁽³⁾	5(6)		2(2)		0(1)	✓
非執行主席						
包立賢先生	5(5)	4(4)		4(4)	1(1)	✓
非執行副主席						
毛嘉達先生	5(5)				1(1)	✓
利約翰先生	5(5)				1(1)	✓
高富華先生	5(5)				1(1)	✓
陸士傑先生	5(5)				1(1)	✓
斐歷嘉道理先生 ⁽³⁾	4(5)				0(1)	✓
獨立非執行董事						
李國寶爵士	6(6)		2(2)		1(1)	✓
包立德先生	6(6)	4(4)		4(4)	1(1)	✓
卜佩仁先生	6(6)				1(1)	✓
馮國綸博士	6(6)		2(2)		1(1)	✓
王葛鳴博士	6(6)			4(4)	1(1)	✓
溫詩雅博士 ⁽⁴⁾	5(6)				0(1)	✓
謝貫珩女士	6(6)	4(4)			1(1)	✓
執行董事						
郭敬文先生	5(5)				1(1)	✓
行政總裁						
包華先生	5(5)				1(1)	✓
營運總裁						
葉思明先生	5(5)				1(1)	✓
財務總裁						
公司秘書						
廖宜菁女士 ⁽⁵⁾	5(5)	4(4)	2(2)	2(4)	1(1)	✓

附註：

- (1) 包括一次主席單獨與獨立非執行董事召開的年度會議
- (2) 每個審核委員會會議及股東周年大會均有外聘獨立核數師代表出席
- (3) 米高嘉道理爵士及斐歷嘉道理先生因家庭理由未能出席董事局會議及股東周年大會
- (4) 溫詩雅博士因健康理由未能出席董事局會議及因其他事務未能出席股東周年大會
- (5) 廖宜菁女士並無出席兩次涉及彼本人及其他集團核心成員的薪酬委員會會議
於2021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
- (6) 董事參與培訓及發展，由本公司或外部機構安排有關於業務或董事職責的研討會／會議及網上研討會，以及閱讀監管／企業管治及行業相關的匯報。2021年的議題包括：反賄賂和腐敗、企業管治、可持續發展、監管合規及董事職責

企業管治報告

風險管理

有效的風險管理對全面實現本集團的策略目標上擔當著極為重要的角色，該目標旨在確保業務長期應變能力、提升旗下資產組合的質素、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充分及有效，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下圖所示的「三線模型」為指引。此架構及其相關程序旨在管理及降低風險，而非消除集團面對的所有風險。與其他系統一樣，此架構不能絕對抵禦所有業務均會面臨的風險(例如自然災害、欺詐及判斷失誤)。這模型中的三線各自有明確的責任，而採取的行動與集團的目標一致。這種一致性透過定期有效的協調、合作及溝通實現。



第一線：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在整個集團全面貫徹運行以降低整體威脅組織的風險，並對實現組織目標提供保證。組織層面的監控措施包括行為守則及舉報政策、集團採購及招標政策、公平競爭指引及內幕消息政策等。

流程層面的監控措施包括營運標準，例如針對加強旗下營運酒店的清潔及衛生指引及準則、規管審批權限的政策及程序、盡職審查規定、資產保護及財務報告，以及許多其他標準。

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2021年為減緩主要風險所採取的監控措施，請參閱第129至133頁的集團風險管理委員會報告。

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披露為止。

內幕消息處理指引

- 於內聯網分享清晰易讀的指引，以提高其各員工的意識
- 不遵守指引即屬違反行為守則
- 建立制度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



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影響業務的新風險、重估現有風險的程度，評核現有監控措施對管理已知風險的成效。倘若現有監控措施被評為成效較低，將委任負責人在時限內採取行動以強化監控計劃。



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均需透過聲明書，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及私隱檢查，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，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。適用於整個集團的事故匯報政策設立集團公司確定事故嚴重程度的方法以及相應的匯報要求。此舉亦提升了監控本集團內部監控及風險管理常規相關資料的質素。

企業管治報告

此外，舉報政策¹⁰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，並予以記錄、審查、獨立核實及調查。調查結果向執行董事及審核委員會匯報，並由相關各方實施經批准的建議。

我們於2021年透過舉報制度接獲四宗可能涉及誠信問題的報告，有關舉報已悉數調查。在四宗舉報中：一宗並無事實依據、兩宗按調查結果建議加強營運內部監控，另有一宗在撰寫本報告之際尚在調查中。

第二線：風險管理職能

第二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)監督營運單位及發展項目的風險狀況及風險管理措施，並就此每半年向審核委員會及董事局匯報；(ii)監察本集團的主要及潛在風險；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¹¹，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。



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，並在有需要時與集團管理理事會進一步討論。委員會亦會討論如何把握機會改善主要監控措施，並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(尤其與新冠病毒疫情相關的風險)，以應對內外部環境的變動及發展。有關2021年所採取行動詳情，請參閱第129至133頁的集團風險管理委員會報告。

第三線：內部核證

審核及風險管理部就管治及風險管理的充足程度及成效，提供獨立及客觀的內部核證並提出建議。該部門亦透過高水準的應用系統及規範的流程、專業知識和技能及見解，促進及支援集團運作上的持續改進。

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。由於本公司營運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。

2021年的內部審核計劃包括檢討主要業務流程的效率，以改善集團及個別營運單位的效率及表現，並專注審核兩個酒店發展項目。此外，審核及風險管理部繼續實施強化程序，有系統地及時追蹤所有業務單位實施建議的進展情況。

外部核證

本集團的外聘核數師獨立審核集團涉及財務匯報事項的重要內部監控措施，並每六個月向審核委員會匯報監控較弱的範圍，進一步完善第三線。

董事局確認

董事局已審議並確認審核委員會對本集團風險管理及監控系統的成效評估。在2021全年並無發現任何可能嚴重影響本集團營運、財務匯報及合規監控的有效性之事宜，而現有的風險管理及內部監控系統維持有效及充足。

¹⁰ 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/speak-up-policy

¹¹ 五步風險管理方法詳情可參閱集團風險管理委員會報告第130頁

集團的股東

於2021年12月31日，香港上海大酒店有1,780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	537	30.168	68,698	0.004
501-1,000	192	10.786	153,144	0.009
1,001-10,000	598	33.596	2,458,337	0.149
10,001-100,000	356	20.000	11,420,865	0.692
100,001-500,000	66	3.708	13,187,474	0.800
500,000以上	31	1.742	1,622,145,688	98.346
總計	1,780	100.000	1,649,434,206	100.000

附註：於2021年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.42%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59.98%股權，詳情載於第149至151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。

於年結日後，嘉道理家族於本公司所持權益有所增加。請參閱董事局報告內「主要股東權益」附註(vi)。

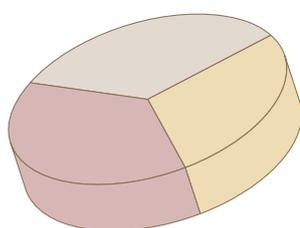
根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店於2021年全年及截至本年報日期為止維持規定的25%公眾持股量。

股東於股東大會的權利

持有不少於5%的本公司總投票權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¹²。

2021年股東周年大會



出席者總數：**21**

已投票股份：已發行股份總數的**70.68%**

個人股東：**7**

香港中央結算(代理人)有限公司的委任代表：**6**

股東的授權代表或委任代表：**8**

本公司已於2021年5月21日在香港半島酒店舉行2021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。本公司的董事(包括審核及薪酬委員會主席)均有出席2021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。

企業管治報告

股東周年大會主席於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¹³及聯交所的網站登載。

2021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詳情如下：

投票表決事項	贊成票數(%)
接納本公司截至2020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	99.97%
重選七名退任董事：李國寶爵士、利約翰先生、高富華先生、謝貫珩女士、陸士傑先生、斐歷嘉道理先生及葉思明先生為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎98.63%至99.99%
重新委任畢馬威會計師事務所為本公司獨立核數師，並授權董事局釐定其酬金	99.36%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	95.12%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.97%
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	95.17%
批准本公司2021年4月14日通函在附錄III所載本公司組織章程細則的修訂，以及採納新的本公司組織章程細則	99.99%

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230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82及15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。管理層及董事局成員會獲悉不同平台及途徑收集所得的意見，並於有需要時加以討論。

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¹⁴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¹⁵列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊平台，以及表達自身觀點的各種通訊途徑
- 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86至89頁。

遵守企業管治守則

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2021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

我們的企業責任及可持續發展報告¹⁶遵循聯交所環境、社會及管治報告指引(ESG指引)附錄二十七所載條文，並按照全球報告倡議組織的可持續發展報告標準(GRI標準)：核心選項編製，並參考了國際綜合報告委員會(IIRC)的國際綜合報告框架、氣候相關財務披露工作小組(TCFD)的建議及可持續會計準則委員會(SASB)的準則所編製。畢馬威會計師事務所獲委託，按照ESG指引審核企業責任及可持續發展報告的已識別要素，並就此提供獨立意見。

遵守監管及私隱條例

我們持續監察與業務相關的監管政策變動，以確保營運貫徹遵循世界各地適用的監管規定，例如中國內地新頒布的《個人信息保護法》及歐盟《標準合約條款》的更新內容。

我們持久承諾根據適用法例保護客戶私隱，因此為全體員工開辦必修電子學習課程，溫故知新，藉此持續更新及提高員工認識該嚴格規管的領域，包括私隱法律、合規、挑戰及風險。集團資訊科技及法律團隊為有關員工合辦培訓課程，概述最為相關的私隱法律、最新的網絡安全威脅，並就緩減集團風險提出實用建議。

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

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

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

企業管治報告

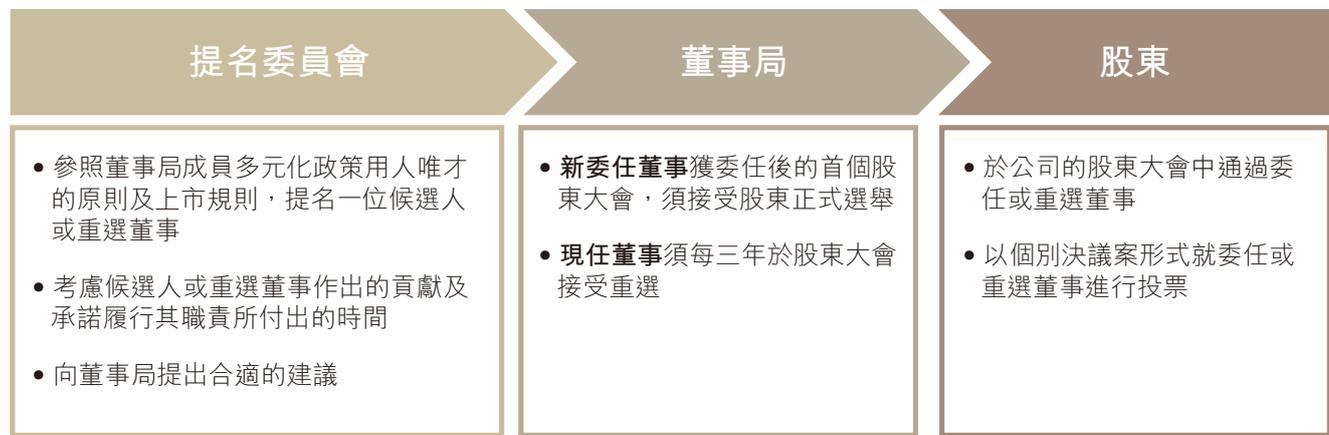
其他合規事宜

董事的委任及重選

董事的委任及重選根據下文載列的提名政策的規定而進行。本公司確認，2021年所有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2022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148頁的董事局報告。

提名政策¹⁷

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。提名程序的圖解載列於下文。



董事承諾為參與集團事務付出時間

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以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其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2021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。

¹⁷ 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance

獨立非執行董事的獨立性

獨立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2021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2021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2021年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2021年12月31日本公司董事的持股詳情載於第149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106至108頁，以及第150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2021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2021年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突，然而董事局於3月會議已審閱第148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

所有加入董事局的新任董事均會獲安排參與一項全面的就任須知計劃。該計劃是特別按彼等各自的職責及需要度身訂造，幫助彼等了解本集團、我們的目標、文化、價值觀及策略、企業管治及業務所屬的市場。該項精心安排的計劃包括與主席、執行董事、公司秘書及高級管理人員會面，以及到訪集團旗下數項物業。此外，公司秘書會提供度身訂造的就職須知及多項參考資料，涵蓋主要領域包括董事局及委員會文件、管治及董事職責、

企業管治報告

風險管理及內部監控事宜。葉思明先生於2021年1月加入董事局，並已參與為其度身訂造的全面就任須知計劃，使其深入了解我們的業務、同事及業務相關人士。

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。我們不但為董事提供每季度的最新管治資訊及反賄賂貪污閱讀材料，亦提供聯交所的相關刊物及電子學習材料，讓他們熟悉影響本公司業務的相關規則及法規。個別參加與其專長及職責有關的研討會或會議的董事每年向公司匯報最新情況。2021年各董事及公司秘書的培訓及發展記錄載於第119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¹⁸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。2021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作檢討，並修訂薪酬委員會的職權範圍，以便該委員會更專注檢討董事及高級管理人員的薪酬政策。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站¹⁹查閱，而企業管治董事委員會²⁰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138至146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2021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148頁的董事局報告。

年報及企業責任及可持續發展報告

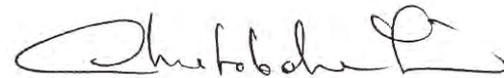
年報及企業責任及可持續發展報告是兩個重要途徑，可讓本公司透過全方位評估的方式向股東及業務相關人士闡述財務及非財務表現，同時反映本公司對高水平企業管治的承諾，以及我們環境、社會及管治常規日臻完善的性質。本公司的2020年報和企業責任及可持續發展報告獲頒多個獎項，彰顯我們不斷致力改善企業管治報告的清晰度及透明度。詳情請參閱第90頁「2021年獎項」章節。

董事局已於3月審閱及核准2021年報及企業責任及可持續發展報告²¹。有關董事須編製截至2021年12月31日止年度財務報告的責任，請參閱第152頁的董事局報告。

高水平企業管治

多年來，本公司的業務堅守遵行高水平的企業管治及業務誠信，我們將繼續完善企業管治常規，讓集團長遠的成功得以延續。

承董事局命



廖宜菁
公司秘書
2022年3月16日

18 審核、提名、薪酬、執行及財務委員會

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

20 審核、提名及薪酬委員會

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

集團風險管理委員會報告



『公司內部健全的風險管理程序，令我們在不斷變化的環境下，仍能有效和靈活地積極應對威脅著集團業務的風險。』

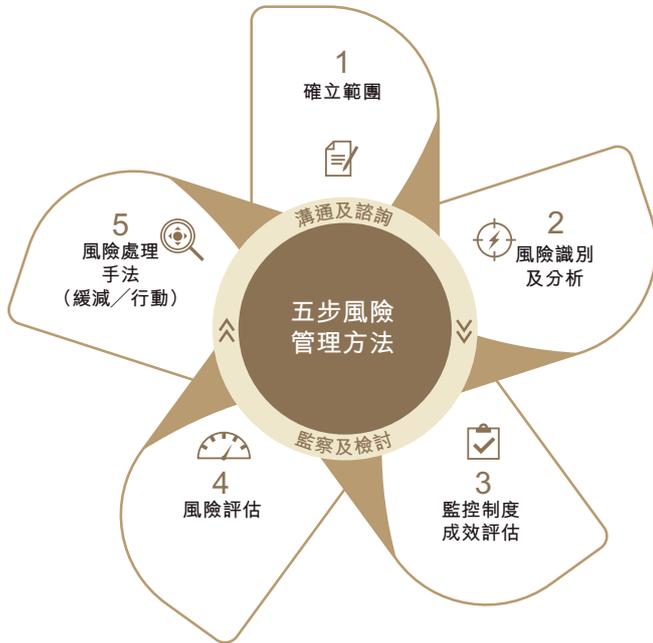
葉思明
集團風險管理委員會主席
2022年3月16日

 委員會成員	<p>主席 葉思明先生(財務總裁)</p> <p>委員 法律及企業集團總監 物業部集團總監 資訊科技集團總監 品牌及營運支援集團總監 集團審核及風險管理總經理</p>
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每季度舉行一次會議 • 2021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，自我評估內部監控的成效，並跟進行動計劃的進度 • 定期檢討、評估及更新重大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確認

在風險管理架構及第120至122頁所述的「三線模型」基礎上，我們在集團上下採用了實用且容易理解的五步風險管理方法。

集團風險管理委員會報告

五步風險管理方法



持續的風險管理為日常企業活動的其中一環。此外，各營運單位每半年均需進行正式的風險評估，包括評估外部及內部環境，識別影響各單位的策略、營運、財務或合規目標的風險因素，然後分析各項風險的機會率以及對業務的影響（包括財務及非財務的影響，例如營運及聲譽），再識別用以減緩風險的現有或將會實施的監控措施，並評估該等措施及行動的成效。各業務單位隨後須評估措施實施後餘下的風險程度。倘若發現某些風險沒有相應的監控措施，或現有的監控措施不能有效地將風險降低至可接受水平，管理層必須採取進一步的行動。

各業務單位的評估經匯合後得出風險組合一覽。此程序有助迅速地評估相關業務的類似風險、分享最佳常規、制訂有關業務特定風險的集團策略，以及應對營商環境的重大改變，例如新冠病毒疫情。

2021年重點領域

新冠病毒疫情

自2020年全球爆發新冠病毒疫情以來，本集團各業務層面所面對的財務及營運風險急劇上升，尤其是與本集團營運中的酒店業務、投資以及資本項目相關的風險。政府實施社交距離指引及旅遊限制令，商業前景變得極不明朗，年內亦使集團旗下數間酒店的營運受限，由此引致的經濟損失成為集團的主要風險。此外，疫情持續未退亦導致酒店業更難以吸引及挽留人才，成為本集團另一項新主要風險。

全球各地實施進出口限令，並出現勞動力減少情況，對國際供應鏈產生重大影響。本集團旗下酒店、物業及工地日常營運所需的必要產品及服務均出現運送延誤。我們正監察這項新興風險及其對本集團的整體影響。

集團風險管理委員會繼續審視自2020年初起全球新冠病毒疫情帶來的營運及財務風險，以及集團的應對策略。以下是就減輕疫情對日常業務影響而實施的主要行動：

- 提供獎勵計劃，鼓勵員工接種新冠病毒疫苗
- 根據政府頒布的指引實施嚴格的社交距離措施，例如在家辦公安排，以及暫停餐飲場所的堂食服務
- 迅速修訂清潔及衛生指引和準則，以提高標準及推廣最佳常規，致力為賓客提供安全無憂的環境

- 於倫敦及伊斯坦堡的所有工地實施清潔、衛生及社交距離措施
- 推行彈性工作方式以及靈活分配人才，促進績效為本及員工歸屬感
- 調整產品及銷售策略以刺激本地需求，例如本地度假優惠、餐飲場所提供外賣及外送服務，以及在宴會上實施特別的座席安排等
- 成本削減，同時積極開拓備擇及多樣化收入來源
- 評估總部各部門遙距辦公的業務持續能力

投資及項目發展風險

集團風險管理委員會繼續監察有關倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店及山頂纜車升級項目的主要風險，並精簡有關匯報程序，集中處理指定人員須在時限內採取的紓緩措施。此外，本集團亦在每個季度審視項目持有人風險記錄冊，以便識別及管理作為新酒店的持有人所面對的風險。我們已根據各項目的個別需要實施財務預算及資源規劃的監控措施，以及調整裝修工程及開業時間表。

環境及社會風險

氣候變化對世界各地造成影響，並危害到生態系統、建築物及人類健康。全球平均氣溫不斷上升，預計颶風、洪水或山火等嚴重災害會越來越頻密及進一步增強，預期海平面上升及乾旱等長遠變化亦會惡化。我們需要確保本公司做好充分準備，持續監察及深入了解所面對的氣候風險相互關聯及複雜難料的性質，實施預防措施應對營運單位各個領域的風險，同時著手採取適應措施以加強應變能力，迎接未來可能波動不定的環境。

往年，我們已就氣候變化對集團業務構成的實體及聲譽風險完成初步評估。對於遭受自然災害及氣候風險影響可能性較高的物業，預計本集團保險費用會有所增加，而位於高風險地區的集團資產亦面對著價值可能受到不利影響的風險。該等風險可能導致業務及供應鏈中斷、影響物業所在地點的方便或吸引程度，繼而導致對集團產品及服務的需求減少、營運成本及資本開支飆升，以及更為嚴苛的規管環境。於2021年，我們專注識別海平面上升及海岸洪水風險對業務構成的潛在長遠影響，並已針對集團物業制訂紓緩風險及建立抗禦力的中短期方向。

目前，我們透過以下方式緩減與極端天氣事件相關的風險：(a)為物業購買全面的保險；(b)透過設計、提升及定期保養增強建築結構的抗禦力；(c)訂立營運單位和集團層面的危機管理規程。長遠規劃而言，我們會將氣候風險納入所有未來發展及投資項目的規劃和設計流程之中。由於氣候變化的連鎖效應引發多項風險，尤其是轉型和財務風險，我們將致力深入了解有關影響。

我們亦意識到氣候變化對失業、貧窮、社會不平等、教育不平等、供應鏈中斷等其他社經問題所造成的倍增效應及連鎖影響。疫情持續導致上述問題惡化之餘，亦引發公眾健康及安全憂慮。「2030願景」將繼續指引我們以有意義的方式加強與本地社區的聯繫²²。

集團風險管理委員會及董事局將繼續收到企業責任及可持續發展部的定期最新情況匯報，藉此了解不斷變化的環境及社會風險，以便釐定有效的短期應對措施，並制訂長期適應策略。有關本集團應對氣候變化方針的詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告第50至52頁參照氣候相關財務披露工作小組(TCFD)提出的建議。

22 有關社區志願服務及投資計劃的詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告第42至44頁

集團風險管理委員會報告

其他主要風險

我們持續監控及檢討本集團的主要風險，重點關注環境、業務狀況及架構的變化。於2021年，我們詳細討論下列若干主要風險領域的重點工作：

其他災難事件

誠如上文所述，全球疫情仍是本集團於2021年面對的最重大風險。自然災害、火災及恐怖主義等其他災難事件亦可能影響集團旗下部分物業。我們定期檢討危機管理計劃，購買物業損毀及業務中斷的保險，務求盡量減低自然災害造成的影響。年內，我們亦審視了針對不同災難的保險結構，評估環境及社會風險，並且執行上文所述的紓緩措施。

對香港的業務依賴度

一直以來，本集團的大部分盈利皆來自香港的營運單位。這種業務依賴度意味著本港的經濟及政治前景，特別是從疫情復甦的能力，可能會減少集團盈利及影響資產價值，因此對集團業務至關重要。為管理有關風險，我們已推行計劃著手探索香港以外的備擇收入來源。

各市場的競爭情況

受全球疫情影響，集團旗下酒店只能轉向本地市場，推廣本地度假以維持入住率及確保收入。同時，城內其他酒店亦在相同的休閒市場競逐客源。市場競爭成為達到理想收益的一大挑戰。為於競爭激烈的市場中吸引客戶及保持競爭優勢，營運單位不但透過創新發展出更全面的產品及服務，還開發其他備擇收入來源。

集團零售租賃業務

集團租賃業務亦受到疫情的不利影響，商場顧客人流減少影響了集團的零售租戶。租賃業務，特別是商務租賃，亦受到經濟衰退影響。因此，我們繼續與零售租戶協調並適當調整租金及其他合約要求。今年，我們亦重點關注商業物業（特別是香港半島酒店及王府半島酒店）的租戶組合，在旗下商場引入豪華生活元素。年內，香港半島商場經翻新後重新開業，提供獨特的生活及時尚

品牌組合，吸引顧客流量。其中一位主要的高端租戶擴建了店舖空間，並為店面重新包裝設計概念。我們亦為商場的地庫空間進行升級，專注於高級生活時尚品牌零售業務，藉此吸引本地市場客戶，並引入意式美食店、壽司店、男士理髮店、高級音響器材店，以及經擴建並於2021年5月新開業的半島精品店與咖啡廳。

投資及發展

在工程項目方面，疫情令工地需要關閉、實施社交距離措施及旅遊限制令，導致倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店及山頂纜車項目出現延誤及成本增加。此外，我們亦需面對項目管理及其他挑戰。最高管理層已識別有關風險，並監察紓緩措施的成效。我們亦派遣工作小組至倫敦確保能及時作出靈活的決策。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。但凡涉及合作夥伴，最高管理層均親自參與管理與合作夥伴的關係，特別是處理暫停仰光半島酒店項目一事。

外匯及利率波動

外匯及利率波動或會影響我們的財務報告及比率。不利變動可能導致融資成本增加，特別是2021年土耳其里拉兌美元的匯率貶值超過40%。我們定期檢視主要外匯交易及資本支出風險，同時積極管理及平衡固定和浮動利率風險。為應對不明朗因素及支付倫敦半島酒店與伊斯坦堡半島酒店項目的建築成本，我們於2021年訂立遠期外匯合約，對沖土耳其里拉兌歐元以及歐元兌英鎊的風險。我們亦定期實施壓力測試及計算風險值，以監察對損益表、資產負債表及財務比率的潛在影響。

宏觀經濟及政治環境

作為一間跨國公司，我們的業務受地緣政治局勢所影響。事件如俄羅斯與烏克蘭的衝突及中美關係緊張或對全球經濟產生負面影響，亦可能觸發貿易限制及制裁。年內，我們定期檢討營運單位、物業及發展項目的風險及表現。緬甸等國家的政局動蕩亦對我們的投資有所影響。2021年的工作著眼於管理與仰光半島酒店項目相關的風險。

酒店業人手短缺

最後，酒店業人手短缺的問題日趨嚴峻。疫情令酒店業整體吸引力下降，同時亦使人才重新自我評估個人事業目標，導致員工辭職離任，令集團在大部分勞工市場招聘時遭遇困難。加上其他行業在疫情期間繼續表現良好，提供更具吸引力的薪酬待遇及工作常規做法，進一步令酒店業人手短缺問題加劇。

為吸引及挽留職人才及未來新血，我們更頻密地定期比較薪酬基準，確保集團工資、福利及健康保險整體仍

具競爭力及貼近市場水平。根據「2025革新」計劃的員工意見及焦點小組成果，我們在香港總公司實施更靈活的工作時間及居家工作安排。我們亦會研究放寬衣著裝扮要求，以及為全體香港員工引入護理假，讓他們抽空照顧抱恙的直系親屬。

最重要的是，我們採取行動提高員工的心理健康水平，令員工在公司感受到關懷及歸屬感，與員工共度時艱。

2021年主要風險變動情況

	主要風險	風險類別	變動情況
	災難事件	外部	▶
	業務依賴度	策略	▶
	宏觀經濟及政治	外部	▼
	投資及發展項目	策略	▶
	零售、商業及住宅租賃	財務	▶
	競爭	外部	▼
	外匯及利率	財務	▼
	網絡安全	營運	▲
	資料私隱	合規	▶
	品牌及聲譽	策略	▼
	人手短缺	營運	新風險

2022年主要措施

集團風險管理委員會將於2022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，尤其是與疫情復甦及發展項目有關的風險；及(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。

集團企業責任委員會報告



『隨著環境和社會風險明顯加劇，我們已準備好迎接挑戰，願能克盡己任，盡力為全球合作作出貢獻，以「2030願景」為藍圖應對未來十年波動的環境。』

郭敬文
集團企業責任委員會主席
2022年3月16日

 委員會成員	主席 郭敬文先生(行政總裁) 委員 法律及企業集團總監 人力資源集團總監 品牌及營運支援集團總監 集團企業責任及可持續發展部門主管 部分營運總經理及總公司部門主管
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每年至少舉行三次會議 • 2021年共舉行四次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> • 向集團管理理事會匯報並提出合適建議、監察有關企業責任及可持續發展的議題及支援董事局，包括在本公司「尊尚傳承2030願景」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

2021年，我們推出新的企業責任及可持續發展策略「尊尚傳承2030願景」，在未來十年擔當負責任的企業公民，引領我們應對全球的環境及社會挑戰。撰寫本報告時，世界各區不少仍然受到全球新冠病毒疫情影響。社會及企業逐漸從經濟衰退中復甦，慢慢地適應新常態，但我們仍繼續面對社會經濟層面的困難與挑戰。身為服務社會的一份子，我們須繼續做好本份、發揮所長，以過去十年取得的進展為基礎，準備好克服更多環境及社會風險可能帶來的挑戰。

企業責任及可持續發展對我們的業務及整個社會更顯重要。我們相信作為一個負責任的企業公民，必須與其他主要業務相關人士共同合作，解決重大的社會問題。我

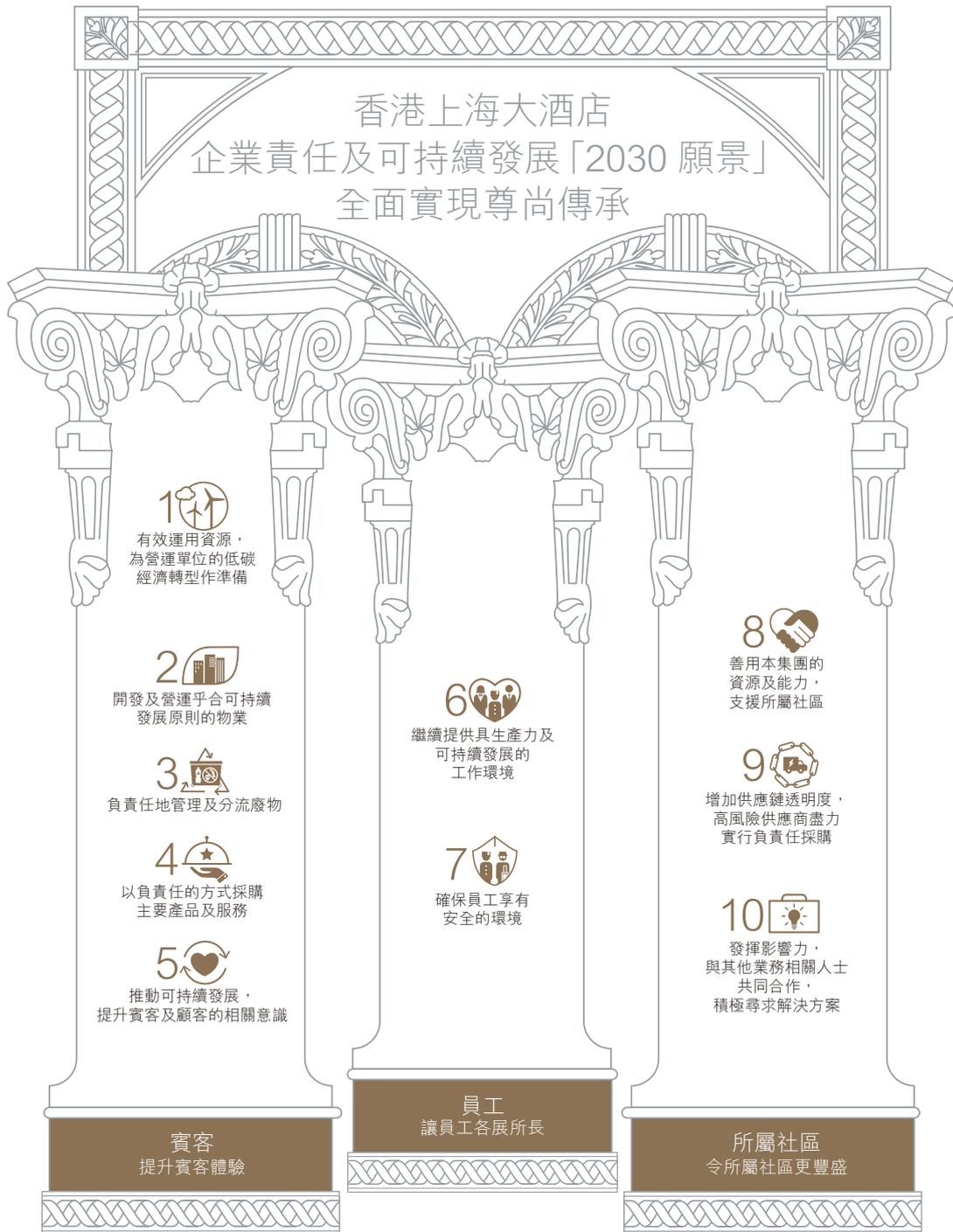
們制訂「2030願景」時，仔細以相同行業的表現基準作對比，參考相關的國際領導研究訂立進取的目標，諮詢集團內外的業務相關人士以確保得到各方支持，並通過可行性分析及評估以確保策略得以實行²³。我們致力善用本身的業務優勢，專注於急切需要關注的重大議題，擴大旗下產品帶來的社會價值，同時有效率地減少我們對環境和社會的負面影響。我們的新策略採用可再生和進取積極的態度，進一步將可持續發展概念融合於業務當中。我們已識別對集團業務及所屬社會影響重大的主要議題，並將在「2030願景」中作出應對：

- 能源、食水和糧食等自然資源減少；
- 氣候變化危機；及
- 社會局勢不穩和不平等加劇

23 有關業務相關人士參與和重要性方針的詳情，請參閱2021年企業責任及可持續發展報告第10及11頁

為致力應對上述問題，「2030願景」將專注與業務相關的三大範疇：(i)提升賓客體驗；(ii)讓員工各展所長以及(iii)令所屬社區更豐盛，並且由下文所載的十大發展目標為重心。

為使業務相關人士全面了解本公司的業務狀況，我們繼續在網上發布詳細的企業責任及可持續發展報告。有關企業責任及可持續發展方針、措施及表現的額外資訊，請參閱企業責任及可持續發展報告²⁴。



集團企業責任委員會報告

賓客：提升賓客體驗

提升賓客體驗是我們一直的承諾，因此我們致力提供可持續尊尚服務，並為賓客及周邊的世界創造正面的影響。為此，我們將致力減少業務營運對環境造成影響，增加旗下物業採用可再生和可持續利用的能源及水源。具體而言，我們將為未來十年制訂轉型至低碳未來的中長期策略，全面評估水資源供應，並實踐「循環」原則，將廢物分流減少運往堆填區的廢物量，以回應業務相關人士的期望。我們希望發揮影響力推動改變，促使供應商及合作夥伴以負責任的方式採購主要產品及服務，以符合我們的環境、社會及道德標準。我們將繼續在集團分享可持續發展資訊，並提供互動的可持續發展體驗，促進及提高賓客及顧客對相關議題的意識。

員工：讓員工各展所長

香港上海大酒店一直認為員工是最寶貴的資產。秉承這一理念，香港上海大酒店將繼續聆聽及回應員工的需要，目的是希望員工於工作中各展所長、釋放潛能。為此，我們將繼續提高透明度及保持誠信，對所有員工一視同仁並採取公平的薪酬制度。我們將致力建立安全及共融的工作場所，讓員工不論性別、種族、年齡、性取向或文化背景均能盡展所長。我們不但關注員工的健康及安全，提倡工作與生活平衡，更會擴闊至全面確保員工的人身安全及支援身心健康。

所屬社區：令所屬社區更豐盛

所屬社區亦是我們的家園。我們跟社區是不可分離，社區能繁榮發展亦會令我們蓬勃發展。「2030願景」將繼續指引我們以有意義的方式聯繫本地社區，以成效為本的方式投資於社區，而非著重金錢捐助。我們致力優先支持本地社區，為當地的生活帶來長遠的影響，重點關注青年發展、長者護理及照顧所屬城市的邊緣社群。香港上海大酒店認為面對急須解決的問題時，集合眾人的智慧更勝單憑一人之力。「2030願景」著重與志同道合的企業建立夥伴關係，共同推動可持續發展轉型。

管理及適應氣候變化

氣候危機的影響不容忽視，我們矢志確保本公司做好充分準備，持續監察及深入了解所面對的氣候風險相互關聯及複雜難料的性質、訂立預防措施應對營運單位所屬地域面對的氣候風險，同時著手採取適應措施提高應變能力，迎接未來可能波動不定的環境。我們會保持警覺，每年評估有關風險²⁵。

2021年，我們專注識別海平面上升及海岸洪水風險對業務構成的潛在長遠影響，並已針對集團物業組合制訂中短期方案，紓緩氣候風險及建立抗禦能力。我們亦意識到氣候變化對其他社經問題所造成的倍增效應及連鎖影響。「2030願景」將繼續指引我們以有意義的方式聯繫本地社區。

企業責任及可持續發展管治之道

我們認為，將可持續發展理念融合於業務當中是明智且必須的業務策略，這有利於本集團短期和長期的整體效益。董事局定期向集團企業責任委員會了解最新情況，藉以監督可持續發展議題的管理狀況。儘管於董事局層面不設獨立的可持續發展委員會，但董事局考慮到相關議題的重要性，並促使董事局每年檢討²⁶本集團的可持續發展方針、策略及表現。

集團企業責任委員會(GCRC)獲集團管理理事會(GMB)委派責任，負責管理集團可持續發展方針及各方面的實施情況。集團管理理事會亦以行政總裁為首，並由其他集團行政人員及高級管理人員組成，是負責集團管理和日常業務的重要決策機構。企業責任及可持續發展部為集團企業責任委員會提供協助，並由直接向行政總裁匯報的企業責任及可持續發展主管領導，以便協調及籌組整個的可持續發展工作。

企業責任及可持續發展主管會定期向董事局和集團管理理事會報告，同時會向集團風險委員會匯報與業務相關的環境和社會風險，並且於本集團內協調企業責任及可持續發展風險的緩解措施及適應策略。2021年，我們已因應海平面上升及海岸洪水風險對業務構成的潛在長遠影響，與董事局進行討論。

²⁵ 有關本集團應對氣候變化方針的詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告第50至52頁參照氣候相關財務披露工作小組(TCFD)提出的建議

²⁶ 董事局檢討及討論的可持續發展議題請參閱第118頁

2021年主要工作內容

我們繼續監察各發展目標之進度，重點支援和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2021年的工作包括推出企業責任及可持續發展新策略「2030願景」。此外，本委員會亦開展了以下的工作：

- 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、讓員工在工作中各展所長、道德標準及社區參與等方面提出建議和相應措施
- 研究近期的可持續發展趨勢，如最新市場發展(特別是有關可持續海鮮、棕櫚油、棉花及非籠養雞蛋等)、可持續發展創新方案、新訂法例，以及最新的報告及管理最佳常規
- 討論海平面上升及海岸洪水風險對集團物業及業務構成的潛在影響
- 根據最新的氣候變化研究，討論本集團面對的潛在轉型風險

「2030願景」進展

於2021年，我們繼續開展企業責任及可持續發展工作，並著手就「2030願景」制訂新措施。有關2021年的一些主要成果及進展如下：

賓客

- 倫敦和伊斯坦堡的新酒店項目按原定計劃進行，有望取得英國建築研究院環境評估方法(BREEAM)的證書，該評估方法為全球領先的可持續發展建築物評估標準之一
- 全新的客房用品採用回收再造鋁及不含石油和塑膠成份的材料作替代舊包裝
- 探索多項有關衛生及食品安全用品的可持續替代方案
- 開展數個節能及效益項目，預計一年內取得投資回報

- 確保大部分紙製品、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
- 開展基準評估，並為整個集團採購非籠養雞蛋制訂計劃實施的路線圖
- 試行數個廢物升級再造計劃，例如將棄置枕頭升級再造及蠔殼再利用等

員工

- 制訂並開展全面的多元共融計劃
- 推出新的全球身心健康方針，關注心理健康
- 持續開展差距分析，以改善安全與保安的管理方針

所屬社區

- 繼續支持本地社區，重點關注青年發展、長者護理及照顧邊緣社群，特別是受全球疫情影響最嚴重的群體，合共捐款4.5百萬港元，義工時數超過6,000小時
- 加強集團反現代奴役的措施，尤其包括盡力防止高風險供應商(如海鮮及棉製品供應商，香港職業介紹所招聘的臨時工)等整條供應鏈聘用童工及販賣人口
- 取得首筆合共12.5億港元的可持續發展貸款，該筆貸款與集團可持續發展目標直接掛鉤

在如此艱難的時刻，我們樂見上述措施在全球各地同事的支持下取得進展。我們將繼續以切實可行的方式達成「2030願景」的發展目標，並期待在下一年度訂立更具影響力的計劃，進而取得更大成果。

審核委員會報告



『健全的風險管理、內部監控系統、財務匯報及審核程序是本集團的管治基石。審核委員會就本集團的整體風險管理方針提供獨立公正的監察。』

包立德
審核委員會主席
2022年3月16日

 委員會成員：	主席 包立德先生(獨立非執行董事) 委員 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，邀請高級管理人員、外聘核數師及集團審核及風險管理總經理出席 • 2021年共舉行四次會議
 職責：	<ul style="list-style-type: none"> • 協助董事局履行監察財務匯報、外部審核、內部審核、風險管理以及內部監控的責任

新冠病毒

由於新冠病毒出現新的變異病毒株，加上政府實施的限制令難以預料，疫情繼續為當前的經營環境帶來重大風險。審核委員會繼續審視及監察與疫情相關的風險及紓緩措施。

發展中項目

年內，審核委員會檢討倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店及山頂纜車項目的進展。由於前景持續不明朗及充滿挑戰，本委員會亦檢討管理層就本集團非投資物業及發展中項目所作的減值評估。據此，本委員會於2022年3月確認仰光半島酒店的減值撥備。

2021年其他主要工作內容

年報／中期報告及財務資料

- 審閱及確認2020年報、企業責任及可持續發展報告及全年業績公告，以及2021中期報告及中期業績公告

內部及外聘審核

- 審批建議於2022年開展為期三年的內部審核計劃，並評估建議的審核方法
- 審閱2021年度內部審核計劃進展及重點審核領域。因應旅遊限制令修訂2021年的審核計劃，優先開展可透過桌面審查遙距完成的審核工作

- 檢討內部審核的主要結果以及向相關營運單位及總部部門建議的措施
- 檢討審核及風險管理部所進行的諮詢項目，包括新的全球財務系統、風險及監控措施
- 在新的全球財務系統實施前檢討其資訊科技審核結果，重點關注資料完整度、存取管控及系統界面
- 確認畢馬威會計師事務所就2020年報財務報告所作之審計報告，並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
- 檢討外聘核數師制訂之2021年審計計劃及報告，具體涉及其審計範圍、方法及重點領域，以及財務報告，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
- 知悉外聘核數師有關持續關連交易及企業責任及可持續發展報告的核證
- 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新冠病毒風險、新發現的人手短缺風險及其他主要風險、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
- 考慮由業務單位呈上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效的基礎；並在公布2020年報及企業責任及可持續發展報告和2021中期報告之前，批准向外聘核數師發出之聲明書

管治

- 審閱所有關連交易及關聯人士交易，包括確認總部辦公室物業續租協議的持續關連交易，以供董事局審批
- 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
- 討論及審視舉報個案及調查報告²⁷

財務匯報制度、風險管理及內部監控制度

- 檢討新的全球財務系統計劃路線圖、項目管治架構、主要風險及紓緩措施計劃，藉以提高營運效率及業務支援成效
- 全面檢討半島會所管理及顧問服務的業務
- 討論有關物業的估值程序及重估方法
- 檢討及審批集團會計、內部審核及財務匯報，以及企業責任及可持續發展各職能部門在組織架構、資源充足、員工資歷及經驗、培訓計劃方面事宜

年內，於管理層不在場的情況下，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2021年對整體財務及營運實施的監控措施、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2021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。

27 詳情請參閱第121及122頁有關舉報途徑部分

審核委員會報告

審核委員會於2022年3月審閱及確認本年報、企業責任及可持續發展報告(該報告上載於公司網站²⁸)，以及全年業績公告，並建議董事局批准上述報告。

確保外聘核數師的獨立性

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2021年，除審計工作外，本集團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2022年第一次會議上，審核委員會審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2022年股東周年大會批准。

截至2021年及2020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	2021年 百萬港元	2020年 百萬港元
審計服務	10	9
非審計服務		
稅務及其他服務	3	2

展望

過往12個月，各層面的業務風險程度持續上升。一如既往，審核委員會的角色及內外部審核團隊的職能至關重要，可確保我們實施穩健的管治及嚴格執行適當的風險紓緩措施，從而使業務風險維持在合理水平。我們預期在當前充滿挑戰的時期，本委員會將繼續發揮其推動的角色。

提名委員會報告



『我們以多元化的員工團隊經營全球各地的業務，本人堅信集團董事局多元化，具備真正的全球業務經驗、思維及知識，定能帶領本公司茁壯成長。』

米高嘉道理爵士
提名委員會主席
2022年3月16日

 委員會成員	主席 米高嘉道理爵士(非執行主席) 委員 李國寶爵士(獨立非執行董事) 馮國綸博士(獨立非執行董事)
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每年至少舉行兩次會議 • 2021年共舉行兩次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> • 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，以及檢討獨立非執行董事的獨立性

多元化的董事局成員

多元化的董事局可為董事局的討論帶來有建設性的觀點及嶄新的視角。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²⁹。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，而多元化政策並不只局限於性別一項。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。本委員會確認，各董事憑藉多元化的技能、知識及經驗，不斷帶來豐富多元的觀點，有助董事局有效履行職責。

此外，本委員會亦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。鑒於本公司董事局人才濟濟，能為董事局的討論及決策帶來多元觀點並發揮積極作用，本委員會決定無需於2021年訂立任何具體的性別目標，而甄選過程會繼續考慮多元化及唯才是用。我們的多元化政策同時顧及技能、經驗、知識、專長、文化、年齡、種族、性別以及是否獨立於本公司等多個方面。有關方針已獲董事局確認。然而，本委員會知悉新的企業管治守則在性別多元化方面的條文，並將於2022年據此檢討多元化政策。

提名委員會報告

提名政策

2020年，於甄選新財務總裁的過程中，我們明白性別多元化所帶來的裨益，同時亦嚴格遵循提名政策³⁰所載的甄選條件及提名程序和步驟。提名委員會審核甄選及評核方法後，確認委任葉思明先生。彼於2021年1月18日加入董事局擔任財務總裁。

2021年其他主要工作內容

提名委員會評核及審閱了各位獨立非執行董事就彼等的獨立性，同時擔任本公司及長江和記實業有限公司董事的王葛鳴博士及米高嘉道理爵士就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。

本委員會亦評估了重選董事(包括獨立非執行董事)所作出的貢獻及付出的時間，以及其技能及經驗並推薦彼等的重選。

此外，本委員會還討論了上市規則的建議修訂，有關修訂將影響董事局的組成。

2022年3月，本委員會同意將本報告納入本公司的2021年報之中。

展望

多元化是施行豐富多元管治方針的重要元素，儘管尚未設立多元化限制，但董事局成員經驗深厚廣博，提名委員會為此深感自豪。為確保董事局成效卓著，提名委員會將繼續監察董事局的多元化程度，並作出適當調整。

³⁰ 請參閱第126頁有關提名政策部分

³¹ 王葛鳴博士於長江和記實業有限公司擔任獨立非執行董事，並未持有該公司任何股份

薪酬委員會報告



『薪酬委員會致力取得適當平衡，一方面吸引、挽留及激勵表現優秀的高級行政管理人才，一方面因應營運環境遵循審慎的財務原則。』

包立德
薪酬委員會主席
2022年3月16日

 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 • 2021年共舉行四次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> • 檢討及批准執行董事與高級管理人員的薪酬組合 • 檢討非執行董事的袍金及董事委員會主席與委員的袍金，並就此提出建議方案，分別提呈予股東及董事局批准

香港上海大酒店的薪酬理念

2021年，考慮到酒店業勞工市場遭遇前所未有的困難，我們檢討並簡化薪酬理念，加強著眼於福利及其他事業發展規劃上。我們繼續確保採用具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。我們按框架辦事，因應財務及市場情況變化而為報酬及福利作適當調整。我們希望通過結合金錢與非金錢的獎勵，既能保持集團的競爭力並且滿足員工的期望，從而吸納及挽留表現優秀的人才。

主要指導原則

- 致力因應相關外部市場提供具競爭力的整體薪酬組合，同時確保在職員工獲得一致的公平對待
- 根據本集團的薪酬政策及市場慣例，釐定適當的固定薪酬與浮動薪酬組合，以激勵管理層及個人表現

- 提供切合實際兼具競爭力的福利，彰顯集團關心員工及重視共融的企業價值觀，鼓勵員工長遠發展事業，突顯香港上海大酒店作為首選僱主的形象

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、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。

執行董事及高級管理人員的薪酬由四部分組成：

薪酬委員會報告

基本報酬

基本報酬包括薪金及其他津貼，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³²，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³³
- 個人表現
- 股價

於2020年，考慮到疫情對業務造成嚴重干擾，委員會批准停用質素量度準則，並批准相關建議，為集團酒店制訂更新版本的「半島酒店服務原則」。有關方法將用作制訂一套經修訂的質素量度準則，藉此將管理人員花紅計劃應用於酒店業務上。鑒於疫情持續，本委員會同意延遲推行該方法至2022年。

退休福利

執行董事及大多數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。

鑒於本集團2021年在新冠病毒疫情影響下的財務狀況，本委員會確認於2021年繼續實施管理層的成本削減提議，暫停發放非執行董事袍金，同時將獨立非執行董事及企業管治董事委員會的袍金減少20%。全體非執行董事及獨立非執行董事均已接受該提議。於2021年11月，本委員會確認管理層的提議，自2022年1月1日起將應付予非執行董事及獨立非執行董事的袍金恢復至疫情之前的水平。

2021年的其他主要工作

2022年薪酬及2021年花紅

於2021年，本委員會知悉管理層提議整個集團提升2022年的整體薪酬，並就若干業務提出關於2021年酌情花紅的建議，當中已考慮本集團的財務表現、新冠病毒環境及難以挽留人才、市場薪酬趨勢及通脹預測等其他因素。本委員會就執行董事及高級管理人員批准了相若百分比的薪酬及花紅獎金。

物業部集團總監的薪酬

本委員會檢討及確認新物業部集團總監林思靈女士的薪酬組合，當中就建議薪酬方面審慎考慮了其個人經驗及市場競爭力的因素。

其他

本委員會討論自身職責並批准修訂其職權範圍，以便更專注於董事及高級管理人員的薪酬事務。本委員會亦批准了兩名獨立非執行董事的委任書條款。

2022年3月，本委員會同意將本報告納入本公司的2021年報之中。

³² 高級員工也參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃

³³ 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

2021年董事及高級管理人員的薪酬

以下資料為截至2021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

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	2021總計 ⁽¹⁾	2020總計 ⁽¹⁾
非執行董事							
米高嘉道理爵士	0	0	–	–	0	0	0
包立賢先生	0	0	0	0	–	0	0
毛嘉達先生	0	–	–	–	–	0	0
利約翰先生	0	0	–	–	–	0	0
高富華先生	0	–	–	–	–	0	0
陸士傑先生	0	–	–	–	–	0	0
斐歷嘉道理先生	0	–	–	–	–	0	0
獨立非執行董事							
李國寶爵士	300	–	–	–	32	332	332
包立德先生	300	–	148	80	–	528	528
卜佩仁先生	300	–	–	–	–	300	300
馮國綸博士	300	–	–	–	32	332	332
王葛鳴博士	300	–	–	48	–	348	348
溫詩雅博士	300	–	–	–	–	300	300
謝貫珩女士	300	–	120	–	–	420	420
	2,100	0	268	128	64	2,560	2,560

執行董事－薪酬

本公司於2021年向執行董事支付的薪酬如下：

(千港元)	基本報酬	花紅	以股份 為基礎的 合約付款	以股份 為基礎的 遞延付款	退休福利	其他 福利	2021 總計 ⁽¹⁾	2020 總計 ⁽¹⁾
執行董事								
郭敬文先生	7,260	5,200	1,477	0	1,194	181	15,312	12,699
包華先生	5,211	2,155	886	0	844	133	9,229	7,734
馬修先生 ⁽²⁾	0	0	0	0	0	0	0	5,003
葉思明先生 ⁽³⁾	4,924	840	1,221	0	802	203	7,990	–
	17,395	8,195	3,584	0	2,840	517	32,531	25,436

附註：

(1) 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。表內披露的薪酬並不包括給予董事及高級管理人員的折扣金額

(2) 馬修先生自2020年10月1日起辭任本公司董事

(3) 葉思明先生自2021年1月18日起獲委任為本公司董事

薪酬委員會報告

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：

	2021年人數	2020年人數
2,500,001港元－5,000,000港元	3	4
5,000,001港元－7,000,000港元	3	3
7,000,001港元－9,000,000港元	1	0

* 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(2020年：七名)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(2020：兩名)及兩名(2020年：三名)高級管理人員。上文載列該三名(2020：兩名)執行董事的薪酬，另外兩名(2020年：三名)最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

	2021年人數	2020年人數
5,000,001港元－5,500,000港元	0	1
5,500,001港元－6,000,000港元	0	2
6,000,001港元－6,500,000港元	0	0
6,500,001港元－7,000,000港元	1	0
7,000,001港元－7,500,000港元	1	0

以上兩名(2020年：三名)人士的薪酬總額如下：

(千港元)	2021	2020
基本報酬	10,816	13,245
花紅	1,830	0
以股份為基礎的合約付款	0	0
以股份為基礎的遞延付款	0	1,808
退休福利	474	1,042
其他福利	1,004	911
	14,124	17,006
人數	2	3

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。

2022年及未來展望

本委員會致力在兩項需要之間取得適當平衡，一方面在困難時期遵循審慎財務原則，另一方面在競爭愈發激烈的市場吸引及挽留優秀人才。本委員會於2021年作決策時已顧及上述的平衡問題，皆因我們預期疫情所造成的最嚴峻影響將於2022年開始逐步消退。

董事局報告

董事局欣然呈報截至2021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35至64頁的營運業績回顧及第66至82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129至133頁的集團風險管理委員會報告尤其詳盡。本集團業務的未來發展於本年報不同部分討論，包括於第32及33頁的行政總裁報告及策略回顧中探討。

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，亦載有各項與環境及社會相關政策及表現資料。於第86至89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³⁴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14及15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

2021年內，鑒於本公司的基本虧損，董事局已議決不派發中期股息(2020年：零)或末期股息(2020年：零)，此舉符合我們與營業項目的現金流量及與基本盈利掛鈎的股息政策。

借貸

所有借貸詳情載於財務報告附註23。

慈善捐款

年內本集團的慈善現金捐款為1.43百萬港元(2020年：3百萬港元)³⁵。

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。

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

35 第226頁可持續發展數據摘要所述的1.55百萬港元捐款(2020年：3.2百萬港元)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

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)訂定一份租約，以續簽香港中環雪廠街2號聖佐治大廈7樓及8樓(辦公室物業)的辦公室租約。該租約自2019年4月1日起計為期三年，市值租金為每月2,385,830港元，另加雜費每月259,246.8港元。2021年產生的租金加雜費為32百萬港元(2020年：34百萬港元)。

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，他們已審閱該交易，並確認該交易：

- (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(經修訂)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98至105頁。全部董事於2021年均全年在任，除葉思明先生於2021年1月18日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，將於2022年股東周年大會³⁶上退任而符合資格且同意重選連任的董事包括米高嘉道理爵士、包華先生、包立德先生、王葛鳴博士及溫詩雅博士。

擬於2022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。

36 股東周年大會將於2022年5月11日舉行

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³⁷。

高級管理人員

高級管理人員履歷資料載於第106至108頁。全體高級管理人員均全年在任，除了於2022年3月1日獲委任為集團管理理事會成員的林思靈女士，她將替代於2022年夏季退任的孫漫天先生。

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)	702,931,684	42.617
郭敬文先生	實益擁有人	760,122	0.046
包華先生	實益擁有人	378,936	0.023
毛嘉達先生	實益擁有人	17,000	0.001
利約翰先生	附註(b)	85,220,232	5.167
斐歷嘉道理先生	附註(c)	702,931,684	42.617
李國寶爵士	實益擁有人	1,137,146	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702,931,684股股份的權益，該等股份按以下方式持有：
- (i) 356,666,831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
 - (ii) 346,264,853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。
- 於年結後，米高嘉道理爵士於本公司股份中被視為擁有的權益已增加，請參閱「主要股東權益」附註(vi)。
- (b) 利約翰先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司85,220,232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85,220,232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85,220,232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702,931,684股股份的權益，該等股份按以下方式持有：
- (i) 356,666,831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) 346,264,853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。
- 於年結後，斐歷嘉道理先生於本公司股份中被視為擁有的權益已增加，請參閱「主要股東權益」附註(vi)。

本公司董事包立賢先生、葉思明先生、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2021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。

董事局報告

若干董事以該等附屬公司母公司的受託人身份，持有本公司兩間附屬公司的合資格股份。

除上文所述外，於2021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2021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2021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	201,195,388	12.20 ⁽ⁱ⁾ and ^(vi)
Bermuda Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	286,415,620	17.36 ⁽ⁱ⁾ and ^(vi)
Guardian Limited	受益人／受控法團權益	85,220,232	5.17 ^(v)
Harneys Trustees Limited	受控法團權益	702,931,684	42.62 ⁽ⁱⁱⁱ⁾ and ^(vi)
Lawrencium Holdings Limited	受益人	346,264,853	20.99 ⁽ⁱⁱ⁾ and ^(vi)
Lawrencium Mikado Holdings Limited	受益人	356,666,831	21.62 ⁽ⁱⁱ⁾
The Magna Foundation	受益人	356,666,831	21.62 ⁽ⁱⁱ⁾
The Mikado Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	702,931,684	42.62 ⁽ⁱⁱ⁾ and ^(vi)
The Oak Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	85,220,232	5.17 ^(iv)
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	85,220,232	5.17 ⁽ⁱ⁾
Oak HSH Limited	受益人	85,220,232	5.17 ^(iv)
Richard Parsons先生	受託人	85,220,232	5.17 ^(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、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。
- (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) Hameys 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85,220,232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(%)
Seekers Partners Limited	受控法團權益	185,179,077	11.23 ^(vi)
黃志祥先生	受託人	84,828,218	5.14 ^(vi)
黃志達先生	受託人	84,828,218	5.14 ^(vi)
信和酒店(集團)有限公司	受控法團權益	84,828,218	5.14 ^(vi)

附註：

- (vi) 於2022年1月13日，Seekers Partners Limited及其附屬公司Solis Capital Limited與Acorn Holdings Corporation及Lawrencium Holdings Limited(為嘉道理家族成員利益設立的信託架構／企業)訂立有條件股份買賣協議(有條件買賣協議)，出售本公司185,179,077股股份。該有條件買賣協議亦包括由未公開身份人士持有本公司的另外20,132,108股股份。有條件買賣協議的完成已於2022年2月11日落實。該有條件買賣協議及其落實詳情已於2022年1月14日及2月11日的公告披露³⁸。
- (vii) 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84,828,218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。

除上文所述外，於2021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。

董事局報告

任何其他人士的權益

於2021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2021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111至128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

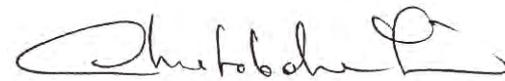
董事負責編製每個財政期間的財務報告。該等財務報告須真實公平反映相關期間本集團的財務狀況及業績與現金流量。董事亦須負責確保本集團的財務匯報制度有效運作，並確保本集團妥善保存可於任何時候合理準確披露財務狀況的會計記錄。

於編製截至2021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2021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2022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2022年股東周年大會上提呈。

承董事局命



廖宜菁
公司秘書

2022年3月16日