

主席管治概覽



我們恪守誠信的宗旨體現於集團品牌和聲譽上，既是我們首要的營商理念，亦是營造令員工倍感自豪的工作環境之關鍵，讓大家彼此尊重，共同協力「正確行事」。

親愛的股東：

隨著全球走出疫情的陰霾，集團業務在逐步重回正軌的同時，我們亦銘記企業管治是公司穩步向前的重要基石，可使我們自強不息渡過最嚴峻的難關，並且順利推行策略，在逆境下依然不負眾望保持品牌定位。

扎根企業文化的管治框架

作為董事局主席，本人致力確保香港上海大酒店以最嚴格的標準實行企業管治。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。我們深信在完善的管治框架(當中包含多項政策、流程及管理制度)內經營業務，定能使集團取得長遠的業務成果及可持續發展。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，在各方面彼此都相互扶持。我們恪守誠信的宗旨體現於集團品牌和聲譽上，既是我們首要的營商理念，亦是營造令員工倍感自豪的工作環境之關鍵，讓大家彼此尊重，共同協力「正確行事」。

調整管治常規以管理風險

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。在2022年，我們採用此穩健的管治框架，繼續集中精力在走出疫情之際並同時重振業務，而香港和中國內地等仍然深受打擊的市場則需要紓緩疫情所帶來的影響。董事局密切監察管理層制訂的公司業務復甦計劃，以及公司與賓客、員工及股東保持聯繫的策略。

本集團一直以全面管理風險及加強內部監控為首要任務，面對過去三年的挑戰，這項任務顯得更為重要。在漫長的疫後復甦路上，我們在覺察新風險時變得更敏銳，並提升了對固有的風險的警覺。本集團的風險管理委員會致力提升內部管控水平，以便在疫後管理業務及本集團的其他策略性風險，特別是專注於復甦措施、完成交付新酒店項目，以及日益加劇的氣候變化風險。海平面上升及海岸洪水風險仍是董事局關注的議題。詳情可參閱本報告第164至167頁的集團風險管理委員會報告。

董事局效能

於2022年，我們亦把握機會聘用外部顧問評估董事局的效益，同時設法提升及改進管治流程。外聘顧問經過評估後，整體上認為董事局運作良好，不論在討論、辯論和專業知識等三方面，都取得適當的平衡。評估結果特別指出，董事局具備充足實力協助本公司處理和克服過去數年的考驗。

本人欣然歡迎龔兆朗先生自2023年3月31日起加入董事管為非執行董事。毛嘉達先生在集團服務至今37年，將於2023年3月31日起退任，本人謹代表董事局衷心感謝毛嘉達先生一直竭誠盡職服務本公司。與此同時，我們亦熱烈歡迎龔兆朗加入董事局。

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」，一直沿用至今。我們留意到不少業務所在市場的氣候和相應的惡劣天氣情況出現急劇變遷，同時亦關注到社會不平等及分化情況不斷加劇。身為當地社區負責任的企業公民和領袖，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168至171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於2022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守則而作出檢討，而是作為一項不斷演進的核心紀律舉措，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。

致力爭取長遠的可持續發展

整體而言，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和可持續發展。

米高嘉道理爵士
2023年3月15日

領導團隊 — 董事局成員

董事局成員



非執行主席



米高嘉道理爵士 (N E)

年齡：81 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。彼擔任其他一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#
(非執行主席及提名委員會成員)
長江和記實業有限公司#(獨立非執行董事)
(直至2022年12月)
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
斐歷嘉道理的父親
龔兆朗的岳父
麥高利的小舅

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

非執行副主席



包立賢 (A) (R) (E) (F)

年齡：66 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*（非執行副主席、財務及一般事務委員會主席和可持續發展委員會成員）
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、財務及投資委員會主席和審核及風險委員會成員）
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

執行董事



行政總裁

郭敬文 (E) (F)

年齡：63 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，擁有超過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*（獨立非執行董事及審核委員會主席）
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

領導團隊 — 董事局成員



營運總裁

包華

年齡：69

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。

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

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



財務總裁

葉思明 ^(F)

年齡：53

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：70

獲委任：1985年5月(於2023年3月31日退任)

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年2月至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、房地產及基建設施等多個行業擁有深厚的金融及策略經驗。

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)
(直至2022年12月)
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)
(直至2022年12月)

其他資料

本集團旗下數間附屬公司的董事



利約翰 (E) (F)

年齡：69

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：63

獲委任：2006年5月

專長及經驗

高富華先生擁有逾40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*(非執行主席和
執行委員會及提名委員會主席)
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

領導團隊 — 董事局成員



陸士傑

年齡：48 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。

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：31 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

其他主要職務

中電控股有限公司*(非執行董事及可持續發展委員會成員)
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

米高嘉道理爵士的兒子
龔兆朗的小舅
麥高利的侄兒



龔兆朗

年齡：39 獲委任：2023年3月31日

專長及經驗

龔兆朗先生具備廣博的跨職能企業專業知識，涵蓋金融服務、醫療保健、能源及娛樂等多個業務領域。彼亦曾任香港里昂證券亞太恆富資本的私募股權部副總裁。彼為通用電氣的財務管理計劃畢業生，從而開展其於通用電氣的職業生涯。彼其後於通用電氣的工業業務、通用金融及NBC環球擔任內部審計及監控、調查、合規及併購等多項公司職務。

名銜、資格及學歷

法國EPF Ecole d'ingénieurs的工程學士學位及理學碩士學位
西班牙Universidad Pontificia Comillas de Madrid的國際商業證書
西班牙巴塞羅那IESE商學院的工商管理碩士學位

其他主要職務

嘉道理父子有限公司*(董事)

其他資料

米高嘉道理爵士的女婿
斐歷嘉道理的姐夫

獨立非執行董事

**李國寶爵士** (N)

年齡：84 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*(執行主席及提名委員會成員)
香港中華煤氣有限公司*(獨立非執行董事、審核及風險委員會和薪酬委員會主席，以及提名委員會成員)
香港生力啤酒廠有限公司*(獨立非執行董事、審核委員會主席，以及提名委員會和薪酬委員會成員)
維他奶國際集團有限公司*(獨立非執行董事、薪酬及提名委員會主席，以及審核委員會成員)
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)

**包立德，CBE** (A R)

年齡：75 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、審核委員會主席，以及提名及企業管治委員會成員)
太平洋航運集團有限公司*(獨立非執行董事)(直至2022年4月)

領導團隊 — 董事局成員



卜佩仁

年齡：75

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 ^(N)

年齡：74

獲委任：2011年1月

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*(非執行主席、提名委員會主席及薪酬委員會成員)

利標品牌有限公司(清盤中)(執行主席)
(直至2022年6月)

偉易達集團*(獨立非執行董事、提名委員會主席，以及審核委員會和薪酬委員會成員)

新鴻基地產發展有限公司*(獨立非執行董事)



王葛鳴博士，DBE, JP [®]

年齡：70 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。王博士於2003至2023年間，曾任中國人民政治協商會議全國委員會委員。

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

長江和記實業有限公司*(獨立非執行董事、提名委員會和薪酬委員會主席，以及可持續發展委員會成員)
和記電訊香港控股有限公司*(獨立非執行董事、提名委員會主席，以及審核委員會和可持續發展委員會成員)
香港賽馬會(名譽董事)
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：64 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，並成為該公司商業部門首位及歷來最年輕的女性董事。

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。此外，彼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。

溫詩雅博士於兩間國際公司擔任獨立顧問，該兩間公司分別是將蘑菇菌絲體開發成環保皮革的智利公司Spora Biotech，以及澳洲健身用品公司PTP。

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

領導團隊 — 董事局成員



謝貫珩 (A)

年齡：56

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。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，其後出任顧問職位。謝女士曾於摩根士丹利紐約及香港辦事處投資銀行任職，此前亦曾於紐約的蘇利文•克倫威爾國際律師事務所擔任律師。謝女士先後於亞洲多間企業出任董事局非執行董事，例如台灣統一超商股份有限公司(7-Eleven營運商)及印度生物製藥公司Biocon Limited。

彼曾獲委任加入不同的香港政府諮詢組織，包括證券及期貨事務監察委員會諮詢委員會、土地規劃上訴委員團及旅遊業賠償基金管理委員會。此外，彼亦積極參與著重教育和藝術的非牟利機構。

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

香港特區政府藝術發展諮詢委員會(委員)

香港特區政府律師紀律審裁團(成員)

香港藝術館之友(信託基金主席)

永遠榮譽董事

麥高利

年齡：87

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及斐歷嘉道理先生的姑丈。

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，調整未來集團業務方向，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。

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：54

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，並繼續出任公司秘書一職。

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：55

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年獲委任為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，張先生開始承擔更多職責，包括出任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。

¹ 郭敬文先生、包華先生及葉思明先生的履歷資料載於第133及134頁

領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員



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

年齡：42

於本集團的主要職責

林女士於2022年加入本集團，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。彼為本集團旗下多間公司的董事。



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：65

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：41

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。現為本集團旗下多間公司的董事。



徐潔樺

人才及文化集團總監

獲委任為集團管理理事會成員：2011年

年齡：54

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(現更名為人才及文化)總經理。彼擁有多多年酒店人力資源管理的經驗。作為人才及文化集團總監，彼全面負責本集團員工體驗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。

安諾德－研究及科技總監

歐芷盈－財務系統及營運財務總經理

邦翰霖－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

高樂京－伊斯坦堡半島酒店董事總經理

康明儒－王府半島酒店總經理

馮子龍－企業財務及投資者關係總經理

Michael Garcia－集團科技總經理

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－鵝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

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

Charlie Pojanartvichaikul－越南The Landmark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

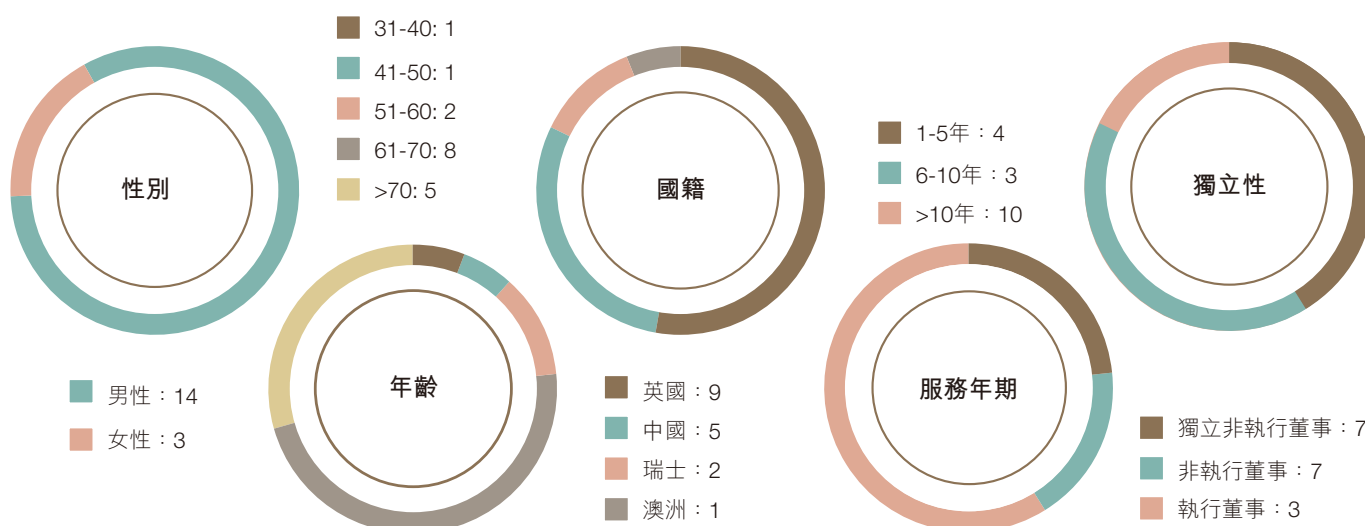
溫潔儀－集團審核及風險管理總經理兼倫敦半島酒店項目財務主管

黃書培－企業責任及可持續發展高級經理

領導團隊 — 多元化

董事局成員組成及多元化

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。董事局必須廣納賢才，以涵蓋所需的廣泛技能，並善用成員的多元背景和經驗。董事局決定時刻維持至少三名女性董事，而其他董事局成員的國籍、年齡、服務年期及獨立性亦應各有不同。董事局各成員相關技能及經驗已於其各自履歷²中闡述。下圖表列明董事局於性別、年齡、國籍、服務年期及獨立性³等方面的多元化。



高級管理人員及主要職務人員多元化

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人員的性別比例如下：



* 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2022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。鑒於公司業務性質講求靈活變化，我們並無為實現性別多元化而訂明任何配額或類似的可計量目標。相反，我們一方面考慮性別等各範疇的多元化水平，一方面著眼於物色合適人選擔任合適的職位。其他詳情以及香港上海大酒店所有業務和總公司辦事處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39及62頁披露。

² 詳情可參閱第132至140頁

³ 圖表反映直至2023年3月15日的狀況

企業管治報告

文化及價值觀

董事局堅信，深厚的企業文化配合與其一致的集團的目標、價值觀和策略，是集團取得經濟成就和持續增長的關鍵因素。公司的文化和價值觀為核心管治架構奠定堅實的基石，兩者相輔相成，共同協助集團應對業務挑戰、不斷變化的監管及市場環境，從而實現長遠發展。透過實踐妥善的管治架構，以及在高級管理人員的招聘過程和職業操守中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而長遠的價值。

引領及推廣文化

董事局以「正確行事」為基礎，建立及推廣公司文化。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：

道德規範

講求誠信及合規

誠信是集團營商之道的關鍵所在。我們在「香港上海大酒店核心原則」框架下列明集團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，包括態度恭敬彼此尊重、具備團隊精神、抱持熱誠精益求精等。這些核心原則已融入我們在人才及文化方面的常規實踐之中，並體現在招聘、甄選及評估工作表現上。

除上述原則外，我們亦輔以一系列嚴謹的政策，包括經董事局認可的行為守則、反賄賂和腐敗政策、反欺詐政策及公平競爭政策。我們定期檢討及更新該等政策，以便應對全球業務所在地日益複雜的監管環境。由於我們的工作團隊相當多元化，我們正加強強制培訓，確保各員工處事嚴守各項至關重要的合規原則。

承擔責任

本集團的管治架構致力促進承責文化，並由董事局以身作則，為高級管理層樹立榜樣。董事局向股東和業務相關人士負起最終的承責，而高級管理層則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。

重視溝通及處事透明

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，因此鼓勵董事局和管理層藉著定期及特設對話和溝通的機會，與股東及員工等業務相關人士交流互動。我們定期舉辦行政總裁網絡廣播，並邀請總公司員工親身出席公司聚會，由行政總裁概述業務表現，以及項目和重點領域的最新資訊。各營運單位的總經理亦定期召開員工大會。本公司也爭取與股東及業務相關人士保持對話及溝通。有關溝通詳情請參閱第158頁及第118至121頁。

企業管治報告

H
嘜

以人為本

一如既往，人才是集團業務方針的首要考慮，這點正好體現於我們為期三年的人才及文化策略上。我們繼續推行「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。

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。此舉於2022年初第五波疫情在港肆虐期間尤為重要，當時我們為受影響的員工提供輔導，並向隔離中的同事運送物資。我們亦於網上舉行全球健身挑戰賽，並提供來自第三方專家的最新營養和健康資訊。

現代化工作場所及環境

我們的「2025革新」計劃⁴務求推動工作場所、職場環境及公司文化的現代化，從而吸納及挽留人才。2022年，我們引入彈性工作時間、彈性選擇輕便的上班服、在家工作和生活品味平台，讓員工有更多空間自行安排日程，可更靈活配合其他現代工作環境的需要。我們將推出一個溝通及資訊平台，目前亦提供各種著重「軟」技能的大師班和培訓課程。

包容尊重

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。多元共融政策⁵旨在創造有利的環境，讓員工發揮一己之長，在工作中學習和成長。我們在全球各地推出「賢才招聘」培訓，協助所有招聘經理物色具備合適思維的理想人選，確保建立一個公平、無歧視和偏見的平台，以提供求職者更佳體驗，並讓他們感受到香港上海大酒店大家庭的氛圍。在適用情況下，多個工作崗位已改用性別中立的職稱，日後刊登招聘廣告時亦會沿用同一做法。此外，我們亦為殘障人士提供有意義的就業機會。

用心聆聽

董事局深明，公司文化的韌力在很大程度上取決於員工士氣，因此必須了解員工的感受，主動支援員工所需。我們每兩年在全球各地開展網上情緒調查，最近一次在2021年進行。2021年，集團有三個業務單位無法全面參與調查，因此該調查於2022年完成。調查結果有助本集團更深入了解員工的身心健康和情緒，從而掌握使員工保持堅韌、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。我們在同一原則下推出了多項計劃，藉此促進合作和協商環境，以改善工作場所。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。作為「2025革新」計劃的一部分，我們推行「匯聚創智」計劃，讓員工為業務出謀獻策，集團管理理事會已從中選出三個方案作進一步開發和實施⁶。

4 詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第36及37頁

5 政策和相關措施詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第38及39頁

6 詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第36及37頁

企業責任

本公司以長遠的願景肩負起作為負責任企業公民的角色，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，負責實施「2030願景」每年訂立的全球及本地措施。

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149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和可持續發展。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。我們於2022年12月成立「生活品味專責小組」(Lifestyle Taskforce)，為本集團在香港物色商機。

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。

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	• 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 * 由集團管理理事會協助 ⁸	• 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	• 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132至140頁	• 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： – 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	• 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

董事局

董事局的職責

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及可持續發展
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、進展及有關事宜

董事局將若干事項授權予下列董事委員會

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
- ◆ 企業管治常規

報告 第172至174頁

提名委員會

- ◆ 董事局的組成
- ◆ 董事局成員提名
- ◆ 成員多元化政策
- ◆ 提名政策
- ◆ 董事局成員的貢獻、培訓和發展

報告 第175及176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177至180頁

其他董事委員會

執行委員會

- ◆ 策略性機會
- ◆ 重大投資方案
- ◆ 品牌維護
- ◆ 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

審核及風險管理部

- ◆ 內部審核核證
- ◆ 向審核委員會匯報以及協助集團風險管理委員會處理風險管理與內部監控事宜

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164至167頁

科技督導委員會

集團企業責任委員會

報告 第168至171頁

香港上海大酒店職業退休計劃委員會

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

企業管治報告

2022年董事局工作內容

2022年的董事局會議仍主要圍繞疫情過後的漫長復甦之路，以及順利執行集團在倫敦和伊斯坦堡的項目。董事局繼續透過其他途徑專注發展公司策略。在2022年，董事局召開多次會議探討中短期工作重點及長期策略。在香港放寬社交距離措施後，董事局於2022年12月復辦定期午餐會，各董事可藉此良機在非正式場合中交流，討論與集團相關的各項事宜。

此外，董事局繼續關注所有常規事項。下文為董事局於2022年的其他主要工作內容。

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

- 討論有關半島商品的策略及其於中國內地的擴張計劃
- 審視及知悉全球政治對業務的影響，尤其是有關集團對外借貸的任何影響
- 檢討用以宣傳半島酒店及兩間新酒店的市場推廣活動
- 檢討科技督導委員會擴大科技相關事宜的職責
- 成立「生活品味專責小組」(Lifestyle Taskforce)，為本集團在香港物色商機



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，其中包括土耳其里拉貶值對伊斯坦堡半島酒店項目成本的影響、倫敦半島酒店項目的額外項目成本，以及暫停仰光項目一事
- 檢討集團在最佳及最壞情況下的財務預測
- 評估用以制訂2023年度預算的重點，並最終通過2023年度預算，同時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
- 通過本公司有關倫敦半島酒店項目成本增加的公告



領導團隊及員工

- 檢討「2025革新」計劃的進展。這項計劃涵蓋整個集團，旨在推動本公司的文化、工作常規做法及工作環境現代化
- 檢討不同營運單位於疫情期間提升員工士氣的舉措



企業管治

- 檢討及討論董事局評估的結果⁹
- 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
- 鑒於審核委員會主席及成員承擔企業管治事宜的額外職責，故批准提高彼等的袍金水平
- 因應上市規則的改動，批准香港上海大酒店企業管治守則、董事局、審核委員會及提名委員會的職權範圍，以及董事局成員多元化政策的建議修訂，自2022年1月1日起生效
- 批准提名委員會的決定，在實施性別多元化政策方面設立可計量目標，規定董事局必須至少有三名女性董事
- 知悉毛嘉達先生退任，並根據提名委員會的建議通過龔兆朗先生的委任



風險管理

- 檢討業務的主要風險及該等風險的變動情況
- 深入檢討網絡安全風險，包括網絡安全事故、管理層實施的管治架構及衡量計劃；全球人才短缺及集團招攬人才的方針；以及本集團和現行對沖策略承受利率風險日益增加的情況
- 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

9 董事局評估詳情可參閱第152及153頁

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
- 檢視本集團各個企業責任及可持續發展措施的進展
- 討論氣候變化為業務帶來的風險及本集團為緩減該等風險而採取的措施
- 審視第27屆聯合國氣候變化大會的主要成果、有關可持續發展和氣候相關披露的最新發展，以及本公司應考慮採取的行動
- 討論企業責任及可持續發展工作的傳訊策略
- 通過已更新的反現代奴役聲明¹⁰，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，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

董事局的表現及成效按照最佳常規做法，透過正式的績效評估程序每兩年評估一次。有關評估旨在識別出須予加強及提高董事局成效的領域。於2022年，董事局再次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。

流程

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，並向董事局全體成員發出一份涵蓋多項議題的詳盡調查問卷，其間亦與一位執行董事、一位非執行董事及三位獨立非執行董事進行合共五次的單對單會面。獨立顧問分析問卷調查及會面結果，並提出建議以供10月的董事局會議討論。

問卷調查－主要討論議題

- 集團目標、策略及表現評估
- 疫情及未來路向
- 財務及項目管理
- 風險管理系統及流程成效
- 可持續發展及氣候變化
- 企業管治董事委員會精簡董事局程序
- 董事局及企業管治董事委員會成員的組成及成效
- 董事局與管理層及員工的關係
- 董事發展及報酬
- 個別董事局成員的表現

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

重點關注領域

董事局評估的整體結果為董事局運作良好，討論、辯論和專業知識三者均衡。評估結果指出，董事局具備充足實力帶領本公司處理和克服過去數年的考驗。董事局識別出下列優先處理事項，有意在短期內集中跟進。

優先事項	將採取的措施
繼任及發展	為董事局引入一至兩位年輕成員，特別是具有數碼轉型及可持續發展方面的專長，以便為董事局帶來新思維及觀點
業務表現	繼續檢討促進業務表現，並向管理層提供建議
整體策略方向	- 面對面進行策略會議，討論短期和長期策略、優先處理事項及新理念 - 由新專責小組審視新的潛在商機
財務管理(包括債務管理)	審查集團的財務規劃及全部債務，並提供獨立監督
風險管理	集中深入討論重大風險，包括當前營運環境下的財務及利率風險
環境、社會及管治	繼續重點關注員工投入度、人力資本、公共政策及社區關係、集團可持續發展及氣候變化策略

其他有待改進的領域包括管理層考慮未來會議規劃，以及向董事局分享資訊的行政事宜。

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看法，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。2022年，在會上提出的議題包括提升現有資產組合、完成項目檢討、在新領域探索商機，以及本公司的中長期策略及繼任計劃，其中部分議題與董事局評估議題重疊，管理層將繼續處理。

企業管治報告

董事出席率、培訓及發展記錄

2022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三項董事局決議。會議毋須全體董事親身出席，而是以數碼工具輔助召開。2022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載：

	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 非執行主席	6(6)		2(2)		1(1)	✓
包立賢先生 ⁽³⁾ 非執行副主席	5(5)	3(4)		2(2)	1(1)	✓
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 ⁽⁴⁾	4(5)				1(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)		2(2)	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)			2(2)	1(1)	✓
溫詩雅博士	6(6)				1(1)	✓
謝貫珩女士	6(6)	4(4)			1(1)	✓
執行董事						
郭敬文先生 行政總裁	5(5)				1(1)	✓
包華先生 營運總裁	5(5)				1(1)	✓
葉思明先生 財務總裁	5(5)				1(1)	✓
公司秘書						
廖宜菁女士 ⁽⁵⁾	5(5)	4(4)	2(2)	2(2)	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) 包立賢先生因有其他事務而未能出席審核委員會會議

(4) 斐歷嘉道理先生因有其他事務而未能出席董事局會議

(5) 於2022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。2022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

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，此外，風險管理委員會每六個月向董事局提呈風險管理報告，概述最新的風險狀況，以及為應對各項主要風險而實行的重點內部監控措施。

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，而採取的措施與集團的目標一致。這種一致性透過定期有效的協調、合作及溝通實現。



企業管治報告

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、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。集團採購及招標政策已於2022年10月更新，以提升整個集團的採購管治及營運成效。集團亦已就新採購政策向員工提供培訓。

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。

本集團貫徹落實和加強了多項監控措施，以應對不斷轉變的監管及營運環境。有關在2022年為減緩主要風險所採取的監控措施，請參閱第164至167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及程序，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。

此外，舉報政策¹¹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2022年透過舉報制度接獲六宗可能涉及誠信問題的報告，有關舉報已悉數調查。在六宗舉報中：三宗已結案並按調查結果建議加強營運內部監控、兩宗已結案且無需跟進，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¹²，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(尤其與新冠疫情相關的風險)，以應對內外部環境的變動及發展。有關2022年所採取措施詳情，請參閱第164至167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。

2022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2022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。

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

12 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165頁

企業管治報告

股東聯繫

本公司重視與投資者群體(包括個人、機構股東及研究分析員)的持續聯繫。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：

● 股東周年大會

股東周年大會是本公司每年企業管治日程表中的焦點。我們鼓勵股東參與股東周年大會，並直接與董事對話。2022年初，鑒於本港的新冠疫情影响走勢未明，我們特別安排在網上召開股東周年大會。股東透過網上平台出席大會、投票及就相關決議案提問¹³。本公司的董事(包括審核及薪酬委員會主席)均有出席2022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。於2023年，除非政府仍有社交距離限制，否則我們計劃召開實體會議。

● 投資者關係活動

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。

● 股東通訊政策

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多種通訊途徑，相關資料亦載於本公司網站。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118至121頁。

● 公司網站

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。

● 社交媒體

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。

檢討及加強與股東通訊

審核委員會檢討本公司用以聯繫投資者的多個平台，並確認本公司維持充足渠道與股東聯繫，而且本集團的股東通訊政策仍然有效。

¹³ 投票表決結果載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/investors/general-meetings

¹⁴ www.hshgroup.com/zh-hk/investors

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

集團的股東

於2022年12月31日，香港上海大酒店有1,741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遠高於此數字。

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	536	30.787	68,650	0.004
501-1,000	189	10.856	151,018	0.009
1,001-10,000	580	33.314	2,378,102	0.144
10,001-100,000	345	19.816	11,067,160	0.671
100,001-500,000	60	3.446	11,757,664	0.713
500,000以上	31	1.781	1,624,011,612	98.459
總計	1,741	100.000	1,649,434,206	100.000

附註：於2022年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.60%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72.43%股權，詳情載於第183至185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。

根據公開資料及各董事所知，香港上海大酒店於2022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¹⁶。

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266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23及96頁披露。此外，本公司的股息政策載列於財務報告附註10。

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，該等原則已應用於本公司的企業管治架構及常規，詳情載於本報告中的管治章節。

我們於2022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：

企業管治報告

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¹⁷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，並參考最新的全球報告倡議組織的可持續發展報告標準(GRI標準)所編製。企業責任及可持續發展報告亦參考氣候相關財務披露工作小組(TCFD)的建議及可持續發展會計準則委員會(SASB)的準則所編製。畢馬威會計師事務所獲委託，按照ESG指引就企業責任及可持續發展報告的已識別要素執行了有限保證的鑒證業務工作，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》，以及歐盟和英國《標準合約條款》的更新內容。我們一如既往根據適用法例保護客戶私隱，並就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。

其他合規事宜

董事的委任及重選

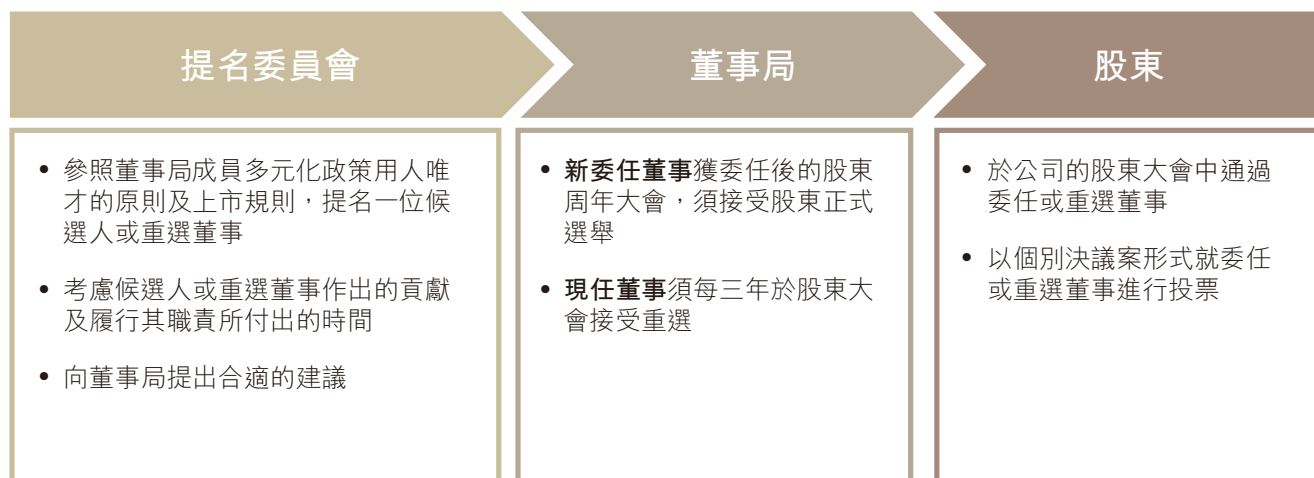
董事的委任及重選根據下文載列的提名政策的規定而進行。於2022年，集團遵循下節所載政策的甄選標準、提名程序和步驟，提名並委任龔兆朗先生。本公司確認，2022年所有董事的重選均遵行管治守則。非執行董事的任期為三年，而所有董事每三年均須進行重選。有關將於2023年股東周年大會上退任並同意重選連任的董事的詳情載於第182頁的董事局報告。

提名政策¹⁸

董事局一直意識到多元化帶來的好處，確保甄選條件包括作出的貢獻及履行職責所付出的時間，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。

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

¹⁸ 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance



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理解其處理本公司事務應須付出的時間。此外，董事局委派提名委員會承擔相應職責，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2022年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。提名委員會認為，各董事在年內參與董事局及企業管治董事委員會的會議，並於會上討論及決策均反映他們為本公司事務作出積極的貢獻，而董事局亦同意此項結論。

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2022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。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。

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2022年在任的所有七名獨立非執行董事將繼續為獨立人士，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，且彼等繼續為董事局討論及策略監督提供獨立觀點。

確保獨立觀點及意見的機制

本公司設有多個渠道，供獨立非執行董事向董事局及各委員會表達獨立的觀點及意見，包括獨立非執行董事可隨時向管理層作出任何查詢。定期為全體獨立非執行董事提供最新資訊，包括每月匯報和所有企業管治董事委員會及執行委員會的會議記錄，以便彼等能夠作出知情決策。主席每年與獨立非執行董事會面，聽取他們的獨立觀點，並提交董事局會議討論。董事局策略會議及董事局評估每兩年舉辦一次，全體獨立非執行董事均會參與。

董事局檢視有關渠道，並確認本公司有充足機制，可確保董事局獲得獨立的見解及意見，而且有關機制仍保持有效。

企業管治報告

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2022年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2022年12月31日本公司董事的持股詳情載於第183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141及142頁，以及第184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2022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2022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182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、風險管理及內部監控事宜。龔兆朗先生將於2023年3月加入董事局，並將參與為其度身訂造的全面就任須知計劃，讓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。2022年各董事及公司秘書的培訓及發展記錄載於第154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¹⁹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。因應2022年1月1日生效的經修訂管治守則，本公司已檢討香港上海大酒店守則、董事局及各董事委員會的職權範圍，以及其他相關政策，並且作出修訂以確保內容符合管治守則及本公司的管治常規。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站²⁰查閱，而企業管治董事委員會²¹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172至180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2022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182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2021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122頁「2022年獎項」章節。

董事局已於3月審閱及核准2022年報及企業責任及可持續發展報告²²。有關董事須編製截至2022年12月31日止年度財務報告所承擔之責任，請參閱第186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

2023年3月15日

19 審核、提名、薪酬、執行及財務委員會

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

21 審核、提名及薪酬委員會

22 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



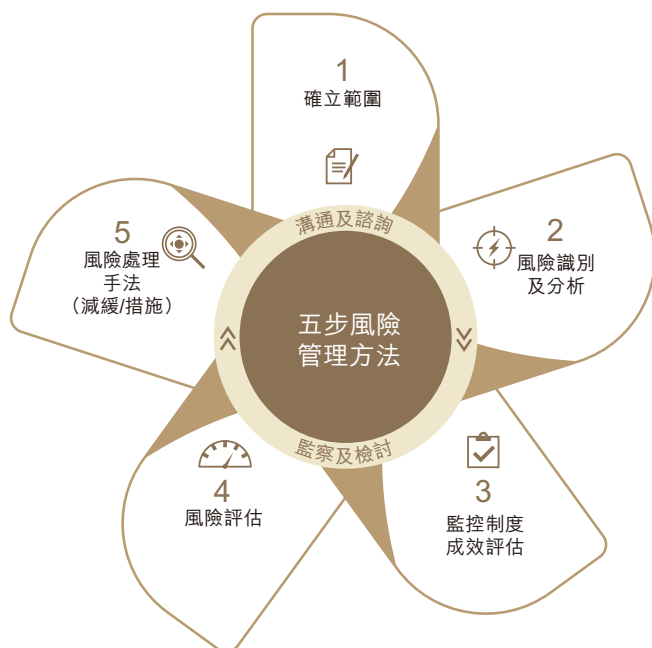
『有效的風險管理使本集團能夠在日益複雜多變的環境下，評估各項風險及作出更佳決定，然後採取適當措施。』

葉思明
集團風險管理委員會主席
2023年3月15日

 委員會成員	主席 葉思明先生(財務總裁) 委員 法律及企業集團總監 物業部集團總監 品牌及營運支援集團總監 集團審核及風險管理總經理 集團科技總經理
 會議次數	• 每季度舉行一次會議 • 2022年共舉行四次會議
 職責	• 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採取的措施 • 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，並跟進減緩風險計劃的進度 • 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155至157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。

五步風險管理方法



持續的風險管理為日常集團活動的其中一環。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，例如新冠疫情。

2022年重點領域

全球疫情後復甦挑戰重重

自2020年全球爆發新冠疫情以來，本集團各業務層面所面對的財務及營運風險急劇上升。由此引致的經濟損失成為集團過去兩年的主要風險。集團業務所在的歐美市場自2021年年中開始放寬或解除隔離規定和旅遊限制

令，我們的業務亦因此緩緩復甦。香港在2022年第四季度逐步放寬限令，並於2023年第一季度開放免隔離通關往返內地，疫情的風險似乎有所減緩。另外，全球勞動力短缺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。年內，本集團亦致力吸引及挽留酒店業人才。我們正監察這些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後疫情時期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措施：

- 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
- 推行靈活具彈性的工作方式和人才分配，促進績效及員工歸屬感
- 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，同時積極開拓另類及多樣化收入來源
- 評估總部各部門遙距辦公的業務持續能力

酒店業人手短缺

疫情令酒店業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更彈性工作模式，進一步加劇酒店業人手短缺問題。

為吸引及挽留人才，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彈性的工作時間及居家工作安排，另亦考慮讓營運部門的員工靈活休假，並開展人才發展計劃以提升競爭力及挽留人才。

最重要的是，我們採取措施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。

集團風險管理委員會報告

環境及社會風險

氣候危機的影響顯而易見，而氣候風險及其社會影響仍是商界及聯合國峰會上世界各地領袖廣泛討論的議題。我們必須採取更積極主動的措施，評估及應對所面臨的環境及社會風險，確保公司做好充分準備應對有關影響。

去年，我們就集團旗下建築物的實體風險開展初步評估工作。對於較可能遭受自然災害及極端天氣事件（例如颶風、旋風、熱浪、洪水、山火）影響的物業，預計保險費用或會有所增加，加上需面對海平面上升、乾旱及溫度上升等長遠的氣候轉變，其資產估值亦可能受到不利影響。其他可能遭受的影響還包括：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。我們亦意識到氣候變化對社會不平等、教育不平等、非自願遷徙、現代奴役等其他問題所造成的倍增效應及連鎖社會影響。

集團風險管理委員會及董事局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，並制訂長期適應計劃。集團的企業責任及可持續發展策略「2030願景」將繼續協助我們應對風險，同時確保業務經營與時俱進。我們針對溫室氣體排放、節約用水及減緩氣候變化影響，制訂整個集團適用的發展目標及行動承諾，包括採納可持續發展建築設計、在各項業務中提供可持續發展的產品及服務，以及實施具體計劃促進社會共融，並且以有意義的方式加強與本地社區的聯繫²³。有關本集團應對氣候變化方針及氣候風險紓緩措施的詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告第53至55頁參照氣候相關財務披露工作小組(TCFD)提出的建議。

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2022年，我們詳細討論下列若干主要風險領域的重點工作：

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持續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。此外，預期中的經濟衰退及能源價格上漲或會對集團物業收入及營運帶來不利影響。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。

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，特別是美聯儲加息百分之4.25，是1994年以來最大升幅，預期明年利率將持續上升。儘管目前處於利率上升期，我們於2022年年初訂立了利率掉期，有助減輕不利的財務影響。此外，我們定期檢視及積極管理主要外匯交易及資本支出風險，例如平衡固定和浮動利率風險、定期實施壓力測試及監察財務比率。

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2022年第四季度旅遊限制令放寬後本港從疫情復甦的能力，對集團業務、盈利及資產價值的影響至關重要。為管理有關風險，我們已推行計劃著手探索香港以外的另類收入來源，例如集團的大中華區市場及銷售團隊一直在中國內地市場開拓銷售及數碼市場推廣渠道，而半島商品亦在中國內地推行為期五年的擴張計劃，在六個目標城市深入拓展市場，以及開拓電商渠道。

各市場的競爭情況

全球各地逐步放寬防疫限制，集團旗下各酒店開始將業務重心從本地度假市場轉向國際旅客，部分市場的日平均房租已見顯著增長。然而，市場競爭成為達到理想收益的一大挑戰。市場內其他酒店亦在相同的休閒市場競逐客源，酒店業市場競爭激烈。為更深入了解顧客需要，營運單位採用嶄新科技識別顧客不斷變化的需求，並提升賓客的數碼體驗。我們亦在全球各地推出不同活動及與品牌合作，加強品牌推廣及客戶溝通。

23 關於「2030願景」承諾及特別方針詳情，請參閱網上發布的企業責任及可持續發展報告

集團租賃業務

由於零售出租率下降，加上為租戶提供預算以外的租金寬免，零售租賃業務持續受壓。相較疫情爆發前，顧客流量仍然偏低，影響了集團的零售租戶。在酒店商場租賃業務方面，我們集中宣傳推廣活動，例如在香港半島酒店、上海半島酒店及王府半島酒店舉辦2022年聖誕活動，以吸引顧客流量。商務及住宅租賃業務亦受到經濟衰退影響，只是受影響程度較低，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。

投資及發展

疫情導致工期延誤及成本增加，使倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店（於2023年2月14日開業）及山頂纜車（於2022年第三季度重新開放）的建築項目持續受影響。集團年內一直加強推行紓緩措施。

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。

2022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、利率及融資	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	↑

2023年主要措施

集團風險管理委員會將於2023年繼續重點關注以下範疇：(i)監察項目完成及新酒店開業的相關風險；(ii)加強內部監控制度，管理本集團的策略風險，尤其是與疫情復甦有關的風險；及(iii)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



『我們必須更加積極主動識別及管理可持續發展風險，盡力為全球合作作出貢獻，以「2030願景」作為藍圖以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
2023年3月15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 人才及文化集團總監 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	• 每年至少舉行三次會議 • 2022年共舉行四次會議
 職責	• 支援董事局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，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

可持續發展方針

可持續發展議題對我們的業務及整個社會更顯重要，而企業在促進共融、低碳轉型方面發揮着主要作用。集團最新的可持續發展策略「尊尚傳承2030願景」(「2030願景」)將繼續促進我們應對當前的可持續發展議題，引領我們在未來十年邁步向前。

該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。我們致力善用本身的業務優勢，專注於急需關注的議題，確保旗下產品為環境及社會帶來積極正面的影響。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、水資源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。

為致力應對上述問題，我們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，因此我們致力堅守原則，務求在無損人類福祉、社區或環境的前提下，提供可持續尊尚服務。我們積極推行可持續發展設計及實踐方案，減少業務營運對環境所造成的影響。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。

主要措施

- 倫敦和伊斯坦堡的新酒店項目按原定計劃，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
- 位於香港、東京、紐約、芝加哥、上海及巴黎的酒店獲得EarthCheck認證，該為國際知名的旅遊業可持續發展基準之一
- 推出富有地道香氣的客房用品，以及採用回收再造鋁、不含石油和塑膠成份的材料替代舊包裝
- 實施節能效益項目，預計三年內取得投資回報
- 在鵝園高爾夫球會試行本集團首個現場太陽能發電項目
- 確保大部分紙製品、清潔用品、茶、咖啡及朱古力的採購均符合可持續發展或負責任的採購原則
- 評估集團各部門的非籠養雞蛋市場供應情況，目前所採購的雞蛋採購金額有超過半數為非籠養雞蛋
- 重新推出「半島天然美食」，以植物為主的菜式餐單
- 繼續支持廢物回收再造計劃，例如將蠔殼研究用於海洋生態修復，以及支持在香港回收紡織廢料

員工：讓員工各展所長

員工是香港上海大酒店的核心靈魂，我們衷心希望與員工建立長久而真誠的關係。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。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，更會擴展至全面確保員工的人身安全及支援身心健康。

主要措施

- 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，重點關注員工心理健康
- 推出集團職業安全及健康管理系統

所屬社區：令所屬社區更豐盛

所屬社區就是我們的家—當社區繁榮，我們亦定必受惠。「2030願景」將繼續指引我們以有意義的方式聯繫本地社區，以付出時間、專業技能、職業培訓機會及其他實質支援的方式投資於社區，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。

主要措施

- 繼續透過職業培訓、義工服務及捐贈支持本地社區，惠及超過160個慈善團體及長期合作夥伴，2022年合共捐款3.65百萬港元，義工時數超過7,100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
- 取得綠色貸款及可持續發展表現掛鉤貸款合共105億港元

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發展，是明智且必須的業務策略，能為本集團短期和長期的整體價值帶來裨益。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²⁵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獲集團管理理事會委派責任，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，並由集團核心成員及其他高級管理人員組成，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。在2022年，我們與董事局討論了整體的氣候風險管理方針、聯合國COP27氣候峰會的主要成果，以及可持續發展及氣候相關披露資料的最新發展。

2022年主要工作內容

我們繼續監察「2030願景」各發展目標的進度，重點支援和推動進展未如理想之處。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(特別是有關即棄塑膠、電動車輛及非籠養雞蛋等)、科技創新、新訂規章及法例，以及最新的報告及管理最佳常規
- 根據全球權威機構(如世界經濟論壇及中國水風險(China Water Risk))的研究及刊物，討論環境及社會風險對集團營運及供應鏈的影響
- 討論氣候風險管理方針及減碳路線圖
- 檢討及審批集團首個綠色融資框架

展望

2023年，集團企業責任委員會的工作重點將為(i)與業務相關人士聯繫，以更好地了解外部業務相關人士不斷演變的期望，並提高內部業務相關人士及各級別員工對可持續發展議題的意識，(ii)評估氣候風險，並制定集團淨零碳排放策略，以減少我們的氣候影響，(iii)繼續加強我們對可持續發展相關合規及風險(尤其是環境、社會及管治報告標準及規定即將發生的變化)的內部監控。

25 關於董事局檢討及討論的可持續發展議題，請參閱第152頁

審核委員會報告



『審核委員會繼續發揮其重大作用，協助董事局處理內部監控、企業管治、風險管理及財務匯報等相關事宜，並就集團的主要風險及風險承受能力作出審慎的獨立評估。』

包立德
審核委員會主席
2023年3月15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	• 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 • 2022年共舉行四次會議
 職責	• 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、內部監控及企業管治的責任

專項審核

審核及風險管理部在正常的內部審核週期之外，每年還會開展特別審核工作，確保集團恪守最高的誠信標準經營業務。年內，審核委員會對集團上下開展了審核工作，從負責任、管控及透明度三方面審視首選供應商程序。整體結果顯示，集團採購及招標政策維持有效。審核委員會亦檢討了集團各亞洲業務部門的臨時工招聘程序，識別出有關臨時工出勤及表現問題的內部監管漏洞，並由營運財務部協調推出標準作業程序，監管臨時工的招聘過程。兩次專項審核的調查結果及建議均提交予委員會會議討論，並已知會個別業務部門應予改善的不足之處。

企業管治

年內，審核委員會獲委派承擔企業管治事宜的額外職責。本委員會審閱了上市規則對企業管治的最新要求，並且確認香港上海大酒店企業管治守則、董事局及審核委員會職權範圍的建議修訂以供董事局審批，亦批准了股東通訊政策及舉報政策的更新內容。此外，本委員會檢討了集團的溝通渠道，以及2022年的股東及投資者聯繫活動²⁶，對股東通訊政策的實施及成效感到滿意。

2022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2021年報、企業責任及可持續發展報告及全年業績公告，以及2022中期報告及中期業績公告

內部及外聘審核

- 審批建議於2023年開展為期三年的內部審核計劃，着重於現金及收入管理、合規事宜，以及新時間及出勤及薪酬系統實施後的薪酬程序
- 審閱2022年度內部審核計劃進展及重點審核領域。礙於旅遊限制令，上半年的審核工作改以網上進行，下半年已恢復現場審核
- 檢討內部審核的主要結果及向相關營運單位和總部部門建議的措施，並分享集團內最佳常規及良好的管控措施
- 檢討伊斯坦堡半島酒店的審核結果，重點審視外判策略、採購程序及文件保存方式
- 檢討倫敦半島酒店的審核結果，重點審視匯報、預算管理、成本及節約策略
- 審閱及確認畢馬威會計師事務所就2021年報財務報告所作的審計報告，並討論畢馬威會計師事務所於審核過程中發現的主要觀察結果及相關建議
- 檢討外聘核數師制訂的2022年審核計劃及報告，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和企業責任及可持續發展報告的核證

財務匯報制度、風險管理及內部監控制度

- 檢討財務系統及營運財務團隊在領導全球財務系統計劃中的角色及職責、主要成就及優先處理事項，藉以提高營運效率及業務支援成效
- 檢討獨立估值師對香港物業採用的估值程序及重估方法
- 討論對現有酒店及酒店項目所作的減值評估，並同意不需要減值
- 檢討本集團所面對的環境及社會風險，而該等風險大多可透過2030可持續發展措施加以管理
- 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
- 審閱及確認每年兩次的集團風險管理報告，當中詳述本集團於2022年面臨的主要風險及任何變動、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2021年報及企業責任及可持續發展報告和2022中期報告之前，批准向外聘核數師發出之聲明書

審核委員會報告

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關連交易及地氈採購主協議的持續關連交易，以供董事局審批
- 討論及審視舉報個案及調查報告²⁷

其他

- 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

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及外聘核數師。

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2022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2022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2023年2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2022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2023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2023年股東周年大會批准。

截至2022年及2021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	2022年 百萬港元	2021年 百萬港元
審計服務	10	10
非審計服務		
稅務及其他服務	3	3

展望

國際營商環境益發波動不定，本委員會持續就集團風險監控措施提供重要的獨立觀點。我們必須實施穩健的管治及嚴格執行適當的風險紓緩措施，才能符合集團及其業務相關人士的預期，維持優秀的卓越表現。鑒於全球經濟前景有欠明朗，預期2023年將要面臨更多挑戰，因此，集團的財務及內部監控機制必須保持警覺。

²⁷ 詳情請參閱第157頁有關舉報途徑部分

²⁸ www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

提名委員會報告



『董事局憑藉多元化的技能、經驗及個性，成功推動集團策略，令我們深感自豪。很高興龔兆朗先生自2023年3月起加入董事局擔任非執行董事，此舉彰顯了我們選賢任能、培養下一代領袖的決心。』

米高嘉道理爵士
提名委員會主席
2023年3月15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	• 每年至少舉行兩次會議 • 2022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，以及檢討獨立非執行董事的獨立性 • 檢視董事局成員作出的貢獻，以及培訓及發展

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。本公司努力實現更廣泛的多元化，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，同時堅持採取用人唯才的核心原則。我們的多元化政策可於公司網站查閱²⁹。

毛嘉達先生退任本公司非執行董事一職，而龔兆朗先生則獲委任為董事局成員，兩項安排均自2023年3月31日起生效。考慮到董事局有意委任年輕董事，為業務帶來截然不同的思維及觀點，本委員會認為以龔兆朗先生的專長、背景及經驗，委任彼為董事局成員可為董事局引入全新觀點及價值觀。有關其委任程序遵循提名政策³⁰所載的甄選條件及提名程序和步驟。

龔兆朗先生曾擔任內部審計及監控、調查、合規及併購等多項公司職務，涵蓋金融服務、醫療保健、能源及娛樂等業務領域。龔兆朗先生自2021年4月起獲邀以觀察員身份列席執行委員會會議，因此相當熟悉本公司業務。

²⁹ www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance

³⁰ 請參閱第160及161頁有關提名政策部分

提名委員會報告

提名委員會每年檢討董事局的組成、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。

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。本委員會認為董事局目前人才濟濟，擁有不同背景及經驗的董事局成員能夠提出豐富多元的觀點，從而為董事局帶來裨益。此外，鑑於現時的董事局成員人數不少，本委員會始終深信在考慮性別等多元化因素的同時，理應物色能夠勝任職務的合適人選，若單純追求性別多元化的數字目標只會適得其反。因此，本委員會認為目前的性別組合已屬足夠，但同時會致力保持董事局女性成員的人數不少於三人。值得注意的是，在七名獨立非執行董事中有三名女性，即是在董事局層面上代表43%的獨立觀點。集團將每年就性別組合作出檢討，而董事局亦認同本委員會的上述觀點。

2022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發出的書面確認，以及王葛鳴博士³¹及斐歷嘉道理先生(彼於2022年12月16日替代米高嘉道理爵士出任長江和記實業有限公司董事)就相互擔任對方公司的董事職務情況，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，本委員會還因應上市規則的修訂及本公司企業管治常規，審閱及確認關於董事局多元化政策及其職權範圍的改動。本委員會亦審閱了提名政策，並確認該政策仍然適切合宜，無需修訂。

2023年3月，本委員會批准將本報告納入本公司的2022年報之中。

展望

提名委員會繼續透過委任新董事的程序，以及監督全體董事的持續專業發展，使董事局成員在技能、知識及經驗上達至更多元化。在不影響出任董事一職必須具備所需的技能及經驗的前提下，提名委員會將繼續推動董事局成員多元化。

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



『薪酬委員會注重維持具競爭力的薪酬，在吸引及激勵高級人才之餘，同時密切監察公司的財務能力，以便應付國際經濟環境的重重挑戰。』

包立德
薪酬委員會主席
2023年3月15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	• 每年至少舉行兩次會議，行政總裁及人才及文化集團總監亦應邀出席 • 2022 年共舉行兩次會議
 職責	• 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

香港上海大酒店的薪酬理念旨在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。薪酬理念最近一次的檢討於2021年進行，考慮到酒店業勞工市場遭遇前所未有的困難，我們簡化薪酬理念，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待遇

- 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。

薪酬委員會報告

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：

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

2022年，考慮到疫情持續對業務造成嚴重干擾，委員會批准繼續停用質素量度準則。

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。

誠如去年年報所披露，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。鑒於審核委員會承擔企業管治事宜的額外職能，本委員會於2022年11月批准管理層的提議，自2023年1月1日起將應付予審核委員會主席及各成員的袍金分別增加至每年200,000港元及165,000港元。由於酒店業尚未完全復甦，本委員會確認非執行董事及獨立非執行董事的其他袍金一律維持不變。

2022年的其他主要工作

2023年薪酬

於2022年，本委員會知悉管理層提議整個集團提升2023年的整體薪酬。

2022年花紅

於2022年，經考慮本集團的財務表現、新冠疫情環境，以及難以挽留人才、市場薪酬趨勢及通脹預測等其他因素，本委員會審核及批准執行董事及高級管理人員的花紅，以及香港上海大酒店管理人員花紅計劃的建議。

其他

本委員會審閱並確認其職權範圍仍然適切合宜，無需修訂。本委員會亦批准了一名獨立非執行董事的委任書條款。

2023年2月，本委員會批准將本報告納入本公司的2022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／或營運表現作出的質素量度評分

2022年董事及高級管理人員的薪酬

以下資料為截至2022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	2022 總計*	2021 總計*
非執行董事							
米高嘉道理爵士	325	100	—	—	40	465	0
包立賢先生	325	100	150	60	—	635	0
毛嘉達先生	325	—	—	—	—	325	0
利約翰先生	325	100	—	—	—	425	0
高富華先生	325	—	—	—	—	325	0
陸士傑先生	325	—	—	—	—	325	0
斐歷嘉道理先生	325	—	—	—	—	325	0
獨立非執行董事							
李國寶爵士	375	—	—	—	40	415	332
包立德先生	375	—	185	100	—	660	528
卜佩仁先生	375	—	—	—	—	375	300
馮國綸博士	375	—	—	—	40	415	332
王芑鳴博士	375	—	—	60	—	435	348
溫詩雅博士	375	—	—	—	—	375	300
謝貫珩女士	375	—	150	—	—	525	420
	4,900	300	485	220	120	6,025	2,560

執行董事－薪酬

本公司於2022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	退休福利	其他福利	2022 總計*	2021 總計*
執行董事							
郭敬文先生	7,406	6,200	1,487	1,218	202	16,513	15,312
包華先生	5,315	2,583	892	861	121	9,772	9,229
葉思明先生#	5,263	857	892	857	231	8,100	7,990
	17,984	9,640	3,271	2,936	554	34,385	32,531

* 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

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：

	2022年人數	2021年人數
2,500,001港元－5,000,000港元	4	3
5,000,001港元－7,000,000港元	3	3
7,000,001港元－9,000,000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八名(2021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(2021年：三名)上文載列該執行董事的薪酬，另外兩名(2021年：兩名)最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

	2022年人數	2021年人數
6,500,001港元－7,000,000港元	0	1
7,000,001港元－7,500,000港元	1	1
7,500,001港元－8,000,000港元	1	0

以上兩名(2021年：兩名)人士的薪酬總額如下：

(千港元)	2022	2021
基本報酬	9,848	10,816
花紅	3,745	1,830
退休福利	476	474
其他福利	924	1,004
	14,993	14,124
人數	2	2

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。

2023年及未來展望

2023年，全球經濟環境很可能充滿挑戰，預期若干主要市場將陷入衰退。有見及此，薪酬委員會將繼續巧妙地平衡兩項需要，一方面遵循審慎財務原則，一方面維持公平及具市場競爭力的薪酬組合。

董事局報告

董事局欣然呈報截至2022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41至78頁的營運業績回顧及第80至96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164至167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39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118至121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22及23頁。

股本

年內本公司股本並無變動。

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

2022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(2021年：零)或末期股息(2021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0.75百萬港元(2021年：1.43百萬港元)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262頁可持續發展數據摘要所述的0.94百萬港元捐款(2021年：1.55百萬港元)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。2022年1月1日至3月31日產生的租金加雜費為7.9百萬港元。

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若干主要股東最終控制。該租約構成本公司的持續關連交易，並須遵守上市規則的獨立非執行董事及核數師每年檢討的規定。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。

於2022年3月28日，香港上海大酒店管理服務有限公司與嘉道理置業簽訂新租賃協議，按市值租金每月1,747,098港元，另加雜費每月259,246.8港元，自2022年4月1日起續租辦公室物業兩年。根據香港財務報告準則第16號「租賃」，新租賃協議項下交易被視為本集團的資產收購項目，本集團就此確認使用權資產的價值為41百萬港元。該租約構成本公司一項關連交易，有關交易詳情已披露於2022年3月28日的公告。

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

董事履歷資料載於第132至140頁。毛嘉達先生自2023年3月31日起退任非執行董事，而龔兆朗先生亦於同日獲委任為董事局成員，除上述者之外，全部董事於2022年全年及截至本報告日期止均在任。

根據本公司的組織章程細則，將於2023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包立賢先生、郭敬文先生、卜佩仁先生、馮國綸博士及龔兆朗先生。

擬於2023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³⁷。

高級管理人員

高級管理人員履歷資料載於第141及142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，她替代於2022年8月31日退任的孫漫天先生。艾思瀚先生於2022年5月退任，並仍繼續擔任資訊科技集團總監顧問職務，為期一年。

董事權益

於2022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)	848,805,369	51.460
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)	84,170,232	5.103
斐歷嘉道理先生	附註(c)	848,805,369	51.460
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848,805,369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) 492,138,538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。
- (b) 利約翰先生（根據證券及期貨條例）被視為持有本公司84,170,232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84,170,232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84,170,232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848,805,369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) 492,138,538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、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2022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2022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2022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2022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	261,682,888	15.87 ⁽ⁱ⁾
Bermuda Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	345,853,120	20.97 ⁽ⁱ⁾
Guardian Limited	受益人／受控法團權益	84,170,232	5.10 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
Harneys Trustees Limited	受託人／受控法團權益	932,975,601	56.56 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
Lawrencium Holdings Limited	受益人	492,138,538	29.84 ⁽ⁱⁱ⁾
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	848,805,369	51.46 ⁽ⁱⁱ⁾
The Oak Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	84,170,232	5.10 ^(iv)
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	84,170,232	5.10 ⁽ⁱ⁾
Oak HSH Limited	受益人	84,170,232	5.10 ^(iv)

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) Harneys Trustees Limited由於直接或間接控制及／或以一個酌情信託其中一名受託人的身份控制The Mikado Private Trust Company Limited及Guardian Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。
- Guardian Limited被視為持有的股份權益與歸予利約翰先生以一個酌情信託其中一名受託人身份所持有的權益重疊，詳情於「董事權益」披露。
- (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。

(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(%)
黃志祥先生	受託人	84,828,218	5.14 ^①
黃志達先生	受託人	84,828,218	5.14 ^①
信和酒店(集團)有限公司	受控法團權益	84,828,218	5.14 ^①

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2022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2022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。

董事局報告

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2022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145至163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2022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2022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2023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2023年股東周年大會上提呈。

承董事局命



廖宜菁

公司秘書

2023年3月15日