



2017 年報

皇城氣派再現

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

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

我們編製綜合報告之目的旨在連貫地呈現各方面的業務表現，透過刊發年報以及獨立的企業責任及可持續發展報告，闡述本集團的發展願景、業務策略及於2017年取得的成就。業務相關人士可透過這兩份報告以及公司網站的資訊，對本公司作出更全面的評價。

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

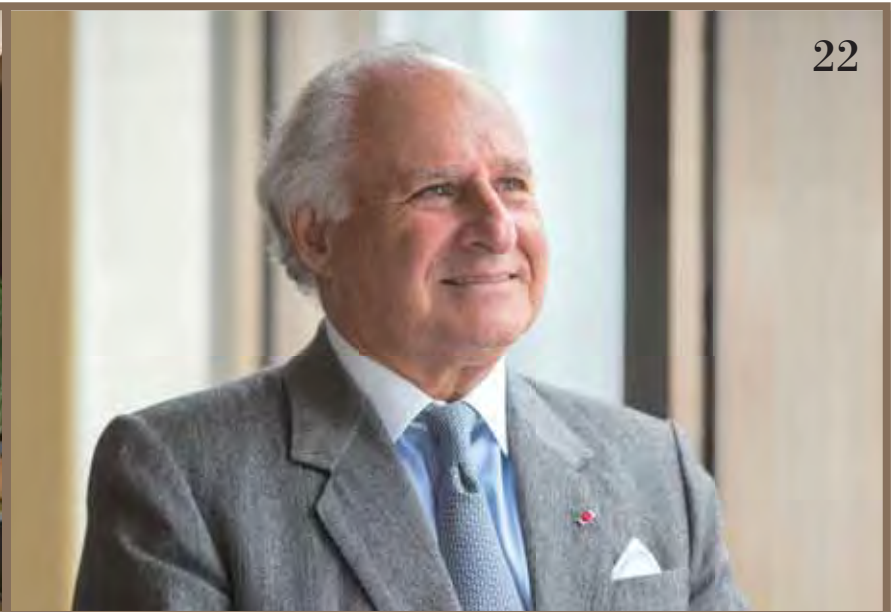
此財務報告是按照所有適用的香港財務報告準則編製，亦符合香港公司條例之適用規定，以及適用的香港聯合交易所有限公司證券上市規則披露規定。

歡迎大家反饋意見。請透郵寄或電郵，與我們分享您的意見。





目錄





2017年業務及業績回顧

06	公司概覽
10	2017年重大里程碑
16	財務摘要
17	非財務摘要
18	財務業績概覽
20	十年營運數據
21	十年財務概況
22	主席序辭
26	行政總裁策略回顧
56	財務概論

業務範疇

72	業務模式及投資策略
80	外圍環境及行業趨勢
84	尊尚傳承2020願景

創造股東價值

88	皇城氣派再現王府半島酒店
93	提升員工投入度 共創美好未來
99	創新路向
102	藝術遊踪
106	餐飲佳餚大使
110	2017年獎項

管治

114	主席管治概覽
116	管理層－董事局成員
122	管理層－高級管理人員及主要職務人員
124	企業管治報告
144	集團風險管理委員會報告
152	集團企業責任委員會報告
154	審核委員會報告
156	提名委員會報告
158	薪酬委員會報告
162	董事局報告

財務報告及可持續發展數據

170	獨立核數師報告
175	財務報告
234	獨立核證報告
236	可持續發展數據摘要

附加資料

238	詞彙表
240	股東資料
241	預訂及聯絡地址





2017年業務及業績回顧

06	公司概覽
10	2017年重大里程碑
16	財務摘要
17	非財務摘要
18	財務業績概覽
20	十年營運數據
21	十年財務概況
22	主席序辭
26	行政總裁策略回顧
56	財務概論

出自畫家秦風的手筆，酒店大堂內兩幅氣勢磅礴的5米高水墨畫在鈷藍色的背景上描繪了「日」和「月」，與北京別具代表性的日壇和月壇相互輝映，其深邃的背景顏色更象徵中國文化中的平和以及靈性。



公司概覽



酒店

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

香港上海大酒店的業務劃分為三個分部：酒店、商用物業及會所與服務。



香港半島酒店

成立年份：1928年

房間數目：300 擁有權：100%



上海半島酒店
 成立年份：2009年
 房間數目：235 擁有權：50%



王府半島酒店
 成立年份：1989年
 房間數目：230 擁有權：76.6%*



東京半島酒店
 成立年份：2007年
 房間數目：314 擁有權：100%



曼谷半島酒店
 成立年份：1998年
 房間數目：370 擁有權：50%**



馬尼拉半島酒店
 成立年份：1976年
 房間數目：469 擁有權：77.4%



紐約半島酒店
 成立年份：1988年
 房間數目：235 擁有權：100%



芝加哥半島酒店
 成立年份：2001年
 房間數目：339 擁有權：100%



比華利山半島酒店
 成立年份：1991年
 房間數目：195 擁有權：20%



巴黎半島酒店
 成立年份：2014年
 房間數目：200 擁有權：20%

* 本集團擁有王府半島酒店100%的經濟權益，合作後期權益歸國內夥伴所擁有

** 自2017年8月起由75%變更為50%

公司概覽

商用物業



淺水灣影灣園(香港)

住宅及商場

成立年份：1976年及1989年

總樓面面積：1,058,455 平方呎

擁有權：100%



半島辦公大樓(香港)

成立年份：1994年

總樓面面積：75,082平方呎

擁有權：100%



山頂凌霄閣(香港)

零售

成立年份：1996年

總樓面面積：116,768平方呎

擁有權：100%



21 avenue Kléber (法國巴黎)

辦公室及零售

收購年份：2013年

總樓面面積：44,218平方呎

擁有權：100%



聖約翰大廈(香港)

辦公大樓

成立年份：1983年

總樓面面積：71,400平方呎

擁有權：100%



The Landmark(越南胡志明市)

辦公室及住宅

成立年份：1994年

總樓面面積：175,903平方呎

擁有權：70%**

** 本集團擁有 The Landmark 50% 的經濟權益，合作後期權益歸越南夥伴所擁有

會所與服務



山頂纜車(香港)
成立年份：1888年
擁有權：100%



泰國鄉村俱樂部(泰國曼谷)
成立年份：1996年
擁有權：50%**



鵝園高爾夫球會(美國加州喀麥爾)
收購年份：1997年
擁有權：100%



半島會所管理及顧問服務
成立年份：1977年
擁有權：100%



半島商品
成立年份：2003年
擁有權：100%



大班洗衣(香港)
成立年份：1980年
擁有權：100%

項目



倫敦半島酒店
擁有權：100%



伊斯坦堡半島酒店
擁有權：50%

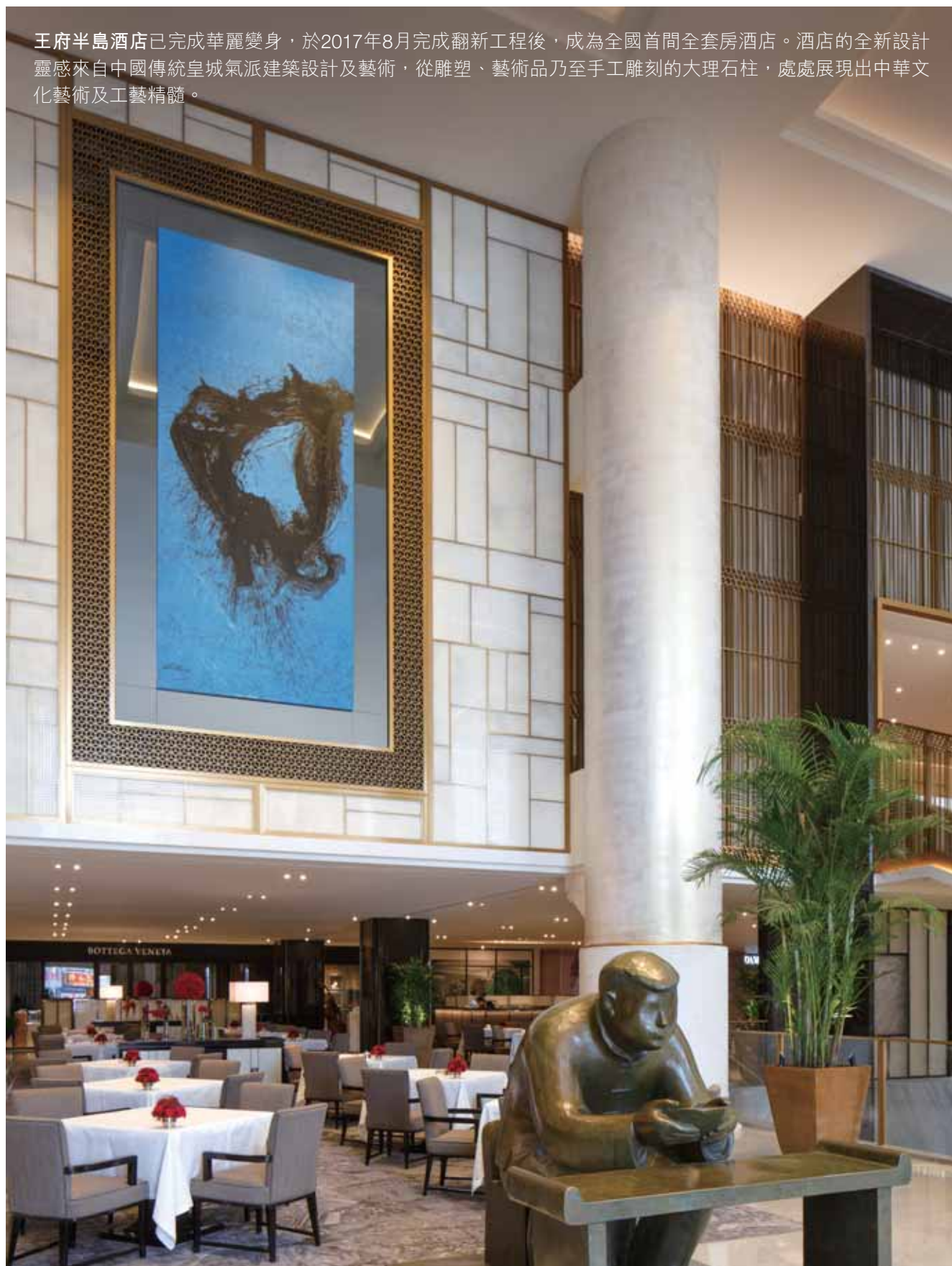


仰光半島酒店
擁有權：70%

** 自2017年8月起由75%變更為50%

2017年重大里程碑

王府半島酒店已完成華麗變身，於2017年8月完成翻新工程後，成為全國首間全套房酒店。酒店的全新設計靈感來自中國傳統皇城氣派建築設計及藝術，從雕塑、藝術品乃至手工雕刻的大理石柱，處處展現出中華文化藝術及工藝精髓。





倫敦半島酒店於2017年11月2日舉行奠基儀式，由威斯敏斯特公爵擔任主禮嘉賓。



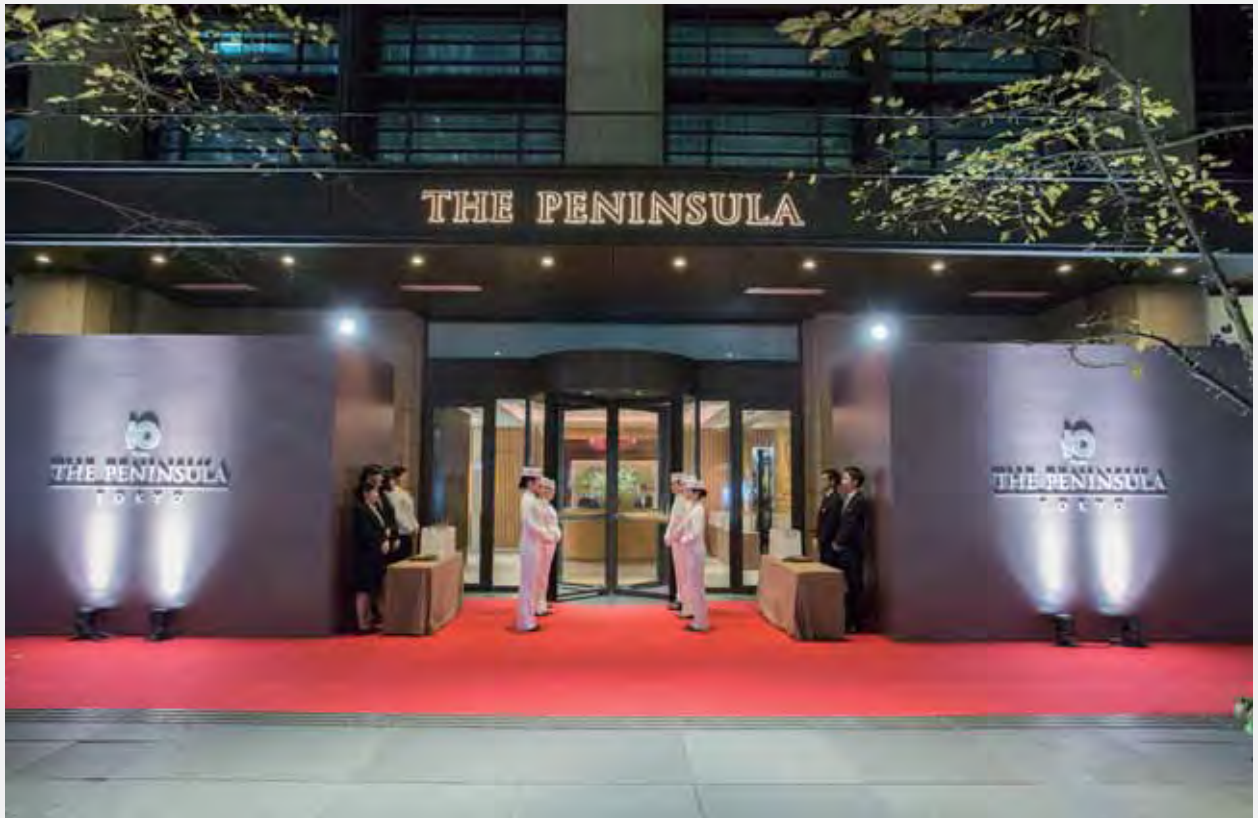
2017年重大里程碑



伊斯坦堡半島酒店的興建工程已取得重大進展。酒店位於博斯普魯斯 (Bosphorus) 海峽，伊斯坦堡多個主要旅遊景點皆信步可達，並可俯瞰托普卡帕宮 (Topkapi Palace) 的迷人景色。



仰光半島酒店於2017年2月16日舉行奠基儀式。隨著緬甸發展成為重要的新興市場，我們熱切期待發展該酒店項目。



東京半島酒店於2017年10月26日舉行盛大晚會，慶祝酒店開業10周年，吸引逾1,000名嘉賓參加。酒店亦於同一週內舉辦「東京半島酒店2017日本古董車拉力賽」(The Peninsula Tokyo Rally Nippon 2017)，是日本首個由豪華酒店贊助的同類活動，標誌著半島酒店與古董車深厚的淵源。



2017年重大里程碑

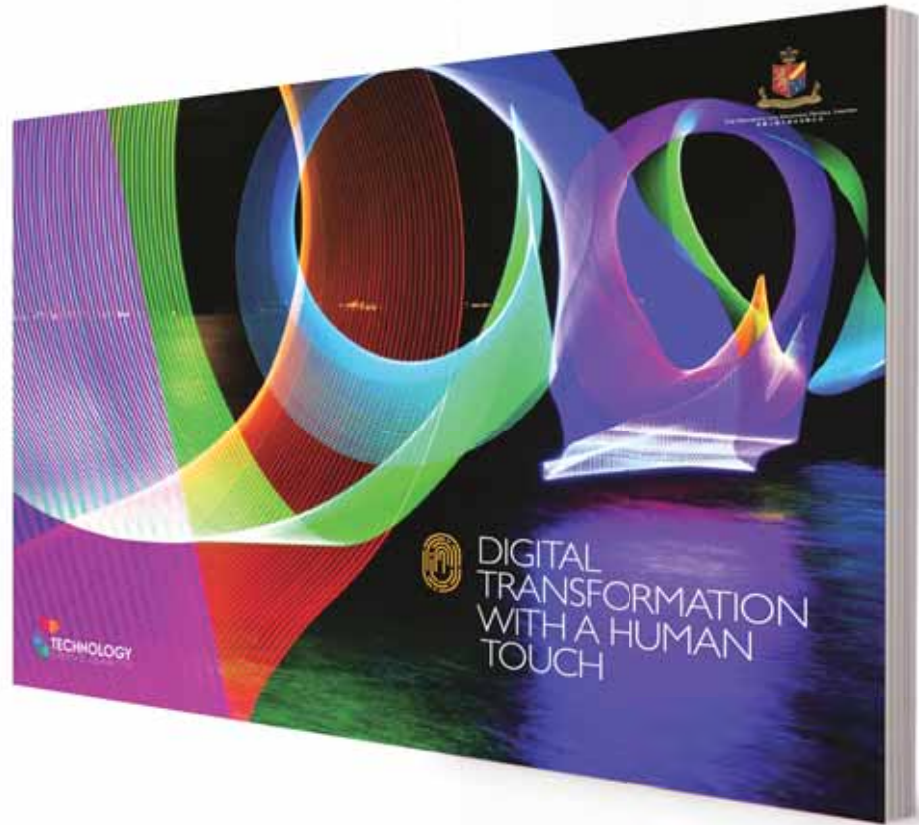


在巴黎的21 avenue Kléber的翻新工程已經竣工，呈現煥然一新的面貌，並與主要的辦公室及零售租戶簽訂了租約。



香港上海大酒店主席米高嘉道理爵士於2017年9月獲香港理工大學頒授終身成就獎。

科技督導委員會推行「人性化數碼轉型」策略 (Digital Transformation with a Human Touch) ，並與全集團分享。



「外灘源壹號」自2017年4月1日起由上海半島酒店全面管理及營運。該大樓是上海最負盛名的歷史建築之一，可使上海半島酒店的服務、設施及活動場地更加多元化。



財務摘要

	2017	2016	增加／(減少)
綜合損益表(百萬港元)			
收入	5,782	5,631	3%
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,422	1,288	10%
營業盈利	919	824	12%
股東應佔盈利	1,155	675	71%
每股盈利(港元)	0.73	0.43	70%
基本盈利*	801	646	24%
股息	318	297	7%
每股股息(港仙)	20	19	5%
股息比率(倍)**	2.5x	2.2x	14%
利息保障倍數(倍) [△]	10.6x	8.6x	23%
現金利息保障倍數(倍) ^{△△}	11.9x	13.8x	(14%)
加權平均總利率	2.2%	2.1%	0.1pp
綜合財務狀況表(百萬港元)			
資產總值	48,520	45,870	6%
經審核股東應佔淨資產	38,175	36,359	5%
經調整股東應佔淨資產 [#]	41,725	39,711	5%
經審核每股淨資產(港元)	24.02	23.20	4%
經調整每股淨資產(港元) [#]	26.26	25.34	4%
淨借貸	5,521	4,911	12%
營業資金與淨負債比率 ^{##}	21%	22%	(1pp)
淨債務與歸屬股東應佔權益比率	14%	14%	–
資本與負債比率	13%	12%	1pp
綜合現金流量表(百萬港元)			
稅前營業項目的淨現金收入	1,369	1,312	4%
現有資產的資本性開支			
—王府半島酒店及芝加哥半島酒店及21 avenue Kléber	(349)	(737)	(53%)
—其他	(252)	(263)	(4%)
新項目／新收購的資本性開支	(1,053)	(1,419)	(26%)
股價資料(港元)			
最高股價	17.12	9.49	
最低股價	8.27	7.15	
於年結日的收市股價	11.60	8.60	

* 基本盈利不包括未變現物業重新估值變動的除稅後影響以及其他非營業項目的影響。此外，為反映該等交易的實際商業情況，在計算本年度的基本盈利時已重新納入本集團於上海的合資公司就出售公寓(原本列賬為投資物業)應佔的累計重估收益(扣除相關稅項)。比較基本盈利已按照本年度的呈報方式予以調整

** 股息比率乃按基本盈利除以股息計算

△ 利息保障倍數按營業盈利除以淨利息計算

△△ 現金利息保障倍數按利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利除以實付淨利息計算

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

指利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去已付稅項及已付淨利息後與淨債務的比率

pp 代表百分點

非財務摘要



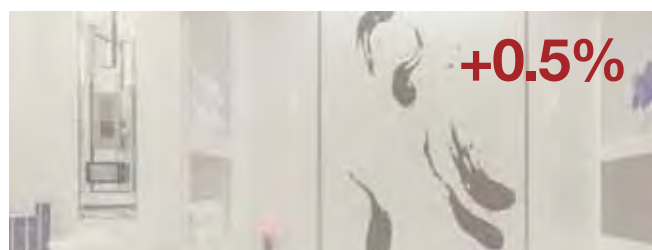
能源密度

1,326 兆焦耳／平方米



碳排放密度

156 千克二氧化碳當量／平方米



直接用水量

1,784,313 立方米



廢物分流比率

47.5%



工傷比率

每 100 名僱員的工傷個案為 **7.9** 宗



損失工作日比率

每 100 名僱員的損失工作日為 **40.7** 日



員工流失率

21.3%



員工參與社區服參與率

22.2%

* 百分比變化是指較去年同期相比的變化，綠色代表有進步，以上各摘要均為正面改善(直接用水量除外：由於業務增加及天氣情況改變而減少收集水量)。更多詳情，請參閱2017年報第236頁之可持續發展數據摘要或網上刊載之2017年企業責任及可持續發展報告。

財務業績概覽

① 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利(「EBITDA」)

本集團的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利以及總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利，包括本集團佔聯營公司與合資公司利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利的有效份額，分別增加10%和11%至1,422百萬港元和1,583百萬港元。本集團的總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率為25%，相較於2016年增加了2個百分點，因為酒店分部盈利增加。

2017年，酒店分部的總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率增加了2個百分點至19%，主要因為王府半島酒店於2017年8月全部房間投入服務後利潤率增加，且上海半島酒店也實現了盈利能力的提升。

對於商用物業分部，雖然1-5 Grosvenor Place已於2017年4月完全騰空重新開發，此分部的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率增加了4個百分點，主要因為淺水灣綜合項目出租率增加以及山頂凌霄閣的Sky Terrace 428入場費用收入更高。

會所及服務分部的盈利率也增加了2個百分點，主要因為半島酒店採購部門在月餅銷售業務上貢獻更多，不過2016年5月國泰航空貴賓室的管理合約終止造成的收入損失抵消了一部分盈利率增長。

② 收入

本集團的綜合收入與總計收入，包括本集團佔聯營公司與合資公司收入的有效份額，均增長了3%，分別達到5,782百萬港元和6,313百萬港元。

酒店分部仍是本集團主要總計收入，佔總計收入的75%（2016年：74%），即4,720百萬港元。本集團酒店分部的營運業績波動性更高。在王府半島酒店完成翻新並且於2017年8月全部房間投入服務後，與上一年度相比收入增長了107百萬港元，即78%。儘管如此，因為香港半島酒店商場的租金收入下降，加上馬尼拉半島酒店由於2017年市場裡酒店客房供應量增加導致收入下降，王府半島酒店的一部分收入增長被抵消。

商用物業分部的收入穩定增長，主要因為淺水灣綜合項目出租率提高以及山頂凌霄閣的Sky Terrace 428入場費用收入更高。

於2017年1月1日的綜合財務狀況表

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

截至2017年12月31日止年度的綜合現金流量表

	百萬港元
① 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,422
營運資金變動淨額	(53)
稅項支付	(153)
採購物業、廠房及設備支付	(1,654)
非控股股東注入的現金	22
應向合資公司及聯營公司支付淨額	17
淨融資費用及股息支付	(203)
銀行貸款淨增加	235
分配給非控股股東的分公司權益	178
提取3個月後到期的帶利息銀行存款淨額	(125)
本年度淨現金流入	(314)
現金及銀行結餘	2,087
減：存放3個月後到期的銀行存款	(130)
減：銀行透支	(2)
於2017年1月1日的現金及現金等價物	1,955
匯率變動的影響	19
於2017年12月31日的現金及現金等價物*	1,660
* 代表：	
現金及銀行結餘	1,922
存放3個月後到期的銀行存款	(255)
銀行透支	(7)
	1,660

截至2017年12月31日止年度的綜合損益表

	百萬港元
② 收入	5,782
折舊及攤銷前營業費用	(4,360)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,422
折舊及攤銷	(503)
營業盈利	919
淨融資費用	(87)
淨融資費用後盈利	832
③ 應佔合資公司業績	(97)
④ 應佔聯營公司業績	(24)
⑤ 投資物業公允價值增值	609
稅項	(168)
非控股股東權益	3
股東應佔盈利	1,155

截至2017年12月31日止年度的綜合保留盈利

	百萬港元
於2017年1月1日的保留盈利	32,111
本年度股東應佔盈利	1,155
年內分派股息	(298)
分配給非控股股東的分公司權益	(66)
於2017年12月31日的保留盈利	32,902

於2017年12月31日的綜合財務狀況表

	百萬港元
淨資產	
固定資產	43,355
其他長期投資	2,318
遞延稅項資產	38
現金及銀行結餘	1,922
其他流動資產	887
	48,520
銀行透支	(7)
銀行借貸	(7,436)
衍生金融工具	(4)
遞延稅項負債	(659)
其他負債	(1,712)
	38,702
股本及儲備	
股本	5,224
保留盈利	32,902
對沖、匯兌及其他儲備	49
	38,175
非控股股東權益	527
	38,702

截至2017年12月31日止年度的基本盈利

	百萬港元
股東應佔盈利	1,155
非營業及非經常性項目	(354)
⑥ 基本盈利	801

② 收入 (續)

會所及服務分部的總收入相較去年稍為下降，因為2016年5月香港國際機場的國泰航空貴賓室管理合約終止後，半島會所及諮詢服務的收入損失對全年產生影響，全部抵消半島酒店採購部門在月餅銷售業務上的增長與山頂纜車產生的更高收入。

有關本集團個別業務經營表現的進一步詳情則載於第26至55頁行政總裁策略回顧。

③ 應佔合資公司業績

本集團持有上海半島酒店50%的權益。2017年上海半島酒店的平均房租和平均可出租客房收入在競爭對手中保持領先，產生235百萬港元營運利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利，比2016年高17%。不過，由於剩餘20套待租房重新分類為待售房產生未變現虧損以及因重新評估其他投資物業、折舊和利息支出產生未變現虧損，完全抵消了上海半島酒店的營運利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利。因此，上海半島酒店淨虧損仍為195百萬港元，本集團的虧損份額達到97百萬港元（2016年：盈利20百萬港元）。

④ 應佔聯營公司業績

本集團在比華利山半島酒店及巴黎半島酒店分別持有20%的權益。2017年本集團在此兩家酒店的淨虧損份額達到24百萬港元（2016年：25百萬港元）。

⑤ 投資物業公允價值增值

本集團按公允價值對其投資物業列賬，並於損益表確認投資物業公允價值變動產生的收益或虧損。本集團的投資物業於年底進行重估，產生非營業收益609百萬港元（2016年：29百萬港元），主要因為淺水灣綜合項目、半島酒店辦公室大樓、山頂凌霄閣和聖約翰大樓的評估市值增值經扣除王府半島酒店的商場和越南The Landmark的評估市值減值得出，主要因為該等物業的剩餘租賃期縮短。

⑥ 基本盈利

為進一步反映業務營運的表現，本集團扣除非營業及非經常性項目（如投資物業公允價值的任何變動）後呈報基本盈利。呈報盈利與基本盈利對賬概覽詳情載於第57頁。

十年營運數據

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
a) 半島酒店(附註1)										
香港										
出租率	75%	72%	73%	75%	72%	79%	74%	70%	57%	71%
平均房租(港元)	4,875	4,843	4,760	5,144	5,170	5,133	4,503	4,197	4,176	4,504
平均可出租客房收入(港元)	3,659	3,473	3,477	3,870	3,731	4,072	3,347	2,926	2,401	3,219
其他亞洲地區(香港除外)(附註2)										
出租率	68%	67%	70%	65%	66%	63%	57%	58%	48%	57%
平均房租(港元)	2,661	2,599	2,265	2,146	2,065	2,179	2,156	2,100	1,904	2,237
平均可出租客房收入(港元)	1,802	1,753	1,581	1,390	1,361	1,367	1,221	1,214	920	1,284
美國及歐洲										
出租率	70%	71%	68%	74%	74%	72%	69%	65%	59%	68%
平均房租(港元)	5,861	5,625	5,807	5,471	4,858	4,627	4,550	4,403	4,292	4,936
平均可出租客房收入(港元)	4,130	3,993	3,962	4,059	3,573	3,346	3,135	2,856	2,511	3,378
b) 住宅(附註1及3)										
出租率	94%	91%	93%	85%	89%	92%	91%	92%	88%	94%
每平方米每月平均收益(港元)	46	45	45	42	42	41	38	36	37	39
c) 商場(附註1及4)										
出租率	89%	93%	95%	97%	99%	99%	97%	96%	95%	97%
每平方米每月平均收益(港元)	174	184	202	206	191	179	168	153	168	165
d) 辦公室(附註1及3)										
出租率	95%	100%	99%	97%	92%	96%	100%	98%	91%	98%
每平方米每月平均收益(港元)	55	56	55	52	48	45	45	42	36	35
e) 山頂纜車										
載客量(千人)	6,179	6,259	6,359	6,325	6,272	5,918	5,777	5,385	4,862	5,006
平均車費(港元)	20	19	19	19	19	19	19	17	16	16
f) 全職僱員數目(於12月31日)										
酒店	6,123	6,121	6,201	6,308	5,878	5,617	5,475	5,444	5,489	5,239
商用物業	359	360	363	362	347	333	323	331	339	339
會所與服務	1,052	993	1,318	1,317	1,325	1,260	1,224	1,180	998	1,056
僱員總數	7,534	7,474	7,882	7,987	7,550	7,210	7,022	6,955	6,826	6,634

附註：

1. 出租率、平均房租、平均可出租客房收入及每平方米每月平均收益乃根據各組別의加權平均值計算
2. 王府半島酒店自2015年起至2017年8月減少出租庫存以翻新工程，因此影響出租率及平均可出租客房收入
3. 住宅與辦公室的營運數據並不包括未綜合結算入本集團業績或對本集團而言其業績不重大的營運單位資料：越南The Landmark；上海半島酒店公寓及巴黎21 avenue Kléber。由於計劃重建的關係，營運數據亦不包括倫敦1-5 Grosvenor Place的資料
4. 本集團最重要的商場位於香港、上海、北京、紐約的半島酒店，以及淺水灣綜合項目及山頂凌霄閣

十年財務概況

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
綜合損益表(百萬港元)										
收入	5,782	5,631	5,741	5,838	5,508	5,178	5,009	4,707	4,218	4,938
利息、稅項、折舊及攤銷前										
營業盈利	1,422	1,288	1,440	1,528	1,306	1,201	1,211	1,143	924	1,425
營業盈利	919	824	1,014	1,105	911	817	834	794	586	1,051
股東應佔盈利	1,155	675	1,000	1,146	1,712	1,555	2,259	3,008	2,660	(27)
每股盈利(港元)	0.73	0.43	0.65	0.76	1.14	1.04	1.52	2.04	1.82	(0.02)
基本盈利*	801	646	716	980	511	439	464	408	323	808
股息	318	297	308	349	240	210	208	177	132	246
每股股息(港仙)	20	19	20	23	16	14	14	12	9	17
股息比率(倍)	2.5x	2.2x	2.3x	2.8x	2.1x	2.1x	2.2x	2.3x	2.4x	3.3x
利息保障倍數(倍)	10.6x	8.6x	14.9x	16.7x	9.7x	9.6x	9.5x	7.4x	6.8x	15.5x
現金利息保障倍數(倍)	11.9x	13.8x	21.2x	25.5x	11.5x	16.9x	13.8x	9.9x	7.5x	14.3x
加權平均總利率	2.2%	2.1%	2.2%	2.3%	2.9%	3.2%	3.1%	3.2%	3.2%	3.4%
綜合財務狀況表(百萬港元)										
資產總值	48,520	45,870	45,089	43,982	43,144	39,807	38,233	36,587	32,872	29,606
負債總值	(9,818)	(9,296)	(8,429)	(7,831)	(7,770)	(6,368)	(6,490)	(6,498)	(5,817)	(5,215)
非控股股東權益	(527)	(215)	(233)	(250)	(269)	(289)	(283)	(981)	(908)	(934)
經審核股東應佔淨資產	38,175	36,359	36,427	35,901	35,105	33,150	31,460	29,108	26,147	23,457
經調整股東應佔淨資產	41,725	39,711	39,627	39,496	38,486	36,396	34,708	31,893	28,571	26,611
經審核每股淨資產(港元)	24.02	23.20	23.61	23.67	23.37	22.07	21.11	19.67	17.79	16.18
經調整每股淨資產(港元)	26.26	25.34	25.68	26.04	25.62	24.23	23.29	21.55	19.44	18.35
淨借貸	(5,521)	(4,911)	(3,273)	(3,004)	(3,992)	(1,989)	(2,335)	(1,674)	(1,990)	(1,198)
營業資金與淨負債比率	21%	22%	35%	44%	28%	48%	42%	52%	33%	92%
淨債務與歸屬股東應佔權益比率	14%	14%	9%	8%	11%	6%	7%	6%	8%	5%
資本與負債比率	13%	12%	8%	8%	10%	6%	7%	5%	7%	5%
綜合現金流量表(百萬港元)										
稅前營業項目的淨現金收入	1,369	1,312	1,444	1,589	1,401	1,133	1,145	1,173	904	1,429
現有資產的資本性開支	(601)	(1,000)	(476)	(370)	(928)	(875)	(312)	(276)	(269)	(417)
新項目及收購	(1,053)	(1,419)	(916)	(39)	(2,293)	-	(578)	-	(1,157)	-
股價資料(港元)										
最高股價	17.12	9.49	12.20	12.60	14.20	11.92	14.74	14.90	11.98	14.50
最低股價	8.27	7.15	8.00	10.08	10.38	8.63	8.10	10.32	4.26	5.13
於年結日的收市股價	11.60	8.60	8.64	11.50	10.52	10.82	8.61	13.32	11.36	5.86

* 基本盈利不包括未變現物業重新估值變動的除稅後影響以及其他非營業項目的影響。此外，為反映該等交易的實際商業情況，在計算本年度的基本盈利時已重新納入本集團於上海的合資公司就出售公寓(原本列賬為投資物業)應佔的累計重估收益(扣除相關稅項)。比較基本盈利已按照本年度的呈報方式予以調整

下列項目的計算基準於財務摘要第16頁披露

- 1 基本盈利
- 2 股息比率
- 3 利息保障倍數及現金利息倍數
- 4 經調整股東應佔淨資產及經調整每股淨資產
- 5 營業資金與淨負債比率

主席序辭



米高嘉道理爵士
主席

「提升資產長遠的質量是本集團的重要策略之一。
王府半島酒店翻新工程的設計靈感源於古代富麗
堂皇的宮殿及寧謐恬靜的花園。」

親愛的股東：

香港上海大酒店有限公司成立於1866年，相信是世界上歷史最悠久並一直營運至今的酒店集團。本公司一直秉承深厚的歷史，並傳承與發揚我們的優良傳統，卻時刻不忘放眼未來，就行業前景以至全球走勢作出相應的規劃，讓本集團發展成為豪華酒店行業翹楚的鴻圖宏志。

在2017年，我們繼續秉持堅毅精神，矢志推動長遠發展，致力實踐持有及經營全球少數頂級酒店及豪華商用物業的願景。集團旗下各酒店不時更新設施，務求配備最新科技、優質服務及豪華設備，以維持備受全球公認為頂級酒店的美譽，展現半島酒店品牌的優質承諾。

提升資產長遠的質量是本集團的重要策略之一。王府半島酒店翻新工程的設計靈感源於古代富麗堂皇的宮殿及寧謐恬靜的花園，酒店內大量選用了明清時期極為風行的青銅、大理石、瑪瑙等奢華材質，處處顯露磅礴雄偉及優雅雋永的氣派，並運用了古時皇室沿用的六角形主題貫穿整體設計和裝飾，就如本報告全文亦加入了六角形圖案以作呼應，設計概念源自中國文化中象徵長壽的龜甲圖案，喻意本公司秉承傳統更能開創未來，長遠建立優良的資產組合。本報告亦貫徹此理念，特以「皇城氣派再現」為主題，以突顯王府半島酒店於2017年完成其翻新工程，展現嶄新的面貌。

展望未來，我們在2017年的其中一項重點策略是推行數碼轉型，密切注視科技及數據對業務的重要作用及相關的應用方案，並以提升客戶體驗為首要目標。香港半島酒店早於1928年開業時已是創新的先鋒，時任經理詹士塔加特 (James Taggart) 形容酒店配備了「當時最為現代化的器具及設備」。時至今日，我們仍竭誠為賓客提供最新的現代化便利設施，而這亦是本人最熱切關注的領域。我們深信科技理應貫徹半島品牌熱誠殷勤、細緻的個人化服務形象。正因如此，我們的營運團隊將是項策略命名為「人性化數碼轉型」(Digital Transformation with a Human Touch)。我們亦正著手推行一項培育計劃，藉此鼓勵創新精神。有關本集團五年計劃及培育計劃的詳情，請參閱第99至100頁。

儘管在我們的若干主要市場存在種種經濟挑戰及政治不明朗因素，當中以中東市場情況尤為明顯，但本集團年內的業務表現依然令人滿意。全球恐怖主義的威脅及網絡安全問題仍是董事局的主要憂慮，我們將繼續監察這些風險對本集團業務的潛在影響，並設法紓緩相關風險。

主席序辭

「我們不斷透過提升現有資產，
以建設和開拓未來，為股東創造價值。」

香港半島酒店業績理想，反映本港市場訪港旅客人數回升的佳況。集團的酒店業務也得益於穩健的商用物業及商場業務組合所帶來的平衡作用，住宅及商用物業分部於年內表現強勁，雖然高端零售租賃市場持續出現調整，但淺水灣影灣園及山頂凌霄閣仍然錄得佳績。整體而言，在激烈的市場競爭及嚴峻的地緣政治局勢下，本集團亦能取得良好表現，經營業績令人欣喜。詳情請參閱第170至233頁的財務報告。

年內，我們在倫敦、伊斯坦堡及仰光的項目均取得重大進展，倫敦半島酒店及仰光半島酒店均於2017年舉行了奠基儀式，而伊斯坦堡半島酒店亦正在施工興建。伊斯坦堡半島酒店所處地點風景優美，可俯瞰博斯普魯斯海峽 (Bosphorus)，距離伊斯坦堡聞名遐邇的老城區也只是舉步之遙。山頂纜車由本集團營運至今130年，目前仍是香港最熱門的旅遊景點之一。我們正與香港特區政府合作提升以及翻新纜車及花園道總站，以便增加載客量並為旅客帶來更舒適的體驗。有關各項目的詳情，請參閱第50至52頁。

為實現長遠而又可持續的發展，我們必須評估所處身的社會及環境表現，以及我們的經營為所在社區帶來的影響。目前，我們正就賓客、員工及所屬城市這三大重點領域，檢討「尊尚傳承2020願景」的內容。





今年是我們第三年採用綜合報告方式，我們採取了多方面措施改進可持續發展報告，務求內容更加精煉，使可持續發展策略不但體現於網上發布的《企業責任及可持續發展報告》內，更貫穿本報告全文。

我們有幸得到集團上下一心全力支持，因而取得了理想業績。本人謹代表董事局，衷心感謝郭敬文先生與其管理團隊領導有方，並感謝本集團全體員工竭誠盡責、勤懇樂業，為賓客呈獻世界一流的殷勤服務，而集團優秀的企業營運管理及管治也應記一功。

本集團憑藉卓越團隊、長久文化及合宜策略穩佔優勢，今後將繼續實踐策略目標，保持全球首屈一指的頂級豪華物業及酒店集團的地位。如此穩健的業務規劃及發展基礎，使本人對集團的未來深感樂觀。本集團定必延續151年來的輝煌旅程，秉持一貫的大家庭企業精神，以及為賓客、員工及股東提供超卓的服務承諾。

米高嘉道理爵士
2018年3月16日

行政總裁策略回顧



郭敬文
行政總裁

「憑藉半島被公認為全球最佳豪華城市酒店品牌之一的美譽，讓本公司處於優勢以迎接未來。」



香港上海大酒店歷史悠久，以服務殷勤周到著稱，其經營理念之一是要秉持優良傳統，承先啟後、繼往開來，以提升資產質量及長遠的增值能力。在過去15年裡，我們不斷投資和強化現有酒店及其他物業的質素，並成功將本公司的每股淨資產值由2002年每股9.9港元，上升至2017年每股24.02港元。同時，我們亦成功建立了多間享譽全球的半島酒店，並正於倫敦、伊斯坦堡及緬甸仰光等優越地段開發三個新的半島酒店項目。

酒店的投資周期十分漫長，過程中歷經許多高低起伏自是意料中事，不論順逆我們仍具有穩健的實力克服困難，而2017年也不例外。年內，在我們多個業務市場之中，不少仍然充斥著不明朗因素，以香港本地市場為例，市場氣氛雖漸見好轉但仍屬好壞參半，另有數個業務所在的國家政局未明，中東局勢緊張亦影響了我們來自當地的業務。

面對這些不明朗因素，我們對服務及質素的承諾始終如一。在2017年，我們堅守經營理念，取得滿意的財務業績，令人欣喜。本公司的綜合利息、稅項、折舊及攤銷

前營業盈利(包括本集團實際應佔其聯營公司及合資公司的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利)較去年增加11%至1,583百萬港元。股東應佔盈利淨額較去年增加71%至1,155百萬港元，當中包括重估本集團投資物業產生的收益609百萬港元(2016年：29百萬港元)。基本盈利較去年上升24%至801百萬港元。

未來幾年的重點是確保現時位於倫敦、伊斯坦堡及仰光的新酒店發展項目順利完成及融資。鑒於這些項目需要龐大的資金投放，我們會繼續謹慎監控本公司的財務狀況。本人在此欣然報告，我們的資產負債比率仍維持於13%的水平，考慮到新發展項目的估計預算，我們認為上述水平適當。

此外，本人亦欣然報告，為貫徹提升現有物業的承諾，我們已完成王府半島酒店的重大翻新工程，包括重建主要公共區域，以及巧妙地將客房二合為一，讓客房數目從525間減少至230間，搖身一變成為「全套房」酒店。本年報特以「皇城氣派再現」為主題，以突顯這次大型翻新工程的亮點。

行政總裁策略回顧

業務表現

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

酒店

	2017年	變動	
	收入 百萬港元	按港元計	按當地 貨幣計
綜合酒店			
香港半島酒店	1,298	0%	0%
王府半島酒店	244	78%	78%
紐約半島酒店	698	1%	1%
芝加哥半島酒店	568	4%	4%
東京半島酒店	826	3%	5%
曼谷半島酒店	253	8%	2%
馬尼拉半島酒店	235	-9%	-3%
非綜合酒店			
上海半島酒店	603*	1%	2%
比華利山半島酒店	627	1%	1%
巴黎半島酒店	521	8%	4%

* 不包括出售公寓所得款項



行政總裁策略回顧

收入1,298百萬港元

0%

出租率

+3pp

平均房租

+1%

平均可出租客房收入

+5%



香港半島酒店

在2017年，香港旅遊業市場喜見復甦跡象。過夜訪港旅客按年增長超過5%。我們始終樂觀認為，香港對於高端旅客而言仍然是具吸引力的旅遊目的地，我們亦致力與業界同僚及政府部門合作，支持香港旅遊業推出新的構想及措施。

集團旗下酒店坐落於九龍地區，我們對該區的持續發展充滿期待，包括尖沙咀海濱及西九文化區等，而後者更是全球同類型建設中規模最大的文化區，擁有17個嶄新的文化場地，包括頂級歌劇院、M+現代藝術博物館、戲曲中心、一個可容納15,000個座位的大型表演及展覽場地，以及佔地30,000平方米的藝術教育設施，有助培育本地演藝人才發展。此外，廣深港高速鐵路香港段將於2018年通車，連接香港至全國高速鐵路網，屆時相信會吸引更多旅客訪港。

本集團的旗艦物業**香港半島酒店**，於雜誌《旅遊休閒》(Travel + Leisure) 主辦的「2017年度全球最佳酒店大獎」

中喜獲「香港最佳酒店」殊榮，而香港半島酒店的粵菜廳嘉麟樓亦於2017年12月再次獲選為「米芝蓮星級」餐廳。上述獎項證明，本集團員工長期盡忠職守，憑藉誠信、熱誠及投入的精神，為賓客提供最優質的體驗。

過去一年，酒店出租率有所上升，我們依然能夠保持市場份額，平均房租亦見上升。我們繼續擁有均衡的客戶基礎，同時更加注重推廣商務旅客及團體業務，以提升出租率及房租。

半島辦公大樓業績持續向好，2017年出租率達93%，前景穩定。由於高端零售租賃市場需求疲弱，半島酒店商場的收入有所下跌。然而，許多長期的租戶已在商場經營數十年，相信憑藉與零售租戶的長期合作關係，以及讓租戶接觸半島酒店賓客及服務的獨特優勢，有助維持商場的吸引力。我們正計劃於2018年推出一項策略性的「客戶關係管理計劃」，藉此提升半島酒店商場的尊尚定位，以招徠更多新顧客，提高商場人流。



行政總裁策略回顧

本集團持續推行「尊尚傳承2020願景」計劃，而當中的「少數族裔實習先導項目」，則幫助香港少數族裔青年克服障礙，因而獲得The Ethical Corporation的全球「最佳本地社區投資獎」提名。

於2017年12月，我們欣然宣布贊助中國鈦麒車隊(Techeetah)在2017年第二度參加香港電動方程式賽車錦標賽。電動方程式賽車正是全球環保高速賽車的未來發展願景。🏎️



收入521百萬人民幣
(603百萬港元)

+2%

出租率

-1pp

平均房租

+3%

平均可出租
客房收入

+1%

出售公寓所得款項

645百萬人民幣
(773百萬港元)



上海半島酒店

上海半島酒店2017年業績理想，平均房租及平均可出租客房收入均有增長。酒店在平均可出租客房收入方面依舊保持上海市場的領導地位，並於《旅遊休閒》雜誌主辦的「2017年度全球最佳酒店大獎」中獲評為「上海最佳酒店」。

中國內地市場繼續是我們最大的收入來源，美國及香港市場也保持穩健，而日本、台灣及英國市場需求亦見暢旺。我們正制訂策略，致力提高在互聯網的直接預訂，並透過時下流行的各類網上途徑，增進與客戶的互動。半島酒店商場的出租率與去年持平，收入輕微下跌，皆因租戶與全球高端零售租賃市場同樣持續受壓。我們於2017年4月宣布，前身為英國領事館主樓的「外灘源壹號」由上海半島酒店全面管理及營運。該大樓是上海最負盛名的歷史建築之一，可使上海半島酒店的服務、設施及活動場地更加多元化。

此外，逸龍閣及艾利爵士餐廳分別獲評為「米芝蓮兩星」及「米芝蓮一星」餐廳，上海半島酒店亦因而成為中國內地唯一一家擁有兩家米芝蓮星餐廳的酒店。

本集團持有上海半島酒店綜合項目的50%權益，項目由一間酒店、商場及一棟設有39個單位的公寓組成。於2013年，合資夥伴兩方議決出售19間公寓，至今已售出17間公寓。年內，合資夥伴兩方決定放售餘下的20間公寓，其中11間於2017年底售出。在這11間售出公寓之中，5間由本公司買入持作長期投資及賺取租金收入。出售公寓所得款項已用於償付合資企業的借款。

行政總裁策略回顧

王府半島酒店

王府半島酒店於2017年7月完成大型翻新工程，成為一間全套房的豪華酒店。誠如第88至92頁有關翻新工程的詳情所述，該工程以中國古代皇城建築為靈感，體現半島酒店傳統好客之道，並融合最精湛的中國傳統、文化、工藝及最時尚的豪華元素，包括最新開發的先進科技。我們保留了酒店的原有大樓及樓頂等突顯北京傳統歷史的建築，酒店如今已成為首都的標誌建築之一。本年報正是就這次大型翻新工程，特地以「皇城氣派再現」為主題，體現本公司為長遠未來不斷提升資產質素的經營理念。

我們的市場推廣活動比預期中需要較長的時間，始取得成效。酒店將就本地以及國際市場，繼續推行積極的市場推廣策略。客房經翻新後亦廣受本地賓客及長期客戶歡迎，我們現正與個別行業團體（包括娛樂事業、外交及團體商務旅客）建立密切關係。JING餐廳經過重新設計，呈獻法國高級菜餚，市場反應正面。半島酒店商場自1980年代開業以來一直是知名品牌進入內地市場的根據地，年內業績穩健發展，並吸引到各類新的高端零售租戶進駐。

於翻新期間，我們自項目規劃伊始已引入「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM) 等可持續發展指引，並於2018年初獲得「良好」評級的認證。相關措施包括採用節能LED燈，透過符合可持續發展的途徑採購大部分的木工原料及傢俱材料，以及避免使用有害的膠水、油漆、牆紙及地氈，也是我們實際履行尊尚傳承「2020年願景」承諾的例子。

我們認為，在向賓客提供優質體驗之餘，為員工提供舒適健康的休憩區域亦同樣重要。員工宿舍經過翻新後，呈獻功能全面而又舒適的環境，更配備了設施齊全的員工健身室、理髮室及獨立浴室。同時，員工餐廳亦為員工提供優質膳食，成為酒店吸引人才加入的關鍵元素。

王府半島酒店的翻新工程體現了古今融合的精髓，而這點正是本公司著稱世界的半島特色。如今，酒店已成為北京豪華酒店的標誌，我們有信心王府半島酒店將會成為北京酒店業市場的翹楚。☺



收入210百萬人民幣 (244百萬港元)	客房收入70百萬人民幣 (81百萬港元)
+78%*	+414%*
出租率	平均房租
+27pp*	+63%*
	平均可出租 客房收入
	+217%*

* 年內部分時間進行翻新

收入118億日圓
(826百萬港元)

+5%

出租率

+1pp

平均房租

+2%

平均可出租
客房收入

+4%



東京半島酒店

東京半島酒店於2017年慶祝成立10周年，在10月舉辦了盛大宴會，並且全年推出一連串特別優惠及推廣活動。該酒店於《旅遊休閒》雜誌主辦的「2017年度全球最佳酒店大獎」中獲評為「東京最佳酒店」，酒店及水療中心亦同時獲得福布斯五星評級。酒店的收入、出租率、平均房租及平均可出租客房收入均有所上升。



以東京整體市場而言，來自中國內地的需求回升，東京的本地業務亦見起色。年內，有賴於東京活動團隊積極的市場推廣策略，婚宴業務升幅尤其顯著。東京半島酒店於2017年6月推出全新的水療產品系列，業務效果非常理想，使水療業務的收入按年取得不俗增長。憑藉積極的網上市場推廣策略，加上服務台人員的努力推薦，酒店的套房出租率表現非常強勁。

東京全市正在大幅變革工作環境，同樣，我們亦十分重視為員工改善工作環境，讓員工在工作與生活之間取得平衡，我們員工申領年假高達97%，反觀日本全國的年假平均數為48%，而業內的平均數則為41%。我們實施了僱員表揚計劃，並且推行嚴格的加班規限。此外，酒店有200多名員工自發擔當義工，捐贈飯糰予孤兒院及家庭暴力收容所。

為慶祝成立10周年，東京半島酒店於2017年10月舉辦「半島盛事 — 東京半島酒店2017日本古董車拉力賽」(The Peninsula Tokyo Rally Nippon 2017 – A Peninsula Signature Event)，並借此良機向東京以外地區推廣半島品牌。🏎️

行政總裁策略回顧

曼谷半島酒店

曼谷半島酒店於2017年錄得穩定收益，平均房租及平均可出租客房收入均錄得增長。然而，泰王普密蓬·阿杜德陛下於2016年10月不幸駕崩，於泰國為期一年的國喪期內，企業活動及宴會一律取消，因

此影響了酒店的出租率及宴會業務，並持續至年內最後一季。自2017年10月以後，團體及企業業務已見回升，婚宴預訂需求暢旺。到訪泰國的旅客有所增加，旅客主要來自中國內地、韓國、日本及美國，原因是泰國與該等國家達成了免簽證協定。

收入1,095百萬泰銖
(253百萬港元)

+2%

出租率

-1pp

平均房租

+7%

平均可出租客房收入

+5%



我們不斷加強「半島學堂」活動，將泰國當地的自然保育元素納入其中。例如，賓客可以參觀由知名保育人士管理、名為邦浦(Bang Pu)的泰國首個城市自然教育中心。我們亦推出與本地文化相關的活動，包括參觀當地的古老廟宇，作為「半島健康生活」計劃的一部分。半島酒店更帶領賓客造訪廟宇並體驗晨早瑜伽。

我們全面更新了酒店11個樓層的布藝以及室內傢俬，確保2018年的產品質素貫徹如一。我們將酒店定位為「市

區豪華度假聖地」，專注為賓客締造度假體驗，提供水療、健身及健康餐飲等選擇。

直至2017年8月，本集團擁有曼谷半島酒店及泰國鄉村俱樂部75%的權益。於2017年8月，泰國合作夥伴行使其於2002年債務及股權重組時獲授予的購股權，以固定價格25百萬美元購回25%的持股量。因此，本集團及泰國合作夥伴目前各自擁有泰國業務中的50%權益。🍷

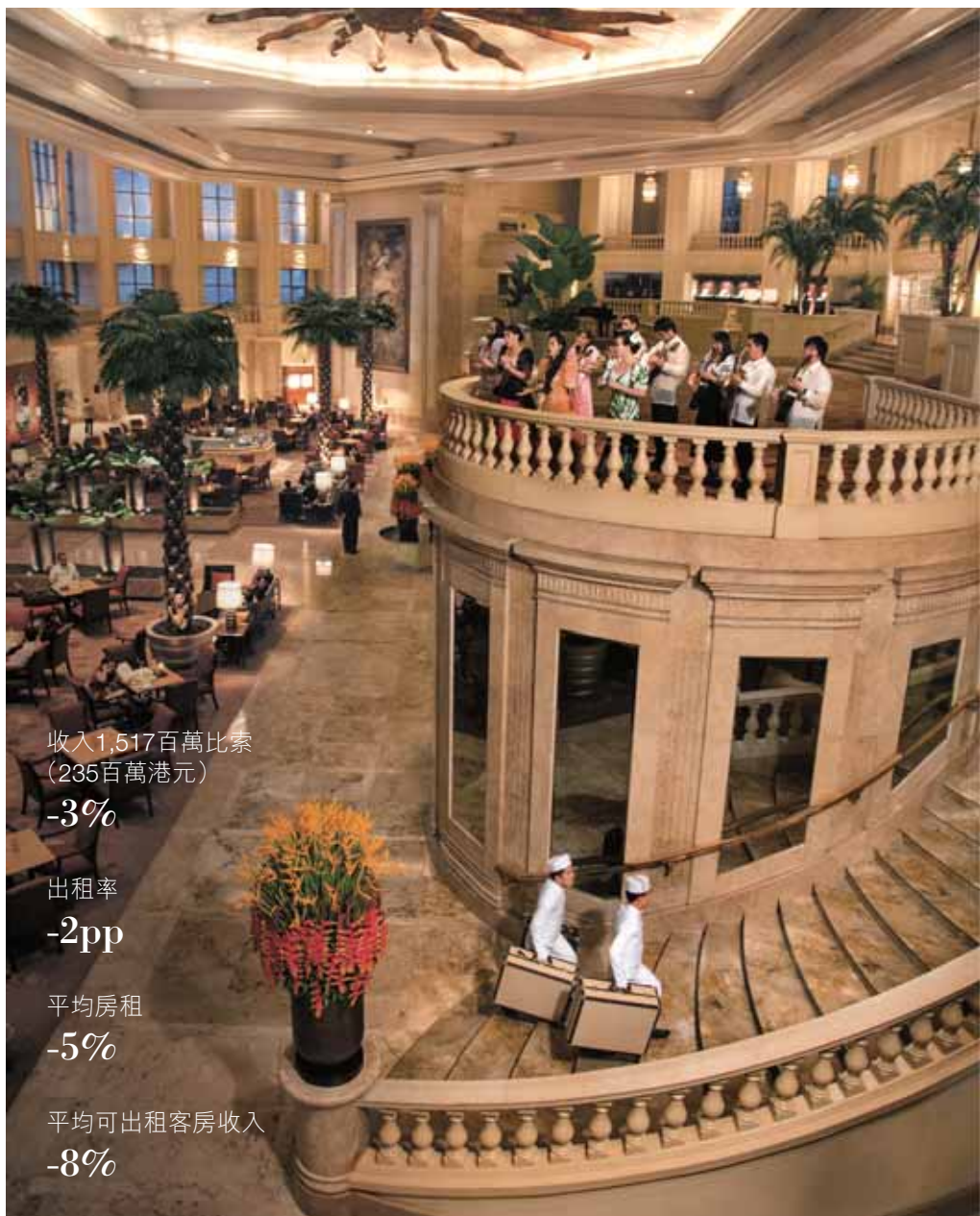


行政總裁策略回顧

馬尼拉半島酒店

對馬尼拉半島酒店而言，2017年是別具挑戰的一年，收入及房租均較去年同期下跌。馬尼拉市場競爭激烈，2017年豪華酒店客房供應大增，而且另一中心商務區興起加入競爭企業業務，以致馬尼拉都會區的業務向外流失。預期此情況會持續至2018年。

年內的另一挑戰，則來自該國南部的治安騷亂及恐怖主義威脅。來自美國及新加坡的市場需求一向殷切，但自從2017年上半年旅遊警告發出後，來自兩地的賓客人數大受影響。為紓緩旅客減少的影響，我們重點發展菲律賓國內市場，並積極招徠中國內地及韓國的亞洲區業務，有關業務表現持續穩健。情況其後於2017年下半年好轉，尤其是在11月當為期一週的第31屆東盟峰會在馬尼拉舉辦時，賓客入住晚數及宴會收入均有所增加。



收入1,517百萬比索
(235百萬港元)

-3%

出租率

-2pp

平均房租

-5%

平均可出租客房收入

-8%



紐約半島酒店

於2017年，儘管曼哈頓區的市場供應增加，紐約半島酒店面臨激烈的競爭，酒店收入及平均房租仍較去年輕微上升。

中東政局未明，以致過往表現強勁的政府及外交接待業務受到不利影響。為抵消上述影響，我們著力推動來自拉丁美洲（尤其是墨西哥）的業務，而來自中國內地市場的旅客人數亦有所上升。於2016年投入服務的「第五大道」套房面積達250平方米，廣受賓客歡迎，在營運首年便持續帶來收入貢獻。餐飲業務表現持平，我們推出了多項措施，包括「Kitchen Table at Clement」活動，為Clement餐廳招徠業務。位於酒店頂層的玲瓏酒廊 (Salon de Ning) 多年來獲評為紐約最佳的酒吧之一。

紐約半島酒店引入「Frieze Frame」活動，積極推廣本地藝術及文化，透過與Circa 1881的持續合作關係，展覽10位當代藝術家所創作的藝術品、油畫、畫作、雕塑及照片，該10位藝術家的作品亦曾於Frieze New York展出。我們亦推出了一項新的「半島學堂」活動，讓賓客到訪無畏號海、天空暨太空博物館，親身登上無畏號航空母艦參觀各種船艦，感受非一般公眾可享的獨特體驗。

紐約半島酒店持續與當地社區緊密合作，逾30名酒店員工參加了當地慈善合作夥伴——紐約兒童中心舉辦的「翻新項目」。

行政總裁策略回顧

芝加哥半島酒店

芝加哥半島酒店年內表現理想，平均可出租客房收入上升4%，收入錄得4%增長，儘管市內新供應不絕，芝加哥半島酒店的平均可出租客房收入仍然穩踞業內首位，並榮獲《旅遊休閒》雜誌主辦的「2017年度全球最佳酒店大獎」評選為「芝加哥最佳酒店」，足證酒店自2016年完成大型翻新後廣受市場歡迎。經多方改進產品及服務後，半島水療中心的收入亦錄得強勁增長。

芝加哥高度依賴商務旅客帶動市場業務，2017年會議產業經歷低潮，猶幸芝加哥獲得傳媒正面報道並贏得多項美譽，例如獲《Condé Nast Traveler》雜誌評為「最佳大城市」、《金融時報》評為「全球最富建

築意識城市」及《Bon Appetit》雜誌評為「年度餐廳城市」，刺激了當地的2017年休閒旅客人數刷新紀錄，達到55百萬人次。

為響應市內獨特的文化藝術慶祝活動，芝加哥半島酒店再次參與每年一屆的芝加哥國際現當代藝術展，該年度展覽吸引數以千計的遊客前去觀賞。我們推出多項服務，包括網上訂房可享24小時登記入住，以及在芝加哥各大頂級餐廳及旅遊勝地為賓客提供「芝城尊鑰」(Keys to the City) 專屬服務，推動了收入增長。美輪美奐的頂層酒吧亦正在興建當中，該項目由Yabu Pushelberg負責設計，可飽覽芝加哥的天際線景色和著名水塔，預計於2018年開業。

收入73百萬美元
(568百萬港元)

+4%

出租率

+1pp

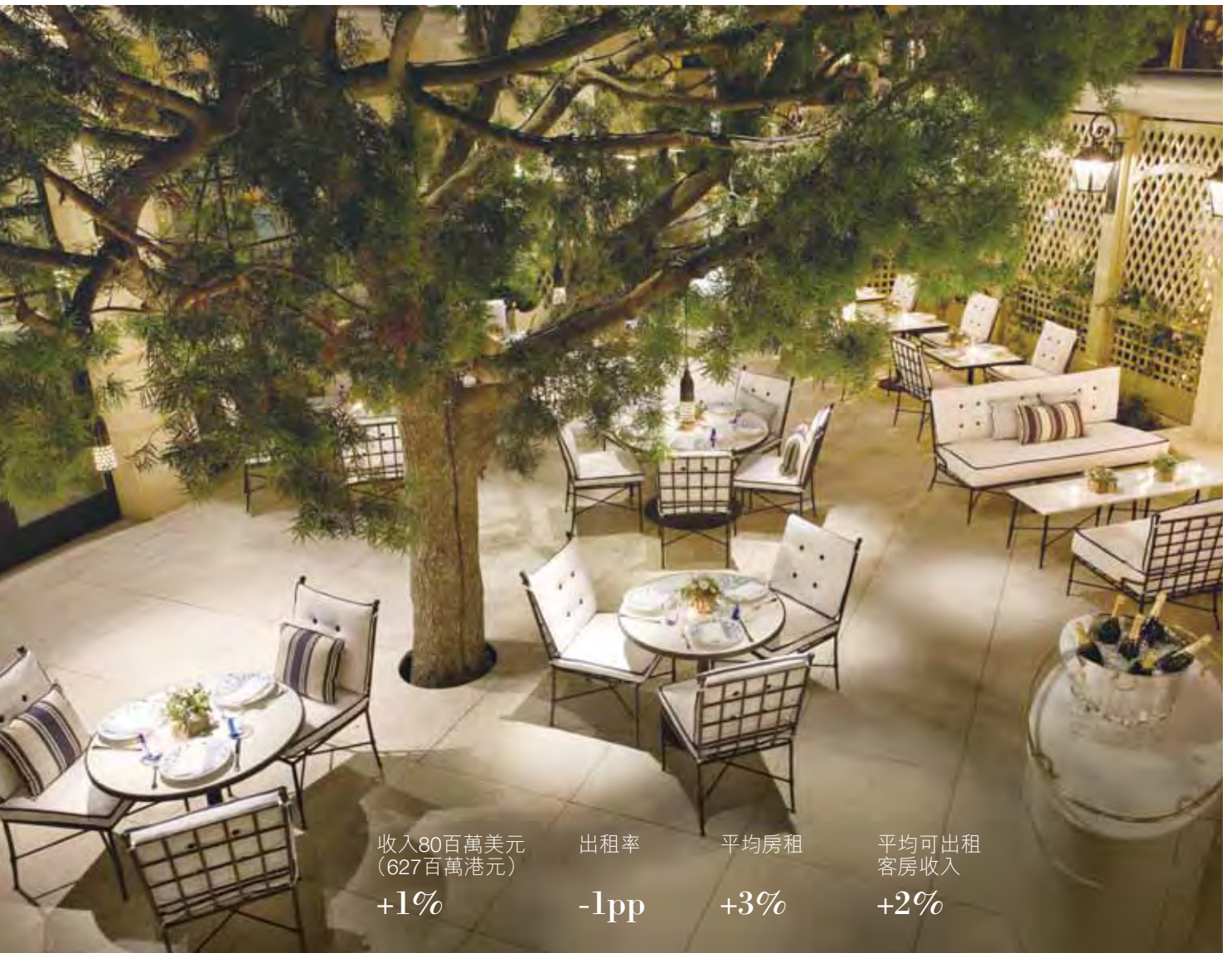
平均房租

+3%

平均可出租客房收入

+4%





收入80百萬美元
(627百萬港元)

+1%

出租率

-1pp

平均房租

+3%

平均可出租
客房收入

+2%

比華利山半島酒店

比華利山半島酒店於2017年再次榮獲《Global Traveler》雜誌評為「美國最佳酒店」，讓我們感到十分欣慰。比華利山半島酒店自1993年起，每年均榮獲AAA五鑽大獎及福布斯五星評級，至今仍是南加州唯一獲得以上兩項殊榮的酒店。

相比去年，酒店房租及收入均錄得輕微增長，酒店的平均可出租客房收入超越同業，穩踞業內首位，可是入住率卻輕微下跌。我們相信部分原因是，美國政府對中東國家頒布旅行禁令，加上中東地區的政治局勢緊張，導致來自中東市場的業務有所下滑。我們正努力推出多項策略，力求吸引其他高增長市場，包括墨西哥、巴西和澳洲。比華利山地區的競爭日熾，加上8年多以來酒店對面首次有另一家五星級豪華酒店開業，酒店的入住率

難免受到輕微影響，幸而我們擁有一群經常光臨惠顧的忠實客戶，而我們亦將繼續與賓客維繫長期關係。

我們與娛樂事業依舊緊密聯繫，並宣布與英國時裝協會時尚藝術基金會開展創意合作，讓影片「Reflections on Hollywood」於比華利山半島酒店取景拍攝。影片於2017年6月，在英國影藝學院電影獎 (BAFTA) 頒獎典禮上首度放映。

我們繼續開拓新的可持續發展措施，包括安排有特殊需要的員工提供創新的「無水洗車」服務、與當地慈善合作夥伴「A Place Called Home」共同舉辦各項活動，為洛杉磯社區的貧困兒童提供安全的環境，以及為電動或「零排放」車輛提供免費泊車優惠。🌱

行政總裁策略回顧



收入59百萬歐元
(521百萬港元)

+4%

出租率

-3pp

平均房租

+9%

平均可出租客房收入

+4%

巴黎半島酒店

我們喜見前往巴黎的遊客人數於2017年開始回升。在2017年夏季，法國總統馬克龍的當選為當地帶來樂觀景象，重振商界信心。巴黎半島酒店錄得業績增長，收入增長4%，房租亦增長9%。餐飲收入強勁，其中，雲雀樓頂餐廳酒吧(L'Oiseau Blanc)的表現尤為突出。從餐廳俯瞰巴黎的迷人景致，由巴黎聖心大教堂至艾菲爾鐵

塔的风光一覽無遺，而該餐廳現已成為巴黎著名的餐飲場所。然而，縱使近期中東地區的地緣政治發展令來自當地的業務大幅下滑，該地區仍是我們最主要的地區市場之一。與此同時，我們亦專注發展傳統的美國、拉丁美洲、俄羅斯和非洲市場，試圖抵消中東收入來源減少的影響。



酒店重新推出「東西交匯」水療概念，此舉有助我們建立忠實客戶群。酒店榮獲法國旅遊發展署(ATOUT) 授予備受尊崇的「皇宮級大酒店」殊榮，以表揚酒店「在國際舞台宣揚法國生活方式」的出色表現。此外，我們亦在2017年榮獲福布斯五星評級以及EarthCheck銀獎，並且很榮幸成為知名的年度「巴黎名媛舞會」(le Bal) 的指定合作夥伴，贊助這項在2017年11月舉行的傳統活動。🍷

商用物業

	2017年	變動	
	收入 百萬港元	按港元計	按當地 貨幣計
淺水灣綜合項目	637	+4%	+4%
山頂凌霄閣	201	+10%	+10%
聖約翰大廈	53	+2%	+2%
The Landmark	39	+3%	+4%
1-5 Grosvenor Place	13	-62%	-59%



行政總裁策略回顧

本集團最大的商用物業**淺水灣綜合項目**於2017年取得佳績，收入上升。鑒於香港租務市場需求放緩，豪宅租務市場呈下調趨勢，加上跨國公司裁減住屋津貼，更多外籍員工的福利與本地員工看齊，我們認為上述經營業績尚算令人滿意。

淺水灣購物商場在年內大部分時間全部租出，場內集合各種精品及生活用品店舖，琳瑯滿目。商場位於優越地段，而且很多本地居民在週末前往港島南區消遣，是租戶的理想之選。商場先後推出慶典優惠券及季節性推廣活動，例如深受住客歡迎的夏日積分卡優惠，餐飲收入因而取得雙位數增長。淺水灣背山面海，環境優美，是舉行婚禮的好地方，2017年的婚宴及宴會業務保持平穩。在2018年初開業的新酒吧Breeze Bar坐擁優美海

景，相信可為來年帶來額外收入。目前，我們正構思與香港半島酒店合作，藉相互推廣之效提高收入。

山頂凌霄閣於2017年內大部分時間全部租出，收入增長逾10%。山頂凌霄閣的收入來自商用租賃及凌霄閣摩天台428的入場費。凌霄閣摩天台428為環抱香港美景的露天頂層觀景台，遊客人數再創新高，為年內收入帶來較去年多出17%的升幅，箇中原因可歸功於山頂纜車實施新的票務策略。我們正與商戶合作，舉辦各種新的市場推廣活動，並免費開放創新的攝影區，希望帶動人流。我們於11月贊助了墨西哥藝術家Jaime Ruiz，於山頂凌霄閣創作一幅6米乘5米的原創壁畫，提醒公眾關注華南地區的海產可持續消費模式的議題。

坐落於山頂纜車花園道總站的**聖約翰大廈**提供卓越的辦公室空間。該物業於2017年內大部分時間全數租出。





The Landmark是位於越南胡志明市中央商務區河濱優越地段的一棟16層高住宅兼寫字樓物業。綜合大樓內有65戶服務式住宅、一個設備完善的健身中心，另有100,000平方呎優質寫字樓可供出租。由於辦公室需求增加，收入按年增長4%。The Landmark在競爭激烈的市場繼續大受歡迎並處於領導地位，憑藉其卓越管理及設施贏得多項大獎。我們欣然宣布，物業榮獲越南「2017年最佳服務」大獎的美譽。

位於倫敦的**1-5 Grosvenor Place**是倫敦半島酒店及住宅項目的選址，於2013年收購所得。物業的辦公大樓於2017年4月交吉，年內已完成拆卸，準備興建倫敦半島酒店。這也是該物業收入下降的原因。

21 avenue Kléber的翻新工程已於2017年9月竣工。酒店地理位置優越，位於時尚商業區，毗鄰avenue Kléber的巴黎半島酒店，凱旋門及附近繁華地區均信步可達。樓宇修復過程中保留原有歷史風貌，寬敞的露台及廣闊的庭院亦得以保存，同時又打通內部空間並配以現代化裝修，使其變成現代化的辦公室。該物業已獲得國際「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)「優異」級別以及HQE「傑出」級別環境認證，符合歐洲最高水準的可持續建築評估要求。我們已成功租出所有辦公場地和兩個零售區的其中之一，租賃期訂於2018年開始。

行政總裁策略回顧

會所與服務

	2017年	變動	
	收入 百萬港元	按港元計	按當地 貨幣計
山頂纜車	128	+7%	+7%
泰國鄉村俱樂部	61	+9%	+4%
鵝園高爾夫球會	160	+10%	+10%
半島會所管理及顧問服務	6	-91%	-91%
半島商品	240	+11%	+11%
大班洗衣	55	+10%	+10%





山頂纜車是香港最受歡迎的旅遊景點之一，由本集團經營至今，於2018年邁向130周年。2017年收入上升，但全年客量輕微下降。

本集團的山頂纜車經營權自2016年1月1日起獲延期10年，為提升纜車載客量及增加乘客等候區的项目奠定基礎。對大多數訪港旅客而言，山頂纜車被認為是「必看」景點之一。雖然乘坐山頂纜車是非常獨特的體驗，但我

們察覺到在繁忙時間的候車人龍，為訪客帶來困擾。因此我們正努力改善遊客體驗，創造更舒適的環境。為縮減纜車乘客的輪候時間，並提升乘搭體驗，我們正投放資源引入全新的票務系統，並全面提升山頂纜車的系統和設備。在多位顧問及香港特區政府的支持下，我們已開展廣泛的規劃、設計和籌備工作。整項改善工程涉資約680百萬港元，待獲得香港特區政府批准後，將儘快公布詳情。

行政總裁策略回顧

泰國鄉村俱樂部於2017年5月主辦泰國公開賽，這是對俱樂部的一大認可，而俱樂部亦於2017年亞洲高爾夫球大獎上獲得「亞太區最佳高爾夫球會體驗」殊榮。雖然在泰王普密蓬·阿杜德陛下不幸駕崩之後，泰國進入為期一年的國喪期，其間泰國市場表現疲弱，但這家位於曼谷的俱樂部全年收入仍錄得升幅。在2017年10月前，所有企業活動及團體旅遊一律取消，但自國喪期過後，市場已開始恢復活躍。

鵝園高爾夫球會今年表現更強勁，收入增加10%，全賴我們制定的市場推廣策略取得效果，並在網上旅遊平台(OTA)進行宣傳，高爾夫球會籍銷售回升、球場使用率增加。婚宴市場在2017年亦表現強勁，球會酒店出租率理想，帶動Edgar's餐廳、Covey's餐廳及宴會服務的餐飲收入上升，賓客和公眾餐飲服務亦有所提升。

「鵝園摩托車交流會」(The Quail Motorcycle Gathering)是半島特色活動之一，在2017年5月吸引了2,000名人士參加，並不斷擴大活動的規模。其後於8月蒙特利汽車



週又成功舉辦「鵝園名車會」(The Quail: A Motorsports Gathering)活動。這項活動對全球老爺車迷而言是頂級車展之一，吸引超過5,000名遊客。另外，為配合8月的「鵝園名車會」活動，我們舉辦了第二屆「半島經典中的經典大獎」(The Peninsula Classics Best of the Best Award)。2017年全球六大頂級車展的優勝車型匯聚於此，爭奪全球最卓越汽車的殊榮。此項活動令半島酒店品牌成功吸引頂尖車迷及汽車收藏家的注意。





半島會所管理及顧問服務負責管理香港多間知名會所，包括香港會所、香港銀行家會所及Butterfield's。自2017年底起，Butterfield's以新名字 The Refinery 重新開業。香港上海大酒店與國泰航空有限公司達成協議，自2016年5月1日起終止半島會所管理為國泰航空於香港國際機場貴賓室提供管理的合約。有關決定是基於長遠策略的

考慮而作出，合乎雙方的商業利益。貴賓室管理合約終止引致2017年收入下跌，而成本亦有相應減省。

在香港國際機場開設新的半島精品店之後，銷量及品牌知名度均有提升，令半島商品的收入較去年同期增長11%。在2017年，半島精品店投放資源開展市場推廣，並榮獲MARKies「最佳意念銅獎」(網站設計)。半島中秋月餅深受市場歡迎，除了香港的傳統市場外，在世界各地亦日漸受到青睞，由此帶動半島商品銷售。半島商品施行了新策略增加產品種類，並推出季節性推廣優惠，此舉有望帶來長遠的收入增長並擴闊收益基礎。

大班洗衣收入上升10%至55百萬港元，主要是由於合約數量增多及定價策略有所改善。¹



行政總裁策略回顧

項目



倫敦半島酒店

本集團於2013年以132.5百萬英鎊的現金代價，收購位於倫敦市中心貝爾格拉維亞區 (Belgravia) 1-5 Grosvenor Place 50%的租賃權益。於2016年，本集團接收了該項目的100%擁有權，並支付107.5百萬英鎊的額外現金代價。Grosvenor將在150年租賃期內保留業權。

預計該項目的總開發成本約為650百萬英鎊。該物業位於優越地段，俯瞰海德公園角 (Hyde Park Corner) 及威

靈頓拱門 (Wellington Arch)，將建為設有189間客房的豪華酒店，並將有少量豪華住宅公寓以供出售。該酒店及公寓項目現定於2021年落成，相信屆時會成為倫敦市場上最優越的酒店及公寓，訂定豪華服務的新標準。

最後餘下的辦公室租戶已於2017年4月搬出，清拆工程已於2017年底完成，而倫敦半島酒店的奠基儀式亦於2017年11月2日舉行。

伊斯坦堡半島酒店

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

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

清拆工作已於2016年6月展開，儘管現場出現無法預料的情況，處理原有的歷史建築亦別具挑戰性，但工程在2017年進展良好，預計可於2020年中竣工。酒店將設有約180間客房，一間可俯瞰博斯普魯斯 (Bosphorus) 海峽景色的宴會廳、室內外游泳池、水療中心，以及海濱翠綠花園。

伊斯坦堡是美麗的歷史名城，體現東西交匯的特點。伊斯坦堡半島酒店位於博斯普魯斯 (Bosphorus) 海峽一側，地理位置相當優越。本集團的合作夥伴正發展大型的Galataport項目，伊斯坦堡半島酒店是其中一部分，該項目亦包括海濱長廊、博物館、藝術畫廊、餐館、精品店、零售商店、公園、社區公共空間，以及一個符合國際標準的旅客郵輪碼頭。我們的合作夥伴在土耳其投資多年，與本集團同樣具有誠信及長期承諾等價值觀。我們相信長遠而言，伊斯坦堡仍是全球發展最可觀的旅遊目的地之一。☺



行政總裁策略回顧

仰光半島酒店

本公司於2014年1月與祐瑪戰略控股 (Yoma Strategic Holdings) 訂立了一份有條件的協議，收購位於緬甸仰光市中心的緬甸鐵路公司前總部一個建議酒店發展項目的70%多數權益。該座歷史大樓將修復重建成為仰光半島酒店，毗鄰名為Yoma Central (前稱為Landmark Development) 的多用途發展項目。本集團亦將出售於Yoma Central 發展項目內的仰光半島酒店公寓而獲得收益，並將負責日後此物業的管理。

仰光半島酒店將設有88間客房，周圍有花園露台及帶有室外游泳池的熱帶園景花園。

估計本集團的整體投資額約達126百萬美元，當中包括租賃權益價值及預計發展成本。奠基儀式已於2017年2月16日舉行。本集團期望繼續與合作夥伴合作，在2021年完成此項目。●





人力資源

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

截至2017年12月31日，本集團共有7,534名全職員工。

尊尚傳承2020願景

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

在2017年，本集團持續提升能源及用水效益，成績斐然。過程中雖有重重挑戰，但我們迎難而上，在實踐承諾方面進展良好(達80%以上)。自推行「尊尚傳承2020願景」策略後，本集團更清楚意識到可持續發展議題的系統性及多元性質。現在，我們對有關議題有了更深入的理解，並正重新評估所用方法，也意識到要克服相關挑戰，我們必須與業務相關的持份者精誠合作，攜手尋求解決方案。此外，我們正集中力量，專注於「賓客、員工及所屬城市」這三大關鍵領域上。詳情請參閱網上刊登的企業責任及可持續發展報告。



展望

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

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

展望來年，香港豪華酒店市場繼續穩步向好，市場對我們的豪華住宅租賃需求殷切。從山頂纜車的業績可見，整體旅遊業的需求持續暢旺。儘管整體市場繼過往數年「大漲」後續見調整，但高端零售市場仍有望改善。

在香港以外地區，美國、中國內地及日本市場相對穩定，儘管行業競爭激烈。對於剛翻新完畢的芝加哥半島酒店和王府半島酒店，我們正設法加大其市場份額。隨著局勢逐漸走出不明朗的氛圍而趨向穩定，中東高端業務亦有所回升，令整體市場回穩，亦有望為巴黎半島酒店業務帶來持續的改善。然而，我們於馬尼拉和曼谷偏低的酒店房租仍然值得關注。

我們繼續專注為賓客締造個人化的專享定制旅遊體驗，並透過開源節流改善利潤。此外，我們亦投放了大量資源管理客戶數據庫，讓市場推廣及運營團隊獲取更佳資訊，以便為賓客帶來更個人化的服務。

更長遠而言，我們認同世界旅遊及旅遊業議會(WTTC)的預測，相信未來10年全球旅遊及旅遊業的增長速度將超越全球GDP增長，並堅信富裕旅客將繼續追求高度的個人化體驗、欣賞一絲不苟的真誠服務文化，正因如此，我們自信能繼續身兼持有人及經營者的角色，發展為數雖少但高質素的半島酒店。待倫敦、伊斯坦堡和仰光的新酒店於2020至2021年間開業後，預期可進一步提升半島品牌的美譽。

整體而言，本公司的財務狀況穩健，管理團隊和員工隊伍均積極投入敬業奉獻，專心致志實踐集團的長遠業務願景。集團既經營多項優質物業，又擁有各個令人期待的新項目，我們一如以往對未來發展充滿信心並感到樂觀。與此同時，我們亦有充足準備，安然應付業務所在市場短期內出現的波動。



郭敬文

2018年3月16日

財務概論

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

本集團的經調整資產淨值

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

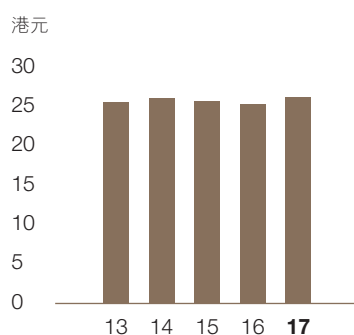
因此，本集團已委託獨立第三方估算集團酒店及高爾夫球場於2017年12月31日的公允價值，詳情載於第65頁。如以下表所示，倘該等資產按公允價值列賬，則本集團的股東應佔資產淨值將增加9%，達至41,725百萬港元。

經調整淨資產

41,725百萬港元

+5%

經調整每股淨資產



百萬港元	2017	2016
於經審核財務狀況報表中股東應佔淨資產	38,175	36,359
將酒店及高爾夫球場的價值調整至公允市值	3,876	3,815
減：相關遞延稅項及非控股股東權益	(326)	(463)
	3,550	3,352
經調整股東應佔淨資產	41,725	39,711
經審核每股淨資產(港元)	24.02	23.20
經調整每股淨資產(港元)	26.26	25.34

本集團的基本盈利

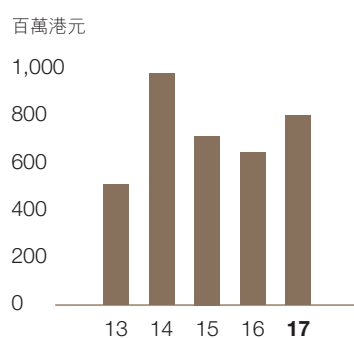
本集團的營運業績主要來自營運酒店及出租商用物業。本集團對集團營運業務的管理主要參照其基本營運現金流量及經常性盈利。然而，為符合適用會計準則，本集團須在損益表載入非營業項目，例如投資物業公允價值變動及相關的遞延稅項變動。為了反映本集團的真實表現，本集團亦提供基本盈利的計算方式。該等基本盈利不包括物業重新估值變動的除稅後影響以及其他非營業項目的影響。

基本盈利

801百萬港元

+24%

基本盈利



截至2017年12月31日止年度，本集團的基本盈利為801百萬港元，較2016年增加24%，主要由於：(a)王府半島酒店的翻新工程完工，使酒店分部的收益增加，但香港及中國內地零售市場仍備受考驗，旗下商場的商業收益背負壓力；及(b)集團於上海的合資公司應佔的出售公寓已變現收益增加。

百萬港元	2017	2016	2017/ 2016變動
股東應佔盈利	1,155	675	
減：本集團未變現的投資物業重估收益 (已扣除稅項及非控股股東權益)	(628)	(87)	
加：中國土地增值稅撥備及持作出租公寓(投資物業)重新分類為持作出售公寓產生的交易成本的未變現虧損的份額以及上海半島酒店商場的未變現重新估值虧損	125	19	
減：稅率下降對遞延稅項負債 (因重估投資物業產生的收益)的影響	(1)	(1)	
	651	606	7%
加：本年度上海半島酒店出售公寓累計重估收益的份額原本為投資物業，扣除相關稅項和交易成本*	150	40	
基本盈利	801	646	24%

* 基本盈利並不包括未變現的物業重新估值變動的除稅後影響及其他非營業項目的影響。此外，為了反映該等交易的實際商業情況，在計算本年度的基本盈利時已重新納入本集團於上海的合資公司就出售公寓(原本列賬為投資物業)應佔的累計重估收益(扣除相關稅項)。比較基本盈利已按照本年度的呈報方式予以調整

財務概論

損益表

本集團截至2017年12月31日止年度的綜合損益表載於第175頁。下表概述本集團股東應佔盈利的主要部分。該表應與載於本財務概論第59至63頁的評註一併閱讀。

百萬港元	2017	2016	2017/ 2016變動
收入	5,782	5,631	3%
經營成本	(4,360)	(4,343)	–
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,422	1,288	10%
折舊及攤銷	(503)	(464)	8%
淨融資費用	(87)	(96)	(9%)
應佔上海半島酒店的業績*	(97)	20	不適用
應佔巴黎半島酒店及比華利山半島酒店 的業績**	(24)	(25)	(4%)
投資物業公允價值增值	609	29	2,000%
稅項 [△]	(168)	(85)	98%
本年度盈利	1,152	667	73%
非控股股東權益	3	8	(63%)
股東應佔盈利	1,155	675	71%

* 指本集團應佔上海半島酒店的扣除利息後營業盈利28百萬港元(2016年：3百萬港元)，扣除(i)中國土地增值稅撥備的未變現虧損及由投資物業重新分類為持作出售的20間公寓的其他交易成本，以及(ii)酒店商場在未變現重新估值虧損，共125百萬港元(2016年：19百萬港元)

2017年內，共有11間公寓以市場價格出售，總收益達773百萬港元(2016年：售出四間公寓，總收益為229百萬港元)。由於2017年出售公寓的可變現淨值約與收益大致相同，故本集團的損益表並無確認出售會計收益(2016年：本集團將36百萬港元應佔收益變現)

關於上海半島酒店於2017年的營業業績及非營業項目，詳情載於本財務概論第63頁

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

△ 稅款包括本集團投資物業公允價值增加的遞延稅項負債

收入

本集團於亞洲、美國及歐洲擁有十間半島品牌的豪華酒店。其中三間由集團的聯營公司及合資公司持有。本集團亦於亞洲和歐洲的市中心黃金地段擁有公寓、辦公室大樓及商用物業。本集團第三個業務分部提供旅遊及休閒、會所管理及其他服務，包括香港最歡迎的旅遊景點之一：山頂纜車。

本集團於2017年之綜合收入增加3%至5,782百萬港元。總收入(包括聯營公司及合資公司的集團實際收入份額)達6,313百萬港元，顯示比2016年增長3%。

以下圖表載列以業務分部及以地域分部劃分的本集團總收入概要(包括聯營公司及合資公司的實際收入份額)。

以業務分部劃分的收入

百萬港元	2017			2016			2017/ 2016變動
	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (實際份額)	總計	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (實際份額)	總計	
酒店	4,189	531*	4,720	4,040	519*	4,559	4%
商用物業	943	-	943	935	-	935	1%
會所與服務	650	-	650	656	-	656	(1%)
	5,782	531	6,313	5,631	519	6,150	3%

以地域分部劃分的收入

百萬港元	2017			2016			2017/ 2016變動
	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (實際份額)	總計	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (實際份額)	總計	
香港	2,626	-	2,626	2,615	-	2,615	-
其他亞洲地區	1,656	302*	1,958	1,526	299*	1,825	7%
美國及歐洲	1,500	229	1,729	1,490	220	1,710	1%
	5,782	531	6,313	5,631	519	6,150	3%

* 不包括上海合資公司出售公寓的集團收入份額

綜合收入

5,782百萬港元

+3%

酒店

4,189百萬港元

+4%

商用物業

943百萬港元

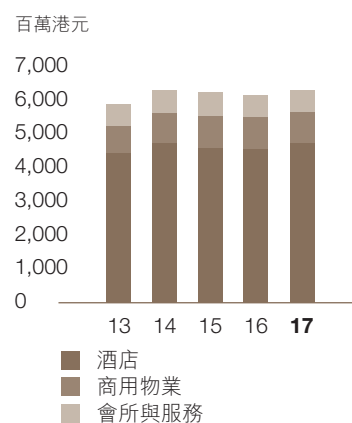
+1%

會所與服務

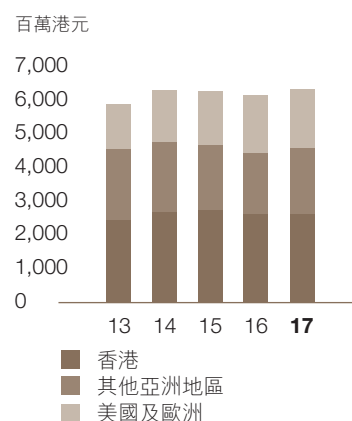
650百萬港元

-1%

以業務分部劃分的總計收入



以地域分部劃分的總計收入



財務概論

集團收入主要來自酒店分部，佔總計收入75%(2016年：74%)。本集團酒店業務因性質使然，經營表現具週期性。繼王府半島酒店翻新工程完工及2017年8月全部房間投入服務，與去年比較，酒店收益錄得107百萬港元(78%)的增長。不過，香港半島酒店商場的租金收入下跌及馬尼拉半島酒店收入不足，抵消了部分的增長。

商用物業分部的收入穩定增長，主要是因為淺水灣綜合項目出租率增加，以及山頂凌霄閣的摩天台428入場費收入增加。

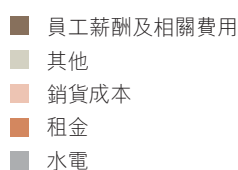
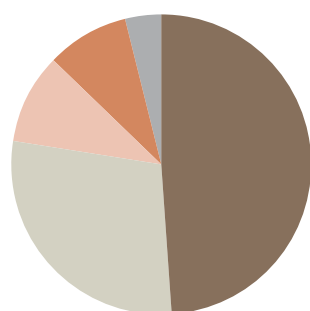
會所與服務分部的總收入較去年略為下降。半島會所管理及顧問服務自2016年5月起管理國泰航空於香港國際機場的貴賓室的管理合約終止，影響全年收入下降，抵消了半島商品的月餅銷售及山頂纜車增加的收入。

有關本集團個別業務經營表現的詳情則載於第26至49頁的行政總裁策略回顧。

經營成本

4,360百萬港元

持平



經營成本

2017年，雖然王府半島酒店於年內翻新工程分階段完成後，薪俸及其他經營成本增加，但由於我們持續努力有效控制成本及提高效率，經營成本(不包括折舊及攤銷)僅輕微增加17百萬港元至4,360百萬港元(2016年：4,343百萬港元)。

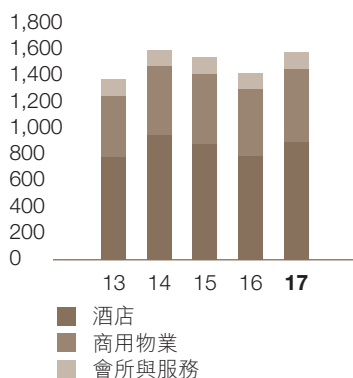
由於高級豪華酒店的經營性質，員工薪酬繼續佔經營成本最大份額。本年度的員工薪酬及相關開支增長了1%至2,135百萬港元，佔本集團經營成本的49%(2016年：49%)，並佔本集團收入的37%(2016年：37%)。

利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利及其盈利率

利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利(EBITDA)包括本集團的聯營公司及合資公司的EBITDA實際份額，增加11%至1,583百萬港元。下頁圖表載列以業務分部及地域分部劃分的本集團利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利概況。

以業務分部劃分的總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利

百萬港元



以業務分部劃分的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利

百萬港元	2017			2016			2017/ 2016變動
	聯營公司及		總計	聯營公司及		總計	
	集團的 附屬公司	合資公司 (實際份額)		集團的 附屬公司	合資公司 (實際份額)		
酒店	732	161*	893	649	138*	787	13%
商用物業	558	-	558	518	-	518	8%
會所與服務	132	-	132	121	-	121	9%
	1,422	161	1,583	1,288	138	1,426	11%

* 不包括本集團應佔上海合資公司出售公寓的EBITDA

以地域分部劃分的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利

百萬港元	2017			2016			2017/ 2016變動
	聯營公司及		總計	聯營公司及		總計	
	集團的 附屬公司	合資公司 (實際份額)		集團的 附屬公司	合資公司 (實際份額)		
香港	1,169	-	1,169	1,095	-	1,095	7%
其他亞洲地區	167	118*	285	94	101*	195	46%
美國及歐洲	86	43	129	99	37	136	(5%)
	1,422	161	1,583	1,288	138	1,426	11%

* 不包括本集團應佔上海合資公司出售公寓的EBITDA

利息、稅項、折舊及 攤銷前營業盈利率	2017			2016		
	聯營公司及		總計	聯營公司及		總計
	集團的 附屬公司	合資公司 (實際份額)		集團的 附屬公司	合資公司 (實際份額)	
酒店	17%	30%*	19%	16%	27%*	17%
商用物業	59%	-	59%	55%	-	55%
會所與服務	20%	-	20%	18%	-	18%
整體利息、稅項、 折舊及攤銷前 營業盈利率	25%	30%	25%	23%	27%	23%
地域：						
香港	45%	-	45%	42%	-	42%
其他亞洲地區	10%	39%*	15%	6%	34%*	11%
美國及歐洲	6%	19%	7%	7%	17%	8%

* 不包括本集團應佔上海合資公司出售公寓的EBITDA

財務概論

2017年，酒店分部總計的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率增加2個百分點至19%，主要由於王府半島酒店翻新後重新營業及2017年8月全部房間投入服務，使盈利上升，以及上海半島酒店的盈利增加。

在商用物業分部方面，雖然1-5 Grosvenor Place在2017年4月因重建發展而完全置空，但主要由於淺水灣綜合項目出租率增加，以及山頂凌霄閣的摩天台428入場費收入增加，使該分部的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率仍上升4個百分點。

會所與服務分部的盈利率亦上升2個百分點，主要由於半島商品的月餅銷售貢獻，但自2016年5月起國泰航空貴賓室的管理合約終止後，收入有所下降，抵消了部分月餅銷售的盈利率上升。

折舊及攤銷

集團旗下酒店(不包括酒店內的商場及辦公室)及高爾夫球場均按成本減去折舊和減值後的數額列示(如有)。本集團的折舊及攤銷費用為503百萬港元(2016年：464百萬港元)，此增幅主要是來自芝加哥半島酒店及王府半島酒店分別於2016年4月及2017年8月翻新後的額外折舊。為了監察集團的資本性開支，集團就資本性開支採納了一個五年計劃並定期檢討，以監察已定的計劃更換傢俱、裝置物及器材，購置新物品及大規模升級或翻新工程的情況。

投資物業公允價值增值

本集團的投資物業已於2017年12月31日經由獨立估值公司運用收益資本化方法重估。重估盈餘增加反映一般市況。2017年盈餘淨額主要由淺水灣綜合項目、半島酒店辦公室大樓、山頂凌霄閣及聖約翰大廈的評估市值增值經扣除王府半島酒店商場及越南The Landmark的評估市值減值得出，主要因為該等物業的剩餘租賃期縮短。

應佔上海半島酒店的業績

本集團透過合資公司上海外灘半島酒店有限公司持有上海半島酒店綜合項目的50%權益。項目由上海半島酒店、商場及毗鄰的半島酒店公寓大樓組成。按平均房租及平均可出租客房收入計，上海半島酒店在其競爭組別內繼續領先市場，且酒店和商場的綜合營業業績較去年有所上升。上海外灘半島酒店有限公司亦從其未出售之住宅公寓獲得租賃收入，並賺取出售公寓所得的銷售收益。年內售出的公寓單位共11間，總收益達773百萬港元。上海外灘半島酒店有限公司售出的11間公寓單位當中，其中5間由本集團以公平價格收購，作為產生長期租賃收入之用。於2017年底，上海外灘半島酒店有限公司擁有餘下11間持作出售的公寓單位。

在計入酒店及商場業務、住宅租賃及銷售後，上海外灘半島酒店有限公司產生利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利235百萬港元(2016年：273百萬港元)，並錄得淨虧損195百萬港元(2016年：盈利淨額40百萬港元)。上海外灘半島酒店有限公司確認未變現虧損250百萬港元，對其業績產生重大影響，原因為(a)年內，20間公寓單位由投資物業重新分類為持作出售公寓，因而產生土地增值稅及其它交易成本撥備；及(b)商場重新估值之未變現虧損。

值得注意的是，任何未變現的公寓公允價值累計升值，將於出售後變現為收益。故此，須對應佔上海半島酒店業績作出調整以得出本集團於出售公寓時變現的基本盈利。2017年及2016年的調整詳情，載於本財務概論第57頁。

上海半島酒店的經營表現載於第33頁之行政總裁策略回顧。

應佔比華利山半島酒店及巴黎半島酒店的業績

本集團持有比華利山半島酒店及巴黎半島酒店各20%的權益。本集團應佔該兩間酒店的2017年虧損淨額為24百萬港元(2016年：25百萬港元)。

比華利山半島酒店及巴黎半島酒店的經營業績詳情載於第41及42頁之行政總裁策略回顧。

財務概論

財務狀況表

本集團於2017年12月31日的財務狀況保持強勁，股東應佔淨資產金額為38,175百萬港元，即每股價值為24.02港元(2016年：每股23.20港元)。本集團於2017年12月31日的綜合財務狀況表載於第177頁，本集團資產及負債的主要組成載於以下的圖表。

百萬港元	2017	2016	2017/ 2016變動
固定資產	43,355	40,712	6%
其他長期資產	2,356	2,223	6%
銀行存款及現金	1,922	2,087	(8%)
其他資產	887	848	5%
	48,520	45,870	6%
帶利息貸款	(7,443)	(6,998)	6%
其他負債	(2,375)	(2,298)	3%
	(9,818)	(9,296)	6%
淨資產	38,702	36,574	6%
代表			
股東資金	38,175	36,359	5%
非控股股東權益	527	215	145%
權益總額	38,702	36,574	6%

酒店、商用及其他物業概述

本集團於亞洲、美國及歐洲擁有十間酒店，及三間酒店正在發展中。除酒店物業外，本集團擁有公寓、辦公室大樓及商用物業作出租用途。年內，本集團以423百萬港元的總投資成本(包括契約稅及其他交易成本)收購本集團上海的合資公司的五間公寓單位。本集團預算持有該等公寓作為長期資產出租。

本集團的酒店物業及投資物業乃根據相關會計準則規定的不同會計政策處理。酒店物業(不包括酒店內的商場及辦公室)及高爾夫球場按成本減累計折舊及任何減值虧損撥備列賬，而投資物業(包括酒店內的商場及辦公室)則按公允價值列賬。為了提供有關本集團物業的公允價值的額外資訊予本財務報告使用者，獨立估值師被委任對酒店物業及高爾夫球場進行於2017年12月31日的估值。本集團的酒店、商用及其他物業於2017年12月31日的賬面價值與公允價值的概要，載於下頁的圖表。

	集團權益	2017		2016	
		物業的100%價值(百萬港元)			
		公允價值 估值	賬面值	公允價值 估值	賬面值
酒店物業*					
香港半島酒店	100%	12,142	9,931	12,031	9,882
紐約半島酒店	100%	2,366	1,710	2,378	1,757
王府半島酒店	76.6%**	1,814	1,777	1,716	1,485
東京半島酒店	100%	1,640	1,468	1,567	1,446
芝加哥半島酒店	100%	1,331	1,225	1,331	1,268
曼谷半島酒店	50%	670	660	606	590
馬尼拉半島酒店	77.4%	126	124	139	138
上海半島酒店綜合項目#	50%	3,207	2,808	4,556	4,256
巴黎半島酒店#	20%	5,861	5,534	5,220	5,017
比華利山半島酒店#	20%	2,640	485	2,640	479
		31,797	25,722	32,184	26,318
商用物業					
淺水灣綜合項目	100%	17,362	17,362	16,930	16,930
山頂凌霄閣	100%	1,422	1,422	1,362	1,362
聖約翰大廈	100%	1,142	1,142	1,027	1,027
上海公寓	100%	423	423	–	–
21 avenue Kléber	100%	741	741	621	621
1-5 Grosvenor Place ^{△△}	100%	–	–	2,583	2,583
The Landmark	70% [△]	62	62	68	68
		21,152	21,152	22,591	22,591
其他物業					
泰國鄉村俱樂部高爾夫球場	50%	239	269	211	242
鵝園渡假酒店、高爾夫球場及空置土地	100%	298	282	307	286
位於泰國的空置土地	50%	431	431	390	390
其他	100%	374	220	344	219
		1,342	1,202	1,252	1,137
發展中的物業					
倫敦半島酒店 ^{△△}	100%	3,640	3,640	–	–
仰光半島酒店	70%	279	279	–	–
伊斯坦堡半島酒店#	50%	479	479	132	132
		4,398	4,398	132	132
總市值／賬面值		58,689	52,474	56,159	50,178

* 包括酒店內的商場及辦公室

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

△ 本集團擁有The Landmark 50%的經濟權益，於2026年合作期屆滿後，權益歸越南夥伴所擁有

△△ 本集團擁有2013年收購的1-5 Grosvenor Place 50%的權益。本集團於2016年變更與Grosvenor的夥伴關係及租賃安排以收購該物業餘下的50%權益。2017年4月取得置空單位，開始拆除工程

這些物業由聯營公司／合資公司持有

財務概論

泰國附屬公司的權益

自2002年起，本集團已持有泰國附屬公司的控股公司75%的權益，即持有曼谷半島酒店及泰國鄉村俱樂部100%直接權益。

於2017年8月29日，泰國夥伴行使購股權，回購泰國控股公司25%的權益。該購股權乃根據泰國夥伴於2002年就泰國控股公司進行的債務及股本重組而授出。

完成該購股權的行使後，本集團與泰國夥伴於該等泰國附屬公司的經濟權益比為50:50。

其他長期資產

於2017年12月31日，其他長期資產為2,356百萬港元(2016年：2,223百萬港元)，主要包括本集團於上海半島酒店的50%權益、本集團於巴黎半島酒店的20%權益及於巴黎半島酒店的相關酒店經營權，以及本集團於發展中的伊斯坦堡半島酒店的50%權益。

銀行存款及現金和帶利息貸款

於2017年12月31日，本集團之銀行存款及現金和帶利息貸款分別為1,922百萬港元(2016年：2,087百萬港元)及7,443百萬港元(2016年：6,998百萬港元)。帶利息貸款增加主要由於現有資產的資本開支、發展中的項目及收購本集團上海的合資公司的五間公寓單位所致。本集團於截至2017年12月31日止年度的資本支出的概要載於第67頁。

現金流量

本集團截至2017年12月31日止年度之綜合現金流量表列於第179頁。下表概述導致本集團於截至2017年12月31日止年度之主要現金流動。

百萬港元	2017	2016
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,422	1,288
營運資金變動淨額	(53)	24
稅項支付	(153)	(136)
營業項目的淨現金收入	1,216	1,176
現有資產的資本開支	(601)	(1,000)
扣除正常資本開支後的淨現金流入	615	176
收購1-5 Grosvenor Place的額外權益	-	(1,288)
收購上海合資公司五間公寓單位	(423)	-
新項目的資本開支	(630)	(131)
扣除股息及其他付款前的淨現金流出	(438)	(1,243)

本集團於年內來自除稅後的營業項目的淨現金收入為1,216百萬港元(2016年：1,176百萬港元)，其中601百萬港元(2016年：1,000百萬港元)用於支付現有資產的資本開支。

本集團現有資產開支的概要分析如下：

百萬港元	2017	2016
酒店		
王府半島酒店	250	566
芝加哥半島酒店(包括新的頂層酒廊)	31	120
其他	137	170
商用物業		
21 avenue Kléber	68	51
其他	57	54
會所與服務	58	39
	601	1,000

本集團新項目開支的概要分析如下：

百萬港元	2017	2016
倫敦半島酒店	449	131
仰光半島酒店	181	–
	630	131

資本及庫務管理

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

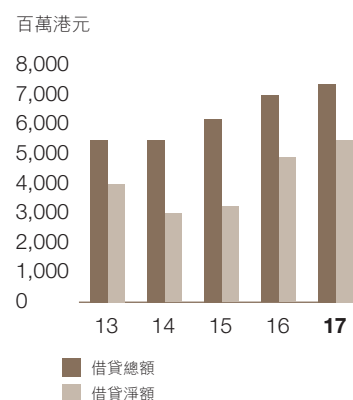
本集團在香港總公司集中管理其庫務活動。本集團亦不時檢討其資本架構，並積極監察當期及預期流動資金要求，確保能償付其負債及承擔。本集團採取主動方法預測未來資金需求，倘需要資金，會評估市況以確定最佳融資方式。

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

流動性／融資

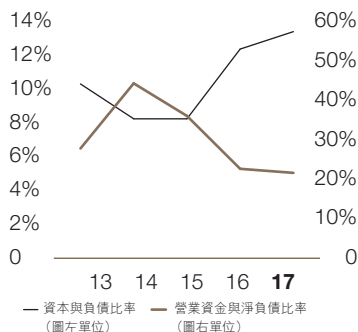
本集團根據資本與負債比率監察資本架構。有關比率按借貸淨額佔借貨淨額及股東資金總額的百分比計算，而借貸淨額乃指帶利息貸款減去銀行存款及現金。

借貸總額及淨額

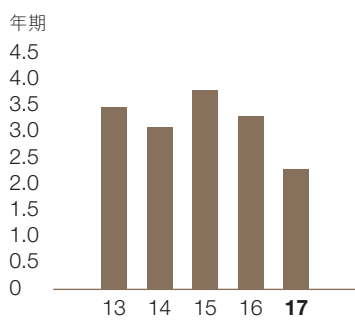


財務概論

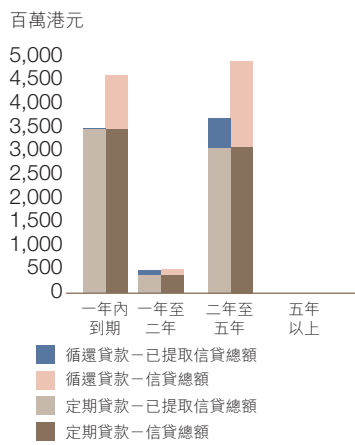
資本與負債比率及
營業資金與淨負債比率



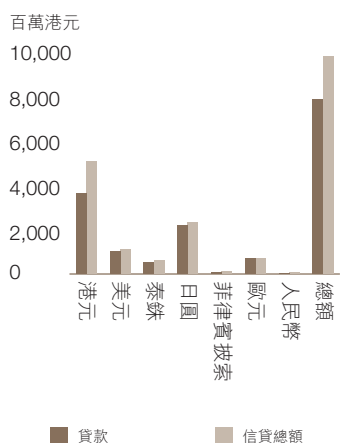
平均債務還款期限



銀行信貸及貸款
(以種類及還款期分類)



銀行信貸額及貸款
(以貨幣分類)



2017年，借貸總額增至7,443百萬港元(2016年：6,998百萬港元)，主要由於支付倫敦半島酒店建築成本所致。計及現金1,922百萬港元(2016年：2,087百萬港元)後，綜合淨借貸由2016年的4,911百萬港元增加至5,521百萬港元。本集團的資本與負債比率增至13%，而營業資金(利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去已付稅項及已付淨利息)與淨負債比率由22%下降至21%。該等比率持續反映本集團的財務狀況仍然非常健康。

平均債務還款期限由3.2年縮短至2.3年。

年內，本公司獲得一項總計70百萬人民幣的新備用信貸，以滿足於中國的附屬公司的營運資金需要。

於2018年，共34億港元的貸款到期，大部分將於2018年最後一季到期。該等貸款多以港元，日圓和歐元為單位。本集團擬於該等貸款到期時，對當時之貸款市場及債務資本市場作出評估以進行融資。於2018年2月，本集團利用部分現金結餘，提前償還上述到期貸款中的500百萬港元。

此外，於2018年3月，本集團獲得五間金融機構合共650百萬英鎊的五年期貸款融資。該筆貸款將分期提取，從而以累進方式支付倫敦半島酒店項目的建築成本。該筆貸款為無抵押貸款，按倫敦銀行同業拆息加上固定利率計息。該筆貸款安排於2018年初，故下半年我們並無集中的融資風險。

我們將繼續密切監察整體債務及現金流量情況，並相信維持審慎的財務比率乃應對無法預料的業務水平波動的最佳防禦措施。

於2017年12月31日已併入及未併入綜合財務狀況表的借貸概述如下：

百萬港元	2017				總值	2016 總值
	香港	其他 亞洲地區	美國	歐洲		
已併入綜合財務狀況表總借貸	3,306	2,663	915	559	7,443	6,998
本集團應佔總借貸 (並未併入綜合財務狀況表)*						
上海半島酒店(50%)	-	721	-	-	721	989
比華利山半島酒店(20%)	-	-	209	-	209	214
巴黎半島酒店(20%)	-	-	-	410	410	357
並未併入綜合財務狀況表借貸	-	721	209	410	1,340	1,560
已併入及並未併入 綜合財務狀況表總借貸	3,306	3,384	1,124	969	8,783	8,558

* 指香港上海大酒店應佔借貸

外匯

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

所有本集團的借貸均以有關業務的功能貨幣為單位。於2017年12月31日，港元借貸佔集團借貸總額的44%(2016年：44%)。其餘借貸主要為美元、日圓及本集團實體業務的其他當地貨幣。

利率風險

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

2017年的融資費用在48百萬港元(2016年：3百萬港元)的利息資本化後合共109百萬港元(2016年：133百萬港元)。扣除利息收入22百萬港元(2016年：37百萬港元)後，已在損益表確認的淨融資費用為87百萬港元(2016年：96百萬港元)。按營業盈利除以淨融資費用計算之利息保障倍數於2017年上升至10.6倍(2016年：8.6倍)，而按利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利除以已付淨利息計算之現金利息保障倍數下降至11.9倍(2016年：13.8倍)。於2017年12月31日，本集團固定利率貸款與浮動利率貸款的比重下降至65%(2016年：67%)，本年度加權平均總利率由2.1%略為上升至2.2%。

信貸風險

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

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

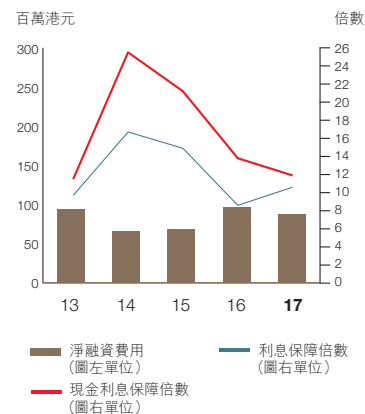
於2017年12月31日，本集團有總值1,900百萬港元(2016年：2,075百萬港元)之銀行存款及名義金額總值1,719百萬港元之衍生工具(2016年：1,850百萬港元)與最少具投資級別信貸評級的金融機構進行交易。

股價資料

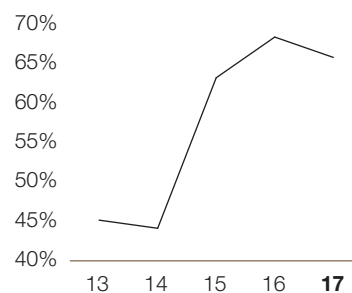
於2018年3月16日，本公司的股票收市價為11.86港元，公司市值為188億港元(即24億美元)，相對本公司股東應佔淨資產折讓51%，亦較經調整股東應佔淨資產折讓55%(請參閱第56頁)。

2017年的平均收市價為11.01港元，於2017年7月12日錄得最高股價17.12港元，並於2017年1月3日錄得最低股價8.27港元。

淨融資費用及利息保障倍數



固定利率貸款佔總貸款的百分比 (計入對沖效應)





業務範疇

72 業務模式及投資策略

80 外圍環境及行業趨勢

84 尊尚傳承2020願景

青銅幾千年以來一直是中國雕像的傳統材料。藝術家張渡以青銅創作的兩座品茶士雕塑，不但突顯中華傳統以及酒店位處北京這品茗文化的聖地，也代表安坐大堂茶座寫意品茗的半島傳統。



業務模式及投資策略



香港上海大酒店以享負盛譽的半島酒店品牌，持有及經營全球少數頂級的酒店，以及豪華商用及住宅物業，並提供會所管理及其他酒店相關服務。這種持有人兼經營者的業務模式需投入大量資本，但有助本集團控制資產及新發展項目的投資時機，確保產品質素達到最高標準，貫徹如一，同時亦提供獨特定制的賓客體驗。我們秉持長線投資的原則，不斷提高集團品牌及服務質素，並持續提升集團資產及業務水平。我們的目標是成為全球首屈一指的豪華酒店及物業公司之一，並對業務所在的員工、賓客及城市作出承諾。

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

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

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

本集團的資產收益隨著時間而增長，經營收益不斷上升，加上物業升值，可為股東創造重大價值。旗艦物業香港半島酒店便是最佳例證。香港半島酒店於1928年



落成時，建設成本高達3百萬港元，在當年實是為數不菲。當然，其後多年的維修以及優化工程亦耗資甚巨，投資最大的當數1994年加建的半島大樓，但這項投資隨時間而增值，大家有目共睹。

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

須經得起時間考驗，世代相傳及歷久彌新，故此，要覓得真正優越的地段以發展成半島酒店，實非易事。

地段以外還是地段

我們的經營理念是在同一座城市只建一間半島酒店，地點不單要有獨特色彩，亦要有歷史價值，位處於活力城市的中心地帶。酒店致力融合當地社區和海外賓客，成為令當地市民自豪的城市地標。興建酒店或綜合用途項目的地段亦要展示建築物別具一格的獨特外觀和尊貴象徵。物業地點必須交通便利，並且讓賓客在蒞臨時即可體驗半島的豪華氣派，在可行情況下，更須坐擁開揚客房景觀，讓賓客享受極致的入住體驗。此外，選址必須面積廣闊，才足以興建寬敞的客房，以及富麗堂皇的公眾區域，這些均為建立一家半島酒店必備的條件。

業務模式及投資策略

縮減投資落差

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

1. 能夠以長綫的目光，著眼於全球各地主要城市長遠未來的地產升值潛力。各家半島酒店均被譽為所處城市的「桂冠資產」，今後將繼續創造更高價值。
2. 藉著附屬於酒店綜合項目的商場或住宅物業提高回報。
3. 與共同持有物業的商業夥伴訂立長期合作關係，而商業夥伴亦珍視創造優質長期資產的效益。

4. 建立長遠而又忠誠的客戶群，該等客戶群皆願意以較高價錢享用優質上乘產品及服務。我們透過提供高水準的個人化和細緻的服務，吸納這批客戶群繼續惠顧。

於商用物業方面，我們亦採用類似的投資方式，物色獨特的豪華辦公地段，例如地處香港中環的聖約翰大廈，以及位於巴黎半島酒店旁的投資項目21 avenue Kléber。（有關翻新工程的詳情，請參見第78至79頁）。我們旗下擁有港島南面淺水灣綜合項目等高端住宅物業，並向租戶出租淺水灣影灣園商場及山頂凌霄閣的商用空間。開放凌霄閣摩天台，讓旅客飽覽香港壯觀全景，已成功成為我們一項額外收入來源。





融入當地歷史文化

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

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

同樣，本集團的住宅物業以別樹一格的優尚生活環境吸引不少長期租戶，例如淺水灣綜合項目榮獲香港南區最佳住宅綜合項目，而越南的The Landmark亦榮獲越南最佳服務大獎(詳情請參閱第110至111頁獎項及榮譽)。

創新意念

香港半島酒店擁有近90年輝煌歷史，經常被稱為本集團的「貴婦」。韶光90載，「貴婦」始終嬌美如昔。香港上海大酒店首任董事總經理詹士·塔加特(James Taggart)曾說過，早於1928年半島酒店誕生時，香港上海大酒店已決心興建一家「呈現傲視同儕的現代化酒店設置及衛生設備的酒店」。這句話自此成為了本集團發展創新理念的基石，並在科技督導委員會的帶領及指導下，以「人性化數碼轉型」的形式延續至今。

我們相信，創新是使旗下酒店與時並進的不二法門。我們是香港唯一投資設立內部研究及科技部門的酒店集團。該部門設於香港，部門團隊共有超過20位工程師，專責設計、開發、原型製作及實現各種便捷的客房設備科技，而客房更配備操作簡便的觸控平板電腦，並設有11種語言可供賓客選擇。研究及科技部團隊亦會密切注視人工智能、機械人及智能酒店客房等最新的科技發展趨勢。有關本集團創新及科技方案的詳情，請參閱第99至100頁。

業務模式及投資策略



企業文化以人為本

為賓客提供服務的人員代表著半島品牌的形象和熱心，每位職員均訓練有素、服務周到，讓賓客感到稱心滿意，不但會預先為賓客設想所需，甚至為賓客帶來意想不到的貼心服務，同時更會小心維護和保存集團資產，堅守本集團的營運標準。為讓每位員工皆體現上述品牌要素，我們非常重視僱員的培訓及事業發展，不但對每位員工關懷備至，主張賦能授權，務求營造充滿自信和快樂的工作環境，讓員工倍感自豪。香港半島酒店有34%的員工與我們共事逾10年之久，如此長久的服務年期甚至高於所有業界標準，足以讓我們感到自豪。我們的企業管理培訓生計劃吸引了數百份申請，而經過嚴格的選拔後，我們甄選出最優秀的申請人參與培訓，以

望日後成為本集團的領導成員。我們亦推動少數族裔計劃，聘請香港少數族裔人士。有關人力資源策略、人才培養、培訓及繼任計劃的詳情，請參閱第93至第98頁。

尊尚傳承願景

作為一間擁有150年歷史的公司，我們銳意在環保及業務領域上追求可持續發展。「尊尚傳承2020願景」將可持續發展實務方案融入本集團業務之中，分為「賓客」、「員工」及「所屬城市」三項主要關注領域。我們透過各種平台、培訓工作坊及活動，鼓勵公司上下提高可持續發展意識，使員工採納可持續發展理念之餘，更能成為他

們日常生活的一部分，亦成為本集團業務經營的要旨。在推行可持續發展時，我們不忘以合乎商業原則的方式計算環保措施的投資回報及效益，並著眼於可持續發展措施如何提高業務價值。目前，2020願景目標進展良好，詳情請參閱香港上海大酒店網站提供的企業責任及可持續發展報告的第8至22頁。

多元化發展品牌

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



熱切追求卓越

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

業務模式及投資策略



獨特的投資策略： 21 avenue Kléber

集團的發展策略之一，就是投資於旗下豪華酒店附近具有策略意義的商業樓宇資產，從而提升毗鄰地方及集團投資組合的價值。集團位於巴黎市中心克勒貝爾大街 (avenue Kléber) 一幢華麗兼富歷史風貌的辦公大樓於2017年完成了全面翻新。該幢物業位處第16區，毗鄰巴黎半島酒店，距離凱旋門僅有舉步之遙，於2013年適值私人放售時，集團以56百萬歐元購入，現由多個主要辦公室及零售租戶承租。

21 avenue Kléber建於1900年代，在進行翻新工程之前是一幢四層高私人別墅，採用類似於第二帝國式的建築風格，配上努瓦昂 (Noyant) 石質建築外牆襯托，與巴黎半島酒店互相輝映。在為期三年的翻新工程期間，辦公室樓面均裝設最先進的現代設施。樓宇在修復過程中，應用了當地傳承的精湛法式工藝及手工翻新，並以細緻的心思保留了原有風貌。

在當地的法式石工工程公司COBA任職工匠的Carlos Dos Santos負責樓宇的石質建築外牆及庭院翻新工程。他表示：「這幢樓宇的努瓦昂(Noyant)石料品質上乘而又美觀，一直廣為巴黎地標和教堂所樂用，因為這種石料經得起極端的天氣變化。而當時21 avenue Kléber的石料正需要修復和翻新。」



他早於幾年前也曾參與羅浮宮的修復工程。他說：「這幢樓宇的全面內部翻新工程已竣工，並已更換部分受損的石料，門廊地方亦已進行徹底清潔、擦拭和修復。我們對工程非常滿意，並感到這幢物業再次閃耀著昔日的光輝。」

這幢樓宇與毗鄰著名的巴黎半島酒店一樣，巧妙地將傳統與創新結合起來，在現代建築物之中透過高貴的大理石樓梯、偌大接待區及私人房間滲入了原創元素。樓宇設有園景露台，加上差不多每個角落都有自然採光，為環境增添美意。

代表Ateliers Stuc et Staff的Jean-François Bequet協助修復樓宇內兩個別緻的樓梯間。他表示：「這些樓梯採用灰泥面板，配以莫雷洛櫻桃、黃色和黑色等大理石色彩，裝飾得很漂亮，只是由於體積和結構龐大，帶來極大的挑戰。工程的目標是將他們翻新和修復，並為久經使用而損耗的部分面板進行修復，要使他們再次充滿生氣而不失美態。工程為期四個月，這是一項重大的挑戰，因為大理石的石質脆弱，在精加工時需要仔細行事。」



這幢樓宇已獲多項國際環保認證，包括HQE「傑出」級別和BREEAM「優異」級別認證，且其設計可將能源和用水效益將提高四成。在翻新工程中，我們使用來自可持續來源的木材及符合環保原則的地毯、黏合劑及油漆，並盡量回收所有建築廢料作循環再造。



外圍環境及行業趨勢



在本章節中，我們定出各種可能影響業務及主要業務相關人士的外圍因素及行業趨勢，涵蓋地緣政治及宏觀經濟因素(例如中東地區局勢不穩)等多個方面，亦包括零售業的結構轉變、各種環境上的挑戰、科技變革、網絡安全威脅所帶來的風險，以及對酒店業構成的影響等等，旨在按照《國際綜合報告委員會框架》的內容，讓股東對旗下業務營運市場的外圍環境有一定的了解。我們根據業務運作所面對的主要風險評估外圍環境，詳情請參閱第144至151頁的集團風險管理委員會報告。

地緣政治問題改變旅遊模式

香港上海大酒店是世界旅遊及旅遊業議會 (WTTC) 的成員。根據該議會的資料顯示，旅遊及旅遊業於2017年全球GDP中佔逾10%，而且行業的增幅比全球GDP增長還要高。世界銀行表示，在過去20年來，國際旅遊出境人次由6億跳升超過一倍至13億，當中首次有眾多旅客來自新興市場。世界銀行認為這股增長趨勢可望於2018年持續。聯合國世界旅遊組織世界旅遊業晴雨表公布，2017年國際入境旅客(過夜旅客)增加7%，是7年來的最高升幅，並預料於2018年持續上升。然而，中東局勢日益不穩，為該地區的出境旅遊帶來不利影響。



零售及消費習慣

於2017年，零售業呈現明顯新趨勢，眾多高端產品品牌在其零售店鋪運用科技提供個人化的服務，將實體店鋪轉型為擴增實境或多媒體體驗，以滿足客戶需求。作為向不同高級品牌及優質店提供豪華零售店鋪的公司，我們正密切留意這些趨勢，以便探討方法吸引更多人流到租戶店鋪及集團旗下的半島精品店。零售店的租金下降亦對旗下業務帶來重大風險，更多詳情請參閱集團風險管理委員會報告第144至151頁。

科技塑造未來旅遊

人工智能、物聯網(IoT)及自動化等技術，均可為未來的酒店業發展帶來深遠影響。機械人及自動化流程日益發展為提升營運效率的主要趨勢。集團的財務團隊與研究及科技研發團隊正密切留意這些科技趨勢，研究這些新科技為業務帶來什麼啟示。

與此同時，集團亦了解到旅客渴望有更個人化和饒富意義的體驗，並深信順應上述趨勢及體驗可達到相輔相成之效，正是半島酒店的優勝之處。

外圍環境及行業趨勢

香港上海大酒店於2016年成立科技督導委員會，藉以掌握最新的科技發展趨勢，並於2017年推行名為「人性化數碼轉型」五年發展藍圖，概述我們進一步運用數據推動機構發展的策略。集團亦成立了名為「萬花筒培育計劃」(Kaleidoscope)，銳意推動企業創新。詳情請參閱第99頁及第100頁。

網絡安全

2017年發生多宗網絡攻擊及數據洩露事件，備受大眾關注之餘，亦使酒店業受害。信用卡欺詐和個人資料盜竊仍是我們嚴密關注的領域，我們已採取措施減緩有關方面的風險(詳情請參閱集團風險管理委員會報告第148至149頁)。

健康、養生及憩睡

健康、養生及憩睡已成為價值高達千億元的行業，而酒店業正好穩佔先機，能提供水療以至健康餐單、醫療旅遊、美容、運動及健身等不同類型的服務。在2017年，有關促進憩睡的行業發展殷殷向榮，與此相關的初創科技企業融資金額刷新了紀錄，而《紐約時報》亦刊載了一篇題為「憩睡成為新的身份象徵」(Sleep is the new status

symbol) 的文章。香港上海大酒店一直投資於健康及養生服務，使賓客在旅遊及工作期間亦能享用獨特的個人化養生保健服務。「半島健康生活概念」(Peninsula Wellness) 結合東西方最良好的保健養生及營養概念，為賓客締造獨一無二的體驗，包括獨家的「半島憩睡理療」服務。在2017年，集團為世界各地的物業重新撰寫「半島天然美食」餐單，提供採購自可持續發展來源、有機以及天然健康的美食。

氣候變化

氣候變化對酒店款待業影響深遠。根據世界旅遊及旅遊業議會(WTTC)的資料顯示，水浸、農作物失收或海平面上升等氣候風險，對旅遊業資產的估值、保險保費調升及其他長期債務的風險，均可帶來沉重的財務影響。倘無法再透過農耕或海洋環境生產食物，食品價格更會受到牽連。根據2016年11月生效的《巴黎協定》，我們認為各行各業的機構均須肩負起重任，貢獻力量協助百業轉型至低碳世界。酒店業者擔當著舉足輕重的角色，可透過節約能源及應用更清潔的能源來減低碳排放，同時亦可採取措施配合氣候變化所帶來的影響。關於集團在此方面的策略方針，請參閱第9至10頁的企業責任及可持續發展報告。





本地文化遺產保育

高端旅客到訪目的地時，往往追求真正的「當地」體驗。遊覽歷史遺址和文化資產的大眾旅遊活動日益普及，導致周圍景觀及生物多樣性遭受損害，因此極需商業機構及政府肩負起帶頭作用，保育當地的文化遺產。本集團設計了多項「半島學堂」體驗活動，推廣本地文化遺產特色，而集團管理層亦於2017年與香港旅遊發展局合作成立工作小組，推廣擁有最多香港歷史名勝之一的九龍半島的特色。本集團也是「香港社會發展回顧」項目的聯合贊助商，資助該項目保存與嘉道理家族及其香港業務相關的存檔照片、文獻及口述歷史訪談。該項目於2017年成功舉辦攝影作品展覽，向公眾展示由本集團現任主席的父親羅蘭士嘉道理勳爵於1950年代拍攝的香港民生風貌的照片。

推動僱員投入度計劃

德勤的《2017年客戶體驗調查》顯示，在餐廳或酒店時遇上友善殷勤的員工是獲得愉快體驗的關鍵元素。根據《全球意向調查》(Global Purpose Survey) 調查結果顯示，求職者均抱著崇高的理想求職，因此商業機構必須確保能夠吸引、甄選和挽留一群幹勁十足又快樂的員工。集團的僱員投入度計劃已成為釐定和塑造賓客體驗的重要根基，而積極主動又富幹勁的員工則代表著半島品牌的形象。香港上海大酒店一直重視僱員投入度及挽留人才，珍視程度有增無減，並以此作為集團5年人力資源策略的重點之一。有關策略的詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告。

尊尚傳承2020願景

香港上海大酒店一直認為可持續發展是明智及必須的業務決策，對集團的短、中、長期經濟價值均有所裨益，並希望可以透過與本集團的根本價值相輔相成的方式來達成此等目標，也即是對員工作出承諾、達至無可比擬服務質量、持久不息的業務運作等等。這都是集團服務的核心，讓我們成為全球公認最佳的豪華酒店之一。

企業責任及可持續發展的管治及2020願景

香港上海大酒店長期以來是盡責的企業公民，多年來的業務經營亦是，集中在賓客、員工及所屬城市等三大範疇，來實施多項可持續發展措施。

於2007年，行政總裁郭敬文先生成立首個集團企業責任委員會，確立集團的可持續發展方式(請參閱本年報第152及153頁的集團企業責任委員會報告)。

於2013年，集團推出「尊尚傳承2020願景」(2020願景)，概述集團可持續增長的發展藍圖，以及藉提升六個資本(載述於國際綜合報告委員會發佈的《綜合報告框架》內)創增集團整體價值的策略。

我們繼續加強業務相關人士的參與度(請參閱本年報第140及141頁)，為行業最佳實務範例制定標準，以及評估更宏觀的發展趨勢(請參閱企業責任及可持續發展報告)，作為不斷演進的營運策略，藉以確保集團的計劃緊貼時代脈搏，並構成集團策略及業務的核心。



2020願景進展及挑戰

於2017年，集團訂定的52項2020願景目標之中逾80%已達成或已取得良好進展。集團當初以七大範疇52個項目目標推行2020願景，為了能簡潔表達成果，我們將以上內容總結為三大領域：賓客、員工及所屬城市。

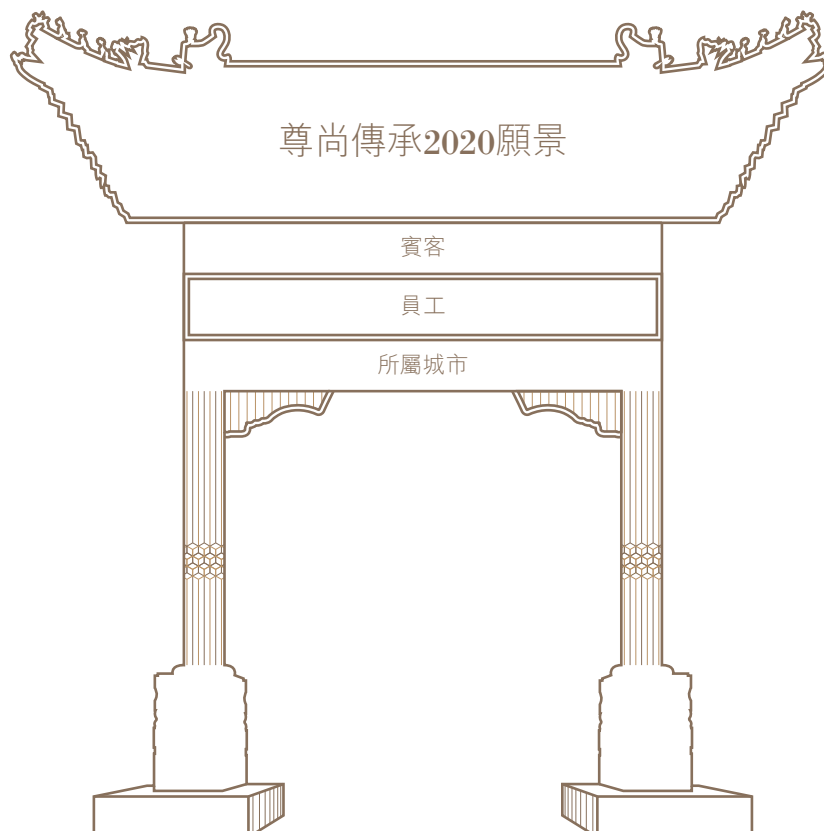
我們在實踐2020願景方面進展良好，並達成當中大部分的目標，然而在實現目標的過程中難免遇到種種挑戰。自從實施2020願景，本集團更加清楚了解到若干可持續發展議題的結構性問題及多重的性質，例如部分地區缺乏廢物管理設施，部分天然資源(例如食水)的價值未被合理反映，還有全面衡量社會影響的複雜性等。我們見證了長遠業務的可持續發展趨勢，業務相關人士越來越重視業務對環境及社會的影響，因此，我們必須根據集團的發展目標及考慮優次，制定策略應付相關挑戰。

2020願景展望

現在，我們對各主要議題有更是深入的理解，並在賓客、員工及所屬城市三大領域的框架下，重新評估推行目前策略的方法。實現2020願景後，我們正著手開發提升框架，亦認識到要克服這些挑戰，便必須上下一心，並且與其他業務相關人士精誠合作，探求解決方案。我們依然視相關的工作為持續創新程序的延續部分，並繼續貫徹在公司悠長的歷史當中所行之有效的精益求精、力求優質的服務理念。

成功實現2020願景，實有賴集團上下一心參與。我們正著手透過既有熱誠又富創意的員工，將可持續發展與業務進一步整合，從而成為與員工息息相關的部分，並成為業務之根本。

更多有關企業責任及可持續發展計劃及2020願景目標的詳情，請參閱在網上提供的企業責任及可持續發展報告(www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury)。



創造股東價值

88 皇城氣派再現王府半島酒店

93 提升員工投入度 共創美好未來

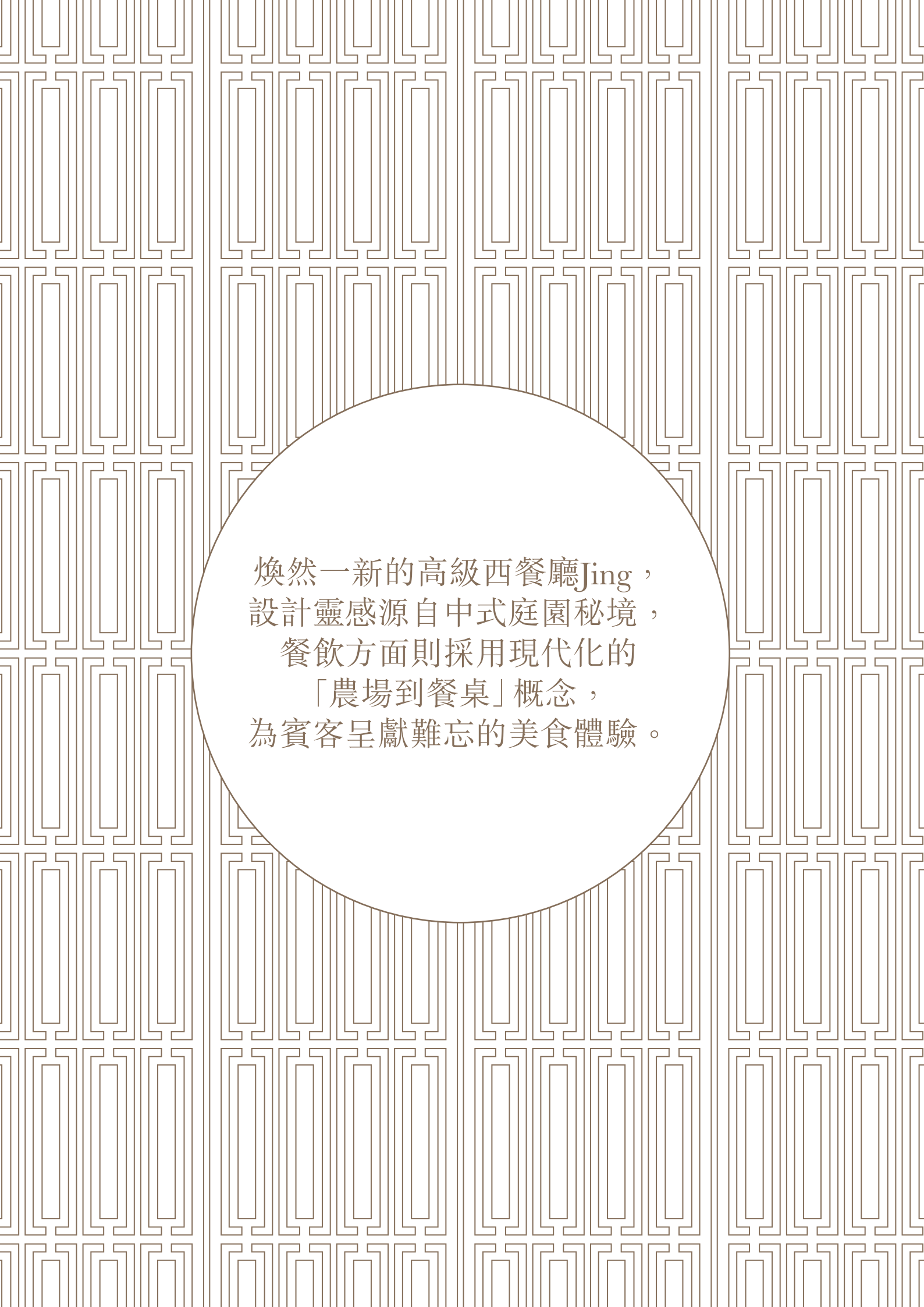
99 創新路向

102 藝術遊踪

106 餐飲佳餚大使

110 2017年獎項





煥然一新的高級西餐廳Jing，
設計靈感源自中式庭園秘境，
餐飲方面則採用現代化的
「農場到餐桌」概念，
為賓客呈獻難忘的美食體驗。



王府飯店華麗蛻變

皇城氣派 再現半島酒店





「明清時期的宮殿城樓廣泛採用了在明清時期極為風行的青銅、瑪瑙、翡翠及白色大理石等奢華建材，這從長城、故宮及頤和園等建築可見一斑。」

王府半島酒店佇立於北京這座迷人城市逾四分之一世紀，並於2017年夏季完成了大規模翻新工程。酒店坐落於北京市中心，位處中國文化的心臟地帶，與故宮、天安門廣場近在咫尺，徒步可至北京市內最時尚的購物美食集中地，翻新後更把巧奪天工的中華藝術與精湛工藝融入設計之中，配合半島酒店的傳統好客之道，為酒店設計、細緻舒適程度樹立了新典範，而翻新工程更為香港上海大酒店歷史悠久并且譽滿中國的優秀待客之道，寫下新的一頁。

本公司最初於1922年承接北京六國飯店的管理，後於1981年幸獲中國政府邀請，管理中國首間合營企業—建國飯店。1982年，本集團再次獲邀擔起管理中國首間享譽國際的五星級豪華酒店「王府飯店」的使命，經過一連串的架構重整並讓香港上海大酒店購得控股權，「王府飯店」於2006年正式更名為王府半島酒店。



古代皇城啟發靈感

北京孕育著三千多年的歷史，景色壯麗雄偉，建築古今交錯，傳統文化富饒，舉世聞名。王府半島酒店翻新工程的設計靈感源自中國古代王朝富麗堂皇的宮殿與寧謐恬靜的庭園，這些建設為歷代君主皇族提供了位處首都中心的一隅桃源以靜修歇息。

明清時期的宮殿城樓廣泛採用了在明清時期極為風行的青銅、瑪瑙、翡翠及白色大理石等奢華建材，這從長

城、故宮及頤和園等建築可見一斑。這些材料具有耐磨以及美觀特質，因此，酒店的新設計及藝術品將之大量加以選用，處處顯露雄偉磅礴、優雅雋永的氣派。

酒店的新設計和藝術品以古代象徵王族的六角形為主題，靈感源自中國文化裡象徵長壽的龜甲圖案，以及代表雍容華貴的牡丹花。素來以細緻無遺見稱的半島酒店，更為全新員工制服的中式衣領設計配上六角形點綴圖案。





大規模翻新改造

王府半島酒店的原有設計是著名建築師張國言的匠心傑作，而這項總造價高達人民幣890百萬元的翻新項目，則於2012年由集團的營運及項目團隊與著名香港設計師兼半島酒店長期合作夥伴CAP Atelier的梁國輝一同協力構思出來。工程在2015年動工，並分階段完成，以便酒店在翻新期間繼續營運。在施工高峰期，工地齊集超過600名工人工作，還有逾40名供應商、設計師、工程師和承建商齊心合力完成這項艱巨的翻新項目。

經過非凡的複雜工程和建築設計，酒店把原來525間客房和套間減少並重新改造至230間套房。新客房面積從60平方米起，為北京面積最大的酒店客房，躋身全中國最寬敞的國際奢華酒店客房之列。現有的大堂亦經過徹底改造，三層樓挑高的全新瑰麗大堂擁有更多開放空間，貫徹全球10家半島酒店的招牌大堂設計特色。

白色大理石橋是舊酒店大堂的設計焦點所在，經改造後現已建成一道氣派萬千的華麗大階梯。



翻新了的王府半島酒店也標誌著半島酒店踏入新紀元。酒店棄用傳統的服務前台，改以客房全無線科技辦理住宿登記，使用平板電腦將資料註冊，節省賓客辦理入住及退房手續的時間。然而，半島酒店一向熱誠好客、貼心細緻的服務卻並無因此而減退。酒店每位員工均訓練有素，處處為賓客設想周到，呈獻半島酒店的賓客體驗，使人感到賓至如歸。王府半島酒店的牌樓建築極具標誌特色，既代表著對昔日年華的緬懷，亦象徵著古老傳統結合創新科技的契機，牌樓如今經過重新塗漆，感覺煥然一新，續以傳奇的迷人色彩恭迎賓客步入酒店大堂，親身發掘精彩紛呈的住宿體驗。





提升員工投入度 共創美好未來

香港上海大酒店一直盡責關懷照顧員工。員工不斷致力維持公司的優質服務標準、超越賓客的期望，更是半島品牌的代表。

不論是與我們共事十多年的員工，還是剛加入我們開展其事業的員工，我們都非常重視他們的身心健康和工作滿足感。招聘及挽留人才從來不是易事，我們必須為員工清晰的事業發展藍圖、多元化的工作和學習經驗，包括升遷調職的機會，並確保員工投入參與。半島品牌深厚的底蘊，也許會讓不少人慕名而至，但我們也必須確保每天都在實現對員工的承諾，以留住人才。員工離職往往是因上司之故，而並非為了離開公司，所以管理成效及領導能力乃是不可輕視的核心職能，而我們的每位管理人員及領導層都訓練有素。

「只要懂得互相尊重，在面對賓客和其他員工時，就能克服所有語言及文化的隔閡」，人力資源集團總監徐潔樺說：「公司以長遠的方針經營，加上員工人數相對較少，有助營造大家庭的感覺。相信人力資源部在這方面有著重要的角色，去努力守護這種文化，我們希望與員工的互動往來是出自真摯和關懷。」

在2017年，香港上海大酒店設法改善內部溝通，推出Microsoft Yammer及Microsoft Teams等新平台，並推行獎項表揚計劃，鼓勵表現出色的員工。行政總裁會定期錄製視像短片向員工傳遞重要訊息，也會定期主持圓桌會議，聆聽員工和部門主管的意見。

接下來讓我們介紹本集團幾位來自不同部門的員工：



李玉俠(Mary)在2017年剛好於王府半島酒店任職滿30年。她在1987年9月1日初踏入當時仍未更名的王府飯店，擔任電話服務經理。隨著王府半島酒店於2016年展開翻新工程，Mary在同年4月退休，但她接受了酒店管理層的邀請，回來擔任半島大使。

「半島酒店對我來說別具意義，我真心喜愛這裡，」Mary說：「這裡是我第二個家，管理層一直非常尊重我，而我總是跟新入職的員工說他們選對了地方，他們要是能努力工作，前途將會一片光明。」



恰好與Mary同一天加入半島酒店的大廚宋國強(Sam)亦有同感。「至今我仍然喜愛這間酒店，工作就像是我的另一半。明年我便屆退休年齡，但我捨不得呢。」

宋師傅現在身兼兩職，既是王府半島酒店Jing餐廳行政副總廚，又是酒店員工食堂的主廚，他一臉自豪地訴說自己在半島酒店的工作經驗：「就算乘的士上班，在說明酒店名稱後，司機知道我在這裡工作也會肅然起敬。這就是我對酒店年輕廚師所說的話，我會告訴他們在半島酒店工作是寶貴的經驗。公司非常照顧員工，為員工設有宿舍、提供漂亮的制服，表現優秀的員工甚至有機會遠赴海外的半島酒店接受培訓。」

王府半島酒店即使在翻新期間仍不忘回饋員工的忠誠服務，竭盡所能照顧員工的福祉。設於酒店地庫的全新員工餐廳，提供早、午、晚餐的膳食，環境寬敞舒適，每天供應各類中西式料理，還設有麵食專區、沙律吧及冷熱飲品等等。僱員可以每天盡情享用這些新鮮健康的精選美食，保持心情愉快，進而減少浪費食物。

設立麵食專區是員工提出的建議之一，有關建議其後獲得採納。餐廳亦設有公用電腦桌及獨立的飲品專區，餐單每日變更，菜式天天不同。宋師傅表示：「我深信從那一刻起是個轉捩點，讓員工看到承諾兌現，看見公司對員工所做的一切。」

魏英龍(James)從2016年開始擔任半島酒店門僮，他無疑也是對食堂很滿意的其中一位員工。「初到北京追尋夢想時，我個子還是很瘦小。」他說：「自從來到半島酒店工作後，每天在環境一流的食堂用餐，體重也增了不少。在有需要時，甚至還可以在食堂裡跟主管傾談，這裡就好像另一個家。」

各間半島酒店都洋溢著大家庭文化，無數位服務多年的員工對此都有同感。自1991年比華利山半島酒店開幕起便擔任洗熨員的Fe Licup說：「每個月，我們有一天感恩日，大家會聚在一起享用午膳，我們就像是大家庭的一員。」

「從事酒店業的人，無不夢寐以求加入比華利山半島酒店工作。」同為門僮的菲律賓同事Alfredo Navalta異口同聲道：「能夠任職於連續23年獲得五鑽獎殊榮和五星級評價的酒店，我實在感到非常自豪。」

在菲律賓，行李員Michael Esquivel 於馬尼拉半島酒店服務了40個年頭，他提到酒店業人口不斷變化，競爭日益激烈。他說：「我真心喜歡我的工作，新入職員工只要努力工作，公司一律非常支持，還讓我們像哥哥姐姐般指導新人，就像大家庭一樣。」





東京半島酒店的大堂經理菊池洋被問到最喜歡公司的甚麼時回答：「半島酒店給我們很多機會，例如會舉辦不同培訓課程，幫助員工發展。公司在對待員工方面處理非常靈活，而且非常關心員工，在我這個年紀應該退休了，但半島酒店卻啟發了我繼續工作。」



淺水灣影灣園公關部經理陳虹慧 (Annie) 說道：「我仍然記得2001年完成首輪應徵面試離開淺水灣影灣園的那一刻，我就坐在開往市區的巴士上，當時我問自己假如獲得聘用，會否接受僱用？我很快就得出答案，決定一旦獲錄取便給自己兩、三年時間嘗試。我當時是這樣計劃的，萬萬想不到如今竟在公司工作了17個年頭。這麼多年來，我親眼目睹公司不斷成長，而上司和同事也看著我兩個小孩出生和長大。在這些日子裡，不論工作還是人生都經歷了種種高低起伏，但最重要的是公司裡總有人給我鼓勵和支持。能夠在淺水灣影灣園和香港上海大酒店度過大部分的職業生涯，真是非常幸運。」

倫敦半島酒店項目總監Andrew Taylor表示：「要在倫敦實現我們的理想，每天面對不同事物，我的角色很多元化及具挑戰性。工作包括在項目上、在會議室、或親身到現場工作；合作對象有業務相關人士、鄰舍，亦跟來自世界各地、各行各業、不同文化的專業團隊合作。如何確保團隊的表現能達到目標，訣竅在於能在如此多項組件中，找到合適的平衡。人誠然是項目的致勝因素，動力來自多方面－從工作中找到樂趣，當然也很有幫助！」



山頂纜車操作員劉康說：「在這裡工作最開心的一件事是，這裡人人都非常有效率，而且工作氣氛融洽，大家都希望乘客能夠儘快登上山頂，而毋須長時間排隊輪候。我非常喜歡這裡的工作文化。」

姜淑珍(Jenny)分享說：「這裏的工作環境非常融洽，每天來上班都讓我感到非常愉快。同事們都相處得很好，很願意分享想法和感受。雖然我的工作性質較為簡單，我也秉承著半島的精神，用心來做好我的分內事。這也是公司所有同事的敬業精神，能夠加入半島的母公司實在是我的榮幸。」Jenny於2014年加入香港上海大酒店，於中環的總部辦公室擔任茶水間助理。





創新路向

人性化數碼轉型

香港上海大酒店在數碼轉型方面的策略方針，整體目標是要提升賓客體驗和滿足感，並讓客人更加鍾情於我們的服務。集團現正重新構想如何運用科技增闢新的收入來源或業務模式，長遠協助我們轉型及建立獨特的競爭優勢，並把整套策略命名為「人性化數碼轉型」策略 (Digital Transformation with a Human Touch)。

為達成整體目標，我們現正著手準備逾200個行動計劃，務求實現個人化服務、全方位了解賓客，以及實現更完善的數碼式整合。各項目已歸納為客戶體驗、智能數據、智能平台及數碼科技四大主題。

「我們的目標是要提升賓客服務，同時加深了解對賓客而言最具價值的酒店活動和零售服務類型」，資訊科技集團總經理艾思瀚說：「我們不斷思考如何協助員工日後為客戶提供更佳服務。眾所周知，只有不斷創新，才能為業務轉型，掌握未來發展。我們正計劃借鑒現今的最佳實務範例，再配合數碼科技，加以應用在改善工作方式上，從而締造更佳的賓客體驗。」

我們的策略方案並非只是在業務中引入數據分析和自動化技術，而是要以更加微妙、更為敏銳的方式處理。關鍵就在於如何運用科技提升工作成效，而此舉並非取代人手，而是營造較佳的賓客體驗；為後堂引入自動化運作，騰出更多時間和人手加強前堂服務，令賓客更感賓至如歸。



DIGITAL TRANSFORMATION WITH A HUMAN TOUCH

As we understand the way guest needs are changing, we aim to transform our operational performance, rethinking how we use technology and unified channels in pursuit of new revenue streams. Our ultimate goal is to build a distinctive competitive advantage for the long term.

NEW HOTELS 2021
TRANSFORM OPERATIONAL PERFORMANCE
COMPETITIVE ADVANTAGE
SECURING OUR FUTURE
GLOBALISATION CENTRALISATION EXTRAADDITION

HOTEL PMS
COMMERCIAL PMS
BIG DATA ANALYTICS

PERSONALISED WEB AND DIGITAL
BEHAVIOURAL INSIGHTS
INTELLIGENT MESSAGING
SALES (RECOGNITION)

DATA ANALYSIS & CRM
SINGLE CUSTOMER VIEW 360
DRIVING BUSINESS DECISIONS
DATA VISUALISATION
TRIP ADVISOR & OTHERS

IOT GUEST ROOM ENTERTAINMENT
GOOGLE VOICE
REVOLUTIONISE ACCOUNTING
ROBOTICS (BACK OF HOUSE)
OPERATIONS
WEARABLES

SELF LEARNING TOOLS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE
DEEP LEARNING
VIRTUAL REALITY
PREDICTIVE ANALYSIS
FACIAL RECOGNITION

AMBITION
Forward thinking strategy and services combining the best of our tradition with innovation.

SMART PLATFORMS
Cloud-based systems, global tools and unified systems will expand portfolio acquisition and build deeper personalisation for guests.

CUSTOMER EXPERIENCE
Digitalisation will streamline our guest journey seamlessly integrating to drive new online and offline.

SMART DATA
For the first time we will integrate all our data for a 360 view of our guests to drive better business decisions.

DIGITAL TECHNOLOGIES
Smart rooms, AI, robotics and IOT intelligence will enhance our operational efficiency and guest room experience.

THE FUTURE
Our 10-year vision will lead the rollout of our smart future as the hotel Group transforms by 2032.

要達到成果，其中一環就是在本本地以至全球物色頂尖人才，培育企業精神，透過新推出的「萬花筒培育計劃」(Kaleidoscope)，鼓勵新一代的企業家成長。

艾思瀚先生成立了科技督導委員會，並與行政總裁郭敬文先生聯合擔任主席。科技督導委員會已制定實現上述目標的五年發展藍圖。縱觀整個集團，籌劃此項工作的共有五大部門範疇：營運、銷售及市場推廣、研究及科技研發、財務及人力資源。我們的目標是要由目前的最佳實務範例，轉型為真正以數據帶動發展的公司，透過數碼化及數據分析，提升賓客及運作體驗。

本集團擁有自己的研究及科技研發設施，成了我們獨有條件，可自行設計、建造和度身訂造合適設備，服務集團賓客。全部客房技術均由研究及科技研發部自行開發，並通過旗下物業測試效能。研發團隊由多位電子、

軟件及硬件工程師組成，巧妙結合觀察、創意及技術知識，滿足賓客的需要。科技發展日新月異，研究及科技研發團隊不但要順應賓客期望滿足要求，更要超乎賓客想像預先設想所需，務求讓賓客享用到完善易用的科技，讓他們随心選用酒店服務。

我們努力探究如何善用明日科技提升賓客體驗。憑藉根基雄厚的研究及科技研發技能與資訊科技技能，加上受惠於集團的營運規模，我們在這方面穩佔優勢。集團旗下擁有10間酒店(另外正在倫敦、伊斯坦堡及仰光增建3間酒店)，足以在創新和營運方面取得規模和經濟效益，但同時亦憑著精簡的架構保持靈活應變，設計出各種獨特定制的解決方案，確保集團業務與時並進，繼續走在創新服務的前沿。





藝術遊踪

眾所周知，香港上海大酒店一直支持本地藝術及世界各地的文化，旗下每項物業均會與藝術博物館、畫廊及收藏家合作，讓本地以至國際的知名和新晉藝術家能以獨特方式展覽作品。

王府半島酒店翻新工程的一大特色就是注重藝術表現，把本地藝術融入設計之中。酒店因此特別邀請北京當代藝術館執行館長粟多壯，與室內設計師梁國輝緊密合作，攜手展示新系列藝術品。過去30年來，中國當代藝術備受追捧，王府半島酒店穩佔優勢為賓客及訪客呈獻中國藝術巔峰之作。

「雖然酒店向我作了簡介，但仍給我很大的發揮空間，讓我自由詮釋半島酒店的精神，」粟多壯說道：「正因如此，王府半島酒店項目與其他酒店截然不同。不少酒店只把藝術當作牆上裝飾之用，相反，半島酒店與一眾設計師卻希望與訪客分享一些與別不同的佳作，一些獨一無二又與酒店設計融為一體的藝術作品。」



這次的合作成果就是，讓媲美博物館的一系列藝術作品永久收藏在北京市中心內，讓賓客不但享受到最優秀的款待及服務，也欣賞到等同博物館級別的藝術收藏品。

半島酒店以藝術館為設計概念，於4樓設有專屬的藝術廊，更有窗戶引入天然光綫，將酒店提升至另一層次。這個藝術空間具備猶如博物館內的懸掛裱貼設備及專業燈光，而設立藝術廊的目的，是讓新晉藝術家有機會向王府半島酒店的賓客展示作品，希望這批新晉他日可以成為知名的藝術家。

此外，王府半島酒店的「駐店藝術家」計劃亦體現了酒店對藝術的鼎力支持，酒店會邀請藝術家在14樓的特設工作室埋首創作3個月，其間並會讓藝術家入住酒店，以行動支持新一代中國當代藝術家百花齊放，藉以回饋社區。

東京的現代美術館眾所周知非常難找，許多最好的藏品藏於大街小巷，甚至當地人都難以找到。酒店特此舉辦「東京隱色：當代藝術地道指南」[半島學堂]活動，由東京美術策展人武田菜種作響導，因應客人的喜好、興趣和需要度身訂造導賞行程，讓賓客有機會欣賞到當地藝術家的作品。

同時，東京半島酒店亦匯集日本及國際藝術家，合力創作出東京最獨特的藝術藏品之一，包括由90位藝術家創作出大約1,000件作品，當中90%為日本藝術家，是半島酒店支持本地藝術的又一見證。





隨著菲律賓當代藝術崛起，馬尼拉半島酒店的「半島學堂」舉辦了「山中藝術遊：菲島當代藝術導賞」活動，為賓客及藝術愛好者安排私人導賞團，參觀 Silangan Gardens、Pinto Art Museum，以及展示 Elmer Borlongan、Geraldine Javer、Mark Justiniani、Ronald Ventura、Alfredo Esquillo、Winner Jumalon 等藝術家的作品畫廊，這些藝術家的作品現正是蘇富比和佳士得東南亞藝術拍賣會上的熱門拍賣品。

比華利山半島酒店的 Belvedere 餐廳經翻新後，收藏了多位國際知名藝術家的當代藝術藏品，令人嘆為觀止。這些藝術家包括草間彌生、Robert Indiana、Alex Katz、Sean Scully、Fabienne Verdier、前川強、Nancy Graves、Josef Albers 等，在這些藝術家當中，有多位的作品現時展示於美國惠特尼美術館、英國薩奇美術館、美國大都會藝術博物館等多個藝術欣賞勝地。賓客可在餐廳一邊用餐，一邊欣賞著名藝術家的作品，實在是難得的體驗。

香港半島酒店與英國皇家藝術學院締結3年合作夥伴關係，在酒店外牆先後展出 Tracey Emin、Richard Wilson 及 Conrad Shawcross 的公共藝術創作陳設，效果矚目。

同時，本公司亦贊助墨西哥藝術家 Jaime Ruiz，在香港最負盛名的旅遊景點之一的山頂凌霄閣，創作了一幅6米x5米的壁畫，提醒公眾關注華南地區可持續消費海產的議題。此外，淺水灣影灣園亦為當地居民舉辦爵士樂欣賞晚會，以行動支持本地音樂及文化人才，更籌辦黃昏「街頭表演」活動，讓青年人盡展音樂才華。

香港上海大酒店四出搜羅知名及新晉藝術家的各類藝術作品、資助本地社區項目，匯集油畫、水彩畫、雕塑及複合媒體等眾多藝術創作，而本公司展示全球各地藝術及文化佳作的誠意，由此可見一斑。



THE PEAK TRAM 山頂纜車



餐飲佳餚 大使



香港上海大酒店的餐飲經營之道在於以誠待客，從而與賓客建立一份深厚的情誼。本公司不但着重餐廳的出品和服務水準，亦同樣重視餐廳是否富有個性，因此有多間餐廳特以人物名稱命名：「法國餐廳吉地士」(Gaddi's) 以50年代酒店經理Leo Gaddi的名字命名、「Felix餐廳」以其命名方式向前總經理畢腓力(Felix Bieger)致敬、「Clement餐廳」以集團行政總裁郭敬文 (Clement Kwok) 的

名字命名，而「Peter餐廳」則表揚營運總裁包華 (Peter Borer) 的貢獻。

我們所運用的策略，不但是將品牌定位為世界酒店餐飲業的翹楚，更要成為「餐飲佳餚大使」，將粵菜最精妙之處帶到西方，同時將法國最精緻的菜餚帶到東方，甚至為身處於三萬尺高空的航機乘客，奉上半島酒店的巧手美饌。



「香港上海大酒店時刻謹記，酒店業就是要滿足飲食、住宿這兩項人類最基本的需求」，半島酒店集團餐飲營運總監敖博斯 (James Overbaugh) 說：「這也是我們所認定的方式來滿足賓客需要，也讓我們透過優秀的款客之道，得以與賓客建立深厚情誼，為賓客編織美好回憶，創造獨一無二的體驗。」

「我們十分重視為賓客帶來美好回憶，而回憶總是深刻而長久，甚或是一輩子的憶記。我們就是憑藉這份信念，為半島品牌帶來眾多忠實客戶，鞏固品牌美譽。」

「世界各地的精彩餐飲體驗往往可分為四個範疇：美味佳餚、服務為本、環境保護或戲劇元素」，敖博斯

續說：「一家餐廳的規劃若要成功，以上各範疇必須配合得宜。」敖氏來自美國麻薩諸塞州，於2008年4月加入比華利山半島酒店擔任行政總廚，自此於香港上海大酒店開展事業，其後更於2011年1月晉身餐飲部管理層，出任餐飲部行政總監一職。他於加入本公司時，在酒店業已累積了豐富的工作經驗，先後任職於美國多家高級餐廳和五星級酒店，並畢業於美國烹飪學院(Culinary Institute of America)。

「另一項同樣重要的元素是，必須吸引和挽留具遠見和領導才能的世界級頂尖人才，以確保穩定發展，並實現長遠的投資回報。這是我們踏入2018年為自己訂立的清晰目標，而我則擔當推動者的角色，致力促進團隊成功，並與團隊攜手合作，為他們提供協助。我擁有公司營運部門的工作經驗，明白授權和培養團隊的獨立能力以激發創意是十分重要的，而且必須同時維持集團嚴謹的品牌標準」敖氏續說。





為配合本集團重新評估餐飲服務的策略，敖博斯於2017年獲委任於總部工作，而重新評估策略一事則由集團營運總經理羅瑞思(Gareth Roberts)負責監督，目標是繼續貫徹半島品牌精神，而因應賓客在旅程中發掘新的美酒佳餚、體驗新的事物，我們必須能夠滿足賓客不斷轉變的需求。本集團旗下的特色餐廳精緻典雅、優秀不凡，而我們也在不斷演進，務求餐廳廣獲大眾青睞，成為賓客樂於重臨惠顧享受獨特體驗的聖地。

「如今，旅客的選擇繁多，賓客更加鍾情於感受各種體驗。對不少旅客來說，出門旅遊就是要創造與眾不同、足可細味多年的回憶。最重要的是，一家餐廳必須富有創意兼大膽時尚」。敖氏說道：「我們正展開全面評估，由氣氛格調、燈光照明，以至音樂播放、菜譜設計、服務次序，一一鉅細無遺。」

集團正在倫敦、伊斯坦堡和仰光這三個城市興建新的半島酒店，餐飲部團隊逾半數時間專注籌備新酒店，並與項目團隊合作確保新酒店配備適當設施，以便開設獨具匠心的酒店餐廳。

本集團目前正為旗下的特色餐廳釐訂未來策略，訂定「體驗」為發展的先決條件，繼而著手籌備餐廳的設計，並策劃美酒佳餚和服務計劃，計劃內容必須全面配合體現「特色」餐飲體驗。最終執行的設計應首先具體呈現概念，以達致體驗、美食和服務三者並重的目標，再以菜譜訴說餐廳的「故事」，而且當中應包含一些可吸引賓客再次光臨的必備產品。獨家呈獻的飲品系列，亦應領先於市場趨勢，並仔細挑選音樂、燈光、物料和營造氣氛，以配合整項特色餐飲體驗。

觀乎我們所做的一切，賓客體驗始終是最重要的一環。於1987年加入公司擔任集團行政總廚的曾福賢(Florian Trento)說：「即使在加入公司的初期，我也感受到公司

的理念有別於過往任職的公司。在香港上海大酒店，酒店營運凡事以賓客為依歸，此舉亦令整個團隊每每顧及賓客的感受，正因如此，效果也大大不同。烹飪富有情感因素，廚師用心製作每道美食，關心食材的來源，由準備工夫、烹調製作，以至菜餚賣相、侍餐服務都充滿熱忱，我們總是願景著十全十美，看到賓客開懷滿足的笑容。」

敖博斯對此完全贊同：「半島酒店環境富麗堂皇、出品精美優良，在種種設施背後蘊藏著殊不簡單的心理態度，賓客體驗取決一切，而這正是餐飲業務精彩之處。」



2017年 獎項



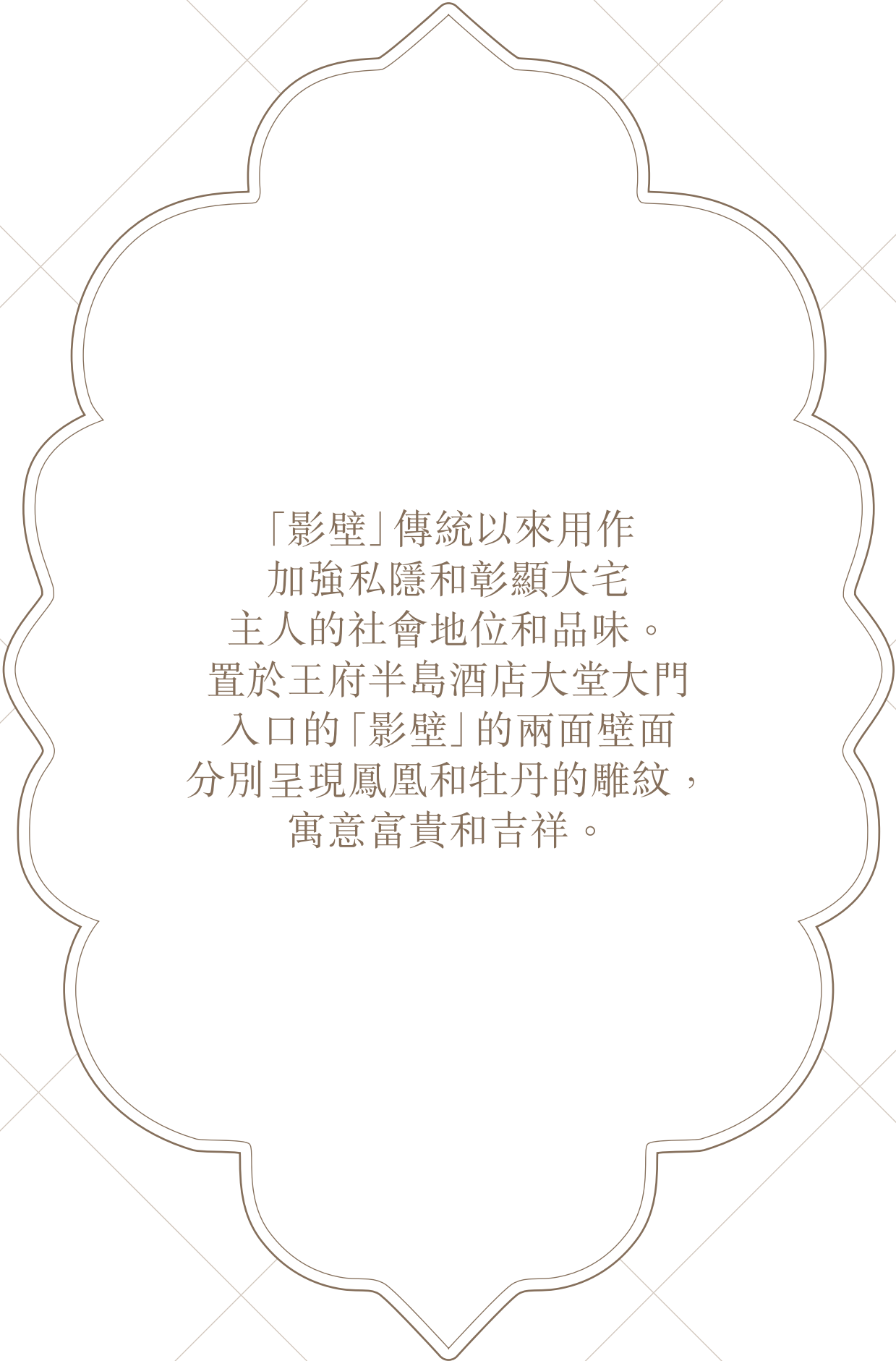
營運單位	獎項	主辦機構	
香港上海大酒店2016年報	傳統年報金獎(酒店及休閒類別)	MerComm. Inc.	
	攝影銅獎(酒店及休閒類別)	MerComm. Inc.	
	財務數據銅獎(酒店及休閒類別)	MerComm. Inc.	
	印刷及製作銅獎(酒店及休閒類別)	MerComm. Inc.	
	主席致函優異獎(酒店及休閒類別)	MerComm. Inc.	
	可持續發展及社會責任報告內文設計優異獎	MerComm. Inc.	
	最佳年報大獎銀獎(一般類別)	香港管理專業協會	
	最佳企業管治大獎—白金獎(非恒生指數成分股(中市值)組別)	香港會計師公會	
香港上海大酒店	飛躍進步大獎銅獎	LinkedIn	
香港半島酒店	2017商旅大獎 — 亞洲太平洋區最佳商務酒店第一位 — 全球最佳商務酒店第一位 — 最喜愛的海外商務酒店第一位	商旅雜誌(英國)	
	2017年度全球最佳酒店大獎 — 香港最佳酒店第一位	旅遊休閒(美國)	
	2017金榜大獎 — 最佳海外豪華酒店第一位	Luxury Travel(澳洲)	
	福布斯旅行指南(美國)2017年星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)	
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)	
	讀者評選大獎2017 — 香港最佳酒店第一位	DestinAsian(印尼)	
	米芝蓮一星—嘉麟樓中菜廳	2018米芝蓮指南香港澳門	
	亞洲水療大獎 — 年度醫學水療大獎(Margie's極致美顏面部護理)	AsiaSpa	
	上海半島酒店	2017年度全球最佳酒店大獎 — 亞洲最佳上海酒店五強第一位 — 上海最佳酒店第一位	旅遊休閒(美國)
		米芝蓮二星—逸龍閣中菜廳 米芝蓮一星—艾利爵士餐廳	米芝蓮指南上海2018

營運單位	獎項	主辦機構
東京半島酒店	2017年度全球最佳酒店大獎 — 亞洲最佳東京酒店五強第一位 — 東京最佳酒店第一位	旅遊休閒(美國)
	福布斯旅行指南(美國)2017年星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)
王府半島酒店	2017 Best of Best致敬臻榜 — 最佳酒店	羅博報告(中國)
	第29屆最佳大獎 — 旅程大獎以及翻新類別大獎第一位	羅博報告(美國)
	最佳豪華酒店大獎2017-2018 — 城市天堂大獎	城市旅遊(中國)
曼谷半島酒店	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)
紐約半島酒店	福布斯旅行指南(美國)2017年星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	半島水療中心五星評級	福布斯旅行指南(美國)
芝加哥半島酒店	2017年度全球最佳酒店大獎 — 最佳芝加哥城市酒店十強第一位 — 美國大陸最佳芝加哥酒店五強第一位	旅遊休閒(美國)
	福布斯旅行指南(美國)2017年星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	2017年金榜大獎	Condé Nast Traveler(美國)
比華利山半島酒店	2017年度全球最佳酒店大獎 — 最佳洛杉磯大區城市酒店十強第二位 — 美國大陸最佳洛杉磯酒店五強第二位	旅遊休閒(美國)
	福布斯旅行指南(美國)2017年星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
	福布斯旅行指南(美國)2017年星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
巴黎半島酒店	福布斯旅行指南(美國)2017年星級大獎五星酒店	福布斯旅行指南(美國)
淺水灣綜合項目	讀者評選大獎 2017年最佳住宅綜合項目	Southside Magazine(香港)
	— 新婚生活易大賞2017 — 新人至愛戶外婚宴場地	新婚生活易(香港)
The Landmark	2016-2017金龍大獎 — 最佳服務	越南經濟時報
	2016-2017年度指南大獎 — 最佳服務(綠色經濟旅遊業)	越南經濟時報
泰國鄉村俱樂部	2017年度亞洲高爾夫球大獎 — 亞太區最佳高爾夫球會體驗 — 亞太區最佳美酒佳餚體驗	亞太區高爾夫球集團
香港會所	2017年「金蓋」大獎 — 授予行政總廚Stefan Leitner	維也納餐飲業協會及奧地利商會
半島商品有限公司	MARKies Awards 2017 — 最佳意念銅獎(網站設計)	Marketing雜誌

管治

114	主席管治概覽
116	管理層 — 董事局成員
122	管理層 — 高級管理人員及主要職務人員
124	企業管治報告
144	集團風險管理委員會報告
152	集團企業責任委員會報告
154	審核委員會報告
156	提名委員會報告
158	薪酬委員會報告
162	董事局報告





「影壁」傳統以來用作
加強私隱和彰顯大宅
主人的社會地位和品味。
置於王府半島酒店大堂大門
入口的「影壁」的兩面壁面
分別呈現鳳凰和牡丹的雕紋，
寓意富貴和吉祥。



主席管治概覽



『本人相信，我們能夠為股東創造持續價值、吸引並挽留人才，主要有賴我們對高標準企業管治的不懈努力和孜孜不倦的追求。』

親愛的股東：

傳承不輟與時並進

香港上海大酒店多年來一直臻於待客之道，為賓客呈獻盡善盡美的體驗，因此獲公認為全球首屈一指的豪華酒店品牌之一。本著此傳統，我們必須精益求精，以保障我們的公司、員工及業務所在城市的未來。本報告以「皇城氣派再現」為題，展示我們如何不斷提升資產及常規，為股東創造價值。

本人相信，我們能夠為股東創造持續價值、吸引並挽留人才，主要有賴我們對高標準企業管治的不懈努力和孜孜不倦的追求。我們秉持誠信、透明、負責任的核心價值和原則，著眼於長遠未來。

我們衷心歡迎謝貫珩女士、陸士傑先生和可飛利先生於2017年12月加入董事局，以確保我們具備穩健的繼任規劃。三位董事是董事局重要的新成員，為董事局帶來多樣化的經驗及創新的視野。我們深信香港上海大酒店的董事局成員與時並進，各有專長並具備豐富的經驗，能有效地監察執行董事及管理層，提出有用的建議。董事局亦已檢討管理層的繼任規劃，並認為我們已就主要職位妥善制訂繼任規劃。

麥高利先生擔任董事局成員達45年，並於2017年5月榮休。董事局授予麥高利先生永遠榮譽董事的名銜，以表揚其對本公司的重大貢獻。

鞏守以誠服務

我們以不懈求進為目標。董事局於2017年進行自我評估，旨在提升董事局的效能及長期秉持高標準企業管治。評估為董事局和管理層提供富有建設性的意見，從而採取的多項方案載於本報告的「董事局評估」一節。我們定期檢討管治程序、政策及常規，確保符合世界各地的監管守則和最佳常規。我們以「以誠服務」名為新的行為守則，旨在向全體僱員灌輸我們的價值觀，在業務常規中付諸實行。

我們於2017年間持續提升各個項目的風險管理程序，以改善我們的監控成效。本集團所面對經識別後的主要及潛在風險，以及其相關的緩減措施，會由集團風險管理委員會密切監察，並由審核委員會及董事局檢討，詳情載於本報告第145至151頁。

合規

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

致力長遠的成功

總體而言，本人欣見本集團2017年有關集團管治的進展。我們會繼續優化及提升企業管治的成效，確保公司的長遠成功。

米高嘉道理爵士
2018年3月16日

管理層 — 董事局成員



由左至右

後排：包華、陸士傑、利約翰、包立德、可飛利
郭敬文、卜佩仁、馮國綸博士、高富華、馬修




前排：謝寶珩、毛嘉達、包立賢、米高嘉道理爵士
李國寶爵士、溫詩雅博士、王葛鳴博士、麥高利

管理層 — 董事局成員

企業管治董事委員會

-  審核委員會
-  提名委員會
-  薪酬委員會
-  委員會主席

其他董事委員會

-  執行委員會
-  財務委員會
-  委員會主席

非執行主席

米高嘉道理爵士

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

1964年11月獲委任為董事，並於1985年獲選為主席。米高嘉道理爵士為本公司的主要股東(定義見證券及期貨條例)。彼兼任本公司一間附屬公司的董事。彼同時為中電控股有限公司主席、長江和記實業有限公司獨立非執行董事，以及嘉道理父子有限公司和其他多間公司的董事。彼曾為和記黃埔有限公司獨立非執行董事(任期直至2015年7月)及香港飛機工程有限公司替代董事(任期直至2016年5月)。此外，米高嘉道理爵士也是多個本地著名慈善團體的受託人。彼為永遠榮譽董事麥高利先生的小舅。現年76歲。

非執行副主席

包立賢

2014年5月獲委任為董事及副主席，包立賢先生亦為本公司兩間附屬公司的主席。於2000年5月至2013年9月期間，包立賢先生曾任中電控股有限公司集團常務董事及首席執行官，彼仍在該公司擔任非執行董事。彼為太平地氈國際有限公司的非執行董事及香港鐵路有限公司的獨立非執行董事。彼擔任嘉道理父子有限公司主席，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此與本公司若干主要股東有聯繫。加入中電控股有限公司之

前，包立賢先生曾任職英國投資銀行施羅德集團，先後駐於倫敦、新加坡及香港分公司，在香港分公司最後擔任的職務是亞太區企業財務主管。於2008年至2010年期間，彼曾任香港總商會主席。彼為劍橋大學文學學士及文學碩士、哈佛商學院工商管理碩士及英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員。現年61歲。

執行董事

行政總裁

郭敬文

Chevalier de la Légion d'Honneur

2002年2月獲委任加入董事局出任董事總經理兼行政總裁。郭先生亦兼任本集團旗下大部分公司的董事。彼畢業後受聘於英國羅兵咸會計師事務所及巴克萊德勝投資公司，隨後於1986年回港任職寶源投資，並於1991年獲晉升為企業財務主管。自1996年至2002年，郭先生為港鐵公司財務董事。彼曾為太古股份有限公司的獨立非執行董事(任期直至2015年5月)。彼現為東方海外(國際)有限公司獨立非執行董事、香港管理專業協會資深會員、世界旅遊及旅行理事會成員、香港大學經濟及工商管理學院國際顧問委員會成員，並兼任財務匯報局名譽顧問。在香港過去多年的事業生涯中，彼曾任聯交所的上市委員會、收購及合併委員會、證券及期貨事務上訴審裁處、恒生指數顧問委員會、海濱事務委員會，以及位於倫敦的國際會計準則理事會的闡釋委員會。彼持有倫敦經濟學院經濟科學士學位，為英格蘭及威爾斯特許會計師公會及香港會計師公會會員。現年58歲。

營運總裁**包華**

2004年4月獲委任加入董事局出任執行董事，包華先生亦為本集團旗下大部分公司的董事。彼於1981年加入本集團，1994年獲委任為香港半島酒店總經理，1999年兼負區域業務工作。彼於2004年4月獲委任為營運總裁。包華先生畢業於瑞士Ecole hôtelière de Lausanne，現為此學院的國際顧問委員會成員，亦為香港中文大學酒店及旅遊管理學院諮詢委員會成員。現年64歲。

財務總裁**馬修**

Ⓕ

2016年5月獲委任加入董事局出任執行董事及財務總裁，馬修先生亦為本集團旗下大部分公司的董事。在其職業生涯中，馬修先生於酒店及房地產交易、投資及融資(包括合資企業的洽商及重組)方面擁有豐富經驗。彼在1998年於悉尼安達信企業融資開展其事業，其後於2001年加入悉尼德意志銀行，從事股權資本市場及房地產投資銀行等工作。馬修先生自2006年起加入亞洲區摩根大通，並曾出任該公司於香港及新加坡的多個高層職位。離任前彼為摩根大通董事總經理及亞洲區房地產、博彩及酒店部門投資銀行業務主管。馬修先生持有Griffith大學國際商務關係學士學位及昆士蘭大學商學士學位。馬修先生亦在中國完成了多項研究課程，包括在南京大學—約翰斯·霍普金斯大學中美文化研究中心。現年44歲。

非執行董事**毛嘉達**

1985年5月獲委任為董事局成員，1993年至2002年5月期間擔任副主席。彼同時為本公司數間附屬公司的董事。毛嘉達先生為嘉道理父子有限公司的執行董事，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此，與本公司若干主要股東有聯繫。彼擔任其他公司的非行政職位，包括中電控股有限公司副主席及中華電力有限公司、中電地產有限公司、中電地產投資有限公司、青山

發電有限公司以及香港抽水蓄能發展有限公司的主席。彼亦為米高嘉道理爵士於長江和記實業有限公司的替代董事。彼曾為米高嘉道理爵士於和記黃埔有限公司的替代董事(任期直至2015年7月)。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。現年65歲。

利約翰

Ⓔ Ⓕ

2006年5月獲委任為董事局成員，利約翰先生是中電控股有限公司及嘉道理父子有限公司董事局成員，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此與本公司若干主要股東有聯繫。彼曾為香港及英國私人執業律師。現年64歲。

高富華

2006年5月獲委任為董事局成員，高富華先生是太平地氈國際有限公司主席及嘉道理父子有限公司董事，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此，與本公司若干主要股東有聯繫。彼同時是香港其他多家公司的董事局成員。彼持有文學碩士學位，擁有逾35年的亞太區企業管理經驗(主要為房地產、製造及分銷)。現年58歲。

陸士傑

2017年12月獲委任為董事局成員，陸士傑先生為香港飛機工程有限公司的獨立非常務董事，並為嘉道理父子有限公司董事，涉及嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此，與本公司若干主要股東有聯繫。陸士傑先生在私募股本、酒店、慈善組織及航空營運方面均擁有經驗，現時於英國、香港及菲律賓數間私人公司出任董事局職位。陸士傑先生是凱洛格—香港科技大學行政人員工商管理碩士課程的畢業生，持有澳洲紐卡素大學航空管理學碩士學位及美國康奈爾大學款待管理認證證書，亦是信託與財產從業者協會會員。現年43歲。

管理層 — 董事局成員

可飛利

2017年12月獲委任為董事局成員，可飛利先生為米高嘉道理爵士的兒子。彼為嘉道理父子有限公司董事，負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此，與本公司若干主要股東有聯繫。可飛利先生持有波士頓大學傳理學士學位。可飛利先生獲委任加盟董事局前，曾於倫敦多家商業地產公司及香港中電集團實習。彼持有美國聯邦航空總署頒發的商用飛行員執照(直升機)。現年26歲。

獨立非執行董事

李國寶爵士



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

1987年10月獲委任為董事局成員。李爵士亦是東亞銀行有限公司(於香港上市)主席兼行政總裁，現任粵海投資有限公司、香港中華煤氣有限公司、電訊盈科有限公司、香港生力啤酒廠有限公司及維他奶國際集團有限公司(上述公司均於香港上市)的獨立非執行董事。彼亦為香港銀行同業結算有限公司的董事。李爵士曾任南華早報集團有限公司(現稱長城環亞控股有限公司)的獨立非執行董事(任期直至2016年6月)。李爵士為財資市場公會議會成員。彼為劍橋之友香港有限公司的創立主席、救世軍港澳軍區顧問委員會主席及聖雅各福群會執行委員會主席。彼於1985年至2012年期間，曾任香港立法會議員。現年79歲。

包立德，CBE



2004年2月獲委任加入董事局，包立德先生於1969年在倫敦羅兵咸會計師事務所開始其職業生涯。彼自1980年起僑居香港，1994年至2001年期間擔任香港羅兵咸永道會計師事務所主席兼高級合夥人。彼為德昌電機控股有限公司及太平洋航運集團有限公司的獨立非執行董事。包立德先生亦為香港英國總商會監督委員會主席。彼為英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員。現年70歲。

卜佩仁

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

卜佩仁先生於1996年5月至2002年1月期間出任本集團董事總經理兼行政總裁。彼於2009年6月由非執行董事調任為獨立非執行董事。返回歐洲後，卜佩仁先生繼續活躍於酒店及旅遊界。彼持有瑞士聯邦理工學院及史丹福大學理科碩士學位。卜佩仁先生曾出任國際性質量控制公司—SGS多個行政職位。現年70歲。

馮國綸博士，SBS, OBE, JP



2011年1月獲委任為董事局成員。馮博士為利豐有限公司的集團主席，並擔任馮氏集團旗下其他公司的非執行董事，包括利亞零售有限公司、利邦控股有限公司及利標品牌有限公司。馮博士也是偉易達集團、瑞安房地產有限公司及新鴻基地產發展有限公司的獨立非執行董事。彼曾任Singapore Airlines Limited的獨立非執行董事(任期直至2017年7月)。彼曾為香港總商會、香港出口商會及太平洋經濟合作香港委員會的主席。彼於1998年至2003年期間，曾任中國人民政治協商會議香港特別行政區代表。馮博士持有普林斯頓大學工程學士學位及哈佛商學院工商管理碩士學位，並分別獲香港科技大學、香港理工大學及香港浸會大學頒授榮譽工商管理學博士學位。現年69歲。

王葛鳴博士，DBE, JP

Ⓡ

2013年2月獲委任為董事局成員。王博士擔任中國人民政治協商會議全國委員會委員，同時是長江和記實業有限公司以及和記電訊香港控股有限公司的獨立非執行董事。此外，王博士也擔任香港世界宣明會榮譽主席、Mars, Incorporated的環球顧問及香港青年協會高級顧問。彼亦擔任香港科技大學商學院顧問委員會成員。王博士曾為長江實業(集團)有限公司的獨立非執行董事(任期直至2015年6月)。王博士持有加州大學戴維斯分校社會學博士學位，並獲香港中文大學、香港理工大學、香港大學、香港教育學院及多倫多大學頒授名譽博士學位。現年65歲。

溫詩雅博士，OBE

2016年1月獲委任為董事局成員。溫詩雅博士在消費及零售行業具備豐富經驗和專業知識。彼於英國馬莎(Marks & Spencer plc)開展其事業，並於1990年代成為該公司商業部門首位女性董事，亦為歷來最年輕的董事。隨後她先後出任英國傳統名牌Pringle of Scotland及Aquascutum的行政總裁，並成功重振該兩家公司的業務。其後擔任英國著名私募基金公司3i的資深顧問，為該公司的消費及零售業投資提供意見，並成為其品牌之一Agent Provocateur的主席。溫詩雅博士也曾為Natalie Massenet擔任網上零售商Net-a-Porter的顧問，以及The Edrington Group Limited的非執行董事。溫詩雅博士現為網上女士服裝業務的Winser London Limited的創辦人兼行政總裁。彼並獲英國首相委任為英國自然歷史博物館的信託董事局成員及商業顧問委員會主席。溫詩雅博士因其在英國商界的貢獻，榮獲英女皇頒授大英帝國官佐勳章(OBE)及獲Heriot-Watt大學頒授博士學位。現年59歲。

謝貫珩

Ⓐ

2017年12月獲委任為董事局成員，謝女士為柏瑞投資亞洲(前稱美國國際集團(亞洲)投資)的高級顧問。彼於1996年加盟美國國際集團(亞洲)投資並擔任行政總裁，其後於2011年出任顧問職位。謝女士曾於摩根士丹利紐約及香港辦事處任職，從事財務顧問服務及股權資本市場的工作。在加入摩根士丹利前，彼曾於紐約的蘇利文•克倫威爾國際律師事務所擔任律師。謝女士現為香港特區政府上訴委員團(城市規劃)及市政服務上訴委員會的成員。彼亦曾出任證券及期貨事務監察委員會諮詢委員會、電影檢查審核委員會及旅遊業賠償基金管理委員會委員。此外，彼負責經營其家族的YangTse Foundation，該基金致力支持各項教育及藝術活動。謝女士持有哈佛大學應用數學文學士學位及哈佛法學院法學博士學位。現年51歲。

永遠榮譽董事

麥高利

麥高利先生曾擔任本公司非執行董事超過45年，直至2017年5月退任。為表彰彼對本公司貢獻良多，董事局授予麥高利先生永遠榮譽董事的名銜。彼在本公司並無任何工作職務。麥高利先生為米高嘉道理爵士的姐夫。現年82歲。

管理層 — 高級管理人員及主要職務人員



由左至右

後排：孫漫天、廖宜菁、艾思瀚、徐潔樺、Maria Razumich-Zec

前排：馬修、郭敬文、包華

高級管理人員

集團管理理事會

集團管理理事會由行政總裁擔任主席，為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運作。集團管理理事會每週召開一次會議，經常於會上討論本集團的業務策略。集團管理理事會亦每年舉行策略會議，以檢討當前方向，並因應當時市況及發展進度檢視及重訂日後業務方向，以及討論、制訂和完善各種構思。討論結果會傳達予董事局。

集團管理理事會成員包括執行董事(郭敬文、包華及馬修¹)、集團核心成員和其他成員。

集團核心成員：

廖宜菁

廖女士於2011年獲委任為集團管理理事會成員，為集團核心成員及本集團旗下多間公司的董事。彼為法律及企業集團總監，並專責一般管理、所有企業及法律事務，以及本集團於伊斯坦堡的投資。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，多年來承擔由風險管理以至一般企業管理及新項目的額外職責。彼為香港以及英格蘭及威爾斯的合資格律師。現年49歲。

1 郭敬文、包華及馬修之履歷載於第118及119頁

孫漫天

孫漫天先生於2002年獲委任為集團管理理事會成員，為集團核心成員及本集團旗下多間公司的董事。彼專責本集團的非酒店物業及營運業務，包括位於香港的淺水灣綜合項目及山頂綜合項目，以及管理位於香港、越南、泰國、法國及英國的物業及會所。孫漫天先生亦負責監督本集團位於仰光的投資。彼已加入本集團逾30年。彼於1999年獲委任為物業及會所管理事務集團總經理，並於2013年晉升為物業部集團總監。現年60歲。

其他成員：

艾思瀚

艾思瀚先生於2015年獲委任為集團管理理事會成員，1995年加入香港上海大酒店擔任資訊科技總經理，主力發展及重組集團的科技分部。於2013年，彼晉升為集團資訊科技總經理，負責策劃及執行集團及營運單位的資訊科技策略。現年55歲。

Maria Razumich-Zec

彼於2007年獲委任為集團管理理事會成員，自2002年加入本集團，出任芝加哥半島酒店總經理，其後於2007年晉升為美國東岸區域副總裁，負責芝加哥及紐約半島酒店和加州喀麥爾鵝園高爾夫球會的事務。彼於2013年晉升為區域副總裁兼芝加哥半島酒店總經理。現年60歲。

徐潔樺

徐女士於2011年獲委任為集團管理理事會成員，自2007年加入本集團，出任人力資源總經理。彼憑藉歷年在酒店業人力資源管理的經驗，專責本集團人力資源、人才發展及培訓方面的策略。彼於2013年晉升為人力資源集團總監。現年49歲。

主要職務人員

於本報告日期，以下人士分別擔任集團內的各個主要職務人員，其姓名以英文姓氏的字母排序。

- 鮑祖莉 — 半島商品有限公司總經理
- 陳文發 — 研究及科技總經理
- 陳佩明 — 業務拓展總監
- 田志秀 — 上海半島酒店總經理
- 張榮耀 — 地區副總裁兼香港半島酒店及上海半島酒店常務董事
- Mark Choon — 馬尼拉半島酒店總經理
- 紀斯 — 集團項目總經理
- 高樂京 — 紐約半島酒店總經理
- 韓可嘉 — 巴黎半島酒店總經理
- 許煒 — 保安及營運風險總監
- 小林一利 — 半島酒店集團市場推廣部副總裁
- 劉金花 — 企業責任及可持續發展總監
- 李宣銘 — 集團司庫
- Kai Lermen — 鵝園高爾夫球會總經理
- 盧家榮 — 山頂綜合項目項目總監
- 呂以民 — 中國事務總監
- 李爾冬 — 首席法律顧問
- 莫凱琳 — 企業事務總監
- 劉鶯 — 環球商務租賃副總裁
- Offer Nissenbaum — 比華利山半島酒店董事總經理
- 彭美瑾 — 營運財務及效率高級經理
- 文斯騰 — 王府半島酒店總經理
- 羅瑞思 — 集團營運總經理
- 沈栢民 — 曼谷半島酒店總經理
- 蘇瑋亮 — 集團總工程師
- 鄧榮光 — 集團財務總經理
- 曾瑛美 — 山頂綜合項目總經理
- Sonja Vodusek — 東京半島酒店總經理
- 溫潔儀 — 集團審核及風險管理總經理
- 黃香翹 — 淺水灣有限公司總經理
- 葉俊強 — 半島酒店集團銷售副總裁

企業管治報告

誠信、透明及負責任

良好的企業管治對本集團應對不斷變化的監管及市場環境從而實現長遠發展而言至關重要。本公司董事局視企業管治為業務策略的重要一環。透過實踐正確的管治架構，董事局得以為整個集團秉持誠信、透明及負責任的文化。這將增強及維持股東及業務相關人士對本公司的信心。年報是一項重要工具，讓我們為股東及業務相關人士提供透明的業務表現概況。我們獲頒的多個年報獎項，彰顯我們不斷改善披露質素的承諾。獎項名單載於第110頁「2017年獎項」章節。

企業管治架構

董事局制訂的企業管治架構如下：

董事局及董事委員會

為了對本公司更有效地進行有效管理，董事局已成立五個董事委員會。審核、提名及薪酬委員會為上市規則附錄十四企業管治守則下的企業管治董事委員會。本章節載有各企業管治董事委員會的出席率及其主要工作報告。

執行及財務委員會負責策略及財務事務，屬管理程序中不可或缺的部分。各個委員會的決定及建議均須向董事局匯報，應由董事局決定的事務在執行前須取得董事局的批准。

行政總裁、集團管理理事會及附屬委員會

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

集團管理理事會下設有四個專注在不同範疇的附屬委員會，由總經理及各營運單位及職能部門主管組成，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以釐定其權力及責任。

各職能的主要責任²載列於下頁。

² 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



董事局

向本公司的股東及業務相關人士承責，務求本集團達致長遠的成功

企業管治董事委員會

其他董事委員會

審核委員會	提名委員會	薪酬委員會	執行委員會	財務委員會
監督本集團財務匯報的完整性及外聘和內部審核程序 監察及檢討本集團風險管理及內部監控系統的有效性	檢討董事局的架構、人數及組成 參照董事局成員多元化政策向董事局作出關於委任的建議	就本集團的薪酬理念及政策向董事局提供建議 檢討及批准執行董事及高級管理人員的薪酬組合 檢討非執行董事及出任董事委員會的袍金後，向董事局提出建議	發展及檢討策略性機會及重大投資方案 評估本集團的競爭狀況，以及制訂策略保護本集團品牌、價值及業務原則 監督策略計劃及投資方案的實施情況	檢討本集團重大收購、投資、資產處置及新項目之所有財務方面事宜及預算 檢討及批准制訂本集團財務及年度營運計劃、預算、預測及其任何修訂 檢討本集團的財務表現



行政總裁

在集團管理理事會協助下，領導管理層達成董事局所定下的目標



集團管理理事會

在各個附屬委員會的協助下，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	集團企業責任委員會	科技督導委員會	香港上海大酒店職業退休計劃委員會	審核及風險管理
監督本集團各項高級別風險及遏制方案，以及監控處理重大事故所需的行動	監察及監督本集團的企業責任及可持續發展政策及措施的實施情況	監督本集團科技發展的策略方向	監察香港上海大酒店職業退休計劃的策略、行政及運作事宜，並就此提供意見	提供內部審核核證 向審核委員會匯報及協助集團風險管理委員會處理風險管理及內部監控事宜



各營運總經理、總公司部門主管及業務營運單位

透過日常營運實施本集團的策略

授權

問責

企業管治報告

董事局成員多元化

一個穩健有效的董事局有賴合適地結集其成員各種技能、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。

類別



性別



年齡



國籍

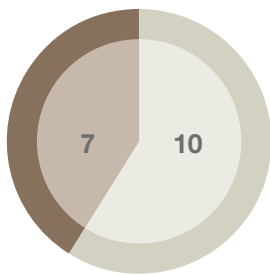


董事局年資

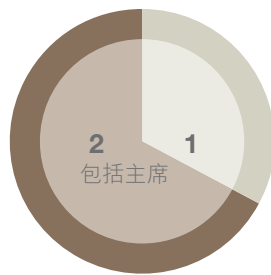


香港上海大酒店董事局及企業管治董事委員會的獨立成員比例

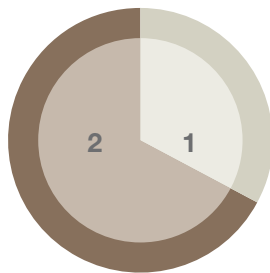
董事局



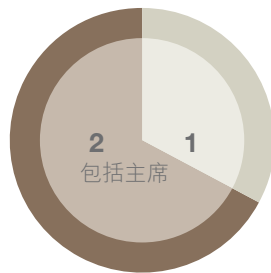
審核委員會



提名委員會



薪酬委員會



● 獨立非執行董事 ● 其他董事

董事局專長及技能



多元化的專長及經驗

2017年董事局成員多元化摘要

- ◆ 性別方面，女性成員增至三名(2016年：兩名)
- ◆ 獨立非執行董事增至七名(2016年：六名)
- ◆ 經驗更多元化，為客戶聯繫、服務提供及企業社會責任加入新觀點

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

高級管理人員性別***主要職務人員性別****

* 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，但不包括在營運部門或總公司部門擔任職務的高級管理人員

本公司已採取措施促使管理層成員多元化(包括性別方面)發展，並將繼續執行有關措施。本公司設有平等機會政策，並制訂反對性別及其他形式歧視的政策。本公司亦在招聘過程中，積極採取措施促進多元化。

所有董事及高級管理人員履歷資料載於第118至123頁，而董事局成員多元化政策的詳情載於第156頁的提名委員會報告。

2017年企業管治重點

除定期工作外，我們不斷進行檢討及積極改善管治。我們堅守對優質卓越及本公司長遠可持續發展的承諾，於2017年著重擴闊及開拓董事局的視野，加強本集團的風險管理，為應對未來挑戰做好準備。

新任董事

本集團在瞬息萬變的世界中營運，一個多元化的董事局有助本公司迎接轉變並為未來訂立策略方向。提名委員會考慮到本集團的展望，明白有需要為董事局帶來新的見解，尤其是有關科技、數碼空間的範疇，亦需要引入不同世代的賓客之視角。因此，謝貫珩女士、陸士傑先生及可飛利先生於2017年12月獲委任為董事。詳情載於第156頁的提名委員會報告。

企業管治報告

董事局評估

董事局進行了第三次自我評估，整體結果非常正面，管理層亦已回應董事局的評價。董事局正考慮採用其他評估方法以補充現行的形式，並擬於2019年進行的評估所採用。評估程序詳情載於第132頁「董事局評估」內文。

項目風險及效率

為監察及評估現時位於倫敦、伊斯坦堡及仰光的酒店發展項目，我們繼續致力使項目風險及效率管理的系統和程序更趨完善。舉例而言，我們已著手統一項目風險登記冊，以達致更好及一致的風險評估、匯報及管理。此外，我們已進行架構重組，以優化資源運用及達成項目的目標。

現有風險

我們已因應市場趨勢積極管理風險，例如：

網絡安全

隨著今年多宗網絡攻擊事件成為新聞焦點，我們在實行網絡安全措施方面已提高警覺。集團資訊科技部提升了防護能力，並加強培訓團隊及全體員工。

危機管理

我們不斷檢討本集團的危機處理架構、政策及程序，識別當中的強弱和差異。

以人為本的管治

我們定期檢討管治政策及程序，著重鼓勵員工學習、接納及營造合規文化。本公司的行為守則名為《以誠服務》，是我們企業價值觀的主要支柱。誠如去年報告所述，我們將守則轉化成與員工、工作環境、業務常規及社區相關的道德準則。守則已翻譯成八種語言，可於我們的網站³上查閱。此外，我們設有不同溝通工具，包括電子學習培訓課程、網上研討會、海報設計比賽，協助員工理解企業價值觀及主要合規責任，範圍涵蓋反賄賂及反貪污、公平競爭及資料私隱等。

內幕消息

香港上海大酒店的內幕消息政策規範本集團處理內幕消息的程序，以確保在絕對保密的情況下保存潛在內幕資料，直至公司作出貫徹和及時的披露為止。我們已規範並更新內幕消息政策，以及發布每月財務資料的內部指引。我們已為高級管理人員提供內幕消息政策的複修課程，並與各業務的財務及營運主要管理人員互動討論。董事局成員的進一步培訓將於2018年進行。

內幕消息政策包括以下各項：

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

董事局運作

董事局的角色

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

董事局保留對本集團策略及重要事項的權力⁴，包括監察：

	策略及財務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 本集團的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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 董事的委任及重選
	企業管治	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業管治職能
	風險管理	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 風險管理及內部監控系統

集團管理理事會在董事局的主導及指引下營運本集團的日常事務(具體詳情載於第122頁)。

董事局亦會每兩年評估其表現，有關詳情載於第132頁。有關董事就編製截至2017年12月31日止年度的財務報告中所承擔之責任，請參閱第167頁的董事局報告。

董事局成員及公司秘書的角色

本公司主席及行政總裁存在清晰的責任分工，其責任分工於香港上海大酒店企業管治守則中列明。本集團的主席及行政總裁之間並無任何財務、業務、家屬或其他重大或相關的關係。

在14名非執行董事中，七名為獨立於管理層的獨立非執行董事。另外七名非執行董事並無參與本公司的日常運作，由於彼等與主要股東有聯繫，故並不被認為是獨立的。

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

⁴ 詳情載於董事局的職權範圍：www.hshgroup.com/zh-hk/about/leadership

企業管治報告

角色	責任
非執行主席 米高嘉道理爵士	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 領導董事局及監察其成效 ◆ 促進董事之間坦誠討論及具建設性的關係 ◆ 與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，並在整個集團執行
行政總裁* 郭敬文 *由集團管理理事會 ⁵ 協助	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 領導管理層營運本集團日常業務運作 ◆ 制訂策略並由董事局予以批准 ◆ 執行董事局商定的策略、政策及目標 ◆ 向董事局匯報業務表現
非執行董事及獨立非執行董事 見第119至121頁	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 評估管理層在實現既定的企業目標和宗旨方面的表現 ◆ 確保財務資料得到清晰及準確的匯報，以及保證風險管理及內部監控系統有效實施 ◆ 就管理層的決策提供具建設性的意見 ◆ 在董事局及董事委員會任職，並具備不同的技能、專長、背景及資格，讓該等委員會獲益良多 ◆ 獨立非執行董事亦擔當其他角色： <ul style="list-style-type: none"> – 帶來與管理互補互足的專業知識及業務專長，從而為業務提供獨到見解及獨立判斷 – 協助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策
執行董事 郭敬文 包華 馬修	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 管理整個集團日常業務運作 ◆ 就其各自特定的行政職責向董事局負責 ◆ 主動與非執行董事溝通，對非執行董事提出的任何行政建議及質疑保持開放態度，並積極回應
公司秘書 廖宜菁	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 檢討及實行企業管治常規及程序，並提出改善之處 ◆ 向董事局及董事委員會就最新的法律、監管及管治事宜提供意見及確保他們得悉該等事宜 ◆ 促進董事就任須知計劃及專業發展

董事局程序

我們繼續採納清晰及一致的董事局程序，使董事局對本公司策略、財務、營運、合規、可持續發展、企業管治等事項維持有效的監控。於2017年，董事局召開了五次既定會議。各董事於董事局會議及企業管治董事委員會的出席記錄載於第133頁。

董事必須獲得準確、清晰、全面及可靠的資料，方能作出周全的決策。董事局邀請各董事提出商討事項列入董

事局會議議程中，並在每次董事局會議或董事局書面決議案前向全體董事提交詳細的董事局會議文件，以確保董事有足夠時間閱覽討論事項。此外，管理層亦向董事局成員提交每月更新的業務營運資料。本公司確保全體董事在董事局會議期間獲及時提供充足及優質資訊。全體董事亦可不受限制地獲得獨立專業意見、會見高級管理人員，以及獲取公司秘書的意見及服務；而公司秘書負責確保董事局遵從議事程序而行，以及就所有法律及公司事務向董事局提供意見。

5 集團管理理事會成員及職能詳情載於第122及123頁

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

2017年董事局工作

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

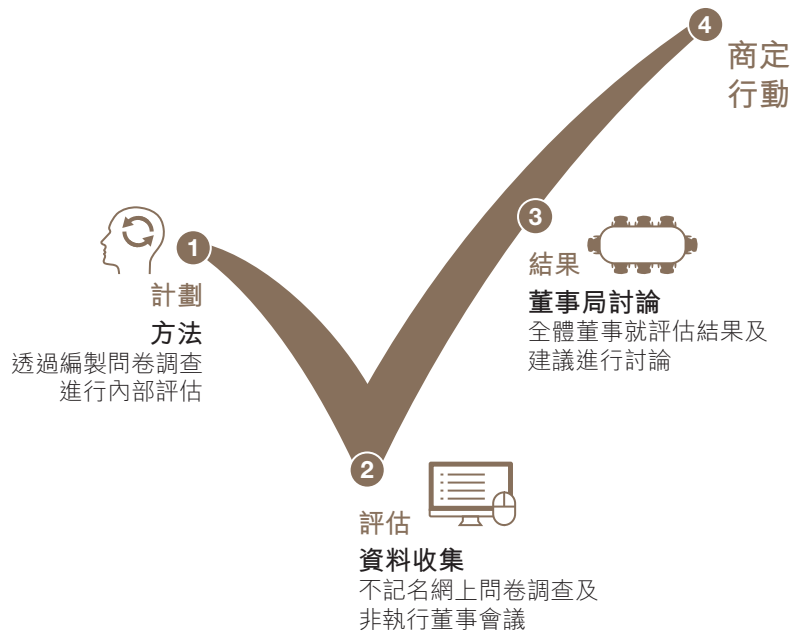
 <p>策略</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 審閱本集團的五年財務預測及潛在投資對本集團短期至中期財務的影響 ◆ 監控位於倫敦、伊斯坦堡及仰光進行的項目之進展情況 ◆ 討論東京半島酒店的定位、競爭、挑戰及機遇 ◆ 檢討高端商品業務策略 ◆ 審閱科技督導委員會的策略重點及五年路線圖
 <p>領導層與僱員</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 委任謝貫珩女士為獨立非執行董事，並委任陸士傑先生及可飛利先生為非執行董事 ◆ 審閱重要職位在未能預見的情況下及長遠的繼任規劃 ◆ 審閱管理層每兩年進行的人才評估，有關評估識別本集團潛質優厚的員工，讓他們參加專屬的行政人員發展計劃 ◆ 接納服務董事局逾45年的麥高利先生呈辭
 <p>風險管理及內部監控</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 審閱及審批本集團的主要風險列表、監控措施及風險處理對策，內容於2016年報中予以披露 ◆ 持續監控風險管理及內部監控系統，並透過審核委員會每半年檢討該等系統的有效性 ◆ 審閱並了解審核委員會主席提交關於審核、內部監控及風險管理事宜的報告 ◆ 審視網絡攻擊的風險及監控，以及所採取的保安措施
 <p>管治</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 審閱及審批已更新的行為守則、反欺詐政策，以及反賄賂及反貪污政策 ◆ 審閱及討論董事局評估結果 ◆ 各營運總經理及總公司部門主管就科技發展、高端商品市場的消費趨勢及項目發展等相關議題作簡報，向各董事提供有關新趨勢、法例及本集團業務的最新情況

企業管治報告

董事局評估

董事局每兩年評估一次其自身及轄下委員會以及個別董事的表現，旨在提高董事局效益。

董事局評估程序



於2017年5月，董事局同意通過自我評估方式進行第三次評估。公司秘書諮詢集團管理理事會、副主席及審核委員會主席後，按照董事局於2015年提出的意見編製網上問卷調查。全體董事以不記名形式填寫網上問卷調查。公司秘書核對了所有問卷調查答案，並交由董事局於10月的董事局會議上討論。整體意見十分正面。

2017年的董事局評估為董事局及管理層提供具建設性的意見。繼任規劃、數碼化發展、本集團的主要風險和緩減因素，以及主要項目實施後的檢討，獲董事局確認為董事局議程的重要事項，並將繼續於年內予以審視及討論。除自我評估外，主席於10月董事局會議前與非執行董事會面，以評估管理層的表現，並討論改善管治常規的方法。管理層已得悉有關討論，並於10月董事局會議上作出回應或執行。

問卷調查－主要討論題目

- ◆ 集團目標、策略及表現評估
- ◆ 風險管理系統及程序成效
- ◆ 繼任規劃
- ◆ 財務及項目管理
- ◆ 董事局及董事委員會的組成及成效
- ◆ 協助董事局的程序
- ◆ 董事委員會的表現
- ◆ 董事局評估及主席與非執行董事進行會議的成效
- ◆ 個別董事局成員的表現

2017年董事局及委員會出席率及培訓記錄

2017年各董事及公司秘書於股東週年大會、董事局及管治董事委員會會議的出席率及培訓記錄如下：

	董事局	審核委員會 ⁽¹⁾	提名委員會	薪酬委員會	股東週年大會 ⁽¹⁾	培訓類別
非執行董事						
米高嘉道理爵士 非執行主席	●●●●●		●●●		●	A,B,C
包立賢先生 非執行副主席	●●●●●	●●●●		●●	●	A,B,C
麥高利先生 ⁽²⁾	●●				●	A,B,C
毛嘉達先生	○●●●●				●	A,B,C
利約翰先生	●●●●●				●	A,B,C
高富華先生	●●●●●				●	A,B,C
陸士傑先生 ⁽³⁾	●					A,B,C
可飛利先生 ⁽³⁾	●					A,B,C
獨立非執行董事						
李國寶爵士	●●●●●		●●●		●	A,B,C
包立德先生	●●●●●	●●●●		●●	●	A,B,C
卜佩仁先生	●●●●●				●	A,B,C
馮國綸博士	●●●●●	○○●	●●●		●	A,B,C
王葛鳴博士	●●●●●			●●	●	A,B,C
溫詩雅博士	●●●●●				●	A,B,C
謝貴珩女士 ⁽³⁾	●	●				A,B,C
執行董事						
郭敬文先生 行政總裁	●●●●●				●	A,B,C
包華先生 營運總裁	●●●●●				●	A,B,C
馬修先生 財務總裁	●●●●●				●	A,B,C
公司秘書						
廖宜菁女士 ⁽⁴⁾	●●●●●	●●●●	●●●	●●	●	A,B,C

附註：

(1) 外聘核數師代表出席所有審核委員會會議及股東週年大會

(2) 麥高利先生於2017年5月8日辭任董事

(3) 謝貴珩女士、陸士傑先生及可飛利先生於2017年12月1日獲委任為董事

(4) 於2017年，廖宜菁女士已按上市規則要求參加超過15小時的專業培訓

(A) 閱讀資料涵蓋相關新法例法規及本集團業務相關議題

(B) 視察業務，例如於2017年10月視察東京半島酒店

(C) 關於業務或董事職責的研討會／會議包括以下方面：

◆ 反欺詐、反賄賂及反貪污

◆ 企業管治事宜

◆ 風險管理

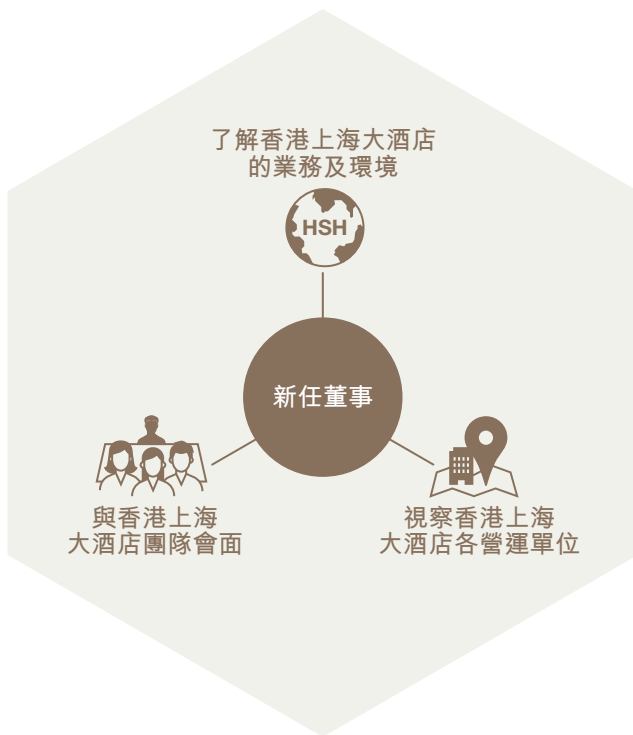
◆ 高端商品市場的消費趨勢

◆ 資訊科技

企業管治報告

董事局就任須知、業務熟習及培訓

新任董事的就任須知



本公司為加入董事局的所有新任董事提供度身訂造且全面的就任須知計劃。該計劃包括與執行董事、公司秘書及高級管理人員進行的簡介及會議，亦會安排先後到訪本集團位於香港及海外的主要業務單位。該計劃內容涵蓋董事職責、本集團業務概況、業務營運、風險及監管事宜、管治、財務及投資者關係。公司秘書亦會向新任董事闡釋及提供所有公司政策。於2017年12月加入董事局的謝貫珩女士、陸士傑先生及可飛利先生，已參與專門制定的就任須知計劃，以了解集團的業務、員工及業務相關人士。

為全體董事提供的業務熟習及培訓

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

董事局定下目標，每年到集團海外物業舉行一次董事局會議，並藉此機會與當地的管理層討論業務事宜、風險及策略。2017年10月的董事局會議於東京半島酒店召開。董事局成員在參觀設施之餘，亦與當地的管理層會面，了解他們在業務上的挑戰和市場環境。透過海外視察，非執行董事加深了對本集團不同業務的認識，從而令他們能夠作出符合本集團業務策略的完善決策。此外，我們安排營運總經理及總公司部門主管於董事局會議後進行簡報，讓董事得悉新趨勢、法例及本集團業務的最新情况。2017年涵蓋的題目包括科技發展、高端商品的消費趨勢、反欺詐、反賄賂及反貪污。

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。各董事向本公司匯報彼等每年參與培訓的記錄，有關記錄交由公司秘書備存。2017年各董事及公司秘書的培訓記錄載於第133頁。

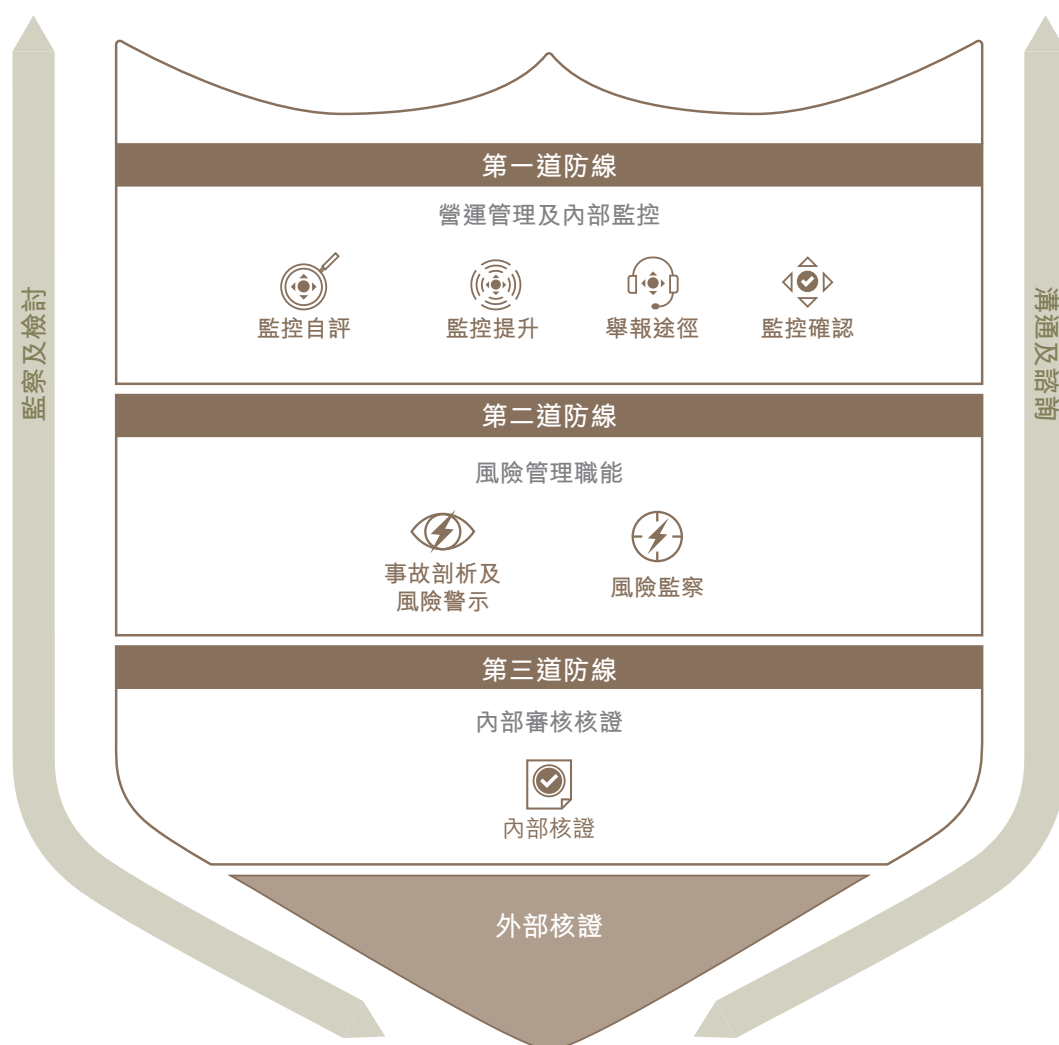
風險管理

有效的風險管理在本集團全面實現策略目標方面擔當著重要角色，而我們的風險管理方針是根據業務策略來制訂，以長期優化旗下資產組合的質素，確保業務持續發展，提供高水準的尊尚服務，秉持誠信的優良傳統，以及尊重歷史傳承。

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

風險管理方針

本集團的風險管理架構以「三道防線」模式為指引。該架構及程序旨在管理及降低，而非消除集團面對的所有風險。與其他系統一樣，此架構不能完全排除無法預測的風險及無法控制的事件(例如自然災害、欺詐及判斷失誤)等因素所帶來的影響。



董事局確認

董事局已審議並確認審核委員會的集團風險管理及監控系統成效評估。在2017年全年並無發現任何可能嚴重影響有關營運、財務匯報及合規的內部監控之事宜，而現有的風險管理及內部監控系統仍然有效及充足。

企業管治報告

監察及檢討

第一道防線

營運管理及內部監控

本集團的營運管理及內部監控系統包括集團各項政策、程序與常規，以及內部監控。

 監控自評

本集團旗下業務單位及各職能部門皆處於風險管理前線，並透過推行「監控自評」，參與評估本集團的風險管理及監控程序。監控自評能使本集團及各營運單位及時發現新的潛在風險或強化監控的機會，並由指定的行政人員或管理層在時限內推行對應的強化監控計劃。

 監控提升

本集團已制訂多項監控措施，以管理監管及營運規則。有關我們於2017年實施的優化措施，請參閱第144及145頁的集團風險管理委員會報告。

 舉報途徑

集團的網上事故匯報平台能讓各業務單位及時匯報主要或重大影響事故，使高級管理人員得以迅速採取適當措施。另外，該平台的分析功能能夠協助我們提早識別潛在風險。

此外，舉報政策⁶讓僱員及其他業務相關人士舉報集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件，以免遭受報復或迫害。香港上海大酒店內幕消息政策規範本集團處理內幕消息的程序，以確保在絕對保密的情況下保存潛在內幕資料，直至該資料被公司作出披露為止。有關內幕消息詳情載於第128頁。

 監控確認

所有營運單位的總經理及財務總監或財務主管需要每半年透過聲明書向行政總裁及財務總裁確認重大監控（包括財務、營運及合規監控）的成效及充足性，繼而成為管理層向審核委員會確認集團風險管理及內部監控系統成效的依據。

溝通及諮詢

監察及檢討

第二道防線

風險管理職能

第二道防線由集團風險管理委員會監督，委員會負責(i)檢閱各營運單位及集團的風險管理登記冊及集團風險管理報告；(ii)監察集團的主要風險及潛在風險；(iii)因應有關風險定期評估管理程序。我們運用五步風險管理方法，以確保風險評估程序及內部監控運作如常，並隨業務狀況及組織變動作出調整及修改。詳情載於第144頁的集團風險管理委員會報告。

 事故剖析及風險警示

集團風險管理委員會分析根源類似的事務，並總結出一份「事故剖析」報告，於每個季度與集團管理理事會討論。集團亦會討論及分享就改善主要監控措施及最佳措施的機遇。

 風險監察

集團風險管理委員會繼續強化其風險監察措施。有關2017年措施的詳情，請參閱第144及145頁的集團風險管理委員會報告。

第三道防線

內部審核核證

第三道防線由內部核證工作支援。審核及風險管理部展開內部風險核證，評估轄下風險管理及內部監控系統的成效。

 內部核證

審核及風險管理部應用以風險為本的內部審核方法，以釐定重大監控措施能否有效控制本集團的主要風險。2017年的內部審核計劃包括檢討及提升主要業務流程的效率以優化本集團表現。

 外部核證

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

溝通及諮詢

企業管治報告

集團的股東

於2017年12月31日，香港上海大酒店有1,816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(%)	股份數目	佔已發行股份總數(%)
500或以下	496	27.313	70,481	0.004
501–1,000	189	10.408	151,947	0.010
1,001–10,000	640	35.242	2,661,709	0.167
10,001–100,000	384	21.145	12,356,470	0.778
100,001–500,000	72	3.965	14,942,204	0.940
500,000以上	35	1.927	1,558,848,222	98.101
總計	1,816	100.000	1,589,031,033	100.000

附註：於2017年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.33%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59.29%股權，詳情載於董事局報告第164至166頁的「董事權益」及「主要股東權益」內。香港上海大酒店的餘下股份由機構及零售投資者持有，且絕大部分投資者為香港居民。

根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店的股本已於截至2017年12月31日止整個財政年度在香港股市維持足夠的公眾持股量，且於2018年3月16日仍繼續維持該持股量。

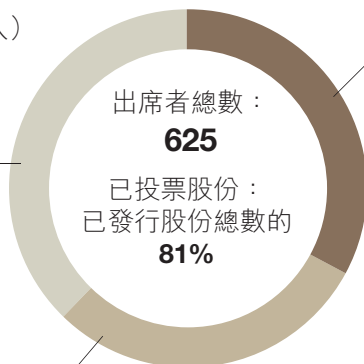
股東於股東大會的權利

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

有關股東召開股東大會及於會上提呈動議程序(包括提名候選人參選董事的建議)，以及於股東大會上以投票方式表決的程序登載於本公司網站。⁷

2017年股東週年大會

香港中央
結算(代理人)
有限公司的
委任代表：
236



股東的授權代表或
委任代表：**183**

個人股東：
206

本公司已於2017年5月8日在香港半島酒店舉行2017年股東週年大會。本公司在股東週年大會舉行前超過20個營業日向全體股東發出載有股東週年大會通告的通函，其中載列每項提呈決議案的詳情及其他有關資料。本公司非常重視股東週年大會。本公司董事，包括審核及薪酬委員會主席均已出席2017年股東週年大會。本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所亦已出席大會，並回答任何股東就本公司財務報告審核提出的疑問。

主席於股東週年大會開始時解釋進行投票表決的程序，而本公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司獲委任在股東週年大會上擔任投票表決的監票人，確保妥善進行點票。投票表決的結果在本公司⁸及聯交所的網站登載。本公司亦邀請傳媒出席及報導股東週年大會。

會上分別提呈了有關各事項(包括重選個別董事)的決議案，且該等於2017年股東週年大會上提呈的所有決議案均獲通過。決議事項及投票贊成有關決議案的情況如下：

投票表決事項	贊成票數(%)
接納本公司截至2016年12月31日止年度的經審核財務報告及董事局與獨立核數師報告	99.99%
派發截至2016年12月31日止年度的末期股息每股15港仙	99.99%
重選五名退任董事：包立賢先生、郭敬文先生、毛嘉達先生、卜佩仁先生及馮國綸博士為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎89.78%至99.99%
重新委任畢馬威會計師事務所為本公司核數師，並授權董事局釐定其酬金	99.97%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	88.02%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.87%
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	88.03%

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240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69及21頁披露。

與股東的聯繫

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

本公司善用不同平台與投資者互動：

- ◆ 我們鼓勵股東參與股東週年大會，並直接與董事對話
- ◆ 我們亦參加了於香港及中國舉辦的投資者會議，與現有投資者及潛在投資者溝通

- ◆ 我們的執行董事及投資者關係團隊於年內與機構股東、分析員及潛在投資者在香港及香港以外地區舉行路演、例行會議及電話會議
- ◆ 本公司網站⁹向公眾提供有關本公司、本公司的業務及表現的資料。網站上有大量本公司現時及歷史資料，例如最新財務業績公布的網絡廣播連同該等公布的簡報資料、財務報告、財務數據及企業管治常規
- ◆ 本集團的股東通訊政策¹⁰列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊平台
- ◆ 本公司的社交網站讓投資者了解有關半島酒店、淺水灣及山頂業務活動，以及香港上海大酒店社區及僱員活動的每日最新消息。

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。

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

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

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

企業管治報告

與業務相關人士的聯繫

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

業務相關人士	如何聯繫	2017年事例
 <p>賓客</p>	<p>讓賓客參與並確保他們滿意，對本集團的業務營運至關重要。</p> <p>於2017年，我們繼續透過優化peninsula.com網站用戶體驗及社交媒體內容，促進數碼參與度。我們亦與博客及網絡紅人合作，提高我們在顧客中的品牌知名度。微信是中國市場非常重要的溝通渠道，我們以此介紹半島酒店各項設施之餘亦用作客房預訂。</p> <p>銷售方面，我們十分注重拓展並深化與全球旅行社的關係，有助於與潛在客戶的接觸。我們針對拉丁美洲及中東市場組織路演及制訂銷售任務，旨在將我們的品牌推廣至尚未開設半島酒店的城市及地區。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 為慶祝成立10週年，東京半島酒店贊助「東京半島酒店2017日本古董車拉力賽」，讓世界各地及日本的古董車愛好者一同享受風光如畫的駕駛旅程。是次日本環島賽途經五個聯合國世界文化遺產，包括國家公園、歷史地標及日本古代神社 香港半島酒店於4月舉行第四次「藝術情牽半島心」，透過藝術作品展覽、精彩活動及合作項目，推廣公共藝術。出生於愛爾蘭的Michael Craig-Martin爵士是2017年「藝術情牽半島心」的焦點。這是香港半島酒店第三年與英國皇家藝術學院合作，向公眾和藝術界呈獻嶄新雕塑作品「Bright Idea」 上海半島酒店慶祝首屆良師益友課程的學員畢業。這個為期兩年的指導課程由賀理士嘉道理爵士酒店服務青年發展中心自2015年開辦，旨在培養中國弱勢的青年人才，為他們在迅速增長的酒店管理行業提供就業機會
 <p>僱員</p>	<p>2017年，我們更著重吸引並挽留僱員、獎勵和表揚、僱主品牌及員工投入度。我們於LinkedIn和Glassdoor等僱員社交網站分享更多資訊，並推出內部通訊平台Yammer，透過論壇及公司聚會促進僱員與高級管理人員互相溝通。我們亦正在訂立最佳常規以獎勵及表揚優秀員工。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 制訂符合人力資源和業務目標的高層次內部通訊策略 於整個集團推出通訊工具Yammer 正在訂立最佳常規及獎勵和表揚計劃 有關本公司僱員僱用策略的詳情請參閱第93至98頁

業務相關人士	如何聯繫	2017年事例
 <p>政府</p>	<p>本公司執行董事及主席定期與香港政府高層及立法會議員會面，探討旅遊業及房地產行業備受關注的領域。本公司行政總裁及部分高級管理人員為世界旅遊及旅行理事會(WTTC)的成員，該理事會代表成員積極與全球各國政府就旅遊業問題展開合作。</p> <p>倫敦、伊斯坦堡及仰光項目團隊成員在三個酒店項目開幕前，與當地個別政府代表、外交官及業務相關人士會面，討論當地議題及加強合作。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 與香港政府各部門就旅遊計劃溝通，並致力推廣九龍作為旅遊景點 世界旅遊及旅行理事會的會員 與倫敦、伊斯坦堡及仰光當地政府代表和外交官溝通
 <p>財務分析員及投資者</p>	<p>本公司投資者關係團隊及各執行董事均定期與財務分析員及投資者舉行會議，以及參與非交易性質投資者路演、業績後簡報會及股東週年大會。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 投資者會議 財務報告及網站 股東週年大會 單獨及小組簡報會
 <p>傳媒</p>	<p>半島酒店市場推廣團隊定期舉行新聞發布會，並出席於所有公司主要市場及新興市場舉辦的著名貿易展覽。香港上海大酒店企業事務團隊於年內與執行董事在香港舉辦全年／中期業績發布會及傳媒採訪。半島酒店定期邀請世界知名旅遊、高端及商業刊物的傳媒到訪我們經營所在城市。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 參與在康城舉行的國際豪華旅遊博覽會(International Luxury Travel Market) 在香港半島酒店舉行香港上海大酒店財務業績發布會，並在股東週年大會舉行之後，安排主席會見傳媒 高規格媒體活動
 <p>社區及非政府組織</p>	<p>本公司企業責任及可持續發展團隊年內與非牟利機構、學術界及業界關注組織定期會面，藉此了解可持續發展的最新議題，並透過參與多個本地及地區會議和業界委員會分享香港上海大酒店的經驗，從而為推動廣大社會的可持續發展盡一分力。</p> <p>當中包括我們對世界各地不同慈善機構的支持，尤其是對我們的環球合作夥伴「願望成真基金」，以及為乳癌慈善機構募捐的「半島粉紅絲帶」活動。我們於全球各地的業務單位亦與當地慈善機構合作盡力支持慈善。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 成為商務社會責任國際協會(Business for Social Responsibility)會員 與世界自然基金會香港分會合作 與香港社會服務聯會合作 成為責任奢侈品行業促進會(Responsible Luxury Initiative)、商界女性權益促進會(Business Action for Women)、湄公會(The Mekong Club)及香港可持續海鮮聯盟(Sustainable Seafood Coalition)的成員
 <p>合作夥伴及供應商</p>	<p>我們的合作夥伴亦是公司發展的關鍵，正是有賴於他們的通力合作，本公司物業方能在他們當地市場順利營運。新建酒店及21 avenue Kléber等翻新項目從規劃初期即採用建築研究組織建築環境評估法(BREEAM)等可持續發展指引。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 仰光半島酒店現正進行大型復修及古物保育工程，旨在保留緬甸歷史傳統及古物。伊斯坦堡半島酒店正與當局及歷史文物委員會合作，於博斯普魯斯(Bosphorus)海峽進行複雜的復修及建築項目。我們與巴黎業務夥伴廣泛合作，復建及裝修21 avenue Kléber(見第78及79頁) 倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店及仰光半島酒店在發展期間參照國際環保建築物標準

我們一直致力加強與業務相關人士聯繫，並於2018年就三個項目市場詳細列明業務相關人士的範疇。

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

企業管治報告

企業管治守則的合規

聯交所上市規則附錄十四企業管治守則(管治守則)構成香港上海大酒店企業管治守則(香港上海大酒店守則)的基礎。董事局認同管治守則的相關原則，而香港上海大酒店守則已應用管治守則內的所有原則。香港上海大酒店守則會不時更新，最近一次更新於2016年12月。

管治守則以兩項建議訂明良好企業管治的原則：

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

就**管治守則的守則條文**，我們已於2017年全年遵守所有守則條文。

就**管治守則建議的最佳常規**，我們已於2017年全年遵守所有建議最佳常規，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。

其他合規事宜

董事的委任及重選

本公司確認，2017年全體董事的委任及重選均遵行管治守則。全體董事(包括非執行董事)每三年重選一次。有關2017年董事局成員的委任及將於2018年股東週年大會上退任並同意重選連任的董事的詳情載於第163頁的董事局報告。

董事參與集團事務的時間承諾

董事局認為，所有董事須投入足夠的時間以履行彼等對本公司的職責。非執行董事及獨立非執行董事的委任書及執行董事的服務合約均有指引列出處理本公司事務所需投入的時間要求。每位董事均在接受委任時確認理解該處理本公司事務應投入的時間。此外，董事局每年檢討董事作出的貢獻及彼等在履行其責任時是否已投入足夠的時間。

所有董事均向本公司確認彼等已於2017年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。

獨立非執行董事的獨立性

非執行董事的獨立性關乎董事局的架構平衡。本公司已接獲於2017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2017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獨立性外，最重要的是每位獨立非執行董事都思想獨立，敢於對既有觀念作出提問。董事局認為，以服務期決定一名董事失去其獨立性的做法並不恰當。董事局將繼續透過評估獨立非執行董事的角色及判斷是否仍然獨立，並且是否能夠繼續對管理層及董事局提出的假設及觀點作出客觀及有建設性的質疑，以審視獨立非執行董事的獨立性。

董事買賣本公司證券

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

所有董事確認於2017年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2017年12月31日本公司董事的持股詳情載於第164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122及123頁，及165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2017年，所有董事均已履行該等披露要求。

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

此外，根據香港上海大酒店守則及管治守則，所有董事亦須表明彼等於董事局將予考慮的任何交易、安排或其他建議方案中所涉及的利益性質及範疇(如有)。除載於董事局報告第163頁的持續關連交易(3月的董事局會議已審閱該等交易)外，在2017年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突。

守則及職權範圍

我們會每年審視管治及證券守則，以及董事局及各董事委員會¹¹的相關職權範圍，以確保該等職權範圍符合最新的法律法規要求及最佳常規的最新狀況，並符合本公司的需求。2017年已據此對財務委員會的職權範圍進行修訂。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站¹²查閱，而企業管治董事委員會¹³的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。管治委員會的報告均載於第154至161頁。

關連交易的內部監控程序

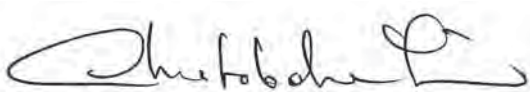
本公司為確保關連交易遵守各項關連交易規則推出了一系列措施，包括：(i)每半年檢視所有當前及潛在關連交易；(ii)訂立任何潛在關連交易前必須經集團法律部檢閱；(iii)每月編製關連交易報告作監管用途；以及(iv)審核委員會、獨立非執行董事、外聘核數師及董事局每年檢討一次有關辦公室租約的持續關連交易。

就2017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163頁的董事局報告。

高標準企業管治

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

承董事局命



廖宜菁
公司秘書




2018年3月16日

11 審核、提名、薪酬、執行及財務委員會

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

13 審核、提名及薪酬委員會

集團風險管理委員會報告

 委員會成員	主席 馬修先生(財務總裁) 委員 集團審核及風險管理總經理 部分高級管理人員 集團營運總經理
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 每季度舉行一次會議 ◆ 2017年共舉行四次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 評估本集團營運單位及重要項目的主要風險及其處理方法，並監控處理主要及重大事故所需的行動 ◆ 監控各營運單位處理風險的流程，跟進記錄於風險管理登記冊內為減低主要業務風險而釐定的方案及行動 ◆ 為集團管理理事會定期檢討、評估及更新集團風險及相關應變計劃，以供審核委員會及董事局進一步審閱

五步風險管理方法



我們繼續在整個集團進一步推行五步風險管理方法，特別關注風險處理手法(緩減/行動)的部分。我們在以下重點範疇提升了監控制度的成效：

發展及投資風險

本集團繼續加強對倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店、仰光半島酒店及山頂纜車升級項目的管治，具體包括規範各項目的風險管理程序，並將其與本集團的五步風險管理方法互相結合。集團風險管理委員會於每季度負責監督及檢討與上述項目相關的主要風險的最新情況。

風險工程實地視察

本集團採用的持有人兼經營者的業務模式需要大量資本，故此我們非常着重於保護及維持自有資產。為進一步改善資產的結構及工程監控制度，我們的風險工程顧問已就特定營運單位展開風險工程實地視察。我們進一步優化風險工程實地視察的程序，使其合乎本集團標準。相應的工程部門已執行相關建議和緩減措施。

保安及營運風險應對能力評估

本集團的管理層非常重視賓客安全。為確保各營運單位均達致完善的保安水準，保安及營運風險管理部已委任外部顧問，根據ISO31000風險管理體系就本集團的保安管理標準進行差異分析，以加強及提

優化後的集團風險管理程序提供一個穩固的平台，讓我們專注地評估監控制度的成效，並在問題惡化前積極解決。



馬修
集團風險管理委員會主席
2018年3月16日

升整個集團的保安標準。新的集團保安政策聲明、集團標準營運程序及集團危機管理計劃正在檢討當中，並將於2018年正式推行，以確保各營運單位根據統一保安標準為賓客提供服務。

網絡安全事故響應計劃

網絡安全事故響應已成為資訊安全風險管理的重要部分。各行各業機構遭遇網絡安全事故的數量持續增加，程度亦愈趨嚴重。最有效的防禦措施包括制訂一套網絡安全事故響應計劃，讓集團能夠未雨綢繆及便捷地應對相關事故。此計劃將於2018年全面推行。

食品安全及品質管理體系

因應半島月餅、手工朱古力和特色茶飲的銷量持續增加，半島商品有限公司已引入食品安全及品質管理體系，以加強食品安全及相關營運程序。該體系列出詳細指引，確保本集團的營運程序及供應鏈能夠滿足半島精品店賓客對高水準食品安全及生產的期望。

主要風險

董事局在審核委員會及集團風險管理委員會的協助下，對本集團面對的主要風險進行了評估，當中包括對其業務策略、未來業績及長遠目標具有影響的風險。

我們將本集團所面臨的主要風險作優先排序，讓集團管理理事會持續檢討最主要風險，並識別及評估新的潛在風險。

了解本集團主要風險的變化及原因

我們在持續檢討本集團面臨的最主要風險，重點關注其中的變化，並因應業務狀況及架構變動調整本集團的監控制度。

自2016年報發表以來，本集團面臨的主要風險出現的變化載列於下頁。

潛在風險


科技發展日新月異，建基於新技術的業務模式不斷進化，例如出現了網上整合工具及企業對消費者的在線零售平台，可能會繼續衝擊傳統的商業模式及營運。

2018 主要措施


集團風險管理委員會於2018年將繼續著重以下範疇：(i)加強內部監控制度，以管理本集團的策略風險；(ii)將五步風險管理方法推廣至本集團其他範疇，例如各職能部門；及(iii)著重加強集團內部的風險資訊溝通、提升風險意識及指定各風險的負責人員，以完善集團監控制度。

集團風險管理委員會報告


1. 零售租戶

零售租戶	面臨風險	所受影響	相應對策	風險類別	財務
 零售租戶	零售租賃業務(尤其是非高端商品店舖)舉步維艱，主要原因在於跨境電子商貿業務迅速增長，消費者轉向網上購物而較少光顧實體店舖。此外，高端商品零售業績整體下滑，消費者的購物喜好亦出現變化，加上競爭日益激烈，導致本集團零售商場客流量下降。	本集團零售商場的收入可能受影響，零售租賃業績可能無法達標。	<ul style="list-style-type: none"> 物色富有特色並能與半島購物商場相得益彰的非主流零售品牌 改善商用及零售空間的利用，並彈性計劃空間用途以配合租戶的需要 承諾維持優質物業 舉辦各種市場推廣及促銷活動，以增加客流量 積極與租戶合作，共同制訂市場推廣及購物獎賞計劃，提高其零售商場客流量並吸引舊客源 多元化發展及維持適當的租戶組合以增強零售業績 聘請專業的零售客戶關係管理經理 	2017年 風險變動 情況	◀▶
				原因	本集團所在市場的高端商品零售行業繼續受到挑戰，顧客轉向網上購物而減少光顧實體店舖

2. 收購、投資及發展項目


收購、投資及發展項目	面臨風險	所受影響	相應對策	風險類別	策略
 收購、投資及發展項目	物業收購、投資及發展均潛在固有風險。該等項目通常與第三者合作開展，因而需要管理如資本分配、資本融資、符合預算、承擔債務、工程延誤、合作關係及資源競爭等相關風險。此外，相關項目需要取得規劃或其他方面的審批，亦需遵守不同司法管轄區的設計及建造標準。	倘未能按計劃完成收購、投資或發展，本集團的資金、合作關係及聲譽可能受到重大影響。	<ul style="list-style-type: none"> 採用具透明度及競爭力的招標方式，在整個建造採購過程加強盡職審查，以避免建造成本增加 與經驗豐富及可信賴的當地夥伴合作，並認識及了解當地政府部門的運作 由集團風險管理委員會檢討個別及整體收購/發展項目相關風險級別並定期核實 將穩健的風險管理程序引入所有現行的收購/發展項目，並定期核實 持續監察及檢討發展、規劃及建造進度的所有範疇，匯報潛在的項目風險 就各種下行情況進行業務壓力測試 設立項目執行委員會，監督本集團項目的管治及統籌工作，確保項目管理遵循規範 	2017年 風險變動 情況	◀▶
				原因	位於倫敦、伊斯坦堡及仰光的項目進入建造階段，需要持續投資

3. 外匯、利率及融資風險


外匯、利率及融資風險	面臨風險	所受影響	相應對策	風險類別	財務
 外匯、利率及融資風險	匯率波動可引致重大外匯虧損並影響我們的資本項目。倘現行利率上升，龐大的浮息負債會導致融資成本增加。經過多年減息後，市場現正進入加息週期。	匯率及利率波動可能引致經濟不穩定，從而限制本集團的再融資需求並增加資本成本。	<ul style="list-style-type: none"> 營運收支主要以當地貨幣為單位，盡量減少貨幣錯配風險 大部分借款均以其相關業務的功能貨幣為單位 定期壓力測試(適時對項目及制訂本集團的年度財務匯報時進行測試) 積極管理固定/浮動利率風險 	2017年 風險變動 情況	▼
				原因	隨著倫敦半島酒店項目於2018年3月完成貸款，融資風險已減低

集團風險管理委員會報告


4. 災難事件

 <p>災難事件</p>	<p>面臨風險</p> <p>重大災難事件(例如不可抗力事件、自然災難、氣候變化引致的極端天氣、戰爭或傳染病)會影響集團資產、商業活動或旅客的出遊意欲，從而影響本集團的經營能力及盈利水平。</p>	<p>所受影響</p> <p>由災難事件引發的重大事故雖然較為罕見，但可能引致資產全部虧損，對我們的客戶、收入和聲譽造成嚴重影響。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部風險工程顧問及集團工程團隊加強特定物業的風險工程控制程序，重點關注可保風險 進行保安及營運風險應對能力評估，使保安措施合乎國際保安風險管理標準 因應旗下酒店及本集團營運所在地區的情況，持續在集團範圍內開展保安威脅意識培訓 增加整個集團的資本投資，以加強各項保安系統，藉此提升對全球危機管理能力 為全體公幹及於海外工作的員工提供全面有效的旅行風險管理計劃 加強與保安業務相關人士的聯絡，以增強全球情報監察 	<p>風險類別 營運</p> <p>2017年 風險變動 情況</p> <p>原因 本集團營運地點的恐怖主義風險水平大致不變</p>
---	---	--	---	--


5. 宏觀經濟及政治

 <p>宏觀經濟及政治</p>	<p>面臨風險</p> <p>全球或區域經濟衰退可能引致全球或特定國家的旅遊活動減少，使酒店服務的需求同時減少。政局不穩以及酒店旅遊業相關監管措施的重大變化均會改變旅遊模式及賓客消費。</p>	<p>所受影響</p> <p>酒店服務需求下降可能引致利潤及現金流入下降，而通脹及貨幣波動可能會增加營運成本。規例變更可能會引致法律及合規成本上升，亦會限制調回利潤的能力。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 實現目標市場組別的多樣化，以確保即使出現不利的經濟或政治事件時，相關市場的損失不致於對集團構成太大影響。另外透過重新分配資源去增加市場組別的收入，亦可抵消相關影響 持續監控對本集團所有關鍵市場的宏觀經濟、政治及監管形勢，預判可能出現的問題，快速對任何業務運作作出可行調整 密切監控營運成本，並因應需要推行減省成本的措施 	<p>風險類別 外部</p> <p>2017年 風險變動 情況</p> <p>原因 中東國家局勢緊張，來自該地區的賓客人數受到影響，相應的整體收入下降</p>
---	---	---	--	---

6. 網絡安全


 <p>網絡安全</p>	<p>面臨風險</p> <p>「網絡釣魚」(phishing)及勒索軟件等精密的網絡攻擊個案在2017年有上升趨勢，因此本集團受到網絡攻擊的風險亦相應增加。</p>	<p>所受影響</p> <p>倘系統無法安全地操作，可能引致資料丟失及系統失靈。數據復原及系統復原成本不菲，亦可能使集團面臨其他金錢損失或監管處罰。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 設立資訊科技安全及風險的領導職位 為集團旗下所有營運單位重新設計網絡安全意識培訓 對災難恢復計劃的業務關鍵型應用程序進行持續審查 加強所有員工的帳戶驗證 授權定期進行漏洞評估及滲透測試 繼續加強網絡安全措施，購買網絡安全保險，避免損失 	<p>風險類別 營運</p> <p>2017年 風險變動 情況</p> <p>原因 2017年全球網絡安全事故數量增加</p>
---	---	---	---	---

7. 資料私隱


 <p>資料私隱</p>	<p>面臨風險</p> <p>我們的業務需要處理大量個人資料，而我們的賓客及業務遍布全球各地，因此我們需要遵守不同地區的私隱法例及規定。另外，由於發生供應商資料外洩事故，我們已提高警覺，管理層亦投放更多資源以應對風險。</p>	<p>所受影響</p> <p>遵行私隱法例會增加營運成本及影響我們進行直接市場推廣的能力。違反私隱法例的行為，無論是故意或疏忽，都可能對我們的品牌及業務造成不利影響，並可能引致監管調查及罰款。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 因應本集團營運地區私隱法例及規定的變化，檢討本集團的資料私隱政策及實踐 加強對第三者資料處理者的盡職審查及監控制度 向現有員工及新員工推出經改進的集團線上培訓課程 位於各營運單位的資料私隱團隊在其單位開展合規評估 設立舉報及處理資料外洩事故的渠道 	<p>風險類別 營運</p> <p>2017年 風險變動 情況</p> <p>原因 世界各國趨向於收緊私隱法例，增加合規面臨的挑戰。網絡犯罪增加，亦增加本集團面臨的資料安全漏洞風險</p>
---	--	---	--	--

集團風險管理委員會報告


8. 業務組合／集中度

 <p>業務組合／集中度</p>	<p>面臨風險</p> <p>本集團的根據地在香港，因此大部分盈利均來自香港的營運單位。</p>	<p>所受影響</p> <p>倘若香港發生不利事件(例如疫症、恐怖主義、自然災害)，我們的整體業務會受到重大影響、導致收入減少並影響資產估值。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 專注於增加香港以外業務的收入，以增加海外收入比例 ◆ 持續專注於在全球現有客戶中強化品牌形象，並在香港瞬息萬變的商業環境中，因應需要適時調整業務策略 ◆ 維持適當的資本與負債比率 	<p>風險類別 策略</p> <hr/> <p>2017年 ◀▶</p> <p>風險變動情況</p> <hr/> <p>原因 儘管香港以外的營運單位(如芝加哥半島酒店及王府半島酒店)近年經翻新後帶來的收入增加，集團盈利仍然主要來自香港業務</p>
---	---	--	--	---




9. 品牌及聲譽

 <p>品牌及聲譽</p>	<p>面臨風險</p> <p>傳統媒體或社交媒體中的負面訊息，例如投訴、指控、謠言、評論或舉報，即使瑣碎或純屬誤解，亦可能導致品牌及聲譽受損。</p>	<p>所受影響</p> <p>倘若客戶對我們的品牌失去信心，會令賓客、租戶及／或顧客的忠誠度下降，削弱我們的競爭能力，亦會讓招聘及挽留人才變得更為艱難，危機處理的成本和潛在的法律費用議會增加。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 致力在傳統平台及數碼平台舉辦企業品牌推廣活動 ◆ 危機處理小組訂明事故通報及危機處理程序的指引 ◆ 推行集團社交媒體使用指引 ◆ 我們的行為守則、行為標準及其他政策規範員工及賓客的行為，並強調對員工或賓客的暴力及不當行為「零容忍」，並就上報程序制訂清晰指引。 ◆ 注重僱主品牌推廣，確保香港上海大酒店成為聲譽良好的上市公司及體貼員工的僱主 	<p>風險類別 營運</p> <hr/> <p>2017年 ◀▶</p> <p>風險變動情況</p> <hr/> <p>原因 鑒於酒店業內發生數宗網絡安全事故，加上全球媒體廣泛報導涉嫌性騷擾的話題，使公眾特別關注豪華酒店賓客的行為，年內聲譽風險有所增加</p>
--	--	---	--	--

10. 競爭

 <p>競爭</p>	<p>面臨風險</p> <p>豪華酒店的週期性供應過剩，價格、產品質素及服務水平等範疇的競爭加劇，對業務構成巨大的競爭壓力。</p>	<p>所受影響</p> <p>倘集團未能有效應對競爭，可能會導致市場份額、收入、利潤及合作機會減少。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 進一步關注數碼市場推廣及電子商貿的機遇，招募行業以外的數碼人才，幫助公司實現數碼轉型及改善賓客體驗 ◆ 持續監察及分析競爭及市場資料，預判不利變動 ◆ 採取品牌及傳訊措施，推動業績增長並鞏固品牌的市場地位 ◆ 更注重與客戶直接溝通，而非透過第三者渠道進行溝通 ◆ 再投資旗下的物業，以確保競爭優勢 ◆ 繼續關注加強人才發展平台，以挽留公司及整個行業的最佳人才 ◆ 維持適當的資本與負債比率 	<p>風險類別 外部</p> <hr/> <p>2017年 ◀▶</p> <p>風險變動情況</p> <hr/> <p>原因 年內競爭環境仍然激烈</p>
---	---	---	---	---

集團企業責任委員會報告

 委員會成員	<p>主席 郭敬文先生(行政總裁) 委員 企業責任及可持續發展總監 部分高級管理人員 各營運總經理及總公司部門主管，所涵蓋之職能包括工程、項目、營運風險及安全、營運規劃及支援、銷售及市場推廣、人力資源、法律及企業事務</p>
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 每年至少舉行三次會議 ◆ 2017年共舉行四次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 提議、建議、監察並向集團管理理事會匯報相關的企業責任及可持續發展議題，本公司「尊尚傳承2020 願景」的推行事項亦包括在內 ◆ 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、標準、趨勢、規管及計劃

報告準則

為了全面地向股東及主要業務相關人士呈現本集團之整體業績，我們進一步討論集團業務各個範疇之間的聯繫，及其如何幫助本集團創造經濟價值、環境價值及社會價值。我們繼續在集團網站¹⁴及聯交所網站發布詳細的企業責任及可持續發展報告。該報告遵循聯交所環境、社會及管治報告指引中「不遵守就解釋」條文的披露要求，其中包括報告相關的建議披露資料，並載有全球報告倡議組織可持續發展報告標準(GRI標準)核心方案規定之標準披露資料(2016年11月重新推出)。

2017 主要工作內容

透過進一步明晰「2020願景」之發展目標，我們繼續將可持續發展的原則及思維融入集團營運之中。我們將相關承諾劃分為賓客、員工、所屬城市三個重點方向，並保留原有七大業務範疇當中的六個。我們亦根據各項發展目標的進展情況作評估，重點推動進展未如理想的目標。為實現上述目標，委員會在2017年的工作包括訂立清晰指引及加強推行相關措施，具體而言：

- ◆ 檢討企業責任及可持續發展的數據表現，並在能源和用水管理、廢物處理、負責任採購、健康與安全、勞工議題、道德標準及社區參與等方面提出建議措施

- ◆ 討論全球和地區性的企業責任及可持續發展新趨勢，例如即棄塑膠及廚餘問題、減碳目標、聯合國可持續發展目標等
- ◆ 檢討各項企業責任及可持續發展措施之推行進度，例如建築物重新調適工程、LED燈更換策略、新項目「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)認證等
- ◆ 監督及批准簡化現有匯報機制以提升效率，從而更具針對性及策略性地匯報「2020願景」之進度
- ◆ 討論未來三年「2020願景」的重點範疇及傳訊策略
- ◆ 討論2017/18年度業務相關人士參與及重要性議題評估的方法，就此達成共識
- ◆ 檢討及確認委員會的職權範圍

展望2018年，委員會將重點加強溝通，讓企業責任及可持續發展概念融入員工心中，並繼續為推行「2020願景」計劃提供有效支援。公司網站¹⁴所載的企業責任及可持續發展報告亦列出其他具體措施。



Kwok Kwan-yan

郭敬文
集團企業責任委員會主席
2018年3月16日

我堅信實現業務的長遠可持續發展是本集團的首要任務。我們一直展現出高度的責任感、堅守良知及正直真誠，我相信這是本集團賴以成功的基石。然而，本集團深明為了傳承及應對面臨的各種挑戰，我們必須透過持續的溝通、合作及創新，積極建構可持續發展的未來。

「2020願景」進展




在實踐「2020 願景」方面我們繼續有良好的進展，並已經達成當中大部分目標。以下為部份成功例子，重點說明自推出該願景以來取得的進展：

- ◆ 現已向所有企業責任及可持續發展代表提供相關電子學習單元，並將該單元納入電子學習平台「學習之鑰」當中
- ◆ 將繼任規劃擴展至約500名管理層人員
- ◆ 全球領先的環保建築物評估標準BREEAM已被應用於王府半島酒店的大規模翻新工程，以及倫敦、伊斯坦堡和仰光的新項目
- ◆ 超過22%集團旗下的員工曾參與義工工作，在青年發展、長者護理及照顧弱勢社群等主要社區項目範疇提供服務，共約240間慈善機構受惠

- ◆ 透過我們提供的服務及「半島學堂」活動加強對家庭及健康的關注
- ◆ 大多數營運單位採用「農場到餐桌」的概念，並重新推出「半島天然美食」理念，讓賓客可以選擇環保、有機及健康的食品
- ◆ 推行適當的技術及工程解決方案，以繼續達致更佳的節能節水效果，如低溫洗滌計劃、LED照明技術、建築物重新調適工程、灌溉系統升級等
- ◆ 加強我們對廢物管理的認識，並推行措施提升主要廢物的回收率，如廚餘
- ◆ 大部分紙製品、清潔用品、茶葉及咖啡的採購均符合可持續發展或負責任的原則

自「2020願景」推出以來，我們欣然看到多方面的進展。我們深知仍需繼續努力，並致力透過各項措施及計劃推行「2020願景」，期望在未來的報告匯報我們的進展。

審核委員會報告

 委員會成員	主席 包立德先生(獨立非執行董事) 委員 謝貫珩女士(獨立非執行董事) 包立賢先生(非執行董事)
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> 每年至少舉行四次會議，高級管理人員、外聘核數師及集團審核及風險管理總經理亦應邀出席 2017年共舉行四次會議
 職責	協助董事局履行與財務匯報、外部審核、內部審核、風險管理以及內部監控有關的監察責任

2017 主要工作內容

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

財務資料

- 審閱及批准2016年報、企業責任及可持續發展報告及全年業績公告，以及2017中期報告及中期業績公告
- 審閱獨立估值師行對物業作出之估值結果
- 審閱本集團附屬公司的遞延稅狀況

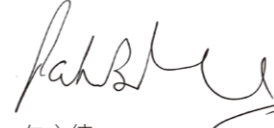
審核

- 確認畢馬威會計師事務所就2016年報財務報表所作之審計報告
- 審議外聘核數師制訂之2017年審計計劃及報告，具體涉及其審計工作及其對財務報表的審查，包括會計政策、會計判斷範圍及就監控問題事務發表的意見
- 審閱及批准外聘核數師於2016年度審計及非審計工作的費用(如下文所述)，評審獨立核數師畢馬威會計師事務所的表現及認可其續任本公司2017年度的獨立核數師
- 審閱2017年度內部審核計劃進展及其方法、對營運單位的主要觀察結果，以及自2016年年中開展為期三年的審核計劃的進展
- 討論2017企業責任及可持續發展報告的內部審核方法

財務匯報制度、風險管理及內部監控制度

- 審閱所有關連交易及關聯人士交易，包括辦公室物業租賃協議以及地氈採購主協議的持續關連交易
- 檢討及批准集團會計、內部審核及財務匯報職能部門的架構、資源充足情況、員工資歷及經驗、培訓計劃及預算等
- 審閱及確認每年兩次的集團風險管理報告，當中詳述本集團面臨的主要風險、風險緩減監控措施，以及風險管理及內部監控制度的充足性及成效
- 審閱本集團的非受保風險
- 考慮業務營運單位的內部聲明書綜合概要，以此作為管理層確認本集團風險管理及內部監控制度成效的基礎；並在公布2016年報及2017中期報告之前，批准向外聘核數師發出之聲明書
- 審閱及討論即將推行的有關收入確認及租賃資產的新會計準則，以及新的轉讓定價規則的潛在稅務影響





包立德
審核委員會主席
2018年3月16日

本年度，謝貫珩女士接替馮國綸博士擔任委員會委員，並出席12月的委員會會議。委員會對於協助董事局履行與財務匯報、內部監控及風險管理相關的職責，在此範疇繼續發揮關鍵作用，包括評估集團的主要風險及風險承受能力，並檢討集團的非受保風險。

其他

- 檢討及確認委員會的職權範圍
- 審閱舉報個案及調查結果

本人作為審核委員會主席，曾於管理層不在場的情況下，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2017年對整體財務及營運實施的監控、風險管理及內部監控制度是為有效及充足。管理層已經或正在處理內部及外聘核數師於2017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2018年2月審閱及批准本年報、企業責任及可持續發展報告(該報告亦上載於公司網站¹⁵)，以及全年業績公告，並建議董事局批准上述報告。




確保獨立核數師的獨立性

畢馬威會計師事務所為本集團的外聘核數師。我們相信外聘核數師的獨立性對本集團之企業管治效能而言十分重要且不應受干擾。每年我們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。於2017年，除審計工作外，本公司亦向畢馬威會計師事務所授出非審計工作，包括稅務及其他服務。於2018年第一次會議上，審核委員會檢視了畢馬威會計師事務所進行的非審計工作的性質，確認審計工作實際或所預期的獨立性或客觀性並無因而受到任何負面影響。本委員會已向董事局提出續聘畢馬威會計師事務所為2018年獨立核數師的建議，以供股東於2018年股東週年大會批准。

截至2017年及2016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	2017 百萬港元	2016 百萬港元
審計服務	10	10
非審計服務		
稅務及其他服務	4	4

提名委員會報告

 委員會成員	主席 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 ◆ 2017年共舉行三次會議
 職責	檢討董事局的人數、架構及組成，包括就董事變動及／或維持適當、完善及平衡的董事局架構而挑選新任的董事，從而有效履行其職責，以及審閱獨立非執行董事的獨立性

董事局成員多元化¹⁶

我們認為，董事局成員多元化對維持一個穩健且富有成效的董事局相當重要。董事局已於2013年3月採納多元化政策，有關政策可於公司網站¹⁷查閱。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。提名委員會按照本公司的多元化政策，考慮董事局的組成及提名董事人選。儘管我們知悉董事局成員的性別方面存有改善空間，並已於聘任時加以考量，本公司仍繼續採用人唯才的原則。鑒於麥高利先生已於2017年5月辭任非執行董事，本公司按照多元化理念，於2017年12月任命三名新董事，包括一名女性董事。謝貫珩女士是本公司第三位女性董事，在投資及國際業務領域擁有廣泛的專業知識及經驗。陸士傑先生在私募股本、酒店、慈善組織及航空營運方面均具備豐富經驗，並熟悉本公司運作，過去六年曾獲邀列席公司執行委員會會議。新晉董事局成員亦包括可飛利先生，作為年青一代，相信他會為董事局帶來新思維及寶貴意見。

提名委員會認為，香港上海大酒店董事局涵蓋多元化的技能、知識及經驗，而隨著三位女性董事獲委任，董事局成員在性別層面上更趨多元化。在檢討應否為實施董事局多元化政策設定明確的多元化限制或可計量目標時，提名委員會認為無此必要，並會繼續在考慮多元化的同時唯才是用，根據技能組合、經驗、知識、專長、文化、與本公司的獨立性、年齡、種族及性別等方面作出考慮。有關方針已獲董事局批准。



謝貫珩



陸士傑



可飛利



米高嘉道理爵士
提名委員會主席
2018年3月16日

甄選及培育新一代領袖是本集團可持續發展及未來規劃的關鍵一環。本集團於2017年12月1日欣然歡迎謝貫珩女士以獨立非執行董事身份，以及陸士傑先生和可飛利先生以非執行董事身份加入董事局。提名委員會認為，新任董事豐富及廣泛的經驗能為董事局帶來新思維，有助提升董事局成員多元化並對董事局裨益良多。

2017 主要工作內容




如上所述，提名委員會於2017年委任謝貫珩女士為獨立非執行董事，以及委任陸士傑先生和可飛利先生為非執行董事。委員會於2017年進行的其他工作如下：

- ◆ 評核及審閱各位獨立非執行董事(包括新委任的獨立非執行董事謝貫珩女士)就彼等的獨立性發出的書面確認，並確認委員會就彼等獨立性作出的意見
- ◆ 鑒於退任董事貢獻良多，因此建議重選退任董事
- ◆ 檢討及確認董事局的架構、人數及組成，使委任三名新任董事之後，獨立非執行董事、非執行董事及執行董事的人數比例仍然適合董事局履行其職責
- ◆ 檢討是否需要為實施董事局成員多元化政策制定可計量目標
- ◆ 檢討及確認委員會的職權範圍及董事局多元化政策仍然適用而毋須修改
- ◆ 審閱2016年提名委員會報告

¹⁶ 另請參閱第126頁的「董事局成員多元化」

¹⁷ www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance

薪酬委員會報告

 委員會成員	主席 包立德先生(獨立非執行董事) 委員 王葛鳴博士(獨立非執行董事) 包立賢先生(非執行董事)
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> 每年至少舉行兩次會議，行政總裁及集團人力資源總監亦應邀出席 2017年共舉行兩次會議
 職責	監督集團薪酬政策的各個方面，尤其是檢討和批准執行董事及高級管理人員的基本報酬及花紅建議，以及本集團的高級僱員花紅計劃之實施

香港上海大酒店薪酬理念

薪酬理念乃為確保本集團及其行政人員之報酬及福利計劃按多項指定原則的整體框架而設。我們曾於2016年對有關框架進行檢討，旨在更清晰界定目標及完善該理念的指導原則。我們希望提供各種金錢及非金錢獎勵以滿足員工需求，從而吸引人才及挽留表現良好的員工。

主要指導原則

- 提供具競爭力的福利，支持關懷員工的長期目標，並確保該等福利符合法規、適合當地情況及貫徹全球應用
- 根據本集團或特定的業務單位的業務表現，釐定浮動報酬的比例，如花紅及獎金目標
- 透過適當的獎勵及繼任計劃，給予肯定並鼓勵僱員在香港上海大酒店長期發展事業
- 根據本集團的薪酬政策及市場慣例，設定總現金薪酬組合，適當組合固定薪酬與浮動薪酬部分，激勵管理層及個人表現

執行董事及高級管理人員的薪酬

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

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

執行董事、高級管理人員及其他行政人員的薪酬由四部分組成：

基本報酬

基本報酬包括基本薪金、房屋及其他津貼，釐定薪酬的一般政策按保留及激勵僱員的需要程度，考慮職責的範疇及複雜性，經界定的市場薪酬水平，以及個人表現為準則。

花紅及獎金

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。高級管理人員均參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃，此為短期獎勵計劃，並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
- 個人表現
- 股價

我們於2017年提出檢討香港上海大酒店管理人員花紅計劃，討論了該計劃的機制及優缺點。委員會確認，現有計劃基本健全並預計毋須即時作出改變。管理層將繼續檢討該計劃並提出可作完善之範疇，以供委員會審議。



包立德
薪酬委員會主席
2018年3月16日

本人謹代表薪酬委員會欣然發表2017年報告。我們於今年提出檢討並尋求完善香港上海大酒店管理人員花紅計劃，惟委員會確認，現有計劃基本健全並預計毋須即時作出改變。

退休福利

執行董事及大部分高級管理人員均參與本公司根據香港強制性公積金計劃條例制定之退休計劃—香港上海大酒店有限公司1994年退休計劃。本公司按計劃所定的供款水平及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。僱員亦可選擇供款。其中一位高級管理人員由於按當地要求參與當地退休計劃，故未有參與本公司的計劃。

其他福利

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

非執行董事的薪酬

非執行董事的袍金由股東在股東週年大會中釐定，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，2017年應向主席及審核委員會成員支付的袍金分別修訂為每年185,000港元及150,000港元。該等修訂袍金自2017年3月20日起生效，並已於截至2017年12月31日止的財政年度按比例支付。

根據上述年度袍金的檢討方式，董事局於2018年3月批准本委員會提出的建議，包括：(i)非執行董事及獨立非執行董事的袍金分別釐定為每年325,000港元及375,000港元；及(ii)薪酬委員會主席的袍金修訂為每年100,000港元。非執行董事及獨立非執行董事的袍金須於2018年5月9日股東週年大會上經由股東批准。該等經修訂袍金經批准後將自2018年5月9日起生效，並於截至2018年12月31日止的財政年度按比例支付予非執行董事、獨立非執行董事及薪酬委員會主席。

2017 主要工作內容

薪酬委員會於2017年進行的工作如下：

薪酬

- 檢討管理層就2017年非執行董事及獨立非執行董事袍金，以及彼等在董事局各委員會服務所得的額外袍金而作出的建議，並提議董事局修訂審核委員會成員袍金
- 檢討及批准2016年整體高級員工的花紅
- 檢討及批准2016年執行董事及集團核心成員的酌情花紅計劃

薪酬委員會報告

- ◆ 檢討2018年全集團加薪方案，當中考慮到市場薪酬趨勢、通脹預測、勞工市場前景及本集團財務業績等因素
- ◆ 檢討及批准2018年執行董事及高級管理人員加薪方案
- ◆ 檢討香港上海大酒店管理人員花紅計劃，並確認毋須即時作出改變

其他事項

- ◆ 審閱及批准2016薪酬委員會報告
- ◆ 檢討及確認委員會的職權範圍
- ◆ 審閱及批准三名新委任董事的委任書

(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	2017總計 ⁽⁶⁾	2016總計 ⁽⁶⁾
非執行董事							
米高嘉道理爵士	300	100	–	–	40	440	415
包立賢先生	300	100	144	60	–	604	562
麥高利先生 ⁽¹⁾	106	–	–	–	–	106	282
毛嘉達先生	300	–	–	–	–	300	282
利約翰先生	300	100	–	–	–	400	382
高富華先生	300	–	–	–	–	300	282
陸士傑先生 ⁽²⁾	25	–	–	–	–	25	–
可飛利先生 ⁽³⁾	25	–	–	–	–	25	–
獨立非執行董事							
李國寶爵士	350	–	–	–	40	390	365
包立德先生	350	–	183 ^(c)	85 ^(c)	–	618	592
卜佩仁先生	350	–	–	–	–	350	332
馮國綸博士 ⁽⁴⁾	350	–	131	–	40	521	485
王葛鳴博士	350	–	–	60	–	410	392
溫詩雅博士	350	–	–	–	–	350	332
謝貴珩女士 ⁽⁵⁾	29	–	13	–	–	42	–
	3,785	300	471	205	120	4,881	4,703

附註：

- (1) 麥高利先生於2017年5月8日辭任本公司董事
- (2) 陸士傑先生於2017年12月1日獲委任為本公司董事
- (3) 可飛利先生於2017年12月1日獲委任為本公司董事
- (4) 馮國綸博士於2017年12月1日辭任本公司審核委員會委員
- (5) 謝貴珩女士於2017年12月1日獲委任為本公司董事兼審核委員會委員
- (6) 為配合行業慣例，本集團實施一項計劃，鼓勵董事及高級管理人員使用本集團的設施以推廣業務。為此，董事獲發折扣卡。所披露的薪酬並不包括給予董事及高級管理人員的折扣額

2017年董事及高級管理人員的薪酬

以下資料為截至2017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

2017年各非執行董事在本公司董事局及董事委員會(如適用)服務所獲得的袍金載列如下。

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

執行董事－薪酬

本公司於2017年向執行董事支付的薪酬如下：

(千港元)	基本報酬	花紅及獎金	退休福利	其他福利	2017總計 ⁽⁴⁾	2016總計 ⁽⁴⁾
執行董事						
郭敬文先生	6,778	7,508	1,115	192	15,593	15,297
包華先生	4,864	3,674	788	149	9,475	9,247
馬修先生 ⁽¹⁾	4,502	2,366	738	200	7,806	5,208
	16,144	13,548	2,641	541	32,874	29,752

附註：

- (1) 馬修先生於2016年5月3日獲委任為本公司董事
- (2) 為配合行業慣例，本集團實施一項計劃，鼓勵董事及高級管理人員使用本集團的設施以推廣業務。為此，董事獲發折扣卡。所披露的薪酬並不包括給予董事及高級管理人員的折扣額。

高級管理人員－薪酬

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

	2017人數	2016人數
HK\$4,000,001 – HK\$5,000,000	2	5
HK\$5,000,001 – HK\$6,000,000	2	1
HK\$6,000,001 – HK\$7,000,000	1	–
HK\$7,000,001 – HK\$8,000,000	1	1

* 集團管理理事會為本公司管理及營運決策團隊，成員包括三名執行董事及六名(2016年：七名)代表本公司多個主要職務人員及營運部門的高級管理人員

最高薪酬個別人士

本集團五名最高薪酬人士當中，包括三名執行董事及兩名高級管理人員(2016年：兩名高級管理人員)。兩名(2016年：兩名)最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

	2017人數	2016人數
HK\$5,500,001 – HK\$6,000,000	–	1
HK\$6,000,001 – HK\$6,500,000	1	–
HK\$6,500,001 – HK\$7,000,000	–	–
HK\$7,000,001 – HK\$7,500,000	1	1

以上兩名(2016年：兩名)人士的薪酬總額如下：

(千港元)	2017	2016
基本報酬	8,188	7,901
花紅及獎金	4,337	3,992
退休福利	819	790
其他福利	270	299
	13,614	12,982

薪酬委員會將繼續致力謹慎監察本公司薪酬政策及維持相關事宜披露之透明度。

董事局報告

董事局欣然呈報截至2017年12月31日止年度的報告及經審核財務報告。

主要業務

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

本公司主要附屬公司的資料載於財務報告附註13。

業務審視及業績

有關本公司業務的審視及本集團年內表現的論述及分析、影響業績及財務狀況相關的重要因素(包括使用財務關鍵績效指標的分析)分別載於第26至55頁的行政總裁策略回顧及第56至69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80至83頁的外圍環境及行業趨勢以及第144至151頁的集團風險管理委員會報告尤其詳盡。在2017年財政年度完結後發生，並且對本集團有影響的重大事件，其詳情已於財務報告附註31中披露。本集團業務的未來發展於本年報不同部分討論，包括於第55頁的行政總裁策略回顧中探討。

本年報和企業責任及可持續發展報告中不同部分，載有本集團遵守對其有重大影響的相關法律及法規情況。企業責任及可持續發展報告中，亦載有各項環境政策及表現資料，和本集團與各主要業務相關人士的關係。

本年報及在網上¹⁸提供的企業責任及可持續發展報告中對上述議題的討論，均構成本董事局報告的一部分。

十年營運數據及財務概況

本集團過去十年的主要營運數據及財務資料載於第20及21頁。

股本

年內本公司股本的變動載於財務報告附註24。

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

本公司或其任何附屬公司於年內概無購買、出售或贖回本公司的上市證券。

股息

於2017年已就截至2017年12月31日止年度派發中期股息每股4港仙(2016年：每股4港仙)。董事局建議派發末期股息每股16港仙(2016年：每股15港仙)。倘於2018年5月9日在香港半島酒店舉行的股東週年大會(2018年股東週年大會)上獲股東通過，有關股息將於2018年6月22日派發予於2018年5月17日名列股東名冊的股東。

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

載有關於以股代息計劃詳情的通函及以股代息選擇表格，將於2018年5月23日寄予各股東。

借貸

所有借貸詳情載於財務報告附註23。

慈善捐款

年內本集團的慈善捐款為現金2,967,580港元(2016年：3,407,523港元)。¹⁹

主要客戶及供應商

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

關連交易

審核及風險管理部已審閱並確認(i)關連交易的內部監控程序適當及有效，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的公平合理交易，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2016年3月21日，本公司間接全資附屬公司香港上海大酒店管理服務有限公司與嘉道理置業有限公司(嘉道理置業)訂定兩份租約，以續簽香港中環雪廠街2號聖佐治大廈(i) 408室及(ii) 7樓及8樓(辦公室物業)的辦公室租約。該等租約自2016年4月1日起計為期三年，市值租金分別為(i)每月120,000港元，另加雜費每月15,663港元(自2017年1月1日起修訂為16,344港元)及(ii)每月1,655,000港元，另加雜費每月216,039港元(自2017年1月1日起修訂為225,432港元)。2017年產生的租金加雜費為24百萬港元(2016年：23百萬港元)。

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

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

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

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

重大關聯人士交易

在日常及一般業務過程中所進行的重大關聯人士交易詳情載於財務報告附註30。

董事

於本報告日期的在職董事履歷資料載於第118至121頁。除謝貫珩女士、陸士傑先生及可飛利先生外，全部董事於2017年均全年在任。謝貫珩女士於2017年12月1日起獲委任為獨立非執行董事。陸士傑先生及可飛利先生均於2017年12月1日起獲委任為非執行董事。麥高利先生已辭任非執行董事，自2017年5月8日舉行的股東週年大會結束後生效。為表彰彼對本公司的貢獻，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。

根據本公司的組織章程細則，將於2018年股東週年大會上退任而符合資格且同意重選連任的董事為(i)李國寶爵士、利約翰先生及高富華先生；及(ii)獲董事局委任的謝貫珩女士、陸士傑先生及可飛利先生。

¹⁹ 總數3,249,993港元捐款(2016年：4,231,658港元)載於第236頁的可持續發展數據摘要包括本公司之合資公司及聯營公司擁有的管理物業及僱員的捐款。

董事局報告

上述將於2018年股東週年大會上提呈重選而就任的董事概無與本公司訂立任何於一年內若由本公司終止合約時須作出賠償(法定賠償除外)的服務合約。

附屬公司董事

於年內及截至本報告日期，本公司附屬公司董事局任職的董事名單刊載於本公司網站。²⁰

高級管理人員

高級管理人員履歷資料載於第122及123頁。除陳娜嘉女士(於2017年11月1日開始休假，為期一年)外，全體高級管理人員均全年在任。

董事權益

於2017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)	860,570,367	54.157
郭敬文先生	實益擁有人	723,505	0.046
包華先生	實益擁有人	360,683	0.023
馬修先生	實益擁有人	200,000	0.013
毛嘉達先生	實益擁有人	17,000	0.001
利約翰先生	附註(b)	81,561,828	5.133
可飛利先生	附註(c)	669,067,652	42.105
李國寶爵士	實益擁有人	1,082,365	0.068
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860,570,367股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

- (i) 191,502,715股由數個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情信託對象；
- (ii) 339,484,260股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情受益人及創立人；及
- (iii) 329,583,392股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情受益人及創立人。

根據證券及期貨條例，米高嘉道理爵士的配偶被視為有責任在香港披露於附註(a)項所述860,570,367股股份的有關權益。米高嘉道理爵士的配偶所披露權益乃米高嘉道理爵士持有，而就證券及期貨條例的披露規定則歸其配偶所有。然而，其配偶本身並無擁有該等股份的法定或實益權益。

(b) 利約翰先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司81,561,828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81,561,828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81,561,828股股份的權益。

(c) 可飛利先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司669,067,652股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

- (i) 339,484,260股由一個酌情信託最終持有，而可飛利先生為其中一名酌情受益人；及
- (ii) 329,583,392股由一個酌情信託最終持有，而可飛利先生為其中一名酌情受益人。

本公司董事包立賢先生、高富華先生、陸士傑先生、包立德先生、馮國綸博士、王葛鳴博士、溫詩雅博士及謝貫珩女士已各自確認，於2017年12月31日並無持有本公司或其任何相聯法團的股份權益。

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

除上文所述外，於2017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2017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2017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	191,502,715	12.05 ⁽ⁱ⁾
Bermuda Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	273,064,543	17.18 ⁽ⁱ⁾
Guardian Limited	受益人／受控法團權益	81,561,828	5.13 ^(iv)
Harneys Trustees Limited	受控法團權益	669,067,652	42.11 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
Lawrencium Holdings Limited	受益人	329,583,392	20.74 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
Lawrencium Mikado Holdings Limited	受益人	339,484,260	21.36 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
The Magna Foundation	受益人	339,484,260	21.36 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
The Mikado Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	669,067,652	42.11 ⁽ⁱⁱⁱ⁾
The Oak Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	81,561,828	5.13 ^(iv)
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	81,561,828	5.13 ⁽ⁱ⁾
Oak HSH Limited	受益人	81,561,828	5.13 ^(iv)
Richard Parsons先生	受託人	81,561,828	5.13 ^(iv)

董事局報告

附註：

- (i) Bermuda Trust Company Limited以數個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Acorn Holdings Corporation、Oak (Unit Trust) Holdings Limited及The Oak Private Trust Company Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。
Bermuda Trust Company Limited持有的本公司股份權益包括由數個酌情信託持有的股份，而米高嘉道理爵士為其中的酌情信託對象，詳情於「董事權益」披露。
- (ii) The Mikado Private Trust Company Limited以一個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Lawrencium Holdings Limited及Lawrencium Mikado Holdings Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。The Magna Foundation亦被視為持有Lawrencium Mikado Holdings Limited被視為持有的股份權益。
The Mikado Private Trust Company Limited持有的本公司股份權益包括由一個酌情信託持有的股份，而米高嘉道理爵士及／或可飛利先生均為其中的酌情受益人及／或一名創立人，詳情於「董事權益」披露。
- (iii) Harneys Trustees Limited控制The Mikado Private Trust Company Limited，因此被視為持有該公司被視為持有的股份權益。
- (iv) The Oak Private Trust Company Limited以一個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Oak HSH Limited，因此被視為持有該公司被視為持有的股份權益。
- (v) Richard Parsons先生以一個信託其中一名受託人的身份控制Guardian Limited，因此被視為持有Guardian Limited被視為持有的股份權益。故此，該等Guardian Limited持有的81,561,828股股份權益與歸Richard Parsons先生及利約翰先生所有的權益重疊，詳情於「董事權益」披露。

(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(%)
蔡華波先生	受控法團權益	190,702,103	12.00 ⁽ⁱ⁾
Chua Lee Holdings Limited	受託人	190,702,103	12.00 ⁽ⁱ⁾
太和金融集團有限公司	受控法團權益	183,552,272	11.55 ⁽ⁱ⁾
太和控股有限公司	受益人／受控法團權益	183,552,272	11.55 ⁽ⁱ⁾
黃志祥先生	受託人	78,402,393	5.00 ⁽ⁱⁱ⁾
黃志達先生	受託人	78,402,393	5.00 ⁽ⁱⁱ⁾
信和酒店(集團)有限公司	受控法團權益	78,402,393	5.00 ⁽ⁱⁱ⁾

附註：

- (i) 蔡華波先生及Chua Lee Holdings Limited因持有受控法團(包括太和金融集團有限公司及太和控股有限公司)之權益，因此被視為持有該等股份權益。彼等持有的股份數量及百分比乃根據於2017年10月16日及26日呈交予聯交所之主要股東通知。
蔡華波先生及Chua Lee Holdings Limited於2018年1月19日不再為本公司的主要股東。於2018年1月25日，Satinu Resources Group Ltd.因持有受控法團(包括Songbird SG Pte. Ltd.、太和金融集團有限公司及太和控股有限公司)之權益，因此被視為持有該183,552,272股股份之權益。該等本公司股份由Songbird SG Pte. Ltd.透過收購太和控股有限公司的股份而間接收購。有關資料乃根據於2018年1月25日及26日呈交予聯交所之主要股東通知。
- (ii) 黃志祥先生及黃志達先生以黃廷方先生之遺產共同遺囑執行人之受託人權益的身份控制信和酒店(集團)有限公司，故此，彼等均被視為持有信和酒店(集團)有限公司被視為持有的78,402,393股股份權益。因而黃志祥先生、黃志達先生及信和酒店(集團)有限公司所披露的股份權益重疊。彼等持有的股份數目及百分比乃根據於2017年5月8日呈交予聯交所之主要股東通知。

除上文所述外，於2017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2017年12月31日，本公司並無獲悉有任何除主要股東以外的人士於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

董事的交易、安排或合約權益

除關連交易中披露的持續關連交易及財務報告附註30所述的重大關聯人士交易外，本公司或其附屬公司概無訂立任何本公司董事或與董事有關的實體直接或間接擁有重大權益而於2017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(包括一名前董事)及其有聯繫公司部分董事彌償保證。該項彌償保證於整個財政年度一直有效，而且目前仍然有效。

僱員退休福利

本集團的僱員退休福利詳情載於財務報告附註26。

管理合約

年內概無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務的管理與行政合約。

企業管治報告

企業管治報告詳述了本公司的管治方針，報告載於第124至143頁。

有關控權股東指定表現契諾的貸款協議

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

董事就財務報告所承擔之責任

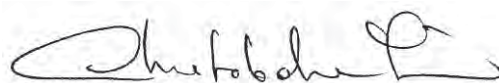
董事負責編製每個財政年度的財務報告。該等財務報告須真實公平反映相關期間本集團的財務狀況及業績與現金流量。董事亦須負責確保本集團的財務匯報制度有效運作，並確保本集團保全可於任何時候合理準確披露財務狀況的妥善會計記錄。

於編製截至2017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

本年度財務報告由畢馬威會計師事務所審核。畢馬威會計師事務所將於2018年股東週年大會上告退，惟符合資格並願意應聘連任。有關續聘畢馬威會計師事務所為核數師並授權董事釐定其酬金的決議案將在2018年股東週年大會上提呈。

承董事局命



廖宜菁

公司秘書

2018年3月16日



財務報告

獨立核數師報告	170
綜合損益表	175
綜合全面收益表	176
綜合財務狀況表	177
綜合權益變動表	178
綜合現金流量表	179
財務報告附註	
1. 公司層面財務狀況表	180
2. 合規聲明	181
3. 收入	181
4. 淨融資費用後盈利	182
5. 融資費用	182
6. 綜合損益表內的利得稅	183
7. 主要管理人員薪酬	184
8. 其他全面收入及相關稅務影響	184
9. 每股盈利	185
10. 股息	185
11. 分部報告	186
12. 投資物業及其他物業、廠房及設備	188
13. 附屬公司投資	193
14. 合資公司權益	195
15. 聯營公司權益	197
16. 酒店經營權	198
17. 衍生金融工具	199
18. 綜合財務狀況表內的利得稅	199
19. 存貨	201
20. 應收貿易賬項及其他應收款項	201
21. 現金及現金等價物以及其他現金流量資料	202
22. 應付貿易賬項及其他應付款項	203
23. 帶利息貸款	204
24. 股本	205
25. 儲備	206
26. 僱員退休福利	208
27. 財務風險管理及公允價值	211
28. 承擔	218
29. 或然負債	219
30. 重大關聯人士交易	219
31. 毋須調整報告期間結束後事項	221
32. 不明朗因素估計的主要來源	221
33. 重要會計政策	222
34. 會計政策變動及披露	233
35. 截至2017年12月31日止年度已頒布但尚未生效的修訂、新訂準則及闡釋之潛在影響	233

獨立核數師報告

致香港上海大酒店有限公司
各股東的獨立核數師報告
(於香港註冊成立的有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第175頁至233頁的香港上海大酒店有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下統稱「貴集團」)的綜合財務報表，此財務報表包括於2017年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報表已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則》真實而中肯地反映了貴集團於2017年12月31日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

意見的基礎

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

關鍵審計事項

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

貴集團、合資公司和聯營公司所擁有酒店物業的賬面價值的可收回性

(請參閱綜合財務報表附註33和附註12)

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

獨立核數師報告

貴集團和合資公司所擁有投資物業的估值

(請參閱綜合財務報表附註33和附註12)

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

綜合財務報表及其核數師報告以外的信息

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

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

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

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

董事就綜合財務報表須承擔的責任

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

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

審計委員會協助董事履行監督貴集團的財務報告過程的責任。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

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

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

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

- ◆ 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- ◆ 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對貴集團內部控制的有效性發表意見。
- ◆ 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- ◆ 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致貴集團不能持續經營。

獨立核數師報告

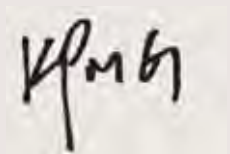
- ◆ 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映交易和事項。
- ◆ 就貴集團內實體或業務活動的財務信息獲取充足、適當的審計憑證，以便對綜合財務報表發表意見。我們負責貴集團審計的方向、監督和執行。我們為審計意見承擔全部責任。

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

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

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

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是邱毅麟。



畢馬威會計師事務所
執業會計師
香港中環
遮打道十號
太子大廈八樓

2018年3月16日

綜合損益表(百萬港元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2017	2016
收入	3	5,782	5,631
銷貨成本		(433)	(428)
員工薪酬及相關費用		(2,135)	(2,108)
租金及水電		(548)	(527)
其他營業費用		(1,244)	(1,280)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利		1,422	1,288
折舊及攤銷		(503)	(464)
營業盈利		919	824
利息收入		22	37
融資費用	5	(109)	(133)
淨融資費用		(87)	(96)
淨融資費用後盈利	4	832	728
應佔合資公司業績	14	(97)	20
應佔聯營公司業績	15	(24)	(25)
投資物業公允價值增值	12(b)	609	29
除稅項前盈利		1,320	752
稅項			
本期稅項	6	(172)	(139)
遞延稅項	6	4	54
本年度盈利		1,152	667
盈利歸於：			
本公司股東		1,155	675
非控股股東權益		(3)	(8)
本年度盈利		1,152	667
每股盈利，基本及攤薄(港元)	9	0.73	0.43

綜合全面收益表(百萬港元)

	截至12月31日止年度		
	附註	2017	2016
本年度盈利		1,152	667
扣除稅項後本年度其他全面收入：			
其後重新分類至損益的項目：			
換算產生的匯兌差額：			
– 海外附屬公司的財務報告		511	(572)
– 合資公司的財務報告		89	(63)
– 借予聯營公司貸款		84	(21)
– 酒店經營權		62	(16)
		746	(672)
現金流量對沖：			
– 公允價值的有效部分變動		(8)	(2)
– 由權益轉撥至損益表		20	22
		758	(652)
不會重新分類至損益的項目：			
重新計算既定收益退休金承擔淨額		(1)	–
其他全面收入	8	757	(652)
本年度全面收入總額		1,909	15
全面收入總額歸屬：			
本公司股東		1,891	28
非控股股東權益		18	(13)
本年度全面收入總額		1,909	15

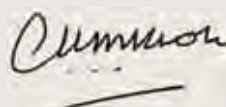
綜合財務狀況表(百萬港元)

	附註	於12月31日	
		2017	2016
非流動資產			
投資物業		36,249	33,896
其他物業、廠房及設備		7,106	6,816
		43,355	40,712
合資公司權益	12	1,055	1,019
聯營公司權益	14	699	642
酒店經營權	15	564	515
遞延稅項資產	16	38	47
	18(b)	45,711	42,935
流動資產			
存貨	19	77	82
應收貿易賬項及其他應收款項	20	750	655
應收合資公司款項	30(b)	60	111
銀行存款及現金	21(a)	1,922	2,087
		2,809	2,935
流動負債			
應付貿易賬項及其他應付款項	22	(1,424)	(1,359)
帶利息貸款	23	(3,391)	(2)
衍生金融工具	17	(4)	(7)
本期稅項	18(a)	(41)	(26)
		(4,860)	(1,394)
淨流動(負債)/資產		(2,051)	1,541
資產總值減流動負債		43,660	44,476
非流動負債			
帶利息貸款	23	(4,052)	(6,996)
應付貿易賬項及其他應付款項	22	(230)	(229)
既定收益退休金承擔淨額	26(a)	(17)	(16)
衍生金融工具	17	-	(9)
遞延稅項負債	18(b)	(659)	(652)
		(4,958)	(7,902)
淨資產		38,702	36,574
股本及儲備			
股本	24	5,224	5,005
儲備		32,951	31,354
本公司股東應佔權益總額		38,175	36,359
非控股股東權益		527	215
權益總額		38,702	36,574

經董事局於2018年3月16日核准，並由下列董事代表簽署：



米高嘉道理爵士



郭敬文



馬修

第180至233頁的附註為本財務報告的一部分。

綜合權益變動表(百萬港元)

截至12月31日止年度
本公司股東應佔

	附註	股本	對沖儲備	匯兌及 其他儲備	保留盈利	總額	非控股 股東權益	權益總額
於2016年1月1日		4,808	(47)	(63)	31,729	36,427	233	36,660
2016年的權益變動：								
本年度盈利		-	-	-	675	675	(8)	667
其他全面收入	8	-	20	(667)	-	(647)	(5)	(652)
本年度全面收入總額		-	20	(667)	675	28	(13)	15
批准屬於上一年度的股息	10	155	-	-	(231)	(76)	-	(76)
批准屬於本年度的股息	10	42	-	-	(62)	(20)	-	(20)
支付非控股股東權益的股息		-	-	-	-	-	(5)	(5)
於2016年12月31日的結餘		5,005	(27)	(730)	32,111	36,359	215	36,574
2017年的權益變動：								
本年度盈利		-	-	-	1,155	1,155	(3)	1,152
其他全面收入	8	-	12	724	-	736	21	757
本年度全面收入總額		-	12	724	1,155	1,891	18	1,909
批准屬於上一年度的股息	10	165	-	-	(235)	(70)	-	(70)
批准屬於本年度的股息	10	54	-	-	(63)	(9)	-	(9)
支付非控股股東權益的股息		-	-	-	-	-	(5)	(5)
非控股股東出資		-	-	-	-	-	125	125
向非控股股東出售 附屬公司權益	30(d)	-	-	70	(66)	4	174	178
於2017年12月31日的結餘		5,224	(15)	64	32,902	38,175	527	38,702

綜合現金流量表(百萬港元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2017	2016
營業項目			
淨融資費用後盈利		832	728
調整：			
折舊	12(a)	489	451
酒店經營權攤銷	16	14	13
利息收入	4	(22)	(37)
融資費用	5	109	133
營運資金變更前營業盈利		1,422	1,288
營運資金的變動		(53)	24
營運產生的現金		1,369	1,312
淨稅項(支付)/退還：			
已付香港利得稅		(142)	(137)
(已付)/已退海外稅項		(11)	1
營業項目的淨現金收入		1,216	1,176
投資項目			
購買物業、廠房及設備以及投資物業的付款		(1,654)	(1,131)
收購1-5 Grosvenor Place額外權益的付款		-	(1,288)
非控股股東注入的現金		22	-
聯營公司派發的股息		5	5
注入合資公司的股本		(44)	(161)
合資公司/聯營公司還付的款項淨額		56	58
投資項目的淨現金支出		(1,615)	(2,517)
融資項目			
提取定期貸款		-	800
循環貸款淨增加/(減少)		235	(53)
(存放)/提取存款期為3個月或以上的帶利息銀行存款淨額		(125)	2,016
支付利息及其他融資費用		(140)	(138)
利息收入		21	45
向非控股股東出售附屬公司權益		178	-
支付股息予本公司股東		(79)	(96)
支付股息予非控股股東		(5)	(5)
融資項目的淨現金收入		85	2,569
現金及現金等價物淨(減少)/增加		(314)	1,228
於1月1日的現金及現金等價物		1,955	768
匯率變動的影響		19	(41)
於12月31日的現金及現金等價物	21(a)	1,660	1,955

第180至233頁的附註為本財務報告的一部分。

財務報告附註

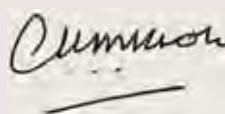
1. 公司層面財務狀況表 (百萬港元)

		於12月31日	
	附註	2017	2016
非流動資產			
附屬公司投資	13	-	-
流動資產			
應收附屬公司款項		14,155	13,376
其他應收款項		7	10
銀行存款及現金		289	313
		14,451	13,699
流動負債			
應付附屬公司款項		(696)	(473)
其他應付款項及應計費用		(25)	(22)
		(721)	(495)
淨資產		13,730	13,204
股本及儲備			
股本	24	5,224	5,005
儲備	25(a)	8,506	8,199
權益總額		13,730	13,204

經董事局於2018年3月16日核准，並由下列董事代表簽署：



米高嘉道理爵士



郭敬文



馬修

2. 合規聲明

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

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

3. 收入 (百萬港元)

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

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

	2017	2016
酒店		
– 客房	1,912	1,812
– 餐飲	1,246	1,173
– 商場及辦公室	643	691
– 其他	388	364
	4,189	4,040
商用物業		
– 住宅物業	489	480
– 辦公室	90	121
– 商場	364	334
	943	935
會所與服務		
– 會所及顧問服務	6	68
– 經營山頂纜車	128	120
– 其他	516	468
	650	656
	5,782	5,631

財務報告附註

4. 淨融資費用後盈利 (百萬港元)

淨融資費用後盈利乃經扣除／(計入)以下項目後計算：

	2017	2016
攤銷	14	13
折舊	489	451
核數師酬金：		
核數服務	10	10
稅務及其他服務	4	4
物業經營的最低租賃費用， 包括不定額租金13百萬港元 (2016年：13百萬港元)	175	173
利息收入	(22)	(37)
投資物業應收租金收入扣除直接支出20百萬港元(2016年：18百萬港元)	(1,229)	(1,282)

5. 融資費用 (百萬港元)

	2017	2016
銀行貸款利息	116	94
其他貸款成本	19	18
按攤銷成本入賬的金融負債的利息支出總額	135	112
衍生金融工具：		
– 現金流量對沖，轉撥自權益(附註8)	22	24
	157	136
減：利息支出资本化至發展中物業*	(48)	(3)
	109	133

* 於2017年，貸款成本按平均每年2.4%資本化(2016年：2.1%)。

6. 綜合損益表內的利得稅 (百萬港元)

(a) 綜合損益表的稅項包括：

	2017	2016
本期稅項 – 香港利得稅		
本年度稅項撥備(附註18(a))	160	142
以往年度超額撥備	(1)	(5)
	159	137
本期稅項 – 海外		
本年度稅項淨支出	13	2
	172	139
遞延稅項		
有關重估海外投資物業的遞延稅項負債淨額減少	(16)	(21)
有關其他暫時差額的遞延稅項負債淨額增加/(減少)	13	(32)
稅率減少對遞延稅項結餘的影響	(1)	(1)
	(4)	(54)
總計	168	85

2017年香港利得稅撥備是按年內估計應課稅盈利以16.5%(2016年：16.5%)的稅率計算。海外附屬公司的稅項則以相關司法權區適用的現行稅率計算。

(b) 稅項支出及按適用稅率計算的會計盈利對賬：

	2017	2016
除稅前盈利	1,320	752
按16.5%(2016年：16.5%)本地利得稅率計算的名義稅	218	124
不可扣減的支出的稅務影響	8	4
免稅收入的稅務影響	(6)	(12)
合資公司及聯營公司應佔虧損的稅務影響	20	1
香港投資物業公允價值收益的稅務影響	(113)	(9)
以往未確認稅務虧損使用/(確認)時的稅務影響	9	(13)
未確認的稅務虧損的稅務影響	28	30
附屬公司於其他司法權區經營的不同稅率影響	4	(28)
稅率變更對於1月1日遞延稅項結餘的影響	(2)	(1)
以往年度超額撥備	(3)	(12)
其他	5	1
實際稅項支出	168	85

財務報告附註

7. 主要管理人員薪酬 (千港元)

主要管理人員指有權及負責策劃、指導和控制本集團及本公司活動的人員，包括本公司的董事局及集團管理委員會。集團管理委員會成員包括執行董事及六名(2016年：七名)高級管理人員。主要管理人員的總薪酬載列如下：

	2017		2016	
	執行董事及 非執行董事	集團管理 委員會 (不包括 執行董事)	執行董事及 非執行董事	集團管理 委員會 (不包括 執行董事)
董事袍金	4,881	-	4,703	-
基本薪酬	16,144	22,523	14,262	25,021
花紅及獎金	13,548	8,008	12,566	7,859
退休福利	2,641	2,137	2,333	2,347
其他福利	541	945	591	1,114
	37,755	33,613	34,455	36,341

以具名形式披露董事及高級管理人員的薪酬以及按薪酬範圍劃分的五名最高薪酬人士的薪酬詳情，於薪酬委員會報告「2017年董事及高級管理人員薪酬」一節披露，並為經審核財務報告的一部分。

8. 其他全面收入及相關稅務影響 (百萬港元)

	2017			2016		
	稅前總額	稅項 (支出)／ 利益	扣除稅項 後數額	稅前總額	稅項 (支出)／ 利益	扣除稅項 後數額
換算產生的匯兌差額：						
- 海外附屬公司的財務報告	511	-	511	(572)	-	(572)
- 合資公司的財務報告	89	-	89	(63)	-	(63)
- 借予聯營公司貸款	84	-	84	(21)	-	(21)
- 酒店經營權	62	-	62	(16)	-	(16)
	746	-	746	(672)	-	(672)
現金流量對沖：						
- 公允價值的有效部分變動	(10)	2	(8)	(2)	-	(2)
- 由權益轉撥至損益表	22	(2)	20	24	(2)	22
重新計算既定收益退休金 承擔淨額	(1)	-	(1)	-	-	-
其他全面收入	757	-	757	(650)	(2)	(652)

9. 每股盈利

(a) 每股盈利－基本

	2017	2016
本公司股東應佔盈利(百萬港元)	1,155	675
已發行股份的加權平均數(百萬股)	1,578	1,554
每股盈利(港元)	0.73	0.43

	2017 (百萬股)	2016 (百萬股)
於1月1日已發行股份	1,567	1,543
向選擇以股份取代2016年末期現金股息及2017年 中期現金股息的股東發行及配發新股份的影響	11	11
於12月31日的加權平均股份數	1,578	1,554

(b) 每股盈利－攤薄

於截至2017年及2016年12月31日止年度並無存在具潛在攤薄影響的普通股，故每股攤薄盈利與每股基本盈利相同。

10. 股息^(百萬港元)

(a) 本年度應付本公司股東股息

	2017	2016
已宣派及支付中期股息每股4港仙(2016年：每股4港仙)	63	62
報告期間結束後建議分派末期股息每股16港仙(2016年：每股15港仙)	255	235
	318	297

報告期間結束後建議分派的末期股息並未在報告期間結束時確認為負債。

(b) 屬於上一財政年度，並於本年度核准及支付予本公司股東的股息

	2017	2016
屬於上一財政年度，並於本年度核准及支付末期股息每股15港仙 (2016年：每股15港仙)	235	231

財務報告附註

11. 分部報告 (百萬港元)

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

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

並無任何經營分部合併，以組成須匯報分部。

(a) 分部業績

本集團截至2017年及2016年12月31日止年度的須匯報分部業績載列如下：

	酒店		商用物業		會所與服務		綜合	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
須匯報分部收入*	4,189	4,040	943	935	650	656	5,782	5,631
未計利息、稅項、折舊及攤銷前的須匯報分部營業盈利	732	649	558	518	132	121	1,422	1,288
折舊及攤銷	(457)	(418)	(10)	(11)	(36)	(35)	(503)	(464)
分部營業盈利	275	231	548	507	96	86	919	824

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

* 分部收入之分析載於附註3。

11. 分部報告 (百萬港元)續

(b) 分部資產

分部資產包括所有由各分部直接持有的有形資產、流動資產及酒店經營權。本集團於2017年及2016年12月31日的分部資產及不予分類資產載列如下：

	附註	2017	2016
須匯報分部資產			
酒店		22,250	17,868
商用物業		21,417	23,087
會所與服務		1,079	1,009
		44,746	41,964
不予分類資產			
合資公司權益	14	1,055	1,019
聯營公司權益	15	699	642
遞延稅項資產	18(b)	38	47
應收合資公司款項	30(b)	60	111
銀行存款及現金	21(a)	1,922	2,087
綜合資產總值		48,520	45,870

(c) 地域資料

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

	外界客戶收入		指定非流動資產	
	2017	2016	2017	2016
香港	2,626	2,615	30,255	29,579
其他亞洲地區*	1,656	1,526	6,298	5,224
美國和歐洲	1,500	1,490	9,120	8,085
	5,782	5,631	45,673	42,888

* 其他亞洲地區包括中國內地、日本、泰國、菲律賓、越南及緬甸。

財務報告附註

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)

(a) 投資物業及其他物業、廠房及設備變動

	持作自用				小計	投資物業	持作重建 的投資物業	總值
	土地	其他建築物	廠房、機器 及其他設備	未竣工工程				
成本或估值								
於2016年1月1日	826	7,508	4,279	434	13,047	31,145	1,638	45,830
匯兌調整	2	(17)	(3)	(38)	(56)	(78)	(344)	(478)
增置	–	19	120	941	1,080	111	1,288	2,479
出售	–	(6)	(262)	–	(268)	–	–	(268)
轉撥	–	461	284	(852)	(107)	107	–	–
公允價值調整	–	–	–	–	–	28	1	29
於2016年12月31日	828	7,965	4,418	485	13,696	31,313	2,583	47,592
代表：								
成本	828	7,965	4,418	485	13,696	–	–	13,696
估值 – 2016年	–	–	–	–	–	31,313	2,583	33,896
	828	7,965	4,418	485	13,696	31,313	2,583	47,592
於2017年1月1日	828	7,965	4,418	485	13,696	31,313	2,583	47,592
匯兌調整	54	278	93	14	439	191	293	923
增置	–	45	91	681	817	496	514	1,827
出售	–	–	(36)	–	(36)	–	–	(36)
轉撥	–	319	172	(741)	(250)	–	250	–
公允價值調整	–	–	–	–	–	609	–	609
於2017年12月31日	882	8,607	4,738	439	14,666	32,609	3,640	50,915
代表：								
成本	882	8,607	4,738	439	14,666	–	–	14,666
估值 – 2017年	–	–	–	–	–	32,609	3,640	36,249
	882	8,607	4,738	439	14,666	32,609	3,640	50,915
累計折舊及減值虧損：								
於2016年1月1日	323	3,461	2,949	–	6,733	–	–	6,733
匯兌調整	1	(29)	(8)	–	(36)	–	–	(36)
年內計提	–	162	289	–	451	–	–	451
出售時撥回	–	(6)	(262)	–	(268)	–	–	(268)
於2016年12月31日	324	3,588	2,968	–	6,880	–	–	6,880
於2017年1月1日	324	3,588	2,968	–	6,880	–	–	6,880
匯兌調整	31	131	64	–	226	–	–	226
年內計提	–	182	307	–	489	–	–	489
出售時撥回	–	–	(35)	–	(35)	–	–	(35)
於2017年12月31日	355	3,901	3,304	–	7,560	–	–	7,560
賬面淨值：								
於2017年12月31日	527	4,706	1,434	439	7,106	32,609	3,640	43,355
於2016年12月31日	504	4,377	1,450	485	6,816	31,313	2,583	40,712

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(a) 投資物業及其他物業、廠房及設備變動^續

2017年的增置主要為與向本集團的上海合資公司購買5間公寓單位的成本、發展倫敦及仰光項目產生的成本以及王府半島酒店及21 avenue Kléber產生的翻新成本。

本集團根據附註33(i)所披露的會計政策評估其其他物業、廠房及設備於報告日期的可收回金額。基於該項評估，於2017年和2016年12月31日董事認為概無要求減值撥備或撥回。

- (b) 本集團所有投資物業已於2017年12月31日重估。年內投資物業的公允價值變動在綜合損益表入賬。估值由獨立於本集團的估值師行進行，有關估值師行的僱員均於估物業所在地區及所屬類別擁有新近經驗。於各報告日期進行估值時，本集團已與估值師行商討估值假設及估值結果。有關估值師行的詳情如下：

投資物業簡介	估值師行名稱	進行估值的估值師行僱員資格
香港		
零售商店、辦公室及住宅單位	第一太平戴維斯估值及專業顧問有限公司(戴維斯)	香港測量師學會會員
其他亞洲地區*		
零售商店、辦公室、住宅單位及空置地皮	戴維斯	香港測量師學會會員
	Colliers International Consultancy & Valuation (Singapore) Pte. Limited (Colliers)	皇家特許測量師協會會員
美國		
零售商店及空置地皮	Colliers	皇家特許測量師協會會員
歐洲		
零售商店、辦公室、住宅單位及發展中物業	Colliers	皇家特許測量師協會會員

* 其他亞洲地區包括中國內地、日本、泰國、菲律賓及越南。

財務報告附註

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(c) 計量投資物業的公允價值

集團投資物業的公允價值主要以收益資本化方法(按建築物質素及地點經調整資本化比率折現預期租金收入)計算。在計算本集團的投資物業於2017年12月31日的公允價值時，估值師行採用的估值參數載列於下表：

估值法	估值參數	區間
收益資本化方法	收益資本化比率	
	— 商場	3.8% – 6.6%(2016年：3.8% – 6.6%)
	— 辦公室	3.9% – 4.1%(2016年：3.8% – 4.6%)
	— 住宅物業	2.9% – 3.7%(2016年：3.0% – 3.8%)
	預期每月每平方呎的市值租金	
	— 商場	44港元 – 1,300港元(2016年：40港元 – 1,300港元)
	— 辦公室	29港元 – 54港元(2016年：21港元 – 53港元)
	— 住宅物業	40港元 – 74港元(2016年：40港元 – 73港元)

集團投資物業變動詳情於上文附註12(a)披露。

投資物業公允淨值調整已於綜合損益表認列為非營運項目。

(d) 經營租賃出租的投資物業

本集團以經營租賃形式出租其投資物業。首次租賃期一般為1至5年，或有續租選擇權，租賃期後續租條款須經雙方重新協商。

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

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(e) 物業賬面淨值分析如下：

		2017	2016
香港	– 長期租賃	28,124	27,411
	– 中期租賃	1,551	1,495
其他亞洲地區*	– 永久持有	1,238	1,126
	– 長期租賃	1,318	1,295
	– 中期租賃	1,947	1,359
	– 短期租賃	139	68
美國	– 永久持有	1,192	1,215
	– 長期租賃	1,570	1,583
歐洲	– 永久持有	763	642
	– 長期租賃	3,640	2,583
		41,482	38,777

* 其他亞洲地區包括中國內地、日本、泰國、菲律賓、越南及緬甸。

代表：

土地及建築物，按公允價值(投資物業)	36,249	33,896
土地及建築物，按成本值	5,233	4,881
	41,482	38,777

(f) 透過附屬公司持有的所有酒店及投資物業如下：

	用途
於香港持有：	
長期租約(50年以上)：	
香港半島酒店，梳士巴利道	酒店及商用物業租賃
半島酒店辦公室大樓，中間道18號	辦公室
淺水灣影灣園，淺水灣道109號	住宅及商用物業租賃
淺水灣花園大廈，淺水灣道101號	住宅
淺水灣車房，淺水灣道60號	商用物業租賃
聖約翰大廈，花園道33號	辦公室
中期租約(10至50年)：	
山頂凌霄閣，山頂道128號	商用物業租賃
於中國內地持有：	
中期租約(10至50年)：	
王府半島酒店，北京王府井金魚胡同8號	酒店及商用物業租賃
上海公寓，外灘32號上海中山東一路32號	住宅

財務報告附註

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(f) 透過附屬公司持有的所有酒店及投資物業如下：續

	用途
<p>於日本持有：</p> <p>長期租約(50年以上)：</p> <p>東京半島酒店，東京都千代田區有樂町1-8-1</p>	酒店及商用物業租賃
<p>於泰國持有：</p> <p>永久業權：</p> <p>曼谷半島酒店，曼谷Klongsan，Charoennakorn路333號 (郵編：10600)</p> <p>鄰近曼谷半島酒店的空置土地</p> <p>泰國鄉村俱樂部，Bangna-Trad，Chachoengsao 土地，Bangpakong區，Chachoengsao</p>	<p>酒店</p> <p>用途未定</p> <p>高爾夫球會</p> <p>用途未定</p>
<p>於菲律賓持有：</p> <p>短期租約(少於10年)：</p> <p>馬尼拉半島酒店，馬尼拉都會區，馬加地市1226號， Ayala及馬加地大道交界</p>	酒店及商用物業租賃
<p>於越南持有：</p> <p>短期租約(少於10年)：</p> <p>The Landmark，胡志明市，第一區5B Ton Duc Thang街</p>	住宅及商用物業租賃
<p>於美國持有：</p> <p>永久業權：</p> <p>鵝園高爾夫球會</p> <p>鵝園渡假酒店，加州喀麥爾Valley Greens道8205號</p> <p>鄰近鵝園的空置土地</p> <p>芝加哥半島酒店，伊利諾州芝加哥Superior東街108號 (近北密西根大道)</p> <p>長期租約(50年以上)：</p> <p>紐約半島酒店，紐約第5大道700號與第55街交界</p>	<p>高爾夫球會</p> <p>渡假酒店</p> <p>用途未定</p> <p>酒店</p> <p>酒店及商用物業租賃</p>
<p>於法國持有：</p> <p>永久業權：</p> <p>巴黎21 avenue Kléber</p> <p>巴黎21 Rue de Longchamp</p>	<p>商用物業租賃</p> <p>住宅</p>
<p>於英國持有：</p> <p>長期租約(50年以上)：</p> <p>倫敦1-5 Grosvenor Place，London SW1X 7YL</p>	有待重新開發
<p>於緬甸持有：</p> <p>中期租約(10至50年)：</p> <p>仰光昂山將軍路371-380號</p>	有待重新開發

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

- (g) 本集團的酒店物業及高爾夫球場於2017年12月31日的賬面淨值為6,476百萬港元(2016年：6,225百萬港元)。為向股東提供額外資料，董事委任獨立估值師行評估該等物業於2017年12月31日的價值。

該等物業於2017年12月31日的總估值為9,656百萬港元(2016年：9,417百萬港元)。然而，應當指出盈餘3,180百萬港元(2016年：3,192百萬港元)及相關遞延稅項和非控股權益(如有)並沒有計入綜合財務報告中，而僅作提供額外資料之用途。

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

估值由獨立於本集團的估值師行進行。有關估值師行的詳情如下：

酒店及高爾夫球場簡介	估值師行名稱	進行估值的估值師行僱員資格
香港、美國及其他亞洲地區 酒店及高爾夫球場	Colliers	皇家特許測量師協會會員

13. 附屬公司投資

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

公司名稱	註冊成立及 營業地點	已發行及 繳足股本之詳情	本集團的 實際權益*	主要業務
半島酒店有限公司	香港	2股	100%	酒店投資
淺水灣花園大廈有限公司	香港	2股	100%	物業投資
淺水灣有限公司	香港	2股	100%	物業投資
凌霄閣有限公司	香港	2股	100%	物業投資
山頂纜車有限公司	香港	450,000股	100%	纜車營運
聖約翰大廈有限公司	香港	2股	100%	物業投資
半島商品有限公司	香港	2股	100%	批發及零售商品
大班洗衣有限公司	香港	5,000,000股	100%	洗衣及乾洗服務
HSH Financial Services Limited	香港	1股	100%	借貸款項
半島會所管理及顧問服務有限公司	香港	1,000,000股	100%	會所管理
香港上海大酒店管理服務有限公司	香港	10,000股	100%	管理及市場推廣服務

財務報告附註

13. 附屬公司投資^續

公司名稱	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本之詳情	本集團的實際權益*	主要業務
Peninsula New York Hotel LLC	美國	已投入資本 323,500,000美元	100%	酒店投資
Peninsula Chicago LLC	美國	已投入資本 57,038,089美元	100%	酒店投資
Quail Lodge, Inc.	美國	10,652股每股 面值100美元	100%	高爾夫球會、渡假酒店及物業投資
Peninsula of Tokyo Limited	日本	200股每股 面值50,000日圓	100%	酒店投資
王府飯店有限公司	中華人民共和國	註冊資本 161,921,686美元	76.6%**	酒店投資
Manila Peninsula Hotel, Inc.	菲律賓	111,840,386股 每股面值10披索	77.36%	酒店投資
Siam Chaophraya Holdings Company Limited	泰國	250,000股普通股 每股面值2,000泰銖	50% ^{△△}	酒店投資
Town and Country Sport Club Company Limited	泰國	1,250,000股普通股 每股面值100泰銖 [△]	50% ^{△△}	高爾夫球會及物業投資
International Burotel Company Limited	越南	註冊資本 6,866,667美元	70% [#]	物業投資
Le 21 Avenue Kléber SNC	法國	1,801,000股 每股面值1歐元	100%	物業投資
Peninsula London, LP	英國	已投入資本1,000英鎊	100%	物業投資及發展酒店
Peninsula Yangon Limited	緬甸	19,075,000股 每股面值1美元	70%	酒店投資

* 除HSH Financial Services Limited外，所有附屬公司均為間接持有。

** 王府飯店有限公司為一家中外合營合資企業，合作期後權益歸中國夥伴所擁有。

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

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

△△ 自2002年起，本集團先前擁有泰國附屬公司75%的權益，該泰國附屬公司則持有曼谷半島酒店及泰國鄉村俱樂部100%的直接權益。於2017年8月29日，泰國夥伴行使選擇權購回泰國附屬公司25%權益。該項選擇權乃於2002年根據一項債務及股權重組授予泰國夥伴。緊隨選擇權行使完成後，本集團與泰國夥伴將分別擁有泰國附屬公司50%的經濟權益及投票權。

各附屬公司的非控股股東權益對本集團而言並不重大。

14. 合資公司權益 (百萬港元)

	2017	2016
應佔淨資產	534	498
借予合資公司貸款(附註30(b))	521	521
	1,055	1,019

(a) 按權益法計入本集團綜合財務報告的合資公司詳情如下：

公司名稱	企業組成模式	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本之詳情	本集團的實際權益	主要業務
上海外灘半島酒店有限公司	法團公司	中華人民共和國	117,500,000美元	50%	酒店投資和公寓出售
PIT İstanbul Otel İşletmeciliği Anonim Şirketi (PIT)*	法團公司	土耳其	171,700,000土耳其里拉	50%	酒店投資

* PIT於2016年2月10日註冊成立，本集團於此合資公司之權益由本公司間接持有。PIT擁有土耳其伊斯坦堡Salıpazarı Port項目區一處物業的重建及經營權利。本集團擬與合資夥伴合作，將該物業重建為伊斯坦堡半島酒店。於2017年12月31日，已注入PIT的資本為205百萬港元(2016年：161百萬港元)，PIT於2017年12月31日的淨資產主要包括發展中物業及銀行存款及現金，金額分別為479百萬港元(2016年：132百萬港元)及9百萬港元(2016年：25百萬港元)。

(b) 上海外灘半島酒店有限公司已抵押其物業(包括其土地使用權)，以作為2,500百萬人民幣(2,991百萬港元)(2016年：2,500百萬人民幣(2,787百萬港元))信貸額的抵押品。於2017年12月31日，已提取貸款為1,205百萬人民幣(1,442百萬港元)(2016年：1,774百萬人民幣(1,977百萬港元))。該等已抵押資產賬面淨值為2,905百萬人民幣(3,475百萬港元)(2016年：3,857百萬人民幣(4,300百萬港元))。

財務報告附註

14. 合資公司權益 (百萬港元) 續

(c) 以下為本集團擁有50%股權的上海外灘半島酒店有限公司的財務資料概要：

	2017	2016
非流動資產*	2,808	4,256
銀行存款及現金	154	127
持作出售公寓及其他流動資產	738	163
流動負債	(341)	(349)
非流動負債	(2,748)	(3,515)
淨資產	611	682
出售公寓所得款項*	773	229
酒店收入及租金收入	603	598
	1,376	827
出售公寓成本**	(773)	(157)
酒店存貨成本及營業費用	(368)	(397)
	(1,141)	(554)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	235	273
折舊	(85)	(81)
淨融資費用	(95)	(114)
扣除非營業項目前盈利	55	78
扣除稅項後非營業項目 [△]	(250)	(38)
本年度(虧損)/盈利	(195)	40
本集團應佔上海外灘半島酒店有限公司的業績	(97)	20

* 於2017年，本集團將餘下20間持作出租的公寓由投資物業重新分類為持作出售公寓。年內出售11間公寓單位(2016年：4間公寓單位)。

** 已出售公寓的成本包括除稅後累計重估收益300百萬港元(2016：80百萬港元)，此收益於年內出售時變現。

△ 2017年非營業項目主要指中國土地增值稅撥備及其他因餘下20間持作出租的公寓由投資物業重新分類為持作出售公寓而產生的交易費用相關的未變現虧損以及扣除稅項後重新評估酒店商場的未變現虧損(2016年：扣除稅項後重新評估酒店商場及持作出租公寓的未變現虧損)。

15. 聯營公司權益 (百萬港元)

	2017	2016
聯營公司權益	699	642

(a) 按權益法計入本集團綜合財務報告的主要非上市聯營公司詳情如下：

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

* 本集團的實際權益由本公司間接持有。

** 19 Holding持有Majestic 100%直接權益，而Majestic則持有巴黎半島酒店。

BHP擁有比華利山半島酒店100%權益。

- (b) 對聯營公司權益的結餘中包括借予19 Holding的長期無抵押貸款467百萬港元(2016年：616百萬港元)。該等貸款乃按本集團於19 Holding持有的股權比例提供，並按法國稅務機構公布的稅率計息。
- (c) Majestic已將其酒店物業抵押，作為220百萬歐元(2,053百萬港元)(2016年：220百萬歐元(1,802百萬港元))信貸額的抵押品。於2017年12月31日，已提取貸款為220百萬歐元(2,053百萬港元)(2016年：220百萬歐元(1,802百萬港元))。於2017年12月31日，該等已抵押資產的賬面淨值為593百萬歐元(5,531百萬港元)(2016年：613百萬歐元(5,017百萬港元))。
- (d) BHP的酒店物業已抵押予獨立金融機構，作為BHP獲授145百萬美元(1,131百萬港元)(2016年：145百萬美元(1,131百萬港元))信貸額的抵押品。於2017年12月31日，已提取貸款為134百萬美元(1,044百萬港元)(2016年：137百萬美元(1,069百萬港元))。該等已抵押資產的賬面淨值為62百萬美元(485百萬港元)(2016年：61百萬美元(476百萬港元))。

財務報告附註

15. 聯營公司權益 (百萬港元) 續

(e) 以下為本集團擁有20%股權的聯營公司的整體財務資料概要：

	2017	2016
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	214	184
折舊	(243)	(228)
利息	(91)	(81)
來自持續經營業務的淨虧損	(120)	(125)
其他全面收入	-	-
全面收入總額	(120)	(125)
本集團應佔聯營公司的業績	(24)	(25)

16. 酒店經營權 (百萬港元)

	2017	2016
成本		
於1月1日	657	674
匯兌調整	66	(17)
於12月31日	723	657
累計攤銷		
於1月1日	(142)	(130)
匯兌調整	(3)	1
年內攤銷	(14)	(13)
於12月31日	(159)	(142)
賬面淨值	564	515

年內的攤銷支出已在綜合損益表內計為「折舊及攤銷」。

酒店經營權指本集團就比華利山半島酒店及巴黎半島酒店經營權應佔的成本。

17. 衍生金融工具 (百萬港元)

	2017 負債	2016 負債
現金流量對沖：		
利率掉期	(4)	(15)
按公允價值於損益表確認：		
利率掉期	-	(1)
	(4)	(16)
減：一年內清償部分		
現金流量對沖：		
利率掉期	(4)	(6)
按公允價值於損益表確認：		
利率掉期	-	(1)
	(4)	(7)
一年後清償部分	-	(9)

18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元)

(a) 綜合財務狀況表內的本年度稅項：

	2017	2016
本年度香港利得稅撥備(附註6(a))	160	142
已付暫繳利得稅	(138)	(135)
	22	7
有關上一年度的可收回稅項	-	(2)
海外稅項撥備	15	15
	37	20
代表：		
可收回稅項(附註20)	(4)	(6)
本年度應付稅項(列為流動負債)	41	26
	37	20

財務報告附註

18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元)續

(b) 已確認遞延稅項資產及負債

本集團在綜合財務狀況表確認的遞延稅項(資產)/負債各部分及年內的變動如下：

	稅項抵免超			稅項虧損	現金流量 對沖	總計
	投資物業 重估	出相關折舊 數額	撥備及其他			
遞延稅項產生自：						
於2016年1月1日	498	647	(25)	(446)	(3)	671
匯兌調整	(11)	(1)	-	(2)	-	(14)
扣除自/(計入)損益	5	52	1	(112)	-	(54)
扣除自對沖儲備	-	-	-	-	2	2
於2016年12月31日及 於2017年1月1日	492	698	(24)	(560)	(1)	605
匯兌調整	18	10	-	(8)	-	20
扣除自/(計入)損益	(130)	5	(4)	125	-	(4)
於2017年12月31日	380	713	(28)	(443)	(1)	621

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

以下數字經適當抵銷後確定，並分別列於綜合財務狀況表。

	2017	2016
遞延稅項資產	38	47
遞延稅項負債	(659)	(652)
	(621)	(605)

18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元)續

(b) 已確認遞延稅項資產及負債 續

根據附註33(p)所載的會計政策，本集團並無確認有關1,354百萬港元(2016年：1,392百萬港元)累計稅項虧損而產生的為數382百萬港元(2016年：465百萬港元)的遞延稅項資產，原因是相關公司在其稅收權區不可能有任何運用該等虧損的未來應課稅盈利。該等稅項虧損的到期日如下：

	2017	2016
1年內到期	79	—
1年後但5年內	672	610
5年後但20年內	537	663
無限期	66	119
	1,354	1,392

本集團於2017年及2016年並無任何由未分派盈利產生的遞延稅項負債。

19. 存貨 (百萬港元)

	2017	2016
餐飲業務及其他	77	82

存貨成本已於綜合損益表確認作支出，合共433百萬港元(2016年：428百萬港元)。

20. 應收貿易賬項及其他應收款項 (百萬港元)

	2017	2016
應收貿易賬項	285	271
租約按金、預付費用及其他應收款項	461	378
可收回稅項(附註18(a))	4	6
	750	655

財務報告附註

20. 應收貿易賬項及其他應收款項 (百萬港元)續

本集團預期於超過一年後收回或確認作支出的應收貿易賬項及其他應收款項為111百萬港元(2016年：139百萬港元)。預期所有其他應收貿易賬項及其他應收款項均會於一年內收回或確認作支出。

董事認為所有應收貿易賬項及其他應收款項賬面值與其公允價值相若。

應收貿易賬項的賬齡分析如下：

	2017	2016
本期	253	255
逾期少於1個月	25	10
逾期1至3個月	6	5
逾期超過3個月但少於12個月	1	1
逾期金額	32	16
	285	271

應收貿易賬項通常於發單日期起計30日內到期。本集團的信貸政策載於附註27(d)。

本集團由於擁有眾多有良好紀錄的獨立客戶，而這些客戶近年來並無拖欠紀錄，故不認為任何應收貿易賬項(包括逾期款項)將出現減值，且管理層認為可以全數收回。

21. 現金及現金等價物以及其他現金流量資料 (百萬港元)**(a) 銀行存款及現金**

	2017	2016
帶利息銀行存款	1,658	1,902
銀行存款及現金	264	185
銀行存款及現金總額	1,922	2,087
減：存款期為3個月或以上的銀行存款	(255)	(130)
銀行透支	(7)	(2)
於綜合現金流量表的現金及現金等價物	1,660	1,955

於報告期間結束時的銀行存款及現金包括海外附屬公司持有的218百萬港元(2016年：314百萬港元)，金額須受監管及外匯限制所規限。

21. 現金及現金等價物以及其他現金流量資料 (百萬港元)續

(b) 融資項目所產生的負債對賬

	帶利息 貸款	衍生金融 工具	應付利息	總計
於2017年1月1日	6,998	16	7	7,021
循環貸款淨增加	235	–	–	235
匯兌差額	194	–	1	195
融資費用	16	–	93	109
資本化貸款成本(附註5)	–	–	48	48
公允價值的有效部分變動(附註8)	–	10	–	10
由權益轉撥至損益表(附註8)	–	(22)	–	(22)
支付利息及其他融資費用	–	–	(140)	(140)
於2017年12月31日	7,443	4	9	7,456

22. 應付貿易賬項及其他應付款項 (百萬港元)

	2017	2016
應付貿易賬項	140	148
應付利息	9	7
應付物業、廠房及設備款項	172	145
租客按金	360	381
賓客按金和禮券	155	157
高爾夫球會籍按金	89	76
其他應付款項	729	674
按攤銷成本計量的金融負債	1,654	1,588
減：應付貿易賬項及其他應付款項的非流動部分	(230)	(229)
應付貿易賬項及其他應付款項的流動部分	1,424	1,359

於2017年12月31日，本集團預期於超過一年後清償或確認作收入的應付貿易賬項及其他應付款項為321百萬港元(2016年：310百萬港元)。預期其他應付貿易賬項及其他應付款項均會於一年內清償或確認作收入或於接獲通知時償還。

董事認為所有應付貿易賬項及其他應付款項賬面值與其公允價值相若。

應付貿易賬項的賬齡分析如下：

	2017	2016
少於3個月	130	144
3至6個月	4	2
超過6個月	6	2
	140	148

財務報告附註

23. 帶利息貸款(百萬港元)

	2017	2016
可動用信貸總額：		
定期貸款及循環貸款	9,310	9,116
未承諾貸款額(包括銀行透支)	429	323
	9,739	9,439
於12月31日已動用金額：		
定期貸款及循環貸款	7,466	7,047
未承諾貸款額(包括銀行透支)	12	2
	7,478	7,049
減：未攤銷融資費用	(35)	(51)
	7,443	6,998
代表：		
須於一年內償還的長期銀行貸款	3,379	–
須於接獲通知時償還的短期銀行貸款及銀行透支	12	2
	3,391	2
長期銀行貸款的還款期如下：		
1至2年	488	3,291
2至5年	3,599	2,423
5年以上	–	1,333
	4,087	7,047
減：未攤銷融資費用	(35)	(51)
長期銀行貸款的非流動部分	4,052	6,996
帶利息貸款總額	7,443	6,998

所有帶利息貸款均為無抵押。預期長期銀行貸款的非流動部分不會於一年內清償，而該等貸款的流動部分於2018年到期。本集團擬於該等貸款到期時再融資。

於2018年3月6日，本公司透過旗下一間全資附屬公司向5間金融機構合共獲取650百萬英鎊(6,800百萬港元)的5年期信貸額。該貸款為無抵押且按照倫敦銀行同業拆息率加固定息差計息。該貸款將分期提取，以按工程進度支付倫敦半島酒店項目的建築費用。

本集團所有銀行信貸均帶有與本集團若干財務狀況表數據比率有關的條款，此為金融機構借貸安排的慣例。若本集團違反該等條款，已動用的貸款將須於接獲通知時繳還。本集團定期監察其遵守該等條款的情況。本集團流動資金風險管理的詳情載於附註27(c)。於2017年及2016年12月31日，本集團均無違反該等已動用貸款的相關條款。

24. 股本

	2017		2016	
	股份數目 (百萬股)	百萬港元	股份數目 (百萬股)	百萬港元
已發行及繳足的普通股：				
於1月1日	1,567	5,005	1,543	4,808
根據以股代息計劃發行的股份(附註)	22	219	24	197
於12月31日	1,589	5,224	1,567	5,005

根據公司條例第135條，本公司的普通股並無股份面值。

2017年發行的所有普通股在各方面均與已發行股份享有同等權益。所有股東均有權收取不時宣派的股息，並可於本公司大會享有一股一票的投票權。所有普通股對本公司剩餘資產擁有同等權利。

附註

2017年內，本公司根據以股代息計劃發行及配發的已繳足新股如下：

	股份數目 (百萬股)	代息股份價格 港元	增加股本 百萬港元
2016年末期以股代息	18	9.180	165
2017年中期以股代息	4	13.060	54
	22		219

財務報告附註

25. 儲備 (百萬港元)

本集團綜合權益各項目的期初及期終結餘對賬載於綜合權益變動表。本公司於年初及年終個別權益項目的變動詳情載於下文：

(a) 公司

	資本儲備	保留盈利	總計
於2016年1月1日	4,975	3,048	8,023
本年度盈利	–	469	469
其他全面收入	–	–	–
本年度全面收入總額	–	469	469
批准屬於上一年度的股息	–	(231)	(231)
批准屬於本年度的股息	–	(62)	(62)
於2016年12月31日	4,975	3,224	8,199
於2017年1月1日	4,975	3,224	8,199
本年度盈利	–	605	605
其他全面收入	–	–	–
本年度全面收入總額	–	605	605
批准屬於上一年度的股息	–	(235)	(235)
批准屬於本年度的股息	–	(63)	(63)
於2017年12月31日	4,975	3,531	8,506

(b) 儲備性質及用途**資本儲備**

本公司的資本儲備指1991年企業重組導致就集團內公司物業轉讓所確認的盈利。

對沖儲備

對沖儲備包括根據附註33(d)所載現金流量對沖所採納會計政策，於確認所對沖現金流量前用於現金流量對沖的對沖工具公允價值累計淨變動的有效部分。

匯兌及其他儲備

匯兌儲備包括換算海外業務財務報告時產生的所有外匯差額。該儲備乃根據附註33(s)所載會計政策處理。其他儲備主要包括為重新計量既定收益退休金承擔淨額確認的其他全面收入以及就持作自用土地和建築物轉撥至投資物業的重估盈餘，有關會計政策分別載於附註33(o)及33(f)。

(c) 儲備分配

於2017年12月31日，根據新香港公司條例第6部的規定計算，可分配予本公司權益股東的儲備總額為3,531百萬港元(2016年：3,224百萬港元)。於報告期間結束後，董事擬宣派每股16港仙(2016年：每股15港仙)的末期股息，合共255百萬港元(2016年：235百萬港元)。該股息於報告期間結束時尚未確認為負債。

25. 儲備 (百萬港元)續

(d) 資本管理

本集團高瞻遠矚，並以長遠角度為業務規劃資本用途。本集團管理資本的主要目的是確保本集團能按持續經營基準經營，確保以相對風險而言合理的成本融資以及為股東提供適當回報。在此過程中，本集團考慮資本成本及資本使用效率，力求在股東權益與外部債務之間取得適當平衡。

本集團定期檢討其資本架構，並積極監察即期及預期流動資金要求，確保能償付其負債及承擔。本集團採取主動方法預測未來資金需求，倘需要資金，會評估市況以確定最佳融資方式。

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

本集團根據資本與負債比率監察資本架構。有關比率按淨借貸佔淨借貸與本公司股東應佔權益總和的百分比計算，而淨借貸乃指帶利息借貸減銀行存款及現金。本集團應佔非合併公司(如聯營公司及合資公司)的淨借貸及權益(如有)亦會計算在內。於2017年及2016年12月31日，未計非合併公司前及已計算非合併公司後的資本與負債比率計算如下：

	2017	2016
帶利息借貸	7,443	6,998
減：銀行存款及現金	(1,922)	(2,087)
財務狀況表中的淨借貸	5,521	4,911
應佔非合併公司的淨借貸	1,239	1,466
經調整非合併公司的淨借貸	6,760	6,377
財務狀況表中本公司股東應佔的權益	38,175	36,359
財務狀況表中的權益加上淨借貸	43,696	41,270
權益加非合併公司調整的淨借貸	44,935	42,736
根據財務報告計算的資本與負債比率	13%	12%
就非合併公司調整的資本與負債比率	15%	15%

於2017年，本集團繼續遵循長期財政管理指引經營業務。經營及投資決策均參考本集團的長期現金流量預測作出，以確保遵循指引。

本集團受根據其借貸及其他債項而由帶利息借貸的貸方簽立的條款以及本公司股東應佔權益的數額所規限。截至2017年及2016年12月31日止年度，本集團已遵守有關貸款條款對資本的要求。除上文所述者外，本公司或其任何附屬公司並無受外部施加的資本規定所規限。

財務報告附註

26. 僱員退休福利 (百萬港元)

(a) 既定收益退休金承擔

本集團設有多個既定收益退休金計劃，該等計劃涉及本公司的美國附屬公司Quail Lodge, Inc. (QLI)以及本公司的菲律賓附屬公司Manila Peninsula Hotel, Inc. (MPHI) 550名僱員(2016年：587名僱員)。該等計劃由獨立受託人管理，而有關資產(如有)均與本集團的資產分開持有。

QLI 與若干僱員訂有退休補償金協議，其中包括於僱員退休後，QLI 將會在其有生之年向其支付相當於受僱最後3年平均薪金的30%作為僱員退休金。

QLI 並無就上述退休補償金安排注入資金，就其承擔而產生的負債已根據獨立精算估值於每個年度結算日全數在財務報告中確認，而該獨立精算估值由身為美國精算師學會成員的Bartel Associates, LLC 旗下的合資格僱員採用預計單位計入法於2017年12月31日編製。

另外，MPHI為所有僱員設立一項非供款制既定收益退休金計劃。該計劃由獨立信託人管理，而有關資產亦與MPHI的資產分開持有。

上述計劃的資金來自MPHI根據獨立精算師按年度精算估值提出的建議而作出的供款。計劃的最新獨立精算估值由身為Actuarial Society of the Philippines 成員的Actuarial Advisers, Inc.旗下的合資格僱員採用預計單位計入法於2017年12月31日編製。精算估值顯示MPHI 根據既定收益退休金計劃須承擔的金額中有77%(2016年：81%)已包括在由信託人所持計劃資產中，而餘下未注資承擔的現值已於2017年12月31日作出全數撥備。

於本集團財務狀況表中確認的數額如下：

	2017	2016
全部或部分已注資承擔的現值	45	46
計劃資產公允價值	(28)	(30)
	17	16

上述負債有部分預期於超過一年以後清償。然而，由於未來供款會受未來提供的服務、精算假設及市況未來變動所影響，故不適用將該等數額與須於未來12個月繳付的數額分開列示。本集團預期於2018年就既定收益退休金計劃支付的供款額為4百萬港元(2017年：5百萬港元)。

26. 僱員退休福利 (百萬港元)續

(a) 既定收益退休金承擔^續

計劃資產包括以下項目：

	2017	2016
債權工具	20	23
投資基金	3	6
股份及其他投資	5	1
	28	30

本集團的資產負債配對目標，是在退休福利供款到期時，將退休福利承擔與計劃資產的到期日配對。

既定收益承擔現值的變動：

	2017	2016
於1月1日	46	47
匯兌調整	1	(2)
計劃支付的福利	(7)	(4)
本期服務成本	3	4
利息成本	2	2
精算收益	-	(1)
於12月31日	45	46

計劃資產的變動：

	2017	2016
於1月1日	30	31
匯兌調整	1	(2)
本集團對計劃作出的供款	4	4
計劃支付的福利	(7)	(4)
利息收入	1	2
計劃資產收益(不包括利息收入)	(1)	(1)
於12月31日	28	30

財務報告附註

26. 僱員退休福利 (百萬港元) 續

(a) 既定收益退休金承擔^續

於綜合損益表及綜合全面收益表「員工薪酬及相關費用」中確認的數額如下：

	2017	2016
綜合損益表		
本期服務成本	3	4
利息成本	2	2
利息收入	(1)	(2)
	4	4
綜合全面收益表		
以下精算收益：		
重新計量計劃資產	(1)	1
重新計量既定收益承擔	-	(1)
	(1)	-

於2017年12月31日的主要精算假設如下：

	2017	2016
折現率	2.5%至6.5%	2.25%至6.5%
未來薪酬增加	4%	4%

以下分析說明重大精算假設的變動令2017年12月31日既定收益承擔增加／(減少)的幅度：

	既定收益承擔	
	增加	減少
折現率(變動0.5%)	(1)	1
未來薪酬增加(變動1%)	1	(1)

上述敏感度分析乃基於各項精算假設的變動並無關連，因此並無計及各項精算假設之間的關連。

26. 僱員退休福利 (百萬港元)續

(b) 既定供款退休金計劃

本集團為大部分於香港工作1,554名(2016年：1,558名)僱員設立既定供款退休金計劃。該既定供款退休金計劃正式成立為獨立信託基金，其中信託基金的資產是由獨立受託人所持有，並與本集團的賬分開。該計劃已根據香港職業退休計劃條例註冊及已按照強制性公積金計劃(豁免)規例獲得豁免。受本計劃保障的僱員毋須作出供款，而由僱主作出的供款全數即時歸屬於僱員。本年度就僱員有關收入計算的平均供款比重為13%(2016年：13%)。

此外，本集團根據強制性公積金計劃條例，為另一批不受上述既定供款退休金計劃保障，為數210名(2016年：457名)根據香港僱傭條例的司法管轄權僱用之香港僱員參與由獨立管理服務公司運作的強制性公積金計劃(強積金計劃)。強積金計劃是獨立受託人管理的既定供款退休金計劃。供款固定為僱員有關收入的5%，而其中每月的最高有關收入為每名僱員30,000港元，僱主及僱員均須供款，且供款即時歸屬於僱員。

本集團亦同時為2,219名(2016年：2,211名)受僱於其他亞洲地區國家及美國的海外附屬公司僱員，根據當地適用的勞工法例，提供數個既定供款退休金計劃，包括聯合養老基金計劃供款。

本集團就上述全部既定供款退休金計劃作出的總供款為116百萬港元(2016年：110百萬港元)，並錄入本年度的損益表內。

27. 財務風險管理及公允價值

本集團於日常業務過程中涉及外匯風險、利率風險、流通風險及信貸風險。本集團涉及的該等風險以及本集團用以控制有關風險的若干技術及衍生金融工具如下文所述。

(a) 外匯風險

本集團管理外匯風險措施重點在匯率嚴重波動的情況下，保護其淨資產及盈利能力。本公司以港元呈報業績。由於港元與美元的聯繫匯率，故本集團並無對沖美元風險，並旨在維持以港元及／或美元呈列的價值。

以有關業務功能貨幣以外的貨幣為單位的買賣交易(產生應收賬項、應付賬項及現金結餘)可能產生外匯風險。產生該風險的貨幣主要為美元、歐元、英鎊、人民幣、日圓、泰銖及菲律賓披索。

預期交易

倘本集團認為已承諾進行的未來交易及成數很高的預期交易將有重大外匯風險，則通常會對沖大部分估計外匯交易風險。本集團主要利用遠期外匯合約對沖該等外匯風險，並將該等合約列為現金流量對沖。

財務報告附註

27. 財務風險管理及公允價值

(a) 外匯風險

已確認資產與負債

本集團擁有以有關業務功能貨幣以外的貨幣為單位的外幣貨幣資產與負債。若結算或兌換該等外幣貨幣項目所採用的匯率，異於外幣貨幣項目所對應交易當日的匯率，則產生的匯兌差額於損益表中確認。

本集團通常會對沖大部分因重大外幣貨幣資產與負債(包括外幣借貸)而產生的外匯風險。本集團主要使用交叉貨幣掉期、外匯掉期或遠期外匯合約對沖該等外匯風險，並視乎未來外幣現金流量屬固定與否，將該等衍生金融工具分類為現金流量對沖或按公允價值於損益表確認項目。

該等現金流量對沖或按公允價值於損益表確認的衍生金融工具的公允價值變動分別於對沖儲備或損益表中確認入賬。

所有本集團的借貸均以有關業務的功能貨幣為單位。因此，預期本集團的借貸將不會涉及任何重大貨幣風險。

海外附屬公司的淨投資

於2017年及2016年12月31日，本集團並無對沖任何海外附屬公司的淨投資。

面對外匯風險

下表詳述本集團於結算日面對由以有關實體功能貨幣以外的貨幣為單位的已確認資產或負債產生的貨幣風險。有關金額以原始貨幣呈列。因將海外業務的財務報告換算為本集團的呈列貨幣而產生的差額，以及因公司間結餘以外幣計值及認為性質屬於附屬公司、合資公司及聯營公司的投資所產生的風險均不包括在內。

(百萬元)	2017			2016			
	美元	歐元	菲律賓披索	美元	歐元	英鎊	菲律賓披索
應收貿易賬項及其他應收款項	28	2	-	27	2	-	-
銀行存款及現金	43	-	5	44	1	19	5
應付貿易賬項及其他應付款項	(41)	-	-	(18)	-	-	-
已確認資產與負債產生的風險淨額	30	2	5	53	3	19	5

根據於2017年12月31日進行的敏感度分析估計，在所有其他變量不變的情況下，功能貨幣以外的貨幣計值的金融工具的匯率上升/下跌10%不會對本集團的除稅後盈利及其他權益部分構成重大影響。

27. 財務風險管理及公允價值^續

(b) 利率風險

本集團的利率風險主要來自借貸。借貸的浮動利率均根據市場利率變化定期重設，因此令本集團面對現金流量利率風險。由於借貸成本受利率的市場波動所影響，本集團採納了政策，主要透過利率掉期或其他衍生金融工具，將40%至70%的借貸利率固定，以對沖該等風險，而長遠目標為50%。

於2017年12月31日，本集團有分類為現金流量對沖的利率掉期名義合約金額總額1,719百萬港元(2016年：1,649百萬港元)，於3年(2016年：2年)後到期。該等用作對沖現金流量的掉期的公允價值變動於對沖儲備中確認入賬。本集團於2017年12月31日透過掉期鎖定以下固定利率：

	2017年 12月31日	2016年 12月31日
港元	1.5%至1.6%	1.5%至1.6%
日圓	0.1%	2.1%
歐元	1.2%	1.2%

於2017年12月31日，由本集團訂立的所有利率掉期的公允淨值如下(百萬港元)：

	2017	2016
現金流量對沖(附註17)	(4)	(15)
按公允價值於損益表確認(附註17)	-	(1)
	(4)	(16)

下表載列經考慮指定為現金流量對沖工具的利率掉期的影響後，本集團於報告期間結束時的借貸詳情。

	2017		2016	
	實際利率	百萬港元	實際利率	百萬港元
固定利率借貸：				
銀行貸款	2.0%	4,844	2.2%	4,712
浮動利率借貸：				
銀行貸款	2.3%	2,599	2.1%	2,286
帶利息貸款總額		7,443		6,998
固定利率借貸佔借貸總額的百分比		65%		67%

財務報告附註

27. 財務風險管理及公允價值

(b) 利率風險

另一方面，於2017年及2016年12月31日，本集團擁有短期銀行存款。由於該等存款乃用作短期流動資金用途，因此本集團無意長期將利率鎖定。此外，本集團授予一間合資公司的帶利息貸款亦受利率風險的影響。經考慮指定為現金流量對沖工具的利率掉期後，有關銀行存款及貸款於報告期間結束時的利率情況總結如下：

	2017		2016	
	實際利率	百萬港元	實際利率	百萬港元
固定利率工具：				
應收一間合資公司款項	3.3%	60	3.3%	111
浮動利率工具：				
銀行存款	1.2%	1,658	1.1%	1,902
帶利息金融資產總額		1,718		2,013

敏感度分析

假設所有其他變量保持不變，下表顯示因應本集團於報告期間結束時利率可能出現的合理變動，對本集團除稅後盈利(及保留盈利)及綜合權益的其他部分造成的概約變動。於2017年及2016年12月31日，影響為有關浮動利率金融工具的利息收入及支出的變動，以及衍生金融工具公允價值變動造成的損益。

	2017			2016		
	各項增加/(減少)			各項增加/(減少)		
	利率 (基點)	除稅後盈利 及保留盈利 (百萬港元)	權益的 其他部分 (百萬港元)	利率 (基點)	除稅後盈利 及保留盈利 (百萬港元)	權益的 其他部分 (百萬港元)
人民幣	100	1	-	100	2	-
	(100)	(1)	-	(100)	(2)	-
泰銖	100	(3)	-	100	(3)	-
	(100)	3	-	(100)	3	-
日圓	50	(1)	4	50	(1)	1
	(50)	1	-	(50)	1	(1)
菲律賓披索	200	-	-	200	-	-
	(200)	-	-	(200)	-	-
港元	100	(2)	8	100	(2)	15
	(100)	2	(8)	(100)	2	(16)
美元	100	1	-	100	1	-
	(100)	(1)	-	(100)	(1)	-
歐元	100	(1)	2	100	(1)	5
	(100)	1	(2)	(100)	1	(5)
英鎊	100	(2)	-	100	2	-
	(100)	2	-	(100)	(2)	-

27. 財務風險管理及公允價值^續

(b) 利率風險^續

敏感度分析^續

上表敏感度分析，乃假設在利率變動已於報告期間結束時發生，並已應用於重新計量本集團持有的金融工具，令本集團於報告期間結束時面對公允價值利率風險的情況下，本集團除稅後盈利(及保留盈利)及綜合權益的其他部分所產生的即時變動。就本集團於報告期間結束時持有的浮動利率非衍生金融工具的現金流量利率風險(包括銀行借款及存款)，對本集團除稅後盈利(及保留盈利)及綜合權益的其他部分造成的影響，以利率變動對利息支出或收入的年度化影響作出估計。分析所用基準與2016年相同。

(c) 流通風險

借貸及現金管理(包括作短期投資的剩餘現金)均集中統一安排以應付預計現金需求。本集團的政策為定期監察即期及預期流動資金要求，確保符合貸款契約的規定，以保證維持足夠的現金儲備及從主要金融機構取得充足的承諾信貸額，以履行短期及長期責任與承擔所需。本集團將適時開始就於2018年到期的銀行貸款進行再融資。基於本集團過往能夠獲得外部融資且與金融機構保持良好業務往來關係，本集團預期可獲得充裕資金來源以提供資金及管理其流動資金狀況。

於2017年12月31日，可獲得的總信貸額為9,739百萬港元(2016年：9,439百萬港元)，其中7,478百萬港元(2016年：7,049百萬港元)已被提取。尚未提取承諾信貸中的循環信貸及定期信貸合計為1,844百萬港元(2016年：2,069百萬港元)。

下表詳列於報告期間結束時本集團的非衍生金融負債及衍生金融負債的剩餘合約到期日，乃根據合約未貼現現金流量(包括以合約利率計算的利息付款，或若為浮動利率，則以報告期間結束當時的利率計算)以及本集團須作出支付的最早日期呈列：

	2017						2016					
	合約未貼現現金流出/(流入)											
	財務狀況表		1年內或				財務狀況表		1年內或			
	賬面值	總額	按接獲通	超過1年但	超過2年但	超過5年	賬面值	總額	按接獲通	超過1年但	超過2年但	超過5年
(百萬港元)		知時	少於2年	少於5年				知時	少於2年	少於5年		
應付貿易賬項	140	140	140	-	-	-	148	148	148	-	-	-
應付利息	9	9	9	-	-	-	7	7	7	-	-	-
應付物業、廠房及設備的款項	172	172	172	-	-	-	145	145	145	-	-	-
租客按金	360	360	236	43	75	6	381	381	161	133	81	6
賓客按金及禮券	155	155	155	-	-	-	157	157	157	-	-	-
高爾夫球會籍按金	89	89	-	-	-	89	76	76	-	-	-	76
其他應付款項	729	729	729	-	-	-	674	674	674	-	-	-
帶利息貸款	7,443	7,748	3,512	551	3,685	-	6,998	7,405	119	3,396	2,548	1,342
利率掉期(已清償淨額)	4	6	6	-	-	-	16	30	20	10	-	-
本年度稅項	41	41	41	-	-	-	26	26	26	-	-	-
	9,142	9,449	5,000	594	3,760	95	8,628	9,049	1,457	3,539	2,629	1,424

財務報告附註

27. 財務風險管理及公允價值

(d) 信貸風險

本集團的信貸風險主要由銀行存款、應收貿易賬項及其他應收款項以及衍生金融工具而產生，並受持續監察。

為盡量減低銀行存款及衍生金融工具的信貸風險，本集團與具有良好信貸評級的金融機構交易，並根據集團指引分散其於不同金融機構的風險。所有銀行存款須受單一交易對手風險限制及綜合交易對手風險所限。金融機構的信貸評級在整個交易過程中受到密切監控。

於2017年12月31日，於總數1,922百萬港元(2016年：2,087百萬港元)的銀行存款及現金中，1,393百萬港元(2016年：1,625百萬港元)以定期存款存放在信貸評級不低於BBB(由標準普爾評級服務公司(標準普爾)發出)或Baa2(由穆迪投資者服務(穆迪)發出)的金融機構，且並無任何單一交易對手有任何高度集中的風險。

至於衍生金融工具，金融機構的信貸評級並不低於A(標準普爾)或A1(穆迪)。

本集團維持既定信貸政策，以確保信貸只提供予擁有良好信貸紀錄的客戶。對所有重大客戶均會進行信貸評估。該等評估主要針對客戶過往到期時的還款紀錄及現時的還付能力，並考慮客戶的個別資料及有關客戶經營的經濟環境資料。客戶的信貸限額乃基於彼等的信用評級及過往紀錄釐定。應收貿易賬項通常於發單日期計起30日內到期。在本集團經營租約的租金收入方面，一般預先收取租金且租賃按金應足以抵銷潛在的信貸風險。除此之外，本集團因此一般不會向客戶收取抵押品。於2017年12月31日應收貿易賬項的賬齡載於附註20。

本集團的信貸風險主要受各客戶個別特點的影響，而並非客戶經營的行業或國家。因此，由於擁有大量的客戶，本集團對個別客戶並無重大承擔，因此認為並無涉及信貸集中的風險。

財務狀況表中扣除任何減值撥備後各金融資產的賬面值，當中包括衍生金融工具，為本集團涉及之最高信貸風險。本集團並無作出任何其他擔保而使本集團承受任何重大信貸風險。

27. 財務風險管理及公允價值^續

(e) 公允價值

(i) 以公允價值列賬的金融工具

香港財務報告準則第13條：公允價值的計量要求披露於報告期間結束時按持續基準計量的本集團金融工具的公允價值，並將其分類入三個層次的公允價值等級。公允價值計量的層次乃參照估值法所用輸入數據的可觀察性及重要性而定，層次如下：

- ◆ 第一層次計量：只以第一層次輸入數據(即於計量日可識別資產或負債的活躍市場未經調整報價)計量公允價值。
- ◆ 第二層次計量：以第二層次輸入數據(即不符合第一層次要求的可觀察輸入數據)計量公允價值，而非以重大不可觀察輸入數據計量。不可觀察數據指並無市場數據的輸入數據。
- ◆ 第三層次計量：以重大不可觀察輸入數據計量公允價值。

所有以公允價值列賬的衍生金融工具均屬於公允價值層級第二層次。

(ii) 以非公允價值列賬的金融工具的公允價值

於2017年12月31日，金融工具的賬面值與其公允價值並無重大差異。向合資公司的墊款為無抵押、免息及無固定還款期。鑒於以上條款，披露公允價值並無意義。本集團無意出售該等貸款。

(f) 公允價值估計

以下概述用於估計金融工具公允價值的主要方法及假設。

衍生金融工具

遠期外匯合約及外匯掉期的價格乃根據上市市價或將合約遠期價格折算並扣減即期現貨匯率而計算。利率掉期及交叉貨幣利率掉期的公允價值已計及現時利率、外匯利率及現時掉期對手信貸評級，並為本集團就於報告期間結束時終止掉期估計會收取或支付的估計數額。

用貼現現金流量方法時，未來現金流量之估算乃管理人員所作的最佳估計，而貼現率則為於報告期間結束時同類工具的市場相關利率。倘使用其他定價模型，輸入數據乃根據於報告期間結束時的市場相關資料而作出。

財務報告附註

27. 財務風險管理及公允價值_續(f) 公允價值估計_續

本集團使用以下貼現率釐定衍生金融工具的公允價值。

	2017年 12月31日	2016年 12月31日
港元	1.2%至1.4%	0.7%至1.9%
日圓	-0.1%至0%	0%至0.1%
歐元	-0.3%	-0.3%至-0.2%

28. 承擔_(百萬港元)

(a) 於2017年12月31日尚未列入本財務報告內的尚未償還資本承擔如下：

	2017			2016		
	已訂約	已授權 惟未訂約	總計	已訂約	已授權 惟未訂約	總計
現有物業及新項目的資本承擔	1,616	7,363	8,979	849	7,782	8,631
本集團應佔的合資公司及聯營公司資本承擔	525	649	1,174	517	598	1,115
	2,141	8,012	10,153	1,366	8,380	9,746

本集團的資本承擔包括倫敦半島酒店及仰光半島酒店項目產生的發展成本以及由山頂纜車進行的重要升級項目的資本開支。

此外，本集團於土耳其伊斯坦堡Salipazarı Port一項建議共同發展的豪華酒店物業項目中擁有50%權益。本集團應佔該項目的發展成本計入對合資公司的應佔資本承擔份額內。

28. 承擔 (百萬港元)續

(b) 於2017年12月31日，根據本集團土地及物業不可解除的經營租約，其未來最低的租金總額如下：

	應收		應付	
	2017	2016	2017	2016
1年內	(866)	(939)	150	142
1年後但5年內	(1,086)	(1,004)	522	471
5年後	(812)	(920)	13,349	12,699
	(2,764)	(2,863)	14,021	13,312

本集團5年後不可解除的經營租約的未來最低租金主要與其於東京及紐約的酒店(餘下租期分別為68年及61年)的未貼現租賃負債以及就其於倫敦的發展項目而須於2022年1月開始支付的140年未貼現固定租金相關。

此外，本集團亦為多項經營租約物業的承租人。該等租約的初步一般為期2至4年，並可於租約屆滿時重新商議所有條款後選擇重續。該等租約不包括不定額租金。

29. 或然負債 (百萬港元)

董事認為於2017年及2016年12月31日本集團概無重大或然負債。

30. 重大關聯人士交易

除董事薪酬及附註15披露的就墊付予聯營公司的貸款外，以下為重大關聯人士交易：

(a) 本公司全資附屬公司香港上海大酒店管理服務有限公司(HMS)與嘉道理置業有限公司(嘉道理置業)訂定兩份租約，從2016年4月1日起計，為期3年，以市值租金每月1,775,000港元，另加每月231,702港元的雜費，租用香港中環雪廠街2號聖佐治大廈4樓、7樓及8樓。嘉道理置業乃該物業註冊擁有人的代理人，並由本公司其中一名主要股東所控制。從2017年1月1日起計，聖佐治大廈4樓、7樓及8樓每月的雜費更改為241,776港元。

於2017年產生的租金及雜費為24百萬港元(2016年：23百萬港元)。該等租約屬上市規則界定的持續關連交易。本公司已遵守有關上市規則規管的持續關連交易的披露要求。有關該等持續關連交易的詳情已於董事局報告披露。

財務報告附註

30. 重大關聯人士交易^續

- (b) 本公司全資附屬公司Peninsula International Investment Holdings Limited (PIIHL)向本集團擁有50%權益並於中華人民共和國註冊成立的外商擁有企業上海外灘半島酒店有限公司(PSW)的控股公司授予無抵押及免息股東貸款合共66.85百萬美元(521百萬港元)(2016年：66.85百萬美元(521百萬港元))。PSW負責經營上海半島酒店綜合項目。於2017年12月31日，為數58.75百萬美元(458百萬港元)(2016年：58.75百萬美元(458百萬港元))的股東貸款已繳作PSW的資本。

此外，根據王府飯店有限公司(王府飯店，為在中華人民共和國成立的中外合營合資企業，持有王府半島酒店100%權益)、PSW與一間國際銀行的中國分行(代理銀行)所訂立日期為2011年12月12日的三方信託貸款協議，王府飯店透過代理銀行向PSW轉貸信託貸款合計150百萬人民幣。於2017年12月31日，信託貸款的結餘為50百萬人民幣(60百萬港元)(2016年：100百萬人民幣(111百萬港元))。信託貸款的其餘結餘乃按年利率3.3%計息並應於2018年6月14日償還。該利率乃參考中國人民銀行於提取當日公布的存款利率加上息差200個基點釐定。

- (c) 於2017年9月29日，本公司旗下5間全資附屬公司訂立買賣協議，以向PSW購買5間公寓單位，經參照上海近期豪華住宅市場交易協商總代價為359百萬人民幣(423百萬港元)。該交易已於2017年12月完成，本集團擬長期持有該等公寓作投資物業。
- (d) 自2002年起本集團間接持有其泰國附屬公司的控股公司的75%的權益，泰國附屬公司則持有曼谷半島酒店及泰國鄉村俱樂部100%的權益。年內，泰國夥伴行使選擇權購回泰國控股公司25%的經濟權益。有關該項交易的詳情披露於附註13。
- (e) PIIHL(見上文(b)項)與Yoma Strategic Investments Limited、First Myanmar Investment Co., Limited(統稱「祐瑪」)於2014年1月28日訂立了一份有條件的協議，據此，本集團收購位於仰光的緬甸鐵路公司前總部一個建議酒店發展項目的70%多數權益。

於2017年2月16日，所有先決條件均已達成，且由於祐瑪成為擁有Peninsula Yangon Limited (PYL) 30%權益的股東，而PYL為本集團擁有其70%權益的附屬公司，因而祐瑪被視為本集團的關聯人士。

截至2017年12月31日祐瑪向PYL注入的資本和現金總數為16百萬美元(125百萬港元)。

31. 毋須調整報告期間結束後事項

於報告期間結束後，董事擬派末期股息，詳情於附註10披露。

32. 不明朗因素估計的主要來源

附註26(a)及27載有有關既定收益退休金供款及金融工具的假設及其風險因素的資料。其他不明朗因素估計的主要來源如下：

(a) 投資物業估值

投資物業按其公開市值計入財務狀況表，而公開市值每半年由獨立合資格估值師經考慮可能修訂租金的淨收入而進行評估。進行物業估值時所採納的假設是以報告期間結束當時的市況為基準，並參考當時市場售價及適當的資本化比率而作出。

(b) 物業、廠房及設備估計可使用年期

本集團根據物業、廠房及設備預期可供使用的期間估計資產的可使用年期。本集團每年均會根據不同因素(包括資產使用情況、內部技術評估、科技發展、環境轉變及基於相關行業基準所定資產的預期用途)檢討其估計可使用年期。倘上述因素出現任何變化而使有關估計有所改變，則可能對未來營運業績產生重大影響。扣減物業、廠房及設備的估計可使用年期將會增加折舊開支及減少非流動資產。

(c) 資產減值

本集團按照附註33(i)所述會計政策，衡量資產有否減值。本集團認為識別減值跡象及衡量減值的重要因素如下：

- ◆ 與預期過往或估計未來經營業績對比，表現嚴重不如理想；
- ◆ 行業或經濟發展嚴重倒退。

(d) 遞延稅項資產

本集團於各報告期間結束時審閱遞延稅項賬面值，在無足夠應課稅收入可動用全部或部分遞延稅項資產的情況下，會扣減遞延稅項資產。然而，本集團無法保證可產生足夠應課稅收入以動用全部或部分遞延稅項資產。

財務報告附註

33. 重要會計政策**(a) 編製財務報告的原則**

截至2017年12月31日止年度的綜合財務報告包括本公司及其附屬公司(統稱本集團)以及本集團於聯營公司及合資公司的權益。

編製財務報告以歷史成本為計量基準，惟以下所述的資產及負債則按以下會計政策以其公允價值列賬：

- i) 投資物業(見附註33(f))；及
- ii) 衍生金融工具(見附註33(d))

持作銷售用途的非流動資產及出售組別，均按賬面值及公允價值減出售成本兩者間的較低者列賬。

編製符合香港財務報告準則的財務報告須要管理人員對影響政策運用及所呈報的資產、負債、收入與支出數額作判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及多項有關情況下相信屬於合理的其他因素，相關結果則為判斷資產及負債賬面值的根據，而該等賬面值難以從其他途徑衡量。實際結果可能有別於該等估計。

估計及相關假設須作持續檢討。若會計估計的調整只影響估計調整的期間，則會計估計的有關修訂只會在估計調整期間確認，而若估計的調整影響該期間及日後期間，則有關修訂在該期間及日後期間確認。

附註32討論了管理人員對應用香港財務報告準則作出可能對財務報告及不明朗因素估計的主要來源有重要影響的判斷。

(b) 附屬公司及非控股股東權益

附屬公司是指本集團控制的公司。當本集團承擔來自參與實體的風險，或有權享有該實體的可變回報，並有能力透過其對該實體的權力影響該等回報時，本集團即控制該實體。於評估本集團是否擁有控制權時，僅考慮本集團及其他方持有的實質權利。

於附屬公司的投資將由控制權開始至控制權終止期間納入綜合財務報告。集團內公司間結餘、交易及現金流以及任何由集團內公司間交易產生的未變現盈利均於編製綜合財務報告時全部抵銷，而集團內公司間交易產生的未變現虧損若無任何減值跡象，則亦與未變現盈利採用相同方法抵銷。

非控股股東權益是指於附屬公司權益中並非由本公司直接或間接應佔之部分，而本集團並無就此與該等權益的持有人協定任何額外條款，從而導致本集團整體須就該等權益負上符合財務負債定義的合約責任。就各業務合併而言，本集團可選擇以公允價值或按於附屬公司的可識別淨資產中應佔份額來計量非控股股東權益。

非控股股東權益在綜合財務狀況表內列入權益，但與本公司股東應佔權益分開列示。非控股股東權益所佔本集團業績在綜合損益表及綜合全面收益表內，以非控股股東權益與本公司股東各佔本年度總損益及全面收入總額的方式列示。

33. 重要會計政策^續

(b) 附屬公司及非控股股東權益^續

本集團於一間附屬公司的權益變動(但無導致失去控制權)列作權益交易，並須對綜合權益中的控股股東及非控股股東權益金額作出調整，以反映有關權益的變動，惟概無對商譽作出任何調整及無確認任何損益。

倘本集團失去一間附屬公司的控制權，將列作出售其於該附屬公司的全部權益，因此產生的收益或虧損於損益中確認。於失去控制權當日於前附屬公司仍保留的任何權益乃按公允價值確認，而該金額將視為一項金融資產初步確認的公允價值，或(如適用)視為於一間聯營公司或合資公司投資的初步確認成本(見附註33(c))。

在本公司財務狀況表所列於附屬公司的投資是按成本減去減值虧損後入賬(見附註33(i))，惟分類為持作出售的投資則除外。

(c) 聯營公司及合資公司

聯營公司是指本集團能夠對其管理(包括參與財務及營運決策)發揮重大影響力，但並非由本集團控制或共同控制之公司。

合資公司為一項合作安排，據此，本集團或本公司及其他方透過合約協定共同擁有一項安排的控制權，並對該安排的淨資產享有權利。

於聯營公司或合資公司的投資是按權益法計入綜合財務報告，並且初步以成本入賬，並按本集團應佔被投資公司於收購當日可識別淨資產之公允價值較投資成本的超出部分(如有)作出調整。此後，該投資應就本集團所佔被投資公司淨資產在收購後的變動及任何與該投資有關的減值虧損作出調整(見附註33(i))。於收購當日任何較成本超出的部分，本集團所佔被投資公司於收購後的稅後業績，以及年內任何減值虧損均在綜合損益表確認，而本集團所佔被投資公司於收購後的稅後其他全面收入項目，則在綜合全面收益表確認。

當本集團對聯營公司或合資公司虧損的承擔額超出本集團於該公司的權益，本集團的權益將會減至零，並且不再確認其他虧損；但如本集團須代表該被投資公司承擔法定或推定責任或代其支付任何款項則除外。就此而言，本集團所佔權益為根據權益法計算的投資賬面值，加本集團於聯營公司或合資公司淨投資實際部分的長期權益。

本集團與其聯營公司及合資公司間交易產生的未變現盈利及虧損將按本集團所佔被投資公司權益的比例予以抵銷，惟若可證明所轉讓資產出現減值，未變現虧損則即時於損益中確認。

當本集團失去對一間聯營公司的重大影響力或對一間合資公司的共同控制權時，將被列作出售該被投資公司的全部權益，所產生的收益或虧損於損益中確認。於失去重大影響力或共同控制權當日，本集團在前被投資公司保留的任何權益乃按公允價值確認，該金額被視為一項金融資產初步確認的公允價值，或(如適用)視為於一項金融資產的初步確認成本。

財務報告附註

33. 重要會計政策^續

(d) 衍生金融工具

衍生金融工具初步以公允價值確認，並於各報告期間結束時重新計量其公允價值。重新計量公允價值的增值或虧損將即時於損益確認，惟衍生工具符合現金流量對沖則除外。

現金流量對沖

當衍生金融工具指定用作對沖已確認資產或負債或極有可能發生的交易或承諾未來交易的外匯風險的現金流量變動，重新計量衍生金融工具的公允價值時，任何收益或虧損的有效部分將於其他全面收入確認，並在對沖儲備內分開累計作權益。相關收益或虧損將於相同期間或對沖交易影響損益的期間由權益重新分類為損益。任何收益或虧損的非有效部分將即時於損益中確認。

當對沖工具到期或被出售、終止或行使，或對沖關係被撤回而對沖的預測交易預期仍會發生時，累計收益或虧損將維持於權益內，直至交易發生為止，並根據上述政策予以確認。倘若所對沖交易預期不會發生，累計之未變現收益或虧損將即時由權益重新分類為損益。

(e) 物業、廠房及設備

酒店及其他持作自用的物業(包括位於分類為根據經營租賃持有的租賃土地之持作自用建築物)、廠房及設備於財務狀況表按成本減累計折舊及減值虧損呈列(見附註33(j))。

自家興建的物業、廠房及設備項目成本包括材料、直接勞工成本、對設備相關拆卸及清除及恢復所屬位置的成本的初步估計，以及生產經常費用及貸款成本的適當部分(見附註33(t))。

折舊按直線法於土地租賃剩餘有效期限或該資產預計餘下可用期限的較短者，自物業、廠房及設備項目的賬面值減其估計剩餘價值(如有)撇銷計算。所採納的可用期限概述如下：

- ◆ 分類為根據融資租賃持有的租賃土地按租賃剩餘有效期限計提折舊
- ◆ 酒店建築物 75至150年
- ◆ 其他建築物 50年
- ◆ 高爾夫球場 100年
- ◆ 外牆裝飾、窗戶、屋頂及玻璃 10至40年
- ◆ 主要廠房及機器 15至25年
- ◆ 傢俱、固定裝置及設備 3至20年
- ◆ 營業設備 3至5年
- ◆ 車輛 5至10年

33. 重要會計政策^續

(e) 物業、廠房及設備^續

由於永久持有的土地並無明確年限，故不計提折舊。

若物業、廠房及設備項目不同部分擁有不同可用期限，該項目成本將合理地分配予各部分，而各部分將分開計提折舊。資產的可用期限及剩餘價值(如有)須每年檢討。發展中物業概無計提折舊。

(f) 投資物業

投資物業為根據租賃權益(見附註33(h))擁有或持有的土地及/或樓宇，以賺取租金收入及/或資本增值，其中包括現時持有但並未擬定未來用途的土地及興建或發展作未來投資之用的物業。

除非投資物業於報告日期仍處於興建或發展階段，且當時未能可靠釐定其公允價值，否則投資物業按公允價值於財務狀況表入賬。投資物業公允價值變動或棄用或出售所產生的任何收益或虧損將確認為損益。投資物業的租金收入將按附註33(r)所述方式入賬。

當本集團根據經營租賃持有物業權益以賺取租金收入及/或資本增值，該權益分類並分開入賬為投資物業。任何該等列作投資物業的物業權益乃按猶如根據融資租賃持有(見附註33(h))的方式入賬，而此權益與其他根據融資租賃持有的投資物業權益應用的會計政策相同。租金按附註33(h)所述方式入賬。

倘本集團自用的物業轉為投資物業，截至用途變更日期，本集團將按附註33(e)所述方式入賬，於用途變更日，該物業之賬面與公允價值的差異將以資產重估儲備變動入賬。在出售重估資產時，該物業於之前估值中所產生之資產重估儲備將以儲備變動方式轉至保留盈利。

(g) 酒店經營權

本集團為持有酒店經營權產生的成本將作資本化，並於財務狀況表按成本減累計攤銷及減值虧損入賬(見附註33(i))。

經營權的攤銷將於相關經營期內以直線法於損益扣除。

(h) 租賃資產

本集團租賃資產分類

本集團根據租賃持有並獲轉讓絕大部分擁有權風險及回報的資產將分類為根據融資租賃持有。沒有轉讓絕大部分擁有權風險及回報至本集團的租賃均分類為經營租賃，惟以下者除外：

- ◆ 根據經營租賃持有而符合投資物業定義的各項物業將列作投資物業分開處理，倘有關物業被列為投資物業，則將按猶如根據融資租賃持有的方式處理(見附註33(f))；及
- ◆ 根據經營租賃持作自用的土地於租賃開始時，其公允價值未能與上蓋樓宇的公允價值分開計量時，則按根據融資租賃持有的方式處理，惟樓宇亦明確以經營租賃持有者除外。就此而言，租賃開始當時為租賃首次獲本集團計入或取代前期租賃之時。

財務報告附註

33. 重要會計政策^續**(h) 租賃資產**^續

經營租賃費用

倘若本集團根據經營租賃擁有持有資產的使用權，以租賃作出的支付將於租期的會計期間按相同數額分期計入損益，惟若有另一種更能反映租賃資產產生利益模式的基準除外。所獲租賃減免在損益中確認為已付淨租金總額一部分。不定額租金將於所產生的會計期間列為損益。

(i) 資產減值**(i) 金融資產減值**

按成本或攤銷成本入賬或被分類為可供出售證券的股票投資(本公司財務狀況表所載的附屬公司的投資除外)以及其他流動及非流動應收款項將於每個報告期間結束時檢討，以釐定有否出現減值的客觀證據。

減值的客觀證據包括本集團得悉的有關下列一項或多項虧損事件的明確數據：

- ◆ 應收款債務人遭遇重大財務困難；
- ◆ 違約，如拖欠或無法如期償還本金或利息；
- ◆ 應收款債務人可能會宣告破產或進行其他財務重組；
- ◆ 科技、市場、經濟或法律環境的重大變化對應收款債務人造成不利影響；及
- ◆ 股本票據投資的公允價值大幅或持續下降至低於其成本值。

若出現任何該等證據，將根據以下方式計算及確認減值虧損：

- ◆ 按權益法入賬的聯營公司及合資公司的投資(見附註33(c))，減值虧損乃根據附註33(i)(ii)將整體投資的可收回數額與其賬面值比較而計算。倘若根據附註33(i)(ii)用於釐定可收回數額的估值出現有利變化，則會撥回減值虧損。
- ◆ 按成本入賬的無報價股本票據的減值虧損，乃根據金融資產賬面值與估計未來現金流量的差額計算，並按同類金融資產的現行市場回報率(若貼現影響屬重大)貼現。以成本列賬的無報價股本票據的減值虧損不得撥回。
- ◆ 按攤銷成本入賬的應收貿易賬項及其他應收流動款項以及其他金融資產的減值虧損，乃根據其資產賬面值與按同類資產的現行市場回報率貼現估計之未來現金流量所得出現值的差額計算。如貼現的影響甚大，則按攤銷成本入賬的應收貿易賬項及其他應收款項的減值虧損，需根據金融資產賬面值與估計未來現金流量按金融資產的原有實際利率(即資產首次確認時計算的實際利率)貼現後的現值之間的差額計算。

若於其後期間減值虧損減少，而有關減少可客觀地與減值虧損確認後發生的事項相關，減值虧損將透過損益撥回。減值虧損的撥回不得導致資產賬面值高於過往年度若無確認減值虧損而應有的賬面值。

33. 重要會計政策^續

(i) 資產減值^續

(ii) 其他資產減值

於各報告期間結束時，將檢討內部及外界資料，以識別是否存在非金融資產可能減值，或之前已確認的減值虧損不再存在或可能已減少的跡象。若任何該等跡象出現，則會估計資產可收回數額。

資產的可收回金額為其公允價值減出售成本及使用價值的較高者。評估使用價值時，估計未來現金流量按稅前貼現率計算現值，該稅前貼現率反映貨幣的時間值及資產特定風險的現時市場評估。若資產或其所屬的現金產生單位賬面值高於其可收回金額時，則減值虧損會確認為損益，惟資產賬面值不得減至低於其個別公允價值減出售成本或使用價值的數額(如可計算)。

倘若資產或其所屬的現金產生單位的可收回金額高於其賬面值，則會將減值虧損撥回至損益。減值虧損的撥回限於資產於過往年度若無確認任何減值虧損而應有的賬面值。

(iii) 中期財務報告及減值

於中期內的就以成本入賬的無報價股本票據確認的減值虧損不會在往後期間撥回。假設在中期相關的財政年度完結時才評估減值，而發現應該不用確認虧損或應確認較少虧損時，亦不會撥回減值虧損。

(j) 存貨

存貨按成本及可變現淨值的較低者入賬。

成本根據加權平均成本法計算，包括所有購買成本、兌換成本及將存貨送達現時位置及達至現時狀況所引致的其他成本。可變現淨值為於一般業務過程的估計售價減估計完成成本及進行出售所需估計成本。任何將存貨撇減至可變現淨值的減少金額及所有存貨虧損均於有關撇減或虧損出現期間確認為支出。

(k) 應收貿易賬項及其他應收款項

應收貿易賬項及其他應收款項首次以公允價值確認，其後按實際利率的攤銷成本扣除呆賬減值撥備入賬(見附註33(i))，惟借予關聯人士的免息及無固定還款期或貼現影響並不重大的貸款除外，則按成本扣除呆賬減值撥備入賬(見附註33(i))。

(l) 帶利息貸款

帶利息貸款首次按公允價值減所佔交易成本確認，其後採用實際利率法，按攤銷成本、連同初步確認金額與於貸款期間確認入損益的贖回價值之間的任何差額，加上任何利息及應付費用入賬。

財務報告附註

33. 重要會計政策^續**(m) 應付貿易賬項及其他應付款項**

應付貿易賬項及其他應付款項首次按公允價值確認。除根據附註33(q)計量的財務擔保負債外，應付貿易賬項及其他應付款項其後按攤銷成本入賬，惟若貼現影響並不重大，則按成本入賬。

(n) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括銀行存款及現金、銀行及其他金融機構活期存款，以及可即時兌換成已知數額現金、價值變動風險並不重大及有效期不超過收購起計3個月的短期高流動性投資。

(o) 僱員福利

短期僱員福利及既定供款退休金計劃的供款

薪金、全年花紅、有薪年假、既定供款退休金計劃的供款及非貨幣福利成本均於僱員提供相關服務的年度內計提。若遞延有關付款或結算及其影響屬重大，該等款項將按現值入賬。

既定收益退休金計劃的承擔

本集團對於各項既定收益退休金計劃的淨供款將分開計算，並以僱員於本期及過往期間提供服務所賺取的未來福利金額進行評估；該福利金將貼現為現值，並扣除任何計劃資產的公允價值，供款由合資格精算師以預計單位計入法計算。倘計算結果對本集團有利時，則確認的資產僅限於可獲得的經濟效益現值，其形式為計劃的日後退還金額或計劃的日後供款減少金額。

既定負債淨額(資產淨值)的服務成本及淨利息支出(收入)於損益確認，並按性質分配至員工薪酬及相關費用。本期服務成本乃按本期僱員服務產生的既定福利供款現值增加計算。倘計劃福利出現變動，或計劃規模縮減，則僱員過往所提供服務的相關福利變動部分或縮減產生的盈虧，於修訂計劃或縮減計劃之時以及於確認相關重組成本或終止福利之時(以較早者為準)，於損益確認為一項支出。期內淨利息支出(收入)乃以用於計量報告期初既定福利供款的貼現率折現既定福利負債淨額(資產淨值)。貼現率為於報告期間結束時有效期與本集團責任的期限相若的高質素企業債券的回報率。

既定福利退休計劃引致的重新計量於其他全面收入確認，並即時於其他儲備反映。重新計量包括精算盈虧、計劃資產收益(不包括計入既定福利計劃負債淨額(資產淨值)的權益淨額的金額)，以及資產上限引致的任何變動(不包括計入既定福利計劃負債淨額(資產淨值)的權益淨額的金額)。

終止福利

終止福利僅於本集團明確承諾終止聘用，或就根據詳細正式(並不會更改)的自願離職計劃而提供福利時予以確認。

33. 重要會計政策^續

(p) 利得稅

本年度利得稅包括本期稅項以及遞延稅項資產及負債變動，並於損益表確認，惟若相關項目於其他全面收入或直接於權益確認時，則稅項的相關金額會分別於其他全面收入或直接於權益確認。

本期稅項為本年度應課稅收入的預期應付稅項，按報告期間結束時有效或基本上有效的稅率以及過往年度應付稅項的任何調整計算。

遞延稅項資產及負債分別由可扣稅及應課稅的暫時差額而產生，即財務申報的資產及負債賬面值與其稅基之間的差額。遞延稅項資產亦由未動用稅項虧損及未動用稅項抵免產生。

除了某些有限的例外情況外，所有遞延稅項負債和所有遞延稅項資產(只限於很可能動用該遞延稅項資產抵扣未來應課稅盈利的的情況)均會予以確認。支持確認由可抵扣暫時差額所產生遞延稅項資產的未來應課稅盈利包括因轉回目前存在的應課稅暫時差額而產生的數額；但這些差額必須與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期在可抵扣暫時差額預計轉回的同一期間或遞延稅項資產所產生的稅項虧損可向後期或向前期結轉的期間內轉回。相同的條件同樣適用於決定未動用之稅項虧損及稅項抵免所產生的應課稅暫時差異是否足以支持確認遞延稅項資產。只有該等差異與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期於該等稅項虧損或稅項抵免動用之期間內轉回，才會被確認。

遞延稅項資產和負債確認的有限例外情況：不可在稅務方面獲得扣減的商譽產生的暫時性差異，其不影響會計或應課稅盈利的資產或負債的初始確認(如屬業務合併的一部分則除外)；以及投資附屬公司的暫時差額(如屬應課稅差額可以由本集團控制轉回的時間，而且在可預見的將來不大可能轉回的差額；或如屬可抵扣差額，則只限於很可能在將來轉回的差額)。

對於根據附註33(f)所列的會計政策以公允價值入賬的投資物業，所確認的遞延稅項金額乃按照假設於報告日期將該等資產以賬面值出售所適用的稅率進行計量，除非該物業為可折舊及以一個商業模式所持有，而此模式的目的為不透過出售形式使用該物業包含的絕大部分經濟利益。對於所有其他情況，已確認的遞延稅項金額是按照變現或清償資產和負債賬面金額的預期方式，按報告期間結束時有效或基本上有效的稅率計算。遞延稅項資產和負債均不貼現計算。

遞延稅項資產的賬面金額均會在每個報告期間結束時評估。如果預期不再可能獲得足夠的應課稅盈利以抵扣相關的稅務利益，該遞延稅項資產的賬面金額便會調低；但是如果日後又可能獲得足夠的應課稅盈利，有關減額便會轉回。

本期稅項結餘及遞延稅項結餘以及相關變動將獨立呈列，且不會互相抵銷。

財務報告附註

33. 重要會計政策^續**(q) 撥備、或然負債及簽發財務擔保**

若將須以經濟利益流出以結算本集團或本公司由於過往事項而產生的法定或推定責任而時間或金額不明確的責任，但相關流出可作出可靠估計時，將就該責任確認撥備。若貨幣時間值屬重大，撥備須按預期結算責任的支出現值入賬。

若毋須流出經濟利益，或相關數額未能作出可靠估計時，該責任將披露為或然負債，惟流出經濟利益的可能性極低者則除外。僅由於一項或多項未來事項發生或不發生而確認是否存在的可能責任亦須披露為或然負債，惟流出經濟利益的可能性極低者則除外。

倘本集團簽發財務擔保而金額龐大，則擔保的公允價值(即交易價格，除非可以其他方式可靠估計公允價值)最初在應付貿易賬項及其他應付款項內確認為遞延收入。最初確認為遞延收入的擔保金額於擔保期內在損益表中攤銷確認為來自簽發財務擔保的收入。

(r) 收益確認

收益乃按已收或應收代價的公允價值計量。若經濟利益可能流入本集團或本公司，而其收益及成本(如適用)能可靠計量，收益將按以下方式於損益表確認：

酒店及高爾夫球場經營

收益按反映提供相關服務的時間、性質及價值的基準確認。

出售貨品及批發

收益將於貨品付運，即當客戶已接納貨品及貨品所有權的相關風險及回報時確認。收益不包括增值稅或其他銷售稅，並須扣除任何貿易折扣。

經營租賃的租金收入

經營租賃應收租金收入將於租賃期間分期以相同數額於損益表確認，或按其他更能反映使用租賃資產所產生利益模式的基準予以確認。獲授租金減免將於損益表確認為應收淨租金總額的一部分。不定額租金將於賺取相關租金的會計期間確認為收入。

利息收入

利息收入按實際利息法確認為收入。

33. 重要會計政策^續

(s) 外幣匯兌

年內進行的外幣交易乃按交易日的匯率換算。以公允價值列賬及以外幣計值的貨幣資產及負債以及非貨幣資產及負債，按報告期間結束時的外幣匯率換算。匯兌收益及虧損於損益表確認。按歷史成本計算並以外幣入賬的非貨幣資產及負債以交易日的匯率換算。

海外業務業績按與交易日外幣匯率相若的匯率換算成港元。財務狀況表項目按報告期間結束時的收市外幣匯率換算成港元。該匯兌差額於其他全面收入確認，並於匯兌儲備的權益中獨立累計。

出售海外業務時，有關海外業務匯兌差額的累計金額將於確認出售所得損益時，由權益重新分類為損益。

(t) 借貸成本

與收購、興建或生產須花費相當長的時間方可作擬定用途或出售的資產直接有關的借貸成本，均資本化為該資產的一部分成本。其他借貸成本均於產生期間列作支出。

借貸成本於購入資產費用開始發生、借貸成本產生及將該資產轉為預計用途或放售之活動已進行中時開始資本化並成為資產一部分。而於將該資產轉為預計用途或放售之活動暫停或終止時，借貸成本資本化亦會暫停或終止。

(u) 關聯人士

(1) 一名人士如符合以下情況，則該名人士或其家庭近親與本集團有關聯：

- i) 對本集團有控制權或共同控制權；
- ii) 對本集團有重大影響力；或
- iii) 為本集團或本集團母公司主要管理層成員。

財務報告附註

33. 重要會計政策^續**(u) 關聯人士**^續

(2) 一間公司如適用以下任何條件，則該公司與本集團有關聯：

- i) 該公司與本集團均為同一集團的成員公司(即母公司、附屬公司及同系附屬公司各方之間互相關聯)。
- ii) 一間公司為另一公司的聯營公司或合資公司(或為另一公司所屬集團的成員公司的聯營公司或合資公司)。
- iii) 兩間公司均為同一第三方的合資公司。
- iv) 一間公司為第三方公司的合資公司而另一公司為該第三方公司的聯營公司。
- v) 該公司為本集團或與本集團有關聯的公司的僱員之退休福利計劃。
- vi) 該公司由第(1)條所述人士控制或共同控制。
- vii) 第(1)(i)條所述公司對該公司有重大影響力或為該公司(或其母公司)的主要管理層成員。
- viii) 該公司或公司所屬集團的任何一間成員公司為本集團或本集團母公司提供主要管理層成員服務。

一名人士的家庭近親為預期在處理該公司交易時可影響該人士或受該人士影響的家庭成員。

(v) 分部報告

經營分部及於財務報告中報告的每個分部項目，均根據定期提供予本集團最高級行政管理人員的財務資料確定。此等財務資料乃用作對本集團各個業務及業務所在地進行分配資源及評估表現用途。

除非分部的經濟特徵相似，且在產品及服務性質、生產過程性質、顧客種類或等級、分銷產品或提供服務所使用的方式，及監管環境性質方面均相似，否則個別重大的經營分部並不為編製財務報告而將其合計。倘個別非重大的經營分部共同具有上述大部分特徵，則可能將其合計。

34. 會計政策變動及披露

香港會計師公會頒布了多項對香港財務報告準則的修訂，並於本集團的本會計期間首次生效。該等修訂對本集團會計政策概無影響。然而，附註21(b)已包括額外披露以滿足香港會計準則第7條的修訂：*現金流量表：披露計劃*的新披露要求，該修訂要求實體作出披露，使財務報告使用者可評估因融資活動而產生的負債變動，包括現金流量產生的變動及非現金變動。

本集團於本會計年度並無應用任何尚未生效的新訂準則或闡釋。

35. 截至2017年12月31日止年度已頒布但尚未生效的修訂、新訂準則及闡釋之潛在影響

截至本財務報告刊發日期，香港會計師公會已頒布多項尚未於截至2017年12月31日止年度生效的修訂以及新訂準則，而本財務報告並無採納該等修訂及新訂準則。該等可能與本集團相關的修訂及新訂準則包括以下各項：

	於以下日期或之後開始的 會計期間生效
香港財務報告準則第9條： <i>金融工具</i>	2018年1月1日
香港財務報告準則第15條： <i>客戶合約收益</i>	2018年1月1日
香港會計準則第40條的修訂： <i>投資物業：轉讓投資物業</i>	2018年1月1日
香港(國際財務報告詮釋委員會)詮釋第22號： <i>外幣交易及預付代價</i>	2018年1月1日
香港財務報告準則第16條： <i>租賃</i>	2019年1月1日
香港(國際財務報告詮釋委員會)詮釋第23號： <i>所得稅處理之不確定性</i>	2019年1月1日

本集團現正評估該等修訂、新訂準則及闡釋於首次應用期間的影響。截至目前，本集團已確定採納香港財務報告準則第16條可能對本公司的綜合財務報表造成重大影響，有關詳情載於下文。

香港財務報告準則第16條：租賃

誠如附註33(h)所披露，本集團現時將租賃分類為融資租賃及經營租賃，並根據租賃的類別對租約進行採用不同入賬方式。

香港財務報告準則第16條訂明，承租人須按與現行融資租賃會計處理方法類似的方式將所有租約入賬。採納香港財務報告準則第16條將主要影響本集團作為承租人對若干酒店物業(現時分類為經營租賃)採用的會計處理方法。預期應用新會計模式將導致資產及負債均有所增加，及影響租約期間於損益表確認開支的時間。誠如附註28(b)所披露，於2017年12月31日，本集團日後於不可撤銷經營租賃項下的最低租賃付款額達14,021百萬港元。一經採納香港財務報告準則第16條，預期大部分日後最低租賃付款將須確認為租賃負債，並附帶相應使用權資產。本集團將須進行更為詳細的分析以釐定於採納香港財務報告準則第16條時經營租賃承擔所產生的新資產及負債的金額。

獨立核證報告

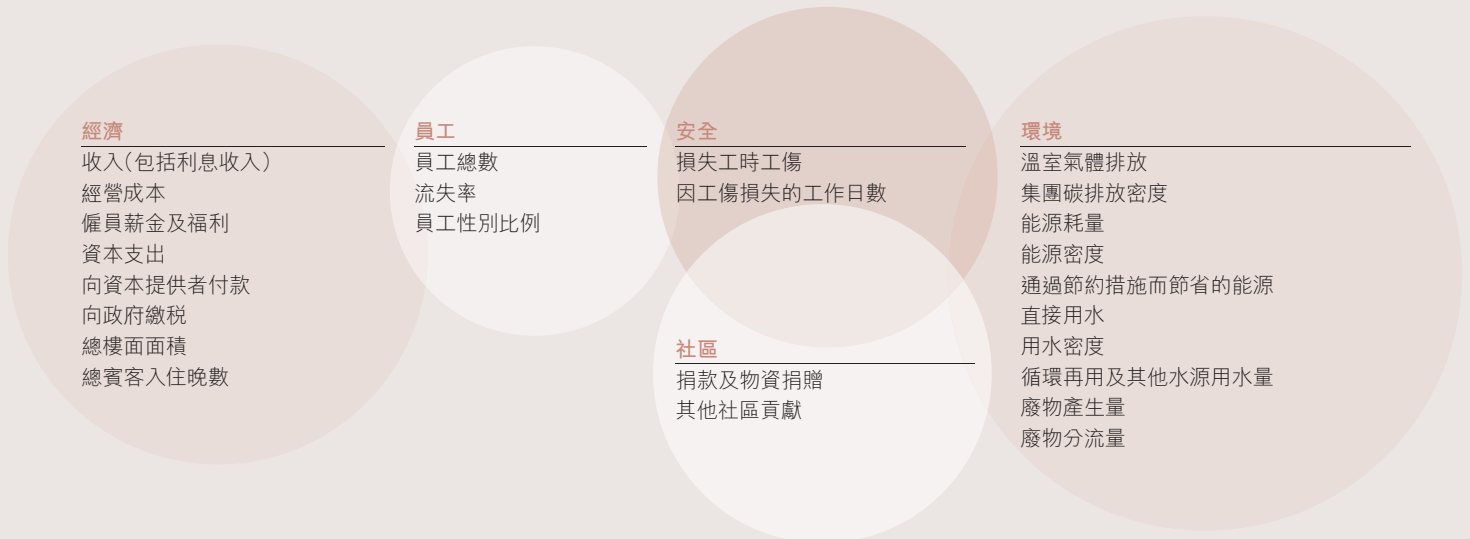
致香港上海大酒店有限公司 董事的獨立核證報告

畢馬威會計師事務所受香港上海大酒店有限公司(簡稱「香港上海大酒店」)委託，對其2017企業責任及可持續發展報告及數據摘要(下文稱為「報告」)內的已識別要素(「已識別要素」)進行有限級別核證。報告是由香港上海大酒店根據相關報告標準編製，該截止年度為2017年12月31日。

報告中的已識別要素

已識別要素如下：

- ◆ 企業責任及可持續發展報告第3至22頁中包含的下列數據及相關重要陳述
- ◆ 年報第236頁以及企業責任及可持續發展報告第25頁上的數據表中包含的下列數據



香港上海大酒店董事的責任

香港上海大酒店董事負責編撰及呈列報告，尤需確保報告在各重大方面均符合報告標準。報告標準是指香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄27《環境、社會及管治報告指引》(「聯交所ESG指引」)。董事責任亦包括設計、實施及維持相關內部監控系統，確保報告內容準確無誤，以使報告不存在由於欺詐或錯誤導致的重大錯誤陳述。

獨立核證者的責任

我們的責任是根據以下對報告內已識別要素執行有限級別核證工作，向香港上海大酒店董事提供核證結論。獨立有限級別核證報告是按照委託條款進行，匯報對象僅限香港上海大酒店。我們的核證工作僅為向香港上海大酒店董事局報告我們在此獨立有限級別核證報告中被委託的事項，除此並無他由。除了香港上海大酒店，我們的核證工作、獨立有限級別核證報告或核證結論，並不向任何人士負責。在有限級別核證中執行的核證程序，其性質及所需時間與合理水平核證不同，而且核證程度亦較淺。因此，透過有限級別核證所得的核證證程會較合理水平核證為低。

工作依據

我們根據國際核證聘用準則(ISAE) 3000「歷史財務資料審計或審閱以外的核證聘用」以及ISAE 3410「溫室氣體排放聲明核證聘用準則」進行核證工作。該等準則要求進行核證的團隊適當具備執行委聘工作所需的相關知識、技術和專業能力。

我們的獨立性及質量控制

本事務所應用質量控制國際準則第1號，並按該準則設有一個全面的質量控制系統，包括有關遵從道德規範、專業標準和適用的法律法規的文件紀錄政策和程序。本事務所已遵守國際會計師職業道德準則理事會發布的「專業會計師道德守則」的要求，並保持獨立性，該守則以誠信廉潔、客觀、專業能力及盡職審慎、保密以及專業操守為基本原則。

核證工作

本事務所對報告中的已識別要素進行的有限級別核證工作包括作出各項查詢，查詢對象主要為負責編製企業責任及可持續發展報告中各項已識別要素的責任人，並包括適當運用分析及其他收集證據程序。相關程序包括：

- ◆ 與香港上海大酒店總部負責收集及審閱已識別要素的管理層及員工進行面談，以理解收集資料的過程；
- ◆ 到現場了解報告內已識別要素收集及審閱時使用的數據收集過程；
- ◆ 檢查和測試用以產生、匯總及匯報已識別要素的系統及過程；
- ◆ 抽樣檢查已識別要素是否符合數據背後的支持理據和計算方法；
- ◆ 分析各營運單位提供的數據，透過與管理層進行面談，調查公司今年數據相比去年主要的改變、期望及目標；
- ◆ 根據聯交所ESG指引中的各項定義，衡量香港上海大酒店用於編製指標的定義是否恰當；
- ◆ 閱讀報告第28至32頁載列之可持續發展報告內容索引，以釐定其是否符合我們對聯交所ESG指引的理解；
- ◆ 閱讀報告所述的資料，以判斷該等資料是否符合我們對香港上海大酒店可持續發展表現的總體認知。

結論

根據有限級別的核證程序及取得的證據，我們沒有發現任何內容導致我們認為在香港上海大酒店截至2017年12月31日年度的2017企業責任及可持續發展報告及數據摘要中所載的上述已識別要素在各重大方面未有根據報告標準編製。



畢馬威會計師事務所

香港中環

遮打道10號

太子大廈8樓

2018年3月16日

可持續發展數據摘要

本章節提供本集團的可持續發展表現的統計資料。為方便業務相關人士理解並使用表現基準評價我們的企業責任表現，我們的報告遵循聯交所ESG指引以及GRI標準。

可持續發展數據摘要⁽¹⁾

			2017	2016	2015	2014	2013	2006-08 之基準
經濟	收入(包括利息收入)	百萬港元	5,804	5,668	5,797	5,903	5,554	–
	經營成本	百萬港元	2,102	2,134	2,142	2,168	2,164	–
	僱員薪金及福利	百萬港元	2,135	2,108	2,063	2,052	1,951	–
	資本支出	百萬港元	1,827	2,479	1,379	354	3,183	–
	向資本提供者付款	百萬港元	224	239	217	211	372	–
	向政府繳稅 ⁽²⁾	百萬港元	442	410	480	458	362	–
	總樓面面積	千平方米	652	651	651	651	588	518
	總賓客入住晚數	千晚	1,240	1,262	1,256	1,277	1,211	1,119
員工	員工總數		7,534	7,985	8,447	8,728	8,216	–
	流失率	%	21.3%	22.0%	22.6%	19.9%	20.3%	–
	員工性別比例	女性員工%	41.9%	42.6%	42.8%	42.3%	41.5%	–
健康及安全	損失工時工傷 ⁽³⁾	每20萬小時的報告工傷事件	7.9	8.3	7.9	7.4	7.2	–
	因工傷損失的工作日數 ⁽³⁾	每20萬小時的報告工傷日數	40.7	45.6	57.0	75.6	77.1	–
環境	溫室氣體排放	千噸二氧化碳當量	102	103	107	116	112	117
	集團碳排放密度	千克二氧化碳當量/平方米	156	158	164	178	190	226
	能源耗量 ⁽⁴⁾	'000千兆焦耳	864	866	892	871	843	858
	能源密度 ⁽⁴⁾	兆焦耳/平方米	1,326	1,329	1,369	1,338	1,434	1,658
	透過節約措施而節省的能源 ⁽⁵⁾	千兆焦耳	13,136	4,522	6,644	6,517	10,383	–
	直接用水	千立方米	1,784	1,776	1,899	1,880	1,846	1,921
	用水密度							
	酒店 ⁽⁶⁾	公升/賓客入住晚數	1,100	1,154	1,168	1,132	1,181	1,373
	商用物業、會所及服務	公升/平方米	1,665	1,638	1,752	1,765	2,012	1,712
	循環再用及其他水源用水量	千立方米	489	613	137	124	126	–
社區	廢物產生量 ⁽⁷⁾	噸	7,605	7,746	7,832	7,778	7,101	–
	廢物分流量 ⁽⁷⁾	噸	3,610	3,270	3,294	3,219	2,772	–
	捐款	千港元	3,250	4,232	6,273	4,197	8,900	–
	物資捐贈 ⁽⁸⁾	千港元	6,370	9,040	7,115	7,196	8,581	–
	其他社區貢獻 ⁽⁹⁾	千港元	2,730	2,125	2,447	2,689	2,077	–

- 註釋：
- (1) 請參閱刊載於企業責任及可持續發展報告第2頁的報告範圍，以了解員工、健康及安全、社區及環境表現統計數據中涵蓋的業務範圍。
 - (2) 包括企業所得稅，物業及房地產稅、薪俸稅及其他公司稅。
 - (3) 工傷數字包括小型急救事件至需要送院的較嚴重事故。2017年並無錄得職業病事件。由於比華利山半島酒店的數據收集方法有變，因此該數據不包括在內。
 - (4) 匯報的總能源耗量和能源密度不包括車用燃油耗量。
 - (5) 自2017年起，節省的能源量是基於線性回歸分析這種新方法來計算。有關增幅是透過節約能源措施及改變日常行為模式而達成。
 - (6) 包括酒店的所有用水量，並非只計算賓客直接用水量。
 - (7) 2017年度集團的廢物分流量為47.5%。隔油池所產生的廢物和建築廢物並不包括在廢物數據內。
 - (8) 物資捐贈的估值是基於我們的產品及服務的市場及門市價格來計算(視乎何者適用而定)。
 - (9) 捐贈予非慈善團體以支持社區項目，如「香港社會發展回顧」，嘉道理家族及其業務的珍貴歷史紀錄收藏於該項目之檔案庫內，大部分見證香港的歷史發展。



詞彙表

詞彙

缺勤比率	該數字反映每年的缺勤情況，按總缺勤日數，包括病假、因工受傷及因工感染職業病而缺勤的日數，除以每年的總工作日數計算
平均房租	有關數字反映每間被佔用客房所收取的平均房租，該數字乃根據以下公式計算： $\frac{\text{客房總收入}}{\text{已出租客房}}$
經調整資產淨值	該數字提供本集團經調整現行市場估值後的資產淨值
後堂	通常指酒店中的員工區域
BREEAM	建築研究組織建築環境評估法 (Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology) 是英國對可持續發展建築的環境評估及認證體系
企業責任	以有系統的方式進行監控及確保其符合有關環境、消費者、僱員、社區及其他業務相關人士的法律、道德規範及國際準則
EarthCheck	國際認可的酒店業可持續發展基準和認證計劃
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	有關數字反映本集團的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利
前堂	賓客／顧客看得見的地方
資本與負債比率	有關數字計算本集團所用債務融資以為其業務提供資金的情況，該數字乃根據以下公式計算： $\frac{\text{淨借貸}}{\text{淨借貸}+\text{股東權益}}$

詞彙

全球報告倡議組織(GRI)	制定全球通用的可持續發展報告準則的非牟利組織GREENGUARD認證國際認可的低揮發性室內應用產品及物料
利息保障倍數	此比率反映本集團應付其融資成本的能力，呈列為其營業盈利倍數。
現金利息保障倍數	該比率反映本集團支付淨利息支出(按其利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利之倍數計算)之能力。
出租率	有關數字反映客房佔用情況，該數字乃根據以下公式計算： $\frac{\text{已出租客房}}{\text{客房數目}} \times 100\%$
PP	百分點
平均可出租客房收入	有關數字反映本集團酒店客房產生收入的能力，該數字乃根據以下公式計算： $\frac{\text{客房總收入}}{\text{客房數目}}$
業務相關人士	受公司活動影響或可影響公司活動的團體或個人
股東應佔基本盈利	有關數字反映經扣除非營業項目及非經常性項目後本集團的營業盈利

股東資料

2018年財務行事曆

2017年全年業績公告	3月16日
年報之寄發日期	4月6日
有關出席股東週年大會及於會上發言及投票之權利	
—最後登記過戶手續日期	5月3日下午4時30分
—暫停辦理股份過戶登記手續	5月4日至5月9日(包括首尾兩天)
—記錄日期	5月9日
股東週年大會	5月9日正午12時
末期股息除息日期	5月11日
有關收取末期股息之權利	
—最後登記過戶手續日期	5月14日下午4時30分
—暫停辦理股份過戶登記手續	5月15日至5月17日(包括首尾兩天)
—記錄日期	5月17日
以股代息計劃通函及/或選擇表格之寄發日期	5月23日
遞交以股代息選擇表格截止日期	6月12日下午4時30分
末期股息之股息單及股票之寄發日期	約於6月22日
2018年中期業績公告(暫定)	8月
2018年中期股息派發日期(暫定)	10月
財政年度完結	12月31日

公司網站

www.hshgroup.com
 電郵：corpaffairs@peninsula.com

投資者查詢

www.hshgroup.com/investors
 電郵：ir@hshgroup.com

企業責任及可持續發展事務查詢

www.hshgroup.com/sustainable-luxury
 電郵：cr@hshgroup.com

註冊辦事處

香港中環雪廠街2號聖佐治大廈8樓
 電話：(852) 2840 7788
 傳真：(852) 2810 4306

股票資料

股票代號：00045
 2017年中期股息：每股4港仙
 2017年末期股息：每股16港仙

意見回應

為提升年報的質量，歡迎閣下通過電郵反饋意見至 ir@hshgroup.com 或將閣下的意見寄回本公司的註冊辦事處。

股東服務

查詢股份過戶登記，請聯絡本公司的股份登記處：

香港中央證券登記有限公司
 香港灣仔皇后大道東183號
 合和中心17樓1712-1716號舖
 客戶服務熱線：(852) 2862 8555
 傳真：(852) 2865 0990/2529 6087
 電郵：hkinfo@computershare.com.hk

股東可隨時將書面通知交回本公司股份登記處的上述地址，更改收取本公司公司通訊的語言版本或收取方式的選擇。變更申請表格可於本公司網站 www.hshgroup.com 內下載。

預訂及聯絡地址

酒店

香港半島酒店

香港九龍梳士巴利道
電話：+852 2920 2888
傳真：+852 2722 4170
電郵：reservationphk@peninsula.com

上海半島酒店

中國上海市中山東一路32號
(郵編：200002)
電話：+86-21 2327 2888
傳真：+86-21 2327 2000
電郵：reservationpsh@peninsula.com

王府半島酒店

中國北京王府井金魚胡同8號
(郵編：100006)
電話：+86-10 8516 2888
傳真：+86-10 6510 6311
電郵：reservationpbj@peninsula.com

東京半島酒店

日本100-0006東京都千代田區
有樂町1-8-1
電話：+81-3 6270 2888
傳真：+81-3 6270 2000
電郵：reservationptk@peninsula.com

曼谷半島酒店

泰國曼谷Klongsan,
Charoennakorn路333號
(郵編：10600)
電話：+66 (2) 020 2888
傳真：+66 (2) 020 2889
電郵：reservationpbk@peninsula.com

馬尼拉半島酒店

菲律賓馬尼拉都會區馬加地市
1226號，Ayala及Makati Avenue交界
電話：+63-2 887 2888
傳真：+63-2 815 4825
電郵：reservationpmn@peninsula.com

紐約半島酒店

美國紐約第5大道700號與
第55街交界 (郵編：10019)
電話：+1-212 956 2888
傳真：+1-212 903 3949
免費致電：+1-800 262 9467
(僅限美國)
電郵：reservationpny@peninsula.com

芝加哥半島酒店

美國伊利諾州芝加哥
Superior東街108號
(近北密西根大道)
電話：+1-312 337 2888
傳真：+1-312 751 2888
免費致電：+1-866 288 8889
(僅限美國)
電郵：reservationpch@peninsula.com

比華利山半島酒店

美國加州比華利山
South Santa Monica Boulevard
9882號 (郵編：90212)
電話：+1-310 551 2888
傳真：+1-310 788 2319
免費致電：+1-800 462 7899
(僅限美國及加拿大)
電郵：reservationpbh@peninsula.com

巴黎半島酒店

法國巴黎avenue Kléber 19號
(郵編：75116)
電話：+33 (0) 1 58 12 28 88
傳真：+33 (0) 1 58 12 29 99
電郵：reservationppr@peninsula.com

環球客戶服務中心

香港半島酒店
香港九龍梳士巴利道
電話：+852 2926 2888
傳真：+852 2732 2933
電郵：reservationgcsc@peninsula.com

從下列國家／地區可免費致電

阿根廷0800 888 7227
澳洲1 800 116 888
巴林8000 0889
巴西0800 891 9601
加拿大1866 308 8881
中國內地4001 200 618
法國0800 915 980
德國0800 181 8418
印度000 800 852 1388
意大利800 789 365
日本0120 348 288
南韓00798 8521 6388
墨西哥01 800 123 4646
俄羅斯810 800 2536 1012
沙地阿拉伯* 800 8 852 288
新加坡800 8526288
西班牙900 937 652
瑞士0800 562 923
台灣801856908
泰國1800011888
阿聯酋800 0852 07088
英國8007830388
美國1 866 382 8388

預訂及聯絡地址

網址

香港上海大酒店有限公司
www.hshgroup.com

半島酒店
www.peninsula.com

淺水灣影灣園
www.therepulsebay.com

凌霄閣及山頂纜車
www.thepeak.com.hk

The Landmark
www.thelandmarkvietnam.com

泰國鄉村俱樂部
www.thaicountryclub.com

鵝園高爾夫球會
www.quaillodge.com

半島商品有限公司
www.peninsulaboutique.com

商用物業

淺水灣影灣園
香港淺水灣道109
號電話：+852 2292 2888
傳真：+852 2812 2176
電郵：marketingtrb@peninsula.com

凌霄閣及山頂纜車
香港山頂盧吉道1號
電話：+852 2849 7654
傳真：+852 2849 6237 電郵：
info@thepeak.com.hk

聖約翰大廈
香港中環花園道33號
電話：+852 2849 7654
傳真：+852 2849 6237
電郵：sjbmanagement@peninsula.com

The Landmark
越南胡志明市第1區孫德勝街5B
電話：+84-28 3822 2098
傳真：+84-28 3822 5161
電郵：info@thelandmarkvietnam.com

會所與服務

泰國鄉村俱樂部
泰國Bangpakong區Thambon Pimpa
Bangna-Trad Km. 35.5
88 Moo 1號
(郵編：Chacheongsao 24130)
電話：+66 38 570 234
傳真：+66 38 570 225
電郵：inquiry@thaicountryclub.com

鵝園高爾夫球會
美國加州喀麥爾Valley Greens道
8205號 (郵編：93923)
電話：+1-831 624 2 888
傳真：+1-831 624 3726
免費熱線：+1-866 675 1101(只限美國)
電郵：lodgedesk@quaillodge.com

半島商品有限公司
香港九龍尖沙咀廣東道33號
中港城第六座1002室
電話：+852 2193 6901
傳真：+852 2193 6900
電郵：pml@peninsula.com

大班洗衣有限公司
香港荃灣德士古道62至70號
寶業大廈B座1樓2室
電話：+852 2612 2008
傳真：+852 2409 5239
電郵：tpl@peninsula.com



THE HONGKONG AND SHANGHAI HOTELS, LIMITED
香港上海大酒店有限公司

www.hshgroup.com

