



跨越變幻 堅毅前行

2021 年報



香港上海大酒店有限公司

股份代號：00045



今年的年報，我們繼續按照國際綜合報告委員會 (International Integrated Reporting Council) 的倡議來編製綜合報告。綜合報告的精髓在於匯報公司的經營策略、企業管治、業務表現和展望等重要資料，並根據業務的經濟、社會和環境影響，以清晰和簡明的方式展示該公司如何管理相關影響，以及如何創造和持續業務的價值。

我們編製綜合報告之目的，在於連貫地呈現本集團各方面的業務表現，包括財務、環境、社會和企業管治等各方面的範疇，並透過刊發此年報以及獨立的企業責任及可持續發展報告，詳細敘述本集團可持續發展的願景、業務策略及取得的成就。業務相關人士可透過這兩份報告以及公司網站所提供的資訊，對本公司作出更全面的評價。

本集團在遵守法規之上，更不斷改善我們綜合報告及披露的方式。歡迎大家透過郵寄或電郵，與我們分享你的意見



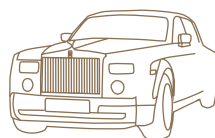


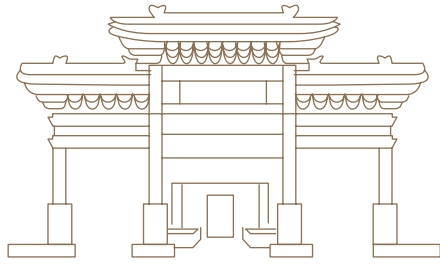
目錄



2021年業務及業績回顧

6	公司概覽
10	財務摘要
11	非財務摘要
12	財務業績概覽
14	十年營運數據
15	十年財務概況
16	主席序辭
20	行政總裁報告及策略回顧
35	營運業績回顧
66	財務概論





為業務相關人士創造價值

- 86 聯繫業務相關人士
- 90 2021年獎項



管治

- 96 主席管治概覽
- 98 領導團隊－董事局成員
- 106 領導團隊－高級管理人員及主要職務人員
- 110 領導團隊－多元化
- 111 企業管治報告
- 129 集團風險管理委員會報告
- 134 集團企業責任委員會報告
- 138 審核委員會報告
- 141 提名委員會報告
- 143 薪酬委員會報告
- 147 董事局報告

財務報告及可持續發展數據

- 154 獨立核數師報告
- 159 財務報告
- 224 獨立鑒證報告
- 226 可持續發展數據摘要

附加資料

- 228 詞彙表
- 230 股東資料
- 231 預訂及聯絡地址





2021年業務及 業績回顧

6	公司概覽
10	財務摘要
11	非財務摘要
12	財務業績概覽
14	十年營運數據
15	十年財務概況
16	主席序辭
20	行政總裁報告及策略回顧
35	營運業績回顧
66	財務概論

品川88
あ 28-8

公司概覽

房間數目 擁有權

酒店

成立年份：1928 300 100%

香港半島酒店



成立年份：2009 235 50%

上海半島酒店



收購年份：1989 230 76.6%

王府半島酒店



成立年份：2007 314 100%

東京半島酒店



成立年份：1998 370 100%

曼谷半島酒店



成立年份：1976 351 77.4%

馬尼拉半島酒店

成立年份：2001 **339** **100%**
芝加哥半島酒店



收購年份：1988 **235** **100%**
紐約半島酒店



成立年份：1991 **195** **20%**

比華利山半島酒店



成立年份：2014 **200** **20%**

巴黎半島酒店

總樓面面積 擁有權

半島商場

77,654 平方尺 **100%**
香港半島酒店



87,995 平方尺 **50%**

上海半島酒店



94,450 平方尺 **76.6%**

王府半島酒店

擁有權

發展中項目



100% 倫敦半島酒店



50% 伊斯坦堡半島酒店

公司概覽

總樓面面積 擁有權

商用物業

成立年份：1994

75,082 平方尺 100%

半島辦公大樓(香港)



成立年份：1976 & 1989

1,058,455 平方尺 100%

淺水灣影灣園(香港)
(住宅及商場)



成立年份：1996

116,768 平方尺 100%

山頂凌霄閣(香港)
(零售)



成立年份：1994

176,766 平方尺 70%

THE LANDMARK
(越南胡志明市)
(辦公室及住宅)



收購年份：2013

44,218 平方尺 100%

21 AVENUE KLÉBER (法國巴黎)
(辦公室及零售)

成立年份：1983

71,400 平方尺 100%

聖約翰大廈(香港)
(辦公大樓)



擁有權

會所與服務

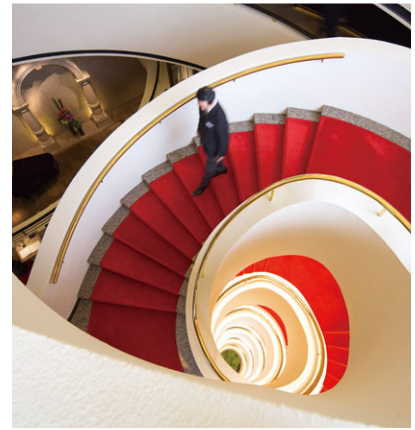
成立年份：1888 **100%**
山頂纜車(香港)



收購年份：1997 **100%**
鵝園高爾夫球會
(美國加州喀麥爾)



成立年份：1977 **100%**
半島會所管理及顧問服務



成立年份：2003 **100%**
半島商品



成立年份：1980 **100%**
大班洗衣(香港)

財務摘要

	2021	2020	增加／ (減少)
損益摘要(百萬港元)			
總計收入 [^]	3,885	2,947	32%
收入	3,461	2,710	28%
總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利 [^]	526	(53)	不適用
扣除開業前及項目費用前的總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	589	(3)	不適用
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	394	(61)	不適用
營業虧損	(105)	(614)	83%
股東應佔虧損	(120)	(1,940)	94%
每股虧損(港元)	(0.07)	(1.18)	94%
基本虧損*	(255)	(814)	69%
股息	-	-	-
每股股息(港仙)	-	-	-
現金利息保障倍數(倍) [△]	1.6x	-1.2x	不適用
加權平均利率	1.5%	1.9%	(0.4pp)
綜合財務狀況表(百萬港元)			
資產總值	55,685	53,679	4%
經審核股東應佔淨資產	36,762	36,844	-
經調整股東應佔淨資產 [#]	40,871	40,607	1%
經審核每股淨資產(港元)	22.29	22.34	-
經調整每股淨資產(港元) [#]	24.79	24.63	1%
淨對外借貸	12,900	10,662	21%
營業資金與淨對外債務比率 ^{**}	3%	-1%	不適用
淨對外債務與歸屬股東應佔權益比率	35%	29%	6pp
淨對外債務與資產總值比率	23%	20%	3pp
綜合現金流量表(百萬港元)			
扣除營運資金變動的稅前營業淨現金收入／(支出)	394	(61)	
現有資產的資本性開支	(334)	(399)	
新項目的資本性開支	(2,254)	(1,771)	
股價資料(港元)			
最高股價	8.50	8.91	
最低股價	6.67	5.62	
於年結日的收市股價	6.83	6.90	

[^] 包括本集團佔聯營公司與合資公司收入／利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利的有效份額

* 基本(虧損)／盈利不包括開業前及項目費用、未變現物業重新估值變動以及減值撥備的除稅後影響

** 股息比率乃按基本盈利除以股息計算

△ 現金利息保障倍數按利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去租金後除以已付銀行貸款淨利息計算

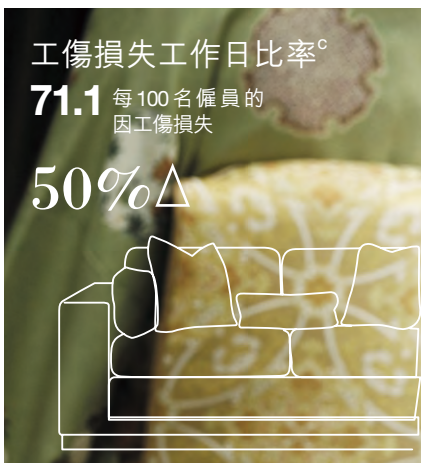
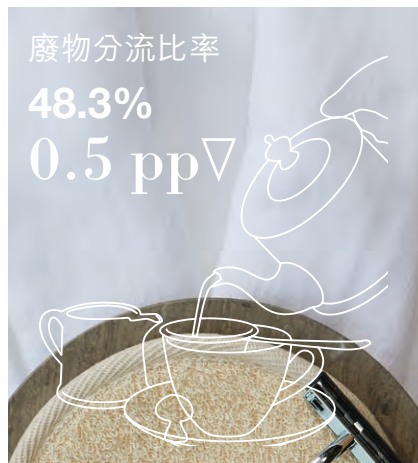
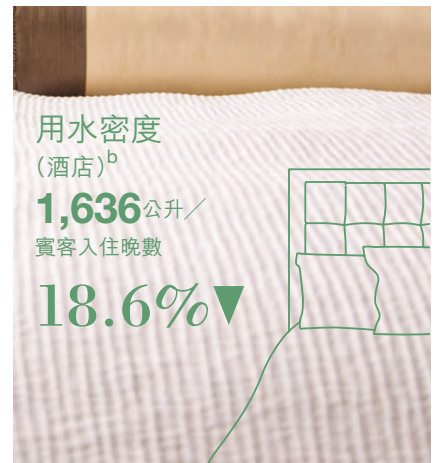
經調整股東應佔淨資產及經調整每股淨資產乃調整本集團的酒店及高爾夫球場至除稅後的公允市值計算，該等公允市值乃根據獨立物業估值師進行的估值計算

** 指利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利與淨對外債務的比率

pp 代表百分點

非財務摘要

我們在疫情期間致力保持靈活應變，但在若干情況下，我們不得不暫時停止一些業務的營運，時間長達數月。這些營運變化對我們可持續發展的進展構成了負面影響，亦阻延了我們與合作夥伴的合作項目，而我們不少的合作夥伴亦面對同樣的挑戰。因此，值得注意的是，本年度年報載列的企業責任及可持續發展的指標和數據，會出現偏差或受到負面影響。我們將繼續密切關注可持續發展方面的表現、在集團及業務層面推行各項措施，並繼續依循全新推出的「尊尚傳承2030願景」，致力實現其所訂立的長期可持續發展目標。企業責任及可持續發展表現詳情載於企業責任及可持續發展報告，而重大數據變動的詮釋則載於下文註釋。



^a 百分比變化是指較去年同期相比的變化，綠色代表有進步，而白色則代表轉差。詳情請參閱第226頁的可持續發展數據摘要及網上刊載之2021年企業責任及可持續發展報告。
^b 由於新型冠狀病毒導致若干業務暫停營業及若干設施或服務暫停，因此數據有所偏差。
^c 由於於2020年發生的數宗長期工傷個案(包括拉傷、骨折、擦傷及燒傷)結轉至本年度，而2021年亦發生了數宗長期工傷個案，導致工傷損失工作日比率上升。逾99%的工傷事件為不需要住院的事件，因此並未評定為嚴重個案。
^d 現金捐贈大幅減少的原因是「買一送一饋贈餐膳」計劃已於2021年年初結束。公司的物資捐贈減少的原因是各類慈善活動在疫情期間被取消，例如拍賣會、籌款活動、慶典等。此外，由於嚴峻的營商環境，本集團於2021年採取各項措施節省開支。

財務業績概覽

1 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利

本集團錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利收益394百萬港元，而2020年則錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業虧損61百萬港元。如不包括發展中新酒店的開業前及項目費用，本集團的綜合利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利達457百萬港元，而2020年則錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業虧損11百萬港元。

以業務分部及以地域分部劃分的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利概要載列於財務概論的第72頁。

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，分別增加28%和32%至3,461百萬港元和3,885百萬港元。

集團的總計收入主要來自酒店分部。鑒於新冠病毒疫情，位於紐約、巴黎及曼谷的半島酒店均於年內暫時停業。各國實施的旅遊限制令、隔離規定及防疫措施大有不同，因此我們預計集團旗下酒店復甦步伐不一。撰寫本文時，香港及中國內地仍然推行世上最嚴謹的社交距離及檢疫隔離措施。隨著美國及歐洲政府逐步放寬限制，位於巴黎及紐約的半島酒店分別於2021年3月及2021年6月重新開業。曼谷半島酒店停業七個月後，亦於2021年11月重新開業。整體而言，酒店分部的總計收入增加47%至2,687百萬港元，當中美國及歐洲分部的收入增長最高。

商用物業分部的收入減少10%至698百萬港元，主要是由於淺水灣綜合項目及山頂凌霄閣表現欠佳。淺水灣綜合項目是該分部的主要收入來源，佔分部總收入超過77%。隨著香港豪華住宅市場需求持續下滑，淺水灣綜合項目的租金收入面臨壓力。山頂凌霄閣的物業收入減少38%，主要原因是商用物業租賃下跌，加上山頂纜車服務於2021年6月暫停，令到摩天台的訪客大幅下降。

儘管山頂纜車自2021年6月28日起暫停服務，但會所與服務分部收入增加47%至500百萬港元。該有利結果主要由於鴉園高爾夫球會因其招牌摩托車活動而錄得破紀錄的收入及半島商品的月餅銷售大幅增加。

有關本集團個別業務經營表現的進一步詳情載於第35至61頁的營運業績回顧。

於2021年1月1日的綜合財務狀況表

	百萬港元
淨資產	
固定資產	45,656
供出售的發展中物業	4,264
其他長期投資	2,357
遞延稅項資產	70
銀行存款及現金	520
其他流動資產	812
	53,679
銀行借貸	(11,182)
衍生金融工具	(10)
遞延稅項負債	(607)
其他負債	(1,462)
租賃負債	(3,266)
	37,152
股本及儲備	
股本	5,837
保留盈利	30,940
對沖、匯兌及其他儲備	67
	36,844
非控股股東權益	308
	37,152

截至2021年12月31日止年度的綜合現金流量表

	百萬港元
1 扣除開業前及項目費用前的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	457
開業前及項目費用	(63)
1 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	394
其他營運資金變動金額	(6)
稅項支付	(70)
現有資產的資本性開支	(334)
新項目的資本性開支	(2,254)
聯營公司的貸款	(11)
淨融資費用及股息支付	(161)
銀行借貸淨增加	2,542
提取3個月後到期的帶利息銀行存款淨額	1
租賃租金支付	(141)
本年度淨現金流出	(40)
現金及銀行結餘	520
減：存放3個月後到期的銀行存款	(14)
於2021年1月1日的現金及現金等價物	506
匯率變動的影響	-
於2021年12月31日的現金及現金等價物*	466
*代表：	
現金及銀行結餘	479
存放3個月後到期的銀行存款	(13)
	466

截至2021年12月31日止年度的綜合損益表

	百萬港元
2 收入	3,461
折舊及攤銷前營業費用	(3,004)
扣除開業前及項目費用前的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	457
開業前及項目費用	(63)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	394
折舊及攤銷	(499)
營業虧損	(105)
淨融資費用	(153)
淨融資費用後虧損	(258)
3 應佔合資公司業績	(4)
4 應佔聯營公司業績	(11)
5 投資物業公允價值增值	670
6 減值撥備	(679)
稅項	(37)
非控股股東權益	199
股東應佔虧損	(120)

截至2021年12月31日止年度的綜合保留盈利

	百萬港元
於2021年1月1日的保留盈利	30,940
本年度股東應佔虧損	(120)
於2021年12月31日的保留盈利	30,820

於2021年12月31日的綜合財務狀況表

	百萬港元
淨資產	
固定資產	46,825
供出售的發展中物業	4,954
其他長期投資	2,352
遞延稅項資產	110
衍生金融工具	53
銀行存款及現金	479
其他流動資產	912
	55,685
銀行借貸	(13,379)
衍生金融工具	(15)
遞延稅項負債	(608)
其他負債	(1,715)
租賃負債	(3,103)
	36,865
股本及儲備	
股本	5,837
保留盈利	30,820
對沖、匯兌及其他儲備	105
	36,762
非控股股東權益	103
	36,865

截至2021年12月31日止年度的股東應佔基本虧損

	百萬港元
股東應佔虧損	(120)
非營業及非經常性項目	(198)
開業前及項目費用	63
7 基本虧損	(255)

3 應佔合資公司業績

本集團在上海半島酒店持有50%的權益。中國內地國內旅遊逐步恢復，因此2021年的營運業績顯著改善。在計入酒店及商場業務和住宅租賃後，上海半島酒店的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利為157百萬港元，而2020年的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利則為79百萬港元。在計入折舊、利息，以及酒店商場的未變現重估虧損後，上海外灘半島酒店有限公司錄得會計虧損7百萬港元。而本集團的應佔虧損為4百萬港元。

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各持有20%的權益。2021年本集團在此兩家酒店的淨虧損份額達到11百萬港元。

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，並於綜合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，產生未變現重估收益670百萬港元，主要歸因於淺水灣綜合項目的評估市值增值。

6 減值撥備

鑒於緬甸的局勢發展，本集團已與合資公司合作夥伴協議自2021年6月起暫停仰光半島酒店項目的工作，並將繼續評估緬甸局勢。管理層已於年末進行減值評估。由於該項目經獨立估值師評估的公允價值低於其在2021年12月31日的賬面價值，董事認為應撇減該酒店未完工程的價值，並作出了679百萬港元的減值撥備。

7 基本虧損

為進一步反映業務營運的表現，本集團扣除非營業項目(如投資物業公允價值的任何變動、減值撥備，以及開業前及項目費用)後呈報基本虧損。呈報虧損與基本虧損對賬概覽詳情載於財務概論第68頁。

十年營運數據

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
a) 半島酒店 (附註1及2)										
香港										
出租率	35%	23%	50%	70%	75%	72%	73%	75%	72%	79%
平均房租(港元)	3,204	3,153	5,401	5,845	4,875	4,843	4,760	5,144	5,170	5,133
平均可出租客房收入(港元)	1,106	727	2,706	4,082	3,659	3,473	3,477	3,870	3,731	4,072
其他亞洲地區 (香港除外)(附註3)										
出租率	28%	35%	72%	73%	68%	67%	70%	65%	66%	63%
平均房租(港元)	2,933	2,889	2,851	2,694	2,661	2,599	2,265	2,146	2,065	2,179
平均可出租客房收入(港元)	831	1,008	2,059	1,966	1,802	1,753	1,581	1,390	1,361	1,367
美國及歐洲										
出租率	48%	34%	72%	72%	70%	71%	68%	74%	74%	72%
平均房租(港元)	6,484	5,456	5,892	5,997	5,861	5,625	5,807	5,471	4,858	4,627
平均可出租客房收入(港元)	3,098	1,843	4,243	4,333	4,130	3,993	3,962	4,059	3,573	3,346
b) 住宅 (附註1、2、4及5)										
出租率	80%	89%	96%	95%	94%	91%	93%	85%	89%	92%
每平方呎每月平均收益(港元)	48	50	50	49	49	49	49	49	47	45
c) 商場 (附註1、2、4及6)										
出租率	91%	84%	86%	87%	89%	93%	95%	97%	99%	99%
每平方呎每月平均收益(港元)	141	160	192	194	195	199	214	212	191	181
d) 辦公室 (附註1、2、4及5)										
出租率	96%	96%	98%	99%	95%	100%	99%	97%	92%	96%
每平方呎每月平均收益(港元)	65	68	64	63	58	56	55	54	51	47
e) 山頂纜車										
每年載客量(千人)	609	1,001	3,159	6,050	6,179	6,259	6,359	6,325	6,272	5,918
平均車費(港元)	22	20	24	23	20	19	19	19	19	19
f) 全職僱員數目(於12月31日)										
酒店	4,806	4,570	6,063	6,186	6,147	6,135	6,201	6,308	5,878	5,617
商用物業	323	338	356	358	359	360	363	362	347	333
會所與服務	737	760	1,079	1,088	1,052	993	1,318	1,317	1,325	1,260
僱員總數	5,866	5,668	7,498	7,632	7,558	7,488	7,882	7,987	7,550	7,210

附註：

1. 出租率、平均房租、平均可出租客房收入及每平方呎每月平均收益乃根據各組別的加權平均值計算。
2. 酒店出租率乃按已出租客房數目除以客房數目計算，而住宅物業、商場及辦公室出租率則按淨出租面積除以淨可出租面積計算。
3. 王府半島酒店自2015年起至2017年8月減少可供出租房間數量以進行翻新工程，因此影響出租率及平均可出租客房收入。
4. 每平方呎每月平均收益乃按每月平均租金除以已出租平方呎平均數計算。
5. 住宅與辦公室的營運數據並不包括未綜合結算計入本集團業績或對本集團而言其業績並不重大的營運單位資料：包括越南The Landmark、上海半島酒店公寓、巴黎21 avenue Kléber及倫敦1-5 Grosvenor Place(已於2017年拆除)。
6. 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

	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
綜合損益表(百萬港元)										
總計收入	3,885	2,947	6,378	6,753	6,313	6,150	6,257	6,297	5,886	5,520
收入	3,461	2,710	5,874	6,214	5,782	5,631	5,741	5,838	5,508	5,178
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	394	(61)	1,390	1,680	1,555	1,420	1,572	1,672	1,453	1,369
營業(虧損)/盈利	(105)	(614)	801	1,079	988	894	1,061	1,154	958	868
股東應佔(虧損)/盈利	(120)	(1,940)	494	1,216	1,128	647	994	1,143	1,706	1,549
每股(虧損)/盈利(港元)	(0.07)	(1.18)	0.30	0.76	0.71	0.42	0.65	0.76	1.14	1.04
基本(虧損)/盈利	(255)	(814)	480	738	774	618	710	977	505	433
股息	-	-	212	338	318	297	308	349	240	210
每股股息(港仙)	-	-	13	21	20	19	20	23	16	14
股息比率(倍)	-	-	2.3x	2.2x	2.4x	2.1x	2.3x	2.8x	2.1x	2
現金利息保障倍數(倍)	1.6x	-1.2x	10.4x	12.8x	11.9x	13.8x	21.2x	25.5x	11.5x	16.9x
加權平均利率	1.5%	1.9%	2.2%	2.3%	2.2%	2.1%	2.2%	2.3%	2.9%	3.2%
綜合財務狀況表(百萬港元)										
資產總值	55,685	53,679	53,061	51,724	51,254	48,499	46,934	44,335	43,601	40,367
負債總值	(18,820)	(16,527)	(13,332)	(12,524)	(12,801)	(12,143)	(10,454)	(8,357)	(8,397)	(7,095)
非控股股東權益	(103)	(308)	(675)	(536)	(527)	(215)	(233)	(250)	(269)	(289)
經審核股東應佔淨資產	36,762	36,844	39,054	38,664	37,926	36,141	36,247	35,728	34,935	32,983
經調整股東應佔淨資產	40,871	40,607	42,808	42,411	41,476	39,493	39,447	39,323	38,316	36,229
經審核每股淨資產(港元)	22.29	22.34	23.90	23.97	23.86	23.06	23.49	23.56	23.26	21.96
經調整每股淨資產(港元)	24.79	24.63	26.20	26.29	26.10	25.20	25.57	25.93	25.51	24.12
淨對外借貸	(12,900)	(10,662)	(6,827)	(5,917)	(5,521)	(4,911)	(3,273)	(3,004)	(3,992)	(1,989)
營業資金與淨對外債務比率	3%	-1%	20%	28%	28%	29%	48%	56%	36%	69%
淨對外債務與歸屬股東應佔權益比率	35%	29%	17%	15%	15%	14%	9%	8%	11%	6%
淨對外債務與資產總值比率	23%	20%	13%	11%	11%	10%	7%	7%	9%	5%
綜合現金流量表(百萬港元)										
扣除營運資金變動的										
稅前營業淨現金收入/(支出)	394	(61)	1,390	1,680	1,555	1,420	1,572	1,672	1,453	1,369
現有資產的資本性開支	(334)	(399)	(564)	(426)	(601)	(1,000)	(476)	(370)	(928)	(875)
新項目的資本性開支	(2,254)	(1,771)	(1,330)	(1,208)	(1,097)	(1,580)	(916)	(39)	(2,293)	-
股價資料(港元)										
最高股價	8.50	8.91	12.08	13.48	17.12	9.49	12.20	12.60	14.20	11.92
最低股價	6.67	5.62	7.35	10.00	8.27	7.15	8.00	10.08	10.38	8.63
於年結日的收市股價	6.83	6.90	8.35	11.10	11.60	8.60	8.64	11.50	10.52	10.82

下列項目的計算基準於財務摘要第10頁披露

- 1 基本(虧損)/盈利
- 2 股息比率
- 3 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 營業資金與淨對外負債比率

主席序辭



米高嘉道理爵士
主席

親愛的股東：

2021年，本公司持續面對巨大的挑戰。全球酒店業仍然深受新型冠狀病毒疫情影響，年內第四季度更遇上新型冠狀病毒變異株所造成的衝擊。令人遺憾的是，自2020年3月以來，香港特區政府實施限制非居民出入境的規定，並維持全球最嚴厲之一的檢疫政策，此舉導致本地市場業務呈現疲弱的業績，也不利本公司的酒店及旅遊相關業務。我們也不得不大幅調整策略，繼續於整個集團內推行各種節約的措施。縱然面對如此困境，但整體來說，本公司仍然取得可稱譽的財務業績。

本公司經歷了155年的悠長歷史，一直秉承放眼長遠未來的理念，足證我們堅毅不屈的精神。儘管目前境況未見有休止的跡象，但我們應緊記，所有歷史上的病疫最終都會有結束的一天。本人堅信，大家總有一天能夠回復正常生活。酒店業的文化精髓，在於照顧市民、賓客及員工，我們必須明白，過去數年間的苦難經歷，讓不少人都身心俱疲。因此，照料員工、家庭及社區有需要人士，較以往顯得格外重要，我們將於下文綜述所採取的相關措施。

部分國家已陸續放寬限制，酒店業正出現復甦跡象。故此，本人相信可以樂觀的態度面對酒店業的中期和長期的未來發展。旅遊的需求暫時受到壓抑，當中以提供高端服務的業界情況尤甚。隨著世界各地開始與新型冠狀病毒共存，我們深信賓客又將重臨半島酒店，享受我們的殷勤款待，體驗豪華舒適及無微不至的服務。

在應對任何危機的過程當中，也帶來汲取經驗的機會，我們走出疫情後，必須更擅於管理業務的風險和威脅。除健康問題外，我們亦要面對網絡安全威脅、地緣政治局勢不明及氣候變化的風險。董事局及集團風險管理委員會十分關注這些主要議題，會定期展開會議討論應對方法及其他營運上應該的注意事項。有關本集團應對風險的管理方針，請參閱第120頁至122頁。

環境、社會及管治(ESG)的標準顯得越來越重要，氣候變化及海平面上升問題，在我們營運所在的部分國家也特別值得關注。有鑒於此，我們將繼續致力推行可持續發展策略「尊尚傳承2030願景」。本集團的「尊尚傳承2030願景」以及社會和環境表現詳情，請參閱我們的企業責任及可持續發展報告。

『 我們集團正經歷有史以來
最為艱困的時期，
全有賴各同事迎難而上、
盡忠職守的敬業精神，
本人確實與有榮焉。 』

主席序辭



我們透過發展新的酒店項目，並且不斷提升現有資產，藉此持續為股東創造長遠價值。位於倫敦及伊斯坦堡的半島酒店項目因疫情而有所延誤，現已取得進展，兩處物業均有望於2023年上半年開業。由於緬甸不穩定的局勢，我們與合作夥伴協議，暫停仰光半島酒店的工程，並將繼續評估局勢。香港方面，我們完成了半島商場的翻新工程，而山頂纜車升級項目將於2022年上半年試營開幕。有關上述項目的詳情，請參閱第35頁。

我們集團正經歷有史以來最為艱困的時期，半島酒店仍能躋身全球備受推崇的豪華酒店品牌之列，全有賴各同事迎難而上、盡忠職守的敬業精神，本人確實與有榮焉。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，亦感謝集團全體上下全情投入工作，在極具考驗的環境中，仍然努力為賓客提供世界一流的服務。

本人在此衷心感謝每位股東給予的鼎力支持和貢獻，謹祝大家新一年身體健康。

米高嘉道理爵士

2022年3月16日

行政總裁報告及策略回顧



郭敬文
行政總裁

1. 應對新型冠狀病毒危機

2021年，新冠病毒疫情繼續肆虐，本集團以至酒店業再次面對充滿挑戰的一年，尤其香港在2019年及2020年初經歷了嚴重的社會動盪和大規模示威活動，市場形勢顯得更為嚴峻。

誠如2020年報所述，我們預期疫苗的面世將有助於世界各地旅遊業逐步復甦，奈何旅遊業在2021年的恢復程度仍未如理想。

由於市況依然非常不穩定，而Omicron變種病毒的影響亦令人憂慮。在編寫本報告之時，香港和中國內地的社交距離措施及冗長的隔離檢疫政策，仍屬全球最嚴格的措施，並嚴重影響了過去兩年的訪港旅客人數。這些限制措施也累及香港半島酒店和山頂綜合項目的業務，而淺水灣影灣園的住宅租賃業務則受

到較小的影響。年內，我們須暫時關閉主要市場的數個物業，包括紐約半島酒店、曼谷半島酒店和馬尼拉半島酒店。2021年，我們位於美國及中國內地的酒店業務均呈現復甦之勢，而隨著旅客人數逐漸回升，巴黎半島酒店亦開始恢復業務。在東京的業務仍然疲弱，而位於曼谷的酒店則須長時間關閉。

我們也作出了重大的努力，以控制成本及推動本地業務，全力配合不斷大幅度變化的監管制度。在持續艱難的市場環境下，我們錄得不俗的業績，從2020年的總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利虧損53百萬港元，大幅躍升至年內的總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利收益526百萬港元。值得注意的是，在扣除稅項、正常資本開支和利息後(不包括用於兩個新酒店項目和山頂纜車升級項目的現金及相關利息)，集團的現有營運的現金流為正數的69百萬港元，而2020年的現金流出為808百萬港元。



行政總裁報告及策略回顧



我們目前的發展重點依然是確保位於倫敦和伊斯坦堡的新半島酒店項目的順利落成，而山頂纜車升級工程亦能順利竣工。這些項目都因為疫情關係而有所延誤，並遇到其他項目上的困難，詳情請參閱本文第四節。

在這次危機中，本集團的負債率仍處於較低的水平且流動資金也較為充裕，全因我們進一步安排了融資以應付集團所需的運營現金。我們亦已採取措施減少運營現金流出，因此集團認為目前的財務資源足以應付的運營現金需要。本集團流動資金狀況的詳情載於財務概論部分第80頁。

去年疫情嚴峻，本集團逼不得已裁減部分員工，而員工也放取了自願無薪假期，令我們深受打擊。雖然目前營商環境欠佳，但公司同仁仍然齊心協力、盡忠職守，使集團在這段艱難時刻保持安然平穩，表現值得讚賞。

業務策略方面，我們著眼於公司的長遠發展。畢竟，投資未來50年或更遙遠的未來，總會無可避免地遇上逆境，因此必須作好準備。我們作為長期投資者一直堅韌不拔，全賴有公司上下一心的員工和企業文化，必定能夠度過這次逆境。本人堅信，我們將在未來幾年再創佳績。全球各地經濟正待復甦，這種堅韌不拔的精神正是我們長遠策略的一部分，下文將會概述這項策略的重點。

2. 企業文化、願景及發展策略

香港上海大酒店有限公司秉承超過155年的傳統，自1866年創立以來，我們在香港以及世界各地市場曾經歷多次影響深遠的政治和經濟變動，惟本公司始終秉承以下的核心理念和價值觀：

- 經營業務以誠信為先
- 秉持傳統並持續投資於員工發展
- 維持並致力提升資產質素
- 持續改善顧客服務，以及
- 積極為業務所在的城市作出貢獻

對我們而言，秉持獨特且深厚的企業文化乃至關重要，我們也慶幸能擁有猶如大家庭的企業文化，令員工能為任職於公司而感到自豪。這種文化和價值觀有助實現集團的長遠願景－發展、擁有和經營少數享譽全球的頂級酒店與豪華物業。

我們的關鍵策略是堅持全資或合資持有每間酒店的股權，以便維持適當程度的監察，掌控各酒店項目的設計、質素、營運和資本支出。我們著眼於長遠發展，致力維持及提升資產及營運質素，冀望憑藉各物業長期的資本增值及經營收入的持續增長，為股東創造可觀回報。

集團的旗艦物業香港半島酒店是最佳例證，酒店於1928年落成時，建設成本達3百萬港元，在當年確實是為數不菲的投資，如今物業估值已升至120億港元。

上述策略奠定了本集團成為全球聞名頂級豪華酒店品牌的根基，並持續穩佔業界領先地位。

3. 業務概覽

本集團目前在香港、上海、北京、東京、紐約、芝加哥、比華利山、巴黎、曼谷和馬尼拉擁有並經營10間半島酒店。多年以來，我們持續作出重大投資提升這些物業的質素和狀態，例如先後於2014年、2016年及2017年完成香港半島酒店、芝加哥半島酒店及王府半島酒店的龐大翻新工程。2021年，我們

為香港的半島商場進行龐大翻新工程，務求為本地賓客提供高級時尚生活用品及零售產品。目前，我們正在推進酒店業務拓展的鴻圖計劃，分別在倫敦和伊斯坦堡投資兩個新的半島酒店發展項目。

我們的策略是每個城市只營運一間半島酒店，而且也有實力放眼於長遠的房地產資本增值。集團旗下的酒店均被視為所在城市的標誌性資產，其價值也會隨著年月上升，與此同時，作為酒店綜合項目一部分的購物商場或住宅公寓亦會帶來額外回報。我們與共同擁有資產的夥伴建立長期合作關係，這些夥伴同樣重視建立優質長期資產的裨益。集團的目標，是建立一群願意支付較高費用以享受尊尚產品和服務的長年忠實客戶基礎。為達到此目標，我們會提供卓越而細緻的個人化服務作招徠。



行政總裁報告及策略回顧



本集團的商用物業分部也採取類似的投資策略，力求以位處優越地段的物業創造長遠回報。我們擁有港島南區淺水灣綜合項目等豪華住宅物業，並出租半島酒店、淺水灣影灣園商場及山頂凌霄閣的商用空間。凌霄閣的摩天台428可供遊客飽覽香港全景，極受遊客歡迎，成為集團的收入來源。同時，我們亦在香港、巴黎和胡志明市擁有多個商用物業。

半島商品有限公司負責開發及分銷半島商品，包括馳名的半島月餅、精製手工巧克力及頂級茶葉。我們在中國、亞洲及美國主要大城市、香港國際機場及部分半島酒店開設半島精品店。於2021年，我們開設了新的零售商店和臨時概念店，同時網上業務亦表現強勁，因此計劃進一步擴展業務，尤其是拓展中國內地市場。

山頂纜車同屬會所及服務分部，由本集團經營達130年之久，是香港最受歡迎的旅遊景點之一。山頂纜車現正進行升級工程，項目涉資799百萬港元，由公司內部出資，預期2022年中竣工。

擁有多元化的投資組合，有助分散豪華酒店業常見的投資風險。商用物業分部的回報穩定，會所及服務分部在較小的程度上也有助抵銷酒店業務週期性波動。

有關各營運業務單位的業績詳情，請參閱第35至64頁的營運業績回顧。

4. 項目最新進展

倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店和山頂纜車升級工程三者合計，是本公司有史以來最龐大的資本開支項目，亦是高級管理團隊目前的主要策略重點。我們投入大量時間和精力制定策略，盡一切努力優先處理各項問題，以減少延誤及相關的成本影響。

倫敦半島酒店

香港上海大酒店於2013年7月與Grosvenor簽訂協議，訂明在倫敦貝爾格拉維亞區(Belgravia)黃金地段，興建包括倫敦半島酒店及住宅公寓在內的多用途綜合物業，香港上海大酒店和Grosvenor同為租賃持有人，各佔一半權益。自2012年2月起，Grosvenor將在150年租賃期內保留業權。2016年，租賃權進一步重組，香港上海大酒店成為擁有100%權益的租賃持有人，而Grosvenor則仍然維持保有業權持有人的地位。

該物業位於貝爾格拉維亞區的優越地段，俯瞰海德公園角(Hyde Park Corner)、威靈頓拱門(Wellington Arch)、綠園(Green Park)及白金漢宮的花園。我們正在興建設有190間客房的半島酒店，以及25套可供出售的豪華住宅公寓。

自2013年簽訂協議以來，項目歷經了多重挑戰及變更。由設計項目至獲得當地政府機關批准，整個過程耗費多年的時間，項目其後於2017年動工。我們於2018年改善項目設計，並增加兩層地庫，擴大酒店範圍的可用面積，從而開拓可提供額外收入的空間，例如小型宴會廳、餐廳和其他功能的空間等。

在2020年及2021年，新冠疫情導致勞工人手不足及工地關閉，並延誤了項目的進度，加上酒店的關鍵區域出現重大的設



計和項目協調等問題，也造成了嚴重影響。面對種種挑戰，香港上海大酒店與倫敦項目發展經理、工程管理公司、顧問及貿易承辦商緊密合作，力求儘快處理及有效解決問題。

儘管多方團隊全力合作，項目進度仍不幸地再次出現延誤，導致重大超支的情況。在本報告編寫之時，項目的實際竣工日期和酒店試業日期由2022年再度延期至2023年上半年。

我們正評估工程的再度延期對成本構成的影響，預計項目原本的800百萬英鎊總預算(包括酒店及住宅公寓)需要上調，然而，目前已成交的住宅公寓銷售價格，則達到當初我們預期的水平。

行政總裁報告及策略回顧



伊斯坦堡半島酒店

2015年7月，我們與業務夥伴Doğuş Holding及BLG訂立一份股東協議，以成立合資公司，由香港上海大酒店擁有其50%股份，於土耳其伊斯坦堡發展酒店項目。訂約雙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將出資50%。

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該發展項目的其中一部分，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，以及一個旅客郵輪碼頭。整個Galataport項目須受自2014年2月起計為期30年的經營權協議約束，而伊斯坦堡半島酒店亦相應獲授為期30年的固定年期租約。

伊斯坦堡半島酒店將設有177間客房，一間可俯瞰博斯普魯斯海峽(Bosphorus)景色的宴會廳、室內和室外游泳池、水療中心，以及海濱翠綠花園區域。

新冠疫情嚴峻，施工現場受隔離措施所限，令該項目稍有延誤，但工程進展令人滿意，幾乎所有客房已進入內部裝修階段。項目已押後竣工日期，現時的目標是在2022年底竣工，並在2023年上半年試業。儘管面對新冠疫情肆虐、供應鏈和施工的問題、土耳其出現惡性通脹令里拉貶值等挑戰，但項目成本(以歐元計算)仍維持在預算之內。

仰光半島酒店

本公司於2014年1月與Yoma Strategic Investments Ltd及First Myanmar Investment Public Company Limited訂立了一份股東協議，收購緬甸仰光市中心一個建議酒店發展項目的70%多數權益，該項目的原址為前緬甸鐵路公司總部。

遺憾地，我們已與合作夥伴協議自2021年6月起暫停仰光半島酒店項目的工程。我們將繼續評估緬甸局勢，以確定重新開展工程的合適時間。

5. 財務業績及財務規劃

我們身兼持有人和經營者身份的業務模式需要大量資本，但也賦予我們適當程度的控制權或與其他股東共同擁有的控制權，決定提升現有的資產質素以及投資新發展項目，確保產品素質達到一致的高標準，同時能為賓客提供度身訂造的獨特體驗。

有賴我們持續投資及提升物業資產質素，本公司的重估每股淨資產值在過去20年內增長超過一倍，於2021年達每股24.79港元。

我們現正投資於未來，明年的重點工作是確保倫敦和伊斯坦堡的半島酒店項目順利落成，而山頂纜車升級工程亦能順利竣工。由於新型冠狀病毒疫情爆發，所有項目均受到建築工人不足和供應鏈中斷的影響。我們預期會出現延誤，而項目預算可能會有所增加。

這些項目需要龐大資本投入，目前預計未來兩年所需金額為30億港元，我們一直審慎監控公司的財務狀況，並持續積極主動估算未來資金的需要。我們維持充足的現金儲備，並獲主要金融機構批出充裕借貸額度，確保公司有充足資金推行發展

項目。目前，我們的淨債務與總資產比率為23%，計及需要承擔的新開發項目等財務責任，這屬於可以接受的水平。

由於疫情對我們的業務造成嚴重影響，2021年的財務業績表現疲弱，但鑒於目前市場環境艱困，我們認為業績表現合理。本公司總計利息、稅項、折舊及攤銷前盈利(包括本集團實際應佔其聯營公司及合資公司的利息、稅項、折舊及攤銷前盈利)為526百萬港元，而去年的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利虧損為53百萬港元。本集團由現有營運業務所得的現金流在扣除稅項、正常資本開支和利息後為69百萬港元，而2020年的現金流出額為808百萬港元。

集團的股東應佔基本虧損為255百萬港元，而去年同期則為虧損814百萬港元。

本年度股東應佔虧損包括仰光半島酒店的減值撥備679百萬港元，該項自2021年2月1日起因當地經濟及營商環境不穩而被逼暫停。不包括重估投資物業的變動及減值撥備的除稅後影響，我們的基本虧損為255百萬港元，而2020年的基本虧損為814百萬港元。

詳情請參閱第68頁的財務概論。



行政總裁報告及策略回顧

6. 推動業務發展

我們認為，即使時代變遷，豪華酒店的基本要素亦無改變。本人深信，當疫情過去後，市場對優質服務的需求將會復甦。

本集團多元化的資產組合有助平衡酒店業的週期性。年內，我們的主要策略是吸引及挽留香港、北京和上海地區的商場零售租戶，得到租戶踴躍反應，新租賃的簽約情況十分理想。儘管商業環境欠佳，香港豪華住宅租賃市場疲弱，但淺水灣是南區公認最受歡迎的豪華住宅區之一，我們的租賃合同相對保持穩定。

酒店方面，雖然部分物業暫時停業，但我們採取與賓客保持聯繫的策略，聆聽他們的需要，並推出全新的網上促銷活動並以社交媒體進行推廣。我們明白大部分常客的出行受阻，故調整為以本地市場為主的營銷策略，向半島酒店賓客推介當地美食、藝術、時尚、文化、健康和社區，讓他們體驗「本地旅遊」的樂趣。

我們提升了半島酒店集團網站及物業網站的用戶體驗，加強虛擬體驗效果。我們也在微信社交平台推出了切合大中華地區的特別定制客戶關係管理計劃，並透過由半島酒店、購物商場和半島精品店提供的獨有禮遇和體驗，來促進和香港、北京及上海客戶的交流。

推廣藝術及支持當地藝術家是我們的市場推廣策略規劃重點。為此，半島酒店為賓客及旅客呈獻體驗式藝術觀賞，為他們締造畢生難忘的回憶。

營銷方面，我們繼續加強與集團特選旅行社PenClub會員的聯繫，舉辦網上參觀酒店的推介會、文化活動，以及網上雞尾酒聚會。

本公司設有內部研發及科技部門，專門負責研究及開發最先進創新的客房科技以及提升客戶體驗。由科技督導委員會領導的研發團隊正在探索語音識別、物聯網、機器人及其他最新創新科技的發展趨勢。





7. 風險管理

鑒於酒店業具有不可預測性，在10個不同司法管轄區經營業務需要採取靈活而慎重的風險管理方式。由財務總裁擔任主席的集團風險管理委員會定期檢討各營運單位及新發展項目的風險記錄冊，並監察集團主要及潛在的風險。我們會評估主要風險及進行監管，並採用五步風險管理方法，確保風險評估程序及內部監控運作與時並進。

2021年，全球新冠疫情仍持續對風險的態勢構成深遠影響，帶來新的組織性風險，尤其酒店業需要面對全球勞工短缺，亦加劇了網絡安全、地緣政治等現有風險。氣候變化風險，尤其是海平面上升問題，亦成為了我們的關注焦點。集團風險管理委員會將繼續致力加強內部監控，以管理集團的策略風險。我們也會專注加強溝通，提升集團上下的風險監控意識和責任感，並進一步改進五步風險管理方法。

有關我們管理主要風險的詳情，請參閱第129至133頁的集團風險管理委員會報告。

行政總裁報告及策略回顧



8. 培育人才

誠如上文所述，我們的人力資源團隊於2021年面對極具挑戰的一年，在挽留人才方面以及全球酒店業勞工短缺等問題尤為嚴重。作為一間歷史悠久的公司，我們深明在艱難的時刻，員工的士氣和投入度顯得更為重要。

我們在整個集團推行了多項主要措施鼓勵員工接種疫苗，包括設立獎勵計劃，為香港員工提供現金獎賞、有薪假期，以及接種疫苗前的體檢服務。截至2021年12月底，全球營運單位中約有94%的員工已完成疫苗接種，而香港員工完成疫苗接種的更達到98%。

在2021年9月疫情期間，我們開展了名為「您還好嗎－近況調查」(Let's Check In – How are you doing?)的全球問卷調查活動，以了解員工的情緒和整體的身心健康狀況。是次調查以不記名的方式進行，自願回覆率達80%以上。儘管過去一年挑戰重重，但員工的積極回應，當中以美國和中國內地營運單位的參與度尤其高，足証我們在人力資源方面所付出的努力。過去兩年，我們不得不削減成本、裁減人手，但84%的員工仍為任職於本公司而感到自豪，令我們感到非常欣慰。

建立卓越的團隊是執行集團策略的關鍵所在。集團的企業文化孕育出忠誠堅定的團隊精神，繼而形成穩定且團結的管理團隊。整個集團的團隊精神始自大股東嘉道理家族，由上而下貫徹到公司各層級，無不秉持集團的核心價值及誠信觀念。儘管疫情持續未退，集團在未來12個月將有兩間新酒店開幕，並會增添一千多名新團隊成員，繼續維護企業文化。

本人欣然報告，我們於2021年為旗下酒店業務的全體員工創立了「半島酒店服務原則」框架，其目的是增進員工與賓客之間的情感連繫，提供符合賓客期望的個人化貼心服務。為進一步支持這項重要計劃，我們為集團制定了「香港上海大酒店核心原則」，鼓勵全體員工秉持相關的服務原則。

我們推行「2025革新」計劃(WorkPlace 2025)，專注培育員工及文化，讓員工各司其職，務求促進團隊有效地轉型，並推動工作場所現代化。雖然商業形勢充滿挑戰，但我們仍堅持創新及發揮員工才能。我們將於全球各地推行「匯聚創智」計劃(Work Improvement Teams)，推動集團旗下業務單位就最佳實踐的理念出謀獻策。我們繼續致力培養優秀的領導人才，實施有益身心健康健康的計劃，推行提升員工投入度的策略。

在今年較早時，我們推出綜合人力資源人才方案「eHR Suite」，務求吸引、培養及挽留合適的人才，以及管理員工的任職週期，有關方案獲得員工的正面評價，而我們亦會繼續推動人力資源程序自動化，減少使用紙張。

我們亦加強了員工健康福利計劃，加入心理和諮詢服務，以支援員工在疫情下的心理健康。公司各同仁無懼逆境艱困，一直竭誠盡職，本人引以為榮。

長遠而言，我們著重吸納及挽留優秀的人才，努力傳承公司文化，而隨著三家新酒店的開業，將有數以千計的員工加入我們的團隊。

截至2021年12月31日，本集團聘有5,866名全職員工。

9. 疫情後的可持續尊尚傳承

我們深信，集團在提供優質產品及服務的同時，也可為賓客帶來符合可持續發展理念的選擇。我們於2021年內推出了未來十年階段的可持續發展策略，並將其命名為「尊尚傳承2030願景」(2030願景)，務求將企業責任及可持續發展融入廣泛的業務策略之中。新策略發揮我們的業務優勢，專注於需要緊急關注的重大議題。在我們10項主要承諾的基礎上，我們期望透過「2030願景」，專注於與業務相關的三大範疇，致力解決業務和社會上的關鍵議題。該等範疇為：(i)提升賓客體驗；(ii)讓員工各展所長；(iii)令所屬社區更豐盛。

於2021年，疫情加劇了失業、貧窮、社會不平等、供應鏈中斷等社經問題。同時，集團旗下酒店所在的地區出現氣候反常，令我們日漸關注氣候變化及海平面上升對生態系統、公司業務和人類健康的風險。在第26屆聯合國氣候峰會後，我們樂見多國政府與不同行業相繼訂立更進取的環保目標及承諾實現淨零排放，而本集團亦正在設法減少我們對環境的影響，以及解決水平面及海平面上升的問題。同時，我們正探索更多發展可持續融資的機會，並在旗下酒店增加以植物為主的菜色。



行政總裁報告及策略回顧

儘管在營運方面仍有多重挑戰，我們仍會密切監察集團可持續發展的表現，並在全新的可持續發展策略的指導下，在集團以及營運等層面，實施多項倡議，繼續為可持續發展的長遠目標作出貢獻。

10. 展望

鑒於新冠病毒出現變種病毒株，目前難以預料跨國旅遊何時才能恢復正常水平，業務復甦前景仍有欠明朗。在中國內地、美國等市場放寬限制時，業務出現了一些好轉跡象，但變種病毒株的出現，意味著復甦之勢未必可以持續。在本報告編寫之時，香港正值最嚴峻的第五波Omicron新冠病毒疫情，而嚴厲的本地社交距離措施和旅客入境的限制也在持續實施。這些措施何時得以放寬仍是未知之數。現時必須優先大幅提高弱勢社群的疫苗接種率。與此同時，我們樂見香港員工已達到98%的接種率。

除新冠疫情外，其他各種地緣政治不穩定也可能繼續影響我們的業務，包括俄羅斯與烏克蘭的衝突、中美關係緊張、英國脫歐的影響，以及土耳其金融市場波動等因素，而氣候變化問題亦越來越值得關注。在世界各地，招聘員工仍然是酒店業的一大難題，當中尤以餐飲及客房服務的人手短缺問題最為嚴重。我們將繼續設法吸引並挽留年輕人才。

儘管租務方面輕微受壓，但續租情況令人滿意，加上香港和北京的半島商場有新店開幕，帶來更多新穎漂亮的時尚生活產品，我們對購物商場的業務感到樂觀。

我們繼續致力協助營運部門和員工走出全球疫症的陰影。我們獨一無二的企業文化是公司最重要的資產之一，而本人亦親身參與領導上述的「2025革新」內部團隊轉型計劃。

儘管目前經濟環境低迷，我們仍致力借助日新月異的科技，確保滿足業務的需求和機遇。





我們將繼續優先改善業務單位的員工健康及環境衛生情況，並正物色最新科技和創新方案，協助達至各項嚴格標準。

我們期望由2023年起，倫敦和伊斯坦堡的半島酒店將進一步加強半島品牌的影響力。目前，我們專注管理新冠疫情對項目成本及計劃的影響，並致力應付項目的其他挑戰，從而減少無可避免的延誤對項目預算和進度的影響。

山頂纜車正實施第二階段的暫停服務安排，我們期望項目於2022年中竣工。相信項目完工後將可大幅改進旅客體驗，有助提升香港的旅遊形象，只待香港旅遊業復甦便可帶來可觀收入。

總括而言，本公司的財務狀況一直保持穩健，在疫情下亦一直密切管理營運成本，維持充足的流動資金。我們有幸能擁有積

極主動及敬業樂業的管理團隊和員工，他們都在努力實踐公司的長遠目標。

本人謹此向團隊每位成員致謝，感謝各人在集團經營史上其中一段最艱難的時刻裡，依然盡忠職守竭誠服務。本人深信，只要繼續專注為賓客提供卓越的服務，業務會在適當時機下迎來蓬勃的復甦。

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Goh Kwong-wan', with a horizontal line underneath.

郭敬文
2022年3月16日

營運業績回顧

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。有關分部的回顧請見以下詳細介紹。

酒店分部

酒店	收入 百萬港元	按年變動	
		按港元計	按當地貨幣計
綜合酒店			
香港半島酒店	728	+21%	+21%
王府半島酒店	245	+27%	+20%
紐約半島酒店	376	+96%	+96%
芝加哥半島酒店	437	+170%	+170%
東京半島酒店	325	+6%	+10%
曼谷半島酒店	31	-48%	-46%
馬尼拉半島酒店	39	-8%	-9%
非綜合酒店			
上海半島酒店	489	+46%	+37%
比華利山半島酒店	544	+134%	+134%
巴黎半島酒店	348	+209%	+198%



營運業績回顧

香港半島酒店*

收入 728 百萬港元

+21%

出租率

+11 pp

平均房租

+2%

平均可出租客房收入

+52%

* 香港半島酒店於2021年全年營業



香港半島酒店

過去兩年，嚴格的旅遊限制令、關閉邊境和社交距離措施，令香港的酒店市場持續受到不利影響。為吸引本港市場，並為本港居民提供獨一無二的體驗，香港半島酒店推出「寰宇半島自在行：重新邂逅」等多項創新的「本地度假」(Staycation)優惠及市場推廣活動，更與Aston Martin、Louis Vuitton及Chanel等多個奢華品牌合作，在大堂茶座舉辦活動以吸引賓客光臨。因此，對比2020年同期，香港半島酒店的收入、出租率及平均可出租客房收入均有所改善。餐飲業績亦較2020年錄得更可觀的收入，但受限於香港政府實施的社交距離措施，堂食時間仍然受到限制，諸多大型活動及婚禮也因而取消。為減輕影響，我們於第四季度推出了一連串創新的餐飲優惠及活動，包括在Felix餐廳呈獻《大亨小傳》互動劇場餐飲體驗，吸引賓客惠顧，以增加收入。

我們很榮幸獲得亞太版的《商旅雜誌》評選為「全球最佳商務酒店」，法國餐廳吉地士亦連續兩年喜獲「米芝蓮星級」榮譽，嘉麟樓則連續五年獲評選為「米芝蓮星級」餐廳。

半島辦公大樓於2021年的出租率達97%，短期前景穩定。半島商場出租率達84%。我們喜見其中一位主要的高級品牌租戶Chanel擴大其租用空間。半島商場已於2021年完成翻新工程，營造高級生活時尚品牌零售環境，專注發展本港市場，更設有意式美食店、高級威士忌店、壽司店、男士理髮店、高級音響器材店，以及經擴建並於2021年5月新開業的半島精品店與咖啡廳。

我們繼續與Impact HK合作，支援本港的社區及慈善團體，並推出「買一送一饋贈餐膳」計劃，為本港無家可歸及有需要的人士提供支援。



營運業績回顧



上海半島酒店*

收入 405 百萬人民幣

+37%

出租率
+14pp

平均房租
+15%

平均可出租客房收入
+55%

上海半島酒店於2021年全年營業

上海半島酒店

年初，上海偶有小型新冠疫情爆發，儘管情況有欠明朗，上海半島酒店於2021年仍取得理想的業績，在疫情受控後，業務水平亦迅速回升並趨於穩定。2021年，上海半島酒店在平均房租方面仍然穩佔當地市場的領導地位，更喜獲平均可出租客房收入第一位，而出租率及收入亦較去年同期顯著改善。

由於中國內地仍限制國際旅客入境，因此，國內市場依然是我們最大的收入來源。大型活動、婚禮、宴會和團體業務的需求強勁，帶動了第二季度起的宴會業務收入。儘管當地競爭激烈，我們與奢華品牌展開多項合作，令相關活動的市場份額得以保持理想的水平。雖然房租仍低於疫情前的水平，但套房需求穩健。上海半島酒店亦透過創新的社交媒體宣傳，成功吸引年輕客群。

上海半島酒店仍然是中國內地唯一一間擁有兩家米芝蓮星級餐廳的酒店。

半島商場於2021年的出租率達94%。

本集團持有上海半島酒店綜合項目的50%權益，該項目由一間酒店、商場及一棟設有39個單位的住宅公寓組成。截至2021年12月31日合共售出31個單位。



營運業績回顧

王府半島酒店*

收入 202 百萬人民幣

+20%

出租率

-6pp

平均房租

+28%

平均可出租客房收入

+6%

王府半島酒店於2021年
全年營業



王府半島酒店

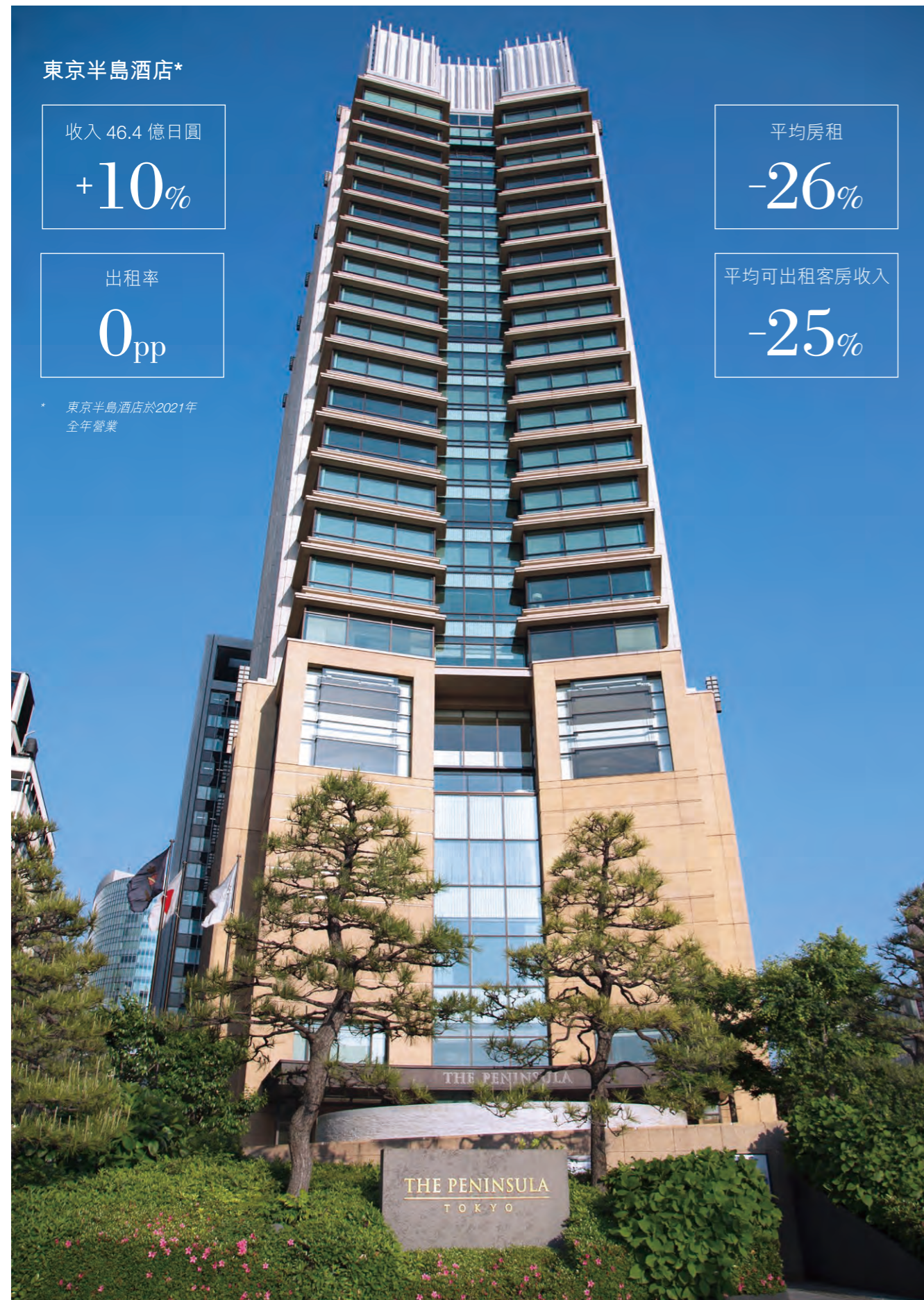
王府半島酒店今年業績穩定，收入和房租均錄得令人滿意的增長，但酒店的出租率略有下降。於2021年，中國內地仍限制國際旅客入境，因此國內市場依然是我們最大的收入來源，而高規格外交接待業務亦對收入有所貢獻。

餐飲業務表現良好，我們的法式高級餐廳Jing喜獲「米芝蓮星級」榮譽。位於酒店頂層的半島雲景廊(Yun Summer Lounge)已於2021年夏季重新開業，戶外露天餐飲體驗在疫情期間漸受歡迎，帶動餐廳的業績表現。酒店推出一系列創新的「本地度假」優惠及市場推廣活動，以推動套房業務增長。

半島商場出租率達93%。除數個主要租戶擴大其零售空間外，酒店地庫亦於2021年夏末開闢全新的時尚生活空間，面積約為3,000平方米。



營運業績回顧



東京半島酒店

東京於年內大部分時間都在實施「緊急狀態」限制，加上政府實施社交距離措施、頒布國際旅遊限制令及禁售酒類飲品，令東京半島酒店受到不利影響。於6月，日本政府宣布東京奧運會禁止觀眾進場觀賽，到訪日本的旅客人數和國際奧運會團體業務均不及預期。

年內，酒店所有餐廳仍然維持營業，但當地政府限制餐飲服務時間，禁止居民於晚上8時後堂食，並實施禁酒規定，令餐廳業務受到不利影響。為應付市場低迷景況，我們推出多項適合家庭賓客的「本地度假」優惠及「珍愛寵物」住宿優惠，深受市場歡迎。我們亦因應當地市場慣例，為酒店賓客提供餐飲消費額禮遇。為吸引當地商家及企業，酒店更開設戶外咖啡座，並提供半島美食及「居家饗宴」等外賣優惠。

集團的市場推廣活動「半島時間」項目，提供靈活的入住及退房時間，頗受東京本地市場青睞，並有助進一步提高出租率。我



們亦致力提升日本當地賓客的滿意度，吸引賓客長期支持及再次惠顧。

儘管營商環境欠佳，我們於2021年喜獲數個新租戶進駐半島商場。在2021年夏末新開業的抗衰老美容診所，以及深受賓客歡迎的鐵板燒餐廳亦為我們帶來額外的租金收入。



營運業績回顧

曼谷半島酒店*

收入 129 百萬泰銖

-46%

出租率

-14pp

平均房租

-54%

平均可出租客房收入

-74%

* 曼谷半島酒店於
2021年4月18日至
11月8日暫停營業



曼谷半島酒店

曼谷半島酒店於年初推出「本地度假」優惠，表現頗為理想。可是，自2021年4月起，泰國的新冠疫情感染個案急升，酒店唯有決定再次關閉停業。在停業期間至2021年11月重新營業前，酒店一直與長期賓客保持聯繫。我們視身心健康為首要考慮，因此進一步推廣健康生活計劃，呈獻植物性餐飲系列，並在每個季度舉辦健康生活嘉年華。

在停業期間，酒店的收入主要來自半島月餅的銷售及為客人送貨的業務。泰國在重新開放予國際旅客入境後，當地政府宣布啟動「We Travel Together」計劃，為酒店訂房提供補貼。在布吉島成功實施「沙盒」計劃後，當局亦在10月底宣布為旅客推出「Test and Go」安排，允許聚合酶連鎖反應(PCR)檢測呈陰性結果的旅客入境泰國，而毋須隔離。因此，酒店於11月至12月的業務表現強勁，收入及平均房租均有所提高，期望能於2022年接待更多國際旅客。



營運業績回顧

馬尼拉半島酒店*

收入 249 百萬披索

-9%

出租率

-22pp

平均房租

-27%

平均可出租客房收入

-74%

* 馬尼拉半島酒店於2021年全年營業，但自2021年7月起提供部分設施作隔離酒店用途



馬尼拉半島酒店

由於嚴格的政府限制措施持續至2021年5月，而國家首都區的數個城市仍在實施社區隔離指引，馬尼拉半島酒店經歷了重重挑戰的一年。在限制措施下，酒店僅能提供有限度的服務，大部分餐廳及水療中心仍須關閉。我們於2021年5月重新開放大堂茶座及東南亞餐廳香辣軒(Spices)，並自5月起接待前來體驗「本地度假」優惠的本地賓客。為推動收入增長，我們亦提供外賣送餐服務及代客洗衣服務，深受當地社區歡迎。

由於馬尼拉半島酒店的獨特結構，擁有兩座獨立大樓，菲律賓觀光部頒布許可，批准我們自2021年7月1日起於雅也拉大樓(Ayala Tower)提供隔離住宿服務。視乎賓客的出發地，賓客在返回菲律賓後須隔離7至10日，因此，酒店推出的隔離住宿服務吸引了高端商務旅客及外交賓客入住。馬卡蒂大樓(Makati Tower)則繼續為本地賓客提供「本地度假」服務。



營運業績回顧



紐約半島酒店*

收入 48 百萬美元

+96%

出租率

+1pp

平均房租

+26%

平均可出租客房收入

+29%

紐約半島酒店於2020年
3月20日至2021年6月1日
期間暫停營業



紐約半島酒店

紐約半島酒店在經過長時間暫時關閉後，於2021年6月重新開放營業，隨後更獲傳媒廣泛而正面報導。酒店於下半年度，在外交團體、短暫住宿、娛樂及團體業務的帶動下，業務表現理想。

為宣傳酒店重新開放營業，我們推出名為「旅途生活」(Life en Route)的多媒體藝術裝置，並於2021年夏季接待荷蘭新表現主義畫家Peter Riezebos入住酒店，作為「藝術迴響」項目(Art in Resonance)的一部分。2021年11月，我們重新開放半島水療中心。

紐約市於下半年重新開放予國際旅客入境，紐約旅遊局推出「歡迎光臨紐約！」(It's Time for New York City!)推廣活動，成功吸引旅客再次到訪當地。在疫情期間取消的大型外交活動及紐約時裝周亦於下半年重返紐約。全市實施嚴格的疫苗接種規定，為餐飲業帶來正面影響。紐約半島酒店的餐飲收入表現強勁，當中以宴會活動方面的業績尤為突出，而Clement餐廳也表現良好。



營運業績回顧

芝加哥半島酒店*

收入 56 百萬美元

+170%

出租率

+21 pp

平均房租

+20%

平均可出租客房收入

+110%

芝加哥半島酒店於2021年全年營業

芝加哥半島酒店

儘管2021年的首數個月期間充滿挑戰，芝加哥半島酒店整體表現不俗，全年的收入、出租率及平均房租均錄得增長。芝加哥在夏季前全面解除旅遊限制，市內恢復舉辦大型演唱會、企業團體活動、小型會議及藝術展覽，帶動酒店出租率上升。由Choose Chicago舉辦的「Seize your Summer」旅遊推廣活動為酒店帶來收入，亦全面提升了芝加哥的旅遊消費。

由於酒店套房和團體業務的需求強勁，在2021年慶祝酒店成立20周年之時，酒店錄得有史以來最高的房租價格。除Pierrot Gourmet餐廳預計於2022年重新開放外，酒店的其他餐廳已於2021年2月重新開放，但在餐飲服務時間方面仍須遵守若干限制。

為慶祝酒店成立20周年，我們推出周年誌慶特別禮遇，預訂客房及套房可享八折優惠，並推出名為「經典美食復刻版」特別菜單(Culinary Classics Revised)，以紀念過去20載最受歡迎的菜式。酒店每售出一份餐膳，就會贈予一份膳食給「大芝加哥地區食品儲存中心」(The Greater Chicago Food Depository)。2021年9月，我們舉辦了名為「with all, and still」的精彩藝術裝置展，展出芝加哥藝術家Bob Faust的作品，一系列充滿動感活力的當代藝術面板，為鄰近的芝加哥社區注入生氣。

我們喜獲《美國新聞與世界報導》(US News & World Report)評選為「美國最佳酒店」第一位，並獲《今日美國》(USA Today)日報評選為「芝加哥最浪漫酒店」。

酒店業的勞工市場仍充滿挑戰，酒店各級職位都出現人手不足的問題，未來數月的首要任務是為重要職位招聘人手。



營運業績回顧



比華利山半島酒店*

收入 70 百萬美元

+134%

出租率

+24_{pp}

平均房租

+18%

平均可出租客房收入

+101%

* 比華利山半島酒店於2021年全年營業



比華利山半島酒店

於2021年初的首數個月，加州政府因應新冠病毒疫情實施居家令限制，令比華利山半島酒店業務最初進展緩慢，儘管如此，酒店於2021年整體表現甚佳，收入按年大幅增長。

隨著旅遊限制放寬，酒店喜於下半年恢復接待國際旅客，尤以中東市場的需求為主，不過，大部分業務仍然來自美國國內。餐飲業務表現良好，而我們雖然縮短了營業時間以達至成本效益，但同時仍確保賓客能享受到一貫的豪華服務水平，並會應客人要求提供24小時餐飲選擇。

於過往的荷里活頒獎季期間，不少來自娛樂業界的長期客戶均會光臨，酒店往往可達百分之百的出租率，但今年荷里活頒獎儀式改為網上舉辦，對業績構成不利影響。

隨著當地的限制措施放寬及疫苗接種率增加，下半年的業務水平超出預期並持續改善。為慶祝酒店於2021年開業30周年誌慶，我們推出「比華利山之夢」(Beverly Hills Dreaming)優惠，吸引旅客到訪。我們亦迎接了新奧爾良流行藝術家Ashley Longshore入住酒店。

早前休假的員工大多已重返工作崗位，繼續竭誠服務，我們為此感到欣喜。不過，比華利山一帶的競爭相當激烈，而勞工市場仍充滿挑戰，酒店業及餐飲業人手不足。酒店管理層在非常時期為員工提供必需品和糧食，盡力協助員工。我們繼續為休假的員工提供醫療保險，並聘請了一位醫生駐場，確保員工隨時可以諮詢專業醫療意見。此外，比華利山半島酒店亦向區內的前線工作人員(尤其是消防和警務人員)及有需要的人士捐贈食物包。

比華利山半島酒店喜獲《美國新聞與世界報導》評為「加州最佳酒店」第一位及「洛杉磯最佳酒店」第一位的榮譽。

營運業績回顧

巴黎半島酒店*

收入 39 百萬歐元

+198%

出租率

-10pp

平均房租

+23%

平均可出租客房收入

+9%

巴黎半島酒店於2020年3月16日至2021年3月1日
期間暫停營業



巴黎半島酒店

隨著政府放寬限制措施及宵禁，巴黎半島酒店已於2021年3月1日恢復客房業務，並逐步為賓客提供更多服務。

克勒貝爾陽台(La Terrasse Kléber)設有雅致的露天座位，而雲雀樓頂餐廳酒吧(L'Oiseau Blanc)更於2020年喜獲「米芝蓮星級」榮譽。露天餐廳一直以來頗受巴黎人青睞，而當地人也熱衷於舉辦慶祝活動，但於疫情期間被迫推遲。為吸引當地顧

客，我們提供全新的餐飲服務及周日早午餐。但遺憾的是，5月反常的惡劣天氣暫時影響了相關活動的開展。除莉莉中菜廳(Lili)在2021年9月才重新開放外，酒店的室內餐廳已於2021年6月重新開放營業。

國際旅客自6月起重臨巴黎，尤以中東及美國的旅客為主，帶動了套房業務的表現。

年內，巴黎嚴格實施疫苗接種規定，其後恢復舉辦大型活動及巴黎時裝周，加上一間新開業的大型高級百貨公司，令巴黎呈現強勁的復甦態勢。



營運業績回顧



商用物業分部

商用物業	收入	按年變動	
	百萬港元	按港元計	按當地貨幣計
淺水灣綜合項目	541	-8%	-8%
山頂凌霄閣	39	-38%	-38%
聖約翰大廈	52	-6%	-6%
The Landmark	36	-3%	-4%
21 avenue Kléber	23	+5%	+2%
上海半島酒店公寓	7	+17%	+8%

本集團最大型的住宅物業淺水灣綜合項目物業市道表現遜於去年。香港的環境充滿挑戰，隨著國際入境人士的減少，豪華住宅租賃市場因而受到影響，住宅收入及出租率較去年同期也有所下降。

香港特區政府實施的社交距離措施，持續對淺水灣綜合項目的餐廳業務構成影響。宴會業務收入較去年改善，但由於舉辦大型宴會及活動也受到限制，仍然表現疲弱。淺水灣綜合項目坐擁壯麗海景，是香港最受歡迎的婚禮場地之一，但由於社交距離措施限制，不少婚禮因而取消或推遲。

淺水灣購物商場集合各種生活時尚店舖及服務，出租率及收入表現可保持在合理水平。我們正計劃為該購物商場開展策略檢討，以便為賓客提供更獨特、更優良的設施。

年內，山頂凌霄閣經歷了充滿挑戰的營運環境。訪港國際旅客減少，加上山頂纜車升級工程仍在施工，影響了前往山頂的交通，山頂凌霄閣的業務也因而受到嚴重的打擊，收入及出租率都有所下滑。鑒於部分租戶暫時停業甚至結業，租戶處境非常困難，集團因而需要提供租金寬免。凌霄閣摩天台428的訪客人數亦較去年錄得更大的跌幅。我們實行了多項銷售及市場推廣策略，繼續積極推動本地業務及鼓勵本港居民到山頂凌霄閣遊覽。在山頂纜車翻新工程及暫停服務期間，山頂凌霄閣仍繼續開放。



營運業績回顧

聖約翰大廈坐落於山頂纜車花園道總站上蓋，提供卓越的辦公室空間。於2021年收入輕微下降，但維持96%出租率的穩定水平。

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。儘管競爭激烈，寫字樓收入及出租率按年仍維持穩定，但越南因應新冠疫情在下半年實施嚴格限制及社交距離措施，令住宅收入及出租率較去年有所下降。

21 avenue Kléber的地理位置優越，毗鄰Avenue Kléber的巴黎半島酒店，且信步可至凱旋門。該物業已獲得國際「建築研究組織建築環境評估法」(簡稱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室及全部兩間零售商舖。租金收入較去年比維持在穩定水平。



會所與服務分部

會所與服務	收入 百萬港元	按年變動	
		按港元計	按當地貨幣計
山頂纜車	13	-34%	-34%
鵝園高爾夫球會	173	+127%	+127%
半島會所管理及顧問服務	4	-30%	-30%
半島商品	275	+53%	+53%
大班洗衣	35	+25%	+25%

山頂纜車自1888年起經營至今，是香港最受歡迎的旅遊景點之一。纜車及配套設施現正進行大型升級工程，大幅提升花園道總站設施，包括設有上蓋的排隊等候區，增設娛樂設施，最多可容納1,300名乘客。新纜車的載客量將由過往每班120名乘客增至最多210名，屆時將可大大縮短訪客的等候時間。

2021年，鑒於無法預期的地基狀況，加上全球新冠疫情影響了工程規劃、供應鏈、新纜車及設備的生產，升級工程的計劃受到影響，因此，第二期的暫停服務延後至2021年6月28日開始，而第五代山頂纜車亦於同日退役。由於無法預期的地基狀況及疫情導致延期，升級工程的總成本由2021年的734百萬港元增至799百萬港元。

由於宣傳活動、市場推廣及為本港居民提供的優惠大受歡迎，山頂纜車於暫停服務前最後一個月的營運載客量及收入均有所增加。我們預計第六代山頂纜車將於2022年中投入營運。



營運業績回顧



鵝園高爾夫球會年內表現強勁，收入按年增加127%，平均出租率及平均可出租客房收入較2019年疫情前水平顯著增加。高爾夫球會籍業務表現暢旺，2021年共招納了81位新會員。鑒於加州在2021年實施了數個月的居家令限制，此業績表現已屬理想。

鵝園高爾夫球會一向是半島特色活動的舉辦場地，但我們無奈的取消了原定於5月舉辦的「鵝園摩托車交流會」(The Quail Motorcycle Gathering)活動，幸而仍能於2021年8月舉辦「鵝園名車會」(The Quail: A Motorsports Gathering)活動，該活動是廣受全球老爺車迷矚目的世界頂級活動之一，並為2021年帶來可觀的贊助收入。我們很榮幸獲得The Historic Motoring Awards與《Octane》雜誌聯合評選為「2021年世界最佳名車展」。



攝影：David Coyne

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The Refinery。由於受到香港的疫情影響，半島會所管理及顧問服務的收入較去年同期有所下降。香港銀行家會所於2021年1月在中環新址順利重新開放營業，並廣受會員好評。

半島商品的收入較去年同期大幅增長，主要原因是網上銷售增加、中國內地的企業、批發及旅遊零售業務表現強勁，以及日本的分店帶來的貢獻。於2021年5月，我們在半島商場地庫開設了全新的半島精品店與咖啡廳，獲得傳媒廣泛正面報導。

半島精品店的馳名月餅在中秋節期間銷情不俗，節慶期間的網上銷售額也錄得40%的增長。半島精品店現正拓展包括中國內地等多個市場。自2020年3月起，位於香港國際機場的半島精品店暫時關閉。在東京實施「緊急狀態」期間，由於營業時間縮短，日本精品店銷量也受到影響。

由於在去年同期關閉的酒店、會所及健身室重新開放，大班洗衣的收入較去年同期增長25%。



營運業績回顧

發展中項目

倫敦半島酒店



2013年7月，香港上海大酒店與Grosvenor簽訂協議，訂明在倫敦貝爾格拉維亞區(Belgravia)黃金地段，興建包括倫敦半島酒店及住宅公寓在內的多用途綜合物業，香港上海大酒店和Grosvenor同為租賃持有人，各佔一半權益。自2012年2月起計，Grosvenor將在150年租賃期內保留業權。2016年，租賃權進一步重組，香港上海大酒店成為擁有100%權益的租賃持有人，而Grosvenor則仍然維持保有業權持有人的地位。

該物業位於貝爾格拉維亞區的優越地段，俯瞰海德公園角(Hyde Park Corner)、威靈頓拱門(Wellington Arch)、綠園(Green Park)及白金漢宮的花園。我們正在興建設有190間客房的半島酒店，以及25套可供出售的半島豪華住宅公寓。

自2013年簽訂協議以來，項目歷經了多重挑戰及變更。由設計項目至獲得當地政府機關批准，整個過程耗費多年的時間，項目其後於2017年動工。我們於2018年改善項目設計，並增加兩層地庫，擴大酒店範圍的可用面積，從而開拓可提供額外收入的空間，例如小型宴會廳、餐廳和其他功能的空間等。在2020年及2021年，新冠疫情導致勞工人手不足及工地關閉，並延誤了項目的進度，加上酒店的關鍵區域出現重大的設計和項目協調等問題，也造成了嚴重影響。面對種種挑戰，香港上海大酒店與倫敦項目發展經理、工程管理公司、顧問及貿易承辦商緊密合作，力求盡快處理及有效解決問題。儘管多方團隊



全力合作，項目進度仍不幸地再次出現延誤，導致重大超支的情況。在本報告編寫之時，項目的實際竣工日期和酒店試業日期由2022年再度延期至2023年上半年。

我們正評估工程的再度延期對成本構成的影響，預計項目原本的800百萬英鎊總預算(包括酒店及住宅公寓)需要上調，然而，目前已成交的住宅公寓銷售價格，則達到當初我們預期的水平。

伊斯坦堡半島酒店

2015年7月，我們與業務夥伴Doğuş Holding及BLG訂立一份股東協議，以成立合資公司，由香港上海大酒店擁有其50%股份，於土耳其伊斯坦堡發展酒店項目。訂約雙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將出資50%，即總值約150百萬歐元的投資額。

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該發展項目的其中一部分，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，以及一個旅客郵輪碼頭。整個Galataport項目須受自2014年2月起計為期30年的經營權協議約束，而伊斯坦堡半島酒店亦相應獲授為期30年的固定年期租約。

營運業績回顧



伊斯坦堡半島酒店將設有177間客房，一間可俯瞰博斯普魯斯海峽(Bosphorus)景色的宴會廳、室內和室外游泳池、水療中心，以及海濱翠綠花園區域。

新冠疫情嚴峻，施工現場受隔離措施所限，令伊斯坦堡半島酒店項目稍有延誤，但工程進展令人滿意，幾乎所有客房已進入內部裝修階段。項目已押後竣工日期，現時的目標是在2022年底竣工，並在2023年上半年試業。儘管面對新冠疫情肆虐、供應鏈和施工的問題、土耳其出現惡性通脹令里拉貶值等挑戰，但項目成本(以歐元計算)仍維持在預算之內。

仰光半島酒店

本公司於2014年1月與Yoma Strategic Investments Ltd.及First Myanmar Investment Public Company Limited訂立了一份股東協議，收購緬甸仰光市中心一個建議酒店發展項目的70%多數權益，該項目的原址為前緬甸鐵路公司總部。

遺憾地，我們已與合作夥伴協議自2021年6月起暫停仰光半島酒店項目的工程，並將繼續評估緬甸局勢。該項目於2021年12月31日的公允價值被視為低於其賬面價值，因此作出679百萬港元的減值撥備。



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)。

財務概論

新冠病毒的新變異株於2021年繼續對酒店業構成影響。儘管環境充滿挑戰，但隨著疫苗接種率上升，加上美國及歐洲部分重開旅遊，今年第二季的業務量開始上升。雖然中國內地繼續禁止國際旅客入境，但由於本地需求增加，2021的業務水平亦有所改善。因此，本集團旗下酒店分部的收入錄得合理增長。然而，由於豪華住宅市場需求持續低迷，本集團商用物業分部的收入下降。整體而言，本年度本集團的綜合收入增長28%至3,461百萬港元。配合有效的成本控制措施，本集團錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利收益394百萬港元，而2020年則錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業虧損61百萬港元。如不包括發展中新酒店的開業前及項目費用，本集團的綜合利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利達457百萬港元，而2020年則錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業虧損11百萬港元。

儘管住宅租賃市場挑戰重重，本集團確認670百萬港元的投資物業重估盈餘淨額，主要由於淺水灣綜合項目的評估市值隨著香港豪華住宅價格上升而增加所致。然而，自2021年2月1日以來，緬甸的經濟及營商環境存在重大不明朗因素，導致出現仰光半島酒店679百萬港元減值撥備，抵銷了該重估盈餘。

本集團於2021年12月31日的財務狀況保持穩健，淨債務與總資產比率為23%，就新項目的資本承擔而言，屬於可以接受的水平。年內，本集團重續了總額為16億港元的銀行信貸，並進一步取得20億港元的承諾信貸，從而確保有足夠的流動資金去應付現有的營運資金需要，以及應付本集團的資本支出，完成在倫敦及伊斯坦堡的發展項目和山頂纜車的升級工程。

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2021年12月31日的公允價值，詳情載於第76頁。如下表所示，倘該等資產按公允價值列賬，則本集團的股東應佔淨資產將增加11%，達至40,871百萬港元。

百萬港元	2021	2020
於經審核財務狀況報表中 股東應佔淨資產值	36,762	36,844
將酒店及高爾夫球場的 價值調整至公允價值	4,350	3,892
減：相關遞延稅項及非控股股東權益	(241)	(129)
	4,109	3,763
經調整股東應佔淨資產	40,871	40,607
經審核每股淨資產(港元)	22.29	22.34
經調整每股淨資產(港元)	24.79	24.63

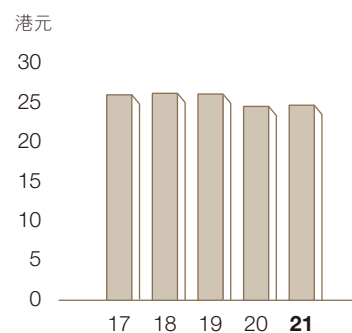
經調整資產淨值

+1%

40,871

百萬港元

經調整每股淨資產



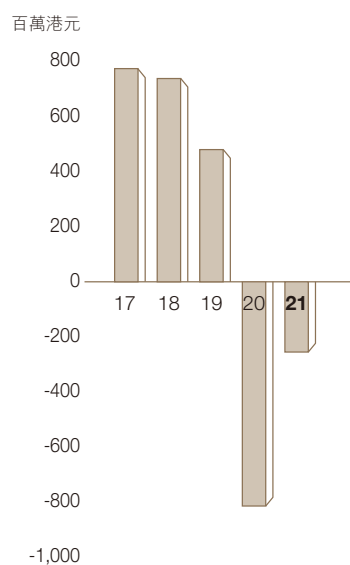
財務概論

基本虧損

+69%

(255百萬港元)

基本（虧損）／盈利



本集團的基本盈利或虧損

本集團的營運業績主要來自營運酒店、租售豪華住宅公寓及出租辦公室及零售物業、營運山頂纜車及商品零售。本集團對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，本集團須在綜合損益表載入非經常性及非營業項目，例如投資物業公允價值及減值撥備變動。為了反映本集團的基本營運表現，本集團提供股東應佔基本虧損的計算方式。該計算並不包括開業前及項目費用、投資物業重新估值變動及非投資物業減值撥備的除稅後影響。

截至2021年12月31日止年度，本集團的股東應佔基本虧損為255百萬港元(截至2020年12月31日止年度：基本虧損814百萬港元)。

百萬港元	2021	2020
股東應佔虧損	(120)	(1,940)
重估投資物業產生的(收益)／虧損 [#]	(674)	708
減值撥備*	476	329
上海外灘半島酒店有限公司出售公寓之重估收益份額 [△]	-	39
開業前及項目費用	63	50
基本虧損	(255)	(814)

[#] 包括本集團應佔上海半島酒店重新估值變動，扣除稅項及非控股股東權益

* 2021年的數字代表仰光半島酒店未完工程的股東應佔減值撥備。2020年的數字包括馬尼拉半島酒店的減值撥備及本集團應佔伊斯坦堡半島酒店(由一家合資公司持有)減值撥備

[△] 上海外灘半島酒店有限公司為持有上海半島酒店綜合項目50%的合資公司。於2017年，上海外灘半島酒店有限公司的公寓由按公允價值列賬的投資物業重新分類為持作出售物業。集團基本虧損的計算不包括未變現的物業重新估值變動的除稅後影響，當中包括有關上海外灘半島酒店有限公司所持有公寓的變動。該等公寓出售時，未變現重新估值收益變為已變現收益並因此該收益於基本虧損被重新納入

損益表

本集團截至2021年12月31日止年度的綜合損益表載於第159頁。下表概述本集團股東應佔虧損的主要部分。該表應與載於本財務概論第69至74頁的評註一併閱讀。

百萬港元	2021	2021/2020變動	
		2020	有利/ (不利)
收入	3,461	2,710	28%
經營成本	(3,004)	(2,721)	(10%)
扣除開業前及項目費用前的利息、稅項、折舊及攤銷			
前營業盈利	457	(11)	不適用
開業前及項目費用	(63)	(50)	(26%)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	394	(61)	不適用
折舊及攤銷	(499)	(553)	10%
淨融資費用	(153)	(144)	(6%)
應佔合資公司的業績	(4)	(269)	99%
應佔聯營公司的業績	(11)	(97)	89%
投資物業公允價值增值/ (減值)	670	(732)	不適用
減值撥備	(679)	(93)	(630%)
稅項	(37)	(31)	(19%)
本年度虧損	(319)	(1,980)	84%
非控股股東權益	199	40	398%
股東應佔虧損	(120)	(1,940)	94%

收入

本集團的酒店收入來自集團旗下位於亞洲、美國及歐洲的十間半島品牌的豪華酒店，其中兩間由本集團的聯營公司持有，另一間由本集團的合資公司持有。除了酒店分部外，本集團亦營運商用物業分部，從事開發及租售豪華住宅公寓，並於亞洲和歐洲的市中心黃金地段出租辦公室及零售物業。本集團第三個業務分部提供旅遊及休閒、零售及批發商品、會所管理及其他服務，當中包括香港最受歡迎的旅遊景點之一的山頂纜車。

隨著美國及歐洲的酒店市場呈現輕微的復甦，本集團截至2021年12月31日的總計收入增加32%至3,885百萬港元。以業務分部及以地域分部劃分的本集團總收入(包括聯營公司及合資公司的集團實際收入份額)概要列於下頁的圖表。

財務概論

綜合收入

+28%

3,461百萬港元

酒店

+42%

2,263百萬港元

商用物業

-10%

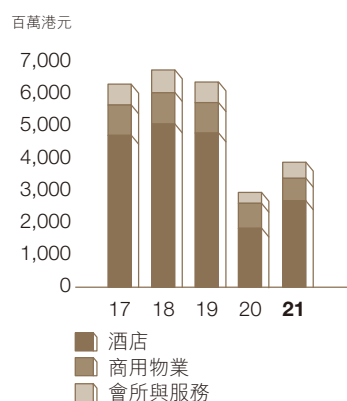
698百萬港元

會所與服務

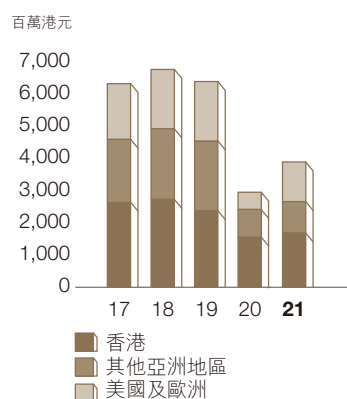
+47%

500百萬港元

以業務分部劃分的總計收入*



以地域分部劃分的總計收入*



* 包括聯營公司及合資公司的集團實際收入份額

以業務分部劃分的收入

百萬港元	2021			2020			2021/ 2020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	2,263	424*	2,687	1,594	237*	1,831	47%
商用物業	698	-	698	777	-	777	(10%)
會所與服務	500	-	500	339	-	339	47%
	3,461	424	3,885	2,710	237	2,947	32%

* 不包括上海合資公司出售公寓的集團收入份額

以地域分部劃分的收入

百萬港元	2021			2020			2021/ 2020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	1,678	-	1,678	1,548	-	1,548	8%
其他亞洲地區	733	245*	978	697	168*	865	13%
美國及歐洲	1,050	179	1,229	465	69	534	130%
	3,461	424	3,885	2,710	237	2,947	32%

* 不包括上海合資公司出售公寓的集團收入份額

集團的總計收入主要來自酒店分部。鑒於新冠病毒疫情，位於紐約、巴黎及曼谷的半島酒店均於年內暫時停業。各國實施的旅遊限制令、隔離規定及防疫措施大有不同，因此我們預計集團旗下酒店復甦步伐不一。撰寫本文時，香港及中國內地仍然推行世上最嚴謹的社交距離及檢疫隔離措施。隨著美國及歐洲政府逐步放寬限制，位於巴黎及紐約的半島酒店分別於2021年3月及2021年6月重新開業。曼谷半島酒店停業七個月後，亦於2021年11月重新開業。整體而言，酒店分部的總計收入增加47%至2,687百萬港元，當中美國及歐洲分部的收入增長最高。

商用物業分部的收入減少10%至698百萬港元，主要是由於淺水灣綜合項目及山頂凌霄閣表現欠佳。淺水灣綜合項目是該分部的主要收入來源，佔分部總收入超過77%。隨著香港豪華住宅市場需求持續下滑，淺水灣綜合項目的租金收入面臨壓力。山頂凌霄閣的物業收入減少38%，主要原因是商用物業租賃下跌，加上山頂纜車服務於2021年6月暫停，令到摩天台的訪客大幅下降。

儘管山頂纜車自2021年6月28日起暫停服務，但會所與服務分部收入增加47%至500百萬港元。該有利結果主要由於鵝園高爾夫球會因其招牌摩托車活動而錄得破紀錄的收入及半島商品的月餅銷售大幅增加。

有關本集團個別業務經營表現的詳情則載於第35至61頁的營運業績回顧。

經營成本(包括開業前及項目費用)

本集團的綜合收入增加28%，與此同時，本集團成功將經營成本(不包括開業前及項目費用)的升幅限制至10%。下表概述本集團經營成本的主要部分。

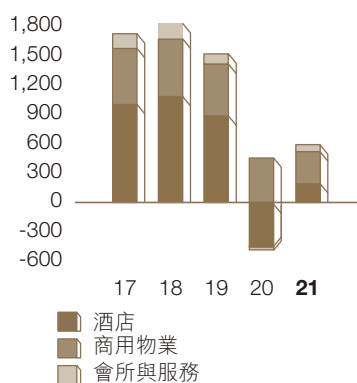
百萬港元	2021	2020	2021/2020
			變動 有利/ (不利)
銷貨成本	310	213	(46%)
員工薪酬及相關費用	1,562	1,511	(3%)
租金及水電	373	373	-
廣告及優惠	89	74	(20%)
信用卡及客房佣金	107	73	(47%)
賓客用品及洗衣費用	146	97	(51%)
資訊科技及電訊費用	83	76	(9%)
物業保養及保險	183	150	(22%)
其他營業費用	214	204	(5%)
	3,067	2,771	(11%)
代表：			
經營成本	3,004	2,721	(10%)
開業前及項目費用	63	50	(26%)
	3,067	2,771	(11%)

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。年內，美國及其他亞洲物業收到僱傭相關的政府津貼合共82百萬港元(2020年：香港及其他亞洲物業收到130百萬港元)，相關金額已作為減省員工薪酬計入損益表。如不包括政府津貼，員工薪酬及相關費用便會與2020年的數字持平。其他營業費用增加主要因酒店分部及會所與服務分部的業務量上升所致。

財務概論

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



利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利*及其盈利*率

以下圖表載列以業務分部及地域分部劃分的本集團總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利*概況。

* 不包括開業前及項目費用

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	2021			2020			2021/ 2020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	58	132	190	(452)	8	(444)	不適用
商用物業	327	-	327	452	-	452	(28%)
會所與服務	72	-	72	(11)	-	(11)	不適用
	457	132	589	(11)	8	(3)	不適用

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	2021			2020			2021/ 2020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	460	-	460	579	-	579	(21%)
其他亞洲地區	(206)	79	(127)	(257)	40	(217)	41%
美國及歐洲	203	53	256	(333)	(32)	(365)	不適用
	457	132	589	(11)	8	(3)	不適用

* 不包括開業前及項目費用

利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利*率

	2021			2020		
	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	3%	31%	7%	-28%	3%	-24%
商用物業	47%	-	47%	58%	-	58%
會所與服務	14%	-	14%	-3%	-	-3%
整體利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利*率	13%	31%	15%	0%	3%	0%
地域						
香港	27%	-	27%	37%	-	37%
其他亞洲地區	-28%	32%	-13%	-37%	24%	-25%
美國及歐洲	19%	30%	21%	-72%	-46%	-68%

本集團錄得總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利589百萬港元及整體利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率15%，而2020年則錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業虧損3百萬港元及利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率0%。該等有利結果是由於本集團錄得收入增長及於年內推行有效的成本控制措施。

投資物業公允價值增值／(減值)

本集團的投資物業已於2021年12月31日經由獨立估值公司運用收益資本化方法重估。重估盈餘為670百萬港元，主要由於淺水灣綜合項目的評估市值增值。儘管住宅租賃市場需求維持疲弱，但2021年豪華住宅公寓價格繼續上升，導致淺水灣綜合項目錄得重估收益。

減值撥備

鑒於自2021年2月1日起，緬甸的經濟及營商環境出現重大不明朗因素，本集團與合資公司夥伴於2021年6月議定停止仰光半島酒店項目的所有工程，並將繼續評估緬甸的局勢。管理層已於年末進行減值審核。由於獨立估值師評估項目後所得的公允價值低於其截至2021年12月31日的賬面值，因此董事認為，應撇減該酒店未完工程的價值並作出減值撥備679百萬港元。

2020年的減值撥備涉及撇減馬尼拉半島酒店的賬面值。

財務概論

應佔合資公司的業績

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。上海外灘半島酒店有限公司除了賺取酒店收入外，亦從住宅公寓獲得租賃收入，並賺取出售公寓所得的銷售收益。2021年末，上海外灘半島酒店有限公司擁有餘下8間持作出售的公寓單位。

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，須作出調整以反映本集團於出售公寓時變現的實際基本盈利。調整的詳情載於本財務概論第68頁。

隨著中國內地的本地旅遊逐步恢復，2021年上海外灘半島酒店有限公司的經營表現大幅改善。如包括酒店及商場業務和住宅租賃，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157百萬港元，2020年的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利為79百萬港元。在計入折舊、利息及酒店商場的未變現重新估值虧損之後，上海外灘半島酒店有限公司錄得會計虧損7百萬港元(2020年：虧損67百萬港元)，而本集團的應佔虧損為4百萬港元(2020年：虧損33百萬港元)。

上海半島酒店的經營表現載於第38及39頁之營運業績回顧。

本集團亦間接透過PIT İstanbul Otel İşletmeciliği Anonim Şirketi(一間於土耳其註冊成立的合資公司)持有伊斯坦堡半島酒店50%的權益。伊斯坦堡半島酒店固定年期租約由合作夥伴授出，自2014年起計為期30年，期間合作夥伴擁有整個Galataport項目的經營權。2020年，由於發展中酒店的公允價值經獨立估值師評估後低於賬面值，故此本集團管理層對伊斯坦堡半島酒店作出472百萬港元的減值撥備。本集團應佔減值撥備為236百萬港元，已計入2020年應佔合資公司的業績。

應佔聯營公司的業績

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。本集團應佔該等酒店的虧損淨額為11百萬港元(2020年：97百萬港元)。

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52至55頁之營運業績回顧。

財務狀況表

本集團於2021年12月31日的綜合財務狀況表載於第161頁，本集團資產及負債的主要部分載於下表。正如下表所示，本集團於2021年12月31日的財務狀況仍然穩健，股東資金達36,762百萬港元，即每股價值為22.29港元。

百萬港元	2021	2021/2020變動	
		2020	有利/ (不利)
固定資產	46,825	45,656	3%
持作出售發展中物業	4,954	4,264	16%
其他長期資產	2,515	2,427	4%
銀行存款及現金	479	520	(8%)
其他資產	912	812	12%
	55,685	53,679	4%
帶利息貸款	(13,379)	(11,182)	(20%)
租賃負債	(3,103)	(3,266)	5%
其他負債	(2,338)	(2,079)	(12%)
	(18,820)	(16,527)	(14%)
淨資產	36,865	37,152	(1%)
代表：			
股東資金	36,762	36,844	(0%)
非控股股東權益	103	308	67%
權益總額	36,865	37,152	(1%)

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，並正在興建兩間新酒店。除酒店物業外，本集團擁有公寓、辦公室大樓及商用物業作出租用途。

本集團的酒店物業及投資物業乃根據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）則按獨立估值師所評估的公允價值列賬。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2021年12月31日的估值。

本集團的酒店、商用及其他物業於2021年12月31日的賬面價值與公允價值的概要，載於下頁的列表。

財務概論

	2021 集團權益	2021		2020	
		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%	12,062	9,622	11,968	9,639
紐約半島酒店	100%	2,114	1,562	2,075	1,576
王府半島酒店	76.6% [△]	1,306	1,302	1,363	1,361
東京半島酒店	100%	1,572	1,306	1,737	1,504
芝加哥半島酒店	100%	1,240	1,083	1,200	1,150
曼谷半島酒店	100%	653	583	715	669
馬尼拉半島酒店	77.4%	45	37	50	47
上海半島酒店 [#]	50%	3,122	2,437	3,016	2,455
巴黎半島酒店 [#]	20%	4,786	4,539	5,158	5,082
比華利山半島酒店 [#]	20%	2,523	284	2,449	328
		29,423	22,755	29,731	23,811
商用物業					
淺水灣綜合項目	100%	18,488	18,488	17,792	17,792
山頂凌霄閣	100%	1,320	1,320	1,348	1,348
聖約翰大廈	100%	1,202	1,202	1,197	1,197
上海公寓	100%	416	416	403	403
21 avenue Kléber	100%	688	688	743	743
The Landmark	70% ^{△△}	36	36	46	46
		22,150	22,150	21,529	21,529
其他物業					
鵝園渡假酒店、高爾夫球場及空置土地	100%	286	274	286	276
位於泰國的空置土地	100%	89	89	100	100
其他持作自用物業	100%	399	198	381	205
		774	561	767	581
發展中物業^{##}					
倫敦半島酒店	100%	4,946	4,946	3,392	3,392
倫敦半島公寓	100%	4,954	4,954	4,264	4,264
仰光半島酒店	70%	125	125	679	679
伊斯坦堡半島酒店 [#]	50%	1,000	1,000	799	799
		11,025	11,025	9,134	9,134
總市值／賬面值		63,372	56,491	61,161	55,055

* 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

這些物業由聯營公司／合資公司持有

董事局認為，所有發展中物業的公允價值接近其賬面值

供出售的發展中物業

供出售的發展中物業包括25套公寓，為倫敦半島酒店開發項目的一部分。計劃中的公寓總樓面面積約為119,000平方呎。

供出售的發展中物業的成本於2021年12月31日為4,954百萬港元(2020年：4,264百萬港元)，已於資產負債表資本化。該等金額會透過完成出售收回，並確認作銷貨成本。上述公寓買家支付的預訂費用及預售按金將根據英國當地法例由律師透過代管賬戶持有。因此該等預訂費用及預售按金並未反映在綜合財務狀況表中。

其他長期資產

其他長期資產於2021年12月31日為912百萬港元(2020年：812百萬港元)，主要包括本集團於上海半島酒店的50%權益，本集團於比華利山半島酒店的20%權益及經營權，本集團於巴黎半島酒店的20%權益及經營權，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

本集團之銀行存款及現金和帶利息貸款於2021年12月31日分別為479百萬港元(2020年：520百萬港元)及13,379百萬港元(2020年：11,182百萬港元)，導致淨借貸12,900百萬港元(2020年：10,662百萬港元)。淨借貸增加2,238百萬港元主要是與本集團仍在進行的發展中項目有關的資本開支所致。本集團於截至2021年12月31日止年度與進行中項目有關的資本支出的概要載於第78頁。

財務概論

現金流量

如不包括項目相關的現金流量及開業前費用，本集團從現有營運產生的現金流入(扣除稅項、正常資本開支、利息及酒店租賃付款後)達69百萬港元，而2020年則產生現金流出808百萬港元。下表概述導致本集團於截至2021年12月31日止年度之主要現金流動。

百萬港元	2021	2020
營運利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利 (扣除開業前及項目費用前)	457	(11)
稅項支付*	(70)	(179)
營運資金變動**	(6)	(197)
現有資產的正常資本開支(不包括項目)	(141)	(238)
扣除正常資本開支後的淨現金流入/(流出)	240	(625)
現有營運應佔利息	(30)	(39)
現有營運應佔租賃付款	(141)	(144)
來自營運的淨現金流入/(流出)	69	(808)
項目相關現金流量		
新項目的資本開支	(2,254)	(1,771)
山頂纜車升級工程的資本開支	(193)	(161)
開業前及項目費用	(63)	(50)
項目產生的利息	(125)	(126)
項目的現金流出	(2,635)	(2,108)
扣除股息及其他付款前的淨現金流出	(2,566)	(2,916)
支付股息予本公司股東	-	(42)
支付股息予非控股股東	(6)	(5)
重組泰國合營安排的現金代價及其他有關成本	-	(571)
其他付款及收款	(11)	9
扣除借貸前淨現金流出	(2,583)	(3,525)

* 2020年的稅項支付金額主要與本集團截至2019年12月31日止年度的香港利得稅負債有關，原因是稅務局延遲發出稅務評估函件所致

** 2020年的數字主要包括於2020年支付的2019年應計花紅以及年內退予客戶的賓客及租約按金

本集團新項目的資產開支的概要分析如下：

百萬港元	2021	2020
倫敦半島酒店	2,087	1,378
仰光半島酒店	58	135
伊斯坦堡半島酒店合資公司的資本注資	109	258
	2,254	1,771

資本承擔

儘管全球酒店業嚴重受到新冠病毒疫情影響，但本集團堅守投資未來的長期承諾。

本公司致力實行成立以來最重大的資本開支計劃，發展位於倫敦及伊斯坦堡的兩間新酒店，並為香港的山頂纜車進行升級工程。我們原本正在興建仰光半島酒店，但由於緬甸的經濟及營商環境自2021年2月以來出現重大不明朗因素，故此本集團與合資公司夥伴於2021年6月議定暫停仰光的酒店項目。

本集團位於倫敦及伊斯坦堡的酒店發展項目的投資預算分別為800百萬英鎊及150百萬歐元。新冠病毒疫情爆發導致建造業勞工短缺及供應鏈中斷，對上述項目均造成影響。我們現仍與承辦商及成本顧問共同評估對成本的影響。有關本集團位於倫敦及伊斯坦堡的發展項目狀況的進一步詳情載於營運業績回顧第62頁至64頁。

山頂纜車升級項目的整體預算增加65百萬港元至799百萬港元。預算上升主要由於不可預見的地底情況、土地結構及機械、電力及水管狀況、新冠病毒疫情造成的延誤、額外事項、政府施加的條件以及新纜車未能如期完成及交付。

本集團於2021年12月31日的總資本承擔於下表概述。

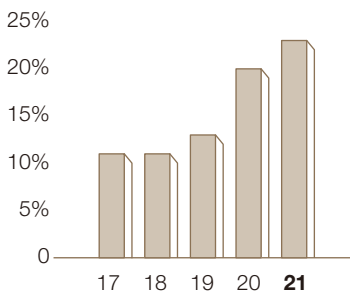
百萬港元	2021	2020
現有物業的正常資本承擔，包括本集團應佔的合資公司及聯營公司資本開支	386	216
新項目及特別項目		
— 山頂纜車升級	198	332
— 倫敦半島酒店	1,943	4,044
— 伊斯坦堡半島酒店	569	707
— 仰光半島酒店	594*	705
	3,690	6,004

* 此數字為仰光半島酒店發展項目於未來重啟時，可用於該項目的已批准預算剩餘部分

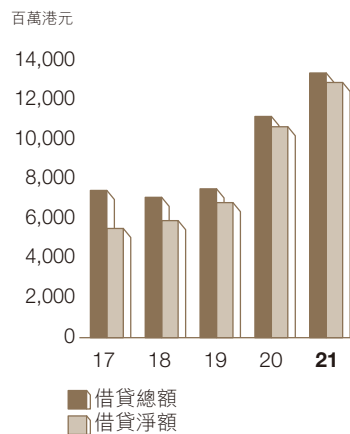
本集團於2021年12月31日尚未提取承諾信貸及銀行存款為66億港元(2020年：70億港元)。鑒於本集團穩健的資產負債表及強勁的流動資金狀況，董事認為本集團能夠應付以上的資本承擔以及業務的營運資金需要。

財務概論

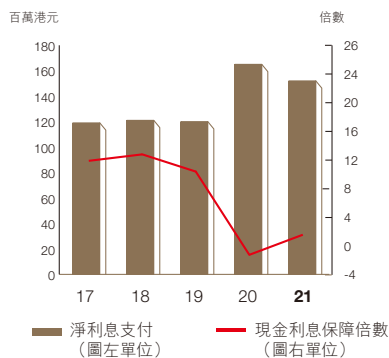
借貸淨額與資產總值比率



借貸總額及淨額



淨利息支付及現金利息保障倍數



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，對此已制訂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，定期檢討其資本架構，並積極監察當期及預期流動資金要求，確保有充裕資金償付其負債及承擔。本集團亦從主要金融機構取得充足的承諾借貸融資，確保資金能償付未來財務負債，並為本集團的增長及發展提供資金。本集團採取集中化策略，將承諾借貸融資集中於香港總公司。

本集團已設立包含名義現金匯集及本地現金匯集的流動資金架構，使全球現金結餘可有效率地匯集到總公司，以便有策略地管理現金。

流動資金及融資

本集團於2021年進一步取得20億港元的承諾借貸，以支持集團資本開支和一般營運資金。

我們積極管理集團的流動資金，確保有充裕資金支付資本承擔，避免業務波動，例如全球新冠病毒疫情爆發所引發的波動。

本集團致力將可持續發展元素融入其商業及融資策略。年內，本集團將現有的60百萬歐元及450百萬港元的信貸分別轉換為綠色貸款及可持續發展表現掛鉤貸款。本集團亦簽訂一筆新的800百萬港元可持續發展表現掛鉤貸款融資。該等可持續發展表現掛鉤貸款切合本集團的可持續發展目標。

本集團根據借貸淨額與資產總值比率監察資本架構。有關借貸淨額乃指帶利息貸款減去銀行存款及現金。本集團以利息保障倍數及資金供應情況監控其流動資金。

借貸總額於2021年增至134億港元(2020年：112億港元)，主要為支付倫敦及伊斯坦堡項目的建築成本所致。綜合淨借貸由2020年的107億港元增加至129億港元。截至2021年12月，本集團的未動用承諾借貸為61億港元(2020年：65億港元)。本集團的借貸淨額與資產總值比率增加三個百分點至23%。就本集團新項目的資本承擔而言，該比率仍屬可接受水平。

年內，本集團亦就其到期貸款進行再融資，該融資以港元、美元及日圓計值，新到期期限為1至3年。年內，平均債務到期期限由2.1年減少至1.7年。我們亦正與銀行磋商重續及再融資35億港元信貸，該筆信貸將於2022年到期。由於本集團的財務狀況穩健，加上與銀行的長期合作關係，我們深信將能夠以合理條款重續及再融資該筆即將到期的信貸。

儘管借貸增加，但由於全球息率下降，2021年淨利息支付減少6%至155百萬港元(2020年：165百萬港元)。由於2021年利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利有所改善，按利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去租賃付款除以已付淨利息計算之現金利息保障倍數為1.6倍(2020年：-1.2倍)。

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狀況是應對無法預料的業務水平波動的最佳防禦措施。

於2021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	2021					2020	
	香港	其他 亞洲地區	美國	歐洲	英國	總值	總值
已併入綜合財務狀況表總借貸	3,618	2,561	498	529	6,173	13,379	11,182
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%)	-	483	-	-	-	483	504
比華利山半島酒店(20%)	-	-	195	-	-	195	194
巴黎半島酒店(20%)	-	-	-	401	-	401	427
並未併入綜合財務狀況表借貸	-	483	195	401	-	1,079	1,125
已併入及並未併入綜合財務狀況表總借貸	3,618	3,044	693	930	6,173	14,458	12,307

* 指香港上海大酒店應佔借貸

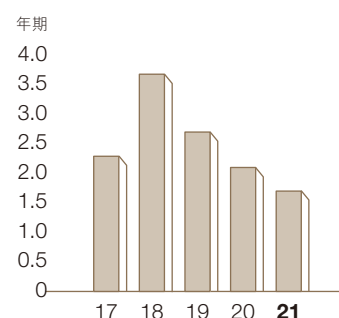
外匯

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。本集團一般使用交叉貨幣掉期、外匯掉期或遠期外匯合約對沖外匯風險。

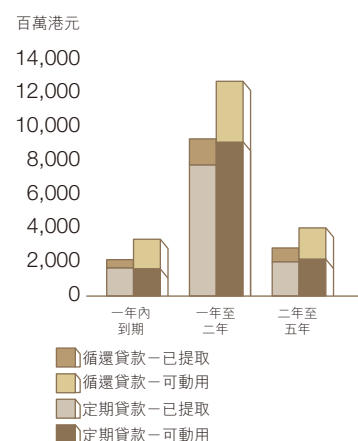
年內，本集團亦已訂立遠期外匯合約以對沖倫敦半島酒店及伊斯坦堡半島酒店建築工程成本引起的歐元兌英鎊的風險及土耳其里拉兌歐元的風險。

所有本集團的借貸均以有關業務的功能貨幣為單位。於2021年12月31日，英鎊、港元及日圓借貸分別佔集團借貸總額的46%、27%及18%。其餘借貸為本集團旗下公司的其他當地貨幣。

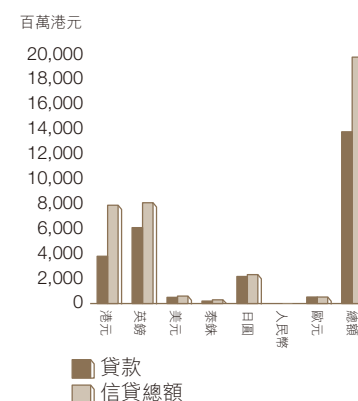
加權平均債務還款期限



銀行信貸及貸款 (以種類及還款期分類)

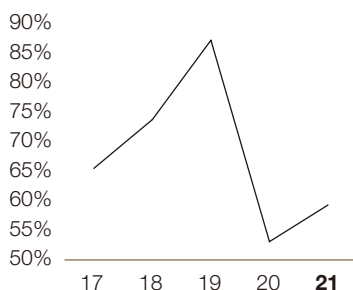


銀行信貸額及貸款 (以貨幣分類)

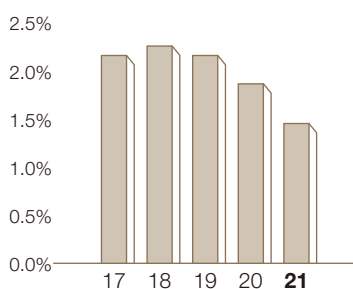


財務概論

固定貸款佔貸款總額的百分比
(就對沖作用作出調整)



加權平均總利率



利率風險

本集團已訂立利率風險管理政策，著重於透過維持審慎的固定及浮動利率負債，減低本集團面對的利率變動風險。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。

鑒於全球收緊利率，本集團固定利率貸款與浮動利率貸款的比重於2021年12月31日上升至59%(2020年：53%)。本年度加權平均總利率由1.9%下降至1.5%。

信貸風險

本集團與最少具投資級別信貸評級的貸款人進行交易，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貸款人進行交易。

鑒於長期風險狀況，衍生工具僅作對沖用途，而不會用作投機，且本集團只與具投資級別信貸評級的交易對手進行衍生工具交易。

本集團於2021年12月31日有名義金額總值5,450百萬港元之衍生工具(2020年：3,243百萬港元)進行交易。

股息

本公司採納可為其股東提供穩定及可持續股息流的股息政策，將營業項目的現金流量與已達到的基本盈利掛鉤。作為收取現金股息的替代方案，本公司提供以股代息計劃，可讓其股東選擇收取新繳足股份。

由於本集團於截至2021年12月31日止年度錄得基本虧損，董事局已議決不宣派中期股息或末期股息。

股價資料

於2022年3月16日，本公司的股票收市價為7.98港元，公司市值為132億港元(17億美元)，相對本公司股東應佔淨資產折讓64%，亦較經調整股東應佔淨資產折讓68%(請參閱第67頁)。

2021年的平均收市價為7.47港元，於2021年6月28日錄得最高股價8.5港元，並於2021年12月20日錄得最低股價6.67港元。





為業務相關人士創造價值

86 | 聯繫業務相關人士
90 | 2021年獎項

聯繫業務相關人士


聯繫業務相關人士以及回應他們的要求，是我們整體管治及管理政策的重要環節。為此，我們主動聯繫與業務相關的各類人士，包括員工、客戶、規管機構人士、貸款人、股東和投資者、非政府機構、傳媒及其他人。能夠知悉並了解他們的觀點有何轉變，再落實改進我們現行和未來的業務，對我們來說極為重要。

業務相關人士	為何及如何聯繫	2021年事例
 <p>賓客</p>	<p>保持與賓客的交流，並確保他們的滿意度，對本集團的業務營運至關重要。</p> <p>我們持續完善用戶在網上作預訂和使用電子商務平台的體驗，以提升客房預訂，並同時凸顯半島品牌的與眾不同。</p> <p>銷售方面，我們繼續加強與集團特選旅行社合作計劃—PenClub的夥伴關係。</p> <p>能為賓客生活添上色彩也是重要一環。為此，半島酒店為賓客以及旅客呈獻體驗式藝術觀賞，為他們締造畢生難忘的回憶。</p> <p>透過全新的宣傳品、內容以及尋求新的合作關係，展示更具意義、更適切和更富交流度的品牌形象。這不但可以創造現有品牌的延續性，也發揮集團豐富的歷史和尊尚傳承基礎，更進一步廣傳品牌故事和提升品牌地位。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 電子商務部更新網頁設計，令半島酒店集團網站及旗下物業網站更方便使用，著力提升用戶體驗，提供更多有關客房、餐飲及健康生活的虛擬體驗、視覺效果及顯示選項 ● 數碼客戶體驗部在微信社交平台推出了切合大中華地區的特別定制客戶關係管理計劃，並透過位於香港、北京及上海的半島酒店、購物商場和半島精品店提供的獨有禮遇和體驗，促進與大中華地區客戶的交流。 ● 品牌推廣部繼續專注於推動半島酒店的「藝術迴響」環球藝術計劃，與世界各地破格創新的藝術家合作，讓酒店賓客置身於集團旗下物業，也可享受獨一無二的藝術體驗： <ul style="list-style-type: none"> ○ 巴黎半島酒店與巴黎其中一個最備受尊崇的當代藝術畫廊Galerie Templon合作，於酒店別具布雜藝術風格(Beaux-Arts)的歷史建築內的公共空間展出絢爛耀目的藝術作品。所展覽的藝術裝置，是廣受讚譽的智利雕塑家伊萬納瓦羅(Iván Navarro)的精心傑作。伊萬素以霓虹燈、熒光燈及白熾燈製作藝術品，營造幾近攝人心魄的奇幻效果。在為期三個月的展覽中，酒店舉辦了多場圓桌討論會，邀請藝術專家出席主持，促進藝術家與來賓的交流。 ○ 跟國際藝術世界素有聯繫的紐約半島酒店接待了荷蘭知名藝術家Peter Riezebos，攜手呈獻一連串的浸沉式交流活動。Riezebos於駐場期間，在酒店的Gotham酒廊設立臨時畫室，舉辦現場演講及問答環節，並特別應邀以其獨特的新表現主義風格繪製了三幅畫作。Riezebos的畫風豪邁奔放，喜以畫謎創作，令人聯想起巴斯奇亞(Basquiat)及德庫寧(de Kooning)的作品。

業務相關人士	為何及如何聯繫	2021年事例
		<ul style="list-style-type: none"> ○ 曼谷半島酒店呈獻由當地藝術家 Narissara Pianwimungsa 創作的刺繡藝術品「思想的重力 (Gravity of Thoughts)」，深思大自然的力量與生命的脆弱。布製雕像從酒店藝術家工作室的天花板懸垂而下，效果矚目，成為這項藝術裝置的焦點所在。作品重量經過精心計算，確保四面平衡分毫不差，呈現皺褶起伏形態，布上繡有如同雙目張開的圖案。這項令人嘆為觀止的雕塑刺繡作品是 Pianwimungsa 入住曼谷半島酒店期間創作而成的 ● 我們繼續加強與集團特選旅行社 PenClub 會員的聯繫，舉辦網上參觀酒店的推介會、文化活動以及網上雞尾酒聚會
 <p>員工</p>	<p>我們員工在2021年仍面對疫情帶來的重重挑戰。人力資源團隊已付出相當大的努力，盡可能保障員工的工作及生計，並確保在多個國家進行居家辦公及休假的員工均可繼續留任。</p> <p>我們繼續致力於培育傑出的領導人才，實施有利身心健康的計劃，以及改善員工投入度的策略。透過論壇及網上研討會，我們加強與高級管理人員的雙向溝通。</p> <p>我們探索獎勵及表揚優秀員工的最佳實踐方式。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 我們已於本集團採取重大措施，鼓勵員工接種疫苗，包括於香港實施獎勵計劃，提供現金獎賞、有薪休假及接種疫苗前的身體檢查 ● 於2021年9月進行「您還好嗎－近況調查」(Let's Check In – How are you doing?) 的全球問卷調查活動，以了解員工的情緒及整體的身心健康狀況 ● 集團行政總裁在網上舉辦環球「行政總裁員工大會」，聯繫世界各地的員工，解答他們的提問 ● 為集團旗下酒店業務的全體員工創立了「半島酒店服務原則」框架，其目的是增進員工與賓客之間的情感連繫，提供符合賓客期望的個人化貼心服務 ● 為集團制定了香港上海大酒店核心原則，鼓勵全體員工秉持相關的服務原則 ● 根據「2025革新」計劃(Work Place 2025)於全球各地推行「匯聚創智」計劃(Work Improvement Teams)，鼓勵各業務單位就最佳實踐的理念分享創意想法 ● 啟用了綜合人力資源解決方案－「eHR Suite」，藉以吸引、培育、挽留合適的人才及管理員工任職週期 ● 有關員工投入度策略的更多詳情，請參閱第30及31頁

聯繫業務相關人士

業務相關人士	為何及如何聯繫	2021年事例
 <p>所屬社區： 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議題。本公司行政總裁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進行交流。</p> <p>我們在倫敦及伊斯坦堡的項目團隊成員在酒店項目開幕前，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"> 與香港政府各部門及旅遊界別的高級官員商討如何重建香港的旅遊業，以及了解疫後復甦措施的最新情況 成為世界旅遊及旅行理事會的會員 與香港其他酒店品牌合作創辦「經典旅遊品牌聯盟」，推廣「本地旅遊」 與倫敦及伊斯坦堡的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會定期與財務分析員及投資者舉行會議，並參與非交易性質的投資者路演、業績後簡報會及股東周年大會。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 香港及中國內地舉行的投資者會議 財務報告及網站 股東周年大會 單獨會面及電話會議 研究分析員定期簡報會
 <p>傳媒</p>	<p>2021年雖然多項活動都被取消，但半島酒店市場推廣團隊仍定期舉行新聞發布會，並出席公司主要市場及新興市場舉行的大型貿易展覽。香港上海大酒店企業事務團隊於年內與執行董事就全年／中期業績接受傳媒採訪。半島酒店定期邀請世界知名旅遊、高端及商業刊物的傳媒蒞臨我們業務的所在城市。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 香港上海大酒店財務業績新聞稿發布，以及股東周年大會（因社交距離的規定，取消了業績發布會） 媒體聯繫活動
 <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>我們繼續與集團理念相近的組織合作，成為其會員以支持各種全球性議題，包括氣候變化、即棄塑膠等。</p> <p>當中包括我們對世界各地不同慈善機構的支持。我們的營運單位亦致力與本地慈善機構合作，支持慈善活動。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 成為We Mean Business Coalition、全球旅遊減塑倡議(Global Tourism Plastics Initiative)、Mekong Club及香港環保海鮮聯盟、香港總商會環境及可持續發展委員會的成員 加入世界旅遊及旅行理事會組織的氣候行動焦點小組(Climate Action Focus Group)，協助制定旅遊及酒店業的減碳行動計劃

業務相關人士	為何及如何聯繫	2021年事例
 <p>合作夥伴和供應商</p>	<p>我們的合作夥伴同樣是本公司發展的關鍵。有賴他們通力合作，本公司的物業方能在當地市場順利營運。</p> <p>新建酒店及翻新項目由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"> • 伊斯坦堡半島酒店正與當地政府機關及歷史文物委員會合作，於博斯普魯斯(Bosphorus)海峽堤岸進行複雜的復修及建築項目。 • 倫敦半島酒店及伊斯坦堡半島酒店的建築工程，均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2021年就我們項目所在的市場，編纂聯繫業務相關人士的全面手冊。

我們鼓勵業務相關人士就我們的營運發展方針提出意見，請將意見及查詢傳至本公司的電郵：corpaffairs@peninsula.com。

2021年獎項

營運單位	獎項	主辦機構
香港上海大酒店2020年報	2021年ARC年報大獎－銀獎 －整體展現(傳統形式－酒店及休閒類別)	MerComm, Inc.
	2021年ARC年報大獎－銅獎 －封面攝影/設計(專題－酒店及休閒類別)	MerComm, Inc.
	2021年ARC年報大獎－榮譽獎 －整體展現(傳統形式－旅遊業類別) －攝影(專題－旅遊業類別) －封面攝影/設計(專題－旅遊業類別) －圖像(專題－可持續發展及社會責任－可持續發展及社會責任報告)	MerComm, Inc.
	2021年最佳企業管治大獎 －最佳可持續發展公司/機構－白金獎(非恒生指數成分股(中市值)組別)	香港會計師公會
	2021最佳年報大獎銀獎(一般類別)	香港管理專業協會
香港上海大酒店	香港恒生大學君子企業大獎	香港恒生大學
	首屆大中華區酒店可持續發展指數－前十名(表現者)	香港中文大學商業學院 可持續發展中心
香港半島酒店	米芝蓮一星－嘉麟樓中菜廳 米芝蓮一星－吉地士法國餐廳	香港澳門米芝蓮指南2021
	2021年旅遊休閒全球最佳酒店大獎 －全球500大酒店 －中國五大最佳城市酒店－第3位	旅遊休閒
	2021年度最佳餐廳 －吉地士法國餐廳 －瑞樵閣 －嘉麟樓中菜廳	香港Tatler
	2021年黑珍珠餐廳指南 －嘉麟樓中菜廳	黑珍珠餐廳指南
	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 －五星酒店 －半島水療中心五星評級 －吉地士法國餐廳五星評級	福布斯旅遊指南(美國)
	商旅雜誌(亞太地區)2021年評選 －全球最佳商務酒店 －亞太地區最佳商務酒店	商旅雜誌(亞太地區)
	100 Top Tables 2021餐廳指南獎 －吉地士法國餐廳	南華早報



營運單位	獎項	主辦機構
上海半島酒店	2021年全球最佳酒店大獎 —全球500大酒店	旅遊休閒(美國)
	2021漫旅中國•旅行獎 —中國百佳酒店	漫旅(中國內地)
	2021年中國優秀酒單 —逸龍閣 —艾利爵士餐廳	亞洲葡萄酒學會
	米芝蓮一星—逸龍閣中菜廳 米芝蓮一星—艾利爵士餐廳	上海米芝蓮指南2022
	年度奢華酒店	TimeOut上海城市風尚大賞
	最佳城市奢華酒店	頭條播報
	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 —五星酒店 —半島水療中心五星評級	福布斯旅遊指南(美國)
	全球百佳套間 —上海半島套間	Elite Traveler
	中國百佳酒店	外灘設計酒店大獎
	2021年金榜大獎—中國十大最佳酒店	Condé Nast Traveler
王府半島酒店	2021年中國百佳酒店	漫旅
	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 —五星酒店	福布斯旅遊指南(美國)
	米芝蓮一星—Jing餐廳	北京米芝蓮指南2021
	第十屆CHA中國酒店大賞 —年度最佳酒店	品味生活
	2021年度最佳酒店和度假村評選 —年度最佳奢華酒店	新旅行
	年度酒店及餐廳大賞 —年度臻選酒店	都會
	環旅世界2021年度酒店及度假村大賞 —大中華區年度奢華酒店	環旅世界
	2021目標之選 —臻選奢華酒店	目標
	2021時尚旅遊金榜 —最佳商務酒店	時尚旅遊
	瑞麗潮流大番榜 —年度奢享酒店	瑞麗
	2021元素甄選榜 —最佳奢華酒店	生活元素
	第七屆城市生活大賞 —年度最佳奢華酒店	北京BANG
	搜狐旅遊指南2021 —最佳水療酒店	搜狐旅遊
	第五屆Hotel探索之旅酒店大賞 —年度最佳水療體驗酒店	酒店探索之旅
	2021年度星榜之選 —年度臻選奢華酒店	意遊

2021年獎項

營運單位	獎項	主辦機構
東京半島酒店	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 —五星酒店 —半島水療中心五星評級	福布斯旅遊指南(美國)
曼谷半島酒店	2021年全球最佳酒店大獎 —全球500大酒店 —曼谷五大最佳酒店—第5位	旅遊休閒(美國)
	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 —五星酒店	福布斯旅遊指南(美國)
馬尼拉半島酒店	2021年全球最佳酒店大獎 —全球100大酒店—第25位	旅遊休閒(美國)
紐約半島酒店	2021年美國最佳酒店大獎 —紐約市最佳酒店—第1位	美國新聞與世界報導
	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 —五星酒店 —半島水療中心五星評級	福布斯旅遊指南(美國)
	2021年AAA五鑽酒店大獎	美國汽車協會(AAA)
	Travelers' Choice至尊獎2021	貓途鷹TripAdvisor
芝加哥半島酒店	2021年金榜大獎 —美國及加拿大最佳酒店及度假村	Condé Nast Traveler
	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 —五星酒店	福布斯旅遊指南(美國)
	美國最佳酒店—第1位	美國新聞與世界報導
	美國最佳假日酒店—第1位 芝加哥最佳假日酒店—第2位 最浪漫酒店—第1位	今日美國
	2021年AAA五鑽酒店大獎	美國汽車協會(AAA)
比華利山半島酒店	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 —五星酒店	福布斯旅遊指南(美國)
	Travelers' Choice至尊獎2021	貓途鷹TripAdvisor
	2021年AAA五鑽酒店大獎	美國汽車協會(AAA)
	洛杉磯最佳酒店—第1位 加州最佳酒店—第1位	美國新聞與世界報導



營運單位	獎項	主辦機構
巴黎半島酒店	米芝蓮一星－雲雀樓頂餐廳酒吧 Dessert Passion Selection(糕點副廚Anne Coruble－第11位)	法國米芝蓮指南2021
	2021年讀者評選獎 －巴黎最佳酒店－第1位	Condé Nast Traveler
	2021年法國頂級奢華酒店	世界旅遊獎
	福布斯旅遊指南2021年星級大獎 －五星酒店	福布斯旅遊指南(美國)
淺水灣綜合項目	2021年度Hong Kong Living大獎 －最佳豪華住宅項目	Hong Kong Living
	100 Top Tables 2021餐廳指南獎 －露台餐廳	南華早報
	大廈優質供水認可計劃－食水(管理系統)(2020-2022)	水務署
鵝園度假酒店及高爾夫俱樂部	2021年加州中部最佳高爾夫球場	GreensKeeper.org
	2021年NBC GolfPass高爾夫球手評選獎 －美國25大高爾夫球場－第1位 －加州最佳高爾夫球場－第2位	GolfPass
	2021年蒙特雷市之最 －最佳高爾夫球場餐廳－Covey Grill	Monterey County Weekly's
	2021年經典車大獎 －年度車展－鵝園名車會	The Historic Motoring Awards 2021



管治

- 96 主席管治概覽
- 98 領導團隊 — 董事局成員
- 106 領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員
- 110 領導團隊 — 多元化
- 111 企業管治報告
- 129 集團風險管理委員會報告
- 134 集團企業責任委員會報告
- 138 審核委員會報告
- 141 提名委員會報告
- 143 薪酬委員會報告
- 147 董事局報告



主席管治概覽



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

親愛的股東：

堅毅前行 復甦如初

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

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

扎根企業文化的管治框架

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

調整管治常規以紓緩疫情影響及管理風險

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

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

企業責任及可持續發展的承諾

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

合規

作為一間香港上市公司，我們須根據聯交所上市規則附錄十四企業管治守則及企業管治報告於2021財政年度完結時的有效版本，編製公司企業管治報告。然而，我們的理念並不僅為符合企業管治而作出檢討，而是作為一項不斷演進的核心紀律要求，也是奠定本公司成功的基礎。本報告重申董事局與高級管理人員對高水平企業管治的承諾，而這承諾也是本集團建立良好的企業文化的基石。

致力爭取長遠成功

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

米高嘉道理爵士

2022年3月16日

領導團隊 — 董事局成員

非執行主席

N E



米高嘉道理爵士

年齡：80 獲委任：1964年11月

專長及經驗

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

名銜、資格及學歷

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

其他主要職務

中電控股有限公司#(主席)
長江和記實業有限公司*(獨立非執行董事)
嘉道理父子有限公司*(董事)

其他資料

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

非執行副主席

A R E F



包立賢

年齡：65 獲委任：2014年5月

專長及經驗

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

名銜、資格及學歷

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

其他主要職務

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

其他資料

本集團旗下多間公司的董事

企業管治董事委員會

- (A) 審核委員會
- (N) 提名委員會
- (R) 薪酬委員會
- 委員會主席

其他董事委員會

- (E) 執行委員會
- (F) 財務委員會
- 委員會主席

該等公司的證券現時於香港聯交所上市

* 嘉道理父子有限公司負責監管嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此與本公司若干主要股東有聯繫

執行董事

Ⓔ Ⓕ



行政總裁 郭敬文

年齡：62 獲委任：2002年2月

專長及經驗

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

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

名銜、資格及學歷

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

英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員

香港會計師公會會員

香港管理專業協會資深會員

倫敦經濟學院經濟科學士

其他主要職務

恒生銀行有限公司*(獨立非執行董事)

世界旅遊及旅行理事會(理事會成員)

香港大學經濟及工商管理學院

(國際顧問委員會成員)

其他資料

本集團旗下大部分公司的董事

營運總裁 包華

年齡：68 獲委任：2004年4月



專長及經驗

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

其他主要職務

香港中文大學酒店及旅遊管理學院

(諮詢委員會成員)

港怡醫院(顧問委員會成員)

其他資料

洛桑酒店管理學院舊生會(終身成就獎)

本集團旗下大部分公司的董事

名銜、資格及學歷

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

Chevalier dans l'Ordre du Mérite Agricole

畢業於瑞士洛桑酒店管理學院

領導團隊 — 董事局成員

F



財務總裁 葉思明

年齡：52 獲委任：2021年1月

專長及經驗

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

名銜、資格及學歷

布朗大學國際關係學士
倫敦商學院工商管理碩士

其他資料

本集團旗下大部分公司的董事

非執行董事

毛嘉達

年齡：69 獲委任：1985年5月



專長及經驗

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

其他主要職務

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

名銜、資格及學歷

英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員

其他資料

本集團旗下數間附屬公司的董事

E F



利約翰

年齡：68 獲委任：2006年5月

專長及經驗

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

名銜、資格及學歷

倫敦、薩里及澳門大學畢業
香港、英格蘭及威爾斯以及澳洲律師

其他主要職務

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

高富華

年齡：62 獲委任：2006年5月

**專長及經驗**

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

名銜、資格及學歷

牛津大學文學學士及文學碩士

其他主要職務

太平地氈國際有限公司*(主席)
嘉道理父子有限公司*(董事)

其他資料

本集團旗下一間公司的董事

陸士傑

年齡：47 獲委任：2017年12月

**專長及經驗**

陸士傑先生在私募股權、酒店、慈善組織及航空營運方面均擁有經驗，現時於英國及香港數間私人公司出任董事局職位。他曾擔任香港飛機工程有限公司(於2018年11月私有化)的獨立非常務董事。

名銜、資格及學歷

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

其他主要職務

嘉道理父子有限公司*(董事)

斐歷嘉道理

年齡：30 獲委任：2017年12月

**專長及經驗**

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

名銜、資格及學歷

波士頓大學傳理學士
美國聯邦航空總署頒發的商用飛行員執照
(直升機)

其他主要職務

中電控股有限公司*(非執行董事)
嘉道理父子有限公司*(董事)

其他資料

米高嘉道理爵士的兒子
永遠榮譽董事麥高利先生的侄兒

領導團隊 — 董事局成員

獨立非執行董事

(N)



李國寶爵士

年齡：83 獲委任：1987年10月

專長及經驗

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

名銜、資格及學歷

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

其他主要職務

東亞銀行有限公司#(執行主席)
香港中華煤氣有限公司#(獨立非執行董事)
香港生力啤酒廠有限公司#
(獨立非執行董事)
維他奶國際集團有限公司#
(獨立非執行董事)
粵海投資有限公司#(獨立非執行董事)
(直至2021年3月)
劍橋之友香港有限公司(創立主席)
救世軍港澳軍區(顧問委員會主席)
聖雅各福群會(執行委員會主席)
財資市場公會議會(成員)

(A) (R)



包立德，CBE

年齡：74 獲委任：2004年2月

專長及經驗

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

名銜、資格及學歷

CBE
英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員

其他主要職務

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

卜佩仁

年齡：74 獲委任：1996年5月

**專長及經驗**

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

名銜、資格及學歷

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

馮國綸博士，SBS, OBE, JP

年齡：73 獲委任：2011年1月

①

**專長及經驗**

馮博士擁有多元化企業經驗，自2011年獲委任後，已為董事局提供寶貴的見解及建議。馮博士擁有深厚的零售行業背景，曾擔任利豐有限公司的集團主席，以使其除一般管理及風險管理事務外，亦能對高端零售及集團於土耳其投資提出建議。馮博士於1998至2003年期間，曾任中國人民政治協商會議香港特別行政區代表。

名銜、資格及學歷

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

其他主要職務

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

領導團隊 — 董事局成員

®



王葛鳴博士，DBE, JP

年齡：69 獲委任：2013年2月

專長及經驗

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

名銜、資格及學歷

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

其他主要職務

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

溫詩雅博士，OBE

年齡：63 獲委任：2016年1月



專長及經驗

溫詩雅博士在電子商貿、高端零售及國際業務方面擁有豐富經驗和專業知識。彼曾於消費、數碼及零售行業擔任多個行政管理職位。彼於英國馬莎(Marks & Spencer plc)開展其事業，並於1990年代成為該公司商業部門首位女性董事，亦為歷來最年輕的董事。隨後彼先後出任英國傳統名牌Pringle of Scotland及Aquascutum的行政總裁，並成功重振該兩家公司的業務。溫詩雅博士亦曾擔任全球數碼電子商貿機構Net-a-Porter董事局的特別顧問。

名銜、資格及學歷

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

其他主要職務

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

其他資料

前稱Kim Lesley Haresign

A



謝貫珩

年齡：55 獲委任：2017年12月

專長及經驗

謝女士同時擁有法律以及金融服務的背景，為董事局帶來獨有的技能及知識。謝女士曾於紐約的蘇利文•克倫威爾國際律師事務所擔任律師，亦曾於摩根士丹利紐約及香港辦事處任職，從事財務顧問服務及股權資本市場的工作。彼現為柏瑞投資亞洲(前稱美國國際集團(亞洲)投資)的高級顧問。彼於1996年加盟美國國際集團(亞洲)投資並擔任行政總裁，其後於2011年出任顧問職位。

名銜、資格及學歷

哈佛大學應用數學文學士
哈佛法學院法學博士

其他主要職務

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

其他資料

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

永遠榮譽董事

麥高利

年齡：86 獲委任：1972年5月

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

領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員

高級管理人員

集團管理理事會

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

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

集團核心成員：



廖宜菁

法律及企業集團總監

獲委任為集團管理理事會成員：2011年

年齡：53

於本集團的主要職責

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



孫漫天

物業部集團總監

獲委任為集團管理理事會成員：2002年(直至2022年退任)

年齡：64

於本集團的主要職責

孫漫天先生於1985年加入本集團擔任半島會所管理及顧問服務助理經理，並於1999年獲委任為物業及會所管理事務集團總經理。作為物業部集團總監，彼目前專責本集團的非酒店物業及營運業務，包括位於香港的淺水灣綜合項目及山頂綜合項目，以及管理本集團位於香港、越南、上海及法國的物業及會所。孫漫天先生亦負責監督本集團位於仰光的投資。彼為本集團旗下多間公司的董事。孫漫天先生於山頂纜車升級工程竣工後，在2022夏季退任，並已於2022年3月31日將大部分其他職責移交予林思靈女士(林女士之履歷資料載於第107頁)。

¹ 郭敬文先生、包華先生及葉思明先生的履歷資料載於第99及100頁

其他成員：

**張榮耀****半島酒店集團亞洲區域副總裁兼香港半島酒店常務董事**

獲委任為集團管理理事會成員：2019年

年齡：54

於本集團的主要職責

張先生於2000年加入本集團，任職王府半島酒店。彼曾於曼谷半島酒店及上海半島酒店擔任多個職位，包括上海半島酒店的總經理兼常務董事。彼於2017年出任地區副總裁兼香港半島酒店及上海半島酒店常務董事。自2020年以來，彼開始承擔更多職責，並獲委任為半島酒店集團亞洲區域副總裁兼香港半島酒店常務董事。彼現時的地區職責涵蓋半島酒店集團位於香港、上海、北京、東京、曼谷及馬尼拉等亞洲地區的業務以及位於香港的大班洗衣。彼為本集團旗下多間公司的董事。

**艾思瀚****資訊科技集團總監**

獲委任為集團管理理事會成員：2015年

年齡：59

於本集團的主要職責

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

**林思靈****物業部集團總監**

獲委任為集團管理理事會成員：2022年3月

年齡：41

於本集團的主要職責

林女士於2022年3月加入本集團，在商業地產及項目開發管理方面擁有豐富經驗。作為物業部集團總監，彼目前專責本集團的非酒店物業及營運業務，包括位於香港的淺水灣綜合項目及山頂綜合項目，以及管理本集團其他位於香港、越南、上海及法國的物業，並將獲委任為本集團旗下多間公司的董事。

領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員



Maria Razumich-Zec

區域副總裁兼芝加哥半島酒店董事總經理

獲委任為集團管理理事會成員：2007年

年齡：64

於本集團的主要職責

Razumich-Zec女士於2002年加入本集團，出任芝加哥半島酒店總經理，並於2007年獲委任為美國東岸區域副總裁。作為區域副總裁兼芝加哥半島酒店總經理，彼負責芝加哥及紐約半島酒店的地區職務，並監督位於加州喀麥爾的鵝園高爾夫球會。彼為本集團旗下兩間公司的董事。



羅瑞思

品牌及營運支援集團總監

獲委任為集團管理理事會成員：2020年

年齡：40

於本集團的主要職責

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



徐潔樺

人力資源集團總監

獲委任為集團管理理事會成員：2011年

年齡：53

於本集團的主要職責

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

主要職務人員

於本報告日期，在本集團擔任主要職務的人員如下，其姓名以英文姓氏的字母排序。

歐芷盈－財務系統及營運財務總經理

邦翱霖－淺水灣有限公司總經理兼半島會所管理及顧問服務有限公司總經理

樂彪文－紐約半島酒店總經理

陳文發－研究及科技總經理

陳佩明－集團業務拓展總經理

田志秀－上海半島酒店總經理

Mark Choon－東京半島酒店總經理

紀斯－集團項目總經理

高樂京－伊斯坦堡半島酒店董事總經理

馮子龍－集團司庫

高君華－項目總經理

許煒－集團保安及營運風險總經理

小林一利－半島酒店集團銷售及市場推廣部高級副總裁

Kai Lermen－鵝園高爾夫球會總經理

呂以民－中國事務總監兼半島酒店集團大中華區市場及銷售副總裁

李爾冬－集團首席法律顧問兼集團業務多元發展總經理

陳明莊－設計顧問總監

莫凱琳－集團企業事務總經理

劉鶯－環球商務租賃副總裁

Offer Nissenbaum－比華利山半島酒店董事總經理

大場正久－馬尼拉半島酒店總經理

文斯騰－巴黎半島酒店董事總經理

利棟國－半島商品有限公司總經理

沈栢民－曼谷半島酒店總經理

鄧榮光－集團財務總經理

曾瑛美－山頂綜合項目總經理

Sonja Vodusek－倫敦半島酒店董事總經理

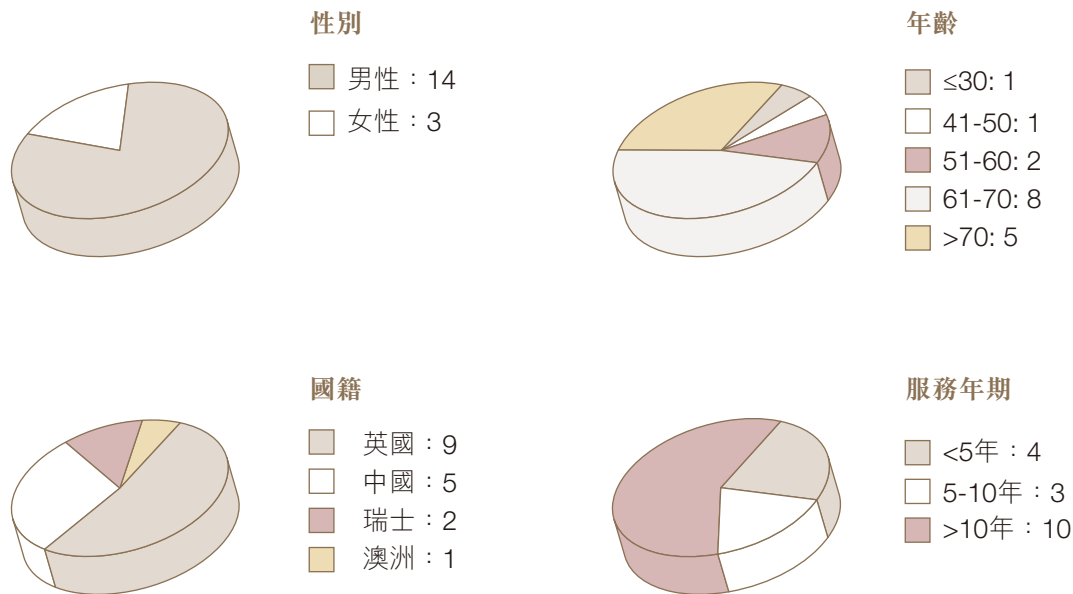
溫潔儀－集團審核及風險管理總經理兼倫敦半島酒店項目財務主管

黃書培－企業責任及可持續發展高級經理

領導團隊 — 多元化

董事局成員多元化

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



高級管理人員及主要職務主管多元化

多元化理念於整個集團全面推行。截至本報告日期，高級管理人員及主要職務主管的性別比例如下：



* 包括三位執行董事

** 主要職務人員包括營運總經理及總公司部門主管，但不包括高級管理人員

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

² 詳情可參閱98至105頁

³ 策略詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第36頁

企業管治報告

文化及價值觀

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

引領及推廣文化

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

■ 講求誠信及合規文化

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

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

■ 承責文化

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

■ 重視溝通及透明度的文化

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

企業管治報告

■ 關懷員工的文化

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

員工身心健康

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

現代化工作場所及環境

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

■ 包容尊重的文化

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

■ 聆聽文化

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

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

4 詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第35頁

5 策略詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第36頁

■ 企業責任文化

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

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

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

企業管治架構

董事局設有雙重架構，董事局及管理層團隊分別由主席及行政總裁統領。董事局及其委員會監察企業管治架構，並於日常業務過程中向管理層提供實施良好企業管治的指引，詳情如下文所述。第115頁的圖表說明企業管治架構⁷如何令整個集團得以發展及實行良好管治，同時協助我們評估及管理風險和機遇。

董事局及董事委員會

董事局負責制定本集團的策略及目標，務求實現長遠價值、宣揚集團文化、監督其行為及事務，並向本公司的股東及業務相關人士承責，務求本集團達致長遠的成功。董事局會直接履行部分職責，其餘職責則透過五個董事委員會履行。審核、提名及薪酬委員會為上市規則附錄十四企業管治守則下的企業管治董事委員會。本章節載有各企業管治董事委員會的出席率及其主要工作報告。執行及財務委員會負責策略及財務事務，屬管理程序中不可或缺的環節。各個委員會的決定及建議均須向董事局匯報，並在執行由董事局決定的事務之前，請示董事局的批准。

集團管理理事會及附屬委員會

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

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

主席及行政總裁

本公司主席及行政總裁有明確界定的職責及清晰的責任分工。主席及行政總裁的明確職責及責任分工由董事局商定，並於香港上海大酒店企業管治守則中列明。本集團的主席及行政總裁之間並無任何財務、業務、家屬或其他重大或相關的關係。


⁶ 社區活動詳情可參閱企業責任及可持續發展報告第42至44頁

⁷ 董事局及董事委員會的責任及成員詳情可參閱香港上海大酒店網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance

企業管治報告

董事及公司秘書的角色及職責

彼等各自的職責載於下表。

角色	職責
非執行主席 米高嘉道理爵士	<ul style="list-style-type: none"> • 領導董事局及監察其成效 • 促進全體董事之間坦誠討論，並確保彼此維持具建設性的關係 • 與獨立非執行董事審視管理層的表現 • 在公司秘書的協助下，確保訂立良好的企業常規及程序，並在整個集團內執行
行政總裁* 郭敬文 *由集團管理理事會 ⁸ 協助	<ul style="list-style-type: none"> • 領導管理層及集團管理理事會營運本集團日常業務 • 制訂策略並由董事局予以批准 • 執行董事局商定的策略、政策及目標 • 向董事局匯報業務表現
執行董事 郭敬文 包華 葉思明	<ul style="list-style-type: none"> • 管理整個集團日常業務運作 • 就其各自特定的行政職責向董事局負責 • 主動與非執行董事溝通，對非執行董事提出的任何行政建議及質疑保持開放態度，並積極回應
非執行董事及獨立非執行董事  第100至105頁	<ul style="list-style-type: none"> • 評估本集團在實現既定的企業目標和宗旨方面的表現 • 確保財務資料得到清晰及準確的匯報，以及保證風險管理及內部監控系統有效實施 • 就管理層的決策提供具建設性的意見 • 在董事局及董事委員會任職，並以其不同技能、專長、背景及資格，讓該等委員會有所裨益 • 獨立非執行董事亦擔當其他角色： <ul style="list-style-type: none"> – 以其與管理層互補的專業知識及業務專長，從而為業務提供獨到見解及獨立判斷 – 協助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策
公司秘書 廖宜菁	<ul style="list-style-type: none"> • 檢討及實行企業管治常規及程序，提出改善之處 • 向董事局及董事委員會就最新的法律、監管及管治事宜提供意見及確保他們得悉該等事宜 • 協助董事就任須知事項及專業發展

權

權



企業管治報告

2021年董事局工作內容

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

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

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



策略

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



財務及營運

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

周全決策基於準確、清晰、完整及可靠的資料

- 詳細的董事局會議文件供閱讀討論
- 每月匯報的香港上海大酒店業務營運資料
- 董事局會議記錄及董事委員會(財務委員會除外)會議記錄，以便董事局成員了解各委員會的討論。財務委員會的財務事項討論收錄於向各董事提供的每月匯報，以及為董事局編製的最新資訊
- 可得到高級管理人員、公司秘書及專業顧問提供意見或額外資訊策略及財務



領導團隊及員工

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



企業管治

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



風險管理

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

企業管治報告



可持續發展

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

董事局評估

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

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

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

董事出席率、培訓及發展記錄

2021年，董事局按日程召開五次會議，並透過文件傳閱的方式批准一項董事局決議。鑒於新冠病毒疫情的關係，會議毋須全體董事親身出席，而是以數碼工具輔助召開。2021年各董事及公司秘書於股東周年大會、董事局及企業管治董事委員會會議的出席率，以及培訓及發展記錄如下：

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

附註：

- (1) 包括一次主席單獨與獨立非執行董事召開的年度會議
- (2) 每個審核委員會會議及股東周年大會均有外聘獨立核數師代表出席
- (3) 米高嘉道理爵士及斐歷嘉道理先生因家庭理由未能出席董事局會議及股東周年大會
- (4) 溫詩雅博士因健康理由未能出席董事局會議及因其他事務未能出席股東周年大會
- (5) 廖宜菁女士並無出席兩次涉及彼本人及其他集團核心成員的薪酬委員會會議
於2021年，廖宜菁女士符合上市規則要求參加超過15小時的專業培訓
- (6) 董事參與培訓及發展，由本公司或外部機構安排有關於業務或董事職責的研討會／會議及網上研討會，以及閱讀監管／企業管治及行業相關的匯報。2021年的議題包括：反賄賂和腐敗、企業管治、可持續發展、監管合規及董事職責

企業管治報告

風險管理

有效的風險管理對全面實現本集團的策略目標上擔當著極為重要的角色，該目標旨在確保業務長期應變能力、提升旗下資產組合的質素、提供高水準的尊尚服務、秉持誠信的優良傳統，以及尊重歷史傳承。

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

風險管理方針

本集團的風險管理架構以下圖所示的「三線模型」為指引。此架構及其相關程序旨在管理及降低風險，而非消除集團面對的所有風險。與其他系統一樣，此架構不能絕對抵禦所有業務均會面臨的風險(例如自然災害、欺詐及判斷失誤)。這模型中的三線各自有明確的責任，而採取的行動與集團的目標一致。這種一致性透過定期有效的協調、合作及溝通實現。



第一線：營運管理

本集團已設立內部監控系統，並由營運管理層負責執行。



內部監控系統

本集團採用的監控措施可分為組織及流程兩個層面。組織層面的監控措施在整個集團全面貫徹運行以降低整體威脅組織的風險，並對實現組織目標提供保證。組織層面的監控措施包括行為守則及舉報政策、集團採購及招標政策、公平競爭指引及內幕消息政策等。

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

本集團除了推行新的監控措施，亦加強了多項固有的監控措施，以應對不斷轉變的監管及營運環境。有關在2021年為減緩主要風險所採取的監控措施，請參閱第129至133頁的集團風險管理委員會報告。

內幕消息政策規範本集團處理內幕消息的程序，確保在絕對保密的情況下保存潛在內幕資料，直至有關資料由公司披露為止。

內幕消息處理指引

- 於內聯網分享清晰易讀的指引，以提高其各員工的意識
- 不遵守指引即屬違反行為守則
- 建立制度以監控市場上有關香港上海大酒店的訊息，以及內幕消息的上報程序



監控自評

本集團旗下業務單位及各職能部門皆處於風險管理前線，並透過執行「監控自評」，建立本集團風險管理程序的其中一環。集團及各營運單位透過每年兩次的監控自評程序識別影響業務的新風險、重估現有風險的程度，評核現有監控措施對管理已知風險的成效。倘若現有監控措施被評為成效較低，將委任負責人在時限內採取行動以強化監控計劃。



監控確認

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

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



舉報途徑

本集團設有多種通報及處理危機的途徑。適用於整個集團的事故匯報政策設立集團公司確定事故嚴重程度的方法以及相應的匯報要求。此舉亦提升了監控本集團內部監控及風險管理常規相關資料的質素。

企業管治報告

此外，舉報政策¹⁰讓員工及其他業務相關人士在避免遭受報復或迫害的情況下，秘密舉報集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件。提出的指控一律會得到認真處理，並予以記錄、審查、獨立核實及調查。調查結果向執行董事及審核委員會匯報，並由相關各方實施經批准的建議。

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

第二線：風險管理職能

第二線由相關集團職能部門及集團風險管理委員會監督。該委員會負責(i)監督營運單位及發展項目的風險狀況及風險管理措施，並就此每半年向審核委員會及董事局匯報；(ii)監察本集團的主要及潛在風險；及(iii)因應有關風險定期評估監控措施成效。我們運用五步風險管理方法¹¹，以確保風險評估程序及內部監控運作如常，並隨業務狀況及組織變動作出調整及修改。



事故剖析

集團風險管理委員會分析所有營運單位的常見事故，探討其根源和趨勢，並在有需要時與集團管理理事會進一步討論。委員會亦會討論如何把握機會改善主要監控措施，並分享集團內的最佳常規。



風險監察

集團風險管理委員會繼續加強監控風險(尤其與新冠病毒疫情相關的風險)，以應對內外部環境的變動及發展。有關2021年所採取行動詳情，請參閱第129至133頁的集團風險管理委員會報告。

第三線：內部核證

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

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

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

外部核證

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

董事局確認

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

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

¹¹ 五步風險管理方法詳情可參閱集團風險管理委員會報告第130頁

集團的股東

於2021年12月31日，香港上海大酒店有1,780名登記股東。由於股份擁有權乃透過代名人、投資基金及香港中央結算及交收系統(中央結算系統)持有，故於香港上海大酒店股份中擁有權益的投資者數目實際上可能更高。

登記股東持股量	股東數目	佔股東總數(%)	持有股份數目	佔已發行股份總數(%)
500或以下	537	30.168	68,698	0.004
501-1,000	192	10.786	153,144	0.009
1,001-10,000	598	33.596	2,458,337	0.149
10,001-100,000	356	20.000	11,420,865	0.692
100,001-500,000	66	3.708	13,187,474	0.800
500,000以上	31	1.742	1,622,145,688	98.346
總計	1,780	100.000	1,649,434,206	100.000

附註：於2021年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.42%為股東透過中央結算系統持有

嘉道理家族(包括與該家族相關的權益，但不包括由與該家族相關的慈善機構所持有的權益)合共持有59.98%股權，詳情載於第149至151頁的董事局報告「董事權益」及「主要股東權益」內。香港上海大酒店的餘下股份主要由機構及零售投資者持有，且絕大部分投資者為香港居民。

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

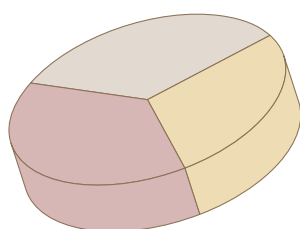
根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店於2021年全年及截至本年報日期為止維持規定的25%公眾持股量。

股東於股東大會的權利

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

有關股東召開股東大會及於會上提呈動議程序(包括提名候選人參選董事的建議)，以及於股東大會上以投票方式表決的程序登載於本公司網站¹²。

2021年股東周年大會



出席者總數：**21**

已投票股份：已發行股份總數的**70.68%**

個人股東：**7**

香港中央結算(代理人)有限公司的委任代表：**6**

股東的授權代表或委任代表：**8**

本公司已於2021年5月21日在香港半島酒店舉行2021年股東周年大會。本公司在股東周年大會舉行前超過20個營業日向全體股東發出載有股東周年大會通告的通函，其中載列每項提呈決議案的詳情及其他有關資料。本公司非常重視股東周年大會，而這亦為董事局與股東的主要溝通渠道。本公司的董事(包括審核及薪酬委員會主席)均有出席2021年股東周年大會。本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所亦出席大會，並回答任何股東就本公司財務報告審核提出的疑問。

企業管治報告

股東周年大會主席於開始時解釋進行投票表決的程序，而本公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司獲委任在股東周年大會上擔任投票表決的監票人，確保妥善進行點票。投票表決的結果在本公司¹³及聯交所的網站登載。

2021年股東周年大會上以個別決議案提呈了有關各事項(包括重選個別董事)，且該等於會上提呈的所有決議案均獲通過。決議事項及投票贊成有關決議案的詳情如下：

投票表決事項	贊成票數(%)
接納本公司截至2020年12月31日止年度的經審核財務報告及董事局與獨立核數師報告	99.97%
重選七名退任董事：李國寶爵士、利約翰先生、高富華先生、謝貫珩女士、陸士傑先生、斐歷嘉道理先生及葉思明先生為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎98.63%至99.99%
重新委任畢馬威會計師事務所為本公司獨立核數師，並授權董事局釐定其酬金	99.36%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	95.12%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.97%
批准授權董事透過加入購回的股份數目擴大發行新股份的一般授權	95.17%
批准本公司2021年4月14日通函在附錄III所載本公司組織章程細則的修訂，以及採納新的本公司組織章程細則	99.99%

其他資料

向股東提供的其他資料(包括財務行事曆及聯絡資料)載於第230頁。

本公司股價資料及過去十年的股份及每股股息的資料分別於第82及15頁披露。此外，本公司的股息政策載列於財務報告附註10。

與股東的聯繫

本公司非常重視與投資者群體(包括個人、機構股東及研究分析員)的聯繫。我們相信，持續溝通可讓雙方更了解對方，有助交流意見、觀點及關切。管理層及董事局成員會獲悉不同平台及途徑收集所得的意見，並於有需要時加以討論。

本公司善用不同平台與投資者互動：

- 我們鼓勵股東參與股東周年大會，並直接與董事對話
- 我們的執行董事及投資者關係團隊透過一對一會面及電話會議與股東及潛在投資者溝通，並與研究分析員舉行定期簡報會
- 我們亦參加投資者會議，與現有投資者及潛在投資者進一步溝通

- 本公司網站¹⁴向公眾提供有關本公司、其業務及表現的資料。網站上有大量本公司現時及過去資料，例如最新財務業績公布的網絡廣播連同該等公布的簡報資料、財務報告、財務數據及企業管治常規
- 本集團的股東通訊政策¹⁵列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊平台，以及表達自身觀點的各種通訊途徑
- 本公司的社交網站定期為投資者及其他業務相關人士提供有關半島酒店、淺水灣及山頂業務活動，以及香港上海大酒店社區及員工活動的最新消息

如欲查詢及了解更多詳情，股東及投資者可將要求電郵至本公司投資者關係部，電郵地址：ir@hshgroup.com。有關我們如何聯繫業務相關人士，請參閱為業務相關人士創造價值第86至89頁。

遵守企業管治守則

聯交所上市規則附錄十四企業管治守則(管治守則)構成香港上海大酒店企業管治守則(香港上海大酒店守則)的基礎。董事局認同管治守則的相關原則，而香港上海大酒店守則已應用管治守則內的所有原則。

我們於2021年全年均遵守管治守則的所有守則條文及建議最佳常規，惟以下事項除外：

• 刊發季度財務業績

董事局相信本集團的業務屬長期及具週期性，而季度財務業績則鼓勵以短期角度來審視業務表現。本公司發表季度營運數據，載列主要營運資料，以使股東定期獲悉本集團的業務表現；及

• 披露個別高級管理人員薪酬

本公司未有披露個別高級管理人員的薪酬，惟已遵守管治守則的守則條文，並於薪酬委員會報告內披露高級管理人員所屬薪酬組別。

環境、社會及管治報告指引

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

遵守監管及私隱條例

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

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

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

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

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

企業管治報告

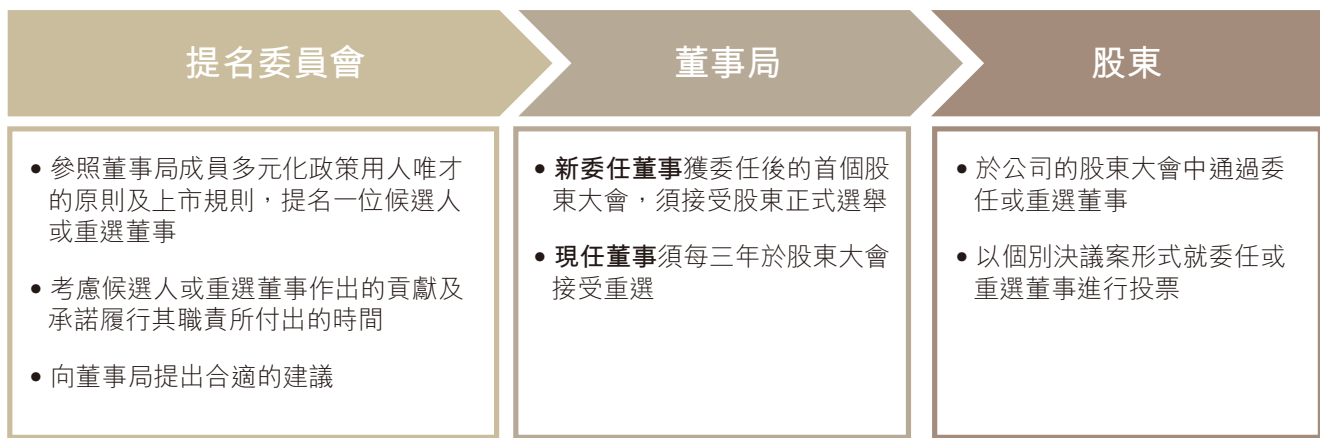
其他合規事宜

董事的委任及重選

董事的委任及重選根據下文載列的提名政策的規定而進行。本公司確認，2021年所有董事的重選均遵行管治守則。非執行董事的任期為三年，而所有董事每三年均須進行重選。有關將於2022年股東周年大會上退任並同意重選連任的董事的詳情載於第148頁的董事局報告。

提名政策¹⁷

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



董事承諾為參與集團事務付出時間

董事局認為，所有董事須投入足夠的時間以履行彼等對本公司的職責。非執行董事及獨立非執行董事的委任書以及執行董事的服務合約均有指引，列出處理本公司事務所需投入的時間要求。每位董事均在接受委任時確認理解其處理本公司事務應須付出的時間。此外，董事局每年評估董事作出的貢獻及彼等是否付出足夠時間履行職責。

所有董事均向本公司確認彼等於2021年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。各董事在年內參與董事局及企業管治董事委員會的會議，反映他們對本公司的忠誠努力，並為本公司的事務、討論及決策作出積極貢獻，董事局對此非常滿意。

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

獨立非執行董事的獨立性

獨立非執行董事的獨立性關乎董事局的架構平衡，因此會定期評估其獨立性，確保他們可就董事局的討論提出不偏不倚的客觀意見。本公司已接獲於2021年在任的七名獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的書面確認。根據上市規則第3.13條所載的獨立性指引，提名委員會及董事局認為於2021年在任的所有七名獨立非執行董事將繼續為獨立人士，且並無任何業務或其他關係或情況可能影響到任何獨立非執行董事的判斷。

獨立非執行董事除以上所指正式書面確認其獨立性外，最重要的是每位獨立非執行董事都思想獨立，能夠為董事局帶來合適的經驗，並敢於對董事局作出有建設性的提問。提名委員會及董事局仍然認為，以任意的服務期決定一名董事失去其獨立性的做法並不恰當。董事局將繼續透過評估獨立非執行董事的本質及判斷是否仍然獨立，並且是否能夠繼續對管理層及董事局提出的假設及觀點作出客觀及有建設性的質疑，以審視獨立非執行董事的獨立性。

董事買賣本公司證券

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

所有董事確認於2021年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2021年12月31日本公司董事的持股詳情載於第149頁。

由於指定僱員(包括高級管理人員)可能會不時知悉內幕消息，故本公司證券交易守則的涵蓋範圍進一步擴展至該等僱員。所有指定僱員亦已確認完全遵守適用於指定僱員的本公司證券交易守則所載的準則。高級管理人員的資料概要及其股權分別載於第106至108頁，以及第150頁。

董事披露利益衝突

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

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

於2021年，所有董事均已履行該等披露要求。

我們亦已將關於潛在利益衝突的年度披露規定的覆蓋範圍擴大至高級管理人員(三名執行董事除外)及主要職務主管，相關披露亦已完成。

此外，所有董事亦須表明彼等於董事局將予考慮的任何交易、安排或其他建議方案中所涉及的利益性質及範疇(如有)。在2021年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突，然而董事局於3月會議已審閱第148頁的董事局報告所披露的持續關連交易。

新任董事的就任須知

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

企業管治報告

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

董事培訓及發展

董事參與持續培訓及發展活動，讓他們了解有關本公司各方面業務範圍的最新資訊，以履行他們作為董事的職責。我們不但為董事提供每季度的最新管治資訊及反賄賂貪污閱讀材料，亦提供聯交所的相關刊物及電子學習材料，讓他們熟悉影響本公司業務的相關規則及法規。個別參加與其專長及職責有關的研討會或會議的董事每年向公司匯報最新情況。2021年各董事及公司秘書的培訓及發展記錄載於第119頁。

守則及職權範圍

我們每年審視本公司的管治及證券守則，以及董事局及各董事委員會¹⁸的相關職權範圍，以確保該等守則及職權範圍符合最新的法律法規要求及最佳常規的最新狀況，並符合本公司的需求。2021年香港上海大酒店守則與董事局及企業管治董事委員會的職權範圍已作檢討，並修訂薪酬委員會的職權範圍，以便該委員會更專注檢討董事及高級管理人員的薪酬政策。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站¹⁹查閱，而企業管治董事委員會²⁰的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。企業管治董事委員會的報告載於第138至146頁。

關連交易的內部監控程序

本公司為確保關連交易遵守各項關連交易規則，推出了一系列措施，包括：(i)每半年檢視所有當前及潛在關連交易；(ii)訂立任何潛在關連交易前必須經集團法律部檢

閱；(iii)每月編製關連交易報告作監管用途；以及(iv)審核委員會、獨立非執行董事、外聘核數師及董事局每年檢討一次有關辦公室租約的持續關連交易。

就2021年財政年度的關連交易而言，審核及風險管理部已審閱(i)關連交易內部監控程序的充足程度及效能；及(ii)本公司辦公室租約的持續關連交易，有關結果已提交予審核委員會，請參閱第148頁的董事局報告。

年報及企業責任及可持續發展報告

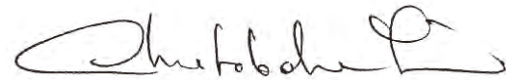
年報及企業責任及可持續發展報告是兩個重要途徑，可讓本公司透過全方位評估的方式向股東及業務相關人士闡述財務及非財務表現，同時反映本公司對高水平企業管治的承諾，以及我們環境、社會及管治常規日臻完善的性質。本公司的2020年報和企業責任及可持續發展報告獲頒多個獎項，彰顯我們不斷致力改善企業管治報告的清晰度及透明度。詳情請參閱第90頁「2021年獎項」章節。

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

高水平企業管治

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

承董事局命



廖宜菁
公司秘書
2022年3月16日

18 審核、提名、薪酬、執行及財務委員會

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

20 審核、提名及薪酬委員會




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

集團風險管理委員會報告



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

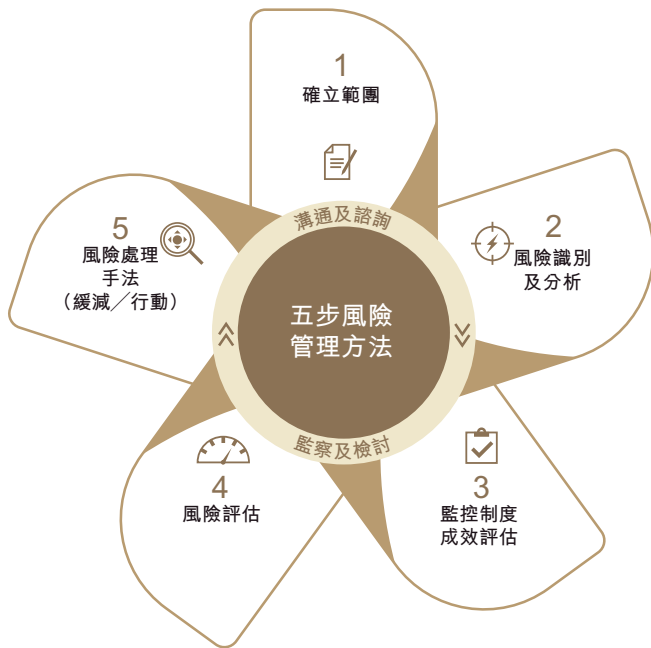
葉思明
集團風險管理委員會主席
2022年3月16日

 委員會成員	主席 葉思明先生(財務總裁) 委員 法律及企業集團總監 物業部集團總監 資訊科技集團總監 品牌及營運支援集團總監 集團審核及風險管理總經理
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每季度舉行一次會議 • 2021年共舉行四次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> • 識別及評估集團所面對的主要風險及其處理方法，並監控集團應對主要及重大事故時的行動 • 協助各營運單位及項目執行其風險管理程序：界定業務目的，應對已識別的風險，自我評估內部監控的成效，並跟進行動計劃的進度 • 定期檢討、評估及更新重大風險及相關應變計劃，向集團管理理事會報告，再供審核委員會及董事局進一步確認

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

集團風險管理委員會報告

五步風險管理方法



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

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

2021年重點領域

新冠病毒疫情

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

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

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

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

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

投資及項目發展風險

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

環境及社會風險

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

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

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

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

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

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

集團風險管理委員會報告

其他主要風險

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

其他災難事件

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

對香港的業務依賴度

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

各市場的競爭情況

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

集團零售租賃業務

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

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

投資及發展

在工程項目方面，疫情令工地需要關閉、實施社交距離措施及旅遊限制令，導致倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店及山頂纜車項目出現延誤及成本增加。此外，我們亦需面對項目管理及其他挑戰。最高管理層已識別有關風險，並監察紓緩措施的成效。我們亦派遣工作小組至倫敦確保能及時作出靈活的決策。我們在整個項目建造過程中加強監督招標，並制訂清晰的開業前計劃，以及提早安排酒店開業所需的資源。但凡涉及合作夥伴，最高管理層均親自參與管理與合作夥伴的關係，特別是處理暫停仰光半島酒店項目一事。

外匯及利率波動

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

宏觀經濟及政治環境

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

酒店業人手短缺

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

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

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

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

2021年主要風險變動情況

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

2022年主要措施




集團風險管理委員會將於2022年繼續重點關注以下範疇：(i)加強內部監控制度，管理本集團的策略風險，尤其是與疫情復甦及發展項目有關的風險；及(ii)著重推行集團內部有關風險資訊的溝通、提升對風險的意識及責任感。

集團企業責任委員會報告



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

郭敬文
集團企業責任委員會主席
2022年3月16日

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

企業責任及可持續發展方針

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

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

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

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

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

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

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



集團企業責任委員會報告

賓客：提升賓客體驗

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

員工：讓員工各展所長

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

所屬社區：令所屬社區更豐盛

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

管理及適應氣候變化

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

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

企業責任及可持續發展管治之道

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

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

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

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

26 董事局檢討及討論的可持續發展議題請參閱第118頁

2021年主要工作內容

我們繼續監察各發展目標之進度，重點支援和推動進展未如理想的發展目標。為實現上述目標，本委員會於2021年的工作包括推出企業責任及可持續發展新策略「2030願景」。此外，本委員會亦開展了以下的工作：

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

「2030願景」進展

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

賓客

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

- 確保大部分紙製品、清潔用品、茶及咖啡的採購均符合可持續發展或負責任的採購原則
- 開展基準評估，並為整個集團採購非籠養雞蛋制訂計劃實施的路線圖
- 試行數個廢物升級再造計劃，例如將棄置枕頭升級再造及蠔殼再利用等

員工

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

所屬社區

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




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

審核委員會報告



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

包立德
審核委員會主席
2022年3月16日

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

新冠病毒

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

發展中項目

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

2021年其他主要工作內容

年報／中期報告及財務資料

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

內部及外聘審核

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

- 檢討內部審核的主要結果以及向相關營運單位及總部部門建議的措施
- 檢討審核及風險管理部所進行的諮詢項目，包括新的全球財務系統、風險及監控措施
- 在新的全球財務系統實施前檢討其資訊科技審核結果，重點關注資料完整度、存取管控及系統界面
- 確認畢馬威會計師事務所就2020年報財務報告所作之審計報告，並討論畢馬威會計師事務所於審核過程發現的主要觀察結果及相關建議
- 檢討外聘核數師制訂之2021年審計計劃及報告，具體涉及其審計範圍、方法及重點領域，以及財務報告，包括會計政策、會計判斷範圍及就監控問題事務發表的意見
- 知悉外聘核數師有關持續關連交易及企業責任及可持續發展報告的核證
- 審閱及確認每年兩次的集團風險管理報告，當中詳述本集團面臨的新冠病毒風險、新發現的人手短缺風險及其他主要風險、風險緩減監控措施，以及風險管理及內部監控制度的充足性及成效
- 考慮由業務單位呈上的內部聲明書綜合概要，以此作為管理層確認本集團風險管理及內部監控制度成效的基礎；並在公布2020年報及企業責任及可持續發展報告和2021中期報告之前，批准向外聘核數師發出之聲明書

管治

- 審閱所有關連交易及關聯人士交易，包括確認總部辦公室物業續租協議的持續關連交易，以供董事局審批
- 檢討集團的稅務狀況，以及稅務法例及法規的修改帶來的影響及所採取的相關行動
- 討論及審視舉報個案及調查報告²⁷

財務匯報制度、風險管理及內部監控制度

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

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

基於集團審核及風險管理總經理的報告、內部聲明書綜合概要及外聘核數師報告，審核委員會認為本集團於2021年對整體財務及營運實施的監控措施、風險管理及內部監控制度均為有效及充足。管理層已處理或正在處理內部及外聘核數師於2021年提出的問題，而審核委員會已向董事局建議並無任何問題需要提請股東注意。

27 詳情請參閱第121及122頁有關舉報途徑部分

審核委員會報告

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

確保外聘核數師的獨立性

畢馬威會計師事務所為本集團的外聘核數師。我們相信外聘核數師的獨立性對本集團之企業管治效能而言十分重要且不應受干擾。我們每年均檢討外聘核數師的獨立性。在委聘外部核數師進行非審計工作時，我們依循內部指引，監管委派予外聘核數師的非審計工作量，以確保畢馬威會計師事務所提供該等服務時，其獨立性或客觀性不會受到負面影響。於2021年，除審計工作外，本集團亦向畢馬威會計師事務所授出非審計工作，包括稅務及其他服務。於2022年第一次會議上，審核委員會審視了畢馬威會計師事務所進行的非審計工作的性質，確認審計工作實際或所預期的獨立性或客觀性並無因而受到任何負面影響。本委員會已向董事局提出續聘畢馬威會計師事務所為獨立核數師的建議，以供股東於2022年股東周年大會批准。

截至2021年及2020年12月31日止財政年度，畢馬威會計師事務所提供審計及非審計服務所需的費用概述如下：

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

展望




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

提名委員會報告



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

米高嘉道理爵士
提名委員會主席
2022年3月16日

 委員會成員	主席 米高嘉道理爵士(非執行主席) 委員 李國寶爵士(獨立非執行董事) 馮國綸博士(獨立非執行董事)
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每年至少舉行兩次會議 • 2021年共舉行兩次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> • 檢討董事局的架構、人數及組成，包括挑選新任董事及／或維持適當、完善及平衡有效的董事局，以及檢討獨立非執行董事的獨立性

多元化的董事局成員

多元化的董事局可為董事局的討論帶來有建設性的觀點及嶄新的視角。本公司努力充分實現多元化，認為董事局成員涵蓋不同技能、知識、年齡、種族、性別及經驗，皆對本公司有利。董事局自2013年採納多元化政策，有關政策可於公司網站查閱²⁹。提名委員會按照本公司的多元化政策，考慮董事局的組成及提名董事人選，而多元化政策並不只局限於性別一項。儘管我們知悉董事局成員的性別方面存有改善空間，並已於聘任時加以考量，本公司仍繼續採取用人唯才的原則。

提名委員會定期檢討董事局的組成、平衡、技能及經驗。本委員會確認，各董事憑藉多元化的技能、知識及經驗，不斷帶來豐富多元的觀點，有助董事局有效履行職責。

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

提名委員會報告

提名政策

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

2021年其他主要工作內容

提名委員會評核及審閱了各位獨立非執行董事就彼等的獨立性，同時擔任本公司及長江和記實業有限公司董事的王葛鳴博士及米高嘉道理爵士就相互擔任對方公司的董事職務情況發出的書面確認，並確認委員會就彼等獨立性作出的意見。

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

此外，本委員會還討論了上市規則的建議修訂，有關修訂將影響董事局的組成。

2022年3月，本委員會同意將本報告納入本公司的2021年報之中。

展望

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

³⁰ 請參閱第126頁有關提名政策部分

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

薪酬委員會報告



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

包立德
薪酬委員會主席
2022年3月16日

委員會成員	主席 包立德先生(獨立非執行董事) 委員 王葛鳴博士(獨立非執行董事) 包立賢先生(非執行董事)
會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每年至少舉行兩次會議，行政總裁及人力資源集團總監亦應邀出席 • 2021年共舉行四次會議
職責	<ul style="list-style-type: none"> • 檢討及批准執行董事與高級管理人員的薪酬組合 • 檢討非執行董事的袍金及董事委員會主席與委員的袍金，並就此提出建議方案，分別提呈予股東及董事局批准

香港上海大酒店的薪酬理念

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

主要指導原則

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

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

執行董事及高級管理人員的薪酬

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

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

執行董事及高級管理人員的薪酬由四部分組成：

薪酬委員會報告

基本報酬

基本報酬包括薪金及其他津貼，釐定薪酬的一般政策按留任及激勵所需程度，考慮職責的範疇及複雜性，經界定的市場薪酬水平，以及個人表現為準則。

花紅及獎金

按表現提供適當的花紅及獎金對集團業務持續增長至關重要。執行董事花紅包括合約花紅及酌情花紅兩部分，而兩位集團核心成員訂立了酌情花紅，與市場實行情況一致。其他高級管理人員參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃³²，這項短期獎勵計劃是根據以下的財務及非財務因素計算：

- 本集團的財務表現
- 業務單位的質素量度準則³³
- 個人表現
- 股價

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

退休福利

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

其他福利

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

非執行董事的薪酬

非執行董事的袍金由股東在股東大會中釐定，而非執行董事在董事委員會服務的任何額外袍金則由董事局釐定。本委員會負責檢討由管理層就該等袍金作出的年度建議。該過程中考慮的因素包括於履行有關職務時所需的預計時間，以及與其他同等規模及類似業務的香港上市公司及其他國際性公司作比較。委員會經檢討後向董事局提出建議。任何董事概不得批准自身薪酬。

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

2021年的其他主要工作

2022年薪酬及2021年花紅

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

物業部集團總監的薪酬

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

其他

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

2022年3月，本委員會同意將本報告納入本公司的2021年報之中。

³² 高級員工也參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃

³³ 按用者體驗及／或營運表現對照一套標準而作出的質素量度評分

2021年董事及高級管理人員的薪酬

以下資料為截至2021年12月31日止年度經審核財務報告的一部分。

非執行董事－薪酬

執行董事在董事局及董事委員會服務均不獲袍金。

(千港元)	董事局	執行委員會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	2021總計 ⁽¹⁾	2020總計 ⁽¹⁾
非執行董事							
米高嘉道理爵士	0	0	–	–	0	0	0
包立賢先生	0	0	0	0	–	0	0
毛嘉達先生	0	–	–	–	–	0	0
利約翰先生	0	0	–	–	–	0	0
高富華先生	0	–	–	–	–	0	0
陸士傑先生	0	–	–	–	–	0	0
斐歷嘉道理先生	0	–	–	–	–	0	0
獨立非執行董事							
李國寶爵士	300	–	–	–	32	332	332
包立德先生	300	–	148	80	–	528	528
卜佩仁先生	300	–	–	–	–	300	300
馮國綸博士	300	–	–	–	32	332	332
王葛鳴博士	300	–	–	48	–	348	348
溫詩雅博士	300	–	–	–	–	300	300
謝貫珩女士	300	–	120	–	–	420	420
	2,100	0	268	128	64	2,560	2,560

執行董事－薪酬

本公司於2021年向執行董事支付的薪酬如下：

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

附註：

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

(2) 馬修先生自2020年10月1日起辭任本公司董事

(3) 葉思明先生自2021年1月18日起獲委任為本公司董事

薪酬委員會報告

高級管理人員－薪酬

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

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

* 集團管理理事會為本公司管理及營運決策團隊，成員包括三名執行董事及七名(2020年：七名)代表本公司多個主要職務及營運部門的高級管理人員

最高薪酬個別人士

本集團五名最高薪酬人士當中，包括三名執行董事(2020：兩名)及兩名(2020年：三名)高級管理人員。上文載列該三名(2020：兩名)執行董事的薪酬，另外兩名(2020年：三名)最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

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

以上兩名(2020年：三名)人士的薪酬總額如下：

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

薪酬委員會已審視、確認並同意上文披露的薪酬釐定方法及比較。

2022年及未來展望

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

董事局報告

董事局欣然呈報截至2021年12月31日止年度的報告及經審核財務報告。

主要業務

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

本公司主要附屬公司的資料載於財務報告附註33。

業務審視及業績

有關本公司業務的審視及本集團年內表現的論述及分析、影響業績及財務狀況的重要因素(包括使用財務關鍵績效指標的分析)分別載於第35至64頁的營運業績回顧及第66至82頁的財務概論中。關於本集團面對的主要風險及不明朗因素的敘述已於本年報的不同部分披露，於第129至133頁的集團風險管理委員會報告尤其詳盡。本集團業務的未來發展於本年報不同部分討論，包括於第32及33頁的行政總裁報告及策略回顧中探討。

本年報和企業責任及可持續發展報告中不同部分，載有本集團遵守對其有重大影響的相關法律及法規情況。企業責任及可持續發展報告中，亦載有各項與環境及社會相關政策及表現資料。於第86至89頁的為業務相關人士創造價值中也提述本集團與各主要業務相關人士的關係。

本年報及在網上³⁴提供的企業責任及可持續發展報告中對上述議題的討論，均構成本董事局報告的一部分。

十年營運數據及財務概況

本集團過去十年的主要營運數據及財務資料載於第14及15頁。

股本

年內本公司股本的變動載於財務報告附註25。

股票掛鈎協議

本公司於年內概無訂立任何股票掛鈎協議，於年底時亦無該等協議存在。

購買、出售或贖回上市證券

本公司或其附屬公司於年內並無購買、出售或贖回本公司的上市證券。

股息

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

借貸

所有借貸詳情載於財務報告附註23。

慈善捐款

年內本集團的慈善現金捐款為1.43百萬港元(2020年：3百萬港元)³⁵。

主要客戶及供應商

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

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

35 第226頁可持續發展數據摘要所述的1.55百萬港元捐款(2020年：3.2百萬港元)包括合資公司及聯營公司所持管理物業及僱員的捐款

董事局報告

關連交易

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

於2019年3月27日，本公司間接全資附屬公司香港上海大酒店管理服務有限公司與嘉道理置業有限公司(嘉道理置業)訂定一份租約，以續簽香港中環雪廠街2號聖佐治大廈7樓及8樓(辦公室物業)的辦公室租約。該租約自2019年4月1日起計為期三年，市值租金為每月2,385,830港元，另加雜費每月259,246.8港元。2021年產生的租金加雜費為32百萬港元(2020年：34百萬港元)。

嘉道理置業為辦公室物業註冊擁有人的代理，而註冊擁有人則由本公司其中一名主要股東控制。該租約構成本公司的持續關連交易，並須遵守上市規則的披露規定。有關交易詳情已披露於2019年3月27日的公告。

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

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

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

重大關聯人士交易

在日常及一般業務過程中所進行的重大關聯人士交易詳情載於財務報告附註31。

董事

於本報告日期的在職董事履歷資料載於第98至105頁。全部董事於2021年均全年在任，除葉思明先生於2021年1月18日獲委任為執行董事及財務總裁。

根據本公司的組織章程細則，將於2022年股東周年大會³⁶上退任而符合資格且同意重選連任的董事包括米高嘉道理爵士、包華先生、包立德先生、王葛鳴博士及溫詩雅博士。

擬於2022年股東周年大會上重選連任的董事概無與本公司訂立任何於一年內若由本公司終止合約時須作出賠償(法定賠償除外)的服務合約。

36 股東周年大會將於2022年5月11日舉行

附屬公司董事

於年內及截至本報告日期，本公司附屬公司董事局任職的董事名單刊載於本公司網站³⁷。

高級管理人員

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

於本公司股份的好倉

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司 已發行股份總數(%)
米高嘉道理爵士	附註(a)	702,931,684	42.617
郭敬文先生	實益擁有人	760,122	0.046
包華先生	實益擁有人	378,936	0.023
毛嘉達先生	實益擁有人	17,000	0.001
利約翰先生	附註(b)	85,220,232	5.167
斐歷嘉道理先生	附註(c)	702,931,684	42.617
李國寶爵士	實益擁有人	1,137,146	0.069
卜佩仁先生	實益擁有人	30,000	0.002

附註：

- (a) 米高嘉道理爵士(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司702,931,684股股份的權益，該等股份按以下方式持有：
- (i) 356,666,831股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情受益人及創立人；及
 - (ii) 346,264,853股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情受益人及創立人。
- 於年結後，米高嘉道理爵士於本公司股份中被視為擁有的權益已增加，請參閱「主要股東權益」附註(vi)。
- (b) 利約翰先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司85,220,232股股份的權益。該等股份由一個酌情信託最終持有。利約翰先生以一個被視為持有該等85,220,232股股份權益的信託的其中一名受託人身份，被視為持有該等85,220,232股股份的權益。
- (c) 斐歷嘉道理先生(根據證券及期貨條例)被視為持有本公司702,931,684股股份的權益，該等股份按以下方式持有：
- (i) 356,666,831股由一個酌情信託最終持有，而斐歷嘉道理先生為其中一名酌情受益人；及
 - (ii) 346,264,853股由一個酌情信託最終持有，而斐歷嘉道理先生為其中一名酌情受益人。
- 於年結後，斐歷嘉道理先生於本公司股份中被視為擁有的權益已增加，請參閱「主要股東權益」附註(vi)。

本公司董事包立賢先生、葉思明先生、高富華先生、陸士傑先生、包立德先生、馮國綸博士、王葛鳴博士、溫詩雅博士及謝貫珩女士已各自確認，於2021年12月31日並無持有本公司或其任何相聯法團的股份權益。

董事局報告

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

除上文所述外，於2021年12月31日，本公司各董事或其任何配偶或18歲以下子女概無於本公司或其相聯法團(定義見證券及期貨條例第XV部)的股份、相關股份及債權證中，擁有根據證券及期貨條例第352條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

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

高級管理人員權益

於2021年12月31日，概無高級管理人員(董事除外)在本公司股份及相關股份中擁有任何權益。

主要股東權益

據本公司任何董事所知，於2021年12月31日，在本公司股份及相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉的股東(本公司董事除外)如下：

於本公司股份的好倉

(a) 主要股東

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司 已發行股份總數(%)
Acorn Holdings Corporation	受益人	201,195,388	12.20 ⁽ⁱ⁾ and ^(vi)
Bermuda Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	286,415,620	17.36 ⁽ⁱ⁾ and ^(vi)
Guardian Limited	受益人／受控法團權益	85,220,232	5.17 ^(vi)
Harneys Trustees Limited	受控法團權益	702,931,684	42.62 ⁽ⁱⁱⁱ⁾ and ^(vi)
Lawrencium Holdings Limited	受益人	346,264,853	20.99 ⁽ⁱⁱ⁾ and ^(vi)
Lawrencium Mikado Holdings Limited	受益人	356,666,831	21.62 ⁽ⁱⁱ⁾
The Magna Foundation	受益人	356,666,831	21.62 ⁽ⁱⁱ⁾
The Mikado Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	702,931,684	42.62 ⁽ⁱⁱ⁾ and ^(vi)
The Oak Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	85,220,232	5.17 ^(iv)
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	85,220,232	5.17 ⁽ⁱ⁾
Oak HSH Limited	受益人	85,220,232	5.17 ^(iv)
Richard Parsons先生	受託人	85,220,232	5.17 ^(v)

附註：

- (i) Bermuda Trust Company Limited以數個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Acorn Holdings Corporation、Oak (Unit Trust) Holdings Limited 及The Oak Private Trust Company Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。
- (ii) The Mikado Private Trust Company Limited以一個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Lawrencium Holdings Limited及Lawrencium Mikado Holdings Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。The Magna Foundation亦被視為持有Lawrencium Mikado Holdings Limited被視為持有的股份權益。
The Mikado Private Trust Company Limited持有的本公司股份權益包括由一個酌情信託持有的股份，而米高嘉道理爵士及／或斐歷嘉道理先生均為其中的酌情受益人及／或一名創立人，詳情於「董事權益」披露。
- (iii) Hameys Trustees Limited控制The Mikado Private Trust Company Limited，因此被視為持有該公司被視為持有的股份權益。
- (iv) The Oak Private Trust Company Limited以一個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Oak HSH Limited，因此被視為持有該公司被視為持有的股份權益。
- (v) Richard Parsons先生以一個信託其中一名受託人的身份控制Guardian Limited，因此被視為持有Guardian Limited被視為持有的股份權益。故此，Guardian Limited持有的85,220,232股股份權益與歸Richard Parsons先生及利約翰先生所持有的權益重疊，詳情於「董事權益」披露。

(b) 其他主要股東

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司 已發行股份總數(%)
Seekers Partners Limited	受控法團權益	185,179,077	11.23 ^(vi)
黃志祥先生	受託人	84,828,218	5.14 ^(vi)
黃志達先生	受託人	84,828,218	5.14 ^(vi)
信和酒店(集團)有限公司	受控法團權益	84,828,218	5.14 ^(vi)

附註：

- (vi) 於2022年1月13日，Seekers Partners Limited及其附屬公司Solis Capital Limited與Acorn Holdings Corporation及Lawrencium Holdings Limited(為嘉道理家族成員利益設立的信託架構／企業)訂立有條件股份買賣協議(有條件買賣協議)，出售本公司185,179,077股股份。該有條件買賣協議亦包括由未公開身份人士持有本公司的另外20,132,108股股份。有條件買賣協議的完成已於2022年2月11日落實。該有條件買賣協議及其落實詳情已於2022年1月14日及2月11日的公告披露³⁸。
- (vii) 黃志祥先生及黃志達先生以黃廷方先生之遺產共同遺囑執行人之受託人權益的身份控制信和酒店(集團)有限公司，故此，彼等均被視為持有信和酒店(集團)有限公司被視為持有的84,828,218股股份權益。因而黃志祥先生、黃志達先生及信和酒店(集團)有限公司所披露的股份權益重疊。

除上文所述外，於2021年12月31日，本公司並無獲悉有任何主要股東(本公司董事除外)於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

董事局報告

任何其他人士的權益

於2021年12月31日，本公司並無獲悉有任何除主要股東以外的人士於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

董事的交易、安排或合約權益

本公司或其附屬公司概無訂立任何本公司董事或與董事有關的實體直接或間接擁有重大權益而於2021年12月31日或年內任何時間有效的重要交易、安排或合約。

董事的彌償保證

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

僱員退休福利

本集團的僱員退休福利詳情載於財務報告附註27。

管理合約

年內概無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務的管理與行政合約。

企業管治報告

企業管治報告詳述了本公司的管治方針，報告載於第111至128頁。

有關控股股東須履行特定責任條件的貸款協議

本公司並無訂立任何載有關於控股股東須履行特定責任條件而須根據上市規則第13.18條作出披露的新貸款協議。

董事就財務報告所承擔之責任

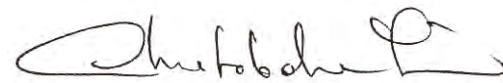
董事負責編製每個財政期間的財務報告。該等財務報告須真實公平反映相關期間本集團的財務狀況及業績與現金流量。董事亦須負責確保本集團的財務匯報制度有效運作，並確保本集團妥善保存可於任何時候合理準確披露財務狀況的會計記錄。

於編製截至2021年12月31日止年度的財務報告時，董事已選取及貫徹應用合適的會計政策，並作出審慎、公平及合理的判斷及估計，按持續經營準則編製財務報告。

核數師

截至2021年12月31日止年度的財務報告由畢馬威會計師事務所審核。畢馬威會計師事務所將於2022年股東周年大會上退任，惟符合資格並願意應聘連任。有關續聘畢馬威會計師事務所(依據財務匯報局註冊之公眾利益實體核數師)為核數師並授權董事釐定其酬金的決議案將在2022年股東周年大會上提呈。

承董事局命



廖宜菁
公司秘書

2022年3月16日

財務報告

獨立核數師報告	154
綜合損益表	159
綜合全面收益表	160
綜合財務狀況表	161
綜合權益變動表	162
綜合現金流量表	163
財務報告附註	
1. 公司財務狀況表	164
2. 合規聲明	165
3. 收入	165
4. 淨融資費用後虧損	166
5. 融資費用	166
6. 綜合損益表內的利得稅	167
7. 主要管理人員薪酬	168
8. 其他全面收入及相關稅務影響	168
9. 每股虧損	169
10. 股息	169
11. 分部報告	170
12. 投資物業及其他物業、廠房及設備	172
13. 供出售的發展中物業	178
14. 合資公司權益	179
15. 聯營公司權益	181
16. 酒店經營權	182
17. 衍生金融工具	182
18. 綜合財務狀況表內的利得稅	182
19. 存貨	184
20. 應收貿易賬項及其他應收款項	184
21. 現金及現金等價物以及其他現金流量資料	185
22. 應付貿易賬項及其他應付款項	187
23. 帶利息貸款	188
24. 租賃負債	189
25. 股本	189
26. 儲備	190
27. 僱員退休福利	193
28. 財務風險管理及公允價值	194
29. 承擔	203
30. 或有負債	203
31. 重大關聯人士交易	203
32. 不明朗因素估計的主要來源	205
33. 附屬公司投資	206
34. 重要會計政策	207
35. 會計政策變動	222
36. 截至2021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	223

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159至223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」)的綜合財務報告，此財務報告包括於2021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，以及綜合財務報告附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報告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 貴集團於2021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告承擔的責任」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告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告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

(請參閱綜合財務報告附註12、附註14、附註15和附註34)

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折舊和減值列賬，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。</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，而且管理層在選擇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； — 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

(請參閱綜合財務報告附註12、附註14、附註15和附註34)

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。該等投資物業按公允價值列賬，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； ● 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。

綜合財務報告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告及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報告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告的審計，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告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。

董事就綜合財務報告須承擔的責任

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告，並對其認為為使綜合財務報告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。

在擬備綜合財務報告時，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 貴集團財務報告過程的責任。

核數師就審計綜合財務報告承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報告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告使用者依賴財務報告所作出的經濟決定，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告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告中的相關披露。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

- 評價綜合財務報告的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報告是否中肯反映相關交易和事項。
- 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，以便對綜合財務報告發表意見。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，以及為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施(若適用)。

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告的審計最為重要，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

2022年3月16日

綜合損益表

(百萬港元)

截至12月31日止年度

	附註	2021	2020
收入	3	3,461	2,710
銷貨成本		(310)	(213)
員工薪酬及相關費用		(1,562)	(1,511)
租金及水電		(373)	(373)
其他營業費用		(822)	(674)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利/(虧損)		394	(61)
折舊及攤銷		(499)	(553)
營業虧損		(105)	(614)
利息收入		4	5
融資費用	5	(157)	(149)
淨融資費用		(153)	(144)
淨融資費用後虧損	4	(258)	(758)
應佔合資公司業績	14	(4)	(269)
應佔聯營公司業績	15	(11)	(97)
減值撥備	12(a)	(679)	(93)
投資物業公允價值增值/(減值)	12(a)	670	(732)
除稅項前虧損		(282)	(1,949)
稅項			
本期稅項	6	(78)	(62)
遞延稅項	6	41	31
本年度虧損		(319)	(1,980)
虧損歸於：			
本公司股東		(120)	(1,940)
非控股股東權益		(199)	(40)
本年度虧損		(319)	(1,980)
每股虧損，基本及攤薄(港元)	9	(0.07)	(1.18)

綜合全面收益表

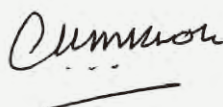
(百萬港元)

		截至12月31日止年度	
	附註	2021	2020
本年度虧損		(319)	(1,980)
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		96	217
– 合資公司的財務報告		(21)	90
– 借予聯營公司貸款及其財務報告		(40)	48
– 酒店經營權		(35)	41
		-	396
現金流量對沖：			
– 公允價值的有效部分變動		21	(2)
– 由權益轉撥至損益表		18	21
– 轉撥至匯兌儲備		-	9
		39	424
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)	1
其他全面收入	8	38	425
本年度全面收入總額		(281)	(1,555)
全面收入總額歸屬：			
本公司股東		(82)	(1,490)
非控股股東權益		(199)	(65)
本年度全面收入總額		(281)	(1,555)

綜合財務狀況表 (百萬港元)

	附註	於2021年 12月31日	於2020年 12月31日
非流動資產			
投資物業		33,077	32,407
其他物業、廠房及設備		13,748	13,249
	12	46,825	45,656
供出售的發展中物業	13	4,954	4,264
合資公司權益	14	1,349	1,265
聯營公司權益	15	520	560
酒店經營權	16	483	532
衍生金融工具	17	53	–
遞延稅項資產	18(b)	110	70
		54,294	52,347
流動資產			
存貨	19	75	84
應收貿易賬項及其他應收款項	20	775	669
應收合資公司款項	31(b)	62	59
銀行存款及現金	21(a)	479	520
		1,391	1,332
流動負債			
應付貿易賬項及其他應付款項	22	(1,529)	(1,289)
帶利息貸款	23	(2,015)	(1,897)
衍生金融工具	17	(9)	(5)
本年度稅項	18(a)	(42)	(34)
租賃負債	24	(163)	(143)
		(3,758)	(3,368)
淨流動負債			
		(2,367)	(2,036)
資產總值減流動負債			
		51,927	50,311
非流動負債			
帶利息貸款	23	(11,364)	(9,285)
應付貿易賬項及其他應付款項	22	(120)	(117)
既定收益退休金承擔淨額	27	(24)	(22)
衍生金融工具	17	(6)	(5)
遞延稅項負債	18(b)	(608)	(607)
租賃負債	24	(2,940)	(3,123)
		(15,062)	(13,159)
淨資產			
		36,865	37,152
股本及儲備			
股本	25	5,837	5,837
儲備		30,925	31,007
本公司股東應佔權益總額			
		36,762	36,844
非控股股東權益		103	308
權益總額			
		36,865	37,152

經董事局於2022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、葉思明
第164至223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)

	本公司股東應佔								
	附註	股本	儲備				總額	非控股	
			對沖儲備	其他儲備	保留盈利	總儲備		股東權益	權益總額
於2020年1月1日		5,732	(38)	(345)	33,705	33,322	39,054	675	39,729
2020年的權益變動：									
本年度虧損		-	-	-	(1,940)	(1,940)	(1,940)	(40)	(1,980)
其他全面收入	8	-	28	422	-	450	450	(25)	425
本年度全面收入總額		-	28	422	(1,940)	(1,490)	(1,490)	(65)	(1,555)
批准屬於上一年度的股息	10	105	-	-	(147)	(147)	(42)	-	(42)
支付非控股股東的股息		-	-	-	-	-	-	(5)	(5)
非控股股東出資		-	-	-	-	-	-	30	30
與非控股股東的交易	31(d)	-	-	-	(678)	(678)	(678)	-	(678)
拆出附屬公司所引致的 非控股權益減少	31(d)	-	-	-	-	-	-	(327)	(327)
於2020年12月31日及 2021年1月1日的結餘		5,837	(10)	77	30,940	31,007	36,844	308	37,152
2021年的權益變動：									
本年度虧損		-	-	-	(120)	(120)	(120)	(199)	(319)
其他全面收入	8	-	39	(1)	-	38	38	-	38
本年度全面收入總額		-	39	(1)	(120)	(82)	(82)	(199)	(281)
支付非控股股東權益的股息		-	-	-	-	-	-	(6)	(6)
於2021年12月31日的結餘		5,837	29	76	30,820	30,925	36,762	103	36,865

第164至223頁的附註為本財務報告的一部分。

綜合現金流量表 (百萬港元)

截至12月31日止年度

	附註	2021	2020
營業項目			
淨融資費用後虧損		(258)	(758)
調整：			
折舊	12(a)	485	539
酒店經營權攤銷	16	14	14
利息收入	4	(4)	(5)
融資費用	5	157	149
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利／(虧損)		394	(61)
其他營運資金的變動		(6)	(197)
營運產生的現金流入／(流出)		388	(258)
支付淨稅項：			
香港利得稅		(61)	(165)
海外稅項		(9)	(14)
營業項目的淨現金流入／(流出)		318	(437)
投資項目			
倫敦半島公寓發展成本		(646)	(425)
倫敦及仰光半島酒店的資本開支		(1,499)	(1,088)
注入伊斯坦堡半島酒店合資公司的股本		(109)	(258)
現有資產的資本開支		(334)	(399)
仰光半島酒店非控股股東注入的現金		-	30
聯營公司貸款		(11)	(21)
曼谷半島酒店額外權益的已付現金代價及其他收購成本		-	(571)
投資項目的淨現金流出		(2,599)	(2,732)
融資項目			
提取定期貸款		3,660	2,216
償還定期貸款		(1,490)	(1,044)
循環貸款淨增加		372	2,167
提取存款期為3個月或以上的帶利息銀行存款淨額		1	3
支付利息及其他融資費用		(159)	(168)
利息收入		4	3
支付租賃租金的資本部分		(41)	(44)
支付租賃租金的利息部分		(100)	(100)
支付股息予本公司股東		-	(42)
支付股息予非控股股東		(6)	(5)
融資項目的淨現金流入		2,241	2,986
現金及現金等價物淨減少		(40)	(183)
於1月1日的現金及現金等價物		506	680
匯率變動的影響		-	9
於12月31日的現金及現金等價物	21(a)	466	506

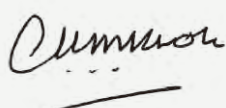
第164至223頁的附註為本財務報告的一部分。

財務報告附註

1. 公司財務狀況表 (百萬港元)

	附註	於12月31日	
		2021	2020
非流動資產			
附屬公司投資	33	-	-
流動資產			
應收附屬公司款項		16,028	15,556
其他應收款項		7	7
銀行存款及現金		3	1
		16,038	15,564
流動負債			
應付附屬公司款項		(79)	(44)
其他應付款項及應計費用		(23)	(16)
		(102)	(60)
淨資產		15,936	15,504
股本及儲備			
股本	25	5,837	5,837
儲備	26(a)	10,099	9,667
權益總額		15,936	15,504

經董事局於2022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、葉思明

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載於附註34。

香港會計師公會已頒布若干經修訂的香港財務報告準則，該等準則於本集團本會計期間首次生效或可供提早採用。首次採用該等與本集團相關的經修訂準則所引致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35。

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。

收入指預期將根據香港財務報告準則第15條：客戶合約收益就轉讓貨品及服務收取的代價，而來自酒店購物商場以及辦公室及商用物業的租金收入，則根據香港財務報告準則第16條：租賃予以確認。附註34(s)進一步說明與各項收入來源相關的會計政策，包括時點計量及期間計量的基礎。本集團截至2021年及2020年12月31日止年度按業務分部劃分的收入載列如下：

	2021				2020			
	於一時 點確認	隨時間 確認	租賃的 租金收入	總計	於一時 點確認	隨時間 確認	租賃的 租金收入	總計
酒店								
—客房	-	808	-	808	-	470	-	470
—餐飲	683	-	-	683	448	-	-	448
—商場及辦公室	-	35	484	519	-	33	478	511
—其他	173	80	-	253	130	35	-	165
	856	923	484	2,263	578	538	478	1,594
商用物業								
—住宅物業	-	42	380	422	-	53	439	492
—辦公室	-	10	91	101	-	10	92	102
—商場及其他	76	34	65	175	68	30	85	183
	76	86	536	698	68	93	616	777
會所與服務								
—高爾夫球會	100	73	-	173	45	60	-	105
—經營山頂纜車	13	-	-	13	21	-	-	21
—半島商品	275	-	-	275	179	-	-	179
—其他	35	4	-	39	28	6	-	34
	423	77	-	500	273	66	-	339
				3,461				2,710

財務報告附註

4. 淨融資費用後虧損 (百萬港元)

淨融資費用後虧損乃經扣除／(計入)以下項目後計算：

	2021	2020
攤銷	14	14
折舊		
其他物業、廠房及設備	427	476
使用權資產	58	63
核數師酬金：		
核數服務	10	9
稅務及其他服務	3	2
利息收入	(4)	(5)
投資物業應收租金收入扣除直接支出27百萬港元 (2020年：27百萬港元)	(993)	(1,067)
政府補貼	(96)	(138)

5. 融資費用 (百萬港元)

	2021	2020
銀行貸款利息	116	104
租賃負債利息	149	146
其他貸款成本	45	44
按攤銷成本入賬的金融負債的利息支出總額	310	294
衍生金融工具：		
－現金流量對沖，轉撥自權益(附註8)	21	25
	331	319
減：利息支出资本化至		
－發展中物業*	(125)	(126)
－使用權資產#	(49)	(44)
	157	149

* 於2021年，貸款成本按平均1.94%資本化(2020年：2.34%)

於2021年，租賃負債利息按平均4.9%資本化(2020年：4.9%)

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：

	2021	2020
本期稅項 – 香港利得稅		
本年度稅項撥備	62	56
以往年度撥備不足／(超額)	1	(1)
	63	55
本期稅項 – 海外		
本年度稅項撥備	11	7
以往年度撥備不足	4	–
	15	7
	78	62
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	(5)	(31)
有關其他暫時差額的遞延稅項負債淨額減少	(36)	–
	(41)	(31)
總計	37	31

2021年香港利得稅撥備是按年內估計應課稅盈利以16.5%(2020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虧損對賬：

	2021	2020
除稅項前虧損	(282)	(1,949)
按16.5%本地利得稅率計算的名義稅	(47)	(322)
不可扣減的減值撥備的稅務影響	112	15
不可扣減的支出的稅務影響	4	18
免稅收入的稅務影響	(1)	(14)
合資公司及聯營公司應佔虧損的稅務影響	3	60
香港投資物業公允價值變動(免稅)／不可扣減的稅務影響	(113)	87
未確認的稅務虧損的稅務影響	77	184
附屬公司於其他司法權區經營的不同稅率影響	(2)	5
以往年度撥備不足／(超額)	5	(1)
其他	(1)	(1)
實際稅項支出	37	31

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七名(2020年：七名)高級管理人員。主要管理人員的總薪酬載列如下：

	2021		2020	
	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	2,560	-	2,560	-
基本薪酬	17,395	27,752	15,191	25,586
花紅及獎金	11,779	7,165	7,202	1,808
退休福利	2,840	2,571	2,620	2,569
其他福利	517	872	423	883
	35,091	38,360	27,996	30,846

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「2021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. 其他全面收入與相關稅務影響 (百萬港元)

	2021			2020		
	稅前總額	稅項 (支出)／ 利益	扣除稅項	稅前總額	稅項 (支出)／ 利益	扣除稅項
換算產生的匯兌差額：						
－海外附屬公司的財務報告	96	-	96	217	-	217
－合資公司的財務報告	(21)	-	(21)	90	-	90
－借予聯營公司貸款及 其財務報告	(40)	-	(40)	48	-	48
－酒店經營權	(35)	-	(35)	41	-	41
	-	-	-	396	-	396
現金流量對沖：						
－公允價值的有效部分變動	26	(5)	21	(3)	1	(2)
－由權益轉撥至損益表	21	(3)	18	25	(4)	21
－轉撥至匯兌儲備	-	-	-	9	-	9
重新計算既定收益退休金 承擔淨額	(1)	-	(1)	1	-	1
其他全面收入	46	(8)	38	428	(3)	425

9. 每股虧損

(a) 每股虧損 – 基本

	2021	2020
本公司股東應佔虧損(百萬港元)	(120)	(1,940)
已發行股份的加權平均數(百萬股)	1,649	1,642
每股虧損(港元)	(0.07)	(1.18)

	2021 (百萬股)	2020 (百萬股)
於1月1日已發行股份	1,649	1,634
向選擇以股份取代2019年末期現金股息的股東發行及配發新股份的影響	-	8
於12月31日的加權平均股份數	1,649	1,642

(b) 每股虧損 – 攤薄

截至2021年及2020年12月31日止年度並無存在具潛在攤薄影響的普通股，故每股攤薄虧損與每股基本虧損相同。

10. 股息 (百萬港元)

(a) 股息政策

本公司所採納的股息政策是向其股東提供穩定及可持續的股息流，並與來自營業項目的現金流量及所賺取的基本盈利掛鈎。本公司亦向其股東提供以股代息選擇。根據以股代息計劃發行的新股份所涉以股代息總額留存作為本公司之股本。

(b) 本年度應付本公司股東股息

	2021	2020
已宣派及支付中期股息(2020年：無)	-	-
報告期間結束後建議分派末期股息(2020年：無)	-	-
	-	-

(c) 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

	2021	2020
屬於上一財政年度，並於本年度核准及支付的末期股息(2020年：每股9港仙)	-	147

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	此分部從事開發及租售豪華住宅公寓、出租零售及辦公室物業(非位於酒店物業內者)，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2021年及2020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	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
須匯報分部收入*	2,263	1,594	698	777	500	339	3,461	2,710
未計利息、稅項、折舊及攤銷前的								
須匯報分部營業盈利／(虧損)	58	(452)	327	452	72	(11)	457	(11)
折舊及攤銷	(451)	(494)	(26)	(26)	(22)	(33)	(499)	(553)
開業前及項目費用	(63)	(50)	-	-	-	-	(63)	(50)
分部營業(虧損)／盈利	(456)	(996)	301	426	50	(44)	(105)	(614)
減值虧損撥備	(679)	(93)	-	-	-	-	(679)	(93)

由於分部營業(虧損)／盈利與綜合損益表中呈列的營業虧損相同，因此並無呈列分部營業(虧損)／盈利與綜合損益表中除稅項前虧損的對賬。

* 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2021年及2020年12月31日的分部資產及不予分類資產載列如下：

	附註	2021	2020
須匯報分部資產			
酒店		26,623	26,190
商用物業		27,321	26,029
會所與服務		1,037	811
		54,981	53,030
不予分類資產			
衍生金融工具	17	53	–
遞延稅項資產	18(b)	110	70
應收合資公司款項	31(b)	62	59
銀行存款及現金	21(a)	479	520
綜合資產總值		55,685	53,679

(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)本集團須匯報非流動資產總額。

	外界客戶收入		須匯報非流動資產	
	2021	2020	2021	2020
香港	1,678	1,548	31,580	30,750
其他亞洲地區*	733	697	6,167	7,263
美國和歐洲	1,050	465	16,384	14,264
	3,461	2,710	54,131	52,277

* 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

	土地	使用權資產 (附註12(e))	持作自用的酒店及其他建築物	汽車、廠房及設備	未竣工工程	小計	投資物業 (附註12(b)、(c)及(d))	總計
成本或估值：								
於2020年1月1日	950	3,121	8,981	5,007	3,113	21,172	33,219	54,391
匯兌調整	(10)	118	178	54	134	474	111	585
增置	-	44	25	97	1,362	1,528	101	1,629
出售	(205)	(20)	(247)	(99)	-	(571)	(354)	(925)
轉撥	-	-	(105)	60	(38)	(83)	62	(21)
公允價值調整	-	-	-	-	-	-	(732)	(732)
於2020年12月31日	735	3,263	8,832	5,119	4,571	22,520	32,407	54,927
代表：								
成本	735	3,263	8,832	5,119	4,571	22,520	-	22,520
估值－2020年	-	-	-	-	-	-	32,407	32,407
	735	3,263	8,832	5,119	4,571	22,520	32,407	54,927
於2021年1月1日	735	3,263	8,832	5,119	4,571	22,520	32,407	54,927
匯兌調整	(40)	(180)	(293)	(108)	(49)	(670)	(49)	(719)
增置	-	55	15	66	1,918	2,054	51	2,105
出售	-	(5)	(7)	(148)	-	(160)	(2)	(162)
轉撥	-	-	62	-	(62)	-	-	-
公允價值調整	-	-	-	-	-	-	670	670
於2021年12月31日	695	3,133	8,609	4,929	6,378	23,744	33,077	56,821
代表：								
成本	695	3,133	8,609	4,929	6,378	23,744	-	23,744
估值－2021年	-	-	-	-	-	-	33,077	33,077
	695	3,133	8,609	4,929	6,378	23,744	33,077	56,821
累計折舊及減值虧損：								
於2020年1月1日	384	270	4,349	3,855	-	8,858	-	8,858
匯兌調整	(6)	6	58	39	-	97	-	97
年內計提	-	63	196	280	-	539	-	539
出售時撥回	(100)	(16)	(105)	(74)	-	(295)	-	(295)
轉撥	-	-	(36)	15	-	(21)	-	(21)
減值	-	-	67	26	-	93	-	93
於2020年12月31日	278	323	4,529	4,141	-	9,271	-	9,271
於2021年1月1日	278	323	4,529	4,141	-	9,271	-	9,271
匯兌調整	(24)	(13)	(150)	(92)	-	(279)	-	(279)
年內計提	-	58	175	252	-	485	-	485
出售時撥回	-	(5)	(7)	(148)	-	(160)	-	(160)
減值	-	-	-	-	679	679	-	679
於2021年12月31日	254	363	4,547	4,153	679	9,996	-	9,996
賬面淨值：								
於2021年12月31日	441	2,770	4,062	776	5,699	13,748	33,077	46,825
於2020年12月31日	457	2,940	4,303	978	4,571	13,249	32,407	45,656

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

年內，本集團為現有營運購買固定資產的成本為335百萬港元，其中201百萬港元涉及山頂纜車升級項目。本集團亦就倫敦及仰光的酒店項目產生發展成本，分別為1,599百萬港元及港116百萬港元。鑑於自2021年2月1日以來，緬甸的經濟及商業環境存在極大不明朗因素，本集團與合資公司合作夥伴同意於2021年6月停止仰光酒店項目的施工。

截至2021年12月31日止年度內出售的其他物業、廠房及設備項目的價值不高。

本集團根據附註34(i)所披露的會計政策評估其他物業、廠房、設備及未竣工工程於報告日期的可收回金額。基於該項評估，董事認為，由於緬甸自2021年2月1日以來的經濟及商業環境存在重大不明朗因素，仰光半島酒店的可收回金額低於其賬面值。因此，相關未竣工工程的賬面值撇減至其可收回金額，並於截至2021年12月31日止年度確認679百萬港元的減值虧損。仰光半島酒店的可收回金額是在收益資本化方法下，按其公允價值減去出售成本，並採用11%的貼現率及2%的終端增長率估算。

馬尼拉半島酒店的土地租約將於2026年屆滿。根據本集團與業主於2021年1月簽訂的協議，土地租約延長四年至2030年。於截至2020年12月31日止年度基於該項評估，由於新型冠狀病毒的爆發造成業務中斷，以及相對較短的餘下租期，馬尼拉半島酒店的可收回金額低於其賬面值。因此，馬尼拉半島酒店的賬面值撇減至其可收回金額，並確認93百萬港元的減值虧損。

根據香港財務報告準則第13條，公允價值(即可收回金額所依據的公允價值)屬於第三層次計量(基於重大不可觀察輸入數據)。

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

(b) 本集團所有投資物業已於2021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的最近情況具備經驗。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、辦公室及住宅單位	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

12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)續

(c) 投資物業的公允價值計量

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2021年12月31日的公允價值時，估值師採用的估值參數載列於下表：

估值參數	區間
收益資本化比率	
— 商場	3.8%—6.3%(2020年：3.8%至6.6%)
— 辦公室	3.8%—3.9%(2020年：3.9%至4.1%)
— 住宅物業	2.6%—3.4%(2020年：2.9%至3.7%)
預期每月每平方呎的市值租金	
— 商場	33港元—1,200港元(2020年：38港元—1,200港元)
— 辦公室	25港元—53港元(2020年：29港元—54港元)
— 住宅物業	39港元—72港元(2020年：42港元—74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) 以經營租賃出租的投資物業

本集團以經營租賃形式向第三方租客出租其投資物業以收取租金。與租客訂立租賃協議的首次租賃期一般為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。部分租賃協議的租金根據租客的收入變動。

於報告日期，本集團根據不可撤銷經營租賃安排可收的未貼現租金如下：

	2021	2020
一年內	740	750
一年後但二年內	404	435
二年後但三年內	275	309
三年後但四年內	225	229
四年後但五年內	145	201
五年後	483	611
	2,272	2,535

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

(e) 使用權資產

本集團向第三方業主租用多項物業。根據其會計政策，本集團將其租賃物業的未來最低租賃付款的現值資本化為使用權資產。使用權資產的大部分賬面值歸屬於紐約的酒店(租賃期自1988年起為期90年)、東京的酒店(租賃期自2015年起為期70年)及倫敦的開發項目(租賃期自2016年起為期146年)。使用權資產從租賃開始之日起至其各自可用期限結束或租賃期終止時(以較早者為準)止按直線法計提折舊。

按相關資產類別劃分的使用權資產賬面淨值分析如下：

	2021	2020
分類為租賃作自用的物業，按折舊成本列賬	2,770	2,940
包含在未竣工工程	117	117
	2,887	3,057

於綜合損益表扣除的與租賃物業有關的支出項目分析如下：

	2021	2020
租賃作自用物業的使用權資產的折舊費	58	63
租賃負債利息	149	146
未計入租賃負債計量的可變租賃付款	2	2

有關租賃資產現金流出總額、租賃負債到期日分析以及租賃資產尚未開始產生的未來現金流出之詳情，分別載於附註21(b)、24及28(c)。

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：

	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
淺水灣花園大廈，淺水灣道101號	住宅
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
淺水灣影灣園，香港淺水灣道109號	住宅及商用物業租賃
淺水灣車房，淺水灣道60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
上海半島酒店公寓上海外灘32號中山東一路32號	住宅
於日本持有：	
長期租約(50年以上)：	
東京半島酒店，東京都千代田區有樂町1-8-1	酒店及商用物業租賃
於泰國持有：	
永久業權：	
曼谷半島酒店，曼谷空叻縣扎崙納格路333號(郵編：10600)	酒店
鄰近曼谷半島酒店的空置土地	用途未定
於菲律賓持有：	
短期租約(少於10年)：	
馬尼拉半島酒店，馬尼拉都會區馬加地市1226號， 阿亞拉及馬加地大道交界	酒店及商用物業租賃
於越南持有：	
短期租約(少於10年)：	
地標塔，胡志明市第一郡孫德勝街5B號	住宅及商用物業租賃

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
於美國持有：	
永久業權：	
鵝園高爾夫球會	高爾夫球會
鵝園渡假酒店加州喀麥爾Valley Greens道8205號	渡假酒店
鄰近鵝園的空置土地	用途未定
芝加哥半島酒店，伊利諾州芝加哥Superior東街108號 (近北密西根大道)	酒店
長期租約(50年以上)：	
紐約半島酒店，紐約第5大道700號與第55街交界	酒店及商用物業租賃
於法國持有：	
永久業權：	
巴黎克勒貝爾大街21號	商用物業租賃
巴黎朗尚街21號	住宅
於英國持有：	
長期租約(50年以上)：	
高富諾廣場1-5號，倫敦SW1X 7YL	有待重新開發
於緬甸持有：	
中期租約(10至50年)：	
仰光昂山將軍路371-380號	有待重新開發

13. 供出售的發展中物業 (百萬港元)

	2021	2020
於1月1日	4,264	3,624
年內增置	717	489
匯兌調整	(27)	151
於12月31日	4,954	4,264

供出售的發展中物業包括25套豪華公寓，為倫敦半島酒店開發項目的一部分。地盤整體的土地面積約為67,000平方呎，計劃中的公寓總樓面面積約為119,000平方呎。

供出售的發展中物業的結餘將於超過一年後收回或確認作銷貨成本。

上述公寓買家支付的預訂費用及預售按金乃根據英國當地法例由律師透過代管賬戶持有。因此該等預訂費用及預售按金並沒有反映在綜合財務狀況表中。

14. 合資公司權益 (百萬港元)

	2021	2020
應佔淨資產	828	744
借予上海外灘半島酒店有限公司貸款(附註31(b))	521	521
	1,349	1,265

(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 (2020年12月31日： 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	1,161,618,600 土耳其里拉 (2020年12月31日： 921,251,400 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Salipazari 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。PIT於2021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1,000百萬港元(2020年：799百萬港元)及75百萬港元(2020年：97百萬港元)

(b) 於截至2020年12月31日止的年度，PIT為其發展中的伊斯坦堡半島酒店所作減值撥備為472百萬港元，該發展進度受施工工地狀況以及新型冠狀病毒疫情影響而出現不可預見的延誤。本集團應佔的減值撥備為236百萬港元，並已包含在2020年綜合損益表的應佔合資公司業績之中。

(c) 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(3,060百萬港元)(2020年：2,500百萬人民幣(2,971百萬港元))初始信貸額的抵押品。於2021年12月31日，已提取貸款為789百萬人民幣(966百萬港元)(2020年：849百萬人民幣(1,009百萬港元))。該等已抵押資產賬面淨值為2,445百萬人民幣(2,993百萬港元)(2020年：2,535百萬人民幣(3,013百萬港元))。

財務報告附註

14. 合資公司權益 (百萬港元)續

(d) 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：

財務狀況表	2021	2020
非流動資產	2,585	2,617
銀行存款及現金	156	128
持作出售公寓及其他流動資產	457	472
流動負債	(429)	(389)
非流動負債	(2,291)	(2,386)
淨資產	478	442

損益表	2021	2020
出售公寓所得款項	-	266
酒店收入及租金收入	489	336
	489	602
已出售公寓的賬面價值	-	(248)
酒店存貨成本及營業費用	(332)	(257)
	(332)	(505)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	157	97
折舊	(98)	(92)
淨融資費用	(55)	(52)
扣除非營業項目前盈利／(虧損)	4	(47)
扣除稅項後非營業項目*	(11)	(20)
本年度虧損	(7)	(67)
本集團應佔上海外灘半島酒店有限公司的業績	(4)	(33)

* 非營業項目主要指扣除稅項後重新評估酒店商場的未變現虧損

(e) 本集團應佔合資公司業績概列如下：

	2021	2020
應佔上海外灘半島酒店有限公司的業績	(4)	(33)
應佔PIT減值撥備	-	(236)
	(4)	(269)

15. 聯營公司權益 (百萬港元)

	2021	2020
聯營公司權益	520	560

(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464百萬港元(2020年：496百萬港元)。該等貸款乃按本集團於19 Holding持有的股權比例提供，利率為3.25%。該等貸款於2022年12月31日償還，預期續期超過一年。
- (c) Majestic已將其酒店物業抵押，作為227百萬歐元(2,005百萬港元)(2020年：224百萬歐元(2,136百萬港元))信貸額的抵押品。於2021年12月31日，已提取貸款為227百萬歐元(2,005百萬港元)(2020年：224百萬歐元(2,136百萬港元))。於2021年12月31日，該等已抵押資產的賬面淨值為514百萬歐元(4,539百萬港元)(2020年：533百萬歐元(5,082百萬港元))。
- (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)(2020年：145百萬美元)(1,131百萬港元))信貸額的抵押品。於2021年12月31日，已提取貸款為125百萬歐元(975百萬港元)(2020年：125百萬美元(975百萬港元))。該等已抵押資產賬面淨值為36百萬美元(284百萬港元)(2020年：42百萬美元(328百萬港元))。
- (e) 以下為本集團擁有20%股權的聯營公司的整體財務資料概要：

	2021	2020
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	264	(162)
折舊	(230)	(243)
利息	(86)	(81)
來自持續經營業務的淨虧損	(52)	(486)
其他全面收入	-	-
全面收入總額	(52)	(486)
本集團應佔聯營公司的業績	(11)	(97)

財務報告附註

16. 酒店經營權 (百萬港元)

	2021	2020
成本		
於1月1日	735	688
匯兌調整	(41)	47
於12月31日	694	735
累計攤銷		
於1月1日	(203)	(183)
匯兌調整	6	(6)
年內攤銷	(14)	(14)
於12月31日	(211)	(203)
賬面淨值	483	532

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。比華利山半島酒店及巴黎半島酒店的酒店經營權分別於2036年及2064年屆滿。

年內的攤銷支出已在綜合損益表內計為「折舊及攤銷」。

17. 衍生金融工具 (百萬港元)

	2021		2020	
	資產	負債	資產	負債
現金流量對沖：				
利率掉期	53	(6)	–	(10)
遠期外匯合約	–	(9)	–	–
	53	(15)	–	(10)
減：一年內清償部分				
現金流量對沖：				
利率掉期	–	–	–	(5)
遠期外匯合約	–	(9)	–	–
	–	(9)	–	(5)
一年後清償部分	53	(6)	–	(5)

18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元)

(a) 本年度稅項

	2021	2020
香港利得稅撥備減預繳利得稅	31	29
海外稅項撥備	6	1
	37	30
代表：		
可收回稅項(附註20)	(5)	(4)
本年度應付稅項	42	34
	37	30

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		撥備及其他	稅項虧損	使用權資產		總計
	投資 物業重估	超出相關 折舊數額			現金 流量對沖	折舊及租賃 負債利息	
遞延稅項產生自：							
於2020年1月1日	363	806	(21)	(434)	(5)	(44)	665
匯兌調整	3	4	-	(7)	-	(2)	(2)
扣除自儲備	-	-	-	-	3	-	3
扣除自/(計入)損益	(54)	33	15	(19)	-	(6)	(31)
其他	(57)	(41)	-	-	-	-	(98)
於2020年12月31日及 於2021年1月1日	255	802	(6)	(460)	(2)	(52)	537
匯兌調整	(2)	(14)	-	7	-	3	(6)
扣除自儲備	-	-	-	-	8	-	8
扣除自/(計入)損益	4	50	(17)	(71)	-	(7)	(41)
於2021年12月31日	257	838	(23)	(524)	6	(56)	498

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。

	2021	2020
遞延稅項資產	110	70
遞延稅項負債	(608)	(607)
	(498)	(537)

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

根據附註34(q)所載的會計政策，本集團並無確認有關2,224百萬港元(2020年：2,204百萬港元)累計稅項虧損而產生為數615百萬港元(2020年：599百萬港元)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可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：

	2021	2020
一年內到期	292	290
一年後但五年內	748	905
五年後但20年內	1,145	962
無限期	39	47
	2,224	2,204

本集團於2021年及2020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)

	2021	2020
餐飲業務及其他	75	84

存貨成本已於綜合損益表確認作支出，合共310百萬港元(2020年：213百萬港元)。

20. 應收貿易賬項及其他應收款項 (百萬港元)

	2021	2020
應收貿易賬項	311	240
租約按金、預付費用及其他應收款項	459	425
可收回稅項(附註18(a))	5	4
	775	669

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185百萬港元(2020年：167百萬港元)。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。

應收貿易賬項的賬齡分析如下：

	2021	2020
本期	287	220
逾期少於一個月	13	13
逾期一至三個月	5	3
逾期超過三個月但少於12個月	6	4
逾期金額	24	20
	311	240

應收貿易賬項通常於發單日期起計30日內到期。有關本集團信貸政策及應收貿易賬項產生的信貸風險的進一步詳情載於附註28(d)。

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

	2021	2020
帶利息銀行存款	182	340
銀行存款及現金	297	180
銀行存款及現金總額	479	520
減：存款期為3個月或以上的銀行存款	(13)	(14)
於綜合現金流量表的現金及現金等價物	466	506

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234百萬港元(2020年：267百萬港元)，金額須受監管及外匯限制所規限。

財務報告附註

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 (附註23)	租賃負債 (附註24)	衍生金融 工具 (附註17)	應付利息 (附註22)	總計
於2020年1月1日	7,524	3,149	29	8	10,710
<u>融資現金流的變動</u>					
提取定期貸款	2,216	—	—	—	2,216
償還定期貸款	(1,044)	—	—	—	(1,044)
循環貸款淨增加	2,167	—	—	—	2,167
支付利息及其他融資費用	(22)	(100)	—	(146)	(268)
支付租賃租金的資本部分	—	(44)	—	—	(44)
<u>公允價值的變動</u>					
公允價值的有效部分變動	—	—	2	—	2
<u>其他變動</u>					
匯兌差額	313	115	—	—	428
融資費用	28	102	—	19	149
資本化貸款成本(附註5)	—	44	—	126	170
由權益轉撥至損益表	—	—	(21)	—	(21)
於2020年12月31日及2021年1月1日	11,182	3,266	10	7	14,465
<u>融資現金流的變動</u>					
提取定期貸款	3,660	—	—	—	3,660
償還定期貸款	(1,490)	—	—	—	(1,490)
循環貸款淨增加	372	—	—	—	372
支付利息及其他融資費用	(13)	(100)	—	(146)	(259)
支付租賃租金的資本部分	—	(41)	—	—	(41)
<u>公允價值的變動</u>					
公允價值的有效部分變動	—	—	(48)	—	(48)
<u>其他變動</u>					
匯兌差額	(364)	(176)	—	—	(540)
融資費用	32	100	—	25	157
資本化貸款成本(附註5)	—	49	—	125	174
年內訂立新租約而增加的租賃負債	—	5	—	—	5
由權益轉撥至損益表	—	—	—	—	—
於2021年12月31日	13,379	3,103	(38)	11	16,455

22. 應付貿易賬項及其他應付款項 (百萬港元)

	2021	2020
應付貿易賬項	123	79
應付利息	11	7
應付物業、廠房及設備款項及持作出售發展中物業	359	243
租客按金	308	320
賓客按金及禮券	171	176
其他應付款項	677	581
按攤銷成本計量的金融負債	1,649	1,406
減：應付貿易賬項及其他應付款項的非流動部分	(120)	(117)
應付貿易賬項及其他應付款項的流動部分	1,529	1,289

於2021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257百萬港元(2020年：210百萬港元)。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：

	2021	2020
少於三個月	117	73
三至六個月	5	3
超過六個月	1	3
	123	79

財務報告附註

23. 帶利息貸款 (百萬港元)

	2021	2020
可動用信貸總額：		
定期貸款及循環貸款	19,390	17,750
未承諾貸款額(包括銀行透支)	390	416
	19,780	18,166
於12月31日已動用金額：		
定期貸款及循環貸款	13,270	11,234
未承諾貸款額(包括銀行透支)	160	13
	13,430	11,247
減：未攤銷融資費用	(51)	(65)
	13,379	11,182
代表：		
須於一年內償還的長期銀行貸款	2,015	1,897
須於接獲通知時償還的短期銀行貸款及銀行透支	-	-
	2,015	1,897
長期銀行貸款的還款期如下：		
一至二年	8,818	2,640
二至五年	2,597	6,334
五年以上	-	376
	11,415	9,350
減：未攤銷融資費用	(51)	(65)
長期銀行貸款的非流動部分	11,364	9,285
帶利息貸款總額	13,379	11,182

所有帶利息貸款均為無抵押。本集團擬於該等貸款到期時再融資。

24. 租賃負債 (百萬港元)

本集團向第三方業主租用多項物業。根據其會計政策，本集團將其租賃物業的未來最低租賃付款的現值資本化為使用權資產(附註12(e))，並將相應的債項確認為租賃負債。本集團於每個會計期末重新計量其租賃負債，以反映未付租賃負債的應計利息及已付租賃付款。

下表列示本集團當前和過往報告期末剩餘合約到期日的最低租賃負債：

	2021	2020
賬面值		
流動部分	163	143
非流動部分	2,940	3,123
	3,103	3,266
合約未貼現現金流出		
一年內	163	143
一年後但二年內	156	168
二年後但五年內	312	322
五年後	12,970	13,497
	13,601	14,130

25. 股本

	2021		2020	
	股份數目 (百萬股)	百萬港元	股份數目 (百萬股)	HK\$m
已發行及繳足的普通股：				
於1月1日	1,649	5,837	1,634	5,732
根據以股代息計劃發行的股份(附註)	-	-	15	105
於12月31日	1,649	5,837	1,649	5,837

根據公司條例第135條，本公司的普通股並無股份面值。

2020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。

財務報告附註

25. 股本^續

附註：

2020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
2020年末期以股代息	–	不適用	–
2020比較數值：			
2019年末期以股代息	15	7.026	105

26. 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2020年1月1日	4,975	4,206	9,181
本年度盈利	–	633	633
其他全面收入	–	–	–
本年度全面收入總額	–	633	633
批准屬於上一年度的股息	–	(147)	(147)
於2020年12月31日	4,975	4,692	9,667
於2021年1月1日	4,975	4,692	9,667
本年度盈利	–	432	432
其他全面收入	–	–	–
本年度全面收入總額	–	432	432
於2021年12月31日	4,975	5,124	10,099

26. 儲備 (百萬港元)續

(b) 儲備性質及用途

資本儲備

本公司的資本儲備指1991年企業重組導致就集團內公司物業轉讓所確認的盈利。

對沖儲備

對沖儲備包括根據附註34(d)所載現金流量對沖所採納的會計政策，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34(t)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34(p)及34(f)。

(c) 儲備分配

於2021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5,124百萬港元(2020年：4,692百萬港元)。就2021年及2020年報告期間，董事不擬派末期股息。

(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。

財務報告附註

26. 儲備 (百萬港元)續

(d) 資本管理續

本集團根據淨債務與股東應佔權益比率監察資本架構。本集團應佔非合併公司(如聯營公司及合資公司)的淨借貸(如有)亦會計算在內。於2021年及2020年12月31日，未計非合併公司前及已計算非合併公司後的淨債務與股東應佔權益比率計算如下：

	2021	2020
帶利息貸款	13,379	11,182
減：銀行存款及現金	(479)	(520)
財務狀況表中的淨借貸	12,900	10,662
應佔非合併公司的淨借貸	908	1,003
經調整非合併公司的淨借貸	13,808	11,665
綜合財務狀況表中本公司股東應佔權益	36,762	36,844
綜合財務狀況表中的淨債務與股東應佔權益比率	35%	29%
就非合併公司調整的淨債務與股東應佔權益比率	38%	32%

於2021年，本集團繼續遵循長期庫務管理指引經營業務。作出經營及投資決策時均參考本集團的長期現金流量預測，以確保遵循指引。

本集團須遵照金融機構若干慣常的借貸安排條款規限。截至2021年及2020年12月31日止年度，本集團已遵守有關該等條款。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。

27. 僱員退休福利 (百萬港元)

(a) 既定收益退休金承擔

本集團設有非供款的既定收益退休金計劃，為本公司的菲律賓附屬公司Manila Peninsula Hotel, Inc. (MPHI) 359名僱員(2020年：426名僱員)提供退休福利。該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。屬於Actuarial Society of the Philippines會員的Actuarial Advisers, Inc.，以其合資格的員工按照預計單位計入法估算MPHI於2021年12月31日的既定收益退休金承擔。退休金承擔現值已於2021年12月31日全數計提。

於本集團綜合財務狀況表中確認的數額如下：

	2021	2020
全部或部分已注資承擔的現值	29	28
計劃資產公允價值	(5)	(6)
	24	22
計劃資產公允價值佔承擔的百分比	17%	21%

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、精算假設及未來市況變動所影響，故不適宜將該等數額與未來12個月須繳付的數額分開列示。

於2021年及2020年12月31日的主要精算假設如下：

	2021	2020
折現率	2.1%至6.5%	1.6%至6.5%
未來薪酬增加	3%至4%	2.5%至4%

以下分析說明重大的精算假設變動令2021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(變動1%)	2	(2)

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

財務報告附註

27. 僱員退休福利 (百萬港元)續

(b) 既定供款退休金計劃

本集團為僱員設有既定供款退休金計劃，其中大部分為香港僱員共1,283名(2020年：1,403名)。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，並與本集團的資產分開。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14%(2020年：14%)。

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提供保障，根據香港僱傭條例的司法管轄權僱用之145名(2020年：154名)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1,498名(2020年：1,185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112百萬港元(2020年：105百萬港元)，並錄入本年度的綜合損益表內。

28. 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。

財務報告附註

28. 財務風險管理及公允價值^續

(a) 外匯風險^續

預期交易外匯風險的對沖^續

下表提供有關外幣風險的對沖儲備對賬及列示對沖關係的有效性：

	2021	2020
於1月1日的結餘	-	(8)
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	(9)	9
相關稅項	1	(1)
於12月31日的結餘	(8)	-
於損益中確認的對沖無效性	-	-
年內遠期外匯合約的公允價值變動	(8)	8
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	(8)	8

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2021年及2020年12月31日，本集團並無對沖任何海外附屬公司的淨投資。

28. 財務風險管理及公允價值^續

(a) 外匯風險^續

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。有關金額以原來當地貨幣呈列。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)	2021		2020	
	美元	歐元	美元	歐元
應收貿易賬項及其他應收款項	50	1	49	–
銀行存款及現金	7	2	4	2
應付貿易賬項及其他應付款項	(51)	–	(47)	–
已確認資產與負債產生的風險淨額	6	3	6	2

根據於2021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%(2020年：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。

(b) 利率風險

利率風險指市場利率變動導致金融工具公允價值或未來現金流量出現波動的风险。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。

於2021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5,326百萬港元(2020年：3,119百萬港元)，於5年(2020年：3年)後到期。該等用作對沖現金流量掉期的公允價值變動於對沖儲備中確認入賬。本集團於2021年12月31日透過掉期鎖定以下固定利率：

	2021年 12月31日	2020年 12月31日
日圓	–	–0.1%
歐元	0.4%	0.4%
英鎊	0.28%至1.0%	1.1%至1.2%
港元	0.78%至1.3%	–

於2021年及2020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)：

	2021	2020
現金流量對沖(附註17)	47	(10)

財務報告附註

28. 財務風險管理及公允價值

(b) 利率風險

本集團尋求僅對沖基準利率部分。利率掉期與浮息借款之間的經濟關係透過匹配兩者的關鍵合約條款(包括參考利率、期限、利息重新定價日期、到期日期、利息付款及/或收取日期、掉期的名義金額及尚未償還貸款本金額)予以確立。該等對沖關係中，對沖無效性的主要來源為交易對手及本集團各自的信貸風險對掉期公允價值的影響，有關影響並未在利率變動應佔的對沖現金流量公允價值中反映。

下表提供有關利率風險的對沖儲備對賬及列示對沖關係的有效性：

	2021	2020
於1月1日的結餘	(10)	(30)
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	56	22
相關稅項	(9)	(2)
於12月31日的結餘	37	(10)
年內利率掉期合約的公允價值變動	29	(10)
由權益轉撥至損益表	18	21
轉撥至匯兌儲備	-	9
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	47	20

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。

	2021		2020	
	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	1.7%	7,921	1.8%	5,971
浮動利率借貸：				
銀行貸款	1.2%	5,458	1.1%	5,211
帶利息貸款總額		13,379		11,182
固定利率借貸佔借貸總額的百分比		59%		53%

28. 財務風險管理及公允價值_續

(b) 利率風險_續

另一方面，於2021年及2020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，因此本集團無意將利率長期鎖定。有關銀行存款於報告期間結束時的利率情況總結如下：

	2021		2020	
	實際利率	百萬港元	實際利率	百萬港元
浮動利率工具：				
銀行存款	0.92%	182	0.33%	340

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，對本集團除稅後虧損(及保留盈利)及綜合權益的其他部分造成的概約變動。於2021年及2020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。

	2021			2020		
	除稅後虧損		權益的 其他部分	除稅後虧損		權益的 其他部分
	利率	及保留盈利		利率	及保留盈利	
	增加/(減少)	增加/(減少)	增加/(減少)	增加/(減少)	增加/(減少)	
(基點)	(百萬港元)	(百萬港元)	(基點)	(百萬港元)	(百萬港元)	
港元	100	-	49	100	-	-
	(100)	-	(44)	(100)	-	-
人民幣	100	2	-	100	1	-
	(100)	(2)	-	(100)	(1)	-
泰銖	100	(1)	-	100	(2)	-
	(100)	1	-	(100)	2	-
日圓	50	(3)	-	50	(3)	-
	(50)	3	-	(50)	3	-
美元	100	(3)	-	100	(6)	-
	(100)	3	-	(100)	6	-
歐元	100	(1)	3	100	(1)	5
	(100)	1	-	(100)	1	-
英鎊	100	-	86	100	-	1
	(100)	-	(74)	(100)	-	-

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，本集團除稅後虧損(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(包括銀行借款及存款)的現金流量利率風險，對本集團除稅後虧損(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。有關分析所用之基準與2020年相同。

財務報告附註

28. 財務風險管理及公允價值^續

(c) 流通風險

借貸及現金管理(包括作短期投資的剩餘現金)均集中統一安排以應付預計現金需求。本集團的政策為定期監察即期及預期流動資金要求，確保符合貸款契約的規定，以保證維持足夠的現金儲備及從主要金融機構取得充足的承諾信貸額，以履行短期及長期責任與承擔所需。

於2021年12月31日，可獲得的總信貸額為19,780百萬港元(2020年：18,166百萬港元)，其中13,430百萬港元(2020年：11,247百萬港元)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6,120百萬港元(2020年：6,516百萬港元)。

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：

	2021						2020						
	財務 狀況表	合約未貼現現金流出/(流入)					財務 狀況表	合約未貼現現金流出/(流入)					
		面值	總計	1年內 或按接獲 通知時	超過1年 但少於2年	超過2年 但少於5年		超過5年	面值	總計	1年內 或按接獲 通知時	超過1年 但少於2年	超過2年 但少於5年
(百萬港元)													
應付貿易賬項	123	123	123	-	-	-	79	79	79	-	-	-	-
應付利息	11	11	11	-	-	-	7	7	7	-	-	-	-
應付物業、廠房及設備的款項	359	359	359	-	-	-	243	243	243	-	-	-	-
租客按金	308	308	188	62	37	21	320	320	203	31	74	12	-
賓客按金及禮券	171	171	171	-	-	-	176	176	176	-	-	-	-
其他應付款項	677	677	677	-	-	-	581	581	581	-	-	-	-
租賃負債	3,103	13,601	163	156	312	12,970	3,266	14,130	143	168	322	13,497	-
帶利息貸款	13,379	13,676	2,146	8,882	2,648	-	11,182	11,443	1,993	2,707	6,366	377	-
利率掉期(已清償淨額)	(47)	(49)	2	(16)	(35)	-	10	10	7	2	1	-	-
持作現金流量對沖工具的 遠期外匯合約													
- 流出	-	125	125	-	-	-	-	125	103	22	-	-	-
- 流入	-	(119)	(119)	-	-	-	-	(125)	(103)	(22)	-	-	-
本年度稅項	42	42	42	-	-	-	34	34	34	-	-	-	-
	18,126	28,925	3,888	9,084	2,962	12,991	15,898	27,023	3,466	2,908	6,763	13,886	-

28. 財務風險管理及公允價值_續

(d) 信貸風險

信貸風險指交易對手不履行其合約責任而導致本集團蒙受財務損失的風險。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2021年12月31日，於總數480百萬港元(2020年：520百萬港元)的銀行存款及現金中，118百萬港元(2020年：143百萬港元)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以致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2021年12月31日應收貿易賬項的賬齡載於附註20。於2021年12月31日，該等結餘的預期信貸虧損並不重大，故於2021年12月31日並無作出虧損撥備。

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。

綜合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。

財務報告附註

28. 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2021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之信貸評級，並為本集團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基於管理人員所作的最佳估計，而貼現率則為於報告期間結束時同類工具的市場相關利率。倘使用其他定價模型，輸入數據乃根據於報告期間結束時的市場相關資料而作出。

本集團使用以下貼現率釐定衍生金融工具的公允價值。

	2021年 12月31日	2020年 12月31日
歐元	-0.5%至-0.4%	-0.5%
英鎊	0.2%至1.1%	0.04%至0.05%
港元	0.3%至1.3%	不適用

29. 承擔 (百萬港元)

於2021年及2020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：

	2021			2020		
	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	1,471	1,639	3,110	3,141	2,154	5,295
本集團應佔的合資公司及 聯營公司資本承擔	362	218	580	375	334	709
	1,833	1,857	3,690	3,516	2,488	6,004

本集團的資本承擔主要包括倫敦半島酒店尚未支付的發展成本以及山頂纜車重要升級項目尚未支付的資本開支。

本集團應佔伊斯坦堡半島酒店的發展成本計入對合資公司的應佔資本承擔份額內。

30. 或有負債

董事認為，於2021年及2020年12月31日，本集團並無重大或有負債。

31. 重大關聯人士交易

除董事薪酬及附註15披露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(KEL)訂定兩份租約，從2019年4月1日起計，為期3年，以市值租金每月2,558,810港元，另加每月278,042港元的雜費，租用香港中環雪廠街2號聖佐治大廈4樓一個辦公室單位以及7樓及8樓全層。KEL由本公司其中一名主要股東所控制。於2020年3月31日，HMS提前終止於聖佐治大廈4樓的辦公室租賃，並向KEL支付1.5百萬港元的賠償。

未來租金之現值為89百萬港元，並已按照本集團的會計政策(附註34(h))於2019年4月1日確認為使用權資產，而每月所支付的雜費則在本集團的綜合損益表中確認為支出。

撇除上述關於租金和雜費的會計入賬差異，上述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。

於2021年向KEL支付的總金額為32百萬港元(2020年：34百萬港元，包括解約賠償)。

財務報告附註

31. 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%間接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)(2020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2021年12月31日，為數58.75百萬美元(458百萬港元)(2020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2021年12月31日，信託貸款的結餘為50百萬人民幣(62百萬港元)(2020年：50百萬人民幣(59百萬港元))。信託貸款的其餘結餘乃按年利率3.5%計息並應於2022年6月15日償還。該利率乃參考中國人民銀行於貸款提取當日公布的存款利率加上息差200個基點釐定。

- (c) 本公司間接擁有於新加坡成立的Peninsula Yangon Holdings Pte. Limited (PYH) 70%的權益，而PYH則直接擁有Peninsula Yangon Limited (PYL) 100%的權益。PYL於緬甸成立，並參與發展仰光半島酒店及該酒店將來之營運。於2021年12月31日，擁有PYH 30%之非控股股東Yoma Strategic Investments Ltd.及First Myanmar Investment Public Company Limited合共向PYH提供了35百萬美元(274百萬港元)(2020年：35百萬美元)(274百萬港元))的無抵押及免息貸款。該筆貸款已全數由PYH注入PYL以作為發展仰光半島酒店的資金。
- (d) 本公司之全資附屬公司PIIHL與合資公司合作夥伴Phataraprasit家族自1997年起簽訂於HSH-Siam Chaophraya Holdings Company Limited (HSH-SCH)各佔半數權益的合資協議，以擁有並管理曼谷半島酒店(PBK)及泰國鄉村俱樂部(TCC)。於2020年10月8日，PIIHL與Phataraprasit家族簽訂協議，終止合資公司關係，並重組各自於HSH-SCH資產的持股比例。因應從Phataraprasit家族購入PBK及其附近土地剩餘的50%權益，本公司支付的總代價包括TCC及其相鄰土地的50%經濟權益，以及現金代價70百萬美元(546百萬港元)。總代價由訂約方經公平磋商，並考慮PBK及其周邊土地的市價、TCC及其地塊的市價，並顧及解決本公司與泰國合作夥伴之間的所有現有及或有糾紛後釐定。

於2020年10月28日，交易協議中的所有先決條件已達成，而合資關係正式終止。重組完成後，本公司於PBK的間接權益增至100%，同時TCC已不再合併於本公司的綜合財務報告。於第162頁的綜合權益變動表所載，重組導致本公司股東於截至2020年12月31日止年度的應佔權益及非控股權益分別減少678百萬港元及327百萬港元。

32. 不明朗因素估計的主要來源

附註27(a)及28載有有關既定收益退休金承擔及金融工具的假設及其風險因素資料。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綜合財務狀況表，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) 其他物業、廠房及設備估計可使用年期

本集團根據其他物業、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34(i)所述以及附註12(a)所闡明的會計政策，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；及
- 行業或經濟發展嚴重倒退。

財務報告附註

33. 附屬公司投資

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

公司名稱	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本之詳情	本集團的實際權益*	主要業務
半島酒店有限公司	香港	2股	100%	酒店投資
淺水灣花園大廈有限公司	香港	2股	100%	物業投資
淺水灣有限公司	香港	2股	100%	物業投資
凌霄閣有限公司	香港	2股	100%	物業投資
山頂纜車有限公司	香港	450,000股	100%	纜車營運
聖約翰大廈有限公司	香港	2股	100%	物業投資
半島商品有限公司	香港	2股	100%	批發及零售商品
大班洗衣有限公司	香港	5,000,000股	100%	洗衣及乾洗服務
HSH Financial Services Limited	香港	1股	100%	借貸款項
半島會所管理及顧問服務有限公司	香港	1,000,000股	100%	會所管理
香港上海大酒店管理服務有限公司	香港	10,000股	100%	管理及市場推廣服務
Peninsula New York Hotel LLC	美國	已投入資本 323,500,000美元	100%	酒店投資
Peninsula Chicago LLC	美國	已投入資本 57,038,089美元	100%	酒店投資
Quail Lodge, Inc.	美國	10,652股， 每股面值100美元	100%	高爾夫球會、渡假酒店 及物業投資
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	100%#	酒店投資
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	43,900,000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

Siam Chaophraya Holdings Company Limited (SCH)擁有曼谷半島酒店100%權益

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

各附屬公司的非控股股東權益對本集團而言並不重大。

34. 重要會計政策

(a) 編製財務報告的原則

截至2021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，包括租賃土地／永久持有的土地的權益及本集團為物業權益註冊擁有人的持作投資物業樓宇(見附註34(f))；及
- ii) 衍生金融工具(見附註34(d))。

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。

財務報告附註

34. 重要會計政策

(b) 附屬公司及非控股股東權益

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34(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34(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。投資成本包括購買價、與收購投資直接相關的其他成本，以及注入聯營公司或合資公司並構成本集團股本投資一部分的任何直接投資。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34(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任何其他長期權益。

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。

34. 重要會計政策^續

(d) 衍生金融工具

衍生金融工具以公允價值確認，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會計處理則除外。

本集團指定若干衍生工具作為對沖工具，用以對沖與成數很高的預期交易相關並由外匯匯率及浮息借款（現金流量對沖）變動引起的現金流量變動。

現金流量對沖

當衍生金融工具指定用作現金流量對沖的對沖工具時，衍生金融工具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。任何收益或虧損的無效部分將即時於損益確認。在對沖儲備內累計的金額將於相同期間或對沖現金流量影響損益（如發生預計銷售或確認利息支出）的期間由權益重新分類為損益。

當對沖不再符合對沖會計處理標準（包括當對沖工具到期或被出售、終止或行使）時，則對沖會計處理將會預先終止。當對沖會計處理已告終止，而對沖的預測交易預期仍會發生時，則已於對沖儲備內累計的金額將維持於權益內，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，則已於對沖儲備內累計的金額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（包括位於租賃土地之持作自用建築物）、本集團並非為物業權益註冊擁有人的永久業權或租賃物業產生的使用權資產以及廠房及設備，於按成本減累計折舊及減值虧損呈列（見附註34(i)）。

自家興建的物業、廠房及設備項目成本包括材料、直接勞工成本、對設備相關拆卸及清除及恢復所屬位置的成本的初步估計，以及生產經常費用及貸款成本的適當部分（見附註34(u)）。

財務報告附註

34. 重要會計政策^續

(e) 物業、廠房及設備^續

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、廠房及設備項目的成本減其估計剩餘價值(如有)撇銷計算。所採納的可用期限概述如下：

- 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
- 傢具、固定裝置及設備 3至20年
- 營運設備 3至5年
- 車輛 5至10年

由於永久持有的土地並無明確年限，故不計提折舊。

若物業、廠房及設備項目不同部分擁有不同可用期限，該項目成本將合理地分配予各部分，而各部分將分開計提折舊。資產的可用期限及剩餘價值(如有)須每年檢討。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34(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34(s)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34(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(列為匯兌及其他儲備)。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。

34. 重要會計政策^續

(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，並按成本減累計攤銷及減值虧損入賬(見附註34(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

訂立合約時，本集團會評估合約是否為租賃或包含租賃。如果合約載列在一段時間內以支付代價控制已識別資產的使用權利，則該合約屬租賃或包含租賃。當客戶有權自主使用已識別資產及有權從使用該已識別資產中獲得絕大部分經濟利益時，即屬擁有控制權。

(i) 作為承租人

如合約包含租賃部分和非租賃部分，本集團選擇不區分非租賃部分，而將所有租賃的各租賃部分和任何有關非租賃部分入賬列作單一租賃部分。

於租賃開始日期，本集團確認使用權資產和租賃負債，但租期為12個月或以下的短期租賃和低值資產租賃除外(對本集團而言主要為電腦及辦公設備)。當本集團就低值資產訂立租賃時，本集團釐定是否將租賃逐項資本化。與上述租賃有關的未資本化租金於租期內系統化確認為開支。

如租賃資本化，租賃負債首次按租期內應付租金的現值確認，並使用租賃內含利率(或如該利率無法即時釐定，則按有關增量借貸利率)折現。於首次確認後，租賃負債以攤銷成本計量，利息開支則使用實際利率法釐定。不取決於指數或利率的可變租金並不計入租賃負債的計量，因此在出現觸發付款的會計期間於損益扣除。

租賃資本化時確認的使用權資產首次按成本計量，包括租賃負債初始金額加開始日期當日或之前作出的任何租金，以及所引致的任何初始直接成本。如適用，使用權資產成本也包括在相關資產所在地拆除相關資產或恢復相關資產的估計成本，折現至其現值，減任何已收租賃獎勵。使用權資產其後按成本減累計折舊和減值損失(見附註34(e)及34(i))列賬，惟下列使用權資產類別除外：

- 符合投資物業定義的使用權資產根據附註34(f)以公允價值列賬；
- 與租賃土地及建築物有關的使用權資產(本集團為租賃權益的註冊擁有人)以公允價值列賬；
- 與租賃土地權益相關的使用權資產(土地權益作為存貨持有)，根據附註34(j)按成本與可變現淨值兩者中較低者列賬。

財務報告附註

34. 重要會計政策^續

(h) 租賃資產^續

(i) 作為承租人^續

倘指數或利率變化引致未來租賃付款出現變動，或本集團預期根據剩餘價值擔保應付的估計金額產生變化，或就本集團是否合理確定將行使購買、續租或終止選擇權的有關重新評估產生變化，則租賃負債將重新計量。倘以這種方式重新計量租賃負債，則應當對使用權資產的賬面值進行相應調整，而倘使用權資產的賬面值已調減至零，則應於損益列賬。

當租賃範疇發生變化或租賃合同原先並無規定的租賃代價發生變化(「租賃修訂」)，且未作為單獨的租賃入賬時，則租賃負債將重新計量。在此情況下，租賃負債根據經修訂的租賃付款和租賃期限，使用經修訂的貼現率在修訂生效日重新計量。唯一的例外是因新型冠狀病毒肺炎大流行而直接產生的任何租金減免，且符合香港財務報告準則第16條：租賃第46B段所載的條件。在該等情況下，本集團利用香港財務報告準則第16條第46A段所載的實際權宜方法，確認代價變動，猶如其並非租賃修訂。

在綜合財務狀況表中，長期負債的流動部分釐定為於報告日期後12月內到期清償的合約付款。

本集團於財務狀況表將不符合投資物業定義的使用權資產呈列為「物業、廠房及設備」，並單獨呈列租賃負債。

(ii) 作為出租人

如本集團為出租人，其在租賃開始時釐定各項租賃是融資租賃或經營租賃。將相關資產所有權附帶的絕大部分風險和回報轉移至承租人的租賃分類為融資租賃，否則分類為經營租賃。

如合約包含租賃和非租賃部分，本集團按相對獨立售價基準將合約代價分配至各個部分。經營租賃的租金收入根據附註34(s)確認。

如本集團為出租中介，則參考前端租賃產生的使用權資產將轉租賃分類為融資租賃或經營租賃。如前端租賃為本集團採用附註34(h)(i)所述豁免的短期租賃，則本集團將轉租賃分類為經營租賃。

34. 重要會計政策^續

(i) 信貸虧損及資產減值

(i) 來自金融工具及租賃應收款項的信貸虧損

本集團就按攤銷成本計量的金融資產(包括現金及現金等價物以及應收貿易賬項及其他應收款項)及租賃應收款項的預期信貸虧損確認虧損撥備。

預期信貸虧損的計量

預期信貸虧損為信貸虧損的概率加權估計。信貸虧損以所有預期現金差額的現值(即根據合約應付予本集團的現金流量與本集團預計收取的現金流量之間的差額)計量。

倘貼現影響重大，則預期現金差額將採用以下貼現率貼現：

- 定息金融資產、應收貿易賬項及其他應收款項：於初步確認時釐定的實際利率或其近似值；
- 浮息金融資產：當前實際利率；
- 租賃應收款項：計量租賃應收款項所用的貼現率。

估計預期信貸虧損時所考慮的最長期間為本集團面對信貸風險的最長合約期間。

於計量預期信貸虧損時，本集團會考慮在毋須付出過多成本或努力下即可獲得的合理可靠資料，包括有關過往事件、現時狀況及未來經濟狀況預測的資料。

預期信貸虧損採用以下基準計量：

- 12個月預期信貸虧損：指報告日期後12個月內可能發生的違約事件而導致的預期虧損；及
- 全期預期信貸虧損：指預期信貸虧損模型適用項目的預計年期內所有可能違約事件而導致的預期虧損。

應收貿易賬項及租賃應收款項的虧損撥備一直按等同於全期預期信貸虧損的金額計量。於報告日期，該等金融資產的預期信貸虧損乃根據本集團的過往信貸虧損經驗進行評估，根據債務人的特定因素及對目前及預測大圍經濟局勢的評估進行調整。

就所有其他金融工具而言，本集團確認相等於12個月預期信貸虧損的虧損撥備，除非金融工具信貸風險自初步確認後大幅增加，在此情況下，虧損撥備乃按相等於全期預期信貸虧損的金額計量。

財務報告附註

34. 重要會計政策^續

(i) 信貸虧損及資產減值^續

(i) 來自金融工具及租賃應收款項的信貸虧損^續

信貸風險大幅上升

評估金融工具的信貸風險自初步確認以來有否大幅上升時，本集團會比較於報告日期評估及於初步確認日期評估的金融工具發生違約的風險。於重新評估時，本集團認為，倘於本集團未有採取追索行動，如變現抵押品（倘持有任何抵押品）的情況下，借款人全數履行其對本集團之信貸責任的可能性不大，則構成違約事件。本集團會考慮合理可靠的定量及定性資料，包括過往經驗及毋須付出不當成本或努力即可獲得的前瞻性資料。

具體而言，評估信貸風險自初步確認以來有否大幅上升時會考慮以下資料：

- 未能按合約到期日期支付本金或利息；
- 金融工具外部或內部信貸評級的實際或預期顯著惡化（如適用）；或
- 債務人經營業績的實際或預期顯著惡化；及
- 科技、市場、經濟或法律環境的目前或預期變動對債務人履行其對本集團責任的能力有重大不利影響。

視乎金融工具的性质而定，信貸風險大幅上升的評估乃按個別基準或共同基準進行。倘評估為按共同基準進行，金融工具則按共同的信貸風險特徵（如逾期狀況及信貸風險評級）進行分組。

預期信貸虧損於各報告日期進行重新計量以反映金融工具自初步確認以來的信貸風險變動。預期信貸虧損金額的任何變動均於損益確認為減值收益或虧損。本集團就所有金融工具確認減值收益或虧損，並通過虧損撥備賬對其賬面值作出相應調整。

撤銷政策

倘實際上並無收回的可能，金融資產及租賃應收款項的總賬面值會被撤銷（部分或全部）。該情況通常出現在本集團確定債務人沒有資產或收入來源可產生足夠現金流量以償還應撤銷的金額。

隨後收回先前撤銷的資產於收回期間在損益內確認為減值撥回。

34. 重要會計政策^續

(i) 信貸虧損及資產減值^續

(ii) 其他非流動資產減值

於各報告期結束時均會檢討內部及外部資料來源，以識別有否跡象顯示按權益法入賬的聯營公司及合資公司的投資(見附註34(c))、其他非金融資產、本公司財務狀況表所載的附屬公司的投資可能出現減值或先前已確認的減值虧損已不存在或可能已減少。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

根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則，本集團須依據香港會計準則第34條中期財務報告的規定就財政年度首六個月編製中期財務報告。本集團於中期期末應用與財政年度末所應用者相同的減值測試、確認及撥回標準(見附註34(i))。

(i) 存貨

存貨指於一般業務過程中持作出售、在有關銷售的生產過程中或以材料或供應品形式在生產過程中或提供服務時耗用的資產。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。

財務報告附註

34. 重要會計政策^續

(k) 供出售的發展中物業

供出售的發展中物業包括租賃土地及未竣工工程，並按成本及可變現淨值的較低者入賬。預期將於正常經營週期中變現或擬作出售的供出售的發展中物業將列為流動資產。

(l) 應收貿易賬項及其他應收款項

應收款項於本集團擁有收取代價的無條件權利時確認。倘代價僅隨時間推移即會成為到期應付，則收取代價的權利為無條件。如收益在本集團擁有收取代價的無條件權利前經已確認，則金額呈列為合約資產。

應收款項利用實際利率法按攤銷成本減信貸虧損撥備列賬（見附註34(i)(i)）。

(m) 帶利息貸款

帶利息貸款初步以實際利率法按公允價值減交易成本計量。於初步確認後，帶利息貸款按攤銷成本列賬。利息支出根據本集團的借貸成本會計政策予以確認（見附註34(u)）。

(n) 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，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。

(o) 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。現金及現金等價物根據附註34(i)所載政策進行預期信貸虧損評估。

34. 重要會計政策^續

(p) 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。

財務報告附註

34. 重要會計政策^續

(q) 利得稅

本年度利得稅包括本期稅項以及遞延稅項資產及負債變動，並於損益表確認，惟若相關項目於其他全面收入或直接於權益確認時，則稅項的相關金額會分別於其他全面收入或直接於權益確認。

本期稅項為本年度應課稅收入的預期應付稅項，按報告期間結束時有效或基本上有效的稅率以及過往年度應付稅項的任何調整計算。

遞延稅項資產及負債分別由可扣稅及應課稅的暫時差額而產生，即財務申報的資產及負債賬面值與其稅基之間的差額。遞延稅項資產亦由未動用稅項虧損及未動用稅項抵免產生。

除了某些有限的例外情況外，所有遞延稅項負債和所有遞延稅項資產(只限於很可能動用該遞延稅項資產抵扣未來應課稅盈利的情況)均會予以確認。支持確認由可抵扣暫時差額所產生遞延稅項資產的未來應課稅盈利包括因轉回目前存在的應課稅暫時差額而產生的數額；但這些差額必須與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期在可抵扣暫時差額預計轉回的同一期間或遞延稅項資產所產生的稅項虧損可向後期或向前期結轉的期間內轉回。相同的條件同樣適用於決定未動用之稅項虧損及稅項抵免所產生的應課稅暫時差異是否足以支持確認遞延稅項資產。只有該等差異與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期於該等稅項虧損或稅項抵免動用之期間內轉回，才會被確認。

遞延稅項資產和負債確認的有限例外情況：不可在稅務方面獲得扣減的商譽產生的暫時性差異，其不影響會計或應課稅盈利的資產或負債的初始確認(如屬業務合併的一部分則除外)；以及投資附屬公司的暫時差額(如屬應課稅差額可以由本集團控制轉回的時間，而且在可預見的將來不大可能轉回的差額；或如屬可抵扣差額，則只限於很可能在將來轉回的差額)。

對於根據附註34(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。

34. 重要會計政策^續

(r) 撥備及或然負債

若將須以經濟利益流出以結算本集團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。

虧損性合約

當本集團為履行合約規定的義務所產生不可避免的成本超過預期因該合約可獲取的經濟利益，有關合約便成為虧損性合約。虧損性合約的撥備按終止合約的預期成本及繼續履行合約的成本淨額(以較低者為準)的現值計量。

(s) 收益

收益將於產品或服務的控制權轉移至客戶或承租人按本集團預期有權收取的承諾代價金額(不包括代表第三方收取的金額)取得資產使用權時確認。有關本集團收益確認政策的進一步詳情載列如下：

酒店營運

收益按反映向客戶提供相關服務的時間、性質及價值的基準確認。酒店管理及其相關服務的收入於向酒店提供管理服務期間隨時間確認。酒店客房租金收入於酒店客人入住期間隨時間確認。餐飲銷售及其他配套服務的收入於提供服務時確認。

高爾夫球會營運

會籍及客房租金收入分別於會籍有效期間及入住期間隨時間確認。高爾夫球會其他營運收入，包括餐飲銷售及專門店銷售的收入，於提供服務時確認。

出售住宅公寓

出售住宅公寓產生的收益於完成業權轉讓時(即當客戶有能力直接使用住宅公寓並取得住宅公寓絕大部分剩餘權益的時間點)確認。

出售貨品及批發

收益將於貨品付運，即當客戶管有並已接納貨品時確認。收益不包括增值稅或其他銷售稅，並須扣除任何貿易折扣。

財務報告附註

34. 重要會計政策^續

(s) 收益^續

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。並非取決於某一指數或比率之可變租賃付款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。

合約負債

當顧客早於本集團確認收益之前已支付代價，本集團就會確認該款為合約負債。不可退回之高爾夫球會籍按金、禮券及其他訂金於本集團的綜合財務報告中確認為合約負債。不可退回的高爾夫球會籍按金按會籍的年期等額攤銷至收益。至於不可退回的訂金及禮券，當沒收的條件成熟時或者當禮券被兌換成商品或服務時，就會被確認為收益。

(t) 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。交易日指本集團初步確認有關非貨幣資產或負債的日期。

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。

(u) 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。

(v) 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。

34. 重要會計政策^續

(v) 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。

(w) 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。

(x) 政府補貼

倘有合理保證本集團將獲得政府補貼，而本集團亦將遵守其所附條件時，則於綜合損益表內初步確認補貼。就所招致的開支而為本集團提供賠償的補貼將於相關開支的同期在損益中系統化確認。

財務報告附註

35. 會計政策變動

本集團已就本會計期間的本財務報表應用由香港會計師公會頒佈的香港財務報告準則的下列修訂：

- 香港財務報告準則第16條的修訂：*2021年6月30日之後疫情相關租金減讓*
- 香港財務報告準則第9條、香港會計準則第39條、香港財務報告準則第7條、香港財務報告準則第4條及香港財務報告準則第16條的修訂：*利率基準改革－第二階段*

除香港財務報告準則第16條的修訂外，本集團於本會計期間並無應用任何尚未生效的新訂準則或闡釋。採納已修訂香港財務報告準則的影響如下文所述：

香港財務報告準則第16條的修訂：*2021年6月30日之後疫情相關租金減讓(2021年修訂)*

本集團早前採納香港財務報告準則第16條的實際權宜方法，在符合資格條件的情況下，讓承租人無需評估直接因新冠病毒疫情而產生的租金優惠是否屬於租賃修訂。其中一項合資格條件要求，租賃付款的減幅僅影響某原定時限或之前到期的付款，而2021年的修訂則將此時限從2021年6月30日延長到2022年6月30日。

本集團已於本財政年度提早採用2021年的修訂。這對於2021年1月1日的年初權益結餘並無影響。

香港財務報告準則第9條、香港會計準則第39條、香港財務報告準則第7條、香港財務報告準則第4條及香港財務報告準則第16條的修訂：*利率基準改革－第二階段*

有關修訂針對以下情況作出寬免：(i)將確定金融資產、金融負債及租賃負債合約現金流的基礎的變動當作修訂進行會計處理，以及(ii)當銀行同業拆息的改革(「IBOR改革」)導致利率基準被另一基準利率取代時，即停止對沖會計。

上述修訂對本財務報告並無影響。

36. 截至2021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2021年12月31日止年度生效的修訂及一項新訂準則香港財務報告準則第17條：保險合同，而本財務報告並未採納。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3條的修訂：概念框架的提述	2022年1月1日
香港財務報告準則第16條的修訂：物業、廠房及設備：作擬定用途前的所得款項	2022年1月1日
香港會計準則第37條的修訂：虧損合約—履行合約的成本	2022年1月1日
香港財務報告準則2018年至2020年週期的年度改進	2022年1月1日
香港會計準則第1條的修訂：將負債分類為流動或非流動	2023年1月1日
香港會計準則第1條及香港財務報告準則實務報告的修訂：會計政策之披露	2023年1月1日
香港會計準則第8條的修訂：會計估計的定義	2023年1月1日
香港會計準則第12條的修訂：與單一交易所產生之資產及負債有關之遞延所得稅	2023年1月1日

本集團現正評估該等修訂及新訂準則於首次應用期間的影響。截至目前，本集團已確定採納該等修訂及新訂準則不太可能對本公司的綜合財務報告造成重大影響。

獨立鑒證報告

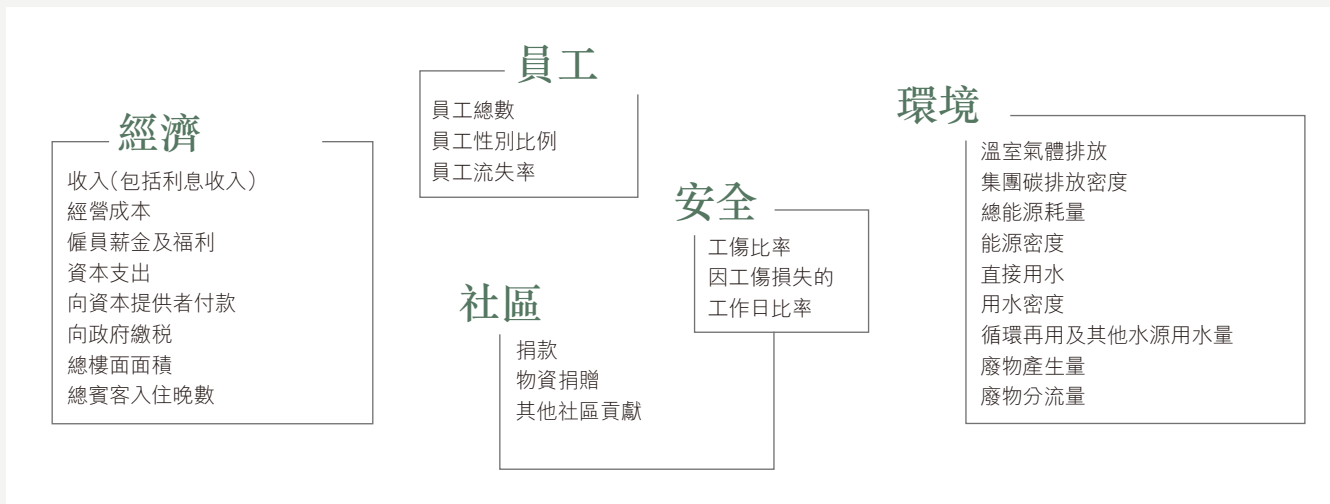
致香港上海大酒店有限公司 董事的獨立鑒證報告

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2021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」)執行了有限保證的鑒證業務。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2021年12月31日。

報告中的已識別要素

已識別要素如下：

- 報告第2至49頁中包含的下列數據及相關重要陳述
- 第226頁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，以使報告不存在因欺詐或錯誤導致的重大錯誤陳述。

獨立鑒證者的責任

我們的責任是根據對報告內已識別要素執行以下所列的有限保證的鑒證工作，向香港上海大酒店董事提供鑒證結論。我們的獨立有限鑒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。我們的鑒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鑒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，我們的鑒證工作、獨立有限鑒證報告或鑒證結論，並不向任何人士負責。於有限保證的鑒證業務中所執行的鑒證程序在性質及時間上，與合理保證的鑒證業務有所不同，而且鑒證範圍較小。因此，透過有限保證的鑒證業務所得的保證程度會較合理保證的鑒證業務為低。

工作依據

我們根據《國際鑒證業務準則》(ISAE)第3000號「歷史財務信息審計或審閱以外的鑒證業務」以及ISAE 3410「溫室氣體排放聲明的鑒證業務」進行鑒證工作。該等準則要求鑒證團隊具備執行鑒證工作所需的適當知識、技術和專業能力。

我們的獨立性及質量控制

本事務所應用《國際質量控制準則》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記錄政策和程序。本事務所已遵守國際會計師道德準則理事會發布的「專業會計師道德守則」所載的獨立性及其他道德要求，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。

鑒證工作

本事務所對報告中的已識別要素進行的有限保證的鑒證業務包括作出各項詢問，詢問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人員，並適當採用分析及其他收集證據程序。相關程序包括：

- 與負責收集及審閱已識別要素的香港上海大酒店總部和選定業務單位管理層及員工進行訪談，以理解收集資料的過程；
- 檢查和評核用以產生、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，透過與管理層進行訪談，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58至66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

根據有限保證的鑒證業務程序及取得的證據，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2021年12月31日年度的2021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
執業會計師
香港中環
遮打道10號
太子大廈8樓
2022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。

我們在疫情期間致力保持靈活應變，但在若干情況下，我們不得不暫時停止一些業務的營運，時間或長達數月。這些營運變化對我們可持續發展的進程造成了負面影響，而我們不少的合作夥伴亦面對同樣的挑戰，並阻延了合作項目。本年度載列的企業責任及可持續發展的指標和數據受因到負面影響而有所偏差，讀者閱讀本報告時需要多加注意，而重大數據變動的詮釋則載於下文註釋。我們將繼續密切關注可持續發展方面的表現，在集團及業務層面推行各項措施，並繼續依循全新推出的「尊尚傳承2030願景」，致力實現所訂立的長遠可持續發展目標。

1. 可持續發展數據摘要⁽¹⁾

			2021	2020	2019	2018	2017	2010 基準
經濟	收入(包括利息收入)	百萬港元	3,465	2,715	5,888	6,232	5,804	
	經營成本	百萬港元	1,388	1,133	2,049	2,241	2,102	
	僱員薪金及福利	百萬港元	1,562	1,511	2,294	2,291	2,135	
	資本支出	百萬港元	2,050	1,585	1,590	1,490	1,827	
	向資本提供者付款	百萬港元	165	215	242	195	224	
	向政府繳稅 ⁽²⁾	百萬港元	229	355	330	486	442	
	總樓面面積	千平方米	646	646	652	652	652	
	總實客入住晚數 ⁽³⁾	千晚	604	384	1,277	1,333	1,240	
員工	員工人數 ⁽⁴⁾		5,866	5,609	7,451	7,594	7,534	
	員工流失率 ⁽⁴⁾	%	24.3%	31.5%	19.7%	21.9%	21.3%	
	員工性別比例	女性員工%	40.5%	40.5%	41.6%	42.6%	41.9%	
	工傷比率 ⁽⁵⁾	每100名僱員的 工傷事件	3.0	2.5	3.9	3.5	3.1	
	工傷損失工作日比率 ⁽⁵⁾	每100名僱員的 工傷日數	71.1	47.4	74.4	57.7	43.9	
環境 ⁽⁶⁾	溫室氣體排放	千噸二氧化碳當量	72	68	96	99	100	126
	集團碳排放密度	千克二氧化碳當量每平方米	112	105	148	153	154	215
	總能源耗量 ⁽⁷⁾	000'千兆焦耳	654	572	822	853	853	895
	能源密度 ⁽⁷⁾	兆焦耳每平方米	1,012	885	1,272	1,320	1,320	1,522
	直接用水	千立方米	1,168	941	1,526	1,673	1,625	1,689
	用水密度							
	酒店分部 ⁽⁸⁾	公升每實客入住晚數	1,636	2,010	1,014	1,075	1,100	1,346
	商用物業、會所及服務分部	公升每平方米	839	870	959	907	964	1,064
循環再用及其他水源用水量	千立方米	337	372	484	448	489	142	
廢物分流率 ⁽⁹⁾	%	48.3%	48.8%	51.0%	51.1%	54.3%		
社區	捐款 ⁽¹⁰⁾	千港元	1,549	3,157	2,025	2,519	3,250	
	物資捐贈 ⁽¹⁰⁾	千港元	1,807	1,988	7,403	7,502	6,684	
	其他社區貢獻 ⁽¹¹⁾	千港元	1,193	380	1,606	2,796	2,730	

註釋：

- 請參閱企業責任及可持續發展報告「關於本報告」一節，以了解報告中員工、環境和社區所表現涵蓋的業務範圍。隨著「尊尚傳承2030願景」的推出，碳、能源及水指標的基準年已更新至2010年。
- 包括企業所得稅、物業及房地產稅、薪俸稅及其他公司稅。
- 根據相關年份內每個房間和套房的實際入住人數計算。
- 該為2021年12月31日之數據。員工人數僅包括每週於該特定職位工作滿全職時數的僱員。自願離職員工流失率包括基於自身決定而離職的全職僱員，為20.7%。
- 工傷損失工作日比率增加，原因是2020年發生數宗長期工傷個案(包括拉傷、骨折、瘀傷或燒傷)結轉至本年度，而2021年亦有數宗相類似個案。逾99%的工傷事件為不需要住院的事件，因此並未評定為嚴重個案。嚴重個案的工傷比率為每100名僱員0.02宗。並無錄得職業病事件。
- 由於酒店業務恢復緩慢，更多實客在我們的酒店住宿，導致總能源耗量及總用水量分別增加14%及24%。酒店用水密度減少19%，原因是相關數據因實客入住晚數增加而正常化。有關變動的詳細詮釋請參閱企業責任及可持續發展報告第14至17頁。
- 匯報的總能源耗量和能源密度不包括車用燃油耗量。
- 包括酒店的所有用水量，並非只計算實客直接用水量。
- 匯報的隔油池所產生的廢物、有害廢物和建築廢物並不包括在廢物數據內。
- 由於買一送一饋贈餐膳的慈善計劃已於2021年初完成，故捐款大幅減少。公司的物資捐贈減少的原因是拍賣、籌款及慶典等慈善活動於疫情期間被取消。此外，由於嚴峻的營商環境，本集團於2021年採取各項措施節省開支。
- 捐贈予非慈善團體以支持社區項目(以香港為主)，如「香港社會發展回顧項目」，嘉道理家族及其業務的珍貴歷史紀錄收錄於該項目之檔案庫內，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

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
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(按其利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去租金後之倍數計算)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(虧損)/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(虧損)/盈利

股東資料

2022 年財務行事曆

2021 年全年業績公告	3 月 16 日
年報之寄發日期	4 月 7 日
有關出席股東周年大會及於會上投票之權利	
—最後登記過戶手續日期	5 月 4 日下午 4 時 30 分
—暫停辦理股份過戶登記手續	5 月 5 日至 5 月 11 日（包括首尾兩天）
—記錄日期	5 月 11 日
股東周年大會	5 月 11 日正午 12 時
2022 年中期業績公告	8 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

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

網上查詢：

www.computershare.com/hk/zh/online_feedback

股東可隨時將書面通知交回本公司股份登記處，更改收取本公司公司通訊的語言版本或收取方式的選擇。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
Ayala及Makati Avenue交界1226號
電話：+63-2 8887 2888
傳真：+63-2 8815 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

美國依利諾州芝加哥
Superior 東街108號
(近北密西根大道)(郵編：60611)
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 1 5812 2888
傳真：+33 1 5812 2999
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 800 065 90
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
沙地阿拉伯* 800 865 6047
新加坡 800 8526288
西班牙 900 931 106
瑞士 0800 562 923
台灣 00801856908
泰國 1800011888
阿聯酋 800 065 0628
英國 08007830388
美國 1 866 382 8388

* 免費致電只適用於 Saudi Telecom Company

預訂及聯絡地址

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
電郵：info@thelandmarkvietnam.com

會所與服務

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 2888
傳真：+1-831 624 4621
免費熱線：+1-866 675 1101
(只限美國)
電郵：lodgedesk@quailodge.com

半島商品有限公司

香港九龍尖沙咀中間道18號
半島辦公大樓四樓
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 2419 0505
電郵：tpl@peninsula.com

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

鵝園高爾夫球會

www.quailodge.com

半島商品有限公司

www.peninsulaboutique.com

大班洗衣有限公司

www.taipanlaundry.com



THE HONGKONG AND SHANGHAI HOTELS, LIMITED
香港上海大酒店有限公司

www.hshgroup.com

