

行政總裁報告

本人欣然宣布，本集團於二零零四年錄得強勁經營業績，重大發展項目之進度亦令人鼓舞。本集團旗下酒店之房租及入住率於年內均大幅攀升。

酒店

於二零零三年底，本集團各項業務依然努力走出當年非典型肺炎疫潮之陰影。二零零四年復甦步伐加快，旗下酒店之入住率及房租均大幅增長。亞洲區內半島酒店可售房之平均收入由二零零三年之八十美元上升百分之三十八至一百一十美元，美國境內半島酒店可售房之平均收入亦由二零零三年之二百七十美元上升百分之二十至三百二十三美元。



亞洲方面，本集團業務因中港跨境經濟活動增加、中國內地旅客持續增長以及到訪亞洲之長途遊客普遍回升而受惠。香港半島酒店年收入創一九九七年以來之新高，而北京王府飯店進行翻新工程後繼續受惠，房租較去年上調百分之二十一。曼谷半島酒店、馬尼拉半島酒店及九龍酒店之表現均遠勝去年。高級時裝品牌仍然爭相進駐本集團位於香港及北京之優質商場，兩者出租率分別達百分之九十三及百分之一百。

年底所發生舉世震驚之南亞海嘯慘劇，幸對本集團旗下酒店之影響相對輕微，只有部分客人取消曼谷半島酒店之訂房。本公司與旗下員工積極協助賑災，紛紛捐出善款，並盡可能施以援手，例如在曼谷提供免費客房。

美國方面，與二零零三年相比，紐約之增長最為強勁，歸因於紐約金融市場轉趨活躍及旅客數量回升。芝加哥半島酒店穩踞市內最佳酒店位置，可售房之平均收入亦名列前茅。比華利山半島酒店之可售房之平均收入雖已屬區內之冠，平均房租仍能上調四十九美元至四百六十六美元，更維持逾百分之八十之入住率。鵝園於翻新後之表現未見起色，故此本集團首要任務將繼續為鵝園重新定位及重整市場推廣策略。

本集團繼續以維修保養及提升其酒店資產質素為發展重點。年內，部分改善工程已圓滿結束，包括翻新香港半島酒店原大樓之客房、比華利山酒店之客房、北京之半島套房及紐約之 *Pen-Top Bar & Terrace*。曼谷半島酒店內之 *Thiptara* 餐廳及河畔餐宴設施於二零零三年底開業，深受顧客歡迎。由於王府飯店經翻新之客房入住率極高，本集團遂決定展開最後階段工程翻新其餘客房，並預期於二零零五年初完成。

當然，為客戶提供優質服務是本集團首要任務。有賴半島酒店集團全體員工熱誠及親切真摯之服務，本集團旗下多家酒店再度獲選為全球最優秀酒店。本集團於年內獲授多項嘉許及獎項，包括 *Travel + Leisure* 雜誌選出曼谷半島酒店為全球第二佳酒店；芝加哥半島酒店及比華利山半島酒店則分別名列北美洲第一位及第二位。香港半島酒店亦獲得多項殊榮，包括於 *Travel + Leisure* 雜誌之全球五百家最佳酒店及全球最佳商務酒店兩項讀者意見調查中高踞榜首。美國三間半島酒店總經理均獲業界頒發特別獎項，足證本集團酒店管理團隊表現出色。

酒店以外物業 及其他業務

酒店分部於本年度之整體收入及折舊及攤銷前營業盈利分別為港幣二十五億二千四百萬元及港幣六億五千八百萬元，分別較二零零三年上升百分之二十八及百分之五十六。

隨著物業市道轉旺，加上來自跨國企業之租賃需求增加，香港豪宅租賃市場復甦，從淺水灣道101號之物業單位入住率由百分之七十五升至百分之八十六可見一斑。市場對淺水灣道109號經翻新後之單位需求殷切，證明近期之復甦趨勢及本集團物業之吸引力，惟該物業之整體入住率因受到翻新工程影響而相對偏低。

本集團其他酒店以外資產，包括凌霄閣、聖約翰大廈、位於胡志明市之The Landmark及泰國鄉村俱樂部於本年度均表現穩健。山頂纜車乘客大增，每日平均乘客量由八千四百七十一人次增至一萬一千二百二十二人次。本集團為香港會及其他俱樂部（包括位於香港國際機場之國泰貴賓室）提供之管理服務均獲得高度評價。

本集團繼續物色機會提升酒店以外資產之價值。淺水灣道109號物業單位之翻新工程將持續至二零零五年，而住客會所之改善工程已告完成。於二零零四年十二月，本集團公布凌霄閣之重大翻新改革計劃。我們相信，翻新凌霄閣將提升其質素及形象、增加可出租商舖面積、方便旅客前來玩樂從而改善人流。此項目將於二零零五年三月動工，屆時凌霄閣將暫時關閉，直至二零零六年年中重開。本集團有信心，「新」凌霄閣將具備更多新奇刺激元素，不負作為香港其中一個地標之美名。

物業分部於本年度之整體收入及折舊及攤銷前營業盈利分別為港幣三億七千四百萬元及港幣二億六千萬元，較二零零三年分別上升百分之一及百分之三。

財務及業績

本公司之營業額較二零零三年顯著上升百分之二十四至港幣三十一億一千二百萬元。折舊及攤銷前營業盈利上升百分之三十六至港幣九億八千六百萬元。二零零四年之股東應佔盈利為港幣五億七千四百萬元，較二零零三年之港幣三億五千一百萬元上升百分之六十四。每股盈利為港幣四十一仙（二零零三年：港幣二十九仙）。

由於錄得保留盈利及物業重估盈餘，本公司之資產得到進一步加強。於二零零四年十二月三十一日，本公司之資產淨值增加百分之二十九至港幣一百七十三億八千四百萬元，而資本與負債比率則下降至百分之二十。於二零零五年二月完成出售九龍酒店後，所得款項將進一步降低本公司之資產負債水平。

儘管營商氣候顯著改善，我們在資本支出方面仍然保持審慎。二零零四年總資本支出為港幣三億六千萬元，包括投資於本公司在東京及上海新發展項目之金額，計及營業產生之現金港幣十億零四千二百萬元，融資前淨現金流入為港幣八億三千四百萬元。

管理

本公司於二零零四年派付中期股息每股三港仙(二零零三年：無)。為求在經營業績改善與本集團於東京及上海酒店項目方面之日後承擔兩方面取得平衡，董事局向股東建議末期股息設定為每股九港仙。連同中期股息每股三港仙，二零零四年股息合共每股十二港仙，較去年增加百分之五十。股東將可選擇收取股份代替現金股息。

香港新訂會計準則與國際標準接軌，已自二零零五年一月一日起生效。新準則在若干方面對本集團之資產負債表及損益表構成影響，詳情於本報告財務概論一節闡釋。

本集團管理委員會之成員維持不變。包華於二零零四年四月獲委任為半島酒店集團營運總監兼本公司執行董事，現時負責半島酒店集團整體營運、表現及水準。

企業管治

我們恪守維持高水平企業管治之承諾。為緊貼最佳國際常規，本公司早在聯交所訂立規定前，已重組審核委員會及薪酬委員會，大部分成員現由獨立非執行董事出任。此外，本公司亦成立審核及風險管理部門，大大加強現時之內部審核職能。該部門之職權範圍、匯報制度及三年審核週期計劃已獲審核委員會批准，亦已進行大量工作。

本公司致力改善其企業管治常規。在香港董事學會贊助由香港城市大學進行之一項調查中，香港上海大酒店獲評為香港特區十大最佳企業管治上市公司之一。

本公司之二零零三年年報在香港管理協會舉辦之年報比賽一般類別中獲得銅獎。本公司之年報在透明度、披露資料質素、分析、財務摘要及設計方面均獲好評。

於亞洲華爾街日報之「亞洲華爾街日報二百家大企業」亞洲最佳公司年獎中，香港上海大酒店名列十家上榜香港公司之殿軍位置。各家公司按聲譽(良好企業管治、社會、辦公室及環境政策)、產品及服務質素、管理層遠見、回應客戶需求方面之創意以及財政穩健程度排名。

策略、發展及公司業務

本集團高瞻遠矚，所推行主要策略均與過往兩年於年報內所載者相符並無轉變，現載列如下：

1. 按部就班繼續發展酒店
2. 統一應用「半島」品牌，並廣泛應用在酒店及其他適合產品上
3. 創造新穎構思，發掘再發展潛力，以替現有資產增值
4. 提高集團之營業毛利
5. 注重僱員之事業發展及培訓

在發展方面，東京半島酒店進度理想，可於二零零七年底前開幕。年內，我們已完成拆卸前日比谷花園大廈，並於二零零四年十月舉行新酒店奠基儀式。酒店設計工作已踏入最後階段，並已委任總承建商。投資成本估計達港幣八億四千五百萬元，包括酒店之裝修、裝置、家具及設備。

於二零零四年十月進行簽訂土地批授合同，收購著名上海外灘源地區一幅黃金地皮後，上海半島酒店工程已落實進行。發展計劃預期總樓面面積達五萬六千平方米，並包括一幢設有約二百五十間客房、高級零售商舖及少量豪華服務式住宅單位之半島酒店。本集團現正落實樓宇設計，以便於二零零六年動工，預期於二零零九年竣工，預計發展成本合共約為港幣二十八億元。目前並無就該項目進行任何特定項目融資。

為集中資源發展核心「半島」品牌，本集團以現金代價港幣十九億三千萬元出售九龍酒店。交易已於二零零五年二月一日完成。所得款項淨額將撥作發展新酒店、繼續粉飾或翻新本集團部分現有酒店及其他物業權益。就上述用途動用資金前，所得款項用作減低銀行借貸及有效管理集團的融資成本。

我們於年內採取措施，鞏固品牌形象及加強品牌應用。半島影集廣告活動引起極大迴響，提升集團品牌形象。除於東京開設半島精品店外，我們亦正在拓展新系列之半島水療中心，務求充分運用品牌。「半島」品牌之雄厚實力亦於The Brand Company進行之二零零四年香港最受欣賞品牌民意調查中再次得到肯定，受訪者於該項調查中選出半島酒店為最受欣賞之香港品牌。

本集團繼續投放大量人力資源物色各種提升現有資產價值之機會。進行中之主要項目包括翻新凌霄閣、繼續翻新位於淺水灣109號之物業單位、北京王府飯店客房之最後階段翻新工程及擴建芝加哥半島酒店之華庭餐廳。

本集團多年來以擁有百分之四十股權之股東身份經營馬尼拉半島酒店，年內，集團向該酒店當地股東提出部分收購建議，而該收購建議已於二零零五年二月二十四日宣布成為無條件。本公司將增持馬尼拉半島酒店之權益至百分之七十一點六八，此舉將讓我們增加對該酒店日後發展方向及管理之控制權，而我們將考慮各項有助提升資產收益、酒店市場地位及價值之方案。

年內收益強勁增長，使集團利潤得以改善。酒店業務方面，折舊及攤銷前營業毛利由二零零三年百分之十七增至百分之二十六。我們繼續透過（其中包括）管理採購程序，推行收益管理及提升規模經濟效益，務求繼續改善利潤。

在僱員之事業發展及培訓方面，首個「集團管理培訓計劃」已於九月圓滿結束，其中多名參加者更已獲公司擢升，出任內部較高職位。我們現正推行專為公司中層管理人員而設之「集團酒店管理專業培訓計劃」課程一及課程二，並於旗下各酒店推出適合助理部門主管及前線員工修讀之首四個「集團前線管理人員培訓計劃」課程。

前景

集團於二零零三年非典型肺炎危機之處理手法出色，加上我們堅守對投資、員工及服務水平之承諾而取得強勁業務復甦，使我們對擁有及管理酒店之長遠理念更形鞏固。進行項目不僅能於短期內提升現有資產價值，長遠而言亦可擴充項目組合。然而，本集團於物色發展新酒店機會時仍會秉持審慎態度，尤其密切留意黃金地段之發展，例如本集團之東京及上海地盤。

儘管二零零五年初酒店業務前景向好，對於努力不懈在二零零四年創下佳績的員工而言，要於二零零五年維持增幅仍將面對重重挑戰。競爭對手紛紛於集團部分投資市場開設酒店，而香港半島酒店四週環境仍會受鐵路建設工程影響。為應付各項難關，我們將繼續專注維持及改進服務水平，為「半島」賓客帶來獨一無二的體驗。

儘管本公司歷史悠久，但現有酒店物業組合較新，其中大部分酒店均屬新近開業或翻新。因此，我們認為該等酒店極具潛力，可爭取市場佔有率。我們亦會特別注意目前未能為集團盈利帶來正面貢獻之鵝園渡假酒店。

香港物業市場現時前景光明，我們認為，在現時翻新淺水灣影灣園之單位時機適當，以便來年出租，配合市場對翻新住宅單位之需求。此外重續租約之租賃金額亦持續提升。

二零零四年，本集團非常積極活躍，要選出彰顯本公司價值之特定項目或成就實在非常困難。所以，本人改為感謝公司內部各階層的員工以誠懇、開朗及熱誠的態度辛勤工作。這種工作態度及精神為集團未來前景奠定穩固根基。



郭敬文

二零零五年三月一日