

行政總裁策略回顧



行政總裁
郭敬文

集團的長遠策略目標，是創建最高質素的資產，並成為當代珍藏。成立並經營了近150年，香港上海大酒店是目前香港歷史最悠久的註冊公司。然而，在未來的發展宏圖中，我們仍處於發展階段。我們仍為未來繼續建設，而集團上下均十分期待。

儘管多個主要市場競爭激烈，經營環境欠佳，本人欣然宣布，本公司過去一年在重重挑戰下，仍錄得令人滿意財務業績。

在如此困難的情況下有此業績，突顯資產組合多元化的重要，平衡了酒店業的週期波動。在經營成本高企的環境中，我們繼續致力透過資產增值及營業盈利增長，提高收入和股東價值。

集團的長遠策略目標，是創建最高質素的資產，並成為當代珍藏。成立並經營了近150年，香港上海大酒店是目前香港歷史最悠久的註冊公司。然而，在未來的發展宏圖中，我們仍處於發展階段。我們仍為未來繼續建設，而集團上下均十分期待。

本年度的年報採用綜合報告的方式，分享企業策略及長遠使命的主要部分，並首次出版獨立的企業責任及可持續發展報告，為業務相關人士全面呈報集團的策略及可持續發展措施。

2015年摘要

本年度的重點是巴黎半島酒店於2015年4月隆重開業。在首個完整營運年度，巴黎半島酒店已獲得國際廣泛認可，成為歐洲最佳酒店之一。隆重的開幕派對吸引數千位當地及各地的賓客及名人出席，華麗地展現半島酒店傳統的好客之道。

2015年12月，我們欣然收到西敏市議會規劃委員會原則上的規劃批准，興建190間客房的新酒店，命名為倫敦半島酒店，座落於倫敦市中心貝爾格拉維亞(Belgravia)海德公園角(Hyde Park Corner)的1-5 Grosvenor Place。倫敦是世界上最具活力的首都之一，很高興在將半島酒店品牌引進倫敦的計劃上再邁前一步。更多詳情及設計效果圖請參閱第49頁。

同樣於2015年12月，我們樂見於仰光半島酒店項目取得進一步進展。緬甸鐵路部已與本集團於仰光的業務夥伴祐瑪就發展多用途發展項目所需的土地租賃延期訂立協議，該項目位於緬甸仰光商業區。緬甸鐵路公司前總部屬於發展項目的一部分，並將翻新發展為仰光半島酒店。

儘管多個主要市場競爭激烈，經營環境欠佳，本人欣然宣布，本公司過去一年在重重挑戰下，仍錄得令人滿意財務業績。

2015年7月，就土耳其伊斯坦堡的酒店發展建議項目，我們與業務夥伴Doğuş Holding A.Ş.及BLG Gayrimenkul Yatırımları ve Ticaret A.Ş.簽訂有條件股東協議，同意成立合資公司，香港上海大酒店擁有其50%股份。項目位置十分優越，坐擁博斯普魯斯(Bosphorus)海峽至托普卡普皇宮(Topkapi palace)的美景，儘管短期區內治安問題備受關注，但我們對伊斯坦堡的高級旅遊業市場發展保持樂觀，更多有關該項目的詳情請參閱第50頁。

本集團正努力克服這三個酒店項目所帶來的挑戰，著眼點在實際營運及財務方面令各項目都能順利進行。現金流策略是從現有業務得足夠的現金水平，以支持發展新項目，同時維持穩健的財務狀況，確保集團即使投入資源於新項目，仍然具有穩健的利息償還能力。

很高興我們與香港政府訂立協議，自2016年1月1日起更新山頂纜車的營運權。

很高興我們與香港政府訂立協議，自2016年1月1日起更新山頂纜車的營運權。山頂纜車自1888年運作以來，一直是香港最受歡迎的旅遊景點之一，為本公司極其重視的資產，本人很高興能夠繼續為遊客及市民提供服務。

2015年12月，本集團成功與日本的業務夥伴三菱地所重組東京半島酒店的租賃協議，三菱地所曾擁有酒店建築物，並向本集團授出自2007年起計50年的租約。雙方達成協議，以103億日圓(不包括收購及轉讓稅項)的現金代價向三菱地所購買酒店建築物，並訂立自2015年12月起計固定期限為70年的新土地租賃協議，東京半島酒店的租期因而延長了28年。

開展翻新工程 提升資產質素

2014年報告中提到，芝加哥半島酒店及王府半島酒店的翻新工程將對業務造成短暫的影響。王府半島酒店的影響將持續至2016年，原因是需要額外時間獲得必要的批文，導致翻新工程延遲。相信當芝加哥半島酒店及王府半島酒店的翻新工程分別在2016年及2017年完成後，產品與服務品質提升將帶來更多收入及盈利。翻新工程符合本集團透過提升現有資產質素為股東創造長遠價值的理念。

困難的營商環境

由於公司大部分資產位於香港，我們對香港旅遊業的短期前景感到憂慮。訪港遊客總人數按年減少2.5%，而來自中國內地的遊客人數按年減少3%。平均房租因而受壓，不僅香港半島酒店受到影響，競爭對手及整個行業亦不能倖免。遊客人數減少，零售銷售必然受到打擊，而酒店商場租戶均表示經營環境困難。

巴黎於1月及11月不幸發生震驚全球的恐怖襲擊，令整個城市蒙上陰影，短期對當地旅遊業造成嚴重影響。2015年，集團於巴黎及曼谷的業務因兩地的恐怖襲擊而受到衝擊，我們將繼續關注全球恐襲威脅及對旅遊業的影響。

財務表現

本集團2015年收入為5,741百萬港元，較2014年輕微減少2%。全年利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利為1,440百萬港元，較去年減少6%，反映了多個業務所在的市場經營環境困難，以及王府半島酒店及芝加哥半島酒店翻新工程帶來的影響。股東應佔盈利為1,000百萬港元，此金額已計入物業重估收益、扣除稅項及非控股股東權益。本集團截至2015年12月31日止年度股東應佔基本盈利減少14%至688百萬港元。

我們相信，若沒有王府半島酒店及芝加哥半島酒店的大型翻新工程，而這些項目收入與去年相同的話，本集團於2015年的基本盈利將與去年持平，已算是相當不俗。此說法已考慮市場環境，尤其是主要市場香港的情況。雖然收入下跌，但本集團著力控制成本。儘管人工及營運成本上升，集團總營運成本及支出水平與去年相約，部分由於王府半島酒店及芝加哥半島酒店翻新工程令經營成本下降以及轉弱的外幣匯率所致。

董事局建議於2016年6月24日派發末期股息每股15港仙。連同於2015年10月30日派發的2015年中期股息每股5港仙，2015財政年度的股息總額將為每股20港仙，較2014年減少13%。

業務表現

本集團共有三個主要分部 — 酒店、商用物業及會所與服務，有關該等分部的詳情見於以下概論。

集團業績

百萬港元	2015	2014	變動
收入			
酒店	4,073	4,260	(4%)
商用物業	937	901	4%
會所與服務	731	677	8%
	5,741	5,838	(2%)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利			
酒店	713	818	(13%)
商用物業	596	582	2%
會所與服務	131	128	2%
	1,440	1,528	(6%)



	2015	2014	變動	
	收入 百萬港元	收入 百萬港元	按港元計	按當地 貨幣計
綜合酒店				
香港半島酒店	1,342	1,360	(1%)	(1%)
王府半島酒店	275	411	(33%)	(32%)
紐約半島酒店	651	674	(3%)	(3%)
芝加哥半島酒店	487	499	(2%)	(2%)
東京半島酒店	711	756	(6%)	7%
曼谷半島酒店	215	181	19%	26%
馬尼拉半島酒店	284	279	2%	5%
管理費收入	108	100	8%	不適用
	4,073	4,260	(4%)	不適用
非綜合酒店				
上海半島酒店*	592	595	(1%)	1%
比華利山半島酒店**	564	581	(3%)	(3%)
巴黎半島酒店**	537	225	139%	172%
	1,693	1,401	21%	不適用

* 本集團擁有上海半島50%權益，上海半島為本集團之合資公司，其業績以權益法入賬，並載於本集團之財務報告。

** 本集團擁有比華利山半島及巴黎半島20%權益，比華利山半島及巴黎半島為本集團之聯營公司，其業績以權益法入賬，並載於本集團之財務報告。

「我們相信，若沒有王府半島酒店及芝加哥半島酒店的大型翻新工程，而這些項目收入與去年相同的話，本集團於2015年的基本盈利將與去年持平，已算是相當不俗。此說法已考慮市場環境，尤其是主要市場香港的情況。」



半島酒店

香港半島酒店

2015年，香港過夜旅客人數減少3.9%，整體酒店出租率按年下跌4個百分點。香港市場需求疲弱，香港半島酒店去年表現亦見低迷，不利平均房租及平均可出租客房收入。

2015年，主要由於日圓貶值，香港半島酒店的日本旅客人數減少，儘管我們於日本進行市場推廣活動，但相信日本方面中短期內將繼續不振，直至日圓升值為止。傳媒大肆報道內地訪港遊客人數減少，但香港半島酒店受此趨勢影響不大，酒店的內地賓客人數相對較穩定。隨著休閒觀光遊客減少，我們採取增加商務及團體業務的策略，並透過參加更多亞洲地區舉行的貿易展及銷售活動，成功獲得更多業務。

餐飲收入穩健，即使受到出租率下降的輕微影響，本地市場及市民在本酒店餐飲的消費仍然強勁。由於新產品系列廣受青睞，水療收入增加。半島酒店辦公大樓全數租出，香港零售市場轉弱的影響雖大，但商場收入仍然穩定，可見租戶依然重視半島酒店的品牌。

酒店與久負盛名的英國皇家藝術學院(Royal Academy of Arts)締結三年合作夥伴關係，推出「藝術情牽半島心」(Love Art at The Peninsula)活動，並展出英國著名雕塑家Richard Wilson的作品，以實物大小的單層巴士複製品伸出陽台矮牆，營造搖搖欲墜的視覺效果，吸引傳媒紛紛報道。類似的前衛藝術活動有助於提升本公司在本地及國際藝術界的形象。此外，國家地理頻道(National Geographic)亦於6月播出講述半島酒店85周年誌慶的《一個盛會的誕生》(The Making of a Gala)宣傳紀錄片。11月於吉地士舉行的Terry O'Neill 占士邦攝影展取得空前成功，吉地士的預約爆滿。透過這些活動，將品牌融入藝術、文化及時尚當中。

收入	出租率	平均房租	平均可出租客房收入
1,342百萬港元			
-1%	-2pp	-7%	-10%





我們的策略是將品牌融入
藝術、文化及時尚當中。

上海半島酒店

上海市場競爭激烈，且客房供過於求，但上海半島酒店全年表現穩健，在平均可出租客房收入及平均房租方面繼續領先。本地市場是賓客來源的主要地區，佔酒店賓客約50%，其次是美國及香港。新興市場有俄羅斯及中東等，因來華投資增加，帶動高級商務代表團增加。而巴黎半島酒店備受追捧，提高了品牌知名度，增加了來自這些市場的新業務。

「半島學堂」深受追求獨特新體驗的富裕旅客歡迎，他們可乘搭酒店的勞斯萊斯幻影轎車作私人導賞，沿途參觀上海最優美的歷史建築。透過網上及流動裝置的客房預約上升，原因臨時預約增加，而網上旅行社如攜程旅遊網等亦帶來不少業務。

上海半島酒店的商場幾乎全數租出。我們致力維持包括時裝、珠寶及腕錶的租戶組合，以吸引更多顧客光顧。商場租戶日益增加帶來長期的收入。



外灘於2014年大除夕發生人踩人悲劇，當局其後封鎖相關區域並減少路燈，外灘的餐飲業受影響。酒店首季的餐飲收入亦受拖累，其後餐飲業務回升。儘管內地持續施行緊縮措施對部分政府相關業務的需求有負面影響，但親友聚會及私人宴會的增長則大大減低該影響。



截至2015年12月31日，上海半島酒店公寓19間可供出售公寓已售出13間。

上海半島酒店積極參與社區活動及履行企業責任。（詳情請參閱企業責任及可持續發展報告第69頁）2015年「環外灘自行車賽」吸引大批賓客、當地市民、公司團隊、媒體、俱樂部及職業單車手參加，

其中包括中國全國公路及場地自行車錦標賽冠軍丁勇。大家紛紛為慈善出力，騎著單車穿過上海市中心。這項盛事於2015年已踏入第五年，宣揚注重運動和健康的生活模式，提高環保出行的意識，並為雷勵中國籌款。所得善款在中國貴州省農村地區興建學校，以滿足當地迫切的教育需求，建造道路及儲水設施。





王府半島酒店

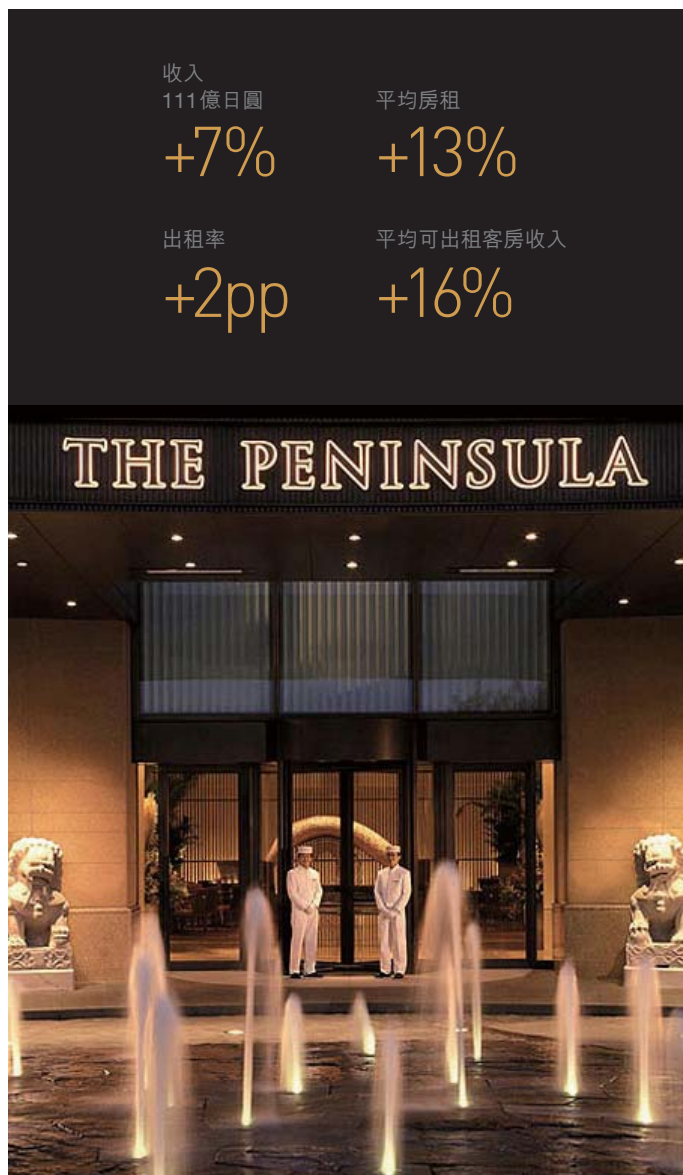
北京市場於2015年充滿挑戰，原因是持續的緊縮措施影響客房業務、整體餐飲及水療業務。然而，中國經濟增速一方面輕微減緩，但另一方面以出口主導的經濟轉型為國內消費帶動經濟，預期餐飲及體驗消費會增加。

本集團秉持透過提升現有資產質素為股東帶來長遠價值的理念，斥資890百萬元人民幣於2015年展開王府半島酒店的翻新工程。由於未趕及取得必要的批文，翻新工程將於2017年完成，較原計劃稍微延期。誠如2014年報及2015中期報告所預計，由於翻新工程導致客房無法出租，部分零售租戶因經營中斷而遷離商場，2015年的盈利受到負面影響。預期盈利將於2016年全年持續受到影響，直至2017年翻新工程完成為止。

翻新工程將顯著提升大堂、餐廳及客房，翻新後客房空間增加，面積最小為60平方米，堪稱北京之最，並列全國最大客房之一。每間客房均配有豪華門廊、獨立睡房、起居室及化妝室，以及用黑白大理石裝飾的特大浴室。翻新工程亦將配備完全定制的客房用品，床邊和書桌上均配有預設11種不同語言的互動觸控平板電腦，為半島酒店專有。

王府半島酒店的翻新工程融入集團的可持續發展的措施與BREEAM原則，採用新式LED燈，更先進的空氣過濾系統，並為員工提供更完備的設施，包括員工健身室、休閒區及咖啡廳。在翻新期間，我們藉此機會調派北京的員工到本集團其他物業，參與工作交流計劃，讓他們透過體驗新的工作環境、營運方式、同事及文化，獲得實務經驗及拓展技能。更多詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告第32頁。

* 該酒店的出租率及平均可出租客房收入按可出租客房數目計算，客房數目約為平常525間客房之一半。



收入
111億日圓

+7%

平均房租

+13%

出租率

+2pp

平均可出租客房收入

+16%

東京半島酒店

東京半島酒店於2015年表現出色，受惠於日本經濟好轉，以及日圓貶值吸引了更多海外遊客遊日。日本大幅改變亞洲地區的簽證要求，使來自菲律賓、泰國及印尼的旅客人數增加。本地消費輕微下降，導致東京半島酒店的餐飲收入減少。

於2015年，酒店成功改善平均可出租客房收入及改變市場定位。短途業務大幅增長，國際旅行社業務較2014年增加20%。到訪東京的中國內地遊客大幅增加。婚宴業務於2015年年初低迷，但其後有所改

善。東京半島酒店的市場推廣團隊採用較進取的策略推廣婚宴業務，專注提升向本地市場提供的客房及餐飲質素，同時促進餐廳及水療業務。

2015年12月，本集團成功與日本的業務夥伴三菱地所重組東京半島酒店的租賃協議，三菱地所曾擁有酒店建築物，並向本集團授出自2007年起計50年的租約。雙方達成協議，以103億日圓(不包括收購及轉讓稅項)的現金代價向三菱地所購買酒店建築物，並訂立固定期限為70年的新土地租賃協議，東京半島酒店的租期因而延長了28年。

曼谷半島酒店

泰國經濟自年初起較2014年強勁復甦，加上泰國當局於第二季取消軍事管制，更加速經濟恢復，對酒店的會議展覽及獎勵旅遊業務帶來正面影響。會議活動增加，帶動餐飲收入增長。即使第二季是曼谷的傳統淡季，酒店仍然錄得自2008年以來最佳的業績。

泰銖持續貶值有助旅遊業，來自南韓及其他地區的遊客錄得增長。澳洲方面的業務於2015年減少，原因可能是多間航空公司開始有直航清邁及其他島嶼的航線，無需經曼谷轉機。此外，眾多澳洲及歐洲長途旅客經中東轉機，亦削弱了曼谷作為旅遊樞紐的價值。

不幸的是，酒店的業務因曼谷在8月發生恐怖襲擊而受到影響，其後數月，部分遊客赴泰國的意欲減低，但業務僅受到短暫影響，赴泰遊客人數於第四季回升。我們持續關注曼谷的安全威脅問題，同時繼續評估及竭力提升安全及保安措施，以保障賓客和員工。

2015年集團主要市場推廣策略之一是宣傳泰國及曼谷半島酒店，包括在曼谷半島酒店水療中心啟動「半島健康生活概念」(Peninsula Wellness)，重點項目有與臥佛寺合辦泰式按摩療程、全新服務及產品系列，以及在旗下酒店舉辦為期三個月的「品味泰國」(Tastefully Thai)活動，推廣泰國美食、文化、藝術及健康。曼谷半島酒店水療中心更榮獲美國《Travel + Leisure》雜誌評選為亞洲最佳酒店第一名。

收入	出租率	平均房租	平均可出租客房收入
956百萬泰銖			
+26%	+16pp	-2%	+33%



馬尼拉半島酒店

馬尼拉半島酒店表現理想，收入及平均可出租客房收入分別較去年同期增加5%及10%，部分原因是當地市場出現整合，競爭對手旗下的酒店歇業或翻新。歐盟及美國先後解除了菲律賓當地航空公司數項禁飛令，加上俄羅斯新航線現已開通，客流量因而大幅提升。停靠菲律賓的遊輪數量大幅上升，同時菲律賓中產人口增加，令業務有顯著改善，本地賓客目前為繼美國遊客後酒店的第二大客戶群。

酒店在4月舉辦「馬德里美食峰會」(Madrid Fusion Manila)，吸引了世界各地及當地賓客與名廚親臨酒店各餐廳品嚐美食。馬尼拉半島酒店的同事積極自發服務社區(請參閱企業責任及可持續發展報告第73頁)。在各間半島酒店展開的慈善活動「點燃希望」(Hope for the Philippines)現已完成第一階段工程，為2013年因颱風海燕肆虐而流離失所的災民設計及興建75間新房屋。於2016年1月，災民已遷入這75間房屋，成為房屋的新主人。





紐約半島酒店

紐約市場競爭激烈且經濟增長乏力，紐約半島酒店2015年面臨的挑戰尤其嚴峻。平均可出租客房收入減少7%，與大部分競爭對手的業績相若。然而，儘管環境充滿挑戰，可幸酒店仍能提升平均可出租客房收入的市場定位。紐約的酒店已供過於求，同樣影響當地的同業。一貫來自中東及歐洲的強勁業務增長遜於預期。美元兌歐元升值，令歐洲業務增長放緩。即使失去一個主要商務客戶，但商務業務仍算是穩定。酒店的策略仍是擴闊以商務業務為主的基礎，以支持酒店及維持出租率。

紐約遭遇35年來最惡劣冬季天氣，導致天台酒吧玲瓏酒廊的業務增長於第一季放緩，但在秋季回

升。隨著眾多新穎潮流的名廚餐廳進駐紐約，餐飲業競爭日益激烈。我們的直接競爭對手著手進行翻新及產品改良。我們將Clement餐廳重新定位為中城區(Midtown)較相宜的餐廳，同時推出觀賞演出前的新套餐，用餐後可乘專車前往百老匯劇院區。酒店以新的美國菜餐單，以及透過公關及市場推廣，將餐廳及酒吧繼續定位為城中熱點。

紐約半島酒店於12月自發參與紐約市碳挑戰項目，承諾於2025年前將碳密度降低30%，為紐約市的減排行動獻一分力。紐約市碳挑戰項目符合本集團的尊尚傳承2020願景，我們秉持這一願景，致力支持經營所在的社區，並時刻留意本公司的碳足印。有關更多碳表現的詳情請參閱企業責任及可持續發展報告第42至44頁。



芝加哥半島酒店

美國市場於2015年表現持平。精品酒店在芝加哥蔚然成風，令2015年市場上的客房供應逐步增加。在過去24個月，市場上新增1,440間客房。芝加哥當局在推廣旅遊業方面呈資金短缺，預料短期內的國際旅客市場不會有顯著增長。由於芝加哥爆發「黑人的命也是命」(Black Lives Matter)示威活動，而出現負面報道，但未對遊客人數造成顯著影響。

芝加哥半島酒店的傳統業務為來自本地的企業客戶業務。第一季出現嚴寒天氣，而其後酒店開展大型客房翻新工程，令此業務受影響。會議業務市場是芝加哥吸引商務旅客的關鍵，雖然市場於2015年增長6.7%，但酒店因翻新工程而未能把握良機，無法如常承接大規模的團體預訂，不利出租率及餐飲業務。在客房翻新後，同類型的客房能收取更高的房租，使每晚每間客房的收入增加。預期翻新後的客房重新投入出租後，業務將進一步回升。

新客房備受賓客及媒體好評。酒店重新設計時將半島酒店專有的先進客房科技引入美國，並推出兩項

新服務：網上訂房可24小時辦理住宿登記，以及「芝城尊鑰」項目(Keys to the City)，為客人提供尊貴獨有的款待，探索芝加哥之最。每間房間的牆面均由藝術家David Qian以手繪的芝加哥市花菊花圖案點綴，菊花亦為亞洲「花中四君子」之一，進一步加強半島酒店在亞洲的淵源與芝城神韻的薈萃。

芝加哥半島酒店延續半島酒店對公共藝術的支持，在大堂茶座展出一組由藝術門畫廊(Pearl Lam Galleries)策劃並由韓國著名藝術家崔正化(Choi Jeong Hwa)創作的大型藝術裝置「煉金術」(Alchemy)，營造高雅的藝術氛圍。半島酒店一直注重宣傳所在城市，此項目能展示芝加哥在國際當代藝術界佔一席位。藝術裝置於2015年9月芝加哥國際當代藝術博覽會揭幕。

芝加哥半島酒店成功在所有客房及套房安裝LED照明系統，是本集團在可持續發展方面取得的重大里程碑。酒店為本集團開創先河，從設計、測試到調節燈光效果，各階段均用心投入，營造絕佳環境及完美光效，更多詳情請參閱企業責任及可持續發展報告第54至57頁。

比華利山半島酒店

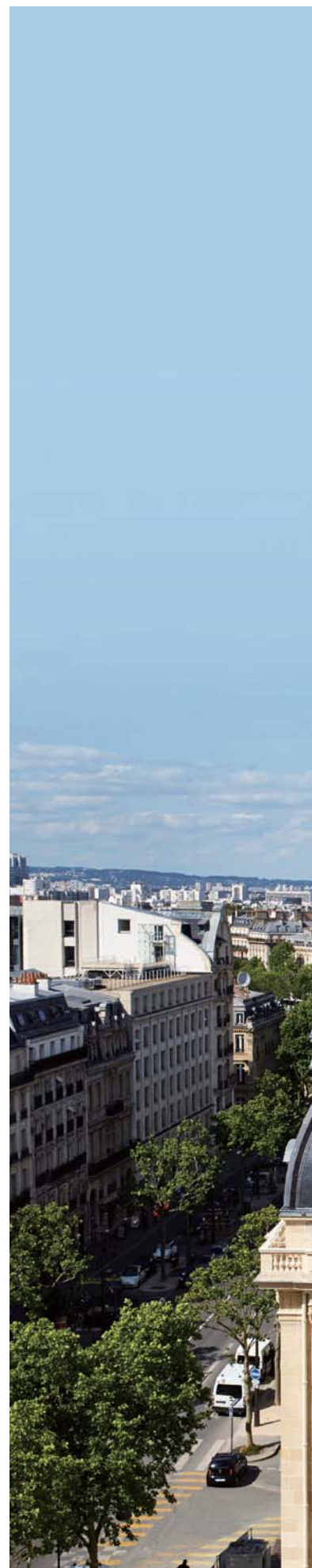
比華利山半島酒店於上半年表現強勁，一直持續至8月末。高級餐廳The Belvedere於9月開展大型改建及翻新工程，影響去年餘下月份的客房收入。翻新工程於2016年第一季完成，我們有信心可增加客流量及改善收入。儘管開展翻新工程對出租率及平均房租帶來不利影響，但酒店在平均可出租客房收入方面繼續保持市場領先地位，平均房租更於8月創下新高。

酒店的大部分賓客都是美國本地遊客，但自從沙地阿拉伯航空公司開通吉達及阿布扎比直飛洛杉磯的新航線後，增加了全年來自中東的遊客人數。前往洛杉磯進行醫療旅遊及由父母陪同子女參觀南加州本地大學的賓客亦不斷上升。直接預訂本酒店的賓客比例為數不少。

長遠而言，油價下跌可能會拖累獲利豐厚的中東業務，因此比華利山半島酒店的策略是增加其他市場的份額，包括中國、巴西及墨西哥，這些市場均有巨大潛力。澳洲是一個穩健市場，每日有八班航班從澳洲飛往洛杉磯。為配合本集團的尊尚傳承2020願景，酒店將更專注於吸引家庭旅客。

比華利山半島酒店獲得多項著名獎項，更連續5年榮獲《Global Traveler》雜誌評選為美國最佳酒店。其他獎譽載於第87頁及本集團網站。

收入	出租率	平均房租	平均可出租客房收入
72百萬美元			
-3%	-5pp	+5%	-1%



巴黎半島酒店

巴黎半島酒店於首個全年營運年度困難重重，巴黎於1月及11月遭遇恐怖襲擊，短期影響整個旅遊業，對巴黎市道的衝擊尤其嚴重，而長遠影響尚未明朗。遊客大幅減少，通常酒店的賓客由商務旅客及遊客組成，現時主要倚賴商務旅客，對酒店的平均房租造成負面影響。考慮到安全問題，酒店被迫暫時關閉La Terrasse Kléber，加上12月份出租率下跌，打擊餐飲收入。

市場環境即使困難，巴黎半島酒店首個全年營運年度的整體出租率令人滿意。原因是酒店自開業以來進行大量宣傳，並獲得廣泛認可，吸引世界各地的賓客，更間接提升了其他半島酒店的知名度。於4月舉辦隆重的開幕派對令人矚目，吸引了來自世界各地的名人及外國賓客。有關開幕派對的更多詳情請參閱第68至71頁。

整個巴黎酒店市場正經歷重大變化及擴展，然而由於供應增加，市場競爭愈趨激烈。巴黎半島酒店作為當地的新晉酒店，很榮幸成為全球最佳酒店之一。

收入
63百萬歐元

+172%

出租率

+8pp

平均房租

-10%

平均可出租
客房收入

+4%



	2015	2014	變動	
	收入 百萬港元	收入 百萬港元	按港元計	按當地 貨幣計
淺水灣綜合項目	629	583	8%	8%
山頂凌霄閣	180	176	2%	2%
聖約翰大廈	54	51	6%	6%
The Landmark	38	36	6%	7%
1-5 Grosvenor Place	35	39	(10%)	(3%)
21 avenue Kléber	1	16	(94%)	(90%)
	937	901	4%	不適用

淺水灣綜合項目屬於緊鄰市區的優質住宅物業，為香港提供最優質上乘的生活環境。該項目榮獲 Southside Magazine Reader's Choice Award「2015 年最佳住宅綜合項目」。淺水灣綜合項目於 2015 年表現穩健，收入較 2014 年增長 8%，原因為 de Ricou 住宅大樓於 2013 年翻新後租金收入增加，且集團位於淺水灣道 101 號及 109 號的其他住宅大樓租金亦有上升。綜合項目有一流的餐廳，並設有坐擁淺水灣沙灘全景的優越婚宴場地。我們的婚宴及餐飲業務於 2015 年均表現強勁。

鑒於香港高級物業租賃市場前景未明。然而，營運業績仍教人欣喜

鑒於香港高級物業租賃市場前景未明，2015 年第四季香港各大豪宅區租賃交易均見減少。然而，由於跨國公司縮減預算，導致租戶遷至租金較低的公寓，豪華住宅市場的需求或將進一步下降。同時憂慮香港的零售環境低迷，可能會影響商場於 2016 年的收入。



雖然整體赴港旅客數目減少，但凌霄閣摩天台 428 於 2015 年的遊客數目卻創下新高。



聖約翰大廈



山頂凌霄閣

山頂凌霄閣依然全數租出，儘管與收入掛鈎的租金減少導致平均租金下跌。然而其收入不僅來自商用租賃，亦來自可觀賞香港獨一無二景致的頂層開放式的凌霄閣摩天台 428。雖然整體赴港旅客數目減少，但凌霄閣摩天台 428 於 2015 年的遊客數目卻創下新高。

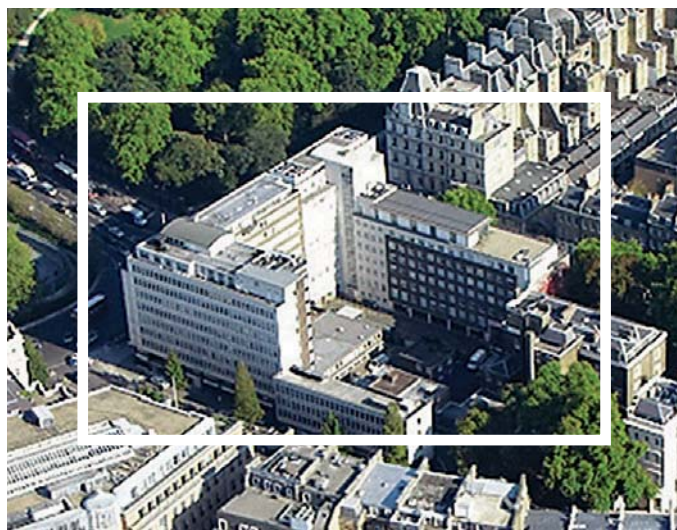
聖約翰大廈坐落於山頂纜車花園道總站，於中環區提供優質的辦公室。大廈於 2015 年全數租出，收入增長 6%。於 12 月，我們有幸能支持香港有史以來最大規模的公共藝術裝置項目「視界香港」(Event

Horizon)。「視界香港」由屢獲殊榮、享譽國際的英國藝術家 Antony Gormley 爵士創作，於不同大廈的天台及公共地方安裝雕塑。

The Landmark是位於越南胡志明市的一幢綜合用途商業樓宇，包括服務式公寓、辦公室和零售店舖，面對胡志明市市場競爭激烈，收入依然錄得 7% 升幅。綜合項目於 2014 年末迎來 20 周年誌慶。憑藉優質管理及頗具競爭力的服務，成功取得多份新的長期租約，更榮獲 2015 年「越南最佳服務式公寓」的美譽。



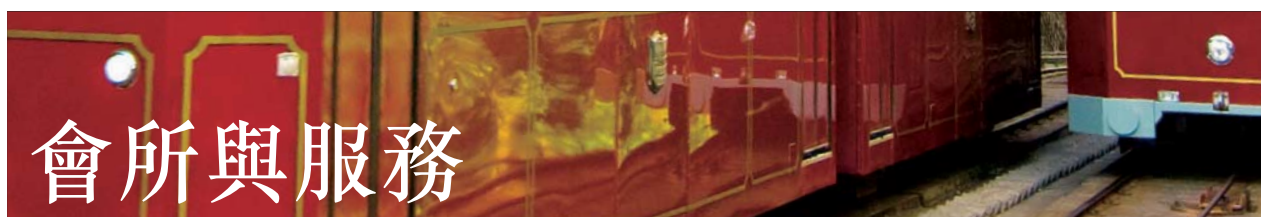
The Landmark · 越南



21 avenue Kléber · 巴黎(上) ; 1-5 Grosvenor Place · 倫敦(下)

本集團於2013年收購位於倫敦的**1-5 Grosvenor Place**，主要收入來自商業租戶。由於項目將開展翻新工程，只能作短期租賃，但因出租率較高，故收入水平與2014年相若。2015年12月，西敏市議會已議決原則上批准規劃申請，拆卸現存建築物並重新發展為倫敦半島酒店及公寓，拆卸及施工擬於2017年開始。

同樣於2013年收購的巴黎**21 avenue Kléber**，2015年的收入減少90%，原因是建築物將開展翻新工程。該建築物毗鄰巴黎半島酒店，預期翻新工程將於2017年完成，屆時將繼續作為辦公室及零售店舖出租。



會所與服務

	2015	2014	變動	
	收入 百萬港元	收入 百萬港元	按港元計	按當地 貨幣計
山頂纜車	122	124	(2%)	(2%)
泰國鄉村俱樂部	58	55	5%	12%
鵝園高爾夫球會	135	117	15%	15%
半島會所管理及顧問服務	182	171	6%	6%
半島商品	179	157	14%	14%
大班洗衣	55	53	4%	4%
	731	677	8%	不適用

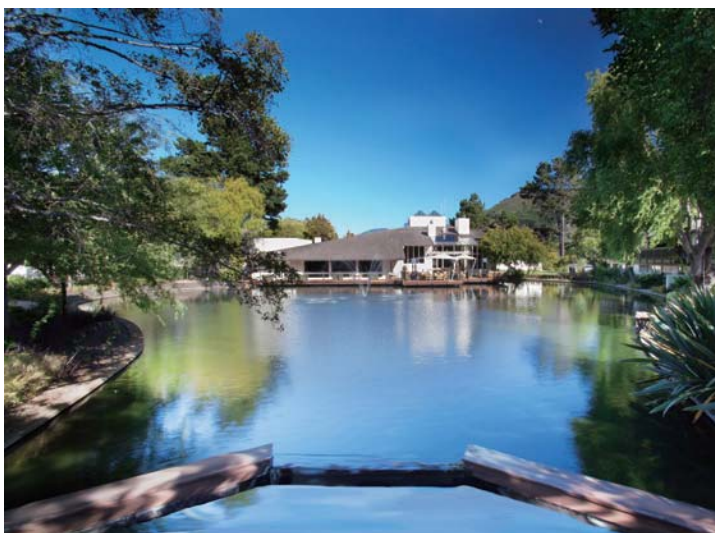


山頂纜車是香港最受歡迎的旅遊景點之一。2015年的票價未有調整，收入相對持平。儘管整體赴港旅客數目減少，但山頂纜車的載客量錄得1%的輕微升幅。我們與香港政府達成協議，更新山頂纜車的營運權，並於2016年1月1日起生效，為提升纜車載客量及增設乘客等候區的建議項目奠定基礎。

泰國鄉村俱樂部表現改善，隨著泰國經濟復甦，收入較去年政局不穩時錄得12%增幅，業務水平提高，高爾夫球會員收入增長。

鵝園高爾夫球會收入增長15%，球會運用市場策略，從網上旅遊中介招攬業務，出租率因而上升，婚宴及宴會業務亦有增加。經過六個月的翻新工程，高爾夫球場現已煥然一新，並於5月正式開幕。於翻新工程期間，特別留意可持續發展議題，引入先進灌溉系統及抗旱景觀，長期盡可能減少用水。（更多詳情請參閱企業責任及可持續發展報告第47頁）。於8月份舉行的The Quail: A Motorsports Gathering再度取得成功，帶動度假酒店收入大幅增長，數千名來自世界各地的賽車迷及老爺車愛好者慕名而來。「鵝園摩托車會」知名度愈來愈高，在5月份有逾2,000名人士到訪，當中不乏城中名人及外國賓客。

下半年，已乾早三年的加州受到厄爾尼諾影響而降雨，對短途住宿業務及球場使用率構成負面影響。



半島會所管理及顧問服務負責管理香港多間知名會所，包括香港會所、香港銀行家會所及 Butterfield's，其收入較去年上升6%。2015年，香港上海大酒店與國泰航空有限公司達成協議，自2016年5月1日起終止對國泰航空於香港國際機場的貴賓室的管理，包括寰宇堂、玉衡堂及爾雅堂。半島會所管理及顧問服務自1998年以來一直管理國泰航空於香港國際機場的貴賓室，有此協議固然感到失望，但有關決定基於長遠策略的考慮而作

出，並有利雙方業務。半島會所管理及顧問服務現正與新任營運商就273名現有員工進行交接工作。

半島商品的收入較2014年上升14%，半島月餅收入強勁增長。半島精品店於11月在香港國際機場新設精緻的零售店，預期將有助於提升2016年的收入，目前品牌更新項目正在進行，以增加在國際旅客心目中的知名度。

大班洗衣的收入增長4%，原因是非酒店客戶的洗衣業務量有所增加。



半島精品店在香港國際機場
新設精緻的零售店





倫敦半島酒店

2013年，本集團以132.5百萬英鎊的現金代價，收購位於倫敦市中心貝爾格拉維亞(Belgravia) 1-5 Grosvenor Place租約的50%擁有權。該地盤的其餘50%權益由Grosvenor擁有。該物業位於優越地段，俯覽海德公園角(Hyde Park Corner)及威靈頓拱門(Wellington Arch)。

2015年7月，我們與Grosvenor攜手申請拆卸現存的1950年代及1960年代辦公室樓宇，重建為包括190間客房的優質酒店及公寓，由英國公司Hopkins Architects負責設計。於2015年12月，本集團欣然宣布西敏市議會規劃委員會已議決原則上批准發展新酒店，命名為倫敦半島酒店。



倫敦半島酒店項目設計效果圖

倫敦半島酒店銳意革新倫敦的豪華酒店業界面貌，服務對象將涵蓋酒店住客及當地顧客。除客房及水療設施外，酒店亦設有商舖、酒吧、餐廳及宴會廳。整體設計概念啟發自該區多姿多采的歷史，風格與該尊貴地段正好匹配。

為了貫徹為股東創造價值的理念，酒店綜合項目將包括24至28棟公寓，每棟俱附設專屬消閒及水療設施。計劃以外會於白金漢宮路(Buckingham Palace Road)一帶興建23間中價可承擔住房，增加該區住宅種類及供應。計劃於2017年夏季開始施工，預期於2021年竣工。

有關地區的重新發展仍須達成若干條件方可作實，包括取得所有必要的規劃批准以及Grosvenor及香港上海大酒店達成開展工程的最終協議。總發展成本仍有待落實，而香港上海大酒店亦將承擔總發展成本的50%。

仰光半島酒店

本公司於2014年1月與祐瑪戰略控股(Yoma Strategic Holdings)訂立一份有條件的協議，收購一個建議酒店發展項目的70%多數權益，該項目位於緬甸仰光市中心的緬甸鐵路公司前總部。而酒店將位於多用途發展項目的中心。計及酒店發展建議項目下租賃權益價值以及尚未最終落實的發展成本估計，本集團的總投資將約為100百萬美元。

2015年12月，我們樂見於仰光半島酒店項目取得進一步進展。緬甸鐵路部已與本集團於仰光的業務夥伴祐瑪就發展多用途發展項目所需的土地租賃延期訂立框架協議。緬甸鐵路公司前總部屬於該發展項目的一部分，將翻新發展為仰光半島酒店，並將管理豪華公寓，名為仰光半島酒店公寓(The Peninsula Residences Yangon)。我們現正與祐瑪共同落實仰光半島酒店項目的所有先決條件。



伊斯坦堡半島酒店

2015年7月，我們與業務夥伴Doğuş Holding及BLG訂立一份有條件股東協議，同意成立合資公司，香港上海大酒店擁有其50%股份，於土耳其伊斯坦堡開展一個酒店發展建議項目。

在條件達成的前提下，訂約各方已同意共同發展該物業。承諾投資額目前估計約為300百萬歐元(相等於約2,568百萬港元)，其中香港上海大酒店將出資50%，投資額約為150百萬歐元(相等於約1,284百萬港元)。

合資公司計劃於Salıpazarı Port項目區重新發展一項物業，位於伊斯坦堡Beyoğlu區歷史悠久的Karaköy地區，俯覽博斯普魯斯(Bosphorus)海峽。土耳其的業務夥伴現時持有自2014年2月起計為期30年的經營權，可在Salıpazarı Port項目區建造各種設施、發展及經營。

伊斯坦堡充滿活力、美景如畫，並融合古今文化，是全球最受歡迎的旅遊目的城市之一。我們期待在此獨一無二的地點發展項目，貫徹本集團的長遠發展策略，悉心挑選具有策略意義的城市投資並經營半島酒店。Doğuş及BLG於伊斯坦堡有成功投資的往績，香港上海大酒店很榮幸能與業務夥伴攜手合作，並分享本集團的品質價值理念及長遠前景。



2015年7月，我們與業務夥伴 Doğuş Holdings 及 BLG 訂立一份有條件股東協議，同意成立合資公司，香港上海大酒店擁有其 50% 股份，於土耳其伊斯坦堡開展一個酒店發展建議項目。

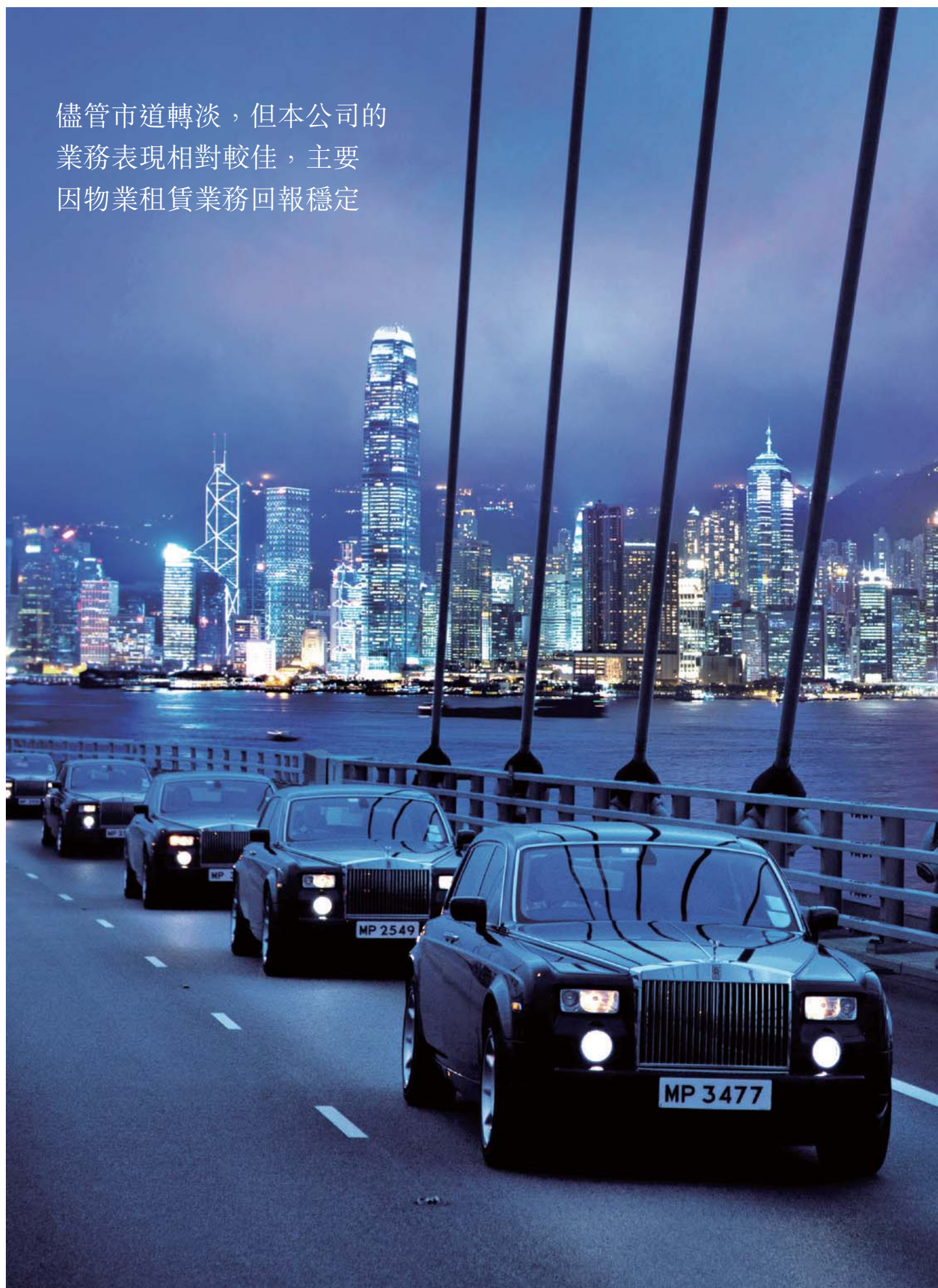
尊尚傳承願景

我們於2013年推出尊尚傳承2020願景，勾劃出本公司可持續發展的藍圖，闡述我們矢志將尊尚服務提升至更高層次的目標。於過往兩年我們已逐步在全公司建立可持續發展的理念及共識，並已融入公司不同層面，無論是員工個人層面，或是在經營業務方面，這都是必然考慮的一環。這個願景並非只是一個口號，而是本公司在經營、品牌及服務標準上的重要基礎，在本集團以七大範疇的形式實踐。秉持此願景，融合不單只表現在逐步採用綜合報告的方式，我們亦同時出版一份獨立的企業責任及可持續發展報告，向業務相關人士發布有關資訊，同時確保在制訂將來的計劃時，董事局將充分考慮可持續發展事宜及因素。

展望

本集團的優勢建基於對長遠發展的承諾，能以高瞻遠矚的策略，投入資源提升資產價值，並鞏固實力以駕馭短期經濟週期，同時維持優秀的產品及服務質素。在經濟波動的環境下，秉承長遠發展的理念讓本集團實行更長線的投資及資本支出決定，以保持服務質素及挽留人才。因此本人對公司前景有信心，本集團將繼續優化資產質素及價值，為股東帶來長遠的回報。

儘管市道轉淡，但本公司的
業務表現相對較佳，主要
因物業租賃業務回報穩定



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

香港的旅遊、高級住宅租賃市場及零售租金收入前景頗不明朗，董事局均表示關注。儘管市道轉淡，但本公司的業務表現相對較佳，主要因物業租賃業務回報穩定，公寓及商場表現堅挺。

無論是香港半島酒店的零售店舖，或是淺水灣綜合項目的豪華住宅產品(尤其是近期全面翻新並擴大的 de Ricou 住宅大樓)，都正好具有規模較小、獨特且高檔的特點，本公司相信其需求仍然殷切。

香港以外，中國內地亦是相當重要的市場。上海半島酒店穩居上海首屈一指的酒店的地位，未來前景穩定。我們相信內地本地市場將持續增長，追求新穎且獨特體驗的富裕旅客增長尤其顯著。儘管目前上海及北京的五星級酒店市場供過於求，但兩地的半島酒店能夠憑藉出類拔萃的產品脫穎而出，王府半島酒店於全面翻新後更具有優勢。

在亞洲其他地區，東京需求持續殷切且與日俱增，曼谷於撤銷軍事管制後持續復甦。

美國方面，經濟前景向好，預期消費者開支將會增長，美國業務必將受惠。美國本地及商務市場增長，尤其惠及將於2016年完成全面翻新的芝加哥半島酒店。比華利山半島酒店的The Belvedere餐廳全面翻新後於2016年第一季重新開業，預期亦會對該酒店產生有利影響。

巴黎方面，業務顯然受到2015年的恐怖襲擊影響。然而，自2016年年初以來，儘管處於冬季淡季，但已有所回升，希望春季開始旅遊市道將顯著復甦。

要留意的是，由於進行翻新工程，王府半島酒店部分關閉，而芝加哥半島酒店則營運受阻，對2016年的營運業績將有不利影響。王府半島酒店的翻新工程將分階段進行，於2017年全部完成，而芝加哥半島酒店的翻新工程將於2016年完成。

本集團的長期增長全賴穩健的資產負債財務狀況，包括質優保值的資產及低資本與負債比率，以及世界各地專心致志的管理層及員工，他們充分理解並尊重本集團的傳統，並竭誠服務。

本人謹此感謝董事局成員的支持及指導，亦感謝各地同事辛勤付出。我們為大家取得的成就深感自豪，本人期待繼續與卓越團隊攜手共事，為所在地的社群服務。



郭敬文

2016年3月16日