

## 行政總裁策略回顧



「本公司未來發展前景  
樂觀，半島品牌獲公認為  
全球首屈一指的豪華城市  
酒店品牌之一。」

行政總裁  
郭敬文

香港上海大酒店於2016年慶祝150周年誌慶，本人對此深感榮幸。幾十年來，本集團注重提供尊尚酒店服務的經營理念，為賓客帶來與別不同的體驗，滿足甚至超越賓客期望。此乃本集團品牌及聲譽的本質所在，在悠久的歷史當中亦幫助我們安然渡過了各種跌宕起伏。本公司未來發展前景樂觀，半島品牌獲公認為全球首屈一指的豪華城市酒店品牌之一。本集團在全球多個最優越地段擁有優質的酒店及其他資產。

雖然本集團一向著眼於業務的長遠策略及未來動向，但2016年在環球經濟、政治及安全等領域確實存在眾多不明朗因素。英國脫歐公投、美國總統大選、本集團多個經營所在地的國家經濟表現參差不齊，以及持續的恐襲事件及威脅，都為我們的業務帶來不明朗因素。此外，香港作為本集團主要市場，2016年旅遊業及零售業整體低迷，不過本集團仍相信經濟已趨向平穩。

以上述經營環境來說，本集團相信2016年的財務業績尚算令人滿意。雖然營業盈利及股東應佔盈利按年有所下跌，但誠如於2015年報所匯報及預計，有關跌幅主要是由於王府半島酒店進行大型翻新工程而需局部關閉，以致盈利受到影響。撇除年內進行翻新工程的王府半島酒店的業績，本集團2016年的基本盈利也能維持在平穩的水平，我們認為就上述市場環境而言已算表現不俗。

2016年，全球酒店市場進一步整合及趨向商品化，本集團身為持有人及經營者的角色在眾多頂級國際尊尚品牌中更顯獨一無二，包括可以更好控制集團資產及投資步伐。本集團已投放大量資源提升現有酒店資產的質素，在2016年亦繼續推行這一重要策略，於芝加哥半島酒店及王府半島酒店進行大型

翻新工程，並於紐約半島酒店新建「第五大道」特大豪華套房。

隨著王府半島酒店於2017年上半年完成翻新，本集團目前對現有酒店進行翻新的計劃已基本完成，未來幾年的重點是確保現時位於倫敦、伊斯坦堡及仰光的新酒店發展項目順利完成。

年內各項目均取得重大進展。倫敦半島酒店為現時發展的最大型項目。本集團為此重組了與Grosvenor集團的合作夥伴關係。於2016年9月30日，本集團所持有的租賃權益已增加至100%，可全權控制及負責有關項目的發展及管理。至於伊斯坦堡半島酒店項目，本集團於2015年7月與土耳其合作夥伴簽訂的股東協議已成為無條件協議，並於2016年12月30日批出施工許可。項目目前進展良好，有關工程已於2016年6月啟動。至於仰光半島酒店項目，經過長時間申請，總租賃協議已作轉讓及延長，項目亦獲得緬甸投資委員會批准，隨後於2017年2月16日舉行了奠基儀式。

有關上述項目的詳情，請參閱第45頁。

有關本集團企業策略及商業模式的詳情，可參閱本報告以下部分，或者參閱本集團企業責任及可持續發展報告的網上版本，我們將進一步透過綜合報告模式與股東分享本集團的長遠策略。

本集團之詳細業務表現如下頁。

## 業務表現

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

## 酒店

	2016年	變動	
	收入 (百萬港元)	按港元計	按當地 貨幣計
<b>綜合酒店</b>			
香港半島酒店	<b>1,295</b>	(4%)	(4%)
王府半島酒店	<b>137</b>	(50%)	(47%)
紐約半島酒店	<b>695</b>	7%	7%
芝加哥半島酒店	<b>545</b>	12%	12%
東京半島酒店	<b>802</b>	13%	2%
曼谷半島酒店	<b>235</b>	9%	12%
馬尼拉半島酒店	<b>257</b>	(10%)	(6%)
<b>非綜合酒店</b>			
上海半島酒店	<b>598*</b>	1%	7%
比華利山半島酒店	<b>619</b>	10%	10%
巴黎半島酒店	<b>481</b>	(10%)	(10%)

\* 不包括出售公寓所得款項

本集團身兼持有人及經營者的角色可讓我們更好地控制資產及投資步伐。本集團已投放大量資源提升現有酒店資產的質素，在2016年亦繼續推行這一重要策略，於芝加哥半島酒店及王府半島酒店進行大型翻新工程，並於紐約半島酒店新建「第五大道」特大豪華套間房



## 香港半島酒店

香港旅遊業市場在年初面臨挑戰，幸好情況在2016年下半年有所改善。來自中國內地以外市場的過夜訪港旅客按年增長超過5%，不過整體過夜旅客人數則有所下跌。我們始終保持樂觀，香港仍然是具吸引力的旅遊目的地，我們亦致力與業界同僚及政府部門合作，支持香港旅遊業推出新的構想及措施。

收入

1,295百萬港元

-4%

出租率

-1pp

平均房租

+2%

平均可出租客房收入

+0%





香港半島酒店作為本集團旗艦物業，於2016年9月獲英國旅遊雜誌《Condé Nast Traveller》讀者評選為「全球最佳服務酒店」，亦被另一旅遊雜誌《Business Traveller》評為「亞太區最佳商務酒店」，我們對此深感榮幸。香港半島酒店的粵菜廳嘉麟樓向來是香港飲食業的翹楚之一，於2016年12月被評為「米芝蓮星級」餐廳。上述獎譽項證明，本集團員工長期盡忠職守，憑藉誠信、熱誠及承諾的精神，為賓客提供最優質的體驗。

過去一年，酒店出租率略有下跌，但我們依然能夠保持市場份額，平均房租亦有上升。我們繼續擁有均衡的客戶基礎以及多樣化的市場區隔，同時更加注重推廣商務旅客及團體業務，以提升出租率及房租。

半島辦公大樓業績持續向好，於2016年全部租出，短期前景穩定。雖然如此，由於香港高端零售市場整體下調，我們非常關注半島酒店商場租戶面臨的壓力。許多租戶已在商場經營數十年。相信憑藉與零售租戶的長期合作關係，以及讓租戶接觸半島酒店賓客的獨特優勢，能夠支援租戶的業務需求。本集團積極與主要零售租戶合作開展市場推廣及宣傳活動，以支援其業務拓展。我們在夏季成功舉辦「非凡匠師巡禮」的市場推廣活動，透過展示獨家商品系列，以及合作餐飲美食(例如Tiffany珠寶風格的下午茶)，為酒店商場的租戶作宣傳推廣。



2016年3月，酒店與英國皇家藝術學院締結3年合作夥伴關係，繼續推出「藝術情牽半島心」，展出英國概念藝術家Conrad Shawcross RA名為「The Ada Project」的機械雕塑裝置，吸引傳媒紛紛報道，更於香港巴塞爾藝術展上獲國際藝術界一致好評，成為香港成功舉辦的又一項盛事。

2016年11月25日，集團慶祝成立150周年，並舉行盛大的慶祝晚會，有大約2,000位貴賓及傳媒人士(包括20位來自世界各地頂尖旅遊雜誌編輯)參與，也吸引了傳媒對香港及半島酒店的廣泛報道。

本集團持續推行「尊尚傳承2020願景」計劃，繼續支持經選拔的香港少數族裔中學生參加「少數族裔實習先導計劃」，提供為期5週的實習機會，讓學生了解酒店業。

## 上海半島酒店

上海半島酒店2016年業績理想，平均房租及平均可出租客房收入均有增長。酒店在平均可出租客房收入方面依舊保持上海市場的領導地位，更榮獲《Travel + Leisure》雜誌評為「亞洲最佳城市酒店第一名」。此外，逸龍閣及艾利爵士餐廳分別被評為「米芝蓮兩星」及「米芝蓮一星」餐廳，上海半島酒店亦因而成為中國內地唯一一家擁有兩家米芝蓮星餐廳的酒店。上海半島酒店已獲中國政府認可為高規格國事訪問及政府代表團的官方接待酒店。

隨著新的上海迪士尼樂園於2016年6月開業，當地旅客人數錄得7%的增幅，也吸引了更多國內旅客到訪上海。由於競爭激烈，酒店紛紛下調平均房租以爭取市場份額。在此環境下，上海半島酒店仍能錄得增長，足以證明我們的優質產品及卓越服務毋庸置疑。



國內市場表現仍然強勁，來自中東的顧客人數亦有增長。我們正制定策略，透過攜程(Ctrip)及Booking.com等網站，以更加直接的方式為顧客提供網上預訂服務並與其交流。

半島酒店商場全部租出，我們正與租戶續訂租約，以保持長期合作關係。商場參與了「非凡匠師巡禮」市場推廣活動，為零售商戶作宣傳，香港及北京亦有舉辦同類活動。

上海半島酒店繼續支持中國政府推廣低碳排放能源及推廣環境保護的努力。酒店贊助中國鈦麒車隊(Techeetah)首次參加2016年10月舉行的香港電動方程式賽車錦標賽，希望在中國及全球推廣環保駕駛理念。2016年，上海半島酒店繼續關心員工的健康及福祉。新的員工健身中心於年內啟用，我們亦有幸邀請中國首位國際極限馬拉松冠軍兼上海半島酒店健康大使陳益濱先生出席啟用儀式並致辭。

本集團的發展策略包括在幾個重要市場發展用於租售的住宅物業。上海半島公寓於2016年確認售出4個單位，總收益達229百萬港元，另有20個單位放租。

收入	出租率	平均房租	平均可出租客房收入
512百萬人民幣 (598百萬港元)			
+7%	+0pp	+6%	+7%

出售公寓所得款項

196百萬人民幣(229百萬港元)





## 王府半島酒店

王府半島酒店的大型翻新工程進展順利，涉及公共區域的第一期工程已於2016年8月完成，而客房翻新的第二期工程將於2017年年中竣工。酒店原有的525間客房被合併為230間設計優雅的新客房及套房，客房面積冠絕京城，可與國內其他大型豪華酒店客房媲美。在2016年6月舉行的新聞發布會上，我們展示了氣派非凡的全新公共區域，包括大堂以及重新裝修的兩間餐廳 — 凰庭及Jing。其中Jing餐廳引入全新的「農場到餐桌」餐飲概念，有70%的菜式是合乎可持續發展理念的有機膳食，在中國內地餐飲市場上獨創先河。

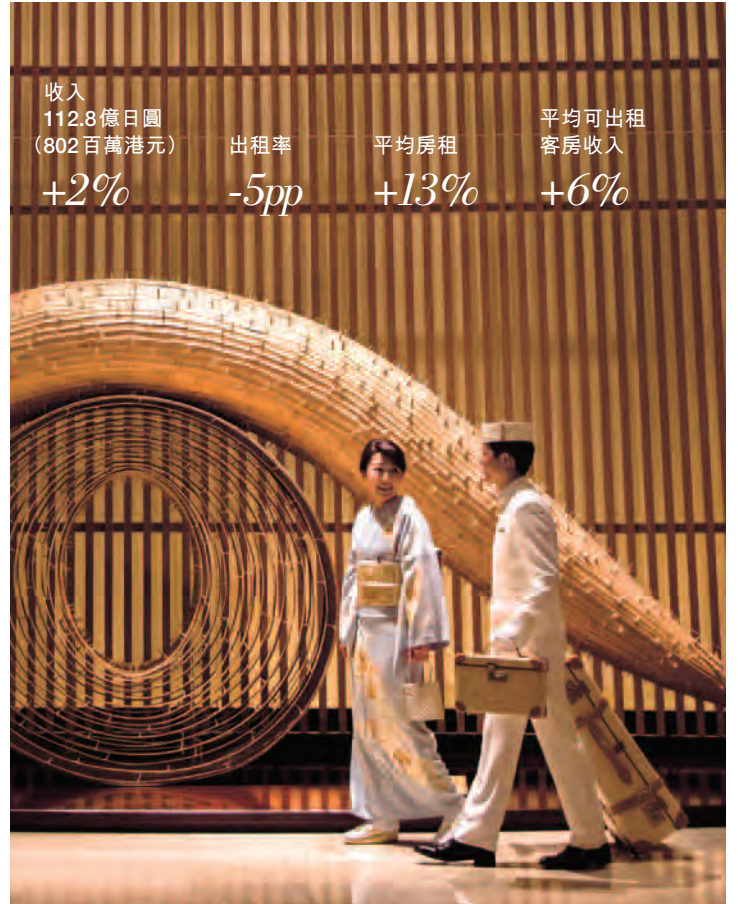
翻新工程以中國古代皇城為靈感，體現半島酒店傳統好客之道，並融合最精湛的中國傳統、文化、工藝以及最時尚的豪華元素，包括最新開發的先進科技。雖然出租率及平均房租在翻新工程期間大受影響，但客房經過翻新之後，平均房租均能大幅調高。第一階段的翻新工程喜獲賓客及傳媒一致

好評，相信將有助王府半島酒店在北京競爭激烈的市場中脫穎而出。酒店商場雖然因進行翻新工程而受到影響，但業績仍然平穩，承租意欲仍保持強勁。

作為王府半島酒店大型翻新工程的一部分，自項目規劃伊始已引入「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)等可持續發展指引，預計於2017年通過認證。相關措施包括採用節能LED燈，透過合乎可持續發展的途徑採購大部分的木工原料及傢俱材料，以及避免使用有害的膠水、油漆、牆紙及地氈。這是我們實際履行「2020年願景」承諾的一個例子。

為顧客提供高品質體驗之餘，我們覺得為員工提供舒適健康的休憩環境亦同樣重要。王府半島酒店翻新的關鍵元素之一，是為當地員工設計最好的後勤區域，並在員工餐廳提供營養豐富的餐膳及娛樂設施。我們亦決定在翻新期間不作裁員，而是專注於員工發展及培訓，與其他酒店合作開展交流計劃，並增加學習與發展項目。





## 東京半島酒店

東京2016年接待旅客人數超過2,000萬，到2020東京奧運年預計將增加至4,000萬。在此快速增長及充滿活力的大環境下，東京半島酒店年內表現強勁，酒店平均房租增加13%，是10年以來最高，平均可出租客房收入亦相應增加。由於酒店採取策略提升平均房租，令出租率輕微下跌，但仍然錄得酒店自開業以來的最高收入。

就整個城市而言，由於日圓升值，國際旅客對東京酒店需求疲弱，團體業務所受影響尤甚。雖然東京並無新的大型酒店落成，鑒於當地餐廳的持續增長，令酒店的餐飲收入略有下跌。婚宴業務仍然是我們最大的非客房收入來源，預計2017年婚宴市場的表現將勝於去年。

水療中心在下半年表現強勁，可歸功於由法國足部護理治療師Bastien Gonzalez主理的創新「手足護理工作室」(Pedi: Mani : Cure Studio)為半島酒店貴賓

獨家提供在日本首次推出的專利護理服務及配方，為水療中心帶來額外收入。

達致工作與生活適當平衡是現今日本社會的熱門話題，也廣受當地及國際傳媒關注。為此，日本政府正尋求推行「超值星期五」(Premium Friday)計劃，讓員工可以在每個月最後一個星期五提早下班，以改善工作與生活平衡。東京半島酒店支持此項計劃，亦正討論在酒店員工當中推行「無電郵日」。

東京半島酒店供應的所有經典茶飲、朱古力及咖啡均來自經認證的可持續採購來源。酒店與「Clean the World」機構合作，將用過的肥皂回收再造，幫助有需要的社區清潔環境。

為慶祝成立10周年，東京半島酒店亦宣布將於2017年10月21日至24日舉辦「半島盛事 — 東京半島酒店2017日本古董車拉力賽」(The Peninsula Tokyo Rally Nippon 2017 – A Peninsula Signature Event)。

## 曼谷半島酒店

經過2014年的政治動蕩之後，曼谷半島酒店的業務有所起色，在2016年表現理想，不過同年10月泰王普密蓬·阿杜德陛下不幸駕崩，對我們的業務有一定影響。泰國自2016年10月起開始為期一年的國喪期，團體活動及宴會一律取消。會展及獎勵旅遊活動年內亦保持疲弱。來自美國、中國內地以及亞洲其他地區(尤其是日韓)的旅客人數大幅上升。我們的目標是拓展團體及商務旅客業務，提供特別優惠套餐鼓勵團體旅客再次到訪泰國。另外，泰國政府亦豁免包括中國在內18個國家旅客的落地簽證費用。

由於泰王普密蓬·阿杜德陛下於2016年10月不幸駕崩，「半島粉紅絲帶」傳統慈善活動的規模因此有所縮小，不過曼谷半島酒店繼續組織各類慈善活動，包括贊助在酒店舉行的36層樓梯攀爬賽事，為貧困學生籌集教育資金。我們也豐富了「半島學堂」活動，將泰國當地的自然保育元素納入其中。例如，賓客可以參觀由知名保育人士管理、名為邦逋(Bang Pu)的泰國首個城市自然教育中心。

在2017年10月國喪期結束之前，2017年的前景預計將持續疲弱。

收入  
1,070百萬泰銖  
(235百萬港元)

+12%

出租率

+7pp

平均房租

+1%

平均可出租  
客房收入

+12%



## 馬尼拉半島酒店

馬尼拉半島酒店的業務在2016年面臨挑戰，以當地貨幣計算，收入按年下跌6%。上半年經營環境欠佳，部分原因在於菲律賓總統大選(2016年5月舉行)存在不明朗因素。

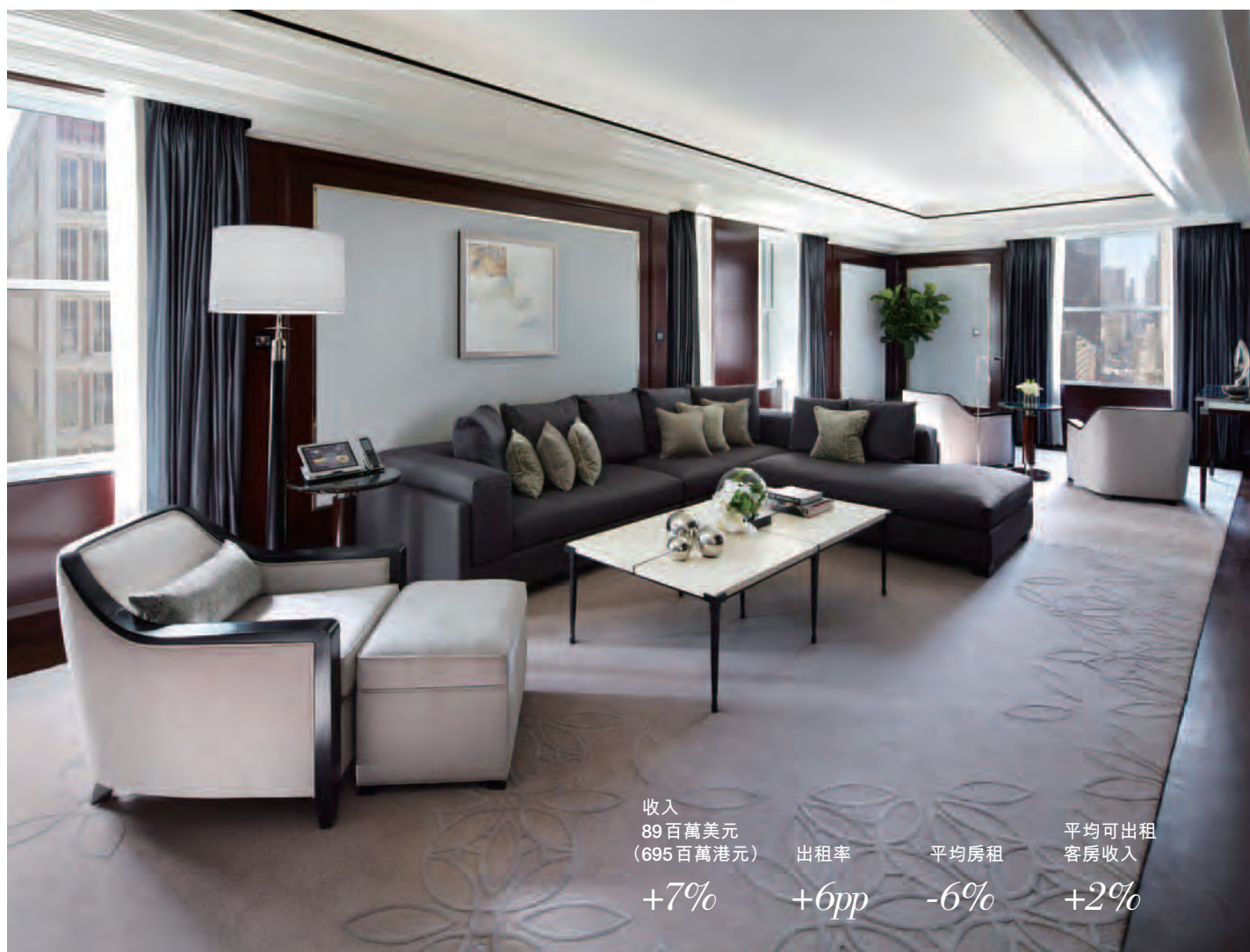
整體而言，菲律賓中產人口增加，繼續對菲律賓經濟有利，令本地賓客成為目前繼美國遊客後酒店的第二大客戶群。我們欣然報告，在全球各

半島酒店開展的「點燃希望」慈善活動(Hope for the Philippines)現已完成第一階段工程，為2013年受颱風海燕影響而流離失所的災民興建75間房屋，並於2016年1月全部入伙。計劃的第二及第三階段將涉及教育以及面向村民的生活技能培訓。

馬尼拉半島酒店於2016年9月舉辦了大型晚會慶祝開幕40周年，與合作夥伴、員工及賓客共同回顧半島躋身馬尼拉高檔酒店之列的傳奇故事。

收入			
1,571百萬比索 (257百萬港元)	出租率	平均房租	平均可出租 客房收入
-6%	-2pp	-4%	-7%





## 紐約半島酒店

2016年，紐約酒店房間供應大幅增加，有超過2,400間新的酒店客房投入市場，其中大多位於豪華酒店。由於供應量增加，紐約半島酒店面臨激烈競爭，但我們欣然報告，房租收入與出租率按年均積極增長，平均可出租客房收入保持穩定，市場份額有較佳增長。

政府及外交接待業務表現尤為強勁，例如2016年9月聯合國大會會議期間有較高的出租率。由曼哈頓知名室內設計公司Bill Rooney Studio Inc.設計的全新的「第五大道」套房已於2016年9月推出。該套房面積達250平方米，滿足高端賓客需求，廣受好評。我們在Clement餐廳推出全新的

每月主題「Kitchen Table at Clement」，由總廚Remi van Peteghem 親自主理，以及「Jazz at Clement Bar」活動均有助提高餐飲收入。位於酒店頂層的玲瓏酒廊(Salon de Ning)多年來被評為紐約最佳的酒吧之一。

位於樓頂的半島花園為酒店餐單提供有機香草及新鮮蔬菜，酒店大廚亦始終注重由當地合乎可持續發展理念的來源採購海鮮及新鮮農產品。紐約半島酒店持續與當地社區緊密合作。酒店員工在2016年11月參加了當地慈善合作夥伴——紐約兒童中心舉辦的「翻新項目」。

我們對2017年的持續增長持樂觀態度，並將繼續關注推動商務旅客及外交接待業務，同時控制成本以增加利潤。

## 芝加哥半島酒店

2016年4月完成翻新後，芝加哥半島酒店的平均可出租客房收入增加15%，房租收入亦錄得12%的增長。雖然當地新酒店客房供應量大幅增加，但經過翻新之後，我們的房租水平位居芝加哥前列，因此平均可出租客房收入仍位居全市第一。芝加哥高度依賴會議產業，2016年舉辦的大型活動數量明顯減少，按年下跌20%。在2016年，芝加哥官方旅遊機構「選擇芝加哥」(Choose Chicago)宣布加大力度吸引國際旅客到訪，以圖擺脫嚴重依賴美國國內市場的局面。精品酒店在芝加哥很受歡迎，過去一年新推出市場的酒店客房超過2,700間。

酒店於2016年6月慶祝開幕15周年，邀請眾多貴賓及傳媒參加慶祝活動，同時邀請來自中國、澳洲及德國的多個國際傳媒機構體驗全新裝修的客房，得到廣泛好評。

經過翻新的客房採用當代設計，靈感源自酒店法式裝潢的公共空間以及密歇根湖與芝加哥河，並將半島專屬的先進客房科技引入美國。芝加哥半島酒店推出兩項全新服務，包括網上訂房可享24小時辦理住宿登記，以及在芝加哥各大藝術博物館、頂級餐廳及旅遊勝地為賓客提供「芝城尊鑰」(Keys to the City)專屬服務。芝加哥半島酒店的華庭中菜廳被飲食評鑑雜誌《Zagat》評為「城中最好的中菜館」。由於翻新之後顧客增多，酒店的餐飲收入按年增長近10%。

本集團致力建立當地社區與藝術世界的溝通橋樑。為此，芝加哥半島酒店舉辦了名為「Whoville」的重要藝術展，展示多位與芝加哥有關聯的知名藝術家的作品。本次展覽與2016年9月的芝加哥國際現當代藝術展同期舉行。

芝加哥半島酒店依舊致力於可持續發展的業務實踐，一直強調由當地合乎可持續發展理念的來源採購海鮮及新鮮農產品。



## 比華利山半島酒店

我們欣然獲悉，比華利山半島酒店在2016年再次被《Global Traveler》雜誌評為「美國最佳酒店」。比華利山半島酒店自1993年起，每年均榮獲AAA五鑽大獎及福布斯五星評級，至今仍是南加州唯一獲得以上兩項殊榮的酒店。

酒店在2016年表現向好，市場增長穩定，出租率比上年增加。酒店的可出租客房收入超越同業，穩踞業內首位。由於我們不懈努力以獲取最高的收入，酒店收入增加了10%，業務重點是吸引長期顧客及推銷套房。Belvedere餐廳經過翻新後已於2016年1月重開，賓客反應熱烈，口碑載道。全新的陽光露台環境優美，為私人宴會提供更大場地，帶動收入增長。

來自中東及澳洲的顧客人數繼續強勁增長。雖然英鎊下跌，但來自英國的顧客人數仍保持穩定。

我們繼續開拓新的可持續發展措施，包括安排有特殊需要的員工提供創新的「無水洗車」服務。我們與當地慈善合作夥伴「A Place Called Home」共同舉辦各項活動，為洛杉磯社區的貧困兒童提供安全的環境。為吸引更多家庭遊客，我們以洛杉磯為主題，於2016年6月專為兒童推出名為「Red Carpet Kids」的全新「半島學堂」體驗活動。

比華利山半島酒店更於2016年8月迎來開業25周年誌慶。



收入 79百萬美元 (619百萬港元)	出租率	平均房租	平均可出租 客房收入
+10%	+3pp	+2%	+7%

## 巴黎半島酒店

2015年在巴黎和2016年在尼斯的重大恐怖襲擊之後，巴黎市場正緩慢復甦。2016年3月的布魯塞爾機場恐怖襲擊以及2016年12月發生在柏林市中心的恐怖襲擊亦對前往法國的旅客造成影響。此外，巴黎在2016年6月亦受到塞納河氾濫的負面影響，出租率要回復至2014年之前的較高水平，仍然前路漫漫。不過巴黎是世界上最美麗的城市之一，對商務及休閒旅客而言仍然極具吸引力，因此我們保持樂觀態度，有信心酒店業務就中期而言將會復甦。

酒店於2015年正式開幕以來，一直備受賓客、傳媒及同業稱頌。雖然2016年面臨各種挑戰，但巴黎半島酒店仍獲法國旅遊發展署(ATOUT)授予備受尊崇的「皇宮級大酒店」殊榮，以表揚酒店出色地「在國際舞台宣揚法國生活方式」。我們亦在年內獲得福布斯五星評級。我們很高興成為知名的年度「巴黎名媛舞會」(Le Bal)的指定合作夥伴，贊助在2016年11月舉行的是項傳統活動。

克勒貝爾陽台(La Terrasse Kléber)及雲雀樓頂餐廳酒吧(L'Oiseau Blanc)已成為巴黎當地夜生活及海外遊客的熱門之選，在夏季更是巴黎熱門蒲點。

2016年，酒店顧客主要來自沙特阿拉伯、美國及法國本地。我們與Katara Hospitality集團的合作，也有助提升酒店在中東地區的品牌知名度。

私人住宿格價網站在歐洲及巴黎特別受歡迎，間接為法國酒店業界(包括高端酒店)帶來新的競爭對手。我們意識到，前往法國的遊客希望體驗巴黎真實而迷人的一面。為了提升顧客在酒店以外的城市體驗，我們設計了一系列與別不同而且充滿巴黎風情的「半島學堂」體驗活動。賓客可以在巴黎設計精品店度身訂造高級時裝，可以選擇乘坐直升機或者勞斯萊斯幻影或寶馬轎車前往法國香檳核心產區並參觀蒂姿酒莊(House of Deutz)。蒂姿酒莊生產全球頂級香檳，亦是半島酒店集團環球合作夥伴。

酒店所用紙張基本上來自經認證而且符合可持續發展方式管理的樹林，所用的大部分海鮮及新鮮農產品亦在當地採購。

收入	出租率	平均房租	平均可出租客房收入
56百萬歐元 (481百萬港元)			
-10%	-5pp	-10%	-18%





## 商用物業

	2016年	變動	
	收入 (百萬港元)	按港元計	按當地 貨幣計
淺水灣綜合項目	615	(2%)	(2%)
山頂凌霄閣	183	2%	2%
聖約翰大廈	52	(4%)	(4%)
The Landmark	38	0%	3%
1-5 Grosvenor Place	34	(3%)	14%

### 淺水灣購物商場在年內大部分時間全部租出，場內集合各種精品及生活用品店舖，琳瑯滿目

本集團最大投資物業**淺水灣綜合項目**的收入按年略有下降。鑑於跨國公司裁減住屋津貼，更多外籍員工的福利與本地員工看齊，香港豪宅租務市場呈下調趨勢，租務需求疲弱，我們認為上述經營業績尚算令人滿意。我們大部分租戶來自歐美及中國內地，預計上述市場的需求將持續增長。

淺水灣購物商場在年內大部分時間全部租出，場內集合各種精品及生活用品店舖，琳瑯滿目。商場位於優越地段，交通便利，而且很多本地居民在週末前往港島南區消遣，是租戶的理想之選。餐飲收入

按年略有下降。為此，我們舉辦了多項新的推廣活動，例如「草地爵士音樂會」以及在露台餐廳舉辦的「葡萄酒主題之夜」。我們於2016年年底推出新網站，以便更好地推廣該物業及餐廳。淺水灣背山面海，環境優美，是舉行婚禮的好地方。2016年我們的婚宴及宴會業務保持平穩。

為慶祝集團150周年誌慶，我們舉辦了為期兩日的大型慈善活動，與80多個慈善機構攜手合作，在淺水灣為超過1,000名來自弱勢家庭或者有特殊需要的小朋友舉辦聖誕嘉年華一日派對。





**山頂凌霄閣**於2016年大部分時間全部租出，並在上半年再與兩家餐廳租戶訂立新的租賃協議，收入保持穩定。山頂凌霄閣的大部分收入來自商用租賃，額外收入則來自凌霄閣摩天台428的入場費，凌霄閣摩天台428為環抱香港美景的露天頂層景點。凌霄閣摩天台428的遊客人數再創新高，比2015年增加8%，亦可歸功於山頂纜車連摩天台428套票的推出。我們正與商戶合作，舉辦各種新的市場推廣活動，並免費開放創新的攝影區，希望帶動人流。

為履行社區責任並慶祝集團150周年誌慶，山頂綜合項目向香港露宿者發放150把雨傘，並向小童及長者提供特別優惠。

坐落於山頂纜車花園道總站的**聖約翰大廈**提供卓越的辦公場地。該物業全數租出，不過由於建築外牆的廣告收益下跌，收入下降4%。

**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層的住宅兼寫字樓物業。綜合大樓內有65戶服務式住宅、一個設備完善的商務中心及健身中心，另有100,000平方呎甲級寫字樓可供出租。由於服務式公寓需求增加，收入按年增長3%。The Landmark在競爭激烈的市場繼續大受歡迎並處於領導地位，憑藉其卓越管理及設施贏得多項大獎。我們欣然宣佈，物業榮獲「2016年越南最佳服務式公寓」的美譽。



位於倫敦的 **1-5 Grosvenor Place** 是倫敦半島酒店及住宅項目的選址，於2013年被收購。正如項目部分第45頁所述，我們於2016年9月30日簽訂一項協議，重組本集團與Grosvenor的夥伴合作架構，令本集團持有該項目100%的擁有權。合作架構變更完成之後，本集團享有的租金收入攤分比例由50%增至100%，因此租金收入增加14%。不過由於英鎊貶值，租金收入以港元計算則減少3%。按照目前計劃，物業將於2017年4月交吉，隨後進行拆卸及興建倫敦半島酒店的工程。

**21 avenue Kléber** 的翻新工程進展順利，預期將於2017年9月竣工。酒店地理位置優越，位於時尚商業區，毗鄰Avenue Kléber的巴黎半島酒店，距離凱旋門及附近繁華地區僅有幾步之遙。樓宇修復過程中保留原有歷史風貌，同時打通內部空間並配以現代化裝修，使其變成現代化的辦公室，寬敞的露台以及廣闊的庭院。該物業已獲得國際「建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)「優異」級別以及HQE「傑出」級別環境認證，符合歐洲最高水準的可持續建築評估要求。

## 會所與服務

	2016年	變動	
	收入 (百萬港元)	按港元計	按當地 貨幣計
山頂纜車	120	(2%)	(2%)
泰國鄉村俱樂部	56	(3%)	(2%)
鵝園高爾夫球會	145	7%	7%
半島會所管理及顧問服務	68	(63%)	(63%)
半島商品	217	21%	21%
大班洗衣	50	(9%)	(9%)





**山頂纜車**是香港最受歡迎的旅遊景點之一。雖然香港旅遊業在2016年初趨向疲軟，但訪港旅客人數在年底之前開始回升，12月份更創新高。不過，山頂纜車2016年全年的整體收入下跌2%，載客量亦有輕微下降。

本集團的山頂纜車經營權自2016年1月1日起獲延期10年，為提升纜車載客量及增加乘客等候區的項目奠定基礎。對大多數訪港旅客而言，山頂纜車被認為是「必看」景點之一。雖然乘坐山頂纜車的獨特體驗一生難得一次，但我們認為在繁忙時間的候車人龍可能會令遊客感到不滿，因此正努力改善遊客體驗，為其創造更舒適的環境。山頂纜車重大改善工程預計於2017年動工並於2020年完成，須待獲香港政府批准延長經營期之後即可實施。

我們欣然報告，**泰國鄉村俱樂部**在2016年亞洲高爾夫球大獎上獲得多項殊榮，包括「亞太區最佳管理高爾夫球會」及「亞太區最佳餐飲體驗」。不過，這家位於曼谷的俱樂部全年收入略有下降，因為在泰王普密蓬·阿杜德陛下不幸駕崩之後，泰國進入為期一年的國喪期。在此期間，泰國市場表現疲弱，團體活動及團體旅遊被取消，高爾夫球會籍銷量亦減少。預計市場在2017年將保持疲弱。

**鵝園高爾夫球會**年內表現更強勁，收入增加7%。我們制定了良好的市場推廣策略，在網上旅遊平台(OTA)進行宣傳，同時致力減省成本。另外，主球場於2015年經過翻新之後，高爾夫球會籍銷售回升、球場使用率增加，婚宴市場在2016年亦表現強勁，球會酒店出租率理想，新推出的每月葡萄酒晚宴活動亦大受歡迎，帶動Edgar's餐廳的餐飲收入回升。若非受到2016年年初連場暴雨加上夏季索貝拉尼斯(Soberanes)山林大火的影响，業績可能會更加理想。

「鵝園摩托車交流會」(The Quail Motorcycle Gathering)是半島特色活動之一，在2016年5月吸引了2,000名人士參加。其後於8月蒙特利汽車週又成功舉辦「鵝園名車會」(The Quail: A Motorsports Gathering)活動。這兩項活動對全球老爺車迷而言都是頂級車展，吸引超過5,000名遊客。另外，為配合8月的「鵝園名車會」活動，我們舉辦了「半島經典中的經典大獎」(The Peninsula Classics Best of the Best Award)。2015年全球六大頂級車展的優勝車型匯聚於此，爭奪全球最卓越汽車的殊榮。此項活動令半島酒店品牌成功吸引頂尖車迷及汽車收藏家的注意。

蒙特利汽車週及鵝園活動亦非常注重回饋當地社區。我們2016年夏季幫助同濟會社區基金(Kiwanis Foundation Community Fund)籌集超過40,000美元的善款。鵝園高爾夫球會酒店社區派對也舉行了無聲拍賣，將所得的收益捐予有關基金，幫助該基金資助迦密谷當地學童及社區服務。2016年，球會員工在社區活動當中擔任志願者的時間增加了一倍。球會酒店亦免費提供客房讓參與撲救上述山火的消防員休息。

**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。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日起終止國泰航空於香港國際機場的貴賓室管理合約。有關決定是基於長遠策略的考慮而作出，合乎雙方的商業利益。貴賓室管理合約終止引致收入下跌，當然成本亦有相應減省。

在香港國際機場開設新的**半島精品店**之後，銷量及品牌知名度均有提升，令半島商品的收入按年增加21%。半島精品店投放不少資源開展市場推廣，包括在2016年5月推出全新的電子商務網站。有關網站更於《Marketing Magazine》雜誌2016年度「市場推廣優異大獎」中榮獲「卓越設計銀獎」。半島中秋月餅深受市場歡迎，除了香港的傳統市場外，在世界各地亦日漸受到青睞，由此帶動半島商品銷售。半島商品施行新策略增加產品種類，並推出節日推廣優惠。推行有關策略初期需要加大投資，但此舉有望帶來長遠的收入增長並拓闊收益基礎。

**大班洗衣**收入達50百萬港元，下跌9%，主要是由於大客戶流失所致。



## 項目



### 倫敦項目落成後相信會成為倫敦市場上最優越的酒店及公寓，訂定豪華服務的新標準

#### 倫敦半島酒店

本集團於2013年以132.5百萬英鎊的現金代價，收購位於倫敦市中心貝爾格拉維亞區(Belgravia) 1-5 Grosvenor Place 50%的租賃權益，並與Grosvenor成立合資公司，發展倫敦半島酒店及住宅項目。本集團於2016年7月26日宣佈，已與Grosvenor簽訂條款綱要，將雙方的合作夥伴關係轉為業主與承租人關係，本集團將接收該項目100%之擁有權，並支付107.5百萬英鎊的額外現金代價。Grosvenor將在150年租賃期內保留業權。

2016年9月30日完成重組後，本集團已全權負責及控制倫敦項目的發展，包括承擔餘下發展成本。

最終項目預算仍有待確定，估計為600百萬英鎊左右。而所作出的額外投資，讓集團可取得倫敦半島酒店的發展、管理及未來經營的全面控制權，以及該項目住宅單位日後出售的100%所得款項以及該酒店的盈利。鑒於倫敦是商業及旅遊熱門地點，因此，是次重組為本集團一項重大交易。

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)。現時建於1960年代的辦公大樓將於2017年第二季開始清拆，隨後將改建為設有189間客房的豪華酒店，並將有少量豪華住宅公寓以供出售。該酒店及公寓項目將於2021落成，相信屆時將會成為倫敦市場上最優越的酒店及公寓，訂定豪華服務的新標準。



## 伊斯坦堡半島酒店

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

訂約各方已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%，或相當於150百萬歐元的投資額。

協議各項條件已經達成，項目正在進行中。現場清拆工作於2016年6月開始，並取得重大進展。該項目預計將於2019年完成，將會是現時進行的三個酒店項目當中最先啟業的。酒店將設有180間客房，一間可俯覽博斯普魯斯(Bosphorus)海峽景色的宴會廳、一間頂層餐廳、室內外游泳池、水療中心以及海濱翠綠花園。

伊斯坦堡是美麗的歷史名城，體現東西交匯的特點。伊斯坦堡半島酒店位於博斯普魯斯(Bosphorus)海峽一側，地理位置相當優越。本集團的合作夥伴正發展大型的 Galataport 項目，伊斯坦堡半島酒店是其中一部分，該項目亦包括海濱長廊、博物館、藝術畫廊、餐館、精品店、零售商店、公園、社區公共空間，以及一個符合國際標準的旅客郵輪碼頭。我們的合作夥伴在土耳其已投資多年，與本集團同樣有著誠信及長期承諾等價值觀。土耳其政局不穩以及2016年12月的恐襲事件對旅遊業產生不利影響，我們對此始終關注。不過我們相信伊斯坦堡長遠而言仍是全球發展最快的旅遊目的地之一。我們將繼續致力發展這一項目，並將持續密切監察安全局勢。



## 仰光半島酒店

本公司於2014年1月與祐瑪戰略控股有限公司(Yoma Strategic Holdings Ltd.)訂立一份有條件的協議，收購位於緬甸仰光市中心的緬甸鐵路公司前總部一個建議酒店發展項目的70%多數權益。該項目將重建成為仰光半島酒店，毗鄰名為Yoma Central(前稱為The Landmark Development)的多用途發展項目。本集團亦將出售仰光半島公寓的豪華住宅而獲得收益，並將負責日後此物業的管理。



仰光半島酒店將設有88間高樓底客房，周圍有花園露台以及帶有室外游泳池的熱帶園景花園。

最終項目預算仍有待確定，估計本集團的整體投資額約達100百萬美元，此數字包括租賃權益價值及發展預計成本。經過長時間申請，總租賃協議已作轉讓及延展，項目亦獲得緬甸投資委員會批准，隨後於2017年2月16日舉行奠基儀式。本集團期望繼續與合作夥伴合作，在2021年完成本項目。





## 人力資源

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

截至2016年12月31日，本集團共有7,474名全職員工。

## 「尊尚傳承2020願景」

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

2016年，本集團持續提升能源及水資源使用效率，成績斐然。能源密度比2015年減少2.9%，而直接用水下降6.5%。我們於2016年更著重為全球各間半島酒店的餐廳（包括王府半島酒店最新裝修的餐廳）設計以天然、有機、可持續方式耕種的食材烹調之餐單，以配合集團重新推出的「輕盈健康」(Naturally Peninsula)的概念。有關「尊尚傳承2020願景」的詳情，請參閱本集團網站以及企業責任及可持續發展報告。有關報告今年僅提供網上版本，以推動環保。

## 綜觀集團的長遠發展前景，以及各個令人期待的新項目，我們一如以往對未來發展充滿信心並感到樂觀

### 展望

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

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

誠如前文所述，2016年香港的零售業及旅遊業市道低迷，我們正尋求解決方案，重點措施包括集中推廣酒店業務，與零售客戶保持密切互動，同時控制成本。整體而言，我們會著力維持及提升集團上下的盈利。

雖然政治、經濟及安全等方面存在不明朗因素，我們對2017年財務表現之改善仍保持審慎樂觀態度。具體而言，我們預期芝加哥半島酒店近期剛完成翻新之後將調高房租，而王府半島酒店在2017年年中全面完成翻新工程後，盈利亦會增加。香港經濟及旅遊業發展已趨於穩定，前景更為樂觀，希望明年情況將逐步好轉。

更長遠而言，根據世界旅遊及旅遊業議會(WTTC)的預測，雖然環球政治經濟存在不明朗因素，酒店行業的競爭亦因為私人住宿格價網站的出現而亦日趨激烈，不過未來10年全球旅遊及旅遊業的增長速度將超越全球GDP增長。為應對有關格價網站的競爭，本集團正採取措施，希望進一步吸引需要專享定制旅遊體驗而且要求較高的顧客。

整體而言，本公司的財務狀況穩健，而考慮到部分酒店仍在進行翻新工程，核心業務經營整體表現良好。綜觀集團的長遠發展前景，以及各個令人期待的新項目，我們一如以往對未來發展充滿信心並感到樂觀。與此同時，本公司亦有充足準備，以應付業務所在市場短期內出現的波動。



郭敬文  
2017年3月20日