

## 業務範疇

- 64 業務模式及投資策略
- 69 外圍環境及行業趨勢
- 74 控制風險概要
- 75 尊尚傳承2020願景



想像



創新

## 業務模式及投資策略



我們秉持長線投資的原則，不斷提高集團品牌及服務質素，並持續提升集團資產及業務水平。

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

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

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

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

本集團的資產收益隨著時間而增長，經營收益不斷上升，加上物業升值，可為股東創造重大價值。旗艦物業香港半島酒店便是最佳例證。香港半島酒店於1928年落成時，建設成本高達3百萬港元，在當年實是為數不菲。當然，其後多年的維修以及優化工程亦耗資甚巨，投資最大的當數1994年加建的半島大樓，但時至今日，該物業總值已超逾120億港元，每年收入超過12億港元。

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

## 地段以外還是地段

我們的經營理念是在同一座城市只建一間半島酒店，地點不單要有獨特色彩，亦要有歷史價值，位處於活力城市的中心地帶。酒店致力融合當地社區和海外賓客，成為令當地市民自豪的城市地標。興建酒店或綜合用途項目的地段亦要展示建築物別具

一格的獨特外觀和尊貴象徵。物業地點必須交通便利，並且讓賓客在蒞臨時即可體驗半島的豪華氣派，更須坐擁開揚客房景觀，讓賓客享受極致的入住體驗。此外，選址必須面積廣闊，才足以興建寬敞的客房，以及富麗堂皇的公眾區域，這些均為建立一家半島酒店必備的條件。

## 縮減投資落差

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

1. 能夠以長綫的目光，著眼於全球各地主要城市長遠未來的地產升值潛力。各家半島酒店均被譽為所處城市的「桂冠資產」，今後將繼續創造更高價值。
2. 藉著附屬於酒店綜合項目的商場或住宅物業提高回報。
3. 與共同持有物業的商業夥伴訂立長期合作關係，而商業夥伴亦珍視創造優質長期資產的效益。
4. 建立長遠而又忠誠的客戶群，該等客戶群皆願意以較高價錢享用優質上乘產品及服務。我們透過提供高水準的個人化和細緻的服務，吸納這批客戶群繼續惠顧。



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

## 融入當地歷史文化

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

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

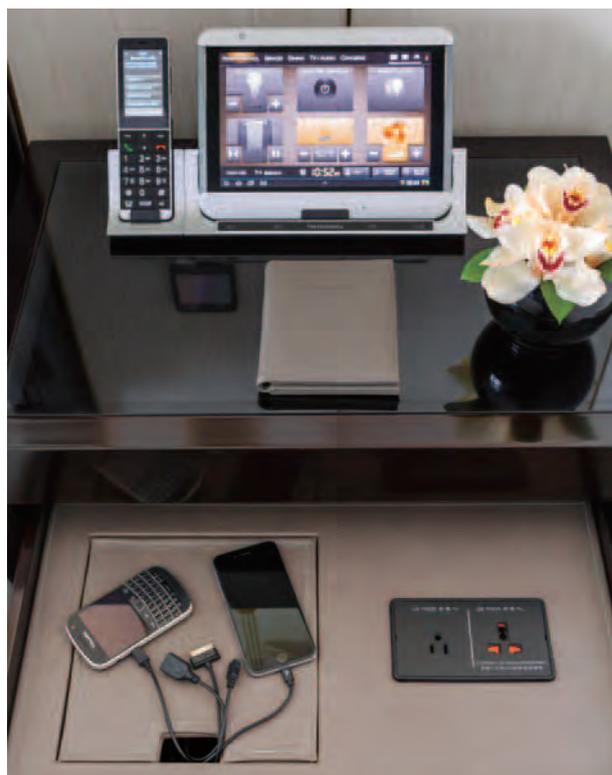
我們與《LUXE City Guides》合作，獨家推出 LUXE「半島名城」時尚旅遊誌，鼓勵賓客探索當地特色，並精心搜羅半島酒店所在名城的旅遊提示，由餐飲、娛樂、購物、設計、夜生活、水療及養生，以至當地的最新景點、特別文化活動及季度節慶，一應俱全，讓酒店進一步融入所在社區的生活之中。

同樣，本集團的住宅物業以別樹一格的優尚生活環境吸引不少當地租戶，例如淺水灣綜合項目榮獲 2016 年最佳住宅綜合項目，而越南的 The Landmark 亦榮膺越南頂級酒店式公寓（詳情請參閱第 104 頁獎項及榮譽）。

## 創新意念

香港半島酒店擁有 88 年輝煌歷史，經常被稱為本集團的「貴婦」。韶光 88 載，「貴婦」始終嬌美如昔。香港上海大酒店首任董事總經理詹士·塔加特 (James Taggart) 曾說過，早於 1928 年半島酒店誕生時，香港上海大酒店已決心興建一家「呈現傲視同儕的現代化酒店設置及衛生設備的酒店」。這句話自此成為了本集團發展創新理念的基石，延續至今並體現在策略性地創立的科技督導委員會（更多詳情請參閱第 106 頁）。

我們相信，創新是使旗下酒店與時並進的不二法門。我們是香港唯一投資設立內部研究及科技部門的酒店集團。該部門設於香港，部門團隊共有 26 位



工程師，專責設計、開發、原型製作及實現各種便捷的客房設備科技，而客房更配備操作簡便的觸控平板電腦，並設有11種語言可供賓客選擇。研究及科技部團隊亦會密切注視人工智能、智能酒店客房等最新的科技發展趨勢。有關本集團創新及科技方案的詳情，請參閱第106頁。

## 企業文化以人為本

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

理培訓生計劃吸引了數百份申請，而經過嚴格的選拔後，我們甄選出最優秀的申請人參與培訓，以望日後成為本集團的領導成員。有關人力資源策略、人才培養、培訓及繼任計劃的詳情，請參閱第94頁。

## 尊尚傳承願景

作為一間擁有150年歷史的公司，我們銳意在環保及業務領域上追求可持續發展。「尊尚傳承2020願景」將可持續發展實務方案融入本集團業務之中，包括營運、供應鏈、賓客體驗、員工及業務所在的社區參與。我們透過各種平台、培訓工作坊及活動，鼓勵公司上下提高可持續發展意識，使可持續發展理念成為僱員日常生活的一部分，亦成為本集團業務經營的要旨。在推行可持續發展時，我們不忘以合乎商業原則的方式計算環保措施的投資回報及效益，並著眼於可持續發展措施如何提高業務價值。目前，2020願景目標進展良好，詳情請參閱第75頁內容，以及在香港上海大酒店網站提供的企業責任及可持續發展報告。





### 多元化發展品牌

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

若論本集團業務模式及投資策略背後最強大的支柱，可以「熱誠」一詞概括之。

### 熱切追求卓越

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