

## 外圍環境及行業趨勢

千百年來，遠至中世紀歐洲早期的旅館，時至當今流行使用機器人服務員的精品酒店，酒店業自古以來一直在滿足遊客各種需求。豪華酒店起源於19世紀末，當時是為了迎合少數富裕客戶的需要，滿足他們對豪華酒店能達至如居家般舒適和豪華程度的期許。隨著眾多歐洲人士乘搭蒸汽船或火車遠赴遠東地區探險，當時世界各地交流也開始變得頻密。於1866年成立的香港大酒店為首家迎合富裕的歐洲旅客需求的豪華酒店，也成為了香港上海大酒店的傳奇故事源起的淵源。

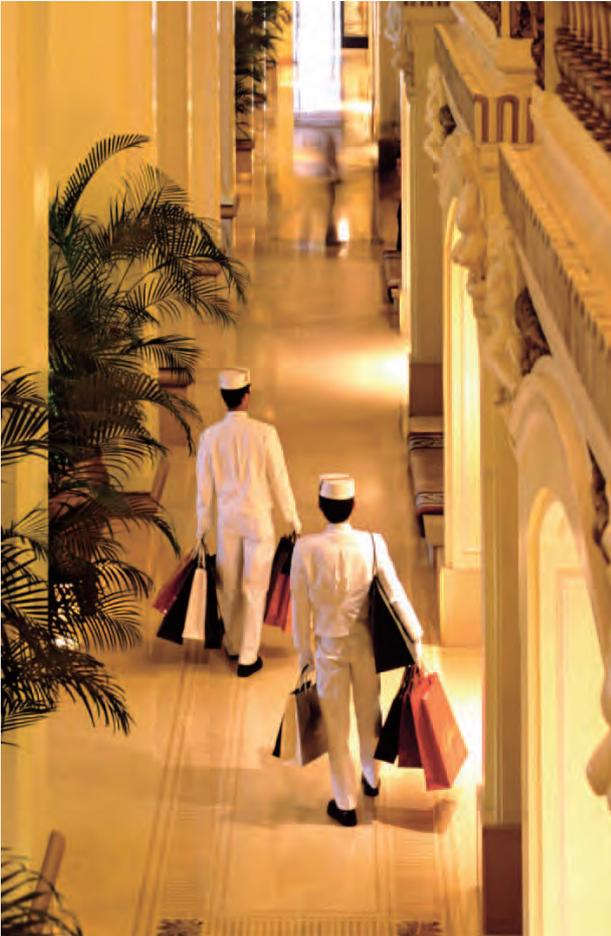
時光流轉，但酒店行業的基本宗旨不變。在酒店環境之內，我們見證了各種貿易、外交、政治活動，亦舉辦了多場婚嫁及家庭聚會。假如賓客每次蒞臨都感到滿意，甚至超越了原來的期望，他們便會成為酒店的忠實顧客，日後亦會繼續選用我們的服務，並持續為公司創造價值。然而，相當的行業趨

勢正以前所未有的速度變遷，競爭日趨激烈，公司不可安於現狀、固步自封。

在本章節中，我們與主要業務相關人士一同定出各種可能影響業務的外圍因素及行業趨勢，涵蓋營運市場宏觀經濟環境等多個方面，亦包括各種環境上的挑戰、科技變革、恐怖主義威脅以及酒店業特有的問題等等，旨在按照《國際綜合報告委員會框架》的內容，讓股東對旗下業務營運市場的外圍環境有一定的了解。

*假如賓客每次蒞臨都感到滿意，甚至超越了原來的期望，他們便會成為酒店的忠實顧客，日後亦會繼續選用我們的服務，並持續為公司創造價值。*





## 香港零售環境

於2016年，香港零售市場面臨重重挑戰，我們的年內收入亦錄得小幅下滑。本集團在旗下酒店及商用物業擁有多個商場，作為業主，我們明白艱難市況為商場零售租戶所帶來的壓力。仲量聯行於2017年1月發布的*Retail Atelier*報告顯示，「香港遠不至於喪失其購物天堂地位」，零售趨勢從名貴珠寶手錶轉向中端市場品牌及體驗，於香港大街及購物中心，零售商品正日漸多元化。我們預計，香港作為零售中心將繼續長遠發展並取得成功，裡面亦存在一個追求創意尊尚購物的特定市場。半島酒店作為高級珠寶等產品租戶的重點店鋪所在地，我們與這些租戶建立了深厚的情誼，也將繼續聯同租戶致力增加商場客流。

## 酒店合併

於2016年，酒店業內的流行熱詞是「合併」，最著名的例子為萬豪(Marriott)與喜達屋(Starwood)高達136億美元的合併交易，兩家酒店於2016年9月合併成為全球最大的酒店企業。中國企業亦加大其海外投資，安邦保險於2014年以19.5億美元收購紐約華爾道夫酒店(Waldorf Astoria)，後於2016年再斥資逾300億美元收購豪華酒店、房地產及金融交易。於2016年10月，海航集團購入希爾頓全球控股有限公司(Hilton Worldwide Holdings Inc)25%的股權，並收購持有雷迪森(Radisson)酒店的卡爾森酒店集團(Carlson Hotels Inc)。此等的合併項目使效率提升、業務規模擴大，而且合夥品牌可推廣各姊妹酒店，亦可帶來更多客戶。

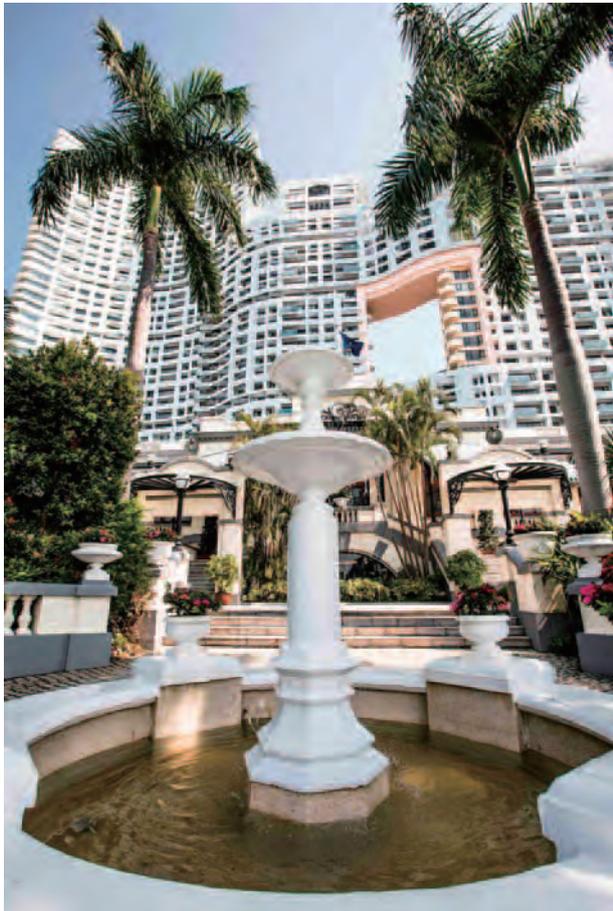
香港上海大酒店並無計劃跟隨合併潮流及擴大業務規模。我們的業務模式及策略是集中在持有及營運全球少量的頂尖物業及酒店。我們無意成為行業最大型的公司，目前旗下三個酒店項目已是我們作為持有人兼經營者迄今投入最大的財力及人力的發展計劃。儘管和上述巨型企業相比我們的規模相對較小，然而我們的目標是成為世界翹楚，並且意識到需要不斷創新及提供優質賓客體驗，以確保不會失去我們的競爭優勢。有關本集團在打造賓客體驗的方針，更多詳情請參閱企業責任及可持續發展報告第10至13頁。

## 共享經濟

「共享經濟」(Sharing Economy)日益壯大，Airbnb是共享經濟的最知名例子。Airbnb於2016年7月迎來了其第1億名客戶，其收入亦於2016年增長80%。Airbnb深受追求「本地」體驗及感受與當地社區融合的年輕遊客歡迎。香港上海大酒店因應該發展趨勢，為別樹一格的賓客制定的專屬體驗和傳統待客服務。獨一無二的半島酒店品牌為賓客提供全套服

務，包括「半島學堂」活動提供的獨特體驗，呈獻各半島酒店精心搜羅的獨特體驗，讓賓客可了解當地文化。

「共享經濟」型公司的經營尚無法律監管，不像傳統酒店那樣須嚴守衛生及安全規例。因此，我們認為精明的賓客會選擇具相當質素的服務，此非未經註冊的民間住宿可以企及。紐約市已啟動納稅監管，我們預期全球其他城市亦將陸續跟隨。然而，我們將繼續監察「共享經濟」的急速發展，特別在頂級豪華酒店領域方面的動向。



## 千禧新生代

千禧新生代旅客年齡界定為18至34歲，號稱「Y世代」，他們對品牌的期望及其日益增長的消費力亦被主流媒體廣泛報道。於2016年，在總經理會議於香港舉行之之前，我們對全球逾20名千禧新生代展開調查研究，詢問其對酒店及尊尚品牌的看法。調查結果可謂相當有趣，我們總結認為，千禧新生代的看法其實與其他世代的差異不大。他們想酒店位於市中心的優越地段，希望擁有獨一無二的體驗，還希望享有數碼科技帶來的各種便利及能夠從社交媒體讀到真實而透明的評論。我們正調整旗下數碼科技營銷策略，以適應及應對這類具影響力龐大的旅客。

## 科技

流動客房門匙、遙程監控客房、機械人服務員、智能魔鏡等創新產品席捲全球。香港上海大酒店的科技方針旨在確保為賓客提供最現代化以及便捷的設備科技，而且必須具備功能性。跟隨時尚的科技若欠缺實用，終將只會令酒店賓客失望。同樣，我們堅信，科技並不能代替熱情溫暖的人性化服務，而這正是半島酒店品牌的優勢所在。

為緊貼行業最新趨勢及確保我們應對適宜，同時為了防範網絡安全風險，我們於2016年設立了科技督導委員會，該委員會集合了香港上海大酒店旗下的資訊科技部、研究及科技部、市場推廣部以及財務部，一同監督公司在科技創新、科技研究及產品開發項目的策略方向。科技督導委員會將會發揮香港上海大酒店在科技、服務、效率、財務資源分配及組織執行方面的價值，實現長遠商業利益。

我們亦更加密切地關注大數據，以及如何將其轉化

為更好的賓客體驗，目標旨在優化網頁及數碼渠道，提供豪華酒店行業內最富創意、實用而且是最佳的定制體驗。這種服務不僅能體現半島品牌的精髓及「基因」，而且在適當的時候為目標顧客提供合適的服務體驗，藉此帶動額外收入及對集團旗下產品進行相互銷售，例如客房、餐飲、水療、活動及網購禮品等。

詳情請參閱第106頁「創新路啟迪未來」。

### 恐怖主義威脅

香港上海大酒店正值拓展全球業務之際，各地的安全威脅及恐怖主義襲擊卻與日俱增。恐怖主義威脅遍布全球各地，在香港上海大酒店業務和人員進駐的多個國家及地區亦均有發生。香港上海大酒店已採取自上而下、積極主動的管理方法減低安全威脅，旨在盡力保障我們的賓客、員工、資產及品牌。然而，我們深明在保證高度保安的同時，亦須確保賓客的行動自由及私隱，在兩者之間取得平

衡。可惜在自由開放的當今社會中，無人能夠完全避免恐襲傷害。

本集團已採取的避險策略是加強與當地情報機關、警察部門等保安機構的網絡，以增強全球情報監察。於2016年，我們開辦了一系列風險及保險工作坊，以評估各項政策在網絡安全、恐怖主義、財產損壞及業務中斷等方面是否充足妥善。我們亦提升了危機管理中心的能力，加強著重提升視像會議功能。由於員工頻密出差，我們已獲著名國際服務供應商提供全球保安及醫療救援服務，同時亦為員工制定更完善的出差保障及追蹤措施，並特別關注伊斯坦堡形勢。

**我們亦更加密切地關注大數據，  
以及如何將其轉化為更好的賓客  
體驗。**





世界旅遊及旅行理事會(WTTC)在2016年7月發布的全球恐怖主義威脅聲明中載述：「旅遊業的內在價值是融合民族，促進不同文化及傳統交流。開放包容的旅遊業有助於促進包括在態度取向、機構和架構上的正面影響，從而創造長久的社會和平。恐怖份子發動的襲擊損人不利己，其目的就是為了破壞這種社會和平。正因為如此，世界旅遊及旅行理事會及旅遊業全體均鼓勵市民出外旅遊，作為一種融合人類大同的方式。」

香港上海大酒店支持上述聲明，在制定風險管理及保安策略時嚴格遵照上述行業指引。

### 氣候變化及可持續發展

氣候變化是當今全球面臨的重大挑戰，已在第21頁企業責任及可持續發展報告的主要風險概覽內闡述。

科學家已警告，如果全球氣溫比工業革命前升高攝氏2度，氣候變化的影響將是災難性且難以逆轉的。

酒店業越趨側重將氣候變化納入業務策略，並需要在行政管理層及董事會層面作出承諾，而香港上海大酒店自2013年起一直在實施相關策略。正如本集團的尊尚傳承2020願景所概述，讓業務更能適應氣候影響，並減少與集團業務及價值鏈相關的溫室氣體排放，兩者對於本集團均十分重要。集團實施可持續發展策略的方法並不會過份理想主義，更不奢望能改變世界，而是認為可持續發展策略是明智及必然的業務決策，對集團的短、中、長期經濟價值均有所裨益，並旨在達成目標之餘，也可與本集團一貫重視服務質素、體貼周到、一絲不苟的傳統文化相輔相成。詳情請參閱企業責任及可持續發展報告。