

## 行政總裁策略回顧



郭敬文  
行政總裁

## 歷史、願景及發展策略

香港上海大酒店於1866年成立，擁有150多年的歷史，相信是世界上歷史最悠久並一直營運至今的酒店集團。本公司的旗艦酒店香港半島酒店於2018年慶祝創業90周年，本年報亦以此慶典為焦點主題。

在這悠長發展過程中，我們在香港以及世界各地市場曾經歷多次影響深遠的政治和經濟變動，惟本公司始終秉承以下的核心理念和價值觀：

- 經營業務以誠信為先；
- 秉持傳統並持續投資於員工發展；
- 維持並致力提升資產質素；
- 持續改善顧客服務，以及
- 積極為業務所在的城市作出貢獻

這些價值觀已昇華成為本公司精簡清晰的願景，而發展、擁有和經營少數享譽全球的頂級酒店，亦是本人出任集團行政總裁17年來一直堅守的經營理念。

當中的關鍵策略是堅持全資或合資持有每間酒店的股權，以便全權或與其他股東共同監察各酒店項目的設計、質素、營運和資本支出。因此，若非擁有酒店股東身份，我們亦無意只以管理合約方式經營酒店。我們著眼於長遠發展，致力維持及提升資產及營運質素，冀望憑藉各物業長期的資本增值及經營收入持續增長，為股東創造可觀回報。

上述策略奠定了本集團成為全球聞名的頂級豪華酒店品牌的根基，並持續穩佔業界領先地位。



## 行政總裁策略回顧

### 業務概覽

本集團目前在香港、上海、北京、東京、紐約、芝加哥、洛杉磯、巴黎、曼谷和馬尼拉等大城市擁有並經營10間半島酒店。多年以來，我們持續作出重大投資提升這些物業的質素和狀態，最近期例子包括先後於2014年、2016年及2017年完成香港半島酒店、芝加哥半島酒店及王府半島酒店的龐大翻新工程。全球10間半島酒店皆以一流服務為尊，得以在2019年2月全部榮獲《福布斯》五星評級，是全球唯一旗下所有酒店均獲此殊榮的酒店集團。

酒店分部於2018年取得佳績，當中香港半島酒店和東京半島酒店錄得強勁經營業績，而曼谷和巴黎半島酒店的業績則有好轉。本人欣然匯報，王府半島酒店和芝加哥半島酒店完成龐大翻新工程後收入均有所提升，而芝加哥半島酒店於2019年2月更獲《貓途鷹》網站 (Tripadvisor) 評為「美國最佳豪華酒店」第一位。此外，就其當地市場環境而言，上海、比華利山、紐約和馬尼拉的半島酒店業績亦令人滿意。

倫敦、伊斯坦堡和仰光三家半島酒店的建築工程進度理想，預計2019年6月可以舉行倫敦半島酒店平頂儀式。

本集團的商用物業分部，也採取類似的投資策略，力求以位置優越的物業創造長遠回報。我們擁有港島南區淺水灣綜合項目等豪華住宅物業，並出租半島酒店、淺水灣影灣園商場及山頂凌霄閣的商用空間。凌霄閣的摩天台428可供遊客飽覽香港全景，極受遊客歡迎，成為集團額外的收入來源。

本集團的會所及服務分部旗下設有半島商品有限公司，既可擴闊收入來源，亦可提高我們品牌在半島酒店尚未

進軍的市場的知名度。半島商品有限公司負責開發及分銷半島商品，包括馳名的半島月餅、精製手工巧克力及頂級茶葉。我們在亞洲及美國主要大城市、香港國際機場及部份半島酒店開設半島精品店，而香港、日本和台灣的顧客更可享受網上購物以及貨品送遞服務。

山頂纜車同屬會所及服務分部，由本集團經營達130年之久，是香港最歡迎的旅遊景點之一，每年吸引超過600萬名遊客。2018年10月山頂纜車的經營權獲批續期10年至2035年，山頂纜車改善工程亦得以展開，該項目涉資684百萬港元，計劃由公司內部全額出資，預期2021年完工。

在豪華酒店市場中擁有多元化的投資組合，有助降低酒店業常見的投資風險。商用物業分部的回報穩定，會所及服務分部在較小的程度上也有助抵消酒店業務週期性波動。

了解各營運單位及項目業務表現的詳情，請參閱第39至70頁的營運業績回顧。

### 財務業績及財務規劃

我們身兼持有人和經營者身份的業務模式需要大量資本，但有助控制現有資產質素的提升及掌握投資新發展項目的時機，確保產品素質達到一致的最高標準，同時能為賓客提供度身訂造的獨特體驗。

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，可長遠為股東創造可觀的回報，旗艦物業香港半島酒店是最佳例證：酒店於1928年落成時，建設成本達3百萬港元，在當年確實是為數不菲，如今物業估值已升至逾120億港元。





有賴我們持續投資及提升物業資產質素，本公司的重估每股淨資產值由2002年的每股10.03港元增至2018年的每股26.46港元。

我們現正投資於未來，往後幾年的重點工作是確保倫敦、伊斯坦堡和仰光的半島酒店項目順利落成，山頂纜車升級工程亦能順利竣工。鑒於這些項目需要龐大資本投入，我們一直審慎監控公司的財務狀況，並制定穩健的資金管理策略，積極主動估算未來資金的需求。我們維持充足的現金儲備，並獲主要金融機構批出充裕借貸額度，確保為公司有充足資金推行發展項目。目前，我們的淨負債與總資產比率為12%，計及預期需要承擔的新開發項目等財務責任，這屬於合理水平。

本人欣然宣佈，我們在2018年錄得理想業績，綜合利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利(包括本集團實際應佔其聯營公司及合資公司的利息、稅項、折舊及攤銷前

營業盈利)較去年增加6%至1,680百萬港元，股東應佔盈利淨額較去年增加8%至1,243百萬港元，當中包括重估本集團投資物業產生的增值523百萬港元(2017年：609百萬港元)。基本盈利為765百萬港元(2017年：801百萬港元)，其中包括集團於上海的合資公司應佔的出售公寓收益25百萬港元(2017年：150百萬港元)。剔除公司應佔的公寓已變現收益後，基本盈利較去年增加14%至740百萬港元。

年內，大部份投資新項目的現金來自營運資金，金額為1,383百萬港元，正常資本開支為426百萬港元，新項目的開支為1,208百萬港元。經計及所有資本開支、已支付的利息及股息後，本公司的淨現金流出為393百萬港元。

了解詳情，請參閱第72頁的財務概論。

## 行政總裁策略回顧

### 推動業務發展

我們認為，就算時代變遷，豪華酒店的基本要素亦無改變。半島酒店的客房除了裝潢氣派華麗、空間寬敞舒適、設計優雅高貴以外，也具備完善的前堂和後堂設施，服務人員無微不至，致力為賓客提供尊貴細緻的個人化服務。半島的一流服務獲得知名刊物和機構的高度認可和讚譽(請參閱第118頁載列的2018年獎項)。

我們一直堅守以人為本的信念，通過先進科技不斷改進賓客服務。我們的科技督導委員會職責範圍廣泛，包括研發「未來的酒店客房」概念、研究機器人和數據分析以及加強企業和創新精神。我們的內部研發部門專門負責設計客房科技，並如其他酒店集團一樣投資開發數據庫系統，了解賓客過往的體驗和喜好。然而，我們與別不同之處在於員工摯誠了解賓客的需要，用心思考運用資訊提升服務水準。我們的酒店規模小但豪華精緻，員工可以專注為賓客提供個人化尊貴服務。酒店管理層在每天早晨例會中會細緻及保密地檢視個別住客的入住日期及喜好，確保為其提供無微不至的服務。

收集數據令我們更有效地提供個人化服務。但隨著網絡安全威脅不斷上升，個人私隱和安全變得極其重要，我們必須爭取客戶信賴，令其信任我們使用其個人資料的方式。我們明白必須以透明及負責的態度處理客人的個人資料，並且以符合《通用數據保障條例》(GDPR) 的要求為首要任務。

在2018年，我們推出多項鼓勵創新的措施，其中包括「萬花筒培育計劃」(Kaleidoscope Lab)。該計劃是由科技督導委員會督導下與史丹福國際研究機構 (SRI International) 合作推行，相信是世界首個豪華酒店科技初創培育計劃。我們期待兩間入選首輪項目的初創公司一展所長，締造豐碩的研究成果。

賓客體驗的另一個要素是領略酒店所在城市的文化、風俗和歷史。今時今日，酒店住宿不再局限於用餐和就寢。我們的高品味賓客期望通過獨特體驗豐富整個旅程，因此我們推出「半島學堂」活動。賓客入住半島酒店期間可以體驗感受當地風土人情，欣賞當地建築及藝術文化，因為入住半島酒店已成為客人遊歷當地經驗的重要一環。我們未來幾年的策略營銷計劃著重於藝術欣賞和支持當地藝術家，並準備在全球半島酒店推行「藝術迴響」(Art in Resonance)當代藝術計劃，2019年3月率先在香港推出。有關我們支持推廣藝術的詳情，請參閱第108頁。

我們精心設計薈萃半島特色的服務和象徵元素，有助鞏固半島品牌形象及提升品牌知名度，例如大堂茶座供應的半島下午茶、半島酒店門僮、半島酒店大門前的石獅子，以及多種豪華交通接送工具，包括多家酒店頂層上的直升機坪設施。我們除了在上海半島酒店提供半島豪華遊艇服務，在2018年亦為香港半島酒店配置全新半島豪華遊艇供客人租用。





## 行政總裁策略回顧



我們也專注推動中國內地業務，集團高級行政人員每季召開大中華區業務會議，檢討大中華區業務和顧客對半島品牌的忠誠度。上海半島酒店和王府半島酒店已推出在線支付，香港半島酒店亦即將啟用這支付服務。我們正在整合大中華區銷售和市場推廣資源，並擴大PenClub(集團特選旅行社合作計劃)與中國夥伴的合作，並加強酒店購物商場的業務。

全球半島酒店致力提升餐飲體驗，讓賓客發掘創新美食及飲品，同時增廣見聞。集團旗下的特色餐廳質素超

群，裝潢精緻優雅，同時精益求精，務求廣獲大眾青睞，賓客樂於重臨惠顧享受獨特體驗。本集團目前正重新制定特色餐廳的未來發展策略，定下以「賓客體驗」為關鍵要素。2018年芝加哥半島酒店頂層酒吧Z Bar隆重開業，坐擁城市美景，其概念創新裝潢時尚，更在社交媒體獲得廣泛關注。

在2018年，我們加強投資數碼營銷市場推廣及更新peninsula.com網站，為訪客提供360度全景視頻和其他實用功能，更新欄目轉載社交媒體用戶分享的內容。

## 風險管理

我們的業務性質使然，在推行業務策略時面對風險和不明朗情況。去年，我們發現部分風險情況有所變化，因此必須重新檢討及調整日後應對那些風險的方法。

由財務總裁擔任主席的集團風險管理委員會定期檢討各營運單位及新發展項目的風險記錄冊，並監察集團主要及潛在的風險。為應對此類風險，我們會定期評估風險管理及監管，並採用「五步風險管理方法」，確保風險評估程序及內部監控制度運作與時並進。

我們在2018年就各營運單位面對的風險作出更全面的分析，也舉辦了一系列風險工作坊為200多名高級員工提供相關培訓。

我們面對的主要風險亦有變化，如香港遭遇超級颱風吹襲，突顯了氣候變化導致極端天氣的概率增加，全球推行的私隱法例如《通用數據保障條例》等日趨嚴格，亦增加了遵循規條的難度，加上網絡犯罪日增亦令我們面對更大的數據安全風險。

了解我們管理主要風險的詳情，請參閱第154至161頁的《集團風險管理委員會報告》。





## 行政總裁策略回顧

### 以人為本 培育人才

服務賓客的員工代表著半島品牌形象，他們細心周到無微不至，令賓客稱心滿意。他們不但預先設想客人所需，甚至主動提供意想不到的貼心服務，並時刻守護集團的優秀傳統及產業，嚴守半島的營運標準。

我們的獨特企業文化，令員工像大家庭般團結親和。為激勵員工更積極投入，我們非常重視員工的培訓及其事業發展，對員工關懷備至，主張賦能授權，營造充滿自豪感和愉快的工作環境。旅遊業員工流失率一般偏高，但本集團員工自願離職率遠較同業為低。香港半島酒店有超過三分之一的員工任職10年以上，更有同一家庭的三代人同時在酒店任職，實在令人欣慰。

每間新的半島酒店開業前，我們會甄選部分員工出任「半島大使」，然後委派他們到其他半島酒店接受全面培訓，隨後調回新酒店成為開業團隊成員及領袖，向其他同事分享及介紹半島文化與實務方式。

我們努力吸納有潛質的人才，並在世界一流酒店學院重點招聘。我們的企業管理培訓生計劃吸引了數百人申請，經過嚴格選拔，甄選出最優秀的人才加盟，祈望日後可晉身集團的領導層。我們深明員工多元化的優勢，通過少數族裔計劃聘請香港的少數族裔人士（詳情請參閱網上發布的《企業責任及可持續發展報告》）。

我們在2018年展開新的全球僱主品牌推廣，為三個新項目及各營運單位招聘所需的員工。此外，我們進行了員工體驗調查以及推行新的入職和離職程序，以便深入研究提升員工的工作體驗的方法。在企業層面，我們實施了「2025革新」(WorkPlace 2025)，旨在令工作環境與時並進，改善內部溝通，傳承集團獨特企業文化，處理業務時更敏銳靈活。

截至2018年12月31日，本集團共有7,594名全職員工。





## 尊尚傳承願景

我們銳意在環保及業務領域推行可持續發展理念，因為本公司的業務表現與我們居住和工作的城市和社區的福祉息息相關。我們推動各種平台、培訓工作坊及措施，提高公司上下的意識，使員工認同可持續發展理念之餘，更於日常生活中身體力行，令可持續發展亦成為集團業務經營的原則。我們不忘以合乎商業原則的方式推行可持續發展，評估計算投資環保措施產生的回報及效益，並研究可持續發展措施可以提高哪些業務的價值。

我們為賓客提供更環保的服務卻不損產品和服務質素。在2018年，我們宣佈全球營運單位停用塑料飲管，為在2020年前停用即棄塑膠物料的目標邁出關鍵第一步，因為要解決嚴重的塑料污染問題，必須停用即棄塑膠物料。我們亦致力採購環保海產，並推出了「半島天然美

食」，以本地食材烹調美味營養佳餚。我們更不遺餘力減少廚餘，產品和包裝盡量採用森林管理委員會 (FSC) 認證的紙張物料。

雖然面對《企業責任及可持續發展報告》列出的挑戰，我們在提升能源和用水效益方面進展理想，亦陸續實現「尊尚傳承2020願景」策略中超過85%的目標。自推行「尊尚傳承2020願景」策略以來，本集團更清楚認識到可持續發展的結構性問題及複雜性質，通過重新評估「尊尚傳承」策略，確認應對問題必須與其他業務夥伴攜手制訂解決方案。我們將集中力量，專注於「賓客、員工及所屬城市」這三大領域，配合整體業務和投資策略。

詳情請參閱網上刊登的《企業責任及可持續發展報告》及第162頁的《集團企業責任委員會報告》。

## 行政總裁策略回顧

### 展望

展望未來，儘管全球面對不明朗因素，我們經營業務的部分地區亦面對不穩定的地緣政治，但目前整體業務尚屬穩定，對未來亦審慎樂觀。誠如上述，我們正落實多項新策略如推動中國內地業務、改善餐飲策略及加強數據分析，以推動來年業務發展。

我們深信香港旅遊業將持續增長，而廣深港高速鐵路香港段和港珠澳大橋通車後，過夜訪港旅客數量將會增加。

日本將舉辦2019年世界盃橄欖球賽及2020年東京奧運會，我們已接獲這兩項盛事舉行期間的房間預訂，因此對日本的業務感到樂觀。我們認為美國和中國內地豪華酒店業前景相對穩定，王府半島酒店已完成龐大翻新工程，我們將盡量發揮其業務增長的潛力。法國的黃背心運動對巴黎半島酒店帶來不利影響，我們會繼續密切監控。倫敦、伊斯坦堡和仰光半島酒店預期於2021年起陸續開業後，將進一步加強半島品牌的影響力。

我們欣然得悉，香港、上海和北京半島酒店購物商場與多位新舊租戶訂立租約及續約，市場對我們的香港豪華住宅租賃需求亦十分強勁。集團早前向股東發出通知，

山頂纜車將於2019年展開第一階段升級工程，山頂纜車須要停運數個月，將會影響纜車業務。我們預期工程對2019年及2020年的業績亦有影響，但長遠而言有助大幅改善遊客的體驗及提升香港旅遊業形象。

總括而言，本公司的財務狀況保持穩健，有賴管理團隊和員工積極主動、敬業樂業及努力實現公司的長遠目標。我們深信要成為世界一流酒店企業，事無大小必須一絲不苟，堅持優質服務，以及有優秀後勤員工的支持。集團領導團隊力求完美的信念，亦體現於各總經理、設計師、項目團隊、營運團隊及合作夥伴精益求精的態度，矢志建立享譽世界的酒店品牌，堅持實踐獨特品牌定位。本人謹此衷心感謝全體同仁多年來為公司的傑出成就作出重大貢獻。



郭敬文

2019年3月14日