




集團風險管理委員會報告

 委員會成員	主席 馬修先生(財務總裁) 委員 集團審核及風險管理總經理 部分高級管理人員 半島酒店集團營運部高級副總裁
 會議次數	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 每季度舉行一次會議 ◆ 2018年共舉行四次會議
 職責	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 識別及評估集團所面對的主要風險及其處理方法，並監控集團應對主要及重大事故時的行動 ◆ 協助各營運單位及項目執行其風險管理程序：界定業務目的，應對已識別的風險，自我評估內部監控的成效，並跟進行動計劃的進度 ◆ 定期檢討、評估及更新集團風險及相關應變計劃，向集團管理理事會報告，再供審核委員會及董事局進一步審閱

優化後的集團風險管理程序提供了一個穩固的平台，讓我們專注評估監控制度的成效，在問題惡化前積極解決。

五步風險管理方法



本集團各個營運單位繼續採用五步風險管理方法。我們於2018年改進了沿用的方法中風險識別及分析的部份，進一步訂明風險概念，並提出加強監控活動成效的行動計劃。

我們於2018年以面對面或網上研討會的形式舉行了多個風險管理工作坊，向各營運單位合共超過200名高級員工闡釋集團的風險管理理念、簡介優化後的風險管理方法以及討論可能潛在於內外環境的風險。

此外，我們於2018年改進了下列重點範疇的監控成效：

投資及項目發展風險

集團風險管理委員會繼續在每個季度監察風險管治程序，並審視有關倫敦半島酒店、伊斯坦堡半島酒店、仰光半島酒店及山頂纜車升級項目的主要風險。此外，我們於年內制訂了項目持有人風險記錄冊，以便識別及管理作為上述三家新酒店的持有人所面對的風險。而我們亦已開始訂立及執行各酒店的開業前計劃。

風險工程實地視察

本集團採用的持有人兼經營者業務模式需要大量資本，故此我們非常着重於保護及維持自有資產。為改善資產的結構及工程監控制度，我們的顧問在年內為集團所有主要物業完成了第二個三年期風險工程調查的循環。我們將於2019年為各物業的監控成效進行比較並向各營運單位分享最佳常規。上述的比較有助我們制訂下一個三年期計劃，監控成效較低的物業將會被優先檢測。



『優化後的集團風險管理程序提供了一個穩固的平台，讓我們專注評估監控制度的成效，在問題惡化前積極解決。』

馬修
集團風險管理委員會主席
2019年3月14日

保安及營運風險應對能力評估

賓客安全是本集團管理層的優先考慮。為確保各營運單位能為賓客提供最完善的保安並在集團內能貫徹執行，保安及營運風險管理部以ISO31000風險管理系統為藍本，於2018年為所有酒店制訂了新的集團保安政策聲明、集團標準營運程序及集團危機管理計劃。我們於年內分析了九家酒店現行常規與新標準的差距後，向營運管理層提出了加強保安措施的行動計劃。

網絡安全及資料私隱

為加強監控網絡安全及資料私隱，資訊科技部門及法律部門於年內進行了多項改進措施，包括入侵測試、支付卡產業 (PCI) 合規評估、網上保安培訓以及網路釣魚警覺練習。此外，為配合歐盟推行的《通用數據保障條例》(GDPR)，集團的內聯網已建立GDPR資料中心，提供最新消息以及建議工作流程，以確保各營運單位符合規範。

主要風險

董事局在審核委員會及集團風險管理委員會的協助下，評估了本集團面對的主要風險，當中包括會影響業務策略、未來業績及長遠目標的風險。

我們將本集團面對的主要風險作優先排序，讓集團管理理事會持續檢討最主要風險，並識別及評估新的潛在風險。

了解主要風險的變化及原因

我們持續檢討本集團面對的最主要風險，重點關注可能出現的變化，並因應業務狀況及架構變動而調整監控制度。

自2017年報發表以來，本集團面對主要風險出現的變化載列於下頁。





潛在風險

貧富差距這個社會問題出現在部份我們坐擁業務的城市，而情況正在不斷加劇。貧富差距不但影響當地的經濟增長、亦會降低當地人加入豪華酒店業工作的意願以及社會對我們品牌的觀感。我們將繼續監察各城市的社會發展，確保我們的勞工常規維持最佳級別。




2019 主要措施

集團風險管理委員會於2019年將繼續重點關注以下範疇：(i)加強內部監控制度，以管理本集團的策略風險；(ii)進一步改善五步風險管理方法，並推廣至集團其他範疇，例如各職能部門；及(iii)著重加強集團內部有關風險資訊的溝通、提升對風險的意識及責任感，以完善集團監控制度。

集團風險管理委員會報告

				投資及發展項目	
1	 <p>投資及發展項目</p>	<p>面臨風險</p> <p>物業投資及發展均潛在固有風險。需要管理的風險包括資本分配、資本融資、符合預算、項目進度、合作關係及資源競爭等。此外，相關項目需要取得規劃等不同方面的審批，亦需遵從各司法管轄區的設計及建造標準。酒店落成後、開業前與開業後的各個階段亦會帶來一定的挑戰。</p>	<p>所受影響</p> <p>本集團的資金、合作關係及聲譽可能受到重大影響。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 採用具透明度及競爭力的招標方式，在整個建造採購過程加強盡職審查，以避免建造成本增加 與經驗豐富及可信賴的當地夥伴合作 由集團風險管理委員會監管個別及整體投資／發展項目相關風險級別及確保風險管理程序維持穩健 持續監察及檢討發展的各個範疇，匯報潛在的項目風險 就不同下行情況進行業務壓力測試 制訂開業前計劃，招聘合適及盡責的員工，並為營運規劃部門增撥資源 	<p>2018年風險 上升</p> <p>變動情況</p> <p>原因 位於倫敦、伊斯坦堡和仰光的項目以及山頂纜車進入建造階段，需要持續投資</p>
2	 <p>網絡安全</p>	<p>面臨風險</p> <p>無論是惡意或疏忽、由外來或內在因素導致的資訊科技系統故障均會帶來經濟損失、令業務中斷及使集團聲譽受損。</p>	<p>所受影響</p> <p>不能有效運作的資訊科技系統有機會造成資料丟失及系統失靈。恢復數據及修復系統的成本高昂，並可能令集團面臨金錢損失或監管處罰，同時亦需面對聲譽受損的風險。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 為資訊科技安全及風險調撥更多資源 向所有營運單位展開網絡安全意識培訓 持續檢視對業務有關鍵性的應用程式在遇到嚴重事故時所需的修復計劃，以及定期進行系統漏洞評估及滲透測試 對為我們提供方案或服務的第三方供應商進行有系統的盡職調查 加強所有員工的帳戶驗證及密碼管理 繼續加強網絡安全措施，並購買網絡安全保險以避免損失 	<p>2018年風險 上升</p> <p>變動情況</p> <p>原因 2018年全球網絡安全事故數量增加</p>
3	 <p>資料私隱</p>	<p>面臨風險</p> <p>我們在業務過程中需要處理大量個人資料，而我們的業務遍布全球各地，因此我們需要遵守不同地區的私隱法例。我們也須面對資料從供應商的網絡外洩的風險。</p>	<p>所受影響</p> <p>遵行私隱法例會增加營運成本及影響我們進行直接市場推廣的能力。違反私隱法例的行為，無論是故意或疏忽，都可能對我們的品牌及業務造成不利影響，並可能引致監管調查及罰款。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 持續監察私隱法例及規定，以改進資料私隱政策及實踐方法 根據GDPR的內容更新了資料私隱合規計劃，並為董事局和高級管理人員、各營運單位的資料私隱團隊以及個別員工進行培訓 為所有收集及儲存個人資料的應用程式保存全面的資料記錄冊 持續與各營運單位內的資料私隱團隊進行溝通及風險評估 促進員工對資料保存標準、匯報渠道、資料處理申請的工作流程及資料外洩的整體意識 	<p>2018年風險 上升</p> <p>變動情況</p> <p>原因 世界各國趨向於收緊私隱法例，例如GDPR，增加了合規責任。網絡犯罪增加，亦增加本集團面臨的資料安全漏洞風險</p>
4	 <p>零售租戶</p>	<p>面臨風險</p> <p>零售租賃業務越見困難，主要由於電子商貿業迅速發展，令消費者轉向網上購物而較少光顧實體店舖。其他原因包括高端商品的整體零售金額持續下滑、消費者的購物喜好出現變化以及日趨激烈的競爭。</p>	<p>所受影響</p> <p>本集團零售商場的收入可能出現壓力。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 物色富有特色的非主流零售品牌，並開設有貴賓專屬度或概念店，與半島酒店的品牌形象相得益彰 積極與租戶合作，共同制訂市場推廣及購物獎賞計劃，提高客流量並吸引顧客重覆光顧 配合客戶所需，容許彈性使用樓面或間格改動 在大中華區的三家半島購物商場舉行季節性及策略性的促銷活動，以刺激消費 	<p>2018年風險 大致相同</p> <p>變動情況</p> <p>原因 拓展零售租賃業務的困難仍然存在</p>




集團風險管理委員會報告

				業務組合／集中度	
5	 <p>業務組合／集中度</p>	<p>面臨風險</p> <p>本集團的根據地在香港，因此大部分盈利均來自香港的營運單位。</p>	<p>所受影響</p> <p>倘若香港發生任何不幸事件（例如疫症、恐怖主義、自然災害等），我們的整體業務會受到重大影響、包括收入減少和影響資產估值。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 於增加海外收入的比例 持續在全球和香港強化品牌形象，預備在有需要時能夠迅速調整業務策略 維持適當的資本與負債比率 	<p>2018年風險 大致相同</p> <p>變動情況</p> <p>原因 儘管翻新後芝加哥半島酒店及王府半島酒店帶來的收入增加，集團盈利仍然主要來自香港業務</p>
6	 <p>競爭</p>	<p>面臨風險</p> <p>豪華酒店的周期性供應過剩以及競爭加劇，對業務構成巨大的競爭壓力。</p>	<p>所受影響</p> <p>可能會導致市場份額、收入、利潤及合作機會減少。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 不斷竭力改進產品、推廣獨特的賓客體驗，從而推動業績及鞏固品牌 進一步著眼數碼市場推廣及電子商貿的機遇，招募數碼人才，協助公司實現數碼轉型 持續監察及分析競爭及市場資料，藉以預測任何對公司不利的變化 非透過第三者渠道，而著重與顧客直接溝通 透過培訓及跨業務部門交流計劃的機會和升遷，加強人才發展 	<p>2018年風險 大致相同</p> <p>變動情況</p> <p>原因 年內競爭環境仍然激烈</p>
7	 <p>災難事件</p>	<p>面臨風險</p> <p>重大災難（例如自然災難、氣候變化引致的極端天氣、戰爭或傳染病）會影響集團資產、商業活動或旅客的出遊意欲，從而影響本集團的經營能力。</p>	<p>所受影響</p> <p>重大災難事件雖然較為罕見，但可能對我們的客戶、收入和聲譽造成嚴重影響。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部風險工程顧問及集團工程團隊加強特定物業的風險工程控制程序，重點關注可保風險 推出符合ISO31000標準的集團安全營運風險框架，規範各營運單位對安全及營運風險管理的處理方式 為集團所有酒店進行差距分析，用以制訂專屬的行動計劃及實施時間表，令各酒店的營運方式符合集團要求的框架 在香港設立集團危機指揮中心，協助應對世界性的危機 設置危機管理平台，從公開及非公開的渠道收集、整理及分析各類安全情報 投保包括物業損毀、業務中斷及恐怖襲擊的全面保險計劃 	<p>2018年風險 輕微上升</p> <p>變動情況</p> <p>原因 因氣候變化引致極端天氣（例如香港的超級颱風）的頻率正在增加</p>

競爭

災難事件

集團風險管理委員會報告

				外匯、利率及融資風險	
8	 <p>外匯、利率及融資風險</p>	<p>面臨風險</p> <p>匯率波動可引致重大外匯虧損並影響我們的資本項目。倘現行利率上升，龐大的浮息負債會導致融資成本增加。</p>	<p>所受影響</p> <p>可能限制本集團的再融資需求並增加資本成本。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 營運收支主要以當地貨幣為單位，盡量減少貨幣錯配風險 ◆ 大部分借款均以其相關業務的功能貨幣為單位 ◆ 定期壓力測試(適時對項目以及在年度財務匯報時進行測試) ◆ 積極管理固定/浮動利率風險 	<p>2018年風險 輕微上升</p> <p>變動情況</p> <p>原因 人民幣貶值及利率上升</p>
				宏觀經濟及政治	
9	 <p>宏觀經濟及政治</p>	<p>面臨風險</p> <p>全球性或區域性的經濟衰退均可能導致全球或特定國家的旅遊活動減少，令旅遊模式或業務營運方式改變。</p>	<p>所受影響</p> <p>可能引致利潤及現金流下降，而通脹及匯率波動可能會增加營運成本。法規上的變更亦可能會令法律及合規成本上升。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 實現投資多樣化，分散投資於多元化的資產及目標市場 ◆ 持續監控宏觀經濟、政治及法規環境 ◆ 密切監控營運成本，並因應需要推行減省成本的措施 	<p>2018年風險 大致相同</p> <p>變動情況</p> <p>原因 我們業務所在的地區的宏觀經濟及政治不明朗程度大致不變，尤其是美國與中國持續的貿易爭議</p>
				品牌及聲譽	
10	 <p>品牌及聲譽</p>	<p>面臨風險</p> <p>傳統或社交媒體中的負面訊息，即使瑣碎或純屬誤解，仍可能導致品牌及聲譽受損。</p>	<p>所受影響</p> <p>可能令賓客、租戶及/或顧客的忠誠度下降，削弱我們吸納新顧客的能力，並可能會令招聘及挽留人才變得艱難，而危機處理的成本和潛在的法律成本亦會增加。</p>	<p>相應對策</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 致力在傳統媒體及數碼平台進行企業品牌推廣 ◆ 危機處理小組訂明事故通報及危機處理程序的指引，並為各營運單位制訂清晰的職務和責任 ◆ 推行集團社交媒體使用指引，闡明員工代表公司或於社交媒體帖文上留言時的合適行為 ◆ 我們的行為守則、行為標準及其他政策均會規範員工及賓客的行為，強調對員工或賓客的暴力及不當行為「零容忍」，並就上報程序制訂清晰指引 ◆ 著重僱主品牌推廣，確保香港上海大酒店獲認同為聲譽良好的上市公司及體貼員工的僱主 	<p>2018年風險 大致相同</p> <p>變動情況</p> <p>原因 由於有關資料私隱及性騷擾的議題於年內依舊嚴重，聲譽風險仍然存在</p>