


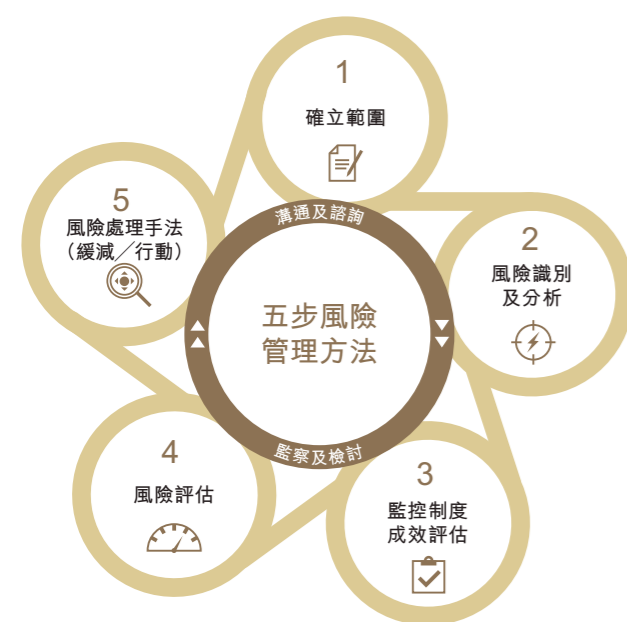


# 集團風險管理委員會報告

 委員會成員：	主席	馬修先生(財務總裁)
	委員	法律及企業集團總監 物業部集團總監 集團審核及風險管理總經理 集團營運總經理
 會議次數：	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 每季度舉行一次會議</li> <li>• 2019年共舉行四次會議</li> </ul>	
 職責：	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 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</li> <li>• 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</li> </ul>	

## 五步風險管理方法

本集團各營運單位繼續採用五步風險管理方法。我們在2019年著重核實及強化重大風險，例如資料私隱、網絡安全、保安及營運風險的主要監控措施。



我們於2019年提高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工程的主要風險。本集團亦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。此外，我們已根據新酒店項目的個別需要訂立開業前計劃。

### 網絡安全及資料私隱

為加強監控網絡安全及資料私隱，集團資訊科技部及集團法律部於年內進行了多項優化措施，包括入侵測試、網絡安全事故應對演習，計量電腦及賬戶管理合規情況的網上報告表。此外，本集團對個別營運單位進行了私隱資料評估，以檢討重要範疇的合規程度，並識別有待改進之處。

### 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，從業務策略、未來業績及長遠目標的角度總結出集團面對的最主要風險。



『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  
2020年3月17日

我們持續監控及檢討這些最主要風險，重點關注可能出現的變化，及如何因應業務狀況和架構變動調整現有的監控制度。

自2018年報出版以來，各最主要風險的變化載列於第142至147頁。

## 潛在風險

於2019年底爆發的新型冠狀病毒肺炎疫情，由2020年1月起對集團在大中華地區的業務造成了嚴重的負面影響，而疫情最近擴散至世界各地，為本集團全球的業務帶來前所未有的危機。各國政府實施的旅遊限制、隔離令和指定州份或全國性的封鎖，使集團的大部份酒店出現大量房間預訂取消和關閉餐廳等設施的情況。山頂綜合項目等與旅遊相關的營運單位的收入亦大幅下降。集團已推行一系列控制運營成本的措施，並在可行的情況下盡量延遲資本支出。同時繼續監控集團的財務和流動性，目前狀況維持良好。

## 2020 主要措施

集團風險管理委員會將於2020年繼續重點關注以下範疇：(i)加強內部監控制度，管理本集團的策略風險，尤其是與發展項目、環境、社會及管治有關的風險；(ii)著重推行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；及(iii)進一步鞏固五步風險管理方法，並將該框架推廣至集團其他範疇，例如各職能部門及管理的會所。

## 香港的政治環境

自2019年6月起在香港發生的一連串示威活動，直接對酒店及旅遊業造成不利影響，訪港旅客人數錄得10多年來最大跌幅。本集團位於香港的旅遊相關業務(即香港半島酒店及山頂纜車)所受的財務影響最大。香港半島酒店入住率大幅下降，平均房租亦告下跌。山頂纜車的升級工程而暫停服務三個月，其間的收入因而減少，但除此之外，訪港旅客人數進一步下降導致乘客人數及票務收入急劇下滑。儘管淺水灣的出租率及房租大致平穩，香港業務在2020年以後的展望仍然不明朗。

為應對旅遊業逆境及相關收入減少的情況，集團已全面推行多項大型成本削減計劃，包括暫停現有營運單位招聘、減少使用臨時員工、調派香港員工至海外營運單位、押後部份資本投資計劃及縮減開支。管理層將繼續密切監察形勢，有需要時或會考慮加強紓緩措施。



物業保安及對員工和客戶的保護亦是我們的宗旨。本集團已投入額外資源保護香港的物業和財產。

## 集團風險管理委員會報告

### 主要風險概覽

1	災難事件			
 <p>災難事件</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>災難事件(例如極端天氣、自然災害、戰爭、恐怖主義及疫症)會損壞集團資產或導致業務中斷。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>災難事件或會對賓客及員工構成身體傷害、物業損毀，而對災難事件的危機感上升會令商務差旅、消閒旅遊、投資及一般活動減少。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們已制定危機管理計劃，以處理災難事件引致的嚴重業務中斷。</p> <p>我們已為各營運單位購買物業損毀及業務中斷的保險。</p> <p>就恐怖分子風險而言，我們運用完善的商業、正式及非正式的安全情報網絡就安全風險情況變化作出預警。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b> 上升</p> <p><b>原因</b> 自然災害、地區性及全球性恐怖主義活動的威脅可能令風險形勢迅速變化。</p>
2	業務依賴度			
 <p>業務依賴度</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>本集團的大部分盈利均來自香港的營運單位。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>倘若香港發生任何不幸事件(例如示威活動、恐怖主義、疫症和自然災害等)，我們的整體業務會受到重大影響，導致盈利減少和影響資產估值。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們著重發展香港境外的新資產及業務，以及提升現有海外業務的盈利，以增加海外收入的比例。</p> <p>我們維持適中的債務水平，以免業務受盈利波動影響。</p> <p>我們積極推行減省成本的措施，並在必要時延遲非必要的資本開支。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b> 上升</p> <p><b>原因</b> 本港社會動盪導致遊客數目減少、山頂纜車因升級工程而暫停服務、香港半島酒店商場因翻新影響商舖營運。</p>
3	宏觀經濟及政治			
 <p>宏觀經濟及政治</p>	<p><b>面臨風險</b></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，或令旅遊模式及業務營運方式改變。當地政局動盪、地緣政治不穩及示威活動的出現亦會對業務帶來負面影響。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>這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。當地政局動盪或地緣政治不穩可能會造成實在風險或製造危機感，導致商業及旅遊活動減少。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們務求進一步多元化，分散投資於不同資產及多個目標市場。</p> <p>我們持續監控宏觀經濟、政治及法規環境和密切監控營運成本，並因應需要推行減省成本的措施。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b> 上升</p> <p><b>原因</b> 美國與中國的貿易緊張局勢持續、香港政治形勢及社會動盪，以及正在其他地區醞釀的緊張地緣政治局勢均會影響商務差旅及休閒旅遊。</p>
4	投資及發展項目			
 <p>投資及發展項目</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>項目潛在固有風險包括資本分配、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許可等不同方面的審批，亦需遵從各司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。此外，我們與合作夥伴可能出現意見分歧或無法達成協議的狀況。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>本集團的資金、合作關係及聲譽可能因此而受到重大影響。倘若合作關係惡化，集團可能失去酒店管理合約、因投資值或流動性下降而無法達到預期回報，甚至需要承擔法律費用。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們持續實施高水平的合作關係管理，並監察及檢討項目發展的主要範疇，匯報潛在的風險。</p> <p>我們就不同下行情況進行業務壓力測試。</p> <p>我們在整個項目建造過程中加強監督招標，並制訂清晰的開業前計劃，以及提早安排酒店開業所需的資源。</p> <p>我們的對策是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。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b> 上升</p> <p><b>原因</b> 我們與泰國的合作夥伴之法律糾紛仍在進行中。此外，隨著倫敦、伊斯坦堡和仰光的新酒店項目以及山頂纜車升級工程的持續進展，我們需要對這些項目增加資本分配。</p>

## 集團風險管理委員會報告

5					零售租戶
 <p>零售租戶</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>香港作為集團最大的商業收入來源，其政治及社會環境存在不明朗因素。此外，網上購物日趨蓬勃，令顧客消費模式改變。競爭對手的行銷及推廣計劃進取而創新，令市場競爭更趨激烈。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>零售商場為集團的主要收入來源，其收入可能出現壓力。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們繼續致力與主要合作夥伴及新興的非主流品牌合作，令半島商場成為「景點購物區」。</p> <p>我們在中國內地推出了客戶關係管理計劃，以支持租戶的業務並為商場收入提供保障。我們計劃在大中華區的三間半島購物商場舉行季節性及策略性的促銷活動，以產生協同效應及刺激消費。</p> <p>我們與主要租戶密切合作，共同制訂市場推廣計劃，刺激客流量及業務表現。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b>    上升</p> <p><b>原因</b>    下半年的社會動盪對商業收入造成不利影響，旅客數目及零售消費急劇下跌促使商舖要求減租。</p>	
6					競爭
 <p>競爭</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>豪華酒店的週期性供應過剩以及競爭加劇，為業務帶來顯著的競爭壓力。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>這可能會導致市場份額、收入、利潤及合作機會減少。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們已推出名為「藝術迴響」(Art in Resonance)的當代藝術項目，為全球半島酒店的賓客帶來真切實在的體驗，使品牌知名度得以提升。</p> <p>我們務求能為賓客呈獻獨特的體驗，竭力提升套房、餐飲及水療的質素，從而推動業績及鞏固品牌。</p> <p>我們持續監察及分析競爭和市場報告，藉以預測任何對公司不利的變化。</p> <p>我們更著重與顧客直接建立關係，而非透過第三者渠道溝通。</p> <p>我們繼續透過培訓、跨業務部門交流機會和升遷，加強人才發展。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b>    輕微上升</p> <p><b>原因</b>    我們業務所在的城市年內有多間新開業的豪華酒店，競爭環境仍然激烈。</p>	
7					外匯、利率及融資
 <p>外匯、利率及融資</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>我們的資產、投資項目及營運單位處世界各地，衍生了外匯和利率風險。匯率及利率的波動或為集團帶來不利影響。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>匯率波動或會令財務報表及財務比率出現不利的變動，影響資金需求，甚至增加融資成本。若當前利率上升，龐大的浮息負債亦會提高融資成本。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們各營運單位的收支主要以當地貨幣進行交易，盡量降低貨幣錯配風險。而大部分借款均以該等相關業務的功能貨幣計價。</p> <p>我們檢視及對沖主要外匯交易及資本支出風險，並積極管理固定／浮動利率風險。</p> <p>我們定期實施壓力測試及計算風險值，以監察外匯及利率對損益表、資產負債表及財務比率的影響。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b>    上升</p> <p><b>原因</b>    人民幣及英鎊兌港幣的匯率以及香港銀行同業拆息的波動令集團的財務狀況出現變動。</p>	

## 集團風險管理委員會報告

8	網絡安全			
 <p>網絡安全</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>不論惡意或疏忽、由外來或內在因素引起的資訊科技系統故障均會帶來經濟損失、令業務中斷及損害集團聲譽。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>無法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，及／或可能令集團面臨金錢損失或監管處罰，同時亦要承受聲譽受損的威脅。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們調撥額外資源予資訊科技安全及風險管理，並向集團內所有擁有資訊科技系統權限的員工提供網絡安全意識培訓。</p> <p>我們持續檢視各業務關鍵應用程式在遭遇嚴重事故時的修復計劃，以及定期進行系統漏洞評估及滲透測試。</p> <p>我們對提供諮詢或服務的第三方供應商實行有系統的盡職調查，並加強所有員工的帳戶驗證及密碼管理。</p> <p>我們不斷強化網絡安全措施，並購買網絡安全保險以避免損失。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b></p> <p>大致相同</p> <p><b>原因</b></p> <p>全球網絡安全事故的數量在2019年持續高企。</p>
9	資料私隱			
 <p>資料私隱</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>我們在業務過程中需要處理大量個人資料，而全球性的業務運營代表我們需要遵守不同地區的私隱法。資料從供應商的網絡外洩的風險亦不容忽視。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>遵行私隱法會增加營運成本及影響我們進行直接市場推廣的能力。而違反私隱法的行為，無論是故意或疏忽，皆可能對品牌和業務帶來不利影響，並招致監管調查及罰款。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們持續監察私隱法及相關規定，鞏固集團內的資料私隱政策及實踐方法，並由獨立第三方評核重點地域的資料私隱政策及程序。</p> <p>我們定期為所有相關員工提供強制性網上培訓，並按需要提供針對性的課程。</p> <p>我們制訂並檢閱一份全面記錄被應用程式收集及儲存的個人資料的記錄冊。</p> <p>我們與各營運單位的資料私隱團隊保持緊密溝通並實施風險評估，提高員工對資料私隱的整體意識，包括資料保存標準、匯報渠道、處理資料申請及應對資料外洩時的工作流程等。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b></p> <p>輕微上升</p> <p><b>原因</b></p> <p>全球多個司法管轄區，包括以往較少重視私隱法的地區（例如泰國），均收緊現有的私隱法例或推出新的法律框架，促使我們密切關注有關地區的法例，履行集團整體合規責任。</p>
10	品牌及聲譽			
 <p>品牌及聲譽</p>	<p><b>面臨風險</b></p> <p>傳統或社交媒體上與集團有關的負面消息，儘管瑣碎或純屬誤解，亦有機會導致品牌聲譽受損。</p>	<p><b>所受影響</b></p> <p>這可能令顧客對集團的忠誠度下降，削弱我們吸納新顧客的能力，並可能會令招聘及保留人才變得困難。危機處理的成本和潛在法律成本亦會上升。</p>	<p><b>相應對策</b></p> <p>我們致力在傳統媒體及數碼平台進行企業品牌推廣，而危機處理小組已訂明事故通報及危機處理的程序，並清晰釐定各營運單位的職責。</p> <p>我們已制訂公共關係及媒體政策，確保集團與媒體的交流恰當。此外，我們推出了與內部團隊及公眾談及香港政局議題時的新指引。</p> <p>我們加強在社交及傳統媒體上監察跟集團的品牌及聲譽有關的並可能偏向敏感的話題。</p> <p>我們的行為守則、行為標準及其他相關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。</p>	<p><b>2019年風險變動情況</b></p> <p>上升</p> <p><b>原因</b></p> <p>由於本港政治局勢不明朗，本集團的行動或公開聲明遭公眾誤解的風險、或成為政治分歧其中一方的攻擊目標的風險上升，對品牌聲譽構成威脅。</p>