



香港上海大酒店有限公司

2025 年報



今年的年報，我們繼續採納綜合報告的匯報原則。綜合報告的精粹在於匯報公司的經營策略、管治、業績和展望等重要資料，並根據業務的經濟、社會和環境影響，以清晰和簡明的方式展示該公司如何管理相關影響，以及如何創造和持續業務的價值。我們編製綜合報告之目的，在於連貫地呈現本集團各方面的業務表現，包括財務、環境、社會和管治等各方面的範疇，並透過出版此年報以及另作刊發的企業責任及可持續發展報告，詳細敘述本集團可持續發展的願景、策略及取得的成就。業務相關人士可透過這兩份報告以及公司網站所提供的資訊，對本公司作出更全面的評價。本集團在遵守法規之上，更不斷改善我們綜合報告及披露的方式。歡迎大家透過郵寄或電郵，與我們分享你的意見。



## 2025年業務及業績回顧

- 6 公司概覽
- 10 2025年摘要
- 18 財務摘要
- 19 非財務摘要
- 20 財務業績概覽
- 22 十年營運數據
- 23 十年財務概況
- 24 主席序辭
- 28 行政總裁報告及策略回顧
- 52 營運業績回顧
- 64 財務概論

## 為業務相關人士創造價值

- 88 尊尚服務新時代
  - 高科技x高觸感的個人化體驗
  - 日本駕駛體驗之旅
- 100 聯繫業務相關人士
- 106 2025年獎項



## 目錄



## 管治

- 118 2025年管治摘要
- 120 企業及管治總裁引言
- 124 領導團隊 – 董事局成員
- 138 領導團隊 – 高級管理人員及主要職務人員
- 142 企業管治報告
- 161 集團風險管理委員會報告
- 165 集團企業責任委員會報告
- 167 審核委員會報告
- 170 提名委員會報告
- 172 薪酬委員會報告
- 178 董事局報告



## 財務報告及可持續發展數據

- 185 獨立核數師報告
- 190 財務報告
- 254 獨立鑒證報告
- 256 可持續發展數據摘要

## 附加資料

- 258 股東資料
- 259 預訂及聯絡地址

# 2025年業務及 業績回顧

- 6 公司概覽
- 10 2025年摘要
- 18 財務摘要
- 19 非財務摘要
- 20 財務業績概覽
- 22 十年營運數據
- 23 十年財務概況
- 24 主席序辭
- 28 行政總裁報告及策略回顧
- 52 營運業績回顧
- 64 財務概論



# 公司概覽

## 酒店

### 香港半島酒店

成立年份：1928 房間數目：300

擁有權：100%



### 上海半島酒店

成立年份：2009 房間數目：235

擁有權：50%



### 王府半島酒店

收購年份：1989 房間數目：230

擁有權：76.6%



### 倫敦半島酒店

成立年份：2023 房間數目：190

擁有權：100%



### 巴黎半島酒店

成立年份：2014 房間數目：200

擁有權：20%



### 伊斯坦堡半島酒店

成立年份：2023 房間數目：177

擁有權：50%



紐約半島酒店

收購年份：1988 房間數目：219

擁有權：100%



芝加哥半島酒店

成立年份：2001 房間數目：337

擁有權：100%



比華利山半島酒店

成立年份：1991 房間數目：195

擁有權：20%



東京半島酒店

成立年份：2007 房間數目：302

擁有權：100%



曼谷半島酒店

成立年份：1998 房間數目：370

擁有權：100%



馬尼拉半島酒店

收購年份：1976 房間數目：351

擁有權：77.4%



## 公司概覽

### 商用物業

半島辦公大樓

(香港)

成立年份：1994

總樓面面積(平方呎)：79,651 擁有權：100%



淺水灣影灣園

(香港)(住宅及商場)

成立年份：1976及1989

總樓面面積(平方呎)：1,057,352 擁有權：100%



山頂凌霄閣

(香港)(零售)

成立年份：1996

總樓面面積(平方呎)：118,207 擁有權：100%



21 AVENUE KLÉBER

(法國巴黎)(辦公室及零售)

收購年份：2013

總樓面面積(平方呎)：44,218 擁有權：100%



聖約翰大廈

(香港)(辦公大樓)

成立年份：1983

總樓面面積(平方呎)：104,050 擁有權：100%



THE LANDMARK\*

(越南胡志明市)(辦公室及住宅)

成立年份：1994

總樓面面積(平方呎)：176,808 擁有權：70%



\* 自2026年1月15日起，集團結束對越南 The Landmark 的擁有和營運權。

## 山頂纜車、零售和其他業務

山頂纜車  
(香港)

成立年份：1888 擁有權：100%



鵝園高爾夫球會  
(美國加州喀麥爾)

收購年份：1997 擁有權：100%



半島會所管理及顧問服務

成立年份：1977 擁有權：100%



半島商品

成立年份：2003 擁有權：100%



大班洗衣 (香港)

成立年份：1980 擁有權：100%



## 半島零售商場

香港半島酒店

總樓面面積 (平方呎)：77,654 擁有權：100%



上海半島酒店

總樓面面積 (平方呎)：90,005 擁有權：50%



王府半島酒店

總樓面面積 (平方呎)：96,404 擁有權：76.6%



# 2025年摘要

3月3日 - 胡偉成獲委任為香港上海大酒店行政總裁。



3月至5月 - 香港半島酒店推出2025年「藝術迴響」計劃(Art in Resonance)。



4月15日 - 全新面貌的半島精品店於香港國際機場正式開業。



### 2025年摘要

4月17日至22日－半島特色活動與東京半島酒店合作推出日本駕駛體驗之旅。



4月29日－香港半島酒店擴充旗下豪華車隊，添置六輛全新的勞斯萊斯幻影加長版轎車。



6月26日－山頂綜合項目與香港迪士尼合作，自6月26日起推出全港首個迪士尼「Mickey In Real Life」主題活動。



7月8日，伊斯坦堡半島酒店添置了一艘氣派優雅、全長達16米的私人遊艇PEN 1。



9月23日－Primo Posto獲第11屆Foodie Forks 2025評選為「最佳意大利餐廳」。



### 2025年摘要

2025年10月1日至2026年3月1日 - 淺水灣影灣園呈獻  
「張愛玲的淺水灣：愛情、動盪與脆弱的美」展覽。



10月8日 - 集團旗下全部12間半島酒店於  
2025年度米芝蓮評選中獲得米芝蓮星鑰或卓  
越評級。

### 2025年摘要

10月15日至18日 – 香港上海大酒店於香港半島酒店、淺水灣影灣園及山頂舉行香港上海大酒店領導會議。



11月12日 – 穆鈞禮獲委任為集團商務總裁。



10月14日 – 香港上海大酒店在2025 ARC年報大獎中榮獲「最佳傳統年報」、「香港最佳年報」以及「最佳內頁設計」等多個獎項。



2025年11月19日 – 紐約半島酒店於西露台屋頂開設了期間限定的Chesa餐廳正式開幕，向香港半島酒店旗下營業至今長達60周年的瑞士餐廳致敬。

# 財務摘要

	2025	2024	2025/2024 變動
<b>損益摘要 (百萬港元)</b>			
收入	<b>7,978</b>	10,290	(22%)
營運收入 <sup>^</sup>	<b>7,583</b>	6,838	11%
除非經常性費用的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	<b>1,731</b>	1,525	14%
營運利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利 <sup>^^</sup>	<b>1,723</b>	1,207	43%
股東應佔盈利/(虧損)	<b>320</b>	(943)	不適用
基本盈利/(虧損)*	<b>105</b>	(176)	不適用
每股盈利/(虧損)(港元)	<b>0.19</b>	(0.57)	不適用
股息	-	-	-
每股股息(港仙)	-	-	-
現金利息保障倍數(倍) <sup>Δ</sup>	<b>2.7x</b>	1.9x	42%
加權平均利率	<b>3.9%</b>	4.7%	(0.8pp)
<b>綜合財務狀況表 (百萬港元)</b>			
資產總值	<b>55,051</b>	54,176	2%
經審核股東應佔淨資產	<b>36,110</b>	35,401	2%
經調整股東應佔淨資產 <sup>#</sup>	<b>43,307</b>	40,033	8%
經審核每股淨資產(港元)	<b>21.66</b>	21.24	2%
經調整每股淨資產(港元) <sup>#</sup>	<b>25.98</b>	24.01	8%
淨對外借貸	<b>12,693</b>	12,494	2%
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利與淨對外債務比率	<b>13%</b>	12%	1pp
淨對外債務與歸屬股東應佔權益比率	<b>35%</b>	35%	-
淨對外債務與資產總值比率	<b>23%</b>	23%	-
<b>綜合現金流量表 (百萬港元)</b>			
除售出倫敦半島住宅公寓所得款項前的淨營業現金流入	<b>839</b>	496	69%
稅前營業淨現金流入	<b>2,039</b>	4,564	(55%)
營運資產的資本開支	<b>(460)</b>	(360)	(28%)
新項目及投資的資本開支	<b>(434)</b>	(922)	53%
<b>股價資料 (港元)</b>			
最高股價	<b>6.37</b>	6.60	
最低股價	<b>5.18</b>	5.10	
於年結日的收市股價	<b>5.91</b>	6.22	

<sup>^</sup> 不包括售出倫敦半島住宅公寓所得收益

<sup>^^</sup> 不包括售出倫敦半島住宅公寓所得收益及其他非經常性費用其他非經常性費用與本集團的經營酒店及物業並無關聯，且屬非經常性質。2025年，該等費用主要與結束越南合資公司及終止日本商品業務有關。2024年，該等金額主要與倫敦半島酒店及伊斯坦堡半島酒店的開業前費用及項目費用有關。開業前費用指本集團旗下新酒店的團隊於開業前產生的招聘、薪酬、市場推廣及行政開支。項目費用指本集團為支持新酒店項目的發展而產生的特定開支。2024年，儘管兩間酒店已投入營運，但本集團仍需繼續聘用項目團隊進行跟進工程，包括驗收、修整和最終賬目的計算工作

\* 股東應佔基本盈利或(虧損)不包括非經常性費用、未變現物業重新估值變動淨額以及減值撥備的除稅後影響

<sup>Δ</sup> 現金利息保障倍數按利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去租金後除以已付銀行貸款淨利息計算

<sup>#</sup> 經調整股東應佔淨資產及經調整每股淨資產乃調整本集團的酒店及高爾夫球場至除稅後的公允市價計算，該等公允市價乃根據獨立物業估值師進行的估值計算

pp 代表百分點

# 非財務摘要

- 集團旗下12間半島酒店均獲得EarthCheck認證<sup>1</sup>
- 可持續發展表現掛鈎貸款及綠色貸款總額達83億港元



- 自願員工流失率持續改善，現為13.7%較去年改善2.5個百分點

- 碳排放密度較2010年基準下降56%，已提前達成2030年目標
- 廢物分流比率為57.6%，避免送往堆填區及焚化設施



- 社區貢獻總計22.6百萬港元，義工時數超過11,300小時

- 作為土耳其「點燃希望」計劃，已完成第一階段工程，在哈塔伊興建64個住宅單位。
- 透過洛杉磯「點燃希望」籌得善款，為25個受洛杉磯山火影響的家庭提供即時經濟援助。
- 與嘉道理慈善基金會、綠匯學苑及嘉道理中心攜手合作，為58個因大埔火災而流離失所的家庭提供臨時住所及基本支援。

<sup>1</sup> 一項國際可持續發展認證，認可具備完善環境管理流程，並持續致力提升可持續營運表現的酒店

# 財務業績概覽

## 1 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利\*

2025年，本集團錄得綜合利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利1,731百萬港元及總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利1,893百萬港元（包括本集團佔聯營公司與合資公司利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利的有效份額）。如不包括出售倫敦半島住宅公寓的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利，本集團之總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利按年上升42%至1,885百萬港元，而2024年則為1,325百萬港元。

以業務分部及以地域分部劃分的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利概要載列於財務概論的第71至72頁。

\* 不包括非經常性費用

## 2 收入

本集團的收入主要來自酒店分部。2025年，該業務組合的大部分物業均錄得顯著改善。尤其是，該分部受惠於紐約半島酒店翻新後業務回升、倫敦半島酒店持續穩定增長及業績提升，以及東京半島酒店於年內的卓越表現。整體而言，該分部錄得收入增加13%至5,630百萬港元。

商用物業分部收入總額為1,324百萬港元。如不包括倫敦半島住宅公寓的銷售收入，收入增加5%至929百萬港元（2024年：888百萬港元）。該分部受惠於淺水灣影灣園的入住率上升及山頂凌霄閣租戶組合改善，惟部分被聖約翰大廈較為疲軟的市場表現所抵銷。越南The Landmark的收入亦有所減少，原因是該合資公司於2026年1月中旬臨近結束。

2025年，本集團售出一個倫敦半島住宅公寓的單位（2024年：七個）。

山頂纜車、零售及其他業務分部的收入增加6%至1,024百萬港元（2024年：970百萬港元），主要受惠於山頂纜車及鵝園高爾夫球會業務興旺。

有關本集團個別業務經營表現的詳情載於第52至63頁的營運業績回顧。

## 於2025年1月1日的綜合財務狀況表

	百萬港元
<b>淨資產</b>	
固定資產	47,864
供出售的持有物業	1,472
其他長期投資	2,685
遞延稅項資產	153
衍生金融工具	166
銀行存款及現金	895
其他流動資產	941
	54,176
帶利息貸款	(13,389)
遞延稅項負債	(668)
其他負債	(2,061)
租賃負債	(2,612)
	35,446
<b>股本及儲備</b>	
股本	5,947
保留盈利	29,403
對沖、匯兌及其他儲備	51
	35,401
非控股股東權益	45
	35,446

## 截至2025年12月31日止年度的綜合現金流量表

	百萬港元
<b>1 除其他非經常性費用的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利</b>	
其他非經常性費用	1,731
	(56)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,675
已售倫敦半島住宅公寓的成本	378
其他營運資金變動金額	(14)
稅項支付	(156)
營運資產的資本開支	(460)
新項目及投資的資本開支	(434)
銀行借貸淨減少	(1,276)
發行債券所得款項	869
淨融資費用支付	(558)
租賃租金支付	(189)
來自聯營公司、合資公司及非控股股東權益的其他收款及股息支付	8
存放存款期為3個月或以上的帶利息銀行存款淨額	(82)
本年度淨現金流出	(239)
銀行存款及現金	895
減：存放3個月後到期的銀行存款	(185)
於2025年1月1日的現金及現金等價物	710
匯率變動的影響	25
於2025年12月31日的現金及現金等價物*	496
*代表：	
銀行存款及現金	762
存放3個月後到期的銀行存款	(266)
	496

## 截至2025年12月31日止年度的綜合損益表

	百萬港元
<b>2 收入</b>	7,978
折舊及攤銷前經營成本	(6,247)
除其他非經常性費用的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,731
其他非經常性費用	(56)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	1,675
折舊及攤銷	(714)
營業盈利	961
淨融資費用	(676)
淨融資費用後盈利	285
<b>3 應佔合資公司業績</b>	(84)
<b>4 應佔聯營公司業績</b>	10
<b>5 投資物業公允價值增值</b>	287
稅項	(183)
非控股股東權益	5
股東應佔盈利	320

## 截至2025年12月31日止年度的綜合保留盈利

	百萬港元
於2025年1月1日的保留盈利	29,403
本年度股東應佔盈利	320
批准屬於上一年度的股息	-
於2025年12月31日的保留盈利	29,723

## 於2025年12月31日的綜合財務狀況表

	百萬港元
<b>淨資產</b>	
固定資產	49,065
供出售的持有物業	1,229
其他長期投資	2,848
遞延稅項資產	152
衍生金融工具	32
銀行存款及現金	762
其他流動資產	963
	55,051
帶利息貸款	(13,455)
遞延稅項負債	(686)
其他負債	(2,081)
租賃負債	(2,671)
	36,158
<b>股本及儲備</b>	
股本	5,947
保留盈利	29,723
對沖、匯兌及其他儲備	440
	36,110
非控股股東權益	48
	36,158

## 截至2025年12月31日止年度的股東應佔基本盈利

	百萬港元
<b>6 股東應佔基本盈利</b>	105
投資物業重估收益	288
其他非經常性費用	(73)
股東應佔盈利	320

## 應佔合資公司業績

本集團透過合資公司上海外灘半島酒店有限公司持有上海半島酒店綜合項目的50%權益。項目由上海半島酒店、零售商場及毗鄰的半島酒店公寓大樓組成。年內並無出售任何公寓，而於2025年末，上海外灘半島酒店有限公司擁有餘下7間（2024年：7間）持作出售的公寓單位。

本集團亦間接透過PIT İstanbul Otel İşletmeciliği Anonim Şirketi (PIT)（一間於土耳其註冊成立的合資公司）持有伊斯坦堡半島酒店50%的權益。

本集團應佔該等酒店的虧損淨額為84百萬港元（2024年：92百萬港元）。

有關上海半島酒店及伊斯坦堡半島酒店業務經營表現的詳情分別載於營運業績回顧章節第53及54頁。

## 應佔聯營公司業績

本集團持有巴黎半島酒店及比華利山半島酒店各20%的權益。本集團應佔該等酒店的盈利淨額為10百萬港元（2024年：虧損16百萬港元）。

有關巴黎半島酒店及比華利山半島酒店業務經營表現的詳情分別載於營運業績回顧章節第54及56頁。

## 投資物業公允價值增值

本集團的投資物業已於2025年12月31日經由獨立估值公司運用收益資本化方法重估。重估淨收益為287百萬港元（2024年：虧損569百萬港元），主要歸因於淺水灣綜合項目及山頂凌霄閣的評估市值上升。

## 股東應佔基本盈利

為進一步反映業務營運的表現，本集團扣除非營業項目（如投資物業公允價值的任何變動及其他非經常性費用）後呈報基本盈利。基本盈利與呈報盈利對賬詳情載於財務概論第65頁。

# 十年營運數據

	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>a) 半島酒店 (附註1及2)</b>										
<b>大中華地區</b>										
出租率	<b>65%</b>	58%	53%	22%	39%	32%	60%	68%	68%	64%
平均房租 (港元)	<b>4,053</b>	4,257	4,258	3,418	3,330	2,739	3,788	4,322	4,062	4,155
平均可出租客房收入 (港元)	<b>2,644</b>	2,448	2,243	742	1,295	872	2,277	2,919	2,765	2,666
<b>歐洲</b>										
出租率	<b>57%</b>	52%	37%	39%	28%	38%	59%	56%	51%	54%
平均房租 (港元)	<b>12,584</b>	12,122	13,369	12,012	9,616	7,392	7,962	8,565	8,185	7,212
平均可出租客房收入 (港元)	<b>7,151</b>	6,282	4,914	4,665	2,689	2,797	4,724	4,775	4,208	3,914
<b>美國</b>										
出租率	<b>68%</b>	65%	63%	62%	53%	33%	75%	77%	75%	75%
平均房租 (港元)	<b>7,889</b>	7,353	7,194	7,202	6,041	5,256	5,468	5,510	5,449	5,328
平均可出租客房收入 (港元)	<b>5,394</b>	4,777	4,504	4,444	3,208	1,756	4,119	4,218	4,109	4,014
<b>亞洲 (不包括大中華地區)</b>										
出租率	<b>66%</b>	59%	54%	43%	21%	33%	75%	76%	69%	70%
平均房租 (港元)	<b>3,958</b>	3,757	3,491	2,179	2,422	3,219	2,790	2,483	2,448	2,409
平均可出租客房收入 (港元)	<b>2,624</b>	2,206	1,876	944	507	1,048	2,083	1,881	1,698	1,694
<b>b) 住宅 (附註1、2、3及4)</b>										
出租率	<b>95%</b>	92%	82%	78%	80%	89%	96%	95%	94%	91%
每平方呎每月平均收益 (港元)	<b>47</b>	45	46	46	48	50	50	49	49	49
<b>c) 零售商場 (附註1、2、3及4)</b>										
出租率	<b>89%</b>	87%	89%	92%	91%	84%	86%	87%	89%	93%
每平方呎每月平均收益 (港元)	<b>133</b>	135	139	134	141	160	192	194	195	199
<b>d) 辦公室 (附註1、2、3及4)</b>										
出租率	<b>79%</b>	86%	87%	93%	96%	96%	98%	99%	95%	100%
每平方呎每月平均收益 (港元)	<b>67</b>	66	64	64	65	68	64	63	58	56
<b>e) 山頂纜車</b>										
每年載容量 (千人)	<b>7,059</b>	6,698	5,966	867	609	1,001	3,159	6,050	6,179	6,259
平均車費 (港元)	<b>48</b>	46	37	29	22	20	24	23	20	19
<b>f) 全職僱員數目 (於12月31日)</b>										
酒店	<b>6,529</b>	6,595	6,515	5,344	4,806	4,570	6,063	6,186	6,147	6,135
商用物業	<b>349</b>	347	334	327	323	338	356	358	359	360
山頂纜車、零售及其他業務	<b>890</b>	894	846	768	737	760	1,079	1,088	1,052	993
僱員總數	<b>7,768</b>	7,836	7,695	6,439	5,866	5,668	7,498	7,632	7,558	7,488

附註：

1. 出租率、平均房租、平均可出租客房收入及每平方呎每月平均收益乃根據各組別的加權平均值計算
2. 酒店出租率乃按已出租客房數目除以可出租客房數目計算，而住宅物業、零售商場及辦公室出租率則按淨出租面積除以淨可出租面積計算
3. 每平方呎每月平均收益乃按每月平均租金除以已出租平方呎平均數計算
4. 住宅、零售商場與辦公室的營運數據並不包括未綜合結算計入本集團業績或對本集團而言其業績並不重大的營運單位資料：包括越南The Landmark、上海半島酒店公寓及巴黎21 avenue Kléber

# 十年財務概況

	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>綜合損益表 (百萬港元)</b>										
營運收入	<b>7,583</b>	6,838	5,814	4,198	3,461	2,710	5,874	6,214	5,782	5,631
收入	<b>7,978</b>	10,290	8,112	4,198	3,461	2,710	5,874	6,214	5,782	5,631
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	<b>1,675</b>	1,446	1,098	399	394	(61)	1,390	1,680	1,555	1,420
營業盈利/(虧損)	<b>961</b>	760	578	(53)	(105)	(614)	801	1,079	988	894
股東應佔盈利/(虧損)	<b>320</b>	(943)	146	(488)	(120)	(1,940)	494	1,216	1,128	647
每股盈利/(虧損)(港元)	<b>0.19</b>	(0.57)	0.09	(0.30)	(0.07)	(1.18)	0.30	0.76	0.71	0.42
股東應佔基本盈利/(虧損)	<b>105</b>	(176)	277	(205)	(255)	(814)	480	738	774	618
股息	-	-	132	-	-	-	212	338	318	297
每股股息(港仙)	-	-	8	-	-	-	13	21	20	19
股息比率(倍)	-	-	2.1x	-	-	-	2.3x	2.2x	2.4x	2.1x
現金利息保障倍數(倍)	<b>2.7x</b>	1.9x	1.3x	0.8x	1.6x	-1.2x	10.4x	12.8x	11.9x	13.8x
加權平均利率	<b>3.9%</b>	4.7%	4.4%	2.2%	1.5%	1.9%	2.2%	2.3%	2.2%	2.1%
<b>綜合財務狀況表 (百萬港元)</b>										
資產總值	<b>55,051</b>	54,176	57,869	56,581	55,685	53,679	53,061	51,724	51,254	48,499
負債總值	<b>(18,893)</b>	(18,730)	(21,490)	(20,461)	(18,820)	(16,527)	(13,332)	(12,524)	(12,801)	(12,143)
非控股股東權益	<b>(48)</b>	(45)	(100)	(104)	(103)	(308)	(675)	(536)	(527)	(215)
經審核股東應佔淨資產	<b>36,110</b>	35,401	36,279	36,016	36,762	36,844	39,054	38,664	37,926	36,141
經調整股東應佔淨資產	<b>43,307</b>	40,033	41,091	40,341	40,871	40,607	42,808	42,411	41,476	39,493
經審核每股淨資產(港元)	<b>21.66</b>	21.24	22.00	21.84	22.29	22.34	23.90	23.97	23.86	23.06
經調整每股淨資產(港元)	<b>25.98</b>	24.01	24.92	24.46	24.79	24.63	26.20	26.29	26.10	25.20
淨對外借貸	<b>(12,693)</b>	(12,494)	(15,033)	(14,607)	(12,900)	(10,662)	(6,827)	(5,917)	(5,521)	(4,911)
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利 與淨對外債務比率	<b>13%</b>	12%	7%	3%	3%	-1%	20%	28%	28%	29%
淨對外債務與歸屬股東應佔權益比率	<b>35%</b>	35%	41%	41%	35%	29%	17%	15%	15%	14%
淨對外債務與資產總值比率	<b>23%</b>	23%	26%	26%	23%	20%	13%	11%	11%	10%
<b>綜合現金流量表 (百萬港元)</b>										
稅前營業項目淨現金收入	<b>2,039</b>	4,564	3,435	488	388	(258)	1,017	1,564	1,502	1,444
現有資產的資本開支	<b>(460)</b>	(360)	(314)	(361)	(334)	(399)	(564)	(426)	(601)	(1,000)
新項目及投資的資本開支	<b>(434)</b>	(922)	(2,299)	(2,464)	(2,254)	(1,771)	(1,330)	(1,208)	(1,097)	(1,580)
<b>股價資料 (港元)</b>										
最高股價	<b>6.37</b>	6.60	8.93	9.26	8.50	8.91	12.08	13.48	17.12	9.49
最低股價	<b>5.18</b>	5.10	5.65	6.05	6.67	5.62	7.35	10.00	8.27	7.15
於年結日的收市股價	<b>5.91</b>	6.22	5.84	8.12	6.83	6.90	8.35	11.10	11.60	8.60

下列項目的計算基準於第18頁的財務摘要披露

- 1 營運收入
- 2 基本盈利/(虧損)
- 3 現金利息保障倍數
- 4 經調整股東應佔淨資產及經調整每股淨資產

## 主席序辭

米高嘉道理爵士  
主席



親愛的股東：

香港上海大酒店有限公司於2026年3月2日迎來持續營運160周年誌慶，標誌著本集團擁有悠久而獨特傳統的重要里程碑。時至今日，本公司已躋身於世界頂尖酒店品牌之列，今後董事局仍將一如既往，全力為股東創造長遠價值。

在經歷一段重要的資本投資期後，集團於2025年的首要工作是維持財務狀況穩定，同時審慎管理資產組合。我們將繼續專注於卓越營運，在奢華酒店業界保持市場領導地位，並且持續投資於人才發展。

經歷重大領導層交接的關鍵時期後，集團在新任行政總裁胡偉成的領導下，完成了一項全面的策略檢討，以確立短期、中期及長期的增長重點。誠如營運回顧所述，集團於2025年在大部分主要市場均錄得強勁表現。

我們對於旗下優質業務組合的長遠盈利潛力依然充滿信心。集團的核心策略重點，仍是確保現有物業資產持續處於奢華和創新領域的領先地位。年內，集團的財務表現及營運業績均按年錄得顯著改善，充分反映團隊在審慎成本管理，以及以卓越的商業思維方面，所付出的努力與貢獻，並推動新收益來源。

2025年也是集團領導層出現重大變動的一年。我欣然宣布，本人的兒子斐歷嘉道理於2025年1月1日獲委任為集團副主席。我們亦謹此向前任行政總裁郭敬文先生致以衷心謝意，感謝他為集團獻出了近23年的

卓越服務，彼亦於5月退任董事局。同時我們也要感謝廖宜菁女士於2024年11月1日至2025年3月2日期間出任暫代行政總裁一職。如前所述，集團於2025年3月迎來胡偉成先生出任集團行政總裁。胡偉成先生經驗豐富、策略清晰，加上嶄新的觀點，上任首年已為集團的業務表現帶來貢獻。

公司致力改善集團財務表現之餘，仍將繼續監察及減輕主要風險，包括地緣政局下的不明朗因素、網絡安全威脅，以及氣候變化加劇的影響。董事局及集團風險委員會於年內定期就相關風險作出評估和審視，以支持業務穩健發展。

集團經營策略的重要一環，是貫徹對環境、社會及管治原則的承諾。與氣候相關的風險，包括海平面上升，在多個市場仍屬重要考量因素。我們致力實現尊尚傳承願景，減低對環境的影響，支持業務所在社區，並繼續投資於員工。當前我們正重新審視這項願景，以配合集團現今至2035年的整體策略方向。

香港一直是本公司扎根之地，至今已有160年，亦是本人家族五代人的家園。2025年11月，大埔發生嚴重火災，本人深感悲痛，謹代表家族及整個集團，向受影響人士致以最深切的哀悼與慰問。我們將竭力協助本地社區復原。關於集團的社區工作，以及企業責任方面的整體方針，請參閱第40-45頁所載的企業責任及可持續發展報告。

“  
我們對於旗下優質業務組合的長遠盈利潛力依然充滿信心。  
集團的核心策略重點，仍是確保現有物業資產持續  
處於奢華和創新領域的領先地位。  
”

## 主席序辭



展望2026年，本人對集團的傳統根基、優質資產組合、卓越領導團隊，以及股東一貫支持仍然充滿信心。這些堅實的基礎，足以支持集團實現長遠增長及價值。

2026年3月，我們重新推出更新版的《經典•傳承》紀錄片，講述本公司及嘉道理家族的歷史。片中有一句話：「我們應時刻銘記，未來是源自於過去的建設，也是我們所擁有的深厚而卓越的傳承。」

本人深信，這正是我們成功的基石。本人謹此衷心感謝每位股東的支持，並為延續這份珍貴傳承所作出的貢獻。

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Michael S. Ho', written in a cursive style.

米高嘉道理爵士  
2026年3月18日

## 行政總裁報告及策略回顧

胡偉成  
行政總裁

“憑藉集團享譽世界的品牌優勢、由來已久的優良傳統、對尊尚傳承的不懈追求，本人深信我們一如以往具備優良條件，從容應對瞬息萬變的市場環境，把握本公司未來的增長機遇。”

### 1. 年度回顧

本人很榮幸於2025年3月3日加入香港上海大酒店，出任行政總裁一職，謹此感謝所有股東持續給予的承諾和支持。同時，本人亦衷心感謝各位合作夥伴、股東、賓客及同僚，熱情接待本人走訪視察集團位於全球各地的物業，這段經歷實在遠超所想，令人欣喜。

回顧出任行政總裁的首個完整年度，2025年對本公司而言無疑是向前邁進積極轉型的重要一年。集團的重大投資週期已大致完成，倫敦半島酒店及伊斯坦堡半島酒店相繼開業，營運亦漸趨向順暢穩定。因此管理層的專注目標亦由交付項目及穩定業務，逐步轉向優化營運及創造價值。

隨著全球旅遊市道顯著改善，集團於2025年的營運及財務表現穩健暢旺。此成果反映集團專注於整體嚴謹策略的有效實施，並積極提升營運效率及控制成本。此外，兩間新建酒店的業務營運日趨成熟，加上多項現有物業的市場需求持續殷切，亦為業績帶來貢獻。

過去一年，我們亦有機會審視集團在哪些方面做得出色，以及有何有待改進之處。隨著新任管理層就職，我們在外部專家的協助下開展全面策略檢討，旨在集團在瞬息萬變的營運環境中繼續與時並進，保持競爭力及財務靈活穩健。



### 行政總裁報告及策略回顧

該策略檢討以詳盡的消費者研究、市場趨勢及集團競爭定位分析，以確定集團目前的市場地位，並識別出短期、中期及較長期的發展機遇。完成檢討後，我們

制定了一項策略方案，務求集團在奢華酒店行業中繼續保持領導地位。



### 2. 企業文化及策略方針

集團的悠久歷史和輝煌成就，奠基於我們持之以恆的核心價值之上，包括營商首重誠信、投資於員工發展、維持並致力提升資產質素、為賓客提供卓越服務，以及積極為業務所在的城市作出貢獻。

這些價值觀持續引領集團邁向下一階段的發展。香港上海大酒店憑藉全球最具標誌性的奢華酒店品牌，以及一系列無可比擬的資產組合，以雄厚的實力基礎開啟嶄新篇章。與此同時，我們身處的營運環境正迅速轉變。全球奢華酒店市場不斷演變，賓客逐漸期望獲

得更個人化的體驗式服務，不同地區及經營模式的競爭亦日趨激烈。



## 行政總裁報告及策略回顧

在這經營環境下，集團要維持市場領導地位，就必須積極求變。我們的發展策略顯然存有限制，例如發展項目儲備有限、槓桿水平偏高局限了投資空間等，我們也意識到營運表現尚有可改進之處，而維持現狀也非可行之選。為維護品牌知名度，並為股東創造可持續的長遠價值，我們必須以堅定決心、嚴謹方針及進取態度邁步前行。

我們的業務策略具備清晰目標，就是提升香港上海大酒店向賓客、員工及股東所呈獻的價值。對賓客而言，我們結合宏偉氣派與個人化服務，提供無與倫比的奢華體驗；對員工而言，我們力求在競爭日益激烈的人才市場中，以獨特和別具意義的企業文化提供人才發展機會；對股東而言，我們的首要任務是藉著更靈活堅韌的多元化業務模式，實現更強勁的增長及回報。



## 行政總裁報告及策略回顧



為達致此目標，我們將圍繞以下兩大範疇推行業務策略：

1. **提升業績表現：發揮現有資產組合的最大價值。** 我們正加快步伐，將營運表現提升至全球奢華品牌的最佳標準。為此，我們加強收益管理、定價、市場推廣及分銷措施，提升物業及集團層面的生產力，並憑藉卓越服務、餐飲、健康
2. **促進業務轉型：推動長遠增長及資產組合演進。** 我們擬循序漸進地推動增長，審慎挑選合適拓展業務的城市、渡假酒店及品牌住宅項目，藉此提升品牌價值並開拓多元化盈利來源，同時維持嚴謹的資本配置。

生活和科技等方面的優勢，引領集團繼續脫穎而出。



## 行政總裁報告及策略回顧

提升旗艦物業仍是我們的策略核心。香港半島酒店將於2028年慶祝開業100周年誌慶，我們正計劃為這座屹立於香港的「遠東貴婦」提升其物業資產。集團旗下品牌邁向百年歷史的重大里程碑之際，我們在回顧歷史之餘，同時更積極開創未來。

此外，我們亦探討以審慎的策略將半島品牌推展至酒店住宿服務的周邊相關體驗，藉以滿足奢華旅客在傳統酒店住宿以外，對獨特難忘旅程日益增長的需求。任何有關計劃定必以審慎有序的方式開展，並且以符合品牌定位及回報作為明確目標。



## 行政總裁報告及策略回顧

我們正積極考慮轉向更具備「資產效益」\*的增長模式，增加合作夥伴關係，並減少直接持有資產。與合適的夥伴合作可加快拓展步伐、分攤風險及維持財務紀律，同時保留適當控制權以保障品牌聲譽。

集團目前經營75家餐廳（包括會所及位於香港的獨立餐廳Primo Posto），並正致力提升整體餐飲服務，同時亦專注加強健康及養生服務，以提升賓客體驗。

我們的目標是透過逐步改進現有資產的表現，並藉著新發展項目的貢獻及更有效地運用資本，在2035年

\* 「資產效益」(asset-right)是一種混合型業務模式，透過提高合作夥伴關係的比重，同時在部分項目中仍保留股權投資

大幅提升集團的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利。

同時，我們正在加強業務發展、資產及合作夥伴管理、設計，以及最重要的人才、文化和工作模式方面的能力。轉型不僅關乎業務發展方向，更關乎整個企業的營運方式。

此項策略不但忠於集團傳統，更有助集團在全球奢華酒店業保持長遠的領導地位。我們首先致力實現短期優先項目，包括提升營運效率及盈利率、嚴守財務紀律及加強發展科技，為未來持續創造價值的方向奠定基礎。本人深信透過審慎有序地執行政策方針，齊心協力追求至臻完善的服務，香港上海大酒店定能持續為股東創造長遠價值。



## 行政總裁報告及策略回顧

### 3. 發展項目及資產組合

集團在完成歷來最大規模的資本投資計劃後，短期目標將轉為著重於提升及優化現有資產。

年內，倫敦半島酒店及伊斯坦堡半島酒店持續穩步營運，而集團亦嚴選對現有資產的投資，以提升長遠質素及表現為目標。紐約半島酒店在翻新客房及公共空間後，房租顯著上升，客源亦更趨多元化。

我們持續評估未來發展機遇，並優先考慮財務穩健性、回報門檻及配以合適的策略，務求發展方向與新策略願景保持一致。

### 4. 財務業績及財務規劃

2025年，本集團的基本財務表現顯著增強。若不計及售出倫敦半島住宅公寓的收益，總計收入按年上升11%，全年總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利增加560百萬港元，按年上升42%。誠如營運業績回顧所述，業務表現較去年顯著提升，反映營商環境好轉，以及集團嚴謹管理成本的成效。從資產組合角度而言，新資產業務日趨穩定，以及多項現有業務表現持續強勁，均帶動財務表現上揚。



集團持續採取積極主動的財務規劃方針，由管理層定期審視流動資金、資金需求及負債水平，確保財務保持靈活。隨著資產逐步成熟可產生更多現金流，我們將優先提升財務狀況、維持審慎資本配置及創造長遠價值。

我們將繼續審慎監控公司的財務狀況，並持續採取積極的策略估算未來資金的需要。

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，確保公司有充足資金。目前的淨債務與總資產比率為23%，屬於可以接受的水平。

為了反映本集團的基本營運表現，本集團提供股東應佔基本盈利的計算方式，詳情請參閱財務概論。

截至2025年12月31日止年度，本集團的股東應佔基本盈利為105百萬港元，而2024年則錄得基本虧損176百萬港元。

## 行政總裁報告及策略回顧

### 5. 推動業務發展

集團多元化的資產組合有助平衡酒店業的週期波動。我們的主要收入來源來自酒店客房，藉著高效益的全球分銷策略、數碼市場推廣及直接電子商務途徑、旅行社、合作夥伴及其他網上平台帶動銷售。在零售方面，我們與租戶關係良好，並會透過聯合推廣帶動商場人流。此外，豪華物業資產組合的住宅租賃部分亦為我們帶來可觀收入。

在現有市場或迅速增長的新興市場提升品牌知名度、加強互動及銷售轉換率，仍是銷售及市場推廣團隊的首要核心任務。



2025年，我們按照長遠發展策略整合全球推廣活動及文化項目，持續提升半島品牌的知名度及獨特形象。

集團連續四年推行「半島視界」環球廣告系列，並加入在上海及倫敦拍攝的創新內容，繼續以短片敘事方式展現品牌的兩大特色－業務所屬城市的獨特魅力，以及半島酒店享負盛名的卓越個人化服務。集團繼續推展「半島視界」廣告系列，有助加強品牌在全球市場的知名度，同時保持貫徹如一的品牌形象以及和國際旅客的情感聯繫。



## 行政總裁報告及策略回顧



藝術一向是集團市場推廣平台的策略核心元素。我們不但在旗下物業策展活動，更與首屈一指的文化機構合作，為賓客提供沉浸式的藝術體驗，進一步鞏固品牌著重創意、傳承及社區參與的定位。2025年，香港半島酒店再次舉辦備受讚譽的「藝術迴響」計劃，延續自2019年首次舉辦該活動以來，集團為新晉及處於職業生涯中期的藝術家提供的支持。該計劃配合香港藝術週舉辦，展出三項委約作品，其中包括一項與維多利亞與艾爾伯特博物館的重要合作項目。此藝術計劃橫跨集團旗下多項物業，包括在芝加哥半島酒店的相關藝術活動，以及在秋天文化季節期間，於伊斯坦堡半島酒店標誌性的鐘樓展示別具視覺效果的裝置藝術作品。

展望未來，集團將持續投資於文化交流活動，而香港半島酒店亦計劃於2026年香港藝術週期間舉辦全新

展覽。相關計劃有助提升集團品牌的文化定位、提升賓客體驗，同時加強集團與業務所在城市的聯繫。

我們的銷售團隊繼續遍訪世界各地，親身與休閒旅遊、企業和會展獎勵旅遊領域的主要旅遊業界合作夥伴交流，並透過加強與PenClub成員的關係、物色新的首選合作夥伴、參與全球各地大型專業展覽、於重點市場及新興市場舉辦專享活動，進一步鞏固品牌知名度及業界夥伴關係網絡。

2025年，半島酒店在數碼發展方面亦取得顯著進展，包括優化半島酒店網站及其他數碼平台設計和用戶體驗。相關措施有助推動集團旗下直接網上平台的多項關鍵指標取得按年大幅增長，包括轉換率、預訂量及收入。此外，透過在Google、Instagram等主要吸納途徑投放更多資源加強向特定群體宣傳，數碼市場推廣的收入及投資回報率亦較去年顯著增加。



## 行政總裁報告及策略回顧

### 6. 風險管理

集團旗下的資產組合遍及世界多個區域，因此需面對多項策略、營運、財務及外部風險。香港上海大酒店的風險管理架構清晰明確、積極主動，並由集團風險委員會監督運作，藉以識別、評估及管理各項主要風險及新興風險。

2025年，本集團持續應對多項挑戰，包括地緣政治緊張局勢，以及網絡安全等領域持續存在的威脅。環境、社會及管治相關風險已成為集團的重點關注事項，亦被視為公司未來的主要風險之一。集團風險委員會將繼續檢視並加強內部監控措施，以有效管理集團的策略性風險。我們亦將著力加強溝通，提升全體同事對風險管理及內部監控的認知與責任承擔。

### 7. 培育人才

員工是集團成功落實策略的核心。在年內，管理層持續把員工投入度、領導力發展及繼任規劃列為優先事項，確保集團具備充分能力，迎接下一階段的發展。

在香港上海大酒店新管理層的領導下，確保同事持續獲得充分資訊並保持與員工的溝通，一直是我們人力資源及企業文化團隊的重點工作。本人先後到訪全球各地物業，並參與了各項物業及集團總部舉辦的交流會，以及10月舉辦的全球員工大會，與不同職能的同事交流互動。我們最新的全球員工體驗調查結果亦進一步反映員工踴躍的參與程度，自願參與率達到92%。在受訪員工中，91%表示有意在公司留任超過一年，83%的員工則對香港上海大酒店的前景感到樂



觀。集團的自願流失率於2025年下降至13.7%，與員工調查的正面結果相呼應。

為配合本公司的策略方向，人才及文化團隊集中促進人手規劃及科技投資，先後與355名高級管理人員進行繼任規劃討論，並透過集團自行開發的「繼任規劃系統」(Succession Wizard)推行精簡的繼任規劃流程，讓我們得以在人才發展及繼任管理方面採取更為主動積極的管理模式。

在對外方面，我們亦致力提升公司的市場競爭力以吸納頂尖人才。香港上海大酒店自2025年3月更新招聘

網站以來，瀏覽網站的活躍用戶增加了70%，求職申請數量亦較去年上升9%。

我們已於曼谷半島酒店及馬尼拉半島酒店順利推出「員工入職中央平台」，進一步推動營運效率及統一管理數據。連同香港營運單位、伊斯坦堡半島酒店及東京半島酒店，該兩家半島酒店已被納入集團的中央員工數據庫，從而實現一致性的數據管理，同時加強資訊共享。此外，倫敦半島酒店亦於2025年第四季展開排班、員工及薪酬系統轉型。倫敦半島酒店目前為集團首個全面採用綜合解決方案的物業，標誌著我們邁向統一平台的重要里程碑，並為未來實現企業層面的報告及人力數據分析奠定基礎。

## 行政總裁報告及策略回顧



## 8. 尊尚傳承

可持續發展為香港上海大酒店長遠策略的重要一環。我們致力以果斷而真誠的態度推進可持續發展工作，同時維持卓越的服務標準。我們須仰賴員工在日常工作中貫徹實踐「尊尚傳承2030願景」。唯有將可持續發展融入業務運作的各個層面，我們方能達成共同目標，因此，我們將提升員工在相關方面的知識和意識。

「尊尚傳承2030願景」繼續圍繞三大發展範疇：賓客、員工及所屬社區，該願景透過不同層面協助集團實踐整體策略，包括：i) 確保我們以負責任的方式發展業務，並充分考慮業務所帶來的影響；ii) 持續為賓客提供最優質的產品及服務；iii) 透過達致國際標準的卓越表現（如「英國建築研究組織建築環境評估法」(BREEAM)），建立具備最佳水平的資產組合；iv) 加強與所屬社區的聯繫。

我們觀察到部分業務所在地區的異常氣候事件越趨頻繁，並關注氣候變化對生態系統、業務營運及人類健康所帶來的風險。本集團將一如以往致力減少本身對環境的影響，並實施措施減緩氣候風險，採取積極的氣候行動，推動業務邁向低碳未來。相關措施包括繼續探索進一步節能措施及採用可再生能源的機遇。其中，馬尼拉半島酒店於2025年加入另外三間酒店，實現使用100%可再生能源電力。我們的發展路徑旨在實現能源節約及碳排放減量，致力於建築物的生命週期、技術成熟度及財務可行性之間取得平衡，以確保維持高質素的資產組合。

社區工作對集團而言亦至為重要。集團於多個營運城市發生重大事故後作出貢獻，包括在2023年土耳其發生地震後推行「點燃希望」計劃、為洛杉磯山火展開洛杉磯「點燃希望」行動、支援香港大埔火災受影響的人士，以及領導團隊於10月香港上海大酒店領導會議舉辦期間參與義工服務等，詳情請參閱企業責任及可持續發展報告。

## 9. 展望

展望未來，管理層仍抱持審慎樂觀態度。多個主要市場的奢華旅遊需求持續復甦，而且根據麥肯錫「旅遊

業的未來」研究顯示，儘管地緣政治及宏觀經濟仍欠明朗，市場需求仍將持續增長。

集團以適度謹慎的信心踏入2026年，憑藉本身在全球的品牌實力和嚴謹的成本管理，以及持續投資於為國際旅客及本地社群提供引人入勝的體驗。儘管各個地區的營商環境不盡相同，但初步跡象顯示，真正地道、個人化及富文化色彩的豪華酒店服務一直備受青睞。

地緣政治持續緊張，加上長途旅遊復甦步伐較慢的影響，2026年初大中華地區的市場需求料將出現不均衡的情況。香港的長途休閒旅遊市場趨勢好轉，而且未來將舉辦更多活動盛事，因而可望受惠其中，惟尤其來自深圳等地對本地消費的競爭料將持續。上海憑藉強大的客房收入基礎及品牌知名度，預期可保持穩定的本地商務及休閒業務。王府半島酒店可能仍要面對國際市場環境疲弱所帶來的影響，幸而，憑藉堅實的外交及藝術文化定位，預期將繼續成為其獨特優勢。

東京半島酒店預期將繼續成為表現最佳的酒店，主要是受惠於酒店的國際需求穩定、舉辦備受矚目的活動，以及品牌推廣計劃效果強大。曼谷半島酒店或需持續面對競爭壓力及宏觀因素導致的市場波動，但當地市場對健康養生、婚宴及本地體驗的需求，預期應可抵銷相關挑戰。馬尼拉半島酒店受惠於本地及區內殷切的市場需求，有望維持增長趨勢。

位於倫敦及伊斯坦堡的兩間新旗艦酒店繼續提升品牌知名度，歐洲業務在2026年可望迎來富有成果的發展。我們對倫敦半島酒店的業務前景感到樂觀，並相信巴黎半島酒店業務踏入新一年發展態勢良好，預期將保持增長動力。伊斯坦堡半島酒店的業績表現將繼續受地緣政治發展及通脹壓力所影響，然而，酒店迷人的海濱度假體驗定將繼續受到休閒旅客及本地賓客的青睞。

美國業務組合預期將繼續為集團帶來穩定的業務需求及品牌知名度，並受惠於穩健的本地旅遊市場。紐約半島酒店業務於2026年將繼續受惠於酒店翻新後所帶來的效益。鵝園高爾夫球會及相關的半島特色活動，預計將繼續成為帶來贊助及品牌建立的主要動力來源，進一步鞏固集團在北美市場以至全球的生活品味品牌定位。

## 行政總裁報告及策略回顧



在集團整體業務組合中，我們將繼續專注於盈利增長，著重房租管控、營運效率，以及突顯各項物業的獨特定位。2026年的投資計劃包括為旗艦物業提升設施、數碼轉型及可持續發展計劃。與此同時，我們銳意培養人才，而維持積極穩定且足以提供非凡賓客體驗的員工團隊，仍然是集團的首要重點。

鑒於核心住宅及零售資產的需求穩定，旅客對山頂等旗艦地標的興趣濃厚，加上商品零售與體驗式時尚生活平台持續增長，預期整體商用物業組合的表現將繼續保持堅韌。

整體而言，預期2026年將是穩步向前的一年。憑藉集團享譽世界的品牌優勢、由來已久的優良傳統、對尊尚傳承的不懈追求，本人深信我們一如以往具備優良條件，從容應對瞬息萬變的市場環境，把握本公司未來的增長機遇。

胡偉成

2026年3月18日



# 營運業績回顧

## 營運業績回顧

### 半島酒店

平均可出租客房收入(港元)	2025	2024
大中華地區	2,644	2,448
歐洲	7,151	6,282
美國	5,394	4,777
亞洲地區(不包括大中華地區)	2,624	2,206

平均房租(港元)	2025	2024
大中華地區	4,053	4,257
歐洲	12,584	12,122
美國	7,889	7,353
亞洲地區(不包括大中華地區)	3,958	3,757

出租率(%)	客房數目	2025	2024
大中華地區	765	65	58
歐洲	567	57	52
美國	751	68	65
亞洲地區(不包括大中華地區)	1,023	66	59



集團業務劃分為三個分部：酒店、商用物業及山頂纜車、零售和其他業務。

### 1. 酒店分部

2025年，集團旗下半島酒店分部於全球的業務整體穩健向好，集團旗下主要市場的客房需求穩定，加上倫敦及伊斯坦堡兩間新建酒店的營運漸趨穩定順暢，進一步提升了集團品牌知名度。管理團隊專注為賓客締造細緻入微的個人化入住體驗、加強餐飲選擇和服務質素，並藉著不斷翻新和微調項目以提升現有資產價值。

#### 大中華地區

受惠於入境旅遊需求復甦，以及內地擴大免簽證旅遊政策，大中華地區業務表現保持穩定。區內消費者對奢侈品消費的價格仍較為敏感，惟國際長途客源（特別是來自中東及俄羅斯的旅客）有助帶動收入增長。區內三間半島酒店於客房及宴會業務方面均錄得理想業績，但由於消費者開支趨於審慎，餐飲業務表現仍稍為遜色。

在**香港半島酒店**方面，由於北上大灣區消費形成了競爭，加上本地消費者收緊開支，餐飲業務表現持續疲弱。儘管奢華品牌零售市道疲軟，旗下零售商場的整

體表現仍大致穩定。**上海半島酒店**下半年受惠於免簽證政策，加上大型活動陸續恢復，業務表現向好，而成本控制措施亦有助提升利潤。**王府半島酒店**在年初，受到長途航線旅客需求低迷及中美地緣政治緊張局勢影響，酒店業務需求轉弱，其後多國元首率團訪華，加上家庭遊旅客業務轉趨強勁，帶動了旺季期間的客房出租率及房租水平，令業績得以改善。儘管奢華品牌零售市道疲弱，旗下零售商場的整體表現大致穩定。



## 營運業績回顧

### 歐洲

歐洲地區業務表現穩健，客房及宴會業務增長動力強勁，主要受惠於酒店榮獲多項殊榮，帶動品牌知名度持續提升；同時，倫敦及伊斯坦堡兩間新建酒店亦獲得傳媒及賓客的好評，進一步鞏固其市場定位。儘管酒店業價格競爭持續帶來挑戰，集團憑藉精準的定價策略、煥然一新的餐飲概念，以及不斷推陳出新的品牌推廣策略，令歐洲業務的收入及利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利得以保持增長。

面對市場價格壓力，**倫敦半島酒店**憑藉更高效的成本結構，實現利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利按年

增長；布魯克蘭高級餐廳(Brooklands by Claude Bosi)連續榮獲米芝蓮二星評級，以及供應時尚麵食的「小青花」酒吧和「Soleil by Claude」夏季限定等全新餐飲概念，亦進一步提升酒店的餐飲定位，帶動餐飲業務表現。同時，透過策劃一系列主題活動，酒店作為古董車及超級跑車愛好者匯聚地的聲譽亦持續提升。**巴黎半島酒店**2025年的餐飲業績表現彪炳，並在成本控制得宜下錄得極佳成績；**伊斯坦堡半島酒店**積極應對地緣政治局勢及多次地震的衝擊，穩步拓展當地業務，多次舉辦海濱盛事及名流婚宴，並添置PEN1豪華遊艇提供尊享的海上接送體驗，賓客更可飽覽博斯普魯斯海峽美景，享受卓爾不凡的遊艇服務。



## 營運業績回顧



## 美國

美國當地旅遊業暢旺，各大城市的團體業務和休閒旅遊需求穩定，加上紐約半島酒店經翻新後錄得業務回升，帶動美國業務組合按年取得穩健增長。儘管物業稅項負債增幅出乎意料，但芝加哥半島酒店仍憑藉團

體業務及品牌優勢，維持強勁的業績表現。比華利山半島酒店受惠於短途旅客的穩定需求，同時得益於來自中東地區醫療旅遊的長住需求，客房業務表現非常出色，各類大型活動及季節限定的臨時概念店亦帶動了餐飲業務。



## 營運業績回顧



## 亞洲地區（不包括大中華地區）

亞洲地區的業績按年上升，主要原因是定價策略精準、宴會及婚宴業務強勁，以及區內的活動策劃成功。日本入境旅遊需求殷切，加上櫻花季節效應、國際團體業務、家紋藝術裝置和日本駕駛體驗之旅等活動，令**東京半島酒店**的業績創下歷史新高。該酒店計

劃於2026年翻新，包括提升客房科技設備、客房、餐飲食肆及公共區域。**曼谷半島酒店**雖然受到邊境關閉、地震及全國哀悼等因素影響，但業務表現依然強韌，而**馬尼拉半島酒店**在團體業務及穩健的國內需求帶動下，客房出租率及平均可出租客房收入均有所提升，推動業績取得增長。



## 營運業績回顧

### 2. 商用物業分部

	2025		2024	
	出租率(%)	每平方呎每月平均租金(港元)	出租率(%)	每平方呎每月平均租金(港元)
住宅	94	46	91	44
商場	88	64	85	61
辦公室	80	54	91	52

商用物業業務持續為集團帶來穩定的盈利基礎。在2025年，儘管部分地區的營商市道疲弱，但集團旗下零售物業表現仍保持穩健。香港黃金地段的辦公室市場持續有大量全新而優質的辦公室供應，業主因而面對更具挑戰性的市場環境。

淺水灣影灣園的租賃業務活躍，出租率有所上升，全年業績穩健。零售商場優化租戶組合，並持續翻新場地，有助鞏固市場定位，提升訪客流量。

山頂凌霄閣推出全新體驗，山頂纜車套票銷情理想，加上有多間高端零售及餐飲租戶進駐，令訪客人數錄得顯著增長。鑒於香港黃金地段辦公室市場持續有大

量全新而優質的辦公室供應，聖約翰大廈在2025年的市場環境較為疲弱。

自2026年1月15日起，集團結束對越南**The Landmark**的管理，我們謹此感謝合作夥伴、董事局及全體員工多年來貢獻良多，使項目取得卓越成就。

位於巴黎的**21 Avenue Kléber**物業，期內維持全部租出。



## 營運業績回顧

### 3. 山頂纜車、零售及其他業務分部

本分部全年業績表現強勁，其中，**山頂纜車**業務繼續成為主要收益來源。集團與迪士尼、泡泡瑪特的品牌合作圓滿成功，帶動訪客流量上升，推高業務收入，而各項成本效益措施亦有助本分部之收入及利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利取得強勁增長。

位於香港國際機場的**半島精品店**經翻新後重新開業，以及推出全新的「香港紀念品」系列，令**半島商品**的業務收入按年錄得增長。中秋節與連卡佛合作的計劃，以及推出皮具、威士忌等全新生活品味系列產品，亦成為了業務亮點。

**鵝園高爾夫球會**調整定價策略，加強合作夥伴關係，並推出網上預訂平台，帶動業績表現強勁。於8月份舉辦的重點特色活動「鵝園名車會」繼續帶來可觀的贊助收入。**半島會所管理及顧問服務**負責管理香港會所、香港銀行家會所以及The Refinery，年內因管理費上調，業務收入按年上升。

此外，集團首個獨立餐廳品牌**Primo Posto**已正式開業，標誌著集團旗下餐飲業務拓展獨立門店的重要里程碑。



# 財務概論

本章節所列財務資料涵蓋本集團綜合業績及國際綜合報告框架分類之財務資本(即可供集團用於生產商品或提供服務時使用的儲備基金)。

## 概要

截至2025年12月31日止年度，本集團的綜合收入及綜合利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利(除非經常性費用)分別為7,978百萬港元及1,731百萬港元。上述業績包括來自售出倫敦半島住宅公寓的貢獻，年內本集團額外售出一套倫敦半島住宅公寓，售價為395百萬港元，而2024年則售出七套住宅公寓，售價為3,452百萬港元。

如不包括住宅銷售，本集團所有核心業務分部均錄得增長。營運收入及營運利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利分別按年增加11%及43%至7,583百萬港元及1,723百萬港元。上述營運表現改善主要受惠於酒店業務整體表現強勁，其中紐約半島酒店於完成重大裝修工程後業績顯著提升，而東京半島酒店及倫敦半島酒店的穩健貢獻亦為酒店業務帶來支持。商用物業分部亦表現理想，受惠於淺水灣住宅租賃需求持續，以及山頂綜合項目客流量增加及租戶組合優化，帶動穩健增長。

由於營運表現改善，本集團於年內恢復盈利。整體而言，本集團錄得股東應佔盈利320百萬港元，而2024年則錄得虧損943百萬港元。如不包括非經常性及非營業項目，本集團的基本盈利為105百萬港元，較2024年的基本虧損176百萬港元增長281百萬港元達致轉虧為盈。

本集團於2025年12月31日的財務狀況保持穩定，股東應佔淨資產為360億港元。年內，本集團產生的營運現金流量為1,883百萬港元(2024年：4,391百萬港元)，主要由於售出倫敦半島住宅公寓所得款項減少所致。因此，在扣除資本支出、利息付款及股息後，本集團產生的淨現金流入為250百萬港元(2024年：2,239百萬港元)。於2025年12月31日，本集團的淨債務為127億港元，淨債務與總資產比率為23%(2024年：125億港元及23%)。

## 本集團的基本盈利或虧損

本集團的營運業績主要來自營運豪華酒店、租售住宅公寓及出租辦公室及零售物業、營運山頂纜車及商品零售。本集團對營運業務的管理主要參照其基本營運現金流量及經常性盈利。然而，為符合適用會計準則，本集團須在綜合損益表載入非經常性及非營業項目，例如投資物業公允價值的任何變動及減值撥備。

為了反映本集團的基本營運表現，本集團提供股東應佔基本盈利或虧損的計算方式。該計算並不包括投資物業重新估值變動、減值撥備及其他非經常性項目的除稅後影響。

截至2025年12月31日止年度，本集團的股東應佔基本盈利為105百萬港元，而2024年則錄得基本虧損176百萬港元。

本集團基本盈利／(虧損)與股東應佔盈利／(虧損)的對賬表如下：

百萬港元	2025	2024
<b>基本盈利／(虧損)</b>	<b>105</b>	(176)
增加：		
重估投資物業產生的收益／(虧損) <sup>#</sup>	<b>288</b>	(582)
扣除非控股股東權益後的減值撥備	<b>-</b>	(106)
其他非經常性費用 <sup>△△</sup>	<b>(73)</b>	(79)
<b>股東應佔盈利／(虧損)</b>	<b>320</b>	(943)

<sup>#</sup> 包括本集團應佔上海半島酒店零售商場重新估值變動，扣除稅項及非控股股東權益

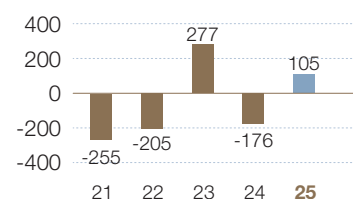
<sup>△△</sup> 其他非經常性費用與本集團的經營中的酒店及物業並無關聯，且屬非經常性質。2025年，該等費用主要涉及結束越南合資公司及終止日本商品業務。2024年，該等金額主要為倫敦半島酒店及伊斯坦堡半島酒店的開業前費用及項目費用。開業前費用指本集團旗下新酒店的團隊於開業前產生的招聘、薪酬、市場推廣及行政開支。2024年，儘管兩間酒店已投入營運，但本集團仍需繼續聘用項目團隊進行跟進工程，包括驗收、修整和最終賬目的計算工作

### 基本盈利

**105**  
百萬港元

### 基本盈利／(虧損)

百萬港元



## 財務概論

### 損益表

下表概述本集團股東應佔盈利／(虧損)的主要部分。該表應與載於本財務概論的評註一併閱讀。

百萬港元	2025	2025/2024 變動	
		2024	有利／(不利)
收入			
— 業務	<b>7,583</b>	6,838	11%
— 住宅銷售	<b>395</b>	3,452	(89%)
總收入	<b>7,978</b>	10,290	(22%)
經營成本			
— 業務	<b>(5,860)</b>	(5,631)	(4%)
— 住宅銷售	<b>(387)</b>	(3,134)	88%
除非經常性費用的利息、稅項、 折舊及攤銷前營業盈利	<b>1,731</b>	1,525	14%
開業前、項目及其他非經常性費用	<b>(56)</b>	(79)	29%
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	<b>1,675</b>	1,446	16%
折舊及攤銷	<b>(714)</b>	(686)	(4%)
淨融資費用	<b>(676)</b>	(754)	10%
應佔合資公司業績	<b>(84)</b>	(92)	9%
應佔聯營公司業績	<b>10</b>	(16)	不適用
投資物業公允價值增值／(減值)	<b>287</b>	(569)	不適用
仰光半島酒店發展項目的減值撥備	<b>-</b>	(158)	不適用
稅項	<b>(183)</b>	(164)	(12%)
本年度盈利／(虧損)	<b>315</b>	(993)	不適用
非控股股東權益	<b>5</b>	50	(90%)
股東應佔盈利／(虧損)	<b>320</b>	(943)	不適用

有關本集團收入及經營成本的進一步詳情載於本財務概論第68至70頁。

淨融資費用減少是由於本集團的平均貸款利率下降所致。有關本集團庫務管理的進一步詳情載於第81至84頁。

有關投資物業公允價值變動的進一步詳情載於第73頁。

## 其他全面收益表

下表概述股東應佔本集團全面收入總額的主要部分。

百萬港元	2025	2024	2025/2024 變動
本年度盈利／(虧損)	315	(993)	不適用
扣除稅項後本年度其他全面收入			
— 換算海外業務財務報表產生的匯兌差額	503	146	245%
— 現金流量對沖淨額變動	(115)	(60)	(92%)
— 重新計算既定收益退休金承擔淨額	1	1	-
	389	87	347%
本年度全面收入總額	704	(906)	不適用
全面收入總額歸屬：			
本公司股東	709	(856)	不適用
非控股股東權益	(5)	(50)	(90%)
	704	(906)	不適用

於截至2025年12月31日止年度，大部分外幣兌本集團的呈報貨幣（即港元）升值。因此，本集團確認了海外業務財務報表換算產生的淨收益503百萬港元。

本集團使用利率掉期及交叉貨幣利率掉期作為現金流量對沖工具。年內，主要由於市場利率下降，相關金融工具的公允價值減值，因而確認對沖儲備的負向變動115百萬港元。

## 財務概論

### 綜合收入

7,978 百萬港元 **-22%**

7,583 百萬港元\* **+11%**

### 酒店

5,630 百萬港元 **+13%**

### 商用物業

1,324 百萬港元 **-69%**

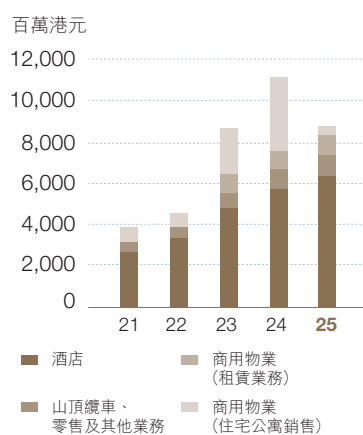
929 百萬港元\* **+5%**

### 山頂纜車、零售及其他業務

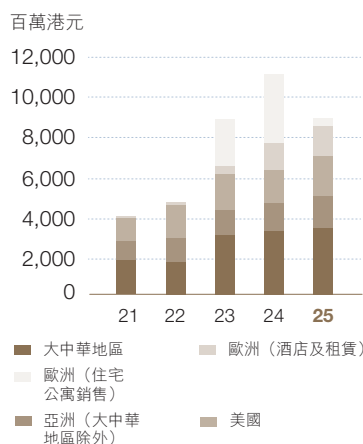
1,024 百萬港元 **+6%**

\* 不包括倫敦半島住宅公寓  
銷售收入

### 以業務分部劃分的總計收入



### 以地域分部劃分的總計收入



整體而言，本集團於2025年的其他全面收入為389百萬港元，較2024年的87百萬港元增長347%。

計及本年度盈利315百萬港元，本集團的全面收入總額達704百萬港元，實現轉虧為盈，而2024年的全面收入總額為負值，達906百萬港元。

### 收入

本集團的酒店收入來自集團旗下位於大中華地區、歐洲、美國及亞洲(大中華地區除外)的12間半島品牌的豪華酒店，其中兩間由本集團的聯營公司持有，兩間由本集團的合資公司持有。除了酒店分部外，本集團亦營運商用物業分部，從事開發及租售豪華住宅公寓，並於亞洲和歐洲的市中心黃金地段出租辦公室及零售物業。本集團第三個業務分部從事山頂纜車營運、零售及其他服務，包括營運鵝園高爾夫球會。

本集團2025年的綜合收入為7,978百萬港元。如撇除倫敦半島住宅公寓銷售收入，綜合收入增加11%至7,583百萬港元。總計收入(包括本集團佔聯營公司與合資公司收入的有效份額)合計8,389百萬港元，較2024年增加11%。

以業務分部及地域分部劃分的本集團總收入(包括本集團佔聯營公司與合資公司收入的有效份額)概要載於下頁圖表。

## 以業務分部劃分的收入

百萬港元	2025			2024			2025/2024 變動
	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	
酒店	5,630	806	6,436	4,980	701	5,681	13%
商用物業(租賃)	929	-	929	888	-	888	5%
山頂纜車、零售及 其他業務	1,024	-	1,024	970	-	970	6%
	7,583	806	8,389	6,838	701	7,539	11%
商用物業(住宅公寓 銷售)	395	-	395	3,452	-	3,452	(89%)
	7,978	806	8,784	10,290	701	10,991	(20%)

## 以地域分部劃分的收入

百萬港元	2025			2024			2025/2024 變動
	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	
大中華地區	3,069	246	3,315	2,932	229	3,161	5%
歐洲(酒店及租賃)	1,092	417	1,509	974	346	1,320	14%
美國	1,867	143	2,010	1,567	126	1,693	19%
亞洲(大中華地區 除外)	1,555	-	1,555	1,365	-	1,365	14%
	7,583	806	8,389	6,838	701	7,539	11%
歐洲(住宅公寓銷售)	395	-	395	3,452	-	3,452	(89%)
	7,978	806	8,784	10,290	701	10,991	(20%)

本集團的總計收入主要來自酒店分部。2025年，酒店業務於大部分物業均錄得顯著業績改善。其中，紐約半島酒店翻新過後的業績反彈、倫敦半島酒店及伊斯坦堡半島酒店業務持續穩健並逐步增長，以及東京半島酒店於年內業務暢旺，均為分部業績帶來裨益。整體而言，酒店分部的總計收入增加13%至6,436百萬港元。

商用物業分部收入為1,324百萬港元。如撇除倫敦半島住宅公寓銷售收入，該分部的收入則增長5%至929百萬港元(2024年：888百萬港元)，主要受惠於淺水灣的出租率回升及凌霄閣租戶組合優化，惟部分被聖約翰大廈市場需求轉弱所抵銷。越南The Landmark的收入亦有所下跌，原因是該合資公司已接近其於2026年1月中旬的合作屆滿期。

2025年，本集團額外售出一套倫敦半島住宅公寓(2024年：七套)。

山頂纜車、零售及其他業務分部的收入增加6%至1,024百萬港元(2024年：970百萬港元)，主要受惠於山頂纜車及鵝園高爾夫球會業務興旺。

## 財務概論

### 經營成本（包括開業前，項目費用及其他非經常性費用）

下表概述本集團經營成本的主要部分。

百萬港元	2025	2024	2025/2024 變動 有利/(不利)
員工薪酬及相關費用	2,951	2,749	(7%)
銷貨成本	519	509	(2%)
已售半島住宅公寓的成本	378	3,086	88%
租金及水電	532	524	(2%)
廣告及推廣	243	314	23%
信用卡及客房佣金	329	296	(11%)
賓客用品及洗衣費用	273	279	2%
資訊科技及電訊費用	96	121	21%
物業保養及保險	307	328	6%
其他營業費用	675	638	(6%)
	6,303	8,844	29%
代表：			
經營成本	5,860	5,631	(4%)
已售半島住宅公寓的成本（包括代理費）	387	3,134	88%
開業前、項目及其他非經常性費用	56	79	29%
	6,303	8,844	29%

於本年度，本集團的成本減少29%至6,303百萬港元。如不包括倫敦半島住宅公寓的銷貨成本以及開業前，項目費用及其他非經常性費用，經營成本增加4%至5,860百萬港元，而同期收入則增加11%。財務表現有所增強，反映本集團持續致力於卓越的營運表現及嚴謹的成本管理。

員工薪酬依然是本集團營業費用的主要部分，反映奢華酒店的服務密集型性質。年內員工薪酬增加，主要由於年度通脹調整所致。於2025年12月31日，本集團的全職員工人數維持大致穩定，為7,768名（2024年：7,836名）。

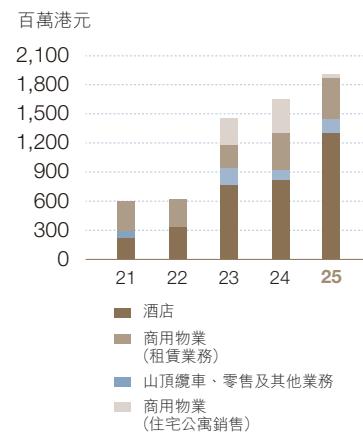
### 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利\*及其盈利率\*

以下圖表載列以業務分部及地域分部劃分的本集團總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利概況。

#### 以業務分部劃分的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利\*

百萬港元	2025			2024			2025/2024 變動
	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	
酒店	1,113	162	1,275	695	118	813	57%
商用物業(租賃)	468	-	468	398	-	398	18%
山頂纜車、零售及其他業務	142	-	142	114	-	114	25%
	1,723	162	1,885	1,207	118	1,325	42%
商用物業(住宅公寓銷售)	8	-	8	318	-	318	(97%)
	1,731	162	1,893	1,525	118	1,643	15%

#### 以業務分部劃分的總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利\*



\* 不包括開業前、項目及其他非經常性費用。

#### 以地域分部劃分的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利\*

百萬港元	2025			2024			2025/2024 變動
	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	
大中華地區	989	74	1,063	802	65	867	23%
歐洲(酒店及租賃)	201	58	259	90	32	122	112%
美國	224	30	254	95	21	116	119%
亞洲(大中華地區除外)	309	-	309	220	-	220	40%
	1,723	162	1,885	1,207	118	1,325	42%
歐洲(住宅公寓銷售)	8	-	8	318	-	318	(97%)
	1,731	162	1,893	1,525	118	1,643	15%

## 財務概論

### 利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率\*

	2025			2024		
	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計	集團的 附屬公司	聯營公司及 合資公司 (有效份額)	總計
酒店	20%	20%	20%	14%	17%	14%
商用物業(租賃)	50%	-	50%	45%	-	45%
商用物業(住宅公寓銷售)	2%	-	2%	9%	-	9%
山頂纜車、零售及其他業務	14%	-	14%	12%	-	12%
整體利息、稅項、折舊及 攤銷前營業盈利率*	22%	20%	22%	15%	17%	15%
地域						
大中華地區	32%	30%	32%	27%	28%	27%
歐洲(酒店及租賃)	18%	14%	17%	9%	9%	9%
歐洲(住宅公寓銷售)	2%	-	2%	9%	-	9%
美國	12%	21%	13%	6%	17%	7%
亞洲(大中華地區除外)	20%	-	20%	16%	-	16%

\* 不包括開業前及項目費用及其他非經常性費用

本集團於2025年錄得總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利1,893百萬港元。如不包括售出倫敦半島住宅公寓的利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利貢獻，本集團之總計利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利按年上升42%至1,885百萬港元，而2024年則為1,325百萬港元。

本集團不同業務分部及不同地域的營運擁有不同的成本基準。大多數分部錄得利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利率上升，反映本集團成功執行業務策略，並審慎管理成本效益。

### 應佔合資公司業績

本集團透過合資公司上海外灘半島酒店有限公司持有上海半島酒店綜合項目的50%權益。項目由上海半島酒店、商場及毗鄰半島酒店的住宅公寓組成。年內並無出售任何公寓單位，而於2025年末，上海外灘半島酒店有限公司擁有餘下七間（2024年：七間）持作出售的公寓單位。

本集團亦透過PIT İstanbul Otel İşletmeciliği Anonim Şirketi (PIT)（一間於土耳其註冊成立的合資公司）持有伊斯坦堡半島酒店50%的權益。

本集團應佔該等酒店的虧損淨額為84百萬港元（2024年：92百萬港元）。

### 應佔聯營公司業績

本集團持有巴黎半島酒店及比華利山半島酒店各20%的權益。本集團應佔該等酒店的盈利淨額為10百萬港元（2024年：虧損16百萬港元）。

### 投資物業公允價值變動

本集團的投資物業已於2025年12月31日經由獨立估值公司運用收益資本化方法重估。未變現重估收益為287百萬港元（2024年：虧損569百萬港元），主要由於淺水灣綜合項目及山頂凌霄閣的評估市值回升。

## 財務概論

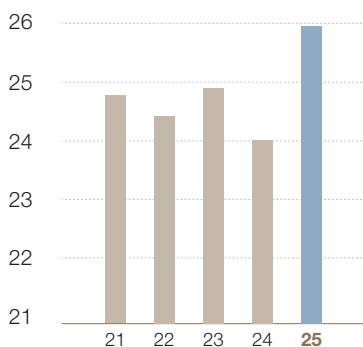
經調整資產淨值

+8%

**43,307** 百萬港元

經調整每股淨資產值

港元



## 本集團的經調整淨資產值

在綜合財務狀況表中，集團旗下酒店（不包括酒店的商場及辦公室）及高爾夫球場均按折舊成本減累計減值虧損（如有）（而不是按公允價值）列賬。

因此，本集團已委託獨立第三方估算集團酒店及高爾夫球場於2025年12月31日的公允價值。如下表所示，倘該等資產按公允價值列賬，則本集團的股東應佔淨資產將增加20%，達至43,307百萬港元。

百萬港元	2025	2024
股東應佔淨資產值	<b>36,110</b>	35,401
將酒店及高爾夫球場的價值調整至公允價值*	<b>7,197</b>	4,632
經調整股東應佔淨資產	<b>43,307</b>	40,033
經審核每股淨資產 (港元)	<b>21.66</b>	21.24
經調整每股淨資產 (港元)	<b>25.98</b>	24.01

\* 扣減相關遞延稅項及非控股股東權益

## 財務狀況表

本集團資產及負債的主要部分載於下表。正如下表所示，本集團於2025年12月31日的財務狀況仍然穩定，股東資金達36,110百萬港元，即每股價值為21.66港元。

百萬港元	2025	2025/2024	
		2024	變動 增加/(減少)
固定資產	49,065	47,864	3%
供出售的持有物業	1,229	1,472	(17%)
其他長期資產	3,000	2,838	6%
衍生金融工具	32	166	(81%)
銀行存款及現金	762	895	(15%)
其他資產	963	941	2%
	55,051	54,176	2%
帶利息貸款	(13,455)	(13,389)	(0%)
租賃負債	(2,671)	(2,612)	(2%)
其他負債	(2,767)	(2,729)	(1%)
	(18,893)	(18,730)	(1%)
淨資產	36,158	35,446	2%
代表：			
股東資金	36,110	35,401	2%
非控股股東權益	48	45	7%
權益總額	36,158	35,446	2%

## 酒店、商用及其他物業概述

本集團於大中華地區、歐洲、美國及亞洲(大中華地區除外)擁有12間半島酒店，並在美國額外擁有一間酒店及一個高爾夫球場。除上述物業外，本集團擁有住宅公寓、辦公室大樓及商用物業作出租用途。

本集團的酒店物業及投資物業乃根據相關會計準則規定的不同會計政策處理。酒店物業(不包括酒店內的商場及辦公室)及高爾夫球場按成本減累計折舊及任何減值虧損撥備列賬，而投資物業(包括酒店內的商場及辦公室)則按獨立估值師所評估的公允價值列賬。為了提供有關本集團物業的公允價值的額外資訊予本財務報告使用者，我們已委聘獨立估值師對酒店物業及高爾夫球場進行於2025年12月31日的估值。

本集團的酒店、商用及其他物業於2025年12月31日的賬面價值與公允價值的概要，載於以下頁列表。

## 財務概論

	2025 集團權益	2025		2024	
		物業的100%價值(百萬港元)			
		公允價值 估值	賬面值	公允價值 估值	賬面值
<b>酒店物業*</b>					
香港半島酒店	100%	12,196	9,700	12,303	9,757
王府半島酒店	76.6% <sup>△</sup>	846	839	940	909
上海半島酒店 <sup>#</sup>	50%	2,674	1,878	2,584	1,864
倫敦半島酒店	100%	11,564	8,214	7,967	7,646
伊斯坦堡半島酒店 <sup>#</sup>	50%	2,349	1,916	1,890	1,890
巴黎半島酒店 <sup>#</sup>	20%	4,917	3,957	4,297	3,617
紐約半島酒店	100%	2,270	1,925	2,200	1,873
芝加哥半島酒店	100%	1,239	941	1,231	961
比華利山半島酒店 <sup>#</sup>	20%	2,838	301	2,796	265
東京半島酒店	100%	1,491	872	1,294	879
曼谷半島酒店	100%	703	599	648	555
馬尼拉半島酒店	77.4%	51	20	35	19
		<b>43,138</b>	<b>31,162</b>	38,185	30,235
<b>商用物業</b>					
淺水灣綜合項目	100%	18,408	18,408	18,005	18,005
山頂凌霄閣	100%	1,747	1,747	1,487	1,487
聖約翰大廈	100%	991	991	1,080	1,080
上海半島住宅公寓	100%	375	375	355	355
21 avenue Kléber	100%	739	739	651	651
The Landmark	70% <sup>△△</sup>	–	–	9	9
		<b>22,260</b>	<b>22,260</b>	21,587	21,587
<b>其他物業</b>					
鵝園高爾夫球會及空置土地	100%	284	281	282	271
位於泰國的空置土地	100%	108	108	93	93
其他持作自用物業	100%	320	167	361	177
		<b>712</b>	<b>556</b>	736	541
<b>發展中物業</b>					
仰光半島酒店	70%	不適用	–	不適用	–
		不適用	–	不適用	–
<b>總市值／賬面值</b>		<b>66,110</b>	<b>53,978</b>	60,508	52,363

\* 包括酒店內的商場及辦公室

△ 本集團擁有王府半島酒店100%的經濟權益，於2033年合營合作期屆滿後，權益歸中國夥伴所擁有

△△ 本集團擁有The Landmark 50%的經濟權益，待2026年合作期屆滿後，權益歸越南夥伴所擁有。於2026年1月15日，合作期屆滿，本集團已終止對該物業的管理

# 這些物業由聯營公司／合資公司持有

### 供出售的持有物業

本集團擁有倫敦半島酒店綜合項目100%權益，該項目包括設有190間客房的半島酒店及24套半島住宅公寓。於2025年末，本集團共售出18套住宅公寓（2024年：17套）。

於2025年12月31日，供出售的持有物業代表餘下六套尚未出售的住宅公寓的成本。

下表載列倫敦半島住宅公寓之銷售收益，以及2025年期間供出售的持有物業之變動。

#### 倫敦半島住宅公寓之銷售收益

百萬港元	2025	2024
出售所得款項	395	3,452
已售住宅公寓的成本	(378)	(3,086)
直接銷售成本	(9)	(48)
出售倫敦半島住宅公寓的稅前盈利	8	318

#### 供出售的持有物業之變動

百萬港元	2025	2024
於1月1日	1,472	4,382
匯兌調整	111	(5)
增置	24	181
已售存貨成本	(378)	(3,086)
於12月31日	1,229	1,472

### 其他長期資產

其他長期資產於2025年12月31日為3,000百萬港元（2024年：2,838百萬港元），主要包括本集團於上海半島酒店的50%權益，本集團於伊斯坦堡半島酒店的50%權益及其商標價值，本集團於巴黎半島酒店的20%權益及經營權價值，以及本集團於比華利山半島酒店的20%權益及經營權價值。

## 財務概論

### 衍生金融工具

衍生金融工具主要指本集團與金融機構訂立的作對沖用途的利率掉期及交叉貨幣利率掉期合約的公允價值。根據利率掉期安排，本集團獲得浮動利息收入並支付固定利息支出。根據交叉貨幣利率掉期安排，本集團交換以不同貨幣為單位的本金及利息付款。

### 銀行存款及現金和帶利息貸款

本集團之銀行存款及現金和帶利息貸款於2025年12月31日分別為762百萬港元(2024年：895百萬港元)和13,455百萬港元(2024年：13,389百萬港元)，導致淨借貸12,693百萬港元(2024年：12,494百萬港元)。

### 現金流量

於截至2025年12月31日止年度，本集團從營運產生的現金流入(扣除稅項、現有資產的資本開支及酒店租賃付款後)達839百萬港元，高於2024年的496百萬港元。此外，出售一間倫敦半島住宅公寓的所得款項為395百萬港元，而2024年出售七間住宅公寓的所得款項為3,452百萬港元。

如包括出售倫敦半島住宅公寓所得款項，並在計入項目及相關費用的資本開支、利息及股息支付及其他款項後，本集團之淨現金流入為250百萬港元(2024年：2,239百萬港元)。淨現金流入減少，主要由於倫敦半島住宅公寓銷量較去年有所減少。

下表概述本集團於截至2025年12月31日止年度之主要現金流動。

百萬港元	2025	2024
營運利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利(除開業前及項目費用及住宅銷售)	1,723	1,207
稅項支付	(156)	(173)
營運資金變動(不包括與倫敦半島住宅公寓相關之營運資金變動)	(79)	(16)
現有資產的正常資本開支(不包括項目)	(460)	(360)
扣除正常資本開支後的淨現金流入	1,028	658
現有營運應佔租賃付款	(189)	(162)
	839	496
出售倫敦半島住宅公寓所得款項	395	3,452
<b>來自營運的淨現金流入</b>	<b>1,234</b>	<b>3,948</b>
<b>項目相關現金流量</b>		
倫敦半島酒店綜合項目的資本開支及一間合資公司的資本注資(伊斯坦堡半島酒店)	(407)	(633)
紐約半島酒店龐大翻新工程的資本開支	(27)	(289)
開業前及項目費用	-	(79)
<b>項目的現金流出</b>	<b>(434)</b>	<b>(1,001)</b>
<b>扣除股息及其他付款前的淨現金流入</b>	<b>800</b>	<b>2,947</b>
支付股息予本公司股東	-	(22)
支付股息予非控股股東	(4)	(6)
淨利息支付	(558)	(685)
其他收款	12	5
<b>扣除融資前淨現金流入</b>	<b>250</b>	<b>2,239</b>

## 財務概論

### 資本承擔

本集團於2025年12月31日的總資本承擔於下表概述。

百萬港元	2025 已授權			2024 已授權		
	已訂約	惟未訂約	總計	已訂約	惟未訂約	總計
資本承擔：						
現有物業	86	417	503	112	561	673
新項目	18	329	347	75	320	395
	104	746	850	187	881	1,068
本集團應佔的合資 公司及聯營公司 資本承擔	1	71	72	31	50	81
	105	817	922	218	931	1,149

本集團於2025年12月31日尚未提取承諾信貸及銀行存款為27億港元（2024年：37億港元）。董事認為本集團能夠應付以上的資本承擔以及業務的營運資金需求。

## 資本及庫務管理

本集團在日常業務過程中面對流動資金、外匯、利率及信貸風險，對此已制訂應對該等風險的政策及程序。

本集團在香港總部集中管理其庫務活動，定期檢討其資本架構，並積極監察當期及預期流動資金要求，確保有充裕資金償付其負債及承擔。本集團亦從主要金融機構取得充足的承諾借貸融資，確保資金能償付未來財務負債，並為本集團的增長及發展提供資金。本集團採取集中化策略，將承諾借貸融資集中於香港總部。

本集團已設立流動資金架構，使全球現金結餘可有效率地匯集到總部，以便有策略地管理現金。

於2025年12月31日，本集團已獲日本格付研究所和格付投資情報株式會社頒發長期外幣和本幣計價債務的A級信用評級。

### 流動資金及融資

我們積極管理集團的流動資金及再融資風險，確保有充裕資金支付資本承擔，避免業務波動。

於2025年12月31日，本集團分別有33%及22%的承諾融資被分類為綠色貸款及可持續發展表現掛鉤貸款。本集團致力將環境、社會及管治元素融入我們的業務及融資策略。

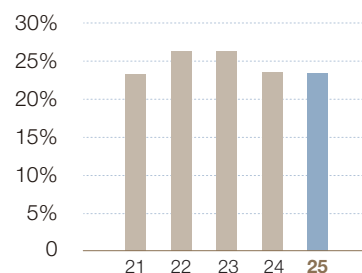
集團根據借貸淨額與資產總值比率監察資本架構。有關借貸淨額乃指帶利息貸款減去銀行存款及現金。本集團以現金利息保障倍數及資金供應情況監控其流動資金。

借貸總額於2025年維持穩定，為135億港元（2024年：134億港元），主要是由於不利的外匯波動導致非港元債務抵銷了現金收入所致。綜合淨債務由2024年的125億港元輕微上升至127億港元。於2025年12月31日，本集團的未動用承諾信貸為20億港元。本集團的借貸淨額與資產總值比率較2024年維持穩定於23%。

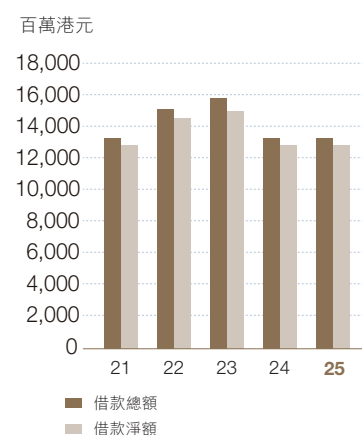
本集團於年內發行首筆私募武士債券，金額為160億日圓（796百萬港元），期限最長達6年，成為香港首家發行此類債券的酒店業公司\*。該批私募武士債券獲日本格付研究所和格付投資情報株式會社授予A評級。是次債券發行有助吸引日本債券市場的長期機構投資者參與，為本集團拓展融資渠道。

\* 基於彭博披露資料

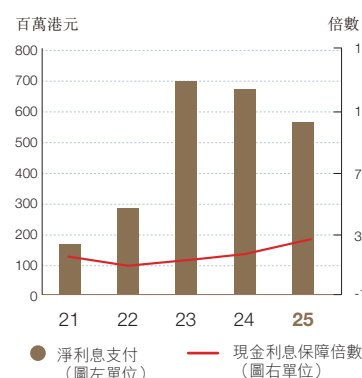
借貸淨額與資產總值比率



借貸總額及淨額

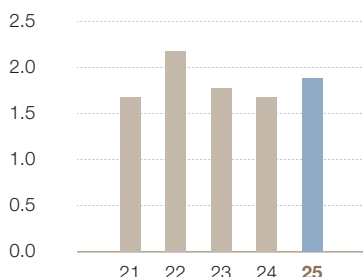


淨利息支付及現金利息保障倍數



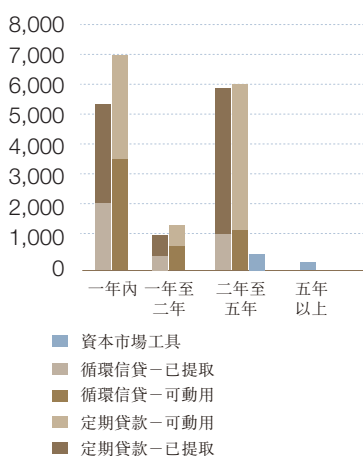
## 財務概論

### 加權平均債務還款期限



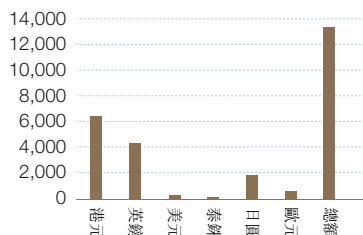
### 銀行信貸、貸款及資本市場工具 (以種類及還款期分類)

百萬港元



### 借貸(包括交叉貨幣利率掉期) (以貨幣分類)

百萬港元



本集團亦透過與9家銀行合作，成功為其425百萬英鎊的綠色銀團貸款進行再融資，新到期期限最長達3年。本年度平均債務到期期限由1.7年略增至1.9年。

2025年淨利息支付減少至558百萬港元(2024年：685百萬港元)，主要由於有利的再融資，以及透過使用交叉貨幣掉期將部分英鎊債務轉換為港元，從而優化債務貨幣組合所致。按利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利減去租賃付款除以淨利息支付計算之現金利息保障倍數改善至2.7倍，而2024年則為1.9倍。

我們將繼續密切監察整體債務及現金流量情況，並相信維持審慎的財務狀況是應對無法預料的業務水平波動的最佳防禦措施。

於2025年12月31日已併入及未併入綜合財務狀況表的借貸概述如下：

百萬港元	2025						2024
	香港	其他 亞洲地區	美國	歐洲	英國	總值	總值
已併入綜合財務狀況表總借貸 (包括交叉貨幣利率掉期)	6,450	1,827	245	475	4,458	13,455	13,389
本集團應佔總借貸(並未併入 綜合財務狀況表)*：							
上海半島酒店(50%)	-	508	-	-	-	508	496
比華利山半島酒店(20%)	-	-	156	-	-	156	163
巴黎半島酒店(20%)	-	-	-	415	-	415	367
並未併入綜合財務狀況表借貸	-	508	156	415	-	1,079	1,026
已併入及並未併入綜合財務 狀況表總借貸	6,450	2,335	401	890	4,458	14,534	14,415

\* 指香港上海大酒店應佔借貸

## 外匯

本集團以港元報告其財務業績。由於香港採取與美元掛鈎的匯率政策，故本集團並無對沖美元風險。本集團一般使用交叉貨幣掉期、外匯掉期或遠期外匯合約對沖外匯風險。

於2025年12月31日，英鎊、港元及日圓借貸(包括交叉貨幣利率掉期)分別佔集團借貸總額的93%。其餘借貸為本集團旗下公司的其他當地貨幣。

## 利率風險

本集團已訂立利率風險管理政策，著重於透過維持審慎的固定及浮動利率負債，減低本集團面對的利率變動風險。除了直接按固定利率籌集資金之外，本集團亦利用利率掉期或交叉貨幣利率掉期來管理其長期利率風險。

與2024年相比，本集團於2025年12月31日，固定利率貸款與浮動利率貸款的比重，由47%增至59%。本年度加權平均總利率由4.7%減至3.9%。

## 信貸風險

本集團與最少具投資級別信貸評級的貸款人進行交易，以管理交易對手不履約的風險。然而，在發展中國家，集團可能有必要與信貸評級較低的貸款人進行交易。

鑒於長期風險狀況，衍生工具僅作對沖用途，而不會用作投機，且本集團只與具投資級別信貸評級的交易對手進行衍生工具交易。

本集團於2025年12月31日有名義金額總值8,031百萬港元之衍生工具（2024年：5,278百萬港元）進行交易。

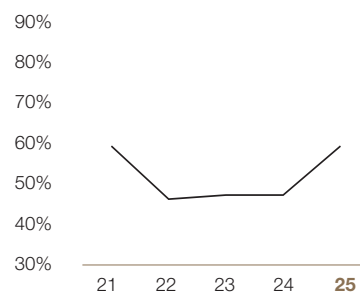
## 股息

本公司採納可為其股東提供穩定及可持續股息流的股息政策。年度派息比率與公司的基本盈利及下列其他商業因素掛鈎。本公司通常每半年宣派一次股息，可選擇以現金或以股代息形式派發。

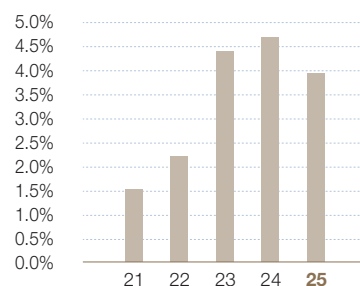
釐定股息分派水平時，會考慮額外商業因素，包括：

- \* 目前及未來的現金流
- \* 借貸水平、負債率及籌集資金的成本
- \* 投資、收購及撤資計劃的需求
- \* 宏觀環境及業務前景。

固定貸款佔貸款總額的百分比  
(就對沖作用作出調整)



加權平均總利率



## 財務概論

本公司並無宣派及派發截至2025年6月30日止六個月的中期股息（2024年：零）。董事局已仔細考慮本集團的財務狀況及未來資金需要，並議決不宣派截至2025年12月31日止年度股息（2024年：零）。董事局就截至2025年6月30日止六個月及截至2025年12月31日止年度股息所作出的決定符合本公司的股息政策。

提升股東價值仍是公司的關鍵目標。為達至目標，本公司將不斷提升現有資產，以實現長期的資本增值，同時設法改善營運效率，務求於來年提升盈利能力。

### 股價資料

於2026年3月18日，本公司的股票收市價為6.69港元，公司市值為112億港元（14億美元），相對本公司股東應佔淨資產折讓69%，亦較經調整股東應佔淨資產折讓74%（請參閱第74頁）。

2025年的平均收市價為5.81港元，於2025年11月13日錄得最高股價6.37港元，並於2025年4月11日錄得最低股價5.18港元。



# 為業務相關人士 創造價值

88 尊尚服務新時代

- 高科技x高觸感的個人化體驗
- 日本駕駛體驗之旅

100 聯繫業務相關人士

106 2025年獎項



## 尊尚服務新時代： 高科技×高觸感的個人化體驗

Michael Garcia  
資訊科技總裁



“  
 新一代的尊尚服務，取決於我們能否為每位賓客締造真正無縫  
 銜接的專屬體驗。當人工智能與數據在幕後周全運作，我們  
 便能更早洞悉賓客喜好，更直觀地調整環境設定，為賓客  
 節省寶貴時間。我們並非純粹追逐尖端科技，而是力求每次互動  
 都流暢自然，讓員工得以專注於唯有人類方能實現的價值：  
 營造溫馨、觸動情感，締造真正屬於個人的難忘時刻。這正是高科技與  
 高觸感的匯流融合，亦是我們積極兌現的承諾。  
 ”

香港上海大酒店深信，尊尚服務的未來在於「高科技」與「高觸感」的融合。

創新是我們的策略核心。我們正由傳統服務模式邁向持續轉型的未來，將人工智能、先進數據分析及機器人技術整合其中。然而，我們並非以科技取代人性化服務，而是借助科技進一步提升服務質素。

我們正著力打造超個人化服務。我們希望賓客自預訂、入住乃至離店，整段體驗皆能順暢無阻。我們致力透過人工智能與數據分析，在賓客尚未表達需求前，已能夠洞察其偏好，例如客房的理想溫度，或是最愛的特定年份葡萄酒。我們還要了解賓客抵達時期望的接待方式，究竟是以數碼方式自行辦理入住，還是由踏入大門一刻開始，享受親切溫馨的接待。科技讓我們得以蒐集、分析種種偏好，從而為賓客締造流暢自然、貼合個人期望的體驗。

我們率先研發專屬的客房尖端科技，方便賓客輕鬆掌控室內環境。不過，這些新科技的意義不在於炫耀新奇裝置，而是盡量消除旅途中的不便，令賓客可專注於住宿體驗。

我們致力研發「高科技」，為貴客呈獻「高觸感」體驗。

先進科技既能處理預訂、辦理入住、調校客房選項等行政事務，員工便無須把時間與精力耗費在繁瑣的日常流程上，得以專注於機器永遠無法取代的事：與賓客真誠交流、發揮創意，並由此建立友誼。

尊尚服務的未來，在於引發情感上的共鳴，包括精心策劃的藝術體驗、貼合客戶愛好的餐飲安排，還有那份真摯的人情味。

科技可以為這些體驗提供強大支援，但服務必須由人呈獻。



## 尊尚服務新時代：高科技×高觸感的個人化體驗

### 超個人化服務

超個人化服務，意指為賓客事先調整好每一項細節。無論賓客喜歡使用自己熟悉的科技設備，抑或期望享受一個可放鬆身心的環境，我們均應致力滿足其需要。

我們的**客房連接**服務，可讓賓客透過個人的手機設備，掌控客房內的所有設施，包括電視及音響系統、點餐以及提出其他酒店服務的需求。

客房浴室亦設有**水療模式**，賓客只須輕按按鈕，即可營造舒適靜謐的洗浴氣氛。

High-touch



## 尊尚服務新時代：高科技×高觸感的個人化體驗

### 無縫銜接的科技體驗

我們提供非觸式服務及數碼平台，目的是讓賓客輕鬆駕馭所需。當今尊尚旅客視時間為重要。例如，我們的「半島時間」服務讓賓客按個人時間安排入住及退房，而非受限於酒店行業慣例的固定時段，真正把時間歸還賓客。透過全新車內Wi-Fi服務，賓客自踏入我們的豪華座駕一刻，即可連接酒店網絡，且於抵達後仍能保持連線。

我們現已採用全球統一的物業管理系統，妥善儲存賓客的資訊與偏好，無論賓客入住任何一家半島酒店，皆能享受一致的優質服務。

我們亦開發了內部流動應用程式「PenCheck」，協助團隊監察客房科技系統運作情況，確保賓客全程享有舒適的入住體驗。

我們的企業分析及財務轉型計劃正構建統一兼領先業界的平台，冀能統一流程、提升效率，並提供實時資訊，以更有效地支援營運決策。

我們已在於企業層面引入人工智能，部署內部聊天機械人，透過處理大量通訊及資訊查詢，進而提升營運效率，同時啟動以賓客為本的人工智能旅程，協助客戶加深認識我們的品牌和服務。



# High-tech



## 尊尚服務新時代：高科技×高觸感的個人化體驗

### 日本駕駛體驗之旅

為賓客打造專屬體驗也是我們呈獻個人化服務的重要一環。

半島酒店帶領賓客深入城市文化，探索當地獨特風貌。例如在東京推出「日本駕駛體驗之旅」，賓客可駕駛精選名車探索鮮為人知的秘境，讓我們成為旅客與目的地之間的橋樑。

本集團將於2026年在蘇格蘭推出「半島駕駛系列」活動，延伸這項非凡體驗。



尊尚服務新時代：高科技×高觸感的個人化體驗



*Unique experiences*



尊尚服務新時代：高科技×高觸感的個人化體驗




# 聯繫業務相關人士

聯繫業務相關人士以及回應他們的要求，是我們整體管治及管理政策的重要環節。為此，我們主動聯繫與業務相關的各類人士，包括員工、客戶、規管機構人士、貸款人、股東和投資者、非政府機構、傳媒及其他人。能夠知悉並了解他們的觀點有何轉變，再落實改進我們現行和未來的業務，對我們來說極為重要。

業務相關人士	為何及如何聯繫	2025年事例
 <p><b>賓客</b></p>	<p>保持與賓客的交流，並確保他們的滿意度，對本集團的業務營運至關重要。</p> <p>我們持續完善用戶在網上作預訂和使用電子商務平台的體驗，以提升客房預訂，並同時突顯半島品牌的與眾不同。</p> <p>銷售方面，我們繼續與來自全球休閒、企業和會展獎勵旅遊領域的主要旅行社合作夥伴進行會面交流，並進一步鞏固PenClub、發掘新的特選合作夥伴、確保品牌參與全球關鍵專項貿易展銷會，以及在主要和新興市場舉辦專屬活動。這些舉措皆有助提升品牌知名度，以及拓展業界的夥伴關係網絡。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年，半島酒店在數碼化方面取得了重大進展，包括提升了Peninsula.com及其他數碼宣傳渠道的設計與用戶體驗，透過公司的直接網上平台，帶動銷售轉換率、客房預訂及收入等關鍵指標按年顯著增長。</li> <li>在Google、Instagram等主要客戶吸納渠道更精準地投放更多資源，亦使數碼績效營銷收入及投資回報率亦按年大幅增長。</li> <li>2025年，我們的全球品牌宣傳活動「半島視界」(Peninsula Perspectives)更進一步，於上海及倫敦拍攝了全新的創意概念特輯。這項跨越多個市場的品牌宣傳活動一如既往，主要以宣傳短片敘事方式展示集團品牌的兩大支柱：業務所屬城市的獨特氣息，以及半島酒店享負盛名的個人化尊尚服務。</li> </ul>

業務 相關人士	為何及如何聯繫	2025年事例
 <b>賓客</b>	<p>能為賓客生活添上色彩也是重要一環。為此，半島酒店為賓客以及旅客呈獻沉浸式藝術體驗，為他們締造畢生難忘的回憶。</p> <p>透過全新的市場推廣宣傳品、內容以及尋求新的合作關係，展示更具意義、更適切和更富交流度的品牌形象。此舉不但能夠創造現有品牌的延續性，也可發揮集團豐富的歷史和尊尚傳承，創立新的品牌故事和提升品牌地位。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 品牌推廣部繼續專注於推動半島酒店的「藝術迴響」計劃，與世界各地的新晉藝術家和處於職業生涯中期階段的藝術家合作，為賓客和旅客提供真正的沉浸式藝術體驗： <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 香港半島酒店推出全新的「藝術迴響」計劃(Art in Resonance)，並特意安排在香港藝術周期間舉行，呈獻三件委託作品，其中包括一項與維多利亞與艾爾伯特博物館(V&amp;A)的重要合作項目。</li> <li>○ 我們的藝術計劃擴展至各個業務組合，包括在芝加哥半島酒店舉辦精彩活動，以及於秋天文化季節期間在伊斯坦堡半島酒店標誌性的鐘樓展示別具視覺效果的裝置藝術作品。</li> </ul> </li> <li>• 我們繼續加強與集團特選旅行社 PenClub會員的聯繫，舉辦實體聚會、文化活動、晚宴，以及參加世界各地的主要旅遊貿易展銷會。</li> </ul>

## 聯繫業務相關人士

業務 相關人士	為何及如何聯繫	2025年事例
 <p>員工</p>	<p>員工是重要的業務支柱，我們關注員工的發展與福祉。年內適逢新領導層上任，我們的優先事務是與員工保持清晰透明的溝通和真誠互動，以鞏固集團上下的信任度。與此同時，賓客期望及業務需求不斷轉變，突顯出建立強大的人才儲備及維持穩健的繼任管理流程更形重要。我們一如以往推動關愛文化，鼓勵員工持續學習和發展技能，同時透過數碼化提升工作效率，培養重視績效的企業文化。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 我們的年度全球員工體驗調查參與率達92%，91%表示有意在公司留任超過一年，更有79%的員工認為在工作中感到自在。</li> <li>• 全球自願離職流失率降至13.7%，創歷史新低。</li> <li>• 作為繼任管理計劃的一部分，我們已與全球各地營運部門及總部合共355位高級領導人才就著抱負、事業和經驗三方面開展對話。我們已制定個人發展計劃，為關鍵職位訂立繼任方案，並規劃人才儲備。</li> <li>• 2025年，我們向338位領導者及管理人員提供一系列全球學習與發展課程，內容涵蓋影響力領導、透過認知與目標實現卓越領導、掌握管理技能、生動簡報演示，以及DiSC賦能等主題，藉此提升策略管理、有效的團隊溝通及人員管理所需的關鍵軟技能。此外，員工交流發展計劃是我們實施時間最久的計劃之一，該計劃亦支援101位同事的專業發展，並促進公司在國際間交流最佳實踐方法。</li> <li>• 我們於瑞士舉辦年度校園招聘活動，主要提供早期的職涯實習機會，在2025年成功聘用人數增長42%。於2025年3月重新推出的香港上海大酒店招聘網站成效甚佳，合共接獲96,084份履歷，按年增加17%。其中，倫敦半島酒店接獲的申請數量最高，達22,000份，較2024年上升38%。</li> <li>• 在我們的全球總招聘人數中，經由員工內部推薦而成功獲聘的比率為19%。</li> <li>• 倫敦半島酒店於2025年最後一個季度著手革新編更、人力資源及薪酬系統，預計將於2026年中完成。我們亦已成功為香港及日本各營運單位提升UKG假勤系統。</li> </ul>

業務 相關人士	為何及如何聯繫	2025年事例
 <p><b>所屬社區：</b> <b>政府</b></p>	<p>本公司執行董事及主席定期與香港政府高層及立法會議員會面，探討旅遊業及房地產行業備受關注的議題。</p> <p>本公司行政總裁為世界旅遊及旅行理事會(WTTC)的成員，該理事會代表成員積極聯繫全球各國政府及旅遊局，倡導各項旅遊業議題。他亦獲邀參與世界各地舉行的多個高級別政府會議及旅遊業相關峰會。</p> <p>高級經理和部門主管代表公司參與香港酒店業主聯會、香港美國商會、香港英商會、香港法國商會和展望2047協會(Vision 2047 Foundation)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與香港政府各部門及旅遊界別的高級官員溝通交流</li> <li>行政總裁與立法會選舉旅遊界功能組別的當選人溝通交流</li> <li>行政總裁出席於意大利羅馬舉行的世界旅遊及旅行理事會全球高峰會</li> <li>行政總裁出席於沙特阿拉伯利雅得舉行的TOURISE峰會</li> <li>成為相關商會(包括香港美國商會、香港英商會、香港法國商會、香港總商會)的會員，並與展望2047協會和香港酒店業主聯會等智庫和社區組織進行交流。</li> </ul>
 <p><b>財務分析員 及投資者</b></p>	<p>本公司投資者關係團隊及各執行董事定期與財務分析師及投資者進行會面，並參與業績後簡報會及股東周年大會。我們亦定期與銀行聯繫，告知對方我們在可持續發展方面的最新進展，並促進綠色貸款和可持續發展表現掛鈎貸款。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資者會議(網上進行)</li> <li>財務報告及網站</li> <li>股東周年大會</li> <li>單獨會面及電話會議</li> <li>研究分析師定期簡報會</li> </ul>
 <p><b>傳媒</b></p>	<p>半島酒店市場推廣團隊定期舉行新聞發布會，並出席在主要市場及新興市場舉行的大型貿易展覽。</p> <p>香港上海大酒店企業事務團隊於年內在香舉辦全年／中期業績發布會，執行董事參與其中，並安排傳媒採訪及背景簡報會。企業事務總經理擔任香港外國記者會董事會成員，並每周與香港本地傳媒交流。集團各營運單位的公共關係團隊定期邀請世界知名傳媒，包括有關旅遊、奢華及商業的刊物，蒞臨我們業務的所在城市。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>香港上海大酒店財務業績新聞稿發布、業績發布會，以及股東周年大會</li> <li>傳媒午餐會和背景簡報會等傳媒交流活動(30+)</li> <li>行政總裁及主席接受傳媒採訪(15)</li> <li>舉辦定向媒體推廣和簡報會，推廣香港作為旅遊景點(《金融時報》HTSI雜誌及全球旅遊傳媒)</li> </ul>

## 聯繫業務相關人士

業務 相關人士	為何及如何聯繫	2025年事例
<div data-bbox="188 421 279 495" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="148 499 308 589" data-label="Text"> <p>非政府組織、 倡議團體、 慈善機構</p> </div> <div data-bbox="193 1301 272 1373" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="161 1377 303 1440" data-label="Text"> <p>合作夥伴和 供應商</p> </div>	<p>本公司企業責任及可持續發展團隊年內與非牟利機構、學術界及業界關注組織定期會面，藉此了解可持續發展的最新議題，並透過參與多個本地及地區會議和業界委員會，分享香港上海大酒店的經驗，從而為推動廣大社會的可持續發展盡一分力。我們繼續與集團理念相近的組織合作，成為其會員以支持各種全球性議題，包括氣候變化、即棄塑膠以及現代奴役等。各營運單位亦致力與本地慈善機構合作，並以捐款和禮品支持多個社會慈善活動。</p> <p>香港上海大酒店連同中電及嘉道理置業為「香港社會發展回顧項目」提供財務資助，而企業事務團隊亦協助督導項目的通訊事務。此項目是匯集嘉道理家族業務與歷史紀錄的專業檔案庫，其珍藏可追溯至19世紀的資料。</p> <p>企業事務團隊亦會安排贈送禮券及支持慈善晚會活動，為多項慈善活動及籌款項目出一分力。</p> <p>我們的合作夥伴同樣是本公司發展的關鍵。有賴他們通力合作，本公司的業務方能在當地市場順利營運。</p> <p>我們透過供應商行為準則、供應商評估及日常溝通，傳達集團「尊尚傳承2030願景」的價值觀及要求。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成為「能源及環境聯盟酒店及住宿可持續發展標準工作小組」(Energy &amp; Environment Alliance's (EEA) Taskforce on Hotels &amp; Lodging Sustainability Standards)、「社會責任企業的負責任奢侈品倡議」(Responsible Luxury Initiative)、The Mekong Club供應鏈工作小組及香港總商會可持續發展委員會的成員</li> <li>• 「香港社會發展回顧項目」財務資助及督導</li> <li>• 透過贈送禮品及酒店禮券，為慈善活動及籌款項目出一分力</li> <li>• 與主要供應商定期進行交流，確保他們符合集團的供應商行為準則，並討論有關現代奴役的議題。</li> </ul>

有關本公司的企業責任及可持續發展以及業務相關人士聯繫資料，詳情請參閱我們的企業責任及可持續發展報告第8頁。

我們一直致力加強與業務相關人士聯繫，並於2025年就新的業務市場編纂聯繫業務相關人士的資料庫。

歡迎業務相關人士就我們的營運發展方針提出意見，請將意見及查詢傳至本公司的電郵：  
corpaffairs@peninsula.com.



# 2025年獎項

營運	獎項	主辦單位名
香港上海大酒店	<b>2025 ARC年報大獎 – 至尊大獎</b> 2024年年報： – 香港最佳年報 – 最佳傳統年報 – 最佳內頁設計	MerComm, Inc.
	<b>2025 ARC年報大獎 – 金獎</b> 2024年年報： – 傳統年報(酒店及休閒業務) – 封面照片／設計(酒店及休閒業務) – 內頁設計(酒店及休閒業務) – 攝影(酒店及休閒業務) – 印刷及製作(酒店及休閒業務) 2024年企業責任及可持續發展報告： – 封面照片／設計：可持續發展報告(香港特別行政區) – 內頁設計：可持續發展報告(香港特別行政區) – 資訊圖表：可持續發展報告(香港特別行政區)	MerComm, Inc.
	<b>2025 ARC年報大獎 – 銀獎</b> 2024年企業責任及可持續發展報告： – 專題年報：可持續發展報告(香港特別行政區) – 文字內容撰寫：可持續發展報告(香港特別行政區) – 攝影：可持續發展報告(香港特別行政區)	MerComm, Inc.
	<b>2025 ARC年報大獎 – 榮譽獎</b> 2024年年報： – 主席／總裁致辭(酒店及休閒業務)	MerComm, Inc.
	<b>2024香港管理專業協會最佳年報獎</b> – 卓越報告大獎 – 最佳環境、社會及管治報告大獎(旅遊及酒店業)	香港管理專業協會
	<b>最佳東方僱主大獎</b> 旅遊服務業集團卓越僱主 – 授予香港上海大酒店有限公司，王府半島酒店及上海半島酒店	最佳東方



營運	獎項	主辦單位名
半島酒店	2025年度GT測試讀者調查獎 — 最佳酒店網站(peninsula.com) (第2名)	環球旅行者(Global Traveler)
香港半島酒店	2025年金榜 全球最佳酒店及度假酒店	Condé Nast Traveler (美國)
	年度十大奢華酒店品牌	界面新聞
	2025年Best Bang大獎 — 最佳奢華下午茶	BANG媒體
	Condé Nast Traveller讀者評選大獎 — 亞洲最佳酒店 — 香港區 (第4名)	Condé Nast Traveler (英國)
	國泰會員尊尚大獎2025 — 香港必試人氣酒店	國泰航空
	十大杯類葡萄酒亞洲餐廳大獎 — 嘉麟樓中菜廳 十大葡萄酒配對大獎 (西餐類) — 吉地士法國餐廳 十大品酒師大獎 — Marc Le Gallic 十大杯類葡萄酒餐廳 — 吉地士法國餐廳	《酒•派》雜誌
	Tatler Best Awards 2025亞太區大獎 — 亞太區最佳傳承酒店2025 — 亞太區100最佳酒店	Tatler亞洲
	Tatler Best Awards 2025香港大獎 — 香港最佳之選 — 最佳傳承酒店 — 推薦餐廳：嘉麟樓中菜廳	Tatler亞洲
	十大亞洲推介餐廳2025 — 吉地士法國餐廳 — 嘉麟樓中菜廳	名廚之最推介餐廳
	2025年100家頂級餐廳 — 吉地士法國餐廳	南華早報
	2025年度卓越獎 — 吉地士法國餐廳	葡萄酒觀察家
	米芝蓮指南香港澳門2025 — 米芝蓮一星 — 嘉麟樓中菜廳 — 米芝蓮一星 — 吉地士法國餐廳	米芝蓮指南
	米芝蓮星鑰酒店2025 — 米芝蓮二星鑰	米芝蓮指南
	Compare Retreats 2025年奢華健康旅遊大獎 — 年度傳承水療酒店	Compare Retreats
	賞酒嘗味饌選2025 — 瑞樵閣瑞士餐廳 — Felix 賞酒嘗味推薦2025 — 吉地士法國餐廳 — 嘉麟樓中菜廳	賞酒嘗味饌選
旅遊休閒2025年亞太區奢華大獎 — 香港區 — 香港最佳酒店 (第6名) — 香港最佳酒店游泳池 (第9名)	旅遊休閒雜誌	

## 2025年獎項

營運	獎項	主辦單位名
香港半島酒店	Honeycombers Love Local Awards 2025 — 香港最佳五星級酒店	Honeycombers
	FAB Hotels Asia 100 — 獲頒FAB Gold認證	Le Concierge Orient
	黑珍珠餐廳指南2025 — 鑽 — 嘉麟樓中菜廳	美團
上海半島酒店	全球100佳酒店套房 — 上海半島套房	Elite Traveler
	2025年亞太百大酒店 2025年中國內地20大酒店	尚流
	年度城市地標酒店	目標之選
	年度奢華酒店	城•旅
	最佳奢華酒店	上海BANG
	米芝蓮一星 — 逸龍閣	米芝蓮指南上海2025
	米芝蓮星鑰2025 — 米芝蓮二星鑰	米芝蓮指南
	Comfort C大獎 — 年度最佳地標酒店	舒適
	全球50佳奢華酒店	The Zoe Report
2025世界最佳酒店榜單 — 與其他9間酒店包括芝加哥半島酒店同為第1名	La Liste	



營運	獎項	主辦單位名
王府半島酒店	米芝蓮星鑰2025 — 米芝蓮一星鑰	米芝蓮指南北京2025
	2025 Voyage酒店大賞 — 中國50大必住酒店(2鑽) — 傑出酒店總經理獎	新旅行
	2025 悅遊Condé Nast Traveler讀者評選(中國版) — 最佳酒店	悅遊Condé Nast Traveler
	2025 Condé Nast Traveler讀者評選(美國版) — 最佳北京酒店(第3名)	Condé Nast Traveler
	時尚旅遊 — 年度奢華酒店	時尚旅遊
	目標之選 — 年度奢華酒店	目標Target Vie
	至臻之選2025 — 年度奢華酒店及年度親子酒店	目標
	2025年中國最佳大獎 — 中國內地20大酒店	尚流
	城市生活大賞 — 最佳奢華酒店 — 年度酒店藝術與文化卓越貢獻獎	北京BANG
	Spa China全健及水療大獎2025 — 年度最佳水療療程組合 — 年度最經典水療療程 — 年度最佳中醫理療療程	SpaChina
TimeOut北京餐廳及酒吧大賞 — 年度酒店中式餐廳 — 凰庭 — 年度酒店酒吧 — 半島雲景廊	TimeOut北京	

## 2025年獎項

營運	獎項	主辦單位名
倫敦半島酒店	2025年度GT測試讀者調查獎 — 歐洲最佳酒店(第3名)	環球旅行者(Global Traveler)
	米芝蓮星鑰2025 — 米芝蓮三星鑰	米芝蓮指南
	讀者評選大獎 — 英國最佳酒店(第23名)	Condé Nast Traveller(英國版)
	年度酒店	Kensington, Chelsea and Westminster Business Awards
	全球最佳養生酒店套房 — 倫敦半島套房	Elite Traveler
	全國餐廳獎 — 百大餐廳(Brooklands by Claude Bosi名列第20名)	全國餐廳獎
	下午茶大獎 — 卓越獎	Afternoon Tea Awards
	世界最佳酒單 — Brooklands by Claude Bosi	World of Fine Wine
	最佳水療酒店 — 倫敦 半島水療中心(第3名)	The Luxury Spa Edit
	年度酒單大獎 — 最佳杯裝酒單 — 白星場所: Brooklands by Claude Bosi	Star Wine List
	米芝蓮二星 - Brooklands by Claude Bosi	米芝蓮指南
2025年最佳酒店 — 倫敦最佳酒店(第20名) — 英格蘭最佳酒店(第21名)	美國新聞與世界報道	

營運	獎項	主辦單位名
巴黎半島酒店	2026年度最佳糕點主廚 – Anne Coruble (糕點主廚)	Gault & Millau
	The Best Bang Awards – 年度目的地奢華酒店大獎	BANG 媒體
	Comfort C 獎 – 最佳豪華酒店	Comfort
	米芝蓮星鑰2025 – 米芝蓮二星鑰	米芝蓮指南
	米芝蓮二星 – L'Oiseau Blanc	米芝蓮指南
伊斯坦堡半島酒店	最佳酒店服務大獎	Gault & Millau Türkiye
	米芝蓮星鑰2025 – 米芝蓮二星鑰	米芝蓮指南
	最佳酒店侍酒師大獎 – GALLADA 榮獲「卓越餐廳」三頂帽 (Excellent Table) – Topside Bar 榮獲「美饌酒吧」一頂帽 (Gourmand Table Bar) – The Lobby 榮獲「最佳早午餐餐廳」	Gault & Millau
	Skalite Awards – 最佳酒店	SKAL
	旅遊休閒500強名單	旅遊休閒
	米芝蓮推薦榜單2025 – GALLADA 和 Topside Bar	米芝蓮指南



## 2025年獎項

營運	獎項	主辦單位名
伊斯坦堡半島酒店	四珍珠評級 – GALLADA	Pearl Gastronomy Guide
	入選為土耳其最佳酒店(第10名)	Condé Nast Traveler
	葡萄酒觀察家餐廳獎 – 卓越獎(兩杯級別) – GALLADA及The Lobby	葡萄酒觀察家餐廳獎
	Fine Hotels + Resorts計劃信用卡會員最愛之選	American Express Travel Hotel Team
	全球15大國際酒店餐飲體驗	Food & Wine
	The Luxury Spa Edit大獎2025 – 全球最佳城市水療酒店(第3名)	The Luxury Spa Edit
	Hotel Inspector大獎 – 2024年最佳新開業酒店	Hotel Inspectors
紐約半島酒店	米芝蓮星鑰2025 – 米芝蓮一星鑰	米芝蓮指南
	紐約最佳酒店(第9名)	Elite Traveler
	紐約最佳酒店	美國新聞與世界報道
	Oprah Daily Hotel O-Awards – 美國及加拿大最佳目的地水療中心	Oprah Daily
	AAA五鑽酒店2025	美國汽車協會(AAA)
芝加哥半島酒店	世界十佳酒店榜單 – 與其他9間酒店包括上海半島酒店同為第1名	La Liste
	美國百大酒店餐廳 – 華庭中菜廳	OpenTable & KAYAK
	美國最佳十大最佳酒店酒吧 – Z Bar	Food & Wine

營運	獎項	主辦單位名
芝加哥半島酒店	2025年美國最佳酒店排行榜 – 伊利諾伊州(第1名) – 芝加哥(第1名)	美國新聞與世界報道
	米芝蓮星鑰2025 – 米芝蓮二星鑰	米芝蓮指南
	酒店業形象大使大獎 – Maria Zec獲選為2025年酒店業形象大使	伊利諾伊州酒店及旅館協會(IHLA)
	AAA五鑽酒店2025	美國汽車協會(AAA)
比華利山半島酒店	2025年度GT測試讀者調查獎 – 美國最佳酒店(第1名)	環球旅行者(Global Traveler)
	米芝蓮星鑰2025 – 米芝蓮二星鑰	米芝蓮指南
	AAA五鑽酒店2025	美國汽車協會(AAA)
東京半島酒店	米芝蓮星鑰2025 – 米芝蓮一星鑰	米芝蓮指南
曼谷半島酒店	2025年美國商會企業社會影響大獎	泰國美國商會
	米芝蓮星鑰2025 – 米芝蓮二星鑰	米芝蓮指南
	2025年泰國最受歡迎的餐廳 – 湄江中菜廳	KOKTAIL雜誌
	HELLO! 口味大獎2025 – 編輯之選大獎(粵菜名府) – 湄江中菜廳	HELLO! 雜誌

## 2025年獎項

營運	獎項	主辦單位名
馬尼拉半島酒店	米芝蓮星鑰2025 — 米芝蓮「精選」殊榮	米芝蓮指南
	Smart Travel Asia讀者評選2025 — 亞洲最佳服務酒店	Smart Travel Asia
鵝園高爾夫球會	食客心水之選大獎2025	OpenTable
	喀麥爾最佳酒店(第3名)	Tripadvisor
	讀者評選大獎2025 — 最佳美食漢堡：Covey Grill	Monterey County Weekly
	旅客評價大獎2025(第9名)	Booking.com
	Tripadvisor旅客之選大獎2025 — 全球排名前10%酒店	TripAdvisor
	傑出高爾夫球場目的地	BoardRoom Magazine
半島商品有限公司	品質大獎 — 至尊金獎：蝴蝶酥與牛油蛋捲 — 金獎：迷你奶黃月餅	國際品質標章 (Monde Selection)
Primo Posto	Foodie Forks 2025 — 最佳意大利餐廳	Foodie



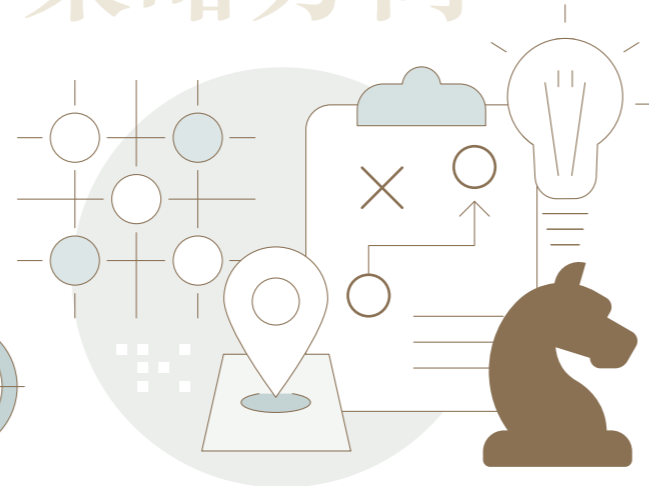
# 管治

- 118 2025年管治摘要
- 120 企業及管治總裁引言
- 124 領導團隊 – 董事局成員
- 138 領導團隊 – 高級管理人員及主要職務人員
- 142 企業管治報告
- 161 集團風險管理委員會報告
- 165 集團企業責任委員會報告
- 167 審核委員會報告
- 170 提名委員會報告
- 172 薪酬委員會報告
- 178 董事局報告



## 2025年管治摘要

### 策略方向



### 企業管治



### 董事局新動態

#### 董事局新動態

- 委任副主席及新任行政總裁
- 完成全面的董事局架構檢討
- 計劃於 2026 年股東周年大會後進行董事局更新

#### 詳情請參閱

董事局評估 (第146-147頁)  
提名委員會報告 (第170-171頁)

#### 策略方向

- 與外部專家共同進行深入的策略檢討，並制訂涵蓋短期、中期及較長期目標的策略路線圖，該路線圖已獲董事局採納
- 舉行香港上海大酒店領導會議，各酒店及部門主管齊聚一堂，就集團策略重點達成共識

#### 詳情請參閱

行政總裁報告及策略回顧 (第28-50頁)  
文化及價值觀 (第142頁)

### 可持續發展

#### 可持續發展

- 決定於 2026 年股東周年大會後成立董事局層面的可持續發展委員會
- 將企業責任及可持續發展目標納入公司及各營運單位的平衡計分卡制度
- 開展「尊尚傳承願景」檢討工作，以配合 2035 年策略

#### 詳情請參閱

企業責任及可持續發展報告 (第165-166頁)

#### 企業管治

- 更新香港上海大酒店管治文件
- 決定於 2026 年股東周年大會後將財務委員會重新定位為財務及投資委員會，成員包括獨立非執行董事

#### 詳情請參閱

2025董事局工作重點 (第145頁)  
董事局評估 (第147頁)

## 企業及管治總裁引言



廖宜菁  
企業及管治總裁

“ 我們的管治架構秉持誠信、負責任及具透明度的原則，確保決策穩健、監督周全，同時推動香港上海大酒店達至長遠的影響力及價值。 ”

親愛的股東：

本人謹此提呈2025年度企業管治報告，闡述我們致力追求高水平企業管治的承諾。本集團以誠信為本，並在業務營運各個層面貫徹透明原則，務求作出負責任的決策、締造長遠價值，爭取所有業務相關人士的信任及信心。

### 董事局架構檢討及更新

2025年初，斐歷嘉道理先生獲委任為董事局副主席，此舉是本集團長期繼任策略的重要里程碑，確保策略監督得以逐步傳承至家族下一代。本人很榮幸出任暫代行政總裁，任期於2025年3月3日屆滿，期後胡偉成先生上任行政總裁，並加入董事局為執行董事，進一步鞏固本集團的領導團隊。

2025年的領導層交接為我們提供了合適契機，得以全面審視董事局架構，以確保符合新上市規則中關於獨立非執行董事任期的要求，從而為董事局注入新生力量，確保管治架構與公司發展目標保持一致。經審視後確認，當前董事局規模過大，且需要因應新例逐步更新架構。

在第一階段，本集團正推進雙層管理架構。除行政總裁胡偉成先生外，董事局其餘成員均為非執行董事，以此加強董事局的獨立性及監督職能。胡偉成先生將繼續留任董事局，直接向董事局提出有關公司業務營運的洞察和建議。本人（企業及管治總裁）、Keith Robertson先生（財務總裁）及羅瑞思先生（營運總裁）將於2026年股東周年大會後辭任董事職務。我們三人將繼續擔任原有行政職務，並將留任公司執行委員會（即本公司的管理理事會）。此舉亦將更清晰地區分監督職能與管理職能。

此外，我們將在未來數年逐步採取措施，以符合新上市規則。隨著連任多年的獨立非執行董事陸續退任及／或不再符合上市規則的重選要求，提名委員會將定期評估董事局的組成架構，並在有需要時提出變動建議。

兩位連任多年的獨立非執行董事卜佩仁先生及馮國綸博士將於2026年股東周年大會上退任獨立非執行董事職務，並已決定不再尋求重選。截至本報告撰寫之時，我們仍在物色獨立非執行董事的合適人選。本集團將於適時另行公告。

再者，本集團將於董事局層面設立可持續發展委員會，並將財務及投資委員會重新定位為企業管治董事委員會。

上述一系列調整將有助董事局持續妥善履行職責，進一步彰顯本集團對穩健企業管治的堅定承諾，推動本集團為股東創造可持續的業務增長及長遠價值。

### 建立富凝聚力且公開透明的企業文化

2025年期間，我們持續促進集團內部的互動參與。我們進行了員工體驗調查，並決定將調查由每兩年一次調整為每年一次，以便員工提供意見，並推動公司以切實可行的措施回應員工的意見。我們還召開了香港上海大酒店領導會議，作為促進集團策略統一與團隊協作的重要平台。此外，我們舉行了兩場全球員工大會，與世界各地員工保持直接溝通。透過上述會議，員工能直接聽取領導層發言，即時提問，並就主要業務議題發表意見。

## 企業及管治總裁引言

本集團亦於旗下業務單位及集團總部舉行與行政總裁共進早餐的活動，作為一個非正式的交流平台，促進開放對話，讓各同事與胡偉成先生交流意見，並加強領導層與工作團隊的聯繫。

展望未來，我們計劃於2026年繼續定期舉行員工大會，進一步加強集團內部的溝通及凝聚力。上述舉措再次鞏固集團致力建立富凝聚力、公開透明、共同發展的企業文化。

### 可持續發展

本集團的「尊尚傳承2030願景」於本年度踏入中期階段。根據與業務相關人士的交流及相關重點評估所得的結果，我們正重新審視各項目標，確保工作重點持續聚焦於對業務、環境及所屬社區互動等最為關鍵的議題。經更新的「尊尚傳承2030願景」，將與本集團全新的業務發展目標及機遇緊密銜接。

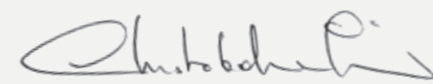
為加強集團各層級推動可持續發展的承諾，本集團已將「尊尚傳承2030願景」的相關目標納入公司平衡計分卡制度的考核體系。如前所述，本集團將於2026年股東周年大會後正式設立董事局層面的可持續發展委員會，專責監督可持續發展及氣候相關事宜。該委員會將包括最少一名獨立非執行董事及一名非執行董事，引入外部專業知識，支持負責任的管治和環境管理，協助締造長遠價值。

### 超越合規的管治標準

優良的企業管治仍然是本集團業務經營賴以成功的基石，有助我們堅韌而靈活地應對當今種種不明朗因素。我們採用最佳常規標準，不斷加固企業管治架構，並已因應經修訂上市規則落實多項改動。未來，本集團將秉持超越合規水平的管治標準，將穩健的管治原則貫徹並融入集團營運各個層面。

### 展望未來

2026年的重點工作包括：新任董事的就任安排、可持續發展委員會的成立、財務及投資委員會的重新定位，以及逐步實施尚待完成的上市規則修訂要求，以進一步加強本公司的管治架構。



廖宜菁

2026年3月18日



## 領導團隊 — 董事局成員



從左到右  
後排：羅瑞思、包華、廖宜菁、陸士傑、包立賢、斐歷嘉道理、  
胡偉成、卜佩仁、馮國綸博士、高富華、Keith Robertson  
前排：包立德、謝貫珩、龔兆朗、米高嘉道理爵士、李國寶爵士、溫詩雅博士、王葛鳴博士

## 領導團隊 – 董事局成員

### 非執行主席

#### 米高嘉道理爵士

年齡：84 委任日期：1964年11月12日 | 任期：2025年5月7日（獲重選）至2028年股東周年大會

#### 專長及經驗

米高嘉道理爵士於1985年獲選為主席。彼亦擔任另一間上市公司董事職位以及私人公司的董事。米高嘉道理爵士擁有數十年從事不同行業的國際經驗，包括基建、公用事業、房地產及零售業。米高嘉道理爵士擁有廣博的酒店及房地產行業知識，深入了解公司營運所處的環境，以及對投資者情緒的全面理解。

#### 名銜、資格及學歷

GBS, Hon. LLD, Hon. DSc, Commandeur de la Légion d'Honneur, Commandeur de l'Ordre des Arts et des Lettres, Commandeur de l'Ordre de la Couronne, Commandeur de l'Ordre de Leopold II

#### 其他主要職務

中電控股有限公司#（非執行主席及提名委員會成員）  
嘉道理父子有限公司\*（董事）

#### 其他資料

本公司的主要股東（法團）的董事  
本集團旗下兩間公司的董事  
斐歷嘉道理的父親  
龔兆朗的岳父  
麥高利的小舅

### 非執行副主席

#### 斐歷嘉道理

年齡：34 委任日期：2017年12月1日 | 任期：2024年5月8日（獲重選）至2027年股東周年大會

#### 專長及經驗

斐歷嘉道理先生負責監督嘉道理家族於香港及海外的多項權益。彼獲委任加入董事局前，曾於倫敦多家商業地產公司及香港中電集團實習。彼亦擔任其他公司董事局的職位，並已在房地產行業積累了豐富的專業知識。斐歷嘉道理先生於2025年1月1日獲委任為董事局副主席，以接替包立賢先生。

#### 名銜、資格及學歷

波士頓大學傳理學理學士  
美國聯邦航空總署頒發的商用飛行員執照

#### 其他主要職務

中電控股有限公司#（非執行董事兼財務及一般事務委員會和可持續發展委員會成員）  
長江和記實業有限公司#（獨立非執行董事）  
嘉道理父子有限公司\*（董事）

#### 其他資料

米高嘉道理爵士的兒子  
龔兆朗的小舅  
麥高利的侄兒

#### 企業管治董事委員會

-  審核委員會
-  提名委員會
-  薪酬委員會
-  委員會主席

#### 其他董事委員會

-  財務委員會
-  委員會主席

# 該等公司的證券現時於香港聯交所上市  
\* 嘉道理父子有限公司負責監督嘉道理家族於香港及海外的多項權益，因此與本公司若干主要股東有聯繫

## 執行董事

### 胡偉成 行政總裁

年齡：53 委任日期：2025年3月3日 | 任期：2025年5月7日（獲重選）至2028年股東周年大會

#### 專長及經驗

胡偉成先生曾效力於Richemont及LVMH兩個全球頂尖集團，擁有逾30年奢侈品零售業務經驗。彼在創新策略及推動業務增長及拓展方面亦擁有豐富經驗。胡偉成先生的職業生涯始於卡地亞(Cartier)香港及新加坡地區之銷售與市場推廣部，隨後出任該品牌之遠東區域傳訊總監。於2002年，彼於梵克雅寶(Van Cleef & Arpels)擔任董事總經理兼亞太區總裁。該兩個品牌均隸屬於Richemont集團旗下。於2011年，彼首次加入DFS集團擔任董事總經理兼香港及北亞區總裁，直至2017年。彼於2020年再度加入DFS集團擔任主席兼行政總裁前，曾獲美妝品零售商Sephora委任為亞洲區總裁。DFS集團及Sephora均為LVMH集團的附屬公司。

#### 名銜、資格及學歷

法國ESSEC高等商學院國際商務及市場推廣  
工商管理學士學位

#### 其他主要職務

法國外貿顧問委員會香港地區分會（委員會成員）  
世界旅遊及旅行理事會（理事會成員）

#### 其他資料

本集團旗下若干公司的董事

### 廖宜菁<sup>2</sup> 企業及管治總裁

年齡：57 委任日期：2023年8月4日 | 任期：2024年5月8日（獲重選）至2026年股東周年大會

#### 專長及經驗

廖女士於2002年加入本集團擔任公司秘書及首席法律顧問職位。彼於2011年獲委任為執行委員會（前稱集團管理理事會）成員，並於2013年升任為法律及企業集團總監，同時繼續出任公司秘書一職，直至2024年8月止。多年來，廖女士的職責範圍已擴大至監督本集團的企業職務，包括集團的保險、風險管理及企業管治以及本集團於伊斯坦堡的投資和集團發展策略。彼擔任執行董事職位，同時肩負更多職責，協助監督資本開支及新發展的集團項目以及集團企業責任及可持續發展職能。彼獲委任為暫代行政總裁，任期為2024年11月1日至2025年3月2日。

#### 名銜、資格及學歷

倫敦政治經濟學院法律學士學位  
香港以及英格蘭及威爾斯的合資格律師

#### 其他資料

本集團旗下若干公司的董事

<sup>2</sup> 廖宜菁女士（企業及管治總裁）、Keith Robertson先生（財務總裁）及羅瑞思先生（營運總裁）將於2026年5月13日的2026年股東周年大會（2026年股東周年大會）結束時退任董事局職務，但仍保留各自的行政職務

## 領導團隊 – 董事局成員

### Keith James Robertson<sup>†</sup>

#### 財務總裁

年齡：58 委任日期：2024年1月29日 | 任期：2024年5月8日（獲重選）至2026年股東周年大會

#### 專長及經驗

Robertson先生於審計、財務監控、企業融資、項目融資、國際稅務規劃、法定報告、併購及投資者關係方面擁有逾30年的全面財務經驗。彼於2021年加入Destinations Development Company擔任財務總裁，該公司為沙特阿拉伯公共投資基金的附屬公司，而在此之前，彼在阿拉伯聯合酋長國杜拜Kingdom Hotel Investments出任高層職位，並曾為執行副總裁、財務總裁及併購部門主管。在此之前，彼曾出任瑞士日內瓦凱賓斯基酒店股份有限公司的全球財務高級副總裁，亦曾在不同國家的德勤、安永及HLB Kidsons等專業會計及審計公司任職。

#### 名銜、資格及學歷

萊斯特大學經濟學及經濟歷史榮譽文學士學位  
英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員

#### 其他資料

本集團旗下若干公司的董事

### 羅瑞思<sup>†</sup>

#### 營運總裁

年齡：44 委任日期：2024年8月1日 | 任期：2025年5月7日（獲重選）至2026年股東周年大會

#### 專長及經驗

羅瑞思先生於2002年加入本集團，任職於比華利山半島酒店。彼於2013年轉任上海半島酒店的酒店經理，於2015年調遷至香港上海大酒店總部，並於2016年11月升任為營運規劃支援部集團總經理，及後於2020年7月升任為品牌及營運支援集團總監。於2024年1月1日，彼兼負營運副總裁的額外職責，並在時任營運總裁包華先生的督導下履行多項職責。羅瑞思先生於2024年8月1日，接替包華先生擔任本公司執行董事及營運總裁的職務。

#### 名銜、資格及學歷

拉斯維加斯內華達大學酒店管理理學士學位

#### 其他資料

本集團旗下若干公司的董事

## 非執行董事

### 高富華

年齡：66 委任日期：2006年5月18日 | 任期：2024年5月8日（獲重選）至2027年股東周年大會

#### 專長及經驗

高富華先生擁有逾40年的亞太區企業管理經驗，主要是房地產、製造及分銷行業。彼在董事局的任期使其對本集團的業務及業務營運所在地的行業環境擁有深入的了解，結合其在香港多間其他公司任職董事局的經驗，彼能夠向董事局及更廣泛的管理團隊提供建設性的領導及支援。

#### 名銜、資格及學歷

牛津大學文學學士及文學碩士

#### 其他主要職務

太平地氈國際有限公司#（非執行主席和執行委員會及提名委員會主席）  
Nanyang Holdings Limited（獨立非執行主席、提名委員會主席及審核委員會及薪酬委員會成員）  
嘉道理父子有限公司\*（董事）

#### 其他資料

本集團旗下一間公司的董事

### 包立賢

年齡：69 委任日期：2014年5月12日 | 任期：2023年5月10日（獲重選）至2026年股東周年大會

#### 專長及經驗

包立賢先生於2014年至2024年12月期間擔任副主席，並曾擔任多個不同董事局及委員會的高層職位，擁有豐富的領導經驗。彼曾任中電控股有限公司集團常務董事及首席執行官，並於基建、製造業及房地產行業的上市公司擔任董事。包立賢先生曾任職英國投資銀行施羅德集團（位於英國、新加坡及香港分公司），並擁有銀行、金融、投資及企業財務專業知識。

#### 名銜、資格及學歷

英格蘭及威爾斯特許會計師公會會員  
劍橋大學文學學士及文學碩士  
哈佛商學院工商管理碩士

#### 其他主要職務

中電控股有限公司#（非執行副主席、財務及一般事務委員會主席、人力資源及薪酬福利委員會和可持續發展委員會成員）  
太平地氈國際有限公司#（非執行董事）（直至2023年12月）  
香港鐵路有限公司#（獨立非執行董事、財務及投資委員會主席和審核及風險委員會成員）  
嘉道理父子有限公司\*（主席）

#### 其他資料

本集團旗下兩間公司的董事

## 領導團隊 – 董事局成員

### 陸士傑

年齡：51 委任日期：2017年12月1日 | 任期：2024年5月8日（獲重選）至2027年股東周年大會

#### 專長及經驗

陸士傑先生在私募股權、酒店、航空、房地產和慈善領域方面均擁有豐富的經驗。彼於香港曾任或現任為多個董事會的執行及非執行董事，並在管理轉型及業務項目、領導營運優化以及人才及文化變革措施方面擁有豐富的經驗。

陸士傑先生具備企業家視野及營運洞見，能協助董事局推動策略執行，將願景轉化為價值。

#### 名銜、資格及學歷

凱洛格 – 香港科技大學行政人員工商管理碩士課程  
 澳洲紐卡素大學航空管理學碩士  
 美國康奈爾大學酒店管理證書  
 英國董事學會資深會員 – 特許董事

#### 其他主要職務

嘉道理父子有限公司\*（董事）

### 龔兆朗

年齡：42 委任日期：2023年3月31日 | 任期：2023年5月10日（獲重選）至2026年股東周年大會

#### 專長及經驗

龔兆朗先生具備廣博的跨職能企業專業知識，涵蓋金融服務、醫療保健、能源及娛樂等多個業務領域。彼曾任香港里昂證券亞太恆富資本的私募股權部副總裁。彼の職業生涯由通用電氣的財務管理計劃畢業生開展，其後於通用電氣旗下的工業業務、通用金融及NBC環球歷任多個企業職務，涵蓋內部審計及監控、調查、合規及併購等範疇職務。

#### 名銜、資格及學歷

法國EPF Ecole d'ingénieurs的工程學士及理學碩士  
 西班牙Universidad Pontificia Comillas de Madrid  
 的國際商業證書  
 西班牙巴塞羅那IESE商學院的工商管理碩士

#### 其他主要職務

中電控股有限公司#（非執行董事及財務及一般事務  
 委員會成員）  
 嘉道理父子有限公司\*（董事）

#### 其他資料

本集團旗下一間公司的董事  
 米高嘉道理爵士的女婿  
 斐歷嘉道理的姐夫

## 包華

年齡：72 委任日期：2004年4月15日 | 任期：2025年5月7日（獲重選）至2028年股東周年大會

### 專長及經驗

包華先生於1981年加入本集團，一直負責建立本集團高水平的客戶服務及卓越營運。在出任多個營運職位後，彼於1994年獲委任為香港半島酒店總經理，並於1999年兼負管理本集團亞洲區域酒店的業務工作。包華先生於2004年4月至2024年7月期間獲委任為營運總裁。於2024年8月1日，彼由本公司的執行董事調任為非執行董事，並成為主席高級顧問，為期兩年。

### 名銜、資格及學歷

Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur  
Chevalier dans l'Ordre du Mérite Agricole  
畢業於瑞士洛桑酒店管理學院

### 其他主要職務

香港中文大學酒店及旅遊管理學院  
（諮詢委員會成員）  
港怡醫院（顧問委員會成員）

### 其他資料

洛桑酒店管理學院校友會（終身成就獎）

## 獨立非執行董事

## 李國寶爵士

年齡：87 委任日期：1987年10月19日 | 任期：2024年5月8日（獲重選）至2027年股東周年大會

### 專長及經驗

李爵士為香港知名銀行家，在香港及海外多間聲譽卓著的公司擔任高層管理或董事局職位。李爵士深厚廣博的經驗為董事局帶來獨到的觀點。彼於多個行業的專業知識為本集團各項業務提供多樣化的技術及知識。

### 名銜、資格及學歷

GBM, GBS, OBE, JP, MA Cantab. (Economics & Law), Hon. LLD (Cantab), Hon. DSc. (Imperial), Hon. LLD (Warwick), Hon. DBA (Edinburgh Napier), Hon. D.Hum. Litt. (Trinity, USA), Hon. LLD (Hong Kong), Hon. DSocSc (Lingnan), Hon. DLitt (Macquarie), Hon. DSocSc (CUHK), FCA, FCPA, FCPA (Aust.), FCIB, FHKIB, FBCS, CITP, Officier de l'Ordre de la Couronne, Grand Officer of the Order of the Star of Italian Solidarity, The Order of the Rising Sun, Gold Rays with Neck Ribbon, Commandeur dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur, 香港金融學院院士

### 其他主要職務

東亞銀行有限公司#（執行主席及提名委員會成員）  
香港中華煤氣有限公司#（獨立非執行董事、審核及風險委員會和薪酬委員會主席，以及提名委員會成員）  
香港生力啤酒廠有限公司#（獨立非執行董事、審核委員會主席，以及提名委員會和薪酬委員會成員）  
維他奶國際集團有限公司#（獨立非執行董事）（直至2024年8月）  
劍橋之友香港有限公司（創立主席）  
救世軍港澳地域（顧問委員會主席）  
聖雅各福群會（執行委員會主席）  
財資市場公會議會（成員）

## 領導團隊 – 董事局成員

### 包立德，CBE

年齡：78 委任日期：2004年2月26日 | 任期：2025年5月7日（獲重選）至2028年股東周年大會

#### 專長及經驗

包立德先生多年來擔任獨立非執行董事，並且為審核及薪酬委員會主席。彼擁有豐富的領導經驗，曾擔任香港羅兵咸永道會計師事務所高級合夥人。憑藉其於財務、會計及稅務方面的專業知識，彼能為本公司財務檢討、風險管理、合規及內部監控框架提供關鍵策略指引。

#### 名銜、資格及學歷

CBE  
牛津大學文學碩士  
英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員

#### 其他主要職務

德昌電機控股有限公司#（獨立非執行董事、審核委員會主席，以及提名及企業管治委員會成員）  
Goldman Sachs Asia Bank Limited（獨立非執行董事、審核委員會主席及薪酬委員會成員）

### 卜佩仁 <sup>▲</sup>

年齡：78 委任日期：1996年5月1日 | 任期：2023年5月10日（獲重選）至2026年股東周年大會

#### 專長及經驗

卜佩仁先生於1996至2002年期間出任本公司董事總經理兼行政總裁，對本集團業務具備深入的了解。彼於2009年由非執行董事轉任為獨立非執行董事，繼續透過其於酒店及旅遊業的多方面專業知識及廣泛的經驗為董事局提供寶貴的建議。

#### 名銜、資格及學歷

Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur  
瑞士聯邦理工學院理科碩士  
史丹福大學理科碩士

### 馮國綸博士，SBS, OBE, JP <sup>▲</sup>

年齡：77 委任日期：2011年1月3日 | 任期：2023年5月10日（獲重選）至2026年股東周年大會

#### 專長及經驗

馮博士擁有多元化企業經驗，自2011年獲委任後，已為董事局提供寶貴的見解及建議。尤其是馮博士具備深厚的零售行業背景，包括曾擔任利豐有限公司的集團主席，以使其除一般管理及風險管理事宜外，亦能對高端零售及集團於土耳其投資提供寶貴見解。馮博士於1998至2003年期間，曾任中國人民政治協商會議香港特別行政區代表。

#### 名銜、資格及學歷



SBS, OBE, JP  
普林斯頓大學工程學士  
哈佛商學院工商管理碩士

香港科技大學榮譽工商管理學博士  
香港理工大學榮譽工商管理學博士  
香港浸會大學榮譽工商管理學博士  
馬來西亞宏願開放大學榮譽文學博士

#### 其他主要職務

馮氏集團（集團副主席）  
利亞零售有限公司#（非執行主席、提名委員會主席及薪酬委員會成員）  
偉易達集團#（獨立非執行董事、提名委員會主席，以及審核委員會和薪酬委員會成員）  
新鴻基地產發展有限公司#（獨立非執行董事）

<sup>▲</sup> 卜佩仁先生及馮國綸博士將不會尋求重選，並將於2026年股東周年大會結束時退任董事局職務。卜佩仁先生退任後將出任主席高級顧問一職

**王葛鳴博士，DBE, JP**  

年齡：73 委任日期：2013年2月1日 | 任期：2025年5月7日（獲重選）至2028年股東周年大會

**專長及經驗**

王博士憑藉逾30年於政治及非牟利領域以及多間私營機構擔任董事職務的經驗，向董事局提供寶貴而獨立的意見。彼尤其在公共事務、項目管理、創新及風險管理方面具備專長。自2013年獲委任為獨立非執行董事，王博士以其多元化業務的背景為董事局作出重大貢獻。王博士於2003至2023年間，曾任中國人民政治協商會議全國委員會委員。

**名銜、資格及學歷**

DBE, JP

加州大學戴維斯分校社會學博士

香港中文大學名譽博士

香港理工大學名譽博士

香港大學名譽博士

香港教育學院名譽博士

多倫多大學名譽博士

倫敦政治經濟學院榮譽院士

**其他主要職務**

長江實業集團有限公司#（獨立非執行董事兼審核委員會及提名委員會成員）

長江和記實業有限公司#（獨立非執行董事）（直至2024年5月）

和記電訊香港控股有限公司#（獨立非執行董事）（直至2024年5月）

香港賽馬會（名譽董事）

香港世界宣明會（榮譽主席）

香港青年協會（高級顧問）

亞洲國際學校有限公司（主席）

**溫詩雅博士，OBE**

年齡：67 委任日期：2016年1月1日 | 任期：2025年5月7日（獲重選）至2028年股東周年大會

**專長及經驗**

溫詩雅博士在電子商貿、高端零售及國際業務方面擁有豐富經驗和專業知識。彼曾於消費、數碼及零售行業擔任多個行政管理職位。彼於英國馬莎(Marks & Spencer plc)開展其事業，並成為該公司歷來最年輕的部門董事。

隨後彼先後出任英國傳統名牌Pringle of Scotland及Aquascutum的行政總裁，並成功重振該兩家公司的業務。此外，彼亦曾擔任Edrington Group的非執行董事，該集團旗下擁有The Macallan等品牌，另亦曾擔任全球數碼電子商貿機構Net-a-Porter董事局的特別顧問。

溫詩雅博士亦獲英國首相委任為自然歷史博物館的信託人，並獲邀加入The Work Foundation的特選組別。

溫詩雅博士於Spora Biotech（一間在智利研發將蘑菇菌絲體製成環保皮革的公司），以及於FSU（一間澳洲健身及運動用品公司）擔任獨立顧問，並同時於美國私人持有保理金融公司Rosenthal & Rosenthal的顧問。

**名銜、資格及學歷**

OBE（大英帝國官佐勳章）

因其在英國商界的貢獻獲赫瑞－瓦特大學頒授博士學位

**其他資料**

前稱Kim Lesley Haresign

## 領導團隊 – 董事局成員

### 謝貫珩

年齡：59 委任日期：2017年12月1日 | 任期：2024年5月8日（獲重選）至2027年股東周年大會

#### 專長及經驗

謝女士同時擁有法律以及金融服務的背景，為董事局帶來獨特的專業技能組合。彼現為柏瑞投資亞洲（前稱美國國際集團（亞洲）投資）的高級顧問。彼於1996年加盟美國國際集團（亞洲）投資並擔任行政總裁，其後出任顧問職位。謝女士曾於摩根士丹利紐約及香港辦事處投資銀行任職，此前亦曾於紐約的蘇利文•克倫威爾國際律師事務所擔任律師。謝女士先後於亞洲多間企業出任董事局非執行董事，例如台灣統一超商股份有限公司（7-Eleven營運商）及印度生物製藥公司Biocon Limited。

彼曾獲委任加入不同的香港政府諮詢組織，包括證券及期貨事務監察委員會諮詢委員會、土地規劃上訴委員會及旅遊業賠償基金管理委員會。此外，彼亦積極參與著重教育和藝術的非牟利機構。

#### 名銜、資格及學歷

哈佛大學應用數學文學士  
哈佛法學院法學博士

#### 其他主要職務

香港特區政府藝術發展諮詢委員會（委員）  
香港特區政府律師紀律審裁團（成員）  
香港藝術館之友（信託基金主席）

## 永遠榮譽董事

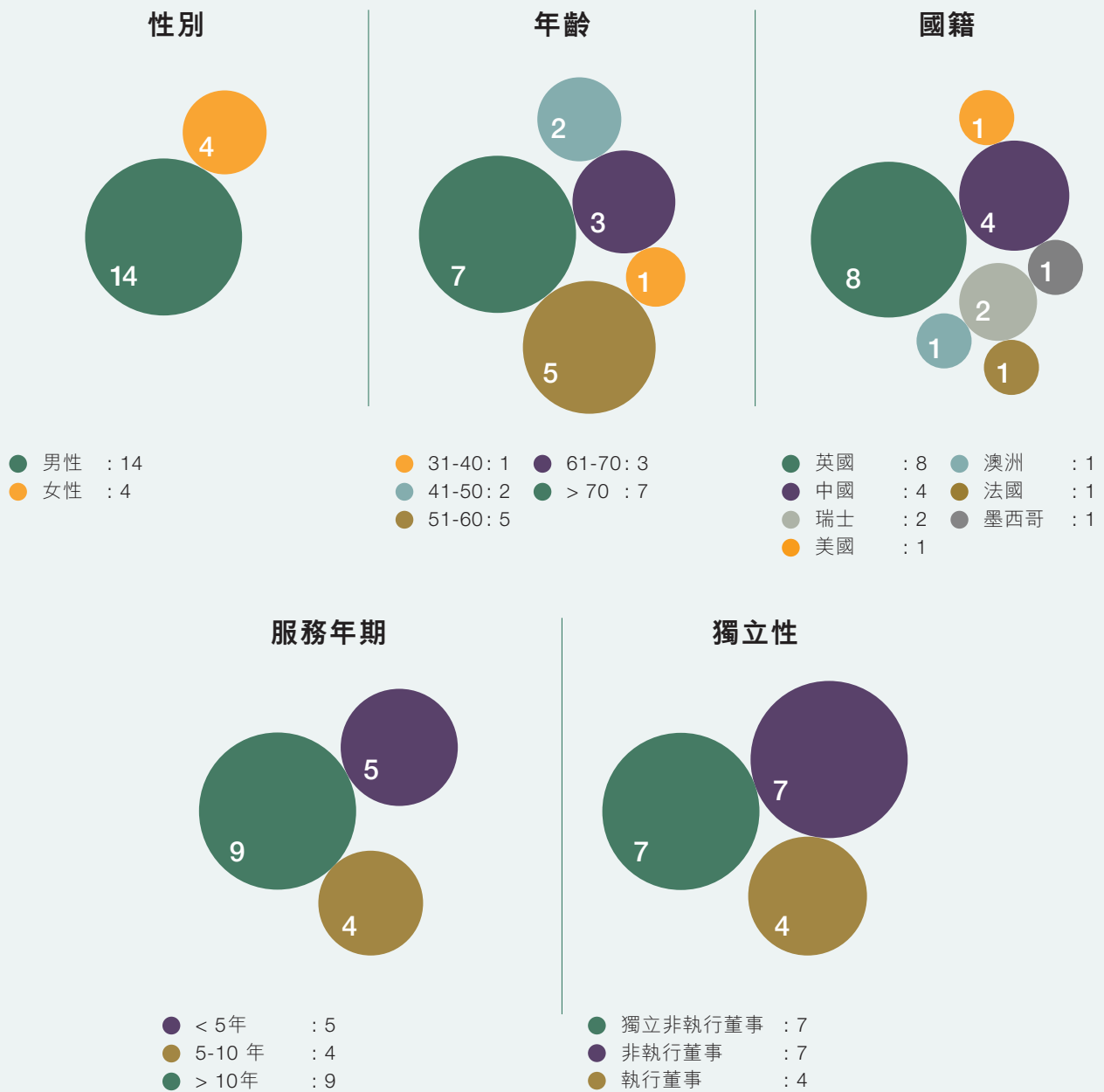
### 麥高利

年齡：90 委任日期：1972年5月4日

麥高利先生曾擔任本公司董事局非執行董事超過45年，直至2017年5月退任。為表彰彼對本公司貢獻良多，董事局授予麥高利先生永遠榮譽董事的名銜。彼在本公司並無任何工作職務。麥高利先生為米高嘉道理爵士的姐夫及斐歷嘉道理先生的姑丈。

## 董事局成員組成及多元化

董事局現時有18名成員。我們繼續致力維持一個穩健而高效的董事局，具備切合所需的技能、經驗及多元化的適合組合，就策略事項作出審慎判斷，並有效監督管理層。董事局已決定任何時間均須至少三名女性董事。各董事局成員的個人履歷<sup>1</sup>均載述其相關技能及經驗。下列圖表概述董事局於性別、年齡、國籍、服務年期、獨立性以及專長和技能等方面的多元化。<sup>2</sup>



<sup>1</sup> 相關資料載於第126至134頁

<sup>2</sup> 該等圖表反映截至2026年3月18日止的狀況

## 領導團隊 – 董事局成員

### 董事局成員專長及技能

	行政領導力 及策略	酒店、零售 及房地產	環球市場 經驗	風險管理/ 合規	市場推廣/ 品牌	科技 及創新	專業(法律、 財務及會計)	環境、社會 及管治
<b>非執行董事</b>								
米高嘉道理爵士 非執行主席	●	●	●	●				●
斐歷嘉道理先生 非執行副主席	●	●	●	●	●			●
高富華先生	●	●	●	●	●			●
包立賢先生	●	●	●	●			●	●
陸士傑先生	●	●	●		●			●
龔兆朗先生	●	●	●	●		●	●	●
包華先生	●	●	●	●	●			●
<b>獨立非執行董事</b>								
李國寶爵士	●	●	●	●	●		●	●
包立德先生	●	●	●	●			●	●
卜佩仁先生	●	●	●	●	●			
馮國綸博士	●	●	●	●	●	●	●	●
王葛鳴博士	●	●	●	●	●			●
溫詩雅博士	●	●	●	●	●	●		●
謝貫珩女士	●	●	●	●			●	●
<b>執行董事</b>								
胡偉成先生 行政總裁	●	●	●	●	●	●		●
廖宜菁女士 企業及管治總裁	●	●	●	●			●	●
Keith J. Robertson先生 財務總裁	●	●	●	●			●	●
羅瑞思先生 營運總裁	●	●	●	●	●			●

展望未來，董事局日後委任成員時，將物色具備相關強項及專長（尤其在國際業務、數碼創新及可持續發展方面），並具備深厚的財務專長及商業觸覺的人士，以推動本集團的策略目標。

## 角色及職責

主席及行政總裁的角色及職責有清晰的區分，並載列於香港上海大酒店企業管治守則內。本公司的主席與行政總裁之間並無任何財務、業務、家屬或其他重大或相關的關係。

執行董事和非執行董事（包括獨立非執行董事）的職責亦有明確區分，以確保問責和監督。由公司秘書為董事局提供支援。下表列明各自的職責。

董事局監督	
<b>非執行主席</b> 米高嘉道理爵士	<b>執行董事（行政總裁）*</b> 胡偉成（由2025年3月3日起）
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 領導董事局及監察其效能</li> <li>• 促進全體董事之間坦誠討論，並確保彼此維持具建設性的關係</li> <li>• 與獨立非執行董事審視管理層的表現</li> <li>• 在公司秘書的協助下，確保訂立良好的企業常規及程序，並在整個集團內執行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 領導管理層及執行委員會營運本集團日常業務</li> <li>• 制訂策略並由董事局予以批准</li> <li>• 執行董事局議定的策略、政策及目標</li> <li>• 向董事局匯報業務表現</li> </ul> <p>* 由執行委員會協助（請參閱第138及139頁）</p>
非執行董事及獨立非執行董事 請參閱第129至134頁	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 評估本集團在實現董事局制定的企業目標和宗旨方面的表現</li> <li>• 確保財務資料以清晰及標準的形式匯報，以及確保風險管理及內部監控系統有效運作</li> <li>• 就管理層的決策提供具建設性的意見</li> <li>• 在董事局及董事委員會任職，並以其不同技能、專長、背景及專業資格，讓該等委員會有所裨益</li> <li>• 獨立非執行董事亦擔當其他角色：               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 以各自專業知識及業務專長，達至與管理層互補的成效，從而為業務提供獨到見解及獨立判斷</li> <li>• 協助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策</li> </ul> </li> </ul>	
管理領導層	
行政總裁、企業及管治總裁、財務總裁及營運總裁 請參閱第127及128頁	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理整個集團日常業務運作</li> <li>• 就其各自特定的行政職責向董事局負責</li> <li>• 主動與非執行董事及獨立非執行董事溝通，對非執行董事及獨立非執行董事提出的任何行政建議及質疑保持開放態度，並積極回應</li> </ul>	
管治	
公司秘書 藍天	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 檢討及實行企業管治常規及程序，並提出可優化的範疇</li> <li>• 向董事局及董事委員會就最新的法律、監管及管治事宜提供意見及確保他們得悉該等事宜</li> <li>• 協助董事就任須知事項及其持續專業發展</li> </ul>	

# 領導團隊 — 高級管理人員及主要職務人員



從左到右  
從上到中排：Michael Garcia、穆鈞禮、陳佩明、徐潔樺、Maria Razumich-Zec  
前排：羅瑞思、廖宜菁、胡偉成、Keith Robertson

## 高級管理人員

### 執行委員會

執行委員會（前稱集團管理理事會）已易名以更準確地反映其角色及職責，而英文名稱的「董事局」一詞刪除，以免與香港上海大酒店董事局混淆。執行委員會由胡偉成先生擔任主席，為本集團日常管理的主要決策領導。執行委員會按照董事局訂立的明確指引及授予的授權運作，並為董事局提供優質的資訊及建議，使其作出有充分依據的決策。

執行委員會由各營運單位和總部部門主管及三個附屬委員會（包括(i)集團風險管理委員會、(ii)集團企業責任委員會及(iii)科技督導委員會）協助。執行委員會各附屬委員會均有其職權範圍或憲章，並定期就風險管理、環境和社會議題以及創新及科技策略分別向執行委員會匯報。除上述三個附屬委員會外，本集團亦設立香港上海大酒店職業退休計劃委員會，以監督本集團的退休計劃。

執行委員會力求於每周召開一次會議，討論和管理本公司的事務及本集團的業務策略，並在執行委員會會議上的日常決策過程中考慮財務及非財務因素。執行委員會亦確保每年均可召開策略會議，以檢視當前業務狀況及審視未來發展方向，並將討論結果及建議匯報予各董事委員會或董事局。執行委員會於2025年舉行了一次外出會議，檢討及討論本集團的未來策略。該會議由外部專家主持，並就市場趨勢及策略機遇提供專業見解。除策略討論外，是次會議亦有助促進執行委員會成員之間的共識與協作，鞏固領導團隊，並加強成員對集團目標的共同承諾。

執行委員會由行政總裁、企業及管治總裁、財務總裁、營運總裁<sup>3</sup>及以下高級管理人員組成。

3 胡偉成先生、廖宜菁女士、Keith Robertson先生及羅瑞思先生的履歷資料載於第127及128頁

**其他成員：****陳佩明****物業發展總裁**

委任為執行委員會成員日期：2024年1月 年齡：49

**於本集團的主要職責**

陳女士於2003年加入本集團，出任業務拓展助理經理兩年半。彼在短暫休息後，於2006年再次加入本集團，出任項目助理經理。多年來，彼對本集團位於倫敦、伊斯坦堡、上海和巴黎半島酒店的發展項目、21 avenue Kléber的收購項目，以及配合與評估本集團眾多酒店的發展及住宅商機等方面均發揮了重要的角色，當中包括倫敦半島住宅公寓項目的領導工作。作為物業發展總裁，陳女士負責物業的財務表現，並帶領本集團的物業及住宅投資組合的持續增長，同時尋求未來物業和酒店發展的商機，以及長期資產的重新發展。彼為本集團旗下多間公司的董事。

**Michael Garcia****資訊科技總裁**

委任為執行委員會成員日期：2024年8月 年齡：47

**於本集團的主要職責**

Garcia先生於2022年加入本集團，出任集團科技總經理。在其領導下集團資訊科技部門得以成功轉型，推動集團重點規劃、業務表現、創新和提升賓客體驗。彼於伊斯坦堡半島酒店和倫敦半島酒店開業的科技整合中發揮重要角色。作為資訊科技總裁，彼負責策劃及執行集團與營運單位的資訊科技策略，以及監督創新和科技轉型的策略及發展。彼亦為科技督導委員會聯席主席。

**穆鈞禮****商務總裁**

委任為執行委員會成員日期：2025年11月 年齡：47

**於本集團的主要職責**

穆鈞禮先生於2025年11月加入本集團，擔任商務總裁。彼負責領導集團的全球商務策略，提升半島酒店品牌的知名度，以及專注於提升賓客投入度等領域，以推動集團的各項業務增長計劃。穆鈞禮先生亦同時領導集團總部的銷售、市場推廣及收益管理團隊。

**Maria Razumich-Zec****美國區域執行副總裁兼芝加哥半島酒店常務董事**

委任為執行委員會成員日期：2007年5月 年齡：68

**於本集團的主要職責**

Razumich-Zec女士於2002年加入本集團，出任芝加哥半島酒店總經理，並於2007年獲委任為美國東岸區域副總裁。作為美國區域執行副總裁兼芝加哥半島酒店常務董事，彼負責芝加哥及紐約半島酒店的地區職務，並監督位於加州喀麥爾的鵝園高爾夫球會。彼為本集團旗下多間公司的董事。

**徐潔樺****人才及文化總裁**

委任為執行委員會成員日期：2011年6月 年齡：57

**於本集團的主要職責**

徐女士於2007年加入本集團，出任人力資源（現更名為人才及文化）總經理。彼擁有多多年酒店人力資源管理的經驗。作為人才及文化總裁，徐女士全面負責本集團員工體驗、人才發展及僱傭關係方面的策略，亦為本集團發展策略及員工身心健康的主要領導人之一。

## 領導團隊 – 高級管理人員及主要職務人員

### 主要職務人員

於本報告日期，在本集團擔任主要職務的人員如下，其姓名以英文姓氏的字母排序。

Nilgun Arsankan – 項目執行副總裁  
樂彪文 – 倫敦半島酒店董事總經理  
呂莉莉 – 收益管理高級副總裁  
陳幼麗 – 人才及文化高級副總裁  
蔡浩然 – 集團財務總經理  
田志秀 – 上海半島酒店董事總經理  
張榮耀 – 淺水灣影灣園董事總經理  
Mark Choon – 東京半島酒店董事總經理  
周卓賢 – 山頂綜合項目總經理  
高海文 – 數碼及電子商務高級副總裁  
高樂京 – 伊斯坦堡半島酒店董事總經理  
康明儒 – 王府半島酒店董事總經理  
Luc Delafosse – 巴黎半島酒店董事總經理  
Ahmed Disokey – 科技高級副總裁  
Ozben Ergul – 建築及資本項目高級副總裁  
馮子龍 – 企業財務及投資者關係總經理  
高嘉信 – 品牌市場推廣及傳訊高級副總裁  
古嘉蓮 – 銷售部高級副總裁  
Samir Ibrahim – 紐約半島酒店董事總經理  
李晉凡 – 營運高級副總裁兼半島會所管理及顧問服務總經理  
藍天 – 公司秘書兼集團首席法律顧問  
Kai Lermen – 半島特別項目高級副總裁  
呂以民 – 中國事務總經理  
莫凱琳 – 集團企業事務總經理  
劉鶯 – 環球商務租賃高級副總裁  
Offer Nissenbaum – 比華利山半島酒店董事總經理  
大場正久 – 曼谷半島酒店董事總經理  
James Overbaugh – 鵝園高爾夫球會董事總經理  
Sibel Ozdogan – 設計高級副總裁  
彭美瑾 – 營運財務副總裁  
文森 – 香港半島酒店董事總經理  
利棟國 – 半島商品董事總經理  
鄧榮光 – 集團財務總經理  
曾清源 – 馬尼拉半島酒店董事總經理  
溫潔儀 – 集團審核及風險管理總經理  
黃書培 – 企業責任及可持續發展總監

## 整體員工多元化

香港上海大酒店致力促進共融文化及多元化團隊，相關方針載於員工多元共融政策。我們在所有與僱傭相關決策中均提供平等機會，不容忍歧視、騷擾、欺凌或報復行為。所有僱傭決策均基於個人才能、資歷、表現及業務需要作出。

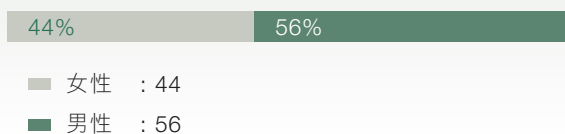
我們深信，多元化的性別、年齡、種族、文化、背景及技能能夠提升本集團的整體實力。根據有關政策，我們持續監察並披露集團的性別比例。我們將透過內部意識提升項目及能力建設措施，推動共融與多元發展。

本公司持續檢討領導層繼任人人才庫，以加強高級行政管理人員的繼任規劃。此舉旨在促進順利交接，確保領導層的延續性，同時體現我們對平等機會的承諾。

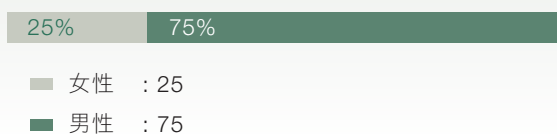
有關職場共融方針的其他詳情，以及香港上海大酒店所有營運單位和總部辦事處全體員工與管理人員的性別比例，於企業責任及可持續發展報告第50及51頁披露。

### 截至本報告日期，高級管理人員及主要職務人員的性別比例

#### 高級管理人員性別比例\*



#### 主要職務人員性別比例\*\*

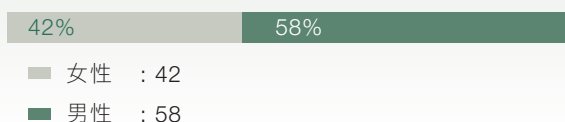


\* 包括行政總裁、企業及管治總裁、財務總裁、營運總裁

\*\* 主要職務人員包括各營運單位的董事總經理及總經理和總部部門主管，但不包括高級管理人員

### 截至2025年12月31日，總員工（不包括高級管理人員）的性別比例

#### 總員工性別比例



# 企業管治報告



## 文化及價值觀

董事局堅信，與本集團的宗旨、價值觀和策略目標一致的企業文化，乃本集團取得長遠成功、維持良好聲譽和持續增長的基石。



## 董事局在塑造及監督文化方面的角色

### 塑造文化

- 制訂明確的目標及策略重點，同時確保公司的核心價值持續體現於公司文化
- 促進在所有業務常規中秉持道德操守及誠信，並以「正確行事」為原則，定期檢視主要政策及培訓，以鞏固道德標準

- 透過制定政策及合規計劃，加強保障賓客及員工個人資料的文化

### 監督文化

- 檢視本集團文化指標，包括年度員工體驗調查結果，以評估一致性並推動持續改善措施
- 維持具透明度的匯報及問責機制，以鞏固信任及誠信



## 管治框架

- 香港上海大酒店核心原則框架，當中列明九項原則指引員工行為及服務標準，並納入招聘及表現評估流程
- 主要政策：行為守則、反賄賂和貪污政策、反欺詐政策、公平競爭指引、資料私隱和安全政策及舉報政策
- 有關私隱與網絡安全、公平競爭、行為守則，以及針對性的學習資源等強制合規的培訓計劃



## 內部溝通與透明度

- 董事局透過舉行定期會議、員工大會及實地探訪，推動集團內部的開放溝通
- 每兩個月舉行一次全球領導團隊會議，確保策略一致，並促進最佳常規分享及交流
- 每年舉行的香港上海大酒店領導會議，匯聚集團領導層，就文化、策略及創新進行交流

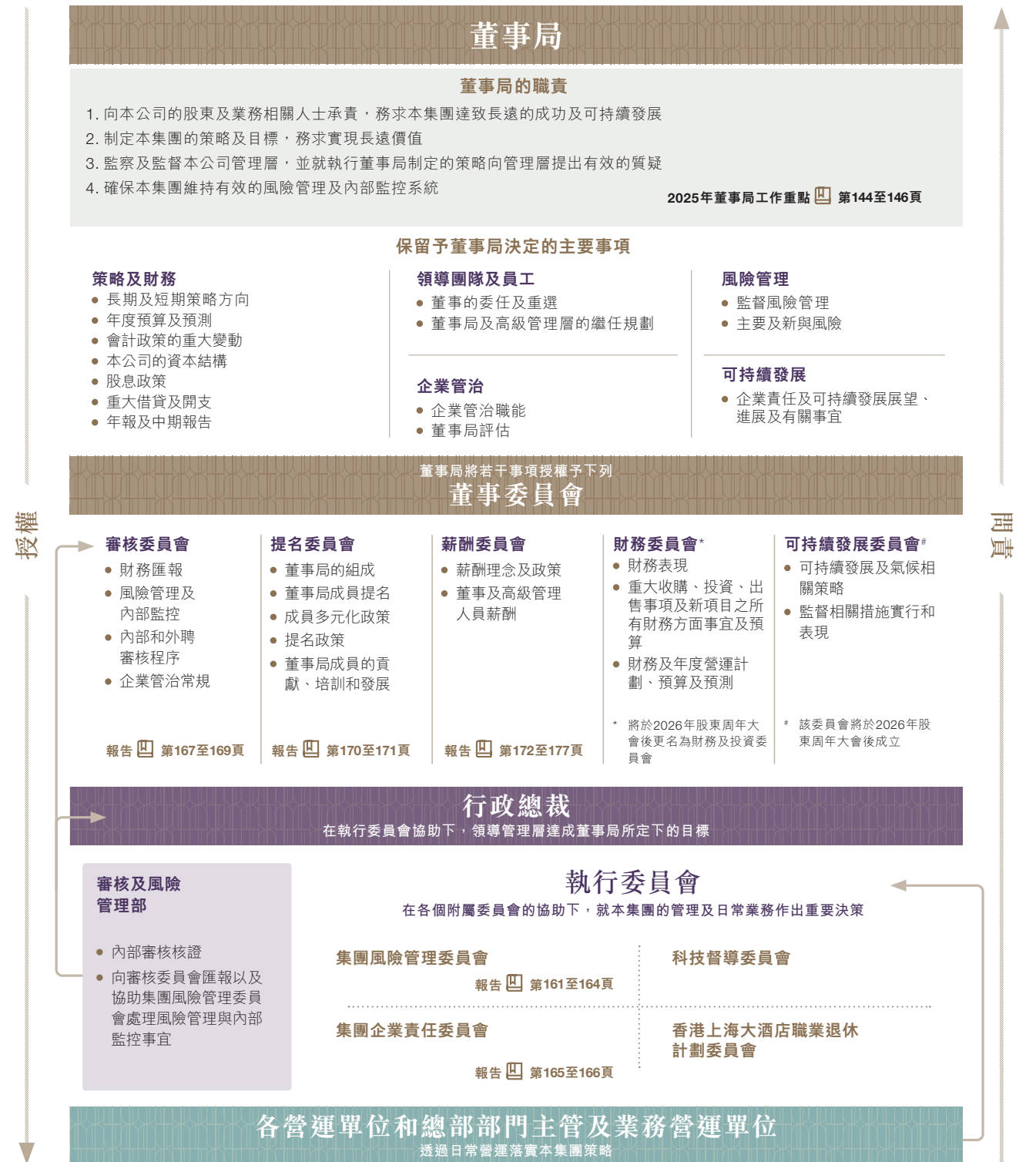


## 人才與共融

- 人才及文化團隊推動多項措施，建立健康且積極投入的員工隊伍
- 我們高度重視共融、尊重及平等機會

## 企業管治架構

本公司的管治架構以主席領導董事局及行政總裁帶領管理團隊為基礎。董事局及其轄下委員會負責監督企業管治架構，並就如何將良好管治原則融入日常營運向管理層提供指引。下圖說明本集團的企業管治架構。



## 企業管治報告

### 2025年董事局工作重點

於2025年，董事局監督多項措施，以提升營運效率、保障利潤率及增強集團業務組合的財務韌性。與此同時，另一項重點工作是在外部專家顧問的協助下進行全面的策略檢討，旨在審視集團的現況，並識別出可支持公司增長的短期、中期及較長期措施方案。

策略檢討建基於以事實為依據的分析，涵蓋市場動態、客戶期望及集團競爭地位。董事局審閱並通過相關策略計劃，重點包括：(i) 增強品牌競爭力；(ii) 優先推行措施以加強集團的財務韌性及營運表現；以及(iii) 實現長期可持續增長的願景。

有關詳情載於行政總裁報告及策略回顧。

按照一貫做法，我們於每次董事局會議結束後舉行午餐會，讓各董事在此非正式的場合中交流，討論與集

團相關的各項事宜。2025年，我們亦為各董事舉行兩場午餐學習會，主題涵蓋風險管理、內部監控及專項資產保險。

此外，董事局繼續關注所有常規事項。以下概述董事局於2025年的工作重點。

#### 以準確、完整及可靠的資料支持董事局作出審慎決策

- 提供全面的董事局會議文件供審閱及討論
- 每月匯報的香港上海大酒店業務營運的最新情況
- 提供董事局會議記錄及董事委員會（財務委員會除外）會議記錄，以便董事局成員了解各委員會的討論。財務委員會的財務事項討論收錄於向各董事提供的每月匯報，以及董事局更新資料內
- 可向高級管理人員、公司秘書及獨立專業顧問，徵詢意見或獲取額外資料

## 策略

### 集團策略檢討

- ◆ 董事局審閱並通過集團的策略計劃。在此過程中，董事局考慮全面策略檢討的結果，包括涵蓋八個市場、涉及數千名高端旅客的客戶期望量化研究、競爭對手基準分析、全球奢華酒店趨勢、營運剖析及組織能力評估。董事局審視了未來的潛在機遇及合作夥伴模式，並強調須鞏固集團的財務狀況及提升資本效率，同時維護集團品牌的傳統、誠信及長遠價值。<sup>4</sup>

### 科技及賓客體驗提升

- ◆ 董事局監察各項旨在提升賓客體驗及提高全公司效率的持續措施，包括加強數據分析以及推進科技整合與平台集中化。

<sup>4</sup> 集團策略的詳情載於第28至50頁的行政總裁報告及策略回顧

財務及營運	
財務及營運表現	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局審閱管理層匯報的公司財務狀況，並密切監察營運業績以及2025年度預算的主要風險。討論重點在於確保財務紀律、加強收益管理及維持審慎的資本分配。集團於2025年的財務業績及利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利方面均錄得顯著增長，反映董事局持續推動營運表現與效率的成果。</li> </ul>
業務監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局定期聽取重大營運事項的最新進展匯報，包括計劃撤銷The Landmark合營企業以及淺水灣綜合項目翻新工程的進度。董事局亦審閱了倫敦半島酒店最終賬目協商的進展匯報。</li> </ul>
2026年度預算	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局已審閱2026年度預算所依據的詳細分析及主要假設。董事局支持管理層的方向，並通過2026年度預算。</li> </ul>
領導團隊	
董事局的組成	<ul style="list-style-type: none"> <li>在檢討董事局架構後，並因應經更新的上市規則，董事局考慮其規模、技能組合及董事局更新的優先事項，並批准於2026年股東周年大會後逐步過渡至更精簡的董事局組成架構。<sup>5</sup></li> </ul>
管治	
管治文件更新	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局審閱了經更新的審核、薪酬及提名委員會職權範圍，以及計劃成立的可持續發展委員會與財務及投資委員會的職權範圍。此外，董事局批准主席簡報會（前稱執行委員會）的相關程序修訂，以及對香港上海大酒店企業管治守則和公司管理權限守則的修訂，反映集團管治框架的進一步提升。</li> </ul>
多元化及獨立非執行董事監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局通過提名委員會的建議，根據集團的董事局多元化政策，維持不少於三名女性董事作為可計量目標。董事局亦審閱並確認現行機制，以確保獨立非執行董事能夠獨立而有效地表達觀點及意見。<sup>6</sup></li> </ul>
提名委員會成員	<ul style="list-style-type: none"> <li>根據上市規則關於須至少有一名女性成員的新規定，董事局通過委任王葛鳴博士為提名委員會成員，接替李國寶爵士。</li> </ul>
股息政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局通過本公司經修訂的股息政策，當中列明釐定派付股息的原則及框架，確保透明度並配合公司的財務狀況、長遠策略及股東利益。</li> </ul>

5 有關董事局更新的詳情載於第170及171頁的提名委員會報告

6 請參閱第159頁確保能表達獨立觀點及意見的機制

## 企業管治報告


風險管理	
風險監督及內部監控	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局透過審核委員會審閱並討論集團業務的主要風險<sup>7</sup>，並監察風險管理及內部監控系統的成效。董事局亦通過了風險承受能力聲明。<sup>8</sup></li> </ul>
可持續發展	
「尊尚傳承2030願景」	<ul style="list-style-type: none"> <li>董事局審閱「尊尚傳承2030願景」關鍵績效指標的進展，並評估集團的企業責任及可持續發展措施。董事局亦開始探討計劃中的「尊尚傳承2030願景」更新工作。</li> </ul>

## 董事局評估

於2025年，董事局評估採用了不同的形式。董事局委聘獨立第三方顧問進行檢討，以評估其架構的有效性，並識別可改進的機遇。是項檢討將董事局的架構、運作程序及管治常規與酒店及房地產行業的同類公司進行基準比較。在外部顧問協助下，檢討過程納入多數董事的意見，並最終制訂一系列具體可行建議。當中若干建議已落實執行，以加強董事局的管治水平及運作效能；而其他變動，包括縮減董事局規模及逐步進行董事局更新，以及成立新委員會，將於2026年股東周年大會後生效。

### 董事局評估檢討的進度

董事局評估檢討提出一系列切實可行的建議，概述如下：



#### 董事局組成及繼任<sup>9</sup>

董事局規模被認為偏大，將採取步驟逐步縮減。董事局將成員人數由18名減少至15名，屆時將由七名非執行董事、七名獨立非執行董事及行政總裁組成。

董事局亦將進行逐步更新，以符合有關更換連任多年的獨立非執行董事的新上市規則。兩名連任多年的獨立非執行董事將於2026年股東周年大會上退任，並將物色兩名新獨立非執行董事以進行董事局更新。繼任計劃已經啟動，以確保平穩過渡。

<sup>7</sup> 主要風險的詳情載於第161至164頁的集團風險管理委員會報告

<sup>8</sup> 風險承受能力聲明的詳情載於第152頁

<sup>9</sup> 有關擬議變動的詳情載於第170及171頁的提名委員會報告

### 管治架構重新定位

除行政總裁胡偉成先生外，董事局成員將全數由非執行董事組成，以加強董事局的獨立性及監督職能。

集團管理理事會已易名為執行委員會，以更準確地反映其角色及職責。此項變動刪除了英文名稱中「董事局」一詞，以免與本公司的董事局混淆。其職權範圍、權限及職能維持不變。

原為董事局下設委員會的執行委員會已過渡至主席簡報會（由行政總裁領導的每週會議），旨在讓主席及大股東辦公室代表了解業務相關事宜。主席簡報會已不再屬於董事局委員會，亦不承擔正式管治職責，以確保所有董事局委員會均有獨立非執行董事代表參與。



### 加強監督及可持續發展 – 設立兩個新的企業管治董事委員會

財務委員會將於2026年股東周年大會後重新定位為財務及投資委員會，成員包括兩名獨立非執行董事、兩名非執行董事及行政總裁。

董事局亦將同一時間成立可持續發展委員會，負責監督可持續發展及氣候相關事項，進一步鞏固集團對負責任管治及環境保護職責的承諾。



### 主席與獨立非執行董事的年度會議

儘管獨立非執行董事可直接聯絡主席，並於董事局會議期間或任何其他時間表達意見，但主席每年仍會與獨立非執行董事在不涉及管理層參與的情況下舉行會議，就本公司業務及策略方向聽取獨立觀點。獨立非執行董事提出的反映及建議隨後會以公開且具建設性的方式與全體董事局成員進行討論。於2025年的會議上，討論主要集中於策略檢討以及公司應著重處理的優先事項。

## 企業管治報告

### 董事出席率

於2025年，董事局共舉行五次定期會議，並透過書面傳閱的方式批准一項董事局決議案。會議以親自參與的形式舉行，部分董事則透過網上參與會議。2025年各董事及公司秘書於股東周年大會、董事局會議、主席與獨立非執行董事年度會議，以及企業管治董事委員會會議的出席率如下：

	董事局	獨立非執行董事年度會議	審核委員會 <sup>(1)</sup>	提名委員會	薪酬委員會	股東周年大會 <sup>(1)</sup>
<b>會議出席率</b>	99%	100%	100%	100%	100%	95%
<b>非執行董事</b>						
米高嘉道理爵士 非執行主席	5(5)	1(1)		2(2)		1(1)
裴歷嘉道理先生 非執行副主席	5(5)					1(1)
高富華先生	4(5)					0(1)
包立賢先生	5(5)		4(4)		2(2)	1(1)
陸士傑先生	5(5)					1(1)
龔兆朗先生	5(5)					1(1)
包華先生	5(5)					1(1)
<b>獨立非執行董事</b>						
李國寶爵士	5(5)	1(1)		1(1)		1(1)
包立德先生	5(5)	1(1)	4(4)		2(2)	1(1)
卜佩仁先生	5(5)	1(1)				1(1)
馮國綸博士	5(5)	1(1)		2(2)		1(1)
王葛鳴博士 <sup>(2)</sup>	5(5)	1(1)		1(1)	2(2)	1(1)
溫詩雅博士	5(5)	1(1)				1(1)
謝貫珩女士	5(5)	1(1)	4(4)			1(1)
<b>執行董事</b>						
胡偉成先生 行政總裁	5(5)					1(1)
廖宜菁女士 企業及管治總裁	5(5)					1(1)
Keith J. Robertson先生 財務總裁	5(5)					1(1)
羅瑞思先生 營運總裁	5(5)					1(1)
郭敬文先生 <sup>(3)</sup>	2(2)					1(1)
<b>公司秘書</b>						
藍天先生	5(5)		4(4)	2(2)	2(2)	1(1)

附註：

(1) 每次審核委員會會議及股東周年大會均有外聘獨立核數師代表出席

(2) 王葛鳴博士於2025年5月7日起接替李國寶爵士擔任提名委員會成員

(3) 郭敬文先生於2025年5月7日退任執行董事

## 董事局就任須知及培訓

### 新任董事的就任須知

所有加入董事局的新任董事均會獲安排參與一項全面的就任須知計劃。該計劃是特別按各自董事的角色及職責而度身訂造，旨在協助彼等了解本集團的整體業務、企業管治架構及文化。該計劃包括與主席、公司秘書及高級管理人員會面，以及到訪集團旗下物業。公司秘書會提供切合個人的特定就任須知及多項參考資料，涵蓋主要範疇包括董事局及委員會文件、管治原則、董事職責、風險管理及內部監控事宜。

胡偉成先生於2025年3月加入董事局，彼於2025年2月21日收到外聘法律顧問就其作為上市公司董事責任的法律意見函，並明確表示完全理解上市規則所訂下的該等責任。彼隨後完成涵蓋總部主要職能的全面就任須知計劃，並到訪香港及海外的所有業務部門，包括就業務表現及所面對的挑戰開展深入而開放的討論。作為此過程的一部分，一系列名為行政總裁印象

的短片記錄了彼在巡視各項物業時的觀察，並與全體員工分享，以增強透明度並加強組織凝聚力。

### 董事培訓及持續專業發展

全體董事及公司秘書於2025年參與了培訓及持續專業發展活動，以確保彼等充分了解其於上市規則下的職責及責任，以及與本公司業務及更廣泛監管環境相關的發展。培訓及持續專業發展活動透過內部簡報、外部研討會、網上學習課程、閱讀材料及自我研習等方式進行，涵蓋上市規則所要求的主題。公司秘書負責統籌並備存所有培訓記錄，確保每位董事均符合相關培訓要求。

下表載列各董事及公司秘書於2025年度完成的培訓及持續專業發展活動概要，包括完成的總時數、培訓形式(包括內部、外部及自我研習)、涵蓋的主題及相關培訓說明。

董事培訓及持續專業發展									
	董事局的角色、 職能、職責及效能	法律及 監管最新資訊	企業管治及 環境、社會及管治	風險管理及 內部監控	酒店、房地產及 零售發展、 業務趨勢及策略	總時數			
<b>非執行董事</b>									
米高嘉道理爵士 非執行主席	5.0	0.5 12.5	5.5	1.5 5.5	0.5 1.0	32.0			
斐歷嘉道理先生 非執行副主席	5.5	0.5 15.0	9.0	1.5 7.5	0.5 1.0	40.5			
高富華先生	3.0	0.5 2.5	3.5	1.5 3.0	0.5 1.0	15.5			
包立賢先生	5.0	0.5 12.5	5.5	1.5 5.5	0.5 1.0	32.0			
陸士傑先生	3.0	0.5 2.5	3.5	1.5 3.0	0.5 1.0	15.5			
龔兆朗先生	5.0	0.5 12.5	5.5	1.5 5.5	0.5 1.0	32.0			
包華先生	3.0	0.5 2.5	3.5	1.5 3.0	0.5 1.0	15.5			

## 企業管治報告

董事培訓及持續專業發展														
	董事局的角色、 職能、職責及效能		法律及監管 最新資訊		企業管治及 環境、社會及管治		風險管理及 內部監控		酒店、房地產及 零售發展、 業務趨勢及策略		總時數			
<b>獨立非執行董事</b>														
李國寶爵士	5.0		0.5	2.5	5.5		1.5	5.0	0.5	1.0	21.5			
包立德先生	3.5	1.5	0.5	3.0	1.5	6.0	1.5	5.0	0.5	7.0	30.0			
卜佩仁先生	3.0		0.5	2.5	3.5		1.5	3.0	0.5	1.0	15.5			
馮國綸博士	3.0	1.0	0.5	3.0	1.5	5.0	3.5	1.5	4.0	2.5	0.5	15.5	1.5	43.0
王葛鳴博士	3.0		0.5	2.5	3.5		1.5	3.0	0.5	1.0	15.5			
溫詩雅博士	3.0		0.5	2.5	3.5		1.5	3.0	0.5	1.0	15.5			
謝貫珩女士	3.0		0.5	2.5	3.5		1.5	3.0	0.5	1.0	15.5			
<b>執行董事</b>														
胡偉成先生 行政總裁	3.0		0.5	2.5	0.5	3.5	1.5	3.0	0.5	22.0	37.0			
廖宜菁女士 企業及管治總裁	6.0		0.5	11.0	0.5	11.0	2.0	3.0	0.5	7.5	42.0			
Keith J. Robertson先生 財務總裁	3.0		0.5	2.5	3.5		1.5	3.0	0.5	6.5	21.0			
羅瑞思先生 營運總裁	3.0		0.5	2.5	1.0	3.5	2.0	3.0	0.5	6.5	22.5			
郭敬文先生 <sup>4</sup>	4.5		0.5	2.5	7.5		9.5		24.0		48.5			
<b>公司秘書</b>														
藍天先生 <sup>5</sup>	4.5		0.5	14.0	1.0	5.0	2.0	6.0	0.5	8.0	41.5			

附註：

- 由管理層提供的內部培訓
- 由獨立第三方如管治專家、顧問、外聘律師及聯交所等提供的外部培訓
- 透過閱讀專業資料、觀看專業影片、收聽專業播客等途徑自我研習，學習與五個培訓主題相關的內容
- 郭敬文先生於2025年5月7日退任執行董事
- 藍天先生於2025年接受超過15小時的專業培訓

本公司於2025年期間為董事安排涵蓋以下主題的培訓。

主題	說明
董事局角色、職能、責任及效能	<ul style="list-style-type: none"> <li>概述董事角色與職責以及審核委員會職責的指引資料</li> <li>分享突顯董事職責及問責相關問題的執法案例</li> </ul>
法律及監管最新資訊	<ul style="list-style-type: none"> <li>有關法律及監管的最新發展的資訊，包括企業管治守則、庫存股份機制、無紙證券市場機制、遷冊制度及無紙化改革的進展</li> <li>分享監管機構就內幕交易、利益衝突、董事於估值中的職責、重大交易風險及披露內幕消息的執法案例及通訊</li> </ul>
企業管治及環境、社會及管治	<ul style="list-style-type: none"> <li>氣候相關披露責任下新增規定的最新資訊</li> <li>透過網上學習課程，鞏固對持續責任、須予公布交易及關連交易的規定的認識</li> <li>關於反貪污措施及道德標準、舉報框架及競爭法最新資訊的閱讀材料</li> <li>管理層就經更新的企業管治守則規定作出的簡報</li> </ul>
風險管理及內部監控	<ul style="list-style-type: none"> <li>概述風險管理架構及內部監控程序的簡報</li> <li>就新興風險及專項資產的保險進行討論</li> <li>關於網絡安全意識及加強內部監控做法的網上學習課程</li> </ul>
酒店、房地產及零售發展、業務趨勢及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>有關科技驅動轉型舉措及其對營運影響的簡報</li> <li>有關客戶研究、收入增長機遇及不斷演變的市場趨勢的見解</li> <li>生成式人工智能及全球業務發展等新興主題的最新資訊，以供策略決策參考</li> </ul>

## 企業管治報告

### 風險管治

董事局對本集團設立、維持及監督合適而有效的風險管理及內部監控系統負有最終責任。審核委員會協助董事局持續監督相關系統，並且每半年評估其是否充分及有效。相關工作由集團風險管理委員會與審核及風險管理部提供協助。

#### 風險承受能力聲明

董事局負責釐定本集團在落實策略目標過程中準備承擔的風險性質及程度。本集團的風險承受能力一向以審慎為本，旨在保障穩健的財務狀況、半島品牌的知名度，以及資產組合的長遠價值。

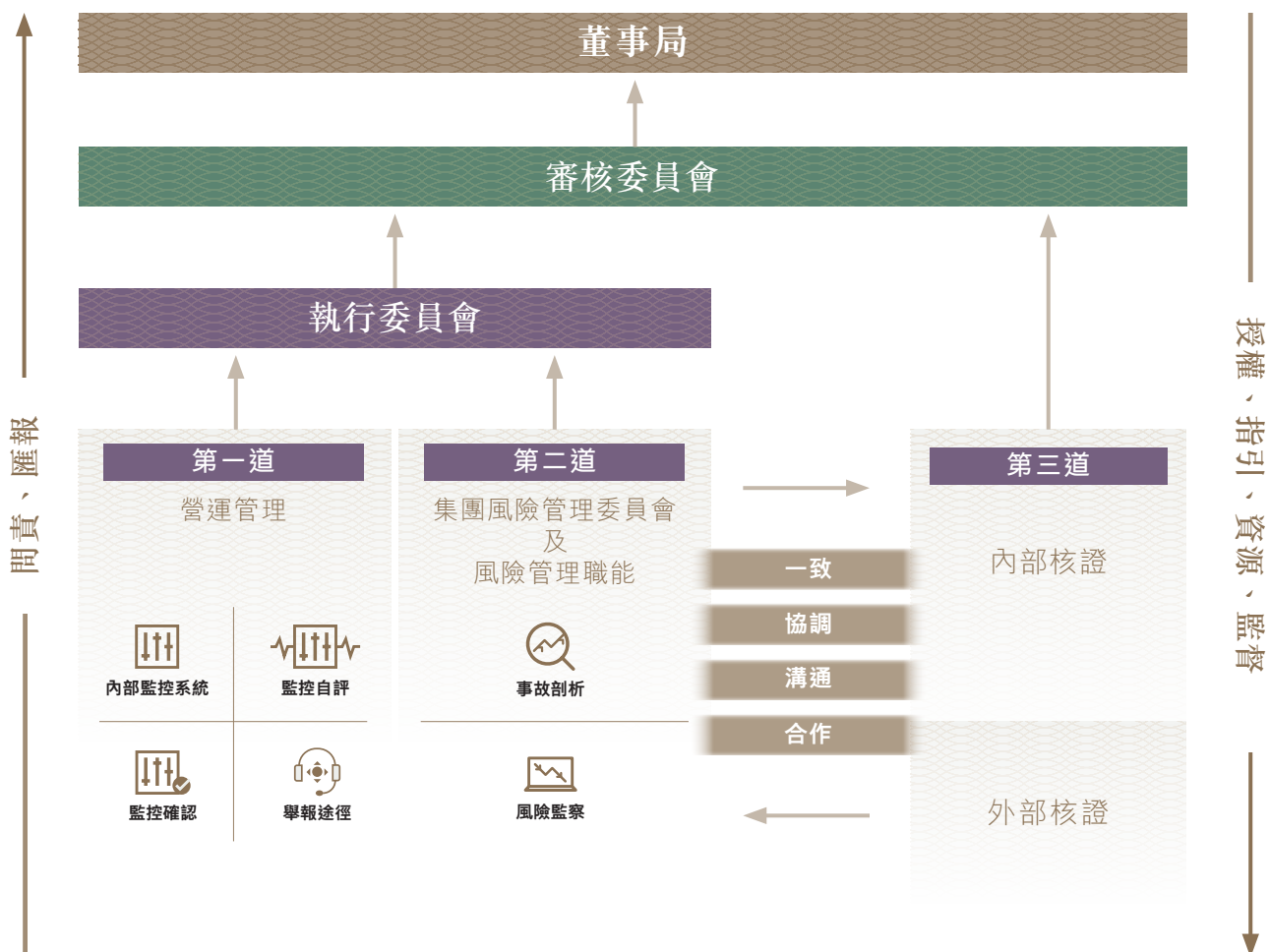
若風險與我們的核心尊尚定位一致，並有助優化資產組合及維持世界級的卓越營運，我們會在策略上接納有關風險。

### 風險評估

本集團維持全面的風險管理架構，將既定的風險承受能力納入具體的監控及監察程序中，確保主要風險維持在可接受的水平內。我們每半年審視主要風險及營運風險登記冊，並每六個月向董事局提呈一份全面的集團風險管理報告，概述最新的風險概況、監控狀況及行動進展。該等評估分析財務及非財務方面的影響，包括對我們「尊尚傳承2030願景」、品牌誠信及賓客安全的影響。

### 風險管治方針

本集團的風險管理架構以下圖所示的「三道模型」為指引。此架構及其相關程序旨在有效地識別、管理及降低風險。這模型中的三道各自有明確的責任，而採取的措施與集團的目標一致。這種一致性透過下述管理層第一、第二及第三道之間定期且有效的協調、溝通及合作實現。



**第一道：****營運管理**

本集團致力於公司各個層面建立深厚的管治及合規文化，上至董事局，下至各營運單位，貫徹如一。為保持卓越表現，本集團已設立內部監控系統，並由營運管理層負責實施及維持。

**內部監控系統**

本集團採用的監控措施可分為組織及流程兩個層面。組織層面的監控措施在整個集團貫徹運行以降低整體威脅組織的風險，並對實現組織目標提供保證。組織層面的監控措施包括行為守則、舉報政策、集團採購及招標政策、公平競爭指引、香港上海大酒店財務政策及程序、公司管理權限守則、香港上海大酒店資料私隱守則、事故匯報政策等。

流程層面的監控措施包括營運標準，例如餐飲指引、僱用臨時員工的標準操作程序、規管審批權限的政策及程序、盡職審查規定、資產保護及財務報告等等。

本集團貫徹落實多項監控措施，以應對不斷轉變的監管及營運環境。有關在2025年為減緩主要風險所採取的監控措施，請參閱第161至164頁的集團風險管理委員會報告。

**監控自評**

本集團旗下業務單位及各職能部門皆處於風險管理前線，為本集團風險管理程序的其中一環，並透過每年兩次的「監控自評」實行風險管理。該流程按照標準化的風險管理手冊進行，該手冊為動態工具，由各營運單位按照審核及風險管理部提供的範本進行維護。此流程讓集團及各營運單位識別影響業務的新風險、重估現有風險的程度，並評估監控措施的成效。倘若現有監控措施被評為成效較低，將委任負責人在時限內採取行動以加強監控計劃。

**監控確認**

所有營運單位的董事總經理、總經理、酒店經理及財務總監（如適用）均需透過聲明書，確認風險管理及重大內部監控（包括財務、營運及合規監控）的成效及充足性，以及合規情況。此外，各營運單位亦須參與私隱工作坊及完成多項合規網上學習課程，並與集團法律部合作，確保符合相關法定要求或最佳常規。

總體而言，管理層根據該等內部監控系統及程序，審視並向審核委員會確認風險管理及內部監控系統的成效。

**內幕消息管控措施**

我們制訂有關處理本集團內幕消息的指引，以確保潛在內幕消息獲妥善識別，並在公司作出披露前一直嚴格保密。

**內幕消息處理指引**

- 於內聯網分享清晰易讀的指引，以提高各員工的意識
- 不遵守指引即屬違反行為守則
- 建立制度以監控市場上有關香港上海大酒店的訊息，以及內幕消息的上報程序

**舉報途徑**

本集團設有多種通報及處理事故的途徑。適用於整個集團的事故匯報政策，釐定事故嚴重程度的評估方法，並清楚列明相應的匯報要求。此舉亦提升了監督本集團內部監控及風險管理常規相關資料的質素。

於2025年，我們修訂事故匯報政策，優化匯報準則，並簡化重大或關鍵事故的匯報流程，確保更一致及可靠地紀錄數據，從而加快匯報及管理層的應對措施，加強對資產及聲譽的保障。

舉報政策<sup>10</sup>提供一個保密的舉報渠道，讓員工及其他業務相關人士在避免遭受報復或迫害的情況下，舉報集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件。所有提出的指控

## 企業管治報告

一律紀錄於專屬網上舉報平台，並在適當情況下按既定程序進行審查、獨立核實及調查。調查結果會上報至審核委員會，並由相關各方實施經批准的建議。

2025年，我們透過網上舉報平台接獲32宗可能涉及誠信問題的報告。在該32宗個案中，26宗已完成調查並結案，3宗因資料不足而結案，另有3宗於2025年底仍在處理中。

### 第二道：

#### 集團風險管理委員會及風險管理職能

第二道由集團風險管理委員會、相關總部部門，及隸屬總部的審核及風險管理部，發揮其風險管理職能，負責(i)監督營運單位的風險狀況及風險管理措施，並就此每半年向審核委員會及董事局匯報；(ii)監察本集團的主要及新興風險；及(iii)因應有關風險定期評估監控措施成效。我們運用五步風險管理方法<sup>11</sup>，以確保風險評估程序及內部監控運作如常，並因應業務狀況及組織變動作出調整及修改。

### 事故剖析

集團風險管理委員會審視所有營運單位的常見事故，探討其根源和趨勢，並在有需要時與執行委員會進一步討論。委員會亦會把握機會改善主要監控措施及最佳常規，並與集團各業務單位交流。

### 風險監察

集團風險管理委員會繼續加強監控風險，以應對內外部環境的變動及發展。有關2025年所採取措施詳情，請參閱第161至164頁的集團風險管理委員會報告。

2025年，本集團展開新一階段為期三年的風險工程計劃。作為該計劃的一部分，外聘風險工程師進行火災及損失預防評估調查，以識別加強風險管理的機會，並為保險承保用途收集營運概況。截至年底，集團已完成11個營運單位的評估工作，涵蓋自動灑水系統、高溫工作安全、業務延續性、保安措施等23個範疇。基於評估結果，風險工程師於2025年12月為各業務單位的工程人員舉行培訓課程，重點講解常見問題，並提供預防措施建議，以減低潛在風險。

### 第三道：

#### 內部核證

審核及風險管理部透過持續的審核工作，就內部監控措施的充足程度及成效提供獨立及客觀的核證。該等審核有助持續改善整體內部監控框架，包括主要的集團政策和程序、營運流程以及遵守相關法例及法規的情況。

審核及風險管理部採用點對點方式對主要程序進行審核，以及時識別實施監控改善措施的機遇。考慮到公司在分散監控的環境下營運，在整個集團內發現的共同監控弱點也予以整合、評估，並按需要在集團層面處理。

2025年標誌著三年審核周期的完成。該年內已完成對採購、投資管理及酒店管理協議的主要審查。此外，審核及風險管理部持續推行系統化流程，監察情況並確保所有營運單位及時落實建議。另外，本集團於2025年制訂香港上海大酒店審核及風險管理部審核章程，正式界定該職能的使命、權限、責任、獨立性、工作範圍及合規要求，並與新的國際內部審計師協會準則保持一致。

#### 外部核證

本集團的外聘核數師進一步完善第三道保障，他們獨立審核集團涉及財務匯報事項的重要內部監控措施，如內部監控發現有任何重大缺失者，將每六個月一次向審核委員會匯報。

#### 董事局確認

董事局已審議並確認審核委員會對本集團風險管理及內部監控系統的成效評估。該等系統可有效識別、管理及緩解風險，保障集團的資產，預防欺詐、行為失當及損失，並確保財務資料準確，達至監管合規。具體而言，在2025全年並無發現任何可能嚴重影響本集團營運、財務匯報及合規監控的有效性之事宜。董事局確認現有的風險管理及內部監控系統維持有效及充足。

<sup>11</sup> 五步風險管理方法的詳情可參閱集團風險管理委員會報告第162頁

## 股東聯繫

本公司重視與投資者群體（包括個人、機構股東及研究分析師）的持續聯繫。這些交流對於促進互相理解，以及交流觀點、關注事項及意見至關重要。我們會仔細審閱透過不同渠道收集所得的意見，並於有需要時由管理層及董事局加以討論。有關我們如何聯繫業務相關人士，請參閱第100至104頁。

本公司透過不同平台與投資者互動，有關詳情載於股東通訊政策。<sup>12</sup>經審閱後，審核委員會確認該等平台提供充足渠道與股東聯繫，且本集團的股東通訊政策仍然有效。

### 股東周年大會

- 股東周年大會是本公司企業管治日程表中的焦點。我們積極鼓勵股東參與股東周年大會，並直接與董事交流。我們於香港半島酒店舉行了2025年股東周年大會。<sup>13</sup>除一位董事外，<sup>14</sup>本公司的所有董事（包括審核及薪酬委員會主席）均有出席。本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所亦出席大會，以回答股東就本公司財務報告審核提出的疑問。

### 投資者關係活動

- 我們的執行董事及投資者關係團隊透過一對一會面及業績公布後的電話會議積極與股東及潛在投資者溝通，並與研究分析師舉行定期簡報會。

### 公司網站

- 本公司網站<sup>15</sup>向公眾提供有關本公司、其業務及表現的全面資料。網站上有大量本公司現時及過去資料，例如最新財務業績公布的網絡廣播、該等公布的簡報資料、財務報告、重要數據及企業管治常規。於2025年，我們完成網站的更新及改善，以提升企業形象。

### 分析師簡報及新聞發布會

- 本公司在公布2024年年度業績後舉行分析師簡報會，於2025年中期業績公布後舉行新聞發布會及分析師簡報會，並在2025年股東周年大會後再次舉行新聞發布會。此外，本公司定期舉行傳媒午餐會及安排高級管理層簡報會。

### 社交媒體

- 本公司的社交網站定期為投資者及其他業務相關人士提供有關公司業務和香港上海大酒店社區相關措施的最新消息。

股東聯繫途徑

<sup>12</sup> 載於本公司網站 [www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance)

<sup>13</sup> 投票結果載於本公司網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/investors/general-meetings](http://www.hshgroup.com/zh-hk/investors/general-meetings)

<sup>14</sup> 高富華先生因事先另有安排，故未能出席2025年股東周年大會

<sup>15</sup> [www.hshgroup.com/zh-hk/investors](http://www.hshgroup.com/zh-hk/investors)

## 企業管治報告

### 集團的股東

於2025年12月31日，香港上海大酒店有1,615名登記股東。由於不少股份擁有權乃透過代名人、投資基金及香港中央結算及交收系統(中央結算系統)持有，故於香港上海大酒店股份中擁有權益的投資者數目實際上可能高於此數字。

登記股東持股量	股東數目	佔股東總數(%)	持有股份數目	佔已發行股份總數(%)
500或以下	532	32.941	67,262	0.004
501-1,000	184	11.393	145,799	0.009
1,001-10,000	521	32.260	2,120,547	0.127
10,001-100,000	302	18.700	9,613,864	0.577
100,001-500,000	48	2.972	9,301,539	0.558
500,000以上	28	1.734	1,645,690,839	98.725
<b>總計</b>	<b>1,615</b>	<b>100.000</b>	<b>1,666,939,850</b>	<b>100.000</b>

附註：於2025年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.91%為股東透過中央結算系統持有

嘉道理家族(包括與該家族相關的權益，但不包括由與該家族相關的慈善機構所持有的權益)合共持有本公司股份的72.58%，詳情載於第180及181頁的董事局報告「董事權益」及「主要股東權益」內。香港上海大酒店的餘下股份主要由機構及私人投資者持有。根據截至2025年12月31日的登記股東名冊，絕大部分股東位於香港。

根據公開資料及各董事所知，香港上海大酒店於2025年全年及截至本年報日期為止，均已遵守上市規則第13.32B條有關維持不少於25%公眾持股量的規定。

#### 股東於股東大會的權利

持有本公司不少於5%總投票權的股東，可以書面申請召開股東特別大會，申請書內需列明召開會議的目的，並將已簽署的申請書送達本公司。

有關股東召開股東大會及於會上提呈動議程序(包括提名候選人參選董事的建議)，以及於股東大會上以投票方式表決的程序登載於本公司網站。<sup>16</sup>

### 其他資料

向股東提供的額外資料(包括財務行事曆及聯絡資料)載於第258頁。

本公司股息政策的詳情載於第83頁；而(i)於報告日期的股價資料及(ii)過去十年的股份及每股股息的資料，則分別載於第84頁及23頁。

### 遵守企業管治守則

聯交所上市規則附錄C1企業管治守則(管治守則)構成香港上海大酒店企業管治守則(香港上海大酒店守則)的基礎。董事局認同管治守則的相關原則，該等原則已應用於本公司的管治架構及常規，詳情載於本報告中的管治章節。

我們於2025年全年均遵守年內生效的管治守則所載的所有守則條文及建議最佳常規，惟以下事項除外：

#### ◆ 刊發季度財務業績

董事局認為本集團的業務屬長期及具週期性，而季度財務業績則傾向短期角度。為讓股東定期獲悉資訊，本公司改為發表季度營運數據，載列主要營運資料；及

#### ◆ 披露個別高級管理人員薪酬

本公司未有披露個別高級管理人員的薪酬，惟已遵守管治守則，於薪酬委員會報告內披露高級管理人員所屬薪酬組別。

### 管治守則修訂

董事局及其轄下委員會已審閱更新後的管治守則，並已提前實施多項優化措施，包括：

- 確保提名委員會維持性別多元化；
- 作為董事局逐步更新的一部分，計劃於2026年股東周年大會上兩名連任多年的獨立非執行董事退任；
- 持續進行定期董事局表現評估（自2013年起已推行）；
- 加強披露董事持續專業發展的主題及模式；及
- 採納員工多元共融政策。

## 環境、社會及管治報告守則

我們的企業責任及可持續發展報告以及氣候相關披露<sup>17</sup>遵循上市規則附錄C2環境、社會及管治報告守則（ESG守則）編製。為符合國際最佳常規，並深入討論特定行業主題及可持續發展議題，企業責任及可持續發展報告亦參考全球報告倡議組織的可持續發展報告標準（GRI標準）、氣候相關財務披露工作小組（TCFD）的建議、可持續發展會計準則委員會（SASB），以及國際永續準則委員會（ISSB）的國際財務報告準則（IFRS）第2號－氣候相關披露（ISSB氣候準則）編製。畢馬威會計師事務所獲委託，對企業責任及可持續發展報告的部分資料進行有限保證的鑒證業務，並就此提供獨立結論。

## 遵守私隱及科技條例

我們積極監察影響本集團業務的監管發展，以確保貫徹遵循適用規定。相關措施根據適用的私隱法例完成所需申報，以及促進集團內合規的跨境數據傳輸。我們致力根據所有相關法例和法規保障賓客和員工的私隱權，持續措施包括定期更新內部知識庫、加強數據管治框架、優化私隱風險評估流程，以及舉行實體及網上培訓，講解私隱法例、合規要求，以及在這個嚴格規管範疇中瞬息萬變的挑戰和新興風險。此外，我們亦更新了集團的資料私隱和安全政策，以進一步鞏固相關標準。

## 企業管治報告

### 其他合規事宜

#### 修訂組織章程細則

於2025年股東周年大會上，股東批准修訂本公司的組織章程細則，內容涵蓋庫務股份、股東大會的舉行方式、視為同意接收通知及公司文件，以及其他行政事項修訂。

#### 董事的委任及重選

董事的委任及重選根據下文載列的提名政策的規定而進行。於2025年，集團遵循下節所載政策的甄選標

準、提名程序和步驟，提名並委任胡偉成先生。本公司確認，2025年所有董事的重選均遵行管治守則。所有董事每三年均須進行重選。有關將於2026年股東周年大會上退任並同意重選的董事的詳情載於第179頁的董事局報告。

#### 提名政策<sup>18</sup>

董事局意識到多元化帶來的好處，確保甄選條件包括作出的貢獻及履行職責所付出的時間，而在提名候選人，或提名董事參選或重選時，亦跟從提名政策所載的提名程序和步驟。提名程序的圖解載列如下。



#### 董事承諾為參與集團事務付出時間

董事局深知，所有董事須投入足夠的時間及貢獻以有效履行彼等的職責。非執行董事及獨立非執行董事的委任書以及執行董事的服務合約均有指引，列出處理本公司事務所需投入的時間要求。每位董事均在接受委任時確認理解有關要求，並披露所擔任的其他重要職務。此外，董事局委派提名委員會承擔相應職責，每年評估董事所作出的貢獻及彼等是否付出足夠時間履行職責。

所有董事已向公司披露其於公眾公司或其他機構所擔任職位的數目及性質，以及所投入的任何重大外部時間，並均確認彼等於2025年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。提名委員會認為，各董事在年內積極參與董事局及企業管治董事委員會的會議，並於會上作出有建設性的討論及決策。因此，提名委員會認為董事已履行其職責，並對本公司的管治及策略監督作出實質貢獻，而董事局亦同意此項結論。

### 獨立非執行董事的獨立性

獨立非執行董事的獨立性對董事局的架構平衡至關重要，因此會定期作出評估，以確保彼等能繼續提出不偏不倚的客觀意見。本公司已接獲2025年在任的七名獨立非執行董事提交其獨立性的確認。除正式書面確認其獨立性外，董事局亦高度重視每位獨立非執行董事展現思想獨立，能夠為董事局帶來合適的經驗，並能對董事局作出具建設性的質詢。提名委員會及董事局認為，設立董事任期上限將使其失去其獨立性，做法並不恰當，但將慎重考慮及落實與此相關的新頒布上市規則。同時，董事局將繼續透過評估獨立非執行董事的特點及判斷是否仍然獨立，並且是否能夠繼續對管理層及董事局提出的假設及觀點予以客觀及有建設性的質疑，從而審視獨立非執行董事的獨立性。

提名委員會及董事局認為(i)根據上市規則第3.13條所載的獨立性指引，於2025年在任的所有七名獨立非執行董事均符合並將繼續為獨立人士；(ii)並無任何業務、其他關係或情況可能影響到任何獨立非執行董事的判斷；及(iii)彼等繼續為董事局討論及策略監督提供獨立觀點。

### 確保獨立觀點及意見的機制

本公司設有完善渠道，供獨立非執行董事向董事局及各委員會表達觀點及意見，包括獨立非執行董事可隨時向管理層作出任何查詢，定期接收管理層資訊更新，包括每月行政總裁摘要、所有企業管治董事委員會及主席簡報會（前稱執行委員會）的會議記錄，以便彼等能夠作出知情決策。主席每年亦與獨立非執行董事單獨會面，聽取他們的觀點，並提交董事局會議討論。策略會議及董事局評估通常每兩年舉行一次，全體獨立非執行董事均會參與。此外有多種非正式場合，例如透過董事局午餐會和到訪各業務單位，讓獨立非執行董事有機會在會議室以外的地方發表意見。

董事局檢視有關安排，並確認本公司有充足機制，可確保董事局持續獲得獨立的見解及意見，而且有關機制仍保持有效。

### 買賣本公司證券

所有董事均遵守本公司董事進行證券交易的守則（證券守則）以進行本公司證券交易，證券守則條款的標準不遜於聯交所上市規則附錄C3上市發行人董事進行證券交易的標準守則（標準守則）所載的要求。董事在進行任何交易前均須獲得事前批准。

所有董事確認於2025年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2025年12月31日本公司董事的持股詳情載於第180及181頁。

與本公司證券守則類似的守則亦適用於指定僱員，包括可能會不時知悉內幕消息的高級管理人員和主要職務主管。所有相關僱員均已確認完全遵守適用於指定僱員的本公司證券交易守則所載的規定。高級管理人員的資料概要及其股權分別載於第139頁，以及第180頁。

### 董事披露利益衝突

我們已實施相關程序，確保遵守有關潛在利益衝突的披露要求。所有董事在委任時及每年均須披露與彼等利益相關的以下資料：

- 彼等對本公司業務至關重要的其他公司或組織機構擔任董事或股東所持的權益
- 該董事（獨立非執行董事除外）及其緊密聯繫人士是否在其他與本集團有業務競爭的公司持有任何權益，且均無任何須根據上市規則第8.10條規定予以披露的競爭性權益

## 企業管治報告

於2025年，所有董事均已遵守該等披露要求。

除執行董事外，我們亦已將關於潛在利益衝突的年度披露規定的覆蓋範圍擴大至高級管理人員及主要職務主管，相關披露亦已完成。

此外，所有董事須就提交董事局審議的任何交易、安排或建議方案，申報其所涉及的利益性質及範疇。於2025年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突。

### 守則及職權範圍

我們審視了本公司的管治及證券守則，以及董事局及各董事委員會<sup>19</sup>的相關職權範圍。因應董事局評估後的管治變動，並為納入過往未紀錄的既有常規，本公司已更新香港上海大酒店守則，以及董事局及其轄下各委員會的職權範圍。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站<sup>20</sup>查閱，而企業管治董事委員會<sup>21</sup>的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。企業管治董事委員會的報告載於第167至177頁。

### 關連交易的內部監控程序

本公司為確保所有關連交易均遵守關連交易規則的要求，推出了一系列措施，包括：(i)每半年檢視當前及潛在關連交易；(ii)訂立任何潛在關連交易前必須經集團法律部檢閱；(iii)每月編製報告作持續監察用途；以及(iv)審核委員會每年對關連交易進行審閱。

就2025年財政年度而言，審核及風險管理部與審核委員會已審閱所有相關的關連交易，並確認相關內部監控程序的充足程度及效能。

## 年報及企業責任及可持續發展報告

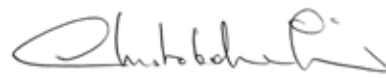
年報及企業責任及可持續發展報告提供重要渠道，向股東及業務相關人士闡述平衡的財務及非財務表現，同時反映本公司致力維持高水平企業管治，以及應對不斷演進的環境、社會及管治常規作出的承諾。我們不斷致力提升報告的清晰度及透明度，而去年的年報及企業責任及可持續發展報告亦獲頒多個獎項。詳情請參閱第106頁的「2025年獎項」章節。

董事局已於2026年3月審閱及核准2025年報及企業責任及可持續發展報告。<sup>22</sup>有關董事須編製截至2025年12月31日止年度財務報告所承擔之責任，請參閱第183頁的董事局報告。

### 展望將來

我們將繼續致力維持穩健的企業管治水平，促進透明度及問責，並確保企業管治常規與不斷演進的監管發展保持一致，符合業務相關人士的期望。

承董事局命



廖宜菁  
企業及管治總裁  
2026年3月18日

<sup>19</sup> 審核、提名、薪酬及財務委員會

<sup>20</sup> [www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/board-committees](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/board-committees)

<sup>21</sup> 審核、提名及薪酬委員會

<sup>22</sup> 載於本公司網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports](http://www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports)

# 集團風險管理委員會報告



“本集團的風險管理方法以三道模型為基礎，每年兩次檢討主要風險，為應對目前重大轉型時期及持續的外部挑戰提供完善的框架。透過系統地追蹤管理層措施及主動監督，委員會在董事局界定的可承受風險之能力範圍內，協助管理我們所面對的風險。”

廖宜菁  
集團風險管理委員會主席  
2026年3月18日



## 委員會成員

主席 廖宜菁女士（企業及管治總裁）  
委員 財務總裁  
營運總裁  
物業發展總裁  
資訊科技總裁  
集團審核及風險管理總經理



## 會議次數

- 每季度舉行一次會議
- 2025年共舉行四次會議



## 職責

- 識別及評估集團所面對的主要風險及制定合適的緩解策略，並監控集團應對主要及重大事故時所採取的措施
- 協助各營運單位及項目有系統地執行其風險管理程序，界定業務目標，應對已識別的風險，自我評估內部監控的成效，並跟進減緩風險計劃的進度
- 定期檢討、評估及更新主要風險及相關應變計劃，向執行委員會報告，再供審核委員會及董事局進一步確認

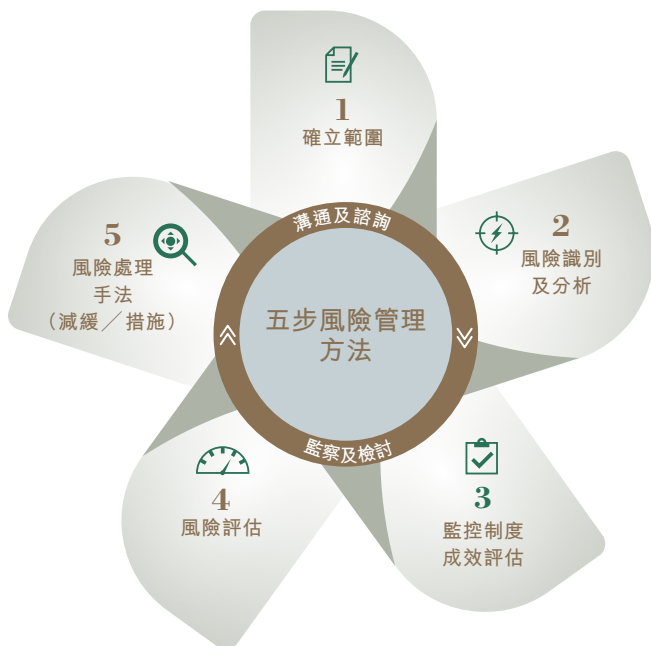
為配合風險管理架構及第152至154頁所述的三道模型，我們在集團上下採用了實用且容易跟從的五步風險管理方法。

## 集團風險管理委員會報告

### 五步風險管理方法

風險管理是一項融入日常業務活動的持續過程。我們每半年進行一次正式的風險評估，首先評估外部及內部環境，識別可能影響各單位的策略、營運、財務或合規目標的風險因素，然後分析各項風險的機會率以及其影響的程度或變化（包括財務及非財務的影響，例如營運及聲譽），再識別及評估現有或將會實施的監控措施及新增緩解行動的成效。各業務單位隨後評估剩餘風險的水平。倘若現有的監控措施不能充分及有效地將風險降低至可接受水平，則必須採取進一步的行動。

各業務單位的風險評估經匯合後得出風險組合一覽。此程序有助識別不同營運中出現的類似風險並採取相應行動、分享最佳常規、支持制訂切合特定風險的集團策略，以及確保能及時應對營商環境的重大改變。



### 重點關注

#### 倫敦半島住宅公寓

倫敦豪華住宅市場仍面對挑戰，市場環境持續影響買家的購買意欲。儘管我們的定位具備強大優勢，但市場明顯降溫，而不利的稅務因素亦令潛在買家的需求減弱。預期定價的調整以及頂級豪宅的供應，促使潛

在買家採取觀望態度，而成功出售餘下的住宅公寓仍為減輕債務的策略重點。我們構建優質示範單位，將住宅公寓以「即買即住」狀態呈現，展示其卓越質素及即時價值，並擴展針對性銷售策略的範圍，以減輕相關風險。

#### 倫敦半島酒店項目賬目修復

完成倫敦半島酒店項目的最終賬目結算仍為重點工作，而該工作於2025年內已取得重大進展。儘管最終完成時間及財務影響仍不明確，管理團隊繼續致力並已成功減輕對先前披露預算的潛在負面影響。隨著大部分賬目已完成結算，相關風險已大幅降低。

#### 香港商業業務依賴度

本集團的大部分盈利皆來自香港的商業營運單位。這種業務依賴度意味著該地區的地緣政治及經濟環境對集團盈利及資產有重大的影響。我們對香港的長遠發展前景保持樂觀的同時，亦積極拓展多元化的收入來源、改善收益管理流程及提升營運表現，以減輕相關風險。此外，我們亦定期推動旗下商場的重新定位及升級。

#### 災難事件

自然災害（例如地震）的影響為重大風險。我們維持全面的保險保障，並透過風險工程、持續規劃、地震演習、疏散計劃等措施，加強應對能力，積極管理相關風險。

#### 宏觀經濟及政治環境

作為一間跨國公司，我們的業務受全球地緣政治動態所影響。中東、烏克蘭或南亞與東南亞地區持續的衝突及爭議，加上貿易緊張局勢升溫及經濟放緩，均對全球供應鏈、旅遊模式及消費者信心帶來影響。此外，中國房地產市場等主要市場不穩，亦可能對金融穩定構成風險。儘管我們對上述外部因素的控制有限，我們仍透過策略性組合多元化及持續監察，積極管理相關風險，提升營運適應力並減輕對業務的潛在影響。

## 其他主要風險

除上述重點關注範疇外，本集團持續監控其他主要風險。於2025年，我們重點關注下列主要風險：

### 基礎設施老化

基礎設施老化可能削弱若干物業的競爭力，在新酒店開業的市場中尤為顯著，並可能對營運表現帶來不利影響。為減輕此風險，我們採用系統性的資本開支規劃流程，循序漸進地釐定翻新的優先次序及所需資金。

### 業界競爭

新市場參與者及目標客戶群相同的新裝修酒店帶來市場競爭，持續對收入增長構成挑戰。對此，我們正更深入了解客戶需求，並提升產品及服務體驗，以鞏固獨特的服務定位。

### 網絡安全

網絡安全威脅不斷演變。為加強科技系統安全及監察可疑活動，我們已加強電郵安全管控措施，以防範偽冒行為，並在所有香港上海大酒店的電腦部署以人工智能為基礎的惡意程式保障，並將相關系統整合至安全性資訊與事件管理系統，以便集中監察及進行威脅關聯分析。

隨著網絡攻擊加劇，我們確保管理層及員工了解如何識別、應對及預防潛在的網絡安全威脅。我們增加向員工發出模擬仿冒詐騙電郵的次數，以測試員工的警覺性。除了進行特定的詐騙電郵演練外，我們亦繼續為所有相關員工提供強制性重修網絡安全網上課程。

## 環境、社會及管治

氣候變化仍是最重大的環境、社會及管治挑戰，對公司帶來實體及財務風險。直接影響可能包括物業損毀、營運中斷如暫停營業或預訂取消，以及冷暖氣所需能源成本上升。長遠而言，亦可能導致保險費用上升、營運所需物資成本上漲，以及因監管規定日益嚴格而上漲的合規成本。

於2025年，我們致力評估氣候相關風險的潛在財務影響，並研究如何將相關因素納入未來策略規劃。此外，我們引入氣候風險紀錄冊，以評估各物業層面緩解及適應措施所取得的成效。

關於管理氣候變化及其他環境、社會及管治風險方針，詳情請參閱網上發布的企業責任及可持續發展報告，以及氣候相關披露。<sup>23</sup>

### 利率

利率波動為重大財務風險，直接影響我們的資金成本及財務比率的穩定性。不利的利率變動可能增加融資成本。為減輕此風險，我們採取積極的管理策略，例如平衡固定利率與浮動利率貸款，並定期進行壓力測試。

### 人手供應

人手供應仍為長期主要風險，尤其是在酒店業，該風險主要由結構性挑戰所致，包括員工流失率較高、新人才入行人數有限、其他行業的招聘競爭，以及不斷收緊的移民法規。



我們加強僱主品牌的知名度、推廣具競爭力的薪酬及福利計劃、推行完善的繼任規劃及人才流動計劃，以及於集團內外建立人才庫，以持續應對相關挑戰。

## 集團風險管理委員會報告

## 2025年主要風險情況

主要風險	風險類別	餘下的風險變動
 災難事件	外部	
 宏觀經濟及政治環境	外部	
 業界競爭	外部	
 環境、社會及管治	外部	
 品牌及聲譽	策略	
 商業租賃	策略	
 香港商業業務依賴度	策略	<b>NEW</b>
 倫敦半島酒店項目賬目修復	策略	
 倫敦半島住宅公寓	策略	
 基礎設施老化	財務	<b>NEW</b>
 利率	財務	
 網絡安全	營運	
 人手供應	營運	
 資料私隱	合規	

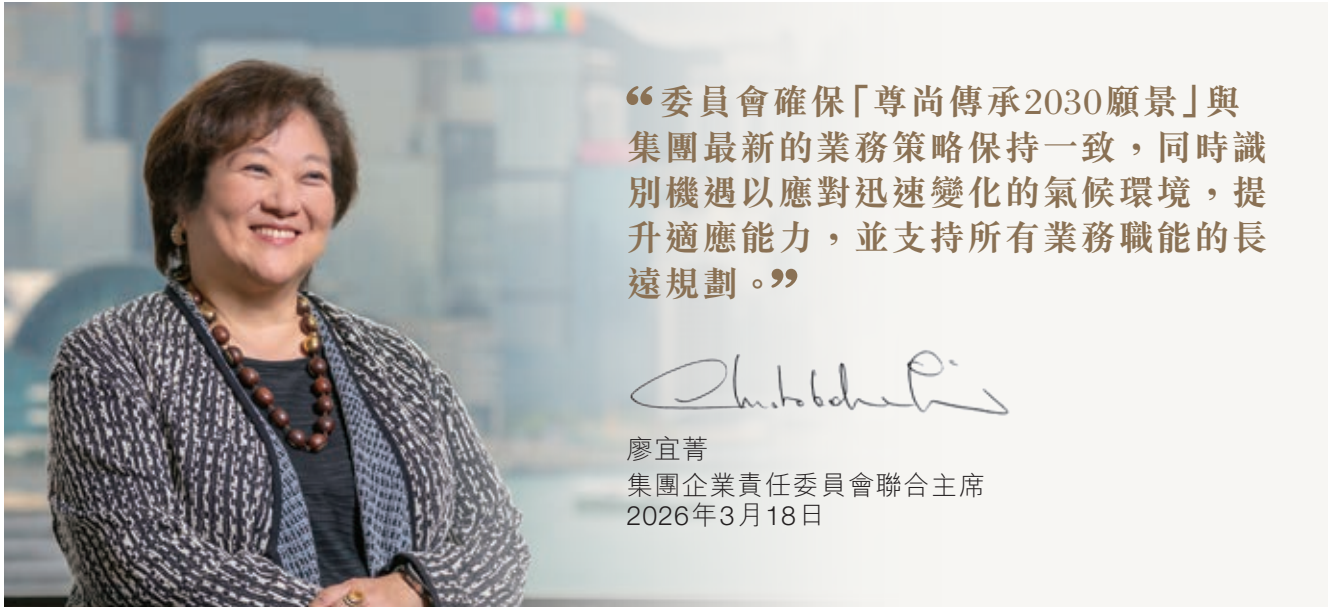
風險評估後餘下的風險備註

 減少  沒有變動 **NEW** 新增風險

## 2026年主要措施

集團風險管理委員會將於2026年繼續重點關注以下範疇：(i)監察酒店營運及商業物業的相關風險；(ii)加強內部監控系統，管理本集團的外部、策略、財務、營運及合規風險，同時優化流程，以符合經完善的風險管理及內部管控強制披露規定；及(iii)促進集團內部有關風險及監控的溝通、提升對風險的意識及責任感，尤其是集團所面對的環境、社會及管治的相關風險。

# 集團企業責任委員會報告



## 委員會成員

- |    |  |
|----|--|
| 主席 | 胡偉成先生<br>行政總裁 (委員會聯合主席)<br>廖宜菁女士<br>企業及管治總裁 (委員會聯合主席)      |
| 委員 | 財務總裁<br>營運總裁<br>人才及文化總裁<br>企業責任及可持續發展總監<br>部分集團總部部門主管及營運代表 |



## 會議次數

- 每年至少舉行三次會議
- 2025年共舉行三次會議



## 職責

- 就「尊尚傳承2030願景」相關事宜提出建議、實施監察及向執行委員會匯報，並支援董事局履行相關職責
- 就可能影響集團營運的企業責任及可持續發展議題，檢討相關的最佳實踐方案、標準、趨勢、規管及計劃

## 可持續發展方針

集團的可持續發展方針已融入「尊尚傳承2030願景」當中，以應對關鍵的可持續發展議題、管理相關風險、減低負面影響，並為業務及社區創造價值。

關於我們如何致力應對上述議題，以及整體的企業責任及可持續發展方針，詳情請參閱網上發布的企業責任及可持續發展報告。<sup>24</sup>

## 集團企業責任委員會報告

### 企業責任及可持續發展管治之道

我們將可持續發展理念融入業務策略之中，可為本集團同時帶來短期和長期裨益。董事局視可持續發展為重要策略，促使董事局每年檢討本集團的表現。為進一步加強董事局對可持續發展的關注，集團將於2026年股東周年大會後成立新的董事局委員會可持續發展委員會。

本集團企業責任委員會負責監督「尊尚傳承2030願景」的落實，並定期向執行委員會匯報主要進展。委員會亦會向集團風險管理委員會分享相關風險緩解措施及適應策略，而日後可持續發展委員會聽取簡報及提供支援方面亦將發揮重要作用。

### 主要工作

#### 尊尚傳承願景

本集團企業責任委員會參考過往的業務相關人士參與活動及去年的重要性評估結果，檢視「尊尚傳承2030願景」，以確保其承諾及目標與企業策略保持一致。此次更新旨在確保行動保持集中、與行業相關、回應業務相關人士期望，並為業務創造價值。

委員會檢討的重點議題包括：減碳進程、實現低碳轉型的短期及長期行動，以及進一步理解本集團範圍3排放量，包括價值鏈中間接產生排放的主要活動。現有的碳排放目標將依據最新科學方法重新評估，以確保與行業目標保持一致。

為增強集團應對氣候變化的適應力，企業責任委員會亦檢視集團面對的物理氣候危害，包括風災、水災及山火，並評估其潛在財務影響。該等資訊有助將氣候相關風險及機遇納入未來策略規劃。評估內容詳情可參閱本集團氣候相關披露報告。<sup>25</sup>

### 「尊尚傳承2030願景」的成效

集團企業責任委員會檢視「尊尚傳承2030願景」目標的進展，並識別改善範疇，例如集團在水資源效率方面的進展，以及在資本開支規劃中加強可持續發展因素的方式。委員會亦探索創新及營運應用方案，包括採用人工智能的減少食物浪費計劃。

委員會評估內部參與工作的成效，例如於2025年在集團內推出多項宣傳活動，以提升員工對可持續發展計劃的認知及參與度。此外，我們亦考慮加強對外溝通，以在不同業務相關人士渠道中加強可持續發展方面的訊息。

委員會亦提供社區項目的最新消息，包括土耳其及洛杉磯的「點燃希望」活動。

### 披露與合規

集團企業責任委員會持續追蹤主要營運單位所在地區的法案發展。委員會及董事局會檢視年度反現代奴役聲明，概述2025年的主要成就及來年的計劃行動。

### 展望

2026年，集團企業責任委員會的工作重點將包括：(i) 完成修訂後的「尊尚傳承2030願景」，以配合集團策略並提交批准，同時準備在集團內推行；(ii) 更新減碳路線圖，納入範圍3排放量目標並與公司業務策略保持一致；及(iii) 深入討論氣候相關財務影響，以支持將相關資訊納入未來策略規劃。

# 審核委員會報告



“審核委員會致力保持嚴謹監督，並對集團的財務匯報、風險管理及內部管控進行獨立檢討。其職責是提供客觀核證及提出具建設性的質詢，以協助董事局維持高水平的企業管治。”

包立德  
審核委員會主席  
2026年3月18日



## 委員會成員

主席 包立德先生（獨立非執行董事）  
委員 謝貫珩女士（獨立非執行董事）  
包立賢先生（非執行董事）



## 會議次數

- 每年至少舉行四次會議，由高級管理人員、外聘核數師及集團審核及風險管理總經理出席
- 2025年共舉行四次會議<sup>26</sup>



## 職責

- 協助董事局履行監察財務匯報、外部審核、內部審核、風險管理、內部監控及整體企業管治的責任

## 主要工作

### 年報／中期報告及財務資料

委員會審閱及確認2024年報、企業責任及可持續發展報告，以及2025中期報告，並提交董事局批准。

委員會亦檢討及討論主要內部審核結果、相關建議，以及落實進度。香港上海大酒店審核及風險管理部已制定其審核章程，以符合新的全球內部審核準則。該審核章程已獲委員會批准。

### 內部及外聘審核

委員會批准了內部審核的三年計劃的更新內容，重點包括酒店客房收入、供應商招標及付款流程，以及管理協議等範疇。

委員會審閱畢馬威會計師事務所的報告及觀察結果，以及其2025年度審核計劃，涵蓋審計範圍、方法、主要關注範圍、資訊科技審核計劃及時間表。

## 審核委員會報告

### 財務匯報制度、風險管理及內部監控系統

委員會審閱並確認集團風險管理及內部監控系統的改善措施，以符合新的監管披露要求。委員會亦批准了更為嚴謹的年度審查流程，重點關注重大監控措施。審計範圍及頻率以重要性釐定，並對主要業務單位及流程進行年度重大監控措施審查及審核計劃。此外，委員會亦審閱了集團各營運單位財務系統升級的進展，以及進一步推行的建議方案。

委員會檢討會計、內部審核及財務匯報，以及企業責任及可持續發展各職能部門在資源充足、員工資歷及經驗，以及培訓計劃方面等事宜，並對結果表示滿意。

委員會審閱及確認集團風險管理半年度報告，包括主要風險、業務營運風險、風險管理及緩解措施，並評估集團風險管理及內部監控系統的充足性及成效。委員會已留意新出現及持續的高風險範疇<sup>27</sup>，並已評估來年的風險展望。營運風險評估中未發現重大變化。

委員會審閱了業務單位內部聲明書綜合概要，並未發現與風險監控、監控缺陷、舞弊或其他事項有關的重大發現，因此支持管理層確認集團風險管理及內部監控系統有效。

委員會亦審閱並批准反映風險容忍及接受水平的風險承受能力聲明，以提交董事局批准。

### 環境與社會

委員會審閱環境、社會及管治披露要求的最新發展，並注意到對範圍3排放量匯報的期望日益增加。

委員會亦評估可持續發展目標的進展及資源效率的改善情況，並認可集團在管治、匯報常規及董事局層面的可持續發展監督不斷提升表現。

### 管治

委員會審閱並確認舉報政策仍然合適，並已留意舉報個案及調查。<sup>28</sup>

委員會評估公司的綠色融資計劃，並注意到銀行對綠色及可持續發展掛鈎貸款的持續支持及相關利息節省。

建議修訂公司管理權限守則及其他香港上海大酒店企業管治文件，並制定相關更新以供董事局批准。

委員會評估集團的溝通渠道及股東及投資者參與活動，確認對股東通訊政策的實施及成效表示滿意。

最後，委員會審閱所有關連交易及重大關聯人士交易，包括續期有關地毯採購總協議的持續關連交易，以供董事局批准。

### 其他

委員會審閱公司的年度稅務狀況及各項稅項撥備的合理性，並批准集團稅務策略。

於管理層不在場的情況下，本人作為審核委員會主席曾分別會見集團審核及風險管理總經理及外聘核數師。審核委員會認為，2025年集團整體營運、財務匯報及合規管控、風險管理及內部監控系統有效及充

27 請參閱第164頁所載的集團風險管理委員會報告

28 請參閱第153及154頁所載的舉報渠道

足。管理層已處理或正在處理內部及外聘核數師在2025年所提出的問題，委員會已向董事局建議並無任何問題需要提請股東注意。

審核委員會於2026年3月審閱及確認本年報、企業責任及可持續發展報告（該報告上載於公司網站<sup>29</sup>），以及年度業績公告。

## 檢討外聘核數師的獨立性

畢馬威會計師事務所為本集團的外聘核數師。委員會相信核數師的獨立性對本集團之企業管治效能而言十分重要。我們每年均檢討外聘核數師的獨立性，並且特別注重外聘核數師進行的非審計工作範疇，必須令集團信納畢馬威會計師事務所提供的該等服務不會影響其獨立性及客觀性。外聘核數師的主要合夥人每七年輪換一次。在委聘外部核數師進行非審計工作時，我們亦依循內部指引，監督委派予外聘核數師的非審計工作量。

2025年，委員會審閱並批准外聘核數師非鑒證服務聘用政策修訂版本，確保符合香港會計師公會最新修訂的專業會計師道德守則。修訂版本釐清外聘核數師可提供的非鑒證服務範圍，加強審核委員會同意的要求，並保障核數師的獨立性。

本委員會已向董事局提出續聘畢馬威會計師事務所為獨立核數師的建議，以供股東於2026年股東周年大會批准。

截至2025年及2024年12月31日止財政年度，畢馬威會計師事務所提供審計及非審計服務所需的費用概述如下：

服務性質	2025年 百萬港元	2024年 百萬港元
審計服務	12	12
非審計服務稅務及其他服務	3	3

## 展望

來年，審核委員會將繼續以獨立的角度履行監督職責，重點監察風險管理、內部監控及財務匯報流程的成效。我們持續致力向董事局及業務相關人士提供明確核證及具充分依據的建議。

# 提名委員會報告



“提名委員會認為董事局更新，是邁向正面發展的重要里程碑，不僅可加強董事局的效能，更可加強其對集團的監督職能。”

米高嘉道理爵士  
提名委員會主席  
2026年3月18日



## 委員會成員

主席 米高嘉道理爵士（非執行主席）  
成員 王芻鳴博士（獨立非執行董事）  
馮國綸博士（獨立非執行董事）



## 會議次數

- 每年至少舉行兩次會議
- 2025年共舉行兩次會議<sup>30</sup>



## 職責

- 評估董事局的架構、人數及組成，以確保其維持適當及平衡，並評核獨立非執行董事的獨立性
- 物色新任董事並建議彼等任命，並協助董事局維持最新的董事局技能組合
- 檢視董事局成員作出的貢獻，以及培訓及持續專業發展，並支援董事局定期進行表現評估

## 董事局組成及多元化

多元化的董事成員可為董事局的討論帶來有建設性的觀點及嶄新的視角。本公司努力實現更廣泛的多元化，認為董事局成員涵蓋不同技能、知識、年齡、種族、性別及經驗，皆對本公司有利，同時堅持採取用人唯才的核心原則。提名委員會在2025年檢討了董事局多元化政策<sup>31</sup>，確保其持續有效，以及其中規定的可計量目標仍然適切合宜且與時俱進。

## 2026年董事局更新

年內，經董事局評估後<sup>32</sup>，確認董事局人數過多，需要逐步進行更新。

為開展更新工作，我們正邁向雙層管理架構，除行政總裁胡偉成先生外，董事局將全部由非執行董事組成，以加強董事局的獨立性及監督職能。

<sup>30</sup> 個別成員的2025年會議出席記錄載於第148頁

<sup>31</sup> 載於本公司網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance)

<sup>32</sup> 董事局表現評核詳情載於第146及147頁

行政總裁將繼續留任董事局，直接向董事局提出有關業務營運的洞察和見解，而廖宜菁女士（企業及管治總裁）、Keith Robertson先生（財務總裁）及羅瑞思先生（營運總裁）將於2026年股東周年大會後辭任董事職務。委員會認為，保留該等行政人員的管理職位及擔任執行委員會成員，將有助釐清董事局監督與管理層職責之間的分工。

此外，未來數年將逐步採取措施，以符合更新後的上市規則對獨立非執行董事任期設限的要求。兩位連任多年的獨立非執行董事卜佩仁先生及馮國綸博士將於2026年股東周年大會退任，並已選擇不再重選。卜佩仁先生退任後將出任主席高級顧問一職。

公司已委聘行政人員遴選顧問，並成立遴選委員會，由非執行董事及行政總裁組成，按照董事局多元化政策及提名政策<sup>33</sup>的原則，物色適合人選填補獨立非執行董事的空缺。遴選委員會現正物色合適人選，並將於適當時候另行刊發公告。

## 2025年董事局更新

誠如去年的報告所述，胡偉成先生於2025年3月3日加入董事局，出任執行董事及行政總裁，而前任公司行政總裁郭敬文先生（直至2024年10月31日）已於2025年股東周年大會結束時退任董事局職務。於胡偉成先生獲委任前，委員會同意董事局批准委任廖宜菁女士為暫代行政總裁，任期為2024年11月1日至2025年3月2日。

## 董事局技能及貢獻

本委員會每年檢討董事局的組成、平衡、技能及經驗。本委員會確認董事局繼續作出積極貢獻，各董事均憑藉其廣泛技能、知識及經驗，提供多元觀點。

## 性別多元化

本委員會認為董事局受惠於廣泛的觀點，反映成員多元的背景及經驗。本委員會致力維持董事局至少有三名女性董事，並在可行情況下增加女性董事的人數，同時確保所有委任均以物色最合適人選為首要原則。本委員會仍認為目前的性別比例屬適當。集團每年檢討性別比例及董事局多元化政策，而董事局亦已認同本委員會的立場。

## 其他

### 獨立非執行董事的獨立性

提名委員會評估及審閱了所有獨立非執行董事提交的獨立性確認。根據上市規則第3.13條所載的獨立性指引，提名委員會認為於2025年在任的所有七名獨立非執行董事仍然保持獨立，並無任何業務或其他關係或情況可能影響到任何獨立非執行董事的獨立判斷，且彼等繼續為董事局的討論及策略監督提供獨立觀點。<sup>34</sup>

### 培訓及貢獻

本委員會審視了董事的培訓及持續專業發展<sup>35</sup>，並評估了董事（包括獨立非執行董事）所作出的貢獻及付出的時間<sup>36</sup>，以及其技能及經驗。據此，本委員會推薦彼等在2025年股東周年大會重選。

### 管治

本委員會審閱了其職權範圍及提名政策，並確認其仍然適切合宜，無需修訂。

2026年3月，本委員會批准將本報告納入本公司的2025年報之中，並在評估獨立非執行董事的獨立性、所作出的貢獻、付出的時間、董事局專業知識及技能以及培訓記錄後，於2026年股東周年大會提名該等董事參選及重選。<sup>37</sup>

## 展望

本委員會將循序漸進，繼續推行董事局有序更新，致力物色及委任合資格候選人，以進一步提升董事局優勢，並支持本公司實現長遠策略目標。本委員會亦將繼續監察監督發展及企業管治最佳常規，以確保本公司的方針維持有效且具前瞻性。

33 詳情請參閱第158頁有關提名政策部分

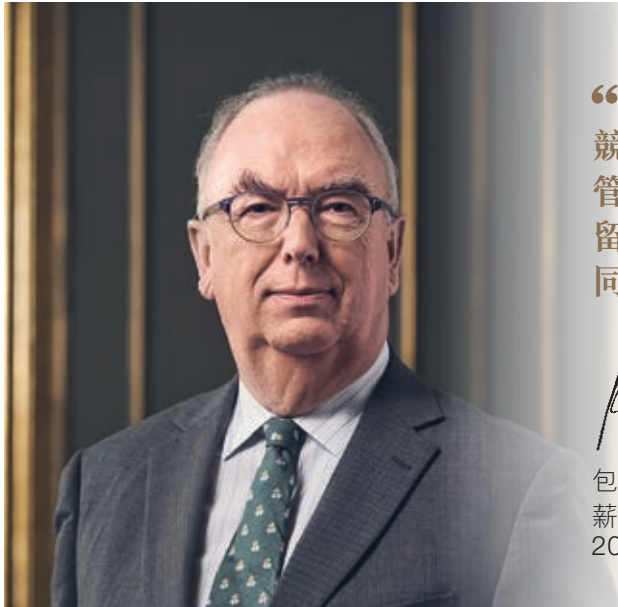
34 詳情請參閱第159頁有關獨立非執行董事的獨立性部分

35 詳情請參閱第149及150頁有關董事培訓記錄部分

36 詳情請參閱第158頁有關董事承諾為參與集團事務付出時間部分

37 有關於2026年股東周年大會上重選的董事詳情，請參閱董事局報告第179頁及2026年4月17日的股東周年大會通函

# 薪酬委員會報告



“本委員會一直致力於維持公平且具市場競爭力的薪酬水平，以支持董事局及高級管理層，並確保本集團能吸引、培育及挽留人才，讓集團具備所需的領導人才，共同推動集團策略所定下的優先事項。”

包立德  
薪酬委員會主席  
2026年3月18日



## 委員會成員

主席 包立德先生(獨立非執行董事)  
成員 王芻鳴博士(獨立非執行董事)  
包立賢先生(非執行董事)



## 會議次數

- 每年至少舉行兩次會議，由行政總裁以及人才及文化總裁出席
- 於2025年共舉行兩次會議<sup>38</sup>



## 職責

- 檢討及批准執行董事與高級管理人員的薪酬組合
- 檢討非執行董事的袍金及董事委員會主席與委員的袍金，並就此提出建議方案，分別提呈予股東及董事局批准
- 檢討管理層透過設立適用的花紅計劃，而對董事與高級管理人員浮動薪酬提出建議的程序

## 香港上海大酒店的薪酬理念

香港上海大酒店的薪酬理念，是在清晰的指導原則框架下，為所有僱員提供薪酬及福利。該框架使我們能夠因應不斷變化的財務及市場狀況，調整薪酬及福利。我們提供具競爭力且以績效為導向的獎勵，並營造互助與關懷的工作環境，務求吸引及挽留表現優秀的人才。

## 主要指導原則

- 致力因應相關外部市場提供具競爭力的整體薪酬組合，同時確保集團員工獲得一致的公平待遇
- 根據本集團的薪酬政策及市場慣例，釐定適當的固定薪酬與浮動薪酬組合，以激勵管理層及個人表現
- 提供具切身意義兼競爭力的福利，彰顯集團關心員工及重視共融的企業價值觀，鼓勵員工長遠發展事業，突顯香港上海大酒店作為首選僱主的形象

<sup>38</sup> 個別成員的2025年會議出席記錄載於第148頁

## 執行董事及高級管理人員的薪酬

薪酬委員會認同市場上對優秀的行政人才需求競爭激烈，並相信所提供之薪酬組合必須在市場上具競爭力以吸引、挽留及激勵本集團的主要行政人員。

作為職責範圍的一部分，本委員會參與檢討及批准所有執行董事和高級管理人員的服務條款，並設有保障措施，確保任何人士一概不得參與釐定本身的薪酬。

執行董事及高級管理人員的薪酬由四部分組成：

### 基本報酬

基本報酬包括薪金及津貼，其釐定水平旨在挽留及激勵人才。在釐定水平時，委員會會考慮職責的範疇及複雜性，經界定的市場薪酬水平，以及個人表現。

### 花紅及獎金

按表現提供適當的花紅及獎金對本集團業務持續增長至關重要。執行董事花紅包括合約及／或酌情的短期及長期獎勵，而高級管理人員參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃<sup>39</sup>，這項短期獎勵計劃與財務及非財務表現指標掛鉤。

### 退休福利

執行董事及大多數高級管理人員均有參與本公司根據香港職業退休計劃條例制訂的退休計劃。本公司按計劃所定的供款水平及歸屬條件為執行董事、高級管理人員及其他所有香港僱員供款。僱員亦可選擇自願向該計劃供款。

### 其他福利

執行董事及高級管理人員可獲得的額外福利包括醫療、人壽、傷殘、意外保險等。

## 非執行董事的薪酬

非執行董事的袍金由股東大會釐定，而出任董事委員會的任何額外袍金則由董事局釐定。本委員會負責檢討由管理層就該等袍金作出的年度建議。過程中所考慮的因素包括與其他同等規模及類似業務的香港上市公司及其他國際性公司作比較。委員會經檢討後向董事局提出建議。

委員會考慮現時市場趨勢後，贊同管理層提出將2026年的袍金維持在與2025年相同水平的建議。委員會亦審閱並批准管理層建議，新成立的可持續發展委員會主席及成員的應付袍金分別定為每年120,000港元及70,000港元。此外，財務及投資委員會（前稱財務委員會）主席及成員的應付袍金分別定為每年200,000港元及165,000港元。該等建議已獲董事局批准，並將於2026年股東周年大會後生效。

於2025年10月，董事局批准將原有的執行委員會重新定位為每週舉行的主席簡報會會議。由於此會議並非董事局委員會，出席者將不再收取原本每年100,000港元的委員會袍金。

<sup>39</sup> 高級員工也參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃。修訂後的花紅計劃詳情載於下一頁

## 薪酬委員會報告

### 其他主要工作

#### 2026年薪酬

於2025年，委員會檢討了管理層就集團整體2026年度一般薪酬調整所提出的建議，該調整以市場數據為基準，以確保具備競爭力，並與通脹及市場定位保持一致。本委員會亦批准執行董事及高級管理人員相近百分比的薪酬調整。

#### 2024年及2025年花紅

本委員會亦檢討及批准執行董事、前任行政總裁及高級管理人員的花紅，以及香港上海大酒店管理人員花紅計劃的建議。該等決定根據集團的財務表現及其他因素而作出，包括難以挽留人才、市場薪酬趨勢及通脹預測。

#### 2026年花紅

在外部顧問公司支持下進行全面檢討後，本委員會批准經修訂的管理人員花紅計劃，該計劃自2026年起生效，而花紅將於2027年初發放。新架構為高級員工引入兩項不同的花紅計劃，即領導人員表現花紅計劃及管理人員表現花紅計劃，視乎高級員工的職級而定。

在領導人員表現花紅計劃下，花紅的發放將直接與多項因素掛鈎，例如業務表現、自由現金流、平衡計分卡下制度推行的策略性措施（包括財務及非財務關鍵績效指標亦涵蓋可持續發展因素），以及個人表現，並設有上限的酌情調整。領導人員表現花紅計劃將由本委員會監督，並須經本委員會批准。

管理人員表現花紅計劃將按相若的表現掛鈎架構實施，確保對管理人員整體施行一致，同時可按職責維持適當區分。管理人員表現花紅計劃將由執行委員會監督。

兩項計劃均採用平衡架構以鞏固業務表現，使獎勵措施與集團的預算流程保持一致，並支持在集團內建立更強的績效文化。

#### 新任行政總裁及商務總裁的薪酬組合

本委員會考慮及批准行政總裁胡偉成先生的若干合約及薪酬安排，並經考慮新任商務總裁穆鈞禮先生的資歷和經驗以及市場競爭力後，批准其薪酬方案。

#### 管治

本委員會修訂其職權範圍，以提高清晰度並確保與現行管治常規一致。此外，委員會批准經更新的非執行董事及獨立非執行董事委任書。該等更新確保委任條款與各自的重選日期相配合、納入財務及投資委員會及可持續發展委員會的袍金水平，並刪除任何關於出席主席簡報會成員應付袍金的提述，以提升清晰度。

#### 其他

委員會根據市場基準評估A級及B級員工的整體薪酬，並檢討及批准董事福利政策的更新，以提升董事福利及折扣安排的清晰度、一致性及透明度。

於2026年3月，委員會批准將本報告納入本公司的2025年報之中。

## 2025年董事及高級管理人員的薪酬

以下資料為截至2025年12月31日止年度經審核財務報告的一部分。

### 非執行董事 – 薪酬

執行董事在董事局及董事委員會服務均不獲袍金。

(千港元)	董事局	執行委員會 <sup>(2)</sup>	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	2025總計 <sup>(1)</sup>	2024總計 <sup>(1)</sup>
<b>非執行董事</b>							
米高嘉道理爵士	370	84	-	-	40	<b>494</b>	494
斐歷嘉道理先生	370	83	-	-	-	<b>453</b>	354
利約翰先生 <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	<b>-</b>	150
高富華先生	370	-	-	-	-	<b>370</b>	354
包立賢先生	370	83	165	60	-	<b>678</b>	679
陸士傑先生	370	-	-	-	-	<b>370</b>	354
龔兆朗先生	370	-	-	-	-	<b>370</b>	354
包華先生 <sup>(4)</sup>	370	-	-	-	-	<b>370</b>	154
<b>獨立非執行董事</b>							
李國寶爵士	430	-	-	-	14	<b>444</b>	451
包立德先生	430	-	200	100	-	<b>730</b>	711
卜佩仁先生	430	-	-	-	-	<b>430</b>	411
馮國綸博士	430	-	-	-	40	<b>470</b>	451
王葛鳴博士	430	-	-	60	26	<b>516</b>	471
溫詩雅博士	430	-	-	-	-	<b>430</b>	411
謝貫珩女士	430	-	165	-	-	<b>595</b>	576
	<b>5,600</b>	<b>250</b>	<b>530</b>	<b>220</b>	<b>120</b>	<b>6,720</b>	<b>6,375</b>

## 薪酬委員會報告

### 執行董事 – 薪酬

本公司於2025年向執行董事支付的薪酬如下：

(千港元)	基本報酬	花紅及獎金	退休福利	其他福利	2025總計 <sup>(1)</sup>	2024總計 <sup>(1)</sup>
<b>執行董事</b>						
胡偉成先生 <sup>(5)</sup>	9,621	31,137	704	265	<b>41,727</b>	–
廖宜菁女士	5,399	4,801	540	147	<b>10,887</b>	11,739
Keith J. Robertson先生 <sup>(6)</sup>	4,759	5,623	476	325	<b>11,183</b>	7,543
羅瑞思先生 <sup>(7)</sup>	4,326	3,460	433	120	<b>8,339</b>	6,486
郭敬文先生 <sup>(8)</sup>	2,820	1,201	464	1,892	<b>6,377</b>	15,813
包華先生 <sup>(4)</sup>	–	–	–	–	<b>–</b>	6,707
	<b>26,925</b>	<b>46,222</b>	<b>2,617</b>	<b>2,749</b>	<b>78,513</b>	<b>48,288</b>

附註：

(1) 按行業慣例，本集團實施一項計劃，鼓勵董事及高級管理人員使用本集團的設施以推廣業務。為此，董事獲發折扣卡。表內披露的薪酬並不包括給予董事及高級管理人員的折扣價值

(2) 原有的執行委員會已於2025年11月重新定位為主席簡報會，已不再屬於董事局委員會。主席簡報會的出席成員概不獲發袍金

(3) 利約翰先生自2024年5月8日起退任非執行董事

(4) 包華先生自2024年8月1日由本公司執行董事轉任非執行董事

(5) 胡偉成先生自2025年3月3日起獲委任為執行董事。花紅及獎金的金額包括於2024年計提的一筆過簽約花紅24.1百萬港元

(6) Keith J. Robertson先生自2024年1月29日起獲委任為執行董事

(7) 羅瑞思先生自2024年8月1日起獲委任為執行董事。2024年的數字代表羅瑞思先生該年全年度的薪酬

(8) 郭敬文先生自2024年10月31日起退任行政總裁的職務，並繼續擔任執行董事直至2025年5月7日

### 高級管理人員 – 薪酬

根據上市規則而披露的高級管理人員（執行董事以外的執行委員會成員\*）薪酬範圍如下：

	2025人數	2024人數
0港元 – 1,000,000港元	<b>1</b>	–
4,000,001港元 – 5,000,000港元	–	2
5,000,001港元 – 6,000,000港元	<b>3</b>	2
6,000,001港元 – 7,000,000港元	<b>2</b>	1

\* 執行委員會為集團日常管理的主要決策領導。於2025年12月31日，執行委員會成員包括四名（2024年：四名）執行董事，以及六名（2024年：五名）代表本公司多個主要職務及營運部門的高級管理人員

### 最高薪酬個別人士

本集團五名最高薪酬人士當中包括四名執行董事（2024年：三名），上文載列該等執行董事的薪酬，另外一名（2024年：兩名）最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

	2025人數	2024人數
6,500,001港元 – 7,000,000港元	–	2
7,000,001港元 – 7,500,000港元	–	–
7,500,001港元 – 8,000,000港元	–	–
8,000,001港元 – 8,500,000港元	1	–

該名人士及兩名人士於2024年的薪酬總額如下：

(千港元)	2025	2024
基本報酬	2,547	7,350
花紅及獎金	539	1,239
退休福利	350	458
其他福利	4,649	4,659
	<b>8,085</b>	13,706
人數	1	2

本委員會已審視、確認並同意上文披露的薪酬釐定方法及基準比較。

### 2026年及未來展望

本委員會將按計劃檢討香港上海大酒店的薪酬理念，確保其持續促進集團公平、具競爭力且平衡的薪酬制度。此外，我們將監督經優化花紅計劃的推行，確保獎酬結果符合集團指導原則，並能在不斷變化的營運環境中持續吸引、挽留及激勵優秀人才。

# 董事局報告

董事局呈報截至2025年12月31日止年度的報告及經審核財務報告。

## 主要業務

本公司的主要業務為投資控股。其附屬公司、合資公司及聯營公司主要從事持有、發展並管理位於大中華地區、歐洲、美國及亞洲(不包括大中華地區)主要地點的豪華酒店、商用及住宅物業，並經營山頂纜車、零售及其他服務。

本公司主要附屬公司的資料載於財務報告附註33。

## 業務回顧及業績

有關本集團年內的業務狀況和業績表現的論述載於本年報不同章節。下文概述香港公司條例規定的相關章節。該等論述構成本董事局報告的一部分。

披露	章節
(a) 有關本集團業務的公平審視及本集團2025財政年度業績表現的論述及分析、影響業績及財務狀況的重要因素，包括使用財務關鍵績效指標的分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>主席序辭(第24至27頁)</li> <li>行政總裁報告及策略回顧(第28至50頁)</li> <li>營運業績回顧(第52至62頁)</li> <li>財務概論(第64至84頁)</li> </ul>
(b) 本集團業務前景	<ul style="list-style-type: none"> <li>主席序辭(第24至27頁)</li> <li>行政總裁報告及策略回顧(第28至50頁)</li> <li>營運業績回顧(第52至62頁)</li> </ul>
(c) 自2025財政年度結束以來發生的影響本集團的重要事件資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>主席序辭(第24至27頁)</li> <li>行政總裁報告及策略回顧(第28至50頁)</li> <li>營運業績回顧(第52至62頁)</li> </ul>
(d) 關於本集團面對的主要風險及不明朗因素的敘述	<ul style="list-style-type: none"> <li>主席序辭(第24至27頁)</li> <li>行政總裁報告及策略回顧(第28至50頁)</li> <li>營運業績回顧(第52至62頁)</li> <li>企業管治報告(第142至160頁)</li> <li>集團風險管理委員會報告(第161至164頁)</li> <li>財務報表附註28</li> </ul>
(e) 本集團遵守對其有重大影響的相關法律及法規情況	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業管治報告(第142至160頁)</li> <li>企業責任及可持續發展報告<sup>40</sup></li> </ul>
(f) 本集團與各主要業務相關人士的關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政總裁報告及策略回顧(第28至50頁)</li> <li>聯繫業務相關人士(第100至104頁)</li> <li>企業管治報告(第142至160頁)</li> <li>企業責任及可持續發展報告</li> </ul>
(g) 各項與環境及社會相關政策及表現資料	<ul style="list-style-type: none"> <li>主席序辭(第24至27頁)</li> <li>行政總裁報告及策略回顧(第28至50頁)</li> <li>企業責任及可持續發展報告</li> </ul>

## 十年營運數據及財務概況

本集團過去十年的主要營運數據及財務資料載於第22及23頁。

## 股本

年內本公司股本並無變動。

## 股票掛鈎協議

本公司於年內概無訂立任何股票掛鈎協議，於年底時亦無該等協議存在。

## 購買、出售或贖回上市證券

本公司或其附屬公司於年內並無購買、出售或贖回本公司的上市證券。

## 股息

於2025年，董事局議決不派發中期股息（2024年：零），亦不建議派發末期股息（2024年：零）。此決定基於公司的財務狀況及未來資金需求，並符合我們的股息政策。<sup>41</sup>

## 借貸

所有借貸詳情載於財務報告附註23。

## 慈善捐款

年內，本集團的慈善現金捐款為16.61百萬港元（2024年：0.99百萬港元）。<sup>42</sup>

## 主要客戶及供應商

由於本集團業務多元化及其性質關係，本集團五大客戶或供應商佔本集團銷售或採購的比例，遠低於總數的30%。因此，董事局認為，年內並無單一名客戶或供應商對本集團有重要影響。

## 關連交易

審核及風險管理部及審核委員會已審閱所有有關關連交易，並確認關連交易的內部監控程序充足及有效。上市規則下須披露的關連交易載於財務報告附註31。

## 重大關聯人士交易

在日常及一般業務過程中所進行的重大關聯人士交易詳情載於財務報告附註31。

## 董事

於本報告日期在任的董事的履歷資料載於第126至134頁。除胡偉成先生之外，全部董事於2025年全年及截至本報告日期止均在任。胡偉成先生於2025年3月3日獲委任為執行董事及行政總裁。根據本公司的組織章程細則，彼已於2025年股東周年大會<sup>43</sup>上退任，並獲股東選舉為董事。

## 2025年股東周年大會退任

郭敬文先生已於2024年10月31日退任董事總經理及行政總裁職務，並繼續擔任執行董事，直至於2025年股東周年大會結束時退任董事局職務。

## 2026年董事局變動

根據本公司的組織章程細則，除卜佩仁先生及馮國綸博士無意重選，並將於2026年股東周年大會<sup>44</sup>上退任之外，所有符合資格的董事均將於2026年股東周年大會上重選。倘獲重選，彼等將留任至重選後的第三屆股東周年大會結束時為止。擬重選的董事包括包立賢先生及龔兆朗先生。卜佩仁先生於2026年股東周年大會結束時退任獨立非執行董事後將成為主席高級顧問。

擬於2026年股東周年大會上參選或重選的董事概無與本公司訂立任何於一年內若由本公司終止合約時須作出賠償（法定賠償除外）的服務合約。

此外，廖宜菁女士、Keith Robertson先生及羅瑞思先生將於2026年股東周年大會後退任董事局職務，惟將分別繼續出任企業及管治總裁、財務總裁及營運總裁。

41 股息政策詳情載於第83頁

42 捐款金額包括本集團於2025年透過土耳其及洛杉磯「點燃希望」賑災籌款活動捐出的15.1百萬港元。第256頁可持續發展數據摘要所述的17.3百萬港元捐款（2024年：3.6百萬港元）包括合資公司及聯營公司所持管理物業及僱員的捐款

43 2025年股東周年大會已於2025年5月7日舉行

44 2026年股東周年大會將於2026年5月13日舉行

## 董事局報告

### 附屬公司董事

於年內及截至本報告日期，本公司附屬公司董事局任職的董事名單刊載於本公司網站。<sup>45</sup>

### 高級管理人員

於本報告日期在任的高級管理人員的履歷資料載於第138及139頁。除穆鈞禮先生於2025年11月12日獲委任為執行委員會<sup>46</sup>成員之外，全體高級管理人員於2025年全年及截至本報告日期止均在任。

### 於本公司股份的好倉

張榮耀先生於2026年2月1日卸任執行委員會成員一職，惟繼續擔任淺水灣影灣園董事總經理。

### 董事權益

於2025年12月31日，本公司董事於本公司或其任何相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份及債權證中擁有根據證券及期貨條例第352條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益及淡倉如下：

	持有股份者的身份	持有本公司股份數目	佔本公司已發行股份總數(%)
米高嘉道理爵士	附註(a)	859,625,063	51.569
斐歷嘉道理先生	附註(b)	859,625,063	51.569
包華先生	實益擁有人	378,936	0.023
李國寶爵士	實益擁有人	1,137,146	0.068
卜佩仁先生	實益擁有人	30,000	0.002

附註：

(a) 米高嘉道理爵士（根據證券及期貨條例）被視為持有本公司859,625,063股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

(i) 361,213,251股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情受益人及創立人；及

(ii) 498,411,812股由一個酌情信託最終持有，而米高嘉道理爵士為其中一名酌情受益人及創立人

(b) 斐歷嘉道理先生（根據證券及期貨條例）被視為持有本公司859,625,063股股份的權益，該等股份按以下方式持有：

(i) 361,213,251股由一個酌情信託最終持有，而斐歷嘉道理先生為其中一名酌情受益人；及

(ii) 498,411,812股由一個酌情信託最終持有，而斐歷嘉道理先生為其中一名酌情受益人

本公司其他各位董事即胡偉成先生、廖宜菁女士、Keith Robertson先生、羅瑞思先生、高富華先生、包立賢先生、陸士傑先生、龔兆朗先生、包立德先生、馮國綸博士、王葛鳴博士、溫詩雅博士及謝貫珩女士均已確認，於2025年12月31日並無持有本公司或其任何相聯法團的股份權益。

若干董事以該等附屬公司母公司的受託人身份，持有本公司兩間附屬公司的合資格股份。

除上文所述外，於2025年12月31日，本公司各董事或其配偶或18歲以下子女概無於本公司或其相聯法團（定義見證券及期貨條例第XV部）的股份、相關股份及債權證中，擁有根據證券及期貨條例第352條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

於年內任何時間，本公司或其附屬公司或聯營公司概無訂立任何安排，致使任何董事可透過購入本公司或任何其他公司的股份或債權證而獲取利益。

<sup>45</sup> www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/directors-of-subsiaries

<sup>46</sup> 集團管理理事會已重新命名為執行委員會

## 高級管理人員權益

於2025年12月31日，概無高級管理人員在本公司股份及相關股份中擁有任何權益。

## 主要股東權益

據本公司任何董事所知，於2025年12月31日，在本公司股份及相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉的股東（本公司董事除外）如下：

### 於本公司股份的好倉

#### (a) 主要股東

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司已發行 股份總數(%)
Acorn Group Holdings Limited	受控法團權益	266,194,977	15.97 <sup>(i)</sup>
Acorn Holdings Corporation	受益人	266,194,977	15.97 <sup>(i)</sup>
Bermuda Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	350,261,699	21.01 <sup>(i)</sup>
Guardian Limited	受益人／受控法團權益	84,066,722	5.04 <sup>(ii)</sup>
Harneys Trustees Limited	受託人／受控法團權益	943,691,785	56.61 <sup>(ii)</sup>
Lawrencium Holdings Limited	受益人	498,411,812	29.90 <sup>(iii)</sup>
Lawrencium Mikado Holdings Limited	受益人	361,213,251	21.67 <sup>(iii)</sup>
The Magna Foundation	受益人	361,213,251	21.67 <sup>(iii)</sup>
The Mikado Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	859,625,063	51.57 <sup>(iii)</sup>
The Oak Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	84,066,722	5.04 <sup>(iv)</sup>
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	84,066,722	5.04 <sup>(i)</sup>
Oak HSH Limited	受益人	84,066,722	5.04 <sup>(iv)</sup>

附註：

- (i) Bermuda Trust Company Limited以數個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Acorn Group Holdings Limited、Acorn Holdings Corporation、Oak (Unit Trust) Holdings Limited及The Oak Private Trust Company Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益
- (ii) Harneys Trustees Limited由於直接或間接控制及／或以一個酌情信託受託人的身份控制The Mikado Private Trust Company Limited及Guardian Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益
- (iii) The Mikado Private Trust Company Limited以一個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Lawrencium Holdings Limited及Lawrencium Mikado Holdings Limited，因此被視為持有該等公司被視為持有的股份權益。The Magna Foundation亦被視為持有Lawrencium Mikado Holdings Limited被視為持有的股份權益
- The Mikado Private Trust Company Limited持有的本公司股份權益包括由一個酌情信託持有的股份，而米高嘉道理爵士及／或斐歷嘉道理先生均為其中的酌情受益人及／或一名創立人，詳情於「董事權益」披露
- (iv) The Oak Private Trust Company Limited以一個酌情信託受託人的身份及／或由於直接或間接控制Oak HSH Limited，因此被視為持有該公司被視為持有的股份權益

## 董事局報告

### (b) 其他主要股東

	持有股份者的身份	持有本公司 股份數目	佔本公司已發行 股份總數(%)
黃志祥先生	受託人	85,909,519	5.15
黃志達先生	受託人	85,909,519	5.15
信和酒店(集團)有限公司	受控法團權益	85,909,519	5.15

附註：

黃志祥先生及黃志達先生以黃廷方先生之遺產共同遺囑執行人之受託人權益的身份控制信和酒店(集團)有限公司，故此，彼等均被視為持有信和酒店(集團)有限公司被視為持有的85,909,519股股份權益。因而黃志祥先生、黃志達先生及信和酒店(集團)有限公司所披露的股份權益重疊

除上文所述外，於2025年12月31日，本公司並無獲悉有任何主要股東(本公司董事除外)於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

### 任何其他人士的權益

於2025年12月31日，本公司並無獲悉有任何除主要股東以外的人士於本公司股份或相關股份中，擁有根據證券及期貨條例第336條規定本公司須備存的登記冊所記錄的權益或淡倉。

### 董事的交易、安排或合約權益

本公司或其附屬公司概無訂立任何本公司董事或與董事有關的實體直接或間接擁有重大權益而於2025年12月31日或年內任何時間有效的重要交易、安排或合約。

### 董事的彌償保證

本公司為董事及高級人員投購責任保險，就針對董事的任何法律訴訟提供適當保障。財務委員會每年檢討一次保障範圍。本公司亦在法例許可的範圍內給予本

公司各董事(包括前董事)及其聯營公司部分董事彌償保證。該項彌償保證於整個財政年度一直有效，而且目前仍然有效。

### 僱員退休福利

本集團的僱員退休福利詳情載於財務報告附註27。

### 管理合約

年內概無訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務的管理與行政合約。

### 企業管治報告

企業管治報告詳述了本公司的管治方針，報告載於第142至160頁。

### 有關控股股東須履行特定責任條件的貸款協議

本公司並無訂立任何載有關於控股股東須履行特定責任條件而須根據上市規則第13.18條作出披露的新貸款協議。

## 董事就財務報告所承擔的責任

董事負責編製每個財政期間的財務報告，以真實公平反映相關期間本集團的財務狀況及業績與現金流量。彼等亦須負責確保本集團維持有效的財務匯報制度，並確保本集團妥善保存可合理準確反映財務狀況的會計記錄。

於編製截至2025年12月31日止年度的財務報告時，董事已選取及貫徹應用合適的會計政策，並作出審慎、公平及合理的判斷及估計，確保按持續經營準則編製財務報告。

## 核數師

截至2025年12月31日止年度的財務報告由畢馬威會計師事務所審核。畢馬威會計師事務所將於2026年股東周年大會上退任，惟符合資格並願意應聘連任。有關續聘畢馬威會計師事務所（依據會計及財務匯報局條例註冊之公眾利益實體核數師）為本公司的核數師並授權董事釐定其酬金的決議案將在2026年股東周年大會上提呈。

承董事局命



藍天  
公司秘書

2026年3月18日



# 獨立核數師報告

致香港上海大酒店有限公司

各股東的獨立核數師報告

(於香港註冊成立的有限公司)

## 意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計列載於第190至253頁的香港上海大酒店有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其附屬公司(以下簡稱「貴集團」)的綜合財務報告，此財務報告包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益表、綜合全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表，以及綜合財務報告附註，包括重大會計政策資訊及其他解釋資訊。

我們認為，該等綜合財務報告已根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則會計準則》真實而中肯地反映貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》妥為擬備。

## 意見的基礎

我們已根據香港會計師公會頒布的《香港審計準則》進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告「核數師就審計綜合財務報告承擔的責任」部分中作進一步闡述。根據香港會計師公會頒布的適用於公眾利益實體財務報告審計的《專業會計師道德守則》(以下簡稱「守則」)，我們獨立於貴集團。我們亦已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的意見提供基礎。

## 關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報告的審計最為重要的事項。這些事項是在我們審計整體綜合財務報告及出具意見時進行處理的。我們不會對這些事項提供單獨的意見。

## 獨立核數師報告

### 貴集團、合資公司和聯營公司所擁有酒店物業的賬面價值的可收回性

(請參閱綜合財務報告附註12、附註14、附註15和附註34)

關鍵審計事項	如何在審計中解決相關事項
<p>貴集團直接或通過其在合資公司和聯營公司的投資在全球各地擁有酒店物業的權益。該等酒店物業按成本減累計折舊和減值列賬，對 貴集團而言具有重大價值。</p> <p>管理層於年底評估酒店物業是否有潛在的減值跡象。在此情況下，管理層依照外部物業估值師根據公認的行業標準得出的估值來評估酒店物業賬面價值的可收回性。</p> <p>酒店物業的估值工作複雜，涉及重大的判斷和估計，特別是考慮到酒店物業位於不同的地區，以及各地的特定經濟和政治環境可能影響入住率、每個可用房間的收入和未來增長率。</p> <p>我們將評估 貴集團及其投資對象所擁有酒店物業賬面價值的可收回性列為關鍵審計事項，因為酒店物業估值工作的複雜性，當中涉及重大的判斷和估計，而且管理層在選擇假設時可能出現偏差。</p>	<p>我們評估 貴集團及其投資對象所擁有酒店物業的賬面價值的可收回性的審計程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 與管理層討論可能觸發酒店物業減值的事件及／或減值跡象，並檢查各家酒店的經營成果和現金流量預測；</li> <li>• 當確定存在觸發事件或減值跡象時： <ul style="list-style-type: none"> <li>— 與獨立於管理層的外部物業估值師會面，討論估值和評估所採用的估值方法，並考慮估值師的資格、對所估物業的專業知識和客觀性；</li> <li>— 通過與董事批准的預算、可比較物業的市場可用數據和本年度經營業績進行比較，對估值中採用的主要估計和假設（包括入住率、每個可用房間的收入、未來增長率和貼現率）提出質疑；及</li> <li>— 通過調整主要估計和假設進行敏感度分析，以評估管理層在估值工作中可能出現偏差的風險。</li> </ul> </li> </ul>

**貴集團所擁有投資物業的估值***(請參閱綜合財務報告附註12和附註34)*

關鍵審計事項	如何在審計中解決相關事項
<p>貴集團在世界各地持有投資物業組合，包括辦公室、住宅及商用物業。該等投資物業按公允價值列賬，對 貴集團而言具有重大價值。</p> <p>管理層依據外部物業估值師按照公認的行業標準得出的估值來評估投資物業的公允價值。</p> <p>該等估值工作複雜，需要就資本化率和市場租金作出重大判斷和估計，特別是考慮到投資物業的數量眾多、地點不同，且性質多樣化。</p> <p>我們將評估 貴集團所擁有投資物業的估值列為關鍵審計事項，因為有關估值工作的複雜性，而且當中涉及重大的判斷和估計。</p>	<p>我們評估 貴集團所擁有投資物業的估值的審計程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>與管理層討論對估值的評估，包括採用的主要假設和各投資物業所在地的最近市場發展情況；</li> <li>與獨立於管理層的外部物業估值師會面，討論估值和評估所採用的估值方法，並考慮估值師的資格、對所估值物業的專業知識和客觀性；</li> <li>在本所物業估值專家的協助下，通過將主要估計數字與市場可用數據、政府提供的市場統計數據和本年度經營業績進行比較，對估值中採用的主要估計和假設（包括資本化率和市場租金）提出質疑。</li> </ul>

**綜合財務報告及其核數師報告以外的信息**

董事需對其他信息負責。其他信息包括刊載於年報內的全部信息，但不包括綜合財務報告及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報告的意見並不涵蓋其他信息，我們亦不會在審計綜合財務報告的過程中，對該等其他信息發表任何形式的鑒證結論。我們已獲委聘就構成該等其他信息一部分的選定環境、社會及管治信息執行鑒證工作，並就此提供註冊會計師獨立鑒證結論。

結合我們對綜合財務報告的審計，我們的責任是閱讀其他信息，在此過程中，考慮其他信息是否與綜合財務報告或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。

基於我們已執行的工作，如果我們認為其他信息存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

## 獨立核數師報告

### 董事就綜合財務報告須承擔的責任

董事須負責根據香港會計師公會頒布的《香港財務報告準則會計準則》及香港《公司條例》擬備真實而中肯的綜合財務報告，並對其認為使綜合財務報告的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報告時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營會計基礎，除非董事有意將 貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

審核委員會協助董事履行監督 貴集團財務報告過程的責任。

### 核數師就審計綜合財務報告承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報告整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告。我們是按照香港《公司條例》第405條的規定，僅向整體成員報告。除此以外，我們的報告不可用作其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。

合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《香港審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報告使用者依賴綜合財務報告所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

在根據《香港審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報告存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報告中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。

- 評價綜合財務報告的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報告是否中肯反映相關交易和事項。
- 計劃和執行集團審計，以獲取關於集團內實體或業務單位財務信息的充足、適當的審計憑證，作為對綜合財務報告形成意見的基礎。我們負責指導、監督和覆核就集團審計目的而執行的審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與審核委員會溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

我們還向審核委員會提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除對獨立性的威脅所採取的行動或防範措施（若適用）。

從與審核委員會溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報告的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是陳芷琪（執業證書編號：P07071）。



畢馬威會計師事務所  
執業會計師  
香港中環  
遮打道十號  
太子大廈八樓

2026年3月18日

# 綜合損益表 (百萬港元)

		截至12月31日止年度	
	附註	2025	2024
<b>收入</b>	3	<b>7,978</b>	10,290
銷貨成本	4	<b>(897)</b>	(3,595)
員工薪酬及相關費用		<b>(2,951)</b>	(2,749)
租金及水電		<b>(532)</b>	(524)
其他營業費用		<b>(1,923)</b>	(1,976)
<b>利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利</b>		<b>1,675</b>	1,446
折舊及攤銷		<b>(714)</b>	(686)
<b>營業盈利</b>		<b>961</b>	760
利息收入		<b>17</b>	28
融資費用	5	<b>(693)</b>	(782)
淨融資費用		<b>(676)</b>	(754)
<b>淨融資費用後盈利</b>	4	<b>285</b>	6
應佔合資公司業績	14	<b>(84)</b>	(92)
應佔聯營公司業績	15	<b>10</b>	(16)
減值撥備	12(a)	<b>-</b>	(158)
投資物業公允價值增值／(減值)	12(a)	<b>287</b>	(569)
<b>除稅項前盈利／(虧損)</b>		<b>498</b>	(829)
稅項			
本期稅項	6	<b>(150)</b>	(143)
遞延稅項	6	<b>(33)</b>	(21)
<b>本年度盈利／(虧損)</b>		<b>315</b>	(993)
<b>盈利／(虧損)歸於：</b>			
本公司股東		<b>320</b>	(943)
非控股股東權益		<b>(5)</b>	(50)
<b>本年度盈利／(虧損)</b>		<b>315</b>	(993)
<b>每股盈利／(虧損)，基本及攤薄 (港元)</b>	9	<b>0.19</b>	(0.57)

## 綜合全面收益表 (百萬港元)

	附註	截至12月31日止年度	
		2025	2024
<b>本年度盈利／(虧損)</b>		<b>315</b>	(993)
<b>扣除稅項後本年度其他全面收入：</b>			
其後或會重新分類至損益的項目：			
換算產生的匯兌差額			
－ 海外附屬公司的財務報告		<b>332</b>	(20)
－ 合資公司的財務報告		<b>76</b>	220
－ 聯營公司的財務報告及借予聯營公司貸款		<b>47</b>	(28)
－ 酒店經營權及商標		<b>48</b>	(26)
		<b>503</b>	146
現金流量對沖：			
－ 公允價值的有效部分變動		<b>(70)</b>	65
－ 由權益轉撥至損益表		<b>(45)</b>	(125)
		<b>(115)</b>	(60)
不會重新分類至損益的項目：			
重新計算既定收益退休金承擔淨額		<b>1</b>	1
		<b>1</b>	1
<b>其他全面收入</b>	8	<b>389</b>	87
<b>本年度全面收入總額</b>		<b>704</b>	(906)
<b>全面收入總額歸屬：</b>			
本公司股東		<b>709</b>	(856)
非控股股東權益		<b>(5)</b>	(50)
<b>本年度全面收入總額</b>		<b>704</b>	(906)

第195至253頁的附註為本財務報告的一部分。

# 綜合財務狀況表 (百萬港元)

	附註	於2025年 12月31日	於2024年 12月31日
<b>非流動資產</b>			
投資物業		<b>33,211</b>	32,629
其他物業、廠房及設備		<b>15,854</b>	15,235
		<b>49,065</b>	47,864
合資公司權益	12		
聯營公司權益	14	<b>1,933</b>	1,862
酒店經營權及商標	15	<b>462</b>	404
酒店經營權及商標	16	<b>453</b>	419
衍生金融工具	17	<b>-</b>	153
遞延稅項資產	18(b)	<b>152</b>	153
		<b>52,065</b>	50,855
<b>流動資產</b>			
供出售的持有物業	13	<b>1,229</b>	1,472
衍生金融工具	17	<b>32</b>	13
存貨	19	<b>138</b>	123
應收貿易賬項及其他應收款項	20	<b>825</b>	818
銀行存款及現金	21(a)	<b>762</b>	895
		<b>2,986</b>	3,321
<b>流動負債</b>			
應付貿易賬項及其他應付款項	22	<b>(1,802)</b>	(1,823)
衍生金融工具	17	<b>(38)</b>	-
帶利息貸款	23	<b>(5,504)</b>	(7,388)
本期稅項	18(a)	<b>(57)</b>	(72)
租賃負債	24	<b>(173)</b>	(160)
		<b>(7,574)</b>	(9,443)
<b>淨流動負債</b>		<b>(4,588)</b>	(6,122)
<b>資產總值減流動負債</b>		<b>47,477</b>	44,733
<b>非流動負債</b>			
帶利息貸款	23	<b>(7,951)</b>	(6,001)
應付貿易賬項及其他應付款項	22	<b>(139)</b>	(145)
衍生金融工具	17	<b>(23)</b>	-
既定收益退休金承擔淨額	27	<b>(22)</b>	(21)
遞延稅項負債	18(b)	<b>(686)</b>	(668)
租賃負債	24	<b>(2,498)</b>	(2,452)
		<b>(11,319)</b>	(9,287)
<b>淨資產</b>		<b>36,158</b>	35,446
<b>股本及儲備</b>			
股本	25	<b>5,947</b>	5,947
儲備		<b>30,163</b>	29,454
<b>本公司股東應佔權益總額</b>		<b>36,110</b>	35,401
非控股股東權益		<b>48</b>	45
<b>權益總額</b>		<b>36,158</b>	35,446

經董事局於2026年3月18日核准，並由下列董事代表簽署：

米高嘉道理爵士、胡偉成、Keith Robertson，董事

第195至253頁的附註為本財務報告的一部分。

## 綜合權益變動表 (百萬港元)

附註	本公司股東應佔						非控股 股東權益	權益總額
	儲備					總額		
	股本	對沖儲備	匯兌及 其他儲備	保留盈利	總儲備			
<b>於2024年1月1日</b>	5,837	183	(219)	30,478	30,442	36,279	100	36,379
2024年的權益變動：								
本年度虧損	-	-	-	(943)	(943)	(943)	(50)	(993)
其他全面收入	8	(60)	147	-	87	87	-	87
本年度全面收入總額	-	(60)	147	(943)	(856)	(856)	(50)	(906)
批准屬於上一年度的股息	110	-	-	(132)	(132)	(22)	-	(22)
支付股息予非控股股東權益	-	-	-	-	-	-	(6)	(6)
一名附屬公司非控股股東出資	-	-	-	-	-	-	1	1
<b>於2024年12月31日及 2025年1月1日的結餘</b>	5,947	123	(72)	29,403	29,454	35,401	45	35,446
2025年的權益變動：								
本年度盈利／(虧損)	-	-	-	320	320	320	(5)	315
其他全面收入	8	(115)	504	-	389	389	-	389
本年度全面收入總額	-	(115)	504	320	709	709	(5)	704
支付股息予非控股股東權益	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)
一名附屬公司非控股股東出資	-	-	-	-	-	-	12	12
<b>於2025年12月31日的結餘</b>	5,947	8	432	29,723	30,163	36,110	48	36,158

# 綜合現金流量表 (百萬港元)

		截至12月31日止年度	
	附註	2025	2024
<b>營業項目</b>			
淨融資費用後盈利		285	6
調整：			
折舊	12(a)	700	672
酒店經營權攤銷	16	14	14
利息收入	4	(17)	(28)
融資費用	5	693	782
<b>利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利</b>		<b>1,675</b>	1,446
與已售倫敦半島住宅公寓有關的營運資金變動金額		378	3,086
存貨增加		(12)	(12)
應收貿易賬項及其他應收款項(增加)/減少		(27)	29
應付貿易賬項及其他應付款項增加		25	15
<b>營運資金總變動</b>		<b>364</b>	3,118
<b>營運產生的現金收入</b>		<b>2,039</b>	4,564
支付淨稅項：			
香港利得稅		(87)	(140)
海外稅項		(69)	(33)
<b>營業項目的淨現金收入</b>		<b>1,883</b>	4,391
<b>投資項目</b>			
倫敦半島綜合項目的資本開支		(328)	(428)
紐約半島酒店翻新工程的資本開支		(27)	(289)
伊斯坦堡半島酒店合資公司的資本注資		(79)	(205)
其他現有資產的資本開支		(460)	(360)
一名附屬公司非控股股東出資		12	–
聯營公司收款		–	5
<b>投資項目的淨現金支出</b>		<b>(882)</b>	(1,277)
<b>融資項目</b>			
提取定期貸款		4,584	2,226
償還定期貸款		(6,159)	(3,579)
發行債券所得款項		869	–
循環貸款淨變動		299	(851)
存放存款期為3個月或以上的帶利息銀行存款淨額		(82)	(24)
支付利息及其他融資費用		(574)	(708)
利息收入		16	23
支付租賃租金的資本部分		(40)	(26)
支付租賃租金的利息部分		(149)	(136)
支付股息予本公司股東		–	(22)
支付股息予非控股股東		(4)	(6)
<b>融資項目的淨現金支出</b>		<b>(1,240)</b>	(3,103)
現金及現金等價物淨(減少)/增加		(239)	11
於1月1日的現金及現金等價物		710	720
匯率變動的影響		25	(21)
<b>於12月31日的現金及現金等價物</b>	21(a)	<b>496</b>	710

第195至253頁的附註為本財務報告的一部分。

# 財務報告附註

## 1. 公司財務狀況表 (百萬港元)

		於12月31日	
	附註	2025	2024
<b>非流動資產</b>			
附屬公司投資	33	-	-
<b>流動資產</b>			
應收附屬公司款項		<b>17,795</b>	17,180
其他應收款項		<b>13</b>	4
銀行存款及現金		<b>2</b>	12
		<b>17,810</b>	17,196
<b>流動負債</b>			
應收附屬公司款項		<b>(20)</b>	(196)
其他應付款項及應計費用		<b>(39)</b>	(50)
		<b>(59)</b>	(246)
<b>淨資產</b>		<b>17,751</b>	16,950
<b>股本及儲備</b>			
股本	25	<b>5,947</b>	5,947
儲備	26(a)	<b>11,804</b>	11,003
<b>權益總額</b>		<b>17,751</b>	16,950

經董事局於2026年3月18日核准，並由下列董事代表簽署：

米高嘉道理爵士、胡偉成、Keith Robertson，董事

## 財務報告附註

### 2. 合規聲明

本財務報告是按照香港會計師公會頒布的香港財務報告準則會計準則，包括所有適用的個別香港財務報告準則、香港會計準則及闡釋及香港公司條例之規定編製。本財務報告同時符合適用的香港聯合交易所有限公司證券上市規則披露規定。本集團採用的重大會計政策載於附註34。

香港會計師公會已頒布若干新訂或經修訂香港財務報告準則會計準則，該等準則於本集團本會計期間首次生效或可供提早採用。首次採用該等與本集團相關的經修訂準則所引致本財務報告內反映的本期會計期間的任何會計政策變更已載於附註35。

### 3. 收入 (百萬港元)

本公司乃投資控股公司；其附屬公司、合資公司及聯營公司的主要業務為擁有、管理及營運酒店、商用物業及山頂纜車、零售及其他服務。

收入指預期將根據香港財務報告準則第15條：客戶合約收益就轉讓貨品及服務收取的代價，而來自酒店零售商場以及辦公室及商用物業的租金收入，則根據香港財務報告準則第16條：租賃予以確認。附註34(s)進一步說明與各項收入來源相關的會計政策，包括時點計量及期間計量的基礎。本集團截至2025年及2024年12月31日止年度按業務分部劃分的收入載列如下：

	2025				2024			
	於一時點 確認	隨時間 確認	租賃的 租金收入	總計	於一時點 確認	隨時間 確認	租賃的 租金收入	總計
<b>酒店</b>								
– 客房	-	3,064	-	3,064	-	2,669	-	2,669
– 餐飲	1,539	-	-	1,539	1,354	-	-	1,354
– 零售商場及辦公室	-	34	523	557	-	33	508	541
– 其他	315	155	-	470	291	125	-	416
	<b>1,854</b>	<b>3,253</b>	<b>523</b>	<b>5,630</b>	1,645	2,827	508	4,980
<b>商用物業</b>								
– 住宅物業	-	76	437	513	-	67	411	478
– 辦公室	-	12	73	85	-	14	86	100
– 零售商場及其他	203	48	80	331	197	34	79	310
– 住宅公寓的出售	395	-	-	395	3,452	-	-	3,452
	<b>598</b>	<b>136</b>	<b>590</b>	<b>1,324</b>	3,649	115	576	4,340
<b>山頂纜車、零售及其他</b>								
– 高爾夫球會	173	104	-	277	149	87	-	236
– 經營山頂纜車	344	-	-	344	312	-	-	312
– 半島商品	334	-	-	334	353	-	-	353
– 其他	63	6	-	69	63	6	-	69
	<b>914</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>1,024</b>	877	93	-	970
	<b>3,366</b>	<b>3,499</b>	<b>1,113</b>	<b>7,978</b>	6,171	3,035	1,084	10,290

#### 4. 淨融資費用後盈利 (百萬港元)

淨融資費用後盈利乃經扣除／(計入)以下項目後計算：

	2025	2024
銷貨成本		
住宅公寓	378	3,086
其他	519	509
攤銷	14	14
折舊		
其他物業、廠房及設備	650	622
使用權資產	50	50
核數師酬金：		
核數服務	12	12
稅務及其他服務	3	3
利息收入	(17)	(28)
投資物業應收租金收入扣除直接支出21百萬港元(2024年：22百萬港元)	(1,092)	(1,062)

#### 5. 融資費用 (百萬港元)

	2025	2024
銀行貸款利息	619	830
有擔保債券利息	10	–
衍生金融工具：		
– 現金流量對沖，轉撥自權益	(118)	(150)
	511	680
租賃負債利息	149	136
其他貸款成本	33	32
	693	848
減：利息支出资本化至		
– 發展中物業	–	(66)
	693	782

## 財務報告附註

## 6. 綜合損益表內的利得稅 (百萬港元)

## (a) 綜合損益表的稅項包括：

	2025	2024
<b>本期稅項 – 香港利得稅</b>		
本年度稅項撥備	99	89
以往年度撥備不足／(超額)	2	(5)
	<b>101</b>	84
<b>本期稅項 – 海外</b>		
本年度稅項撥備	50	50
以往年度撥備(超額)／不足	(1)	9
	<b>49</b>	59
	<b>150</b>	143
<b>遞延稅項</b>		
有關重估海外投資物業的遞延稅項負債淨額減少	(9)	(1)
有關其他暫時差額的遞延稅項負債淨額增加	42	22
	<b>33</b>	21
<b>總計</b>	<b>183</b>	164

2025年香港利得稅撥備是按年內估計應課稅盈利以16.5% (2024年：16.5%)的稅率計算。海外附屬公司的稅項則以相關司法權區適用的現行稅率計算。

## (b) 第二支柱利得稅

第二支柱規則範本引入新稅制，根據該機制，在過去四年中至少有兩年達到750百萬歐元綜合收入門檻的跨國企業被視為徵稅範圍內的跨國企業。根據第二支柱規則範本，如徵稅範圍內的跨國企業集團經營所在司法權區的實際稅率低於15%，該等徵稅範圍內的跨國企業集團將被徵收補足稅。

為減輕跨國企業在實施第二支柱規則範本時所面臨的合規挑戰，經合組織亦引入了過渡性安全港，包括過渡性國別報告安全港，在若干情況下豁免跨國企業集團進行完整的全球反侵蝕稅基計算。若跨國企業集團的司法權區符合過渡性國別報告安全港資格，則全球反侵蝕稅基補足稅將視為零。倘司法權區不滿足過渡性國別報告安全港評估的要求，則需進一步執行詳細的第二支柱補足稅計算。

本集團經營所在的若干司法權區已頒布第二支柱立法。截至2025年12月31日止年度，本集團符合第二支柱規則範本的範圍，並已按2023年7月香港會計準則第12號修訂的規定，應用臨時強制例外規定，不確認及不披露與第二支柱所得稅相關的遞延稅項資產及負債。

本集團已根據其截至2025年12月31日止年度的最新財務資料進行過渡性國別報告安全港評估。評估結果顯示，本集團在其經營所在的所有司法權區均符合過渡性國別報告安全港的標準。因此，本集團於截至2025年12月31日止年度獲豁免進行任何補足稅計算。

## 6. 綜合損益表內的利得稅 (百萬港元) 續

### (c) 稅項支出及按適用稅率計算的會計盈利／(虧損) 對賬：

	2025	2024
除稅項前盈利／(虧損)	498	(829)
按16.5%本地利得稅率計算的名義稅	82	(137)
不可扣減的支出的稅務影響	12	32
免稅收入的稅務影響	(4)	(2)
合資公司及聯營公司應佔虧損的稅務影響	12	18
香港投資物業公允價值變動(免稅)／不可扣減的稅務影響	(48)	94
未確認的稅務虧損的稅務影響	117	126
附屬公司於其他司法權區經營的不同稅率影響	8	27
以往年度撥備不足	1	4
其他	3	2
實際稅項支出	183	164

## 7. 主要管理人員薪酬 (千港元)

主要管理人員指有權及負責策劃、指導和控制本公司及本集團活動的人員，包括本公司的董事局及執行委員會(前稱集團管理理事會)。執行委員會成員包括執行董事及五名(2024年：五名)高級管理人員。主要管理人員的總薪酬載列如下：

	2025		2024	
	執行董事及 非執行董事	執行委員會 (不包括 執行董事)	執行董事及 非執行董事	集團管理 理事會(不包括 執行董事)
董事袍金	6,720	-	6,375	-
基本薪酬	26,925	21,916	25,026	20,619
花紅及獎金	46,222	4,572	19,114	3,736
退休福利	2,617	1,989	3,201	1,863
其他福利	2,749	1,196	947	921
	85,233	29,673	54,663	27,139

以具名形式披露董事及高級管理人員的薪酬以及按薪酬範圍劃分的五名最高薪酬人士的薪酬詳情，於薪酬委員會報告第175至第177頁披露，並為經審核財務報告的一部分。

## 財務報告附註

## 8. 其他全面收入與相關稅務影響 (百萬港元)

	2025			2024		
	稅前總額	稅項 (支出)／ 利益	扣除稅項	稅前總額	稅項 (支出)／ 利益	扣除稅項
<b>換算產生的匯兌差額：</b>						
– 海外附屬公司的財務報告	332	–	332	(20)	–	(20)
– 合資公司的財務報告	76	–	76	220	–	220
– 聯營公司的財務報告及借予聯營公司貸款	47	–	47	(28)	–	(28)
– 酒店經營權及商標	48	–	48	(26)	–	(26)
	<b>503</b>	<b>–</b>	<b>503</b>	146	–	146
<b>現金流量對沖：</b>						
– 公允價值的有效部分變動	(84)	14	(70)	78	(13)	65
– 由權益轉撥至損益表	(54)	9	(45)	(150)	25	(125)
	<b>(138)</b>	<b>23</b>	<b>(115)</b>	(72)	12	(60)
重新計算既定收益退休金承擔淨額	1	–	1	1	–	1
其他全面收入	<b>366</b>	<b>23</b>	<b>389</b>	75	12	87

## 9. 每股盈利／(虧損)

## (a) 每股盈利／(虧損) – 基本

	2025	2024
本公司股東應佔盈利／(虧損) (百萬港元)	320	(943)
已發行股份的加權平均數 (百萬股)	1,667	1,659
每股盈利／(虧損) (港元)	0.19	(0.57)

## (b) 每股盈利／(虧損) – 攤薄

截至2025年及2024年12月31日止年度並無存在具潛在攤薄影響的普通股，故每股攤薄盈利／(虧損)與每股基本盈利／(虧損)相同。

## 10. 本年度應付本公司股東股息 (百萬港元)

	2025	2024
無宣派及支付中期股息 (2024年：無)	-	-
報告期間結束後建議分派末期股息每股零港仙 (2024年：零港仙)	-	-

於截至2025年6月30日止6個月，本公司並無宣派及支付的中期股息 (2024年：無)。鑒於本集團的財務狀況及未來資金需求，董事局議決不宣派截至2025年12月31日止年度的末期股息 (2024年：無)。董事局就截至2025年6月30日止6個月及截至2025年12月31日止年度宣派股息所作之決定乃貫徹本公司之股息政策。

## 11. 分部報告 (百萬港元)

本集團的組織架構以分部管理為基礎。其呈報方式與本集團向高級行政管理人員作內部資料呈報以進行資源分配及表現評估所採用的準則一致。本集團須匯報分部如下：

酒店	此分部包括由經營酒店、出租酒店大樓內零售商場及辦公室物業等產生的收益。
商用物業	此分部從事開發及租售豪華住宅公寓、出租零售及辦公室物業 (非位於酒店物業內者)，以及於該等物業經營的餐廳業務。
山頂纜車、零售及其他	此分部從事經營山頂纜車、餐飲產品批發和零售、鵝園高爾夫球會、洗衣服務以及為會所提供管理及顧問服務。

並無任何經營分部合併，以組成須匯報分部。

## 財務報告附註

## 11. 分部報告 (百萬港元) 續

## (a) 分部業績

本集團截至2025年及2024年12月31日止年度的須匯報分部業績載列如下：

	酒店		商用物業		山頂纜車、零售及 其他業務		綜合	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
須匯報分部收入*	5,630	4,980	1,324	4,340	1,024	970	7,978	10,290
未計利息、稅項、折舊及攤銷前的 須匯報分部營業盈利	1,113	695	476	716	142	114	1,731	1,525
折舊及攤銷	(590)	(556)	(16)	(29)	(108)	(101)	(714)	(686)
未計項目費用及其他非經常性費用的 分部營業盈利	523	139	460	687	34	13	1,017	839
項目費用及其他非經常性費用	(1)	(79)	(44)	-	(11)	-	(56)	(79)
分部營業盈利	522	60	416	687	23	13	961	760

由於本年度綜合分部營業盈利與綜合損益表中呈列的營業盈利相同，因此並無呈列綜合分部營業盈利與綜合損益表中除稅項前盈利／(虧損)的對賬。

\* 分部收入之分析載於附註3

## 11. 分部報告 (百萬港元) 續

### (b) 分部資產

分部資產包括所有由各分部直接持有的有形資產、流動資產及酒店經營權。本集團於2025年及2024年12月31日的分部資產及不予分類資產載列如下：

	附註	2025	2024
須匯報分部資產			
酒店		<b>29,306</b>	28,545
商用物業		<b>23,672</b>	23,259
山頂纜車、零售及其他業務		<b>1,127</b>	1,158
不予分類資產		<b>54,105</b>	52,962
衍生金融工具	17	<b>32</b>	166
遞延稅項資產	18(b)	<b>152</b>	153
銀行存款及現金	21(a)	<b>762</b>	895
綜合資產總值		<b>55,051</b>	54,176

### (c) 地域資料

下表載列以下地區的資料：(i)本集團外界客戶收入及(ii)本集團供出售的持有物業及須匯報非流動資產總額。

	外界客戶收入		須匯報非流動資產及 供出售的持有物業	
	2025	2024	2025	2024
大中華地區	<b>3,069</b>	2,932	<b>33,490</b>	33,088
歐洲	<b>1,487</b>	4,426	<b>13,478</b>	12,837
美國	<b>1,867</b>	1,567	<b>3,475</b>	3,423
亞洲(不包括大中華地區)	<b>1,555</b>	1,365	<b>2,699</b>	2,673
	<b>7,978</b>	10,290	<b>53,142</b>	52,021

## 財務報告附註

## 12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元)

## (a) 投資物業及其他物業、廠房及設備變動

	使用權資產 土地 (附註12(e))	持作自用的 酒店及其他 建築物	汽車、廠房 及設備	未竣工工程	投資物業 (附註12(b)、 (c)及(d))	小計	總計	
<b>成本或估值：</b>								
於2024年1月1日	683	2,884	13,937	7,718	995	26,217	33,170	59,387
匯兌調整	(2)	(161)	(323)	(105)	(18)	(609)	(82)	(691)
增置	-	55	43	185	563	846	110	956
出售	-	-	(3)	(40)	-	(43)	-	(43)
轉撥／重新分類	-	-	1,951	(1,208)	(743)	-	-	-
公允價值調整	-	-	-	-	-	-	(569)	(569)
於2024年12月31日	681	2,778	15,605	6,550	797	26,411	32,629	59,040
<b>代表：</b>								
成本	681	2,778	15,605	6,550	797	26,411	-	26,411
估值 - 2024年	-	-	-	-	-	-	32,629	32,629
	681	2,778	15,605	6,550	797	26,411	32,629	59,040
於2025年1月1日	<b>681</b>	<b>2,778</b>	<b>15,605</b>	<b>6,550</b>	<b>797</b>	<b>26,411</b>	<b>32,629</b>	<b>59,040</b>
匯兌調整	42	82	694	119	-	937	137	1,074
增置	-	24	217	368	-	609	158	767
出售	-	-	(1)	(454)	-	(455)	-	(455)
轉撥／重新分類	-	-	(181)	181	-	-	-	-
公允價值調整	-	-	-	-	-	-	287	287
於2025年12月31日	<b>723</b>	<b>2,884</b>	<b>16,334</b>	<b>6,764</b>	<b>797</b>	<b>27,502</b>	<b>33,211</b>	<b>60,713</b>
<b>代表：</b>								
成本	723	2,884	16,334	6,764	797	27,502	-	27,502
估值 - 2025年	-	-	-	-	-	-	33,211	33,211
	723	2,884	16,334	6,764	797	27,502	33,211	60,713
<b>累計折舊及減值虧損：</b>								
於2024年1月1日	247	431	4,695	4,503	679	10,555	-	10,555
匯兌調整	(1)	(23)	(79)	(63)	-	(166)	-	(166)
年內計提	-	50	304	318	-	672	-	672
減值撥備	-	40	-	-	118	158	-	158
出售時撥回	-	-	(3)	(40)	-	(43)	-	(43)
於2024年12月31日	246	498	4,917	4,718	797	11,176	-	11,176
於2025年1月1日	<b>246</b>	<b>498</b>	<b>4,917</b>	<b>4,718</b>	<b>797</b>	<b>11,176</b>	<b>-</b>	<b>11,176</b>
匯兌調整	21	4	128	64	-	217	-	217
年內計提	-	50	331	319	-	700	-	700
出售時撥回	-	-	-	(445)	-	(445)	-	(445)
於2025年12月31日	<b>267</b>	<b>552</b>	<b>5,376</b>	<b>4,656</b>	<b>797</b>	<b>11,648</b>	<b>-</b>	<b>11,648</b>
<b>賬面淨值：</b>								
於2025年12月31日	<b>456</b>	<b>2,332</b>	<b>10,958</b>	<b>2,108</b>	<b>-</b>	<b>15,854</b>	<b>33,211</b>	<b>49,065</b>
於2024年12月31日	435	2,280	10,688	1,832	-	15,235	32,629	47,864

## 12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元) 續

### (a) 投資物業及其他物業、廠房及設備變動續

年內，本集團購入成本為767百萬港元(2024年：956百萬港元)的物業、廠房及設備，其中256百萬港元來自倫敦半島酒店的發展項目，另有118百萬港元來自香港半島酒店。倫敦半島酒店於2023年9月12日開始試業，我們正在計算最終賬目，並同時與承辦商和顧問團隊協商，以得出該酒店項目成本的最終金額，當中將包括項目延誤成本的金額。

截至2025年及2024年12月31日止年度內出售的其他物業、廠房及設備項目的賬面淨值價值不高。

本集團根據附註34(i)所披露的會計政策評估其他物業、廠房及設備及未竣工工程於報告日期的可收回金額。

2024年，於管理層進行有關仰光半島酒店可回收賬面值的評估後，本集團就投資仰光半島酒店項目作出減值撥備158百萬港元。

(b) 本集團所有投資物業已於2025年12月31日重估。年內投資物業的公允價值變動在綜合損益表入賬。估值由獨立於本集團的估值師行進行，有關估值師行的僱員均於估值物業所在地區及所屬類別擁有新近經驗。於各報告日期進行估值時，本集團已與估值師行商討估值假設及估值結果。有關估值師行的詳情如下：

投資物業簡介	估值師行名稱	進行估值的估值師行僱員資格
<b>大中華地區</b>		
零售商店、辦公室及住宅單位	第一太平戴維斯估值及專業顧問有限公司(戴維斯)	香港測量師學會會員
<b>歐洲</b>		
零售商店、辦公室及住宅單位	Newmark Real Estate Singapore Pte. Ltd. (Newmark)	皇家特許測量師協會會員
<b>美國</b>		
零售商店及空置地皮	Newmark	皇家特許測量師協會會員
<b>亞洲(不包括大中華地區)</b>		
零售商店、辦公室及空置地皮	戴維斯	香港測量師學會會員
	Newmark	皇家特許測量師協會會員

## 財務報告附註

### 12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元) 續

#### (c) 投資物業的公允價值計量

集團投資物業的公允價值主要以收益資本化方法(按建築物質素及地點經調整資本化比率折現預期租金收入)計算，即香港財務報告準則第13號項下的第三層次公允價值計量。公允價值計量與預期租金收入正相關，與資本化比率負相關。在計算本集團的投資物業於2025年12月31日的公允價值時，估值師行採用的估值參數載列於下表：

估值參數	區間
收益資本化比率	
– 零售商場	4.2% – 6.3% (2024: 4.0% – 6.5%)
– 辦公室	3.9% – 4.3% (2024: 3.9% – 4.0%)
– 住宅物業	2.6% – 3.4% (2024: 2.6% – 3.4%)
預期每月每平方呎的市值租金	
– 零售商場	28港元 – 1,209港元 (2024年：33港元 – 1,209港元)
– 辦公室	24港元 – 69港元 (2024年：24港元 – 56港元)
– 住宅物業	37港元 – 69港元 (2024年：37港元 – 69港元)

集團投資物業變動詳情於上文附註12(a)披露。

投資物業公允淨值調整已於綜合損益表認列為非營業項目。

#### (d) 以經營租賃出租的投資物業

本集團以經營租賃形式向第三方租客出租其投資物業以收取租金。與租客訂立租賃協議的首次租賃期一般為1至5年，或有續租選擇權，租賃期後續租條款須經雙方重新協商。部分租賃協議的租金根據租客的收入變動。

於報告日期，本集團根據不可撤銷經營租賃安排可收的未貼現租金如下：

	2025	2024
一年內	791	766
一年後但二年內	469	378
二年後但三年內	311	251
三年後但四年內	245	183
四年後但五年內	210	146
五年後	16	147
	<b>2,042</b>	<b>1,871</b>

## 12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元) 續

### (e) 使用權資產

本集團向第三方業主租用多項物業。根據其會計政策，本集團將其租賃物業的未來最低租賃付款的現值資本化為使用權資產。使用權資產的大部分賬面值歸屬於紐約的酒店（租賃期自1988年起為期90年）、東京的酒店（租賃期自2015年起為期70年）及倫敦的酒店（租賃期自2016年起為期146年）。使用權資產從租賃開始之日起至其各自可用期限結束或租賃期終止時（以較早者為準）止按直線法計提折舊。

按相關資產類別劃分的使用權資產賬面淨值分析如下：

	2025	2024
分類為租賃作自用的物業，按折舊成本列賬	<b>2,332</b>	2,280

於綜合損益表扣除的與租賃物業有關的支出項目分析如下：

	2025	2024
租賃作自用物業的使用權資產的折舊費	<b>50</b>	50
租賃負債利息	<b>149</b>	136
未計入租賃負債計量的可變租賃付款	<b>23</b>	23

## 財務報告附註

## 12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元) 續

## (f) 透過附屬公司持有的所有酒店及投資物業如下：

	用途
<b>於香港持有：</b>	
長期租約(50年以上)：	
聖約翰大廈，花園道33號	辦公室
中期租約(10至50年)：	
香港半島酒店，梳士巴利道	酒店及商用物業租賃
半島酒店辦公室大樓，中間道18號	辦公室
淺水灣影灣園，淺水灣道109號	住宅及商用物業租賃
淺水灣車房，淺水灣道60號	商用物業租賃
淺水灣花園大廈，淺水灣道101號	住宅
短期租約(少於10年)：	
山頂凌霄閣，山頂道128號	商用物業租賃
<b>於中國內地持有：</b>	
短期租約(少於10年)：	
王府半島酒店，北京王府井金魚胡同8號	酒店及商用物業租賃
中期租約(10至50年)：	
上海半島酒店公寓，上海外灘32號中山東一路32號	住宅
<b>於日本持有：</b>	
長期租約(50年以上)：	
東京半島酒店，東京都千代田區有樂町1-8-1	酒店及商用物業租賃
<b>於泰國持有：</b>	
永久業權：	
曼谷半島酒店，曼谷空訕縣扎崙納格路333號(郵編：10600)	酒店
鄰近曼谷半島酒店的空置土地	用途未定
<b>於菲律賓持有：</b>	
短期租約(少於10年)：	
馬尼拉半島酒店，馬尼拉都會區馬加地市1226號， 阿亞拉及馬加地大道交界	酒店及商用物業租賃
<b>於越南持有：</b>	
短期租約(少於10年)：	
The Landmark，胡志明市第一郡孫德勝街5B號	住宅及商用物業租賃

## 12. 投資物業及其他物業、廠房及設備 (百萬港元) 續

### (f) 透過附屬公司持有的所有酒店及投資物業如下：續

	用途
<b>於美國持有：</b>	
永久業權：	
鵝園高爾夫球會	高爾夫球會及渡假酒店
加州喀麥爾Valley Greens道8205號	
鄰近鵝園高爾夫球會的空置土地	用途未定
芝加哥半島酒店，伊利諾州芝加哥Superior東街108號（近北密西根大道）	酒店
長期租約（50年以上）：	
紐約半島酒店，紐約第5大道700號與第55街交界	酒店及商用物業租賃
<b>於法國持有：</b>	
永久業權：	
巴黎21 avenue Kléber	商用物業租賃
巴黎21 Rue de Longchamp	住宅
<b>於英國持有：</b>	
長期租約（50年以上）：	
高富諾廣場1-5號，倫敦SW1X 7YL	酒店
<b>於緬甸持有：</b>	
中期租約（10至50年）：	
仰光昂山將軍路371-380號	項目暫緩

## 財務報告附註

## 13. 供出售的持有物業 (百萬港元)

	2025	2024
於1月1日	1,472	4,382
增置	24	181
銷貨成本	(378)	(3,086)
匯兌調整	111	(5)
	<b>1,229</b>	1,472

本集團持有倫敦半島酒店綜合項目100%的權益，該項目包括設有190間客房的半島酒店及24套半島豪華住宅公寓。地盤整體土地面積約為67,000平方呎，半島住宅公寓總樓面面積約為119,000平方呎。

年內，有1套(2024年：7套)半島住宅公寓移交予買家，相關存貨賬面值為378百萬港元(2024年：3,086百萬港元)，並已於綜合損益表中列作銷貨成本。

## 14. 合資公司權益 (百萬港元)

	2025	2024
應佔淨資產	1,475	1,404
借予上海外灘半島酒店有限公司貸款(附註31(b))	458	458
	<b>1,933</b>	1,862

(a) 按權益法計入本集團綜合財務報告的合資公司詳情如下：

公司名稱	企業組成模式	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本之詳情	本集團的實際權益	主要業務
上海外灘半島酒店有限公司	法團公司	中華人民共和國 (「中國」)	808,953,750 人民幣 (2024年12月31日： 117,500,000美元)	50%	酒店投資和 公寓出售
PIT İstanbul Otel İşletmeciliği Anonim Şirketi (PIT)	法團公司	土耳其	6,814,197,428 土耳其里拉 (2024年12月31日： 6,110,197,428土耳其里拉)	50%	酒店投資

(b) 上海外灘半島酒店有限公司已抵押其物業(包括其土地使用權)，以作為1,220百萬人民幣(1,357百萬港元)初始信貸額的抵押品(2024年：1,220百萬人民幣(1,297百萬港元))。於2025年12月31日，已提取貸款為914百萬人民幣(1,016百萬港元)(2024年：934百萬人民幣(993百萬港元))。該等已抵押資產賬面淨值為2,004百萬人民幣(2,228百萬港元)(2024年：2,077百萬人民幣(2,208百萬港元))。

## 14. 合資公司權益 (百萬港元) 續

(c) 以下為本集團擁有50%股權的合資公司的整體財務資料概要：

	2025	2024
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	184	132
投資物業重估前淨虧損	(144)	(148)
扣除稅項後上海外灘半島酒店有限公司商場的未變現重估虧損	(24)	(36)
淨虧損	(168)	(184)
本集團應佔合資公司的業績	(84)	(92)

## 15. 聯營公司權益 (百萬港元)

	2025	2024
聯營公司權益	462	404

(a) 按權益法計入本集團綜合財務報告的主要非上市聯營公司詳情如下：

公司名稱	企業組成模式	註冊成立及營業地點	已發行及繳足股本詳情	本集團的實際權益*	主要業務
19 Holding SAS (19 Holding)**	法團公司	法國	1,000歐元	20%	投資控股
Majestic EURL (Majestic)	法團公司	法國	80,000,000歐元	20%	酒店投資及投資控股
Le 19 Avenue Kléber	法團公司	法國	100,000歐元	20%	酒店營運
The Belvedere Hotel Partnership (BHP) #	合夥	美國	46,500,000美元	20%	酒店投資

\* 本集團的實際權益由本公司間接持有

\*\* 19 Holding持有Majestic 100%直接權益，而Majestic則持有巴黎半島酒店

# BHP擁有比華利山半島酒店100%權益

## 財務報告附註

### 15. 聯營公司權益 (百萬港元) 續

- (b) 聯營公司權益的結餘中包括借予19 Holding的長期無抵押貸款404百萬港元(2024年：365百萬港元)。該等貸款乃按本集團於19 Holding持有的股權比例提供，按2.9%的利率計息(2024年：2.9%)，於2027年12月償還。
- (c) Majestic已將其酒店物業抵押，作為227百萬歐元(2,075百萬港元)(2024年：227百萬歐元(1,834百萬港元))信貸額的抵押品。於2025年12月31日，已提取貸款為227百萬歐元(2,075百萬港元)(2024年：227百萬歐元(1,834百萬港元))。於2025年12月31日，該已抵押資產的賬面淨值為432百萬歐元(3,949百萬港元)(2024年：448百萬歐元(3,619百萬港元))。
- (d) BHP的酒店物業已抵押予獨立金融機構，作為BHP獲授110百萬美元(858百萬港元)(2024年：110百萬美元(858百萬港元))信貸額的抵押品。於2025年12月31日，已提取貸款為100百萬美元(780百萬港元)(2024年：110百萬美元(858百萬港元))。該已抵押資產的賬面淨值為37百萬美元(289百萬港元)(2024年：34百萬美元(265百萬港元))。
- (e) 以下為本集團擁有20%股權的聯營公司的整體財務資料概要：

	2025	2024
利息、稅項、折舊及攤銷前營業盈利	348	261
淨盈利／(虧損)	50	(79)
本集團應佔聯營公司的業績	10	(16)

## 16. 酒店經營權及商標 (百萬港元)

	2025	2024
<b>成本</b>		
於1月1日	<b>663</b>	696
匯兌調整	<b>61</b>	(33)
於12月31日	<b>724</b>	663
<b>累計攤銷</b>		
於1月1日	<b>(244)</b>	(237)
匯兌調整	<b>(13)</b>	7
年內攤銷	<b>(14)</b>	(14)
於12月31日	<b>(271)</b>	(244)
賬面淨值	<b>453</b>	419

酒店經營權及商標指本集團就比華利山半島酒店及巴黎半島酒店經營權應佔的成本，以及就獲取伊斯坦堡半島酒店的若干商標應佔的成本。酒店經營權及商標的攤銷將分別於比華利山半島酒店、巴黎半島酒店及伊斯坦堡半島酒店的相關經營期內以直線法扣除。

年內的攤銷支出已在綜合損益表內計為「折舊及攤銷」。

## 17. 衍生金融工具 (百萬港元)

	2025		2024	
	資產	負債	資產	負債
現金流量對沖：				
利率掉期	<b>32</b>	<b>(23)</b>	153	–
交叉貨幣利率掉期	–	<b>(38)</b>	–	–
遠期外匯合約	–	–	13	–
	<b>32</b>	<b>(61)</b>	166	–
減：一年內清償部分				
現金流量對沖：				
利率掉期	<b>(32)</b>	–	–	–
交叉貨幣利率掉期	–	<b>38</b>	–	–
遠期外匯合約	–	–	(13)	–
	<b>(32)</b>	<b>38</b>	(13)	–
一年後清償金額	–	<b>(23)</b>	153	–

## 財務報告附註

## 18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元)

## (a) 本年度稅項

	2025	2024
香港利得稅撥備減預繳利得稅	32	18
海外稅項撥備	17	43
	49	61
代表：		
可收回稅項 (附註20)	(8)	(11)
本年度應付稅項	57	72
	49	61

## (b) 已確認遞延稅項資產及負債

本集團在綜合財務狀況表確認的遞延稅項 (資產) / 負債各部分及年內的變動如下：

	投資物業 重估	稅項抵免 超出相關 折舊數額	撥備及 其他	稅項虧損	現金 流量對沖	使用 權資產	租賃負債	總計
<b>遞延稅項產生自：</b>								
於2024年1月1日	246	1,000	(7)	(758)	34	422	(430)	507
匯兌調整	(6)	(11)	-	10	-	(42)	45	(4)
計入儲備	-	-	-	-	(9)	-	-	(9)
扣除自 / (計入) 損益	5	53	9	(42)	-	-	(4)	21
<b>於2024年12月31日及於2025年1月1日</b>	<b>245</b>	<b>1,042</b>	<b>2</b>	<b>(790)</b>	<b>25</b>	<b>380</b>	<b>(389)</b>	<b>515</b>
匯兌調整	5	23	2	(24)	-	2	1	9
計入儲備	-	-	-	-	(23)	-	-	(23)
扣除自 / (計入) 損益	2	49	(37)	24	-	(1)	(4)	33
<b>於2025年12月31日</b>	<b>252</b>	<b>1,114</b>	<b>(33)</b>	<b>(790)</b>	<b>2</b>	<b>381</b>	<b>(392)</b>	<b>534</b>

倘稅項涉及相同的稅務當局，並可合法進行抵銷，則遞延稅項資產及負債可互抵化作淨額。

以下數字經適當抵銷後確定，並分別列於綜合財務狀況表。

	2025	2024
遞延稅項資產	152	153
遞延稅項負債	(686)	(668)
	(534)	(515)

## 18. 綜合財務狀況表內的利得稅 (百萬港元) 續

### (b) 已確認遞延稅項資產及負債續

根據附註34(q)所載的會計政策，本集團並無確認有關1,958百萬港元(2024年：2,102百萬港元)累計稅項虧損而產生為數520百萬港元(2024年：562百萬港元)的遞延稅項資產，原因是相關公司在其稅收權區不可能有任何可運用該等虧損的未來應課稅盈利。該等稅項虧損的到期日如下：

	2025	2024
一年內到期	212	200
一年後但五年內	637	503
五年後但20年內	427	930
無限期	682	469
	<b>1,958</b>	2,102

本集團於2025年及2024年並無任何由未分派盈利產生的遞延稅項負債。

## 19. 存貨 (百萬港元)

	2025	2024
餐飲業務及其他	138	123

存貨成本已於綜合損益表確認作支出，合共519百萬港元(2024年：509百萬港元)。

## 20. 應收貿易賬項及其他應收款項 (百萬港元)

	2025	2024
應收貿易賬項	403	424
租約按金、預付費用及其他應收款項	414	383
可收回稅項(附註18(a))	8	11
	<b>825</b>	818

## 財務報告附註

### 20. 應收貿易賬項及其他應收款項 (百萬港元) 續

本集團預期於超過一年後收回或確認作支出的應收貿易賬項及其他應收款項為166百萬港元(2024年：187百萬港元)。預期所有其他應收貿易賬項及其他應收款項均會於一年內收回或確認作支出。

應收貿易賬項的賬齡分析如下：

	2025	2024
本期	354	369
逾期少於一個月	22	25
逾期一至三個月	15	12
逾期超過三個月但少於12個月	12	18
逾期金額	49	55
	<b>403</b>	424

應收貿易賬項通常於發單日期起計30日內到期。有關本集團信貸政策及應收貿易賬項產生的信貸風險的進一步詳情載於附註28(d)。

### 21. 現金及現金等價物以及其他現金流量資料 (百萬港元)

#### (a) 銀行存款及現金

	2025	2024
帶利息銀行存款	393	519
銀行存款及現金	369	376
銀行存款及現金總額	762	895
減：存款期為3個月或以上的銀行存款	(266)	(185)
於綜合現金流量表的現金及現金等價物	496	710

於報告期間結束時的銀行存款及現金(包括帶利息銀行存款)包括中國內地附屬公司持有的421百萬港元(2024年：328百萬港元)，金額須受當時盈利匯返監管條例及外匯限制所規限。

## 21. 現金及現金等價物以及其他現金流量資料 (百萬港元) 續

### (b) 融資項目所產生的負債對賬

	帶利息 貸款 (附註23)	租賃負債 (附註24)	衍生 金融工具 (附註17)	應付利息 (附註22)	總計
於2024年1月1日	15,914	2,733	(220)	43	18,470
<u>融資現金流的變動</u>					
提取定期貸款	2,226	-	-	-	2,226
償還定期貸款	(3,579)	-	-	-	(3,579)
循環貸款淨減少	(851)	-	-	-	(851)
支付利息及其他融資費用	(15)	-	-	(693)	(708)
支付租賃租金的資本部分	-	(26)	-	-	(26)
支付租賃租金的利息部分	-	(136)	-	-	(136)
<u>公允價值的變動</u>	-	-	54	-	54
<u>其他變動</u>					
匯兌差額	(332)	(150)	-	-	(482)
融資費用	26	136	-	620	782
資本化貸款成本(附註5)	-	-	-	66	66
年內新租賃所產生之租賃負債增加	-	55	-	-	55
<b>於2024年12月31日及2025年1月1日</b>	<b>13,389</b>	<b>2,612</b>	<b>(166)</b>	<b>36</b>	<b>15,871</b>
<u>融資現金流的變動</u>					
提取定期貸款	4,584	-	-	-	4,584
償還定期貸款	(6,159)	-	-	-	(6,159)
循環貸款淨增加	299	-	-	-	299
發行債券所得款項	869	-	-	-	869
支付利息及其他融資費用	(42)	-	-	(532)	(574)
支付租賃租金的資本部分	-	(40)	-	-	(40)
支付租賃租金的利息部分	-	(149)	-	-	(149)
<u>公允價值的變動</u>	-	-	195	-	195
<u>其他變動</u>					
匯兌差額	488	75	-	-	563
融資費用	27	149	-	517	693
年內新租賃及租賃修訂所產生之租賃負債增加	-	24	-	-	24
<b>於2025年12月31日</b>	<b>13,455</b>	<b>2,671</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>16,176</b>

## 財務報告附註

## 22. 應付貿易賬項及其他應付款項 (百萬港元)

	2025	2024
應付貿易賬項	205	176
應付利息	21	36
應付物業、廠房及設備及供出售的持有物業款項	128	196
租客按金	356	352
賓客按金及禮券	271	203
員工花紅及其他僱員成本撥備	356	321
應付增值稅及其他稅項	159	143
其他應付款項	445	541
按攤銷成本計量的金融負債	1,941	1,968
減：應付貿易賬項及其他應付款項的非流動部分	(139)	(145)
應付貿易賬項及其他應付款項的流動部分	1,802	1,823

於2025年12月31日，本集團預期於超過一年後清償或確認作收入的應付貿易賬項及其他應付款項為139百萬港元(2024年：145百萬港元)。預期其他應付貿易賬項及其他應付款項均會於一年內清償或確認作收入或於接獲通知時償還。

董事認為所有應付貿易賬項及其他應付款項賬面值與其公允價值相若。

應付貿易賬項的賬齡分析如下：

	2025	2024
少於三個月	191	166
三至六個月	11	8
超過六個月	3	2
	205	176

## 23. 帶利息貸款 (百萬港元)

	2025	2024
可動用信貸總額：		
定期貸款及循環信貸	14,515	16,076
有擔保債券	796	–
未承諾貸款額 (包括銀行透支)	248	232
	<b>15,559</b>	16,308
於12月31日已動用金額：		
定期貸款及循環信貸	12,533	13,258
有擔保債券	796	–
未承諾貸款額 (包括銀行透支)	168	162
	<b>13,497</b>	13,420
減：未攤銷融資費用	(42)	(31)
	<b>13,455</b>	13,389
代表：		
須於一年內償還的長期銀行貸款及債券	5,504	7,388
須於接獲通知時償還的短期銀行貸款及銀行透支	–	–
	<b>5,504</b>	7,388
長期銀行貸款的還款期如下：		
一至二年	1,178	2,927
二至五年	6,566	3,105
五年以上	249	–
	<b>7,993</b>	6,032
減：未攤銷融資費用	(42)	(31)
長期銀行貸款及債券的非流動部分	<b>7,951</b>	6,001
<b>帶利息貸款總額</b>	<b>13,455</b>	13,389

所有帶利息貸款均為無抵押。

於2025年12月31日，集團的承諾信貸包括綠色貸款及可持續發展表現掛鉤貸款，分別為5,000百萬港元（2024年：5,111百萬港元）及3,298百萬港元（2024年：4,855百萬港元）。息差折讓最高4個基點的可持續發展貸款乃參考與本集團的碳排放密度、能源密度、廢物分流量及可持續發展認證狀況有關的關鍵績效指標釐定。

## 財務報告附註

### 24. 租賃負債 (百萬港元)

本集團向第三方業主租用多項物業。根據其會計政策，本集團將其租賃物業的未來最低租賃付款的現值資本化為使用權資產(附註12(e))，並將相應的債項確認為租賃負債。本集團於每個會計期末重新計量其租賃負債，以反映未付租賃負債的應計利息及已付租賃付款。

下表列示本集團當前和過往報告期末剩餘合約到期日的最低租賃負債：

	2025	2024
<i>賬面值</i>		
流動部分	173	160
非流動部分	2,498	2,452
	<b>2,671</b>	2,612
<i>合約未貼現現金流出</i>		
一年內	173	160
一年後但二年內	154	160
二年後但五年內	306	277
五年後	42,931	11,219
<b>租賃負債總額</b>	<b>43,564</b>	11,816

### 25. 股本

	2025		2024	
	股份數目 (百萬股)	百萬港元	股份數目 (百萬股)	百萬港元
<b>已發行及繳足的普通股：</b>				
於1月1日	1,667	5,947	1,649	5,837
根據以股代息計劃發行的股份(附註)	-	-	18	110
於12月31日	<b>1,667</b>	<b>5,947</b>	1,667	5,947

根據公司條例第135條，本公司的普通股並無股份面值。

所有股東均有權收取不時宣派的股息，並可於本公司大會享有一股一票的投票權。所有普通股對本公司剩餘資產擁有同等權利。

附註

於2024年，本公司根據2023年以股代息計劃發行及配發新股份，代息價格為6.276港元

## 26. 儲備 (百萬港元)

本集團綜合權益各項目的期初及期終結餘對賬載於綜合權益變動表。本公司於年初及年終個別權益項目的變動詳情載於下文：

### (a) 公司

	資本儲備	保留盈利	總計
於2024年1月1日	4,975	5,932	10,907
本年度盈利	–	228	228
本年度全面收入總額	–	228	228
批准屬於上一年度的股息	–	(132)	(132)
於2024年12月31日	4,975	6,028	11,003
<b>於2025年1月1日</b>	<b>4,975</b>	<b>6,028</b>	<b>11,003</b>
本年度盈利	–	801	801
本年度全面收入總額	–	801	801
<b>於2025年12月31日</b>	<b>4,975</b>	<b>6,829</b>	<b>11,804</b>

#### 資本儲備

本公司的資本儲備指1991年企業重組導致就集團內公司物業轉讓所確認的盈利。

#### 可供分配儲備

於2025年12月31日，根據新香港公司條例第6部的規定計算，可分配予本公司權益股東的儲備總額為6,829百萬港元（2024年：6,028百萬港元）。報告期結束後，董事局議決不宣派本年度的末期股息（2024年：無）。

### (b) 本集團的儲備性質及用途

#### 資本儲備

本集團的資本儲備指1991年企業重組導致就集團內公司物業轉讓所確認的盈利。

#### 對沖儲備

對沖儲備包括現金流量對沖及對沖成本。現金流量對沖包括根據附註34(d)所載現金流量對沖所採納的會計政策，於確認所對沖現金流量前用於現金流量對沖的對沖工具公允價值累計淨變動的有效部分。對沖成本包括不計入指定對沖工具的部分的累計收益或虧損。

#### 匯兌及其他儲備

匯兌儲備包括換算海外業務財務報告時產生的所有外匯差額。該儲備乃根據附註34(t)所載會計政策處理。其他儲備主要包括為重新計量既定收益退休金承擔淨額確認的其他全面收入以及就持作自用土地和建築物轉撥至投資物業的重估盈餘，有關會計政策分別載於附註34(p)及34(f)。

## 財務報告附註

### 26. 儲備 (百萬港元) 續

#### (c) 資本管理

本集團高瞻遠矚，並以長遠角度為業務規劃資本用途。本集團管理資本的主要目的是確保本集團能按持續經營基準經營，確保以相對風險而言合理的成本融資以及為股東提供適當回報。在此過程中，本集團考慮資本成本及資本使用效率，力求在股東權益與外部債務之間取得適當平衡。

本集團定期檢討其資本架構，並積極監察即期及預期流動資金要求，確保能償付其負債及承擔。本集團採取主動方法預測未來資金需求，倘需要資金，會評估市況以確定最佳融資方式。

此外，本集團維持充裕現金儲備並從主要金融機構取得充足的承諾借貸，確保資金能償付財務負債並為本集團的增長及發展提供資金。

本集團根據淨債務與股東應佔權益比率監察資本架構。本集團應佔非合併公司（聯營公司及合資公司）的淨借貸（如有）亦會計算在內。於2025年及2024年12月31日，未計非合併公司前及已計算非合併公司後的淨債務與股東應佔權益比率計算如下：

	2025	2024
帶利息貸款	13,455	13,389
減：銀行存款及現金	(762)	(895)
財務狀況表中的淨借貸	12,693	12,494
應佔非合併公司的淨借貸	889	886
就非合併公司調整的淨借貸	13,582	13,380
綜合財務狀況表中本公司股東應佔權益	36,083	35,401
綜合財務狀況表中的淨債務與股東應佔權益比率	35%	35%
就非合併公司調整的淨債務與股東應佔權益比率	38%	38%

於2025年，本集團繼續遵循長期庫務管理指引經營業務。

本集團須遵照金融機構若干慣常的借貸安排條款規限。於2024年及2025年12月31日止年度，本集團已遵守有關該等條款。本公司或其任何附屬公司並無受外部施加的資本規定所規限。

## 27. 僱員退休福利 (百萬港元)

### (a) 既定收益退休金承擔

本集團設有非供款的既定收益退休金計劃，為本公司的菲律賓附屬公司Manila Peninsula Hotel, Inc. (MPHI) 200名在職僱員（2024年：315名在職僱員）提供退休福利。該計劃由獨立受託人管理，而有關資產（如有）均與本集團的資產分開持有。屬於Actuarial Society of the Philippines會員的Actuarial Advisers, Inc.，以其合資格的員工按照預計單位計入法估算MPHI於2025年12月31日的既定收益退休金承擔。退休金承擔現值已於2025年12月31日全數計提。

於本集團綜合財務狀況表中確認的數額如下：

	2025	2024
全部或部分已注資承擔的現值	31	30
計劃資產公允價值	(9)	(9)
	22	21
計劃資產公允價值佔承擔的百分比	29%	30%

上述負債有部分預期於超過一年以後清償。然而，由於未來供款會受未來提供的服務、精算假設及市況未來變動所影響，故不適宜將該等數額與未來12個月須繳付的數額分開列示。

於2025年及2024年12月31日的主要精算假設如下：

	2025	2024
折現率	1.9%至6.5%	2.4%至6.5%
未來薪酬增加	4.0%至4.5%	4.0%至4.5%

以下分析說明重大的精算假設變動令2025年12月31日既定收益承擔增加／(減少)的幅度：

	既定收益承擔	
	增加	減少
折現率（變動0.5%）	–	1
未來薪酬（變動1%）	2	(1)

上述敏感度分析乃基於各項精算假設的變動互相並無關連，因此並無計及各項精算假設之間的關連。

## 財務報告附註

### 27. 僱員退休福利 (百萬港元) 續

#### (b) 既定供款退休金計劃

本集團為僱員設有既定供款退休金計劃，保障1,517名(2024年：1,549名)僱員，其中大部分為香港僱員。該既定供款退休金計劃正式成立為獨立信託基金，其中信託基金的資產是由獨立受託人所持有，並與本集團的資產分開。該計劃已根據香港職業退休計劃條例註冊及已按照強制性公積金計劃(豁免)規例獲得豁免。受本計劃保障的僱員毋須作出供款，而由僱主作出的供款全數即時歸屬於僱員。本年度就僱員有關收入計算的平均供款比重為12%(2024年：12%)。

此外，本集團根據強制性公積金計劃條例，為另一批不受上述既定供款退休金計劃提供保障，根據香港僱傭條例的司法管轄權僱用之140名(2024年：150名)香港僱員參與由獨立管理服務公司運作的強制性公積金計劃(強積金計劃)。強積金計劃是獨立受託人管理的既定供款退休金計劃。供款固定為僱員有關收入的5%，而其中每月的最高有關收入為每名僱員30,000港元，僱主及僱員均須供款，且供款即時歸屬於僱員。

本集團亦同時為2,987名(2024年：2,783名)受僱於其他亞洲地區國家及美國的海外附屬公司僱員，根據當地適用的勞工法例，提供數個既定供款退休金計劃，包括聯合養老基金計劃供款。

本集團就上述全部既定供款退休金計劃作出的總供款為174百萬港元(2024年：165百萬港元)，並錄入本年度的綜合損益表內。

### 28. 財務風險管理及公允價值

本集團於日常業務過程中涉及外匯風險、利率風險、流通風險及信貸風險。本集團涉及的該等風險以及本集團用以控制有關風險的若干技術及衍生金融工具如下文所述。

#### (a) 外匯風險

本集團管理外匯風險措施重點在匯率嚴重波動的情況下，保護其淨資產及盈利能力。本公司以港元呈報業績。由於港元與美元的聯繫匯率，故本集團並無對沖美元風險，並旨在維持以港元及／或美元呈列的價值。

以有關業務功能貨幣以外的貨幣為單位的買賣交易(產生應收賬項、應付賬項及現金結餘)可能產生外匯風險。產生該風險的貨幣主要為美元、歐元、英鎊、人民幣、日圓、泰銖及菲律賓披索。

## 28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

### (a) 外匯風險<sup>續</sup>

#### 預期交易外匯風險的對沖

倘本集團認為已承諾進行的未來交易及成數很高的預期交易將有重大外匯風險，則通常會對沖估計外匯交易風險。本集團主要利用遠期外匯合約對沖該等外匯風險，並將該等合約列為現金流量對沖。對於以英鎊計值的銀行借貸，本集團使用英鎊兌港元浮動至浮動交叉貨幣利率掉期對沖外匯風險並將有關掉期列為現金流量對沖。有關掉期的貨幣遠期部分被指定為對沖工具，而有關掉期的餘下部分則單獨入賬列作對沖成本。

本集團採用1：1的對沖比率，並按對沖工具與成數很高的預期交易的貨幣金額及其各自的現金流量時間釐定兩者之間是否存在經濟關係。

該等對沖關係的無效性主要源於：

- (i) 交易對手及本集團各自的信貸風險對遠期外匯合約及交叉貨幣利率掉期的公允價值的影響，有關影響並未於遠期匯率應佔的對沖現金流量價值變動中反映；及
- (ii) 對沖交易時間變動。

下表提供有關外幣風險的對沖儲備（包括對沖儲備的成本）對賬及列示對沖關係的有效性：

	2025	2024
於1月1日的結餘	(4)	–
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	(42)	(5)
對沖成本 – 公允價值的變動	17	–
對沖成本 – 轉撥至損益表	(17)	–
相關稅項	(1)	1
轉撥至損益表	47	–
於12月31日的結餘*	–	(4)
於損益中確認的對沖無效性	–	–
年內對沖工具的公允價值變動	(42)	(5)
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	(42)	(5)

\* 於2025年12月31日，對沖儲備包括一筆0.4百萬港元的本集團對沖成本餘額（2024年12月31日：零）

## 財務報告附註

### 28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

#### (a) 外匯風險<sup>續</sup>

##### 已確認資產與負債

本集團擁有以有關業務功能貨幣以外的貨幣為單位的外幣資產與負債。若結算或兌換該等外幣貨幣項目所採用的匯率，異於外幣貨幣項目所對應交易當日的匯率，則產生的匯兌差額於損益表中確認。

本集團通常會對沖大部分因重大外幣貨幣資產與負債（包括外幣借貸）而產生的外匯風險。本集團主要使用交叉貨幣掉期或遠期外匯合約對沖該等外匯風險，並視乎未來外幣現金流量屬固定與否，將該等衍生金融工具分類為現金流量對沖或按公允價值於損益表確認項目。

該等現金流量對沖或按公允價值於損益表確認的衍生金融工具的公允價值變動分別於對沖儲備或損益表中確認入賬。

所有本集團的借貸均以有關業務的功能貨幣為單位。鑒於本集團已訂有對沖安排，預期本集團的借貸將不會涉及任何重大貨幣風險。

##### 海外附屬公司的淨投資

於2025年及2024年12月31日，本集團並無對沖任何海外附屬公司的淨投資。

##### 面對外匯風險

下表詳述本集團於報告期間結束時面對由以有關實體功能貨幣以外的貨幣為單位的已確認資產或負債產生的貨幣風險。有關金額以原來當地貨幣呈列。因將海外業務的財務報告換算為本集團的呈列貨幣而產生的差額，以及因公司間結餘以外幣計值及認為性質屬於附屬公司、合資公司及聯營公司的投資所產生的風險均不包括在內。

(百萬)	2025			2024		
	美元	歐元	英鎊	美元	歐元	英鎊
應收貿易賬項及其他應收款項	11	24	4	12	28	3
銀行存款及現金	8	2	1	5	6	1
應付貿易賬項及其他應付款項	(20)	(4)	(2)	(45)	(7)	(2)
已確認資產與負債產生的風險淨額	(1)	22	3	(28)	27	2

根據於2025年12月31日進行的敏感度分析估計，在所有其他變量不變的情況下，功能貨幣以外的貨幣計值的金融工具的匯率上升／下跌10%（2024年：10%）不會對本集團的除稅後盈利及其他權益部分構成重大影響。

#### (b) 利率風險

利率風險指市場利率變動導致金融工具公允價值或未來現金流量出現波動的風險。本集團的利率風險主要來自借貸。借貸的浮動利率均根據市場利率變化定期重設，因此令本集團面對現金流量利率風險。

## 28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

### (b) 利率風險<sup>續</sup>

於2025年12月31日，本集團有分類為現金流量對沖的利率掉期名義合約金額總額5,897百萬港元（2024年：4,969百萬港元），於3年（2024年：3年）後到期。該等用作對沖現金流量掉期的公允價值變動於對沖儲備中確認入賬。本集團於2025年12月31日透過掉期鎖定以下固定利率：

	2025年12月31日	2024年12月31日
英鎊	<b>0.65%至4.02%</b>	0.65%至4.02%
港元	<b>0.78%至3.55%</b>	0.78%至3.55%

於2025年及2024年12月31日，由本集團訂立的所有利率掉期的公允淨值如下（百萬港元）：

	2025	2024
現金流量對沖（附註17）	<b>9</b>	153

利率掉期與浮息借款之間的經濟關係透過匹配兩者的關鍵合約條款（包括參考利率、期限、利息重新定價日期、到期日期、利息付款及／或收取日期、掉期的名義金額及尚未償還貸款本金額）予以確立。該等對沖關係中，對沖無效性的主要來源為交易對手及本集團各自的信貸風險對掉期公允價值的影響，有關影響並未在利率變動應佔的對沖現金流量公允價值中反映。

下表提供有關利率風險的對沖儲備對賬及列示對沖關係的有效性：

	2025	2024
於1月1日的結餘	<b>127</b>	183
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	<b>(42)</b>	83
相關稅項	<b>24</b>	11
轉撥至損益表	<b>(101)</b>	(150)
於12月31日的結餘	<b>8</b>	127
於損益中確認的對沖無效性	-	-
年內利率掉期的公允價值變動	<b>(42)</b>	83
於其他全面收入確認的現金流量對沖有效部分	<b>(42)</b>	83

## 財務報告附註

28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>(b) 利率風險<sup>續</sup>

下表載列經考慮指定為現金流量對沖工具的利率掉期的影響後，本集團於報告期間結束時的借貸（不包括租賃負債）詳情。

	2025		2024	
	實際利率	百萬港元	實際利率	百萬港元
<b>固定利率借貸：</b>				
銀行貸款及債券	3.0%	7,990	3.7%	6,261
<b>浮動利率借貸：</b>				
銀行貸款	4.6%	5,465	5.1%	7,128
<b>帶利息貸款總額</b>		<b>13,455</b>		13,389
<b>固定利率借貸佔借貸總額的百分比</b>		<b>59%</b>		47%

另一方面，於2025年及2024年12月31日，本集團擁有短期銀行存款。由於該等存款乃用作短期流動資金用途，因此本集團無意將利率長期鎖定。有關銀行存款於報告期間結束時的利率情況總結如下：

	2025		2024	
	實際利率	百萬港元	實際利率	百萬港元
<b>浮動利率工具：</b>				
銀行存款	1.3%	324	2.77%	516

**敏感度分析**

假設所有其他變量保持不變，下表顯示因應本集團於報告期間結束時利率可能出現的合理變動，對本集團除稅後盈利／（虧損）（及保留盈利）及綜合權益的其他部分造成的概約變動。於2025年及2024年12月31日，影響為有關浮動利率金融工具的利息收入及支出的變動，以及衍生金融工具公允價值變動造成的損益。

## 28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

### (b) 利率風險<sup>續</sup>

#### 敏感度分析<sup>續</sup>

	2025			2024		
	利率增加／ (減少) (基點)	除稅後盈利 增加／(減少) 及保留盈利 增加／(減少) (百萬港元)	權益的 其他部分 增加／ (減少) (百萬港元)	利率增加／ (減少) (基點)	除稅後虧損 (增加)／減少 及保留盈利 增加／(減少) (百萬港元)	權益的 其他部分 增加／ (減少) (百萬港元)
港元	100 (100)	(9) 9	19 (19)	100 (100)	(23) 23	28 (28)
人民幣	100 (100)	3 (3)	- -	100 (100)	2 (2)	- -
泰銖	100 (100)	(1) 1	- -	100 (100)	(1) 1	- -
日圓	50 (50)	(1) 1	- -	50 (50)	(4) 4	- -
美元	100 (100)	(2) 2	- -	100 (100)	(4) 4	- -
歐元	100 (100)	(4) 4	- -	100 (100)	(3) 3	- -
英鎊	100 (100)	(33) 33	30 (30)	100 (100)	(20) 20	42 (42)

上表敏感度分析，乃假設在利率變動已於報告期間結束時發生，並已應用於重新計量本集團持有的金融工具，令本集團於報告期間結束時面對公允價值利率風險的情況下，本集團除稅後盈利／(虧損)(及保留盈利)及綜合權益的其他部分所產生的即時變動。就本集團於報告期間結束時持有的浮動利率非衍生金融工具(包括銀行借款及存款)的現金流量利率風險，對本集團除稅後盈利／(虧損)(及保留盈利)及綜合權益的其他部分造成的影響，以利率變動對利息支出或收入的年度化影響作出估計。有關分析所用之基準與2024年相同。

## 財務報告附註

28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

## (c) 流通風險

借貸及現金管理（包括作短期投資的剩餘現金）均集中統一安排以應付預計現金需求。本集團的政策為定期監察即期及預期流動資金要求，確保符合貸款契約的規定，以保證維持足夠的現金儲備及從主要金融機構取得充足的承諾信貸額，以履行短期及長期責任與承擔所需。

2025年12月31日，可獲得的總信貸額為15,559百萬港元（2024年：16,308百萬港元），其中13,497百萬港元（2024年：13,420百萬港元）已被提取。尚未提取承諾信貸中的循環信貸及定期信貸合計為1,982百萬港元（2024年：2,818百萬港元）。

下表詳列於報告期間結束時本集團的非衍生金融負債及衍生金融負債的剩餘合約到期日，乃根據合約未貼現現金流量（包括以合約利率計算的利息付款，或若為浮動利率，則以報告期間結束當時的利率計算）以及本集團須作出支付的最早日期呈列：

(百萬港元)	2025						2024					
	財務狀況	合約未貼現現金流出/(流入)					財務狀況	合約未貼現現金流出/(流入)				
		表面值	1年內或					表面值	1年內或			
			總計	按接獲通知時	超過1年但少於2年	超過2年但少於5年			超過5年	總計	按接獲通知時	超過1年但少於2年
應付貿易賬項	205	205	205	-	-	-	176	176	176	-	-	-
應付利息	21	21	21	-	-	-	36	36	36	-	-	-
應付物業、廠房及設備及供出售的持有物業的款項	128	128	128	-	-	-	196	196	196	-	-	-
租客按金	356	356	218	24	50	64	352	352	207	32	40	73
賓客按金及禮券	271	271	271	-	-	-	203	203	203	-	-	-
其他應付款項	960	960	960	-	-	-	1,005	1,005	1,005	-	-	-
租賃負債	2,671	43,564	173	154	306	42,931	2,612	11,816	160	160	277	11,219
帶利息貸款	13,455	14,552	5,957	1,504	6,840	251	13,389	14,595	7,996	3,179	3,420	-
利率掉期(已清償淨額)	9	9	22	(12)	(1)	-	(153)	(158)	(116)	(43)	1	-
交叉貨幣利率掉期(已清償淨額)	(38)	(27)	(27)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
持作現金流量對沖工具的遠期外匯合約												
- 流出	-	-	-	-	-	-	-	297	297	-	-	-
- 流入	-	-	-	-	-	-	(13)	(309)	(309)	-	-	-
本年度稅項	57	57	57	-	-	-	72	72	72	-	-	-
	18,095	60,096	7,985	1,670	7,195	43,246	17,875	28,281	9,923	3,328	3,738	11,292

## 28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

### (d) 信貸風險

信貸風險指交易對手不履行其合約責任而導致本集團蒙受財務損失的風險。本集團的信貸風險主要由銀行存款、應收貿易賬項及其他應收款項以及衍生金融工具而產生，並受持續監察。

為盡量減低銀行存款及衍生金融工具的信貸風險，本集團與具有良好信貸評級的金融機構交易，並根據集團指引分散其於不同金融機構的風險。所有銀行存款須受單一交易對手風險限制及綜合交易對手風險所限。金融機構的信貸評級在整個交易過程中受到密切監控。

於2025年12月31日，於總數762百萬港元(2024年：895百萬港元)的銀行存款及現金中，324百萬港元(2024年：516百萬港元)以定期存款存放在信貸評級不低於BBB(由標準普爾評級服務公司(標準普爾)發出)或Baa2(由穆迪投資者服務(穆迪)發出)的金融機構，且並無任何單一交易對手以致任何高度集中的風險。

至於衍生金融工具，金融機構的信貸評級並不低於A(標準普爾)或A1(穆迪)。

本集團維持既定信貸政策，以確保信貸只提供予擁有良好信貸紀錄的客戶。對所有重大客戶均會進行信貸評估。該等評估主要針對客戶過往到期時的還款紀錄及現時的還付能力，並考慮客戶的個別資料及有關客戶經營的經濟環境資料。客戶的信貸限額乃基於彼等的信用評級及過往紀錄釐定。應收貿易賬項通常於發單日期計起30日內到期。在本集團經營租約的租金收入方面，一般預先收取租金且租賃按金應足以抵銷潛在的信貸風險。除此之外，本集團因此一般不會向客戶收取抵押品。於2025年12月31日應收貿易賬項的賬齡載於附註20。於2025年12月31日，該等結餘的預期信貸虧損並不重大，故於2025年12月31日並無作出虧損撥備。

本集團的信貸風險主要受各客戶個別特點的影響，而並非客戶經營的行業或國家。因此，由於擁有大量的客戶，本集團對個別客戶並無重大承擔，因此認為並無涉及信貸集中的風險。

綜合財務狀況表中扣除任何減值撥備後各金融資產的賬面值，當中包括衍生金融工具，為本集團涉及之最高信貸風險。本集團並無作出任何其他擔保而使本集團承受任何重大信貸風險。

## 財務報告附註

### 28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

#### (e) 公允價值

##### (i) 以公允價值列賬的金融工具

香港財務報告準則第13條：公允價值的計量要求披露於報告期間結束時按持續基準計量的本集團金融工具的公允價值，並將其分類入三個層次的公允價值等級。公允價值計量的層次乃參照估值法所用輸入數據的可觀察性及重要性而定，層次如下：

- 第一層次計量：只以第一層次輸入數據（即於計量日可識別資產或負債的活躍市場未經調整報價）計量公允價值。
- 第二層次計量：以第二層次輸入數據（即不符合第一層次要求的可觀察輸入數據）計量公允價值，而非以重大不可觀察輸入數據計量。不可觀察數據指並無市場數據的輸入數據。
- 第三層次計量：以重大不可觀察輸入數據計量公允價值。

所有以公允價值列賬的衍生金融工具均屬於公允價值層級第二層次。

於截至2025年及2024年12月31日止年度，第一層次、第二層次及第三層次之間並無轉撥。

##### (ii) 以非公允價值列賬的金融工具的公允價值

於2025年12月31日，金融工具的賬面值與其公允價值並無重大差異。向合資公司的墊款為無抵押、免息及無固定還款期。鑒於以上條款，披露公允價值並無意義。本集團無意出售該等貸款。

#### (f) 公允價值估計

以下概述用於估計金融工具公允價值的主要方法及假設。

##### 衍生金融工具

遠期外匯合約及外匯掉期的價格乃根據上市市價或將合約遠期價格折算並扣減即期現貨匯率而計算。利率掉期及交叉貨幣利率掉期的公允價值已計及現時利率、外匯利率及現時掉期對手之信貸評級，並為本集團於報告期間結束時終止掉期估計會收取或支付的估計數額。

用貼現現金流量方法時，未來現金流量之估算乃基於管理人員所作的最佳估計，而貼現率則為於報告期間結束時同類工具的市場相關利率。倘使用其他定價模型，輸入數據乃根據於報告期間結束時的市場相關資料而作出。

## 28. 財務風險管理及公允價值<sup>續</sup>

### (f) 公允價值估計<sup>續</sup>

#### 衍生金融工具<sup>續</sup>

本集團使用以下貼現率釐定衍生金融工具的公允價值。

	2025年12月31日	2024年12月31日
英鎊	3.4%至3.8%	4.1%至4.7%
港元	1.9%至2.0%	2.9%至3.4%

## 29. 承擔 (百萬港元)

於2025年及2024年12月31日尚未列入本財務報告內的尚未償還資本承擔如下：

	2025			2024		
	已訂約	已授權 惟未訂約	總計	已訂約	已授權 惟未訂約	總計
資本承擔：						
現有物業	86	417	503	112	561	673
新項目	18	329	347	75	320	395
	104	746	850	187	881	1,068
本集團應佔的合資公司及 聯營公司資本承擔	1	71	72	31	50	81
	105	817	922	218	931	1,149

## 30. 或有負債

董事認為，於2025年及2024年12月31日，本集團並無重大或有負債。

## 31. 重大關聯人士交易

除董事薪酬及附註15披露墊付予聯營公司的貸款外，以下為重大關聯人士交易：

- (a) 本公司全資附屬公司香港上海大酒店管理服務有限公司(HMS)與嘉道理置業有限公司(KEL)訂定一份租約，從2024年4月1日起計，為期3年，平均每月租金1,650,037港元，另加每月266,761港元的服務費，租用香港中環雪廠街2號聖佐治大廈7樓及8樓全層。KEL由本公司其中一名主要股東所控制。

未來租金之現值為54百萬港元，並已按照本集團的會計政策(附註34(h))於租約日期確認為使用權資產之增置，而年內每月所支付的雜費則在本公司的綜合損益表中確認為支出。

## 財務報告附註

### 31. 重大關聯人士交易<sup>續</sup>

租約屬上市規則界定的關連交易。本公司已遵守上市規則有關關連交易的揭露要求。有關該等交易的詳情已於2024年3月26日的公司公告中披露。

- (b) 本公司全資附屬公司Peninsula International Investment Holdings Limited (PIIHL)向本集團擁有50%間接權益並於中華人民共和國註冊成立的外商擁有企業上海外灘半島酒店有限公司(PSW)的控股公司授予無抵押及免息股東貸款合共58.75百萬美元(458百萬港元)(2024年：58.75百萬美元(458百萬港元))。PSW負責經營上海半島酒店綜合項目。於2025年12月31日，為數58.75百萬美元(458百萬港元)(2024年：58.75百萬美元(458百萬港元))的股東貸款已繳作PSW的資本。有關交易並不屬於上市規則界定的關連交易。
- (c) 本公司間接擁有於新加坡成立的Peninsula Yangon Holdings Pte. Limited (PYH) 70%的權益，而PYH則直接擁有Peninsula Yangon Limited (PYL) 100%的權益。PYL於緬甸註冊成立，並參與發展仰光半島酒店及該酒店將來之營運。於2025年12月31日，擁有PYH 30%之非控股股東Yoma Strategic Investments Ltd.及First Myanmar Investment Public Company Limited合共向PYH提供了38百萬美元(296百萬港元)(2024年：36百萬美元)(278百萬港元))的無抵押及免息貸款。該筆貸款已全數由PYH注入PYL以作為發展仰光半島酒店的資金。有關交易並不屬於上市規則界定的關連交易。
- (d) 於2025年12月1日，本公司兩間全資附屬公司訂定買賣協議，以總代價17.1百萬美元(134百萬港元)向PSW購買兩個公寓單位。每個公寓單位的價格乃參考獨立估值師近期估值計算的公允市值釐定。有關交易預期於2026年完成。有關交易並不屬於上市規則界定的關連交易。

## 32. 不明朗因素估計的主要來源

附註27(a)及28載有有關既定收益退休金承擔及金融工具的假設及其風險因素資料。其他不明朗因素估計的主要來源如下：

### (a) 投資物業估值

投資物業按其公開市值計入綜合財務狀況表，而公開市值每半年由獨立合資格估值師經考慮可能修訂租金的淨收入而進行評估。進行物業估值時所採納的假設是以報告期間結束當時的市況為基準，並參考當時市場售價及適當的資本化比率而作出。

### (b) 其他物業、廠房及設備估計可使用年期

本集團根據其他物業、廠房及設備預期可供使用的期間估計資產的可使用年期。本集團每年均會根據不同因素（包括資產使用情況、內部技術評估、科技發展、環境轉變及基於相關行業基準所定資產的預期用途）檢討其估計可使用年期。倘上述因素出現任何變化而使有關估計有所改變，則可能對未來營運業績產生重大影響。扣減物業、廠房及設備的估計可使用年期將會增加折舊開支及減少非流動資產。

### (c) 資產減值

本集團按照附註34(i)所述以及附註12(a)所闡明的會計政策，衡量資產有否減值。本集團認為識別減值跡象及衡量減值的重要因素如下：

- 與預期過往或估計未來經營業績對比，表現嚴重不如理想；及
- 行業或經濟發展嚴重倒退。

## 33. 附屬公司投資

以下僅列出主要影響本集團業績、資產或負債的附屬公司詳情。除另有說明者外，持有的股份類別為普通股。

公司名稱	註冊成立及 營業地點	已發行及繳足 股本之詳情	本集團的 實際權益*	主要業務
半島酒店有限公司	香港	2股	100%	酒店投資
淺水灣花園大廈有限公司	香港	2股	100%	物業投資
淺水灣有限公司	香港	2股	100%	物業投資
凌霄閣有限公司	香港	2股	100%	物業投資
山頂纜車有限公司	香港	450,000股	100%	纜車營運
聖約翰大廈有限公司	香港	2股	100%	物業投資
半島商品有限公司	香港	2股	100%	批發及零售商品
大班洗衣有限公司	香港	5,000,000股	100%	洗衣及乾洗服務
HSH Financial Services Limited	香港	1股	100%	借貸款項

## 財務報告附註

33. 附屬公司投資<sup>續</sup>

公司名稱	註冊成立及 營業地點	已發行及繳足 股本之詳情	本集團的 實際權益*	主要業務
半島會所管理及顧問服務有限公司	香港	1,000,000股	100%	會所管理
香港上海大酒店管理服務有限公司	香港	10,000股	100%	管理及市場推廣服務
Peninsula New York Hotel LLC	美國	已投入資本323,500,000美元	100%	酒店投資
Peninsula Chicago LLC	美國	已投入資本57,038,089美元	100%	酒店投資
Quail Lodge, Inc.	美國	10,652股，每股面值100美元	100%	高爾夫球會、渡假酒店 及物業投資
Peninsula of Tokyo Limited	日本	200股，每股面值50,000日圓	100%	酒店投資
王府飯店有限公司	中華人民共和國	註冊資本161,921,686美元	76.6%**	酒店投資
Manila Peninsula Hotel, Inc.	菲律賓	111,840,386股，每股面值10披索	77.36%	酒店投資
Siam Chaophraya Holdings Company Limited	泰國	250,000股普通股， 每股面值2,000泰銖	100%#	酒店投資
International Burotel Company Limited	越南	註冊資本6,866,667美元	70%##	物業投資
Le 21 Avenue Kléber SNC	法國	1,801,000股，每股面值1歐元	100%	物業投資
Peninsula London, LP	英國	已投入資本1,000英鎊	100%	物業投資及酒店投資
Peninsula Yangon Limited	緬甸	43,900,000股，每股面值1美元	70%	酒店投資

\* 除HSH Financial Services Limited外，所有附屬公司均為間接持有

\*\* 王府飯店有限公司為一家中外合營合資企業，合作期後權益歸中國夥伴所擁有

# Siam Chaophraya Holdings Company Limited (SCH)擁有曼谷半島酒店100%權益

## 本集團擁有International Burotel Company Limited 50%經濟利益，合作期後權益歸於越南夥伴所擁有。合作期於2026年1月15日結束

各附屬公司的非控股股東權益對本集團而言並不重大。

## 34. 重要會計政策

### (a) 編製財務報告的原則

截至2025年12月31日止年度的綜合財務報告包括本公司及其附屬公司（統稱本集團）以及本集團於聯營公司及合資公司的權益。

編製財務報告以歷史成本為計量基準，惟以下所述的資產及負債則按以下會計政策以其公允價值列賬：

- i) 投資物業，包括租賃土地／永久持有的土地的權益及本集團為物業權益註冊擁有人的持作投資物業樓宇（見附註34(f)）；及
- ii) 衍生金融工具（見附註34(d)）。

編製符合香港財務報告準則會計準則的財務報告須要管理人員對影響政策運用及所呈報的資產、負債、收入與支出數額作判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及多項有關情況下相信屬於合理的其他因素，相關結果則為判斷資產及負債賬面值的根據，而該等賬面值難以從其他途徑衡量。實際結果可能有別於該等估計。

估計及相關假設須作持續檢討。若會計估計的調整只影響估計調整的期間，則會計估計的有關修訂只會在估計調整期間確認，而若估計的調整影響該期間及日後期間，則有關修訂在該期間及日後期間確認。

附註32討論了管理人員對應用香港財務報告準則會計準則作出可能對財務報告及不明朗因素估計的主要來源有重要影響的判斷。

### (b) 附屬公司及非控股股東權益

附屬公司是指本集團控制的公司。當本集團承擔來自參與實體的風險，或有權享有該實體的可變回報，並有能力透過其對該實體的權力影響該等回報時，本集團即控制該實體。於評估本集團是否擁有控制權時，僅考慮本集團及其他方持有的實質權利。

於附屬公司的投資將由控制權開始至控制權終止期間納入綜合財務報告。集團內公司間結餘、交易及現金流以及任何由集團內公司間交易產生的未變現盈利均於編製綜合財務報告時全部抵銷，而集團內公司間交易產生的未變現虧損若無任何減值跡象，則亦與未變現盈利採用相同方法抵銷。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

#### (b) 附屬公司及非控股股東權益<sup>續</sup>

非控股股東權益是指於附屬公司權益中並非由本公司直接或間接應佔之部分，而本集團並無就此與該等權益的持有人協定任何額外條款，從而導致本集團整體須就該等權益負上符合財務負債定義的合約責任。就各業務合併而言，本集團可選擇以公允價值或按於附屬公司的可識別淨資產中應佔份額來計量非控股股東權益。

非控股股東權益在綜合財務狀況表內列入權益，但與本公司股東應佔權益分開列示。非控股股東權益所佔本集團業績在綜合損益表及綜合全面收益表內，以非控股股東權益與本公司股東各佔本年度總損益及全面收入總額的方式列示。

本集團於一間附屬公司的權益變動（但無導致失去控制權）列作權益交易，並須對綜合權益中的控股股東及非控股股東權益金額作出調整，以反映有關權益的變動，惟概無對商譽作出任何調整及無確認任何損益。

倘本集團失去一間附屬公司的控制權，則終止確認該附屬公司的資產及負債，以及任何相關非控股股東權益及其他權益部分，因此產生的收益或虧損於損益中確認。於失去控制權當日於前附屬公司仍保留的任何權益乃按公允價值確認，而該金額將視為一項金融資產初步確認的公允價值，或（如適用）視為於一間聯營公司或合資公司投資的初步確認成本（見附註34(c)）。

在本公司財務狀況表所列於附屬公司的投資是按成本減去減值虧損後入賬（見附註34(i)），惟分類為持作出售的投資則除外。

#### (c) 聯營公司及合資公司

聯營公司是指本集團能夠對其管理（包括參與財務及營運決策）發揮重大影響力，但並非由本集團控制或共同控制之公司。

合資公司為一項合作安排，據此，本集團及其他方透過合約協定共同擁有一項安排的控制權，並對該安排的淨資產享有權利。

於聯營公司或合資公司的投資是按權益法計入綜合財務報告，並且初步以成本入賬，並按本集團應佔被投資公司於收購當日可識別淨資產之公允價值較投資成本的超出部分（如有）作出調整。投資成本包括購買價、與收購投資直接相關的其他成本，以及注入聯營公司或合資公司並構成本集團股本投資一部分的任何直接投資。此後，該投資應就本集團所佔被投資公司淨資產在收購後的變動及任何與該投資有關的減值虧損作出調整（見附註34(i)）。於收購當日任何較成本超出的部分，本集團所佔被投資公司於收購後的稅後業績，以及年內任何減值虧損均在綜合損益表確認，而本集團所佔被投資公司於收購後的稅後其他全面收入項目，則在綜合全面收益表確認。

## 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

### (c) 聯營公司及合資公司<sup>續</sup>

當本集團對聯營公司或合資公司虧損的承擔額超出本集團於該公司的權益，本集團的權益將會減至零，並且不再確認其他虧損；但如本集團須代表該被投資公司承擔法定或推定責任或代其支付任何款項則除外。就此而言，本集團所佔權益為根據權益法計算的投資賬面值，加本集團於聯營公司或合資公司淨投資實際部分的任何其他長期權益。

本集團與其聯營公司及合資公司間交易產生的未變現盈利及虧損將按本集團所佔被投資公司權益的比例予以抵銷，惟若可證明所轉讓資產出現減值，未變現虧損則即時於損益中確認。

當本集團失去對一間聯營公司的重大影響力或對一間合資公司的共同控制權時，將被列作出售該被投資公司的全部權益，所產生的收益或虧損於損益中確認。於失去重大影響力或共同控制權當日，本集團在前被投資公司保留的任何權益乃按公允價值確認，該金額被視為一項金融資產初步確認的公允價值，或（如適用）視為於一項金融資產的初步確認成本。

### (d) 衍生金融工具

衍生金融工具以公允價值確認，並於各報告期間結束時重新計量其公允價值。重新計量公允價值的增值或虧損將即時於損益確認，惟衍生工具符合現金流量對沖會計處理則除外。

本集團指定若干衍生工具作為對沖工具，用以對沖與成數很高的預期交易相關並由外匯匯率及浮息借款（現金流量對沖）變動引起的現金流量變動。

#### **現金流量對沖**

當衍生金融工具指定用作現金流量對沖的對沖工具時，衍生金融工具任何收益或虧損的有效部分將於其他全面收入確認，並在對沖儲備內分開累計作權益。任何收益或虧損的無效部分將即時於損益確認。在對沖儲備內累計的金額將於相同期間或對沖現金流量影響損益（如發生預計銷售或確認利息支出）的期間由權益重新分類為損益。指定用作對沖工具的衍生金融工具的其他部分分開入賬列作對沖成本、於其他全面收入確認並於權益的獨立組成部分中累計。

當對沖不再符合對沖會計處理標準（包括當對沖工具到期或被出售、終止或行使）時，則對沖會計處理將會預先終止。當對沖會計處理已告終止，而對沖的預測交易預期仍會發生時，則已於對沖儲備內累計的金額將維持於權益內，直至交易發生為止，並根據上述政策予以確認。倘若所對沖交易預期不會發生，則已於對沖儲備內累計的金額將即時由權益重新分類為損益。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策續

#### (d) 衍生金融工具續

##### 現金流量對沖續

對於所有其他對沖的預測交易，在對沖儲備及對沖儲備成本內累計的金額於相同期間或對沖預期現金流量影響損益的期間，透過其他全面收入重新分類為損益，作為重分類調整。當對沖不再符合對沖會計標準，或對沖工具被出售、到期、終止或行使，則對沖會計將終止。當對沖不再符合對沖會計處理標準或對沖工具被出售、到期、終止或行使時，則對沖會計處理將會預先終止。當對沖會計處理已告終止，則已於對沖儲備內累計的金額將維持於權益內，直至交易發生為止，並根據上述政策予以確認。

當對沖的未來現金流量預期不再發生，則已於對沖儲備（包括相關對沖成本）內累計的金額即時由其他全面收入重新分類為損益。

#### (e) 物業、廠房及設備

酒店及其他持作自用的物業（包括位於租賃土地之持作自用建築物）、本集團並非為物業權益註冊擁有人的永久業權或租賃物業產生的使用權資產以及廠房及設備，於按成本減累計折舊及減值虧損呈列（見附註34(i)）。

自家興建的物業、廠房及設備項目成本包括材料、直接勞工成本、對設備相關拆卸及清除及恢復所屬位置的成本的初步估計，以及生產經常費用及貸款成本的適當部分（見附註34(u)）。

折舊按直線法於土地租賃剩餘有效期限或該資產預計餘下可用期限的較短者，自物業、廠房及設備項目的成本減其估計剩餘價值（如有）撇銷計算。所採納的可用期限概述如下：

- 租賃土地按租賃剩餘有效期限計提折舊
- 酒店建築物 75至150年
- 其他建築物 50年
- 高爾夫球場 100年
- 外牆裝飾、窗戶、屋頂及玻璃 10至40年
- 主要廠房及機器 15至25年
- 傢具、固定裝置及設備 3至20年
- 營運設備 3至5年
- 車輛 5至10年

由於永久持有的土地並無明確年限，故不計提折舊。

若物業、廠房及設備項目不同部分擁有不同可用期限，該項目成本將合理地分配予各部分，而各部分將分開計提折舊。資產的可用期限及剩餘價值（如有）須每年檢討。發展中物業概無計提折舊。

## 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

### (f) 投資物業

投資物業為根據租賃權益（見附註34(h)）擁有或持有的土地及／或樓宇，以賺取租金收入及／或資本增值，其中包括現時持有但並未擬定未來用途的土地及興建或發展作未來投資之用的物業。

除非投資物業於報告日期仍處於興建或發展階段，且當時未能可靠釐定其公允價值，否則投資物業按公允價值入賬。投資物業公允價值變動或棄用或出售所產生的任何收益或虧損將確認為損益。投資物業的租金收入將按附註34(s)所述方式入賬。

倘本集團自用的物業轉為投資物業，截至用途變更日期，本集團將按附註34(e)所述方式入賬，於用途變更日，該物業之賬面與公允價值的差異將以資產重估儲備變動入賬（列為匯兌及其他儲備）。在出售重估資產時，該物業於之前估值中所產生之資產重估儲備將以儲備變動方式轉至保留盈利。

### (g) 酒店經營權

本集團為持有酒店經營權產生的成本將作資本化，並按成本減累計攤銷及減值虧損入賬（見附註34(i)）。

經營權的攤銷將於相關經營期內以直線法於損益扣除。

### (h) 租賃資產

訂立合約時，本集團會評估合約是否為租賃或包含租賃。如果合約載列在一段時間內以支付代價控制已識別資產的使用權利，則該合約屬租賃或包含租賃。當客戶有權自主使用已識別資產及有權從使用該已識別資產中獲得絕大部分經濟利益時，即屬擁有控制權。

#### (i) 作為承租人

如合約包含租賃部分和非租賃部分，本集團選擇不區分非租賃部分，而將所有租賃的各租賃部分和任何有關非租賃部分入賬列作單一租賃部分。

於租賃開始日期，本集團確認使用權資產和租賃負債，但租期為12個月或以下的短期租賃和低值資產租賃除外（對本集團而言主要為電腦及辦公設備）。當本集團就低值資產訂立租賃時，本集團釐定是否將租賃逐項資本化。與上述租賃有關的未資本化租金於租期內系統化確認為開支。

如租賃資本化，租賃負債首次按租期內應付租金的現值確認，並使用租賃內含利率（或如該利率無法即時釐定，則按有關增量借貸利率）折現。於首次確認後，租賃負債以攤銷成本計量，利息開支則使用實際利率法釐定。不取決於指數或利率的可變租金並不計入租賃負債的計量，因此在出現觸發付款的會計期間於損益扣除。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

#### (h) 租賃資產<sup>續</sup>

##### (i) 作為承租人<sup>續</sup>

租賃資本化時確認的使用權資產首次按成本計量，包括租賃負債初始金額加開始日期當日或之前作出的任何租金，以及所引致的任何初始直接成本。如適用，使用權資產成本也包括拆卸及清除相關資產或恢復相關資產或其所在地的估計成本，折現至其現值，減任何已收租賃獎勵。使用權資產其後按成本減累計折舊和減值損失（見附註34(e)及34(i)）列賬，惟下列使用權資產類別除外：

- 符合投資物業定義的使用權資產根據附註34(f)以公允價值列賬；
- 與租賃土地及建築物有關的使用權資產（本集團為租賃權益的註冊擁有人）以公允價值列賬；
- 與租賃土地權益相關的使用權資產（土地權益作為存貨持有），根據附註34(j)按成本與可變現淨值兩者中較低者列賬。

倘指數或利率變化引致未來租賃付款出現變動，或本集團預期根據剩餘價值擔保應付的估計金額產生變化，或就本集團是否合理確定將行使購買、續租或終止選擇權的有關重新評估產生變化，則租賃負債將重新計量。倘以這種方式重新計量租賃負債，則應當對使用權資產的賬面值進行相應調整，而倘使用權資產的賬面值已調減至零，則應於損益列賬。

當租賃範疇發生變化或租賃合約原先並無規定的租賃代價發生變化（「租賃修訂」），且未作為單獨的租賃入賬時，則租賃負債將重新計量。在此情況下，租賃負債根據經修訂的租賃付款和租賃期限，使用經修訂的貼現率在修訂生效日重新計量。

在綜合財務狀況表中，長期負債的流動部分釐定為於報告日期後12月內到期清償的合約付款。

本集團於財務狀況表將不符合投資物業定義的使用權資產呈列為「物業、廠房及設備」，並單獨呈列租賃負債。

## 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

### (h) 租賃資產<sup>續</sup>

#### (ii) 作為出租人

如本集團為出租人，其在租賃開始時釐定各項租賃是融資租賃或經營租賃。將相關資產所有權附帶的絕大部分風險和回報轉移至承租人的租賃分類為融資租賃，否則分類為經營租賃。

如合約包含租賃和非租賃部分，本集團按相對獨立售價基準將合約代價分配至各個部分。經營租賃的租金收入根據附註34(s)確認

如本集團為出租中介，則參考前端租賃產生的使用權資產將轉租賃分類為融資租賃或經營租賃。如前端租賃為本集團採用附註34(h)(i)所述豁免的短期租賃，則本集團將轉租賃分類為經營租賃。

### (i) 信貸虧損及資產減值

#### (i) 來自金融工具及租賃應收款項的信貸虧損

本集團就按攤銷成本計量的金融資產（包括現金及現金等價物以及應收貿易賬項及其他應收款項）及租賃應收款項的預期信貸虧損確認虧損撥備。

#### 預期信貸虧損的計量

預期信貸虧損為信貸虧損的概率加權估計。信貸虧損以所有預期現金差額的現值（即根據合約應付予本集團的現金流量與本集團預計收取的現金流量之間的差額）計量。

倘貼現影響重大，則預期現金差額將採用以下貼現率貼現：

- 定息金融資產、應收貿易賬項及其他應收款項：於初步確認時釐定的實際利率或其近似值；
- 浮息金融資產：當前實際利率；
- 租賃應收款項：計量租賃應收款項所用的貼現率。

估計預期信貸虧損時所考慮的最長期間為本集團面對信貸風險的最長合約期間。

於計量預期信貸虧損時，本集團會考慮在毋須付出過多成本或努力下即可獲得的合理可靠資料，包括有關過往事件、現時狀況及未來經濟狀況預測的資料。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

#### (i) 信貸虧損及資產減值<sup>續</sup>

##### (ii) 來自金融工具及租賃應收款項的信貸虧損<sup>續</sup>

預期信貸虧損的計量<sup>續</sup>

預期信貸虧損採用以下基準計量：

- 12個月預期信貸虧損：指報告日期後12個月內可能發生的違約事件而導致的預期虧損；及
- 全期預期信貸虧損：指預期信貸虧損模型適用項目的預計年期內所有可能違約事件而導致的預期虧損。

應收貿易賬項及租賃應收款項的虧損撥備一直按等同於全期預期信貸虧損的金額計量。於報告日期，該等金融資產的預期信貸虧損乃根據本集團的過往信貸虧損經驗進行評估，根據債務人的特定因素及對目前及預測大圍經濟局勢的評估進行調整。

就所有其他金融工具而言，本集團確認相等於12個月預期信貸虧損的虧損撥備，除非金融工具信貸風險自初步確認後大幅增加，在此情況下，虧損撥備乃按相等於全期預期信貸虧損的金額計量。

##### 信貸風險大幅上升

評估金融工具的信貸風險自初步確認以來有否大幅上升時，本集團會比較於報告日期評估及於初步確認日期評估的金融工具發生違約的風險。於重新評估時，本集團認為，倘於本集團未有採取追索行動，如變現抵押品（倘持有任何抵押品）的情況下，借款人全數履行其對本集團之信貸責任的可能性不大，則構成違約事件。本集團會考慮合理可靠的定量及定性資料，包括過往經驗及毋須付出過多成本或努力即可獲得的前瞻性資料。

具體而言，評估信貸風險自初步確認以來有否大幅上升時會考慮以下資料：

- 未能按合約到期日期支付本金或利息；
- 金融工具外部或內部信貸評級的實際或預期顯著惡化（如適用）；
- 債務人經營業績的實際或預期顯著惡化；及
- 科技、市場、經濟或法律環境的目前或預期變動對債務人履行其對本集團責任的能力有重大不利影響。

視乎金融工具的性质而定，信貸風險大幅上升的評估乃按個別基準或共同基準進行。倘評估為按共同基準進行，金融工具則按共同的信貸風險特徵（如逾期狀況及信貸風險評級）進行分組。

預期信貸虧損於各報告日期進行重新計量以反映金融工具自初步確認以來的信貸風險變動。預期信貸虧損金額的任何變動均於損益確認為減值收益或虧損。本集團就所有金融工具確認減值收益或虧損，並通過虧損撥備賬對其賬面值作出相應調整。

## 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

### (i) 信貸虧損及資產減值<sup>續</sup>

#### (i) 來自金融工具及租賃應收款項的信貸虧損<sup>續</sup>

##### 撇銷政策

倘實際上並無收回的可能，金融資產及租賃應收款項的總賬面值會被撇銷（部分或全部）。該情況通常出現在本集團確定債務人沒有資產或收入來源可產生足夠現金流量以償還應撇銷的金額。

隨後收回先前撇銷的資產於收回期間在損益內確認為減值撥回。

#### (ii) 其他非流動資產減值

於各報告期結束時均會檢討內部及外部資料來源，以識別有否跡象顯示按權益法入賬的聯營公司及合資公司的投資（見附註34(c)）、其他非金融資產、本公司財務狀況表所載的附屬公司的投資可能出現減值或先前已確認的減值虧損已不存在或可能已減少。若任何該等跡象出現，則會估計資產可收回數額。

資產的可收回金額為其公允價值減出售成本及使用價值的較高者。評估使用價值時，估計未來現金流量按稅前貼現率計算現值，該稅前貼現率反映貨幣的時間值及資產特定風險的現時市場評估。若資產或其所屬的現金產生單位賬面值高於其可收回金額時，則減值虧損會確認為損益，惟資產賬面值不得減至低於其個別公允價值減出售成本或使用價值的數額（如可計算）。

倘若資產或其所屬的現金產生單位的可收回金額高於其賬面值，則會將減值虧損撥回至損益。減值虧損的撥回限於資產於過往年度若無確認任何減值虧損而應有的賬面值。

#### (iii) 中期財務報告及減值

根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則，本集團須依據香港會計準則第34條中期財務報告的規定就財政年度首六個月編製中期財務報告。本集團於中期期末應用與財政年度末所應用者相同的減值測試、確認及撥回標準（見附註34(i)）。

### (j) 存貨

存貨指於一般業務過程中持作出售、在有關銷售的生產過程中或以材料或供應品形式在生產過程中或提供服務時耗用的資產。存貨按成本及可變現淨值的較低者入賬。

成本根據加權平均成本法計算，包括所有購買成本、兌換成本及將存貨送達現時位置及達至現時狀況所引致的其他成本。可變現淨值為於一般業務過程的估計售價減估計完成成本及進行出售所需估計成本。任何將存貨撇減至可變現淨值的減少金額及所有存貨虧損均於有關撇減或虧損出現期間確認為支出。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

#### (k) 供出售的持有物業

供出售的持有物業按成本及可變現淨值的較低者入賬。預期將於正常經營週期中變現或擬作出售的供出售的持有物業將列為流動資產。

取得合約的增量成本是指集團為取得客戶的合約而產生的成本，若未有取得該合約則不會產生該等成本（如增加的銷售佣金）。取得合約的增量成本於產生時資本化為合約資產，並於確認有關資產的收入時於損益扣除。

#### (l) 應收貿易賬項及其他應收款項

應收款項於本集團擁有收取代價的無條件權利時確認。倘代價僅隨時間推移即會成為到期應付，則收取代價的權利為無條件。

應收款項利用實際利率法按攤銷成本減信貸虧損撥備列賬（見附註34(i)(i)）。

#### (m) 帶利息貸款

帶利息貸款初步以實際利率法按公允價值減交易成本計量。於初步確認後，帶利息貸款按攤銷成本列賬。利息支出根據本集團的借貸成本會計政策予以確認（見附註34(u)）。

#### (n) 應付貿易賬項及其他應付款項

應付貿易賬項及其他應付款項首次按公允價值確認，其後按攤銷成本入賬，惟若貼現影響並不重大，則按成本入賬。

#### (o) 現金及現金等價物

現金及現金等價物包括銀行存款及現金、銀行及其他金融機構活期存款，以及可即時兌換成已知數額現金、價值變動風險並不重大及有效期不超過收購起計3個月的短期高流動性投資。現金及現金等價物根據附註34(i)所載政策進行預期信貸虧損評估。

#### (p) 僱員福利

##### **短期僱員福利及既定供款退休金計劃的供款**

薪金、全年花紅、有薪年假、既定供款退休金計劃的供款及非貨幣福利成本均於僱員提供相關服務的年度內計提。若遞延有關付款或結算及其影響屬重大，該等款項將按現值入賬。

##### **既定收益退休金計劃的承擔**

本集團對於各項既定收益退休金計劃的淨供款將分開計算，並以僱員於本期及過往期間提供服務所賺取的未來福利金額進行評估；該福利金將予貼現以釐定現值，並扣除任何計劃資產的公允價值，供款由合資格精算師以預計單位計入法計算。倘計算結果對本集團有利時，則確認的資產僅限於可獲得的經濟效益現值，其形式為計劃的日後退還金額或計劃的日後供款減少金額。

## 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

### (p) 僱員福利<sup>續</sup>

#### **既定收益退休金計劃的承擔<sup>續</sup>**

淨既定負債(資產)的服務成本及淨利息支出(收入)於損益確認，並按性質分配至「員工薪酬及相關費用」。本期服務成本乃按本期僱員服務產生的既定福利供款現值增加計算。倘計劃福利出現變動，或計劃規模縮減，則僱員過往所提供服務的相關福利變動部分或縮減產生的盈虧，於修訂計劃或縮減計劃之時以及於確認相關重組成本或終止福利之時(以較早者為準)，於損益確認為一項支出。期內淨利息支出(收入)乃以用於計量報告期初既定福利供款的貼現率折現淨既定福利負債(資產)。貼現率為於報告期間結束時有效期與本集團責任的期限相若的高質素企業債券的回報率。

既定福利退休計劃引致的重新計量於其他全面收入確認，並即時於其他儲備反映。重新計量包括精算盈虧、計劃資產收益(不包括計入淨既定福利負債(資產)的權益淨額的金額)，以及資產上限引致的任何變動(不包括計入淨既定福利負債(資產)的權益淨額的金額)。

#### **終止福利**

終止福利僅於本集團明確承諾終止聘用，或就根據詳細正式(並不會更改)的自願離職計劃而提供福利時予以確認。

### (q) 利得稅

本年度利得稅包括本期稅項以及遞延稅項資產及負債變動，並於損益表確認，惟若相關項目於其他全面收入或直接於權益確認時，則稅項的相關金額會分別於其他全面收入或直接於權益確認。

本期稅項為本年度應課稅收入的預期應付稅項，按報告期間結束時有效或基本上有效的稅率以及過往年度應付稅項的任何調整計算。

遞延稅項資產及負債分別由可扣稅及應課稅的暫時差額而產生，即財務申報的資產及負債賬面值與其稅基之間的差額。遞延稅項資產亦由未動用稅項虧損及未動用稅項抵免產生。

本集團就租賃負債和使用權資產分別確認遞延稅項資產和遞延稅項負債。

除了某些有限的例外情況外，所有遞延稅項負債和所有遞延稅項資產(只限於很可能動用該遞延稅項資產抵扣未來應課稅盈利的情況)均會予以確認。支持確認由可抵扣暫時差額所產生遞延稅項資產的未來應課稅盈利包括因轉回目前存在的應課稅暫時差額而產生的數額；但這些差額必須與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期在可抵扣暫時差額預計轉回的同一期間或遞延稅項資產所產生的稅項虧損可向後期或向前期結轉的期間內轉回。相同的條件同樣適用於決定未動用之稅項虧損及稅項抵免所產生的應課稅暫時差異是否足以支持確認遞延稅項資產。只有該等差異與同一稅務機關及同一應課稅公司有關，並預期於該等稅項虧損或稅項抵免動用之期間內轉回，才會被確認。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

#### (q) 利得稅<sup>續</sup>

遞延稅項資產和負債確認的有限例外情況：不可在稅務方面獲得扣減的商譽產生的暫時性差異，其不影響會計或應課稅盈利的資產或負債的初始確認（如屬業務合併的一部分則除外）；以及投資附屬公司的暫時差額（如屬應課稅差額可以由本集團控制轉回的時間，而且在可預見的將來不大可能轉回的差額；或如屬可抵扣差額，則只限於很可能在將來轉回的差額）。

對於根據附註34(f)所列的會計政策以公允價值入賬的投資物業，所確認的遞延稅項金額乃按照假設於報告日期將該等資產以賬面值出售所適用的稅率進行計量，除非該物業為可折舊及以一個商業模式所持有，而此模式的目的為不透過出售形式使用該物業包含的絕大部分經濟利益。對於所有其他情況，已確認的遞延稅項金額是按照變現或清償資產和負債賬面金額的預期方式，按報告期間結束時有效或基本上有效的稅率計算。遞延稅項資產和負債均不貼現計算。

遞延稅項資產的賬面金額均會在每個報告期間結束時評估。如果預期不再可能獲得足夠的應課稅盈利以抵扣相關的稅務利益，該遞延稅項資產的賬面金額便會調低；但是如果日後又可能獲得足夠的應課稅盈利，有關減額便會轉回。

本期稅項結餘及遞延稅項結餘以及相關變動將獨立呈列，且不會互相抵銷。

#### (r) 撥備及或然負債

若將須以經濟利益流出以結算本集團由於過往事項而產生的法定或推定責任而時間或金額不明確的責任，但相關流出可作出可靠估計時，將就該責任確認撥備。若貨幣時間值屬重大，撥備須按預期結算責任的支出現值入賬。

若毋須流出經濟利益，或相關數額未能作出可靠估計時，該責任將披露為或然負債，惟流出經濟利益的可能性極低者則除外。僅由於一項或多項未來事項發生或不發生而確認是否存在的可能責任亦須披露為或然負債，惟流出經濟利益的可能性極低者則除外。

#### 虧損性合約

當本集團為履行合約規定的義務所產生不可避免的成本超過預期因該合約可獲取的經濟利益，有關合約便成為虧損性合約。虧損性合約的撥備按終止合約的預期成本及繼續履行合約的成本淨額（以較低者為準）的現值計量。履行合約的成本包括履行合約的增量成本及履行合約直接相關的其他成本分配。

## 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

### (s) 收益

收益將於產品或服務的控制權轉移至客戶或承租人按本集團預期有權收取的承諾代價金額（不包括代表第三方收取的金額）取得資產使用權時確認。有關本集團收益確認政策的進一步詳情載列如下：

#### **酒店營運**

收益按反映向客戶提供相關服務的時間、性質及價值的基準確認。酒店管理及其相關服務的收入於向酒店提供管理服務期間隨時間確認。酒店客房租金收入於酒店客人入住期間隨時間確認。餐飲銷售及其他配套服務的收入於提供服務時確認。

#### **高爾夫球會營運**

會籍收入於會籍有效期間確認。高爾夫球會其他營運收入，包括餐飲銷售及專門店銷售的收入，於提供服務時確認。

#### **出售住宅公寓**

出售住宅公寓產生的收益於完成業權轉讓時（即當客戶有能力直接使用住宅公寓並取得住宅公寓絕大部分剩餘權益的時間點）確認。

#### **出售貨品及批發**

收益將於貨品付運，即當客戶管有並已接納貨品時確認。收益不包括增值稅或其他銷售稅，並須扣除任何貿易折扣。

#### **經營租賃的租金收入**

經營租賃應收租金收入將於租賃期間分期以相同數額於損益表確認，或按其他更能反映使用租賃資產所產生利益模式的基準予以確認。獲授租金減免將於損益表確認為應收淨租金總額的一部分。並非取決於某一指數或比率之可變租賃付款將於賺取相關租金的會計期間確認為收入。

#### **利息收入**

利息收入按實際利息法確認為收入。

#### **合約負債**

當顧客早於本集團確認收益之前已支付代價，本集團就會確認該款為合約負債。不可退回之高爾夫球會籍按金、禮券及其他訂金於本集團的財務報告中確認為合約負債。不可退回的高爾夫球會籍按金按會籍的年期等額攤銷至收益。至於其他不可退回的訂金及禮券，當沒收的條件成熟時或者當禮券被兌換成商品或服務時，就會被確認為收益。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

#### (t) 外幣匯兌

年內進行的外幣交易乃按交易日的匯率換算。以公允價值列賬及以外幣計值的貨幣資產及負債以及非貨幣資產及負債，按報告期間結束時的外幣匯率換算。匯兌收益及虧損於損益表確認。按歷史成本計算並以外幣入賬的非貨幣資產及負債以交易日的匯率換算。交易日指本集團初步確認有關非貨幣資產或負債的日期。

海外業務業績按與交易日外幣匯率相若的匯率換算成港元。財務狀況表項目按報告期間結束時的收市外幣匯率換算成港元。該匯兌差額於其他全面收入確認，並於匯兌儲備的權益中獨立累計。

出售海外業務時，有關海外業務匯兌差額的累計金額將於確認出售所得損益時，由權益重新分類為損益。

當海外業務的功能貨幣為惡性通貨膨脹經濟體的貨幣時，該海外業務的財務報告將按照附註34(x)所披露的會計政策予以重列。然後，該海外業務的財務報告的所有金額將按照當前報告日期的適用匯率換算為本集團的呈報貨幣。比較數字不予重列。

#### (u) 借貸成本

與收購、興建或生產須花費相當長的時間方可作擬定用途或出售的資產直接有關的借貸成本，均資本化為該資產的一部分成本。其他借貸成本均於產生期間列作支出。

借貸成本於購入合資格資產費用開始發生、借貸成本產生及將該資產轉為預計用途或放售之活動已進行中時開始資本化並成為資產成本一部分。而於將該合資格資產轉為預計用途或放售之絕大部分活動暫停或終止時，借貸成本資本化亦會暫停或終止。

#### (v) 關聯人士

(1) 一名人士如符合以下情況，則該名人士或其家庭近親與本集團有關聯：

- (i) 對本集團有控制權或共同控制權；
- (ii) 對本集團有重大影響力；或
- (iii) 本集團或本集團母公司主要管理層成員。

## 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

### (v) 關聯人士<sup>續</sup>

(2) 一間公司如適用以下任何條件，則該公司與本集團有關聯：

- (i) 該公司與本集團均為同一集團的成員公司（即母公司、附屬公司及同系附屬公司各方之間互相關聯）。
- (ii) 一間公司為另一公司的聯營公司或合資公司（或為另一公司所屬集團的成員公司的聯營公司或合資公司）。
- (iii) 兩間公司均為同一第三方的合資公司。
- (iv) 一間公司為第三方公司的合資公司而另一公司為該第三方公司的聯營公司。
- (v) 該公司為本集團或與本集團有關聯的公司的僱員之退休福利計劃。
- (vi) 該公司由第(1)條所述人士控制或共同控制。
- (vii) 第(1)(i)條所述公司對該公司有重大影響力或為該公司（或其母公司）的主要管理層成員。
- (viii) 該公司或公司所屬集團的任何一間成員公司為本集團或本集團母公司提供主要管理層成員服務。

一名人士的家庭近親為預期在處理該公司交易時可影響該人士或受該人士影響的家庭成員。

### (w) 分部報告

經營分部及於財務報告中報告的每個分部項目，均根據定期提供予本集團最高級行政管理人員的財務資料確定。此等財務資料乃用作對本集團各個業務及業務所在地進行分配資源及評估表現用途。

除非分部的經濟特徵相似，且在產品及服務性質、生產過程性質、顧客種類或等級、分銷產品或提供服務所使用的方式，及監管環境性質方面均相似，否則個別重大的經營分部並不為編製財務報告而將其合計。倘個別非重大的經營分部共同具有上述大部分特徵，則可能將其合計。

## 財務報告附註

### 34. 重要會計政策<sup>續</sup>

#### (x) 惡性通貨膨脹經濟中之財務報告

當一間公司的功能貨幣為惡性通貨膨脹經濟體的貨幣時，該公司的非貨幣資產、負債及權益項目的歷史成本將參考報告期間一般物價指數的變動予以調整，以反映因惡性通貨膨脹而導致的購買力變動。貨幣項目不予重列。當全面收益表中的所有項目於財務報告初步入賬時，該等項目將應用一般物價指數的變動予以重列。該公司的貨幣淨額狀況的收益或虧損計入本集團的綜合損益表。

### 35. 會計政策變動

香港會計師公會已頒布以下經修訂的香港財務報告準則會計準則，該等準則於本集團本會計期間首次生效：

- 香港會計準則第21條的修訂：外匯匯率變動之影響 – 缺乏可兌換性

上述香港財務報告準則的修訂均無對本集團現時或往期業績及財務狀況的編製或呈列方式產生重大影響

本集團並無應用於本會計期間尚未生效的任何新準則或詮釋。

### 36. 截至2025年12月31日止年度已頒布但尚未生效的修訂、新訂準則及闡釋之潛在影響

截至本財務報告刊發日期，香港會計師公會已頒布多項尚未於截至2025年12月31日止年度生效的新訂或修訂準則，而本財務報告並未採納。該等可能與本集團相關的修訂及新訂準則包括以下各項：

	於以下日期或之後 開始的會計 期間生效
香港財務報告準則第9條的修訂：金融工具及香港財務報告準則第7條： 金融工具：披露 – 金融工具的分類及計量之修訂	2026年1月1日
香港財務報告準則第9條：金融工具及香港財務報告準則第7條： 金融工具：披露 – 涉及依賴自然能源生產電力的合約的修訂	2026年1月1日
香港財務報告準則會計準則的年度改進 – 第11卷	2026年1月1日
香港財務報告準則第18條：財務報告中的呈報和披露	2027年1月1日
香港財務報告準則第19條：非公共受託責任附屬公司：披露	2027年1月1日

本集團現正評估該等修訂及新訂準則於首次應用期間的預期影響。截至目前，本集團已確定採納該等修訂及新訂準則不太可能對本公司的綜合財務報告造成重大影響，惟以下者除外：

## 36. 截至2025年12月31日止年度已頒布但尚未生效的修訂、新訂準則及闡釋之潛在影響<sup>續</sup>

### 香港財務報告準則第18條：財務報告中的呈報和披露

香港財務報告準則第18條將取代香港會計準則第1條財務報告的呈報，並旨在提高實體財務報表信息的透明度和可比性。香港財務報告準則第18條對於2027年1月1日或之後開始的報告期間生效，並應追溯應用。

除其他變化外，根據香港財務報告準則第18條，實體須在損益表中將所有收入和費用劃分為五個類別，即經營、投資、融資、已終止經營業務及所得稅。實體亦需要在財務報表的單獨附註中具體披露管理層定義的績效指標。

本集團不計劃提前採用香港財務報告準則第18條，目前仍在評估採用香港財務報告準則第18條的影響。

# 獨立鑒證報告

## 有限保證的註冊會計師獨立鑒證報告 致香港上海大酒店有限公司董事

關於截至2025年12月31日及截至該日止年度香港上海大酒店有限公司企業責任及可持續發展報告中選定信息的報告

### 結論

我們對香港上海大酒店有限公司（簡稱「香港上海大酒店」）截至2025年12月31日及截至該日止年度2025年企業責任及可持續發展報告以及可持續發展數據摘要中的以下信息（以下簡稱「鑒證的可持續發展信息」）執行了有限保證的鑒證業務：

#### 鑒證的可持續發展信息

#### 適用標準

##### A. 數據及相關重要陳述：

##### 員工：

- 全職僱員數目
- 員工性別比例
- 員工流失率

##### 安全：

- 工傷比率
- 工傷損失工作日比率

##### 社區：

- 捐款
- 物資捐贈
- 其他社區貢獻

##### 環境：

- 溫室氣體排放（範圍1和2）
- 集團碳排放密度
- 總能源耗量
- 能源密度
- 直接用水
- 用水密度
- 循環再用及其他水源用水量
- 廢物產生量
- 廢物分流量

- 香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄C2環境、社會及管治報告守則（「聯交所ESG守則」）
- 報告中的可持續發展數據摘要所披露的企業責任及可持續發展數據報告範圍及方法

##### B. 經濟數據

- 收入（包括利息收入）
- 經營成本
- 僱員薪金及福利
- 資本支出

- 向資本提供者付款
- 向政府繳稅
- 總樓面面積
- 總賓客入住晚數

- 報告中的可持續發展數據摘要所披露的企業責任及可持續發展數據報告範圍及方法

##### C. 有關綠色貸款的信息：

- 分配給合資格項目的金額

- 香港上海大酒店綠色融資框架

基於已實施的程序及獲取的證據，我們沒有注意到任何事項使我們相信香港上海大酒店截至2025年12月31日及截至該日止年度的鑒證的可持續發展信息未能在所有重大方面按照適用標準編製。

我們對鑒證的可持續發展信息形成的結論不涵蓋隨附或包含鑒證的可持續發展信息及本報告的其他信息（以下簡稱「其他信息」）。其他信息不作為本次鑒證業務的一部分，我們沒有對其他信息執行任何程序。

### 形成結論的基礎

我們按照國際審計與鑒證準則理事會（IAASB）發布的《國際鑒證業務準則第3000號（修訂版）— 歷史財務信息審計或審閱以外的鑒證業務》和《國際鑒證業務準則第3410號— 溫室氣體報告鑒證業務》的規定執行了鑒證工作。本報告的「註冊會計師的責任」部分進一步闡述了我們在這些準則下的責任。

我們遵守了國際會計師職業道德準則理事會（IESBA）發布的《國際會計師職業道德守則（包括國際獨立性準則）》中的獨立性及其他職業道德的要求。該職業道德守則以誠信、客觀、專業勝任能力及應有的關注、保密和良好的職業行為為基本原則。

本所運用IAASB發布的《國際質量管理準則第1號（ISQM 1）— 會計師事務所對執行財務報表審計或審閱、其他鑒證或相關服務業務實施的質量管理》。該準則要求會計師事務所設計、實施和運行質量管理體系，包括與遵守職業道德要求、執業準則和適用的法律法規要求相關的政策和程序。

我們相信，我們獲取的證據是充分、適當的，為形成結論提供了基礎。

## 使用目的

本報告僅供董事局使用。除此以外，本報告不可用作其他目的。我們對任何其他人士使用本報告產生的一切後果概不承擔任何責任或義務。本段內容不影響已形成的結論。

## 對鑒證的可持續發展信息的責任

香港上海大酒店的董事負責：

- 設計、執行和維護與編製鑒證的可持續發展信息有關的內部控制；
- 選擇或制定用於編製鑒證的可持續發展信息的適當標準，並適當地提及或描述所使用的標準；及
- 按照適用標準編製鑒證的可持續發展信息。

## 編製鑒證的可持續發展信息的固有限制

由於用以確定排放因子和合併不同氣體排放所需數值的科學知識體系尚不完備，溫室氣體量化存在固有的不確定性。

## 註冊會計師的責任

我們負責：

- 計劃和實施鑒證工作，以對鑒證的可持續發展信息是否不存在由於舞弊或錯誤導致的重大錯報獲取有限保證；
- 基於我們已實施的程序及獲取的證據形成獨立結論；及
- 向香港上海大酒店董事局報告我們的結論。

### 我們已執行工作的概述，以作為形成結論的基礎

在執行鑒證工作的過程中，我們運用了職業判斷，並保持了職業懷疑。我們設計並實施了相關程序，以對鑒證的可持續發展信息獲取充分、適當的證據，作為形成結論的基礎。選擇的鑒證程序取決於我們對鑒證的可持續發展信息和其他業務情況的了解，以及我們對可能發生重大錯報的領域的考慮。在實施鑒證工作時，我們實施的程序主要包括：

- 評估香港上海大酒店使用適用標準作為編製鑒證的可持續發展信息的基礎是否合適；
- 向負責編製鑒證的可持續發展信息的相關企業員工及選定地點的員工提出查詢，以了解香港上海大酒店關於編製鑒證的可持續發展信息的控制環境、流程及信息系統，惟並未評估特定控制活動的設計，亦未有獲取有關實施的證據或測試運作成效；
- 在適用的情況下，就有限數量的項目進行測試，並核對相關支持文件紀錄；
- 在適用的情況下，比較預期結果與所呈報的實際結果，並就所發現的任何重大差異向管理人員查詢解釋，從而對鑒證的可持續發展信息執行分析程序；
- 重新計算鑒證的可持續發展信息的選定數據；及
- 考慮鑒證的可持續發展信息的表述及披露。

有限保證鑒證業務所實施程序的性質和時間較合理保證鑒證業務有所不同，且範圍較小。因此，有限保證鑒證業務的保證程度遠低於合理保證鑒證業務。



畢馬威會計師事務所  
執業會計師  
香港中環  
遮打道10號  
太子大廈8樓  
2026年3月18日

# 可持續發展數據摘要

本章節提供本集團的可持續發展表現的統計數據。報告遵循聯交所ESG守則及GRI標準，方便業務相關人士理解並使用表現數據，評價我們的企業責任表現。

## 1. 可持續發展數據摘要<sup>(1)</sup>

			2025	2024	2023	2022	2021	2010 基準
經濟 <sup>(2)</sup>	收入(包括利息收入)	百萬港元	<b>7,995</b>	10,318	8,133	4,204	3,465	
	經營成本	百萬港元	<b>3,191</b>	5,959	4,431	1,706	1,388	
	僱員薪金及福利	百萬港元	<b>2,951</b>	2,749	2,462	1,966	1,562	
	資本支出	百萬港元	<b>743</b>	901	1,708	2,030	2,050	
	向資本提供者付款	百萬港元	<b>578</b>	736	737	295	165	
	向政府繳稅 <sup>(3)</sup>	百萬港元	<b>389</b>	383	241	261	229	
	總樓面面積 <sup>(4)</sup>	千平方米	<b>743</b>	743	743	647	646	
	總賓客入住晚數 <sup>(5)</sup>	千晚	<b>1,287</b>	1,178	1,027	790	604	
員工	全職僱員數目 <sup>(6)</sup>		<b>7,768</b>	7,836	7,695	6,439	5,866	
	員工流失率 <sup>(6)</sup>	%	<b>20.3%</b>	21.3%	21.9%	23.8%	24.3%	
	員工性別比例	女性員工%	<b>42.2%</b>	42.6%	41.6%	41.0%	40.5%	
	工傷比率 <sup>(7)</sup>	每100名員工的工傷事件	<b>3.9</b>	3.3	3.8	3.6	3.0	
	工傷損失工作日比率 <sup>(7)</sup>	每100名員工的工傷日數	<b>59.9</b>	46.4	41.3	49.6	71.1	
環境	溫室氣體排放	千噸二氧化碳當量	<b>70</b>	82	81	79	72	124
	集團碳排放密度 <sup>(8)</sup>	千克二氧化碳當量每平方米	<b>94</b>	110	126	122	112	213
	總能源耗量 <sup>(9)</sup>	'000千兆焦耳	<b>920</b>	935	788	710	654	884
	能源密度 <sup>(9)</sup>	兆焦耳每平方米	<b>1,238</b>	1,246	1,218	1,097	1,012	1,518
	直接用水	千立方米	<b>1,710</b>	1,759	1,562	1,302	1,168	1,674
	用水密度							
	酒店分部 <sup>(10)</sup>	公升每賓客入住晚數	<b>1,145</b>	1,271	1,315	1,395	1,636	1,346
	商用物業、山頂纜車、零售及其他	公升每平方米	<b>1,004</b>	1,099	1,088	962	839	962
循環再用及其他水源用水量	千立方米	<b>393</b>	210	296	382	337	142	
廢物分流率 <sup>(11)</sup>	%	<b>57.6%</b>	50.5%	53.5%	52.7%	48.3%		
社區	捐款 <sup>(12)</sup>	千港元	<b>17,314</b>	3,575	3,805	941	1,549	
	物資捐贈 <sup>(12)</sup>	千港元	<b>5,292</b>	7,329	3,003	2,706	1,807	
	其他社區貢獻 <sup>(12) (13)</sup>	千港元	<b>3,212</b>	2,904	2,892	2,451	1,193	

### 註釋：

- 請參閱2025企業責任及可持續發展報告第50頁，以了解本報告所披露之員工、環境及社區表現所涵蓋的業務範圍。
- 經濟數據的報告範圍涵蓋本集團所擁有的所有子公司的財務資料，並不包括合資公司及聯營公司，以與本集團年度報告中的綜合財務報表範圍保持一致。作為反映本集團營運範圍及業務量的代表性指標，總樓面面積的報告範圍包括所有由本集團擁有及營運的酒店、商業物業及大班洗衣房，而總賓客入住晚數則涵蓋所有酒店。
- 包括企業利得稅、物業稅及房地產稅、薪俸稅及其他公司稅項。
- 本集團2023年及2024年的總建築面積已根據更準確的數據進行重新計算。
- 根據相關年份計算每房間和套房的實際入住人數。
- 數據的截數期為2025年12月31日。員工人數僅包括每週於特定職位工作满全職時數的僱員。自願離職員工流失率包括因個人理由離職的全職員工，為13.7%。
- 工傷比率較去年上升18%。經分析事故成因，期內呈報的工傷事故中，99.3%無需住院，亦未被評為嚴重個案。大部分事故主要因判斷失誤所致，而非工作場所不安全所引起。本集團計劃於來年加強各營運單位的培訓，以進一步提升安全意識。嚴重個案的工傷比率為每100名員工0.05宗。
- 碳排放密度較去年減少14.6%，主要由於馬尼拉半島酒店於本年度開始採購可再生能源。可再生能源現佔本集團總用電量的28%。鵝園高爾夫球會的太陽能發電場年內生產1,347,993千瓦時的可再生能源，並轉供予當地電網，而非用於該物業。
- 匯報的總能源耗量和能源密度不包括車用燃油耗量。
- 包括酒店的所有用水量，並非只計算賓客直接用水量。
- 隔油池產生的廢物、有害廢物和建築廢物並不包括在廢物數據內。
- 包括由本集團、賓客及員工捐贈的捐款較去年顯著增加，主要由於本集團於2025年為土耳其及洛杉磯發起的「點燃希望」賑災籌款活動作出15.4百萬港元捐款。實物捐贈則較去年減少28%，乃因本集團美國營運單位年內專注推動賑災籌款工作，以支援洛杉磯火災的受災人士。
- 捐贈予非慈善團體的善款主要用於支持香港的社區項目，例如「香港社會發展回顧項目」。該項目透過其檔案庫，保存嘉道理家族及其業務的珍貴歷史紀錄，見證香港的歷史發展。



# 股東資料

## 2026年財務行事曆

2025年度業績公告	3月18日
年報之寄發日期	4月17日
有關出席股東周年大會及於會上投票之權利	
– 最後登記過戶手續日期	5月7日下午4時30分
– 暫停辦理股份過戶登記手續	5月8日至5月13日(包括首尾兩天)
– 記錄日期	5月13日
股東周年大會	5月13日正午12時
2026中期業績公告	8月
財政年度完結	12月31日

## 公司網站

[www.hshgroup.com](http://www.hshgroup.com)

電郵：[corpaffairs@peninsula.com](mailto:corpaffairs@peninsula.com)

## 投資者查詢

[www.hshgroup.com/investors](http://www.hshgroup.com/investors)

電郵：[ir@hshgroup.com](mailto:ir@hshgroup.com)

## 企業責任及可持續發展 事務查詢

[www.hshgroup.com/sustainable-luxury](http://www.hshgroup.com/sustainable-luxury)

電郵：[cr@hshgroup.com](mailto:cr@hshgroup.com)

## 註冊辦事處

香港中環雪廠街2號聖佐治大廈8樓

電話：(852) 2840 7788

傳真：(852) 2810 4306

## 股票資料

股票代號：45

## 意見回應

為提升年度報告的質量，歡迎閣下將反饋意見通過電郵發送至[ir@hshgroup.com](mailto:ir@hshgroup.com)或寄回本公司的註冊辦事處。

## 公司股份登記處 – 香港中央證券登記有限公司

股份過戶登記：

香港灣仔皇后大道東183號

合和中心17樓1712-1716號舖

客戶服務熱線：(852) 2862 8555

傳真：(852) 2865 0990/2529 6087

網上查詢：

[www.computershare.com/hk/zh/online\\_feedback](http://www.computershare.com/hk/zh/online_feedback)

公司通訊：

香港灣仔皇后大道東183號

合和中心17M樓

電郵：[hsh.ecom@computershare.com.hk](mailto:hsh.ecom@computershare.com.hk)

敬請股東瀏覽本公司網站，查閱公司通訊。股東可隨時電郵或郵寄書面通知至本公司股份登記處，以更改收取公司通訊的語言版本或收取方式的選擇。關於股東要求作出上述更改的相關安排，詳情載於本公司網站「投資者」頁面「股東資料」一欄。

# 預訂及聯絡地址

## 酒店

### 香港半島酒店

香港九龍梳士巴利道  
電話：+852 2920 2888  
傳真：+852 2722 4170  
電郵：reservationphk@peninsula.com

### 上海半島酒店

中國上海市中山東一路32號  
(郵編：200002)  
電話：+86-21 2327 2888  
傳真：+86-21 2327 2000  
電郵：reservationpsh@peninsula.com

### 王府半島酒店

中國北京王府井金魚胡同8號  
(郵編：100006)  
電話：+86-10 8516 2888  
傳真：+86-10 6510 6311  
電郵：reservationpbj@peninsula.com

### 倫敦半島酒店

英國倫敦格羅夫納廣場一號  
(1 Grosvenor Place)  
(郵編：SW1X 7HJ)  
電話：+44 20 3959 2888  
傳真：+44 20 8138 6999  
電郵：reservationpln@peninsula.com

### 巴黎半島酒店

法國巴黎avenue Kléber 19號  
(郵編：75116)  
電話：+33 1 5812 2888  
傳真：+33 1 5812 2999  
電郵：reservationppr@peninsula.com

### 伊斯坦堡半島酒店

Karaköy, Kemankeş  
Karamustafapaşa Mahallesi,  
Kemankeş Caddesi No:34,  
34425 Beyoğlu, İstanbul, Türkiye  
電話：+90 212 931 2888  
傳真：+90 212 931 2999  
電郵：reservationpit@peninsula.com

### 紐約半島酒店

美國紐約第5大道700號與  
第55街交界(郵編：10019)  
電話：+1-212 956 2888  
傳真：+1-212 903 3949  
免費致電：+1-800 262 9467  
(僅限美國)  
電郵：reservationpny@peninsula.com

### 芝加哥半島酒店

美國伊利諾州芝加哥  
Superior 東街108號  
(近北密西根大道)(郵編：60611)  
電話：+1-312 337 2888  
傳真：+1-312 751 2888  
免費致電：+1-866 288 8889  
(僅限美國)  
電郵：reservationpch@peninsula.com

### 比華利山半島酒店

美國加州比華利山  
South Santa Monica Boulevard  
9882號(郵編：90212)  
電話：+1-310 551 2888  
傳真：+1-310 788 2319  
免費致電：+1-800 462 7899  
(僅限美國及加拿大)  
電郵：reservationpbh@peninsula.com

### 東京半島酒店

日本100-0006東京都千代田區  
有樂町1-8-1  
電話：+81-3 6270 2888  
傳真：+81-3 6270 2000  
電郵：reservationptk@peninsula.com

### 曼谷半島酒店

泰國曼谷Klongsan  
Charoennakorn路333號  
(郵編：10600)  
電話：+66-2 020 2888  
傳真：+66-2 020 2889  
電郵：reservationpbk@peninsula.com

### 馬尼拉半島酒店

菲律賓馬尼拉都會區馬加地市  
Ayala及Makati Avenue交界1226號  
電話：+63-2 8887 2888  
傳真：+63-2 8815 4825  
電郵：reservationpmn@peninsula.com

### 環球客戶服務中心

香港半島酒店  
香港九龍梳士巴利道  
電話：+852 2926 2888  
傳真：+852 2732 2933  
電郵：reservationgcsc@peninsula.com

### 從下列國家／地區可免費致電

阿根廷 0800 345 1806  
澳洲 1 800 116 888  
巴林 6500 6972  
巴西 0800 762 0199  
加拿大 1866 308 8881  
中國內地 4001 200 618  
法國 0801 130 888  
德國 0800 182 6838  
印度 000 800 852 1388  
意大利 800 826 988  
日本 0120 348 288  
南韓 00798 8521 6388  
墨西哥 800 872 1990  
菲律賓# 1 800 89180147  
沙地阿拉伯\* 800 850 1659  
新加坡 800 8526288  
西班牙 900 752 168  
瑞士 800 800128  
台灣 00801856908  
泰國 1800011888  
土耳其 00 80049240880005  
阿聯酋 800 012 0403  
英國 08007830388  
美國 1 866 382 8388

# 從Globelines、Globelines Payphones、Globe Handyphone和Touch Mobile手機致電

\* 免費致電只適用於 Saudi Telecom Company

## 預訂及聯絡地址

## 商用物業

**淺水灣影灣園**

香港淺水灣道109號  
電話：+852 2292 2888  
傳真：+852 2812 2176  
電郵：info@therepulsebay.com

**凌霄閣**

香港花園道三十三號  
聖約翰大廈一樓  
電話：+852 2849 7654  
傳真：+852 2849 6237  
電郵：info@thepeak.com.hk

**聖約翰大廈**

香港中環花園道33號  
電話：+852 2849 7654  
傳真：+852 2849 6237  
電郵：sjbmanagement@peninsula.com

## 山頂纜車、零售及其他業務

**山頂纜車**

香港花園道三十三號  
聖約翰大廈一樓  
電話：+852 2849 7654  
傳真：+852 2849 6237  
電郵：info@thepeak.com.hk

**鵝園高爾夫球會**

美國加州喀麥爾Valley Greens道  
8205號(郵編：93923)  
電話：+1-831 624 2888  
免費熱線：+1-866 675 1101  
(只限美國)  
電郵：lodgedesk@quailodge.com

**半島商品有限公司**

香港九龍尖沙咀中間道18號  
半島辦公大樓四樓  
電話：+852 2696 6969  
傳真：+852 2193 6900  
電郵：enquiry.pml@peninsula.com

**大班洗衣有限公司**

香港荃灣德士古道62至70號  
寶業大廈B座1樓2室  
電話：+852 2612 2008  
傳真：+852 2419 0505  
電郵：tpl@peninsula.com

## 網址

**香港上海大酒店有限公司**

www.hshgroup.com

**半島酒店**

www.peninsula.com

**淺水灣影灣園**

www.therepulsebay.com

**凌霄閣及山頂纜車**

www.thepeak.com.hk

**鵝園高爾夫球會**

www.quailodge.com

**半島商品有限公司**

www.peninsulaboutique.com

**大班洗衣有限公司**

www.taipanlaundry.com





THE HONGKONG AND SHANGHAI HOTELS, LIMITED  
香港上海大酒店有限公司

[www.hshgroup.com](http://www.hshgroup.com)

