

業 務

概覽

我們是一家業務遍及全球的酒店集團。截至2025年12月31日，我們已經開業的酒店家數達到14,132家，客房間數1,368,057間，覆蓋31個省、市及自治區339個城市，在中國大陸境外覆蓋57個國家或地區（歐洲、亞洲（不包括中國）、非洲、美洲）的多品牌跨國酒店集團。

「錦江」品牌最早可追溯至1935年的「錦江茶室」，距今已有90年歷史。1951年，我們的錦江飯店成立，自成立以來，接待過150多個國家及地區的500多名國家元首及政府官員。我們於1994年在上海證券交易所上市B股，使我們成為第一家在中國證券交易所公開上市的酒店集團，而我們的A股自1996年起在上海證券交易所上市及交易。

多年來，我們已在構建了全面的品牌矩陣。我們於1997年打造國內首個經濟型品牌「錦江之星」，並於2016年收購國內首批中端連鎖品牌之一「維也納酒店」。我們於2015年收購Groupe du Louvre，於2016年收購鉅濤集團及維也納酒店集團，於2023年收購錦江酒管。這將我們的品牌組合擴展至高端及以上市場產品。截至2025年12月31日，我們已擁有10個超過500家開業酒店的酒店品牌，該10個品牌中五個已超過千家規模。該等品牌均覆蓋經濟型至中高端品牌。在我們的品牌矩陣中，「錦江之星」、「7天」及「7天優品」為我們於中國酒店市場的主要經濟型酒店品牌，「維也納系」、「麗楓」、「希爾頓歡朋」及「希岸」則為我們於中國酒店市場的主要中端及以上酒店品牌。此外，我們在中高端和中端市場推出了「錦江都城」、「喆啡」和「原拓」等酒店品牌；以及在高端及以上市場推出了我們的酒店品牌「J」。我們亦分別在2011年、2017年及2025年推動「錦江之星」、「7天優品」和「錦江都城」進軍東南亞市場。我們亦積極支持促進海外酒店品牌在中國本土化。例如，我們將Groupe du Louvre的Campanile、Kyriad等海外品牌引入中國，並通過與錦江國際收購的麗笙酒店集團簽訂管理許可協議，在中國管理及運營「麗笙系」品牌酒店。同時，國際酒店集團（例如希爾頓集團）已與我們合作，旨在增強其品牌（例如「希爾頓歡朋」）在中國的影響力。我們與雅詩閣成立了合資公司，進一步開拓在酒店式公寓領域的合作。

我們以兩種業務模式經營我們的酒店：即(i)自有及租賃酒店（「自有及租賃」）以及(ii)特許經營及管理（「特許經營及管理」）酒店。截至2025年12月31日，我們已經開業的特許經營及管理酒店客房間數佔我們總客房間數的比重為94.9%，2023年至2025年間年均複合增長率為8.4%。於往績記錄期間，我們來自己開業的特許經營及管理酒店的收入分別佔我們總收入的42.4%、44.0%及49.7%。

業 務

我們的競爭優勢

我們相信，以下競爭優勢對我們的成功至關重要，並使我們在競爭對手中脫穎而出：

我們是一家遍布中國及海外的酒店集團

按截至2025年12月31日已經開業的客房間數計算，我們擁有14,132家酒店及1,368,057間已經開業的客房，自2023年12月31日起的年均複合增長率達7.2%。截至2025年12月31日，我們的酒店網絡覆蓋了中國31個省、市及自治區339個城市及覆蓋中國境外57個國家或地區（歐洲、亞洲（不包括中國）、非洲、美洲）。自2015年收購歐洲知名酒店集團Groupe du Louvre後，本集團持續擴大海外影響力，同時透過本地化策略將精選境外酒店品牌引進中國市場。憑藉上述規模及地域覆蓋幅員，充份體現本集團於全球各地經營及拓展大型多元化酒店網絡的卓越能力。

我們的特許經營及管理酒店為主的輕資產業務模式

我們採用特許經營及管理酒店業務模式，以確保我們的運營及質量標準能貫徹地應用於我們的酒店。截至2025年12月31日，我們的特許經營及管理酒店客房間數佔我們酒店總客房間數的94.9%，自2023年12月31日起的年均複合增長率為8.4%。我們相信此模式能降低我們的前期成本及資本開支，並為我們帶來穩定及可持續的現金回報，亦能使我們能夠擴大我們的地理覆蓋範圍及市場份額，提高我們酒店品牌的滲透率，為我們提供更大靈活性以適應不斷變化的市場環境，並保護我們免受經濟波動的影響。

除了在中國境內一、二線城市擁有廣泛的酒店網絡外，我們亦將抓住市場機遇深入三線及以下城市市場，根據弗若斯特沙利文的資料，與一二線城市相比，三線城市連鎖酒店滲透率較低，我們認為其顯示具有巨大的市場潛力。根據弗若斯特沙利文，截至2024年12月31日，按市場份額計算，我們在中國三線及以下城市排名第一。憑藉我們高度可擴展及可複製的特許經營及管理模式，我們相信我們可以從該等先發優勢中獲益，以擴大市場份額。

我們擁有全方位的酒店品牌組合

我們打造了中國首個經濟型酒店品牌之一「錦江之星」，錦江之星第一家門店於1997年在上海開業。截至2025年12月31日，錦江之星共有1,030家開業酒店，103,090間開業酒店客房。「維也納酒店」是中國首批中端連鎖酒店品牌之一，並已發展成「維也納系」。截至2025年12月31日，「維也納系」品牌共有3,722家開業酒店，434,383間開業酒店客房。本集團亦與國際酒店集團開展合作，將成熟的全球品牌引進中國。以希爾頓歡朋為例，該國際品牌與本集團達成夥伴關係，透過結合本集團的本土運營能力及希爾頓的全球品牌知名度，進一步擴大其在華業務版圖。

截至2025年12月31日，我們已擁有10個超過500家以上開業酒店的酒店品牌，其中五個超過千家規模。該等10個酒店品牌為「錦江之星」、「7天」、「7天優品」、「白玉蘭」、「麗楓」、「希岸」、「喆啡」、「維也納酒店」、「希爾頓歡朋」和「維也納國際」，覆蓋了經濟型、中端和中高端酒店。在中端市場，我們的品牌包括融合咖啡館文化與酒店的「喆啡」，提供經典優雅與時尚摩登風格空間的「希岸」以及融合了中國傳統文化和

業 務

現代流行元素的「原拓」；在中高端市場，我們有承載中國文化之道和民族情懷的「錦江都城」；在高端及以上市場，我們管理頂級奢華「J」酒店品牌「J」酒店，位於中國最高、世界第三高的摩天大樓－上海中心大廈的頂端。2025年「J」酒店的日均房價超人民幣3,929元。我們相信，本集團旗下品牌組合對各細分市場的全面覆蓋，充份體現了我們強大的品牌開發能力及具可擴展性的運營平台。

我們具備收購及整合跨文化酒店方面的往績記錄

我們認為我們在中國及海外收購及整合連鎖酒店的往績記錄，體現了我們跨文化的業務整合能力。我們於2015年收購Groupe du Louvre，其主要在歐洲經營Golden Tulip、Première Classe、Campanile及Kyriad系品牌的酒店。於2016年，我們收購鉑濤集團，其以「7天」等品牌經營酒店。同年，我們併購維也納酒店集團，其以「維也納國際」、「維也納酒店」等品牌經營酒店。於2023年，我們收購錦江酒管，其以「J」、「錦江」及「昆侖」等品牌經營酒店。該等交易不僅使我們能夠擴展我們的品牌矩陣、酒店網絡、地理覆蓋範圍及經營規模，同時還產生巨大的協同效應和網絡效應，使獲收購的酒店品牌也能成長。例如，自2017年1月31日至2025年12月31日期間，「維也納系」已經開業的酒店家數及客房數均有所增加，年均複合增長率分別達25.3%及21.2%。以Groupe du Louvre為例，我們於2018年將Kyriad引入中國，對其進行重新設計，並採用了中國酒店品牌名稱凱里亞德。截至2025年12月31日，我們在中國已經開業的凱里亞德酒店家數為298家，籌建酒店家數為80家。相對而言，於收購前，截至2014年12月31日，Groupe du Louvre僅有250家已經開業的Kyriad酒店，全部位於法國。

我們認為我們的整合工作亦使我們能夠提高組織及運營效率。特別是，我們的錦江共享服務平台整合了我們的酒店管理系統網絡，並連接了我們其他集中信息技術系統（包括GPP、WeHotel及價格集中管理系統）。該平台使我們的管理層能夠評估我們酒店的表現，分配資源並確定具體的市場及銷售目標，促進管理層作出更好的決策，並簡化我們的成本結構。因此，我們的管理費用率（按管理費用除以總收入計算）從2023年到2025年下降了2.3個百分點。我們的中後台人員與酒店的比例（按中後台人員（包括銷售人員、技術人員、財務人員、行政人員）總數除以已經開業的酒店總家數計算）由2023年12月31日的0.72人／店減少至2025年12月31日的0.66人／店。

透過中央預訂系統及會員體系提升我們的業績表現

WeHotel提供中央預訂解決方案及忠誠會員管理。WeHotel為錦江會員提供積分和權益，並致力於提高用戶體驗、滿意度和忠誠度。因此，WeHotel使我們能夠通過線上渠道及忠誠會員吸引穩定且大量的客源。我們多品牌戰略的成功亦得益於我們錦江薈的支持，該計劃涵蓋我們在中國的所有酒店品牌。截至2025年12月31日，我們擁有超過213.1百萬名活躍錦江會員及約1.2百萬名企業客戶。憑藉此會員基礎、我們能夠為客人提供個性化的住宿體驗，並建立牢固而持久的客戶關係，從而激發彼等對我們酒店品牌的忠誠度。

我們正持續推進數字化轉型，以提升運營效率及用戶體驗

我們致力於日常運營及服務產品的數字化轉型。使我們能夠為整個產業鏈的供應商、客戶及其他業務合作夥伴創造商業價值，同時提高我們的運營效率及盈利能力。

業 務

GPP是一個B2B電商平台，為整個產業鏈的參與者（包括我們的加盟商及供應商）提供一站式集中採購解決方案（涵蓋酒店裝修、運營及升級）。GPP使我們能夠應付酒店在日常營運過程中的大量採購需求。截至2025年12月31日，有超過9,000家獲批准供應商和總包商在GPP上向全球超過20,000多家酒店提供產品或服務。我們的GPP使我們的酒店能夠選擇預先認證的供應商、協商價格、確定付款條款並安排交貨。鑒於我們酒店網絡的規模且我們利用GPP，我們擁有使我們的酒店從供應商取得優惠條款的購買能力，賦能我們實現規模經濟，並降低採購成本，以及更好地控制我們酒店所用用品的質量。此外，我們的加盟商通常會透過我們的GPP選擇合資格總承包商，獲提供一站式物業設計及裝修服務，因此有助於我們確保酒店網絡的質量及一致性。截至2025年12月31日，我們在中國約99.3%的加盟商使用GPP。於2023年、2024年及2025年，我們的中國加盟商透過我們的GPP產生的商品交易總額為人民幣5,812.3百萬元、人民幣8,349.5百萬元及人民幣10,397.9百萬元，年均複合增長率為33.8%。

此外，我們正實施以自助服務、智能化和信息化為核心的酒店運營全面數字化轉型，旨在提升賓客體驗及運營效率。我們的綜合智能生態系統包含八大核心模塊：實現「一鍵入住」、「自助選房」及「快速離店」的智能終端；自助多功能售貨櫃；自助洗衣系統；配送機器人；AI語音增強的住中服務；智能安防；智能客房控制系統；以及跨設備流媒體傳輸功能。我們相信，該等舉措使我們能夠實現客戶的高度滿意度，並提高我們的經營效率及盈利能力。根據慧評網進行的獨立客戶調查，我們中國大陸境內大部分酒店品牌的客戶滿意度中位數從2019年度的89.3提升至2025年度的94.2。根據弗若斯特沙利文的資料，慧評網為一家獲業界認可的評級機構。

我們由一支經驗豐富的管理團隊領導

我們的管理團隊在酒店業擁有豐富的經驗，在戰略制訂及實施方面均具備專業知識。我們的執行董事及董事長張曉強先生、我們的執行董事許銘先生、周維女士、毛嘯先生（首席執行官）在酒店業均有多年豐富的工作經驗，並已於我們擔任領導職務超過10年，其中周維女士在海外運營、投資併購領域擁有豐富的經驗。有關張曉強先生、許銘先生、周維女士及毛嘯先生的履歷詳情，請參閱「董事及高級管理層－董事」。

我們相信，僱員乃助我們成功的寶貴資產，而憑藉全心投入的員工隊伍，我們可取得最佳成就。我們的管理團隊透過為人才團隊提供全面及多層次的培訓計劃、靈活的輪崗機制及可見的晉升機會、具競爭力的薪酬組合、精心設計的評核計劃及具吸引力的績效獎勵，以致力培養及賦能優秀人才團隊。我們鼓勵僱員以長遠的眼光看待事業發展，並將其長期利益與我們保持一致。自2015年起，我們已舉辦多項國際人才交流活動，截至2025年12月31日，我們一共完成了20次項目、約170個員工參與。我們被最佳東方評為2024年旅遊服務業卓越ESG實踐僱主。請參見「一 獎項及表彰」。

我們積極投身社會公益事業，踐行社會責任，致力於以實際行動服務國家鄉村振興戰略，為社會發展帶來「正能量」。我們相信，公司的成功離不開人本關懷，而員

業 務

工、合作夥伴的共同發展和社會的和諧進步，將為我們的高質量可持續發展奠定堅實基礎。在偏遠地區和少數民族青少年教育、女性安全守護、災害緊急馳援、長效助農機制等方面，我們以切實行動推動人才技能培育、社區共濟和社會可持續發展。

我們獲得控股股東錦江國際的鼎力支持

我們受益於最終控股股東（即錦江國際）的鼎力支持。錦江國際是一家業務涵蓋商務及休閒旅遊全生命週期的企業集團，其三大核心業務分部包括酒店、旅遊及客運物流。除我們外，錦江國際亦為中國領先的客運物流綜合接待服務提供商錦江在線（股票代碼：600650（A股）、900914（B股）），及中國旅行社行業的龍頭企業錦江旅遊（股票代碼：900929）的最終控股股東。該兩間子公司的業務可與我們互補，並有助於產生進一步的協同效應。

錦江國際以資本為驅動力，面向酒店產業。憑藉自身在資源、資產、資本及資金方面的優勢以及酒店與金融業的協同效應，錦江國際成功實施輕重資產雙輪驅動戰略。得益於此，錦江國際為我們提供了支持，包括贊助支持投資於酒店業的若干戰略基金或專項基金，通過這些基金，我們從營運及管理其酒店資產而受益。另外，錦江國際亦通過融資信息平台向我們的加盟商提供支持，在該平台上，提供觸手可及的融資資訊及信用增級方案。

此外，憑藉錦江國際的行業整合經驗及專業知識，我們已準備好進一步擴大我們的足跡，並把握酒店業的增長潛力。錦江國際於2018年收購了麗笙酒店集團，通過訂立管理許可協議，我們以麗怡、麗笙精選、麗笙、麗祺、麗柏、麗亭以及麗芮品牌經營酒店，從而進一步擴大我們在中高端及高端酒店市場分部的影響力。

我們正與錦江國際合作，共建全方位的酒旅融合生態系統，一方面，將使我們能夠利用錦江國際提供的客戶流量曝光及推廣我們的酒店，並進一步擴大我們的會員群規模，另一方面，將整合錦江國際生態系統的會員獎勵兌換，使積分可以跨餐飲、住宿、交通、旅行、購物及娛樂接觸點兌換，增加我們忠誠計劃的客戶黏性。

我們的戰略

我們的目標是成為一家「顧客嚮往、員工自豪、股東認可、公眾讚譽」的世界知名酒店集團。我們希望通過以下策略實現我們的目標：

我們將拓展全球網絡並鞏固現有力量

我們採取嚴謹且以數據為本的全球擴張策略，整合數字化賦能、會員生態系統建設及選擇性海外投資。本集團的發展方針旨在平衡有機增長與輕資產併購，並輔以可

業 務

行性分析、市場評估及穩健的管治架構。所有舉措均須就策略一致性、風險管理及可持續回報進行評估。透過強化核心能力並提升國內外協效作用，我們致力優化全球佈局，鞏固世界級酒店集團的地位。

數字化轉型助力規模化增長

我們正在開發一體化的酒店管理數字化平台，以覆蓋全運營生命週期，包括數字化酒店工程系統、能源管理及集中運營管理，從而提升實時監控、資源利用率及運營透明度。我們正加強與WeHotel整合，以構建針對其註冊會員基礎的數字化營銷平台。透過此項整合，我們旨在提高營銷效率及效果、吸引新會員並提升會員活躍度（包括訂閱及購買行為）。此外，我們透過投資自助前台及服務自動化，並將投資選址、投資人運營、收益管理、酒店日常運營及員工管理全面數字化，以進一步強化數字化運營，從而提升分析能力、成本效益及決策水平。

加強會員服務及忠誠度系統

我們計劃繼續完善產品及服務，以提高會員滿意度、會員忠誠度和複購率。我們的舉措包括使會員能夠在廣泛的生活場景（包括餐飲、住宿、交通、旅遊、購物及娛樂）中使用積分，從而實現會員權益多元化。我們亦計劃利用全球酒店網絡，為國內會員提供更豐富的出境遊產品。同時，我們將通過提升服務質量，並擴大廣泛價格區間及風格上的酒店供給，持續加強境內外酒店網絡。這包括豐富酒店類別，納入度假村等旅遊導向型住宿，為國內外會員提供更廣泛且具吸引力的選擇。對於我們的企業客戶，我們持續完善我們的企業商旅平台，以提供更高效的一站式預訂服務，鼓勵酒店客人加入會員。此外，我們計劃向重要企業客戶提供個性化營銷，支持會員規模增長。通過與業務夥伴的聯名品牌促銷活動，以及利用錦江國際運營的旅遊行業平台帶來的客流量，在國內招募更多會員。

於歐洲、中東及非洲地區的擴張

我們在歐洲、中東及非洲的策略聚焦於具價值增值的組合優化及併購，以提升規模、盈利能力及長期競爭力。與此同時，我們計劃翻新位於法國、波蘭、荷蘭、德國及其他歐洲、中東及非洲地區國家的150多家自有及租賃酒店，主要涉及中端及經濟型細分市場。翻新工程將集中於客房整修、更換核心家具及設備，以及升級公共區域。我們亦將在自有及租賃組合中實施品牌標準化，包括升級睡眠系統、視聽設備、衛浴組件及客房用品，並投資於面向客戶及後端的信息技術系統。我們亦會計劃對優質輕資產酒店管理目標（包括與我們策略一致且具增值潛力的上下游參與者）進行投資或收購。我們的目標是在成熟的歐洲市場中，收購擁有成熟組合、強大品牌及經證明之經營能力的目標公司股權或控股權。評估準則包括組合規模、品牌影響力、地理覆蓋範圍、歷史業績、估值及預期回報。

業 務

於亞太區的擴張(包括東南亞及中國)

我們在亞太地區的策略旨在透過有利的區域動態實現長期增長。我們以東南亞為重點，同時將中國定位為核心營運基地及主要的出境需求來源。東南亞市場提供了具吸引力的增長機遇，我們正優先佈局印尼、馬來西亞及越南，預計2025年至2030年該等地區的酒店客房供應年均複合增長率將分別達6.6%、1.7%及5.5%。由於連鎖化率仍低於20%，這為中端及經濟型品牌提供了發展空間。受益於中國出境遊的持續增長，預計該地區於2026年將吸引約120百萬人次國際遊客，產生超過3,500億美元的旅遊收入，佔區域國內生產總值的8.5%。

向東南亞擴張亦可緩解季節性風險。截至2025年12月31日，我們的大部分酒店位於需求具季節性的北半球，而東南亞的全年性旅遊需求有助於維持更穩定的入住率及收益。中國仍是我們區域策略中不可或缺的一部分。我們將繼續提升國內服務質量、營運效率及品牌實力，同時透過選擇性併購將國際品牌引入中國，並向海外推廣成熟品牌。憑藉強大的品牌知名度、龐大的客戶群及一體化的忠誠度計劃，中國將繼續作為穩定的盈利基礎，並成為亞太地區出境需求的關鍵驅動力。我們亦會計劃對擁有規模化組合、互補品牌及強大區域營運能力的優質輕資產酒店管理平台進行選擇性投資或收購。評估準則包括組合規模、品牌知名度、地理佈局、歷史業績、估值及預期回報，目標是在限制資本密集度及資產負債表風險的同時，加速業務擴張。

我們將繼續通過輕資產商業模式擴大我們的業務

依託我們成熟的輕資產商業模式，即特許經營及管理模式，我們計劃繼續擴大我們的酒店網絡。在穩步提升於一線和二線城市的影響力的同時，我們也瞄準酒店連鎖滲透率低、需求未飽和的低線城市和縣級地區。我們在強大的品牌塑造及為加盟商提供有效的端到端服務方面有著出色的往績記錄，這使我們能夠優化單店盈利能力，並增強合作夥伴的忠誠度。通過該模式，我們能夠實現快速擴張，據此，我們建立了包括合作夥伴篩選、運營質量監控和基於運營表現的退出機制在內的全周期管理體系。通過標準化服務與實效管理，確保品牌價值及規模增長的良性循環。

我們將繼續強化品牌組合

我們致力於強化品牌組合及推進「12+3+1」品牌策略的實施。該策略反映了我們的發展目標，即保持在市場中的地位，同時加強可持續增長。通過專注經濟型、中端及中高端品牌的均衡組合，我們的目標是滿足多樣化的客戶需求並把握商務及休閒旅行領域的新興機遇。

首先，「12+3+1」框架涵蓋12個核心品牌，其中5個成熟品牌目前已具有超過1,000家酒店的規模；3個品牌擁有逾500家酒店，且有可能將酒店擴展至1,000家以上；另外4個品牌目前酒店規模低於500家，但有明確定位和差異化的增長潛力。該等12個核心品牌包括錦江之星、7天、白玉蘭、維也納酒店、維也納國際、麗楓、麗怡、凱里亞德、康鉞、喆啡、希岸及IU。

業 務

其次，該框架專注於加速發展三個中高端品牌：錦江都城、麗芮及麗柏。通過擴大其影響力及提高品牌知名度，我們力爭顯著增加中高端酒店所貢獻客房收入的比例。這將涉及增加酒店和客房的數量、培養管理團隊和人才庫，以及提升住宿質量和服務標準。

第三，我們希望創建一個專門的度假村業務分部，這將使我們能夠利用休閒旅遊的上升勢頭，並使我們的產品組合突破城市目的地的範圍，實現多樣化。憑藉控股股東錦江集團的資源，特別是其旅遊業務的資源，我們的目標是快速打造差異化的度假村產品，並在度假業務分部建立強大的競爭壁壘。

我們的品牌組合

下表載列截至最後實際可行日期按細分市場劃分的酒店品牌概覽：

細分市場	酒店品牌 總數	自主開發的 酒店品牌	收購的 酒店品牌	擁有獨家 許可的 酒店品牌	擁有非獨家 許可的 酒店品牌
高端及以上					
酒店品牌.....	14	1	3	6	4
中高端酒店品牌.....	15	7	6	2	–
中端酒店品牌.....	21	5	15	1	–
經濟型酒店品牌.....	17	3	14	–	–
總計	67	16	38	9	4

下表載列於所示期間按細分市場劃分的我們的開業酒店的若干業績指標，如入住率(%)、日均房價及RevPAR(中國以人民幣／間計，海外以歐元／間計)：

	截至12月31日止年度								
	2023年			2024年			2025年		
	入住率	日均房價	RevPAR	入住率	日均房價	RevPAR	入住率	日均房價	RevPAR
中國：									
高端及以上酒店.....	54.4	509.2	277.1	52.1	480.8	250.6	51.1	458.2	234.1
中高端酒店.....	68.7	308.9	212.2	67.6	294.0	198.7	65.4	289.6	189.5
中端酒店.....	69.6	258.8	180.1	67.7	240.6	162.8	66.7	231.5	154.5
經濟型酒店.....	59.7	182.7	109.0	59.4	178.5	106.0	60.5	172.5	104.3
總計	66.1	255.6	169.1	65.2	244.3	159.2	64.6	239.0	154.4
海外：									
中端及以上酒店.....	63.0	71.5	45.1	63.3	72.0	45.6	62.9	71.2	44.8
經濟型酒店.....	62.5	63.9	39.9	60.6	65.4	39.7	58.5	63.5	37.1
總計	62.6	66.3	41.5	61.5	67.7	41.7	60.0	66.3	39.8

業 務

下表顯示了我們主要酒店品牌截至最後實際可行日期的市場定位：

高端及以上 UPSCALE AND ABOVE	
中高端 UPPER MIDSCALE	
中端 MIDSCALE	
經濟型 ECONOMY	

附註：

- (i) 除自有品牌外，根據與希爾頓集團訂立的管理許可協議，我們亦在中國以希爾頓歡朋品牌經營酒店。
- (ii) 除自有品牌外，根據本集團與麗笙酒店集團訂立的管理許可協議，我們亦在中國以麗笙精選、麗笙、麗祺、麗亭、麗芮、麗柏及麗怡等品牌經營酒店。
- (iii) 截至最後實際可行日期，岩花園酒店尚未正式開業。

下表載列我們部分主要酒店品牌各自的商業模式、主要特點、日均房價、開業酒店及酒店客房數量（按國家及品牌來源劃分）：

商業模式	主要特點	日均房價 截至2025年 12月31日 止年度	酒店數量		酒店客房數量		品牌來源	
			截至2025年12月31日					
			中國 境內	中國 境外	中國 境內	中國 境外		
高端及以上酒店品牌								
J	特許經營及管理模式	位於上海中心大廈的頂端，設有七間餐廳及酒吧	人民幣 3,929.0元	1	-	165	-	本土品牌
錦江	特許經營及管理模式	專注為商務及休閒旅客提供 高端酒店服務	人民幣 431.2元	58	-	15,957	-	本土品牌
Golden Tulip	兩種模式	目標為追求個性化體驗的中 產階級客群	75.2歐元	13 (鬱錦香)	137	2,663 (鬱錦香)	18,640	該外國品牌於2015年 隨我們收購Groupe du Louvre後加入我 們的品牌組合，並 於2015年由我們引 進中國市場，並重 新命名為鬱錦香。

業 務

	商業模式	主要特點	日均房價	酒店數量		酒店客房數量		品牌來源
			截至2025年 12月31日 止年度	截至2025年12月31日		中國 境內	中國 境外	
				中國 境內	中國 境外			
麗芮	兩種模式	為酒店客人提供精緻餐飲選擇、健身設施以及社交或藝術空間	人民幣 378.2元	26	-	3,215	-	根據與麗笙酒店集團的管理許可協議，我們於2019年將該外國品牌引入中國
中高端酒店品牌								
錦江都城	兩種模式	專為來自中國及海外的中高端商務旅客提供而設	人民幣 275.1元	245	-	28,416	-	本土品牌
希爾頓歡朋	特許經營及管理模式	我們發展最快的品牌之一，目標客戶為商界精英及育兒家庭	人民幣 407.3元	509	-	78,940	-	我們通過與希爾頓集團合作，於2014年將該外國品牌引入中國
麗柏	兩種模式	為客戶創造「好值得、好享住、好知心」三大核心價值，締造美好體驗	人民幣 310.5元	57	-	6,662	-	根據與麗笙酒店集團的管理許可協議，我們於2019年將該外國品牌引入中國
中端酒店品牌								
維也納酒店	兩種模式	中國最早的中端酒店連鎖品牌之一，目標為大眾市場商務旅行客戶	人民幣 215.2元	1,713	-	184,647	-	在我們於2016年收購鉑濤集團後加入我們品牌組合的本土品牌
麗楓	兩種模式	目標為大眾市場商務旅行客戶	人民幣 252.8元	1,509	-	147,268	-	在我們於2016年收購鉑濤集團後加入我們的品牌組合本土品牌
康鉞	兩種模式	邀請酒店客人一起盡享現代法式住宿體驗	人民幣 248.6元	102	299 (<i>Campanile</i>)	10,365	21,704 (<i>Campanile</i>)	我們通過於2015年收購Groupe du Louvre，於2016年將外國品牌(<i>Campanile</i>)引入中國，並將其以中文重新命名為「康鉞」
凱里亞德	兩種模式	專為商務旅客而設	人民幣 225.7元	298	276 (<i>Kyriad</i>)	33,286	16,790 (<i>Kyriad</i>)	我們通過於2015年收購Groupe du Louvre，於2018年將外國品牌(<i>Kyriad</i>)引入中國，並將其以中文重新命名為「凱里亞德」
麗怡	兩種模式	為酒店客人打造舒適的住宿體驗	人民幣 274.4元	173	-	15,276	-	根據與麗笙酒店集團的管理許可協議，我們於2019年將該外國品牌引入中國

業 務

商業模式	主要特點	日均房價 截至2025年 12月31日 止年度	酒店數量		酒店客房數量		品牌來源	
			截至2025年12月31日					
			中國 境內	中國 境外	中國 境內	中國 境外		
經濟型酒店								
錦江之星.....	兩種模式	中國的經濟型酒店連鎖品牌，提供令人滿意、簡約、安全、舒適、價格合理的住宿	人民幣 176.5元	1,026	4	102,782	308	本土品牌
7天.....	兩種模式	目標為優先考慮市內黃金地段而又追求成本效益的商務旅客	人民幣 150.4元	1,165	-	77,572	-	在我們於2016年收購鉅濤集團後加入我們的品牌組合的本土品牌
Première Classe...	兩種模式	致力於以實惠的價格提供滿足基本需求、潔淨舒適的住宿	45.4歐元	-	212	-	15,551	在我們於2015年收購Groupe du Louvre後，於2016年加入我們的品牌組合的外國品牌
白玉蘭.....	兩種模式	致力於提供一個集商務、社交和休閒功能於一體的場所	人民幣 205.3元	517	-	43,661	-	本土品牌

高端及以上酒店品牌



*J*是我們於2020年創立的一個酒店品牌。我們以特許經營及管理模式經營*J*酒店。*J*酒店位於中國最高、世界第三高的摩天大樓－上海中心大廈的頂端。截至2025年12月31日，*J*酒店擁有165間客房，包括34間套房，客房面積從61到380平方米不等。*J*酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣5,247.9元、人民幣5,091.0元及人民幣3,929.0元。

下圖展示*J*酒店的特色：



酒店入口



酒店外部

業 務



酒店客房



餐飲區域



我們的錦江酒店品牌的起源可回溯至1935年。我們以特許經營及管理模式經營錦江酒店。錦江酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣468.3元、人民幣452.2元及人民幣431.2元。截至2025年12月31日，錦江有58家開業酒店及15,957間客房，並且錦江亦有17家在建酒店及3,585間客房。截至同日，錦江酒店遍佈中國34個城市，且我們並無在中國境外經營錦江酒店。

下圖展示錦江酒店的特色：



上海錦江飯店（中國）



蘇州錦江國際（中國）



Golden Tulip 品牌創立於1962年，我們於2015年收購Groupe du Louvre後將其納入我們的品牌組合。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營*Golden Tulip*酒店。*Golden Tulip*的目標客群為追求個性化體驗的中產階層。*Golden Tulip*酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為77.0歐元、76.4歐元及75.2歐元。截至2025年12月31日，*Golden Tulip*酒店在12個國家（主要位於歐洲）有137家開業酒店，客房為18,640間。截至同日，*Golden Tulip*亦有35家在建酒店，客房為5,100間。

下圖展示*Golden Tulip*酒店的特色：

業 務



Golden Tulip
Lyon Limonest (法國)



泳池

我們於2015年以中文品牌名稱「鬱錦香」將Golden Tulip引進中國。截至2025年12月31日，我們在中國有13家開業鬱錦香酒店及2,663間客房。截至同日，我們在中國還有一家在建鬱錦香酒店，合共105間客房。於往績記錄期各期間內，中國鬱錦香酒店的日均房價分別為人民幣400.4元、人民幣394.1元及人民幣393.8元。

麗芮



麗芮於2014年由麗笙酒店集團創立。我們於2019年根據與麗笙酒店集團的管理許可協議將該酒店品牌引入中國。自此，我們在中國以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營麗芮酒店。麗芮酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣473.1元、人民幣429.5元及人民幣378.2元。截至2025年12月31日，我們在中國的22個城市有26家開業麗芮酒店，酒店客房為3,215間。截至同日，我們在中國還有23家在建麗芮酒店，客房為3,273間。

下圖展示麗芮酒店的特色：



無錫麗芮(中國)



酒店大堂

中高端酒店品牌



錦江都城源於上世紀30年代的上海都城飯店。錦江都城於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣300.6元、人民幣287.8元及人民幣275.1元。我們於2025年5月推出第一家在老撾瑯勃拉邦的錦江都城酒店，擴展到東南亞市場。截至

業 務

2025年12月31日，我們在中國112個城市有245家開業錦江都城酒店，酒店客房為28,416間。截至同日，我們在中國還有65家在建錦江都城酒店，酒店客房為7,018間，以及在老撾還有1家在建錦江都城酒店，客房為124間。

下圖展示錦江都城酒店的特色：



上海錦江都城（中國）



成都錦江都城（中國）

希爾頓歡朋



我們與希爾頓集團合作，於2014年將希爾頓歡朋品牌引入中國。我們按特許經營及管理模式經營希爾頓歡朋酒店。希爾頓歡朋酒店是我們發展最快的品牌之一，2015年至2025年酒店家數按86.5%的年均複合增長率增長。希爾頓歡朋酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣428.3元、人民幣420.1元及人民幣407.3元。截至2025年12月31日，我們在中國的179個城市有509家開業希爾頓歡朋酒店，酒店客房為78,940間。截至同日，我們在中國還有222家在建希爾頓歡朋酒店，酒店客房為30,926間。

下圖展示希爾頓歡朋酒店的特色：



天津希爾頓歡朋（中國）



酒店大堂

業 務



麗柏創立於1986年，該酒店品牌源自麗笙酒店集團。我們於2019年通過管理許可安排將該酒店品牌引入中國。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營麗柏酒店。麗柏酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣344.3元、人民幣315.0元及人民幣310.5元。截至2025年12月31日，我們在中國的41個城市有57家開業麗柏酒店，酒店客房為6,662間。截至同日，我們在中國還有59家在建麗柏酒店，酒店客房為7,060間。

下圖展示麗柏酒店的特色：



成都麗柏(中國)



公共區域

中端酒店品牌



維也納酒店為中國最早的中端酒店連鎖品牌之一。其自我們於2016年收購鉅濤集團起成為我們的品牌之一。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營維也納酒店。維也納酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣241.7元、人民幣219.8元及人民幣215.2元。截至2025年12月31日，我們在中國的298個城市有1,713家開業維也納酒店，酒店客房為184,647間。截至同日，我們在中國有269家在建維也納酒店，酒店客房為23,319間，且我們並無在中國境外經營維也納酒店。

下圖展示維也納酒店的特色：



濟南維也納酒店(中國)



酒店大堂

業 務



麗楓酒店目標為大眾市場商務旅行客戶。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營麗楓酒店。麗楓酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣281.2元、人民幣264.8元及人民幣252.8元。截至2025年12月31日，我們在中國的270個城市有1,509家開業麗楓酒店，酒店客房為147,268間。截至同日，我們有430家在建麗楓酒店，酒店客房為39,425間，且我們在馬來西亞還有1家在建麗楓酒店，客房為119間。

下圖展示麗楓酒店的特色：



曲阜麗楓(中國)



酒店大堂

Campanile (在中國又稱為「康鉞」)



Campanile於1976年由法國泰亭哲家族創立。我們通過2015年收購Groupe du Louvre，於2016年將該酒店品牌引入中國，並將其中文品牌命名為「康鉞」。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營康鉞酒店。該等酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣282.1元、人民幣272.3元及人民幣248.6元。截至2025年12月31日，我們在中國57個城市有102家開業康鉞酒店，酒店客房為10,365間。截至同日，我們在中國有33家在建康鉞酒店，酒店客房為2,977間並在中國境外有299家開業康鉞酒店，客房為21,704間，主要位於法國，以及在中國境外有10家在建康鉞酒店，客房為1,062間。

下圖展示康鉞酒店的特色：



上海外灘康鉞(中國)



酒店大堂

業 務

Kyriad (在中國又稱為「凱里亞德」)

Kyriad
MARVELOUS HOTEL
凱里亞德酒店

Kyriad是Groupe du Louvre於2000年創立的酒店品牌。我們通過收購Groupe du Louvre，於2018年將該酒店品牌引入中國，並將其中文品牌命名為「凱里亞德」。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式在中國經營**凱里亞德**酒店。中國**凱里亞德**酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣252.3元、人民幣234.3元及人民幣225.7元。截至2025年12月31日，我們在中國的128個城市有298家開業**凱里亞德**酒店，酒店客房為33,286間。截至同日，我們在中國有80家在建**凱里亞德**酒店，酒店客房為8,162間，在中國境外有276家開業**凱里亞德**酒店，客房為16,790間，主要位於法國。

下圖展示中國**凱里亞德**酒店的特色：



東莞**凱里亞德**(中國)



酒店大堂

麗怡 COUNTRY
INN & SUITES
BY RADISSON
麗怡酒店

麗怡品牌創立於1987年，是麗笙酒店集團旗下的酒店品牌。我們於2019年根據與麗笙酒店集團的管理許可協議將該酒店品牌引入中國。自此，我們於中國以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營**麗怡**酒店。**麗怡**酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣294.1元、人民幣298.6元及人民幣274.4元。截至2025年12月31日，我們在中國的87個城市有173家開業**麗怡**酒店，酒店客房為15,276間。截至同日，我們在中國還有123家在建**麗怡**酒店，酒店客房為10,852間。

下圖展示**麗怡**酒店的特色：



武漢**麗怡**(中國)



餐飲區域

業 務

經濟型酒店品牌



錦江之星於1996年創立，為中國首個經濟型酒店連鎖品牌。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營錦江之星酒店。錦江之星酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣187.4元、人民幣175.5元及人民幣176.5元。截至2025年12月31日，我們在中國的228個城市有1,026家開業錦江之星酒店，酒店客房為102,782間。截至同日，我們在中國還有282家在建錦江之星酒店，酒店客房為17,498間，且在中國境外（主要位於菲律賓）有四家開業錦江之星酒店，酒店客房為308間。

下圖展示錦江之星酒店的特色：



上海錦江之星（中國）



酒店大堂

7天



7天為本集團旗下開業酒店數量最多的經濟型酒店。我們於2016年從鉑濤集團收購7天。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營7天酒店。7天酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣163.6元、人民幣164.3元及人民幣150.4元。截至2025年12月31日，我們在中國的271個城市有1,165家開業7天酒店，酒店客房為77,572間。截至同日，我們在中國還有579家在建7天酒店，酒店客房為35,831間，且我們並無在中國境外經營7天酒店。

下圖展示7天酒店的特色：



深圳7天（中國）



酒店大堂

業 務

Première Classe



*Première Classe*是Groupe du Louvre推出的一個酒店品牌，於2016年成為我們的品牌之一。我們以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營*Première Classe*酒店。*Première Classe*於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為47.2歐元、47.4歐元及45.4歐元。截至2025年12月31日，我們在六個國家（主要是法國）擁有212家開業*Première Classe*酒店，酒店客房為15,551間。截至同日，我們還有三家在建*Première Classe*酒店，酒店客房為338間，且我們並無於中國境內經營*Première Classe*酒店。

下圖展示*Première Classe*酒店的特色：



Première Classe
Marseille-Vitrolles (法國)



酒店客房

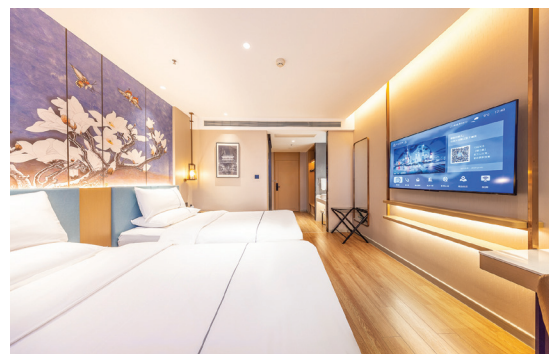


我們於2017年推出白玉蘭酒店以自有及租賃以及特許經營及管理兩種模式經營。白玉蘭酒店於2023年、2024年及2025年的日均房價分別為人民幣219.8元、人民幣207.2元及人民幣205.3元。截至2025年12月31日，我們在中國的159個城市有517家開業白玉蘭酒店，酒店客房為43,661間。截至同日，我們在中國有201家在建白玉蘭酒店，酒店客房為13,951間，且我們並無在中國境外營運白玉蘭酒店。

下圖展示白玉蘭酒店的特色：



章丘白玉蘭(中國)



酒店客房

業 務

下表載列截至所示日期按酒店品牌劃分的開業酒店及酒店客房總數：

	開業酒店數量			開業酒店客房數量		
	截至12月31日			截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年	2023年	2024年	2025年
高端及以上酒店品牌						
J	1	1	1	165	165	165
錦江	56	54	58	16,951	16,063	15,957
麗芮	13	18	26	1,632	2,146	3,215
Golden Tulip	141	135	137	18,646	18,207	18,640
Royal Tulip	23	22	22	5,355	5,270	5,393
鬱錦香	15	13	13	2,502	2,607	2,663
麗亭	8	12	17	1,024	1,847	2,734
其他 ⁽¹⁾	5	6	13	1,858	2,012	3,025
小計	262	261	287	48,133	48,317	51,792
中高端酒店品牌						
錦江都城	206	228	245	23,385	25,873	28,416
希爾頓歡朋	341	418	509	54,307	65,786	78,940
麗柏	27	39	57	3,069	4,579	6,662
維也納國際	1,094	1,200	1,306	161,713	177,347	186,825
ZMAX	36	36	35	2,508	2,531	2,484
其他 ⁽²⁾	179	225	265	18,258	22,496	25,988
小計	1,883	2,146	2,417	263,240	298,612	329,315
中端酒店品牌						
維也納酒店	1,426	1,562	1,713	157,826	171,281	184,647
麗楓	1,199	1,355	1,509	115,765	132,336	147,268
康鉞	82	98	102	8,782	10,129	10,365
凱里亞德	230	263	298	26,482	29,734	33,286
麗怡	62	120	173	5,063	10,472	15,276
喆啡	526	592	625	43,273	49,632	54,099
希岸	616	693	742	47,907	55,780	61,567
維也納系的若干 其他酒店品牌 ⁽³⁾	688	716	701	60,648	63,812	62,422
其他 ⁽⁴⁾	425	457	521	34,606	36,778	43,007
小計	5,254	5,856	6,384	500,352	559,954	611,937
經濟型酒店品牌						
錦江之星	932	964	1,030	102,162	101,741	103,090
7天	1,288	1,250	1,165	87,926	83,917	77,572
Première Classe	229	224	212	16,802	16,430	15,551
白玉蘭	337	424	517	29,132	36,425	43,661
7天優品	656	672	638	46,210	47,268	44,790
派	481	461	395	22,433	21,405	18,250
IU	451	506	492	29,324	32,894	32,105
其他 ⁽⁵⁾	675	652	595	44,960	44,025	39,994
小計	5,049	5,153	5,044	378,949	384,105	375,013
總計	12,448	13,416	14,132	1,190,674	1,290,988	1,368,057

業 務

附註：

- (1) 其他主要包括**暎閣酒店**、**昆侖**及**麗笙精選**。
- (2) 其他主要包括**雲居酒店**及**FONTOO**。
- (3) 主要包括**維也納3好酒店**、**維也納智好酒店**及**維也納公寓**。
- (4) 其他主要包括**Tulip Inn**及**歐暇•地中海**。
- (5) 其他主要包括**Kyriad Direct**、**Bestay**及**Goldmet**。
- (6) 於往績記錄期間各期間，我們分別有35家、50家及38家高端及以上酒店新增開業及分別有24家、53家及12家高端及以上酒店關閉。
- (7) 於往績記錄期間各期間，我們分別有251家、308家及295家中高端酒店新增開業及分別有21家、45家及24家中高端酒店關閉。
- (8) 於往績記錄期間各期間，我們分別有679家、769家及643家中端酒店新增開業及分別有96家、165家及115家中端酒店關閉。
- (9) 於往績記錄期間各期間，我們分別有388家、388家及338家經濟型酒店新增開業及分別有381家、284家及447家經濟型酒店關閉。

酒店品牌孵化

我們的酒店品牌孵化始於市場研究，以獲得市場洞察並了解加盟商及消費者的需求。此舉奠定品牌發展的基礎、引導品牌定位和品牌體驗的亮點。我們會搭建酒店樣板房，以展示品牌的核心設計元素。樣板房竣工後，我們即進入試點階段。我們密切關注有關設計、運營以及客戶體驗的反饋意見。品牌優化後，我們將制定可行的投資模式，編寫品牌及酒店體驗手冊。當新酒店品牌正式推出時，我們結合在開發階段收集的深入市場反饋，進一步完善營銷策略和運營規劃。

於2022年1月1日至2025年12月31日止期間，我們成功孵化了七個新酒店品牌，並成功開設了30家該等品牌的酒店。以我們近年來成功孵化的新酒店品牌之一**原拓**為例，首家**原拓**酒店於2022年8月在北京開業。截至2025年12月31日，**原拓**分別有八家開業酒店，酒店客房798間及有七家在建酒店，酒店客房666間。我們亦引進國外酒店品牌，並迎合國內市場需求對其進行本土化。例如，我們將**Kyriad**引進中國，並賦予其中國品牌名稱：**凱里亞德**；我們引進**Campanile**，並賦予其中國品牌名稱：**康鉞**。我們亦引進**Tulip Residence**，並將其重新設計為中國酒店品牌名稱**標黎(TULIP LODJ)**。截至2025年12月31日，我們共已引進10個國外酒店品牌。

我們的全球網絡

截至2025年12月31日，我們的開業酒店橫跨中國31個省、市及自治區的339個城市，而我們的海外酒店網絡覆蓋橫跨歐洲、亞洲（不包括中國）、非洲和美洲的全球57個國家或地區。截至2025年12月31日，在我們的開業酒店中，有740家位於法國，有111家位於歐洲其他國家和地區，有276家位於亞洲（不包括中國）、非洲及美洲。與我們在中國的業務模式相似，我們按自有及租賃和特許經營及管理兩種模式經營我們的海外酒店。下表載列截至2025年12月31日按地理區域劃分的酒店及酒店客房數量：

業 務

	開業酒店				在建酒店 ⁽¹⁾			
	自有及租賃		特許經營及管理		自有及租賃		特許經營及管理	
	酒店數量	酒店客房數量	酒店數量	酒店客房數量	酒店數量	酒店客房數量	酒店數量	酒店客房數量
中國	378	50,937	12,627	1,224,560	7	1,046	3,869	329,149
境外	235	19,119	892	73,441	1	156	206	18,977
歐洲	232	18,755	619	41,838	0	0	39	3,323
法國	170	12,888	570	36,508	0	0	32	2,419
其他 ⁽²⁾	62	5,867	49	5,330	0	0	7	904
亞洲(不包括中國)	3	364	221	23,540	1	156	146	12,219
美洲	0	0	16	2,683	0	0	12	2,267
非洲	0	0	36	5,380	0	0	9	1,168
總計	613	70,056	13,519	1,298,001	8	1,202	4,075	348,126

附註：

- (1) 包括我們已訂立具有約束力的租賃、土地使用權或物業購買協議，或特許經營或管理協議，但仍尚未開始營業的酒店。
- (2) 包括德國、波蘭、荷蘭、英國等國家或地區。

我們在海外自有及租賃的酒店數量從截至2024年12月31日的272家減少至截至2025年12月31日的235家，主要由於具挑戰性的市況，尤其是在歐洲。

下表載列所示年度／期間我們收入的地域分佈明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	金額	佔總數百分比	金額	佔總數百分比	金額	佔總數百分比
	<i>(以人民幣千元計，百分比除外)</i>					
中國	10,354,477	70.7	9,806,757	69.7	9,960,292	72.1
境外	4,294,902	29.3	4,256,224	30.3	3,850,540	27.9
歐洲	4,114,373	28.1	4,043,885	28.8	3,625,114	26.2
法國	2,859,688	19.5	2,756,578	19.6	2,479,935	17.9
其他 ⁽¹⁾	1,254,685	8.6	1,287,307	9.2	1,145,179	8.3
其他 ⁽²⁾	180,529	1.2	212,339	1.5	225,426	1.6
總計	14,649,379	100.0	14,062,981	100.0	13,810,832	100.0

附註：

- (1) 包括德國、波蘭、荷蘭、英國等國家或地區。
- (2) 包括亞洲(不包括中國)、美洲及非洲。

我們海外業務於往績記錄期的財務表現未達預期，於往績記錄期間錄得淨虧損。具體而言，本集團於2023年、2024年及2025年分別錄得來自海外業務的綜合淨虧損人民幣404.6百萬元、人民幣434.3百萬元及人民幣662.5百萬元。乃主要由於(i)經營成本

業 務

上升，尤其是人力及能源成本；(ii)利率上升令借貸開支增加；(iii)市場競爭加劇。為應對這些充滿挑戰的情況，尤其是在歐洲，我們已實施一系列戰略措施：(i)對選定的酒店進行策略性翻新和提升，以增強其市場競爭力並推動收入成長；(ii)退出選定表現落後的自有及租賃酒店物業；(iii)加速酒店管理及營運的數字化轉型，以提升效率及降低成本；及(iv)將業務擴展至新的國家及地區，以達致更均衡及更具韌性的國際增長策略。請參閱「酒店的營運及管理－酒店管理－酒店升級」。董事認為上述措施有效。

酒店品牌收購

品牌收購方面，2015年，我們收購歐洲酒店集團Groupe du Louvre，並通過該集團經營*Golden Tulip*、*Première Classe*、*Campanile*及*Kyriad*系品牌旗下的酒店。於2023年、2024年及2025年，我們來自Groupe du Louvre的收入分別為566.3百萬歐元、556.1百萬歐元及481.5百萬歐元。於2016年，我們收購鉅濤集團，其主要經營7天、麗楓、喆啡、希岸及IU品牌旗下的酒店，並獲希爾頓集團授予獨家許可在中國經營希爾頓歡朋酒店。於2023年、2024年及2025年，我們來自鉅濤集團的收入分別為人民幣3,810.8百萬元、人民幣3,841.2百萬元及人民幣4,198.1百萬元。我們亦收購主要經營維也納國際及維也納酒店品牌旗下酒店的維也納酒店集團。於2023年、2024年及2025年，我們來自維也納酒店集團的收入分別為人民幣3,734.6百萬元、人民幣3,520.5百萬元及人民幣3,589.1百萬元。

本集團的投資政策是與戰略發展方向保持一致，鞏固並擴大核心業務，並強調國內和國際業務的協同效應。我們致力於持續提升創新能力、品牌影響力及核心競爭力，同時嚴格管理投資預算，以確保投資活動獲得合理回報。此外，我們高度重視被收購實體的內部控制，並透過全面的框架加以管理。在子公司層面，我們已建立內部控制系統，包括內部控制手冊、授權實施指引及重大業務事項決策報告管理辦法，以確保穩健的治理及決策。在集團層面，我們已實施內部控制及風險管理手冊，該手冊明確規定了投資管理中不相容職責的劃分，並對投前、投中、投後流程訂立了明確要求。我們每年進行內部控制自我評估，並出具報告以推動持續改進，同時根據我們的內部控制檢查監督實施指南開展年度檢查，涵蓋重大投融資、擔保、質押及重大資金轉移等事項。我們已設立內部審計職能，並依照已核准的審計計劃每年執行審計工作。

我們的業務模式

我們的業務以兩種業務模式開展，即自有及租賃以及特許經營及管理。我們主要使用特許經營及管理模式以較低資本密集的方式擴展我們的網絡，與我們的整體戰略一致。另一方面，在進入新市場或發展新酒店品牌時，我們則以自有及租賃模式展示品牌、定位及服務水準。此外，我們亦從忠誠度計劃費用、食品及餐飲服務、採購平台服務費及租金收入取得其他收入。我們的採購平台服務費收入指我們向使用我們電子商務平台（即GPP）銷售商品的供應商收取的佣金。於2023年、2024年及2025年，該佣金比率分別約為4.1%、1.7%及1.4%。我們亦從會員積分（可兌換未來產品及服務）及我們客戶忠誠度計劃的會員費用確認忠誠度計劃收入。忠誠度計劃費用的定價於全面評估行業基準、市場接受度及產品權益價值後確定。我們的物業管理服務以及食品

業 務

及餐飲服務的收入來自食堂運營，其按照現行市場價格定價，並通過參與招標及競投程序釐定。我們亦就出租物業確認來自經營租賃的租金收入。租金價格按照現行市場價格釐定。

下表載列所示期間按我們管理及營運的不同酒店類型劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
中國自有及租賃酒店						
— 高端及以上酒店品牌	83,480	0.6	87,229	0.6	91,075	0.7
— 中高端酒店品牌	1,113,360	7.6	897,786	6.4	787,337	5.7
— 中端酒店品牌	460,625	3.1	417,441	3.0	442,029	3.2
— 經濟型酒店品牌	2,028,592	13.8	1,611,780	11.5	1,443,805	10.5
小計	3,686,057	25.2	3,014,237	21.4	2,764,246	20.0
海外自有及租賃酒店						
— 中端及以上酒店品牌	489,345	3.3	472,917	3.4	579,185	4.2
— 經濟型酒店品牌	3,031,122	20.7	3,056,312	21.7	2,457,901	17.8
小計	3,520,467	24.0	3,529,229	25.1	3,037,086	22.0
總計 (自有及租賃)	7,206,524	49.2	6,543,466	46.5	5,801,332	42.0
中國特許經營及管理酒店	5,467,780	37.3	5,492,461	39.1	6,098,457	44.2
海外特許經營及管理酒店	743,365	5.1	693,204	4.9	764,361	5.5
總計 (特許經營及管理)	6,211,145	42.4	6,185,665	44.0	6,862,818	49.7
其他 ⁽¹⁾	1,231,710	8.4	1,333,850	9.5	1,146,682	8.3
總計	14,649,379	100.0	14,062,981	100.0	13,810,832	100.0

附註：

(1) 主要包括忠誠度計劃費、餐飲服務、採購平台服務費及租金收入。

截至2025年12月31日，我們的酒店網絡覆蓋18,215家酒店，包括14,132家開業酒店和4,083家在建酒店。在14,132家開業酒店中，(i) 613家為自有及租賃酒店，及(ii) 13,519家為特許經營及管理酒店。在4,083家在建酒店中，(i) 八家為自有及租賃酒店，及(ii) 4,075家為特許經營及管理酒店。

下表載列截至所示日期開業酒店及酒店客房數量：

	截至12月31日					
	2023年		2024年		2025年	
	酒店數量	酒店客房數量	酒店數量	酒店客房數量	酒店數量	酒店客房數量
自有及租賃酒店	761	85,185	687	76,200	613	70,056
特許經營及管理酒店	11,687	1,105,489	12,729	1,214,788	13,519	1,298,001
總計	12,448	1,190,674	13,416	1,290,988	14,132	1,368,057

業 務

下表載列所示期間開業酒店數量的變動：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
於期初的自有及租賃酒店.....	836	761	687
增加：.....	4	10	12
減少：.....	79	84	86
於期末	761	687	613
於期初的特許經營及管理酒店.....	10,781	11,687	12,729
增加：.....	1,349	1,505	1,302
減少：.....	443	463	512
於期末	11,687	12,729	13,519

附註：

- (1) 於往績記錄期間各期間，我們於中國分別有四家、10家及六家自有及租賃酒店新開業，以及分別有76家、72家及43家自有及租賃酒店關閉。於同期，我們於中國分別有1,308家、1,461家及1,255家特許經營及管理酒店新開業，及分別有368家、414家及458家特許經營及管理酒店關閉。
- (2) 於往績記錄期間各期間，我們有六家海外自有及租賃酒店新開業，以及分別有三家、12家及43家海外自有及租賃酒店關閉。於同期，我們分別有29家、47家及47家海外特許經營及管理酒店新開業，以及分別有61家、54家及54家海外特許經營及管理酒店關閉。
- (3) 在海外自有及租賃酒店中，我們(i)於往績記錄期間各期間於法國並無自有及租賃酒店新開業，以及分別有一家、四家及21家自有及租賃酒店關閉及(ii)於往績記錄期間各期間於其他海外市場並無自有及租賃酒店新開業及分別有二家、八家及16家自有及租賃酒店關閉。
- (4) 在海外特許經營及管理酒店中，我們(i)於往績記錄期間各期間於法國分別有10家、13家及六家特許經營及管理酒店新開業，以及分別有45家、31家及19家特許經營及管理酒店關閉及(ii)於往績記錄期間各期間於其他海外市場分別有19家、34家及40家特許經營及管理酒店新開業及分別有16家、23家及35家特許經營及管理酒店關閉。

下表載列於所示期間按業務模式劃分的我們的開業酒店的若干業績指標，如入住率(%)、日均房價及RevPAR(中國以人民幣／間計，海外以歐元／間計)：

	截至12月31日止年度								
	2023年			2024年			2025年		
	入住率	日均房價	RevPAR	入住率	日均房價	RevPAR	入住率	日均房價	RevPAR
中國：									
特許經營及									
管理酒店店....	66.5	257.0	170.9	65.5	245.3	160.7	64.8	239.8	155.3
自有及租賃酒店..	61.1	234.5	143.3	59.8	225.1	134.5	61.6	221.8	136.7
總計	66.1	255.6	169.1	65.2	244.3	159.2	64.6	239.0	154.4
海外：									
特許經營及									
管理酒店.....	62.1	66.0	40.9	61.3	66.9	41.1	60.5	65.7	39.7
自有及租賃酒店..	64.2	67.2	43.2	62.1	70.0	43.5	58.8	68.3	40.1
總計	62.6	66.3	41.5	61.5	67.7	41.7	60.0	66.3	39.8

酒店結業的原因通常包括物業相關事宜(如重新分區及租約到期以及建議的續租計劃未能達到所需的投資回報率)、酒店運營質量(如物業狀況不達標)或業績(如經營業績未見增長)未達到我們的要求、特許經營或管理協議到期、特許加盟商的財務狀

業 務

況變化以及其他商業原因，例如策略性退出若干特許經營及管理酒店。於往績記錄期間，本集團內無任何酒店因本集團及／或其特許經營及管理酒店存在重大監管及／或法律不合規情況而關閉。

特許經營及管理酒店

截至2025年12月31日，我們有13,519家開業特許經營及管理酒店，酒店客房數量為1,298,001間，分別佔截至同日開業酒店和酒店客房總數的約95.7%及94.9%。在特許經營及管理模式下，酒店獲授權使用我們的品牌、標識、商標，並可使用我們的知識產權、信息技術系統、預訂平台及培訓資源。然而，特許經營酒店與管理酒店在營運責任方面存在差異。例如，在特許經營安排下，加盟商以我們的品牌獨立經營。加盟商負責日常營運，包括聘用及管理員工、採購及其他管理義務。我們的職責主要是監督及品牌導向：我們提供品牌標準、培訓，以及預訂和忠誠度系統的使用權限，但不參與日常營運決策。本集團收入來自特許經營費，通常包括初始費用及基於客房收入的持續特許經營費。另一方面，與管理酒店的安排可看作是結合特許經營與管理合約元素的混合安排。我們根據管理協議承擔酒店經營的全部責任。這包括委任及派遣關鍵管理人員監督酒店運營的各個方面，如前台、客房服務、餐飲及收入管理。我們實施標準化操作程序、質量控制系統及服務流程，以確保整個網絡的一致性。我們負責人員配備、培訓、採購及合規管理，而加盟商通常承擔資本支出及部分固定成本。我們收取管理費作為回報，該費用可能包括基本管理費及與盈利指標掛鈎的績效獎勵費。

這兩種模式的根本區別在於營運控制及風險分配。在特許經營模式下，本集團的參與僅限於品牌授權及支持服務，營運執行則由加盟商負責。在管理模式下，本集團對營運實施直接控制，確保服務質素及品牌標準的一致性。

特許經營及管理模式使我們能夠利用我們在酒店管理方面的專業知識，為客人提供一致的體驗，與自有及租賃酒店相比，這模式亦可降低資本密集度。然而，與特許經營模式相比，管理模式亦牽涉到更大的營運責任。通過在特許經營及管理模式下同時提供兩種模式，我們可在網絡擴張中實現一定程度的靈活性，同時兼顧資本效率及營運監督。管理模式特別適合那些希望獲得專業管理專業知識的業主，而特許經營模式則對那些擁有強大本地業務能力且希望以知名品牌自主經營的業主較具吸引力。於往績記錄期各期間內，在我們按收入計排名前10的特許經營及管理酒店中分別有七家、四家及四家特許經營及管理酒店為獨立第三方。

下表載列我們於所示年度／期間按收入計排名前10的特許經營及管理酒店：

序號	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
1.....	Royal Tulip Brasilia Alvorada ⁽¹⁾	上海錦江飯店	上海錦江飯店
2.....	上海錦江飯店	錦江國際飯店	錦江國際飯店
3.....	錦江國際飯店	上海靜安昆侖大酒店	上海靜安昆侖大酒店

業 務

序號	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
4.....	上海新錦江 大酒店	Royal Tulip Brasilia Alvorada ⁽¹⁾	Royal Tulip Brasilia Alvorada ⁽¹⁾
5.....	KYRIAD PRESTIGE LYON EST – Saint Priest Eurexpo Hotel and SPA ⁽¹⁾	上海新錦江大酒店	北京昆侖飯店
6.....	CAMPANILE LYON CENTRE – Gare Part Dieu ⁽¹⁾	上海虹橋賓館	上海新錦江大酒店
7.....	仁懷醉美大道希爾頓 歡朋酒店 ⁽¹⁾	KYRIAD PRESTIGE LYON EST – Saint Priest Eurexpo Hotel and SPA ⁽¹⁾	上海虹橋賓館
8.....	北京通州環球度假區 麗柏酒店 ⁽¹⁾	錦江建國賓館	上海中心J酒店 ⁽¹⁾
9.....	維也納國際酒店 (山東青島火車站 東廣場棧橋店) ⁽¹⁾	上海中心J酒店 ⁽¹⁾	武漢經開希爾頓歡朋 酒店 ⁽¹⁾
10.....	張家界天門山希爾頓 歡朋酒店 ⁽¹⁾	孝感市孝武大道 希爾頓歡朋酒店 ⁽¹⁾	CAMPANILE LYON CENTRE Gare Part Dieu ⁽¹⁾

附註：

(1) 彼等各為獨立第三方。

董事認為，於往績記錄期，由於各特許經營及管理酒店貢獻的總收入低於1%，故我們的特許經營及管理酒店並無出現集中的情況。除了錦江國際集團，所有主要特許經營及管理酒店均為獨立第三方。

我們與加盟商就我們的特許經營酒店及管理酒店（視情況而定）訂立特許經營協議及管理協議。我們的特許經營協議及管理協議的個別條款須經各訂約方磋商。以下概述我們特許經營協議的一般條款。

服務範圍： 我們授權特許經營酒店使用我們的相關酒店品牌名稱、標識及商標。加盟商需負責酒店的建設、裝修及維護。我們向加盟商提供酒店建設或裝修的指引，並規定酒店需獲得所有必要許可證及批文並達到我們的標準，方可開始營運。我們亦向加盟商提供中央預訂、銷售及營銷支持、技術支持、質量保證檢查及其他營運相關的支持及信息。

業 務

- 收取費用 : 我們通常向我們的加盟商收取(i)開業前服務費，通常包括(a)固定金額或(b)按酒店客房數量計算的浮動金額；(ii)浮動加盟費，通常包括相等於總收入的固定百分比(即4%至7%)，及／或(iii)酒店經理費，視乎情況而定。我們亦根據我們所提供服務的類別收取費用。例如，我們就使用我們中央預定系統收取預訂費，並就與特許經營酒店共享我們的技術基礎設施而收取信息技術服務及支持費。我們亦就向加盟商提供的營運支持收取固定的服務支持費。
- 服務年期 : 我們的特許經營協議通常初始為期五至十五年，並可於特許經營協議到期前三至六個月經我們與加盟商雙方協議後延長期限。
- 終止 : 我們通常於以下情況擁有提前終止特許經營協議的權利(其中包括) 加盟商在規定期限內並無開始運營、向我們提供虛假信息、未能披露重要信息、違反適用法律法規而導致我們的酒店品牌受損或違反特許經營協議且未能在寬限期內進行糾正。倘加盟商嚴重違反特許經營協議，我們亦有權提前終止該協議。在所有這些情況下，我們可向加盟商申索違約賠償金。加盟商通常於以下情況擁有提前終止特許經營協議的權利(其中包括) 我們不履行特許經營協議項下的義務並且未能在寬限期內糾正、我們失去使用相關酒店品牌名稱、標識及商標的所有權或權利或我們被刑事定罪。

下文概述我們管理協議的一般條款。

- 服務範圍 : 我們根據管理協議提供管理服務。
- 收取費用 : 我們向我們的管理酒店收取相當於酒店總收入固定百分比1.5%至4.0%的基本管理費，以及根據酒店於相關期間的經調整經營毛利(「經調整經營毛利」)計算的獎勵費用。激勵費用按經營毛利(經營毛利)分級計算。當經營毛利處於較低水平時，費用設定為經調整經營毛利的較低百分比。費用百分比隨著經營毛利增加而逐步提高，經營毛利級別越高，相應的費用也略為提高。當經營毛利處於最高水平，激勵費用將達到最高百分比。就本條款而言，經調整經營毛利指於任何期間內酒店的總收入與該期間內開支及獲准扣除額之間的差額。獲准扣除包括部門開支及根據統一賬目制度釐定的未分派經營費用，惟僅限於與開業日期起計酒店經營有關的開支。獲准扣除(一般而言)，根據管理協議條款，獲准扣除一般不包括基本及激勵費用；保費及相關費用等。

業 務

- 服務年期 : 我們的管理協議通常初始為期五至15年，通常可經我們與加盟商通過雙方協議而予以延期。
- 終止 : 如(其中包括)加盟商在規定期限內並無開始施工、裝修或運營或加盟商嚴重違反協議，我們通常有權提前終止管理協議。於所有該等情況下，我們可向加盟商申索違約賠償金。

自有及租賃酒店

截至2025年12月31日，我們擁有613家開業自有及租賃酒店，酒店客房數量為70,056間，分別佔截至同日開業酒店和酒店客房總數的約4.3%及5.1%。我們主要自客房住宿及餐飲銷售產生收入，並承擔所有營運成本，包括員工開支、水電費及維修費。我們管理及經營該等酒店並承擔所有相關成本。我們負責招聘、培訓及監督酒店經理及僱員、支付租金以及與建設與裝修該等酒店的相關費用，以及購買所有物資及其他所需設備。

我們的租賃酒店位於租賃物業。我們的租賃期通常為10年至20年不等。我們的部分租賃享有最初四至八個月免租期。在租賃期的前三年，我們通常按每季度或每半年支付固定租金，其後租金通常按每三至五年增加3%至5%。我們的租賃通常允許通過雙方協議續簽。此外，倘出租人有意出售或處置彼等物業，一般須提前通知我們，於該情況下我們一般擁有按相等條款及條件購買物業的優先購買權。一般而言，我們自有及租賃酒店的收支平衡期介乎三個月至兩年，視乎規模、品牌階級及地點等因素而定。我們自有及租賃酒店的投資回收期介乎4.5年至六年，視乎戰略定位、品牌定位及投資財務回報等因素而定。

於往績記錄期，本公司有自有及租賃酒店出現經營虧損(按收入扣除經營成本及費用計算)，主要由於(i)翻新及升級酒店客房；(ii)酒店品牌營銷及推廣活動的成本；(iii)部分新開業酒店的RevPAR相對較低；及(iv)我們的自有及租賃酒店經營所在的充滿挑戰的市場環境。於往績記錄期的各期間，本公司於中國擁有41家、55家及43家虧損經營自有及租賃酒店，經營虧損總額分別為人民幣13.7百萬元、人民幣24.8百萬元及人民幣20.7百萬元。本公司主要以7天及錦江之星品牌經營該等自有及租賃酒店。於同期，本公司於海外擁有41家、41家及92家自有及租賃酒店，經營虧損總額分別為3.6百萬歐元、4.8百萬歐元及8.6百萬歐元。本公司主要以Campanile及Premiere Classe品牌經營該等自有及租賃酒店，該等酒店主要位於法國。

我們的業務表現

整體而言，於往績記錄期間，本集團的收入保持大致穩定，僅由2023年的人民幣14,649.4百萬元略微減少至2024年的人民幣14,063.0百萬元，再進一步減少至2025年的人民幣13,810.8百萬元。期內的適度減少主要反映了本集團採取深思熟慮的戰略行動，以優化其酒店組合並加速其向輕資產業務模式的過渡，而不是相關經營基本面惡化。特別是，2025年的收入較2024年減少，主要是由於我們的自有及租賃酒店的收入減少，原因為(i)作為我們優化組合策略的一部分，策略性退出若干自有及租賃酒店；(ii)暫時於選定酒店關閉客房進行裝修和升級，以提高長期資產質量、經營效率和

業 務

資本自律，以及在較小程度上；(iii)較為疲軟的經營環境繼續對整個行業的RevPAR造成壓力。儘管該等措施對收入有短期影響，但實施該等措施的目的是支持中長期的可持續增長及盈利能力。在此背景下，我們的特許經營及管理酒店業務繼續展現韌性及增長。來自特許經營及管理酒店的收入由2024年的人民幣6,185.7百萬元增加10.9%至2025年的人民幣6,862.8百萬元，其對總收入的貢獻進一步增加。該表現突顯我們持續向輕資產模式轉變的有效性，我們認為這有利於維持盈利能力、改善現金流量質量及減輕與資本密集自有及租賃酒店業務相關的盈利波動。

盈利能力方面，本集團的年內溢利由2023年的人民幣1,277.2百萬元減少至2024年的人民幣1,144.3百萬元，進而減少至2025年的人民幣989.4百萬元，與收入趨勢大致一致，同樣反映我們戰略組合調整的影響，而非我們核心經營能力減弱的影響。2025年的溢利較2024年減少，主要是由於非經常性收益減少，尤其是對2024年的溢利作出重大貢獻的子公司及資產處置收益減少，以及策略性退出及翻新相關干擾隨後自有及租賃酒店業務的貢獻減少造成的短期影響。儘管有該等因素，於往績記錄期間，我們的經常性經營業績整體呈上升趨勢，這主要得益於嚴格的成本及開支控制、資本密集型業務的持續合理化、我們輕資產特許經營及管理酒店業務不斷擴大以及優化的中央預訂系統表現的貢獻。尤其是，管理及特許經營酒店收入的持續增長（通常帶有較高的利潤率及較低的資本要求）增強了我們盈利組合的韌性及可持續性。我們相信，輕資產業務的比重不斷增加有助於本集團日後保持盈利能力、提高投資資本回報及減輕與週期性波動及資產出售相關的盈利波動。

酒店的營運及管理

酒店開發

我們主要採用特許經營及管理模式擴展我們的酒店網絡。該模式下，酒店獲授權使用我們的品牌、標識、商標，並可使用我們的知識產權、信息技術系統、預訂平台及培訓資源。然而，在特許經營安排下，酒店擁有人以我們的品牌獨立經營。加盟商負責日常營運，包括聘用及管理員工、採購及其他管理義務。另一方面，與管理酒店的安排可看作是結合特許經營與管理合約元素的混合安排。我們根據管理協議承擔酒店經營的全部責任。這包括委任及派遣關鍵管理人員監督酒店運營的各個方面，如前台、客房服務、餐飲及收入管理。

為了支持發展，我們成立一個專門負責開發新酒店的部門。該團隊遵循結構化流程規劃及執行項目。團隊首先在戰略位置確定合適的物業。選定潛在地點後，我們會評估商業條款，分析關鍵財務指標，進行市場研究和現場盡職調查，然後制定全面的項目提案。在評估特許經營及管理機會時，我們會考慮該地點的吸引力、服務質量以及是否符合我們的酒店品牌標準。對於租賃或收購機會，我們會評估包括當地的競爭格局、投資回收期、預計投資回報、運營期間的預期淨現金流以及對附近現有酒店的潛在影響等因素。每項投資建議均經過仔細審查，以確保我們的擴張能夠提高市場覆蓋率和整體盈利能力。

業 務

以下為我們的新酒店開發流程的描述：

特許經營及管理酒店

加盟商通常會憑藉自身資產和當地網絡資源獲得優越的經營場所，這有助於我們在關鍵區域擴大業務覆蓋範圍。我們通常會選擇靠近大型商業及辦公區的地點，該等地區對酒店住宿的需求一直很強勁。為確保質量和一致性，所有特許經營及管理酒店均須滿足特定的基礎設施要求，包括充足的水、電及排污系統。我們通常通過口碑推薦、通過我們網站提交的在線申請以及行業會議等方式確定潛在加盟商。確定候選人後，根據多項標準對其進行評估，這些標準包括彼等背景、商業目標、價值理念以及是否能夠達到我們的服務標準。就現有加盟商而言，通常在其特許經營或管理協議到期前約12個月開始重新評估程序。我們部分加盟商同時經營多家特許經營及管理酒店。在所有情況下，我們均會尋找與我們的價值觀和管理理念相契合的合作夥伴，以確保我們整個網絡的一致性和質量。我們為加盟商提供全面的指導，幫助他們設計和裝修物業，確保其符合我們自有及租賃酒店的適用標準。加盟商可以從我們的GPP中選擇合資格的總承包商進行相關裝修工程。為在所有門店保持一致的服務質量，我們委任或培訓酒店經理，並協助培訓特許經營及管理酒店的其他酒店人員。

自有及租賃酒店

與我們特許經營及管理酒店類似，我們會選擇位於選定城市中心或交通便利地段的物業，以最大化提高入住率和房價。我們通常尋求能實現最佳規模經濟效益的物業。找到合適的物業後，我們會進行詳盡的盡職調查，並視乎安排與業主或出租人協商租賃或購買協議。租賃或購買協議敲定後，我們會通過從我們GPP中選定的總承包商啟動施工和翻新工程。我們遵循嚴格的承包商篩選流程，並設有一份經認證的合資格供應商名單。在整個規劃和設計階段，我們與設計師、監理、承包商和材料供應商密切合作。在施工過程中，我們積極監督裝修和翻新工程，以確保其符合我們的標準。我們與總承包商簽訂的合同通常包含質量保證和嚴格的完工期限。承包商需對任何施工缺陷或延誤承擔財務責任。

酒店管理

我們酒店管理基礎設施的關鍵組成部分包括：

預算：我們的預算與分析團隊為每家自有及租賃酒店制定年度預算，同時也為每家特許經營及管理酒店制定年度收入預算。這些預算的制定基於多個因素，包括每家酒店的過往表現、可比較物業的基準數據以及當地市場的普遍情況。此外，我們酒店經理的薪酬直接與其酒店在年度預算方面的績效掛鉤。

定價：我們酒店的房價通過我們的中央定價管理系統不時釐定及調整。我們房價的調整會基於各種因素，包括酒店星級及類別、所提供的服務及設施、酒店客人類型、位置以及當地市場狀況及需求、入住率及季節性因素。

監控：通過我們的雲端酒店管理系統，我們能夠監控每家酒店的入住情況、日均房價、平均可出租客房收入及其他經營數據。

業 務

中央現金管理：我們的自有及租賃酒店及部分特許經營及管理酒店將經營所產生的現金存入我們的中央賬戶。我們通常亦集中處理這些酒店的所有開支付款。我們的其他特許經營及管理酒店則自行管理其現金。

中央採購：我們利用GPP以滿足我們旗下酒店日常經營的大量採購需求。鑒於我們的酒店網絡的規模及通過利用GPP，我們具備為我們的酒店從供應商獲得優惠條款的購買力，從而實現經濟規模效應，並更好地控制酒店所用供應品的品質。

質量保證：我們已制定關於酒店設施及室內裝飾的酒店品牌標準。我們亦制定經營手冊，且我們的員工嚴格遵從該手冊以確保客戶擁有一致及優質的體驗。我們定期對酒店實施內部質量檢查，以確保其遵守我們的經營政策及程序。此外，我們積極地徵求客人反饋，透過外發電子郵件進行調查，並積極關注客人於我們的網站及第三方網站發佈的評論。

培訓：我們通過線上與線下相結合的方式，為總部管理團隊及酒店經理提供針對性的運營與管理培訓課程，內容包括考察學習、講座、研討會及經驗分享。會計、統計、審計、人力資源及其他具專業背景的僱員須每年參加持續進修及專業能力培訓課程。

酒店升級：根據弗若斯特沙利文的資料，於往績記錄期間，中國酒店行業經歷對具備更優質服務及更佳整體住宿體驗的高品質住宿設施的需求不斷上升。為順應不斷變化的市場趨勢，我們對若干酒店（7天、維也納國際及維也納酒店品牌）進行了升級。我們首先進行深入的市場分析及研究，以獲取有關消費者需求及偏好最新趨勢及發展的資訊，並找出有待改進之處。隨後，我們開始制定升級方案，主要涵蓋酒店品牌重新定位、體驗亮點打造、商業模式重新設計、投資模式制定以及樣板升級酒店客房的設計。基於該方案，我們從該品牌旗下現有的自有及租賃酒店中挑選一家酒店進行若干酒店客房的翻新。若樣板升級酒店客房獲得積極的市場反饋，我們將考慮對旗下其他自有及租賃酒店進行升級，或與加盟商合作對該品牌旗下的特許經營及管理酒店進行升級。

我們認為我們在酒店升級方面所做的努力提高了相關酒店的業績。例如，我們於2022年推出了麗楓酒店3.5版本，對燈光和家具進行升級，並引入智能控制面板，以提升住宿體驗的便捷性和舒適度。2024年，我們升級後的麗楓3.5酒店同年的日均房價為人民幣279元，而麗楓2.0酒店同年的日均房價為人民幣261元。2024年，麗楓3.5酒店的RevPAR達到人民幣194元，而同年麗楓2.0酒店的RevPAR為人民幣179元。

安全內控措施：我們已實施內控措施以確保樓宇安全，並著重質量管理及持續改善。我們對客房進行日常維護，並對設備進行定期維護，以確保運營可靠性。本集團進行持續維修，以解決出現的常見問題及迅速解決重複出現的問題。此外，對於設施老化、設計陳舊或明顯磨損可能對賓客體驗產生負面影響或損害品牌形象的酒店，我們會定期進行裝修。有關裝修可能包括以現代家具升級客房，翻新浴室以符合當前的衛生和功能標準，使公共區域煥然一新以符合品牌審美以及實施智能控制或更新的娛樂系統等科技優化。該等措施可確保我們的物業始終安全、舒適且符合集團的質量標準。此外，我們亦已實施內控措施以確保消防安全。我們對我們酒店進行適當記錄，包括(i)總體平面圖的基本記錄、營業執照及消防安全批准文件的副本；(ii)我們消防安

業 務

全管理人員的組織架構，包括委任負責人員及小型消防局的佈局，及(iii)各類消防安全設施，詳情包括消防設備、疏散指示牌及應急照明。此外，我們作為預防措施而進行定期培訓及入職培訓、演習及檢驗。

衛生內控措施：我們已建立完善的內部程序及嚴格的內部控制措施，以確保所有客房及公共區域始終符合衛生及清潔的最高標準。該等措施旨在保障客戶健康、維持營運一致性及強化本集團對質量及安全的承諾。進入任何客房前，客房服務員須佩戴適當的個人防護設備，包括手套和口罩。他們必須檢查清潔推車，以確認所有必要物品均已準備就緒，包括用於不同區域的顏色編碼清潔布、批准的消毒劑、乾淨的床單和客戶洗浴用品。客房服務員亦會核實客房狀態(是否有人入住或空置)，並在開始服務前確認任何特殊客戶的要求。進入房間有嚴格的規定：敲三下門，並清晰宣布：「您好，客房服務。」如果沒有回應，他們會等待五秒鐘，然後再次敲門。如果客人回覆，他們會確認首選的清潔時間。進門後，員工打開窗戶通風，並在門外放置「正在清潔」標誌。

清潔按有序順序進行，以防止交叉污染。首先清潔浴室，從清除垃圾開始，然後對馬桶和水槽進行消毒、擦拭鏡子、清潔淋浴區和拖地。接下來是清潔臥室，並使用除塵技術替換床單，對家具和門把手和遙控器等頻繁接觸的表面進行消毒，並對地板(包括床底下)徹底吸塵。此順序可確保對衛生區進行優先排序，並將污染風險降至最低。

我們強制要求每次客人入住後徹底消毒並更換床單。清潔布的使用有嚴格的規定，包括顏色編碼系統和數量要求，以確保不同區域的工具分開。客房服務團隊遵循詳細的深度清潔計劃，其中包括每日、每週、每月、每季度和每年周期的所需任務。該等工作包括每月維護大堂地板、定期對公共區域及客房的地毯進行深層清潔，以及對任何特殊污漬立即進行現場處理。所有措施均記錄在案，並通過內部審核進行監控，以確保合規。在離開房間之前，員工會為客人補充洗浴用品、確認所有固定裝置和設備功能正常、關上窗戶，並將空調溫度調至75至78華氏度的舒適範圍。清潔程序完成後，門將會被牢固鎖上。我們亦定期審核該等程序的遵守情況，並向客房服務員提供持續培訓，以保持一致性並適應不斷變化的健康要求。該等內部控制措施可確保衛生管理不僅在營運上有效運作，亦確保其獲得系統監控。這反映了我們對客戶安全、卓越服務及持續改進的承諾。

特許經營商管理：我們已為我們的特許經營商實施全面的內控措施，以確保提供一致及優質的服務。該等措施涵蓋酒店營運的所有方面，包括酒店行政管理、前台服務、客房服務、工程維護、安全程序、銷售及營銷、賬目及財務以及餐飲。我們亦實施了特許經營商管理辦法，建立基於強制性指標、綜合指標及否決性指標的特許經營商分級評價體系。具體而言，強制性指標乃經參考我們的特許經營及管理酒店的室內裝飾、家具及設施的狀況評分。綜合指標主要考核服務質量，否決指標則適用於特許經營商的任何重大違規行為。一般而言，我們每年評估加盟商的表現。我們已設有系統以監察及監督我們的特許經營及管理酒店的營運及管理，且編制定期報告以識別特許經營商的任何重大不合規情況。

業 務

內部控制顧問已審閱上述內部控制及風險管理措施，以及以下政策。本公司建立了《經營管理手冊》，其中規定了我們的酒店經營管理規範，並明確了加盟商在酒店行政管理、大堂管理、客房管理、工程管理、安保管理、銷售管理和財務管理等多個方面的服務品質管理要求。

本公司亦制定了《投資者管理辦法》，對加盟商評級規則作出了規定。每年開展一次加盟商分類評估，對各加盟商的指標進行審核，例如(i)硬性指標包括質量分數；(ii)綜合性指標包括高質量業務支持，如支持品牌標準改造；及(iii)一票否決權指標包括重大違約。

此外，本公司已建立加盟商合規監管及風險預警管理系統，要求合規監管團隊定期向發展管理部總經理報告加盟商監管結果，並定期(每月、每季、每年)與審計部進行同步。法務部、財務部、人力資源部和審計部將審核該等結果，並對違規者追究責任。

內部控制顧問的審查範圍內未發現任何缺陷，且我們的董事和內部控制顧問認為，於往績記錄期間以及直至最後實際可行日期，該等措施都是充分有效的。

技術基礎設施及數字化

以下討論我們的技術基礎設施及數字化舉措的若干關鍵方面：

WeHotel

WeHotel是一個酒店預訂系統，提供強大的中央預訂解決方案及忠誠會員管理，有助我們進一步將營運數字化。我們的WeHotel存有錦江會員的資料，包括彼等的預訂及消費記錄及方式、積分累積及兌換以及預付款及結餘。在獲得事先同意的情況下，通過分析會員資料及行為，我們能夠更好地服務錦江會員，並提供有針對性的促銷活動以提高客戶忠誠度。此外，通過我們的WeHotel，我們維持一個每週7天、每天24小時實時的中央預訂系統，覆蓋我們在中國的大部分酒店。WeHotel平台是我們中央預訂系統不可或缺的一部分。其允許通過主要包括WeHotel在內的線上直接銷售渠道及主要包括由第三方運營商維護的酒店預訂網站組成的線上間接銷售渠道進行預訂。系統的實時庫存管理能力提高預訂效率，增強客戶滿意度及對錦江品牌的忠誠度，並最大限度地提高我們的盈利能力。2025年，我們的中央預訂率(按通過我們的在線直接渠道及在線間接渠道銷售的總間夜數除以我們在中國的酒店(不包括希爾頓歡朋)所銷售的總間夜數計算)為62.8%。與嚴重依賴中介機構的酒店相比，通過我們的中央預訂系統預訂的高比例不僅使我們能夠實現更高的效率及盈利能力，而且使我們能夠更好地控制我們的特許經營及管理酒店。

業 務

GPP

GPP是一個創新的B2B電子商務平台，向整個產業鏈的參與者（包括我們的加盟商、供應商以及其他第三方酒店擁有人及運營商）提供一站式集中採購解決方案。根據弗若斯特沙利文，GPP是中國酒店業最大的集中式採購系統之一。此外，我們或我們的總承包商均採用GPP作為我們在中國大多數酒店的主要供應品的集中採購平台。截至2025年12月31日，有超過9,000家獲批准供應商及總承包商通過GPP向全球超過40個酒店品牌及超過20,000家酒店提供其產品或服務。於2023年、2024年及2025年，我們通過GPP在中國作出的總採購額分別約為人民幣6,795百萬元、人民幣9,564百萬元及人民幣11,637百萬元。除滿足我們酒店的採購需求外，GPP亦提供SaaS解決方案，以促進整個產業鏈參與者的交易數字化。

錦江共享服務平台

隨著我們規模的大幅增長，我們已搭建一個高效集約的共享服務平台，逐步將我們在中國的酒店的各種運營和財務職能，包括會計、採購、支付、預算、資產和稅務管理流程集中化、數字化和自動化。我們的共享服務平台作為業財一體化中樞，連接了各信息技術系統，包括GPP、WeHotel和酒店業務管理系統。我們的共享服務平台使管理層能夠及時有效地評估我們酒店的業績，高效地分配資源，幫助做出更加明智的決策。

其他數字化舉措

此外，我們正實施以自助服務、智能化和信息化為核心的酒店運營全面數字化轉型，旨在提升住宿體驗及運營效率。我們的綜合智能生態系統包含八大核心模塊：實現「一鍵入住」、「自助選房」及「快速離店」的智能終端；自助多功能售貨櫃；自助洗衣系統；配送機器人；AI語音增強的住中服務；智能安防；智能客房控制系統；以及跨設備流媒體傳輸功能。

客戶

我們的客戶主要為(i)我們自有及租賃酒店的個人客戶及企業客戶，(ii)特許經營及管理酒店的投資者，及(iii)使用供應鏈服務（即採購平台服務）的業務夥伴。於往績記錄期間各年度來自我們相關五大客戶的收入分別為人民幣119.1百萬元、人民幣178.1百萬元及人民幣191.6百萬元，分別佔我們2023年、2024年及2025年總收入的0.8%、1.3%及1.4%。我們的五大客戶通常通過銀行轉賬與我們結算付款。

下表載列我們於往績記錄期間各期間五大客戶的詳情：

業 務

截至2023年12月31日止年度

客戶	背景	自我們購買的 產品／服務	業務關係 概約年期	銷售額 <small>人民幣千元</small>	佔本集團總 收入的百分比 <small>%</small>
錦江國際....	一家主要從事酒店營運管理、旅遊、客運、城市服務及資產管理業務的公司	服務(包括酒店管理)及商品	10年以上	62,268	0.4
客戶A.....	一家主要從事採購及銷售酒店供應品及日化產品的公司	採購平台服務	5年	16,761	0.1
客戶B.....	一家主要從事床墊、床架、沙發及床上用品批發及進出口業務的公司	採購平台服務	5年	14,467	0.1
客戶C.....	一家主要從事生產及銷售紡織品及旅遊產品的公司	採購平台服務	5年	13,351	0.1
客戶D.....	一個政府部門	酒店住宿	5年	12,250	0.1
總計				119,097	0.8

截至2024年12月31日止年度

客戶	背景	自我們購買的 產品／服務	業務關係 概約年期	銷售額 <small>人民幣千元</small>	佔本集團總 收入的百分比 <small>%</small>
錦江國際....	一家主要從事酒店營運管理、旅遊、客運、城市服務及資產管理業務的公司	服務(包括酒店管理)及商品	10年以上	108,891	0.8
客戶D.....	一個政府部門	酒店住宿	5年	20,395	0.1
客戶E.....	一家專門從事酒店預訂住宿的活動管理公司	酒店住宿	3年	17,417	0.1
客戶F.....	一個政府機構	酒店住宿	5年	15,767	0.1
客戶B.....	一家主要從事床墊、床架、沙發及床上用品批發及進出口業務的公司	採購平台服務	5年	15,585	0.1
總計				178,055	1.3

截至2025年12月31日止年度

客戶	背景	自我們購買的 產品／服務	業務關係 概約年期	銷售額 <small>人民幣千元</small>	佔本集團總 收入的百分比 <small>%</small>
錦江國際....	一家主要從事酒店營運管理、旅遊、客運、城市服務及資產管理業務的公司	酒店管理、食品銷售等	10年以上	140,724	1.0

業 務

客戶	背景	自我們購買的 產品／服務	業務關係 概約年期	銷售額	佔本集團總 收入的百分比
				人民幣千元	%
客戶G.....	一名商人	酒店管理	10年以上	14,288	0.1
客戶B.....	一家主要從事床墊、床架、沙發及床上用品批發及進出口業務的公司	採購平台服務	5年	13,296	0.1
客戶H.....	一家主要從事建築業務的公司	酒店住宿及餐飲服務	10年	12,026	0.1
客戶E.....	一家專門從事酒店預訂住宿的活動管理公司	酒店住宿	3年	11,241	0.1
總計.....				191,575	1.4

企業客戶

我們與企業客戶訂立通常為期一年的合約，據此，該等企業客戶可享有特別房價優惠，惟須視乎客房供應情況而定，優惠包括合約期內享有低於標準最優惠價格的折扣價或享有固定或保證價格。儘管企業房價一般低於零售價格，但該等企業合約為我們帶來穩定的收入並提高入住率。

個人客戶

我們重視客戶的反饋意見，並將其作為評估我們酒店管理及客服表現的關鍵指標。我們的自有及租賃酒店以及特許經營及管理酒店因服務性質而將不時遭受客戶投訴。於往績記錄期間，我們所接獲的客戶反饋（包括投訴）通常有關服務質素低於客戶預期、客房設施、會員獎勵、退款及員工態度等理由。於往績記錄期間，我們在中國針對客戶反饋（包括投訴）所開具的工單張數佔總間夜數的百分比分別為0.076%、0.074%及0.066%。下表載列我們在中國的開業酒店於所示期間接獲的投訴概要：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	(數目)	(%)	(數目)	(%)	(數目)	(%)
服務技能／前台..	56,248	33.6	61,359	37.1	30,361	20.6
取消和退款.....	20,826	12.5	17,469	10.6	28,280	19.2
會員.....	20,942	12.5	21,169	12.8	27,222	18.5
設施.....	20,189	12.1	16,601	10.0	15,645	10.6
服務及態度.....	8,544	5.1	10,163	6.1	6,912	4.7
其他 ⁽¹⁾	40,511	24.2	38,768	23.4	38,842	26.4
總數.....	167,260	100.0	165,529	100.0	147,262	100.0

附註：

- (1) 其他投訴主要涉及會員權益（線下服務）、價格差異、停車問題、物品丟失、安全管理及衛生。該等投訴各類別佔我們在中國開業酒店於往績記錄期收到的投訴總數的5%以下。

業 務

就我們的海外業務而言，於2023年、2024年及2025年，我們接獲的反饋（包括投訴）佔總間夜數的百分比分別約為0.016%、0.027%及0.024%。下表載列我們在海外的開業酒店於所示期間接獲的反饋（包括投訴）概要：

	截至12月31日止年度					
	2023年		2024年		2025年	
	(數目)	(%)	(數目)	(%)	(數目)	(%)
房間 ⁽¹⁾	1,864	57.7	1,655	54.0	2,113	51.3
酒店 ⁽²⁾	1,047	32.4	1,106	36.1	1,603	38.9
餐飲 ⁽³⁾	219	6.8	189	6.2	211	5.1
安全 ⁽⁴⁾	99	3.1	102	3.3	136	3.3
個人資料 ⁽⁵⁾	–	–	15	0.5	59	1.4
總數	3,229	100	3,067	100	4,122	100

附註：

- (1) 與房間清潔度、設備可用性、功能、空調等有關的問題。
- (2) 與錯誤發票、前台服務、客房人事等有關的問題。
- (3) 與餐飲服務有關的問題，包括食品的质量和數量等。
- (4) 與個人財物被盜及未經授權進入房間等有關的問題。
- (5) 與客戶資料及身份證件核實等有關的問題。

客戶反饋（包括投訴）管理舉措

為確保客戶反饋得到及時妥善處理，我們已於我們的酒店網絡內建立標準化及分級處理的反饋處理程序。就我們於中國的業務而言，當顧客提出異議和反饋時，該酒店的經理應立即現場聽取顧客的意見並進行處理。對於未能達成共識並上報至我們集中系統集團層面的反饋，我們會先為其開具工單並按其反饋性質進行分類，協調相關區域部門進行處理。視乎反饋的複雜程度，我們可能會於有需要時將投訴票單上報至省級或營運部門。我們一般於客戶對解決方案滿意或確認毋須採取進一步行動後為工單結案。我們通常要求工單在兩天內結案。就我們的海外業務而言，我們一旦通過數字平台接獲消費者反饋即會按反饋的嚴重程度將反饋分類並按嚴重程度處理反饋，並通常以退款或代金券的方式與客戶和解。我們的投訴解決框架旨在確保酒店營運的透明度、公平性和客戶滿意度。以下概述各類別投訴的處理方法：

- 有關服務技能或前台流程的投訴通常涉及諸如辦理入住手續緩慢、缺乏專業精神或協助不足等問題。酒店的值班經理會即時處理這些投訴，確保當場解決客人的疑慮。所涉及的員工接受了以客戶服務標準、溝通禮儀及解決問題技巧為重點的指導及再培訓。我們亦將進行定期審核及開展神秘客人計劃，以監察服務質素並防止其再次發生。
- 當出現有關客房狀態的投訴，例如空房情況不正確或延遲準備就緒時，酒店的營運團隊會優先迅速解決問題。在可能的情況下，我們會為客人提供替代客房或免費升級客房。分析根本原因，通常涉及系統同步或內務調度，並實施糾正措施。為前台和客房服務團隊舉辦的培訓課程強化了準確更新客房狀況的重要性。

業 務

- 有關設施的投訴，包括設備故障或維護不善，將被列為高度優先處理。酒店立即採取措施維修或更換有缺陷的物品，並向客人提供免費服務或會員積分等補償。所有物業均執行預防性維護計劃，並標記反覆出現的問題，以進行資本改善計劃。
- 其他事項投訴均被記錄並進行分析，以找出其規律。糾正行動根據問題的性質而有所不同，但所有問題均會記錄在案，並在每月的質量會議上進行審核，以推動持續改進。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並未遭受任何重大客戶投訴。

供應商

我們的供應商主要為我們酒店物業的出租人以及提供酒店供應品及我們營運所需配套服務的供應商。我們的加盟商一般通過我們的GPP選擇合資格的供應商提供一站式物業設計及裝修服務以及酒店供應品。我們採用供應商篩選程序，根據多種因素評估潛在供應商。我們僅選擇符合所有要求的供應商。我們保留一份經認證的供應商清單，並定期審查及評估供應商的表現，檢查其資格並相應更新經認證的供應商清單，以確保我們酒店供應品的質量。我們的GPP使我們的酒店能夠選擇預先批准的供應商、協商價格、確定付款條款並安排交貨。由於食品、水果及蔬菜需要一定程度的新鮮度，我們的酒店通常直接向供應商採購該等產品。該等安排確保若干供應品的穩定供應，同時也為酒店提供根據其實際需要及預算購買供應品的靈活性。

於2023年、2024年及2025年，於往績記錄期間各年度，來自我們相關五大供應商的採購額分別為人民幣637.7百萬元、人民幣689.9百萬元及人民幣569.1百萬元，分別佔各相同年度我們總採購額的16.2%、16.2%及14.8%。我們通常通過銀行轉賬與五大供應商結算付款。

下表載列我們於往績記錄期間各期間五大供應商的詳情：

截至2023年12月31日止年度

供應商	背景	向本公司提供的 產品／服務	開始業務關係 的概約年期	採購額 人民幣千元	佔本集團總 採購額的百分比 %
錦江國際.....	一家主要從事酒店營運管理、旅遊、客運、城市服務及資產管理業務的公司	租賃、服務、商品及食品	10年以上	271,148	6.9
供應商A.....	一家主要從事支付解決方案公司	支付服務	10年以上	101,826	2.6
供應商B.....	一家主要從事房地產投資的公司	酒店租賃	10年以上	96,713	2.5
供應商C.....	一家主要從事食品分銷的公司	食品	10年以上	94,108	2.4
供應商D.....	一家主要從事諮詢服務的公司	與新ERP相關的諮詢服務	10年以上	73,858	1.8
合計.....				637,653	16.2

業 務

截至2024年12月31日止年度

供應商	背景	向本公司提供的 產品／服務	開始業務關係 的概約年期	採購額 人民幣千元	佔本集團總 採購額的百分比 %
錦江國際.....	一家主要從事酒店營運管理、旅遊、客運、城市服務及資產管理業務的公司。	租賃、服務、商 品及食品	10年以上	341,626	8.0
供應商A.....	一家主要從事支付解決方案公司	支付服務	10年以上	107,246	2.5
供應商C.....	一家主要從事食品分銷的公司	食品	10年以上	103,225	2.4
供應商B.....	一家主要從事房地產投資的公司	酒店租賃	10年以上	86,086	2.1
供應商E.....	一家主要從事能源供應的公司	能源	10年以上	51,758	1.2
合計.....				689,941	16.2

截至2025年12月31日止年度

供應商	背景	向本公司提供的 產品／服務	開始業務關係 的概約年期	採購額 人民幣千元	佔本集團總 採購額的百分比 %
錦江國際.....	一家主要從事酒店營運管理、旅遊、客運、城市服務及資產管理業務的公司。	租賃、服務、商 品及食品	10年以上	254,599	6.6
供應商A.....	一家主要從事支付解決方案的公司	支付服務	10年以上	95,733	2.5
供應商B.....	一家主要從事房地產投資的公司	酒店租賃	10年以上	91,029	2.4
供應商C.....	一家主要從事食品分銷的公司	食品	10年以上	70,376	1.8
供應商G.....	一家主要從事美化環境的公司	翻新服務	7年	57,353	1.5
合計.....				569,090	14.8

重疊客戶及供應商

於2023年，在我們的五大客戶中有兩名客戶同時為我們的供應商（「重疊客戶及供應商」）。重疊客戶及供應商主要從事酒店供應品業務。我們主要向彼等採購酒店供應品，與此同時，彼等則使用我們的採購平台（即GPP）向加盟商履行酒店供應品訂單，而我們會就此收取服務費。於2023年，我們向重疊客戶及供應商的採購金額分別為人民幣12.6百萬元，分別佔我們同年總採購額的0.3%。於2023年，我們向其銷售的金額分別為人民幣30.1百萬元，分別佔我們同年總收入的0.2%。

業 務

截至2025年12月31日止年度，在我們的五大供應商中有一名供應商同時為我們的客戶（「重疊供應商及客戶」）。重疊供應商及客戶主要從事食品分銷。我們主要向其採購食品及向其提供個人住宿。於2025年，我們向其採購的金額為人民幣70.4百萬元，佔我們同期總採購額的1.8%。於2025年，我們向其銷售的金額為人民幣2.1百萬元，佔我們同期總收入的0.1%以下。

除採購及銷售交易外，我們過往或現在與上述重疊客戶及供應商及／或重疊供應商及客戶、彼等各自的主要股東、董事或高級管理層或彼等各自的任何聯繫人並無任何其他關係（包括但不限於融資、親屬、僱傭、信託或其他）。

於往績記錄期各期間，錦江國際集團為我們的五大客戶之一，亦為我們同期的五大供應商之一。有關本公司與錦江國際集團的關係，以及本公司及錦江國際集團的股權架構，請參閱「歷史、發展及公司架構－我們的股權及公司架構」。於2023年、2024年及2025年，我們向錦江國際集團銷售的金額分別為人民幣62.3百萬元、人民幣108.9百萬元及人民幣140.7百萬元，分別佔我們同期總收入0.4%、0.8%及1.0%；於2023年、2024年及2025年，我們向錦江國際集團採購的金額分別為人民幣271.1百萬元、人民幣341.6百萬元及人民幣254.6百萬元，分別佔我們同期總收入的6.9%、8.0%及6.6%。有關我們向錦江國際集團銷售及採購的產品及／或服務，請參閱「關連交易－全面豁免持續關連交易」及「關連交易－部分豁免持續關連交易」。

我們就向各重疊客戶及供應商銷售及採購的條款進行的磋商乃按個別基準進行，有關銷售及採購並不互為條件。此外，與各重疊客戶及供應商及錦江國際各自的主要交易條款與其他客戶及供應商相似，與一般商業條款相符。除上文所披露者外，據我們所知，於往績記錄期各年度／期間，我們的五大客戶／供應商均非我們的供應商／客戶。

隱私及數據安全

我們已因地制宜制定一系列數據安全政策。我們開展情景管理，以應對數據可用性、完整性和機密性方面的威脅和風險。我們嚴格限制及監察僱員查閱用戶資料。我們向獲授權的員工提供數據隱私培訓，並要求彼等及時向我們報告任何潛在的數據洩露情況。

數據使用

我們收集客人就酒店預訂、辦理入住和退房手續、餐飲服務慣常需要的個人資料，包括但不限於客人的姓名、手機號碼、身份證件、位置、預訂信息、地址、cookies等。為確保客人數據的機密性及完整性，我們採取了全面而嚴格的數據安全措施。我們對機密個人信息進行匿名化和加密處理，並採取其他必要的技術措施，以確保數據的安全處理、傳輸、使用和存儲。我們亦制定了嚴格的內部協議，根據該協議，我們僅向有限僱員授予對機密個人資料的機密訪問權，且訪問授權具有嚴格定義

業 務

和分層。我們的管理酒店使用我們的操作系統收集客人的數據，然後該等數據將存儲在我們從第三方雲服務提供商租用的高度安全的服務器上。僅限我們授權的員工方可閱讀及記錄該等數據，且我們的系統會記錄其訪問該等數據的情況。我們亦已對該等酒店實施限制數據訪問及禁止數據輸出的措施。

我們已採納標準的數據使用及隱私政策，該政策載於我們的移動應用程序、網站，或（就中國大陸而言）我們的微信小應用程序。具體而言，我們承諾依法管理及使用用戶資料，並採取合理措施防止個人資料遭到未經授權的訪問、洩露、篡改或丟失。

在我們的數據使用及隱私政策中，我們詳述我們對保障用戶數據隱私的承諾，並充分披露從我們的用戶收到的信息及數據的潛在用途，其中可能包括：(i) 啟用我們的服務及確保我們的解決方案正常運行；(ii) 通過對照我們備案的信息和數據驗證用戶身份，確保我們服務的安全性和可靠性；(iii) 提供客制化服務及信息展示；(iv) 以匿名方式使用信息及數據，以改善產品及服務、進行內部審核、分析及研究目的；(v) 將個人信息用於會員管理；及(vi) 根據適用法律及規例以及法院或行政命令，協助進行監管調查或其他法律程序。

數據共享和傳輸

除非事先獲得明確同意，否則我們不會將我們收集或保存的信息及數據分享或轉讓給任何人。未經用戶同意或非業務上所必要，我們不得向任何第三方披露用戶資料，除非法院或行政命令強制要求該等披露。

我們要求我們根據適用法律及法規的規定，在中國境內存儲及保存我們在中國開展業務所收集的用戶及交易數據。我們已採納穩健的內部規則及程序，旨在防止數據的非法及／或未經授權跨境傳輸。

數據保護

我們採用各種技術來保護我們受託處理的數據。例如，我們以加密格式存儲用戶數據。我們一般對機密個人資料進行去識別化及加密及採取其他技術措施，以確保數據的安全處理、傳輸、使用及存儲。倘該等個人資料與我們的業務有關，我們將盡量減少僱員與該等資料的接觸，並密切監察其查閱頻率。

我們亦採用全量備份與增量備份相結合的方式，確保我們收集的數據得到良好維護並實現業務連續性。我們使用具有多個數據副本的分佈式數據存儲，以提高安全級別。特別是，我們不斷完善敏感數據的內部分類及分級系統。所有敏感數據均受字級加密保護。

數據安全意識

我們亦與僱員訂立保密協議。保密協議規定（其中包括）我們的僱員承擔不得將保密資料分享、分發或出售予任何人士（包括按其他方式無權接觸有關資料的其他僱員）的法律責任。我們定期提供數據隱私及安全培訓。我們的僱員亦有法律責任在其停止或終止受僱時歸還所管有的所有機密材料，且此後仍須對該等材料保密。我們的僱員如違反其保密義務或以其他方式行為不當而導致機密資料外洩，則可能受到處罰。

業 務

網絡安全風險管理

我們實施穩健的應用及基礎設施安全控制，旨在預防、識別及應對信息安全威脅。我們已採納標準作業程序處理任何潛在的黑客入侵或數據洩露事件。在終端安全層面，我們的系統能夠識別終端風險，並借助終端數據防丟失產品提供可追溯性分析以緩解安全風險。我們密切監控終端機上敏感用戶數據的流向，當發現任何異常時將及時發出警報。

我們已組建專業的數據安全團隊，負責監督本集團所有數據隱私及安全事宜。我們的數據安全團隊由約五名具有不同背景及資歷（包括產品開發及數據安全管理）的成員組成。我們的數據安全團隊負責人擁有超過九年的相關工作經驗。為保障我們所收集及保存的數據的機密性及完整性，我們面向客戶的重大信息系統已取得三級信息安全保護備案，有效地保障了信息安全及客戶隱私的保護。

我們委聘第三方網絡安全公司定期進行滲透測試，以識別我們系統的弱點並評估其安全性。倘發現問題，我們將迅速採取行動以調整或升級我們的系統，並緩解可能損害我們系統安全性的任何潛在問題。

作為我們持續合規工作的一部分，我們定期更新面向內部和外部的政策及程序。為緊貼近期監管動態，我們已委聘一名經驗豐富的外部法律顧問，就中國最近頒佈的保障資料法律及法規項下的新規定向我們提供意見，以確保我們的資料保護政策的完整性及有效性並符合所有適用的法律法規。在該特別法律顧問的協助下，我們已對該等數據安全措施實施一系列改進，其中包括，升級我們的用戶數據分類系統及程序，加強對員工主要業務及運營系統訪問權限的集中管理，優化用戶隱私政策。由於該等內部控制及合規工作，特別法律顧問未發現我們在數據安全措施方面的任何重大弱項或缺陷，我們的業務運營在所有重大方面均符合所有現行數據安全法律及法規。據我們的中國法律顧問意見，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司在中國並無重大信息洩露或用戶資料丟失的情況。我們的法國法律顧問亦確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在法國的主要子公司（Groupe du Louvre及Louvre Hotels Group）於法國並未遇到任何重大信息洩露或用戶數據丟失的情況。於往績記錄期間，我們於中國或任何海外市場並未遇到任何重大信息洩露或用戶數據丟失的情況。

銷售及營銷

我們的銷售渠道包括內部在線預訂、由第三方代理機構維護的酒店預訂網站、企業客戶、旅行社及未預約的賓客。

內部在線預訂

我們的內部在線預訂渠道主要包括WeHotel及社交媒體平台。我們通過預訂網站<https://hotel.bestwehotel.com>以及微信生態系統及抖音等社交媒體平台為酒店客人提

業 務

供便捷的預訂服務。酒店客人可通過我們的內部在線預訂渠道獲得實時酒店信息並進行酒店預訂。酒店客人可根據付款方式（是否全額預付）、預訂時間及預訂總間夜數獲得不同程度的折扣。

第三方運營商維護的酒店預訂網站

我們與攜程、去哪兒、阿里旅行、美团、藝龍、同程旅行和繽客等國內及國際領先OTA平台建立了業務合作關係。這些OTA平台可以通過我們的中央預訂系統獲取實時酒店信息並進行酒店預訂。我們與這些OTA平台簽訂框架合作協議，合作期限為一至兩年不等。根據協議，我們的酒店會向這些OTA平台提供酒店客房在其系統中銷售。通常情況下，這些OTA平台會通過平台向我們收取酒店客房銷售收入的8%至15%作為服務費。就我們的特許經營及管理酒店而言，該等服務費則由各特許經營商支付。我們接入這些渠道有助於我們向更廣泛的潛在客戶群體進行營銷，並進一步提高我們酒店的日常入住率。我們不時審查酒店定價，並根據當地市場狀況和我們的運營情況調整房價。

旅行社

第三方旅行社可通過線上或線下方式預訂酒店客房。我們會根據當地市場情況和我們的運營狀況制定對旅行社的定價政策。我們通常與旅行社簽訂年度框架合作協議，因此，應付服務費的水平通常取決於酒店客房預訂的預期數量。

上門預訂

我們酒店的前台接受零散客戶的直接預訂。我們為零散客戶提供的房價是參考各種因素確定的，包括酒店等級和檔次、服務和設施類型、地點和當地市場狀況、入住率和季節性。因此，我們會不時調整零散客戶的房價。

廣告及營銷

我們的營銷戰略旨在提高品牌知名度和客戶忠誠度。建立並區分我們酒店的品牌形象，對於提高我們的品牌知名度和門店發展佈局至關重要。我們專注於針對酒店所服務的不同客群，並在對數據和分析進行全面分析和應用的基礎上，採取有效的營銷措施。

我們的忠誠度計劃（即錦江薈會員計劃）為我們營銷活動的重要組成部分，該計劃涵蓋中國市場的所有酒店品牌。截至2025年12月31日，我們擁有約213.1百萬名會員。錦江薈會員根據會員等級獲提供不同類型的優惠，包括房價折扣、免費早餐、各類入住權益（包括預定保留、延遲退房及房型升級）及餐飲折扣等。我們的會員亦可通過在我們的酒店住宿或購買我們酒店提供的產品及服務來累積積分。這些積分可用於抵銷房費、在我們的酒店購買餐飲、轉換為我們指定航空公司合作夥伴的常客計劃項下的積分或兌換各種其他旅行優惠券以獲取有關旅行的服務。錦江薈會員計劃包括四個會員級別：藍卡、銀卡、金卡及白金卡。藍卡會員是入門級別，可通過在線登記免費獲得。會員可以在滿足若干條件後升級至下一個級別或者重續。

業 務

此外，我們的營銷活動包括互聯網廣告、與我們企業合作夥伴共同舉辦的媒體及贊助活動，以及於旅遊及商業雜誌上投放廣告。

定價

我們的自有及租賃酒店以及特許經營及管理酒店的房價通過我們的中央定價管理系統（即中央預訂系統）不時釐定及調整。我們採用透明及靈活的定價政策，並以公開可獲得的最優惠房價（BAR）作為參考標準。客人可以使用多種預付選項，以提前預訂和預付訂金享受折扣優惠。此外，我們忠誠計劃（即錦江薈會員計劃）的會員可尊享獨家折扣，進一步提高忠誠度及價值。我們提供特別促銷價和增值套餐（即將住宿與餐飲或娛樂等服務綁定），以響應季節性趨勢和賓客需求。房價乃通過分析實時市場數據及需求的收益系統進行動態調整。

我們一般向加盟商收取以下費用：(i)開業前服務費；(ii)持續的特許經營費；(iii)服務支持費；及(iv)（如屬管理酒店）持續的管理服務費。請參閱「我們的業務模式－特許經營及管理酒店」。此外，我們有些酒店設有中餐廳、西餐廳和宴會廳，提供餐飲服務，而我們的食品和服務定價會根據供餐的風格、原材料和食品配料的成本、季節因素、競爭、酒店客人的消費模式和購買力以及其他餐飲開支和成本（如勞動力成本和水電費）而有所不同。

市場競爭

受以下主要因素驅動：(i)商務與休閒旅遊需求攀升；(ii)交通便利性提升與持續城市化；及(iii)技術發展驅動數字化轉型，全球及中國酒店市場競爭激烈。我們認為我們的競爭主要基於品牌知名度、聲譽、地理位置、客人滿意度、房價、服務範圍和質量、設施和住宿質量、地理覆蓋範圍以及中央預訂系統的便捷性。我們的主要競爭對手為其他酒店集團，包括在我們所經營的每個市場中擁有知名且廣受認可品牌的其他大型連鎖酒店，以及各種獨立酒店。我們還面臨著住宿平台和酒店式公寓的競爭。

根據弗若斯特沙利文的資料，於2024年，全球前五大連鎖酒店集團共有51,500家開業酒店，佔酒店總數的26.1%，彼等運營的酒店客房數合計達630萬間，佔酒店客房總數32.6%。以作參考，我們於2024年擁有13,416家開業酒店以及1,290,988間客房。有關詳情，請參閱「行業概覽－全球酒店行業競爭格局」。

季節性

由於我們的業務性質，新年及中國春節假期到來的第一季度在我們全年收入中所佔的比例低於其他季度。由於冬季旅行活動的減少，與第二及第三季度相比，我們的中國酒店在第一及第四季度的平均可出租客房收入通常較低。有關該季節性的風險，請參閱「風險因素－與我們的業務和行業相關的風險－我們業務的季節性以及國家或地區的特殊活動可能導致收入波動，從而對我們的盈利能力產生不利影響」。

業 務

研究及開發

多年來，我們對研發活動及人員的投資推動了我們在信息系統及業務現代化方面的技術創新。我們的大部分研發人員具有本科或以上學歷，並在信息技術及科技行業擁有豐富的經驗。我們亦按需要委聘少量外判研發人員以補充我們的研發工作。於2023年、2024年及2025年，我們的研發費用分別約為人民幣24.4百萬元、人民幣24.2百萬元及人民幣26.9百萬元。

僱員

截至2025年12月31日，我們擁有23,666名僱員。我們亦聘請勞務外包履行部分與我們業務運營有關的輔助性職能。下表載列我們截至2025年12月31日按職能劃分的僱員的明細：

職能	僱員人數	佔僱員總數百分比
酒店服務.....	14,293	60.39
銷售及市場推廣.....	533	2.25
技術.....	251	1.06
財務.....	196	0.28
管理與行政.....	8,393	36.02
總計	23,666	100.0

我們根據相關法律法規與僱員訂立個人僱傭協議。僱傭協議規定的條款包括（其中包括）薪酬、工時、加班、假期及終止條文。僱員薪酬根據職能、績效考核及市場慣例決定。我們根據適用的中國法律、規則及法規為僱員繳納社會保險及住房公積金。

我們為僱員提供內部及外部培訓，以提高其技能和知識。我們通常通過在專業求職網站上投放廣告從公開的就業市場招聘僱員。我們為每名新僱員提供入職培訓。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無遭受任何阻礙我們經營的重大勞資糾紛或干擾，且我們相信，我們保持著良好的僱員關係。

社會保險和住房公積金供款

於往績記錄期，符合行業慣例並經弗若斯特沙利文認可，我們大多數酒店前沿僱員的流失率相對較高；我們的部分僱員並不願意嚴格按照彼等的薪酬比例承擔相關的社會保險和住房公積金供款費用。因此，我們無法為該等僱員足額繳納社會保險及住房公積金。

根據中國法律顧問的確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並未受到任何有關社會保險及住房公積金供款的重大行政處罰，且我們若干中國主要子公司已自相關部門取得確認函，確認我們並未就此受到任何行政處罰。

業 務

潛在法律影響

倘未繳足社會保險及住房公積金供款，根據相關中國法律法規，有關中國部門可要求在規定的期限內補足欠繳社會保險供款，逾期未繳納的，每日加收欠繳金額萬分之五的滯納金。倘未於規定期限內支付，主管部門可進一步處以逾期金額一倍以上三倍以下的罰款。根據相關中國法律法規，倘未能按規定足額繳存住房公積金，住房公積金管理中心可要求其限期補足少繳金額。逾期仍不繳存的，可以申請中國法院強制執行。鑒於上文所述及根據董事的估計，截至最後實際可行日期，本集團因於往績記錄期間欠繳社會保險及住房公積金供款而可能面臨的潛在最高逾期費用分別為：2023年約人民幣60.5百萬元，2024年約人民幣59.4百萬元及2025年約人民幣49.0百萬元。

補救措施

我們的中國法律顧問告知我們，一旦我們在接獲有關部門發出的整改不合規行為通知後及時補足少繳社會保險及住房公積金，我們將不會被處以行政罰款（滯納金除外）。倘我們被有關中國部門要求補足少繳社會保險供款及住房公積金，我們將積極及時繳付。上述事項不會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生任何重大不利影響。鑒於以上所述，我們的中國法律顧問告知我們，我們因上述不合規情況而被處以任何重大罰款或處罰的風險極小。

我們已採納以下內部控制措施：

- 我們已指定人力資源部每月審查及監察社會保險及住房公積金供款的申報及繳納情況；
- 我們正在並將繼續與部分僱員溝通，以在遵守社會保險及住房公積金的適用繳費基準方面取得他們的理解與配合，這可能需要僱員作出額外的供款；及
- 我們定期諮詢中國法律顧問以獲取有關中國法律法規的意見，以便我們了解中國任何法律及監管的最新發展，包括但不限於與社會保險及住房公積金有關的法律及監管發展，並且我們將為相關僱員提供相關的合規培訓。

根據人力資源社會保障部於2018年9月21日發佈的《關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，嚴禁行政執法部門自行組織對企業歷史社保欠費進行集中清繳。

我們與市或直轄市的區級住房公積金和社會保險相關政府部門（包括上海、深圳、廣州等地的相關部門）進行了面談，這些部門均是經我們的中國法律顧問告知，有權就我們的相關子公司的情況作出確認的主管政府部門。根據已取得的相關確認，

業 務

相關子公司僅在相關僱員對其提出控告時方須繳付欠繳金額及逾期費用。基於上述確認，我們獲中國法律顧問告知，在沒有僱員控告的情況下，我們因未能足額為僱員繳納社會保險及住房公積金供款而被相關政府部門追討歷史欠費的可能性極低。我們計劃在相關政府部門要求時，及時繳付欠繳金額及逾期費用。

基於上文所述，董事認為，鑒於(i)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，並無有關主管部門對我們施加行政處罰；(ii)我們並不知悉任何將對我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響的僱員針對我們的控告及我們與僱員之間的與社會保險及住房公積金有關的勞動糾紛；(iii)截至最後實際可行日期，我們並無接獲有關主管部門發出的任何要求我們繳付欠繳社會保險及住房公積金或任何逾期費用的通知；及(iv)中國法律顧問告知我們，只要我們在收到主管部門發出的糾正不合規行為的通知後及時全額繳付欠繳社會保險及住房公積金，我們因該等不合規而遭受任何重大罰款或處罰的風險就極小，我們有關社會保險及住房公積金供款的不合規事件將不會對我們的業務、經營業績及財務狀況或[編纂]造成重大不利影響。我們承諾將在實際可行情況下盡快全面遵守相關法律及法規，惟須各位僱員日後配合全額作出社會保險及住房公積金供款方可落實。

環境、社會及管治

ESG管治

我們致力於踐行可持續發展理念，積極履行社會責任，並秉持高標準的治理原則，充分體現我們對環境、社會及管治（「ESG」）原則的高度重視。我們依據上市規則附錄C2的標準制定了ESG政策，明確聚焦（其中包括）：(i)ESG相關議題的風險治理；(ii) ESG策略制定流程；(iii)對ESG風險（包括與氣候相關的風險）的管理與監控；及(iv)關鍵績效指標的識別、相關衡量標準的確定，以及自上而下構建的可持續發展三層治理架構（包括治理層、執行監督層及執行層）。

董事會是ESG管理及公開披露的最高責任機構，包括審議ESG議題相關的風險評估，批准我們的ESG戰略與目標及涉及社會責任等重大事項。其設立的戰略投資與ESG委員會（成員包括張曉強先生、周維女士、毛嘯先生和張暉明先生），主要負責ESG戰略制定，並就重大ESG事項向董事會提出建議。有關戰略投資與ESG委員會核心成員的更多詳情，請參閱「董事及高級管理層」。

在戰略投資與ESG委員會的指導下，我們將ESG戰略規劃融入到日常治理之中。執行監督層由我們的首席執行官領導，負責監督我們的ESG舉措。包括制定ESG政策及行動計劃，管理總部層面的ESG風險，以及督導相關職能部門和前端業務板塊共同推動ESG目標執行；通過月度和年度報告、特別會議等多種形式向戰略投資與ESG委員會匯報進展情況。執行層由各職能部門、業務板塊負責人負責實施ESG舉措。彼等在執行監督層的指導下制定所屬分部的ESG行動計劃，管理日常ESG風險，並督促ESG相關活動。彼等亦透過書面報告及特別會議定期向執行監督層匯報其結果，確保與我們的整體ESG標準及目標保持一致。

業 務

作為最高管治機構，董事會對ESG議題的重要性評估結果或其更新進行審議及批准。我們於2024年進行了重要性評估，涵蓋上海證券交易所《可持續發展報告(試行)》、GRI標準、聯合國可持續發展目標(SDGs)及明晟公司ESG評級(MSCI ESG評級)中提及的ESG議題，採訪及評分由主要子公司各相關部門的負責人及總經理以及上市公司層級的高管人員參與。

我們亦設有一項機制，ESG工作組至少每年對新應用的報告指引進行差距分析，例如我們啟動香港聯交所上市項目後的ESG報告守則、可持續發展趨勢以及同業公司的最新ESG披露，並向董事會提出更新建議。

就整體可持續發展管理而言，我們制定了「共赴錦程」的ESG戰略藍圖，以「錦色－綠色禮遇」「錦心－人本關懷」「錦誠－責任治理」為三大ESG轉型支柱。以酒店業可持續發展基準(HSB)為例，我們自2022年起將HSB標準融入運營，截至2025年底，已在國內及海外6,622項物業實現HSB驗證。展望未來，我們將繼續推進可持續運營驗證，包括HSB驗證。目標是於2025年底(累計預期)完成6,000項物業的HSB驗證，而此目標已達成。

我們已將政府部門與監管機構、股東、客戶、同業、員工、供應商、加盟商以及社區認定為酒店餐飲行業的主要持份者。我們通過多種溝通渠道，及時了解並處理所有持份者的關切。

氣候相關風險及機遇

管治

我們高度重視氣候變化對戰略規劃及業務運營的影響，並將應對氣候變化管理作為整體ESG體系的關鍵組成部分。根據氣候相關財務信息披露工作組(TCFD)的建議，我們建立了完善的氣候風險應對和機遇管理框架，明確管理層、高管各層級的主要職責，逐步推動將應對氣候變化等ESG事宜全面融入公司的日常業務管理中。有關ESG氣候治理的更多資料，請參閱「ESG管治」。

戰略

我們積極響應國家的「碳達峰及碳中和」戰略目標，制訂了自身的碳排放管理目標，旨在真正推動酒店業的綠色低碳發展。在溫室氣體排放方面，我們跟進「2030年碳達峰與2060年碳中和」的國策。就更詳細的目標而言，由於我們經營的酒店數量眾多，我們仍在收集歷史數據以便更好地預測未來能源消耗量。

就酒店業而言，應對氣候變化、能源消耗、水源管理及生態影響是重要的ESG議題。我們已啟動能源管理平台的建設，探索水、能、碳的數據監測及目標設定等核心功能。ESG工作組密切關注外部環境，包括國家和地區政策以及因氣候變化而導致的極端天氣事件變動，於往績記錄期間的業務、策略及財務表現既無受到重大影響。

業 務

氣候相關風險包括實體風險及轉型風險。物理風險與頻發的暴雨及颱風等極端天氣事件有關，該等事件會干擾我們的正常經營，給我們造成經濟損失。轉型風險指與向低碳經濟轉型有關的風險。

風險管理

我們高度重視氣候變化帶來的風險和機遇，積極識別和管理氣候風險和機遇，結合本集團發展戰略，深入研究相關應對策略。

指標和目標

我們積極參與氣候變化應對工作，識別與氣候變化相關的指標，主要包括門店綠色建築認證和溫室氣體排放量（範圍1及範圍2）。我們積極參與氣候變化應對計劃，把我們的物業獲得綠色建築認證作為主要目標之一。持續推進綠色建築實踐的同時，自上而下加大世界旅遊業理事會(WTTC)發起的《酒店業可持續發展基準》(HSB)驗證力度，確保我們物業的可持續發展符合國際標準，發揮我們在全球酒店業綠色轉型中的行業引領作用。

以下為我們截至2024年及2025年12月31日止年度的溫室氣體排放量指標：

指標	單位	截至12月31日止年度	
		2024年	2025年
範圍1溫室氣體排放量	噸二氧化碳當量	47,661.75	62,913.47
範圍2溫室氣體排放量	噸二氧化碳當量	149,588.62	175,072.15
範圍1及範圍2溫室氣體排放總量	噸二氧化碳當量	197,250.37	237,985.62
範圍1及範圍2溫室氣體排放密度	噸二氧化碳當量 / 平方米	0.06	0.06

附註：

- 溫室氣體範圍1排放包括：(1)能源消耗；(2)製冷劑的使用；(3)BOD排放。(1)能源消耗產生的溫室氣體範圍1排放，乃根據汽油、柴油、天然氣的使用量及相關排放因素計算得出；(2)製冷劑的使用產生的溫室氣體範圍1排放乃根據製冷劑的消耗量及相關的全球變暖潛值計算；(3)BOD排放產生的溫室氣體範圍1排放乃根據員工人數及客人人數計算。排放系數參考了《中國能源統計年鑑2020》附錄4和IPCC。
- 溫室氣體範圍2排放乃根據購買的電力和蒸汽以及相關的排放系數計算得出，排放系數參考了中國生態環境部發佈的《關於做好2023-2025年電力企業溫室氣體排放報告管理的通知》和ADEME數據庫。

就範圍3排放而言，我們現正與相關部門及外部持份者就15類範圍3溫室氣體排放的適用性進行調查，以確認及檢討項目的可行性及優先考慮範圍3溫室氣體排放的類別。經評估適用性和可行性後，我們所計算出的範圍3類別1及6溫室氣體排放量如下：

業 務

指標	單位	截至12月31日止年度	
		2024年	2025年
範圍3溫室氣體排放量(附註)	噸二氧化碳當量	7,236.86	4,564.99

附註：

- 範圍3溫室氣體排放內包含類別1及類別6。類別1特指用於存儲用戶數據的數據中心產生的排放。該等數據中心不歸我們所有，而是我們每月向第三方支付固定的管理費，以使用該等設施、電力及互聯網服務。該等設施的特點是溫室氣體濃度高，其排放量乃通過將容量因數、於有關期間的估計使用時間及數據中心的電源使用效率(PUE)相乘計算得出。類別6是指僱員因商務目的出行乘坐飛機及入住酒店而產生的排放，排放量採用活動數據法計算(將容量因數與僱員在酒店的住宿晚數／飛機航程相乘)，活動數據來自錦江中國區僱員進行預訂的我們的商務旅行平台。

我們將低碳環保的理念貫穿於企業的運營之中，並通過工作回顧不斷調整我們的目標和應對措施意見。未來，我們將繼續跟進與治理、戰略、風險管理以及指標和目標相關的氣候因素，進一步探索運營各個方面的碳減排目標，並積極應對氣候變化帶來的風險和挑戰。

我們致力於踐行環境保護，推動可持續發展，以履行作為全球企業公民的社會責任。我們制定了多項環境管理政策及措施，以減輕自身運營活動對環境造成的風險與影響。我們積極響應國家「碳達峰、碳中和」戰略目標，並確立了自身的碳排放管理目標，切實推動酒店行業的綠色低碳發展。

排放

廢棄物排放

一般而言，基於我們業務的性質，我們並無廢氣排放、有害廢棄物及工業廢水。就無害廢棄物而言，我們採取物業或現場管理的方式，即每家酒店根據地區法律法規制定其自身的垃圾分類政策，併發起減少浪費或促進「循環經濟」的舉措，如回收利用。我們在酒店公共區域和客房內佈置了相關海報，方便客人獲取垃圾分類方面的指引。我們已將該等政策整合至標準作業程序(SOP)，相關僱員借此已獲適當培訓並可有效執行。然而，所有廢棄物均由地方環衛局直接收集或由物業管理服務供應商代地方環衛局收集，且本集團並未按酒店賓客及自身業務而對廢棄物進行分類，故無單獨的計量數據。

我們在運營和生產過程中嚴格遵守廢棄物管理要求並要求我們所有加盟商都遵守該等標準。於往績記錄期間，我們主要產生的是無害廢棄物，包括食物垃圾及一般固體廢棄物，同時亦產生少量有害廢棄物。我們遵守《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》等法律法規，確保對物業運營所產生的廢棄物進行妥善分類及處理。

業 務

我們持續優化廢棄物管理體系，在廢棄物處理設施、廢棄物處置等方面不斷提升管理水平，力求將廢棄物產生量降至最低。在廢棄物處理環節，我們提供分類廢棄物儲存容器和設施，以避免不同類型的廢棄物混合。此舉旨在確保我們符合法律及運營要求。這些舉措彰顯了我們對廢棄物管理和可持續發展的承諾。

廢水

在清潔和消毒方面，我們使用符合國家食品安全標準（例如GB14930.1及GB14930.2）的洗滌劑及消毒劑，並積極推廣使用通過環保標準認證（如中國環境標誌認證）的綠色清潔產品。此舉在確保清潔安全的同時，降低了廢水排放對環境的影響。此外，我們的酒店已實施廢水分類處理，以節約建築用水。

資源使用

能源消耗

我們發佈了首份《能耗及水資源管理同業差距分析報告》，為節能減碳工作提供了方向性指引。我們已啟動低碳能源管理體系的建設工作，探索能源與碳排放數據監測、目標設定以及碳資產管理等核心功能，同時制定相關內部政策以明確管理路徑。與此同時，我們對能源使用模式和排放設施展開了實地調研，進一步完善節能減碳措施，加快向更為精細化及專業化的能源管理模式轉型。

我們努力增加節能設備的使用，投資環保改造項目，並在日常業務流程中積極推廣綠色辦公實踐。我們將採取以下措施：

- 將低碳環保理念融入企業經營和生產活動，並推動實施各項節能減排措施。
- 安裝BAS（建築自動化系統）能源監測系統，使我們能夠進行實時能源數據收集、設備狀態監測和運營策略的動態調整，進一步提高能源效率。
- 建立智能照明網絡系統，有效簡化照明管理流程，實現節能減耗。

該等舉措旨在優化能源結構、提升能源利用效率，同時降低運營成本與碳排放。以下為我們截至2024年及2025年12月31日止年度的能源消耗指標：

指標	單位	截至12月31日止年度	
		2024年	2025年
能耗 ¹			
天然氣消耗.....	立方米	10,152,148.94	15,466,676.95

1 能耗主要來自我們錦江中國區及法國的自有及租賃酒店的用量。

業 務

指標	單位	截至12月31日止年度	
		2024年	2025年
汽油消耗.....	千克	114,711.004	137,935.11
柴油消耗.....	千克	99,912.92	48,118.88
直接能源消耗小計.....	兆瓦時	112,044.87	169,599.28
外購電力.....	兆瓦時	274,368.47	342,969.85
外購蒸汽.....	兆瓦時	701.65	44,341.54
間接能源消耗小計.....	兆瓦時	275,070.12	387,311.39
總能耗.....	兆瓦時	387,114.99	556,910.67
綜合能源強度.....	兆瓦時/平方米	0.12	0.13

用水

我們高度重視水資源管理工作，我們的主要水源為市政供水。我們對水資源的取用進行嚴格管理，確保廢水達標排放。此外，我們已將供水、排水、生活熱水以及中水回用系統的標準納入機電標準手冊之中。

我們已將水資源節約納入酒店的日常管理工作，積極開展水資源管理培訓，並大力推廣節水舉措。我們已提出多項措施，以加強用水管理，減少不必要的用水浪費：

- 在酒店實施節水改造措施，包括引進高效節水設備、改造老化的供水網絡和推廣水循環系統；
- 安裝雨水收集裝置、水循環利用設備等，實現水資源的循環利用；
- 用智能變頻水泵替換工頻水泵和高功率水泵。

該等努力均旨在不斷提高水資源利用效率。

僱傭、培訓及職業健康與安全

僱傭管理

我們嚴格遵守相關法律法規，包括《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《禁止使用童工規定》、《中華人民共和國婦女權益保障法》以及我們經營所在區域的其他法律。同時，我們已建立員工招聘審批流程。截至2023年、2024年及2025年12月31日，員工的性別和年齡分佈如下：

員工類型(人)	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
員工總數.....	30,561	26,801	23,666
按性別區分			
男性	15,310	12,953	11,482
女性	15,251	13,848	12,184

業 務

員工類型(人)	截至12月31日止年度			
	2023年	2024年	2025年	
按年齡區分	29歲及以下	7,505	5,943	4,121
	30至39歲	12,775	10,231	9,729
	40至49歲	8,665	7,484	7,092
	50歲及以下	1,616	3,143	2,724

我們尊重每一位員工，並致力於營造一個包容、健康且多元的工作環境。我們堅持同工同酬原則，保障就業性別平等，嚴禁使用童工，堅決杜絕強迫勞動、職場騷擾等行為，反對在招聘、晉升及薪酬方面基於種族、性別、年齡、家庭背景或宗教信仰等任何形式的歧視行為。我們積極推行包容性招聘舉措，為來自不同背景的員工創造公平的就業機會。我們已聘用殘疾人士以及退役軍人（由軍官轉業的文職人員），為弱勢群體搭建職業發展平台。各業務單元均已建立完善的人才發展管理體系，包括《崗位職級管理制度》、《員工晉升制度》、《職業發展路徑管理制度》等政策，為員工成長和賦能提供強力的支持。

我們致力於為員工創造一個更溫暖、更健康、更有吸引力的工作環境，不斷優化員工的「福利」，如提供生日券、節日禮包、員工補充商業醫療保險、員工體檢等。各業務板塊還根據自身實際情況，提供個性化的福利項目。

供應商管理

我們透過核心採購平台GPP，營運高效、透明及智能的供應商管理系統。於往績記錄期間，GPP整合企業資源，提供端到端數字化採購及供應鏈服務，支援全球逾40個酒店品牌及20,000間酒店。

GPP已實施一系列供應商管理政策，包括《採購管理辦法》、《供應商評估管理制度》、《商家入駐及產品上架管理辦法》、《商家評價及汰換機制管理辦法》。該等政策確保採購標準化及運作透明。GPP透過優先考慮供應商合規、可持續採購、流程透明及數據驅動決策，提升供應鏈韌性，為我們及我們的加盟商提供穩定及高質素的支持。

GPP維持嚴格的供應商管理制度，監督從供應商入選、營運評估至動態監控以及不時可能需要的淘汰程序的整個生命週期，確保合規性及效率。於甄選及採購過程中，我們嚴格遵守相關法律、法規及規則，要求所有供應商取得及持續維持必要且有效的營業執照、資質及認證，並證明依法遵守與環境、產品質量、社會及公司管治等相關的適用法律法規。我們反對任何形式的賄賂，並根據我們的管理政策嚴格對違反我們紅線的供應商實施懲罰。GPP積極推動多元化的供應商溝通機制，透過線上線下渠道保持緊密合作，提升供應鏈管理效率及優化採購流程。如果未能遵守該等條款，則可能導致若干供應商從我們的GPP名單剔除。

GPP於2024年制定《錦江GPP可持續發展框架1.0》，作為可持續供應鏈管理的指南，涵蓋供應商可持續發展績效的評估、供應商賦能等項目。

業 務

加盟商管理

我們已建立綜合加盟商管理及服務系統，由酒店品牌及區域主管支持。此系統搭配「投資、融資、建設、管理、退出」的加盟商管理框架，確保加盟商在各階段均能獲取全面支援及服務。透過與加盟商緊密合作，我們致力共同實現成為酒店行業中領先品牌的目標。

我們在門店綠色改造、裝修改造等方面對加盟商提供成本支持和優惠政策，以降低加盟商改造成本。我們的GPP為加盟商提供採購折扣，推薦優質供應商，並確保加盟商在轉型過程中能夠獲得更具成本效益的產品及服務。此外，我們建立了高效順暢的投資者互動機制，確保及時響應投資者訴求。

職業健康與安全

我們持續強化安全生產紅線意識，制定包括公共安全及消防安全管理規定以及安全生產管理規例等制度。此等規例嚴格檢視及執行安全生產措施，推動各單位實施標準化安全生產實踐。我們著力防範重大事故並力求職場零死亡事故，因此持續強化管理及監督，建立長效職業健康與安全機制。

為有效提升安全生產管理，堅定樹立安全發展理念，我們根據內部管理要求制定全面的安全責任守則及實施辦法，建立健全的安全管理體系。我們將客戶的身心健康與安全放在首位，建立了《防台防汛專項應急預案》、《全面質量管理體系》等制度。我們全方位防範火災、極端天氣、食品安全、惡性刑事案件等安全隱患，確保酒店運營符合最高安全標準，為客戶營造安全舒適的生活環境。這些規定從嚴檢查和執行安全生產措施，促進了各單位規範安全生產。我們以防特重大事故為重點，以零死亡事故為目標，不斷加強管理及監督，建立了職業健康安全長效機制。

於往績記錄期內，本集團並未發生導致自身營運業務中斷的重大事故、個人或財產損失索償或工作場所安全相關事件。

發展與培訓

我們高度重視人才全方位發展，致力構建強健的職業發展平台，協助員工拓展專業發展道路。我們制定精準針對各類人才需求的內部人才發展框架，包括全景人才圖譜、人才策略及職業發展制度。

客戶健康及安全

我們已制定公共安全及消防安全管理指引及颱風與洪水應急方案等規例，旨在實現零重大安全事故。

業 務

我們的食品安全按照我們的餐飲服務標準進行嚴格監察。此等標準明確管理層責任及員工合規要求，釐清各級管理人員的食品安全職責，並提升員工的食品安全意識，確保客戶享有健康及安全的用餐體驗。為加強食品安全管理，我們建立食品安全責任管理框架，由酒店總經理擔任首要負責人，確保我們的所有門店嚴格落實食品安全管理。

為保障客戶的健康及安全並有效防範餐飲服務期間潛在食品安全事故，我們已制定《疑似食物中毒專項應急預案》。該方案明確界定食物中毒事件的應急處理程序，劃分責任分工及規定處理措施。

反貪污

為遵守我們營運所在地區及國家的相關反貪污法律法規，我們實施反賄賂承諾及制定相關政策，包括投訴及舉報政策，明確規範商業道德的各個方面。

我們建立舉報機制及貪腐行為處理程序。另外，我們亦設立員工互相監督制度及供應商及客戶舉報系統，確保嚴格保密舉報人的資料，以保障其合法權益。

社會貢獻及鄉村振興

我們積極履行社會責任，致力創造社會價值及促進社區發展。本集團各業務板塊充分發揮自身獨有特色，開展多元化及多層面公益活動。此等活動涵蓋支持教育、保護環境、關懷婦女及少數族群及提供災害救助等多個範疇。透過切實行動，我們展現自身對社會責任承擔。

風險管理及內部監控

我們的董事會及本公司的高級管理層負責制定及監督內部監控框架的執行情況及效果。此框架設計嚴謹，以確保我們業務活動及企業管治持續遵守相關法律及監管規定，避免再度發生合規失誤。我們堅信現有內部監控機制及程序在範圍、可行性及運作效能方面均屬充分。

在開展日常業務活動過程中，我們面臨包括營運、市場及財務風險在內的一系列固有風險。鑒於此類風險，我們堅信實施健全且應變能力強的風險管理策略就我們保持成功而言屬至關重要。我們正是由此角度出發降低風險，確保我們的營運免受潛在不利因素影響，進而保障競爭優勢及財務穩健。有關相關風險詳情，務請參閱「風險因素－與我們的業務和行業相關的風險」。

為有效管理風險，我們將採取或已實施以下措施：

- 董事會負責全面評估本集團的營運固有風險，確保所有具重大風險影響的重大決策均受到審核及批准；

業 務

- 透過與既有加盟商、供應商及客戶發展穩健正面的業務關係，我們旨在定期擴大加盟商、客戶及供應商基礎，進而降低依賴單一實體所帶來的營運風險；
- 在符合本集團利益且證實經濟上可行前提下，我們積極尋求訂立多元化協議以擴大供應商網絡；
- 我們的管理層致力密切關注包括原材料價格波動等的市場趨勢，持續將採購成本對標市場價格，確保在獲取原材料時具有競爭力；
- 我們堅持嚴格的信息技術控制措施，大幅降低信息技術系統故障的可能性，保障業務連續性及數據完整性及安全性；
- 為吸引及挽留專業人才，我們定期評估並調整管理層及員工的薪酬架構，確保彼等維持競爭力並符合本集團的策略性增長；
- 我們的董事持續勤勉監察本集團的流動資金及財務穩健狀況，並充分準備在認為屬必要及有利情況下籌集資金以支持我們的業務活動及擴展計劃；及
- 我們已成立審計、風控與合規委員會並由大多數獨立非執行董事組成，負責審閱及監督我們的財務報告程序及內部監控系統。

保險

我們購買所有強制性和若干自選商業保險，包括財產險、公眾責任險及僱主責任險等。我們還要求加盟商購買常規保險。我們不會就與我們運營相關的所有風險投保，因為我們認為其在商業上並不可行，或因為我們的保險公司已將若干風險事件排除在其標準保單的承保範圍之外。我們還要求加盟商購買足夠的財產及責任保險。我們認為，我們的酒店已投購充足的財產及責任保險，我們認為其承保範圍及受保限額符合中國同類公司的慣例。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司並無遭受任何重大保險申索。

我們會持續評估自身風險組合，並根據我們的需求和行業慣例對我們的保險內容作出必要和適當的調整。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無提出或遭受任何可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的保險索賠。然而，我們可能會面臨超出我們保險覆蓋範圍的索賠及責任。有關詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務和行業相關的風險－我們有限的投保範圍可能使我們蒙受損失，這可能對我們的聲譽、業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」。

牌照及許可證

根據相關法律及法規，我們經營業務須取得各種批准、牌照及許可證。對我們業

業 務

務尤為重要的批准、牌照及許可證包括《特種行業許可證》、《公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證》及《食品經營許可證》。

下表載列截至最後實際可行日期我們就主要酒店業務運營取得的重大批文、牌照及許可證及其有效期的概要：

批文、牌照及許可證的類別	有效期
《特種行業許可證》.....	不適用 ⁽¹⁾
《公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證》.....	不適用 ⁽¹⁾
《食品經營許可證》.....	有效期為五年 ⁽²⁾

附註：

1. 《特種行業許可證》及《公眾聚集場所投入使用、營業前消防安全檢查合格證》無有效期限，在正常業務運營下持續有效。
2. 對於將於2026年到期的《食品經營許可證》，我們已開始或將開始續期程序。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已取得就我們於經營所在司法管轄區的業務營運而言屬重大及必要的牌照、批准及許可證。我們須不時重續所有該等牌照、批准及許可證以遵守相關法律及法規。截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何事實將阻止我們續簽對我們而言屬重要的牌照、批准及許可證。

物業

自有物業

截至2025年12月31日，本公司及中國主要子公司擁有17幅地塊的土地使用權，地塊總面積為約35,046平方米，及27項物業，總建築面積為約122,890平方米。我們將該等物業作酒店運營及物業管理及辦公大樓等其他用途有關中國主要子公司的詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構－主要子公司」。此外，我們在法國擁有主要用作酒店運營及管理的物業。

截至2025年12月31日，我們並無任何單一物業的賬面價值佔總資產15%或以上。根據香港上市規則第5章及《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條規定，本文件獲豁免遵守《公司（清盤及雜項條文）條例》第342(1)(b)條規定，以根據《公司（清盤及雜項條文）條例》附表3第34(2)段所述的所有土地或建築物權益納入估值報告。

租賃物業

截至2025年12月31日，我們在中國及中國境外司法管轄區租賃物業。該等物業主要用作酒店營運及管理。

業 務

截至最後實際可行日期，與我們為酒店運營租賃的物業有關的285家租賃酒店的租賃協議尚未完成登記。租賃協議的登記需要出租人和承租人雙方的義務，需要雙方的相互配合。然而，由於處罰風險相對較低，有些出租人普遍不願意承擔行政負擔，此妨礙了我們完成該等協議的登記。我們已實施以下內部措施解決此問題，包括：(i) 要求員工積極與出租人協調，讓其協助登記所有租賃協議；及(ii) 指示員工在出租人願意配合時立即辦理登記手續。

據我們的中國法律顧問告知，未能完成規定的登記手續並不影響租賃協議的有效性，且我們有權根據租賃協議的條款使用該等物業。因此，我們毋須因未登記而須騰出租賃物業。然而，我們可能會被有關部門責令限期完成登記；逾期未完成登記的，我們或須就每份租賃協議被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元不等的罰款。根據我們所租賃未登記租約的酒店數目，我們估計最高罰款將為約人民幣3.0百萬元。

於往績記錄期，我們未被責令限期完成有關登記，亦未因未登記而受到任何重大行政處罰。我們的中國法律顧問認為，倘我們能夠於申請日期起計的合理期限內或有關政府部門責令的規定期限內根據相關法律法規完成租賃登記，則就該等租賃受到政府部門處罰的風險極低。

經考慮上述我們中國法律顧問的意見，董事認為，未能完成租賃協議的登記並不構成重大或系統性違規，且未完成登記不會對我們的經營或財務狀況產生任何重大不利影響。

我們的中國法律顧問進一步告知，鑒於相關物業分散在各地，我們不大可能因未能登記所有相關租賃協議而同時受到行政處罰。因此，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無就該等有缺陷的租賃物業計提任何撥備。

截至最後實際可行日期，對於尚未完成租賃登記或租賃變更登記的物業，相關地方房屋管理部門並未要求我們完成登記，我們亦無受到相關部門的任何處罰或罰款。此外，我們已採取更嚴格的措施要求出租人配合完成向相關地方房屋管理部門的租賃登記備案程序。例如，根據我們的標準租賃協議，我們要求出租人登記租賃協議，以確保遵守適用的中國法律法規。

知識產權

我們認為專有域名、版權、商標、商業機密及其他知識產權為我們的業務營運的核心，亦為我們的成功及競爭力的根基，因此我們在其開發及保護投入大量時間及資源。為保護知識產權，我們依賴專利、版權、商標、商業機密法及披露限制措施等綜合手段。截至最後實際可行日期，我們擁有八項已註冊專利、超過3,400項商標及超過250項已註冊軟件版權；及申請中的超過210項商標。有關我們的重大知識產權的

業 務

詳盡資料，請參閱「附錄六－法定及一般資料－有關我們業務的進一步資料－知識產權」。於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們未曾涉及任何相關知識產權侵權法律程序，而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成任何重大不利影響。

法律程序及合規

法律程序

我們於日常經營過程中或會不時面臨各類法律或行政索償程序。訴訟或其他法律及行政程序不論其結果如何，均可能導致我們承擔龐大成本及分散資源，包括管理層的時間及精力。於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，概無任何針對我們或任何董事的未決或面臨威脅的法律程序，從而個別或共同可能對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。

法律合規

據我們的法律顧問告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司在所有重大方面一直遵守我們業務運營所在的所有司法管轄區的所有適用法律及法規。

《解釋二》

於2025年7月31日，中華人民共和國最高人民法院頒佈《解釋二》，以應對不斷增加的勞動爭議及響應更嚴格的合規要求，在加強勞動者保護的同時為用人單位提供更明確的指導。請參閱「監管概覽－有關僱傭、社會福利和住房公積金的法規」。據我們的中國法律顧問告知，考慮到：(i)《解釋二》不會在現有法律及法規之外引入新的實質性義務，而是幫助澄清相關法律條文的應用，且不會對本公司施加任何額外負擔；(ii) 預期《解釋二》不會增加本公司於往績記錄期間社會保險供款不足涉及的估計潛在最高罰款；及(iii)本公司承諾，如主管部門要求整改或在指定期間內繳付欠繳社會保險供款，本公司將積極採取適當的整改措施並支付任何須繳納款項，故預計《解釋二》不會對我們的財務狀況或業務運營產生重大不利影響。儘管如上文所述，但倘有關中國主管部門持有不同觀點並認定本公司並未遵守《解釋二》，則本公司的財務及業務表現可能會受到不利影響。

獎項及表彰

於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們因服務及產品組合及業務營運而獲得多個獎項及表彰，其中重要獎項列載如下：

年份	獎項	頒獎機構
2025年	上市公司投資者關係管理最佳實踐	中國上市公司協會
2025年	最佳上市公司－最佳ESG實踐	新財富雜誌

業 務

年份	獎項	頒獎機構
2025年	卓越貢獻獎	第二十五屆中國文旅金馬獎
2025年	年度最受歡迎酒店管理企業	第20屆中國文旅星光獎
2024年	2024金勳章獎年度ESG實踐 案例	上海報業集團 界面新聞
2024年	卓越貢獻獎	第24屆中國金馬獎
2024年	第二十六屆上市公司金牛獎－ 金信披獎	中國證券報
2024年	2024第十一屆旅遊服務業集團 卓越ESG實踐僱主	最佳東方
2023年	上市公司ESG優秀實踐案例	中國上市公司協會
2023年	卓越貢獻獎	第23屆中國金馬獎
2023年	最佳文旅大住宿發展集團	第七屆中國文旅大消費年度峰 會暨龍雀獎
2023年	2023金勳章獎年度ESG實踐 案例	上海報業集團 界面新聞
2023年	2023第十屆旅遊服務業集團卓 越僱主	最佳東方