

業 務

概覽

我們是一家全球化高品質的度假生活方式集團。以Club Med品牌為核心，我們經營高端一價全包度假村及輕資產度假場景服務輸出，為我們的全球客戶打造高品質度假體驗。

Club Med創立於1950年，是高端一價全包度假行業的開創者及領導者，亦是少數實現全球化佈局的高端一價全包度假品牌之一。依託逾75年的品牌積澱與全球化運營經驗，通過遍佈全球六大洲40多個國家和地區的銷售網絡，我們打造並運營涵蓋山野滑雪以及陽光海濱等多元的高端度假村產品。截至最後實際可行日期，我們在全球經營69家高端度假村。秉持以客戶為中心的價值核心，我們通過產品創新、運營升級及數字化持續提升客戶體驗和經營效率，並通過優化全球資源實現可持續增長。

根據灼識諮詢的資料，Club Med：

- 按2025年營業額計，為全球最大的度假村品牌；
- 按2025年營業額計，是歐非中東(EMEA)、亞太地區最大的度假村品牌，美洲地區前五大的度假村品牌；
- 按2025年度假村數量及營業額計，為全球最大的一價全包度假村品牌；及
- 按2025年度假村數量計，為全球最大的山野滑雪度假村品牌、全球最大的一價全包山野滑雪度假村品牌。

於2026年，Club Med入選《時代雜誌》「TIME100 Most Influential Companies (全球100大最具影響力企業)」榜單，並成為當年唯一上榜的酒店及度假品牌。這一殊榮彰顯了Club Med在開創一價全包模式方面的先鋒作用，引領了行業高端化演進，並將該模式拓展至更多元的度假場景之中。



附註：

- (1) 截至最後實際可行日期。
- (2) 按2025年營業額計。
- (3) 往績記錄期間各期間。
- (4) 阿爾卑斯山(歐洲)、北海道(日本)、北美及中國東北。

業 務

我們的品牌及服務

作為高端一價全包度假村的全球領導者，Club Med秉承法式精髓，融合高品質一價全包服務、獨特的快樂管家文化、全年齡段兒童俱樂部，以及豐富多元的運動、娛樂和文化活動，並圍繞社交互動及親子友好的當地文化體驗而構建，為賓客提供無憂、快樂、沉浸式的度假體驗。Club Med作為行業內少數同時在山野滑雪及陽光海濱皆提供高端一價全包度假產品的品牌，全年服務各年齡層的賓客，度假村遍及全球主要度假目的地。

在Club Med核心品牌基礎上，我們在中國市場發展差異化產品線Club Med地中海•鄰境及Club Med地中海•白日方舟，主要滿足城市及城市周邊短途度假需求，為用戶提供一站式城市度假生活方式體驗。

除核心度假村業務外，我們亦依託品牌影響力、產品體系及運營能力，通過輕資產模式提供度假場景服務，將品牌觸點延伸至超級度假區、超級文旅目的地等更多度假生活方式場景。

我們的價值主張

秉持以客戶為中心的理念，我們經營一體化的綜合度假生活方式業務，其中我們的全球高端一價全包度假村網絡、我們獨特的G.O.文化及忠誠的會員基礎相互強化：我們的G.O.在賓客住宿期間主持活動並與他們互動，將每次度假轉化為沉浸式且具情感連結的體驗，從而提升滿意度、忠誠度及口碑。基於度假村運營專業知識，我們進一步將品牌及運營能力延伸至輕資產度假場景服務，創造更高頻的觸點，以擴大我們的觸及範圍，從而為核心度假業務拓展新客群。



業 務

全球卓越目的地網絡 — 我們業務的基石

我們全球多元化的度假村網絡構成我們的業務基石，通過山野滑雪及陽光海濱度假村提供獨特度假體驗。我們網絡的廣度使我們能夠服務不同度假場景及地區的客戶，而季節與地理的互補性則支持營運韌性及全球資源的使用率。更重要的是，該網絡提供了規模與營運基礎，使我們能將度假產品延伸至核心度假村業務以外的場景。

高端一價全包度假體驗 — 我們產品之精髓

我們的高端一價全包模式將度假村轉化為無縫、體驗導向的度假體驗。通過將住宿、餐飲、體育及豐富的活動、兒童託管服務及在地文化體驗，以及相關的交通服務整合於全包式產品之中，我們免除了賓客自行規劃假期的繁瑣，讓賓客能夠盡情沉浸於假期之中。於往績記錄期間，我們的平均每筆訂單價值超過4,000歐元，反映出我們全包式服務之綜合性與高端定位。我們的賓客平均入住我們的度假村超過五天，具備充裕的時間，去體驗及享受我們多元化的全包式服務。這種整合方案在賓客旅程中創造了多個互動節點，為我們獨特的服務模式及更深入的客戶參與奠定基礎。

獨特的G.O.文化及沉浸式互動體驗 — 品牌特色

我們獨有的快樂管家G.O.文化將一價全包體驗賦予生命力，將服務互動轉化為真誠的連結。G.O.不僅提供功能性服務，更在賓客住宿期間積極與他們互動，充滿活力、熱情友好的環境，以及強烈的社群感和歸屬感。G.O.與賓客之間這種獨特的互動增強了度假體驗的情感價值，提升了滿意度、品牌認同及客戶忠誠度。我們的全球人才平台，配合專屬培訓學院及跨區域輪調安排，使這種服務文化能夠在全球度假村網絡中貫徹始終。

高黏性會員基礎 — 以客戶為中心的理念

度假村網絡、一價全包產品及G.O.文化的結合，使我們能夠將單次度假體驗轉化為長期的客戶關係。我們的客戶包括家庭、伴侶、企業客戶及其他賓客，其中家庭客群為核心。透過尊享會員計劃，我們在單次住宿之外與賓客保持持續聯繫，鼓勵重複到訪、跨度假村消費及更廣泛地投入Club Med品牌。這形成了一個良性循環，進而提升客戶的終身價值。

度假場景生態延伸 — 價值不止於度假村

基於核心度假村業務所發展出的能力，我們正將Club Med (超級度假村) 拓展至更加廣泛的度假場景生態系統。我們利用品牌、營運能力及客戶參與能力，提供輕資產度假場

業 務

景服務，包括超級度假區及超級文旅目的地。這為我們的客人創造額外的接觸點，加強客戶獲取及參與，並在我們的度假場景生態系統中形成了一個強化循環。

我們的市場機遇

我們具備戰略優勢，可把握全球度假村行業的多項主要增長驅動因素。隨著消費者需求從功能性住宿轉向綜合性及體驗主導的度假產品，預期度假村市場將在度假消費中佔據更大份額。全球度假村行業持續受惠於新興市場中產階級人口擴張、度假目的地類型多元化，以及強勁品牌力支持下持續的高端化趨勢。根據灼識諮詢的資料，上述行業演變體現在相關主要細分市場的增長表現更為強勁：一價全包以及山野滑雪度假村細分市場預計於2025年至2030年分別以7.6%及9.9%的複合率按年增長，均超過全球度假村整體市場7.0%的複合年增長率。此外，亞太地區客源市場為重要增長引擎，預測同期複合年增長率為8.7%。憑藉我們的高端品牌資產、開創性一價全包模式以及我們在山野滑雪度假目的地的全球領導地位，我們已做好充分準備把握該等機遇。我們多元化的度假村網絡，連同完備的會員系統以及資本高效的擴張模式，使我們能夠在成熟市場及高增長市場擴充我們的度假生活方式生態系統，並助力實現長期價值創造。

我們的財務表現

憑藉我們的全球度假村網絡、高端化策略及持續的營運效率，我們於往績記錄期間提升了我們的財務表現。我們的收入由2023年的1,862.1百萬歐元增加至2024年的1,923.5百萬歐元及2025年的1,948.5百萬歐元，並於截至2026年6月30日止六個月達到1,083.4百萬歐元。於2023年、2024年及2025年以及截至2026年6月30日止六個月，我們的毛利率分別為28.9%、29.2%、30.3%及34.7%。於2023年、2024年及2025年以及截至2026年6月30日止六個月，我們的經調整EBITDA利潤率分別為19.5%、20.4%、20.2%及24.5%。正向趨勢主要反映我們的定價能力提高及經營效率改善。我們亦維持穩健的現金流，為可持續長期增長奠定堅實基礎。

我們的競爭優勢

全球最大的度假村品牌，以全球度假網絡連結賓客

全球領導地位及規模。我們是全球規模最大的度假村品牌，提供真正實現全球化佈局的高端度假生活方式產品。自1950年Club Med創立以來，我們定義並持續改進高端一價全包度假模式。根據灼識諮詢的資料，按2025年營業額計，Club Med在歐非中東及亞太地區均為最大的度假村，並為美洲地區前五大度假村品牌。截至最後實際可行日期，我們於全球運營69家度假村，並由跨越六大洲、超過40個國家和地區的全球銷售網絡所支持。2025年，我們錄得歷史新高業績，集團營業額達22.45億歐元，平均每日床位價格為235歐元，充分展現了我們產品的強大吸引力、品牌定價能力及全球運營規模及能力。

多元化度假目的地及季節。我們的全球網絡涵蓋多元化的度假場景與季節，從山野滑雪到陽光海濱，使我們能夠為全球客戶提供廣泛的生活方式度假體驗。作為唯一一個在

業 務

歐洲阿爾卑斯、日本北海道、北美及中國東北世界四大主要滑雪目的地均有佈局的一價全包度假村品牌，我們建立了獨特的跨區域滑雪季節覆蓋及客戶配置優勢。我們的山野滑雪度假村持續受益於強勁的冬季需求，而我們的陽光海濱度假村則滿足夏季需求，使我們能夠跨季節及跨區域優化客戶流量及網絡利用率。2025年，Club Med按度假村數量計為全球最大的山野滑雪度假村品牌。展望未來，我們計劃進一步將全球度假村網絡擴展至世界知名的優質目的地，目標於2030年達到約85家度假村。2026年7月試營業的Club Med南非海濱與Safari度假村為例，結合海灘與野生動物獵遊體驗，我們將持續創新並進一步拓展我們的全球度假產品。

全球賓客×全球網絡。我們的全球客戶基礎，結合多元化網絡，使我們能夠跨地域、跨季節及跨度假場景捕捉及協調需求，有助於平衡季節性、地域集中性及客戶偏好變化所帶來的影響，同時優化網絡利用率。隨著消費者日益尋求持續性的度假生活方式而非偶爾的旅行，我們的全球網絡提供了跨目的地旅行及重複參與不同度假場景的機會。這種相互連結的模式強化了客戶終身價值，並將我們定位為不僅僅是度假村運營商，更是一家全球生活方式度假公司。

獨特的綜合運營能力。超級度假村業務的基礎上，我們透過輕資產模式將品牌、全球客戶觸達能力及運營能力延伸至超級度假區及超級文旅目的地。這三大業態共同構成一個綜合度假生態系統，使我們能夠在共享品牌、銷售、人才、數字及運營等共通能力的前提下，滿足更廣泛的度假場景需求。

高端一價全包模式、獨特的G.O.文化及以家庭為導向的體驗

高端一價全包。我們開創並持續引領高品質一價全包度假模式，透過將賓客住宿、美食、高端飲品、體育及豐富的活動、兒童照護服務及在地文化體驗，以及相關的交通服務整合為一站式度假，打造無縫、全面且無憂的度假體驗。我們的度假村提供超過60種活動，讓賓客在一個整合的環境中享受個性化且無縫的度假體驗。

獨特的快樂管家G.O.文化。我們獨特的G.O.文化將度假區服務提升至社交互動與情感連結。來自超過100個國家和地區的多語言、多元文化背景的G.O.，提供超過250種崗位專業人員矩陣，形成兼具廣泛視野與豐富實戰經驗的全球人才梯隊。在各度假村村長(Chef de Village)的帶領下，我們的G.O.通過豐富多元的活動與社交互動創造體驗價值——他們並非傳統意義上的服務人員，而是作為「度假夥伴」，在賓客的整個入住期間，與他們共同生活、親密互動。這一獨特的模式促進了G.O.與賓客之間真誠的交流與聯結，營造出強烈的歸屬感，深化品牌認同感，並支持更高的客戶忠誠度、復購率及跨度假村參與。我們的全球培訓體系及G.O.輪調計劃進一步促進跨文化交流與最佳實踐的分享，同時強化G.O.文化在全球範圍內的一致性與獨特性。

業 務

家庭友好體驗。我們的家庭導向服務主張進一步使體驗更具差異化，讓家庭中的每位成員都能以自己的方式享受假期，同時創造全家互動的機會。作為G.O.文化的延伸，我們提供全面的家庭友好體驗，包括兒童俱樂部，服務對象涵蓋4個月至17歲各年齡層的兒童，並提供親子活動、青少年活動及家庭運動和娛樂。專業的兒童託管G.O.提供適齡活動與照護，在保障兒童體驗和安全的同時，讓不同年齡的家庭成員既可以分別享受量身定制的體驗，也可以共同參與家庭活動。

強大的品牌資產與全球客源

品牌積澱與會員參與。憑藉逾75年來開創並引領一價全包度假模式的經驗，Club Med已建立獨特的全球品牌積澱及難以複製的強大的客戶心智。截至最後實際可行日期，我們有31家度假村在TripAdvisor上於各自目的地的所有度假村中旅客評分排名第一，展現了強大的客戶認可度及服務品質。此品牌實力支撐了我們高參與度的尊享會員計劃，透過該系統我們深化客戶關係並提升客戶終身價值。尊享會員計劃是一個以家庭為基礎的會員計劃，提供逐步提升的優惠。截至2025年1月1日是我們金卡會員及白金卡會員的2025年複購率分別為66%及81%。我們針對不同會員等級採取差異化策略，以提升滿意度，提升參與度與消費，並驅動長期顧客留存。

全球化客源與需求互補。憑藉跨越六大洲及超過40個國家和地區的銷售網絡，我們能夠動態地將客戶需求與各區域的度假村產能相匹配，減少對任何單一客源市場的依賴，並形成自然的季節性與地理對沖。於2025年，跨境客戶貢獻了我們STS營業額超過70%的比重。此現象在我們的北海道滑雪度假村尤為明顯，2026年上半年跨境客戶佔STS營業額比重超過80%，需求遍及中國、東南亞、大洋洲、歐洲及其他國際市場。我們通過開發夏季山地度假村及培育本地淡季需求來進一步延長度假村利用率，同時捕捉跨區域的反季節需求。例如，歐洲及北美非假日期間，我們可持續吸引來自巴西及其他南美市場的客戶前往阿爾卑斯山滑雪，在客源市場之間及南北半球之間形成自然的對沖機制。我們在不同客源市場及季節間靈活調配需求的能力，為管理市場及季節性波動提供了結構性優勢。

強大的直銷渠道。我們的自有會員生態系統及全球銷售網絡使我們能夠維持較高的直銷比例，強化我們對客戶關係、定價及品牌參與度的掌控，同時提升了我們轉化及留存客戶的能力。於2025年，我們的直銷比例超過70%，顯著高於約30%的行業平均水平。我們的直銷渠道及會員生態系統亦產生有價值的客戶洞察，使我們能夠進行更具針對性的營銷以進行個人化互動，從而達成更有效之客戶轉換。企業及團體活動亦是重要的渠道，透過向新賓客介紹Club Med的體驗，將其轉化為個人及家庭客戶。我們的提前預訂模式亦提供強勁的收入可見度及營運規劃。截至2025年12月31日，提前預訂已佔據2026年上半年STS逾75%。同時，我們與領先旅行社及其他分銷夥伴的長期關係，為我們提供了補充性的渠道，以接觸增量客戶及新市場。

業 務

端對端AI能力重塑客戶體驗、運營與組織效率

*AI驅動的端對端運營效率。*我們正將AI及數字化能力從前端客戶獲取、銷售轉化與定價，到後端度假村運營、庫存管理及支持職能。該等能力使我們增進即時決策能力，並優化全球度假村網絡的工作流程。透過將數據與AI嵌入整個運營鏈，而非孤立地自動化個別任務，我們旨在持續提升前中後台的運營效率，同時讓團隊專注於高價值的社交互動，並為我們持續的全球擴張建立可規模化的運營模式。

*AI賦能的客戶體驗。*我們正運用AI從根本上重塑客戶互動與服務交付，同時保留Club Med核心的體驗的人性化服務。我們AI賦能的GM Copilot，橫跨26個市場營運，能針對客戶之報價請求與推薦建議提供即時且個人化之回應，在相關客戶訊息上達成約97%的回覆準確率。於若干市場，我們已將大語言模型能力嵌入WhatsApp，使客戶能夠透過他們已使用的渠道獲得智能諮詢處理、度假產品推薦及預訂支持。透過將AI從後台效率工具轉變為面向客戶的能力，我們正重新定義客戶發現、評估及購買我們度假產品的方式，提升回應速度、轉化效率及整體客戶體驗。

*AI驅動的組織升級。*我們亦運用AI重塑全球組織配置人才及大規模運營的方式。我們的G.O. Match系統使用AI及數字化能力，支援全球度假村網絡的G.O.人力配置與角色匹配，每年處理約20,000次匹配與配置作業。透過結合全球數據、AI驅動的匹配及管理評估，我們正從基於經驗的資源配置轉向更系統化、數據驅動的組織模式，使我們能夠更好地將人才能力與度假村需求相匹配，同時提升人力利用率與運營一致性。該等應用共同展示了我們將AI嵌入客戶、商業、運營及組織場景的能力，使AI與數位化日益成為重要的組織能力，而非僅是一系列生產力工具。

具備全球背景的資深管理團隊

*全球化專業管理團隊。*我們擁有一支兼具全球化視野、本地化經營能力及豐富行業經驗的資深管理團隊，在董事長徐曉亮先生的帶領下，核心管理團隊擁有20多年的文旅、酒店、消費及數字化運營管理經驗，專業能力覆蓋商業化運營、度假村運營、品牌營銷、數字化、產品開發、人力資源及財務管理等關鍵領域。團隊對全球度假行業、品牌文化及國際運營網絡具有深刻理解，並成功領導了包括高端化轉型、業務拓展、數字化及資本市場活動在內的多項關鍵戰略舉措。與此同時，我們在各個主要市場均維持經驗豐富的本地領導團隊，其中許多成員已於Club Med發展多年，結合全球專業知識與本地市場洞察，在適應當地客戶偏好的同時，始終如一地兌現我們的品牌承諾。

業 務

獨立運營與復星賦能並重。我們以獨立、市場化的全球生活方式度假公司方式運營，具備成熟的國際化管理體系及運營自主權。同時，我們亦有機會觸達並借助復星國際集團的全球資源。

我們的發展策略

為了進一步強化我們在全球高品質度假生活方式市場的領先地位，我們將推行以下發展策略：

擴展我們的全球度假村網絡

依託我們遍佈全球的度假村組合及成熟的開發運營能力，我們計劃將度假村網絡從截至最後實際可行日期的69家擴展至2030年約85家，這得益於我們充足的項目儲備。我們根據三項關鍵標準評估新項目：(i)高稀缺性及獨特性；(ii)盈利性；(iii)與現有產品組合及網絡高度互補。在我們的資本高效模式下，我們將靈活選擇租賃或管理模式。

歐非中東。我們計劃在阿爾卑斯山等核心市場持續加碼山野滑雪度假村，以進一步鞏固我們在歐洲滑雪度假市場的領先地位。我們亦計劃在南地中海及北非沿岸開發更多陽光海濱度假村，以擴充區域性產能及優化產品結構。此外，我們將繼續探索中東等新目的地的機會。

亞太區域。我們計劃持續佈局東北亞(包括日本北海道及中國東北)的山野滑雪度假村，並加速東南亞陽光海濱度假村網絡的佈局。這一擴張將進一步多元化我們的產品組合，並增強冬季與夏季需求之間的季節互補性。

美洲區域。我們計劃在北美開發更多山野滑雪度假村，並在加勒比海地區擴展陽光海濱度假村容納能力。我們亦計劃在南美佈局針對本地需求的度假村。

持續強化產品力及提供差異化客戶體驗

把握高品質度假需求持續增長的趨勢，我們將不斷透過差異化服務來提升產品，以鞏固高品質定位。

煥新現有設施和活動內容。我們計劃投入資金對現有度假村設施進行煥新及升級，包括客房及公共區域，同時持續更新餐飲及娛樂活動。我們將繼續維持專門的產品及服務團隊，負責設計及更新我們的活動產品，並會持續對該等產品進行動態審閱，使其契合賓客不斷變化的偏好，以及本地化定製內容與文化體驗。

持續推廣我們獨特的G.O.文化。我們將繼續培養並推廣獨特的G.O. (*Gentils Organisateurs*，友善組織者)服務文化，進一步強化差異化服務。我們計劃持續迭代G.O.主導的賓客活動與家庭體驗，包括為不同年齡層設計的升級版兒童活動與項目。該等舉措將持續提升客戶體驗及滿意度，並進一步鞏固「無憂、快樂、沉浸式」的差異化度假主張。

業 務

增強客戶互動並擴大我們的全球會員基礎

我們擬加強對現有客源市場的滲透，並把握新市場的新興需求，從而加快增長。我們亦會持續品牌升級煥新、並採用多渠道銷售模式及高參與度的會員生態系統支撐增長。

*持續建立品牌力，深化客戶互動。*我們將透過針對性方案(如「Amazing Family!」(以運動、遊戲及其他休閒活動為特色之家庭參與計劃))、新度假村擴張(作為當地及區域市場的自然營銷催化劑)、拓展新度假與休閒場景，以及與精選合作夥伴進行交叉營銷，創造更高頻的客戶觸達，培養品牌心智。

*加強以直銷為核心，多分銷渠道並舉的協同銷售體系。*我們將持續以直銷為優先，藉此直接與客戶互動，更深入掌握其偏好，提供更精準的產品推薦與服務。同時，依當地市場狀況，以第三方渠道(包括旅行社、本地分銷夥伴及關鍵意見領袖)輔助直銷，擴大觸及範圍並滲透本地市場。我們亦計劃推動G.O.作為線上大使與內容創作者，以真實體驗導向的內容推廣Club Med。

*完善會員體系。*我們將持續優化會員等級、專屬禮遇及跨區域體驗，並將會員關係延伸至全年互動，而非僅限於單次度假，透過更頻繁的交流與個性化方案，強化情感連結。此外，我們擬與精選生活方式品牌合作，進行會員等級互通、新增增值服務及福利。該等舉措將加深會員的歸屬感及身份認同歸屬感，並增強復購及客戶黏性。

通過我們的綜合營運能力，開創創新度假場景

把握體驗式度假及生活方式升級的行業增長趨勢，我們將善用綜合運營能力，拓展新度假與文旅消費場景，創造更高頻的客戶觸達。我們將透過輕資產模式，為業主提供設計、運營及管理服務，以把握此類機會。近期策略重點包括：

*超級度假區。*我們的超級度假區設於成熟或新興度假勝地，具備獨特自然稟賦、本土文化或目的地屬性，例如海濱或滑雪區，一般以我們運營或計劃運營的Club Med度假村為核心。以當地的核心度假村為基礎，我們計劃與業主合作，拓展至獨立一價全包度假村未能涵蓋的各類度假場景。我們相信，此舉可豐富我們的產品組合，並在單一目的地把握更多元的度假場景需求。

*超級文旅目的地。*我們計劃與業主合作，將我們的品牌、規劃及營運能力運用於城市超級文旅目的地。該等目的地以多元文化、沉浸式娛樂以及其他生活方式體驗為核心，位於大城市之內或鄰近大城市，同時服務本地居民及旅客。相較於度假村，其定位用於更高頻次的休閒場景。透過增加額外品牌觸達，我們進一步豐富度假體驗的產品組合選擇並擴大客戶基礎。

業 務

數智賦能，推動業務增長、提升營運效率及優化客戶體驗

我們將持續憑藉全球網絡累積的豐富運營數據，構建面向未來的數字化能力，以強化決策、簡化流程並提升客戶體驗，同時深化人機協同，同時保留人性化服務與G.O.文化作為Club Med體驗的獨特差異化元素。

*提升運營效率。*我們計劃運用數據分析與AI強化獲客、轉化及定價能力。我們將進一步發展個性化營銷與產品推薦、AI輔助銷售支持、需求預測及收益管理工具，以提升營銷效益、優化定價與庫存配置，並提高客戶終身價值。我們亦計劃在採購、財務、人力資源及其他運營職能中擴大AI與自動化的應用，以標準化流程、減少人工操作，並在全球網絡擴張時提升生產力。

*升級客戶體驗。*在「人文定義體驗、科技提升效率」的原則下，我們亦擬運用AI優化客戶在入住前、中、後每個階段的全程體驗，包括旅程規劃、個性化推薦、預訂支持以及行程後跟進及反饋收集。

*持續發展技術基礎設施。*為支持上述舉措及未來擴張，我們將持續投資於可擴展的雲端平台、共通數據基礎設施及可重複使用的數字與AI能力，這將使我們能高效地將創新部署至各地區與度假村，同時維持一致的服務品質與運營標準。

持續推廣G.O.文化並培養全球人才

我們的員工以及G.O.文化將繼續處於我們營運模式及競爭優勢的核心。我們將透過鞏固G.O.文化以及豐富人才儲備的多元性，強化我們的組織能力：

*強化G.O.文化。*我們將透過一套可持續人才發展管理體系，於Club Med職業生涯中，從招聘、培訓到職業發展各環節融入G.O.文化。我們將完善全球輪崗計劃，讓G.O.積累跨文化經驗，並在我們各度假村之間共享營運專業知識。我們亦會與教育機構合作擴展人才培訓網絡，作為Université des Talents (G.O.大學)課程的補充。我們會進一步完善不同資歷級別的度假村村長制度化晉升通道，讓表現優異的人才獲得晉升機會，並為未來領導者打造可持續的人才儲備。

*吸引全球人才。*為配合我們持續擴大的全球版圖及創新產品線，我們將持續吸引來自各地區及領域、具備多元背景與專業的員工，同時培養共通的以客戶為中心的服務理念。

我們的主要業務活動

我們主要從事營運Club Med品牌的高端一價全包度假村及提供輕資產度假場景服務。各業務分部進一步詳述如下：

- *Club Med度假村業務。*我們主要於全球營運高端一價全包度假村，提供住宿、精緻美食、優質飲品、運動及豐富活動、兒童照護服務及當地文化體驗活動，

業 務

以及適用情況下配套交通服務。截至最後實際可行日期，我們於六大洲逾40個國家及地區設有銷售及市場推廣團隊，經營69家度假村，包括山野滑雪度假村以及陽光海濱度假村，遍佈歐非中東、美洲及亞太地區。我們以三種營運模式經營度假村：自持、租賃、管理合約。我們根據其具體情況採用適當的營運模式，使我們能夠以資本高效的方式拓展全球度假村網絡。

- **度假場景服務。**我們亦向業主及開發商及其他業務合作夥伴提供多元化整合輕資產服務。我們利用自身的品牌、經營專業知識及客戶參與能力，為度假及生活風格目的地提供營運、管理、品牌、銷售與營銷、設計及配套支持服務。

下表列出所示期間我們按業務分部劃分的收入明細（以絕對金額及佔收入總額的百分比列示）：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月					
	2023年		2024年		2025年		2025年		2026年			
	千歐元	%	千歐元	%	千歐元	%	千歐元	%	千歐元	%		
	(未經審核)											
Club Med度假村營運.....	1,848,991	99.3	1,908,922	99.2	1,938,826	99.5	1,077,047	99.6	1,076,676	99.4		
度假場景服務.....	13,122	0.7	14,564	0.8	9,720	0.5	4,132	0.4	6,767	0.6		
合計.....	<u>1,862,113</u>	<u>100.0</u>	<u>1,923,486</u>	<u>100.0</u>	<u>1,948,546</u>	<u>100.0</u>	<u>1,081,179</u>	<u>100.0</u>	<u>1,083,443</u>	<u>100.0</u>		

Club Med度假村業務

我們主要以Club Med品牌經營度假村業務，該品牌為享譽全球的高端品牌，於1950年創立，亦被廣泛視為一價全包度假模式的先驅。我們為客戶提供一站式整合度假體驗，包括住宿、精緻美食、優質飲品、運動及豐富活動、兒童照護服務及當地文化體驗活動，以及適用情況下於部分目的地配套交通相關服務。於2023年、2024年及2025年及截至2026年6月30日止六個月，我們的Club Med度假村業務錄得總營業額分別為2,083.6百萬歐元、2,206.6百萬歐元、2,245.2百萬歐元及1,260.4百萬歐元。

我們的度假村網絡涵蓋山野滑雪度假村及陽光海濱度假村的多元化組合。截至最後實際可行日期，我們的全球度假村網絡於歐非中東地區、美洲及亞太地區合共設有69家度假村。豐富的目的地選項，允許我們的客戶在自身偏好的度假場景中從可比較目的地進行選擇。此模式讓我們得以在全球度假村網絡內調配客流，提升入住率優化空間，降低對單一地區的依賴。憑藉全球經營平台、集中式預訂及收入管理系統，我們能夠於不同地區、面向不同客戶群體，持續提供穩定的服務。我們認為，全球佈局搭配多元目的地組合，使我們能夠把握客戶需求並在全年各旅遊季均實現營業額。

業 務

	截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
	千歐元	千歐元	千歐元	千歐元
STS營業額	1,650,468	1,775,827	1,827,940	1,044,495
其他	433,122	430,769	417,275	215,893
總營業額 ⁽¹⁾	2,083,590	2,206,596	2,245,215	1,260,388

附註：

(1) 總營業額指交通服務、現場附加消費及其他項目產生的營業額及STS營業額。

下表列出與度假村業務有關的部分關鍵資料：

	截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
賓客人數(以千計)	1,518	1,532	1,590	830
度假村床位容量(以千計) ⁽¹⁾	12,046	12,609	12,571	6,465
按床位計的入住率 ⁽²⁾	62.8%	61.4%	62.5%	62.5%
平均每日床位價格(歐元) ⁽³⁾	220	232	235	261
平均每日床位收入(歐元) ⁽⁴⁾	173	175	179	195

附註：

(1) 截至2026年6月30日止六個月，我們度假村以房間計的容量為2.7百萬間夜。

(2) 截至2026年6月30日止六個月，我們按房間計的入住率為68.5%。

(3) 截至2026年6月30日止六個月，我們平均每日客房價格為576歐元。

(4) 平均每日床位收入／平均每日客房收入指總營業額除以度假村床位／客房容納能力。截至2026年6月30日止六個月，平均每日客房收入為466歐元。

我們的全球佈局

我們的全球度假村網絡及跨市場銷售平台，可服務來自多元化客源市場的客戶，並在不同目的地與季節之間調配客流。客源市場與目的地組合互動互補，相輔相成，有助我們把握不同地區、旅遊目的地及季節的需求，同時支持更均衡地利用我們的度假村網絡並提高我們業務的抗風險能力。

全球客源

我們按客戶所屬預訂地區檢視及管理Club Med業務，因此按地區劃分的營業額數據依據由預訂地區確定的客源市場呈列，而非按客戶到訪的度假村或目的地所在地區劃分。我們認為，該呈列方式可更真實反映客戶需求的地區分佈，以及各客源市場對我們營業額的貢獻。根據灼識諮詢，以2025年的營業額計，Club Med為歐非中東及亞太地區最大的度假村品牌，美洲前五大的度假村品牌。

業 務

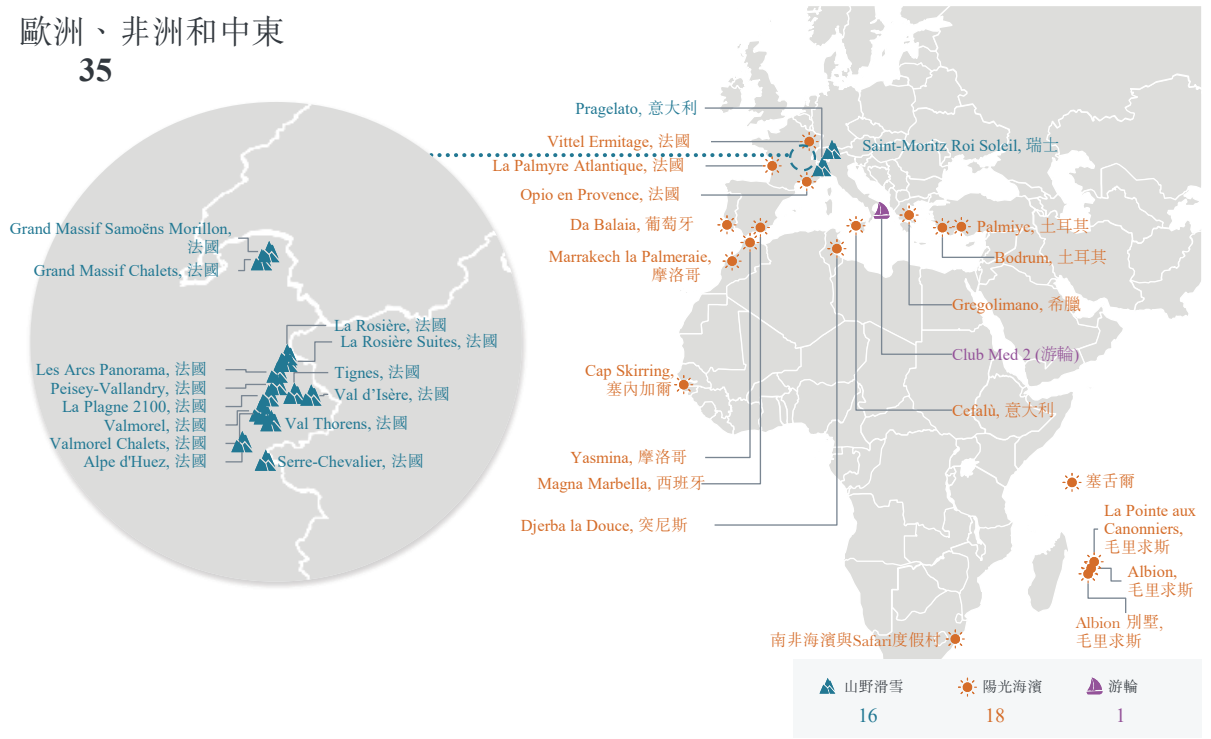
下表列出所示期間我們按客源市場劃分的STS營業額明細（以絕對金額及佔總營業額STS的百分比列示）：

客源市場	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月	
	2023年		2024年		2025年		2026年	
	千歐元	%	千歐元	%	千歐元	%	千歐元	%
歐非中東.....	985,832	59.7	1,050,263	59.1	1,096,936	60.0	559,943	53.6
美洲.....	396,175	24.0	412,350	23.2	422,159	23.1	306,402	29.3
亞太地區.....	268,462	16.3	313,213	17.6	308,845	16.9	178,150	17.1
合計.....	1,650,468	100.0	1,775,827	100.0	1,827,940	100.0	1,044,495	100.0

全球度假村網絡

我們的全球度假村網絡是我們競爭地位的關鍵。截至最後實際可行日期，我們經營69家度假村，覆蓋歐非中東、美洲及亞太地區，度假村位於多個目的地，包括陽光海濱度假村及山野滑雪度假村。

下圖說明截至最後實際可行日期我們度假村的位置。



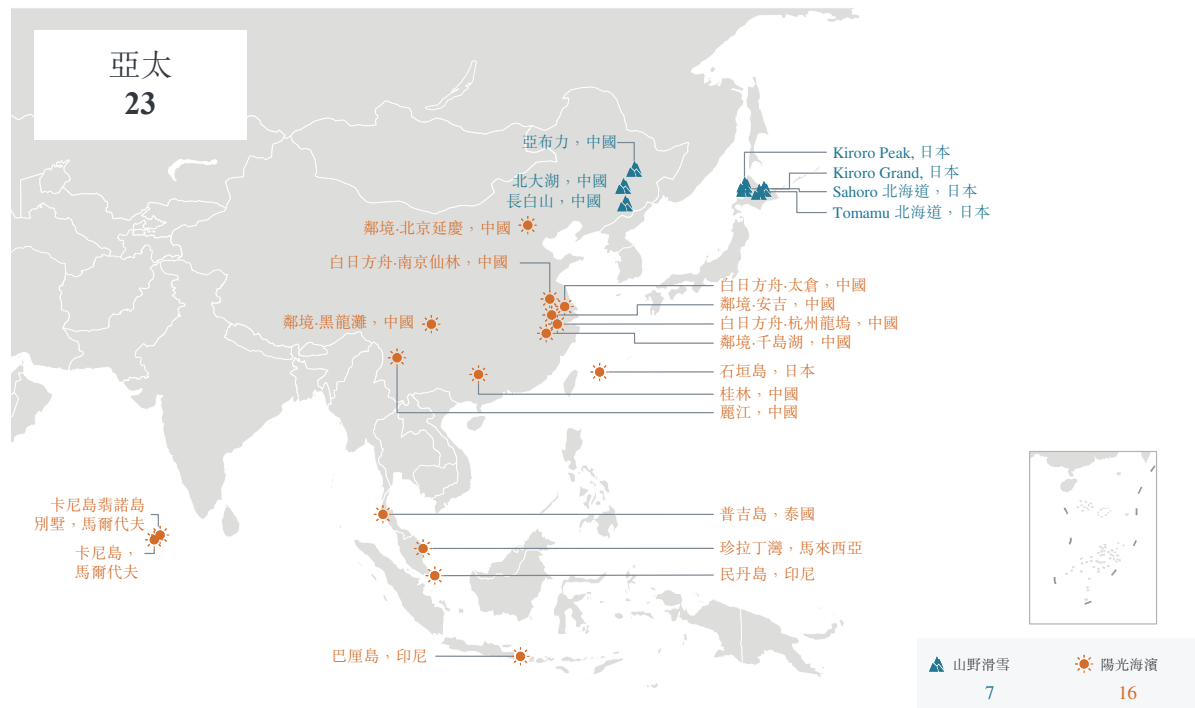
業 務

附註：就度假村分類而言，Club Med 2 (遊輪) 被歸類於陽光海濱項下，於地圖上為僅供說明用途而單獨標示。

美洲 11



亞太 23



歐非中東

歐非中東是我們最大及最成熟的地區市場，在我們豐富的度假村組合、深厚的客戶基礎及強大的品牌認知支持下穩定增長。我們於歐非中東地區的度假村包含多間位於頂級

業 務

滑雪勝地(該等地區之可比度假村用地有限)的經營成熟的山野滑雪度假村(尤以阿爾卑斯山區為主)，以及位於地中海、北非及其他目的地的陽光海濱度假村。該區域度假村組合可同時承接來自多個歐洲及國際客源市場的冬季及夏季需求。我們計劃透過擴大我們在阿爾卑斯等主要目的地的山野滑雪度假村網絡、開發在地中海南部及北非海岸沿線的其他陽光海濱度假村並繼續探索中東等新目的地的機遇，進一步擴充我們於歐非中東地區的度假村組合。

美洲

美洲是我們陽光海濱度假村組合的重要區域市場，亦是承接高端長途度假需求的戰略重點區域。我們於美洲的度假村網絡，涵蓋加勒比、墨西哥、巴西及區內其他知名目的地的陽光海濱度假村，以及加拿大的一個山野滑雪度假村。美洲地區度假村組合包括位於成熟休閒目的地的大型度假村，是我們區域組合的重要貢獻者。Club Med為將高端度假村理念引入加勒比特定地點的開拓者，幫助我們在該地區建立市場及品牌認知。美洲地區度假村組合，可承接北美、拉美及其他客源市場客戶的需求，該等客戶偏好長途海灘度假、家庭遊、高端一價全包度假村體驗，部分目的地亦提供滑雪度假服務。我們計劃透過新增度假村、升級接待能力等方式，持續拓展美洲地區業務佈局，重點覆蓋巴西、北美及加勒比地區。

亞太地區

亞太地區是對我們具有戰略重要意義的區域，中國及其他亞洲國家等區域客源市場對高端度假體驗的需求持續攀升，為該區域的增長潛力提供支撐。我們的亞太度假村網絡覆蓋兩類目的地，包括中國、東南亞及印度洋地區的陽光海濱度假村以及東北亞的山野滑雪度假村。在亞太地區，日本是關鍵的成熟市場，對我們的山野滑雪度假村組合尤為重要，而東南亞對我們的區域發展戰略日益重要，原因在於東南亞不僅是熱門度假村目的地，亦是客戶尋求全球高端度假體驗的日益壯大的客源市場。在中國市場，我們亦引入Club Med Joyview與Club Med Urban Oasis，延伸Club Med品牌，差異化並進一步豐富Club Med在中國市場的度假生活場景體驗。我們計劃透過尋求東南亞陽光海濱度假村機遇、拓展東北亞山野滑雪度假村及擴充針對中國本地假期日曆、消費模式及人口特點的產品組合，進一步擴充亞太地區度假村組合。

我們的度假村類型

我們的度假村組合覆蓋各類度假場景，包括山野滑雪度假村及陽光海濱度假村，迎合不同季節客戶的不同度假需求。

業 務

山野滑雪度假村

我們的山野滑雪度假村坐落於全球四大主要滑雪目的地：阿爾卑斯山(歐洲)、北海道(日本)、北美洲及中國東北。截至最後實際可行日期，我們在全球經營24家山野滑雪度假村，分佈於若干優質滑雪目的地，該等地區可供對比的度假村地點有限。於截至2026年6月30日止六個月，我們的山野滑雪度假村之平均每日床位價格達370歐元。根據灼識諮詢的資料，以2025年度假村數量計，我們是全球最大的山野滑雪度假村品牌。

下圖展示我們山野滑雪度假村的特色。



Club Med Tignes 度假村，法國

業 務



*Club Med Kiroro Grand*度假村，日本

客戶可透過套票價格，於我們的山野滑雪度假村享受一價全包度假村服務，包含使用滑雪設施及其他適合各滑雪水平客戶的冬季運動。例如，客戶可參加適合各級別的團體滑雪課、高山滑雪、越野滑雪、單板滑雪、雪鞋健行、平底雪橇、雪地山地車、馬拉雪橇、冰上駕駛及雪地摩托等項目。我們亦為各年齡段的孩童安排雪地活動。為了讓客戶即刻盡享滑雪假期，我們提供滑雪裝備配套服務，讓客戶透過我們的網站及手機應用程式提前預訂合適規格的裝備。客戶可提前填報身高體重、鞋碼及裝備偏好，然後我們在客戶抵達前將裝備置於儲物櫃。

我們亦開發山地夏季度假產品，提供戶外體驗活動，例如遠足、山地單車及其他高山休閒項目，讓客戶在夏季也能暢玩山地目的地。我們認為，我們的夏季山地產品是我們冬季滑雪產品的補充，將我們山地目的地的吸引力延伸至冬季滑雪，迎合暑假期間的家庭出遊需求及日益增長的山地度假需求。

*陽光海濱*度假村

我們的陽光海濱度假村位於全球熱門海濱、島嶼目的地。截至最後實際可行日期，我們在全球經營45家陽光海濱度假村，覆蓋地中海、加勒比海及印太地區的知名度假目的地。

業 務

下圖展示我們陽光海濱度假村的特色。



*Club Med Punta Cana*度假村，多米尼加共和國

業 務



*Club Med Marrakech la Palmeraie*度假村，摩洛哥

我們的陽光海濱度假村旨在服務於廣泛的度假需求，包括家庭、情侶休閒之旅、長途度假、學校假期旅行及會議會展活動。我們陽光海濱度假村的顧客可盡享針對海濱及戶外場景設計的豐富休閒及體育活動，包括帆船、浮潛、衝浪、風帆衝浪、皮划艇及沙灘排球等水上與海灘運動以及其他康養及健身活動。我們為全齡段兒童提供兒童俱樂部及家庭項目，赋能父母參與兒童活動或享受自身體育及休閒活動的同時，孩子能被很好地照護。我們亦提供娛樂項目、晚會活動、當地文化體驗活動及在部分度假村提供水療、健身及瑜伽等康體相關項目。

個案：Club Med南非海濱 & Safari度假村

Club Med南非海濱 & Safari度假村於2026年7月開業，是我們全球度假村組合的重要補充，標誌著我們進軍南非市場。成功補充該度假村及該度假村的開業亦反映我們有能力物色具吸引力的度假村位置及將我們的高端一價全包度假模式擴展至新市場。該度假村在地理位置及目的地類型方面進一步豐富了我們的度假村網絡。

該度假村位於誇祖魯納塔爾Dolphin Coast，展現出強大的自然及文化吸引力。該度假村為將海灘度假及遊獵體驗整合為單一Club Med之旅而設計，直通Dolphin Coast海灘，以Club Med首個衝浪學校為特色。賓客可在度假村行程之外選擇前往維凱拉遊獵木屋(Vikela Safari Lodge)擴展遊獵之旅。該木屋擁有66間客房，專為Club Med賓客獨家開放，

業 務

提供獨一無二的遊獵探險項目，讓您有機會近距離邂逅「非洲五霸」—獅子、花豹、犀牛、大象和非洲水牛。我們認為，海灘遊獵組合是別具一格的度假產品，在市場並不常見。



我們的經營模式

我們採用三個模式經營度假村：(i)自持經營模式；(ii)租賃經營模式；及(iii)管理合約經營模式。當出現合適的度假村機遇時，我們會逐個評估機會以確定最合適的經營模式。

自有經營模式

截至最後實際可行日期，我們在自持經營模式下經營八家度假村及一艘郵輪。在該模式下，我們通過擁有相關度假村物業的所有權權益、土地使用權或特許經營權的持股公司以擁有及經營度假村。我們擁有並管理該等度假村，並通過向賓客收取一價全包服務費以及其他額外的本地服務及消費，自該等度假村產生收入。我們的自有度假村分佈在世界各地許多著名的度假勝地，如墨西哥坎昆、多米尼加共和國蓬塔卡納、巴厘島以及泰國普吉島。

租賃經營模式

截至最後實際可行日期，我們根據租賃經營模式經營41家度假村。在該模式下，我們有權經營及管理Club Med度假村的度假村場所。出租人有權根據相關租賃協議收取租金，租金可包括固定租金，部分情況下包括與度假村產生的收入相關的可變租金。我們通常承擔租賃度假村的運營開支，並需維持常規的保險覆蓋，包括財產損失、業務中斷以及與我們運營相關的責任保險。在經營租賃模式下，我們通常與相關度假村業主訂立長期租賃協

業 務

議，租期一般為15年且通常可續期，確保相關Club Med度假村的經營穩定性及使我們能夠在整個營運期間維持始終如一的品牌定位、服務標準及客戶體驗。一般而言，除非其他方構成重大違約，否則出租人或我們都無法單方面終止租賃協議。倘相關物業擬變更所有權，我們亦可能擁有優先購買權或優先出價權。我們根據市場狀況、相關度假村的表現，以及其是否符合我們的高端定位決定是否重續租賃合約。

管理合約經營模式

截至最後實際可行日期，我們根據管理合約經營模式經營19家度假村。在管理合約經營模式下，我們並不擁有或租賃度假村，而是受相關物業業主的委託經營及管理度假村。為確保相關度假村符合Club Med的標準，我們會參與早期設計及開發階段，並可能提供有關度假村建設、翻新、裝修及開業前準備的技術協助或建議。物業業主通常負責取得或開發度假村物業、為主要開業資本開支提供資金、根據與我們商定的標準交付度假村場地、設施及裝修，並承擔資產層面成本，如物業收購成本、維護資本支出及其他物業相關成本。

根據我們的管理合約安排，我們通常負責管理度假村的經營，並透過我們的銷售網絡及營運平台提供品牌、銷售、營銷、預訂、分銷及其他營運支持。根據相關合約，我們可能會向客戶收取總額，並根據適用管理協議的條款與物業業主進行結算。我們有權就我們提供的服務收取管理及相關服務費，服務涵蓋管理服務、銷售與營銷支持以及總部支持。根據該模式，除非另有規定，度假村層面的營運開支、員工成本以及其他度假村層面成本一般由物業業主承擔。我們管理協議的初始期限通常約為十年，且通常可以續約。

度假村管線及產品組合開發

我們擬透過精選目的地擴張（主要透過資本高效的模式）同時維持高端定位繼續開發我們的度假村組合。我們重點聚焦若干區域的機遇。有關詳情，請參閱「—我們的發展策略—擴展我們的全球度假村網絡」。該等重點目的地對目標客戶具有強大吸引力，且符合我們高端一價全包度假體驗模式。我們根據目的地吸引力、可達性、自然資源、文化或旅遊特色、場地規模、預期盈利能力，以及是否能支持我們期望的度假村定位等多項因素作出投資決定。我們的目標是於2030年前將度假村網絡擴展至約85家度假村。截至最後實際可行日期，我們有六家新度假村正在建設中，另外有五個額外的度假村項目已簽署具約束力的協議。

業 務

主要服務及顧客體驗

我們為Club Med的客戶提供無憂、沉浸式且難忘的度假體驗，基於兩個核心元素：(i)我們的高端一價全包式服務；(ii)我們的G.O.計劃使Club Med有別於傳統度假品牌。我們認為，獨特的賓客體驗為Club Med價值主張的核心，為顧客提供充實、便利、溫馨且獨具Club Med特色的假期體驗。

一價全包服務

我們主要按套票價格為顧客提供一價全包度假村服務，倘顧客要求若干額外服務，我們可能會收取額外費用。套餐通常包含住宿、精緻美食、優質飲品、運動項目及各類活動、兒童照護服務及當地文化體驗活動，以及適用情況下的相關交通服務。顧客可以透過單一套餐享受到各種服務及活動，毋須單獨安排住宿、餐飲、活動、兒童看護及娛樂。若干高級活動、SPA服務、短途旅行、商品銷售及其他附加服務可能會單獨收費。

住宿為在Club Med度假村度假的基礎跨代際。我們的度假村提供各種房型及配置，以滿足不同顧客的需求，包括家庭、情侶、跨代際的旅客以及團體。典型房型包括家庭房、連通房、套房、別墅或小木屋。

我們的餐飲服務亦是全天候度假體驗的不可或缺部分，展現各個目的地的獨特文化。我們的度假村通常設有多家餐廳，提供自助餐及按菜單點菜選項的早餐、午餐、晚餐及點心，該等都包含在一價全包度假套票中。所提供的美食因度假村而異，通常包括國際及目的地特色選項，盡可能選用當地新鮮食材烹製而成。賓客可自由選擇休閒小食或與家人朋友共享正餐。此外，我們的高級飲品通常可無限暢飲各式精心甄選的酒精及無酒精飲品。

運動及休閒活動豐富了我們一價全包的價值主張。我們的度假村在不同目的地及季節提供超過60種體育及休閒活動。我們豐富的活動選擇讓不同年齡、興趣及技術水平的顧客均能盡享以其自身方式定義的Club Med之旅。山野滑雪度假村提供雪上運動、高山活動及夏季山區體驗，並將滑雪纜車、團體滑雪課程及滑雪設備項目納入一價全包套票，讓客人得以專注於滑雪度假體驗，而非旅行規劃；而陽光與海灘度假村則提供水上運動、海灘活動、養生及以目的地為基礎的戶外活動。

我們的兒童照護計劃是Club Med體驗中最重要的特色之一。我們提供針對不同年齡的兒童俱樂部及家庭活動，包括Baby Club Med、Petit Club Med、Mini Club Med、Junior Club Med及其他針對四個月至17歲全齡段兒童的計劃。我們的兒童照護服務通常包括嬰兒照看、嬰兒餵食區、嬰兒餐廳、晚間兒童看護計劃、創意工作坊、運動活動、馬戲活動，以及針對不同年齡的戶外活動等。

我們的兒童看護計劃旨在不僅為兒童亦為父母創造價值。兒童可參加模塊化、符合年齡的活動，而父母及其他家庭成員則可以更自由地用餐、健身、運動或休閒活動。這種

業 務

共享家庭時光與受專業監督兒童活動賦能的個人自由之間的平衡，是我們家庭度假理念的重要部分。我們根據適用的當地法規及內部政策，應用人員、資格、安全與監督標準。與兒童看護相關的G.O.需具備相關兒童看護經驗、專業證書及急救資格證書。

我們將娛樂及文化體驗無縫融入整個度假體驗中。我們的度假村提供每日節目、晚間表演、現場秀、派對、社交活動、家庭活動以及當地文化體驗等項目。娛樂活動由我們的G.O.團隊組織，旨在鼓勵顧客參與及互動，並將顧客與目的地及Club Med社區聯繫起來。

除標準的娛樂及活動計劃外，我們的度假村團隊亦可能幫助顧客安排特別場合的量身定制現場體驗，例如求婚、婚禮、會議及私人活動。

我們透過度假村層面的營運審查、顧客反饋機制以及每日監控流程，尋求提升服務品質及顧客滿意度，包括客戶滿意度反饋、全球評核指數及設施檢查。我們根據從線上平台以及客戶溝通渠道收到的反饋持續優化我們的服務。該等機制旨在幫助我們監控顧客滿意度，維持各度假村間的服務一致性，並持續提升營運標準。

G.O.計劃

我們的G.O.計劃是Club Med顧客體驗的重要特色及我們服務模式的核心元素。在我們的度假村，G.O.承擔賓客接待、運營、行政及活動組織等多個角色。視乎其角色及資質，G.O.可提供客服、體育及休閒活動、兒童照護、娛樂、度假村運營及行政支持。G.O.有望為高品質賓客體驗及營造熱情好客的度假村氛圍作貢獻。我們的多語言及多文化G.O.來自100多個國家與地區，並擔任超過250種專業角色。

G.O.的角色旨在較傳統度假村住宿創造更加個人化的顧客體驗。根據所分配的職責，G.O.可在賓客度假期間全程提供協助、參與度假村各項活動及事項、提供度假村服務相關推薦建議並提升賓客在我們度假村的整體體驗。這種互動模式有助於營造Club Med度假村的社交氛圍，並支持整個住宿期間的顧客互動。G.E.一般負責傳統度假村及後勤職能，包括住宿、餐飲、技術服務、維護及其他運營角色。

每個度假村由一位村長領導，負責整體度假村的領導、團隊協調以及顧客體驗。與傳統酒店常見的功能性分工管理結構不同，村長通常在度假村內隨時可見，直接與顧客互動，並向度假村團隊推廣Club Med文化。通過這種架構，我們的度假村領導層及前線團隊能夠在提供專業服務的同時，維持Club Med體驗的社交互動特色。

業 務

我們透過一個全球人才模式以招聘、培訓並派遣G.O.及G.E.，該模式強調服務品質、文化適應力、語言能力、跨目的地流動能力以及與我們核心價值觀的一致性。我們的員工隊伍文化多元且適應力強，我們的全球G.O.流動計劃根據需要在度假村之間輪換並擔任各項職務，助力將Club Med文化及服務標準推廣至我們的全球網絡。我們的全球培訓體系以G.O.大學為中心，支持G.O.服務模式在我們全球度假村網絡中的發展及持續交付。我們透過入職培訓、在職及地區性培訓課程、輔導與指導以及定期績效監控，維持一致的服務標準。若干職位可能需要特定資格要求、員工比例要求、背景調查，特別是針對兒童看護、運動指導及對安全要求較高的職能方面。

G.O.計劃通過打造個人化及親密互動，對達致較高的賓客滿意度及忠誠度至關重要。通過將專業服務交付與社交互動、娛樂活動、活動組織及度假村管理相結合，我們的G.O.模式有助於將Club Med與傳統酒店住宿區別開來，並支撐顧客與Club Med品牌之間的情感連結。

度假場景服務

憑藉我們在品牌、營運專業知識及客戶互動能力，我們將業務從超級度假村拓展至更廣闊的度假生態圈，主要聚焦超級度假區及超級文旅目的地兩大產品線。我們為選定度假村及休閒項目制定一套輕資產服務，包括：(i)文旅目的地管理服務；(ii)度假設施運營服務；(iii)品牌授權服務；以及(iv)度假場景配套服務。該等服務允許我們延伸客戶觸達、商業化我們的運營能力及品牌權益而無需持有或租賃相關資產。

文化旅遊目的地管理服務

我們的文化旅遊目的地管理服務通常包含目的地規劃及選址、建設進度監督及開業前項目籌備，以及後續覆蓋業務策略、設施運作、商戶招商、營銷及財務管理的開業營運管理。該等服務的客戶是相關文化旅遊目的地的業主，我們並不擁有或租賃相關物業。相關物業業主負責目的地的建設及裝修以及相關資本支出項目，而我們收取基礎管理費及激勵費(如適用)。與傳統零售商場不同，該等目的地旨在融合文化、休閒、體驗式消費及旅遊產品，且通常位於或臨近主要城市以滿足本地住戶及遊客的休閒需求。通過增創品牌觸點，該等目的地可實現更高頻觸達，拓寬我們核心度假村業務的新客來源。截至最後實際可行日期，該類別下的首個項目HiSphere重慶正處於開發中。

度假設施運營服務

我們協助設施擁有人經營管理特定度假設施(例如滑雪設施)以及根據每個設施的定位及運營需求量身定制的服務。相關設施擁有人保留相關設施的擁有權，而我們根據輕資

業 務

產服務模式提供經營管理服務。我們的收入主要來自按相關設施收入比例收取的管理費以及激勵費(如適用)。我們於該服務類別下經營太倉阿爾卑斯國際度假區的滑雪公園阿爾卑斯雪世界。

品牌授權服務

我們將指定度假相關品牌名稱授權予若干物業進行營銷。我們的品牌授權安排一般適用於度假目的地相關項目。在我們向開發商或物業業主授權品牌的情況下，我們不自持、管理或經營相關物業。根據該輕資產模式，我們基於所授權產品的總收入賺取佣金收入。我們可能在出現合適機會時探索其他授權安排。我們秉持統一標準、審批要求及其他管治措施，確保品牌始終如一。

度假場景附加服務

我們的度假場景附加服務包括支持我們更廣泛度假生態系統的補充度假相關服務，包括(i)迷你營俱樂部，我們旗下專門為度假目的地的兒童設計及提供系統化營地項目的兒童活動營品牌；及(ii)復遊會，我們的數字會員與忠誠度體系，為會員及客戶提供服務，並向其提供旅遊相關權益以及旅行社服務。

銷售及營銷

我們制定銷售及營銷策略旨在建立直接客戶關係，加強品牌認知及支持我們全球客源市場的客戶互動。我們透過全渠道銷售平台與賓客互動。我們的直銷渠道於往績記錄期間貢獻超過70%的營業額，並輔以旅行社合作夥伴、線上旅行社及企業或團體銷售網絡作為補充。我們的會員體系及CRM能力為賓客溝通、營銷活動、會員管理及客戶互動提供支持。

銷售渠道

截至最後實際可行日期，我們在六大洲超過40個國家及地區開展銷售及營銷業務，為我們經營的69家度假村招攬客戶。我們維持多渠道銷售網絡，包括Club Med銷售辦事處、官方網站、移動平台及應用程式、呼叫中心以及負責預訂的旅行社及其他旅遊中介等間接銷售網絡。

直銷

我們的直銷渠道主要包括(i)官方網站；(ii)移動平台及應用程式；(iii)呼叫中心；以及(iv)實體銷售辦事處。於往績記錄期，我們超過70%的營業額乃透過直銷渠道產生，反映直銷客戶互動對我們業務模式的重要性。透過我們的直銷渠道，我們能夠與客戶維持密切關

業 務

係，更深入了解其偏好、預訂行為及旅遊需求，並提供更針對性的度假村及一價全包服務推薦。這使我們能建議客戶選擇更符合其需求的度假村及度假產品。我們的直銷能力，有賴於客戶端預訂界面與我們的預訂、定價及庫存管理系統的整合，使客戶及銷售團隊能透過協調一致的平台查閱度假村客房狀況及預訂信息。

我們的官方網站提供客戶直接查閱有關我們度假村、一價全包服務及交通服務資料的途徑，並允許客戶向我們直接預訂。我們的官方網站www.clubmed.com支持15種語言，於客源市場向我們的客戶提供預訂服務。客戶可使用我們的官方網站選擇目的地、查閱度假村設施及活動、查看房型類別、一價全包服務內容、定價及客房狀況。我們的官方網站有助於我們維持直接的客戶關係，並將客戶端預訂界面與我們的後端預訂及庫存管理系統相連接。

客戶亦可直接透過我們的移動渠道進行預訂。該等移動渠道是我們全通路銷售及客戶互動平台的一部分，使賓客能夠查閱度假村資料、管理預訂，以及使用會員相關功能。我們利用人工智能輔助的對話式預訂及客戶互動工具，包括在WhatsApp及其他社交媒體或通訊渠道上提供互動式預訂支持。我們的WhatsApp人工智能工具提供全天候服務，可支持處理部分例行賓客查詢、度假村推薦及預訂協助。透過該等工具，賓客可針對例行查詢獲得更即時的回應，並可透過對話式界面完成預訂流程，同時我們的銷售及賓客服務團隊能專注於更複雜或個人化的賓客需求。

我們亦經營呼叫中心，以支持度假村的客戶預訂。賓客可以直接聯絡我們的呼叫中心，獲得預訂協助、產品資料以及其他客戶服務查詢。此外，我們於若干國家及地區設有實體銷售辦事處，為客戶提供面對面的度假村選擇及預訂協助。

間接銷售

我們與當地旅行社、旅遊運營商、OTA及其他旅遊中介機構合作，對我們的直銷網絡進行補充。間接銷售渠道幫助我們觸及尚未設有有意義銷售據點的市場中的賓客。我們的旅行社可訪問我們的預訂系統，以查閱客房狀況並為終端客戶完成預訂，或聯繫我們的銷售代理代為完成預訂。我們要求旅行社以我們制定的價格銷售度假村產品。

營銷與品牌建設

憑藉超過75年的營運歷史，Club Med已在多個成熟市場(尤其是歐非中東)贏得廣泛的客戶認可度。我們的品牌建設工作植根於Club Med體驗的核心元素，包括我們的高端一價全包式度假模式、由G.O.帶領的顧客互動及以家庭為導向的活動。該等元素有助於賓客理解Club Med的核心差異化主張，即我們不僅僅是一個度假村營運商，更是一個為賓客創造難忘度假體驗的度假生活品牌。我們已制定我們的營銷及品牌建設策略，旨在維持Club Med品牌的一致性，同時支持在不同客源市場的獲客及互動。

業 務

品牌定位與市場推廣

我們透過集團層面的協調與當地市場的執行，管理品牌定位及市場推廣工作。於集團層面，我們制定核心品牌指引、活動主題及品牌定位；而區域及地方團隊在執行有關計劃時結合當地賓客的偏好、假期日程、預訂行為及媒體消費習慣進行適當調整。

我們的市場推廣優先順序，會根據各市場的品牌知名度、客戶熟悉度及當地旅遊行為進行調整。我們在全球客源市場部署數字及線下營銷渠道組合，涵蓋社交媒體、移動平台、品牌合作及推廣活動，並根據當地市場特色及旅遊風格量身定制內容及客戶互動。

數字與內容營銷

我們透過官方網站、移動渠道、社交媒體賬號、線上客服工具、CRM系統及其他數字接觸點，進行數字及內容營銷。該等工具支持賓客旅程的不同階段，包括度假村探索、行程規劃、預訂、行前問候、度假村內互動及住宿後溝通。

內容營銷亦是我們品牌建設計劃的一部分。例如，我們於2026年發佈紀錄片系列Dream Makers，透過記實風格的敘事方式，呈現Club Med的精神及我們度假村團隊所扮演的角色，並幫助觀眾更深入了解Club Med背後的人物、服務文化及以生活方式為導向的度假體驗。我們亦運用社交媒體活動、微信小程序、基於WhatsApp的客戶互動、線上賓客服務、多媒體內容及虛擬度假村導覽，在預訂前後，向賓客提供度假村資料、活動詳情、目的地內容及預訂支持。

提前預訂

提前預訂反映客戶的預訂行為並為我們提供收入可預見性。通過持續的客戶互動及定期銷售活動，我們的銷售及營銷團隊為我們的全球度假村組合提供有針對的目的地、出行時間及度假村選擇建議，助力賓客在出行前作出明智的預訂決策。提前預訂極大地增強了我們對未來需求及入住率的預判能力，並促進度假村層面的營運規劃。截至2025年12月31日，提前預訂已鎖定2026年上半年逾75%的STS營業額。

企業及集團營銷活動

我們亦會針對企業及集團客戶進行精準營銷。該等客戶在淡季可能會帶來補充需求，且可能會使用我們的度假村進行會議會展、團隊建設、私人活動及其他團體活動。企業及團體活動亦是我們向更大範圍個人賓客介紹Club Med度假體驗的重要客戶觸點。通過在企業活動中體驗我們的度假村，參與活動的客人可親身熟悉我們的高端一價全包度假產品，進而考慮將我們的度假村用於個人或家庭度假。

業 務

會員體系

我們的會員體系是營銷及客戶互動策略的重要組成部分，有助於客戶識別、會員權益、客戶互動及直接客戶溝通。我們的全球Club Med會員計劃尊享會員，旨在表彰客戶忠誠度，並讓會員能完整地體驗Club Med的生活方式。預訂Club Med度假行程的客戶可成為會員，並根據其與我們的合資格活動獲得會員等級。

透過提供專屬及個人化的禮遇，我們旨在加強與客戶的關係，並感謝他們一直以來的信任與支持。尊享會員為基於會員等級的會員權益機制及以家庭為單位的會員計劃，反映我們客戶群以家庭為核心的特徵。每個家庭從首次預訂起即加入該計劃，會員可分為不同等級，包括綠松石、銀、金及白金。我們根據會員等級提供分級禮遇，使我們能夠在單次度假之外與客戶保持互動。更高等級的會員展現出尤為強烈的忠誠度和黏性。截至2025年1月1日是我們金卡會員及鉑金卡會員的2025年複購率分別為66%及81%。

在中國，我們正在將復遊會打造為會員計劃以加強客戶互動及提高會員福利，並輔以捆綁會員產品及與若干領先第三方合夥人合作等舉措。

定價及收入管理

我們的定價及收入管理框架旨在反映我們高端一價全包度假體驗的價值，並優化不同目的地、季節及客源市場的收益。與傳統酒店定價通常以房間過夜數為基準不同，Club Med度假村的定價一般按每人(床)每晚計算，並以一價全包的單一打包度假產品形式提供。價格可能因目的地、度假村等級、季節、旅行日期、房型及套票內容，同時維持市場整體定價一致。零售產品、觀光行程及其他本地附加服務通常由當地團隊單獨定價。

我們透過收入管理系統管理定價，其監控現行市場狀況、客戶需求、入住率及可用容量、度假村與房型類別，以及預訂進度。該系統支持動態定價，尤其是在需求旺盛及剩餘容納能力有限時期，例如學校假期、滑雪旺季及其他主要旅行窗口等供應緊張期間。我們按總部及地區市場水平進行收入管理。在地區市場層面，我們按區域或客源市場定價，並根據地方市況在內部控制(例如促銷上限及審批流程)的限制下管理推廣活動，而總部協調各地區的收入管理以支持不同客源市場及目的地的需求分配。我們維持對透過OTA平台出售的度假村產品的控制權，惟須符合與相關OTA合作夥伴之間的適用商業安排。

季節性

度假村行業本質上具有季節性，主要公眾假日及高峰度假季節需求通常較高，尤其是冬季對我們山野滑雪度假村及夏季對我們陽光海濱度假村的需求。預訂需求因度假村及

業 務

目的地而異，取決於地點、氣候及地方節假日等因素。由於上述因素，我們的經營業績可能不時出現波動，一年中不同時期的收入比較可能不具有參考意義。特定期間的業績不一定能預示該年度任何其他期間的預期業績。請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 我們的經營業績可能因季節及其他因素而波動」。

我們通過度假村組合的地理位置分散及我們多元的全球客戶群平衡季節性影響。於淡季期間，我們尋求透過吸引會議會展企業客戶、鼓勵提前預訂、利用不同學校假期日程的客源市場需求以提升度假村入住率，並按需調整定價。此外，我們根據對特定度假村的預期需求管理運營能力及開放週期。該等措施包括按單個季節或選擇季節基準經營部分度假村、調整相應季節的可用容納能力及人員配置，並在我們度假村網絡內有容納能力的不同國家及度假村之間協調客戶需求。我們的銷售及營運團隊共同確定度假村的開放期間。倘預期入住率低於計劃水平，我們一般會調整人員配置水平及活動計劃，以使營運成本與預期需求保持一致。該等措施有助於減少季節性波動對我們業務的影響。

我們的客戶

我們的客戶主要包括(i)度假村客戶，包括個人客戶、團體客戶及我們管理的度假村物業業主；(ii)我們度假場景服務的客戶，主要為文化旅遊目的地及我們管理的度假設施的擁有人、授權使用我們品牌的物業開發商及我們度假村場景附加服務的個人客戶。

我們將度假村客戶分為個人休閒客戶及團體客戶。個人休閒客戶主要包括家庭、情侶及其他休閒旅客。團體客戶一般指以15人以上團體預訂並由一人或一個實體為整個團體付款的客戶，可包括會議會展客戶、大家庭及朋友團體。我們的客戶通常根據他們所尋求的體驗類型(如山野滑雪或陽光海濱度假)預訂度假產品，而非僅基於特定目的地。這使得我們的客戶需求相對不受地點限制，使我們能夠在網絡內有容納能力的不同國家及度假村之間協調客戶需求。這亦有助於我們管理特定目的地受到干擾時的影響，並提高度假村組合的容納能力利用率。下表載列我們於所示期間按客源市場劃分的度假村客戶人數：

	截至12月31日止年度			截至 6月30日 止六個月
	2023年	2024年	2025年	2026年
	(以千計)			
客源市場				
歐非中東.....	615	614	620	301
美洲.....	393	397	392	210
亞太地區.....	510	522	578	319
合計.....	1,518	1,532	1,590	830

就度假場景服務而言，我們的客戶因服務類別而異且主要包括(i)我們管理的超級文旅目的地的物業業主；(ii)我們運營的超級文旅目的地的擁有人；(iii)授權使用我們品牌的產

業 務

品擁有人；及(iv)我們度假村場景附加服務的客戶，包括迷你營俱樂部參與者、復遊會的會員及我們旅行社服務的客戶。

由於我們的度假村業務為不同市場的大量個人賓客服務，因此於往績記錄期該業務無任何重大客戶集中。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度以及截至2026年6月30日止六個月，來自我們五大客戶的收入分別約佔總收入的3.1%、3.8%、3.7%及3.7%。

我們的供應商

我們的供應商主要包括支持我們度假村及其他旅遊及度假項目營運及發展的供應商及服務提供商。彼等包括(i)我們向其租賃度假村的物業業主、(ii)交通服務提供商、(iii)食品及飲料供應商、(iv)滑雪纜車及滑雪場營運商、(v)科技及資訊科技供應商，及(vi)度假村營運物資、公用事業及支持服務的其他供應商。

食品及飲料是我們的主要採購類別之一。我們已集中食品及飲料採購，並在歐非中東的度假村採用共同菜單框架。這使我們能夠以更大批量採購，提高成本效益，保持更一致的食品品質，並緊密地追蹤食材消耗情況。我們使用Coupa作為採購管理系統，以監控各度假村的每日消耗情況，並支持準確的訂購。這有助我們減少浪費，並根據預期的客戶概況及度假村需求規劃採購。就其他主要營運類別而言，採購一般由業務單位或集團層面管理，個別度假村則在集團設定的供應商框架內進行採購。就交通運輸而言，大部分機票採購按公開市場方式處理，而我們亦已就若干航線與航空公司建立合作夥伴關係，以確保主要目的地的合適運力。就能源及科技而言，我們與相關供應商及服務提供商合作，以支持度假村營運、成本管理及數碼系統。

我們根據產品及服務品質、價格、可靠性、交付能力、合規記錄、營運需求及可持續發展考慮等因素選擇供應商。我們維持供應商框架，並不時檢討供應商表現。該等安排有助於我們維持穩定供應、控制成本，並在度假村網絡內保持一致的服務品質。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度以及截至2026年6月30日止六個月，我們向五大供應商的採購額分別約佔我們總採購額的7.8%、7.9%、7.3%及9.2%。

客戶與供應商重疊

於往績記錄期，我們部分主要客戶與供應商之間重疊。

復星國際集團

於2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，我們的最大客戶復星國際集團亦為我們的供應商之一。相關客戶及供應商交易乃與復星國際集團的不同成員公司進行，並

業 務

與其各自的業務活動相關，主要包括我們為業務營運而採購各類產品與服務，以及我們在日常業務過程中提供各類服務。該等客戶及供應商交易乃單獨磋商，彼此之間並無相互關聯，亦不互為條件。有關與復星國際集團交易之詳情，請參閱「關連交易」。

於2023年、2024年、2025年及截至2026年6月30日止六個月，來自復星國際集團所產生的收入分別為27.5百萬歐元、37.5百萬歐元、24.4百萬歐元及17.5百萬歐元，分別佔我們各期間總收入的1.5%、2.0%、1.3%及1.6%。於同期，我們向復星國際集團採購之金額分別為2.9百萬歐元、2.0百萬歐元、4.8百萬歐元及1.8百萬歐元，分別佔我們各期間總採購額的0.2%、0.1%、0.4%及0.3%。

其他主要客戶／供應商重疊

我們為全球客戶提供高端度假及生活產品及服務。於往績記錄期，我們部分其他主要客戶(主要包括度假村業主)亦為向度假村運營及度假場景服務提供度假村資源的供應商。與該等供應商客戶產生的採購額甚微，於往績記錄期間各期間總額一直佔我們總採購額的不足0.1%。

同樣，於往績記錄期，我們部分其他主要供應商(主要包括一家國際航空運輸公司、我們的度假村業主之一及一家全球雲服務提供商)亦為我們的會議會展客戶，彼等採購我們的度假村產品及服務。我們自此類供應商客戶產生的收入甚微，於往績記錄期間各期間總額一直佔我們總收入的不足0.1%。

我們與客戶／供應商按個別基準磋商交易條款，而該等交易既不互相關聯亦不互為條件。所述交易條款符合市場慣例並與我們其他客戶及供應商的交易條款相若。

競爭

全球度假及生活方式行業，尤其是全球度假村行業及一價全包度假村市場，規模龐大但高度分散。我們與其他度假村品牌、一價全包度假村運營商、酒店及服務集團以及度假及生活方式服務提供商爭奪消費者在休閒出行及度假體驗方面的酌情可支配投入。我們業內的關鍵競爭因素包括具吸引力目的地資源的有無、品牌認知、產品定位、服務質素、客戶互動及綜合度假村運營能力。我們認為全球度假村行業的競爭日益受消費者對更高品質體驗引導生活方式類度假產品的需求所推動。具備強大體驗設計、差異化目的地組合、全球銷售能力及忠誠客戶基礎的度假村運營商更能吸引及留住客戶。我們亦面臨爭奪具吸引力度假村位置、招聘及留住合資格度假村人員及G.O.以及在若干市場開發新度假村項目方面的競爭。

全球度假村行業的新參與者面對多重準入門檻。具吸引力的滑雪場域、海灘位置及其他具備強大自然或文化吸引力的目的地資源本質上有限且難以複製。度假村的開發及運營亦需要巨額資金、與物業業主及當地政府建立關係、豐富的運營經驗、強大的品牌認知

業 務

及為不同目的地提供始終如一度假體驗的能力。儘管市場環境存在競爭，但我們相信我們在全球度假村行業及全球一價全包度假村市場具有競爭優勢。根據灼識諮詢，以2025年的營業額計算，Club Med為全球最大的度假村品牌及全球最大的一價全包度假村品牌。我們相信我們的全球度假村網絡、豐富的目的地組合、高端一價全包定位、G.O.引導的服務文化、直銷能力及會員體系為我們的競爭地位提供支撐。有關我們經營所處市場及我們競爭地位的進一步詳情，請參閱「行業概覽」。

科技基礎設施及數字化

科技是我們全球度假村營運、直銷、收入管理、採購、客戶互動及後台管理的重要推動力。我們採用集中式科技架構，以支持度假村網絡的標準化營運流程，同時允許針對市場特定要求、賓客行為、語言、監管規定及付款或通訊渠道進行本地調整。我們亦正在整合AI賦能的工具及工作流程，以提升若干面向客戶的流程、營運協調、數據分析及內部管理功能。我們相信，我們的科技基礎設施支持跨地區的營運一致性、數據可預見性、客戶轉化及效率。

IT基礎設施

我們的科技體系涵蓋核心商業、營運及企業功能，包括中央預訂、物業管理、客戶關係管理、收入管理、採購、人力資源、財務及營銷科技系統。我們評估我們的運營需求及開發定製功能所需的自有數碼工具以支持我們業務的特定需要。此外，我們的系統由雙中心模式及全球及地區領先雲服務提供商提供的雲端基礎設施支持，用於相關功能及市場。

我們使用自有的中央預訂系統，以支持度假村網絡的直銷及中央預訂管理。該系統整合我們網站、呼叫中心及本地銷售團隊的預訂、庫存及定價信息，並支持多語言面向客戶進行銷售。我們亦使用物業管理及度假村營運系統，以支持日常度假村營運及賓客服務以及CRM及營銷自動化系統，以支持客戶參與、細分及定向營銷。我們的收入管理系統支持根據預訂進度、庫存、季節性及預計需求動態定價及容納能力分配。我們亦使用企業系統支持關鍵企業功能，包括人力資源、採購及財務。我們集中的數碼科技功能監督主要科技平台、數碼工具、數據分析及營銷科技，同時與區域及本地團隊合作，以解決市場特定需求。

我們的中國業務由本地託管的基礎設施支持。於往績記錄期，我們並無發生任何重大數據安全事件或與跨境傳輸個人數據相關的重大不合規情況。

業 務

AI部署

我們的AI策略，即「快樂數字化」，旨在通過人工智能轉化我們的運營模式，而非簡單地將AI應用於現有流程。於2026年，我們與一家領先的AI技術解決方案公司訂立戰略合作協議以支持實施該策略。我們已在面向客戶及內部營運中部署AI，應用範圍涵蓋客戶互動、人才互補、內容生成、數據分析、工作流程自動化及運營決策支持，包括透過主要舉措GM Copilot及G.O. Match。

基於該等部署，我們尋求運用AI提高服務響應能力及經營效率，同時維持對重大經營決策的適當人力監督。我們AI賦能的GM Copilot，橫跨26個市場營運，針對客戶之報價請求與推薦建議提供即時且個人化之答覆，在相關客戶訊息上達成約97%的回覆準確率。我們的G.O. Match系統運用AI及數字能力，支持在我們的全球度假村網絡內進行G.O.人力配置及崗位匹配，每年處理約20,000項匹配及配置工作。我們擬進一步開發收入管理AI應用，包括需求預測、定價分析及庫存分配，並就我們的預訂、銷售及後台運營探索更先進的應用。我們擬繼續投資人工智能及科技，同時維持Club Med客戶體驗核心的社交互動及服務文化。

僱員

截至2026年6月30日，按全職等量員工基準計算，我們有7,226名長期僱員，連同我們的季節性僱員，我們合共擁有17,426名僱員。根據我們度假村的季節性營運需求，我們可能會按季節性基準聘用若干僱員。

下表載列截至2026年6月30日按地區劃分的僱員明細：

地區	僱員數目	僱員百分比
歐非中東.....	8,072	46.3%
美洲.....	4,650	26.7%
亞太地區.....	4,704	27.0%
合計.....	17,426	100.0%

下表載列截至2026年6月30日按職能劃分的僱員明細：

職能	僱員數目	僱員百分比
度假村.....	15,234	87.4%
辦公室及旅行社.....	2,178	12.5%
高級管理層.....	14	0.1%
合計.....	17,426	100.0%

我們根據工作經驗、教育背景、語言能力、服務意識、文化契合度及我們的營運需求等多項因素招聘僱員。就度假村崗位而言，我們亦考慮應徵者在多元文化度假村環境中工作的能力。

業 務

我們為僱員提供有吸引力的薪酬組合及福利，包括薪金、花紅、保險及其他僱員福利。我們為我們僱員提供入職及培訓，同時透過績效評核及職業發展機會支持僱員發展。我們相信該等措施有助於我們維持穩定及有才幹的員工隊伍支持我們的度假村運營及業務發展。

我們致力維持穩定的僱員關係。工會及職工代表大會在部分國家和地區運作（比如法國及多米尼加共和國），根據當地適用法律及常規參與諮詢或集體談判過程。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們與我們僱員並無經歷任何對我們的營運造成重大不利影響的重大勞資糾紛。

物業

自有物業

截至2026年6月30日，我們擁有八項物業，總場地面積約為1,270,026平方米，用作度假村。下表載列截至2026年6月30日我們的自有物業：

序號	地點(度假村名稱)	概約面積 (總場地面積)
1	巴哈馬聖薩爾瓦多(Columbus Isle)	363,003平方米
2	多米尼加共和國蓬塔卡納(蓬塔卡納)	432,000平方米
3	墨西哥坎昆(坎昆)	166,998平方米
4	巴西曼加拉蒂巴(Rio Das Pedras)	37,145平方米
5	巴西特蘭科蘇(特蘭科蘇)	26,659平方米
6	印尼努沙杜瓦(Bali)	146,320平方米
7	馬來西亞珍拉丁(Cherating Beach)	40,469平方米
8	泰國普吉(普吉)	57,432平方米

截至2026年6月30日，我們並無任何單一物業的賬面值佔我們總資產的15%或以上。因此，本文件獲豁免遵守香港《上市規則》第五章及《公司條例》相關條文有關納入所有土地或建築物權益估值報告的規定。

租賃物業

截至2026年6月30日，我們於全球租賃41項度假村。本公司與假日度假村有關的租賃協議的初始期限一般為約15年，該等租約通常可予續期。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未就租賃協議的登記事宜受到任何重大行政處罰。我們的董事認為，租賃協議未辦理登記的情況並不構成重大或系統性不合規，亦不會對我們的業務營運或財務狀況造成重大不利影響。

業 務

保險

我們維持我們認為適合我們業務營運及風險狀況的保險政策。我們維持的主要保險類型包括財產損失保險及業務中斷保險、一般責任保險及董事及管理人員責任的保險及適用法律法規規定或我們業務營運慣常的其他保險政策。

我們經考慮度假村營運的性質、本地法律規定及與我們業務相關的風險，在集團及本地層面安排保險保障。我們相信我們的保險保障與經營類似度假村業務的公司的行業慣例一致。然而，我們的保險政策可能無法涵蓋與營運相關的所有風險，且保障金額可能不足以涵蓋我們可能蒙受的所有損失或負債。有關進一步詳情，請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 我們的保險範圍或無法充分涵蓋我們可能遭受的一切損失及負債」。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無提出或面臨任何對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大保險索償。

資料隱私及安全

我們在日常業務過程中收集及處理客戶數據，包括客戶預訂資料、忠誠度計劃數據及付款資料。我們將該等數據用於服務預訂以及提供忠誠度計劃服務。

由於我們在超過40個國家及地區營運度假村及銷售渠道，我們的資料隱私及安全實踐須遵守不同市場的數據保護法律及法規，包括歐盟《通用數據保護條例》、中國《個人信息保護法》，以及我們營運所在其他司法權區的適用本地數據保護法律。

我們採取措施保護個人資料及信息系統的機密性、真實性及可獲得性。客戶資料的存取僅限於因業務目的需要該等存取的授權僱員及服務提供商。僱員須遵守我們的保密、信息安保及資料隱私政策。在政策及程序方面，我們已建立涵蓋網絡安全、數據合規及個人信息保護的管理制度，以及數據安全風險監控機制。就網絡安全而言，我們使用的主要資訊系統已完成網絡安全等級保護三級備案。在技術措施方面，我們已實施一系列安全措施，包括存儲及傳輸的數據加密、網絡安全防護、日誌審計及監察，以及數據備份及恢復。在身份管理及存取控制方面，我們已制訂身份驗證、權限管理及存取控制的政策。我們遵循最小權限原則、按知曉需要予以批准以及職務分離等原則，以規範化方式管控對個人信息及系統的存取。

由於我們業務的國際性質，個人資料可能因預訂管理、客戶服務、會員計劃運作、集團報告、IT系統運作及其他合法商業目的而需要在不同司法權區之間存取、共享或傳輸。我們將繼續根據相關司法權區的監管發展，審閱及更新數據傳輸安排。

業 務

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無經歷任何對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的數據洩露、資料洩漏、客戶數據遺失或網絡安全事件。根據我們法律顧問的意見，我們於往績記錄期及直至最後實際可行日期在所有重大方面已遵守適用的資料隱私及網絡安全法律及法規。

環境、社會及管治事宜

我們致力在提供難忘度假體驗的同時，為世界創造積極影響，在環境、社會及管治（「ESG」）事宜上作出全面努力。

ESG管治

董事會作為本集團ESG管理的最高權力與決策機構，集體並最終負責審閱本集團的ESG目標與戰略，監督ESG相關風險與績效，並審閱和批准本集團的ESG報告與信息披露。**[編纂]**後，董事會將繼續監督本集團遵守《上市規則》項下適用ESG相關規定的情況。我們已成立ESG委員會，以協助董事會監督ESG管治、監察ESG政策的執行情況及目標進展，並定期向董事會匯報。我們的可持續發展與公益事業部門(SDPD)向執行委員會匯報，負責制訂及管理本集團的可持續發展政策及策略，包括制訂及監察目標、主要舉措、可持續發展報告、相關風險及機遇以及其他重大事項。在營運層面，SDPD與業務單元及／或地區對應人員協作，落實可持續發展策略。

為指導並統一規範我們的附屬公司及營運所在司法權區的ESG實踐，我們已制定符合《上市規則》附錄C2的《ESG管理政策》。該政策載列核心ESG管治原則及職責，並要求附屬公司就關鍵ESG議題制定業務具體標準、指引及程序。

雙重重要性評估

重要ESG議題是我們可持續發展管理的關鍵重點。我們已於2024年及2025年進行雙重重要性評估，涵蓋我們自身的營運以及上游及下游價值鏈。基於持份者的反饋、行業分析及專家意見，我們從財務重要性及影響重要性兩個角度評估可持續發展事宜，並識別出24項綜合重要議題，當中14項議題兼具財務及影響重要性，包括緩解氣候變化、能源、適應氣候變化、生物多樣性及生態系統、人權及工作條件、職業健康與安全、培訓與發展、對當地經濟的貢獻、客戶健康與安全等。

業 務

ESG策略及關鍵目標

我們的可持續發展策略根植於「快樂關懷」計劃(Happy to Care Program)，反映我們致力把業務持續發展與更具持續性的旅遊模式相結合。「快樂關懷」藍圖中的若干關鍵目標包括：

主題	關鍵目標
綠色低碳的度假模式	— 與2023年相比，於2030年前將度假村範圍1及範圍2（基於市場）度假村溫室氣體排放量減少50%，並於2050年前減少至少80%； — 制定措施以減少與當地度假村、交通、停留時長、本地採購及綠色信息技術相關的範圍3溫室氣體排放量。
資源保育	— Bye Bye Plastics：持續淘汰一次性用品，並與2019年相比將塑膠瓶使用量減少50%； — 食物浪費：與2019年至2024年期間所計量每餐每人平均120克的水平相比，於2030年前將食物浪費強度減少30%； — 耗水量：與2023年相比，於2030年前將每房晚的耗水量減少15%。
認證可持續住宿	— 自2027年起，所有符合條件的度假村取得並維持綠色環球(Green Globe)認證。
當地經濟及社區	— 於2030年前，實現度假村內肉類、乳製品、水果及蔬菜的本地採購比例達65%； — 於2030年前，令所有度假村參與Club Med企業基金會的倡議。

我們採用認證機制支持可持續發展策略的實施。就度假村開發及大型翻新項目而言，我們推廣英國建築研究院環境評估方法(BREEAM)或同等生態認證。就度假村營運而言，我們倚賴綠色環球(Green Globe)可持續旅遊認證，該認證涵蓋環境、社會及社會性議題，並要求每年進行獨立審核。

環境數據管理及報告範圍

我們使用自主研发的環境報告工具Tech Care，集中管理水、能源、廢物及溫室氣體排放的量化數據，並支持對我們全球度假村組合的環境表現進行持續監察及管理。我們實施雙重控制程序，由業務單位的技術部門定期進行完整性檢查，並進行季度及／或月度數據一致性檢查。

文件所披露的環境關鍵績效指標按與我們合併範圍一致的綜合基準呈報，由於總部辦公室對環境的影響相對於度假村營運並不重大，故未納入統計範圍。

氣候變化

管治

我們透過更廣泛的ESG管治及環境管理框架，管理氣候相關事宜。SDPD與執行委員會協作，界定關鍵的氣候相關風險及機遇。營運職能部門（包括發展與建設、產品與服務、

業 務

採購、技術與營運)在其職權範圍內實施氣候行動。在度假村層面，技術與環境、健康與安全經理部署「快樂關懷」藍圖及綠色環球(Green Globe)認證，並監督氣候相關數據的監測及管理。我們已實施一系列政策及工具，包括《氣候變化及能源政策》、《度假村環境、健康與安全審核政策》及氣候風險適應與韌性評估工具，以指導度假村層面的管理工作。

策略

我們的氣候策略涵蓋緩解及適應兩個方面。就緩解而言，我們專注於減少建築物能源消耗、優化技術設備及營運控制、增加可再生能源的生產及採購，以及針對旅客交通及食品供應採取行動以減少範圍3排放。就適應而言，我們評估及監察氣候變化相關的實體風險及轉型風險可能如何影響我們的目的地、資產及營運狀況，尤其是對我們的沿海、島嶼、山區及地中海風格度假村的影響，因為自然條件、景點吸引力及營運季節與氣候韌性密切相關。

風險管理

我們透過科學資料來源、調查及專用工具，評估及監察現有及開發中的度假村物業的氣候相關風險。於2025年，我們按短期、中期及長期時間範圍，並在政府間氣候變化專門委員會(IPCC)的三種氣候情景下，評估了歐洲分類法下所識別的28項氣候風險，涵蓋氣候風險敞口、生物多樣性風險以及與未來發展機遇相關的風險。下文概述所識別的主要氣候相關風險、其潛在影響及所採取的緩解措施：

氣候相關風險類別	氣候相關風險描述	時間影響	潛在業務及財務影響	緩解措施
急性實體風險	更頻繁及嚴重的氣旋、颶風、水災、暴雨及風暴影響沿海、島嶼及熱帶度假村	短期至中期	度假村暫時關閉、交通中斷、安全風險及維修或保險成本上升	通過專用工具監察風險敞口，並將氣候風險分析納入資產組合適應、翻新審查及新開發研究
慢性實體風險	海岸侵蝕、海平面上升及沿海脆弱性	中期至長期	沿海及島嶼度假村吸引力下降；海灘區域及資產可能受損	從設計階段評估海岸侵蝕及脆弱性，將度假村退至安全離岸線，並就可持續海岸線管理尋求外部專業知識及低影響解決方案

業 務

氣候相關風險類別	氣候相關風險描述	時間影響	潛在業務及財務影響	緩解措施
慢性實體風險	降雪量減少及山區環境變化	中期至長期	冬季縮短或可預測性降低；滑雪目的地的吸引力下降	選擇高海拔或交通便利的山區位置，評估未來雪況，並將新建山地度假村設計為全年營運，提供多元化的活動
轉型風險 — 政策及法律	更嚴格的建築施工、建築效能及披露要求	短期至中期	合規、認證及翻新成本上升	應用開發及建設環保標準，推廣BREEAM或同等認證，並提升新建及翻新項目的碳表現
市場／聲譽風險 . .	旅遊行為轉變及對低碳旅遊的需求	短期至中期	需求結構轉變；長途旅行及碳密集型產品受壓	鼓勵更多本地度假，或延長長途旅行留宿時間；推廣更可持續的交通選擇；在主要客源市場附近開設度假村；並透過本地採購及素食選擇減少食物相關排放

指標及目標

我們積極管理朝向範圍1及範圍2絕對減量目標的進展，並與前述氣候緩解方法保持一致。於2023年，我們透過廣泛的內部審查與外部審核，識別出覆蓋投資組合的能效提升與電氣化行動，並量化其環境與財務影響。於2024年至2025年，我們開發了用於資產組合演進與可再生能源供應的模擬工具，並上線整合實際績效數據的追蹤工具，使我們至少每年能更新減排路徑，以反映資產組合與營運結構的變化。下表載列我們的溫室氣體排放指標：

指標	單位	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月
		2023年	2024年	2025年	2026年
範圍1排放	噸二氧化碳當量	71,820	73,967	72,470	29,058
範圍2排放 — 基於地點	噸二氧化碳當量	110,443	131,961	130,978	56,564
範圍2排放 — 基於市場	噸二氧化碳當量	106,744	129,938	108,451	46,153
範圍3排放	噸二氧化碳當量	869,559	881,708	781,970	395,062
基於地點的強度 (範圍1+2) 按收入計算 . .	噸二氧化碳當量／ 每百萬歐元收益	97.7	107.0	104.4	79.0
基於市場的強度 (範圍1+2) 按收入計算 . .	噸二氧化碳當量／ 每百萬歐元收益	95.7	106.0	92.8	69.4

業 務

附註：

- (1) 範圍1、範圍2及範圍3排放乃按溫室氣體議定書計算；
- (2) 排放因子來源包括法國環境與能源控制署(ADEME)／Bilan Carbone數據庫、英國能源安全與淨零部(DESNZ)交通排放因子、各國電力排放因子(IEA)、《2006年IPCC國家溫室氣體清單指南2019修訂版》及中國電網最新發佈的平均二氧化碳排放因子；
- (3) 範圍3溫室氣體排放主要包括外購商品及服務、燃料及能源相關活動、營運中產生的廢物、商務差旅及員工通勤。
- (4) 雖然本公司之範圍1與範圍2絕對排放量因業務增長而波動，但範圍1與範圍2基於市場的合併排放強度較2023年基準年明顯下降，主要原因是化石燃料消耗減少及再生能源電力在我們能源組合的佔比較高所致。

資源使用¹

能源消耗

我們的能源管理方針遵循《氣候變化和能源政策》，納入碳減排路徑及能源節約計劃，並獲得BREEAM及Green Globe認證計劃的支持。我們的能源管理行動包括改善建築物能源表現、部署更高效的設備、監測實際消耗、在適當情況下使用智能客房系統及建築能源管理系統，以及增加可再生能源的採購及生產。我們的能源管理目標與範圍1及範圍2溫室氣體減排目標保持一致，並定期監測及檢討該等指標的表現。下表載列選定的能源指標：

指標	單位	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月
		2023年	2024年	2025年	2026年
能源消耗總量.....	兆瓦時	493,563	538,006	546,552	233,586
直接能源消耗.....	兆瓦時	222,592	231,354	233,877	89,944
間接能源消耗.....	兆瓦時	270,970	306,652	312,675	143,641
可再生能源消耗總量.....	兆瓦時	56,029	44,901	130,113	66,072
可再生能源使用佔比.....	佔兆瓦時%	11.4%	8.4%	23.8%	28.3%
按收入計的能源強度.....	兆瓦時／ 每百萬歐元收入	264.6	279.6	280.4	215.5

附註：

- (1) 能源消耗總量包含來自電力消耗、蒸汽消耗及各類燃料所產生之能源消耗；
- (2) 計算基於《溫室氣體排放核算和報告指南》中化石燃料的缺省值及《2006年IPCC國家溫室氣體清單指南2019修訂版》。

¹ 由於本集團主要從事提供度假村及旅遊服務，且其主要業務營運不涉及製成品之製造，因此有關製成品所用包裝材料之關鍵績效指標不適用，故不予披露。

業 務

耗水量

在《度假村用水政策》的指引下，並由綠色環球(Green Globe)認證加以強化，我們在各度假村監測及提升用水效率。相關措施包括：將經處理的廢水再用於灌溉；安裝流量調節器及節水型設備與器具；採用集中式、定時的滴灌系統；以及對泳池、洗衣房、廚房、客房及園區進行審核。我們使用世界資源研究所(WRI)的Aqueduct工具評估各度假村的水資源壓力²。為應對該等特定地點的風險，我們為位於缺水地區的度假村設定了具體的用水強度減排目標，並逐步進行用水表現審核，以確定針對性的優化措施，支持實施我們的減排路徑。下表載列選定的用水指標：

指標	單位	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月
		2023年	2024年	2025年	2026年
取水總量.....	立方米	5,886,739	6,372,007	7,184,971	3,529,179
度假村內回收及再利用水量.....	立方米	649,191	631,467	698,844	274,778
水資源回收及再利用百分比.....	%	11.0%	9.9%	9.7%	7.8%
按收入計的取水量.....	立方米／ 每百萬歐元收入	3,155.5	3,311.0	3,685.8	3,255.6

排放¹

廢物管理

我們的度假村廢物管理工作遵循我們的環境政策，在「快樂關懷」策略下，我們在度假村實施廢物預防、分類、回收、回收再用以及嚴格的有害廢物控制。我們亦透過可持續替代品、可重複使用或可補充裝產品及大規格包裝，逐步減少一次性塑膠的使用。截至2025年12月31日，我們的塑膠杯減量已達成52%（以2019年為基準），成功超額達成原定50%的減量目標。

指 標	單 位	截至12月31日止年度			截至6月30日止六個月
		2023年	2024年	2025年	2026年
有害廢物					
有害廢物總量.....	噸	251	267	318	159
有害廢物強度.....	噸／每百萬歐元收入	0.1	0.1	0.2	0.1
無害廢物					
無害廢物總量.....	噸	19,539	22,861	25,416	12,938
無害廢物強度.....	噸／每百萬歐元收入	10.5	11.9	13.0	11.9
餐廚廢油					
餐廚廢油總量.....	噸	299	264	201	102

附註：

- (1) 由於本集團在不同營運所在地的法律法規對餐廚廢油是否視為有害廢物的規定有所不同，本集團產生的餐廚廢油總量另行披露；
- (2) 由於各度假村對無害廢物及有害廢物的統計覆蓋範圍不盡相同，我們利用各度假村佔總床位數的比例推算缺失的廢物數據，以確保完整性及可比性。因此，表內報告的廢物數據反映100%的覆蓋率。

² 基準水資源壓力為特定營運地點的總取水量與當地可獲取的地表水及地下水之比率。

¹ 鑒於我們度假村業務的性質，除上文所披露的溫室氣體排放外，本集團不涉及重大的工業廢氣排放，因此並無披露量化大氣排放數據。

業 務

減少食物浪費是我們度假村廢物管理的重點。我們已設定目標，到2030年將每餐食物浪費較2019年至2024年期間的平均水平減少30%。我們正在若干度假村部署智能廢物監測系統，並計劃到2027年為50%的度假村配備該等系統。自2025年起，我們亦致力每年對約15%的度假村進行食物浪費審核，以支持持續改進及分享最佳實踐。

廢水

我們實施廢水處理、水資源再利用及污染預防措施，以盡量減少廢水的產生，並避免將未經處理的廢水排放到自然環境中。由於我們的度假村產生的廢水主要為生活污水，並受適用的處理與排放管控要求約束。鑒於其性質，且缺乏各據點排放量的系統計量，故不予披露廢水排放之量化數據。

生物多樣性及目的地保護

我們將生物多樣性保護視為關鍵的可持續發展優先事項，並將生物多樣性考量納入度假村及資產的開發及營運。我們評估度假村及資產開發、營運、食品採購及休閒活動中的生物多樣性相關風險及機遇，並實施措施以限制土地人工化、減少污染、保護自然棲息地及促進自然資源的負責任使用。

我們進一步加強生物多樣性管理，制定了專門的生物多樣性審核框架，以評估當地生態系統、活動相關壓力及因地制宜的行動槓桿。我們的目標是到2030年讓100%的度假村由專業機構按照既定框架進行審核，從而在每個度假村實施針對具體地點的生物多樣性行動計劃。我們亦與外部組織及當地持份者合作，支持生物多樣性保護及環境意識提升。截至2025年12月31日，已在36個度假村建立了49個生物多樣性合作夥伴關係。

人才

僱傭及多元化

我們相信員工是締造Club Med賓客體驗及支撐我們長遠發展的核心。我們的人才模式建基於多元文化團隊、立足當地、地理流動性及事業發展。透過有關性別中立職位名稱及包容性語言的指引，以及持續提升我們的招聘平台無障礙性的措施，支持公平及包容地獲得就業機會。於2026年6月30日，我們的全職等量員工數為17,426人，當中女性佔43.1%。截至2026年06月30日，我們的員工隊伍代表超過100個國籍。

培訓及發展

我們的培訓管理政策輔以我們的國際人才流動框架，助力各度假村的技能發展、多元職業發展路徑以及跨邊界員工流動。我們透過線下及線上平台提供混合式學習，內容涵蓋營運、管理、領導力、數字化、員工福祉以及可持續發展相關主題。

業 務

勞工準則

我們的勞工準則以《員工行為守則》作為指引，該守則訂明專業行為、尊嚴、反歧視及互相尊重的職場關係的原則。我們禁止童工及強迫勞工，並透過我們的招聘及內部控制程序強化該等規定。

負責任營運

健康及安全

我們為賓客及員工制訂安全、衛生、健康及保安標準，並透過政策、工具及培訓將該等標準貫穿賓客的整個旅程。我們的度假村健康、衛生及安全政策強調主動預防風險、持續培訓，以及保護員工、賓客及合作夥伴，涵蓋保安、心理健康、健康及營運風險。於2025年，我們推出Club Med安全儀表板，用以支持度假村的事務數據收集、風險評估、工傷事故監測、根本原因分析及糾正措施管理。我們制定高風險活動的全球環境、健康及安全程序及標準，並實施每年涵蓋約30%度假村的審計計劃。此外，我們透過為人力資源團隊及管理層提供培訓、推出心理健康培訓課程，以及透過員工意見調查持續聆聽員工意見，加強心理健康風險預防。

在度假村衛生及食品安全方面，我們與一家全球公認的審計公司合作，按照危害分析及關鍵控制點(HACCP)要求，對在營運中的度假村每兩個月進行一次獨立審計。我們亦已在所有度假村部署E Pack食品追溯系統，並每兩個月進行結合目視檢查及微生物檢測的房間衛生檢查。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何與健康及安全有關的重大事故，以致對我們提出實際或潛在的起訴、處罰或其他政府行動。

負責任採購

我們在供應商遴選、簽約、評估及持續監察過程中應用度假村負責任採購指引及供應商風險圖譜編製流程，將可持續發展準則納入採購工作。我們的供應商企業社會責任條款涵蓋基本勞工權利、環境及健康保護、反貪污規定及發生違規時的行動計劃。

商業道德及合規

本集團的商業道德及合規框架乃透過符合適用法律的計劃實施。該等計劃涵蓋貪腐風險排查、內部及會計監控、培訓及意識提升、紀律處分、舉報機制及內部審計監督，適用於員工及業務夥伴。我們的舉報系統為員工及外部持份者提供保密渠道，以舉報涉嫌違反我們道德原則及政策的行為，並對真誠舉報提供免受報復的保障。

業 務

社區及當地貢獻

社區參與及當地發展

尊重所在地社區及對當地發展作出貢獻是我們的社區參與方針的基石。在度假村層面，我們優先推行當地就業及採購，並建立支持當地社區的長期夥伴關係。截至2025年12月31日，74%的度假村職位由當地員工擔任，52%的新鮮食品採購來自當地。

我們亦透過綠色農業計劃(Green Farmer)支持當地發展，協助我們的度假村附近的小型農場及微型企業(VSE)向Club Med供應產品，並轉向以農業生態為基礎的實踐。於2025年，該計劃支持了527家VSE。截至2025年底，累計支持總額達230萬歐元，而以農業生態方法種植的農產品達9,756噸。

企業基金會及公益互助計劃

Club Med企業基金會成立於1978年，動員我們的團隊及資源支持度假村及辦事處周邊的公益互助計劃，優先事項包括弱勢兒童、獲得教育及康樂機會，以及生物多樣性保護。於2025年，我們向企業基金會捐款約67.1萬歐元，超過1,800名員工參與了遍及29個國家的近500個項目。

獎項及認可

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在品牌、度假村及技術能力方面獲得多項獎項及認可。下表載列我們的主要獎項及認可：

頒獎年份	獲獎實體／度假村	獎項／認可	頒發機構
2026年	Club Med	2026年100大最具影響力公司	時代雜誌
2026年	Club Med	2026年歐洲最佳僱主	金融時報
2026年	21家 ⁽¹⁾ Club Med度假村	旅行者之選獎：最佳酒店	TripAdvisor, Inc.
2026年	Club Med	年度數據與人工智能企業	Republik Group

附註：

(1) 表示提及次數。

知識產權

我們視知識產權為業務營運的關鍵，亦是我們成功及競爭力的根基。截至最後實際可行日期，我們擁有1,041個註冊商標、61個註冊域名及42個待決商標申請。有關我們重大知識產權的詳細資料，請參閱附錄四「法定及一般資料—有關我們業務的進一步資料—我們的知識產權」。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的知識產權侵權法律程序。

業 務

法律程序及合規

法律程序

我們於多個司法權區經營業務，並可能不時涉及於日常業務過程中產生的法律、仲裁或行政程序。有關詳情，請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險」及「風險因素 — 與我們經營所在司法權區的業務營運有關的風險」。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何實際或待決的訴訟、仲裁或行政程序，我們亦不知悉任何針對我們或我們的董事的受威脅的法律程序，而該等程序個別或整體而言合理預期可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

合規

我們須遵守我們經營所在司法權區的法律及法規。有關進一步詳情，請參閱「監管概覽」。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，我們已在所有重大方面遵守我們經營業務所在的各司法權區的適用法律及法規。

許可證及准許

我們須在我們經營所在的司法權區取得及維持為營運度假村及相關業務活動所需的各類牌照、許可證及批准。該等牌照、許可證及批准主要包括酒店或住宿經營牌照、餐飲牌照、酒牌、消防安全批准、公眾建築物准入批准、旅遊經營牌照、娛樂或活動相關許可證，以及當地法律法規規定的其他牌照及許可證。具體要求因司法權區及度假村、設施及所提供服務的類型而異。

於最後實際可行日期，我們已在我們經營所在的司法權區取得對我們的業務營運而言屬重大的所有牌照、許可證及批准。除下述重續申請已提交尚在審核之若干許可證外，該等牌照、許可證及批准均屬有效且持續生效。我們並不知悉為該等牌照、許可證及批准續期存在任何重大障礙。

業 務

下表概述我們於我們主要附屬公司註冊所在司法權區開展我們的度假村業務營運所需的主要類別牌照、許可證及批准。為方便呈列，多間客戶持有的性質相同或相近的牌照、許可證及批准以合計方式列示。一般商業登記規定不包括在內。

司法權區	主要牌照、許可證及批准	主要持有人	屆滿／有效
法國	公共場所建築營運許可	Club Med SAS	下一次檢查排定不盡相同，最晚至2028年12月8日
墨西哥	坎昆度假村之特許經營權證	Cancún Property, S. de R.L. de C.V. y/o Operadora de Aldeas Vacacionales, S.A. de C.V.	2049年6月18日
巴西	市政／場所營運牌照	Club Med Brasil S.A.	各執照到期日不盡相同，最晚至2026年12月31日，或為無限期有效
巴哈馬	酒店營運牌照	Club Mediterranee (Bahamas) Ltd.	2026年12月
加拿大	旅客住宿場所登記證書	Club Med Québec-Charlevoix	2026年12月31日
多米尼加共和國	酒店營運牌照	Holiday Village of Punta Cana, S.A.	已到期，截至最後實際可行日期，重續申請已提交尚在審核
日本	酒店營運牌照	SCM Co., Ltd., Hoshino Resorts Tomamu Co., Ltd. and New KRH Co., Ltd.	無到期日

我們透過當地管理團隊、區域合規團隊及法律顧問監察我們重大牌照、許可證及批准的狀況。我們亦力求根據適用法律法規，在有限期牌照、許可證及批准屆滿前予以續期。然而，我們無法向閣下保證我們日後能夠及時或根本取得或續期所有該等牌照、許可證及批准。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們新度假村的開發及開業可能遭遇延遲，我們可能無法就我們的新舊度假村獲取或重續所需的牌照、許可及批文。」

風險管理及內部控制

我們的董事會及高級管理層負責制定及監督我們的風險管理及內部控制框架的實施及有效性。該框架旨在促使我們遵守適用法律法規、保障我們的營運及資產，並管理可能對我們的業務及財務狀況造成重大影響的風險。我們相信，我們現有的風險管理及內部控制措施在所有重大方面均屬充足及有效。

業 務

在我們的日常業務過程中，我們面臨一系列風險，包括市場、宏觀經濟及地緣政治風險、旅遊相關風險、營運及安全風險、財務風險、資料隱私及網絡安全風險，以及法律及監管風險。有關該等風險的詳情，請參閱「風險因素 — 倘我們的風險管理及內部控制系統未能有效運作，我們的業務及聲譽可能受到重大不利影響」。

為管理我們的主要風險，我們已採取以下措施：

- 董事會負責全面評估本集團營運固有的風險，確保所有具有重大風險影響的主要決策均由其監督並須經其同意；
- 我們監察主要客源市場及度假村目的地的市場、宏觀經濟、地緣政治及旅遊相關發展，包括簽證政策、航班運力、客戶需求及目的地吸引力的變化。我們多元化的客源市場及全球度假村網絡有助減少我們對任何單一市場或目的地的依賴。就若干目的地而言，我們亦根據歷史數據、預訂趨勢及預期需求管理航班及包機運力；
- 我們在度假村層面維持營運安全監控。度假村團隊在開業前數天抵達各度假村，以完成整合及培訓課程。我們在關鍵營運領域（包括食品安全、兒童託管及體育活動）的標準旨在符合，並在某些情況下超越適用的當地法律規定。各度假村均備有風險預防行動計劃，涵蓋與其活動相關的主要風險範疇，包括食品安全、兒童託管安全及體育相關風險（如滑雪及水上活動）；
- 我們對度假村進行定期內部及外部審核。區域營運總監視察度假村，並審查是否符合Club Med標準及適用的當地法律規定。我們亦利用客戶反饋以改進我們的營運程序及服務質素；
- 我們透過標準化的緊急應變程序及保險保障管理營運事故。我們的保險保障主要包括財產險及業務中斷險。倘發生事故，我們記錄事實，在需要時向相關方報告，並進行事故後檢討以決定是否需要採取改善措施；
- 我們透過內部政策、存取監控及技術措施管理資料隱私及網絡安全風險。客戶數據僅可由因業務目的需要該等存取的獲授權員工及服務供應商存取。我們亦實施有關系統安全、數據完整性、事故應變及遵守適用數據保護法律（包括《通用數據保障條例》及其他當地數據保護規定）的措施；
- 我們透過相關地區的當地法律及合規團隊管理法律及監管風險。在必要時，我們徵詢外部法律顧問的意見。我們亦維持涵蓋反貪腐、反洗錢、制裁合規、利益衝突、機密資料使用及遵守適用法律等事宜的合規政策。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發現我們的風險管理及內部控制系統存在任何重大缺陷。我們已委聘一名獨立內部控制顧問（「**內部控制顧問**」）檢討我們內部控制系統的有效性，且根據內部控制顧問進行的抽樣審查，我們的董事認為我們的風險管理及內部控制措施在所有重大方面均屬充足及有效。

轉讓定價

鑒於我們的業務遍及全球，我們於日常業務過程中訂立集團內部交易，包括我們的度假村營運、銷售及分銷實體與總部之間的交易。我們已根據公平交易原則及適用的轉讓定價法律法規，並參考經濟合作與發展組織（OECD）的《轉讓定價指南》，為該等交易採納轉讓定價政策。我們已委聘獨立轉讓定價顧問，以審閱我們於往績記錄期間的重大轉讓定價安排。基於其審閱，我們的轉讓定價顧問認為，該等安排符合公平交易原則的規定，且於往績記錄期間內，並無就該等安排識別出任何重大轉讓定價風險。