



1. 業務回顧

本集團之組織可劃分為三個主要業務分部：

- 酒店營運 — 擁有及經營酒店業務
- 酒店管理 — 提供酒店管理及相關服務
- 物業租賃 — 擁有以及出租辦公室、商舖及服務式公寓

本集團之業務營業額主要來自酒店營運。酒店營運之營業額近年因全球性及地區性經濟問題、部份亞洲地區國家之政治問題、安全問題，以及二零零三年於嚴重急性呼吸系統綜合症（「SARS」）在香港、中國國內及其他東南亞國家爆發後，世界衛生組織（「世衛組織」）及各國政府發出旅遊建議而備受影響。

二零零三年三月底爆發SARS，導致亞洲區旅客人數、酒店入住率及餐飲消費出現前所未有之跌幅，對本集團二零零三年上半年度之財務狀況及業務造成重大不利影響。本集團在亞洲的業務（特別是酒店入住率方面），尤其在香港、中國國內及新加坡等主要市場，備受嚴重影響。為應付前所未見之市場情況，管理層迅速採取行動以減少開支（特別是薪金、工資以及酌情費用方面），保留現金資源並維持充足之銀行信貸以履行資本承擔及應付營運資金需求。隨著世衛組織在二零零三年六月逐步撤銷旅遊建議後，航空旅客人數及酒店入住率均回升。本年度之整體加權平均收益率較二零零二年度下跌11%。

本集團投資物業之表現除卻位於北京及上海之服務式公寓，位於長春及新加坡之商業及辦公室樓面；以及馬來西亞之辦公室樓面外，均有所改善。



吉隆坡香格里拉大酒店－豪華閣樓層



管理層論述與分析

收入

截至十二月三十一日止年度

	按業務劃分之合併收入				變動 百分比
	二零零三年 百萬美元	百分比	二零零二年 百萬美元	百分比	
酒店營運	696.3	77%	775.9	79%	(10%)
酒店管理	8.3	1%	9.2	1%	(9%)
物業租賃	196.9	22%	191.0	20%	3%
總計	901.5	100%	976.1	100%	(8%)

營業額分析

截至十二月三十一日止年度

	附屬公司			聯營公司		
	二零零三年 百萬美元	二零零二年 百萬美元	變動 百分比	二零零三年 百萬美元	二零零二年 百萬美元	變動 百分比
酒店營運						
中華人民共和國						
香港	105.5	137.5	(23%)	—	—	不適用
中國國內	149.6	170.7	(12%)	132.7	155.2	(15%)
新加坡	69.2	79.7	(13%)	15.2	19.2	(21%)
菲律賓	70.9	72.5	(2%)	—	—	不適用
馬來西亞	63.2	58.5	8%	10.0	4.6	116%
泰國	32.7	33.6	(3%)	—	—	不適用
斐濟	20.0	18.9	6%	—	—	不適用
印尼	—	—	不適用	22.4	20.6	9%
緬甸	4.9	4.9	(1%)	—	—	不適用
	516.0	576.3	(10%)	180.3	199.6	(10%)
酒店管理	8.3	9.2	(9%)	—	—	不適用
酒店合計：	524.3	585.5	(10%)	180.3	199.6	(10%)
物業租賃						
中華人民共和國						
中國國內	5.1	4.4	16%	168.9	164.6	3%
新加坡	6.9	6.6	6%	8.1	8.0	1%
馬來西亞	3.5	3.5	—	3.8	3.4	12%
泰國	0.6	0.5	18%	—	—	不適用
物業合計：	16.1	15.0	8%	180.8	176.0	3%
總計	540.4	600.5	(10%)	361.1	375.6	(4%)

附註：酒店管理集團之收入在減除源自同系附屬公司之收益後呈列。



(a) 收入

酒店營運

於二零零三年十二月三十一日，本集團於36間營運中之酒店擁有權益。

本集團酒店之主要業績指標(按合併基準)如下：

國家	二零零三年加權平均數			二零零二年加權平均數		
	入住率 (%)	暫住 客房價 (美元)	每房收入 (美元)	入住率 (%)	暫住 客房價 (美元)	每房收入 (美元)
中華人民共和國						
香港	45	188	113	66	184	131
中國國內	56	86	49	68	83	58
新加坡	56	105	63	68	108	72
菲律賓	59	92	57	58	93	56
馬來西亞	58	59	36	57	58	33
泰國	57	103	55	60	96	67
斐濟	63	92	60	72	77	55
印尼	39	92	32	36	101	31
緬甸	37	34	12	39	34	12

- 附註：
- (i) 計算在翻新工程中酒店之每房收入時已扣除正進行翻新房間之數目。
 - (ii) 合併收入指所有營運中之附屬公司及聯營公司之合計營業額，綜合收入則僅指營運中之附屬公司。



香港九龍香格里拉大酒店－Cafe Kool



管理層論述與分析

中華人民共和國(「中國」)

香港

兩間酒店於二零零三年之合併收入下跌23%，主要原因是二零零三年三月後期爆發SARS後，每房收入及餐飲收入均告下跌。九龍香格里拉大酒店之主要翻新工程於二零零三年十月竣工，而港島香格里拉大酒店之客房翻新工程則於二零零三年七月展開。該工程預期於二零零五年年初竣工。



香港九龍香格里拉大酒店—大堂

中國國內

二零零三年合併收入下跌13%。除位於杭州、長春及哈爾濱之香格里拉飯店之每房收入分別錄得1%、7%及6%增長外，其餘各飯店之每房收入均告下跌。位於北京、上海及深圳之飯店，在爆發SARS期間受打擊最大。隨著旅遊建議解除後，大部份飯店(尤其在各省市之飯店)之入住率均快速回升。北京中國大飯店及西安香格里拉金花飯店之主要翻新工程，已分別於二零零三年五月及二零零三年八月完工。

北京香格里拉飯店於二零零三年八月關閉480間客房進行翻新工程。該項翻新工程預期於二零零五年年初完工。青島香格里拉大飯店增添80間客房之裝修工程已於二零零三年四月完成。



馬尼拉麥卡蒂香格里拉大酒店—大堂

新加坡

三間酒店之合併收入錄得15%之跌幅，主要受SARS影響。新加坡商貿飯店之客房翻新工程於二零零四年一月完工。新加坡香格里拉大酒店之Valley Wing於二零零三年十月底完成主要翻新工程。該兩間酒店之每房收入分別錄得14%及9%之跌幅。新加坡香格里拉聖淘沙大酒店之每房收入亦錄得15%之跌幅。隨著抵步旅客數目回升及有跡象顯示經濟復甦，預計該等酒店之表現會有改善。

菲律賓

綜合收入微跌2%。除SARS疫情影響外，在菲律賓之酒店繼續受到保安問題持續困擾及投資氣候不明朗之因素影響而導致需求疲弱。本集團在馬尼拉之各間酒店繼續面對減價壓力。然而，於二零零三年十月底完成客房翻新工程位於麥丹島之度假酒店，其每房收入則錄得30%升幅。該度假酒店之表現繼續保持強勁。馬尼拉艾沙香格里拉大酒店之客房翻新工程正進行中，預期於二零零四年年底前陸續完成。

馬來西亞

所有附屬公司之綜合收入錄得8%升幅，主要原因是吉隆坡香格里拉大酒店之大型翻新工程於二零零三年五月完工後持續帶來之優點。該酒店之每房收入較二零零二年上升21%。檳城香格里拉大酒店之每房收入在艱難之市況下亦錄得15%升幅，原因是其翻新客房之需求穩步上升。然而，檳城香格里拉沙洋大酒店(「RSR」)及檳城香格里拉金沙大酒店之表現，則因伊拉克戰爭使長線旅客減少及爆發SARS而受到不利影響。RSR之客房翻新工程已於二零零三年十一月完成。本集團在哥打京那峇魯之兩間度假酒店，隨二零零三年下半年區內及本地市場旅遊度假需求回升後，其業績亦得以改善。在哥打京那峇魯之香格里拉丹絨亞路酒店(「TAH」)及沙巴之香格里拉莎利雅酒店，其每房收入各錄得32%及6%之升幅。由於本集團僅於二零零二年七月始收購TAH之40%股權，此聯營公司之收入較二零零二年增升116%。該酒店之客房翻新工程已於二零零三年年底完成。



管理層論述與分析

泰國

本年度，曼谷香格里拉大酒店之每房收入錄得17%之跌幅。然而，該酒店之表現在最後一季及之後已見好轉，其主翼客房翻新工程完工亦起推動作用。該酒店之水療美容設施於十二月初動工建造，將於二零零四年五月底完工。

斐濟

兩間酒店之綜合收入增加6%，與加權平均每房收入升幅8%一致。香格里拉斐濟酒店於二零零三年十一月開始其Lagoon Wing客房翻新工程，預期於二零零四年年底完工。

印尼及緬甸

位於雅加達及仰光之酒店繼續受印尼及緬甸所面對之政局及經濟問題困擾。雅加達香格里拉大酒店之豪華閣樓層客房於二零零三年十月動工進行小規模裝修，預期於二零零四年下半年完工。



悉尼香格里拉大酒店—外觀



酒店管理

本集團旗下之酒店管理公司SLIM International Limited及其附屬公司(「SLIM集團」)提供酒店管理及／或技術顧問，及發展中或翻新中之酒店之項目管理服務，以及營運中之酒店之管理及市場推廣服務。除上海波特曼麗思卡爾頓酒店外，SLIM集團持有本集團所有酒店之酒店管理及／或技術顧問及項目管理服務合約。於二零零三年十二月三十一日，SLIM集團亦取得6間營運中之酒店之酒店管理合約及取得12間位於澳洲、中國國內、馬來西亞、菲律賓、台灣、阿拉伯聯合酋長國、阿曼、馬爾代夫、卡塔爾及印度由第三者擁有之酒店項目之技術服務及酒店管理合約。

鑒於營運中之酒店因前述種種因素導致業績欠佳，加上新開設位於廣州、墨爾本、迪拜及吉隆坡之海外銷售及／或預訂中心，酒店管理集團於二零零三年之除稅前及未計綜合抵銷前之溢利為700,000美元，而二零零二年則為6,900,000美元。



哥打京那峇魯香格里拉丹絨亞路酒店－游泳池

物業租金

本集團之主要投資物業位於上海及北京，並由聯營公司擁有。位於此兩個城市之商業樓面收益率均錄得升幅，介乎上海商城之4%至中國國際貿易中心(「國貿中心」)第二期之16%。位於北京之辦公室樓面之收益率錄得2%至4%增幅，惟出現構成競爭之供應令服務式公寓之收益率下跌，跌幅介乎3%至28%。上海商城之服務式公寓之收益率錄得邊際增長1%，惟該等位於上海嘉里中心之服務式公寓之收益率則錄得6%之跌幅。上海嘉里中心辦公室樓面之收益率增加21%，惟上海商城之可出租辦公室總面積增加，令租用率及收益率分別下跌6%及7%。



管理層論述與分析



武漢香格里拉大飯店－香宮

大連世紀大廈服務式公寓之收益率錄得12%之升幅，而租用率則由二零零二年之49%增至59%。

新加坡之服務式公寓之加權平均收益率增加5%。位於東陵坊之商業樓面及東陵大廈之辦公室樓面之收益率分別錄得5%及17%之跌幅。

在吉隆坡，服務式公寓之收益率維持穩定。商業樓面之收益率增加2%，惟辦公室樓面之收益率則錄得5%之跌幅。在新山，有關物業之商業及辦公室樓面之收益率分別錄得9%及8%之增幅。

曼谷之辦公室樓面之收益率錄得8%之增幅。

(b) 綜合溢利

二零零三年股東應佔綜合溢利在計入下列各財務影響後，由63,400,000美元增加至72,700,000美元：

- (a) 酒店業務之固定營運成本佔有高比重。在收益下跌之情況下，此等成本對溢利構成不利之影響尤其顯著。
- (b) 對比二零零二年，折舊開支增加來自下列各項因素：
 - (i) 本集團酒店之各主要翻新項目竣工。
 - (ii) 二零零二年撥回有關新加坡香格里拉大酒店於以前年度之超額折舊開支撥備；及
 - (iii) 斐濟酒店之折舊政策重整。
- (c) 公司借款之利息成本增加5,300,000美元。
- (d) 各非經營項目貸項淨額為22,200,000美元，而二零零二年則錄得支銷淨額31,000,000美元。



詳細溢利分析如下：

股東應佔綜合溢利

截至十二月三十一日止年度

	二零零三年 百萬美元	二零零二年 百萬美元	變動 百分比
本公司及附屬公司			
酒店經營			
香港	12.5	28.1	(56%)
中國國內	28.8	29.7	(3%)
新加坡	9.8	24.0	(59%)
菲律賓	9.8	11.0	(11%)
馬來西亞	2.6	2.0	27%
泰國	4.9	6.3	(22%)
斐濟	0.7	4.5	(84%)
緬甸	(1.2)	(2.4)	51%
	67.9	103.2	(34%)
物業租賃			
中國國內	1.6	0.1	2,515%
新加坡	1.3	1.7	(21%)
馬來西亞	0.4	0.6	(36%)
泰國	0.1	0.1	(22%)
	3.4	2.5	36%
酒店管理	(0.2)	6.0	無意義
聯營公司			
酒店經營			
中國國內	4.7	5.2	(11%)
新加坡	—	0.6	無意義
馬來西亞	0.3	0.3	40%
印尼	(0.3)	(0.2)	(79%)
	4.7	5.9	(21%)
物業租賃			
中國國內	18.5	16.8	11%
新加坡	0.5	1.0	(53%)
馬來西亞	0.4	0.3	42%
	19.4	18.1	7%
除稅後經營溢利	95.2	135.7	(30%)
減：			
— 公司開支淨額	(4.5)	(6.4)	29%
— 公司借款利息開支淨額	(40.2)	(34.9)	(15%)
未計非經營項目前溢利	50.5	94.4	(46%)
非經營項目：			
— 其他投資之已實現及未實現收益／ (虧損)淨額及長期投資之撥備	17.1	(5.4)	無意義
— 因酒店翻新工程而棄置之固定資產	(13.9)	(3.8)	(269%)
— 其他土地及發展中項目 之減值虧損撥備	(9.5)	(13.3)	28%
— 投資物業估值盈餘／(虧損)	22.6	(12.9)	無意義
— 負商譽攤銷	5.9	5.2	14%
— 出售一間附屬公司0.75% 權益之虧損	—	(0.8)	無意義
	22.2	(31.0)	無意義
本集團股東應佔溢利	72.7	63.4	15%



管理層論述與分析

附註：

1. 經營單位之銀行借款利息費用及遞延稅項撥備已計入經營業績中。
2. 所有結餘已扣除少數股東權益後之應佔數額。
3. 酒店管理集團之溢利在未抵銷源自同系附屬公司之收入前呈列，而附屬公司之經營業績則在未抵銷酒店管理集團收取之管理費用前呈列。

(c) 綜合資產淨值及資本負債比率



本集團在採納由香港會計師公會頒佈，自二零零三年一月一日起或以後開始之會計期間生效之經修訂之香港會計實務準則（「會計準則」）第12號「所得稅」後，已對其一項會計政策作出變動。遞延稅項採用負債法就資產負債之稅基與它們在財務報表之賬面值兩者之暫時差異作全數撥備。然而，於往年度，遞延稅項乃因應就課稅而計算之溢利與賬目所示之溢利兩者間之時間差，根據預期於可預見將來應付或可收回之負債或資產而按現行稅率計算。負商譽之結餘亦因重列收購附屬公司及聯營公司時之遞延稅項負債之公平值而予以重列。此會計政策之更改已予追溯應用，因此本集團於二零零二年十二月三十一日之綜合資產淨值因重列賬目減值337,100,000美元。額外撥備之大部份金額涉及因固定



資產折舊及投資物業重估所造成全數暫時差異之影響。本集團相信大部份撥備將不會在可預見將來實現，故此不會對本集團之經營現金流量造成重大負擔，理由為：

1. 預期因固定資產折舊所造成之暫時差異不會於可預見將來逆轉；及
2. 因管理層擬長期經營投資物業(包括酒店)，故有關因重估而產生盈餘之暫時差異將不會實現。

由於綜合資產淨值向下調整，本集團於二零零二年十二月三十一日之借款淨額與股東資金比率(「資本負債比率」)，已由35.0%重列為39.7%。於二零零三年十二月三十一日之資本負債比率為40.6%。

2. 公司債務及財務狀況

乘銀行體系內流動資金充裕之利，以及因應本集團資本承擔所需，本集團已於二零零三年下半年與個別銀行簽訂七份無抵押雙邊港元貸款協議，總額為2,600,000,000港元。此等貸款全部為五年期貸款，總括成本介乎港元銀行同業拆息率另加50至55點子。上述各項貸款融資到位後，本集團已於二零零三年十月提早支付根據一項400,000,000美元雙重貨幣貸款協議項下附有較高利息之未償還餘款。此等新貸款因此延展了貸款到期日，令本集團在利息套戥方面受惠，並增多資金為本集團發展之用。

於二零零三年十二月三十一日，位於中國國內之營運中之附屬公司與個別銀行取得總額為人民幣891,000,000元之無抵押人民幣貸款協議，以應付其資本承擔。位於中國國內中山市之附屬公司亦簽訂一項人民幣310,000,000元之七年期銀行貸款協議，以支付建築餘款及用作營運資金。

本集團已履行其於貸款協議項下之所有契約。

於二零零四年二月，本公司根據一項涉及配售現有股份及補足認購新股份之安排，按每股7.4港元向郭氏集團轄下若干公司發行183,832,000股新股份。有關此發行之所得款項淨額約為1,360,000,000港元。此發行後，本集團之借款淨額與股東資金比率即時由二零零三年十二月三十一日之40.6%下降至31.6%。

於二零零四年三月，本集團以初步兌換價為每股本公司股份9.25港元(可予調整)發行本金額合共200,000,000美元於二零零九年三月到期之零息附擔保可換股債券。除非之前已贖回、兌換或購買及已註銷，否則該等債券將於到期日按本金額之114.633%贖回。有關此發行之所得款項淨額約為196,400,000美元。



管理層論述與分析

於二零零三年十二月三十一日之未償還貸款分析如下：

(百萬美元)	於二零零三年十二月三十一日已訂約 之銀行貸款、透支及其他借款之到期日 償還期				總額
	一年內	第二年	第三年 至第五年	五年後	
無抵押					
公司銀行貸款	—	—	941.0	—	941.0
項目銀行貸款及透支	144.4	50.8	31.7	13.7	240.6
浮息票據	17.6	—	—	—	17.6
	162.0	50.8	972.7	13.7	1,199.2
有抵押					
項目銀行貸款及透支	16.0	—	—	—	16.0
借款總額	178.0	50.8	972.7	13.7	1,215.2
未提取但已承諾之信貸					
銀行貸款及透支	104.4	9.8	228.0	—	342.2

於二零零三年十二月三十一日之借款與現金及銀行結餘貨幣組合如下：

(百萬美元)	借款	現金及 銀行結餘
港元	952.6	6.2
新加坡元	149.6	2.8
馬元	48.6	2.4
人民幣	55.3	32.4
美元	9.1	79.0
泰銖	—	12.9
菲律賓披索	—	5.3
斐濟元	—	9.1
其他貨幣	—	0.2
	1,215.2	150.3

港元、新加坡元、馬元及美元之借貸利率分別按香港銀行同業拆息、掉期利率／貨幣市場利率、資金成本及新加坡銀行同業拆息之不同利率加差價計算。人民幣貸款則按中國人民銀行不時頒佈之利率計算。

於二零零三年十二月三十一日，本集團之現金及銀行結餘中之63,800,000美元(二零零二年：79,900,000美元)乃存置於中國國內、馬來西亞、泰國、菲律賓及緬甸。自該等國家匯出款項須受該等國家政府頒佈之外匯管制條例及規例所規限。



本集團就一家聯營公司所獲取之銀行信貸與銀行簽訂擔保。本集團為該聯營公司所擔保之有關貸款於二零零三年十二月三十一日之已動用數額為10,000,000美元(二零零二年:44,800,000美元(四間聯營公司))。

3. 庫務政策

本集團遵循之庫務政策旨在：

(a) 盡量減低利息風險

本集團於貸款再融資及貸款商議過程中，以及透過確保業務營運所得盈餘資金撥予公司庫務部從而降低債務承擔而實現此項目的。年內，本集團與個別銀行簽訂合共2,600,000,000港元五年期無抵押雙邊港元貸款協議。該等貸款協議所提供之資金，一部份已用作償還一項附帶較高利息之400,000,000美元貸款協議之未償還貸款。本集團於二零零四年二月藉發行新股份籌集額外資金約1,360,000,000港元。本集團於二零零四年三月藉發行二零零九年到期收益率為年利率2.75%之零息附擔保可換股債券籌集約196,400,000美元。所有此等所得款項將於日後用於發展本集團主要位於中國國內之新酒店項目，所得款項已暫時主要用於減少借款或存作短期銀行存款，以降低利息成本。本集團亦已透過訂立香港銀行同業拆息掉期合約對沖其中期利率風險。於二零零三年十二月三十一日，本集團已訂立本金總額4,916,000,000港元之三年期定息合約及本金總額500,000,000港元之四年期定息合約，固定年利率介乎3.735%至5.74%之間。利息保障期至二零零六年十二月止。



哥打京那峇魯香格里拉丹絨亞路酒店—外觀



管理層論述與分析

(b) 盡量減低貨幣風險

本集團在貨幣風險方面具有經濟對沖措施，因本集團在香港、中國國內、新加坡及馬來西亞之大部份物業收入(及相關開支)以當地貨幣為訂價單位。此外，菲律賓、泰國及印尼之酒店房間絕大部份收入以美元為訂價單位。印尼之收入亦於實現時在可行情況下盡量即時兌換為美元。

本集團嘗試將其貸款組合內各種貨幣與本集團在不同國家之投資及收入之貨幣組合掛鈎。年內，位於中國國內之附屬公司取得多項新造銀行貸款融資，總額達人民幣991,000,000元，為項目發展提供資金，並應付營運資金所需。連同較早時之各項已訂約貸款，令已訂約總銀行貸款合共為人民幣1,201,000,000元。一間位於馬來西亞之附屬公司亦已取得一項為數35,000,000馬元之新造銀行貸款融資，為其翻新項目提供資金。

經考慮涉及之貨幣風險及取得有關保障之成本後，本集團認為不適宜透過遠期外匯合約就貨幣風險進行大量對沖。

4. 固定資產估值

(a) 固定資產價值*—按地區劃分

	二零零三年 百萬美元	百分比	二零零二年 百萬美元	百分比
中華人民共和國				
香港	715	15%	694	15%
中國國內	2,123	44%	1,961	43%
新加坡	721	15%	680	15%
菲律賓	478	10%	522	11%
馬來西亞	425	9%	412	9%
泰國	168	4%	147	3%
斐濟	73	1%	64	2%
印尼	33	1%	31	1%
緬甸	37	1%	37	1%
合計	4,773	100%	4,548	100%

* 包括由附屬公司擁有之固定資產價值及由聯營公司擁有之應佔實際權益固定資產價值。

(b) 物業獨立估值

除根據租約持有而未屆滿期為20年或以下之物業外，所有投資物業(包括酒店)乃按下列獨立專業估值公司於二零零三年十二月三十一日進行之專業估值列賬：



新加坡香格里拉大酒店－Valley Wing 客房

世邦魏理仕有限公司、
戴德梁行有限公司
及卓德測計師行有限公司

: 負責中國國內物業

世邦魏理仕有限公司

: 負責香港、菲律賓、泰國、
斐濟、印尼及緬甸物業

CB Richard Ellis (Pte) Ltd.、
Colliers International Consultancy &
Valuation (Singapore) Pte Ltd
及DTZ Debenham Tie Leung (SEA)
Pte Limited

: 負責新加坡物業

W.M. Malik & Kamaruzaman
及CH Williams Talhar & Wong Sdn Bhd

: 負責馬來西亞物業



管理層論述與分析

香港會計師公會轄下之財務會計準則委員會最近確認，會計實務準則第13號「投資物業之會計」適用於酒店物業。據此，本集團之酒店物業重新分類歸入投資物業類別，並於二零零三年十二月三十一日進行獨立重估。該等物業價值之變動按組合基準處理。所有投資物業(包括酒店物業)於本年年底進行之估值導致產生未計入少數股東權益前之盈餘25,000,000美元(計入少數股東權益後為22,600,000美元)，該金額已計入二零零三年損益賬。此外，本集團於二零零三年已就其他土地減值虧損作出9,500,000美元之撥備。

5. 其他投資

本集團繼續逐步出售其投資組合內之有價證券。於二零零三年，就出售該等有價證券取得之8,900,000美元中錄得已實現收益700,000美元(未計及計入少數股東權益)。於二零零三年，該等有價證券錄得股息收入1,400,000美元(未計及計入少數股東權益)。

於二零零三年十二月三十一日，本集團之投資組合之市值為48,800,000美元，包括未計少數股東權益前之未實現收益17,700,000美元(計入少數股東權益後為16,400,000美元)。投資組合包括市值為12,300,000美元之13,195,055股本公司普通股股份(「該等香格里拉亞洲股份」)，由本集團其中一間主要附屬公司泰國Shangri-La Hotel Public Company Limited(「SHPCL」)之一間全資附屬公司持有，SHPCL乃在泰國證券交易所上市。該等香格里拉亞洲股份為該SHPCL之全資附屬公司在本公司於一九九九年年底購入其控股權益前持有。本公司已承諾致力促使SHPCL按市場情況出售全部該等香格里拉亞洲股份予獨立於郭氏集團之人士。投資組合亦包括於二零零三年十二月三十一日市值為26,800,000美元之20,602,589股嘉里建設有限公司普通股股份。

於結算日後及直至本報告日期，本集團出售其部份投資組合取得8,000,000美元，並錄得已實現收益1,600,000美元(未計及計入少數股東權益)。

6. 管理策略

一般事項

亞洲(尤其中國國內)一直是本集團業務之發展核心。然而，本集團相信其在主要市場出現可帶動其在亞洲之酒店業務並將可加強其競爭力及全球對其品牌之認知程度。為達致有關目標，本集團已積極尋求在澳洲、南亞(馬爾代夫及印度)及中東之管理合約機會，並已成功落實合約。本集團亦會繼續在歐洲及北美之主要大城市物色適合之商機。本集團視該等商機為其策略之一，不但加強品牌知名度並可改善股東投資回報。



然而，鑑於中國國內的基調優良，每年國民生產總值升幅強勁，可動用收入增加而每年本土遊客及國外遊客的升幅更分別達10%及8%，故此中國國內仍為本集團酒店投資之首選地。本集團亦透過物色無須參與股本投資之管理合約商機，以補足其投資計劃。本集團預計有關部署可有助其迅速發展酒店網絡，並在重要之市場維持品牌之領導地位。此外，隨著更多中國內地居民到國外旅遊，本集團在區內其他地方之酒店亦將因而受惠。

翻新工程計劃

本集團已在旗下主要酒店展開大型翻新計劃，以確保酒店在最佳狀況，從而保持競爭優勢以及維持本集團品牌之整體一致性。

於二零零三年已完成下列酒店之主要翻新工程：

- 香港九龍香格里拉大酒店
- 北京中國大飯店
- 西安香格里拉金花飯店
- 新加坡香格里拉大酒店 (Valley Wing)
- 宿霧香格里拉麥丹島酒店
- 吉隆坡香格里拉大酒店
- 檳城香格里拉大酒店
- 檳城香格里拉沙洋大酒店
- 哥打京那峇魯香格里拉丹絨亞路酒店
- 曼谷香格里拉大酒店

青島香格里拉大飯店增建80間客房之工程亦已於年內完成。

下列酒店之主要翻新工程仍在進行及預期於二零零四年內逐步完成：

- 馬尼拉艾沙香格里拉大酒店
- 香格里拉斐濟酒店
- 雅加達香格里拉大酒店

北京香格里拉飯店及香港港島香格里拉大酒店之客房翻新工程將於二零零五年年初完成。

本集團將不斷評估翻新或升格酒店設施之需要，並致力引入新概念。本集團更在部份酒店及度假酒店興建最先進的水療美容設施。



管理層論述與分析

翻新工程之時間表盡量減少對酒店住客造成不便和縮減收入損失。經翻新及升格之設施，正好配合區內復甦之營商環境。

將於二零零四年內完成之其他翻新工程包括：

- 新加坡香格里拉大酒店(翻新咖啡室及宴會廳)
- 新加坡香格里拉聖淘沙大酒店(安裝水療美容設施及翻新餐飲設施)
- 檳城香格里拉大酒店(翻新咖啡室及其他設施)
- 沙巴香格里拉莎利雅酒店(翻新客房)
- 曼谷香格里拉大酒店(安裝水療美容設施)
- 馬尼拉麥卡蒂香格里拉大酒店(翻新部份餐飲設施)

所有附屬公司正在進行及定於二零零四年內完成之翻新工程及其他項目之估計開支為**71,900,000**美元，有關款項將主要以各酒店營運所得現金流量及當地訂約之短期銀行貸款(如適用)撥付。

新項目

中國國內之中山香格里拉大酒店已於二零零四年一月九日開業。本集團之新酒店福州香格里拉大酒店(預期於二零零四年年底開業)及上海浦東香格里拉大酒店之擴建部份(預期於二零零五年年初開業)已進入深化施工階段。於二零零三年十二月三十一日，本集團已向該兩個項目投資**62,200,000**美元。為完成該兩個項目未來須增加之成本估計為**115,800,000**美元，並將主要以項目貸款及上海浦東香格里拉大酒店之營運盈餘(就其擴建部份而言)撥付。

本集團亦就位於中國國內成都、深圳福田、寧波、西安及廣州等地興建新酒店之事宜展開策劃及／或發展工作。本集團正就上海靜安南里之酒店進行提交計劃書事宜，亦已在桂林購入土地作發展新酒店之用。本集團亦透過其在泰國之附屬公司SHPL，在泰國清邁的空置土地上動工興建一間新酒店項目。此等新酒店預期於二零零六年年中至二零零七年年末間陸續開業。於二零零三年十二月三十一日，本集團已向該等項目投資**116,700,000**美元。本集團為完成該等項目須承擔之開支估計為**684,600,000**美元，有關開支將主要以近期發行本公司新股份及可換股債券籌集之資金、營運盈餘、可用未提取之信貸額及當地訂約之項目貸款(如適用)撥付。

至二零零七年年末，預計本集團擁有股權之營運中之酒店數目，將由二零零三年十二月三十一日之**36**間(包括上海波特曼麗思卡爾頓酒店)增加至**46**間，而相應之房間數目則由**18,852**間增加至約**24,498**間。

本集團之一間聯營公司中國國際貿易中心有限公司已展開北京國貿中心綜合設施第三期發展工程。發展成本估計為**800,000,000**美元，將由該聯營公司之附屬公司以內部及外部資金撥付。預期該項目將毋須動用本集團之現金資源。



管理合約

於二零零三年，本集團新訂六份酒店管理合約，該等酒店由第三者擁有，其中包括於二零零三年七月一日成功將一間酒店之品牌重新命名為悉尼香格里拉大酒店。其他合約涉及下列發展項目：

- 開恩茲香格里拉大酒店(將於二零零四年八月前後重新命名)
- 新德里香格里拉大酒店(將於二零零四年年底開業)
- 海口香格里拉大酒店(將於二零零五年年中開業)
- 吉隆坡商貿飯店(將於二零零五年年中開業)
- 多哈香格里拉大酒店(將於二零零六年年中開業)

本集團已終止下列位於中國國內之發展中酒店之管理合約：

- 一間位於石家莊之商貿飯店(於二零零三年八月)
- 一間位於鄭州之香格里拉酒店(於二零零四年三月底)

其中一項因發展商之擁有權結構有改變而終止，另一項則因項目進展過度延遲而終止。

馬來西亞吉隆坡之布城香格里拉飯店及迪拜香格里拉大酒店已分別於二零零三年二月四日及二零零三年七月八日開業。

於二零零三年十二月三十一日，本集團取得6間經營中之酒店及12間由第三者擁有之酒店之酒店管理及技術服務合約。技術服務合約涉及酒店之前期階段，並就酒店及其設施之設計向業主提出推薦意見，以符合本集團之設計規格及品質標準。

於二零零四年二月，本集團簽訂一份管理合約經營位於中國國內之蘇州商貿飯店，該酒店預期於二零零五年年中開業。

上述各酒店項目完成後，管理營運中及由第三者擁有之酒店數目，將由二零零三年十二月三十一日之6間增加至二零零六年年中之18間，而相應之房間數目將由1,940間增加至約6,565間。

科技

本集團正對其資訊科技基本設施進行重大提升。最先進之中央預訂系統將在二零零四年三月底聯線。二零零四年亦會開始為預訂服務而將全球發送系統及shangri-la.com網站連接。透過此等設施，本集團將擁有科技上最先進完整之預訂系統，確保所有預訂渠道貫徹一致及價格完整。本集團亦會開始將酒店內之物業管理系統提升至最新科技水平，以便與中央預訂系統無縫結合。二零零四年年初亦會推出一套全集團之銷售與餐飲及營業員自動系統。該系統可使酒店及區域銷售中心分享銷售指引，綜合及紀錄僱客收益及精簡銷售流程。現正進行之其他重要科技創舉包括在酒店客房內外提供有線及無線高速寬頻互聯網接入服務、一套全新物料管理系統、一套綜合人力資源系統及提升銷售點系統。本集團訂下一套三年計劃全面提升其科技基本設施，以協助集團盡量提高收益、增加員工生產力及改善與客戶之關係。



管理層論述與分析

員工

於二零零三年十二月三十一日，本公司及其附屬公司聘用約16,300名員工。員工薪酬維持於具競爭性水平，而花紅則按工作表現評估及經參考既定之目標後按業務單位之財務表現而派發。其他福利包括公積金、保險及醫療補助、房屋及購股權計劃。本集團提供多方面之培訓計劃以確保員工具備其本行之最佳專業技巧及知識。其內部培訓計劃則著重服務態度、組織價值及工作滿足感，以及向員工灌輸「殷勤好客香格里拉情」之概念。內部培訓亦由外聘之專業培訓機構補充。董事會之薪酬委員會就擬向本公司高級管理層及執行董事提供之補償及獎勵事項作出審議。

購股權計劃

於二零零二年五月二十四日舉行之本公司股東特別大會，本公司之股東批准採納新購股權計劃（「新購股權計劃」）及終止本公司股東於一九九七年十二月十六日採納之行政人員購股權計劃（「行政人員購股權計劃」）之運作（而隨後不得根據行政人員購股權計劃再建議授出購股權，惟行政人員購股權計劃之條文於其他各方面仍繼續有效）。

年內及截至本報告日期概無授出任何新購股權。迄今亦無任何購股權被行使。

於本報告日期，兩項購股權計劃下未行使之購股權數目如下：

授出日期	行政人員購股權計劃			新購股權計劃
	一九九八年 五月一日	二零零零年 一月十五日	二零零一年 一月十五日	二零零二年 五月二十九日
結餘	12,278,861	7,859,463	4,589,521	16,320,000
每股購股權股份行使價	8.26港元	8.82港元	8.18港元	6.81港元



曼谷香格里拉大酒店－Krungthep 豪華套房