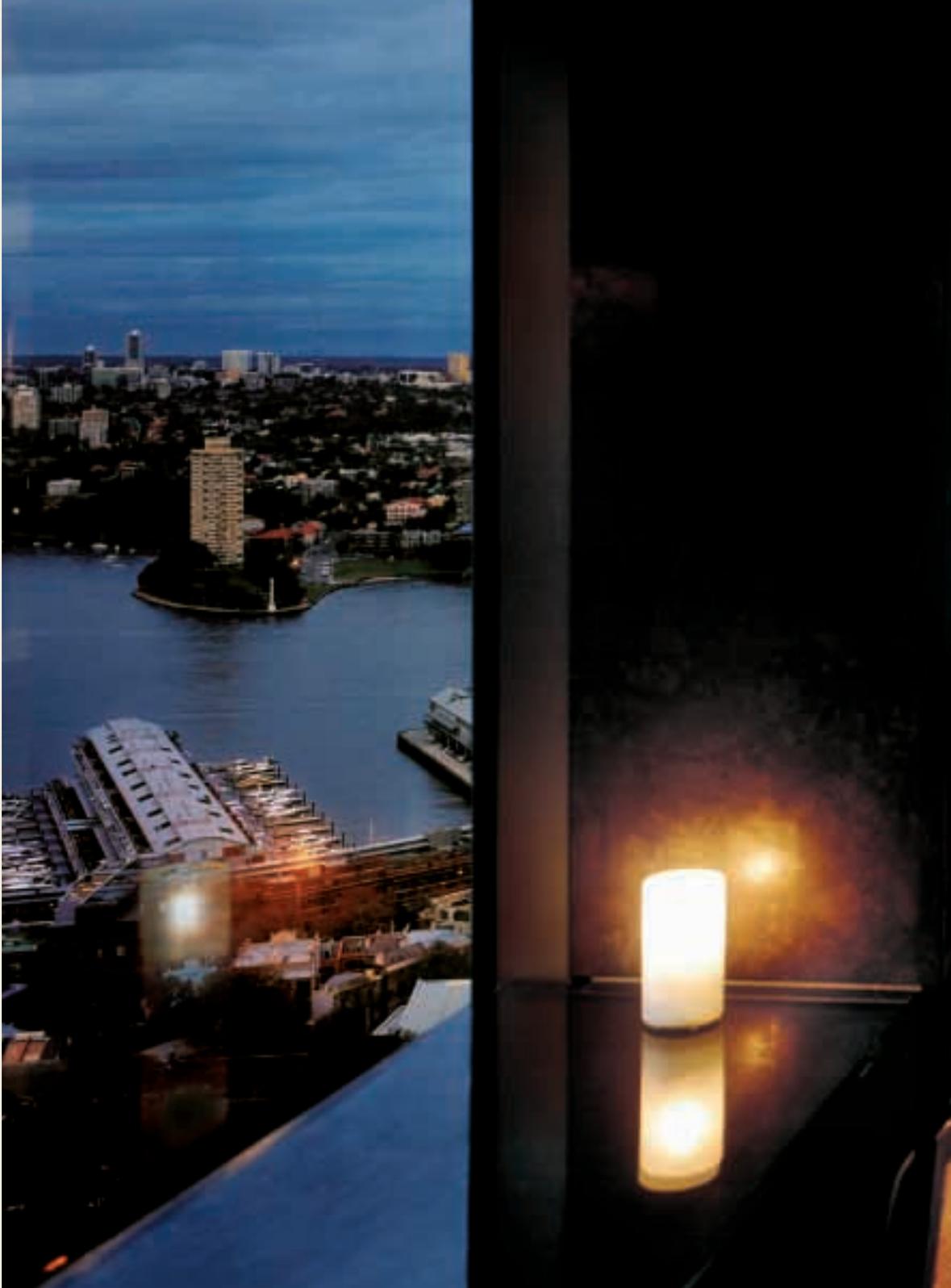


管理層論述與分析





Blue Horizon Bar
悉尼香格里拉大酒店

1. 業務回顧

本集團之業務由三個主要分部組成：

- 酒店營運 — 擁有及營運酒店
- 酒店管理 — 為集團擁有之酒店及第三者擁有之酒店提供酒店管理及相關服務
- 物業租賃 — 擁有及出租辦公室物業、商用物業及服務式公寓

本集團之業務營業額主要來自酒店。本集團受惠於香港及中國國內之旅遊持續強勁需求，全球旅遊觀光及商務旅遊升溫，以及本集團經營地區之整體經濟增長。客房及餐飲收入均大幅改善。本集團持有之酒店之整體加權平均全年入住率從二零零四年之71%升至73%，而加權平均客房收入（「每房收入」）則較上年度增加16%。

本集團的物業租賃收入主要來自中國國內之投資物業，其表現持續向好。

收入

截至十二月三十一日止年度

按業務劃分之合併收入

	二零零五年		二零零四年		變動 百分比
	百萬美元	百分比	百萬美元	百分比	
酒店營運	1,132.8	82%	970.0	81%	17%
酒店管理	16.5	1%	12.4	1%	33%
物業租賃	230.4	17%	215.0	18%	7%
總計	1,379.7	100%	1,197.4	100%	15%

銷售額分析

截至十二月三十一日止年度

	附屬公司			聯營公司		
	二零零五年 百萬美元	二零零四年 百萬美元	變動 百分比	二零零五年 百萬美元	二零零四年 百萬美元	變動 百分比
酒店營運						
中華人民共和國						
香港	181.9	155.0	17%	—	—	不適用
中國國內	253.5	208.0	22%	252.7	211.5	19%
新加坡	110.6	93.1	19%	23.1	20.8	12%
菲律賓	104.0	88.2	18%	—	—	不適用
馬來西亞	70.6	78.6	(10%)	21.7	18.0	21%
泰國	48.4	46.0	5%	—	—	不適用
斐濟	32.1	20.0	60%	—	—	不適用
印尼	—	—	不適用	28.4	24.7	15%
緬甸	5.8	6.1	(4%)	—	—	不適用
	806.9	695.0	16%	325.9	275.0	19%
酒店管理	16.5	12.4	33%	—	—	不適用
酒店合計：	823.4	707.4	16%	325.9	275.0	19%
物業租賃						
中華人民共和國						
中國國內	6.2	5.8	7%	201.3	183.6	10%
新加坡	8.5	8.1	4%	8.7	8.4	3%
馬來西亞	3.1	3.4	(7%)	1.8	4.9	(63%)
泰國	0.8	0.8	4%	—	—	不適用
物業合計：	18.6	18.1	3%	211.8	196.9	8%
總計	842.0	725.5	16%	537.7	471.9	14%

附註：酒店管理集團之收入在減除源自同系附屬公司之收入後呈列。

(a) 收入

酒店營運

於二零零五年十二月三十一日，本集團於36間營運中之酒店擁有權益，包括上海波特曼麗思卡爾頓酒店及泗水香格里拉大酒店（本集團僅擁有其中10%權益）。

本集團酒店之主要業績指標（按合併基準）如下：

國家	二零零五年加權平均數			二零零四年加權平均數		
	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	76	248	188	71	207	157
中國國內	72	112	78	72	99	72
新加坡	81	123	98	77	111	84
菲律賓	77	110	85	71	101	70
馬來西亞	73	74	54	73	64	46
泰國	79	117	89	81	111	87
斐濟	77	123	105	65	97	80
印尼	51	103	48	47	94	40
緬甸	47	34	15	48	33	15

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) 馬來西亞酒店於二零零四年之業績指標包括檳城香格里拉沙洋大酒店，該酒店由於再發展自二零零四年十二月一日起停業。泗水香格里拉大酒店之業績則未列入此等指標。

(iii) 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，而綜合收入則僅指營運中之附屬公司。

整體而言，合併客房價上升19%至618,500,000美元。合併餐飲收入則相應上升15%。

中華人民共和國

香港

受惠於抵港旅客持續增加，酒店業於二零零五年普遍顯著復甦。然而，由於兩間共有1,200多間客房的豪華酒店近期結業，加上核心商業區欠缺新供應及預期二零零六年中國國內及其他國家的抵港旅客人數上升，故此客房收入將進一步上升。

本集團旗下兩間酒店近期已完成全面翻新並受惠於利好市況。兩間酒店於二零零五年之綜合收入上升17%，合併客房價上升30%，而合併餐飲收入則上升6%。年內港島香格里拉大酒店及九龍香格里拉大酒店之平均客房價分別達287美元及214美元。

中國國內

本集團在中國國內的酒店佔本集團合併收入45%。酒店合併收入上升21%。所有酒店的加權平均年入住率維持於72%之水平，而加權平均客房價則上升13%至112美元。所有酒店的客房價均有所上升，增幅介乎瀋陽的3%至大連的24%之間。然而，部份省市的酒店入住率呈現短暫下降，有待市場消化增加的供應，特別是位於哈爾濱及中山的香格里拉大酒店之入住率均錄得10個百分點之跌幅。雖然如此，除杭州、北海及深圳的酒店微跌3%以下外，所有酒店的每房收入均有所改善。由於境內旅遊及

國際入境旅客人數持續增長，加上出現具競爭力的供應所需時間偏長，本集團對其中國國內酒店業務於可預見將來之整體前景仍然樂觀。

福州香格里拉大酒店於二零零五年一月二十五日試業，共有414間房間可供銷售。上海浦東香格里拉大酒店（「浦東香格里拉」）二期於二零零五年七月十九日試業，共有375間客房及配套設施。該酒店現時共有957間客房，為本集團最大的酒店。上述新酒店的市場反應非常良好。

新加坡

本集團的新加坡酒店業務持續向好，合併收入上升17%。加權平均每房收入增加17%，由全年入住率增加4個百分點及客房價則上升11%支持。新加坡政府近期開始發展綜合式渡假酒店，進一步提升其首選旅遊地點的地位，保持中期入境旅客的穩健增長。本集團於當地的酒店業務前景十分樂觀。

菲律賓

隨著菲律賓整體經濟增長，本集團的酒店業務表現持續改善。全國保安情況改善亦有助營運業績增長。每房收入及客房價的增幅分別介乎19%至23%及7%至10%之間。馬尼拉麥卡蒂香格里拉大酒店及宿霧香格里拉麥丹島酒店（「麥丹島酒店」）的全年入住率均超逾80%。

年內，馬尼拉艾沙香格里拉大酒店（「艾沙香格里拉」）開始翻新110間客房，而本集團於七月一日在麥丹島酒店開設CHI「氣」水療中心村。於二零零六年，本集團將翻新麥丹島酒店的188間客房及艾沙香格里拉的62間客房。本集團酒店整體前景仍然樂觀。

馬來西亞

本集團酒店的加權平均每房收入增加17%，表現強勁主要是由於客房價大幅上調而加權平均全年入住率維持於73%的水平所致。具體而言，兩間位於沙巴的酒店在利好的市況中錄得顯著增長。檳城金沙大酒店及哥打基納巴盧之香格里拉丹絨亞路酒店的平均暫住客房價分別上升38%及24%。檳城香格里拉沙洋大酒店由於再發展而於二零零四年十二月一日停業，預計將於二零零六年最後一季重開。

二零零六年的整體前景良好。

泰國

於二零零四年十二月泰國南部發生海嘯後，年初曼谷香格里拉大酒店之業務受到旅客人數大減之影響。然而，該酒店成功地將業務重點集中於地區業務，減低了長途旅客業務減少的影響。平均客房價上升5%，而入住率則由81%微降至79%。CHI「氣」水療中心於二零零四年七月開業，榮獲多個獎項，包括TTG及Baccarat的最佳新水療中心獎。隨著前往泰國的長途旅客逐步回升，本集團預期該酒店於二零零六年的表現將有所改善。

斐濟

香格里拉斐濟酒店Lagoon Wing客房之翻新工程於二零零四年年底大致完成，而翻新後大受歡迎。因此，入住率增加12個百分點至75%，而平均客房價則上升28%。

經計及共有128間客房的斐濟馬金堡酒店之翻新成本及預計利益後，本集團於二零零五年十二月出售該酒店。

印尼及緬甸

雅加達香格里拉大酒店（「雅加達香格里拉」）之表現有所改善，全年客房價及每房收入分別增加9%及20%。仰光商貿飯店之表現繼續受到緬甸不穩定之政治及經濟局面之不利影響。入住率跌至47%，而客房價則略升3%。

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」）為發展中或翻新中之酒店提供技術顧問和項目管理服務，以及為營運中之酒店提供酒店管理及市場推廣服務。除上海波特曼麗思卡爾頓酒店外，SLIM集團持有本集團旗下所有酒店之酒店管理及／或技術顧問及項目管理服務合約。於二零零五年十二月三十一日，SLIM集團亦持有由第三者擁有之12間營運中酒店之酒店管理合約及14項酒店項目之技術服務及酒店管理合約。





大堂
北京中國大飯店

受惠於酒店業務之強勁復甦及成功簽訂新合約，SLIM集團之綜合收入錄得33%之升幅。

於二零零五年，本集團簽訂七份新酒店管理合約：

- 塞舌爾香格里拉大酒店(於二零零七年底開業)
- 澳門商貿飯店(於二零零八年初開業)
- 澳門香格里拉大酒店(於二零零八年初開業)
- 印度班加羅爾香格里拉大酒店(於二零零八年中開業)
- 印度班加羅爾香格里拉渡假酒店(於二零零八年中開業)
- 印度班加羅爾商貿飯店(於二零零八年底開業)
- 美國芝加哥香格里拉大酒店(於二零零九年初開業)

下列酒店已於二零零五年開業：

- 中國國內常州富都商貿飯店(於一月三日開業，共有378間客房)
- 印度新德里香格里拉大酒店(於九月十四日開業，共有322間客房)
- 中國國內昆山商貿飯店(於十月十八日開業，共有300間客房)
- 阿曼馬斯喀特香格里拉Barr Al Jissah大酒店(於十二月十四日開業，共有302間客房)。渡假酒店共有194間客房的新翼於二零零六年一月二十一日開業。

於二零零六年一月，本集團為一間將在美國拉斯維加斯興建並擁有340間客房的豪華酒店簽訂一份管理合約。該酒店預期於二零一零年初開業。

本集團已終止下列管理合約：

- 中國國內海口項目(於二零零五年五月終止)
- 印度欽奈商貿飯店(於二零零五年十一月終止)
- 中國國內南京丁山香格里拉大酒店(於二零零六年一月終止)

物業租賃

本集團之投資物業主要位於上海及北京，並由聯營公司擁有。該兩個城市之平均收益率增幅介乎4%至23%。大連香格里拉公寓之收益率增加13%。

在新加坡，服務式公寓之加權平均收益率增加10%而商用樓面則增加4%，其租用率則高達98%。然而，辦公室樓面之收益率卻錄得4%之跌幅。

在曼谷，受惠於租用率由88%升至94%，辦公室樓面之收益率上升11%。服務式公寓之全年租用率及月租分別增至87%及每平方米18美元。

在吉隆坡，儘管服務式公寓之收益率增加9%，惟辦公室樓面之收益率則略跌3%。

於二零零五年五月一日，本集團之附屬公司完成有關出售Johdaya Karya Sdn Bhd(「Johdaya」)全部股權之協議。該公司於新山擁有一幢商業及辦公室綜合物業。

(b) 綜合溢利

本公司權益持有人應佔綜合溢利由二零零四年之113,500,000美元增加至二零零五年之151,000,000美元。此財務表現反映綜合營業額上升16%、毛利率增加11.5個百分點，以及非營運項目淨收入增加8,100,000美元之合併影響。

詳細溢利分析如下：

本公司權益持有人應佔綜合溢利
截至十二月三十一日止年度

	二零零五年 百萬美元	二零零四年 百萬美元	變動 百分比
本公司及附屬公司			
酒店經營			
香港	40.4	28.1	44%
中國國內	31.1	26.5	17%
新加坡	20.4	20.6	(1%)
菲律賓	(0.8)	4.6	無意義
馬來西亞	3.2	5.0	(35%)
泰國	8.3	7.3	14%
斐濟	5.2	0.8	515%
緬甸	(0.4)	(0.8)	48%
	107.4	92.1	17%
物業租賃			
中國國內	1.7	1.0	67%
新加坡	3.1	2.9	9%
馬來西亞	0.8	0.8	3%
泰國	0.2	0.2	1%
	5.8	4.9	20%
酒店管理	(3.8)	0.6	無意義

	二零零五年 百萬美元	二零零四年 百萬美元	變動 百分比
聯營公司			
酒店經營			
中國國內	16.3	5.2	214%
新加坡	1.0	0.6	79%
馬來西亞	1.2	2.2	(47%)
印尼	-	(0.4)	無意義
	18.5	7.6	144%
物業租賃			
中國國內	27.8	23.8	17%
新加坡	1.8	1.7	6%
馬來西亞	0.2	0.5	(61%)
	29.8	26.0	15%
除稅後經營溢利	157.7	131.2	20%
減：			
— 企業開支淨額	(10.0)	(6.6)	(52%)
— 項目開業前費用及 土地使用權攤銷	(2.2)	(5.8)	61%
— 企業融資費用淨額	(30.4)	(32.5)	6%
— 可換股債券利息開支	(6.7)	(7.3)	9%
未計非經營項目前溢利	108.4	79.0	37%

	二零零五年 百萬美元	二零零四年 百萬美元	變動 百分比
非經營項目：			
— 投資物業公平值收益	36.1	6.6	445%
— 持作交易用途之金融資產之已實現及未實現收益	6.6	19.3	(66%)
— 非對沖利率掉期合約之收益	3.5	—	無意義
— 出售附屬公司投資之收益／(虧損)	0.3	(0.9)	無意義
— 出售聯營公司權益之虧損	(2.1)	—	無意義
— 因重新發展一間渡假酒店之員工賠償金及棄置固定資產	—	(4.9)	無意義
— 出售一間酒店之收益	1.7	—	無意義
— 負商譽攤銷	—	5.5	無意義
— 授出購股權開支	(3.5)	—	無意義
— 於集團重組後致使一間附屬公司撥回其就其可能分派保留盈利而作出之遞延稅項撥備	—	8.9	無意義
	42.6	34.5	24%
本公司權益持有人應佔溢利	151.0	113.5	33%

附註：

- 經營單位之銀行借款利息開支及遞延稅項撥備已計入經營業績中。
- 所有結餘已扣除少數股東權益後之應佔數額。
- 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前呈列。

與二零零四年比較，二零零五年的除稅後及未計非經營項目前溢利受下列各項影響：

(a) 本集團酒店及投資物業的按表現計算之花紅增加6,900,000美元，而酒店管理公司及本公司則分別增加6,700,000美元及2,400,000美元，

(b) 於計及二零零四年列入非經營項目的特殊貸項8,900,000美元後，就於聯營公司實際權益所支付的所得稅增加8,700,000美元而關於附屬公司則增加28,800,000美元，主要由於應課稅溢利相應增加。其中11,900,000美元為應課稅溢利增加，而16,900,000美元則主要因下列項目產生的遞延稅項撥備增加淨額：

— 一間新加坡附屬公司在達成當地稅務法例若干豁免條款後撥回於二零零四年就日後出售固定資產之潛在稅項結餘開支之撥備4,100,000美元；

— 新加坡附屬公司因所得稅稅率由22%減至20%而撥回之撥備1,300,000美元；

- 菲律賓附屬公司因企業所得稅稅率由32%增至35%而在二零零五年增加撥備7,200,000美元；及
- 因重估投資物業收益而在二零零五年增加撥備5,800,000美元。

(c) 綜合資產淨值及資本負債比率

於二零零五年十二月三十一日，本集團之資產淨值（總權益）由去年的2,165,400,000美元增加至2,630,200,000美元，主要是由於年內因購股權及可換股債券持有人行使彼等權利而獲發行123,146,531股新股、根據新會計準則須調整負商譽，以及年內錄得溢利所致。借款淨額與權益總額比率由二零零四年十二月三十一日的40.2%減至33.0%。

本集團於二零零五年十二月三十一日之有形資產總額及負債總額貨幣組合如下：

	有形資產總額	負債總額
港元	8%	63%
人民幣	47%	10%
新加坡元	17%	2%
菲律賓披索	10%	8%
馬元	9%	4%
泰銖	4%	2%
美元	2%	10%
斐濟元	2%	1%
其他貨幣	1%	—
	100%	100%

附註：有形資產總額包括所有非流動及流動資產（惟商譽及商標除外），而負債總額則包括少數股東權益及少數股東貸款之結餘。

(d) 本集團之財務指標

	二零零五年	二零零四年
權益回報	6.93%	6.25%
本公司權益持有人應佔溢利／本公司權益持有人應佔平均權益		
未計利息、稅項、折舊（包括出售虧損）、攤銷及非營運項目前之盈利（以千美元為單位）	265,261	222,723
未計利息、稅項、折舊（包括出售虧損）、攤銷及非營運項目前之邊際盈利	31.50%	30.70%
未計利息、稅項、折舊（包括出售虧損）、攤銷及非營運項目前之盈利／銷售額		

2. 企業債務及財務狀況

受惠於銀行體系流動資金充裕及為應付資本承擔需求，本集團於二零零五年與多家個別銀行簽訂8份無抵押雙邊港元／美元雙重貨幣貸款協議，總金額相等於744,500,000美元。該等貸款期限為5年，總費用為香港銀行同業拆息或倫敦銀行同業拆息加37個點子。這使本集團可視乎金融市場情況不時變換借款之計值貨幣。該等新貸款亦有助延長貸款期限及降低貸款利率。獲得該等貸款後，本集團預先償還貸款協議內利率較高之借款2,080,000,000港元。當部份可換股債券持有人行使換股權後，原定兌換價為每股9.25港元（或會調整）的本公司零息保證可換股債券之未償還本金總額於二零零五年十二月三十一日減至61,000,000美元。於年結日後，本金額2,400,000美元之可換股債券亦已被兌換。除提早贖回、兌換或購回而註銷外，未償還的債券將於到期日按本金額的114.633%贖回。

本集團已履行其於借款協議項下之所有契約。

於二零零五年十二月三十一日之未償還借款分析如下：

(百萬美元)	於二零零五年十二月三十一日 已訂約之借款之到期日				總額
	償還期				
	一年內	第二年	第三年至 第五年	五年後	
借款					
企業銀行貸款	103.2	387.1	440.0	—	930.3
項目銀行貸款及透支	49.4	20.3	69.8	14.0	153.5
可換股債券	—	—	59.2	—	59.2
總額	152.6	407.4	569.0	14.0	1,143.0
未提取但已承諾之					
信貸					
銀行貸款及透支	163.6	8.5	520.3	—	692.4

於二零零五年十二月三十一日，除一間附屬公司之36,000美元銀行貸款（二零零四年：68,000美元）以其賬面淨值合共為93,000美元（二零零四年：112,000美元）之若干汽車作抵押外，上述所有借款均為無抵押。

於二零零五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	897.5	30.5
美元	162.2	83.2
人民幣	47.3	88.4
新加坡元	—	13.8
菲律賓披索	—	6.6
馬元	36.0	3.9
泰銖	—	34.8
斐濟元	—	14.4
其他貨幣	—	0.5
總額	1,143.0	276.1

港元、馬元及美元之借貸(不包括可換股債券)利率分別按香港銀行同業拆息、資金成本及新加坡銀行同業拆息／倫敦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。

於二零零五年十二月三十一日，本集團之現金及銀行結餘中之193,400,000美元(二零零四年：116,100,000美元)乃存置於中國國內、馬來西亞、泰國、菲律賓、緬甸及斐濟。自該等國家匯出款項須受該等國家政府所頒佈之外匯管制條例及規例所規限。

本集團亦就若干聯營公司所獲得之銀行信貸向有關銀行作出擔保。於二零零五年十二月三十一日，本集團為該等聯營公司所擔保之銀行信貸之已動用數額為30,400,000美元(二零零四年：25,300,000美元)。

3. 庫務政策

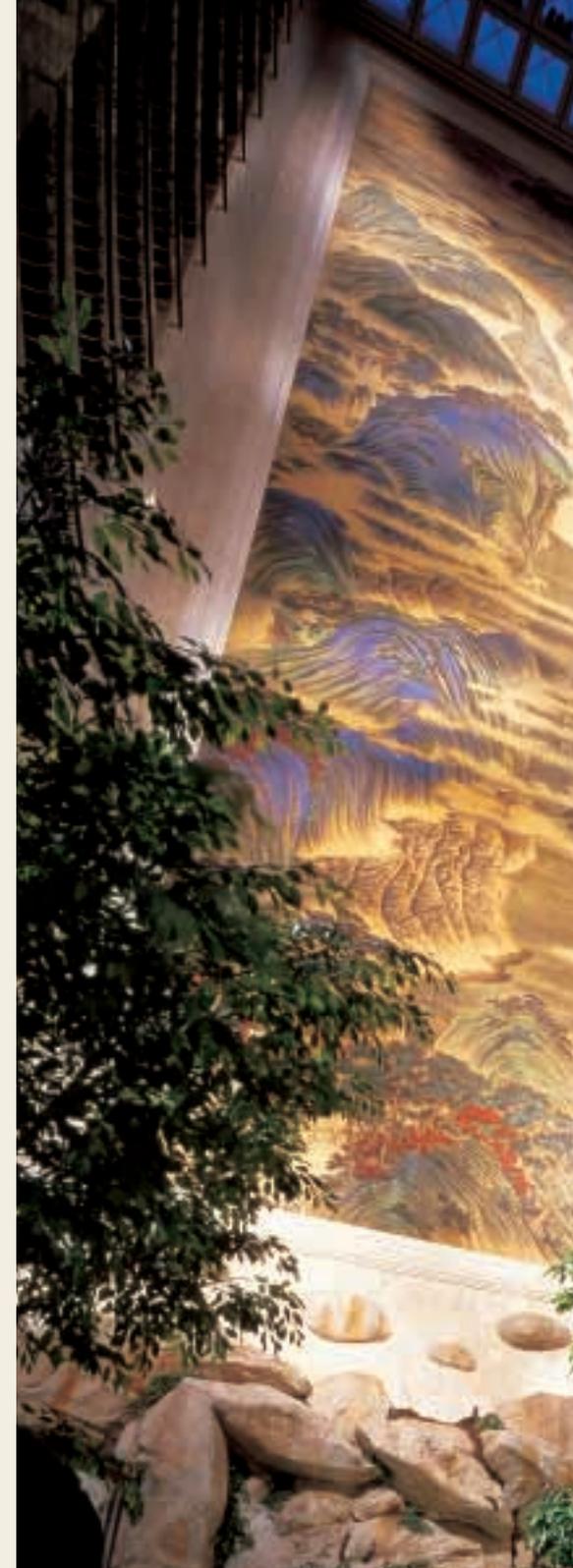
本集團遵循之庫務政策旨在：

(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實行此項政策。本集團密切監控其貸款組合及比較現有協議與新建議之利率差價以及不同貨幣之借款利率。

年內，本集團簽訂新企業貸款協議，為大部份根據早前已訂協議而提取／可供提取而利率較高之貸款再融資。泰國附屬公司簽訂一份總值800,000,000泰銖之五年期銀行貸款協議，為清邁酒店項目提供資金。

本集團亦致力透過訂立香港銀行同業拆息及倫敦銀行同業拆息掉期合約對沖其中期利率風險。本集團已訂立本金總額1,300,000,000港元之新五年期香港銀行同業拆息掉期合約，以及本金總額分別為2,560,000,000港元及100,000,000美元之七年期香港銀行同業拆息及倫敦銀行同業拆息掉期合約。截至二零零五年十二月三十一日，本集團之未平倉合約本金總額為4,360,000,000港元，固定年利率介乎4.335%至5.29%，另有本金總額為100,000,000美元之合約，其固定年利率則為4.7%。利息保障期至二零一二年十一月。加上未兌換之可換股債券，本集團為其67%之未償還定期貸款固定其利息負債。





(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，因本集團所有位於香港、中國國內、新加坡及馬來西亞之物業收入(及大部份相關開支)均以當地貨幣為訂價單位。此外，菲律賓、泰國及印尼之酒店客房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鉤。鑑於市場普遍預期人民幣會持續強勁及按照外匯管理當局所發之指示，本集團於中國國內之部份附屬公司以部份人民幣及部份港元之方式簽訂銀行信貸合約。如前所述，本集團已簽訂雙重貨幣之新企業銀行貸款以提高靈活性以便當某一貨幣相對疲弱時，可轉換貸款貨幣單位。於未來，本集團計劃有選擇性地向中國國內之附屬公司增加財務資助，以減少該等附屬公司之人民幣借款。

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. 固定資產評估

(a) 固定資產價值*—按地區劃分

	二零零五年		二零零四年	
	百萬美元	百分比	百萬美元	百分比
中華人民共和國				
香港	220	6%	218	6%
中國國內	1,994	51%	1,686	47%
新加坡	681	18%	696	19%
菲律賓	383	10%	364	10%
馬來西亞	345	9%	365	10%
泰國	127	3%	135	4%
斐濟	53	1%	54	2%
印尼	35	1%	35	1%
緬甸	31	1%	32	1%
馬爾代夫	5	0%	—	0%
合計	3,874	100%	3,585	100%

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

(b) 物業獨立估值

香港會計師公會頒佈多項新訂及經修訂之香港財務報告準則及香港會計準則(「新訂香港財務報告準則」)，於二零零五年一月一日或之後開始之會計期間生效。本集團於截至二零零五年十二月三十一日止年度之財務報表中採取新訂香港財務報告準則，而二零零四年比較數字亦已作出所需的修訂。重大變更包括：

I. 根據香港會計準則第40號「投資物業」，本集團之酒店物業不再入賬列為投資物業。因此，於二零零五年一月一日開始之會計年度，本集團追溯採納下列會計政策，而並非將酒店物業按公平值列賬：

- (1) 相關建築物及完整廠房及機器根據香港會計準則第16號「物業、廠房及設備」之規定，按成本減累計折舊及減值(如有)列賬；
- (2) 相關永久業權土地根據香港會計準則第16號「物業、廠房及設備」之規定，按成本減減值(如有)列賬；及
- (3) 相關租賃土地根據香港會計準則第17號「租賃」之規定按成本及計及每年經營租賃租金費用(攤銷土地成本)列賬。

採納該等新會計政策將具有下列主要影響：

- (a) 本集團之固定資產之賬面淨值、整體遞延稅項負債撥備及資產淨值將會減少。
- (b) 每年折舊及租賃租金費用將會增加，並將減少本公司權益持有人應佔稅後溢利(「稅後溢利」)及本集團每股盈利。

經計入少數股東權益及遞延稅項負債撥備後，本集團於截至二零零五年十二月三十一日止年度之額外折舊及攤銷開支淨額為44,400,000美元，而應佔聯營公司於此項增加之開支則為4,400,000美元。

II. 於二零零五年一月一日開始之會計年度，本集團就投資物業追溯採納以下會計政策：

- 本集團之投資物業繼續按公平值列賬。投資物業公平值於年結日與下一年結日之間出現之所有變動，將於收益表中反映。以往，只要儲備仍有盈餘，該等變動先均按組合基準直接計入投資物業重估儲備賬內。

視乎每年重估結果，採納此等新政策將影響本集團之稅後溢利及每股盈利。

所有投資物業乃按下列獨立專業估值公司於二零零五年十二月三十一日進行之專業估值列賬：

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

Colliers Valuation Consultancy : 負責新加坡物業
& Valuation (Singapore)
Pte Ltd及DTZ DebenhamTie
Leung (SEA) Pte Limited

W.M. Malik & Kamaruzaman : 負責馬來西亞物業

所有投資物業於二零零五年年結之估值導致溢利增加淨額36,100,000美元，該增加乃經計及對少數股東權益及因重估物業產生之暫時差異之全部影響而增加遞延稅項撥備後得出。

5. 持作交易用途之金融資產－交易證券

本集團繼續逐步出售其投資組合內之交易證券。於二零零五年，出售該等6,800,000美元證券錄得未計少數股東權益前之已實現收益1,000,000美元（計入少數股東權益後為1,000,000美元）。交易證券錄得未計少數股東權益前股息收入1,000,000美元（計入少數股東權益後為900,000美元）。

於二零零五年十二月三十一日，本集團之投資組合市值為37,800,000美元，其中包括未計少數股東權益前之未實現收益6,500,000美元（計入少數股東權益後為5,600,000美元）。投資組合內包括市值為19,700,000美元之11,805,055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為本集團其中一間主要附屬公司，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。投資組合亦包括於二零零五年十二月三十一日市值為16,100,000美元之6,072,968股嘉里建設有限公司（「嘉里建設」）普通股股份。於年結日後及直至本報告日期，本集團再出售其部份投資組合取得1,900,000美元，並錄得已實現收益400,000美元（未計及計入少數股東權益後）。

6. 發展工程

下列酒店之建築工程進展理想：

	客房數目	預計開業
<i>中國國內</i>		
廣州琶洲香格里拉大酒店	728	二零零六年末
成都香格里拉大酒店	568	二零零七年初
西安香格里拉大酒店	397	二零零七年中
包頭香格里拉大酒店	360	二零零七年中
呼和浩特香格里拉大酒店	373	二零零七年中
青島香格里拉大飯店(第二期)	190	二零零七年末
深圳福田香格里拉大酒店	550	二零零七年末
溫州香格里拉大酒店	360	二零零七年初
寧波香格里拉大酒店	562	二零零七年初
滿州里香格里拉大酒店	200	二零零七年中
<i>其他國家</i>		
泰國清邁香格里拉大酒店	280	二零零七年中
菲律賓香格里拉長灘島大酒店	214	二零零七年初

預期於中國國內桂林的酒店建設工程將於二零零六年下半年展開，並於二零零九年落成。共有304間客房的檳城香格里拉沙洋大酒店現正進行再發展工程，將於二零零六年最後一季重開。

於二零零四年六月，本公司及嘉里建設之獨立股東已在各自之股東特別大會上批准訂立有關共同收購、擁有及發展上海靜安區四幅相連地塊(本集團及嘉里建設最多可於其中分別擁有49%及51%權益)之須予披露及關連交易以興建一高檔綜合發展項目包括辦公室、高檔零售商舖及兩間豪華酒店。本集團及嘉里建設各自擁有該地區之一幅地皮。於二零零五年十二月三十一日，本集團及嘉里建設已收購另外兩幅地塊之全部權益。由本集團原本持有99%權益之一間附屬公司所擁有之地塊之其中50.5%權益已售予嘉里建設。預期該發展項目將於二零零六年下半年嘉里建設將其於地塊99%權益中之48.5%轉讓予本集團及地方單位將該兩幅地塊餘下1%權益平均轉讓予本集團及嘉里建設後展開。整個項目之最高投資總額預期不會超過700,000,000美元。該項目的第一期工程預期於二零一零年完成。

於二零零五年一月，本集團訂立合營協議，在蒙古人民共和國烏蘭巴托發展一幢綜合物業，並已物色土地以興建一座辦公大樓。該大樓之地基工程經已展開，預期將於二零零八年落成。該項目公司現正物色合適的土地以發展酒店。本集團將擁有該項目的60%股權。

於二零零五年二月，本集團就於倫敦橋大廈之一間香格里拉酒店訂立一項經營租賃協議。該酒店計劃於二零一零年年底開業。此舉標誌著本集團開始進軍歐洲市場。該酒店將成為倫敦中心區十年來首間新建五星級酒店。富有象徵意義樓高310米70層之倫敦橋大廈位於泰晤士河南岸，由世界著名建築師Renzo Piano設計，離倫敦市中心僅數分鐘路程，可直達金絲雀碼頭並鄰近主要旅遊名勝，使其成為商務及休閒渡假遊客理想之下榻地。該間佔18層樓面有195間豪華客房之香格里拉酒店位於該大廈內34至52層。該大廈將設有直達重要交通樞紐之通道，賓客可在該交通樞紐搭乘主要線路的火車、公共汽車及地鐵。本集團於裝修費用之投資及開業前費用估計為40,000,000美元，大部份將於二零零九年支付。

於二零零五年六月，本集團接納馬爾代夫共和國政府(「馬爾代夫政府」)之邀請，訂立合營協議，以在Addu Atoll之Island of Villingili發展一間高級渡假酒店。該酒店共有90間客房，將於二零零八年年初開業。本

集團及馬爾代夫政府分別擁有該項目的70%及30%權益。誠如二零零四年年報所披露，本集團原本僅就發展該渡假酒店訂立管理合約，但經評估其業務發展潛力後，決定對此項目作出權益資本投資。

於二零零六年一月，本集團以92,000,000歐元之代價收購Prince Roland Bonaparte宮殿之全部權益，計劃於二零零八年年底將其發展成共有140間豪華客房的巴黎香格里拉大酒店，作為本集團進軍歐洲市場之第一步。該建築物位於10, avenue d'Iena，鄰近Trocadero，提供塞納河及艾菲爾鐵塔之市內最佳景觀，離兩者15分鐘的路程。本集團將保留該建築物富歷史氣色的建築外貌，並與著名室內設計師合作翻新及增加室內的空間。

於二零零六年二月，本公司之獨立股東在股東特別大會上批准與嘉里建設及Allgreen Properties Limited（「Allgreen」）（兩者均為本公司之關連人士）進行關連交易，在上海浦東成立合營公司，以收購一幅毗鄰上海新國際博覽中心之優質土地，並發展為綜合項目，現時預計（須視乎當時市況而定）將包括一間酒店、辦公室、服務式套房／服務式公寓、商業及相關配套設施。本集團將擁有該合營公司之23.2%權益。當取得所需的當地監管機關的批准後，建設工程將於二零零六年下半年展開，預期將於二零零九年年底完成。預期整個項目之總投資額不會超過590,000,000美元。

現時估計企業需為所有新項目出資756,000,000美元，資金將主要由現有手頭現金盈餘、經營資金流及可用借款撥付。該等發展所需之其餘資金將由合營夥伴及當地訂約之項目貸款提供。

自曼谷香格里拉大酒店之首間CHI「氣」水療中心於二零零四年七月開業以來，本集團之水療中心大受市場歡迎。受「香格里拉」世外桃源之傳說所啟發，CHI「氣」水療藉營造一種安逸寧靜之氣氛，以酒店內若干最大最豪華之私人套房和雅緻小屋為特色。CHI「氣」水療中心提供一系列以傳統中國及喜瑪拉雅療法、哲學和禮儀為本之專門療法，CHI「氣」之精髓入木三分地表達了香格里拉在亞裔文化背景下對完整健康觀念之詮釋。麥丹島酒店的CHI「氣」水療中心村及浦東香格里拉的CHI「氣」水療中心分別於二零零五年六月及二零零五年十月開業。目前計劃於未來幾年會有超過十間CHI「氣」水療中心推廣到由本集團管理之不同酒店及渡假酒店內。

過去數年，幾乎所有本集團之旗艦酒店已全面翻新並受惠於業務復甦中。然而，本集團部份附屬公司仍在進行翻新工程，所涉資本開支約為65,000,000美元。有關開支將主要以各酒店營運所得現金流及當地訂約之短期銀行貸款（如適用）撥付。

7. 出售非核心資產

本集團擬於適當時機以理想價格出售所有被認為是「非核心」之資產。

於二零零五年五月一日，本集團之附屬公司已完成二零零四年五月訂立之有條件買賣協議，出售其於Johdaya(該公司在馬來西亞新山擁有一幢商業及辦公室綜合物業)之全部股權。按每股2.43馬元出售27,000,000股Johdaya股份之出售事項將為本集團提供額外資金，以支付資本開支承擔。於二零零五年四月三十日，本集團於Johdaya之實際權益為35.83%。本集團就該出售事項錄得虧損淨額2,100,000美元(計入少數股東權益後)。

於二零零五年十二月，本集團之附屬公司亦完成出售斐濟馬金堡酒店，錄得出售收益淨額1,700,000美元(計入少數股東權益後)。

8. 管理合約

本集團亦透過就由第三者擁有的酒店訂立毋須資本承擔之管理合約迅速擴展業務。二零零五年，共有四間新酒店開業，根據管理合約經營之酒店總數增至11間，共有3,614間客房(並不包括於二零零六年一月終止管理合約之南京丁山香格里拉大酒店)。

此外，於本報告日期，本集團持有15間新酒店之發展合約。該等酒店共有6,009間客房。該等發展項目分別位於澳門(2間酒店)、多哈(卡塔爾)、吉隆坡、溫哥華、芝加哥、拉斯維加斯、塞舌爾、班加羅爾(印度)(3間酒店)，以及位於中國國內之蘇州、東莞、三亞-太陽灣及烏魯木齊。

於二零零五年末，本集團向獨立第三者收購商標及特許權，使本集團能以「Shangri-La」及「Traders」品牌在美國提供酒店管理及相關服務。

本集團繼續審閱其所收到之管理機會之建議，並擬於各地區或城市訂立其認為符合長遠策略利益之合約。

9. 企業社會責任

企業愛心活動

本集團致力於支援本身營運所在地之社區。除於二零零四年十二月東南亞地區發生海嘯災難後隨即向紅十字會捐款外，本集團之附屬公司亦與不同國家的多個社會慈善組織合作。本公司於二零零五年十月巴基斯坦地震後即時向「二零零五年總統地震災民振濟基金」捐款500,000港元。本公司亦定期向香港公益金企業捐款計劃捐款。本公司於二零零五年三月及二零零六年三月分別捐款180,000港元。





豪華閣酒廊
悉尼香格里拉大酒店

本集團企業總部多個部門的高級行政人員亦組成特別委員會－企業社會責任委員會，致力擴大本集團對支援各重要社會及環保事項的範圍。

以北京為基地之慈善組織「愛心」為本集團的企業慈善夥伴。「愛心」為中國國內、英國及美國的註冊慈善組織，與中國國內的中央及地方政府合作推出寄養及其他策略性措施，為孤兒及需救助之兒童紓解困難、痛苦及疾病，以及豐盛其生命。其目的為在二零一零年前安排一百萬名中國孤兒到寄養家庭生活。

於二零零五年，本集團利用本身龐大的網絡支援「愛心」，並透過客戶捐款計劃向其提供財務資助，以及贊助場地以舉辦慈善活動及工作坊等。

根據「Dare to Care」籌款活動，特別設計成傳統中式「紅包」的捐款封套將放置於本集團中國國內及香港酒店餐廳的賬單夾及客房特備托盤上。捐款亦可直接於結賬時作出。該計劃將於二零零六年第二季在本集團其他酒店推行。由於「愛心」已將服務範圍擴展至其他亞太區，故此本集團亦會推出更多措施以作支援。

環保計劃及實踐

本集團為亞太酒店環境計劃之創始成員，一直為環保計劃及實踐之業內先鋒。根據本集團之環保政策，所

有香格里拉酒店及商貿飯店均設有「綠色計劃」，以界定可減少浪費之方法及杜絕可能損害環境之做法。

本集團對推動環保之投入已使得迄今有20間酒店取得國際環保管理系統標準ISO 14001之認證。本集團多家酒店率先在其市場取得認證，而香港港島香格里拉大酒店則率先在亞太區取得認證。而只有可顯示其於整體營運上實施ISO 14001之機構方可獲頒認證。

已獲頒認證之酒店已採納多項造福社會之環保措施，包括安裝節能燈、污水處理設施及使用可降解之清潔材料及節水器。

本集團擁有大量內部開發之環保「最佳措施」，尚未獲ISO14001認證之酒店亦須遵此而行。所有物業均使用環保管理系統守則作為指引。此有助於發現及解決各酒店經營對地方環境帶來之中長期影響，並確保持續符合國家及國際規定。

於二零零六年三月，本集團向The Nature Conservancy捐款4,000,000港元。The Nature Conservancy為國際著名環保組織，於一九五一年由美國著名科學家創辦，現時協助中國政府為全中國制訂「生物多樣性保護藍

圖]—中國有史以來的首份全面而系統性的生物多樣性及保護優先次序評估。保護藍圖將奠定中國國內堅實的科學及政策基礎，同時有助培訓新一代的中國環保科學家。

社會事務

為支持香港理工大學在提供酒店管理教育方面的不遺餘力，本公司向香港理工大學的大學發展基金捐款5,000,000港元。

10. 管理策略

一般資料

亞太區(尤其中國國內)明顯展示持續發展所湧現之無限商機，將繼續成為本集團業務發展及資本投資之重點。自從於一九八四年在杭州開設其首間酒店以來，本集團一直致力於發展中國國內市場。現時本集團在中國國內擁有18間酒店之股權，並管理2間酒店，客房總數達9,816間。於二零零五年，本集團對中國國內酒店業之貢獻被獲得肯定，於酒店業顧問公司與中國旅游飯店業協會在北京合辦的中國酒店開發與融資論壇上獲頒首個年度的「中國酒店業拓荒者獎」。本集團將繼續增加本身在中國國內擁有及經營的物業數目，並選擇性地與由第三者擁有的酒店訂立管理合約。

中國國內之經濟基本因素持續穩健、旅遊限制逐步放鬆，加上城市收入日漸提高，均有助國內及境外旅遊蓬勃發展。入境的海外旅客每年增加約8%。因此，本集團拓展計劃之時間安排旨在充份利用中國國內之經濟進展及特定之發展機遇，包括中國加入世界貿易組織、北京舉辦二零零八年奧運會及上海主辦二零零一年世界博覽會，以期獲得最大收益。

在適當的情況下，上述策略包括參與大城市的大型綜合用途物業項目(如辦公室、住宅、服務式公寓、酒店及零售商舖)。經考慮投資承擔及為受惠於該等發展項目的協同效益，本集團與嘉里建設及／或Allgreen合作參與少數綜合發展項目。嘉里建設及Allgreen均為具規模的物業集團，擁有豐富的大型綜合物業項目發展及管理經驗。本集團認為，日後之大型高檔綜合物業項目可採用此業務合作模式(如適用)。

為進一步分散投資組合，提升本集團品牌於全球之知名度，以及增加股東回報，本集團亦穩步拓展南亞及中東等新興市場，並銳意將香格里拉酒店旗幟樹立在歐洲及北美主要門戶城市內。

本集團已於北京及迪拜成立發展辦事處，有助執行於中國國內及中東／南亞之發展策略。

展望

年內酒店之營運表現令人鼓舞。本集團之平均每房收入增加16%，主要是由於平均客房價上升所致。二零零五年的客房價升勢於二零零六年首季仍然持續，此有助本集團之營運邊際溢利進一步上升。除了全球或地區經濟的任何重大不利發展之外，本集團對二零零六年的財務表現仍然充滿信心。

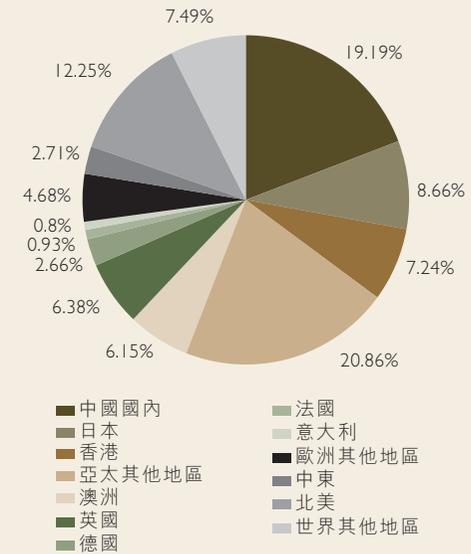
11. 市場推廣

銷售及市場推廣

二零零五年，所有主要來源市場之業務仍然持續強勁，本集團管理之所有酒店之總住宿晚數較去年增加5%。

商務旅遊佔總收入之63%。

下圖載列按旅客所在國家劃分之本集團酒店(自置及／或管理)所佔收入：



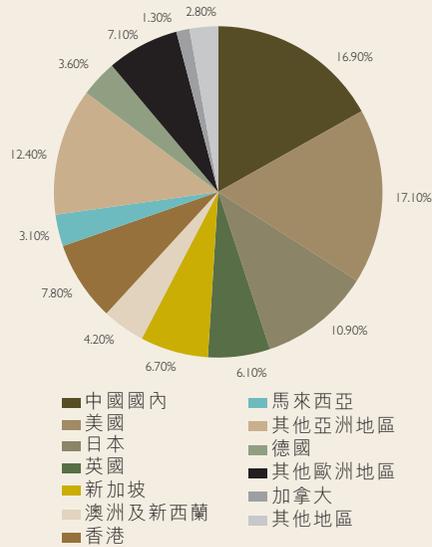
本集團著重收益管理，為內部員工安排大量培訓，使其成為酒店業的收益管理專家。

二零零五年推出一套全集團之銷售與餐飲及營業員自動系統。該系統可使各酒店及區域銷售中心分享銷售指引，綜合及紀錄顧客收益及全面精簡銷售流程。

於二零零五年，香格里拉為貴賓而設之識別計劃「金環會」仍為市場推廣的重點。與其他客戶計劃不同，「金環會」並無積分獎賞。反之，個別認可的會員可專享度身訂造的服務及設施。

截至年底，「金環會」在全球共有超過800,000名會員。「金環會」會員佔本集團總收益27%以上。會員的平均每次旅程消費較非會員高出15%。

會員分佈如下：



於二零零五年，本集團與全球33家航空公司建立良好之常客飛行計劃夥伴關係。

本集團繼續在CNN、Discovery、ESPN與BBC等區域電視台以及中國國內與香港電視台播出電視廣告「尋找你的香格里拉」。該廣告亦會在全球各大航空公司的空中電視廣播中播放。

本集團亦擴大全球平面廣告「天與地」的層面，為香格里拉加入更多具創意的宣傳點子，並在亞洲、歐洲及北美各大商業、時尚及旅遊刊物中刊登。

於二零零四年底推出CHI「氣」水療中心後，本集團於二零零五年推出相關的宣傳活動，在香港及新加坡高級時尚雜誌以及亞洲與水療中心雜誌中刊登廣告。

商貿飯店的廣告宣傳活動會分享旅遊專家的旅遊貼士，將其塑造成交通便利的最佳酒店選擇。

在公共關係方面，由各總經理負責在歐美進行以銷售為本的傳統「路演」於二零零五年將重點改為著重公共關係，對象以(1)所有層面的媒體；(2)管理人員與決策者；及(3)市場權威人士為主。

透過歐洲及北美公共關係訪問團，酒店集團首次在倫敦、漢堡、洛杉磯及紐約的市場推廣活動接觸上述三大宣傳對象。

12. 餐飲業務

宴會銷售為主要的餐飲溢利來源。該範疇的產品及服務為餐飲業務的優先發展項目。大部份酒店宴會廳及會議設施已進行翻新。持續培訓旨在提高客戶的滿意度，並鞏固各個餐飲市場的領導地位。

由於約80%的餐廳顧客屬於外來顧客(非酒店住客)，故此本集團繼續發展切合當地社會及文化的餐廳。該等新餐廳仍會因應本集團的發展而進行重新包裝。雅加達香格里拉的「Satoo」及艾沙香格里拉的「Heat」為其中兩間傳統「酒店咖啡室」因應當地文化及食物風格而翻新，同時亦為酒店顧客提供更多樣化的餐飲選擇。浦東香格里拉的Yi Cafe亦按此模式裝修，並與新落成的第二期同時開業。

二零零五年，新加坡香格里拉大酒店之「The Line」在亞洲最集中的飲食都會開幕，獲得高度讚揚，成功由「咖啡室」轉型為全球矚目的餐廳之一。

同樣地，浦東香格里拉第二期36樓的Jade餐廳及酒吧亦充滿地方文化色彩，而其外觀設計以現代化的中式「飯碗」作為標記。

渡假酒店亦紛紛引入創新互動的餐廳，成為充滿活力的娛樂中心。

隨著新加坡商貿飯店的嶄新設計餐廳開幕，商貿飯店品牌的形象亦有所提升。預計於二零零六年中開業的吉隆坡商貿飯店仍會貫徹有關設計風格。

食物安全

鑒於全球對H5NI病毒的關注及其可能對人類健康構成的威脅，本集團已制訂多項措施及培訓計劃，提高員工對工作及家居環境整潔的警覺。本集團早於五年前已推行嚴謹的香格里拉食物安全管理系統，全面監督接收原料以至準備、烹調及運送食物的程序，避免食物交叉污染。

各間酒店均聘有一名合資格衛生學家，專責監察酒店實行食物安全管理系統。本集團亦委聘合資格第三方代理商獨立審核酒店的合規情況。

13. 人力資源

本集團之僱員人數持續上升。截至二零零五年十二月三十一日，本公司及其附屬公司約有18,400名僱員。本集團所管理之酒店共聘有29,000人。員工薪金及福利包括公積金、保險及醫療保障、房屋及購股權計劃維持於具競爭力之水平，而花紅則按個人表現及業務單位之財務表現派發。

本公司設有兩項購股權計劃。有關該兩項計劃的詳情載於董事會報告「購股權」一節。截至目前，兩項計劃的未行使購股權如下：

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	二零零五年 四月二十八日
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	11.60港元
二零零五年一月一日結餘	5,839,776	4,814,709	1,765,948	4,892,000	-
於二零零五年授出	-	-	-	-	18,150,000
於二零零五年失效	-	(104,555)	-	(75,000)	(330,000)
於二零零五年行使	(2,153,064)	(1,027,254)	(271,684)	(2,477,000)	-
二零零五年十二月三十一日結餘	3,686,712	3,682,900	1,494,264	2,340,000	17,820,000
二零零五年十二月三十一日後失效	-	-	-	-	(210,000)
二零零五年十二月三十一日後行使	-	-	-	(60,000)	-
二零零六年四月四日結餘	3,686,712	3,682,900	1,494,264	2,280,000	17,610,000

本集團就年內授出新購股權在二零零五年收益表扣除3,468,000美元。

董事會之薪酬委員會審閱高層管理人員及執行董事之薪酬及獎金建議。

本集團之員工流失率在業內處於偏低水平，反映員工滿意度及工作士氣高昂。





Marrakech餐廳（鑲嵌畫）
迪拜香格里拉大酒店

人才培訓

北京香格里拉酒店管理培訓中心於二零零四年十二月啟用，在該培訓中心四個核心證書課程及文憑課程畢業的服務員及管理人員合共達700人。香格里拉酒店管理培訓中心將繼續加快及加強僱員培訓，以配合本集團之業務擴展，尤其是中國國內員工之培訓。預期未來四年之中國國內員工數目將倍增至20,000人。設立該培訓中心成為本集團於整個全球酒店網絡內規範化推出品牌服務之不可或缺組成部份。

培養高潛質之管理層員工仍為本集團三大核心人才發展計劃（即為期18個月之企管理層學員計劃、為期12個月之企業高級管理人員培訓及為期18個月之企業學員計劃）之努力方向。透過上述三個計劃，本集團可藉在職培訓及酒店交流有效監督現有僱員。於二零零五年，共有48名員工報名參加該等計劃。

於二零零五年，本集團亦推出兩個重要的內部及外界培訓計劃。本集團自行開辦的銷售培訓計劃－Shangri-La's Training for Aggressive Revenues (STAR)，確保香格里拉的銷售人員具備充份的知識、技能及概念，為所屬單位爭取最大的收益。此外，本集團亦與eCornell合作推出管理人員網上學習課程，將於未來五年為僱員提供57個網上課程。

專有服務文化培訓計劃

香格里拉殷勤好客之服務文化培訓計劃繼續提高本集團之競爭優勢，同時亦贏得屢獲殊榮、高度人性化服務之美譽，其最新期推出之單元Shangri-La Care 4於二零零五年八月在本集團所有管理之酒店推行。該活動之主題為「Taking Ownership - The Shangri-La Way」。所有新僱員均於入職後六個月內參加該計劃的四項培訓。香格里拉殷勤好客之服務文化培訓計劃之目的在於統一香格里拉之客戶服務及促進與客戶建立長期業務關係。

本集團認為培訓及挽留最優秀之人才為重要的策略。

14. 資訊科技

本集團在使用資訊科技方面乃業內之先驅，率先於區內應用分佈式預訂、三語銷售點及先進收益率管理系統。透過該等策略共同開發的應用程式，本集團可在不同的經營地區調配資訊科技應用，不論有關地點有否基建設施或限制。本集團將繼續實行計劃，提升其資訊科技基本設施，務求盡量提高收益潛力、增加生產力及進一步改善與客戶之關係。

網上預訂

本集團之專有雙語網上預訂引擎現時擴大議定預訂客房價範圍，並向預訂人士提供最佳客房價保證。本集團之收益管理系統目前亦涵蓋網上預訂。

本集團現時亦全面翻新網站(www.shangri-la.com)，進一步提升其網上品牌形象，並簡化網上預訂程序。新網站預計於二零零七年首季推出。

營業自動系統

本集團現正推出全集團之營業自動系統，預計將於二零零六年底前完成。該系統安裝於各酒店以及地區銷售辦事處。本集團亦正開發中文版本。銷售與餐飲軟件可全面與酒店的物業管理系統連接，以交換本集團之預訂及客戶資料。

其他管理系統

全新的物業管理系統OPERA PMS現正在所有新建酒店推行，而現有物業的安裝工程則預計將於二零零九年完成。所有主要物業已配備電子收益管理系統，可與中央預訂系統分享最新的客房價／客房數據(包括網上預訂情況)。利用該系統，本集團可為網上預訂客戶提供最佳客房價保證。有關物料管理與人力資源的新軟件及經改良的餐桌管理系統亦已推出。

數據庫

本集團已著手利用已安裝的多個中央系統開發數據庫項目。首個推出的項目為管理表板，一種供高級管理人員使用的管理工具，有助分析訂房情況及商業發展機遇。該工具由本集團於二零零五年自行開發，將於二零零六年在各酒店使用。

資訊科技員工培訓

本集團著名所有資訊科技員工之培訓，範疇包括技術及管理。本集團已在各地區舉辦特定培訓課程及工作坊，同時亦提供多種全面培訓課程，包括由Cornell University提供及舉辦之管理課程eCornell。

寬頻上網服務

本集團已統一採用高速上網服務，包括客房的有線上網及公共地方的無線上網，亦已在特定地點的客房安裝無線寬頻上網設備。有關系統亦已升級，以改善上網的穩定度及安全性。

資訊保安

資訊保安(尤其是客戶資料保密)仍為首要任務。本集團已聘用保安專家，對內部系統進行符合業內標準的滲透測試，以確保獲得足夠的保護。接受測試的系

統包括香格里拉網站及內聯網。本集團亦全面採用新防毒及防諜軟件，以便中央管理層可為整個集團提供防毒保護。

商業持續計劃

本集團各酒店已實行商業持續計劃，包括翻新運作程序、成立危機管理小組、刪減嚴重重複的服務、增加數據保護措施及加強員工對迅速自災難恢復營運所需措施的了解。