



# 管理層討論與分析



吉隆坡香格里拉大酒店

## 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方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。本集團在亞洲(尤其在中國國內)豪華酒店市場擁有主導優勢。幾乎本集團擁有之所有酒店均受惠於旅遊觀光及商務旅遊之持續強勁需求。附屬公司及聯營公司持有之酒店之整體加權平均全年入住率穩定維持在73%，而加權平均客房收入(「每房收入」)及客房價分別上升14%及15%。

本集團的物業租賃收入主要來自中國國內之投資物業，其表現總體持續向好。

## 收入

截至十二月三十一日止年度

	按業務劃分之合併收入				
	二零零六年		二零零五年		變動百分比
	百萬美元	百分比	百萬美元	百分比	
酒店營運	1,318.5	83%	1,132.8	82%	16%
酒店管理	20.8	1%	16.5	1%	26%
物業租賃	247.4	16%	230.4	17%	7%
總計	1,586.7	100%	1,379.7	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		
	二零零六年 百萬美元	二零零五年 百萬美元	變動 百分比	二零零六年 百萬美元	二零零五年 百萬美元	變動 百分比
<b>酒店營運</b>						
中華人民共和國						
香港	212.5	181.9	17%	1.4	–	無意義
中國國內	319.5	253.5	26%	271.2	252.7	7%
新加坡	130.0	110.6	18%	29.3	23.1	27%
菲律賓	124.0	104.0	19%	–	–	不適用
馬來西亞	86.2	70.6	22%	24.4	21.7	12%
泰國	53.5	48.4	10%	–	–	不適用
斐濟	29.0	32.1	(10%)	–	–	不適用
印尼	–	–	不適用	31.4	28.4	11%
緬甸	6.1	5.8	5%	–	–	不適用
	960.8	806.9	19%	357.7	325.9	10%
<b>酒店管理</b>	20.8	16.5	26%	–	–	不適用
酒店合計：	981.6	823.4	19%	357.7	325.9	10%
<b>物業租賃</b>						
中華人民共和國						
中國國內	7.2	6.2	16%	217.2	201.3	8%
新加坡	9.3	8.5	9%	8.9	8.7	3%
馬來西亞	4.0	3.1	29%	–	1.8	無意義
泰國	0.8	0.8	(3%)	–	–	不適用
物業合計：	21.3	18.6	14%	226.1	211.8	7%
<b>總計</b>	<b>1,002.9</b>	<b>842.0</b>	<b>19%</b>	<b>583.8</b>	<b>537.7</b>	<b>9%</b>

附註： (i) 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。

(ii) 於二零零五年五月，本集團出售其於一間聯營公司之全部股權，該公司於馬來西亞新山擁有一幢商業及辦公室綜合物業。

(a) 收入

酒店營運

於二零零六年十二月三十一日，本集團於其附屬公司及聯營公司所持有之 37 家營運中之酒店（共有 19,385 間客房）擁有股本權益，包括上海波特曼麗嘉酒店（「波特曼」）及香港諾富特世紀海景酒店（「諾富特」）。本集團亦於泗水香格里拉大酒店（共有 389 間客房）擁有 10% 權益。

本集團酒店之主要業績指標（按合併基準）如下：

國家	二零零六年加權平均			二零零五年加權平均		
	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	81	273	216	76	248	188
中國國內	70	126	87	72	112	78
新加坡	81	154	123	81	123	98
菲律賓	77	125	102	77	110	85
馬來西亞	74	88	65	73	74	54
泰國	76	131	97	79	117	89
斐濟	71	155	108	75	143	124
印尼	55	109	54	51	103	48
緬甸	52	35	18	47	34	15

本集團於過去五年之主要業績指標 (按合併基準) :

加權平均	全年				
	二零零六年	二零零五年	二零零四年	二零零三年	二零零二年
入住率 (%)	73	73	71	55	63
暫住客房價 (美元)	135	117	102	90	91
每房收入 (美元)	96	84	73	52	58

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) 香港及馬來西亞之酒店於二零零六年之業績指標分別包括諾富特及檳城香格里拉沙洋大酒店 (「沙洋」)。本集團於二零零六年九月收購諾富特 30% 股本權益。因再發展而自二零零四年十二月一日起停業之沙洋，已於二零零六年九月重新開業。二零零五年斐濟酒店之業績指標不包括本集團於二零零五年十二月出售之斐濟馬金堡酒店。泗水香格里拉大酒店之業績並未列入此等指標。

整體而言，合併客房收入上升 17% 至 723,900,000 美元，合併餐飲收入則上升 16% 至 504,600,000 美元。

### 中華人民共和國 (「中國」)

#### 香港

香港是本集團以收入及溢利計第二最重要貢獻地。客房價自二零零五年起持續上揚，兩家香格里拉酒店的客房價持續上升，錄得14%加權平均增長及平均入住率上升4個百分點。港島香格里拉酒店及九龍香格里拉酒店的每房收入分別上升16%及20%。展望未來，商務旅客需求持續殷切而五星級豪華客房普遍稀缺，將推動每房收入進一步上升。

兩家酒店於二零零六年的綜合收入上升17%，客房收入上升22%，而餐飲收入則上升13%。

有274間客房的諾富特於收購後期間錄得91%的平均入住率及106美元的平均客房價。受惠於中國國內自由行訪客人數持續增加使旅遊市場快速增長，本集團深信該酒店的表現將繼續進一步改善。

#### 中國國內

於二零零六年十二月三十一日，本集團48%酒店客房位於中國國內。該等酒店佔本集團酒店經營合併收入45%。本年收入較二零零五年上升17%，客房收入上升15%，而餐飲收入則上升19%。所有酒店的平均客房價均有所上升，升幅介乎2%（波特曼）至17%（北京嘉里中心飯店）之間。然而，部份酒店入住率錄得輕微下降，有待消化市場供應增加及／或客房價上升。儘管如此，除

波特曼輕微下跌2%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，本集團對其中國國內酒店業務於可預見將來的整體前景仍然樂觀。

廣州香格里拉大酒店毗鄰廣州國際會議展覽中心，臨近琶洲地鐵站，擁有704間客房和26套服務式公寓，於二零零七年一月二十七日試業。

北京香格里拉飯店三期（共有142間客房）於二零零七年三月八日試業。

#### 新加坡

三間新加坡酒店業務持續向好，合併收入上升19%。加權平均客房價和每房收入均增加25%，增幅居本集團有業務經營諸國之首。新加坡政府近期開始發展綜合式渡假酒店，進一步提升其作為首選旅遊地點的地位。本集團酒店業務的中期前景仍然十分樂觀。

#### 菲律賓

隨著菲律賓整體經濟指標向好和保安情況改善，本集團的酒店業務表現持續改善。每房收入及客房價的增幅分別介乎13%至26%及10%至18%之間。在二零零六年上半年宿霧香格里拉麥丹島酒店的188間客房進行翻新，該酒店的全年入住率下降11個百分點，而馬尼拉其他兩家酒店的全年入住率則上升5至6個百分點。

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錄得21%增幅，主要是由於客房價大幅上調19%。尤其是隨著渡假旅客增加，檳城金沙大酒店及哥打基納巴盧的香格里拉丹絨亞路酒店的每房收入均上升28%。檳城商貿飯店的表現亦令人鼓舞，每房收入增加21%。檳城香格里拉沙洋大酒店因再發展而於二零零四年十二月一日停業，已於二零零六年九月二十八日重開，並重新定位為高檔渡假酒店。

本集團的酒店及渡假酒店預期會於二零零七年取得好進展，原因是該等酒店處於有利地位，可從渡假旅遊和商務旅遊市場的改善趨勢中受惠。

#### **泰國**

泰國入境旅客增長延續至二零零六年第三季，增幅超逾23%。然而，九月發生的政治事件壓抑此良好趨勢。此外，由於泰國大部份客房價以美元計值，泰銖升值亦令客房價及收入受到不利影響。儘管如此，曼谷香格里拉大酒店的加權平均客房價和每房收入分別上升12%及9%，而全年入住率則微降2個百分點。持續政治及安全顧慮暫時壓抑前往曼谷的渡假旅遊活動，但二零零七年的整體前景仍然樂觀。

#### **斐濟、印尼及緬甸**

斐濟渡假酒店的表現遭受當地不穩定政治局面的不利影響。渡假酒店的平均客房價上升8%，而每房收入則下降12%。二零零五年末雅加達香格里拉大酒店開始客房翻新，經翻新的客房產品收效良好，平均客房價和每房收入分別增加5%及11%。仰光商貿飯店的表現繼續受到緬甸的政治及經濟局面的不利影響。

#### **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。除波特曼及諾富特外，SLIM集團持有本集團擁有權益之所有酒店之酒店管理及/或技術顧問及項目管理服務合約。於二零零六年十二月三十一日，SLIM集團持有49家營運中之酒店(共有23,576間客房)之酒店管理合約，包括由第三方擁有之13家酒店(共有4,651間客房)。吉隆坡商貿飯店及中國國內之蘇州香格里拉大酒店(均由第三方擁有)分別於二零零六年七月一日及二零零六年七月八日開業。於本報告日期，SLIM集團亦持有由第三方擁有之17個酒店項目之技術服務及酒店管理合約。



## 管理層討論與分析

受惠於酒店業務之強勁增長及成功簽訂新合約，經減除源自同系附屬公司之收入後，SLIM集團之綜合收入錄得26%之升幅。

於二零零六年，本集團就由第三方擁有之酒店項目簽訂五份新酒店管理合約：

- 香格里拉阿布扎比大酒店（將於二零零七年中開業）
- 台南香格里拉大酒店（將於二零零八年初開業）
- 泰國布吉香格里拉大酒店（將於二零零八年末開業）
- 邁阿密香格里拉大酒店（將於二零一零年底開業）
- 拉斯維加斯香格里拉大酒店（將於二零一零年底開業）

於二零零七年二月，本集團就一家將於加拿大多倫多興建之五星級酒店（共有212間客房）簽訂一份管理合約。該酒店預期將於二零一一年中開業。

於二零零六年一月，本集團終止中國國內南京丁山香格里拉大酒店之管理合約。

### 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。本集團於北京

之兩個中心之商業樓面及辦公室樓面之平均收益率增幅分別介乎16%至31%及6%至11%。本集團於上海之兩個中心之辦公室樓面之平均收益率亦錄得16%至17%之增幅。上海嘉里中心之商業樓面收益率錄得6%之增長，而上海商城之收益率則下降4%。政府重新實施與住宅物業有關之資本收益之稅務條例，影響主要城市之物業價格及租金收益。北京之中國國際貿易中心服務式公寓之收益率微增1%，惟北京嘉里中心及上海嘉里中心之收益率則分別下降6%及10%。大連香格里拉公寓之收益率增加23%，全年租用率達至84%。整體而言，二零零六年之合併收入增加7%。

在新加坡，服務式公寓、商業樓面及辦公室樓面之加權平均收益率分別增加12%、5%及8%。

在曼谷，辦公室樓面之收益率保持不變。租金雖升5%，但被租用率由94%降至89%所抵銷。服務式公寓之收益率錄得11%之增幅。

在吉隆坡，商業樓面及服務式公寓之收益率分別增加8%及7%。辦公室樓面之需求呈現回升，租用率由39%升至59%，致使收益率增加53%。

**(b) 綜合溢利**

本公司權益持有人之二零零六年應佔綜合溢利由二零零五年之151,000,000美元增加至202,200,000美元。此財務表現反映綜合營業額上升19%、毛利增加20%，以及非經營項目淨收入增加9,100,000美元之合併影響。

詳細溢利分析如下：

**股東應佔綜合溢利**

(除稅及少數股東權益後)

截至十二月三十一日止年度

	二零零六年 百萬美元	二零零五年 百萬美元	變動 百分比
<b>本公司及附屬公司</b>			
<b>酒店經營</b>			
香港	50.6	40.4	25%
中國國內	52.6	31.1	69%
新加坡	24.7	20.4	21%
菲律賓	7.1	(0.8)	無意義
馬來西亞	2.4	3.2	(27%)
泰國	9.5	8.3	14%
斐濟	4.9	5.2	(7%)
緬甸	(1.2)	(0.4)	(165%)
	150.6	107.4	40%
<b>物業租賃</b>			
中國國內	1.7	1.7	0%
新加坡	3.7	3.1	17%
馬來西亞	1.0	0.8	18%
泰國	0.2	0.2	14%
	6.6	5.8	12%
<b>酒店管理</b>	3.0	(3.8)	無意義

	二零零六年 百萬美元	二零零五年 百萬美元	變動 百分比
<b>聯營公司</b>			
<b>酒店經營</b>			
香港	0.2	–	無意義
中國國內	19.7	16.3	21%
新加坡	1.3	1.0	27%
馬來西亞	–	1.2	無意義
印尼	–	–	0%
	21.2	18.5	15%
<b>物業租賃</b>			
中國國內	31.0	27.8	11%
新加坡	1.7	1.8	(3%)
馬來西亞	–	0.2	無意義
	32.7	29.8	10%
<b>除稅後經營溢利</b>	214.1	157.7	36%
減：			
– 企業開支淨額	(11.0)	(10.5)	(4%)
– 項目開業前費用及土地使用 權攤銷	(11.8)	(2.2)	(427%)
– 企業銀行融資費用淨額	(38.5)	(30.4)	(26%)
– 可換股債券利息開支	(2.8)	(6.7)	58%
<b>未計非經營項目前溢利</b>	150.0	107.9	39%

## 管理層討論與分析

	二零零六年 百萬美元	二零零五年 百萬美元	變動 百分比
<b>非經營項目：</b>			
— 投資物業公平值收益	57.7	36.1	60%
— 持作交易用途之金融資產 之已實現及未實現收益	18.2	6.6	176%
— 衍生金融工具公平值(虧損) ／收益－利率掉期合約	(10.4)	3.5	無意義
— 出售附屬公司部分權益 之收益	—	0.3	無意義
— 出售聯營公司權益之虧損	—	(2.1)	無意義
— 一家聯營公司實施股權分置 改革方案所產生之虧損	(14.7)	—	無意義
— 出售一家酒店之收益	—	1.7	無意義
— 收購一家附屬公司額外權益 之資產淨值超逾成本 之差額	0.7	—	無意義
— 商譽減值	(1.0)	—	無意義
— 發展中物業之減值虧損	(1.5)	—	無意義
— 授出購股權開支	(4.4)	(3.5)	(27%)
— 來自中國國內附屬公司及 一家聯營公司之股息再 投資退稅	7.6	0.5	1,566%
非經營項目合計	52.2	43.1	21%
本集團股東應佔溢利	202.2	151.0	34%

附註：

1. 營運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。
2. 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。

與二零零五年比較，二零零六年之除稅後及未計非經營項目前溢利受下列各項影響：

- (a) 源自中國國內附屬公司及聯營公司的純利貢獻包括有關其美元借貸因人民幣升值而產生的匯兌收益。
- (b) 菲律賓三家酒店作出純利貢獻的7,100,000美元，而去年則錄得虧損淨額800,000美元，因二零零五年企業所得稅由32%調高至35%而作出7,200,000美元的遞延稅項負債撥備。
- (c) SLIM集團作出純利貢獻3,000,000美元，而去年則錄得虧損淨額3,800,000美元，因源自營運中酒店之收入增加及本集團就發展中項目簽訂新合約。

### (c) 綜合資產淨值及資本負債比率

於二零零六年十二月三十一日，本集團之資產淨值（權益總額）由去年之2,630,200,000美元增至2,975,300,000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33,314,074股新股，亞洲貨幣及歐元兌美元普遍升值導致匯兌儲備計入147,552,000美元之非貨幣項目匯兌差額，以及年內錄得溢利所致。因提取銀行借款支付項目發展，借款淨額與權益總額比率由二零零五年十二月三十一日之33.0%增至41.0%。

於二零零六年十二月三十一日，本集團之有形資產總額及負債總額之貨幣組合如下：

	有形資產總額	負債總額
港元	7%	58%
美元	2%	17%
人民幣	48%	9%
新加坡元	16%	2%
菲律賓披索	9%	6%
馬元	8%	4%
泰銖	4%	2%
斐濟元	1%	1%
其他貨幣	5%	1%
	100%	100%

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

### 本集團之財務指標

	二零零六年	二零零五年
權益回報 〔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〕	7.96%	6.93%
未計利息、稅項、折舊、攤銷及非經營項目 （包括出售虧損）前之盈利（千美元）	350,424	265,261
未計利息、稅項、折舊、攤銷及非經營項目 （包括出售虧損）前之邊際盈利 〔未計利息、稅項、折舊、攤銷及非經營項目 （包括出售虧損）前之盈利／銷售額〕	34.94%	31.50%

## 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，本集團於二零零六年與多家個別銀行簽訂六份無抵押雙邊港元或美元企業貸款協議及一份港元／美元雙重貨幣企業貸款協議，總金額相等於471,900,000美元。該等貸款期限為五年，總費用介乎香港銀行同業拆息／倫敦銀行同業拆息加33至36個基點。於二零零六年十一月，本集團與一個銀團簽訂一項五年期無抵押貸款協議，金額為4,200,000,000港元，總費用為香港銀行同業拆息加36個基點。該等新貸款有助延長貸款期限及減低貸款邊際利息，亦使本集團可不時因應金融市場狀況靈活地轉換其借款貨幣。獲得上述各項融資貸款後，本集團於二零零六年九月底預先償還一項於二零零七年三月到期、按較高利率計息之3,000,000,000港元貸款協議項下之所有未償還金額。本集團亦償還於二零零六年十二月到期之800,000,000港元貸款。隨着大部份可換股債券持有人行使換股權後，初步換股價為每股9.25港元(可予調整)於二零零九年三月到期的本公司零息附擔保可換股債券之未償還本金總額於二零零六年十二月三十一日減至26,100,000美元。年結日後，本金額16,900,000美元之可換股債券亦已被兌換，於本報告日期，未償還本金餘額進一步減至9,200,000美元。除非提早被贖回、兌換或購回而註銷外，未償還債券將於到期日按本金額之114.633%贖回。

本集團已履行其於借款協議項下之所有契約。

於二零零六年十二月三十一日之未償還借款分析如下：

(百萬美元)	於二零零六年十二月三十一日 已訂約之借款之到期日				總額
	一年內	第二年	第三年至 第五年	五年後	
<b>借款</b>					
企業銀行貸款	-	141.9	1,020.3	-	1,162.2
項目銀行貸款及透支	42.9	20.3	297.2	-	360.4
可換股債券	-	-	26.7	-	26.7
<b>總額</b>	<b>42.9</b>	<b>162.2</b>	<b>1,344.2</b>	<b>-</b>	<b>1,549.3</b>
<b>未提取但已承諾之信貸</b>					
銀行貸款及透支	173.6	24.8	789.0	-	987.4

於二零零六年十二月三十一日，除一家附屬公司之3,000美元銀行貸款(二零零五年：36,000美元)以其賬面淨值合共為70,000美元(二零零五年：93,000美元)之若干汽車作抵押外，上述所有借款均為無抵押。

於二零零六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	1,113.1	20.1
美元	342.5	119.6
人民幣	40.5	113.8
新加坡元	3.3	7.1
菲律賓披索	—	5.9
馬元	49.9	3.6
泰銖	—	41.0
斐濟元	—	3.2
歐元	—	15.3
其他貨幣	—	0.6
	<b>1,549.3</b>	<b>330.2</b>

港元、新加坡元、馬元及美元之借款(不包括可換股債券)利率分別按香港銀行同業拆息、貨幣市場利率、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。

於二零零六年十二月三十一日，本集團之現金及銀行結餘中之247,300,000美元(二零零五年：193,400,000美元)乃存置於中國國內、馬來西亞、泰國、菲律賓、緬甸、斐濟及蒙古人民共和國。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。

本集團亦已就若干聯營公司所獲取之銀行信貸簽訂擔保。於二零零六年十二月三十一日，本集團為該等聯營公司所擔保之銀行信貸之已動用金額為41,000,000美元(二零零五年：30,400,000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已提取且利率較高之貸款再融資。本集團之中國國內附屬公司與一家當地銀行訂立多項委托貸款協議，據此，若干營運中之酒店之盈餘現金合共人民幣121,000,000元被借予上海浦東香格里拉大酒店，以支付其未付之項目成本費用。根據該等安排，本集團僅需支付每年約0.41%之預計成本淨額，遠低於人民幣存款利率與借款利率間之息差。

本集團亦致力透過以合理價格訂立香港銀行同業拆息及倫敦銀行同業拆息利率掉期合約對沖其中期利率風險。年內，本集團已訂立本金總額為600,000,000港元之七年期香港銀行同業拆息利率掉期新合約，取代若干已到期之合約。於二零零六年十二月三十一日，本集團之未平倉合約本金

總額為4,460,000,000港元，固定年利率介乎4.335%至4.63%，另有本金總額為100,000,000美元之合約，其固定年利率則為4.70%。於二零零七年一月，本集團訂立另一項七年期香港銀行同業拆息利率掉期合約，本金額為300,000,000港元。利息保障期至二零一四年一月。包括二零零七年一月訂立之新合約，未兌換之可換股債券及人民幣貸款，本集團已為其50%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。鑑於人民幣表現持續強勁，本集團於中國國內之附屬公司在許可範圍內以美元訂立新銀行貸款合約。如前所述，本集團已簽訂雙重貨幣之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。

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. 物業評估**

**(a) 物業價值\* – 按地區劃分**

	二零零六年		二零零五年	
	百萬美元	%	百萬美元	%
中華人民共和國				
香港	240	5%	220	6%
中國國內	2,365	51%	1,994	51%
新加坡	783	17%	681	18%
菲律賓	406	9%	383	10%
馬來西亞	386	9%	345	9%
泰國	155	3%	127	3%
斐濟	60	1%	53	1%
法國	133	3%	–	–
印尼	35	1%	35	1%
緬甸	26	1%	31	1%
馬爾代夫	10	0%	5	0%
蒙古人民共和國	9	0%	–	–
總額	4,608	100%	3,874	100%

\* 包括由附屬公司擁有之物業、廠房及設備、投資物業、租賃土地及土地使用權總值及由聯營公司擁有之應佔該等資產價值實際權益。

**(b) 物業估值**

本集團根據香港會計師公會頒佈之香港財務報告準則及香港會計準則（「香港會計準則」）對其酒店物業採納下列會計政策：

- (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。

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。所有投資物業乃按下列獨立專業估值公司於二零零六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	：	負責中國國內物業
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	：	負責馬來西亞物業

所有投資物業於二零零六年年結之估值導致溢利增加淨額 57,700,000 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。於二零零六年，出售該等 8,800,000 美元證券錄得未計少數股東權益前之已實現收益 2,300,000 美元（計入少數股東權益後為 2,100,000 美元）。交易證券錄得未計少數股東權益前股息收入 900,000 美元（計入少數股東權益後為 800,000 美元）。

於二零零六年十二月三十一日，本集團之投資組合市值為 50,100,000 美元，其中包括未計少數股東權益前之未實現收益 18,800,000 美元（計入少數股東權益後為 16,100,000 美元）。投資組合內包括市值為 28,100,000 美元之 10,867,055 股本公司普通股股份，由泰國 Shangri-La Hotel Public Company Limited（「SHPCL」）之一家全資附屬公司持有。SHPCL 為本集團其中一家主要附屬公司，在泰國證券交易所上市。該等股份為該 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股份予獨立於郭氏集團之人士。於二零零六年，上述 SHPCL 之附屬公司將其所擁有本公司之 938,000 股股份於香港聯合交易所有限公司出售。



## 6. 收購

於二零零六年九月二十九日，本集團連同嘉里建設及嘉里控股有限公司（本公司之控股股東）完成有關組建合營公司 Expert Vision Holdings Limited（「EVHL」），以 588,380,000 港元之代價收購諾富特之全部權益之關連交易。本集團於 EVHL 之實際股本權益為 30%。本集團所分擔之現金代價為 176,514,000 港元（即於收購日佔可識別淨資產之公平值）。

## 7. 發展工程

下列酒店之建築工程進展理想：

	客房數目	服務式公寓	預計開業
<i>中國國內</i>			
成都香格里拉大酒店 (及辦公室大樓)	593	—	二零零七年五月
包頭香格里拉大酒店	371	—	二零零七年中
呼和浩特香格里拉大酒店	386	—	二零零七年中
西安香格里拉大酒店	397	—	二零零七年底
青島香格里拉大飯店(第二期)	219	—	二零零七年末
福田香格里拉大酒店	546	51	二零零八年初
滿洲里香格里拉大酒店	216	—	二零零八年中
寧波香格里拉大酒店	564	60	二零零八年中
溫州香格里拉大酒店	419	—	二零零八年底
桂林香格里拉大酒店	430	—	二零零九年初
北京中國大飯店 (第三期— Mega Tower)	276	—	二零零九年底

客房數目 服務式公寓 預計開業

### *其他國家*

沙巴香格里拉莎利雅酒店， Dalit Bay Golf Club & Spa (第二期)	90	—	二零零七年末
泰國清邁香格里拉大酒店	281	—	二零零八年初
菲律賓香格里拉長灘島大酒店	219	—	二零零八年中
馬爾代夫 Villingili 香格里拉大酒店	142	—	二零零八年中
蒙古人民共和國烏蘭巴托 辦公室大樓	不適用	—	二零零八年中

本集團亦在中國國內舟山收購土地用作未來酒店發展。預期該共有 280 間客房的酒店將於二零零七年下半年動工，計劃於二零零九年底落成。

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，其中包括辦公室、高檔零售商舖及兩間豪華酒店。於二零零六年，本集團及嘉里建設已完成所有地塊之共同收購，而本集團現時擁有該項目之 49% 權益。預期整個項目之最高投資總額不會超過 700,000,000 美元。該項目之第一期工程已於二零零六年底動工，預期於二零一一年完成。

根據一項經營租賃協議，擁有 195 間豪華客房之倫敦橋香格里拉大酒店之建築規劃工作經已展開，預計於二零一一年開業。

於二零零六年二月，本公司之獨立股東就於上海浦東成立合營公司以收購一幅優質土地作綜合發展用途，批准與嘉里建設及 Allgreen Properties Limited (「AG」)(兩者均為本公司之關連人士) 進行關連交易，現時預計該發展項目將包括一家擁有約 550 間客房之酒店、辦公室、服務式套房／服務式公寓、商業及相關配套設施。一合營公司已就此成立，本集團擁有其 23.2% 權益。建設工程已於二零零六年年末動工，預期將於二零一零年初落成。預期整個項目之總投資額不會超過 590,000,000 美元。

於二零零六年一月，本集團以 92,000,000 歐元之代價收購有歷史意義之 Prince Roland Bonaparte 宮殿之全部權益，計劃將其發展為共有 118 間豪華客房之巴黎香格里拉大酒店。建築設計及機械工程規劃工作經已展開，預期該酒店將於二零零九年初開業。

於二零零六年八月三十日，本集團與 Mori Trust Co., Ltd. 就東京香格里拉大酒店簽訂一項經營租賃協議，作為本集團踏足日本市場之第一步。該酒店預期將於二零零九年初開業。該酒店位於東京站旁邊之丸之內區，而東京站為首都東京唯一可接駁通往日本全國各地之鐵路站。該擁有 204 間豪華客房之香格里拉大酒店將佔用樓高 37 層，現時仍在興建中之 Marunouchi Trust Tower 主樓最頂之 11 層。

於二零零六年九月一日舉行之股東特別大會上，本公司之獨立股東批准有關與嘉里建設及 AG 訂立股份轉讓協議及合資合同之關連交易，藉以將位於中國國內天津河東區之地塊共同發展為綜合發展項目，其中包括酒店、服務式公寓、辦公室、住宅公寓、購物商場及相關配套設施。待獲得地方政府所有必要批文後，本集團將分別轉讓持有該項目地塊之一家間接全資附屬公司之 49% 及 31% 股本權益(連同按比例計算之股東貸款) 予嘉里建設及 AG，總代價分別約為 45,400,000 美元及 28,700,000 美元。預期本集團所佔總投資額之 20% 將不會超過人民幣 1,000,000,000 元(約 128,000,000 美元)。該項目將分階段進行發展。待完成股份轉讓後，第一期發展工程預期將於二零零七年第二季動工，並於二零零九年年末落成。

現時估計企業及附屬公司須為所有新項目出資 1,388,700,000 美元，資金將主要由現有手頭現金盈餘、經營資金流、可動用借款融資及當地訂約之項目貸款撥付。該等並非由本集團全資擁有之發展項目所需之其餘資金將由合營夥伴提供。

本集團致力維持其酒店及投資物業處於最佳狀況以保持其競爭優勢，並將不斷評估翻新及更新設施之必要性及引入新經營理念。目前，本集團部份附屬公司正在進行翻新工程，所涉資本開支約為 64,000,000 美元。有關開支將主要以物業營運所得現金流及當地訂約之短期銀行貸款(如適用)撥付。

## 8. 管理合約

於過去三年，本集團亦透過就由第三方擁有之酒店訂立毋須資本承擔之管理合約迅速擴展業務。管理合約項下由第三方擁有之營運中酒店總數由於二零零三年十二月三十一日之6間(共有1,940間客房)增至本報告日期之13間(共有4,651間客房)。

此外，本集團現持有17家新酒店之發展合約。該等酒店合共有6,939間客房。該等發展項目分別位於阿布扎比、多哈(卡塔爾)、溫哥華、芝加哥、邁阿密、拉斯維加斯、多倫多、塞舌爾、布吉、班加羅爾(印度)(三家酒店)、台南(台灣)、澳門(兩家酒店)、東莞及烏魯木齊(均位於中國國內)。

本集團繼續審閱其所收到之管理商機之建議，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

本集團在確保業務營運符合全體股東利益方面有悠久歷史。本集團履行企業社會責任之道，乃根據政策，對環保、地方社區、衛生及安全、供應商、員工及慈善事業作出承擔。此等領域之活動使本集團成為優質僱主及良好企業公民，並提升對卓越服務之奉獻。

本集團知曉企業社會責任是集團形象中越來越重要一部分，故正在該領域推出一項兩年發展策略。

由本集團企業總部多個部門高層行政人員組成之特別委員會－企業社會責任委員會，正致力擴大本集團對各項重要社會及環保事業之支持範圍。

### 環境管理

本集團對環境保護之持續承擔，乃本集團活動之中心。

本集團積極管理業務經營上之環保事宜，已使22間酒店及渡假酒店取得ISO14001環境管理系統認證。不久，將有更多酒店及渡假酒店獲得該認證。

本集團日益明白，環保責任亦應延伸至保護生物多樣性及保護自然。本集團若干物業已在此方面制訂創新計劃。

例如，位於哥打基納巴盧之沙巴香格里拉莎利雅酒店，Dalit Bay Golf Club & Spa，其廣受好評之自然保護區乃沙巴首個及唯一一個可讓小猩猩適應原始生活之設施。許多猩猩已適應原始生活，正走向最終回歸原野計劃之下一步。該渡假酒店與政府聯合成立之自然解說中心，現正推動自然與野生動植物知識教育。

位於阿曼之香格里拉 Barr Al Jissah 大酒店，在支持生物多樣性及自然保護方面已做了大量工作，並有專業海龜守護員擔任賓客嚮導，在渡假酒店海灘上帶領賓客觀看海龜築巢、產卵及孵卵，機會十分難得。

位於雅奴卡島海洋保護區之香格里拉斐濟酒店，因珊瑚礁保護得力被聯合國環境計劃評為國際珊瑚礁行動網絡模範地。酒店賓客及員工為若干長期珊瑚礁重建及海洋保護項目提供支持。

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」—中國有史以來首份就生物多樣性及保護優先次序作出全面及有系統之評估。保護藍圖將為中國國內保育工作奠定堅實之科學及政策基礎，同時有助培訓中國新一代之保育科學家。

### 社區投資

許多酒店及渡假酒店均在當地僱用頗大部份酒店員工，旨在培訓及提拔其擔任高層職位。本集團各酒店已為當地社區制訂綜合性見習生、學徒及練習生培訓計劃。

本集團位於新加坡之聖淘沙大酒店已實施一項創新計劃，專門僱用有發展障礙之學生，並培訓其掌握園藝及侍應生知識。

許多酒店及渡假酒店僱員自願參加河道及海灘清潔工作、捐血、探望當地兒童醫院及養老院以及為當地專門服務兒童及殘疾人之慈善機構籌款。

### 衛生及安全

賓客、僱員、一般公共設施及物業之安全對酒店營運至關重要。

於二零零六年，吉隆坡香格里拉大酒店獲得 OHSAS 18001 職業衛生及安全系統認證，率先履行新衛生及安全承諾，保證向賓客、員工及業務合作夥伴提供安全環境。

鑒於全球對 H5N1 病毒之關注及其可能對人類健康構成之威脅，本集團已制訂多項全面的措施及培訓計劃，提高員工對工作及家居環境健康之警覺。

本集團極為重視賓客及員工之食品安全，在該領域領先同業。本集團有十間酒店現已通過 HACCP（「危害分析及關鍵控制點系統」）認證，HACCP 為一食品安全系統，乃酒店接待行業中備受追捧之認證之一。到二零零八年，預期再有 32 間酒店將榮獲該認證。

本集團所有酒店及渡假酒店均早於五年前已推行一套嚴謹而全面之食物安全管理系統，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

## 管理層討論與分析

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。

### 供應商

本集團知道，不少社會及環境事件均源自供應鏈之活動，故推出多項計劃以確保供應商履行其承諾。本集團盡可能採購當地產品，以減輕因運輸造成之環境損害及支持當地社區經濟發展。

### 員工承諾

本集團乃奉行平等機會之僱主。薪金及福利(包括退休金、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。

本集團鼓勵各酒店及渡假酒店在分享企業價值之同時，也實施其本身之僱員倡議活動。

本集團極為重視發展員工之技巧及能力。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。

### 愛心活動

本集團為全球範圍之慈善組織作出貢獻。同時，本集團之企業慈善夥伴「愛心」乃註冊慈善組織，與中國國內之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帶來豐盛生活。該項活動於二零零六年籌得超過1,000,000港元善款。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。

各酒店及渡假酒店亦自辦慈善活動，向當地學校、孤兒院及養老院作出許多捐款。於二零零六，本集團酒店向多間醫院、日間託兒中心及慈善機構捐贈被單、傢具、毛毯及電視，以及向低收入家庭捐贈再組裝個人電腦。

本公司亦定期向香港公益金企業捐款計劃捐款。本公司於二零零六年捐款430,000港元。

本集團之附屬公司亦與不同國家之多個社會慈善組織合作。於二零零六年，本集團在不同國家發生自然災害後即時向多個慈善機構捐款，包括向澳洲 Cyclone Larry Relief Funds 捐款30,000澳元及向深圳慈善組織捐款人民幣750,000元幫助颱風碧利斯之受害者。

## 10. 管理策略

### 一般資料

本集團乃亞洲酒店市場領導者之一，當中尤以中國國內市場最為超著。自一九八四年在杭州開設首間酒店起，本集團一直致力發展中國國內市場，比其他同業更快把握機會。自此，本集團一直在各主要城市擴展其酒店網絡。近期中國政府採取一系列更嚴峻之宏觀經濟調控措施(包括重新頒佈執行稅法及條例)，旨在減慢若干行業(包括房地產)之增長。然而，本集團深信中國可

保持長期穩定及持續之經濟增長，而蓬勃之酒店業在入境旅客及國內外旅遊均日益增加，並將促使物業價值持續上升。目前，本集團在中國國內擁有19家酒店之權益及管理3家酒店，共有11,048間客房。此外，本集團擁有股本權益之14個發展項目及1個擴建項目現正處於興建或規劃階段。本集團將繼續物色投資機會及選擇性地就第三方擁有之酒店訂立管理合約，以擴大其酒店在主要城市之覆蓋率及補充其酒店網絡之不足。

本集團相信，商務旅客之殷切需求可推動香港豪華酒店之每房收入進一步增長。鑒於中國國內訪港之旅客人數持續增加，本集團已在香港投資首間中價商務酒店，以便憑藉此於快速增長之龐大旅遊業市場獲益。

本集團已聯同嘉里建設及／或AG參與若干綜合發展項目。嘉里建設及AG均為具規模之物業集團，擁有發展及管理大型高檔綜合物業項目之經驗及專業知識。經考慮曾經有過成功合作之經驗及考慮到投資承擔以及鑑於本集團將受惠於該等發展項目帶來之協同效益，本集團認為，日後在適當情況下可繼續採取此合夥模式，以發展大型高檔綜合物業項目。

穩奪亞洲市場之領導地位、建立獨有之知名度及奠定其品牌之優質形象後，本集團現時之策略計劃之目標是以股權投資、租賃或管理合約（視個別情況而

定）方式在重要門關城市經營酒店，將香格里拉品牌拓展至歐洲及北美。本集團目標為於二零一二年將其所擁有及／或管理之營運中之酒店總數增加至100間以上。

## 展望

年內，本集團溢利得以錄得歷史新高乃受惠於良好之全球及地區經營狀況及穩定之競爭環境。總而言之，預期二零零七年將可保持該趨勢，惟增長速度會有所放緩。預期本集團旗下酒店之房價上漲趨勢將持續至二零零七年，為進一步改善經營邊際利潤提供有利條件。近期中國國內企業所得稅法之修訂將於二零零八年一月一日起生效，這將進一步提高本集團於該地區酒店之溢利貢獻。除了任何不可預知之重大不利發展外，本集團對二零零七年的財務表現保持樂觀。

## 11. 市場推廣

### 收益管理／全球賬戶

#### 收益

本集團之收益管理文化（以自動化收益率管理系統之「構思」為基礎）於二零零六年獲得加強，本集團計劃自出租客房中提取被證實成功有效之公式，套用於項目管理及水療營運。

#### 全球賬戶

於二零零六年，集中議付全球賬戶已增至500個以上，而該等賬戶（由從事不同行業之跨國公司組成）對本集團之收益作出重大貢獻。

旅遊經理一次接觸便可洽商本集團旗下所有酒店之企業旅客收費率之經營理念已被證明成功。這為本集團提供一個堅實平台，以便在客戶營商所在地

區及城市，擴大本集團之企業旅客業務。本集團之全球賬戶合作夥伴，將對本集團擴大酒店網絡（尤其在歐洲及北美）之策略提供極珍貴之支持。

### 網上分銷

於二零零六年，整體互聯網渠道表現強勁，本集團之專有網站Shangri-La.com及其外部網上旅遊合作夥伴之業務增長均超過100%。

促成此增長之主要因素，是本集團在二零零六年努力推廣使用Shangri-La.com網站作為更便捷之訂房渠道，令首選訂房方法由傳統方式（電話／傳真）逐步轉為採用互聯網。

於二零零六年，香格里拉與主要第三方旅遊網站（如Expedia、Travelocity、Orbitz及CTrip等）之合夥關係亦較去年大幅上升140%。

### 面向忠誠客戶及合作夥伴市場推廣

本集團一九九七年八月推出、專為貴賓而設之識別計劃「金環會」，於二零零六年仍為其市場推廣之重點。

與其他酒店計劃不同，「金環會」並無積分獎賞，會員僅在受邀請後加入。「金環會」為向會員提供一貫高級個人化服務及舒適設施之識別計劃。該計劃建立穩固之客戶關係及洞察本集團最有價值客戶之偏好，從而能最大程度地提高會員之終生價值。

截至年底，「金環會」在全球共有超過1,000,000名會員。「金環會」會員收益佔本集團客房總收益24%以上。

於二零零六年，本集團透過有效之飛行常客計劃夥伴關係，與全球31間航空公司維持良好之關係。該等夥伴關係為本集團提供一個高收益之分銷渠道。鑑於其具備業務潛力及目標明確之促銷機會，本公司特別著重開發合作夥伴客戶數據庫內之營銷潛力。

### 公司形象宣傳

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地方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之空中電視廣播中播放。

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

於二零零四年底在香格里拉推出CHI「氣」水療中心後，本集團推出相關之宣傳活動，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。

商貿飯店之廣告宣傳活動會分享旅遊專家之旅遊貼士，將其品牌塑造成交通便利之最佳酒店選擇。

## 12. 餐飲業務

### 餐飲服務

由於部份設施獲得翻新及推行「我們盡力做好餐飲計劃」，本集團之餐飲服務收益較上年度增加18%。該計劃旨在向項目銷售經理提供量身定造之培訓模式，可增加彼等之產品知識及可使彼等在客戶聯絡點作出知情決定。二零零七年之新活動焦點將是大城市酒店之會議及集會市場，以提高市場佔有率及收益。

### 西餐廳

21間經翻新之西餐廳已在各自之城市整合市場定位，並已顯示其經營溢利於翻新後已獲得改善。

隨著本集團之新意大利餐廳在香港九龍香格里拉大酒店開業，新一代特色餐廳及酒吧亦告登場，如北京香格里拉飯店之休閒高級餐廳 Blu Lobster，該餐廳已被定位為區內首選之休閒高級餐飲場所。

隨著Q吧（該酒吧獲評為中國國內最佳酒吧）開業，青島香格里拉大飯店已重新界定青島市酒吧生活方式及娛樂觀念之定義。

### 特色美食

本集團已聘請合資格營養師研究健康餐單，以迎合香格里拉商務常客之口味。特色菜將於二零零七年初於整個集團內推出。

### 危害分析和關鍵控制

為確保達到香格里拉食品安全管理所規定之最高食品安全水平，所有酒店均須於二零零八年通過危害分析和關鍵控制認證。目前，本集團共有10間酒店獲得認證，及有32間酒店計劃於二零零八年通過認證。

## 13. 人力資源

截至二零零六年十二月三十一日，本公司及其附屬公司約有20,500名僱員。

本集團所管理之酒店共聘有29,600人。僱員薪金及福利（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。



## 管理層討論與分析

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

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	二零零六年 六月十六日
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	14.60 港元
二零零六年一月一日結餘	3,686,712	3,682,900	1,494,264	2,340,000	17,820,000	–
於二零零六年授出	–	–	–	–	–	7,080,000
於二零零六年失效	–	–	–	(140,000)	(595,000)	(92,500)
於二零零六年行使	(2,221,256)	(1,996,656)	(1,026,932)	(660,000)	(2,230,000)	–
<b>二零零六年十二月三十一日結餘</b>	<b>1,465,456</b>	<b>1,686,244</b>	<b>467,332</b>	<b>1,540,000</b>	<b>14,995,000</b>	<b>6,987,500</b>
二零零六年十二月三十一日後失效	–	–	–	–	(50,000)	(40,000)
二零零六年十二月三十一日後行使	(327,084)	–	(252,278)	(110,000)	(401,000)	–
二零零七年三月二十七日結餘	1,138,372	1,686,244	215,054	1,430,000	14,544,000	6,947,500

本集團就於二零零五年及二零零六年授出購股權在二零零六年收益表扣除 4,415,000 美元。

董事會之薪酬委員會審閱有關高層管理人員及執行董事之薪酬及獎金建議之事宜。

### 人才培訓

香格里拉酒店管理培訓中心繼續加快及加強僱員培訓，以配合本集團之業務擴展。自該中心於二零零四年十二月開始運作以來，共透過四個核心證書計劃、文憑計劃及多個管理發展計劃培訓了約 2,000 名僱員。該培訓中心亦與中國國內一流大學及理工大學合作推行夥伴計劃，於未來三年為國內酒店培訓約 2,000 名額外管理人員。設立該培訓中心成為本集團於全球酒店網絡內規範化推出香格里拉品牌服務之不可或缺組成部份。

培養高潛質之管理層僱員仍為本集團三大核心人才發展計劃(即為期18個月之企業管理層學員計劃、為期12個月之企業高級管理人員培訓計劃及為期18個月之企業學員計劃)之努力方向。迄今為止，共有70名僱員接受該等計劃之有系統訓練。

本集團旗下酒店之28名總經理及2名集團總部管理人員通過康奈爾及新加坡南洋旅遊酒店管理學院合辦之總經理培訓課程單元一之培訓。彼等將於二零零七年完成單元二之培訓。30名駐店經理亦已在財務管理方面完成行政人員發展課程單元三之培訓。

#### 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提高了本集團之競爭優勢，同時亦贏得屢獲殊榮、高度人性化服務之美譽。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。本集團全部29,600名僱員完成香格里拉殷勤好客之道四個單元之培訓後，本集團將對該計劃進行修訂，以確保其內容符合目前情況及實際可行，並在服務上採納更多國際觀點。所有附屬內容將予修改以符合品牌形象。

本集團仍認為培訓及挽留最優秀之人才為重要之策略。

## 14. 資訊科技

本集團在靈活應用資訊科技方面乃業內公認之先驅。本集團率先透過與軟件商建立策略夥伴關係，開發及推出分佈式預訂、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礎設施或限制。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

本集團專有之雙語網上預訂引擎已加強功能，使議定預訂客房價範圍可以更闊，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亦涵蓋網上預訂，以提高各預訂渠道房價之統一性。

本集團已基本完成全面翻新網站([www.shangri-la.com](http://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五月推出。

#### 營業自動系統

本集團已大體上完成全集團之營業自動系統，涵蓋各酒店以及地區銷售辦事處。本集團亦已完成中文版本之開發。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、客戶資料及銷售生產數據。

### 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正在進行並預計於二零零九年完成。所有主要物業已配備電腦收益管理系統，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，本集團可為網上及全球預訂辦事處之預訂客戶提供最佳客房價保證。有關物料管理與人力資源方面的新軟件及經改良的餐桌管理系統亦已推出。

### 數據庫

建立數據庫平台後，本集團現時已可對有關物業應用更多分析功能，以分析手頭訂房情況及開發戰術性改進商機。

本集團短期內將重點運用其數據資產，並促進數據之更高級利用（如數據採擷項目）。

### 內聯網

本集團已設立內聯網站以共享本集團之資料及促進工作流程和團隊合作。本集團亦已推出最佳措施應用軟件，以有效地從各項物業擷取可供全集團共享之知識及專門技巧。

### 資訊科技員工培訓

本集團重視所有資訊科技員工之培訓，範疇包括技術及管理。本集團亦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，包括由康奈爾大學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。有關係統亦不斷升級，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電子郵件、網上預訂引擎、中央預訂系統、香格里拉網站及內聯網。物業之測試現時亦正推出。本集團亦已全面採用新防毒、防諜及防垃圾軟件，以便中央管理層可為整個集團提供全面保護。

### 商業持續計劃

本集團已全面實行商業持續計劃，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。

所有酒店均已完成災難恢復練習，以確保商業持續計劃具實效。

### 面向未來之客房

本集團已提高客房在寬頻上網、通訊及娛樂服務等領域之設計指引，要求採用面向未來之技術。

## 15. 能源及水電成本節約計劃

### 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。

本集團意識到全球暖化危機之嚴重性，並已向該挑戰作出堅定承諾。最佳實踐包括採取減少排放廢氣及使用能源之行動、規劃新資本開支時考慮節能設備以及全面提高設計指引，以確保新項目之能源效益達到高水平。高級執行委員會已告成立，以便審閱各物業之成效及進展。

現正推行廣泛之計劃，範圍涉及新項目、翻新項目、改造項目及酒店經營：

該等計劃包括：

### 新項目

設計方案及意念會被審慎評估，以確保所選擇之系統設計提供高效及靈活營運之解決方案，同時確保住客獲得高度舒適。

## 管理層討論與分析

解決方案包括：

- (a) 收集雨水以減少本集團旗下渡假酒店（尤其替代使用反滲透裝置之設施為高耗能設施之渡假酒店）之營運成本。
- (b) 使用高效污水處理裝置、冷凝器及海水化淡設備（較通常使用之傳統設備實際節約40%至50%）。
- (c) 酒店之若干選定區域安裝定量壓省水設備。水龍頭安裝接近傳感器以減少耗水量。
- (d) 使用太陽能板或蒸氣泵生產熱水。就蒸氣泵而言，將蒸氣泵產生之免費冷風用於預冷經選定區域之新鮮空氣，便可全面減少冷凝器之製冷負荷。
- (e) 改進建築物外牆設計以減少散熱或吸熱以及空氣滲透。
- (f) 使用客房電子控制系統以提高營運效率及減少能源消耗。
- (g) 為鍋爐冷凝水、冷凝器製冷系統或發電機設置熱能回收系統。

(h) 使用高效率之照明設備，包括緊湊型節能熒光燈、放電燈及發光二極管燈。

(i) 使用發光二極管指示牌系統。

### 現有酒店之節能改造

(j) 以新型環保友好之高效冷凝器替代低效冷凝器之替代方案，其投資回報（ROI）在14個月後開始。

按保證整合變速驅動器及電腦化冷凝器操作優化設備。

(k) 更新宿霧香格里拉麥丹島酒店海水淡化設備及污水處理設備以提高產量及改善水質，同時減少40%至50%之水電消耗。

(l) 逐步改造太陽能熱水系統、蒸氣泵、裝配背式鍋爐、冷凝水回收系統、變速風扇、變速水泵系統、高效發動機，各項目均基於吸引之回報率計算。

(m) 改造電量計量、冷熱水計量及煤汽計量，以確定內部溢利及成本中心之實際消耗量。

(n) 使用程序組群反應器改善現有污水處理設備，使能源成本減少約50%。

### 酒店營運水電消耗計劃

(o) 主要計劃為逐步引進電腦化管理系統，使能：

- 檢查所有內部「成本」及「溢利」中心之水電成本及能源使用基準。
- 監管及計量為各酒店及各溢利及成本中心所制訂之最佳實踐，包括基準。
- 確定各溢利及成本中心各種維修（日常維修、故障維修及意外破損）之數量。

全部計劃將與各溢利及成本中心之表現掛鉤，使基準及表現目標得以制定，並使之與所期望之獎勵制度掛鉤。