

# 管理層討論與分析

## 香港上市

H股股票以上限價格每股港幣2.2元於主板掛牌交易。為紀念H股上市這一年，特別選定「2006」為股票代碼。國際配售及香港公開發售分別超額認購285倍及383倍。於二零零六年十二月十五日至二零零六年十二月三十一日期間，H股之最低收市價為每股港幣3.50元，最高收市價為每股港幣3.81元。

## 星級酒店營運

星級酒店經營是本集團主要收入來源之一。集團於二零零六年三月及四月分別收購新苑賓館57%股權以及昆侖飯店公司12.5%股權，增加了本集團的營業收入。

## 業務回顧

二零零六年是本公司發展歷程中不平凡的一年。本公司H股於二零零六年十二月十五日在主板成功上市，為本公司國際化發展提供了良好平台。公司星級酒店營運、錦江之星旅館、星級酒店管理、餐飲等各項業務穩定發展，業務規模持續擴張，品牌、網路、管理系統和人力資源等方面均取得新的成果。截至二零零六年十二月三十一日，公司已開業及籌建中的酒店共277家，客房數約54,000間，遍及中國28個省、自治區和直轄市的逾78個城鎮。



# 管理層討論與分析

## 錦江之星旅館

錦江之星旅館仍然是公司發展的重點。二零零六年，錦江之星增加了32家自營旅館和42家加盟旅館。至年底共有181家旅館，投入營運的錦江之星旅館為91家。由於新開業旅館的入住率較低，攤薄了錦江之星的整體平均客房收入。

至年底，長江三角洲地區有104家旅館，佔旅館總數57%。除了上海和北京，公司還逐步擴張錦江之星網絡向珠江三角洲地區、天津渤海灣區域及中國其他二級城市。

新錦江大酒店於年末開始進行維修裝飾工程，預計將持續到2008年竣工。二零零六年內，建國賓館完成了外牆裝修，海侖賓館完成了大堂的裝修。

集團酒店的客用品完成升級和標準化，集團旗下各級別酒店目前均制定了特定的客用品標準。

錦江豪華酒店完善核心品質標準，對客用品進行升級，強化品質管制，保持持續穩定發展。根據調整酒店佈局的策略，公司出售了上海九龍賓館有限公司（「九龍賓館」）45%的股權，但仍保留管理合同。

集團各級別的酒店的平均客房收入均比上年有所增加，體現了專業酒店集團的經營能力。



# 管理層討論與分析

二零零六年，我們向44家加盟旅館授出加盟合同，另解除兩家未能達標的加盟旅館的加盟合同。

## 酒店管理

二零零六年內，集團實行統一採購客用品和其他物資。除了嚴格執行星級酒店標準手冊的檢查表外，公司更結合國際管理標準和本地實際管理常規，制定一系列星級酒店管理手冊，分別為：核心技術標準、核心品質標準、客人滿意度測試系統、市場銷售戰略手冊、統一財務系統及店徽手冊。這些手冊統一了星級酒店管理模式，界定整個集團星級酒店的管理標準。

在市場網絡和品牌方面，二零零六年公司建立了「Jrez」全球客房預訂系統，與全球四個主要客房預訂系統供應商和43家國內外網上客房預訂系統供應商合作，連接訂房路徑。其運營平穩，業務量逐月增加。集團開發了以中國宮殿飛簷為主要元素的星級酒店店徽。在成員酒店推廣應用，並以顏色區分不同的星級酒店，突顯市場形象。

至二零零六年底，集團管理了92家酒店，比去年同期的85家酒店有所提升。房間數增加了2,600間，超越了我們原來的年內目標2,000間。

## 餐廳營運

二零零六年，本集團透過錦江酒店股份投資的多家連鎖餐飲品牌均有不俗的表現。截至二零零六年底，肯德基分店總數已達191間，二零零五年為171間；二零零六年「大家樂」分店為五間，較去年增加了四間。二零零六年有「新亞大包」67間，二零零五年為73間，主要是因為關閉了部分經營不理想的店舖。「吉野家」專注開發新產品，同時調整分店，二零零六年分店8間，二零零五年為7間。靜安麵包房分店二零零六年達到55間，二零零五年為45間。開出了第一家在高星級酒店經營的錦廬餐廳。

## 人力資源培訓與其他

集團設有專門的培訓基地，提供專業管理培訓，培育行業精英。二零零四年，公司聯同瑞士理諾士酒店管理學院開辦了錦江理諾士國際酒店管理學院，為酒店經理及未來管理人員提供不同程度的星級酒店管理課程，為社會及集團內部培育高素質的管理人才。二零零六年，學院開設了管理課程、高等教育課程以及全日制課程，分別為：酒店運行管理課程及研修生酒店管理課程。大約招收了約310名學生，課程畢業生大部分加入本集團。另外約有40名學院的學生到瑞士繼續深造。二零零六年內，本集團根據個別集團公司的舉薦，積極在附屬公司推動培訓計劃，16位中高層管理人員獲挑選參加本集團於錦江理諾士國際酒店管理學院舉辦的一年培訓課程，將於二零零七年內畢業。

截至二零零六年十二月三十一日止，本集團共有僱員約17,300人，比較同年增加約1,000人。二零零六年之僱員福利費用為人民幣834,600,000元，較二零零五年之人民幣737,600,000元增長13.2%。現有僱員的報酬包括基本工資、酌定獎金和社保供款。目前尚未設置購股權計劃。

# 管理層討論與分析

## 財務信息概覽

### 概覽

本集團主要從事星級酒店營運與管理、經濟型酒店營運與特許經營、餐廳營運以及其他業務。本集團是業務架構橫向整合的酒店服務供應商，所提供的酒店服務由經濟型住宿至五星級酒店不等，滿足各界人士的不同需要。於二零零六年十二月三十一日，本集團已投入營運和籌建中的酒店包含(i)本集團持有酒店全部或部分權益並且自行管理的酒店；(ii)本集團持有酒店全部或部分權益而交由第三方管理的酒店；(iii)歸第三方擁有而由本集團管理或本集團已訂立管理合同的酒店；以及(iv)歸第三方擁有並獲本集團授出加盟權的酒店，共計277家，客房總數合計約54,000間。

本集團截至二零零六年十二月三十一日止年度財務信息與二零零五年比較如下：

	二零零六		二零零五	
	人民幣 百萬元	佔營業額 百分比	人民幣 百萬元	佔營業額 百分比
星級酒店營運	2,465.7	81.4%	2,285.4	81.4%
錦江之星旅館	430.3	14.2%	334.9	11.9%
星級酒店管理	38.3	1.2%	36.7	1.3%
餐飲	49.2	1.6%	89.8	3.2%
其他	47.0	1.6%	60.9	2.2%
總計	3,030.5	100%	2,807.7	100%

### 分部營業額及運作成本報告

#### 酒店營運

下表列載截止二零零六年十二月三十一日和二零零五年本集團星級酒店營運分部及各分類業務的營業額佔本集團的營業額百分比：

	二零零六		二零零五	
	人民幣 百萬元	佔營業額 百分比	人民幣 百萬元	佔營業額 百分比
星級酒店營運	2,465.7	81.4%	2,285.4	81.4%
— 房間出租收入	1,413.6	46.7%	1,355.1	48.3%
— 餐飲銷售	770.5	25.4%	660.7	23.5%
— 提供配套服務	134.7	4.5%	133.5	4.7%
— 出租收入	104.4	3.4%	101.9	3.7%
— 酒店供應品銷售	42.5	1.4%	34.2	1.2%

#### 房間出租收入

房間出租收入主要取決於本集團酒店的出租率及平均房價。截至於二零零六年十二月三十一日，星級酒店營運房間出租收入為人民幣1,413,600,000元，與二零零五年比較增長4.3%。增長的主要原因如下：

- 相比二零零五年，因出租率增長而增加的平均客房收入。
- 錦江飯店南樓(Cathay Garden)在二零零五年下半年完成裝修，使二零零六年增加約20,000間可供出租房。

# 管理層討論與分析

(iii) 本集團於二零零五年三月分別收購上海華亭賓館有限公司50%以及昆侖飯店公司35%的股權，並於二零零六年三月及二零零六年四月進一步分別收購新苑賓館57%和昆侖飯店公司12.5%的股權，對比二零零五年，這些收購於二零零六年帶來房間出租收入人民幣66,800,000元。

## 餐飲服務

本集團的酒店內餐飲銷售來自備辦婚宴及會議服務、客房送餐服務、以及酒店內經營的餐廳及酒吧。餐飲銷售收入截至二零零六年十二月三十一日止年度為人民幣770,500,000元，主要取決於本集團酒店出租率及餐廳酒吧的受歡迎程度，二零零六年比二零零五年增長16.6%，主要是因為婚宴銷售增長以及集團酒店餐廳及酒吧的改進。中國人多認為二零零六年宜於嫁娶，婚宴平均每桌消費比二零零五年增加約10%。

## 提供配套服務

提供配套服務的收入主要來自商務中心服務、零售店營運、電話、洗衣服務、寬頻上網、娛樂以及其他賓客服務。年內，提供配套服務收入增加人民幣1,200,000元升至二零零六年的人人民幣134,700,000元，主要是因為酒店入住率提高所致。

## 出租收入

出租收入主要來自出租本集團的酒店商舖，以供零售及其他用途。增長主要是因為二零零六年租金上漲及簽訂新租約。

## 酒店供應品銷售

營業額來自客用品及酒店物品，銷售予加盟錦江之星旅館的數量，使營業額錄得增加。

## 錦江之星旅館

本集團屬於首批進入中國經濟型酒店行業的酒店服務供應商，已將「錦江之星」打造為中國主要經濟型酒店品牌之一。錦江之星旅館提供有限的服務，裝潢實而不華，卻不落俗套。錦江之星的房價非常實惠，定價切合一般中國同胞的經濟預算。本集團深信，錦江之星最能配合國內商務旅客和大型國企中層管理人員的住宿需求。經濟型酒店的平均每天房價及入住率相對於星級酒店而言比較穩定。房間出租收入主要取決於入住率及平均每天房價。截至二零零六年十二月三十一日止年度，錦江之星的營業額是人民幣430,300,000元，較二零零五年同期增加了人民幣95,400,000元，升幅28.5%，主要是由於(1)二零零五年新開的8家錦江之星及二零零六年新開的14間錦江之星平均客房收入增加；(2)由於授出品牌使用權，提供技術及管理服務而向加盟方收取的首次加盟費及持續加盟費增加。

## 星級酒店管理

酒店管理公司二零零六年分部銷售毛總額為人民幣93,600,000元，增長3.4%。該分部對外銷售額為人民幣38,300,000元，增長4.4%為來自向非集團擁有的星級酒店提供管理服務而收取的管理費。對外銷售額主要增長部分為北方區域公司管轄的酒店效益增長所致。

# 管理層討論與分析

## 餐廳營運

餐飲收入主要來自快餐連鎖經營，即新亞大家樂及高級餐廳錦廬餐廳。前者曾被視為集團的共同控制實體，其經營業績按比例併入集團的合併財務報表。新亞大家樂從二零零六年七月一日開始成為一家聯營企業。因此，從下半年開始，餐廳收入僅來自於二零零六年六月開始營運的錦廬餐廳的收入。

## 其他

除了酒店營運以及餐廳投資外，集團還擁有其他業務包括錦江國際財務為集團提供財務服務，以及教育和月餅生產業務。營業收入減少人民幣14,000,000元，主要是因為錦江國際財務自二零零五年三月三十一日開始不再為錦江國際的附屬公司(除本集團外)提供融資服務，營業額中對外融資服務減少，而分部間融資服務增加。

## 銷售成本

截至二零零六年及二零零五年十二月三十一日，銷售成本分別為人民幣1,897,300,000元，與人民幣1,730,200,000元，增加主要是因為星級酒店營運和錦江之星旅館分部進行收購和擴展服務，營業額增長導致銷售成本增加。此外，銷售成本上漲的其他原因包括有營業稅及其他稅費附加、餐飲成本、折舊及攤銷成本、能源費用和員工成本的增加。

## 毛利

綜合以上因素，集團二零零六年錄得毛利人民幣1,133,200,000元。和二零零五年比較增加人民幣55,700,000元，或5.2%。

## 其他收入

其他收入主要包含從蘇州、無錫以及杭州肯德基收取的股息收入。另外，還有出售九龍賓館45%股權的收入，以及政府於二零零六年內補貼收入人民幣8,800,000元和處置土地使用權收入人民幣11,700,000元。

## 銷售及營銷費用

銷售及營銷費用主要包括員工成本、旅行社佣金以及廣告宣傳費用。二零零六年員工成本減少是因為新亞大家樂不再在綜合財務報表合併。旅行社佣金、廣告宣傳費和頻道收視費的增加是因為二零零六年業務增加。另外，各家酒店佣金也隨之上升，其中包括昆侖飯店公司於二零零五年四月才納入合併範圍帶來的影響。頻道收視費增加，主要由於幾家酒店如新錦江大酒店和銀河賓館新增加了新頻道。

## 管理費用

二零零六年，人工成本共增加人民幣40,500,000元，武漢錦江與錦江之星開辦費發生人民幣6,100,000元，和平飯店，和平滙中與錦江之星固定資產減值準備人民幣10,700,000元，以及裝飾費、辦公費、核數師酬金及諮詢費的增加。

## 其他費用

其他費用主要包含銀行收費以及處置物業、廠房及設備的損失。

# 管理層討論與分析

## 綜合經營利潤

	二零零六		二零零五	
	人民幣 百萬元	佔營業額 百分比	人民幣 百萬元	佔營業額 百分比
星級酒店營運	467.0	15.4%	406.0	14.5%
錦江之星旅館	44.9	1.5%	51.4	1.8%
星級酒店管理	50.9	1.7%	51.6	1.8%
餐飲	12.8	0.4%	18.5	0.7%
其他	20.8	0.7%	35.9	1.3%
	<b>596.4</b>	<b>19.7%</b>	563.4	20.1%

## 融資成本

融資成本主要包含本集團銀行借款和其他借款的利息費用。二零零六年利息費用有較大增長是因為集團於二零零五年末向銀行借款用於購買土地使用權以及歸還向錦江國際的借款。用於建造錦江之星旅館以及武漢錦江而產生的利息費用已資本化並已從融資成本中扣減。

## 估聯營公司經營業績

主要包含集團的聯營公司上海肯德基有限公司以及上海揚子江大酒店有限公司的經營業績。其增長主要是因為二零零六年上海肯德基的運作較好。

## 稅項

截至二零零六年十二月三十一日止年度實際稅率為25.2%。其降低主要是因為和平滙中酒店與新錦江大酒店轉制為本公司之分公司，稅率降至15%，和聯營公司收入增加所致。

## 年度淨利潤

基於上述原因，二零零六年淨利潤為約人民幣445,700,000元，和二零零五年人民幣414,200,000元相比較，增長人民幣31,500,000元，或7.6%。

## 少數股東權益

截至二零零六年十二月三十一日止年度，本集團的少數股東權益主要為錦江酒店股份以及錦江之星本年的利潤，乘以相應第三方股東所持有的股權。二零零六年少數股東權益增加是因為錦江酒店股份於二零零六年所得利潤增加所致。

## 固定資產

截至二零零六年十二月三十一日，集團擁有122家酒店股權。固定資產已於二零零六年十二月首次公開售股期間由美國評值中國有限公司重估，但於資產負債表中仍按歷史成本扣除累計折舊和累計減值損失(如有)後列賬。

經參考招股章程附錄五所載的本集團物業估值後，本集團物業權益有重估盈餘約人民幣10,594,000,000元。假若物業按該估值列賬，則折舊和攤銷費用將每年增加約人民幣347,000,000元。

## 借款

請參考第108頁至111頁綜合財務報表附註23。

# 管理層討論與分析

## 資金流動性及資金來源

集團的主要運作資金來源於經營所得現金及銀行借款。由經營業務所得現金為人民幣542,800,000元，相比二零零五年人民幣917,500,000元，減少人民幣374,700,000元。二零零五年下屬企業將過剩資金上交錦江國際，從二零零六年起，下屬企業不再將過剩資金上交錦江國際，而錦江國際把原來上交的現金於二零零五年全部反還給各下屬企業。

## 資本結構

請參考第103頁綜合財務報表附註20。

截至二零零六年十二月三十一日，公司的借款餘額約為人民幣1,969,000,000元，其中人民幣借款約為1,925,400,000元，美元借款約為5,600,000元（折合人民幣約43,600,000元）。固定利率借款比率約為97.8%。

## 資本支出承諾

請參考第121至122頁綜合財務報表附註34。

## 固定資產抵押

請參考第108至111頁綜合財務報表附註23。

## 負債資產比率

於二零零六年十二月三十一日，集團的負債資產比率（即，總負債與總資產比率）是19.3%，比二零零五年比率21.3%為低。其主要原因是本集團之上市於年結日還存在本公司發行H股募集的大量現金結餘。

## 外幣兌換及對沖

本集團主要在中國大陸經營業務，而本集團大部分交易、資產和負債皆以人民幣為單位。然而，本集團向海外供應商購置設備以若干費用須以外幣付款，同時亦向海外客人收取外幣，而本公司發行H股所得款項的餘款則以港元持有。於二零零六年及二零零五年十二月三十一日，本集團以外幣為單位的現金及現金等價物和借款以美元和港元為主。

於二零零六年及二零零五年十二月三十一日，本集團並無採用任何遠期合同、貨幣借款或其他方法對沖其外匯風險。人民幣兌美元及人民幣兌港元匯率一直穩定，儘管如此，倘若日後人民幣兌美元出現重大升值，則可能會對本集團的經營業績造成不利影響。

人民幣不能自由兌換為其他外幣，而人民幣兌換外幣須遵守中國政府所頒佈的外匯管制規則和法規。

## 發展項目、收購及資產重置

本集團已制定新錦江大酒店升級的大規模裝修計劃，工程已於二零零六年第四季展開，預計整個項目二零零八年竣工。該項工程將使該物業全面升級，成為本集團酒店組合中主要的豪華酒店。本公司計劃耗資人民幣160,000,000元於此項目，裝修工程分階段進行，將對日常營運的負面影響減至最低。預計裝修完成後平均每日房租將較現水平有較大的提高。

本集團與費爾蒙酒店公司於二零零七年四月十六日就成立合資公司一事訂立一項合資經營合同，同意按以下方式成立中外合資經營企業「上海錦江費爾蒙酒店管理有限公司」（英文名稱「Shanghai Jin Jiang Fairmont Hotel Management Co., Ltd.」）（以下簡稱「錦江費爾蒙」）。錦江費爾蒙的註冊資本為500,000美元（相當於港幣3,900,000元），

# 管理層討論與分析

投資總額為700,000美元（相當於港幣5,500,000元），本集團和費爾蒙酒店公司各出資250,000美元（相當於港幣2,000,000元），各佔註冊資本的50%。合資期限為20年。錦江費爾蒙的經營範圍為飯店的經營提供符合標準的現場管理服務。

該合同尚待有關審批機關批准，而錦江費爾蒙將於營業執照頒發之日成立。

錦江費爾蒙將管理改造後的和平飯店。

和平飯店於二零零七年四月開始停止對外營業。並將進行整體修繕。工期初步預計需兩年左右，實際時間視乎工程進度，或將有所調整。

本公司與斯沃琪集團香港於二零零七年四月十六日就成立合作公司一事訂立一項合作經營合同，同意按以下方式成立中外合作經營企業「上海斯沃琪藝術中心有限公司」(英文名稱「Shanghai Swatch Art Centre Co. Ltd.」)(以下簡稱「合作經營公司」)的合同。根據該合同，合作經營公司的投資總額為40,000,000美元（相當於港幣312,600,000元），註冊資本為20,000,000美元（相當於港幣156,300,000元），本集團和斯沃琪集團香港分別出資2,000,000美元（相當於港幣15,600,000元）和18,000,000美元（相當於港幣140,700,000元），分別佔註冊資本的10%和90%。合作經營公司的經營期限為30年。合作經營公司的經營範圍為零售、批發、維修及售後服務、展覽、餐飲、住宿、房屋租賃、商業諮詢（以有關部門最終核準的範圍為準，涉及許可證的憑許可證經營）。

該合同尚待有關審批機關批准，而合作經營公司將於營業執照頒發之日成立。

合作經營公司將向本公司租賃和平滙中飯店，並將其改造為藝術中心和國際名錶旗艦店。

本集團二零零六年投入了約人民幣475,200,000元於錦江之星旅館，在中國主要城市如北京、天津、上海、武漢、廣州、南京、桂林等，涉及3個直轄市6個省份。新增錦江之星網絡共19家旅館，約3,300間客房，大大增強了網絡效應，為未來吸收更多加盟合同打下了基礎。

本集團實際控股75.03%的武漢錦江大酒店預計將於二零零七年開業。該酒店是本集團全新打造的五星級酒店，擁有400間客房，將成為本集團全國戰略佈局華中地區的旗艦酒店。

## 年內與未來收購項目

本公司收購了江蘇南京飯店40%的股權，並由本集團負責管理。本集團計劃在中國西北或者南方收購一至二家星級酒店股權，以實現本集團星級酒店全國戰略佈局的目標。預計資金將由內部營運資金及／或借貸提供。目前，本公司對未來項目收購採取靈活方針，確保有充足資金。

## 資產重置

本集團與上海綠地商業(集團)有限公司已於二零零六年十一月十五日就出售九龍賓館45%的股權訂立買賣協議。本集團擬於二零零七年繼續出售九龍賓館的餘下權益。

## 公眾及社會責任

本公司積極參加社會服務，包括員工提供志願服務，上班繁忙時間協助維護交通秩序，向孤寡老人提供免費用餐，組織賓館餐飲消費服務諮詢等。華亭賓館及新錦江大酒店聯同市白血病診治中心，邀請復旦大學兒科醫院17名患白血病的兒童到賓館參加聖誕前夕點燈儀式，並贈送住店客人捐款人民幣128,000元。

# 管理層討論與分析

## 環境保護

二零零六年，本公司實施一系列節能政策，積極推廣使用節能設備、節能產品、節能技術，採取有關環保措施。這些措施使本集團的營運效益有所提高。

二零零六年內，公司對員工開展經常性的節能、環保工作的宣傳教育活動；在部分酒店實施技術節能及環保改造工程。在部分酒店鍋爐上使用節油環保型添加劑，使用後，平均節約率為5%–8%，而且減少了煙塵中二氧化硫等有害物質的排放量；在酒店和旅館的混合照明電路系統分別安裝了燈光智慧節電器，平均節電率達到15%左右；大部分酒店的鍋爐均完成環保改造。例如，燃煤鍋爐和燃重油鍋爐分別改造成燃柴油鍋爐和燃天然氣鍋爐。

## 企業策略

公司實施不同的策略以支持其長期發展，分別為：酒店資產戰略重置，經濟型酒店擴張，經典酒店升級，品牌加強戰略，加強酒店管理標準以及市場領先地位。

在酒店運作方面，集團計劃為已經經營了幾十年的經典及豪華酒店的設施、內外裝璜等逐步進行升級改造。而對於經濟型酒店，其戰略仍然為通過自營與加盟，擴張旅館數量及在全中國範圍內的覆蓋面。

在酒店管理方面，加強品牌效應，標準化與人材引進，提高管理質素。

## 未來發展展望

公司將注重簽署更多的管理合同和加盟合同。另外，公司將繼續擴張錦江之星旅館以及購買及合併市場上已經在營運的酒店以增加房間數。

完成首次公開售股後，本集團獲得重大資金來源。大型項目的資本開支的詳情，載於「發展項目、收購及資產重置」一節。

公司本年著力提升服務品質，增強核心競爭力，二零零七年將推出常客積分計劃，集約和擴大忠誠客戶人群體。

由於近年來越來越多的酒店開業，旅遊市場和前幾年相比競爭更加激烈。近年來在全球或中國發生的非典型肺炎、瘋牛症、禽流感或其他高傳染性疾病，都影響著旅遊業的經營。但是，由於二零零八年北京奧運與二零一零年上海世博會為旅遊業帶來商機，無論是策略還是品牌，我們很有信心本集團會一直處於中國的領先地位。