

## 業 務

### 概覽

我們是一家業務覆蓋全球的領先且發展迅速的中國多品牌酒店集團。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2019年底，以經營的酒店客房數量計，我們為中國第二大及全球第九大的酒店集團。我們的酒店於三種不同模式下經營：租賃及自有模式、特許經營模式以及我們根據管理合同經營的特許經營酒店，我們稱之為「管理加盟」模式。我們將我們的酒店網絡自截至2017年12月31日的3,746家酒店擴展至截至2019年12月31日的5,618家酒店，複合年增長率為22.5%。根據弗若斯特沙利文的資料，我們於本期間1,872家酒店的淨增長幅度居全球所有公開上市酒店集團之冠。截至2020年6月30日，我們擁有6,187家在營酒店，包括758家租賃及自有酒店及5,429家管理加盟及特許經營酒店，合共有599,235間酒店客房。截至同日，我們正在另外開發2,375家新酒店，包括54家租賃及自有酒店以及2,321家管理加盟及特許經營酒店。

品牌乃為我們的成功基石。十多年來，我們已自一家經濟型連鎖酒店擴展為多品牌酒店集團，業務範圍涵蓋所有細分市場。憑借我們對消費者的洞察力及提供創新且引領潮流產品的能力，我們目前經營超過20個各具特色的酒店品牌組合。作為我們成功品牌建設的範例，我們的支柱品牌漢庭酒店在中國已是家喻戶曉的品牌，為舒適住宿及經濟實惠的代名詞。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2019年12月31日，於全球公開上市酒店集團的所有經濟型酒店品牌中，漢庭酒店擁有的酒店數量位居第一。根據弗若斯特沙利文調查，以消費者心智佔有率而言，我們的另一知名品牌全季酒店在中國所有中檔酒店品牌中名列第一。自我們的首家高檔品牌禧玥酒店於2013年開業以來，我們已進一步拓展至高檔市場。我們亦透過於2016年與雅高的戰略聯盟以及於2020年1月對德意志酒店的收購，借助國際中檔至高檔品牌進一步豐富了我們的品牌矩陣。藉由擴展我們的品牌矩陣，我們現在不僅提供針對商務顧客的產品，亦提供符合新市場趨勢及客戶需求（如周末度假及生活體驗）的品牌。我們的生活方式及度假村品牌花間堂尤其受到休閒旅客的歡迎。

下表呈列我們截至本文件日期以類別劃分的主要酒店品牌。

經濟型	中 檔	中 高 檔	高 檔
 漢庭酒店	 全季酒店	 水晶酒店	 禧玥酒店
 你好酒店	 桔子酒店	 Intercity Hotel	 花間堂
 怡友酒店	 星程酒店	 漫心酒店	 STEIGENBERGER HOTELS & RESORTS
 怡萊酒店		 Mercure 美居酒店	 Max by STEIGENBERGER
 宜必思酒店		 MADISON   美合酒店	

## 業 務

附註：

- (1) 截至2020年6月30日的在營酒店數目：漢庭酒店(2,638)、你好酒店(0)、海友酒店(464)、怡萊酒店(838)、宜必思酒店(187)、全季酒店(926)、桔子酒店(265)、星程酒店(392)、桔子水晶酒店(99)、IntercityHotel(42)、漫心酒店(53)、美居酒店(80)、美侖酒店(18)、禧玥酒店(9)、花間堂(25)、施柏閣(50)，以及美輪美奐酒店(5)。
- (2) 截至2020年6月30日的待開業酒店數目：漢庭酒店(523)、你好酒店(17)、海友酒店(102)、怡萊酒店(417)、宜必思酒店(64)、全季酒店(478)、桔子酒店(180)、星程酒店(288)、桔子水晶酒店(57)、IntercityHotel(19)、漫心酒店(34)、美居酒店(76)、美侖酒店(23)、禧玥酒店(3)、花間堂(24)、施柏閣(8)，以及美輪美奐酒店(1)。
- (3) 我們就雅高的美居酒店、宜必思酒店及宜必思尚品酒店品牌享有獨家特許經營權，並就其若干地區的美爵酒店及諾富特酒店享有非獨家特許經營權。此外，我們就若干地區的Jaz in the City品牌酒店擁有經營、管理、特許經營及授權的獨家權利。

我們通過華住會會員體系聚集了忠誠且活躍的龐大客戶群。華住會涵蓋我們所有的品牌，根據弗若斯特沙利文的資料，截至2019年12月31日，其擁有約1.53億名會員，為中國最大的酒店忠誠計劃。我們透過線上和線下多點互動，為會員提供個性化的住宿體驗，培養穩健長期的關係，從而激發會員對我們品牌的忠誠。華住會為一強大的分銷平台，使我們能進行低成本、精準的營銷活動，並維持較高的客戶直銷比率。根據弗若斯特沙利文的資料，於2019年，約76%的間夜售予華住會的個人或企業會員，此為全球十大酒店集團（基於截至2019年12月31日的客房數量）中售予忠誠計劃會員的最高間夜比例。

我們已發展領先業界、專有的技術基礎設施，其提升客戶體驗、增進我們的經營效率並支持我們的快速增長。此基礎設施的核心為一套全面的模塊化應用程序，包括雲端物業管理系統以及中央預定、採購及收入管理系統。憑借我們的經營經驗及技術能力，我們已打造了一座中央共享服務中心，並通過我們龐大的酒店營運實現規模經濟效應。舉例而言，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的收入管理系統為中國酒店業的首個及唯一能自動調整房價的收入管理系統。於2019年第四季度，我們在營超過18個月的酒店約58%的價格調整乃由我們的收入管理系統自動作出。我們亦採取一系列行業領先的數字化措施，以優化我們酒店的營運效益及成本結構，並經營「智能」酒店。我們的數字化轉型計劃「易」系列提升我們酒店整套業務程序（從預訂下單的一刻至客戶退房時）的速度及效率。截至2019年12月31日，我們的員工與客房比例（定義為以酒店的全職僱員人數除以其房間總數）低至0.17，主要歸功於我們先進的技術基礎設施。

憑借我們強大的品牌知名度、龐大的會員流量及穩健的技術基礎設施，我們已率先開發一套商業操作系統，旨在提升酒店的全方位營運表現。我們的商業操作系統是我們多年行業專業知識積累的成果，而其包含由我們的租賃及自有業務首先測試及優化的創新理念。隨後我們的加盟商即可充滿信心地自由運用這些理念，令我們得以有效以

## 業 務

輕資產模式擴展我們的酒店網絡。從2017年12月31日至2019年12月31日，我們淨增加1,872家酒店，其中99.1%為管理加盟及特許經營酒店。除就該等酒店收取特許經營費外，我們亦與我們的加盟商分享我們的技術基礎設施及龐大的客戶群。因此，我們的管理加盟及特許經營酒店於2019年享有12.2%的高變現率（意指於酒店營業額確認的淨收入比率）。除了將我們的專業延伸至我們的管理加盟及特許經營酒店外，我們亦可透過向其他酒店經營者、房地產公司及服務式住宅供應商提供標準或定制的SaaS與信息技術解決方案的方式獲利。我們相信，我們獨特的酒店管理方式已幫助我們建立極具差異化的業務模式，平衡了規模、質量及回報。

我們於近年來錄得傲人的財務表現。我們的淨收入自2017年的人民幣8,229百萬元增長至2018年的人民幣10,063百萬元，並進一步增長至2019年的人民幣11,212百萬元。於2017年、2018年及2019年，歸屬於本公司淨利潤分別為人民幣1,228百萬元、人民幣716百萬元及人民幣1,769百萬元。於各有關期間，我們的經調整EBITDA（非公認會計準則）為人民幣2,379百萬元、人民幣3,269百萬元及人民幣3,349百萬元，而我們經營活動產生的淨現金為人民幣2,453百萬元、人民幣3,049百萬元及人民幣3,293百萬元。

自2020年第一季度起，我們受到COVID-19帶來的不利影響。然而，2020年3月至今，我們的復甦幅度已超越同業。截至2020年6月30日，約96%的Legacy Huazhu酒店（不包括被政府徵用的酒店）已恢復營運，2020年6月初的入住率約83%，而截至2020年6月30日約79%的Legacy DH酒店已恢復營運，入住率約為29%。我們相信，憑借我們的核心能力及經證實有效的業務模式，我們已準備就緒，能在不斷擴展的全球住宿業擴大我們的市場份額並持續取得傲人的財務表現。

### 我們的競爭優勢及戰略

#### 競爭優勢

我們相信，下列的競爭優勢乃為我們成功的關鍵，並使我們於其他競爭者中脫穎而出：

#### **領先全球且發展迅速的酒店集團，處於持續快速增長的有利位置**

根據弗若斯特沙利文的資料，截至2019年底，以經營酒店客房數量計，我們為中國第二大及全球第九大的酒店集團。截至2020年6月30日，我們擁有6,071家由Legacy Huazhu（即本集團，不包括德意志酒店）經營的酒店，其主要於中國營運，以及由我們的附屬公司德意志酒店所經營的116家酒店，主要於歐洲營運。截至同日，我們擁有2,375家待開業的新酒店，其將主要於中國營運。

受惠於品牌酒店的低滲透率所帶來的整合機會，以及消費者對優質、個性化住宿體驗的需求，中國的連鎖酒店預期將持續快速增長。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2019年底，中國連鎖酒店滲透率（定義為佔連鎖酒店經營的酒店客房總數比例）僅為24.9%，遠低於約41.1%的全球平均水平，為行業整合提供了充分機會。於2019年，中國的三線及更低層級城市的連鎖酒店滲透率約為21.1%，顯示當地市場具備更大的增長潛力。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，愈來愈多獨立酒店經營者可能選擇透過特

## 業 務

許經營或管理加盟方式加入連鎖酒店，以受益於連鎖酒店提供的裨益，包括較大客戶流量、更佳的品牌聲譽及風險抵禦能力。弗若斯特沙利文預期，於2024年，中國酒店業的連鎖酒店滲透率將增長至35.2%。此外，由於可支配利潤增加，中國客戶的品味日益提升，且要求更高的服務質量及最佳的住宿體驗。根據弗若斯特沙利文的資料，由於中國酒店業的此一結構性變動，中檔及高檔連鎖酒店的客房數量自2015年至2019年錄得雙位數增長，複合年增長率分別為34.3%及13.6%。中國的酒店業預期，經濟分部將出現消費升級，同時高檔分部的消費者在花費上亦將更注重價格，此兩股趨勢預期均將驅動中檔分部的持續增長。因此，弗若斯特沙利文預測，中檔連鎖酒店的客房數目將以18.9%的複合年增長率由2020年增長至2024年，增長速度居所有細分市場之首。鑑於我們的市場領先地位、龐大的客戶群及加盟商以及強勁的經營效率，我們相信我們已準備就緒，把握中國市場的良好態勢。

### **具高度差異化的發展戰略，平衡規模、質量及回報**

我們的成功乃源自我們對業務發展的獨特戰略：我們透過我們的租賃及自有營運打造及強化我們的核心能力及優化我們的產品，並以透過管理加盟及特許經營的模式，高效擴展我們的酒店網絡以及提升我們的品牌知名度。我們相信此方式已幫助我們建立了可以平衡規模、質量及回報的具有高度差異化的業務模式。

我們的管理加盟及特許經營模式使我們能自特許經營及服務費的經常性現金流入受益，而使前期成本及資本支出降至最低，從而令我們能夠以輕資產模式快速擴展。我們相信該等模式亦提供我們極大的彈性，以適應不停變革的市場條件，並減緩潛在業務衰退的影響。我們的管理加盟及特許經營酒店於我們酒店總數的佔比由截至2011年底的約46%提升至截至2019年底的約88%，而其貢獻的收入由2011年的約9%增加至2019年的約30%。

我們於所有的酒店採用一致的經營及質量標準，以保障住客的優質客戶體驗。我們成立華住大學，提供涵蓋酒店營運各個層面的訂制化課程，以系統地培訓我們的員工。我們為酒店經理（包括管理加盟及特許經營酒店的管理者）提供培訓，確保各酒店的質量一致，並為我們的迅速擴展提供人才庫。我們亦直接透過我們為該等酒店委任的管理者直接管理我們的管理加盟酒店。根據弗若斯特沙利文調查，客戶對我們酒店的印象包括乾淨整潔的酒店客房、妥善維護的設施、強大的品牌知名度以及優質的地理位置，而該調查顯示95.0%的受訪者表示會向朋友推薦我們的酒店。

我們以嚴謹且系統化的方式將新的酒店加入我們酒店的網絡中，考量的因素包括相關城市的市場規模、品牌佈局及競爭格局、物業的狀況及地點。此方法有助於維持我們酒店的盈利能力。舉例而言，於2017年、2018年及2019年，在營至少18個月的Legacy Huazhu酒店錄得同酒店平均可出租客房收入平均3.4%的同比增長。我們亦向我們的管理加盟及特許經營酒店提供即時且有效的支援，強化價值主張。根據弗若斯特沙利文的資料，我們管理加盟及特許經營酒店加盟商的投資回收期約為三至五年。



---

## 業 務

---

### *上選品牌，促進發展龐大忠誠的客戶群*

我們已發展一整套特色各異的品牌，令我們能持續發展我們現有的龐大忠誠客戶群，並利用遍佈所有細分市場的收入成長機會。我們目前的品牌範圍涵蓋我們發展完善的經濟型品牌**漢庭酒店**、中檔品牌**全季酒店**，到我們的高檔品牌**花間堂**、**施柏閣**及**禧玥酒店**－各檔酒店品牌皆瞄準不同的客戶群。我們於中高檔市場的酒店於我們酒店總數的佔比由截至2011年12月31日的約3%增加至截至2020年3月31日的約38%，使我們能於該等特別具發展潛力的細分市場捕捉大幅增長的機遇。藉由擴闊我們的品牌供應，我們現在不僅提供為商業客戶打造的酒店品牌，亦提供符合新市場趨勢及客戶需求的品牌，包括周末度假品牌及豐富生活體驗品牌。

我們相信，我們的多品牌戰略使我們具備競爭優勢，能把握更多住宿偏好及需求不斷變化的客戶。我們的華住會的龐大會員群體是我們多品牌戰略的成功關鍵，截至2019年底，華住會約有1.53億名會員。華住會使我們能持續以高效及具成本效益的方式發展我們的會員群體，並提升會員忠誠度。我們透過多種線上及線下活動與會員互動，為客戶提供個性化的住宿體驗，培養穩健長遠的關係，從而激發會員對我們品牌的忠誠。我們能利用華住會的龐大會員群體，增加我們透過自身銷售渠道（而非透過中介公司銷售）的銷售比例，從而提升我們的盈利能力。於2019年，約76%的間夜乃售予華住會的個人或企業會員。

### *以數據洞察及行業專業知識打造的穩健技術基礎設施*

我們不斷積極提升客戶體驗，並將創新技術應用於我們的酒店營運，打造下一代的智能酒店。根據弗若斯特沙利文的資料，以技術創新及業務現代化層面而言，我們是中國酒店行業無可爭議的先鋒，我們已獨立開發多項「業界首創」的系統，該等系統已有效地撼動中國酒店業的技術格局。我們是唯一獲IDG Communications, Inc.頒發「2019年CIO百強企業」(CIO 100 Award)獎項的中國酒店集團，彰顯我們以創新途徑應用信息技術以傳遞企業價值的能力。

我們已開發專有且可擴展的技術基礎設施，其模塊覆蓋我們酒店營運的所有重點層面，我們亦將此設施部署至我們所有的酒店。此一穩健的技術基礎設施使我們能持續擴展我們的酒店網絡，並增進我們的經營效率及盈利能力。舉例而言，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的收入管理系統為中國首個及唯一能自動調整房價的收入管理系統。於2019年第四季度，我們在營超過18個月之酒店約58%的價格調整乃由我們的收入管理系統自動作出。

我們亦透過內部或研發合作開發一套全面的酒店層級數字化轉型計劃，及在與客戶互動的每一層面（從預訂至退房）提供創新服務。舉例而言，我們最全面的數字化轉型計劃「易」系列已提升我們酒店整套業務程序（從預訂下單的一刻至客戶退房時）的速度及效率。

---

## 業 務

---

我們的一流技術基礎設施令我們能夠經營規模龐大的酒店。截至2019年12月31日，我們的員工與客房比例維持在0.17的低水平，主要歸功於我們技術基礎設施及數字化轉型計劃的有效支持。此外，藉由該等技術能力，我們的酒店取得十分出色的客戶滿意度：根據弗若斯特沙利文調查，98.7%的受訪者願意再次入住我們的酒店。

### 成功的收購和整合經驗

我們已自併購及收購(包含收購後整合)累積豐富經驗。自2012年起，我們已成功完成收購四家公司，即星程酒店、桔子水晶、布洛斯酒店管理及德意志酒店，並與雅高訂立戰略聯盟。該等交易不僅令我們有效地擴展品牌組合及酒店網絡，亦與我們的現有平台及資源產生優秀的協同效應。舉例而言，我們於2017年5月收購中國的領先設計酒店經營者桔子水晶，並於一個季度內全面整合其業務。藉由將桔子水晶酒店的系統與我們的華住會、客戶關係管理系統及中央預訂系統(「CRS」)整合，桔子水晶酒店可為其客戶提供更方便操作及個性化的預訂、房型選擇及支付體驗。自2017年3月至2017年8月，桔子水晶酒店來自CRS的預訂由1至2%上升至18.6%，在營至少六個月的桔子水晶酒店平均的可出租客房收入由人民幣319元增長至人民幣395元，而桔子水晶的員工與客房比例則由0.35降至0.21。此外，憑借我們的業務開發能力及加盟商網絡，桔子水晶酒店數目已大幅增長，由截至2017年6月30日的140家增長至截至2020年3月31日的350家。

### 強大且穩固的市場地位

我們龐大的品牌酒店網絡令我們能為客戶提供非凡價值主張的產品、增加我們的客源及對我們品牌的認知，及幫助我們把握大量回頭客，繼而為品牌增值，並大幅增加我們品牌對潛在加盟商的吸引力。我們相信，這一良性循環有助於鞏固我們的市場領先地位，並築起一道競爭壁壘，保護我們的可持續增長。

我們擁有6,000多家酒店的龐大網絡乃為我們在規模經濟方面的一大優勢，而我們的技術基礎設施則使這一優勢更加明顯。舉例而言，我們基於物聯網技術的中央採購系統(「CPS」)使我們能自大量採購的供應商取得優惠條款，並有效地部署資源及管理經營成本。我們的CRS允許忠誠計劃會員以多種渠道預訂我們所有的酒店。於2019年，我們約55.0%的酒店間夜透過我們的CRS出售，因此比起過度依賴收取高佣金的旅遊中介公司的酒店，我們能夠達到更高的效率及盈利能力。

隨著我們規模的增長，我們已逐步集中若干酒店業務功能，而我們現在正在經營一個集團層面的強大共享服務中心。此共享服務中心將我們所有酒店的人力資源、會計及採購管理程序以及IT系統大幅集中化、標準化、數字化及自動化，從而進一步簡化我們酒店的成本結構。

---

## 業 務

---

### **富有遠見、經驗豐富的管理團隊，持續致力行業創新**

我們的管理團隊在旅遊及酒店業擁有豐富經驗，在戰略制定及執行方面均具備專業知識。我們的執行董事長季琦先生於2019年11月重新上任首席執行官一職。季先生為Trip.com (前稱攜程) 以及Home Inns & Hotels Management Inc. (或如家酒店) 的聯合創始人，前者為中國最大的在線旅行服務提供商之一，後者則為中國另一家領先的酒店集團。兩家公司均為行業領導者，具有卓越的往績記錄及領導地位。從Trip.com到如家酒店乃至本公司，具備工程背景的季先生對技術及創新抱有堅定信仰，展現無比決心，致力將創新帶進中國酒店及旅遊業。

我們的高級管理團隊與我們抱持共同的價值理念，具備住宿或相關行業的傲人背景及豐富經驗。金輝先生乃為創始團隊的一員，自2005年加入我們以來，分別擔任我們的開發部主管以及副總裁、執行副總裁及總裁，主要負責監督我們的中國業務。我們的首席數字官劉欣欣女士於2012年辭去彼於上海貝爾的IT首席職位加入我們，主要負責我們的銷售、華住會及信息技術平台。我們的首席財務官趙汝泉先生於2015年加入我們，於多家跨國企業擁有逾20年的財務及會計經驗。

### **戰略**

我們的目標是成為世界領先的酒店集團。我們預計採取下列戰略達到我們的目標：

#### **快速擴張優質酒店網絡**

在我們輕資產管理加盟及特許經營模式的成功基礎上，我們預計在中期進一步擴展我們的網絡，以涵蓋逾10,000家酒店。我們計劃通過在中國較低層級城市的高度分散和低滲透率的市場開設更多酒店來鞏固我們的競爭優勢，我們相信不論是從客戶還是從加盟商的角度而言，我們品牌的實力都會在該地區找到市場。我們相信，我們的經營效率將為品牌經營者帶來巨大價值。在我們相對較新的品牌經過多年的改良及經營效率優化變得更趨成熟後，我們亦預期迅速擴展該等品牌。

我們相信，由我們龐大的酒店網絡所建立的穩固網絡效應不僅會成為競爭對手的進入壁壘，亦為我們及所有的利益相關者(包括我們的客戶、加盟商及業務合作夥伴)建立雙贏關係，繼而加速我們的擴展速度。在持續快速擴展的同時，我們將繼續維持篩選加盟商的高標準，並對我們管理加盟及特許經營酒店進行一貫嚴格的質量控制，以確保在不犧牲質量或品牌形象的前提下實現我們的業務擴張。

#### **強化多品牌組合**

我們已發展一整套特色各異的品牌，遍及所有細分市場。於經濟型及中檔分部，我們將持續升級及創新產品，以強化我們的競爭優勢。透過擴展中國低滲透率的市場，及以實惠的價格向客戶提供一貫的優質服務，我們亦持續鞏固客戶對我們核心經濟型及中檔品牌的認可及信任。

---

## 業 務

---

我們亦將擴大我們的品牌組合於中高檔及高檔以及休閒及度假村市場的能見度，以掌握不斷改變的客戶需求，並擴大我們的客戶群。我們計劃持續培養我們的自有品牌，或收購我們認為能夠豐富我們組合的知名品牌。舉例而言，我們計劃向我們的中國客戶推廣德意志酒店的標識性品牌，例如**施柏閣**及**IntercityHotel**。透過我們的華住會，我們將持續與我們尊貴的客戶合作探索全新機遇，以為彼等提供個性化的體驗及培養穩健長期的關係。

### **提升多渠道直銷能力**

強大的直接銷售能力一直以來對我們業務的成長及韌性至關重要。我們採取多渠道戰略推動我們的直接銷售，範圍從透過集團層級主要客戶（「**主要客戶**」）團隊、區域性銷售團隊及酒店層級銷售員工的離線銷售至我們的華住會線上銷售平台。

透過我們的主要客戶團隊，我們已服務上百位企業客戶，為多家企業客戶提供定制化、數字化服務，包括直接預訂及結算方案。我們計劃在主要客戶覆蓋範圍投入更多資源以進一步擴展我們的企業客戶基礎並深化我們與客戶之間的關係。

透過區域性銷售團隊，我們藉由目標銷售及營銷活動接觸到區域或當地企業客戶，並將客戶流量引導至我們的酒店。由於該等團隊能從當地社區及企業取得持續銷售貢獻，故於COVID-19爆發導致旅遊受限的期間，該等團隊為我們業務的韌性所帶來的貢獻尤為珍貴。我們將持續擴編我們的區域性直接銷售團隊以提升我們當地銷售覆蓋。

更重要的是，我們酒店層級員工會招募會員加入我們的華住會，給顧客提供最優惠的價格及獨家福利。截至2020年3月31日，我們約90%的酒店設有負責服務特定距離內客戶的專責酒店員工。我們計劃持續培訓及鼓勵酒店員工加大酒店客房的銷售力度。

透過華住會，我們與會員保持直接、數字化的互動關係，增強彼等對我們網絡的黏性。展望未來，我們將藉由鼓勵我們的離線銷售員工將客戶轉變為華住會會員，持續加強華住會貢獻的收入。

### **推出全球技術平台**

我們致力於持續升級技術基礎設施及完善數字化創新，藉此推進我們酒店及走向全球的表現。具體而言，我們計劃投資先進技術，如大數據分析、人工智慧及機器學習。我們亦將推動數字化轉型計劃至我們更多酒店，以優化彼等的經營效率。

我們整合德意志酒店的第一步即為識別出德意志酒店現有的信息技術基礎設施特色為「傳統、外包、單一酒店基礎」，其於歐洲酒店經營者蔚為常見。我們已開發出一項為期500天的路線圖，為德意志酒店建立一套整合數字化平台，旨在強化可擴展性、提高



## 業 務

經營效率及提升我們酒店網絡的客戶體驗。該系統將成為我們進一步於全球市場擴張及整合的墊腳石。

### 走向全球

旅遊為全球性的活動，酒店業務亦然。日益增加的出國游中國客人給我們提供了向全世界推廣品牌的良機，特別是毗鄰中國的地區市場。我們於2019年10月在新加坡開設了第一間國際酒店－全季酒店。

除內生增長外，收購德意志酒店亦為我們提供優質的平台，使我們能將於中國的成功經驗複製到分散但高消費的歐洲市場。我們計劃將德意志酒店豐富的歷史傳統及具盛名的品牌結合我們從中國有效經營淬煉而出的優異經營能力，從而提升我們的競爭地位及幫助我們驅動歐洲酒店業的整合。我們亦計劃選擇在我們的經營效率能創造強勁協同效應的其他全球市場開展收購。

### 我們的酒店網絡

我們以租賃及所有權模式以及管理加盟及特許經營模式經營酒店。在租賃及所有權模式下，我們直接經營主要位於租賃物業及自有物業的酒店。在管理加盟模式下，我們通過我們派駐現場的酒店經理來管理酒店並向加盟商收費。在特許經營模式下，我們向加盟商收費但不會派駐現場酒店經理。我們已採用一套紀律嚴明且旨在實現高增長及盈利能力的回報驅動發展模式，並在我們的所有酒店採用統一的經營及質量標準。

我們的酒店網絡已高速成長。下表列示截至所示日期我們所經營的酒店數目。

	截至12月31日										截至2020年	截至2020年
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	3月31日 <sup>(1)</sup>	6月30日 <sup>(2)</sup>
租賃及自有酒店.....	243	344	465	565	611	616	624	671	699	688	756	758
管理加盟酒店.....	195	295	516	835	1,376	2,067	2,471	2,874	3,309	4,519	4,820	5,087
特許經營酒店.....	-	-	54	25	8	80	174	201	222	411	377	342
總計 .....	<u>438</u>	<u>639</u>	<u>1,035</u>	<u>1,425</u>	<u>1,995</u>	<u>2,763</u>	<u>3,269</u>	<u>3,746</u>	<u>4,230</u>	<u>5,618</u>	<u>5,953</u>	<u>6,187</u>

(1) 包括由德意志酒店經營的67家租賃酒店、27家管理加盟酒店以及21家特許經營酒店。

(2) 包括由德意志酒店經營的68家租賃酒店、27家管理加盟酒店以及21家特許經營酒店。

## 業 務

截至2020年3月31日，我們的酒店網絡覆蓋5,953家酒店，橫跨大中華地區（包括台灣）32個省與直轄市內的444座城市以及其他15個國家，且我們亦於該等國家及地區擁有待開業酒店。截至2020年3月31日，我們另有2,375家開發中的租賃及自有以及管理加盟及特許經營酒店。

下表列示我們截至2020年3月31日以地理區域劃分的所有酒店的概要。

	租賃及自有 酒店 <sup>(2)</sup>	管理加盟 酒店 <sup>(3)</sup>	特許經營 酒店 <sup>(3)</sup>	開發中的 租賃及自有 酒店 <sup>(4)</sup>	開發中的 管理加盟及 特許經營 酒店 <sup>(4)</sup>
<b>大中華地區：</b>					
上海、北京、廣州、 深圳及杭州 .....	243	1,151	104	15	393
其他(包括台灣) <sup>(5)</sup> .....	445	3,641	253	20	1,906
小計 .....	688	4,792	357	35	2,299
<b>大中華地區外：</b>					
歐洲 .....	67	14	12	28	4
其他國家 <sup>(6)</sup> .....	1	14	8	-	9
小計 .....	68	28	20	28	13
<b>總計 .....</b>	<b>756</b>	<b>4,820</b>	<b>377</b>	<b>63</b>	<b>2,312</b>

(1) 本表的數據包括COVID-19爆發後被政府徵用的酒店及臨時關閉的酒店。截至2020年3月31日，我們有374家在中國被政府徵用的酒店以及454家臨時關閉的酒店（包括我們於2020年1月收購的85家德意志酒店旗下酒店）。

(2) 包括由德意志酒店經營的67家租賃酒店以及本集團其餘機構經營的689家租賃及自有酒店。

(3) 包括由德意志酒店經營的48家管理加盟及特許經營酒店以及5,149家由本集團其餘機構經營的管理加盟及特許經營酒店。

(4) 包括我們已訂立具約束力的土地使用權或物業租賃及購買協議或特許經營協議但尚未開始營運的酒店。不活躍項目已根據管理層判斷從本列表剔除。

(5) 就我們的在營酒店而言，包括遍布30個省份（包括台灣）的439座城市；就我們開發中的酒店而言，包括遍布30個省份（包括台灣）的330座城市。

(6) 就我們的在營酒店而言，包括突尼西亞、埃及、阿聯酋、阿曼、沙特阿拉伯、新加坡及蒙古；就我們開發中的酒店而言，包括卡塔爾、佛得角、泰國、阿曼、阿聯酋、埃及和印度。

## 業 務

下表列示截至2020年3月31日我們開發中酒店的情況。

	轉換前期間 <sup>(1)</sup>	轉換期間 <sup>(2)</sup>	總計
租賃及自有酒店 .....	34	29	63
管理加盟及特許經營酒店.....	767	1,545	2,312
<b>總計</b> .....	<b>801</b>	<b>1,574</b>	<b>2,375</b>

(1) 包括我們已訂立具約束力的租賃或特許經營協議但各自的出租人或物業擁有人(視情況而定)仍未交付相關物業的酒店。不活躍項目已根據管理層判斷從本列表剔除。

(2) 包括我們已開始轉換活動但尚未開始營運的酒店。不活躍項目已根據管理層判斷從本列表剔除。

在截至2020年3月31日開發中的63家租賃及自有酒店中，我們有34家處於轉換前期間的租賃及自有酒店，而我們已就該等酒店訂立具約束力的租賃但各自出租人仍未交付物業；我們有29家處於轉換期間的租賃及自有酒店，而我們已就該等酒店開展轉換活動但酒店仍未開始經營。該等處於轉換期間的租賃及自有酒店的預計完成日期為2020年4月至2020年10月。該等處於轉換期間的租賃及自有酒店的總預算開發成本(主要包括租賃物業裝修的建築成本以及酒店經營用家具及設備)為人民幣1,064百萬元(150百萬美元)，其中人民幣473百萬元(67百萬美元)於截至2020年3月31日產生。於截至2020年3月31日止三個月，已完工的租賃及自有酒店每平方米平均開發成本約為人民幣3,000元(424美元)。加盟商負責我們的管理加盟酒店及特許經營酒店的開發成本。

## 業 務

下表列示我們酒店數目於所示期間的變動：

	截至12月31日止年度			截至2020年3月31日	
	2017年	2018年	2019年	止三個月	
				Legacy Huazhu <sup>(1)</sup>	Legacy DH <sup>(2)</sup>
期初租賃及自有酒店 .....	624	671	699	688	66
加：.....	86	53	43	10	3
減：.....	<u>(39)</u>	<u>(25)</u>	<u>(54)</u>	<u>(9)</u>	<u>(2)</u>
期末 .....	<u>671</u>	<u>699</u>	<u>688</u>	<u>689</u>	<u>67</u>
期初管理加盟及					
特許經營酒店 .....	2,645	3,075	3,531	4,930	53
加：.....	579	670	1,672	286	2
減：.....	<u>(149)</u>	<u>(214)</u>	<u>(273)</u>	<u>(67)</u>	<u>(7)</u>
期末 .....	<u>3,075</u>	<u>3,531</u>	<u>4,930</u>	<u>5,149</u>	<u>48</u>

(1) 於本文件中，Legacy Huazhu指本集團（除我們新收購的德意志酒店外）。

(2) 於本文件中，Legacy DH指德意志酒店。

關閉酒店的理由一般包括物業相關事項（例如重新分區及租賃到期）、酒店經營質量或業績未達我們的要求，及其他商業事由。

除上表列示永久關閉的酒店外，因受COVID-19的影響，我們在中國亦有為數龐大的酒店於2020年第一季度臨時關閉。臨時關閉的酒店數目由2020年2月的高峰值逾2,000家酒店下降至截至2020年3月31日的369家酒店（截至當日的酒店總數為5,838家酒店），該等酒店均位於中國。截至2020年6月30日，約96%的Legacy Huazhu酒店（不包括被政府徵用的酒店）已恢復營運。於2020年第一季度，中國政府當局亦在不同地點累計徵用610家我們的酒店，用作醫療支援人員的住宿及COVID-19相關的隔離用途。截至2020年6月30日，我們在中國仍有139家酒店被政府徵用，截至2020年3月31日則為374家酒店。隨著COVID-19在全球蔓延，自2020年3月初以來，德意志酒店在歐洲的酒店經營亦受到不利影響。歐洲當地政府實施旅遊限制及封鎖措施以遏制COVID-19的蔓延，因此，我們的多家德意志酒店酒店臨時關閉。截至2020年6月30日，116家德意志酒店酒店中有24家臨時關閉，截至2020年3月31日臨時關閉的酒店則為其115家酒店中的85家酒店。



## 業 務

### 租賃及自有酒店

截至2020年3月31日，我們擁有749家租賃酒店及7家自有酒店，分別佔我們在營酒店的約12.6%及0.1%。截至2020年6月30日，我們擁有751家租賃酒店及7家自有酒店，分別佔我們在營酒店的約12.1%及0.1%。我們管理及經營該等酒店的各個方面並承擔所有相關開支。我們負責招聘、培訓及監督酒店經理及僱員、支付租金以及建築與裝修該等酒店的相關費用，並購買所有供應品及其他所需設備。

我們的租賃酒店位於租賃物業上。我們的租賃期通常為期十年至30年不等。我們通常享有最初兩個至六個月免租期。就我們的若干酒店(德意志酒店旗下的酒店)而言，業主須負責裝修酒店(軟裝潢除外)，且在裝修完成之前我們無需支付租金。我們通常在租賃期的首三至五年內每月、每季或每半年支付固定租金，其後租金通常每三至五年增加3%至5%，或就德意志酒店的酒店而言，通常將按消費者物價指數水平作出年度調整。我們的租賃合約通常允許通過雙方協議重續。此外，倘出租人有意出售或處置彼等的物業，一般須提前通知我們，於該情況下我們擁有按相等條款及條件購買物業的優先購買權。為減緩COVID-19的影響，我們已不斷與業主商討減租及延期租金支付。

我們的租賃中有31份租賃於2019年到期，其中13份已獲重續、三份已轉為管理加盟及特許經營酒店以及15份已告終止。截至2020年3月31日，我們的37份租賃預計將於2020年到期。在該37份租賃中，四份已獲重續、四份已經或預期將轉為管理加盟及特許經營酒店、五份已經或預期將告終止及其餘租賃有待於2020年6月30日磋商。

下表列示我們截至2020年3月31日在營及開發中酒店的租賃數目，該等租賃預計將於所示期間到期。

	租賃數目
2020年 .....	37
2021年 .....	41
2022年 .....	68
2023年 .....	57
2024年 .....	63
2025年至2027年.....	183
2028年至2030年.....	147
2031年及其後.....	214
總計 .....	<u>810</u>

### 管理加盟及特許經營酒店

截至2020年3月31日，我們擁有4,820家管理加盟酒店及377家特許經營酒店，分別佔我們在營酒店約81.0%及6.3%。截至2020年6月30日，我們擁有5,087家管理加盟酒店及342家特許經營酒店，分別佔我們在營酒店約82.2%及5.5%。我們的加盟商租賃或自

## 業 務

有彼等的酒店物業，並負責管理加盟或特許經營酒店的開發及經營成本（包括根據我們的標準建設與裝修酒店）以及酒店的全部經營開支。我們對所有管理加盟及特許經營酒店均採取相同標準，以確保我們整個酒店網絡的產品質量及一致性。我們的加盟商不得將我們品牌下酒店的特許經營權轉授予任何第三方。我們向我們的管理加盟及特許經營酒店的加盟商收取費用，並且不承擔加盟商產生的任何虧損或分享其實際的任何利潤。我們相信，管理加盟及特許經營模式有助我們通過利用加盟商的地方知識及關係，以資本密集度較低的方式快速有效地擴大我們的地理覆蓋範圍及市場份額。

### 管理加盟酒店

我們管理我們的管理加盟酒店並對所有管理加盟酒店採取與我們其他酒店相同的標準，以確保我們整個酒店網絡的產品質量及一致性。就我們Legacy Huazhu旗下的管理加盟酒店而言，我們的管理加盟協議一般包括下列條款：

服務範圍：我們授權管理加盟酒店使用我們的相關品牌名稱、標識及商標。加盟商需負責酒店的建設、裝修及維護。我們向加盟商提供酒店建設或裝修的指引，並規定有關酒店於獲准開始營運前達到我們的標準。我們委任並培訓酒店經理，其則負責僱用酒店員工及管理我們管理加盟酒店的日常經營。我們亦為我們的加盟商提供如中央預訂、銷售及營銷支持、技術支持、質量保證檢查以及其他經營支持與信息等服務。

收取費用：我們通常向加盟商收取首次特許經營費，金額通常為每家酒店人民幣80,000元至人民幣500,000元不等，並按每家管理加盟酒店所產生的總收入約3%至6.5%收取每月特許經營費。此外，我們向加盟商就使用中央預訂系統收取預訂費（一般為房價的8%，上限相等於酒店總收入的3.5%），以及就在管理加盟酒店加入華住會(H Rewards)（前稱華住會(HUAZHU Rewards)）的客戶收取會員註冊費（一般介乎人民幣15元至人民幣135元／每位會員，視會員等級而定）。我們亦向加盟商收取與管理加盟酒店共享技術基礎設施的系統維護及支持費以及其他信息技術服務費。舉例而言，我們一般就分享管理加盟酒店的「易」系列數字化系統每月向加盟商收取人民幣2,500元至人民幣3,500元的費用。此外，我們聘僱及委任管理加盟酒店的酒店經理，並視乎該管理加盟酒店的品牌及城市級別而定，向加盟商每月收取管理服務費，例如，我們經濟型品牌旗下管理加盟酒店的該筆費用一般介乎人民幣8,000元至人民幣20,000元。

服務年期：我們的特許經營及管理加盟協議通常初步為期八至十年，並可於特許經營及管理協議到期前三個月經我們與加盟商雙方協議後延長期限。

## 業 務

終止：倘加盟商由於未經我們批准下開始運營、宣告破產、於特定期間暫停運營、干涉我們委任的酒店經理管理酒店或違反適用的法律法規等原因而對我們的品牌造成損害時，我們通常擁有立即提前終止特許經營及管理加盟協議的權利。倘加盟商未能於寬恕期內糾正問題，我們亦有權在加盟商嚴重違反協議時終止該等協議。於上述所有情況下，我們可保留已收取的特許經營費及特許經營保證金，並向加盟商申索損害賠償。

就我們德意志酒店旗下的管理加盟酒店而言，加盟商歷來需向德意志酒店支付管理費，包括該酒店營業額0.5%至3.5%的基本費用以及該酒店經調整總經營利潤6%至10%的激勵費。德意志酒店於少數情況下參與管理加盟酒店除加盟商保證收益後的利潤分派，並向若干管理加盟酒店收取其營業額1.0%至5.0%的營銷費。管理加盟酒店總經理的薪酬(包括薪金、社會保險供款以及多項福利及花紅)乃由管理加盟酒店支付。就若干位於德國境外的管理加盟酒店而言，德意志酒店會進一步向該酒店收取約其營業額0.5%至1%的許可費。我們正逐步修改德意志酒店的特許經營及管理協議的條款，使其與我們其他管理加盟酒店的條款相似。

### 特許經營酒店

我們概無為我們的特許經營酒店委任酒店經理，亦不會管理其日常經營。我們對特許經營酒店採取與我們其他酒店相同的標準。就我們Legacy Huazhu旗下的特許經營酒店而言，所訂立的特許經營協議條款須待與個別酒店擁有人磋商後，方可作實，而有關協議通常具有下列條款：

服務範圍：我們向特許經營酒店提供的服務與我們向管理加盟酒店提供者相仿，我們不委任管理人且不向特許經營酒店提供管理服務。

特許經營費：我們按與我們管理加盟酒店大致相仿的條款向我們的特許經營酒店收取費用，惟我們並不會向我們的特許經營酒店委任酒店經理，故不會向該等酒店收取每月管理服務費。

服務年期：我們就我們的特許經營酒店所訂立的特許經營協議通常初步為期八至十年，並可於特許經營協議到期前三個月經我們與加盟商雙方協議後延長期限。

終止：我們終止我們特許經營酒店的特許經營協議的權利與我們終止我們管理加盟酒店的權利相仿。

就我們德意志酒店旗下的特許經營酒店而言，加盟商歷來需向德意志酒店支付約佔該酒店總客房收入或營業額0.5%至4.0%的特許經營費。若干位於德國境外的酒店被收取固定特許經營費，每年介乎4,000歐元至100,000歐元。大部分特許經營酒店亦被收取約佔該酒店總客房收入或營業額0.5%至2.5%的中央服務費(或舊有合同中的營銷費)以及該酒店營業額1.0%至5.0%的許可費。我們正逐步修改德意志酒店的特許經營協議的條款，使其與我們其他特許經營酒店的條款相似。

## 業 務

### 我們的品牌

截至本文件日期，我們擁有下列品牌的在營或開發中酒店，旨在針對差異明顯的不同客群：

- 經濟型酒店品牌：漢庭酒店、你好酒店、海友酒店、怡萊酒店、Zleep Hotels及宜必思酒店；
- 中檔酒店品牌：全季酒店、桔子酒店、星程酒店及宜必思尚品酒店；
- 中高檔酒店品牌：桔子水晶酒店、IntercityHotel、漫心酒店、美居酒店、美侖酒店及諾富特酒店；及
- 高檔酒店品牌：禧玥酒店、花間堂、施柏閣、美輪美奐酒店、Jaz in the City及美爵酒店。

除我們的自有品牌以外，我們亦與雅高訂立了品牌特許經營協議，並於中國（包括台灣）及蒙古享有美居酒店、宜必思酒店及宜必思尚品酒店的獨家特許經營權，並於中國（包括台灣）及蒙古享有美爵酒店及諾富特酒店的非獨家特許經營權。通過收購德意志酒店，我們亦已獲得於中國、東南亞、日本、韓國及歐洲建設、經營、管理、特許經營及許可Jaz in the City品牌旗下酒店（若干例外情況除外）的獨家權利，以及享有於突尼西亞、佛得角、阿聯酋和埃及等若干其他國家及地區經營、管理、特許經營及許可Jaz in the City品牌旗下若干酒店的非獨家權利。

我們相信，我們的多品牌戰略可為我們提供競爭優勢，以在具吸引力的市場開設更多酒店、吸引更廣泛類型且旅居喜好及需求漸增的客戶，及通過共享平台實現更大的規模經濟。

### 經濟型酒店品牌

#### 漢庭酒店

漢庭酒店於2005年推出，為我們的經濟型酒店產品，價值主張為「質量、便利及價值」。漢庭酒店亦包括我們過往以漢庭優佳酒店的名稱營銷的酒店。該等酒店所在地區通常毗鄰主要業務及商業區。漢庭酒店針對知識工作者以及注重價值與質量的旅客。該等酒店配備免費無線上網及激光打印機，並附有提供早餐和便餐的咖啡館。截至2020年6月30日，我們有2,638家在營的漢庭酒店，另有523家開發中的漢庭酒店。

#### 你好酒店

你好酒店為我們針對年輕顧客的經濟型酒店產品。透過將獨立酒店數字化及標準化，該等獨立酒店得以提升經營效率，同時保有個別特色。你好酒店以實惠的價格提供顧客乾淨舒適的住宿體驗。截至2020年6月30日，我們有17家開發中的你好酒店，及並無任何在營中的你好酒店。



---

## 業 務

---

### 海友酒店

海友酒店於2008年底推出，最初以漢庭海友客棧的名稱營銷，其面向理性及注重價格的旅客。該等酒店提供配備舒適床鋪及淋浴設施的緊湊型客房，以及提供全區域的免費無線上網。該等酒店提供基本及清潔的住宿。截至2020年6月30日，我們有464家在營的海友酒店，另有102家開發中的海友酒店。

### 怡萊酒店

於2014年9月，我們推出怡萊酒店。怡萊酒店是我們的經濟型酒店產品，致力於提高單個微型及中小型經濟酒店的經營效率。隨著住宿和服務不斷升級，該等酒店為年輕客戶提供優質體驗。截至2020年6月30日，我們有838家在營的怡萊酒店，另有417家開發中的怡萊酒店。

### 宜必思酒店

宜必思酒店為經濟型酒店品牌，以其優質、可靠性及對環境的追求享譽全球。其創造了宜必思酒店旗下Sweet Bed革命性寢具概念，並有溫馨宜人的設計師公共區及提供現代餐飲的宜必思廚房。截至2020年6月30日，我們有187家在營的宜必思酒店，另有64家開發中的宜必思酒店。

### Zleep Hotels

我們的經濟型酒店品牌Zleep Hotels為斯堪的納維亞地區著名而成功的酒店品牌，提供優質的服務及設計。截至2020年6月30日，我們有13家在營的Zleep Hotels，另有九家開發中的Zleep Hotels。

### 中檔酒店品牌

#### 全季酒店

全季酒店為於2010年推出的中檔品牌，其通常位於市中心或中央商務區。該等酒店針對尋求優質酒店住宿體驗的旅客。全季酒店提供的客房質量可媲美三至四星級酒店，但價格更有競爭力。此外，該等酒店提供全區域免費無線上網、配備激光打印機、電腦、免費飲品的寬敞大廳，以及提供早餐及便餐的咖啡館。截至2020年6月30日，我們有926家在營的全季酒店，另有478家開發中的全季酒店。

#### 桔子酒店

桔子酒店先前以兩個品牌名稱營銷：桔子酒店及桔子精選酒店，其為我們的中檔酒店品牌。該等酒店為我們的桔子水晶酒店的迷你版本，備有先進隔音設計。截至2020年6月30日，我們有265家在營的桔子酒店，另有180家開發中的桔子酒店。

---

## 業 務

---

### **星程酒店**

星程酒店為我們的中檔品牌，酒店設計各具特色，並針對尋求寬敞房間、合理價格及質量保證的中產旅客。星程酒店質量可媲美三至四星級酒店，但價格更具競爭力。此外，該等酒店通常提供全區域免費上網、寬敞的大廳及會議區域，並提供免費的茶及咖啡。截至2020年6月30日，我們有392家在營的星程酒店，另有288家開發中的星程酒店。

### **宜必思尚品酒店**

宜必思尚品酒店為一個中檔品牌，提供一般位於市中心或毗鄰活動中心的舒適設計師酒店。該品牌的獨具特色全包式配套包括客房、吃到飽的自助早餐及寬帶互聯網連接，以及許多其他設施。截至2020年6月30日，我們有60家在營的宜必思尚品酒店，另有30家開發中的宜必思尚品酒店。

### **中高檔酒店品牌**

#### **桔子水晶酒店**

桔子水晶酒店為我們的中高檔酒店品牌，主打精品設計酒店。該等酒店配備先進的四星級標準設施，包括免費高速無線上網、智能照明系統、無線揚聲器及隔音設計。截至2020年6月30日，我們有99家在營的桔子水晶酒店，另有57家開發中的桔子水晶酒店。

#### ***IntercityHotel***

*IntercityHotel*為我們針對商務旅客的中高檔城市酒店品牌。*IntercityHotel*的酒店通常位於火車站或機場的步行範圍內。截至2020年6月30日，我們有42家在營的*IntercityHotel*，另有19家開發中的*IntercityHotel*。

#### **漫心酒店**

漫心酒店於2013年10月以中高檔度假村品牌推出，其先前的品牌為漫心度假酒店。如今，漫心酒店已成為一個城市酒店及度假村品牌。該等酒店通常位於市中心或商務區以及度假勝地。漫心酒店提供優質客房、智能服務系統、豐盛早餐、午餐、下午茶、晚餐甚至咖啡及飲品。此外，漫心酒店旨在通過提供令人驚嘆的空間設計並提供具吸引力的活動，為客人帶來獨特體驗。漫心酒店提倡過活色生香的生活。截至2020年6月30日，我們有53家在營的漫心酒店，另有34家開發中的漫心酒店。

---

## 業 務

---

### 美居酒店

美居酒店為一個中高檔酒店品牌，結合了國際網絡的雄厚實力及對質量的堅定承諾，以及植根於當地社區的溫馨酒店體驗，針對全球的商務及休閒旅客。該等酒店通常位於市中心、海邊或山區。截至2020年6月30日，我們有80家在營的美居酒店，另有76家開發中的美居酒店。

### 美侖酒店

我們於2019年推出新的中高檔酒店品牌美侖酒店及美侖國際酒店，致力為客人提供經典的旅居體驗。於2020年，我們將美侖國際酒店品牌併入美侖酒店品牌。該等酒店針對具有高旅居標準並希望了解其旅遊城市的商務及休閒賓客，並提供舒適住宿、功能性家具及設施以及優質服務。截至2020年6月30日，我們有18家在營的美侖酒店，另有23家開發中的美侖酒店。

### 諾富特酒店

諾富特酒店為一個中高檔品牌，向商務及休閒客人提供多樣服務，包括寬敞的模塊化客房、全天候提供的營養均衡餐飲、會議室、細心積極的人員、兒童區、多功能大廳及健身中心。該等酒店通常位於主要國際城市、商業區及旅遊目的地的中心。截至2020年6月30日，我們有11家在營的諾富特酒店，另有11家開發中的諾富特酒店。

### 高檔酒店品牌

#### 禧玥酒店

於2013年12月，我們推出高檔品牌禧玥酒店。該等酒店通常毗鄰一線及二線城市的主要商務及商業區，針對富裕旅客及企業活動。禧玥酒店旨在使客人享受全方位服務，包括免費早餐、下午茶、健康點心、迷你酒吧免費飲品、健身房、自動按摩室以及其他高級服務。客房配備高速光纖網絡、無線全覆蓋網絡及藍牙揚聲器。截至2020年6月30日，我們有九家在營的禧玥酒店，另有三家開發中的禧玥酒店。

#### 花間堂

花間堂，先前品牌名稱為花間堂酒店及度假村，為我們針對富裕旅客的高檔生活方式及度假村品牌。花間堂的大部分酒店均位於典型景點附近。截至2020年6月30日，我們有25家在營的花間堂酒店，另有24家開發中的花間堂酒店。

---

## 業 務

---

### **施柏閣**

施柏閣為我們針對富裕旅客的高檔生活方式及度假村品牌。施柏閣通常坐落歷史悠久的傳統建築及熱鬧的城市住宅，提供位於自然中心的健康美麗綠洲。截至2020年6月30日，我們有50家在營的施柏閣，另有八家開發中的施柏閣。

### **美輪美奐酒店**

我們的高檔改建酒店品牌美輪美奐酒店為富含魅力的新概念，專注於在所有目的地營造溫暖舒適的氛圍。截至2020年6月30日，我們有五家在營的美輪美奐酒店及一家開發中的美輪美奐酒店。

### ***Jaz in the City***

*Jaz in the City*為我們彰顯高檔生活方式的品牌。*Jaz in the City*品牌酒店反映大都會生活方式，並借鑑當地的音樂及文化景觀。截至2020年6月30日，我們有兩家在營的*Jaz in the City*酒店，另有兩家開發中的*Jaz in the City*酒店。

### **美爵酒店**

美爵酒店為一個提供高檔酒店及公寓網絡的品牌，結合當地文化與世界一流服務。通過對每個市場量身打造的酒店，該品牌將帶予賓客「融合、發現、感悟」的體驗。截至2020年6月30日，我們有六家在營的美爵酒店，另有八家開發中的美爵酒店。



## 業 務

下表列示我們截至2020年6月30日按地理區域劃分的所有酒店品牌的酒店數目的概要。

	在營酒店			開發中的酒店		
	大中華地區 (包括台灣)	歐洲	其他國家	大中華地區 (包括台灣)	歐洲	其他國家
經濟型酒店 .....	4,127	13	-	1,123	9	-
漢庭酒店 .....	2,638	-	-	523	-	-
海友酒店 .....	464	-	-	102	-	-
你好酒店 .....	-	-	-	17	-	-
怡萊酒店 .....	838	-	-	417	-	-
宜必思酒店 .....	187	-	-	64	-	-
Zleep Hotel .....	-	13	-	-	9	-
中檔及高檔酒店 .....	1,943	81	23	1,212	22	9
宜必思尚品酒店 .....	59	-	1	30	-	-
星程酒店 .....	392	-	-	288	-	-
全季酒店 .....	925	-	1	478	-	-
桔子酒店 .....	265	-	-	180	-	-
桔子水晶酒店 .....	99	-	-	57	-	-
漫心酒店 .....	53	-	-	34	-	-
美侖酒店 .....	18	-	-	23	-	-
美居酒店 .....	80	-	-	76	-	-
諾富特酒店 .....	11	-	-	11	-	-
禧玥酒店 .....	9	-	-	3	-	-
花間堂 .....	25	-	-	24	-	-
美爵酒店 .....	6	-	-	8	-	-
施柏閣 .....	-	35	15	-	3	5
IntercityHotel .....	1	38	3	-	17	2
美輪美奐酒店 .....	-	5	-	-	1	-
Jaz in the City .....	-	2	-	-	1	1
其他合作酒店 <sup>(1)</sup> .....	-	1	3	-	-	1
<b>總計 .....</b>	<b>6,070</b>	<b>94</b>	<b>23</b>	<b>2,335</b>	<b>31</b>	<b>9</b>

(1) 指德意志酒店為第三方管理而非我們酒店品牌的酒店。

### 酒店開發

我們主要採用管理加盟及特許經營模式以資本密集度較低的方式擴展我們的網絡。我們亦租賃我們所經營酒店的物業。除了我們從2016年收購作為我們與雅高戰略聯盟一部分的物業，以及我們收購布洛斯酒店管理所得的物業外，我們通常不會自行收購

---

## 業 務

---

物業，因為擁有物業通常更傾向資本密集。我們在新開發項目的規劃及執行方面已採用系統化流程。我們的開發部門按城市、實地考察報告及市場情報信息來分析經濟數據，以確定在每個城市的目標位置並定期制定新酒店的三年開發計劃。該計劃其後由我們的投資委員會審閱及批准。一旦於目標地點確認物業，我們開發部門的人員會為項目分析業務條款並制定建議。倘取得租賃機會，投資委員會將根據多項因素評估每個建議項目，包括投資回報期的長度、投資回報率、經營期預計淨現金流量以及對我們鄰近的現有酒店的影響。評估潛在的管理加盟及特許經營機會時，投資委員會將考慮地點的吸引力以及其他因素，如潛在加盟商的質素以及產品是否符合我們的標準。我們的投資委員會將仔細權衡每項投資建議，以確保我們能有效地擴大我們的覆蓋範圍，並同時提高我們的盈利能力。

以下為我們的酒店開發流程的描述。

### 租賃及自有酒店

我們尋求位於經濟較發達城市的中心或交通便利地點的物業，以最大化所收取的房價。此外，我們通常會物色可容納80至300間客房的物業。

確定建議地點後，我們會盡職徹底地調查，並通常會同時與各出租人協商租賃。所有租賃及開發計劃須經我們的投資委員會最終批准。一經訂立租賃協議後，我們繼而聘請獨立設計公司與建築公司開始租賃物業裝修工程。我們的建築管理團隊與該等公司在規劃及建築設計上緊密合作。我們與建築公司的合同通常包含質量保證並要求按時完工。如有延遲或工程質量差劣，承包商或供貨商通常需向我們賠償。我們通過集中採購系統購買用於建設新酒店的大部分建築材料和供應品。

### 管理加盟及特許經營酒店

我們開設管理加盟及特許經營酒店來擴大我們的地理覆蓋範圍或進一步提高我們在現有市場的滲透率。管理加盟及特許經營酒店為我們提供評估新市場吸引力的珍貴經營信息，並讓我們利用潛在加盟商的自有資產及地方網絡，補足我們在潛在加盟商可進入的具吸引力地點的區域覆蓋範圍。如同建立租賃及自有酒店，我們通常期望於受歡迎的商業及辦公區附近建立管理加盟及特許經營酒店，因該等地區往往具有較龐大的酒店住宿需求。管理加盟及特許經營酒店亦須符合有關樓宇基礎設施的特定標準，例如充足的水、電及排污系統。

我們通常透過口碑推薦或通過我們的網站提交的申請以及行業會議來尋找潛在的加盟商。我們設有負責探查加盟商的部門。一旦發現候選人，該提案將逐級審查及報告，且須由一個集團層級的委員會最終批准。加盟商協議終止前三個月，我們將重新評估

---

## 業 務

---

加盟商並釐定其是否有資格重續協議。我們的部份加盟商經營我們的若干管理加盟及特許經營酒店。一般而言，我們尋求擁有共同價值觀和管理理念的加盟商。

我們通常根據與我們的租賃及自有酒店相同的標準，監督加盟商設計及裝修其物業，並提供所需協助。我們亦向加盟商提供技術專業知識，並推薦預選的合資格供應商。此外，我們委任或培訓酒店經理，並協助培訓我們的管理加盟酒店的其他酒店人員，以確保為我們所有酒店提供優質一致的服務。

### 酒店管理

我們的管理團隊在酒店經營方面積累了豐富經驗。基於該等經驗，我們的管理團隊已為我們的全國業務建立了一個堅實的經營平台，執行嚴格的預算流程，並利用我們的實時信息系統來監控我們的酒店表現。我們相信該等系統對於最大化地提高我們的收入及盈利能力至關重要。以下為我們酒店管理基礎架構的若干主要組成部份：

**編製預算。**我們的預算與分析團隊會為我們的每家租賃及自有酒店編製詳細的年度成本及收入預算，並為我們的管理加盟酒店與特許經營酒店編製年度收入預算。酒店預算是根據(其中包括)每家酒店的過往經營表現、可資比較酒店的表現以及當地市場狀況而制定。我們可於特定酒店的經營表現受到突發事件嚴重影響後調整預算。此外，我們每家酒店經理的薪酬計劃與其就年度預算的績效直接掛鉤。

**定價。**我們的租賃及自有酒店以及管理加盟酒店的房價是採用一套中央收入管理系統釐定。我們根據季節性及市場需求定期調整房價。我們亦為若干活動調整房價，例如每年兩次在廣州舉行的中國進出口商品交易會及2010年在上海舉辦的世博會。我們的特許經營酒店的房價由加盟商根據地方市場情況釐定。

**監控。**通過我們的雲端物業管理系統，我們能夠實時監控每家酒店的入住情況、日均房價、平均可出租客房收入及其他經營數據。實時酒店經營資料使我們能夠調整銷售力度及其他資源，以迅速利用市場變化並最大化地提高經營效率。

**中央現金管理。**我們的租賃及自有酒店每周數次將現金存入我們的中央賬戶。我們通常亦集中所有開支付款。我們的管理加盟及特許經營酒店各自管理彼等的現金。

**中央採購。**我們已施行中央採購系統以處理我們的大量採購需求。鑑於我們的酒店網絡及中央採購系統的規模，我們具備為我們所有酒店從供應商獲得優惠條款的購買力。

---

## 業 務

---

**質量保證。**我們已經制定了關於酒店設施及室內裝飾的詳細品牌標準，供我們及我們的加盟商遵從。我們亦制定經營手冊，且我們的員工嚴格遵從該手冊以確保我們客戶擁有一致及優質的體驗。我們定期對酒店實施內部質量檢查，以確保其遵守我們的經營政策及程序。我們亦不時邀請「神秘客人」以確保我們提供一致的優質服務。此外，我們積極地徵求客戶反饋，透過外發電子郵件進行調查，並監察於我們的網站及第三方網站發佈的評論。

**培訓。**我們將僱員的素質與技能視為我們業務的關鍵所在，因此培訓僱員成為我們的首要任務之一。我們的華住大學（前稱漢庭學院）連同我們的區域管理團隊，為我們的酒店經理、其他酒店人員及企業人員提供結構化培訓計劃。我們的酒店經理須參加為期三周的密集培訓計劃，涵蓋主題包括我們的企業文化、團隊管理、銷售及營銷、客戶服務、酒店經營標準以及財務與人力資源管理等。我們絕大多數的酒店經理已獲得培訓結業證書。我們的華住大學已編製一項新聘僱員培訓計劃，以為我們全酒店集團酒店人員的培訓建立標準。此外，我們為我們的企業人員提供各種培訓計劃，例如管理技能、辦公軟件技能以及企業文化。於2019年，我們的酒店人員及企業人員平均分別接受約60及48小時的培訓。

### 技術基礎設施及數字化

我們已經成功開發並實行一套先進的專有兼可擴展集團層面技術基礎設施，以及全套酒店層面數字化轉換計劃。其利用先進技術如算法、大數據分析、數據挖掘、人工智能、機器學習和物聯網等覆蓋我們酒店經營。該等設施有助我們提高經營效率，作出及時決策並提升我們的盈利能力。

收購德意志酒店後，我們隨即推出一項為期500天的信息技術整合計劃以推動德意志酒店的數字化，最終將於德意志酒店部署我們自行開發的應用程序以提升其經營效率及協助其為客戶提供更豐富的體驗。作為整合計劃的一部分，我們亦於2020年7月將華住會擴展至德意志酒店的酒店。

以下討論我們的技術基礎建設及數字化舉措的若干關鍵面向：

### 技術基礎設施

**客戶關係管理系統(CRM)。**我們的集成CRM系統維護我們的華住會會員的資料，包括其預訂及消費的歷史與模式、累積及兌換的積分，以及預付款及結餘。通過密切追蹤及監察會員的信息及行為，我們能夠更好地服務我們忠誠計劃的會員，並提供針對性的促銷活動以提升客戶忠誠度。CRM系統亦有助我們監控企業客戶銷售代表的績效。



## 業 務

**中央預訂系統(CRS)**。我們擁有每周七日、每日24小時隨時運作的實時中央預訂系統。我們的中央預訂系統可通過多種渠道進行預訂，包括我們的網站、移動應用程序、呼叫中心、第三方旅行社及在線預訂合作夥伴。系統的實時庫存管理功能可改善預訂效率、提高客戶滿意度，並最大化地提升我們的盈利能力。於2019年，我們55.0%的間夜為通過我們的CRS售出。與嚴重依賴旅行中介的酒店相比，通過我們CRS預訂的高百分比，不僅有助我們實現更高的效率及盈利能力，亦有助我們從管理加盟及特許經營酒店賺取CRS使用費，並對其維持更好的控制。

**中央收入管理系統(RMS)**。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的收入管理系統是中國酒店業的首個及唯一的內部開發大型全自動收入管理系統。在內部開發的算式及人工智能的支持下，我們的收入管理系統在數分鐘內根據每家酒店的過往經營表現、我們競爭對手的房價及當地市場狀況，在集團層面或業務單位層面以中央化方式自動調整我們酒店網絡內所有酒店（包括直接經營酒店、管理加盟酒店及特許經營酒店）的房價，有效地優化酒店的日均房價及入住率。我們相信，我們的中央定價系統可提高我們及時調整房價的能力，務求優化我們整個網絡的日均房價及入住率。

**中央採購系統(CPS)**。根據弗若斯特沙利文的資料，按2019年的總採購量計，我們建立在物聯網基礎之上的CPS為中國住宿業中首批，同時亦為中國住宿業最大的中央採購系統。我們的CPS使我們能夠有效地管理我們的經營成本，尤其是在大量使用的供應品方面，並允許我們網絡中的所有酒店同時從超過600個供應商批量購買超過15,000個最小存貨單位的酒店供應品。於2019年，透過該平台作出的總購買額約為人民幣40億元。

### 數字化舉措

**雲端物業管理系統(Cloud-PMS)**。物業管理系統（或PMS）為酒店管理軟件套件，使酒店經理及前台人員可使用該套件管理每家酒店的日常業務經營。我們的Cloud-PMS為雲端酒店層級應用程序，由我們的中央技術基礎設施（其由我們的收入管理系統及其他集團層級模塊組成）支持並與之無縫整合。有別於需要大量前期硬件投資、升級成本高昂且耗時的現場PMS，我們的雲端PMS具有高度可擴展性，有助在我們的所有酒店同時啟用新服務。該系統使我們網絡內的每家酒店均可以通過互聯網瀏覽器，實時以高效及符合成本效益的方式自行管理其客房的庫存、預訂及定價，進而優化每家酒店的入住率、日均房價及平均可出租客房收入。該系統旨在通過與我們的CRS及CRM整合，從而有助我們提高我們的盈利能力並更有效地競爭。我們相信，我們的Cloud-PMS使我們的管理層能夠更有效地及時評估酒店的業績，並有效地分配資源及高效地辨識特定市場及銷售目標。

**「易」系列**。我們已採用一項「易」系列數字系統以增進我們酒店經營效率。例如，根據弗若斯特沙利文的資料，我們的「易客房」數字系統為行業首創，可精簡各種酒店客房整理流程（包括客房清潔、客房狀態更新及維護）並將其數字化，從而縮減酒店客房的



---

## 業 務

---

退房至入住時間間隔，提高酒店客房的周轉效率。該系統具有內部開發的指定移動應用程序，可自動分配清潔或維護人員至需要清潔或維修的客房。此外，我們的「易發票」數字系統大幅簡化商務旅客的退房流程。

*自助入住／退房終端機*。我們操作簡易的專利自助入住／退房終端機採用面部識別等先進技術，提供全自動服務取代標準入住／退房服務。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2020年6月30日，我們有超過2,200家酒店已配備自助入住／退房終端機，為中國之最。

*數字支付舉措*。我們目前為酒店客人提供各種便利的數字支付選擇，包括在線信用卡支付、支付寶、微信支付及蘋果支付。於2019年，我們有55.0%的間夜採用在線支付方式付款。

*智能機器人*。根據弗若斯特沙利文的資料，我們是中國首批大規模部署智能機器人的酒店集團之一。截至2020年6月30日，我們超過330家酒店配備了智能機器人。我們與第三方技術公司共同開發的該等人工智能驅動智能機器人可以行走於整家酒店以運送零食、清潔洗浴用品及其他酒店用品、招呼客人並帶位至客房，既提高酒店的經營效率，亦增加客人體驗。

*人工智能助手*。我們與一家知名的第三方智能語音及人工智能服務供應商共同開發的智能人工智能助手為中國酒店業中首個人工智能助手。嵌入我們的移動應用程序後，我們的智能人工智能助手可以與酒店客人進行對話並解答疑問，從而改善客人的體驗。

*智能客房*。我們酒店客房的眾多其他智能功能也有助提高客人的住宿質量。例如，我們的人工智能舉措之一「Hello華住」亦可對燈光、電視、空調及窗簾等客房設施進行語音控制。

*免費Wi-Fi*。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為2013年中國首批向所有酒店客人提供免費Wi-Fi的酒店之一。該舉措大幅促進我們客戶群的增長，並已成為行業的主流。

憑借中國最大的會員群體，強大的技術基礎設施及涵蓋整個客戶生命周期的數字化轉換功能，我們能夠以有效及具有成本效益的方式為我們網絡中的每家新酒店（甚至第三方）提供集團及酒店層面的功能，涵蓋酒店經營的每個關鍵方面。於2017年，我們推出自行開發的H-WORLD（為SaaS與信息技術產品），可以按標準或定制的SaaS與信息技術解決方案的方式銷售，以滿足行業參與者對物業管理的不同需求。該等解決方案於集團（例如CRM與CRS系統）及酒店（例如自助入住／退房）層面為其他酒店集團、房地產公司及服務公寓提供商提供了有效和具有成本效益的核心物業經營能力。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為全球第一家及唯一一家向其他行業參與者提供自行開發的SaaS與信息技術解決方案的酒店集團。迄今為止，我們主要為中國其他酒店集團提供量身定制的信息技術解決方案。截至2020年6月30日，H-WORLD擁有超過120家企業客戶。

---

## 業 務

---

### 隱私及數據安全

我們非常重視數據安全。我們已經建立了一個信息安全委員會，致力通過制定政策及程序並為我們提供數據保護相關的指導，以確保客戶數據安全並防止數據洩漏。我們亦設有專責的信息安全中心，配備從事數據安全、合規性及風險管理的專業人員。該中心涉及我們業務經營的關鍵方面，並為其他部門提供專業的數據安全及風險管理服務。

我們已訂有廣泛的政策、流程、網絡基礎架構及軟件以保護客戶數據。我們的主要系統（包括與物業管理、客戶關係管理有關的系統）以及我們的網站與移動應用程序，已經通過中國合格評定國家認可委員會執行的三級信息安全保護評估。我們的支付系統已經通過支付卡行業（「PCI」）數據安全標準（「DSS」）要求及安全評估程序評估。此外，我們亦與著名的諮詢公司合作，以增強我們的信息技術及系統的基礎架構，並確保遵守歐盟及中國的資料保護法律法規，例如歐盟的《一般數據保護條例》（經德國《聯邦數據保護法案》補充）。

我們蒐集房客於酒店訂房、入住及退房時一般所需之個人信息，包括姓名、身份證件號碼、手機號碼及電子郵件地址。所有房客的個人信息於我們的數據安全系統中均列為最機密數據。我們已採取嚴謹的程序嚴格保障該等數據的機密性。我們一般禁止於可移動式裝置儲存該等數據，且倘必須將數據儲存至可移動式裝置時，我們會將該等數據加密及要求指定人員親自保管該裝置，並於使用後將數據自該裝置移除。存取該等數據須出於合理的業務目的，並須取得我們信息安全中心的數據安全官、該等數據產出部門的負責人、該等數據的負責人員以及要求存取該數據部門負責人的批准，並會記錄於我們的系統。打印及複製該等數據僅限於必要之時及由該等數據的負責人員進行，而該等數據的副本須繳回提供該等數據的部門，以於經授權使用後銷毀。倘索取該等數據的人士並非我們的僱員，(i)房客的個人數據僅提供予該房客，除此之外，概不會向任何其他個人提供數據，(ii)僅會在取得客戶事前同意披露有關數據後，根據適用法律及法規向與我們有業務合作關係的公司提供最少所需的數據，及(iii)僅會在確認有關官員的授權及身分及向相關政府機關匯報後，根據適用法律、法規及程序向主管政府機關提供其所需的相關數據。我們的管理加盟及特許經營酒店使用我們的經營系統蒐集房客數據，而該等數據僅會儲存在我們的服務器。惟有經授權的管理加盟及特許經營酒店員工能夠閱覽及記錄該等數據，我們的系統亦會記錄彼等的數據存取。我們亦已採取措施限制該等酒店的數據存取及禁止輸出數據。此外，我們的信息安全中心已頒佈一套信息安全手冊及員工信息安全指引，供我們及我們的管理加盟及特許經營酒店的員工遵循。

## 業 務

我們擁有專責的專業團隊，對我們的系統執行定期安全測試，並解決系統故障及程式錯誤；並設有維護我們的系統、服務器及數據庫的專責維護團隊。我們亦與著名的信息安全公司合作進行全天候系統監控、緊急響應及其他專家諮詢，以進一步加強我們的資料安全。

### 銷售及營銷

我們的營銷戰略旨在提高我們的品牌知名度及客戶忠誠度。建立及區分我們每家酒店產品的品牌形象對提高我們的品牌知名度至關重要。我們專注於針對每個酒店產品所服務的不同客戶群，並根據對數據及分析的全面分析與應用，採取有效的營銷措施。於2019年，我們約有85%間夜通過我們自有的銷售渠道出售，而其餘15%的間夜通過中介銷售。

我們採用我們的收入管理系統及Cloud-PMS系統對我們所有酒店（特許經營酒店除外）進行定價管理。我們定期審閱酒店定價，並根據當地市場情況及每家酒店的具體位置按需求調整房價，主要專注以下三個因素：(i)酒店及我們附近其他酒店的最佳入住率；(ii)酒店的季節性需求及(iii)酒店的事件驅動需求。

華住會（我們的忠誠計劃）為我們營銷活動的重要組成部分，該計劃涵蓋我們所有品牌。我們相信，華住會有助我們建立客戶忠誠度並開展低成本、針對性的營銷活動。根據弗若斯特沙利文的資料，截至2019年12月31日，我們的華住會擁有超過1.53億名會員，為中國最大的酒店忠誠計劃。根據弗若斯特沙利文的資料，於2019年，我們約有76%的間夜是售予我們的華住會會員，此為全球十大酒店集團（基於截至2019年12月31日的客房數量）中售予忠誠計劃會員的最高間夜比例。憑借我們的技術基礎設施，我們能夠優化各個級別的內部經營，從而為華住會會員提供更好的服務。因此，我們的酒店獲得極高的客戶滿意度：根據弗若斯特沙利文調查，98.7%的受訪者願意回訪我們的酒店，而95.0%的受訪者會向朋友推薦我們的酒店。

我們透過我們的互聯網服務系統為華住會會員及一般大眾提供便利、友善及最新的服務，我們的互聯網服務系統包括我們的網站([www.huazhu.com](http://www.huazhu.com))、我們的移動網站([m.huazhu.com](http://m.huazhu.com))、用於運行iOS、Android或其他系統的智能手機移動應用程序，以及我們的微信小程序。該系統為我們的酒店提供信息與搜索服務，例如位置、便利設施及定價、預訂服務、在線支付及在線客房選擇功能、會員註冊及管理以及會員社區服務。截至2020年6月30日，華住會移動應用程序的累計下載量約為53百萬次。截至2019年12月31日，華住會的微信小程序約有2,600萬名用戶。

華住會會員可享受房價折扣、免費早餐（供金卡及鉑金卡會員）、較方便的退房程序以及其他優惠。華住會會員亦可通過在我們的酒店住宿或購買我們酒店提供的產品及服務來累積積分。該等積分可用於抵消我們酒店的客房費用、於華住購物中心購買產品、通過我們的平台預訂交通及車票，或兌換各種優惠券。根據弗若斯特沙利文的資

---

## 業 務

---

料，華住會為中國首個能使其會員能方便地在線選擇其網絡內任何酒店任何樓層的任何酒店客房的忠誠計劃，也是中國首批忠誠計劃之一，可讓其會員靈活地以現金結合華住會積分來支付客房費用。我們的會員可充值其個人賬戶。我們亦與領先的金融機構及航空公司訂有招募忠誠計劃新會員的共同推廣計劃。

我們的華住會能在短時期內處理來自各種在線及離線數據源的大量會員行為數據，並為每個會員提供360度資料。根據弗若斯特沙利文的資料，華住會為中國住宿業中首個使用語義技術分析各種在線渠道的會員反饋的忠誠計劃。其使我們能夠優化內部經營以提供個性化服務及針對性的促銷活動，以滿足華住會會員不同的喜好及需求，從而進一步提高我們會員的忠誠度。

華住會包括五個會員級別：星級、銀級、玫瑰金級、金級與鉑金級。星級會員是入門級別，可通過在線登記免費獲得。我們向銀級會員收取人民幣49元的一次性會員費。金級會員的一次性會員費根據會員的現有會員級別釐訂，介乎人民幣120元至人民幣219元不等。個人會員若為我們企業會員的僱員，且會員級別低於其企業會員卡的，可以通過綁定其各自的企業會員卡，將彼等的會員級別更新至企業會員卡級別。華住會公司會員的僱員亦可通過綁定其各自的企業會員卡，獲得玫瑰金級會員。會員可以在滿足若干條件後升級至下一個級別或者重續會員。華住會前稱為漢庭俱樂部及華住俱樂部。作為我們德意志酒店整合計劃的一部分，我們亦於2020年7月將華住會擴展至德意志酒店的酒店。

我們亦建立了專責的企業客戶開發團隊，包括主要客戶團隊及區域性銷售團隊，業務覆蓋中國數個省份及地區，並與許多企業客戶建立了基於商業對商業技術的直接系統連接，連接客戶的辦公自動化系統及我們的中央預訂系統。

此外，我們的營銷活動亦包括互聯網廣告、與我們的企業合作夥伴共同舉辦的媒體及贊助活動，以及於旅遊及商業雜誌上投放廣告。

### 競爭

中國的住宿業高度分散。絕大部分客房供應來自獨立酒店、賓館及其他住宿設施。近年來，酒店集團應運而生，並開始通過將獨立酒店轉變為其連鎖酒店的成員來鞏固市場。作為一個多品牌酒店集團，我們相信，我們的競爭主要取決於位置、房價、品牌知名度、住宿質量、地理覆蓋範圍、服務質量、服務範圍、賓客便利設施及中央預訂系統的便利性。我們的主要競爭對手為我們經營的每個市場中的其他連鎖酒店及各類獨立住宿設施，包括首旅如家酒店及錦江等中國酒店集團以及萬豪、洲際、雅高及OYO等國際酒店集團。我們亦將面臨來自Airbnb及服務式公寓的競爭。



## 業 務

### 研究及開發

多年來，我們的技術創新及業務現代化受到研究及開發（「研發」）活動以及人員方面大量投資所推動。

截至2020年3月31日，我們擁有一支由407名人員組成的研發團隊。該等人員中，約77.6%擁有學士學位以上學歷，約66.6%具有至少五年的信息技術及科技行業經驗。我們亦聘請了少量的外包研發人員，以根據需要補充我們的研發工作。

隨著我們持續投入研發工作，我們的研發開支（主要包括員工成本以及購買信息技術設備及軟件相關的資本開支）由2017年的人民幣79.8百萬元增至2018年的人民幣101.4百萬元，並進一步增至2019年的人民幣174.2百萬元。截至2020年3月31日止三個月，我們的研發開支為人民幣6.9百萬元（1.0百萬美元）。

### 知識產權

我們認為我們的商標、版權、域名、商業秘密及其他知識產權對我們的業務至關重要。我們依靠版權及商標法結合我們與僱員、講師、業務合作夥伴及其他人士訂立的商業秘密保護及保密協議，以保護我們的知識產權。具體而言，我們主要透過以下措施保護我們的知識產權（包括品牌名稱的商標）：(i)於我們營運的司法管轄區及其他目標市場，為我們各個品牌及時申請註冊我們所使用的商標，以及申請註冊廣泛的防禦性商標，(ii)我們委聘知識產權服務代理監控第三方商標申請並針對彼等可能會對我們的商標產生不利影響的申請及時提出異議，及(iii)我們持續監控第三方對我們的知識產權（包括我們的品牌名稱及商標）的侵權行為，並向市場監管機構提出索償並提出知識產權侵權訴訟以保障我們的權利。

截至2020年6月30日，我們向中國商標局註冊了834個商標及標識。我們現時酒店使用的商標及標識受註冊商標及標識所保護。截至2020年6月30日，另有223個商標申請正由相關機構審查中。截至同日，我們亦於中國境外註冊了758個商標並提交了272個商標申請。截至2020年6月30日，我們已獲得13項專利；另已提交7項專利申請並正由中國有關機構審查。截至2020年6月30日，我們亦收到自家開發的120個軟件程序的版權註冊證書。此外，截至2020年6月30日，我們註冊了795個國家及國際頂級域名，包括www.huazhu.com。我們的知識產權面臨盜竊及其他未經授權使用的風險，且我們保護我們的知識產權免遭未經授權使用的能力有限。此外，我們或會遭指稱我們已侵犯他人的知識產權。請參閱「風險因素－與我們的業務有關的風險－無法保護我們的品牌名稱及商標及其他知識產權可能對我們的品牌造成負面影響，並對我們的業務造成不利影響。」



---

## 業 務

---

### 物業

我們的總部位於中國上海，並擁有近20,000平方米的辦公空間，我們自有其中約1,500平方米，其餘則為租賃而來。

### 物業估值

獨立物業估值師D&P China (HK) Limited已對我們於2020年6月30日的十項自有物業進行估值。有關我們自有物業的估值報告，請參閱「附錄三－物業估值報告」。

本集團概無單一自有或租賃物業權益（其全部構成非物業活動的部分）的賬面值佔我們截至2020年3月31日總資產的15%或以上。最具價值的單一物業權益的價值賬面值約為人民幣680百萬元，佔我們截至2020年3月31日總資產的1.1%。

### 自有物業

截至2020年6月30日，我們擁有合共十項物業，其中八項（包括一項在建物業）用作酒店經營及兩項（包括一項在建物業）作為總部。自有物業的總建築面積為1,572平方米至84,115平方米不等。我們所有自有物業均位於中國。

### 租賃物業

截至2020年6月30日，我們合共租賃782項物業，其中758項物業用於酒店經營，24項物業用作總部及辦公場所等其他用途。我們的租賃物業總建築面積約為15平方米至50,612平方米不等。該等物業的一小部分已轉租予第三方，主要用作輔助服務（例如便利店、零售店、水療及保健中心以及餐廳）。我們的租賃物業主要位於奧地利、比利時、德國、香港、日本、荷蘭、中國、新加坡、瑞士、台灣、突尼西亞及阿拉伯聯合酋長國。

### 保險

我們相信，我們的酒店已投保足夠的財產及責任保險保單，且我們認為其具有中國類似公司慣常的承保範圍及保險限額。我們亦要求我們的加盟商投保足夠的財產及責任保險保單。我們投購財產保險以涵蓋我們在酒店擁有的資產。儘管我們要求加盟商購買慣常保險單，但我們不能保證其會遵守該等要求。倘我們須承擔超出保險限額或保險範圍外的金額及索賠的責任，則可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務有關的風險－我們有限的投保範圍可能使我們蒙受損失，這可能對我們的聲譽、業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。」

---

## 業 務

---

### 法律及行政訴訟

在我們日常業務過程中，我們、我們的董事、管理層及僱員可能會受到定期法律或行政訴訟的約束。儘管我們無法肯定預測對我們、我們的董事、管理層及僱員提起的訴訟、調查及索償的最終結果，但我們相信，我們、我們的董事、管理層或僱員為與對方的任何當前未決的法律或行政訴訟，均不會對我們的業務或聲譽造成重大不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務有關的風險－我們、我們的董事、管理層和僱員可能面臨與我們提起或針對我們的法律訴訟有關的某些風險，而不利的結果可能會損害我們的業務。」

於2018年10月，在向美國加利福尼亞中區聯邦地區法院提起的建議集體訴訟投訴中，我們及我們的管理層遭指稱於2018年8月發生的一起可能數據外洩事件中違反美國證券法。該案件於2019年2月27日由原告自願解除。

截至最後實際可行日期，我們若干未決的法律、行政及仲裁程序，包括物業及設備租賃終止及糾紛、管理協議糾紛、業務收購及投資相關糾紛、建築合同糾紛、保險賠償糾紛及股權轉讓協議糾紛。截至2020年3月31日，我們剩餘的應計或然費用為人民幣20百萬元(3百萬美元)。

### 客戶及供應商

我們的客戶主要為加盟商、企業客戶以及我們酒店的客人。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度各年度以及截至2020年3月31日止三個月，我們五大客戶合共佔少於我們淨收入的30%。

我們的供應商主要為提供酒店供應品如食品及飲品以及洗浴用品的出租人及供應商。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度各年度以及截至2020年3月31日止三個月，我們前五大供應商合共佔少於我們採購額的30%。

## 業 務

### 僱員

截至2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年3月31日，我們分別有13,525名、15,699名、18,352名及27,174名僱員。截至2020年3月31日，我們絕大多數的僱員位於中國，而其餘僱員位於歐洲及其他司法管轄區。

截至2020年3月31日，我們全職僱員按職能分類的結構如下表：

職能	僱員人數
酒店管理及行政 .....	6,985
銷售及營銷 .....	1,008
酒店服務人員 .....	18,045
信息、工程及技術 .....	695
財務及審計 .....	441
<b>總計 .....</b>	<b>27,174</b>

我們根據業務需求通過各種方法招募員工，包括採用獵頭公司招聘高級管理層職位。我們從外部招聘酒店經理，亦培養我們的員工晉升成為酒店經理。除了如華住大學等提供的在職培訓外，我們亦提供僱員內部移動機會，使其能為其他品牌或至其他城市工作。根據中國法律，我們為在中國的僱員提供社會保障及住房公積金供款。我們亦按績效向僱員提供薪酬、分紅、股權激勵以及其他福利。我們的部分僱員由工會代表，並訂有各種集體談判協議。一般而言，我們認為我們與代表僱員的工會之間擁有互相尊重的關係。我們相信，我們與僱員保持良好的工作關係，且我們概無遭遇任何重大的勞資糾紛。

### 健康、職業安全及環境影響

我們的經營受到地方工作安全部門的監管及定期監控。倘我們未能遵守目前或未來的法律及法規，我們或會遭處罰款、暫停業務或終止經營。因此，我們重視職業健康及安全，並已制定工作安全政策及程序，以確保我們的經營符合適用的安全法律和法規。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的僱員概無於其僱用過程中發生任何重大工傷事故，且我們亦未就勞工保護問題受到重大紀律處分。

我們致力於通過各種節能舉措來減少我們的環境足跡。例如，我們部分酒店使用LED燈，並配備環保型空氣源熱泵系統及太陽能系統。我們亦鼓勵入住超過一晚的客戶續用相同毛巾及床單。

---

## 業 務

---

此外，我們已建立在線能源消耗管理系統，以及時準確地追蹤我們酒店的能源消耗，包括電、水及煤氣消耗。該系統有助我們監控每間夜的消耗水平與成本，並檢測異常的能源使用模式。通過分析此系統收集的數據，我們能夠提出節能解決方案，並提升酒店的整體能源效率。為了提升產品性能並減少對環境的影響，我們亦持續將酒店內使用的一次性用品（例如拖鞋、牙刷、梳子及紙杯）升級為環保產品。

我們相信，與直接從事生產的公司相比，我們的經營不會產生大量的工業廢物，對環境造成的影響相對有限。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們未有因違反適用的中國或其他環境法律法規而受到任何對本集團屬重大的行政處罰。

### 遵守法律法規

我們要求僱員遵守我們的員工手冊以及商業行為及道德守則。我們亦為管理層及僱員進行定期在職合規培訓，以營造健康的企業文化及加強彼等的合規意識及責任。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的法律顧問並不知悉我們主要附屬公司的任何違規事件，以及會個別或共同對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的事件。截至最後實際可行日期，我們的主要附屬公司已向我們經營所在司法管轄區的主管監管機構取得業務經營所需的全部重大執照、批准及許可證。我們不時更新所有相關許可證及執照，以遵守相關法律及法規。截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何阻礙我們重續對本集團屬重大的許可證或執照的任何事由。

### 風險管理及內部控制

我們已採納風險管理及內部控制政策及程序，為實現我們的業務目標提供合理保證，包括有效經營、可靠的財務申報以及遵守適用法律和法規。我們的風險管理及內部控制系統的重點如下：

**董事會、審核委員會及內部審核。**董事會及審核委員會負責我們的整體風險管理及內部控制。我們亦設有內部控制及內部審核部門，負責審閱內部控制的有效性，並每年向董事會及審核委員會提交內部審核報告。我們的內部審核部門將在業務部門經理的幫助下，為各業務部門準備及更新調查問卷，以便每年進行內部控制及風險管理的自我評估，而我們的內部審核部門將跟進業務人員以及時糾正發現的任何缺陷。

**合規顧問。**我們已於[編纂]時委任中國光大融資有限公司為合規顧問，就遵守上市規則向我們提供建議。

**監管合規。**我們已採納並實施各項內部控制及風險管理政策，包括內幕交易、舉報、關聯方交易、反腐敗、反洗錢及制裁相關政策，以及業務行為及道德守則。我們定期

---

## 業 務

---

向僱員提供有關該等政策的培訓。我們亦聘請外部律師不時為我們的法律部門及其他高級人員提供培訓，以使他們了解近期監管發展。

**許可證及批准。**我們訂有政策，確保我們的酒店取得所需許可證及批准。我們的法律部門會在新酒店開業前審閱有關許可證，而我們的內部控制部門則會進行年度審閱以監察該等許可證及批准的狀態及有效性。我們亦定期審閱及更新有關酒店經營許可證及批准的所有政策及措施。

**數據安全。**我們已採取措施保護客戶數據及其他機密信息。具體而言，我們已設立信息安全委員會，以制訂數據保護相關政策及程序。我們亦設有專責的信息安全中心、專責的信息技術專業人員團隊及專責的維修團隊，進行我們的數據及系統相關風險管理工作。除了與其他知名信息安全公司合作外，我們亦與諮詢公司合作，以確保我們遵守《一般數據保護條例》。我們蒐集房客於酒店訂房、入住及退房時一般所需之個人信息，並採取嚴格措施以確保該等數據的保密性。

**投資委員會。**我們已成立由董事長及首席執行官、首席財務官、總裁以及副總裁組成的投資委員會，負責我們的戰略投資及資本市場部門。我們的投資委員會負責審閱及批准我們的戰略投資及資本市場部門提出的投資建議，包括發行或處置股權或債務證券，以及對合資企業的投資或與其他公司的聯盟或收購。我們的法律部門及外部律師為我們的投資提供法律風險分析及執行支持。

我們持續審閱我們的風險管理及內部控制政策及程序的執行情況，以提高其有效性和充分性。