



HUAZHU GROUP LIMITED

華住集團有限公司


(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號：1179

2020
年報

目錄

業務概覽	2
財務概要及經營重點	46
管理層討論及分析	48
董事、高級管理層及僱員	96
主要股東及關聯方交易	109
供股東參閱的其他資料	113
免除及豁免	135
風險因素	139
釋義	194
獨立核數師報告	197
綜合財務報表	203
其他資料	282



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。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2018年12月31日的4,230家酒店擴展至截至2020年12月31日的6,789家酒店（包括120家legacy DH酒店），複合年增長率為26.7%。截至2020年12月31日，我們擁有6,789家在營酒店，包括753家租賃及自有酒店及6,036家管理加盟及特許經營酒店，合共有652,162間酒店客房。截至同日，我們正在另外開發2,449家新酒店，包括44家租賃及自有酒店以及2,405家管理加盟及特許經營酒店。

品牌是我們成功的基石。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。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，是中國消費者心目中最佳品牌之一。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，我們現在不僅提供瞄準商務旅客的產品，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歡迎。

下表呈列我們截至本年報日期以類別劃分的主要酒店品牌。

經濟型 | 中檔 | 中高档 | 高檔



附註：

- (1) 截至2020年12月31日的在營酒店數目：漢庭酒店(2,780)、你好酒店(5)、海友酒店(439)、怡萊酒店(933)、宜必思酒店(205)、Zleep Hotel (14)、全季酒店(1,105)、桔子酒店(320)、星程酒店(455)、桔子水晶酒店(114)、城際酒店(45)、漫心酒店(61)、美居酒店(104)、美侖酒店(22)、禧玥酒店(10)、花間堂(28)、施柏閣(49)，以及美侖美奐酒店(5)。
- (2) 截至2020年12月31日的待開業酒店數目：漢庭酒店(597)、你好酒店(74)、海友酒店(91)、怡萊酒店(374)、宜必思酒店(47)、Zleep Hotel (9)、全季酒店(512)、桔子酒店(174)、星程酒店(252)、桔子水晶酒店(66)、城際酒店 (23)、漫心酒店(47)、美居酒店(61)、美侖酒店(42)、禧玥酒店(0)、花間堂(23)、施柏閣(7)，以及美侖美奐酒店(4)。
- (3) 我們就雅高的美居酒店、宜必思酒店及宜必思尚品酒店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，截至2020年12月31日，其擁有超過1.69億名會員。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。於2020年，Legacy Huazhu約74%的間夜乃售予華住會的個人或企業會員。

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效應。我們亦已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。

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，令我們得以有效以輕資產模式擴展我們的酒店網絡。從2018年12月31日至2020年12月31日，我們淨增加2,559家酒店（包括120家Legacy DH酒店），其中97.9%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。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及定制的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。

儘管2020年的財務表現受到COVID-19疫情的不利影響，但我們於近年來錄得驕人的財務表現。我們於2018年、2019年及2020年的淨收入分別為人民幣10,063百萬元、人民幣11,212百萬元及人民幣10,196百萬元(1,563百萬美元)。於2018年及2019年，歸屬於華住集團的淨利潤分別為人民幣716百萬元及人民幣1,769百萬元。我們於2020年錄得歸屬於華住集團的淨虧損人民幣2,192百萬元(336百萬美元)。於2018年、2019年及2020年，我們的經調整EBITDA(非公認會計準則)分別為人民幣3,269百萬元、人民幣3,349百萬元及負人民幣244百萬元(35百萬美元)，而於各有關期間，我們經營活動產生的淨現金分別為人民幣3,049百萬元、人民幣3,293百萬元及人民幣609百萬元(93百萬美元)。

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12月31日，約99%的Legacy Huazhu酒店(不包括被政府徵用的酒店)已恢復營運，2020年12月31日的入住率約為71%，而約85%的Legacy DH酒店已恢復營運，入住率約為34.8%。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										
	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年 ⁽¹⁾
租賃及自有酒店	243	344	465	565	611	624	624	671	699	688	753
管理加盟酒店	195	295	516	835	1,376	2,067	2,471	2,874	3,309	4,519	5,746
特許經營酒店	-	-	54	25	8	80	174	201	222	411	290
總計	438	639	1,035	1,425	1,995	2,763	3,269	3,746	4,230	5,618	6,789

(1) 包括由德意志酒店經營的72家租賃酒店、28家管理加盟酒店以及20家特許經營酒店。

業務概覽

截至2020年12月31日，我們的酒店網絡覆蓋6,789家酒店，橫跨大中華地區（包括台灣）32個省與直轄市內的464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12月31日，我們另有2,449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12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 ⁽²⁾	管理加盟 酒店 ⁽³⁾	特許經營 酒店 ⁽³⁾	開發中的 租賃及自有 酒店 ⁽⁴⁾	開發中的 管理加盟 及特許經營 酒店 ⁽⁴⁾
大中華地區：					
上海、北京、廣州、深圳及杭州	245	1,338	90	5	330
其他（包括台灣） ⁽⁵⁾	435	4,379	181	13	2,063
小計	680	5,717	271	18	2,393
大中華地區外：					
歐洲	72	15	11	26	4
其他國家 ⁽⁶⁾	1	14	8	0	8
小計	73	29	19	26	12
總計	753	5,746	290	44	2,405

(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12月31日，我們有74家在中國被政府徵用的酒店以及225家臨時關閉的酒店（包括我們於2020年1月收購的18家德意志酒店旗下酒店）。

(2) 包括由德意志酒店經營的72家租賃酒店以及本集團其餘機構經營的681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5,988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，包括遍佈30個省份（包括台灣）的459座城市；就我們開發中的酒店而言，包括遍佈30個省份（包括台灣）的396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。

下表列示截至2020年12月31日我們開發中酒店的情況。

	轉換前期間 ⁽¹⁾	轉換期間 ⁽²⁾	總計
租賃及自有酒店	34	10	44
管理加盟及特許經營酒店	1,122	1,283	2,405
總計	1,156	1,293	2,449

(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12月31日開發中的44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；我們有十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2021年1月至2021年9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376百萬元(58百萬美元)，其中人民幣261百萬元(40百萬美元)於截至2020年12月31日產生。於2020年，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(460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。

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。

除上文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Legacy Huazhu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12月31日的207家酒店(截至當日的酒店總數為6,667家酒店)，該等酒店均位於中國。截至2020年12月31日，約99%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12月31日，我們在中國仍有74家酒店被政府徵用。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旗下酒店臨時關閉。截至2020年12月31日，120家德意志酒店旗下酒店中有18家臨時關閉。

租賃及自有酒店

截至2020年12月31日，我們擁有753家租賃酒店及7家自有酒店，佔我們在營酒店的約11.1%。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，併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41份租賃於2020年到期，其中20份已獲重續、8份已轉為管理加盟及特許經營酒店以及13份已告終止。下表列示我們截至2020年12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
2021年	45
2022年	65
2023年	50
2024年	58
2025年	53
2026年至2028年	195
2029年至2031年	111
2032年及其後	211
總計	788

管理加盟及特許經營酒店

截至2020年12月31日，我們擁有5,746家管理加盟酒店及290家特許經營酒店，分別佔我們在營酒店約84.6%及4.3%。我們的加盟商租賃或自有彼等的酒店物業，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現的任何利潤。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1,000,000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，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。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。此外，我們聘僱及委任管理加盟酒店的酒店經理，並向加盟商每月收取酒店經理費用。

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。

業務概覽

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。德意志酒店參與管理加盟酒店的利潤分派，並向若干管理加盟酒店收取營銷費。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等於其營業額0.5%至1%的許可費。我們在德意志酒店旗下的管理加盟酒店的服務年期一般為15至20年。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，惟我們不委任酒店經理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酒店經理費用。

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。大部份特許經營酒店亦被收取中央服務費（或舊有合同中的營銷費）及許可費。我們在德意志酒店旗下的特許經營酒店的服務年期一般為10至15年。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。

我們的產品

截至本年報日期，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、城際酒店、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、美侖美奐酒店、Jaz in the City及美爵酒店。

我們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，使我們能夠在具吸引力的市場開設更多酒店，根據不斷變化的住宿偏好和需求獲得更廣泛的客戶，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12月31日，我們有2,780家在營的漢庭酒店，另有597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12月31日，我們有五家開發中的你好酒店，及74家在營的你好酒店。

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12月31日，我們有439家在營的海友酒店，另有91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12月31日，我們有933家在營的怡萊酒店，另有374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12月31日，我們有205家在營的宜必思酒店，另有47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12月31日，我們有14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12月31日，我們有1,105家在營的全季酒店，另有512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12月31日，我們有320家在營的桔子酒店，另有174家開發中的桔子酒店。

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12月31日，我們有455家在營的星程酒店，另有252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12月31日，我們有69家在營的宜必思尚品酒店，另有22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12月31日，我們有114家在營的桔子水晶酒店，另有66家開發中的桔子水晶酒店。

業務概覽

城際酒店

*城際酒店*為我們針對商務旅客的中高檔城市酒店品牌。*城際酒店*旗下酒店通常位於火車站或機場的步行範圍內。截至2020年12月31日，我們有45家在營的*城際酒店*，另有23家開發中的*城際酒店*。

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12月31日，我們有61家在營的*漫心酒店*，另有47家開發中的*漫心酒店*。

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12月31日，我們有104家在營的*美居酒店*，另有61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12月31日，我們有22家在營的*美侖酒店*，另有42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12月31日，我們有12家在營的*諾富特酒店*，另有14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12月31日，我們有十家在營的禧玥酒店。

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。花間堂的大部份酒店均位於典型景點附近。截至2020年12月31日，我們有28家在營的花間堂酒店，另有23家開發中的花間堂酒店。

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。施柏閣通常位於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12月31日，我們有49家在營的施柏閣，另有7家開發中的施柏閣。

美侖美奐酒店

我們的高檔改建酒店品牌美侖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12月31日，我們有五家在營的美侖美奐酒店及四家開發中的美侖美奐酒店。

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12月31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12月31日，我們有七家在營的美爵酒店，另有七家開發中的美爵酒店。

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2016年收購作為我們與雅高戰略聯盟一部份的物業，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。

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。我們的部分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。

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間客房的酒店的物業。

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份建築材料和供應品。

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、2010年在上海舉辦的世博會，以及有關COVID-19等公共衛生事件的活動。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。

業務概覽

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。

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2020年，我們的酒店人員及企業人員平均分別接受約68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份，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方面：

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。

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。

中央收入管理系統(RMS)。我們的收入管理系統是中國酒店業的首個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)。按總採購量計，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之一。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批量購買酒店供應品。

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。

業務概覽

「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，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式，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。

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。

智能機器人。我們是中國首批大規模部署智能機器人的酒店集團之一。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式後，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。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。該舉措大幅促進了我們客戶群的增長，並已成為行業的主流。

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。

我們已制定廣泛的政策、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數據保護法律法規，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數據安全。

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2020年，Legacy Huzahu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。

業務概覽

華住會（我們的忠誠計劃）為我們營銷活動的重要組成部份，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。截至2020年12月31日，我們的華住會擁有超過1.69億名會員。於2020年，legacy Huazhu約有74%的間夜是售予我們的華住會會員。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。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。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。玫瑰金級會員只可由華住會的公司會員獲得。華住會前稱為漢庭俱樂部及華住俱樂部。

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。絕大部份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、希爾頓及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。

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。

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12月31日，我們向中國商標局註冊了939個商標及標識。截至2020年12月31日，我們提交了292個商標申請並正待中國商標局檢視和審查。截至同日，我們亦於中國境外註冊了879個商標並提交了288個商標申請。截至2020年12月31日，我們已獲得15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12月31日，我們亦收到自家開發的415個軟件程序的版權註冊證書。此外，截至2020年12月31日，我們註冊了122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品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。」

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。」

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面臨定期法律或行政訴訟。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、管理層及僱員為與訟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、管理層及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日由原告自願撤銷。

截至2020年12月31日，我們有幾項未決的法律及行政訴訟，包括租賃合約終止及糾紛以及管理協議糾紛。截至同日，我們剩餘的應計或然費用為人民幣60百萬元（9百萬美元）。

企業管治責任：環境影響

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，我們大部份酒店使用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。

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。

COVID-19疫情爆發：反應及影響

2019年12月，中國武漢出現COVID-19疫情，隨後蔓延全國。自2020年初以來，由於中國的客流量減少，旅遊業受到COVID-19疫情的不利影響。此外，於2020年1月31日，世界衛生組織宣佈COVID-19為國際關注的突發公共衛生事件後，國外許多國家發佈了對中國的旅行禁令，進一步損害了中國的旅遊業。中國政府亦在全國範圍內實施了嚴格的COVID-19疫情防控措施，包括限制旅行、封鎖特定城市及關閉酒店。該等遏制措施對我們酒店的入住率及收入產生了負面影響。例如，在2月份的高峰期我們有逾2,000家酒店臨時關閉，於2020年3月31日有369家酒店臨時關閉（截至當日總數為5,838家酒店當中），該等酒店均位於中國。由於中國政府有效控制COVID-19，在放寬旅遊限制及國家實行復工復產政策後，中國國內旅遊已逐漸恢復。然而，北京於2020年6月及7月出現新的COVID-19確診個案，而於2020年第四季度，COVID-19在中國內地數个城市及省份（如上海、成都及中國東北地區）屢次反覆。儘管多次重現確診個案，但得益於中國對COVID-19疫情有效且精確的控制，我們的業務仍持續復甦。更重要的是，我們觀察到，之前受影響城市的COVID-19風險水平獲下調（由中高風險至低風險）後，這些地區的需求加快恢復，展現出行需求的強大韌性。截至2021年3月31日，我們仍有43家酒店被政府徵用。截至2021年3月31日，我們的Legacy Huazhu酒店約有99%（不包括被政府徵用的酒店）已恢復經營，入住率約為83%。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們業務有關的風險－COVID-19疫情爆發已經並可能繼續對我們的財務及經營表現造成不利影響。」及「管理層討論及分析－流動資金及資本資源。」

自COVID-19疫情爆發以來，我們在酒店範圍內採取了各種預防措施，例如提供智能非接觸式服務，以幫助保護員工及顧客。除了由我們的集中採購團隊安排及時交付酒店用品外，我們亦提供暫時特許經營費減免並幫助加盟商取得低息銀行貸款以滿足其短期營運資金需求。我們正盡力設法保持所有酒店的運營。

隨著COVID-19在全球擴散，自2020年3月初起，德意志酒店的酒店運營亦受到不利影響。歐洲當地政府實施旅遊限制及封城措施以阻止疫情蔓延，因此我們在德意志酒店旗下的多家酒店暫時關閉。德國政府已宣佈推出若干紓困措施，包括德國政府對暫時休假的僱員給予薪金補償。我們相信這些政府資助措施將有助減輕酒店關閉所造成的負面影響。自2020年9月起，德意志酒店受到COVID-19第二波疫情爆發的打擊。德國的封城期已延長至2021年4月18日，且很可能進一步延長至2021年5月底。

我們亦已採取了各種降低成本及現金流量的措施來應對COVID-19對我們經營業績的負面影響，例如(i)與租賃酒店的業主磋商減租及延期交租；(ii)削減或取消自主性支出（包括營銷、非必要培訓及資本性開支）；及(iii)因應酒店入住率下降，暫停招聘新員工、精簡人手及安排部份酒店員工暫時放無薪假及／或削減員工的工作天數。中國政府亦已宣佈就中國公司推行多項紓困措施，包括租金寬免、調減及延遲支付社保基金供款及稅款以及金融機構的持續支援。德國政府亦已宣佈若干紓困措施，包括德國政府對暫時休假的僱員給予薪金補償。尤其是，Legacy Huazhu在中國租賃酒店的出租人已同意減租及延期交租。此外，德意志酒店已因關閉酒店而獲得商業保險的賠償。隨著歐洲爆發第二波疫情，我們正採取進一步節省成本及現金流的措施，例如與業主商討減租、減省或取消自主性的企業支出及資本開支。我們還積極在政府對抗COVID-19疫情的情況下尋找新商機，例如提供酒店以支持政府的疫情防控工作。該等措施部份抵銷了COVID-19對我們運營所產生的不利影響。

於此期間內我們的酒店關閉及入住率下降，或會造成在我們與銀行所訂協議下的違約事件。截至本年報日期，我們已獲取所需豁免，並將繼續與有關方磋商以尋求所需的豁免。自疫情爆發以來，我們亦已透過額外銀行信貸及低利率的方式得到部份銀行的進一步支持。

法規

中國酒店行業受多項法律法規規限，包括有關酒店經營及管理以及商業特許經營之特定法律法規，以及有關環境及消費者保護之法律及法規。規管中國外商投資酒店業務之主要法規為於2020年6月23日發佈並於2020年7月23日生效的《外商投資准入特別管理措施》(負面清單)(2020年版)以及於2020年12月27日發佈並於2021年1月27日生效的《鼓勵外商投資產業目錄》(2020年版)，兩者均由中國商務部(商務部)及國家發展和改革委員會(國家發改委)頒佈。根據該等法規，除每家酒店均須取得營業執照及其他許可以外，外商投資中國有限服務酒店業務並無受到限制。與中國其他行業相似，規管中國酒店行業的特定法律法規不斷得到修訂、補充和完善。因此，大部份法律由一般性規定組成，例如行業準則、規則或不同部門發出之通知，而非詳細法律條文。本節概述現時與本公司業務及經營有關之中國主要法規。

有關酒店經營的法規

公安部於1987年11月發佈並分別於2011年及2020年修訂《旅館業治安管理办法》，而國務院於2004年6月頒佈及於2009年1月及2016年8月分別修訂《國務院對確需保留的行政審批項目設定行政許可的決定》。根據該兩項法規，任何人申請開辦酒店，均應經當地公安機關審查批准，且必須取得特種行業許可證。《旅館業治安管理办法》對經營者委予若干治安管理義務。例如，旅館必須查驗入住旅客的身份證件並如實登記。旅館發現違法犯罪分子，行跡可疑的人員和被公安機關通緝的罪犯，須向當地公安機關報告。根據《旅館業治安管理办法》，旅館工作人員發現前述情形知情不報或隱瞞包庇的，公安機關酌情給予警告或處以人民幣200元以下的罰款。此外，根據於2005年8月頒佈及於2012年10月修訂的《中華人民共和國治安管理處罰法》以及多項當地法規，未取得特種行業許可證的酒店可能遭警告、責令停業或停止持續經營業務、沒收違法所得或處以罰款。已取得特種行業許可證但違反適用管理法規的酒店業務經營者，情節嚴重的亦可能被吊銷許可證。

國務院於1987年4月發佈並於2016年2月及2019年4月修訂《公共場所衛生管理條例》，據此，酒店開業前必須取得公共場所衛生許可證。根據該法規，未能取得公共場所衛生許可證的酒店可能視情節輕重遭處以下行政處罰：(i)警告；(ii)罰款；或(iii)責令暫停或停止持續經營業務。於2011年3月，衛生部頒佈《公共場所衛生管理條例實施細則》，並於2016年1月及2017年12月修訂，據此，自2011年5月1日起，酒店經營者須建立衛生管理制度並保留衛生管理紀錄。全國人民代表大會常務委員會（全國人大常委會）於2009年2月頒佈並於2018年12月最新修訂《中華人民共和國食品安全法》，據此，任何供應食品的酒店須取得許可證。國家市場監督管理總局（簡稱「國家市場監管總局」）（前稱「國家食品藥品監督管理總局」）於2015年8月頒佈並於2017年11月修訂《食品經營許可管理辦法》，據此，任何從事食品銷售或餐飲服務的實體須取得食品經營許可證，且於2015年10月1日前取得的餐飲服務許可證將於屆滿後由食品經營許可證取代。根據《中華人民共和國食品安全法》，未取得食品經營許可證（原餐飲服務許可證）的酒店將遭處：(i)沒收違法所得及違法生產銷售的食品以及用於違法生產經營的工具、設備、原料等物品；或(ii)違法生產的食品貨值金額不足人民幣10,000元的，處以人民幣50,000元以上人民幣100,000元以下罰款；貨值金額人民幣10,000元或以上的，處以貨值金額10倍以上20倍以下罰款。

由全國人大常委會於1998年4月頒佈並於2008年10月及2019年4月修訂的《中華人民共和國消防法》、由公安部於2009年4月30日頒佈、5月1日生效以及於2012年11月1日修訂的《消防監督檢查規定》，以及於2020年4月1日頒佈並於2020年6月1日生效的《建設工程消防設計審查驗收管理暫行規定》要求，(i)特殊建設工程（例如總建築面積大於一萬平方米的酒店）的消防設計文件須於施工前經當地縣級以上人民政府住房和城鄉建設主管部門審閱及檢查；(ii)特殊建設工程（例如總建築面積大於一萬平方米的酒店）於施工完成前，須通過當地縣級以上人民政府住房和城鄉建設主管部門的消防檢查及驗收；及(iii)公眾聚集場所（例如酒店）須通過當地縣級以上人民政府消防救援機構的消防安全檢查，此為開業營運的先決條件。根據該等法規，未能通過消防設計檢查及驗收批准或未能通過消防安全檢查（包括消防驗收檢查及安全檢查）的相關酒店可能遭：(i)責令停止施工、停止使用或經營業務；及(ii)處以人民幣30,000元以上人民幣300,000元以下罰款。

於2006年1月，國務院頒佈《娛樂場所管理條例》，並於2016年2月及2020年11月作出修訂。文化部於2013年2月發佈《娛樂場所管理辦法》，並於2017年12月作出修訂。根據該等法規，提供娛樂設施（如迪斯科或舞廳）的酒店須取得娛樂經營許可證。

業務概覽

於2010年11月9日，國家質量監督檢驗檢疫總局及國家標準化管理委員會批准及發佈《旅遊飯店星級的劃分與評定》(GB/T14308-2010)，於2011年1月1日生效。於2010年11月19日，國家旅遊局頒佈了《旅遊飯店星級的劃分與評定實施辦法》，於2011年1月1日生效。根據該等法規，所有經營超過一年的酒店均合資格申請星級評定。旅遊酒店分為一星級至五星級五個標準，按設施水平、管理標準及服務質量評估。星級標誌的有效期為三年。

於2012年9月21日，商務部頒佈《單用途商業預付卡管理辦法(試行)》，並於2016年8月18日作出修訂。根據該法規，倘從事零售業、住宿和餐飲業或居民服務業的企業向其客戶發行任何單用途商業預付卡，其須進行登記備案程序。就主要從事住宿業務的酒店而言，其所發行之單用途商業預付卡的預付款項總結餘不得超過其上一會計年度主營業務收入的40%。

於2013年4月25日，全國人民代表大會常務委員會發佈《中華人民共和國旅遊法》，於2013年10月1日生效，並於2018年10月26日經最後修訂。根據該法律，住宿經營者須履行彼等與客戶間協議項下的義務。倘住宿經營者將其部份服務分包予任何第三方或於向客戶提供服務時涉及任何第三方，住宿經營者須就任何對客戶造成的損害與第三方共同承擔連帶責任。

有關租賃的法規

根據由全國人大常委會頒佈、於1995年1月生效並於2007年8月、2009年8月及2020年1月分別修訂的《中華人民共和國城市房地產管理法》，以及由住房和城鄉建設部頒佈、於2011年2月1日生效的《商品房屋租賃管理辦法》，出租人及承租人應當就租賃物業訂立書面租賃合約，當中訂明租賃期限、物業用途、租金及維修責任等有關條款，以及雙方的其他權利與義務。出租人及承租人亦須進行登記備案，以於房地產主管部門留存租賃紀錄。根據該等法律、法規，倘出租人及承租人未進行登記備案，出租人及承租人均可能遭處以罰款，而租賃權益可能次位於利益相關的善意第三人。

於2020年5月，全國人民代表大會通過了《中華人民共和國民法典》(簡稱「民法典」)。根據民法典規管租賃合約的第14章，承租人經出租人同意，可以將租賃物轉租予第三方。承租人轉租租賃物的，承租人與出租人之間的租賃合約繼續有效。承租人未經出租人同意轉租租賃物的，出租人有權解除合同。

根據民法典第二冊第17章，建立抵押權益前抵押財產已出租並已轉移擁有權的，原租賃關係不受該抵押權的影響；抵押權設立後抵押財產出租的，該租賃關係不得對抗已登記的抵押權。

有關消費者保護的法規

於1993年10月，全國人大常委會頒佈《中華人民共和國消費者權益保護法》（《消保法》），於1994年1月1日生效，並於2014年3月15日修訂。根據《消保法》，業務經營者向消費者提供商品或服務，應當遵守以下各項規定：

- 確保商品及服務符合若干安全要求；
- 保護消費者安全；
- 披露商品或者服務的嚴重缺陷，並採取防止危害發生的措施；
- 向消費者提供真實信息，不得作虛假宣傳；
- 於自消費者處收集數據或信息時取得消費者同意及披露收集及／或使用信息的規則；採取技術性措施及其他必要措施保護自消費者處取得的個人信息；不得洩漏、出售或非法提供消費者信息予其他方；在未取得消費者同意或消費者明確表示拒絕的情況下，不得向消費者發送商業性信息；
- 不得以格式條款、通知、聲明、店堂告示等方式，作出排除或者限制消費者權利、減輕或者免除經營者責任、加重消費者責任等對消費者不公平、不合理的規定；
- 經營者在經營活動中使用格式條款的，應當以顯著方式提請消費者注意商品或服務的質量、數量及價格或費用、履行期限和方式、安全注意事項和風險警示、售後服務、民事責任及其他對消費者有重大利害關係的內容，並按消費者要求予以說明；及
- 不得對消費者進行侮辱、誹謗，不得搜查消費者的身體及其攜帶的物品，不得侵犯消費者的人身自由。

業務概覽

業務經營者未能履行上述義務的，或須承擔民事責任。該等責任包括恢復消費者的名譽、消除消費者遭受的不利影響、賠禮道歉，並賠償損失。業務經營者違反該等義務，亦會受到以下處罰：發出警告、沒收違法所得、處以罰款、責令停業、吊銷營業執照或根據法律法規明確規定的情形追究刑事責任。《民法典》第1198條進一步提高了從事酒店、餐廳或娛樂設施等經營活動的業務經營者的責任，該等經營者未能保障他人的人身安全的，應當承擔侵權賠償責任。

有關環境保護的法規

於2012年2月，全國人大常委會發佈及新修訂《中華人民共和國清潔生產促進法》，規定服務性企業（例如餐廳、娛樂場所及酒店）應當採用節能、節水和其他有利於環境保護的技術及設備，並減少或停止使用浪費資源或污染環境之消費品。

根據由全國人大常委會於1989年12月26日頒佈、於2014年4月24日最後修訂的《中華人民共和國環境保護法》、由全國人大常委會於2002年10月28日頒佈、於2018年12月29日最後修訂的《中華人民共和國環境影響評價法》、由國務院於1998年11月29日頒佈及於2017年7月16日修訂的《建設項目環境保護管理條例》、由環境保護部於2017年11月20日頒佈並於同日生效的《建設項目竣工環境保護驗收暫行辦法》，以及由國家生態環境部發佈的《建設項目環境影響評價分類管理名錄（2021年版）》，涉及環境敏感範疇的酒店應於開始經營前向環境保護主管機關提交環境影響評價報告，並應編製和公開環保設施的合格檢收報告。該等環境敏感範疇由國家生態環境部發佈的《建設項目環境影響評價分類管理名錄（2021年版）》界定。任何未取得環境影響評價報告批准的酒店可能遭責令停止施工及恢復物業至其原始狀態，並按其所進行之違法活動及其產生之有害結果，遭處以有關酒店建設項目投資總額之1%以上但5%以下的罰款。直接負責有關項目的人士可能遭處以若干行政處罰。根據《建設項目環境保護管理條例》，若建設項目在未經過驗收或未有通過驗收前已投入生產或使用，負責的酒店或會被勒令在一段指定期限內進行整改，並可能被罰款人民幣200,000元至人民幣1百萬元；若於指定期限內未有整改，將會被徵收罰款人民幣1百萬元至人民幣2百萬元。直接負責人或會被罰款人民幣50,000元至人民幣200,000元。倘建設

工程導致任何嚴重環境污染或生態破壞，應暫停生產或使用，或經相關地方政府批准後項目應關閉。此外，任何未有公開驗收報告的任何酒店或會被勒令發表報告，且可能會被罰款人民幣50,000元至人民幣200,000元，而地方環保當局也可能會公佈有關違規行為。

有關商業特許經營的法規

特許經營受商務部和其地方商務主管部門監督管理。該等活動當前受國務院於2007年2月6日頒佈並於2007年5月1日生效的《商業特許經營管理條例》規管。《商業特許經營管理條例》隨後由商務部於2011年12月12日新修訂及頒佈並於2012年2月1日生效的《商業特許經營備案管理辦法》以及商務部於2012年2月23日新修訂及頒佈並於2012年4月1日生效的《商業特許經營信息披露管理辦法》補充。

根據上述適用法規，特許人應當擁有成熟的經營模式，具備為加盟商持續提供經營指導及培訓服務的能力，以及在中國境內擁有至少二間自營店且經營時間超過一年等先決條件。特許人未按照上述規定從事特許經營活動的，可能會遭受處罰，如沒收違法所得及處人民幣100,000元以上人民幣500,000元以下的罰款，並由商務部或地方商務主管部門予以公告。特許經營合同應當包括期限、終止及付款方式等若干必要條款。

特許人一般須向商務部或地方商務主管部門進行特許經營合同備案。未按規定進行特許經營備案可能導致處罰，如人民幣100,000元以下的罰款。有關不合規亦可能遭到公告。特許人須於每年的第一季度向商務部或地方商務主管部門申報其上一年度訂立、終止、續簽或修訂的任何特許經營合同。

除加盟商另行同意以外，特許經營合同的經營期限不得少於三年。加盟商有權於簽訂特許經營合同後一定期限內，可以單方解除特許經營合同。

根據《商業特許經營信息披露管理辦法》，於訂立特許經營合同30日前，特許人須以書面形式向加盟商提供特許經營合同之副本，以及有關以下事項之真實而準確的基本信息，包括：

- 名稱、住所、法定代表人、註冊資本、業務範圍及有關其商業特許經營的基本信息；
- 有關註冊商標、企業標誌、專利、專有技術及經營模式的基本信息；

業務概覽

- 特許經營費的種類、金額及支付方式(包括保證金的支付以及返還保證金的條件及方式)；
- 特許人向加盟商提供商品、服務及設備的價格及條件；
- 為加盟商持續提供經營指導、技術支持及業務培訓等服務的具體計劃、提供方式及實施計劃；
- 指導及監督特許人經營活動的具體措施；
- 加盟商之所有特許經營酒店的投資預算；
- 中國境內現有加盟商的數量、分佈地域以及經營狀況評估；
- 過往兩年內經會計事務所審計的會計報告摘要及審計報告摘要；
- 有關特許人於過往五年內涉及之任何訴訟的信息；
- 有關特許人及其法定代表人是否有任何重大違規紀錄的基本信息；及
- 商務部規定須披露的其他信息。

倘未能披露或作出失實陳述，則加盟商可能終止特許經營合同，而特許人可能遭處以人民幣100,000元以下的罰款。此外，有關不合規亦可能遭到公告。

根據商務部於2008年12月頒佈的《外商投資准入管理指引手冊》(2008年版)，倘已設立外商投資公司希望於中國進行特許經營，必須向商務部或地方商務主管部門申請擴大經營範圍，以納入「通過特許經營方式從事商業活動」。

有關商標的法規

由全國人大常委會於1982年8月23日通過及於2013年8月30日及2019年11月1日修訂的《中華人民共和國商標法》以及由國務院於2002年8月3日通過及於2014年4月29日修訂的《中華人民共和國商標法實施條例》均給予註冊商標及商號之持有人保障。國家知識產權局(商標局)負責處理商標註冊。商標註冊以十年為期限，並可於期限屆滿時按要求額外展延十年。商標使用許可應當報商標局備案。商標使用許可未經備案不得對抗善意第三人。

有關外幣兌換的法規

在中國規管外幣兌換的主要法規為由國務院頒佈及於2008年8月5日修訂的《中華人民共和國外匯管理條例》(外匯管理條例)。根據外匯管理條例，人民幣在經常項目下可自由兌換，包括分派股息、支付利息、貿易及服務相關外匯交易，但在資本項目下不可自由兌換，如直接投資、貸款、投資匯回及投資中國境外證券，除非獲得國家外匯管理局(SAFE)事先批准並於國家外匯管理局事先登記。

國家外匯管理局於2015年3月30日頒佈並於2019年12月30日最後修訂的《國家外匯管理局關於改革外商投資企業外匯資本金結匯管理方式的通知》(「**19號文**」)允許外商投資企業將外匯資本所得人民幣資金用於股權投資。根據19號文，外商投資企業資本賬戶中經當地外匯局辦理貨幣出資權益確認(或經銀行辦理貨幣出資入賬登記)的外匯資本可根據企業的實際經營需要在銀行辦理結匯。外商投資企業外匯資本的意願結匯比例暫定為100%。國家外匯管理局可根據國際收支形勢適時對上述比例進行調整。然而，19號文及國家外匯管理局頒佈並於2016年6月9日生效的《國家外匯管理局關於改革和規範資本項目結匯管理政策的通知》進一步規定，外商投資企業不得將其外匯資本所得人民幣資金用於企業經營範圍之外的支出，如不得用於證券投資及融資以及銀行保本型產品以外的其他投資、向非關聯企業發放貸款或建設、購買非自用房地產。

於2019年10月23日，國家外匯管理局頒佈《關於進一步促進跨境貿易投資便利化的通知》(「**28號文**」)。根據28號文，在投資性外商投資企業(包括外商投資性公司、外商投資創業投資企業及外商投資股權投資企業)可根據法律及法規以資本金開展境內股權投資的基礎上，允許非投資性外商投資企業在不違反負面清單且境內所投項目真實、合規的前提下，依法以資本金進行境內股權投資。

業務概覽

根據國家外匯管理局於2020年4月10日發佈的《關於優化外匯管理支持涉外業務發展的通知》，符合條件的企業將資本金、外債和境外上市等資本項目利潤用於境內支付時，無需事前向銀行提供真實性證明材料，但應確保資金使用真實合規並符合現行資本項目收入使用管理規定。經辦銀行須按照相關規定進行抽查。

於2006年12月25日，中國人民銀行發佈《個人外匯管理辦法》，國家外匯管理局於2007年1月5日發佈其實施細則，兩者均於2007年2月1日生效。實施細則隨後於2016年5月29日修訂。根據該等法規，境內個人參與員工持股計劃、認股期權計劃及其他類似計劃所涉外匯事宜須於取得國家外匯管理局或其授權機構批准後辦理。於2012年2月25日，國家外匯管理局頒佈《國家外匯管理局關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理有關問題的通知》(7號文)，以取代《境內個人參與境外上市公司員工持股計劃和認股期權計劃等外匯管理操作規程》。根據7號文，透過境外公開上市公司或中國參與者參與股權激勵計劃或股權薪酬計劃之中國實體的董事會成員、監事、高級行政人員或其他僱員(包括中國公民及連續居住於中國境內不少於一年的外國人)，須於經外匯管理局檢驗及批准後透過該等境外公開上市公司之中國代理人或中國附屬公司就有關計劃完成若干外匯登記手續。我們與我們獲授予認股期權的中國參與者受7號文所規限。倘我們持有該等認股期權的中國參與者或我們的中國附屬公司未能遵守該等法規，有關參與者及彼等之中國僱主可能遭處以罰款及法律制裁。

有關外商投資的法規

全國人大常委會於2019年3月15日制定《中華人民共和國外商投資法》，而國務院於2019年12月26日頒佈《中華人民共和國外商投資法實施條例》，兩者均於2020年1月1日生效。於2019年12月30日，商務部及國家市場監督管理總局共同頒佈《外商投資信息報告辦法》，於2020年1月1日生效。根據該等法律法規，外國投資者或外商投資企業須通過企業登記系統以及企業信用信息公示系統向商務主管部門申報及更新投資信息。任何被發現未遵守該等申報責任的外國投資者或外商投資公司可能遭處以罰款及法律制裁。

《中華人民共和國外商投資法》與《中華人民共和國外商投資法實施條例》取代了三部先前規管中國外商投資的法規，即《中外合資經營企業法》、《中外合作經營企業法》及《外資企業法》連同其實施細則及配套法規。一般而言，外商投資企業的組織架構應受《中華人民共和國公司法》或《中華人民共和國合夥企業法》（由全國人大常委會於1997年2月頒佈及於2006年8月修訂）規管。《中華人民共和國外商投資法》規定，依據先前規管外商投資的法律成立的外商投資企業可在五年過渡期內保留當前架構及公司治理形式。這意味我們可能於過渡期間被要求調整若干中國附屬公司的當前架構及公司治理形式。未能適時合理的對其進行調整以符合該等或類似監管合規要求可能導致監管不合規事件，從而對我們當前的公司架構、公司治理及業務運營產生重大不利影響。

有關股本的法規

於2005年10月，全國人大常委會發佈修訂之《中華人民共和國公司法》，於2006年1月1日生效並於2018年10月修訂。於2014年6月17日，商務部發佈《商務部關於改進外資審核管理工作的通知》。根據上述法規，外商投資公司的股東有責任根據公司的章程細則對外商投資公司的註冊資本即時作出足額出資，且根據上述法規廢止了對於外商投資公司（包括由台灣、香港及澳門地區投資者投資的公司）之首次出資比例、貨幣出資比例及出資期限施加的限制或規定。擬減少註冊資本的公司須編製資產負債表及資產清單。公司須於決議減少註冊資本日期的十日內通知債券人，並於三十日內在報紙上刊發公告。債權人可於接到通知的三十日內或自公告日期起四十五日內要求公司清償債務或提供相應的擔保。我們若干中國附屬公司的股東具有強制優先認股權。

有關股息分派的法規

規管外商投資企業股息分派的主要法規包括《中華人民共和國公司法》（「《公司法》」）。

根據《公司法》，公司於分配當年度稅後利潤時，須提取利潤的10%撥入其法定盈餘儲備。當公司法定盈餘儲備累計金額達到其註冊資本的50%以上時，可停止撥入。

有關境外融資的法規

於2005年10月21日，國家外匯管理局發佈《國家外匯管理局關於境內居民通過境外特殊目的公司融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》(75號文)，於2005年11月1日生效。根據75號文，倘中國居民將其中國實體的資產或股權用作成立境外公司的注資，或向境外公司注入其中國實體的資產或股權而進行海外融資，則彼等須於國家外匯管理局地方分局登記其於境外公司的海外投資。倘中國居民之境外公司有涉及資本變更的重大事項，如股本變更、股權轉讓或置換、合併或分立、長期股權或債務投資或使用中國資產擔保境外債務等，彼等亦須辦理登記變更手續。此外，75號文可追溯應用。因此，已成立境外公司或取得境外公司控制權且該公司過往已進行境內投資的中國居民，應於2006年3月31日前向當地國家外匯管理局分支完成相關登記程序。根據相關規定，未遵守75號文所載登記程序會引致相關境內公司的外匯活動(包括增加其註冊資本、支付股息及向其境外母公司或聯屬公司進行其他分派以及獲其他境外實體的資本流入)受限制，且相關中國居民亦可能根據中國外匯管理法規受處罰。控制本公司的中國居民須就彼等事項定期向國家外匯管理局登記。

國家外匯管理局向其地方分支發佈一系列有關國家外匯管理局的登記作業程序的指引，包括於2012年12月17日生效的《國家外匯管理局關於進一步改進和調整直接投資外匯管理政策的通知》(59號文)。該等指引標準與75號文就登記事項的規定相比更為明確與嚴格。例如，該等指引對境外實體的境內附屬公司課以對地方國家外匯管理局當局提供真實準確資料的義務，以防該境外實體的任何股東或實益擁有人為一名中國公民或居民。倘境內附屬公司提供非真實的資料將可能需負相關責任，於某些情況下，由其法定代表人或其他個人承擔責任。

於2014年7月4日，國家外匯管理局發佈《國家外匯管理局關於境內居民通過特殊目的公司境外投融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》(37號文)，於同日生效並取代75號文，此前有關規定與37號文規定不一致的，以37號文為準。根據37號文，任何中國居民(包括中國機構及個人居民)為進行海外投資或向彼等合法擁有的國內或向境外資產或股權(該通知稱為「特殊目的公司」)提供資金，於向中國境外中國居民直接成立或間接控制的企業注資前，應向國家外匯管理局的地方分支登記。根據37號文，「中國機構」是指中國境內依法設立的企業事業法人以及其他經濟組織。「中國個人居民」是指所有中國公民(亦包

括海外中國公民)，以及因經濟利益關係在中國境內習慣性居住的外國人。經登記的特殊目的公司須就有關該公司基本資料的任何變動（包括中國個人居民股東、名稱、經營期限、或中國個人居民的增資或減資、股份轉讓或置換、合併或分拆或其他重大變動）修訂其國家外匯管理局登記或備案。此外，倘非上市特殊目的公司向其直接或間接控制的國內公司的董事、監事或僱員授予任何股權激勵，相關中國個人居民可於行使該等選擇權之前向國家外匯管理局地方分支登記。國家外匯管理局地方分支於實施37號文時同時向其地方分支發佈一系列指引。根據37號文，未遵守外匯登記程序可能會引致相關境內公司的外匯活動受限制（包括限制支付股息及向其境外母公進行其他分派以及獲境外實體的資本流入），且相關中國居民及境內公司亦可能根據中國外匯管理法規受處罰。請參閱「風險因素－與在中國經營業務有關的風險－有關中國居民成立境外特殊目的公司的中國法規可能會令中國居民股東產生個人責任、限制我們向中國附屬公司注入資金的能力、限制中國附屬公司向我們分派利潤的能力或以其他方式對我們產生不利影響」。

於2015年9月14日，國家發展和改革委員會發佈《國家發展和改革委員會關於推進企業發行外債備案登記制管理改革的通知》，取消企業發行外債（包括一年以上的債券及貸款）的額度審批及批准制度，改革及創新外債管理的方式，以及實施備案及登記系統的管理。

有關併購及海外上市的法規

於2006年8月8日，六個中國監管當局（即商務部、國有資產監督管理委員會、國家稅務總局、國家工商行政管理總局、中國證券監督管理委員會（中國證監會）及國家外匯管理局）聯合發佈《關於外國投資者併購境內企業的規定》（新併購規定），於2006年9月8日生效。此新併購規定（於2009年6月22日經修訂），（其中包括）為於境外上市而透過收購中國國內公司成立的並由中國公司或個人控制的境外特殊目的公司，須在彼等證券於海外證交所公開上市前取得中國證監會的批准。於2006年9月21日，中國證監會於其官網發佈通知，明確特殊目的公司尋求海外上市需中國證監會審批的文件及材料。

業務概覽

由於此新規定的適用仍不明確，根據中國法律顧問的建議，我們認為本次上市無須經中國證監會批准，此乃由於本次實為直接投資成立中國境內附屬公司，而非併購國內公司，且我們於2006年9月8日（新併購規定生效日期）前透過外商投資企業於中國開始經營業務。然而，我們無法向閣下保證有關中國政府當局（包括中國證監會）將與中國法律顧問達致相同結論。倘中國證監會或其他中國監管機構其後釐定我們的上市須獲中國證監會批准，我們可能會面臨中國證監會或其他中國監管當局的制裁，可能因此對公司業務、財務狀況、經營業績、聲譽及前景以及美國預託股份及／或普通股的交易價格造成重大不利影響。

新併購規定亦規定了額外程序及規定，可能使外國投資者的併購活動花費更多時間及更為複雜，該等程序及規定包括於某些情況下，就外國投資者取得中國國內企業之控制權的任何控制權變更交易，須事先通知商務部。

於2017年7月30日，為加強外國投資管理制度及簡化管理程序，商務部修訂了於2016年10月頒佈的《外商投資企業設立及變更備案管理暫行辦法》，並於2018年6月作出進一步修訂。根據修訂的暫行辦法，備案管理制度適用於外國投資者對國內非外商投資企業的併購及於上市公司的策略性投資，惟彼等不涉及中國政府規定實施准入特別管理措施或涉及聯屬公司併購。

於2019年12月30日，為進一步加強外國投資管理及簡化管理程序，商務部及國家市場監督管理總局頒佈《外商投資信息報告辦法》，於2020年1月1日生效，並於同日取代《外商投資企業設立及變更備案管理暫行辦法》。根據該法規，信息報告系統適用於外國投資者對國內非外商投資企業的併購及於上市公司的策略性投資，惟彼等須遵守中國政府規定實施准入特別管理措施及不涉及聯屬公司併購。具體而言，根據信息報告系統，倘新外商投資企業註冊成立或非外商投資企業透過收購、合併或其他方式變更為外國投資企業，該等註冊成立變更不再須商務部批准或記錄備案，但須透過企業登記系統及國家企業信用信息公示系統向商務管理當局進行線上申報，並透過相同系統與國家市場監督管理總局相關部門登記。

有關安全審查的法規

於2011年8月，商務部頒佈《商務部實施外國投資者併購境內企業安全審查制度有關事項的規定》（商務部安全審查規定），於2011年9月1日生效，以落實於2011年2月3日頒佈的《國務院辦公廳關於建立外國投資者併購境內企業安全審查制度的通知》相關要求。根據該等法規，具「國家防禦及安全」涵義的外國投資者併購及具「國家安全」涵義的外國投資者可能取得境內企業「實際控制權」的收購，須經安全審查。此外，釐定外國投資者對國內企業的特定併購是否須經安全審查時，商務部將檢視該交易的實質內容及實際影響。商務部安全審查規定進一步禁止外國投資者意圖通過委任代表、信託、直接投資、租賃、貸款或合同控制安排進行交易或境外交易而繞過安全審查。根據以上法規，於2020年12月19日，國家發改委及商務部聯合發佈《外商投資安全審查辦法》，於2021年1月18日生效。《外商投資安全審查辦法》制訂了全面的外商投資安全審查系統，其中擴大審查目標至影響或可能會影響國家安全的各種外商投資類別，包括新建投資及其他形式的投資。與之前的法規類似，受到安全審查的外商投資包括牽涉「國防安全」的投資以及外國投資者或會取得被投資企業的「實際控制權」而導致牽涉「國家安全」的投資。

有關勞動合同及社會保障的法規

於1994年7月5日由全國人大常委會頒佈、於1995年1月1日生效及於2009年8月27日、2018年12月29日修訂的《中華人民共和國勞動法》、於2008年1月1日生效及於2012年12月28日修訂的《中華人民共和國勞動合同法》（勞動合同法）、及於2008年9月18日由國務院頒佈及生效的《中華人民共和國勞動合同法實施條例》尋求釐清僱主及僱員的責任並將基本權利編纂成規以保護僱員。其中包括，《中華人民共和國勞動合同法》規定僱員連續完成兩期固定期限的僱傭合同後，僱員願意繼續工作的，有權要求簽訂非固定期限的僱傭合同。此外，為同僱主工作超逾十年的僱員有權要求訂立非固定期限合同。《中華人民共和國勞動合同法》亦規定由人力資源外包公司或勞動中介機構派遣的僱員僅限於臨時性、輔助性及替代性崗位。此外，倘僱主透過人力資源外包公司或勞動中介機構聘請僱員，該等實體對其派遣僱員造成任何損傷，僱主可能須承擔連帶責任。根據於2013年12月頒佈的，作為《中華人民共和國勞動合同法》勞務派遣部份條文配套法規的《勞務派遣暫行規定》，一間公司可使用最多佔其勞動力10%的派遣僱員，且目前使用派遣僱員的公司自2014年3月1日已獲得兩年寬恕期以遵守此上限。

業務概覽

根據於1980年9月10日由全國人民代表大會頒佈、於2018年8月31日由全國人大常委會最新修訂及於2019年1月1日生效的《中華人民共和國個人所得稅法》，於中國營運的公司須於支付薪資時根據僱員各自薪資扣繳個人所得稅。

根據於2010年10月28日由全國人大常委會頒佈、於2011年7月1日生效及於2018年12月29日修訂的《中華人民共和國社會保險法》、於1999年1月22日由國務院頒佈及於2019年3月24日修訂的《社會保險費徵繳暫行條例》及於1999年4月3日由國務院頒佈且生效，並於2002年3月24日及2019年3月24日修訂的《住房公積金管理條例》，僱主須代其僱員繳納數種社會保障基金，包括基本養老保險、失業保險、基本醫療保險、工傷保險、生育保險及住房公積金。未繳納之僱主可能遭處以罰款及責令於規定期限內補足欠款。

經考量自勞動合同法生效以來，中國政府部門已陸續推出眾多新的勞動相關法規，而該等法規的詮釋及實施仍在不斷演變，我們無法向閣下保證我們的僱傭慣例會一直被視為遵守該等新法規。倘由於勞動糾紛或調查而引致我們遭受嚴厲處罰或重大責任，我們的業務及經營業績可能會遭受不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務有關的風險－根據適用的勞動法，我們目前的僱傭慣例或會受到不利影響。」

有關網絡信息保護的法規

於2012年12月28日，全國人大常委會發佈《全國人民代表大會常務委員會關於加強網絡信息保護的決定》，據此，網絡服務供應商和其他企業及機構在業務活動中收集、使用公民個人電子信息，應當公佈其收集及使用規定並遵循合法、正當、必要的原則，明示收集、使用信息的目的、方式和範圍，並經被收集者同意，不得違反法律、法規的規定和雙方約定收集及使用信息；網絡服務供應商和其他企業及機構以及其工作人員須必須對有關信息嚴格保密，不得洩露、篡改、毀損、出售或者非法向他人提供。

於2013年7月16日，工業和信息化部發佈《電信和互聯網用戶個人信息保護規定》。該法規項下的要求較先前全國人民代表大會發佈的上述決定更為嚴格及具體。根據該法規，倘網絡服務提供者在提供服務的過程中收集、使用用戶個人信息，應當遵循必要的原則，不得收集其提供服務所必需以外的用戶個人信息。此外，提供者須向其用戶披露任何有關收集或使用的目的、方法及範圍，且須取得信息被收集或使用的用戶的同意。網絡服務提供者應當制定並公佈用戶個人信息收集、使用規則，對在提供服務過程中收集、使用的用戶個人信息應當嚴格保密及使用科技及其他方法維持有關信息的安全。在用戶終止使用

有關互聯網服務後，網絡服務提供者應當停止對用戶個人信息的收集和使用，並為用戶提供註銷號碼或者賬號的服務。該規定並進一步要求網絡服務提供者不得洩露、篡改、毀損任何有關個人信息，不得出售或者非法向他人提供有關個人信息。此外，倘網絡服務提供者委託他人代理市場銷售和技術服務等直接面向用戶的服務性工作，涉及收集、使用用戶個人信息的，應當對代理人的用戶個人信息保護工作進行監督和管理。該規定的廣義規定，違反者可能面臨警告、罰款、公示及追究刑事責任。

全國人大常委會於2016年11月頒佈的《中華人民共和國網絡安全法》於2017年6月1日生效。此法例亦吸收及重列於上述決定及規定所述的原則及要求，並進一步規定，個人發現網絡運營者違反法律、行政法規的規定或者雙方的約定收集、使用其個人信息的，有權要求網絡運營者刪除其個人信息；發現網絡運營者收集、存儲的其個人信息有錯誤的，有權要求網絡運營者予以更正。網絡運營者應當採取措施予以刪除或者更正。根據此法例，違反者可能面臨(i)警告；(ii)沒收違法所得並處以違法所得一倍至十倍的罰款；或倘無違法所得，處人民幣1,000,000元以下的罰款；或(iii)責令關閉網站、停業整頓，或吊銷營業執照。此外，負責人員可處人民幣10,000元至人民幣100,000元的罰款。

於2021年1月1日，全國人大常委會於2020年5月頒佈的《民法典》生效。《民法典》保護個人資料的個人權利，並提供類似《網絡安全法》的個人資料保護規定。倘個人資料的權利受到侵犯，有關人士可根據《民法典》提出民事訴訟。

從刑事法角度而言，《中華人民共和國刑法修正案(七)》(於2009年2月28日生效)及《中華人民共和國刑法修正案(九)》(於2015年11月1日生效)，禁止機構、公司及其僱員出售或以其他不合法方式披露在履行職務或提供服務過程中或透過盜竊或其他不法手段取得的有關居民的個人資料。

有關歐洲網絡信息保護的法規

於2016年4月27日發佈之就個人數據處理及該等數據之自由移動為自然人提供保障的《(EU) 2016/679 條例》，以及經廢止並由數據保護相關的歐盟成員國法例(例如德國之《德國聯邦數據保護法》)補充的《95/46/EC指令》(《一般數據保護條例》)，對有關自然人的個人數據處理出台了若干規定。《一般數據保

《一般數據保護條例》規定將適用於歐盟成立的公司及並非於歐盟成立但處理於歐盟（按實施程序的制定或會包括歐洲經濟區）個人的個人數據的公司（如我們），倘該等處理活動有關：(a)向位於歐盟的數據主體提供貨品或服務，無論該等數據主體是否須對數據作出付款；或(b)在該等數據主體的行為於歐盟作出的前提下監控彼等之行為。因此，《一般數據保護條例》適用於我們的歐盟實體以及由我們的非歐盟實體以我們歐盟客戶為客群所提供之服務。《一般數據保護條例》對有關公司課以大量責任，內容有關但不限於(i)應用於處理個人數據的原則：例如，合法性、公平性、透明度、對目的的限制、數據極小化及「貫徹私隱保護的設計」、準確性、僅於必須的情況下處理及保存個人數據、按「必須知情基準」限制數據獲取、及透過技術及組織性措施確保個人數據的安全及保密性；(ii)數據控制者展示遵守該等原則（問責性）的能力；(iii)於處理數據前識別法律依據的義務（例如若干特定種類的數據如健康相關數據及其他敏感數據適用特殊規定）；及(iv)數據主體的權利（例如，透明度、有關經處理個人數據信息的權利、取得／收取副本的權利、更正權、消除權、限制處理權、數據可携權及拒絕於若干情況下處理數據的權利）。此導致承擔該義務的公司施加審閱及記錄有關發展、收購、或新產品或服務的使用、科技或數據種類的私隱涵意的多項正式程序及政策。《一般數據保護條例》訂明違反數據保護規定可處高額罰款，依據所觸犯《一般數據保護條例》的條文，罰款可高達（根據違反義務的程度）：(i)集團前一財政年度全球範圍年度營業額的2%或10百萬歐元，以較高者為準，或(ii)集團前一財政年度全球範圍年度營業額的4%或20百萬歐元，以較高者為準。監管當局可將責令（例如，停止處理數據）措施改處以或額外施加罰款。《一般數據保護條例》或歐盟成員國法例還訂明了私人執行機制，嚴重違反情況可處以刑責。

於2002年7月12日發佈之有關電子通訊行業處理個人數據及私隱保護的《(EC) 2002/58指令》對cookies的使用以及對網站追蹤（包括於若干情況下（尤其是對以營銷為目的進行追蹤所用的cookies）於歐洲為存取保存於用戶終端設備的資料取得知情同意的規定）施加限制。上述私隱及電子通訊法規（旨在廢止2002/58指令）將更替現有規定（尚未得知訂立時間，但預期會包括類似嚴格規則）。未完全遵守有關實施電子私隱法規所有慣例的公司可處以制裁；其與《一般數據保護條例》的關係尚未明朗，但於最壞情況下，將適用與《一般數據保護條例》相同的制裁。

本公司的歷史及發展

下表說明我們的歷史及業務發展的關鍵里程碑：

年份	里程碑
2005年	我們於蘇州崑山推出第一家漢庭酒店。
2008年	我們推出經濟型酒店產品，漢庭海友客棧(其後更名為海友酒店)。
2010年	我們的美國預託股份於納斯達克全球精選市場上市。 我們於上海推出第一家全季酒店。
2012年	我們收購中檔連鎖酒店星程香港的51%股權，將我們的服務拓展至四個酒店品牌。 我們將中文商標名稱由「漢庭酒店集團」更改為「華住酒店集團」。
2013年	我們自C-Travel International Limited收購星程香港餘下49%的股權。 我們採用中國首款專有的雲端物業管理系統。
2014年	我們與雅高訂立協議，在大中華地區聯手發展雅高品牌酒店，並與雅高形成廣泛而長期的聯盟關係。 我們在中國提供首款自動入住或退房自助服務機，採用面部識別等先進技術。
2016年	我們完成與雅高的交易。有關進一步詳情，請參閱本節中「重大收購」及「與雅高的戰略聯盟」分節。 我們借助我們的物聯網技術，採納集中採購系統，使網絡上的所有酒店可批量購買酒店供應品。
2017年	我們完成收購桔子水晶的所有股權，桔子水晶以桔子水晶酒店及桔子酒店品牌經營酒店。 我們發行於2022年到期的475百萬美元0.375%的可換股優先票據。

業務概覽

年份	里程碑
2018年	<p>我們更名為華住集團有限公司或華住。</p> <p>我們逐步完成收購布洛斯酒店管理的大多數股份，其在中國高檔市場以花間堂酒店及度假村的品牌（現為花間堂）從事經營及管理酒店的業務。</p>
2019年	<p>我們榮獲「2019年CIO 100 Award」，因創新使用信息科技傳遞企業價值被認為世界百大最具創新的組織之一。</p> <p>我們的華住會擁有超過150百萬名會員。</p> <p>我們的全季酒店品牌旗下第一家境外酒店於新加坡開業，為我們直接經營的酒店。</p>
2020年	<p>我們完成收購Steigenberger Hotels AG的所有股權，該公司主要於歐洲從事五個品牌（即施柏閣、美侖美奐酒店、Jaz in the City、城際酒店及Zleep Hotels）旗下的酒店經營及管理業務。</p> <p>我們發行於2026年到期的500百萬美元3%的可換股優先票據。</p> <p>我們完成在香港聯交所進行的全球發售及上市。我們按公開發售價每股普通股297港元（38.31美元）發行合共23,485,450股普通股（包括根據超額配股權的行使發行的3,063,300股普通股）。我們的普通股於2020年9月22日開始在香港聯交所買賣。</p> <p>我們完成有關2022年票據的認沽權利要約。</p>

我們的主要行政辦事處位於中華人民共和國上海閔行區吳中路699號（郵編：201103）。我們在該地址的電話號碼為+86 (21) 6195-2011。我們在開曼群島的註冊辦事處位於Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman, KY1-1111, Cayman Islands。我們在美國接收傳票的代理為CT Corporation System，地址為28 Liberty Street, New York, New York 10005。

投資者如有任何查詢，應透過我們主要行政辦事處的地址及電話號碼聯絡我們。我們的網站為<http://www.huazhu.com>。該網站所載資料並非本年報的一部份。

業務概覽

下表載列我們主要附屬公司於2021年3月31日的資料概要。

主要附屬公司	所有權百分比	註冊成立／	
		收購日期	註冊成立地點
中國住宿控股(香港)有限公司	100%	2008年10月22日	香港
中國住宿控股新加坡有限公司	100%	2010年4月14日	新加坡
漢庭星空(上海)酒店管理有限公司	100%	2006年3月3日	中國
漢庭(天津)投資諮詢有限公司	100%	2008年1月16日	中國
漢庭科技(蘇州)有限公司	100%	2008年12月3日	中國
漢庭(上海)企業管理有限公司	100%	2010年12月14日	中國
星程酒店管理(上海)有限公司	100%	2012年5月1日	中國
華住酒店管理有限公司	100%	2012年8月16日	中國
季住信息技術(上海)有限公司	100%	2014年2月26日	中國
ACL大中華有限公司	100%	2016年1月25日	香港
華住投資I有限公司	100%	2017年11月10日	香港
雅高美華酒店管理有限公司	100%	2016年1月25日	中國
桔子酒店管理(中國)有限公司	100%	2017年5月25日	中國
北京桔子水晶酒店管理諮詢有限公司	100%	2017年5月25日	中國
華住酒店管理(寧波)有限公司	100%	2018年7月20日	中國
盟廣信息技術有限公司	95.84%	2013年11月7日	中國
北京東輦賓館有限公司	100%	2012年9月12日	中國
上海長庭酒店管理有限公司	100%	2008年9月25日	中國
Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft	100%	2020年1月2日	德國
IntercityHotel GmbH	100%	2020年1月2日	德國

物業、廠房及設備

我們的總部位於中國上海，並擁有近18,000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。截至2020年12月31日，我們在6,789間酒店設施中租賃其中約745間，總面積約為4.9百萬平方米，包括約135,000平方米分租予其他人士。截至2020年12月31日，我們在6,789間酒店設施中擁有其中八間，總面積約為54,000平方米。有關我們酒店位置的詳情資料，請參閱「業務概覽－我們的酒店網絡」。

財務概要及經營摘要

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度的節選綜合全面利潤表數據及節選綜合現金流量表數據，以及於2019年及2020年12月31日的節選綜合資產負債表數據，乃摘錄自本年報所載我們根據美國公認會計原則編製的經審核綜合財務報表。截至2016年及2017年12月31日止年度的節選綜合全面利潤表數據及節選綜合現金流量表數據，以及於2016年、2017年及2018年12月31日的節選綜合資產負債表數據，乃摘錄自並無在本年報載列我們根據美國公認會計原則編製的經審核綜合財務報表。下文所載的節選財務數據應連同「管理層討論及分析」以及綜合財務報表及其中所載的附註一併閱讀。下表列示的過往業績未必反映未來期間所達到的財務業績。

	截至12月31日止年度					(美元)
	2016年 (人民幣)	2017年 (人民幣)	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)	
(單位為百萬元，股份、每股股份及每股美國預託股份數據除外)						
節選綜合全面利潤表數據						
淨收入	6,573	8,229	10,063	11,212	10,196	1,563
經營成本及費用 ⁽¹⁾	5,715	6,874	7,945	9,236	11,925	1,827
經營利潤(虧損)	841	1,426	2,344	2,108	(1,686)	(257)
除所得稅前利潤(虧損)	1,047	1,597	1,393	2,565	(2,279)	(350)
淨利潤(虧損)	774	1,228	727	1,761	(2,204)	(338)
歸屬於華住集團有限公司						
淨利潤(虧損)	782	1,228	716	1,769	(2,192)	(336)
每股/每股美國預託						
股份盈利(虧損)⁽²⁾:						
基本	2.84	4.40	2.54	6.22	(7.49)	(1.15)
攤薄	2.76	4.21	2.49	5.94	(7.49)	(1.15)
計算時所使用的股份加權						
平均數:						
基本	275,139,070	279,272,140	281,717,485	284,305,138	292,739,841	292,739,841
攤薄	282,889,494	293,073,978	303,605,809	304,309,890	292,739,841	292,739,841

附註：

(1) 包括股權激勵費用如下：

	截至12月31日止年度					(美元)
	2016年 (人民幣)	2017年 (人民幣)	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)	
(百萬元)						
股權激勵費用	55	66	83	110	122	19

(2) 於2018年5月25日，我們更改美國預託股份對普通股的比率，由一股美國預託股份代表四股普通股，改為一股美國預託股份代表一股普通股。因此，我們使用新比率重新計算過往年度的每股美國預託股份盈利。

財務概要及經營摘要

下表列示我們於2016年、2017年、2018年、2019年及2020年12月31日的節選綜合資產負債表數據概要：

	於12月31日					
	2016年 (人民幣)	2017年 (人民幣)	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)	2020年 (美元)
	(百萬元)					
節選綜合資產負債表數據：						
現金及現金等價物	3,235	3,475	4,262	3,234	7,026	1,077
受限制現金	1	481	622	10,765	64	10
按公允價值計量的短期投資	-	130	89	2,908	3,903	598
物業及設備淨額	3,710	4,523	5,018	5,854	6,682	1,024
無形資產淨額	343	1,644	1,834	1,662	5,945	911
經營租賃使用權資產	-	-	-	20,875	28,980	4,441
長期投資	1,064	2,362	6,152	1,929	1,923	295
商譽	172	2,265	2,630	2,657	4,988	764
總資產	10,071	17,508	23,993	52,983	65,155	9,985
應付賬款	585	766	890	1,176	1,241	190
短期債務	298	131	948	8,499	1,142	175
經營租賃負債，流動	-	-	-	3,082	3,406	522
長期債務	-	4,922	8,812	8,084	10,856	1,664
遞延租金－長期	1,024	1,380	1,507	-	-	-
經營租賃負債，非流動	-	-	-	18,496	27,048	4,145
遞延收入	1,232	1,341	1,463	1,738	1,934	296
總負債	4,887	11,274	17,674	45,483	53,723	8,233
總權益	5,184	6,234	6,319	7,500	11,432	1,752

下表列示我們截至2016年、2017年、2018年、2019年及2020年12月31日止年度的節選綜合現金流量表數據的概要：

	截至12月31日止年度					
	2016年 (人民幣)	2017年 (人民幣)	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)	2020年 (美元)
	(百萬元)					
節選綜合現金流量表數據：						
經營活動產生的淨現金	2,066	2,453	3,049	3,293	609	93
投資活動使用的淨現金	176	6,235	6,345	285	8,101	1,240
融資活動產生(使用)的淨現金	(266)	4,536	4,248	6,045	883	134

經營業績

以下討論及我們財務狀況及經營業績的分析應與載於本年報其他部份的綜合財務報表及相關附註一併閱讀。以下討論或會載有基於現有預期所作出的前瞻性陳述，其中涉及風險及不確定性。由於各種因素使然（包括「風險因素」或本年報其他部份所載的因素），實際結果或會與該等前瞻性陳述所預測者有重大分別。

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。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2018年12月31日的4,230家酒店擴展至截至2020年12月31日的6,789家酒店，複合年增長率為26.7%。截至2020年12月31日，我們擁有6,789家在營酒店，包括753家租賃及自有酒店及6,036家管理加盟及特許經營酒店，合共有652,162間酒店客房。截至同日，我們正在另外開發2,449家新酒店，包括44家租賃及自有酒店，以及2,405家管理加盟及特許經營酒店。由於我們於2020年1月2日收購德意志酒店併入賬其財務資料，我們截至2020年3月31日止三個月及日後期間的財務資料可能無法與我們先前期間的財務資料相比較。

我們於2018年、2019年、2020年的淨收入分別為人民幣10,063百萬元、人民幣11,212百萬元及人民幣10,196百萬元（1,563百萬美元）。我們於2018年及2019年歸屬於華住集團的淨利潤分別為人民幣716百萬元及人民幣1,769百萬元。我們於2020年錄得歸屬於華住集團的淨虧損人民幣2,192百萬元（336百萬美元）。於有關期間，我們的經調整EBITDA（非公認會計準則）分別為人民幣3,269百萬元、人民幣3,349百萬元及負人民幣244百萬元（35百萬美元），而我們的經營活動產生的淨現金分別為人民幣3,049百萬元、人民幣3,293百萬元及人民幣609百萬元（93百萬美元）。

影響我們經營業績的特定因素

儘管我們的業務受到與中國及我們經營所在其他司法管轄區總體經濟狀況及住宿業有關的因素影響（包括客戶的商務及休閒旅行以及市場競爭）（請參閱「風險因素－與我們的業務有關的風險－我們的經營業績視乎影響整個住宿業的條件而定」及「中國及歐洲的住宿業競爭激烈，如果我們無法成功競爭，我們的財務狀況及經營業績可能會受到損害」），我們認為我們的經營業績還受到公司特定因素的影響，其中包括：

管理層討論及分析

- *我們酒店網絡中的酒店及酒店客房總數。*我們的收入在很大程度上取決於我們酒店網絡的規模。此外，我們認為擴大酒店網絡的地理覆蓋範圍將提高我們的品牌知名度。我們能否成功增加酒店集團中的酒店及酒店客房數目，很大程度上取決於我們能否以有利的商業條款在理想地段有效地識別及租賃、擁有、管理加盟或特許經營額外酒店物業，以及能否籌得資金作出開設該等新酒店所需的資金投資。
- *我們業務的固定成本性質。*我們大部份的經營成本及費用(包括租金以及折舊及攤銷)是相對固定的。因此，通過更高的平均可出租客房收入來增加我們的收入通常會帶來更高的盈利能力。反之亦然，由於我們的經營成本及費用不太可能成比例地減少，因此收入減少(尤其於COVID-19爆發期間酒店暫時關閉)可能會導致盈利不成比例地以較大幅度減少。
- *開發中的新租賃及自有酒店數目。*一般而言，每家租賃及自有酒店的運營都經歷三個階段：開發、爬坡期及成熟運營。在開發階段，我們的租賃及自有酒店不產生任何收入。此外，我們承擔絕大部份租賃及自有酒店的開業前費用，一般為每家酒店約人民幣1.5百萬元至人民幣20.0百萬元。對於我們的部份酒店(德意志酒店旗下)，業主負責翻新酒店(軟裝除外)，在完成翻新之前，我們無須支付租金。在大量新租賃及自有酒店開發中期間，所產生的開業前費用可能會對我們的財務表現產生重大負面影響。
- *成熟及新租賃及自有酒店、加盟管理酒店及特許經營酒店的組合。*當新酒店開始運營並進入爬坡階段時，入住率相對較低，房價可能會有所折扣。該等酒店所產生的收入低於成熟酒店所產生的收入，並且可能不足以支付其經營成本，這在性質上為相對固定的，與成熟酒店的收入類似。租賃及自有酒店在爬坡階段的較低盈利能力可能會對我們的財務表現產生重大負面影響。爬坡階段的時長可能會受到酒店規模、季節性及位置等因素影響。在次級城市開設的新酒店通常有較長的爬坡期。平均而言，我們的酒店約需要六個月的時間才能爬坡。我們將成熟的租賃及自有酒店定義為已運營六個月以上的酒店。在可預見的將來，我們成熟的租賃及自有酒店已經並將繼續成為我們收入的主要貢獻因素。

在管理加盟及特許經營模式下，我們的收入來自我們向每家管理加盟及特許經營酒店收取的特許經營及服務費，而加盟商承擔幾乎所有資本支出、開業前及經營開支。與管理加盟酒店有關的酒店經營成本主要是我們僱用並派遣到管理加盟酒店的酒店經理的成本。在我們的酒店組合中，管理加盟酒店及特許經營酒店的比例不斷增加，這將使我們能夠從特許經營及服務費中獲得經常性現金流入，而使前期成本及資本支出降至最低。

關鍵表現指標

我們利用一組非財務及財務關鍵表現指標，我們的高級管理層會經常審查該等指標。審查該等指標有助於及時評估我們的業務表現，並有效地傳達結果及關鍵決策，從而使我們的業務能夠迅速響應不斷變動的客戶需求及市場狀況。

非財務關鍵表現指標

我們的非財務關鍵表現指標包括(i)我們酒店集團中酒店及酒店客房總數的變動、(ii)平均可出租客房收入，尤其是我們租賃及自有酒店實現的平均可出租客房收入及(iii)同店平均可出租客房收入的變動。

*酒店及酒店客房總數的變動。*我們追蹤在營酒店及酒店客房總數的變動，以監控我們的業務擴展。我們在營酒店總數由2018年12月31日的4,230家增加至2020年12月31日的6,789家。

我們可供出售酒店間夜由2018年12月31日的144.5百萬增加至2020年12月31日的200.3百萬。由於COVID-19的影響，我們於2020年第一季度於中國有大量酒店臨時關閉。臨時關閉的酒店數目由2020年2月的高峰值超過2,000家酒店下降至截至2020年12月31日的207家酒店（截至當日的酒店總數為6,667家酒店），該等酒店均位於中國。於2020年第一季度，中國政府當局亦在不同地點及不同時期累計徵用610間我們的酒店（包括約兩百萬間夜，其中約12%來自我們的租賃酒店），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12月31日，我們在中國仍有74家酒店被政府徵用。因此，於2020年12月31日，除了政府徵用中或臨時關閉的酒店外，Legacy Huazhu可供出售間夜為193.8百萬。

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。歐洲地方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12月31日，120家德意志酒店的酒店中有18家臨時關閉。因此，截至2020年12月31日，除了臨時關閉的酒店外，Legacy DH可供出售間夜為6.5百萬。

管理層討論及分析

下表載列於所示日期酒店及酒店客房總數變動(政府徵用中或臨時關閉的間夜除外)的各項衡量指標。

	2018年	2019年	截至12月31日	
			2020年	
			Legacy Huazhu	Legacy DH
在營酒店總數	4,230	5,618	6,669	120
租賃及自有酒店	699	688	681	72
管理加盟酒店	3,309	4,519	5,718	28
特許經營酒店	222	411	270	20
在營酒店客房總數	422,747	536,876	628,135	24,027
租賃及自有酒店	86,787	87,465	90,942	13,371
管理加盟酒店	314,932	418,700	515,338	5,630
特許經營酒店	21,028	30,711	21,855	5,026
可供出售酒店間夜	144,497,182	171,660,048	193,819,296	6,488,185
租賃及自有酒店	31,448,206	32,018,639	31,286,112	3,998,572
管理加盟酒店	105,917,757	130,860,614	154,743,646	1,439,155
特許經營酒店	7,131,219	8,780,795	7,789,583	1,050,458
城市數目	403	437	466	82

平均可出租客房收入。平均可出租客房收入是住宿業中常用的一種運營指標，定義為平均入住率及所獲得的日均房價的乘積。我們酒店的入住率主要取決於我們酒店的位置、所提供的產品及服務、我們銷售及品牌推廣活動的效率、我們有效管理酒店預訂的能力、我們酒店的管理人員及其他僱員的表現以及我們應對競爭壓力的能力。每年，由於成熟酒店及爬坡酒店的組合變動以及特殊事件(例如2010年上海世博會)及公共衛生事件(例如COVID-19)的影響，我們酒店組合的入住率可能會波動。我們主要根據酒店的位置、同一地區競爭對手所收取的房價及我們在城市或城市群中的相對品牌及產品實力而設定酒店的房價。每年，由於我們的收益管理實踐、城市結構變動及特殊事件(例如2010年上海世博會)以及公共衛生事件(例如COVID-19)，我們酒店組合的日均房價可能會發生變動。

下表載列於所示期間Legacy Huazhu租賃及自有酒店以及管理加盟及特許經營酒店的平均可出租客房收入、日均房價及入住率。

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年 (不包括徵用 中酒店)
平均可出租客房收入⁽¹⁾ (以人民幣元計)			
租賃及自有酒店	237	240	166
管理加盟酒店	186	189	147
特許經營酒店	188	174	129
所有在營酒店	197	198	149
日均房價⁽¹⁾ (以人民幣元計)			
租賃及自有酒店	267	276	241
管理加盟酒店	213	223	204
特許經營酒店	248	240	208
所有在營酒店	226	234	210
入住率 (所佔百分比)			
租賃及自有酒店	89	87	69
管理加盟酒店	88	85	72
特許經營酒店	76	73	62
所有在營酒店	87	84	71
六個月內租賃及自有酒店貢獻的加權可供 出售酒店間夜 (所佔百分比)⁽²⁾			
	4	4	4

(1) 本年報所披露Legacy Huazhu的平均可出租客房收入及日均房價均基於含稅房價。

(2) 指(i)於一定期間內運營不足六個月的租賃及自有酒店的每月可供出售酒店間夜，除以(ii)該一定期間內每月可供出售酒店間夜。

平均可出租客房收入可能會因以下原因而於不同期間變動：(i)我們的租賃及自有酒店組合在爬坡期及成熟階段變動、(ii)我們在不同城市及地區的酒店組合變動、(iii)我們不同品牌酒店組合變動及(iv)同店平均可出租客房收入變動。於2020年，Legacy Huazhu所有在營酒店（不包括政府徵用中的酒店）的平均可出租客房收入均低於2019年我們所有在營酒店的平均可出租客房收入，主要由於爆發COVID-19及中國政府採取措施遏制其蔓延，導致我們酒店的入住率及日均房價降低。2019年所有在營酒店的平均可出租客房收入略高於2018年，主要由於我們的中高檔酒店所佔比例增加。

管理層討論及分析

下表載列於所示期間Legacy DH的租賃酒店以及管理加盟及特許經營酒店的可出租客房收入、日均房價及入住率。

	截至12月31日止年度	
	2019年	2020年
平均可出租客房收入⁽¹⁾ (以歐元計)		
租賃及自有酒店	76	30
管理加盟酒店	59	29
特許經營酒店	55	34
所有在營酒店	67	31
日均房價 (以歐元計)		
租賃及自有酒店	105	89
管理加盟酒店	91	89
特許經營酒店	86	82
所有在營酒店	97	88
入住率 (所佔百分比)		
租賃及自有酒店	73	34
管理加盟酒店	65	32
特許經營酒店	65	42
所有在營酒店	69	35

(1) Legacy DH的平均可出租客房收入及日均房價均基於不含稅房價。

於2020年，Legacy DH所有在營酒店的平均可出租客房收入均低於2019年，主要由於在歐洲爆發COVID-19及有關政府採取措施遏制其蔓延。

我們業務的季節性可能會導致我們的季度平均可出租客房收入出現波動。由於冬季及春節假期出行活動減少，我們通常在第一季度的平均可出租客房收入最低，而在夏季，由於出行增加，第三季度的平均可出租客房收入最高，但今年由於COVID-19影響除外。吸引大量旅客的國家及地區特殊事件也可能會導致我們的平均可出租客房收入出現波動。

下表載列於所示期間Legacy Huazhu酒店的季度平均可出租客房收入。

	截至以下日期止三個月							
	2019年 3月31日	2019年 6月30日	2019年 9月30日	2019年 12月31日	2020年 3月31日	2020年 6月30日	2020年 9月30日	2020年 12月31日
平均可出租客房收入 (以人民幣元計)：								
租賃及自有酒店	216	252	259	235	92	138	211	217
管理加盟酒店	169	195	206	183	88	126	173	181
特許經營酒店	162	185	189	161	75	106	162	174
在營酒店總數	178	206	215	191	88	127	179	186

下表載列於所示期間Legacy DH運營的酒店的季度平均可出租客房收入。

	截至以下日期止三個月				
	2019年 12月31日	2020年 3月31日	2020年 6月30日	2020年 9月30日	2020年 12月31日
平均可出租客房收入(以歐元計)：					
租賃及自有酒店	79	51	15	34	16
管理加盟酒店	54	37	18	35	16
特許經營酒店	52	44	16	41	22
在營酒店總數	66	46	16	35	17

同店平均可出租客房收入變動。我們的整體平均可出租客房收入趨勢並不反映穩定及成熟酒店組合的趨勢，原因在於其於城市結構以及成熟及爬坡酒店組合發生變動時可能會波動。我們追蹤運營至少18個月的Legacy Huazhu酒店的同店同比平均可出租客房收入變動，以在可比較的基礎上監控我們成熟酒店的平均可出租客房收入趨勢。下表載列於所示期間已在營至少18個月的Legacy Huazhu酒店(不包括政府徵用中的酒店)的同店平均可出租客房收入。

管理層討論及分析

截至以下日期止三個月

	2019年 3月31日	2019年 6月30日	2019年 9月30日	2019年 12月31日	2020年 3月31日	2020年 6月30日	2020年 9月30日	2020年 12月31日
已在營至少18個月的								
酒店數目	3,189	3,277	3,361	3,417	3,271	3,539	3,712	3,876
平均可出租客房收入								
(人民幣元)	176	202	211	188	87	125	178	186
同店平均可出租客房								
收入變動(所佔百分比)	(0.4)	(2.1)	(3.8)	(5.4)	(52.8)	(40.8)	(19.8)	(7.6)

- (1) 計算我們的成熟酒店(即於本期任一月份的月初已在營至少18個月的酒店)於特定期間的同店平均可出租客房收入變動(以百分比計)時,乃將該等酒店於其於本期為成熟酒店的月份的平均可出租客房收入與相同酒店於去年相應月份的平均可出租客房收入作比較。

財務關鍵表現指標

我們的財務關鍵表現指標包括(i)收入、(ii)經營成本及費用、(iii) EBITDA及經調整EBITDA,及(iv)經營活動產生的淨現金。

收入。我們的收入主要來自租賃及自有酒店的經營以及管理加盟及特許經營酒店的特許經營及服務費。下表載列所示期間我們自租賃及自有酒店以及管理加盟及特許經營酒店所產生的收入及其他收入(分別以絕對金額及佔我們總收入的百分比列示)。

截至12月31日止年度

	2018年		2019年		2020年		
	(人民幣)	%	(人民幣)	%	(人民幣)	(美元)	%
	(百萬元, 百分比除外)						
收入							
租賃及自有酒店	7,470	74.2	7,718	68.8	6,908	1,059	67.8
管理加盟及							
特許經營酒店	2,527	25.1	3,342	29.8	3,136	481	30.8
其他	66	0.7	152	1.4	152	23	1.4
淨收入	10,063	100.0	11,212	100.0	10,196	1,563	100.0

- *租賃及自有酒店*。2018年，我們租賃及自有酒店產生收入人民幣7,470百萬元，佔年內總收入的74.2%。2019年，我們租賃及自有酒店產生收入人民幣7,718百萬元，佔年內總收入的68.8%。2020年，我們租賃及自有酒店產生收入人民幣6,908百萬元，佔同期我們總收入的67.8%。我們預期，在可預見的未來，租賃及自有酒店產生的收入將繼續構成我們總收入的大部份。截至2020年12月31日，我們有44家租賃及自有酒店正在開發中。

就我們的租賃酒店而言，我們自房地產權利人或出租人租賃物業及我們負責按照我們的標準進行酒店開發及定制，並負責物業於租賃期內的維修及保養以及經營成本及費用。我們亦負責酒店經營及管理的各個方面（包括經營酒店所需的僱用、培訓及監督酒店經理及僱員）及購買耗材。我們的租賃期通常為十至三十年。就我們的絕大多數酒店而言，我們通常會享受初始兩至六個月的免租期。就我們的部份酒店（德意志酒店旗下的酒店）而言，業主負責翻修酒店（軟裝除外），並且在翻新完成前，我們無需支付租金。我們通常在租賃期的前三至五年內按月、按季度或每半年支付固定租金，此後我們通常須每三至五年增加3%至5%的租金，或就德意志酒店而言，通常根據消費者物價指數水平進行年度調整。

我們的自有酒店包括我們於2016年與雅高締結戰略聯盟所收購的酒店以及我們於2018年通過收購布洛斯酒店管理所收購的酒店。

租賃及自有酒店產生的收入受以下兩項經營措施的重大影響：

- *我們酒店集團中的租賃及自有酒店的可用間夜*。我們的租賃及自有酒店產生的收入的未來增長將在很大程度上取決於我們將酒店集團擴展到新地點以及維持及進一步提高現有酒店的可出租客房收入的能力。
- *我們的租賃及自有酒店所實現的可出租客房收入指日均房價乘以出租率的乘積*。要了解影響我們平均可出租客房收入的因素，請參閱「非財務關鍵表現指標 – 平均可出租客房收入」。

- *管理加盟及特許經營酒店*。2018年，我們管理加盟及特許經營酒店產生收入人民幣2,527百萬元，佔年內總收入的25.1%。2019年，我們管理加盟及特許經營酒店產生收入人民幣3,342百萬元，佔年內總收入的29.8%。2020年，我們管理加盟及特許經營酒店產生收入人民幣3,136百萬元（481百萬美元），佔同期我們總收入的30.8%。我們預期，在可預見的未來，管理加盟及特許經營酒店產生的收入將增加，原因是我們於我們的酒店集團內增加更多管理加盟及特許經營酒店。我們亦預期，我們管理加盟及特許經營酒店的數量佔我們的網絡中酒店總數的百分比將增加。截至2020年12月31日，我們有2,405家管理加盟及特許經營酒店正在開發中。
- *管理加盟酒店*。我們的加盟商可以租賃或擁有其酒店物業，也可以根據我們的產品標準投資翻新其物業。我們的加盟商通常負責酒店的開發及經營成本，包括根據我們的標準對酒店進行翻新，以及所有經營開支。我們管理我們的管理加盟酒店，並對所有管理加盟酒店實行相同的標準，以確保整個酒店網絡的產品質量及一致性。我們向管理加盟酒店的加盟商提供的管理服務通常包括僱用、任命及培訓酒店經理、管理預訂、提供銷售及營銷支持、進行質量檢查以及提供其他經營支持及資料。我們相信，我們的管理加盟模式使我們能夠通過利用加盟商的當地知識及關係，以更少資本的方式快速有效地擴大我們的地理覆蓋範圍及市場份額。

我們向我們的加盟商收取費用，但不承擔我們加盟商所蒙受的損失，也不分享加盟商實現的任何利潤。彼等亦負責與酒店建設及翻新有關的所有成本及開支。我們針對管理加盟酒店的特許經營及管理協議的初始期限通常為八至十年，而針對德意志酒店旗下酒店的初始期限則為15至20年。

就我們Legacy Huazhu旗下的管理加盟酒店，我們的加盟商通常須向我們支付前期特許經營費每間酒店一般介乎人民幣80,000元至人民幣1,000,000元。一般而言，我們收取每月特許經營費，為各管理加盟酒店所產生總收入的約3%至6.5%。我們還向加盟商收取使用中央預訂系統的預訂費及就於管理加盟酒店加入我們的華住會的客戶收取會員註冊費。此外，我們就與我們的管理加盟酒店共享我們的技術基礎設施向加盟商收取系統維護及支持費以及其他信息技術服務費。此外，我們聘僱及委任管理加盟酒店的酒店經理，並向加盟商每月收取酒店經理費用。

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。德意志酒店參與管理加盟酒店的利潤分派，並向若干管理加盟酒店收取營銷費。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。我們正逐步調整德意志酒店的特許經營及管理協議的條款，使其與我們其他的管理加盟酒店的條款相仿。

- *特許經營酒店*。根據我們的慣常特許經營協議，我們向加盟商提供培訓、集中預訂、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及資料。我們不為特許經營酒店任命酒店經理。我們向特許經營酒店的加盟商收取費用，但不承擔加盟商蒙受的任何損失或分享加盟商實現的任何利潤。我們針對特許經營酒店的特許經營協議的初始期限通常為八至十年，而針對德意志酒店旗下酒店的初始期限則為10至15年。

就我們Legacy Huazhu旗下的特許經營酒店而言，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管理人，故不會向該等酒店收取每月管理服務費。

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該酒店總客房收入或營業額約0.5%至4.0%的特許經營費。若干位於的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。大部份特許經營酒店亦被收取中央服務費（或舊有合同中的營銷費）以及許可費。我們正逐步調整德意志酒店的特許經營協議的條款，使其與我們其他的特許經營酒店的條款相仿。

- *其他收入*。2018年、2019年及2020年的其他收入分別為人民幣66百萬元、人民幣152百萬元及人民幣152百萬元（23百萬美元），指自酒店業務經營以外的服務產生的收入，其中主要包括為酒店提供信息技術產品及服務的收入、華住商城的收入以及其他來自Legacy DH業務的收入。

管理層討論及分析

經營成本及費用。我們的經營成本及費用包括酒店經營成本、其他經營成本、銷售及營銷費用、一般及行政費用及開業前費用。為減輕COVID-19的影響，我們已採取措施改善成本結構，包括與業主磋商以減少或延遲租金支付、精簡酒店員工、分擔輪崗、員工暫時休無薪假以及減少或取消非必要開支及資本支出。該等措施的效果並未完全反映於我們2020年的業績中，且需一定時間方可實現。下表載列我們於所示期間內的經營成本及費用的組成部份（均以絕對金額及佔淨收入的百分比列示）。

	截至12月31日止年度						
	2018年		2019年		2020年		
	(人民幣)	%	(人民幣)	%	(人民幣)	(美元)	%
	(百萬元，百分比除外)						
淨收入	10,063	100.0	11,212	100.0	10,196	1,563	100.0
經營成本及費用							
酒店經營成本：							
租金	2,406	23.9	2,624	23.4	3,485	534	34.2
水電費	399	4.0	404	3.6	478	73	4.7
人員成本	1,663	16.5	1,854	16.5	2,501	383	24.5
折舊及攤銷	869	8.6	960	8.5	1,316	202	12.9
消費品、餐飲	673	6.7	793	7.1	885	136	8.7
其他	466	4.7	555	5.0	1,064	163	10.4
總酒店經營成本	6,476	64.4	7,190	64.1	9,729	1,491	95.4
其他經營成本	15	0.1	57	0.5	52	8	0.5
銷售及營銷費用	348	3.5	426	3.8	597	91	5.9
一般及行政費用	851	8.5	1,061	9.5	1,259	193	12.3
開業前費用	255	2.5	502	4.5	288	44	2.8
總經營成本及費用	7,945	79.0	9,236	82.4	11,925	1,827	116.9

- **酒店經營成本。**我們的酒店經營成本主要包括經營我們的租賃及自有酒店以及管理加盟酒店直接應佔的成本及開支。租賃及自有酒店經營成本主要包括酒店物業的租金及水電費、酒店僱員的薪酬及福利、酒店客房消費品成本以及租賃裝修的折舊及攤銷、無形資產及土地使用權。管理加盟酒店經營成本主要包括管理加盟酒店經理及我們直接僱用的其他有限數目的僱員的薪酬及福利，有關費用由我們以月服務費的形式收回。我們預期，隨著我們繼續開設新酒店，我們酒店的絕對運營成本將增加。我們的酒店經營成本佔我們淨收入的百分比可能會隨期間變化，主要受三個因素推動：(i)酒店經營成本佔租賃及自有酒店收入的百分比、(ii)經營成本(主要為人員成本)佔管理加盟及特許經營業務收入的百分比及(iii)管理加盟及特許經營酒店在我們收入組合中的比重。
- **銷售及營銷費用。**我們的銷售及營銷費用主要包括旅遊中介佣金、營銷計劃及材料開支、處理銀行卡付款的銀行手續費以及我們的銷售及營銷人員(包括中央預訂中心的人員)的薪酬及福利。我們預期，隨著銷售的增長以及我們進一步擴展到新的地理位置並推廣我們的品牌，我們的銷售及營銷費用將會增加。
- **一般及行政費用。**我們的一般及行政費用主要包括對公司及地區辦事處僱員以及其他僱員(非銷售及營銷僱員或酒店僱員)的薪酬及福利、我們的一般及行政員工的差旅及通訊開支、第三方專業服務成本及公司及地區辦事處的辦公室開支。我們預期，隨著我們僱用更多人員並因業務擴展而產生額外成本，我們的一般及行政費用將增加。
- **開業前費用。**我們的開業前費用主要包括新租賃或自有酒店開業前產生的租金、人員成本及其他雜項開支。

我們的開業前費用主要取決於準備過程中的開業籌備酒店的數量及開發階段產生的租金。業主通常於租賃開始時給予兩至六個月的免租期。然而，此期間的租金乃按直線基準記賬。因此，部分開業前費用為非現金開支。就我們的部份酒店(德意志酒店旗下的酒店)而言，業主負責翻新酒店(軟裝除外)，並且在翻新完成前，我們無需支付租金。下表載列所示期間我們的開業前費用的組成部份。

管理層討論及分析

	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	
	(人民幣)	(人民幣)	(人民幣)	(美元)
	(百萬元)			
租金	221	460	251	39
人員成本	18	14	15	2
其他	16	28	22	3
總開業前費用	255	502	288	44

我們的酒店經營成本、銷售及營銷費用及一般及行政費用包括股權激勵費用。下表載列我們於以下列出的成本及開支項目中，按絕對金額及佔總股權激勵總費用的百分比分配的股權激勵費用。

	截至12月31日止年度						
	2018年		2019年		2020年		
	(人民幣)	%	(人民幣)	%	(人民幣)	(美元)	
	(百萬元，百分比除外)						
酒店經營成本	27	32.8	35	31.8	42	6	34.4
銷售及營銷費用	3	3.1	3	2.7	4	1	3.3
一般及行政費用	53	64.1	72	65.5	76	12	62.3
總股權激勵費用	83	100.0	110	100.0	122	19	100.0

我們分別於2007年2月及6月採納2007年全球股份計劃及2008年全球股份計劃、於2008年10月擴大2008年全球股份計劃、於2009年9月採納2009年股份激勵計劃，並於2009年10月、2010年8月及2015年3月擴大2009年股份激勵計劃。我們於2018年、2019年及2020年並無授出任何購買我們普通股的購股權。我們於2018年、2019年及2020年分別授出1,708,980股、678,043股及493,407股受限制股份。我們於授出日期以股權獎勵的公允價值為基礎，於綜合利潤表中將股權激勵確認為薪酬開支。薪酬開支於要求接收方向我們提供服務的期間內確認，以交換股權獎勵。股權激勵費用根據承授人的工作職能分類為酒店經營成本、一般及行政費用或銷售及營銷費用。

EBITDA及經調整EBITDA。我們使用扣除利息收入、利息費用、所得稅開支(利益)及折舊及攤銷前的盈利或EBITDA(非公認會計準則財務計量標準)評估我們於投融資交易及所得稅影響前的經營業績。鑑於我們在租賃裝修方面進行大量投資,折舊及攤銷開支構成我們成本結構的大部份。我們認為,EBITDA獲酒店業的其他公司廣泛使用,並可能獲投資者用於衡量我們的財務表現。我們亦使用經調整EBITDA(另一種非公認會計準則財務計量標準,定義為扣除股權激勵費用及股本證券公允價值變動的未變現收益(虧損)前的EBITDA)。我們呈列經調整EBITDA,原因是我們的管理層使用其評估我們的經營表現。我們亦相信,經調整EBITDA為投資者及其他人士提供有用資料,幫助他們以與管理層相同的方式理解並評估我們的綜合經營業績,並比較各會計期間的財務業績及同業公司的財務業績。

下表呈列所示期間的若干未經審核財務數據及選定經營數據。

	截至12月31日止年度			
	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)	(美元)
	(百萬元)			
非公認會計準則財務數據				
EBITDA ⁽¹⁾	2,272	3,555	(631)	(96)
經調整EBITDA ⁽¹⁾	3,269	3,349	(244)	(35)

- (1) 我們認為,EBITDA為一種評估我們於投融資交易以及所得稅影響前的經營及財務表現的有用財務指標。鑑於我們在租賃裝修方面進行大量投資,折舊及攤銷開支構成我們成本結構的大部份。此外,我們認為,EBITDA獲酒店業的其他公司廣泛使用,並可能獲投資者用於衡量我們的財務表現。我們認為,EBITDA將為投資者提供有關期間之間可比性的有用工具,因為其消除因資本開支而產生的折舊及攤銷開支。我們亦使用經調整EBITDA,其定義為扣除股權激勵費用及股本證券公允價值變動的未變現收益(虧損)前的EBITDA。我們呈列經調整EBITDA,原因是我們的管理層用其來評估我們的經營表現。我們亦相信,經調整EBITDA將為投資者及其他人士提供有用資料,幫助彼等以與管理層相同的方式理解並評估我們的綜合經營業績,並比較各會計期間的財務業績及同業公司的財務業績。我們計算EBITDA及經調整EBITDA時並無分別扣除2018年及2019年的外匯虧損人民幣144百萬元及人民幣35百萬元以及2020年的外匯收益人民幣175百萬元(27百萬美元)。所呈列的EBITDA及經調整EBITDA不應被視為表明我們的未來業績將不受我們認為超出正常業務範圍的其他費用及收益的影響。

管理層討論及分析

使用EBITDA及經調整EBITDA有一定的局限性。各類長期資產的折舊及攤銷開支、所得稅、利息收入及利息費用已經並將產生，且並未於所呈列的EBITDA中反映。股權激勵費用及股本證券公允價值變動的未變現收益（虧損）已經並將產生，且並未於所呈列的經調整EBITDA中反映。對我們的業績進行整體評估時，亦應考慮各個有關項目。此外，EBITDA或經調整EBITDA並無考慮資本開支及其他投資活動，不應被視為我們流動性的計量標準。我們通過提供有關折舊及攤銷、利息收入、利息費用、所得稅開支、股權激勵費用、股本證券公允價值變動的未變現收益（虧損）、資本開支及我們與《美國公認會計準則》財務計量標準的對賬中以及我們綜合財務報表中的其他相關項目的相關披露來彌補該等限制。評估我們的表現時應考慮所有有關因素。

術語EBITDA及經調整EBITDA均非根據《美國公認會計準則》定義，而EBITDA及經調整EBITDA均非根據《美國公認會計準則》呈列的淨利潤、經營利潤、經營表現或流動性的計量標準。評估我們的經營及財務表現時，閣下不應僅考慮此數據，亦不能將其視為我們的淨利潤、經營利潤或根據《美國公認會計準則》計算的任何其他經營表現計量標準的替代。此外，我們的EBITDA或經調整EBITDA可能與其他公司使用的EBITDA或經調整EBITDA或類似名稱的計量標準不具可比性，原因是有關其他公司可能無法以與我們相同的方式計算EBITDA或經調整EBITDA。

EBITDA及經調整EBITDA與淨利潤（最直接可比的《美國公認會計準則》計量標準）之間的調節表載列如下。

	截至12月31日止年度			
	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)	(美元)
			(百萬元)	
歸屬於本公司淨利潤(虧損)	716	1,769	(2,192)	(336)
利息收入	(148)	(160)	(119)	(18)
利息費用	244	315	533	82
所得稅開支(利益)	569	640	(215)	(33)
折舊及攤銷	891	991	1,362	209
EBITDA(非公認會計準則)	2,272	3,555	(631)	(96)
股權激勵費用	83	110	122	19
股本證券公允價值變動的未變現 (收益)虧損	914	(316)	265	42
經調整EBITDA(非公認會計準則)	3,269	3,349	(244)	(35)

經營活動產生的淨現金。我們經營活動產生的淨現金主要來自於我們的淨利潤、重新加上股權激勵費用、折舊及攤銷、減值虧損、遞延租金、非現金租賃開支、投資虧損(利潤)及經營資產及負債變動。我們使用經營活動產生的淨現金評估我們業務的現金產生能力及回報狀況。與經調整EBITDA相比，評估我們的業務回報狀況及盈利能力時，經營活動產生的淨現金抵銷直線基準租金會計處理及收入確認的若干方面的時間性差異的影響。2018年及2019年，我們的經營活動產生的淨現金分別為人民幣3,049百萬元及人民幣3,293百萬元。2018年至2019年的同比增長主要是由於我們酒店網絡的擴張。主要受COVID-19的影響，我們於2020年的經營活動產生的淨現金為人民幣609百萬元(93百萬美元)。在COVID-19的負面影響逐漸減少之後，隨著我們進一步擴張酒店網絡，我們預期經營活動產生的淨現金將增加。

稅項

我們於開曼群島註冊成立。根據開曼群島、英屬維爾京群島及塞舌爾的現行法律，我們的附屬公司無須繳納所得稅或資本利得稅。根據新加坡的現行法律，公司須按17%的稅率繳納新加坡企業所得稅。根據德國的現行法律，公司須按15%的標準稅率(含團結附加稅15.825%)繳納所得稅，另加7%至17%的城市交易稅。於日本成立的公司須按23.2%的稅率(含地方稅30%至34%)繳納日本企業所得稅。於香港成立的公司須按16.5%的稅率繳納香港利得稅。於台灣成立的公司須按20%的稅率繳納台灣企業所得稅。

於2007年3月16日，全國人民代表大會通過《企業所得稅法》，於2007年12月6日，中國國務院發佈《企業所得稅法實施條例》，兩者均於2008年1月1日生效。《企業所得稅法》最新的修訂時間為2018年12月。《企業所得稅法》及其實施條例(稱為企業所得稅法)對外商投資企業及境內企業統一實行25%的企業所得稅率。

企業所得稅法規定，中國外商投資企業的境外直接控股公司被視為在中國境內未設立機構、場所的「非居民企業」，或者雖設立機構、場所但取得的股息與其所設機構、場所並無實際聯繫的，該外商投資企業向其直接控股公司分派的股息須按10%的稅率繳納預扣稅，該直接控股公司註冊成立所在的司法管轄區同中國訂立的稅收協定所規定的預扣稅率不同的，依照協定的規定辦理。例如，控股公司為香港納稅居民，並擁有其中國附屬公司至少25%的股權及為股息的實益擁有人的，須就向該中國附屬公司收取的股息按5%的稅率繳納預扣稅。請參閱「根據中國企業所得稅法，尚不清楚我們是否被視為中國居民企業，而視乎中國居民企業的狀態認定，倘我們未被視為中國居民企業，則我們的中國附屬公司向我們支付的股息將須繳納中國預扣所得稅；倘我們被視為中國居民企業，我們須就我們的全球利潤繳納25%的中國企業所得稅，及我們的美國預託股份或普通股持有人（非中國居民投資者）或須就美國預託股份或普通股的股息及轉讓美國預託股份或普通股所實現的收益繳納中國預扣所得稅。」

關鍵會計政策

我們根據《美國公認會計準則》編製財務報表，其要求我們作出影響於各財政期間末我們資產及負債的呈報金額、我們或然資產及負債的披露以及各財政期間收入及開支的呈報金額的判斷、估計及假設。我們根據我們本身的過往經驗、知識及對目前業務及其他情況的評估、我們根據可得資料及我們認為合理的假設（兩者共同構成我們對不易從其他來源了解的事宜作出判斷的基礎）對未來作出的預期持續評估該等判斷及估計。由於使用估計為財務報告程序中必需的一環，我們的實際業績可能有別於該等估計。我們部份的會計政策在應用時要求作出較其他會計政策更精確的判斷。

於審閱我們的財務報表時，應考慮所選擇的關鍵會計政策、判斷及影響該等政策應用的其他不確定因素，以及所呈報業績對情況及假設變動的敏感度等因素。我們認為下列會計政策涉及編製我們的財務報表所運用的最重大判斷及估計。

收入確認

我們的收入主要來源於租賃及自有酒店的产品及服務、與第三方加盟商訂立的管理加盟及特許經營酒店合同以及酒店業務運營以外的活動。

租賃及自有酒店收入

租賃及自有酒店收入主要來源於客房租金、餐飲銷售以及其他輔助商品及服務，包括但不限於紀念品、洗衣、停車及會議預訂。該等產品及服務均指單項履約責任，而為交換該等服務，我們按公開費率或已協商的合同收取固定款項。款項須於提供服務或商品時悉數支付。客房租金收入於客房被佔用時每天確認。餐飲收入以及其他商品及服務收入於其交付或提供予客人及個別履約責任達成時確認。

管理加盟及特許經營酒店收入

管理加盟及特許經營協議載有以下承諾的服務：

- *知識產權（「IP」）*許可授予訪問我們酒店系統IP（包括品牌名稱）的權利。
- *開業前服務*包括向加盟商提供服務（例如安裝信息技術信息系統及提供採購平台權限、幫助獲得營業資格以及幫助招聘及培訓僱員）以協助籌備酒店開業。
- *系統維護服務*包括提供標準化酒店物業管理系統（「PMS」）、中央預訂系統（「CRS」）及其他互聯網相關服務。
- *酒店管理服務*包括為加盟商提供酒店的日常管理服務。

提供開業前服務及系統維護服務的承諾並非分開的履約責任，原因為IP許可附帶該等服務。因此，提供開業前服務及系統維護服務的承諾與知識產權許可共同構成一項履約責任。酒店管理服務構成一項不同的履約責任。

管理加盟及特許經營酒店收入來源於特許經營或管理加盟協議，其中加盟商主要須支付(i)初始一次性特許經營費及(ii)持續特許經營費，主要包括(a)持續管理及特許經營服務費、(b)中央預訂系統使用費、系統維護及支持費用及(c)酒店經理費用報銷。

管理層討論及分析

初始一次性特許經營費通常預先確定及收取，並於特許經營合同期限內確認為收入。我們認為該預收對價並無包含重大融資組成部份，原因為其乃用於在加盟商未能充分完成合同項下其部份或全部責任時為我們提供保障。

持續管理及特許經營服務費通常按特許經營酒店客房收入的一定比例計算。一般而言，管理及特許經營服務費須於提供服務時按月支付，且收入於提供服務時隨時間確認。

中央預訂系統使用費、其他系統維護及支持費用通常與基本管理及特許經營費共同按月開具賬單及收取，且收入通常於提供服務時確認。

酒店經理費用報銷涵蓋管理加盟酒店經理的工資、社會福利及我們代表管理加盟酒店產生的若干其他墊付開支。報銷隨時間於代表管理加盟酒店產生的費用報銷收入內確認。

上述政策僅適用於Legacy Huazhu。就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持續管理費，包含基本費用（佔酒店總收入的百分比）及獎勵費（佔酒店經調整毛利潤的百分比）。就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許可費、特許經營費及中央服務費。德意志酒店的管理加盟及特許經營酒店收入隨服務的提供而確認。我們正逐步將德意志酒店的特許經營及管理加盟協議的條款與Legacy Huazhu旗下酒店的條款保持一致。

自COVID-19於2020年1月爆發以來，我們已於2020年提供一次性的持續特許經營費減免約人民幣132百萬元，以協助加盟商達到其短期營運資金需求。服務範圍或協議的其他條款並無變動。先前就原合同確認的收入未經調整。

其他收入

我們的其他收入來源於酒店業務運營以外的活動，主要包括華住商城以及向酒店提供信息技術產品及服務產生的收入。華住商城的收入為就通過該平台出售的商品向供應商收取的佣金，並於商品交付至終端客戶，其供應商義務達成時確認。信息技術產品收入於交付商品時確認，而信息技術服務收入於提供服務時確認。

忠誠計劃

根據我們實施的忠誠計劃，會員賺取積分，可用於日後兌換產品及服務。華住會會員賺取的積分代表日後換取免費或折扣商品或服務的重大權利。忠誠計劃設有一項履約責任，包括推廣及管理該計劃以及安排會員兌換獎勵。我們負責安排積分兌換，但我們不直接履行兌換責任（租賃及自有酒店除外）。因此，我們為管理加盟及特許經營酒店該項履約責任的代理，並為租賃及自有酒店的委託人。

就租賃及自有酒店而言，一部份租賃及自有收入遞延至會員兌換積分為止。我們於積分兌換後確認的收入金額受會員永遠不會於我們的自有及租賃酒店兌換的積分「損耗」估計所影響。

就管理加盟及特許經營酒店而言，管理加盟及特許經營酒店遞延的收入部份由我們收取，並將於管理加盟及特許經營酒店兌換積分後返還。於管理加盟及特許經營酒店所賺取積分的估計損耗確認為各期間的管理加盟及特許經營收入。我們根據過往經驗及對未來會員行為的預期估計損耗，並將於各期間末校準估計損耗。

上述政策僅適用於Legacy Huazhu。德意志酒店啟動的忠誠計劃具有大致上與Legacy Huazhu相同的權利、性質及換領方法，因此會計處理方法相同。截至2020年12月31日，有關德意志酒店的合約負債並不重大，而德意志酒店的忠誠計劃正在轉移至Legacy Huazhu的忠誠計劃。

我們客戶忠誠計劃的會員費全部來自Legacy Huazhu，乃於不同會員級別的預計會員資格有效期內賺取及按直線法確認，且僅適用於Legacy Huazhu。該有效期乃根據我們及我們管理層的經驗估計，並定期調整以反映會員留存率的變動。會員資格有效期估計為二至五年，可反映預計會員留存率。

長期資產減值

每當事件或情況變動導致資產賬面價值可能無法回收，我們評估我們的長期資產及有限年期無形資產的減值。該等事件發生時，我們透過比較資產賬面值及預期自資產使用及其最終處置產生的未來未貼現淨現金流量計量減值。倘預期未貼現現金流量總額少於資產賬面值，我們按相當於該等資產的賬面值與公允價值之差額確認減值虧損。

由於經營業績相對預期持續表現不佳，我們就我們的有關若干酒店的長期資產進行可回收測試，其中長期資產的賬面值超過未來未貼現淨現金流量，並於截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們確認減值虧損人民幣35百萬元、人民幣3百萬元及人民幣180百萬元。

長期資產的公允價值由我們根據使用與相關資產有關的貼現現金流量預測的收益法釐定，其加入若干假設，包括基於當前經濟情況、預期管理及目前經營業績的預測趨勢作出的預測酒店收入、增長率及預測經營成本。

無形資產淨額及不利租賃

無形資產主要包括於採納會計準則匯編專題第842號租賃（「ASC 842號」）前在企業合併收購中取得的品牌名稱、主品牌協議、不競爭協議、特許經營或管理加盟協議及優惠租賃及購買的軟體。倘透過企業合併收購無形資產滿足「合法合同」或「分割」準則，則獨立於商譽分開確認為資產。無形資產（包括企業合併收購的品牌名稱、主品牌協議、不競爭協議、特許經營或管理加盟協議、優惠租賃協定及其他無形資產）於收購時確認並按公允價值計量。

於2019年1月1日（採納ASC 842號租賃後），本集團作為承租人的優惠租賃協議及不利租賃協議均重新分類至經營租賃使用權資產，在餘下經營租賃期內與使用權資產一起攤銷。本集團作為出租人的優惠租賃協議如先前按無形資產列賬，在餘下經營租賃期內攤銷。

不競爭協議及特許經營或管理加盟協議分別於預計可使用年期及餘下特許經營合同期限內攤銷。購買軟件按成本減累計攤銷列賬。

具固定可使用年期之無形資產乃於預期資產將直接或間接貢獻本集團的未來現金流量的個別估計可使用年期間按直線法攤銷。該等估計可使用年期概述如下：

特許經營或管理加盟協議	10至20年的剩餘合同年期
不競爭協議	2至10年(基於特定不競爭期間)
採納ASC 842號前訂立的優惠租賃協議	1至20年的剩餘租賃期
購買軟件	3至10年(基於估計使用期間)
不利租賃協議	3至13年的剩餘租賃期
其他無形資產(包括商標、許可證及其他權利)	2至15年(基於合同年期、許可協議長度及其他法定權利的有效期)

由於本集團收購的幾乎所有品牌名稱並無法律、監管、合同、競爭、經濟或其他因素限制其可使用年期，且該等品牌可以名義成本重續，故被視為無固定可使用年期。於收購雅高中收購的主品牌協議賦予本集團若干特許經營權，初始期限為70年且可重續而無重大障礙，因此，可使用年期被定為無固定。本集團於各報告期評估品牌名稱及主品牌協議，以釐定事件及情況是否影響其繼續為無固定可使用年期。倘事件或情況變動導致可能出現減值跡象，則每年或更頻繁進行減值測試。本集團透過比較品牌名稱及主品牌協議的帳面價值與公允價值計量減值。倘品牌名稱及主品牌協議的帳面價值超過其公允價值，則依超過金額確認減值虧損。本集團根據特許權使用費寬免法計量品牌名稱的公允價值，而主品牌協議根據多期超額收益法計量。釐定公允價值須管理層就未來收入、經營利潤率、特許權使用費節省率及貼現率預測作出重大估計及假設，以估計未來現金流量的淨現值。

管理層於11月30日對品牌名稱及主品牌協議進行年度減值測試，並於出現觸發事件時進行有關測試。由於全球爆發COVID-19，本集團於2020年第一季度蒙受經營虧損。由於情況並非全面受控，加上全球COVID-19疫情非常不明朗，本集團於2020年3月31日對所有無固定年期無形資產進行減值測試。進行減值測試後，並無就任何無固定年期無形資產確認減值虧損。由於2020年第二季度及第三季度COVID-19疫情在歐洲復發，本集團就Legacy DH於2020年6月30日及2020年9月30日的無固定年期無形資產進行減值測試。結果，Legacy DH的所有無固定年期無形資產的估計公允價值均超出其賬面值，故並無確定減值。本集團亦於2020年11月30日就其所有無固定年期無形資產進行年度減值測試，並無就截至2020年12月31日止年度確認任何無形資產減值。

管理層討論及分析

截至2020年12月31日，在DH收購中取得的三個品牌名稱的估計公允價值分別超出其賬面值約人民幣190百萬元、人民幣61百萬元及人民幣184百萬元，分別佔其賬面值的7%、9%及42%。若貼現率增加5%或特許權使用費節省率減少5%，會導致該三個品牌的公允價值分別減少人民幣178百萬元、人民幣45百萬元及人民幣38百萬元，或人民幣151百萬元、人民幣38百萬元及人民幣31百萬元，而公允價值可彌補其賬面價值，故並無確認減值。

商譽

商譽指收購成本超過可識別資產公允價值減收購負債的差額。

倘事件或情況變動導致可能出現減值跡象，則每年或更頻繁進行商譽減值測試。

於採納會計準則更新第2017-04號，無形資產－商譽及其他之前，我們的商譽減值測試包括兩個步驟。第一步為比較包括商譽等各報告單位的公允價值及其賬面價值。報告單位被識別為一個經營分部或一個較經營分部低的級別（亦稱為成份），其可得獨立財務資料經分部經理定期審閱。於收購德意志酒店前，所有收購業務已轉移至我們業務，且我們管理層依規模／品牌定期審閱經營數據，包括每間可出租客房收入、入住率及酒店數量等行業指標，而非以品牌層面作表現評估用途的獨立財務資料及資源分配。我們總結其僅有一個報告單位，因此商譽減值測試於合併層面進行。倘報告單位的公允價值超過其賬面價值，商譽不被視為減值且無須進行第二步。倘報告單位的賬面值超過其公允價值，則第二步為比較商譽隱含公允價值及報告單位的商譽賬面價值。商譽隱含公允價值以企業合併中於第一步確定的資產及負債評估公允價值分配到報告單元的相似方式釐定。報告單元的公允價值超過分配至資產及負債的金額為商譽隱含公允價值。該分配方法僅為評估商譽的減值而並不會導致任何資產及負債的價值調整。我們於

2020年1月1日採用了會計準則更新第2017-04號，無形資產－商譽及其他，需進行一個步驟的減值測試，實體將報告單位的公允價值與其賬面值進行比較，並就賬面值超過報告單位公允價值的金額（如有）確認減值費用。收購德意志酒店後，我們總結有兩個報告單位，即Legacy Huazhu及Legacy DH，乃由於分部經理分別定期審閱Legacy Huazhu及Legacy DH的獨立財務資料。商譽減值測試於各報告單位層面進行。倘報告單位的賬面值超過其公允價值，則應於全面利潤表內確認超出部分的減值金額。

股權價值的公允價值乃由我們根據收益法使用與相關資產相關的貼現率及貼現現金流量釐定，其中包含若干假設，包括預期酒店收入、增長率及根據當前經濟狀況的預期經營成本、管理層期望及當前經營業績的預計趨勢。

管理層於11月30日進行年度商譽減值測試，並於出現觸發事件時進行有關測試。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們分別錄得減值零、零及人民幣437百萬元。鑒於COVID-19疫情對中國酒店行業的影響，我們認為對於Legacy Huazhu存在減值跡象，並於2020年3月31日進行減值測試，惟並無確認減值。由於在中國的情況並無因COVID-19的疫情而進一步轉差，我們於2020年11月30日的年度減值評估中，基於現時經濟環境更新了之前的假設，包括因當局制定的「留在原地」措施導致的內在風險及不確定性、消費者信心水平，以及COVID-19疫情對酒店行業的持續影響。根據分析，我們結論為截至2020年12月31日止年度Legacy Huazhu的商譽並無減值。就Legacy DH的商譽而言，由於COVID-19在歐洲復發，於2020年3月31日、6月30日及9月30日均存在減值跡象。我們按季度進行減值測試，並於2020年第三季度錄得減值人民幣437百萬元。當我們進行年度減值測試時，考慮到歐洲情況並無進一步轉差，因此於2020年最後一季並無錄得進一步商譽減值。截至2020年12月31日，Legacy DH商譽的估計公允價值超出其賬面值約人民幣244百萬元，佔其賬面值的6%。相關預測現金流量減少5%或貼現率增加5%可能分別產生約人民幣42百萬元及人民幣175百萬元的商譽減值費用。

租賃

作為承租人

於2019年1月1日之前，我們採用會計準則匯編專題第840號租賃，據此各項租賃於開始日期被分類為資本租賃或經營租賃。根據會計準則匯編專題第840號，我們所有租賃均被分類為經營租賃，儘管在 legacy DH項下資本租賃及經營租賃兩者皆有。我們於2019年1月1日之前的期間報告持續根據租賃（專題第840號）呈報。

我們選擇會計準則更新第2016-02號項下的實際權宜方法，包括於釐定租賃期及實際權宜方法時採用事後確認法，從而不用重新評估是否有任何屆滿或現有合同屬於或包含租賃、不用重新評估任何屆滿或現有租賃的分類，以及不用重新評估任何現有租賃的初始直接成本。

採用新租賃會計標準ASC 842後，於評估一項協議是否構成租賃時，我們於合同開始時審核合同條款以釐定同時獲得經濟利益及資產控制權的訂約方。於租賃日期開始時，我們將合同期限超過12個月的租賃分類為經營或融資租賃。

本集團按未來固定租賃付款額及取決於指數或比率的可變租賃付款額（根據租賃期開始日的指數或比率初始計量）確認租賃負債，並以使用權資產來代表租賃期間使用相關資產的權利。租賃負債於開始日期確認，其乃於租賃期內採用租賃的隱含利率（如有）或本集團增量借款利率，按固定租賃付款額及基於指數或利率（於開始日期採用該指數或利率初始計量）的可變租賃付款額現值確認。由於本集團的租賃並未提供隱含借款利率，本集團採用與租賃付款相似期限的抵押借款於租賃開始日的估計利率為增量借款利率。採納會計準則更新第2016-02號後，本集團選擇使用截至2019年1月1日的剩餘租賃期估計適用於採納時已實施的租賃的折現率。就2019年1月1日後開始的租賃負債的初始計量而言，本集團採用整個租賃期來估計於租賃開始日的折現率。經營租賃負債及融資租賃負債的即期部分於本集團綜合資產負債表中分別分類為即期經營租賃負債及即期融資租賃負債。經營租賃負債及融資租賃負債的長期部分於本集團的綜合資產負債表中分別分類為非即期經營租賃負債及非即期融資租賃負債。Legacy Huazhu的多數租賃的初始期限為10至20年，而Legacy DH則為20至25年。僅於合理確定本集團將行使續租選擇權且不行使提早終止租賃選擇權時，租賃期才包括續租選擇權及提前終止租賃選擇權涵蓋的期間。本集團的租賃協定可能包括非租賃部分（主要是公共區域維護），如準則允許的，本集團選擇將非租賃部分與租賃部分合併為一項租賃計量。本集團選擇於ASC 842號過渡日期不將中國境外的土地部分與特定物業及設備的租賃分開的實際權宜方法。此外，本集團租賃款項一般為固定，且若干協議包含可變租賃付款，乃基於租賃物業的經營表現及消費者價格指數（「消費者價格指數」）的指數變動。所有根據消費者價格指數變動而產生可變租賃款項的租賃協議均由Legacy DH持有。就經營租賃而言，本集團於租賃期內按直線基準確認租賃開支，而基於指數或利率的可變租賃付款於開始日期使用該指數或利率初始計量，否則，可

變租賃款項於該等款項的債務產生期間確認。經營租賃開支於綜合全面利潤表中確認為酒店經營成本、一般及行政費用及開業前費用。就融資租賃而言，租賃開支一般為預先支付，此乃由於融資租賃使用權資產於綜合全面利潤表中的酒店運營成本內以相關資產的可使用年期或租賃期中較短者按直線基準折舊，惟租賃負債的利息支出於綜合全面利潤表中採用實際利率法確認為利息費用，導致租賃初期的開支增加。此外，本集團選擇於開始日期不確認租賃期為12個月或更短的租賃。短期租賃的租賃付款於租賃期內確認為開支而不計入租賃負債。本集團租賃協議並不包括任何重大剩餘價值擔保或受限制契諾。

使用權資產按租賃負債的金額進行如下調整（倘適用），於租賃開始日前或租賃開始日的租賃預付款，本集團產生的初始直接成本，遞延租金及租賃激勵，以及本集團於企業合併中獲得的租賃（其中被購買方作為承租人時）內載有的任何場外條款（即優惠或不利條款）。倘出現減值跡象及檢討相關資產組別的可回收性，我們評估使用權資產的賬面價值。我們將租賃負債自資產組別的賬面值中剔除。因此，租賃付款（包括本金及利息）並未減少用於測試資產組別可收回性的未折現預期未來現金流量。倘資產組別的賬面價值確定不具可收回性且超過估計公允價值，則我們於合併綜合收益表內錄得減值虧損。非現金租賃開支用作攤銷經營使用權資產至綜合現金流量表經營分部的非現金加回。

於修改合同後，我們重新評估合同為租賃安排或包含租賃安排及重新計量使用權資產及負債。我們將終止確認使用權資產及負債，其差額於合同終止後於合併綜合利潤表中確認。

轉租

我們根據經營租賃將不適合經營酒店的物業轉租予第三方。根據ASC 842號的條文，由於我們尚未解除作為主租賃之主要義務人的責任，我們無法將轉租利潤自其租賃付款中扣除，以計算租賃負債及使用權資產。我們一直以來並將繼續於轉租期內直線計算轉租利潤，此乃與會計準則匯編第840號項下的會計處理一致。

所得稅

即期所得稅根據相關稅項法律及法規計提撥備。

遞延所得稅以資產及負債稅率基準及其於財務報表內呈報金額的暫時差額確認。經營虧損淨額透過應用未來數年適用的已頒佈稅率結轉入賬。當我們認為很大可能一些部分或全部遞延稅項資產將不會實現，遞延稅項資產經估值撥備扣減。就實體的特定應繳稅部分而言及在特定稅務管轄區內，所有遞延稅項負債及資產以及任何相關估值撥備應予對銷並列報為單一非流動金額。然而，實體不應對銷實體內的不同應繳稅部分或不同稅務管轄區應佔的遞延稅項負債及資產。

股權激勵

我們根據授予日期股權激勵的公允價值於合併綜合利潤表中確認股權激勵，而薪酬開支於獲授人須向我們提供服務以換取股權激勵的期間確認。若干股權激勵基於授出日期後一段時間內的表現狀況而歸屬。股權激勵費用根據我們判斷的未來可能表現確認，且會於未來期間根據實際表現調整。股權激勵費用已根據獲授人職能歸類為酒店經營開支、一般及行政費用或銷售及營銷費用。

經營業績

下表載列於所示期間我們的綜合經營業績的絕對值及佔淨收入的百分比概要。該資料應與我們的綜合財務報表及本年報其他部份所載的相關附註一併閱讀。

我們的現有業務自2007年開始經營及管理多品牌酒店集團以來一直迅速增長。我們相對有限的經營歷史令其難以預測未來經營業績。我們認為，不應依賴按年比較的經營業績，作為日後表現的指標。

	截至12月31日止年度						
	2018年		2019年		2020年		%
	人民幣	%	人民幣	%	(人民幣)	(美元)	
(百萬元，百分比除外)							
綜合全面利潤表數據：							
收入：							
租賃及自有酒店	7,470	74.2	7,718	68.8	6,908	1,059	67.8
管理加盟及特許經營酒店	2,527	25.1	3,342	29.8	3,136	481	30.8
其他	66	0.7	152	1.4	152	23	1.4
淨收入	10,063	100.0	11,212	100.0	10,196	1,563	100.0
經營成本及費用 ⁽¹⁾ ：							
酒店經營成本	6,476	64.4	7,190	64.1	9,729	1,491	95.4
其他經營成本	15	0.1	57	0.5	52	8	0.5
銷售及營銷費用	348	3.5	426	3.8	597	91	5.9
一般及行政費用	851	8.5	1,061	9.5	1,259	193	12.3
開業前費用	255	2.5	502	4.5	288	44	2.8
總經營成本及費用	7,945	79.0	9,236	82.4	11,925	1,827	116.9
商譽減值虧損	-	-	-	-	437	67	4.3
其他淨經營利潤	226	2.3	132	1.2	480	74	4.7
經營利潤(虧損)	2,344	23.3	2,108	18.8	(1,686)	(257)	(16.5)
利息收入	148	1.5	160	1.4	119	18	1.2
利息費用	244	2.4	315	2.8	533	82	5.2
其他淨利潤(費用)	203	2.0	331	3.0	(89)	(14)	(0.9)
股本證券公允價值變動的							
未變現收益(虧損)	(914)	(9.1)	316	2.8	(265)	(42)	(2.6)
外匯收益(虧損)	(144)	(1.4)	(35)	(0.3)	175	27	1.7
所得稅前利潤(虧損)	1,393	13.9	2,565	22.9	(2,279)	(350)	(22.3)
所得稅(費用)利益	(569)	(5.7)	(640)	(5.7)	215	33	2.1
權益法投資利潤(虧損)	(97)	(1.0)	(164)	(1.5)	(140)	(21)	(1.4)
淨利潤(虧損)	727	7.2	1,761	15.7	(2,204)	(338)	(21.6)
減：歸屬於非控股權益淨							
(虧損)利潤	11	0.1	(8)	(0.1)	(12)	(2)	(0.1)
歸屬於華住集團有限公司							
淨利潤(虧損)	716	7.1	1,769	15.8	(2,192)	(336)	(21.5)

管理層討論及分析

附註：

(1) 包括以下股權激勵費用：

	2018年 (人民幣)	截至12月31日止年度		(美元)
		2019年 (人民幣) (百萬元)	2020年 (人民幣)	
股權激勵費用	83	110	122	19

截至2020年12月31日止年度與截至2019年12月31日止年度比較

淨收入。我們的淨收入由2019年的人民幣11,212百萬元減少9.1%至2020年的人民幣10,196百萬元(1,563百萬美元)。此降幅主要歸因於COVID-19的影響，導致我們酒店的入住率及平均可出租客房收入降低以及中國諸多酒店暫時關閉。Legacy Huazhu於2020年的淨收入為人民幣87億元(13億美元)，較2019年減少22.7%。收入的降幅部份被德意志酒店(於2020年1月2日收購)的合併入賬所抵銷。然而，由於自2020年3月起COVID-19在歐洲爆發，德意志酒店於2020年的經營業績亦受到不利影響。

- **租賃及自有酒店。**來自我們租賃及自有酒店的淨收入由2019年的人民幣7,718百萬元減少10.5%至2020年的人民幣6,908百萬元(1,059百萬美元)。該降幅主要歸因於(i)暫時關閉我們中國諸多的租賃及自有酒店；及(ii)Legacy Huazhu租賃及自有酒店(不包括該等被政府徵用的酒店)的平均可出租客房收入降低，而2020年的平均可出租客房收入為人民幣166元，相比之下2019年我們所有租賃及自有酒店的平均可出租客房收入為人民幣240元。2020年，來自Legacy Huazhu租賃及自有酒店的淨收入為人民幣54億元(8億美元)，較2019年減少29.5%。該減少部份被合併入賬德意志酒店租賃酒店的收入所抵銷。
- **管理加盟及特許經營酒店。**來自我們管理加盟及特許經營酒店的淨收入由2019年的人民幣3,342百萬元減少6.2%至2020年的人民幣3,136百萬元(481百萬美元)。該降幅主要歸因於(i)暫時關閉我們諸多的管理加盟及特許經營酒店；及(ii)Legacy Huazhu管理加盟及特許經營酒店(不包括該等被政府徵用的酒店)的平均可出租客房收入降低，而2020年的平均可出租客房收入為人民幣146元，相比之下2019年我們所有管理加盟及特許經營酒店的平均可出租客房收入為人民幣188元。2020年，來自Legacy Huazhu管理加盟及特許經營酒店的淨收入為人民幣31億元(5億美元)，較2019年減少7.5%。
- **其他收入。**2020年的其他淨收入為人民幣152百萬元(23百萬美元)，與2019年相同。

經營成本及費用。我們的總經營成本及費用由2019年的人民幣9,236百萬元增加29.1%至2020年的人民幣11,925百萬元(1,827百萬美元)。

- **酒店經營成本。**我們的酒店經營成本由2019年的人民幣7,190百萬元增加35.3%至2020年的人民幣9,729百萬元(1,491百萬美元)。該增幅主要歸因於德意志酒店的合併。我們酒店經營成本佔淨收入的百分比由2019年的64.1%上升至2020年的95.4%。該百分比同比上升，主要歸因於我們的淨收入減少。2020年，Legacy Huazhu的酒店經營成本為人民幣74億元(11億美元)，佔Legacy Huazhu淨收入的85.1%。
- **銷售及營銷費用。**我們的銷售及營銷費用由2019年的人民幣426百萬元增加40.1%至2020年的人民幣597百萬元(91百萬美元)。該增幅主要歸因於德意志酒店的合併。我們的銷售及營銷費用佔淨收入的百分比由2019年的3.8%上升至2020年的5.9%，主要歸因於我們的淨收入減少。2020年，Legacy Huazhu的銷售及營銷費用為人民幣388百萬元(59百萬美元)，佔Legacy Huazhu淨收入的4.5%。
- **一般及行政費用。**我們的一般及行政費用由2019年的人民幣1,061百萬元增加18.7%至2020年的人民幣1,259百萬元(193百萬美元)。我們的一般及行政費用佔淨收入的百分比由2019年的9.5%上升至2020年的12.3%。該增幅主要歸因於我們的淨收入減少。2020年，Legacy Huazhu的一般及行政費用為人民幣893百萬元(137百萬美元)，佔Legacy Huazhu淨收入的10.3%。Legacy Huazhu於2020年的一般及行政費用減少，主要由於我們實施精簡總部人手等削減成本措施所致。
- **開業前費用。**我們的開業前費用由2019年的人民幣502百萬元減少42.6%至2020年的人民幣288百萬元(44百萬美元)。我們的開業前費用佔淨收入的百分比由2019年的4.5%下降至2020年的2.8%。該百分比下降，主要歸因於我們的開發中酒店減少。我們於2020年的開業前費用主要來自Legacy Huazhu。

商譽減值虧損。我們於2020年產生商譽減值虧損人民幣437百萬元(67百萬美元)，乃關於收購德意志酒店產生的商譽減值。

其他淨經營利潤。我們的其他經營利潤由2019年的人民幣132百萬元大幅增加至2020年的人民幣480百萬元(74百萬美元)，主要歸因於因COVID-19所產生的補貼利潤及來自德意志酒店的保險利潤。

經營利潤(虧損)。由於以上各項，於2020年，我們的經營虧損為人民幣1,686百萬元(257百萬美元)，相比之下2019年則為經營利潤人民幣2,108百萬元。Legacy Huazhu於2020年的經營虧損為人民幣100百萬元(15百萬美元)。

管理層討論及分析

淨利息收入(費用)。2020年，我們的淨利息費用為人民幣414百萬元(64百萬美元)。2020年，我們的利息收入為人民幣119百萬元(18百萬美元)，而我們的利息費用為人民幣533百萬元(82百萬美元)。於2019年，我們的淨利息費用為人民幣155百萬元。於2019年，我們的利息收入為人民幣160百萬元，而我們的利息費用為人民幣315百萬元。我們的淨利息費用增加主要歸因於2020年的銀行借款較2019年增加以及發行2026年票據。

其他淨利潤(開支)。2020年，我們錄得其他淨開支人民幣89百萬元(14百萬美元)，相比之下2019年則為其他淨利潤人民幣331百萬元。2020年，其他淨開支主要因總投資人民幣92百萬元的減值虧損所致。

股本證券公允價值變動的未變現收益(虧損)。2020年，我們的股本證券公允價值變動的未變現虧損為人民幣265百萬元(42百萬美元)，主要歸因於雅高股份價格減少。我們於2019年股本證券公允價值變動的未變現收益為人民幣316百萬元。股本證券公允價值變動的未變現收益(虧損)主要指我們於公允價值可即時釐定的股本證券之投資產生的未變現收益(虧損)，如雅高酒店。

外匯(虧損)收益。2020年，我們的外匯收益為人民幣175百萬元(27百萬美元)，相比之下2019年則為外匯虧損人民幣35百萬元。我們於2020年的外匯收益主要歸因於我們以歐元投資於雅高有關的匯兌收益。

所得稅(開支)利益。2020年，我們的所得稅利益為人民幣215百萬元(33百萬美元)，相比之下2019年則為所得稅開支人民幣640百萬元。2020年，我們的實際稅率約為9.4%，較2019年的25.0%有所下降。2020年的實際稅率相對較低，主要由於股本證券投資公允價值變動的若干不可扣稅虧損以及就遞延稅項資產計提的估值撥備所致。

權益法投資。我們的權益法投資虧損由2019年的人人民幣164百萬元減少至2020年的人人民幣140百萬元(21百萬美元)，主要由於我們若干被投資公司產生的虧損。

歸屬於非控股權益淨利潤(虧損)。歸屬於非控股權益淨利潤指合資夥伴基於其在合資企業擁有的租賃及自有酒店(受我們控制及整合)的股權而應佔我們的淨利潤或虧損份額。2020年，歸屬於非控股權益淨虧損為人民幣12百萬元(2百萬美元)，主要歸因於我們若干合資企業的虧損。2019年歸屬於非控股權益淨虧損為人民幣8百萬元。

歸屬於華住集團有限公司淨利潤(虧損)。由於以上各項，2020年，歸屬於華住集團有限公司淨虧損為人民幣2,192百萬元(336百萬美元)，相比之下2019年歸屬於華住集團有限公司淨利潤為人民幣1,769百萬元。不計入股權激勵費用及股本證券公允價值變動的未變現收益(虧損)，2020年全年經調整歸屬於華住集團有限公司淨虧損(非公認會計準則)為人民幣18億元(275百萬美元)。2020年，歸屬於華住集團有限公司的Legacy Huazhu淨虧損為人民幣847百萬元(130百萬美元)及歸屬於華住集團有限公司的經調整淨虧損(非公認會計準則)為人民幣459百萬元(70百萬美元)。

EBITDA及經調整EBITDA。2020年的EBITDA(非公認會計準則)為負人民幣631百萬元(96百萬美元)，相比之下2019年則為人民幣3,555百萬元。2020年，經調整EBITDA(非公認會計準則)為負人民幣244百萬元(35百萬美元)，相比之下2019年則為人民幣3,349百萬元。該變動主要歸因於COVID-19的影響。2020年，Legacy Huazhu的EBITDA(非公認會計準則)為人民幣736百萬元(112百萬美元)及經調整EBITDA(非公認會計準則)為負人民幣11億元(172百萬美元)。

截至2019年12月31日止年度與截至2018年12月31日止年度比較

淨收入。我們的淨收入由2018年的人民幣10,063百萬元增加11.4%至2019年的人民幣11,212百萬元。

- 租賃及自有酒店。**來自我們租賃及自有酒店的淨收入由2018年的人民幣7,470百萬元增加3.3%至2019年的人民幣7,718百萬元。該增幅主要歸因於(1)我們的租賃及自有酒店由2018年12月31日的86,787間酒店客房持續擴張至2019年12月31日的87,465間酒店客房；及(2)我們的平均可出租客房收入由2018年的人民幣237元增至2019年的人民幣240元。我們租賃及自有酒店的平均可出租客房收入增長乃主要由於中高檔酒店的佔比增加所致。
- 管理加盟及特許經營酒店。**來自我們管理加盟及特許經營酒店的淨收入由2018年的人民幣2,527百萬元增加32.3%至2019年的人民幣3,342百萬元。該增幅主要歸因於我們的管理加盟酒店由2018年12月31日的3,309家酒店及314,932間酒店客房持續擴張至2019年12月31日的4,519家酒店及418,700間酒店客房，及特許經營酒店由2018年12月31日的222家酒店及21,028間酒店客房增至2019年12月31日的411家酒店及30,711間酒店客房。我們管理加盟及特許經營酒店的平均可出租客房收入由2018年的人民幣186元增至2019年的人民幣188元，主要歸因於經濟型酒店升級及中高檔酒店的佔比增加。
- 其他收入。**其他淨收入由2018年的人民幣66百萬元增至2019年的人民幣152百萬元。該增幅主要歸因於向酒店提供IT產品及服務所得收入增加。

管理層討論及分析

經營成本及費用。我們的總經營成本及費用由2018年的人民幣7,945百萬元增加16.2%至2019年的人民幣9,236百萬元。

- **酒店經營成本。**我們的酒店經營成本由2018年的人民幣6,476百萬元增加11.0%至2019年的人民幣7,190百萬元。該增幅主要歸因於我們的酒店網絡擴張及中高檔酒店佔比增加。人員成本、部份酒店經營成本增加亦歸因於我們的管理加盟酒店擴張，由2018年12月31日的3,309家增至2019年12月31日的4,519家。我們的酒店經營成本佔淨收入的百分比由2018年的64.4%降至2019年的64.1%。百分比的同比減少主要歸因於管理加盟及特許經營酒店的佔比增加。
- **銷售及營銷費用。**我們的銷售及營銷費用由2018年的人民幣348百萬元增加22.4%至2019年的人民幣426百萬元。該增幅主要歸因於(i)我們銷售及營銷團隊擴大，旨在增加我們在酒店及區域層面的直接銷售渠道，(ii)在線付款的銀行收費增加，及(iii)我們向線上旅行社支付的佣金增加。我們的銷售及營銷費用佔淨收入的百分比由2018年的3.5%增至2019年的3.8%。
- **一般及行政費用。**我們的一般及行政費用由2018年的人民幣851百萬元增至2019年的人民幣1,061百萬元。我們的一般及行政費用佔淨收入的百分比由2018年的8.5%增至2019年的9.5%。該增幅主要歸因於(i)我們為擴大酒店發展團隊、高檔品牌酒店及IT能力所作的投資，及(ii)我們與德意志酒店收購事宜相關的成本。
- **開業前費用。**我們的開業前費用由2018年的人民幣255百萬元增至2019年的人民幣502百萬元。該增幅主要歸因於2019年建設高檔品牌旗艦酒店。我們的開業前費用佔淨收入的百分比由2018年的2.5%增至2019年的4.5%。

其他淨經營利潤。我們的其他經營利潤由2018年的人民幣226百萬元降至2019年的人民幣132百萬元，主要歸因於(i)於2018年自桔子水晶售股股東收取的一次性賠償金人民幣35百萬元，作為購銷交易的最終結算，及(ii)於2018年與終止若干租賃酒店相關的已收取賠償金或虧損撥回人民幣93百萬元，部份被與2019年已付稅項相關的已收補貼利潤增加所抵銷。

經營利潤。由於以上各項，我們於2019年的經營利潤為人民幣2,108百萬元，相比之下2018年的經營利潤為人民幣2,344百萬元。

淨利息收入(開支)。我們於2019年的淨利息費用為人民幣155百萬元。我們於2019年的利息收入為人民幣160百萬元，我們的利息費用為人民幣315百萬元。我們於2018年的淨利息費用為人民幣96百萬元。我們於2018年的利息收入為人民幣148百萬元，而我們的利息費用為人民幣244百萬元。我們的淨利息費用增加主要歸因於2019年的銀行借款增加。

其他淨利潤。我們的其他淨利潤由2018年的人民幣203百萬元增至2019年的人民幣331百萬元。主要歸因於2019年銷售的若干股本證券所變現的收益增加所致。

股本證券公允價值變動的未變現收益(虧損)。於2019年，我們股本證券公允價值變動的未變現收益為人民幣316百萬元，相比之下2018年股本證券公允價值變動的未變現虧損為人民幣914百萬元。股本證券公允價值變動的未變現收益(虧損)主要指我們於公允價值可即時釐定的股本證券之投資產生的未變現收益(虧損)，如雅高酒店。

外匯虧損。我們的外匯虧損由2018年的人民幣144百萬元降至2019年的人民幣35百萬元，主要歸因於我們以歐元投資於雅高相關的匯兌虧損，部份被歐元銀行借款的匯兌收益所抵銷，原因為2019年歐元兌美元貶值。

所得稅開支。我們的所得稅開支由2018年的人民幣569百萬元增至2019年的人民幣640百萬元。我們的實際稅率由2018年的40.8%降至2019年的25.0%。2018年相對較高的實際稅率主要反映與股本證券投資公允價值變動相關的若干不可扣稅虧損。

權益法投資。我們的權益法投資虧損由2018年的人民幣97百萬元增至2019年的人民幣164百萬元，主要歸因於若干投資對象產生的虧損。

歸屬於非控股權益淨利潤。歸屬於非控股權益淨利潤指合資夥伴基於其在合資企業擁有的租賃及自有酒店(受我們控制及整合)的股權而應佔我們的淨利潤或虧損份額。於2019年，歸屬於非控股權益淨虧損為人民幣8百萬元，主要歸因於我們若干合資企業的虧損。於2018年，歸屬於非控股權益淨利潤為人民幣11百萬元。

歸屬於華住集團有限公司淨利潤。由於以上各項，歸屬於華住集團有限公司淨利潤由2018年的人民幣716百萬元增至2019年的人民幣1,769百萬元。

EBITDA及經調整EBITDA。EBITDA(非公認會計準則)由2018年的人民幣2,272百萬元增至2019年的人民幣3,555百萬元。經調整EBITDA(非公認會計準則)由2018年的人民幣3,269百萬元增至2019年的人民幣3,349百萬元。該變動主要歸因於2019年我們的酒店網絡擴張和管理加盟及特許經營酒店佔比增加。

未償還債項

於2017年11月，我們發行475百萬美元的2022年票據。2022年票據將於2022年11月1日到期，按年利率0.375%計息，須於2018年5月1日起每半年期末於5月1日及11月1日支付一次。於2017年，我們的所得款項經扣除發行成本人民幣54百萬元(8百萬美元)後為人民幣3,093百萬元(467百萬美元)。該等票據可轉換為我們的美國預託股份，每1,000美元本金額的票據可按初始轉換率5.4869(美國預託股份拆細前之比率，可予變動)轉換(相當於初始轉換價為每股美國預託股份182.25美元)。票據持有人可於2022年11月2日或在出現根本變化後，要求本公司按相等於全部本金額另加應計未付利息的購回價格購回全部或部份票據以換取現金。於2020年11月，我們已完成有關2022票據的認沽權要約。2022年票據的本金總額6,000美元已有效交回，且於認沽權要約屆滿前並無撤回。

於2019年3月，我們訂立一份五年期人民幣12億元的銀行貸款合同，該合同將於2024年3月到期。利率每六個月重訂，並以有關重訂日期中國人民銀行的五年期基準利率為基準。貸款包含若干財務契諾，包括EBITDA與利息保障間的比率以及淨有形資產。於2020年，我們取得豁免EBITDA與利息保障比率契諾的信貸融資直至截至2021年6月30日六個月期間的豁免批准，惟須達成若干經修訂契諾。我們於2019年及2020年分別提取人民幣12億元及償還人民幣89百萬元及人民幣179百萬元。於2019年及2020年，根據此協議提取借款的加權平均利率為4.75%。

於2019年12月，我們與數家銀行訂立一份有關440百萬歐元定期融資及500百萬美元循環信貸融資的協議。500百萬美元的循環信貸融資可於此協議日期起35個月內動用。各計息期間的利率為以下各項的總和：(i)適用的收益率及(ii)倫敦銀行同業拆息(或就任何歐元貸款而言，歐元銀行同業拆息)。各項貸款的收益率取決於適用的槓桿範圍(通常為每年2.0%)。其附有若干財務契諾，包括EBITDA與利息保障間的比率以及有關該等信貸的總權益。於2020年4月17日，我們的銀團銀行批准向我們解除直至2021年6月30日止六個月期間的原財務契諾，惟須達成若干經修訂契諾。於2020年12月11日，我們獲得一項補充豁免，解除了我們於2020年4月所獲的豁免中包含的若干額外契諾。我們已將若干附屬公司的股份質押以取得這些融資。我們的若干附屬公司亦就該等融資提供附屬公司擔保。我們於2019年根據融資協議提取440百萬歐元及500百萬美元，而於2019年並無還款。我們已償還440百萬歐元定期融資項下的1百萬歐元。截至2020年12月31日，500百萬美元的循環信貸已全數償還，而根據此協議可供動用的信貸融資為500百萬美元，將於2022年12月到期償還。2019年及2020年根據該協議提取的借款的加權平均利率分別為2.86%及2.89%。

於2020年5月，我們發行500百萬美元的2026年票據。該等票據將於2026年5月1日到期，按年利率3.00%計息，須於2020年11月1日起每半年期末於5月1日及11月1日支付一次。2026年票據可轉換為我們的美國預託股份，每1,000美元本金額的票據可按初始轉換率23.9710（可於發生若干事件後調整）轉換（相當於初始轉換價為每股美國預託股份約41.72美元）。票據持有人可於2024年5月1日或在出現根本變化後，要求本公司按相等於全部本金額另加應計未付利息的購回價格購回全部或部份票據以換取現金。

截至2020年12月31日，可供我們提取的未動用信貸融資為人民幣66億元。

自2020年1月以來我們因COVID-19爆發面臨酒店臨時關閉及入住率較低的情況，此可能觸發我們銀行安排的違約事件。於本年報日期，我們已取得必要的豁免並將繼續與各相關方合作以取得必要豁免。

流動性及資本資源

我們流動資金的主要來源為經營活動產生的現金、在香港聯交所進行全球發售所得款項、商業銀行借款及發行2026年票據。我們的現金及現金等價物及受限制現金包括手頭現金、收購時到期期限為或短於三個月且在提取或運用方面並無限制的流動性投資、用作借款抵押的存款以及因合同糾紛或訴訟或專項用途而受限制的存款。於2020年12月31日，我們共有44家開發中的租賃及自有酒店。於2020年12月31日，我們預期將會就若干最近完成的租賃裝修以及上述44家開發中的租賃及自有酒店的租賃裝修，產生資本開支約人民幣1,559百萬元。我們計劃使用我們的經營現金流量、我們的現金結餘及我們的信貸融資為此計劃擴張提供資金。

我們一直能夠滿足我們的營運資金需求，而基於上理由，我們認為我們於至少未來十二個月具備足夠流動資金，以滿足我們的營運資金及資本支出要求及應付其他到期的負債及承諾。

下表載列我們於所示期間的現金流量概要：

	截至12月31日止年度			
	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)	(美元)
				(百萬元)
經營活動產生的淨現金	3,049	3,293	609	93
投資活動所用的淨現金	6,345	285	8,101	1,240
融資活動產生的淨現金	4,248	6,045	883	134
現金及現金等價物匯率變動的影響	(24)	62	(300)	(45)
現金、現金等價物及受限制現金的 淨增加(減少)	928	9,115	(6,909)	(1,058)
於年初的現金、現金等價物及受限制現金	3,956	4,884	13,999	2,145
於年末的現金、現金等價物及受限制現金	4,884	13,999	7,090	1,087

經營活動

於2018年、2019年及2020年，我們主要透過經營業務產生之現金為我們的經營活動提供資金。

2020年，經營活動產生的淨現金為人民幣609百萬元（93百萬美元），主要由於(i)重新計入非現金租賃開支人民幣2,063百萬元（316百萬美元）；(ii)重新計入折舊及攤銷人民幣1,362百萬元（208百萬美元）及(iii)重新計入減值虧損人民幣709百萬元（109百萬美元），部份被(i)淨虧損人民幣2,204百萬元（338百萬美元）；(ii)經營租賃負債減少人民幣1,640百萬元（251百萬美元）及(iii)遞延稅項減少人民幣553百萬元（84百萬美元）所抵銷。

於2019年，經營活動產生的淨現金為人民幣3,293百萬元，主要由於(i)我們的淨利潤人民幣1,761百萬元，(ii)重新計入非現金租賃開支人民幣2,235百萬元，(iii)重新計入折舊及攤銷人民幣991百萬元，及(iv)應計開支及其他流動負債增加人民幣408百萬元，部份被(i)經營租賃負債減少人民幣2,036百萬元；及(ii)投資利潤減少人民幣477百萬元所抵銷。

於2018年，經營活動產生的淨現金為人民幣3,049百萬元，主要由於(i)我們的淨利潤人民幣727百萬元，(ii)重新計入投資虧損人民幣1,009百萬元，(iii)重新計入折舊及攤銷人民幣891百萬元，及(iv)重新計入權益法投資之虧損（已扣除股息）人民幣157百萬元，(v)因按直線法應計的租金超過自合同負債支付的租金，重新計入遞延租金人民幣140百萬元及(vi)應計開支及其他流動負債增加人民幣140百萬元，部份被預付租金增加人民幣283百萬元所抵銷。

經營活動產生的淨現金由2019年的人民幣3,293百萬元減少至2020年的人民幣609百萬元（93百萬美元），主要由於在COVID-19的影響下，由2019年錄得淨利潤人民幣1,761百萬元，轉為於2020年錄得淨虧損人民幣2,204百萬元（338百萬美元），以及遞延稅項由2019年的人民幣38百萬元增加至2020年的人民幣553百萬元（84百萬美元），部份被(i)減值虧損由2019年的人民幣13百萬元增加至2020年的人民幣709百萬元（109百萬美元）；(ii)於2019年錄得投資利潤人民幣477百萬元轉為於2020年錄得投資虧損人民幣108百萬元（17百萬美元）；及(iii)折舊及攤銷由2019年的人民幣991百萬元增加至2020年的人民幣1,362百萬元（208百萬美元）所抵銷。

經營活動產生的現金淨額由2018年的人民幣3,049百萬元加至2019年的人民幣3,293百萬元，主要由於我們的核心業務表現強勁、我們的淨利潤由2018年的人民幣727百萬元增加至2019年的人民幣1,761百萬元、應計費用及其他流動負債由2018年的人民幣140百萬元增加至2019年的人民幣408百萬元，以及折舊及攤銷由2018年的人民幣891百萬元增加至2019年的人民幣991百萬元，部份被2018年錄得投資虧損人民幣1,009百萬元轉為於2019年錄得投資利潤人民幣477百萬元所抵銷。

投資活動

2020年，我們投資活動所用的現金主要與已扣除所收取淨現金的收購代價人民幣5,060百萬元（775百萬美元）、購買物業及設備人民幣1,745百萬元（267百萬美元）及購買投資人民幣1,702百萬元（261百萬美元）有關。

管理層討論及分析

2019年，投資活動所用的淨現金由2019年的人民幣285百萬元增加至2020年的人民幣8,101百萬元(1,240百萬美元)，主要由於(i)扣除所收取現金的收購代價由2019年的人民幣244百萬元增加至2020年的人民幣5,060百萬元(775百萬美元)(主要關於收購德意志酒店)；及(ii)購買短期及長期投資由人民幣328百萬元增加至人民幣1,702百萬元(261百萬美元)(主要與購買雅高股份有關)，(iii)部份被投資到期／出售及退回所得款項由2019年的人民幣2,002百萬元減少至2020年的人民幣396百萬元(61百萬美元)所抵銷。

投資活動所用現金淨額由2018年的人民幣6,345百萬元減少至2019年的人民幣285百萬元，主要由於(i)購買投資由2018年的人民幣4,959百萬元減少至2019年的人民幣328百萬元(主要因為於2018年收購雅高的股本證券)；及(ii)於2019年投資到期／出售所得款項由人民幣177百萬元增加至人民幣2,002百萬元(主要與2019年出售我們所持雅高的部份股本證券有關)，部份被購買物業及設備於2018年的人民幣1,115百萬元增加至2019年的人民幣1,527百萬元(主要因為建造高檔酒店)所抵銷。

融資活動

自2018年起我們的主要融資活動包括商業銀行貸款、在香港聯交所進行全球發售所得款項、發行2026年票據及派付股息。

融資活動產生的淨現金由2019年的人民幣6,045百萬元減少至2020年的人民幣883百萬元(134百萬美元)。於2020年融資活動產生的淨現金主要包括(i)在香港聯交所進行全球發售所得款項淨額人民幣6,018百萬元(922百萬美元)；(ii)發行可轉換優先票據所得款項人民幣3,499百萬元(536百萬美元)(經扣除發行成本)；(iii)短期銀行借款所得款項人民幣1,658百萬元(254百萬美元)；及(iv)長期銀行借款所得款項人民幣1,652百萬元(253百萬美元)，部份被(i)償還長期銀行借款人民幣9,163百萬元(1,405百萬美元)；及(ii)償還短期銀行借款人民幣1,993百萬元(306百萬美元)所抵銷。

融資活動產生的淨現金由2018年的人民幣4,248百萬元增加至2019年的人民幣6,045百萬元。2019年融資活動產生的淨現金主要包括(i)長期銀行借款所得款項人民幣13,176百萬元及(ii)短期銀行借款所得款項人民幣2,214百萬元，部份被(i)償還長期銀行借款人民幣6,760百萬元及(ii)償還短期銀行借款人民幣1,902百萬元所抵銷。

於2018年融資活動產生的淨現金主要包括(i)長期銀行借款所得款項人民幣4,275百萬元及(ii)短期銀行借款所得款項人民幣928百萬元，部份被(i)償還長期銀行借款人民幣799百萬元及(ii)償還短期銀行借款人民幣128百萬元所抵銷。

有關向我們現金轉讓的限制

我們是一家控股公司，沒有自己的實質性業務。我們主要通過中國附屬公司開展業務。因此，我們支付股息及為我們可能產生的任何債務提供資金的能力取決於附屬公司支付予我們的股息。倘我們的附屬公司或任何新成立的附屬公司將來自己代為產生債務，則規管其債務的工具可能會限制其向我們支付股息的能力。此外，我們的附屬公司僅可從其根據中國會計準則及法規確定的未分配利潤（如有）中向我們支付股息。根據適用於在中國註冊成立的實體的法律，我們的中國附屬公司必須從稅後利潤中撥出不可分配的儲備金。該等儲備金包括以下一項或多項：(i)一般儲備金、(ii)企業擴張基金及(iii)員工獎金及福利基金。在一定的累計限額的前提下，一般儲備金需要每年提取稅後利潤的10%（根據各年年底中國普遍接受的會計準則確定），直到該儲備金的累計金額達到其註冊資本的50%；其他基金撥款則由附屬公司自行決定。該等儲備金只能用於企業擴張、員工獎金及福利等特定目的，不能作為現金股息分配。此外，由於中國附屬公司的股本分配受到限制，中國附屬公司的股本被視為受限制。根據中國法律法規，截至2020年12月31日，中國附屬公司無法以股息、貸款或預付款的形式向我們分配約人民幣3,846百萬元（589百萬美元）。

此外，根據國家外匯管理局的規定，人民幣不得就資本賬戶項目（如貸款、匯回投資及於中國境外的投資）兌換為外幣，而事先獲國家外匯管理局批准並於國家外匯管理局登記者除外。

企業所得稅法規定，於中國境外地區成立而其「實際管理機構」位於中國的企業被視為居民企業。目前，尚不明確中國稅務機關是否決定將我們分類為中國居民企業。請參閱「供股東參閱的其他資料－稅項－中國稅項」。

企業所得稅法對外商投資企業向其在中國境外的直接控股公司分配的股息徵收10%的預扣稅，倘該直接控股公司被視為在中國境內沒有任何機構或地點的非居民企業，或者收到的股息與該直接控股公司在中國的設立或所在地無關，除非該直接控股公司所在的司法管轄區與中國有稅收協定規定了優惠的預扣稅率。例如，倘一家控股公司為香港納稅居民，根據中國與香港特別行政區之間的稅務備忘錄，如果該控股公司為股息的實益擁有人，則該控股公司須就有關股息繳納5%預扣稅。於2018年，我們修訂了股息政策，自2018年起每年自當年的淨利潤中保持適度的股息分配，分配幅度為我們市值的0.5%至2.0%。我們的董事會可全權決定是否派付股息及該批准幅度內的股息金額。根據我們於2020年4月17日銀團貸款取得的若干財務契約所授予的豁免，我們分配現金股息的限制將至2021年6月30日為止，因此我們於2020年並無應計的中國股息預扣稅。

管理層討論及分析

企業所得稅法規定，中國居民企業一般應就其全球利潤徵收25%的統一企業所得稅稅率。因此，倘我們被視為中國居民企業，我們將以25%的統一稅率對全球利潤徵收中國所得稅，這可能會對我們的有效稅率產生影響，並對我們的淨利潤及經營業績產生不利影響，儘管我們將從中國附屬公司分配予我們的股息免除企業所得稅，因為中國居民企業收到的有關利潤根據企業所得稅法免稅。

我們的德國附屬公司被允許從其可分配利潤中支付股息，惟有限制此等支付的協議（如債務契約）除外，於此情況下，適用於股份公司(Aktiengesellschaft)的規定必須考慮在內。根據《新加坡公司法》（第50章），股息僅可自利潤派付。一般而言，董事將建議股息的特定利率，而公司會於股東大會上遵循董事建議之最大值宣派股息。

我們預計任何有關限制或稅收都不會對我們履行現金義務的能力產生重大影響。

資本支出

我們的資本支出產生主要與租賃物業裝修、對家具、固定裝置及設備以及技術的投資、信息及操作軟件有關。於2018年、2019年及2020年，我們的資本支出總計分別為人民幣1,451百萬元、人民幣1,881百萬元及人民幣1,533百萬元（235百萬美元）。2020年，我們的資本支出包括物業及設備人民幣1,508百萬元（231百萬美元）、軟件及許可證人民幣22百萬元（3.5百萬美元），以及土地使用權人民幣3百萬元（0.5百萬美元）。我們將繼續進行資本支出以滿足我們經營的預期增長，並預期我們的現金結餘、經營活動產生的現金及信貸融資將在可預見將來滿足我們的資本支出需求。

研發、專利及許可權等

請參閱「業務概覽－技術基礎設施及數字化」及「－知識產權」。

趨勢資料

我們的全資附屬公司季住信息技術(上海)有限公司(「季住上海」)(原名為盟廣信息技術(上海)有限公司為一家位於中國上海獲認可的軟件開發實體)有權自過往年度稅務虧損全數吸收後的首個盈利年度起，享有前兩年全面豁免繳納企業所得稅，及其後三年的企業所得稅減半，而季住上海已於截至2014年12月31日止年度進入首個盈利年度。因此，季住上海於2014年至2015年應用稅項豁免，2016年至2018年按12.5%的優惠稅率計稅。於2018年11月，季住上海獲得高新技術企業資格，因此其於2019年及2020年按15%減免稅率計稅。另一個中國附屬公司盟廣信息技術有限公司已符合高新技術企業條件，因此其於2019年、2020年及2021年按15%的減免稅率計稅。稅務優惠期的總金額及每股影響如下：

	截至12月31日止年度		
	2018年 (人民幣)	2019年 (人民幣)	2020年 (人民幣)
	(百萬元，每股數據除外)		
總金額	31	45	31
每股影響 — 基本	0.11	0.16	0.11
每股影響 — 攤薄	0.10	0.15	0.11

除本年報其他部份披露者外，我們並不知悉於本財政年度有任何趨勢、不明朗因素、需求、承擔或事件，會對我們的淨收入、利潤、盈利能力、流動資金或資本資源有重大不利影響，或會導致所披露的財務資料不一定反映未來的經營業績或財務狀況。

資產負債表外安排

除「管理層討論及分析 — 合同義務的列表披露」項下表格所載的經營租賃承擔及購買義務外，我們並無訂立任何財務擔保或其他承擔以擔保任何第三方的付款義務。我們並無訂立任何以我們的股份為指數及分類為股東股權或並無於我們的綜合財務報表反映的衍生工具合同。此外，我們並無任何轉移至未合併實體的任何保留或或然資產權益，作為該實體的信貸、流動性或市場風險支持。我們並無於任何未合併實體擁有任何可變權益，為我們提供融資、流動性、市場風險或信貸支持或涉及與我們的租賃、對沖或研發服務。

合同義務的列表披露

下表載列我們於2020年12月31日的合同義務：

	截至12月31日止年度到期的付款						其後到期 的付款
	總計	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年	
	(人民幣百萬元)						
經營租賃義務	52,783	3,931	4,032	4,050	4,004	3,850	32,916
融資租賃義務	4,288	129	144	146	147	147	3,575
購買義務	360	360	-	-	-	-	-
帶有本金及利息的銀行借款 及其他債務	6,093	1,298	4,020	416	247	53	59
帶有本金及利息的可換股 優先票據	6,728	110	3,209	98	3,311	-	-
總計	70,252	5,828	11,405	4,710	7,709	4,050	36,550

我們的經營租賃義務乃關於我們與出租人就我們租賃酒店訂立租賃協議項下的義務，包括我們截至2020年12月31日訂立的租賃合約（並無列入我們2020年度的綜合財務報表，因為租賃開始日期為2020年之後）。我們的購買義務主要包括與租賃物業裝修有關的合同承擔以及為我們的租賃酒店安裝設備。

根據於2018年訂立的認購協議，D.H. Deutsche Hospitality GmbH, Frankfurt am Main (Germany)承諾購買最多12百萬歐元的Commerz Real房地產基金的股份。

截至2020年12月31日，我們錄得主要與公司間貸款利息相關及有關企業所得及貿易稅項的其他永久差異的不確定稅收利益負債約人民幣50百萬元（8百萬美元）。

於2019年，我們取得長期融資440百萬歐元及500百萬美元，其中訂有包括利息保障率、槓桿及賬面權益在內的若干財務契約。2019年及2020年的借款年利率分別為2.86%及2.89%

我們的2026年票據的總本金額為500百萬美元，將於2026年到期，除非提早購回或按票據的每1,000美元本金額可轉換為23.9710股美國預託股份的初步換股比率（可予更改）轉換為我們的美國預託股份。該換股比率可於發生若干事件時予以調整。持有人可於2024年5月1日或於出現根本性改變時，要求我們按本金額的100%另加應計及未付的利息的購回價購回全部或部分票據以換取現金。票據自2020年11月1日起按年利率3.00%計息、於5月1日及11月1日每半年支付所欠的利息。我們的2022年票據的總本金額為475百萬美元，將於2022年1月到期，除非提早購回或在美國託股份分拆前按票據的每1,000美元本金額可轉換為5.4869股美國預託股份的初步換股比率（可予更改）轉換為我們的美國預託股份。該換股比率可於發生若干事件時予以調整。持有人可於2020年11月2日或於出現根本性改變時，要求我們按本金額的100%另加應計及未付的利息的購回價購回全部或部分票據以換取現金。票據自2018年5月1日起按年利率0.375%計息、於5月1日及11月1日每半年支付所欠的利息。於2020年11月2日，我們購回合共6,000美元的票據本金總額。於本年報日期，為數14,000美元的2022年票據已轉換為美國預託股份。

有關市場風險的量化及質化披露

利率風險

我們面臨的利率風險，主要與我們尚未償還債務的利率及由投資於原為三個月內到期的流動投資的多餘現金所產生的利息收入相關。我們並不依賴衍生金融工具來管理利息風險敞口。計息工具附帶一定程度的利率風險。

我們並無面對利率變動導致的重大風險。但由於市場利率的變化，我們未來的利息收入和利息費用可能與預期不同。

外匯風險

我們的大部分收入、開支及金融資產均以人民幣計值。我們的列報貨幣為人民幣。我們在德意志酒店內實體的功能貨幣包括歐元及瑞士法郎等其他貨幣。我們面臨的外匯風險主要涉及以美元及歐元計值的現金及現金等價物及貸款，以及以歐元計值的我們對雅高股本證券的投資。雖然一般而言我們面對的外匯風險應屬有限，但閣下對我們美國預託股份的投資價值將受到人民幣與美元及歐元與美元之間匯率的影響，原因是我們的業務價值主要以人民幣及歐元計值，而我們的美國預託股份將以美元買賣。

管理層討論及分析

人民幣兌美元、港元及其他貨幣的價值或會波動，並受（其中包括）中國政治及經濟狀況的變動所影響。人民幣兌外幣（包括美元及港元）乃根據中國人民銀行設定的匯率換算。於2005年7月21日，中國政府改變其實行長達十年的人民幣與美元掛鈎的政策。根據新政策，允許人民幣兌一籃子若干外幣在一個較窄及受管理的範圍內波動。該政策變化導致，人民幣兌美元於2005年7月至2008年7月期間升值超過20%。於2008年7月至2010年6月期間，人民幣升值停滯且人民幣兌美元的匯率在窄幅區間內波動。自2010年6月起，人民幣兌美元匯率時而大幅波動且難以預測。我們難以預測市場力量或中國或美國政府政策日後會如何影響人民幣與美元之間的匯率。就我們持有的以美元計值的資產而言，人民幣兌美元的任何升值都可能導致我們的經營報表發生變化，並使我們以美元計值的資產價值減少。另一方面，人民幣兌美元及港元的貶值可能會減少我們財務業績中與美元等值的部份、閣下對本公司的投資價值以及我們未來可能支付的股息（如有），上述情況都可能對美國預託股份及普通股的價格產生重大不利影響。倘我們需要將美元或港元兌換為人民幣或歐元以作經營用途，如果人民幣或歐元兌美元或港元升值，會對我們從兌換中收取的人民幣或歐元金額產生不利影響。

舉例來說，假設我們將2020年12月31日以美元計值的1百萬美元現金餘額按1.00美元兌換人民幣6.5250元的匯率兌換成人民幣，則該現金結餘約為人民幣6.5百萬元（1.0百萬美元）。假設人民幣兌美元貶值1.0%，於2020年12月31日，該現金餘額將增加至人民幣6.6百萬元（1.0百萬美元）。

通脹

自我們成立起，中國的通脹情況並無對我們的經營業績構成重大影響。根據中國國家統計局，中國消費者指數分別於2018年、2019年及2020年上升2.1%、2.3%及2.5%。雖然我們過往並未受通脹嚴重影響，但如果日後中國出現更高的通脹率，我們可能會受其影響。

監控及程序

披露監控及程序

管理層（包括首席執行官及首席財務官），已於本年報所涵蓋期間結束時對我們披露監控及程序（定義見《交易法》第13a-15(e)及15d-15(e)條）的有效性進行評估。根據有關評估，管理層認為，於本年報所涵蓋期間結束時，我們的披露監控及程序屬有效。

管理層有關財務報告內部監控的年度報告

管理層負責為本公司制定及維持充分的財務報告內部監控（定義見交易法第13a-15(f)及15d-15(f)條）。對財務報告的內部監控乃為對財務報告的可靠性及根據公認會計原則編製綜合財務報表提供合理保證而設計的過程，並包括以下政策及程序：(a)維持準確及公平反映公司資產交易及出售的合理詳細記錄；(b)合理確保所記錄交易足以根據公認會計原則編製綜合財務報表，且公司的收支僅根據公司管理層及董事的授權作出；及(c)合理預防或及時發現未經授權的收購、使用或出售對綜合財務報表有重大影響的公司資產。

由於其固有局限性，財務報告內部監控制度僅可就綜合財務報表的編製及呈列提供合理保證，且未必能防止或發現錯誤陳述。此外，對未來期間任何有效性評估的預測須承受內部監控或會因情況變動而變得不充分或遵守政策及程序的程度可能受損的風險。

根據美國證交會頒佈的《薩班斯－奧克斯利法案》第404條及相關規則的規定，管理層按照特雷德韋委員會贊助組織委員會（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）頒佈的《內部監控－綜合框架（2013年）》（*Internal Control—Integrated Framework (2013)*）內訂明的標準評估截至2020年12月31日財務報告內部監控的有效性。我們於2020年1月2日收購的德意志酒店於收購的首年度獲免除進行上述評估。截至2020年12月31日及截至該日止年度，德意志酒店以絕對價值基準計算，分別佔我們淨資產及總資產的10%及29%、收入的15%以及淨虧損的61%。根據該評估，管理層認為，截至2020年12月31日，我們對財務報告的內部監控屬有效。

註冊會計師事務所的鑒證報告

截至2020年12月31日，我們對財務報告內部監控的有效性已由獨立註冊會計師事務所德勤華永會計師事務所（特殊普通合伙）進行審核。德勤華永會計師事務所（特殊普通合伙）出具的鑒證報告載於本年報。

財務報告內部監控的變動

除收購德意志酒店，而於收購的首年獲免除進行管理層對財務報告內部監控所作的評估外，概無對我們的財務報告內部監控產生重大影響或合理可能產生重大影響的重大變動。

主要會計師費用及服務

獨立註冊會計師事務所德勤華永會計師事務所（特殊普通合伙）或德勤於2009年8月開始擔任我們的核數師。

審核委員會負責監督德勤的工作。審核委員會的政策為預先批准德勤提供的所有審核及非審核服務，包括審核服務、審核相關服務、稅務服務及其他服務，惟審核委員會於審核完成前批准的最低限額服務除外。

截至2019年及2020年12月31日止年度，我們就專業服務向德勤支付以下費用。

	截至12月31日止年度	
	2019 美元 (百萬)	2020 美元
審核費用 ⁽¹⁾	1.2	3.3
審核相關費用 ⁽²⁾	–	0.6
稅費 ⁽³⁾	0.2	–
總計	1.4	3.9

附註：

- (1) 審核費用。此類別包括主要核數師就季度財務報表的中期審閱及年度財務報表的審核、於香港聯交所第二上市時發行普通股提供的專業服務所收取的費用總額。
- (2) 審核相關費用。此類別包括主要核數師就與審核或審閱綜合財務報表合理有關的保證及相關服務提供的專業服務所收取的費用總額，並無於「審核費用」項下呈報。2020年的審核相關費用為支持發行2026年票據。
- (3) 稅費。此類別包括主要核數師就稅務合規及稅務意見提供的專業服務所收取的費用總額。

重大變動

除本年報其他部份所披露者外，我們自本年報所載經審核綜合財務報表日期以來並無出現任何重大變動。

董事及高級管理層

下表載列截至本年報日期各董事及行政人員的姓名、年齡及職務。我們所有董事及高級行政人員的辦公地址為中華人民共和國上海市閔行區吳中路699號(郵編：201103)。

董事及高級行政人員	年齡	職務／職銜
季琦	54	創辦人、董事會執行董事長、首席執行官
吳炯	53	聯合創始人、獨立董事
趙彤彤	54	聯合創始人、獨立董事
張尚稚	67	董事
尚健	53	獨立董事
Sébastien Bazin	59	董事
Gaurav Bhushan	49	Sébastien Bazin的替任董事
許廷芳	66	獨立董事
曹蕾	46	獨立董事
張敏	47	董事及副主席
金輝	43	總裁
劉欣欣	43	首席數字官
趙汝泉	50	首席財務官

季琦，創始人，於2007年2月獲委任為董事。季先生自2009年8月起亦擔任董事會執行董事長，並自2019年11月起擔任首席執行官。季先生亦擔任中國住宿控股新加坡有限公司*(China Lodging Holdings Singapore Pte. Ltd)及中國住宿控股有限公司*(China Lodging Investment Limited)(均為本公司之附屬公司)的董事。於擔任現任職務之前，彼亦自2012年1月至2015年5月及自2007年至2009年8月擔任首席執行官。彼共同創立Home Inns & Hotels Management Inc.，並於2002年至2005年1月擔任首席執行官。彼亦於1999年共同創立Trip.com(於納斯達克上市的公司，股份代號：TCOM，其為中國最大的網上旅遊服務供應商之一)，擔任其首席執行官及總裁直至2001年，及現於Trip.com董事會擔任獨立董事。季先生分別於1989年及1992年2月獲得中國上海交通大學之工程機械學士學位及機械工程碩士學位。

吳炯，本公司的聯合創始人，自2007年1月起擔任董事。彼為FengHe Fund Management Pte Ltd.的創始合夥人及主席。自2000年至2007年，彼曾任北極光創投的投資合夥人，並曾為阿里巴巴集團的天使投資人及首席技術官。自2018年至2020年，吳先生曾任維亞生物科技控股集團(一間於香港聯交所上市的公司，股份代號：1873)的非執行董事。於1989年8月，吳先生獲美國密歇根大學計算機科學理學士學位。

董事、高級管理層及僱員

趙彤彤，本公司的聯合創始人，於2007年2月起擔任董事。趙女士已服務於數家公司，包括擔任上海亞太堂健康科技發展有限公司的監事、上海虹影高科有限公司的執行董事，以及上海鞋城科技有限責任公司的執行董事。於1992年3月，趙女士獲中國上海交通大學工程碩士學位，於2003年6月獲加拿大麥吉爾大學工商管理碩士學位。於1989年7月，彼亦獲中國東南大學學士學位，主修生物醫學工程與儀器專業。

張尚稚，自2016年6月起擔任董事。自2009年起，張先生一直擔任Tianjin Amis Hotel Management Company的執行董事。自1999年1月至2008年12月，彼擔任中國雅高酒店集團的總幹事，於該期間，彼同時於2003年3月獲委任為天津雅高酒店管理有限公司的執行董事及總經理，並負責宜必思品牌於中國的發展及經營。自1993年1月至1998年，彼先後擔任中國出口商品基地建設總公司總經理辦公室負責人、總經理助理及副總經理。此前，自1978年2月至1992年12月，張先生於中國對外經濟貿易部擔任若干職務。自1981年10月至1985年9月，彼擔任中國駐紮伊爾(Zaire)大使館商務局的三等秘書。於1978年1月，張先生畢業於中國對外經濟貿易大學(前稱北京對外貿易學院)，主修法語。彼自1987年9月至1988年2月於布魯塞爾的歐洲共同體委員會及自1990年至1991年於法國的French National School of Administration (École Nationale D'administration)就讀「聯合傳譯與會議服務」學程。於2014年，張先生獲得法國政府頒發的「Chevalier de Legion d'honneur」獎章。

尚健，自2014年5月起擔任獨立董事。自2013年7月起，尚先生擔任Hong Shang Asset Management Co., Ltd.的總經理。自2006年9月至2012年11月，彼擔任國投瑞銀基金管理有限公司的首席執行官。此前，自2001年1月至2006年6月，彼分別擔任Yin Hua Fund Management Co., Ltd.的首席執行官、華安基金管理有限公司的副首席執行官及上海證券交易所的戰略規劃負責人。此前，彼為中國證監會副處長。自2018年10月起，尚先生擔任上海瑞威資產管理股份有限公司(一間於香港聯交所上市的公司，股份代號：1835)的獨立非執行董事。於1997年12月及1994年12月，尚先生分別於美國康涅狄格大學獲得工商管理博士學位及經濟學文學碩士學位，並於1989年7月獲得中國上海交通大學的學士學位，主修工業與對外貿易專業。

Sébastien Bazin，自2016年1月起擔任董事。彼擔任雅高(於泛歐交易所巴黎(EPA)上市，股份代號：AC；及於倫敦證券交易所上市，股份代號：0H59)的主席兼首席執行官，自2006年1月以來，彼擔任其董事。於此之前，自2005年5月起彼擔任雅高的監事會成員，並負責參與制訂雅高戰略事項的決策。Bazin先生亦為Gustave Roussy Foundation監事會的副主席。此前，自1997年12月至2013年5月，Bazin先生曾於一間私人資本運營公司Colony Capital SAS (Paris)擔任董事總經理及首席執行官，並隨後自2013年5月至9月擔任Colony Capital SAS (Paris)的總裁。自2016年4月起，Bazin先生擔任General Electric Company(一間於紐約證券交易所上市的公司，股份代號：GE)的獨立董事。自2017年10月至2017年12月，彼亦擔任Banyan Tree Holdings Ltd.(一間於新加坡交易所上市的公司，股份代號：B58)的非執行董事及非獨立董事。於1985年，Bazin先生獲得法國巴黎索邦大學(Paris-Sorbonne University)的商業管理碩士學位。

Gaurav Bhushan，自2016年4月起擔任Sébastien Bazin先生的替任董事。於1995年，Bhushan先生於澳大利亞的雅高開始其職業生涯，彼於進入發展行業之前於運營及財務部門擔任各項職位。於2000年，Bhushan先生擔任雅高於澳大利亞及新西蘭的業務發展經理，其後於2004年擔任北亞及太平洋地區的副總裁，並隨後自2011年11月至2015年6月獲委任為亞太地區的首席發展官及首席投資官。自2006年起，Bhushan先生為雅高亞太區發展團隊的領導。自2015年7月至2020年10月，彼擔任雅高的全球首席發展官，負責監督本集團於全球的酒店發展戰略。自2020年10月起，Bhushan先生為雅高的Lifestyle部門的首席執行官。於2017年1月，Bhushan先生加入雅高執行委員會。自2017年12月起，Bhushan先生亦為悅榕控股有限公司(Banyan Tree Holdings Ltd.)(一間於新加坡交易所上市的公司，股份代號：B58)的非執行董事及非獨立董事。於1997年10月，彼獲得澳大利亞皇家墨爾本理工大學(Royal Melbourne Institute of Technology)的工商管理碩士學位，並於2002年3月獲得澳大利亞證券學院(Securities Institute of Australia)的應用金融與投資的研究生文憑。

許廷芳，自2020年7月起擔任本公司獨立董事。許先生於新加坡擔任合資格辯護律師及事務律師，擁有逾30年經驗。自2014年1月起，許先生為Harry Elias Partnership LLP的顧問。許先生為新加坡法律仲裁司公會(Singapore Institute of Arbitrators)及特許英國仲裁學會(Chartered Institute of Arbitrators(UK))會員。彼亦於多間仲裁機構擔任在冊仲裁員，包括新加坡國際仲裁中心(SIAC)、中國國際經濟貿易仲裁委員會(CIETAC)、北京仲裁委員會(BAC)、上海國際經濟貿易仲裁委員會(SHIAC)、香港國際仲裁中心(HKIAC)、海南國際仲裁院(HIAC)、重慶仲裁委員會(CQAC)及亞洲國際仲裁中心(Asian International Arbitration Centre) (AIAC)。許先生亦為新加坡國際調解中心(SIMC)大使，並自2017年3月起成為新加坡調解中心(SMC)的認可調解員。許先生現任多間上市公司的獨立董事，包括浙能錦江

董事、高級管理層及僱員

環境控股有限公司(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: BWM)(自2016年6月起)、Straco Corporation Limited(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: S85)(自2016年4月起)、仁恒置地集團有限公司(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: Z25)(自2017年10月起)、中國航油(新加坡)股份有限公司(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: G92)(自2019年4月起)、海底撈國際控股有限公司(一間於香港聯交所上市的公司, 股份代號: 6862)(自2018年9月起)、Tye Soon Limited(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: BFU)(自1997年5月至2020年6月)、APAC Realty Limited(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: CLN)(自2017年9月至2020年6月)、First Resources Limited(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: EB5)(自2007年10月至2018年5月)、友發國際有限公司(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: BPF)(自2003年5月至2018年4月), 以及Datapulse Technology Limited(一間於新加坡交易所上市的公司, 股份代號: BKW)(自1994年1月至2017年12月)。自2012年6月至2018年6月, 許先生亦擔任華社自助理事會的董事, 及自2015年5月至2019年9月擔任新加坡華族文化中心董事。彼自2015年3月起擔任新加坡Chua Foundation的董事, 自2012年4月起擔任F&H Singhome Fund II Ltd.的董事, 並自2015年8月起擔任F&H Singhome Fund III Ltd.的董事, 以及自2018年4月起擔任Greenland (Singapore) Trust Management Pte. Ltd.的獨立非執行董事。許先生分別於2008年及2015年獲新加坡內政部頒發公共服務獎章及公共服務星獎章(Public Service Star awards)。彼亦於2018年4月獲委任為太平紳士。許先生於1979年5月取得新加坡國立大學(前稱新加坡大學)榮譽法學學士學位, 亦於2004年10月自中國蘇州大學取得中國法律的專業文憑。彼於1981年10月獲新加坡最高法院承認為辯護律師及事務律師。

曹蕾, 自2020年7月起擔任獨立董事。自2012年5月起, 彼曾任Philips Electronic Singapore Pte Ltd. 大中華區的稅務主管。此前, 自2010年1月至2012年5月, 曹女士曾擔任資深稅務總監, 自2007年10月至2009年12月, 彼曾擔任Philips China Investment Co., Ltd. 稅務總監。自2006年1月至2007年9月, 彼亦於Philips Electronics Singapore Pte Ltd 擔任稅務總監, 以及自2003年11月至2005年12月, 於Philips China Investment Co., Ltd. 擔任資深稅務經理。彼主要負責管理團隊, 以向Philips集團提供其所負責市場的稅務解決方案, 以及支持並確保Philips集團的利益及運營。此前, 自1995年9月至2003年10月, 曹女士曾於德勤華永會計師事務所(特殊普通合伙)擔任多個職位, 而彼最後的職務為稅務及業務諮詢部門的經理。曹女士於1995年7月自中國上海財經大學取得國際商務管理學士學位。曹女士為中國註冊會計師, 彼於2009年12月自上海市註冊會計師協會取得資格, 彼亦為中國註冊稅務師(於2000年6月自上海註冊稅務師管理中心取得資格)。

張敏，於2007年9月加入本集團，並自2019年11月起擔任執行副主席，隨後自2020年7月擔任副主席。彼亦自2015年5月至2019年11月擔任首席執行官，自2015年1月至2015年5月擔任總裁，自2008年3月至2015年5月擔任首席財務官，自2013年11月至2015年1月擔任首席戰略官，及自2007年9月至2008年2月擔任高級財務副總裁。自2020年5月起，張女士擔任LAIX Inc(一間於紐約證券交易所上市的公司，股份代號：LAIX)的獨立董事。彼亦自2015年8月至2018年11月擔任金斯瑞生物科技股份有限公司(一間於香港聯交所上市的公司，股份代號：1548)的獨立非執行董事，並自2018年3月至2020年2月擔任OneSmart Education Group Limited(一間於紐約證券交易所上市的公司，股份代號：ONE)的獨立董事。於2003年6月，張女士獲得美國哈佛商學院的工商管理碩士學位。彼亦分別於1994年6月及1997年7月獲得中國對外經濟貿易大學的國際商務管理學士學位及商務管理碩士學位。張女士為阿斯彭中國獎勵計劃(The Aspen China Fellowship Program)的成員，且彼擔任阿斯彭全球領導力網絡(Aspen Global Leadership Network)的成員。

趙汝泉，於2015年11月加入本集團並擔任副首席財務官，自2016年3月起擔任我們的首席財務官。於加入我們之前，自2011年11月至2015年8月，彼曾為Rnomac International Limited的首席財務官。趙先生曾任職於DDB大中華集團，並於2009年9月獲委任為首席財務官，並於2011年1月另獲委任為營運總監。彼先前曾任職於Focus Media Group，並於2007年6月獲委任為財務副總監。此前，自1994年9月至2007年5月，趙先生曾於吉隆坡及多倫多於安永會計師事務所及Ernst & Young Business Services Ltd.擔任多個職務，包括交易諮詢服務資深經理。自2018年9月起，趙先生擔任111, Inc.(一間於納斯達克上市的公司，股份代號：YI)的獨立董事。於1994年7月，趙先生獲得英國華威大學(University of Warwick)的會計及財務分析的理學學士學位。彼為英國的特許公認會計師，於1998年7月從英國特許公認會計師公會獲得該資格，並為美國及香港的註冊會計師，分別於2002年5月從美國註冊會計師協會及於2003年10月從香港會計師公會獲得該等資格。

金輝，於2005年加入本集團並自2016年6月起擔任總裁。彼亦擔任分別本集團開發部主管、副總裁及執行副總裁。自2004年3月至2004年12月期間，金先生擔任Shanghai Home Inns Hotels Management Limited的區域開發經理。於2014年8月，金先生獲得中國中歐國際工商學院的行政碩士學位，並於2000年7月獲得中國華東師範大學的心理學學士學位。

劉欣欣，於2012年加入本集團，並自2019年起擔任我們的首席數字官。彼先前曾擔任我們的首席信息官。彼為盟廣信息技術有限公司的創始人兼首席執行官，該公司為本集團於2013年11月培育的一間IT公司。於加入我們之前，自1999年7月至2012年9月，劉女士任職於上海貝爾，並於離任前為信息技術主管。於2008年1月，劉女士獲得中國復旦大學的工商管理碩士學位，並於1999年6月獲得中國北京工商大學(前稱北京商學院)的經濟信息管理學士學位。

僱傭協議

我們已與各列名高級行政人員訂立僱傭協議。各列名高級行政人員的僱傭期限均為指定期限，除非我們或各列名高級行政人員提前發出通知終止有關僱傭，否則將自動延長。我們可就若干行為(包括但不限於被裁定觸犯刑事罪行及疏忽或不誠實行為而對我們造成損害)於任何時間在並無通知或薪酬的情況下終止僱傭。列名高級行政人員可隨時發出一個月事先書面通知終止其僱傭。

各列名高級行政人員已同意於僱傭協議期間及協議終止或屆滿後，除非工作履職所需，否則將嚴格保密及禁止使用我們的任何機密資料或商業秘密，或我們所收到的且我們負有保密責任的任何第三方的機密或專有資料。此外，各列名高級行政人員已同意受不競爭限制約束。具體而言，各列名高級行政人員已同意，在其受僱於本公司期間及在其終止與本公司的僱傭關係後兩年內，不會以僱員身份或以其他身份直接或間接參與跟我們的業務構成競爭的任何業務。各列名高級行政人員亦同意遵守與其於本公司的職責有關的所有重大適用法律法規以及本公司所有重大書面企業及業務政策及程序。

薪酬

截至2020年12月31日止財政年度，我們向董事及高級行政人員支付的現金薪酬及福利總額約為人民幣10百萬元(2百萬美元)。概無為我們的高級行政人員或董事預留或累計任何退休金、退休或類似福利。我們概無與任何董事訂立於終止僱傭後可獲得福利的服務合約。

股份激勵計劃

於2007年2月，本公司董事會及股東採納2007年全球股份計劃，以吸引及挽留最優秀員工擔任重要職位及向特定員工、董事及顧問提供更多激勵，以推動我們的業務創出佳績。我們的2007年全球股份計劃隨後於2007年12月進行修訂。我們的經修訂及重列2007年全球股份計劃（或稱為經修訂及重列2007年計劃）項下可能將予發行的普通股數目為一千萬股。

於2007年6月，本公司董事會及股東採納2008年全球股份計劃，其目的與2007年全球股份計劃相同。我們的2008年全球股份計劃隨後於2008年10月進行修訂。我們的經修訂及重列2008年全球股份計劃（或稱為經修訂及重列2008年計劃）項下可能將予發行的普通股數目為七百萬股。

於2009年9月，本公司董事會及股東採納2009年股份激勵計劃，其目的與2007年全球股份計劃及2008年全球股份計劃相似。我們的2009年股份激勵計劃隨後於2009年10月、2010年8月、2015年3月及2018年5月進行修訂。經修訂及重列2009年股份激勵計劃（或稱為經修訂2009年計劃）項下可能將予發行的普通股數目為43百萬股。

計劃管理。薪酬委員會負責管理我們的經修訂及重列2007年、2008年及2009年計劃。我們的員工購股權計劃管理委員會（目前僅包括季琦先生一人）已獲得一定授權，其中包括，全權酌情向我們的任何僱員及顧問（董事及高級執行人員除外）授出各股份激勵計劃項下將予發行的購股權、受限制股份及受限制股份單位，且任何單次授出的股份數目合共不得超過500,000股普通股。

獎勵類型。下文簡述根據我們的經修訂及重列2007年及2008年計劃可能授出的各類獎勵的主要特點。

- **購股權。**各購股權協議須訂明行使價。購股權的行使價不得低於購股權授出日期相關股份公允市值的100%，且可能要求更高的百分比。根據經修訂及重列2007年及2008年計劃，授出購股權的期限自購股權授出之日起不得超過十年，且可能要求更短的期限。
- **股份購買權。**股份購買權指購買受限制股份的權利。經修訂及重列2007年及2008年計劃項下的各項股份購買權須以買方與本公司訂立的受限制股份購買協議證明。購買價將由管理員釐定。倘買方在授出日期後的30天內未行使股份購買權，則其將自動失效。

董事、高級管理層及僱員

根據我們的經修訂2009年計劃可能授出的多項獎勵的主要特色概述如下：

- **購股權。**購股權項下每股購買價將由本公司董事會委任的委員會釐定並載於獎勵協議。根據經修訂2009年計劃授出的購股權的期限自授出日期起計不得超過十年，及可規定較短期限。
- **受限制股份及受限制股份單位。**受限制股份獎勵指在本公司董事會所委任的委員會可能施加的限制下授出我們的普通股。受限制股份單位指以我們的普通股計值的合同權利，各代表根據經修訂2009年計劃及適用獎勵協議所載的條款及條件收取一股股份價值或該價值特定比例的權利。
- **其他以股份為基礎的獎勵。**該委員會獲授權授出其他以我們的普通股計值或應以我們的普通股支付或以其他方式與我們的普通股有關的以股份為基礎的獎勵，例如股票增值權及收取股息及股息等價物的權利。有關獎勵的條款及條件將由本公司董事會委任的委員會釐定。除非所授出的獎勵乃為取代本公司所收購或與其合併的實體先前授出的獎勵，行使有關獎勵時將予收購的普通股對價的價值將不少於授出日期相關普通股的公允市場價格。

歸屬時間表。截至本年報日期，本公司已根據我們的經修訂及重列2007年及2008年計劃及我們的經修訂2009年計劃分別訂立購股權協議及受限制股份獎勵協議。根據我們的一般購股權協議，所授出購股權的50%將於相應購股權協議所訂明的歸屬開始日起計第二個周年歸屬，及購股權的1/48將於其後兩年內每月於每個月的第一日歸屬，惟獲授購股權者須持續向我們提供服務，方可作實。根據我們的一般受限制股份獎勵協議，所授出受限制股份的50%將於相應受限制獎勵股份協議所訂明的歸屬開始日起計第二個周年歸屬，及受限制股份的1/8將於其後兩年內每六個月於每六個月的最後一日歸屬，惟獲授者須持續向我們提供服務，方可作實。就若干授出而言，本公司亦可能應用獲授者與本公司訂立的相關協議所載的不同歸屬時間表。舉例而言，所授出的若干受限制股份將於十年內按等額的年度分期歸屬。

經修訂及重列2007年及2008年計劃及經修訂2009年計劃的終止。我們的經修訂及重列2007年計劃及我們的經修訂及重列2008年計劃已分別於2017年及2018年終止。我們的經修訂2009年計劃將於2029年終止。本公司董事會可隨時修訂、暫停或終止我們的經修訂2009年計劃。除非參與者與管理人另行協定者外，該等計劃的修訂、更改、暫停或終止將不會對任何參與者收取未授出獎勵的權利造成重大不利影響。

下表概述截至2020年12月31日我們根據股份激勵計劃向我們的董事及高級行政人員以及向一組其他個人授出的購股權及受限制股份概要。

名稱	已獲授購股權		行使價 (美元／股份)	授出日期	屆滿日期
	所涉及的 普通股				
季琦	400,000	1.53	2009年10月1日	2019年10月1日	
	436,348	2.7525	2012年7月17日	2018年7月17日	
趙彤彤	100,000	1.53	2009年10月1日	2019年10月1日	
吳炯	100,000	1.53	2009年10月1日	2019年10月1日	
張敏	1,470,000	1.40	2007年10月1日	2017年10月1日	
	300,000	1.53	2009年11月20日	2019年11月20日	
金輝	207,784	2.7525	2012年7月17日	2018年7月17日	
	*	0.50	2007年2月4日	2017年2月4日	
	*	4.265	2011年3月31日	2017年3月31日	
	*	5.415	2014年5月13日	2020年5月13日	
	*	4.925	2015年3月31日	2021年3月31日	
劉欣欣	*	5.415	2014年5月13日	2020年5月13日	
一組其他個人	16,916,570	0.50-5.415	2007年2月4日 —	2017年2月4日 —	
			2015年4月1日	2021年4月1日	

董事、高級管理層及僱員

名稱	已獲授受限制股份	
	所涉及的普通股	授出日期
季琦	200,000	2011年8月6日
	897,880	2012年7月17日
	1,697,187	2015年3月17日
	1,098,224	2015年3月26日
張尚稚	*	2012年1月18日
	*	2013年1月10日
	*	2014年12月10日
	*	2017年3月13日
張敏	313,944	2012年7月17日
	73,188	2015年3月16日
	907,983	2015年3月17日
	587,539	2015年3月26日
金輝	*	2011年3月31日
	*	2012年7月2日
	*	2013年7月1日
	*	2014年7月17日
	*	2015年3月26日
尚健	*	2014年5月5日
	*	2020年7月23日
趙汝泉	*	2016年1月15日
	*	2020年3月18日
劉欣欣	*	2013年1月10日
	*	2013年7月1日
	*	2014年7月17日
	*	2015年3月26日
	*	2017年3月17日
	*	2018年3月27日
	*	2019年3月7日
	*	2020年3月18日
曹蕾	*	2020年7月23日
	11,400,704	2011年2月7日 – 2020年11月3日

* 於所有已授購股權獲行使及已授受限制股份獲歸屬後，將實益擁有少於我們發行在外普通股的1%。

董事會常規

一般事項

本公司董事會現有包括九名董事及一名替任董事。根據本公司於首次公開發售生效的經修訂及重列組織章程大綱及細則，本公司董事會須由最少兩名董事組成。根據章程細則，我們董事可由股東選舉。倘董事會委任任何人士為董事以填補臨時空缺或作為現有董事會的新增名額，該名董事須於下一次股東大會或股東週年大會上重選。擔任本公司董事會成員的資格並無持股要求。

董事會可行使本公司的所有權力以借入款項、按揭或押記其業務、物業及未催繳股款，並於借入款項時發行債權證、債權股證及其他證券，或為本公司或任何第三方的任何債務、負債或義務提供擔保。

我們相信，趙彤彤女士、吳炯先生、尚健先生、許廷芳先生及曹蕾女士均為納斯達克企業管治規則所界定的「獨立董事」。

董事職責

根據開曼群島法例，董事應負有忠誠義務，本著本公司最佳利益以誠實態度行事。本公司董事有義務行使其實際擁有的技巧，並以合理審慎人士在可比較情況下應會行使的審慎及勤勉態度行事。為本公司履行其職責時，董事必須確保遵守本公司的組織章程大綱及細則。

董事及高級行政人員的任期

各董事的任期直至繼任人獲正式選出及合資格出任為止。我們所有高級行政人員均由董事會酌情委任。

董事委員會

我們已成立董事會轄下兩個委員會－審核委員會及薪酬委員會。我們已採納各董事委員會的規章。每個委員會的成員及職能敘述如下。我們目前並無計劃成立提名委員會。作為海外私人發行人，我們獲准根據納斯達克市場規則第5615(a)(3)條遵循原註冊國家的企業管治慣例。原註冊國家的慣例有別於納斯達克市場規則第5605(e)條有關實行提名委員會的規定，因為開曼群島法律並無有關成立提名委員會的特別規定。

審核委員會

我們的審核委員會由三名董事組成，計有尚健先生、許廷芳先生及曹蕾女士。所有董事均符合納斯達克全球精選市場及美國證交會的「獨立」規定。審核委員會的主席及尚健先生，其符合美國證交會規例所界定審核委員會財務專家的資格。審核委員會監督我們的會計及財務申報程序以及本公司財務報表的審計。審核委員會負責以下工作（其中包括）：

- 挑選獨立核數師，並預先批准獨立核數師獲准執行的所有審核及非審核服務；
- 為獨立核數師的僱員或前僱員制定明確的僱用政策；
- 與獨立核數師審閱任何審核問題或困難以及管理層的回應；
- 審閱並批准所有提呈的關聯方交易；
- 與管理層及獨立核數師討論年度審核財務報表；
- 與管理層及獨立核數師討論有關會計準則及呈列財務報表的重大問題；
- 審閱管理層或獨立核數師就重大財務申報問題及判斷所編製的報告；
- 與管理層及獨立核數師審閱關聯方交易以及表外交易及結構；
- 與管理層及獨立核數師審閱監管及會計措施及行動的影響；
- 審閱有關風險評估及風險管理的政策；
- 審閱我們的披露監控及程序以及財務申報的內部控制；
- 及時審閱獨立核數師的報告，內容有關本公司將使用的所有關鍵會計政策及慣例、與管理層討論過之公認會計準則內財務資料的所有處理方法選項以及獨立核數師與管理層之間的所有其他實質書面通訊；

- 建立程序接收、保留和處理來自我們的僱員對會計、內部會計控制或審核事項的投訴，以便我們的僱員以保密、匿名的方式提交關於會計或審計問題的憂慮；
- 每年審閱及重新評估我們審核委員會規章的適當性；
- 董事會將不時特別授權予審核委員會的其他事項；及
- 定期分別與管理層、內部核數師及獨立核數師開會。

薪酬委員會

我們的薪酬委員會由吳炯先生及尚健先生組成。兩位董事均符合納斯達克市場規則及美國證交會規定的「獨立性」要求。我們的薪酬委員會協助董事會審閱及批准董事及高級行政人員的薪酬結構，包括將向董事及高級行政人員提供所有形式之薪酬。薪酬委員會負責以下工作（其中包括）：

- 審閱及批准我們的高級管理層的薪酬；
- 整體審閱及評估我們高級管理人員的薪酬及福利政策；
- 定期向我們的董事會進行報告；
- 評估其自身績效，並就有關評估向我們的董事會進行報告；
- 定期審閱及評估薪酬委員會規章的適當性，並向董事會提出任何變更提議的意見；及
- 我們董事會將不時特別授權予薪酬委員會的其他事項。

僱員

我們於2018年、2019年及2020年12月31日分別有15,699名、18,352名及23,028名僱員。我們招聘和直接培訓及管理所有僱員。我們相信，我們與僱員維持良好工作關係，而我們並無遇到任何重大勞資糾紛。我們部分僱員有工會作為代表，設有多項集體談判協議。整體上，我們認為我們與代表僱員的工會之間已建立互相尊重的關係。

主要股東及關聯方交易

主要股東

下表載明了截至2021年3月31日，下列人士對我們普通股擁有的交易法第13d-3條所界定的實益所有權之相關信息：

- 我們各董事及高級行政人員；及
- 我們所知實益擁有我們普通股總數5%以上的人士。

實益擁有權乃根據美國證券及交易委員會規則認定，並包括普通股相關的表決或投資權利。除下文所列並根據可適用共有財產法，表內列名人士擁有有關下表列示為彼等實益擁有的所有普通股的獨家表決及投資權利。

	實益擁有的普通股 ⁽¹⁾	
	數目	%
董事及高級行政人員：		
季琦	99,349,338 ⁽²⁾	30.9%
吳炯	7,674,388 ⁽⁴⁾	2.4%
趙彤彤	26,324,652 ⁽³⁾	8.2%
張尚稚	*	*
尚健	*	*
Sébastien Bazin	—	—
Gaurav Bhushan	—	—
許廷芳	—	—
曹蕾	—	—
張敏	*	*
趙汝泉	*	*
金輝	*	*
劉欣欣	*	*
全體董事及高級行政人員	107,445,101 ⁽⁵⁾	33.4%
主要股東：		
永冠控股有限公司	72,065,369 ⁽⁶⁾	22.4%
東領國際有限公司	26,224,652 ⁽⁷⁾	8.1%
Invesco Ltd.	37,090,793 ⁽⁸⁾	11.5%
Trip.com Group Limited	22,049,446 ⁽⁹⁾	6.9%

* 少於1%。

- (1) 用以計算各被列明人士或全體所佔百分比的發行在外普通股數目包括該人士或全體所持有的可於2021年3月31日後60日內行使的普通股相關購股權。各被列名人士或全體所佔實益擁有權百分比乃根據(i)於2021年3月31日發行在外的321,801,467股普通股，及(ii)2021年3月31日後60日內該等人士可行使的普通股相關股票期權所計算。
- (2) 包括(i)永冠控股有限公司(一間由Sherman Holdings Limited全資擁有的公司，Sherman Holdings Limited則是一間由Credit Suisse Trust Limited(「CS Trustee」)全資擁有的巴哈馬公司)持有的72,065,369股普通股。CS Trustee為季家族信託的受託人，而季琦先生及其家族成員為其受益人、(ii)季琦先生持有的1,059,317股普通股，以及(iii)東領所持有代表其16,000,000股普通股的16,000,000股受限制美國預託股份以及其10,224,652股普通股，根據日期為2014年11月27日的授權書，季先生擁有該等股份的表決權。東領由Perfect Will Holdings Limited(「Perfect Will」，一間英屬維爾京群島公司)全資擁有，而Perfect Will作為J. Safra Sarasin Trust Company (Singapore) Ltd.(「Sarasin Trust」)的代名人則由Asia Square Holdings Ltd.(「Asia Square」)全資擁有。Sarasin Trust為Tanya Trust的受託人，而趙彤彤女士及其家族成員為其受益人。
- (3) 包括(i)100,000股普通股，以及(ii)東領所持有的16,000,000股受限制美國預託股份及10,224,652股普通股，東領是一間由Perfect Will(一間英屬維爾京群島公司)全資擁有的英屬維爾京群島公司，而Perfect Will作為Sarasin Trust的代名人則由Asia Square全資擁有。Sarasin Trust為Tanya Trust的受託人，而趙彤彤女士及其家族成員為其受益人。趙彤彤女士為東領的唯一董事。
- (4) 包括吳炯先生持有的7,674,388股普通股。
- (5) 包括於2021年3月31日後60日內，可由我們全體董事及高級行政人員行使的所有購股權獲行使而發行及可予發行的普通股。
- (6) 永冠為一間英屬維爾京群島公司，由Sherman Holdings Limited(一間巴哈馬公司)全資擁有，Sherman Holdings Limited則由CS Trustee全資擁有。CS Trustee為季家族信託的受託人，而季琦先生(我們的創始人兼執行董事長)及其家族成員為其受益人。季先生為永冠的唯一董事。永冠的地址為Vistra Corporate Service Centre, Wickhams Cay II, Road Town, Tortola, VG1110, British Virgin Islands。
- (7) 東領是一間英屬維爾京群島公司，由Perfect Will Holdings Limited(一間英屬維爾京群島公司)全資擁有，而Perfect Will Holdings Limited作為Sarasin Trust的代名人則由Asia Square Holdings Ltd.全資擁有。Sarasin Trust為Tanya Trust的受託人，而趙彤彤女士及其家族成員為其受益人。趙女士為東領的唯一董事。東領的地址為Vistra Corporate Services Centre, Wickhams Cay II, Road Town, Tortola, VG1110, British Virgin Islands。
- (8) 根據Invesco Ltd.於2021年2月19日向美國證交會提交的附表13G第2份修訂本。
- (9) 包括(i) Trip.com向我們購買的7,202,482股普通股、(ii) Trip.com向Chengwei Funds、CDH Courtyard Limited、IDG Funds、Northern Light Funds及Pinpoint Capital 2006 A Limited購買的合共11,646,964股本公司普通股，以及(iii) 3,200,000股美國預託股份，其代表Trip.com於我們首次公開發售中認購的3,200,000股普通股。Trip.com為一間開曼群島公司，其地址為中華人民共和國上海市金鐘路968號(郵編200335)。

主要股東及關聯方交易

於2021年3月31日，我們有321,801,467股已發行及發行在外的普通股。就我們所知，我們在美國有兩名登記股東。我們在美國的美國預託股份的實益擁有人數目應多於我們在美國的普通股的登記持有人數目。

自首次公開發售結束後，我們概無現有股東的投票權與其他股東有所不同。我們並不知悉有任何安排而可能導致日後本公司的控股權變化。

關聯方交易

與TRIP.COM的交易

我們於日常業務過程中與Trip.com進行交易，其為一實體且季琦先生（我們的創始人）為其共同創始人兼獨立董事。Trip.com向我們提供預訂服務，令客戶自Trip.com酒店預訂網站預訂我們的酒店更加便利。於2020年，我們就租賃及擁有的酒店向Trip.com支付其預訂服務的佣金費用合共為人民幣78百萬元（12百萬美元）。於2020年，我們就租賃及擁有的酒店向Trip.com支付的租賃開支為人民幣18百萬元（3百萬美元）。

於我們2010年首次公開發售前期的私募配售中，Trip.com向我們購買7,202,482股普通股以及按相等於首次公開發售每股價格的價格向Chengwei Funds、CDH Courtyard Limited、IDG Funds、Northern Light Funds及Pinpoint Capital 2006 A Limited購買合共11,646,964股本公司普通股。Trip.com所作出的投資為根據《證券法》獲豁免登記的交易。針對該等交易，Trip.com所獲授的註冊權大致相若於我們經修訂及經重列股東協議項下可註冊證券的若干持有人所獲授的註冊權。此外，我們亦授予Trip.com於本公司董事會提名一名人士之權利，惟Trip.com及其聯屬人士須(i)於首次公開發售完成後的三個年度內，持續持有本公司發行在外普通股總數至少5%以及(ii)於其後持續持有本公司發行在外普通股總數至少8%。此外，Trip.com於首次公開發售按首次公開發售價認購合共3,200,000股美國預託股份。向Trip.com發行及出售的美國預託股份乃按於我們的首次公開發售中發售的其他美國預託股份之相同條款所作出。

於2020年，我們向Trip.com提供市場推廣及培訓服務並錄得服務費人民幣66百萬元（10百萬美元）。

與SHEEN STAR的交易

於2014年4月，我們與季琦先生及一名獨立第三方共同成立Sheen Star Group Limited（「Sheen Star」）。我們擁有Sheen Star股權的19.99%，季琦先生則擁有50.01%。於2020年，我們確認Sheen Star的服務費人民幣4百萬元（1百萬美元）。

於2020年，我們確認Sheen Star的利息收入人民幣1百萬元（0.2百萬美元）。

與雅高的交易

於2016年1月，我們完成與雅高的戰略聯盟交易，加入大中華地區勢力以發展雅高品牌，並與雅高形成廣泛且長期的聯盟關係。於交易後，雅高成為我們的主要股東之一，並獲授於我們的董事會指定一名董事的權利。於2020年，我們錄得支付予雅高的品牌使用費、預訂及其他相關服務費人民幣17百萬元（3百萬美元）。於2020年，我們亦確認雅高的服務費人民幣3百萬元（0.5百萬美元）。

與城家集團的交易

China Cjia Group Limited（「城家集團」）為我們的權益投資對象之一。於2020年，我們向城家集團出售商品並提供資訊科技及其他服務的金額為人民幣18百萬元（3百萬美元）。於2020年，我們向城家集團提供諮詢服務而產生服務費人民幣17百萬元（3百萬美元）。於2020年，我們產生向城家集團作出的提早終止協議補償人民幣8百萬元（1百萬美元）。

於2020年，我們確認自城家集團收取的分租利潤人民幣9百萬元（1百萬美元）。

於2020年，我們向城家集團購買人民幣11百萬元（2百萬美元）的物業及設備。

與CHINA HOSPITALITY JV的交易

於2018年，我們聯同TPG成立China Hospitality JV, Ltd.（「China Hospitality JV」），並擁有其20%股權。於2020年，我們確認向China Hospitality JV收取的提早終止協議補償利潤人民幣26百萬元（4百萬美元）。我們於2020年亦確認從China Hospitality JV收取服務費用共計人民幣1百萬元（0.2百萬美元）。

與上海漣泉酒店管理有限公司（「漣泉」）的交易

漣泉為我們的權益投資對象之一。於2020年，我們確認自漣泉收取的分租利潤人民幣12百萬元（2百萬美元）。

與蘇州華麗金飾建築裝飾有限公司（「華麗金飾」）的交易

華麗金飾為我們的權益投資對象之一。於2020年，我們產生接受華麗金飾建造服務的費用人民幣41百萬元（6百萬美元）。

供股東參閱的其他資料

證券及轉換的說明

美國預託股份

我們的美國預託股份持有人或須支付的費用及開支

美國預託股份持有人將須向存托銀行Citibank, N.A.支付以下服務費：

服務	費用
• 發行美國預託股份	最多每股已發行的美國預託股份5美仙
• 註銷美國預託股份	最多每股註銷的美國預託股份5美仙
• 分派現金股息或其他現金分派	最多每股持有的美國預託股份5美仙
• 根據以股代息、免費分派股份或行使權利而派發美國預託股份	最多每股持有的美國預託股份5美仙
• 分派除美國預託股份以外的證券或可購買額外美國預託股份的權利	最多每股持有的美國預託股份5美仙
• 存托服務	由存托銀行釐定於適用記錄日期持有的最多每股美國預託股份5美仙（於2020年為每股美國預託股份2美仙）

美國預託股份持有人亦將負責支付存托銀行產生的若干費用及開支以及若干稅項及政府徵費，例如：

- 開曼群島普通股的登記處及過戶代理所收取的普通股過戶及登記費用（於存入及提取普通股時收取）。
- 將外幣兌換為美元產生的費用。
- 電報、電傳及傳真以及交付證券的費用。
- 轉讓證券時的稅項及徵費（將普通股存入存托銀行或從存托銀行提取時收取）。
- 存入時交付或送達普通股時產生的費用及開支。

於發行及註銷美國預託股份時應付的存托費用，一般由從存托銀行收到發行美國預託股份的經紀（代表其客戶）支付予存托銀行，以及向存托銀行交付美國預託股份以作註銷的經紀（代表其客戶）支付予存托銀行。該等經紀轉而向客戶收取該等費用。就向美國預託股份持有人分派現金或證券而應付的存托費用及存托服務費，乃由存托銀行向於適用美國預託股份的記錄日期的美國預託股份登記持有人收取。

就現金分派應付的存托費用一般從分派的現金中扣除。當作出非現金分派時（即以股代息或派發供股權），存托銀行於作出分派的同時向美國預託股份的記錄日期的持有人收取適用費用。倘美國預託股份以投資者的名義登記（不論在直接登記時獲發或不獲發證明），存托銀行會向適用記錄日期的美國預託股份持有人發出賬單。倘美國預託股份在經紀及託管人賬戶中持有（透過存管信託公司），則存托銀行一般透過存管信託公司（其代名人為在存管信託公司持有美國預託股份的登記持有人）所提供的系統，從在其存管信託公司持有美國預託股份的經已及託管人收取其費用。在存管信託公司賬戶中持有其客戶的美國預託股份的經紀及託管人則轉而從其客戶的賬戶中扣除已向存托銀行支付的費用。

倘被拒絕支付存托費用，則存托銀行可根據存托協議拒絕提供所要求的服務直至收到付款為止，或可從向美國預託股份的持有人作出的任何分派中抵銷相等於存托費用的有關金額。

美國預託股份持有人或須支付的費用及開支可能會不時改變，並可由我們及存托銀行改變。美國預託股份持有人將會收到有關變動的事先通知。

存托銀行向我們支付的費用及其他付款

存托銀行可根據我們與其不時協定的條款及條件，透過撥付就美國預託股份計劃或其他計劃所收取存托費用的其中一部份，向我們補償我們因根據存托協議設立美國預託股份計劃而產生的某些開支。截至2020年12月31日止年度，我們就有關美國預託股份計劃的投資者關係計劃所產生的開支，已獲存托銀行給予合共人民幣28百萬元（4百萬美元）作為補償。

普通股在香港的交易及交收

我們的普通股將以每手50股普通股的數目在香港聯交所進行交易。我們的普通股於香港聯交所的交易將以港元進行。

於香港聯交所交易我們的普通股的交易成本包括：

- 買賣雙方須均分別繳納交易對價0.005%的香港聯交所交易費；
- 買賣雙方須均分別繳納交易對價0.0027%的香港證監會交易徵費；
- 每宗買賣交易0.50港元的交易系統使用費。經紀人可酌情決定是否將交易系統使用費轉嫁投資者；
- 賣方須就每張轉手紙（如適用）繳付轉手紙印花稅5.00港元；
- 買賣雙方須均分別繳納交易對價0.1%的從價印花稅，合計為交易價值的0.2%；
- 股份交收費，現時為交易總值的0.002%，每項交易對雙方分別徵收的最低及最高收費分別為2.00港元及100.00港元；
- 經紀佣金，可與經紀人自由協商（但首次公開發行的經紀佣金除外，現時首次公開發行的經紀佣金為申請款項或購買價格的1%，須由認購或購買證券人士支付）；及
- 香港股份過戶登記處將根據服務速度就普通股從一個登記持有人到另一個登記持有人的每次轉讓、每張股票證的註銷或發放收取2.50港元至20港元（或《香港上市規則》不時允許的更高費用），以及香港採用的股份轉讓表格所載的任何適用費用。

投資者須直接通過其經紀人或通過託管商就於香港聯交所進行的買賣進行交收。倘投資者已將普通股寄存於其股份戶口或其於中央結算系統維持的指定中央結算及交收系統（「中央結算系統」）參與者股份戶口內，則交收將根據不時生效的《中央結算系統一般規則》及《中央結算系統運作程序規則》於中央結算系統進行。對於持有實物股票的投資者，交收憑證及經適當簽署的過戶轉讓表格必須於交收日期前交予其經紀人或託管商。

美國預託股份與普通股之間的轉換

就香港公開發售而言，我們已在香港建立股東名冊分冊，或香港股東名冊，將保存於我們的香港股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司。我們的股東名冊總冊，或開曼股東名冊，將繼續保存於我們的主要股份過戶登記處Conyers Trust Company (Cayman) Limited。

香港公開發行發售的所有普通股將登記於香港股東名冊，以在香港聯交所上市及交易。如下文所進一步詳述，登記於香港股東名冊的普通股持有人將能夠將該等股份轉換為美國預託股份，反之亦然。

就香港公開發售而言，為增加美國預託股份與普通股的互換性及促進上述股份轉換以及於納斯達克及香港聯交所買賣，我們擬將部份已發行普通股自開曼群島備存的股東名冊總冊轉至香港的股東名冊。

將在香港交易的普通股轉換為美國預託股份

投資者持有在香港登記的普通股，並有意將其轉換為於納斯達克交易的美國預託股份，必須將普通股寄存或由其經紀人將普通股寄存於存托人的香港託管商香港花旗銀行，以換取美國預託股份。

寄存在香港交易的普通股換取美國預託股份涉及以下步驟：

- 如果普通股已寄存於中央結算系統，投資者須按照中央結算系統的轉移程序將普通股轉移至託管商於中央結算系統的存托人賬戶，並經其經紀人向存托人提交並交付已適當填寫並簽署的轉換表格。
- 如果普通股並未存入中央結算系統，投資者須安排將其普通股寄存於中央結算系統，以將普通股交付至託管商於中央結算系統的存托人賬戶，向託管商提交並交付申請轉換表格的要求，並於適當填寫並簽署轉換表格後向託管商交付轉換表格。
- 在有關費用及開支以及任何稅項或收費（例如印花稅或股份轉讓稅項或費用（如適用））支付後，存托人將按照投資者所指定名稱向其發行相應數目美國預託股份，並向投資者或其經紀人所指定人士指明的存管信託公司賬戶交付美國預託股份。

對於寄存在中央結算系統的普通股，在正常情況下，上述步驟一般需時兩個營業日。對於在中央結算系統以外以實物形式持有的普通股，上述步驟可能需時14個營業日或更長時間才能完成。臨時延誤有可能發生。例如，存托人可能不時停止美國預託股份發行的過戶登記。投資者在手續完成前將不能交易美國預託股份。

將美國預託股份轉換為在香港交易的普通股

投資者持有美國預託股份，並有意將其美國預託股份轉換為在香港聯交所交易的普通股的，必須將其持有的美國預託股份註銷，並從我們的美國預託股份計劃提取普通股，促使其經紀人或其他金融機構在香港聯交所交易該等普通股。

通過經紀人間接持有美國預託股份的投資者，應遵照經紀人的步驟，並指示經紀人安排註銷美國預託股份，並將相應普通股從存托人於託管商在中央結算系統的賬戶轉移至投資者的香港股份賬戶。

直接持有美國預託股份的投資者，必須採取以下步驟：

- 持有美國預託股份的投資者自我們的美國預託股份計劃提取普通股時，可在存托人辦公地址向存托人提交該等美國預託股份（及適用的美國存托憑證，如果美國預託股份以憑證形式持有），並可向存托人發出註銷美國預託股份的指示。
- 在有關費用及開支以及任何稅項或收費（例如印花稅或股份轉讓稅項或費用（如適用））支付後，存托人將指示託管商向投資者指定的中央結算系統賬戶交付已註銷的美國預託股份對應的普通股。
- 如果投資者欲收取不存入中央結算系統的普通股，則首先須於中央結算系統內收取普通股，然後安排從中央結算系統提取。投資者其後可獲取由香港中央結算（代理人）有限公司（作為轉讓人）簽署的轉讓表格，並於香港股份過戶登記處以其名義登記普通股。

對於將在中央結算系統收取的普通股，在正常情況下，上述步驟一般需時兩個營業日。對於在中央結算系統以外以實物形式收取的普通股，上述步驟可能需時14個營業日或更長時間才能完成。投資者在手續完成前將不能在香港聯交所交易普通股。

臨時延誤有可能發生。例如，存托人可能不時停止美國預託股份註銷的登記。此外，上述步驟及程序完成的前提是香港股東名冊有充足數量的普通股，以使得普通股從美國預託股份計劃中提出後可以直接轉入中央結算系統。我們並無任何責任，保持或增加在香港股東名冊的普通股數目，以促成相關提取。

存托規定

於存托人發出美國預託股份或批准提取普通股前，存托人可能會要求：

- 出示令其滿意的身份證明文件、證明簽署真偽的文件或其他其認為必要的資料；及
- 遵守其不時設立並與存托協議一致的程序，包括但不限於呈交轉讓文件。

存托人可於存托人或我們的香港股份過戶登記處暫停辦理過戶登記時或存托人或我們認為恰當的任何時間拒絕交付或轉讓美國預託股份或辦理美國預託股份的發出、過戶及註銷登記。

要求過戶的投資者，將承擔為根據我們的美國預託股份計劃提取或存入普通股而轉讓普通股的一切所涉成本。普通股及美國預託股份持有人尤須注意，香港證券登記處將就每次普通股從一名登記擁有人名下轉至另一名人士名下以及每份由其註銷或發出的股票，視乎服務的速度而定，收取2.50港元至20港元的費用（或《香港上市規則》不時許可的更高費用）以及香港使用的普通股轉讓表格所列明的任何相關費用。此外，在向我們的美國預託股份計劃存入或自其中提取普通股時，普通股及美國預託股份持有人須為美國預託股份的每次發放及註銷（視乎情況而定）就每100股美國預託股份支付最多5.00美元。

股息政策

我們於2020年1月3日宣派現金股息每股普通股0.34美元（或每股美國預託股份0.34美元）。我們普通股的現金股息以美元支付，股息分配的現金總額約為100百萬美元，已於2020年2月5日全部支付。

於2018年12月13日，我們宣派現金股息每股0.34美元（或每股美國預託股份0.34美元）。我們的現金股息以美元支付，股息分配的現金總額約為100百萬美元，已於2019年1月15日前全部支付。

我們是一家控股公司，自身並無實質性業務。我們主要透過中國的附屬公司以及歐洲及其他司法管轄區的附屬公司經營業務。因此，我們支付股息以及為我們可能產生的任何債務融資的能力取決於附屬公司支付予我們的股息。若我們的附屬公司或任何新成立的附屬公司自身日後招致債務，規管其債務的工具可能會限制其向我們支付股息的能力。此外，我們的中國附屬公司只能從其根據中國會計準則及法規釐定的未分配利潤（如有）中向我們支付股息。根據適用於在中國註冊成立的實體的法律，我們於中國境內的附屬公司須從稅後利潤中撥付不可分派儲備金。該等儲備金包括以下一項或多項：(i)一般儲備金；(ii)企業發展基金及(iii)員工獎金和福利基金。在若干累計限額的規限下，一般儲備金規定每年從稅後利潤（於各年終根據中國一般採納的會計原則釐定）中撥出10%，直至該儲備金的累計金額達到其註冊資本的50%為止；其他基金的撥款由附屬公司自行決定。該等儲備金只能用於企業發展、員工獎金和福利等特定用途，不能作為現金股息分配。自2018年起，我們每年從當年的淨利潤中保持適度的股息分配，分配幅度為我們市值的0.5%至2.0%。若我們派付任何股息，我們將根據存托協議的條款向美國預託股份持有人作出與普通股持有人相同程度的分派，包括據此應付的費用及開支。直至2021年6月30日後，我們受限於根據若干我們於2020年4月17日就我們銀團貸款獲得的若干財務契諾豁免派送現金股息，因此於2020年並無應計的額外中國股息預扣稅。

我們的德國附屬公司被允許從其可分配利潤中支付股息，惟有限制此等支付的協議（如債務契約）除外，於此情況下，適用於股份公司(Aktiengesellschaft)的規定必須考慮在內。更多資料請參閱「管理層討論及分析－經營業績－未償還債項」。可分配利潤是根據各附屬公司按照德國會計原則（即德國商法典(Handelsgesetzbuch)規定的一般會計原則）編製的年度未合併財務報表計算。某一財政年度股份公司(Aktiengesellschaften)股票的股息分配一般由管理委員會(Vorstand)和監事會(Aufsichtsrat)向下一財政年度召開的股東週年大會(Hauptversammlung)提交提案，並由該股東週年大會(Hauptversammlung)通過決議的程序決定。德國法律規定，有關股息及其分配的決議只有基於公司採用的年度單一實體財務報表(festgestellter Jahresabschluss)中顯示的資產負債表利潤(Bilanzgewinn)才可獲通過。若管理委員會和監事會採用該等財務報表，他們可以（但並無義務）將不超過公司當年淨利潤一半的金額撥入其他盈餘儲備。在計算當年撥入到其他盈餘儲備的淨利潤金額時，必須預先扣除法定儲備金和虧損結轉的增加額。經股東大會(Hauptversammlung)決議的股息每年支付一次，通常是在股東週年大會(Hauptversammlung)之後不久按照各自結算系統的規則支付。股東要求的股息支付受三年的時效限制。關於股東週年大會(Hauptversammlung)決議的任何股息以及公司指定的相應支付機構的細節將於電子版聯邦公報(elektronischer Bundesanzeiger)上公佈。德國附屬公司IntercityHotel GmbH通過損益轉移協議(Gewinnabführungsvertrag)與德意志酒店進行商業整合，其年度利潤自動支付予德意志酒店，而虧損由德意志酒店承擔。根據於2020年7月所獲信貸融資的條款，德意志酒店於60個月貸款期內不得進行股息分派。

根據《新加坡公司法》(第50章)，股息僅可自利潤中派付。一般而言，董事將建議特定的股息率，由公司在股東大會上宣佈，且不得超過董事建議的最高限額。

受限於若干合同限制，我們的董事會可全權決定是否分配股息及在批准範圍內的股息金額。除該等股息分配外，我們打算將我們中國附屬公司的剩餘未分配利潤無限期再投資。

華住及其關聯買方購買股本證券

我們董事會於2019年8月21日公佈已由董事會批准的股份購回計劃。根據經批准計劃的條款，我們可在公開市場按現行市價或透過私人磋商交易（視市況及其他因素而定）以及根據有關交易量、價格及時間性的限制，購回我們價值最多750百萬元的已發行及發行在外美國預託股份。該股份購回計劃將於五年期間有效。我們董事會已定期審閱該股份購回計劃，且可能授權相應調整其條款及規模。該股份購回計劃可隨時暫停或終止。我們於2019年及2020年並無根據該計劃購回任何美國預託股份。

稅項

以下有關投資於我們的美國預託股份或普通股的重大開曼群島、中華人民共和國及美國聯邦所得稅後果的概要，乃基於截至本年報日期生效的法律及其相關詮釋，所有該等法律及其相關詮釋均可能變動。本概要並無涉及與投資於我們的美國預託股份或普通股有關的所有可能的稅務後果，如國家、地方及其他稅法項下的稅務後果。

開曼群島稅項

開曼群島現時並無對個人或公司的利潤、收入、收益或增值徵收任何稅項，且無承繼稅或遺產稅性質的稅項。除可能適用於在開曼群島法院簽立、提交或出示的文據的印花稅外，開曼群島政府不大可能對我們或我們的美國預託股份或普通股持有人徵收其他重大稅項。開曼群島與英國訂有雙重稅收協定，除此之外，並無訂立任何雙重稅收協定。開曼群島並無外匯管制規例或貨幣限制。

中國稅項

我們的中國稅項

企業所得稅

於2007年3月16日，中國立法機關全國人民代表大會通過《企業所得稅法》（於2018年12月修訂），而於2007年12月6日，中國國務院頒佈《企業所得稅法實施條例》（於2019年4月修訂），兩者均於2008年1月1日生效。《企業所得稅法》及其實施條例（統稱「企業所得稅法」）規定中國居民企業（包括外商投資企業及境內企業）應按25%的統一稅率繳納企業所得稅。企業所得稅法按照國家鼓勵及支持的產業及項目可享受稅收優惠待遇的一般原則重組中國的稅收優惠政策。例如，分類為「國家重點扶持的高新技術企業」的企業可享受按15%的稅率繳納企業所得稅的稅收優惠待遇。

企業所得稅法規定，於中國境外成立且「實際管理機構」位於中國的企業被視為「居民企業」。「實際管理機構」是指對企業的生產和運營、人員、財務、會計及財產等進行實質性和全面的管理及控制的機構。國家稅務總局（「國家稅務總局」）於2009年4月22日頒佈《關於境外註冊中資控股企業依據實際管理機構標準認定為居民企業有關問題的通知》或82號文。82號文為確定境外註冊成立的中資控股企業的「實際管理機構」是否位於中國提供若干特定標準，包括：(a)負責企業日常經營的高級管理人員履行職責的地點；(b)組織或人士作出或批准財務及人力資源決策的地點；(c)主要資產及公司文件存置地地點；及(d)二分之一（含二分之一）以上有表決權的董事、高級管理人員經常居住的地點。此外，國家稅務總局於2011年頒佈公告[2011]第45號及於2014年頒佈公告[2014]第9號，為實施82號文提供更多指引，並就居民身份確認、確定後管理及主管稅務部門等事項提供說明。上述稅務通知僅適用於中國企業或中國企業集團控制的境外企業，並不適用於我們的情況。然而，該等稅收通知所載的認定標準可能反映國家稅務總局對「實際管理機構」測試如何應用於釐定境外企業稅務居民身份的普遍立場，而不論「實際管理機構」是否由中國企業或中國企業集團或中國或外國個人控制。目前，就確定如我們這樣的公司的「實際管理機構」的有關程序及特定標準而言，並無適用於我們的進一步詳細規則或先例。因此，儘管我們作為在中國經營業務的開曼群島控股公司，尚不清楚中國稅務機關是否會決定將我們分類為中國「居民企業」。

企業所得稅法規定，中國外商投資企業的境外直接控股公司被視為在中國境內未設立機構、場所的「非居民企業」，或者雖設立機構、場所但取得的股息與其所設機構、場所並無實際聯繫的，該外商投資企業向其直接控股公司分派的股息須按10%的稅率繳納企業所得稅，該直接控股公司註冊成立所在的司法管轄區同中國訂立的稅收協定所規定的預扣稅率是優惠稅率的，依照協定的規定辦理。例如，控股公司為香港納稅居民，並擁有其中國附屬公司至少25%的股權及為股息的實益擁有人的，須就向該中國附屬公司收取的股息按5%的稅率繳納預扣稅。

供股東參閱的其他資料

企業所得稅法規定，中國居民企業一般應就其全球利潤25%的統一稅率繳納企業所得稅。因此，倘我們被視為中國「居民企業」，我們將以25%的統一稅率對全球利潤繳納中國所得稅，這可能會對我們的有效稅率產生影響，並對我們的淨利潤及經營業績產生不利影響，儘管我們將從中國附屬公司分配予我們的股息免除企業所得稅，因為中國居民企業獲分派的有關股息利潤根據企業所得稅法獲豁免。然而，倘我們須根據企業所得稅法就我們自中國附屬公司收取的任何股息繳納所得稅，我們的所得稅開支將會增加，而我們可能向股東及美國預託股份持有人支付的股息金額(如有)可能受到重大不利影響。

增值稅

於2016年3月23日，中國財政部(「**財政部**」)與國家稅務總局聯合發佈《關於全面推開營業稅改徵增值稅試點的通知》或36號文，於2016年5月1日生效。根據第36號文，我們大部份中國附屬公司的業務須按6%的稅率(與一般增值稅納稅人一致)繳納增值稅(「增值稅」)，彼等可透過提供從供應商收取的有效增值稅特別發票抵銷其增值稅責任，從而抵銷輸入增值稅。

於2019年3月20日，財政部、國家稅務總局及中國海關總署聯合發佈《關於深化增值稅改革有關政策的公告》或公告[2019]第39號，據此，於2019年4月1日至2021年12月31日期間，從事提供生活服務、郵政服務、電信服務或現代服務且來自提供該等服務的銷售收入佔其總銷售收入50%以上的一般增值稅納稅人，可從應付增值稅中扣除當期可抵減輸入增值稅的額外10%。根據財政部及國家稅務總局於2019年9月30日聯合發佈的《關於明確生活性服務業增值稅加計抵減政策的公告》或公告[2019]第87號，於2019年10月1日至2021年12月31日期間，從事提供生活服務且來自提供生活服務的銷售收入佔其總銷售收入的50%以上的一般增值稅納稅人的輸入增值稅加計抵減率增至15%。我們提供生活服務且符合公告[2019]第39號及公告[2019]第87號規定標準的中國附屬公司將獲准於2019年4月1日至2019年9月30日期間按10%的稅率及於2019年10月1日至2021年12月31日期間按15%的稅率享有輸入增值稅的有關加計抵減，而提供非生活服務但符合公告[2019]39號規定標準的中國附屬公司將獲准於2019年4月1日至2021年12月31日期間按10%的稅率享有輸入增值稅的有關加計抵減。

2020年2月6日，財政部與國家稅務總局聯合發佈《關於支持新型冠狀病毒感染的肺炎疫情防控有關稅收政策的公告》或公告[2020]第8號（於2020年1月1日起追溯生效），規定提供生活服務的增值稅納稅人所得收入應自2020年1月1日起暫時免繳增值稅。選擇享有該臨時增值稅豁免的增值稅納稅人將不得向客戶開具增值稅一般發票。根據財政部及國家稅務總局於2020年5月15日聯合發佈的《關於支持疫情防控保供等稅費政策實施期限的公告》或公告[2020]第28號，該增值稅暫時豁免政策已於2020年12月31日屆滿。於2021年3月17日，財政部及國家稅務總局聯合發佈《關於延續實施應對疫情部份稅費優惠政策的公告》或公告[2021]第7號，規定上述暫時豁免增值稅政策將延長至2021年3月31日，且於2021年1月1日至2021年3月17日期間徵收的稅項可用於抵扣未來應繳納的稅項或退稅。

海外股東的中國稅項

企業所得稅法規定，向在中國未設立機構、場所的或雖設立機構、場所但有關利潤與其所設機構、場所並無實際聯繫的「非居民企業」派付的股息須按10%的稅率繳納中國企業所得稅，惟該等股息須源自中國境內。同樣地，倘有關投資者轉讓美國預託股份或普通股所變現的任何收益被視為源自中國境內的利潤，則該等收益亦須繳納10%的中國企業所得稅。因此，倘我們被視為中國「居民企業」，我們就我們的美國預託股份或普通股向非居民企業投資者支付的股息及轉讓我們的美國預託股份或普通股所變現的收益可能被視為來自中國境內的利潤，並須在受制於任何適用雙邊稅收協定的條文的前提下按10%或以下的稅率繳納中國企業所得稅。中國與美國之間的雙重稅收協定並無減少10%的稅率。

此外，非居民個人投資者須就應付投資者的股息或轉讓美國預託股份或普通股變現的任何資本收益（倘該等收益被視為源自中國境內的利潤）按20%而非10%的企業所得稅稅率繳納中國個人所得稅，除非有適用的稅收協定規定豁免或較低的預扣稅率。根據《中華人民共和國個人所得稅法》（經修訂）（「個人所得稅法」），非居民個人指於一個曆年在中國境內無住所且不在中國境內或在中國境內無住所且在中國境內合計居住時間少於183天的個人。根據個人所得稅法及其實施規則，就中國資本利得稅而言，應課稅利潤將為轉讓美國預託股份或普通股的轉讓價格餘額減去就有關轉讓支付的初始價值及相關稅項的餘額。因此，倘我們被視為中國居民企業，且我們就美國預託股份或普通股支付的股息及轉讓美國預託股份或普通股變現的收益被相關中國稅務主管部門視為源自中國境內的利潤，則非居民個人所賺取的該等股息及收益可能須繳納中國個人所得稅。

美國聯邦所得稅考慮因素

下文描述擁有及出售普通股或美國預託股份對美國持有人造成的重大美國聯邦所得稅後果，但並非旨在全面說明與特定人士決定擁有該等普通股或美國預託股份相關的所有稅務考慮因素。本討論僅適用於持有普通股或美國預託股份作為資本資產（定義見1986年美國國內收入法（經修訂）（「**收入法**」）第1221條）的美國持有人。此外，其並不說明根據美國持有人的特定情況可能相關的所有稅務後果，包括替代最低稅務後果、淨投資利潤的醫療保險稅及可能適用於受特別規則規限的美國持有人的不同稅務後果，如：

- 若干金融機構；
- 使用按市值計價的稅務會計方法的證券交易商；
- 持有普通股或美國預託股份作為跨式交易、清洗交易、轉換交易或整合交易一部份的人士，或就普通股或美國預託股份訂立推定出售的人士；
- 就美國聯邦所得稅而言，其功能貨幣並非美元的人士；
- 就美國聯邦所得稅而言，被視作合夥企業的實體或安排（或其中的合作夥伴）；
- 免稅實體；
- 擁有或被視為擁有我們10%或以上普通股（按表決權或價值計算）的人士；或
- 因員工股票期權獲行使或以其他方式作為補償而購買我們的普通股或美國預託股份的人士。

本討論乃基於截至本報告日期的收入法、行政聲明、司法決定、最終、臨時及建議財政部法規，而任何該等法規均可能變動，並可能具有追溯效力。本討論亦部份基於存託人的陳述，並假設存款協議及任何有關協議項下的每項責任將根據其條款獲履行。

「美國持有人」為本身是美國公民或居民或美國國內公司或因其他理由須就有關普通股或美國預託股份以淨收入基準繳納美國聯邦所得稅的普通股或美國預託股份的實益擁有人。一般而言，就美國聯邦所得稅而言，擁有美國預託股份的美國持有人將被視為該等美國預託股份所代表的相關普通股的擁有人。本討論的其餘部份假設我們美國預託股份的美國持有人將被視為美國預託股份所代表的相關普通股的實益擁有人。

美國持有人應根據其特定情況就擁有及處置普通股或美國預託股份而產生的美國聯邦、州、地方及海外稅務後果諮詢其稅務顧問。

分派稅項

根據下文「一 被動外商投資公司規則」的討論，就普通股或美國預託股份支付的分派（若干普通股按比例分派除外）將被視為股息，惟以我們當前或累計盈利及利潤（根據美國聯邦所得稅原則釐定）支付者為限。由於我們並無根據美國聯邦所得稅原則計算我們的盈利及利潤，故預期該等分派一般被視作應繳納美國聯邦所得稅的股息。

供股東參閱的其他資料

來自「合資格外國公司」的股息收入的非企業收款人一般須按較低的美國聯邦稅率而非通常適用於普通收入的邊際稅率繳稅，惟須符合若干持有期及其他規定。非美國公司在以下情況一般將被視為合資格外國公司：(a)倘其符合資格享有與美國訂立的全面稅收協定的利益，而美國財政部部長就此條文釐定為滿意，且包括信息交換計劃，或(b)就其於可在美國既有證券市場即時買賣的股票派付的任何股息，惟在兩種情況下，有關公司於派付股息的課稅年度或上一個課稅年度均非被動外商投資公司。我們的美國預託股份於納斯達克全球精選市場上市，且只要有關股份在美國既有的證券市場上市，便可即時買賣。如下文「被動外商投資公司規則」所討論，根據我們的財務報表以及相關市場及股東數據，我們認為，就2019年及2020年應課稅年度的美國聯邦所得稅而言，我們不應被視為被動外商投資公司。此外，根據我們的財務報表及我們目前對我們資產價值及性質、收入來源及性質以及相關市場及股東數據的預期，我們預計於2021年應課稅年度不會成為被動外商投資公司。由於我們的普通股本身並非在美國既有的證券市場上市，我們就並無獲美國預託股份支持的普通股派付的股息未必合資格享有遞減稅率。然而，倘我們根據中國企業所得稅法被視為居民企業，我們可能有資格享有協定的利益(美國財政部就此釐定為滿意)，而在此情況下，我們將就普通股或美國預託股份派付的股息而被視為合資格外國企業。建議各非公司美國持有人就我們就美國預託股份或普通股派付的任何股息適用的合資格股息利潤的較低稅率諮詢其稅務顧問。股息金額將被視為向美國持有人提供的境外來源股息利潤，並將不合資格享有收入法項下美國公司一般可用的已收股息扣減。

我們派付的股息可能須繳納中國預扣稅。就美國聯邦所得稅而言，任何股息金額將包括就有關中國預扣稅預扣的金額。請參閱「一 稅務 — 中國稅項」。在適用限制的規限下，其中部份可能因美國持有人的情況而有所不同，就普通股或美國預託股份的股息按不超過協定下適用稅率預扣的中國所得稅可用於抵扣美國持有人的美國聯邦所得稅負債。超過協定項下適用稅率預扣的中國稅項一般將不合資格抵免美國持有人的聯邦所得稅負債。就美國聯邦所得稅而言，不選擇就外國預扣稅申請外國稅項抵免的美國持有人可就該等稅項申請扣減，惟僅可於該美國持有人選擇就所有可抵扣外國所得稅申請抵扣的年度獲得扣減。規管外國稅項抵免的規則複雜，而美國持有人應就外國稅項在其特定情況下的可扣減額諮詢其稅務顧問。

股息將計入美國持有人於美國持有人(或就美國預託股份而言,存託人)實際或推定收取股息之日的利潤。以人民幣支付的任何股息利潤金額將為參考於收取日期生效的匯率計算的美元金額,而不論付款實際上是否兌換為美元。倘股息於收取日期兌換為美元,則美國持有人毋須就股息利潤確認外幣收益或虧損。倘股息於收取日期後轉換為美元,則美國持有人可能會有外幣收益或虧損,即源自美國的一般收益或虧損。

出售或以其他方式處置普通股或美國預託股份

就美國聯邦所得稅而言,出售或以其他方式處置普通股或美國預託股份變現的收益或虧損將為資本收益或虧損,而倘美國持有人持有普通股或美國預託股份超過一年,則將為長期資本收益或虧損。收益或虧損的金額將相當於美國持有人所出售普通股或美國預託股份的稅基與出售所變現金額之間的差額,在各情況下均以美元釐定。資本虧損的可扣減額有限制。

如「中國稅項—我們的中國稅項」所述,倘我們根據中國稅法被視為稅務居民企業,出售我們的普通股或美國預託股份所得收益可能須繳納中國預扣稅。在此情況下,美國持有人變現的金額將包括扣除中國稅項前的出售或處置所得款項總額。儘管美國持有人的任何有關收益一般會被界定為美國來源收入,惟合資格享有協定利益的美國持有人可能有權就外國稅務抵免選擇將有關收益視為外國來源收入。美國持有人應就彼等是否合資格享有協定項下的利益及任何中國稅務在處置時因應其特定情況的可扣減額諮詢彼等的稅務顧問。

美國持有人存入及提取普通股以轉換為美國預託股份不會導致就美國聯邦所得稅而言的損益變現。

被動外商投資公司規則

就2020年應課稅年度的美國聯邦所得稅而言,我們認為我們並非被動外商投資公司。然而,由於被動外商投資公司的地位取決於我們的收入及資產的組成以及我們不時的資產市值,以及我們於各季度末的市值,故無法保證我們於任何應課稅年度將不會成為被動外商投資公司。儘管我們並不認為我們於當前或未來應課稅年度將為或成為被動外商投資公司,但釐定我們是否將為或成為被動外商投資公司將部份取決於我們的商譽及其他無形資產的價值,而有關價值將取決於我們的美國預託股份不時的市價,其可能會波動。除其他事項外,倘我們的市值下跌,我們可能於當前或未來應課稅年度為或成為被動外商投資公司。美國國家稅務局亦可能質疑我們對商譽及其他無形資產的分類或估值,從而可能導致本公司於當前或未來一個或多個應課稅年度為或成為被動外商投資公司。

供股東參閱的其他資料

倘我們於美國持有人持有普通股或美國預託股份的任何應課稅年度為被動外商投資公司，美國持有人就出售或以其他方式處置（包括若干質押）普通股或美國預託股份確認的收益將於美國持有人持有普通股或美國預託股份的期間按比例分配。分配至銷售或以其他方式處置的應課稅年度及我們成為被動外商投資公司前任何年度的金額將作為普通利潤徵稅。分配至各其他應課稅年度的金額須按該應課稅年度個人或公司（如適用）的最高實際稅率繳納稅項，並將就分配至該應課稅年度的金額收取利息開支。此外，倘美國持有人就其普通股或美國預託股份收取的任何分派超過於過往三年或美國持有人持有期間（以較短者為準）就普通股或美國預託股份收取的年度分派平均數的125%，則有關分派須按與上述收益相同的方式繳納稅項。

倘我們為被動外商投資公司，美國持有人可在符合若干條件的情況下就我們的美國預託股份作出按市值計價選擇，從而導致與上述被動外商投資公司的一般稅務處理不同的稅務處理。由於無法就被動外商投資公司可能擁有的任何較低級別的被動外商投資公司作出按市值計價選擇，故就美國聯邦所得稅而言，就我們的美國預託股份作出按市值計價選擇的美國持有人一般將繼續就該美國持有人於我們持有的任何投資（被視為於被動外商投資公司的股權）中的間接權益遵守上述規則。倘美國持有人於我們成為被動外商投資公司的首年作出有效的按市值計價選擇，持有人一般會將美國預託股份於各應課稅年度末的公平市值超出其經調整稅基的任何差額確認為普通利潤，並將就美國預託股份的經調整稅基超出其於應課稅年度末的公平市值的任何差額確認為普通虧損（惟僅以先前因按市值計算的選擇而入賬的利潤淨額為限）。倘美國持有人作出選擇，持有人於美國預託股份的稅基將予調整，以反映該等利潤或虧損金額。倘我們為被動外商投資公司，尚不清楚我們的普通股是否會被視為符合資格進行按市值計價選擇的「可流通股份」。於我們為被動外商投資公司的年度內出售或以其他方式處置美國預託股份確認的任何收益將被視為普通利潤，而任何虧損將被視為普通虧損（惟僅以先前因按市值計價選擇而入賬的利潤淨額為限）。

根據收入法第1295條，及時選擇將我們視為合資格選擇基金亦將導致上述被動外商投資公司的一般處理的替代處理（在若干情況下，替代處理可減輕持有被動外商投資公司股份的不利稅務後果）。然而，美國持有人應注意，倘我們為被動外商投資公司，我們無意符合記錄保存及其他規定或提供相關資料，以允許美國持有人作出合資格選擇基金選擇。

此外，倘我們為被動外商投資公司，則上述有關向若干非公司美國持有人派付股息的優惠利率將不適用。此外，倘我們於美國持有人持有普通股或美國預託股份的任何應課稅年度為被動外商投資公司，則有關美國持有人可能須提交載有美國財政部可能要求的有關資料的報告（美國國家稅務局8621表格或其他相關表格）。美國持有人應就潛在應用被動外商投資公司規則（包括潛在申報責任）諮詢其稅務顧問。

特定境外金融資產

於應課稅年度最後一日擁有總值超過50,000美元或於應課稅年度內任何時間擁有總值超過75,000美元的「特定境外金融資產」的若干美國持有人一般須就該等資產提交資料報表連同其報稅表（現時為8938表格）。「特定境外金融資產」包括於非美國金融機構持有的任何金融戶口，以及由非美國發行人發行且並非於金融機構存置的戶口持有的證券。如「特定外國金融資產」應佔利潤的少報金額超出5,000美元，有關報稅的時效限制將延長至申報後六年。較高的申報門檻適用於居於海外的若干個人及若干已婚個人。法規將此項申報規定延伸至被視為根據若干客觀標準於指定境外金融資產中持有直接或間接權益的若干實體。未能匯報所需資料的美國持有人可能會受到重大處罰。有意投資者應就彼等投資於美國預託股份或普通股應用該等規則（包括就特定情況應用該等規則）諮詢其本身的稅務顧問。

資料申報及備用預扣

有關美國預託股份或普通股的股息付款以及出售或交換美國預託股份或普通股的所得款項可能須遵守向美國國家稅務局申報資料及作出可能的美國備用預扣稅的規定。然而，備用預扣將不適用於提供正確納稅人識別編號及作出任何其他所需證明或以其他方式獲豁免備用預扣的美國持有人。須確立其豁免狀態的美國持有人一般須於美國國家稅務局W-9表格上提供有關證明。美國持有人應就應用美國資料申報及備用預扣稅規則諮詢其稅務顧問。

備用預扣稅並非額外稅項。作為備用預扣稅預扣的金額可計入閣下的美國聯邦所得稅負債，而閣下可透過及時向美國國家稅務局提交適當退款申索及提供任何所需資料，根據備用預扣稅規則退還任何多繳預扣金額。

德國稅項

所得稅項

德國企業(股份公司及有限責任公司)須繳納企業所得稅(CIT)，一般而言亦須繳納貿易稅(TT)，即由地區徵收的利潤稅。企業須就應課稅所得額15%的稅率繳納企業所得稅。企業所得稅需收取5.5%附加稅，因此實際稅率為15.825%。地區政府亦就應課稅所得額收取貿易稅，惟稅率乃根據各地區的當地倍數而定。因此，各區貿易稅稅率可能每區不同。通常，貿易稅按實際稅率7%至17.5%徵收(惟在部份地區達31.5%)。法蘭克福的貿易稅為16.1%，而慕尼黑的貿易稅為17.15%。符合所謂為稅務目的而構成企業合夥(Mitunternehmenschaften)資格的合夥(有限責任公司及兩合公司)本身須繳納貿易稅，但無須繳納企業所得稅。就企業所得稅而言，合夥屬稅務透明，即合夥的應課稅所得額按合夥本身層面釐定，而後按其於合夥中權益比例分配至合夥人，無論是否實際分派。就合夥的合夥人為企業的情況而言，所得須繳納合夥人層面的企業所得稅。倘達成條件，參與合夥產生的合夥人開支可自應課稅所得額中扣除稅項，惟受適用於有關開支扣減的一般規定所規限，其他條件為開支須納入合夥層面的稅務申報中。

外國企業的德國分支／常設機構須繳納企業所得稅及貿易稅。就常設機構而言，德國雙重徵稅協定一般將課稅權指派予永久辦事處所在的國家。外國企業(中國住宿控股新加坡有限公司)(China Lodging Holdings Singapore Pte. Ltd.)作為有限合夥人於德國合夥(DH Group GmbH & Co. KG)的參與可就企業所得稅及貿易稅的目的於德國創立外國企業的常設機構。

參與豁免

德國企業所收取的股息一般豁免課徵企業所得稅，倘(尤其是)於股息分派年度的年初達成至少10%參與額度，且分派的股息尚未自分派實體的應課稅所得額中扣除；股息的5%被視為不可扣抵的業務開支。因此，股息實際豁免95%的稅項。股息的實際企業所得稅(包括團結附加稅)因此約為0.8% (= 5%應課稅部分 x 15.825%稅率)。此參與豁免無論最短持有期間或附屬公司(德國或外國的)居住地均適用。倘股份持作銀行及金融機構的交易股份，該參與豁免(其中包括)則不適用。

根據額外規定，貿易稅適用95%豁免。就自德國企業收取未豁免稅項的股息而言，年初最低持股量最少須達15%而非10%；否則，該股息就貿易稅而言屬全數應課稅。按貿易稅進行會計處理的來自外國企業股息而言，亦主要採取相同原則，惟或會適用若干額外實質規定。

95%參與豁免亦適用於來自出售企業股份的資本利得。豁免僅適用於過去進行的若干稅收中性重組及過往有效稅頂撇減。資本利得的95%參與豁免均適用於企業所得稅及貿易稅。同理，倘股份由銀行及金融機構持作交易股份，或作為人壽或健康保險公司的投資，則不適用資本利得的參與豁免（其中包括）。

企業所得稅及貿易稅目的組成稅務組別

德國的稅務組別可就企業所得稅及貿易稅的目的於領導稅務組別的主體（母公司）層面抵銷應課稅所得額（正數及負數）。有關稅務組別尤其須於自母公司的財政年度開始起持續持有多數票（財務整合），以及至少五個曆年的固定最短期間內實施及妥善執行損益轉讓協議。據此，根據德國會計規則(HGB)釐定的所有附屬公司層面所獲利潤及所受虧損須由德國的稅務組別領頭轉讓或補償。該稅務組別的優勢之一為利潤轉讓毋須繳納股息稅（即毋須就不可扣稅開支的5%繳納企業所得稅及貿易稅）。只有須繳納無上限企業所得稅而其註冊辦事處及管理位於德國的企業（稱為雙重國家參照）的企業可成為稅務組別的附屬公司。

預扣稅

德國企業支付的股息須繳納25%預扣稅(Kapitalertragsteuer)加上5.5%的附加稅。德國居民股東須可於退稅申報時，要求退還已支付的預扣稅。非德國居民的股東除非適用豁免，預扣稅一般而言可能會成為最終稅項成本。

就此而言，例如，預扣稅40%（即五分之二）的退稅於向聯邦中央稅務局(Bundeszentralamt für Steuern)申請時方獲授予。因此，如果股息收取股息人士居駐於第三國（並非位於歐盟）且該國與德國並無訂立雙重稅務條約，授予德國非居民股東的股息適用15.825%實際預扣稅稅率。然而，此退稅根據德國反協定濫用條文受更多實質規定所規限。

根據國內法例於德國實施的《歐盟母公司－附屬公司指引》(EU Parent-Subsidiary Directive)，倘德國附屬公司向其歐盟股東企業（持有該德國附屬公司10%最低參與至少12個月）支付股息並達致根據德國反協定濫用條文的實質規定，於提前申請及發出有關稅項豁免證書(Freistellungsbescheinigung)後，預扣稅可降至零。

此外，根據德國及股東居住國家的雙重稅務協定，預扣稅（於申請後）可降低至5%或15%，於該等情況下，外國股東須符合併證明實質要求且有關降稅須事先申請及發出稅務減免證書。

供股東參閱的其他資料

反之，由合夥（例如，有限責任公司及兩合公司）支付的利潤分派無須繳納預扣稅，此乃由於就德國所得稅務而言彼等為「取款」而非股息。

倘合夥自其企業附屬公司收取股息且倘該等企業附屬公司將對德國合夥的常設機構實際作出貢獻，股息預扣稅無法於合夥層面但可於其合夥人層面要求返還。此亦適用於於德國參與合夥而成立常設機構的德國合夥的外國合夥人，並因此須繳納有限的企業所得稅且須於德國申報企業所得稅。

然而，外國夥伴就德國企業所得稅申報中的股息預扣稅的返還要求，僅可於合夥的企業附屬公司對德國合夥的常設機構實際作出貢獻時方可作出。由於德國合夥為半透明實體，企業附屬公司須與該合夥具有職能關係，以對德國常設機構所作出外國合夥人由於參與德國合夥而可能作出的貢獻。倘該企業附屬公司對德國合夥的常設機構未作出貢獻，彼等可能直接對該合夥的外國合夥人直接作出貢獻。在此情況下，自該等企業的股息將被視為由外國合夥人而非德國合夥直接收取，以引致上述解釋的一般退稅程序（包括實質證明）。

新加坡稅項

企業稅

新加坡的現行企業所得稅稅率為17%，自2010年課稅年度起生效。此外，2019年課稅年度及之前的部份免稅計劃適用於一般應課稅利潤首300,000新加坡元，以及具體取決於企業一般應課稅利潤首10,000新加坡元的75%，和取決於下一290,000新加坡元的50%可獲豁免繳納企業所得稅。自2020年課稅年度開始，部份免稅計劃適用於企業一般應課稅利潤首200,000新加坡元，以及具體取決於企業一般應課稅利潤首10,000新加坡元的75%，及取決於下一190,000新加坡元的50%可獲豁免繳納企業所得稅。剩餘的應課稅利潤（部份免稅後）將徵收17%稅款。於2018年、2019年及2020年課稅年度，企業將分別獲得課稅年度應付稅款的40%、20%及25%企業所得稅退稅，各課稅年度的上限分別為15,000新加坡元、10,000新加坡元及15,000新加坡元。

新加坡於2005年課稅年度推行針對新創業公司的免稅計劃，以支持創業精神並協助本地企業增長。就2019年課稅年度及之前，一般應課稅利潤首100,000新加坡元可獲全面豁免，及下一200,000新加坡元之一般應課稅利潤可進一步獲50%豁免。自2020年課稅年度往後，一般應課稅利潤首100,000新加坡元可獲75%豁免，及下一100,000新加坡元之一般應課稅利潤可進一步獲50%豁免。

我們於新加坡的附屬公司須繳納稅率為17%的新加坡企業所得稅。

股息分派

新加坡採用一級企業稅收制度，據此，自公司利潤中徵收的稅款為最終稅款，而位於新加坡的公司的稅後利潤可作為免稅股息分派予其股東。不論股東為公司或個人，以及股東是否新加坡納稅居民，此等股息均於股東手中免稅。新加坡目前對向居民或非居民股東支付的股息均不徵收預扣稅。

商品及服務稅

新加坡商品及服務稅為對進口新加坡的商品及幾乎所有在新加坡供應的商品及服務徵收消費稅，其現行稅率為7%。

對證券持有人權利作重大修改及所得款項用途

於2018年4月，我們更改美國預託股份轉換為普通股的比率，由一(1)股美國預託股份代表四(4)股普通股，改為一(1)股美國預託股份代表一(1)股普通股。

由於我們公開發售20,422,150股普通股以及包銷商全數行使超額配股權以增購3,063,300股普通股（簡稱為香港公開發售），登記的額外證券已於2020年9月17日生效。經扣除包銷佣金及費用和發售開支後，我們從香港公開發售收取的所得款項淨額合共約為6,887百萬港元（922百萬美元）。高盛（亞洲）有限責任公司及招商國際金融有限公司為我們香港公開發售的包銷商代表。

本金賬目內就香港公開發售產生的總開支約為149百萬港元（19百萬美元），包括有關香港公開發售的包銷折扣及佣金87百萬港元（11百萬美元）以及其他費用及開支約62百萬港元（8百萬美元）。交易費用當中並無包括向本公司董事或高級行政人員或彼等的聯繫人、擁有我們股本證券10%或以上的人士或我們的關聯人士支付的款項。

於2020年9月22日至2020年12月31日期間，我們動用香港公開發售所得款項300百萬美元，以償還我們於2019年12月支取的循環信貸融資500百萬美元的其中部分。我們仍有意按我們於香港公開發售登記聲明中披露的方式動用首次公開發售的餘下所得款項。

免除及豁免

納斯達克上市公司手冊

我們為「外國私人發行人」(該詞的定義見交易法第3b-4條)，而我們的美國預託股份在納斯達克全球精選市場上市。維斯達克規則規定，外國私人發行人可遵循原註冊國家的常規，而不用遵循NASDAQ Stock Market LLC的企業管治規定，惟條件是須獲得若干豁免及遵守有關規定(但有關豁免不得與美國聯邦證券法例及規例有所抵觸)。我們的企業管治常規與根據納斯達克規則項下國內公司遵循的常規之間的重大差別概述如下：

我們遵循原註冊國家的常規，容許董事會並非以大多數獨立非執行董事組成，而非遵循納斯達克規則第5605(b)(1)條。

我們遵循原註冊國家的常規，容許我們的獨立董事毋須定期舉行只有獨立董事出席的會議，而非遵循納斯達克規則第5605(b)(2)條。

我們遵循原註冊國家的常規，容許我們的董事會毋須設立提名委員會，而非遵循納斯達克規則第5605(e)條的規定設立提名委員會。

我們遵循原註冊國家的常規，容許我們不在年報或網站內披露有關任何董事、董事提名人與任何人士或實體(本公司除外)之間就該人士獲候選或擔任本公司董事所訂立的所有協議或安排的重要條款，而非遵循納斯達克規則第5250(b)(3)條。

除上述者外，我們已遵循及擬繼續遵循納斯達克規則項下的適用企業管治準則。

香港上市規則

[根據香港上市規則第19C.11條，我們獲豁免遵守香港聯交所若干企業管治規定，包括香港上市規則附錄十四(企業管治守則及企業管治報告)及香港上市規則附錄十六(財務資料的披露)。

就我們在香港聯交所上市而言，香港聯交所及證監會已授予若干免除及豁免，分別批准我們毋須嚴格遵守香港上市規則及證券及期貨條例的若干規定，而證監會亦已根據收購守則作出裁定。

並非香港公眾公司

收購守則第4.1條規定，收購守則適用於影響香港公眾公司及以香港作為第一上市地的公司的收購、併購及股份購回行動。根據收購守則緒言第4.2條的附註，以香港聯交所作為第二上市地的獲豁免的大中華發行人(定義見香港上市規則第19C.01條)，根據收購守則緒言第4.2條一般不會被視為香港公眾公司。

證監會已作出裁定，我們並非第4.2條所指的「香港公眾公司」。因此，收購守則並不適用於我們。倘股份的大部分交易已轉移至香港，使本公司根據香港上市規則第19C.13條被視作具有雙重主要上市地位，則收購守則將會適用於本公司。

根據證券及期貨條例第XV部分披露權益

證券及期貨條例第XV部分訂明披露普通股權益的義務。根據我們受其規管的美國證券法，任何人士(包括有關公司的董事及主管人員)如取得佔根據美國證券法第12條登記的股本證券類別的5%或以上的實益擁有權(按美國證交會的規則及條例釐定，包括有權指示有關證券的投票或處理權)，必須向美國證交會提交實益擁有人報告，而該人士必須迅速匯報所提供資料的任何重大變動(包括收購或出售有關股本證券類別的1%或以上)，惟已申請豁免則作別論。因此，遵守證券及期貨條例第XV部分將令我們的公司內幕人士須遵從第二層的報告，手續對他們過於繁瑣，亦會導致額外費用且此舉並無意義，因為對我們及我們的公司內幕人士適用的美國證券法項下的法定權益披露義務，已向投資者提供有關我們主要股東的股權的足夠資料。

證監會已根據證券及期貨條例第309(2)條給予有關證券及期貨條例第XV部分條文的部份豁免(證券及期貨條例第XV部分第5、11及12分部除外)，條件是(i)普通股的大批交易不被視為已根據香港上市規則第19C.13條永久地遷至香港進行；(ii)在美國證交會備案的所有權益披露亦要在可行情況下盡快在香港聯交所備案，然後根據證券及期貨條例第XV部分以相同方式刊發有關披露；及(iii)若我們已向美國證交會提供的任何資料有任何重大變動(包括對於美國披露規則而言的任何重大變動以及在香港聯交所成交的全球股份交易量的任何重大變動)，我們將通知證監會。倘證監會獲提供的資料有重大變動，證監會或會重新考慮此項豁免。

免除及豁免

美國證券交易法及據此頒佈的規則及規例規定股東須作出權益披露，此方面的規定與證券及期貨條例第XV部分大致相同。有關主要股東權益的相關披露，請參閱「主要股東及關聯方交易－主要股東」。

我們承諾在可行情況下盡快向香港聯交所提交已在美國證交會備案的任何股權及證券交易聲明。我們亦進一步承諾，在現有及日後的上市文件中披露在美國證交會備案中所披露的任何股權資料以及我們的董事、主管人員、委員會成員之間的關係以及彼等與任何控股股東的關係。

公司通訊

香港上市規則第2.07A條規定，上市發行人可以電子方式向有關證券持有人發送或另行提供任何公司通訊，前提是上市發行人之前已收到各有關證券持有人明確的書面確認，或上市發行人的股東已在股東大會上通過決議案，指上市發行人可在其本身網站上登載之方式向股東發送或提供公司通訊，或上市發行人的組織章程文件內載有此方面的規定並符合若干條件。

自我們在香港聯交所上市以來，我們已作出以下安排：

- 在我們本身的網站及香港聯交所網站，以英文及中文刊登香港上市規則所規定的所有公司通訊。
- 我們繼續作出安排，在要求下免費向股東提供委任書資料及通告的印刷本。
- 我們已在本身的網站內加入「投資者關係」頁面，讓投資者可瀏覽我們在香港聯交所的所有備案文件。

香港聯交所已豁免我們嚴格遵守香港上市規則第2.07A條的規定。

香港上市規則第13.25B條規定，上市發行人應每月發表於每月報表相關期間內有關股本證券、債務證券及任何其他證券化工具(如適用)的變動的每月報表。根據有關海外公司上市的聯合政策聲明(「聯合政策聲明」)，我們已基於證監會部份豁免嚴格遵守證券及期貨條例第XV部(證券及期貨條例XV部的5、11及12分部除外)有關股東權益披露的規定之豁免條件已獲滿足，尋求豁免遵守第13.25B條規則。由於我們已獲得證監會的部份豁免，香港聯交所已豁免我們嚴格遵守香港上市規則第13.25B條。我們按照適用美國規則及規例，在我們向美國證交會提供或備案的每季度盈利發佈及20-F表格的年報中披露有關購回股份(如有)的資料。

風險因素

我們的業務、財務狀況及經營業績受到各種業務、競爭、經濟、政治及社會狀況變動的影響。除本年報其他部份所載的因素外，以下為或會對我們的經營業績、財務狀況及業務前景造成不利影響，且或會導致我們的實際業績與任何前瞻性陳述所預測者有重大差別的一些重要因素。

與我們業務有關的風險

我們的經營業績視乎影響整個住宿業的條件而定。

我們的經營業績視乎通常影響住宿業的條件而定，其中包括：

- 中國、歐洲及我們經營所在的其他國家及地區的全國、區域及當地經濟狀況的變化及波動；
- 來自其他酒店的競爭、我們酒店對客戶的吸引力、以及我們保持並提升現有客戶銷售額與吸引新客戶的能力；
- 惡劣天氣條件、自然災害或旅行者擔心面對傳染病及社會動盪風險；
- 旅行方式或對特定地點需求的改變；
- 由於通貨膨脹及其他因素導致經營成本及費用增加；
- 當地市場狀況，例如酒店客房供過於求或需求減少；
- 我們酒店經理及其他員工的素質及表現；
- 我們酒店建設、翻新及進行其他投資所需資金的儲備及成本；
- 住宿業務的季節性以及國家或地區特殊事件；

- 租賃物業在遵守相關政府法規方面可能面臨挑戰的可能性；及
- 維護及侵犯我們的知識產權。

該等條件的任何變化都可能對我們的入住率、日均房價及平均可出租客房收入產生不利影響，或對我們的經營業績及財務狀況產生不利影響。

我們業務對中國、歐洲及全球經濟狀況敏感。中國、歐洲或全球經濟的嚴重或長期下滑可能對我們的收入及經營業績造成重大不利影響。

我們的業務及運營主要位於中國及歐洲。我們的大部份收入來自中國國內的商務及休閒旅行客戶，自我們於2020年1月2日收購德意志酒店以來，我們亦有相當大一部份收入來自歐洲。因此，我們的財務業績一直受到，而且我們預計將繼續受到主要來自中國及歐洲的經濟及旅遊業發展的影響。

由於旅遊業對商務及個人可自由支配支出水平高度敏感，因此在總體經濟下滑期間，旅遊業往往會下降。自2012年至2016年及自2018年至2020年，中國的國內生產總值增長率有所下降。尚不確定未來中國經濟增長是否會繼續放緩。中國經濟的長期放緩可能會削弱消費者信心，從而可能導致旅遊及住宿相關產品及服務的消費者支出模式發生變化。近期中國經濟增速可能會大幅下降，這可能對我們的財務狀況及經營業績產生不利影響。中國經濟增長率大幅放緩的風險乃基於幾項現有或新興因素，包括：(i)政府及企業的過度投資以及銀行放貸過多；(ii)基本貨幣政策；(iii)以犧牲私營企業為代價給予國有企業過多特權；(iv)勞動成本增加；(v)由於海外需求減弱導致出口減少；(vi)未能促進國內消費；及(vii)國際及地理政治形勢特別是中美貿易戰及兩國之間整體緊張態勢帶來的挑戰。歐洲酒店行業亦顯著受歐洲國家經濟增長影響。儘管歐洲酒店行業自2015年至2019年展現穩定增長，其於2020年的增長率由於COVID-19的影響而減緩。

風險因素

2008年，全球金融市場經歷了重大動蕩，美國、歐洲及其他經濟體陷入衰退。從2008年及2009年的低點復蘇仍不穩定，面臨著新的挑戰，包括2014年以來針對烏克蘭危機對俄羅斯實施的制裁、自2015年11月巴黎恐怖襲擊以來尤為加劇的伊斯蘭國散佈的國際恐怖主義陰影、唐納德·特朗普當選美國總統以及其隨後簽署成為法律的稅制改革的影響、中美貿易戰、2018年敘利亞空襲、2019年美國及伊朗之間的緊張局勢、英國脫離歐洲聯盟（「歐盟」）的影響以及COVID-19的爆發。目前尚未清楚上述挑戰會否被遏止或解決以及可能產生的影響。全球一些領先的經濟體（包括中國）的中央銀行及金融機構所採取的擴張貨幣及財政政策所產生的長遠影響存在重大不確定性。中東及非洲的局勢所帶來憂慮曾引起市場大幅波動，亦擔憂伊朗及朝鮮引發戰爭的可能性。此外，中美之間的糾紛可能會延伸至多種領域，可能會對中國的經濟增長施加更多壓力。於2020年6月30日，中國通過《香港國家安全法》。為此，美國前總統唐納德·特朗普於2020年7月簽署《香港自治法案》* (Hong Kong Autonomy Act) 成為法律並簽署行政命令，終止香港的特殊貿易地位及優惠經濟待遇。此外，由於（其中包括）貿易爭議、COVID-19的爆發、美國財政部對香港特別行政區及中國中央政府的某些官員實施制裁、美國前總統唐納德·特朗普於2020年8月簽署行政命令，禁止與某些中國公司及其應用程序進行若干交易，令美國與中國之間的政治緊張關係升級。於2020年9月，中國商務部針對美國的實體清單，頒佈《不可靠實體清單規定》。於2020年11月，前總統唐納德·特朗普簽署另一項行政命令，禁止美國人買賣「中國共產黨軍方背景的公司」。所有該等事件已為地理政治事態及全球經濟前景帶來不穩定性。部份全球主要經濟體（包括中國、歐盟及其成員國）的央行及金融當局所採取的擴張性貨幣及財政政策的長期影響存在極大不確定性。人們亦憂慮中東及非洲的動蕩局勢會導致市場大幅波動，以及伊朗或朝鮮爆發戰爭的可能性。此外，人們對日本地震、海嘯及核危機的經濟影響以及日本與其鄰國之間的緊張關係感到擔憂。中國及歐洲的經濟狀況對全球經濟狀況敏感。

目前尚不清楚上述挑戰是否將得到遏制或解決，以及它們可能產生的影響。中國、歐洲或全球經濟的長期放緩可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成負面影響，而國際市場的持續動蕩可能對我們通過資本市場滿足流動性需求的能力產生不利影響。

中國及歐洲的住宿業競爭激烈，如果我們無法成功競爭，我們的財務狀況及經營業績可能會受到損害。

中國及歐洲的住宿業高度分散。作為一家多品牌酒店集團，我們認為我們的競爭主要基於位置、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、賓客便利設施以及中央預訂系統的便利性。我們主要在我們經營的每個市場中與其他酒店集團以及各間獨立酒店競爭，包括首旅如家酒店及錦江等區域性酒店集團，以及萬豪、洲際、雅高、希爾頓及OYO等國際酒店集團。我們亦面臨來自Airbnb及服務式公寓等平台上提供的住宿產品的競爭。新的及現有的競爭對手可能會提供更具競爭力的價格，更大的便利、服務或設施或更優越的設施，這可能會吸引客戶離開我們的酒店，導致我們酒店的入住率及日均房價下降。競爭對手亦可能在新的租賃酒店改建場地上出價高於我們，為潛在的管理加盟及特許經營酒店商定更好的條款，或向我們現有的管理加盟及特許經營酒店業主提供更好的條款，從而減緩我們預期的擴張速度。此外，我們的典型客戶可能會改變他們的旅行、支出及消費方式，並選擇入住其他類型的酒店，特別是考慮到我們的酒店房價隨著通貨膨脹而上漲。即使我們的同業無法超越我們，於我們所運營地區酒店資產的供應增加可能會對我們的經營及財務業績造成負面影響。任何該等因素可能會對我們的競爭地位、經營業績及財務狀況產生不利影響。

COVID-19疫情爆發已經並可能繼續對我們的財務及經營表現造成不利影響。

2019年12月，中國武漢出現COVID-19疫情，隨後蔓延全國。自2020年初以來，由於中國的客流量減少，旅遊業受到COVID-19疫情的嚴重影響。此外，於2020年1月31日，世界衛生組織宣佈COVID-19為國際關注的突發公共衛生事件後，許多外國發佈了對中國的旅行禁令，進一步損害了中國的旅遊業。該等措施可能會減緩中國經濟的發展，並對全球經濟形勢及金融市場產生不利影響。中國政府亦在全國範圍內實施了嚴格的COVID-19疫情防控措施，包括限制旅行、封鎖若干城市及關閉酒店。該等遏制措施對我們酒店（租賃及自有酒店以及管理加盟及特許經營酒店）的入住率及收入產生了負面影響。例如，在2月份的高峰期我們有逾2,000家酒店臨時關閉，於2020年3月31日有369家酒店臨時關閉（截至當日總數為5,838家酒店當中），該等酒店均位於中國。截至2020年12月31日，Legacy Huazhu約99%的酒店（不包括政府徵用者）已恢復營運。於2020年12月31日，我們在中國仍有74家酒店被政府徵用。

風險因素

自COVID-19爆發以來，我們在酒店範圍內採取了各種預防措施，例如引入智能非接觸式服務，以幫助保護員工及顧客。除了由我們的集中採購團隊安排及時交付酒店用品外，我們亦提供暫時特許經營費減免，並幫助加盟商取得低息銀行貸款以滿足其短期營運資金需求。例如，我們協助我們的特許經營酒店與銀行對接，並向銀行提供該等特許經營酒店記存在我們信息系統的每月營運報表，以為該等特許經營酒店的信用評級提供證明。我們概不會為銀行提供予我們特許經營酒店的貸款承擔任何責任。我們亦採取了各種降低成本及現金流量的措施來應對COVID-19對我們經營業績的負面影響。儘管做出了該等努力，2020年我們的業務運營及業績仍受到COVID-19的不利影響。

此外，由於上述中國政府的遏制措施，我們的酒店於本期間的關閉及入住率較低，可能會觸發若干銀行安排項下的違約事件。截至本年報日期，我們已取得所需豁免，並將繼續與所有有關方商討以尋求所需豁免。然而，並不保證我們日後在需要時會取得有關豁免。

此外，我們於2020年1月完成了對德意志酒店的收購。隨著COVID-19在全球的蔓延，自2020年3月初以來，德意志酒店在歐洲的運營已受到不利影響。最近歐洲自2020年9月起COVID-19疫情復發，引致多個歐洲國家的政府實施或繼續實施嚴格封鎖措施及旅遊限制，以遏制COVID-19的蔓延。因此，我們多家德意志酒店或Legacy DH旗下的酒店必須或仍然臨時關閉。於2020年12月31日，德意志酒店仍有18家酒店臨時關閉（總共120家酒店），全部均為管理加盟及特許經營酒店。德國的封鎖期已延長至2021年4月18日，且很可能進一步延長至2021年5月底。因此，德意志酒店可能會遇到現金短缺的情況，並可能需要增加借款以為其運營融資。無法保證我們能以合理條款為我們的業務需求獲得足夠的融資，或者根本無法獲得融資。未能以合理條款獲得足夠的融資或根本無法獲得融資可能對我們的財務狀況、經營業績及業務造成重大不利影響。

此外，如果我們的任何員工或客戶在我們酒店工作或住宿期間疑似感染或感染了COVID-19，在某些情況下，我們可能需要對受影響的員工及我們酒店的受影響區域進行隔離。大多數酒店收入的大幅下降亦增加了加盟商無法為營運資金提供資金，以及無法償還債務或為債務再融資的可能性，這可能導致我們的加盟商宣佈破產。有關破產可能導致我們的特許經營協議終止，並消除我們的預期利潤及現金流量。此外，已破產的加盟商可能沒有足夠的資產來支付解約費、其他未付費用、償還款或欠付我們的未償貸款。

我們的業務受到全球COVID-19爆發的嚴重影響，令我們於2020年錄得經營虧損。我們的淨收入由2019年的人民幣11,212百萬元減少9.1%至2020年的人民幣10,196百萬元（1,563百萬美元）。我們於2020年錄得歸屬於華住集團有限公司的淨虧損人民幣2,192百萬元（336百萬美元），相比之下2019年則錄得歸屬於華住集團有限公司的淨利潤人民幣1,769百萬元。我們因疫情於2020年關閉若干酒店。此外，主要由於疫情的影響，我們於2020年錄得長期資產及商譽減值人民幣617百萬元（95百萬美元）。

隨著COVID-19的持續蔓延，目前尚不清楚其對我們業務、流動性及經營業績的總體影響。此外，COVID-19可能無法消除，且有關疫情爆發可能再次出現。例如，於2020年6月及12月，北京再度出現感染COVID-19的病例，使北京不得不重新實施嚴格的旅行限制措施，以遏制COVID-19的蔓延。因此，我們於北京及其鄰近城市及省份例如天津及河北的入住率受到不利影響。COVID-19帶來的潛在衰退及持續時間可能難以評估或預測，實際影響將取決於我們無法控制的眾多因素。如果COVID-19對我們的業務、財務狀況及業績產生不利影響，其亦可能加劇本「風險因素」章節所述的部份其他風險。

我們業務的季節性以及國家或地區的特殊事件可能導致收入波動，導致我們的或美國預託股份或普通股價格下降，並對我們的盈利能力產生不利影響。

由於季節性以及國家或地區的特殊事件，住宿業的收入可能會波動。我們業務的季節性可能導致我們的季度經營業績出現波動。一般而言，由於新年及春節假期的到來，第一季度在我們全年收入中所佔的比例低於其他季度。由於冬季旅行活動的減少，與第二及第三季度相比，我們的中國酒店在第四季度的平均可出租客房收入通常較低，儘管我們的一些歐洲酒店在第四季度由於更多的貿易展覽會及企業活動可能確認較高的銷售額。此外，吸引大量遊客前來旅遊的國家或地區的特殊活動亦可能導致我們經營業績的波動，特別是對於舉辦該等活動的酒店地點而言。因此，閣下不應依賴我們先前期間的經營或財務業績作為我們未來期間業績的指標。由於我們的收入可能因季度而異，因此我們的業務表現難以預測，我們的季度業績可能低於投資者的預期，這可能導致我們的普通股及／或美國預託股份價格下跌。此外，在淡季期間，我們新酒店的升級過程可能會推遲，這可能對我們的收入及盈利能力產生負面影響。

風險因素

我們相對有限的經營歷史使我們難以評估我們的未來前景及經營業績。

2005年，我們開始我們的業務，並於當時推出漢庭酒店品牌。請參閱「業務概覽－A. 本公司的歷史及發展」。因此，閣下應根據經營歷史相對有限的公司所面臨的風險及挑戰來考慮我們的未來前景。該等風險及挑戰包括：

- 持續增長，同時努力實現及保持我們的盈利能力；
- 保持及提升我們在中國、歐洲及我們經營所在的其他國家及地區的住宿業的競爭地位；
- 提供創新產品以吸引老客戶及新客戶；
- 實施我們的戰略並不時對其進行修改，以有效應對競爭以及客戶喜好及需求的變化；
- 提高我們品牌及產品的知名度，持續發展客戶忠誠度；
- 吸引、培訓、留住及激勵合格人員；及
- 在初始租賃條款到期後，以商業可行條款為我們的租賃酒店進行續簽。

如果我們未能成功應對任何該等風險或挑戰，我們的業務可能受到重大不利影響。

我們的新租賃及自有酒店通常在開發階段產生大量的開業前費用，並在升級階段產生相對較低的收入，這可能對我們的財務表現產生重大負面影響。

我們每間租賃及自有酒店的運營均經歷三個階段：開發、爬坡及成熟運營。在開發階段，租賃及自有酒店不產生任何收入，並產生一般為每間酒店介乎約人民幣1.5百萬元至人民幣20.0百萬元之間的開業前費用。在爬坡階段，當入住率相對較低時，該等酒店產生的收入可能不足以支付其相對固定的經營成本。因此，該等新開業的租賃及自有酒店在爬坡階段可能無法實現盈利。隨著我們繼續擴大租賃及自有酒店的投資組合，在開發階段產生的大量開業前費用以及我們新開業的租賃及自有酒店在爬坡階段的相對較低收入可能會對我們的財務表現產生重大負面影響。此外，我們計劃未來以相對較高的開業前費用（尤其是租金）開發更多的中檔及高檔租賃及自有酒店，這可能對我們的財務狀況造成更明顯的負面影響。此外，我們必須維持我們酒店的狀況並可能需升級我們若干需翻新的酒店，以及不時對我們的酒店進行其他裝修。翻新中的酒店可能須部份或全部關閉或因翻新而受到嚴重干擾，從而可能對該等酒店的收入造成不利影響。

即使我們的收入下降，我們很大一部份成本及開支可能保持相同水平或增加，這將對我們的淨利潤率及經營業績產生不利影響。

我們經營成本的很大一部份（包括租金、折舊及攤銷）是固定的。因此，收入減少可能導致我們的盈利不成比例地更大幅下跌，此乃由於我們的經營成本及費用不太可能成比例減少。例如，新年及春節假期期間在我們年收入中所佔的比例通常低於其他期間。然而，我們的開支不會隨著入住率收入的變化而發生顯著變化，此乃由於全年我們均需繼續支付租金及薪資，進行定期維修、保養及翻新，以及投資其他資本改善措施，以保持酒店的吸引力。由於材料成本增加，我們的物業開發及翻新成本可能會增加。然而，我們通過提高房價將增加的成本轉嫁給客戶的能力有限。因此，即使我們的收入下降，我們的成本及開支可能保持不變或增加，這將對我們的淨利潤率及經營業績產生不利影響。

我們可能無法按照我們的計劃增長，這可能對我們的經營業績產生不利影響。

自從我們開始經營及管理多品牌酒店集團的業務以來，我們的酒店集團發展迅速。我們於2005年推出了酒店產品*漢庭酒店*，於2008年推出了經濟型酒店品牌*海友酒店*，並於2010年推出了中檔酒店品牌*全季酒店*。2012年5月，我們完成了對星程酒店發展(香港)有限公司(Starway HK)51%股權的收購，2013年12月，我們從C-Travel收購了Starway HK餘下49%的股權。我們保留了*星程酒店*品牌。此外，我們於2013年10月推出了中高檔酒店品牌*漫心度假酒店*(後更名為*漫心酒店*)，於2013年12月推出了針對高端市場的新酒店品牌*禧玥酒店*，以及於2014年9月推出新經濟型酒店品牌*怡萊酒店*。2016年1月，我們與Accor S.A.(「雅高」)達成戰略聯盟交易，在泛華地區聯手發展雅高品牌，並與雅高形成廣泛而長期的聯盟關係。2017年5月，我們完成了對桔子水晶酒店控股有限公司(「桔子水晶」)全部股權的收購，桔子水晶經營*桔子水晶酒店*及*桔子酒店*品牌旗下的酒店。於2018年8月，我們完成了對Bloosom Hotel Investment Management (Kunshan) Co., Ltd.(「布洛斯酒店管理」)多數股權的收購，布洛斯酒店管理在中國高端市場從事經營及管理*花間堂酒店*及*度假村*(品牌於2020年4月重新命名為*花間堂*)品牌旗下酒店的業務。於2019年，我們推出了*美侖酒店*品牌及*美侖國際酒店*品牌。2020年，我們將*美侖國際酒店*品牌合併為*美侖酒店*品牌。2020年1月，我們完成了對德意志酒店全部股權的收購。通過有關內生增長及收購，我們將在營酒店的數量由截至2007年1月1日的26家增加至截至2020年12月31日的6,789家(包括120家德意志酒店旗下的酒店)。於2020年，我們收購*你好酒店*品牌，開始開發及運營此品牌下的酒店。

我們擬繼續在中國及海外的不同地區發展及經營更多酒店。有關擴張已經並將繼續對我們的管理、運營、技術及其他資源提出大量要求。我們的計劃擴張亦將要求我們保持產品及服務質量的一致性，以確保我們的業務不會因我們的質量標準中存在的實際或預期偏差而遭受損失。為了管理及支持我們的增長，我們必須繼續改善現有運營、行政及技術系統以及財務及管理控制，並招募、培訓及挽留合格的酒店管理人員以及其他行政、銷售及營銷人員，特別是在我們開拓新市場時。我們無法向閣下保證我們將能夠有效且高效管理我們的業務增長，招募及挽留合格人員，以及將新酒店整合到我們的業務中。我們無法預測持續擴張的業務將對我們的管理及信息以及運營系統所帶來的不斷變化的需求，或我們未能迅速使我們的系統及程序適應新的市場，可能導致收入下降、支出增加、或者以其他方式損害我們的經營業績及財務狀況。

此外，我們在現有市場中的擴張可能會影響該等市場中的現有酒店，從而對我們的整體經營業績產生負面影響。在擴展至新的地區市場（尤其是海外市場），以及添置我們擁有有限運營經驗及品牌知名度的新酒店產品時，可能會帶來與我們目前在現有市場中遇到的不同的運營及營銷挑戰。與我們的現有市場相比，該等新市場可能具有不同的監管要求、競爭條件、消費者偏好及可任意支配的支出方式。因此，我們在該等市場中開設的新酒店可能不如我們現有市場中的酒店成功。在新市場中，賓客及加盟商可能不熟悉我們的品牌，我們可能需要比我們所預期的更多的時間，通過對廣告及促銷活動的更大投資在該市場中建立品牌知名度。我們可能會發現在新市場僱用、激勵及挽留與我們有共同願景、激情及文化的合格員工更加困難。與現有市場中的酒店相比，在新市場運營的酒店亦可能具有較低的平均收入或較高的經營成本。在新市場運營的酒店收入可能需要比預期更長的時間才能實現增長，並達到預期的收入及利潤水平，而且可能永遠無法實現，從而影響我們的整體盈利能力。

概無法保證我們的任何擴張、推出的新的酒店產品或品牌將受到客戶的好評並及時盈利或實現盈利，或者完全不受客戶好評或完全不會實現盈利。如果新產品或品牌不受客戶好評，並且我們無法成功擴展至新的地區市場，我們可能無法產生足夠的收入來抵銷相關的成本及開支，並且我們的整體財務表現及狀況可能會受到不利影響。

我們的多品牌業務策略使我們面臨潛在風險，其執行此策略可能分散我們既有品牌的管理層注意力及資源，以及如果任何新酒店品牌未能獲得市場好評，我們可能無法產生足夠的收入來抵銷相關成本及開支，並且我們的整體財務表現及狀況可能會受到不利影響。

我們於2005年推出了我們的酒店品牌*漢庭酒店*，於2008年推出了我們的經濟型酒店品牌*海友酒店*，並於2010年推出了我們的中檔酒店品牌*全季酒店*。2012年，收購了*星程酒店*品牌。此外，我們於2013年10月推出了*漫心度假酒店*（一項中高檔酒店品牌，後更名為*漫心酒店*），於2013年12月推出了針對高檔市場的新酒店品牌*禧玥酒店*，以及於2014年9月推出新經濟型酒店品牌*怡萊酒店*。我們於2017年5月收購了*桔子水晶*，*桔子水晶*持有*桔子水晶酒店*及*桔子酒店*品牌旗下的酒店。2018年8月，我們完成了對布洛斯酒店管理多數股權的收購，其持有*花間堂酒店*及*度假村*（目前名為*花間堂*）品牌旗下的酒店。我們於2019年推出了*美侖酒店*品牌及*美侖國際酒店*品牌。2020年，*美侖國際酒店*合併為*美侖酒店*品牌。2020

風險因素

年1月，我們完成了對德意志酒店的收購，德意志酒店在歐洲、中東、亞洲及非洲運營，旗下酒店品牌包括施柏閣、美侖美奐酒店、Jaz in the City、城際酒店及Zleep Hotels。2020年，我們收購你好酒店，並開始開發運營此品牌下的酒店。我們仍在開發我們的眾多品牌如怡萊酒店、禧玥酒店、漫心酒店、星程酒店、海友酒店、桔子水晶酒店、桔子酒店、花間堂、美侖酒店品牌及你好酒店。除了我們擁有的酒店品牌外，我們於2016年1月與雅高達成戰略聯盟交易，並根據我們的品牌特許經營協議在中國、台灣及蒙古開發雅高的若干酒店品牌。

我們無法保證每個新品牌所針對的不同細分市場的規模及盈利能力。該等新品牌的商業模式尚未得到證實，我們無法保證它們能夠產生與既有的品牌可比較的回報。開發新品牌的過程可能會分散我們既有的品牌的管理層注意力及資源。我們可能無法找到勝任的管理人員來領導及管理多品牌業務戰略的執行。如果我們不能成功執行針對不同細分市場的多品牌戰略，我們可能無法按我們所預期的金額及時間從該等細分市場中產生收入，或者根本不能產生收入，以及我們的業務、競爭地位、財務狀況及前景可能受到不利影響。

我們可能無法在租賃及所有權模式下成功及時識別、獲得及開發其他酒店物業，或無法及時或以具成本效益的方式開發酒店物業，這可能對我們的增長策略及業務產生不利影響。

我們計劃開設更多酒店以發展我們的業務。根據我們的租賃及所有權模式（德意志酒店除外）以及德意志酒店的租賃模式，我們可能無法成功在理想地點以商業合理條款識別、租賃或收購其他酒店物業及或者根本無法識別及租賃或收購。即使我們能夠成功識別並收購新的酒店物業，新酒店可能無法產生我們期望的回報。我們亦可能產生與評估酒店物業及與業主協商有關的成本，其中包括我們後來無法租賃或擁有的物業。此外，由於施工或監管方面的延誤，我們可能無法及時開發其他酒店物業。如果我們未能成功及時識別、獲得或開發其他酒店物業，我們執行增長策略的能力可能受到損害，以及我們的業務及前景可能受到重大不利影響。

我們絕大部份的租賃及自有酒店乃由我們直接開發。我們參與物業開發會帶來許多風險，包括施工延誤或成本超支，這可能導致項目成本增加或收入損失。對於未完成項目，我們可能無法收回我們產生的開發成本。由於市場飽和或供過於求，我們所開發物業的吸引力可能降低，因此，我們可能無法以預期的價格收回開發成本，或者根本無法收回。此外，我們可能沒有足夠現金來完成已經開始的項目，或者我們可能無法以優惠條款獲得用於開發未來物業的融資，或者根本無法獲得。如果我們無法成功管理我們的酒店發展將該等風險降至最低，我們的增長策略及業務前景可能受到不利影響。

我們的租約可能提前終止，我們可能無法以商業合理條款續簽現有租約，並且我們的租金未來可能大幅增加，這可能對我們的經營產生重大不利影響。

出租人與我們之間的租賃協議通常規定（其中包括），根據若干法律或事實條件可終止租賃。如果我們的租約提早終止，我們對有關物業的運營可能中斷或中止，以及我們可能會在將業務遷移至其他地點時產生成本。此外，由於我們違反合約，我們可能必須向我們的客戶及其他賣方支付損失及賠償，並承擔其他責任。因此，我們的業務、經營業績及財務狀況可能受到重大不利影響。

我們計劃在租賃期滿後通過(i)續簽現有租約或(ii)與出租人簽訂特許經營協議來保留租賃酒店的運營。然而，我們無法向閣下保證，我們將能夠以令人滿意的條款保留我們的酒店運營，或者根本無法保留。尤其是，我們可能產生與重新協商租約有關的租金付款及收入成本的增加。如果我們未能在租賃期滿後以令人滿意的條款保留我們的酒店運營，我們的成本可能會增加，以及我們未來從酒店運營中產生的利潤可能會減少。如果我們無法通過提高房價將增加的成本轉嫁給客戶，我們的經營利潤率及收益可能下降，並且我們的經營業績可能受到重大不利影響。

我們可能無法成功競爭特許經營協議，因此，我們可能無法實現我們的計劃增長。

我們的增長策略包括通過與加盟商訂立特許經營協議，以管理加盟或特許經營的方式進行擴張。我們認為，我們競爭特許經營協議的能力主要取決於我們的品牌知名度及聲譽、整體運營業績以及我們目前管理加盟及特許經營的酒店的 success。特許經營協議的其他競爭因素包括市場營銷支持、中央預訂渠道的能力以及以具成本效益的方式經營酒店的能力。我們所獲得的任何新特許經營協議的條款亦取決於競爭對手為該等協議提供的條款。此外，如果新物業的合適地點減少，或者政府規劃或其他地方法規發生變化，則適合我們管理加盟及特許經營模式的物業供應可能會減少。如果我們管理加盟或特許經營的酒店的表現不如競爭對手成功，或我們無法提供與競爭對手所提供的相同的優惠條款，我們可能無法有效競爭新的特許經營協議。因此，我們可能無法實現我們的計劃增長，以及我們的業務及經營業績可能受到重大不利影響。

我們可能會與加盟商發生糾紛，如果特許經營酒店的表現低於預期，彼等可能提前終止與我們的特許經營協議。

我們可能就特許經營協議的履行與加盟商發生糾紛。例如，由於曾因我們為避免加盟商之間的競爭而採取的措施（包括在管理加盟及特許經營酒店之間保持適當距離）而與加盟商發生糾紛，過去我們已關閉若干管理加盟及特許經營酒店。部份加盟商對我們為我們的管理加盟酒店任命的酒店經營者的表現或對管理加盟或特許經營酒店的整體盈利能力或增長不甚滿意。若干加盟商抱怨我們的忠誠計劃及其他營銷努力並無為他們的酒店招攬到足夠的客戶。我們的加盟商亦可能在其他事宜上與我們發生糾紛，例如，他們應支付費用的金額及結算及我們向彼等提供的運營支持是否足夠。此外，我們與加盟商的特許經營協議通常規定，在若干情況下可終止特許經營協議。如果特許經營協議提前終止，我們將損失特許經營費及相關管理費。此外，我們可能必須向客人賠償損失及損害，及我們的品牌形象可能受到不利影響。因此，提前終止特許經營協議可能對我們的業務、經營業績及財務狀況造成不利影響。

我們計劃在現有特許經營協議到期後續簽。然而，我們可能無法以令人滿意的條款留住加盟商，或者根本無法留住。如果我們有大量現有的特許經營協議提前終止或在到期後未按令人滿意的條款續簽，則我們的未來收入及利潤可能會減少。如果我們無法獲得新的加盟商來取代該等已到期或終止的特許經營並補償業務損失，我們的經營業績可能受到重大不利影響。

收購事項、金融投資或戰略投資可能對我們的業務管理能力造成不利影響並損害我們的經營業績及財務狀況。

如果我們有合適機會，我們可能收購或投資業務或資產。例如，我們於2015年投資了北京青普旅遊文化發展有限公司，於2016年投資了AAPC Hotel Management Limited、China Young Professionals Apartment Management Limited及丞家(上海)投資有限公司(丞家)，並於2017年投資了布洛斯酒店管理、Oravel Stays Private Limited及若干酒店業證券。我們於2017年5月完成了對桔子水晶全部股權的收購。2018年1月，我們宣佈與TPG成立一家合資企業。Hitone其後亦投資該合資企業。於2018年8月，我們分階段完成了對布洛斯酒店管理多數股權的收購。自2017年至2019年，我們亦從公開市場上收購了雅高及其他公司的股份，並投資了若干酒店相關基金。2020年1月，我們完成了對德意志酒店全部股權的收購。我們亦與融創中國控股有限公司(「融創」)的一家全資附屬公司及成都環球時代會展旅遊發展有限公司共同成立一家公司，以開發及運營酒店。我們將向該合資公司提供酒店運營服務，而該合資公司將開發及運營花間堂、施柏閣及融創本身品牌下的酒店。

現有及未來的收購或投資事項可能使我們面臨潛在風險，包括與不可預見或隱藏負債相關的風險、所收購或投資公司無法達到預期表現水平的風險、分散我們現有業務的管理層注意力及資源、難以將所收購業務與我們現有的運營基礎設施整合、以及無法產生足夠收入來抵銷收購或投資事項的成本及開支。此外，收購或投資完成後，由於整合過程，我們的管理及資源可能會從其核心業務活動分散，這可能損害我們業務的有效管理。另外，整合後可能無法達到預期的效益水平，以及實現有關效益的實際成本可能超過預期成本。如果涉及國際收購及投資，則與收購或投資事項相關的潛在風險、業務整合的困難、對成本、支出及管理層注意力的要求可能會更加嚴重及不可預測。收購或投資及整合過程中遇到的任何困難都可能對我們的業務管理能力造成不利影響並損害我們的經營業績及財務狀況。此外，如果我們從公開市場購買股份，由於該等股份的價格經常波動，我們的投資可能會遭遇波動。例如，我們因過去從公開市場所購買的股份相關股本證券的公允價值變動而產生未變現虧損。如果財務或戰略投資不成功，則除了會分散現有業務的管理注意力及資源之外，我們可能會面臨投資損失，這可能對我們的財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

我們租賃部份物業的法定權利可能因物業擁有人或其他第三方而受到挑戰或不利影響或受政府法規規限。

我們絕大部份業務模式依賴與第三方訂立的租賃，有關第三方或自身擁有物業或向最終物業擁有人租賃物業。我們也向或自身擁有或未必自身擁有酒店物業的酒店運營商授出特許經營權。土地使用權以及其他有關於我們目前為我們的現有酒店所租賃、管理加盟或特許經營之物業的其他物業權利可能受到挑戰。例如，我們的出租人未能就我們租賃用作酒店營運的若干物業提供房屋所有權證及／或土地使用權證。儘管我們已盡職核實出租人出租該等物業的權利，包括檢查由政府主管部門發出的能證明該等出租人就有關物業的土地使用權及其他物業權利的文件，但我們在有關租賃下的權利仍可能受到包括政府部門在內的其他各方的挑戰。倘物業被視作違建，或業主無權利向我們租賃物業作酒店經營用途，業主（而非我們（作為承租人））可能面臨罰款，而租賃協議可能將告無效。我們可能因此須遷移我們的有關酒店。我們無法向閣下保證，我們目前租賃或未來租賃的物業將能始終保持有效業權、不帶及免除所有留置權、產權負擔及缺陷。倘初始擁有人之後的最終擁有人將該物業抵押予任何第三方後發生變更，我們在租賃協議項下的法定權利可能會受到不利影響，且我們可能無法在享有繼續租用該物業的權利方面佔據優先順位。

根據中國法律，所有租賃協議均須在當地房屋管理局登記。儘管我們的大部份標準租賃協議均要求出租人進行登記，但一些租賃並未按規定登記，從而可能令出租人及我們面臨潛在罰款。我們在未登記租賃下的部份權利亦可能從屬其他利益第三方的權利。此外，在若干情況下，倘我們的直接出租人並非酒店物業的最終擁有人，就未取得擁有人、最初租賃持有人或主管政府部門（如適用）同意或准許的情況下向我們轉租酒店物業，可能令我們的租賃無效或需要重新協商有關租賃，從而導致租賃條款相對不利於我們或甚至必須遷移我們的有關酒店。我們從第三方租賃的部份物業在租賃簽訂時存在抵押。倘在該情況下租賃尚未取得抵押持有人的同意，若抵押持有人取消行使贖回權並將物業轉讓，則該租約可能對物業受讓人沒有約束力。此外，我們的管理加盟及特許經營酒店的物業所有權或租賃權可能面臨類似的第三方挑戰。

在德國，我們的酒店在租賃、管理或特許經營協議的合法基礎上經營。就位於德國的酒店訂立的部份協議受先決條件規限或需要第三方的同意，比如在當地測量區域（例如二次開發）的情況下需要官方同意，或如屬世襲建築權，則需經土地擁有人同意。概無跡象顯示該等要求未獲達成；然而倘不符合，無法符合該等要求可能令有關協議無效或需要重新協商，導致我們獲得較不利的條款。此外，租賃、管理或特許經營協議的條文或其中部份未必有效或可能導致法律爭議。此情況會引致我們的酒店運營承擔額外成本。另外，部份我們租賃管理或特許經營協議包含違約權及撤銷權，賦予業主於特定日期或發生特定事件後終止協議的權利。再者，就一年以上的固定租期，德國法律規定就租賃重大條款提供書面規定並因此剔除於租期失效前的普通終止權。然而，就存在書面缺陷的情況，租賃協議在法律上並不被視為失效，惟將被視為具普通終止權的無限期租期。我們的部份租賃可能存在書面缺陷，從而實際上產生具有通知期的法定終止權。有關法定通知一般須於日曆季度開始時發出，而租期將於下一個日曆季度完結時終止（即通知期為六個月至九個月，視乎終止通知的日期而定）。除書面缺陷外，我們的管理及特許經營的酒店亦可能發生類似問題。

對我們用於酒店經營的物業的法定權利發起的挑戰倘若成功，可能會損害我們在該等物業內的酒店的發展或經營。我們亦面臨與物業擁有人或在我們的酒店物業中擁有權利或權益的第三方可能發生糾紛的風險。該等糾紛（不論解決方式對我們是否有利）可能轉移管理層的注意力、損害我們的聲譽或以其他方式干擾我們的業務。

未能遵守有關土地及物業的中國法律及法規均可能對我們經營酒店的能力造成負面影響，而我們可能因此遭遇重大虧損。

我們的出租人須遵守各項有關土地及物業的法律及法規，以出租其物業的有效業權供我們的酒店使用。例如，在位於中國國有土地且具有劃撥或租賃土地使用權的任何物業或位於集體土地的任何物業可出租予第三方之前，出租人應取得政府主管部門的適當批准。此外，用於酒店經營的物業及相關土地應由政府主管部門批准用作商業用途。在已簽立租賃協議中有部份出租人尚未取得要求的政府批准，包括物業作商業用途的批准。該情況可能令出租人面臨罰款或其他處罰，並可能導致租賃無效或終止租賃或必須遷移我們的有關酒店，從而令我們的經營業績受到不利影響。儘管部份出租人已同意就因其未能取得要求的批准而造成的損失對我們進行賠償，但我們無法向閣下保證我們將能夠成功令出租人履行賠償責任或該等彌償足以彌補所有物業瑕疵產生的損失。因此，倘我們無法獲得出租人的悉數賠償，我們可能因出租人未能取得要求的批准而遭遇重大損失。

我們的成功可能因管理加盟酒店及特許經營酒店的表現而受到不利影響，我們的加盟商若出現違約或不當行為可能會影響我們的聲譽，從而對我們的經營業績造成不利影響。

我們的成功可能因我們的管理加盟酒店及特許經營酒店的表現而受到不利影響，因為相較我們的租賃及自有酒店，我們對管理加盟酒店及特許經營酒店的控制權較少。截至2020年12月31日，我們的管理加盟及特許經營酒店約佔88.9%，且我們計劃進一步擴大管理加盟及特許經營酒店的數量，以提高我們在中國及海外市場的市場份額。我們的管理加盟及特許經營酒店的加盟商可能無法及時開發酒店物業，從而對我們的成長策略產生不利影響，並可能影響我們及時向彼等收款的能力。此外，鑑於我們的加盟商通常負責開發及經營酒店的成本（包括按我們的標準翻新酒店）以及全部經營開支，我們的管理加盟及特許經營酒店的經營質量可能因我們無法控制的因素而受到損害。

我們的加盟商可能無法按照符合我們標準及要求的方式成功經營酒店。我們的管理加盟及特許經營酒店亦使用我們的品牌名稱進行經營。倘我們的品牌被任何特許經營人不當使用，可能會對我們的業務聲譽及品牌形象造成不利影響。此外，與任何以服務為本的行業內的運營商相同，我們亦會被客戶投訴，並可能面臨來自不滿意加盟商所提供服務標準的客戶的投訴。任何投訴，無論其性質及效力，均可能影響我們的聲譽，進而對我們的經營業績造成不利影響。我們亦可能由於安撫客戶或挽回聲譽而產生額外成本。例如，於2020年，我們關閉了135家未能符合我們品牌及經營標準的管理加盟及特許經營酒店。

倘任何加盟商違約或作出不當行為，可能會令有關加盟商無法就因有關違約或不當行為而令我們遭受的損失向我們作出充分賠償。儘管我們最終能夠採取行動終止不符合特許經營協議條款或作出不當行為的加盟商，但我們可能無法發現問題並作出及時應對，從而有損我們的形象及聲譽，並對我們的經營業績造成重大不利影響。

倘我們無法獲得資金來保持酒店的狀態及外觀，或倘加盟商無法作出必要投資以維護或裝修物業，我們酒店的吸引力及我們的聲譽可能受損，而我們的酒店入住率可能下降。

為保持酒店的狀態及外觀，需要持續裝修及進行其他租賃物業裝修，包括定期更換家具、裝置及設備。特別是，我們管理加盟及特許經營由加盟商根據特許經營協議條款租賃或持有的物業，該等物業大部份要求我們的加盟商遵守對維持有關產品完整性及我們的聲譽至關重要的標準。我們依靠我們的加盟商通過投資（包括投資家具、裝置、用品及人員）來維護及裝修物業，從而符合有關要求。

有關投資及開支需要持續投入資金，倘我們或我們的加盟商無法以現有現金或經營產生的現金流量為該等開支撥付資金，我們或我們的加盟商必須借款或通過融資籌集資金。我們或我們的加盟商可能無法獲得資金，且即使特許經營協議的條款要求，但我們的加盟商未必願意在需要時花費可用資金。倘我們或我們的加盟商無法作出必要投資以維護或裝修物業，我們酒店的吸引力及聲譽可能受損，我們的市場份額可能流向競爭對手，且酒店的入住率及平均可出租客房收入或會下降。

我們的信息系統或業務夥伴的系統出現中斷或故障可能有損我們提供高效服務的能力，從而可能損害我們的聲譽，且令我們面臨處罰。

我們能否提供優質如一的服務及通過酒店集團實時監督經營的能力，取決於我們信息技術系統的持續運行，包括我們的網絡資源管理、集中預訂及客戶關係管理系統。對我們系統的某些破壞或系統故障可能會干擾我們的庫存管理，在效率、一致性及質量方面影響我們的服務方式，並降低客戶滿意度。

我們的技術平台在管理庫存、收入、忠誠計劃及加盟商方面發揮核心作用。我們亦依賴我們的網站、呼叫中心及移動應用程序方便客戶預訂。我們的系統易遭受斷電、電信故障、計算機病毒、火災、洪水、地震、撥打我們的免費電話中斷、黑客入侵或其他試圖破壞系統的行為以及其他類似事件導致的損害或中斷。我們的服務器在上海維護，其亦容易遭入侵、破壞及毀壞。我們的部份系統並非完備，災後恢復計劃亦不能應對所有可能發生的情形。

此外，我們的系統及技術（包括我們的網站及數據庫）可能包含未被發現的錯誤或「漏洞」，可能對其性能造成不利影響或過時，而我們可能無法像競爭者一樣迅速更換或推出升級系統，或者無法在預算成本內進行升級。倘我們遭遇頻繁、長時間或持續的系統故障，我們的服務質量、客戶滿意度及經營效率可能會受到嚴重損害，進而對我們的聲譽造成不利影響。我們為提高系統穩定性及完備性所採取的措施可能成本高昂，從而可能令經營利潤率下降，且無法保證在實踐中能提升穩定性或證明所產生的成本合理。

另外，我們在日常運營中與不同的業務夥伴（比如航空公司）合作，我們能否為客戶提供令人滿意的服務亦取決於有關業務夥伴的系統的維護及效率，比如令網絡保持必要的速度、帶寬及穩定性。倘任何業務夥伴的系統發生錯誤、「漏洞」或其他問題，我們提供高效服務的能力可能受到不利影響，我們的聲譽或會受損，並可能面臨客戶的投訴，亦可能面臨罰款及來自主管部門的其他處罰。

未能遵守數據保護法或保持內部或客戶數據的完整性可能有損我們的聲譽或令我們承擔成本、責任、罰款或訴訟。

我們的業務涉及收集與保留大量內部數據及客戶數據（包括個人信息），因為我們的不同信息技術系統會訪問、處理、歸納及報告有關數據。我們亦維護有關我們經營各方面及有關僱員的信息。客戶、僱員及公司數據的完整性以及保護該等信息對我們的業務至關重要。我們的客戶及僱員預期我們將充分保護他們的個人信息。我們按照適用法律嚴格保密所收集的個人信息，並採取充分的安全措施保護有關信息。

中國有關隱私及數據安全的監管及執法制度不斷發展。《中華人民共和國刑法》（經第七次修訂（於2009年2月28日生效）及第九次修訂（於2015年11月1日生效）修訂）禁止任何機構、公司及其僱員出售或非法披露於履行職責或提供服務的過程中取得的居民個人信息，禁止通過盜取或其他非法途徑獲取有關信息。於2016年11月7日，中國全國人大常委會頒佈《中華人民共和國網絡安全法》，於2017年6月1日生效。根據《中華人民共和國網絡安全法》，未經用戶同意，網絡經營者不得收集其個人信息，並僅可收集提供服務所必要的用戶個人信息。供應商亦應為其產品及服務提供安全維護，並應遵守相關法律及法規中有

關保護個人信息的規定。《中華人民共和國民法典》(自2021年1月1日起生效)、《民法通則》(自2017年10月1日起生效)及《侵權責任法》(自2010年7月1日起生效)為根據中國民法提出的隱私及個人信息侵權申索提供了主要法律依據。中國監管機構，包括國家互聯網信息辦公室、工信部及公安部，日益重視數據安全及數據保護領域內的監管。我們預期未來該等領域將得到監管機構及公眾的更多持續關注及監督，這可能令我們承擔大量合規成本，並使我們面臨與數據安全及數據保護相關的更大風險和挑戰。倘我們無法管理該等風險，我們可能面臨有關個人提出的民事訴訟；行政處罰(包括罰款、停業、關閉網站及吊銷必備許可證)；且我們的聲譽及經營業績可能受到重大不利影響。由於我們向國際市場進一步拓展業務，我們將在我們的酒店、客人、僱員及其他參與者所在的其他司法管轄區受到額外法律法規的規管。有關司法管轄區的法律、規則及規例可能更加複雜及詳盡，並可能施加比中國更嚴格或者甚至相沖突的規定及處罰。此外，該等法律、規則及規例可能限制跨司法管轄區傳輸數據，可能為我們增加額外且沉重的經營、行政及合規負擔，並可能限制我們的業務活動及拓展計劃。遵守日益增多的司法管轄區的法律法規可能需要大量資源、成本及管理層的注意力。請參閱「業務概覽－法規－有關網絡信息保護的法規」。

收購德意志酒店後，歐盟已成為我們數據保護合規的重要地區。歐洲數據保護法，特別是有關處理個人數據時保護自然人及有關數據自由流動的2016年4月27日歐盟法規2016/679以及廢除的95/46/EC指令(《一般數據保護條例》)(由數據保護相關的歐盟成員國法例，如《德國聯邦數據保護法案》補充)，包含有關處理個人數據的嚴格規則，包括自歐盟向中國傳輸數據。根據《一般數據保護條例》，任何個人數據僅可在存在法律依據(可能是《一般數據保護條例》或其他適用歐盟法律所載的同意或明確的法定理由)且使用必須限於合法用途方可使用。德意志酒店已採取多項經定期審閱及更新的技術及組織措施以保持合規，包括委任數據保護官及數據保護特別工作組、數據處理監管、風險管理評估、編製相關文件及進行培訓。我們亦高度重視適當處理數據當事人的權利要求，即客戶、僱員及其他自然人有關其數據用途的要求。我們(包括德意志酒店)十分嚴肅地對待《一般數據保護條例》的規定及(特別是)數據當事人的權利要求。然而，我們無法保證在眾多條款尚不明確的情況下，在該複雜領域能夠完全合規。此情況尤其包括在歐洲法院於2020年7月16日的判例(法院編號C-311/18：數據保護委員長對Facebook Ireland Limited及Maximillian Schrems)之下，國際數據的轉移已變得更為複雜和不清晰。理論上，違反《一般數據保護條例》的罰款可高達整個集團全球營業額的4%。

風險因素

儘管我們採取多項措施以遵守所有適用的數據隱私及保護法律及法規，但仍不能保證我們目前的安保措施及第三方服務供應商的安保措施可始終足以保護我們的客戶、僱員或公司數據；與所有公司相同，我們也不時遇到數據問題。此外，鑑於我們的客戶群規模以及我們系統內個人數據的種類及數量，我們或會成為計算機黑客、外國政府或網絡恐怖分子特別具吸引力的目標。通過闖入、蓄意破壞、未經授權者破壞我們的安全網絡、計算機病毒、計算機拒絕服務攻擊、僱員盜取或濫用數據、破壞我們第三方服務供應商的網絡安全等其他不當行為，可以未經授權訪問我們的專有內部及客戶數據。由於可能試圖滲透及破壞我們的專有內部及客戶數據的計算機程序員所使用的技術經常發生變動，且在針對某個目標發動時才會被識別，因此我們或無法預測該等技術。保安措施使用不足亦可能導致未經授權訪問我們的專有內部及客戶數據。例如，於2018年8月，網上報告宣稱我們已成為潛在洩露信息的主體，並針對我們及管理層提出建議集體訴訟，但由原告於2019年2月主動撤銷。有關更多資料，請參閱「業務概覽－法律及行政訴訟」。我們日後可能還會面臨類似的訴訟。任何該等訴訟均可能損害我們的聲譽及對我們的業務及經營業績造成不利影響。除訴訟外，我們可能會不時受到有關我們安全及隱私政策、制度或措施的負面宣傳。

適用於安全及隱私的法律及法規在全球日益重要。遵守各司法管轄區的任何新增或新訂監管規定將為我們的經營負上沉重的負擔及成本。未能防止或減輕安全漏洞、網絡攻擊或其他未經授權訪問我們的系統或披露我們客戶的數據（包括個人信息），可能導致該等數據的丟失或濫用、我們的服務系統中斷、有損客戶體驗、客戶喪失信心及信任、損害我們的技術基礎設施、有損我們的聲譽及業務、面臨重大法律及財務風險以及潛在訴訟。

倘我們的品牌或形象價值下降，可能會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

我們提供多種旨在瞄準不同客戶群的酒店產品。我們在維持及提升品牌及形象方面的持續成功，很大程度上依靠我們通過進一步開發及維護我們創新及獨特的產品、在整個酒店集團保持如一的服務質量來滿足客戶需要，並且能夠應對競爭壓力的能力。如果我們不具備這些能力，我們的入住率或會下降，進而可能對我們的經營業績造成不利影響。倘由於任何酒店的經營中服務無法令人滿意、發生事故或其他原因導致我們的公共形象或聲譽受損，我們的業務亦會受到不利影響。倘我們的產品或形象價值下跌，或倘我們的產品無法繼續吸引客戶，我們的業務及經營業績或會受到重大不利影響。

無法保護我們的品牌品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。

我們業務的成功部份取決於我們能夠持續使用我們的品牌、品牌品稱及商標，藉以提高品牌知名度及進一步開發我們的產品。未經授權複製我們的商標或會削弱我們的品牌價值及市場認可度、競爭優勢或商譽。此外，我們認為我們的專有信息系統及操作系統是我們競爭優勢及增長策略的關鍵組成部份。截至2020年12月31日，我們已收到有關122個我們自行開發的軟件程式的版權登記證書。然而，概無我們的其他專有信息系統獲授專利權、版權或以其他方式註冊成為我們的知識產權。

監督及防止未經授權使用我們的知識產權十分困難。我們所採取的保護我們品牌、品牌品稱、商標及其他知識產權的措施未必足以防止第三方的未經授權使用行為。此外，中國及其他司法管轄區規管知識產權的法律應用不斷變化，可能令我們涉及重大風險。尤其是，中國的法律及執行程序存在不確定性，無法提供與美國及其他發達國家法律及執行程序同等程度的知識產權保護。倘我們無法充分保護我們的品牌、品牌品稱、商標及其他知識產權，我們可能會失去該等權利，而我們的業務或嚴重受損。

我們可能面臨有關第三方知識產權的侵權、無效或賠償的申索。無論其案情，有關第三方的申索可能耗時、抗辯成本高、轉移管理層注意力及資源，或需要我們訂立許可協議，而有關協議可能無法按商業合理條款訂立或根本無法訂立。

倘我們無法挽留、聘用及培訓合資格管理人員及其他僱員，我們的業務可能受到重大不利影響。

我們的管理人員及其他僱員每日管理我們的酒店並與客戶互動。彼等對保持我們優質如一的服務以及已樹立的品牌及聲譽至關重要。整體而言，住宿業的僱員流失率（特別是低級別職位）較高。因此，挽留及吸引在住宿業或其他消費者服務業擁有經驗的合資格管理人員及其他僱員對我們而言十分重要。在我們經營所在的城市及我們計劃拓展進入的其他城市，上述合資格人士的數量有限。此外，我們需要及時僱用合資格管理人員及其他僱員以跟上我們的快速增長，同時在我們位於不同地區的酒店保持優質如一的服務。我們亦必須為我們的管理人員及其他僱員提供培訓，使他們具備我們酒店經營各方面的最新知識，並能夠符合我們對優質服務的要求。倘我們無法實現上文所述，我們的服務質量或會下降，進而可能對我們的業務造成重大不利影響。

根據適用的勞動法，我們目前的僱傭慣例或會受到不利影響。

中國全國人民代表大會於2008年頒佈《中華人民共和國勞動合同法》(「《勞動合同法》」)，並於2012年12月28日經修訂。《勞動合同法》施加有關(其中包括)用人單位與勞動者訂立書面合同、試用期期限、固定期限勞動合同年限的規定。由於中國政府部門自勞動合同法生效以來又頒佈多項勞動相關的新規例，且該等規例的詮釋及執行仍在發展，我們的僱傭慣例可能違反《勞動合同法》及相關規例，並可能面臨相關處罰、罰款或訴訟費。倘我們因勞動法糾紛或調查而面臨嚴懲或產生重大訴訟費，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到不利影響。此外，我們的大量僱員由第三方人力資源公司派遣，該等公司負責管理(其中包括)該等僱員的工資、社保供款及當地居住證。根據為實施《勞動合同法》的規定而於2013年12月頒佈的有關勞務派遣的新規例，於2016年2月29日後公司使用的被派遣勞動者數量最多可為其用工總量的10%。為符合勞務派遣規例，我們自2013年12月起通過使用服務外包安排降低被派遣勞動者的比例。根據服務外包安排，我們與服務外包公司訂立服務外包協議，有關僱員被視為該服務外包公司的僱員。然而，由於目前的勞務派遣規例並未清晰界定勞務派遣及服務外包的界限，我們的服務外包安排可能被有關中國政府視為勞務派遣。

此外，根據《勞動合同法》及其實施細則，倘我們擬要求執行於勞動合同或保密協議中與僱員約定的不競爭條文，我們須於解除或者終止勞動合同後在限制期限內按月給予僱員經濟補償，這可能令我們產生額外開支。

在德國，我們的業務受多項勞動相關法定規例所規限。例如，根據德國《臨時代理工作法》(Arbeitnehmerüberlassungsgesetz，經重大修訂，自2017年4月1日起生效)，對分配及僱用臨時代理人設有限制。經修訂規例的詮釋仍在發展變化。即使違規的根本原因在於我們委聘的臨時工作代理機構，我們仍有可能需要對違規分配臨時代理人負責。因此，我們仍面臨相關罰款或臨時代理人或會被視為我們的僱員。倘我們就勞動法律糾紛或調查面臨嚴重罰款或產生重大訴訟費，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到不利影響。

此外，我們於其他司法管轄區的僱傭慣例可隨適用的勞動法改變。倘我們被發現違反任何其他適用的勞動法規定，我們可能會受到罰款或其他處罰，進而對我們的聲譽及經營業績產生負面影響，而與我們僱員的糾紛可能會中斷我們的業務運營。

未能挽留我們的管理團隊可能損害我們的業務。

我們十分依賴現有管理團隊成員的經驗及機構知識。由於我們的創始人、執行董事長兼首席執行官季琦先生、我們的總裁金輝先生、我們的首席數字官劉欣欣女士及我們的首席財務官趙汝泉先生以及管理層團隊其他成員於住宿及其他消費者服務行業中擁有豐富的經驗，故彼等對我們未來的成功尤為重要。物色合適人選替代季琦先生、金輝先生、劉欣欣女士、趙汝泉先生及我們管理團隊的其他成員並非易事，且對具備類似經驗的人才競爭可能相當激烈。一位或多位管理團隊人員因離職或其他原因而不再留任，可能妨礙我們有效管理業務及實施增長戰略的能力。

我們受制於各項法律及法規，包括特許經營、酒店業、建築、衛生、健康和環境以及廣告法律及法規，該等法律及法規可能使我們承擔責任。

我們的業務須遵守中國法律規定的各項合規性及運營要求。例如，我們須與中國商務部（或商務部）完成備案並提交年度報告，以從事酒店特許經營業務。此外，我們於中國的每家酒店均須獲得當地公安局的特殊行業牌照並完成地方消防及救援部門的防火安全檢查／承諾，以將酒店運營納入其營業執照的業務範圍和獲得衛生許可證，並就建築許可、分區、防火、公共區域衛生、食品安全、公共安全及環境保護方面遵守牌照要求及法律法規。我們亦受制於廣告和其他法律及法規。請參閱「業務概覽－法規－有關酒店經營的法規」。倘我們未能遵守有關我們業務的任何適用的建築、衛生、健康與安全、環境和廣告法律法規，則我們可能蒙受潛在的重大金錢損失及面臨罰款、或我們的運營或開發活動面臨中止。此外，新法規亦可能要求我們對酒店進行翻新或裝修，或產生其他龐大開支。

適用於特定位置的新分區計劃或法規可能導致我們將酒店搬遷至該位置，或要求可能不會立即或根本不會授予我們的額外批准及牌照，這可能會對我們的經營業績產生不利影響。倘我們未能控制開發活動中有害物質的使用或未能充分限制其排放，或未能按照環境法律進行操作亦可能使我們蒙受潛在的重大金錢損失和面臨罰款，或我們的經營酒店開發活動或酒店運營面臨中止，這可能對我們的財務狀況和經營業績造成重大不利影響。我們的若干酒店不完全符合所有適用要求。未能遵守與我們的業務和酒店運營有關的適用建築許可證、環境、健康和環境法律及法規可能會使我們蒙受潛在的重大金錢損失和面臨罰款，或本公司或相關酒店的運營和開發活動面臨中止。我們可能就此類不合規行為面臨任何挑戰或其他行動。

風險因素

我們管理加盟及特許經營酒店的擁有人亦須遵守該等相同的許可和安全要求。儘管我們的特許經營協議要求該等擁有人獲得並維持所有所需的許可證或牌照，然而我們對該等擁有人的控制有限。管理加盟及特許經營酒店的任何經營者未獲得並維持所需的許可證或牌照，可能要求我們延遲管理加盟及特許經營酒店的開業或放棄或終止我們的特許經營協議，這可能會損害我們的品牌，導致收入減少，並使我們承擔潛在的間接責任。

我們在歐洲及其他司法管轄區的業務也受類似要求規限，並且業務活動必須遵守各種合規和運營要求，尤其包括有關客戶和數據保護的法規以及有關健康、安全、消防和衛生要求的法規。遵守該等法規及適應新法規可能會干擾我們的業務並導致額外費用。

我們可能就我們的無形資產遭受減值虧損。

截至2019年及2020年12月31日，我們的無形資產淨額分別為人民幣1,662百萬元及人民幣5,945百萬元（911百萬美元）。無形資產主要包括企業合併收購的品牌名稱、主品牌協議、不競爭協議、特許經營或管理加盟協議、優惠租賃（於2019年1月1日採納會計準則匯編專題第842號租賃（「會計準則匯編第842號」）前），及我們購買的軟件。

品牌名稱及主品牌協議被視為無固定年期。我們至少每年或（倘事件或情況變動導致可能出現減值跡象時）更頻繁就無固定年期之無形資產進行減值測試。我們的其他無形資產被視為具固定年期之無形資產。每當事件或情況變動導致該等資產的賬面值出現可能無法收回的跡象，我們就具固定年期之無形資產進行減值評估。倘相關不利事件發生，且將導致與我們無形資產的公允價值有關的其中一項重大假設或估計有所變動，則可能產生減值費用。

由於COVID-19在全球爆發，我們於2020年第一季度錄得經營虧損。由於疫情尚未完全受控，且COVID-19疫情的未來影響極為不確定，我們已就截至2020年3月31日的所有無固定年期之無形資產進行一項減值測試，但並無因此就無形資產確認任何減值虧損。由於COVID-19在歐洲再度爆發，我們就截至2020年6月30日及2020年9月30日的Legacy DH無固定年期之無形資產進行減值測試。由於Legacy DH所有無固定年期之無形資產的估計公允價值均超出其賬面值，因此並無確定減值。我們於2020年11月30日進行了年度減值測試，並無就截至2020年12月30日止年度確認Legacy DH的任何無形資產減值。我們於2019年亦無確認無形資產減值虧損。然而，COVID-19的範圍、規模及持續時間可能造成於無固定年期之無形資產估值所用假設及估計有所變動，從而可能導致日後的減值費用。我們無法保證日後對無形資產的檢討將不會產生重大的減值費用。儘管減值費用並不會對現金流量造成影響，但將會令我們的盈利、資產及股東權益減少。

我們可能就我們的商譽遭受減值虧損。

我們已不時收購業務，並因此於我們的財務報表中確認商譽。截至2019年及2020年12月31日，我們的商譽分別為人民幣2,657百萬元及人民幣4,988百萬元（764百萬美元）。倘事件或情況變動導致商譽可能出現減值跡象，則每年或更頻繁進行商譽減值測試。可能導致商譽減值的因素包括業務環境出現重大不利變動，競爭環境未能預料的變動、不利的法律或監管行動或發展、客戶的看法及我們品牌的聲譽發生變動、利率的變動、我們的股價及市值出現不利變動及我們的財務狀況惡化。

我們於2019年並無確認任何商譽減值。就Legacy Huazhu的商譽而言，鑒於COVID-19對酒店業的影響，我們認為截至2020年3月31日已出現減值跡象，惟截至2020年3月31日商譽並無減值。截至2020年11月30日，我們基於現時經濟環境更新了之前的假設，其中受限於因COVID-19疫情所制定的「留在原地」措施導致的內在風險及不確定性、消費者信心水平，以及COVID-19疫情對酒店行業的持續影響。根據分析，我們結論為截至2020年12月31日商譽並無減值。就Legacy DH的商譽而言，於2020年3月31日、2020年6月30日及2020年9月30日均存在減值跡象，而Legacy DH於2020年第三季錄得人民幣437百萬元的減值。截至2020年11月30日，報告單位的估計公允價值超出其賬面值，而截至2020年12月31日並無就Legacy DH錄得進一步商譽減值。然而，COVID-19的範圍、規模及持續時間仍不明朗，我們可能須更改我們的假設，此乃可能於日後產生減值費用。

我們的財務及經營表現可能受到疫症、惡劣天氣狀況、自然災害及其他災難的不利影響。

我們的財務及經營表現可能受到疫症、惡劣天氣狀況、自然災害及其他災難的不利影響，特別是我們經營多間酒店的地點。

豬流感、禽流感、嚴重急性呼吸系統綜合症、COVID-19或其他疫症的爆發可能對我們的業務造成重大不利影響。自從COVID-19疫情於2019年12月於中國爆發以來，全球各地均遭受COVID-19的影響。在中國、歐洲及其他國家和地區，該等傳染病或其他負面公共衛生事件的任何長期復發都可能對我們的運營產生重大不利影響。例如，如果我們的任何僱員或客戶被懷疑在工作或停留在我們酒店期間感染了任何傳染病，則在某些情況下，我們可能需要隔離我們受影響的僱員和我們受影響地區的物業。任何有關我們僱員或客戶的傳染案例亦可能會影響相關酒店的安全聲譽，並因此影響客戶入住有關酒店的意願。

風險因素

近年來，有報導稱中國各地、歐洲及我們經營所在的其他國家及地區發生禽流感，包括實證有數百人死亡。在中國、歐洲及我們經營所在的其他國家及地區，該等傳染病或其他負面公共衛生事件的任何長期復發都可能對我們的運營產生重大不利影響。例如，如果我們的任何僱員或客戶被懷疑在工作或停留在我們酒店期間感染了任何傳染病，則在某些情況下，我們可能需要隔離我們受影響的僱員和我們受影響地區的物業。

由疫症、惡劣天氣狀況、自然災害及其他災難(包括地震或颱風)造成的損失在中國、歐洲我們經營所在的其他國家及地區屬不受保或就其投保金額過於高昂。倘虧損不受保或虧損超出承保限額，我們或損失全部或部份於酒店的投資，以及來自酒店的日後預期收入。在該情況下，我們仍須承擔任何酒店相關財務責任。

同樣地，戰爭(包括可能爆發戰爭)、恐怖襲擊活動(包括受恐怖襲擊活動威脅)、社會動蕩和由於上述事件導致的加強旅行安保的措施、旅遊相關意外，以及地區政治不明朗因素及國際衝突，可能影響旅遊及可能從而對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。此外，我們或未能就有關重大事件或危機的應急方案或復原能力作充分準備，因此我們的持續經營可能受到重大不利影響及我們的聲譽可能受損。

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。

我們為租賃和自有酒店經營投購所有強制性和若干自選商業保險，包括財產、業務中斷、建築、第三方責任、公共責任、產品責任和僱主責任險。我們還要求我們的出租人和加盟商購買常規保險。儘管我們要求我們的加盟商通過我們的加盟商管理獲得必要的保險，但我們不能保證我們的出租人會遵守該等要求。特別是，在酒店中存在發生事故或受傷的內在風險。我們的任何一間酒店發生一起或多起事故或傷害，可能會對我們在客戶和潛在客戶中的安全聲譽產生不利影響，降低整體入住率並通過要求我們採取額外措施使我們的安全預防措施更加可見和有效而增加成本。將來，如果不增加成本或減少投保範圍，我們可能無法續訂我們的保單或獲得新保單。我們還可能與保險供應商就我們認為屬我們的保單所涵蓋的理賠支付發生糾紛。此外，如果我們須對超出保險限額或保險範圍外的金額和索賠承擔責任，則可能對我們的聲譽、業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

倘我們無法維持對財務報告的有效內部控制系統，則可能無法準確報告我們的財務業績或防止欺詐。

我們須遵守美國證券法規定的報告責任。美國證券及交易委員會（「美國證交會」）根據2002年《薩班斯－奧克斯利法案》第404條的要求通過部份規則，要求每家上市公司在其年度報告中載列有關公司財務報告內部控制的管理報告，其中包括管理層對其財務報告內部控制有效性的評估。此外，獨立註冊會計師事務所須證明並報告公司財務報告內部控制的有效性，除非該公司為非加速申報人。我們目前為大型加速申報人。

就編製本年報而言，我們對財務報告內部控制的有效性進行了評估。根據此評價和評估，我們的管理層得出結論，截至2020年12月31日，我們對財務報告的內部控制屬有效。我們的獨立註冊會計師事務所已出具截至2020年12月31日的證明報告。然而，於2020年1月2日收購的德意志酒店於其首個收購年度內獲豁免進行我們對財務報告內部監控的有效性評估。我們不能保證截至2020年12月31日德意志酒店對財務報告的內部監控仍有效。倘日後德意志酒店對財務報告的內部監控被發現有任何重大缺點及其他監控缺失，我們將需實施若干措施以應對該等重大缺點及缺失。請參閱「管理層討論及分析－註冊會計師事務所的證明報告」。然而，倘我們日後未能維持對財務報告的有效內部控制，我們的管理層及獨立註冊會計師事務所可能無法就我們對財務報告進行了有效的內部控制得出結論。而這可能導致投資者對我們財務報表的可靠性失去信心，並對我們的美國預託股份及／或普通股的交易價格產生負面影響。此外，為遵守《薩班斯－奧克斯利法案》第404條及其他規定，我們已產生並且預期將繼續產生大量成本、佔用管理層時間及其他資源。

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。

我們無法肯定預測抗辯成本、起訴成本或我們、管理層或僱員提起或針對我們、董事、管理層或僱員的訴訟及其他程序的最終結果（包括有關補救或損害），而有關該等訴訟及其他程序的任何不利結果可能會損害我們的業務或聲譽。該等訴訟和其他程序可能包括（但不限於）與知識產權、商業安排、租賃物業、股權轉讓、僱傭、不競爭和勞動法、信託義務、人身傷害、死亡、財產損失或由我們無法控制的個人或實體（包括加盟商和第三方物業擁有人）的作為或不作為所造成的其他損害有關的行動。例如，截至2020年12月31日，我們有若干未決的法律、行政、仲裁程序（包括房地產租賃終止及糾紛、管理協議糾紛及股權轉讓糾紛）。此外，在知識產權訴訟和程序中，不利結果可能包括在我們的業務中使用的重大知識產權的取消、無效或其他損失和禁止我們使用受第三方專利或其他第三方知識產權保護的業務流程或技術的禁令。

我們通常不對加盟商和物業擁有人的故意行為承擔任何責任；然而，無法保證我們在所有情況下都無需承擔責任。

與在中國經營業務有關的風險

由於我們在中國開展業務，我們面臨與新興市場相關的諸多經濟及政治風險。中國政府經濟及政治政策的不利變動可能對中國的整體經濟增長造成重大不利影響，從而可能對我們的業務造成不利影響。

我們的業務遍佈全球，並在中國開展絕大部份的業務及營運。由於住宿業對企業和個人可支配支出水平高度敏感，因此該行業在整體經濟放緩時趨於下滑。因此，我們的經營業績、財務狀況及前景在很大程度上取決於中國的經濟發展。中國經濟在許多方面有別於大多數發達國家，包括政府介入的程度和水平以及對發展水平的影響、增長率、外匯管控及資源分配等方面。儘管中國經濟於過去四十年顯著增長，然而不同地區以及中國各個經濟行業之間的增長並不平衡。中國政府已採取各類措施鼓勵經濟發展及指導資源分配。儘管其中部份措施使中國整體經濟受益，然而有關政策亦可能會對我們產生負面影響。例如，政府對資本投資的控制或適用於我們的環境、健康、勞動或稅務法規的變動可能會對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。

隨著中國經濟與全球經濟的聯繫日益複雜，其在各個方面均受到全球主要經濟體低迷和衰退的影響，例如全球金融危機和歐洲主權債務危機。旨在幫助中國度過全球金融危機的刺激措施可能導致通貨膨脹加劇，這可能會對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。例如，由於通貨膨脹加劇，若干經營成本及費用（如僱員薪酬及酒店營運開支）可能會增加。控制經濟增長速度的措施可能會導致中國經濟活動水平下降，進而可能對我們的經營業績及財務狀況造成不利影響。中國經濟正由計劃經濟過渡至更加以市場為導向的經濟。儘管中國政府自1970年代末以來已採取措施，強調利用市場力量進行經濟改革，減少生產資產的國家所有權和在商業企業建立起經完善的企業管治，然而中國仍然有相當一部份生產資產仍由中國政府擁有。此外，中國政府通過實施行業政策，在規範行業發展中繼續發揮重大作用。

中國政府亦通過資源分配，控制外幣計值債務的支付，調整利率，制定貨幣政策以及對特定行業或公司提供優惠待遇，對中國的經濟增長實施重大控制。中國政府採取的若干措施，如改變中國人民銀行的法定存款準備金率和對商業銀行施加的貸款指引，可能會限制對某些行業的貸款。國家外匯管理局及我們在中國的營運附屬公司或可變權益實體開立銀行賬戶的相關中國銀行可能會對該等附屬公司或可變權益實體（「**可變權益實體**」）通過「窗口指導」措施方式進行跨境支付的責任和股息匯回採取限制措施。該等行動以及中國政府未來的行動及政策可能會對我們的流動性及資本獲取渠道以及我們經營業務的能力造成重大影響。此外，該等措施亦可能會導致中國經濟活動減少，而自2012年起中國經濟經已放緩。根據中國國家統計局的統計，2019年中國的國內生產總值增長率為6.1%，於2020年放緩至2.3%。中國經濟長時間放緩，或會令我們服務的需求下降，對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。中國與其他亞洲國家、中國與美國以及美國與朝鮮等若干亞洲國家之間的關係存在憂慮，或會導致或加深地緣政治、地區安全及貿易爭議方面的潛在衝突。

中國經濟狀況、中國政府的政策或中國法律法規的任何不利變化，均會對中國整體經濟增長造成重大不利影響。有關事態發展或會對我們的業務及經營業績有重大負面影響，導致我們服務及解決方案的需求減少並損害我們的競爭優勢。中國實際或感覺上出現經濟衰退、經濟增長率進一步下跌或經濟前景不明朗，均會對我們的業務及消費者開支造成重大不利影響，因而對我們的業務、財務狀況及經營業績構成負面影響。

中國的通貨膨脹可能會妨礙我們的業務，並對我們的財務狀況及經營業績造成不利影響。

中國經濟快速擴張，同時伴隨通貨膨脹率高企和薪資日益上漲。薪資上漲可能會增加旅行方面的可支配支出，然而整體通貨膨脹亦可能減少可支配收入和消費者支出。此外，由於整體通貨膨脹導致材料和勞工成本上漲，我們的運營成本的若干組成部份可能會增加，包括人員、食物、洗衣、消耗品以及物業開發和裝修成本。然而，我們無法保證我們可以通過提高房價將增加的成本轉嫁予客戶。這可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響。

中國法律體系的不確定性可能會限制我們和我們的投資者可以使用的法律保護，並對我們的業務及經營業績造成重大不利影響。

中國的法律體系是以成文法為基礎的民法體系。與普通法系不同，既往法院判決可用作參考，但作為判例的價值有限。由於中國法律體系持續急速演變，大部份法律、法規及規則的詮釋均未必定一致，而執行該等法律、法規及規則均涉及不確定因素，可能會限制我們可獲得的法律保障。例如，為強制執行法律或合約賦予我們的法律保護，我們可能須訴諸行政及法院程序。然而，由於中國行政及法院部門在法定及合同條款的解釋及執行上擁有重大酌情決定權且無統一解釋及執行該等條款的統一方式，因此可能較其他法律體系更加難以評估行政及法院程序結果及我們所賦予的法律保護的程度。該等不確定性可能會損害我們執行所訂立的合同的能力。此外，該等不確定因素（包括無法執行我們的合同）可能對我們的業務造成重大不利影響。因此，我們無法預測中國法律體系的日後發展，包括頒佈新法律、修改現有法律或進行司法解釋或強制執行，或以國家法律優先於地方法規。該等不確定性可能會限制我們及其他海外投資者（包括閣下）可獲得的法律保護。此外，中國的任何訴訟可能曠日持久，並會導致巨額費用及分散我們的資源及管理層注意力。

中國的快速城市化以及區域劃分和城市規劃的變動可能會導致我們的租賃酒店及自有酒店被拆除、遷移或受到其他影響並導致我們的特許經營協議終止。

中國正處於快速的城市化進程中，有關特定區域城市規劃的區域劃分要求及其他政府命令可能會不時變動。倘我們的酒店所在區域出現區域劃分要求或其他政府命令的變動，則受影響的酒店可能需要拆除或遷移。我們過去已經歷有關拆除和遷移，並且我們日後可能會遇到另外的拆除和遷移情況。例如，於2020年，由於地方政府區域劃分要求，我們須拆除兩間租賃酒店。此外，截至2020年12月31日，我們獲地方政府部門通知，由於地方區域劃分要求，我們可能須拆除另外五間租賃酒店。我們的特許經營協議通常規定，倘管理加盟酒店或特許經營酒店被拆除，特許經營協議將終止。由於地方政府區域劃分要求，我們於2020年有14間管理加盟酒店被拆除。由於區域劃分或其他地方法規所引起的類似拆除、特許經營協議終止或我們的酒店運營中斷可能會在日後發生。任何有關的進一步拆除及遷移將會導致我們失去酒店的主要位置，而我們未必能在酒店遷移之後達成相若的經營業績。雖然我們或會就有關拆除和遷移獲得賠償，但我們無法向閣下保證該賠償（經相關政府部門釐定）將足以彌補我們的直接及間接虧損。因此，我們的業務、經營業績及財務狀況可能會受到不利影響。

政府對貨幣兌換的管控可能限制我們以外幣向股東支付股息的能力，因此會對閣下的投資價值造成不利影響。

我們為一家於開曼群島註冊成立的公司。我們支付股息的能力取決於（其中包括）我們的中國附屬公司獲取及匯出足夠外幣的能力。我們的中國附屬公司在能夠自中國境外獲取及向中國境外匯出外幣前須向國家外匯管理局、其授權分支機構或指定的外匯銀行提交若干文件，該等文件包括已支付有關中國稅項的憑證。倘我們的中國附屬公司由於任何原因未能滿足中國對匯出外幣的任何法律要求，則我們支付股息的能力將會受到不利影響。

風險因素

中國政府對人民幣兌換為外幣進行管控，在若干情況下將貨幣匯出中國亦受到管制。有關中國的外幣兌換主要法規及規則的討論，請參閱「業務概覽－法規－有關外幣兌換的法規」。我們所獲得的收入絕大部分為人民幣。就大多數資本賬目而言，倘人民幣兌換為外幣並匯出中國以支付資本性支出（例如償還以外幣計值的銀行貸款），則須經適當的政府部門批准。中國政府日後亦可能酌情限制使用外幣進行經常賬目交易。倘外匯管制體系妨礙我們獲取充足的外幣以滿足貨幣需求，則我們未必能以外幣向股東（包括我們的美國預託股份及普通股持有人）支付股息，而這將對閣下的投資價值造成不利影響。

人民幣價值波動可能會對閣下的投資造成重大不利影響。

人民幣兌美元、歐元、港元及其他貨幣的價值會受到（其中包括）中國政治及經濟狀況變動及中國外匯政策的影響。

我們絕大部份的收入、開支及金融資產以人民幣計值。我們的呈報貨幣為人民幣。德意志酒店內部實體的功能貨幣包括歐元及其他貨幣，例如瑞士法郎。我們所面對的外匯風險主要與現金及現金等價物以及以美元及歐元計值的貸款有關，我們對雅高股本證券的投資以歐元計值。我們很大程度上依賴於我們於中國及歐洲營運附屬公司向我們支付的股息。人民幣或歐元兌美元的任何重大貶值或會對我們的收入以及美國預託股份和普通股的價值及就此派付的任何股息（倘換算為美元）造成重大不利影響。倘我們決定就支付我們普通股的股息或為其他商業目的將人民幣或歐元換算為美元，則人民幣或歐元兌美元或港元貶值將減少我們可獲得的美元或港元金額。另一方面，倘我們需要將美元或港元換算為人民幣或歐元以滿足經營需要，則人民幣或歐元兌美元或港元升值將會對我們從換算中所獲得的人民幣金額造成不利影響。有關我們所面對的外匯風險的討論，請參閱「管理層討論及分析－有關市場風險的量化及質化披露－外匯風險」。簡言之，人民幣匯價往任何方向的波動，均會對本公司的價值及閣下的投資價值造成重大不利影響。

此外，由於我們在歐洲亦有業務運營（即德意志酒店），其功能貨幣為歐元及其他貨幣（如瑞士法郎），當人民幣兌歐元及瑞士法郎等該等其他功能貨幣升值（或貶值），我們自該等業務運營所獲得的收入在換算為人民幣時可能會減少（或增加）。總之，人民幣匯價往任何方向的波動均會導致本公司價值及閣下的投資價值波動。

有關中國居民成立境外特殊目的公司的中國法規可能會令中國居民股東產生個人負債、限制我們向中國附屬公司注入資金的能力、限制中國附屬公司向我們分派利潤的能力或以其他方式對我們產生不利影響。

於2014年7月4日，國家外匯管理局發佈《國家外匯管理局關於境內居民通過特殊目的公司境外投融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》或37號文，取代國家外匯管理局於2005年10月發佈的《國家外匯管理局關於境內居民通過境外特殊目的公司融資及返程投資外匯管理有關問題的通知》或75號文。根據37號文，任何中國居民（含境內機構和境內居民個人）向以境外投融資為目的並由中國居民以其合法持有的境內或境外資產或權益在境外設立或控制的公司（該通知稱其為「特殊目的公司」）注資前，須向國家外匯管理局地方分支機構辦理登記。此外，境外特殊目的公司發生境內居民個人股東、名稱、經營期限等基本信息變更，或發生境內居民個人增資、減資、股權轉讓或置換、合併或分拆等重要事項變更後，有關中國居民或實體須到國家外匯管理局變更登記手續。於2015年2月，國家外匯管理局頒佈《關於進一步簡化和改進直接投資外匯管理政策的通知》，自2015年6月1日起生效。該通知對國家外匯管理局37號文進行修訂，要求有關中國居民或實體就成立或控制以境外投融資為目的而設立的境外實體，向符合資格的銀行而非國家外匯管理局或其地方分支機構辦理登記，該等銀行須對境外直接投資進行審查及外匯登記，而國家外匯局及其分支機構透過該等銀行間接監督外匯登記。有關登記要求及相關處罰的討論，請參閱「業務概覽－法規－有關境外融資的法規」。

我們試圖遵守並試圖確保我們的股東及股份實益擁有人（其受限於該等規則）遵守有關規定。我們無法就身為中國居民的股東及股份實益擁有人已遵守或將遵守37號文或其他相關規則所要求的有關規定提供任何保證。若任何身為中國居民的股東及股份實益擁有人未能遵守該法規項下的有關要求可能會令該等股東、實益擁有人及我們受到中國政府的處罰或制裁，包括限制我們的有關附屬公司向我們支付股息或作出分派的能力，限制我們在中國增資的能力，或其他可能對我們的業務運營造成不利影響的處罰。

我們主要依賴由我們的附屬公司所支付的股息及其他股本分派以為我們可能會遇到的任何現金及融資需求提供資金，因此限制我們的附屬公司向我們付款的能力可能會對我們開展業務的能力造成重大不利影響。

我們為一家控股公司，我們主要依賴來自我們中國附屬公司的股息以滿足現金需求，包括我們可能會產生的任何債務。現行中國法律及法規允許我們的附屬公司僅從其累計利潤向我們支付股息（如有），金額根據中國會計準則及有關法規釐定。此外，我們的各中國附屬公司每年須撥出若干百分比的除稅後盈利（如有），為若干法定公積金提供資金。該等公積金不可作為現金股息分派。截至2020年12月31日，由於該等中國法規，共計人民幣771百萬元（118百萬美元）不可以股息的形式分派予我們。此外，倘我們的中國附屬公司日後自身產生債務，則債務工具可能會限制其向我們支付股息或作出其他付款的能力。若我們的附屬公司無法向我們分派股息或其他付款，則會對我們的發展、作出有益於我們業務的投資或收購、支付股息或以其他方式為業務提供資金並開展業務的能力產生重大不利限制。

有關境外控股公司向中國實體的貸款及直接投資的中國法規可能會延遲或妨礙我們使用發售美國預託股份、普通股或其他證券的所得款項，以向我們的中國營運附屬公司及可變利益實體發放貸款或額外注資。

作為境外控股公司，我們向我們的中國營運附屬公司及可變利益實體發放貸款或額外注資的能力受限於中國法規及有關批准。該等法規及批准可能會延遲或妨礙我們使用發售美國預託股份、普通股或其他證券的過去所得款項或日後將獲得的款項，以向我們的中國營運附屬公司及可變利益實體發放貸款或額外注資，並可能會損害我們資助或擴大業務的能力，而這將對我們的業務、財務狀況及經營業績造成不利影響。例如，國家外匯管理局於2016年6月9日頒佈《國家外匯管理局關於改革和規範資本項目結匯管理政策的通知》或16號文。根據16號文，外商投資企業以外幣換算為人民幣進行結算的註冊資本應受限於16號文所規定的若干限制。此外，外商投資企業在未獲得國家外匯管理局批准的情況下不得改變其使用有關資本的方式，倘外商投資企業尚未使用有關貸款的所得款項，則在任何情況下均不得使用有關資本以償還人民幣貸款。

此外，我們用於資助我們的中國實體的任何境外資金（包括發售美國預託股份、普通股或其他證券的淨所得款項）均受限於外國投資法規及中國外匯法規。我們可以向我們的中國實體發放貸款，但其須經中國有關政府部門批准或登記。此外，美國預託股份、普通股或其他證券的所得款項的使用受限於中國外匯法規。我們亦會決定以注資的方式資助我們的實體。根據有關中國外商投資企業的相關中國法規，向我們的中國營運附屬公司及可變利益實體注資毋須再經中國商務部或其地方分支機構的批准（視乎投資總額而定）。取而代之，倘我們透過額外資本注資的方式向我們的中國附屬公司提供資金，該等資本注資須向相關政府單位，包括中華人民共和國商務部（「商務部」）或其當地相應部門，以及透過企業登記系統及國家企業信用信息公示系統向國家市場監督管理總局及國家外匯管理局備案及登記。然而，我們無法向閣下保證法規將一直有利於我們。倘日後法規經修訂或我們未能完成有關登記或按時獲得有關批准，則我們使用美國預託股份、普通股或其他證券的所得款項的能力及將我們的中國業務運營資本化的能力或會受到負面影響，而這將對我們的流動資金以及資助及擴展業務的能力造成不利影響。

倘我們或我們的股份激勵計劃的參與者未能遵守有關境外特殊目的公司或境外上市公司授予中國參與者的僱員股份或股票期權的中國法規，我們可能會受到國家外匯管理局或其他中國政府部門的罰款及法律制裁，且我們向董事及僱員進一步授出股份或股票期權的能力及為董事及僱員採納額外股份激勵計劃的能力可能會受到限制。

於2012年2月，國家外匯管理局發佈《國家外匯管理局關於境內個人參與境外上市公司股權激勵計劃外匯管理有關問題的通知》或7號文，要求股份激勵計劃境內個人參與者向國家外匯管理局辦理登記，並須遵守一系列其他要求。請參閱「業務概覽－法規－有關外幣兌換的法規」。我們為一家境外上市公司，因此我們及股份激勵計劃的參與者（為中國公民或在中國連續居住至少一年的非中國公民，統稱為中國參與者）須遵守7號文的規定。雖然我們已於2012年6月及2019年4月完成外匯登記手續並根據7號文遵守其他規定，但我們無法就我們或我們的股份激勵計劃的中國參與者已遵守或將遵守7號文的規定提供任何保證。倘我們或我們的股份激勵計劃的中國參與者未能遵守7號文的規定，則我們或我們的股份激勵計劃的中國參與者可能會受到國家外匯管理局或其他中國政府部門的處罰及法律制裁，並且我們向董事及僱員進一步授出股份激勵計劃項下的股份或股票期權的能力及為董事及僱員採納額外股份激勵計劃的能力可能會受到限制。有關事項會對我們的業務運營造成不利影響。

根據中國企業所得稅法，尚不清楚我們是否被視為中國居民企業，而視乎中國居民企業的狀態認定，倘我們未被視為中國居民企業，則我們的中國附屬公司向我們支付的股息將須繳納中國預扣所得稅；倘我們被視為中國居民企業，我們須就我們的全球利潤繳納**25%**的中國企業所得稅，及我們的美國預託股份或普通股持有人（非中國居民投資者）或須就美國預託股份或普通股的股息及轉讓美國預託股份或普通股所實現的收益繳納中國預扣所得稅。

於2007年3月16日，中國全國人民代表大會通過了《中華人民共和國企業所得稅法》，中國國務院其後發佈了《中華人民共和國企業所得稅法實施條例》（「**實施條例**」）。《中華人民共和國企業所得稅法》（最新修訂於2018年12月29日）及其實施條例（修訂於2019年4月23日），統稱《企業所得稅法》，規定在中國境外成立且其「實際管理機構」位於中國的企業被視為居民企業，因此，就該等企業來自中國境內和境外的利潤，應按25%的統一稅率繳納中國企業所得稅。實施條例將「實際管理機構」定義為對企業的生產和運營、人員、會計及財產進行實質性和全面的控制和管理的管理機構。

於2009年4月22日，國家稅務總局（「國家稅務總局」）發佈了《關於境外註冊中資控股企業依據實際管理機構標準認定為居民企業有關問題的通知》或82號文。82號文為確定境外註冊成立的中資控股企業的「實際管理機構」是否位於中國提供若干特定標準。此外，國家稅務總局分別於2011年及2014年發佈《2011年第45號公告》及《2014年第9號公告》，就82號文的實施提供更多指引，並澄清包括居民身份認定、認定後的管理及主管稅務部門在內等事項。然而，上述稅務通知僅適用於由中國企業控制的境外企業，不適用於由中國個人投資或控制的境外企業，例如本公司。目前，就確定像我們這樣的公司的「實際管理機構」的有關程序及特定標準，並無適用於我們的其他詳細規則或先例。尚不清楚中國稅務部門是否決定將我們分類為中國居民企業。

雖然我們並未獲悉我們被視為中國居民企業，但我們無法向閣下保證，根據企業所得稅法、上述任何通知或任何經修訂法規，我們日後不會被視為居民企業。倘就中國企業所得稅而言，我們被視為中國居民企業，則我們將須（其中包括）就我們的全球應納稅利潤按25%的稅率繳納中國企業所得稅。此外，倘我們被視為中國居民企業，我們的股息付款可能會被視為來自中國境內，因此我們有義務就向非中國居民企業投資者作出的美國預託股份或普通股的股息付款按10%的稅率預扣中國所得稅。若為非中國居民個人投資者，將會按20%的稅率預扣稅項。

此外，倘我們被視為中國居民企業，非中國居民投資者轉讓美國預託股份及／或普通股所實現的任何收益會被視為來自中國境內，並須相應繳納10%的中國所得稅（若為非中國居民企業）或20%的中國所得稅（若為非中國居民個人）。股息及／或收益的中國所得稅或會根據中國與美國預託股份或普通股持有人原籍國之間的適用稅收協定而減少或豁免。請參閱「供股東參閱的其他資料－稅務－中國稅項」。

我們本年報中所載的審計報告是由我們的獨立註冊會計師事務所編製的，其工作可能無法由上市公司會計監督委員會進行全面檢查，因此可能會令閣下喪失檢查的裨益。此外，因缺乏上市公司會計監督委員會檢查而與美國上市的中國公司有關的各項立法及監管發展，以及因美國與中國之間政治關係緊張的其他事態發展，或會對我們的美國預託股份及普通股的交易價格造成重大不利影響。

出具我們於美國證交會提交的年度報告所載審計報告的獨立註冊會計師事務所（作為股份於美國公開交易的公司的審計師及於美國上市公司會計監督委員會（「上市公司會計監督委員會」）註冊的公司）並須遵守美國法律，據此上市公司會計監督委員會會定期檢查以評估其是否遵守美國法律及滿足專業標準。

由於我們在中國境內開展大量業務，因此上市公司會計監督委員會目前無法對我們的獨立註冊會計師事務所的工作進行檢查，因為其為在上市公司會計監督委員會當前未經中國當局批准而無法進行檢查的司法管轄區進行的，我們的獨立註冊會計師事務所目前尚未受到上市公司會計監督委員會的全面檢查。由於在中國缺乏上市公司會計監督委員會檢查，因此上市公司會計監督委員會無法定期評估我們的獨立註冊會計師事務所的審計和質量控制程序。因此，可能令投資者喪失上市公司會計監督委員會檢查的裨益。

獲取目前受國家法律（特別是中國法律）保護的審計及其他資料為美國持續監管重點，為此美國前總統於2020年12月簽署《外國公司承擔責任法案》（「外國公司擔責法案」）並成為法例。《外國公司擔責法案》規定，若某間外國公司連續三年（首年為2021年）委聘未能受上市公司會計監督委員會檢查的外國會計公司，美國證交會應要禁止該公司的證券交易。《外國公司擔責法案》亦規定，名列清單上的公司應要證明它們並非由外國政府擁有或控制，並在美國證交會備案中作出若干額外披露，包括在適用非美國司法管轄區內的政府實體是否擁有發行人的控制財務權益、在發行人或發行人運營實體的董事會的共產黨員姓名，以及發行人的公司章程是否包含中國共產黨的黨章。於2021年3月24日，美國證交會採納臨時最後修訂案，將於在聯邦公報內刊登後30日生效，以實施經國會授權的《外國公司擔責法案》的申報及披露規定。臨時最後修訂案將適用於美國證交會識別已由位於外國司法管轄區的註冊執業會計師行出具年報並

風險因素

予以提交，而由於該司法管轄區內有關當局的立場，上市公司會計監督委員會認為其未能全面進行檢查或調查的登記人。在任何登記人將須符合臨時最後修訂案之前，美國證交會必須執行識別該等登記人的程序。與《外國公司擔責法案》一致的是，該等修訂將要求任何已識別的登記人向美國證交會提交文件，申明登記人並非由該司法管轄區內的政府實體擁有或控制，亦會要求在外國發行人的年報內作出有關該登記人的審計安排及政府對該登記人的影響力的披露。

除該立法行動外，於2020年6月4日前總統特朗普統發佈了一份備忘錄，指引金融市場總統工作小組（由美國財政部長擔任主席，成員包括美國聯邦儲備委員會主席、美國證交所主席及美國商品期貨交易委員會主席）就美國投資者面對中國公司或於美國證券交易所上市且主要於中國營運的公司所帶來的風險（因中國政府拒絕批准上市公司會計監督委員會對中國核數師進行檢查）進行討論及提出建議。在一份於2020年8月7日刊發日期為2020年7月24日的函件中，該總統工作小組應總統要求提出一份題為「保護美國投資者免受中國公司重大風險」的報告，當中載列多項建議，以解決上市公司會計監督委員會無法對核數師進行檢查國家（上市公司會計監督委員會稱該等國家為非合作司法管轄區）面臨的問題。該報告其中一項建議為要求美國交易所採納更嚴格的上市標準，規定公司須於任何新上市時或於2022年1月1日繼續上市前滿足該等標準。未能達成該等建議更嚴格標準的美國上市公司將可能面臨除牌及暫停買賣。有關建議上市標準將可能規定上市公司會計監督委員會須取得主體審計事務所就其對上市公司進行審計的工作文件，或就因非合作司法管轄區政府的限制而無法達成該工作文件取得標準的公司而言，該等公司可通過上市公司會計監督委員會註冊審計事務所進行共同審計，據此上市公司會計監督委員會認定其可取得充足的審計工作文件及慣例，以對該共同審計事務所進行妥善檢查。該報告就有關共同審計提出的其中一項建議規定為，相關非合作司法管轄區政府須准許負責共同審計的美國會計師事務所進行相關工作，及保留該非合作司法管轄區境外的相關工作文件。然而，由於中國法律禁止於中國及香港營運的審計事務所在未經明確的政府許可下發佈中國公司的特定文件，尚不清楚該等規定是否將會符合中國法律。該報告亦載列有關中國公司及面臨中資集團風險的基金更嚴格的披露規定建議，要求代表指數提供者作出進一步盡職調查及作為投資顧問的指引。

有關上述問題的未來發展尚不明朗，包括有關立法發展受限於立法程序，以及監管發展受限於規例制定程序及其他行政程序。然而，倘上述的任何有關行政程序、立法行動或監管變動以對中國公司不利的方式進行，其可能會導致我們未能遵守美國證券法及法規，我們可能會自納斯達克或其他美國交易所除牌，且我們股份及美國預託股份於美國的買賣可能會被禁止。任何該等行動或關於有關行動可能性的市場不明朗因素可能對我們美國資本市場融資、美國預託股份及普通股的價格造成不利影響，進而可能導致我們未償還借款下的不利結果。

上市公司會計監督委員會在中國以外進行的對其他公司的檢查識別了該等公司的審計程序和質量控制程序中的缺陷，這可以作為檢查程序的一部份加以解決，以提高未來的審計質量。與接受上市公司會計監督委員會檢查的中國境外審計師相比，上市公司會計監督委員會無法對中國的審計師進行全面檢查導致我們更難以評估我們獨立註冊會計師事務所的審計程序或質量控制程序的有效性。投資者可能會對我們所呈報的財務數據及程序以及財務報表的質量失去信心。

倘美國證交會與中國的四大會計師事務所（包括我們的獨立註冊會計師事務所）之間達成和解，則涉及美國證交會尋求從在美國上市的中國公司的審計中獲取審計工作文件的方式，倘沒有或不能以中美兩國當局接受的方式執行，我們可能無法按照《1934年證券交易法》的要求及時提交未來的財務報表。

2012年底，美國證交會根據《執業規則》第102(e)條以及2002年《薩班斯－奧克斯利法案》針對「四大」會計師事務所（包括我們的獨立註冊會計師事務所）的中國分支機構提起了行政訴訟。美國證交會內部行政法院於2013年7月對該程序進行了初審，結果對該等公司構成了不利的判決。行政法官提議對中國會計師事務所進行處罰，包括暫停其在美国證交會執業的權利，儘管該提議的處罰在美國證交會專員審查之前並未生效。2015年2月6日，在專員進行審查之前，中國會計師事務所與美國證交會達成和解，程序被擱置。根據和解協議，美國證交會接受了其將來要求提供的文件通常會向中國證券監督管理委員會（簡稱中國證監會）提出。中國會計師事務所須遵守與2002年《薩班斯－奧克斯利法案》第106條相匹配的規定，及遵循該規定相關的一套詳細程序，實際上要求彼等通過中國證監會促進執業。中國證監會發起了一項程序，在其監督下並經其批准，可對會計師事務所所持有的各類文件進行清理，以審查有問題和敏感的內容，以使中國證監會能夠將其提供給美國監管機構。

風險因素

根據和解條款，針對該四家中國會計師事務所的相關訴訟程序於和解日起四年結束之時（即2019年2月6日）被視為已被永久駁回。儘管訴訟程序最終結束，但前提是所有各方將繼續採用相同的程序：即美國證交會將繼續要求提交向中國證監會提供的文件，而中國證監會通常會採用審查程序處理該等要求。我們無法預測，倘中國證監會未授權向美國證交會提交要求的文件，美國證交會是否將進一步質疑該四家中國會計師事務所遵守美國法律的情況。倘「四大」會計師事務所的中國聯屬人士面臨其他質疑，我們可能無法按照《證券交易法》的規定及時提交未來的財務報表。

倘美國證交會重新啟動行政法律程序，視乎最終結果而定，美國境內主要業務在中國的上市公司可能難以或無法就在中國的業務聘請核數師，這可能導致財務報表被釐定為違反《證券交易法》的規定，包括可能會被除牌。此外，針對該等會計師事務所の任何此類未來法律程序的任何負面消息均可能導致投資者對在中國的美國上市公司產生猶豫，而我們的美國預託股份及／或普通股的市場價格可能受到不利影響。

倘我們的獨立註冊會計師事務所被（即使暫時）剝奪在美國證交會執業的能力，且我們無法及時找到另一家註冊會計師事務所對我們的財務報表進行審計及發表意見，則我們的財務報表可能被釐定為違反《1934年證券交易法》（經修訂）的規定。此類決定可能最終導致我們的普通股自納斯達克全球市場除牌或被美國證交會除名，或兩者皆有，而這將大幅減少或實際終止我們的美國預託股份在美國的交易。

與我們的美國預託股份、普通股及我們的交易市場有關的風險

我們的美國預託股份及／或普通股的市場價格一直及可能會繼續波動。

於2020年，我們的美國預託股份在納斯達克全球精選市場的成交價一直在低至28.91美元至高至61.92美元之間波動。同樣地，於2020年，我們的普通股自2020年9月22日上市以來在香港聯交所的最高及最低價分別為309.00港元及484.40港元。此外，其他主要在中國經營業務而其證券在香港特別行政區及／或美國上市的公司的市價表現及波動，亦可能會影響我們的美國預託股份及／或普通股的價格及成交量的波動性。上述部份公司已經經歷大幅波動。該等公司證券的交易表現，可能會影響整體投資者對其他主要在中國經營業務並在香港特別行政區及／或美國上市的公司的觀感，從而可能影響我們的美國預託股份及／或普通股的交易表現。市場價格會因各種因素而有較大波動，其中包括如下因素：

- 我們季度經營業績的實際或預計波動；
- 證券研究分析師的財務估計變動；
- 旅遊及住宿業的狀況；
- 其他住宿公司的經濟表現或市場估值的變化；
- 我們或我們的競爭對手宣佈新產品、收購、戰略合作夥伴關係、合資企業或資本承諾；
- 主要人員的增加或離職；
- 人民幣與美元、港元或其他外幣之間的匯率波動；
- 潛在的訴訟或行政調查；
- 解除對我們流通在外的美國預託股份或普通股的禁售或其他轉讓限制，或出售額外美國預託股份或普通股；及
- 中國或全球出現政治或市場動蕩、疫症或流行病和其他對中國或全球經濟造成干擾的事件，以及在美國、香港特別行政區、歐洲或其他國家及地區實際或被視作出現的社會動蕩。

此外，在中國營運的公司的市場價格尤其經歷波動，其可能與該等公司的經營表現無關。在美國及／或香港上市的部分中國公司的證券出現大幅波動，包括在某些情況下其證券的市場價格大幅下跌。該等中國公司的證券在發售後的表現可能會影響投資者對在美國及／或香港上市的中國公司的態度，從而最終可能影響我們美國預託股份及普通股的表現，無論我們的實際經營表現如何。此外，任何有關其他中國公司企業管治常規不足或欺詐性會計、公司架構或其他事宜的負面消息或看法，亦可能對投資者就包括我們在內的整體中國公司的態度產生負面影響，無論我們有否參與任何不當活動。

全球金融危機和隨之而來的許多國家的經濟衰退已導致並可能繼續導致全球股票市場的急劇動蕩，例如，自2008年以來的不同時間，美國、中國、香港及其他司法管轄區的股價均曾大幅下跌。該等廣泛的市場和行業波動可能會對我們美國預託股份及／或普通股的價格造成不利影響，無論我們的經營表現如何。

我們的普通股在香港聯交所可能無法保持活躍的交易市場，且我們普通股的交易價格可能大幅波動。

自我們於2020年上市以來，我們的普通股一直在香港聯交所交投活躍。然而，我們無法保證全我們的普通股在香港聯交所可以保持活躍的交易市場。過往我們的美國預託股份在納斯達克全球精選市場的交易價格或流動性以及普通股在香港聯交所的交易價格或流動性，可能無法預示我們的普通股在香港聯交所的交易價格或流動性。倘我們的普通股在香港聯交所未有保持活躍的交易市場，則我們普通股的市場價格和流動性可能受到重大不利影響。

2014年，香港、上海及深圳的證券交易所合作建立了一種名為滬港通及深港通的交易所互通交易機制，允許國際及中國內地的投資者經由其當地交易所的交易及結算設施交易對方市場的合資格上市股權證券。滬港通及深港通允許若干中國內地投資者直接交易香港聯交所上市的合資格股本證券，並稱之為南向交易。若公司的股份不被視為合資格，則不可透過滬港通及深港通進行交易。本公司的普通股是否能夠符合以及何時符合經滬港通及深港通交易的資格尚不明確。我們的普通股經滬港通及深港通交易的資格，將影響若干中國內地投資者交易我們普通股的能力。

若證券及行業分析員不再發表有關我們業務的研究，或發表有關我們業務的不準確或不利的研究，我們美國預託股份及／或普通股的市價及成交量或會下跌。

我們的美國預託股份及／或普通股的交易市場，某程度上依賴證券研究分析員發表有關我們或我們業務的研究及報告。我們不可控制該等分析員。若研究分析員沒有維持適當的研究報導，或報導我們的其中一名或以上分析員降低我們的美國預託股份及／或普通股的評級，或發表有關我們業務的不準確或不利的研究，我們的美國預託股份及／或普通股的市價或會下跌。若一名或以上分析員不再報導我們或未有定期發表有關我們的報告，我們在金融市場上將會不被注視，從而會導致美國預託股份及／或普通股的市價或成交量大幅下跌。

沽空者運用的技巧或會令美國預託股份及／或普通股的市價下跌。

沽空是一種出售證券的手法，而賣方並無擁有而是從第三方借入證券，以圖於較後日期買回證券並歸還予貸方。沽空者期望買回證券時所付的價格低於出售證券時收取的價格，藉此從出售借入證券至購買補回股份期間的證券價值下跌中獲利。由於證券價格下跌符合沽空者的利益，因此很多沽空者發表或安排發表與相關發行人及其業務前景有關的負面意見及陳述，從而製造負面市場情緒，令他們可在沽空證券後獲利。該等沽空行動過往曾導致目標公司的普通股及／或美國預託股份在市場上被拋售和價格大幅波動。我們於2020年9月接獲兩宗沽空報告。在接獲報告後，我們即時成立特別調查委員會、委聘律師並針對相關報告內的指控進行內部調查。雖然我們的結論認為，在內部調查仍在進行的情況下，沽空報告內的不利指控屬失實且沒有理據，但沽空報告、我們的美國預託股份及普通股的價格波動、持續進行的內部調查以及我們對監管和相關機構的查問進行回應，已分散了並會繼續分散我們管理層的注意力。此外，我們已投放並會繼續投放大量資源來調查有關指控、回應相關監管查問並會就任何潛在的集體訴訟為本身辯護。我們不能保證我們日後不會收到該等沽空報告。倘我們日後收到更多沽空報告，我們的管理層注意力將會分散，這會對我們的業務經營及管理造成不利影響。我們或須投放大量時間及資源，對沽空的公司及監管機構作出回應，並就投資者及股東提起的集體訴訟或派生訴訟作好準備或進行辯護。此外，由於言論自由原則、相關司法管轄區的適用法律或商業秘密議題等理由，我們針對相關沽空者採取法律行動的方式或會受到限制。

我們可能需要額外資金，而出售額外美國預託股份、普通股或其他股本證券可能會進一步攤薄我們股東的權益，且所引致的額外舉債可能會加重我們的償債責任。

我們認為，我們目前的現金及現金等價物、預期經營所得現金流量以及來自銀行融資（包括我們目前可動用的未提取銀行融資及我們計劃在2021年獲得的銀行融資）項下借款的可動用資金將足以滿足我們至少未來12個月的預期營運資金現金需求。然而，由於商業條件的變化、戰略性收購或其他未來發展，包括通過租賃及自有酒店進行擴張以及我們可能決定進行的任何投資或收購，我們可能需要額外的現金資源。倘該等資源不足以滿足我們的現金需求，我們可能會尋求出售額外股本或債務證券或獲取額外信貸融資。出售額外股本或股本掛鈎證券可能會導致進一步攤薄股東的權益。出售大量美國預託股份及／或普通股可能會攤薄我們的股東及美國預託股份持有人的權益，並對我們美國預託股份及／或普通股的市價造成不利影響。截至2020年12月31日，我們擁有約165.1百萬股普通股持作美國預託股份的發行在外股份以及約7.1百萬股未歸屬的發行在外受限制股份。我們的可轉換優先票據部份或全部轉換，將攤薄現有股東及美國預託股份持有人的所有權。舉債將加重償債責任，並可能導致產生會限制我們營運的經營及融資契約。我們無法向閣下保證，融資將提供我們所需金額或按我們可接受的條款提供（或根本無法取得融資）。

由於全球爆發COVID-19疫情，我們的業務受到重大影響，並於2020年出現經營虧損。我們的淨收入由2019年的人民幣11,212百萬元減少9.1%至2020年的人民幣10,196百萬元（1,563百萬美元）。我們於2020年錄得歸屬於華住集團有限公司的淨虧損人民幣2,192百萬元（336百萬美元），相比之下2019年則錄得歸屬於華住集團有限公司的淨利潤人民幣1,769百萬元。截至本年報日期，我們取得所需豁免，並將繼續與所有相關各方商討尋求所需豁免。然而，並不保證我們於日後將能夠獲得所需的有關豁免。

我們大量普通股或美國預託股份的未來銷售或發行，或預期的未來銷售或發行，可能會對我們美國預託股份及／或普通股的價格造成不利影響。

倘我們的現有股東出售或被認為擬出售我們的大量普通股或美國預託股份，包括在行使我們的尚未行使購股權後發行者，我們美國預託股份及／或普通股的市價可能會下跌。我們現有股東的出售或被認為可能出售，或會使我們日後難以在我們認為合適的時間和地點發行新股本或股本掛鈎證券。在《證券法》第144條及第701條以及適用的禁售協議所載限制的規限下，我們現有股東所持的普通股未來可於公開市場出售。倘任何現有股東或多名股東在禁售期屆滿後出售大量普通股，我們的美國預託股份及／或普通股的現行市價可能會受到不利影響。

此外，在發生若干情況時，我們的部份股東或其受讓方及承讓方將有權根據《證券法》促使我們註冊其股份的出售。根據《證券法》註冊該等股份將導致該等股份於註冊生效後立即不受《證券法》下的規定限制而可自由交易。在公開市場上出售該等註冊股份可能會導致我們美國預託股份及／或普通股的價格下跌。

此外，我們將須在2022年到期的可轉換優先票據（「2022年票據」）的持有人轉換票據後向其發行美國預託股份。該等美國預託股份發行對我們現有股東在本公司的權益的攤薄效應可能不會被我們就2022年票據訂立的現有限價看漲交易完全抵銷。此外，在持有人轉換我們2026年到期的可轉換優先票據（「2026年票據」）時，我們並無訂立任何對沖交易以減少對現有股東權益的攤薄。因此，我們美國預託股份及／或普通股的現行交易價格可能會受到該等票據轉換帶來的不利影響。

由於我們的創始人及聯合創始人共同持有我們的控股權，因此其對我們的管理層具有重大影響，而其利益可能與我們的利益或其他股東的利益不符。

於2021年3月31日，我們的創始人季琦先生（亦為我們的執行董事長及首席執行官）以及我們的聯合創始人趙彤彤女士及吳炯先生按轉換基準共同實益擁有約我們33.3%的發行在外普通股。請參閱「主要股東及關聯方交易－主要股東」。該等股東的利益可能與我們其他股東的利益衝突。我們的創始人及聯合創始人對我們具有重大影響，包括與合併、整合及出售我們所有或幾乎所有資產、董事選舉及其他重大公司行動有關的事宜。此種所有權集中可能會阻礙、延遲或防止我們控制權的變更，可能會剝奪我們的股東作為出售我們或我們資產的一部份獲得其股份溢價的機會，並可能降低我們美國預託股份及／或普通股的價格。即使我們的其他股東（包括我們美國預託股份及／或普通股持有人）反對，我們亦可能會採取該等行動。

倘向我們的美國預託股份持有人作出的分配屬非法或不切實際，該等持有人可能不會就我們的普通股收取股息或其他分配，且不會獲得該等分配的任何價值。

美國預託股份的存管公司同意，倘其或託管人就我們的普通股或與美國預託股份相關的其他存托證券收取任何現金股息或其他分配，其將根據存托協議在扣除相關費用及開支後向美國預託股份持有人付款。美國預託股份持有人將按照其美國預託股份所代表的普通股數目的相應比例收取該等分配。然而，倘存管公司或託管人認為向美國預託股份的任何持有人作出分配屬非法或不切實際，其將不承擔責任。例如，倘某項分配包含需要辦理《證券法》項下註冊的證券，而該等證券並未妥為註冊或其分配並非基於適用的註冊登記豁免，則向美國預託股份持有人作出分配將屬非法。存管公司亦可能會決定分配若干財產不實際可行。在該等情況下，存管公司可決定不分配此類財產。我們並無義務根據美國證券法律註冊通過此類分配獲得的任何美國預託股份、普通股、權利或其他證券。我們亦無義務為使美國預託股份、普通股、權利或任何其他事項獲許分配予美國預託股份持有人而採取任何其他行動。這意味著，倘我們向美國預託股份持有人作出的分配屬非法或不切實際，該等持有人可能不會收取我們就我們的普通股作出的分配或該等分配的任何價值。該等限制可能嚴重降低美國預託股份的價值。

美國預託股份持有人或會不能擁有與普通股持有人相同的表決權，通常較股東擁有更少的權利，且須透過存管公司行事方可行使此等權利。

美國預託股份持有人並無擁有我們的普通股持有人的同等權利，並且只能根據存托協議的規定對相關普通股行使表決權和其他股東權利。除存托協議中所述外，美國預託股份持有人或會不能單獨行使美國預託股份所證明的股份所附帶的表決權。美國預託股份持有人委任存管公司或其代理人作為其代表行使美國預託股份所代表的股份的表決權。美國預託股份持有人或未能及時收到投票材料以指示存管公司投票，且倘美國預託股份並無按照 閣下要求進行投票，則美國預託股份持有人可能並無機會行使表決權及／或可能缺乏追索權。

除有限情況外，如果該等美國預託股份持有人不向存管公司發出表決指令，存管公司將授予我們自由裁量權，就該等美國預託股份對應的相關普通股進行代理表決，這可能對普通股及／或美國預託股份持有人的權益造成不利影響。

根據存托協議，如果該等美國預託股份持有人未向存管公司作出表決指令，存管公司將授予我們自由裁量權，在股東大會上就該等美國預託股份對應的相關普通股進行代理表決，除非：

- 我們已告知存管公司，我們不希望被授予自由裁量代理表決權；
- 我們已告知存管公司，對大會表決事宜存有重大異議；
- 大會表決事宜可能會對股東權利產生不利影響；或
- 大會表決採用舉手表決方式。

上述自由裁量代理表決權的效果是，如果美國預託股份持有人未向託管公司作出表決指令，除非發生上述情形，持有人無法阻止其美國預託股份對應的相關普通股做出表決。這可能使股東更難以向我們的管理層施加影響。我們的普通股持有人並不受上述自由裁量代理表決權的約束。

我們與在香港聯交所上市的眾多其他公司比較，對若干事項採納不同的常規。

我們於2020年9月完成我們在香港的公開發售及上市，而我們的普通股自2020年9月22日開始以股份代號「1179」在香港聯交所買賣。作為根據香港上市規則第19C章在香港聯交所上市的公司，我們毋須根據上市規則第19C.11條遵守若干規定，包括但不限於有關須予公佈交易、關連交易、購股權計劃、財務報表內容以及若干其他持續責任的規則。此外，就我們的普通股在香港聯交所上市而言，我們已獲授毋須嚴格遵守香港上市規則、《公司(清盤及雜項條文)條例》(香港法例第32章)、《公司收購、合併及股份回購守則》(「收購守則」)及《證券及期貨條例》(香港法例第571章)(「證券及期貨條例」)的多項免除及／或豁免。因此，與在香港上市而不享有該等免除或豁免的其他公司比較，我們將對該等事項採納不同常規，包括有關我們的年報及中期報告的內容及列報等事項。此外，倘於最近一個財政年度我們以美元價值計算的普通股及美國預託股份的全球成交量總額的55%或以上是在香港成交，則香港聯交所會視我們的雙重上市當中以香港作為主要上市地，而將不再享有毋須嚴格遵守香港上市規則、《公司(清盤及雜項條文)條例》(香港法例第32章)、收購守則及證券及期貨條例的規定的若干免除及／或豁免，這可能導致我們需要進行更多合規活動、投入額外資源以符合新規定，並產生更多合規成本。

美國預託股份持有人可能無法參與供股並可能因此而遭遇其所持股份的攤薄。

我們可能不時向我們的股東分派權利，包括購買證券的權利。根據美國預託股份存托協議，除非分派予美國預託股份持有人有關的權利及相關證券根據證券法登記，或所有美國預託股份持有人獲豁免根據證券法進行登記，否則存管公司將不會向美國預託股份持有人分派此等權利。我們並無義務就該等權利或相關證券提交登記聲明，或嘗試宣佈登記聲明有效。此外，我們可能無法利用證券法所規定的任何登記豁免。因此，美國預託股份持有人可能無法參與我們的供股，並可能因此遭遇所持股份的攤薄。

美國預託股份持有人可能需遵守美國預託股份轉讓限制規定。

美國預託股份可在存管公司簿冊中進行轉讓。但是，存管公司可在其認為有利於其履行其職責的時候隨時或不時關閉其轉讓簿冊。此外，通常在我們的簿冊或存管公司的簿冊關閉時，或根據任何法律規定或政府或政府部門的要求、或按照存托協議的任何條款、或由於任何其他原因，我們或存管公司認為應當如此行事的任何時間，存管公司可拒絕交付或轉讓美國預託股份，或拒絕為其轉讓進行登記。

作為外國私人發行人，我們獲許可並且將借助若干適用於美國發行人的納斯達克公司治理標準的豁免，包括有關實施提名委員會的規定。這可能會對我們的普通股及美國預託股份持有人提供較少保護。

納斯達克市場規則通常規定上市公司須設立（其中包括）僅由獨立董事組成的提名委員會。作為外國私人發行人，我們獲許可且將遵循所在國家公司治理慣例，而非納斯達克市場規則的若干規定，包括（其中包括）實施提名委員會。我們所在國家（開曼群島）的公司治理慣例毋需實施提名委員會。我們當前計劃借助有關所在國家的豁免來代替提名委員會。因此，本公司管理層在獨立監督方面可能會為我們的普通股及美國預託股份持有人提供較少的保護。

我們的組織章程細則載有反收購條款，而該等條款可能對我們的普通股及美國預託股份持有人的權利構成重大不利影響。

我們的經修訂及重列的組織章程細則載有可限制他人收購本公司控制權或致使我們訂立控制權轉換交易的能力的條款。該等條款通過妨礙第三方尋求以收購要約或類似交易取得本公司控制權，可能會剝奪我們的股東將彼等股份按現行市價的溢價出售的機會。

例如，我們的董事會有權在毋需股東採取進一步行動的情況下，發行一種或更多類別或系列的優先股並決定該等股份的分類、權力、優先權以及相應的參與性、選擇性或其他權利和有關的資格、局限或限制，包括但不限於股息權、轉換權、表決權、贖回特權條款和清算優先權，而上述任何或所有權利均可能優於我們的普通股以美國預託股或其他方式所附的權利。倘該等優先股以美國預託股或其他方式具有優於我們普通股的表決權，其可按可延遲或預防本公司控制權變更或使移除管理層更困難的條款迅速發行。倘董事會決定發行優先股，我們美國預託股份的價格可能會降低，而我們普通股及美國預託股份持有人的表決權及其他權利可能會因而受到重大及不利影響。

我們組織章程細則的條文可能會鼓勵潛在收購者與我們協商並允許我們的董事會有機會考慮其他提案，以將股東價值最大化。然而，該等條文亦可能妨礙可能對我們普通股及美國預託股持有人有利的收購提案，或延遲或阻止可能對我們普通股及美國預託股持有人有利的控制權變更。

閣下可能會在保護自身利益方面遭遇困難，且通過美國聯邦法院或香港法院保護自身權利的能力可能會受到限制。美國或香港當局對我們或我們的管理層提起訴訟的能力也可能受到限制。

我們在開曼群島註冊成立，並通過我們在中國（全球最大的新興市場）的附屬公司開展絕大部份的業務及運營。隨著2020年1月收購德意志酒店後，我們還在德國及其他司法管轄區經營若干業務。我們大多數高級職員居住在美國及香港以外地區，而這些人員的若干或全部資產均位於美國及香港以外地區。因此，倘閣下認為根據適用證券法或其他法律，閣下的權利受到侵害，閣下可能很難或無法在開曼群島、中國、香港或德國針對我們或該等人士提起訴訟。即使閣下成功於開曼群島、中國、香港或德國以外的地區提起訴訟，開曼群島、中國、香港或德國的法律亦可能導致閣下無法對我們的資產或我們的董事及高級職員的資產送達法律程序文件或執行判決。開曼群島並無法定承認美國、香港、中國或德國的判決。於相關司法管轄區取得的裁決將通過開曼群島大法院針對外國裁決債務採取的行動按照普通法於開曼群島法院承認及執行，而不會對所涉爭端的依據重新審訊，惟該判決應(a)由具有管轄權的外國法院作出；(b)對判決債務人施加支付已作出判決的清償款項的責任；(c)為終局判決；(d)並不涉及稅項、罰款或處罰；及(e)並非以執行方式不符合自然正義或開曼群島公共政策的方式取得，亦不屬該類判決。

在符合其他規定的情況下，假如另一司法管轄區與中國已訂立條約或中國法院的判決先前已獲得該司法管轄區承認，則該司法管轄區法院的判決可能獲交互承認或執行。然而，中國與日本、英國、美國及眾多其他西方國家並無簽訂交互執行法院判決的條約。根據美國聯邦及州證券法或香港法例，無論是原訴訟或在美國法院或香港法院獲執行判決的訴訟（視情況而定），民事責任在德國的可執行性亦不確定。德國當前與美國或香港並無條約規定在民事及商業事務上交互承認及執行判決（仲裁裁決除外）。德國法院通常拒絕承認及執行不符合德國法律基本原則的懲罰性賠償。此外，由於司法權限制，基於禮儀及各種其他因素，美國證交會、司法部和其他美國當局在針對我們或我們的中國董事及高級職員採取執法行動（包括欺詐行為）的能力可能會受到限制。此外，股東索賠在美國很常見，包括集體訴訟證券法及欺詐索賠，而這在中國通常並不常見。

我們的企業事務受我們的組織章程大綱及細則及公司法第22章（1961年第3條法例，經合併及條訂）（「《公司法》」）及開曼群島普通法規管。根據開曼群島法律，股東對我們董事及我們採取法律行動的權利、少數股東採取的行動及我們董事對我們的受信責任很大程度受開曼群島普通法規管。開曼群島普通法部份由開曼群島相對較有限的司法案例及英國普通法的司法案例衍生而成，英國普通法於開曼群島法院具說服效用，但不具約束力。開曼群島法律下的股東權利和我們董事的受信責任的制定不如美國及香港司法管轄區的成文法或司法先例般清晰。尤其是，與美國及香港相比，開曼群島的證券法體系欠發達，對投資者的保護微不足道。此外，開曼群島公司可能並無資格在美國聯邦法院或香港法院提起股東衍生訴訟。此外，我們的組織章程細則針對我們的情況擬備，包含若干可能不同於香港慣常做法的條文，例如核數師的委任、解聘及薪酬無須經多數股東批准。

鑑於上述者，與在美國或香港司法管轄區註冊成立的公司的股東相比，我們的公眾股東在面對我們管理層、我們董事或主要股東採取的法律行動保障其權益時可能遭遇更多困難。

海外監管機構可能難以在中國境內進行調查或收集證據。

根據中國的法律或實際情況來看，在美國普遍的股東索賠或監管調查通常難以進行。例如，在中國，為提供在中國境外發起的監管調查或訴訟所需資料存在較大法律及其他障礙。儘管中國政府可能與另一個國家或地區的證券監管機構建立監管合作機制，以實施跨境監管及管理，但倘並無相互及實際的合作機制，則與美國各證券監管機構的此等合作可能效率不高。此外，根據2020年3月生效的《中華人民共和國證券法》第177條或第177條，禁止任何海外證券監管機構在中國境內直接開展調查或取證活動。儘管有關第177條的詳細解釋或實施規則尚未頒佈，但海外證券監管機構無法在中國境內直接進行調查或取證活動可能會增加閣下在保護自己的權益方面面臨的困難。

香港與美國資本市場的不同特徵可能會對我們的普通股及美國預託股份的交易價格產生不利影響。

我們須同時遵守香港及納斯達克的上市及監管規定。香港聯交所及納斯達克全球精選市場具有不同的交易時間、交易特徵(包括交易量及流動性)、交易及上市規則以及投資者基礎(包括不同級別的零售及機構參與)。由於該等差異，即使考慮到貨幣差異及美國預託股份比率，我們的普通股及／或美國預託股份的交易價格也可能不同。美國預託股份因美國資本市場的特定情形而引起的價格波動可能會對普通股價格造成重大不利影響，反之亦然。僅對美國資本市場造成重大負面影響的若干事件可能造成我們的普通股交易價格下跌，儘管香港上市證券的交易價格總體而言不受影響或並不受到相同程度的影響，反之亦然。由於美國和香港資本市場的不同特點，我們美國預託股份在納斯達克全球精選市場的歷史市場價格未必可作為我們的普通股在香港聯交所的交易表現的指示，反之亦然。

我們的普通股與美國預託股份之間的置換可能會對彼此的流動性及／或交易價格產生不利影響。

我們的美國預託股份當前在納斯達克全球精選市場上交易。在遵守美國證券法及存托協議條款的前提下，我們的普通股持有人可以向存管公司交存股份，以換取發行美國預託股份。美國預託股份的任何持有人亦可以根據存托協議的條款提取美國預託股份對應的普通股，以便在香港聯交所進行交易。倘大量普通股交至存管公司以換取美國預託股份，或進行反向操作，我們普通股在香港聯交所以及美國預託股份在納斯達克全球精選市場的流動性及交易價格可能會受到不利影響。

普通股與美國預託股份之間置換所需的時間可能較所預期的時間長，且投資者在此期間可能無法結算或進行任何證券賣出，而將普通股置換為美國預託股份將產生成本。

納斯達克全球精選市場與香港聯交所之間並無直接交易或結算的途徑，我們的美國預託股份及普通股份別在該兩個市場買賣。此外，香港與紐約之間的時差及不可預見的市場環境或其他因素可能會延遲以普通股形式置換為美國預託股份或提取美國預託股份對應的普通股。在此等延遲期間，投資者不可結算或出售其證券。此外，概無法保證將會按照投資者所預期的時間表完成普通股對美國預託股份的任何置換(及反向置換)。

此外，美國預託股份的存管公司有權向持有人收取各種服務的費用，包括交存普通股後發行美國預託股份，註銷美國預託股份後發行普通股，派發現金股息或其他現金分派，根據股票股息或其他免費股份分派發行美國預託股份，發行除美國預託股份以外的證券和年度服務費。因此，將普通股置換成美國預託股份及反向置換的股東可能無法達致其預期的經濟回報水平。

我們或會被分類為被動外國投資公司，這可能會對我們的美國預託股份或普通股的持有人產生不利的美國聯邦所稅後果。

根據我們的財務報表及相關市場及股東數據，我們相信就2020年應課稅年度，我們應不會被視為須繳納美國聯邦所得稅的被動外國投資公司（「**被動外國投資公司**」）。此外，根據我們的財務報表及有關我們資產價值及性質的現行預期、我們利潤的來源及性質以及相關市場及股東數據，我們不預期於當期應課稅年度會成為被動外國投資公司。被動外國投資公司規則的應用在若干方面有含糊之處，另外我們必須每年獨立釐定我們是否屬於被動外國投資公司（於每個應課稅年度結束後）。對於我們是否屬於或是否將成為被動外國投資公司的釐定，其中將取決於我們的商譽及其他無形資產的價值（而這將取決於我們的美國預託股份不時可能波動的市價）。除其他事項外，倘我們的市值下跌，我們可能就當期或未來應課稅年度屬於或成為被動外國投資公司。美國稅務局有可能會就我們的分類或我們商譽或其他無形資產的估值提出挑戰，因而導致本公司就當期或未來一個或以上的應課稅年度屬於或成為被動外國投資公司。因此，我們不能保證我們當期應課稅年度或任何未來應課稅年度的被動外國投資公司的地位。倘我們就美國持有人持有美國預託股份或普通股的任何應課稅年度被視作被動外國投資公司，或會對美國持有人（定義見上文）應用若干對其不利的美國聯邦所得稅後果。有關對美國持有人產生的美國聯邦所得稅後果的更詳細討論，請參閱「供股東參閱的其他資料－稅務－美國聯邦所得稅考慮因素－被動外國投資公司規則」。

香港印花稅是否適用於我們的美國預託股份的買賣或轉換存在不確定性。

就我們於2020年9月在香港進行普通股的公開發售（「香港首次公開發售」）而言，我們已在香港設立股東名冊分冊（「香港股東名冊」）。我們在香港聯交所交易的普通股（包括已在香港首次公開發售中發行的普通股和可能轉換自美國預託股份的普通股），將登記於香港股東名冊，而在香港聯交所買賣該等普通股將須繳付香港印花稅。為方便在納斯達克全球精選市場與香港聯交所之間進行美國預託股份與普通股的轉換和買賣，我們亦有意將開曼股東名冊的一部份已發行普通股轉移至香港股東名冊。

根據香港《印花稅條例》，任何人士買賣香港證券（即其轉讓須在香港登記的證券）須繳付香港印花稅。現行印花稅總稅率為所轉讓股份對價或價值（以較高者為準）的0.2%，應由買方及賣方各自支付0.1%。

就我們所知，對於同時在美國和香港特別行政區上市，且在其香港股東名冊存置全部或部份普通股（包括美國預託股份對應的普通股）的公司的美國預託股份的交易或轉換，實踐中並未作出香港印花稅徵收。然而，就香港法例而言，該等雙重上市公司的美國預託股份的交易或轉換，是否構成涉及其所對應的香港登記普通股的買賣而須繳付香港印花稅尚不明晰。我們建議投資者就此事宜徵詢自身的稅務顧問。倘主管部門確定香港印花稅適用於我們美國預託股份的交易或轉換，則閣下所投資的我們的美國預託股份或普通股的交易價格和投資價值可能會受到影響。

適用於本年報的慣例

除另有列明外，在本年報內所有美元金額均按1.00美元兌人民幣6.5250元的匯率換算為人民幣，而該匯率為於2020年12月31日在美國聯邦儲備局H.10統計發佈中所載的匯率。概不表示本年報所述的人民幣金額應已或可以按任何特定匯率兌換為美元（或根本不能兌換）。於2021年4月16日，匯率為1.00美元兌人民幣6.5203元。在任何列表內總數與有關金額相加之間的任何差異，是因為四捨五入所造成。

除另有列明外，在本年報內，

- 「美國存托憑證」指可作為我們美國預託股份憑證的美國存托憑證；
- 「美國預託股份」指我們的美國預託股份，每股代表一股普通股；
- 「中國」指中華人民共和國，就本年報而言，不包括香港、澳門及台灣；
- 「德意志酒店」或「*legacy DH*」指，Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft（一家於1985年9月12日根據德國法律成立的公司，為本公司的附屬公司）及其附屬公司
- 「歐元」指歐洲聯盟的法定貨幣；
- 「港元」指香港法定貨幣；
- 「香港」指中國香港特別行政區；
- 「香港上市規則」指香港聯合交易所有限公司證券上市規則；
- 「香港聯交所」指香港聯合交易所有限公司；
- 「租賃酒店」指租賃經營酒店；
- 「*legacy Huazhu*」指不包括德意志酒店的本公司；
- 「管理加盟酒店」指特許經營管理酒店；
- 「入住率」指指定期間內使用中的客房數目除以可用客房數目；

- 「平均可出租客戶收入」指每間可用客房的收入，按指定期內的客房收入除以該酒店同期的可用客房數目計算；
- 「普通股」或「股份」指本公司每股面值0.0001美元的普通股；
- 「人民幣」指中國法定貨幣；
- 「美元」指美國法定貨幣；及
- 「我們」、「本公司」及「華住」指華住集團有限公司（前稱China Lodging Group）（為一家開曼群島公司）以及其前身實體及附屬公司，在描述我們的業務及綜合財務資料的文義內，亦包括我們的可變權益實體（「VIE」）及彼等的附屬公司。

前瞻性陳述

本年報載有建基於管理層的信念及假設以及我們可取得資料之前瞻性陳述。該等陳述與未來事件或未來財務表現有關，其中涉及已知及未知的風險、不明朗因素以及其他因素，而可能導致我們或我們行業的實際結果、活動水平、表現或成績與該等前瞻性陳述所表達或推論的任何未來結果、活動水平、表現或成績有重大差別。前瞻性陳述包括但不限於有關以下方面的陳述：

- 我們的預計增長策略，包括按適時和具成本效益的方式在理想地點開發新酒店及推出新酒店品牌；
- 我們的未來業務發展、經營業績及財務狀況；
- 我們的收入及若干成本或開支項目的預期變動；
- 我們吸引顧客和發揮品牌效用的能力；
- 住宿行業的趨勢及競爭；及
- 影響健康的流行病、疫症及其他類似疫情爆發（包括COVID-19）。

在某些情況下，閣下可透過「可能」、「或會」、「將會」、「應會」、「應已」、「預期」、「計劃」、「有意」、「預計」、「相信」、「估計」、「預測」、「潛在」、「未來」、「可能會」、「推測」或「繼續」等詞語或該等詞語的反義詞或其他類似術語來識別前瞻性陳述。該等陳述僅屬預測。閣下不應過度依賴該等前瞻性陳述，因為該等陳述涉及已知及未知的風險、不明朗因素及其他因素，而在某些情況下，該等因素非我們所能控制並會對結果產生重大影響。或會導致實際結果與目前的預期有重大差別的因素，包括但不限於在本年報內「風險因素」所列的因素。倘一項或以上的上述風險或不明朗因素發生，或我們的相關假設證實屬不準確，則實際事件或結果或會與該等前瞻性陳述所推論或預測者有重大差別。前瞻性陳述並非未來表現的保證。

在本年報內作出的前瞻性陳述僅與在本年報內作出該等陳述的日期所發生的事件或資料有關。我們並無義務更新任何前瞻性陳述，以反映作出該等陳述的日期後發生的事件或情況或反映不可預計事件的發生。

獨立核數師報告

致華住集團有限公司全體股東
(於開曼群島註冊成立的有限公司)

意見

我們已審核載於第203至281頁華住集團有限公司(「**貴公司**」)及其附屬公司(統稱「**貴集團**」)的綜合財務報表，包括於2020年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合全面利潤(虧損)表、綜合權益變動表及綜合現金流量表，以及綜合財務報表附註，包括主要會計政策概要。

我們認為，該等綜合財務報表已根據美利堅合眾國的公認會計原則真實公允地反映 貴集團於二零二零年十二月三十一日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量。

意見的基礎

我們根據香港會計師公會(「**香港會計師公會**」)頒佈的香港核數準則(「**香港核數準則**」)進行審核工作。根據該等準則，我們的責任於本報告「核數師就審核綜合財務報表的責任」一節中進一步詳述。根據香港會計師公會頒佈的《專業會計師道德守則》(「**守則**」)，我們獨立於 貴集團，並已遵循該守則履行其他道德責任。我們認為，我們所獲得的審核憑證屬充分及恰當，可為我們的意見提供基準。

關鍵審核事項

根據我們的專業判斷，關鍵審核事項為我們審核本期綜合財務報表中最重要的事項。我們在審核綜合財務報表及就此形成意見時處理該等事項，而不會就該等事項單獨發表意見。

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

對因收購德意志酒店產生的商譽及無固定年期無形資產進行減值評估所使用的貼現現金流量

貴公司因於2020年1月2日收購德意志酒店（「DH」）而擁有商譽及無固定年期的品牌名稱。截至2020年12月31日，Legacy DH的商譽及品牌名稱的賬面值分別為人民幣2,328百萬元及人民幣3,979百萬元。貴公司每年並於有跡象顯示存在潛在減值時更頻密地釐定該等商譽及品牌名稱是否有所減值。減值評估涉及將Legacy DH報告單位及各品牌名稱的公允價值與其各自的賬面值進行比較。

貴公司使用收入法下的貼現現金流方法，釐定Legacy DH報告單位及Legacy DH各個品牌名稱的估計公允價值。使用貼現現金流方法釐定公允價值時，需要管理層作出有關預期酒店收入、增長率、預計經營成本及貼現率的重大估計及假設（「重大假設」）。用作計算報告單位及品牌的公允價值的估計每年均會不同，乃基於經營業績及市場狀況而定，而重大假設很容易受到需求變動的影響。

我們有關重大假設的審計程序包括預測酒店收入、增長率及預測經營成本及選擇貼現率，其中包括以下各項：

- 測試對 貴集團的商譽及無固定年期無形資產的減值評估的監控之有效性，包括有關上述假設的監控。
- 透過將管理層的預測與下列事項進行比較，評估管理層對未來收入及經營業績的預測的合理性：
 1. 過往收入及經營業績。
 2. 與管理層及董事會進行的內部溝通。
 3. 有關詳細業務策略的增長計劃的相關分析，包括考慮到就COVID-19疫情所作的努力。
 4. 在 貴公司的新聞發佈以及 貴公司及同業的特選公司的分析員及行業報告中載列的預測資料。
 5. 通過回溯檢視，於2020年12月31日之後期間的實際表現。

關鍵審計事項

我們的審計如何處理關鍵審計事項

對因收購德意志酒店產生的商譽及無固定年期無形資產進行減值評估所使用的貼現現金流量

由於COVID-19疫情及其對旅遊需求的重大負面影響，貴公司已於各中期報告日期及年度評估日期2020年11月30日，對Legacy DH的商譽及品牌名稱進行減值分析。貴公司通過該等分析，認為Legacy DH報告單位的商譽已減值，因此錄得合共人民幣437百萬元的減值開支，用以扣減商譽的賬面值至其估計公允價值。

由於管理層估計公允價值時所作的重大估計假設，加上Legacy DH業務對於需求變化的敏感度，我們認定Legacy DH的商譽及品牌名稱的減值評估中所使用的貼現現金流量為關鍵審計事項。當進行審計程序以評估管理層就現金流量預測及選擇貼現率所作出的估計及假設時，需要核數師作出高程度的判斷，包括需要我們的內部公允價值專家參與。

- 在評估公允價值相對於賬面值所受到的整體影響時，對重大假設（包括貼現率及預測現金流量）進行敏感度分析。
- 在內部公允價值專家的協助下，透過制訂一系列獨立估算並與管理層所選擇的有關比率進行比較，評價貼現率的合理性。
- 評價管理層進行計算的算術準確性。

其他資料

貴公司董事負責其他資料。其他資料包括年報中載列的資料，但不包括綜合財務報表及核數師報告。

我們就綜合財務報表的意見並未包含其他資料且我們並不就其他資料表達任何形式的確定性結論。

就我們對綜合財務報表的審計而言，我們的責任是閱讀其他資料，並在閱讀過程中考慮其他資料是否與綜合財務報表或我們於審計中得知的情況存在重大不符，或者似乎有重大錯誤陳述。倘基於我們所作工作，我們斷定倘其他資料存在重大錯誤陳述，則我們須匯報該事實。就此而言，我們並無須匯報的內容。

董事責任及綜合財務報表負責管治人員的責任

貴公司董事負責遵照美利堅合眾國公認會計原則編製呈列真實及公允意見的綜合財務報表，以及董事認為必要的內部監控，使綜合財務報表的編製並無由於欺詐或錯誤導致的重大錯誤陳述。

於編製綜合財務報表時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，披露有關持續經營事項（如適用）及採用持續經營會計基準，除非董事擬對 貴集團進行清算或終止經營，或別無他法而只能如此。

負責管治的人士負責監督 貴集團的財務報告程序。

核數師審計綜合財務報表的責任

我們的目的為就綜合財務報表總體上是否不存在重大錯誤陳述（不論其由欺詐或錯誤引起）提供合理保證，並按照我們協定的委聘條款向閣下（作為一個團體）發出一份包括我們的意見在內的核數師報告，除此之外，並無其他目的。我們不會就本報告的內容向任何其他人士負上或承擔任何責任。儘管合理保證為高層次保證，但並不能保證根據香港會計準則實施的審計總能檢查出實際存在的重大錯誤陳述。重大錯誤陳述可由欺詐或錯誤引起，且倘合理預期該錯誤陳述（個別或整體）影響綜合財務報表使用者的經濟決策，則被視為重大錯誤陳述。

作為根據香港核數準則進行審計的一部分，我們於整個審計過程中作出專業判斷並保持專業的懷疑態度。我們亦：

- 識別及評估綜合財務報表的重大錯誤陳述的風險（不論其由欺詐或錯誤引起），設計及實施審計程序以應對該等風險，並取得充分及恰當的審計憑證作為我們意見的依據。未能發現欺詐所導致的重大錯誤陳述的風險大於由於錯誤引起重大錯誤陳述的風險，原因是欺詐可能會涉及勾結、偽造、故意遺漏、不實陳述或凌駕於內部控制之上。
- 了解與審計相關的內部控制以設計在有關情況下屬恰當的審計程序，但並非為了就貴集團內部控制的有效性表達意見。
- 評估董事所用會計政策的恰當性及所作會計估計及有關披露的合理性。
- 就董事使用持續經營會計基準的恰當性進行斷定，並依據所取得的審計憑證，斷定是否存在與可能會對貴集團持續經營的能力產生重大疑問的事件或狀況有關的重大不確定因素。倘我們斷定存在重大不確定因素，則我們須於核數師報告內就綜合財務報表的相關披露提請注意，或倘該等披露不充分，則修訂我們的意見。我們的結論乃基於直至我們的核數師報告日期所取得的審計憑證。然而，未來事件或狀況可能使得貴集團終止持續經營。

- 就綜合財務報表的整體呈列、架構及內容（包括披露）及綜合財務報表是否公平反映有關交易及事項進行評估。
- 就 貴集團實體或業務活動的財務資料取得充分恰當的審計憑證，以就綜合財務報表發表意見。我們負責指導、監督及執行集團審計。我們對我們的審計意見負有完全責任。

我們與負責管治的人員就（其中包括）審計的計劃範圍及時間以及重大審計發現進行溝通，包括於審計期間我們所發現的內部控制中的任何重大缺陷。

我們亦向負責管治的人員提供表明我們已遵守有關獨立性的道德規定的聲明，並與彼等就所有被合理認為可能影響獨立性的關係及其他事項及有關保障措施（如適用）進行溝通。

根據與負責管治的人員進行溝通的事項，我們對當期綜合財務報表審計中屬重大而因此屬關鍵審計事項作出判定。我們於我們的核數師報告內對該等事項進行陳述，除非法律或法規不允許向公眾披露該等事項，或在極其罕有的情況下，我們認為在合理的預期內披露該等事項的負面後果大於對公眾利益帶來的好處，因而決定在我們的報告內不予披露該等事項。

獨立核數師報告的審計委聘合夥人為黃淑雄先生。

德勤 • 關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

二零二一年四月二十三日

綜合財務報表

綜合資產負債表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

	截至12月31日		
	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
資產			
流動資產：			
現金及現金等價物	3,234	7,026	1,077
受限制現金	10,765	64	10
以公允價值計量的短期投資	2,908	3,903	598
應收賬款(分別扣除截至2019年及2020年12月31日的人民幣17百萬元及人民幣41百萬元撥備)	218	404	62
淨應收貸款－即期	193	304	47
淨應收關聯方款項	182	178	27
存貨	57	89	14
其他淨流動資產	699	914	140
總流動資產	18,256	12,882	1,975
物業及設備淨額	5,854	6,682	1,024
無形資產淨額	1,662	5,945	911
經營租賃使用權資產	20,875	28,980	4,441
融資租賃使用權資產	–	2,041	313
土地使用權淨額	215	213	33
長期投資	1,929	1,923	295
商譽	2,657	4,988	764
淨應收貸款	280	135	21
其他淨資產	707	743	114
遞延稅項資產	548	623	94
總資產	52,983	65,155	9,985
負債及權益			
流動負債：			
短期債務	8,499	1,142	175
應付款項	1,176	1,241	190
應付關聯方款項	95	132	20
應付薪金及福利	491	526	81
遞延收入	1,179	1,272	195
即期經營租賃負債	3,082	3,406	522
即期融資租賃負債	–	31	5
應計開支及其他流動負債	1,856	2,440	374
應付股息	678	–	–
應付所得稅	231	339	52

綜合財務報表

綜合資產負債表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

	截至12月31日		
	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
總流動負債	17,287	10,529	1,614
長期債務	8,084	10,856	1,664
非即期經營租賃負債	18,496	27,048	4,145
非即期融資租賃負債	–	2,497	383
遞延收入	559	662	101
其他長期負債	566	771	118
退休福利責任	–	179	27
遞延稅項負債	491	1,181	181
總負債	45,483	53,723	8,233
承諾及或有事項(附註21)			
權益：			
普通股(每股面值0.0001美元；8,023,485,450股 股份已授權；截至2019年及2020年12月31日， 299,424,485股及324,364,444股股份已發行， 而截至2019年及2020年12月31日，發行在外的 股份分別為285,902,609股及310,842,568股 股份)	0	0	0
庫存股(截至2019年及2020年12月31日分別為 3,096,764股及3,096,764股股份)	(107)	(107)	(16)
額外繳入資本	3,834	9,808	1,503
保留盈利	3,701	1,502	230
累計其他全面(虧損)利潤	(49)	127	19
華住集團有限公司總股東權益	7,379	11,330	1,736
非控股權益	121	102	16
總權益	7,500	11,432	1,752
總負債及權益	52,983	65,155	9,985

隨附的附註為本綜合財務報表的組成部分。

綜合財務報表

綜合全面利潤表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
收入：				
租賃及自有酒店	7,470	7,718	6,908	1,059
管理加盟及特許經營酒店	2,527	3,342	3,136	481
其他	66	152	152	23
總收入	10,063	11,212	10,196	1,563
經營成本及費用：				
酒店經營成本	6,476	7,190	9,729	1,491
其他經營成本	15	57	52	8
銷售及營銷費用	348	426	597	91
一般及行政費用	851	1,061	1,259	193
開業前費用	255	502	288	44
總經營成本及費用	7,945	9,236	11,925	1,827
商譽減值虧損	-	-	437	67
其他淨經營利潤	226	132	480	74
經營利潤(虧損)	2,344	2,108	(1,686)	(257)
利息收入	148	160	119	18
利息費用	244	315	533	82
其他淨利潤(開支)	203	331	(89)	(14)
股本證券公允價值變動產生的				
未變現(虧損)收益	(914)	316	(265)	(42)
外匯(虧損)收益	(144)	(35)	175	27
所得稅前利潤(虧損)	1,393	2,565	(2,279)	(350)
所得稅開支(利益)	569	640	(215)	(33)
權益法投資(虧損)利潤	(97)	(164)	(140)	(21)
淨利潤(虧損)	727	1,761	(2,204)	(338)
減：歸屬於非控股權益的淨利潤(虧損)	11	(8)	(12)	(2)
歸屬於華住集團有限公司的淨利潤(虧損)	716	1,769	(2,192)	(336)

綜合財務報表

綜合全面利潤表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
其他全面利潤(虧損)				
來自界定福利計劃的虧損(分別扣除 2018年、2019年及2020年的稅項零、 零及人民幣13百萬元)	-	-	(27)	(4)
外幣換算調整(分別扣除2018年、2019年及 2020年的零稅項)	(169)	(7)	203	31
全面利潤(虧損)	558	1,754	(2,028)	(311)
減：歸屬於非控股權益全面(虧損)利潤	11	(8)	(12)	(2)
歸屬於華住集團有限公司的全面利潤(虧損)	547	1,762	(2,016)	(309)
每股盈利(虧損)：				
基本	2.54	6.22	(7.49)	(1.15)
攤薄	2.49	5.94	(7.49)	(1.15)
計算時使用的股份加權平均數：				
基本	281,717,485	284,305,138	292,739,841	292,739,841
攤薄	303,605,809	304,309,890	292,739,841	292,739,841

隨附的附註為本綜合財務報表的組成部分。

綜合財務報表

綜合權益變動表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，每股股份數據除外)

	普通股			庫存股			累計			非控股權益	總權益
	已發行股份	發行在外股份	金額	金額	股份	金額	額外繳入資本	保留盈利(虧損)	其他全面(虧損)利潤		
於2018年1月1日的結餘	294,040,234	280,518,358	0	3,096,764	(107)	3,624	2,513	168	36	6,234	
採納會計準則更新第2016-01號的累積效應	-	-	-	-	-	-	41	(41)	-	-	
於行使購股權及受限制股份歸屬時發行普通股	2,557,654	2,557,654	0	-	-	14	-	-	-	14	
股權激勵	-	-	-	-	-	83	-	-	-	83	
淨利潤	-	-	-	-	-	-	716	-	11	727	
已宣派現金股息	-	-	-	-	-	-	(660)	-	-	(660)	
支付予非控股權益的股息	-	-	-	-	-	-	-	-	(5)	(5)	
非控股權益持有人的注資	-	-	-	-	-	-	-	-	29	29	
就收購確認的非控股權益	-	-	-	-	-	-	-	-	150	150	
收購非控股權益	-	-	-	-	-	(8)	-	-	(76)	(84)	
外幣換算調整	-	-	-	-	-	-	-	(169)	-	(169)	
於2018年12月31日的結餘	296,597,888	283,076,012	0	3,096,764	(107)	3,713	2,610	(42)	145	6,319	
於行使購股權及受限制股份歸屬時發行普通股	2,826,597	2,826,597	0	-	-	14	-	-	-	14	
股權激勵	-	-	-	-	-	110	-	-	-	110	
淨利潤	-	-	-	-	-	-	1,769	-	(8)	1,761	
已批准的現金股息	-	-	-	-	-	-	(678)	-	-	(678)	
支付予非控股權益的股息	-	-	-	-	-	-	-	-	(5)	(5)	
非控股權益持有人的注資	-	-	-	-	-	-	-	-	22	22	
收購非控股權益	-	-	-	-	-	(3)	-	-	(36)	(39)	
外幣換算調整	-	-	-	-	-	-	-	(7)	-	(7)	
就終止合併出售非控股權益	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	
於2019年12月31日的結餘	299,424,485	285,902,609	0	3,096,764	(107)	3,834	3,701	(49)	121	7,500	

綜合財務報表

綜合權益變動表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，每股股份數據除外)

	普通股				庫存股			累計					
	已發行		發行在外		金額	股份	金額	額外繳入		其他全面		非控股 權益	總權益
	股份	金額	股份	金額		股份	金額	資本	保留盈利 (虧損)	利潤			
採納會計準則更新第2016-13號的累積效應	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7)	-	-	(7)
於2020年1月1日的結餘	299,424,485	0	285,902,609	3,096,764	(107)	3,834	3,694	(49)	121	7,493	-	7,493	
於行使購股權及受限制股份歸屬時發行普通股	1,454,307	0	1,454,307	-	-	2	-	-	-	2	-	2	
轉換2022年到期可換股優先票據	202	0	202	-	-	0	-	-	-	0	-	0	
股權激勵	-	-	-	-	-	122	-	-	-	122	-	122	
淨利潤	-	-	-	-	-	-	(2,192)	-	(12)	(2,204)	-	(2,204)	
支付予非控股權益的股息	-	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	-	(4)	
非控股權益持有人的注資	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	-	10	
在香港公開發售中發行普通股	23,485,450	0	23,485,450	-	-	5,968	-	-	-	5,968	-	5,968	
收購非控股權益	-	-	-	-	-	(118)	-	-	(18)	(136)	-	(136)	
外幣換算調整	-	-	-	-	-	-	-	203	-	203	-	203	
就終止合併出售非控股權益	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	
就收購確認的非控股權益	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3	-	3	
自部分出售確認的非控股權益	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2	
設定受益計劃產生的虧損(扣除稅項)	-	-	-	-	-	-	-	(27)	-	(27)	-	(27)	
於2020年12月31日的結餘	324,364,444	0	310,842,568	3,096,764	(107)	9,808	1,502	127	102	11,432	-	11,432	

隨附的附註為本綜合財務報表的組成部分。

綜合財務報表

綜合現金流量表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元)

	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
經營活動：				
淨利潤(虧損)	727	1,761	(2,204)	(338)
將淨利潤(虧損)調整為經營活動產生的				
淨現金：				
股權激勵	83	110	122	19
折舊及攤銷	891	991	1,362	208
可換股優先票據之發行成本及				
銀行借款前期費用攤銷	28	28	83	13
遞延稅項	(91)	(38)	(553)	(84)
信貸虧損	10	21	65	10
遞延租金	140	–	–	–
出售物業及設備的虧損(收益)	0	(10)	1	0
減值虧損	35	13	709	109
權益法投資虧損(扣除股息)	157	213	145	22
投資虧損(利潤)	1,009	(477)	108	17
融資租賃利息增加	–	–	27	4
非現金租賃開支	–	2,235	2,063	316
經營資產及負債變動				
(扣除收購的影響)：				
應收賬款	(36)	(34)	35	5
預付租金	(283)	–	–	–
存貨	(14)	(17)	0	0
應收關聯方款項	(32)	32	(14)	(2)
其他流動資產	(56)	(80)	(147)	(23)
其他資產	(32)	(175)	(86)	(13)
應付賬款	11	(1)	31	5
應付關聯方款項	38	17	20	3
應付薪金及福利	91	(28)	(46)	(7)
遞延收入	114	279	(52)	(8)
應計開支及其他流動負債	140	408	445	68
經營租賃負債	–	(2,036)	(1,640)	(251)
應付所得稅	48	(35)	94	14
其他長期負債	71	116	41	6
經營活動產生的淨現金	3,049	3,293	609	93

綜合財務報表

綜合現金流量表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元)

	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
投資活動：				
購買物業及設備	(1,115)	(1,527)	(1,745)	(267)
購買無形資產	(4)	(5)	(28)	(4)
購買土地使用權	(76)	(3)	(3)	(1)
政府規劃所得款項	7	13	–	–
收購(扣除所得現金)	(496)	(244)	(5,060)	(775)
出售附屬公司及分公司所得款項 (扣除已出售現金)	8	2	4	1
購買短期及長期投資	(4,959)	(328)	(1,702)	(261)
投資到期／出售及回報的所得款項	177	2,002	396	61
向股權被投資方支付股東貸款	(7)	(87)	(15)	(2)
自股權被投資方收回股東貸款	–	88	15	2
應收貸款的發放	(313)	(454)	(130)	(20)
應收貸款的收回	433	258	167	26
投資活動(所用)淨現金	(6,345)	(285)	(8,101)	(1,240)
融資活動：	–	–	6,018	922
在香港公開發售中發行普通股所得款項	–	–	(32)	(5)
普通股發行成本	14	14	1	0
行使購股權時發行普通股的淨所得款項	928	2,214	1,658	254
短期銀行借款的所得款項	(128)	(1,902)	(1,993)	(306)
償還短期銀行借款	4,275	13,176	1,652	253
長期銀行借款的所得款項	(799)	(6,760)	(9,163)	(1,405)
償還長期銀行借款	36	2	14	2
非控股權益持有人墊付資金	(8)	(19)	(9)	(1)
償還非控股權益持有人墊付資金	(84)	(39)	(98)	(16)
收購非控股權益	103	–	–	–
應付關聯方款項所得款項	(113)	–	–	–
償還應付關聯方款項	29	22	10	2
非控股權益持有人注資	–	–	–	–
長期融資負債所得款項 (未達成的售後回租「未達成的SLB」)	–	–	83	13
償還長期融資負債(未達成的SLB)	–	–	(42)	(6)
支付予非控股權益持有人的股息	(5)	(5)	(4)	(1)
已付股息	–	(658)	(678)	(104)
發行可換股優先票據所得款項	–	–	3,499	536
已付直接融資成本	–	–	(10)	(1)
融資租賃本金支付	–	–	(23)	(3)
融資活動產生的淨現金	4,248	6,045	883	134

綜合財務報表

綜合現金流量表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元)

	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
匯率變動對現金及現金等價物以及 受限制現金的影響	(24)	62	(300)	(45)
現金、現金等價物及受限制現金的淨增加 於年初的現金、現金等價物及受限制現金	928	9,115	(6,909)	(1,058)
於年末的現金、現金等價物及受限制現金	3,956	4,884	13,999	2,145
於年末的現金、現金等價物及受限制現金	4,884	13,999	7,090	1,087
現金流量資料的補充披露：				
已付利息(扣除資本化金額)	239	414	476	73
已付所得稅	613	712	238	36
就包含於經營租賃負債計量的 金額支付的現金	-	2,905	3,309	507
就包含於融資租賃負債計量的 金額支付的現金	-	-	63	10
以經營租賃負債交換所取得的 非現金使用權資產	-	4,176	1,422	218
以融資租賃負債交換所取得的 非現金使用權資產	-	-	270	41
在經營租賃收購中取得的非現金使用權資產	-	22	8,645	1,325
在融資租賃收購中取得的非現金使用權資產	-	-	1,794	275
在經營租賃收購中取得的非現金租賃負債	-	-	8,849	1,356
在融資租賃收購中取得的非現金租賃負債	-	-	2,187	335
非現金投資及融資活動的補充計劃：				
購買財產及設備(計入應付款項)	688	963	736	113
業務收購的應付對價	40	16	-	-
計入應付款項的無形資產購買	5	3	5	1
計入應收款項的政府規劃補償	-	-	2	0
應付款項中的已宣派現金股息	658	678	-	-

隨附的附註為本綜合財務報表的組成部分。

1. 組織及主要活動

華住集團有限公司(「本公司」)於2007年1月4日根據開曼群島法律於開曼群島註冊成立。本公司及附屬公司及綜合可變權益實體(「本集團」)主要業務活動為於中華人民共和國(「中國」)開發租賃及自有、管理加盟及特許經營酒店。

於2020年1月2日，本集團完成收購Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft Germany(「德意志酒店」或「DH」)的100%股權。德意志酒店於歐洲、中東及非洲的中高檔市場從事五個品牌旗下的租賃、特許經營及經營及管理酒店之業務。於收購後，「Legacy DH」指德意志酒店及其附屬公司，而「Legacy Huazhu」指不包括德意志酒店的本集團。

本集團於2020年9月在香港完成公開發售，所得款項為人民幣6,018百萬元，而普通股於2020年9月22日開始在香港聯交所以股份代號「1179」進行買賣。

租賃及自有酒店

本集團自物業擁有人直接租賃酒店物業或購買物業，並負責各方面酒店營運及管理，包括酒店經營所需的招聘、培訓及監督經理及僱員等。此外，本集團負責於租賃或建設初期的酒店開發及客制化，以符合本集團品牌標準，以及負責於租賃或土地及樓宇證書期內的維修及保養、經營開支及物業管理。

截至2019年及2020年12月31日，本集團分別擁有688家及753家已開業租賃及自有酒店。

管理加盟及特許經營酒店

一般而言，本集團與加盟商訂立若干特許經營及管理安排，其中本集團負責提供品牌行銷、質量保證、培訓、預訂、招聘及委任酒店總經理及有關酒店裝修及營運的其他各項配套服務。該等酒店均分類為管理加盟酒店。根據一般特許經營及管理協議，加盟商須支付初始特許經營費用及持續特許經營及管理服務費，其絕大部分等於若干百分比的酒店收入。加盟商負責酒店開發成本、裝修及其經營成本。就特許經營及管理協議期限而言，legacy Huazhu一般為八至十年，legacy DH的特許經營酒店為10至15年，而管理加盟則為15至20年，並可於本集團及加盟商雙方協議後重續。本集團亦擁有部分特許經營酒店並未由本集團委任酒店總經理。截至2019年及2020年12月31日，本集團分別擁有4,519家及5,746家已開業管理加盟酒店及411家及290家已開業特許經營酒店。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要

編製基準

本集團的綜合財務報表已根據美利堅合眾國公認會計準則(「《美國公認會計準則》」)編製。

綜合基準

綜合財務報表包括本公司、其擁有大部分股權的附屬公司及綜合可變權益實體(「可變權益實體」)的財務報表。所有公司間交易及結餘均於綜合入賬時對銷。

可變權益實體

本集團評估將若干可變權益實體綜合入賬的需要，其中股權投資者並未擁有控制財務權益的特徵或倘無其他人士提供額外次級財務支援，便無足夠承擔風險的股本。

於本公司有權指示對可變權益實體的經濟成果造成最重大影響的業務，切實有責任吸納虧損並有權收取對可變權益實體而言屬潛在重大的利益時，本公司被視為主要受益人及綜合可變權益實體。

截至2019年及2020年12月31日，本集團根據可變權益實體模式將八間及八間實體綜合入賬，而綜合可變權益實體的資產及負債對本集團綜合財務報表的影響甚微。

本集團評估其與該等經營管理加盟及特許經營酒店的實體的業務活動及安排以及資助作為一般合夥人或基金管理人的實體，以識別潛在可變權益實體。一般而言，該等經營管理加盟及特許經營酒店的實體具有業務範圍豁免的資格，因此，根據可變權益實體綜合入賬指引，綜合入賬並不適當。有關重大非綜合可變權益實體的披露，請見附註7投資。

2. 主要會計政策概要(續)

使用估計

財務報表的編製符合《美國公認會計準則》要求管理層就影響申報資產及負債金額、披露於財務報表日期的或然資產及負債及報告期間的申報收入及開支金額作出估計及假設。實際結果可能與該等估計有所不同。本集團基於其過往經驗及於此情況下被認為合理的其他各項因素估計，其結果構成未能從其他來源取得的資產及負債賬面價值的判斷基準。反映於本集團綜合財務報表的重大會計估計包括可使用年期、物業及設備、使用權資產及具有特定年期的無形資產之減值、遞延稅項資產估值撥備、收購價格分配、商譽及無特定年期的無形資產之減值、公允價值計量及投資減值、股權激勵、退休金計劃相關責任、涉及其客戶忠誠計劃會計處理的估計、或然負債及用於計量租賃負債的增量借款利率。

現金及現金等價物

現金及現金等價物包括手頭現金及無提取及使用限制，且於購買時原到期日為三個月或以內的定期存款。

受限制現金

受限制現金主要指用作貸款擔保的存款、由於合同糾紛或訴訟受限制的存款及受限製作特定用途的現金。

投資

投資指權益法投資、公允價值可即時釐定的股權投資、公允價值不可即時釐定的股權投資及可供出售債務證券。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

投資(續)

本集團根據權益會計法將於實體中有重大影響的股權投資入賬。根據此方法，本集團的按比例應佔投資利潤(虧損)於綜合全面利潤表中確認。已收取的股息減少投資的賬面值。當本集團享有應佔權益法被投資方的虧損等於或超過其於該實體的投資賬面價值，則本集團繼續於全面利潤表中呈報其應佔權益法虧損，並作為其於被投資方的其他投資賬面價值調整。權益法投資已就減值透過評估投資市場價值低於賬面價值是否為非短暫性進行審閱。於作出此確認時，釐定是否應確認價值虧損等因素亦納入評估。其包括考慮本集團投資的意向及能力以及被投資方保持盈利的能力，以證明投資賬面價值。當價值降低被視為非短暫性時，減值虧損被確認為其他開支。

公允價值可即時釐定的股本證券投資(該等根據權益會計法入賬或導致被投資方綜合入賬的股本證券投資除外)按公允價值計量，而公允價值變動的未變現收益及虧損於綜合全面利潤表中的淨利潤確認。

公允價值不可即時釐定的股本證券投資按成本扣除減值計量，經同一發行人相同或類似投資的有序交易而產生的可觀察價格變動調整。當出現可能產生重大不利影響的事件或變動時，該等投資以非經常性原則按公允價值計量。於綜合全面利潤表中確認的減值虧損等於投資賬面價值超過公允價值的金額。

2. 主要會計政策概要(續)

投資(續)

本公司無意持有到期日或可能出售以應對經濟情況變動的債務證券被分類為可供出售債務證券。可供出售債務證券以公允價值呈報，而未變現收益及虧損(不包括減值虧損)於累計其他全面收益或虧損中確認。債務證券的已變現收益及虧損於綜合全面利潤表中確認為淨利潤。於採納會計準則更新(「會計準則更新」)第2016-13號前，信貸虧損相關的總減值金額乃於利潤表中確認，與其他因素相關的金額則於其他全面利潤，扣除適用稅項中確認，而於利潤表中確認的減值虧損不得於任何未來的收回中轉回。於2020年1月1日採納會計準則匯編第326號後，信貸相關減值乃以債務證券攤銷成本基準與預期現金流量的現值之間的差異計量，並於資產負債表中確認為撥備，且就盈利作出相應調整。撥備不得超過攤銷成本基準超出公允價值的金額。

基於以上減值分析，本集團於2018年、2019年及2020年分別錄得減值零、人民幣10百萬元及人民幣92百萬元。

應收賬款、應收貸款及其他金融資產

淨應收賬款

應收賬款主要包括應收特許經營費、應收企業客戶、旅行社、酒店賓客款項及應收信用卡款項，按原發票金額或應計金額減信貸虧損撥備後確認。於2020年之前，本集團主要基於應收款項賬齡及特定客戶有關信貸風險的因素建立呆賬撥備。於2020年1月1日採納會計準則更新第2016-13號金融工具－信貸虧損後，應收賬款結餘反映發票及應計收入，並扣除信貸虧損撥備後呈列。本集團通過評估信貸虧損的歷史水平、可能影響客戶支付能力的當前經濟狀況以及重要客戶的信譽，以建立風險特徵相似之資產池的現有預期信貸虧損(「現有預期信貸虧損」)。當特定客戶經認定為不再與當前客戶池共享相同的風險狀況時，其將自當前客戶池中剔除並單獨評估。本集團主要關注歷史回款經驗，並考慮賬齡或特定客戶狀況。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

應收賬款、應收貸款及其他金融資產(續)

淨應收貸款

本集團與若干加盟商訂立信託貸款協議，一般期限為二至三年，年利率介乎8.0%至8.5%，而與其他非關聯第三方的年利率介乎4.8%至15.0%。應收貸款根據合同利率按攤銷成本及應付利息計量。本集團根據合同到期日或預計持有時間，將應收貸款分類為長期或短期投資。於2020年之前，本集團評估有關貸款的信貸風險，並根據本集團的過往經驗、借款人財務狀況、其財務表現及繼續產生充足現金流的能力，按個別基準估計於貸款期限內預期回收的現金流量。就無法回收的貸款將建立信貸撥備。本集團於2020年1月1採納會計準則更新第2016-13號後運用經修訂追溯方法。於採納會計準則更新第2016-13號後，本集團根據對未來經濟狀況的預期、歷史回款經驗及虧損率法估計現有預期信貸虧損，而撥備則使用違約概率及回收率乘以資產於資產負債表日期的攤銷成本計算。

此外，本集團以與應收賬款相似的方法就其他形式的金融資產(包括其他流動資產、其他資產及應收關聯方款項)錄得撥備。

存貨

存貨主要包括小型電器、寢具及日常消耗品、營運用品、食品及飲料等存貨項目。新開業酒店的小型電器及寢具列為成本，自投入使用後減累計攤銷再依估計可使用年期(一般為一年)攤銷。日常消耗品及替換寢具於使用時列為開支。

2. 主要會計政策概要(續)

物業及設備淨值

物業及設備淨值按成本減累計折舊列賬。裝修、更新及建設產生的利息成本均資本化。物業及設備於預期可使用年期內按直線法折舊。預期可使用年期如下：

租賃物業裝修	租賃期或其估計可使用年期(以較短者為準)
樓宇	20至40年
家具、裝置及設備	1至20年
汽車	5年

在建工程指租賃物業裝修及在建或正在安裝的物業並列為成本。成本包括物業及設備、安裝、建設原成本及其他直接成本。在建工程於資產準備用於預定用途時轉撥至租賃物業裝修並計算折舊。

維修及保養開支計入開支。出售物業及設備的收益或虧損(如有)於綜合全面利潤表中按銷售所得淨額及相關資產賬面值的差額確認。

無形資產淨額及不利租賃

無形資產主要包括於採納會計準則匯編專題第842號租賃(「ASC 842號」)前在企業合併收購中取得的品牌名稱、主品牌協議、不競爭協議、特許經營或管理加盟協議及優惠租賃及購買的軟件。倘透過企業合併收購無形資產滿足「合法合同」或「分割」準則，則獨立於商譽分開確認為資產。無形資產(包括企業合併收購的品牌名稱、主品牌協議、不競爭協議、特許經營或管理加盟協議、優惠租賃協議及其他無形資產)於收購時確認並按公允價值計量。

於2019年1月1日(採納ASC 842號租賃後)，本集團作為承租人的優惠租賃協議及不利租賃協議均重新分類至經營租賃使用權資產，在餘下經營租賃期內與使用權資產一起攤銷。本集團作為出租人的優惠租賃協議如先前按無形資產列賬，在餘下經營租賃期內攤銷。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

無形資產淨額及不利租賃(續)

不競爭協議及特許經營或管理加盟協議分別於預計可使用年期及餘下特許經營合同期限內攤銷。購買軟件按成本減累計攤銷列賬。

具固定可使用年期之無形資產乃於預期資產將直接或間接貢獻本集團的未來現金流量的個別估計可使用年期間按直線法攤銷。該等估計可使用年期概述如下：

特許經營或管理加盟協議	10至20年的剩餘合同年期
不競爭協議	2至10年(基於特定不競爭期間)
採納ASC 842號前訂立的優惠租賃協議	1至20年的剩餘租賃期
購買軟件	3至10年(基於估計使用期間)
不利租賃協議	3至13年的剩餘租賃期
其他無形資產(包括商標、許可證及其他權利)	2至15年(基於合同年期、許可協議長度及其他法定權利的有效期)

由於本集團收購的幾乎所有品牌名稱並無法律、監管、合同、競爭、經濟或其他因素限制其可使用年期，且該等品牌可以名義成本重續，故被視為無固定可使用年期。於收購雅高中收購的主品牌協議賦予本集團若干特許經營權，初始期限為70年且可重續而無重大障礙，因此，可使用年期被定為無固定。本集團於各報告期評估品牌名稱及主品牌協議，以釐定事件及情況是否影響其繼續為無固定可使用年期。倘事件或情況變動導致可能出現減值跡象，則每年或更頻繁進行減值測試。本集團透過比較品牌名稱及主品牌協議的帳面價值與公允價值計量減值。倘品牌名稱及主品牌協議的帳面價值超過其公允價值，則依超過金額確認減值虧損。本集團根據特許權使用費寬免法計量品牌名稱的公允價值，而主品牌協議根據多期超額收益法計量。釐定公允價值須管理層就未來收入、經營利潤率、特許權使用費節省率及貼現率預測作出重大估計及假設，以估計未來現金流量的淨現值。

2. 主要會計政策概要(續)

無形資產淨額及不利租賃(續)

管理層於11月30日對品牌名稱及主品牌協議進行年度減值測試，並於出現觸發事件時進行有關測試。由於全球爆發COVID-19，本集團於2020年第一季度蒙受經營虧損。由於情況並非全面受控，加上全球COVID-19疫情非常不明朗，本集團於2020年3月31日對所有無固定年期無形資產進行減值測試。進行減值測試後，並無就任何無固定年期無形資產確認減值虧損。由於2020年第二季度及第三季度COVID-19疫情在歐洲復發，本集團就Legacy DH於2020年6月30日及2020年9月30日的無固定年期無形資產進行減值測試。結果，Legacy DH的所有無固定年期無形資產的估計公允價值均超出其賬面值，故並無確定減值。本集團亦於2020年11月30日就其所有無固定年期無形資產進行年度減值測試，並無就截至2020年12月31日止年度確認任何無形資產減值。

截至2020年12月31日，在DH收購中取得的三個品牌名稱的估計公允價值分別超出其賬面值約人民幣190百萬元、人民幣61百萬元及人民幣184百萬元，分別佔其賬面值的7%、9%及42%。若貼現率增加5%或特許權使用費節省率減少5%，會導致該三個品牌的公允價值分別減少人民幣178百萬元、人民幣45百萬元及人民幣38百萬元，或人民幣151百萬元、人民幣38百萬元及人民幣31百萬元，而公允價值可彌補其賬面價值，故並無確認減值。

土地使用權

土地使用權指ASC 842號項下的中國土地使用權經營租賃預付款項，在餘下土地證書年期(30至50年)內按直線法攤銷。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，土地使用權攤銷費用分別為人民幣5百萬元、人民幣8百萬元及人民幣7百萬元。

長期資產減值

每當事件或情況變動導致資產賬面價值可能無法回收，本集團評估其長期資產及有限年期無形資產的減值。該等事件發生時，本集團透過比較資產賬面值及預期自資產使用及其最終處置產生的未來未貼現淨現金流量計量減值。倘預期末貼現現金流量總額少於資產賬面值，本集團按相當於該等資產的賬面值與公允價值之差額確認減值虧損。

由於經營業績相對預期持續表現不佳，本集團就其有關若干酒店的長期資產進行可回收測試，其中長期資產的賬面值超過未來未貼現淨現金流量，並於截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團確認減值虧損人民幣35百萬元、人民幣3百萬元及人民幣180百萬元。

長期資產的公允價值由本集團根據使用與相關資產有關的貼現現金流量預測的收益法釐定，其加入若干假設，包括基於當前經濟情況、預期管理及目前經營業績的預測趨勢作出的預測酒店收入、增長率及預測經營成本。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

商譽

商譽指收購成本超過可識別資產公允價值減收購負債的差額。

倘事件或情況變動導致可能出現減值跡象，則每年或更頻繁進行商譽減值測試。於採納會計準則更新第2017-04號，無形資產－商譽及其他，本集團之商譽減值測試包括兩個步驟。第一步為比較包括商譽等各報告單位公允價值及其賬面價值。報告單位被識別為一個經營分部或一個較經營分部低之級別(亦稱為成份)，其可得獨立財務資料經分部經理定期審閱。於收購德意志酒店前，所有收購業務已轉移至本集團業務，且本集團管理層依規模／品牌定期審閱經營數據，包括每間可出租客房收入、入住率及酒店數量等行業指標，而非以品牌層面作表現評估用途的獨立財務資料及資源分配。本集團總結其僅有一個報告單位，因此商譽減值測試於合併層面進行。倘報告單位的公允價值超過其賬面值，商譽不被視為減值且無須進行第二步。倘報告單位的賬面值超過其公允價值，則第二步為比較商譽隱含公允價值及報告單位的商譽賬面價值。商譽隱含公允價值以企業合併中於第一步確定的資產及負債評估公允價值分配到報告單元的相似方式釐定。報告單位的公允價值超過分配至資產及負債的金額為商譽隱含公允價值。該分配方法僅為評估商譽的減值而並不會導致任何資產及負債的價值調整。本集團於2020年1月1日採用了會計準則更新第2017-04號，無形資產－商譽及其他，需進行一個步驟的減值測試，實體將報告單位的公允價值與其賬面值進行比較，並就賬面值超過報告單位公允價值的金額(如有)確認減值費用。收購德意志酒店後，本集團總結有兩個報告單位，即Legacy Huazhu及Legacy DH，乃由於分部經理分別定期審閱Legacy Huazhu及Legacy DH的獨立財務資料。商譽減值測試於各報告單位層面進行。倘報告單位的賬面值超過其公允價值，則應於綜合全面利潤表中確認超出部分的減值金額。

股權價值的公允價值乃由本集團根據收益法使用與相關資產相關的貼現現金流量釐定，其中包含若干假設，包括預期酒店收入、增長率及根據當前經濟狀況的預期經營成本、管理層期望及當前經營業績的預計趨勢。

2. 主要會計政策概要(續)

商譽(續)

管理層於11月30日進行年度商譽減值測試，並於出現觸發事件時進行有關測試。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團分別錄得減值零、零及人民幣437百萬元。鑒於COVID-19疫情對中國酒店行業的影響，本集團認為對於Legacy Huazhu存在減值跡象，並於2020年3月31日進行減值測試，惟並無確認減值。由於在中國的情況並無因COVID-19的疫情而進一步轉差，本集團於2020年11月30日的年度減值評估中，基於現時經濟環境更新了之前的假設，包括因當局制定的「留在原地」措施導致的內在風險及不確定性、消費者信心水平，以及COVID-19疫情對酒店行業的持續影響。根據分析，本集團結論為截至2020年12月31日止年度Legacy Huazhu的商譽並無減值。就Legacy DH的商譽而言，由於COVID-19在歐洲復發，於2020年3月31日、6月30日及9月30日均存在減值跡象。本集團按季度進行減值測試，並於2020年第三季度錄得減值人民幣437百萬元。當本集團進行年度減值測試時，考慮到歐洲情況並無進一步轉差，因此於2020年最後一季並無錄得進一步商譽減值。

截至2020年12月31日，Legacy DH商譽的估計公允價值超出其賬面值約人民幣244百萬元，佔其賬面值的6%。相關預測現金流量減少5%或貼現率增加5%可能分別產生約人民幣42百萬元及人民幣175百萬元的商譽減值費用。

收入確認

收入主要來自租賃及自有酒店的產品及服務、與第三方加盟商的管理加盟及特許經營酒店合同以及酒店業務經營以外的業務。

租賃及自有酒店收入

租賃及自有酒店收入主要來自客房出租、食物及飲品銷售以及其他配套商品及服務，包括但不限於紀念品、洗衣服務、停車及會議預訂。該等產品及服務各自代表單項履約責任，而為提供該等服務，本集團根據公開費率或合同協定收取固定金額。付款於服務或商品提供時悉數到期。客房出租收入於每日客房入住時確認。食物及飲品收入以及其他商品及服務收入於其交付或提供予賓客，個別履約責任獲達成時確認。

管理加盟及特許經營酒店收入

管理加盟及特許經營協議包括以下承諾服務：

- 知識產權許可賦予權利使用本集團酒店體系的知識產權(包括品牌名稱)。
- 開業前服務包括提供服務(例如安裝IT資訊系統及提供採購平台權限、幫助取得經營資格及幫助招聘及訓練僱員)予加盟商以協助準備酒店開業。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

收入確認(續)

管理加盟及特許經營酒店收入(續)

- *系統維護服務*包括提供標準化酒店物業管理系統、中央預訂系統及其他網絡相關服務。
- *酒店管理服務*包括為加盟商提供經常性管理服務。

承諾提供開業前服務及系統維護服務並非分開的履約責任，原因是其為知識產權許可的連帶服務。因此，承諾提供開業前服務及系統維護服務與知識產權許可共同構成單一履約責任。酒店管理服務構成一項不同的履約責任。

管理加盟及特許經營酒店收入來自特許經營或管理加盟協議，其中加盟商主要須支付(i)初始一次性特許經營費及(ii)持續特許經營費，其主要包括(a)持續管理及特許經營服務費、(b)中央預訂系統使用費、系統維護及支持費用及(c)酒店經理費用報銷。

初始一次性特許經營費，於特許經營合同期限中一般為固定及確認為收入。本集團並不認為該預付對價包括重大融資組成，由於其通常保護本集團免於加盟商未能根據合同充分完成部分或全部義務。

*持續管理及特許經營服務費*一般按特許經營酒店的客房收入特定百分比計算。一般而言，由於服務已提供且於服務提供時已確認收入，管理及特許經營服務費按月到期及應付。

*中央預訂系統使用費、其他系統維護及支持費用*一般連同基層管理及特許經營費按月支付及收取，且收入一般於服務提供時確認。

酒店經理費用報銷，其涵蓋管理加盟酒店經理的薪資、社會福利及本集團代表管理加盟酒店產生的若干其他墊付開支。報銷費於代表管理加盟酒店產生報銷成本於收入內確認。

2. 主要會計政策概要(續)

收入確認(續)

管理加盟及特許經營酒店收入(續)

上述政策僅適用於Legacy Huazhu。就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持續管理費，包含基本費用(佔酒店總收入的百分比)及獎勵費(佔酒店經調整毛利潤的百分比)。就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許可費、特許經營費及中央服務費。德意志酒店的管理加盟及特許經營酒店收入隨服務的提供確認。本集團正逐步將德意志酒店的特許經營及管理加盟協議的條款與Legacy Huazhu旗下酒店的條款保持一致。

自COVID-19於2020年1月爆發以來，本集團已於2020年提供一次性的持續特許經營費減免約人民幣132百萬元，以協助加盟商達到其短期營運資金需求。服務範圍或協議的其他條款並無變動。先前就原合同確認的收入未經調整。

其他收入

其他收入來自酒店業務經營以外的業務，其主要包括來自華住商城及提供IT產品及服務予酒店的收入。來自華住商城的收入為商品供應商透過平台出售商品收取的手續費，並於商品交付至終端客戶，其供應商義務達成時確認。來自IT產品的收入於商品交付時確認，而來自IT服務的收入於服務提供時確認。

忠誠計劃

根據本集團推行的忠誠計劃，會員賺取忠誠積分可於未來兌換產品及服務。會員賺取的積分代表未來可免費或以折扣獲得商品或服務的實質權利。忠誠計劃具一項履約責任，其包括營銷及管理計劃及安排會員獎勵兌換。本集團負責安排積分兌換，惟本集團並不直接達成兌換義務(於租賃及自有酒店除外)。因此，本集團為此履約責任中關於管理加盟及特許經營酒店的代理人，且為關於租賃及自有酒店的當事人。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

忠誠計劃(續)

就租賃及自有酒店而言，一部分租賃及自有收入遞延至會員兌換積分。本集團於積分兌換後確認的收入金額受會員將不再於本集團的自有及租賃酒店中兌換積分的估計「損耗」影響。

就管理加盟及特許經營酒店而言，管理加盟及特許經營酒店遞延的部分收入由本集團收取，將於管理加盟及特許經營酒店兌換積分後退回。於本集團的管理加盟及特許經營酒店賺取積分的估計損耗於各期間管理加盟及特許經營收入中確認。本集團根據本集團過往經驗及預期未來會員行為估計損耗，且於各期末調整預估損耗。

上述政策僅適用於Legacy Huazhu。德意志酒店啟動的忠誠計劃具有大致上與Legacy Huazhu相同的權利、性質及換領方法，因此會計處理方法相同。截至2020年12月31日，有關德意志酒店的合約負債並不重大，而德意志酒店的忠誠計劃正在轉移至Legacy Huazhu的忠誠計劃。

本集團客戶忠誠計劃的會員費皆來自Legacy Huazhu，其於不同會員等級的預計會員資格有效期內賺取並按直線法確認，並僅適用於Legacy Huazhu。該期間乃基於本集團及管理層經驗估計並定期調整以反映會員留存率的變動。會員資格有效期反映預期會員留存率，估計為二至五年。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，自會員費確認的收入分別為人民幣192百萬元、人民幣224百萬元及人民幣223百萬元，其計入來自租賃及自有酒店的收入還是來自管理加盟及特許經營酒店的收入取決於已出售會員資格的酒店類型。

合同結餘

本集團來自客戶的付款乃基於合同中建立的賬單條款。倘本集團收取對價的權利成為無條件時，客戶賬單分類為應收賬款。倘收取對價的權利根據合同取決於未來表現，則結餘分類至合同資產。合同項下於表現前預收的款項於本集團綜合資產負債表內分類為流動或非流動合同負債並於本集團履行合同時確認為收入。

2. 主要會計政策概要(續)

增值稅及附加費

本集團於中國及德國的住宿服務分別按6%及19%增值稅計算。

本集團須就於中國提供的服務繳納教育費附加及城市維護建設稅。

廣告及推廣開支

廣告相關開支(包括推廣開支及營銷材料生產成本)於產生時計入綜合全面利潤表，而截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度分別為人民幣103百萬元、人民幣99百萬元及人民幣150百萬元。

政府補助

Legacy Huazhu收到的政府補助指本集團於中國自地方政府收到的現金，作為投資特定地方區域的獎勵，且一般根據本集團作出的投資金額以及本集團於該等區域產生的利潤授予。該等補助使本集團得以全權酌情運用資金及用於一般企業用途。地方政府就本集團是否已達到所有標準以獲得補助有最終酌情權。一般而言，於收取現金前，本集團並無收到地方政府的書面確認批准現金補助，因此現金補助於收取時及所有收取條件均達成時確認。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，legacy Huazhu已確認政府補助分別為人民幣106百萬元、人民幣148百萬元及人民幣154百萬元，計入其他經營利潤。

Legacy DH收到的政府補助指本集團在多個國家的業務因受到COVID-19疫情影響而收到的現金補償。該等補助包括短期工作補償、固定成本補償及收入補償。截至2020年12月31日止年度，legacy DH確認的短期工作補償為人民幣244百萬元，已與經營成本及開支抵銷。截至2020年12月31日止年度，legacy DH確認的其他補助為人民幣17百萬元，計入其他經營利潤。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

租賃

作為承租人

於2019年1月1日前，本集團採用會計準則匯編專題第840號租賃，且各項租賃於起始日期分類為資本租賃或經營租賃。本集團所有租賃均根據會計準則匯編專題第840號分類為經營租賃，而 Legacy DH下具有資本租賃及經營租賃。本集團於2019年1月1日期間的報告繼續根據租賃(專題第840號)呈報。本集團選擇會計準則更新第2016-02號項下的實際權宜方法，包括於釐定租賃期及實際權宜方法時採用事後確認法，從而不須重新評估是否有任何屆滿或現有合同屬於或包含租賃、不須重新評估任何屆滿或現有租賃的分類，以及不須重新評估任何現有租賃的初始直接成本。

採用新租賃會計標準ASC 842號後，於評估一項協議是否構成租賃時，本集團審閱合同條款以釐定哪一方於合同起始時取得經濟利益及資產控制權。於租賃開始日期，本集團將合同期限超過十二個月的租賃分類為經營或融資租賃。

2. 主要會計政策概要(續)

租賃(續)

作為承租人(續)

本集團按未來固定租賃付款額及取決於指數或比率的可變租賃付款額(根據租賃期開始日的指數或比率初始計量)確認租賃負債，並以使用權資產來代表租賃期間使用相關資產的權利。租賃負債於開始日期確認，其乃於租賃期內採用租賃的隱含利率(如有)或本集團增量借款利率，按固定租賃付款額及基於指數或利率(於開始日期採用該指數或利率初始計量)的可變租賃付款額現值確認。由於本集團的租賃並未提供隱含借款利率，本集團採用與租賃付款相似期限的抵押借款於租賃開始日的估計利率為增量借款利率。採納會計準則更新第2016-02號後，本集團選擇使用截至2019年1月1日的剩餘租賃期估計適用於採納時已實施的租賃的折現率。就2019年1月1日後開始的租賃負債的初始計量而言，本集團採用整個租賃期來估計於租賃開始日的折現率。經營租賃負債及融資租賃負債的即期部分於本集團綜合資產負債表中分別分類為即期經營租賃負債及即期融資租賃負債。經營租賃負債及融資租賃負債的長期部分於本集團的綜合資產負債表中分別分類為非即期經營租賃負債及非即期融資租賃負債。Legacy Huazhu的多數租賃的初始期限為10至20年，而Legacy DH則為20至25年。僅於合理確定本集團將行使續租選擇權且不行使提早終止租賃選擇權時，租賃期才包括續租選擇權及提前終止租賃選擇權涵蓋的期間。本集團的租賃協定可能包括非租賃部分(主要是公共區域維護)，如準則允許的，本集團選擇將非租賃部分與租賃部分合併為一項租賃計量。本集團選擇於ASC 842號過渡日期不將中國境外的土地部分與特定物業及設備的租賃分開的實際權宜方法。此外，本集團租賃款項一般為固定，且若干協議包含可變租賃付款，乃基於租賃物業的經營表現及消費者價格指數(「消費者價格指數」)的指數變動。所有根據消費者價格指數變動而產生可變租賃款項的租賃協議均由Legacy DH持有。就經營租賃而言，本集團於租賃期內按直線基準確認租賃開支，而基於指數或利率的可變租賃付款於開始日期使用該指數或利率初始計量，否則，可變租賃款項於該等款項的債務產生期間確認。經營租賃開支於綜合全面利潤表中確認為酒店經營成本、一般及行政費用及開業前費用。就融資租賃而言，租賃開支一般為預先支付，此乃由於融資租賃使用權資產於綜合全面利潤表中的酒店運營成本內以相關資產的可使用年期或租賃期中較短者按直線基準折舊，惟租賃負債的利息支出於綜合全面利潤表中採用實際利率法確認為利息費用，導致租賃初期的開支增加。此外，本集團選擇於開始日期不確認租賃期為12個月或更短的租賃。短期租賃的租賃付款於租賃期內確認為開支而不計入租賃負債。本集團租賃協議並不包括任何重大剩餘價值擔保或受限制契諾。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

租賃(續)

作為承租人(續)

使用權資產按租賃負債的金額進行如下調整(倘適用)，於租賃開始日前或租賃開始日的租賃預付款，本集團產生的初始直接成本，遞延租金及租賃激勵，以及本集團於企業合併中獲得的租賃(其中被購買方作為承租人時)內載有的任何場外條款(即優惠或不利條款)。倘出現減值跡象及檢討相關資產組別的可回收性，本集團評估使用權資產的賬面價值。本集團將租賃負債自資產組別的賬面值中剔除。因此，租賃付款(包括本金及利息)並未減少用於測試資產組別可收回性的未折現預期未來現金流量。倘資產組別的賬面價值確定不具可收回性且超過估計公允價值，則本集團於綜合全面利潤表內錄得減值虧損。非現金租賃開支用作攤銷經營使用權資產至綜合現金流量表經營分部的非現金加回。

於修改合同後，本集團重新評估合同為租賃安排或包含租賃安排及重新計量使用權資產及負債。本集團將終止確認使用權資產及負債，其差額於合同終止後於綜合全面利潤表中確認。

轉租

本集團根據經營租賃將不適合經營酒店的物業轉租予第三方。根據ASC 842號的條文，由於本集團尚未解除作為主租賃之主要義務人的責任，本集團無法將轉租利潤自其租賃付款中扣除，以計算租賃負債及使用權資產。本集團一直以來並將繼續於轉租期內直線計算轉租利潤，此乃與會計準則匯編第840號項下的會計處理一致。

2. 主要會計政策概要(續)

所得稅

即期所得稅根據相關稅項法律及法規計提撥備。

遞延所得稅以資產及負債稅率基準及其於財務報表內呈報金額的暫時差額確認。經營虧損淨額透過應用未來數年適用的已頒佈稅率結轉入賬。當本集團認為很大可能一些部分或全部遞延稅項資產將不會實現，遞延稅項資產經估值撥備扣減。就實體的特定應繳稅部分而言及在特定稅務管轄區內，所有遞延稅項負債及資產以及任何相關估值撥備應予對銷並列報為單一非流動金額。然而，實體不應對銷實體內的不同應繳稅部分或不同稅務管轄區應佔的遞延稅項負債及資產。

外幣換算

本集團呈列貨幣為人民幣。本公司功能貨幣為美元。以功能貨幣以外貨幣計值的貨幣資產及負債按於資產負債表日期規定的匯率以功能貨幣重新計量。年內以功能貨幣以外貨幣進行的交易按交易進行當日現行適用匯率轉換為功能貨幣計值。交易收益及虧損於全面利潤表中確認。

資產及負債於資產負債表日期按匯率換算為人民幣，權益賬目按過往匯率換算，而年內收入、開支、收益及虧損使用平均匯率換算。換算調整以累計換算調整呈報並列作全面利潤的單獨部分。

本集團附屬公司的財務紀錄以當地貨幣作為功能貨幣。

全面利潤

全面利潤包括所有權益變動，因擁有人投資及向擁有人作出分派而產生的交易除外。全面利潤包括淨利潤、外幣匯兌調整及設定受益計劃的收益(虧損)。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

集中信貸風險

可能使本集團承擔集中信貸風險的金融工具主要包括現金及現金等價物、受限制現金、短期及長期投資、應收貸款、應收關聯方款項、其他流動資產、其他資產及應收賬款。本集團所有現金及現金等價物以及受限制現金均存放於本集團管理層認為信用質量高的金融機構。此外，本集團的投資政策限制其集中信貸風險，且本集團短期及長期投資包括上市及私人公司股權投資。本集團應收貸款出借予信用質量高的實體。本集團對其集團及代理人客戶進行信貸評估且一般不會自該等客戶要求抵押或其他擔保。本集團根據未來經濟狀況的預期、歷史回款經驗及虧損率法定期評估現有客戶的信用，以釐定應收賬款、應收貸款及金融資產(包括其他其他流動資產、其他資產及應收關聯方款項)的信貸虧損。

公允價值

本集團將公允價值界定為市場參與者於計量日期在一宗順利進行的交易中銷售一項資產所收取的價格或轉讓一項負債所支付的價格。釐定須以或獲准以公允價值入賬的資產及負債的公允價值計量時，本集團會考慮進行交易所在的主要或最具優勢的市場，並計及市場參與者為資產或負債定價時採用的假設。

已建立的公允價值分級制度要求實體計量公允價值時盡量使用可觀察輸入值而盡量減少使用不可觀察輸入值。根據公允價值分級制度，金融工具按對計算公允價值重要的最基本輸入值分類。可用作計量公允價值的輸入值包括以下三個級別：

第一級應用於在活躍市場中有相同資產或負債報價的資產或負債。

第二級應用於有除第一級所包含的報價以外就資產或負債可觀察之輸入值的資產或負債，例如在活躍市場中相似資產或負債報價；在交易數量不足或不頻繁市場(較不活躍市場)中有相同資產或負債報價；或模型得出的估值，其中重要輸入值為可觀察或可主要通過可觀察市場數據取得或證實。

2. 主要會計政策概要(續)

公允價值(續)

第三級應用於具有對計量資產或負債公允價值而言屬重要的估值法不可觀察輸入值的資產或負債。

當市場報價可得時，本集團使用市場報價確定資產或負債的公允價值。倘無法取得市場報價，則本集團使用採用現行市場基準或獨立來源的市場參數(如利率)的估值技術(如可行)計量公允價值。本集團金融工具包括現金及現金等價物、受限制現金、流動及非流動部分應收貸款、應收款項、應付款項、短期債務及長期債務。該等短期金融工具的賬面值因其短期性質，約等於其公允價值。長期債務及長期應收款項約等於其公允價值，原因為計息利率約等於市場利率，而市場利率自貸款合同簽立後並無大幅波動。截至2018年、2019年及2020年12月31日，可換股優先票據的賬面值為人民幣3,209百萬元、人民幣3,290百萬元及人民幣6,318百萬元，而根據市場報價估計相應的公允價值則分別為人民幣3,185百萬元、人民幣3,711百萬元及人民幣7,747百萬元。養老金計劃資產的公允價值在附註18中討論。

截至2019年及2020年12月31日，有關計量本集團資產及負債公允價值的輸入值，其於緊隨初始確認後期間內基於經常基準按公允價值計量的資料如下：

截至	敘述	公允價值	於報告日期使用的公允價值計量		
			於活躍市場中 相同資產的報價 (第一級)	其他重大 可觀察輸入值 (第二級)	重大不可觀察 輸入值 (第三級)
2019年	可即時釐定公允價值的股本證券	2,908	2,908		
2019年	可供出售債務證券	220		220	
2020年	可即時釐定公允價值的股本證券	3,903	3,903		
2020年	可供出售債務證券	220		220	
2020年	僱員福利計劃資產	6	6		

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

公允價值(續)

下表列載截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度本集團基於非經常基準按公允價值計量的資產：

截至 12月31日 止年度	敘述	於報告日期使用的公允價值計量				年度總虧損
		截至12月31日 止年度的 公允價值	於活躍市場中 相同資產的報價 (第一級)	其他重大 可觀察輸入值 (第二級)	重大不可觀察 輸入值 (第三級)	
2018年	物業及設備	10			10	35
2019年	物業及設備	-			-	3
2019年	長期投資	-			-	10
2020年	物業及設備	2			2	41
2020年	經營租賃使用權資產	71			71	139
2020年	長期投資	-			-	92
2020年	商譽	2,328			2,328	437

由於來自若干租賃酒店未來現金流量的預期減少，截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團分別確認酒店物業及設備的賬面值人民幣45百萬元、人民幣3百萬元及人民幣43百萬元並未全數回收及隨後錄得減值費用人民幣35百萬元、人民幣3百萬元及人民幣41百萬元。

物業及設備的公允價值減值測試由本集團根據使用相關資產貼現現金流量的收益法釐定，其加入若干假設，包括基於當前經濟情況作出的預測酒店收入、增長率及預測經營成本、預期管理及當前經營業績的預測趨勢。因此，本集團已確認，用以估計其持有及使用的長期資產價值的大部分輸入值及其報告單位為公允價值分級制度中的第三級不可觀察數值。收入增長率及貼現率為用於公允價值計量的重大不可觀察輸入值，於截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度分別介乎負15%與4%、8.64%及20%之間。

由於減值評估，本集團確認，截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，賬面值分別為零、零及人民幣210百萬元的經營租賃使用權資產出現減值，並分別錄得減值開支零、零及人民幣139百萬元。

2. 主要會計政策概要(續)

公允價值(續)

由於減值評估，本集團確認，截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，賬面值分別為零、人民幣10百萬元及人民幣92百萬元的長期投資出現減值。

由於減值評估，本集團確認，截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，賬面值分別為零、零及人民幣2,768百萬元的商譽出現減值，並分別錄得減值開支零、零及人民幣437百萬元。

股權激勵

本集團根據授予日期股權激勵的公允價值於綜合全面利潤表中確認股權激勵，薪酬開支於獲授人須向本集團提供服務以換取股權激勵的期間確認。若干股權激勵基於授出日期後一段時間內的表現狀況而歸屬。股權激勵費用根據本集團判斷未來可能表現確認及將於未來期間根據實際表現調整。股權激勵費用已根據獲授人職能歸類為酒店經營開支、一般及行政費用或銷售及營銷費用。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團分別確認股權激勵費用人民幣83百萬元、人民幣110百萬元及人民幣122百萬元，其分類如下：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
酒店經營開支	27	35	42
銷售及營銷費用	3	3	4
一般及行政費用	53	72	76
總計	83	110	122

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

每股盈利(虧損)

每股基本盈利(虧損)按普通股股東應佔利潤除以年內已發行普通股加權平均數計算。每股攤薄盈利(虧損)反映倘證券或其他合同發行普通股獲行使或轉換為普通股可能發生的潛在攤薄，其包括可換股優先票據轉換(使用如已轉換法)後的可發行普通股及行使股票期權後可發行的普通股以及計入未歸屬受限制股份(使用庫存股份法)。

根據美國預託股份借貸協議借出的股份不納入每股基本及攤薄盈利(虧損)計算，除非美國預託股份借貸協議發生違約，然而本集團認為可能性甚微。

分部及地理資料

倘：i)本集團從事業務活動且可自其獲取收入及產生開支；ii)其經營業績由主要營運決策者(「主要營運決策者」)定期審閱以就將予分配至分部的資源作出決策及評估其表現；及iii)本集團具可得獨立財務資料，本集團識別一項業務為經營分部。本集團主要營運決策者已認定為首席執行官。於2020年1月2日完成收購DH前，主要營運決策者依規模／品牌定期審閱經營數據，例如每間可出租客房收入、入住率及酒店數量等行業指標以於品牌層面評估表現及分配資源。所有已收購業務(包括雅高、桔子水晶及布洛斯酒店管理)已移至本集團業務，且本集團將其業務作為單一分部營運及管理。於收購DH後，主要營運決策者定期審閱經營數據及EBITDA(定義為扣除利息收入、利息費用、所得稅前開支(利益)以及折舊及攤銷前的盈利)，此為一項非公認會計準則的財務指標，以分別評估Legacy Huazhu及Legacy DH的表現。因此，於2020年1月，本集團將其經營分部結構修改為兩個經營分部，即Legacy Huazhu及Legacy DH，乃因管理層擬評估業績並於本集團內分配資源。於識別其報告分部時，本集團評估經營分部的性質並評估各報告分部的經營業績。兩個經營分部皆符合量化門檻，並需被視為兩個報告分部。

下表提供截至2020年12月31日止年度本集團經營分部業績的概要。本集團在對銷公司間的交易後呈列分部資料。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

分部及地理資料(續)

	Legacy Huazhu	Legacy DH	總計
總收入	8,664	1,532	10,196
經營成本及費用	8,978	2,947	11,925
商譽減值虧損	–	437	437
其他淨經營利潤	214	266	480
利息收入	118	1	119
利息費用	427	106	533
其他淨(開支)利潤	(92)	3	(89)
股本證券公允價值變動的未變現(虧損)收益	(266)	1	(265)
外匯收益(虧損)	176	(1)	175
所得稅前虧損	(591)	(1,688)	(2,279)
所得稅開支(利益)	151	(366)	(215)
權益法投資(虧損)利潤	(117)	(23)	(140)
歸屬於非控股權益淨虧損	(12)	–	(12)
歸屬於華住集團有限公司淨虧損	(847)	(1,345)	(2,192)
所得稅開支(利益)	151	(366)	(215)
利息收入	118	1	119
利息費用	427	106	533
折舊及攤銷	1,123	239	1,362
EBITDA(非公認會計準則)	736	(1,367)	(631)

下表呈列經營分部的總資產，與綜合金額對賬：

	Legacy Huazhu	Legacy DH	總計
總資產	46,243	18,912	65,155

下表按地理區域列出收入及物業及設備淨額、無形資產淨額、使用權資產、土地使用權淨額及商譽。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

分部及地理資料(續)

收入：

中國	8,647
德國	1,212
所有其他	337
總計	10,196

物業及設備淨額、無形資產淨額、使用權資產、土地使用權淨額及商譽：

中國	30,635
德國	15,670
所有其他	2,544
總計	48,849

除中國及德國之外，截至2020年12月31日止年度，概無國家個別佔總收入及若干長期資產逾10%。

庫存股

庫存股指本公司購回，不再發行且由本公司持有的股份。庫存股按成本法計算。截至2020年12月31日，根據購回計劃，本公司已於公開市場購回合共3,096,764股普通股股份，現金總對價為人民幣107百萬元。購回股份於本集團綜合資產負債表中於股東權益呈列為「庫存股」。

2. 主要會計政策概要(續)

近期發佈的會計公告

已採用的會計準則

於2016年6月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2016-13號(「會計準則更新第2016-13號」)，金融工具－信貸虧損(專題第326號)：金融工具信貸虧損計量。該會計準則更新及其後為澄清會計準則更新第2016-13號若干條文而發佈的會計準則更新，為財務報表使用者提供有關預期信用虧損的更多有用資料，並改變實體將如何計量金融工具的信貸虧損以及將於何時確認相關虧損。該等準則將採用經修訂追溯法應用，於2019年12月15日以後的中期期間及財政年度生效並允許提前採納。本集團於2020年1月1日採納該指引，根據要求，通過對截至生效日期的未分配利潤進行累積影響調整，採用經修訂追溯法，使本集團目前建立信貸虧損撥備的流程與新指引保持一致。於採納後，本集團就與應收賬款、其他應收款項及應收貸款的信貸撥備相關的期初未分配利潤錄得人民幣7百萬元的調整。會計準則更新第2016-13號並未對本集團的綜合財務報表產生重大影響。

於2017年1月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2017-04號，無形資產－商譽及其他，取消商譽減值測試中第二步比較商譽隱含公允價值及其賬面值的部分。因此，根據會計準則更新，實體應透過比較一個報告單位的公允價值及其賬面值進行其年度或中期商譽減值測試且應以賬面值超過報告單位公允價值的金額確認減值；然而，已確認的虧損不應超過分配予該報告單位的商譽總額。會計準則更新亦澄清，實體於計量商譽減值虧損時應考慮可扣稅商譽對報告單位賬面值造成的任何所得稅影響(倘適用)。就上市業務實體而言，會計準則更新提前於2019年12月15日後開始的財政年度生效。就測試日期於2017年1月1日後進行的中期或年度商譽減值測試允許提前採納。本集團於2020年1月1日採納此會計準則更新，且採納此會計準則更新並未對本集團綜合財務報表產生重大影響。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

2. 主要會計政策概要(續)

近期發佈的會計公告(續)

已採用的會計準則(續)

於2018年8月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2018-13號(「會計準則更新第2018-13號」)，公允價值計量(專題第820號)：披露框架－公允價值計量披露規定的變更。會計準則更新第2018-13號修訂公允價值計量的披露規定。會計準則更新第2018-13號的條文將依修訂使用未來適用法或追溯法應用，於2019年12月15日以後開始的中期期間及財政年度生效並允許提前採納。本集團於2020年1月1日採納此會計準則更新，且採納此會計準則更新並未對本集團綜合財務報表產生重大影響。

於2018年10月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2018-17號，合併(專題第810號)：對可變權益實體關聯方指引的針對性改進。新準則變更實體根據可變權益實體指引評估決策費用的方式。新準則於2019年12月15日以後開始的財政年度及該等財政年度的中期期間生效。發佈後的任何中期期間允許提前採納。該準則應透過採納期間的期初對未分配利潤的直接累計調整按經修訂追溯基準應用。本集團於2020年1月1日採納此會計準則更新，而採納此會計準則更新並未對本集團綜合財務報表產生重大影響。

於2020年3月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2020-04號「參考利率改革(專題第848號)：簡化參考利率改革對財務報告的影響」。會計準則更新第2020-04號為本公司提供可選擇採納的可選權宜方法及例外情況，惟須滿足若干標準(合同修訂、對沖關係，以及參考倫敦銀行同業拆息(「倫敦銀行同業拆息」)美元存款利率或因參考利率改革預期將終止的其他參考利率的其他交易)。會計準則更新第2020-04號所列的減免適用於所有實體，惟僅於2022年12月31日前有效。本集團已於2020年4月1日採納此項會計準則更新，而採納此項會計準則更新對本集團的綜合財務報表並無重大影響。

於2020年4月，財務會計準則委員會發出問卷，在獲得租金優惠後的總現金流量與租金優惠前在合約中所列者大致相同或更少的情況下，容許承租人及出租人就有關COVID-19的租金優惠選擇應用會計準則更新第840號及會計準則更新第842號項下的租賃修訂指引或可變租金引指。編製人可作出此選擇，而毋須釐定在租賃中是否存在不可抗力事件。本集團已選擇就租金優惠入賬列為可變租金費用。

2. 主要會計政策概要(續)

尚未採納的會計準則

於2018年8月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2018-14號，薪酬—退休福利—設定受益計劃—通則(專題第715-20號)。該修訂案修改了對發起界定退休金計劃或其他退休後計劃的僱主的披露要求。修訂後的準則對從2020年12月15日開始的財政年度發佈的財務報表生效，允許提前採用。修訂後的準則不會對綜合財務報表產生重大影響。

於2019年12月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2019-12號所得稅(專題第740號)—簡化所得稅的會計處理。此更新發佈的指引藉由移除會計準則匯編第740號內有關期間內稅項分配方法、於中期期間計算所得稅的方法及就外在基準差異確認遞延稅項負債指引的若干特例情況，簡化了所得稅的會計處理。此會計準則更新亦簡化了特許經營稅的會計處理及於稅法或利率已頒佈變更等方面，並澄清因商譽稅務基準加強的交易會計處理。此會計準則更新的修訂於2020年12月15日後開始的財政年度及該等財政年度的中期期間生效，允許提前採納且預期將不會對本集團綜合財務報表產生重大影響。

換算為美元

本集團的財務報表以人民幣列示。人民幣兌美元的換算僅為方便讀者對照並按1美元兌人民幣6.5250元的匯率(即2020年12月31日美國聯邦儲備局H.10統計數據所載之匯率)計算。換算並不意味著人民幣金額已經或能夠以2020年12月31日的匯率或任何其他匯率兌換、變現或結算成美元。

3. 收購

- (i) 於2018年8月，本集團完成收購布洛斯酒店投資管理(昆山)有限公司(「布洛斯酒店管理」)83%的股權。布洛斯酒店管理於中國高端市場以布洛斯酒店管理品牌從事酒店所有權、租賃、特許經營、經營及管理業務。對價合共為人民幣536百萬元，其中包括轉讓現金對價人民幣463百萬元以及本集團年原先擁有的11%股權的隱含公允價值人民幣73百萬元。先前持有以成本法入賬的11%股權於收購日期重新計量至公允價值，並因此於投資利潤確認收益人民幣13百萬元。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

3. 收購(續)

於2018年8月，本集團以總現金對價人民幣73百萬元向數名少數股東購得額外的11%的非控股權益。於2019年，本集團以總對價人民幣34百萬元購得額外5%的非控股權益。購買非控股權益乃視作股權交易。於2020年12月31日，本集團總計擁有布洛斯酒店管理股權的99%。

- (ii) 截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團分別以總現金對價人民幣7百萬元、人民幣54百萬元及人民幣26百萬元收購兩間酒店、三間公司及三間公司。業務收購乃以購買會計法入賬。於2018年、2019年及2020年收購的該等酒店及公司的資產及負債對綜合財務報表而言並不重大。
- (iii) 於2020年1月2日，本集團完成收購德意志酒店的100%股權。德意志酒店於歐洲、中東及非洲中端及高端市場以五個品牌從事酒店租賃、特許經營、經營及管理業務。總對價720百萬歐元(相等於人民幣5,624百萬元)已於2020年1月2日以現金悉數支付。

截至2020年12月31日止年度，計入綜合全面利潤表的被收購方的總收入及淨虧損分別為人民幣1,532百萬元及人民幣1,345百萬元。

下表概述截至2019年及2020年12月31日止年度未經審核備考經營業績(假設已於2019年1月1日作出收購)。備考業績基於管理層最佳估計而編製且僅作比較用途，並不旨在反映倘收購已於2019年1月1日進行的實際經營業績。

	截至12月31日止年度	
	2019年	2020年
備考總收入	14,995	10,196
備考淨利潤(虧損)	1,780	(2,204)

本集團為收購所產生的交易成本為人民幣70百萬元，其於2019年支銷。該等開支屬非經常性質，並自上述備考淨利潤計算中剔除。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

3. 收購(續)

於收購日期的購買價分配概列如下：

		攤銷期間
流動資產	785	
物業及設備淨額	586	2至25年
經營租賃使用權資產	8,616	租賃期
融資租賃使用權資產	1,794	資產估計可使用年期與 租賃期之較短者
特許經營或管理加盟協議	270	剩餘合同年期
品牌名稱	3,873	無固定年期
不競爭協議	10	2年
商譽	2,694	
遞延稅項資產	170	
其他非流動資產	280	
即期經營租賃負債	(296)	
即期融資租賃負債	(21)	
其他流動負債	(784)	
非即期經營租賃負債	(8,553)	
非即期融資租賃負債	(2,166)	
其他非流動負債	(330)	
遞延稅項負債	(1,304)	
總計	5,624	

由於本集團的經營、收購業務及其他不符合單獨確認條件的無形資產合併產生的預期協同效應，故確認商譽。由收購DH產生的商譽乃分配至Legacy DH之報告單位。預期概無商譽可用作扣減稅項。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

4. 客戶合同收入

收入分類

下表列示本集團按產品或服務性質分類的收入：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
客房收入	6,894	7,057	5,735
餐飲收入	304	351	608
其他	272	310	565
租賃及自有酒店收入	7,470	7,718	6,908
初始一次性特許經營費	79	93	110
持續管理及服務費	983	1,228	1,057
中央預訂系統使用費、 其他系統維護及支持費用	630	908	908
酒店經理費用報銷	455	581	657
其他費用	380	532	404
管理加盟及特許經營酒店收入	2,527	3,342	3,136
其他收入	66	152	152
總收入	10,063	11,212	10,196

合同結餘

於2019年及2020年12月31日，本集團的合同資產非屬重大。

	截至12月31日	
	2019年	2020年
流動合同負債	1,179	1,272
長期合同負債	559	662
總合同負債	1,738	1,934

截至2019年及2020年12月31日，上列於綜合資產負債表中分類為遞延收入的合同負債結餘包括下列項目：

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

4. 客戶合同收入(續)

合同結餘(續)

	截至12月31日	
	2019年	2020年
向加盟商擁有人收取的初始費用	869	924
收取未確認為收入的會員費現金	400	430
收取客戶墊款	412	529
忠誠計劃相關遞延收入	57	51
總計	1,738	1,934

酒店尚未開業時，本集團將向加盟商收取的初始費用分類為流動負債。截至2019年及2020年12月31日，就開業前酒店向加盟商收取的初始費用分別為人民幣448百萬元及人民幣429百萬元。酒店開業後，初始一次性特許經營費將於特許經營合同年期確認為收入，且尚未確認為收入的向加盟商收取的初始費用將分別重新分類至流動合同負債以及長期合同負債。

本集團將先前於截至2019年及2020年12月31日止年度遞延為合同負債的人民幣491百萬元及人民幣748百萬元確認為收入。

分配至剩餘履約責任的收入

分配至剩餘履約責任的收入代表尚未確認的合同收入，其中包括將於未來期間開具發票並確認為收入的遞延收入及金額。

截至2020年12月31日，就華住會下未履行的履約責任而言，本集團遞延收入為人民幣51百萬元，本集團預期積分將於未來兩個年度間獲兌換，遞延收入將於積分獲兌換時確認為收入。就向加盟商擁有人收取的初始費用而言，本集團遞延收入為人民幣924百萬元，並預期於剩餘合同年期(一般為一至十年)間確認為收入。此外，就預期於剩餘會員年期(預期為一至五年)間確認為收入的會員費而言，本集團遞延收入為人民幣430百萬元。就收取客戶墊款而言，本集團遞延收入則為人民幣529百萬元，預期於相關合同年期間於未來期間確認為收入。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

4. 客戶合同收入(續)

分配至剩餘履約責任的收入(續)

本集團並無估計有關下列本集團未完成之履約的預期確認收入：

- 持續管理及特許經營服務費的相關收入，乃由於其被視作以銷售為基礎的特許權使用費。
- 中央預訂系統使用費、其他系統維護及支持費用、以及酒店經理費用報銷的相關收入，乃由於本集團於有權開立該款項的發票時，方會確認履行該等履約責任的相關收入。

5. 物業及設備淨額

物業及設備淨額包括下列項目：

	截至12月31日	
	2019年	2020年
成本：		
樓宇	247	247
租賃物業裝修	8,414	9,542
家具、固定裝置及設備	1,270	2,008
汽車	1	1
	9,932	11,798
減：累計折舊	(4,918)	(5,764)
	5,014	6,034
在建工程	840	648
物業及設備淨額	5,854	6,682

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度的折舊開支分別為人民幣847百萬元、人民幣967百萬元及人民幣1,219百萬元。

本集團因當地政府規劃所需不時拆除若干租賃酒店，一般將因此獲得政府補償。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

6. 無形資產淨額及不利租賃

無形資產淨額包括下列項目：

	截至12月31日	
	2019年	2020年
<i>無固定年期之無形資產：</i>		
品牌名稱(附註3)	1,340	5,319
總品牌協議	192	192
<i>固定年期之無形資產：</i>		
特許經營或管理加盟協議	95	356
來自轉租的優惠租賃協議	13	12
購買軟件	72	108
其他無形資產	20	70
總計	1,732	6,057
減：累計攤銷	(70)	(112)
總計	1,662	5,945

優惠租賃協議價值乃按本集團因訂立租賃協議而避免支付的金額之估計現值所釐定。不利租賃協議乃按所得租賃的估計現值所釐定，估計現值高於市價並確認為其他長期負債。截至2020年12月31日，不利租賃協議並不重大。優惠及不利租賃協議價值乃於2019年1月1日前的剩餘租賃期間以直線法攤銷。採用ASC 842號後，本集團作為承租人的優惠租賃協議及不利租賃協議於2019年1月1日重新分類至經營租賃使用權資產。本集團作為出租人的優惠租賃協議乃如先前以無形資產入賬。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，無形資產的攤銷開支分別為人民幣39百萬元、人民幣16百萬元及人民幣62百萬元。

上列無形資產(不包括品牌名稱及總品牌協議)於往後年度的年度估計攤銷開支如下：

	無形資產攤銷
2021年	43
2022年	36
2023年	34
2024年	31
2025年	30
其後	260
總計	434

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

7. 投資

截至2019年及2020年12月31日作出的投資如下：

	截至12月31日	
	2019年	2020年
公允價值可即時釐定的股本證券：		
雅高	2,770	3,849
其他有價證券	138	54
公允價值不可即時釐定的股本證券：		
丞家／城家集團	232	183
OYO	66	66
其他公允價值不可即時釐定的股本證券	100	72
權益法投資：		
AAPC LUB	469	490
酒店相關基金	507	476
China Hospitality JV	115	103
Zleep	—	88
其他投資	220	225
可供出售債務證券：		
丞家／城家集團	220	220
總計	4,837	5,826

公允價值可即時釐定的股本證券：

於2017年、2018年、2019年及2020年，本集團分別從公開市場購買雅高（一間於巴黎證券交易所上市的酒店集團）的2,309,981股、10,782,131股、282,787股及8,737,987股普通股。於2019年及2020年，本集團出售該等股份中的4,904,222股及1,003,654股，並分別實現收益人民幣52百萬元及虧損人民幣21百萬元。截至2020年12月31日，本集團累計持有16,205,010股雅高的股份，佔少於雅高總發行在外股份的7%，本集團並無能力對該實體的經營行使重大影響力。於2019年及2020年，本集團分別確認來自雅高公允價值變動的未實現收益人民幣351百萬元及來自雅高公允價值變動的未實現虧損人民幣253百萬元。

於2019年及2020年12月31日，本集團分別擁有人民幣138百萬元及人民幣54百萬元其他有價證券，代表本集團於酒店或相關行業實體作出的投資，本集團並無能力對該等實體的經營行使重大影響力。於2018年、2019年及2020年，本集團分別確認來自其他有價證券公允價值變動的未實現虧損人民幣120百萬元、人民幣35百萬元及人民幣12百萬元。

7. 投資(續)

公允價值不可即時釐定的股本證券：

於2016年，本集團將其附屬公司城家酒店管理有限公司出售予丞家(上海)公寓管理有限公司(「丞家」，本集團的權益投資對象)。截至2016年12月31日，本集團擁有丞家股權的約23%以及原價值人民幣52百萬元的六個月可換股票據。於2017年，本集團於丞家投資的可換股票據總計為人民幣200百萬元。因非關連投資者對丞家注資，本集團於2017年確認其他利潤中視作出售的收益人民幣40百萬元。於2018年，丞家完成重組，本集團於丞家的17%股權因此轉為本集團於China Cjia Group Limited(「城家集團」)的17%股權。此外，本集團於2018年進一步投資城家集團的優先股，投資金額為45百萬美元。同時，於往後四個年度，丞家的可換股票據將可替換為城家集團的可換股票據。於2019年，城家集團自本集團購回其部分普通股及優先股，並向一名非關連投資者發行新股份。因此，本集團於2019年在其他利潤中確認人民幣9百萬元的收益。截至2020年12月31日，本集團持有城家集團的普通股約15%。由於本集團可對城家集團行使重大影響力，故本集團以權益法入賬其持有的城家集團普通股。可換股票據列為可供出售債務證券。由於優先股實質上不屬於普通股，其以公允價值不可即時釐定的股本證券入賬。於2018年、2019年及2020年，本集團於權益法投資的利潤(虧損)分別確認投資虧損人民幣38百萬元、人民幣45百萬元及人民幣49百萬元。權益法投資的虧損將權益法投資成本減至零，並進一步調整優先股及可換股票據的賬面值。

於2017年9月，本集團購買Oravel Stays Private limited(「OYO」，一間印度領先酒店公司)股權的約1%。因本集團並無能力對OYO行使重大影響力，故本集團將該投資以公允價值不可即時釐定的股本證券入賬。

其他公允價值不可即時釐定的股本證券包括於若干私有公司作出的數項非重大投資。由於COVID-19疫情關係，本集團就截至2020年12月31日止年度確認該等股本證券的減值人民幣45百萬元。

權益法投資：

於2016年1月，本集團收購AAPC LUB股權的約28%。本集團可對AAPC LUB行使重大影響力，故本集團將對AAPC LUB作出的投資以權益法入賬。於2018年、2019及2020年，本集團於權益法投資的利潤(虧損)分別確認投資利潤人民幣43百萬元、人民幣47百萬元及人民幣21百萬元。於2018年、2019年及2020年，本集團收到AAPC LUB的現金股息人民幣60百萬元、人民幣39百萬元及零並確認為投資回報。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

7. 投資(續)

權益法投資：(續)

截至2019年及2020年12月31日，本集團分別於酒店相關基金作出人民幣507百萬元及人民幣476百萬元的投資。該等基金為可變權益實體並由非關連第三方管理或與其共享權力。然而，本集團並無權力主導該等可變權益實體的活動，且該等活動足以對其經濟表現造成重大影響，故本集團認為該等基金並非該等可變權益實體的主要受益者。由於本集團有能力發揮重大影響力，本集團將該投資以權益法入賬。於2018年、2019年及2020年，本集團於權益法投資的利潤(虧損)分別確認投資虧損人民幣28百萬元、投資利潤人民幣11百萬元及投資虧損人民幣16百萬元。倘投資基金違反其所有責任，其將對本集團造成的最大潛在財務報表虧損為本集團截至2020年12月31日持有該等投資的權益價值虧損人民幣476百萬元。

於2018年，本集團與非關連第三方投資者合夥組成China Hospitality JV, Ltd. (「China Hospitality JV」)，本集團持有其股權的20%。China Hospitality JV的業務為收購並經營兩項酒店物業，其中一項已於2020年轉型為辦公大樓。由於本集團可對China Hospitality JV行使重大影響力，故本集團將對China Hospitality JV作出的投資以權益法入賬。於2018年、2019年及2020年，本集團於權益法投資的利潤(虧損)分別確認投資虧損人民幣11百萬元、人民幣2百萬元及人民幣12百萬元。

於2019年2月，德意志酒店收購了Zleep Hotels A/S (「Zleep」) (於斯堪地那維亞半島的酒店品牌) 51%股份。由於本集團因表決權限制而僅在業務及財務決策中擁有共同控制權，故本集團於Zleep的權益於綜合財務報表中使用權益法入賬。於2020年，本集團於權益法投資的利潤(虧損)確認投資虧損人民幣23百萬元。

其他投資包括於若干私有公司作出的數項非重大股權投資。由於COVID-19疫情關係，本集團就截至2020年12月31日止年度確認該等股權投資的減值人民幣47百萬元。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

8. 商譽

截至2019年及2020年12月31日止年度，商譽的賬面值變動如下：

	總額	累計減值虧損	淨額
於2019年1月1日的結餘	2,634	(4)	2,630
有關收購的商譽增加	27	–	27
於2019年12月31日的結餘	2,661	(4)	2,657
有關收購的商譽增加	2,697	–	2,697
已確認減值虧損	–	(437)	(437)
匯兌淨額	74	(3)	71
於2020年12月31日的結餘	5,432	(444)	4,988

於收購DH後，截至2020年12月31日各報告單位的商譽如下：

	Legacy		總計
	Huazhu ⁽¹⁾	Legacy DH ⁽²⁾	
截至2019年12月31日的商譽	2,657	–	2,657
截至2020年12月31日的商譽	2,660	2,328	4,988

(1) Legacy Huazhu報告單位的金額包括截至2019年及2020年12月31日的總賬面價值分別為人民幣2,661百萬元及人民幣2,664萬元，以及截至2019年及2020年12月31日的累計減值虧損為人民幣4百萬元及人民幣4百萬元。

(2) 於收購DH前，所有商譽分配至Legacy Huazhu一個報告單位內。截至2020年12月31日，Legacy DH報告單位的累計減值虧損為人民幣440百萬元。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

9. 債務

截至2019年及2020年12月31日的短期及長期債務如下：

	截至12月31日	
	2019年	2020年
<i>短期債務：</i>		
長期銀行借款流動部分	3,953	251
短期銀行借款	1,256	851
可換股優先票據流動部分	3,290	—
家具、固定裝置及設備負債流動部分	—	40
總計	8,499	1,142
<i>長期債務：</i>		
長期銀行借款非流動部分	8,084	4,384
可換股優先票據非流動部分	—	6,318
家具、固定裝置及設備負債非流動部分	—	135
其他	—	19
總計	8,084	10,856

銀行借款

於2019年10月，本集團訂立一年期的融資協議，據此本集團可於兩個月內借入最多180百萬美元，以最少相等於貸款額度連同應計利息及任何費用的存款作抵押。利息固定為2.52%。本集團已於2019年根據此協議提取180百萬美元並以185百萬美元存款作抵押，而年內並無還款。本集團已於2020年償還所有銀行借款。

於2019年12月，本集團與數間銀行訂立一筆440百萬歐元定期融資及500百萬美元循環信貸融資協議。500百萬美元循環信貸融資效期為協議日期後的35個月。各計息期的貸款利率為有關任何歐元貸款的可適用差額及倫敦銀行同業拆息或歐元銀行同業拆息的總和。各貸款差額按適用槓桿範圍（一般為年利率2.0%）而定。相關財務承諾包括有關該融資的利息保障比率、槓桿及賬簿所載股權，截至2019年12月31日，本集團均遵守該等財務承諾。於2020年4月17日，本集團取得440百萬歐元及500百萬美元長期信貸融資的豁免批准，惟須滿足經修訂承諾，原財務承諾於截至2021年6月30日止六個月期間後方為適用。經修訂承諾包括賬簿所載股權、借款、EBITDA及與該融資有關的最少現金。於2020年12月11日，本集團獲得進一步豁免，解除了於2020年4月17日簽訂的經修訂承諾中包含的若干承諾。本集團能夠及預期將能夠持續全面遵守進一步修訂的承諾。本集團已於截至2019年12月31日提取融資協議項下的440百萬歐元及500百萬美元，而於2019年並無償還。截至2020年12月31日，本集團已根據該融資協議提取200百萬美元，並已於2020年內償還1百萬歐元及700百萬美元。截至2020年12月31日，已全數償還循環信貸500百萬美元，而根據該協議可動用的信貸融資為500百萬美元，將於2022年12月到期。截至2019年及2020年12月31日止年度，該協議項下所提取的借款加權平均利率分別為2.86%及2.89%。

9. 債務(續)

銀行借款(續)

於2019年3月，本公司訂立一筆年期五年的人民幣1,190百萬元銀行貸款合同，該合同將於2024年3月到期。利率為每六個月重置，並將按定價日的中國人民銀行五年期基準利率釐訂。貸款的若干財務承諾包括利息保障比率及淨有形資產，截至2019年12月31日，本集團均遵守該等財務承諾。於2020年，本集團取得人民幣1,190百萬元長期信貸融資的豁免批准，惟須滿足經修訂承諾，利息保障比率的原財務承諾於截至2021年6月30日止六個月期間後方為適用。經修訂承諾包括借款、EBITDA及與該融資有關的現金股息分配限制。本集團能夠並預期將能夠持續全面遵守經修訂承諾；本集團已根據經協定還款時間表於2019年及2020年分別償還人民幣89百萬元及人民幣179百萬元。截至2020年12月31日，未償還貸款額為人民幣922百萬元。截至2019年及2020年12月31日止年度，該協議項下所提取的借款加權平均利率為4.75%。

於2022年到期的可換股優先票據

於2017年11月3日，本集團發行475百萬美元的可換股優先票據(「2022年票據」)。2022年票據將於2022年11月1日到期，年利率為0.375%，且自2018年5月1日起，須於5月1日及11月1日每半年期末支付一次。於2017年，本公司經扣除發行成本人民幣54百萬元(相當於8百萬美元)的所得款項為人民幣3,093百萬元(相當於467百萬美元)。

緊隨到期日前第二個營業日營業截止前任何時間，2022年票據的持有人有權轉換彼等持有的該等票據。2022年票據可按每1,000美元本金金額以本公司美國預託股份初始轉換率5.4869(於美國預託股份分拆前)將其轉換為本公司美國預託股份(相當於在美國預託股份於2018年5月分拆前每股美國預託股份初始轉換價182.25美元)。轉換率於若干情況可予調整，惟不就任何應計及未支付利息的轉換率作出調整。此外，倘於到期日前或於本公司發出稅務贖回通知後發生提前贖回的基本變動(定義見契約)，且持有人選擇轉換其有關該企業事項或該稅項贖回的該等票據，則本公司將增加該持有人的轉換率。截至2020年12月31日，在持有人要求下，已有人民幣0.06百萬元的2022票據轉換為202股美國預託股份。

於2020年11月2日或於基本變動發生後，持有人可要求本公司以相等於本金金額100%的購回價現金連同應計及未支付利息購回全部或部分2022年票據。截至2020年12月31日，在持有人要求下，已有人民幣0.04百萬元的2022年票據以現金被購回。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

9. 債務(續)

於2022年到期的可換股優先票據(續)

換股權符合衍生工具的定義。然而，由於換股權被視作與本公司自有股票掛鉤且分類為股東權益，故滿足豁免範圍，因此不須自2022年票據中劃分出換股權。於發行日期，2022年票據的設定轉換價高於普通股價格的個別公允價值，因此2022年票據並無實益可轉換特徵(「實益可轉換特徵」)。

於到期時自動贖回的特徵與債務載體明顯緊密相關，且該特徵不須劃分。此外，本公司認為稅務事項或基本變動的或然看跌期權不需被視作待劃分的嵌入式衍生工具。

因此，根據會計準則匯編第470號，本公司將2022年票據以單一工具入賬。2022年票據的相關發行成本於綜合資產負債表中列作2022年票據本金金額的直接扣除額，並於2017年11月3日(即發行日期)至2020年11月1日(即2022年票據的首個認沽日期)期間以實際利率法攤銷。於2019年12月31日，由於2022年票據的持有人擁有可於一年內行使的看跌期權，故本集團將2022年票據重新分類為短期債務。由於認沽期權已失效而2022年票據將於2022年11月1日到期，因此於2020年11月2日後，本集團將2022年票據重新分類為長期債務。

美國預託股份借貸安排

發售2022年票據的同時，本公司與2022年票據初始購買人的聯屬人士(「美國預託股份借款方」)訂立美國預託股份借貸協議，據此，本公司按相等於面值的價格或每股美國預託股份0.0004元(在美國預託股份分拆前)將2,606,278股美國預託股份(「借出美國預託股份」)借出予美國預託股份借款方(「美國預託股份借貸安排」)。美國預託股份借貸安排旨在促進私人議價交易，2022年票據的最終持有人可選擇對沖其於相關票據的投資。於2018年5月，本公司將美國預託股份與普通股的轉換率由一股美國預託股份代表四股普通股，改為一股美國預託股份代表一股普通股。因此，截至2018年、2019年及2020年12月31日，未償還的借出美國預託股份數目為10,425,112股。

9. 債務(續)

美國預託股份借貸安排(續)

於(a) 2022年票據到期日期2022年11月1日、(b)不論轉換、贖回、購回、取消或其他原因所造成的各情況下，本公司選擇於(x) 2022年票據的全部本金金額不再為未償還的日期，及(y)任何額外可轉換證券(本公司已以書面同意准許美國預託股份借款方根據美國預託股份借貸協議對其作出對沖)的全部本金金額不再為未償還的日期較晚發生者之後的任何時間終止美國預託股份借貸協議；及(c)美國預託股份借貸協議獲終止時，借出美國預託股份應於上述三者最早發生者發生時歸還本公司。於收回借出美國預託股份後，本公司不須對初始購買人或美國預託股份借款方作出任何付款。美國預託股份借款方無法選擇或並無選擇權以支付現金的方式替代歸還借出美國預託股份。

借出美國預託股份無須擔保。初始購買人需將支付予借出美國預託股份之持有人的任何股息匯付予本公司。美國預託股份借款方可不受限製作投票。然而，美國預託股份借款方已同意不就借出美國預託股份作出投票。

根據財務會計準則委員會會計準則匯編子專題第470-20號，本公司已將美國預託股份借貸協議初步按公允價值入賬並將其確認為有關可轉換債務的發售相關發行成本。因此，額外的債務發行成本人民幣26百萬元(相當於4百萬美元)於發行日期列賬，連同額外繳入資本相應增加。自發行日期起至該等票據認沽日期，該債務發行成本亦已按實際利率法攤銷。

根據會計準則匯編專題第470-20號，即便借出美國預託股份為合法發行，其並未被視作未償還，因而不計入每股基本及攤薄盈利，惟美國預託股份借貸安排發生違約情況時除外，在該情況下，計算每股基本及攤薄盈利時將列入借出美國預託股份。截至2020年12月31日，美國預託股份借款方或美國預託股份借貸安排訂約方並無違約可能。

封頂看漲期權

本集團已與若干初始購買人或彼等的聯屬人士(「期權訂約方」)訂立與2022年票據發行相關的封頂看漲期權交易，以減少2022年票據轉換後對本公司現有股東造成的潛在攤薄。封頂看漲交易的上限價格將初步訂為每股美國預託股份221.31美元(在美國預託股份分拆前)，惟須根據封頂看漲交易的條款做出調整。於購買日期，本公司支付封頂看漲交易總溢價人民幣177百萬元(相當於27百萬美元)。封頂看漲期權分類為股東權益並以成本入賬，後續並無錄得公允價值變動。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

9. 債務(續)

於2026年到期的可換股優先票據

於2020年5月12日，本公司發行450百萬美元的可換股優先票據(「2026年票據」)。於2020年5月26日，由於最初購買人全數行使購買額外票據的期權，本公司發行本金總額50百萬美元的額外2026年票據。2026年票據將於2026年5月1日到期，年利率為3.00%，且自2020年11月1日起，須於每年的5月1日及11月1日每半年期末支付一次。於2020年，本公司經扣除發行成本人民幣49百萬元(相當於7百萬美元)的所得款項為人民幣3,499百萬元(相當於493百萬美元)。

緊隨到期日前第二個營業日營業截止前任何時間，2026年票據的持有人有權轉換彼等持有的2026年票據。2026年票據可按每1,000美元本金金額以本公司美國預託股份初始轉換率23.971將其轉換為本公司美國預託股份(相當於每股美國預託股份初始轉換價41.72美元)。轉換率於若干情況可予調整，惟不會就任何應計及未支付利息作出調整。此外，倘於到期日前或於本公司發出稅務贖回通知後發生提前贖回的基本變動(定義見契約)，且持有人選擇轉換其有關該企業事項或該稅項贖回的2026年票據，則本公司將提升該持有人的轉換率。

於2024年5月1日或於基本變動發生後，持有人可要求本公司以相等於本金金額100%的購回價連同應計及未支付利息，購回全部或部分2026年票據以換取現金。

換股權符合衍生工具的定義。然而，由於換股權被視作與本公司自有股票掛鉤且分類為股東權益，故符合豁免範圍，因此不須自2026年票據中劃分出換股權。於發行日期，2026年票據的設定轉換價高於普通股價格的個別公允價值，因此2026年票據並無實益可轉換特徵(「實益可轉換特徵」)。

於到期時自動贖回的特徵與債務載體明顯緊密相關，且該特徵不須劃分。此外，本公司認為稅務事項或基本變動的或然看跌期權不需被視作待劃分的嵌入式衍生工具。本公司相信，發生被視作基本變動的事件的機率極低。

因此，根據會計準則匯編第470號，本公司將2026年票據以單一工具入賬。2026年票據的相關發行成本於綜合資產負債表中列作2026年票據本金金額的直接扣除額，並於2020年5月12日(即發行日期)至2024年5月1日(即2026年票據的首個認沽日期)期間以實際利率法攤銷。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

9. 債務(續)

家具、固定裝置及設備負債

本集團與出租人訂立若干合同以於各開始日期前於若干租賃酒店安裝家具、固定裝置及設備(「家具、固定裝置及設備」)。由於家具、固定裝置及設備的控制權未轉讓予出租人，該等交易被分類為「未達成」售後回租交易。因此，自出租人收取的對價被視為負債。家具、固定裝置及設備負債的流動及非流動部分分別列入長期債務及短期債務。

債務到期

截至2020年12月31日，本集團的債務合同到期狀況如下：

截至12月31日止年度	本金金額
2021年	1,142
2022年	6,985
2023年	396
2024年	3,505
2025年	51
其後	54
總計	12,133

10. 應計開支及其他流動負債

	截至12月31日	
	2019年	2020年
應付加盟商款項	1,028	1,349
其他應付款項	410	535
應計租金、水電費及其他應計開支	133	245
客戶忠誠計劃相關負債	110	111
應付增值稅、其他稅項及附加費	90	124
應付非控股權益持有人款項	85	76
總計	1,856	2,440

應付加盟商款項主要為代表加盟商收取的客房費用並應於一年內支付。本集團不時向本集團非全資擁有主體的非控股權益持有人收取現金墊款。該等墊款不計息並應於一年內支付。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

11. 酒店經營成本

酒店經營成本包括租賃及自有酒店、管理加盟及特許經營酒店經營產生的所有直接成本，並包括下列項目：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
租金	2,406	2,624	3,485
水電費	399	404	478
人員成本	1,663	1,854	2,501
折舊及攤銷	869	960	1,316
消費品、餐飲	673	793	885
其他	466	555	1,064
總計	6,476	7,190	9,729

12. 開業前費用

本集團將所有開立活動的成本列作開支，包括有關新酒店設施的開業前成本，以及成立附屬公司所產生的籌組成本等開支。開業前費用主要包括酒店開業前期間的租金開支及僱員成本。

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
租金	221	460	251
人員成本	18	14	15
其他	16	28	22
總計	255	502	288

13. 股權激勵

於2007年2月，本集團採納2007年全球股份計劃，據此本集團可向僱員、高級管理人員、董事、顧問或諮詢人(「參與者」)提供激勵獎勵。根據2007年全球股份計劃，本集團可授予參與者購買不超過10,000,000股普通股的激勵獎勵。於2007年6月，本集團採納2008年全球股份計劃，據此本集團可授予參與者購買最多3,000,000股普通股的激勵獎勵。於2008年10月，本集團將2008年全球股份計劃下可使用的激勵獎勵的最高數量增加到7,000,000股。於2009年9月，本集團採納2009年股份激勵計劃，據此本集團可向參與者提供激勵獎勵。根據2009年股份激勵計劃，本集團可授予激勵獎勵以購買最多3,000,000股普通股。於2010年8月，本集團將2009年股份激勵計劃下可使用的激勵獎勵的最高數量增加到15,000,000股。於2015年3月，本集團將2009年股份激勵計劃下可使用的激勵獎勵最高數量增加到43,000,000股。2007年及2008年全球股份計劃以及2009年股份激勵計劃(統稱為「激勵獎勵計劃」)包含相同的條款及條件。根據激勵獎勵計劃授予的激勵獎勵有效期通常最長為十年，一般歸屬方式如下：

- a.) 在所述的歸屬開始日期的第二個周年歸屬50%，其餘50%在其後兩年按比例歸屬；
- b.) 十年每年均等分期歸屬；

截至2020年12月31日，本集團已授出24,577,669份購股權及24,338,385股未歸屬的受限制股份，其均受績效條件調整之限制。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

13. 股權激勵(續)

股票期權

在2018年、2019年及2020年，概無授出任何股票期權。

下表概述本集團在期權計劃下的購股權活動：

	購股權 數目	加權平均 行使價 美元	加權平均餘下 約定年期 年期	總計 內在價值 百萬美元
於2020年1月1日尚未行使股票期權	47,632	4.95		
沒收	(1,000)	1.53		
已行使	(46,632)	5.03		
於2020年12月31日尚未行使股票期權	-		-	-
於2020年12月31日已經或 預期將歸屬股票期權	-		-	-
於2020年12月31日可予行使股票期權	-		-	-

截至2020年12月31日，與購股權安排相關的未確認的總薪酬開支為零。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，共行使總計876,715份、1,088,358份及46,632份購股權，總內在價值分別為人民幣194百萬元、人民255百萬元及人民幣11百萬元。

13. 股權激勵(續)

未歸屬受限制股份

附帶服務條件或績效條件的未歸屬受限制股份的公允價值以授出日相關普通股的公允市值為基礎。

於2018年、2019年及2020年，本集團分別向高級管理人員及經理授出661,973股、221,712股及零股未歸屬受限制股份，各分為十批並附帶績效條件。各批股份作為單獨的獎勵入賬，並具有相同的授出日期、各自的服務開始日期及規定的服務年期。股權激勵成本乃根據服務開始日的估計績效於各自的服務期內分批確認歸屬。本集團於每個報告期重新評估績效以進行實際評估。各批首50%於歸屬開始日的第二周年歸屬，其餘50%於其後的兩年內按比例歸屬。

下表概述本集團於2020年的未歸屬受限制股份活動。

	受限制 股份數目	授出日加權平均 公允價值 美元
於2020年1月1日未歸屬的發行在外受限制股份	10,245,390	9.87
已授出	493,407	32.74
沒收	(1,671,111)	8.45
已歸屬	(1,407,675)	11.41
已按績效條件作出調整	(564,603)	5.93
於2020年12月31日未歸屬的發行在外受限制股份	7,095,408	11.80

截至2020年12月31日，未確認的薪酬成本中有人民幣455百萬元(已扣除估計的沒收)與未歸屬受限制股份有關，預計將在加權平均期3.41年內予以確認。

於2018年、2019年及2020年歸屬的未歸屬受限制股份的總公允價值分別為人民幣183百萬元、人民幣443百萬元及人民幣368百萬元。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

14. 每股盈利(虧損)

下表載列所示年度每股基本及攤薄盈利(虧損)的計算方法：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
普通股股東應佔淨利潤(虧損)－基本	716	1,769	(2,192)
撇除可換股優先票據利息費用的攤薄效應	40	40	—
普通股股東應佔淨利潤－攤薄	756	1,809	(2,192)
已發行加權平均普通股－基本	281,717,485	284,305,138	292,739,841
使用庫存股法假設行使股票期權及未歸屬 受限制股份而產生的增量加權平均普通股	11,463,212	9,397,527	—
可換股優先票據的攤薄效應	10,425,112	10,607,225	—
已發行加權平均普通股－攤薄	303,605,809	304,309,890	292,739,841
每股基本盈利(虧損)	2.54	6.22	(7.49)
每股攤薄盈利(虧損)	2.49	5.94	(7.49)

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團的證券日後可能會攤薄每股基本盈利，但由於其具有反攤薄效應，故在計算每股攤薄盈利時並未計算在內。該等已發行證券由下述組成：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
尚未行使僱員期權及未歸屬受限制股份	530,009	—	7,095,408
可換股優先票據股份	—	—	18,327,489
總計	530,009	—	25,422,897

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

15. 現金股息

於2018年12月13日，本集團批准並就於2019年1月2日收市時發行在外股份宣派現金股息每股普通股0.34美元。該股息人民幣658百萬元已列作2018年12月31日的應付股息，並於2019年1月悉數支付。

於2019年11月，本集團就其截至2020年1月10日收市時的發行在外股份批准現金股息總額約100百萬美元。該股息人民幣678百萬元已列作於2019年12月31日的應付股息，並於2020年2月悉數支付。

本集團於2020年並無向其股東分派現金股息。

16. 租賃

本集團的租賃主要與樓宇及土地使用權有關。於2018年、2019年及2020年年度的短期租賃相關開支均非屬重大。於截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，本集團的分租利潤分別為人民幣123百萬元、人民幣121百萬元及人民幣112百萬元，其於綜合全面利潤表確認為收入。由於本集團選擇使用可變租賃開支方法入賬，因此本集團於2020年根據相關優惠確認負租賃開支人民幣250百萬元。

有關2019年及2020年的經營租賃的補充資料概述如下：

	截至12月31日止年度	
	2019年	2020年
租賃成本：		
經營固定租賃成本	3,094	3,964
融資租賃成本		
— 使用權資產攤銷	—	74
— 租賃負債利息	—	90
短期租賃成本	0	0
可變租賃成本	10	(171)
總租賃成本	3,104	3,957
其他資料：		
加權平均餘下租賃期		
經營租賃	11年	14年
融資租賃	—	29年
加權平均貼現率		
經營租賃	7.34%	6.23%
融資租賃	—	3.96%

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

16. 租賃(續)

截至2018年12月31日止年度，本集團所有租賃的租賃開支(包括固定租賃成本、可變租賃成本及短期租賃成本)為人民幣2,641百萬元。

截至2020年12月31日，根據ASC 842號，在未來五年及其後，租賃負債的到期日如下：

截至12月31日止年度	總經營租賃	總融資租賃
2021年	3,858	129
2022年	3,826	144
2023年	3,733	146
2024年	3,660	147
2025年	3,466	147
其後	25,730	3,575
總最低租賃付款	44,273	4,288
減：利息金額	(13,819)	(1,760)
最低租賃付款現值	30,454	2,528

截至2020年12月31日，本集團已訂立31份租賃合約，而本集團預計將其列作經營或融資租賃。該等不可撤銷租賃合約的未來未貼現租賃付款為人民幣8,511百萬元，其未在綜合資產負債表反映。

截至2019年12月31日，未來五年的每年度及其後根據ASC842號的租賃負債逾期情況如下：

截至12月31日止年度	
2020年	3,236
2021年	3,231
2022年	3,157
2023年	3,031
2024年	2,921
其後	18,077
總最低租賃付款	33,653
減：利息金額	(11,598)
最低租賃付款現值	22,055

截至2019年12月31日，本集團訂有六份預期將以經營租賃入賬的租約，由於租賃尚未開始，故未有在綜合資產負債表中反映但在上表中反映。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

17. 所得稅

本集團須根據成立所在地的法律及相關詮釋，按不同國家及司法管轄區適用的不同所得稅稅率繳納稅項。根據德國現行法律，公司須按15%的標準稅率繳納所得稅(包括團結附加稅在內為15.825%)，另加7%至17%的城市交易稅。其他國家及司法管轄區的所得稅率對財務報表的影響輕微。

根據於2008年1月1日生效的中華人民共和國企業所得稅法(「企業所得稅法」)，內資企業和外資企業的統一稅率為25%，從事國家鼓勵及支持的產業和項目可以享受稅收優惠待遇。季住信息技術(上海)有限公司(「季住上海」)，原名盟廣信息技術(上海)有限公司，為一家位於中國上海獲認可的軟件開發實體。季住上海有權自過往年度稅務虧損全數吸收後的首個盈利年度起享有稅務優惠期，前兩年全面豁免繳納企業所得稅，其後三年的企業所得稅減半，而季住上海已於2014年進入首個盈利年度。因此，其於2014年至2015年應用稅項豁免，2016年至2018年按12.5%的稅率計稅。於2018年11月，季住上海獲得高新技術企業資格，因此季住上海在2019年及2020年按15%減免稅率計稅。盟廣信息技術有限公司符合高新技術企業資格，因此盟廣信息技術有限公司於2019年、2020年及2021年按15%的減免稅率計稅。

所得稅前利潤(虧損)包括：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
中國(包括香港及台灣)	1,583	2,334	(392)
德國	–	–	(1,606)
其他	(190)	231	(281)
總計	1,393	2,565	(2,279)

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

17. 所得稅(續)

稅項開支(利益)包括以下各項：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
即期稅項	660	678	338
遞延稅項	(91)	(38)	(553)
總計	569	640	(215)

實際所得稅稅率與中國法定所得稅稅率之間的對賬如下：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
中國法定稅率	25%	25%	25%
不可抵扣開支與毋須課稅利潤			
在釐定應課稅利潤時的稅務影響	15%	(3)%	(6)%
在其他司法管轄區經營的集團			
實體不同稅率的影響	4%	1%	(2)%
估值撥備變動影響	(1)%	2%	(10)%
稅務優惠期影響	(3)%	(2)%	1%
現金股息影響	5%	4%	0%
出售附屬公司影響	1%	-	-
超額稅務利益獎勵影響	(5)%	(2)%	1%
實際稅率	41%	25%	9%

稅務優惠期的總額及每股影響如下：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
總額	31	45	31
每股影響－基本	0.11	0.16	0.11
每股影響－攤薄	0.10	0.15	0.11

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

17. 所得稅(續)

截至2019年及2020年12月31日，本集團的遞延所得稅資產及負債的主要組成部分如下：

	截至12月31日	
	2019年	2020年
遞延稅項資產：		
淨虧損結轉	243	888
遞延收入	260	283
長期資產	125	388
壞賬撥備	7	18
應計薪金	23	69
其他應計開支	19	3
股權激勵	23	31
其他	0	12
估值撥備	(152)	(369)
總遞延稅項資產(扣除估值撥備)	548	1,323
遞延稅項負債：		
因收購而對樓宇、土地使用權及 已識別無形資產作出的公允價值調整	449	1,782
其他	42	99
總遞延稅項負債	491	1,881
遞延稅項資產(負債)淨額	57	(558)
分析為：		
遞延稅項資產	548	623
遞延稅項負債	491	1,181
遞延稅項資產(負債)淨額	57	(558)

本集團會考慮正面和負面證據，以確定部分或全部遞延稅項資產是否很有可能變現。該評估考慮了其他因素，包括近期虧損的性質、頻率及嚴重程度，對未來盈利能力的預測、法定結轉期的持續時間、本集團在即將過期未使用稅收屬性及稅務規劃方面的經驗。遞延稅項資產的估值撥備按較有可能的上限作出。本集團實現遞延稅項資產的能力取決於其在稅法規定的結轉期內產生足夠的應課稅利潤的能力。估值撥備的變動如下：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
於年初的結餘	(123)	(107)	(152)
撥備	(36)	(79)	(249)
撥回	43	24	32
撤銷	9	10	-
於年末的結餘	(107)	(152)	(369)

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

17. 所得稅(續)

截至2020年12月31日，本集團中國附屬公司的稅項虧損結轉為人民幣888百萬元(如不使用，該結餘將在2021年至2024年到期)及人民幣1,492百萬元(如不使用，該結餘將在2021年至2028年到期)。德國公司的稅項虧損結轉為人民幣1,778百萬元(可於未來不受時間限制地進行抵銷)。

本集團只會根據技術性理據決定稅務狀況於審計中是否「很有可能」維持。於2019年及2020年12月31日，本集團錄得主要與公司間貸款利息相關及有關企業所得及貿易稅項的其他永久差異的不確定稅務利益負債分別約為人民幣18百萬元及人民幣50百萬元。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度均無錄得利息或罰款開支。本集團預計未來12個月內其未確認稅務優惠責任不會有任何重大變動。

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
於1月1日的結餘	26	14	18
稅務狀況增加	(12)	4	32
於12月31日的結餘	14	18	50

根據企業所得稅法，於2008年1月1日之後外商投資企業(「外資企業」)賺取的利潤所產生的股息須繳納10%預扣所得稅。倘中國內地與外資控股公司所在的司法管轄區有優惠稅率協定，則可降低所得稅率。例如，根據中國與香港特別行政區協定的稅務備忘錄，倘位於香港兼屬香港稅務居民的控股公司為股息的實益擁有人，則該控股公司可按5%稅率繳納股息預扣稅。根據適用會計原則，應就因財務申報稅基超出國內附屬公司稅基的數額產生的暫時應課稅差異確認遞延稅項負債。於2018年，我們修訂了股息政策，自2018年起每年自當年的淨利潤中保持適度的股息分配，分配幅度為我們市值的0.5%至2.0%。我們的董事會可全權決定是否派付股息及該批准幅度內的股息金額。根據我們於2020年4月17日銀團貸款取得的若干財務契約所授予的豁免，我們分配現金股息的限制將至2021年6月30日為止，因此我們於2020年並無應計的中國股息預扣稅。於2019年及2020年，我們應計中國股息預扣稅分別為人民幣73百萬元及零。除該等股息分派外，本集團有意無限期地將本集團的中國附屬公司餘下未分配盈利進行再投資，因此並無就應計的中國股息預扣稅作額外撥備。

17. 所得稅(續)

根據中國稅收徵收管理法，倘因納稅人計算錯誤導致所得稅支付不足，訴訟時效為三年，特殊情況(並無明確界定)下，訴訟時效將延長至五年，惟所得稅支付不足超過人民幣0.1百萬元的責任具體列作特殊情況。轉讓定價調整的訴訟時效為十年。倘漏稅，則概無訴訟時效。因此，本集團的中國附屬公司自2016年至2020年的非轉讓定價事宜以及自2011年至2020年的轉讓定價事宜須受中國稅務機關的審查。一般而言，評估及收回稅項的的訴訟時效為四年。四年期間通常於提出納稅申請的年末開始。倘未提出納稅申請，訴訟時效則自稅項產生年度後第三年年末開始。倘發生漏稅或避稅，則時效將延長至5年及10年。訴訟時效可能因多種原因而中止，例如，納稅人的評估申訴、宣佈或開始稅務審核、納稅評估中的明顯錯誤等。

根據《德國財政總則》，評稅及徵稅的訴訟時效為四年。該四年期通常於報稅的年度完結時開始。若無報稅，則訴訟時效將於應課稅年度後第三年完結時開始。倘出現避稅或瞞稅的情況，訴訟時效將延長5及10年。訴訟時效或會因多種因素而暫停，例如納稅人申請評稅、宣佈或開始進行稅務審計、評稅中出現明顯錯誤等。

18. 僱員福利計劃

A. 設定受益計劃

由於德國退休金計劃為本集團最重要的設定受益計劃，因此在完成對DH的收購後，退休福利責任均來自德國退休金計劃。

本集團須於綜合資產負債表確認退休金計劃的資金狀況，即計劃資產的公允價值與預計福利責任之間的差額，並通過累計其他全面利潤(虧損)(扣除稅項)對價值變動作出相應的調整。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

18. 僱員福利計劃(續)

A. 設定受益計劃(續)

下表呈列截至2020年12月31日止年度的預計計劃福利責任、計劃資產的公允價值、資金狀況及累計福利責任：

	截至 2020年12月31日 止年度
預計福利責任變動：	
年初	147
當期服務成本	5
利息成本	1
計劃參與者供款	1
精算虧損(收益)	38
外幣換算	3
已支付福利	(7)
結算	(1)
行政開支、稅金及已支付保費	0
縮減	(1)
其他經濟事件	7
年末	193
	截至 2020年12月31日 止年度
計劃資產變動：	
年初	32
計劃資產的實際收益(虧損)	(2)
外幣換算	1
僱主供款	9
僱員供款	1
已支付福利	(8)
其他經濟事件	(27)
年末	6
界定福利責任超出計劃資產的公允價值	187
累計福利責任	193

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

18. 僱員福利計劃(續)

A. 設定受益計劃(續)

綜合資產負債表中確認的金額包括：

	截至2020年 12月31日
應付薪金及福利	8
退休福利責任	179
資產負債表中的負債	187

截至2020年12月31日止年度，於累計其他全面虧損中確認的淨金額為人民幣27百萬元。

截至2020年12月31日止年度，定期養老金淨成本(貸方)及估計未確認的先前服務成本以及淨虧損將攤銷為定期養老金淨成本(貸方)，此乃不重大。

使用之主要精算假設如下：

	截至2020年 12月31日
貼現率－德國	0.33%
貼現率－其他	0.12%
通脹率	1.00%
未來薪金增加	1.50%
未來退休金增加	1.80%

各式計劃的投資目標為保留資本、即期所得及資本的長期增長。所有計劃資產均由外部投資經理管理。資產分配由投資經理定期審查。

計劃資產的預期長期回報乃根據本集團計劃持有的債務及股本證券的過往表現、計劃資產的實際表現以及當前及預期的市場條件所釐定。預期收益乃根據目標資產分配所制定。截至2020年12月31日，該計劃的目標資產分配(估計計劃資產總額的百分比)為25%投資於股票證券的基金及30%投資於債券的基金。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

18. 僱員福利計劃(續)

A. 設定受益計劃(續)

下表呈列截至2020年12月31日根據資產類別按公允價值計量的計劃總資產之公允價值層次結構：

	截至2020年 12月31日
第一層級	
股權基金	1
債券基金	2
物業	2
其他	1
總計	6

本集團預期於2021年為該計劃供款約人民幣1百萬元。

截至2020年12月31日，預期於截至2021年12月31日止年度支付的福利為人民幣8百萬元。

B. 設定提存計劃

本集團中國全職僱員參與經政府授權的設定提存計劃，據此，僱員享有若干退休金福利、醫療、失業保險、僱員住房公積金及其他福利。中國勞動法規要求本集團按僱員薪酬若干百分比作出供款。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，該等僱員福利的總供款分別為人民幣321百萬元、人民幣413百萬元及人民幣283百萬元。於向中國計劃供款後，本集團對其僱員概無持續責任。為減輕COVID-19疫情對僱主的影響，中國政府宣佈於2020年暫時減少及豁免有關供款。

此外，本集團根據中國以外若干國家的法律規定向政府及私人退休保險組織支付供款。該等供款被確認為開支，截至2020年12月31日止年度其金額為人民幣129百萬元。

19. 受限制淨資產

根據於中國註冊成立的實體的適用法律，本集團的中國附屬公司必須從稅後溢利中撥付不可分配儲備金。該等儲備金包括以下一項或多項：(i)一般儲備金，(ii)企業發展基金及(iii)員工花紅及福利基金。在若干累計限額的規限下，一般儲備金要求每年提取稅後溢利的10%（於每年年底根據中國公認會計準則釐定），直到該儲備金的累計金額達到其註冊資本的50%為止；其他基金撥備則由附屬公司自行酌情決定。該等儲備金僅可用於抵銷未來虧損、企業發展以及員工花紅及福利的特定目的，不能用作現金股息分派，截至2018年、2019年及2020年12月31日，其金額分別為人民幣502百萬元、人民幣604百萬元及人民幣771百萬元。此外，由於限制了本集團的中國附屬公司的股本分派，於2020年12月31日，中國附屬公司的股本人民幣3,075百萬元被視作受限制股本。鑑於該等中國法律法規，截至2020年12月31日，中國附屬公司不能夠以股息、貸款或墊款的形式將約人民幣3,846百萬元分派予本集團。

根據於歐洲註冊成立的實體的適用法律，本集團的若干附屬公司必須從稅後溢利中撥付不可分配儲備金。該等儲備金包括不可作為現金股息或其他現金付款分配的一般儲備金，截至2020年12月31日為人民幣12百萬元。此外，由於德意志酒店及其附屬公司的股本分配受到限制，截至2020年12月31日，人民幣5百萬元的股本被視為受限制。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

20. 關聯交易及結餘

若一方有能力直接或間接控制另一方，或在作出財務及經營決策方面對另一方行使重大影響力，即視為有關聯。倘所涉各方受共同控制或受共同重大影響，則亦視為相互關聯。關聯方可為個別人士或公司實體。

以下實體被視為本集團的關聯方。關聯方主要作為本集團的服務提供商及服務接受者。本集團並無義務向該等關聯方提供任何類型的財務支持。

關聯方	關聯方性質	與本集團關係
攜程旅行網(「攜程」)	在線旅遊服務提供商	季琦先生擔任董事
Sheen Star Group Limited(「Sheen Star」)	投資控股公司	由季琦先生控制的 本集團權益法被投資方
雅高酒店(「雅高」)	酒店集團	本集團股東
China Cjia Group Limited(「城家集團」)	公寓管理集團	本集團權益法被投資方
上海創邑實業有限公司(「創邑」)	進階式辦公空間公司	本集團權益法被投資方
上海住創企業管理有限公司(「住創」)	進階式辦公空間公司	本集團權益法被投資方
China Hospitality JV, Ltd.(「China Hospitality JV」)	物業管理公司	本集團權益法被投資方
Smart Lodging Group (Cayman) Limited(「Smart Lodging」)	連鎖酒店	本集團權益法被投資方
上海漣泉酒店管理有限公司(「漣泉」)	酒店管理公司	本集團權益法被投資方
蘇州華麗金飾建築裝飾有限公司(「華麗金飾」)	建築裝修公司	本集團權益法被投資方

自2019年8月起，上海創邑實業有限公司不再為本集團的關聯方。

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

20. 關聯交易及結餘(續)

(A) 關聯方結餘

應收關聯方款項主要包括向Sheen Star、創邑、城家集團、住創及漣泉提供的股東貸款，該等貸款屬短期性質，主要為按要求即時償還，以及來自雅高的服務費應收款項，攜程預扣服務費及房費。由於本集團於2020年1月1日採納會計準則更新第2016-13號時使用經修訂追溯法，本集團就截至2020年12月31日止年度錄得信貸虧損人民幣18百萬元。

	截至12月31日	
	2019年	2020年
Sheen Star	52	52
住創	27	27
攜程	16	22
城家集團	16	22
雅高	1	1
漣泉	50	58
其他	20	14
預期信貸虧損撥備	—	(18)
總計	182	178

應付關聯方款項主要包括應付攜程及雅高的品牌使用費、預訂費及其他服務費、向城家集團及China Hospitality JV支付的諮詢費用及代他們收取的現金，以及應付華麗金飾的建設服務費用，均為短期性質及須按要求償還。

	截至12月31日	
	2019年	2020年
攜程	33	48
China Hospitality JV	25	—
雅高	11	8
城家集團	17	42
華麗金飾	9	29
其他	0	5
總計	95	132

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

20. 關聯交易及結餘(續)

(B) 關聯交易

截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度的重大關聯交易如下：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
支付攜程佣金開支	61	72	78
支付攜程租賃開支	18	18	18
支付雅高品牌使用費、預訂費及 其他相關服務費	18	28	17
收取攜程營銷及培訓費	12	41	66
收取雅高服務費	14	9	3
收取China Hospitality JV服務費	10	6	1
收取Sheen Star服務費	2	4	4
向城家集團出售商品及提供服務	30	21	18
收取城家集團分租利潤	—	14	9
支付城家集團服務費	—	6	17
支付城家集團有關分租的提早終止 補償	—	—	8
收取China Hospitality JV 有關特許經營協議的提早終止補償	—	—	26
向城家集團購買物業及設備	—	—	11
支付華麗金飾服務費	1	99	41
收取漣泉分租利潤	—	7	12
收取Sheen Star利息收入	—	8	1
收取創邑利息收入	10	6	—
來自城家集團貸款	103	—	—
貸款予Smart Lodging	—	30	—
貸款予漣泉	—	32	—

21. 承諾及或有事項

(A) 承諾

截至2020年12月31日，本集團與租賃物業裝修及用於酒店經營的設備安裝有關的承諾為人民幣360百萬元，預計將在一年內產生。

根據2018年9月6日及11月29日的認購協議，D.H. Deutsche Hospitality GmbH, Frankfurt am Main (德國)承諾購買Commerz Real一隻歐洲酒店房地產基金的普通股，最高金額為12百萬歐元。金額為3百萬歐元的首筆付款已於2021年1月支付，但投資計劃仍未最終確定。

(B) 或有事項

本集團於日常業務過程中時有面對法律或行政訴訟程序，包括租賃合約的終止和糾紛以及管理協議的爭議。本集團認為，本集團現時作為一方的任何當前未決的法律或行政訴訟程序不會對財務報表產生重大不利影響。截至2020年12月31日，應計或有負債為人民幣60百萬元。

綜合財務報表

其他財務資料 — 財務報表附表I

母公司的財務資料

資產負債表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元，股份及每股數據除外)

	截至12月31日		
	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
資產			
流動資產：			
現金及現金等價物	361	1,892	290
短期投資	64	51	8
其他流動資產	24	16	2
總流動資產	449	1,959	300
其他資產	155	–	–
於附屬公司的投資	16,472	16,103	2,467
總資產	17,076	18,062	2,767
負債及權益			
流動負債：			
短期債務	8,312	–	–
應付股息	678	–	–
應付關聯方款項	594	273	42
應計開支及其他流動負債	113	141	21
總流動負債	9,697	414	63
長期債務	–	6,318	968
總負債	9,697	6,732	1,031
權益：			
普通股(每股面值0.0001美元；8,023,485,450股 股份已授權；截至2019年及2020年12月31日， 299,424,485股及324,364,444股股份已發行， 而截至2019年及2020年12月31日， 發行在外股份分別為285,902,609股及 310,842,568股股份)	0	0	0
庫存股(截至2019年及2020年12月31日， 分別為3,096,764股及3,096,764股股份)	(107)	(107)	(16)
額外繳入資本	3,834	9,808	1,503
保留盈利	3,701	1,502	230
累計其他全面(虧損)利潤	(49)	127	19
總權益	7,379	11,330	1,736
總負債及權益	17,076	18,062	2,767

母公司的財務資料

全面利潤表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元)

	截至12月31日止年度			2020年 百萬美元 (附註2)
	2018年	2019年	2020年	
經營成本及費用：				
一般及行政費用	89	115	155	24
總經營成本及費用	89	115	155	24
經營虧損	(89)	(115)	(155)	(24)
利息收入	1	10	2	0
利息費用	198	201	154	24
外匯收益(虧損)	17	5	(8)	(1)
其他淨利潤	50	30	32	5
股本證券公允價值變動的未變現虧損	(45)	(27)	(10)	(1)
於附屬公司的投資利潤(虧損)	980	2,067	(1,899)	(291)
歸屬於華住集團有限公司的淨利潤(虧損)	716	1,769	(2,192)	(336)
其他全面(虧損)利潤(扣除稅項)	(169)	(7)	176	27
全面利潤(虧損)	547	1,762	(2,016)	(309)

綜合財務報表

其他財務資料 — 財務報表附表I

母公司財務資料

簡明現金流量表

(除另有註明外，金額單位為人民幣百萬元)

	截至12月31日止年度			
	2018年	2019年	2020年	2020年 百萬美元 (附註2)
經營活動(使用)產生的淨現金	(60)	(212)	49	8
投資活動：				
於附屬公司的投資	–	(1,039)	(6,267)	(960)
收到附屬公司投資	2,121	9	–	–
購買長期投資	(3,782)	–	–	–
投資活動使用的淨現金	(1,661)	(1,030)	(6,267)	(960)
融資活動：				
在香港公開發售中發行普通股所得款項	–	–	6,018	922
普通股發行成本	–	–	(10)	(2)
於行使購股權時發行普通股淨所得款項	14	14	1	0
附屬公司墊款所得款項	149	109	–	–
短期銀行借款所得款項	–	1,265	–	–
償還短期銀行借款	(128)	–	(282)A	(43)
長期銀行借款所得款項	2,409	5,206	–	–
償還長期銀行借款	(786)	(5,169)	–	–
發行可換股優先票據所得款項	–	–	3,499	536
償還可換股優先股	–	–	0	0
已付債務融資成本	–	–	(9)	(1)
已付股息	–	(658)	(678)	(104)
融資活動產生的淨現金	1,658	767	8,539	1,308
匯率變動對現金及現金等價物的影響	201	141	(791)	(121)
現金及現金等價物淨增加(減少)	138	(334)	1,530	235
於年初的現金、現金等價物	557	695	361	55
於年末的現金、現金等價物	695	361	1,891	290

A 除以現金償還短期銀行借款外，人民幣4,628百萬元的短期銀行借款以附屬公司的投資結算。

隨附的附註為該等綜合財務報表的組成部分

母公司的財務資料

附表I附註

附表I已根據S-X規例規則第12-04(a)及5-04-(c)條的規定而提供，其要求當綜合附屬公司於截至最近完成的財政年度結束的受限制淨資產超過綜合淨資產的25%時，須提供母公司截至同一日期及同一期間的經審核綜合財務報表的有關財務狀況、財務狀況變動及經營業績的簡明財務資料。

簡明財務資料已採用與隨附綜合財務報表所載的相同會計政策編製，惟於其附屬公司的投資已採用權益法入賬除外。該等附屬公司的投資在資產負債表中列作於附屬公司的投資，而附屬公司的利潤列作於附屬公司的投資收益。

根據《美國公認會計準則》編製的財務報表中通常載有的若干資料及附註披露已精簡或省略。附註披露包含與本公司經營有關的補充資料，因此，該等報表應與隨附的綜合財務報表的附註一併閱讀。

截至2020年12月31日，除在綜合財務報表中單獨披露的事項外，概無重大的或有事項、強制性股息以及對本公司的長期債務或擔保的重大撥備。

綜合財務報表

其他財務資料 – 財務報表附表II

本財務資料乃根據《美國公認會計準則》編製。

估值及合格賬目

	年初結餘	計入成本及 開支	計入 其他賬目 (人民幣 百萬元)	因收購 而增加	扣除撥備	撇銷	年末結餘
應收賬款、應收貸款 及其他金融資產的 撥備：							
2018年	11	10	-	4	-	(8)	17
2019年	17	21	-	-	-	(16)	22
2020年	22	65	7A	-	-	(7)	87
遞延稅項資產 估值撥備							
2018年	123	36	-	-	(43)	(9)	107
2019年	107	79	-	-	(24)	(10)	152
2020年	152	249	-	-	(32)	-	369

A— 此金額代表於採納會計準則更新第2016-13號時就應收賬款、應收貸款及其他金融資產入賬的信貸虧損(附註2)。

我們的年報可在香港聯交所網站<https://www.hkexnews.hk> 及本公司網站<https://ir.huazhu.com> 瀏覽。

此外，我們會在要求下免費向股東（包括美國預託股份的持有人）提供我們20-F表格年報的印刷本。

下表載列連同[20-F表格](#)的年報備案的附件。

附件編號	文件說明
1.1	於2020年12月23日通過特別決議案採納的登記人現時有效的經修訂及重列組織章程細則（以提述於2020年12月23日我們在證券交易委員會備案的6-K表格的報告附件3.1之方式納入）。
2.1	登記人的美國存托憑證樣本（以提述於2018年4月25日在證券交易委員會備案的424b3表格（檔案編號333-165402）之方式納入）。
2.2	登記人的普通股證書樣本（以提述於2019年4月19日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的附件2.2之方式納入）。
2.3	登記人、存管處及據此發行的美國預託股份的所有持有人及實益擁有人之間的存管協議表格（以提述我們於2010年3月12日在證券交易委員會備案的F-1表格的登記聲明（檔案編號333-165247）的第1號修訂案附件4.3之方式納入）。
2.4	證券描述。
4.1	經修訂及重列2009年股份激勵計劃（於2009年10月1日經修訂及重列）（以提述我們於2010年3月5日在證券交易委員會備案的F-1表格的登記聲明（檔案編號333-165247）的附件10.3之方式納入）。
4.2	經修訂及重列2009年股份激勵計劃的修訂（於2010年8月26日經修訂）（以提述我們於2010年7月15日在證券交易委員會備案的6-K表格的報告（檔案編號333-34656）的附件99.2之方式納入）。

附件編號	文件說明
4.3	經修訂及重列2009年股份激勵計劃的修訂(於2015年3月26日經修訂)(以提述我們於2015年3月27日在證券交易委員會備案的6-K表格的報告的附件99.2之方式納入)。
4.4	與登記人董事訂立的補償協議(以提述我們於2010年3月5日在證券交易委員會備案的F-1表格的登記聲明(檔案編號333-165247)的附件10.4之方式納入)。
4.5	登記人與登記人的高級行政人員之間訂立的僱傭協議英文譯本(以提述於2012年4月12日在證券交易委員會備案的20-F表格年報(檔案編號:001-34656)的附件4.6之方式納入)。
4.6	登記人與Ctrip.com International, Ltd.之間訂立日期為2010年3月12日的投資者及登記權利協議(以提述我們於2010年3月12日在證券交易委員會備案的F-1表格的登記聲明(檔案編號333-165247)的附件10.10之方式納入)。
4.7*	登記人與Trip.com之間訂立的日期為2020年8月3日的補充登記權利協議。
4.8	登記人與AAPC Hong Kong Limited之間訂立日期為2016年1月25日的投資者及登記權利協議(以提述於2016年4月20日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的附件4.19之方式納入)。
4.9	登記人與德意志銀行倫敦分行之間訂立日期為2017年10月26日的美國存託股份借貸協議(以提述於2017年10月31日在證券交易委員會備案的6-K表格的附件99.1之方式納入)。
4.10	登記人與德意志銀行倫敦分行之間訂立日期為2017年10月26日的基礎上限看漲交易確認書(以提述於2018年4月20日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的附件4.25之方式納入)。
4.11	登記人與JPMorgan Chase Bank, National Association之間訂立日期為2017年10月26日的基礎上限看漲交易確認書(以提述於2018年4月20日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的附件4.26之方式納入)。

附件編號	文件說明
4.12	登記人與Morgan Stanley & Co. LLC之間訂立日期為2017年10月26日的基礎上 限看漲交易確認書(以提述於2018年4月20日在證券交易委員會備案的20-F表格 年報的附件4.27之方式納入)。
4.13	登記人與德意志銀行倫敦分行之間訂立日期為2017年10月31日的額外上限看漲 交易確認書(以提述於2018年4月20日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的 附件4.28之方式納入)。
4.14	登記人與JPMorgan Chase Bank, National Association之間訂立日期為2017年 10月31日的額外上限看漲交易確認書(以提述於2018年4月20日在證券交易委員 會備案的20-F表格年報的附件4.29之方式納入)。
4.15	登記人與Morgan Stanley & Co. LLC之間訂立日期為2017年10月31日的額外上 限看漲交易確認書(以提述於2018年4月20日在證券交易委員會備案的20-F表格 年報的附件4.30之方式納入)。
4.16	登記人與Wilmington Trust, Natioal Association之間訂立日期為2017年11月3 日的契約(以提述於2018年4月20日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的附 件4.31之方式納入)。
4.17	登記人與Wilmington Trust, Natioal Association之間訂立日期為2020年5月12 日的契約。
8.1	登記人的附屬公司。
11.1	登記人的商業操守及道德守則(以提述於2010年3月5日在證券交易委員會備案的 F-1表格的登記聲明(檔案編號333-165247)的附件99.1之方式納入)。
12.1	登記人的首席執行官季琦根據《2002年薩克斯－奧克斯利法案》第302條提交的 證明書。
12.2	登記人的首席財務官趙汝泉根據《2002年薩克斯－奧克斯利法案》第302條提交 的證明書。

其他資料

附件編號	文件說明
13.1	根據《2002年薩克斯－奧克斯利法案》第906條採納，根據《美國法典》第18章第1350條提交的證明書。
15.1	獨立註冊執業會計師事務所Deloitte Touche Tohmatsu Certified Public Accountants LLP的同意書。
101.INS	在內聯XBRL實例文檔－實例文檔並無在交互式數據檔案中出現，因為其XBRL標籤已嵌入在內聯XBRL文檔內。
101.SCH	內聯XBRL分類法延伸計劃文檔
101.CAL	內聯XBRL分類法延伸計算鏈接庫文檔
101.DEF	內聯XBRL分類法延伸釋義鏈接庫文檔
101.LAB	內聯XBRL分類法延伸標籤鏈接庫文檔
101.PRE	內聯XBRL分類法延伸展示鏈接庫文檔
104.	封面頁交互式數據檔案(已嵌入在內聯XBRL文檔內)