



H WORLD GROUP LIMITED

華住集團有限公司

(英文前稱 *HUAZHU GROUP LIMITED*)

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

股份代號：1179

2025
年報

目錄

業務概覽	2
管理層討論及分析	58
董事、高級管理層及僱員	97
主要股東及關聯方交易	111
供股東參閱的其他資料	114
免除及豁免	155
風險因素	158
釋義	220
獨立審計師報告	224
綜合財務報表	229
其他資料	302

我們是一家業務覆蓋全球的領先且發展迅速的多品牌酒店集團。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2023年12月31日的9,394家酒店擴展至截至2025年12月31日的12,858家酒店，複合年增長率為17.0%。截至2025年12月31日，我們擁有12,858家在營酒店，包括573家租賃及自有酒店及12,285家管理加盟及特許經營酒店，合共有1,264,419間酒店客房。截至同日，我們正在另外開發2,906家新酒店，包括19家租賃及自有酒店，以及2,887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。憑藉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。

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2025年12月31日，其擁有超過3.11億名會員。我們通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2025年，Legacy Huazhu約73%的間夜乃售予華住會的個人或企業會員。同年，Legacy Huazhu約77%的間夜乃通過我們自己的銷售渠道出售。

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。憑藉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，並通過我們具規模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。

業務概覽

憑藉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2023年12月31日至2025年12月31日，我們淨增加3,464家酒店，其中3,582家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。我們相信，我們獨特的酒店管理方式已幫助我們建立極具差異化的業務模式，平衡了規模、質量及回報。

我們過去錄得驕人的財務表現，並自2023年起錄得COVID-19疫情後的強勁復甦。我們於2023年、2024年及2025年的總收入分別為人民幣21,882百萬元、人民幣23,891百萬元及人民幣25,307百萬元（3,618百萬美元）。於2023年、2024年及2025年，我們歸屬於華住集團有限公司的淨利潤分別為人民幣4,085百萬元、人民幣3,048百萬元及人民幣5,080百萬元（726百萬美元）。於2023年、2024年及2025年，我們的經調整EBITDA（非公認會計準則）分別為人民幣6,268百萬元、人民幣6,820百萬元及人民幣8,473百萬元（1,211百萬美元）。於各有關期間，我們經營活動產生的淨現金分別為人民幣7,674百萬元、人民幣7,518百萬元及人民幣8,379百萬元（1,198百萬美元）。

我們相信，憑藉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。

我們的品牌及產品

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、全季大觀酒店、漫心酒店、美居酒店、美侖酒店、諾富特酒店、CitiGO歡閣酒店及美侖美奐酒店；
- 高檔酒店品牌：禧玥酒店、花間堂、施柏閣、Jaz in the City及美爵酒店；及
- 奢華酒店品牌：施柏閣大觀及宋品酒店。

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、阿拉伯聯合酋長國（「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。

截至2025年12月31日，我們亦經營五間其他酒店，包括其他合作經營酒店及永樂華住酒店管理有限公司的其他酒店品牌。

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，從而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

漢庭酒店誕生於2005年，致力於成為人人都愛住的國民酒店。從夜夜好眠的安心，到熱氣騰騰的國民早餐，從自助入住的從容，到機器人送物的貼心，從睡好覺、洗好澡、吃好早飯的國民剛需，到24小時免費開放大堂的便利友善。漢庭酒店始終以「好而不貴」的旅居體驗，持續刷新國民出行生活的安全感與幸福感，成為14億國民的遠親與近鄰。截至2025年12月31日，我們有4,556家在營的漢庭酒店，另有774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。全新的你好酒店2.0產品，用當代的審美融入了諸多中國傳統的色彩與文字符號，營造了「歡喜福祿」的氛圍感，為路上的消費者們提供了審美上的更多選擇。截至2025年12月31日，我們有513家在營的你好酒店，另有86家開發中的你好酒店。

業務概覽

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，是我們旗下經濟型全自助酒店品牌。以「睡得好、花得少」為品牌理念，聚焦「睡好覺、洗好澡」的核心住宿需求。以極致性價比的價格，為大眾出行者提供國際標準的住宿體驗。海友酒店分布在中國一二線大型城市及經濟快速增長的三四線城市。截至2025年12月31日，我們有696家在營的海友酒店，另有287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。截至2025年12月31日，我們有45家在營的怡萊酒店。

宜必思酒店

宜必思酒店為源自法國的全球領先的經濟型酒店品牌。宜必思率先突破傳統經濟型酒店一板一眼的慣常氛圍，創造了「無界限設計」理念，前台即是酒吧台，入夜後的餐廳搖身一變成為Livehouse，隨時跳動的活力音樂調節着空間氛圍，將經濟型酒店打造成為面向所有人的充滿活力的燈塔。截至2025年12月31日，我們有214家在營的宜必思酒店，另有六家開發中的宜必思酒店。

Zleep Hotels

我們的經濟型酒店品牌Zleep Hotels為斯堪的納維亞及其他歐洲地區著名而成功的酒店品牌，以優惠的價格提供服務及設計。截至2025年12月31日，我們有六家在營的Zleep Hotels，另有七家開發中的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。十五年來，全季始終堅持「為中國人設計，讓外國人體驗」的初心，從東方智慧中汲取人文精神，以親朋服務創造優質體驗，致力於為廣大出行人群提供最契合中國人審美和生活方式的酒店，把這片土地獨有的住宿文化傳遞給每一位住客。截至2025年12月31日，我們有3,565家在營的全季酒店，另有752家開發中的全季酒店。

桔子酒店

桔子酒店為我們的中檔酒店品牌。桔子酒店靈感源於加州桔子郡，以「陽光燦爛的日子」為品牌主張，用陽光的空間居所、活力快充的服務和健康的生活方式，為旅人創造陽光燦爛的旅程。截至2025年12月31日，我們有1,055家在營的桔子酒店，另有250家開發中的桔子酒店。

星程酒店

星程酒店為我們的精選中檔酒店品牌，以多樣化的產品風格，品質可靠的體驗，融合屬地特色，打造城市專屬記憶。貼心的睡眠系統、星程那碗面為代表的特色早餐、便捷的智能設施及洗衣房等配套服務，滿足多樣化的出行需求，傳遞每座城市獨特的魅力。以一城一麵，溫暖相伴每一段旅程。截至2025年12月31日，我們有712家在營的星程酒店，另有118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，提供舒適的設計師酒店。宜必思尚品酒店提倡一店一設計，每家酒店選擇不同故事主題，通過趣味性和高級感的設計手法打造富有創意的空間，讓人眼前一亮。宜必思尚品酒店的不同風格系列可滿足不同人群的住宿需求，不僅涵蓋商務和度假，更吸引了富有創新精神的Z世代。截至2025年12月31日，我們有99家在營的宜必思尚品酒店，另有四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

作為我們旗下中高檔酒店品牌，*桔子水晶酒店*已推出全新2.5版本，精準聚焦中高端商旅及品質出行市場。以四星價位，賦能五星標準的質感體驗。*桔子水晶酒店*回歸本質與純粹，以胡桃木、仿古銅、玻璃元素，構築更具質感和高級感的空間氛圍，被譽為細分市場的「顏值天花板」，並屢獲國際設計大獎。不止於設計，*桔子水晶酒店*依托「淨化、充能、喚醒」的六感能量復蘇體系，致力於為快時代的都市旅人創造能量復蘇的美好旅程。在這裡，不只是休憩，更是找回狀態、做閃閃發光的自己。截至2025年12月31日，我們有322家在營的*桔子水晶酒店*，另有100家開發中的*桔子水晶酒店*。

城際酒店

城際酒店 Intercity Hotel源於1987年德國。2020年，我們全資收購德意志酒店後，城際酒店進入中國市場。承襲包豪斯現代設計，城際酒店以功能主義為核心，為商旅注入「精準、絲滑、高效」的入住體驗。如今，作為中高端市場其中一個最受歡迎的品牌，城際酒店已全面覆蓋中國一二線核心城市，為精英旅客提供「高效工作，輕鬆生活」的理想旅程。截至2025年12月31日，我們有159家在營的城際酒店，另有111家開發中的城際酒店。

全季大觀酒店

*全季大觀*是我們旗下東方酒店品牌。以當代東方的藝術氣韻與禮遇之道，傳遞包羅萬象的文化意涵，讓世界感受東方的雅蘊。截至2025年12月31日，我們有五家在開發中的*全季大觀酒店*。

漫心酒店

*漫心酒店*將屬地化的特色融入設計和體驗裡，天然兼具商務與旅行屬性，是城市探索必住的生活方式酒店。*漫心酒店*分為漫心酒店與漫心府兩個產品線。截至2025年12月31日，我們有192家在營的漫心酒店，另有47家開發中的漫心酒店。

美居酒店

中高檔酒店品牌美居酒店源自法國，靈感來自於掌管旅行與幸運的羅馬神祇默丘利(Mercury)，定位為法式生活中高端商旅酒店。自1973年誕生以來，美居酒店始終以法式生活藝術為內核，在世界各地為旅人構建關於優雅、鬆弛與日常詩意的空間體驗。截至2025年12月31日，我們有226家在營的美居酒店，另有88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。2020年，我們將美侖國際酒店品牌整合並入美侖酒店品牌。美侖酒店融合在地特色，為賓客營造溫馨鮮活的旅居體驗。截至2025年12月31日，我們有218家在營的美侖酒店，另有113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。截至2025年12月31日，我們有46家在營的諾富特酒店，另有18家開發中的諾富特酒店。

CitiGO歡閣酒店

CitiGO歡閣酒店為以年輕人為對象的時尚生活品牌。CitiGO歡閣酒店由國際知名設計師精心打造，將旅遊、運動和城市文化融為一體，為客人提供獨特的住宿體驗。CitiGO歡閣酒店推出融合酒店、公寓、社區屬性的新概念空間，致力於打造與眾不同的旅居體驗。CitiGO更加注重對人群的經營，以時尚酷感的設計，豐富強大的公區娛樂體驗，打破人們對傳統酒店的固有觀念。酒店餐廳提供從上午7時至中午12時的特長早餐時段，亦有即磨咖啡、精釀啤酒及免費宵夜提供。CitiGO歡閣酒店熱衷於跨界合作，將年輕愛玩的態度刻入品牌DNA，引領了注重品質的都市年輕族群的新旅居生活方式。截至2025年12月31日，我們有33家在營的CitiGO歡閣酒店，另有四家開發中的CitiGO歡閣酒店。

美侖美奐酒店

美侖美奐酒店是我們源自德國的中高檔酒店品牌。美侖美奐酒店傳承歐洲典範和格調，以國際化視角和對本地市場的洞察，重新定義新奢生活，打造城市之眼，品味非凡每一刻。截至2025年12月31日，我們有11家在營的美侖美奐酒店及七家開發中的美侖美奐酒店。

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。禧玥酒店以新中式設計和多元化的服務特色，打造更符合中國文化和生活方式的酒店空間。截至2025年12月31日，我們有七家在營的禧玥酒店。

花間堂

花間堂是我們旗下的高端文旅度假酒店品牌，2009年創立於麗江。品牌以「放鬆、鏈接、幸福」為核心，成功地融合地方歷史人文與高端服務理念，引領中國高端文旅度假酒店的發展，被譽為「最具幸福感的高端度假酒店」。花間堂通過品牌獨特的「花間美學」引領產品創新，如今花間堂已形成花間堂秘境、全服務度假酒店及精選服務度假酒店三大產品體系。目前已覆蓋全國主要熱門旅遊勝地與核心景區，在未來，花間堂也將持續引領所有旅行家們，迎着繁花盛開的方向，視野大開，展啟高端人文度假全新體驗。截至2025年12月31日，我們有90家在營的花間堂酒店，另有107家開發中的花間堂酒店。

施柏閣

施柏閣為我們起源於德國的高檔酒店。施柏閣憑藉高品質的設施服務和獨特的娛樂資源，為賓客提供高質會議服務、優質休閒度假及品質餐宴的超高端體驗，滿足賓客多場景的活動需求。截至2025年12月31日，我們有56家在營的施柏閣酒店，另有14家開發中的施柏閣酒店。

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，並藉鑑當地的音樂及文化景觀。截至2025年12月31日，我們有三家在營的Jaz in the City酒店。

美爵酒店

美爵酒店為賓客帶來富有想像力、充滿驚喜的酒店體驗，清新迷人的住宿吸引來自世界各地的遊客。美爵酒店深深植根於其目的地，通過熱情周到的員工講述生動的故事，提供優雅和身臨其境的文化體驗，帶領客人領略精緻的餐飲傳統，感受高端的酒店服務模式。截至2025年12月31日，我們有十家在營的美爵酒店。

奢華酒店品牌

施柏閣大觀

施柏閣大觀是我們第一個奢華級別品牌，只有最具傳奇色彩的施柏閣酒店享有這尊貴級別。施柏閣大觀酒店以大觀行家德式管家服務帶給消費者傳奇般的體驗。截至2025年12月31日，我們有12家在營的施柏閣大觀酒店，另有一家開發中的施柏閣大觀酒店。

宋品酒店

宋品酒店是我們專為高端度假體驗而設計的奢華酒店品牌。宋品以對中國當代極致生活的詮釋，創新根植於宋代美學的雅致品味，打造奢華逍遙的度假體驗。截至2025年12月31日，我們有七家在營的宋品酒店，另有兩家開發中的宋品酒店。

我們的酒店網絡

我們以租賃及自有模式以及管理加盟及特許經營模式經營酒店。在租賃及自有模式下，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										
	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
租賃及自有酒店	616	624	671	699	688	753	738	704	691	633	573
管理加盟酒店	2,067	2,471	2,874	3,309	4,519	5,746	6,824	7,617	8,526	10,380	12,170
特許經營酒店	80	174	201	222	411	290	268	222	177	134	115
總計	2,763	3,269	3,746	4,230	5,618	6,789	7,830	8,543	9,394	11,147	12,858

截至2025年12月31日，我們的酒店網絡覆蓋12,858家酒店，橫跨大中華地區31個省、自治區和直轄市內的1,222座城市以及其他20個國家，且我們亦於該等國家及地區擁有待開業酒店。截至2025年12月31日，我們另有2,906家開發中的租賃及自有以及管理加盟及特許經營酒店。

業務概覽

下表列示我們截至2025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 ⁽¹⁾	管理加盟 酒店 ⁽²⁾	特許經營 酒店 ⁽²⁾	開發中的 租賃及 自有酒店 ⁽⁵⁾	開發中的 管理加盟及 特許經營酒店 ⁽⁵⁾
大中華地區：					
上海、北京、廣州、深圳及杭州	206	2,164	30	8	362
其他 ⁽³⁾	304	9,981	51	3	2,503
小計	510	12,145	81	11	2,865
大中華地區外：					
歐洲	62	6	23	8	6
其他國家 ⁽⁴⁾	1	19	11	-	16
小計	63	25	34	8	22
總計⁽⁵⁾	573	12,170	115	19	2,887

附註：

- (1) 包括由德意志酒店經營的62家租賃酒店以及本集團其餘機構經營的511家租賃及自有酒店。
- (2) 包括由德意志酒店經營的56家管理加盟及特許經營酒店以及12,229家由本集團其餘機構經營的管理加盟及特許經營酒店。
- (3) 就我們的在營酒店而言，包括遍佈29個省及直轄市的1,217座城市；就我們開發中的酒店而言，包括遍佈30個省及直轄市的936座城市。
- (4) 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、卡塔爾、蒙古、韓國、越南及柬埔寨；就我們開發中的酒店而言，包括埃及、阿曼、沙特阿拉伯、阿聯酋、印度、柬埔寨、烏茲別克斯坦、泰國、馬來西亞及老撾。
- (5) 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。

下表列示截至2025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	16	3	19
管理加盟及特許經營酒店	1,638	1,249	2,887
總計	1,654	1,252	2,906

附註：

- (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2025年12月31日開發中的19家租賃及自有酒店中，我們有16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；我們有三家處於轉換期間的租賃及自有酒店，我們已完成該酒店的轉換活動並已於2026年1月及2月開始經營。該等處於轉換期間的租賃及自有酒店的總開發成本約為人民幣121百萬元。於2025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2,100元(300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(例如重新規劃及租賃到期)、酒店經營質量或業績未達我們的要求，及其他商業事由。

租賃及自有酒店

截至2025年12月31日，我們擁有565家租賃酒店及八家自有酒店，佔我們在營酒店的約4.5%。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三十年不等。我們通常享有最初兩個至八個月免租期。對於我們的部份酒店（德意志酒店旗下），業主負責裝修酒店（軟裝除外），在完成裝修之前，我們無須支付租金。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2%至6%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。我們的租賃合約通常允許通過雙方協議重續。此外，就我們位於中國的租賃酒店而言，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。

下表列示我們截至2025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
2026年 ⁽¹⁾	68
2027年	53
2028年	61
2029年	41
2030年	37
2031年至2033年	120
2034年至2036年	85
2037年及其後	119
總計	584

附註：

- (1) 包括我們計劃出售的四家租賃的Legacy DH酒店。有關更多資料，請參閱「綜合財務報表－附註8.持作銷售的資產及負債。」

管理加盟及特許經營酒店

截至2025年12月31日，我們擁有12,170家管理加盟酒店及115家特許經營酒店，分別佔我們在營酒店約94.6%及0.9%。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虧損。我們相信，我們的管理加盟及特許經營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。

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。我們參與酒店經理的委任及培訓，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。

向加盟商收取費用：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%收取每月加盟費。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)的客戶收取會員註冊費。我們亦就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。

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。

就我們德意志酒店旗下的管理加盟酒店而言，加盟商需向德意志酒店支付管理費，包括該酒店營業額0.3%至3.0%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，並向少數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）乃由管理加盟酒店承擔。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。

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3.8%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40,000歐元至200,000歐元。大部份特許經營酒店亦被收取中央服務費（或營銷費）以及許可費。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。

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。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。

我們通常通過口碑推薦、通過我們的網站提交的申請、我們的微信服務平台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。

業務概覽

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，以發揮我們經營酒店的專業知識和能力，實現理想的投資回報。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多年的營運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，並為我們的每家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以及有關COVID-19等公共衛生事件。我們的特許經營酒店的房價由加盟商根據地方市場情況釐定。

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

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

中央採購。我們已施行中央採購系統以處理我們的大量採購需求。鑒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，通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。我們的華住學堂（前稱華住研學中心）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一系列學習計劃，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。我們的華住學堂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、領導才能發展、企業文化及最佳實務分享。

技術基礎設施及數字化

我們已在集團層面成功開發並全面實施一套先進、可擴展的技術基礎設施平台，以及酒店層面的一套全面數字化轉型計劃。這些措施利用算法、大數據分析、資料挖掘、人工智能、機器學習和物聯網等尖端技術，覆蓋我們的酒店經營。這些技術使我們能夠提高經營效率、及時作出明智的決策，並提升我們的盈利能力。

在全球範圍內，建基於上海、新加坡及法蘭克福的數據中心，我們已成功打造一個具有自主知識產權的全球統一數字化核心平台。該平台更有效地滿足全球數據合規的監管要求。該平台由以下三個主要部分組成：

全球統一分銷平台(H-HUB)。該平台實現所有國家、所有品牌及所有酒店的100%直接連繫，通過華住App、B2B企業渠道及海外華住會網絡預訂引擎(IBE)等直接渠道進行銷售。同時，該平台與全球20多家分銷平台整合，包括各大線上旅行社、全球分銷系統、旅行管理公司等，實現全球酒店庫的統一管理、定價與分銷。

酒店作業系統平台(H-HOS)。該平台以客房物業管理系統(PMS)為起點，已擴展至整合餐飲POS(銷售點系統)和宴會EMS(活動管理系統)。不僅覆蓋我們在中國的所有品牌，亦已拓展至海外市場。

全球統一協作平台(H-TONE)。H-TONE是一個整合式協作平台，包括即時訊息、電子郵件、視訊會議、線上文件、行事曆和應用程式工作間。該平台已在亞太區及歐洲的多個國家部署。通過即時智能語音翻譯，該平台有效解決語言障礙，實現海外員工與中國境內員工的無縫溝通。

以下討論我們的技術基礎設施及數字化舉措的若干其他關鍵元素：

中央雲服務

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。CRM系統方便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，亦有助我們監控企業客戶銷售代表的績效。集成CRM系統有效支持華住會會員優惠在全球範圍內的推廣。為會員提供更精準、更具競爭力的服務和促銷活動，不斷提升華住會會員的消費體驗。同時，基於會員點評和反饋，更有效和更全面地跟蹤每家酒店的服務質量，促進以客戶驅動的閉環全面質量管理。

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經營現狀以及對當地市場的實時需求預測，在集團層面或業務單位層面以中央化方式自動調整我們網絡內酒店的房價，通過價格和促銷手段有效的提升酒店的入住率。我們相信，我們的中央收入管理系統可提高我們及時調整房價的能力，最大化我們整個網絡內酒店的單房收入。

中央採購系統(CPS)。我們建立在物聯網基礎之上的CPS為最具代表性的頭部的集採平台。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。

數字化酒店解決方案

雲端物業管理系統(Cloud-PMS)。物業管理系統為酒店管理軟件套件，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。這是我們H-HOS的核心部分。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中央預訂系統(CRS)及CRM整合，從而有助我們提高我們的盈利能力並更有效地競爭。我們相信，我們的Cloud-PMS使我們的管理層能夠更有效地及時評估酒店的業績，並有效地分配資源及高效地辨識特定市場及銷售目標。

「易」系列。我們已採用一項「易」系列數字系統以增進我們酒店經營效率。例如，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序，可自動分配清潔或維護人員至需要清潔或維修的客房。此外，我們的「易發票」數字系統大幅簡化商務旅客的退房流程。

賓客自助入住／退房終端機。我們操作簡易的專利賓客自助入住／退房終端機採用多種先進的自動化技術取代傳統的人工辦理的入住及退房服務。

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。

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。

人工智能

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。我們與我們的合作夥伴共同開發採用大數據和算法驅動的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。我們與合作夥伴共同推出的人工智能助手，是中國酒店業基於智能語音識別技術的先驅。嵌入我們的移動應用程序後，我們的智能人工智能助手可以與酒店客人進行對話並解答疑問，從而改善客人的體驗。

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

隱私及數據安全

我們非常重視數據安全。我們已建立專責委員會以監督及管理數據安全，例如信息安全委員會、信息安全與隱私保護工作小組，以及特別數據安全委員會。我們亦已設置專門的信息安全中心，為其他部門提供專業的數據安全和風險管理服務。有關我們在隱私及數據安全方面的管治詳情，請參閱「供股東參閱的其他資料－網絡安全－管治」。

我們嚴格遵守我們經營所在司法管轄區的隱私及數據安全法例，包括《中華人民共和國網絡安全法》、《中華人民共和國數據安全法》、《中華人民共和國個人信息保護法》及歐盟的《通用數據保護條例》（「GDPR」）。我們有廣泛的政策、流程、網絡架構及軟件來保護客戶數據。我們的主要系統，包括有關財產管理、客戶關係管理，以及我們的網站和移動應用程式，已通過中國合格評定國家認可委員會的三級信息安全保護評估。我們還獲得了ISO27001信息安全認證和ISO27701隱私信息管理認證。我們的支付系統已經通過了PCI-DSS支付卡行業數據安全標準要求和安全評估程式評估。此外，我們還與知名諮詢公司合作，加強我們的資訊技術和系統的基礎設施，確保遵守所有適用的法律法規。

我們高度重視客戶隱私安全，堅守數據安全底線，在數據生命週期的各個環節落地了相關保護措施。華住嚴格遵守相關法律法規，進行內部APP合規梳理，確保個人資訊的收集、使用、處理合法合規，並遵守最小必要原則，經客戶授權同意後方可對客戶資訊進行收集。所有房客的個人資訊於我們的數據安全系統中均列為最機密數據。

業務概覽

我們對網絡和網絡服務進行即時管控，確保用戶只能訪問已獲授權的網絡和網絡服務，員工訪問內部資源時，需要進行身份驗證，且默認僅有最小許可權。我們每年進行至少一次覆蓋所有生產環境設備的漏洞掃描。信息安全團隊執行7×24應急回應策略，每年執行數據安全合規評估，不定期開展安全管理相關審計，確保數據安全持續合規。

我們設立華住安全回應中心，邀請外部安全專家線上提交華住產品及業務方面的安全漏洞，幫助我們及時發現與解決安全問題，致力於共捍億萬華住會員與互聯網用戶的安全。此外，華住致力於酒店行業的信息安全生態建設。我們積極舉辦信息安全業內活動，成立信息安全產業聯盟，聯合發佈行業白皮書，共同打造開放共贏的生態圈。

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2025年，Legacy Huazhu約有77%的間夜通過我們自有的銷售渠道出售，而其餘23%的間夜通過中介銷售。

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

華住會（我們的忠誠計劃）為我們營銷活動的重要組成部份，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2025年12月31日，我們的華住會擁有超過3.11億名會員。於2025年，Legacy Huazhu約有73%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及華住商城提供的產品及服務來累積積分。該等積分可用於抵銷我們酒店的客房費用、於華住商城購買產品或兌換各種優惠券。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。

競爭

酒店行業高度分散。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連鎖酒店以及各類獨立酒店競爭，包括首旅酒店、錦江及亞朵等中國酒店集團，以及萬豪、洲際、雅高及希爾頓等國際酒店集團。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、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2025年12月31日，我們向中國國家知識產權局（「國家知識產權局」）註冊了1,991個商標及標識。截至2025年12月31日，我們提交了297個商標申請並正待國家知識產權局檢視和審查。截至同日，我們亦於海外註冊了1,907個商標並提交了229個商標申請。截至2025年12月31日，我們已獲得41項專利；另已提交11項專利申請並正由中國有關機構審查。截至2025年12月31日，我們亦收到自家開發的243個軟件程序的版權註冊證書。此外，截至2025年12月31日，我們註冊了710個國家及國際頂級域名，包括www.hworld.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－與我們業務有關的風險－無法保護我們的品牌名稱及商標及其他知識產權可能對我們的品牌造成負面影響，並對我們的業務造成不利影響」。

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及海外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」。

截至2025年12月31日，我們有幾項未決的法律及行政訴訟，包括租賃合約糾紛、特許經營協議糾紛及勞資糾紛。截至同日，我們的應計或然負債為人民幣16百萬元(2百萬美元)。

可持續酒店管理

作為全球多品牌酒店集團，我們始終堅持將可持續發展融入長期發展。2025年，我們ESG原則進一步貫穿我們的戰略與運營，在踐行負責任增長的同時，為利益相關方創造長期價值。

環境責任

我們始終秉持綠色發展理念，切實履行生態環境保護責任。我們在為賓客提供高品質酒店服務的同時，全力降低運營對環境的影響。我們承諾以2023年範圍一、範圍二溫室氣體排放總量為基準，於2050年前實現碳中和。

我們圍繞酒店開發與管理全生命週期，持續推進綠色建築、綠色運營與綠色服務。我們推廣装配式建造技術以提升資源利用效率、減少廢棄物產生，同時加快空氣源熱泵、太陽能系統等可再生能源解決方案的落地應用。截至2025年底，我們已有超過4,800家的酒店配備空氣源熱泵，逾1,100家酒店已採用太陽能熱水系統。64家酒店獲得全球可持續旅遊委員會(GSTC)認證，160家酒店獲評「中國綠色飯店」。截至同日，Legacy DH旗下約98%的租賃酒店同時通過ISO50001能源管理體系與ISO14001環境管理體系認證。

運營層面，我們依託「易能耗」智慧平台強化能源與用水數字化管理，實現資源利用效率提升與能耗水耗實時監測。同時，我們積極推進酒店綠色認證擴容，完善門店環境管理體系。截至2025年底，我們11,250家酒店已上線「易能耗」系統。

我們亦強化水資源管理。首席執行官牽頭統籌水資源管理戰略與執行成效。關鍵舉措包括安裝節水器具、優化灌溉系統、開展系統性漏水檢測與維修、推進水循環利用。我們密切監測運營區域水資源狀況，運用國際水風險評估工具識別潛在風險。例如，Legacy DH旗下酒店實施強化節水措施，包括安裝低流量器具、優化運營流程、開展員工節水培訓、持續監控每間客房用水量。此外，廈門軟件園美居酒店於2025年落地冷凝水回收項目，收集空調冷凝水回用至冷却塔，構建「收集－處理－回用－監測」閉環系統並融入酒店日常運營。

我們還將綠色發展要求延伸到供應商。以洗衣供應商為例，我們已將環保標準納入供應商甄選流程，對設備的節水和節能能力、洗衣化學品種類和檢查程序提出了具體要求。我們積極鼓勵供應商使用配備循環用水和過濾技術的隧道式洗衣機。2025年，我們繼續推行「智慧布草」項目，超過2,300家酒店的床單已安裝了芯片。這些芯片可以準確識別布草所屬的酒店，同時追蹤水溫、清洗時間及清洗次數等情況。同時，我們積極與供應商合作開發多種環保耗材，包括秸稈牙刷、澱粉浴帽、天然竹紙及RPET（再生聚對苯二甲酸乙二醇酯）瓶裝身體護理產品。通過迭代改進及與供應商持續合作，我們期望將我們的環保理念轉化為行業標準，進而推廣至全行業採用。

在賓客方面，我們積極推廣「綠色住－住免換洗」環保倡議，鼓勵賓客重複使用毛巾、自備洗漱用品、長住期間選擇不每日打掃客房，並推廣綠色出行計劃。同時，我們將可持續要求融入供應鏈，推行植物基產品、無籠雞蛋等環保負責任採購實踐，助力氣候行動與生物多樣性保護。

在員工方面，我們在公司全員學習平台「卓越論壇」上線專屬ESG與可持續發展課程。該課程旨在提供ESG理念與可持續實踐基礎知識。報告期內，我們每月開展常態化ESG宣傳活動，聚焦世界環境日、地球日、世界海洋日、國際候鳥日、國際北極熊日、世界水日等重要環保節點。該等舉措強化員工環保意識，推動環保舉措融入日常運營，鼓勵員工參與「綠色住」服務項目。

社會責任

我們始終致力於為賓客提供安全、可靠、高品質的酒店體驗。我們持續強化賓客安全管理、服務質量提升與數據隱私保護，打造安全可信的環境。我們構建由安全專家巡檢、安全大使隨機抽查、酒店店長日常自查組成的「三級安全運營體系」，全面提升旗下酒店安全管理標準。2025年，專業安全審計覆蓋超50%酒店，安全大使專項檢查覆蓋超95%酒店。此外，我們已獲得ISO27001信息安全管理體系認證。

我們持續推進全民全齡友好無障礙項目計劃，打造包容普惠的旅居服務，為多元客群提供更便捷舒適的空間。同時，我們強化負責任採購，提升供應鏈韌性與可持續性。我們高度重視員工發展與身心健康，通過體系化培訓與能力建設項目賦能員工。2025年，全齡友好無障礙計劃榮獲中國酒店業ESG創新大賽金獎。

此外，我們通過助學興教、鄉村振興等長期公益項目積極履行社會責任。截至2025年末，「漢庭書香」雲課堂公益助學項目累計惠及13,473名學生。我們亦與全國超130所高校合作，推動產教融合，為長期發展搭建人才梯隊。

公司治理

我們持續強化ESG治理架構。我們在董事會下設可持續發展委員會，成立可持續發展管理委員會及專項工作組，強化ESG事務的高層監督與戰略統籌。可持續發展委員會負責統籌推進水資源壓力、碳排放、隱私與數據安全及其他相關可持續發展事項等核心ESG重點工作。為確保責任落地，我們將可持續發展表現納入品牌首席執行官績效考核，確保ESG目標深度融入經營決策與執行。

同時，我們升級可持續發展戰略，健全風險管理、內部控制與合規體系，保障各業務板塊與區域治理高效落地。我們亦持續完善商業道德規範與利益相關方溝通機制，營造誠信、透明、盡責的企業文化。

2025年，我們開展兩場商業道德培訓，實現員工全覆蓋。此外，Legacy Huazhu核心供應商均簽署「陽光協議」，Legacy DH與所有供應商簽署「供應商及業務夥伴行為準則」。

憑藉持續深耕，我們ESG表現獲得廣泛認可。2025年，我們MSCI ESG評級上調至A級，同時斬獲十餘項可持續發展相關獎項，彰顯我們向可持續、負責任的全球酒店領軍企業邁進的堅實步伐。

法規

我們經營所在國家及地區（包括中國）的酒店行業受多項法律法規規限，包括有關酒店經營、管理、商業特許經營及旅行社業務之特定法律法規，以及有關環境及消費者保護之法律及法規。目前規管中國外商投資酒店業務之主要法規為於2024年9月6日發佈並於2024年11月1日生效的「負面清單」以及於2025年12月15日發佈並於2026年2月1日生效的「鼓勵目錄」（兩者均由中國商務部（「商務部」）及國家發改委頒佈），以及適用於自由貿易區的其他負面清單（一般較少限制）。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。本節概述現時在我們經營所在國家及地區內與本公司業務及經營有關之主要法規。

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、2020年及2022年修訂《旅館業治安管理辦法》，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。《旅館業治安管理辦法》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《旅館業治安管理辦法》，未取得特種行業許可證的旅館，被處以警告或處以人民幣200元以下的罰款。此外，根據於2005年8月頒佈，於2012年10月及2025年6月修訂，並於2026年1月1日生效的《中華人民共和國治安管理處罰法》，未取得特種行業許可證的酒店可能遭15日以下拘留、人民幣5000元以下罰款，並沒收違法所得。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。此外，未遵守賓客登記規定的可能被處以罰款，安全違法行為的責任人可能面臨拘留處罰。

業務概覽

國務院於1987年4月發佈且最近於2024年12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記錄。全國人民代表大會常務委員會於2009年2月頒佈並於2025年12月最新修訂《中華人民共和國食品安全法》。國家市場監督管理總局（「國家市場監管總局」）（前稱「國家食品藥品監督管理總局」）於2023年6月15日頒佈《食品經營許可和備案管理辦法》，自2023年12月1日起實施，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，除非銷售以下食品：(i)食用農產品、(ii)只出售預先包裝食品、(iii)醫療機構、藥品零售企業銷售特殊醫學用途配方食品中的特定全營養配方食品，或(iv)已經取得食品生產許可的食品生產者，只在其生產加工場所或者通過網絡銷售其生產的食品。根據《中華人民共和國食品安全法》，進行食品經營但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。《中華人民共和國突發公共衛生事件應對法》於2025年9月12日通過，自2025年11月1日起施行，該法建立了一套全面的突發事件應對法律框架。該法強制要求包括酒店在內的主體開展風險評估、制定應急預案並開展演練，同時明確了不遵守該法的法律責任。

由全國人大常委會於1998年4月頒佈並於2008年10月、2019年4月及2021年4月修訂的《中華人民共和國消防法》、由公安部於2004年6月9日頒佈而最近於2012年7月17日修訂的《消防監督檢查規定》，以及由住房和城鄉建設部於2020年4月1日頒佈而最近於2023年8月21日修訂的《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）於竣工驗收後，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月及2022年5月作出修訂。根據該等法規，提供娛樂設施（如迪斯科、卡拉OK場所或舞廳）的酒店須取得娛樂經營許可證。

於2010年10月18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2023年11月27日，文化和旅遊部發佈最新版《旅遊飯店星級的劃分與評定》(GB/T14308-2023)，於2024年3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。

有關旅行社業務的法規

一般而言，旅行社業務受國務院於2009年2月20日頒佈並於2020年11月29日修訂的《旅行社條例》的約束，該條例禁止外商投資的旅行社為中國大陸居民提供有關出國旅遊及前往香港、澳門和台灣旅遊的旅行服務。

於2020年8月20日，文化和旅遊部頒佈《在線旅遊經營服務管理暫行規定》，旨在規範在線旅遊經營業務。在線旅遊經營服務是指通過互聯網等信息網絡為遊客提供包價旅遊服務或者交通、住宿、餐飲、遊覽、娛樂等單項旅遊服務的經營活動。在線旅遊業務經營者應提供真實和準確的旅遊服務信息，不得進行虛假宣傳及廣告。在線旅遊平台經營者應對平台上註冊的所有旅遊經營者的身份、執照、品質標準及信用評級等進行核查。在線旅遊經營者應保護遊客的個人數據隱私，不得濫用資料分析技術，根據遊客的消費記錄和偏好來設定不公平的交易條件。平台經營者應對平台內旅遊經營者的執照及資格進行審查，並對遊客發出安全警示；而未履行管理措施要求的相關義務的，應當承擔責任。

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2019年8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記錄。根據該等法律、法規及地方各項法規，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》（「民法典」）並於2021年1月1日生效。根據民法典第三編規管租賃合約的第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。

根據民法典第二編第17章，建立抵押權益前抵押財產已出租並已轉移佔有的，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，其後於2013年10月修訂。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；

業務概覽

- 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，作出減輕或者免除其侵害消費者合法權益所應承擔的民事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日頒佈並於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日頒佈並於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(已易名為生態環境部)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表，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。根據《中華人民共和國環境影響評價法》，任何未取得環境影響評價報表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》，若建設項目在環保設施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，或經相關地方監管機構批准後項目應關閉。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》隨後由商務部最近於2023年12月29日修訂並於同日生效的《商業特許經營備案管理辦法》以及商務部最近於2012年2月23日修訂並於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。

業務概覽

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；
- 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記錄的基本信息；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。

有關商標的法規

由全國人大常委會於1982年8月23日通過及隨後於1993年、2001年、2013年及2019年修訂的《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》均給予註冊商標持有人保障。國家知識產權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。商標許可協議應當報國家知識產權局備案。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2023年3月23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》(「16號文」)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。16號文已由國家外匯管理局於2023年12月4日發布的《國家外匯管理局關於進一步深化改革促進跨境貿易投資便利化的通知》(「28號文」)進一步修訂，以進一步明確境內機構資本項目外匯收入及其結匯所得人民幣資金的使用限制。近期，於2025年9月12日頒佈並生效的《關於深化跨境投融資外匯管理改革有關事項的通知》(43號文)，部分放寬了28號文項下關於「資本項目外匯收入不得用於購買非自用境內住宅房地產」的限制。非金融企業資本金及外債項下的外匯收入，以及由此結匯所得的人民幣資金，可用於房地產投資，惟須符合其他現行監管要求。

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》(「[2019]28號文」)。根據[2019]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。近期，該規定被28號文取代，規定非投資性質的外商投資企業以境內貨幣資金進行境內股權投資時，被投資單位應當辦理有關國內再投資的登記，並開立資本賬接收資金，而不需再辦理現金出資的入境登記。轉讓股權的境內機構應根據有關規定登記所收取的境內再投資，並開立資本項目結算賬戶以接收股權轉讓對價。

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日及2023年3月23日作部分修訂。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15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，通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通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》(全國人大常委會於1993年12月頒佈而最近於2023年12月修訂)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。

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2014年3月、2018年10月及2023年12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中國《公司法》及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權人，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）為進行海外投資或融資，以其合法擁有的國內或境外資產或股權（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。國家外匯管理局於實施37號文的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司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－有關在中國經營業務的風險－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，國家發改委發佈《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。

於2023年1月5日，國家發改委發佈《企業中長期外債審核登記管理辦法》，於2023年2月10日生效，取代上述《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》。新管理辦法進一步明確了中長期外債登記和報告的程序和要求。

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》（「併購規定」或「10號文」），於2006年9月8日生效。併購規定（於2009年6月22日經修訂），（其中包括）為於境外上市而通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。

根據中國法律顧問的建議，我們認為我們現時在納斯達克及香港聯交所上市無須經中國證監會批准，此乃由於我們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（併購規定生效日期）前通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監管機構（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現時在納斯達克及香港聯交所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。

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。

業務概覽

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，惟彼等不涉及中國監管機構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，惟彼等須遵守中國監管機構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通過收購、合併或其他方式變更為外商投資企業，該等註冊成立或變更不再須商務部批准或記錄備案，但須通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，並通過相同系統與國家市場監督管理總局相關部門登記。

於2023年2月17日，中國證監會發佈《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》(簡稱《試行辦法》)及相關說明及配套指引，於2023年3月31日生效。《試行辦法》旨在規範中國公司所有類型的在境外發行和上市的活動，包括：(a)直接境外上市，即在中國成立的股份制公司在境外上市(例如H股、N股及GDR)；及(b)間接境外上市，即中國公司以海外實體的名義在境外上市(例如紅籌上市)，前提是此類發行人同時滿足以下兩項條件：(i)於最近一個會計年度其超過50%的經審核財務指標(營業收入、利潤、總資產或淨資產)來自其中國公司賬目；及(ii)主要業務活動或運營在中國境內進行；主要營業場所位於中國境內；或大部分高級管理人員居於中國境內或為中國公民。此外，根據《關於境內企業境外發行上市備案管理安排的通知》(簡稱《試行辦法通知》)，在《試行辦法》實施前已在境外發行證券或上市的公司被視為「股份制企業」，而該等股份制企業無需立即向中國證監會申請備案，直到發生再融資事件才需要辦理再融資備案。

於2023年2月24日，中國證監會、財政部、國家保密局及國家檔案局聯合發佈《關於加強境內企業境外發行證券和上市相關保密和檔案管理工作的規定》（簡稱《保密和檔案規定》），於2023年3月31日生效。《保密和檔案規定》指明，在境內企業的境外發行證券及上市活動中，境內企業及提供相關證券服務的證券公司和證券服務機構應嚴格遵守中國相關法律法規及有關規定，建立健全的保密和檔案管理制度，採取必要措施落實保密和檔案管理責任，且不得洩漏國家秘密、政府機關的工作機密和損害國家及社會公共利益。為境內企業境外發行證券及上市提供相關證券服務的證券公司和證券服務機構，在境內產生的工作稿件應保存在境內。未經相關主管機關批准，不得向境外轉移有關文件。檔案或複本需要轉移至中國境外的，應當依照中國相關規定辦理批准手續。

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並於1995年1月1日生效及於2009年8月27日及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，倘僱主對派遣僱員造成損傷，勞工派遣單位與僱主應當共同及各別承擔責任。根據於2014年1月頒佈並於2014年3月生效的，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。

根據全國人大常委會於1980年9月10日頒佈、於2018年8月31日最新修訂及於2019年1月1日生效的《中華人民共和國個人所得稅法》，在中國營運的公司須於支付薪資時，根據各僱員的實際薪資代扣代繳個人所得稅。

根據於2010年10月28日由全國人大常委會頒佈並於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日由國務院頒佈且於同日生效，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，中國監管機構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(構成犯罪時)追究刑事責任。

業務概覽

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。2025年10月28日，全國人大常委會通過《網絡安全法》修正案，該修正案自2026年1月1日起施行。此次修正案大幅加重了對違反相關規定行為的處罰力度，對情節特別嚴重的案件，企業最高可處人民幣1,000萬元罰款，責任人員最高可處人民幣100萬元罰款。

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通過盜竊或其他不法手段取得的有關居民的個人資料。

歐洲的數據保護法例

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及限制。《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向歐盟客戶提供之服務。《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、及通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)數據處理必須具有法律基礎（例如若干特定種類的數據如健康相關數據及其他特定類別個人數據所適用的特殊規定）；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、數據可攜權及拒絕於若干情況下處理數據的權利）。這導致公司有義務施加多項關於實施《一般數據保護條例》規定的正式程序和政策，例如確保資料主體的權利、處理數據外洩、記錄處理活動、定期測試、評估和評價技術和組織措施的有效性，以確保處理程序、甄選和審核處理者流程的安全性。《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及事先同意的規定）施加限制。(EC) 2002/58指令轉化為德國法律，成為《電信數位服務數據保護法》。

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。 我們將中文商號由「漢庭酒店集團」更改為「華住酒店集團」。
2013年	我們收購星程香港餘下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。 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。

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可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1.5億名會員。</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>
2021年	<p>我們已於2021年5月完成CitiGO歡閣酒店的業務收購，以CitiGO歡閣酒店品牌經營酒店。</p>
2022年	<p>我們將英文名稱改為H World Group Limited（或H World）。</p> <p>我們於到期日2022年11月1日全數贖回我們於2022年到期的可換股優先票據。</p>

業務概覽

年份	里程碑
2023年	我們於2023年1月按每股美國預託股份的價格42.0美元發行合共7,118,500股美國預託股份（包括因30天期權獲行使而發行的928,500股額外美國預託股份），每股代表華住集團有限公司的十股普通股。
2024年	我們達到開設10,000家酒店的里程碑。
2025年	我們推出中高檔酒店品牌 <i>全季大觀酒店</i> 。 我們的華住會擁有超過3億名會員。

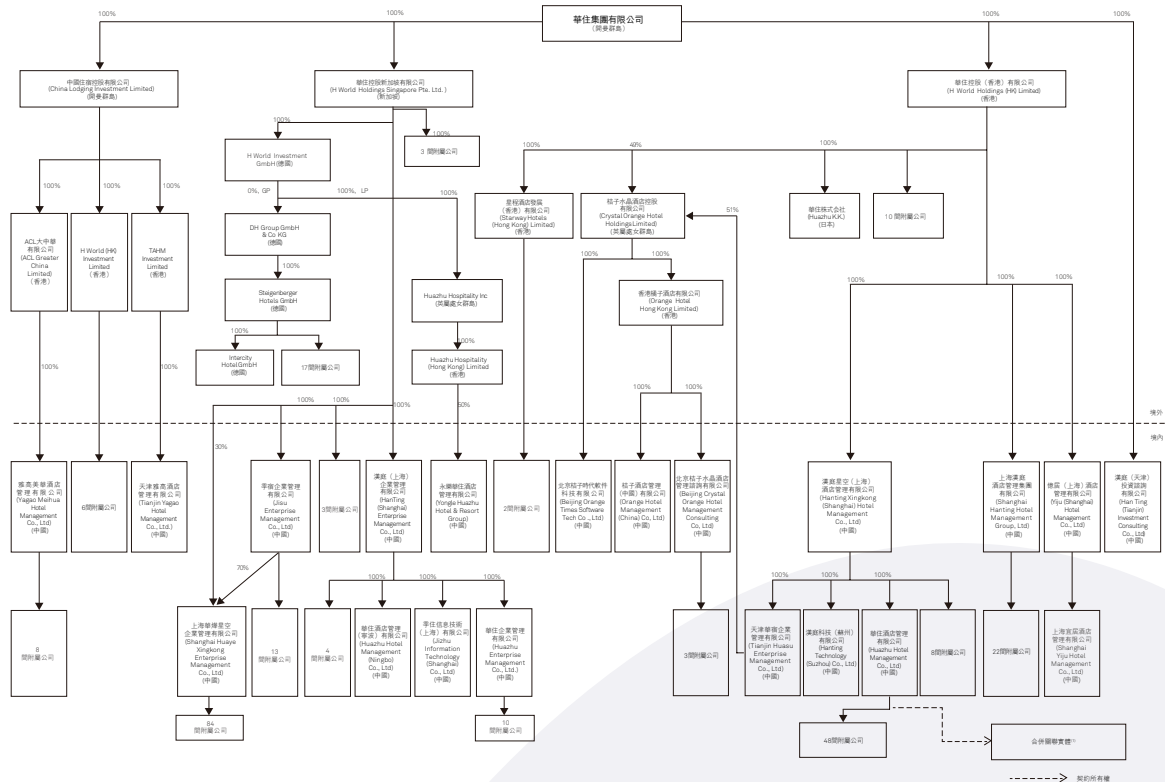
我們的主要行政辦事處位於中華人民共和國上海市嘉定區豐華路1299號（郵編：201803）。我們在該地址的電話號碼為+86 (21) 6195-2011。我們在開曼群島的註冊辦事處位於Cricket Square, Hutchins Drive, P.O. Box 2681, Grand Cayman, KY1-1111, Cayman Islands。

投資者如有任何查詢，應通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.hworld.com>。該網站所載資料並非本年報的一部份。

美國證交會設有網站(<http://www.sec.gov>)，載有我們以電子方式向美國證交會提交的關於我們的報告、委託書、資料報表以及其他資料。

組織架構

下圖列示截至2026年3月31日我們的企業及所有權架構、附屬公司的成立地點及所有權權益。



附註：

- (1) 我們透過合約安排合併了四家關聯實體：天津季住、上海環美及其全資附屬公司環美旅行，以及寧波福庭。該等合併關聯實體的註冊股東為(i)我們若干附屬公司的董事／監事姜鵬飛先生，持有天津季住的100%股權、(ii)姜鵬飛先生及我們的員工陳安東先生，分別持有上海環美的90%及10%股權，及(iii)寧波福庭的董事史東福先生，持有寧波福庭的100%股權。

業務概覽

下表載列我們主要附屬公司於2026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
華住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
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
華住企業管理有限公司	100%	2014年6月6日	中國
ACL大中華有限公司	100%	2016年1月25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
華住雲(上海)信息技術有限公司	100%	2013年11月7日	中國
Steigenberger Hotels GmbH	100%	2020年1月2日	德國
Intercity Hotel GmbH	100%	2020年1月2日	德國
季宿企業管理有限公司	100%	2022年7月27日	中國
上海華燁星空企業管理有限公司	100%	2024年12月27日	中國

華住集團有限公司是一家在開曼群島註冊成立的控股公司，並未在中國經營業務。華住集團有限公司作為一家本身並無實質性業務的控股公司，其絕大部分業務均通過其附屬公司開展，而對於其直接控股受到中國法律限制的部分業務，則通過合併關聯實體經營。雖然我們並無擁有合併關聯實體的任何股權，但我們與合併關聯實體的合約安排使我們能夠指揮對合併關聯實體的經濟表現影響最大的活動，並獲得來自合併關聯實體的經濟利益。由於這些安排，出於會計目的，我們控制可變利益實體並成為其主要受益人，因此我們根據美國公認會計準則將可變利益實體的財務業績合併至我們的綜合財務報表中。本年報中對我們因可變利益實體而產生的控制權或利益的任何提述，僅限於並受制於美國公認會計準則下可變利益實體的合併條件。我們證券的投資者不擁有我們經營實體的股權，包括我們在中國的附屬公司及合併關聯實體，而是擁有開曼群島控股公司的股權。我們在證券交易所上市的證券是我們開曼群島控股公司的證券，而非我們的經營附屬公司或可變利益實體的證券。

與合併關聯實體的合約安排

我們已與天津季住、上海環美及寧波福庭以及合併關聯實體各自的名義股東（「關聯實體股東」）訂立了下文所詳述的一系列合約安排，包括(i)授權委託書、股權質押合同及貸款合同，使我們能夠在中國法律允許的範圍內有效控制並從合併關聯實體獲得重大經濟利益；及(ii)獨家購買權合同，為我們提供在中國法律允許的範圍內購買合併關聯實體的全部或部份股權的獨家購買權。

與天津季住、上海環美及寧波福庭各自的合約安排是由華住酒店管理、合併關聯實體及其各自的名義股東訂立。各合併關聯實體（為一方）與華住酒店管理和各自的關聯實體股東（為另一方）之間的合約安排均基於基本相同的條款，有關條款概述如下：

股權質押合同

根據華住酒店管理、合併關聯實體與關聯實體股東之間的股權質押合同，關聯實體股東已向華住酒店管理質押合併關聯實體的100%股權，以保證合併關聯實體及其股東履行合約安排下的義務。根據該合同，華住酒店管理有權就所質押的股份向合併關聯實體要求股息或分配利潤。合併關聯實體股東亦同意，未經華住酒店管理事先書面同意，不轉讓質押股份或設立或允許質押股份存在任何擔保權益或其他產權負擔，惟履行獨家購買權合同除外。股權質押合同將一直有效，直至合併關聯實體及關聯實體股東已履行其所有責任及全數支付合約安排項下的所有應付款項為止。

貸款合同

根據華住酒店管理與各關聯實體股東之間的貸款合同，華住酒店管理同意向合併關聯實體的股東提供貸款以為合併關聯實體提供資金。該筆貸款將僅通過將關聯實體股東在合併關聯實體中的股權轉讓予華住酒店管理或華住酒店管理根據獨家購買權合同指定的任何人士來償還。未經華住酒店管理事先書面同意，關聯實體股東不得以任何方式補充或修改合併關聯實體的公司章程；以其他方式增加或減少註冊資本或者改變註冊資本結構；出售、轉讓、質押或處置其資產、業務或收入的合法或實益權益，或允許對此類資產、業務或收入產生任何負擔；承擔、繼承、擔保任何債務，或允許存在任何債務，惟正常業務過程中產生的債務及華住酒店管理已知並以書面同意的債務除外；促使合併關聯實體在正常業務過程之外簽訂任何價值超過人民幣100,000元的重大合約；以任何形式向任何其他人士提供貸款或信貸；導致或允許與任何其他人士合併、兼併、收購或投資於任何其他人士；或向其股東分派股息。貸款合同將在貸款合同簽訂之日起十年內有效，而本合同項下的貸款應在貸款合同終止之前或終止時全額償還。

獨家購買權合同

根據華住酒店管理、合併關聯實體和關聯實體股東之間的獨家購買權合同，關聯實體股東不可撤回地授予華住酒店管理或華住酒店管理指定的任何第三方購買合併關聯實體的全部或部分股權的獨家購買權，購買價以下列較高者為準：(i)適用中國法律允許的最低價格與(ii)人民幣100元的名義價格。本合同將在合同簽訂之日起20年內有效，並將由華住酒店管理酌情自動續訂。

授權委託書

根據關聯實體股東提供的授權委託書，關聯實體股東不可撤銷地授權華住酒店管理或華住酒店管理指定的任何人士擔任其實際代理人，以行使其作為合併關聯實體股東的所有權利，包括但不限於召開及出席股東大會、投票、出售、轉讓、質押或處置任何或所有股份、提名、任命或罷免董事、監事及高級管理人員的權益，以及合併關聯實體的公司章程和相關法律法規賦予的其他股東權利。只要股東仍然是各自合併關聯實體的股東，除非我們另有指示，否則本授權委託書將一直有效。關聯實體股東無權終止本授權委託書或撤銷對代理人的任命。

在為我們提供對合併關聯實體的控制方面，該等合約安排可能不如直接所有權有效。如果合併關聯實體或其股東未能履行其在該等合約安排下各自的義務，我們對合併關聯實體持有的資產的追索權是間接的，我們可能不得不承擔大量成本並花費大量資源來執行依賴中國法律下的法律補救措施的安排。該等補救措施未必總是有效。此外，在訴訟、仲裁或其他司法或爭議解決程序中，合併關聯實體股權的任何登記持有人名下的資產（包括此類股權）可能會由法院保管。因此，我們無法確定股權將根據股權登記持有人的合約安排或所有權進行處置。

業務概覽

當前和未來中國法律、法規和規則的解釋和應用，以及我們的開曼群島控股公司在其與合併關聯實體及其股東的合約安排方面的權利狀況，存在重大不確定性。有關該等不確定性的更多詳細資料，請參閱本年報下文「風險因素－與我們的公司架構有關的風險－《外商投資法》及其實施細則的詮釋和實施以及如何影響我們的業務、財務狀況及經營業績存在不確定性」及「－合併關聯實體的名義股東可能與我們存在潛在利益衝突，這可能對我們的業務及財務狀況產生影響」。

物業、廠房及設備

我們的總部位於中國上海，並擁有近41,000平方米的自有辦公空間。截至2025年12月31日，我們在12,858間酒店設施中租賃其中565間，總面積約為4.5百萬平方米，包括約113,000平方米轉租予其他人士。截至2025年12月31日，我們在12,858間酒店設施中擁有其中八間，總面積約為85,000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」。

經營業績

以下有關我們財務狀況及經營業績的討論及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（包括本年報「風險因素」或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2023年12月31日的9,394家酒店擴展至截至2025年12月31日的12,858家酒店，複合年增長率為17.0%。截至2025年12月31日，我們擁有12,858家在營酒店，包括573家租賃及自有酒店及12,285家管理加盟及特許經營酒店，合共有1,264,419間酒店客房。截至同日，我們正在另外開發2,906家新酒店，包括19家租賃及自有酒店，以及2,887家管理加盟及特許經營酒店。於2020年1月2日，我們完成收購德意志酒店，並自此將其財務資料合併入賬。

我們於2023年、2024年及2025年的總收入分別為人民幣21,882百萬元、人民幣23,891百萬元及人民幣25,307百萬元（3,618百萬美元）。於2023年、2024年及2025年，我們歸屬於華住集團有限公司的淨利潤分別為人民幣4,085百萬元、人民幣3,048百萬元及人民幣5,080百萬元（726百萬美元）。於2023年、2024年及2025年，我們的經調整EBITDA（非公認會計準則）分別為人民幣6,268百萬元、人民幣6,820百萬元及人民幣8,473百萬元（1,211百萬美元），而於該等年度我們的經營活動產生的淨現金分別為人民幣7,674百萬元、人民幣7,518百萬元及人民幣8,379百萬元（1,198百萬美元）。

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、歐洲、中東、東南亞及我們經營所在的其他國家及地區的住宿業競爭激烈，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，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按比例減少。
- *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，與成熟酒店的經營成本類似。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以及開業前及經營開支。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。我們的管理加盟及特許經營酒店已經並在可預見的將來將繼續成為我們收入的主要貢獻因素。

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。在我們於2020年1月收購德意志酒店後，我們將經營分部架構修改為兩個經營分部Legacy Huazhu及Legacy DH。我們在下文的分析載列兩個經營分部的資料。

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2023年12月31日的9,394家增加至2025年12月31日的12,858家。

Legacy Huazhu可供出售間夜總數由2023年12月31日的292.6百萬增加至2025年12月31日的416.8百萬。

截至2025年12月31日，Legacy DH可供出售間夜總數為9.3百萬。

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的各項衡量指標。

	截至12月31日					
	2023年		2024年		2025年	
	Legacy Huazhu	Legacy DH	Legacy Huazhu	Legacy DH	Legacy Huazhu	Legacy DH
所有在營酒店	9,263	131	11,025	122	12,740	118
租賃及自有酒店	607	84	557	76	511	62
管理加盟酒店	8,501	25	10,359	21	12,148	22
特許經營酒店	155	22	109	25	81	34
在營酒店客房總數	885,630	26,814	1,062,329	25,889	1,239,397	25,022
租賃及自有酒店	86,691	16,303	82,580	15,490	76,694	13,363
管理加盟酒店	786,157	5,196	970,181	4,647	1,154,806	4,437
特許經營酒店	12,782	5,315	9,568	5,752	7,897	7,222
可供出售酒店間夜總數 ⁽¹⁾	292,643,397	9,405,932	351,212,097	9,700,173	416,805,923	9,273,146
租賃及自有酒店	31,592,103	5,573,744	30,529,097	5,740,957	28,582,340	5,030,213
管理加盟酒店	256,346,691	1,921,324	316,743,951	1,809,668	385,118,056	1,715,860
特許經營酒店	4,704,603	1,910,864	3,939,049	2,149,548	3,105,527	2,527,073

附註：

- (1) 不包括被臨時關閉的酒店的間夜。Legacy Huazhu的酒店或會因裝修、品牌升級或業務模式改變而臨時關閉。Legacy DH的酒店或會因維修工程或翻新而臨時關閉。

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和公共衛生事件的影響，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，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的租賃及自有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		
	2023年	2024年	2025年
平均可出租客房收入⁽¹⁾ (以人民幣元計)			
租賃及自有酒店	308	308	299
管理加盟酒店	234	228	227
特許經營酒店	226	229	230
所有在營酒店	242	235	232
日均房價⁽¹⁾ (以人民幣元計)			
租賃及自有酒店	372	364	361
管理加盟酒店	289	281	284
特許經營酒店	309	320	335
所有在營酒店	299	289	290
入住率 (所佔百分比)			
租賃及自有酒店	83	84	83
管理加盟酒店	81	81	80
特許經營酒店	73	72	69
所有在營酒店	81	81	80
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⁾	1	2	1

附註：

- (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)相同期間內每月可供出售酒店間夜總數。

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2025年，Legacy Huazhu所有在營酒店的平均可出租客房收入低於2024年我們的Legacy Huazhu所有在營酒店的平均可出租客房收入，主要由於2025年供應增加所致。於2024年，Legacy Huazhu所有在營酒店的平均可出租客房收入低於2023年我們的Legacy Huazhu所有在營酒店的平均可出租客房收入，主要由於2023年的高基數以及2024年供應增加所致。

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		
	2023年	2024年	2025年
平均可出租客房收入⁽¹⁾ (以歐元計)			
租賃及自有酒店	74	79	81
管理加盟酒店	60	61	71
特許經營酒店	75	80	91
所有在營酒店	71	76	82
日均房價⁽¹⁾ (以歐元計)			
租賃及自有酒店	115	117	112
管理加盟酒店	99	94	102
特許經營酒店	120	124	134
所有在營酒店	113	114	116
入住率 (所佔百分比)			
租賃及自有酒店	65	67	72
管理加盟酒店	61	64	70
特許經營酒店	62	65	68
所有在營酒店	63	66	71

附註：

(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。

由2023年至2025年，Legacy DH所有在營酒店的平均可出租客房收入持續上升，主要由於管理加盟及特許經營酒店的入住率及日均房價提高。

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。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							
	2024年 3月31日	2024年 6月30日	2024年 9月30日	2024年 12月31日	2025年 3月31日	2025年 6月30日	2025年 9月30日	2025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	280	321	333	296	269	304	327	297
管理加盟酒店	209	237	249	215	203	230	250	221
特許經營酒店	206	240	254	218	207	237	255	221
所有在營酒店	216	244	256	222	208	235	256	226

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							
	2024年 3月31日	2024年 6月30日	2024年 9月30日	2024年 12月31日	2025年 3月31日	2025年 6月30日	2025年 9月30日	2025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	61	88	85	81	64	90	85	86
管理加盟酒店	49	60	70	65	53	70	80	79
特許經營酒店	59	82	82	96	76	97	95	94
所有在營酒店	58	82	82	81	65	88	87	87

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酒店的同店平均可出租客房收入。

	截至以下日期止三個月							
	2024年 3月31日	2024年 6月30日	2024年 9月30日	2024年 12月31日	2025年 3月31日	2025年 6月30日	2025年 9月30日	2025年 12月31日
已在營至少18個月的酒店數目	6,799	6,920	7,035	7,163	7,450	7,790	8,282	8,557
平均可出租客房收入(人民幣元)	218	248	258	222	205	233	250	222
同店平均可出租客房收入變動 (所佔百分比) ⁽¹⁾	0.9	(3.6)	(10.3)	(6.7)	(8.3)	(7.9)	(4.7)	(2.5)

附註：

- (1) 計算我們於特定期間內任一月份的月初已在營至少18個月的酒店的同店平均可出租客房收入變動(以百分比計)時，乃將該等酒店於該期間的平均可出租客房收入與相同酒店於去年同期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)經營成本及費用及(iii) EBITDA(非公認會計準則)及經調整 EBITDA(非公認會計準則)。

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)。

	2023年		截至12月31日止年度 2024年		2025年		
	(人民幣)	%	(人民幣)	%	(人民幣)	(美元)	
收入：							
租賃及自有酒店	13,796	63.0	13,843	57.9	12,943	1,851	51.1
管理加盟及特許經營酒店	7,694	35.2	9,498	39.8	11,696	1,672	46.2
其他	392	1.8	550	2.3	668	95	2.7
總收入	21,882	100.0	23,891	100.0	25,307	3,618	100.0

- **租賃及自有酒店**。2023年，我們租賃及自有酒店產生收入人民幣13,796百萬元，佔年內我們總收入的63.0%。2024年，我們租賃及自有酒店產生收入人民幣13,843百萬元，佔年內總收入的57.9%。2025年，我們租賃及自有酒店產生收入人民幣12,943百萬元(1,851百萬美元)，佔年內總收入的51.1%。截至2025年12月31日，我們有19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八個月的免租期。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。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2%至6%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指標的重大影響：

- *我們酒店集團中的租賃及自有酒店的可售間夜總數。*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平均可出租客房收入的能力。
- *我們的租賃及自有酒店所實現的平均可出租客房收入，指日均房價乘以入住率的乘積。*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。*2023年，我們管理加盟及特許經營酒店產生收入人民幣7,694百萬元，佔年內我們總收入的35.2%。2024年，我們管理加盟及特許經營酒店產生收入人民幣9,498百萬元，佔年內我們總收入的39.8%。2025年，我們管理加盟及特許經營酒店產生收入人民幣11,696百萬元（1,672百萬美元），佔年內我們總收入的46.2%。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2025年12月31日，我們有2,887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，並且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。加盟商負責與酒店建設及翻新有關的所有成本及開支。我們針對Legacy Huazhu旗下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，加盟商需向德意志酒店支付該酒店營業額0.3%至3.0%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）乃由管理加盟酒店承擔。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。

- *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Legacy Huazhu旗下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經理，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，加盟商需向德意志酒店支付該酒店總客房收入營業額及總經營收入約0.5%至3.8%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40,000歐元至200,000歐元。大部份特許經營酒店亦被收取中央服務費（或營銷費）以及許可費。

- **其他收入。**2023年、2024年及2025年的其他收入分別為人民幣392百萬元、人民幣550百萬元及人民幣668百萬元(95百萬美元)，指自酒店業務經營以外的服務產生的收入，其中主要包括來自技術服務、採購平台及華住商城的收入以及其他來自Legacy DH的收入。

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。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(均以絕對金額及佔總收入的百分比列示)。

	截至12月31日止年度						
	2023年		2024年		2025年		
	(人民幣)	%	(人民幣)	%	(人民幣)	(美元)	%
	(百萬元，百分比除外)						
總收入	21,882	100.0	23,891	100.0	25,307	3,618	100.0
經營成本及費用：							
酒店經營成本：							
租金	4,290	19.6	4,365	18.3	4,179	597	16.5
水電費	685	3.1	690	2.9	656	94	2.6
人員成本	4,684	21.4	5,326	22.3	5,761	824	22.8
折舊及攤銷	1,329	6.1	1,254	5.2	1,190	170	4.7
消費品、餐飲	1,327	6.1	1,293	5.4	1,221	175	4.8
其他	2,026	9.2	2,357	9.9	2,332	334	9.2
總酒店經營成本	14,341	65.5	15,285	64.0	15,339	2,194	60.6
其他經營成本	34	0.2	31	0.1	61	9	0.2
銷售及營銷費用	1,072	4.9	1,176	4.9	1,270	182	5.0
一般及行政費用	2,086	9.5	2,508	10.5	2,262	321	8.9
開業前費用	35	0.2	50	0.2	41	6	0.2
總經營成本及費用	17,568	80.3	19,050	79.7	18,973	2,712	74.9

管理層討論及分析

- **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、無形資產及土地使用權的折舊及攤銷。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或對代理商支付佣金的形式收回。我們預期，隨著我們繼續開設新酒店，我們酒店的運營成本絕對數將增加。我們的酒店經營成本佔我們總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八個月的免租期。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租賃開支。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。

EBITDA (非公認會計準則) 及經調整EBITDA (非公認會計準則)。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。鑒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，我們相信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為一種評估我們於投融資交易以及所得稅影響前的經營業績的有用財務指標，並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 (另一種非公認會計準則財務計量標準)。於2024年，為更有效反映我們核心業務的盈利能力，我們將經調整EBITDA重新定義為剔除股權激勵費用、股本證券公允價值變動收益 (虧損)、外匯淨收益 (虧損) 及出售投資收益 (虧損) 的EBITDA，因此，我們於2023年的經調整EBITDA已作調整，以符合2024年的呈列方式。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。我們相信，經調整EBITDA通過剔除無法表明我們經營業績的股權激勵費用、股本證券公允價值變動收益 (虧損)、外匯淨收益 (虧損) 及出售投資收益 (虧損)，提供有關我們表現的有意義補充資料。我們亦相信：(i) 在評估我們的表現以及計劃及預測未來期間時，參考這些非公認會計準則財務計量標準將使管理層及投資者均受益；(ii) 這些非公認會計準則財務計量標準有助於管理層對我們過往業績進行內部比較；及(iii) 這些非公認會計準則財務計量標準對投資者亦屬有用，有助提高我們管理層在財務及經營決策中定期使用的補充資料的透明度。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

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）之間的調節表載列如下：

	截至12月31日止年度			
	2023年 (人民幣)	2024年 (人民幣)	2025年 (人民幣)	(美元)
	(百萬元)			
歸屬於本公司的淨利潤	4,085	3,048	5,080	726
利息收入	(248)	(210)	(223)	(32)
利息費用	385	318	337	48
所得稅開支	1,204	1,662	2,161	309
折舊及攤銷	1,414	1,332	1,257	180
EBITDA (非公認會計準則)	6,840	6,150	8,612	1,231
股權激勵費用	143	322	420	60
股本證券公允價值變動的淨(收益)虧損	(109)	66	10	1
外匯淨(收益)虧損	(90)	272	(569)	(81)
出售投資(收益)虧損	(516)	10	-	-
經調整EBITDA (非公認會計準則)	6,268	6,820	8,473	1,211

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、股本證券公允價值變動收益(虧損)、外匯淨收益(虧損)及出售投資收益(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收益(虧損)、外匯淨收益(虧損)、出售投資收益(虧損)、資本開支及我們與《美國公認會計準則》財務計量標準的調節表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。

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21%的市政營業稅。在其他主要司法管轄區（包括奧地利、荷蘭及比利時），我們分別須按介乎9%至25%的法定所得稅率繳稅。

我們的主要業務及地理市場位於中國。根據自2008年1月1日起生效的《中華人民共和國企業所得稅法》（「企業所得稅法」），內資企業和外商投資企業須按25%的統一稅率繳稅，而國家鼓勵和支持的產業和項目則可享受稅收優惠待遇。季住信息技術（上海）有限公司（「季住上海」）（前稱盟廣信息技術（上海）有限公司）是一家位於中國上海的獲認可軟件開發實體。季住上海於2021年12月及2024年12月獲評定為高新技術企業，因此於2021年至2026年期間有權享有15%的經減免稅率。華住雲（上海）信息技術有限公司（「華住雲」）（前稱盟廣信息技術有限公司）於2022年12月及2025年12月獲評定為高新技術企業，因此於2022年至2027年有權享有15%的經減免稅率。

管理層討論及分析

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%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「風險因素－有關在中國經營業務的風險－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」。

經營業績

我們自2007年開展我們現有的經營業務及管理多品牌酒店組合以來，我們的業務一直迅速增長。我們認為，不應依賴按期間比較的經營業績，作為日後表現的指標。下表載列於所示期間我們的綜合經營業績的絕對值及佔總收入的百分比概要。該資料應與我們的綜合財務報表及有關期間的相關附註一併閱讀。

	2023年		截至12月31日止年度		2025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	13,796	63.0	13,843	57.9	12,943	1,851	51.1
管理加盟及特許經營酒店	7,694	35.2	9,498	39.8	11,696	1,672	46.2
其他	392	1.8	550	2.3	668	95	2.7
總收入	21,882	100.0	23,891	100.0	25,307	3,618	100.0
經營成本及費用 ⁽¹⁾ ：							
酒店經營成本	14,341	65.5	15,285	64.0	15,339	2,194	60.6
其他經營成本	34	0.2	31	0.1	61	9	0.2
銷售及營銷費用	1,072	4.9	1,176	4.9	1,270	182	5.0
一般及行政費用	2,086	9.5	2,508	10.5	2,262	321	8.9
開業前費用	35	0.2	50	0.2	41	6	0.2
總經營成本及費用	17,568	80.3	19,050	79.7	18,973	2,712	74.9
商譽減值虧損	4	0.0	-	-	-	-	-
其他淨經營利潤	404	1.8	359	1.5	485	69	1.9
經營利潤	4,714	21.5	5,200	21.8	6,819	975	27.0
利息收入	248	1.1	210	0.9	223	32	0.9
利息費用	385	1.7	318	1.3	337	48	1.3
其他淨利潤	573	2.6	51	0.2	38	5	0.1
股本證券公允價值變動產生的							
淨收益(虧損)	109	0.5	(66)	(0.3)	(10)	(1)	(0.0)
外匯淨收益(虧損)	90	0.4	(272)	(1.1)	569	81	2.2
所得稅前利潤	5,349	24.4	4,805	20.2	7,302	1,044	28.9
所得稅開支	1,204	5.5	1,662	7.0	2,161	309	8.6
權益法投資虧損	(14)	(0.0)	(41)	(0.2)	(26)	(4)	(0.1)
淨利潤	4,131	18.9	3,102	13.0	5,115	731	20.2
減：歸屬於非控股權益的淨利潤	46	0.2	54	0.2	35	5	0.1
歸屬於華住集團有限公司的淨利潤	4,085	18.7	3,048	12.8	5,080	726	20.1

附註：

(1) 包括以下股權激勵費用：

	截至12月31日止年度			
	2023年 (人民幣)	2024年 (人民幣)	2025年 (人民幣)	(美元)
		(百萬元)		
股權激勵費用	143	322	420	60

管理層討論及分析

分部資料

我們擁有兩個經營分部－Legacy Huazhu及Legacy DH。我們使用經調整EBITDA作為分部利潤計量指標，以評估各分部的表現。下表提供我們截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度的經營分部業績概要：

	截至12月31日止年度											
	2023年				2024年				2025年			
	Legacy Huazhu	Legacy DH	抵銷	總計	Legacy Huazhu	Legacy DH	抵銷	總計	Legacy Huazhu	Legacy DH	抵銷	總計
總收入	17,444	4,465	(27)	21,882	19,029	4,881	(19)	23,891	20,535	4,794	(22)	25,307
經調整EBITDA	6,185	84	(1)	6,268	6,974	(154)	(0)	6,820	7,974	499	0	8,473

截至2025年12月31日止年度與截至2024年12月31日止年度比較

總收入。我們的總收入由2024年的人民幣23,891百萬元增加5.9%至2025年的人民幣25,307百萬元(3,618百萬美元)。此增加主要歸因於我們擴展酒店網絡。

- **租賃及自有酒店。**自我們租賃及自有酒店的總收入由2024年的人民幣13,843百萬元減少6.5%至2025年的人民幣12,943百萬元(1,851百萬美元)。
- **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總收入由2024年的人民幣9,498百萬元增加23.1%至2025年的人民幣11,696百萬元(1,672百萬美元)，主要由於我們的管理加盟酒店數目增加所致。
- **其他收入。**其他收入由2024年的人民幣550百萬元增加21.5%至2025年的人民幣668百萬元(95百萬美元)。

經營成本及費用。我們的總經營成本及費用由2024年的人民幣19,050百萬元減少0.4%至2025年的人民幣18,973百萬元(2,712百萬美元)。

- **酒店經營成本。**我們的酒店經營成本保持相對平穩，2024年為人民幣15,285百萬元，2025年為人民幣15,339百萬元(2,194百萬美元)。我們酒店經營成本佔總收入的百分比由2024年的64.0%下降至2025年的60.6%。
- **銷售及營銷費用。**銷售及營銷費用由2024年的人民幣1,176百萬元增加8.0%至2025年的人民幣1,270百萬元(182百萬美元)。我們的銷售及營銷費用佔總收入的百分比保持相對平穩，2024年為4.9%，2025年為5.0%。
- **一般及行政費用。**我們的一般及行政費用由2024年的人民幣2,508百萬元減少9.8%至2025年的人民幣2,262百萬元(321百萬美元)。該減少主要由於與2024年相比，Legacy DH所產生的重組成本減少及員工人數減少所致。
- **開業前費用。**我們的開業前費用由2024年的人民幣50百萬元減少18.0%至2025年的人民幣41百萬元(6百萬美元)。我們的開業前費用佔總收入的百分比保持平穩，2024年及2025年均為0.2%。我們於2025年的開業前費用主要來自Legacy Huazhu。

其他淨經營利潤。我們的其他經營利潤由2024年的人民幣359百萬元增加35.1%至2025年的人民幣485百萬元(69百萬美元)。

經營利潤。由於以上各項，我們的經營利潤由2024年的人民幣5,200百萬元增加31.1%至2025年的人民幣6,819百萬元(975百萬美元)。

淨利息收入／費用。於2025年，我們的淨利息費用為人民幣114百萬元(16百萬美元)。於2025年，我們的利息收入為人民幣223百萬元(32百萬美元)，而我們的利息費用為人民幣337百萬元(48百萬美元)。於2024年，我們的淨利息費用為人民幣108百萬元。於2024年，我們的利息收入為人民幣210百萬元，而我們的利息費用為人民幣318百萬元。

其他淨利潤。於2025年，我們錄得其他淨利潤人民幣38百萬元(5百萬美元)，而2024年的其他淨利潤為人民幣51百萬元。

管理層討論及分析

股本證券公允價值變動的淨收益(虧損)。股本證券公允價值變動的淨收益(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收益(虧損)。2025年，我們的股本證券公允價值變動的虧損為人民幣10百萬元(1百萬美元)，主要是由於我們所持有的上市證券公允價值減少所致。

外匯收益(虧損)。2025年，我們的外匯收益為人民幣569百萬元(81百萬美元)，相比之下2024年的外匯虧損為人民幣272百萬元。我們於2025年的外匯收益主要由於以歐元計值的若干內部應收貸款因歐元升值而錄得收益。

所得稅開支。於2025年，我們的所得稅開支為人民幣2,161百萬元(309百萬美元)，較2024年的所得稅開支人民幣1,662百萬元有所增加，主要由於我們的除所得稅前利潤增加所致。

權益法投資。我們的權益法投資虧損由2024年的人民幣41百萬元減少至2025年的人民幣26百萬元(4百萬美元)，主要由於我們若干被投資公司所錄得的虧損減少所致。

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(受我們控制及合併)的股權而應佔我們的淨利潤或虧損份額。2025年，歸屬於非控股權益淨利潤為人民幣35百萬元(5百萬美元)。2024年歸屬於非控股權益淨利潤為人民幣54百萬元。

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2024年的人民幣3,048百萬元增加至2025年的人民幣5,080百萬元(726百萬美元)。

分部業績

總收入。Legacy Huazhu於2025年的總收入為人民幣20,535百萬元(2,936百萬美元)，較2024年的人人民幣19,029百萬元增加7.9%，是由於我們擴展酒店網絡所致。Legacy DH於2024年的總收入為人民幣4,881百萬元，而2025年為人民幣4,794百萬元(686百萬美元)，保持相對平穩。

經調整EBITDA。Legacy Huazhu於2025年的經調整EBITDA為人民幣7,974百萬元(1,140百萬美元)，較2024年的人人民幣6,974百萬元有所增加，是由於我們擴展酒店網絡，增加收入所致。Legacy DH於2025年的經調整EBITDA為人民幣499百萬元(71百萬美元)，而2024年的經調整EBITDA為負人民幣154百萬元，主要由於重組成本和人員的減少及無形資產減值虧損減少。

截至2024年12月31日止年度與截至2023年12月31日止年度比較

總收入。我們的總收入由2023年的人民幣21,882百萬元增加9.2%至2024年的人民幣23,891百萬元。此增加主要歸因於我們擴展酒店網絡。

- **租賃及自有酒店。**來自我們租賃及自有酒店的總收入由2023年的人民幣13,796百萬元增加至2024年的人民幣13,843百萬元。
- **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總收入由2023年的人民幣7,694百萬元增加23.4%至2024年的人民幣9,498百萬元，主要由於我們的管理加盟酒店數目增加所致。
- **其他收入。**其他收入由2023年的人民幣392百萬元增加40.3%至2024年的人民幣550百萬元。

經營成本及費用。我們的酒店經營成本及費用由2023年的人民幣17,568百萬元增加8.4%至2024年的人民幣19,050百萬元。

- **酒店經營成本。**我們的酒店總經營成本由2023年的人民幣14,341百萬元增加6.6%至2024年的人民幣15,285百萬元，主要由於我們持續擴展酒店網絡，員工成本也隨著上升。我們酒店經營成本佔總收入的百分比由2023年的65.5%下降至2024年的64.0%。
- **銷售及營銷費用。**我們的銷售及營銷費用由2023年的人民幣1,072百萬元增加9.7%至2024年的人民幣1,176百萬元。我們的銷售及營銷費用佔總收入的百分比於2023年及2024年持平，為4.9%。

管理層討論及分析

- **一般及行政費用。**我們的一般及行政費用由2023年的人民幣2,086百萬元增加20.2%至2024年的人民幣2,508百萬元。該增加主要是由於員工數目增加，以及為了吸納和留住對我們可持續長遠業務增長至關重要的核心僱員而令股權激勵費用增加。
- **開業前費用。**我們的開業前費用由2023年的人民幣35百萬元增加42.9%至2024年的人民幣50百萬元。我們的開業前費用佔總收入的百分比於2023年及2024年持平，為0.2%。我們於2024年的開業前費用主要來自Legacy Huazhu。

其他淨經營利潤。我們的其他經營利潤由2023年的人民幣404百萬元減少至2024年的人民幣359百萬元。

經營利潤(虧損)。由於以上各項，我們的經營利潤由2023年的人民幣4,714百萬元增加10.3%至2024年的人民幣5,200百萬元。

淨利息費用。於2024年，我們的淨利息費用為人民幣108百萬元。於2024年，我們的利息收入為人民幣210百萬元，而我們的利息費用為人民幣318百萬元。2023年，我們的淨利息費用為人民幣137百萬元。於2023年，我們的利息收入為人民幣248百萬元，而我們的利息費用為人民幣385百萬元。

其他淨利潤。2024年，我們錄得其他淨利潤人民幣51百萬元，相比之下2023年的其他淨利潤為人民幣573百萬元。於2023年的其他淨利潤較高，主要由於出售雅高股份所得收益所致。

股本證券公允價值變動的淨(虧損)收益。股本證券公允價值變動的淨(虧損)收益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(虧損)收益。2024年，我們的股本證券公允價值變動的虧損為人民幣66百萬元，主要由於UBOX股份公允價值變動的虧損所致。

外匯(虧損)收益。2024年，我們的外匯虧損為人民幣272百萬元，相比之下2023年的外匯收益為人民幣90百萬元。我們於2024年的外匯虧損主要來自歐元貶值所導致以歐元計值的若干應收內部貸款的外匯虧損。

所得稅開支。2024年，我們的所得稅開支為人民幣1,662百萬元，相比之下2023年的所得稅開支為人民幣1,204百萬元。2024年，我們的實際稅率為34.6%，相比之下2023年為22.5%。2024年的實際稅率較高，主要由於有關股息分派的預扣稅增加所致。

權益法投資。我們的權益法投資虧損由2023年的人民幣14百萬元增加至2024年的人民幣41百萬元，主要由於我們若干被投資公司所錄得的虧損增加所致。

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(受我們控制及合併)的股權而應佔我們的淨利潤或虧損份額。2024年，歸屬於非控股權益淨利潤為人民幣54百萬元。2023年歸屬於非控股權益淨利潤為人民幣46百萬元。

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2023年的人民幣4,085百萬元減少至2024年的人民幣3,048百萬元。

分部業績

總收入。Legacy Huazhu於2024年的總收入為人民幣19,029百萬元，較2023年的人民幣17,444百萬元增加9.1%，是由於我們擴展酒店網絡所致。Legacy DH於2024年的總收入為人民幣4,881百萬元，較2023年的人民幣4,465百萬元增加9.3%，主要由於優化酒店營運及酒店業績改善所致。

經調整EBITDA。Legacy Huazhu於2024年的經調整EBITDA為人民幣6,974百萬元，較2023年的人民幣6,185百萬元有所增加，是由於我們擴展酒店網絡所致。Legacy DH於2024年的經調整EBITDA為負人民幣154百萬元，較2023年的經調整EBITDA人民幣84百萬元有所減少，主要由於2024年無形資產減值虧損增加及產生重組成本。

未償還債項

2020年5月，我們發行500百萬美元的可換股優先票據（「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美元本金的2026年票據可按初始轉換率23.971（於發生若干事件時可予調整）轉換（相當於初始轉換價為每股美國預託股份41.72美元）。票據持有人可於2024年5月1日或在出現若干根本變化後，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2026年票據以換取現金。於2023年，人民幣0.01百萬元的2026年票據已按持有人的要求轉換為24股美國預託股份。截至2024年12月31日，我們將2026年票據分類為長期債項，因為認沽期權已期滿。截至2025年12月31日，我們將2026年票據分類為短期債項，因為2026年票據於2026年5月1日到期。

於2022年8月，我們與數家銀行訂立三年期的220百萬歐元的長期融資、110百萬歐元人民幣等值的定期融資及70百萬歐元的循環信貸融資協議。截至2024年12月31日，未償還貸款金額為長期銀行借款流動部分中的99百萬歐元等值人民幣。截至2025年12月31日，該筆款項已全額償還。

於2024年3月，我們訂立五年期信貸額為人民幣400百萬元的銀團貸款合約，於2029年3月屆滿。截至2024年12月31日及2025年12月31日，本集團以賬面淨值分別為人民幣510百萬元及人民幣478百萬元的樓宇及賬面淨值分別為人民幣69百萬元及人民幣67百萬元的土地使用權作為貸款的抵押。貸款擬用於總部大樓的營運及現有債務的再融資。利率每年重置一次，以定價日期中國人民銀行一年期貸款市場報價利率(LPR)減去55個基點作為基礎。該融資協議涉及某些包括收入及利潤在內的財務契約。截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團已完全遵守契約。於2024年，我們已根據融資協議支取人民幣340百萬元，並已償還人民幣15百萬元。於2025年，我們償還人民幣40百萬元。截至2024年及2025年12月31日，未償還貸款金額分別為人民幣325百萬元及人民幣285百萬元。

於2025年7月，我們訂立了一項為期一年、金額最高達人民幣2,000百萬元或其等值其他貨幣的貸款融資。我們已根據該協議提取人民幣1,400百萬元，且年利率固定為1.8%。於2025年12月31日，未償還貸款金額為人民幣1,400百萬元，且短期投資中總額為人民幣1,406百萬元的銀行存款已抵押作為擔保。

截至2025年12月31日，我們的債務結餘總額為人民幣58億元（8億美元），未動用額度約為人民幣63億元。截至2025年12月31日，我們已遵守現有銀行融資下的契約。

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、於2023年1月後續發售美國預託股份所得款項、商業銀行借款及發行2026年到期的可換股優先票據。截至2025年12月31日，我們有現金及現金等價物人民幣10,386百萬元（1,485百萬美元）及受限制現金人民幣146百萬元（21百萬美元）。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。我們截至2025年12月31日的現金及現金等價物主要包括人民幣及美元。

於2025年12月31日，我們共有19家開發中的租賃及自有酒店。於2025年12月31日，我們預期將會就(i)若干最近完成的租賃裝修及設備安裝及(ii)上述19家租賃及自有酒店的租賃裝修及設備安裝，產生資本開支約人民幣693百萬元（99百萬美元），並預期將於一至兩年內支銷。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。

管理層討論及分析

下表載列於所示期間我們現金流量概要：

	截至12月31日止年度			
	2023年 (人民幣)	2024年 (人民幣)	2025年 (人民幣)	(美元)
			(百萬元)	
經營活動產生的淨現金	7,674	7,518	8,379	1,198
投資活動所用淨現金	(1,477)	(2,239)	(1,042)	(149)
融資活動使用的淨現金	(3,720)	(5,504)	(4,306)	(616)
匯率變動對現金及現金等價物以及 受限制現金的影響	164	30	(30)	(4)
現金、現金等價物及受限制現金 (包括分類為持作銷售資產的現金)的 淨(減少)增加	2,641	(195)	3,001	429
減：分類為持作銷售資產的現金及 現金等價物的淨增加(減少)	17	(9)	(7)	(1)
於年初的現金、現金等價物及受限制現金	5,086	7,710	7,524	1,076
於年末的現金、現金等價物及受限制現金	7,710	7,524	10,532	1,506

經營活動

於2023年、2024年及2025年，我們主要通過經營業務產生之現金為我們的經營活動提供資金。

2025年，經營活動產生的淨現金為人民幣8,379百萬元(1,198百萬美元)，主要由於(i)淨利潤人民幣5,115百萬元；(ii)加回非現金租賃開支人民幣2,233百萬元；(iii)加回非現金折舊及攤銷人民幣1,257百萬元；及(iv)應計開支及其他流動負債增加人民幣936百萬元，部份被經營租賃負債減少人民幣2,383百萬元所抵銷。

2024年，經營活動產生的淨現金為人民幣7,518百萬元，主要由於(i)淨利潤人民幣3,102百萬元；(ii)加回非現金租賃開支人民幣2,300百萬元；及(iii)加回非現金折舊及攤銷人民幣1,332百萬元，部份被經營租賃負債減少人民幣2,453百萬元所抵銷。

2023年，經營活動產生的淨現金為人民幣7,674百萬元，主要由於(i)淨利潤人民幣4,131百萬元；(ii)加回非現金租賃開支人民幣2,163百萬元；(iii)加回非現金折舊及攤銷人民幣1,414百萬元；及(iv)應計開支及其他流動負債增加人民幣1,133百萬元，部份被經營租賃負債減少人民幣2,548百萬元所抵銷。

投資活動

我們投資活動所用的淨現金由2024年的人民幣2,239百萬元減少至2025年的人民幣1,042百萬元（149百萬元），主要由於(i)購買投資人民幣8,134百萬元，主要關於購買定期存款及金融產品及(ii)購買物業及設備人民幣828百萬元，部份被投資到期／出售及回報所得款項人民幣7,777百萬元所抵銷。

我們投資活動所用的淨現金由2023年的人民幣1,477百萬元增加至2024年的人民幣2,239百萬元，主要由於(i)購買投資人民幣4,017百萬元，主要關於購買定期存款及金融產品及(ii)購買物業及設備人民幣883百萬元，部份被投資到期／出售及回報所得款項人民幣2,563百萬元所抵銷。

我們投資活動所用的淨現金由2022年的人民幣522百萬元增加至2023年的人民幣1,477百萬元，主要由於(i)購買投資人民幣3,509百萬元，主要關於購買定期存款及金融產品及(ii)購買物業及設備人民幣894百萬元，部份被投資到期／出售及回報所得款項人民幣2,972百萬元所抵銷。

融資活動

自2021年起我們的主要融資活動包括商業銀行貸款、於2023年1月後續發售美國預託股份所得款項、派付股息及股份回購。

於2025年，融資活動使用的淨現金為人民幣4,306百萬元（616百萬元），主要包括(i)派付股息人民幣3,907百萬元，(ii)償還短期債項人民幣2,272百萬元，(iii)償還長期債項人民幣850百萬元，及(iv)支付回購普通股的款項人民幣783百萬元，部份被短期債項所得款項人民幣3,595百萬元所抵銷。

於2024年融資活動使用的淨現金為人民幣5,504百萬元，主要包括(i)已付股息人民幣3,480百萬元；(ii)購回普通股的付款人民幣1,172百萬元及(iii)購買預付認沽期權人民幣710百萬元。

我們於2023年融資活動所用的淨現金為人民幣3,720百萬元。於2023年融資活動使用的淨現金主要包括償還短期債項人民幣3,436百萬元及償還長期債項人民幣2,336百萬元，部份被(i)發行普通股的淨所得款項人民幣1,973百萬元及(ii)債項所得款項人民幣1,169百萬元所抵銷。

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2023年、2024年及2025年，我們就資本支出所付現金總計分別為人民幣901百萬元、人民幣898百萬元及人民幣838百萬元（120百萬美元）。於2025年，我們的資本支出包括物業及設備人民幣828百萬元（119百萬美元）以及軟件及許可證人民幣10百萬元（1百萬美元）。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。

在我們的組織內轉移現金

華住集團有限公司是一家控股公司，沒有自己的實質性業務。華住集團有限公司主要通過中國及歐洲的附屬公司開展業務。在Legacy Huazhu業務下，華住集團有限公司一般通過貸款及出資的方式向其香港或新加坡的附屬公司轉移現金，而該等香港或新加坡附屬公司一般通過出資或提供貸款向其中國附屬公司轉移現金。華住集團有限公司亦可以通過出資或提供貸款的方式直接向其中國附屬公司轉移現金。該等中國附屬公司一般通過貸款或就集團內公司間交易向可變利益實體付款的方式向可變利益實體轉移現金。該等中國附屬公司一般通過償還貸款及支付股息的方式向該等香港或新加坡附屬公司轉移現金，而該等中國、香港或新加坡附屬公司一般通過貸款或償還貸款向華住集團有限公司轉移現金。

在較小程度上，華住集團有限公司及其附屬公司可能會在需要時通過貸款的方式向德意志酒店的實體轉移現金。

除下文的列表及討論中披露的情況外，可變利益實體未有分派而目前也沒有任何計劃根據合約協議向我們的附屬公司分派任何盈利或結清任何欠款。截至2024年及2025年12月31日，可變利益實體合共僅貢獻了我們保留盈利總額的一小部分（少於1%）。

下表列示截至2023年、2024年及2025年12月31日止財政年度，本公司、其附屬公司與可變利益實體之間的現金流量。

本公司、附屬公司與可變利益實體之間的現金轉移
(人民幣百萬元)

附屬公司與可變利益實體之間的現金流量	2023年	2024年	2025年
附屬公司根據合約安排向可變利益實體提供貸款	-	0	1
可變利益實體就所提供服務向附屬公司收取現金	21	12	6
控股公司與附屬公司之間的現金流量⁽¹⁾			
向附屬公司提供貸款	(987)	(0)	(1,465)
附屬公司償還貸款	2,061	1,000	3,678
附屬公司提供貸款	2,574	2,553	2,608
償還附屬公司貸款	(540)	(457)	(347)
附屬公司支付股息	-	19	-

附註：

(1) 包括海外及中國附屬公司。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，

- 我們的附屬公司就向酒店提供的電訊服務及互聯網相關服務分別向可變利益實體共支付約人民幣21百萬元、人民幣12百萬元及人民幣6百萬元(1百萬美元)；
- 可變利益實體的現金流入主要通過與我們附屬公司的貸款安排、我們就集團內公司間交易向可變利益實體支付款項以及名義股東的出資提供；
- 現金主要透過股東貸款由華住集團有限公司轉賬至我們的附屬公司。於各相同期間內，我們的附屬公司分別向華住集團有限公司借入約人民幣987百萬元、零及人民幣1,465百萬元(209百萬美元)，且我們的附屬公司分別向華住集團有限公司償還合共約人民幣2,061百萬元、人民幣1,000百萬元及人民幣3,678百萬元(526百萬美元)的貸款；
- 我們的附屬公司分別向華住集團有限公司提供人民幣2,574百萬元、人民幣2,553百萬元及人民幣2,608百萬元(374百萬美元)的貸款，而華住集團有限公司就該等貸款分別向該等附屬公司償還約人民幣540百萬元、人民幣457百萬元及人民幣347百萬元(50百萬美元)；及

管理層討論及分析

- 我們的附屬公司分別向華住集團有限公司支付股息零元、人民幣19百萬元及零元。

除上述轉移外，於截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，華住集團有限公司、我們的附屬公司與可變利益實體之間並無任何資產轉移。

有關向我們現金轉讓的限制

華住集團有限公司是一家控股公司，沒有自己的實質性業務。我們主要通過我們位於中國及歐洲的附屬公司經營業務。我們對於外匯交易；我們在各實體之間、跨境及向美國投資者轉移現金的能力；將我們從附屬公司及／或可變利益實體所賺取盈利向我們及美國預託股份持有人分派的能力；以及根據與可變利益實體訂立的合約安排結算所欠金額的能力，均受到局限及限制。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。根據於中國註冊成立的實體的適用法律，我們的中國附屬公司必須從稅後利潤中撥付不可分配儲備金。尤其是，在一定的累計限額規限下，法定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中國附屬公司的註冊資本50%。該等儲備金只能用於中國法律規定的特定用途，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。由於中國法律法規的規定，截至2025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4,269百萬元（610百萬美元）。

由於中國法規對境外控股公司向中國實體提供貸款和直接投資的各種規定，我們及可變利益實體可能無法就我們未來向中國附屬公司或可變利益實體提供的貸款或就我們未來對中國附屬公司的出資，及時獲得必要的監管批准或完成必要的監管註冊或其他程序或根本無法獲得批准或完成有關程序。該等規定可能會延遲或阻止我們使用我們的離岸資金向我們的中國附屬公司及可變利益實體提供貸款或出資，因此可能會限制我們執行業務戰略的能力，並對我們的流動性及融資和擴展業務的能力產生重大不利影響。

此外，與可變利益實體的合同安排的詮釋和實施方面的不確定性可能會限制我們執行此類合同的能力。如果中國當局確定構成可變利益實體結構一部分的合約安排不符合中國法規，或者如果現行法規在未來發生變化或有不同的詮釋，我們根據可變利益實體合同清償可變利益實體欠款的能力可能會受到嚴重影響。

此外，由於中國監管機構根據中國法律法規對我們中國附屬公司及可變利益實體實施外匯限制，如果現金位於中國或在中國註冊的實體內而有關資金需用於為我們在中國境外的運營提供資金，有關資金可能會因此類限制而無法使用，除非及直至獲得相關批准和註冊。根據國家外匯管理局的規定，除非事先獲得國家外匯管理局及其他中國主管部門的批准和登記，否則人民幣不能兌換成外幣用於貸款、投資匯返和中國境外投資等資本賬項目。

向美國投資者派付股息或作出分配

我們考慮每半年分配普通股股息，而每個財政年度的股息總額將不少於該財政年度淨利潤的60%。

於2023年11月29日，本公司宣派現金股息約300百萬美元，包括普通股股息約200百萬美元及特別股息約100百萬美元。於2024年7月23日，本公司宣派現金股息約200百萬美元。於2025年3月20日，本公司宣派現金股息約300百萬美元。於2025年8月20日，本公司宣派現金股息約250百萬美元。於2026年3月18日，本公司宣派現金股息約400百萬美元。

華住集團有限公司的股息來源主要來自我們中國附屬公司的股息。

對股息或分配的徵稅

中國《企業所得稅法及其實施細則》(統稱「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」。

企業所得稅法對中國附屬公司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營業地點的非居民企業，或者收到的股息與該直接控股公司在中國的設立或業務所在地無關，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，根據中國中央政府與香港之間的稅收安排，倘控股公司為股息的實益擁有人且持有該中國公司25%以上的股本，則須就股息繳納5%的預扣稅。

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以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，儘管我們或會從我們直接或間接控制而利潤源自中國境外的非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在企業所得稅法的若干規定及規限下獲得免稅。

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，適用於有限責任公司(*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*)的規定必須考慮在內。根據《德國有限責任公司法》(*Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung*)，股息僅可自利潤派付。一般而言，有關公司的董事將建議股息的特定利率，而該等附屬公司會於股東大會上遵循董事建議之最大值宣派股息。然而，股東大會並不受董事建議所約束。該等附屬公司亦可宣派超出所建議金額而最多為公司總可分派利潤的金額。

於2023年、2024年及2025年，我們的中國附屬公司分別向我們香港及新加坡的附屬公司派付股息人民幣1,454百萬元、人民幣3,787百萬元及人民幣2,668百萬元。於2025年，我們因分派股息而產生人民幣182百萬元之中國預扣稅。除「－在我們的組織內轉移現金」所披露者外，於2023年、2024年及2025年，我們的境外附屬公司並無向本公司派付其他股息或作出分配。

於2025年12月31日，我們已就計劃由中國附屬公司向境外附屬公司派發的未分配利潤計提人民幣322百萬元之中國股息預扣稅。除該等計劃股息分派外，我們擬無限期將中國附屬公司的餘下未分配盈利進行再投資，且並未就此計提中國股息預扣稅撥備。

僅就說明而言，以下討論反映在中國大陸、香港及新加坡可能需要繳納的假設稅款，其中假設：(i)我們在中國附屬公司／可變利益實體中有應課稅盈利；及(ii)我們決定在未來使用我們在中國附屬公司／可變利益實體中的盈利所產生的資金派付股息。下圖以百分比從我們中國附屬公司及可變利益實體的除稅前盈利開始列示，並以應付予本公司的股息金額百分比作結。

	徵稅情景 ⁽¹⁾ 法定稅率及標準稅率
中國附屬公司／可變利益實體的假設除稅前盈利	100%
在外商獨資企業 ⁽²⁾ 層面按法定稅率25%對盈利徵稅	(25)%
外商獨資企業 ⁽²⁾ 將向香港或新加坡實體分派股息的金額	75%
按標準稅率10%計算的預扣稅 ⁽³⁾	(7.5)%
在香港實體層面／新加坡實體層面將分派的股息及 向華住集團有限公司作出淨分派的金額 ⁽⁴⁾	67.5%

附註：

- (1) 就此例子而言，稅項計算經已簡化。假設賬面稅前盈利金額假定與中國應課稅利潤相同。
- (2) 我們使用「外商獨資企業」指稱我們在中國的全資附屬公司，而在我們與可變利益實體訂立的合約安排中，該等附屬公司乃可變利益實體的對手方。
- (3) 企業所得稅法對中國附屬公司向其中國大陸境外的直接控股公司分派的股息徵收10%預扣所得稅。倘直接控股公司為股息的實益擁有人並持有中國附屬公司25%以上股本的香港或新加坡實體，則適用較低的5%預扣所得稅稅率。對於向華住集團有限公司作出任何股息分派，在香港或新加坡實體層面並無增加的稅項。
- (4) 倘可引用稅務協定優惠並徵收5%的預扣稅，則預扣稅應為假設賬面稅前盈利金額的3.75%，而在香港或新加坡實體層面可供作為股息向華住集團有限公司作出淨分派的金額應為71.25%。

目前，尚不清楚中國稅務機關會否確定我們應歸類為中國居民企業。如果我們被中國稅務機關視為中國居民企業，則支付給我們的非中國個人股東（包括我們的美國預託股份持有人）的股息，以及該等持有人轉讓美國預託股份或普通股所實現的任何收益均可能需要按20%稅率繳納中國個人所得稅，而就股息而言可能會從源頭扣繳。任何此類徵稅均可能會減少閣下在美國預託股份或普通股中的投資回報。請參閱「風險因素－有關在中國經營業務的風險－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」。

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

季住上海為一家位於中國上海獲認可的軟件開發實體。於2021年12月，季住上海符合高新技術企業資格，因此季住上海於2021年、2022年及2023年按15%的減免稅率計稅。於2024年12月，季住上海再次符合高新技術企業資格，因此季住上海於2024年、2025年及2026年按15%的減免稅率計稅。於2022年12月，華住雲符合高新技術企業資格，因此華住雲於2022年、2023年及2024年按15%的減免稅率計稅。於2025年12月，華住雲符合高新技術企業資格，因此華住雲於2025年、2026年及2027年按15%的減免稅率計稅。根據適用於小微企業的相關規例，數家中國附屬公司享有20%的優惠稅率，其中應課稅利潤可獲減稅。自2023年1月1日至2027年12月31日，就少於人民幣3百萬元的應課稅利潤而言，應課稅利潤的75%可獲豁免計算稅項。合資格作為小微企業的實體應從事不受國家限制或禁止的行業，並須符合以下三項條件：全年應課稅利潤不超過人民幣3百萬元、僱員人數不超過300人，以及總資產不超過人民幣50百萬元。稅收優惠影響的總金額及每股影響如下：

	截至12月31日止年度		
	2023年 (人民幣)	2024年 (人民幣)	2025年 (人民幣)
總額	60	47	98
每股影響 – 基本	0.02	0.02	0.03
每股影響 – 攤薄	0.02	0.02	0.03

除本年報其他部份披露外，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，會對我們的總收入、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。

關鍵會計政策及估計

我們根據《美國公認會計準則》編製我們的綜合財務報表，其要求我們管理層作出影響我們於資產負債表之日的資產、負債及或然資產及負債的披露呈報金額以及報告期內收入及開支的呈報金額的估計。倘該等估計與實際結果之間有重大差別，我們的財務狀況或經營業績或會受到影響。我們的估計乃建基於我們本身的過往經驗以及我們相信在計及我們的情況及根據可得資料對未來情況的預期後認為屬合理的其他假設。我們持續對該等估計進行評估。

我們對未來的預期乃建基於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）。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。

如符合以下條件，我們認為會計估計具關鍵性：(i)我們需要就作出會計估計當時具高度不確定性的事項作出假設；及(ii)在不同期間合理可能發生的估計變動，或我們在當期本可合理採用的不同估計方法，會對我們的財務狀況或經營業績造成重大影響。在我們的財務報表內有其他需要作估計但並不視為具關鍵性（定義見上文）的項目。對該等項目或其他項目使用的估計出現變動，或會對我們的財務報表造成重大影響。有關我們的主要會計政策及相關判斷的詳細討論，請參閱「綜合財務報表附註－附註2主要會計政策概要」。

因收購德意志酒店而產生的商譽及及品牌名稱的減值

通過業務收購取得的品牌名稱一般被認為具有無固定的可使用年期，最初按收購日期的估計公允價值入賬。

估計我們商譽報告單位及品牌名稱的公允價值以進行減值測試，需要重大判斷。品牌名稱使用收入法（採用特許權使用費減免法）進行減值評估。使用貼現現金流量模型釐定公允價值，需要本公司管理層就預測酒店收入及增長率、預測經營成本、特許權使用費節省率及貼現率作出重大估計及假設。

管理層討論及分析

用於評估減值的假設考慮到歷史趨勢、宏觀經濟狀況以及與我們的經營策略一致的預測。該等估計的變動可能對公允價值的評估有重大影響，可能引致重大減值虧損。

截至2025年12月31日止年度，我們對Legacy DH的商譽進行量化評估。測試後，未有錄得商譽減值開支。Legacy DH商譽的估計公允價值超出所計算的賬面價值70%。相關預測現金流量減少5%或貼現率增加5%均不會導致減值。

我們亦對Legacy DH的一個品牌名稱進行定量減值測試。截至2025年12月31日，在DH收購中收購的該品牌名稱，其估計公允價值高於其賬面值。繼於2024年確認人民幣391百萬元的減值（導致賬面值減少16%）後，於2025年並無確認減值。在DH收購中收購的該品牌名稱，其估計公允價值超過其賬面值約9%。貼現率增加5%或特許權使用費節省率下降5%均不會導致減值。

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。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。我們很大程度上依賴我們在中國及歐洲的營運附屬公司向我們支付的股息。倘人民幣或歐元兌美元有任何重大貶值，於兌換為美元時，可能會對我們的收入以及美國預託股份及普通股的價值及就此派付的任何股息產生重大不利影響。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，原因是我們的業務實質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。

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。人民幣兌換為其他貨幣(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，中國監管機構改變其實行長達十年的人民幣值與美元掛鈎的政策。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維持在窄幅區間內波動。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，假設我們將截至2025年12月31日以美元計值的1百萬美元現金餘額按1.00美元兌人民幣6.9931元的匯率兌換成人民幣，則該現金結餘約為人民幣7.0百萬元(1百萬美元)。假設人民幣兌美元貶值1.0%，截至2025年12月31日，該現金餘額將增加至人民幣7.1百萬元(1百萬美元)。

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《證券法》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《證券法》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準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準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2025年12月31日財務報告內部監控的有效性。根據該評估，管理層認為，截至2025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2025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(特殊普通合夥)進行審核。德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)出具的鑒證報告載於我們的20-F表格年報。

財務報告內部監控的變動

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

審核委員會負責監督德勤華永會計師事務所(特殊普通合伙)和德勤•關黃陳方會計師行(合稱「德勤」)作為我們主要外部審計師的工作。

審核委員會的政策為預先批准德勤提供的所有審計及非審計服務，包括審計服務、審計相關服務、稅務服務及其他服務，惟審核委員會於審計完成前批准的最低限額服務除外。

截至2024年及2025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	
	2024年 美元 (百萬元)	2025年 美元
審計費用 ⁽¹⁾	3.0	3.1
審計相關費用 ⁽²⁾	0.1	—
稅費 ⁽³⁾	0.0	—
其他服務費 ⁽⁴⁾	0.2	—
總計	3.3	3.1

附註：

- (1) 審計費用。此類別包括主要審計師就季度財務報表的中期審閱及年度財務報表的審計所收取的費用總額。
- (2) 審計相關費用。此類別包括我們的主要審計師為保證及相關服務提供的專業服務所收取的總費用，這些服務與履行審計或對我們的綜合財務報表進行審計或審閱有合理關連，但並未在「審計費用」下列報。
- (3) 稅費。此類別包括主要審計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。
- (4) 其他服務費。此類別包括我們的主要核數師提供業務諮詢專業服務所收取的總費用。

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、高級管理層及僱員

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嘉定區豐華路1299號(郵編：201803)。

董事及高級行政人員	年齡	職務／職銜
季琦	59	創辦人及董事會執行董事長
吳炯	58	聯合創始人、獨立董事
鄭潔	55	執行董事
Justin Martin Leverenz	58	董事
許廷芳	71	獨立董事
曹蕾	51	獨立董事
張懌	52	獨立董事
金輝	48	首席執行官
Arthur Yu	46	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。於擔任現任職務之前，彼亦自2007年至2009年8月、自2012年1月至2015年5月及自2019年11月至2021年9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年共同創立攜程集團有限公司(「攜程集團」，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，及現於攜程集團董事會擔任獨立董事直至2026年2月。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。

鄭潔，自2024年7月起擔任我們的執行董事。鄭女士在中國及國際汽車及酒店行業擁有逾20年的領導經驗。鄭女士現為伯藜創投的運營合夥人，為消費品及營銷科技行業的投資組合公司提供管理諮詢。彼自2019年10月至2020年9月擔任本公司首席戰略官，於2023年1月重新加入本公司擔任高級顧問，並自2023年11月起擔任施柏閣酒店集團(Steigenberger Hotels GmbH)監事會成員。自2010年10月至2019年4月，鄭女士於菲亞特克萊斯勒汽車集團(中國區)(「FCA中國」)擔任多個職位，包括FCA中國(現稱Stellantis)首席執行官及廣汽菲亞特克萊斯勒汽車銷售有限公司總經理。在此之前，彼自2008年5月至2010年10月擔任克萊斯勒集團(中國)銷售有限公司的市場營銷副總裁；自2007年1月至2008年5月擔任霍尼韋爾(中國)有限公司傳播副總裁；自2005年10月至2007年1月於美國擔任通用汽車(General Motors)的附屬公司安吉星(OnStar Corporation)的全球公共事務及傳播副總裁；自1997年1月至2005年9月在通用汽車中國公司(General Motors China Inc.)公共事務及傳播部歷任助理經理、高級經理及總監；及自1993年7月至1997年1月擔任《中國日報》及《上海英文星報》商業記者。鄭女士於1993年獲得上海外國語大學國際新聞學士學位，於2004年獲得羅格斯大學工商管理碩士學位，於2023年獲得亞利桑納州立大學心理學碩士學位，目前正在攻讀加利福尼亞綜合研究學院心理學博士學位。鄭女士分別於2011年、2014年、2017年及2018年獲《財富》雜誌評為中國最具影響力商界女性。彼亦自2013年起連續六年獲《中國企業家》雜誌頒發「木蘭獎—中國頂尖商界女性」。

Justin Martin Leverenz，自2025年8月起擔任我們的執行董事。Leverenz先生於2007年5月至2025年7月期間擔任景順發展中市場基金(Invesco Developing Markets Fund)的首席投資官及高級投資組合經理。彼於2019年加入景順有限公司(Invesco Ltd.)，當時該公司與奧本海默基金(OppenheimerFunds)合併。Leverenz先生自2007年5月起管理奧本海默發展中市場基金(OppenheimerFunds Developing Markets Fund)，而該基金後更名為景順發展中市場基金。彼於2004年開始在奧本海默基金擔任高級研究分析師，為全球證券策略(Global Equity Strategy)提供支持，並自2007年至2019年期間擔任投資組合經理一職。加入奧本海默基金之前，Leverenz先生曾擔任高盛在亞洲的泛亞技術研究部(Pan-Asian Technology Research)主管，負責統籌該地區的科技公司的研究工作。彼亦曾擔任巴克萊德勝(Barclays de Zoete Wedd)在中國台灣的證券研究主管(Head of Equity Research)及蘇格蘭馬丁可利投資管理(Martin Currie Investment Managers)的投資組合經理。Leverenz先生於加州大學獲得中國研究及政治經濟學學士學位，並於加州大學獲得國際經濟學碩士學位。彼為特許金融分析師®(CFA®)持證人。

董事、高級管理層及僱員

許廷芳，自2020年7月起擔任本公司獨立董事。許先生為新加坡資深律師，擁有超過40年的執業經驗。彼現為The Arbitration Chambers的全職獨立仲裁員和調解員。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)、上海仲裁委員會(SHAC)、武漢仲裁委員會(WHAC)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)(由2016年至2022年)、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月至2025年4月)、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)。許先生亦於2012年6月至2018年6月擔任華人發展援助委員會(Chinese Development Assistance Council)董事，並於2015年5月至2019年9月擔任新加坡華人文化中心(Singapore Chinese Cultural Centre)董事。他於2015年3月至2021年擔任新加坡蔡氏基金會(Chua Foundation of Singapore)董事，自2012年4月起任F&H Singhome Fund II Ltd.董事，自2015年8月起任F&H Singhome Fund III Ltd.董事，並自2018年4月起任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(特殊普通合夥)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)。

張擘，自2025年8月起擔任我們的獨立董事。張女士自2015年3月起擔任新浪的首席財務官。2014年3月至2015年3月，張女士擔任新浪附屬公司微博公司(納斯達克交易所股份代號：WB；聯交所股份代號：09898)的首席財務官。加入微博之前，張女士於2011年5月至2014年2月擔任易傳媒公司(一家中國整合數字廣告平台)的首席財務官。2007年10月至2011年4月，張女士在德勤會計師事務所上海分所擔任審計合夥人，專注於為美國上市和計劃赴美上市的中國公司提供專業財務服務。張女士自2020年11月起擔任紐約證券交易所上市公司逸仙電商(Yatsen Holding Limited)(紐約證券交易所股份代號：YSG)的獨立董事。張女士亦自2022年6月起擔任太古股份有限公司(聯交所股份代號：0019)的獨立非執行董事，該公司是一家總部位於香港的大型跨國公司，旗下經營多項行業領先業務。從2023年2月起，張女士擔任納斯達克上市科技公司禾賽科技(Hesai Group)(納斯達克交易所股份代號：HSAI)的獨立董事。張女士於1997年畢業於美國馬裏蘭州的麥克丹尼爾大學，獲工商管理學學士最高榮譽學位獎。張女士是美國註冊會計師協會會員。

董事、高級管理層及僱員

金輝，於2005年加入本集團並自2021年9月起擔任首席執行官。彼亦曾先後擔任本集團開發部主管、副總裁、執行副總裁及總裁。自2004年3月至2004年12月期間，金先生擔任上海如家酒店管理有限公司的區域開發經理。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。

Arthur Yu，自2025年12月1日加入我們，並自2026年3月起擔任我們首席財務官。在加入本公司之前，彼於2020年12月至2024年4月期間擔任寶尊電商有限公司之首席財務官，並於2022年12月至2025年3月期間出任寶尊電商總裁。在加入寶尊電商有限公司前，彼曾於2018年至2020年在捷豹路虎(Jaguar Land Rover Plc)任職，期間擔任全球副總裁、大中華區首席財務官及奇瑞捷豹路虎(奇瑞汽車股份有限公司與捷豹路虎在中國的合資公司)之英方監事。在此之前，彼於2009年至2018年在英國電信集團有限公司(BT Group Plc)(於倫敦證券交易所的上市，股票代號：BT.A)(「英國電信集團」)任職，並曾在英國及香港擔任多個高級領導職位，其最後職務為英國電信集團的首席財務官(亞洲、中東及非洲)及BT China主席。在其早期職業生涯中，Arthur Yu先生於2007年至2009年在羅兵咸永道會計師事務所擔任管理顧問，並於2004年至2007年在勞斯萊斯有限公司(Rolls-Royce Plc)先後擔任管理培訓生、分析員及經理。Yu先生於2003年獲英國華威大學(Warwick University)管理科學理學士學位，2004年獲英國倫敦政治經濟學院(London School of Economics)管理信息系統理學碩士學位，並於2016年獲英國劍橋大學Judge商學院(Judge Business School, University of Cambridge)高級工商管理碩士學位。彼現為英國特許管理會計師公會資深會員。

根據上市規則第3.09D條，Leverenz先生及張女士各自已分別於2025年8月11日及2025年8月8日獲取上市規則第3.09D條所指法律意見，且彼等各自已確認了解作為董事之義務。

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）於任何時間在毋須通知或支付補償金的情況下終止僱傭。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2025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28百萬元(4百萬美元)。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

2009年股份激勵計劃

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430百萬股。

計劃管理。薪酬委員會負責管理我們的經修訂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5,000,000股普通股。

獎勵類型

- *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授出的可能被施加限制的我們的普通股。受限制股份單位指以我們的普通股計值的合同權利，每個單位代表根據經修訂2009年計劃及適用獎勵協議所載的條款及條件獲得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週年歸屬，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週年歸屬，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，或應用不同的績效條件。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2009年計劃的終止。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就已授出而尚未行使的獎勵所享有的權利造成重大不利影響。

2023年股份激勵計劃

於2023年6月，我們董事會採納2023年股份激勵計劃，其目的與我們經修訂的2009年計劃相似。於2024年6月，我們股東修訂及重列2023年股份激勵計劃（「經修訂2023年計劃」）。經修訂2023年計劃項下可能將予發行300百萬股普通股。

計劃管理。薪酬委員會負責管理我們的經修訂2023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董事、高級管理人員、員工及顧問授出根據各股份激勵計劃發行的受限制股份單位及期權，而年內所有授出所涵蓋的股份總數不得超過5,000,000股普通股，且任何上述授出應符合經修訂2023年計劃的規則。

獎勵類型

- *購股權*。購股權項下每股購買價將由薪酬委員會或由本公司董事會另行委任的委員會釐定並載於獎勵協議。根據經修訂2023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薪酬委員會或本公司董事會所委任的委員會授出的可能被施加限制的我們的普通股。受限制股份單位指以我們的普通股計值的合同權利，每個單位代表根據經修訂2023年計劃及適用獎勵協議所載的條款及條件獲得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*。薪酬委員會或本公司董事會所委任的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薪酬委員會或本公司董事會所委任的委員會釐定。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2023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授出日起計第二個週年歸屬，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週年歸屬，及受限制股份的1/8將於其後兩年內的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。

經修訂2023年計劃的終止。我們的經修訂2023年計劃將於2038年終止。本公司董事會可隨時修訂、更改、暫停、停止或終止我們的經修訂2023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、停止或終止將不會對任何參與者就已授出而尚未行使的獎勵所享有的權利造成不利影響。

下表概述截至2025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尚未行使購股權及受限制股份概要。

姓名	已獲授 未行使的 購股權所涉及的		行權價 (美元／股份)	授出日期	屆滿日期
	普通股				
季琦	7,240,910		2.8	2023年5月31日	2033年5月31日
金輝 ⁽¹⁾	7,913,300		2.8	2023年5月31日	2033年5月31日
一組其他個人 ⁽¹⁾	9,251,820		2.8	2023年5月31日至 2025年1月13日	2033年1月13日至 2033年5月31日

董事、高級管理層及僱員

已獲授未歸屬的受限制 股份所涉及的

姓名	普通股	授出日期
季琦	7,039,780	2023年5月31日
	28,963,620	2024年1月17日
吳炯	262,480	2025年8月05日
鄭潔 ⁽¹⁾	79,110	2024年6月28日
	1,530,060	2024年8月07日
	8,000	2025年1月13日
許廷芳	194,520	2025年8月05日
曹蕾	90,030	2024年6月28日
	96,370	2025年8月05日
金輝 ⁽¹⁾	363,190	2015年3月26日
	885,860	2022年5月09日
	6,925,000	2023年5月31日
	1,564,130	2025年1月13日
張懌	262,480	2025年8月05日
Justin Martin Leverenz	656,200	2025年8月05日
一組其他個人 ⁽¹⁾	64,416,960	2015年3月26日至2025年10月15日

(1) 由於所授出的若干獎勵受限於績效條件，因此數目可能有變。

董事會常規

一般事項

本公司董事會現有包括七名董事。根據本公司現行組織章程大綱及細則，本公司董事會須由不少於兩名董事組成。根據我們現行章程細則，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、債券及其他證券，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，吳炯先生、許廷芳先生、曹蕾女士及張憚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，董事應對本公司負有誠信義務，包括但不限於本著本公司最佳利益以忠誠、誠實及善意態度行事。本公司董事有義務行使其實際擁有的技能，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，或直至其職位根據現行章程細則懸空為止。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，即張懌女士、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。審核委員會的主席是張懌女士，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）：

- 挑選獨立審計師，並預先批准獨立審計師獲准執行的所有審計及非審計服務；
- 為獨立審計師的僱員或前僱員制定明確的僱用政策；
- 與獨立審計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；
- 與管理層及獨立審計師討論年度審核財務報表；
- 與管理層及獨立審計師討論有關會計準則及呈列財務報表的重大問題；
- 審閱管理層或獨立審計師就重大財務申報問題及判斷所編製的報告；
- 與管理層及獨立審計師審閱關聯方交易以及表外交易及結構；
- 與管理層及獨立審計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；
- 及時審閱獨立審計師的報告，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審計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顧慮；
- 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、內部審計師及獨立審計師開會。

薪酬委員會

我們的薪酬委員會由吳炯先生及曹蕾女士組成。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）：

- 審閱及批准我們的董事及高級管理層的薪酬；
- 整體審閱及評估我們的董事及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2023年、2024年及2025年12月31日分別有26,985名、28,502名及26,458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，並且我們並無遇到任何重大勞資糾紛。我們部分僱員有工會及勞資協商會作為代表，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及勞資協商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

下表載明截至2026年3月31日，下列人士對我們普通股擁有的《美國證券法》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	722,340,740 ⁽²⁾	23.5
吳炯	9,784,090 ⁽³⁾	0.3
鄭潔	65,240 ⁽⁴⁾	0.0
Justin Martin Leverenz	201,790 ⁽⁵⁾	0.1
許廷芳	—	—
曹蕾	70,040 ⁽⁶⁾	0.0
張懌	—	—
金輝	6,620,850 ⁽⁷⁾	0.2
Arthur Yu	—	—
全體董事及高級行政人員	737,382,130 ⁽⁸⁾	24.0
主要股東：		
永冠控股有限公司	701,908,810 ⁽⁹⁾	22.8
東領國際有限公司	259,863,980 ⁽¹⁰⁾	8.5
Invesco Ltd.	164,324,490 ⁽¹¹⁾	5.3
攜程集團	220,494,460 ⁽¹²⁾	7.2

附註：

- (1) 在計算各列名人士或群體所佔百分比時，已發行普通股數目包括該人士或群體所持有並可於2026年3月31日起計60日內行使的購股權所對應的普通股。各列名人士或群體的實益擁有權百分比乃基於(i)截至2026年3月31日的3,075,238,190股已發行普通股，及(ii)該等人士於2026年3月31日起計60日內可行使的購股權所對應的普通股。

- (2) 包括(i) 701,908,810股普通股及代表431,270股普通股的43,127股美國預託股份，由永冠控股有限公司(「永冠」)持有，其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由季家族信託(根據新加坡共和國法律為一項有效的可撤銷信託)擁有其100%的投票權及價值。Butterfield Trust (Asia) Limited擔任季家族信託的受託人，季琦先生及其家族成員為該信託的受益人；(ii)季琦先生持有的15,529,950股普通股及代表375,000股普通股的37,500份美國預託股份；(iii)季琦先生持有的購股權所對應的1,173,260股普通股，該等購股權可於2026年3月31日起計60日內行使；(iv)我們經修訂2023年計劃的若干參與者持有的1,502,650股普通股，根據相關授獎協議，季琦先生對該等股份擁有投票權，因此可被視為擁有實益擁有權。季琦先生放棄與該1,502,650股普通股相關的經濟利益；及(v)我們經修訂2023年計劃的若干參與者持有且可於2026年3月31日起計60日內行使的購股權所對應的1,851,070股普通股，根據相關授獎協議，季琦先生對該等股份擁有投票權，因此可被視為擁有實益擁有權。季琦先生放棄與可於2026年3月31日起計60日內行使的購股權所對應的1,851,070股普通股相關的經濟利益。
- (3) 包括吳炯先生持有的9,784,090股普通股。
- (4) 包括由鄭潔女士持有的65,240股普通股。
- (5) 包括由Justin Martin Leverenz先生持有的20,179份美國預託股份(代表201,790股普通股)。
- (6) 包括由曹蕾女士持有的70,040股普通股。
- (7) 包括(i)金輝先生持有的5,467,870股普通股，及(ii)金輝先生持有且可於2026年3月31日起計60日內行使的購股權所對應的1,152,980股普通股。
- (8) 包括我們全體董事及高級行政人員(作為一個群體)持有且可於2026年3月31日起計60日內行使的普通股及所有購股權獲行使後可予發行的普通股。
- (9) 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由季家族信託(根據新加坡共和國法律為一項有效的可撤銷信託)擁有其100%的投票權及價值。Butterfield Trust (Asia) Limited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。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。
- (10) 包括由東領國際有限公司(「東領」)擁有的253,246,520股普通股及代表6,617,460股普通股的661,746股美國預託股份。根據於2025年10月20日向美國證交會提交的附表13D第2號修訂文件，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則由Trident Trust全資擁有。東領的地址為Vistra Corporate Services Centre, Wickhams Cay II, Road Town, Tortola, VG1110, British Virgin Islands。
- (11) 根據Invesco Ltd.於2025年11月6日向美國證交會提交的附表13G第8號修訂文件，Invesco Ltd.持有華住164,324,490股普通股的獨有處置權及獨有投票權。
- (12) 包括(i)攜程集團向我們購買的72,024,820股普通股；(ii)攜程集團向Chengwei Funds、CDH Courtyard Limited、IDG Funds、Northern Light Funds及Pinpoint Capital 2006 A Limited購買的合共116,469,640股本公司普通股；及(iii)3,200,000股美國預託股份，其代表攜程集團於我們首次公開發售中認購的32,000,000股普通股。攜程集團為一家開曼群島公司，其註冊地址為PO Box 309, Ugland House, Grand Cayman, KY1-1104, Cayman Islands。

截至2026年3月31日，我們有3,075,238,190股已發行及發行在外的普通股。據我們所知，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遠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

與攜程集團的交易

我們於日常業務過程中與攜程集團進行交易，其為我們的主要股東之一，且季琦先生（我們的創始人）為其共同創始人兼獨立董事直至2026年2月。此外，攜程集團的一名高級行政人員是我們其中一名董事的家屬。攜程集團向我們提供預訂服務，令客戶自攜程集團的酒店預訂系統預訂我們的酒店更加便利。於2025年，向攜程集團支付其預訂服務的佣金費用合共為人民幣307百萬元（44百萬美元）。於2025年，我們就租賃及自有的酒店向攜程集團支付的租賃開支為人民幣19百萬元（3百萬美元）。

於2025年，我們向攜程集團提供技術服務並錄得服務費人民幣116百萬元（17百萬美元）。

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2025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28百萬元（4百萬美元）。

於2025年，我們確認對城家集團的租賃開支為人民幣38百萬元（5百萬美元）。於2025年，我們確認自城家集團收取的轉租利潤人民幣5百萬元（1百萬美元）。

與AZURE HOSPITALITY FUND I LIMITED PARTNERSHIP（「AZURE」）的交易

Azure為我們的權益投資對象之一。於2025年，我們確認自Azure收取的服務費人民幣21百萬元（3百萬美元）。

身為外國私人發行人及中國公司的涵義

華住集團有限公司是一家在開曼群島註冊成立的控股公司。作為一家控股公司，華住集團有限公司本身並無實質性業務，其絕大部分業務均通過其附屬公司開展。中國是我們的主要市場之一，而我們亦在其他國家及地區（包括歐洲、中東及東南亞）經營業務。

我們的經營需要中國當局的批准及許可

我們通過我們的附屬公司在中國開展業務，而對於直接控股受中國法律限制的一些業務，我們通過合併關聯實體（包括可變利益實體）開展業務，而這需要獲得中國當局的某些許可。中國政府已經並可能繼續對中國經濟的各個板塊施加重大影響或控制。如果我們的附屬公司或可變利益實體無法獲得或維持在中國營運的批准，我們在中國營運的能力可能會受到削弱。中央或地方政府可能會實施新的和更嚴格的法規或對現有的法規進行解釋，這可能需要我們付出更多支出和更努力確保我們遵守這些法規或解釋。截至本年報日期，我們及可變利益實體已獲得中國政府機構發出在中國開展業務所需的所有必要許可、批准和證書。然而，鑒於相關法律法規的解釋和實施以及政府部門的執行實踐存在不確定性，我們無法向閣下保證這方面的相關政策未來不會發生變化，而且有關變化可能需要我們或我們的附屬公司或可變利益實體獲得在中國開展業務的額外執照、許可、備案或批准。如果我們或我們的附屬公司或可變利益實體未獲得或維持所需的許可或批准，或不當地認為無需此類許可或批准，則我們可能會受到政府調查或執法行動、罰款、處罰、暫停運營，或被禁止從事相關業務或進行證券發行，而這些風險可能導致我們的經營發生重大不利變化，嚴重限制或完全阻礙我們向投資者發行或繼續發行證券的能力，或導致該等證券的價值大幅下跌或變得毫無價值。

誠如我們的中國法律顧問君合律師事務所的意見，截至本年報日期，我們的中國附屬公司或可變利益實體均無需獲得中國證券監督管理委員會（「中國證監會」）、國家互聯網信息辦公室（「網信辦」）或其他中國監管當局的任何進一步許可或批准，也可與可變利益實體及其各自股東訂立合約安排，但與合併關聯實體經營的某些業務相關的許可或更新我們已獲得的許可或批准（如適用）則除外。

供股東參閱的其他資料

君合律師事務所認為：

- (a) 根據《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》(「試行辦法」)及其相關附註和五項配套措施(「配套措施」)(已於2023年3月31日生效)，尋求通過直接或間接方式在境外市場發行證券和上市的中國公司需要向中國證監會辦理相關備案。

此外，根據《關於境內企業境外發行上市備案管理安排的通知》(簡稱《試行辦法通知》)，在《試行辦法》實施前已在境外發行證券或上市的公司被視為「股份制企業」，而該等股份制企業無需立即向中國證監會申請備案，直到發生再融資事件才需要辦理再融資備案。

由於本公司被視為股份制企業，因此我們的中國附屬公司或可變利益實體不受《試行辦法》所規定立即備案要求的約束。然而，如果我們未來在境外市場(無論是在納斯達克、香港聯交所或其他海外市場)進行再融資，我們將須遵守中國證監會的相關備案規定；及

- (b) 關於網絡安全和數據保護的監管規定，根據由網信辦及其他十二個中國監管機構發佈的，自2022年2月起實施的《網絡安全審查辦法》，如果企業影響或可能影響國家安全，且屬於以下其中一種情況，應當接受網絡安全審查：(i)該企業是購買網絡產品及服務的關鍵信息基礎設施運營商(「CIIO」)，或(ii)該企業是進行數據處理活動的網絡平台運營商。此外，任何擁有超過一百萬用戶個人信息的網絡平台運營商在境外上市前都必須申請進行網絡安全審查。如果中國有關監管機構確定某些網絡產品、服務或數據處理活動影響或可能影響國家安全，也可以啟動網絡安全審查。

截至本年報日期，本公司、我們的附屬公司或可變利益實體均未收到網信辦或其他中國監管機構的任何通知，指根據《網絡安全審查辦法》將該等實體中的任何一個確定為CIIO，或被要求通過任何中國當局的網絡安全審查。此外，本公司、我們的附屬公司或可變利益實體均未收到網信辦或其他中國監管機構的任何通知，指會調查我們的數據處理活動或指控我們的數據處理活動影響到國家安全。

於2022年7月7日，網信辦發佈《數據出境安全評估辦法》（「安全評估辦法」）並於2022年9月1日生效。根據《安全評估辦法》，數據處理者應當在某些情況下向網信辦申請進行數據出境安全評估，其中包括(i)數據處理者在境外提供重要數據；(ii)關鍵信息基礎設施運營者或處理一百萬人以上個人信息的數據處理者向境外提供個人信息；(iii)數據處理者自上一一年1月1日起累計向境外提供100,000人次的個人信息或10,000人次的敏感個人信息；及(iv)網信辦規定的其他情況。此外，《安全評估辦法》規定，對於本規定生效前已進行的不合規數據出境行為，應當自本規定生效日期起6個月內完成整改。上述整改包括但不限於對數據跨境傳輸風險進行自我評估。在整改完成後，數據處理者應向網信辦提出申請，提交材料包括：(i)申報表；(ii)數據跨境傳輸風險的自我評估報告；(iii)數據處理者與境外接收者擬訂立的法律文件；及(iv)數據出境安全評估所需的其他材料。

截至本年報日期，我們已根據規定對業務經營中涉及的跨境數據傳輸風險進行自我評估，並已於《安全評估辦法》生效之日起六個月內向網信辦提交了評估備案。我們已收到網信辦關於批准境外酒店預訂所需的跨境數據傳輸的書面決定。

於2023年2月22日，網信辦發佈《個人信息出境標準合同辦法》，自2023年6月1日起實施。根據中國法律及該條例，與海外數據接收者訂立網信辦所制訂的標準合同，是數據處理者將數據傳輸至境外的先決條件，惟有關數據處理者須滿足以下所有條件：(i)它並非CIIO；(ii)它處理少於一百萬人的個人信息；(iii)自上一一年1月1日起累計向境外轉移少於100,000人的個人信息；及(iv)自上年1月1日起累計向境外轉移少於10,000人的敏感個人信息。在標準合同生效後十(10)個工作日內，數據處理者應將已簽立的標準合同提交給網信辦。

供股東參閱的其他資料

於2024年3月22日，網信辦頒佈《促進和規範數據跨境流動規定》(「《數據跨境流動規定》」)，取代數據處理者有責任申請數據出境安全評估、提交標準合同以進行備案或取得《安全評估辦法》和《個人信息出境標準合同辦法》所規定的合規認證的觸發事件，並進一步規定在某些情況下可以免除該等責任，其中包括：(i)為訂立、履行個人作為一方當事人的合同，如跨境購物、跨境寄遞、跨境匯款、跨境支付、跨境開戶、機票酒店預訂、簽證辦理、考試服務等責任，確需向境外提供個人信息的；(ii)按照依法制定的勞動規章制度和依法簽訂的集體合同實施跨境人力資源管理，確需向境外提供員工個人信息的；(iii)緊急情況下為保護自然人的生命健康和財產安全，確需向境外提供個人信息的；及(iv)CIIO以外的數據處理者自當年1月1日起累計向境外提供不滿10萬人個人信息(不含敏感個人信息)的。

於2024年9月24日，國務院正式發佈《網絡數據安全管理條例》(「《網絡數據安全條例》」)，自2025年1月1日起實施，規定網絡數據處理者進行網絡數據處理活動，影響或可能影響國家安全的，應當依國家相關規定接受國家安全審查。《網絡數據安全條例》優化跨境數據安全管理規定，訂明網絡數據處理者依照國際條約或協議向境外提供個人信息的條件。有關條例澄清，未被相關地區或部門認定或公開披露為重要的數據，無需進行重要數據跨境安全評估。此外，《網絡數據安全條例》亦對網絡平台服務提供者、第三方產品及服務提供者和其他相關實體提出了網絡數據安全保障的要求。

此外，於2025年10月28日，全國人民代表大會(「全國人民代表大會」)常務委員會通過了《中華人民共和國網絡安全法》(「《網絡安全法》」)的修訂案，該等修訂案已於2026年1月1日起生效。該等修訂案引入了人工智能治理框架，訂明網絡營運者必須根據《民法典》、《個人信息保護法》及其他適用法律法規處理個人信息，並大幅提高對違規行為的處罰，對於涉及特別嚴重後果的案件，對公司的最高罰款可達人民幣10百萬元，對相關責任人員的最高罰款可達人民幣1百萬元。該等修訂案亦將《網絡安全法》的域外適用範圍擴大至境外行為者危害中國網絡安全的任何活動。

截至本年報日期，我們已就跨境數據傳輸場景進行個人信息保護影響評估，並已取得許可。其後，根據新的《促進和規範數據跨境流動規定》，我們得出結論，酒店預訂場景中涉及的個人信息出境可豁免申報數據出境安全評估、提交標準合同備案以及取得合規認證。這種豁免誠屬合理，因為我們的跨境數據傳輸是根據與客戶簽訂的合約為酒店預訂而進行的，這在《數據跨境流動規定》下被明確認定屬於豁免情況。

中國證監會和網信辦發佈的現行或未來相關規則將如何詮釋或實施仍存在不確定性，而上文概述的意見以新的法例、條例及／或具體實施辦法和詮釋為準。此外，規管此類批准的條件和要求的中國法律法規仍存在不確定性，而相關監管機構在解釋該等法律法規方面擁有廣泛的酌情處理權。因此，中國監管機構可能會採納與上述不同的觀點。監管我們業務和我們行業的其他參與者的中國監管機構可能不同意我們的公司架構或上述任何合約安排符合中國許可、註冊或其他監管要求、現有政策或未來可能採納的規定或政策。

此外，根據現行中國法律、法規和監管規則，我們的中國附屬公司或可變利益實體可能需要獲得中國證監會的許可，並且可能需要通過網信辦的網絡安全審查，以在境外市場進行任何發行和上市。如果我們未能為任何未來的境外發行或上市獲得相關批准或完成其他審查或備案程序，我們可能會面臨中國證監會或其他中國監管機構的制裁，其中可能包括對我們中國業務的罰款和處罰、限制我們在中國的經營特權，限制或禁止我們的中國附屬公司支付或匯出股息、限制或延遲我們的境外融資交易或採取其他行動，而可能會對我們的業務、財務狀況、經營業績、聲譽及前景以至及我們的美國預託股份的交易價格產生重大不利影響。

有關更多詳細資料，請參閱「風險因素－有關在中國經營業務的風險－中國監管的發展態勢令我們受限於額外監管審查及披露規定、令我們面臨政府影響，或以其他方式限制或阻礙我們在中國境外發售證券及集資的能力，因而可能對我們的業務營運構成不利影響並引致我們的證券價值大幅下跌或變得毫無價值」。

有關在中國經營業務的風險及不確定性

我們是在《1934年美國證券交易法》(「交易法」)涵義下的外國私人發行人，因此我們獲豁免適用於美國國內發行人的特定美國證券規則及條例。此外，與美國國內發行人須向美國證交會提交的資料相比，我們須向美國證券交易委員會(「美國證交會」)提交或提供的資料的內容範圍較小，而耗費的時間亦較少。此外，作為在開曼群島註冊成立的公司，我們在公司管治事宜方面獲准採納若干原註冊國家的慣例，而這方面與納斯達克的公司管治標準有很大分別。與假設我們全面遵守納斯達克的公司管治標準的情況下股東所享有的保障相比，上述慣例給予股東的保障或許較少。

由於中國是我們的主要市場之一，我們面對各種法律及經營風險和不確定因素。我們承受因詮釋及強制執行中國法律法規的不確定性所產生的風險。此外，中國的規則及條例可在事前極短通知期的情況下迅速修改。近年，中國監管機構宣佈針對中國經濟若干板塊的監管行動，包括嚴厲打擊證券市場違法行為、加強對境外上市中資企業的監管、採取新措施擴大網絡安全審查範圍、採取新的數據安全相關法律法規，以及加大反壟斷執法的力度。雖然住宿行業似乎並非該等監管行動的整頓目標，但我們不能保證中國監管機構日後不會作出對中國的營商環境及金融市場產生重大不利影響的監管行動，因而對我們、我們經營業務的能力、我們的流動資金及獲取資金的能力造成影響。此外，中國政府最近發表的聲明表明，政府有意對在中國擁有重要業務的公司，在國外市場進行的發行加強監督和控制，而中國監管機構可能會隨時干預或影響我們的營運，這可能導致我們的營運或我們的美國預託股份的價值產生重大變化。中國監管機構對在海外進行的發售施加更多監督與控制的任何行動，都可能嚴重限制或完全阻礙我們向投資者發售或繼續發售證券的能力，因而導致此類證券的價值大幅下降或變得毫無價值。

我們在中國的控股公司架構及運營

我們的美國預託股份持有人並不持有我們的經營附屬公司或合併關聯實體的股權，而是持有華住集團有限公司的股權。華住集團有限公司是一家開曼群島控股公司，其綜合財務業績包括根據美國公認會計準則編製的合併關聯實體的財務業績。我們在納斯達克全球精選市場及香港聯交所上市的證券是我們開曼群島控股公司的證券，而不是我們經營附屬公司或可變利益實體的證券。

華住集團有限公司是一家開曼群島控股公司，主要通過其附屬公司開展業務，其中大部分附屬公司位於中國及歐洲，而對於某些通過合併關聯實體經營的業務（包括以互聯網為基礎的業務及國際旅行社業務）而言，其直接控股受到中國法律限制。華住集團有限公司及其附屬公司均不直接擁有合併關聯實體的任何股權。相反，華住集團有限公司依賴其中國附屬公司之一、合併關聯實體與合併關聯實體各自的名義股東之間的合約安排，使華住集團有限公司可在中國法律允許的範圍內：

- (i) 指揮對合併關聯實體的經濟表現有最大影響的合併關聯實體的活動；
- (ii) 獲得合併關聯實體的幾乎所有經濟利益；及
- (iii) 擁有購買合併關聯實體全部或部分股權的獨家購買權。

由於該等安排，就會計而言，我們控制並成為可變利益實體（由合併關聯實體組成）的主要受益人，因此，我們已根據美國公認會計準則將可變利益實體的財務業績併入我們的綜合財務報表中。本年報中因可變利益實體而對我們產生的控制權或利益的任何提述，僅限於美國公認會計準則下並受制於合併條件的可變利益實體。

我們的可變利益實體模式下的相關合約安排，包括我們與合併關聯實體的安排，尚未在法院受到考驗。然而，《外商投資准入特別管理措施》（負面清單）（2024年版）（由國家發展和改革委員會（「國家發改委」）和中國商務部（「商務部」）發佈並不時修訂）以及其他適用的中國法律法規（包括《旅行社條例》（2020年修訂）），禁止外商直接投資某些國際旅行社業務，並限制外商直接投資某些以互聯網為基礎的業務。由於該等對外商直接投資的監管限制，我們通過與合併關聯實體的合約安排開展相關業務，而該等合併關聯實體持有在中國經營相關受限制業務所需的執照、許可證及批准。

供股東參閱的其他資料

該等可變利益實體的財務影響對我們的歷史綜合財務報表並不重大。於截至2024年及2025年12月31日止財政年度各年，可變利益實體合共僅佔我們總收入及淨利潤總額的一小部分（少於1%），而可變利益實體對我們截至2024年及2025年12月31日的綜合資產負債表的影響亦微不足道（於該等日期，合計貢獻少於我們總資產的1%）。如果中國監管機構認為我們通過可變利益實體開展的任何業務經營不符合中國監管限制，特別是對相關行業外商投資的限制，或如果相關法規或其詮釋在未來發生變化，中國監管機構可能不允許此種業務架構，這可能導致我們受到處罰或被迫放棄在受影響業務中的權益。此外，中國監管機構未來可能採取的行動可能會影響可變利益實體模式下合約安排的合法性和可執行性，從而影響我們合併可變利益實體財務業績的能力。如果發生任何上述情況，我們的經營及／或投資者證券的價值可能會發生變化。在最壞情況下，如果可變利益實體對我們的經營作出重大貢獻，而可變利益實體模式不符合中國法律法規，則此種變化可能導致我們的證券價值大幅下跌或變得一文不值。有關更多資料，請參閱本年報下文「風險因素－與我們公司架構相關的風險」。

有關我們截至本年報日期的公司架構（包括我們的重要附屬公司及可變利益實體），請參閱本年報下文「業務概覽－組織架構」。

近期監管發展

網絡安全審查及數據私隱條例

中國監管機構相繼頒佈《中華人民共和國個人信息保護法》、《中華人民共和國數據安全法》及《中華人民共和國網絡安全法》的修正案，以確保網絡安全、數據和個人信息安全保障。該等新法例以及其他擬議的法規表明，隨著相關監管的加強和不斷收緊，管轄有關領域的相關法律法規也在不斷發展。中國國務院於2021年7月30日頒佈《關鍵信息基礎設施安全保護條例》並於2021年9月1日生效。該條例規定（其中包括）若干主管部門應要識別和保護關鍵基礎設施。網信辦及國務院轄下其他多個部門於2021年12月28日頒佈《網絡安全審查辦法》並於2022年2月15日生效。根據此條例，購買網絡產品及服務的關鍵信息基礎設施營運商及網絡平台營運商在進行影響或可能會影響國家安全的數據處理活動時，須接受網絡安全審查。於2022年7月7日，網信辦發佈《安全評估辦法》並於2022年9月1日生效，要求數據處理者在特定情況下向網信辦申請進行數據出境安全評估。於2023年2月22日，網信辦發佈《個人信息出境標準合同辦法》，要求數據處理者在特定情況下簽訂標準合同。於2024年3月22日，網信辦發佈《數據跨境流動規定》，進一步規範在某些情況下可以免除申請數據出境安全評估、提交標準合同或取得合規認證的責任。有關更多資料，請參閱本年報上文「我們的經營需要中國當局的批准及許可」。

於2021年9月1日，中華人民共和國《數據安全法》生效，對進行數據相關活動的實體及個人實施數據安全及私隱責任，並推出數據分類及分級保護制度。此外，中國人民代表大會常務委員會於2021年8月20日頒佈中華人民共和國《個人信息保護法》（「個人信息保護法」）並於2021年11月1日生效。個人信息保護法進一步強調信息處理人對於個人信息保護的義務及責任，並列明處理個人信息的基本規則及有關跨境移交個人信息的細則。於2024年9月24日，國務院正式發佈《網絡數據安全條例》，自2025年1月1日起實施，規定網絡數據處理者進行網絡數據處理活動，影響或可能影響國家安全的，應當依國家相關規定接受國家安全審查。《網絡數據安全條例》優化跨境數據安全管理規定，訂明網絡數據處理者依照國際條約或協議向境外提供個人信息的條件。有關條例澄清，未被相關地區或部門認定或公開披露為重要的數據，無需進行重要數據跨境安全評估。此外，《網絡數據安全條例》亦對網絡平台服務提供者、第三方產品及服務提供者和其他相關實體提出了網絡數據安全保障的要求。於2025年10月28日，全國人民代表大會常務委員會通過了《網絡安全法》修正案，該等修正案自2026年1月1日起施行。該等修訂使個人

供股東參閱的其他資料

資訊處理的法律責任與《個人資訊保護法》及其他適用法律保持一致，確保個人資料洩露受統一的法律框架約束。此外，該等修訂案引入分級處罰制度：對於後果特別嚴重的違規行為，公司可能面臨最高達人民幣10百萬元的罰款，而相關責任人員可能面臨最高達人民幣1百萬元的罰款。該等修訂亦擴大了《網絡安全法》的域外適用範圍，以涵蓋危害中國網絡安全的境外活動。該等發展顯示監管機構持續關注數據保護，並可能影響我們的合規成本及營運程序，特別是關於客戶資料處理以及核心業務系統可能被指定為關鍵信息基礎設施方面。於2025年9月11日，國家互聯網信息辦公室頒布《國家網絡安全事件報告管理辦法》，自2025年11月1日起施行。該等措施要求，在中華人民共和國境內從事網絡建設、運行或提供網絡服務的網絡運營者，應在發生網絡安全事件後，按照其規定報告網絡安全事件。具體而言，對於「較大」及以上級別的網絡安全事件，網絡運營者應及時向當地省級網信部門報告，且在任何情況下，該等報告的延遲不得超過四小時。

該等網絡安全和數據隱私法律、法規及標準的詮釋和應用存在不確定性，且它們的詮釋和應用方式可能與我們當前的政策及做法不一致，或者會要求更改我們數據系統的功能。如果網信辦或其他監管機構日後認為我們是CIIO並要求我們需獲取該等監管機構對我們未來境外發售的批准，我們可能無法及時或根本無法獲得此類批准，而且即使獲得此類批准也可能會被撤銷。任何此種情況都可能嚴重限制或完全阻礙我們繼續向投資者發行證券的能力，並導致我們的證券價值大幅下跌或變得一文不值。此外，影響我們業務經營的全行業法規的實施可能會限制我們吸引新客戶及／或用戶的能力，並導致我們證券的價值大幅下跌。因此，本公司及我們業務的投資者面臨中國監管機構所採取行動會影響我們業務的不確定性。

海外上市的潛在中國證監會備案

於2023年2月17日，中國證監會發佈《試行辦法》及相關附註和配套指引，並已於2023年3月31日生效。《試行辦法》旨在規範中國公司所有類型的在境外發行和上市的活動，包括：(a)直接境外上市，即在中國成立的股份制公司在境外上市（例如H股、N股及GDR）；及(b)間接境外上市，即中國公司以海外實體的名義在境外上市（例如紅籌上市），前提是此類發行人同時滿足以下兩項條件：(i)於最近一個會計年度其超過50%的財務指標（營業收入、利潤、總資產或淨資產）來自其中國公司賬目；及(ii)主要業務活動或運營在中國境內進行；主要營業場所位於中國境內；或大部分高級管理人員居於中國境內或為中國公民。

《試行辦法》不僅適用於首次公開發售（「IPO」），還適用於分拆上市、單次或多次收購境內資產、換股或轉讓股份、反向收購、SPAC上市、後續發行證券、二次上市或雙重上市等。除股份發行和上市外，中國公司發行存託憑證、可轉換為股份的公司債券及其他權益性證券的發行上市，還需符合《試行辦法》所規定的備案要求。

《試行辦法》和《配套指引》要求尋求境外發行和上市的中國公司應要向中國證監會履行備案程序並上報相關信息，具體為：(a)就IPO而言，應在提交申請後三(3)個工作日向中國證監會進行備案；(b)就後續證券發行而言，應在發行完成後三(3)個工作日內進行備案；(c)就在其他證券市場上市（例如二次上市或雙重上市）而言，適用與IPO相同的備案時限；(d)就通過多次收購、股份互換、股份轉讓（例如反向收購）進行的資產上市而言，應適用與IPO相同的備案時限；及(e)就中國公司的非上市股份申請轉換為在境外上市交易的上市股份而言，應按照其他規定辦理備案。

此外，在下列情況下，境外發行和上市將被禁止：(a)適用的法律及行政規定明確禁止；(b)經國務院有關主管部門審查認定存在國家安全隱患；(c)發行人的中國公司、其控股股東或實際股東於過去三(3)年內有犯罪行為（例如貪污、賄賂、侵吞公款、挪用財產或破壞市場經濟秩序）；(d)發行人的中國公司因犯罪行為或重大違反適用法律法規的行為正在接受調查，而調查尚未得出結論；及(e)控股股東（或受控股股東或實際控制人控制的股東）持有的股權存在重大權屬糾紛。若存在上述任何一種情況，將須推遲甚至終止境外發行上市。

具體而言，如果發行人為境外發行上市目的而採用可變利益實體架構，應當通過備案方式向中國證監會披露相關合約安排。配套指引還規定，中國法律顧問需要核實以下問題，包括(i)外國投資者參與發行人管理事務，例如任命董事；(ii)是否存在中國法律和行政法規明確禁止採用合約安排來保留營業執照和資質等情況；及(iii)是否存在發行人的中國經營主體屬於外商投資安全審查範圍或受到外商投資限制或被禁止的行業板塊。

儘管有以上規定，根據《試行辦法通知》，在《試行辦法》實施前已經在境外發行股份和上市的公司將被視為「股份制企業」。在後續再融資事件發生之前，股份制企業無需申請備案。

供股東參閱的其他資料

由於本公司被視為股份制企業，因此我們的中國附屬公司及可變利益實體不受《試行辦法》所規定立即備案要求的約束。然而，如果未來進行再融資，本公司將按照《試行辦法》的規定履行相關備案要求。

於2023年2月24日，中國證監會、財政部、國家保密局及國家檔案局聯合發佈《關於加強境內企業境外發行證券和上市相關保密和檔案管理工作的規定》(簡稱《保密和檔案規定》)，於2023年3月31日生效。《保密和檔案規定》指明，在境內企業的境外發行證券及上市活動中，境內企業及提供相關證券服務的證券公司和證券服務機構應嚴格遵守中國相關法律法規及有關規定，建立健全的保密和檔案管理制度，採取必要措施落實保密和檔案管理責任，且不得洩漏國家秘密、政府機關的工作機密和損害國家及社會公共利益。為境內企業境外發行證券及上市提供相關證券服務的證券公司和證券服務機構，在境內產生的工作稿件應保存在境內。未經相關主管機關批准，不得向境外轉移有關文件。檔案或複本需要轉移至中國境外的，應當依照中國相關規定辦理批准手續。《保密和檔案規定》進一步要求：(a)境內企業擬直接或通過境外上市實體間接向證券公司、證券服務機構及境外監管機構等相關個人或實體，公開披露或提供包含國家機密或國家機關工作機密的任何文件及資料，應首先依法經主管部門核准並向同級保密行政管理部門備案；及(b)境內企業擬直接或通過境外上市機構間接向證券公司、證券服務機構及境外監管機構等相關個人及實體，公開披露或提供如有洩露即會損害國家安全或社會公共利益的任何其他文件，應嚴格遵循適用國家條例所規定的相關程序。

截至本年報日期，我們未有收到中國證監會或網信辦發出的任何查詢、通知、警告、制裁或監管反對意見。由於該等監管行動相對較新，尚未確定立法或監管機關何時會作出反應以及新法律法規或詳細實施辦法及詮釋何時會作修訂或頒佈(如有)，或該等經修訂或新法律法規對於我們的日常業務經營、我們接受外國投資的能力以及在美國或其他海外證券交易所上市可能構成的潛在影響。中國法律及其詮釋和執行仍在發展中並可能會有所變動，而中國監管機構於日後或會採納其他規例及限制。有關更多詳情，請參閱下文「風險因素－有關在中國經營業務的風險」。

外國公司問責法

我們在本年報中載列的財務報表是經由德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)審計，該會計師事務所為一家獨立註冊會計師事務所，總部位於中國上海，並在中國其他城市設有辦事處。該會計師事務所在美國上市公司會計監督委員會(「PCAOB」)註冊，而根據美國法例須接受PCAOB的定期審查，以評估其遵守美國法例及專業標準。根據於2020年3月生效的《中國證券法》第177條，國務院轄下證券監管部門或會與其他國家或地區的證券監管部門設立監管合作機制，以執行跨境監督和行政管理(「監管合作機制」)；而不容許海外證券監管機構在中國境內直接進行調查或搜集證據活動。因此，在未設有監管合作機制或主管的中國證券監管機構及相關部門的同意下，任何組織或個人概不得向海外人士提供有關證券業務活動的文件及材料。

美國於2020年12月18日通過《外國公司問責法》，並於2022年12月由《2023年綜合撥款法》修訂(該經修訂法案在下文簡稱為「HFCA法案」)。HFCA法案列明，如果美國證交會斷定一家公司提交連續兩年內未有受到PCAOB審查的註冊會計師事務所發表的審計報告，美國證交會將會禁止有關證券在美國的全國證券交易所進行交易或在美國進行場外交易。根據於2022年對HFCA法案作出的修訂，PCAOB可能會因為任何外國當局(而非該法案原先版本所指公司設有總部或設有分公司或辦事處的所在地的當局)所採取的立場而斷定無法完全對任何海外司法管轄區的註冊會計師事務所進行檢查或調查。美國證交會已通過有關規例以實施HFCA法案，而根據HFCA法案，PCAOB已於2021年12月16日發表報告，通知美國證交會其斷定未能對總部位於中國內地或香港的會計師事務所(包括審計師德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥))全面進行審查或調查。我們亦就於2022年4月27日所提交20-F表格的2021年年報，最終於2022年5月26日根據HFCA法案被指定為「委員會確定的發行人」。

於2022年8月26日，PCAOB與中國證監會與中國財政部簽署協議聲明，邁出了開放PCAOB檢查和調查總部位於中國大陸及香港的註冊會計師事務所的第一步。2022年12月15日，PCAOB宣佈已能夠完全根據HFCA法案對中國大陸及香港的審計公司進行檢查和調查，PCAOB撤銷了其於2021年12月16日作出的決定。由於此公告，我們並無於2023年或2024年財政年度，亦預計不會於2025年財政年度就我們20-F表格的年報被認定為委員會確定的發行人。然而，PCAOB表示，如果中國當局阻礙PCAOB檢查或以任何方式在未來任何時間進行全面調查的能力，PCAOB董事會將立即採取行動，考慮發佈符合HFCA法案的新決定的必要性。雖然我們目前預計HFCA法案不會阻止我們維持我們的美國預託證券在美國進行交易，但PCAOB在這方面的未來決定以及美國或中國監管機構將採取的任何進一步立法或監管行動所存在的不確定性，可能會影響我們在美國的上市地位。

供股東參閱的其他資料

我們的美國預託股份退市或面臨退市的威脅可能會對閣下的投資價值產生重大不利影響。有關詳情，請參閱本年報中的「風險因素－與在中國進行業務有關的風險－如果PCAOB無法根據HFCA法案的規定對我們的審計師進行檢查，美國證券交易委員會將禁止我們的美國預託股份交易，這可能會對閣下的投資價值產生重大不利影響」。

有關證券（股本證券除外）的說明

美國預託股份

費用及開支

美國預託股份持有人根據存託協議的條款須支付以下服務費：

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0.05美元
註銷美國預託股份	最多每股註銷的美國預託股份0.05美元
分派現金股息或其他現金分派 (例如出售權利及其他權益)	最多每股持有的美國預託股份0.05美元
根據以股代息、其他免費股份分派或 行使可購買額外美國預託股份的權利 而派發美國預託股份	最多每股持有的美國預託股份0.05美元
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0.05美元
存託服務	由存託銀行釐定於適用記錄日期持有的 最多每股美國預託股份0.05美元

作為美國預託股份持有人，閣下亦將負責支付若干費用，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；
- 稅項（包括適用利息及罰款）及其他政府徵費；

- 存託銀行就遵守外匯管制條例及其他適用監管規定而產生的費用及開支；及
- 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託費用，一般由從存託銀行收到發行美國預託股份的經紀（代表其客戶）支付予存託銀行，以及向存託銀行交付美國預託股份以作註銷的經紀（代表其客戶）支付予存託銀行。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託費用及存託服務費，乃由存託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託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），存託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），存託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（通過存管信託公司），則存託銀行一般通過存管信託公司（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紀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託銀行支付的費用。

倘被拒絕支付存託費用，則存託銀行可根據存託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託費用的有關金額。

請注意，閣下或須支付的費用及開支可能會不時改變，並可由我們及存託銀行改變。閣下將會收到有關變動的事先通知。

存託銀行向我們支付的費用及其他付款

存託銀行可根據我們與其不時協定的條款及條件，通過撥付就美國存託憑證計劃或其他計劃所收取存託費用的其中一部份，向我們補償我們因根據存託協議設立美國存託憑證計劃而產生的某些開支。截至2025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，已獲存託銀行給予合共人民幣54百萬元（8百萬美元）作為補償。

普通股在香港的交易及交收

我們的普通股以每手100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：

供股東參閱的其他資料

- 買賣雙方須均分別繳納交易對價0.00565%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%的香港證券及期貨事務監察委員會（「證監會」）交易徵費；
- 買賣雙方須均分別繳納交易對價0.00015%的香港會計及財務匯報局（「會計及財務匯報局」）交易徵費；
- 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（但若干公開發售交易的經紀佣金除外，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20.00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。

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《香港結算一般規則》及《香港結算運作程序規則》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。

在香港交易的普通股與美國預託股份之間的轉換

為了在香港進行股份的首次公開發售，我們已設立香港股東名冊分冊或香港股東名冊，並由我們的香港股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司保存。我們的股東名冊總冊或開曼股東名冊將繼續由我們的主要股份過戶登記處Conyers Trust Company (Cayman) Limited保存。

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普通股轉換為美國預託股份，反之亦然。

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託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託人賬戶，並經其經紀人向存託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，投資者須安排將其股份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託人賬戶，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，存託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，存託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託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。

供股東參閱的其他資料

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，可在存託人辦公地址向存託人提交該等美國預託股份（及適用的美國存託憑證，如果美國預託股份以憑證形式持有），並可向存託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，存託人將註銷美國預託股份，並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，存託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。

存託規定

於存託人發出美國預託股份或批准提取普通股前，存託人可能會要求：

- 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託協議一致的程序，包括但不限於呈交轉讓文件。

存託人可於存託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託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，香港股份過戶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2023年11月29日宣派現金股息每股普通股0.093美元（或每股美國預託股份0.93美元）。現金股息包含兩個部份，包括(i)普通股息每股普通股0.062美元（或每股美國預託股份0.62美元）及(ii)特別股息每股普通股0.031美元（或每股美國預託股份0.31美元）。現金股息以美元支付，而股息分配的現金總額約為300百萬美元。

我們於2024年7月23日宣派現金股息每股普通股0.063美元（或每股美國預託股份0.63美元）。現金股息以美元支付，而股息分配的現金總額約為200百萬美元。

我們於2025年3月20日宣派現金股息每股普通股0.097美元（或每股美國預託股份0.97美元）。現金股息以美元支付，而股息分配的現金總額約為300百萬美元。

我們於2025年8月20日宣派現金股息每股普通股0.081美元（或每股美國預託股份0.81美元）。現金股息以美元支付，而股息分配的現金總額約為250百萬美元。

於2026年3月18日，我們宣派2025年下半年度現金股息，每股普通股為0.13美元（或每股美國預託股份1.3美元）。現金股息以美元支付，股息分配的現金總額約為400百萬美元。

我們是一家控股公司，自身並無實質性業務。我們主要通過我們位於中國及歐洲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。

供股東參閱的其他資料

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。根據於中國註冊成立的實體的適用法律，我們的中國附屬公司必須從稅後利潤中撥付不可分配儲備金。尤其是，在一定的累計限額規限下，法定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中國附屬公司的註冊資本50%。該等儲備金只能用於中國法律規定的特定用途，不能作為現金股息分配。

就我們的德國附屬公司而言，可分配利潤是根據各附屬公司按照德國會計準則(即德國商法典(*Handelsgesetzbuch*)規定的一般會計準則)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*)之後三日支付。德國附屬公司主要通過控制權及損益轉移協議(*Beherrschung und Gewinnabführungsverträge*)與Steigenberger Hotels AG進行商業整合，其年度利潤或虧損自動支付轉移至Steigenberger Hotels AG並整合至其財務報表。於2020年7月所獲得的KFW信貸融資的60個月貸款期內，Steigenberger Hotels AG不得進行股息分派。

Steigenberger Hotels AG已於2022年11月8日更改其法律形式，已轉型為有限責任公司(Steigenberger Hotels GmbH)。因此，利潤分配遵循《有限責任公司法》(*Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung*)。可分配利潤乃根據各附屬公司根據德國會計準則(即德國商法典(*Handelsgesetzbuch*)規定的一般會計準則)編製的年度未經合併單一實體財務報表而計算。有限責任公司(GmbH)於特定財政年度就股份分派的股息通常由管理委員會(*Geschäftsführung*)向監事會(*Aufsichtsrat*)呈列單一實體財務報表草稿以供審查的過程確定。監事會向下一個財政年度召開的年度股東大會(*Gesellschafterversammlung*)提交有關批准財務報表的建議以及另一份有關就潛在利潤作出分配的建議。該年度股東大會通過關於單一實體財務報表的確認，通過另一項關於利潤分配的決議案。

就我們的新加坡附屬公司而言，根據1967年《新加坡公司法》，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。

我們可每半年宣派及派發一次普通股股息，每個財政年度的股息總額不會低於本公司該財政年度淨利潤的60%。我們亦可能不時宣派及派發特別股息。如果我們支付任何股息，我們將在存託協議的條款（包括根據該協議支付的費用及開支）規限下，向我們的美國預託股份持有人支付與普通股持有人相同的金額。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。

發行人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通過私人磋商交易（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750百萬美元的已發行及發行在外美國預託股份。此股份回購計劃已於2024年8月20日結束。我們於2023年及2024年根據該計劃分別購回3,458,597股及6,876,340股美國預託股份。

我們董事會於2024年7月23日公佈已由董事會批准的股份購回計劃，取代先前於2019年8月21日批准及採納的總額最多為750百萬美元的股份購回計劃。根據自2024年8月21日生效的經批准計劃的條款，我們可不時通過公開市場交易按現行市價或通過私人磋商交易（視乎當時市況及遵照1934年《美國證券交易法》（經修訂）第10b5-1條及第10b-18條），購回本公司認為合適數量的最多1,000百萬美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，且可能授權調整其條款及規模、暫停或終止該計劃。我們於2024年及2025年根據該計劃分別購回1,503,206股及3,201,703股美國預託股份。

下表載列我們於2025年購回美國預託股份的資料。

供股東參閱的其他資料

期間	(a)購回 美國預託股份 總數	(b)就每股 美國預託股份 支付的平均價 (美元)	(c)作為公開 宣佈計劃的 一部份而購回的 美國預託股份 總數	(d)可能根據 計劃尚待 購回的 美國預託股份 概約價值 (百萬美元)
2025年1月	1,874,950	32.00	1,874,950	896
2025年2月	-	-	-	896
2025年3月	-	-	-	896
2025年4月	54,035	32.96	54,035	894
2025年5月	-	-	-	894
2025年6月	-	-	-	894
2025年7月	-	-	-	894
2025年8月	-	-	-	894
2025年9月	11,054	36.60	11,054	894
2025年10月	1,261,664	37.72	1,261,664	846
2025年11月	-	-	-	846
2025年12月	-	-	-	846

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、香港、中華人民共和國、德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，如州份、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的司法管轄區內簽立或在簽立後提交至開曼群島的司法管轄區內的文據的印花稅外，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。開曼群島於2010年與英國訂立雙重稅收協定，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。

根據開曼群島現行法律，就我們的美國預託股份及普通股支付的股息和資本在開曼群島不會被徵稅，而向我們的美國預託股份或普通股（視情況而定）的任何持有人支付股息或資本時亦無需繳納預扣稅，也不會因處置我們的美國預託股份或普通股而產生的收益繳納開曼群島所得稅或企業稅。

香港稅項

我們的稅項

在香港從事貿易、專業或業務的每個人就其在香港產生或從該貿易、專業或業務中獲得的全部利潤（不包括出售資本資產產生的利潤）被徵收香港利得稅。

我們的香港附屬公司須按相關香港稅務條例所釐定其各自估計應課稅溢利，以最高稅率16.5%繳納香港利得稅。由於我們的香港附屬公司於呈列年度並無估計應課稅溢利，故並無就香港利得稅作出撥備。

我們股東的稅項

如果美國預託股份的買賣在香港境外進行，則出售美國預託股份產生的收益無需繳納香港利得稅。

根據香港稅務局現行稅務慣例，我們以美國預託股份支付的股息無需繳納任何香港稅項，即使由香港投資者收取股息也無需繳稅。

就我們所知，在美國和香港同時上市並在其香港股份登記冊中記錄其全部或部分股份（包括美國預託股份的相關股份）的公司的美國預託股份買賣或轉換實際上未有徵收香港印花稅。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。

為了在香港進行普通股的首次公開發售，我們已在香港設立股東名冊分冊（或香港股份登記冊）。買賣在香港股份登記冊上登記的普通股將須繳納香港印花稅。印花稅按我們所轉讓的普通股代價或其價值（以較高者為準）的0.1%的從價稅率向買賣雙方徵收。換言之，現時我們普通股的一般買賣交易合共須支付0.2%稅項。此外，每份轉讓文件（如需要）需繳納5.00港元的固定稅項。

為促進納斯達克和香港聯交所之間的美國預託股份與普通股的轉換及交易，我們亦將部分已發行普通股從我們在開曼群島股東名冊轉移至我們的香港股份登記冊。目前尚未清楚，就據香港法律而言，美國預託股份的買賣或轉換是否構成須繳納香港印花稅的相關香港註冊普通股的買賣。我們建議投資者就此事宜徵詢自身的稅務顧問。

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《中華人民共和國企業所得稅法》(於2017年2月及2018年12月修訂)，而於2007年12月6日，中國國務院頒佈《中華人民共和國企業所得稅法實施條例》(於2019年4月及2024年12月修訂)。《中華人民共和國企業所得稅法》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有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」的企業可享有按15%的稅率繳納企業所得稅的稅收優惠待遇。分類為「小微企業」的企業可享有20%的優惠企業所得稅稅率。

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、會計及財產等進行整體管理和全面及實質性控制的機構。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，自2008年1月1日起實施。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)負責企業日常生產及經營管理的高級管理人員以及高級管理部門履行職責的主要地點；(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，就確定由中國個人投資或控制的公司的「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業務機構或場所的「非居民企業」，或者雖設立業務機構或場所但取得的股息與其所設機構或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。

企業所得稅法規定，中國居民企業在全球範圍內的所得，一般按統一的25%的稅率徵收企業所得稅。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。儘管企業所得稅法規定符合條件的中國居民企業之間的股息支付免徵企業所得稅，但尚不清楚此項豁免的詳細資格要求，以及如果我們就此被視為中國居民企業，我們的中國附屬公司向我們支付的股息是否符合此類資格要求。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」），彼等可通過提供從供應商收取有效增值稅特別發票抵銷其增值稅責任，從而抵銷進項增值稅。

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進項增值稅的額外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進項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%的稅率享有進項增值稅的有關加計抵減，而並無提供生活服務但有提供郵政服務、電信服務或現代服務且符合公告[2019]39號規定銷售收入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%的稅率享有進項增值稅的有關加計抵減。根據財政部及國家稅務總局於2022年3月3日聯合發佈的公告[2022]第11號，上述增值稅加計抵減政策已延長至2022年12月31日。於2023年1月9日，財政部與國家稅務總局聯合發佈《關於明確增值稅小規模納稅人減免增值稅等政策的公告》或公告[2023]第1號，以更新相關增值稅加計抵減政策，據此，2023年1月1日至2023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並從提供上述服務取得的銷售收入佔其總銷售收入50%以上的一般增值稅納稅人，允許從應繳增值稅中額外扣除當期可抵扣進項稅額的5%，而從事提供生活服務並從提供生活服務取得的銷售收入佔期總銷售收入50%以上的一般增值稅納稅人，允許從應繳增值稅中額外扣除當期可抵扣進項稅額的10%。

財政部及國家稅務總局通報的有關生產性服務業和生活服務業的附加增值稅抵免政策尚未更新或延續。我們會關注該政策，並評估該政策對我們在增值稅方面的影響。

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。根據財政部及國家稅務總局於2021年3月17日聯合發佈的公告[2021]第7號，該增值稅暫時豁免政策已延長至2021年3月31日，而於屆滿時已不再適用。根據第36號文，享有增值稅暫免的增值稅納稅人不得向客戶發出增值稅專用發票。

於2024年12月25日，全國人大常委會發佈《中華人民共和國增值稅法》(「《增值稅法》」)，自2026年1月1日起實施。根據《增值稅法》，在中國境內銷售貨物、服務、無形資產或不動產或進口貨物的任何單位及個人(包括個體工商戶)均為增值稅納稅人，應依照法律法規的規定繳納增值稅。除納稅人出口貨物、境內單位及個人在國務院規定範圍內跨境出售服務或無形資產以及國務院規定的其他情形外，銷售貨物、加工、修理或配置所提供的勞務，或有形動產的租賃服務或進口貨物，除另有規定外稅率均為13%，例如銷售農產品的增值稅稅率為9%，而運輸、郵政、基本電信、建築或不動產租賃服務、出售不動產或轉讓土地使用權的增值稅稅率為9%。除上述情況外，銷售服務或無形資產的增值稅稅率為6%。

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，就轉讓物業的收入所徵收的中國個人利得稅而言，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合理開支。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。

我們股東的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(如下文所述者)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，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以及條約，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，並假設存託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 被動外國投資公司規則」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。

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)倘其有資格享有與美國訂立的全面稅務協定的利益，而美國財政部長就此條文而言釐定為滿意，且該協定包括一項資訊交換計劃，或(b)就其就可於美國已設立證券市場上自由買賣的股票所支付的任何股息而言，惟在上述兩種情況下，該公司於支付股息的課稅年度或上一個課稅年度均非被動外國投資公司。我們的美國預託股份於納斯達克全球精選市場上市，只要其如此上市，即符合可於美國已設立證券市場上自由買賣的資格。如下文「一 被動外國投資公司規則」一節所討論，根據我們經審核的綜合財務報表以及相關市場及股東數據，我們不認為就我們2024年或2025年課稅年度而言，我們曾為被動外國投資公司。此外，根據我們經審核的綜合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2026年課稅年度及可預見將來不會成為被動外國投資公司。

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。

供股東參閱的其他資料

我們支付的股息可能需要繳納中國預扣稅。就美國聯邦所得稅而言，任何股息的金額將包括就此類中國預扣稅預扣的金額。請參閱上文「中國稅項」。根據普遍適用的限制和條件，按適用於美國持有人的適當稅率繳付的中國股息預扣稅可能合資格抵免該美國持有人的聯邦所得稅責任。該等普遍適用的限制和條件包括美國國稅局（「美國國稅局」）於2021年12月頒佈的條例所載規定，而任何中國稅項均須符合該等規定，才合資格成為美國持有人的可抵免稅項。如果美國持有人(i)合資格並適當選擇協定的利益，或(ii)根據於2023年12月頒佈的臨時指引貫徹選擇應用該等規則的經修訂版本，並遵守該指引所載的具體規定，中國的股息稅將被視為符合規定，因此會被視為可抵免稅項。就所有其他美國持有人而言，該等規定是否適用於中國的股息稅尚不確定，我們尚未確定是否已符合該等規定。如果中國股息稅並非美國持有人的可抵免稅項，或者美國持有人不選擇就同一納稅年度繳付或應計的任何外國所得稅申請外國稅項抵免，則美國持有人在計算美國聯邦所得稅的應課稅收入時可扣減中國稅項。股息分配將構成來自美國以外來源的收入，而對於選擇申請外國稅項抵免的美國持有人而言，通常將構成外國稅項抵免而言的「被動類別收入」。

外國稅項抵免的可用性及計算，以及就外國稅款所作的扣除視乎美國持有人的具體情況而定，並涉及對該等情況應用複雜的規則。上文論述的臨時指引亦顯示美國財政部及美國國稅局正考慮提出對2021年12月的條例作出修訂，而臨時指引可加以依賴，直至頒佈撤回或修訂臨時指引的進一步指引為止。美國持有人應就該等規則在其特定情況下的應用諮詢本身稅務顧問的意見。

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收入。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，即源自美國的普通收益或虧損。

出售或以其他方式處置普通股或美國預託股份

根據下文「被動外國投資公司規則」作出的討論，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或適當選擇申請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。任何對我們的普通股或美國預託股份的出售或其他處置徵收的中國稅項通常不會被視為就美國外國稅項抵免而言的可抵免稅項，惟以下情況除外：美國持有人(i)合資格並適當選擇申請協定利益，或(ii)根據上文論述的臨時指引貫徹選擇應用所允許的美國海外稅項抵免規則的經修訂版本，並遵守該指引所載的具體規定。如果中國稅項並非可抵免稅項或美國持有人根據協定申請抵免，即使美國持有人就同一年度的其他稅項選擇申請外國稅項抵免，該稅項亦會使股份出售或其他處置所變現的金額減少。上文論述的臨時指引亦顯示美國財政部及美國國稅局正考慮提出對2021年12月的條例作出修訂，而臨時指引可加以依賴，直至頒佈撤回或修訂臨時指引的進一步指引為止。美國持有人應就外國稅項抵免規則在普通股或美國預託股份的出售或其他處置中的應用以及對此類出售或處置所徵收的任何中國稅項諮詢本身稅務顧問的意見。

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。

被動外國投資公司規則

特殊的美國聯邦所得稅規則適用於擁有「被動外國投資公司」(「被動外國投資公司」)股份的美國人。倘在應用若干穿透規則後，符合以下任一條件，我們將在特定課稅年度被歸類為被動外國投資公司：

- 我們於該課稅年度的總收入之75%或以上為被動收入；或
- 我們產生或為產生被動收入而持有的資產價值之平均百分比至少為50%。

供股東參閱的其他資料

就此而言，被動收入一般包括股息、利息、某些商品交易的收益、租金、特許權使用費，以及處置產生被動收入的資產所產生的收益超過損失的差額。就此而言，現金一般被視為一種被動資產。根據被動外國投資公司規則，商譽在歸屬於產生主動收入之活動的範圍內，屬於主動資產。

根據本公司經審核綜合財務報表及相關市場與股東數據，我們認為本公司就2024年或2025年課稅年度而言不屬於被動外國投資公司。此外，根據我們經審核的綜合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2026年課稅年度及可預見將來不會成為被動外國投資公司。然而，我們是否屬於被動外國投資公司必須在每個課稅年度結束後每年根據當時的事實及情況作出釐定，因此可能會發生變化。因此，無法保證我們在美國持有人持有美國預託股份的任何年度內不會成為被動外國投資公司。

倘若我們被歸類為被動外國投資公司，且美國持有人未按下文所述作出按市值計價選擇，則該美國持有人將須就「超額分配」（一般指您在課稅年度收到的任何分配，且該等分配超過該美國持有人在先前三個課稅年度或該美國持有人的持有期（以較短者為準）內收到的平均年度分配之125%）以及該美國持有人因出售其股份而確認的收益，按普通所得稅率繳納一項特別稅項。根據該等規則，(a)超額分配或收益將於美國持有人的持有期間內按比例分配；(b)分配至當前課稅年度以及在我們成為被動外國投資公司的首個課稅年度之前的任何課稅年度的金額，將按普通收入徵稅；及(c)分配至各個其他課稅年度的金額將按該年度適用類別納稅人的最高現行稅率徵稅，並將就歸屬於各個該等其他課稅年度的所得稅款徵收視為遞延利益的利息費用。倘若我們在美國持有人持有普通股或美國預託股份的任何課稅年度內為被動外國投資公司，則在該持有人持有普通股或美國預託股份的所有後續年度內，就該美國持有人而言，我們通常將繼續被視為被動外國投資公司，即使我們不再符合被動外國投資公司地位的門檻要求，除非該持有人及時作出「視同出售」選擇，在該情況下，視同出售的任何收益將根據上述被動外國投資公司規則徵稅。

倘我們在任何課稅年度內屬被動外國投資公司，且我們擁有或被視為擁有股權的任何實體亦為被動外國投資公司（「下層被動外國投資公司」），則美國持有人將被視為按比例（按價值計算）持有每個下層被動外國投資公司的股份，並將根據前段所述規則就(i)下層被動外國投資公司的若干分派及(ii)處置下層被動外國投資公司的股份繳納美國聯邦所得稅，在各情況下均視同該美國持有人直接持有該等股份，即使該美國持有人不會收到該等分派或處置的任何所得款項。

美國持有人或可透過選擇對其股份或美國預託股份(視情況而定)按市值計價，以減輕前段所述的部分不利規則，前提是該等股份或美國預託股份(視情況而定)被視為「有價」。倘美國持有人作出此項按市值計價選擇，則在我們為被動外國投資公司的任何年度內，該持有人須將其持有的股份於其課稅年度末的公平市值超過其在該等股份中之稅基的差額計入普通收入。倘在美國持有人的課稅年度結束時，持有人於股份中的稅基超過其公平市值，則該美國持有人有權將超出部分扣除為普通損失，但僅以該持有人先前年度的淨按市值計價收益為限。美國持有人於股份的經調整稅基將予以調整，以反映根據該等規則確認的任何收入或虧損。此外，美國持有人於出售其股份時確認的任何收益，將於出售年度按普通收入課稅，而任何虧損將在該持有人先前年度的淨按市值計價收益範圍內視為普通虧損。一旦作出，除非股份不再是有價，否則未經美國國稅局同意，不得撤銷該選擇。除非該等下層被動外國投資公司的股份本身屬「有價」，否則不得就任何下層被動外國投資公司作出按市值計價選擇。因此，倘美國持有人就股份或美國預託股份作出按市值計價選擇，就其於任何下層被動外國投資公司的間接權益而言，該持有人仍可能須遵守前段所述的被動外國投資公司規則。倘若本公司於任何課稅年度為被動外國投資公司，美國持有人應就其特定情況下作出按市值計價選擇的可行性及適宜性，諮詢其自身的稅務顧問。

倘若我們在支付股息的任何課稅年度或前一個課稅年度為被動外國投資公司(或就美國持有人而言被視為被動外國投資公司)，則上述有關支付予若干非公司美國持有人的股息之優惠稅率將不適用。

持有被動外國投資公司股權的美國持有人，通常必須每年提交美國國稅局表格8621，並可能被要求提交其他美國國稅局表格。未能按規定提交一份或多份該等表格，可能會中止計算該持有人須提交該等表格之各個課稅年度的訴訟時效。因此，美國持有人未提交該表格的課稅年度，在提交該表格前，美國國稅局可能無限期保留對其進行課稅評定的權利。

美國持有人應就其對股份或美國預託股份的投資可能適用被動外國投資公司規則的情況，諮詢其自身的稅務顧問。

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（現時為美國國家稅務局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。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。此外，評稅的時效將全部或部分暫停。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。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，而閣下可通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%。自2028年1月1日起，企業所得稅稅率將在五年內每年逐步降低一個百分點（由15%開始），於2032年達到10%。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21%徵收。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（即所謂特別目的開支）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（華住控股新加坡有限公司）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。

就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附屬公司的財政年度開始起持有大多數投票權（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）釐定的稅務組別的附屬公司層面所獲的所有利潤及所受的所有虧損須由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及於歐盟或歐洲經濟區佔有席位的企業可成為稅務組別的附屬公司。

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x15.825%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。倘股份由銀行及金融機構持作交易股份或作為對人壽或健康保險公司的投資，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。

供股東參閱的其他資料

95%參與豁免亦適用於來自出售企業股份的資本利得，而不論持股百分比高低。例外情況僅適用於過去進行的若干稅收中性重組及過往有效稅頂撤減。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）。

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。屬企業形式的德國居民股東或通過德國常設機構持有其德國股份的外國公司股東可於評稅時，將已付的預扣稅來抵銷其稅務負擔，或在預扣稅高於其稅務負擔的情況下要求退稅。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，如果收取股息人士居駐於國外，而該居駐國與德國並無訂立雙重稅務條約，則須向聯邦中央稅務局(Bundeszentralamt für Steuern)申請方會獲批准退回預扣稅40%（即五分之二）。因此，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，此退稅受更多實質規定所規限。

根據已於德國國內法例實施的《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至少10%股份，且至少持有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%至15%。同樣在此等情況下，預扣稅寬減須予申請，且須符合實質規定。

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實際上歸屬於德國合夥的常設機構，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實際上歸屬於德國合夥的常設機構時方可作出。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，才可歸屬於該合夥的德國常設機構。倘該企業附屬公司未有歸屬於德國合夥的常設機構，彼等可能直接歸屬於該合夥的外國合夥人。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2011年課稅年度起生效。此外，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。

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。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。

商品及服務稅

新加坡商品及服務稅（「GST」）為對進口新加坡的商品和服務以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9%，自2024年1月1日起生效。

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。

出售股份時的資本增值

因出售我們的股份所獲得的資本性質的任何收益，如果不屬於自2024年1月1日起生效的《1947年所得稅法》(「《所得稅法》」)第10L條的範圍，則無需在新加坡納稅。屬收入性質的收益將按現行企業所得稅稅率17.0%納稅。並無具體的法律法規來處理收益本質上屬於收入還是資本。倘出售我們的股份所產生的收益是源自新加坡稅務局(「IRAS」)視為在新加坡進行的交易或業務，則該收益可能被視為具有收入性質而須繳納新加坡所得稅。該等收益即使並非來自正常貿易或業務過程中的活動，也不是來自某些其他商業活動的正常事項，但如果投資者有意或旨在於購買我們的股份時賺取利潤，也可能被視為屬收入性質的收益或利潤。然而，根據新加坡稅法律及在《所得稅法》第10L條的規限下有一項臨時安全港規則，即剝離公司於2012年6月1日至2027年12月31日期間出售被投資公司的普通股所獲得的任何收益，如果於緊接相關出售日期之前剝離公司連續持有被投資公司至少20%的普通股至少24個月，則一般可豁免繳稅。除某些指定豁免及《所得稅法》第10L條另有規定外，安全港規則僅適用在新加坡提交與出售普通股期間相關的所得稅申報表時，剝離公司提供IRAS可能指定的此類資料及文件。

根據《所得稅法》第10L條，相關集團的實體通過在新加坡境外出售或處置任何動產或不動產而在新加坡獲得的收益，在某些情況下將被視為根據《所得稅法》第10(1)(g)條應納稅的收入。若登記冊或主要登記冊(如果有多個登記冊)位於新加坡境外，則無論公司在何處註冊，任何登記股份、股本證券或證券均將被視為位於新加坡境外。如果我們的股份被視為外國資產，且相關集團的實體(獲豁免實體除外)於2024年1月1日或之後出售我們的股票，則其出售收益將需要納稅。如果某個實體的資產、負債、收入、開支及現金流量(a)計入該集團母公司的綜合財務報表，或(b)僅以規模或重要性為理由或以該實體為待售為理由而不計入該集團母公司的綜合財務報表，則該實體是該實體集團的成員公司。如果(a)集團的實體並非全部在新加坡註冊成立、註冊或成立；或(b)集團的任何實體在新加坡境外設有營業地點，則該集團為相關集團。《所得稅法》第10L條將獲豁免實體界定為包括(a)符合《所得稅法》第10L(16)條件的純持股公司或(b)在新加坡具有足夠經濟實質，且考慮到《所得稅法》第10L條所列舉的因素，其業務在新加坡管理和執行的任何其他實體。

如果投資者通過出售我們的股份在新加坡獲得收益，建議他們諮詢本身的稅務顧問以了解適用的稅務處理事宜。

全球反侵蝕稅基規則範本（支柱二）

全球反侵蝕稅基規則範本（支柱二）（「BEPS支柱二」）規則通過《2024年跨國企業（最低稅）法案》（《最低稅法》）在新加坡實施。該法案引入(i)跨國企業補足稅（「跨國企業補足稅」）及(ii)國內補足稅（「國內補足稅」）。

倘跨國企業（「跨國企業」）集團於2025年1月1日或之後開始的財政年度之前四個財政年度中至少有兩個財政年度的全年綜合集團收入（參考其最終母公司的綜合財務報表釐定）等於或超過750百萬歐元，則《最低稅法》於2025年1月1日或之後開始的財政年度適用於該集團。

跨國企業補足稅適用於新加坡母公司在其新加坡境外相關實體及無國籍實體中的所有權權益，但不適用於其在國內實體中的所有權權益。跨國企業補足稅的最低稅率為15%，而補足金額是根據跨國企業集團所在司法管轄區的實際稅率（「實際稅率」）計算。跨國企業補足稅的徵收規定載於《最低稅法》第12條，其中規定，如果(i)實體於財政年度的任何時間是跨國企業集團的負責任成員；(ii)跨國企業集團於財政年度是屬於徵稅範圍內的跨國企業集團；(iii)實體於財政年度的任何時間持有跨國企業集團另一個組成實體（「組成實體」）的所有權權益；(iv)該另一組成實體位於新加坡以外的司法管轄區或為無國籍實體，並於財政年度有補足金額；及(v)實體位於新加坡，則須對該實體徵收跨國企業補足稅。

國內補足稅是對位於新加坡的某些組成實體徵收的補充稅，以將其實際稅率提高到至少15%。國內補足稅的徵收條款載於《最低稅法》第28條，其中規定，如果(i)跨國企業集團是屬於徵稅範圍內的跨國企業集團；(ii)其至少有一個組成實體位於新加坡，或：(a)是根據新加坡法律設立、組建、註冊成立或註冊的流通實體，(b)不是負責任成員，及(c)就其任何收入、開支、損益而言是反向混合實體；及(3)跨國企業集團於該財政年度有補足金額，則該跨國企業集團於該財政年度將被徵收國內補足稅的等同金額。

請注意，徵稅範圍內的跨國企業集團須遵守各種行政規定。有關規定包括根據《最低稅法》辦理註冊、指定一間新加坡組成實體為指定本地國內補足稅申報實體（「補足稅申報實體」）／指定本地全球資料申報表申報實體（「申報表申報實體」）、提交跨國企業補足稅及國內補足稅申報表，以及辦理全球資料申報表（「全球資料申報表」）備案。

然而，除外實體獲豁免繳納跨國企業補足稅及國內補足稅。雖然仍會考慮其收入來確定跨國企業集團是否屬徵稅範圍內，但其利潤、虧損、應計稅款、有形資產及工資支出等屬性不包括在跨國企業補足稅及國內補足稅下的各種計算當中（包括小額豁免）。此外，此類實體不受跨國企業補足稅及國內補足稅項下任何行政義務的約束，例如辦理全球資料申報表的備案。除外實體包括政府實體、國際組織及非營利組織。

此外，跨國企業補足稅及國內補足稅制度也提供了安全港，有助減輕跨國企業集團的合規負擔。當跨國企業集團就某個司法管轄區選擇安全港時，該司法管轄區內跨國企業集團的合資格實體的補足金額將被視為零。新加坡目前有三個安全港：(1)過渡性CbCR安全港、(2)簡化計算安全港，及(3)QDMTT安全港。

供股東參閱的其他資料

如果徵稅範圍內的跨國企業集團未能履行跨國企業補足稅及國內補足稅義務，則可能根據《最低稅法》受到處罰。由於跨國企業補足稅及國內補足稅規則較新，跨國企業需要時間來熟悉這些規則。鑒於部分跨國企業回應指出此類規則過於複雜，如果跨國企業集團能夠證明其已採取合理措施確保正確應用該等規則，新加坡國內稅務局將自2025年財政年度開始的首3個財政年度採取寬鬆的政策。

網絡安全

風險管理及策略

我們已實施有關程序，以評估、識別及管理來自網絡安全威脅的重大風險以及預防、偵測、緩解及矯正重大網絡安全事故。我們也將網絡安全風險管理融入整體企業風險管理系統中。

我們的網絡安全風險管理流程的框架主要包括四個步驟：(i) 識別網絡安全威脅、評估嚴重程度、識別來源以及威脅是否與第三方服務提供者相關；(ii) 向管理層及董事會報告重大網絡安全事故；(iii) 實施保障措施、對策及緩解策略；及(iv) 受影響系統的修復和復原。我們已制定流程來監督及識別與我們使用第三方服務提供者相關的網絡安全威脅的風險。

我們亦已開發全面的網絡安全威脅防禦體系，以應對內部和外部威脅。該系統涵蓋網絡安全、主機安全和應用程式安全等多個層面，具備威脅防禦、監控、分析、回應、欺騙和對策等系統化安全能力。我們努力通過各種方法管理網絡安全風險並保護敏感信息，包括技術保障、程序要求、對我們公司網絡的深度監控計劃、持續對公司內部和外界供應商進行安全狀況測試、強而有力的事故應變計劃、由合資格第三方參考適用的安全標準審查我們的安全系統的有效性，以及定期對員工進行網絡安全意識培訓。我們的運維和安全保障部持續監察我們平台及基礎設施的表現，使我們能夠對潛在問題（包括潛在網絡安全威脅）作出迅速反應。

此外，我們定期就我們的網絡安全風險管理流程委聘第三方評估師、顧問及審計師，我們的董事會轄下審核委員會具有所需資源及權力，視乎需要或合適情況來甄選、保留及終止聘用該等評估師、顧問及審計師和批准彼等的費用及留任條款。截至本年報日期，我們未有遇到任何重大網絡安全事故，也沒有發現任何已經或相當可能對我們（包括我們的業務策略、經營業績或財務狀況）產生重大影響的重大網絡安全威脅。

管治

我們非常重視數據安全。我們已成立信息安全委員會及由各部門負責人組成的信息安全和隱私保護工作小組。為進一步保障數據安全，我們亦已成立專門的數據安全委員會，通過制定數據安全指引和協調數據安全規劃，確保客戶數據安全並防止數據外洩。我們也設有專門的數據安全中心，配備擅長處理數據安全、合規及風險管理的人員。該中心涉及我們業務營運的關鍵環節，並為其他部門提供專業的數據安全和風險管理服務。

我們的信息安全委員會負責監督網絡安全威脅所帶來的風險，包括全權監控、解決、披露及以其他方式處理與任何網絡安全事故相關或引起的事項。我們的信息安全委員會成員負責監督網絡安全事故的預防、偵測、緩解和矯正措施，並定期向信息安全委員會的管理層匯報網絡安全威脅風險並及時匯報任何重大網絡安全事故。

我們的首席執行官金輝先生擔任我們的信息安全委員會主席。金先生有權就本公司的網絡安全事務作出決策。

內幕交易政策

我們已制定內幕交易政策（「內幕交易政策」），該政策規範本公司董事、高級行政人員及員工買賣及處置本公司證券之行為。我們的內幕交易政策旨在促進遵守適用的內幕交易法律、規則及法規，以及納斯達克上市標準。內幕交易政策的副本已隨本公司以20-F表格提交的年度報告一併備案。

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」(該詞的定義見證券法第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。納斯達克規則規定，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涉及的薪酬或其他付款事宜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C1(企業管治守則)及香港上市規則附錄D2(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

收購守則緒言第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)若我們已向證監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（經修訂並自2023年12月31日起生效）規定，上市發行人可(i)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或(ii)在其網站或香港聯交所網站上刊登公司通訊，但須在其網站上載列以上文(i)及／或(ii)所述發佈其公司通訊的方式。

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，而該豁免仍有效。

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。

鑒於香港上市規則第2.07A條的修訂，我們亦已在我們網站的有關部份載列發佈公司通訊的方式。

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（包括庫存股份）、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，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。

於我們的美國預託股份的投資涉及風險。閣下在作出投資決定前，應仔細考慮下文所述風險，以及在本年報中載列或以引述方式納入的其他資料。我們的業務、財務狀況或經營業績或會受到任何該等風險的重大影響。我們的美國預託股份的市價或成交價或會因任何該等風險而下跌，而閣下或會損失全部或部分投資。此外，下文所論述的風險亦包含前瞻性陳述，而我們的實際業績或會與該等前瞻性陳述所討論者有很大差別。謹請注意，我們現時未知悉、目前視為不重要或我們並無預計的其他風險亦可能會損害我們業務及營運。

風險因素概要

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；
- 我們業務對中國、歐洲、中東、東南亞及全球經濟狀況敏感。中國、歐洲、中東、東南亞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；
- 中國、歐洲、中東、東南亞及我們經營所在的其他國家及地區的住宿業競爭激烈，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；
- 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；
- 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；及
- 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。

有關在中國經營業務的風險

- 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；
- 中國法律法規的詮釋及執行方面的發展可能會限制 閣下和我們可獲得的法律保障；
- 中國監管的发展態勢令我們受限於額外監管審查及披露規定、令我們面臨政府影響，或以其他方式限制或阻礙我們在中國境外發售證券及集資的能力，因而可能對我們的業務營運構成不利影響並引致我們的證券價值大幅下跌或變得毫無價值；及
- 倘PCAOB未能根據HFCA法案的規定審查我們的審計師，則美國證交會將禁止我們的美國預託股份買賣，這或會對 閣下的投資價值造成重大不利影響。

與我們的公司架構有關的風險

- 華住集團有限公司是一家開曼群島控股公司。因此， 閣下在送達法律程序文件、執行外國判決或根據外國法律在中國對我們或我們的管理層提起訴訟時可能會遇到困難；
- 合併關聯實體的收入及資產的貢獻並不重大。然而，如果中國監管機構認為與合併關聯實體有關的合約安排不符合中國對相關行業外商投資的監管限制，或者如果該等法規或現有的法規的詮釋在未來發生變化，在此情況下若我們無法對合併關聯實體資產行使合約控制權，則普通股及美國預託股份的價值可能會下跌；
- 我們在某程度上依賴與每個合併關聯實體及其各自的名義股東的合約安排來經營若干受限制業務。該等合約安排在提供經營控制權方面可能不如直接所有權有效；

- 如果我們行使購買權以收購合併關聯實體的股權，則所有權轉讓可能會使我們受到某些限制並產生大量成本；
- 合併關聯實體的名義股東可能與我們存在潛在利益衝突，這可能對我們的業務及財務狀況產生影響；
- 如果我們控制的無形資產（包括公章及印鑑）的保管人或授權使用者未能履行職責，或挪用或濫用這些資產，我們的業務及經營可能會受到重大不利影響；及
- 《外商投資法》及其實施細則的詮釋和實施以及如何影響我們的業務、財務狀況及經營業績存在不確定性。

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；
- 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；
- 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；
- 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；
- 我們可能需要額外的資本，而出售更多美國預託股份、普通股或其他股本證券可能會令股東的股權進一步攤薄，且額外債務的產生可能會增加我們的償債責任；
- 由於我們的創辦人和聯合創辦人共同持有我們的控股權，他們對我們的管理有重大影響，而他們的利益可能與我們的利益或其他股東的利益不一致；及
- 香港印花稅是否適用於我們的美國預託股份的交易或轉換存在不確定性。

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、中東、東南亞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、中東、東南亞及全球經濟狀況敏感。中國、歐洲、中東、東南亞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。

中國是我們的主要市場之一，而我們亦在其他國家及地區（包括歐洲、中東及東南亞）經營業務。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年收購德意志酒店以來，我們亦有相當大一部分收入來自歐洲。我們的業務已擴展至中東及東南亞。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以及歐洲、中東及東南亞的經濟及旅遊業發展的影響。

由於旅遊業極容易受到商務及個人可自由支配支出水平的影響，因此在總體經濟下滑期間，旅遊業往往會下滑。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。歐洲酒店行業亦顯著受歐洲國家經濟增長影響。

全球金融市場不時經歷重大動盪。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。舉例而言，世界各地（特別是美國政府）實施經濟及貿易制裁，直接或間接影響以中國為基地的公司。有關法律法規很可能經常修改，而其詮釋及執行涉及重大不確定性，而有關不確定性或會因國家安全顧慮或受到政治及／或其他因素的推動而加劇，且非我們所能控制。此外，倘我們的任何業務夥伴被相關政府機構識別或指定為受制裁人士或實體，而與有關人士或實體的實際或視作關聯可能會使我們面臨聲譽風險以及潛在的監管審查，並對我們的業務或運營造成不利後果。此外，於2025年4月，美國宣佈對所有國家進口商品徵收廣泛關稅，包括對所有國家徵收10%的所謂「基準」關稅、對部分貿易夥伴徵收不同水平的所謂「對等」關稅，以及對來自中國、墨西哥和加拿大的商品徵收20%的所謂「芬太尼相關」關稅。於2026年2月20日，美國最高法院裁定撤銷美國總統特朗普依據《國際緊急經濟權力法》徵收的關稅。該裁定作出後，政府取消了依據《國際緊急經濟權力法》徵收的關稅，但同時依據《1974年貿易法》第122條，自2026年2月24日起對美國所有貿易夥伴的進口商品徵收為期150天的10%臨時進口附加稅，並討論了依據其他法定權限徵收其他關稅的計劃。上述政策變動為未來關稅水平及美中貿易關係走向帶來了相當大的不確定性。此外，地緣政治不確定性加劇及可能進一步升級，可能會抑

風險因素

制投資者對中國發行人(包括我們)所發行證券的投資，並影響到全球宏觀經濟環境。儘管跨境貿易不是我們的主要業務，但地緣政治態勢的發展可能會對我們的整體財務表現以及我們的美國預託股份及普通股的市場價格產生重大不利影響。例如，我們的部分加盟商所處的行業(例如製造業)相對容易受到關稅上調的影響，而貿易戰升級可能會對他們的業務及現金流產生重大不利影響，從而削弱潛在加盟商與我們簽訂特許經營協議的意願或現有加盟商投資於我們酒店的維護及運營的能力。

有關中美關係的立法或行政舉動可能令投資者對受影響發行人(包括我們)的態度更為審慎，而我們的普通股及美國預託股份的市場價格可能會受到不利影響。例如，美國證交會發佈的聲明主要針對像我們這些在中國有大量業務的公司。此外，自2020年12月起，美國對某些中國公司實施制裁，禁止美國人買賣該等公司的公開交易證券以及該等公司所衍生或涉及投資於該等公司的證券。該等限制措施的實施迫使受到制裁而當時在美國交易所上市的發行人被除牌。美國政府指稱該等公司與中國軍方或中國軍事基礎設施或軍事實力有聯繫，而將它們定性為「中國軍工複合體企業」(「軍工企業」)。此外，於2025年4月15日的電視採訪中，當被問及美國政府是否會就中美貿易爭端持續不斷，而將中國公司從美國交易所除牌作為美國的應對措施時，美國財政部長斯科特·貝森特拒絕排除這種可能性。如果美國政府發佈任何命令或以其他方式要求或導致中國發行人所發行的股本證券被除牌，則可能對我們的美國預託股份價格造成重大不利影響。如果我們的美國預託股份從納斯達克除牌，我們可能無法輕易在其他證券交易所上市，而我們的股東可能會因此遭受損失或無法買賣我們的證券。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。此外，美國政府不僅可能將我們的證券於納斯達克除牌，還可能實施制裁，例如適用於軍工企業的制裁，這些制裁措施適用於全球美國人，這可能會對我們的股東(特別是美國人)以及我們證券(包括在香港聯交所上市的普通股)的市場價格產生更重大的影響。

另外，我們也可能受到審查以及執行審查外國投資和收購的國內外法律的約束。在美國及非美國司法管轄區，該等監管要求可能會根據公司的類型及其經營地點及性質對公司區別對待。由於該等法律法規，特定投資者的投資可能需要向當地監管機構備案，因而可能會令我們的業務產生額外成本，影響我們的運營，並限制我們參與原本可能對我們及我們的投資者有利的戰略交易的能力。有關法律也經常修改和更新。例如，美國財政部於2024年10月發佈最終規則(「《對外投資規則》」)，實施了新的國家安全監管框架，以控制美國對中國(包括香港及澳門)某些敏感產業的對外投資。《對外投資規則》於2025年1月生效，限制美國人直接和間接投資於與中國有特定聯繫、從事三個技術領域內特定「涵蓋活動」的公司：半導體和微電子、量子信息技術及人工智能系統。隨後，美國政府於2025年1月20日發佈措辭寬泛的「美國優先貿易政策」，並於2025年2月21日發佈「美國優先投資政策」。其中，「美國優先貿易政策」指示美國財政部及其他若干政府行政部門和機構對對外投資計劃進行審查。此外，「美國優先投資政策備忘錄」

考慮將對外投資計劃的適用範圍擴大至更多技術領域，包括生物技術、高超音速技術、航空航天、先進製造、定向能以及其他「涉及中國國家軍民融合戰略」的領域，並將限制措施適用於更廣泛的投資類型，包括公開交易證券。於2025年12月18日，《2025年對外綜合投資國家安全法》（「COINS法案」）簽署生效。《COINS法案》將保留最終規則的核心內容，同時擴大其範圍與覆蓋領域，包括將承銷服務列為例外情形，並修訂「受涵蓋外國人士」等若干關鍵定義。該法案指示美國財政部就禁止及申報交易設定技術參數。實施條例的內容仍存在不確定性。該等規則，包括可能採取的任何修改，可能會限制我們從事某些類型商業運營的能力；如果我們從事該等規則中規定的技術開發，還可能會限制我們從美國及其他來源募集資金的能力。美國及非美國司法管轄區對外國投資法律和規則的持續變化，可能會對我們的策略性舉措、財務表現及增長前景產生不利影響。

中國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。另一方面，經過長期持續的低利率期後，自2022年起美國及歐洲的利率大幅上升。利率和通脹一起上升，已導致市場大幅波動及帶來經濟不確定性。

市場亦對中東及非洲地區的動盪局勢、以及朝鮮相關戰爭衝突的可能性存在擔憂，上述情況已引發市場大幅波動，並可能對我們在中東地區的業務運營造成不利影響。此外，地區緊張局勢升級，例如以色列和巴勒斯坦以及烏克蘭和俄羅斯的持續軍事衝突及俄羅斯受到有關制裁，導致全球主要經濟體受震盪及環球金融市場大幅波動。此外，人們對日本地震、海嘯及核危機的經濟影響及日本與其鄰國之間的緊張關係以及東南亞經濟增長的不確定性感到擔憂。中國、歐洲、中東及東南亞的經濟狀況容易受到全球經濟狀況的影響。

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、中東、東南亞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盪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、歐洲、中東、東南亞及我們經營所在的其他國家及地區的住宿業競爭激烈，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、歐洲、中東、東南亞及我們經營所在的其他國家及地區的住宿業高度分散。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，包括首旅酒店、錦江及亞朵等區域性酒店集團，以及萬豪、洲際、雅高及希爾頓等國際酒店集團。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，或向我們現有有關管理加盟及特許經營酒店的加盟商提供更好的條款，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。

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，我們新酒店的爬坡過程可能會推遲，這可能對我們的收入及盈利能力產生負面影響。

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，並在爬坡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。雖然我們已採取輕資產業務策略，並逐漸和策略性優化我們的租賃及自有酒店的投資組合，但我們可能會繼續在開發階段產生大量開業前費用，以及我們新開業的租賃及自有酒店在爬坡階段取得相對較低的收入，因而可能對我們的財務表現產生負面影響。此外，我們或會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一定數量需翻新的酒店，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按比例減少。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可能有限。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。

風險因素

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感知偏差而遭受損失。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），以及添置我們的運營經驗及品牌知名度可能有限的新酒店產品時，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，且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。

我們已在全球範圍內打造並收購了覆蓋從經濟型酒店至奢華酒店的多元酒店品牌組合。我們的品牌包括漢庭酒店、海友酒店、全季酒店、全季大觀酒店、星程酒店、漫心酒店、禧玥酒店、怡萊酒店、桔子水晶酒店、桔子酒店、花間堂、美居酒店、你好酒店、CitiGO歡閣酒店及宋品酒店。於2020年1月，我們完成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，同時運營奢華品牌施柏閣大觀。除我們自有酒店品牌外，我們於2016年1月與雅高集團訂立戰略聯盟，並根據品牌特許經營協議，在中國、台灣地區及蒙古境內拓展部分雅高酒店品牌。

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自有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。根據我們的租賃及自有模式（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。

風險因素

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，或者我們可能不得不關閉酒店，從而導致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，或者監管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，我們於過去多年曾投資AAPC Hotel Management Limited及城家集團。我們已完成對桔子水晶、布洛斯酒店管理及德意志酒店的收購。我們亦與其他合作夥伴合資成立永樂華住酒店管理有限公司以開發和運營酒店。

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，包括檢查由監管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監管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，在國有土地上和城市規劃區域內建造的樓宇及房屋的相關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、在先出租人或主管監管部門（如適用）同意或准許的情況下向我們轉租酒店物業，可能影響我們租賃協議的可執行性或需要重新協商有關租賃協議，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。此外，即使已獲得上述同意或許可，我們也不能排除我們的直接出租人（作為轉租人）可能會對在先出租人違約，這可能導致轉租人與在先出租人之間訂立的租賃協議終止。因此，這情況或會導致我們與轉租人之間的租賃協議無法執行。我們從第三方租賃的部份物業在租賃協議簽訂時存在抵押。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。先前，德國法律規定，固定租期為一年以上的租賃協議必須以書面形式訂立，且排除了租期屆滿前的普通終止權。然而，於2025年1月1日，固定租期超過一年的租賃協議的書面形式要求已被文本形式要求所取代。這意味著此類租賃協議現時可以文本形式簽訂，例如電郵或其他電子文件。於2025年1月1日之前訂立的租賃協議所適用的法定過渡期屆滿後，法定文本格式要求現適用於所有該等租賃協議，不論其訂立日期為何。因此，在現行法律制度下，於2025年1月1日之前訂立的租賃協議可僅因先前書面格式要求存在缺陷而遭普通終止的特定法定風險已不再適用。倘未遵守適用的文本格式要求，該協議可被視為按不確定期間訂立，並因此可根據法定條文予以普通終止。除原書面缺陷外，我們的管理及特許經營的酒店亦可能發生類似問題。

風險因素

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，出租人應取得監管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監管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監管批准，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2025年12月31日，我們的管理加盟及特許經營酒店約佔95.5%，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，鑒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。

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協議，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及收緊：

- 《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，中國人民代表大會常務委員會頒佈《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。此外，根據《中華人民共和國網絡安全法》，由CIIO在中國經營期間所收集及產生的個人信息及重要數據，必須在中國境內儲存，而若CIIO購買影響到或可能影響國家安全的互聯網產品及服務，應由網信辦進行網絡安全審查。
- 於2021年6月，人大常委會頒佈《中國數據安全法》並於2021年9月生效。《中國數據安全法》適用於在中華人民共和國境內進行的數據處理活動。《中國數據安全法》進一步規定，如在中國境外進行數據處理活動而損害國家安全、中國市民及組織的公眾利益或法定權益，應承擔法律責任。根據《中國數據安全法》，該等數據處理活動應按照法律法規進行，在整個工作流程中設置和完善數據安全管理系統，並採用相應技術措施和他必要措施以確保數據安全。
- 《中華人民共和國民法典》(自2021年1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。
- 《個人信息保護法》已於2021年11月1日起生效，概述了有關個人信息處理的主要系統框架及全面規定。
- 於2021年7月2日，網信辦宣佈已對滴滴全球股份有限公司(一家主要業務位於中國而最近在納斯達克上市的公司)進行網絡安全審查，以防範破壞國家數據安全的風險和保障國家安全及公眾利益。隨後，網信辦勒令滴滴的應用程式從中國智能手機的應用商店下架。於2021年7月5日，網信辦宣佈開始對「運滿滿」、「貨車幫」及「BOSS直聘」進行網絡安全審查，並暫停他們的新用戶註冊。此外，於2022年6月23日，網信辦宣佈對中國學術資源數據庫與知識服務平台「中國知網」進行網絡安全審查。

風險因素

- 於2021年7月30日，國務院頒佈《關鍵信息基礎設施安全保護條例》，於2021年9月1日生效。根據該條例，關鍵信息基礎設施是指公用電信、信息服務、能源、交通、水利、金融、公共服務、電子政務、國防科技工業、科技等關鍵行業和領域的重要網絡設施和信息系統，以及其他重要網絡設施和信息系統，而該等設施和系統一旦遭到破壞、喪失功能或數據洩露，可能會對國家安全、國計民生和公共利益造成嚴重損害。根據該等條例，關鍵信息基礎設施運營者須履行某些保護關鍵信息基礎設施安全的義務，包括但不限於每年至少進行一次網絡安全測試和風險評估。安全防範部門負責根據識別規則，組織本行業和本領域的關鍵信息基礎設施識別工作，並將識別結果及時告知網絡設施和信息系統的運營者，同時向國務院公安部報告有關結果。截至本年報日期，本公司或我們的運營附屬公司均未有被網信辦或其他中國監管機構確定為關鍵信息基礎設施運營者。儘管如此，中國監管部門在解釋和執行該等法律方面擁有廣泛的酌處權。作為經營大型酒店預訂互聯網的酒店管理集團，我們仍然面臨被視為關鍵信息基礎設施運營者的風險。如果我們被確定為關鍵信息基礎設施運營者，我們將被要求根據適用於關鍵信息基礎設施運營者的中國法律履行各種法律義務，其中包括建立專門的安全管理機構、定期組織網絡安全教育培訓、制定網絡安全事件應急預案，並定期開展應急演練。
- 於2021年12月，網信辦及相關部門頒佈《網絡安全審查辦法》（「網絡安全辦法」）並於2022年2月15日生效。根據《網絡安全辦法》，如果企業影響或可能影響國家安全，且屬於以下其中一種情況，應當接受網絡安全審查：(i)該企業是購買網絡產品及服務的關鍵信息基礎設施運營商，或(ii)該企業是進行數據處理活動的網絡平台運營商。此外，任何擁有超過一百萬用戶個人信息的網絡平台運營商在境外上市前都必須申請進行網絡安全審查。如果中國有關監管機構確定某些網絡產品、服務或數據處理活動影響或可能影響國家安全，也可以啟動網絡安全審查。
- 於2022年7月7日，網信辦發佈《數據出境安全評估辦法》（「安全評估辦法」）並於2022年9月1日生效。根據《安全評估辦法》，數據處理者應當在某些情況下向網信辦申請進行數據出境安全評估，其中包括(i)數據處理者向境外提供重要數據；(ii)關鍵信息基礎設施運營者或處理一百萬人以上個人信息的數據處理者向境外提供個人信息；(iii)數據處理者自上一一年1月1日起累計向境外提供100,000人次的個人信息或10,000人次的敏感個人信息；及(iv)網信辦規定的其他情況。此外，《安全評估辦法》規定，對於本規定生效前已進行的不合規數據出境行為，應當自本規定生效日期起6個月內完成整改。

- 於2023年2月22日，網信辦發佈《個人信息出境標準合同辦法》，自2023年6月1日起實施。根據該條例，與海外數據接收者訂立網信辦所制訂的標準合同，是數據處理者將數據傳輸至境外的先決條件，惟有關數據處理者須滿足以下所有條件：(i)它並非CIIO；(ii)它處理少於一百萬人的個人信息；(iii)自上一一年1月1日起累計向境外轉移少於100,000人的個人信息；及(iv)自上年1月1日起累計向境外轉移少於10,000人的敏感個人信息。在標準合同生效後十(10)個工作日內，數據處理者應將已簽立的標準合同提交給網信辦。
- 於2024年3月22日，網信辦頒布正式的《促進和規範數據跨境流動規定》，據此，倘數據處理者（關鍵信息基礎設施運營者除外）自當年1月1日起計一年內累計向境外提供少於10萬人（不含敏感個人信息）的個人信息，則可豁免申報數據出境安全評估、訂立個人信息出境標準合同及通過個人信息保護認證。豁免亦適用於為訂立或履行相關個人作為當事方之合同（例如酒店預訂）而確有必要向境外提供個人信息之情形。
- 於2024年9月24日，國務院正式發佈《網絡數據安全條例》，自2025年1月1日起實施，規定網絡數據處理者進行網絡數據處理活動，影響或可能影響國家安全的，應當依國家相關規定接受國家安全審查。《網絡數據安全條例》優化跨境數據安全管理規定，訂明網絡數據處理者依照國際條約或協議向境外提供個人信息的條件。有關條例澄清，未被相關地區或部門認定或公開披露為重要的數據，無需進行重要數據跨境安全評估。此外，《網絡數據安全條例》亦對網絡平台服務提供者、第三方產品及服務提供者和其他相關實體提出了網絡數據安全保障的要求。
- 於2025年10月28日，全國人民代表大會常務委員會通過了《網絡安全法》修正案，自2026年1月1日起施行。該等修訂大幅提高違規行為的處罰力度，對於涉及後果特別嚴重的案件，對公司的最高罰款可達人民幣10百萬元，對相關責任人員的最高罰款則可達人民幣1百萬元。該等修訂亦引入人工智能治理的法律框架，並明確網絡營運者處理個人資料時必須遵守相關法律。未能遵守規定可能使網絡營運者面臨巨額罰款、監管制裁及聲譽損害。
- 於2025年9月11日，國家互聯網信息辦公室頒布《國家網絡安全事件報告管理辦法》，自2025年11月1日起施行。該等措施要求，在中華人民共和國境內從事網絡建設、運行或提供網絡服務的網絡營運者，應在發生網絡安全事件後，按照其規定報告網絡安全事件。具體而言，對於「較大」及以上級別的網絡安全事件，網絡營運者應及時向當地省級網信部門報告，且在任何情況下，該等報告的延遲不得超過四小時。

風險因素

我們已實施全面的網絡安全及數據保護政策、程序及措施，以保障個人信息和確保數據的安全儲存及傳送，並防止數據在未經授權下被存取或使用。截至本年報日期，除收到網信辦批准海外酒店預訂所需跨境數據傳輸的書面決定外，我們未有收到網信辦或任何其他中國監管機構的任何通知或涉及該等監管機構提起的任何法律訴訟。然而，我們不能保證監管機構會承認我們的措施足夠。由於中國有關數據安全和個人信息跨境傳輸的法律法規的詮釋和執行存在重大不確定性，我們無法向閣下保證我們將能夠在所有方面遵守此類規定。任何不遵守該等法律法規的行動都可能使我們受到罰款、命令糾正或停止任何被監管機構視為非法的行動和其他處罰，包括聲譽損害及令我們面對法律訴訟，這可能會影響我們的業務、財務狀況及經營業績。

中國監管機構，包括全國人大常委會、網信辦、工業和信息化部及公安部，越來越重視對數據安全和數據保護的監管。這些法律、規則及條例的詮釋、應用和執行會不時發生變化，其範圍可能會隨著新立法、現有立法的修訂及執法的改變而不斷變化。我們預計這些領域將受到監管機構和公眾更多和持續的關注和審查，這可能會導致我們產生大量合規成本，並使我們面對與數據安全和保護相關的更高風險和挑戰。如果我們無法管理好這些風險，我們可能會受到相關個人提起的民事訴訟，並受到行政處罰，包括罰款、停業、關閉網站和被吊銷具先決條件的執照，而嚴重違反有關法律規定的，將受到刑事處罰，因而我們的聲譽及經營業績可能會受到重大不利影響。

此外，在收購德意志酒店後，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，包括自歐盟向中國或其他第三方國家傳輸數據。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》或其他適用歐盟或國家法律所載的同意或明確的法定理由）且必須符合有關處理個人數據的原則（參閱《一般數據保護條例》第5條）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。此情況尤其包括一般屬於複雜議題的國際數據的轉移。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%。

我們無法保證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，且我們必須根據不斷演變的威脅持續評估及調整我們的安保措施。與所有處理大量數據的公司一樣，我們不時曾發生數據事件。此外，鑒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，我們或會成為特別具吸引力的目標。未經授權方可透過闖入、蓄意破壞、破壞我們的安全網絡、電腦病毒、電腦阻斷服務攻擊、僱員盜竊或濫用、破壞我們第三方服務供應商的網絡安全或其他不當行為，未經授權存取我們的專有內部及客戶數據。惡意行為者用以獲取未經授權存取或破壞系統及網絡的技術頻繁更迭，且隨時間推移變得愈發複雜，而該等技術通常在針對目標發動攻擊後方會被識別。因此，我們可能無法及時預測該等技術或實施充分的預防措施。安保措施使用不當亦可能導致未經授權存取我們的專有內部及客戶數據。若未能遵守適用的數據保護法律，或未能維護內部或客戶數據的完整性，我們未來可能會面臨訴訟、客戶投訴，或監管查詢或調查。任何該等爭議或法律程序均可能耗費時間且抗辯成本高昂，導致負面宣傳，並損害我們的聲譽，且對我們的業務及經營業績產生不利影響。即使在沒有正式爭議或法律程序的情況下，我們仍可能會不時受到有關我們安全及隱私政策、系統或措施的負面宣傳。

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不斷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名稱及商標及其他知識產權可能對我們的品牌造成負面影響，並對我們的業務造成不利影響。

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、品牌名稱及商標，藉以提高品牌知名度及進一步開發我們的產品。截至2025年12月31日，我們已在中國國內及境外註冊3,898個商標。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運營體系是我們競爭優勢及增長策略的關鍵組成部份。

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、品牌名稱、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、品牌名稱、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2007年頒佈《中華人民共和國勞動合同法》(「《勞動合同法》」)，並於2008年生效及於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。由於中國監管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2014年1月頒佈的有關勞務派遣的規例，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2014年1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監管機構視為勞務派遣。

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)，對分配及僱用臨時代埋工人設有限制。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埋工人負責。因此，我們仍面臨相關罰款或臨時代埋工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。由於我們的創始人兼董事長季琦先生、我們的首席執行官金輝先生、我們的首席財務官Arthur Yu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、Arthur Yu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、反壟斷、消費者權益保護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法規規定的各項合規性及運營要求。例如，我們須與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。我們亦受制於反壟斷、廣告、消費者權益保護和其他法律及法規。請參閱「業務概覽－法規－有關酒店經營的法規」。若我們未能遵守任何適用法律法規，包括與本公司業務相關的特許經營、酒店行業、建築、衛生、環境健康及安全、反壟斷、消費者權益保護及廣告領域法律法規，我們可能面臨調查、可能產生的高額損害賠償及罰款、被責令整改，或被暫停運營及業務拓展活動以及負面宣傳。此外，新法律及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在該地點搬遷酒店，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、防火、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。

我們的管理加盟及特許經營酒店亦須遵守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加盟商獲得並維持所有所需的許可證或牌照，然而我們對該等加盟商的控制有限。管理加盟及特許經營酒店的任何加盟商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。

尤其是，我們投資於競爭業務的策略的實施可能會受到新修訂的並於2022年8月1日生效的《中華人民共和國反壟斷法》實施和執行方面存在不確定性的不利影響。根據《反壟斷法》，任何合併、收購、成立合資企業或其他導致控制權變更的交易在中國可被視為「經營者集中」，而若有關交易達到某個營業額門檻，相關經營者在執行交易前必須向國家市場監督管理總局（「市場監管總局」）申報有關交易。市場監管總局在確定「控制」基礎時將考慮多項因素。實際上，如果任何新成立的合營企業由至少兩家企業共同控制，也構成經營者集中。由於《反壟斷法》的詮釋、實施及執行存在不確定性，我們無法向閣下保證市場監管總局不會將我們過去或未來的收購或投資視為已達到申報門檻，或就合併控制進行調查或要求就合併控制審查進行備案，或以採取其他執法行動。經修訂的《反壟斷法》大幅加大了未向市場監管總局申報的處罰力度。於2023年3月24日，市場監管總局發佈《反壟斷法》的四項實施細則，其中《經營者集中審查規定》已於2023年4月15日起實施。實施細則加強了經營者集中審查的執法力度，但對確定「控制」時應考慮的具體因素仍未有交代，這賦予市場監管總局很大的酌處權，並可能會導致對我們過去進行的收購或投資交易進行調查，並使我們未來的收購交易變得更加困難。我們的戰略投資，包括我們過去及未來的交易，可能會不時受到市場監管總局從反壟斷角度進行的審查。概無法保證市場監管總局會否就我們的戰略投資對我們或任何相關方採取任何行政處罰或其他限制措施。如果我們被視為違反《反壟斷法》而實行經營者集中，在每個個案中，如果經營集中不具有排除或限制競爭的效果，我們可能會被處以最高人民幣5,000,000元的罰款，而如果經營集中具有或可能具有排除或限制競爭的效果，我們或會被責令停止經營集中、解除交易以及採取其他限制性措施以恢復經營集中前的市場狀況，或者處以佔上一個年度銷售收入最多10%的罰款。我們在歐洲及其他司法管轄區的業務也受到當地反壟斷規定的約束，而業務活動必須遵守各種合規及運營要求，其中包括客戶和數據保護法規，以及有關健康、安全和消防及衛生要求的有關法規。遵守該等法規和適應新法規可能會增加我們業務的運營成本並導致額外費用。

我們可能就我們的無形資產遭受減值虧損。

截至2024年及2025年12月31日，我們的無形資產淨額分別為人民幣4,776百萬元及人民幣5,028百萬元（719百萬美元）。無形資產主要包括企業合併收購的品牌名稱、主品牌協議、特許經營或管理加盟協議及我們購買的軟件。

品牌名稱及主品牌協議被視為無固定使用年期。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）更頻繁就無固定使用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使用年期之無形資產。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，我們就具固定使用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。

截至2024年及2025年12月31日止年度，我們分別錄得減值虧損人民幣391百萬元及人民幣2百萬元（0.3百萬美元）。多項不同因素（例如市場狀況、業務因素變化及對我們策略作出調整）可能造成於無固定使用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覆核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2024年及2025年12月31日，我們的商譽分別為人民幣5,221百萬元及人民幣5,428百萬元（776百萬美元）。每年均會對商譽進行減值測試，或當事件或情況變動導致可能出現減值跡象時更頻繁地進行商譽減值測試。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、我們的策略調整、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。例如，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。此外，自2020年初至2023年初，COVID-19疫情嚴重干擾我們在中國及歐洲的業務經營。儘管我們自2023年起見證我們在中國及歐洲的業務強勁復甦，但由於COVID-19前所未有的特性，其最終影響仍不確定及不可預測。即使疫情減退，其對全球經濟帶來的衝擊（包括由此引發的衰退）或會繼續對我們的業務產生不利影響。因此，COVID-19疫情或任何類似傳染疾病對我們業務的影響仍不確定或可能有重大影響。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、歐洲及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）、社會動盪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、第三方責任、公共責任和僱主責任險。我們還要求我們的出租人、加盟商及承包商購買常規保險。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加盟商會遵守該等要求。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。基於此項評估及評價，我們的管理層得出結論，認為我們的財務報告內部控制於2025年12月31日屬有效。我們的獨立註冊公眾會計師事務所已出具截至2025年12月31日的鑒證報告。請參閱「管理層討論及分析－監控及程序－註冊會計師事務所的鑒證報告」。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、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2025年12月31日，我們有若干未決的法律、行政及仲裁程序，包括租賃合約糾紛、特許經營合約糾紛及勞資糾紛。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。

有關在中國經營業務的風險

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。

我們的業務遍佈全球（包括但不限於歐洲、中東及東南亞），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。中國監管機構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。此外，中國監管機構通過資源分配、控制外幣計值債務的支付、貨幣政策及對監管機構認為適宜作進一步監管的特定行業或公司提供優惠待遇，從而對中國的經濟增長發揮重大影響力。中國監管機構採取的若干措施，如改變中國人民銀行的法定存款準備金率及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利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利益實體通過「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。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。具體而言，政治局勢惡化和中美關係突然變化均難以預測，並可能會對中國整體經濟及市場狀況以至我們的業務、經營業績及財務狀況產生不利影響。美國與中國之間任何持續的爭議，不論是否與我們的業務有關，都可能導致投資者不願意持有或購買我們的美國預託股份，繼而導致我們的美國預託股份的交易價格下跌。

風險因素

中國經濟狀況、中國的法律法規及政策的任何不利變化，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、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。

中國法律法規的詮釋及執行方面的發展可能會限制 閣下和我們可獲得的法律保障。

中國是我們的主要市場之一。我們大部分業務乃通過我們的中國附屬公司在中國進行，並受中國法律、規則及條例的管轄。中國法律制度以成文法為基礎。在這種制度中，先前法院判決作為先例的價值有限。我們的中國附屬公司及可變利益實體受普遍適用於中國公司的各種中國法律法規的制約。然而，該等法律法規相對較新，而且中國的法律體系繼續快速演變。

特別是，中國有關住宿行業的法律法規正在發展和演變。中國政府當局可能會頒佈新法律法規來規範住宿行業。我們無法向 閣下保證我們的業務經營不會被視為違反任何此類新的中國法律法規。此外，住宿行業的發展可能導致中國法律、法規和政策的變化，或現行法律、法規和政策的詮釋和應用的變化，從而可能對我們造成制約或限制，因而可能對我們的業務及營運產生重大不利影響。

此外，中國幅員遼闊，分為多個省份及直轄市，因此，不同的法律、法規、規例及政策在中國不同地區可能有不同的應用及詮釋。

我們可能不時需要依賴行政和法院程序來行使我們的合法權利。然而，由於中國行政和法院機關在詮釋和實施法定及合約條款方面擁有酌情權，而這種不確定性，包括我們合約、財產（包括知識產權）及程序權利的範圍及影響的不確定性，以及未能應對中國監管環境的變化，可能會對我們的業務產生重大不利影響及阻礙我們繼續運營的能力，並可能進一步影響投資者可獲得的法律補救和保障，進而可能對閣下的投資價值產生不利影響。

中國監管的發展態勢令我們受限於額外監管審查及披露規定、令我們面臨政府影響，或以其他方式限制或阻礙我們在中國境外發售證券及集資的能力，因而可能對我們的業務營運構成不利影響並引致我們的證券價值大幅下跌或變得毫無價值。

由於我們主要在中國經營業務，我們面對在中國營業的相關法律及其他風險。中國監管機構擁有權力，可對中國營業的公司（包括我們）經營業務的能力施加影響，亦可對我們營運的方式施加影響。中國監管機構作出任何行動，對在中國擁有業務的公司（包括我們）在海外進行的發售行動或外國投資施加更大監察，或會嚴重限制或完全阻礙我們向投資者發售或繼續發售證券的能力，因而導致我們證券的價值大幅下跌或變得毫無價值。過去數年，中國監管機構開展一連串監管行動和發出聲明以整頓中國企業的業務營運，包括打擊證券市場上的違法活動、對在海外上市的中國公司加強監管、採取新措施以擴大網絡安全審查範圍、採納有關數據安全的新法律法規，以及加強反壟斷執行的力度。雖然我們不相信該等監管變動會對我們造成任何重大影響，但我們不能保證監管機構會同意我們的意見或日後不會頒佈會限制我們業務營運或獲取資金能力的新規例。

風險因素

於2021年7月6日，中共中央辦公廳及國務院辦公廳聯合發出《關於依法從嚴打擊違法證券活動的意見》。該等意見強調有必要加強對違法證券活動的管制和對中國公司在海外上市的監督。根據該等意見，當局有意採取有效措施，例如推動相關監管制度的建設，以處理在海外上市的中國公司所面對的風險及事件以及對網絡安全及數據私隱保護的需求。該等意見及任何將予制定的相關實施細則或會於令我們日後受到更多合規要求的規限。這些意見的詮釋和執行仍存在不確定性，未來可能會發出針對這些意見的進一步解釋或細則，並對我們施加額外規定。因此，我們無法向閣下保證，我們將及時或完全可遵守這些意見或任何未來實施細則的所有新監管規定。

於2023年2月17日，中國證監會發佈《境內企業境外發行證券和上市管理試行辦法》（已於2023年3月31日生效）及其相關說明和5項配套措施。根據該等規定，若以經營該境外實體主營業務的中國公司的股權、資產、收益為基礎，以境外實體的名義在境外市場發行證券和上市，該等證券的發行或上市須遵守中國證監會的備案規定。該等規定適用於各類境外股權發行和上市，包括再融資、二級或雙重主要上市、通過專項收購來收購公司上市、發行股權激勵獎勵、發行權益證券或可轉換為權益證券的證券。進行該等交易的發行人需要向中國證監會備案。根據《關於境內企業境外發行上市備案管理安排的通知》，在該等新規定實施前已在境外發行證券或上市的公司被視為「股份制企業」，而該等股份制企業無需立即向中國證監會申請備案，直到發生再融資事件才需要辦理再融資備案。該等新法規及其未來發展可能會使我們未來的股票發行複雜化，且我們可能需要承擔大量合規成本。

此外，該等法律法規對我們未來的再融資活動提出了額外要求，並將使我們受制於相關中國證監會備案文件或其他監管授權或規定。我們無法向閣下保證我們能夠及時或根本可辦理有關備案、獲得批准或符合有關規定。任何違規都可能使我們遭受罰款、處罰或其他制裁，這可能會對我們的業務及財務狀況以及我們完成本次發行或其他未來發行的能力產生重大不利影響。

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監管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監管命令的變動，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。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。任何有關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（經相關監管部門釐定）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。

監管機構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。

中國監管機構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。例如，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。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），則須經適當的監管部門批准。中國監管機構日後亦可能酌情限制使用外幣進行經常賬目交易。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，或外匯管制體系以其他方式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。

風險因素

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。我們絕大部份的收入、開支及金融資產以人民幣計值。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。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，由於我們的呈報貨幣為人民幣，且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通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監管機構的處罰或制裁，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2025年12月31日，由於該等中國法規，共計人民幣1,574百萬元（225百萬美元）不可以股息的形式分派予我們。此外，由於從我們的中國附屬公司分派股本所受限制，中國附屬公司截至2025年12月31日的股本人民幣2,695百萬元（385百萬美元）被視為受到限制。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監管規定。該等監管規定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《關於改革和規範資本項目結匯管理政策的通知》(簡稱「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，而16號文已經國家外匯管理局於2023年12月4日發佈的《國家外匯管理局進一步深化改革促進跨境貿易投資便利化的通知》修訂。此外，根據於2008年8月5日修訂的《外匯管理條例》，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。

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，但該等中國實體在國家外匯管理局須有充足的外債配額並須遵守外匯貸款登記規定。例如，我們向位於中國的中國實體(作為外商投資企業)所提供作為其活動融資的貸款不能超過法定限額(即其投資總額與其註冊資本之間的差額)或根據中國相關法律按資本或淨資產、跨境融資槓桿率和宏觀審慎調節參數等要素(「宏觀審慎管理模型」)所計算的一定數額。根據國家外匯管理局於2023年12月4日發佈的《關於擴大跨境貿易投資高水平開放試點的通知》，位於上海、江蘇、廣東、北京、浙江、海南、深圳及寧波的企業獲允許直接通過指定銀行辦理登記手續。對於試點地區以外的實體所獲得的貸款，仍須依照適用的外匯監管規定向國家外匯管理局登記。根據2021年1月7日發佈的《中國人民銀行國家外匯管理局關於調整跨境融資宏觀審慎調節參數的通知》、於2017年1月11日發佈的《關於全口徑跨境融資宏觀審慎管理有關事宜的通知》，以及中國人民銀行及國家外匯管理局於2025年1月13日發佈的《關於調整企業跨境融資宏觀審慎調節參數的通知》，宏觀審慎管理模型已上調至各自淨資產的3.5倍。

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，倘我們通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監管部門，包括商務部或其當地相應部門，以及通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監管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2023年9月完成外匯登記手續並根據7號文遵守其他規定，但我們無法向閣下保證我們或我們的股份激勵計劃的中國參與者將被監管機構視為已遵守7號文的規定。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監管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。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，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（最新修訂於2024年12月6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。

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。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。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。目前，就確定由中國個人投資或控制的公司的「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。目前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，倘我們根據中國《企業所得稅法》及《個人所得稅法》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－稅項－中國稅項」。

倘PCAOB未能根據HFCA法案的規定審查我們的審計師，則美國證交會將禁止我們的美國預託股份買賣，這或會對閣下的投資價值造成重大不利影響。

美國於2020年12月18日通過HFCA法案，並於2022年12月由《2023年綜合撥款法》修訂。根據《HFCA法案》，倘美國證交會斷定我們提交了由連續兩年（由我們於2022年提交的報告起計）未經PCAOB審查的註冊公眾會計師事務所出具的審計報告，則美國證交會將禁止我們的證券（包括我們的美國預託股份）在美國全國性證券交易所（包括納斯達克）或美國場外交易市場進行交易。根據於2022年對《HFCA法案》作出的修訂，PCAOB可能會因為任何外國當局所採取的立場，而斷定其無法全面檢查或調查任何外國司法管轄區的註冊公眾會計師事務所，而非如該法案原先版本所規定，僅因該等事務所總部或分公司或辦事處所在地的當局所採取的立場。根據HFCA法案實施買賣禁令的程序將建基於PCAOB因非美國政府所採取的立場而未能完全審查或調查的註冊會計師事務所的名單。首份有關名單已於2021年12月16日由PCAOB公佈，而我們的審計師已列入該名單之內。

美國證交會審查向其提交的報告，以釐定有關報告所使用的審計師是否PCAOB所識別者，以及有關發行人是否被指定為美國證交會所發表名單內的「委員會確定的發行人」。倘發行人連續兩年為委員會確定的發行人（將於第兩份連續的年報後釐定），美國證交會將發出命令以實施上述買賣禁令。我們就於2022年4月27日所提交20-F表格的2021年年報，最終於2022年5月26日根據HFCA法案被指定為「委員會確定的發行人」。倘根據HFCA法案我們的美國預託股份遭受買賣禁令，我們的美國預託股份的價格或會受到不利影響，而有關買賣禁令的威脅亦會對美國預託股份的價格造成不利影響。倘我們在香港的上市不能提供充足流通性，或倘我們未能在另一家可提供充足流通性的證券交易所上市，有關買賣禁令或會嚴重損害在閣下有意進行買賣時出售或購買我們的美國預託股份的能力。此外，即使我們無法維持我們的普通股在香港聯交所或另一家非美國證券交易所上市，擁有我們美國預託股份的投資者或須採取額外步驟以在該交易所進行交易，包括將美國預託股份轉換為普通股及開設非美國經紀賬戶。

風險因素

於2022年8月26日，PCAOB與中國證監會與中國財政部簽署協議聲明，邁出了開放PCAOB檢查和調查總部位於中國大陸及香港的註冊會計師事務所的第一步。2022年12月15日，PCAOB宣佈已能夠完全根據HFCA法案對中國大陸及香港的審計公司進行檢查和調查，PCAOB撤銷了其於2021年12月16日作出的決定。由於此公告，我們並無於2023年或2024年財政年度，亦預計不會於2025年財政年度就我們20-F表格的年報被認定為委員會確定的發行人。然而，PCAOB表示，如果中國當局阻礙PCAOB檢查或以任何方式在未來任何時間進行全面調查的能力，PCAOB董事會將立即採取行動，考慮發佈符合HFCA法案的新決定的必要性。雖然我們目前預計HFCA法案不會妨礙我們在美國繼續我們的美國預託股份交易，但PCAOB在這方面的未來決定以及美國或中國監管機構將採取的任何進一步立法或監管行動存在不確定性，因而可能會影響我們在美國的上市地位。我們的美國預託股份退市或面臨退市的威脅可能會對閣下的投資價值產生重大不利影響。

與我們的公司架構有關的風險

華住集團有限公司是一家開曼群島控股公司。因此，閣下在送達法律程序文件、執行外國判決或根據外國法律在中國對我們或我們的管理層提起訴訟時可能會遇到困難。

華住集團有限公司是一家控股公司，沒有本身的業務。華住集團有限公司主要通過我們的附屬公司（大部分位於中國及歐洲）並通過與合併關聯實體的合約安排開展業務。我們的美國預託股份及普通股的投資者並不持有我們在中國經營實體的股權，而是購買開曼群島控股公司的股本證券。此外，我們大部分行政人員很長時間都居住在中國境內，其中大部分為中國公民。因此，我們的股東可能難以向我們或居住在中國境內的人士送達法律程序文件。此外，中國與開曼群島、美國等許多國家和地區也沒有訂立相互承認和執行法院判決的條約。

因此，在中國可能難以或不可能承認和執行任何該等非中國司法管轄區法院就任何不受約束性仲裁條款制約的事項作出的判決。

合併關聯實體的收入及資產的貢獻並不重大。然而，如果中國監管機構認為與合併關聯實體有關的合約安排不符合中國對相關行業外商投資的監管限制，或者如果該等法規或現有的法規的詮釋在未來發生變化，在此情況下若我們無法對合併關聯實體資產行使合約控制權，則普通股及美國預託股份的價值可能會下跌。

現時規管中國外商投資活動的監管框架主要載於兩項關鍵文件：《外商投資准入特別管理措施（負面清單）（2024年版）》（「負面清單」），由國家發改委及商務部於2024年9月6日頒佈，並於2024年11月1日生效；及《鼓勵外商投資產業目錄（2025年版）》（「鼓勵目錄」），由國家發改委及商務部於2025年12月15日頒佈，並於2026年2月1日生效。列入鼓勵目錄的行業通常被視為外商投資的「鼓勵」類，並可受惠於優惠政策。未列入負面清單或鼓勵目錄的行業，通常被視為外商投資「准許」類，除非其他中國法律及法規另有明確禁止或限制，並須遵守國民待遇原則。根據負面清單（2024年版），增值電信業務的外資持股比例不得超過50%（電子商務、國內多方通信、存儲轉發及呼叫中心業務除外）。在實踐中，中國監管機構在審查外資持股比例時採用穿透式方法，將外國投資（包括透過可變利益實體結構或代持安排進行的投資）視為外資，以確定是否符合50%的上限規定。此外，根據國務院頒佈並於2020年11月29日生效的《旅行社條例（2020年修訂）》，一般而言，外商投資旅行社不得經營為中國內地居民前往其他國家或香港，澳門或台灣旅遊提供旅遊服務的業務。

由於華住集團有限公司是一家在開曼群島註冊成立的獲豁免有限責任公司，根據中國法律法規，它被歸類為外國企業，而我們的中國附屬公司為外商投資企業（「外商投資企業」）。中國法律法規限制外商投資某些基於互聯網的業務和國際旅行社業務並施加條件。因此，為遵守中國法律法規，我們通過可變利益實體模式在中國經營該等業務，並依靠我們的中國附屬公司、合併關聯實體及其各自的名義股東之間的合約安排來控制合併關聯實體及彼等的附屬公司的業務運營。

風險因素

如果我們的公司架構及合約安排被工業和信息化部或商務部或其他主管的監管機構認定為全部或部分不合法，我們可能會失去對合併關聯實體的控制，並且必須修改此類架構及合約安排以符合監管要求。然而，無法保證我們能夠在不中斷業務的情況下實現此目標。此外，若發現我們的公司架構及合約安排違反任何現行或未來的中國法律法規，相關監管機構在處理此類違規行為時將擁有廣泛的酌處權，包括：

- 吊銷我們的相關業務和經營許可證；
- 對我們徵收罰款；
- 沒收他們認為通過非法經營獲得的任何收入；
- 關閉我們的相關服務；
- 停止或限制我們在中國的合併關聯實體的業務；
- 施加我們可能無法遵守的條件或要求；
- 要求我們改變公司架構及合約安排；
- 禁止我們使用海外發行的收益為合併關聯實體的業務和運營提供資金；及
- 採取可能有損我們業務的其他監管或執法行動。

此外，監管機構可能會引入新的中國法例、規則及條例，以施加可能適用於我們的公司架構及合約安排的額外規定。有關更多資料，請參閱下文「—《外商投資法》及其實施細則的詮釋和實施以及如何影響我們的業務、財務狀況及經營業績存在不確定性」。任何該等事件的發生都可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。如果中國監管機構確定該等合約安排不符合中國法規，或者如果該等法規在未來發生變化或有不同的詮釋，而若我們無法維護我們對合併關聯實體的資產的合約控制權，我們的普通股及美國預託股份的價值可能會下跌。此外，華住集團有限公司（我們的投資者持有其證券）可能永遠不會直接擁有由合併關聯實體所開展業務的股權。如果施加任何有關處罰或要求重組我們的公司架構而導致我們失去指揮合併關聯實體活動的權利或我們獲得其經濟利益的權利，我們或會不能夠再將此類合併關聯實體的財務業績併入我們的綜合財務報表中。

我們在某程度上依賴與每個合併關聯實體及其各自的名義股東的合約安排來經營若干受限制業務。該等合約安排在提供經營控制權方面可能不如直接所有權有效。

華住集團有限公司不是一家中國運營公司，而是一家開曼群島控股公司，其運營主要由我們的附屬公司（大部分位於中國及歐洲）並通過與合併關聯實體的合約安排進行。合併關聯實體包括(i)天津季住、(ii)上海環美及環美旅行，及(iii)寧波福庭。我們若干附屬公司的董事／監事姜鵬飛先生持有天津季住的100%股權。姜鵬飛先生及我們的員工陳安東先生分別持有上海環美的90%及10%股權。史東福先生為寧波福庭的董事並持有寧波福庭的100%股權。

我們在某程度上依賴華住集團有限公司的全資附屬公司華住酒店管理有限公司（「華住酒店管理」）、合併關聯實體及其各自的名義股東之間訂立的合約安排來經營某些受限制業務。就會計而言，我們控制合併關聯實體亦是合併關聯實體的主要受益人，因此，我們根據美國公認會計準則將合併關聯實體的財務業績合併至我們的綜合財務報表中。本年報中對我們因合併關聯實體而產生的控制權或利益的任何提述，僅限於並受制於美國公認會計準則下合併關聯實體的合併條件。在為我們提供對合併關聯實體的控制方面，該等合約安排可能不如直接所有權有效。我們的美國預託股份及普通股的投資者不是購買我們在中國經營實體的股權，而是購買開曼群島控股公司華住集團有限公司的股權。合併關聯實體對我們的經營業績並無重大貢獻，而合併關聯實體並無支撐本公司其他附屬公司所報告的重大收入。就會計而言，合併關聯實體與我們的經營業績合併。如果合併關聯實體或合併關聯實體各自的名義股東未能履行彼等在該等合約安排下的各自義務，我們僅對合併關聯實體持有的資產有間接追索權，而我們可能不得不承擔大量成本並花費大量資源以依據中國法律規定的法律補救措施來強制執行此類安排。該等補救措施未必總是有效。此外，在訴訟、仲裁或其他司法或爭議解決程序中，合併關聯實體股權的任何登記持有人名下的資產（包括此類股權）可能會由法院保管。因此，我們無法確定股權將根據股權登記持有人的合約安排或所有權進行處置。

所有該等合約安排均受中國法律管轄，並規定在中國通過仲裁解決爭議。因此，該等合約安排將根據中國法律詮釋，任何爭議將根據中國法律程序解決。儘管中國仲裁法律及程序一直不斷完善（包括透過於2026年3月1日生效並加強臨時措施框架及對外國仲裁機構認可的《仲裁法》2025年修訂案），但與美國等其他司法管轄區相比，其完善程度仍較低。因此，中國法律執行的不確定性可能會限制我們執行該等合約安排的能力。同時，關於如何根據中國法律解釋或執行可變利益實體背景下的合約安排，鮮有先例和正式的指引。如果有必要採取法律行動，此類仲裁的最終結果仍存在重大不確定性。此外，根據中國法律，仲裁員的裁決具最終效力，當事人不能就仲裁結果向法院提出上訴，而如果敗訴方未在規定期限內執行仲裁裁決，勝訴方只能通過仲裁裁決承認程序，強制執行中國法院的裁決，這將需要額外費用並產生延誤。如果我們無法執行該等合約安排，或者如果我們在執行該等合約安排的過程中遭受重大時間延遲或其他障礙，將很難對合併關聯實體施以有效控制，而我們開展我們的業務的能力以及我們的財務狀況及經營業績可能會受到影響。請參閱本年報下文「—有關在中國經營業務的風險—中國法律法規的詮釋及執行方面的發展可能會限制閣下和我們可獲得的法律保障」。

如果我們行使購買權以收購合併關聯實體的股權，則所有權轉讓可能會使我們受到某些限制並產生大量成本。

根據合約安排，在中國法例、規則及條例允許的範圍內，華住酒店管理或其指定人員擁有獨家權利可從其各自的名義股東購買合併關聯實體的全部或任何部分股權，價格為(i)適用的中國法律允許的最低價格及(ii)人民幣100元的名義價格兩者的較高者。該等股權轉讓的轉讓價格可能會被相關稅務機關參考市場價值進行審查並作稅務調整，而該等機關可能就參考市場價值釐定的所有權轉讓收入，要求華住酒店管理代表其個人股東在中國繳納個人所得稅，在這種情況下的稅額可能甚巨。

合併關聯實體的名義股東可能與我們存在潛在利益衝突，這可能對我們的業務及財務狀況產生影響。

我們依賴合併關聯實體的名義股東遵守此類合約安排下的義務。該等股東作為合併關聯實體股東的利益可能有別於本公司的整體利益，因為對於合併關聯實體而言，其對於某些事項（包括是否分配股息或進行其他分配以資助我們的離岸需求等事項）的最佳利益，可能與本公司的最佳利益不一致。無法保證當出現利益衝突時，任何或所有上述股東將以本公司的最佳利益行事，或這些利益衝突將以對我們有利的方式得到解決。此外，該等股東可能會違反或導致合併關聯實體及其附屬公司違反或拒絕重續與我們的現有合約安排。如果該等股東違反合約安排的條款或涉及法律訴訟，則可能會危及我們對合併關聯實體的控制權及從合併關聯實體應收的資金。

雖然目前難以解決合併關聯實體的名義股東一方面以其股東身份，而另一方面作為我們集團公司的董事、監事或僱員可能遇到的潛在利益衝突，但我們可隨時根據獨家購買權合同行使我們的購買權，使他們將其在合併關聯實體中的所有股權轉讓予當時適用的中國法律允許的我們指定的實體或個人。此外，如果出現此類利益衝突，我們亦可以根據授權委託書的規定，以合併關聯實體名義股東的代理人身份，直接任命合併關聯實體新的董事、監事或高級管理人員。我們依靠合併關聯實體的名義股東遵守中國法律法規，而該等法律法規保障合約並規定董事及高級管理人員對他們所服務的公司負有忠誠義務，並要求他們避免利益衝突，不得利用職務之便謀取私利。如果我們無法解決我們與合併關聯實體的個人股東之間的任何利益衝突或糾紛，我們將不得不依賴法律程序，這可能會導致我們的業務中斷，並使我們面對有關任何法律訴訟結果的重大不確定性。

如果我們控制的無形資產(包括公章及印鑑)的保管人或授權使用者未能履行職責，或挪用或濫用這些資產，我們的業務及經營可能會受到重大不利影響。

根據中國法律，公司交易的法律文件，包括我們業務所依賴的協議及合約(如租賃及銷售合約)，均使用簽署單位的公章或印鑑或由其指定登記的法定代表人簽署，並向國家市場監督管理總局的相關地方部門備案。我們通常通過加蓋公章或印鑑的方式簽署法律文件，而不是讓指定的法定代表人在文件上簽署。我們的附屬公司和合併關聯實體的印章通常由相關實體持有，以便可在當地簽立文件。儘管我們通常使用印章來簽立合約，但我們的附屬公司及合併關聯實體的註冊法定代表顯然有權代表該等沒有印章的實體簽訂合約，除非此類合約另有規定則作別論。

為了妥為保管我們的印章，我們通常將它們存放在安全位置，只有我們的法律、人力資源或財務部門的指定主要員工才能存取。我們指定的法定代表通常無法存取印章。儘管我們已制定審批程序並監督我們的主要員工(包括我們附屬公司及合併關聯實體的指定法定代表)，但這些程序可能不足以防止所有濫用或疏忽事件。我們的主要員工或指定的定代表存在濫用職權的風險，例如，通過合同約束我們的附屬公司及合併關聯實體與我們的利益有所抵觸，因為如果另一訂約方真誠地依賴我們的印章或我們的法定代表人的簽署所賦予的授權而採取行動，我們將有義務履行該等合約。如果任何指定法定代表人為了獲得對相關實體的控制權而獲取印章的控制權，我們需要股東或董事會通過決議來指定新的法定代表人並採取法律行動以尋求歸還印章、向有關部門申請換發印章，或就法定代表人的不當行為尋求法律救助。如果任何指定的法定代表人出於任何原因獲取並濫用或挪用我們的印章及其他控制的無形資產，我們的正常業務經營可能會受到干擾。我們可能不得不採取公司或法律行動，這可能需要花費大量時間和資源來解決，同時分散管理層對我們運營的注意力，因而可能對我們的業務和運營產生重大不利影響。

《外商投資法》及其實施細則的詮釋和實施以及如何影響我們的業務、財務狀況及經營業績存在不確定性。

通過合約安排的可變利益實體架構已被許多中國公司(包括本公司)採用，藉此在目前在中國受到外商投資限制的行業中獲得必要的執照及許可。商務部於2015年1月發佈擬議的《中華人民共和國外商投資法》討論稿，即2015年外商投資法草案，根據該草案，如果通過合約安排控制的可變利益實體最終由外國投

資者控制，該等實體亦將被視為外商投資實體。於2019年3月，全國人民代表大會頒佈《中華人民共和國外商投資法》(或《外商投資法》)，而國務院亦於2019年12月頒佈《中華人民共和國外商投資法實施細則》(或《實施細則》)，進一步明確和闡釋《外商投資法》的相關規定。《外商投資法》和《實施細則》均自2020年1月1日起生效，並取代了此前有關外商投資的主要法律法規。根據《外商投資法》，「外商投資」是指外國投資者(包括外國自然人、外國企業或其他外國組織)直接或者間接在中國境內進行的投資活動，其中包括以下任何情況：(i)外國投資者在中國獨自或與其他投資者共同設立外商投資企業，(ii)外國投資者獲得中國境內企業的股份、股權、財產部分或其他類似權益，(iii)外國投資者獨自或與其他投資者共同在中國境內投資新項目；(iv)以法律、行政法規規定或國務院列明的其他方式進行投資。《外商投資法》及《實施細則》在判斷一家公司是否屬於外商投資企業時，並未引入「控制」的概念，也未明確規定通過合約安排的可變利益實體架構是否屬於外商投資的一種方式。然而，《外商投資法》有一個概括性規定，將外國投資者以法律、行政法規或國務院列明的其他方式在中國境內進行的「外國投資」的定義包括在內。為落實《外商投資法》的這一規定，相關監管機構可能會頒佈更多關於《外商投資法》的詮釋和實施的法例、條例或規則，而我們不排除2015年《外商投資法》草案中所稱「控制」概念可能會體現在未來的法例、條例或規則上，或我們通過合約安排所採用的可變利益實體架構可能被未來的法例、條例或規則視為外國投資的一種方式。如果任何合併關聯實體根據任何此類未來法例、條例或規則被視為外商投資企業，因而該合併關聯實體所經營在任何外商投資「負面清單」項下的任何業務受制於任何外國投資限制或禁令，則我們的業務、財務狀況及經營業績可能會受到重大不利影響。此外，如果未來的法例、行政法規或規定要求公司就現有合約安排採取進一步行動，我們是否能及時完成或根本能夠完成這些行動可能涉及重大不確定性。如果未能及時採取適當措施應對任何這些或類似的監管合規挑戰，可能會對我們現時的公司架構、業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

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2025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在低至30.39美元至最高49.12美元之間波動。同樣地，於2025年，我們的普通股在香港聯交所的最高及最低價分別為38.64港元及23.80港元。此外，其他主要在中國經營業務而其證券在香港及／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。

風險因素

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；
- 主要人員的入職或離職；
- 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盪、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、歐洲、中東及東南亞或其他國家及地區實際或被視作出現的社會動盪。

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／或香港上市的部份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。

包括美國及歐洲在內眾多經濟體的通貨膨脹已加速升溫，應對通貨膨脹的政策行動已經令到相關國家的經濟增長減慢及逆轉。此外，俄烏戰爭持續和相關歐洲能源危機也對全球經濟前景構成壓力。由於消費者對於失業、通脹、資產價值下跌、能源成本上升、地緣政治問題、信貸的可用性和成本以及金融機構、金融市場、企業、地方及國家政府和主權國家的穩定性和償付能力的憂慮，上述經濟狀況可能導致消費者開支的延遲或減少。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盪，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年在香港上市以來，我們的普通股一直在香港聯交所進行交易。然而，我們無法保證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，則不可通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，或者未能符合資格。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關注，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，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以及我們對監管和相關機構的查問進行回應，已分散了並可能會繼續分散我們管理層的注意力。此外，我們已投放並可能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。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。

於2023年、2024年及2025年，我們分別錄得正經營利潤及華住集團有限公司應佔淨利潤。截至2025年12月31日，我們的流動負債超出流動資產242百萬美元。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2026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。我們持續滿足營運資金需求的能力，乃取決於我們從營運中產生現金流量的能力以及合適的融資安排。有關更多資料，請參閱「管理層討論及分析－流動性及資本資源」。若我們未能持續提供業務營運所需資金或實現或維持盈利能力，則我們的美國預託股份的市價或會大幅下跌。

然而，由於業務狀況的變化、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攤薄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。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）。

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的股份，我們美國預託股份及／或普通股的市價可能會下跌。例如，截至2025年12月31日，我們有大約113.3百萬股已授出但未歸屬的受限制股份及24.4百萬份已授出但未行權的購股權。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。

風險因素

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2026年到期的可換股優先票據的持有人轉換票據後向其發行美國預託股份。在持有人轉換我們2026年到期的可換股優先票據時，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2026年3月31日，我們的創始人季琦先生（亦為我們的董事長）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我們約32.2%的發行在外普通股。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本公司或本公司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託證券收取任何現金股息或其他分配，其將根據存託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，且須通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，並且只能根據存託協議的規定對相關普通股行使表決權和其他股東權利。除存託協議中所述外，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。

根據存託協議，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成交額計算的普通股及美國預託股份的全球成交量總額的55%或以上是在香港聯交所的市場成交，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託協議，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、或按照存託協議的任何條款、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。

我們可能會受到證券訴訟的影響，所涉及的代價高昂並且可能會轉移管理層的注意力。

經歷過股票交易量和市場價格波動的公司，其證券集體訴訟的發生率不斷增加。將來我們可能會成為此類訴訟的目標。針對我們的證券訴訟可能涉及巨額成本，並轉移我們管理層對其他業務問題的注意力，而且如果判決不利，可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

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對於提名委員會的豁免。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。

我們現行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。

我們現行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份或其他方式所附的權利。倘該等優先股以美國預託股份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。

我們現行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份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份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。

我們為一家根據開曼群島法律註冊成立的獲豁免股份有限公司，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我們部分業務。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。關於開曼群島法院是否會(i)承認或執行美國法院根據美國或任何州證券法的民事責任條款對我們或我們的董事或高級職員作出的判決，或(ii)接受在開曼群島根據美國或美國任何州的證券法對我們或我們的董事或高級職員提起的初始訴訟存在不確定性。雖然在美國聯邦或州法院獲得的裁決並無在開曼群島法定執行（而且開曼群島並非與訂立有關該等裁決的互助執行或確認的任何條約之訂約方），開曼群島法院將確認以個人身份在外國法院針對本公司作出而據此應支付一筆款項（就多賠償、稅務或其他類似性質的支出或就罰款或其他處罰應付的款項除外）的有效、最終及最後裁決，或（在若干情況下）就非貨幣性救援作出的個人判決，並可據此作出裁決，而前提是(a)有關法院對受制於該裁決的人士具有司法管轄權；(b)有關法院並無違反開曼群島的自然司法規則；(c)有關裁決並非以詐騙取得；(d)裁決的執行並不抵觸開曼群島的公眾政策；(e)在開曼群島法院作出裁決前並無提交有關訴訟的新接納證據；及(f)根據開曼群島法律適當遵守正確的程序。如果同時在其他地方提起訴訟，開曼群島法院可以中止執行情序。

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現行組織章程大綱及細則及公司法第22章（1961年第3條法案，經合併及修訂）（「《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，我們現行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，例如審計師的委任、解聘及薪酬無須經多數股東批准。

鑒於上述者，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。

於2023年2月24日，中國證監會發佈《保密和檔案規定》，自2023年3月31日起實施。據此，自行或通過境外上市實體提供或公開披露涉及國家秘密或國家機關工作秘密的文件和資料，必須經批准並上報有關部門備案。此外，根據該規定，境外證券監管機構對境內發行人、證券公司及證券服務機構提出的跨境調查、取證或檢查，必須通過跨境監管合作機制進行，並提前向中國證監會或有關主管部門報告。

截至本年報日期，該規定的詮釋及實施仍存在不確定性。此外，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。此外，《數據安全法》和《個人信息保護法》規定，未經中國主管監管機構批准，中國境內的任何單位和個人不得向外國司法機關和執法機關提供存儲在中國境內的數據和個人信息。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託協議條款的前提下，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

有人亦可以根據存託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。

根據我們的經審核綜合財務報表及相關市場及股東數據，我們相信就2025年美國聯邦所得稅而言，我們並非被動外國投資公司（「被動外國投資公司」）。此外，根據我們的經審核綜合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2026年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）。因此，我們不能保證我們於2026年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（定義見上文）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 — 稅項 — 美國聯邦所得稅考慮因素」。

香港印花稅是否適用於我們的美國預託股份的交易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6.9931元的匯率換算為人民幣，而該匯率為於2025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2026年4月17日，匯率為1.00美元兌人民幣6.8170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，

- 「美國存託憑證」指可作為我們美國預託股份憑證的美國存託憑證；
- 「美國預託股份」指我們的美國預託股份，每股代表十股普通股；
- 「中國」指中華人民共和國，且僅就本年報中描述中國規則、法律、法規、監管機構及該等規則、法律及法規項下的任何中國實體或公民以及其他法律或稅務事宜的文義而言，不包括香港、澳門及台灣；
- 「合併關聯實體」指天津季住、上海環美及其全資附屬公司環美旅行，以及寧波福庭，各自為合併關聯實體；
- 「德意志酒店」或「Legacy DH」指本公司的附屬公司Steigenberger Hotels GmbH（前稱Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft）（一家於1985年9月12日根據德國法律成立的公司）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；
- 「環美旅行」指環美國際旅行社（上海）有限公司；
- 「租賃酒店」指租賃經營酒店；

釋義

- 「Legacy Huazhu」指不包括德意志酒店的本公司；
- 「澳門」指中華人民共和國澳門特別行政區；
- 「管理加盟酒店」指特許經營管理酒店；
- 「寧波福庭」指寧波福庭企業管理有限公司；
- 「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；
- 「平均可出租客房收入」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0.00001美元的普通股；
- 「人民幣」指中國法定貨幣；
- 「上海環美」指環美信息技術(上海)有限公司；
- 「天津季住」指天津季住信息技術有限公司(前稱天津盟廣信息技術有限公司)；
- 「美元」指美國法定貨幣；
- 「可變利益實體」指合併關聯實體；及
- 「我們」、「本公司」及「華住」指華住集團有限公司(前稱Huazhu Group Limited及China Lodging Group, Limited)(為一家開曼群島獲豁免有限公司)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，亦包括可變利益實體。

在本年報中計算我們酒店網絡覆蓋的中國城市數目時，我們計入最少有一家¹在營或開發中酒店的直轄市、市及縣的數目。

本年報以英文版為準。

本年報提述的中國實體、中國法律或法規以及中國政府部門的英文譯名譯自其中文名稱，且僅供識別，如有任何不一致，則概以中文名稱為準。

前瞻性陳述

本年報載有根據1995年《美國私人證券訴訟改革法案》的「安全港」條文作出的前瞻性陳述。除過往事實的陳述外，本年報所載涉及包括我們的未來財務狀況、策略、計劃、宗旨、目的及目標、我們所參與或尋求參與市場的未來發展的所有陳述，以及任何以「旨在」、「期望」、「相信」、「可能會」、「估計」、「預期」、「展望未來」、「有意」、「可能」、「應當」、「計劃」、「潛在」、「預計」、「預測」、「尋求」、「應該」、「將」、「將會」、「前景」、「期望」、「目標」、「時間表」、「目的」、「展望」等詞彙及該等詞彙的反義詞及其他類似表達為開頭或結尾或當中包含上述字眼的陳述涉及我們或我們的管理層時，均屬前瞻性陳述。該等陳述反映管理層目前對未來事件、營運、流動性及資本資源的觀點，當中部分觀點可能不會實現或可能會改變。該等陳述受若干已知及未知風險、不明朗因素及假設的影響，包括本年報所述的風險因素。閣下務必審慎考慮，依賴任何前瞻性陳述均涉及已知及未知的風險及不明朗因素。本公司面對的風險及不明朗因素可能會影響前瞻性陳述的準確程度，包括但不限於下列各項：

- 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；
- 在我們經營所在國家的相關監管及立法的發展情況；及
- 全球整體經濟、商業及社會政治狀況，包括近期的以哈軍事衝突及俄烏軍事衝突。

因其性質使然，有關該等及其他風險的若干披露僅為估計，且倘出現一項或多項該等不確定因素或風險，實際業績可能與該等估計、預期或預測情況以及過往業績有重大差異。具體包括但不限於銷售額可能減少、成本可能增加、資本成本可能增加、資本投資可能延遲及預期的表現改善可能無法完全實現。

我們謹告誡閣下，請勿過分依賴該等前瞻性陳述，而閣下應結合「風險因素」披露的風險因素一併閱讀該等陳述。本年報內其他章節載有或會對我們業務及財務表現造成不利影響的其他因素。此外，我們在瞬息萬變的環境中經營。新的風險因素及不確定性不時湧現，而管理層無法預測所有風險因素及不確定性，我們亦無法評估所有因素對我們業務的影響，或任何因素或因素組合可能導致實際結果與任何前瞻性陳述中所載內容的差異程度。我們的所有前瞻性陳述均受本告誡聲明所規限。

閣下不應依賴前瞻性陳述作為對未來事件的預測。我們並無義務因新信息、未來事件或其他原因而更新或修訂任何前瞻性陳述。

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229至301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2025年12月31日的綜合資產負債表與截至該日止年度的綜合全面利潤表、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準則(「美國公認會計準則」)真實公允地反映 貴集團於2025年12月31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」)頒佈的香港審計準則(「香港審計準則」)進行審核工作。根據該等準則，我們的責任於本報告「審計師審計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。

關鍵審計事項

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

就DH收購事項對商譽及無限期品牌名稱進行減值評估

誠如綜合財務報表附註2、5及7所詳述，貴公司就其收購Steigenberger Hotels Aktiengesellschaft Germany (「DH」) 確認商譽及品牌名稱。貴公司通過其減值分析的結論為，截至2025年12月31日止年度毋須確認商譽及品牌名稱減值。

我們認定分配至Legacy DH報告單位的商譽及無限期品牌名稱的減值評估為關鍵審計事項，因為在減值評估中，管理層就Legacy DH報告單位的估計公允價值的釐定作出重大判斷。貴公司乃使用收入法下的貼現現金流模型，釐定Legacy DH報告單位及分配至Legacy DH報告單位的品牌名稱的估計公允價值，這需要管理層作出有關預期酒店收入、增長率、預計經營成本、特許權使用費節省率及貼現率的重大估計及假設(統稱為「**重大假設**」)。該等重大假設在本質上並不確定，因為有關估計每年均會不同，而且很容易受到市場狀況及消費者需求變動的影響。這需要審計師在執行審計程序時作出高度判斷，並付出更大努力來評估管理層重大估計及假設的合理性。

- 我們測試了與管理層釐定貼現現金流量模型中所使用的重大假設相關的內部控制的有效性。
- 我們評估了管理層為確定Legacy DH報告單位及無限期品牌名稱的公允價值而在現金流量預測中所使用的重大假設之合理性。我們亦評估了合理可能結果的範圍和概率，以及管理層在該範圍內設置其估計點的位置。
- 我們通過將實際結果與管理層的歷史預測進行比較，評估了管理層預測未來收入及成本的能力。
- 在內部估值專家的協助下，我們通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，從而評價了貼現率的合理性。
- 我們測試在制訂估計時所使用的主要數據的準確度及完整性。

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審計師報告。

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國公認會計準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。

審計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審計師報告，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。

作為根據香港審計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，則我們須於審計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審計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允列報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就消除威脅所採取的行動或所應用的保障措施（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。我們於我們的審計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。

獨立審計師報告的審計委聘合夥人為Jacky Wong Suk Hung先生。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

2026年4月24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		
	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
資產			
流動資產：			
現金及現金等價物	7,474	10,386	1,485
受限制現金	50	146	21
短期投資，包括於2024年及2025年12月31日 分別以公允價值人民幣81百萬元及 人民幣69百萬元計量的有價證券	3,603	4,894	700
淨應收賬款	817	723	104
淨應收貸款－即期	114	87	12
淨應收關聯方款項－即期	297	272	39
存貨	60	57	8
其他淨流動資產	800	870	124
總流動資產	13,215	17,435	2,493
物業及設備淨額	5,682	5,230	748
無形資產淨額	4,776	5,028	719
經營租賃使用權資產	24,992	24,983	3,573
融資租賃使用權資產	2,272	2,394	342
土地使用權淨額	174	155	22
長期投資，包括於2024年及2025年12月31日 分別以公允價值人民幣230百萬元及 人民幣175百萬元計量的可供出售債務證券	2,316	1,369	196
商譽	5,221	5,428	776
淨應收關聯方款項	51	42	6
淨應收貸款	190	132	19
其他淨資產	668	752	108
遞延所得稅資產	1,054	1,157	165
持作銷售的資產	1,941	669	96
總資產	62,552	64,774	9,263
負債及權益			
流動負債：			
短期債務及長期債務的即期部分	880	5,337	763
應付款項	983	1,020	146
應付關聯方款項	74	129	18
應付薪金及福利	1,201	1,188	170
遞延收入	1,822	1,823	261
即期經營租賃負債	3,492	3,478	497
即期融資租賃負債	50	59	8
應計費用及其他流動負債	4,006	4,902	702
應付所得稅	813	1,191	170
總流動負債	13,321	19,127	2,735

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		
	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
長期債務	4,546	479	68
非即期經營租賃負債	23,634	23,653	3,382
非即期融資租賃負債	2,843	3,063	438
遞延收入	1,351	1,602	229
其他長期負債	1,472	1,925	276
退休福利責任	111	109	16
遞延所得稅負債	919	1,187	170
持作銷售的負債	2,084	671	96
總負債	50,281	51,816	7,410
承諾及或有事項(附註21)			
權益：			
普通股(每股面值0.00001美元；80,000,000,000 股股份已授權；截至2024年及 2025年12月31日，3,105,094,690股及 3,098,323,810股股份已發行，而截至 2024年及2025年12月31日，發行在外的 股份分別為3,083,916,600股及3,071,525,690股)	0	0	0
庫存股(截至2024年及2025年12月31日分別為 21,178,090股及26,798,120股)	(274)	(662)	(95)
額外繳入資本	9,620	9,653	1,381
保留盈利	2,449	3,614	517
累計其他全面利潤	382	199	28
華住集團有限公司總股東權益	12,177	12,804	1,831
非控股權益	94	154	22
總權益	12,271	12,958	1,853
總負債及權益	62,552	64,774	9,263

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			
	2023年	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
收入：				
租賃及自有酒店	13,796	13,843	12,943	1,851
管理加盟及特許經營酒店	7,694	9,498	11,696	1,672
其他	392	550	668	95
總收入	21,882	23,891	25,307	3,618
經營成本及費用：				
酒店經營成本	14,341	15,285	15,339	2,194
其他經營成本	34	31	61	9
銷售及營銷費用	1,072	1,176	1,270	182
一般及行政費用	2,086	2,508	2,262	321
開業前費用	35	50	41	6
總經營成本及費用	17,568	19,050	18,973	2,712
商譽減值虧損	4	-	-	-
其他淨經營利潤	404	359	485	69
經營利潤	4,714	5,200	6,819	975
利息收入	248	210	223	32
利息費用	385	318	337	48
其他淨利潤	573	51	38	5
股本證券公允價值變動的				
淨收益(虧損)	109	(66)	(10)	(1)
外匯淨收益(虧損)	90	(272)	569	81
所得稅前利潤	5,349	4,805	7,302	1,044
所得稅開支	1,204	1,662	2,161	309
權益法投資虧損	(14)	(41)	(26)	(4)
淨利潤	4,131	3,102	5,115	731
減：歸屬於非控股權益的淨利潤	46	54	35	5
歸屬於華住集團有限公司的淨利潤	4,085	3,048	5,080	726

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			
	2023年	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
其他全面利潤				
來自設定受益計劃的(虧損)利潤 (分別扣除2023年、2024年及 2025年的稅項人民幣(3)百萬元、 人民幣0百萬元及人民幣2百萬元)	(9)	6	9	1
來自債務證券公允價值變動的虧損 (分別扣除2023年、2024年及 2025年的稅項人民幣3百萬元、 人民幣13百萬元及人民幣3百萬元)	(12)	(38)	(8)	(1)
外幣換算調整(分別扣除2023年、 2024年及2025年的零稅項)	175	28	(184)	(26)
全面利潤	4,285	3,098	4,932	705
減：歸屬於非控股權益的全面利潤	46	54	35	5
歸屬於華住集團有限公司的全面利潤	4,239	3,044	4,897	700
每股盈利：				
基本	1.28	0.98	1.65	0.24
攤薄	1.25	0.96	1.60	0.23
計算時使用的股份加權平均數：				
基本	3,183,163,131	3,115,130,107	3,070,939,457	3,070,939,457
攤薄	3,351,421,211	3,278,308,290	3,247,494,097	3,247,494,097

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，股份數據除外)

	普通股		庫存股		金額	股份	額外繳入資本	保留盈利	全面(虧損)利潤	累計其他	非控股權益	總權益
	發行在外股份	金額	金額	股份								
於2023年1月1日的結餘	3,112,413,730	0	153,019,860	(441)	10,138	(1,200)	232	74	8,803			
於行使購股權及受限制股份歸屬時發行普通股	6,793,560	0	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	
歸屬庫存股中的受限制股份	3,239,790	-	(3,239,790)	11	(11)	-	-	-	-	-	-	
轉換2022年到期可換股優先票據	240	0	-	-	0	-	-	-	0	-	0	
股權激勵	-	-	-	-	143	-	-	-	143	-	143	
淨利潤	-	-	-	-	-	4,085	-	46	4,131	-	4,131	
支付予非控股權益持有人的股息	-	-	-	-	-	-	-	(2)	(2)	-	(2)	
發行普通股	71,185,000	0	-	-	1,963	-	-	-	1,963	-	1,963	
非控股權益持有人的注資	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	
收購非控股權益	-	-	-	-	(0)	-	-	(4)	(4)	-	(4)	
債務證券公允價值變動的虧損(扣除稅項利益人民幣3百萬元)	-	-	-	-	-	-	-	(12)	(12)	-	(12)	
外幣換算調整(扣除零稅項)	-	-	-	-	-	-	-	175	175	-	175	
購回普通股	(34,585,970)	-	34,585,970	(848)	-	-	-	-	(848)	-	(848)	
宣派現金股息	-	-	-	-	-	(2,091)	-	-	(2,091)	-	(2,091)	
註銷普通股	-	(0)	(133,019,860)	372	(372)	-	-	-	0	-	0	
設定受益計畫產生的虧損(扣除稅項利益人民幣3百萬元)	-	-	-	-	-	-	(9)	-	(9)	-	(9)	
於2023年12月31日的結餘	3,159,046,350	0	51,346,180	(906)	11,861	794	386	114	12,249			
於行使購股權及受限制股份歸屬時發行普通股	1,497,730	0	-	-	(0)	-	-	-	-	-	-	
歸屬庫存股中的受限制股份	7,167,980	-	(7,167,980)	25	(25)	-	-	-	-	-	-	
股權激勵	-	-	-	-	322	-	-	-	322	-	322	
淨利潤	-	-	-	-	-	3,048	-	54	3,102	-	3,102	
支付予非控股權益持有人的股息	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	-	(4)	
非控股權益持有人的注資	-	-	-	-	-	-	-	0	0	-	0	
收購非控股權益	-	-	-	-	(49)	-	-	(70)	(70)	-	(119)	
債務證券公允價值變動的虧損(扣除稅項利益人民幣13百萬元)	-	-	-	-	-	-	-	(88)	(88)	-	(88)	
外幣換算調整(扣除零稅項)	-	-	-	-	-	-	-	28	28	-	28	
購回普通股	(52,761,410)	-	52,761,410	(1,172)	-	-	-	-	(1,172)	-	(1,172)	
購買項付認沽期權	-	-	-	-	(710)	-	-	-	(710)	-	(710)	

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，股份數據除外)

	普通股			庫存股			其他			總權益
	發行在外股份	金額	股份	金額	額外繳入資本	保留盈利	全面(虧損)利潤	非控股權益		
於預付認沽期權獲行使時購回普通股	(31,034,050)	-	31,034,050	(710)	710	-	-	-	-	
宣派現金股息	-	-	-	-	-	(1,393)	-	-	(1,393)	
註銷普通股	-	(0)	(106,795,570)	2,489	(2,489)	-	-	-	-	
設定受益計畫產生的收益(扣除稅項人民幣0百萬元)	-	-	-	-	-	-	6	-	6	
於2024年12月31日的結餘	3,083,916,600	0	21,178,090	(274)	9,620	2,449	382	94	12,271	
於行使購股權及受限制股份歸屬時發行普通股	5,246,150	0	-	-	16	-	-	-	16	
行使購股權及歸屬庫存股中的受限制股份	14,379,970	-	(14,379,970)	172	(150)	-	-	-	22	
股權激勵	-	-	-	-	420	-	-	-	420	
淨利潤	-	-	-	-	-	5,080	-	35	5,115	
支付予非控股權益持有人的股息	-	-	-	-	-	-	-	(4)	(4)	
非控股權益持有人的注資	-	-	-	-	-	-	-	1	1	
收購非控股權益	-	-	-	-	(30)	-	-	28	(2)	
債務證券公允價值變動的虧損(扣除稅項利益人民幣3百萬元)	-	-	-	-	-	-	(8)	-	(8)	
外幣換算調整(扣除零稅項)	-	-	-	-	-	-	(184)	-	(184)	
購回普通股	(32,017,030)	-	32,017,030	(783)	-	-	-	-	(783)	
宣派現金股息	-	-	-	-	-	(3,915)	-	-	(3,915)	
註銷普通股	-	(0)	(12,017,030)	223	(223)	-	-	-	-	
設定受益計畫產生的收益(扣除稅項人民幣2百萬元)	-	-	-	-	-	-	9	-	9	
於2025年12月31日的結餘	3,071,525,690	0	26,798,120	(662)	9,653	3,614	199	154	12,958	

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			
	2023年	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
經營活動：				
淨利潤	4,131	3,102	5,115	731
將淨利潤調整為經營活動產生的淨現金：				
股權激勵	143	322	420	60
折舊及攤銷	1,414	1,332	1,257	180
可換股優先票據之發行成本及銀行借款				
前期費用攤銷	34	5	—	—
遞延所得稅	29	113	147	21
信貸虧損	89	3	(18)	(3)
減值虧損	516	537	242	35
權益法投資虧損(扣除股息)	72	97	81	12
外匯(收益)虧損	(119)	263	(566)	(81)
投資利潤	(806)	(13)	(98)	(14)
非現金租賃開支	2,163	2,300	2,233	319
其他	48	23	(131)	(18)
經營資產及負債變動(扣除收購的影響)：				
應收賬款	296	(95)	117	17
應付薪金及福利	402	121	(38)	(5)
遞延收入	576	467	231	33
應計費用及其他流動負債	1,133	752	936	134
經營租賃負債	(2,548)	(2,453)	(2,383)	(341)
應付所得稅	62	251	378	53
其他長期負債	84	382	435	62
其他淨額	(45)	9	21	3
經營活動產生的淨現金	7,674	7,518	8,379	1,198
投資活動：				
購買物業及設備	(894)	(883)	(828)	(119)
購買無形資產	(7)	(15)	(10)	(1)
購買投資	(3,509)	(4,017)	(8,134)	(1,163)
投資到期／出售及回報的所得款項	2,972	2,563	7,777	1,112
應收貸款的發放	(226)	(178)	(69)	(10)
應收貸款的收回	137	217	153	22
其他投資活動	50	74	69	10
投資活動所用淨現金	(1,477)	(2,239)	(1,042)	(149)

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			
	2023年	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
融資活動：				
發行普通股所得款項	1,973	-	-	-
於行使購股權時發行普通股的所得款項淨額	-	-	38	5
購回普通股的付款	(848)	(1,172)	(783)	(112)
短期債務的所得款項	745	77	3,595	514
償還短期債務	(3,436)	(367)	(2,272)	(325)
長期債務的所得款項	350	490	-	-
償還長期債務	(2,336)	(140)	(850)	(122)
長期融資負債所得款項	74	72	28	4
償還長期融資負債	(66)	(73)	(66)	(9)
已付股息	-	(3,480)	(3,907)	(559)
融資租賃本金支付	(82)	(65)	(57)	(8)
購買預付認沽期權	-	(710)	-	-
其他融資活動	(94)	(136)	(32)	(4)
融資活動使用的淨現金	(3,720)	(5,504)	(4,306)	(616)
匯率變動對現金及現金等價物以及受限制現金的影響				
現金的影響	164	30	(30)	(4)
現金、現金等價物及受限制現金的淨增加(減少)，包括分類為持作銷售資產的現金及現金等價物				
現金及現金等價物	2,641	(195)	3,001	429
減：分類為持作銷售資產的現金及現金等價物的淨增加(減少)				
淨增加(減少)	17	(9)	(7)	(1)
於年初的現金、現金等價物及受限制現金	5,086	7,710	7,524	1,076
於年末的現金、現金等價物及受限制現金	7,710	7,524	10,532	1,506
現金及現金等價物				
現金及現金等價物	6,946	7,474	10,386	1,485
受限制現金				
受限制現金	764	50	146	21
現金流量表所示的現金、現金等價物及受限制現金總額				
現金及現金等價物	7,710	7,524	10,532	1,506
現金流量資料的補充披露：				
已付利息(扣除資本化金額)	263	166	169	24
已付所得稅	1,127	1,310	1,632	233
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)	477	437	336	48

隨附的附註為本綜合財務報表的組成部分。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

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利益實體(「本集團」)主要業務活動為於中華人民共和國(「中國」或「中國內地」，就本綜合財務報表而言，不包括台灣、香港特別行政區及澳門特別行政區)、歐洲及其他國家和地區開發及運營租賃及自有、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(「德意志酒店」或「DH」)(已易名為Steigenberger Hotels GmbH)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。

租賃及自有酒店

本集團自出租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2024年及2025年12月31日，本集團分別擁有633家及573家在營的租賃及自有酒店。

管理加盟及特許經營酒店

本集團與加盟商訂立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，通常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。有部分特許經營酒店並未由本集團委任酒店總經理。就特許經營及管理協議期限而言，Legacy Huazhu一般介於八至十年，Legacy DH的管理加盟酒店為15至20年，而特許經營酒店則為10至15年。該等協議可於本集團及加盟商雙方協議後重續。截至2024年及2025年12月31日，本集團分別擁有10,380家及12,170家在營的管理加盟酒店及134家及115家在營的特許經營酒店。

2. 主要會計政策概要

呈列基準

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利益實體（「可變利益實體」）的財務報表。所有公司間交易及結餘均於綜合入賬時對銷。

可變利益實體

本集團評估將若干可變利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。該等實體乃為經營互聯網相關服務及國際旅遊代理業務而設立，且其迄今的營運對本集團影響輕微。

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Legacy DH的商譽減值減值及無限可使用年期無形資產之減值。

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。

截至2023年、2024年及2025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

本集團已使用權益會計法將具有重大影響而對被投資公司並無控制權的股本投資入賬。權益法投資會進行減值審查，方法是評估是否出現減值跡象和減值是否屬於非暫時性質。於作出此決策時，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。

持有至到期的投資按攤銷成本列賬。

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，並加上或減除可觀察的價格變動而計量。

本集團將其無意持有至到期日或可能出售以應對經濟情況變動的債務證券分類為可供出售債務證券。該等證券按估計公允價值及未實現所持有的收益及虧損經扣除稅收影響(如有)計算，並作為股東權益的單獨組成部分，累計其他綜合收益以淨額列賬，直到變現為止。在釐定信貸虧損撥備時，本集團在個別證券層面評估可供出售債務證券，並考慮本集團的投資策略、當前市場狀況、相關投資的財務實力、到期期限以及本集團的意向和出售證券的能力。倘本集團並無意向出售一項證券，且本集團不太可能須在收回攤銷成本基礎之前出售，且本集團確定公允價值跌至低於攤銷成本基礎乃完全或部分由於信貸相關因素，則信貸虧損於綜合全面利潤表內確認。

2. 主要會計政策概要(續)

就若干金融資產作出的減值撥備

本集團就應收賬款、應收貸款及若干其他同類金融資產設立信貸虧損撥備。就應收賬款及其他金融資產而言，通過評價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、客戶信貸評級以及應收賬款賬齡等因素，來定期評估具相似風險特徵之資產池的撥備是否充分。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。

就應收貸款而言，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。

物業及設備淨額

物業及設備淨值按成本減累計折舊及減值(如有)列賬。裝修、改良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、固定裝置及設備	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物業及設備成本並開始計算折舊。

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。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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

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
購買軟件	3至10年(基於估計使用期間)
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及主品牌協議並無法律、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。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。

土地使用權淨額

土地使用權指會計準則匯編第842號租賃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。

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(包括物業及設備淨值、使用權資產及有限年期無形資產)的減值。該等事件發生時，本集團通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，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2023年、2024年及2025年12月31日止年度，本集團確認減值虧損人民幣286百萬元、人民幣89百萬元及人民幣180百萬元。

2. 主要會計政策概要(續)

長期資產減值(續)

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。

商譽

每年均會對商譽進行減值測試，或當事件或情況變動導致可能出現減值跡象時更頻繁地進行商譽減值測試。本集團進行一個步驟的減值測試，其中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。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。

收入確認

收入主要來自租賃及自有酒店的产品及服務、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。該等产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。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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

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)主要的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。

初始一次性許可費／特許經營費：對於管理加盟及特許經營酒店，本集團有權收取初始一次性特許經營費，該費用通常是固定金額並預先收取。初始特許經營費在特許經營協議期限內以直線法確認為收入。

持續管理及服務費／特許權使用費：本集團的管理加盟及特許經營酒店的持續管理及特許經營服務／特許權使用費是可變的，通常按每份合同定義的酒店客房收入的百分比計算。一般而言，當有關金額到期應付時，持續管理及特許經營服務／特許權使用費在協議期限內按月確認。對於德意志酒店旗下的管理加盟酒店，特許經營商一般需要向本集團支付持續管理費，包括按酒店總收入百分比計算的基本費用及按酒店調整後總利潤計算的獎勵費。當金額到期應付時，基本費用在協議期限內按月確認。獎勵費在協議期限內根據每家酒店的財務業績按月確認。

中央預訂系統使用費、其他系統維護及支持費用：作為合約的一部分，本集團亦按月收取系統維護和支持費用。該等費用在協議期限內於應付時按月確認。

酒店經理費用報銷：根據管理及特許經營協議，本集團有權獲得與委任酒店總經理相關的薪金及本集團代表管理加盟酒店產生的其他實付費用的報銷。本集團有權在本集團產生相關可報銷成本期間獲得報銷，該等成本於管理及特許經營酒店收益內確認。

2. 主要會計政策概要(續)

收入確認(續)

其他收入

其他收入主要包括來自技術服務、採購平台的收入以及就華住商城出售貨品從供應商收取的佣金。來自技術服務的收入於商品交付時確認。本集團作為若干電子商務平台的代理人，於供應商向終端客戶交付商品且其履約義務已履行時，按淨額基準確認佣金收入。

忠誠計劃

華住忠誠計劃的會員可根據租住的夜間及在本集團酒店及華住商城花費的消費額來賺取忠誠積分。該等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主要責任人。

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，本集團每月從管理加盟及特許經營酒店收取現金貢獻，具體金額根據於賺取積分時合資格消費價值而釐定。本集團在提供相關服務時將該等貢獻確認為收入。本集團確認的收入金額根據綜合的歷史資金利率而定，並受到會員將不再兌換積分的估計「損耗」影響。

本集團客戶忠誠計劃的會員費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。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2023年、2024年及2025年12月31日止年度，自會員費確認的收入分別為人民幣288百萬元、人民幣338百萬元及人民幣411百萬元，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。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

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2023年、2024年及2025年12月31日止年度分別為人民幣255百萬元、人民幣256百萬元及人民幣271百萬元。

租賃

本集團於合約開始時確定一項安排是否為租賃或包含租賃。在租賃開始時評估租賃安排以將其分類為經營或融資租賃。租賃負債是指本集團因租賃而承擔支付租賃款的義務，相應的使用權資產是指本集團在租賃期內對相關資產的使用權，兩者於租賃開始日期按照固定未來付款額及可變租賃付款額(取決於指數或利率，而該利率於開始日期採用該指數或利率初始計量)的現值，使用租賃中隱含的貼現率(如有)計算。對於經營租賃，與固定付款額相關的租賃費用在租賃期內按直線法確認，而與可變付款額相關的租賃費用於產生時確認為費用。對於融資租賃，資產的攤銷在租賃期或相關資產的使用壽命中的較短者內確認。

Legacy Huazhu的多數租賃的初始期限為10至20年，而Legacy DH則為20至30年。租賃條款包含承租人可延長或提早終止租賃的選擇權，而僅於合理確定本集團分別將行使續租選擇權且不會行使提早終止租賃選擇權時，才會在我們的經營租賃使用權資產及租賃負債中加入延長租賃選擇權。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。本集團選擇於會計準則匯編第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。根據消費者價格指數變動而產生的幾乎全部可變租賃款項的租賃協議均由Legacy DH持有。

2. 主要會計政策概要(續)

租賃(續)

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，租賃開支為前置的，此乃由於使用權資產是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，租賃負債則使用實際利息法按攤銷成本計量，而隨著租賃負債下跌，利息費用亦會下跌；使用權資產的折舊及租賃負債的利息費用分別在綜合全面利潤表中歸類為酒店經營成本及利息費用。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。

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。

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。經營虧損淨額通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。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

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記錄以當地貨幣作為功能貨幣。

公允價值

美國公認會計準則已建立的公允價值層級有三個級別，乃根據用以計量公允價值的可靠性來分級：

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。

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。

截至2023年、2024年及2025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)

本集團並非按公允價值計量的金融工具包括現金及現金等價物、受限制現金、應收貸款、應收款項、列示於短期投資及長期投資項下的持有至到期的投資、應付款項、短期債務及長期債務。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、長期應收貸款以及列示於長期投資項下的持有至到期的投資約等於其公允價值，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2023年、2024年及2025年12月31日，可換股優先票據分別按攤銷成本人民幣3,537百萬元、人民幣3,594百萬元及人民幣3,514百萬元計量，而根據市場報價估計相應的公允價值則分別為人民幣3,768百萬元、人民幣3,815百萬元及人民幣4,587百萬元。

下表呈列本集團基於經常基準按公允價值計量並使用公允價值等級分類的資產。

截至2024年12月31日

敘述	於報告日期使用下列各項進行公允價值計量		
	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)
短期投資			
公允價值可即時釐定的股本證券：	81	—	—
長期投資			
可供出售債務證券	—	—	230
僱員福利計劃資產	5	—	—

截至2025年12月31日

敘述	於報告日期使用下列各項進行公允價值計量		
	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)
短期投資			
公允價值可即時釐定的股本證券：	69	—	—
長期投資			
可供出售債務證券	—	—	175
僱員福利計劃資產	8	—	—

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

可即時釐定公允價值的股本證券及僱員福利計劃資產乃根據市場報價或相同或可比較工具的經紀／交易商報價，使用市場法進行估值。

可供出售債務證券的第三級公允價值乃使用各種不可觀察輸入數據以市場法釐定。公允價值的釐定需要管理層對期限、股息率、缺乏適銷性的折讓、預期波動及權益分配的可能性所涉及的假設及估計作出重大判斷。

若干資產以非經常基準計量。下表載列由於相關資產減值，於截至2024年及2025年12月31日止年度確認的資產分類、公允價值及虧損。

截至2024年12月31日

敘述	於報告日期使用下列各項進行公允價值計量		
	公允價值	重大不可觀察 輸入值(第三級)	年度總虧損
物業及設備	23	23	56
經營租賃使用權資產	21	21	33
無形資產	2,102	2,102	391
長期投資	11	11	30
持作銷售的資產	1,795	1,795	27

截至2025年12月31日

敘述	於報告日期使用下列各項進行公允價值計量		
	公允價值	重大不可觀察 輸入值(第三級)	年度總虧損
物業及設備	13	13	136
經營租賃使用權資產	47	47	31
土地使用權	-	-	13
無形資產	-	-	2
長期投資	175	175	47
持作銷售的資產	583	583	13

2. 主要會計政策概要(續)

公允價值(續)

物業及設備、經營租賃使用權資產及無形資產主要根據使用相關資產貼現現金流量的收益法作估值，其中加入若干假設，包括基於當前經濟情況及對未來趨勢的預測所作出的預測酒店收入、增長率及預測經營成本。收入增長率、特許權使用費節省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2023年、2024年及2025年12月31日止年度分別介乎1%至2%、1.5%至3%及9.2%至12%之間。

持作銷售的資產及負債

本集團於下列期間確認持作銷售的出售組別的資產及負債：(i)本集團已批准並承諾實行將該出售組別出售的計劃；(ii)該出售組別在其目前狀況下可立即出售，(iii)尋找買家的積極計劃和將該出售組別出售的其他行動已經展開，(iv)不大可能對計劃作出重大改動或撤回計劃。本集團按賬面值與公允價值減去任何出售成本後的淨額兩者中的較低者對分類為持作銷售的出售組別進行計量。計量後產生的任何虧損均在滿足持有待售標準的期間內確認。相反，於交割前不會確認出售組別的出售收益。當長期資產分類為持作銷售時，該等資產不予折舊或攤銷。倘不再符合該等準則，則分類為持作銷售的長期資產應重新分類為持有並使用，並按以下兩者中之較低者進行個別計量：該資產被分類為持作銷售前的賬面金額，並就該資產若一直被分類為持有並使用而本應確認的任何折舊(攤銷)費用作出調整及隨後決定不出售之日的公允價值

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。

庫存股

庫存股指由本公司購回、不再發行在外及由本公司持有的普通股。購回普通股以成本法入賬，而總收購成本記錄為庫存股。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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

每股基本盈利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)。

近期已發佈的會計公告

已採用的會計準則

於2023年12月14日，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2023-09號，除修改和剔除若干現有規定外，亦制定新的所得稅披露規定。此項會計準則更新修訂會計準則匯編第740-10-50-12號，要求公共業務實體披露所呈報來自持續經營業務的所得稅開支(或利益)金額，與扣除所得稅前來自持續經營業務的利潤(或虧損)乘以其原註冊地所屬司法管轄區(國家)的適用法定聯邦(全國)所得稅稅率得出的金額之間的對賬表。倘公共業務實體的原註冊地並非在美國，則在稅率對賬中一般會使用該實體的原註冊地所屬司法管轄區(國家)的聯邦(全國)所得稅稅率。該等修訂禁止就附屬公司或分部使用不同的所得稅稅率。此外，如果公共業務實體在稅率對賬中使用美國所得稅稅率之外的所得稅稅率，則該實體必須披露所使用的稅率及其使用基準。此項會計準則更新亦加入會計準則匯編第740-10-50-12A號，要求實體每年按百分比及呈報貨幣金額分開披露以下八個類別之間的所得稅稅率的對賬：1. 國家及地方所得稅(經扣除聯邦(全國)所得稅影響)、2. 外國稅項影響、3. 於當期生效的稅務法例或稅率變動的影響、4. 跨境稅務法例的影響、5. 稅項抵免、6. 估值撥備的變動、7. 毋須課稅或不可扣稅的項目、8. 未確認稅務利益的變動。公共業務實體必須對2024年12月15日之後開始的會計期間應用會計準則更新的指引，可提早採用。實體可前瞻性應用有關修訂或選擇追溯應用。本集團已就截至2025年12月31日止年度以前瞻性方式採納會計準則更新。參閱附註17.所得稅。

2. 主要會計政策概要(續)

尚未採用的會計準則

於2024年11月，財務會計準則委員會發佈會計準則更新第2024-03號*收益表－呈報全面收益開支分類披露(副專題第220-40號)*：收益表開支的分類，要求(其中包括)公共業務實體須遵守以下事項：(i)以表格形式披露營運報表中持續經營業務內每個費用項目所包含的以下類別的金額，而每個包含以下其中一個費用類別的費用項目均視為相關費用項目：(a)庫存採購、(b)僱員薪酬、(c)折舊、(d)無形資產攤銷及(e)被確認為石油和天然氣生產活動一部分的折舊、耗竭及攤銷；(ii)以其他分類規定相同的披露方式披露根據現行公認會計準則已經須要披露的某些金額；(iii)對未單獨定量分類的相關費用項目中剩餘金額進行定性描述；及(iv)披露銷售費用的總額以及在年度報告期間披露實體對銷售費用的定義。於2025年1月，財務會計準則委員會發佈了會計準則更新第2025-01號，明確了會計準則更新第2024-03號的生效日期。會計準則更新第2024-03號於2026年12月15日之後開始的年度期間以及於2027年12月15日之後開始的年度報告期間的中期生效。允許提早採用。本集團預期應用此項會計準則更新對綜合財務報表不會有重大影響。

於2025年5月，財務會計準則委員會頒佈會計準則更新第2025-03號*企業合併(專題第805號)及合併(專題第810號)*：釐定收購可變權益實體中的會計收購方，其要求倘法定被收購方為符合業務定義的可變權益實體，則參與主要透過交換股權進行的收購交易的實體須考慮特定因素以釐定會計收購方，並就若干交易取消主要受益人始終為收購方的規定。根據該等修訂，在更多情況下，法定被收購方為可變權益實體的收購交易，將與法定被收購方為投票權益實體的經濟上類似交易，產生相同的會計處理結果。該等修訂不會改變被釐定為反向收購的交易，或法定收購方並非一項業務且被釐定為會計被收購方的交易的會計處理方法。新指引規定須對初始應用日期後發生的任何收購交易作前瞻性應用。該指引自截至2028年3月31日止年度起生效，可提早採用。本集團預期應用此項會計準則更新對綜合財務報表不會有重大影響。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

尚未採用的會計準則(續)

於2025年7月，財務會計準則委員會頒佈會計準則更新第2025-05號*金融工具用損失(專題第326號)*：應收賬款及合約資產信用損失的計量，其就估計因與客戶之收益交易所產生之流動應收賬款及流動合約資產之預期信用損失，引入一項務實的簡化方法及一項會計政策選擇。該等修訂於2025年12月15日後開始的年度期間生效，並允許提前採納。本集團預期應用此項會計準則更新對綜合財務報表不會有重大影響。

於2025年9月，財務會計準則委員會頒佈會計準則更新第2025-06號*無形資產－商譽及其他－內部使用軟件(副專題第350-40號)*，該準則取消了軟件開發的規範性「項目階段」模式，並規定一旦管理層已授權並承諾為項目提供資金，且項目很可能將會完成並按預期用途使用，則須將軟件成本資本化。該指引於2027年12月15日後開始的財政年度(包括該等財政年度內的中期期間)生效，並允許提早採用。本公司目前正在評估採用此準則對其綜合財務報表及披露可能產生的影響(如有)。

於2025年12月，財務會計準則委員會頒佈會計準則更新第2025-10號*政府補助(專題第832號)*：企業收到的政府補助之會計處理，其就如何確認、計量及呈列政府補助提供了更新指引。該會計準則更新將於2028年12月15日後開始的年度報告期間(包括該等財政年度內的中期期間)生效，並允許提早採納。本集團目前正評估採納該準則對其綜合財務報表及披露可能產生的影響(如有)。

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6.9931元的匯率(即2025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2025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。

截至2023年、2024年及2025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		
	2023年	2024年	2025年
客房收入	11,789	11,806	11,002
餐飲收入	1,333	1,342	1,319
其他	674	695	622
租賃及自有酒店收入	13,796	13,843	12,943
中央預訂系統使用費、其他系統維護 及支持費用	2,628	3,318	4,301
持續管理及服務費／特許權使用費	2,785	3,306	3,957
酒店經理費用報銷	1,400	1,752	2,179
初始一次性許可費／特許經營費	114	137	181
其他費用	767	985	1,078
管理加盟及特許經營酒店收入	7,694	9,498	11,696
其他收入	392	550	668
總收入	21,882	23,891	25,307

合同結餘

於2024年及2025年12月31日，本集團的合同資產非屬重大。

	截至12月31日	
	2024年	2025年
流動合同負債	1,822	1,823
長期合同負債	1,351	1,602
總合同負債	3,173	3,425

截至2024年及2025年12月31日，上列合同負債結餘在綜合資產負債表中為遞延收入。

本集團將先前於截至2024年及2025年12月31日止年度遞延為合同負債的人民幣800百萬元及人民幣860百萬元確認為收入。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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. 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	
	2024年	2025年
成本：		
樓宇	791	782
租賃物業裝修	11,187	10,872
家具、固定裝置及設備	2,363	2,490
汽車	2	3
	14,343	14,147
減：累計折舊	8,769	9,121
	5,574	5,026
在建工程	108	204
物業及設備淨額	5,682	5,230

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度的折舊開支分別為人民幣1,276百萬元、人民幣1,195百萬元及人民幣1,114百萬元。

截至2023年、2024年及2025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)

5. 無形資產淨額

無形資產淨額包括下列項目：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
<i>無固定年期之無形資產：</i>		
品牌名稱	5,235	5,593
總品牌協議	192	192
<i>有限年期之無形資產：</i>		
特許經營或管理加盟協議	248	249
購買軟件	149	159
其他無形資產	74	76
總計	5,898	6,269
減：累計攤銷	228	263
減：累計減值虧損(附註2)	894	978
總計	4,776	5,028

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，無形資產的攤銷開支分別為人民幣45百萬元、人民幣39百萬元及人民幣38百萬元。

在DH收購中收購了3個無限定年期的品牌名稱。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，就該等品牌名稱確認的減值分別為人民幣160百萬元，人民幣391百萬元及零。

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
2026年	29
2027年	25
2028年	21
2029年	20
2030年	17
其後	94
總計	206

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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. 投資

截至2024年及2025年12月31日作出的投資如下：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
短期投資		
公允價值可即時釐定的股本證券：		
有價證券	81	69
持有至到期的投資		
銀行定期存款及金融產品	3,522	4,825
總計	3,603	4,894
長期投資		
公允價值不可即時釐定的股本證券	86	89
權益法投資：		
AAPC LUB	495	488
酒店相關基金	404	374
其他投資	214	233
小計	1,113	1,095
可供出售債務證券：		
城家集團－可換股票據	230	175
持有至到期的投資		
銀行定期存款	887	10
總計	2,316	1,369

截至2023年、2024年及2025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. 商譽

截至2024年及2025年12月31日止年度，商譽的賬面值變動如下：

	Legacy Huazhu	Legacy DH	總計
於2024年1月1日的結餘			
商譽	3,036	2,721	5,757
累計減值虧損	(4)	(435)	(439)
	3,032	2,286	5,318
淨匯兌 — 商譽	—	(115)	(115)
淨匯兌 — 減值虧損	—	18	18
於2024年12月31日的結餘			
商譽	3,036	2,606	5,642
累計減值虧損	(4)	(417)	(421)
	3,032	2,189	5,221
淨匯兌 — 商譽	—	246	246
淨匯兌 — 減值虧損	—	(39)	(39)
於2025年12月31日的結餘			
商譽	3,036	2,852	5,888
累計減值虧損	(4)	(456)	(460)
	3,032	2,396	5,428

截至2024年及2025年12月31日，Legacy Huazhu的估計公允價值超出其賬面值100%以上。截至2024年及2025年12月31日，Legacy DH的估計公允價值超出其賬面值分別為36%及70%。於2024年及2025年，相關預測現金流量減少5%或貼現率增加5%均不會導致減值虧損。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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. 持作銷售的資產及負債

於2023年第四季度，本集團承諾實行一項計劃，出售Legacy DH內的若干租賃及自有酒店（「出售組別」）。於2024年2月，本集團與一家非關聯第三方訂立股份與資產購買及轉讓協議，而預期該交易將於2024年交割，惟須達成若干慣常交割條件後方可作實。截至2024年12月31日，本集團仍在積極尋找出售業務，預計交易將於2025年分批完成。根據於2025年初簽署的修訂案，兩批已於2025年相繼完成。預計將於2026年就剩餘批次進行進一步磋商，而本集團將繼續致力推進該項出售。截至2024年12月31日及2025年12月31日止年度，由於若干資產的公允價值低於其賬面值，分別錄得人民幣27百萬元及人民幣13百萬元的減值。

截至2024年及2025年12月31日在本集團的綜合資產負債表內分類為持作銷售的出售組別的總資產及負債如下：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
持作銷售的資產：		
現金及現金等價物及受限制現金	8	0
物業及設備淨額	82	17
經營租賃使用權資產	1,732	552
融資租賃使用權資產	67	70
其他資產	52	30
總計	1,941	669
持作銷售的負債：		
應計費用及其他流動負債	62	39
即期經營租賃負債	69	21
非即期經營租賃負債	1,785	510
融資租賃負債	71	74
其他負債	97	27
總計	2,084	671

截至2023年、2024年及2025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2024年及2025年12月31日的短期及長期債務如下：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
<i>短期債務及長期債務的即期部分</i>		
長期銀行借款流動部分	791	371
短期銀行借款	38	1,400
可換股優先票據流動部分	–	3,514
家具、固定裝置及設備負債流動部分	51	52
總計	880	5,337
<i>長期債務：</i>		
長期銀行借款非流動部分	730	268
可換股優先票據非流動部分	3,594	–
家具、固定裝置及設備負債非流動部分	209	198
其他	13	13
總計	4,546	479

銀行借款

於2022年8月，我們與數家銀行訂立三年期的220百萬歐元的長期融資、110百萬歐元人民幣等值的定期融資及70百萬歐元的循環信貸融資協議。截至2024年12月31日，未償還貸款金額為長期銀行借款流動部分中的99百萬歐元等值人民幣。截至2025年12月31日，該筆款項已全額償還。

於2024年3月，本集團訂立一份五年期貸款金額為人民幣400百萬元銀團貸款合約，於2029年3月到期。截至2024年12月31日及2025年12月31日，本集團以賬面淨值分別為人民幣510百萬元及人民幣478百萬元之樓宇及賬面淨值分別為人民幣69百萬元及人民幣67百萬元之土地使用權作為貸款的抵押。貸款擬用於總部大樓的營運及現有債務的再融資。利率每年重置一次，以定價日期中國人民銀行一年期貸款市場報價利率(LPR)減去55個基點作為基礎。該融資協議涉及某些包括收入及利潤在內的財務契約。截至2024年及2025年12月31日止年度，本集團已完全遵守契約。於2024年，本集團已根據該融資協議支取人民幣340百萬元及償還人民幣15百萬元。於2025年，本集團已償還人民幣40百萬元。截至2024年及2025年12月31日止年度，未償還貸款金額分別為人民幣325百萬元及人民幣285百萬元。截至2024年及2025年12月31日止年度，根據此協議支取的借款的利率分別為2.90%及2.55%。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

銀行借款(續)

於2025年7月，本集團訂立了一項為期一年、金額最高達人民幣2,000百萬元或其等值其他貨幣的貸款融資。本集團已根據該協議提取人民幣1,400百萬元，且年利率固定為1.8%。於2025年12月31日，未償還貸款金額為人民幣1,400百萬元，且短期投資中總額為人民幣1,406百萬元的銀行存款已抵押作為擔保。

於2025年11月，本集團與數家銀行訂立最高達300百萬美元(或其等值人民幣)的定期貸款及循環信貸融資協議。該定期貸款及循環信貸融資自提款日期起計為期12個月，並預期在達成若干條件後可延長至36個月。協議存在某些財務契約，包括與融資相關的利息保障、槓桿及賬面權益。截至2025年12月31日，本集團概無提取該貸款。於2026年3月，本集團已提取180百萬美元的等值人民幣款項。

於2025年第四季度，本集團分別訂立兩份為期一年且不具承諾性的循環貸款融資協議，金額分別最高達100百萬美元(或等值人民幣)及最高達50百萬美元(或等值人民幣、歐元或港元)。循環信貸融通於動用日期後12個月內可供使用，並在達成若干條件的情況下，預期將延長至36個月。截至2025年12月31日，本集團概無提取任何該等融通。截至2026年3月，本集團已提取人民幣833百萬元。

於2026年到期的可換股優先票據

2020年5月，本公司發行500百萬美元的可換股優先票據(「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)。

截至2023年、2024年及2025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(續)

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。截至2024年12月31日，本集團將2026年票據分類為長期債項，因為認沽期權已期滿。截至2025年12月31日，本集團將2026年票據重新分類為短期債項，因為認沽期權於2026年5月1日到期。

債務到期

截至2025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
2026年	5,337
2027年	183
2028年	159
2029年	42
2030年	28
其後	67
總計	5,816

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

10. 應計開支及其他流動負債

	截至12月31日	
	2024年	2025年
應付加盟商款項	1,606	1,762
其他應付款項	1,426	1,801
應計水電費及其他應計開支	275	461
客戶忠誠計劃相關負債	332	455
應付增值稅、其他稅項及附加費	301	359
非控股權益持有人提供墊款	66	64
總計	4,006	4,902

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		
	2023年	2024年	2025年
租金	4,290	4,365	4,179
水電費	685	690	656
人員成本	4,684	5,326	5,761
折舊及攤銷	1,329	1,254	1,190
消費品、餐飲	1,327	1,293	1,221
其他	2,026	2,357	2,332
總計	14,341	15,285	15,339

截至2023年、2024年及2025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)

12. 股權激勵

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。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430,000,000股。於2023年6月，本集團採納2023年股份激勵計劃(與2009年股份激勵計劃統稱為「激勵獎勵計劃」)，據此本集團可向參與者授予最多20,000,000股普通股的激勵獎勵。於2024年6月，本集團將2023年股份激勵計劃下可使用的激勵獎勵的最高數量增加到300,000,000股。當股票期權獲行使及未歸屬的受限制股份歸屬時，本集團使用庫存股或發行股份。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週年歸屬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2025年12月31日，本集團已授出274,684,560份購股權及合共358,769,850股未歸屬的受限制股份，部分受績效條件調整之限制。

股票期權

於2023年，本集團向高級行政人員授出28,625,350份股票期權，乃分五批授出並附有績效條件，而該五批股票期權分別於授出日期的第一、第二、第三、第四及第五週年開始歸屬。每批次按相同授出日期、相同服務開始日期及各自必需的服務期，入賬列作獨立的獎勵。可行使的股票期權實際數量取決於股票期權開始歸屬當年的若干財務表現。本集團於每個報告期重新評估績效以進行實際評估。就每批次而言，50%於所列歸屬開始日期的第二週年歸屬，而餘下50%於隨後兩年內按比例歸屬，並將於截至2027年12月31日止五年期間達到若干績效條件的情況下可予行使。

於2025年，本集團向高級行政人員授出888,210份股票期權，乃分三批授出並附有績效條件，而該三批股票期權分別於授出日期的第一、第二及第三週年開始歸屬。每批次按相同授出日期、相同服務開始日期及各自必需的服務期，入賬列作獨立的獎勵。可行使的股票期權實際數量取決於股票期權開始歸屬當年的若干財務表現。本集團於每個報告期重新評估績效以進行實際評估。就每批次而言，50%於所列歸屬開始日期的第一週年歸屬，而餘下50%於隨後兩年內按比例歸屬，並將於截至2027年12月31日止三年期間達到若干績效條件的情況下可予行使。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

12. 股權激勵 (續)

股票期權 (續)

2025年的加權平均授出日期公允價值為每股1.34美元，乃使用兩項式期權定價模型計算。兩項式期權定價模型要求輸入主觀的假設，包括預期股價波幅以及僱員應會據此行使股票期權的預計價格倍數。本集團使用歷史數據來估計沒收比率。預期波幅乃根據本集團的平均歷史股價波幅而釐定。期權合約期限內的無風險利率乃根據授出時有效的美國國債孳息曲線而釐定。

股票期權的公允價值乃使用以下重大假設而估計：

	2025年
次優行使因素	2.80
無風險利率	4.68%
波幅	51.75%
股息率	4.60%
期權期限	8年

下表概述本集團根據期權計劃所進行的股票期權活動：

	期權數目	加權平均 行權價 美元	加權平均 餘下合約 年期	總內在 價值 百萬美元
於2025年01月01日				
尚未行使的股票期權	28,019,660	2.80		
已授出	888,210	2.80		
沒收	(2,410,610)	2.80		
已行權	(1,911,860)	2.80		
已按績效條件作出調整	(179,370)	2.80		
於2025年12月31日				
尚未行使的股票期權	24,406,030	2.80	7.40	46
於2025年12月31日				
已歸屬或預期歸屬的股票期權				
2025年12月31日	22,471,610	2.80	7.40	43
於2025年12月31日				
可行使的股票期權	1,716,960	2.80	7.41	3

12. 股權激勵(續)

股票期權(續)

鑒於可行使的股票期權實際數量取決於股票期權開始歸屬當年的若干財務表現，有關該等期權的股權激勵開支應於預期可達到財務表現時確認。本集團並無錄得以2025年12月31日之後財務表現作指標的有關激勵股份的任何激勵開支。有關該等期權的股權激勵開支總額為人民幣172百萬元。

於2025年12月31日，有關未歸屬受限制股份的未確認激勵開支(經扣除估計沒收數量)為人民幣111百萬元，預期於加權平均年期2.56年內確認。

於截至2025年12月31日止年度，共有1,911,860份股份期權獲行使，其總內在價值為人民幣15百萬元。

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2023年，本集團按2023年授出股票期權的相同條款，向高級行政人員授出28,625,350股未歸屬受限制股份。有關該等未歸屬受限制股份的股權激勵開支應於預期可達到財務表現時確認。於2025年，本集團按2025年授出股票期權的相同條款，向高級行政人員授出888,210股未歸屬受限制股份。本集團並無錄得以2025年12月31日之後財務表現作指標的有關激勵股份的任何激勵開支。有關該等未歸屬受限制股份的股權激勵開支總額為人民幣281百萬元。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

12. 股權激勵 (續)

股票期權 (續)

未歸屬受限制股份 (續)

下表概述本集團截至2025年12月31日止年度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2025年1月1日未歸屬的發行在外受限制股份	127,537,010	2.78
已授出	7,619,230	3.09
沒收	(4,319,980)	2.93
已歸屬	(17,714,260)	2.40
已按績效條件作出調整	215,790	3.22
於2025年12月31日未歸屬的發行在外受限制股份	113,337,790	2.86

於2025年12月31日，有關未歸屬受限制股份的未確認激勵開支（經扣除估計沒收數量）為人民幣1,520百萬元，預期於加權平均年期5.66年內確認。

於2023年、2024年及2025年歸屬的未歸屬受限制股份的總公允價值分別為人民幣286百萬元、人民幣224百萬元及人民幣490百萬元。

截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，本集團分別確認股權激勵開支人民幣143百萬元、人民幣322百萬元及人民幣420百萬元，並分類如下：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
酒店經營成本	31	31	33
銷售及營銷費用	6	6	7
一般及行政費用	106	285	380
總計	143	322	420

截至2023年、2024年及2025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. 每股盈利

下表載列所示年度每股基本及攤薄盈利的計算方法：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
普通股股東應佔淨利潤－基本	4,085	3,048	5,080
撇除可轉換優先債券利息支出的 攤薄影響	120	112	107
普通股股東應佔淨利潤－攤薄	4,205	3,160	5,187
已發行加權平均普通股－基本 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	3,183,163,131	3,115,130,107	3,070,939,457
可換股優先票據的攤薄效應	44,331,080	36,507,943	42,938,410
已發行加權平均普通股－攤薄	123,927,000	126,670,240	133,616,230
每股基本盈利	3,351,421,211	3,278,308,290	3,247,494,097
每股攤薄盈利	1.28	0.98	1.65
	1.25	0.96	1.60

截至2023年、2024年及2025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非加權基準的成份組成：

	截至12月31日		
	2023年	2024年	2025年
尚未行使僱員期權及未歸屬受限制股份	53,132,230	45,194,870	10,265,860

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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. 分部

本集團主要營運決策者(「主要營運決策者」)已認定為首席執行官。根據管理層擬評估業績並於本集團內分配資源的方式，本集團有兩個經營分部，即Legacy Huazhu及Legacy DH。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。主要營運決策者使用收入及經調整EBITDA來評估各分部隨時間的變化趨勢，並監控預算與實際的差異，以評估表現和確定如何分配資本資源。為更能反映核心業務的盈利能力，本集團自2024年起重新界定經調整EBITDA，並相應地重列2023年的比較數字。經調整EBITDA界定為歸屬於華住集團有限公司的淨利潤(不包括所得稅開支、利息費用、利息收入、折舊及攤銷、股權激勵費用、股本證券公允價值變動的收益(虧損)、外匯收益(虧損)及出售投資的收益(虧損))。重大分部開支包括經調整酒店經營成本、經調整銷售及營銷費用及經調整一般及行政費用，而上述所有費用均不包括折舊及攤提以及股權激勵費用。在評估績效或分配經營分部資源時，主要營運決策者並未使用以經營分部劃分的資產。

下表提供截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度本集團經營分部業績，以及經調整EBITDA與歸屬於華住集團有限公司的淨利潤的對賬之概要。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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. 分部(續)

	截至12月31日止年度											
	2023年				2024年				2025年			
	Legacy Huazhu	Legacy DH	抵銷	總計	Legacy Huazhu	Legacy DH	抵銷	總計	Legacy Huazhu	Legacy DH	抵銷	總計
租賃及自有酒店	9,522	4,286	(12)	13,796	9,146	4,697	-	13,843	8,371	4,572	-	12,943
管理加盟及特許經營酒店	7,596	107	(9)	7,694	9,385	126	(13)	9,498	11,542	176	(22)	11,696
其他	326	72	(6)	392	498	58	(6)	550	622	46	-	668
總收入	17,444	4,465	(27)	21,882	19,029	4,881	(19)	23,891	20,535	4,794	(22)	25,307
經調整酒店經營成本	(9,419)	(3,569)			(9,888)	(4,125)			(10,476)	(3,662)		
經調整銷售及營銷費用	(641)	(429)			(723)	(451)			(769)	(493)		
經調整一般及行政費用	(1,405)	(505)			(1,573)	(575)			(1,433)	(383)		
其他分部項目(主要包括 其他淨經營利潤)	206	122			129	116			117	243		
經調整EBITDA	6,185	84	(1)	6,268	6,974	(154)	-	6,820	7,974	499	-	8,473
利息收入				248				210				223
利息費用				(385)				(318)				(337)
所得稅開支				(1,204)				(1,662)				(2,161)
折舊及攤銷				(1,414)				(1,332)				(1,257)
股權激勵				(143)				(322)				(420)
股本證券公允價值變動的 淨收益(虧損)				109				(66)				(10)
外匯淨收益(虧損)				90				(272)				569
出售投資的收益(虧損)				516				(10)				-
歸屬於華住集團 有限公司的淨利潤				4,085				3,048				5,080

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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. 分部(續)

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。

收入：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
中國	17,393	18,984	20,499
德國	3,324	3,544	3,400
所有其他	1,165	1,363	1,408
總計	21,882	23,891	25,307

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：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
中國	27,461	26,101
德國	11,940	13,131
所有其他	3,716	3,986
總計	43,117	43,218

除中國及德國之外，截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，概無國家個別佔總收入逾10%。

15. 現金股息

於2023年11月29日，本集團批准並就於2024年1月10日收市時發行在外的股份宣派現金股息每股普通股0.093美元或每股美國預託股份0.93美元。上述人民幣2,091百萬元的股息已於2024年悉數派付。

於2024年7月23日，本集團批准並就於2024年8月14日收市時發行在外的股份宣派現金股息每股普通股0.063美元或每股美國預託股份0.63美元。上述人民幣1,389百萬元的股息已於2024年大部分派付。

於2025年3月20日，本集團批准並就於2025年4月9日收市時發行在外的股份宣派現金股息每股普通股0.097美元或每股美國預託股份0.97美元。上述人民幣2,136百萬元的股息已於2025年悉數派付。

於2025年8月20日，本集團批准並就於2025年9月9日收市時發行在外的股份宣派現金股息每股普通股0.081美元或每股美國預託股份0.81美元。上述人民幣1,771百萬元的股息已於2025年大部分派付。

於2026年3月18日，本集團批准並就於2026年5月4日收市時發行在外的股份宣派現金股息每股普通股0.13美元或每股美國預託股份1.30美元。上述約400百萬美元的股息預期將於2026年第二季派付。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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

本集團的租賃主要與樓宇及土地使用權有關。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度的短期租賃相關開支總額均非屬重大，而截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度，本集團的轉租利潤分別為人民幣143百萬元、人民幣163百萬元及人民幣148百萬元，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，因此本集團於截至2023年12月31日止年度根據COVID-19的租金寬減分別確認負租賃開支人民幣98百萬元。截至2024年及2025年12月31日止年度，COVID-19的租金寬減的影響輕微。

有關2024年及2025年的經營租賃的補充資料概述如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
租賃成本：		
經營固定租賃成本	4,166	4,017
融資租賃成本		
— 使用權資產攤銷	91	98
— 租賃負債利息	129	135
可變租賃成本	290	262
總租賃成本	4,676	4,512
其他資料：		
加權平均餘下租賃期		
經營租賃	14年	14年
融資租賃	27年	26年
加權平均貼現率		
經營租賃	5.97%	5.45%
融資租賃	4.30%	4.31%

截至2023年、2024年及2025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2025年12月31日，根據會計準則匯編第842號，在未來五年的每年度及其後，租賃負債(不包括分類為持作銷售的負債(附註8)的租賃負債)的到期情況如下：

截至12月31日止年度	總經營租賃	總融資租賃
2026年	3,976	190
2027年	3,814	194
2028年	3,638	197
2029年	3,413	198
2030年	3,143	198
其後	21,223	4,288
總最低租賃付款	39,207	5,265
減：利息金額	12,076	2,143
最低租賃付款現值	27,131	3,122

截至2025年12月31日，本集團已訂立16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5,044百萬元，其未在綜合資產負債表反映。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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2024年12月31日，根據會計準則匯編第842號，在未來五年的每年度及其後，租賃負債(不包括分類為持作銷售的負債(附註8)的租賃負債)的到期情況如下：

截至12月31日止年度	總經營租賃	總融資租賃
2025年	4,028	171
2026年	3,845	174
2027年	3,746	177
2028年	3,565	180
2029年	3,358	181
其後	21,480	4,086
總最低租賃付款	40,022	4,969
減：利息金額	12,896	2,076
最低租賃付款現值	27,126	2,893

截至2024年及2025年12月31日止年度有關租賃的補充現金流量資料如下：

	截至12月31日止年度	
	2024年	2025年
就包含於經營租賃負債計量的金額支付的現金	4,212	4,057
就包含於融資租賃負債計量的金額支付的現金	109	139
以經營租賃負債交換所取得的非現金使用權資產	2,076	1,176
以融資租賃負債交換所取得的非現金使用權資產， 經扣除重估融資租賃付款	78	0

截至2023年、2024年及2025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。本集團的主要業務及地理市場位於中國內地。

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」)，前稱盟廣信息技術(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。季住上海於2018年11月、2021年12月及2024年12月獲認證為高新技術企業，因此於2018年至2026年期間有權享有15%的優惠稅率。華住雲(上海)信息技術有限公司(「華住雲」)(前稱盟廣信息技術有限公司)於2019年12月、2022年12月及2025年12月獲認證為高新技術企業，因此於2019年至2027年期間享有15%的優惠稅率。

根據適用於小微企業的相關規例，數家中國附屬公司享有20%的優惠稅率，其中應課稅利潤可獲減稅。自2022年1月1日至2022年12月31日，就少於人民幣1百萬元的應課稅利潤的實體而言，應課稅利潤的87.5%可獲豁免計算稅項，而就高於人民幣1百萬元但少於人民幣3百萬元的應課稅利潤的實體而言，減稅百分比為75%。自2023年1月1日至2027年12月31日，就少於人民幣3百萬元的應課稅利潤的實體而言，應課稅利潤的75%可獲豁免計算稅項。符合資格作為小微企業的實體應從事不受國家限制或禁止的行業，並同時須符合以下三項條件：全年應課稅利潤不超過人民幣3百萬元、僱員人數不超過300人，以及總資產不超過人民幣50百萬元。

根據德國現行稅法，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21%的城市交易稅。在其他主要司法管轄區(包括奧地利、荷蘭及比利時)，本集團分別須按介乎9%至25%的法定所得稅率繳稅。由於營運規模相對較小，其他國家及司法權區的所得稅率對財務報表的影響輕微。

所得稅前利潤包括：

	截至2025年 12月31日止年度
中國內地	7,134
德國	52
其他	116
總計	7,302

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

往年所得稅前利潤包括：

	截至12月31日止年度	
	2023年	2024年
中國內地、香港及台灣	5,833	5,414
德國	(463)	(857)
其他	(21)	248
總計	5,349	4,805

所得稅開支(利益)包括以下各項：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
即期稅項	1,175	1,549	2,014
遞延稅項	29	113	147
總計	1,204	1,662	2,161

採納會計準則更新第2023-09號後，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2025年12月31日止年度	
	金額	百分比
按中國法定稅率的稅款	1,825	25.00%
外國稅項影響		
香港		
法定稅率差異	(214)	(2.93)%
德國		
估值撥備變動	(139)	(1.91)%
稅率調整的影響	131	1.79%
其他	24	0.33%
其他外國司法管轄區	70	0.96%
跨境稅務法例的影響		
預扣稅	313	4.29%
研發費用加計扣除	(84)	(1.15)%
估值撥備	131	1.80%
毋須課稅或不可扣稅的項目		
股權激勵	105	1.44%
其他毋須課稅或不可扣稅的項目	4	0.06%
其他	(5)	(0.08)%
實際稅率	2,161	29.60%

截至2023年、2024年及2025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)

採納會計準則更新第2023-09號之前的年度，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	
	2023年	2024年
中國法定稅率	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	2%	4%
在其他司法管轄區經營的集團實體不同稅率的影響	(4)%	(2)%
估值撥備變動影響	(0)%	1%
稅務優惠期影響	(1)%	(1)%
現金股息影響	1%	8%
實際稅率	23%	35%

本公司已支付的所得稅金額如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年	
中國內地		1,631
外國		1
扣除退還金額後的所得稅		1,632

稅項抵免的總額及每股影響如下：

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
總額	60	47	98
每股影響－基本	0.02	0.02	0.03
每股影響－攤薄	0.02	0.02	0.03

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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2024年及2025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	
	2024年	2025年
遞延稅項資產：		
淨虧損結轉	1,091	1,105
遞延收入	562	674
長期資產	485	377
壞賬撥備	80	92
應計薪金	110	97
其他	121	150
估值撥備	(718)	(655)
總遞延稅項資產(扣除估值撥備)	1,731	1,840
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	1,405	1,548
預扣稅	191	322
總遞延稅項負債	1,596	1,870
遞延稅項資產淨額(負債)	135	(30)
分析為：		
遞延稅項資產	1,054	1,157
遞延稅項負債	919	1,187
遞延稅項資產淨額(負債)	135	(30)

在本集團有法定可執行權利行事且有意以淨額基準結算的情況下，遞延稅項資產及負債已對銷。

截至2023年、2024年及2025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)

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計提。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		
	2023年	2024年	2025年
於年初的結餘	(731)	(675)	(718)
撥備	(145)	(271)	(28)
撥回	165	177	17
撇銷	36	51	74
於年末的結餘	(675)	(718)	(655)

截至2025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1,734百萬元(如不使用，該結餘將於2026年至2030年到期)。Legacy DH旗下公司的稅項虧損結轉為人民幣2,720百萬元(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2024年及2025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85百萬元及人民幣90百萬元。截至2023年、2024年及2025年12月31日止年度均無錄得利息或罰款開支。於2026年，由於根據中國《稅收徵收管理法》對若干稅務狀況的稅項負債之限制已屆滿，因此本集團就先前於2016年錄得的未確認稅務優惠的所得稅責任將會減少人民幣0.2百萬元。

	截至12月31日止年度		
	2023年	2024年	2025年
於年初的結餘	65	67	85
稅務狀況增加	2	18	5
於年末的結餘	67	85	90

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

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，根據中國內地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，且擁有中國公司的25%以上股權，則該控股公司可按5%稅率繳納股息預扣稅。根據適用會計準則，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。為方便此股息分派及達到海外庫務要求，計劃從本集團的中國附屬公司向海外附屬公司派付若干股息金額。於2023年，本集團修改其股息政策，可自2023年起每年作出最多佔其當年度淨利潤45%的股息分派。截至2023年12月31日應計的中國股息預扣稅為人民幣75百萬元。於2024年，本集團宣佈經修訂的三年股息政策，即董事會可全權酌情決定每半年宣派及派發普通股息，每個財政年度的股息總額不會低於本集團該財政年度淨利潤的60%。

於2025年12月31日，就本集團計劃從中國境內附屬公司向境外附屬公司分派的未分配利潤，本集團已計提中國股息預扣稅合共人民幣322百萬元。除該等計劃股息分派外，本集團有意無限期將中國附屬公司的餘下未分派盈利進行再投資，其中並無應計中國股息預扣稅的額外撥備。

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成立以來至2025年須受中國稅務機關的審查。

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。倘出現避稅或購稅的情況，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。

經濟合作與發展組織(經合組織)已制定《全球反稅基侵蝕規則》(支柱二)，以確保綜合收入超過750百萬歐元的大型跨國企業最少要繳納15%的全球稅款。於2022年12月，《歐盟最低稅指令》生效，並促使成員國立法，自2023年12月31日或之後開始的財政年度實施支柱二規則。

於2025年1月1日，新加坡《跨國企業補充稅法案》生效。中國香港於2024年12月27日在憲報刊登《2024年稅務(修訂)(跨國企業集團最低稅)條例草案》，該條例草案將於2025年1月1日或之後開始的財政年度生效。

其他一些主要司法管轄區已頒佈支柱二規則的某些部分，或已開始進行有關規則的立法程序，但生效日期各有不同。

根據2025年生效的現行法例、集團架構及評估，本集團預計支柱二不會於短期內對實際稅率、綜合經營業績、財務狀況及現金流量產生重大影響。本集團將繼續密切關注支柱二的全球實施過程和執行評估。

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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

A. 設定受益計劃

在完成對DH的收購後，本集團存在一項德國退休金計劃。

截至2024年及2025年12月31日，在綜合資產負債表中確認的累計福利責任(經扣除計劃資產)包括以下各項：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
應付薪金及福利	9	10
退休福利責任	111	109
資產負債表中的負債	120	119

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2023年、2024年及2025年12月31日止年度，該等僱員福利的總供款分別為人民幣699百萬元、人民幣835百萬元及人民幣990百萬元。於向中國計劃供款後，本集團對其僱員概無持續責任。

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2023年、2024年及2025年12月31日止年度其金額分別為人民幣90百萬元、人民幣108百萬元及人民幣111百萬元。

截至2023年、2024年及2025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)

19. 受限制淨資產

根據於中國註冊成立的實體的適用法律，我們的中國附屬公司必須從稅後利潤中撥付不可分配儲備金。尤其是，在一定的累計限額規限下，法定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中國附屬公司的註冊資本50%。該等儲備金只能用於中國法律規定的特定目的，而不能作為現金股息分配，截至2023年、2024年及2025年12月31日，其金額分別為人民幣1,029百萬元、人民幣1,455百萬元及人民幣1,574百萬元。此外，由於限制了本集團的中國附屬公司的股本分派，於2025年12月31日，中國附屬公司的股本人民幣2,695百萬元被視作受限制股本。鑒於該等中國法律法規，截至2025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4,269百萬元分派予本公司。

20. 關聯方交易及結餘

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或服務接受者。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
攜程集團有限公司 (「攜程集團」)	在線旅遊服務提供商	季琦先生擔任董事；本集團股東；攜程集團的一名高級行政人員為本集團董事的家庭成員
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
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
華邁(廣州)酒店管理有限公司 (「華邁」)	酒店管理公司	本集團權益法被投資方
Azure Hospitality Fund I Limited Partnership (LLP)(「Azure」)	基金	本集團權益法被投資方

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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. 關聯方交易及結餘(續)

(A) 關聯方結餘

應收關聯方款項包括以下各項：

	截至12月31日	
	2024年	2025年
攜程集團	284	265
漣泉	49	19
華邁	26	16
城家集團	15	12
住創	14	14
其他	24	25
預期信貸虧損撥備	(64)	(37)
總計	348	314

應付關聯方款項包括以下各項：

	截至12月31日	
	2024	2025
攜程集團	41	60
城家集團	14	20
其他	19	49
總計	74	129

截至2023年、2024年及2025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. 關聯方交易及結餘 (續)

(B) 關聯方交易

截至2023年、2024年及2025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		
	2023年	2024年	2025年
支付攜程集團佣金開支	260	297	307
支付攜程集團租賃開支	19	19	19
支付城家集團租賃開支	37	36	38
向城家集團出售商品及提供服務	17	32	28
收取攜程集團服務費	112	146	116
收取Azure服務費	17	21	21
收取漣泉轉租利潤	10	11	—
收取城家集團轉租利潤	5	6	5

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

21. 承諾及或有事項

(A) 承諾

截至2025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119百萬元，預計將在一至兩年內產生。

(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、管理協議的爭議及其他爭議。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2025年12月31日，應計或有負債為人民幣16百萬元。

截至2023年、2024年及2025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)

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬

綜合財務報表乃根據美國公認會計準則編製，而美國公認會計準則在某些方面與國際會計準則委員會所頒佈的國際財務報告準則（「國際財務報告準則」）不同。根據美國公認會計準則與國際財務報告準則編製的綜合財務報表之間的重大差別之影響如下：

綜合利潤與全面利潤／（虧損）報表之間的對賬

	截至2025年12月31日止年度						根據國際 財務報告 準則計算的 金額
	根據美國 公認會計 準則列報的 金額	可換股 優先票據 (附註i)	股權激勵 (附註ii)	租賃 (附註iii)	於債務及 股本證券 的投資 (附註iv)	長期 資產減值 (附註vii)	
國際財務報告準則調整(人民幣百萬元)							
收入							
其他	668	-	-	(7)	-	-	661
總收入	25,307	-	-	(7)	-	-	25,300
經營成本及費用：							
酒店經營成本	15,339	-	1	(1,156)	-	(511)	13,673
其他經營成本	61	-	-	(7)	-	-	54
銷售及營銷費用	1,270	-	0	-	-	-	1,270
一般及行政費用	2,262	-	151	(9)	-	-	2,404
開業前費用	41	-	-	(9)	-	-	32
總經營成本及費用	18,973	-	152	(1,181)	-	(511)	17,433
其他淨經營利潤	485	-	-	199	-	4	688
經營利潤(虧損)	6,819	-	(152)	1,373	-	515	8,555
利息費用	337	(107)	-	1,597	-	-	1,827
按公允價值計入損益計量的							
投資公允價值變動虧損	-	-	-	-	(76)	-	(76)
可換股票據的公允價值變動虧損	-	(973)	-	-	-	-	(973)
外匯收益	569	-	-	4	-	-	573
所得稅前利潤(虧損)	7,302	(866)	(152)	(220)	(76)	515	6,503
所得稅開支(利益)	2,161	-	-	(10)	(3)	142	2,290
淨利潤(虧損)	5,115	(866)	(152)	(210)	(73)	373	4,187
歸屬於華住集團有限公司的淨利潤(虧損)	5,080	(866)	(152)	(210)	(73)	373	4,152
其他全面利潤(虧損)							
債務證券公允價值變動的(虧損)收益	(8)	-	-	-	7	-	(1)
外幣換算調整	(184)	14	-	(29)	-	(132)	(331)
全面利潤(虧損)	4,932	(852)	(152)	(239)	(66)	241	3,864
歸屬於華住集團有限公司的全面利潤(虧損)	4,897	(852)	(152)	(239)	(66)	241	3,829

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬(續)

綜合利潤與全面利潤／(虧損)報表之間的對賬(續)

	截至2024年12月31日止年度						
	根據美國 公認會計 準則列報的 金額	國際財務報告準則調整(人民幣百萬元)					根據國際 財務報告 準則計算的 金額
		可換股 優先票據 (附註i)	股權激勵 (附註ii)	租賃 (附註iii)	於債務及 股本證券的 投資 (附註iv)	權益法 投資 (附註vi)	
收入							
其他	550	-	-	(3)	-	-	547
總收入	23,891	-	-	(3)	-	-	23,888
經營成本及費用							
酒店經營成本	15,285	-	2	(699)	-	-	14,981
其他經營成本	31	-	-	(3)	-	-	28
銷售及營銷費用	1,176	-	1	-	-	-	1,177
一般及行政費用	2,508	-	127	12	-	-	2,647
開業前費用	50	-	-	(10)	-	-	40
總經營成本及費用	19,050	-	130	(700)	-	-	18,873
其他淨經營利潤	359	-	-	(1)	-	-	656
經營利潤(虧損)	5,200	-	(130)	696	-	(95)	5,671
利息費用	318	(112)	-	1,308	-	-	1,514
按公允價值計入損益計量的							
投資公允價值變動虧損	-	-	-	-	(271)	-	(271)
可換股票據的							
公允價值變動虧損	-	(427)	-	-	-	-	(427)
外匯收益(虧損)	(272)	-	-	(4)	-	-	(276)
所得稅前利潤(虧損)	4,805	(315)	(130)	(616)	(271)	(95)	3,378
所得稅開支(利益)	1,662	-	36	(99)	(13)	-	1,507
權益法投資利潤(虧損)	(41)	-	-	-	-	22	(19)
淨利潤(虧損)	3,102	(315)	(166)	(517)	(258)	22	1,852
歸屬於華住集團有限公司的							
淨利潤(虧損)	3,048	(315)	(166)	(517)	(258)	22	1,798
其他全面利潤(虧損)							
債務證券公允價值變動的							
虧損(收益)	(38)	-	-	-	38	-	-
外幣換算調整	28	-	-	10	-	-	100
全面利潤(虧損)	3,098	(315)	(166)	(507)	(220)	22	1,958
歸屬於華住集團有限公司的							
全面利潤(虧損)	3,044	(315)	(166)	(507)	(220)	22	1,904

截至2023年、2024年及2025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)

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬 (續)

綜合資產負債表的對賬

截至2025年12月31日

	國際財務報告準則調整 (人民幣百萬元)							根據國際 財務報告 準則計算的 金額
	根據美國 公認會計 準則列報的 金額	可換股 優先票據 (附註i)	股權激勵 (附註ii)	租賃 (附註iii)	於債務及 股本證券的 投資 (附註iv)	封頂看 漲期權交易 (附註v)	長期資產 減值 (附註vii)	
	其他流動資產	870	-	-	12	-	-	
總流動資產	17,435	-	-	12	-	-	-	17,447
物業及設備淨額	5,230	-	-	(9)	-	-	(71)	5,150
無形資產淨額	5,028	-	-	-	-	-	1	5,029
經營租賃使用權資產	24,983	-	-	(985)	-	-	(1,721)	22,277
融資租賃使用權資產	2,394	-	-	361	-	-	(651)	2,104
長期投資	1,369	-	-	-	31	-	-	1,400
其他資產	752	-	-	98	-	-	-	850
遞延所得稅資產	1,157	-	-	513	-	-	693	2,363
持作銷售的資產	669	-	-	90	-	-	-	759
總資產	64,774	-	-	80	31	-	(1,749)	63,136
短期債務	5,337	1,073	-	-	-	-	-	6,410
即期經營租賃負債	3,478	-	-	45	-	-	-	3,523
即期融資租賃負債	59	-	-	2	-	-	-	61
應計費用及其他流動負債	4,902	(18)	-	(2)	-	-	-	4,882
總流動負債	19,127	1,055	-	45	-	-	-	20,227
非即期經營租賃負債	23,653	-	-	703	-	-	-	24,356
非即期融資租賃負債	3,063	-	-	88	-	-	-	3,151
其他長期負債	1,925	-	-	47	-	-	-	1,972
遞延所得稅負債	1,187	-	-	-	-	-	2	1,189
持作銷售的負債	671	-	-	102	-	-	-	773
總負債	51,816	1,055	-	985	-	-	2	53,858
額外繳入資本	9,653	-	657	-	-	91	-	10,401
保留盈利	3,614	(1,059)	(657)	(873)	31	(91)	(1,550)	(585)
累計其他全面利潤(虧損)	199	4	-	(32)	-	-	(201)	(30)
華住集團有限公司總股東權益	12,804	(1,055)	-	(905)	31	-	(1,751)	9,124
總權益	12,958	(1,055)	-	(905)	31	-	(1,751)	9,278
總負債及權益	64,774	-	-	80	31	-	(1,749)	63,136

綜合財務報表

綜合財務報表附註

截至2023年、2024年及2025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)

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬 (續)

綜合資產負債表的對賬 (續)

	截至2024年12月31日								
	根據美國		國際財務報告準則調整(人民幣百萬元)					根據國際	
	公認會計 準則列報的 金額	可換股 優先票據 (附註i)	股權激勵 (附註ii)	於債務及 股本證券的 租賃 (附註iii)	封頂看 投資 (附註iv)	漲期權交易 (附註v)	權益法 投資 (附註vi)	長期資產 減值 (附註vii)	財務報告 準則計算的 金額
其他流動資產	800	-	-	16	-	-	-	-	816
總流動資產	13,215	-	-	16	-	-	-	-	13,231
物業及設備淨額	5,682	-	-	(21)	-	-	-	(121)	5,540
無形資產淨額	4,776	-	-	-	-	-	-	(1)	4,775
經營租賃使用權資產	24,992	-	-	(873)	-	-	-	(1,753)	22,366
融資租賃使用權資產	2,272	-	-	285	-	-	-	(911)	1,646
長期投資	2,316	-	-	-	97	-	-	-	2,413
其他資產	668	-	-	170	-	-	-	-	838
遞延所得稅資產	1,054	-	-	557	-	-	-	783	2,394
持作銷售的資產	1,941	-	-	205	-	-	-	13	2,159
總資產	62,552	-	-	339	97	-	-	(1,990)	60,998
即期經營租賃負債	3,492	-	-	391	-	-	-	-	3,883
即期融資租賃負債	50	-	-	57	-	-	-	-	107
應計費用及其他流動負債	4,006	(18)	-	(3)	-	-	-	-	3,985
總流動負債	13,321	(18)	-	445	-	-	-	-	13,748
長期債務	4,546	221	-	-	-	-	-	-	4,767
非即期經營租賃負債	23,634	-	-	201	-	-	-	-	23,835
非即期融資租賃負債	2,843	-	-	(19)	-	-	-	-	2,824
其他長期負債	1,472	-	-	43	-	-	-	-	1,515
遞延所得稅負債	919	-	-	52	-	-	-	2	973
持作銷售的負債	2,084	-	-	283	-	-	-	-	2,367
總負債	50,281	203	-	1,005	-	-	-	2	51,491
額外繳入資本	9,620	-	505	-	-	91	-	-	10,216
保留盈利	2,449	(193)	(505)	(663)	104	(91)	-	(1,923)	(822)
累計其他全面利潤(虧損)	382	(10)	-	(3)	(7)	-	-	(69)	293
華住集團有限公司總股東權益	12,177	(203)	-	(666)	97	-	-	(1,992)	9,413
總權益	12,271	(203)	-	(666)	97	-	-	(1,992)	9,507
總負債及權益	62,552	-	-	339	97	-	-	(1,990)	60,998

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬 (續)

綜合資產負債表的對賬 (續)

(i) 可換股優先票據

根據美國公認會計準則，本集團已將可換股優先票據完全呈列為負債。

有關可換股優先票據的發行成本列為從可換股優先票據本金額的直接扣減，而發行成本導致的折讓於發行日期至可換股優先票據的首個認沽日期止期間內使用實際利息法攤銷。

根據國際財務報告準則，由於可換股優先票據合資格作為包含一項或以上嵌入式衍生工具的混合式合約(即票據持有人有權行使轉換選擇權及贖回選擇權)，且轉換特性不符合固定轉換的標準。因此，該等票據由本公司指定為按公允價值計入損益的金融負債，使該等可換股優先票據最初按公允價值確認。有關可換股優先票據的發行成本最初確認為開支。在初始確認後，本公司認為在其他全面收益中確認的可換股優先票據信貸風險變動引致的可換股優先票據公允價值變動金額並不重大。因此，可換股優先票據的公允價值變動金額在損益中確認。

(ii) 股權激勵

根據美國公認會計準則，本集團已選擇使用直線法就所授出於所需服務期間內分級歸屬的所有僱員股權獎勵確認股權激勵費用。

根據國際財務報告準則，加速方法需要就所有通過分級歸屬授予的僱員股權獎勵確認股權激勵費用。

截至2023年、2024年及2025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)

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬(續)

綜合資產負債表的對賬(續)

(iii) 租賃

租賃攤銷

根據美國公認會計準則，就經營租賃而言，除非使用權資產已減值，否則經營租賃費用於租期內以直線法在單一財務報表項目中列賬；其中並無列為利息費用的金額，而「利息」金額用於增加租賃負債和攤銷使用權資產。當租賃付款根據指數或利率計量，而指數或利率出現變動時，實體不會重新計量其租賃付款，而是確認指數或利率變動對費用的影響。

根據國際財務報告準則，使用權資產以直線基準攤銷成為攤銷費用，而有關租賃負債的利息費用基於租賃負債按攤銷成本計量為基準列賬。攤銷及利息費用須由承租人在獨立項目中呈列。當租賃付款根據指數或利率計量，而指數或利率出現變動時，該變動會導致重新計量租賃負債。

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬 (續)

綜合資產負債表的對賬 (續)

(iii) 租賃 (續)

轉租的分類

根據美國公認會計準則，中間出租人根據相關資產將轉租分類為融資租賃或經營租賃。根據國際財務報告準則，轉租的分類乃根據主體租賃產生的使用權資產確定，這可能更慣常導致國際財務報告準則項下的融資租賃分類。

經營租賃中的中間出租人繼續攤銷相關使用權資產，並在租賃期內以直線法將租賃收益入賬。融資租賃中的中間出租人終止確認租賃資產，而除了任何出售利潤或虧損外，亦會於租賃開始時將租賃淨投資入賬。出租人根據實際利率法在租賃淨投資中記錄租賃收益。

(iv) 於債務及股本證券的投資

根據美國公認會計準則，本集團已選擇按成本扣除減值(如有)來計量不可即時釐定公允價值的股本證券的投資，並就可觀察價格變動(即就相同發行人的同樣或類似投資進行的有序交易中的價格)作上下調整。對賬面值作出的任何調整在損益中列賬。對於可供出售債務證券，本集團按估計公允價值(並無變現所持盈虧，且扣除稅務影響(如有))在累計其他全面收益中確認，直至變現為止，惟信用相關的公允價值跌價除外，該等跌價於損益中確認。

根據國際財務報告準則，該等投資分類為按公允價值計入損益的金融資產，並於各報告期末按公允價值計量，任何公允價值收益或虧損在綜合全面收益表中確認。

截至2023年、2024年及2025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)

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬(續)

綜合資產負債表的對賬(續)

(v) 封頂看漲期權交易

就本公司發行2022年可換股優先票據(於2022年11月1日到期)而言，本公司與部分初始買方或其聯屬公司訂立封頂看漲期權交易，以減少2022年可換股優先票據轉換時對本公司現有股東造成的潛在攤薄影響。於2022年6月，本公司終止該等封頂看漲期權交易。

根據美國公認會計準則，封頂看漲期權符合分類為權益的條件，因此按收購成本列賬並在股份持有人的權益內列作額外實繳股本的扣減。封頂看漲期權交易在本公司本身的股權工具(美國預託股份)內結算。此外，有關交易將以現金、美國預託股份或以現金和美國預託股份的組合來交收，這表示本公司的現金金額或本公司本身的股權工具數量並不固定。

根據國際財務報告準則，封頂看漲期權應分類為金融資產。封頂看漲期權最初及其後按公允價值計入損益的方式計量。

(vi) 權益法投資

根據美國公認會計準則及國際財務報告準則，投資者應調整其聯營公司或合營企業的業績，使被投資方的會計政策與其本身會計政策一致。對賬項目主要因聯營公司或合營企業根據各公認會計準則所採用的不同會計方法而產生。

22. 美國公認會計準則與國際財務報告準則之間的對賬 (續)

(vii) 長期資產減值

根據美國公認會計準則，乃使用兩步方法對資產組別或個別資產層面的長期資產進行計量和確認。在第一步的可收回性測試中，首先使用實體特定假設將賬面值與未貼現現金流量進行比較。倘未能通過該測試，則進行第二步，將減值虧損計量為賬面值與公允價值之間的差額。不允許撥回減值虧損。

根據國際財務報告準則，在減值測試中僅使用一步方法。賬面值與可收回金額作比較，而可收回金額為公允價值減出售成本或根據未來現金流量現值計算的資產使用價值兩者的較高者。因此，根據國際財務報告準則，減值評估的差異會導致減值虧損出現差別。此外，租賃會計的差異會導致使用權資產賬面值的差別，因而導致在相同現金產生單位內的不同種類長期資產之間的減值虧損分配出現差別，而有關差別連同所有其他租賃相關的美國公認會計準則的差別計入附註(iii)。當且僅當用於釐定資產可收回金額的估計發生變化時，才允許撥回減值虧損，但不得超過已確認的累計減值虧損。

綜合財務報表

附加財務資料 – 財務報表附表I

母公司的財務資料

簡明資產負債表

(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		
	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
資產			
流動資產：			
現金及現金等價物	1,869	1,836	263
短期投資	863	850	122
其他流動資產	2	3	0
總流動資產	2,734	2,689	385
於附屬公司的投資及應收附屬公司款項	18,103	21,061	3,012
總資產	20,837	23,750	3,397
負債及權益			
流動負債：			
短期債務	–	3,514	503
應付附屬公司款項	4,990	7,246	1,036
應計費用及其他流動負債	76	186	27
總流動負債	5,066	10,946	1,566
長期債務	3,594	–	–
總負債	8,660	10,946	1,566
權益：			
普通股(每股面值0.00001美元；80,000,000,000 股股份已授權；截至2024年及2025年 12月31日，3,105,094,690股及3,098,323,810 股股份已發行，而截至2024年及2025年 12月31日，發行在外的股份分別為 3,083,916,600股及3,071,525,690股)	0	0	0
庫存股(截至2024年及2025年12月31日分別為 21,178,090股及26,798,120股)	(274)	(662)	(95)
額外繳入資本	9,620	9,653	1,381
保留盈利	2,449	3,614	517
累計其他全面利潤	382	199	28
總權益	12,177	12,804	1,831
總負債及權益	20,837	23,750	3,397

母公司的財務資料

簡明全面利潤表

(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			
	2023年	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
經營成本及費用：				
一般及行政費用	154	340	438	63
總經營成本及費用	154	340	438	63
經營虧損	(154)	(340)	(438)	(63)
利息收入	69	64	49	7
利息費用	122	112	127	18
外匯虧損	(108)	(23)	(57)	(8)
其他淨利潤	61	93	71	10
股本證券公允價值變動產生的淨 (虧損)收益	(15)	4	(8)	(1)
於附屬公司的投資利潤	4,354	3,362	5,590	799
歸屬於華住集團有限公司的淨利潤	4,085	3,048	5,080	726
其他全面利潤(虧損)(扣除稅項)	154	(4)	(183)	(26)
全面利潤	4,239	3,044	4,897	700

綜合財務報表

附加財務資料 – 財務報表附表I

母公司的財務資料

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			
	2023年	2024年	2025年	2025年 百萬美元 (附註2)
經營活動(使用)產生的淨現金	(133)	17	94	14
投資活動：				
向附屬公司提供貸款	(987)	(0)	(1,465)	(209)
附屬公司償還貸款	2,061	1,000	3,678	526
購買投資	(803)	(1,188)	(1,000)	(143)
投資到期／出售所得款項	301	917	1,006	144
已收股息	—	19	—	—
投資活動產生的淨現金	572	748	2,219	318
融資活動：				
在香港公開發售中發行普通股所得款項	1,973	—	—	—
於行使購股權時發行普通股的所得款項淨額	—	—	38	5
支付普通股發行成本	(9)	—	—	—
購回普通股的付款	(848)	(1,172)	(783)	(112)
附屬公司提供貸款	2,574	2,553	2,608	374
償還附屬公司貸款	(540)	(457)	(347)	(50)
償還短期銀行借款	(439)	—	—	—
已付股息	—	(3,480)	(3,907)	(559)
購買預付認沽期權	—	(710)	—	—
融資活動產生(使用)的淨現金	2,711	(3,266)	(2,391)	(342)
匯率變動對現金及現金等價物的影響	28	(12)	45	6
現金及現金等價物淨增加(減少)	3,178	(2,513)	(33)	(4)
於年初的現金、現金等價物	1,204	4,382	1,869	267
於年末的現金、現金等價物	4,382	1,869	1,836	263

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。

根據美利堅合眾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2025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

附加資料 – 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	信貸虧損 撥備(撥回)	撤銷	年末結餘
應收賬款、應收貸款、持作銷售的 資產及其他金融資產的撥備：				
2023年	203	89	(5)	287
2024年	287	3	(17)	273
2025年	273	(18)	(33)	222

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.hworld.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2023年6月27日通過特別決議案採納的登記人現時有效的經修訂及重述組織章程大綱及第二次經修訂及重述組織章程細則（以提述於2023年6月27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	登記人的美國存託憑證樣本（以提述於2022年7月11日在證券交易委員會備案的424b3表格（檔案編號333-225171）之方式納入）。
2.2	登記人的普通股證書樣本（以提述於2023年1月10日在證券交易委員會備案的F-3表格（檔案編號333-269169）的附件4.1之方式納入）。
2.3	登記人、存管處及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（檔案編號333-165247）登記聲明第1號修訂案附件4.3之方式納入）。
2.4	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第1號修訂案的表格（以提述我們於2021年5月7日在證券交易委員會備案的F-6表格（檔案編號333-225171）的其後生效第1號修訂案附件(a)(i)之方式納入）。
2.5	證券描述
4.1	經修訂及重述2009年股份激勵計劃（於2009年10月1日經修訂及重述）（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）。

其他資料

附件編號	文件說明
4.2	經修訂及重述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)。
4.3	經修訂及重述2009年股份激勵計劃的修訂(於2015年3月26日經修訂)(以提述於2015年3月27日我們在證券交易委員會備案的6-K表格的報告附件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	登記人與攜程集團之間訂立的日期為2020年8月3日的補充登記權利協議(以提述於2021年4月23日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的附件4.7之方式納入)。
4.8	登記人與Wilmington Trust, National Association之間訂立日期為2020年5月12日的契約(以提述於2021年4月23日我們在證券交易委員會備案的20-F表格的年報附件4.17之方式納入)。
4.9	於2024年6月27日採納的經修訂及重列2023年股份激勵計劃(以提述於2024年6月27日我們在證券交易委員會備案的6-K表格的報告附件99.2之方式納入)。
8.1	登記人的附屬公司

附件編號	文件說明
11.1	登記人的商業操守及道德守則(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99.1之方式納入)。
11.2	登記人的內幕交易政策
12.1	登記人的首席執行官金輝根據《2002年薩班斯－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Arthur Yu根據《2002年薩班斯－奧克斯利法案》第302條提交的證明書。
13.1	根據《2002年薩班斯－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。
15.2	君合律師事務所的同意書
97.1	與追回註冊人錯誤獲得的補償有關的政策(以提述於2024年4月23日在證券交易委員會備案的20-F表格年報的附件97.1之方式納入)。
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)