

## 锦江酒店 2023 年度业绩交流电话会会议纪要

**时间：**2024 年 4 月 9 日 15:00-16:40

**嘉宾：**锦江酒店董事 首席执行官：沈莉女士

锦江酒店首席财务官：艾耕云先生

锦江酒店副总裁 董事会秘书：胡睿女士

锦江酒店副总裁：毛啸先生

### 2023 年度业绩及发展情况说明环节：

2023 年，在机遇与挑战并存的经营环境下，在全球经济多种变量博弈的背景下，公司继续按照“市场化改革、国际化发展、系统化治理、数字化转型、人本化管理、加强党的建设”的工作方向，坚持稳中求进的总基调，统筹实施全球酒店产业整合，全力构建“三平台”（即：全球酒店互联网平台、全球采购平台、全球财务平台）支持体系，持续提高自主创新能力，坚定不移走高质量发展道路，做强做优锦江民族品牌，建设具有全球竞争力的一流酒店集团。

### 2023 年度

实现营业收入 146.49 亿元，同比增长 29.53%。

实现归母净利润 10.02 亿元，同比增长 691%。

扣非后归母净利润 7.74 亿元，比上年同期增加 9.8 亿元。

加权平均净资产收益率 5.84%，同比增加 5.11 个百分点

经营活动产生的现金流量净额 51.62 亿元，同比增长 177.59%。

### 酒店规模较快发展

于 2023 年度，新增开业酒店 1,407 家，开业退出酒店 518 家，开业转筹建酒店 1 家，净增开业酒店 888 家。其中去年底收购锦江酒管公司新增全服务酒店 60 家。

有限服务酒店全年新开业 1,347 家，净增开业 828 家。其中直营酒店减少 75 家，加盟酒店增加 903 家。

截至 2023 年 12 月 31 日，已经开业的酒店合计达到 12,448 家（直营店 761 家（占 6.11%），加盟店 11,627 家（占 93.41%）），已经开业的酒店客房总数达到 119 万间。

截至 2023 年 12 月 31 日，签约酒店规模达到 1.67 万家，签约客房总数超过 158 万间。公司旗下签约酒店分布于境内 31 个省、339 个地级市，以及中国大陆

境外 58 个国家或地区。有效会员总数达 1.95 亿。

2023 年新开业酒店中，一线和新一线城市占 26%，二线城市占 17%，三线城市占 23%

2023 年新签约酒店中，一级和新一线城市占 27%，二级城市占 18%，三线城市占 22%

### **中国大陆境内业务运营情况**

2023 年 1 月以来，休闲游及商务差旅消费需求明显释放，境内酒店市场信心逐步恢复，境内酒店经营显著复苏。

于 2023 年度，公司于中国大陆境内全服务酒店业务实现合并营业收入 1.59 亿元，比上年同期增长 0.16%；实现归属于母公司所有者的净利润 1,294 万元，比上年同期增加利润 1,690 万元。合并营业收入中的管理费收入 1.06 亿元，比上年同期增长 67.35%。

于 2023 年度，公司于中国大陆境内有限服务型连锁酒店业务实现合并营业收入 99.45 亿元，比上年同期增长 34%；实现归属于母公司所有者的净利润 11.65 亿元，比上年同期增长 18,061%；实现归属于母公司的扣除非经常性损益后的净利润 10.77 亿元，比上年同期增加 11.14 亿元。合并营业收入中的前期加盟服务收入 6.58 亿元，比上年同期增长 51%；持续加盟及劳务派遣服务收入 39.48 亿元，比上年同期增长 36%。

2023 年，境内有限服务型酒店第一至第四季度的整体平均 RevPAR 分别为 2019 年同期的 102.61%、109.30%、112.58%、100.15%；全年 RevPAR 为 2019 年同期的 106.28%，较 2022 年度增长 46.86%。

### **中国大陆境外业务运营情况**

卢浮集团通过继续控制成本及实现资金优化，积极推进复苏计划的各项措施；财务资金方面，通过优化债务结构、债务重组以降低流动性风险及财务费用；在经营方面，卢浮将继续深化数字化转型，拓展酒店布局，推动人才培养，优化运营模式，争取提升盈利能力。

于 2023 年度，公司于中国大陆境外有限服务型连锁酒店业务实现合并营业收入 5.66 亿欧元，比上年同期增长 15%。实现归属于母公司所有者的净利润 -5,350 万欧元，比上年同期增加亏损 2,718 万欧元。海外亏损增加主要是借款利息上升，上年同期有疫情补贴收入、资产处置收益，若剔除这些因素，海外利润同比增加 7000 万人民币。

2023 年，境外有限服务型酒店第一至第四季度的整体平均 RevPAR 分别为 2019 年同期的 109.63%、111.35%、114.46%、111.58%；全年 RevPAR 为 2019 年

度的 111.89%，较 2022 年度增长 12.36%。

## 2023 年度利润分配预案

拟每 10 股派发现金股利人民币 5.00 元

同时，公司拟增加 2024 年半年度分红，上限为 2024 年半年度合并报表归母净利润的 20%。

## 2024 年经营计划

公司预计于 2024 年度实现营业收入 154-160 亿元，比上年度增长 5%-9%，其中来自于中国大陆境内的营业收入预计同比增长 6%-10%；来自于中国大陆境外的营业收入预计同比增长 1%-5%。

全年计划新增开业酒店 1,200 家，新增签约酒店 2,500 家。

计划开展以下主要工作：

2024 年，公司将立足全球战略高度，坚定前行信心，依托集团全产业链优势，精准发力形成共促高质量发展合力，不断激活高质量发展新引擎。从建立严格的内控制度入手健全风险管理制度，紧扣科技脉搏推进“数字化”转型，强化品牌矩阵夯实主力轨道品牌，聚焦重点领域关键环节持续推进变革创新，以务实措施统筹实施海外产业整合，外引内育相结合打造具备国际化视野的人才队伍，高标准履行社会责任构建锦江特色的 ESG 生态体系。通过多维度构筑企业核心竞争力，不断巩固公司在行业内的市场领先地位。

**凝聚改革合力，助力高质量发展。**加速推进锦江酒店及所属企业的市场化改革主要内容、目标任务落地。同时，抓住国际国内经济回升、市场回暖的关键期，聚焦重要领域和关键环节，坚持突出问题导向、结果导向、需求导向，持续推动改革成果落地见效。中国区进一步推进组织变革，优化发展战略，坚持提质增效，促进结构优化，持续提升企业价值；锦江酒管把推动经营效益作为工作的关键点，建立具有“锦江丽笙酒店”特色的融合文化，推动品牌焕新，推动数字化转型与高效管理工作；继续推进海外欧洲地区的业务整合。

**提升数智效力，赋能高质量发展。**加快推进“三平台”改革，制定并推进落实新一轮改革方案，为产业高质量发展赋能。围绕酒店主业持续推进“三平台”建设，积极融入集团产业链，进一步强化平台与各业务板块的高效协同，及时了解业务需求和反馈，及时作出调整和改进，尽快实现决策、管理、协同的全面赋能支持，提升盈利能力。加快推进三平台技术升级，赋能全业务链管理能力和运营效率提升，拓宽服务覆盖面，提升数字化规划与管理体系，优化与统一前端系统，衔接后台系统，数据治理与分析，全力保障业务持续发展。

**强化规划引领力，护航高质量发展。**稳步推进五年战略规划分步落地，各部门协同，深化市场化改革，持续提升企业价值，构建长期核心竞争能力。一是有限服务型酒店提升运营优化，优化品牌物业组合、推进七天品牌转型、完善业绩驱动的绩效激励体系等；推进 LHG 与 RHG 协同提升；夯实全服务型酒店整合发展能力。二是建立全球品牌管理体系，优化品牌矩阵；三是建立全服务型酒店中国会员体系；加快推进中国区有限服务会员积分货币化；协同锦江大会员，提升酒店会员体系。四是加强品牌和服务、业务模式的创新。

**激发经营活力，支撑高质量发展。**聚焦提高效率、提增效益，在队伍建设、绩效激励、协同合作等方面持续增强所属企业创造力、内生力和竞争力。提升运营能力，提升品质管理，创造创新能力。境内，依托集团产业链资源，从营销推广、收益管控、团队建设等方面，升级改造老旧店，提升直营效益；锦江酒管加快标准化建设，构建起标准化管理全覆盖体制机制，为成员酒店提供专业化、标准化指导。境外，法国卢浮启动提升品牌形象，加大酒店改造力度，拓展酒店布局，优化运营模式，提升盈利能力。倡导以客户为中心的服务理念，将客户的真实需求和反馈作为改进的重要依据，强化产品研发，注重产品品质，完善服务流程。依托集团丰富资源和全产业链优势，继续增加市场份额和扩大知名度，推进酒旅融合，加快旅游目的地市场拓展，打造中端、高端休闲度假酒店品牌。

**聚人才，为高质量发展注入动能。**做好人才梯队培养，积极参与集团“启航、远航、领航”等培养计划，打造具有国际水准，符合中国国情和自身实际的全球化人才队伍。

#### **Q&A 环节：**

**Q：（1）刚才提到去年到现在经历了组织架构和人事团队调整，请再详细介绍，现在对大区架构、人员和团队的灵活程度及调整、对 24 年经营目标的影响？**

**（2）一季度对 2024 年全年的景气度的判断，RevPAR 和 OCC 的拆分预期？**

**A：**中国区组织架构的调整从 2023 年 11 月左右启动，到 2024 年 2 月份落地。这次的组织优化，主要是下放权限，总的原则是“做强总部，做实区域”。总部层面，我们做了一些优化，将营销中心拆分成品牌营销、会员等；直营管理从财务管理中心剥离开来，成立资产管理中心，接下来重点是直营结构的调整。现有存量直营店经济型的占比比较大，接下来将通过组织架构的调整，加快直营店的调整。

人员的调整方面，于 2024 年 2 月底已调整到位。中国区由原来 7 个层级压缩到了现在 4 个层级管理层级，成立了 11 个大区。现在管理层级是：总部一大

区一城区一门店。这样有利于管理的效率上升，进一步下放权力到区域公司，从而对市场趋势有更快的响应。

关于 2024 年一季度境内经营情况，一、二月份 RevPAR 超过 100%，还是因为结构性变化的因素，因为中端酒店的占比是不断提升。如果单从经济型与经济型比，中高端与中高端比，跟 2019 年比还没有超过 100%。房价和出租率的划分，2024 年 1 月份与 2019 年同期比是 117%，但是出租率只有 88%，所以出租率还没有完全恢复到 2019 年。2 月份房价同比 2019 年 123%，出租率只有 87%。3 月份则为 2019 年同期的 114%，出租率是 85%。全年 RevPAR 预期是 2019 年的 105%—110%。虽然一季度还没有达到该水平，但一季度以往也是淡季。中国旅游研究院预测 2024 年国内旅游人次将超过 60 亿人次，而 2023 年则为 46 亿人次。因此，中国旅游研究院对 2024 年国内旅游预期人次的增长还是比较高的，而国内的旅游收入 2023 年是 4.9 万亿，2024 年预测是 6 万亿。

**Q:** (1) 关于海外的情况，相对而言，2023 年卢浮确实做了结构优化，包括债务重整，但实际亏损幅度还是较大。想问一下 2024 年扭亏预期及扭亏的时间线是怎样的？毕竟 2024 年有欧洲杯和巴黎奥运会，海外方面是否有具体发展规划？卢浮下一步的发展规划能否进一步拆解细节？

(2) 有限服务的报表，其中包括了加盟的人工成本，还有委托管理及其他费用。“加盟和管理酒店其他成本”2023 年是 12 亿元，2023 年上半年是 2.36 亿元，而下半年相比上半年有大幅度的提升，其中具体有哪些费用？

**A:** 海外卢浮的情况，2023 年虽然我们公告了增资 2 亿欧元的决议，但增资决议需要获得政府有关部门批准，2024 年 3 月我们获得其批准，该增资将于 2024 年上半年完成。

2023 年从经营实体上看，亏损 3400 万欧元。包括控股公司海路这个融资平台，总的海外业务亏损 4 亿。其中，付息的财务费用就有 3500 万欧元，。因为 Euribor 从 2023 年年初的 1%逐步加到 4%，所以全年的平均成本是 5%。如果扣除利息的增长，包括 2023 年对卢浮管理团队进行调整，调整费用大概是 800 万欧元。如果把财务费用的增长及人员优化费用剔除的话，基本上从经营上扭亏为盈了，海外 RevPAR 是 2019 年同期的 112%。如果实施增资完毕，2024 年我们的亏损会比 2023 年大幅减少。

现在也在重组海路层面的贷款及利率，我们将会浮动的利率变为固定的利率，可提前还款，这样能够下降利息费用，目标是 2025 年经营层面能扭亏为盈，2026 年整个海外的业务扭亏为盈。这是对海外业务未来 2 年的考虑和安排。奥运会对巴黎实际的影响只有 20 天左右，所以对全年业绩有正面影响，但是影响幅度不

是很大。从战略的角度来说，我们会进一步的聚焦海外的西欧的国家，出售一些边缘的门店，对酒店的资产进行出售，出售获得资金用于对法国、德国、波兰的自有酒店进行更新改造，从而提升存量酒店的盈利能力。我们也会在管理方面，卢浮业务和集团另一个兄弟单位的海外业务进行管理上的协同，从而减少本部的费用，包括采购成本、IT 中央系统对前端服务的成本、人员的优化、缩减降低人工成本、对 PMS、CRS 系统的优化，来进一步快速提升预订的效率、RevPAR 等一系列的措施，来提升卢浮海外业务 2024 年的效益。

关于财报中的分部费用，虽然加盟和管理酒店其他成本的绝对额是增加的，但毛利率是提升的。比如说，前期加盟费毛利率从 2022 年的 34.6%提升到 2023 年的 38.2%，持续加盟费毛利率从 2022 年的 58%提升到 2023 年的 67%。所以，虽然总体成本绝对额增加，由于营收增长，毛利率是提升的。

**Q: (1) 整个 2023 年，直营店大体上对我们财务方面的影响是怎样的？经过 2023 年，246 家的改造，然后今年还剩 100 多家改造，这两年，直营店的收益能否恢复到疫情前水平？直营店可能是怎样的一个恢复节奏？**

**(2) 公司这两年一直在做调整，想要了解整体产品的结构，包括平均在营产品包括装修周期的问题，针对后续的老店，加盟层面后续进一步的更新改造节奏是如何考虑的？**

**(3) 央企市值考核强化下，对公司的管理层考核维度来说，最核心的是哪几个指标？**

**A:** 直营店 2023 年和 2022 年相比是有一个比较大的提升，RevPAR 同比提升 36.2%，跟整体平均的 46%，还有一定差距，恢复到 2019 年的 96%，整体是 2019 年的 106%。。2024 年，我们会进一步加强对直营店尤其是亏损门店的管理，我们已经确定 2024 年亏损的门店数量必须要减少 80 家，后续还需要持续的大力度改善直营店的绩效。

关于改造，2023 年的改造量其实不是很大，启动了 6 亿的改造项目，但最后完成了 3.5 亿。全面升级 9 家，部分升级 13 家，续约项目 32 家，其他都是轻度改造，或者进行维修性的工作。在 2024 年直营店的改造仍然是一个重点，2024 年对直营店预算是 10 亿的改造目标，将尽快提升直营店改造项目，提升效益。

关于产品的升级改造周期，现在我们在营的改造酒店都不是停业改造，基本上都是边经营边改造，所以没有特别的周期，对经营的影响相对比较轻，例如循环进行 2 个楼层的改造方式。

对于下属板块的考核，我们还是会分一些财务指标和业绩指标，包括净利润。业务指标方面，我们更关注酒店板块新签约、新开业，比较注重会员的月活跃度、

APP 的活跃度、未来这几年实际中央收费订单以及会员营销团队，80%的存量酒店签了新的合同后，逐年开始对其收费，会考核到相应团队。对相应的板块，会从财务指标和业务指标进行侧重的考核。

**Q: (1) 财务费用的改善节奏将是怎样?**

**(2) 开店指引上，应该与去年差不多，除开店以外是否有比较重要的 KPI? 是否有重要的举措?**

**A:** 借款方面，主要还是海外这一块，我们做资本结构的优化和债务重组，来降低债务成本。后续是否需要卢浮 GDL 层面再做一些增资，我们可能还会做一些安排。现在增资是在债务层面，通过增资，也是打开第三方融资的机会。

对于债务结构的优化，会对一些高利率的债务做一些重组，目前也在推进，有望在上半年完成，大概能争取降低 1-2 个百分点的利率。

关于开业指标方面，2500 家的新签和 1200 家的开业。其他的一些指标，就是我们对直营店的改造调整，中高端的布局，直营板块 2024 年扭亏为盈，到 2025、2026 年恢复到比较合理的盈利水平。第二，直销渠道也是未来的收入增长点，这两年其实已经有较大的提升，。因为对存量酒店的一些合同，我们采取的是逐步分 2-3 年，完成收费。在直销渠道收入方面，我们在运营管理方面进行加强，包括价格的管控、提升会员体验、增加会员粘性等方面，在未来这些可能是收入和利润提升的重要点。第三，品牌矩阵的打造。品牌数量相对比较多，从去年开始到今年，一直在做品牌矩阵的梳理，聚焦资源来发展主力品牌。目前有四十多个品牌，未来新的组织优化之后，有十多个品牌会逐步调整转化，未来会聚焦在 15 个品牌，加 1 个度假类的赛道。15 个品牌未来将会被作为主力品牌来发展，里面有些品牌已经有千店以上规模。另外，我们未来有 8 个品牌作为第二增长曲线来规划。度假赛道方面，我们可能不以品牌，而是以产品来做，结合集团“跟着锦江游中国”的产品，做一些度假类的产品布局。在品牌方面，会更加聚焦，对一些发展不太好的品牌，会逐步进行调整和退出。

**Q: (1) 2024 年签约 2500 家，在行业中还是蛮快的速度，对于 2500 家签约目标，在中高端、经济型以及分到一二三线不同区域的结构，是怎样的内部规划和目标设置?**

**(2) 2023 年销售费用率的服务费与广告费的细项，同比增长 50%，后续的费用率预期如何? 第二，对 OTA 平台导流的依赖度大概是多少?**

**(3) 关于公司整体的员工数，2022-2023 年都是 25000 人左右，后续人数是否还会进一步优化，还是进入一个平稳阶段?**

**A:** 2024 年签约项目以中高端为主，高端占比 5%，经济型占比 20%，剩下的是中端及中端以上的分布。三线以上城市占比近 50%，三线及以下城市 50%多。

后续随着直销比例逐步上升，对 OTA 的依赖度会逐步减弱，但直销不会替代 OTA 渠道，适当控制第三方佣金成本。销售费用率确实提升了一点，主要是由于 OTA 佣金费用的增加，OTA 在 2023 年对公司营收的贡献是大幅增长的，携程对我们的营收贡献增长 122%，相当于翻了一倍，另外一家是 80%，OTA 带来的营收贡献是比较大的，OTA 在渠道的占比由 2022 年的 10%提高到了 2023 年 15%，导致佣金的增加，销售费用提高了 0.7%。2024 年，我们会进一步加大预订系统的优化，一个是组织结构对 WeHotel 进行重新的梳理和调整。与中国区进一步的融合来提高客户的预订体验，从而提升中央渠道的占比，降低对 OTA 比例的依赖。

2023 年员工人数略有增加，主要是因收购 WeHotel 和酒管公司。对于存量的板块，人数相对还是稳定的。如果直营后续有新酒店进来，直营店的人数可能会有增量。后台人数不太会有较大的提升。

**Q:** OTA 在渠道的占比由 2022 年的 10%提高到了 2023 年 15%，这个背后有哪些经营层面的原因会导致 OTA 渠道放量的比较快？

**A:** 大家预订的习惯，像携程、美团、艺龙等大平台，选择比价的便捷度和选择余地会更大一些，所以消费者还是会习惯于在这些平台预订。

**Q:** (1) 会员的直销比例，数据每年都会有一些差异，是否是口径差异的原因？2024 年、2025 年直销比例的目标是多少？直销比例中，有多少是能收到费的，综合费率是多少？公司正在或将要做哪些举措？

(2) 销售费用改善的情况比预期慢是什么原因？销售费用是否有拆分国内和国外分别跟 2019 年的对照？一般行政管理费用比 2022 年有所下降，但是下降程度比预期小，是不是因为 2023 年卢浮有一些人员的优化和补偿在一般行政管理费用里？

**A:** 现在收费渠道的加盟店 8600 多家，在营店 10700 家，占比约 80%，会员的贡献约 64%。

销售费用的拆分，境外广告公关费用 1.2 亿，比 2022 年 0.9 亿多了 3000 万，境内佣金及广告费 3.1 亿，2022 年 1.5 亿，多了 1.6 亿（其中广告费约 5000 万）；OTA 佣金 2.6 亿。2023 年由于携程和同程给我们的营收贡献翻了一倍，所以佣金是上升的。虽然支付佣金有所上升，但是带来的营业额和毛利远远超过佣金，对整个盈利带来好处。



**Q:** 来自加盟店的收入能覆盖中国区每年的销售流水吗？比重如何？趋势有提升吗？算出来好像下降了一点，比如加盟商 500 亿流水，收了 80 亿，那么就是 16%，请问这个数据公司这边有没有计算过？

**A:** 来自加盟商的收入贡献主要有加盟费和渠道费。首先渠道费，23 年渠道费共 7.6 亿，这其中 2.3 亿是 OTA 过来的，净的是 5.3 亿。22 年同期渠道费是 3.3 亿，22 年代收代付是 1.5 亿，那么净的从 1.8 亿增长到 5.3 亿。从管理费和加盟费收入来看，前期加盟费今年是 6.67 亿，比 2022 年 4.46 亿，增长了 2.2 亿。持续加盟费 2023 年 46.8 亿，2022 年只有 35.3 亿，增长了 11.4 亿。这是 2023 年从管理和加盟店这块带来的增长。

**Q:** (1) 24 年中国区的计划，从利润端，可能是希望做到 19 亿左右，2023 年 15 亿。能否拆解一下增量的来源。另外，从结构来看，哪个季度在利润增长上会体现得更加明显？我们现在预期整个第一季度相对比较平稳。

**A:** 中国区利润的增长，直营店要大幅减亏，2023 年亏了 5000 万，2024 年目标是要实现盈利。签约数 2024 年计划 2500 家，23 年是 2000 家，差不多 500 家的增长量。随着签约数增加，前期加盟费也会增加，包括 GPP 也会带来采购服务、工程设计等服务费作为收入增加。持续加盟费，一方面 RevPAR 上升带来营业收入上升，并带动管理费和加盟费的上身。渠道费这块，开店数上升，RevPAR 上升，营业收入增加，通过中央渠道收入，包括预订也都会上升。而会员销售带来的增量相对没有前面几个所带来大。通过这几个方面带来盈利的增长。时间维度上，一季度是淡的季度，二季度、三季度从前几年来讲是比较旺的季度，第四季度是比较平的季度。

**Q:** (1) 我们这批分析师从入行以来，几乎一直对锦江的改革做持续性的跟踪。在 2023 年的经营上，尤其是酒店核心经营指标 RevPAR，最终经营结果表现得并没有像之前预期的那么好。与友商相比，表现也没有那么好。对当下进行复盘，如果系统性去看待这个问题，究竟有哪些原因？比如是否涉及门店老化、签约的标准问题、或者是运营等问题。今年针对这些问题做哪些改善？

(2) 2024 年的 RevPAR 指引，还是做 105%-110% 的假设，这是基于我们对未来行情的判断还是也包含了自己对经营层面改善的判断？

(3) 关于时尚之旅的公告，时尚之旅那部分的资产应该是重资产的酒店，请盘一下还有哪些也是属于重资产的酒店？这些重资产是否后续也会做一些轻重资产分离等优化改善的措施，未来对这些资产的规划有哪些？

**A:** 措施上，我们对部分直营门店进行了关闭，2023 年大概关闭了 70 家左右。

2024 年我们将对一些经营不好的直营店进行出售，包括海外法国地区，以及国内绩效表现不好的直营店，进行改造或者对其进行关闭，又或者对其进行降租来提升盈利水平。关于时尚之旅，其实时尚之旅的业绩是非常不错的。我们通过退出一部分重资产，获得资金，从而对海外门店进行改造以及偿还海外的贷款。同时，海外也会对一些门店进行出售，根据出售所获得的资金，改造现有的需要改造的存量酒店，从而提升运营效率。以上就是直营店的安排。而对于国内加盟这块还是在于整体的管理效率，以及后端赋能支持的能力。在去年年底及今年年初大的组织架构的调整，就是为了提高整个组织管理能力，提升其响应度，从而大幅缩短响应时间，快速响应市场。第二，对原来三个总部调整为统一的总部，加强协同，从而提升整个的管理能力和效率。后端这几块，会员体系进一步的完善，预订平台进一步跟前端中国区的组织的融合。后端三个平台计划优化 40% 的人员，同时融入到前端业务中，从而加大对前端业务的响应，提高出租率，同时降低人工成本，通过这一系列的改进，希望能够尽快缩短与友商的差距。

关于重资产，如果时尚旅这个资产出售后，其实国内重资产应该不多了，大概还剩下 20 个，一些还要做像 REITS 项目的方式，集团的资管和酒管两轮驱动的安排。海外有约 200 个自有物业，主要在法国地区，正在逐步安排区域性的调整，例如通过出售，对一些地理位置好的存量酒店的改造，当然还要解决改造资金的问题。

**Q: (1) 一季度 RevPAR 表现比较平淡，加盟商盈利的压力是否会更大一些呢？未来如果公司与加盟商共赢是否还是要从 RevPAR 入手？**

**(2) 清明的 RevPAR 恢复数据没有像春节那样高，怎么看第二季度的 RevPAR？**

**A:** 吸引加盟商主要的是投资回报，对加盟商投资回报能够带来的就是门店的营收，RevPAR 的提升及利润，这始终是我们最大的追求。自营门店已经占比少于 6%，绝大多数都是管理和加盟店。我们前面谈的一系列措施，中国区的整合，海外的整合，都是为了提升管理的效能，后台支撑的能力，提升加盟店 RevPAR。前面讲的一系列改革措施，要扎扎实实落实到位，继而改善经营业绩和结果。第三方研究机构对 2024 年还是一个比较积极的预测，但是对旅游行业大家预测表现会相对更好一些。

3 月份以上中下旬划分的话，是一个上升趋势，到下旬的时候已经达到 100% 左右，所以趋势是向好的。二季度应该会好于一季度，二季度还包括清明节、五一劳动节、以及 6 月份之后的假期。清明节的表现是 2019 年的 106%，我们希望后续节假日能够维持不断增长的趋势。

**Q: 2023 年五一也是全年假期恢复度的高点，这方面会不会有旅游基数的问题，同行对 2024 年 RevPAR 的指引都是比较保守的，预测持平略增；而公司的指引略高，二季度 RevPAR 能否看到经营改善、缩小与友商经营差距的体现？**

**A:** 2024 年同比 2023 年 RevPAR 增幅预期是一个个位数。跟友商之间有一些差距，我们在运营方面要提升的，基数相对也比较低，所以增量这块，通过运营效率的提升和管理手段的加强，还是希望能够在 RevPAR 相较 2019 年恢复度上有所提升。

**Q: 了解到管理组织架构会更扁平，管理上面都有一些整合和迭代，在优化之后，目前区域上的领导有无增加的权力或者更加灵活的权力？**

**A:** 这次变革力度较大的在于，下放权力，做实区域公司。例如，开发属地化的调整。原来开发是总部牵头来做，这次改革后，属地化下放到区域公司。营销及运营管理的决策权会更加下放到区域公司，区域公司的管理也是更加扁平化，对于决策的链路会更短，从而管理的效率会更高。所以这一块会有相应的改善。

**Q: (1) 看到公司改革魄力和决心，能否拆分 RevPAR 的增长目标，在整个商旅大盘都比较淡的情况下，有哪些具体措施抓 RevPAR 和入住率？量价之间怎样平衡？以及给到前端人员的激励是怎样的？**

**(2) 这次改革中公司对品牌比较重视，有哪些措施可以树立主力品牌在消费者心中的认知度？**

**A:** RevPAR 提升取决于两个因素，ADR 和 OCC，在节假日、展会、大型活动时将对 ADR 做一些调整和管控。其他的基本上还是以 OCC 的提升为主，当然 OCC 达到一定的水平，比如 OCC 达到 80%-90%，我们可能会对 ADR 进行调整。这本身是一个动态管理的过程。对于价格的管理和管控会给到区域公司更多的权力。

品牌认知度与酒店品牌的规模有一定的关联。未来是 15 个主力品牌加 1 个赛道。12 个品牌做成千店规模，我们认为酒店品牌的认知提升要在规模的基础之上。品牌质量和体验的一致性是我们运营管理能力的，品牌标准方面，不管是软件硬件落地，都要通过区域的管控来确保客户的体验。对于 3 个中高端品牌，剔除量的考量，更多的从品质上做一些控制和管理。

**Q: 2023 年报新增披露了全服务型酒店的分布，后续管理团队对全服务型酒店的发展规划如何？如何看待全服务市场？**

**A:** 2023 年我们完成了酒管公司的收购。收购之后，酒管公司主要做的一件事，就是丽笙中国和整个酒管公司的整合，这也是从管理效率和团队之间的加强、互补的角度去做。对于全服务酒店的布局，原来酒管公司聚焦在上海和江浙一带。

接下来，也会做一些和旅游这一块的协同，跟中国区做的度假赛道，以及跟着锦  
江游中国，做一些高星酒店的布局。2024 年目标新签 30 个项目，高星酒店的签  
约不像中端及以下酒店的签约，对物业的投资、建造周期的长短都会与有限服务  
型不一样。在未来开发端这一块，开发团队除了做一些整合外，还会借助锦江酒  
店（中国区）团队、集团的开发资源，从而帮助拓展项目。