

北京首旅酒店（集团）股份有限公司 关于接待投资者集体调研情况的公告

本公司董事会及全体董事保证公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

一、接待调研情况

北京首旅酒店（集团）股份有限公司（以下简称“公司”或“首旅酒店”）于 2017 年 4 月 10 日下午 1:30 至 3:30 在上海接待了东方证券、东吴证券、广发证券、国泰君安、国信证券、兴业证券、招商证券、中信证券等多家投资者集体调研。公司董事、总经理孙坚先生，副总经理兼财务总监李向荣女士，副总经理、董事会秘书段中鹏先生接待并回答了投资者咨询的部分问题。

1、公司董事、总经理孙坚先生首先介绍了行业趋势及公司目前整合进展

非常感谢大家对公司的关注和支持，我代表公司做个简单的介绍，主要是对市场的一个回顾，以及介绍公司过去 6 个月整合的进程情况。财务总监李向荣女士和副总经理、董事会秘书段中鹏先生会对一些经营和财务方面做更多的补充和说明。

首先跟大家回顾一下中国的酒店市场，从 2013 年开始整个经济的转型和国家经济的变化给很多行业当然也给酒店行业带来一定的挑战，从 2013 年下半年一直进入了相对挑战的酒店经营环境，除了八项规定，整个的商旅活动也有一定的减少，特别是在东北、华北地区，看到明显的市场挑战，从 2015 年的四季度特别是从 2016 年开始这个形势得到了明确的恢复，从公司的数据和实践中也看到了整个市场正在稳定和积极地改善，2016 年 RevPAR 水平 4% 的增长也反映了这样的一个状况，2017 年大家也希望这个趋势得到延续。从经营的角度站在这个时点上，公司认为这个市场还是继续保持着温和的小幅提升的市场经营环境。

2016 年公司也有一些比较特别的事件，比如说：整体的上海地区，在 2016 年 6 月份开始的迪士尼主题公园的开放，去年下半年整个经济活动也在慢慢的复苏，特别是展会业在上海及主要的地区包括长三角地区都有一些明显的改善，所以我想这些都是推动了整个中国旅游业包括中国酒店业的发展。百姓的休闲旅游、消费升级、娱乐产业，特别是休闲旅游和休闲度假方面好的趋势还是比较明确的，越来越多的自助游、自驾游、家庭游逐渐走入中国老百姓的生活方式中，休闲旅游在比较淡的季节和 1、2 月份春节期间也看到了比过去有了比较好的发展。

公司在过去的六个月当中的重组整合取得了一些进展，3 月 28 日公司在北京有一个正式的发布会亮相了首旅如家的品牌形象。具体重组整合的进展如下：第一是在法人治理架构上，通过这次的重组整合，股东、董事会、管理层有了新的构架，管理团队也是更加的融合。这当中还包括了混合所有制的尝试，包括未来公司在股权激励方面的可能的尝试，这都表明了新公司的市场化运作的决心和方向。第二个改变是过去将近六个月对公司产品系列进行了一个很好的梳理。在 3 月 28 日当天也宣布了三大主力事业部，公司把原来首旅旗下建国、京伦和南苑再加上新的产品“璞隐和扉缦”统一成高端事业部，定位在高端，四星及四星+和未来五星的这样一个领域的发展，第二是成立了中高端的事业部，以和颐至尊、和颐至尚、和颐至格，如家精选和如家商旅这五大品牌为组合的中高端的产品系列线，还有以最传统的如家快捷、莫泰 168、云上四季以及首旅旗下原有的欣燕都和雅客怡家组成的经济型酒店事业部，这三个事业部把公司所有的产品和品牌进行了梳理，同时也确定了以事业部的方式去发展各自的品牌。公司也确定了未来三五年当中以中端产品为主要的产品线进行发展，到 2016 年年底公司已开业的中高端酒店已经达到了 317 家，希望在 2019 年能够让中高端酒店的数量超过 1000 家。公司在未来产品系列上理顺了各自的定位及互相的关系，并以事业部形式的发展，更重要的是确定了以中高端酒店目前的五大品牌，未来还可能新的品牌来发展中高端酒店市场，来抓住消费升级。整个酒店业下一个好的发展机遇，能够让公司未来的中高端酒店数达到 1000 家的规模，成为公司未来发展新的引擎。第三是公司已经成功地完成了在信息技术、顾客会员系统包括在线营销预订这三个平台的全方位的打通，这是公司未来在酒店行业的核心竞争力。公司已经走过了纯粹以规模制胜的阶段，未来的核心竞争力更在于第一是产品，

第二是对顾客更多的了解以及怎样让顾客的价值更加深入广泛体现，所以这次系统打通以后，包括建国、京伦、欣燕都这些门店都嫁接了 8000 多万如家会员消费和入住的可能性。在嫁接以后短短一周的时间内，很多酒店增加了在公司平台上的预订数量，这比想象的要快要多，是一个好的开始。作为未来的一个整体的酒店集团，公司重要的是有一个完全统一的信息库，让会员可以实现通住、通存、通兑。会员在任何一家酒店都可以会员的身份去享受折扣和优惠，同时可以通存，用在每个地方的消费去存入积分，成为未来利益的驱动点。第三个是通兑，是用积分去通兑整个酒店集团所有品牌以及未来所有附加的顾客会员利益，通住、通存、通兑是这次整合的核心要素。这是公司在过去的六个月当中坚苦拼搏取得的阶段性成果，未来还会随着技术的不断融合和平台的不断升级让“通”的功能更加完善。第四个亮点就是在人才方面，未来人才是本，公司有 3400 多家的门店，从高到低不同品类的门店，2017 年还会以 400-450 家的规模去发展，未来三至五年还会以相同的速度去发展，所以最关键的还是人，重组合并以后，从核心团队到下面的执行团队，今天所展现的一些成果其实也从一个侧面反映了在团队的融合和组合上面取得了一定的效果，更重要的是在原来如家大学和首旅学习中心的基础上已经正式整合成首旅如家大学，在吴江有总校区，上海和北京有分校区。在过去的三个月当中公司已经举办了三届的中高端酒店培训班，不断让融合后的团队在人才方面有更多的培训，能够提升未来在发展过程中对人才的不断需求。

公司目前构建的是对顾客的价值圈，提出了未来新的“乐游天下，如旅随行”的新目标，公司也与首旅集团资源嫁接，分别和全聚德、首汽、东来顺及康辉旅行进行合作，构建吃、住、行、游、购、娱全方位价值生态圈。跟首汽已经从营销上的合作深入到数据上的合作，这都是未来整体构架的开始。未来希望能够给顾客更多的不仅仅是住，住的过程中实现通住、通存、通兑的利益，更多的还可以享受到旅游休闲过程中更好的消费体验。

展望未来，重组整合已经有有了一个阶段性的结果，接下去会着力推动整个公司的发展，特别是在中高端酒店的发展。公司存量酒店在好的地区好的位置在过去没有得到充分经营，未来会着重、全面提升这方面的经营能力。提升对存量整合的战略，就是更多对存量进行整合和购并来发展。公司也不会忘记未来的国际

化发展，正在研究在适当的时候推出国际化发展战略。综上所述，公司的经营团队会去做好公司，发展好公司，希望最后用好的经营来得到资本市场的回报，同时给投资者带来好的回报。

2、公司副总经理兼财务总监李向荣女士介绍了公司基本财务情况

2016 年的全年收入是 65 亿，归母净利润是 2.1 亿。因为 2016 年是个比较复杂的年度，公司于 4 月 1 日获得如家 66.14%的股权，10 月 1 日以后获得如家 100%的股权，所以 2016 年报表中的 1-4 月份是只有首旅酒店的本身的业绩，4 月 1 日到 9 月 30 日包含了 66.14%的如家，10 月 1 日之后是包含了全部的如家。业务主要分三块，第一块是酒店运营，里面大部分是直营店，还有一些物业出租的收入，占总营收约 80%；第二块酒店管理主要是特许加盟店的收入，有加盟管理有管理输出有加盟的三种业态，占总营收约 15%；第三块景区收入主要是南山景区，占总营收的 5.7%。这里说明一下，虽然酒店管理在收入上占 14.69%，比例不是那么大，但是因为此收入是按照公司从加盟店实际获得的管理费来确认收入的，所以利润率很高，带来的利润是比较大的，公司目前 70%以上的店都是加盟店，直营店是 30%不到一点。虽然这段时间的股权变化给报告带来了一些复杂度，但无外乎可拆成两大块，一块是如家的经营情况，一块是首旅酒店存量本身的经营情况，两个一拆开来，就会看的比较明白一些，首先整个如家酒店集团的利润情况，2016 年 4-12 月营业收入是 52.2 亿，利润总额是 5.73 亿，归母净利是 4.13 亿，扣除非经常性损益是 3.84 亿，这几个数字都比 2015 年有比较大的提升。主要的贡献就是 2016 年整个的住宿市场还是不错的，RevPAR 有较大的提升，酒店业的利润跟 RevPAR 有紧密的关系，因为酒店经营成本费用比较大的部分都是固定的，所以 RevPAR 上升的时候就会带来较大的利润增长。还有就是新开店也是很大的一个贡献，到 2016 年 12 月止，如家的酒店数量是 3247 家，房间数量是 34.37 万间，公司总酒店数量是 3402 家店，房间数量 37.3 万间，这是如家的财务状况。首旅酒店经营比较稳定，营业收入 13.01 亿，看上去比去年低了一点，但其实并没有，这是营改增的影响，实际上还是稍有增长的，归母的净利是 1.98 亿，扣除掉非经常性损益的因素，是 5912 万，这比去年同期也有比较大的增长，所以无论是如家的经营业绩还是首旅的存量，在 2016 年都有一个比较好的增长。如家在整个酒店的数量方面增长是较快的，从 2011 年到 2016 年都

是 300 到 400 家左右的净增加，新开店 85-90%都会是以特许加盟的形式开店，2016 年新开的 438 家店中，61 家店是直营的，377 家是特许的，2015 年也差不多。2016 年公司加大了在中高端酒店的投入和拓展，2015 年中高端酒店占总房量 4.6%，2016 达到了 7.4%，这是如家本身的，再含上首旅的存量，到 2016 年年末已经有 50000 多个房间是中高端品牌的房间，占比是 13.6%，这是一个很快的增长。新开店中公司也在 2016 年加大了中高端酒店的占比，2017 年会进一步加大这方面的比例。RevPAR 是影响酒店利润的一个很大的因素，从 2015 年的年底和 2016 年开始 RevPAR 有了一个明显的回升，2016 年的四个季度都是保持在 4-5%的增长，这也得益于 2016 年公司采取了很多的经营改善的措施和手段，包括提升整个的服务质量。得益于这样的增长，公司的利润也有了比较大的提升。看成熟酒店就是超过 18 个月老店的同店 RevPAR 增长速度，在经济型这块，2016 年是 1.4%的增长，中高端增长 9.2%，总体增长 1.7%。在会员方面，公司也花了非常多的努力，去拓展会员，丰富提升会员关系管理，整个的会员人数有较大的增长，2016 年末是 8000 万会员，到今天已经有 8500 万会员，增长速度非常快，通过网上订房系统 CRS 的占比也在快速增长，目前 35.5%的订房是通过统一的公司线上订房平台来订房的。客源中 20%是通过中介，80%是通过如家自有渠道，包括 CRS 渠道、家宾卡会员酒店直接入住和公司协议客户。2017 年公司的开店计划是 400-450 家，这也是一个比较稳定的拓展速度，过去几年公司都一直保持这样的节奏，其中 10%是直营店。公司也将进一步加大在新开店里面对中高端店的着力开拓，计划 40%为中高端店。全年营收预计在 81-84 亿左右。

二、调研问题及回复概要

1、在长租公寓方面的具体的规划和做法？2. 河北区域的酒店情况？3. 酒店衍生生态的输出方面的发展规划有没有？

答：长租公寓是归在标准化住宿这一块的内容，公司专门打造这一块长租公寓业务，有逗号公寓和逗号之家和青巢公寓三个产品，当然除了外面的发展以外，公司也会利用如家的存量闲置和空置资产来进行这方面的发展，但总体来说这一块还比较新，刚刚开始做，方向是有的，但是要慢慢的去开拓。2. 河北区域如家有将近60多家酒店，再加上雅客怡家30多家酒店，目前在河北接近100家酒店，建国也有管理的酒店，公司会充分利用在整个北方及北京周围的优势来积极的拓

展和夯实竞争能力。北京地区酒店的发展及环球影城外沿的市场机会，公司会继续发挥优势。3. 衍生和资源的利用，这也是行业要研究的如何让顾客来更多的入住，如何让顾客在你的空间当中来消费，在这方面公司也觉得有很大的发展可能性和潜力，毕竟酒店对顾客来说是具有逗留时间和空间的目的地，在这方面除了做好功能性的服务，怎样通过更多社交活动、顾客互动等产生关系，通过促销联名等方式，资源挖潜与整合，数据分析与利用，公司也不会只局限在目前的版图上。公司也会不断地跟社会各方合作来充实服务内容，给顾客提供更多的价值，尝试着去合作利用逗留的碎片时间去实现交互的价值。这个工程是持续的，公司已经迈开了第一步。目前还有美丽乡村概念，一个半小时车程的家庭旅游占到整个休闲旅游的70%，公司以刚刚起步的如家小镇为核心代表的mini综合体的小概念，融合住宿、社交、社群、社区的，能够集约更多的跨界合作，第一家如家小镇已经于3月18日在太湖边上动工，这是以音乐为主题，与自驾游品牌进行合作，以音乐包括未来的体育、健身更好的结合起来，形成的一个丰富老百姓休闲旅游整体生活和消费升级的继续。

2、中高端酒店市场资源在哪里？中高端酒店的赢亏点在哪里？

答：中高端酒店是公司未来三五年的重要目标，整体来说还是以现有的做基础和改善，整体还是去对市场上经营不完美的单个酒店的整合。中高端酒店和经济型有本质的差别，经济型酒店在最早的五到八年的发展过程中基本上叫增量物业的发展，中端酒店的经营是在现有酒店的物业基础上的，对物业的品质要求也更高，更多的中端酒店经营方面不是很好，但对于单个的酒店，其管理和扩张能力还是比较有潜力的，这对市场是个容量转换的过程。机制考核的方面，公司尽可能看相同点，努力发展成一个好的公司，对公司有利，对市场有利同时也对投资者有利，也对股东有利，这是一个过程，这已经是一个非常大的进步，包括对国企改革、员工的股权激励的可能性和方向性已经可以看到在往前走，克服不同的方面，往对双方有利更好的方面发展。中端酒店在这方面的的发展还是不错的，赢亏点跟很多要素有关，在一个理想的状态下，经济型酒店用五年的回报做为要求，中端酒店用同样的标准做投资模型，用五年的回报来做标准去考量，还是一个不错的回报。整个市场的整合，受到各个方面的影响，先理清重组整合后的基本的稳定的发展状态，作为公司对未来潜在的机会和发展做更深入的探讨和实践。

3、在利润规模、市值上公司如何超越对标公司？

答：公司与对标竞争对手经营的收入是差不多的，主要看特许的比例，因为特许的比例会造成整个利润率的差异，如家在早期是市场的领跑者，如家美国上市后，在很多城市快速的领跑，最初的几年，二三线的城市发展是很快的，在山东、东北的布局很广泛，那个时候的布局是在二三线领跑的状态，但是从 2013 年之后二三线城市的发展受到了很大的影响，大家都能够感受到。同样 1000 家店，结构是不同的，一线二线三线四线城市的比例不同，特许和加盟的比例不同，利润就会有差异。过去的两三年就是在不断的调整这个结构不同的过程，也有决心未来去解决这些问题。一个企业的发展也兼顾很多短期和中期的各种事情，如果单看一年的报表不能完全说明问题，作为管理团队，公司能够看到自己在哪些方面不足，在哪里可以进步，有这个信心去不断的去夯实基础，增加盈利能力，为股东创造更好的回报。

4、华南区域的布局概况？

答：作为全国性的酒店管理公司华南是一定要发展的，以如家的布局来说相对比较偏华北，整个华北东北地区的占到 60%，其他地区 40%。华南地区不突出一是适合做中高端酒店的物业资源本身少，二是掌握资源的投资人会有更多的投资渠道和方式选择。

5、欣燕都、雅客怡家、宁波南苑对这三家品牌如何考虑？

答：这三个品牌的酒店位置都非常好，公司一定会努力经营好，未来他们的表现会让投资者满意。

6、公司未来开店速度在 400-450 家，涉及到相关资本开支和利息开支情况如何？

答：2016 年实际资本开支 4 亿多人民币，2017 年预计 8 亿左右。2016 年改建店较多，2017 年以新开店为主，其中新开店约 4 亿资本投入，改造在 1 亿多，老店维修和迭代升级在 3 亿左右。去年已还 40 亿并购贷款，剩余 36 亿暂时先用银行贷款方式承接，后续再看市场上是否有更好的窗口，考虑更好更便宜的渠道。

未来发展直营店主要以中端，即如家精选、如家商旅、和颐三个品牌为主力发展线。其中，如家精选和如家商旅，投资一家酒店大致在 1200 万-1300 万；和颐至尊的品牌定位略高，投资一家酒店大致在 1600 万-2000 万之间。

7、之前从美股上市数据大致估计加盟店利润率在 50-60%之间，直营店在 10% 以下，差别较大，希望了解 2016 年水平是否与之前差不多？

答：中国与美国的会计准则不一致，对成本的定义也不一致。以前美股披露的口径，2016 年如家特许店酒店利润率在 75%左右，直营店低于 10%。差异很大的原因在于：直营店的利润是反映该店营收和全部运营成本（包括租金，人工，折旧等）的差额，而特许店的利润是反映从特许店收取的管理费和公司付出的特许管理人力成本的差额。2016 年受益于 RevPAR 上升，直营店、特许店利润均有所提升。

9、目前公司中端酒店布局主要集中在一、二线城市，渗透率和空间如何？中高端酒店是否适合在三四线城市发展，和在一、二线城市的布局和竞争策略有何不同？

答：主要从两个维度计算。第一个维度是市场容量，中端酒店大致有 2,3 万间的容量，目前连锁化的约 1000 间，因此未来三五年内发展空间较大。第二个维度是经营表现数据，目前一、二线城市的酒店增长很快。三四线城市的整体容量有限，当进入快速扩张期时，很容易产生市场短期或中期饱和，带来很大竞争压力。从过往的经验教训看，一定要慎重布点，布点一定要布当地最好的点。就今天三四线城市的活跃程度来说，公司会谨慎布局。

10、如何看待未来经济型酒店的发展战略？

答：经济型酒店给中国酒店市场做出过巨大的贡献。随着近年成本的不断增加，经济型酒店的盈利能力有所下降。目前经济型酒店要面对的问题是，从原来的产品一招鲜，向品牌多元化，产品细分化和不断调整优化等方面动脑筋。

11、2016 年首旅原有业务扣非的归母净利从 3100 万增加到 5900 万，增速很快。收入端 13 个亿基本未变，利润端增速原因是否主要因为南苑方面摊销的减少？

答：南苑方面 2016 年的扣非归母净利有较大提高，同时营改增在首旅酒店存量上也有较大的正面利润影响。

12、营改增对公司净利率有怎样的影响？根据重组报告书，如家的实际所得税率每年差异较大，待经营相对正常后，实际所得税率的大致水平会维持在多少？

答：年报的收入金额是反映了营改增的影响；RevPAR 是经营数据，是按顾客付款的绝对值，和去年标准一致，是同口径比较。对直营店来讲，有百分之一点几的利润率上升是来自于营改增的影响。2017 年 1-4 月仍有同比的优势。过去几年实际所得税率变化较大，主要因为在美国上市时一些费用和融资是在海外进行的，相关利息、融资工具市场公允价值评估变化等会影响利润绝对值，但是不能税前列支，这就造成名义税率看起来起伏比较大。现在只有很少的费用在海外发生，实际所得税率会较平稳。

13、如家小镇在未来的发展战略中处于何种定位？

答：如家小镇是一个创新和试验产品，在非常认真的落地。虽然还在摸索过程中，但公司非常有信心。自去年 11 月 22 日第一次如家小镇发布会后，已经收到全国各地很多希望建如家小镇的需求。公司希望把小镇的原型和运营进一步完善，并在未来扎实推进，使小镇变得更加社区化、社群化和社交化。

14、未来在接触中高端创业品牌时，公司主要考虑哪些指标？

答：公司未来在做兼并收购时，基本要素是要有互补性，如地域补充、产品补充等，有一定规模，且要有盈利能力。

15、这一轮中端酒店快速增长的周期预期可持续多久？周期结束后，是否会像经济型酒店一样陷入同质化竞争和过度竞争的阶段？如何考虑中高端酒店与国际品牌的相对竞争优势？是否考虑过与国际品牌的合作？

答：中端酒店在资源、资金、管理、产品研发等方面的需求均比经济型酒店大，发展是具有一定门槛的，在未来三至五年仍将处于稳步发展期，并会逐步形成市场龙头，且中端酒店的个性会越来越强，不会像经济型酒店一样同质化。国际品牌有多年的积累和品牌优势，但管理成本高，且对中国市场了解有局限，在这个层面上，我认为本土中端酒店是具有优势的。

16、直营店的波动对整体业绩的波动性影响较大，在 2017 年 8 个多亿资本开支及人工持续上涨的情况下，如何更好地提升业绩？如何体现优势，吸引加盟商？

答：未来会格外注意直营店的精准投资，确保利润的稳定性与持续性，以更好的投资回报吸引加盟商。此外，要研发更多产品，增加不同品牌的覆盖程度，通过产品的细分和多元化，解决规模化后同一地区自我产品的竞争问题。

17、中端酒店和经济型酒店在盈利能力方面有何差别？

答：大的标准是五年收回投资，从投资回报模型来讲，投中端酒店还是经济型酒店的回报要求是一样的。但公司会更多判断这个地方的位置和物业更适合投哪类酒店，且会更倾向投中端酒店，因为中端酒店未来的发展潜力和上升空间更大。公司 3400 家酒店里，直营店接近 1000 家，特许店 2400 家左右。某种程度上在升级改造过程中，直营店多，意味着改善、改造和优化的能力强也越强。经营企业的过程是不断切换和转化的过程，如何把弱点看成未来可能突破的优点，是公司需要通过努力、实践、融合和创新，打造出一个让顾客满意的首旅如家，让投资者得到更好的回报！

特此公告。

北京首旅酒店（集团）股份有限公司

2017 年 4 月 12 日