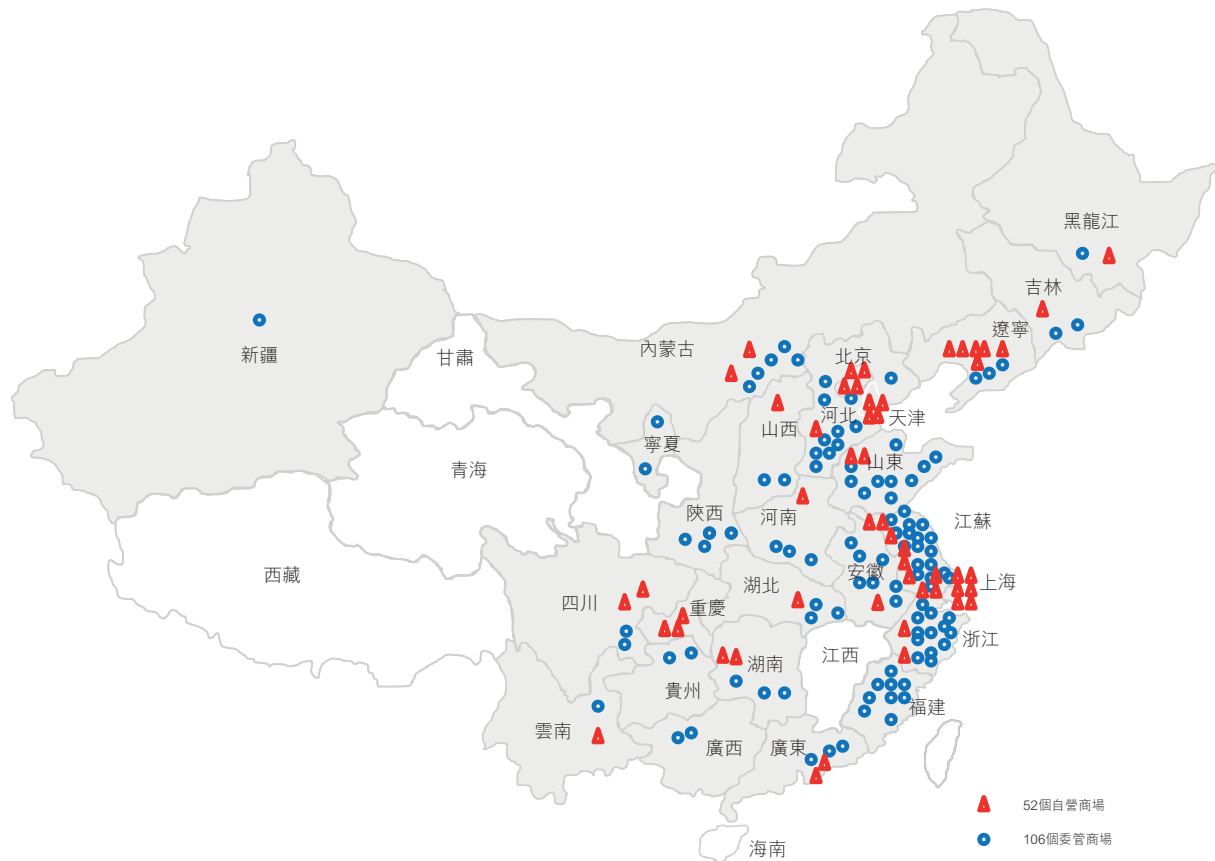


業 務

概覽

根據弗若斯特沙利文的數據，我們是中國領先的經營面積最大、商場數目最多、地理覆蓋面積最廣的家居裝飾及傢俱商場運營商。截至2014年12月31日，我們在中國26個省份115個城市經營158個商場，總經營面積約為10,752,853平方米，擁有18,000多個產品品牌。根據弗若斯特沙利文的數據，2014年，就零售額而言，我們佔連鎖家居裝飾及傢俱零售商場行業市場份額的10.8%，佔商場市場份額的3.9%，在中國快速增長的家居裝飾及傢俱零售行業中所佔有關市場份額最大。我們擁有25個籌備中的自營商場，估計總建築面積約為3,460,438平方米，359個籌備中的委管商場，估計總建築面積約為20,471,000平方米。在我們籌備中的委管商場中，39個已獲得地塊且目前預計於2015年底開業，152個已獲得地塊且目前預計於2015年後開業。下圖闡述了我們截至2014年12月31日的商場地理分佈。



1994年，我們於江蘇省常州市開設了首個家居裝飾及傢俱商場。2000年，我們推出了「紅星美凱龍」品牌，並在上海開設了首個品牌家居裝飾及傢俱商場，這也是中國首批品牌家居裝飾及傢俱商場之一，確立了我們在中國現代家居裝飾及傢俱零售市場中開拓者的地位。根據弗若斯特沙利文的數據，中國家居裝飾及傢俱零售市場是中國家居裝飾及傢俱行業中增長最迅速的類別之一，預計在未來五年將繼續以10.0%的年複合增長率增長，並將實

業 務

現進一步的渠道整合。我們認為，我們卓越的市場領導地位和無與倫比的地域覆蓋範圍將使我們能有效地把握這個增長機遇。

我們在商場內建立了一個富有吸引力的第三方平台，該平台將品牌與客戶聯繫在一起，不斷地量身定製品牌和產品，以迎合不斷變化的客戶需求，提供優質的「一站式」購物體驗。商場內的商戶享受全方位的經營和管理服務，包括設計購物空間、員工培訓、營銷和推廣、日常管理和客戶服務。我們亦確保客戶在我們的平台獲得標準化的優質服務，包括「30天無條件退貨」政策、免費和資訊豐富的購物指南以及家居設計諮詢。我們領先的市場地位、與眾不同的客戶服務、遍佈全國的商場、致力追求卓越經營和全國知名的「紅星美凱龍」品牌，連同我們綜合高效的平台，構成了我們優於競爭對手的獨特競爭優勢。此外，我們憑藉這些核心優勢，將我們的服務領域擴展至家居裝飾及傢俱價值鏈的新領域，例如家居設計、消費金融及預付卡、物流配送及統一採購等領域。

我們經營自營商場和委管商場的獨特業務模式，可使我們快速擴張並進一步滲透目標市場。我們戰略性地在一線和二線城市開設多家自營商場，從商戶獲得持續及可預測的經營收入(包括租金及管理費)。憑藉我們多年的商場經營經驗，我們亦向我們的委管商場業主提供委託管理服務，並以我們的品牌名稱經營合作夥伴的家居裝飾及傢俱商場，並獲得諮詢及管理費作為回報。截至2014年12月31日，我們經營了52個自營商場(總經營面積約為4,033,458平方米)及106個委管商場(總經營面積約為6,719,395平方米)。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，自有／租賃商場產生的收入分別佔總收入的73.4%、66.0%、61.5%、69.3%及66.2%，而委管商場產生的收入分別佔總收入的26.6%、33.2%、35.1%、28.4%及30.9%。我們輕重資產並重的業務模式使我們能在最發達的地區鞏固我們的市場領導地位，並從土地增值中獲益，與此同時迅速在三線及其他城市拓展我們的商場分佈，而不會招致大量資本開支。

我們擁有良好的增長和盈利往績記錄。收入從2012年的人民幣5,253.7百萬元增至2013年的人民幣6,360.7百萬元及2014年的人民幣7,935.1百萬元，年複合增長率為22.9%。收入從截至2014年3月31日止三個月的人民幣1,703.0百萬元增至截至2015年3月31日止三個月的人民幣1,943.1百萬元。毛利從2012年的人民幣3,801.5百萬元增至2013年的人民幣4,571.1百萬元及2014年的人民幣5,881.1百萬元，年複合增長率為24.4%。毛利從截至2014年3月31日止三個月的人民幣1,192.5百萬元增至截至2015年3月31日止三個月的人民幣1,430.8百萬元。於2012年，毛利率為72.4%，於2013年保持穩定，為71.9%，於2014年進一步增至74.1%。

業 務

我們的競爭優勢

我們相信，下列競爭優勢使我們領先於競爭對手：

毋庸置疑的市場領導者，具備遍佈全國的零售網絡

我們是中國毋庸置疑的市場領導者。根據弗若斯特沙利文的數據，2014年，以零售額計，我們佔據中國連鎖家居裝飾及傢俱市場10.8%的市場份額，擁有市場領導地位。根據仲量聯行的數據，我們在上海及天津等一線和二線城市的商場空間位居首位。我們經營著中國國內最大的家居裝飾及傢俱零售網絡，為業內僅有覆蓋全國26個省份115個城市的運營商。截至2014年12月31日，我們158個商場覆蓋的總經營面積約為10,752,853平方米。根據弗若斯特沙利文的數據，我們的商場數目超過家居裝飾及傢俱零售行業第二至第四大運營商商場的總和。我們的零售網絡提供大量家居裝飾及傢俱產品，擁有18,000多個品牌。根據弗若斯特沙利文的數據，我們商場的商品銷售總額為業內最高水平。儘管我們擁有毋庸置疑的市場領導地位，但根據弗若斯特沙利文的數據，2014年，我們的銷售額僅佔中國連鎖家居裝飾及傢俱零售市場10.8%的市場份額，佔零售總額的2.6%，因此，我們還有巨大的增長空間，可從業內其他運營商手中爭取市場份額。

市場領導地位帶來的巨大競爭優勢。我們的經營規模及全國網絡規模在業內無與倫比，令我們成為連接供應商和客戶最重要的零售平台之一。我們的市場領導地位為我們帶來下列獨特的競爭優勢：

- **直接接觸最相關的消費者。**我們是消費者的首選之一。作為市場上的第一品牌，我們吸引最大數量的消費者並產生更高的交易量。我們的平台提供了直接獲取全國分銷情況和目標客流量的途徑，這對我們的商戶極具吸引力。
- **最大的全國性覆蓋網絡。**中國僅有兩個全國性家居裝飾及傢俱網絡，而其中一個由我們經營，有著深入的市場滲透力，令我們的商戶能接觸最為廣闊的市場。
- **經營槓桿與規模經濟。**我們的規模使我們能夠持續投資我們的業務，並增強我們的競爭定位，同時通過統一採購、集中開支管理及通過實質性基礎共享成本確保成本效益。
- **無可比擬的市場見解。**我們遍佈全國的網絡使我們能夠獲取消費者潮流及市場發展的第一手最新訊息，令我們及我們的品牌合作夥伴成為業內消息最靈通的運營商之一。
- **自然多元化。**我們的全國性營銷平台覆蓋26個省份115個城市，擁有超過18,000個產品品牌，創造了應對地理及商品風險的自然對沖工具。

針對國際競爭者的經證實的持久力。我們的零售平台已證明為歷久不衰的業務模式，無懼來自知名跨國競爭對手的競爭。例如，美國領先的家居裝飾零售商家得寶於2012年因

業 務

虧損而宣佈退出中國市場。英國領先的家居裝飾零售商翠豐於2014年宣佈出售百安居(中國)業務的多數股份。相比之下，我們於往績記錄期間每年實現創紀錄的收入和淨利。憑藉強大的競爭優勢，我們錄得業內令人稱羨的增長和盈利記錄。於往績記錄期間，我們實現超過20%的年度收入增長，並維持超過70%的毛利率。

中國家居裝飾及傢俱行業享負盛名及備受讚譽的品牌

根據中國品牌研究中心(由中華人民共和國工業和信息化部贊助)的數據，我們的「紅星美凱龍」品牌從2012年至2014年連續三年在家居裝飾及傢俱行業排名第一。我們認為，我們的行業領導品牌可吸引更大的客流量，從而令我們分別在自營商場及委管商場收取更高的租金及費用。我們的品牌優勢亦便於我們進軍新的區域市場及拓展至更具吸引力的關聯業務。

客戶信任我們的品牌而非單一產品品牌。與產品品牌認可度高於零售渠道品牌的一般商品零售市場不同，我們認為家居裝飾及傢俱行業的特點是零售渠道品牌強於產品品牌。家居裝飾及傢俱產品種類繁多，購買頻率較低，且購買數量較小。

因此，就單個產品品牌而言，一般不具備以合乎經濟效益的方式開展重大市場營銷活動的規模、資源及動力。而且，缺乏規模亦令其無法如我們一樣享有同等可信度及提供同等水平的售後服務。

相比之下，我們為商戶設定高質素標準、銷售多種多樣的正品並提供集中的退貨及保養。

我們相信，連鎖零售渠道(如我們)憑藉我們整合大量零散及知名度略低的產品品牌及以具信譽的渠道將其提供給消費者的能力能從家居裝飾及傢俱價值鏈中創造優質回報，令我們明顯領先於產品品牌主導的一般商品行業。

由於零售渠道勝過單一產品品牌，因此，我們面臨的個別商戶過度集中的風險極低，我們亦無須向任何商戶(包括我們最大的商戶)提供折扣。實際上，我們前十大商戶於2014年僅佔我們總收入的1.8%。

有效的市場營銷能力。我們注重在全國範圍內投資和繼續構建我們的品牌，確保我們的品牌始終名列業內榜首。根據弗若斯特沙利文的數據，我們於2014年的市場營銷開支達人民幣591.3百萬元，高於大多數競爭對手。

我們是少數實施全國營銷活動(包括在中國中央電視台(CCTV)發行廣告)的少數家居裝飾及傢俱商場運營商之一，我們認為這在我們的競爭對手中堪稱獨一無二。我們亦採取多種創新的市場營銷計劃，包括製作以家居為主題的短片，在社交媒體渠道上舉辦針對目標

業 務

顧客的市場營銷活動，贊助家居設計藝術活動及聘用知名人士為代言人。我們的集中式營銷充分利用我們的全國規模實現成本協同效應，同時傳達全國貫徹一致的營銷訊息。相比之下，我們的競爭對手通常傾向於僅限於區域和地區性的推廣活動。

屢獲大獎的品牌。本公司高效而強大的市場營銷實力為本公司贏得了行業獎項。2013年，本公司被中國建築材料零售協會評為「中國建築材料零售業知名品牌」。

國家工商行政管理總局商標局也將本公司評定為「中國知名品牌」。

我們認為，本公司享譽全國的品牌顯然為本公司帶來了巨大的競爭優勢，並有助於持續吸引新客戶和委管商場合作夥伴。

通過卓越服務與品質提供與眾不同的購物體驗。

我們積極管理及控制於我們商場購物體驗的每一個環節，確保客戶獲得不同於我們競爭對手的優質體驗。我們提供給零售客戶的價值使我們成為家居裝飾及傢俱行業中的市場領導者。

極具吸引力的購物環境。我們相信，本公司商場優質的設計和裝飾從一開始即對客戶產生強大吸引力，並可為商場內的产品即時提供信心。商場內部格局方面，不同產品類別分別放置於商場內部清晰設置的不同分區，從而進一步提升客戶體驗。我們還關注客戶的便利性，如通過免費提供充足的停車位、戰略性地將我們的商場選址於城市公路或高速公路沿線或附近，確保了較高的可見性和可達性。

最大的商品選擇範圍。通過提供一站式購物體驗，我們能夠滿足客戶家居裝飾及傢俱的需求。我們相信我們的產品選擇無與倫比，幫助我們在中國高度分散的家居裝飾及傢俱市場中脫穎而出。我們商場中的品牌超過18,000個，均經過嚴格篩選，因不再需要走訪多個單獨的零售區域以獲得相同的產品廣度而深受客戶的喜愛。

獨特的服務。在我們158個家居裝飾及傢俱商場中，我們作為零售客戶於每個商場的主要聯繫點。我們商場銷售的產品明碼標價，加上通常零售標價折扣最高30%的政策，大大節省了客戶與商戶討價還價的時間。當零售客戶欲就已購產品進行退貨或退款時，可以直接集中到退貨退款櫃檯進行退貨或退款。我們的退換政策允許購物後30天內退換產品，通常於退貨後7天內完成結算退款。因為我們是主要聯繫點，零售客戶在我們商場購物時知道可接受退貨且退款將及時處理。

以市場領先的會員計劃為基礎且投入程度高的客戶關係管理。作為中國家居裝飾及傢俱商場最大的運營商，我們擁有消費者趨勢及消費喜好的第一手資料。於2015年1月1日，我們開始推行會員計劃。計劃推出兩個月，已有超過790,000名會員登記參加我們的紅星美

業 務

凱龍會員計劃。會員一經登記，即有資格享有參與銷售及市場營銷活動、折扣及獨家設計的優惠。我們相信具吸引力的推廣及優惠有助建立對品牌的忠誠度及鼓勵客戶把大部分家居裝飾及傢俱預算花費於我們的商場。我們的紅星美凱龍會員計劃為我們提供獨有的資料庫，以低成本、針對目標的方式進行市場營銷及向會員傳送訊息，並能與我們的其他市場營銷方法相輔相成。由於我們繼續建立「大數據」的分析能力，我們能追蹤會員及其他客戶的消費模式及喜好，以製作配合其需要的產品組合。我們也與商戶共享市場情報，幫助其持續改善產品系列，從而於我們的商場打造一個改善產品組合以及增加客流量的良性循環。

擁有家居裝飾及傢俱生態系統中具重要稀缺價值的主要第三方平台

我們的家居裝飾及傢俱零售平台是中國家居裝飾及傢俱價值鏈中的主要零售渠道。我們為第三方運營我們的平台，不參與直接銷售、不與供應商合作夥伴直接競爭，無需承擔庫存。我們相信，我們連接供應商（均為量多，但個體規模小）及消費者的能力使得我們處於價值鏈的中心。我們認為，控制全國僅有的兩個全國家居裝飾及傢俱零售渠道中的一個具有顯著的稀缺價值，因為我們將繼續利用對市場的充分理解，進一步提高我們對客戶流量的變現能力。

與商戶的共生關係。我們已與商戶建立起以利益聯盟及雙贏為特徵的牢固關係。在部分重要商戶中，通過我們平台銷售的金額已佔其銷售總額的較大比例。例如，2014年，我們渠道創造的銷售在領先沙發品牌芝華仕、領先床墊品牌喜臨門以及領先廚房傢俱品牌志邦櫥櫃的零售收入總額中分別約佔據18.7%、20.5%及18.5%。

我們的模式使商戶能夠通過我們的全國零售平台擴展業務。我們的一些商戶多年前還是小型「作坊式」業務。這些商戶已與我們共同成長且已成為其各自領域的知名廠商。同時，我們忠誠的商戶群體讓我們能夠維持較優租金及高企的出租率。以下重點介紹我們與商戶的共生關係：

- **遍佈全國的商場網路。**我們的商戶利用我們的網路接觸到目標客流量。同時，由於我們商戶提供種類多元且具有關聯性的商品，我們的商場也吸引了大量客戶。
- **直接的品牌信譽。**我們行業領先的品牌聲譽使我們的商戶受益，贏得零售客戶對這些之前可能知名度並不高的品牌的信任與青睞。同時我們確保我們的商戶提供優質真品，以維護我們的形象。
- **共同分享的市場見解。**我們的資料庫通過我們商戶提供的高品質資料獲得價值。同時，我們與商戶共享基於「大數據」分析法的市場見解與分析。截至2015年4月30日，我們已向47個品牌提供資料分析與戰略諮詢服務。

業 務

- **可行而低風險的增長路徑。**得益於我們有條不紊的網路擴張模式，我們的商戶能夠以其熟悉的風格與制度與我們一同擴張。同時，由於我們商戶的積極參與，我們能夠快速實現商場招租及開設新商場，通常開業出租率可高達90%以上。

客戶流量的變現能力。我們對商戶的價值理念使我們能夠不斷增強客戶流量的變現能力，包括增強展覽空間協議談判中的議價能力，確保自商戶獲得更有利的條件，如租賃期限為一年(讓我們能於每年調整商戶組合及租金)等。商場始終保持高出租率，突顯了平台的價值及重要性。截至2012年、2013年及2014年12月31日，自營商場的平均出租率分別約為90%、97%及96%。

經營第三方平台的低風險性。作為第三方零售平台，我們最大程度地減低品牌、設計、產品、招商或商品風險。我們的商戶負責其自身的存貨管理及產品銷售。我們的平台覆蓋26個省份115座城市及超過18,000個品牌，可自然對沖地區及商品風險。考慮到這種多元化特色，我們的業務表現並不依賴任何一名商戶或任何一個商場。此外，由於我們持有最少的存貨，我們有能力將資本資源再投資於擴充平台及發展新戰略性增長計劃。

雙管齊下的擴張模式高效且難以複製

自營商場確保實現我們在戰略地點的佈局及提供可預測的租金增長。大多數自營商場戰略性地分佈在中國一線城市及選定的二線城市的黃金地段，這個特徵令我們的競爭對手難以複製。根據弗若斯特沙利文的數據，截至2015年3月31日，我們擁有自營商場約65.4%的相關物業，處於連鎖家居裝飾及傢俱行業的最高水平。擁有相關物業令我們得以於主要地段的搶眼位置宣傳品牌，如我們並不擁有該等物業則無法如此。此舉有助確保操作彈性，避免與業主產生糾紛，因為他們可能通過加租搶奪大量經濟利益。來自自營商場的租金及管理費為經常性收入及可預測，增長前景非常明朗。截至2013年12月31日止年度，截至2013年12月31日已經營至少24個月的自營商場產生的收入約為人民幣4,027.5百萬元，詳情載於「技術詞彙表」一節，相較截至2012年12月31日止年度相關商場產生約人民幣3,845.8百萬元的收入，同店增長率為4.7%。截至2014年12月31日止年度，截至2014年12月31日已經營至少24個月的自營商場產生的收入約為人民幣4,699.1百萬元，詳情載於「技術詞彙表」一節，相較截至2013年12月31日止年度相關商場產生約人民幣4,336.3百萬元，同店增長率為8.4%。由於我們擁有相關物業，我們的現金流及利潤率於市場低迷期亦更穩健。截至2015年3月31日，我們擁有25個新自營商場，總建築面積約為3,460,438平方米，營運後將使我們自營商場的總經營面積大幅增長。來自自營商場的優質及經常性收益能使我們以優惠條款獲得長期融資。自營商場亦有助向潛在商戶、委管商場合作夥伴及地方政府展示我們的良好運營狀況。

業 務

委管商場可以有限的資本開支實現快速擴張。憑藉我們具知名度的品牌、成熟的業務流程及龐大的商戶群，我們採取輕資產戰略，以委管商場業務模型在三線及其他城市迅速擴展版圖。我們快速開店及增加在全國的滲透的能力，使我們得以在許多城市領先競爭對手。除戰略價值外，委管商場業務的費用收入模式具有高利潤率、低風險的特點，因為商場已將經營成本轉移至委管商場合作夥伴。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，委管商場分部的毛利率在2012年、2013年及2014年以及截至2014年及2015年3月31日止三個月分別為70.3%、74.7%、75.8%、64.7%及67.2%。委管商場分部除有高質收益外，亦具備非常清晰的增長前景。截至2014年12月31日，在359個籌備中的委管商場中，有39個已獲得地塊且預計於2015年底前開業，152個已獲得地塊且預計於2015年後開業。

混合擴張模式難以被複製。我們認為混合擴張模式構成很高的進入壁壘。由於很難在一線及二線城市物色到黃金地段，我們現有的自營商場版圖難以被複製。我們的委管商場分部受益於卓越的品牌、始終如一的可靠性及品質、深厚的行業關係以及充裕的人才。此外，我們擁有久經考驗的業務體系，涵蓋選地購地、開發商場、招租和經營商場的整個流程。委管商場合作夥伴選擇與我們攜手合作，是因為我們證明了能夠達成業績目標，並能為合作夥伴創造價值。我們認為構建如此出色的往績記錄需要時間且該記錄難以被複製。我們認為我們的混合擴張模式在本行業中屬獨一無二，且我們的成功有助於形成良性循環，難以被複製。

由董事長車建興先生率領的富有遠見、具有創新能力及經驗豐富的管理團隊

我們富有遠見的管理團隊對我們的業務及經營貢獻了豐富的經驗及深入的行業知識。本公司創始人、董事長兼控股股東之一車建興先生是一名獲得國家認可、在中國家居裝飾及傢俱零售行業具有影響力且極富遠見的企業家及商界領袖。車先生於20多年前創立本公司，由此開創了中國現代家居裝飾及傢俱零售模式，並改變了市場格局。自此，他向本公司貢獻了逾20年的商場發展及經營的行業經驗及寶貴的專業知識。他在多個行業組織中擔任重要角色，是中華全國工商業聯合會執行委員會成員及中國人民政治協商會議上海市委員會委員。他也獲授予「中國優秀企業家」及「江蘇省勞動模範」，以表彰他對行業和社會作出的巨大貢獻。

我們的高級管理層團隊由一批卓越的行業專家組成，平均擁有逾十年的行業經驗，在本公司的平均任期逾六年，他們見證、推動並塑造了中國現代家居裝飾及傢俱零售行業的

業 務

發展。在高級管理層的領導下，我們在中國家居裝飾及傢俱零售行業內開設了首個一站式商場及首個全國連鎖商場。我們亦為中國首家具備開展商場開發及管理整個流程的內部實力的家居裝飾及傢俱企業。

我們的市場領導地位及增長前景已吸引著名的國際投資者，包括我們的戰略夥伴美國華平投資集團。

我們的戰略

我們旨在執行以下戰略以增加我們的市場份額及鞏固我們在中國家居裝飾及傢俱行業的領導地位。

透過主動管理促進現有商場網絡的增長及表現

我們的主要目標之一為繼續提高現有商場網絡的經濟效益。我們計劃通過以下措施，促進現有商場的增長及表現：

- **升級商場基礎設施。**我們計劃繼續升級基礎設施(如美食商場、休憩空間及清晰指示牌)，進一步提升客戶的購物體驗，從而吸引更多客流量。
- **數據分析。**我們計劃通過從全國商場網絡獲得的情報來積極管理商戶群。我們的星雲系統已在我們自營商場及委管商場網絡中推廣，且我們計劃對收集的「大數據」進行進一步分析。
- **優化商戶組合及促進新收益流。**我們一直監察商戶的表現及據此調整其組合及地點，以增加租金收入。我們打算持續發展新的非租金收益來源，如在外牆放置廣告及在開放的地方增設展覽空間。
- **市場營銷。**我們計劃通過舉辦更有針對性的市場營銷及推廣活動，吸引更高水平的客流量及提高商場銷售效率，我們相信這對購置頻率較低的家居裝飾及傢俱而言尤為重要。
- **當地商場管理層激勵機制。**為激勵前線管理團隊士氣，我們將其花紅與商場的業績及租金收繳率掛鉤，並以一部分超出商場預算的利潤作為獎勵。

截至2013年12月31日止年度，截至2013年12月31日已經營至少24個月的自營商場產生的收入約為人民幣4,027.5百萬元，詳情載於「技術詞彙表」一節，相較截至2012年12月31日止年度相關商場產生約人民幣3,845.8百萬元的收入，同店增長率為4.7%。截至2014年12月31日止年度，截至2014年12月31日已經營至少24個月的自營商場產生的收入約為人民幣

業 務

4,699.1百萬元，詳情載於「技術詞彙表」一節，相較截至2013年12月31日止年度相關商場產生約人民幣4,336.3百萬元，同店增長率為8.4%。展望未來，我們計劃積極促進現有商場的增长及表現。

透過戰略性擴張商場網絡鞏固我們的市場領導力

我們將選擇中國有市場吸引力的城市戰略性地開設新的商場，以期利用家居裝飾及傢俱行業的長期增長趨勢。具體而言，我們就每個中國城市的人口規模及增長率、人口趨勢、當地收入水平及消費能力進行了可行性分析，並得出結論，認為約2,500個城鎮的家居市場滲透率依然偏低，足以支撐我們開設至少一家現代化的品牌商場。我們已基於城市規模、人口、可支配收入及當地市場競爭狀況確定了計劃在未來三年內擬擴張城市的候選名單並將繼續探索商業機會，尋求與當地合作夥伴合作。我們已向該等城市派出了調研小組以調查黃金地段選址及獲取土地。未來，我們會有系統地開發該等市場。

在一線和二線城市，我們打算在黃金地段選擇性地開設新的商場以擴張我們的自營商場網絡。截至2014年12月31日，我們擁有25個籌備中的自營商場。自2014年12月31日起，基於當前估計，我們預計該等項目將產生大量資本開支，合共約為人民幣10,614.1百萬元，其中人民幣4,014.7百萬元預計將於2015年產生。我們計劃以經營所得現金、額外銀行借款及部分**【編纂】**所得款項為該等資本開支提供資金。請參閱「未來計劃及**【編纂】**—**【編纂】**」。

根據弗若斯特沙利文的數據，三級城市和其他城市連鎖家居裝飾及傢俱商場的滲透率僅有15.7%，因而具備有吸引力的市場機會。此外，我們相信我們可擁有先行優勢並利用這些滲透相對不足的市場的誘人的競爭態勢。我們計劃透過輕資產的方式快速滲透該等市場，從而在不耗盡資產負債表及現金流生成能力的前提下擴大商場網絡，實現快速增長及高額資本回報。此外，透過將管理費與委管商場產生的租金收入綁定以分攤上漲的租金，我們預計將受益於管理費的增加並抓住當地市場增長的機遇。截至2014年12月31日，在359個籌備中的委管商場中，有39個已獲得地塊且預計於2015年底前開業，152個已獲得地塊且預計於2015年後開業。我們的業務合作夥伴已於簽訂委管協議後獲得191個籌備中的委管商場中139個商場的地塊，且訂約後為獲得餘下52個商場的地塊平均需時約九個月。

另外，家居裝飾及傢俱零售市場仍然高度分散，截至2014年12月31日，連鎖運營商僅佔整體市場的24.1%，而本公司（為最大運營商）則佔總市場份額的3.9%。我們的資本負債比率較低（30.9%），經常性經營現金流強勁，而且未動用的融資能力極高，我們相信我們擁有進一步從整合市場中受益的優勢。因此，我們計劃識別收購目標，以擴大市場份額。

業 務

以多元化形式及多元化品牌組合滲透更多市場

針對小城市，我們推出了15,000至30,000平方米的「小型商場」模式。雖然比標準商場規模小，但他們更適合人口較少、可支配收入較低的地區。我們認為，「小型商場」可以進一步滲透欠發達城市，以此建立領先的地位及完善我們的地域覆蓋。

除核心品牌「紅星美凱龍」外，我們也推出了多種其他品牌商場，以捕捉中國日益多樣化的家居裝飾及傢俱消費群。我們的旗艦品牌「紅星美凱龍」依然瞄準中到高端客戶群，同時，我們也推出了幾個現有及全新品牌組合，在更好地迎合細分市場的同時不削弱我們的核心品牌。例如，我們獲得了知名家居零售商吉盛偉邦為期30年的品牌經營權，專門針對最高端客戶群。比較之後，我們打算開發全新的「紅星•歐麗洛雅」品牌，以吸引年輕時尚顧客。該品牌第一個商場預計2016年底前開業。未來，我們計劃當機會出現時，獲得一些家居裝飾及傢俱商場或品牌的經營權或直接對其進行收購。

全面推出電子商務平台，為顧客提供全渠道零售體驗

我們不斷致力成為客戶體驗方面的行業領導者，而網上平台是一項重要的戰略舉措，旨在增強我們的渠道能力及提升整體客戶滿意度。家居裝飾及傢俱行業的特點在於獨特及量身打造的产品組合，實體店依然是購買決策中的重要組成部分。因此，網上平台只有與實體商場網絡相結合才最有可能成功。我們的網上平台聚焦於客戶體驗，我們的戰略是利用我們的商場網絡在客戶的整個購物過程中提供網絡下的同步經驗。

我們的網上戰略始於2012年，且一直是我們工作的重心之一。2012年以來，透過上海紅星美凱龍家品會電子商務有限公司及上海紅美電子商務有限公司這兩家附屬公司，我們已經投資逾人民幣110.0百萬元以用於不同的B2C及團體折扣計劃，且這兩家附屬公司在2012年、2013年及2014年以及截至2014年及2015年3月31日止三個月分別成功產生了人民幣0.8百萬元、人民幣3.5百萬元、人民幣60.7百萬元、人民幣4.2百萬元及人民幣10.2百萬元的收入。除現有網上服務外，我們也專注於2015年3月推出的流動端電子商務應用程序，涵蓋所選擇的一線城市商場。我們計劃在2015年底為全國的商場網絡推出該應用程序。應用程序圓滿推出後，我們將拓展室內設計數據庫的訪問、零售客戶配套服務、商戶數據分析等全新服務。

我們的電子商務流動應用程序將成為連接商戶及零售顧客的新增渠道。該應用程序為零售顧客提供互動式購物體驗，他們可以查看設計場景以獲取住房裝修想法、對品牌及產品預先進行持續研究、撰寫評論、與我們的商戶交流及在線購買產品。該應用程序與我們的實體店鋪網絡相輔相成，實體店鋪提供場地讓客戶看到及觸摸到產品，並得到店內員工帶來的獨特客戶體驗。我們的流動應用程序為商戶提供了一個與潛在客戶接觸的窗口。同時，我們認為，該應用程序也可以增強客戶黏性，並可將更多潛在客戶轉化為實際客戶，

業 務

並讓我們能對客戶進行針對性的市場營銷。電子商務平台收集的第一手消費者數據將可幫助我們更好地分析、研究消費者品味及行業發展趨勢，是我們自己以及商戶寶貴的市場情報。我們的戰略是以全方位方法在客戶開始研究住房裝修的過程中第一個便想到我們，並成為他們整個購買過程中的主要媒介。

深入拓展具吸引力的關聯產品及服務

我們全國性的零售平台使我們可利用全國最大家居裝飾及傢俱商戶及客戶數據庫。我們收集有價值的數據並發展對行業整體趨勢及消費者的觀點。因此，我們打算利用對於行業及客戶的理解拓展具吸引力的關聯產品及服務。

消費者及商戶金融。作為第三方零售平台的運營商，我們對於系統內的消費者及商戶的融資需求與授信狀況有著獨特見解。鑒於家居裝飾及傢俱產品價格居高，消費者通常需要融資。同樣的，一些商戶可能不時需要融資來支付租金及採購成本。因此，我們利用數據庫中包含的資訊拓展至消費及商戶金融服務領域。作為第一步，2014年12月，我們與海爾及綠城合資成立了消費金融公司，以提供消費貸款以及相關諮詢、經紀及保險服務。未來，我們打算獲得自身的消費金融牌照。我們也期望與保險公司建立合資公司推銷家庭財產保險，並將現有的信用卡及預付卡合作模式延伸至其他商業銀行。我們也擬收購第三方支付平台來增強網上業務能力。

物流配送服務。利用我們現時全國性的覆蓋網絡，我們計劃開發綜合性物流配送服務，涵蓋配送、倉儲及組裝。該服務主要針對家居裝飾及傢俱行業。我們認為集中的物流配送服務可以幫助經銷商更好地管理庫存，並進一步減低配送成本。顧客也可以享受高質量、標準化的配送服務。我們的目標是成為首屈一指的物流供應商，專門為家居裝飾及傢俱行業所有參與方提供服務，包括製造商、分銷商、零售商及終端客戶。我們相信，這項服務將為家居裝飾及傢俱行業的所有參與方帶來巨大好處。鑒於目前行業內有著無數小規模服務商，他們服務質量良莠不齊，信息技術能力有限，我們打算標準化配送、追蹤及組裝服務的流程，從而為客戶提供更好的體驗。我們能夠將訂單和交付匯集在一起，並就大量採購進行商議，從而得以提供增值服務方案。同時，我們的物流配送服務亦可增強家居裝飾及傢俱製造商及經銷商對我們商場的黏性。此外，我們期望物流能力可以支持我們網上業務的增長。我們在河北石家莊的試點物流中心已經開始運行，我們計劃在2015年底前成立15至20個新的物流中心。

業 務

家居設計及裝飾服務。我們亦開始涉足家居設計業務，這是家居裝飾及傢俱價值鏈內的上游板塊。我們計劃繼續挑選有經驗的家居設計專業人士，注資他們的家居設計新公司並以我們的優越品牌為他們的業務提供支持。新公司同意從我們的商場購買不少於自身或其客戶每年家居裝飾及傢俱八成的消費，以作交換條件。我們相信這些新公司憑著新舊客戶，有潛力帶動我們的總銷售額上升。

統一採購。除了繼續集中於零售客戶外，我們亦計劃拓展至統一採購服務領域，以滲透到專業客戶分部，根據弗若斯特沙利文的數據，該分部的銷售總額於2014年超過人民幣1.2萬億元。我們的統一採購服務把家居裝飾及傢俱方面的供應商及賣家和施工承包商及地產發展商聯繫起來。我們的重點將是小到中型的發展商，他們尚未達到建立自己統一採購部門的規模。我們也預期在我們委管商場合作夥伴當中開發商業機會，這些夥伴通常本身也是有可能接受這類服務的地產發展商。

透過推行資訊科技系統及商業化來自我們廣大零售網絡的「大數據」，提升運作效率

作為行業領先者，我們致力把先進科技融入日常運作及管理當中。我們在家居裝飾及傢俱零售行業內率先採用綜合的企業資源規劃(EPR)系統 — 「星雲」系統。根據弗若斯特沙利文的數據，在往績記錄期間，我們斥資約人民幣80百萬元於商場網絡鋪展星雲系統，超過我們多數競爭對手的資訊科技預算。一方面，我們的星雲系統提升了內部的運營管理，包括空間管理及招商管理。另一方面，我們透過星雲系統把收集到的大數據商業化，從而得益，更好地分析市場情報以及消費者喜好。我們的目標是透過不斷升級我們的資訊科技系統，經營以數據為本的家居裝飾及傢俱商場。

我們將繼續收集分析顧客流量、交易數量及消費者行為方面的資料，以便作出管理決策。截至最後可行日期，我們已經透過商場、超過1百萬名會員及超過50,000名商戶積累了大量寶貴的消費者數據，並將在運營的同時繼續收集這些資料，包括我們消費者／商戶信貸及家居設計等新業務。我們於2015年1月1日開展的紅星美凱龍會員計劃，讓我們能夠收集和分析會員信息，而會員本質上是消費能力較強的常客。通過對其消費習慣和喜好進行分析，我們能夠進一步完善我們的品牌和所提供的產品，並進行更為高效及針對性的市場營銷。我們會在「大數據」分析及應用方面投資，從而可以更好地了解我們的客戶，為客戶提供量身打造的产品及服務，與長期的品牌合作夥伴分享市場情報，協助其發展。我們預期把我們對中國家居裝飾及傢俱市場的獨特見解商業化，並為客戶傳遞更具有針對性的市場營銷戰略及資訊。

業 務

我們的「紅星美凱龍」品牌

我們竭力為熱愛家庭生活並希望改善生活環境的人士提供一站式購物體驗。我們認為，我們的使命不僅是為客戶提供優質的家居裝飾及傢俱產品，也在於提升其生活品質和品位。我們已經成功將「紅星美凱龍」品牌打造成為全國知名品牌，我們的商場處於家居裝飾及傢俱零售市場的中高端水平。根據中國品牌研究中心(由中華人民共和國工業和信息化部贊助)的數據，我們的「紅星美凱龍」品牌已連續三年被認定為中國家居裝飾及傢俱零售行業的第一品牌。2013年，我們獲中國建築材料零售協會認可為「中國建築材料零售行業的頂尖品牌」。我們的「紅星美凱龍」品牌亦為經國家工商管理總局商標局認可的「中國知名品牌」。我們通過互聯網、微信、中國國家電視台CCTV、收音機、全國性報刊、戶外海報和廣告牌進行廣告宣傳，藉此推廣品牌、提升聲譽並強化客戶的忠誠度。截至2014年12月31日，我們的營銷團隊由約1,200名員工組成。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，我們已分別產生約人民幣567.5百萬元、人民幣634.5百萬元、人民幣591.3百萬元、人民幣105.7百萬元及人民幣138.6百萬元的廣告及營銷開支。

作為家居裝飾及傢俱零售行業的市場領導者，我們致力以古典及文化元素來豐富品牌形象，使我們有別於其他國內外家居裝飾及傢俱產品銷售商。作為此宗旨的一部分，我們每年在魯班誕辰日舉行「魯班文化節」向這位中國古代的木藝大師致敬。在這個特別的日子裡，我們不僅在商場開展促銷活動，還組織一系列的文化活動，呼籲關注傳統的「木藝文化」和傢俱業務。我們認為，家居裝飾及傢俱的另一個重要元素是我們對家庭的熱愛和與家人共處。因此，自2010年起我們將每年12月3日定為「愛家日」。每逢「愛家日」，我們會為顧客組織跨商場促銷活動，提供平台讓顧客講述家庭故事或向其他家庭成員表達自己對他們的愛。我們還製作短片並贊助以家庭生活為主題的活動秀，通過在這些電影和活動秀中植入商場的品牌和產品廣告，推廣我們的品牌。此外，我們認為，對於家居裝飾及傢俱行業的中高端客戶來說，藝術發揮重要的作用。有鑒於此，我們開始將藝術融入業務之中，並於2014年12月至2015年1月在北京主辦了「M Home：隨寓而安 — 紅星美凱龍藝術大展」慶祝我們的「愛家日」五週年。我們邀請了名人和流行樂壇明星來參加這次展覽，並展出了12位世界知名藝術家的藝術作品，以藝術激發客戶對生活的熱愛，提升我們的品牌知名度。為提升商場的市場知名度及形象，我們還邀請流行樂壇明星和名人為我們的商場代言以及出席商場的開幕儀式和大型促銷活動，並與商戶合作邀請其設計師或為其產品代言的流行樂壇明星和名人參觀我們的商場及在商場演出，以強化我們商場的市場知名度和形象。

此外，我們參加了慈善事業和其他公益活動以推廣我們的品牌和市場認知度，例如為地方慈善機構和福利院募集資金、扶貧、賑災、植樹造林及支持教育事業等，改善中國農村地區貧困兒童的生活條件。

業 務

產品及品牌

商場平台

透過將國內數量最多的實體商場與全面的線上平台互相結合，我們的家居裝飾及傢俱產品零售平台現已成為中國家居裝飾及傢俱價值鏈中的主要零售渠道。我們有能力連接數量眾多但個體規模較小的賣家和消費者，從而得以位居價值鏈的中心。我們認為，控制中國僅有的兩個全國性商場零售渠道之一具有重要稀缺價值，同時我們亦將繼續尋求將客流量貨幣化的方式。

我們躋身打造中國現代家居裝飾及傢俱產品零售行業的先鋒之列。我們的商場戰略性地沿城市公路或高速公路黃金地段分佈或臨近城市公路或高速公路黃金地段，可見度高且交通便利。我們的大型商場視覺上人印象深刻，平均經營面積約為68,000平方米。多年來，商場設計已升級八次，我們認為具藝術性的第九代商場已成為中國家居裝飾及傢俱商場的典範。第九代商場的表面飾以蜂巢元素，代表對家的渴望。商場內部由通道連接的四個獨立小商場組成，各通道均有其浪漫主題，如花卉、冬天及夜間。我們認為黃金地段、規模大、藝術性的外觀、基礎設施的戰略性設計及寬敞的停車場均使我們不同於中國的其他家居裝飾及傢俱商場。

我們關心商戶及客戶。除基礎設施外，我們在商場營運中執行以商戶及客戶為本的服務原則。就商戶而言，我們不僅提供一個展示其品牌及產品的場所。我們的商戶可借助我們的平台獲得有效的市場營銷及促銷效果、專業經營及管理服務以及業務擴張與增長的機遇。我們認為，全國知名的品牌認可提高了商戶的可信度，並吸引了商場客流量，提升了商戶的銷售業績。憑藉我們的領先市場地位及最新的市場資訊，我們亦積極培育精品品牌，協助其發展。於經營期間，若干擁有有限資源的商戶已利用我們的平台作為快車道，以進行市場擴張及滲透，將其小型的「家族」業務改革為全國知名的品牌。我們認為，我們的平台進一步促使商戶在新的地區更有把握以更低的擴張風險抓住全國範圍的業務機遇，大大地加強了其擴張能力。我們有組織的全國範圍的擴張計劃及有效率地建立商場網絡，以支持不同發展階段不同規模品牌的多元化擴張需求。

通過遍佈全國的一站式家居裝飾及傢俱商場，我們努力為客戶提供全面及優質的產品以及愉悅、獨特的購物體驗。我們的目標是提升客戶的生活質量及藝術品味。為滿足客戶不斷變化的住房裝修及整修需要，我們的商場透過商場多名賣家為客戶提供一條完整的家

業 務

居裝飾及傢俱產品線。我們一直定製及管理商場的品牌與產品供應，努力為客戶提供一流的體驗。我們還提供全面並具吸引力的客戶服務，包括「30天無條件退貨」服務、「400呼叫中心」、配送及組裝服務、導購及家居設計建議。

商場的產品

我們致力於提供廣泛的國際及國內品牌商品，同時輔以區域品牌商品，旨在以多樣化的價格吸引不同年齡層、不同品味和不同消費習慣的顧客。商場中可供銷售的產品可分為以下類別：

- 傢俱，如床、衣櫃、櫥櫃、沙發、桌子、椅子、書架、鏡子及儲物箱；
- 裝飾材料，如床上用品及家居時尚用品；及
- 輕型建築材料，如廚房用具、浴室用具、水槽、瓷磚、地板、油漆。

我們已開發出一個獨有的中央數據庫，按品牌分類記錄我們商場中大多數可供銷售的商品。該數據庫可使我們追蹤商場中的銷售情況，並有助電子商務平台的發展。當顧客表示有意購買某一產品時，商戶只需在我們的數據庫中找到該產品、填妥送貨信息，之後會自動生成標準賬單，客戶即可在我們的收銀處付款。

商場的品牌

我們的品牌產品使顧客可在一站式商店購物，一站式商店中聲譽良好的國際及國內品牌家居裝飾及傢俱產品多種多樣。下表闡明商場的一些知名國際及國內品牌：

類別	國際	國內
廚房	法尼尼、Bauformat、MARK ASTO	尚品宅配、志邦櫥櫃
餐廳	Natuzzi、BennyCasa、INADA	芝華仕、顧家家居、左右家居
床上用品	SleepMaker、曼麗菲斯	舒達、喜臨門、慕思
衛生潔具	INAX、TOTO	樂家、浪鯨衛浴、東鵬潔具
瓷磚	Imola、美生•雅素麗	諾貝爾瓷磚、蒙娜麗莎瓷磚、馬可波羅瓷磚
歐美風格	Eurosa、ST VILLA、Fendi Classic	亞振傢俱、四海傢俱
木製傢俱	Schelbach Home、Venjakob	童話森林、柏森、百強傢俱

區域品牌亦為我們商場品牌中的重要元素，幫助我們吸引當地顧客，使我們提供的購物體驗獨一無二，從而在競爭中脫穎而出。我們提供囊括大多數家居裝飾及傢俱產品類別的主要品牌。

在若干其他零售行業中，顧客在購物時會尋找知名產品品牌，而中國的家居裝飾及傢俱行業高度分散，不同地區的製造商逾14,000名，但缺乏市場份額高的市場領軍者。我們「紅星美凱龍」品牌的保障提升了顧客購物的信心，有助推廣商場的零售品牌。

業 務

我們商場中的品牌還可受益於我們的市場營銷和促銷活動、專業經營和管理服務以及對其銷售人員的定期培訓，此等活動均可提升其自身品牌的知名度及產品和服務質量。我們借助在家居裝飾及傢俱零售行業領先的市場地位，能夠密切監測和預測市場趨勢。我們與商戶分享我們的市場資訊，幫助其了解最新趨勢從而能夠及時調整設計和產量以迎合顧客需求的變化。此外，我們還不時積極選擇和培育精品品牌(如舒達及榮麟)，幫助其分析市場，為其介紹經驗豐富的分銷商，並幫助其品牌進行全國市場營銷。

產品及品牌選擇

我們認為，市場定位和形象是我們商場成功的關鍵。市場定位和形象至關重要的一個組成部分是選擇產品和品牌。我們選擇迎合最新市場趨勢且有增長潛力的產品類別。我們從逾18,000個品牌的品牌庫中為每個商場選擇了約300至700個品牌。選擇特定產品類別下的品牌時，我們考慮其市場定位以及與我們品牌形象的兼容性、財力、歷史銷售情況、銷售渠道(製造商直銷或通過經銷商銷售)、交付時間及客戶服務。我們專注不僅與我們的品牌形象一致還能提升我們品牌形象的中高端流行品牌和產品。我們認為我們的競爭優勢之一是我們有能力調整品牌和產品選擇以及商場佈局來更好地滿足顧客的多元化需求和品味，同時提供更加愉悅和便利的購物體驗。

一般而言，我們的總部為商場在品牌選擇及產品組合方面設定指引。我們建立潛在和現有品牌的中央信息數據庫，使我們可在招商時作出明智的決定。我們為新品牌不斷尋找並提供空間，以擴大我們的產品組合，以便顧客在我們的商場能夠享受全新的購物體驗。我們還根據不同地區的顧客喜好和需求為商場量身打造品牌和產品類型及組合。我們核心品牌中大約30%由於質量和品牌形象與我們全國的商場完美匹配而被我們所有商場選用。其餘70%的品牌則由各商場自行決定是否選用，各商場可選擇流行的區域品牌補充品牌組合。

業務模式

我們經營和管理自營商場及委管商場。就自營商場而言，我們向商戶提供綜合服務，包括設計購物空間、員工培訓、銷售和市場營銷、日常經營和管理以及客戶服務，並向商戶收取金額固定的月租金和管理費。我們利用品牌及從自營商場獲得的成功行業經驗，與業主訂立了委管安排，據此，我們利用專長經營我們的品牌家居裝飾及傢俱商場。經驗豐富的商場管理人員為我們的合作夥伴提供全方位的經營服務，通常包括選址、施工諮詢、設計裝修、招商及日常經營和管理。根據委管協議，我們在項目不同階段向合作夥伴收取費用。

業 務

截至2014年12月31日，我們在全中國經營和管理158個商場，總經營面積約為10,752,853平方米。其中52個為自營商場，總經營面積為4,033,458平方米；106個為委管商場，總經營面積為6,719,395平方米。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，自有／租賃商場產生的收入分別佔總收入的73.4%、66.0%、61.5%、69.3%及66.2%，而委管商場產生的收入分別佔總收入的26.6%、33.3%、35.1%、28.4%及30.9%。我們的業務模式使收入多樣化，有助確保我們業務在未來健康持續發展。

於往績記錄期間，我們亦已從商品銷售及相關服務獲得小部分收入，其中主要從以下各項獲得收入：(i)家居裝飾及傢俱產品及輕型建築材料的零售及於商場內提供相關服務；及(ii)線上家居裝飾及傢俱平台B2C銷售。詳情請參閱「財務資料 — 經營報表若干項目的概述 — 收入」。

自營商場

我們的收入中相當大部分來自自營商場，大部分自營商場均位於具有戰略意義的一二線城市。我們向商戶提供全面、持續的經營和管理支持，包括設計展覽空間、員工培訓、銷售及市場營銷、日常經營和管理以及客戶服務。商戶與我們簽訂標準的年度展覽空間協議，其條款包括展覽空間的位置和經營面積、期限、租金和管理費、付款方法和質量保證金。展覽空間協議期限一般為一年，可續約，我們可每年審核租金及管理費的金額並在必要時進行調整，以便更好地反映當前市場狀況。展覽空間協議每年續約也讓我們能積極管理品牌和產品組合，以更好迎合不斷變化的客戶品味。

與租賃物業偶爾所需的重新建設及重新裝飾相比較而言，我們從設計及施工開始就對自有物業進行量身定制，以迎合潛在商戶的商業和文化需求。自有物業可使我們將品牌駐於黃金地段，黃金地段屬戰略位置，可見性強。若我們並無自有物業，便無法擁有地處黃金地段的先發優勢，自有物業亦使我們得以避免搬遷或租金上漲的經營風險，從而確保穩定的現金流及可預測的經營成本。我們亦能享受長期的土地及物業增值及用自有物業抵押作為擔保，獲得有利的融資。為以小額資本開支補充物業組合，我們還選擇性承租戰略上具吸引力位置的物業或與業主訂立固定費用安排。

我們於1994年開設首個自營商場，自此自營商場的業務穩定增長。我們的自營商場數目從截至2012年1月1日的38個增至截至2014年12月31日的52個，同期商場經營面積則從約2,712,502平方米增至約4,033,458平方米。截至2014年12月31日，我們的自營商場中31個

業 務

為自有，21個為非自有。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，自有／租賃商場產生的收入分別為人民幣3,851.6百萬元、人民幣4,119.0百萬元、人民幣4,883.8百萬元、人民幣1,180.7百萬元及人民幣1,287.2百萬元，分別約佔總收入的73.4%、66.0%、61.5%、69.3%及66.2%。我們計劃有合適的機會時繼續擴大一二線城市的自營商場網絡。

商戶服務和管理

我們與商戶保持長期的良好關係。截至2014年12月31日，我們共達成18,000多份展覽空間安排。截至2014年12月31日，在租金和管理費方面名列前五名的商戶平均與我們保持超過五年的業務關係。於往績記錄期間，我們並無與任何商戶發生任何重大爭議。

我們向商戶提供全面服務，如培訓、人事管理、採購管理、收銀服務、安保、保養、保管服務、客戶服務、組織促銷活動、產品檢查、市場營銷及推廣以及其他增值服務。

- **客戶服務**：我們維持集中的客戶服務政策，負責商場內的客戶服務。每個商場均設有一個客服中心，提供集中的客戶服務，包括：
 - 退貨服務：我們的退貨政策允許客戶可在購買後30天內無條件退貨；
 - 退款：倘顧客在我們的商場購買商品後發現其購買商品時所付的價格高於同城其他商場同類型產品的售價，我們承諾向客戶退還三倍差價；
 - 免費準時配送和組裝服務；
- **質量控制**：我們已採納制定的一系列控制及管理政策、程序及計劃，以確保商場可提供令零售顧客滿意的產品和服務。我們會例行檢查商場所出售產品的質量及真偽，以及產品是否環保。
- **市場營銷及銷售**：我們經常組織各類促銷活動，以刺激商場內的消費。總部一般決定促銷主題及促銷產品類別，而各商場及其商戶則落實促銷活動及決定折扣率等細節。
- **會員計劃**：我們已啟動紅星美凱龍會員計劃，作為更為常規的銷售和營銷活動。
- **員工培訓**：我們的商戶僱用自己的職工負責其於我們商場內的銷售櫃檯。該等人

業 務

員必須遵守我們制定的指引。我們監督該等人員的表現並提供全面的培訓。對於違反我們指引的人員，我們有權要求撤換。

- **預付卡**：我們發行可在我們商場的服務櫃檯使用的預付卡。零售顧客在使用預付卡購物時可享受一定比例的折扣。預付卡可在我們全國所有商場內使用。
- **中央數據庫及收銀服務**：我們已開發出一個獨有的中央數據庫，按品牌分類記錄我們商場中大多數可供銷售的商品，並追蹤商場的銷售情況。當顧客表示有意購買某一產品時，商戶只需在我們的數據庫中找到該產品、填妥送貨信息，之後會自動生成標準賬單，客戶即可在我們的收銀處付款。我們在每一樓層設有收銀中心，提供收取商戶產品銷售所得款項的服務。我們與商戶核實銷售所得款項後，會扣除相關支出和其應付我們的費用，並抵銷商戶到期未交的租金和管理費，之後在特定時間內將剩餘銷售所得款項匯給商戶。
- **物流配送服務**：我們聘用聲譽良好的大型物流公司為商戶提供送貨及組裝服務，而且倉庫位於我們的商場附近，商戶可於同一城市內同一地點儲存所有存貨。作為回報，我們向商戶收取一定的儲存和運輸費用。

主要合同條款

我們自營商場業務主要訂立兩類合同，包括與商戶訂立的展覽空間協議以及與我們所租賃商場之業主訂立的租賃協議。

展覽空間協議

我們與所有商戶訂立標準展覽空間協議。倘協議與我們的標準協議形式有任何不符或雙方同意使用商戶提供的協議，則需要獲得我們相關發展中心、招商部門、施工諮詢部門、經營管理部門、法務部(如適用)的共同批准。

我們自營商場的展覽空間協議通常載有：

- 協議期限，通常為12個月；
- 所提供產品的品牌及類型，以及商戶所佔展覽空間、樓層位置和建築面積；
- 租金和管理費金額以及付款時間安排；
- 有關經營的條款，如裝修安排、營業時間、我們的視察權、定價、促銷活動、售後服務、保安及保險；
- 商戶的聲明，保證其產品符合適用法律及法規(包括知識產權法)，並滿足適用行業質量標準；

業 務

- 如果商戶的產品未能做到上述聲明，則商戶必須對我們因此產生的所有開支及損失作出賠償；
- 商戶必須向我們支付質量保證金、履約保證金及租金押金，我們有權在特定情況下從中扣減。如果發生客戶投訴且相關商戶未能在72小時內解決，則我們有權酌情處理該投訴，並從該商戶的質量保證金中扣減我們所支付的賠償金額；及
- 租約終止後的安排，如移除傢俱、拆除裝修等，以及當商戶未能遵守我們制定的標準時我們向其收取違約金或終止協議的權利。

租約

就租賃商場而言，我們和業主訂立租約。截至最後可行日期，我們擁有13個租賃商場，其中一個租自控股股東之一車建興先生全資擁有的常州市紅星裝飾城，13個租自獨立第三方。詳情請參閱「— 我們的商場 — 項目組合 — 自營商場」。於2012年、2013年及2014年，我們產生的租賃款分別為人民幣483.8百萬元、人民幣548.9百萬元及人民幣541.2百萬元。

我們的租賃安排視情況各不相同，一般包括以下條款：

- 逾十年的平均期限；
- 我們大部分租約採用固定租金的形式，其中部分租約中的租金每隔幾年將按固定比例上調；
- 我們亦須向業主繳納租金押金；
- 若一方嚴重違反租約，其中包括業主未能維持該場所的宜居性、我們未能按時支付大額租金、我們在未事先獲得業主同意的情況下改變場所的用途、我們在未事先獲得業主同意的情況下將場所相當大一部分轉租、業主在未事先獲得我們同意的情況下改變場所的結構等，另一方通常有權終止租約；
- 我們須向業主提供書面續約通知（一般不遲於租約到期之前六個月），且租約經雙方協定後可續期。

商場開發

我們內部擁有雄厚的商場開發能力，包括土地的獲取、商場的規劃、設計及施工。憑藉我們在建造家居裝飾及傢俱商場方面的豐富經驗，我們已建立起系統化的流程，不僅包括開發自營商場，還包括為我們委管商場提出施工建議，因而能夠在全國範圍內的商場中實施我們的標準規範。

業 務

下文概述我們開發自營商場的主要步驟。對於我們的委管商場，我們會參與整個開發過程或視情況按照合作夥伴的意願參與某些階段的開發，並為合作夥伴或合作夥伴聘任的施工承包商（視情況而定）提供諮詢服務。

選址

我們認為，選址對於零售業務（包括家居裝飾及傢俱商場）來說至關重要。在選址過程中，我們考慮下列關鍵因素：

- 當地的總體經濟發展情況；
- 當地居民的收入水平、消費能力及消費習慣；
- 人口密度；
- 商場在城市中的位置；及
- 當地政府的基礎設施、城市規劃和發展規劃。

通過地方政府的公告、招標邀請和其他公開渠道，當總部的發展中心找到一塊適合開發的地塊時，即啟動選址程序。在選址過程中，發展中心負責初始投資方案以及整體籌備工作和協調。

土地獲取

地址選定後，發展中心即啟動土地獲取程序。我們有時通過當地政府機關組織的掛牌出讓程序、拍賣及公開招標方式為我們的項目工程獲取土地。在其他情況下，我們與多個當地業務合作夥伴於不同的區域市場聯合建設及開發家居裝飾及傢俱商場。我們與當地業務合作夥伴的合作通常經歷以下階段：(i)獲取土地使用權：當地業務合作夥伴已擁有或將獲得擬建家居裝飾及傢俱商場所在地塊（「項目土地」）的土地使用權；(ii)成立項目公司：在取得項目土地的土地使用權後，當地業務合作夥伴成立項目公司（通常為當地業務合作夥伴全資擁有或控制的投資控股公司），與當地政府訂立土地使用權出讓合同，並持有項目土地的土地使用權證；(iii)初步建設及開發：待獲得相關監管審批後，將開始初步建設及開發活動。我們將協助項目公司尋求外部融資，為施工成本提供資金，而融資成本由我們與當地業務合作夥伴按於項目公司的股權比例共同承擔。倘外部融資未能涵蓋上述任何施工成本，我們將利用內部資金補足差額；(iv)收購項目公司：待滿足若干條件後（例如，相關政府

業 務

機關根據中國適用法律及法規確定，已投入投資總額的25%（「已投資25%」）建設及開發項目土地之時），我們將收購項目公司的全部或控制股本權益；(v)餘下建設及開發：項目公司將繼續開展餘下的建設及開發工作，直至項目完成。

如上文所述，雙方就合規性已建立「已投資25%」的項目里程碑。根據適用中國法律及法規，以出讓形式獲得閒置土地的土地使用權，於被原土地使用權受讓人轉讓予任何第三方前，必須符合「已投資25%」的標準。董事已確認，上文所述商業安排的唯一目的為自當地業務合作夥伴收購相關項目土地。相比自「一級市場」收購土地（即參與當地政府機關組織的掛牌出讓程序、拍賣及公開招標）而言，上述合作方式可使我們在選址及土地收購中（尤其是在我們缺乏了解的新市場）利用當地合作夥伴的專業知識及經驗。根據我們的行業知識，此類土地收購安排乃中國基礎設施建設及商業地產開發過程中的慣例。

規劃和設計

我們的發展中心基於當地審美喜好、政府政策和市場狀況制定總體設計理念和規劃，既符合我們的內部設計理念和標準，亦符合我們的成本控制和經營要求。為促進未來的招商流程，我們在早期規劃和設計階段便盡量反映我們目標商戶的需求和喜好。

我們確定了總體設計理念和方案後，即與第三方設計公司密切合作，編製更詳盡的建築規劃方案、設計圖紙、樓層詳細佈局及決定裝修風格、外觀、景觀和內部設計。我們通過招標流程並基於其擬定設計、專業資格、業內聲譽和投標報價來選擇設計公司。

施工

我們通過招標流程將所有自營商場的施工外包予根據一系列嚴格標準而選擇的獨立施工承包商，這些標準涵蓋專業資質、業內聲譽、往績記錄、技術和施工能力、施工進度方案和投標報價等。我們與符合我們標準，而且聲譽良好的施工承包商保持長期友好關係，並經常邀請他們參加新項目投標。

施工承包商根據相關中國法律及法規以及我們的規定，向我們提供施工合同所載的若干質量及安全保證。施工合同也載明付款安排，通常為分期付款。我們通常在施工階段向施工承包商支付全部合同價款的70%至80%。工程完成，且已收到相關正式工程驗收證書後，我們將支付合同價款的另外15%至25%。合同價款剩餘的5%將由我們保留作為質量保證金，在項目竣工一至兩年後支付給施工承包商。

業 務

委管商場

除經營自營商場外，我們還和合作夥伴簽訂委管安排，提供全方位諮詢及管理服務，並以我們的品牌名稱「紅星美凱龍」管理他們的商場。委管業務模式使我們與委管商場合作夥伴實現雙贏。有關業務模式使我們在資本開支相對較低的情況下實現雄厚及可見的經營現金流入以及可觀的回報率。委管商場合作夥伴也受益於與我們的合作，這項合作為他們帶來穩定而可預計的租金收入。大部分委管商場位於三線及其他城市，使我們能有效擴大地域覆蓋面，並進一步提高我們在中國的市場份額和品牌知名度。

委管安排

我們選擇聲譽良好、財務穩健的房地產開發商和業主作為合作夥伴，並與其訂立委管安排。憑藉我們豐富的行業經驗和良好的市場口碑，我們在初期階段協助合作夥伴開展現場盡職調查及初步市場調研。接下來，我們為合作夥伴提供土地競標流程方面的建議。作為聲譽良好的全國性品牌，我們的店舖遍佈全國。我們在土地競標程序方面經驗豐富，當地政府也歡迎我們帶動當地的經濟增長。因此，我們認為，幫助合作夥伴和當地政府進行溝通會使流程較為順利，並有助合作夥伴成功獲取土地。我們通常向合作夥伴收取金額固定的首次入場費，介乎人民幣18百萬元至人民幣30百萬元，視乎多項因素(可能包括城市級別、商場規模、商場位置)而定，通常可自簽訂委管協議、招商會議及商場開業後幾天內分期付款。根據相關委管協議，就支付首次入場費而言，我們通常不會向委管商場合作夥伴授出信貸期且僅授出約30日的有限信貸期。我們不斷與委管商場合作夥伴交流，以結算任何未償還結餘，並基於對其信貸記錄的審核及我們持續的業務關係向其提供額外信貸期(如需要)。

獲得某塊土地並準備開始施工後，我們的大多數合作夥伴會將整個或部分施工過程外包予我們推薦的施工承包商。我們積極參與委管商場的規劃、設計和施工過程，向施工承包商提供有價值的建議，在若干情況下甚至為施工承包商編製施工藍圖。我們還積極監督施工過程及優化施工計劃，幫助施工承包商優化施工計劃，同時增加商場的經營面積。憑藉我們與施工承包商的長期關係及由此對施工承包商的影響力，我們有能力爭取更有利的施工安排，並能夠在商場內執行始終如一的高質量施工標準。我們與施工承包商之間合作無間，有助確保我們能夠在經營的所有商場(包括自營商場以及委管商場)中保持品牌形象、佈局和風格一致。我們參與商戶的搬入安排以及確定裝修時間表等事宜，確保開業前的工作可以高效地順利完成。我們就有關服務向施工承包商收取固定金額的施工諮詢及管

業 務

理費，介乎人民幣12百萬元至人民幣30百萬元，視乎多項因素(可能包括城市級別、商場規模、商場位置及工程規模)而定，可於開始施工、竣工及竣工批准後分期付款。詳情請參閱「商業模式—自營商場—商場開發」。

我們的市場領導地位、聲譽及與品牌商的良好關係也有利於我們找到合適的優質商戶，從而保證商場可以成功開業。我們向合作夥伴收取金額固定的招商費，介乎人民幣2百萬元至人民幣3百萬元，視乎多項因素(可能包括城市級別、商場規模及商場位置)而定，可於招商會議或商場開業前幾天內分期付款。

商場開業後，我們的專業管理團隊通過提供服務負責管理該商場，其中包括日常經營管理、銷售、推廣、提供廣告和客戶服務。更重要的是，我們招募及管理商場的所有員工，以確保遍佈全國的網絡達到同樣水平的質量標準。我們的合作夥伴(i)承擔商場整修的資本開支(若有)及(ii)承擔日常經營成本，包括我們管理團隊所產生的經營成本的補償以及(iii)向我們支付年度管理費。我們一般向合作夥伴收取固定金額的年度管理費，介乎人民幣1.5百萬元至人民幣6.0百萬元，視乎多項因素(可能包括城市級別、商場規模及商場位置)而定，通常可於前12個月末支付。為了更好地把經營委管商場產生的增值資本化及分享合作夥伴所收年度租金收入上漲的成果，若租金總額超出委管協議規定的特定金額時，除收取固定金額的管理費之外，我們目前還會收取遞增佣金(約為租金增加部分的6%至10%)。我們的發展中心和經營團隊評估當地市場狀況並預估未來租金收入水平。我們也會考慮合作夥伴對未來租金收入的預期，以與合作夥伴就管理費和享受遞增佣金的門檻達成協議。

2007年，我們與合作夥伴開設了首個委管商場，此後我們的委管業務迅速發展。截至2014年12月31日，委管商場數目從截至2012年1月1日的71個增至106個，而同期經營面積由約5,029,329平方米增至約6,719,395平方米。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，委管商場產生的收入分別為人民幣1,399.9百萬元、人民幣2,114.9百萬元、人民幣2,786.4百萬元、人民幣484.4百萬元及人民幣601.3百萬元，分別約佔總收入的26.6%、33.2%、35.1%、28.4%及30.9%。

主要合同條款

委管協議

我們一般與合作夥伴簽訂標準委管協議。標準委管協議載有：

- 協議期限，通常為自商場開業起10年至20年，經雙方同意後可續簽，但在一方嚴重違約、控制權變更以及合作夥伴在預定最後期限之前未能成功獲取土地使用權等情況下，可提前終止；

業 務

- 委管商場的位置和經營面積；
- 我們向施工承包商提供有關設計、施工規格和裝修的施工諮詢服務，施工承包商需遵循與合作夥伴簽訂的協議及與我們簽訂的單獨協議的規定；
- 各合作階段內的諮詢及管理費金額；
- 擬向合作夥伴提供的諮詢管理服務範圍；
- 合作夥伴保護我們知識產權的義務，尤其是我們的品牌名稱；
- 合作夥伴非競爭義務，包括承諾不和我們的競爭對手簽訂類似安排；
- 在出售商場時我們擁有優先購買權；及
- 協議終止後的安排。

根據我們的委管安排，我們的合作夥伴會成立並控制項目公司，以擔任委管商場的業主和開發實體。我們通常在委管商場所在司法權區設立一家分公司負責日常經營和管理事務。合作夥伴並無獲准使用我們的品牌名，但分公司獲准使用我們的品牌名。我們代表合作夥伴向委管商場內的商戶收取應付租金及市場營銷費用，並通常在將所得款項匯給合作夥伴前直接從租金及市場營銷費用中扣除諮詢及管理費。商戶繳納的租賃押金未能涵蓋拖欠租金產生的虧損由我們的合作夥伴承擔。

於2013年前，委管商場業務還處於初期階段，期間訂立的小部分委管協議也納入了不競爭條文，據此，如我們意欲在同一城市開設另一個委管商場，我們須給予委管商場合作夥伴優先購買權，或放棄在同一區域以同樣的品牌名開設另一個家居裝飾及傢俱商場，或根本不得開設另一個商場。為了將經營及擴展業務的靈活性最大化，且透過委管商場業務的迅速擴展，我們已獲得更強的議價能力，我們一般不再將該等條文納入2013年以來訂立的委管協議中。作為商場發展過程的一部分，我們的發展中心釐定潛在新項目是否可能違反現有委管協議的任何不競爭條文，並積極與現有業務合作夥伴協商，以尋求互利的解決方案(如需要)。亦請參閱「風險因素—與我們業務和行業相關的風險—與我們的委管商場合作夥伴的糾紛可對我們的業務造成不利影響」。

服務協議

我們的委管商場內的商戶通常會與我們和合作夥伴簽訂標準的三方服務協議，該協議的格式與我們用於自營商場的展覽空間協議大致相同。根據三方服務協議，商戶負責承擔金額固定的租金及市場營銷費用及金額固定的管理費。我們擁有唯一絕對權利在委管商場

業 務

中開展日常經營，合作夥伴不得干擾。我們向商戶收取租金及市場營銷費用，並在將所得款項匯給合作夥伴前直接從租金及市場營銷費用中扣除根據委管協議應付的諮詢及管理費，因此，大大減少拖欠風險。

施工諮詢協議

我們與委管商場的施工承包商簽訂標準的施工諮詢協議，在整個施工過程中為其提供諮詢服務並向其收取固定的施工諮詢及管理費。該協議規定了我們同意提供的具體服務，包括在規劃、設計、施工和裝修、付款和有關驗收各階段工程標準的諮詢服務。施工諮詢及管理費總額按總經營面積及不同服務的收費計算，有關費用分期支付。

經營流程

我們以高效及具成本效益的方式經營商場。我們應用經營技能以確保零售客戶能獲得優質的購物體驗，並確保委管商場合作夥伴能從我們的經營智慧中獲益。與競爭對手不同的是，我們經營在商場開發和管理的整個流程中都擁有卓越執行能力的綜合平台。我們指定一支專職技術團隊協調和引導從土地收購到規劃設計，從建設到招商，從經營到管理的各階段業務經營。我們能否大規模經營和快速擴張，均取決於一支由15,000多名高技術人才組成，穩定的多層面經營團隊，其負責確保我們經營流程各階段的效率、可靠性及品質。通常我們會花大約兩至三年的時間來完成從開始建設或租賃到商場開業的流程，為我們過往數年快速增長作出直接貢獻。

業務開發

我們設有多個地域重心各異的發展中心，為我們的全國業務提供支持。我們在決定是否要尋求某個項目機會時會考慮各種因素，主要包括可見性、可達性、潛力和經濟回報。

假如某一項目靠近主要街道或市中心，而且外部設計搶眼，我們認為屬「可見性」。假如某一項目位於客戶可以輕鬆到達且停車方便的地點，則屬於「可達性」。我們也考慮項目所處位置是否為或將會成為當地政府的開發重點區域，而這一點提升了項目的潛力。最後，我們需要對項目預估的投資回報率滿意，才會採取任何進一步行動。我們計及土地收購成本、財務成本、當地市場現行租金水平及管理開支等各種因素，以釐定預計投資回報，並針對相關預計投資回報持續審查商場的財務及經營表現。新商場通常須二至五年才能獲得

業 務

市場認可及吸引足夠的客流量，以便收取足夠水平的租金及管理費，新商場成熟後的經營成本則保持相對穩定。此後，可能還需5至14年才能產生足夠回報以彌補自有商場的初始投資。

一旦我們的業務開發部發現潛在投資機遇(包括自營商場及委管商場)，我們將對潛在合作夥伴及相關地塊開展業務及法律盡職調查。根據項目評估流程要求，須待業務及法律盡職調查完成後，評估委員會及本公司參與共同審核及批准的所有相關部門方會採納項目建議書。對於我們負責獲得土地或我們與當地合作夥伴共同獲得土地的商場，業務開發部、內部控制合規部及法務部共同確保獲得適當的土地使用權。對於已獲得土地使用權的商場，參與項目前(包括若干非自有商場及委管商場)，我們通常(i)要求合作夥伴提供與土地業權相關的法律文件(包括土地使用權證、公開中標結果聲明、土地轉讓確認書及／或土地收購協議)以供審查；(ii)明確租賃協議、合作協議或委管協議中的土地業權；(iii)派遣團隊於相關地塊進行實地盡職調查；及(iv)我們進行初步盡職調查後，派遣外部律師協助進行法律盡職調查、複雜交易的交易文件協商或對於土地業權可能存在的瑕疵進行調查。

施工及裝修

我們一直在為商場的佈局和設施實施嚴格的既定建設和裝修標準，以確保始終如一的高質量和品牌形象。此外，我們強大的內部商場發展能力，亦確保了我們的商場在最新市場趨勢中保持領先，且符合施工及消防安全等適用法律法規，而無需頻繁翻新。於往績記錄期間，我們52個自營商場中僅有2個進行了翻新工作。

施工諮詢部負責與施工承包商聯絡，並就他們確定最合理有效的施工進度表向其提供建議。為確保施工質量達到我們的預期和要求，且商場能夠準時開業，我們有團隊在現場監督施工進度，並對施工中任何偏離標準的情況進行糾正。我們標準及有效的施工過程不僅縮短了建設週期，而且降低了施工成本。透過充分利用我們的規模經濟及與施工承包商的長期關係，我們擁有與施工承包商議價的能力且我們在設備統一採購中有能力爭取更有利的施工安排。於往績記錄期間，我們已將平均施工成本有效控制至約人民幣3,500元／平方米，我們認為這遠低於行業平均值。

基礎施工作業完成後，我們協助施工承包商製作總體佈局和裝修方案，幫助選擇裝飾材料的種類、顏色和調色板，並指導如何維護消防設施等安全設施。我們還協助施工承包商開發電子訪問與安全系統、視頻系統和網絡，以進一步改善我們商場的軟件。

業 務

在商戶準備搬入商場時，我們會與商戶和施工承包商合作，與各商戶敲定其銷售櫃檯的內部裝修事宜。我們在審查裝修規劃時會藉此機會協調不同商戶的內部裝修，並確保各商戶的裝修風格能夠彼此呼應，同時與商場內公共區域的裝修風格完美融合。在商戶選擇裝修材料的時候，我們也會給予商戶建議，確保其裝修能夠達到整個商場網絡的安全、質量和環保標準。

招商

我們認為，獨特的招商和管理系統是我們核心競爭力的精髓，為快速擴張奠定了重要基礎。我們的品牌分類圖和各品牌的獨立檔案，使我們能夠及時應對多變的市場狀況、有效調整市場定位並向顧客提供始終具有吸引力的品牌及產品組合。得益於我們為招商工作所作的努力，通常我們可在六個月內完成新商場的招商，開業後的出租率約為90%，且我們大部分商場開業期間依然保持同樣高的出租率。

吸引優質商戶入駐我們的商場。我們認為，令客戶滿意的商戶是商場成功的關鍵。我們主動從逾18,000個品牌的品牌庫中為每個商場選擇了約300至700個品牌。我們的招商部門有431名員工，擅長篩選和評估商戶。我們已經製作了一份手冊，概括了我們招商所使用的方法和流程。我們每年審查商戶組合。

對於我們的新商場，我們的招商程序通常在施工階段基本完成之時開始。我們的招商部以及經營團隊會主動接觸各類與我們有長期合作關係的品牌，並提供有關新商場開設計劃的最新信息，以便這些品牌能夠進行內部準備並與位於相關區域的經銷商進行協調。招商部員工在商場基本竣工後到現場，協助籌備商場開業事宜。在詳細分析和研究當地市場之後，一旦編製完招商建議書，我們的現場招商人員將主持招商會議，正式啟動招商程序。之後將進行展覽空間協議談判以及簽署初步協議。

我們根據多變的市場狀況及趨勢不時調整現有商場中的品牌和產品組合，並每年全面評估品牌組合。我們為商場中每個品牌保存一份獨立檔案，記錄該品牌首次進入我們商場、開設新店、關閉現有店舖和銷售表現等信息。在評估商戶的表現和確定其在品牌分類中各自的排名時，我們主要評估他們的產品質量及產品是否環保，因為我們認為這些因素對於家居裝飾及傢俱行業的客戶而言至關重要。我們還考慮當地客戶的反饋及當地市場上的品牌知名度和銷售表現，包括銷售價格在當地市場是否具有競爭力和吸引力。我們每年對與各商戶訂立的展覽空間安排進行評估，使我們可不時靈活調整品牌和商品組合，以迎合多變的消費者喜好、市場狀況及競爭形勢。

業 務

我們也使用一個先進的資料系統對各商戶進行分類和評級。該系統涵蓋從展覽空間協議開始時搜集的廣泛資料及與商戶的日常互動記錄。我們的品牌分類圖按品牌管理能力、銷售表現、產品質量、研發能力和其他標準將所有商戶劃入不同類別，使我們能將招商程序限定在我們需要的商戶的等級及類別。

日常經營及管理

我們的三級管理系統可增強了內部控制機制，亦可讓我們有效地運營業務，並與各業務合作夥伴保持關係。管理系統包括總部、31個小區和各商場管理團隊。我們的商場經理負責商場的日常經營及客戶服務，並直接向小區匯報。總部負責全國範圍商場的業務戰略和合作。每一級別人員均與其各自主管會面並向其匯報及經常溝通，以確保快速回應。我們認為，訓練有素的員工及高效的制度已使我們較競爭對手更能有效地經營商場。例如，我們在商場平均每10,000平方米配備9至10名員工，根據弗若斯特沙利文的數據，行業的平均水平為每10,000平方米12至13名員工。

我們的商場管理層團隊負責各自商場的日常運營和管理，包括收取銷售所得款項和租金、執行促銷、日常維護、客戶服務及與當地業務夥伴互動。小區覆蓋一個省份或幾個相鄰的大城市，負責實施特定的業務和管理計劃及戰略。這些小區可協調我們商場在該區域的活動以促進合作，例如人員配備和統一促銷活動，並監督該區域商場的日常運營。我們在總部、招商管理中心、企劃推廣部門及運營推進中心集中管理全國業務。總部的四個大區重點關注業務發展，以拓展我們在全國的版圖、分配資源，並確保其各自區域內小區與商場之間的協同合作。

我們的商場

項目組合

自營商場

我們的自營商場包括：(i)我們擁有全部或大部分經營面積的商場；(ii)回購商場；(iii)我們租賃的商場；(iv)我們經營且合併商場經營業績並向相關業主支付固定金額年費的商場（「固定費用商場」）；及(v)與聯營企業或合營企業合作夥伴共同持有且由我們經營的商場（「合營聯營商場」）。

截至2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，固定費用商場包括(a)鄂爾多斯東勝商場，(b)宜昌西陵商場及(c)衢州三衢商場。截至2012年及2013年12月31

業 務

日止年度，相關固定費用商場由我們根據委管協議經營。2014年以來，我們就該等固定費用商場訂立了上述固定費用安排。因此，截至2012年及2013年12月31日止年度，固定費用商場歸為委管商場，而截至2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月又歸為自營商場。

截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，合營聯營商場包括(a)蘇州園區商場及深圳香蜜湖商場，由我們與聯營企業共同持有，並由我們經營；及(b)蕪湖明輝商場及成都雙楠商場，由我們與合營企業合作夥伴共同持有，並由我們經營。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，我們並未將持有合營聯營商場的相關公司的經營業績併入綜合財務資料。相關公司的經營業績及我們於相關公司的權益於綜合財務資料的應佔聯營企業利潤、應佔合營企業業績、於聯營企業的權益及於合營企業的權益中體現。

因此，就本文件的經營資料而言，我們將上述(i)及(ii)歸為「自有商場」，將上述(iii)、(iv)及(v)歸為「非自有商場」。就本文件的財務資料而言，我們將上述(i)、(ii)、(iii)及(iv)歸為「自有／租賃商場」，其中(i)及(ii)歸為「自有商場」，(iii)及(iv)歸為「租賃商場」。

業 務

編號	名稱	開業時間 (年一月)	位置	城市級別	類別	經營面積 ⁽¹⁾ (平方米)	出租率 ⁽²⁾			總收入		
							2012年	2013年	2014年	2012年	2013年	2014年
24.	廊坊凱宏商場	2013年8月	河北廊坊	三線	自有	65,060	—	—	—	14.8	44.3	
25.	盤錦興隆商場	2013年10月	遼寧盤錦	其他	自有	49,774	—	95	98	5.5	22.5	
26.	上海浦東金橋商場	2013年12月	上海	一線	自有	77,724	—	95	98	2.8	99.8	
27.	重慶二期商場	2014年3月	重慶	二線	自有	69,762	—	—	>99	—	51.6	
28.	煙台二期商場	2014年4月	山東煙台	三線	自有	72,922	—	—	90	—	19.4	
29.	星龍商場	2014年9月	上海	一線	自有	48,319	—	—	>99	—	13.4	
30.	瀋陽鐵西二期商場	2014年11月	遼寧瀋陽	二線	自有	27,700	—	—	>99	—	5.8	
31.	大慶世博商場	2014年12月	黑龍江大慶	三線	自有	65,056	—	—	90	—	1.0	
非自有商場												
32.	南京中央路商場	1997年7月	江蘇南京	二線	租賃	57,876	90	>99	>99	55.7	67.2	74.4
33.	常州裝飾城	1998年10月	江蘇常州	三線	租賃	37,344	80	>99	>99	62.9	64.9	65.8
34.	長沙賀龍商場	2004年10月	湖南長沙	二線	租賃	15,822	>99	>99	>99	21.0	19.6	18.7
35.	連雲港人民商場	2005年4月	江蘇連雲港	三線	租賃 ⁽⁶⁾	32,321	>99	>99	80	27.1	27.3	25.4
36.	揚州潤揚建材商場	2006年5月	江蘇揚州	三線	租賃	49,104	—	—	>99	—	—	26.2
37.	重慶江北商場	2006年12月	重慶	二線	租賃	101,918	>99	>99	>99	175.8	181.6	193.7
38.	長沙韶山商場	2007年10月	湖南長沙	二線	租賃	112,221	98	>99	>99	133.5	134.5	145.5
39.	包頭東河商場	2008年9月	內蒙古包頭	三線	租賃	49,747	94	91	47	25.5	21.1	25.2
40.	杭州古墩商場	2009年5月	浙江杭州	二線	租賃 ⁽⁷⁾	38,217	92	>99	>99	60.3	63.5	71.9
41.	深圳古龍商場	2009年9月	廣東深圳	一線	租賃 ⁽⁷⁾	32,149	83	61	>99	—	—	20.7
42.	重慶南坪商場	2009年11月	重慶	二線	租賃 ⁽⁸⁾	98,171	96	97	98	111.7	125.0	137.3
43.	瀋陽大東商場	2010年9月	遼寧瀋陽	二線	租賃 ⁽⁸⁾	106,885	23	78	95	7.0	31.9	54.6
44.	北京北五環商場	2010年10月	北京	一線	租賃	81,968	91	99	98	72.1	82.7	98.9
45.	大同東信商場	2015年1月	山西大同	其他	租賃	69,071	—	—	80	—	—	—
46.	衢州三衢商場	2009年3月	浙江衢州	其他	固定費用 ⁽⁹⁾	31,133	53	83	82	—	—	6.1

業 務

編號	名稱	開業時間 (年-月)	位置	城市級別	類別	經營面積 ⁽¹⁾ (平方米)			出租率 ⁽²⁾ (%)			總收入 (人民幣百萬元)		
						2014年	2013年	2014年	2012年	2013年	2014年	2012年	2013年	2014年
						截至12月31日			截至12月31日止年度					
47.	鄂爾多斯東勝商場	2009年9月	內蒙古鄂爾多斯	三線	固定費用 ⁽⁶⁾	48,759	—	64	—	—	—	—	—	2.5
48.	宜昌西陵商場	2011年9月	湖北宜昌	三線	固定費用 ⁽⁶⁾	76,505	—	76	—	—	—	—	—	7.1
49.	深圳香蜜湖商場	2008年12月	廣東深圳	一線	合營聯營 ⁽¹⁰⁾	85,504	>99	>99	147.8	149.7	166.7	147.8	149.7	166.7
50.	成都雙楠商場	2011年9月	四川成都	二線	合營聯營 ⁽¹¹⁾	70,886	79	99	105.0	119.5	139.7	105.0	119.5	139.7
51.	蕪湖明輝商場	2011年12月	安徽蕪湖	三線	合營聯營 ⁽¹¹⁾	96,701	99	99	42.3	57.7	68.7	42.3	57.7	68.7
52.	蘇州園區商場	2013年8月	江蘇蘇州	二線	合營聯營 ⁽¹²⁾	92,613	—	92	—	—	—	—	—	50.4
	合計					4,033,458								

附註：

- 經營面積指基於內部記錄，商場內可用於產生收入的面積。
- 出租率乃基於內部記錄，按截至各有關期末商場的實際租賃面積除以經營面積計算得出。一年內不同期間，出租率可能較高或較低。
- 我們已自獨立第三方租賃商場的輕型建築材料區，截至2014年12月31日，該商場的經營面積約達23,760平方米。
- 根據合作夥伴與紅星家俱集團(由車建興先生及車建芳女士擁有)訂立的合作協議，有關地塊的業權屬於合作夥伴。根據與合作夥伴訂立的融資租賃安排，經營商場的相關附屬公司持有該商場。因此，我們已將有關商場分類為自有商場之一。亦請參閱本文件「財務資料—重要會計政策、估計及判斷—投資物業」及「財務資料—債務—融資租賃」。
- 該商場76.6%的經營面積由我們擁有，23.4%的經營面積由合作夥伴擁有，並由我們根據委管安排代合作夥伴管理。
- 於2014年4月1日前，該商場由我們根據委管安排管理。
- 於2014年1月1日前，該商場由我們根據委管安排管理。
- 於2012年9月1日前，該商場由我們根據委管安排管理。
- 於2014年1月1日前，該商場由我們根據委管安排管理。自此，我們經營該商場，合併其經營業績，並向相關業主支付固定金額的年費。

業 務

- (10) 我們擁有運營該商場的項目公司37%的股本權益。由於我們負責該商場的日常經營並與聯營企業分擔投資風險，故我們將該商場視為自營商場之一。然而，由於我們並未合併該項目公司的經營業績，故我們應佔該商場產生的經營收入於應佔聯營企業利潤而非自有／租賃商場產生的收入中體現。
- (11) 我們擁有運營該商場的項目公司40%的股本權益。由於我們負責該商場的日常經營並與合營企業夥伴分擔投資風險，故我們將該商場視為自營商場之一。然而，由於我們並未合併該項目公司的經營業績，故我們應佔該商場產生的經營收入於應佔合營企業業績而非自有／租賃商場產生的收入中體現。
- (12) 我們擁有運營此商場的項目公司33.33%的股本權益。由於我們負責該商場的日常經營並承擔投資風險，故我們將該商場視為自營商場之一。然而，由於我們並未合併該項目公司的經營業績，故我們應佔該商場產生的經營收入於應佔聯營企業利潤而非自有／租賃商場產生的收入中體現。

業 務

下表按項目及預計開業日期列出了截至2014年12月31日籌備中的自營商場的若干基本資料。

編號	項目 ⁽¹⁾	位置	城市級別	開始施工日期 (年-月)	預計開業日期 (年-月)	實際/估計 總建築面積 (平方米)	截至2014年12月31日 整個項目的總開發成本 ⁽²⁾		股權	
							已產生 (人民幣 百萬元)	將產生 ⁽²⁾ (人民幣 百萬元)		
1	武漢額頭灣商場	湖北武漢	二線	2012年9月	2015年8月	179,925	1,052.5	142.0	100%	
2	重慶涪陵商場	重慶	二線	2012年8月	2015年12月	73,875	265.1	1.4	55%	
3	瀋陽于洪商場	遼寧瀋陽	二線	2013年6月	2015年12月	197,882	659.4	382.9	60%	
4	中山港口商場	廣東中山	三線	2013年12月	2015年10月	79,511	173.9	118.8	100%	
5	長沙岳麓商場	湖南長沙	二線	2014年9月	2016年1月	212,266	354.4	443.4	100%	
6	武漢漢西客站商場	湖北武漢	二線	2014年1月	2016年6月	147,971	477.8	311.1	100%	
7	武錫太湖商場	江蘇無錫	二線	2014年3月	2016年1月	172,232	572.6	371.2	100%	
8	天津北辰商場	天津	二線	2014年9月	2016年3月	108,374	573.3	434.3	100%	
9	蘭州高新商場	甘肅蘭州	二線	2013年5月	2016年1月	148,826	134.3	319.9	65%	
10	合肥四里河商場	安徽合肥	二線	2014年11月	2016年12月	149,730	165.3	448.9	100%	
11	哈爾濱西客站商場	黑龍江哈爾濱	二線	2014年9月	2017年3月	148,589	313.4	419.8	100%	
12	西安西豐路商場	陝西西安	二線	—	2017年5月	108,000	—	1,122.2	50%	
13	天津塘沽商場	天津	二線	2013年6月	2016年12月	148,416	490.8	381.4	100%	
14	南京浦口商場	江蘇南京	二線	2014年12月	2017年4月	198,932	412.7	566.7	100%	
15	東莞萬江商場	廣東東莞	二線	2014年9月	2016年7月	94,000	171.7	211.8	70%	
16	呼和浩特玉泉商場	內蒙古呼和浩特	二線	—	2016年7月	130,000	269.0	312.3	9%	
17	深圳羅湖商場	廣東深圳	一線	—	2016年12月	60,000	—	74.8	45%	
18	烏魯木齊會展商場	新疆烏魯木齊	二線	—	2017年5月	144,104	234.6	650.6	100%	
19	昆明盤龍商場	雲南昆明	二線	—	2017年5月	155,000	62.2	901.8	63%	
20	長沙開福商場	湖南長沙	二線	—	2017年5月	160,000	8.5	739.0	52%	
21	哈爾濱松北商場	黑龍江哈爾濱	二線	2014年5月	2017年7月	182,029	339.7	589.6	100%	
22	鄭州南三環商場	河南鄭州	二線	2013年3月	2017年7月	100,000	146.7	331.7	51%	
23	武漢卓刀泉商場	湖北武漢	二線	—	2017年7月	110,000	100.3	507.4	100%	
24	長春錦城商場	吉林長春	二線	—	2018年7月	150,776	—	481.3	51%	
25	西安雁塔朱雀商場	陝西西安	二線	—	2018年7月	100,000	—	349.8	75%	
合計							3,460,438	6,978.3	10,614.1	

業 務

附註：

(1) 根據內部記錄及當前計劃計算得出且或會因我們對整個項目成本結構的調整而變化。

(2) 包括土地獲取成本、施工及安裝成本、撥作資本的利息開支及其他相關成本及開支。

截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度期間，我們分別開設了6個、7個及10個自營商場，其中4個、7個及6個分別為新開商場，2個、零及4個乃分別自委管商場轉變而成。同期，我們分別關閉2個、1個及2個自營商場：

- 我們關閉了一個合營聯營商場，原因是有關地塊存在業權瑕疵，並計劃在該土地業權瑕疵得以修正時重新開業，以確保符合適用法律法規。當我們首次作為此商場的少數股東，首次與合作夥伴達成合作關係時，合作夥伴已獲得了有關地塊（其實質上為「集體所有」）的土地使用權。如原合作協議中所述，各方了解可將該土地轉為「商業用途」。然而，由於不可預見因素，儘管付出多年的努力，合作夥伴未能轉變有關土地的性質。為遵守適用法律法規，我們放棄了之前的合作關係，並說服我們的合作夥伴關閉商場及與我們重新成立一家合營企業，以便透過公開招標流程獲得同一個地塊適當的土地使用權。新合營企業合作協議規定，合作夥伴應負責準備土地收購（如以拆遷方式），且收購適當的土地使用權應為進行新項目的先決條件。
- 我們迅速調整業務戰略，並關閉了一個固定費用商場，原因是該位置不再具有吸引力，同時於同一城市更有利的位置尋求新商機以獲得更好的經濟回報。
- 我們決定關閉一個租賃商場，原因是業主未解決商場的若干瑕疵（包括土地使用及消防安全審批問題），即便此前我們一再要求業主解決該等問題。因此，為確保符合適用法律法規，我們不得不終止租約。在早期業務拓展階段，我們從第三方租賃了該商場，並為此物業的有利位置所吸引（該位置有利於我們在當地市場建立競爭性商場網絡）。隨著我們的業務繼續拓展，我們一直改進我們的內部控制，以確保符合適用法律法規。作為該內部控制改進流程的一部分，我們一直持續要求我們的出租人糾正該等法律瑕疵，而我們的出租人未能做到。因此，雖然該商場一直在盈利，但我們關閉該商場以確保符合適用法律法規，從而改進內部控制。
- 我們因租約屆滿但未重續而關閉了一個租賃商場。
- 我們因商場業績不佳而關閉了另一個租賃商場，以減少任何進一步虧損。

業 務

於商場運營年度，我們已建立有效的內部系統，以評估、估算及監測自營商場的業績。我們必須滿意項目的預期投資回報，方才進行任何實際的商場開發計劃。我們計及土地收購成本、財務成本、當地市場現行租金水平及管理開支等各種因素，以釐定預計投資回報，並針對相關預計投資回報持續審查商場的財務及經營表現。我們亦對潛在合作夥伴及相關地塊開展大量業務及法律盡職調查。請參閱「—經營流程—業務開發」。本公司項目評估委員會及所有相關部門共同審核及批准任何潛在項目。一旦一個商場開業，我們積極實時監測其財務和經營業績，以快速識別並糾正任何不尋常趨勢。我們的總部通常每兩個月與所有小區舉行一次經營管理會議，而我們的小區則與其各自地區的商場舉行月度會議。我們比較每個商場的關鍵財務和經營指標，包括經營收入、利潤、利率及針對預計回報率的出租率，並特別留意業績不佳的商場優勢。我們分析該等商場的管理賬目和經營紀錄，以更好地理解業績不佳的原因，並與當地管理團隊和負有責任的小區合作，以採取補救措施來改善商場管理。但是，若我們雖然持續努力，卻因為超出我們控制以外的因素導致業績持續不佳或其他瑕疵繼續存在，我們將執行精心設計的機制，以決定關閉商場的可能性，如不得不關閉商場，亦將盡可能降低關閉商場對商戶及我們造成的虧損。董事認為，關閉少數自營商場對我們的業務屬不重大，並無且將不會對我們的財務狀況及經營業績產生任何重大影響。

委管商場

下表按項目及開業日期列出了截至2014年12月31日運營中的委管商場的若干基本資料。

編號	名稱	開業日期 (年-月)	位置	城市級別	出租率 ⁽¹⁾ (%)			管理期限	經營面積 (平方米)
					2012年	2013年	2014年		
					截至12月31日				
1.	徐州復興商場	2001年10月 ⁽²⁾	江蘇徐州	三線	95	94	97	截至2019年12月31日	134,161
2.	揚州潤揚傢俱商場	2006年5月 ⁽³⁾	江蘇揚州	三線	>99	>99	>99	截至2018年12月31日	70,064
3.	石家莊和平商場	2007年1月	河北石家莊	二線	95	>99	>99	截至2020年12月31日	72,234
4.	鹽城世紀商場	2007年9月	江蘇鹽城	三線	91	94	96	截至2019年9月14日	119,430
5.	蚌埠解放商場	2007年12月	安徽蚌埠	其他	92	94	>99	自開業起10年	50,054
6.	洛陽牡丹商場	2008年3月	河南洛陽	三線	>99	>99	>99	正在商談	77,000
7.	西安太白商場	2008年4月	陝西西安	二線	>99	>99	>99	截至2017年4月20日	80,589
8.	淄博昌國商場	2008年9月	山東淄博	三線	>99	>99	>99	自簽約起15年	47,303
9.	桐鄉世紀商場	2008年9月	浙江桐鄉	其他	83	92	>99	自簽約起10年	36,446
10.	合肥信地商場	2008年10月	安徽合肥	二線	98	>99	>99	自簽約起10年	94,366
11.	昆山翠微商場	2008年11月	江蘇昆山	其他	88	97	>99	自簽約起10年	44,115
12.	無錫五洲商場	2009年5月	江蘇無錫	三線	92	97	98	自簽約起10年	56,150
13.	貴陽南明商場	2009年5月	貴州貴陽	二線	>99	>99	>99	自簽約起10年	148,174
14.	佛山樂從商場	2009年5月	廣東佛山	二線	94	98	>99	自簽約起15年	116,947
15.	秦皇島海港商場	2009年6月	江蘇秦皇島	其他	97	>99	>99	自開業起10年	57,239
16.	秦皇島海港商場	2009年9月	河北秦皇島	其他	>99	>99	>99	自簽約起15年	54,475
17.	南通通富商場	2009年9月	江蘇南通	三線	88	75	62	截至2014年12月31日	109,317
18.	常熟洋雷商場	2009年10月	江蘇常熟	其他	53	80	93	截至2017年10月28日	54,826
19.	青島黃島商場	2009年11月	山東青島	二線	84	98	>99	自開業起10年	59,998
20.	南陽建設商場	2009年12月	河南南陽	三線	93	>99	>99	自簽約起15年	42,130
21.	柳州柳南商場	2009年12月	廣西柳州	三線	>99	>99	>99	自簽約起10年	42,602
22.	蘇州橫塘商場	2010年4月	江蘇蘇州	二線	90	>99	>99	自簽約起10年	69,286
23.	泉州洛江商場	2010年5月	福建泉州	三線	67	80	95	自簽約起10年	65,031
24.	廊坊香河商場	2010年5月	河北香河	其他	>99	>99	>99	自簽約起20年	159,079
25.	張家港南二環商場	2010年6月	江蘇張家港	其他	84	95	>99	自開業起10年	76,849

業 務

編號	名稱	開業日期 (年-月)	位置	城市級別	出租率 ⁽¹⁾ (%)			管理期限	經營面積 (平方米)
					2012年	2013年	2014年		
					截至12月31日				
26.	內蒙古赤峰商場	2010年8月	內蒙古赤峰	三線	94	>99	>99	自開業起10年	43,464
27.	淮安清河商場	2010年8月	江蘇淮安	三線	80	95	96	自簽約起15年	59,190
28.	撫順新撫商場	2010年9月	遼寧撫順	其他	93	98	98	自開業起10年	42,192
29.	鞍山千山西路商場	2010年9月	遼寧鞍山	三線	91	98	97	自開業起15年	54,481
30.	宿遷宿豫商場	2010年10月	江蘇宿遷	其他	76	76	90	截至2026年9月30日	81,748
31.	嘉興南湖商場	2010年10月	浙江嘉興	三線	87	75	99	自開業起10年	78,647
32.	龍岩閩西商場	2010年10月	福建龍岩	其他	65	60	89	自開業起10年	56,524
33.	鶴崗工農商場	2010年10月	黑龍江鶴崗	其他	90	87	77	自開業起15年	25,001
34.	台州椒江商場	2010年11月	浙江台州	三線	87	74	76	自簽約起10年	51,180
35.	黃石迎賓商場	2010年12月	湖北黃石	其他	96	>99	99	自簽約起15年	53,518
36.	廈門五緣灣商場	2010年12月	福建廈門	二線	92	>99	>99	自簽約起15年	88,025
37.	大連馬欄商場	2010年12月	遼寧大連	二線	87	>99	95	自簽約起10年	51,854
38.	大同魏都商場	2010年12月	山西大同	其他	>99	>99	>99	自簽約起15年	33,192
39.	日照東港商場	2011年1月	山東日照	其他	62	89	90	自簽約起15年	60,481
40.	石家莊裕華商場	2011年3月	河北石家莊	二線	94	98	>99	自簽約起15年	89,926
41.	舟山臨城商場	2011年3月	浙江舟山	其他	89	>99	>99	自開業起10年	48,975
42.	紹興二環商場	2011年4月	浙江紹興	三線	92	94	97	自開業起10年	79,185
43.	寧波鄞州商場	2011年4月	浙江寧波	二線	80	91	96	自開業起10年	72,933
44.	鎮江丁卯橋商場	2011年5月	江蘇鎮江	三線	99	>99	>99	自簽約起10年	43,775
45.	蘇州蠡口商場	2011年6月	江蘇蘇州	二線	57	91	92	自簽約起10年	101,398
46.	濰坊寒亭商場	2011年6月	山東濰坊	三線	91	99	74	自簽約起15年	42,623
47.	漳州勝利商場	2011年7月	福建漳州	三線	82	98	95	自簽約起10年	71,037
48.	福州三迪商場	2011年7月	福建福州	二線	82	90	97	自開業起10年	78,012
49.	青島城陽商場	2011年8月	山東青島	二線	>99	>99	>99	自簽約起12年	47,552
50.	無錫江陰商場	2011年9月	江蘇江陰	其他	93	>99	>99	自簽約起10年	63,678
51.	邯鄲叢台商場	2011年9月	河北邯鄲	三線	>99	98	97	自簽約起20年	83,467
52.	銀川麗景商場	2011年9月	寧夏銀川	三線	>99	>99	>99	自簽約起10年	58,223
53.	濟寧高新區商場	2011年9月	山東濟寧	三線	96	99	>99	自開業起10年	61,794
54.	曲靖麒麟商場	2011年10月	雲南曲靖	其他	93	86	90	自簽約起15年	31,441

業 務

編號	名稱	開業日期 (年-月)	位置	城市級別	出租率 ⁽¹⁾ (%)			管理期限	經營面積 (平方米)
					2012年	2013年	2014年		
					截至12月31日				
55.	莆田荔城商場	2011年10月	福建莆田	其他	70	77	84	自開業起10年	68,475
56.	湖州二環商場	2011年11月	浙江湖州	三線	74	95	99	自簽約起10年	69,830
57.	廣州天河商場	2011年11月	廣東廣州	一線	45	37	94	截至2028年9月30日	40,649
58.	呼和浩特新城商場	2011年11月	內蒙古呼和浩特	二線	90	77	91	自開業起15年	64,194
59.	無錫宜興商場	2011年11月	江蘇宜興	其他	85	61	76	自開業起10年	68,106
60.	北京東五環商場	2011年12月 ⁽³⁾	北京	一線	81	94	>99	自開業起10年	81,003
61.	株洲天元商場	2011年12月	湖南株洲	三線	>99	>99	>99	不適用	78,887
62.	合肥政務商場	2012年4月	安徽合肥	二線	>99	>99	>99	自開業起10年	108,803
63.	西安龍首商場	2012年4月	陝西西安	二線	88	77	90	自開業起5年	140,486
64.	三明三元商場	2012年9月	福建三明	其他	84	95	97	自開業起10年	50,896
65.	西安北二環商場	2012年9月	陝西西安	二線	90	97	92	自開業起10年	113,195
66.	淮安翔宇商場	2012年10月	江蘇淮安	三線	>99	>99	97	自開業起10年	70,238
67.	中山興南商場	2012年10月	廣東中山	三線	69	93	>99	自開業起8年	57,597
68.	巴彥淖爾臨河商場	2012年10月	內蒙古巴彥淖爾	其他	>99	91	72	自開業起10年	41,036
69.	滄州運河商場	2012年11月	河北滄州	三線	90	99	99	自簽約起15年	48,687
70.	萊陽煙青商場	2012年11月	山東萊陽	其他	59	95	48	自開業起10年	59,128
71.	煙台一期商場	2012年12月	山東煙台	三線	37	91	88	自簽約起10年	72,922
72.	邢台中華商場	2013年4月	河北邢台	三線	—	98	96	自開業起10年	83,929
73.	紹興柯橋商場	2013年5月	浙江紹興	三線	—	>99	>99	自簽約起15年	59,125
74.	泰州高港商場	2013年7月	江蘇泰州	三線	—	90	>99	自開業起10年	42,809
75.	新鄉平原商場	2013年9月	河南新鄉	三線	—	96	95	自開業起10年	63,471
76.	淮北杜集商場	2013年12月	安徽淮北	其他	—	>99	>99	自開業起10年	46,348
77.	寧波港隆商場	2013年12月	浙江寧波	二線	—	76	95	自開業起10年	61,476
78.	慈溪逍林商場	2013年12月	浙江慈溪	其他	—	>99	>99	自開業起20年	54,877
79.	台州洪家商場	2013年12月	浙江台州	三線	—	91	98	自開業起10年	47,127
80.	包頭高新區商場	2014年1月	內蒙古包頭	三線	—	—	90	自開業起20年	55,062
81.	吉林船營商場	2014年2月	吉林吉林	三線	—	—	98	自開業起10年	72,139
82.	馬鞍山雨山商場	2014年3月	安徽馬鞍山	三線	—	—	>99	自開業起10年	49,361
83.	松原寧江商場	2014年3月	吉林松原	三線	—	—	95	自開業起10年	48,839

業 務

編號	名稱	開業日期 (年-月)	位置	城市級別	出租率 ⁽¹⁾ (%)			管理期限	經營面積 (平方米)
					2012年	2013年	2014年		
					截至12月31日				
84.	合肥裕溪商場	2014年3月	安徽合肥	二線	—	—	95	81,380	
85.	銅陵天山商場	2014年5月	安徽銅陵	其他	—	—	>99	53,614	
86.	濰坊壽光商場	2014年6月	山東壽光	其他	—	—	95	38,518	
87.	溫州慈湖商場	2014年6月	浙江溫州	二線	—	—	95	88,186	
88.	銀川平羅商場	2014年6月	寧夏銀川	三線	—	—	89	40,216	
89.	泰州興化商場	2014年7月	江蘇興化	其他	—	—	94	24,752	
90.	庫爾勒商場	2014年8月	新疆庫爾勒	其他	—	—	99	60,664	
91.	成都金牛商場	2014年8月	四川成都	二線	—	—	>99	102,024	
92.	陽泉大連東路商場	2014年9月	山西陽泉	其他	—	—	91	46,766	
93.	棗莊滕州商場	2014年9月	山東滕州	其他	—	—	>99	39,507	
94.	恩施舞陽商場	2014年9月	湖北恩施	其他	—	—	>99	26,571	
95.	湘潭富州商場	2014年9月	湖南湘潭	其他	—	—	>99	50,284	
96.	內江甜城商場	2014年9月	四川內江	其他	—	—	>99	49,298	
97.	福清福政商場	2014年10月	福建福清	其他	—	—	>99	30,014	
98.	寧波余姚商場	2014年10月	浙江余姚	其他	—	—	>99	55,561	
99.	承德雙塔山商場	2014年10月	河北承德	其他	—	—	>99	41,785	
100.	衡陽蒸湘商場	2014年11月	湖南衡陽	三線	—	—	98	45,252	
101.	安順西秀商場	2014年11月	貴州安順	其他	—	—	>99	39,162	
102.	烏蘭察布集寧商場	2014年11月	內蒙古烏蘭察布	其他	—	—	95	32,463	
103.	泉州安溪商場	2014年11月	福建安溪	其他	—	—	90	33,637	
104.	寶雞金台商場	2014年11月	陝西寶雞	其他	—	—	88	39,260	
105.	襄陽高新區商場	2014年12月	湖北襄陽	三線	—	—	96	53,642	
106.	唐山遷安商場	2015年1月	河北遷安	三線	—	—	95	36,768	
	合計							6,719,395	

附註：

- (1) 出租率乃基於內部記錄，按截至各有關期末商場的實際租賃面積除以經營面積計算得出。一年內不同期間，出租率可能較高或較低。
- (2) 於2012年轉為委管商場。
- (3) 於2011年轉為委管商場。

業 務

下表按項目載列截至2014年12月31日已獲得地塊且預計於2015年底前開業的籌備中的委管商場的若干基本資料。

編號	項目	位置	城市級別	簽訂日期 (年-月)	估計總建築面積 (平方米)
1.	佛山南海項目	廣東佛山	二線	2010年4月	100,000
2.	德州東風項目	山東德州	三線	2011年1月	80,000
3.	懷化西城項目	湖北懷化	其他	2011年1月	60,000
4.	高淳固城湖項目	江蘇南京	二線	2012年2月	60,000
5.	石家莊古城項目	河北石家莊	二線	2012年4月	140,000
6.	亳州譙城項目	安徽亳州	其他	2012年4月	60,000
7.	通化江南西項目	吉林通化	其他	2012年7月	70,000
8.	六安佛子嶺項目	安徽六安	其他	2012年7月	70,000
9.	福鼎濱海項目	福建福鼎	其他	2012年7月	40,000
10.	寧德閩東項目	福建寧德	其他	2012年9月	65,000
11.	衡陽蒸湘南項目	湖南衡陽	其他	2012年11月	65,000
12.	金鄉文峰東項目 ⁽¹⁾	山東金鄉	三線	2012年11月	40,000
13.	連雲港科苑項目 ⁽¹⁾	江蘇連雲港	三線	2013年1月	80,000
14.	固始怡和項目 ⁽²⁾	河南固始	其他	2013年2月	50,000
15.	烏海凱陽項目 ⁽²⁾	內蒙古烏海	其他	2013年3月	60,000
16.	貴陽北京西項目	貴州貴陽	二線	2013年5月	120,000
17.	諸暨東二環項目 ⁽²⁾	浙江諸暨	其他	2013年5月	75,000
18.	臨沂順和項目 ⁽²⁾	山東臨沂	其他	2013年6月	70,000
19.	瀋陽人民項目	江蘇瀋陽	其他	2013年6月	45,000
20.	吳江雲龍項目	江蘇吳江	二線	2013年7月	50,000
21.	錫林浩特項目	內蒙古錫林郭勒	其他	2013年8月	52,000
22.	聊城東昌項目	山東聊城	三線	2013年10月	70,000
23.	淄博周村項目	山東淄博	三線	2013年10月	47,000
24.	分宜萬年北路項目 ⁽³⁾	江西分宜	其他	2013年11月	41,000
25.	遵義天池項目 ⁽¹⁾	貴州遵義	其他	2013年11月	40,000
26.	如皋海陽項目 ⁽¹⁾	江蘇如皋	其他	2013年11月	55,000
27.	保定樂凱大街項目 ⁽²⁾	河北保定	其他	2013年12月	90,000
28.	偃師杜甫項目	河南偃師	其他	2013年12月	55,000
29.	泰安龍潭項目 ⁽¹⁾	山東泰安	其他	2013年12月	60,000
30.	南充高坪項目	四川南充	二線	2014年2月	50,000
31.	瀋陽東環項目	遼寧瀋陽	其他	2014年5月	60,000
32.	鞍山海城項目	遼寧海城	其他	2014年5月	30,000
33.	通遼青龍山項目	遼寧通遼	其他	2014年6月	57,000
34.	宣威文化項目	內蒙古宣威	三線	2014年6月	50,000
35.	瑞昌楊林湖項目	江西瑞昌	其他	2014年6月	30,000
36.	隴西長安項目	甘肅隴西	其他	2014年8月	30,000
37.	博樂建國項目	新疆博樂	其他	2014年11月	30,000
38.	宣城雙橋項目	安徽宣城	其他	2014年12月	30,000
39.	合計				2,337,000

附註：

- (1) 於2015年4月開業。
- (2) 於2015年3月開業。
- (3) 於2015年5月開業。

業 務

下表按項目載列截至2014年12月31日籌備中的已獲得地塊且預計於2015年後開業的委管商場的若干基本資料。

編號	項目	位置	城市級別	簽約日期 (年-月)	估計總建築面積 (平方米)
1	汕頭藍水項目	廣東汕頭	其他	2008年9月	120,000
2	哈爾濱金色萊茵項目	黑龍江哈爾濱	二線	2009年6月	130,000
3	天津武清項目	天津武清	其他	2009年10月	150,000
4	武漢竹葉山項目	湖北武漢	二線	2009年10月	180,000
5	唐山路北項目	河北唐山	三線	2010年6月	100,000
6	濱州黃河項目	山東濱州	三線	2010年6月	60,000
7	營口鮫魚圈項目	遼寧營口	其他	2011年1月	80,000
8	永安新六項目	福建永安	其他	2011年2月	60,000
9	通遼紅光項目	內蒙古通遼	三線	2011年3月	80,000
10	北海南珠項目	廣西北海	其他	2011年3月	80,000
11	錦州中央南街項目	遼寧錦州	其他	2011年3月	80,000
12	四平開發區項目	吉林四平	其他	2011年6月	80,000
13	遼陽河東項目	遼寧遼陽	其他	2011年7月	80,000
14	張家口站前東大街項目	河北張家口	其他	2011年8月	118,000
15	朝陽中興街項目	遼寧朝陽	其他	2011年10月	60,000
16	唐山豐潤項目	河北唐山	其他	2011年12月	60,000
17	周口黃河項目	河南周口	三線	2012年1月	65,000
18	上虞四環路項目	浙江上虞	其他	2012年3月	75,000
19	福州建江項目	福建福州	二線	2012年4月	60,000
20	玉林北環路項目	廣西玉林	三線	2012年5月	80,000
21	晉城澤州項目	山西晉城	其他	2012年8月	60,000
22	大連旅順口項目	遼寧大連	其他	2012年8月	50,000
23	樂山蟠龍路項目	四川樂山	其他	2012年10月	70,000
24	南寧仙葫大道項目	廣西南寧	其他	2012年10月	90,000
25	金華金衢路項目	浙江金華	二線	2012年11月	100,000
26	滁州琅琊區項目	安徽滁州	三線	2012年11月	80,000
27	大連金州項目	遼寧大連	其他	2012年11月	80,000
28	武漢江夏項目	湖北武漢	二線	2012年12月	50,000
29	孝義崇文大街項目	山西孝義	其他	2012年12月	60,000
30	紅河州蒙自市項目	雲南紅河	其他	2013年3月	50,000
31	葫蘆島扶民街項目	遼寧葫蘆島	其他	2013年3月	50,000
32	象山陳鄉項目	浙江象山	其他	2013年5月	50,000
33	綿陽梓潼項目	四川綿陽	其他	2013年6月	68,000
34	慶陽朔州項目	甘肅慶陽	其他	2013年6月	50,000
35	池州站前路項目	安徽池州	其他	2013年6月	70,000
36	昌吉世紀大道項目	新疆昌吉	其他	2013年6月	60,000
37	運城聖惠路項目	山西運城	其他	2013年6月	60,000
38	潛江黃高路項目	湖北潛江	其他	2013年6月	80,000

業 務

編號	項目	位置	城市級別	簽約日期 (年-月)	估計總建築面積 (平方米)
39	平南	福建	其他	2013年6月	56,000
40	陽鹿	河南	其他	2013年6月	60,000
41	凱里	貴州	其他	2013年6月	60,000
42	紹興	浙江	其他	2013年6月	50,000
43	遵化	河北	其他	2013年6月	40,000
44	沙河	湖北	其他	2013年7月	50,000
45	撥刀區	山西	其他	2013年7月	50,000
46	高都	河南	其他	2013年7月	70,000
47	倉程	陝西	其他	2013年8月	40,000
48	新沂	徐州	其他	2013年8月	60,000
49	中山	貴州	其他	2013年9月	60,000
50	康井	雲南	其他	2013年10月	60,000
51	龍西	安徽	其他	2013年10月	40,000
52	鳳陽	江蘇	其他	2013年10月	30,000
53	中陽	山西	三線	2013年10月	60,000
54	鳳山	山東	其他	2013年10月	50,000
55	開區	湖南	其他	2013年11月	50,000
56	江江	天津	其他	2013年11月	60,000
57	三賢	廣東	其他	2013年11月	50,000
58	寧遠	江西	其他	2013年11月	50,000
59	五五	四川	其他	2013年11月	50,000
60	經十	青海	其他	2013年11月	50,000
61	芒陽	河南	其他	2013年12月	48,000
62	黃州	湖北	其他	2013年12月	60,000
63	白公	湖南	三線	2013年12月	56,000
64	中宜	湖北	其他	2013年12月	50,000
65	山水	江蘇	其他	2013年12月	30,000
66	寶慶	湖南	其他	2013年12月	48,000
67	溫宿	新疆	其他	2013年12月	40,000
68	肥塔	浙江	其他	2013年12月	70,000
69	紅星	貴州	其他	2013年12月	50,000
70	金河	新疆	其他	2013年12月	60,000
71	穎西	山東	其他	2013年12月	40,000
72	未來	安徽	其他	2013年12月	40,000
73	朝陽	四川	三線	2013年12月	60,000
74	同心	河南	其他	2013年12月	80,000
75	文登	安徽	三線	2013年12月	20,000
76	江大	山東	其他	2013年12月	50,000
77	平江	福建	其他	2013年12月	50,000
78	水鐘	貴州	其他	2013年12月	48,000
79	鄂東	湖北	其他	2013年12月	60,000
80	黃河	河南	其他	2013年12月	60,000
	浪路	黑龍江	其他	2013年12月	60,000

業 務

編號	項目	位置	城市級別	簽約日期 (年-月)	估計總建築面積 (平方米)
81	泗州項目	江蘇泗州	其他	2013年12月	50,000
82	乾坤大道項目	湖北孝感	三線	2013年12月	80,000
83	黃河路項目	山東濰州	三線	2013年12月	60,000
84	南通項目	江蘇南通	其他	2013年12月	46,000
85	瑞安項目	浙江瑞安	其他	2013年12月	80,000
86	雲南一環路項目	雲南昆明	三線	2013年12月	56,000
87	望城項目	湖南長沙	其他	2013年12月	105,000
88	黃河大道項目	貴州金沙	其他	2013年12月	40,000
89	創業路項目	安徽宣城	其他	2013年12月	50,000
90	碧陽大道項目	貴州畢節	其他	2013年12月	55,000
91	花冠路項目	山東巨野	其他	2014年3月	40,000
92	湘江大道項目	貴州遵義	其他	2014年3月	60,000
93	劍英大道項目	廣東梅州	其他	2014年4月	50,000
94	黃河路項目	新疆烏蘇	二線	2014年4月	20,000
95	盤龍項目	湖北武漢	二線	2014年5月	120,000
96	倉山項目	福建福州	其他	2014年5月	97,000
97	廣龍路項目	重慶廣安	二線	2014年5月	60,000
98	金陽大道項目	貴州貴陽	三線	2014年5月	60,000
99	郴州江路項目	湖南郴州	其他	2014年6月	60,000
100	郴州梨街項目	湖南郴州	其他	2014年6月	60,000
101	樂坪大道項目	山西忻州	三線	2014年6月	60,000
102	青年大道項目	湖南婁底	二線	2014年6月	35,000
103	昆明項目	雲南昆明	二線	2014年6月	60,000
104	五華項目	雲南昆明	二線	2014年6月	70,000
105	漢陽項目	湖北武漢	其他	2014年6月	120,000
106	崑山項目	貴州興義	三線	2014年6月	50,000
107	河間項目	河北滄州	其他	2014年6月	30,000
108	華夏項目	陝西銅川	其他	2014年6月	50,000
109	迎春項目	湖南婁底	其他	2014年6月	50,000
110	丹陽大街項目	四川自貢	其他	2014年7月	50,000
111	洪縣項目	四川遂寧	其他	2014年7月	40,000
112	龍大道項目	重慶榮昌	其他	2014年7月	30,000
113	寧都大道項目	四川安岳	三線	2014年7月	30,000
114	任丘項目	河北滄州	三線	2014年7月	46,000
115	威縣項目	河北邢台	其他	2014年8月	30,000
116	中直路項目	黑龍江綏化	其他	2014年8月	60,000
117	成簡快速通道項目	四川簡陽	其他	2014年8月	40,000
118	永康路項目	安徽定遠	二線	2014年9月	50,000
119	武侯區項目	四川成都	其他	2014年9月	80,000
120	應縣南江路項目	江蘇寶應	其他	2014年9月	60,000
121	來賓路項目	廣西來賓	三線	2014年9月	30,000
122	中山鎮項目	廣東中山	其他	2014年9月	50,000

業 務

編號	項目	位置	城市級別	簽約日期 (年-月)	估計總建築面積 (平方米)
123	仁懷南路項目	貴州仁懷	其他	2014年9月	30,000
124	永川龍大道項目	重慶永川	其他	2014年10月	50,000
125	東港振興街項目	遼寧東港	其他	2014年10月	35,000
126	阜新彰武縣項目	遼寧阜新	其他	2014年10月	20,000
127	韶關323國道項目	廣東韶關	其他	2014年10月	60,000
128	重慶璧山項目	重慶璧山	其他	2014年10月	60,000
129	麗水大沅街項目	浙江麗水	其他	2014年10月	30,000
130	孝感漢川市項目	湖北孝感	二線	2014年11月	40,000
131	合肥新華城項目	安徽合肥	其他	2014年11月	55,000
132	重慶沙坪壩區項目	重慶	其他	2014年11月	60,000
133	六盤水涼都大道項目	貴州六盤水	二線	2014年11月	40,000
134	南昌縣金沙大道項目	江西南昌	三線	2014年11月	45,000
135	常州溧陽市項目	江蘇常州	其他	2014年11月	50,000
136	鄒城崇義路項目	山東鄒城	其他	2014年11月	40,000
137	仁壽陵州大道項目	四川仁壽	三線	2014年11月	45,000
138	咸陽秦都區項目	陝西咸陽	二線	2014年11月	60,000
139	杭州蕭山區項目	浙江杭州	三線	2014年11月	40,000
140	咸陽秦都區項目	陝西咸陽	三線	2014年11月	70,000
141	金華蘭溪市項目	浙江金華	三線	2014年12月	50,000
142	玉林市陸川縣項目	廣西玉林	其他	2014年12月	25,000
143	都勻貴新高寨項目	貴州都勻	其他	2014年12月	50,000
144	畢節市杜鵑路項目	貴州畢節	三線	2014年12月	50,000
145	煙台市牟平區項目	山東煙台	其他	2014年12月	50,000
146	阿克蘇賽克帕其村項目	新疆阿克蘇	其他	2014年12月	30,000
147	武威緯四路項目	甘肅武威	其他	2014年12月	45,000
148	安慶縱陽縣項目	安徽安慶	其他	2014年12月	25,000
149	景德鎮樂平市項目	江西景德鎮	其他	2015年1月	30,000
150	安陽湯陰縣項目	河南安陽	其他	2015年1月	20,000
151	宿州汴西路項目	安徽宿州	其他	2015年2月	46,000
152	合肥濱湖新區項目	安徽合肥	二線	2015年2月	98,000
	合計				8,871,000

業 務

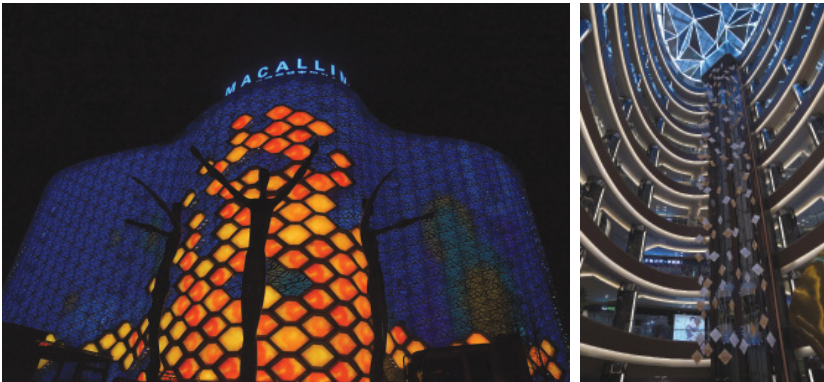
截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度期間，我們分別開設了11個、8個及27個委管商場，其中，10個、8個及27個分別為新開商場，1個、零個及零個乃分別自自營商場轉變而成。同期，我們分別關閉3個、零個及3個委管商場。我們關閉相關商場，主要原因是業績不佳。董事認為，關閉少數委管商場對我們業務的影響屬不重大，且並無且將不會對我們的財務狀況及經營業績產生任何重大影響。

項目描述

自營商場

以下載列我們四個商場的描述，該等商場代表了我們的自營商場業務。

上海浦東金橋商場



上海浦東金橋商場代表著我們先進的第九代商場形式，位於上海浦東新區金橋核心商業區內，並於2013年12月開始運營。商場位於新金橋路及金藏路兩條主幹道交匯處，輻射金橋、碧雲、外高橋及陸家嘴五大人流密集的住宅及商業社區，毗鄰金橋國際商業中心。金橋核心商業區住有約五十萬居民。

上海浦東金橋商場有著更好的購物環境及在裝飾上富含藝術元素。商場表面飾以蜂巢元素，表示對家的渴望。該商場為首批擁有智能機器人嚮導服務的家居裝飾及傢俱商場之一、「美居藝文堂」多功能文化空間及其自身舞台劇的家居裝飾及傢俱商場。商場亦不時舉辦藝術活動。

截至2014年12月31日，上海浦東金橋商場的總經營面積約為77,724平方米，並擁有341名商戶。

業 務

上海真北商場



我們的總部所在地上海真北商場為我們的網絡內單商場收入最高的商場，2014年的收入約為人民幣410.7百萬元。上海真北商場位於上海普陀區中環商圈內，並於2000年10月開始運營。商場設有從一樓直達五樓的太空電梯。商場最精彩的特色之一是「公元2500年體驗館」，館內透過360度屏幕展出未來智能家居特色，深受政府代表、潛在合作夥伴及學生導賞團歡迎。

截至2014年12月31日，上海真北商場的總經營面積約為182,659平方米，並擁有1,093名商戶。

重慶江北商場



重慶江北商場是我們業績最佳的租賃商場，2014年的收入約為人民幣193.7百萬元。重慶江北商場位於重慶兩江新區，於2006年12月開始運營。唯美的外觀及高端購物設施使得該商場成為當地市場的領先參與者。商場內設置生態園林，以小橋流水、熱帶雨林及奇花異草為特色。重慶江北商場向顧客提供了愉快獨特的購物體驗。

截至2014年12月31日，重慶江北商場的總經營面積約為101,918平方米，並擁有398名商戶。

業 務

北京東四環商場



北京東四環商場是我們於北京業績最佳的商場，2014年的收入約為人民幣291.7百萬元。北京東四環商場位於北京市朝陽區，於2006年10月開始運營。商場內部設計不僅向顧客提供綠色購物環境，而且突出了高品質產品的特點。商場內囊括了不少高級及世界知名的產品，包括蘭博基尼、Turri及Natuzzi以及國內頂級設計品牌。北京東四環商場已成為該地區高端家居裝飾及傢俱商場的經典代表。

截至2014年12月31日，北京東四環商場的總經營面積約為80,322平方米，並擁有445名商戶。

委管商場

以下載列我們兩個委管商場的描述，該等商場代表了我們的商場委管業務。

石家莊裕華商場



石家莊裕華商場是河北省石家莊最大的綜合家居商場之一。作為我們的第七代商場之一，商場以經典外觀設計為裝飾主題，其外觀緊貼流行趨勢，已成為地標性建築。該商場亦配置了各種以客為本的基本設施。石家莊裕華商場是我們物流配送服務的試點商場，旨在於打造華北地區家居物流專業服務基地。

截至2014年12月31日，石家莊裕華商場的總經營面積約為89,926平方米，並擁有506名商戶。

業 務

淄博昌國商場



淄博昌國商場位於山東省內，作為我們的第七代商場之一，具有藝術性的外觀及精緻的生態園林內景。商場舉辦了一系列以「愛家」為主題的推廣活動，在顧客中傳遞家庭價值觀，這與我們的品牌推廣相一致。

截至2014年12月31日，淄博昌國商場的總經營面積約為47,303平方米，並擁有251名商戶。

營銷和促銷

促銷

我們經常組織促銷活動來刺激消費並進一步提高商場的知名度。我們通常與商戶聯合舉辦促銷活動。促銷活動所產生的成本和費用由雙方共同承擔。總部確定活動主題以及活產品類別，而各商場和商戶開展促銷活動並確定折扣率等細節。我們在全國範圍內集中協調促銷活動，此類活動可為我們和商戶帶來更為高效及具成本效益的營銷業績。我們的促銷活動包括會員計劃中的現金券、折扣、贈品、抽獎和積分。

我們定期在所有商場舉行大型促銷活動，如在勞動節和國慶節期間舉辦節日促銷，在每年的三月舉辦名為「兩天來了」的季節性促銷活動。我們還根據消費者的季節性需求在全年組織10至12次活動推廣特定類別的產品。此外，各商場可以不時因時制宜舉辦商場層面的促銷活動，例如季節促銷活動、商場週年促銷活動和節日促銷活動。我們在設計和組織促銷活動方面的努力產生了可觀的回報。於往績記錄期間，我們協同進行了24場全國市場營銷活動。我們認為，促銷活動為我們的商場帶來了更大的客戶流量和更高的銷售總額。鑒於我們資深的管理能力和先進的信息技術系統實力，我們能夠充分應對促銷活動期間銷售額及客流量的顯著增長。

紅星美凱龍會員計劃

除促銷活動之外，我們還從2015年1月1日起制定了紅星美凱龍會員計劃，作為長期銷售和營銷活動。客戶要加入會員計劃，通常須在我們其中一個商場登記其聯繫方式。在所

業 務

有商場中，我們的會員在特定日子購買指定商品時享有一定的折扣。會員也可以按購買量累計積分，而積分可兌換禮品或現金券。

我們的會員計劃讓我們能夠收集和分析會員信息，這些會員就本質而言是消費能力較高的常客。透過對其消費習慣和消費品味進行分析，可以讓我們進一步完善我們的品牌和所提供產品，並開展更高效及具針對性的市場營銷。截至最後可行日期，我們已成功接納逾1,833,700名會員，其中超過199,000名會員於截至2015年5月31日止五個月於我們的商場購物。會員的平均採購額約為人民幣29,330元，約為所有客戶平均採購額的2.4倍。

新業務及近期發展

線上及電子商務業務

於過去的幾年，我們已探尋並使用建立網上業務佈局的多種方法，包括MMall.com及HXShop。我們認為我們的核心優勢在於全國範圍的實體網絡。目前，我們正積極擴張我們的網上應用服務以完善線下網絡，創造無縫多渠道電子商務零售體驗。

我們已推出電子商務應用作為電子商務業務的一部分，以創造無縫多渠道零售體驗並預期會於2015年底於全國範圍內上線。我們的流動應用程序透過電子商務平台為我們的零售客戶提供互動式購物體驗，他們可查看設計場地以獲取室內裝飾想法、撰寫評論、儲存或與家人朋友分享圖片，並可在網上購買產品。我們的流動應用程序亦能令透過向商戶提供與潛在客戶接觸的新窗口，令商戶受惠。另一方面，我們的流動應用程序增強了客戶黏性及提高了轉化率，提高我們商場的總銷售額。電子商務應用收集的第一手消費者資料進一步完善數據庫，有助我們分析、研究消費者品味及行業趨勢，是我們與商戶寶貴的商業情報。

家居設計及裝修

隨著商場的業務持續快速增長，我們也擴張業務至家居設計。家居設計是家居裝飾及傢俱價值鏈中的上游行業。我們預計這一創舉不僅能夠增加我們與現有客戶的業務量，更能帶來新客戶，使我們在家居裝飾及傢俱行業佔據更大的市場份額。我們挑選資深的家居設計專業人士，在其發展家居設計上進行投資並利用我們的品牌知名度來幫助他們。我們的合作夥伴可選擇在我們商場內開店，進一步享有我們的支持以及我們的客戶群。作為交換，這些創業人士同意由其自身或客戶推薦從我們商場中每年購買不少於80%的家居裝飾及傢俱材料，因此我們的銷售量得到提升。我們亦向零售客戶提供家居裝飾及傢俱產品的裝飾及銷售服務。

業 務

我們於2013年9月開始投資家居設計創業，截至最後可行日期，我們已投資了14家創業公司，投資總額約為人民幣25.2百萬元。隨著這些新公司不斷成長並成熟，我們作為他們的合夥人可以進一步利用這種合作關係分享其品牌知名度和客戶群。

消費者／商戶金融

為進一步利用我們廣泛的客戶群及商戶群以及迎合高端家居裝飾及傢俱零售行業對消費者／商戶金融日益增長的需求，我們已通過與大型商業銀行合作拓展至消費者及商戶金融，以向客戶提供分期付款服務。我們亦於2014年12月與數家行業合作夥伴建立了一家消費金融合資公司(其中包括海爾)以提供消費貸款及相關諮詢、經紀和保險服務。我們的合營企業已經獲得銀監會等中國政府部門所有必要的監管審批。截至2015年2月28日止兩個月期間，我們的合營企業提供了消費貸款約人民幣2百萬元。

我們認為，通過交叉銷售，我們進入消費者／商戶金融行業不僅滿足了客戶及商戶的融資需求，更有助於保留和擴大我們的客戶群及商戶群。

預付卡

2013年6月，我們獲得了上海市商務委員會的批准，可以將簽發單用途預付卡作為試行方案，以便在上海建立商業信用體制。我們提供不設有效期的記名預付卡及有效期為三年的不記名預付卡。到期的不記名預付卡可續期，須支付人民幣10元的固定行政費用。該等預付卡可在我們商場的服務櫃檯處購買。持卡人通常有權在我們的促銷活動及銷售中享有2%至5%的折扣，有時會達到10%。

該卡深受顧客歡迎，是一種方便的付款渠道。客戶購買預付卡時亦可享一定比例的折扣。更重要的是，預付卡增加了現有客戶的忠誠度並帶來更多新客戶。這些新客戶有些受該卡所附帶的折扣吸引，有些是作為禮品收到該卡或在促銷活動中免費獲得。因此，預付卡進一步擴大了我們的客戶群。預付卡銷售收入也為我們帶來一定的資本價值，因為我們僅需在結算期(最長可達七天)結束之時將相關商品售出所得款項轉入商戶的賬戶。截至最後可行日期，我們已發行預付卡，總額約為人民幣3,719.3百萬元。截至2013年12月31日止七個月，我們的預付卡業務產生的收入，指我們根據已發行的預付卡數量收取的佣金，約為人民幣3.3百萬元，截至2014年12月31日止年度約為人民幣25.5百萬元，及截至2015年3月31日止三個月約為人民幣6.6百萬元。

物流配送

自2014年11月以來，我們的業務拓展至產品送貨和組裝服務，進一步提升客戶在我們商場中的購物體驗，鞏固了我們與各商戶之間的關係。該服務屬於家居裝飾及傢俱零售行

業 務

業中的下游業務。家居裝飾及傢俱零售行業市場慣例是賣家(如我們的商戶)聘用小型物流公司發運並組裝產品，導致物流市場高度分散，發貨及組裝服務的質量也難以得到保證。為了提供更好、始終如一的服務，我們聘用聲譽良好的大型物流公司為商戶提供送貨及組裝服務，而且倉庫位於我們的商場附近，商戶可於同一城市內同一地點儲存所有存貨。我們向商戶收取一定的儲存和運輸費用。在我們給客戶的回訪電話或短信中，我們不僅邀請買家評估產品，還詢問其對送貨和組裝服務的反饋，以便更好地控制質量。

我們認為，集中送貨和組裝服務能提高服務質量、降低經營成本，並使我們與品牌供應商之間的關係更為緊密。通過建立物流分銷中心，僱用專業的物流公司集中儲存及運送我們商場售出的產品，我們於2014年11月在河北省石家莊開始我們的試行方案。截至最後可行日期，我們已為50多個品牌提供集中送貨及物流服務，收入約達人民幣870,000元。

統一採購

除我們商場的零售客戶外，為吸引更多大宗客戶，我們也就家居裝飾及傢俱材料面向企業(尤其是房地產開發商)提供統一採購選擇。近年，城市消費能力持續增長，對精裝房的需求也持續擴大，因而房地產開發商需要採購更多家居裝飾及傢俱材料。我們主動接觸財務狀況穩定並且有多種融資來源的中小型房地產開發商，並向其提供報價。利用我們與各品牌之間的長期關係以及我們在家居裝飾及傢俱行業中領先的市場地位，我們能夠為房地產開發商從供應商處大批量採購商品時獲得優惠折扣。

我們提供這些服務並不收取採購費，但會從供應商處收取一定比例的佣金。截至最後可行日期，我們提供的家居裝飾及傢俱材料統一採購服務的採購總額約為人民幣964百萬元，佣金總額約為人民幣265,000元。

新品牌

除核心品牌「紅星美凱龍」外，我們亦推廣多個家居裝飾及傢俱品牌，以根據多個品牌戰略獲得日益多元化的家居裝飾及傢俱客戶群。

於2013年上半年開始，我們已引入更加時尚、高科技品牌「紅星•歐麗洛雅」，以吸引年輕消費者。截至最後可行日期，我們已訂立4份委管協議及19份框架協議，以經營預計將於23個城市運營的「紅星•歐麗洛雅」品牌商場。我們預計於2016年底前開業第一個「紅星•歐麗洛雅」商場。

業 務

我們亦積極尋求與其他聲譽良好的市場參與者合作，以擴大我們的品牌組合和市場份額，實現利益雙贏。於2014年5月，我們與高端家居裝飾及傢俱商場運營商吉盛偉邦訂立商標許可協議。據此，吉盛偉邦授權我們在委管商場使用其八個註冊商標，使用期限為30年，自2014年6月1日至2044年5月30日。我們也有權將該等商標許可轉授予家居裝飾及傢俱零售業的第三方。根據與吉盛偉邦的協議，我們承諾確保與許可商標相關的服務質量，以維護吉盛偉邦的市場聲譽。我們需為各許可商場支付一筆許可費，該費用由一筆固定金額的啟動資金以及一筆年費組成。年費金額因位置不同而有所不同。根據與吉盛偉邦的協議，為維持吉盛偉邦品牌知名度及人氣，我們每年以許可商標名義開設的家居裝飾及傢俱商場不得少於八個。假如我們未能做到，吉盛偉邦有權在第二年以相同的許可商標名義自行開設家居裝飾及傢俱商場，惟新開設的吉盛偉邦商場數目不超過八個。此外，無論我們每年開設多少個商場，吉盛偉邦同年年均有權開設不超過兩個自營家居裝飾及傢俱商場。

因此，我們能夠根據某一特定商場的地理位置和目標客戶選擇更適合我們商場的牌名，以進一步拓寬我們的客戶群。同時利用我們現有的銷售網絡以及家居裝飾及傢俱商場經營經驗。

客戶服務

我們認為，業內領先的客戶服務也是客戶忠誠度和滿意度的基本要素。我們每家商場均設有客戶服務中心。我們提供的客戶服務一般包括以下幾種：

- 退貨服務，我們的退貨政策允許客戶可於購買後30天內無條件退貨；
- 如果在購買後七天內，已於我們商場購買商品的客戶發現其購買商品時所付的價格高於我們同一城市同一類型其他商場相同產品的售價，我們承諾向客戶退還三倍差價；
- 免費準時配送和組裝服務；
- 家居裝飾及傢俱顧問提供免費導購服務；
- 免費家居設計諮詢；
- 在本商場購買產品達到商場的最低消費後，客戶可享有一段時間的免費停車服務；及
- 免費使用便民設施，如手機充電站、雨傘、急救包、輪椅、嬰兒車和儲物櫃。

我們還設立了集中的客服中心去規範全國內本商場提供的客戶服務，從而有系統地提升服務質量。我們設立了「400呼叫中心」解答諮詢、處理投訴、提供促銷信息及進行跟蹤電

業 務

話以進行售後服務。根據內部手冊，一旦收到客戶投訴，我們須在24小時之內與商戶合作以作出回應、三天內找到解決方法並在七天內解決投訴。如果相關商戶未能在72小時內解決投訴，我們可酌情決定處理客戶投訴，並從該商戶的質量保證金中扣除我們支付的賠償金。我們每家商場均設有標準的客戶投訴中心，當中配備錄音電話，使我們可以有效處理客戶的投訴並令其滿意。我們聘用了超過200名客戶投訴高級顧問，包括經驗豐富的商場員工和外部專家。他們向商場員工提供定期培訓，指導他們更專業且更有效地處理客戶的投訴。

每兩個月，我們均會聘請一家第三方調研公司隨機檢查我們的服務質量。調研公司的代表可在不提前通知的情況下隨意挑選我們幾家商場，從客戶角度檢查並評價購物環境，從而盡量發現更多的購物環境和服務質量瑕疵。我們也會進行內部客戶滿意度調查。調查期間，商場內人員會互相檢查，共同提高服務質量。

採購及供應商

考慮到我們以第三方平台運營的業務性質，我們通常不會承擔產品存貨。我們的供應商主要包括與自營商場業務有關的施工承包商、設備供應商及物業出租商，以及我們用於品牌推廣和市場營銷的廣告公司。我們聘用施工承包商來建造自營商場，我們也向相關供應商採購空調等部分設備。我們從第三方租賃若干自營商場。我們還聘用了廣告公司在商場開展品牌推廣活動，以及市場營銷和促銷活動。

我們已經制定了統一採購流程來採購適合每個項目特定需要和設計的材料以及利用大採購量提高議價能力。我們採購若干設備(如空調)，而施工承包商和分包商一般負責在我們的監督和指導之下採購建築材料，如鋼鐵、水泥和裝修材料。與我們適用於施工承包商的招標流程類似，我們也制定了招標流程，從長期合作的合作夥伴中挑選未提供文件廣告公司。篩選條件包括企業規模、市場、聲譽、產品質量和認證、銷售和客戶服務質量、技術實力及是否符合國家標準和要求(如適用)。

我們在長久的經營歷史中與主要供應商建立了穩定的長期關係。這些供應商按有利的商業條款向我們提供優質服務和材料。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，我們五大供應商合計分別約佔採購總量⁽¹⁾的35.3%、32.0%、32.0%、35.2%及58.2%。在同一時期，我們最大供應商的採購量分別佔採購總量的6.3%、9.5%、22.1%、23.0%及43.3%。我們五大供應商均為全國性和地區性施工承包商、

(1) 採購總量指經營租賃租金(加財務租賃利息、廣告及市場營銷開支)、投資物業添置以及物業、廠房及設備添置。

業 務

廣告公司及物業出租商，與我們的合作關係平均超過四年。董事確認，據他們所知，他們、他們的聯繫人或截至最後可行日期持有我們5%以上股本的股東並無在我們任何一個五大供應商中擁有權益。

商戶及業務夥伴

我們的商場業務收入主要涵蓋了三方面，包括(i)向我們支付租金和管理費的自營商場商戶；(ii)向我們支付首次入場費、招商費及年度管理費的委管商場的合作夥伴；及(iii)被聘用進行委管商場的施工並因我們提供諮詢服務而向我們支付施工諮詢費和管理費的施工承包商。因為施工諮詢費和管理費的金額較高，所以雖然就數量來說我們自營商場的商戶構成了最大客戶類別，但施工承包商貢獻了收入的重大部分。多樣化的合作夥伴群確保了穩定的經營現金流，我們在整個價值鏈上的業務也因此而進一步擴大。

截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，就總收入貢獻而言，我們五大合作夥伴合共分別約佔總收入的3.5%、4.0%、7.7%、10.9%及6.2%。我們與五大合作夥伴的業務關係平均超過四年且他們都是我們委管商場的施工承包商。在同一時期，我們最大的合作夥伴所產生的收入分別佔總收入的0.9%、1.3%、2.2%、3.0%及6.0%。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，我們的若干合作夥伴也是我們的供應商，因為我們與該等施工承包商保持長期合作關係，彼等一方面在我們的自有商場的開發階段向我們提供施工服務，另一反面在我們的委管商場的開發階段享有我們的施工諮詢服務。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2014年及2015年3月31日止三個月，該等合作夥伴同時也是供應商的合作夥伴，其所貢獻的收入合共分別佔我們總收入的2.6%、3.7%、5.0%、6.0%及零，自其採購的總量合計分別佔我們採購總量的29.8%、32.0%、29.6%、23.0%及零。

董事確認，就彼等所知，截至最後可行日期，彼等、彼等的聯繫人或持有我們5%以上股本的股東並無在我們任何一個五大合作夥伴(就總收入貢獻而言)中擁有權益。

競爭

中國家居裝飾及傢俱零售行業佈局分散且競爭非常激烈，特別是商場經營。我們面臨各類市場參與者的競爭，具體包括我們目前經營以及計劃涉足地區內的國內外商場、專賣店及傳統交易市場經營商。我們的業務戰略取決於我們是否能夠成功獲得目標城市黃金地段的某個場所及成功招商。然而，這些黃金地段數量非常有限，因此我們還面臨其他商場、零售商和商業企業對這些黃金地段的激烈競爭。我們可能無法成功獲得理想場所來開設新商場。

業 務

我們認為，影響家居裝飾及傢俱零售行業競爭的主要因素包括品牌推廣、位置、產品質量、購物環境和便利設施、營銷和促銷活動、客戶服務和定價。競爭越激烈，我們在租金及管理 and 諮詢費方面的下行壓力越大，我們的盈利能力會因此受到不利影響。

我們的主要競爭對手包括我們商場所處城市內的國內外市場參與者。他們提供的產品系列、價格範圍與我們類似，或他們的目標客戶與我們類似。國內對手包括居然之家、歐亞達、月星、金海馬、集美家居、香江、東方家園中心和好美家。此外，一些國外零售商，如宜家和百安居等也在中國開展業務，並利用其資本實力以及在國際市場的高品牌知名度、相對先進的管理模式以及經營和服務與包括我們在內的國內零售商有效競爭。

我們在實施擴張計劃和進軍新地區時，可能會遇到來自現有商場的競爭。這些商場在當地知名度更高，且更熟悉當地客戶的喜好。這些現有商場中，某些可能已經擁有穩定的客戶群並與該地區的經銷商建立了穩定的關係，或所處的地理位置更為優越，或更能適應當地的法律法規環境。

近年，來自互聯網電子商務公司(包括美樂樂、齊家裝修及天貓與京東的家居裝飾及傢俱零售部門)的競爭日益激烈。尤其是小型家居裝飾及傢俱產品等特定產品的競爭更加激烈。由於競爭激烈，我們也通過電子商務應用升級在線業務。互聯網消費上升可能會顯著影響我們商場促成銷售的能力。當我們的零售競爭對手也設立網上平台並開始在網上銷售產品時，競爭也可能會加劇。

有關競爭環境的進一步闡述，請參閱本文件「風險因素 — 與我們業務和行業相關的風險 — 家居裝飾及傢俱零售行業競爭非常激烈」。

信息技術

我們自主開發了一個企業資源規劃(ERP)系統「星雲系統」，覆蓋業務和經營的各方面。星雲系統由總部控制和操作，包括專注財務報告的SAP系統、操作管理系統(OMS)、零售企業管理(REM)系統和辦公自動化(OA)系統等。

SAP系統專注於財務報告的各方面，包括原始財務記錄的生成以及財務報表的編製。該系統是星雲系統的核心，並連接所有其他操作系統，以實現業務經營和財務報告之間的無縫連接。為平衡業務需求和財務信息安全，我們已經將不同的訪問級別授權給不同崗位和部門的員工。自SAP系統實施以來，我們的經營效率得到顯著提高。中央財務系統降低了

業 務

與各大區、小區及商場財務和會計事務有關的行政成本，並增強了對整個集團會計事務的內部控制。

我們依靠REM系統管理招商流程。該流程涵蓋多個方面，包括新商場簽約、現有商場每年的續約、銷售櫃檯的佈局調整以及品牌和商戶信息等。尤其是，為了追蹤我們商場的租金，REM系統記錄所有展覽空間協議、委管協議和其他經營協議，並將這些協議傳送給與財務報告程序相聯結的SAP系統。因此，我們能夠依據展覽空間協議查看實際租金支付狀態，從而確保我們能夠掌握任何逾期付款動態。我們也可以確定我們有權根據某些委管安排在租金超出某一上限時收取的遞增佣金金額。

我們通過OMS系統集中管理全國商場的日常經營。該系統主要側重產品管理和經營協議的實施等。中央數字數據庫記錄了商場內可供銷售的大部分產品，包括產品的品牌、描述和銷售價格。產品獲批並錄入OMS系統後，銷售該產品的商戶可以在售貨櫃檯內的終端上查看記錄。一旦下單，OMS系統還可以自動生成訂單。購買訂單記錄預付定金、合同總金額、產品的描述以及具體送貨信息。OMS系統使我們可以追蹤商場內的銷售情況並促進網上商場的發展。截至2014年12月31日，我們158個商場中有102個採納了OMS系統，預計其餘55個商場將在2015年6月之前採納該系統。我們OMS系統另一個主要功能是監測所有經營協議的實施情況，尤其是租金和管理費是否準時支付。由於SAP系統通過REM系統錄入了所有經營協議，當定期付款到期時，該系統定期生成賬單並發給商戶和合作夥伴。SAP系統會將所有訂單發送給OMS系統，由我們的經營團隊加以跟進。

我們的日常行政事務由OA系統管理，OA系統連接及整合了獨立的預算管理及採購管理。預算管理系統可以有效監控集團內各級年度、季度及月度預算的制定及執行情況。預算獲批並錄入系統後，OA系統將會自動整合獲批預算，而任何向OA系統提交的有關預算以外的付款請求均將被自動拒絕。因此，我們可以避免在無意中超支，有效控制經營成本。一旦付款進入OA系統，SAP系統內會自動生成相應付款記錄。同樣，任何採購申請必須通過OA系統批准，而在收到和使用所採購的材料時，SAP系統也會生成相應的財務記錄。

每個大區、小區均配備現場終端，通過星雲系統實時記錄財務和經營數據。系統其後會每天彙編該類數據並通過專線將這些數據發送給位於總部的中央服務器。此外，我們的信息技術系統允許總部獲取所有大區、小區和商場的財務和經營數據，實時監控並分析這

業 務

些辦事處和商場的績效，包括客戶行為、租金水平、特定產品的需求。因此，我們可以通過分析該類數據提高客戶體驗質量，並加強不同區域商場之間的合作。

鑒於最近幾年我們的業務快速擴張，我們已加強系統維護、擴大信息技術系統的帶寬、提高安全性和經營效率。我們制訂了應急預案，以應對由於電腦病毒、網絡故障、應用程序故障、電源故障和自然災害而產生的系統故障。尤其是，我們每天都會為所有的數據備份。我們計劃不斷提升或維護我們的系統。

我們有一支50人的內部IT團隊負責系統維護和數據分析，並提供IT培訓和日常經營支持。IT團隊也從事並協助專業軟件公司開發新系統，並根據我們的業務需求更新現有系統。截至最後可行日期，我們尚未遇到引發大範圍嚴重服務中斷或其他重大損害的系統故障。

保險

我們投保了多種類型的保險，如財產全險（包括覆蓋至地震、偷竊及設備損壞的延展保險）、業務中斷險、公共安全責任險（包括覆蓋至火災責任及電梯責任的延展保險）、汽車險（包括強制保險及商業保險）、現金存儲險、僱主責任保險、單用途商業預付卡履約保證保險。我們的保險一般覆蓋物業、室內裝飾或商場中商戶庫存的經濟損失或損壞，以及商場中電梯和空調等設備和設施引起或相關的其他損失。

我們並未投保任何產品責任險，我們認為這符合中國商場的一般行業慣例。根據我們的展覽空間協議，商戶承擔在我們商場中出售產品的所有產品責任。詳情請參閱本文件「風險因素 — 與我們業務和行業相關的風險 — 客戶投訴和產品責任索賠可損害我們的聲譽和業務」一節。

質量控制

我們已採用一系列的控制和管理制度、程序和計劃，旨在確保我們提供客戶滿意的高質量產品和服務。

在評估商戶的表現和確定其在各自品牌分類中的排名時，我們評估（其中包括）產品質量及是否真品，因為我們認為是否真品對零售業務而言是最重要因素之一。若我們發現任何商戶出售仿冒或低劣產品，有關商戶在品牌分類中的排名將立即下降，我們相信此措施有助鼓勵商戶提升產品質量及營商誠信。

我們聘用中國質量認證中心對商場銷售的傢俱進行定期質量和環境檢驗，我們亦聘用

業 務

國家認可的檢驗機構對傢俱供應商進行檢驗，從一開始就確保產品質量。如果產品不符合適用法律和法規制定的質量或環境標準，消費者有權退回已購買的產品並獲得全額退款。

我們的資格審查制度確保所有的商戶保有適用法律所規定的必要資質。我們相信我們是家居裝飾及傢俱行業中少數設立質量與價格檢驗團隊的公司之一，其合格成員擁有家居裝飾及傢俱零售業的第一手經驗，在日常經營過程中密切監察商場所售產品的質量和價格。

我們的質量控制工作還包括由國家認可檢驗機構對商場所售產品進行隨機檢查。我們的專職檢查組也定期對我們國內所有的商場進行檢查。

我們的質量控制工作與客戶服務已為我們贏得無數榮譽。個別商場已被中國各監管機構及行業協會評為最可靠及令客戶最滿意(包括其他方面)的商場之一。2014年9月，我們獲中國質量檢測協會授予「全國質量與誠信示範企業」。此外，我們於2015年3月的「315消費者權益日」接受中國中央電視台全國頻道(CCTV)及新華社訪問及報道，以此作為對我們於日常經營中提升產品質量及商戶誠信所作大量努力的認可。

衛生及安全事項

我們遵循中國有關安全和工作相關事故的法律法規。我們已制定一套全面的安全管理制度用於實施我們的安全政策和程序。我們還聘用獨立第三方監督公司監控整個施工過程中的安全措施，並每月向我們提交檢查報告。另外，為安全起見，我們還安裝了遠程安全監控系統，對操作進行安全監控。

由於商場會迎來大批顧客並陳列大量易燃的木製傢俱和家用電器，我們尤其重視消防安全。我們竭力保有高標準的消防設施及高於防火監管要求的相關內部防火指南。例如，我們對商場內所有木質材料噴塗三層防火塗料，並定期使用紅外技術檢查電路，以及時更換破損的電路，避免潛在事故。我們每家商場均備有詳細的火災疏散計劃和一支合格的消防安全隊伍。我們亦禁止商場員工及銷售人員吸煙，並鼓勵顧客避免吸煙。我們不時舉行消防演習，以實踐火災疏散程序。

就施工現場安全而言，施工承包商負責其施工現場工人的安全，並需為其工人投保意外險。我們通常不會就現場可能發生的人身傷害購買保險，但要求施工承包商購買意外險

業 務

用於支付其工人的醫藥和其他相關費用。為確保符合相關法律和法規，我們已要求我們的施工承包商設立一套施工人員在施工期間必須遵循的標準和規範制度。

在往績記錄期間，我們已在所有重大方面均符合適用的中國勞動和安全規定，且並未出現任何對經營產生重大不利影響的事故或投訴。

環境事項

我們遵循某些環境保護法律和法規，包括涉及空氣污染、噪聲和排水排廢的法律法規。根據中國法律要求，我們的每項物業開發項目均需進行環境影響評估。我們必須向環保部門提交相關環境影響研究或報告以及其他所要求的文件，供獲得授權的環保機構進行評估和審批。相關政府部門進行的審批將詳細說明施工項目所適用的空氣污染、噪聲和排水排廢等標準。此類措施需納入特定項目的設計、施工和經營過程之中。每個項目完成後，相關政府部門還將對現場進行檢查，確保符合所有適用的環境標準。

我們採取了具體措施確保符合適用的環保法律法規，包括(i)嚴格篩選施工承包商，並對施工過程進行監管；(ii)在項目完成後，及時申請相關政府部門進行審查；及(iii)積極採用環保設備和設計。我們還採取自發的環保行動，在設計物業項目時優先考慮節能減排。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度，我們分別產生約人民幣25.4百萬元、人民幣27.1百萬元及人民幣25.2百萬元的环境合規成本。假設環保規定及法規不會發生任何重大變化，我們預計以後每年的合規成本大體相似。

我們的商場自開業以來及截至最後可行日期，並未因違反任何環保法律或法規而受到任何重大罰款或處罰。據我們的中國法律顧問通力律師事務所告知，於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們在所有重大方面並無因違反相關環保法律和法規而遭受任何重大罰款或處罰。

知識產權

我們的知識產權組合包含版權、商標和域名註冊。

截至2015年3月30日，我們在中國共註冊608個商標。我們的主要品牌名字亦為獲國家工商管理總局商標局認可的「中國知名品牌」。我們還獲許可使用八個吉盛偉邦的註冊商標30年（自2014年6月1日至2044年5月30日）。

截至2015年3月30日，我們以註冊所有人身份擁有19個主要域名，包括www.chinaredstar.com、www.mmall.com及www.hxshop.com。

業 務

雖然我們在營銷時會在一定程度上依賴品牌，但我們的業務並不十分依賴任何知識產權。截至最後可行日期，並未發現我們有任何嚴重侵犯第三方知識產權的情況。有關知識產權的詳情，請參閱本文件「附錄八 — 法定及一般資料」。

僱員

截至2014年12月31日，我們共有15,536名全職僱員。下表為截至2014年12月31日按職能劃分的全職僱員明細表：

職能	僱員人數
開發	116
施工諮詢	965
招商	431
經營和管理	3,232
企劃推廣	1,356
財務	1,683
商場維護及安保	5,116
人力資源	498
其他	2,139
合計	15,536

下表為截至2014年12月31日按地區劃分的全職僱員明細表：

地點	僱員人數
上海總部	813
中國北京、上海及西南	3,511
中國北方及東北	3,122
中國中部及南方	3,533
中國東部	2,949
其他	1,608
合計	15,536

我們的商戶僱用自己的僱員負責其於我們商場內的銷售櫃檯。這些人員必須遵守我們制定的指南。我們監督這些人員的表現並提供全面的培訓。如果他們違反指南，我們有權要求撤換。

我們與所有僱員簽訂僱傭合同。僱員薪酬包含基本工資和績效獎金。我們對僱員進行年度評估，並不時進行隨機檢查。評估結果直接與僱員薪酬掛鉤。部分工作表現及記錄突出的僱員可晉升至管理崗位。

我們依照適用的中國法律和法規以及商場所在地政府的強制要求為僱員購買各類社保計劃，例如養老金、醫療保險、失業保險、生育保險和工傷保險。各地有關佔僱員薪資比例的規定有差異，取決於相關的薪資水平、經營地點以及僱員平均年齡等其他因素。據我

業 務

們的中國法律顧問通力律師事務所告知，於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們在所有重大方面已遵循中國的相關勞動和社會福利法律法規。

於2010年，我們曾作出安排，就主要僱員在提高本公司利益方面作出的貢獻及持續努力向其提供激勵及獎勵。根據該等安排，我們向若干主要僱員提供上海晶海、上海弘美投資及上海凱星（「僱員實體」）的實益權益，而截至最後可行日期該等僱員實體合共直接持有本公司77,099,991股股份。詳情請參閱「歷史及發展 — 股權架構的主要變動 — 少數股東的投資」及「歷史及發展 — 股權架構的主要變動 — 改制後的股權轉讓」章節。自本公司於2011年改制為一家股份有限公司以來，第三方並無向僱員實體發行或轉讓本公司的任何額外股份。

我們高度重視人力資源規劃。我們已制定培訓計劃，支持和鼓勵僱員發展各類技能。培訓計劃包括研討會、研習會以及提供外部培訓機會等。具體而言，為了向全國擴張提供充足的人才支持，我們實施了項目輪換和培訓體系來開發和拓展僱員的專業知識和技能，以在運營流程各階段積累豐富的經驗。此外我們還制定及實施了一系列人才發展計劃，旨在讓我們的商場經理得以成長並透過內部晉升邁向成功。我們還資助管理層成員參加中國一流大學的EMBA課程，以進一步提升他們的管理技能。我們相信，強大的人才儲備向我們提供了有利的戰略資源，該資源對於實現商場的高效運營以及未來的擴張和增長至關重要。

物業

截至2014年12月31日，我們共經營52個自營商場，總經營面積約為4,033,458平方米。大部分商場均位於一二線城市。31個自營商場為自有商場，總經營面積約2,648,542平方米，21個自營商場為非自有商場，總經營面積約1,384,917平方米。我們的非自有商場中，四個由我們的合營企業或聯營企業擁有，三個由我們管理並向第三方支付固定金額年費，14個從第三方租賃。而14個租賃商場中，一個從控股股東全資擁有的常州市紅星裝飾城租賃，13個從獨立第三方租賃。有關我們自營商場的進一步詳情，亦請參閱「業務 — 我們的商場 — 項目組合 — 自營商場」及「業務 — 業務模式 — 自營商場 — 主要合同條款 — 租約」。

我們已獲得自有商場的土地使用權證及房屋所有權證，並認為我們的物業出租人及合營企業或聯營企業已獲得我們非自有商場的妥善業權，惟下文「租賃商場」所披露者除外。

業 務

回購商場

我們正就四個回購商場的房屋所有權證辦理登記或轉讓手續。

我們的回購商場都位於項目土地上並構成項目土地上整個房地產開發項目的組成部分。項目土地涵蓋各種在建物業，每項物業進度各不相同。儘管我們的回購商場已經竣工並在運營，但在項目土地上的整體項目開發工作全面竣工及整個竣工項目土地的面積測繪完工之前，回購商場不會獲發房屋所有權證。回購商場回購程序能否完成則取決於能否獲得所需的同意、許可證、執照及批准(包括房產證)。因此，取得房產證及回購回購商場均需時較長方可完成。有關我們回購商場的背景資料、現狀及其他詳情，請參閱「歷史及發展 — 業務重組 — 回購回購商場」。

下表概述我們四個回購商場的房產證狀況：

編號	商場	佔稅前	佔經營		
		佔收入份額	利潤份額	面積百分比	佔資產份額
		截至2014年12月31日止年度		截至2014年12月31日	
1	星龍商場 ⁽¹⁾	0.2%	0.2%	0.5%	1.6%
2	雲南商場 ⁽¹⁾	1.2%	0.8%	0.8%	1.4%
3	長春商場 ⁽²⁾	1.0%	0.7%	0.9%	1.7%
4	大連商場 ⁽³⁾	1.0%	1.9%	0.7%	1.9%
	合計	3.4%	3.6%	2.9%	6.6%

附註：

- (1) 相關控股公司已獲得土地使用權證及房屋所有權證。
- (2) 相關控股公司已獲得土地使用權證、土地使用規劃許可證、建設工程規劃許可證、建築工程施工許可證及建設工程竣工驗收證明。相關回購商場亦已按適用規則及法規的要求通過有關政府機關的消防安全檢查。
- (3) 相關控股公司已獲得土地使用權證、土地使用規劃許可證、建設工程規劃許可證、建築工程施工許可證。相關回購商場亦已按適用規則及法規的要求通過有關政府機關的消防安全檢查。相關控股公司正在獲取建設工程竣工驗收證明，隨後將繼續獲取房屋所有權證。詳情請參閱「— 不合規事件」。

就四個回購商場而言，我們的中國法律顧問通力律師事務所已告知：(i)在我們獲得適當的房產證前，該等物業不得出售或抵押予銀行作為按揭擔保；(ii)其並不知悉，一旦我們按適用法律法規獲得必要的同意及批准且完成必要程序，獲得該等物業的房屋所有權證會存

業 務

在任何重大法律障礙；(iii)適用法律法規規定的所有必要程序妥為完成後，缺少房屋所有權證不會影響我們與商戶之間訂立的展覽空間協議的有效性及我們合法經營業務的能力；(iv)適用法律法規規定的所有必要程序妥為完成後，缺少房屋所有權證不會導致政府機關沒收相關物業；及(v)因此，回購商場個別或共同缺少房屋所有權證不會對我們的業務經營或【編纂】產生重大不利影響。

考慮到我們的中國法律顧問的法律意見後，董事認為，個別或所有回購商場共同缺少房屋所有權證不會對我們的業務、財務狀況、經營業績或【編纂】產生重大不利影響，理由如下：(i)這四個回購商場個別或共同僅佔上文所示的我們總收入、稅前利潤、資產及經營面積的極小部分；(ii)這四個回購商場缺少房屋所有權證並不構成業權瑕疵；(iii)在適用法律法規規定的所有必要程序妥為完成後，缺少房屋所有權證不會導致政府機關沒收相關物業；及(iv)(a)於星龍商場及雲南商場的回購完成後，相關房屋所有權證將轉讓予我們；(b)於有關地塊的住宅部分竣工後，相關控股公司將獲得相關房屋所有權證，並將於長春商場回購完成後轉讓予我們；及(c)相關控股公司正在辦理建設工程竣工驗收證明，隨後房屋所有權證將於大連商場回購完成後轉讓予我們。

其他自營商場

我們尚未獲得五個其他自有商場的房屋所有權證。兩個租賃商場的實際土地用途與土地使用權證指定的獲批土地性質或用途不一致。

自有商場

我們尚未獲得五個自有商場的房屋所有權證，相關詳情載於下表：

編號	商場	佔稅前	佔經營面積	佔資產份額	
		佔收入份額	利潤份額	百分比	佔資產份額
		截至2014年12月31日止年度		截至2014年12月31日	
1	瀋陽鐵西商場 ⁽¹⁾	3.2%	4.3%	1.1%	4.5%
2	杭州古墩商場 ⁽¹⁾⁽²⁾	0.9%	0.5%	0.4%	0.4%
3	北京北四環商場 ⁽³⁾	2.2%	2.2%	0.5%	2.8%
4	上海浦東金橋商場 ⁽⁴⁾	1.3%	1.6%	0.7%	3.7%
5	大慶世博商場 ⁽⁴⁾	—	(2.5%)	0.6%	1.0%
	合計	7.6%	6.1%	3.3%	12.4%

業 務

附註：

- (1) 相關控股公司已獲得相關土地使用權證及房屋所有權證。部分土地使用權及房屋所有權正在轉讓予我們。
- (2) 我們正在獲取商場二樓的房屋所有權證，已取得其餘經營面積的房屋所有權證。
- (3) 持有土地使用權的合作夥伴已與紅星家俱集團(由車建興先生及車建芳女士擁有)訂立合作協議，據此，紅星家俱集團擁有該物業總建築面積的67%，合作夥伴須將總建築面積餘下的33%租賃予紅星家俱集團經營。本集團(而非紅星家俱集團)已在此地塊上經營北京北四環商場。地塊業權屬於合作夥伴。根據與合作夥伴訂立的融資租賃安排，經營商場的相關附屬公司持有該商場。因此，我們已將有關商場分類為自有商場之一。亦請參閱本文件「財務資料—重要會計政策、估計及判斷—投資物業」及「財務資料—債務—融資租賃」。

然而，我們的商場所在地塊為劃撥土地。土地使用權證指定的獲批土地用途為「科研及設計」。根據相關中國法律法規，劃撥土地僅可作非商業用途。此外，開設商場並非作「科研及設計」之用。因此，縱使合作夥伴已獲得整個地塊的土地使用權證及房屋所有權證，其仍未能向紅星家俱集團轉讓協定的67%的土地使用權及房屋所有權。我們的中國法律顧問通力律師事務所已告知，鑒於我們並非上述合作協議的一方，我們對商場相關地塊的土地使用權可能會引起爭議。此外，由於實際土地用途與土地使用權證的獲批土地性質及用途不一致，我們或會遭責令整改及處罰。詳情請參閱「— 不合規事件」。

- (4) 我們已獲得建設工程的竣工驗收證明，並正在辦理房屋所有權證。

就五個自有商場而言，我們的中國法律顧問通力律師事務所已告知：(i)在我們獲得適當的房產證前，該等物業可能不得出售或抵押予銀行作為按揭擔保；(ii)其並不知悉，一旦我們按適用法律法規的要求獲得必要的同意及批准且完成必要的程序，獲得瀋陽鐵西商場、杭州古墩商場、上海浦東金橋商場及大慶世博商場的房屋所有權證會存在任何重大法律障礙；(iii)適用法律及法規規定的所有必要程序妥為完成後，缺少瀋陽鐵西商場、杭州古墩商場、上海浦東金橋商場及大慶世博商場的房屋所有權證不會影響我們與商戶之間訂立的展覽空間協議的效力及我們合法經營業務的能力，亦不會導致政府機關沒收相關物業；及(iv)任何自有商場個別或共同缺少房屋所有權證不會對我們的業務經營或**【編纂】**產生重大不利影響。

考慮到(i)我們的中國法律顧問的法律意見及(ii)五個自有商場個別或共同僅佔上文所示總收入、稅前利潤、資產及經營面積的一小部分，董事認為，任何自有商場個別或共同缺少房屋所有權證均不會對我們的業務、財務狀況、經營業績或**【編纂】**產生重大不利影響。

業 務

租賃商場

兩個租賃商場的實際土地用途與土地使用權證指定的獲批土地性質或用途不一致，相關詳情載於下表：

編號	商場	業權瑕疵	佔稅前	佔經營面積	佔資產份額 ⁽¹⁾	
			佔收入份額	利潤份額		百分比
			截至2014年12月31日止年度	截至2014年12月31日		
1	南京中央路商場	物業出租人的土地使用權證指定的獲批土地用途為「工業」及「科研及設計」，而該地塊已建成商場，即作商業用途。	0.9%	1.1%	0.5%	0.2%
2	北京北五環商場	相關土地地塊的性質為「集體所有」。根據適用中國法律法規，集體所有土地不得用於非農業建設，而該地塊已建成商場，即作商業用途。	1.3%	(1.0%)	0.8%	0.1%

附註：

(1) 由於這些物業均從第三方租賃，其佔資產份額計入綜合財務報表的「物業、廠房及設備—租賃物業翻修」。

就兩個租賃商場而言，我們的中國法律顧問通力律師事務所已告知，我們可能會遭責令整改及須就各商場繳納最高人民幣30,000元的罰款。我們的中國法律顧問通力律師事務所已告知，任何個別或整體租賃商場的實際土地用途與獲批土地性質或用途不一致，均不會對我們的業務經營或【編纂】產生重大不利影響。

考慮到(i)我們的中國法律顧問的法律意見；(ii)兩個租賃商場個別或共同僅佔上文所示總收入、稅前利潤、資產及經營面積的一小部分；及(iii)因該等事宜遭受的任何罰金或其他經濟損失，控股股東承諾補償我們，董事認為，任何個別或整體租賃商場的實際土地用途與獲批土地性質或用途不一致，均不會對我們的業務、財務狀況、經營業績或【編纂】產生重大不利影響。

就上述回購商場及自營商場而言，我們的中國法律顧問通力律師事務所已告知，根據中國法律法規，北京北四環商場、南京中央路商場及北京北五環被視為存在業權瑕疵，且正在申請辦理上文所述餘下九項物業的房產證，我們的中國法律顧問通力律師事務所告知，適用法律法規規定的所有必要程序妥為完成後，取得相關證書並不存在重大法律障礙。

業 務

不合規事件

下表載列截至本文件日期重大不合規事件概要。除下文所披露者外，我們的中國法律顧問通力律師事務所告知，我們於往績記錄期間及直至最後可行日期並未在任何重大方面違反有關家居裝飾及傢俱商場運營及管理的任何相關中國法律、法規及規定。

我們的中國法律顧問通力律師事務所進一步告知，該等事件不會個別或共同對我們的業務經營或**【編纂】**產生重大不利影響。考慮到(i)我們的中國法律顧問的法律意見及(ii)相關商場個別或共同僅佔總收入、稅前利潤、資產及經營面積的一小部分，董事認為，該等事件不會個別或共同對我們的業務、財務狀況、經營業績或**【編纂】**產生重大不利影響。

編號	商場	不合規事件	法律後果及影響	補救措施	佔總收入份額 (截至2014年12月31日止年度)	佔稅前 總利潤份額 (截至2014年12月31日止年度)	佔總經營 面積百分比 (截至2014年12月31日)	佔總資產份額
1.	北京北四環商場	<p>實際土地用途與獲批土地性質及用途不符</p> <p>持有土地用途與紅星建築集團(由車建芳先生及車建芳先生擁有)訂立協議，據此，紅星建築集團擁有物業總建築面積的67%，而其餘33%的總建築面積則由紅星建築集團租賃。因此，有關土地用途，如商場。</p>	<p>我們的中國法律顧問通力律師事務所告知，商場用途及當地合法可被處以最多人民幣30,000元的罰款。</p>	<p>自2013年以來，我們將敦促合作轉讓土地，支付適當地價。劃撥土地為轉讓價格，或協定或計及於其他因素，與商協及於其他類似土地價格。</p>	2.2%	2.2%	0.5%	2.8%

業 務

展覽空間協議登記

根據適用中國法律法規，租約須於中國住房和城鄉建設部的地方分支機構登記。截至本文件日期，我們已登記約3,500份展覽空間協議，並就約1,100份展覽空間協議向主管政府機關提交登記申請。我們正在登記餘下約14,500份展覽空間協議，且將採取一切可行及合理的措施確保這些展覽空間協議已登記。然而，登記將需要商戶的合作，而我們對商戶的控制可能有限。據我們的中國法律顧問通力律師事務所告知，因未登記展覽空間協議，我們或會被處以每份協議人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。估計總罰款約為人民幣14.5百萬元至人民幣145.0百萬元，約佔我們截至2015年3月31日總資產的0.020%至0.20%。亦請參閱本文件「風險因素 — 與我們業務和行業有關的風險 — 我們與商場商戶訂立的大部分展覽空間協議尚未登記，我們可能會被處以罰款」。

我們尚未收到任何監管機構關於未登記上述展覽空間協議引起的潛在行政處罰或強制執行的通知。我們認為我們被處罰的風險微乎其微。我們的中國法律顧問通力律師事務所並無知悉，在相關登記申請被地方主管機關接受的情況下，登記餘下展覽空間協議存在任何重大法律障礙。我們的中國法律顧問通力律師事務所已告知我們，未能登記展覽空間協議不會影響協議的有效性。

控股股東已承諾就因未能登記展覽空間協議產生的任何罰款或其他金錢損失向我們作出補償。我們已採取補救措施處理該等事件及事宜及防止有關事件及事宜再次發生。往績記錄期間曾發生未能登記展覽空間協議的事件，為避免此類事件再次發生及進一步強化我們的內部控制系統，我們已制定一套有關遵守相關法律法規所載租約登記規定的規則，包括以下內容：(i)各商場都必須指定一名負責人；(ii)經修訂的展覽空間協議模板已有明文規定，其所載條文列明各方就展覽空間協議登記的責任，以及項目公司因商戶不配合未能登記而遭到處罰時所擁有的權利；(iii)各商場每季度必須向內部控制合規部及法務部報告一次有關其展覽空間協議登記的狀態，若依然存在任何不合規事件，指定人士須對任何失察事宜負責；及(iv)各商場每月必須與其商戶保持交流，以確保商戶配合租約登記。

業 務

風險管理及內部控制

風險管理政策及程序

我們已建立一套風險管理政策及措施以識別、評估及管理來自經營的風險。我們的風險管理政策的主要特徵包括以下方面：

- 我們已採取嚴格的質量控制及監督的措施及程序以確保我們的商場提供的產品及服務的質量以及日常經營的安全。詳情，請參閱本文件「— 質量控制」及「— 健康及安全事項」；
- 我們的人力資源部門負責監控僱員對內部規則及手冊的遵守情況以確保我們符合有關監管要求及適用法律，從而減少我們的法律風險；及
- 我們的內部審計部門負責監控內部控制措施的實施，有關詳情載於下文。

內部控制政策的實施措施

我們在上市前已採取或預計採取一系列設計用於合理確保有效及高效的經營、可靠的財務報告及對適用法律法規的遵守的內部控制政策、程序及計劃。為確保這些內部控制政策的有效實施，我們已採取各種正在進行的措施，包括以下方面：

- 我們已成立審核委員會，其主要職責為通過就本集團財務報告流程、管理內部控制及風險管理機制的效率提供獨立意見、監督審核流程及履行董事會賦予的其他職責與責任來協助董事會。審核委員會由丁遠先生、李振寧先生及周勤業先生三名獨立非執行董事組成。丁遠先生擁有《上市規則》第3.10(2)及3.21條規定的適當專業資格並擔任審核委員會主席。有關審核委員會成員的資格及經驗的詳情，請參閱「董事、監事及高級管理層 — 董事委員會 — 審核委員會」；
- 我們已對董事、高級管理層及主要風險管理人員提供內部控制政策的培訓並預計在必要時提供持續培訓；
- 我們的內部審計部門(由在內部控制及審計方面擁有約10年經驗的內部審計經理領導)及法務部(由在法律合規方面擁有約15年經驗的總顧問領導)將通過定期審計及檢查來評估及監控內部控制政策的實施並將向管理團隊報告觀察到的任何偏差；
- 我們已將內部控制政策的遵守情況納入全面績效評估體系，以激勵內部控制政策的實施；

業 務

- 我們計劃繼續向僱員提供職前及在職內部控制培訓；
- 我們已聘請外部中國法律顧問以審核我們對有關中國法律法規(對我們在中國的業務經營至關重要)的法規遵守情況及就此提供建議，包括但不限於土地業權、施工和消防安全、產品質量以及健康和環境事項；
- 我們已建立不合規事件的報告程序；
- 我們已制定一系列披露於「一物業」的關於遵守相關法律及法規租賃登記規定的規則；
- 我們已就新項目機遇相關的業務開發制定綜合審批流程，包括大量業務及法律盡職調查，詳情披露於「一經營流程—業務開發」；
- 我們已建立有效的內部系統，以評估、估算及監測自營商場的業績，並執行精心設計的機制，以決定關閉商場的可能性，如不得不關閉商場，亦將盡可能降低商場對商戶及我們造成的虧損；及
- 我們已建立制度以加強僱員關於內部控制及法律合規性問題的責任制。

防止僱員及員工違法行為的政策及措施

為防止僱員及員工的違法行為及保持其職業道德，我們採納了《反舞弊條例》及《督察條例》。我們亦於2008年成立了督察部，督察部獨立於業務分部，專門負責本集團主要業務分部及四個區域市場反賄賂政策的監督及實施。

督察部由CHU Qinhu女士(本公司的首席稽查員)直接領導，目前僱有八名全職督察員。190多名僱員亦擔任督察部的兼職督察員。根據政策，本公司每年至少須舉行一次反賄賂問題報告會議，督察部須向董事會報告其反賄賂工作。督察部接受關於僱員及員工違法行為的報告及投訴(無論是以實名還是匿名方式，通過熱線、信函或是電郵作出)。接到關於僱員及員工違法行為的任何指控或投訴，得到董事會或首席稽查員的事先批准後，督察員將對指控的真實性進行調查及核實。倘發現僱員或員工參與了違法行為(如賄賂)，督察部有權對有關僱員或員工處以紀律處分，甚至終止與有關僱員或員工的僱傭關係。

這些措施已由我們的內部控制顧問於2015年2月審核並於2015年3月進行後續審核，且確認其對我們所採取的措施並無進一步意見。

業 務

許可證及執照

據我們的中國法律顧問通力律師事務所告知，我們毋須根據相關中國法律及法規就經營家居裝飾及傢俱商場取得特別行業許可證、批准或執照。

我們若干從事項目設計及建設、家居設計、物流配送的附屬公司需取得相關執照、批准及許可證，主要包括：

許可證／許可	持有人	授予機構	授予日期	到期日
工程設計資質證書	上海鼎勝建築工程管理設計有限公司	中華人民共和國住房和城鄉建設部	2013年12月6日	2018年12月6日
建築業企業資質證書	上海永典裝飾設計工程有限公司	上海市建設和管理委員會	2014年1月13日	不適用
工程設計與施工資質證書	上海星家裝飾建材有限公司	上海市城鄉建設和管理委員會	2014年12月21日	2019年8月19日
建築業企業資質證書	江蘇蘇南建築安裝工程有限公司	中華人民共和國住房和城鄉建設部	2011年12月15日	2015年9月30日
成都市住宅裝飾裝修企業資格證書	成都心屋裝飾設計有限公司	成都市建築裝飾協會	2014年11月27日	不適用
成都市住宅裝飾裝修企業資格證書	成都尚鼎居裝飾工程有限公司	成都市建築裝飾協會	2015年1月23日	不適用
道路運輸經營許可證	武漢紅星美凱龍正達物流有限公司	武漢市公路運輸管理處	2013年8月7日	2017年7月31日

法定程序及訴訟

截至最後可行日期，我們捲入以下爭議金額超過人民幣10百萬元的未結案訴訟中：

- 在與一個委管商場物業業權相關的訴訟中，我們是被告。自稱爭議物業合法所有人的原告向廣西柳州柳南區人民法院提起訴訟，稱我方佔有物業屬非法。原告要

業 務

求我們停止非法佔有並賠償損失，總額約為人民幣15百萬元。截至最後可行日期，案件正處於一審階段。

- 我們是一宗合同糾紛相關訴訟的被告。曾在我們營銷活動中提供一定媒體和公關服務的原告就合同履行事宜引起的糾紛向北京朝陽區人民法院提起訴訟。原告要求我們根據其與我們訂立的合同支付款項並賠償損失，總額約為人民幣19百萬元。截至最後可行日期，案件正處於一審階段。
- 南京名都家居廣場有限公司（「南京名都」），我們的附屬公司之一，是一宗租賃合同相關訴訟的被告。我們其中一家商場的商戶和南京名都之前提起訴訟的被告作為原告，就展覽空間協議的續期事宜向南京秦淮區人民法院提起反訴。原告要求賠償的損失總額約為人民幣11百萬元。截至最後可行日期，案件正處於一審階段。
- 我們是一宗委管協議相關訴訟中的被告。我們委管協議下合作夥伴的股東之一作為原告，就委管協議下的款項糾紛向廣州越秀區人民法院提起訴訟。原告要求根據委管協議支付總額約為人民幣12百萬元的款項。截至最後可行日期，案件正處於一審階段。
- 我們是一宗企業所得稅糾紛訴訟中的原告。我們向北京朝陽區人民法院提起訴訟，要求解除國家稅務總局的行政決定並向我們退還額外繳納的稅款及我們繳付的約人民幣18百萬元的逾期罰款。截至最後可行日期，案件正處於一審階段。
- 我們是一宗委管協議相關的訴訟中的原告。被告為我們委管協議下的合作夥伴。我們因被告應根據委管協議向我們支付的諮詢及管理費及某些其他款項向南通中級人民法院提起訴訟。截至最後可行日期，案件正處於一審階段。

由於上述各項申索的爭議金額佔我們截至2014年12月31日的資產淨值0.1%以下，我們的中國法律顧問通力律師事務所認為，有關訴訟個別或共同不會對我們的業務產生任何重大不利影響。

業 務

獎項及榮譽

在往績記錄期間，我們的產品和服務由於質量和廣受歡迎而贏得許多獎項，包括：

年份	獎項	頒發機構／當局
2014年	全國質量誠信優秀典型企業	中國質量檢驗協會
2014年	卓越貢獻獎	上海市傢俱行業協會
2014年	江蘇省傢俱行業協會第五屆 理事會副會長單位	江蘇省傢俱協會
2014年	江蘇省傢俱裝飾業商會第三屆理事會 副會長單位	江蘇省傢俱裝飾業商會
2014年	第五屆上海市五一巾幗獎(集體)	上海市總工會
2014年	中國連鎖經營協會副會長單位 (2014-2017)	中國連鎖經營協會
2013年	企業文化建設百佳單位	中國企業文化促進會
2013年	2013年度優秀傢俱市場	中國傢俱協會
2013年	中國建築材料流通協會第五屆理事會 特邀執行會長單位(2013-2018)	中國建築材料流通協會
2013年	中國建材流通行業頂級品牌	中國建築材料流通協會
2013年	協會榮譽獎章	中國建築材料流通協會
2012年	中國最具社會價值民營企業	2012第六屆中國CEO高峰論壇
2012年	中國家居流通行業模式創新企業	中國商業聯合會
2012年	全國建材流通行業先進集體	中國建築材料流通協會／ 中國機冶建材公會全國委員會
2012年	中國家居業(2011-2012)雙年總評榜 十大流通賣場	全國工商傢俱裝飾業商會