

業 務

概覽

我們是中國具領先地位的高端住宅物業服務供應商，提供的服務種類多元化，包括物業管理服務、顧問諮詢服務及園區增值服務三類業務。根據中國指數研究院，我們在2014年中國高端住宅物業服務供應商當中名列首位。通過為住戶提供種類廣泛的服務及產品組合，滿足客戶、業主及住戶不斷變化的生活品味和日常需要，我們在眾多物業服務供應商中脫穎而出。作為該等努力的一環，我們於2014年9月推出「智慧園區」項目，並被公認為是開發「智慧園區」項目方面的行業先驅。其中，作為我們「智慧園區」項目一部分，園區O2O平台從推行以來取得了長足進步。「幸福綠城」網站及移動應用的已登記用戶於2015年9月30日超出148,000位，覆蓋中國38個城市中265個居住園區的超過118,000個註冊家庭。

我們的服務及產品由以下三個板塊組成：

- **物業管理服務。**我們提供傳統物業管理服務，如保安、保潔、綠化、物業維修及保養服務。截至2015年9月30日，我們的在管合同建築面積總和達74.0百萬平方米物業，覆蓋全國23個省、直轄市及自治區的73個城市。我們獲得多個獎項，自2012年以來，在中國指數研究院評選的中國物業服務百強企業中，我們連續三年被評為服務規模第二大企業（以在管合同建築面積計），綜合實力第二強企業（評價因素包括運營規模、財務表現、服務質量、增長潛力及社會責任等）。2015年，我們在中國指數研究院評選的中國物業服務百強企業當中增長潛力排第二，客戶滿意度排第一。
- **顧問諮詢服務。**我們向房地產開發商及地方物業服務公司提供諮詢服務，利用我們的品牌及專業優勢滿足其在房地產開發周期中各個主要階段的不同需求。例如，我們向房地產開發商提供在設計和開發階段的項目規劃、設計管理、建築管理及營銷管理諮詢服務，我們亦提供示範單位管理服務，促進他們已開發項目的銷售。我們同時也就已交付物業，向房地產開發商及管理公司提供管理諮詢服務。
- **園區增值服務。**我們通過一站式平台，憑借多種渠道（包括互聯網、手機應用和親身體驗）向我們管理範圍內的園區業主及住戶提供各類日常生活必需品和各種高品質生活的服務和產品。園區增值服務包括園區服務及產品平台（亦稱「園區O2O平台」）、家居生活服務及園區空間服務。

業 務

我們的顧問諮詢服務幫助我們在前期階段接觸物業發展項目，與房地產開發商建立業務關係，令我們更容易地獲取新項目委聘。我們的園區增值服務通過為業主及住戶提供全方位、多層次、多領域的服務和產品，增加我們和業主及住戶之間的互動，提升他們的滿意度及忠誠度，這亦有助於提高市場對我們較高的物業管理服務費的接受程度，並為我們提供額外的收入來源，從而建立一個我們和物業業主及住戶雙贏的局面。

我們利用智能手機、互聯網和手機應用程序在中國的快速普及和滲透這一優勢，於2014年9月在我們管理的若干住宅園區開始推行「智慧園區」項目，由一家傳統物業服務公司轉型為一家提供日常生活品質服務及產品的園區服務運營商。「智慧園區」項目主要包括(i)園區O2O平台，可線上選購地方實體商店以及我們提供的服務及產品；(ii)「智慧物管服務」平台，用以協助員工提供優質物業管理服務及園區增值服務；及(iii)「智慧硬件管理」平台，以通過互聯網連接我們在管園區的物管設施、設備及裝置。值得一提的是，我們的園區O2O平台主要為(a)商戶及住戶提供線上聯繫及交易平台；(b)資訊及鄰里社交平台；及(c)讓住戶與我們的物業服務人員互動的網上渠道，例如要求維修及保養、查核及支付賬單、報名登記園區活動及管理訪客進出等。我們的「智慧園區」項目自2014年9月推出以來，進展顯著。例如，註冊用戶及活躍註冊用戶比率由於2014年9月30日的1,091名及46.6%，增至於2015年9月30日的148,021名及61.1%。

我們於往績記錄期內增長迅速。我們的收入由2012年人民幣1,253.6百萬元上升至2013年人民幣1,671.6百萬元及2014年人民幣2,204.6百萬元，年複合增長率為32.6%。我們的收入由截至2014年9月30日止九個月的人民幣1,550.6百萬元增至截至2015年9月30日止九個月的人民幣1,979.1百萬元，增幅為27.6%。我們的持續經營業務利潤由2012年人民幣58.9百萬元上升至2013年人民幣82.7百萬元及2014年人民幣149.9百萬元，年複合增長率為59.5%。我們的持續經營業務利潤由截至2014年9月30日止九個月的人民幣108.2百萬元增至截至2015年9月30日止九個月的人民幣135.6百萬元，增幅為25.3%。

我們的競爭優勢

我們相信，我們的成功主要源於以下競爭優勢：

作為中國領先的高端住宅物業管理服務供應商，我們以一級服務質量樹立知名品牌享譽業界。

我們的「綠城服務」品牌是高端物業服務行業的領先品牌。根據中國指數研究院，2015年，

業 務

我們的「綠城服務」品牌被認定為「中國物業服務領先品牌企業」，品牌價值約達人民幣24.2億元。我們通過以下方式從我們的業內領先品牌中獲益：

- *品牌美譽帶來需求和增長的機會。*我們是業內的領先品牌，我們相信我們是目標市場客戶聘用優質物業管理服務時首選的物業管理服務供應商。我們相信，客戶選擇我們，不僅是因為我們的品牌吸引力，亦因為我們具備提供一級質量服務的聲譽。我們的聲譽和品牌有助於我們的發展，使我們毋須耗費大量資源就可以持續擴張物業服務業務以及承接新委聘。
- *較高的物業服務費。*業內領先的品牌以及提供優質服務的美譽，使我們能夠收取相對較高的物業服務費。在2014年及截至2015年9月30日止九個月，我們住宅物業的平均物業服務費分別約為人民幣2.63元每平方米每月和人民幣2.61元每平方米每月；相比之下，根據中國指數研究院，在2014年及截至2015年6月30日止六個月，進行調研的城市住宅物業的平均物業服務費在同期相比，分別為人民幣2.06元每平方米每月和人民幣2.07元每平方米每月。
- *維持高續約率的能力。*我們相信，我們作為高端物業管理服務的領先供應商的美譽，使我們維持較高的客戶保持率。於2012年、2013年及2014年及截至2015年9月30日止九個月，我們的續約率(即某年或某期間續約的物業服務合同的數目，除以同年或同期間屆滿的物業服務合同的數目)分別為94.55%、95.59%、98.85%及97.67%。
- *推廣我們的顧問諮詢服務。*我們作為排名第一的高端物業服務供應商的地位有助於我們向房地產開發商及其他物業服務公司推廣我們的顧問諮詢服務；通過提供顧問諮詢服務，我們又能進一步強化與房地產開發商的業務關係，有助於我們在爭取新的物業服務委聘時早著先機，盡據競爭優勢。

我們取得的業績和認可，印證了我們在業內領先的品牌及聲譽。根據中國指數研究院，於2014年，我們是就總在管合同建築面積及在管高端住宅物業數目而言排名第一的高端住宅物業管理服務供應商。此外，根據中國指數研究院，於2014年，獲評為四星或以上級別的住宅物業佔我們公司所有在管住宅物業的56.5%，乃由中國指數研究院排名的中國物業服務百強企業當中的最高者，相比之下，中國物業服務百強企業的平均數為37.8%。另外，根據中國指數研究院，在2015年我們的客戶滿意度達到92.8%，位列中國物業服務百強企業的首位，遠遠超出中國物業服務百強企業管理物業業主滿意度均值85.4%。

業 務

經過十七年穩固持續的發展，我們的業務規模行業領先。

作為中國物業管理服務行業的先驅者之一，我們於1998年在浙江省杭州市成立我們第一家提供物業管理服務的運營附屬公司，在過去十七年，我們的物業管理服務已經具有行業領先規模。根據中國指數研究院，自2012年以來，我們連續三年就在管合約建築面積而言位列中國物業服務百強企業服務的第二位，就綜合實力而言位列中國物業服務百強企業的第二位；我們還在2015年位列中國物業服務百強企業最具潛力第二名。請參閱本文件「行業概覽－中國物業管理行業－我們在中國物業管理行業的競爭形勢」分節。

我們的行業領先地位主要體現在我們管理物業的規模及廣泛的地域分布、以及持續增長的財務業績。

- **物業規模。**截止2015年9月30日，我們的在管合同建築面積達74.0百萬平方米；我們管理的尚未交付的新建物業總計合同建築面積達80.0百萬平方米。根據中國指數研究院，中國物業服務百強企業在管已交付項目平均94個，對應總建築面積17.5百萬平方米；在管新建未交付物業項目平均61個，對應總建築面積15.2百萬平方米。我們較大的管理物業項目規模，有助於提升市場對我們品牌的認知度，並對我們潛在的競爭者進入市場形成較大的壁壘，以及讓我們向較大的客戶群推廣園區增值服務。
- **廣泛的地域分布。**截止2015年9月30日，我們管理的物業項目分布在中國23個省、直轄市和自治區，覆蓋超過73個城市。相比之下，根據中國指數研究院，2014年中國物業服務百強企業平均每家企業僅在24個城市提供物業管理服務。我們相信，地域分布較廣，有助於我們抵禦市場整體波動。此外，我們的管理物業項目目前(以在管合同建築面積計)約80%位於長三角地區、環渤海經濟圈及珠三角經濟區，該等地區人口密集度和人均可支配收入相對中國其他大部分地區較高。
- **穩定增長的財務業績。**我們的營業收入從2012年的人民幣1,253.6百萬元增漲至2013年人民幣1,671.6百萬元，並進一步增至2014年的人民幣2,204.6百萬元，複合年增長率達到32.6%。收入由截至2014年9月30日止九個月人民幣1,550.6百萬元增加27.6%至截至2015年9月30日止九個月人民幣1,979.1百萬元。我們的持續經營業務的利潤從2012年的人民幣58.9百萬元增漲至2013年的人民幣82.7百萬元，並進一步增至2014年的人民幣149.9百萬元，複合年增長率達到59.5%。我們的持續經營業務的利潤從截至2014年9月30日止九個月的人民幣108.2百萬元增漲至截至2015年9月30日止九個月的人民幣135.6百萬元，增幅為25.3%。根據中國指數研究院，中國物業服務百強企業平均營業收入從2012年的人民幣178.3百萬元增漲為2014年的人民幣226.5百萬元，複合年增長率為12.7%。我們持續增長的財務業績顯示了我們較市場更快增長，同時維持盈利的能力。

業 務

開發和實施智慧園區項目的先驅者及公認的業內領導者，包括園區O2O平台。

我們於2014年9月在我們管理的部分住宅園區推出「智慧園區」項目，令我們成為提供「智慧園區」服務的先行者之一。在「智慧園區」項目中，物業管理服務和園區增值服務結合在一起，讓我們通過「幸福綠城」網站及手機程序的平台提供線下服務和體驗。我們相信，透過在我們管理的園區使用智慧科技，「智慧園區」項目增加了園區增值服務項目、提升了我們的服務效率、減少了我們對人力的依賴。有關詳情，請參閱本節中「我們的「智慧園區」項目」分節。於2015年，中國指數研究院認可我們為發展「智慧園區」系統的領導物業服務企業。我們是住房和城鄉建設部指定進入國家「智慧城市」專項試點計劃的19家公司當中，物業管理行業唯一一家入選的單位。我們有六個住宅園區獲住房和城鄉建設部指定為「智慧城市」試點單位。我們還向住房和城鄉建設部申請進行草擬「智慧園區」相關服務標準的研究項目，並已獲得住房和城鄉建設部的批准進行該項目。我們相信這體現了我們在中國物業服務行業內開發「智慧園區」的領先地位。有關詳情請參閱本節「我們的「智慧園區」項目」分節。

於2014年9月，我們在試點園區中開始推行「幸福綠城」手機應用程式，作為我們園區O2O平台的一部分，這是我們將公司由傳統物業服務公司轉型為日常生活品質服務的園區服務供應商而進行的多項工作之一。我們相信園區O2O平台能夠增加公司與業主及住戶的互動，並促進他們在該平台上的消費。截至2015年9月30日，我們在38個城市中的265個在管居住園區推出「幸福綠城」手機程序平台，覆蓋118,687個註冊家庭。截至2015年9月30日，我們的「幸福綠城」網站及手機的程序平台覆蓋我們在管住宅小區的44.3%。「幸福綠城」網站及手機程序平台註冊用戶數目，由截至2014年9月30日的1,091名增加至截至2015年9月30日的148,021名。此外，「幸福綠城」網站及手機程序平台的商戶數目，在2015年9月30日達384名，提供34類產品及服務。

三個互利互惠的業務板塊及多元化的服務所構建的用戶驅動業務模式，使我們能夠迅速抓住新的市場機遇。

我們提供多元化的服務，並會根據客戶需求進行調整。除了傳統的物業管理服務，我們還提供顧問諮詢服務和園區增值服務。我們的顧問諮詢服務讓我們與開發商在房地產開發項目前期就建立業務聯繫，使我們在爭取新項目委聘時佔有優勢地位。我們的園區增值服務通過提供豐富的服務及產品提升在管物業的業主和住戶的滿意度和忠誠度，有助於提高市場對我們收取的較高的物業服務費的接受程度。有關我們三大業務板塊之間的互動，請參閱本節中「我們的業務模式」分節。

業 務

我們的業務模式為我們提供多元化的收入來源，降低個別行業波動帶來的風險。我們管理多種類型的物業，包括(i)住宅園區及(ii)非住宅物業，例如寫字樓、工業園、公共設施及兼具住宅和非住宅部分的混合用途物業。截至2015年9月30日，非住宅物業(包括混合用途物業)佔我們的管理物業總建築面積的17.2%。我們一直致力通過拓展園區增值服務開拓收入來源。我們的園區增值服務超過130個服務類別。

我們相信我們的業務模式將有助於我們把握下述趨勢所呈現的市場契機：

- **物業組合內高端住宅物業百分比增長。**我們的物業管理服務專注於高端住宅物業。根據中國指數研究院，中國物業服務百強企業管理的高端住宅物業總數於2014年約達4,200個，自2012年起複合年增長率為33.0%；而中國物業服務百強企業管理的高端住宅物業總建築面積於2014年增至約665百萬平方米，自2012年起複合年增長率為34.8%。此市場趨勢為我們擴展高端物業服務組合帶來好的機遇。高端住宅物業的業主及住戶一般要求優質服務，並且一般有較強的消費能力，這為我們的物業服務費用提供了增長空間。
- **O2O市場的增長。**我們的「智慧園區」項目包括一系列工作，整合線下體驗和線上渠道，可在線上購買線下的物業管理服務和園區增值服務。根據艾瑞，中國O2O市場總值從2010年的人民幣144億元增長為2014年的人民幣1,790億元，複合年增長率達234.1%。O2O市場的增長使我們有機會進一步釋放我們在管物業的業主及住戶的消費能力。「幸福綠城」網站及移動應用程式是一個線上商場，通過向商戶和消費者提供聯繫及交易的平台連接我們在管住宅園區住戶和當地商戶。業主可以通過登錄「幸福綠城」網站或移動應用程序尋找本地商戶，滿足他們對日常生活及生活品質的需求。
- **房地產開發的持續增長。**中國持續的城鎮化，為我們造就更多擴展物業管理服務以及顧問諮詢服務的機會。根據中國國家統計局和國土資源部，全國在建住宅房地產總建築面積從2008年的2,229百萬平方米增長為2014年的5,151百萬平方米，複合年增長率達15.0%；其他在建房地產總建築面積於同期從604百萬平方米增長至2,114百萬平方米，複合年增長率達23.2%。
- **市場整合。**根據中國指數研究院，2014年中國共有超過70,000家物業服務企業。分散的市場為我們提供了充足的收購空間。

業 務

以標準化的運營、先進的配備及優化的信息技術提升運營規模和利潤。

我們專注於梳理及標準化物業管理服務，提高我們的運營效率、服務質量及整體顧客滿意度，同時也確保應對地方市場需求的靈活性以創造機會實現規模化和盈利最大化。我們在服務標準化上的努力可由獲得的多個獎項證明。例如，於2007年，我們是獲得中國城市論壇的「[中國城市管理進步獎]」的唯一非政府實體，它表彰了我們在發展園區服務系統的努力。於2010年5月，我們的社科研究項目「綠城園區生活服務體系」通過住房和城鄉建設部的驗收。

我們為員工提供系統化的培訓，協助他們瞭解及遵守我們的服務標準及程序。此外，我們向第三方外包專門的技術性服務工作，例如升降機及空調的保養。業務運營標準化讓我們更為有效地向新市場和新客戶推廣我們的業務，藉以發展規模化業務模式。我們的標準化運營有助確保在各個市場提供統一的優質的服務，使我們與顧客之間的溝通能更簡單、快捷及標準化，提升客戶的滿意度和忠誠度，並持續擴大市場對「綠城服務」品牌的認知。我們的管理團隊在實行標準化過程中展現優良的執行能力。過去我們對各個在管物業提供標準化服務的優良表現，為我們帶來優質物業管理服務提供商的美譽。

我們在經營中運用先進及優化的信息技術，改善提供服務的效率，減少對人力的依賴，以及擴展服務種類，從而直接有助於實現盈利最大化。例如，我們將傳統的快遞代收服務改為用我們自主開發的「智慧快件收發系統」，取代了原本耗時且需要大量人力才能完成的以紙張記錄的大量登記、管理、存放及包裹保管工作(在物業前臺提供的服務)，從而減少經營成本。另外，我們駐場的物業管理人員備有手提裝置，該裝置具備多種功能，能顯著提高他們的工作效率。例如，員工能使用手提裝置掃描公共場地的設備及我們在管物業設施的二維碼，並於「智慧物管服務」平台中更新狀況及維護狀態。

人才濟濟、經驗豐富的管理團隊，執行有助於發現和培育出色的員工的人力資源政策。

優秀的員工非常關鍵，為客戶提供優於預期的服務，提高客戶的滿意度和忠誠度，進而提升我們的盈利能力。我們相信我們的具備企業家精神、重視結果的企業文化，能培養高度敬業的僱員，為我們的顧客提供出色的服務，令我們從其他競爭對手中脫穎而出。我們給予在前線崗位的經理們獨立空間並給予作出決定的權力。我們通過激勵計劃，包括可變報酬及贈予股權，激勵本公司上下的僱員創造盈利。我們相信具備企業家精神的文化，加上我們致力為所有員工發展、培訓及提供機會所做的努力，能夠吸引及留住人才。

業 務

我們擁有一個傑出、穩定、並具有豐富經驗的管理團隊。李海榮女士在本集團成立早年已加入本集團，擁有超過17年的物業管理服務行業經驗，帶領管理團隊奠定了我們在全國的領先地位；李女士擔任中國物業管理協會副會長、浙江省房地產業協會副會長以及其物業管理專業委員會主任。李女士從工作中累積豐富經驗，並對物業服務行業有真知灼見，故此可將寶貴的見解帶入管理層。我們的高級管理層成員大多數在我們公司服務超過十年。我們的附屬公司及分公司的總經理在物業服務行業從業經驗平均超過六年，在我們公司服務年限平均超過五年。

我們認為，管理團隊人才濟濟，反映了有效的人力資源系統。我們設計的人力資源體系，首先用以物色認同公司價值主張和經營理念的潛在僱員。為了鼓勵有技術的和可靠的員工有所發展，我們為員工提供廣泛的系統化的持續培訓計劃。我們的僱員培訓計劃，主要包括提供新員工培訓、在職培訓和新晉升員工培訓。我們還創辦了我們全資擁有的職業培訓學院杭州市綠城職業培訓學校，已獲地方政府批准提供物業管理服務方面的職業培訓。為考核員工在客戶服務以及其他主要指標的表現，我們定期聘請第三方調查機構，對我們在管園區的業主和住戶進行滿意度調查，並將調查結果作為對服務園區的員工的最重要的績效考核指標。我們著重為員工提供職業發展機會，拓展員工上升通道，這不僅有助挽留骨幹員工，還為集團拓展業務提供所需的管理人才。有關我們吸引和保留人才的計劃詳情，請參閱本節「我們的核心價值和策略—通過提供專業的人力資源支持繼續加強我們的企業文化，以擴展業務及確保服務達最高質量」以及「一僱員」各分節。

我們的核心價值和策略

我們界定核心價值為「服務改善生活」。我們始終認為，公司的使命和責任，在於通過向業主和住戶提供優質服務，實現服務改善生活的目的，並以此促進員工、公司和社會的共同進步，達到真誠、善意、精緻、完美的生活境界。

我們的目標是成為中國領先的幸福生活運營商，提供豐富的日常生活必需品及優質的服務及產品，以改善住戶生活品質。而我們計劃採取以下競爭策略以實現我們的目標：

業 務

繼續專注於相對高人口密度及高消費力的市場的高端住宅物業，以擴大我們的業務經營規模和增加收入，藉以鞏固我們在行業內的領先地位。

我們計劃繼續專注於中國人口密度和消費能力相對較高的城市中的高端住宅物業管理服務市場，採取以下方式進一步擴大我們的業務經營規模和收入：

- *提高現有地域市場的滲透率。*在我們已經進入的地域市場，尤其是長三角及環渤海經濟圈，我們計劃主要通過以下手段，增加我們的在管合同建築面積和在管物業數量，提高滲透率：
 - 借助我們作為主要高端物業管理服務供應商的地位，通過自然增長，獲得更多提供物業管理服務合同。
 - 與房地產開發企業合作及／或組成項目公司，為該等房地產開發企業開發的物業提供物業管理服務。
 - 以合理和公允的價格，選擇性收購具備富有吸引力的物業服務組合的地區性物業服務公司。
 - 有選擇性地與房地產開發商訂立更多的戰略合作合同，以取得與該等房地產開發企業就其新開發項目簽訂前期物業服務合同或為其開發的項目提供顧問諮詢服務的優先權。
- *策略拓展至新地區市場。*我們擬通過收購現有物業服務公司的多數或少數股權或與當地物業服務公司或開發商設立全資附屬公司或控股附屬公司，擴展至新區域市場，如珠三角的一、二線城市。
- *提高物業服務費率。*隨著我們擴大物管服務範圍，提升服務質量，我們計劃繼續提高物業服務費率，以提高利潤率。
- *升級管理諮詢服務為「綠城聯盟」服務。*我們計劃向房地產開發商及地方物業服務公司推廣「綠城聯盟」企業服務，升級現有的管理諮詢服務。在我們目前提供的諮詢服務基礎上，我們有意推廣「綠城聯盟」服務，此等服務與我們對旗下在管物業的服務一致，包括我們的全套服務及管理控制系統。尤其是，我們計劃向「綠城聯盟」夥伴的住宅園區提供園區增值服務，並協助「綠城聯盟」夥伴設計園區O2O平台、部署「智慧園區」項目及開發「智慧園區」硬件。我們深信「綠城聯盟」服務能有利於我們「綠城聯盟」的夥伴，增加他們的收益，提高運營效益，並將可為我們的「園區O2O平台」擴大顧客群，提供新的收益來源，為本公司帶來裨益。

業 務

繼續發展及升級「智慧園區」平台，以優化用戶體驗、獲取更高利潤的收入。

我們正不斷評估新的技術趨勢，投資於未來有機會成為增長動力的業務。其中一項是在全國範圍內，向我們管理的物業大力推行「智慧園區」項目。以我們的線上平台為基礎，我們預期「智慧園區」將促進本公司、業主、住戶，以及希望進入大規模、成熟的消費群的商戶之間的互動，並加快我們的服務反應時間，改善運營效率，以及客戶的滿意度。我們還預期我們的「智慧園區」項目能成為信息平台，讓我們分析從用戶處取得的數據，藉以提供增長潛力較大的園區增值服務，我們預期可改善盈利能力，因為增值服務通常具有比物業管理服務更高的利潤。隨著我們和在管物業的業主及住戶之間的互動的增加，以及我們提供的更量身訂制和便利的服務，我們預期「智慧園區」項目的業績可為我們增加收入機會。我們計劃通過構建集軟硬件為一體的「智慧園區」，融園區服務、社交、電商為一體的園區平台，最終形成業主、住戶、物業管理服務供應商及商家有效互動的服務生態圈。

我們計劃採取以下步驟，繼續開發、推廣「智慧園區」項目：

- *繼續拓展園區「O2O平台」的用戶群及增加用戶的參與程度。*對於我們管理的已交付園區，我們計劃將「幸福綠城」手機應用程序覆蓋到所有我們管理的住宅園區和「綠城聯盟」企業園區，並且增加我們平台的服務功能以及平台商戶的數目，舉辦一系列的推廣活動以吸引更多訪問人數，從而繼續提高「幸福綠城」手機應用程序平台的註冊用戶數量及手機應用程序平台使用量。例如，我們計劃推行一個積分獎勵系統。「幸福綠城」手機應用程序的已註冊用戶能通過登入我們的平台而累積積分，換取免費禮物。我們的目標是建立活躍的已註冊用戶線上社區，希望能為已註冊用戶繼續提供一些低成本免費服務，例如「鄰里」功能，讓商戶能夠在線上實現實體店的延伸，融合線上及線下交易。
- *繼續豐富我們的園區增值的服務資源。*在服務資源的整合上，我們計劃以服務的可靠性和安全性為依據，整合服務資源，並使所有服務都具有線上、線下兩種方式以方便用戶體驗和獲取。線上平台方面，以「幸福綠城」手機應用程序為主要載體，通過收集分析平台所獲得的數據，找准應對客戶需要的新服務機會。線下平台方面，計劃實現生活服務中心及金融服務中心全覆蓋，持續推進健康服務中心、文化教育中心、休閒娛樂中心的開設，並著力開展經紀服務、房屋返租、家居裝修及配備服務、幼兒教育

業 務

等高品質增值服務。我們還計劃繼續通過與提供園區增值服務並與我們互補的公司締結聯盟或對其投資，以提升園區增值服務的數目及類別。

- 實現我們的「智慧物管服務」平台和「智慧硬件管理」平台。我們的「智慧物管服務」平台和「智慧硬件管理」平台，旨在將園區的智慧物管服務設施和我們在管物業的設備聯通（例如入口、接待處、水泵房及配電房的監控攝影機）。通過「智慧物管服務」平台和「智慧硬件管理」平台建設，我們相信將提升住戶方便度、滿意度，並提高我們的服務效率，減少我們對勞動力的依賴度，降低我們的運營成本。我們希望繼續安裝信息科技的硬件，及升級我們現有在管理園區的硬件及軟件，包括智慧門禁系統及智慧監控系統。

通過提供專業的人力資源支持繼續加強我們的企業文化，以擴展業務及確保服務達最高質量。

我們堅信，為了取得持續的成功，我們需要繼續鞏固志同道合、專業專注的管理團隊和員工隊伍，這對我們十七年以來的成長至關重要。我們擬採取下列措施：

- 向員工分享我們的業務理念。為幫助員工認識瞭解我們的核心價值，我們計劃繼續推動管理層和員工之間互動溝通，鼓勵管理層分享實踐業務理念的經驗。
- 推動員工發展。培訓是員工所享的一項福利。我們的培訓體系將繼續考慮到新員工培訓、在職培訓、以及晉升培訓三個方面的要求。特別是，我們確保，在新員工入職、員工升職、以及員工更換至新崗位時都進行專門的培訓和培訓後的考核。我們還預期繼續向員工提供職業發展機會，安排內部晉升，不僅有助挽留骨幹員工，還為我們培育未來領袖人才。
- 優化員工薪酬制度。我們計劃繼續優化員工薪酬機制，為員工提供具競爭力的薪酬。我們還預期繼續實施績效考核制度，將在管物業內業主與住戶反饋意見與員工的薪酬水平聯繫起來。
- 推廣合夥人的組織體系。為適應快速轉變的客戶需求，我們計劃建立包括員工合夥人及管理層合夥人的合夥人機制。我們的高級管理層和員工可以通過業績激勵制度以及股權激勵計劃成為公司合夥人。我們將以事業共創、利益共享、責任共擔、風險共承的理念激勵我們的管理團隊及員工的創業精神，讓員工從接受指令者變為自主經營的創業者，發揮工作的主動性、創造性和激情。

業 務

繼續尋找戰略性收購、投資及締結聯盟的機會，擴張物業服務組合以及服務種類。

除了通過內部項目的增長擴張業務外，我們還計劃以合理、公允的價格，選擇性收購或投資具備富有吸引力的物業服務組合的物業服務公司。我們相信我們的業內領先品牌會為我們提供有吸引力的機會，通過收購或戰略性地投資其他物業服務公司擴展我們的合約物業服務組合。我們會從這些期望借助我們的品牌價值及服務質量的物業服務公司處不時收購多數或少數股權。在往績記錄期間，我們收購了三家經營中的物業管理公司的多數股權，收購價格與目標公司的資產淨值的賬面價值或註冊資本的收購部分相等。

我們相信進行收購可提供省時、有效的渠道進入新的地域市場，支持我們業務多元化和發展擴充的戰略。我們一般根據行業經驗尋求潛在收購機會及投資項目。有關選擇收購目標的詳情，請參閱本節「物業管理服務－收購第三方物業服務公司－物色及評估潛在收購對象」分節。第三方物業服務公司及其股東也會積極與我們接觸，探討潛在的交易機會。

我們還可與提供O2O服務並與我們互補的公司進行戰略性聯盟合作、投資該等公司、並可能收購該等公司。該等合作為我們提供了向新客戶推廣品牌、擴大服務範圍、改善信息技術及提升「園區O2O平台」功能的機會。例如我們與總部設於成都的中國網上租房網UoKo.com簽訂了有約束力的合作框架合同，以成立合營企業，當中我們將會持有40%股權。訂立該合同後，我們預期利用UoKo.com在物業租賃方面的經驗，租賃我們通過合營企業所管理的園區內的閑置單位，為業主將閑置單位的商業價值最大化並為我們創造額外收入來源。

我們的業務模式

我們為適應行業的不斷轉變，透過提供新穎的產品類別，令收入來源多元化，更好地切合我們所管理物業的業主和住戶的需要。除傳統的物業管理服務，我們亦提供顧問諮詢服務和園區增值服務。以下部分為我們三個業務板塊的概述。

- **物業管理服務。**我們的物業管理服務主要包括保安、保潔、綠化、維修及保養服務。我們在管物業組合包括(i)住宅園區，並以高端住宅園區為重心及(ii)非住宅物業，包括辦公樓、產業園區以及學校和機場等公共設施；及兼具住宅及非住宅部分的混合用途物業，例如由住宅單位、辦公室和零售空間組成的城市綜合體。
- **顧問諮詢服務。**我們憑藉物業管理領域的專業知識，利用我們的品牌價值，為房地產開發商和物業服務公司提供諮詢服務，從而解決他們在整個房地產開發項目期間各主

業 務

要階段的各項需要。例如，我們在項目開始前向房地產開發商提供房地產開發諮詢服務，並在項目落成後展示示範單位的物業管理，以促進已開發項目的銷售。此外，我們會向房地產開發商和負責管理已交付物業的其他物業服務公司提供管理諮詢服務。

- **園區增值服務。**我們的園區增值服務致力於，使我們在管物業的業主和住戶通過我們的園區O2O平台及其他渠道享受各式各樣的服務及產品。從而實現提升我們在管園區業主及住戶的生活品質和方式的目標。

我們的三個業務板塊通過以下方式形成協同效應。

- **物業管理服務與顧問諮詢服務。**我們通過提供顧問諮詢服務，發揮我們在物業管理服務領域所獲取的品牌價值，並且能及早參與開發中的項目，在項目早期與房地產開發商建立並擴大業務聯繫，使我們在爭取該等新物業服務委聘方面更具競爭優勢。我們在設計及開發階段提供諮詢服務，例如就園區內的交通及公共區域規劃提供意見，可提高我們的物業管理服務的效益。
- **物業管理服務與園區增值服務。**我們的物業服務為園區增值服務提供龐大的客戶基礎。我們的園區增值服務通過一站式平台為在管園區的業主和住戶提供各式各樣的服務及產品，有助於提升其滿意度和忠誠度，我們也相信這將有助於提高市場對我們收取較高物業服務費的接受程度。我們提供的種類豐富的增值服務及產品，能夠支持我們對業主及住戶的價值主張，滿足他們多元化的要求，由此增加他們對我們物業管理服務的忠誠度。
- **顧問諮詢服務及園區增值服務。**我們計劃向房地產開發商及其他地方物業服務公司推廣「綠城聯盟」企業服務，升級現有的管理諮詢服務。在我們目前提供的諮詢服務基礎上，我們有意推廣「綠城聯盟」服務，此等服務與我們對旗下在管物業的服務一致，包括我們的全套服務及管理控制系統。尤其是，我們計劃向「綠城聯盟」夥伴的住宅園區提供園區增值服務，並協助「綠城聯盟」夥伴設計園區O2O平台、部署「智慧園區」項目及開發「智慧園區」硬件。我們深信「綠城聯盟」服務能有利於我們「綠城聯盟」的夥伴，增加他們的收益，提高運營效益，並將可為我們的「園區O2O平台」擴大顧客群，提供新的收益來源，為本公司帶來裨益。

業 務

物業管理服務

我們為分布在23個省份、直轄市及自治區的超過73個城市的住宅物業、非住宅物業(包括混合用途物業)提供物業管理服務。以下地圖顯示截至2015年9月30日我們的在管物業的地理分布情況。



業 務

下表載列於所示日期我們的總在管合同建築面積。

	截至12月31日						截至9月30日	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	合同 建築面積	佔總額%	合同 建築面積	佔總額%	合同 建築面積	佔總額%	合同 建築面積	佔總額%
	(千平方米，百分比除外)							
杭州(不包括餘杭).....	8,983	20.3	11,645	21.3	12,301	18.7	14,779	20.0
餘杭.....	3,811	8.6	4,365	8.0	4,788	7.3	4,790	6.5
寧波.....	4,875	11.0	5,238	9.6	6,219	9.4	6,966	9.4
長三角(不包括杭州及寧波)...	14,816	33.5	18,468	33.7	24,719	37.5	26,523	35.8
環渤海經濟圈.....	4,722	10.7	5,984	10.9	7,567	11.6	8,601	11.6
珠三角經濟區.....	1,643	3.7	2,327	4.3	2,552	3.9	3,044	4.1
其他地區.....	5,330	12.1	6,700	12.2	7,743	11.8	9,300	12.6
合計.....	44,180	100.0	54,727	100.0	65,888	100.0	74,003	100.0

於2012年、2013年、2014年12月31日及2015年9月30日，我們已訂立前期物業服務合同的未交付物業建築面積分別約為44.9百萬平方米、52.5百萬平方米、67.3百萬平方米及80.0百萬平方米。

下表載列於所示日期已交付在管物業的物業管理合同數目。

	截至12月31日						截至9月30日	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	數目	佔總額%	數目	佔總額%	數目	佔總額%	數目	佔總額%
杭州(不包括餘杭).....	119	31.2	135	29.3	146	27.4	174	29.1
餘杭.....	32	8.4	31	6.7	34	6.4	39	6.5
寧波.....	31	8.1	36	7.8	44	8.3	48	8.0
長三角(不包括杭州及寧波)...	113	29.6	150	32.6	189	35.5	199	33.3
環渤海經濟圈.....	39	10.2	49	10.7	52	9.8	60	10.0
珠三角經濟區.....	12	3.1	15	3.3	17	3.2	18	3.0
其他地區.....	36	9.4	44	9.6	50	9.4	60	10.0
合計.....	382	100.0	460	100.0	532	100.0	598	100.0

業 務

我們的物業管理服務範圍

我們提供的物業管理服務一般包括：

- **保安服務。**我們提供的保安服務主要包括巡邏、進出控制、保安員駐守站、訪客處理及緊急情況處理。在2014年底，我們絕大部分的保安服務人員均由我們本身的員工擔任。從2015年7月起，我們把絕大多數保安服務外包予分包商，詳情請參閱本節「僱員」分節。
- **保潔及綠化服務。**我們主要通過分包商提供一般保潔、綠化、滅蟲及景觀服務。
- **物業維修及保養服務。**我們的物業維修及保養服務範圍一般涵蓋公共區域設備及設施，如升降機、中央空調及發電機。我們會把絕大部分專業的物業維修及保養服務外包予分包商。我們的內部技術人員負責對若干系統及設備進行日常管理及檢查，以及維護公共區域的水電系統。我們的內部技術人員還負責規劃設備維護及保管每日記錄，確保服務設施區域的設備運作正常。

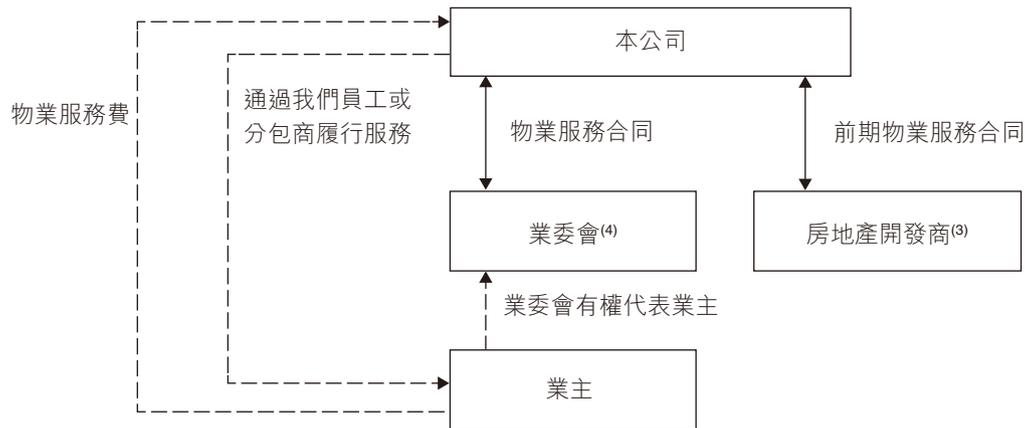
有關我們的分包安排的詳情，請參閱本節下文「我們的分包商—分包合同的主要條款」分節。

我們的物業管理服務合同

我們物業管理服務供應受以下各項規管：(i)在新開發物業交付予業主之前房地產開發商與我們所訂立的前期物業服務合同；或(ii)在已開發物業交付業主且根據中國法律成立業委會之後業委會與我們所訂立的物業服務合同。

業 務

下圖闡釋我們在物業服務合同項下與各訂約方之間的關係。



附註：

(1) 橫線表示雙方已簽署有約束力的合同。

(2) 虛線表示雙方之間未簽署任何合同。

(3) 房地產開發商與我們訂立前期物業服務合同。根據中國法律，有關合同對未來業主具有法律約束力。

(4) 業委會代表業主與我們訂立物業服務合同。根據中國法律，有關合同對全體業主均具有法律約束力。

房地產開發商一般會在新開發物業出售予業主前委聘物業管理服務供應商，以確保在業委會成立前已經能夠向業主提供服務，並能夠與物業管理服務供應商直接訂約的服務。

我們的中國法律顧問告知我們，儘管業委會及業主均非前期物業服務合同的訂約方，但根據中國法律，有關合同對未來的業主仍具有法律約束力。當房地產開發商與業主訂立物業買賣合同時，我們會採取下列的預防措施，提醒業主須遵守前期物業服務合同的法律義務：(i)我們一般要求房地產開發商將前期物業服務合同的主要條款納入其與業主訂立的物業買賣合同；及(ii)我們一般會在物業買賣合同簽訂時，一並與業主另行訂立確認函件，而確認函件會包含與相關前期物業服務合同所載的相同條款。

根據中國法律，一旦業委會成立，即可代表業主委聘物業服務公司，並參與訂立對全體業主均具法律約束力的物業服務合同。

我們的前期物業服務合同及物業管理合同大致相同，一般載有以下主要條款：

- **服務範疇**。除了提供保安、保潔、綠化、維修及保養服務等一般物業管理服務外，我們還可能會檢查及(若狀況令人滿意的情況下)驗收已開發物業的公共區域(包括大堂、

業 務

走道、戶外開放空間、樓梯、停車場、升降機井和設備室)及公共區域設備及設施(如升降機、中央空調設備、發電機、消防設備、排水系統、園區閘門及園區監視系統)。

- **房地產開發商的義務。**房地產開發商主要負責(其中包括)向每名房產買方取得遵守前期物業服務合同的承諾、在園區提供足夠的空間以供我們用作現場物業服務辦事處，以及向我們提供藍圖及其他建築設計文件和[竣工驗收文件]。
- **物業服務費。**根據合同中規定，業主應付的物業服務費應自交付所購買物業之日起算或自交付所購買物業日期後一個月起立即開始累計。房地產開發商負責支付仍待售單位的物業服務費，該等費用由前期物業服務合同簽立時開始累計。
- **外包。**我們獲准將個別部分的物業管理服務外包予的第三方專業承包商，例如，我們可選擇將保安、保潔、綠化、維修及保養服務外包予第三方承包商，並僅自行進行整體的統籌和規劃工作。然而，我們不得把所有物業管理服務以批發形式外包。
- **年期。**前期物業服務合同的固定年期一般為一至三年。在地方政府法規准許的範圍內，我們的前期物業服務合同年期還可不設期限，直至業委會成立及訂立物業服務合同以取代前期物業服務合同時失效。若前期物業服務合同具有固定年期，且在根據適用的中國法舉辦業主大會以成立業委會前屆滿，我們可與房地產開發商磋商，以重續即將到期的前期管理合同。如未有達成續期合同，前期物業服務合同將會在現有年期屆滿時到期。業委會可由合資格業主在按時舉行的業主大會會上議以選舉方式成立。當業委會與我們或另一家物業服務公司訂立物業服務合同時，我們的前期物業服務合同將自動終止，即使其現有年期尚未屆滿。物業服務合同的固定年期一般為一年至三年。
- **滯納金。**我們也可就逾期未繳納的物業服務費徵收滯納金，並有權對業主提起法律訴訟，以收回費用。

業 務

物業服務費

截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2015年9月30日止九個月，我們的物業管理服務所產生的收益分別為人民幣900.8百萬元、人民幣1,223.9百萬元、人民幣1,623.6百萬元及人民幣1,426.1百萬元。

計算及收取物業服務費

我們的大部分在管物業依照年度收取物業服務費，其餘物業則依照每半年或每季度收取。我們一般規定在賬單周期開始時預付物業服務費。若多次收款失敗後拖欠付款的情況嚴重，我們可能會提起法律訴訟，以追回有關費用。截至2012年、2013年及2014年12月31日以及2015年9月30日，我們的物業服務費的收款比率(按照實收物業服務費佔應收物業服務費總額的百分比計算)分別約為95.1%、95.6%、95.9%及92.0%。

我們的物業服務費架構

根據中國法律，物業服務費可按包幹制或酬金制收取。我們相信，「包幹制」的模式是中國市場的主流模式，能為物業服務公司提供更大動力去實施節省成本的措施及提高運營效率。

若按包幹制收取物業服務費，我們會把全數費用記錄為收入，而就提供物業管理服務產生的所有開支則記錄為銷售成本。若收取的物業服務費不足以填補發生的所有開支，在管物業的業主和住戶並無責任支付不足之數，而我們將承擔有關損失。

相比之下，若按酬金制收取物業服務費，我們本質上會擔任業主的代理，並僅將預定部分的物業服務費記作收入，其餘部分則用作運營資金，支付提供物業管理服務所產生的開支。根據酬金制，提供物業物理服務所產生的成本由我們在管物業的業主和住戶承擔，我們毋須承擔，而因此不會被記為我們的成本及開支。相應的，相關的毛利率為100%。若減去所有就提供物業管理服務而發生的開支後運營資金有盈餘，有關盈餘金額將滾存至下一個財政年度。若有不足之數，我們一般首先代表在管物業的業主和住戶支付不足之數，務求從在管物業的業主和住戶收回金額。然而，不能保證我們可從在管物業的業主和住戶收回不足之數。

業 務

於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們絕大部分在管物業的物業服務費都是按包幹制收取的。截至2012年、2013年及2014年12月31日以及2015年9月30日，我們按包幹制運營的物業佔總在管合同建築面積分別約98.0%、98.4%、97.8%及98.4%。佔我們的物業服務費總額分別約99.8%、99.8%、99.9%及99.7%。

我們的物業服務費範圍

我們能夠憑藉「綠城服務」品牌收取較高的物業服務費，以昭顯我們所提供的優質物業管理服務。根據中國指數研究院，調研城市住宅物業的平均物業服務費分別僅為人民幣2.06元／平方米／月，所調研的大部份在管物業中，其物業服務費用近年來持續相對穩定，只有小幅上升。相較之下，於2012年、2013年、2014年及截至2015年9月30日止九個月，我們住宅物業的平均物業服務費分別約為每月每平方米人民幣2.12元、每月每平方米人民幣2.33元、每月每平方米人民幣2.63元及每月每平方米人民幣2.61元。於2012年、2013年、2014年及截至2015年9月30日止九個月，我們所有物業的平均物業服務費分別約為人民幣2.54元／平方米／月、人民幣2.69元／平方米／月、人民幣2.94元／平方米／月及人民幣2.92元／平方米／月。與根據中國指數研究院的管理費用整體上升趨勢相符，新建物業的物業服務費率一般高於現有物業。由於我們訂立新交付項目的委聘，而以較高費率重續現有的物業服務合同，我們於往績記錄期內的平均物業服務費持續增加。我們的物業服務費率視乎管理物業的類型、樓齡和基礎設施特點、地理位置、周邊概況和競爭者的收費水平等各項因素而有所不同。

我們的物業服務費定價政策

於往績記錄期內，我們管理的部分物業須受價格管制規制。於2014年12月17日頒布的《國家發展改革委員會關於放開部分服務價格意見的通知》(發改價格[2014]2755號)(「第2755號通知」)規定省級價格主管部門廢除保障性住房以外的住宅物業的任何價格管制或指導價。保障性住房、房改房、老舊住宅小區的物業服務費，則仍由各省級價格主管部門會同住房城鄉建設行政主管部門決定實行指導價。儘管在實施第2755號通知的地方規通過之前我們的物業服務費仍須受價格管制規制，但我們預期價格管制會隨著時間而根據第2755號通知逐步放寬。前期物業管理合同的管理費用仍然受地方政府實行的價格管制所影響。詳情請參閱本文件「監管概覽－物業服務企業收取的費用」一節。由於我們會繼續以高端住宅物業為目標，我們預期對於保障性住房的價格管制不會對我們的物業服務費用有不利影響。

業 務

我們釐定物業服務費率時會考慮以下因素(其中包括)：(i)我們提供物業管理服務的預算開支；(ii)我們的目標利潤率；(iii)業主及住戶背景；(iv)我們的競爭對手在同區收取的費率；及(v)價格管制和指引(如適用)。

當物業服務合同屆滿續約時，我們可與業主磋商提高物業服務費，以維持我們的利潤率及應對物業管理服務標準的提高、範圍的擴大或成本的增加。

我們的物業服務組合的增長

下表載列於所示期間我們的在管合同建築總面積的變動。

	截至12月31日止年度			截至
	2012年	2013年	2014年	9月30日 止九個月 2015年
		(千平方米)		
於年初	33,198	44,180	54,727	65,888
新委聘	100	315	406	879
新交付	13,751	12,106	12,868	8,607
收購	1,305	—	—	—
終止 ⁽¹⁾	4,173	1,874	2,113	1,370
淨增加	10,982	10,547	11,161	8,115
於年末	44,180	54,727	65,888	74,003

附註：

- (1) 於往績記錄期，幾乎所有終止的物業服務合同均因合同屆滿。我們選擇對這些已終止的物業服務合同不進行續約，從而使我們能將資源分配至利潤更高的項目並優化物業服務組合。

我們主要通過向房地產開發商或業委會取得新的物業服務委聘工作，以擴大物業服務組合，其次還會選擇性收購擁有具吸引力的物業服務組合的地區性物業服務公司。

業 務

通過新項目獲得有序增長

我們積極在長三角或環渤海經濟圈等人口較稠密和消費力較高的地域市場尋找新的物業服務委聘機會，另還努力開拓新地域市場，諸如珠三角地區的城市。一旦我們在新地域市場立足，我們將通過增加該市場內的合同建築面積及管理物業數目，務求提高市場滲透率。

我們在接受新的委聘工作前會進行可行性分析和財務預測，考慮預期回報率、項目概況及規模、地方市場的競爭格局以及與我們的園區增值服務的潛在協同效應等各項因素。

根據中國法律，房地產開發商一般要求通過競標程序甄選物業服務供應商。然而，如競標人數目不足或住宅園區規模小，房地產開發商按照中國法律可以自行挑選物業服務供應商，而毋須進行任何競標程序，惟須經主管的中國房地產行政部門批准方可作實。

一般競標程序主要涉及以下階段：

- 邀請—房地產開發商可刊發公告邀請潛在競標人，或向至少三名合資格的競標人發出私人邀請書。
- 審閱—房地產開發商將成立評標委員會，以審閱所提交的投標文件並進行排名。評標委員會在審閱建議書時，會考慮投標人的信譽、服務質量、資本及人力資源供應和建議收費水平等因素。
- 甄選—評標委員會根據其審閱結果，向房地產開發商推薦不多於三家候選公司。房地產開發商其後將委聘獲評定為首選的物業服務公司。

公立學校、機場和產業園等由中國政府或政府控制實體擁有的非住宅房產，必須通過公開競標程序方可委聘物業服務供應商。競標程序與就住宅園區訂立的前期物業服務合同的規定大致相若。

於2012年、2013年、2014年及截至2015年9月30日止九個月，我們的中標率(按我們於相關期間投得的公開競標數目除以我們同期參與的公開競標總數計算)分別約為88.1%、83.1%、76.8%及83.3%。

業 務

收購第三方物業服務公司

對於按合理對價，對擁有具吸引力的物業服務組合的地區物業服務公司進行的選擇性收購，我們保持開放的態度，我們認為採用收購擴展物業服務組合合乎時間效益，特別是在新的地域市場。我們可以通過以下方式取得其他物業服務公司的控制權：(i)通過一宗交易收購目標實體的控股股權；或(ii)收購目標實體額外的股權，藉以成為控股權益持有人(例如分階段取得控制權)。下表載列我們於往績記錄期內收購的物業服務公司的關鍵詳情摘要。詳情請參閱本文件附錄一所載的本集團會計師報告第B節附註31(a)。

所收購物業服務公司的地點	收購日期	控制權代價 (人民幣百萬元)	收購前股權	收購後股權	目標公司成為	目標公司成為
					附屬公司時的 在管合同 建築面積 (百萬平方米)	附屬公司時的 物業數目
遼寧省.....	2012年3月	3.6	-	60%	0.9	20
浙江省.....	2013年1月	0.2	49%	51%	0.06	1
上海.....	2013年4月	0.25	50%	100%	0.04	2

我們不斷物色及評估潛在收購對象。截至本文件日期，我們並沒有訂立任何意向書或確切合同以進行收購或投資，也還沒有物色任何特定目標。

物色及評估潛在收購對象

我們評估潛在收購對象時，會根據我們的盡職審查結果考慮和衡量各項考慮因素，其中主要包括：

- 候選對象的物業服務組合，例如總計合同建築面積、物業數目、物業服務費水平和物業樓齡概況。基於我們優質的服務品質及良好的聲譽，我們計劃繼續以高端市場為目標，高端市場對我們較高的物業管理服務費用有更大的接受性；
- 候選對象所經營的地域市場，如人口密度、人口統計概況、收入水平以及是否靠近我們現有的物業服務組合所在地。為配合我們的擴展計劃，我們預期會繼續以中國三個主要經濟區為目標，分別為長三角、環渤海經濟圈及珠三角。這三個地方的人口密度及人均可支配收入比中國大多數地域要高；
- 候選實體的財務績效，如經審核資產總值和淨值、未償付應收賬款和撥備、現有及或然負債以及稅項負債；

業 務

- 是否遵守相關法律及法規，如現有或待決的爭議和程序、勞資關係以及是否具有必要的資格及執照；及
- 在候選對象的物業服務組合提供園區增值服務的收入增長潛力。

收購後整合

簽立交易合同後，我們通常會派遣管理團隊到目標公司實行我們的收購後整合計劃。我們的目標是在商業可行的情況下，盡可能快速地將被收購公司的資源、業務及管理整合至本集團。我們通常採取下列典型的整合步驟：

- **整合人力資源。**我們通常會選擇留聘被收購公司的僱員，以確保其業務穩定。為加快留聘人員融入本公司，我們往往會將被收購公司的某些要員暫時轉派至物業服務業務的相似職位。我們還會採取措施(如向被收購公司派遣導師團隊以提供專門培訓)，盡力在被收購公司推行我們的僱員培訓制度。如有需要，我們會調整被收購公司僱員的職責。
- **整合運營程序及質量控制。**我們會要求被收購公司採納我們的作業流程，當中包括我們就物業管理服務所制定的標準化作業流程。此外，我們會在被收購公司在管物業設立內部質量監督程序。與此同時，我們會引入外部質量監管機制，供業主及住戶就我們的服務質量提供意見。
- **整合額外服務。**除物業管理服務外，我們還堅持將我們的園區增值服務整合至被收購公司。就園區增值服務而言，我們的總部會因應市場需求和被收購公司在管物業可提供的資源，相應調整服務組合。

於我們在管物業的戰略投資

我們還會選擇性地持有我們為其提供物業服務的地區物業服務公司的少數股權。我們認為，對其他物業服務公司進行戰略性的少數投資除了產生吸引人的資本回報率外，也可以產生以下裨益。

- **方便提供額外服務。**我們的投資有助我們為被投資公司的在管物業的業主及住戶提供園區增值服務。倘若任何房地產開發商於被投資物業服務公司擁有任何股權或與其存有聯屬關係，我們便可以利用我們通過被投資公司所建立的關係，向該等房地產開發商交叉銷售我們的顧問諮詢服務。

業 務

- 促成日後的潛在收購。我們認為，作出此等戰略性投資可讓我們在投入取得被投資公司的控制權益前，對被投資公司的內在價值及與我們現有業務預期所產生的協同效應(如有)作出更好評估。若我們信納被投資公司為極富吸引力的收購機遇，我們可能會增加我們的股權，藉以取得控制權益。

有關我們於往績記錄期內在物業服務公司的股權投資詳情，請參閱本文件附錄一所載的會計師報告第B節附註15。截至2015年9月30日，被投資公司所管理的合同建築面積為10.0百萬平方米，而被投資公司的在管物業數目為57個。

物業管理服務標準化

我們簡化和規範了我們的物業管理服務，當中尤其注重涉及重大客戶互動服務的標準化關鍵元素。我們的標準化措施旨在減省成本、提升運營效率，確保服務質量一致，以助發展可持續的業務模式，同時還有助我們進行收購後整合。我們的標準化措施的主要環節載述如下：

- 制定標準。我們已就提供物業管理服務實施近400項服務標準。為促進關鍵服務標準化，我們錄製了多套指導短片，以視像方式示範相關服務適用的服務標準和程序。例如，我們錄製了《室外公共區域保潔內容及要求》及《秩序維護服務巡邏崗位培訓演示片》短片，以協助保潔及保安人員全面瞭解和遵守適用的標準。

我們還編纂了書面工作手冊，運用大量照片和其他視像，就物業管理服務的關鍵標準和程序提供詳盡的指引，當中主要包括：

- 《「二十觸點」服務標準工作手冊》，列出包括園區閘門、走道和升降機機箱等20類特定客戶觸點的服務標準及程序，這些都是我們與業主及住戶互動的主要地方；
- 《「十必查」督導標準工作手冊》，列出提供物業管理服務的十項關鍵工作的服務標準及檢查程序，如園區保安管理、消防管理和給排水系統管理等；及

業 務

- 《設備房管理標準工作手冊》，列出物業服務所涉及各個機器房(如水泵房、升降機房和電力開關房)的設備維護要求和標準作業程序以及所需的識別標誌。
- 實施。我們為物業服務人員提供系統化培訓，以協助他們瞭解和遵守我們的服務標準及程序。有關我們的培訓制度的詳情，請參閱本章「一僱員一培訓」分節。

我們還正實施「智慧物管服務」系統，讓物業服務人員(其中包括)利用「智慧物管」移動應用程序平台執行各項物業服務職能，目的是進一步規範和促進我們提供的物業管理服務。有關我們的「智慧物管服務」系統的詳情，請參閱本章「一我們的「智慧園區」項目」分節。

- 監督—我們採用的「雙重」評估系統主要由內部監督及外部反饋組成，目的是識別我們在推行標準化措施過程中的不足之處：
 - 內部監督。我們的內部監督系統包括(i)我們的總部、(ii)我們的地區附屬公司或分公司；及(iii)我們的在管園區。各級督導委員會定期視察我們的物業管理服務，主動從我們的服務中找出需要進一步改善的地方。
 - 外部反饋。我們設立了一系列計劃和渠道，供外界人士對我們的物業管理服務發表意見。例如，我們從在管物業中選出業主代表，讓他們從業主和住戶的角度提供反饋意見。業主及住戶也可通過撥打我們的全國免費電話熱線「95059」發表反饋意見。此外，我們實行了「神秘顧客」計劃，讓我們可以主動[以匿名方式]評估我們的物業管理服務。
- 改進—我們主要通過修訂或制訂新標準及程序，藉以跟進我們在實施標準化措施的過程中所發現的不足之處。

顧問諮詢服務

我們憑藉物業服務專業知識提供各項顧問諮詢服務，從而解決整個房地產項目各主要階段所產生的問題。

我們經營的顧問諮詢服務分部分為兩個子類別：

- 在建物業服務，主要包括示範單位管理服務及建築工地保安服務；及

業 務

- 管理諮詢服務，包括在項目設計及開發階段提供的房地產開發諮詢服務，以及我們在物業交付後提供的各種物業諮詢服務。

截至2012年、2013年、2014年12月31日止年度及截至2015年9月30日止九個月，我們由提供顧問諮詢服務中獲得的收益總計分別約為人民幣259.7百萬元、人民幣330.3百萬元、人民幣439.4百萬元及人民幣397.1百萬元；分別佔同期總收益約20.7%、19.8%、19.9%以及20.1%。下表載列我們於所示期間的顧問諮詢服務按子類別劃分的收入明細。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月	
	2012年		2013年		2014年		2015年	
	收入貢獻	佔總額百分比	收入貢獻	佔總額百分比	收入貢獻	佔總額百分比	收入貢獻	佔總額百分比
	(人民幣百萬元)		(人民幣百萬元)		(人民幣百萬元)		(人民幣百萬元)	
在建物業服務.....	209.3	80.6	278.8	84.4	377.8	86.0	340.1	85.6
管理諮詢服務.....	50.4	19.4	51.5	15.6	61.6	14.0	57.0	14.4
合計.....	259.7	100.0	330.3	100.0	439.4	100.0	397.1	100.0

在建物業服務

在建服務物業主要包括示範單位管理服務及(其次是)建築工地保安服務。下表載列我們於所示期間在建物業項目數目的變動。

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月
	2012年	2013年	2014年	2015年
於年/期末項目數目.....	128	199	227	267
每項目平均收入 ⁽¹⁾ (人民幣百萬元).....	1.6	1.4	1.7	1.3

附註：

(1) 按相關年度/期間在建物業服務收入除以同年/期末在建物業項目的數目計算。

業 務

示範單位管理服務

房地產開發商在營銷其物業開發項目時，一般會設立示範單位，以向潛在買方展示其物業。鑒於示範單位的人流量高，房地產開發商通常需要專責的現場團隊，負責提供保潔、保安及保養服務。我們安排員工前往示範單位及為房地產開發商提供示範單位管理服務以滿足這一需求，並收取定額服務費作為回報。

示範單位管理服務協議的重要條款一般包括：

- **服務範圍。**我們的服務一般包括接待服務、示範單位及其裝置的清潔及預防性及糾正性維護、場地監察、停車服務及場地導覽。我們一般在服務協議附加服務計劃，詳列我們提供服務是遵照的標準及程序、員工要求及其他要求。我們的客戶每月按服務建議所載的要求審查及評價我們的服務。我們的管理費可根據評價向下調節。
- **我們客戶的責任。**房地產開發商客戶負責為我們員工提供辦公空間、辦公物資、清潔設備、食宿以及為示範單位投購保險。
- **管理費。**我們通常會收取定額費用，有關費用須於協議期內分期支付。我們收取的費用金額是依據我們履行示範單位管理服務協議項下的服務是可能產生的開支估計釐定。
- **年期。**該等合同一般為期一至兩年不等，客戶可預早通知終止。

建築工地保安服務

於往績記錄期內，我們為物業開發項目的建築工地提供保安服務。我們會派遣保安前往建築工地，以進行守衛工作及維持工地安全，收取的定額費用由房地產開發商須於合同期內分期付款。我們與房地產開發商訂立的建築工地提供保安服務協議為期一至兩年不等。

於2012年、2013年、2014年及截至2015年9月30日止九個月，我們分別錄得建築工地保安服務收入人民幣29.8百萬元、人民幣19.6百萬元、人民幣21.1百萬元及人民幣7.4百萬元，分別佔同期收入約2.4%、1.2%、1.0%及0.4%。

於2015年7月，我們開始向分包商外包大量保安職能，因此已逐漸終止提供建築工地保安服務。截至最後實際可行日期，我們只有一份未履行的建築工地保安服務協議。

業 務

管理諮詢服務

管理諮詢服務為一個合作模式。我們通過複製自己的管理理念、成功的運營模式，以及在房地產開發及管理公司的業務中實行我們的標準化進程，幫助房地產開發商及管理公司獲得增長。

下表載列我們的管理諮詢項目數目及每項目平均收入於所示期間的變動。

	截至12月31日止年度			截至
				9月30日
	2012年	2013年	2014年	止九個月
於年／期末項目數目	170	167	180	2015年
每項目平均收入 ⁽¹⁾				175
千元	296.5	308.2	342.0	326.1

附註：

(1) 按相關年度／期間管理諮詢服務收入除以同年／期末的管理諮詢項目數目計算。

物業開發諮詢服務

物業開發諮詢服務主要包括項目規劃諮詢服務、設計管理諮詢服務、建築管理諮詢服務及營銷管理諮詢服務。我們為房地產開發商提供物業開發諮詢服務，讓我們得以及早接觸物業開發項目，與房地產開發商建立業務聯繫，為我們在與其他物業管理服務供應商競爭新的物業服務委聘工作時提供優勢。此外，由於我們的規劃和設計乃是基於我們提供物業管理服務的經驗及實踐，因此我們相信，如果我們之後被聘用為我們開發、設計的另一物業提供物業管理服務，我們物業管理服務的效益將會提高。

物業開發諮詢服務的組成部分

我們的物業開發諮詢服務主要包括以下服務：

- **項目規劃諮詢服務。**我們就房地產開發商擬開發項目的整體規劃和市場定位向房地產開發商提供意見，如開發戰略、設計概念、預算、現金流量估計及目標售價。得益於我們與業主和住戶的日常互動，我們深信我們對業主和住戶的喜好和消費模式有透徹和寶貴的見解，並可在向房地產開發商提供項目規劃諮詢服務時加以應用。

業 務

- **設計管理諮詢服務。**我們提供諮詢服務，以優化房地產開發商所委聘的第三方設計代理所擬定的布局和設計方案，當中包括建築設計、景觀設計、室內設計、示範單位設計，以及排水系統及園區監視系統等公共區域設備及設施設計。通過管理多元化的住宅園區和非住宅物業組合，我們能夠從各類物業的用戶及管理人的角度出發，評估擬定的布局和設計。
- **建築管理諮詢服務。**我們在建築施工期間定期檢查施工工地，並就採用適當施工技術來減低對公共區域設備設施可能造成的損害、採取質量控制措施以確保建築物耐用度以及選擇適宜的建築材料以平衡成本效益與質量及耐用度等問題持續提供建議或意見，從而為房地產開發商提供建築管理諮詢服務。我們相信，通過在建築和建設過程中著重考慮未來業主的使用便利性和舒適度，我們用戶至上的模式定可為客戶創造價值。
- **營銷管理諮詢服務。**我們分析開發項目的特點、目標客戶背景和當地市場的競爭格局，並就營銷戰略和具體營銷計劃提供建議，為房地產開發商提供營銷管理諮詢服務。我們還可協助房地產開發商建立及培訓銷售團隊。

我們的物業開發諮詢服務合同

我們物業開發諮詢服務的合同一般為期一至兩年不等。待簽立服務合同後，我們通常會成立一支不超過十人的團隊，專門負責該特定項目。在往績記錄期內，各項物業開發諮詢服務合同概無於屆滿日期前終止。

我們的物業開發諮詢服務費用

我們一般按預先商定而規定在服務合同中的定額費用收取物業開發諮詢服務的服務費。房地產開發商一般須於服務合同期內分期支付服務費。

物業管理諮詢服務

市場契機

中國許多中小型物業服務公司和開發商都在提升物業管理服務質量和效率方面遇到困難，這可能會對其業務前景產生不利影響。許多此類物業服務公司是由房地產開發商擁有或控制，主要旨在為其本身的項目提供物業管理服務。不完善的物業管理服務可能會阻礙物業開發項目的銷售及營銷，以致損害房地產開發商的經營業績。我們深信我們能夠抓緊這一市場契機，為中小型物業服務公司和開發商提供物業諮詢服務。

業 務

我們通常派遣由四至五名顧問組成的現場團隊(包括經理級人員和技術人員)前往我們的諮詢服務客戶所管理的各個物業，以監察諮詢服務客戶的日常運營，包括人力資源、業務發展及質量控制職能、保安、綠化、工程、客戶服務及其他園區服務。團隊在客戶的日常運營中植入我們的管理制度和理念，最終提升其服務質量。該等諮詢服務與我們的物業管理服務相輔相成。另外，我們也認為提供物業諮詢服務可以帶來以下裨益：

- *釋放我們的品牌價值*。通過提供物業諮詢服務，我們可以充分利用我們的品牌價值並使我們收入來源多元化。我們還可以通過向其他市場參與者提供顧問諮詢服務以擴大市場，從而進一步提升我們品牌的公眾知名度。
- *提升盈利能力*。與物業管理服務相比，我們的物業諮詢服務的利潤率相對較高。我們一般會向物業服務公司收取預先商定的定額費用，而有關費用與其收取物業服務費的情況並無關係。
- *擴大我們其他服務的客戶資源*。我們相信，與物業公司客戶互動，有助我們向諮詢服務客戶所管物業的住戶進行交叉銷售和推廣園區增值服務等其他服務。

我們期望向房地產開發商及其他本地物業服務公司推廣「綠城聯盟」服務，升級我們現有管理諮詢服務。在我們提供的諮詢服務基礎上，我們有意推廣「綠城聯盟」服務，此等服務與我們旗下的在管物業的服務相對應，包括我們的全套服務及管理控制系統。其中，我們計劃借助我們於發展「智慧園區」項目，開發「智慧園區」硬件，設計「幸福綠城」手機應用程序及為「幸福綠城」夥伴提供園區增值服務。我們深信「綠城聯盟」服務能有利於我們「綠城聯盟」的夥伴，增加他們的收益，提高營業效益。我們相信有關服務將可為我們的「園區O2O平台」擴大顧客群，提供一個新的收益來源。

我們的物業諮詢服務的主要條款

物業服務諮詢合同的主要條款一般包括以下各項。

- *服務範圍*。我們將為物業服務公司客戶提供運營指引和流程，以便在其物業服務運營中實行。我們還會為其物業服務運營編製工作計劃和預算。除向物業服務公司客戶的各個在管物業派遣現場團隊外，我們還會為其團隊進行定期視察或培訓課程。

業 務

- **我們客戶的責任。**物業服務公司客戶負責支付提供物業服務時涉及的所有費用和支出以及我們派駐現場的團隊成員的薪金。物業服務公司客戶同時也需要同參與管理物業的第三方服務供應商簽訂合同。
- **諮詢費用。**我們通常會收取定額費用，有關費用須於諮詢合同期內每季或每半年預先支付。
- **年期。**我們的物業服務諮詢合同一般為期兩年或以上。

法律合規

我們的中國法律顧問告知我們，我們的物業諮詢服務並無違反《物業服務條例》項下禁止物業服務公司客戶將全部物業管理服務一並分包的條文。

園區增值服務

價值主張

我們的園區增值服務是物業管理服務的延伸。該等服務使我們的園區增值服務更加切合業主和住戶的生活及日常所需，提供各式各樣的服務和產品，為業主帶來服務質素及客戶體驗的改善，為住戶提供更健康及便利的生活方式。我們相信我們在管園區的消費者擁有吸引商戶的高消費能力及背景，而透過我們一站式的「幸福綠城」服務，商戶能貼近該等消費者。

於2015年9月30日，我們在38個城市的265個在管住宅園區內，推出「幸福綠城」網站及手機應用程序，服務118,687個註冊家庭。「幸福綠城」網站及手機應用程序平台涵蓋截至2015年9月30日44.3%的在管園區。我們力求通過提供園區增值服務充分利用龐大的業主和住戶基礎，通過(i)向業主和住戶銷售精選的當地服務和產品直接取得收入，或(ii)就商戶銷售產品或提供服務向商戶收取介紹費或佣金而取得收入。

我們的園區增值服務組合

我們自2009年開始提供園區增值服務，發展一個配備多種日常生活必需品的園區增值服務，及為業主和住戶提供多元化的生活服務和產品。我們已就園區增值服務編撰詳盡的目錄，以對在全中國在管物業的園區增值服務作出指引及管理。目錄包括超過130種的全面的園區增值服務。我們會不時更新有關目錄，以便更好地迎合業主和主戶不斷更新的需求，同時我們將綜合考慮所在園區概況、設施等因素，為各個園區量身訂制該園區的增值服務組合。

業 務

我們經營的園區增值服務分部分為三個子類別：

- 園區服務及產品平台(又名「園區O2O平台」)，主要包含生活方式、房屋返租及物業服務；
- 家居生活服務，主要包含物業維修及保養、家政、健康及娛樂；及
- 園區空間服務，主要包含公共區域管理服務以及廣告設計、製作及展出服務。

截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2015年9月30日止九個月，我們提供園區增值服務所得收入分別約為人民幣93.1百萬元、人民幣117.5百萬元、人民幣141.6百萬元及人民幣155.8百萬元，佔我們同期總收入分別約7.4%、7.0%、6.4%及7.9%。

下表載列我們於所示期間的園區增值服務所得收入的明細分析。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2012年		2013年		2014年		2014年		2015年	
	收入	百分比	收入	百分比	收入	百分比	收入	百分比	收入	百分比
	(人民幣百萬元)		(人民幣百萬元)		(人民幣百萬元)		(人民幣百萬元)		(人民幣百萬元)	
園區服務及										
產品平台	25.2	27.0	34.5	29.3	40.9	28.9	27.5	28.9	66.2	42.5
家居生活服務	57.3	61.6	69.0	58.8	84.5	59.7	57.3	60.3	75.2	48.3
園區空間服務	10.6	11.4	14.0	11.9	16.2	11.4	10.3	10.8	14.4	9.2
合計	<u>93.1</u>	<u>100.0</u>	<u>117.5</u>	<u>100.0</u>	<u>141.6</u>	<u>100.0</u>	<u>95.1</u>	<u>100.0</u>	<u>155.8</u>	<u>100.0</u>

隨著我們在旗下管理的所有園區推出「智慧園區」項目，我們計劃將我們的線下園區增值服務上線，以供我們所管理園區的業主和住戶使用。

我們免費提供若干園區增值服務，例如為老年人舉辦體育活動、在園區內的公共區域舉行節慶活動，以及向業主和住戶提供雨傘、購物車、嬰兒車和單車的「免費使用」服務。這些服務一般可由我們的現場物業服務人員以零成本或低成本提供。我們認為，我們可以通過提供這些免費服務，以最低成本增加與業主及住戶的互動，突顯出我們作為滿足其生活品質及日常需要的單一聯絡點的角色，並有助提升他們的服務滿意度。

園區服務及產品平台

我們於2014年9月於特定的住宅園區內推出園區O2O平台，作為我們從傳統物業服務公司轉型為利用互聯網科技提供家居及生活服務的公司的舉措之一。我們的園區服務和產品平台又名「園區O2O平台」，由以下項目組成：(i)我們的在線平台，包含「幸福綠城」網站 www.95059.com.cn 及為安卓(Android)和iOS平台開發的「幸福綠城」移動應用程序；及(ii)我們

業 務

的線下平台，包含經營實體店面的第三方商戶以及我們的生活服務中心、健康服務中心、文化教育中心、金融服務中心和休閒娛樂中心。我們的目標是打造全方位的園區O2O服務平台，以滿足我們所有年齡段的業主和住戶在所有生活場景和階段的需求。我們的園區O2O平台的收益來源為：(i)直接向在管園區的住戶銷售服務和產品；及(ii)就第三方商戶通過平台進行的每宗銷售收取佣金或中介費。

我們將利用「園區O2O平台」取得以下裨益：

- 增加我們與業主及住戶的互動程度。我們的地區化服務及其他移動功能極大增加我們與業主和住戶之間的互動，我們認為這將可(i)提升我們對尋求龐大客戶基礎的商戶的價值主張；及(ii)提高客戶忠誠度及滿足業主和住戶多元化的需求，進而令市場對我們相對較高的物業服務費更為接納。
- 增加機會瞭解業主及住戶的消費模式。為用戶提供接觸線下地方性商業的機會，預計「幸福綠城」網站和移動應用程序平台可以拓寬我們瞭解在管園區消費活動的途徑，從而使我們的收益來源多樣化。

我們在推廣園區O2O平台方面已經取得重大進展，這從下列各項主要數據可以表明：

- 截至2015年9月30日，我們的園區O2O平台覆蓋265個住宅園區，佔我們所管理的住宅園區約44.3%，截至2014年9月31日則覆蓋八個住宅園區，佔我們所管理的住宅園區1.5%。
- 截至2015年9月30日，我們的園區O2O平台的註冊用戶數目合共達148,021人次，覆蓋超過118,687個註冊家庭，而截至2014年9月30日的註冊用戶則約為1,091人次及949個家庭。
- 2015年9月，我們當月的活躍註冊用戶數為90,461人次，而2014年9月則為508人次，即我們的活躍註冊用戶率由2014年9月30日的46.6%增加至2015年9月30日的61.1%。
- 截至2015年9月30日，登陸「幸福綠城」網站及移動應用程序平台的商戶數目超過380家。
- 截至2015年9月30日，登陸「幸福綠城」網站及移動應用程序平台的商戶，提供34類產品及服務。

業 務

下圖概述我們於2014年9月至2015年9月「園區O2O平台」的推廣進度。

	截至				
	2014年		2015年		
	9月30日	12月31日	3月31日	6月30日	9月30日
園區O2O平台覆蓋					
園區數	8	41	195	223	265
覆蓋園區比率 ⁽¹⁾	1.5%	7.4%	34.2%	38.2%	44.3%
註冊家庭數	949	20,347	63,691	98,056	118,687
家庭註冊比率 ⁽²⁾	51.0%	75.1%	79.4%	85.8%	90.3%
註冊用戶數	1,091	23,485	73,332	112,364	148,021
活躍註冊用戶數 ⁽³⁾	508	11,604	37,799	64,047	90,461
活躍註冊用戶率 ⁽⁴⁾	46.6%	49.4%	51.5%	57.0%	61.1%

附註：

- (1) 按我們的園區O2O平台覆蓋園區數目除以我們所管理的園區總數計算。
- (2) 按註冊家庭數目除以我們園區O2O平台覆蓋的在管園區的家庭總數計算。
- (3) 「活躍註冊用戶」指相關年度／期間每個曆月至少使用一次我們幸福綠城平台的註冊用戶。
- (4) 按活躍註冊用戶數目除以註冊用戶數目計算。

我們已與下列從事O2O業務的領導業者訂立戰略合作協議：

夥伴名稱	夥伴業務描述	協議年期	開始日期
北京途家置業顧問有限公司 (亦稱「Tujia.com」)	該網站為中國住宿在綫 營銷平台，列出世界各地的 住宿	三年	2015年3月1日
中青旅控股股份有限公司 亦稱(「中青旅」)	為中國領先的旅行社	六個月	2015年9月28日

業 務

夥伴名稱	夥伴業務描述	協議年期	開始日期
北京滴滴無限科技發展有限公司(亦稱「滴滴出行」)	其為全球最大智慧交通服務公司之一	一年	2015年9月11日
北京小馬飛捷網絡科技有限公司(亦稱「小馬管家」)	為O2O家政服務平台，提供清潔、洗抹及其他家政服務	六個月	2015年10月27日
四川優客投資管理有限公司(亦稱「UoKo.com」)	其為[中國公寓在綫營銷網站]，總部設於成都	20年或較短年期，有待監管機構批准	2015年9月23日

品質生活服務

我們提供的主要生活品味服務包括：

- (i) 購物協助。我們為業主和住戶提供購物協助，業主和住戶可以在線上或前往鄰近我們在管園區的實體店面，購買經我們預選的商戶所供應的各類服務和產品。業主和住戶可以撥打我們的服務熱線或運用「幸福綠城」網站或移動應用程序，向我們的現場物業服務辦事處提交訂單。在物業管理服務培養了我們與業主和住戶之間的積極互動和往來，使我們能夠在有效瞭解和響應其需求方面處於優勢地位。

我們的「園區O2O平台」所提供的服務和產品包括：

- 「綠城精選」，銷售第三方商戶提供的精選食品雜貨、零食、營養保健品、家電及本地特色食品；
- 「免稅商店」，銷售免稅商品，包括名牌化妝品及護膚品、嬰兒護理產品、零食、營養保健品及有機食品。
- 「園區超市」，以方便買賣的商品為主。
- 現場生活品味服務，由我們的合作夥伴(如小馬管家)所提供的服務，包括手部護理、美容、保潔、家政及其他現場服務；及
- 增值服務，與中青旅聯合提供的預訂出游服務以及地方商戶提供的乾洗及洗衣服務、汽車維護及家居裝飾服務。

業 務

「幸福綠城」網站及移動应用程序平台的用戶可以在線下或通過在線付款系統為其訂單付款，有關系統乃與支付寶和中國銀聯等第三方在線付款平台共同開發。

大多數中國本地商戶的地理覆蓋範圍大都只是在其實體店面附近的數公里以內。我們的「幸福綠城」移動应用程序上的鄰里功能能為用戶提供本地搜索功能，讓本地商戶能夠接觸身處其商店附近數公里以內的潛在顧客。我們允許本地商戶免費在「鄰里商店」一欄設立在線店面。店面通常包括商店簡介、地址和聯繫方式。店面還會邀請用戶發布有關該商戶的評級和評語，所有用戶均可閱覽。我們的鄰里功能讓商戶設立實體店面的在線延伸，整合在線與線下商務。在我們平台上設置店面的商戶包括餐廳、酒店、美容、健康、金融、生活品味和家居生活服務供應商。

- (ii) 拎包入住服務。我們為在管物業的業主和住戶提供設計及採購服務，連同一站式的拎包入住打包服務，讓業主和住戶能夠實時入住。我們通過整合供應商資源，集中採購，協助在管物業的業主和住戶裝修寓所、配備及購買家具、家電及配件，節省他們大量的時間與精力。我們會就拎包入住服務收取預先商定的百分比費用或定額費用。
- (iii) 交通服務。我們與康迪電動車集團的一間合營企業合作，它是一家在杭州推廣「微公交」的公共電動車租賃服務供應商，從而為我們在杭州管理的園區提供租車服務。我們提供場地供汽車停放及充電設施的安放，並向每項成功交易收取佣金。我們也已經與滴滴出行（全球最大智慧交通服務公司之一）訂立一年期戰略合作協議，據此，我們的平台將與滴滴出行移動應用連接，對已登記用戶通過平台與滴滴出行成功進行的交易協定佣金。
- (iv) 文化教育服務。我們通過與教育服務供應商合作，為不同年齡段的業主和住戶提供各類文化教育服務，主要通過培訓與文化活動等形式實現。舉例，我們會為青少年兒童提供早教、幼教、玩具體驗、課後學習項目等服務，並會為老年人提供老年興趣班等服務。

物業價值管理服務

我們提供的主要物業價值管理服務包括：

- (i) 房屋返租服務。我們在園區O2O平台上將我們向我們在管園區的業主租入的空置寓所出租，務求將空置寓所的商業價值最大化。我們會就成功的出租和「換房」交易收取租金或佣金。至今，我們共有8個項目共計243間寓所參與返租計劃。

業 務

我們與途家網簽訂了三年期戰略合作協議，據此，我們在管物業的業主和住戶在預定途家網站上的公寓時可以享受折扣優惠。我們會就每宗成功交易收取中介費。戰略合作協議於2018年2月28日屆滿。

此外，我們已與UoKo.com(一家總部設於成都的中國公寓租賃網站)訂立一份有約束力的合作框架協議，以成立合營企業，我們已持有當中40%的股本權益。訂立合營企業後，我們預期利用UoKo在物業租賃方面的經驗，租賃我們通過合營企業所管園區內的閑置單位，為業主將閑置單位的商業價值最大化並為我們創造額外收入來源。根據框架協議，我們同意分三期出資共人民幣12百萬元作為註冊資本，最後一期於2016年6月30日支付。合營企業將從事室內及室外設計及裝修、房地產中介及物業維護業務。本公司及UoKo將負責成立合營企業所需開支，各按其控股比例分攤。合營企業將有五名董事，本公司有權委任董事會主席及額外一位董事。合營企業的初步年期為20年，或政府機關批准的較短年期。

(ii) 房屋置換服務。我們提供一手房地產交易的銷售代理服務及二手房地產交易的中介服務。

- 一手房地產交易的銷售代理服務

我們向房地產開發商提供以下銷售代理服務：(i)特定城市的新開發項目；及(ii)在管園區的待售單位。我們為房地產開發商擔任銷售代理，尋找潛在房產買方，並協助房地產開發商與買方訂立房地產買賣合同。我們利用我們在全中國在管園區的物業服務辦事處的人際資源，物色潛在房產買方。憑著我們在物業服務運營中與住戶之間培養的積極互動和良好關係，我們能夠接觸到一群明確的具有一定消費能力的潛在房產買方。我們還在杭州經營24家物業代理及中介辦事處，藉此宣傳及推廣物業。我們一般向依照總購買價的固定百分比的佣金向房地產開發商收取佣金。

- 二手房地產交易的經紀服務

我們為二手的銷售或租賃交易提供經紀服務。通過我們在全國範圍內的在管園區的物業服務辦事處，我們提供主要包括出售或出租物業、於在管園區的公共區域刊登物業出售或出租廣告，以及協助租賃的磋商和文件往來的經紀服務。我們還會通過位於杭州的24家物業代理及經紀辦事處提供經紀服務。

業 務

二手房銷售成功後，我們會收取等同於購買價的預定百分比的佣金，金額一般是由買方承擔。當租賃交易成功後，我們會就租賃交易向業主收取100%的月租及向租戶收取50%的月租作為佣金。

家居生活服務

以下概述我們提供的主要家居生活服務。

物業維修及保養

我們應客戶要求提供物業維修及保養服務。例如，我們會提供家電、窗戶及屋頂維修及保養服務。對於主要由別墅及聯排房屋組成的高端住宅園區，我們還會提供私人庭院和游泳池保潔及保養服務。絕大部分物業維修及保養服務均由我們的現場物業服務人員負責提供。業主或住戶可以運用「幸福綠城」移動應用程式或致電聯絡我們的現場物業服務人員，以提交服務訂單。我們根據所提供服務的類別，按工作件數或時數向住戶收費。

家政服務

我們與專業的家政服務供應商進行合作提供家政類上門服務，包括室內外保潔、外牆清洗、清洗地毯、消毒及鐘點服務等家政服務。

健康及康樂

為利用與日俱增的健康需求與中國尚在發展中的保健設施之間不斷擴大的落差，我們為在管園區的業主和住戶提供便利的健康服務。我們現場的健康專員免費為業主和住戶提供基本的自助檢查，如測量體重和血壓等。若業主或住戶希望使用全身檢查、專門測試、專業醫療諮詢和牙醫保健等更全面的健康服務，我們會將有關要求轉介予我們與其訂有合作合同的醫療機構。我們會就每次成功轉介向醫療機構收取預先商定的定額中介費。我們亦與知名的中醫藥企業杭州方回春堂健康產業發展有限公司訂立六個月的合作協議，以於「幸福綠城」移動應用程式出售其產品。該合作協議將於2016年6月15日屆滿。

另外，我們還提供一系列活動，主要針對在管園區內的老年人及小童，例如舉辦游泳班、夏日營活動、太極班和舞蹈班等各項康樂活動。我們認為此類活動為我們的健康服務的自然延伸。我們會向該等活動的參加者收取活動費用。

園區空間服務

公共區域為業主或開發商所擁有。我們會協助業主及開發商出租廣告空間，並就提供該服務收取服務費。此外，我們會向我們園區內的業主和住戶發放刊物，而我們也會為購買該等刊物

業 務

內的廣告空間的客戶提供廣告設計、製作及出版服務。我們還運用在管園區的公共區域提供各式各樣的活動。例如，我們會於在管園區的戶外開放空間舉辦園區活動，並收取公司贊助費。我們經營園區會所，為住戶提供便利的社交和消閒設施，並從提供各項設施中產生收入。我們相信，該等服務可以增加我們與住戶的互動，同時可提供更多機會，讓我們瞭解住戶的消費活動。

挑選第三方商戶

為確保商戶所提供的服務和產品質量以及我們的園區增值服務的可持續性，我們會按照價格競爭力、產品或服務質量、是否切合客戶的需求及長期發展的可持續性等因素，篩選出合適的商戶。

我們在考慮有關產品或服務的性質以及商戶的經營規模和能力後，可能會挑選一名第三方商戶為我們在同地域或全國的所有在管園區提供同種產品或服務。譬如，我們可以委聘一名商戶，為我們管理的所有園區提供家居保潔服務。就周邊餐廳、茶樓和停車場等主要面向鄰近市場的地方商戶而言，我們園區的人員會為各個園區挑選當地商戶，以滿足該園區內的住戶的不同需要和喜好。

我們一般與商戶訂立書面合同，當中會列明(其中包括)我們的佣金及中介費率、結算機制以及服務和產品交付的物流。該等商戶還須就其產品缺陷或未達標的服務所招致的損失，向我們提供補償或賠償。我們可以替換任何表現欠佳的第三方商戶。有關我們對商戶進行質量控制的詳情，請參閱「質量控制—對第三方商戶進行質量控制」分節。

我們的「智慧園區」項目

為了把握住智慧電話、互聯網和手機應用程序在中國的使用量和滲透率迅速增加的趨勢，我們於2014年9月在部分住宅園區推出「智慧園區」項目。我們將通過實施「智慧園區」項目提高我們的服務效率、降低對人力的依賴，並擴大我們提供的園區增值服務種類。

我們的「智慧園區」項目主要包括三個在線平台：(i)我們的園區O2O平台，將業主和住戶與商戶聯繫起來；(ii)我們的「智慧物管服務」平台，包括我們的「智慧物管服務」及移動應用程序平台和「智慧園區」後臺管理系統，為員工提供提高物業管理服務效率的工具；及(iii)「智慧硬件管理」平台，其通過互聯網連接我們在管物業的物業服務設施和設備。

業 務

我們計劃擴大顧問諮詢服務組合，除了提供現有的顧問諮詢服務外，還向我們的「綠城聯盟」合作夥伴推介我們在推行「智慧園區」項目、開發「智慧園區」硬件、設計「幸福綠城」移動應用程序方面的成功經驗，並為他們提供我們的園區增值服務。

我們的「幸福綠城」平台

「幸福綠城」平台主要包括「幸福綠城」網站 www.95059.com.cn 及為安卓(Android)和iOS平台開發的「幸福綠城」移動應用程序平台。

「幸福綠城」網站及移動應用程序平台的用戶主要是我們在管物業的業主和住戶。業主和住戶註冊用戶賬戶時，必須提供真實的身份信息，包括姓名、地址和電話號碼，我們的員工會根據紀錄核實所獲提交的資料。只有經核證的註冊申請才會獲發會員賬戶。

除了可在O2O平台上瀏覽資料、購物、對服務和產品進行付款和評價外(請參閱本節「一園區增值服務」分節)，「幸福綠城」網站及移動應用程序平台的用戶也可以享用以下服務：

- **管理進入園區的訪客。**註冊用戶可以為訪客生成獨特、臨時的二維標識碼通行證，然後利用通訊應用程序將二維標識碼通行證發送予該訪客。該訪客掃瞄其手機或其他移動裝置內的二維標識碼通行證後，便可進入園區。
- **通信**—業主和住戶可以接收我們關於物業管理服務、服務訂單、即將舉行的活動、廣告及推廣方面的公告和私人信息。他們還可以利用平台內含的通信系統就我們的服務向我們提供反饋及建議。
- **在線發文**—為提升用戶基礎的互動及創造一個有活力的在線園區，我們允許用戶在「幸福綠城」網站及移動應用程序平台的「鄰里」欄目內發布在線文章。用戶可以利用在線發文，舉辦各項園區聚會和活動，還可以發布有關出售二手物品以及出售或出租物業的資料。
- **其他**—我們在管物業的業主和住戶可以在「幸福綠城」平台登記參加園區活動、追蹤包裹配送、追蹤產品服務訂單及配送情況。

我們的「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台

我們的「智慧物管服務」平台主要包括(i)「智慧物管」移動應用程序平台，負責協助我們的物業服務人員履行各項物業服務職能和提供園區增值服務；及(ii)「智慧園區」後臺管理系統，負責管理「幸福綠城」平台和「智慧物管服務」移動應用程序平台的數據庫。

業 務

我們向物業服務人員派發的移動裝置，都安裝了我們的「智慧物管」移動應用程序平台。我們的員工可通過移動裝置運用「智慧物管」移動應用程序平台履行一系列職能，方便我們物業管理服務及園區增值服務的供應，提高運營效率，減低對人力的依賴。例如，我們的員工可以掃描我們在管物業內的公共區域設備和設施上的二維碼，之後維修及保養指示便會自動顯示於移動裝置，在整個工作過程中指引我們的員工進行服務。當業主或住戶通過「幸福綠城」網站或移動應用程序平台提交服務訂單(如物業維修及保養的服務訂單)，有關訂單便會實時推送至相關園區的所有物業服務人員的移動裝置，從而縮短我們的服務反應時間。

我們的「智慧園區」後臺管理系統負責管理「幸福綠城」網站及「智慧物管服務」移動應用程序平台的數據庫。我們可以使用「智慧物管服務」平台對訪客及車輛進出管制、包裹配送、停車以及服務訂單的處理及監察進行管理。我們的「智慧園區」管理系統也可讓我們實時監察員工的服務，使其完全透明，有助於縮短我們的反應時間。

我們的「智慧硬件管理」系統利用互聯網連接我們在管物業的智慧物管服務設施、設備及裝置，以進行數據交換、遠程感應及控制。我們的「智慧硬件管理」系統提供機會促進真實世界與計算機系統之間更直接的整合，藉以提高效率和準確度，減少對人力的依賴。例如，入口、接待處和水泵房的所有監視攝影機均連接至互聯網，有關影像數據會推送至總部的監控平台。因此，我們便可以從控制室實時監察所管理的住宅園區。我們的「智慧硬件管理」平台還包括自動化設備，例如智能停車場保安系統、智能包裹簽收及速遞系統、智能監控系統和智能訪客及車輛進出管制系統等。

業 務

獎項及認可

我們獲得的多個獎項，表明了我們的服務質量及受歡迎程度，其中包括下列各項：

獲獎年份	獎項／嘉許	頒獎機構／機關
2015年	浙江省成長性最快百強企業	浙江省企業聯合會、浙江省企業家協會及 浙江省工業經濟聯合會
2012年、2014年及 2015年	中國物業服務百強滿意度 領先企業(第一名)	中國指數研究院
2011年至2015年	中國物業服務百強企業綜合實力 第二名	中國指數研究院
2015年	2014-2015中國物業服務年度社會 責任企業(第三名)	中國指數研究院
2013年至2015年	中國特色物業服務領先企業	中國指數研究院
2012年至2015年	浙江省服務業百強企業	浙江省企業聯合會、浙江省企業家協會 及浙江省工業經濟聯合會
2012年	杭州市服務業企業100強	浙江省杭州市人民政府
2009年	第十一屆運動會全運村優質服務獎	中華人民共和國第十一屆運動會全運村
2007年	中國城市管理進步獎	中國城市論壇

業 務

我們的供應商

於往績記錄期，我們的五大供應商主要是(i)我們的物業管理服務及(ii)某些顧問諮詢服務(如示範單位管理服務)的分包商。詳情請參閱本節「我們的分包商」一分節。我們還與多名商戶合作經營園區增值服務，該等商戶會向我們供應產品及服務，例如提供桶裝水、米和食油，以供我們向業主及住戶提供。下表載列我們的三個分部各自的主要供應商：

分部	主要供應商
物業管理服務	分包商
顧問諮詢服務	分包商
園區增值服務	商戶

我們最大的五家供應商皆為提供清潔、綠化、維護及保安服務的分包商。截至2012年、2013年及2014年12月31日止三個年度以及截至2015年9月30日止九個月，我們的五大供應商採購額合計達人民幣50.2百萬元、人民幣88.7百萬元、人民幣229.7百萬元及人民幣253.1百萬元，佔我們的總採購額的比例分別約為4.8%、6.2%、12.5%及15.6%。同期向最大供應商的採購量分別為人民幣27.3百萬元、人民幣59.9百萬元、人民幣192.7百萬元及人民幣185.1百萬元，其佔我們的總採購額的比例分別約為2.6%、4.2%、10.5%及11.4%。於往績記錄期內，我們與五大供應商平均維持約七年業務關係。我們與五大供應商並無任何長期協議。我們一般與供應商訂立一年期協議，按年度基準重續。

於往績記錄期內，據董事所深知及確信於最後實際可行日期，董事、其各自的緊密聯繫人或擁有我們已發行股本總額超過5%的任何股東概無擁有我們任何五大供應商的任何權益，惟我們的五大分包商之一浙江格靈通電梯工程有限公司(「浙江格靈通電梯工程」)除外，杭州丹桂投資持有該公司50%權益，該公司提供電梯保養服務，佔我們往績記錄期內的採購總額不超過1%。

我們的分包商

我們過去一直並預期將繼續把某些人力密集的服務工作和專業技術服務工作外包予分包商，主要包括保安、保潔、園藝、維修及保養服務，以便我們把更多資源投放於高收益服務。

我們相信，我們可以通過有關分包安排利用分包商的人力資源和技術專長，減低我們對勞工的依賴，提升業務的整體盈利能力。截至2012年、2013年及2014年12月31日止三個年度以及截至2015年9月30日止九個月，分包成本(包括我們為外包服務向分包商繳付的費用，例如公共空間清潔、綠化服務、公用設施維護及保安費用)分別為人民幣122.1百萬元、人民幣186.8百

業 務

萬元、人民幣348.9百萬元及人民幣458.1百萬元，佔我們的總銷售成本分別約11.6%、13.1%、18.9%及28.3%。根據我們在中國從事物業服務行業的經驗，我們認為，市場上隨時有其他分包商可以在必要時取代我們的任何現有分包商。因此，我們認為我們的業務運營並無依賴任何分包商所提供的服務。

截至最後實際可行日期，據董事所知，董事、其緊密聯繫人或擁有我們已發行股本超過5%的任何股東概無擁有我們任何五大分包商的任何權益，惟我們的五大分包商之一浙江格靈通電梯工程除外，該公司提供電梯保養服務，佔我們往績記錄期內的採購總額不超過1%。

分包商管理

我們根據供應商的專業資格、行業聲譽及資歷、財力、過往表現、服務質量及價格競爭力等因素對其進行評估，並備存一份合格供應商(包括分包商)名單。我們為名單上的每名分包商編製檔案紀錄，以記錄其背景、資格以及過往向我們提供分包服務的表現(如適用)。我們會定期審閱合格分包商名單。

我們一般通過競標程序委聘分包商，競標程序由內部委員會管理，內部委員會成員包括管理層成員、財務人員、質量控制人員及技術人員。內部委員會會評估所提交的標書，在挑選中標人時，會考慮競標公司的專業資格、行業聲譽、資歷、財力及價格競爭力等各項因素。選出的標書會提交總部進行最終的審閱和批准。

如若獲選定的分包商開始提供合同服務，我們便會定期監察和評估其表現。分包商的紀錄還會按照上述評估而不時更新。若分包商屢次表現欠佳，便會終止與其合作。

我們的分包合同的主要條款

我們典型的分包合同的主要條款包括以下各項：

- **年期。**我們的分包合同一般為期一至三年不等，並可於雙方同意下續期。
- **我們的責任。**我們一般負責為分包商派遣的現場員工提供住宿及其他必要工作設施，如儲物櫃。
- **分包商的責任。**分包商負責遵照分包合同訂明的範圍和標準以及所用適用法律及法規提供服務。若分包商表現欠佳，分包商須於我們要求的期間內採取必要的糾正措施。若分包商不能加以糾正，我們有權單方面終止分包合同。分包商須自行管理其提供合同服務的員工，本公司與分包商的員工之間並不存在僱傭關係。

業 務

- **風險分配。**如因分包商在提供合同服務期間失誤而對財產或人身造成任何損害，分包商須承擔責任。分包商還須根據中國法律為其員工支付所有社會保險和住房公積金供款，並承擔其因違反任何中國適用法律或行業標準而產生的法律責任。我們一般要求分包商向我們彌償任何其導致的住戶及本公司的損失。
- **採購原材料。**根據相關分包合同的條款，原材料可由分包商自行採購或由我們提供。若分包商負責採購原材料，採購成本通常會附加在分包費用之上。
- **分包費用。**分包費用一般參照採購原材料所產生的成本、勞工成本以及分包商所招致的其他雜項成本而釐定。我們可能會每年就分包商提供的服務質量對業主和住戶進行調查，並根據有關調查結果調整分包費用。
- **不得轉讓。**未經我們事先同意，分包商不得把其責任轉讓或分包予任何第三方。

我們的客戶

我們擁有一個龐大的、不斷增長的、忠實的客戶群，主要包括我們在管物業的業主和住戶、房地產開發商、物業服務公司，以及利用我們的平台銷售服務和產品的商戶。下表載列我們的三個分部的主要客戶：

分部	主要客戶
物業管理服務	業主和住戶
顧問諮詢服務	房地產開發商及物業服務公司
園區增值服務	業主、住戶及商戶

截至2012年、2013年及2014年以及截至2015年9月30日止九個月，我們來自五大客戶所得收入合計達人民幣124.7百萬元、人民幣149.9百萬元、人民幣180.8百萬元及人民幣182.8百萬元，佔我們的總收入分別約9.9%、9.0%、8.2%及9.2%。截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度，我們來自綠城中國(即我們的單一最大客戶)的收入分別為人民幣94.5百萬元、人民幣110.3百萬元及人民幣144.9百萬元，佔我們同期總收入的比例分別約為7.5%、6.6%及6.6%。於往績記錄期內，我們持續與五大客戶保持業務關係，彼此之間的業務關係平均達到約七年。

業 務

於往績記錄期內，據董事所深知及確信於最後實際可行日期，董事、其各自的緊密聯繫人或擁有我們已發行股本總額超過5%的任何股東，概無擁有我們任何五大客戶的任何權益，惟我們的非執行董事兼最終控股股東壽柏年先生及最終控股股東宋卫平先生集體擁有綠城中國的18.6%權益除外。於2012年、2013年及2014年，向綠城中國及其已整合附屬公司提供物業管理服務所產生的收入佔我們物業管理服務收入的比例分別約為7.5%、6.6%及6.6%。

客戶關係管理

我們的客戶關係管理過程旨以通過為客戶創造價值並提供令其滿意的服務，從而建立及維持可持續的客戶關係。我們認為這對我們業務取得長期的成功至為關鍵。我們已採取各種措施積極與客戶建立長期關係，其主要包括：

- **管理客戶觸點。**我們已採用《「二十觸點」服務標準工作手冊》，當中羅列了園區圍門、走道和升降機機箱等20類特定客戶觸點的服務標準及程序，這些都是我們與業主及住戶互動的主要地方。
- **加強客戶聯繫。**我們定期舉辦「開放日」活動，以提高我們運營的透明度。在活動期間，我們會邀請業主督導委員會來訪，與我們的現場物業服務團隊公開對話。
- **管理客戶滿意度及溝通。**我們定期對在管物業的業主和住戶進行滿意度調查，主動發現問題。我們會編製年度及季度物業服務工作報告，我們在管園區的所有業主均可閱覽。我們還設立全國免費電話熱線「95059」，以供業主和住戶向我們提供反饋及建議。業主和住戶也可以利用「幸福綠城」移動应用程序平台接收我們發出的關於即將舉行的事項和活動、廣告及推廣的公告和私人信息。
- **配套服務。**我們提供若干免費的園區增值服務，例如為長者舉辦體育運動，在公眾地方舉辦節日慶祝活動以及為業主及租戶提供免費使用的雨傘、購物車、嬰兒車及單車。在2015年，我們為居住在我們部分在管物業的兒童舉辦免費游泳課程，該課程已自2009年起連續七年在暑假舉辦，2015年時有超過16,000名兒童報名參加。這些服務一般可由我們的現場物業服務人員以零成本或低成本提供。另外，我們不時舉辦及贊助節慶活動及體育活動。我們深信提供這些免費服務能夠以最低成本，增加我們與業主及租戶的互動，突出我們在他們日常所需中作為單一聯繫點的地位，及提升他們的滿意度。

業 務

銷售及營銷

我們的銷售及營銷團隊主要負責規劃及完善我們的整體營銷策略、進行市場調研以及統籌銷售及營銷活動，藉以物色新客戶以及維持和鞏固我們與現有客戶的關係。我們的總部負責管理我們的整體銷售及營銷策略，而地區附屬公司和分公司則負責監督其各自地區內的銷售及營銷活動的實施情況。

我們已採納迎合以下類別客戶特點的銷售及營銷措施：

- **業主和住戶。**我們計劃繼續提升物業服務質量，以獲得現有業主和住戶客戶更多的推薦和轉介，我們認為這是有效又符合成本效益的業務宣傳方式。我們相信，我們提供的園區增值服務能讓我們在管物業的業主和住戶享受各式各樣的服務及產品，滿足他們的生活品質及日常需要，從而有助於我們取得新的物業管理服務的委聘。
- **第三方商戶。**我們邀請商戶與我們合作，為我們在管物業的業主和住戶提供園區增值服務。此外，我們認為可以通過擴大物業管理服務的規模，為商戶擴大客戶基礎，藉以提高我們的園區O2O平台作為市場對商戶的吸引力。

競爭

中國的物業服務行業競爭激烈，市場參與者眾多，高度分散。我們認為，中國物業服務行業中，中低端市場的進入門坎相對較低，高端市場的進入門坎相對較高。根據中國指數研究院的資料，我們作為高端住宅物業服務公司的領先企業，我們的物業管理服務主要與全國性的、地區性的及地方的大型物業服務公司競爭。根據中國指數研究院的資料，截至2014年12月31日，有超過70,000間物業服務公司向住宅及商業物業提供物業管理服務。

我們相信，主要競爭因素包括經營規模、服務價格與質量、品牌知名度及財務資源等。

我們的顧問諮詢服務主要與諮詢公司以及其他提供類似服務的物業服務公司構成競爭。我們的園區增值服務主要與提供類似服務的各類公司及個人構成競爭，如提供物業維修及保養服務和物業中介及經紀服務的公司及個人。

業 務

我們的園區O2O平台同時也是一個市場，讓商戶能夠藉此接觸我們在管物業的業主和住戶。因此，我們也與電商公司構成競爭。園區O2O平台爭取吸引和調動我們在管物業的業主和住戶。對此，我們考慮到多項因素，其中包括平台所提供的服務和產品的種類及價值、對我們在管物業的熟悉度、對業主和住戶的距離和熟悉度、整體用戶體驗及交易便捷度等。園區O2O平台還基於其註冊用戶數目和背景、與註冊用戶的互動程度、我們收取的費用及提供的付款結算等支持服務，爭取吸納和維護商戶。

有關我們所經營的行業和所在市場的詳情，請參閱本文件「行業概覽」一節。

研發

截至2015年9月30日，我們擁有一支由25名研發人員組成的團隊，全部皆有大學學歷。我們的內部研發團隊主要負責(i)與外部信息科技公司合作開發技術解決方案，以支持我們的「智慧園區」項目；及(ii)維護我們的「智慧園區」平台，包括園區O2O服務平台、「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台。

截至2012年、2013年及2014年12月31日止年度以及截至2015年9月30日止九個月，我們的研發開支總額分別為人民幣1.3百萬元、人民幣3.1百萬元、人民幣3.1百萬元及人民幣5.4百萬元。

質量控制

服務質量由始至終都是我們的工作重點，我們相信，質量控制對我們的業務取得長遠的成功是至關重要的。截至2015年9月30日，我們擁有一支由17人組成的專門的質量控制團隊，其專注的事項包括，維持服務標準、規範服務程序以及在公司層面監督服務質量。我們的質量控制團隊平均擁有超過五年相關行業經驗，全部持有大學學位。

對物業管理服務的質量控制

我們已取得ISO 9000、ISO 14001及OHSAS 18000認證，這是對我們服務質量的肯定。ISO 9000系列標準的質量管理系統旨在幫助組織確保他們達致客戶和其他持份的需求，同時符合法律及法規對產品的要求。ISO 9000為質量管理體系基本原則，包括標準系列基於的八項管理原則。ISO 14001為與環境管理有關的系列標準，旨在幫助組織(a)將其運營(例如其程序)對環境的負面影響(即污染空氣、水源或土地)減至最低；(b)符合適用法律、法規及其他主要針對環境的規定，及(c)持續改善以上各項。OHSAS 18000為國際性職業性健康與安全管理系統驗證。為確保提供一致和高質量的服務，我們已針對我們的所有物業管理服務建立了標準化的管理體

業 務

系。例如，我們要求我們的物業服務人員在每輪定期預定檢查後，填妥檢查清單，以記錄和監察其最新狀況。有關清單專為不同類別的裝置及設備而設計。我們還採用雙重評估系統，主要由內部監督及外部反饋組成，以便我們有效管理服務質量，提升客戶體驗。有關我們的標準化措施及「雙重」評估系統的詳情，請參閱本節「物業管理服務－物業管理服務標準化」分節。

我們會在日常業務運營過程中接收在管園區的業主和住戶不時就我們的服務提出的反饋和建議。我們建立內部程序以記錄、處理及回應反饋和建議（包括投訴），並對我們的回應結果進行跟進審查。於往績記錄期，就我們的服務和產品而言，我們並無收到任何會對我們的運營或財務業績有重大不利影響的客戶投訴。

對分包商的質量控制

我們一般通過競標程序委聘分包商，並會考慮專業資格、行業聲譽及資歷、財力、過往表現、服務質量和價格競爭力等多項因素。詳情請參閱本節「我們的分包商－分包商管理」分節。

我們一般在與分包商訂立的合同內規定所需提供的服務的詳細質量標準。我們定期監察及評估分包商的表現，如分包商的服務未能達到協定的標準，我們可能會要求分包商採取必要的糾正措施。我們也可能就我們的分包商所提供的服務質量，對業主和住戶進行年度調查。依據合同，我們有權依據該等調查結果調整分包費用。

對第三方商戶的質量控制

為確保我們的平台所提供的服務及產品質量，我們採取了多項措施或政策，例如在與商戶訂立合作合同前審查候選商戶，及納入績效指標以激勵該等商戶提供優質的服務及產品。商戶還須就我們因其產品缺陷或服務欠佳所招致的虧損，向我們提供補償或賠償。我們也有權置換表現欠佳的第三方商戶。詳情請參閱本節「園區增值服務－挑選第三方商戶」分節。

業 務

知識產權

我們認為我們的商標、域名、商業秘密及其他知識產權為品牌資產的重要部分，並且是業務運營的必須環節。截至最後實際可行日期，我們為十個商標的註冊所有人（我們相信此等商標對業務重要），並已遞交一個商標的註冊申請。詳情請參閱本文件附錄五「法定及一般資料—2.本集團的知識產權」一節。

此外，我們享受「幸福綠城」平台所產生的經濟裨益。該平台主要包括「幸福綠城」網站 www.95059.com.cn 及為安卓(Android)和iOS平台開發的且由我們的附屬公司通過架構合約運營的「幸福綠城」移動應用程序平台。詳情載於本文件「架構合約」一節。

截至最後實際可行日期，我們並不知悉(a)本集團侵犯任何第三方的任何知識產權，或任何第三方侵犯本集團的任何知識產權，而可能對我們的業務運營產生重大不利影響，或(b)與第三方發生有關知識產權的爭議。

僱員

截至2012年、2013年及2014年12月31日及至2015年9月30日，我們合共分別約有13,825、17,761、23,767及14,409名僱員。下表列載我們於2015年9月30日按職能劃分的僱員明細分析。

運營.....	14,234
質量控制.....	17
一般管理及行政.....	120
財務.....	13
研發.....	25
合計.....	<u>14,409</u>

下表為我們於2015年9月30日按地域分布的僱員數目。

杭州.....	3,671
長三角(杭州除外).....	6,705
環渤海經濟圈.....	1,912
珠三角經濟區.....	778
其他地區.....	1,343
合共.....	<u>14,409</u>

業 務

我們過去一直並預期將繼續把若干人力密集的服務工作和專業技術服務工作外包予分包商，主要包括保安、保潔、園藝、維修及保養服務，以便我們把更多資源投放於高收入服務。於2015年9月30日，共22,375個職位提供保安、清潔、綠化、維修及保養服務外包予獨立第三方。2015年7月，我們開始向分包商外包大量保安職能(按保安員人數計)。於2015年9月30日，我們已將大約9,315名保安員外包予獨立第三方保安公司，佔我們在管物業保安員總人數約71.4%。此項轉變讓我們減少提供保安服務的僱員人數，使我們的人員數目由截至2014年12月31日的23,767人減少至截至2015年9月30日的14,409人。我們於2012年、2013年及2014年12月31日以及2015年9月30日分別有7,485位、9,911位、12,800位及3,733位員工擔任保安職能。關於我們如何管理和選擇我們的分包商的詳情，請參閱本節「我們的分包商—分包商管理」分節。

我們相信，我們可以通過有關分包安排利用分包商的人力資源和技術專長，減低我們對勞工的依賴，提升業務的整體盈利能力。截至2012年、2013年及2014年12月31日止三個年度以及截至2015年9月30日止九個月，分包成本分別為人民幣122.1百萬元、人民幣186.8百萬元、人民幣348.9百萬元及人民幣458.1百萬元，佔我們的總銷售成本分別約11.6%、13.1%、18.9%及28.3%。根據我們在中國從事物業服務行業的經驗，我們認為，市場上隨時有其他分包商可以在必要時取代我們的任何現有分包商。因此，我們認為我們的業務運營並無依賴任何分包商所提供的服務。

我們並無就中國的運營受制於任何集體談判合同。我們相信我們與僱員保持良好工作關係，我們於往績記錄期並無任何重大勞資爭議或勞工短缺情況。根據中國適用法律，除了在本節的分節「法律程序及合規」中披露的情形外，我們已為僱員交付社會保險金(包括養老保險、醫療保險、工傷保險、失業保險和生育保險)及住房公積金。於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們並無經歷任何對業務產生重大不利影響的重大勞資糾紛。

我們吸引、保留及激勵合格人員的能力對我們的成功是至關重要的。我們相信，我們能夠憑藉為僱員的提供具競爭力的薪酬和系統化培訓及晉升機會，吸引及保留合格人員。憑藉由精力充沛的、專注的僱員組成的團隊，我們致力提供超越客戶期望的服務，我們相信，這將有助我們取得新的機會。

招聘

我們通過提供具競爭力的工資及福利、系統化的培訓計劃和內部晉升機會，致力網羅市場上最出色的員工。我們的招聘程序主要包括以下階段：

- 物色候選人。我們利用本地招聘中心、勞工機構、職業學校、在線廣告和僱員介紹等

業 務

多種途徑物色候選人。例如，我們的僱員介紹計劃旨在鼓勵現有僱員從其社交網絡中搜羅及招募合適的人才，以按符合成本效益的方式擴大可供選擇的候選人人才庫。

- **審查及甄選。**我們的審查及甄選程序主要包括：**(i)**審閱和審查履歷表、**(ii)**面試、**(iii)**職業偏好測試及**(iv)**背景查核。我們審閱和審查候選人的履歷表時，會考慮申請人的年齡、學歷、工作經驗、專業資格、品格和潛力等各種因素。為規範化面試過程，我們已採納《面試流程規範管理指引》等內部指引。
- **聘請。**我們要求所有新聘員工在開始工作前出席工作安全簡介。我們也為新聘的管理級人員安排資深經理作為導師，以為新聘人員提供量身定制的培訓及指導。詳情請參閱本節「一培訓」分節。

培訓

我們為僱員提供系統化及範圍廣泛的培訓計劃。我們的僱員培訓計劃主要歸納為以下類別：

- **新聘員工培訓。**我們為新聘員工提供入職培訓，向他們介紹我們的公司文化及播放短片，以影像方式展示我們的服務標準和程序。我們也為新聘的管理級人員安排資深經理作為導師，為新聘人員提供量身定制的培訓及指導，並定期與新聘人員會面，以評估其表現。對我們所選定的若干具有潛力的新聘人員，我們會為他們提供在總部的全日培訓營，使新員工接受更高水平的的培訓模式。
- **在職培訓。**我們為僱員提供各項業務運營範疇的在線培訓課程，如質量控制及客戶關係管理等。我們還為僱員提供物業管理服務的專業證書培訓。截至**2015年9月30日**，我們共有**204**名僱員取得中國住房和城鄉建設部頒發的物業管理師證書。
- **新晉升僱員培訓。**我們為新晉升至管理職級和任職一定管理職級以上的僱員提供管理技巧培訓。為進一步實現我們的品質承諾，我們已設立輪崗計劃，據此，所有候選僱員在晉升至負責我們在管園區的經理級別前，必須輪任質量控制組數個月。

我們經營杭州市綠城職業培訓學校，該學校為由我們全資擁有並獲地方政府批准提供物業管理服務培訓的職業培訓學院。我們認為，這有助於加強我們為僱員提供的培訓的質量及可持續性。

業 務

職業發展

我們專注於為僱員提供職業發展及內部晉升機會，我們相信這不但有助我們挽留關鍵僱員，還可為我們不斷擴大的業務運營提供所需的管理人員。

我們根據管理人員調查制定行為模型，用於評估僱員在勝任管理職務方面的能力。我們物色具有優秀潛力的傑出僱員，並指派他們參加管理實習計劃，以促進其培訓及職業發展。我們會根據工作表現為此等僱員構建清晰的晉升路徑，以讓他們逐漸成熟及承擔更多管理職責。

保留

我們保留僱員的措施主要集中於以下領域：

- *提供具競爭力的工資及福利。*我們為僱員提供吸引的薪酬方案，並會根據其工作表現及因應本地勞動市場狀況加以調整。我們還為僱員提供福利，如體檢、員工互助基金（公司與員工共同出資，協助員工處理可能對其健康及生活有不利影響的個人財務問題而設的僱員援助基金計劃）及贊助某些僱員接受持續教育的「綠葉」助學計劃等。
- *提高互動。*我們定期為僱員舉辦培養團隊精神的活動，如團體晚宴、體育活動、攝影、歌唱及主題寫作比賽，向僱員灌輸公司文化，提高與僱員之間的互動。我們也會與僱員面談，以瞭解他們的關注事項和建議反饋。
- *促進內部向上流動機會。*我們為僱員提供職業發展機會，以協助他們提升管理及專業技巧，令他們的事業發展更上一層樓。詳情請參閱「一職業發展」分節。
- *推動合夥人計劃。*應對快速轉變的客戶需求，我們計劃成立合夥人計劃，包括僱員合夥人和管理層合夥人。在我們扁平的管理模式中，高級管理層及僱員通過參與業績獎勵計劃及股份獎勵計劃，成為我們的合夥人。透過訂立此等夥伴關係以及與我們分享利潤和分擔風險，管理層和僱員成為企業家一份子，在工作上更為積極、創新和有熱誠。

社會、健康、安全及環保事宜

我們須遵守中國有關勞工、安全和環保事宜的法律。此外，我們已設置職業安全衛生系統，實行全國性職業安全衛生規則及標準，以及定期為僱員提供工作間安全培訓，以提高他們的

業 務

工作安全意識。據我們的中國法律顧問告知，於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們一直在各重大方面遵守中國有關工作場所安全的法律，並無發生任何對我們的運營產生重大不利影響的事故。

我們視環保為重點工作，並在業務運營中實行了多項措施，以確保我們符合所有適用的規定。鑒於我們的業務性質，我們相信我們不會承受重大環境責任風險或合規成本。於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們並無就違反中國環保法律而遭受過任何罰款或處罰。我們的中國法律顧問認為，我們不會因違反中國環保法律而受到任何重大行政處罰。

保險

我們相信，我們的保險保障符合中國的行業慣例。我們已就業務運營中產生的主要風險和責任投購保險，主要包括(i)公眾責任保險，涵蓋我們在業務運營中對第三方造成損害所招致的責任；(ii)涵蓋我們在業務運營過程中所擁有或持有的現金的損失的保險；(iii)財產保險，涵蓋動產和不動產的損害；(iv)機器保險，涵蓋機器及設備損害所產生的損失；及(v)僱主責任保險，涵蓋僱主就僱員關於工傷所承擔的責任。我們要求分包商為其向本集團提供服務的僱員投購意外保險，而根據我們與分包商訂立的合同，分包商須就其僱員的所有一切工傷承擔責任，惟直接因我們引起的傷害除外。

我們已投購足夠的財產和責任保險，保障特點在中國同類公司中相信還甚為常見。然而，我們的保險保障未必能就若干運營風險及其他危害為我們提供足夠保障，而這可能會對我們的業務產生不利影響。詳情請參閱本文件「風險因素」一節「我們面臨有關工作安全及發生意外的風險」所述的風險因素。

物業

我們就我們的業務運營佔用中國若干物業。該等物業乃用作上市規則第5.01(2)條所界定的「非物業活動」，主要用作我們運營的辦公室處所。

根據香港法例第32L章《公司(豁免公司及招股章程遵從條文)公告》第6(2)條，就《公司(清盤及雜項條文)條例》附表三第34(2)段規定須就本集團在土地或建築物方面的一切權益編製估值報告而言，本文件獲豁免遵守《公司(清盤及雜項條文)條例》第342(1)(b)條規定，原因是於2015年9月30日並無任何物業權益的賬面值佔我們的綜合資產總值15%或以上。根據上市規則第五章，本文件無須加載我們的物業估值。

業 務

以下概列對我們的運營屬重大的物業的若干資料：

自有物業

截至最後實際可行日期，我們擁有的物業總建築面積約為**11,384**平方米。我們使用該等物業作為辦事處。我們也於**2014**年訂立預售協議，以購買西溪國際商業中心的一幢辦公樓，總購買價為人民幣**121.3**百萬元，購買款項已悉數繳付。該辦公樓的總建築面積為**7,446**平方米，預期於**2016**年上半年交付。

下表載列被視為對我們的業務屬重大並由我們擁有的所有物業的概要。概無其他獨立物業對我們的業務屬重大。

地點	物業用途	概約建築面積(平方米)
杭州西湖區留下街道聯合大廈	辦事處	3,265
杭州西溪國際商業中心	辦事處	7,446

於本文件日期，我們尚未取得聯合大廈的有效所有權證，此乃由於賣方向本公司出售物業完成註冊的過程出現若干延誤。中國法律顧問預期一旦賣方完成登記程序，我們在取得房屋所有權證的過程中將不會面對任何法律障礙。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們已租賃建築面積合共超過**14,000**平方米的**65**座物業，用作辦公室及倉庫。此外，我們租賃**477**間公寓以用作員工宿舍。概無該等獨立物業對我們的業務屬重大物業。

據我們的中國法律顧問告知，我們全部租賃物業的租賃合同均為有效及可強制執行，根據租賃合同的條款，我們依法有權佔用及使用該等租賃建築物。

根據中國適用法律及法規，租賃須向房地產主管部門登記。於最後實際可行日期，我們(作為承租人)並未登記**55**間辦公室及倉庫以及用作員工宿舍的**440**間公寓的租賃。中國法律顧問告知我們，我們可能因未有登記而須承擔每份協議人民幣**1,000**元至人民幣**10,000**元的罰款。未有登記租賃的潛在罰款總額預期為人民幣**495,000**元至人民幣**4.95**百萬元。

業 務

中國法律顧問告知我們，我們未有登記租賃協議將不會影響租賃協議的效力。一旦主管機關要求我們糾正有關租賃登記規定的不合規情況，而我們因業主不合作而未能作出糾正，我們擬終止不合規的租賃，並在不產生任何重大干擾下物色附近其他地點進行遷移。

我們並無接獲任何監管機構就我們因未有登記上述租賃而可能施加的行政處罰或執法行動發出的任何通知。鑒於上述因素，中國法律顧問認為我們因未有登記租賃被處罰的風險甚低。我們的控股股東已承諾向我們彌償未有登記租賃協議招致的任何處罰或其他金錢損失。

法律程序及合規

我們可能不時成為在我們的日常業務過程中產生的各項法律、仲裁或行政程序的當事人。我們或我們的任何董事目前並非任何重大法律、仲裁或行政程序的當事人，據我們所知，我們並無遭要脅提出任何索償或法律、仲裁或行政程序，而據我們認為可能會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響。

業 務

下表載列於往績記錄期內直至最後實際可行日期，我們在中國相關法律及法規項下的重大不合規事件，以及我們採取的對應糾正行動：

不合規事件	不合規原因	法律後果及潛在最嚴重處罰	為防止未來違規及確保持續合規而採取的補救及糾正措施
<p>我們未能按照中國政府所規定，為部分僱員作社會保險及住房公積金供款。</p>	<p>不合規事件發生主要由於我們有部份僱員選擇不登記作出社會保險及住房公積金，乃由於彼等不願意作出社會保險及／或住房公積金供款。極少數不熟悉相關規定以及中國地方機關未能實行及詮釋相關法規所致。</p>	<p>中國法律顧問告知，根據中國法律及法規，我們或因未及時對社會保險作全數供款而面臨未繳費用及罰款。倘任何主管政府機關認為我們員工作出的社會保險及法規的規定，我們可被要求在指定期間內向相關地方機關支付未付金額及按總未付結餘計每天0.05%的未繳費用。倘我們未能支付未付金額及未繳費用，我們或須承擔總未付金額一至三倍的罰款。</p>	<p>於往績記錄期內，我們部分附屬公司在主管政府機關經審閱稅務目的而遞交的年末財務報表後，被要求該等附屬公司支付逾期社會保險供款，該款項已全數支付。我們向主管政府機關取得合規證明，確認該等附屬公司於往績記錄期內概無在社會保險方面違反中國法律而受到處罰。中國法律顧問告知，該等附屬公司未能及時作社會保險全額供款而遭處以罰款的風險甚微。因此，董事認為無須就該等附屬公司作出撥備。</p>
		<p>中國法律顧問亦告知，倘任何主管政府機關認為我們員工作出的住房公積金供款不符合中國相關法律及法規的規定，我們可被要求在指定期間內向相關地方機關支付未付金額以及人民幣50,000元的罰款。</p>	<p>此外，若其他附屬公司未能作出住房公積金供款但尚未被任何機關或員工要求支付逾期款項。因此，我們已就住房公積金作出總額約為人民幣1.9百萬元的撥備，並相信足以支付該等附屬公司的未付住房公積金供款的負債。</p>
		<p>我們的控股股東已承諾向我們彌償未能作社會保險及住房公積金全數供款招致的任何未付款項、處罰或其他金錢損失。</p>	<p>於最後實際可行日期，我們未有作出全數供款的員工已承諾彼等將不會向我們索償其部分的社會保險金及住房公積金並豁免任何針對我們的權利。</p>

業 務

下表載列於往績記錄期內直至最後實際可行日期，我們在中國相關法律及法規項下的系統性不合規事件：

不合規事件	不合規原因	法律後果及潛在最嚴重處罰	為防止未來違規及確保持續合規而採取的補救及糾正措施
<p>於最後實際可行日期，我們並未根據中國法律所規定向房地產主管部門登記55個租賃辦公及倉儲物業以及440間用作員工宿舍的公寓的租賃。</p>	<p>不合規主要由於登記租賃協議時業主不合作，此乃超出我們的控制範圍。登記租賃協議需要業主合作，包括向有關機關遞交彼等的身份文件及相關樓宇權證。</p>	<p>中國法律顧問告知，主管機關或要求我們就不合規事件作出糾正，而倘我們未能於若干期間作出糾正，我們可因未登記而招致每項協議人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。</p> <p>就我們未能為租賃辦理登記的預計罰款總額約為人民幣495,000元至人民幣4.95百萬元。</p>	<p>倘有關主管機關要求我們糾正租賃登記的不合規，我們會於附近尋找其他地方，並以免造成任何重大滋擾的方式遷移。基於我們的業務性質，我們不認為重新分配員工宿舍、辦公室及倉庫會對我們的運營造成中斷。儘管我們可能會招致額外的遷移成本，董事相信不會對我們的業務、運營或財務狀況造成任何重大影響。</p>
		<p>我們並無接獲任何監管機構就未有登記上述租賃而可能招致的行政處罰或執法行動發出的任何通知。中國法律顧問告知未有登記租賃協議並不會影響租賃協議的有效性，而且我們將被處罰的風險甚低。</p>	<p>根據中國法律顧問的意見，董事認為毋須就租賃登記的不合規事件計提撥備。</p>
		<p>我們的控股股東已承諾向我們彌償未有登記租賃協議招致的任何處罰或其他金錢損失。</p>	
		<p>有關與本不合規事件相關風險的詳情，請參閱本文件「風險因素」一節內「我們並未向房地產主管部門登記所有租賃協議，可能因而遭到罰款。」的風險因素。</p>	

業 務

據我們的中國法律顧問告知，董事確認，除上表所披露外，我們於最後實際可行日期已在各重大方面遵守中國相關法律。

為持續提升我們的企業合規及內部監控以及防止不合規事件將來在次發生，我們已採取以下措施：

- (i) 我們已就管理僱員的社會保險及住房公積金實施政策；
- (ii) 我們會向有關租賃物業業主發出提醒，要求彼等完成申請及登記程序；然而，由於我們無權控制業主，故此，我們未能夠就完成申請及登記程序預計需要多少時間；
- (iii) 我們已採用評估未來租賃的程序，當中包括記錄所需要符合規定的列表，例如於我們訂立任何重大租賃協議時業主所需要遞交的文件；倘無及時登記租賃協議，我們的相關職員會查核新簽立的租賃協議之狀況，並與有關訂約方跟進；
- (iv) 我們已不時提供及計劃持續提供有關我們業務適用的法律及法規規則培訓予高級管理層及法律部員工；
- (v) 我們已委聘中國法律顧問就遵守中國法律及法規提供法律意見及向高級管理層及法律部員工提供培訓；
- (vi) 我們已委聘任海通國際資本有限公司作為我們的合規顧問，為董事及管理層提供上市規則意見，年期為[編纂]至派付本公司有關[編纂]後第一個完整財政年度財務業績的年報日期完結。
- (vii) 董事會已成立審核委員會，以監察內部監控，包括(其中包括)就本集團內部監控、審閱及監察本集團有關租售任何董事會可能指定、載於任何本集團憲法文件或上市規則以及替他適用法律、法規、規則及守則施加的規定、指引及法規政策及管理的政策及慣例進行審閱及向本集團作出建議，以及確保有可用合適的監察系統以確保符合相關內部監控系統、程序及政策，以及監察本集團保持符合內部風險管理標準的計劃是否恰當實施；及
- (viii) 我們已委聘獨立外部顧問事務所作為我們獨立內部監控顧問，以根據事先同意的範圍及方式審閱我們有關個別實體若干範圍的財務報告的內部監控措施，另我們已採用獨立內部監控顧問的建議。

業 務

董事的意見

經考慮上述過往不合規事件的性質及原因、中國法律顧問意見以及本公司採取的糾正行動及內部監控措施後，董事認為(i)本集團內部監控措施足以有效防止日後不合規事件再次發生；(ii)本集團就上市規則第3A.15(5)條而言具有可用且充足及有效內部監控程序；及(iii)過往不合規事件並不影響董事適合以上市規則第3.08及3.09條項下的上市發行方的董事身份行事，或影響本公司適合根據上市規則第8.04條[編纂]。就上文所述不合規事件而言，聯席保薦人與本公司董事意見一致。

內部監控及風險管理

董事會負責監督並確保本集團維持穩健有效的內部監控及風險管理制度，藉以時刻保障股東的投資和本集團的資產。為籌備[編纂]，我們已僱用一間外聘內部控制諮詢公司，對內部控制進行評估，其中包括(i)於財政賬目點算及報告、銷售、採購、庫務及一般信息科技控制的實體層面控制及業務流程控制，及(ii)向公司呈報事實調查，及就上述過程及程序的內部控制建議改善方法。我們已採納一系列為合理確保達致有效及高效的運營、可靠的財務報告及符合適用法律等目標而設計的內部監控政策、程序及計劃。下列為外聘內部控制諮詢公司的建議。

我們保持一系列風險管理政策及措施，識別、評估及管理運營所產生的風險。以下是我們的風險管理政策的主要特徵：

- 我們採取嚴格的質量控制、監管及程序以規避風險。詳情請參閱本節「質量控制」的分節；
- 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，確保我們遵守相關監管要求及適用法例，減少法律風險；
- 我們設置內部程序，處理顧客提出的投訴；
- 我們還已成立由三名獨立非執行董事組成的審核委員會，作為改善風險管理及公司治理的部分措施。審核委員會的主要職責是就本集團的財務申報程序，內部控制及風險管理系統的有效性，為董事提供一個獨立的審查，監督審核過程及進行由董事分配的其他職責；及
- 我們就本公司所僱用的外包商，設置了一個挑選及監測政策，包括處理關於外包商的任何投訴／疏忽的挑選標準及審查制度。

業 務

執照、許可及證書

據我們的中國法律顧問告知，董事確認，我們截至最後實際可行日期已就我們在中國的運營向中國相關機關取得所有重要執照、批文和許可。該等執照、批文和許可均為有效。我們在中國的重要許可和執照主要包括以下中華人民共和國住房和城鄉建設部及其類同地方機關所頒發的物業管理資格許可以及工業和信息化部及其類同地方機關頒發的提供增值電信服務所需的電信與信息服務業務經營許可證。

執照、許可及批文名稱	授出機關	發出日期	屆滿日期
物業服務企業資質證書 (壹級)	中華人民共和國住房和城鄉建設部	2015年9月9日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (壹級)	中華人民共和國住房和城鄉建設部	2015年10月9日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (壹級)	中華人民共和國住房和城鄉建設部	2015年2月12日	2018年2月6日
物業服務企業資質證書 (壹級)	中華人民共和國住房和城鄉建設部	2014年7月1日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (貳級)	上海市住房保障和房屋管理局	2013年3月29日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (貳級)	上海市住房保障和房屋管理局	2013年10月29日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (貳級)	北京市住房和城鄉建設委員會	2013年3月26日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (貳級)	重慶市國土資源和房屋管理局	2004年10月12日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (貳級)	烏魯木齊市水磨溝區建設局	2015年9月1日	2020年9月1日
物業服務企業資質證書 (參級)	慈溪市住房和城鄉建設局	2012年11月22日	無屆滿日期

業 務

執照、許可及批文名稱	授出機關	發出日期	屆滿日期
物業服務企業資質證書 (叁級)	寧波市住房和城鄉建設 委員會	2012年9月12日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (叁級)	嘉興市城鄉規劃建設 管理委員	2014年9月17日	2017年9月17日
物業服務企業資質證書 (叁級)	青島市國土資源和 房屋管理局	2014年1月8日	2017年1月7日
物業服務企業資質證書 (叁級)	杭州市住房保障和 房產管理局	2014年1月16日	2017年1月16日
物業服務企業資質證書 (叁級)	信陽市房產管理中心	2012年9月12日	無屆滿日期
《增值電信業務經營 許可證》	工業和信息化部	2014年7月22日	2019年7月22日
《增值電信業務經營 許可證》	浙江省通信管理局	2015年10月23日	2020年5月10日

我們的部分重要許可和執照的有效期有限。我們會監察許可和執照的效力，並及時於到期日前申請續領相關許可和執照。於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，我們在取得或續領業務運營所需的許可和執照方面並無遇上任何重大困難。誠如我們的中國法律顧問所告知，我們不會於日後到期時在續領重要許可和執照方面遇上任何重大法律障礙。