

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產品及服務組合，滿足客戶、業主及住戶不斷變化的日常及品質生活需要，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，「幸福綠城」移動應用從推行以來取得了長足進步。「幸福綠城」移動應用的註冊用戶於2015年12月31日超出180,000位，覆蓋中國50個城市中405個住宅園區的137,206個註冊家庭。

我們的產品及服務由以下三個板塊組成：

- 物業管理服務。我們提供一系列物業服務，例如我們統稱為「標準」物業服務的保安、保潔、園藝、物業維修及保養服務，並就提供該等服務向在管物業的住戶或房地產開發商收取服務費。我們向幾乎所有在管物業以包幹制收取服務費，要求於物業服務合同年期內每年、每半年或每季支付一次。就按年付的服務費而言，我們的賬單週期於每個曆年的1月1日展開；就按半年付的服務費而言，則於每逢1月1日及7月1日展開；就按季付的服務費而言，則於每個曆季的首天展開。雖然前期物業服務合同及物業服務合同要求客戶於各賬單週期開始時支付服務費，我們一般容許客戶於賬單週期的任何時間支付費用。與市場慣例相符，我們一般於各個曆年末(就按年付的服務費而言)及各個半年末(就按半年或按季付的服務費而言)加強徵收逾期服務費的力度。

物業服務費的「包幹制」模式為中國物業服務業的主導模式，因為其為物業服務公司提供更多誘因，以實行節省成本措施及提高經營效率。倘我們徵得之物業服務費不足以應付產生的所有管理開支，我們也未必能向業主收取差額。因此，我們的業務、財務狀況及經營業績或受到重大不利影響。詳情請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們以包幹制提供物業管理服務或使我們蒙受損失。」一節。

於2015年12月31日，我們的總在管合同建築面積達82.8百萬平方米的物業，覆蓋全中國23個省、直轄市及自治區的82個城市。自2012年以來，在中國指數研究院經考慮各項評價因素評選的中國物業服務百強企業中，我們連續三年被評為經營規模第二大企業，綜合實力第二強企業。

業 務

- **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。**我們透過多種渠道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品質生活產品和服務。園區增值服務包括園區產品及服務、家居生活服務及園區空間服務。

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、多領域的產品和服務，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、互聯網和移動應用在中國的快速普及和滲透這一優勢，於2014年9月在我們管理的選定住宅園區開始推行「智慧園區」項目，由一家標準物業服務供應商轉型為一家提供日常品質生活產品及服務的園區產品及服務供應商。「智慧園區」項目主要包括(i)「幸福綠城」移動應用，以供(其中包括)用戶向我們購買若干產品及服務；(ii)「智慧物管服務」平台，用以協助員工提供經優化的物業管理服務；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。其中，我們的「幸福綠城」移動應用主要為(a)通往我們若干園區產品及服務的線上入口；(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2014年9月30日的1,091名及46.6%，增至2015年12月31日的180,422名及68.0%。

我們於往績記錄期內增長迅速。我們的收入由2013年人民幣1,671.6百萬元增加至2014年人民幣2,204.6百萬元，並進一步增加至2015年的人民幣2,918.6百萬元，複合年增長率為32.1%。我們的持續經營業務利潤由2013年人民幣82.7百萬元增加至2014年人民幣149.9百萬元，並進一步增加至2015年的人民幣202.6百萬元，複合年增長率為56.5%。

業 務

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，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之一。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進行市場營銷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2015年，我們住宅物業的平均物業服務費分別約為每平方米每月人民幣2.63元和每平方米每月人民幣2.73元；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，分別為每平方米每月人民幣2.06元和每平方米每月人民幣2.07元。
- *維持高續約率的能力。*我們相信，我們作為優質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。我們一般在現有物業服務合同屆滿前兩個月提呈重續，並在與客戶審閱合同條款後重續合同。於2013年、2014年及2015年，我們的續約率（即某年續約的物業服務合同的數目，除以同年屆滿的物業服務合同的數目）分別為95.6%、98.9%及96.9%。
- *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本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

業 務

最高比例，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，於**2015**年，我們位列中國物業服務百強企業客戶滿意度的首位。我們於**2014**年的客戶滿意度達到**92.8%**，而於**2014**年中國物業服務百強企業的滿意度均值為**85.4%**。

經過十七年穩固持續的發展，我們的業務規模位列行業前茅。

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，經過十七年的持續發展，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，我們連續三年就經營規模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三名。請參閱本文件「行業概覽－中國物業服務行業－我們在中國物業服務行業的競爭形勢」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。**於**2015**年**12**月**31**日，我們的在管合同建築面積達**82.8**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**89.1**百萬平方米。根據中國指數研究院於**2014**年的資料，中國物業服務百強企業在管已交付項目平均約**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約**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對手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。**於**2015**年**12**月**31**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**82**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商業區，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**2013**年人民幣**1,671.6**百萬元增漲至**2014**年人民幣**2,204.6**百萬元及**2015**年人民幣**2,918.6**百萬元，複合年增長率達到**32.1%**。我們的持續經營業務的利潤從**2013**年的人民幣**82.7**百萬元增漲至**2014**年人民幣**149.9**百萬元及**2015**年人民幣**202.6**百萬元，複合年增長率達到**56.5%**。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「幸福綠城」移動應用。

我們於2007年開始進行研究項目，籌備推出「智慧園區」項目。我們是提出「智慧園區」概念的先導者之一，於2007年開創「園區生活服務體系」的意念，當中主要運用互聯網及數碼科技為住戶提供更便利、高效及符合成本效益的服務。同年，我們的努力獲得中國城市論壇肯定，榮獲「中國城市管理進步獎」，為得獎者中唯一的非政府實體。2010年5月，我們的「綠城園區服務體系」社會科學研究項目順利通過住房和城鄉建設部驗收。

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」移動應用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」項目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」運作及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」移動應用，作為我們的「智慧園區」項目的一部分，這是我們將公司由標準物業服務供應商轉型為日常品質生活服務的園區產品及服務供應商而進行的多項工作之一。我們相信提供的園區產品及服務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。於2015年12月31日，我們在50個城市中的405個在管住宅園區推出「幸福綠城」平台，覆蓋137,206個註冊家庭。於2015年12月31日，我們的「幸福綠城」移動應用覆蓋我們在管住宅園區的63.1%。「幸福綠城」移動應用註冊用戶數目，由2014年9月30日的1,091名增加至2015年12月31日的180,422名。

業 務

三個互利互惠的業務板塊及多元化的服務所構建的客戶驅動業務模式，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。除了標準的物業管理服務，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產品及服務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。

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，例如辦公樓、產業園、公共設施及兼具住宅和非住宅部分的混合用途物業。於2015年12月31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16.8%。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提供了增長空間。
- **漸多使用移動技術。**我們的「智慧園區」項目包括一系列工作，將線下實際體驗與線上渠道整合，可透過智慧電話及其他移動裝置，在線上購買線下的物業管理服務和我們若干園區產品及服務。移動技術的增長，使我們有機會進一步為我們在管物業的業主及住戶效勞並釋放他們的消費能力。「幸福綠城」移動應用是一個線上入口，通往向我們若干園區產品及服務。在管住宅園區住戶可以使用「幸福綠城」移動應用向我們購買一系列產品及服務，滿足他們對日常生活和品質生活需要。

業 務

- **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，全國在建住宅物業總建築面積從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%；其他在建物業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。

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，藉以發展可持續的業務模式。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、管存及包裹保管工作(以前在物業前臺提供的服務)，從而減少經營成本。另外，我們駐

業 務

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。

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行業領先地位；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，在本公司服務平均超過五年。

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我們的駐場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。

業 務

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，改善生活質量，提升幸福感，並以此促進員工、公司和社會的共同進步。

我們的目標是成為領先的幸福生活運營商。我們致力為住戶營造住宅品質生活，不僅提供多種舒適便利的日常服務，如保安及保養服務，而且還提供多種關注所有園區住戶的健康及福祉的品質生活產品及服務，如家政、預訂出遊及現場健康專員服務。我們計劃採取以下競爭策略以實現這目標：

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人口密度和消費能力相對較高的地域市場的高端住宅物業管理服務市場，擬採取以下方式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委聘工作。
 - 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開發的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。
- *有策略地拓展至新地域市場。*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，擴展至新地域市場，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。

業 務

- 升級管理諮詢服務為「綠城聯盟」服務。我們計劃推出「綠城聯盟」計劃，以回應我們認為在我們現時的物業管理諮詢服務的客戶，即房地產開發商及地方物業服務公司當對經優化服務的不斷增加的需求。目前，僅在管園區的住戶合資格使用「幸福綠城」移動應用以善用該項應用的便利，例如在線上瀏覽和購買我們若干園區產品及服務。倘我們的客戶參與「綠城聯盟」計劃，我們計劃容許其管理的園區的住戶成為我們「幸福綠城」移動應用的註冊用戶。

繼續發展「智慧園區」項目，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，向我們管理的住宅園區大力推行「智慧園區」項目。以我們的信息技術為基礎，我們預期「智慧園區」項目將促進本公司、業主、住戶之間的互動，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」項目的技術工具能成為信息平台，讓我們分析從用戶處取得的數據，我們亦預期可改善盈利能力，因為園區產品及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製和便利的服務，我們預期「智慧園區」項目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、住戶及物業管理服務供應商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「幸福綠城」移動應用的用戶群及增加用戶的參與程度。我們計劃將「幸福綠城」移動應用覆蓋到所有我們管理的住宅園區和「綠城聯盟」企業園區，並且增加我們移動應用的服務功能，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」移動應用的註冊用戶數量及使用量。例如，我們計劃推行一個積分獎勵系統。「幸福綠城」移動應用的已註冊用戶能通過登入我們的移動應用賺取積分，並累積積分換取免費禮物。

業 務

- *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，提升用戶體驗和便利。我們計劃所有在管園區設立園區服務中心及金融服務中心，並持續推進健康服務中心、文化教育中心、休閒娛樂中心的發展。我們預期會將額外資源集中於利潤較高的增值服務，例如經紀服務、房屋返租、家居裝修及配備服務、幼兒教育服務。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，以增加服務種類。
- *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，旨在將我們在管物業的智慧物管服務設施和設備聯通(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，減少對勞動力的依賴度，降低我們的運營成本。我們擬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，我們需要繼續鞏固奉行我們的核心價值的、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：

- *向員工分享我們的經營理念。*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經營理念的經驗。
- *推動員工發展。*培訓是員工所享的一項福利。我們的培訓體系主要包括新員工培訓、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。

業 務

- **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。

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地區物業服務公司。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，通過收購及戰略性投資其他物業服務公司，擴展我們的合同物業服務組合。我們會對一些期望借助我們的品牌價值及服務質量的物業服務公司不時收購多數或少數股權。於往績記錄期內，我們收購了兩家經營中的物業服務公司的多數股權，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可能積極與我們接觸，探討潛在的交易機會。

我們還可與提供園區產品及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。該等合作可為我們提供向新客戶推廣品牌、擴大服務範圍、改善信息技術及提升「幸福綠城」移動應用功能的機會。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。訂立該合營企業後，我們預期利用UoKo.com在物業租賃方面的經驗，通過合營企業租賃我們所管理的園區內的空置單位，為業主將空置單位的商業價值最大化並為我們創造額外收入來源。

業 務

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。除標準的物業管理服務，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、園藝、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，並在項目落成後提供示範單位管理服務，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，通過多種渠道，享受各式各樣的產品及服務，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。

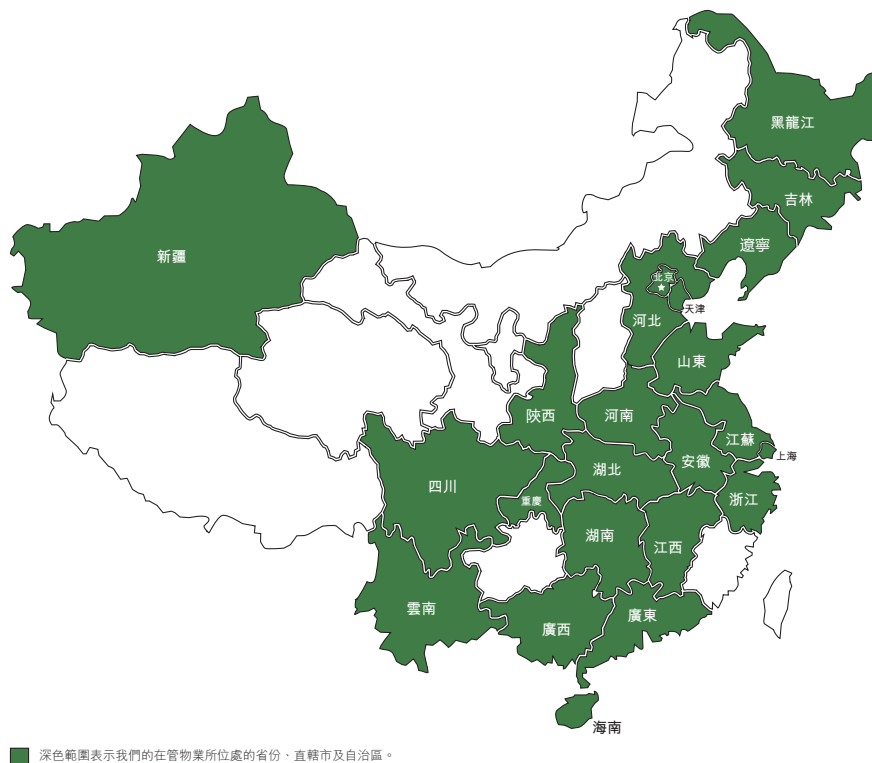
- **物業管理服務與顧問諮詢服務。**我們通過提供顧問諮詢服務，發揮我們在物業管理服務領域所獲取的品牌價值。我們能及早參與開發中的項目，在項目早期與房地產開發商建立並擴大業務聯繫，使我們在爭取該等新物業服務委聘工作方面更具競爭優勢。我們在設計及開發階段提供諮詢服務，例如就園區內的交通及公共區域規劃提供意見，可提高我們的物業管理服務的效益。
- **物業管理服務與園區增值服務。**我們的物業管理服務為園區增值服務提供龐大的客戶基礎。我們的園區增值服務通過多種渠道為在管園區的業主和住戶提供各式各樣的產品及服務，有助於提升其滿意度和忠誠度，我們也相信這將有助於提高市場對我們收取較高物業服務費的接受程度。我們提供的種類豐富的產品及服務，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。

業 務

- **顧問諮詢服務與園區增值服務。**我們計劃推出「綠城聯盟」計劃，以響應我們認為我們物業管理諮詢服務的現有客戶(即房地產開發商及地方物業服務公司)對經優化服務的不斷增加的需求。目前，僅在管園區的住戶合資格使用「幸福綠城」移動應用以善用該項應用的便利，例如在線上瀏覽和購買我們若干園區產品及服務。倘我們的客戶參與「綠城聯盟」計劃，我們計劃容許其管理的園區的住戶成為我們「幸福綠城」移動應用的註冊用戶。

我們的地理覆蓋範圍

我們為分佈在23個省份、直轄市及自治區的超過82個城市的住宅物業及非住宅物業(包括混合用途物業)提供物業管理服務。以下地圖顯示於2015年12月31日我們的在管物業的地理分佈情況。



業 務

下表載列我們於所示年度按地區劃分的總收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2013年		2014年		2015年	
	人民幣千元	佔總額 百分比	人民幣千元	佔總額 百分比	人民幣千元	佔總額 百分比
杭州(不包括餘杭).....	525,222	30.4	639,601	28.3	832,276	28.4
餘杭.....	84,562	4.9	116,590	5.2	166,962	5.7
寧波.....	154,731	8.9	195,277	8.6	232,067	7.9
長三角(不包括杭州及寧波).....	470,329	27.2	677,325	30.0	921,104	31.4
環渤海經濟圈.....	234,820	13.6	291,651	12.9	384,125	13.1
珠三角商業區.....	69,673	4.0	104,011	4.6	132,428	4.5
其他地區.....	136,788	7.9	185,851	8.2	263,267	9.0
已終止業務.....	54,037	3.1	49,066	2.2	-	-
報告分部收入.....	1,730,162	100.0	2,259,372	100.0	2,932,229	100.0
減：						
分部間交易收入.....	4,478	不適用	5,741	不適用	13,602	不適用
已終止業務收入.....	54,037	不適用	49,066	不適用	-	不適用
綜合收入總額.....	1,671,647	不適用	2,204,565	不適用	2,918,627	不適用

於往績記錄期內，來自位於中國三大經濟區的物業的收入為約90%，三大經濟區即長三角、環渤海經濟圈和珠三角商業區。這些經濟區的人口密度和人均可支配收入，都高於中國大多數其他地區。我們預期在不久將來，我們在三大經濟區的物業將繼續佔我們業務的相當部分。

物業管理服務

下表載列於所示日期我們的總在管合同建築面積。

	於12月31日					
	2013年		2014年		2015年	
	合同 建築面積	佔總額 百分比	合同 建築面積	佔總額 百分比	合同 建築面積	佔總額 百分比
	(千平方米，百分比除外)					
杭州(不包括餘杭).....	11,645	21.3	12,301	18.7	15,441	18.6
餘杭.....	4,365	8.0	4,788	7.3	6,862	8.3
寧波.....	5,238	9.6	6,219	9.4	7,163	8.7
長三角(不包括杭州及寧波).....	18,468	33.7	24,719	37.5	29,248	35.3
環渤海經濟圈.....	5,984	10.9	7,567	11.6	9,473	11.4
珠三角商業區.....	2,327	4.3	2,552	3.9	3,975	4.8
其他地區.....	6,700	12.2	7,743	11.8	10,637	12.8
總計.....	54,727	100.0	65,888	100.0	82,799	100.0

業 務

於2013年、2014年及2015年12月31日，我們已訂立前期物業服務合同的未交付物業保留合同建築面積分別約為52.5百萬平方米、67.3百萬平方米及89.1百萬平方米。

下表載列於所示日期已交付在管物業的物業服務合同數目。

	於12月31日					
	2013年		2014年		2015年	
	數目	佔總額 百分比	數目	佔總額 百分比	數目	佔總額 百分比
杭州(不包括餘杭).....	135	29.3	146	27.4	175	27.5
餘杭.....	31	6.7	34	6.4	42	6.6
寧波.....	36	7.8	44	8.3	50	7.8
長三角(不包括杭州及寧波).....	150	32.6	189	35.5	215	33.8
環渤海經濟圈.....	49	10.7	52	9.8	66	10.4
珠三角商業區.....	15	3.3	17	3.2	23	3.6
其他地區.....	44	9.6	50	9.4	66	10.4
總計.....	460	100.0	532	100.0	637	100.0

下表載列我們於所示日期提供物業管理服務所覆蓋的總在管合同建築面積按物業類型劃分的明細分析。

	於12月31日					
	2013年		2014年		2015年	
	合同 建築面積	佔總額 百分比	合同 建築面積	佔總額百分 比	合同 建築面積	佔總額 百分比
	(千平方米，百分比除外)					
住宅園區.....	45,466	83.1	55,429	84.1	68,921	83.2
非住宅園區.....	9,261	16.9	10,459	15.9	13,878	16.8
總計.....	54,727	100.0	65,888	100.0	82,799	100.0

下表載列於所示年度按物業種類劃分的提供物業管理服務的收入明細。

	截至12月31日止年度					
	2013年		2014年		2015年	
	收入	佔總額 百分比	收入	佔總額 百分比	收入	佔總額 百分比
	(人民幣千元)					
住宅園區.....	887,537	72.5	1,212,959	74.7	1,564,638	74.8
非住宅物業.....	336,352	27.5	410,638	25.3	526,234	25.2
總計.....	1,223,889	100.0	1,623,597	100.0	2,090,872	100.0

業 務

我們已開發了一套成熟的業務模式，可獨立於綠城中國及其已綜合入賬的附屬公司的物業開發業務運作。於往績記錄期內，按在管合同建築面積及收入計，我們的在管物業，有愈來愈大比例是由獨立房地產開發商開發，我們的在管物業中，按在管合同建築面積及收入計超過70%由獨立房地產開發商開發。於2013年、2014年及2015年，我們向綠城中國及其已綜合入賬的附屬公司提供物業管理服務所產生的收入分別為人民幣41.5百萬元、人民幣68.7百萬元及人民幣115.2百萬元，分別佔同期物業管理服務總收入約3.4%、4.2%及5.5%。

下表載列於所示日期我們的總在管合同建築面積按房地產開發商劃分的明細分析。

	於12月31日					
	2013年		2014年		2015年	
	合同 建築面積	佔總額 百分比	合同 建築面積	佔總額 百分比	合同 建築面積	佔總額 百分比
	(千平方米，百分比除外)					
獨立房地產開發商.....	40,158	73.4	49,220	74.7	64,598	78.0
綠城中國 ⁽¹⁾	14,569	26.6	16,668	25.3	18,201	22.0
總計.....	54,727	100.0	65,888	100.0	82,799	100.0

附註：

(1) 包括與綠城中國所開發物業的業委會訂立的物業服務合同項下的建築面積。

下表載列於所示年度按房地產開發商開發的物業劃分的提供物業管理服務的收入明細。

	截至12月31日止年度					
	2013年		2014年		2015年	
	收入	佔總額 百分比	收入	佔總額 百分比	收入	佔總額 百分比
	(人民幣千元)					
獨立房地產開發商.....	871,025	71.2	1,170,643	72.1	1,561,950	74.7
綠城中國.....	352,864	28.8	452,954	27.9	528,922	25.3
總計.....	1,223,889	100.0	1,623,597	100.0	2,090,872	100.0

附註：

(1) 包括與綠城中國所開發園區的業委會訂立的物業服務合同所得收入。

業 務

下表載列於2015年12月31日有關我們在管物業組合的前期物業服務合同及物業服務合同的屆滿時間表。

	在管合同建築面積 (千平方米)	數目
於以下日期屆滿的前期物業服務合同(具固定年期)及物業服務合同		
截至2016年12月31日止年度	37,345	301
截至2017年12月31日止年度	3,296	32
截至2018年12月31日止年度	1,111	13
截至2019年12月31日止年度及以後	812	6
小計	42,564	352
無固定年期的前期物業服務合同 ⁽¹⁾	40,235	285
總計	82,799	637

附註：

- (1) 所有我們的物業服務合同具有固定年期，而絕大部分前期物業服務合同並無任何固定年期，並將於業委會訂立物業服務合同時自動終止。

我們的大部分前期物業服務合同及物業服務合同將於截至2016年12月31日止年度屆滿，而我們的分包合同一般為期一至三年不等。我們相信，收入／成本不匹配的風險為甚低，主要因為倘相關房地產開發商不與我們重續前期物業服務合同，或倘相關業委會在成立後不委聘我們為物業服務供應商，我們的分包合同便會自動終止。有關詳情，請參閱本文件「業務－我們的分包商－分包合同的主要條款」一節。再者，我們平均超過97%客戶已於往績記錄期與我們重續合同，我們於未來將竭力維持高重續率。

此外，我們現正有大量未交付物業的儲備合同建築面積(於2015年12月31日有約89.1百萬平方米)。

下表載列於所示年度前期物業服務合同所貢獻的數目、在管合同建築面積、收入及毛利。

	於及截至12月31日止年度		
	2013年	2014年	2015年
合同數目	187	224	285
在管合同建築面積(千平方米)	22,981	29,121	40,235
收入(人民幣千元)	452,413	668,144	915,566
毛利(人民幣千元)	24,992	58,642	94,114

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、門禁控制、保安員駐守站、訪客處理及緊急情況處理。在2014年底，我們全部的保安服務人員均由我們本身的員工擔任。從2015年7月起，我們把大多數保安服務外包予分包商，詳情請參閱本節「一僱員」分節。
- **保潔及園藝服務。**我們主要通過分包商提供一般保潔、園藝、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。我們的內部技術人員還負責規劃設備保養及保管每日記錄，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「一我們的分包商一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由房地產開發商與我們所訂立的前期物業服務合同；或(ii)在已開發物業交付予業主且根據中國法律成立業委會之後由業委會與我們所訂立的物業服務合同。

下表載列於所示年度按客戶類型劃分的物業管理服務所得收入明細：

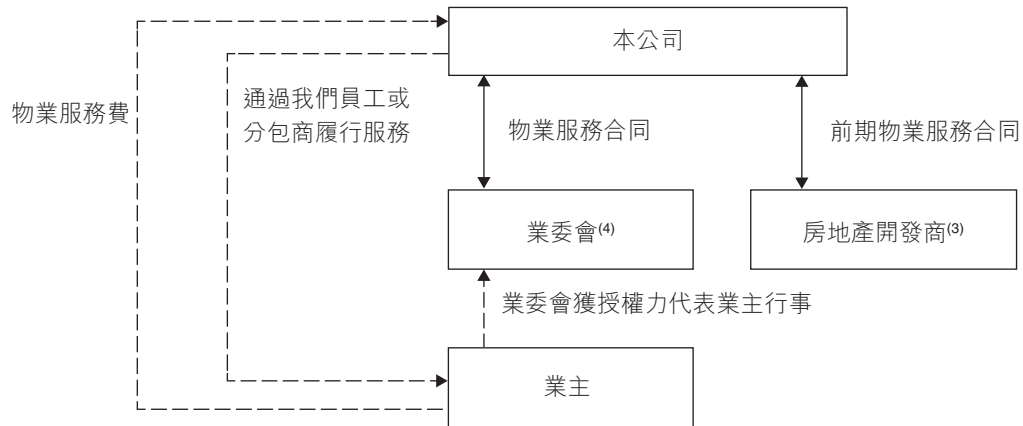
	截至12月31日止年度					
	2013年		2014年		2015年	
	收入	佔總額 百分比	收入	佔總額 百分比	收入	佔總額 百分比
	(人民幣千元)		(人民幣千元)		(人民幣千元)	
房地產開發商	944,112	77.1	1,350,728	83.2	1,595,116	76.3
業委會	279,777	22.9	272,869	16.8	495,756	23.7
總計	<u>1,223,889</u>	<u>100.0</u>	<u>1,623,597</u>	<u>100.0</u>	<u>2,090,872</u>	<u>100.0</u>

於往績記錄期內，我們訂立的大部分新委聘工作，對象為尚未成立業委會的新建物業。本公司的定位是高端物業服務供應商。因此，我們一般傾向為新建物業而非高齡物業提供物業管理服務，因新建物業一般具有更佳基建，有助我們為住戶提供更優質服務。此外，業委會一般在物

業 務

業交付後三年以上始成立。因此，與房地產開發商訂立的前期物業服務合同的數量及收入增幅大於與業委會訂立的物業服務合同的數量及收入增幅，因此往績記錄期內前期物業服務合同的收入佔物業管理服務總收入百分比持續上升。

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) 實線表示各方已訂立有約束力的合同。
- (2) 虛線表示各方未訂立任何合同。
- (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提供物業管理服務，並能夠與物業管理服務供應商直接訂約。

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，有關合同對未來業主具有法律約束力。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，一併與業主另行訂立確認函件，而確認函件會包含與前期物業服務合同所載的相同條款。

業 務

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，並訂立對全體業主均具有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服務合同的主要條款大致相同，一般包括下列各項：

- **服務範疇。**除了提供保安、保潔、園藝、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、走廊、戶外開放空間、梯間、停車場、升降機槽及設備室)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)向每名物業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。**合同載列物業服務費金額，其應自交付所購買物業之日起累算或自緊隨交付所購買物業日期後滿一個月起累算。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算。
- **外包。**我們獲准將個別部分的物業管理服務外包予第三方專業承包商，例如，我們可選擇將保安、保潔、園藝、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。**大部分前期物業服務合同並無任何固定年期，直至在相關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屆滿。其餘前期物業服務合同具有一至三年的固定年期。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律舉行業主大會以成立業委會前屆滿，我們與房地產開發商可磋商，以重續即將到期的前期物業服務合同。如未有達成績期合同，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正式舉行的業主大會會議上以選舉方式成立。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。

業 務

下表載列於2015年12月31日的固定條款的(前期)物業服務合同及物業服務合同。

(前期)物業服務合同及物業服務合同	合同數目	百分比
一年或以下.....	101	28.7%
超過一年至兩年.....	114	32.4%
超過兩年.....	137	38.9%
總計.....	352	100.0%

- 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。

物業服務費

截至2013年、2014年及2015年12月31日止年度，我們的物業管理服務所產生的收入分別為人民幣1,223.9百萬元、人民幣1,623.6百萬元及人民幣2,090.9百萬元。

計算及收取物業服務費

我們幾乎所有在管物業均按包幹制計算物業服務費，並定期收取。我們絕大部分在管物業的物業服務費在合同年期內須按年或按半年支付，而其他物業則為按季支付。就按年付的服務費而言，我們的賬單週期於每個曆年的1月1日展開；就按半年付的服務費而言，則於每逢1月1日及7月1日展開；就按季付的服務費而言，則於每個曆季的首天展開。雖然前期物業服務合同及物業服務合同要求客戶於各賬單週期開始時支付服務費，我們一般容許客戶於賬單週期的任何時間支付費用。與市場慣例相符，我們一般於各個曆年末(就按年付的服務費而言)及各個半年末(就按半年或按季付的服務費而言)加強徵收逾期服務費的力度。我們的徵收措施包括家訪、向住戶郵寄提示及透過我們的「幸福綠城」移動應用發送付款提示。當服務費逾期未付，我們將親身向有關住戶交付或向其郵箱投遞付款通知，並在其後更頻繁地發出付款提示。就逾期超過16個月的付款而言，我們在服務辦事處的員工會對有關住戶進行家訪，以親身收取服務費，而倘服務費於家訪後的合理期間內仍未支付，我們的法律部將發出催款通知書。我們亦可選擇在有關園區的告示板張貼拖欠大額服務費的住戶姓名。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。除可在我們的服務辦事處現場以現金或銀行卡付款外，我們亦為住戶開通電子付款方式，如透過「幸福綠城」移動應用付款(與支付寶和通聯支付等第三方在線付款平台連結)。於2013年、2014年及2015年12月31日，我們的物業服務費的收繳率(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95.6%、95.9%及96.6%。

業 務

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相關的開支。根據酬金制，提供物業管理服務相關的成本由在管物業的業主和住戶承擔，我們毋須承擔，而因此不會記作我們的成本或開支。因此，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，並尋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。

於往績記錄期內及直至最後實際可行日期，我們幾乎所有在管物業的物業服務費都是按包幹制收取的。於**2013年**、**2014年**及**2015年12月31日**，我們按包幹制計算物業服務費的物業佔總在管合同建築面積分別約**98.4%**、**97.8%**及**98.2%**，佔我們的物業服務費總額分別約**99.8%**、**99.9%**及**99.9%**。

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為每月每平方米人民幣**2.06**元，中國指數研究院所調研的大部份在管物業中，其物業服務費近年來持續相對穩定，只有小幅上升。相較之下，於**2013年**、**2014年**及**2015年**，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**2.33**元、每月每平方米人民幣**2.63**元及每月每平方米人民幣**2.73**元。於**2013年**、**2014年**及**2015年**，我們所有物業的平均物業服務費分別約為每月每平方米人民幣**2.69**元、每月每平方米人民幣**2.94**元及每月每平方米人民幣**3.06**元。與根據中國指數研究院的服務費整體上升趨勢相符，新建物業的物業服務費率一般高於現有物業。隨着我們訂立新交付項目的委聘工

業 務

作，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在管物業的類型、樓齡和基礎設施特點、地理位置、周邊概況和競爭對手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限。於2014年12月17日頒布的《國家發展改革委關於放開部分服務價格意見的通知》(發改價格[2014]2755號)(「第2755號文」)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政策。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號文的地方法規通過之前我們的物業服務費仍須受價格管制規限，但我們預期價格管制會隨著時間而根據第2755號文逐步放寬。前期物業服務合同的服務費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－物業服務企業的收費」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有重大影響。

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)價格管制和指導(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

下表載列於所示年度我們的物業服務合同及前期物業服務合同項下的合同建築總面積的變動。

	截至12月31日止年度		
	2013年	2014年	2015年
		(千平方米)	
於年初	44,180	54,727	65,888
新委聘	315	406	4,051
新交付	12,106	12,868	15,251
終止 ⁽¹⁾	1,874	2,113	2,391
淨增加	10,547	11,161	16,911
於年末	54,727	65,888	82,799

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。我們選擇對這些已屆滿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。

業 務

下表載列於所示年度不獲重續的前期物業服務合同的數目及合同建築面積。

	截至12月31日止年度		
	2013年	2014年	2015年
合同數目	3	4	8
在管合同建築面積(千平方米)	112	258	944

於業委會成立後，所有其他前期物業服務合同均仍然生效或被物業服務合同取代。

於2013年、2014年及2015年，我們的物業服務合同續約率(即某年續約的物業服務合同的數目，除以同年屆滿的物業服務合同的數目)分別為95.6%、98.9%及96.9%。

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。

通過新項目獲得內生性增長

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，我們預期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。

業 務

- 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2013年、2014年及2015年，我們的中標率(按我們於相關年度投得的公開競標數目除以我們同年參與的公開競標總數計算)分別約為83.1%、76.8%及85.4%。

於2013年、2014年及2015年，我們有關由獨立房地產開發商開發的項目的中標率(按於該年度我們投得的由獨立房地產開發商開發的項目的公開競標數目除以同年我們參與的由獨立房地產開發商開發的項目的公開競標總數得出)分別約為82.7%、76.0%及85.0%。

於2013年、2014年及2015年，我們有關由獨立房地產開發商開發的住宅項目的中標率(按於該年度我們投得的由獨立房地產開發商開發的住宅項目的公開競標數目除以同年我們參與的由獨立房地產開發商開發的住宅項目的公開競標總數得出)分別約為97.7%、100.0%及100.0%。

於往績記錄期內，我們通過公開競標競投的所有由綠城中國開發的項目全部中標。

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)。

業 務

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
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。於2016年6月14日，我們參與一項公開競標，以從浙江交投收購浙江浙元的40%權益。浙江浙元於2009年6月成立，其註冊資本為人民幣5.0百萬元。該公司主要從事物業服務、房屋代理服務、酒店管理、展覽服務、管家服務及銷售一般商品。根據浙江交投向我們所發出的投標邀請的資料，截至2015年12月31日止年度，浙江浙元於其經營活動的收入為人民幣27.3百萬元、淨利潤為人民幣0.5百萬元，於2015年12月31日總資產人民幣15.8百萬元，淨資產人民幣5.6百萬元。誠如第三方估值師所釐定，浙江浙元40%權益的底價設於人民幣2.3百萬元。根據我們按淨資產加我們成功以底價人民幣2.3百萬元中標，並與浙江交投於2016年6月15日訂立購股協議。溢價方法的估值(溢價為浙江浙元於2015年的淨利潤的五倍)，浙江浙元約值人民幣3.2百萬元。收購預計於2016年7月或前後完成，我們預期以本公司內部資源為該收購提供資金。我們相信，該收購事項與我們的收購地區物業服務公司以加強的物業服務組合的企業策略一致。

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服務費有更大的接受性；
- 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其他地域要高；
- 候選實體的財務表現，如經審核資產總值和淨值、未結付應收賬款和撥備、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我們的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，為了在被收購公司複製我們的質量控制系統，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，我們還旨在將我們的園區增值服務整合至被收購公司。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具吸引力的資本回報率外，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，藉以取得控制性權益。

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。於2015年12月31日，被投資公司所管理的合同建築面積為11.4百萬平方米，而被投資公司的在管物業數目為68個。

物業管理服務標準化

我們梳理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、走廊和升降機機箱等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，請參閱本節「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)我們的在管園區的督導委員會。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物業開發諮詢服務，以及我們在物業交付後提供的各種物業管理諮詢服務。

截至2013年、2014年及2015年12月31日止年度，我們由提供顧問諮詢服務中獲得的收入分別約為人民幣330.3百萬元、人民幣439.4百萬元及人民幣550.8百萬元，分別佔同年總收入約19.8%、19.9%及18.9%。下表載列我們於所示年度的顧問諮詢服務按子類別劃分的收入、毛利及毛利率明細。

	截至12月31日止年度											
	2013年				2014年				2015年			
	收入	佔總額 百分比	毛利	毛利率	收入	佔總額 百分比	毛利	毛利率	收入	佔總額 百分比	毛利	毛利率
(人民幣千元)		(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)		(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)		(人民幣千元)	(%)	
在建物業服務.....	278,800	84.4	88,481	31.7	377,847	86.0	119,335	31.6	475,957	86.4	139,798	29.4
管理諮詢服務.....	51,475	15.6	31,778	61.7	61,568	14.0	38,388	62.4	74,820	13.6	47,122	63.0
總計.....	<u>330,275</u>	<u>100.0</u>	<u>120,259</u>	<u>36.4</u>	<u>439,415</u>	<u>100.0</u>	<u>157,723</u>	<u>35.9</u>	<u>550,777</u>	<u>100.0</u>	<u>186,920</u>	<u>33.9</u>

在建物業服務

在建物業服務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年度在建物業項目數目的變動。

	截至12月31日止年度		
	2013年	2014年	2015年
於年末項目數目.....	199	227	212
每項目平均收入 ⁽¹⁾ (人民幣百萬元).....	1.4	1.7	2.2

附註：

(1) 按相關年度在建物業服務收入除以同年年末在建物業項目的數目計算。

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。

業 務

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保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，詳列我們提供服務所遵照的標準及程序、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。我們的服務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、保潔設備、食宿以及為示範單位投購保險。
- **服務費。**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。**示範單位管理服務協議一般為期一至兩年不等，客戶可提前發出通知以予終止。

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。我們會派遣保安人員前往建築工地，以進行守衛工作及維持工地安全，收取的定額費用須由房地產開發商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保安服務協議為期一至兩年不等。

於2013年、2014年及2015年，我們分別錄得建築工地保安服務收入人民幣19.6百萬元、人民幣21.1百萬元及人民幣13.5百萬元，分別佔同期收入約1.2%、1.0%及0.5%。

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。於最後實際可行日期，我們有兩份未履行完成的建築工地保安服務協議。

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，以及在房地產開發商及管理公司的業務中實行我們的標準化流程，幫助房地產開發商及管理公司實現增長。

業 務

下表載列於所示年度我們的管理諮詢項目數目及每項目平均收入的變動。

	截至12月31日止年度		
	2013年	2014年	2015年
於年末項目數目	167	180	170
每項目平均收入 ⁽¹⁾ (人民幣千元).	308.2	342.0	440.0

附註：

(1) 按相關年度管理諮詢服務收入除以同年年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逐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，如果我們其後被聘用為同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，例如開發戰略、設計概念、預算及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，我們相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。
- **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的設計。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

業 務

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

我們的物業開發諮詢服務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在服務合同中規定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。我們物業管理諮詢服務的客戶主要為未能於交付物業後提供優質物業管理服務的地方物業服務公司及房地產開發商。該等地方物業服務公司一般為中小型，所以並非我們的直接競爭對手。我們相信我們有能力通過向該等客戶提供物業管理諮詢服務而有效利用這個市場契機。我們一般就向客戶提供物業管理諮詢服務而收取定額諮詢費用。

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、園藝、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

業 務

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，我們相信提供物業管理諮詢服務可以帶來以下裨益：

- *釋放我們的品牌價值。* 通過提供物業管理諮詢服務，我們可以善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，我們的物業管理諮詢服務的利潤率相對較高。我們一般會向物業服務公司客戶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，與物業服務公司客戶互動，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。

綠城聯盟計劃

我們計劃推出「綠城聯盟」計劃，以響應我們認為在我們現時的物業管理諮詢服務的客戶，即房地產開發商及地方物業服務公司當對經優化服務的不斷增加的需求。其中部分客戶希望委託我們向彼等管理的住宅園區直接提供全套物業管理服務，而其他客戶選擇自行管理彼等的物業，惟希望受益於我們「智慧園區」項目所發展出的嶄新意念。目前，僅在管園區的住戶合資格使用「幸福綠城」移動應用以善用該項應用的便利，例如在線上瀏覽和購買我們若干園區產品及服務。倘我們的客戶參與「綠城聯盟」計劃，我們計劃容許其管理的園區的住戶成為我們「幸福綠城」移動應用的註冊用戶。

透過增加對現有客戶收取的管理及諮詢費，以及透過提升我們的園區產品及服務的客戶基礎，我們預期能從「綠城聯盟」計劃產生收入。

我們的物業管理諮詢服務的主要條款

物業管理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，我們還會為其團隊安排定期視察或培訓課程。
- *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跟參與管理物業的第三方服務供應商簽訂合同。

業 務

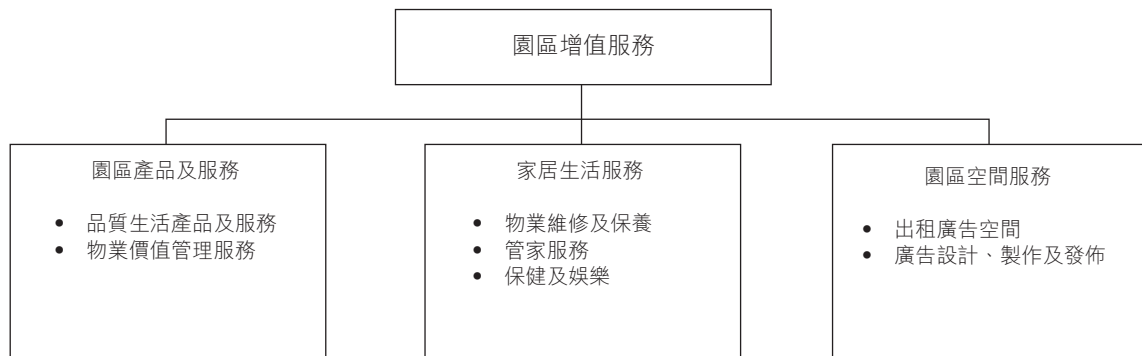
- **諮詢費用。**我們通常會收取定額費用，有關費用須於諮詢合同期內按季或按半年預先支付。
- **年期。**我們的物業服務諮詢合同一般為期兩年或以上。

法律合規

我們的中國法律顧問告知我們，我們的物業管理諮詢服務並無違反《物業管理條例》項下禁止物業服務公司客戶將全部物業管理服務一併分包的條文。

園區增值服務

下圖展示我們的園區增值服務的主要類別：



以下載列我們的園區增值服務板塊的主要業務里程碑：

- 我們於**2007年**開始進行研究，籌備推出「智慧園區」項目。我們當時率先提出「園區生活服務體系」的意念，成為我們園區增值服務的雛型。
- **2009年**，我們推出園區增值服務，開始向住戶提供若干家居生活服務，例如物業維修及保養和家政服務。
- **2014年9月**，我們在選定的住宅園區推出「幸福綠城」移動應用（作為「智慧園區」項目的一部分）。有關詳情，請參閱本文件「業務－我們的「智慧園區」項目－我們的「幸福綠城」移動應用」分節。

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，帶來服務品質及客戶體驗的改善，為住戶提供更健康及便利的生活方式。

業 務

截至2015年年底，我們已在50個城市的405個(63.1%)在營住宅園區內，推出「幸福綠城」移動應用，服務137,206個註冊家庭。我們力求通過提供園區增值服務充分利用園區業主和住戶數目，通過向該等業主和住戶直接銷售精選產品及服務取得收入。

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組合，及提供多元化的品質生活產品和服務。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提供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，以便更好地滿足業主和住戶不斷更新的需求，同時我們將綜合考慮所在園區概況、設施等因素，為各個園區量身訂製該園區的園區增值服務組合。

截至2013年、2014年及2015年12月31日止年度，我們提供園區增值服務所得收入分別約為人民幣117.5百萬元、人民幣141.6百萬元及人民幣277.0百萬元，佔我們同年總收入約7.0%、6.4%及9.5%。

下表載列我們於所示年度的園區增值服務所得收入、毛利及毛利率的明細分析。

	截至12月31日止年度											
	2013年				2014年				2015年			
	收入	百分比	毛利	毛利率	收入	百分比	毛利	毛利率	收入	百分比	毛利	毛利率
(人民幣千元)		(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)		(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)		(人民幣千元)	(%)	
園區產品及服務	34,450	29.3	9,987	29.0	40,862	28.9	12,238	29.9	105,023	37.9	35,074	33.4
家居生活服務	69,045	58.8	37,439	54.2	84,503	59.7	44,021	52.1	145,691	52.6	81,637	56.0
園區空間服務	13,988	11.9	6,331	45.3	16,188	11.4	9,853	60.9	26,264	9.5	14,734	56.1
總計	117,483	100.0	53,757	45.8	141,553	100.0	66,112	46.7	276,978	100.0	131,445	47.5

我們免費提供若干園區增值服務，例如為長者舉辦鍛煉活動、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。

業 務

園區產品及服務

我們的園區產品及服務包括品質生活服務及物業價值管理服務。

品質生活產品及服務

我們提供的主要品質生活產品及服務包括：

- (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購買經我們出售或由預選的商戶所供應的各類產品和服務。業主和住戶可以撥打我們的服務熱線或運用「幸福綠城」移動應用，向我們的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，使我們能夠瞭解和響應其需求。

我們的購物支援服務包括：

- 「綠城精選」，乃銷售精選食品雜貨、零食、營養保健品、家電及本地特色食品的線上服務；
 - 「免稅商店」，乃銷售免稅商品，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的線上服務；
 - 「園區超市」，乃銷售方便買賣的商品的線上服務；
 - 線下增值服務，如瓶裝水配送、與中青旅控股股份有限公司聯合提供的預訂出遊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。
- (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，節省他們時間與精力。我們會就拎包入住服務收取預先商定的費用。該等服務於線下提供及出售。
- (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。我們提供停車位及充電設施，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，我們將於在管園區內設立滴滴車站，並就市場活動與滴滴共同合作。該等服務於線下提供及出售。

業 務

- (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，並會為長者提供興趣班等服務。該等服務於線下提供及出售。

我們以下列方式產生品質生活產品和服務收入：

- 透過平台向住戶直接銷售由本公司提供的產品，從採購價格及產品售價之間的差價獲取利潤。例子包括銷售雜貨、化妝品及我們購物協助業務線內的其他商品(全部如上所述)。我們採用成本加成法在產品單位成本以上加收價格從而對商品定價。我們的加收價格乃視乎產品種類及市場價格而有別。
- 透過平台向住戶直接銷售由本公司提供的服務，從我們收取的服務費及提供該等服務的成本之間的差價獲取利潤。例子包括拎包入住服務及文化教育服務(全部如上所述)。我們採用成本加成法在提供該等服務的成本以上加收價格從而對服務定價。我們的加收價格乃視乎服務種類及市場價格而有別。
- 於線下向住戶推介由第三方商戶提供的各種產品及服務並在線下結付，從就推介該等產品及服務所收取的佣金(固定或或有，乃視乎產品及服務種類而定)獲取利潤。例子包括我們的購物協助業務線的線下增值服務(例如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)以及交通服務(全部如上所述)。我們根據與合作夥伴的商業安排釐定固定佣金或佣金率。或然佣金率乃視乎商業磋商及市場費率而有別。

「幸福綠城」移動應用的用戶可透過線下在我們的物業服務處或透過第三方線上支付系統(例如支付寶及中國銀聯)為其向我們直接購買的產品及服務付款。據我們的中國法律顧問及聯席保薦人的中國法律顧問所告知，這些交易均不需要ICP許可證，乃由於有關交易並不構成以互聯網銷售資訊服務等增值電信服務。我們的中國法律顧問及聯席保薦人的中國法律顧問亦已確認我們目前的提供園區產品及服務營運模式符合所有適用中國法律及法規。

業 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。**我們於2014年8月開展房屋返租計劃。為使在管園區的空置寓所的商業價值最大化，我們協助該等單位的業主物色租戶。在部分個案中，我們擔任該等業主的代理，向租戶出租單位，我們就此收取佣金。在所有其他個案，我們從業主租賃單位並將單位租予租戶，在該等情況下，即使我們不能將該等空置單位分租予租戶，我們亦須向業主支付租金。於2015年，八個參與項目當中有七個能賺取利潤，而剩餘的一個參與項目則產生虧損約人民幣0.5百萬元，導致我們的房屋返租計劃錄得毛利總額約人民幣2.1百萬元。我們的董事相信基於過往的盈利能力，不需就房屋返租計劃計提撥備。

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。合營企業浙江綠城優客資產管理有限公司(「綠城優客」)於2015年9月成立，並自此列為我們的聯營公司之一。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空置單位，為業主將空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12.0百萬元作為綠城優客的註冊資本，最後一期於2016年6月30日前支付，而於最後實際可行日期，我們已出資人民幣6.0百萬元。綠城優客將從事室內及室外設計及裝修、房地產中介及資產管理業務。本公司及UoKo將負責承擔成立合營企業所產生的開支，各按其股權比例分攤。綠城優客將有五名董事，本公司有權委任董事會主席及額外一位董事。綠城優客的暫定期限為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經紀服務。

- 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)在管園區的未售單位。我們為房地產開發商擔任銷售代理，尋找潛在物業買方，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，物色潛在物業買方。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，我們能夠接觸到具有一定消費能力的潛在物業買方。於最後實際可行日期，我們還在全國各地經營37家物業代理及經紀辦事處，藉此宣傳及推廣物業。我們一般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。

業 務

- 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。於最後實際可行日期，我們通過位於全國各地的**37**家物業代理及經紀辦事處提供經紀服務。

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。

所有物業價值管理服務均在線下提供及出售。我們以下列方式產生物業價值管理服務收入：

- 向業主租賃空置單位，並向第三方分租單位，從我們向業主支付的租金及我們向租戶收取的租金之間的差距賺取利潤。
- 為業主或房地產開發商提供代理服務，從提供代理服務所收取的佣金賺取利潤。

下表載列我們於所示期間按服務類別的園區產品及服務平台收入、毛利及毛利率明細。

	截至12月31日止年度								
	2013年			2014年			2015年		
	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率
	(人民幣千元)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(人民幣千元)	(%)
園區產品及服務									
品質生活產品及服務 ⁽¹⁾⁽²⁾	5,437	2,326	42.8%	12,253	5,529	45.1%	40,674	19,690	48.4%
線上交易 ⁽³⁾	-	-	-	1,609 ⁽⁷⁾	5,529	45.1%	23,493	19,690	48.4%
線下交易 ⁽⁴⁾	5,437	2,326	42.8%	10,644	-	-	17,181	-	-
物業價值管理服務 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	29,013	7,661	26.4%	28,609	6,709	23.5%	64,349	15,384	23.9%
總計	<u>34,450</u>	<u>9,987</u>	<u>29.0%</u>	<u>40,862</u>	<u>12,238</u>	<u>29.9%</u>	<u>105,023</u>	<u>35,074</u>	<u>33.4%</u>

業 務

附註：

- (1) 包括購物協助、拎包入住服務、交通服務以及文化及教育服務。
- (2) 未能提供線上及線下交易的個別毛利及毛利率資料，乃由於已合併有關銷售成本。
- (3) 包括來自綠城精選、免稅商店及園區超市服務的收入，該等交易透過「幸福綠城」移動應用進行及透過線上支付系統或線下在其中一間物業服務處結付。
- (4) 包括來自購物協助、增值服務、拎包入住服務、交通服務及文化教育服務的收入，乃透過線下進行及在其中一間物業服務處結付。
- (5) 包括房屋返租服務及房屋置換服務。
- (6) 於往績記錄期，所有物業價值管理服務的收入均來自線下。
- (7) 包括截至2014年12月31日止四個月的收入。

各業務線的收入及毛利於往績記錄期大幅增加，主要由於「幸福綠城」移動應用的註冊用戶增加以及我們就園區產品及服務進行的推廣工作。於往績記錄期，各有關業務線的毛利率並無大幅波動。

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、消毒及鐘點家傭服務等家政服務。

保健及娛樂

為利用與日俱增的保健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保健服務。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保健服務，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

業 務

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，以向在管園區住戶出售其產品。該合作協議將於2016年6月15日屆滿。

另外，我們還提供一系列康樂活動，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。我們認為此類活動是我們的保健服務的自然延伸。我們會向該等活動的參加者收取活動費用。

所有家居生活服務均在線下提供及出售。

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。所有園區空間服務均在線下提供及出售。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產品和服務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。就周邊餐廳及茶樓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)我們的費率、結算機制以及產品和服務交付的物流安排。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，向我們彌償。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—對第三方商戶的質量控制」分節。

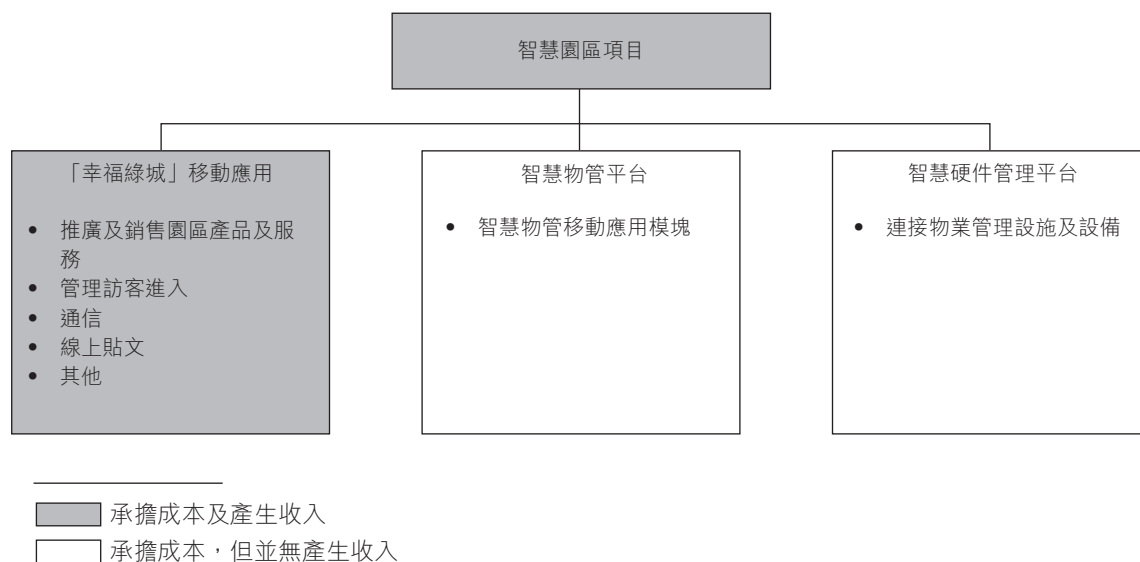
業 務

我們的「智慧園區」項目

為了把握住智慧電話、互聯網和移動應用在中國的使用量迅速增加的趨勢，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」項目主要包括三個由技術驅動的部份：(i)我們的「幸福綠城」移動應用，其中包括容許用戶向我們購買若干產品及服務；(ii)我們的「智慧物管」平台，協助員工提供經優化的物業管理服務；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。

下圖載列構成「智慧園區」項目的三個部份：



在往績記錄期內，在我們的「智慧園區」項目三個部分中，我們的「幸福綠城」移動應用產生了收入，而「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台並無直接產生收入。

我們的「幸福綠城」移動應用乃作為通往我們若干園區產品及服務的線上入口。園區產品及服務的毛利率一直以來均高於整體毛利率。於2013年、2014年及2015年，園區產品及服務的毛利分別為人民幣10.0百萬元、人民幣12.2百萬元及人民幣35.1百萬元，毛利率分別為29.0%、29.9%及33.4%。於相同年度，整體毛利為人民幣242.4百萬元、人民幣363.1百萬元及人民幣530.9百萬元，整體毛利率分別為14.5%、16.5%及18.2%。因此，隨著我們發展「智慧園區」項目（特別是「幸福綠城」移動應用），我們預期來自園區產品及服務的收入及毛利的比例將增加，因此，整體毛利率將會改善。

業 務

儘管在往績記錄期內，我們的「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台並無直接為我們產生收入，我們透過在兩平台採用自動化技術，得以減省員工成本優化服務流程。有關詳情請參閱本文件「業務－我們的「智慧園區」項目－我們的「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台」分節。

我們相信「智慧園區」項目對我們其他業務線有利。例如，我們的「幸福綠城」移動應用為我們在管園區的住戶提供便利途徑購買多款產品及服務，我們相信將改善他們的整體生活體驗。我們相信住戶的滿意度將會提升我們向高端住宅物業收取較高物業服務費的接受程度。我們所有物業的平均物業服務費由2014年的每月每平方米人民幣2.94元增加至2015年的每月每平方米人民幣3.06元，部分是由於我們的品牌形象和客戶滿意度均有所提升。我們專注「智慧園區」項目乃與我們的競爭策略貫徹一致。有關詳情請參閱本文件「業務－我們的核心理念和策略－繼續發展「智慧園區」項目，以優化用戶體驗、獲取更高利潤的收入」分節。

我們的「幸福綠城」移動應用

作為「智慧園區」項目的一部分，「幸福綠城」移動應用為通往我們若干園區產品及服務的線上入口。「幸福綠城」平台為安卓(Android)和iOS的移動裝置開發。自推出後，「幸福綠城」移動應用已吸引更多註冊用戶線上瀏覽及交易，並已成為提供我們若干園區產品及服務的重要方式。

「幸福綠城」移動應用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。

除透過「幸福綠城」移動應用出售產品及服務收取收入外，我們相信該項應用為我們提供下列額外益處：

- *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大幅增加我們與業主和住戶之間的互動，我們認為這將可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。*在線上為用戶提供接觸於在管園區交付的產品及服務的機會，預計「幸福綠城」移動應用可以拓寬我們瞭解在管園區消費活動的途徑，從而使我們的收入來源多元化。

業 務

自2014年9月推出「幸福綠城」移動應用，我們在部署此應用方面已經取得重大進展，這從下列各項主要數據可以表明：

- 於2015年12月31日，我們的「幸福綠城」移動應用覆蓋405個住宅園區，佔我們所管理的住宅園區約63.1%，於2014年9月30日則覆蓋八個住宅園區，佔我們所管理的住宅園區1.5%。
- 採用「幸福綠城」移動應用進行的交易總數由截至2014年12月31日止四個月的15,957宗增加至截至2015年12月31日止十二個月的813,849宗。
- 「幸福綠城」移動應用每名活躍註冊用戶的平均交易數目由截至2014年12月31日止四個月的1.4宗增加至截至2015年12月31日止十二個月的6.6宗。
- 於2015年12月31日，我們的「幸福綠城」移動應用的註冊用戶數合共達180,422人次，覆蓋137,206個註冊家庭，而於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12月31日，我們的「幸福綠城」移動應用的活躍註冊用戶數為122,674人次，而2014年9月30日則為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12月31日的68.0%。
- 每名「幸福綠城」移動應用註冊用戶的收入為截至2014年12月31日止四個月的人民幣68.51元及截至2015年12月31日止十二個月的人民幣130.21元。

下表概述我們於2014年9月至2015年12月「幸福綠城」移動應用的部署進度。

	於					
	2014年		2015年			
	9月30日	12月31日	3月31日	6月30日	9月30日	12月31日
「幸福綠城」移動應用覆蓋園區數	8	41	195	223	265	405
覆蓋園區比率 ⁽¹⁾	1.5%	7.4%	34.2%	38.2%	44.3%	63.1%
註冊家庭數	949	20,347	63,691	98,056	118,687	137,206
家庭註冊比率 ⁽²⁾	51.0%	75.1%	79.4%	85.8%	90.3%	95.3%
註冊用戶數	1,091	23,485	73,332	112,364	148,021	180,422
活躍註冊用戶數 ⁽³⁾	508	11,604	37,799	64,047	90,461	122,674
活躍註冊用戶率 ⁽⁴⁾	46.6%	49.4%	51.5%	57.0%	61.1%	68.0%

附註：

- (1) 按我們的「幸福綠城」移動應用覆蓋園區數目除以我們的在管園區總數計算。
- (2) 按註冊家庭數除以我們「幸福綠城」移動應用覆蓋的在管園區的家庭總數計算。
- (3) 「活躍註冊用戶」指相關年度每個曆月至少使用一次我們的「幸福綠城」移動應用的註冊用戶。
- (4) 按活躍註冊用戶數除以註冊用戶數計算。

業 務

註冊用戶

下表載列我們於所示日期及期間，「幸福綠城」移動應用註冊用戶數及來自每名註冊用戶的收入。

	於2014年 12月31日	截至2014年 12月31日 止四個月	於2015年 12月31日	截至2015年 12月31日 止十二個月
	註冊用戶數	每名註冊 用戶的收入	註冊用戶數	每名註冊 用戶的收入
		(人民幣元)		(人民幣元)
生活品質產品及服務(線上交易)	23,485	68.51	180,422	130.21

我們於2014年9月推出「幸福綠城」移動應用，而於2014年12月31日有23,485名註冊用戶。我們的註冊用戶於2015年12月31日大幅增加至180,422名，主要由於我們於2015年於在管園區致力推廣「幸福綠城」移動應用。來自每名「幸福綠城」移動應用註冊用戶的收入為截至2014年12月31日止四個月的人民幣68.51元及截至2015年12月31日止十二個月的人民幣130.21元。

活躍註冊用戶

我們於2014年9月推出「幸福綠城」移動應用，而於2014年12月31日有11,604名活躍註冊用戶。我們的活躍註冊用戶於2015年12月31日大幅增加至122,674名，主要由於我們於2015年於在管園區致力推廣「幸福綠城」移動應用。

除瀏覽和購買我們線上提供的產品和服務外，「幸福綠城」移動應用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。該訪客掃描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」移動應用的「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。

業 務

- 其他－我們在管物業的業主和住戶可以在「幸福綠城」移動應用登記參加園區活動、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

「智慧物管服務」平台

我們的「智慧物管服務」平台主要包括「智慧物管」移動應用模塊，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若干園區增值服務。

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」移動應用模塊。我們的員工可通過移動裝置履行一系列職能，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」移動應用平台提交服務訂單（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。

「智慧硬件管理」平台

我們的「智慧硬件管理」平台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。該平台提供機會促進真實世界與電腦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。該平台還包括自動化設備，例如智能停車場保安系統、智能包裹簽收及派遞系統、智能監控系統、智能訪客及車輛門禁控制系統等。

提升住戶體驗

由門禁控制至包裹派遞及物業維修及保養，上述「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台提供的功能提高住戶的日常生活體驗。於往績記錄期，儘管我們的「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台並無直接為我們帶來收入，我們能透過在該等平台運用自動化技術以減低員工成本。例如我們的物業服務人員可透過移動裝置監察多個設備的情況，因此我們可減少進行定期親身檢查的技工數目。透過於入口、接待處及水泵房安裝監視攝影機，我們在不犧牲住宅區保安的情況下減少保安員的數目。我們相信兩平台採用的自動化技術將改善在管物業的服務質量及住

業 務

戶滿意度，而我們相信將提升我們的品牌形象，增加我們向高端住宅物業收取較高物業服務費的接受程度。

獎項及認可

我們獲得的多個獎項，表明了我們的服務的質量及受歡迎程度，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

業 務

獲獎年份	獎項／嘉許	頒獎機構／機關
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

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，例如提供瓶裝水、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保潔、景觀、保養及保安服務的分包商。截至2013年、2014年及2015年12月31日止年度，我們銷售成本為人民幣1,429.2百萬元、人民幣1,841.5百萬元及人民幣2,387.7百萬元。同年我們來自五大供應商的採購額合計達人民幣88.7百萬元、人民幣229.7百萬元及人民幣424.4百萬元，佔我們的總銷售成本分別約為6.2%、12.5%及17.8%。同年來自最大供應商的採購額分別為人民幣59.9百萬元、人民幣192.7百萬元及人民幣282.2百萬元，其佔我們的銷售成本分別約為4.2%、10.5%及11.8%。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，董事、其各自的緊密聯繫人或據董事所深知及確信於最後實際可行日期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勞動密集的服務工作和專業或技術服務工作外包予分包商，主要為保安、保潔、園藝、維修及保養服務，以便我們降低營運成本、改善服務質量及投放更多資源改善服務質量以及管理及其他增值服務。例如，於2015年7月，我們開始委聘分包商提

業 務

供保安人員，以外包大量保安服務。於2015年12月31日，我們於所有在管園區中有合共14,443名保安人員，其中10,380名由我們的分包商提供。

我們的分包商提供其專門從事的服務，並因此可有效率地運作。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，減低我們的員工成本，提升業務的整體盈利能力。截至2013年、2014年及2015年12月31日止三個年度，分包成本(包括我們為外包服務向分包商繳付的費用，例如公共空間保潔、景觀服務、公用設施保養及保安服務)分別為人民幣186.8百萬元、人民幣348.9百萬元及人民幣801.2百萬元，佔我們的總銷售成本分別約13.1%、18.9%及33.6%。分包安排對我們的成本結構有正面影響。分包成本佔總成本的百分比由2014年的18.9%增加至2015年的33.6%，員工成本佔總銷售成本的百分比由2014年的64.1%減少至2015年的48.2%。按合併基準的分包成本及員工成本佔總銷售成本的百分比於2014年至2015年期間減少1.2%。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。

於最後實際可行日期，董事、其緊密聯繫人或據董事所知，擁有我們股本超過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。

業 務

分包合同的主要條款

我們與獨立分包商按一般商業條款訂立分包協議。我們典型的分包合同的主要條款包括以下各項：

- **年期。**分包合同一般為期一至三年不等，並可於雙方同意下續期。倘相關房地產開發商不與我們重續前期物業服務合同，或倘相關業委會在成立後不委聘我們為物業服務供應商，我們的分包合同便會自動終止。於終止後，我們基於已提供的實際服務向分包商結付服務費。
- **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有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。
- **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財產損失。
- **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。

業 務

我們的客戶

我們擁有一個龐大、不斷增長且忠實的客戶群，主要包括我們在管物業的業主和住戶、房地產開發商及物業服務公司。下表載列我們的三個板塊的主要客戶：

板塊	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	業主及住戶

截至2013年、2014年及2015年12月31日止年度，我們來自五大客戶所得收入合計達人民幣149.9百萬元、人民幣180.8百萬元及人民幣279.8百萬元，佔我們的總收入分別約9.0%、8.2%及9.6%。截至2013年、2014年及2015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110.3百萬元、人民幣144.9百萬元及人民幣223.5百萬元，佔我們同期總收入分別約為6.6%、6.6%及7.7%。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。

於往績記錄期內，董事、其各自的緊密聯繫人或據董事所深知及確信於最後實際可行日期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合計擁有綠城中國的18.6%權益。向綠城中國及其已綜合入賬的附屬公司提供物業管理服務所產生的收入於2013年、2014年及2015年分別為人民幣41.5百萬元、人民幣68.7百萬元及人民幣115.2百萬元，分別佔我們同期物業管理服務收入約3.4%、4.2%及5.5%。

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》，列出包括園區閘門、走廊和升降機機箱等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。

業 務

- **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」移動應用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。
- **輔助服務。**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，在公共區域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。我們自2009年起連續七年在暑假為居住在我們部分在管物業的兒童舉辦免費游泳課程，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。我們相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。

銷售及營銷

我們的銷售及營銷團隊主要負責規劃及發展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產品及服務，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工作。
- **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。

業 務

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檻相對較低，高端市場的進入門檻相對較高。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，於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。

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

於2015年12月31日，我們擁有一支由26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「幸福綠城」移動應用、「智慧物管服務」平台及「智慧硬件管理」平台。

截至2013年、2014年及2015年12月31日止年度，我們的研發開支總額分別為人民幣3.1百萬元、人民幣3.1百萬元及人民幣8.1百萬元。

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。於2015年12月31日，我們擁有一支由14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等。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者的需求，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，包括標準系列所建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

業 務

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在管物業的管理服務進行了標準化。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

我們就所提供的產品及服務質量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產品及服務。商戶還須就我們因其產品缺陷或服務欠佳所招致的損失，向我們彌償。我們也有權替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。於最後實際可行日期，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四「法定及一般資料—2.本集團的知識產權」一節。

此外，我們已為安卓(Android)和iOS平台開發「幸福綠城」移動應用，作為通往我們若干園區產品及服務的線上入口。

於最後實際可行日期，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任何爭議。

僱員

於2013年、2014年及2015年12月31日，我們合共分別約有17,761、23,767及15,016名僱員。下表列載我們於2015年12月31日按職能劃分的僱員明細分析。

運營.....	14,835
質量控制.....	15
一般管理及行政.....	125
財務.....	15
研發.....	26
總計.....	15,016

下表為我們於2015年12月31日按地域分布的僱員明細分析。

杭州.....	3,711
長三角(杭州除外).....	6,842
環渤海經濟圈.....	2,043
珠三角商業區.....	824
其他地區.....	1,596
總計.....	15,016

我們過去一直並預期將繼續把若干勞動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利潤較高的服務。於2015年12月31日，共22,332個職位提供保安、保潔、園藝、維修及保養服務外包予獨立

業 務

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12月31日，我們已將大約10,380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71.9%。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2014年12月31日的23,767人減少至2015年12月31日的15,016人。我們於2013年、2014年及2015年12月31日分別有9,911位、12,800位及14,443位人員擔任保安職能。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2013年、2014年及2015年12月31日止三個年度，分包成本分別為人民幣186.8百萬元、人民幣348.9百萬元及人民幣801.2百萬元，佔我們的總銷售成本分別約13.1%、18.9%及33.6%。根據我們在中國的經驗，我們相信，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「法律程序及合規」分節中披露的情形外，我們已為僱員繳付社會保險金(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。於往績記錄期內及直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、保留及激勵合資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，吸引及保留合資格人員。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。

業 務

- **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製的培訓及指導。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製的培訓及指導，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。於2015年12月31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。

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

業 務

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人的薪酬方案，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，於往績記錄期內及直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。於往績記錄期內及直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。

業 務

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12月31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。

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

於最後實際可行日期，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，總購買價約為人民幣121.4百萬元，而地下停車位的總購買價則約為人民幣9.1百萬元，購買款項已悉數預付。該辦公樓的總建築面積為7,446平方米，而地下停車位已於2016年6月初交付。

業 務

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。概無其他物業個別而言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

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若干註冊程序出現若干延誤。中國法律顧問預期一旦賣方完成註冊程序，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

於最後實際可行日期，我們已租賃建築面積合共超過**12,000**平方米的**64**項物業，用作辦公室及倉庫。此外，我們租賃**468**間公寓以用作員工宿舍。概無該等物業個別而言對我們的業務屬重大。

據我們的中國法律顧問告知，我們全部租賃物業的租賃協議均為有效及可強制執行，根據租賃協議的條款，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，租賃須向房地產行政部門登記。於最後實際可行日期，我們(作為承租人)並未登記**36**間辦公室及倉庫以及用作員工宿舍的**343**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**379,000**元至人民幣**3.79**百萬元。

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

下表載列於往續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	法律後果及潛在嚴重處罰	採取的補救及糾正措施
我們未能按照中國政府所規定，為部分僱員作出社會保險及住房公積金供款。	該等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／或住房公積金，乃由於彼等不願意作出其本身負責繳付的該部分供款。在較少個案中，是由於行政疏忽、地方員工不熟悉相關監管規定以及中國地方機關未能貫徹一致地實行或詮釋相關法規所致。	中國法律顧問告知我們，根據中國法律及法規，我們或因為未及時對社會保險及罰款。倘任何主管政府機關認為我們不合規，相關法律及法規的規定，我們可被要求在指定期間內支付未付款額及按總未付款額計每天0.05%的遲繳費用。倘我們未有支付未付款項或遲繳費用，我們或須承擔社會保險供款總未付款額一至三倍的罰款。	於往續記錄期內，在主管政府機關經審閱我們部分附屬公司就稅務目的而遞交的年度財務報表後，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續記錄期內概無因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，該等附屬公司因未能及時作社會保險金全額供款而遭處以罰款的風險甚低。因此，董事認為無需就該等附屬公司須作出的社會保險金供款而作出撥備。
		中國法律顧問亦告知我們，倘任何主管政府機關認為我們作出的住房公積金供款不符合中國法律及法規的規定，當局可勒令我們在一段時限內向相關地方機關支付未付款項並處以人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款。	此外，若干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1.9百萬元之撥備，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。
		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。	於最後實際可行日期，我們未有作出全數供款的所有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。
		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「我們若未有代表部分僱員作出社會保險及住房公積金全額供款，可能會遭受罰款」的風險因素。	

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	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36個租賃辦公及倉儲物業以及343間用作員工宿舍的公寓的租賃。</p>	<p>該等不合規事件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379,000元至人民幣3.79百萬元。</p>	<p>倘有關主管機關要求我們糾正租賃登記的不合規，我們擬在不產生任何重大干擾下物色附近其他地點進行遷移。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重大中斷。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管治及內部監控以及防止不合規事件將來再次發生，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示，要求彼等完成存檔及登記程序；然而，由於我們無權控制業主，故此，我們未能夠就完成存檔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前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登記狀況，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的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事宜的意見，年期由[編纂]開始，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，以監察內部監控情況，包括(其中包括)審視本集團內部監控的政策及慣例並向董事會提供建議、審閱及監察本集團有關董事會可能指定、載於任何本集團憲章文件或上市規則以及其他適用法律、法規、規則及守則施加的規定、指引及法規的政策及慣例，以及確保有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有所實施；及
- (viii) 我們已委聘獨立的外部顧問公司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情況，並已執行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)本集團有充足的內部監控措施可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)條而言有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擔任上市規則第3.08及3.09條項下的[編纂]發行人的董事的合適性，亦不影響本公司根據上市規則第8.04條[編纂]的合適性。就上文所述重大不合規事件而言，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，審視我們的內部控制，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)向本公司呈報事實調查，及就上述過程及程序的內部控制建議改善方法。經外聘內部控制諮詢公司建議，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。

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。我們的風險管理政策的主要特徵包括下列各項：

- 我們採取嚴格的質量控制、監管措施及程序以規避風險。詳情請參閱本節「一質量控制」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；
- 我們亦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企業管治的部分措施。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

業 務

- 我們就本公司所僱用的分包商，設置了一個挑選及監察政策，包括處理關於分包商的任何投訴／疏忽的挑選標準及審查制度。

我們的現金管理政策

我們設置了有管理層參與的現金管理系統，負責監控庫務流程的運作，包括(其中包括)現金收取、現金支付及結餘對賬。庫務流程之所有活動，包括(其中包括)開設及使用銀行賬戶、付款及買賣，均須取得合適授權。現金管理政策亦載有現金收取及支付的適當文件及記錄的詳細規定。

物業服務費

以下載列物業服務費的收取、對賬及記錄程序。

- 我們向住戶收取服務費前，會查核我們系統中所記錄的未付金額，並要求住戶支付相同金額。
- 服務費可以現金或銀行卡或銀行轉賬的形式支付。住戶將收取所付金額的收據。
- 我們要求我們的服務辦事處按時將所有以現金支付的服務費存入我們附屬公司的銀行賬戶，並備存銀行收據作簿記及對賬之用。
- 附屬公司的財務部職員須對由服務辦事處編製的內部現金收款所記錄的現金收據與客戶收據、現金支付服務費的銀行收據、銀行卡支付服務費的銷售終端收據及銀行轉賬支付服務費的銀行結單進行對賬。
- 附屬公司的財務部將根據其管理賬目編製每月財務報告，並先提交報告的草擬本予服務辦事處作覆核，才敲定報告最終版本。

業 務

下表載列包幹制下所管理物業的現金處理程序。

現金流量交易

現金處理政策及內部監控措施

住戶向服務辦事處支付服務費

我們並無為包幹制下所管理的項目設立獨立賬戶，此乃由於我們有權保留包幹制下所收取服務費的全數金額。

將現金存入附屬公司的銀行賬戶

以現金支付服務費時，我們會要求服務辦事處依時將現金存入附屬公司的銀行賬戶。我們會定期查閱銀行賬戶結餘。

附屬公司的銀行賬戶轉賬至本公司中央銀行賬戶

我們已為附屬公司的各個銀行賬戶設立存款上限。每個星期一、星期三及星期五，附屬公司的各個銀行賬戶內的資金超過上限的部分將轉賬至本公司中央銀行賬戶。

以服務費向供應商付款

我們的付款授權程序要求超過一定金額或作若干用途的付款必須經由總部審批。該等付款必須符合我們的內部政策，並獲妥為授權，方可獲得處理。其他付款經負責相關附屬公司的總經理批准後，可從附屬公司的銀行賬戶直接作出。

附屬公司的財務部須定期查閱銀行賬戶結餘，並就我們的會計記錄與附屬公司的記錄之間的任何差異進行對賬。

業 務

下表載列酬金制下所管理物業的現金處理程序。

現金流量交易

現金處理政策及內部監控措施

住戶向服務辦事處支付服務費

我們設立獨立銀行賬戶以存入從酬金制下所管理物業的住戶收取的服務費，以確保服務費獨立於本公司資金。根據中國法律，業委會並非法人，不允許開設銀行賬戶。我們因此代表業委會開設及管理銀行賬戶。

將現金存入我們代表業委會設立的獨立銀行賬戶

以現金支付服務費時，我們會要求服務辦事處依時將現金存入我們代表業委會設立的獨立銀行賬戶。我們會定期查閱銀行結餘。

我們代表業委會設立的獨立銀行賬戶轉賬至我們的銀行賬戶

所收取物業服務費中預先釐定百分比的金額將轉賬至我們的銀行賬戶，並確認為收入。餘額將保留在我們代表業委會設立的獨立銀行賬戶，並作為相關物業的運營資金。

以服務費向供應商付款

所有以我們代表業委會設立的獨立銀行賬戶作出的付款，均須由相關業委會批准。

附屬公司的財務部須定期查閱銀行賬戶結餘，並就會計記錄與服務辦事處的記錄之間的任何差異進行對賬。

代表業委會收取的現金

代表業委會收取的現金指在管園區的公共空間出租所收取的款項。

業 務

以下載列代表業委會收取的現金的收取、支付及記錄程序。

- 我們就代表業委會收取的款項設立獨立賬戶，並要求租戶直接以銀行轉賬或支票形式支付至獨立銀行賬戶。根據中國法律，業委會並非法人，不允許開設銀行賬戶。我們的項目公司因此代表業委會開設及管理銀行賬戶。
- 倘以現金支付，我們的職員須依時將款項存入項目公司代表業委會設立的獨立銀行賬戶。
- 所有以該等獨立銀行賬戶作出的付款須經業委會批准。
- 於各個曆年末，我們將向業委會提出委聘獨立會計師事務所對該等獨立賬戶進行審核。在任何情況下，我們將定期於相關園區的通告板上公佈管理賬目，當中列出將公共空間出租的所得款項及以項目公司代表業委會設立的獨立銀行賬戶作出的付款，以供住戶查閱。

代表住戶收取的款項

代表住戶收取的款項主要指我們從在管物業住戶收取的有待支付予公用事業公司的能耗費。

以下載列能耗費的收取、對賬、支付及記錄程序。

- 能耗費以現金或銀行卡的形式支付至附屬公司的銀行賬戶。住戶將就所有向我們支付的能耗費收取收據。
- 服務辦事處須依時將所有收取以支付能耗費的現金存入銀行賬戶內並備存銀行收據。
- 附屬公司的財務部職員在編製管理賬目前，須對由服務辦事處編製的內部現金收款記錄所記錄的現金收據與客戶收據、現金支付服務費的銀行收據、銀行卡支付服務費的銷售終端收據及銀行轉賬支付服務費的銀行結單進行對賬。
- 在根據賬單向公用事業公司付款前，服務辦事處將就支付能耗費而編製開支報表，並在相關園區的通告板上公佈。
- 倘住戶並無對報表所載金額提出異議，服務辦事處將向附屬公司的相關財務部提交開支報表，而財務部將處理向公用事業公司所作的付款，並於其會計系統中記錄交易。

業 務

代表住戶支付的款項

代表住戶支付的款項主要指我們代表在管物業的住戶支付予公用事業公司的能耗費。

以下載列能耗費的支付、收取、對賬及記錄程序。

- 我們根據公用事業公司出具的賬單支付能耗費。
- 我們的服務辦事處根據公用事業公司提供的記錄計算各住宅單位須支付的能耗費款項。
- 我們的服務辦事處將編製包含各住宅園區各住宅單位的款項明細的能耗費付款通知，並於相關園區的通告板公佈。能耗費須於公佈期屆滿後支付。
- 住戶可以現金或銀行卡轉賬至我們附屬公司的銀行賬戶，或於我們的服務辦事處支付能耗費。住戶將就所有向我們作出的能耗費付款收取收據。
- 服務辦事處須依時將所有就能耗費所收取的現金存入銀行賬戶並備存銀行收據。
- 附屬公司的財務部職員在編製管理賬目前，須對由服務辦事處編製的內部現金收款記錄所記錄的現金收據與客戶收據、現金支付服務費的銀行收據、銀行卡支付服務費的銷售終端收據及銀行轉賬支付服務費的銀行結單進行對賬。

為提升我們代表住戶作出付款的風險管理，我們於2016年初起採用新的徵收政策。根據我們的新政策，

- 倘能耗費已逾期超過兩個月，我們的服務辦事處職員將以電話聯絡或上門到訪相關住戶以收取未付費用；
- 倘服務費於電話聯絡及家訪後的合理期間內仍未支付，我們將親身向有關住戶交付或向其郵箱投遞付款通知，並在其後更頻繁地發出付款提示；及
- 倘付款已逾期超過十二個月，我們的法律顧問將發出催款通知書。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。

為改善能耗費收款情況，我們已在部分住宅園區的物業服務合同內列明要求住戶預付能耗費的條款。當餘下住宅園區重續其合同，以及對於所有新的物業服務合同，我們計劃將預付能耗費要求列入物業服務合同內。

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，我們於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及具有效力。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地方機關所頒發的物業服務企業資質證書。

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	2014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)	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 (叁級)	慈溪市住房和城鄉建設局	2012年11月22日	無屆滿日期
物業服務企業資質證書 (貳級)	寧波市住房和城鄉建設委員會	2016年7月9日	2018年7月9日

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)	嘉興市城鄉規劃建設 管理委員會	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4月19日	2019年4月19日
物業服務企業資質證書 (叁級)	杭州市住房保障和 房屋管理局	2015年12月15日	2018年12月15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，並依時於到期日前申請續領相關許可和執照。於往績記錄期內及直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，我們不會於日後續領到期的重要許可和執照方面遇上任何重大法律障礙。