

## 業 務

### 概 覽

我們是中國領先的綜合物業管理服務供應商，專注服務中高端物業，尤其是粵港澳大灣區及長三角地區。我們的業務涵蓋各式各樣的物業，並通過一站式服務平台為客戶提供量身訂製的優質服務。我們致力透過提供優質完善的服務及提升客戶滿意度，為我們的在管物業保值和增值。

我們自1999年起在中國提供物業管理服務已近20年，行業經驗豐富，因而能在芸芸競爭對手中脫穎而出。憑藉領先的品牌知名度及優質服務，我們獲中國指數研究院評為2017年中國物業服務專業化運營領先品牌企業及中國物業管理品牌價值人民幣28億元證書。此外，根據弗若斯特沙利文，按2017年收益計算，我們在中國物業管理服務企業中排名第14，在粵港澳大灣區物業管理服務公司中排名第7。

於2017年12月31日，我們的物業管理服務覆蓋中國12個省、市和自治區的36個城市，總在管建築面積達24.0百萬平方米。於2017年12月31日，我們管理119個物業，當中包括100個住宅社區及19個非住宅物業，為約0.16百萬個物業單位提供物業管理服務。

我們的四大業務線分別為物業管理服務、交付前及顧問服務、社區增值服務及智能解決方案服務，涵蓋整個物業管理價值鏈，形成整合的服務範疇。

- **物業管理服務。**我們為住宅社區提供各式各樣的物業管理服務，例如秩序維護、清潔及園藝、維修及維護，以及客戶服務等。我們的物業管理組合亦涵蓋非住宅物業，包括商用物業、寫字樓、表演場地和體育館、政府建築物、公共設施及工業園。
- **交付前及顧問服務。**我們提供交付前及顧問服務，包括(i)於物業交付前，在物業開發項目初期向物業開發商提供交付前服務，當中包括建築地盤管理服務(例如秩序維護、清潔及維護服務)及示範單位及物業銷售場地管理服務(例如接待訪客、示範單位清潔、維護、初步規劃及設計諮詢服務)；及(ii)為其他物業管理公司提供物業管理顧問服務。
- **社區增值服務。**我們致力為業主及住戶提供多元化產品及服務，透過線下及線上渠道提供社區增值服務，包括停車場、空間租賃及增值服務。我們於2014年採用由齊家科技開發的「小區管家」移動應用程式，作為多元化社區產品及服務的線上門戶。於2018年3月，我們進一步推出K生活移動應用程式以鞏固我們的原有平台及提供更新的一站式服務。於最後實際可行日

## 業 務

期，有關服務已覆蓋所有在管住宅社區約0.6百萬名註冊用戶。我們通過K生活移動應用程式為業主和住戶提供多元化的產品及服務組合，滿足他們不斷變化的日常及生活需要。

- **智能解決方案服務。**為建設智能家居及智能社區，我們向物業開發商及不同領域(如酒店、寫字樓、購物中心及公用設施)的物業管理公司提供智能解決方案服務，包括自動化及其他硬件設備安裝服務。於2016年，佳科智能獲智慧中國聯合會、中國公共安全雜誌社及深圳市智慧城市產業協會頒發「中國智慧城市建設推薦品牌」。於2017年我們憑藉惠州佳兆業中心的智能社區解決方案及大中華環球經貿廣場的智能酒店解決方案，榮獲中國安防系統集成科技創新產業聯盟及深圳市安全防範行業協會頒發「智能社區發展卓優秀解決方案」的殊榮。我們相信，我們的智能解決方案服務將提升客戶經驗及客戶對整體服務的忠誠度，因而創造整體協同效應。

我們採用自動化、規範化和專業化程序，藉以加強營運效率及有效控制成本，致力為客戶提供優質完善的服務。物業管理服務是我們生成及擴大業務規模的基礎，能夠為我們的社區增值服務提供日益壯大的客戶群。我們提供交付前及顧問服務，有助我們及早接觸各個物業開發項目，與物業開發商建立和培養業務關係，更有利於我們爭取物業服務委聘。我們的社區增值服務為業主和住戶提供全系列多元化的量身訂製服務，有助提升我們與客戶的互動水平、客戶的滿意度和忠誠度。我們的智能解決方案服務擴闊收益來源，釋放未來增長潛力，亦有助我們提升客戶滿意度，使我們憑藉全面服務從其他競爭對手中脫穎而出。我們矢志通過整合服務平台提供切合客戶需求的服務組合，從而分散我們的收益基礎，提高市場地位及創造閉環價值鏈。

於往績記錄期內，按收益及淨溢利計算，我們的業務一直持續增長。我們的收益由2015年的人民幣478.0百萬元增加至2016年的人民幣539.1百萬元，2017年再進一步增加至人民幣669.2百萬元，2015年至2017年的複合年增長率為18.3%。我們的年度溢利由2015年的人民幣57.7百萬元增加至2016年的人民幣58.1百萬元，2017年再進一步增加至人民幣71.4百萬元，2015年至2017年的複合年增長率為11.2%。

## 業 務

### 我們的優勢

我們相信，我們迄今取得成功並享有達致未來增長的優勢，乃基於以下競爭優勢。

### 中國領先的綜合物業管理服務供應商，專注服務中高端物業，業務覆蓋主要經濟區及城市

我們是中國領先的綜合物業管理服務供應商，多年來已建立穩固的市場地位。我們自1999年起在中國提供物業管理服務已近20年，在粵港澳大灣區已建立起強大的業務版圖。憑藉我們在粵港澳大灣區的佳績，我們進一步拓展至長三角地區和環渤海經濟圈等中國其他主要經濟區及城市。

我們在擴充業務方面往績彪炳。於2017年12月31日，我們成立了137家辦事處以更好地控制在管物業，覆蓋中國12個省、市和自治區的36個城市。在管物業(包括住宅社區、商用物業及政府物業)數目由2015年12月31日的78個增至2016年12月31日的93個，於2017年12月31日更進一步增加至119個。我們的總在管建築面積由2015年12月31日的18.3百萬平方米增至2016年12月31日的20.6百萬平方米，於2017年12月31日再進一步增加至24.0百萬平方米。此外，於2017年12月31日，我們為住宅社區內約0.16百萬個物業單位提供物業管理服務。我們的在管物業組合規模龐大，有助提高市場對我們品牌的認可度，對潛在競爭對手形成較高的進軍門檻，我們亦可藉此向龐大客戶群宣傳我們的社區增值服務。

此外，我們在提供優質服務滿足客戶需求方面往績驕人，具備管理中高端物業的專業知識，有助我們在客戶當中廣泛取得市場認同及行業認可，在芸芸競爭對手中脫穎而出。我們獲中國指數研究院評為2017年中國物業服務專業化運營領先品牌企業及中國物業管理品牌價值人民幣28億元證書。根據弗若斯特沙利文，按2017年收益計算，我們在中國物業管理服務企業中排名第14，並在粵港澳大灣區物業管理服務公司中排名第7。此外，根據弗若斯特沙利文，由於我們品牌知名度領先同行，服務質素優越，於2017年，我們住宅社區的平均物業管理費遠超中國行業均值。我們在往績記錄期內榮獲多項殊榮及獎項。更多詳情請參閱「一獎項及認可」。我們的客戶滿意度高，足證客戶已把我們的品牌與優質服務劃上等號。我們的品牌吸引力過去一直而日後亦將有助我們保持物業管理服務合約的高續約率，同時有利我們向客戶爭取新委聘機會及締造更多與同業之間的商機。

## 業 務

### 物業管理組合和服務組合多元化，收益來源廣泛

我們成功發掘市場機遇，藉以分散物業管理組合和服務組合，開拓收益來源：

- 物業管理組合

- 住宅物業。我們與餘下佳兆業集團(為中國領先的物業開發商及我們的控股股東)之間的長期業務合作，一直以來而日後亦將繼續使我們受惠於其幅員廣闊的龐大項目儲備。截至2017年12月31日止年度，餘下佳兆業集團的合約銷售約為人民幣447億元。於2017年12月31日，餘下佳兆業集團的土地儲備總額約為21.9百萬平方米，遍佈中國35個省、市及自治區約126個物業開發項目。餘下佳兆業集團於2017年新落成項目的建築面積約為4.3百萬平方米。往績記錄期內，我們管理所有由餘下佳兆業集團開發的住宅社區。

此外，我們於往績記錄期內，在獨立第三方物業開發商的物業管理委聘方面有長足增長。於2017年12月31日，我們34個在管物業由第三方開發商開發，佔我們物業管理服務總在管建築面積13.9%。

- 非住宅物業。我們致力透過將服務延伸至商用物業、寫字樓、表演場地和體育館、政府建築物、公共設施及工業園等其他非住宅物業，包括深圳世界大學生運動會體育中心及廣州中石化大廈等地標建築物，分散物業管理組合。具體而言，深圳世界大學生運動會體育中心為舉辦中國首次及唯一一次第26屆世界大學生夏季運動會場地之一，現時為舉辦大型音樂會和活動的頂級場地之一。我們亦將服務擴展至景區公園，提供園林維護及營運管理。目前，我們向兩個濕地公園(即博羅東江新城濕地公園及江蘇泰州天德濕地公園)提供物業管理服務。後者用於舉行第六屆江蘇省園藝博覽會，建築面積超過1.0百萬平方米。我們在該等物業的佈局足證我們有能力進軍區內非住宅及地標項目，並為未來業務擴展作好準備。

## 業 務

於2017年12月31日，我們管理19個非住宅物業，包括八個表演場地和體育館。我們非住宅物業的總在管建築面積由2015年12月31日的1.7百萬平方米增加至2017年12月31日的2.4百萬平方米。我們的在管物業類型多元化發展，新市場衍生的商機，豐富了我們的服務維度和營運收益來源。此外，我們為地標建築物進行的工作證明我們有能力為矚目物業提供更先進、優越的服務。

- **服務組合。**憑藉我們涵蓋物業管理服務、交付前及顧問服務、社區增值服務及智能解決方案服務等的全面綜合服務組合，我們的收益來源非常廣泛。我們的物業管理服務貢獻的收益由2015年的人民幣186.1百萬元增加至2017年的人民幣268.4百萬元，複合年增長率為20.1%。我們的交付前及顧問服務貢獻的收益由2015年的人民幣246.9百萬元增加至2017年的人民幣295.8百萬元，複合年增長率為9.4%。我們的社區增值服務收益貢獻由2015年的人民幣36.3百萬元增加至2017年的人民幣57.7百萬元，複合年增長率為26.1%。智能解決方案服務貢獻的收益由2015年的人民幣8.7百萬元增加至2017年的人民幣47.3百萬元，複合年增長率為133.1%。

### 利用我們專有的一站式K生活服務平台，構建閉環社區價值鏈，提升用戶體驗

我們的服務目標是提供與眾不同的服務，改善客戶經驗，以優質、舒適、方便、安全及簡單易用為主要元素。

為向業主及住戶提供多元化產品及服務，我們透過線下及線上渠道提供社區增值服務，包括停車場、空間租賃及增值服務。我們於2014年採用由齊家科技開發的「小區管家」移動應用程式，作為多元化社區產品及服務的線上門戶。於2018年3月，我們進一步推出K生活移動應用程式以鞏固我們的原有平台及提供更新的一站式服務。於最後實際可行日期，有關服務已覆蓋所有在管住宅社區約0.6百萬名註冊用戶。憑藉我們的附屬公司齊家科技擁有的研發能力和我們對客戶需求的了解，我們的K生活移動應用程式旨在進一步改善業主及住戶的生活體驗。為構建閉環社區增值鏈，我們通過K生活提供日常及生活服務，藉此將物業管理服務與社區增值服務結合起來。我們為業主和住戶提供綜合產品及服務，包括快遞、泊車、繳付賬單、食物外送、清潔、洗衣、家居、金融及電子商務服務。舉例而言，住戶可透過K生活支付停車場費用。住戶亦可選擇K生活的「家用模式」，以自訂及自動調較智能家居設備，如窗簾、空調及電燈至其預設設定。

## 業 務

我們按照廠商的品質和售後交付能力審慎挑選廠商，並持續評估其表現，確保為業主和住戶提供優質服務及良好體驗。為吸引更多業主及住戶使用K生活移動應用程式，我們已推出K生活的會員和積分獎賞計劃，並向會員提供合作夥伴的折扣優惠，有助提高用戶黏度，亦提升我們與業主和住戶之間的互動水平。利用一站式K生活服務平台，我們整合社區增值產品及服務，以提高客戶滿意度、分散收益基礎，同時擴大我們在中高端物業管理板塊行業的核心競爭力。

### 集中、有效的管理系統融合先進優化技術

我們致力改善質量及用戶經驗，是在行業內取得成功關鍵。為確保我們在各個市場均能貫徹提供優質服務，提升客戶滿意度及忠誠度，以及品牌知名度，我們已設計規範化服務協議，在日常營運過程中為僱員提供指引。因此，於往績記錄期，我們的客戶滿意度持續增長，於2017年達到93分。我們運用訊息科技簡化及規範物業管理服務，加強營運效率、服務質量及整體客戶滿意度。此外，我們亦靈活應對不同地方市場的不同客戶需求。

我們在深圳總部設立了中央訊息控制中心，當中包含我們的電話中心、視像監控指揮系統及其他數據整合控制平台，藉以有效及高效地監察全國營運。我們通過中央訊息控制中心實時取得多維度數據，包括有關社區的基本訊息、物業管理費收取情況、客戶服務反饋，以及附屬公司之間的設施及設備維護。此外，我們為各類物業制定了全面的服務規範和程序。我們印刷工作手冊及提供系統化培訓，協助僱員了解和遵循服務規範和程序。我們亦進行第三方現場巡查及問卷調查，確保落實我們的服務規範和程序。

此外，在雲端技術及大數據分析支持下，各營運平台之間得以實現數據互換，為管理層提供大數據計算結果，以助彼等作出決策。為提升服務質量及營運效率，我們於2018年3月設立專有的K服務移動應用程式，為我們提供了一站式的物業管理及客戶服務解決方案。通過K服務，僱員可以遙距進行品質控制、工作分配及設施管理工作，實現日常營運自動化和視像化。我們運用先進、優化的訊息科技實現營運自動化，藉此提升服務效率並降低對勞工的依賴，這些都直接有助我們提高盈利能力。

## 業 務

### 專業管理團隊饒富經驗，人力資源政策旨在培育傑出人才

專業的管理團隊和全面的人力資源政策是我們的成功關鍵。我們的管理團隊在物業管理及社區增值服務行業擁有豐富的行業經驗。主席兼總裁廖傳強先生在物業管理行業積逾15年經驗，曾在中國多家物業管理公司擔任高級管理職位。舉例而言，在加入本集團前，廖先生擔任大連萬達商業管理集團股份有限公司物業管理部副總經理，期間廖先生主要負責物業管理業務的日常營運。我們的執行董事和主要高級管理人員平均擁有逾15年物業管理經驗，是我們業務成功及增長的關鍵所在。

為實現持續增長，我們設立了涵蓋內部培訓及外部招聘的人才管理系統。我們的內部培訓特點為差異化僱員培育、表現評估及激勵計劃，因應初級僱員以至高級管理層等技能和職業追求不一的不同職位的需要，量身訂製培訓課程。我們亦專注外部招聘工作，藉以擴大人才庫，培育未來管理人才。我們與著名大學合辦系統化的校園招聘計劃，挑選合適人才，為彼等提供全面培訓。為輔助我們的招聘及培訓工作，我們與專業機構及行業組織合作進行戰略規劃及舉辦不同的培訓營。我們通過定期績效檢討、薪金、花紅和特殊合約安排，確保薪酬待遇與績效掛鉤，推動僱員進步和優化僱員薪酬，藉以激勵僱員和提升生產力。我們的人力資源政策有助建立高凝聚力的企業文化，不但可吸納多元化的人才，同時亦有助延挽我們擴充業務所需的要員。

### 業務戰略

我們有意維持及加強我們作為中國領先的綜合物業管理服務供應商的地位。具體而言，我們計劃推行下列戰略以實現我們的目標：

### 繼續利用我們的豐富經驗以及發展成熟的服務規範和管理系統，在中高端市場多管齊下擴大業務規模

我們擬利用我們在粵港澳大灣區中高端市場的成功經驗以及發展成熟的服務規範和管理系統，擴大業務規模及市場份額。我們尋求多管齊下，增加物業管理組合。我們將繼續利用現時與餘下佳兆業集團的業務關係和覆蓋範圍拉動內在增長，同時運用我們具聲譽的品牌價值、全面的物業組合、優質服務及穩固的客戶關係，積極向獨立第三方物業開發商爭取新的委聘。

## 業 務

我們會選擇性地尋求投標機會，與中國其他擁有吸引物業管理組合的物業管理公司組成戰略聯盟，或按合理公平的價格進行戰略投資或收購該等公司。我們將聚焦於與我們品牌形象和市場地位一致，而且業務概況和專業知識與我們相輔相成的公司，藉以提高我們的服務組合及在管物業組合的深度和寬度。我們亦將積極在人口相對密集及具強大消費能力的新地理市場尋求適當機會。一旦我們在新地理市場建立據點，我們預期將在市場提升滲透率，以盡量提升規模經濟。

### 繼續發展非住宅物業的業務規模，進一步分散收益來源

為進一步分散物業管理組合及收益來源，我們擬與不同業務夥伴進行戰略合作，為更多非住宅物業提供綜合物業管理服務，例如表演場地和體育館、度假物業、農業園區、工業園、科學園、教育機構以及政府和公共設施。憑藉我們豐富的經驗及發展成熟的服務規範及程序，我們將繼續尋求新類型物業的委聘，致力提供因地制宜的物業管理服務。我們尤其致力尋求地標建築物的潛在物業管理委聘機遇，藉以提高品牌認可度。例如於2018年5月，我們贏得佛山三譚革命事跡展覽館及粵中縱隊紀念館的物業管理服務標書。該等項目是我們首次為歷史館舍進行物業管理的項目，展示我們有能力提升在非住宅物業的市場地位及物業管理組合。我們亦會繼續在新市場尋求適合機會擴展地理覆蓋。透過繼續開拓類型更廣泛的物業管理組合，預計將有助我們分散收益來源，達致持續增長。

### 繼續發展一站式服務平台，優化用戶經驗，增加所提供的產品及服務以及提升營運效率

我們將繼續投入資源發展一站式服務平台K生活及K服務。我們計劃將K生活定位為外部平台，連結業主及住戶，而K服務則定位為內部平台，輔助日常營運。

我們計劃將K生活用作促進我們與業主和住戶之間的互動，提升客戶滿意度。由於社區增值服務的溢利率一般較高，我們將專注擴大K生活的業務規模及覆蓋，提高我們的盈利能力。我們將透過與可提供優質服務的第三方供應商合作，增加K生活提供的產品及服務，包括與提供社區增值服務並可與我們互補的公司組成戰略聯盟或投資於該等公司，以達致客戶需求的全覆蓋。為擴大K生活的用戶群及增加用戶的互動水平，我們計劃設立獎賞積分制度，讓註冊用戶賺取獎賞積分，並以隨時間累積所得的積分兌換免費禮品。K生活可增加我們與業主和住戶之間的互動，提供全方位及便利的服務組合，我們相信將可創造更多收益機會。

## 業 務

另一方面，我們矢志繼續透過K服務提供優質服務及提升營運效率，以支持業務迅速增長。K服務融合多種日常營運，我們預期會進一步透過K服務集中及簡化不同功能，以為僱員提供一站式具透明度的控制點。為達致此目標，我們計劃升級物業管理的訊息科技系統，輔以更規範化的模組管理功能，覆蓋與客戶之間的全套服務接觸點。該等升級物業管理系統將可提升第一手客戶數據及服務記錄的收集和整合，供我們在制定以客為先的業務程序及戰略時分析客戶需要及行為模式。我們亦將依賴大數據分析及數碼化，提升雲端平台，盡量提升營運及管理效率，提高客戶服務品質。受惠於一站式的K服務平台，我們可促進日常營運，確保更專注於質量控制及總部至在管物業的直接內部管理。

### 持續發展智能解決方案服務，建設智能家居及智能社區

隨著物聯網逐漸成為現今生活中的生活概念，為包括我們在內的物業管理服務供應商帶來良機，透過使用智能技術方便用戶，為物業增值，同時降低成本，提升物業管理效益。為進一步發展智能解決方案服務，我們將積極與政府、物業開發商及物業管理公司尋求參與機會，以透過推出更多矚目項目增加品牌知名度。為建設智能家居及智能社區，我們計劃與行業領先的互聯網公司合作，提升智能技術。智能家居方面，我們將專注於舒適、節能、安全及方便。住戶無論身在何處，單憑指尖觸碰便可客製化家電及設定至其個人需要及生活方式，或關掉家電節省能耗。此外，智能家居解決方案可防止入室盜竊和非法進入，家居安全性極高。家庭管理系統融合無綫動作探測器和漏水傳感器，住戶更易察覺潛在危險或意外。就智能社區而言，我們應用綠色建築，同時利用互聯網技術及雲端電腦、交通監察及數碼生活，提供安全、舒適及方便的環境，並降低客戶的營運成本。我們致力提供更多智能技術，冀能引入更多新世代產品及服務，達致持續增長及維持行業領先地位。我們多元化及客製智能解決方案服亦推動收益及溢利率增長，並有助我們未來取得其他如社區增值服務等服務的委聘。

### 物業管理服務

我們自1999年起在中國提供物業管理服務已近20年，在粵港澳大灣區已建立起強大的業務版圖。於2017年12月31日，我們的物業管理服務遍及中國12個省份、直轄市及

## 業 務

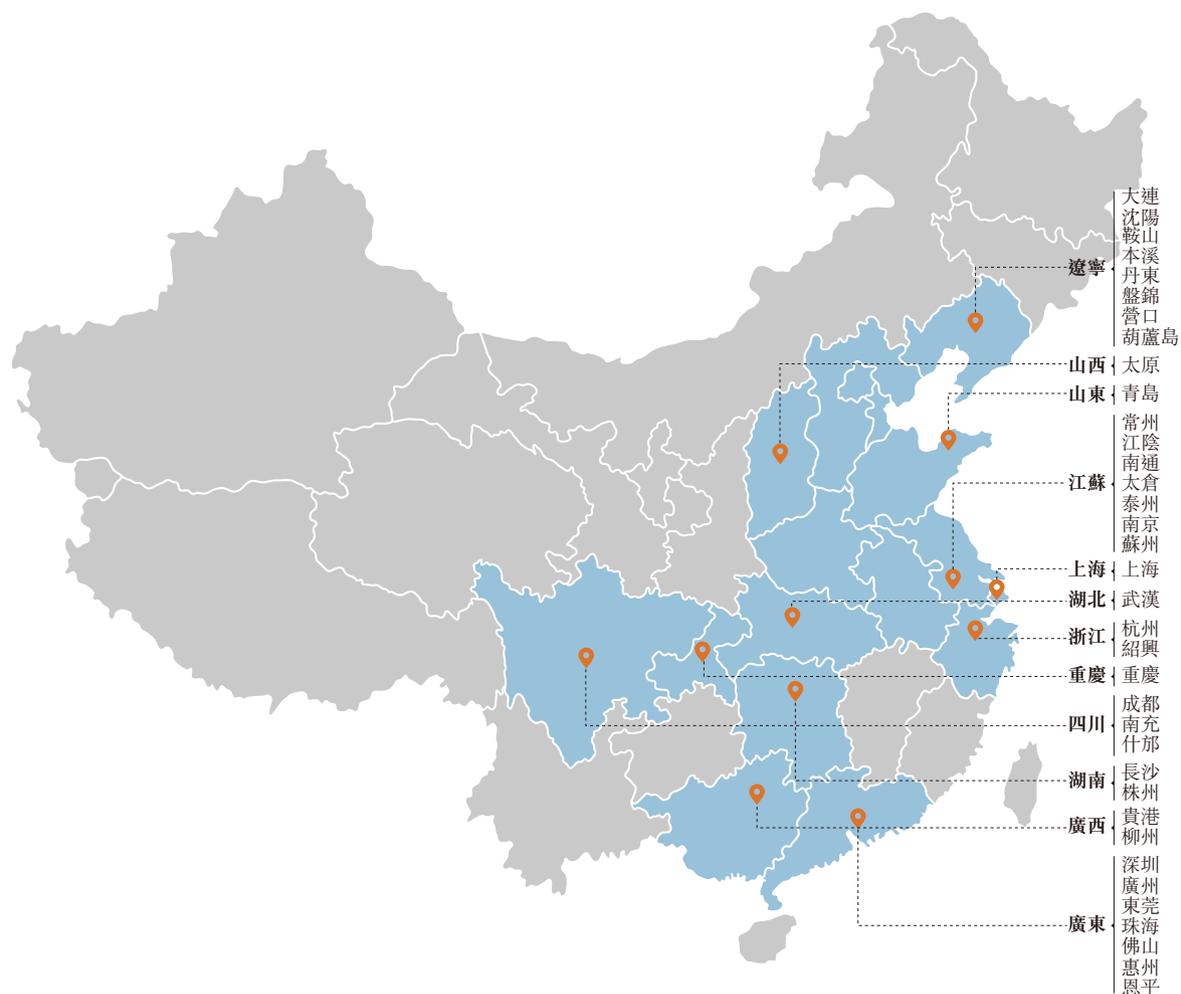
自治區的36個城市，總在管建築面積達24.0百萬平方米。於2017年12月31日，我們管理119項物業，當中包括100個住宅社區及19項非住宅物業，並為約0.16百萬個物業單位提供物業管理服務。

下表載列我們於所示日期的(i)合約建築面積；(ii)在管建築面積；及(iii)在管物業數目：

	於12月31日		
	2015年	2016年	2017年
合約建築面積(千平方米) .....	21,896	25,139	29,668
在管建築面積(千平方米) .....	18,334	20,565	24,008
在管物業數目 .....	78	93	119

### 地理覆蓋範圍

以下地圖顯示於2017年12月31日我們的在管物業的地理覆蓋範圍。



## 業 務

下表載列我們於所示日期的(i)總在管建築面積；及(ii)按地區劃分的在管物業數目明細：

	於12月31日					
	2015年		2016年		2017年	
	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目
粵港澳大灣區 .....	7,784	36	8,763	43	10,097	52
長三角地區.....	2,010	14	2,476	18	3,144	27
環渤海經濟圈 .....	2,839	13	2,626	13	2,871	15
華西 .....	3,576	8	4,267	12	4,822	16
華中 .....	2,125	7	2,434	7	3,074	9
<b>總計 .....</b>	<b>18,334</b>	<b>78</b>	<b>20,565</b>	<b>93</b>	<b>24,008</b>	<b>119</b>

下表載列我們於所示年度按地區劃分的物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2015年		2016年		2017年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
粵港澳大灣區 .....	139,430	74.9	146,248	69.9	177,623	66.2
長三角地區.....	16,037	8.6	22,252	10.6	33,028	12.3
環渤海經濟圈 .....	22,688	12.2	28,423	13.6	36,784	13.7
華西 .....	5,597	3.0	9,087	4.3	16,922	6.3
華中 .....	2,322	1.3	3,298	1.6	4,011	1.5
<b>總計 .....</b>	<b>186,074</b>	<b>100.0</b>	<b>209,308</b>	<b>100.0</b>	<b>268,368</b>	<b>100.0</b>

於往績記錄期內，位於中國三大經濟區的物業產生超過80%的物業管理服務收益，三大經濟區即粵港澳大灣區、長三角地區及環渤海經濟圈。這些經濟區的人口密度和人均可支配收入均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重大部分。於最後實際可行日期，我們已於全國設立143家辦事處，以促進擴充業務地理覆蓋範圍，在保持服務水準的同時盡量減少及控制各地區及各在管物業之間的服務標準差異。我們相信設立該等辦事處將有助我們為日後的業務擴充做好準備，讓我們更好地利用我們的經濟規模。

## 業 務

### 在管物業種類

我們管理多元化的物業，其涵蓋中至高端住宅社區及非住宅物業，包括商用物業、寫字樓、表演場地和體育館、政府建築物、公共設施及工業園。我們採用包幹制或酬金制兩種收益模式收取物業管理費用。就包幹制而言，我們將所有費用記錄為收益，而所有就提供物業管理服務而招致的開支則記錄為服務成本。就酬金制而言，我們實質上擔任業主的代理，因此僅記錄載述於物業管理服務合同上的預先釐訂物業管理費用或服務成本百分比作收益。我們以所收取的物業管理費補足提供物業管理服務所招致的開支。詳情請參閱「物業管理服務收益模式」。

下表載列我們於所示日期的(i)總在管建築面積及(ii)按物業種類劃分的在管物業數目明細：

	於12月31日					
	2015年		2016年		2017年	
	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目
住宅社區.....	16,610	69	18,727	81	21,603	100
非住宅物業.....	1,724	9	1,838	12	2,405	19
<b>總計</b> .....	<b>18,334</b>	<b>78</b>	<b>20,565</b>	<b>93</b>	<b>24,008</b>	<b>119</b>

下表載列我們於所示日期的按收益模式劃分的總在管建築面積：

	於12月31日					
	2015年		2016年		2017年	
	建築面積	%	建築面積	%	建築面積	%
	(千平方米，惟百分比除外)					
物業管理服務 (包幹制).....	4,164	22.7	5,597	27.2	8,177	34.1
物業管理服務 (酬金制).....	14,170	77.3	14,968	72.8	15,830	65.9
<b>總計</b> .....	<b>18,334</b>	<b>100.0</b>	<b>20,565</b>	<b>100.0</b>	<b>24,008</b>	<b>100.0</b>

## 業 務

下表載列我們於所示年度按物業種類劃分的物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2015年		2016年		2017年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
住宅社區.....	67,934	36.5	91,691	43.8	137,316	51.2
非住宅物業.....	118,140	63.5	117,617	56.2	131,052	48.8
<b>總計</b> .....	<b>186,074</b>	<b>100.0</b>	<b>209,308</b>	<b>100.0</b>	<b>268,368</b>	<b>100.0</b>

下表載列我們於所示年度按收益模式劃分的物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2015年		2016年		2017年	
	收益 (人民幣千元)	%	收益 (人民幣千元)	%	收益 (人民幣千元)	%
物業管理服務 (包幹制).....	158,940	85.4	178,360	85.2	233,739	87.1
物業管理服務 (酬金制).....	27,134	14.6	30,948	14.8	34,629	12.9
<b>總計</b> .....	<b>186,074</b>	<b>100.0</b>	<b>209,308</b>	<b>100.0</b>	<b>268,368</b>	<b>100.0</b>

### 物業開發商的性質

於往績記錄期，在管物業主要由餘下佳兆業集團開發，而餘下的物業則由獨立物業開發商開發。於2015年、2016年及2017年，我們對獨立物業開發商所開發物業的中標率(按我們年內就獨立物業開發商開發物業公開招標的中標次數除以我們同年就獨立物業開發商開發物業公開招標的參與次數計算得出)分別約為11.3%、34.6%及21.2%。同期，我們透過公開招標奪得所有由餘下佳兆業集團開發的項目。有關餘下佳兆業集團與我們之間的業務區分資料，請參閱「與控股股東的關係—業務劃分」一節。

## 業 務

下表載列我們於所示日期的(i)總在管建築面積及(ii)按開發商類別劃分的在管物業數目明細：

	於12月31日					
	2015年		2016年		2017年	
	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目
由餘下佳兆業集團						
開發的物業 <sup>(1)</sup> . . . . .	16,840	69	18,879	77	20,677	85
由獨立第三方						
物業開發商開發的						
物業 . . . . .	1,494	9	1,686	16	3,331	34
<b>總計 . . . . .</b>	<b>18,334</b>	<b>78</b>	<b>20,565</b>	<b>93</b>	<b>24,008</b>	<b>119</b>

附註：

(1) 指由餘下佳兆業集團的附屬公司、合營企業或聯營公司個別或共同開發的物業。

下表載列我們於所示年度按開發商類別劃分的物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2015年		2016年		2017年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
由餘下佳兆業集團						
開發的物業 <sup>(1)</sup> . . . . .	165,587	89.0	182,555	87.2	220,511	82.2
由獨立第三方						
物業開發商開發的						
物業 . . . . .	20,488	11.0	26,753	12.8	47,858	17.8
<b>總計 . . . . .</b>	<b>186,074</b>	<b>100.0</b>	<b>209,308</b>	<b>100.0</b>	<b>268,368</b>	<b>100.0</b>

附註：

(1) 指由餘下佳兆業集團的附屬公司、合營企業或聯營公司個別或共同開發的物業。

### 物業管理服務範疇

我們一般提供的物業管理服務包括：

- **秩序維護服務。**我們提供的秩序維護服務主要包括巡邏、門禁控制、保安員駐守站、訪客處理及緊急情況處理。秩序維護服務人員一般由我們本身的員工擔任或透過分包。詳情請參閱「一供應商一分包」。我們亦尋求透過升級設備(如360度監視系統)提升我們的秩序維護服務質素及營運效率。詳情請參閱「一中央化、數碼化、規範化及自動化」。
- **清潔及園藝服務。**我們主要通過分包商提供一般清潔、園藝、滅蟲及景觀服務。

## 業 務

- **維修及維護服務。**我們的物業維修及維護服務範圍一般涵蓋(i)公共區域設備及設施，如升降機、扶手電梯及中央空調系統；(ii)消防及安全設施，如滅火桶及火警警報系統；(iii)保安設施，如入口閘門控制及閉路電視；及(iv)水電設施，如發電機、水泵及水箱。我們把絕大部分專業的物業維修及維護服務外包予分包商。詳情請參閱「一供應商一分包」。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，彼等亦負責規劃設備維護及保管每日記錄，確保服務區域的設備運作正常。
- **客戶服務。**我們的客戶服務包括(i)協助業主及住戶辦理日常服務，如入伙、裝修、泊車及搬遷；(ii)處理客戶投訴及建議，並跟進進度及回饋；(iii)禮賓服務；(iv)接受維護要求並跟進進度及回饋；(v)收集物業管理費；(vi)收集及分類業主及住戶資料；及(vii)與業主及住戶建立及維持關係。

### 物業管理服務收益模式

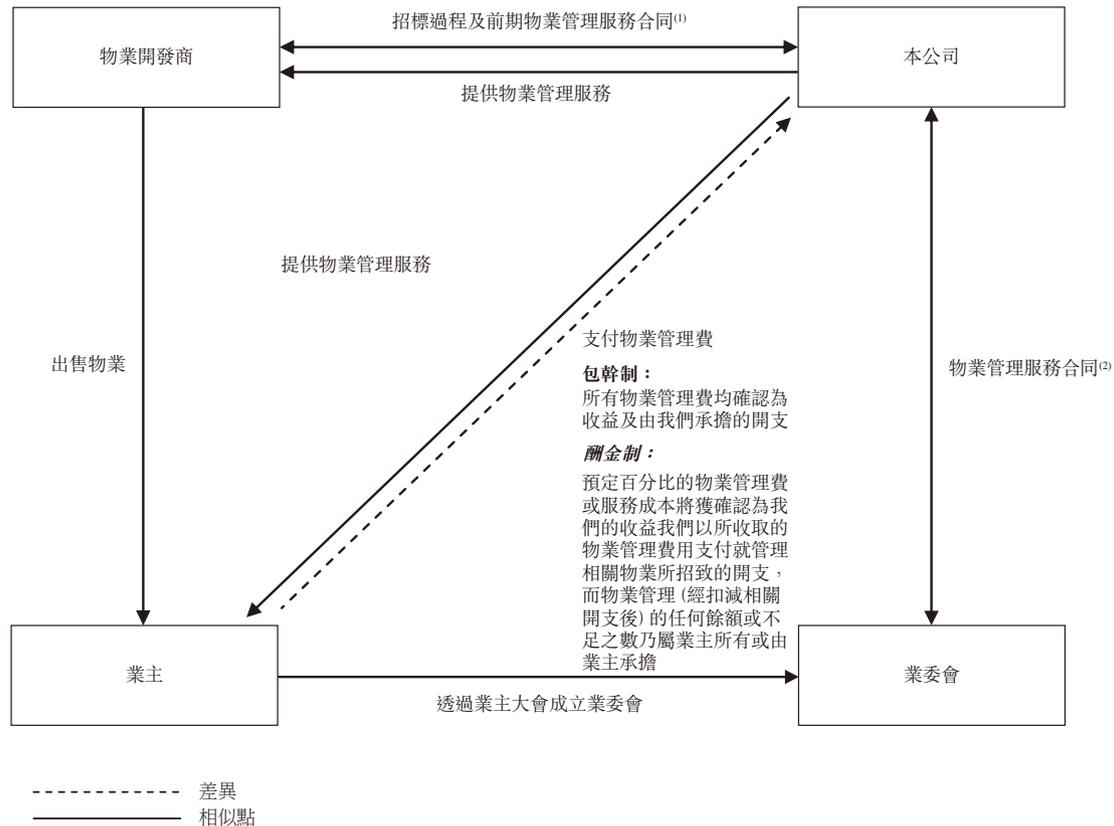
我們採用兩種收益模式，當中我們按包幹制或酬金制收取物業管理費。根據地方法規，物業開發商及業委會一般會就彼等偏好的物業按包幹制或酬金制管理提出建議。根據該建議，我們將透過評估在管理物業的預計成本、收繳率、預期盈利、何時重續合同以及該物業過去按包幹制或酬金制的方式管理等主要因素進行財務評估。評估結果有助我們決定是否接納建議並接受委任。

下表載列於所示年度按收益模式分類的物業管理服務收益的明細：

	截至12月31日止年度					
	2015年		2016年		2017年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
包幹制.....	158,940	85.4	178,360	85.2	233,739	87.1
酬金制.....	27,134	14.6	30,948	14.8	34,629	12.9
<b>總計.....</b>	<b>186,074</b>	<b>100.0</b>	<b>209,308</b>	<b>100.0</b>	<b>268,368</b>	<b>100.0</b>

## 業 務

下表闡述以兩種收益模式管理物業的主要差異：



附註：

- (1) 物業開發商可代表業主與我們訂立前期物業管理服務合同，而該合同對業主具備法律約束力。
- (2) 業主可選擇透過業主大會委聘我們。自我們獲採用後，業主大會可授權業委會代表業主與我們訂立物業管理服務合同，而該合同對業主具備法律約束力。

包幹制及酬金制的差異進一步闡述如下：

### • 按包幹制收取的物業管理費

根據包幹制，我們將物業管理費總額全數確認為收益。我們以我們所收取的物業管理費支付與管理物業有關開支，而其獲確認為服務成本及直接營運開支。於物業管理服務合同期間，倘我們所收取的物業管理費不足以補足產生的所有開支時，我們無權要求業主及住戶或物業開發商向我們支付差額。倘所招致成本高於預期，物業管理合同一般並無價格調整機制。

## 業 務

### • 按酬金制收取的物業管理費

根據酬金制，我們因應我們對物業管理費可收回性的評估，保留預定百分比的(i)物業管理費總額或(ii)就提供物業管理服務招致的總開支作收益。扣除我們佣金後的物業管理費餘下部分將用作營運資金，以補足自物業管理招致的開支。

倘扣除相關物業管理開支後營運資金出現盈餘，盈餘一般會結轉至下一年度期間。另一方面，倘營運資金暫時不足以支付相關物業管理開支，我們可能需要先行代表業主或住戶補貼不足金額及作出若干付款，其後再向彼等收回有關款項。我們的中國法律顧問已確認，根據《物業服務收費管理辦法》（發改價格(2003) 1864號），我們有合法權利要求業主及住戶填補不足數額及償還該數額，惟須限於中國地方主管機關規定的範圍內。進一步詳情請參閱「財務資料—綜合財務狀況表節選項目說明—代表住戶付款」。

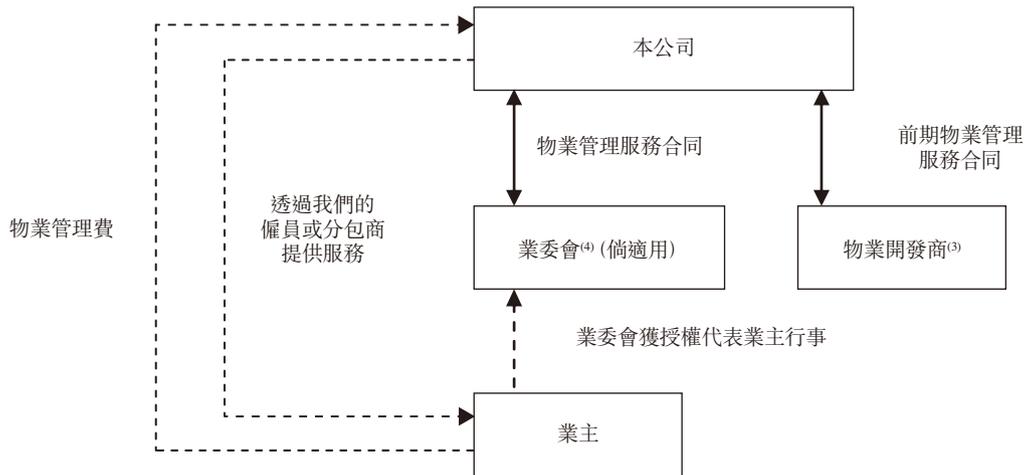
根據酬金制，我們本質上擔任業主及住戶的代理。與駐場員工及分包安排有關的相關成本一般由業主及住戶承擔。我們無權獲得業主及住戶以及物業開發商已付的物業管理費（經扣除我們作為物業經理的應收費用後）超出與提供物業服務相關的成本及費用的任何盈餘。因此，我們一般不就物業管理服務合同確認任何直接成本。該等成本由業主及住戶以及物業開發商（視情況而定）承擔。

### 物業管理服務合同

我們所提供的物業管理服務乃由(i)物業開發商與我們在新開發物業交付予業主前訂立的物業管理服務合同或(ii)業委會與我們於已開發物業交付予業主且業委會已根據中國法律成立後所訂立的物業管理服務合同所管理。

## 業 務

下圖闡述我們在物業管理服務合同下與各訂約方的關係。



附註：

- (1) 實線表示各方已訂立有約束力的協議。
- (2) 虛線表示各方未訂立任何協議。
- (3) 物業開發商與我們訂立前期物業管理服務合同。根據中國法律，該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管理服務合同。根據中國法律，該合同對全體業主均具有法律約束力。

於往績記錄期，我們訂立的大部分新委聘工作，對象均為尚未成立業委會的新建物業。我們一般傾向為新建物業提供物業管理服務，因其一般具有較高物業管理費及更佳基建，有助我們為住戶提供更優質服務。

物業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提供商，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提供商直接訂約。獲物業開發商委聘後，物業管理公司將需要根據地方法規就前期物業管理合同連同建議物業管理費向當地中國機關註冊。

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管理服務合同的訂約方，但根據中國法律，有關合同對未來業主具有法律約束力，而根據該等合同，業主須向我們直接支付管理費。當物業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管理服務合同的法律義務：(i) 我們一般要求物業開發商將前期物業管理服務合同的主要條款納入物業買賣合同；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

## 業 務

期物業管理服務合同所載的相同條款。根據中國法律，業委會可代表業主委聘物業管理公司並與之訂立物業管理服務合同，而其對全體業主均具有法律約束力。

我們的前期物業管理服務合同及物業管理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。**我們提供公共區域(如大堂、走廊、戶外開放空間、梯間、停車場、升降機槽及設備室)的秩序維護、清潔、園藝、維修及維護服務等一般物業管理服務，以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、社區圍門及社區監視系統)。我們有責任為在管社區制定年度預算、服務計劃及最終會計報告。合同亦列明提供物業管理服務的規定質量標準。
- **物業開發商的義務。**物業開發商主要負責(其中包括)(i)向每名物業買方取得遵守前期物業管理服務合同的承諾；(ii)提供足夠的辦公空間以供我們用作現場物業管理辦事處；(iii)就交付物業的公共區域、設備及設施進行驗收；及(iv)向我們提供藍圖及其他建築設計文件和竣工驗收文件。物業開發商亦須根據適用的中國法律滿足物業驗收及交付標準，以及於既定的保修期間承擔物業的維修責任，就物業建築質量負責。
- **物業管理費。**合同載列每平方米的物業管理費比率及(倘適用)就該等費用收取的佣金比率，其一般自交付所購買物業後開始累算。物業開發商負責支付仍待售單位的物業管理費。我們亦可就逾期未繳納的物業管理費徵收滯納金，並有權對業主或物業開發商提起法律訴訟，以收回費用。
- **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，我們可選擇將維持秩序、保潔、園藝、維修及維護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。有關第三方分包商的安排，請參閱「一分包」。

## 業 務

- 年期。大部分前期物業管理服務合同並無任何固定年期，直至相關業委會成立及訂立物業管理服務合同以取代前期物業服務合同時屆滿。其餘前期物業管理服務合同一般具有三至五年的固定年期。若前期物業管理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，且未有達成續期合同，前期管理物業服務合同將會在現有年期屆滿時到期。然而，倘並無選定新物業管理公司，且我們在取得業主及住戶同意下繼續提供服務，一般而言中國法院將視之為實際合同，而我們亦可根據前期物業管理服務合同所協定的比率收取費用。當業委會與我們或另一家物業管理公司訂立物業管理服務合同時，我們的前期物業管理服務合同將自動終止，即使其現有年期尚未屆滿。物業管理服務合同的固定年期一般為三年至五年。倘我們向對方支付補償費用，我們一般有選擇權在合同屆滿前單方面終止物業管理合同，並不再提供服務。倘基於法律或合同理由單方面終止合同，如對方不履行其重大責任，則我們亦可在毋須支付補償費用的情況下在合同屆滿前單方面終止合同，並不再提供服務。此外，雙方均可基於相互協定而同意提早終止。

下表載列於2017年12月31日的固定年期的相關物業管理服務合同的屆滿時間表。

	合同數目	百分比
<b>由餘下佳兆業集團開發的物業<sup>(1)</sup></b>		
一年或以下.....	25	29.4%
超過一年至兩年.....	5	5.9%
超過兩年至三年.....	2	2.4%
超過三年.....	3	3.5%
無固定年期.....	50	58.8%
<b>總計.....</b>	<b>85</b>	<b>100.0%</b>
<b>由獨立第三方開發商開發的物業</b>		
一年或以下.....	10	29.4%
超過一年至兩年.....	7	20.6%
超過兩年至三年.....	6	17.6%
超過三年.....	3	8.8%
無固定年期.....	8	23.5%
<b>總計.....</b>	<b>34</b>	<b>100.0%</b>

附註：

(1) 指由餘下佳兆業集團股的附屬公司、合營企業或聯營公司個別或共同開發的物業。

## 業 務

於2015年、2016年及2017年，分別有2個、9個及18個的在管社區已成立業委會，佔在管社區總數分別約2.6%、9.7%及15.1%。於往績記錄期我們的物業管理服務合同續約率(即某年續約的物業管理服務合同的數目，除以同年屆滿的物業管理服務合同的數目)全部達到100%，而我們於日後將繼續致力維持較高的續約率。根據中國法律，具有一定規模的住宅社區業委會有權根據若干程序變更物業管理公司。更多資料請參閱「監管概覽—物業管理企業的委任」。倘物業管理服務合同遭終止或無法續約，則我們或會受到不利影響。請參閱「風險因素—與我們業務及行業有關的風險—前期物業管理服務合同或物業管理服務合同遭終止或不獲重續可能對我們的業務、財務狀況、及營運業績造成重大不利影響」。

### 物業管理費

#### 物業管理費定價

我們一般透過招標獲委任為物業管理公司，以向住宅社區及其他非住宅物業提供物業管理服務。當我們競投一項新委聘，我們一般根據多項因素為服務定價，包括(i)預算開支；(ii)建議的服務範圍及品質；(iii)收益產生模式及目標溢利率；(iv)物業種類及位置；(v)當地政府有關物業管理費(如適用)的價格指引；(vi)可資比較物業的定價；及(vii)預計競爭對手的定價。此外，我們會考慮自動化及其他設備升級可實現的潛在節約成本，有助我們降低建議物業管理費及向客戶提交更具競爭力的標書。

在中國，物業管理公司可能就物業管理服務所收取的費用受相關中國機關規管及監督。國務院相關價格管理部門及建設管理部門共同負責監督與管理有關物業管理服務的收費，而該等費用或須遵守中國政府的價格指引。請參閱「監管概覽—物業管理企業的收費」。政府對費用施加的限制在某程度上對我們於往績記錄期的經營業績造成影響，此乃由於我們不能在任何時候因應經營成本上升而靈活調整定價。因此，我們已採納成本控制及透過其他業務(如智能解決方案及社區增值服務)增加收益來源等其他措施保持盈利能力。請參閱「風險管理—與我們的業務及行業有關的風險—我們前期物業管理服務合同中及保障性住房的物業管理費定價須遵照中國法律及法規。」。

當住宅社區達致交付階段時，我們向已售物業單位的業主收取物業管理費，有關費用一般按單位面積及社區範圍性質(如住宅範圍、零售範圍及停車場)計算。就住宅區而言，我們根據物業性質進一步區別收費標準，如高層公寓或聯排別墅。我們亦按大致與已售單位相同費率向物業開發商就餘下未售單位收取物業管理費。

## 業 務

憑藉我們的品牌及行業地位，我們已能夠收取可反映我們的物業管理服務品質的較高物業管理費。根據弗若斯特沙利文，於2017年，我們住宅社區的平均物業管理費超過中國行業均值。然而，無法保證我們日後可成功維持物業管理服務費。更多詳情請參閱「風險管理—與我們的業務及行業有關的風險—我們按包幹制提供物業管理服務或使我們蒙受損失」。

### 收取及支付物業管理費

我們一般按月收取物業管理費。按包幹制及酬金制管理物業的擁有人一般獲提供類似信貸條款，彼等的信貸風險狀況亦類似，乃由於在兩種情況下均向業主收取費用。業主於出具繳款通知書時到期支付物業管理費。我們一般要求業主於該月份結束前支付物業管理費。誠如部分物業管理服務合同所訂明，我們可對逾期費用按日收取滯納金，比率一般為0.05%，視乎地域差異而有所不同。

於往績記錄期，我們在下列特定情況下延長若干代表按酬金制管理物業的業主作出的付款，即(i)新開發物業的管理處於開立銀行賬戶的申請處理期間；(ii)工資、社會保險金付款及社會福利付款；(iii)公用設施成本；(iv)中央採購成本；及(v)因非經常性建築維修成本、設備安裝成本或應對法規變動(如增加最低工資)所採取的行動而對有暫時性流動資金需求的物業所作出的過渡安排。由於按酬金制管理的物業的營運資金被視為屬於業主，並由管理處代表業主管理，代表業主的該等付款可透過管理處向業主收回。有關我們延長付款情況及所採取內部控制的更多資料，請參閱「財務資料—綜合財務狀況表節選項目說明—代表住戶付款」。

我們已採取多項措施以提升收集物業管理費及其他付款的及時性。該等措施包括上門探訪、付款提示、付款狀況通知。倘物業管理費逾期未付，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逾期付款通知，並在其後更頻繁地發出付款提示。就當月逾期的付款而言，我們在管理處的員工會對有關住戶進行家訪，以親身收取管理費，而倘管理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。若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。

除可在我們的管理處現場以現金或銀行卡付款外，我們亦為業主及住戶開通線上付款。於2015年、2016年及2017年12月31日，我們的物業管理費的收繳率(按照實收物業管理費除以同期應付予我們的物業管理費總額計算)分別約為97.7%、95.8%及95.1%。

## 業 務

### 物業管理服務組合增長

我們於往績記錄期主要透過向物業開發商或業委會取得新服務委聘以擴展我們的物業管理服務業務。未來我們亦計劃透過收購其他在市場地位上可與我們比較的物業管理公司以擴大我們的覆蓋率。詳情請參閱「一業務策略一繼續發展非住宅物業的業務規模，進一步分散收益來源」。

下表載列於往績記錄期(i)總在管建築面積；及(ii)在管物業數目的變動。

	於12月31日					
	2015年		2016年		2017年	
	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目	建築面積 (千平方米)	數目
期初.....	14,390	58	18,334	78	20,565	93
新委聘 <sup>(1)</sup> .....	3,944	20	2,644	18	3,443	26
終止.....	—	—	(413)	(3)	—	—
<b>期末.....</b>	<b>18,334</b>	<b>78</b>	<b>20,565</b>	<b>93</b>	<b>24,008</b>	<b>119</b>

附註：

- (1) 就我們所管理的住宅社區而言，新委聘主要包括由物業開發商建設新物業發展項目的服務委聘，小部分為住宅社區為取代其先前的物業管理公司所作的服務委聘。

我們的銷售及營銷團隊執行市場研究及業務開發職能。我們積極在粵港澳大灣區、長三角地區及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管理委聘機會，另還努力開拓新地域市場，諸如北京、天津、廊坊、寧波、中山、鄭州、南寧、陽江及嘉慶等城市。一旦我們在新地域市場立足，我們預期將提高市場滲透率以盡量提高規模經濟效益。

### 取得新委聘以達致內涵式增長

就內涵式增長而言，我們根據客戶的物業組合、背景及目標物業的開發時間表遴選客戶。我們在接受新的委聘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社區增值服務的潛在協同效應等各項因素。

根據中國法律，物業開發商一般要求通過競標程序甄選物業管理服務供應商。然而，如競標人數目不足或住宅社區規模小，物業開發商可以自行遴選物業管理服務供應商而毋須進行任何競標程序，惟須經主管的中國物業行政部門批准方可作實。

## 業 務

一般競標程序主要涉及以下階段：

- **邀請。**物業開發商應向地方機關發出招標邀請。物業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，當中載列招標物業管理項目的規格及要求。
- **資格預審。**物業開發商可根據招標文件對競標人的競禁資格進行預審。
- **遞交標書。**競標人向物業開發商遞交標書，通常載有建議定價、物業管理的建議及規劃以及競標邀請書所標明的其他資料。競標人或須於遞交正式競標文件前提供資格預審文件以供審查。
- **審閱。**物業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、資本供應及建議收費水平等因素。
- **甄選。**評標委員會根據其審閱結果，向物業開發商推薦不多於三家候選公司。物業開發商其後將委聘獲評定為首選的物業管理公司。
- **授出及合同簽署。**向中標者授出的物業管理服務合同預期於授出30天內簽署，並於中國主管物業管理機關備案後生效。

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物業，必須通過公開競標程序方可委聘物業管理服務供應商。競標程序與就住宅社區訂立的前期物業管理服務合同的規定大致相若。

於2015年、2016年及2017年，我們有關由獨立物業開發商開發的物業的中標率(按於該年度我們投得的由獨立物業開發商開發的項目的公開招標數目除以同年我們參與的由獨立物業開發商開發的物業的公開招標總數得出)分別約為11.3%、34.6%及21.2%。同期，我們通過公開招標競投的所有由餘下佳兆業集團開發的項目全部中標。

### **收購第三方物業管理公司**

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管理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。我們可以通過收購目標實體的控股股權取得其他物業管理公司的控制權。

## 業 務

### 中央化、數碼化、規範化及自動化

為加強競爭力及降低對人工的依賴，我們專注於實施中央化、數碼化、規範化及自動化。於2018年3月，我們進一步推出內部K服務移動應用程式，藉著於在管社區動用智能技術以提升我們的營運效率。我們對物業管理服務作出評估，並制定程序展示可貫徹提供品質優異的服務並舒緩日益上漲的勞動成本。

- **中央管理。**我們在深圳總部設立了中央訊息控制中心，當中包含電話中心、視像監控指揮系統及其他數據整合控制平台，藉以有效及高效地監察全國營運。我們通過中央訊息控制中心實時取得多維度數據，包括有關社區的基本訊息、物業管理費收取狀態、客戶服務反饋以及附屬公司之間的設施及設備維護。
- **訊息數碼化。**在雲技術及大數據分析的支持下，各平台之間得以實現數據互換，為管理層提供大數據計算結果，以助彼等作出決策。訊息數碼化使我們能夠實時監察營運，提高營運效率。
- **程序規範化。**我們已成立星級服務計劃及制定超過800條關於星級服務的規則，當中闡述主要準則的詳盡指引及提供涵蓋一系列物業類型的物業管理服務。我們亦編製書面操作手冊以促使落實該等服務標準。
- **營運自動化。**我們致力提高營運自動化，透過採用停車場管理系統、保安門禁系統及監控攝錄機等設備以降低對人工的依賴。我們的K服務移動應用程式容許僱員(其中包括)執行多個物業管理職能及進行內部控制，促使我們所提供的物業管理服務進一步規範化。我們具備多個自動化線上系統及平台以達至(i)質量檢驗；(ii)工程作業；(iii)電子攝錄；及(iv)設備監察以改善貫徹一致且品質優異的服務及降低經營成本。

### 交付前及顧問服務

我們憑藉物業管理專業知識提供多項交付前及顧問服務，從而解決物業開發項目各主要階段所產生的問題我們於物業交付前，在物業開發項目初期派遣駐場員工，

## 業 務

向物業開發商在物業建築工地、預售示範單位及物業銷售場地提供秩序維護、清潔、接待訪客及維護服務。我們亦就物業管理向其他物業服務公司提供顧問服務。

於2015年、2016年及2017年，我們來自提供交付前及顧問服務的收益分別約為人民幣246.9百萬元、人民幣248.8百萬元及人民幣295.8百萬元，佔同年總收益約51.7%、46.1%及44.2%。

於往績記錄期，我們自餘下佳兆業集團產生大部分交付前服務收益，展示了我們的業務與餘下佳兆業集團的物業開發業務之間有所提升的協同效應。更多詳情，請參閱「關連交易—(C)須遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易—1.物業管理服務框架協議」。於2015年、2016年及2017年，我們來自餘下佳兆業集團有關交付前服務的收益分別約為人民幣227.9百萬元、人民幣236.1百萬元及人民幣277.0百萬元，佔同年總收益約47.7%、43.8%及41.4%。由於我們多年來進一步推廣我們的品牌及業內地位，以實現客戶基礎多元化，我們來自獨立第三方的交付前項目數目從2015年的13個增至2016年的18個，並進一步增至2017年的22個。

### 服務類型

#### 交付前服務

交付前服務包括下列類別：

- **建築工地管理服務。**於往績記錄期，我們主要為物業開發項目的建築工地提供秩序維護服務，亦會提供管理服務，如清潔及維護服務。我們會派遣秩序維護人員前往建築工地，以維持工地秩序，並委派清潔員工到建築工地保持工地及環境清潔。我們收取的定額費用須由物業開發商於合同期內分期付款；及
- **示範單位及物業銷售場地管理服務。**我們派遣駐場人員協助物業開發商進行物業推廣及銷售活動。當物業開發商推廣其物業開發項目時，彼等一般會設置示範單位以向潛在買家展示物業。鑒於示範單位的人流量高且需要秩序維護、管理及維持示範單位，物業開發商一般委聘物業管理服務提供商提供該等專門服務。我們亦協助物業開發商回應前桌的查詢及於維持物業銷售會場的秩序。我們指派我們饒富經驗的專業團隊到該等工作場所以滿足客戶的需要，並收取定額服務費作回報。

## 業 務

### 顧問服務

作為知名的物業管理公司，我們一般向其他物業管理公司提供物業管理顧問服務。顧問服務為合作模式，透過在其他物業管理公司的業務實施我們的管理哲學及成功的營運模式，我們可從中協助該等公司達至增長及信任。在該等安排下，我們可將影響力擴展至新市場，並向更多受眾展示我們的服務質素及能力。例如，於2018年4月，我們已獲委聘以向博羅農業示範園提供物業管理顧問服務。博羅農業示範園為我們首個國家級航天農業示範基地，並成為集研究、教育、旅遊及商業功能於一身的全國綜合現代農業公園。

### 交付前服務協議

以下概要載述我們一般交付前服務協議的主要條款：

- **工作範疇。**我們的服務一般包括一般管理、環境管理、維持秩序、設備維修及維護以及能源管理，如接待服務、清潔服務、示範單位及單位設備的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，詳列我們在提供服務時所遵從的標準及程序、員工要求及其他要求。我們的客戶可按服務建議所載的要求審查及評價我們的服務。
- **客戶的責任。**物業開發商負責為我們的員工提供辦公空間、辦公物資、清潔設備、食宿及為示範單位及工地投購保險。
- **管理費。**我們一般收取定額收費，其須於協議期內分期支付。我們收取的費用金額乃根據我們履行服務協議項下的服務而可能產生的估計開支而釐訂。倘客戶要求我們提供工作範疇以外的服務，我們亦有權收取額外服務費用。
- **賠償。**雙方可就另一方的過失或嚴重疏忽所招致的損失及損害獲得賠償。
- **年期。**交付前服務協議的年期一般介乎一至兩年，可經訂約方相互同意下不時重續。

## 業 務

### 交付前服務費

我們釐定交付前服務費率，乃經考慮(其中包括)(i)我們的預算開支；(ii)類別及地點；(iii)物業開發商的背景；(iv)我們的競爭對手在同區收取的費率；及(v)目標的溢利率。實施我們的定價政策時我們亦可能考慮其他個別因素。例如，於第一次就新的物業開發商競標時，我們可能降低我們的服務費，以和其他服務供應商競爭。

我們按每宗交易的基準收取交付前服務費，而費用已於交易前磋商及固定。我們根據收取的費用確認收益，其根據我們所調動員工的人數及職位計算。我們確認我們招致的相關勞工成本及分包成本為與執行服務有關的服務成本。我們一般就提供的交付前服務授予客戶30天的信貸期。就諮詢服務的服務費而言，視乎協議，費用一般計算為(其中包括)(i)定期固定費用，其一般帶有30天信貸期，而不論有關社區表現如何，或(ii)對方自管理有關社區所得收益的若干百分比，一般須每月償還，帶有30天信貸期。

### 社區增值服務

作為物業管理服務的延伸，我們的社區增值服務旨在切合業主和住戶的生活及日常所需，提供各式各樣的產品和服務，改善服務品質，提升客戶體驗及滿意度，並為業主及住戶提供更健康及便利的生活方式。我們透過線上及線下渠道提供社區增值服務，包括泊車、空間租賃及增值服務。我們於2014年採用由齊家科技開發的「小區管家」移動應用程式，作為多元化社區產品及服務的線上門戶。其後於2018年3月，我們進一步推出K生活移動應用程式以將先前的平台合併並提供經改進的一站式服務。我們通過K生活提供社區增值服務，例如快遞、停車、繳付賬單、食物外送、清潔、洗衣、家居、金融及電子商務服務。我們通過K生活移動應用程式為業主和住戶提供多元化的產品及服務組合，滿足他們不斷變化的日常及生活需要。

於2015年、2016年及2017年，我們的社區增值服務產生的收益分別達人民幣36.3百萬元、人民幣45.1百萬元及人民幣57.7百萬元，佔同年我們的總收益7.6%、8.4%及8.6%。

### 服務類別

#### 停車位租賃

於往績記錄期內，我們自餘下佳兆業集團租賃其發展的住宅社區及非住宅物業的停車位。我們其後轉租此等停車位，產生租金收入。我們自租金收入中扣除經營成本及向餘下佳兆業集團支付的租金後確認經營溢利。

## 業 務

截至2017年12月31日，我們的停車位租賃業務覆蓋中國十個城市中餘下佳兆業集團發展的34個住宅社區及三個非住宅物業。於2015年、2016年及2017年，停車位租賃產生的收益分別為人民幣20.5百萬元、人民幣27.1百萬元及人民幣32.1百萬元，佔同年我們的總收益4.3%、5.0%及4.8%。

### 空間租賃

我們向業主或開發商提供公共區域租賃協助。住宅社區的公共區域中的實體廣告空間為業主或開發商所擁有。我們會協助業主及開發商出租該等空間，並收取佣金。我們亦就一個住宅社區的額外空間提供公共區域租賃協助，其已出租作儲物空間。

此外，我們運用在管社區的公共區域提供各式各樣的活動。例如，我們會於在管社區的戶外開放空間舉辦社區活動。我們經營社區會所，為住戶提供便利的社交和消閒設施。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。

### 增值服務

#### 家居生活服務

我們就預先篩選的第三方商戶提供的全系列產品及服務包括雜貨、日常用品、其他貨品及家居生活服務(如瓶裝飲用水外送、乾洗及洗衣以及旅程預訂)向住戶提供購物協助。我們自第三方商戶購買該等產品及服務，並透過線上及線下渠道轉售予住戶。隨著推出K生活，住戶可透過提供一站式購物體驗的K生活下單，商戶便會交付或提供服務。

我們亦與第三方供應商合作，為業主及住戶提供設計及購買服務的一站式裝修設計及代購第一站或拎包入住服務。我們利用完整的供應商資源及中央採購優勢，協助業主及住戶裝修及佈置單位及購買家具、家電及裝飾，為彼等省時省力。此等服務乃透過第三方供應商於我們住宅社區的示範單位，於線下銷售及提供服務。

#### 物業交易服務

當業主(作為房東)向我們尋求租賃協助，我們會將個案轉介至獨立第三方物業代理，其作為第一租戶以固定年期向房東租賃單位，並將單位分租予合適租戶。我們有權按每項成功轉介收取按固定比率計算的轉介費。除物業租賃協助外，我們亦會將有意出售單位的業主轉介至獨立第三方物業代理，並收取按該代理收取業主的佣金的若干百分比計算的轉介費。

## 業 務

### 遴選第三方商戶

為確保商戶所提供的產品和服務質量以及我們的社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。就主要面向鄰近市場的地方商戶而言，我們社區的員工會為各個社區遴選當地商戶，以滿足該社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，請見「質量控制」。

### 利用K生活移動應用程式

我們的移動應用程式K生活在向業主及住戶提供社區增值服務方面取得重大進展。於最後實際可行日期，K生活已覆蓋我們所有在管住宅社區，K生活的登記用戶達約0.6百萬個。

於2018年3月，我們推出K生活移動應用程式以將先前的平台合併並提供經改進的一站式服務。憑藉由附屬公司齊家科技所擁有的研發實力，以及我們對客戶需要的了解，我們的K生活移動應用程式旨在進一步改善業主及住戶的生活體驗。為在社區建立閉環價值鏈，我們透過K生活將物業管理服務與社區增值服務聯繫在一起，以提供日常及時尚服務。我們利用K生活移動應用程式作為我們各項社區產品及服務的線上接口。我們的註冊用戶主要為我們在管物業的業主及住戶。業主及住戶須提供所需資料以完成註冊。

K生活的註冊用戶可使用下列服務：

- **從本地商戶購物。**連接到我們的家居生活服務，我們的註冊用戶可透過K生活向指定本地商戶下達產品及服務的訂單及付款，亦可追蹤產品及服務的訂單及交付。
- **繳交物業管理費。**透過K生活，我們的註冊用戶可查閱物業管理費每月付款帳單，倘註冊業主逾期繳費，我們的員工可向彼等發出繳費提醒。物業管理費亦可透過K生活(其連接至第三方付款平台)繳交。

## 業 務

- **客戶溝通。**業主及住戶可收取我們發出有關物業管理服務、服務訂單、將舉行的項目、活動、廣告及推廣的公告及私人訊息。彼等亦可透過內置的訊息系統就我們的服務向我們提出反饋及建議。

除透過K生活銷售產品及服務所得收益外，我們相信其大幅增加我們與業主及住戶的參與度，這會增加客戶忠誠度、滿足客戶的多元需要，並為我們的優質物業管理費增加市場上的認可。透過提供線上途徑獲取交付至我們在管社區的產品及服務，我們預期K生活可擴闊我們接觸於在管社區的消費活動的途徑，令收益來源更多元化。

### 智能解決方案服務

於往績記錄期內，本著建立「智能家居及智能社區」的目標，我們透過與合資格第三方承包商及我們的附屬公司佳科智能(其專門提供智能解決方案服務服務)合作，向物業開發商提供智能解決方案服務服務。我們的智能解決方案服務主要包括(i)自動化及其他硬件設備安裝服務。截至2017年12月31日，我們為301個住宅社區及25個非住宅物業提供智能解決方案服務。於2015年、2016年及2017年，我們的智能解決方案服務產生的收益分別達人民幣8.7百萬元、人民幣35.9百萬元及人民幣47.3百萬元，佔同年我們的總收益1.8%、6.7%及7.1%。

我們主要根據物業開發商的要求向彼等提供智能解決方案服務服務。透過我們的智能解決方案服務，我們能使收益來源更多元，並與於物業開發完成後委託或其後可能委託我們提供物業管理服務的物業開發商發展業務關係。該等服務一般牽涉保安監控系統、內部通訊裝置、警報器、匙卡保安系統及供電系統等裝置的採購、設計及安裝。

於往績記錄期內，我們已為物業開發商完成117項智能解決方案服務合約。截至2017年12月31日，我們有93項智能解決方案服務合約正在或將會進行，合約價值總共約為人民幣91.2百萬元。於2016年，佳科智能獲智慧中國聯合會、中國公共安全雜誌社及深圳市智慧城市產業協會頒發「中國智慧城市建設推薦品牌」。於2017年，我們憑藉惠州佳兆業中心的智能社區解決方案及大中華環球經貿廣場的智能酒店解決方案，榮獲中國安防系統集成科技創新產業聯盟及深圳市安全防範行業協會頒發「智能社區發展卓越優秀解決方案」的殊榮。

## 業 務

我們通過競標程序取得部分新委託。我們按若干因素為服務定價，包括工程項目類別、預測項目成本、我們的採購需要及涉及的技術複雜程度。我們訂立的合同一般載列我們的工作範圍、質量標準及我們須完成工作的期限。該等合同亦詳列我們負責採購、設計及安裝的設備的型號、數量及單價。我們一般獲客戶事先批准可進行分包。合同的付款條款一般基於我們的工程工作進度，並會按月或分期向我們作出最多為合約價值若干預定百分比的付款。其餘合約價值(除保固費用外)會於項目完成並通過客戶的質量檢查後向我們支付。

### 我們的供應商

我們的主要供應商主要是(i)我們的物業管理服務及交付前及顧問服務分包商，其提供清潔、園藝、維護及秩序維護服務，(ii)智能解決方案服務分包商及(iii)在社區增值服務之中提供選定產品及服務的商戶及提供泊車租賃服務的餘下佳兆業集團。供應商一般向我們授予30天至90天的信貸期。於往績記錄期內及直至最後實際可行日期，除餘下佳兆業集團外，我們所有供應商均為獨立第三方，而我們並無遇到任何與供應商有關的業務重大延誤、供應短缺或中斷，亦無任何歸因於供應商的重大產品索償。進一步詳情請參閱「關連交易—(C)須遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易—3.物業租賃框架協議」。

### 主要供應商

於2015年、2016年及2017年，向我們單一最大供應商作出的採購分別為人民幣19.1百萬元、人民幣25.1百萬元及人民幣28.5百萬元，分別佔我們的總採購6.1%、6.7%及6.1%。於往績記錄期內，向我們五大供應商作出的採購分別為人民幣29.7百萬元、人民幣42.2百萬元及人民幣41.0百萬元，分別佔我們的總採購9.5%、11.2%及8.8%。於往績記錄期內，我們已和五大供應商維持平均超過4年的業務關係。於往績記錄期內，我們就停車租賃服務，與供應商餘下佳兆業集團訂立三年期協議。詳情請參閱「關連交易—(C)須遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易」。除上文所披露者外，我們與五大供應商並無任何長期或獨家協議。於往績記錄期內，我們一般與五大供應商訂立一年至兩年期協議，並每年評核其表現。

## 業 務

截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何會導致我們與任何五大供應商中斷或終止關係的資料或安排。於往績記錄期內及直至最後實際可行日期，董事、其各自的緊密聯繫人或據董事所知擁有本公司於最後實際可行日期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(餘下佳兆業集團除外)的任何權益。

### 分包

為更有效利用我們的勞動力，我們將若干勞動密集的物業管理、交付前及顧問及智能解決方案服務，如秩序維護、清潔、園藝、公共設施維修及維護以及設備安裝及維護服務委託予專門提供此等服務的合資格第三方分包商。於2015年、2016年及2017年，我們的分包成本分別為人民幣58.2百萬元、人民幣81.3百萬元及人民幣103.8百萬元，分別佔我們的總銷售成本約18.6%、21.6%及22.3%。

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，減低我們的營運成本，改善服務質量，為核心業務貢獻更多資源，並提升業務的整體盈利能力。為確保分包商達到我們的服務要求及標準，並能服務我們的客戶，我們每年監察和評估分包商，並不時向彼等提供意見及建議。我們的目標是建立並維持一個以質量為本、有效且全面的分包商管理系統。我們已和大部分主要分包商建立超過四年的業務關係。根據我們在中國從事物業管理行業的經驗，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。

### 分包協議的主要條款

我們與獨立分包商按一般商業條款訂立分包協議。一般分包協議的主要條款載列如下：

- **年期。**分包協議一般為期一年，並可在雙方同意下重續。倘相關業委會成立後並無委聘我們為物業管理服務提供商，則協議自動終止。一旦終止，我們根據所提供的實際服務向分包商支付未付服務費。
- **我們的責任。**我們一般負責提供必要的工作設施，如辦公室、必要設備或儲存庫。
- **分包商的責任。**分包商負責根據提供分包協議所指定範圍及標準內的服務，並遵守所有適用法律及法規。倘分包商表現欠佳，分包商須於我們要求的期間內採取必要的糾正措施。倘彼等不能加以糾正，我們有權單方面

## 業 務

終止分包協議。分包商須自行管理其提供合約服務的員工，而我們與分包商所委派的員工之間並不存在僱傭關係。

- **風險分配。**如因分包商在提供分包服務期間失誤或嚴重疏忽而造成任何財產損害或人身傷害，分包商須承擔責任。分包商亦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住戶物業及我們的損失。
- **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。我們亦可就分包商所提供的服務質量對物業業主及住戶進行年度調查，並根據該等調查結果要求分包費用。
- **不得轉讓。**在未經我們事先同意下，分包商不得把其責任轉讓或分包予任何其他第三方。

### 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、物業開發商及物業管理公司。下表載列四個板塊各自的主要客戶：

板塊	主要客戶
物業管理服務 .....	業主和住戶
交付前及顧問服務 .....	物業開發商及物業管理公司
社區增值服務 .....	業主及住戶
智能解決方案服務 .....	物業開發商及物業管理公司

於2015年、2016年及2017年，我們來自單一最大客戶的收益達人民幣265.4百萬元、人民幣293.8百萬元及人民幣359.0百萬元，佔我們的總收益分別約55.5%、54.5%及53.7%。同期，我們來自五大客戶的收益合計達人民幣311.9百萬元、人民幣338.0百萬元及人民幣400.6百萬元，佔我們總收益分別約65.2%、62.7%及59.9%。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五年。

## 業 務

於往績記錄期內及截至最後實際可行日期，董事、其各自的緊密聯繫人或據董事所知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，概無擁有除餘下佳兆業集團外我們任何五大客戶的任何權益。進一步詳情請參閱「關連交易-(B)須遵守申報、年度審閱及公告規定但豁免遵守獨立股東批准規定的持續關連交易及(C)須遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易」。

### 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：

- **加強客戶聯繫。**我們透過不同措施，致力提供專業、熱情及高水準的客戶服務，包括：(i)「三米微笑」活動，藉以提倡令客戶稱心如意的態度；(ii)向客戶提供「十項便民」，包括家居工具、雨傘、緊急工具箱及手推車；及(iii)向客戶提供「五大免費」，包括磨刀、清洗地毯、清洗空調、掛畫及鑽牆以及婚宴服務。
- **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。為提供更良好的客戶體驗及提升我們的客戶服務，我們為居於我們管理的住宅社區的住戶設立免費客戶服務熱線。透過熱線及我們的K生活移動應用程式，彼等可向我們作出投訴、反饋及建議，並提出家居維護服務要求。我們樂於聆聽客戶的聲音，並儘快為彼等解決問題及疑難。業主和住戶也可以利用我們的K生活移動應用程式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社區增值服務，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住戶提供免費使用的雨傘、購物車、嬰兒車及單車。這些服務一般可由我們的現場物業管理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，增加我們與業主及住戶的互動，突出我們在彼等日常所需中作為單一聯繫點的地位，及提升彼等的滿意度。

## 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，而地區辦事處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更多的推薦和轉介，這是有效又符合成本效益的業務宣傳方式。我們提供的社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，滿足彼等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。
- **物業開發商。**除與餘下佳兆業集團維持長期穩定的業務關係外，我們將透過提供客製化、多元化及優質的服務，致力拓展我們與獨立第三方開發商的合作。我們已實施多項激勵措施，以鼓勵員工透過調查、分析及與房地產行業的目標客戶溝通，利用我們的資源(包括品牌、資金及專家)，取得第三方開發商發展的物業管理合同。

### 競爭

中國的物業管理行業競爭激烈，市場參與者眾多，高度分散。根據弗若斯特沙利文的資料，我們作為中高端物業管理行業的領先企業，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。根據弗若斯特沙利文的資料，於2017年12月31日，有超過100,000間物業管理公司向住宅及商業物業提供物業管理服務。我們相信，主要競爭因素為(其中包括)經營規模、服務價格與質量、品牌知名度及財務資源等。

我們的交付前及顧問服務主要與其他提供類似服務的物業管理公司及諮詢公司構成競爭。我們的智能解決方案服務主要與設備安裝及維修服務供應商及提供類似服務的其他物業管理公司競爭。我們的社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，如提供物業維修及維護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，請見「行業概覽」。

## 業 務

### 研發

於往績記錄期，我們將大量研發工作分包予外部資訊科技公司。我們計劃透過附屬公司齊家科技及佳科智能進一步建立我們的研發實力，專注於線上渠道整合、雲端伺服器、智能家居及智能社區。於2017年12月31日，我們的附屬公司齊家科技擁有一支由24名研發人員組成的團隊，當中75%擁有大學學歷。齊家科技已開發K生活及K服務移動應用程式、智能泊車系統及智能家居項目。於2017年12月31日，我們的附屬公司佳科智能擁有一支由10名研發人員組成的團隊，全部擁有大學學歷。佳科智能已完成視像監察指令系統、泊車管理系統及保安進入系統。我們計劃利用其豐富的行業經驗及充裕的供應商資源以繼續建立我們的一站式平台及實施智能家居及智能社區計劃。

### 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2017年12月31日，我們擁有一支由九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六年相關行業經驗，全部持有大學學位。

我們已取得ISO 9001、ISO 14001及OHSAS 18001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彼等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 9001規定有意達致標準的機構必須符合若干規定。ISO 14001為與環境管理有關的系列標準，旨在幫助組織(i)將其運營對環境的負面影響減至最低；(ii)符合適用法律、法規及其他主要針對環境的規定，及(iii)持續改善以上各項。OHSAS 18001為國際性職業性健康與安全管理系統驗證。

## 業 務

### 僱員

於2017年12月31日，我們合共分別約有4,285名僱員。下表列載我們於2017年12月31日按職能劃分的僱員明細分析。

秩序維護.....	1,752
客戶服務.....	834
營運.....	759
財務、採購及投資.....	203
一般管理及行政.....	263
其他.....	474
<b>總計</b> .....	<b>4,285</b>

下表載列於2017年12月31日按地理位置劃分的僱員明細：

粵港澳大灣區.....	2,362
長三角地區.....	786
環渤海經濟圈.....	547
華西.....	385
華中.....	205
<b>總計</b> .....	<b>4,285</b>

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，主要包括秩序維護、清潔、園藝、維修及維護服務。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，並提升業務的整體盈利能力。

我們的僱員並無透過任何工會或集體談判協議商討其聘用條款。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，除於「一法律訴訟及合規」披露的情況外，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。

## 業 務

### 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僱員。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。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。

### 培訓

我們為僱員提供系統化及範圍廣泛的培訓計劃。我們為新聘員工提供入職培訓，也為新聘的管理級人員安排資深經理作為導師。對我們所選定的若干具有潛力的新聘人員，我們會為彼等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。我們亦為僱員提供在線及專業證書培訓。於2017年12月31日，我們共有140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。此外，為進一步實現我們的品質承諾，我們已設立輪崗計劃，據此，所有候選人在晉升至負責我們在管社區的經理前，必須輪任質量控制組數個月。

### 保留

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。我們為僱員提供福利，如體檢及贊助經甄選僱員接受持續教育等。我們定期為僱員舉辦培養團隊精神的活動，向僱員灌輸公司文化，提高與僱員之間的互動。此外，我們透過為僱員提供職業發展機會，協助彼等提升管理及專業技巧，鼓勵內部向上流動機會，令彼等的事業發展更上一層樓。

### 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，我們於中國為一個商標的註冊所有人(我們相信此等商標對業務屬重要)，並已遞交兩個商標的註冊申請。詳情請見附錄四「法定及一般資料-B.有關我們業務的進一步資料-2.本集團的知識產權」。此外，我們已為安卓(Android)和iOS平台開發K生活移動應用程式，作為我們社區增值服務的線上接口。

於最後實際可行日期，我們並不知悉(i)我們侵犯任何第三方的任何知識產權，或任何第三方侵犯我們的任何知識產權，而可能對我們的業務運營產生重大不利影響，或(ii)與第三方發生有關知識產權的任何爭議。

## 業 務

### 獎項及認可

下表載列我們於直至最後實際可行日期的主要行業及業務獎項及認可：

年份	榮譽／獎項	頒獎實體
2018年 . . . . .	特殊貢獻優秀會員	深圳市物業管理行業協會
2018年 . . . . .	示範住宅小區	重慶市國土資源和房屋管理局
2018年 . . . . .	星級物業服務項目	湖南省房地產業協會
2017年 . . . . .	2016年全國校園物業服務百強單位	中國教育後勤協會物業管理專業委員會
2017年 . . . . .	深圳物業服務企業綜合實力五十強	深圳市物業管理行業協會
2017年 . . . . .	廣東省守合同重信用企業	深圳市市場監督管理局
2017年 . . . . .	中國物業行業AAA級信用企業	中國企業信用等級查詢認證平台 中企國質(北京)信用評估中心
2017年 . . . . .	2016-2017年度最佳服務質量獎	一應雲聯盟
2017年 . . . . .	優秀組織獎	中國物業管理協會
2017年 . . . . .	創新示範案例獎	中國物業管理雜誌社中孚國際展覽(北京)有限公司

## 業 務

年份	榮譽／獎項	頒獎實體
2017年 . . . . .	中國物業服務專業化運營 領先品牌企業	中國指數研究院
2017年 . . . . .	品牌估值28.06億證書	中國指數研究院
2017年 . . . . .	熱心公益社會組織	深圳市社會組織總會
2017年 . . . . .	深圳物業服務企業綜合 實力五十強	深圳市物業管理行業協會
2017年 . . . . .	業主滿意度深圳指數 (抽樣單位)領先30	深圳市物業管理行業協會
2016年 . . . . .	2014-2016年誠信標桿企業	廣東省物業管理行業協會
2016年 . . . . .	中國物業服務百強企業	中國物業管理協會
2016年 . . . . .	2016中國物業管理標杆 企業	中國物業管理雜誌社
2016年 . . . . .	傑出企業	中國物業管理雜誌社

## 業 務

年份	榮譽／獎項	頒獎實體
2016年 . . . . .	深圳物業服務企業綜合 實力五十強	深圳市物業管理行業協會
2015年 . . . . .	物業服務特色企業 (住宅物業)	中國物業管理協會
2015年 . . . . .	校園物業服務實體(企業) 百強稱號	中國教育後勤協會
2014年 . . . . .	深圳市物業服務企業綜合 實力五十強	深圳市物業管理行業協會
2014年 . . . . .	聯盟品位服務獎	金鑰匙國際聯盟
2014年 . . . . .	金鑰匙組織2014年聯盟精 選物業獎	金鑰匙國際聯盟
2014年 . . . . .	濰坊佳兆業8號獲得 「最佳金鑰匙高檔 住宅社區」及 「聯盟精選物業」獎	金鑰匙國際聯盟
2014年 . . . . .	青島水岸新都獲得 「最佳金鑰匙高檔住宅 社區」獎	金鑰匙國際聯盟
2013年 . . . . .	金鑰匙國際聯盟十大 卓越服務企業 金鑰匙國際聯盟10週年 卓越服務大獎	金鑰匙國際聯盟

## 業 務

年份	榮譽／獎項	頒獎實體
2013年 . . . . .	中國物業服務領先 品牌企業	中國指數研究院
2012年 . . . . .	中國物業服務百強企業 服務品質Top10	中國房地產TOP10研究組
2012年 . . . . .	豪華公寓小區創新服務	金鑰匙國際聯盟

### 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)團體事故保險，涵蓋僱主就僱員因意外受傷所承擔的責任。社會健康、安全及環保事宜。

### 社會衛生、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，以提高彼等的工作安全意識。於往績記錄期，我們因違反相關消防規例而遭罰款九次，總額約達人民幣0.2百萬元。我們認為該等罰款並不重大，且並無對本集團整體造成重大影響。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。

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任何罰款或處罰，我們並無因違反中國環保法律而受到任何重大行政處罰。往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無就中國環境法律的不合規事宜被處以任何罰款或處罰，而我們亦無因違反中國環境法律而遭受任何重大行政處罰。

## 業 務

### 執照、許可及證書

我們的中國法律顧問確認，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下列項目：

執照、許可或批文	授出機關	發出日期	屆滿日期
GB/T 19001-2016/ISO 9001:2015.....	方圓標志認證集團	2018年1月8日	2021年1月13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重續相關許可和執照。於往績記錄期內及直至最後實際可行日期，我們在取得或重續業務運營所需的許可和執照方面並無遇上任何重大困難。

### 物業

我們就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及員工宿舍。

根據《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)段規定須就我們在土地或物業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2017年12月31日並無任何物業的賬面值佔我們的綜合資產總值15%或以上。

### 租賃物業

我們並無任何自置物業。於最後實際可行日期，我們租賃總建築面積為14,422平方米的100項物業，用作辦公室及員工宿舍，並租用38個物業管理項目的停車場以供分租。概無該等物業個別而言對我們的業務屬重大。

於最後實際可行日期，55個總建築面積約為7,604平方米的物業及所有停車場乃向出租人租賃，彼等已提供充足及有效的房屋所有權證或其他所有權文件。我們的中國法律顧問告知我們，就具備房屋所有權證或其他權屬證明的租賃物業所訂立的該等租賃協議為有效及可強制執行，且我們有權按照租賃協議的條款合法佔用及使用該等

## 業 務

租賃物業。餘下45個總建築面積約為6,818平方米的物業乃向出租人租賃，彼等無法提供充足及有效的房屋所有權證或其他權屬證明。於最後實際可行日期，該等租賃物業以建築面積計佔我們租賃物業(不包括停車場)約47.3%。我們的中國法律顧問告知我們，任何與我們所佔用物業的業權相關的爭議或申索，包括任何涉及指控非法或未經授權而使用該等物業的訴訟，均可能影響我們按照租賃協議條款佔用及使用該等租賃物業。

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)並未登記多項辦公室、員工宿舍及停車場的租賃。進一步詳情請參閱「一法律訴訟及合規」。

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。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。

### 內部控制及風險管理

董事會負責監督並確保我們維持穩健有效的內部控制及風險管理制度，藉以時刻保障股東的投資和我們的資產。為籌備[編纂]，我們已僱用一間外聘公司內部控制顧問，審視我們的內部控制，其中包括(i)於財務關賬及報告、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)向我們呈報事實調查，及就上述過程及程序的內部控制建議改善方法。經外聘內部控制顧問公司建議，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遵守法律等目標而設計的內部控制政策、程序及計劃。

## 業 務

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。詳情請見「質量控制」；
- 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，處理客戶提出的投訴；及
- 我們就我們所委聘的分包商，設置了一個遴選及監察政策，包括處理關於分包商的任何投訴或疏忽的遴選標準及審查制度。

此外，我們已成立由全體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措施的一部分。審核委員會的主要職責是就我們的財務申報程序、內部控制及風險管理系統的有效性，向董事提供一個獨立檢討，監督審核過程及進行由董事指派的其他職責。

### 法律訴訟及合規

我們或會不時牽涉因日常業務過程出現的多項法律、仲裁或行政訴訟。我們或任何董事目前均無牽涉任何重大法律、仲裁或行政訴訟。我們亦不知悉我們正面臨任何我們認為可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的重大法律、仲裁或行政訴訟。

## 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	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其金，乃由於彼等不願意分其本身負責繳付的該部分供款。	中國法律顧問告知我們，根據中國法律及法規，我們或因未及時對社會繳費作全額供款而面臨政府相關費用及罰款。倘何主管作出的社會保險及法員符規定，我們可被要求在指定期間內支付未付金額及按總未付金額計每天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金額一至三倍的罰款。	本公司及中國附屬公司以及分支機構已就以下幾點獲得當地社會保障及住房公積金部門書面認可：(i)並未受到任何行政處罰；及(ii)相關附屬公司/分支機構遵守各法律法規。據中國法律顧問告知，相關主管部門已出具或作出書面及口頭確認。
			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2015年、2016年及2017年，我們分別作出總額人民幣0.8百萬元、人民幣1.0百萬元及人民幣1.6百萬元撥備。
			我們正針對社會保障基金和住房公積金制定內部控制政策，並要求指實現一名熟悉相關法規的專員有合規情況，以避後免。
			有關與本不合規事件相關風險的詳情，請參閱「風險因素」一節內「我們可能須作出額外國保險基金及/或住房公積金供款。」的風險因素。

## 業 務

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>董事認為，該事件不會對我們業務或經營產生重大不利影響，原因如下：(i)上文所述已獲；(ii)我們已就撥款對社會提供保障；(iii)我們正合規對社會提供保障；(iv)中國法律顧問認為該等不合法事件將不會對[編纂]造成任何重大障礙；及(v)控股東已承諾，倘將替我們繳納逾期供款。</p>

## 業 務

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13個辦公室及76個員工宿舍及38個物業管理項目的停車場的租賃物業。</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>就我們未能為辦公室、員工宿舍及停車場租賃辦理登記的預計罰款總額約為人民幣127,000元至人民幣1.27百萬元。</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，我們不認為遷移辦公室、員工宿舍及停車場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。</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>董事認為毋須就租賃登記的不合規事件計提撥備。</p>
	<p>有關與本不合規事件相關風險的詳情，請參閱「風險因素」一節內「我們使用租賃物業的權利可能受到第三方的挑戰，或我們可能因業權缺陷而被迫搬遷，又或我們可能須就未有租賃協議註冊而負責，從而可能導致我們的營運中斷及罰款。」的風險因素。</p>		<p>我們已採取下列措施：(i)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；及(ii)我們已不時提供及計劃持續提供有關我們業務適用法律及法規規則的培訓予高級管理層及法律部門員工。</p>

## 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控制措施後，董事認為(i)本集團有充足的內部控制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控制程序；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條項下的上市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條上市的合適性。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。

我們的董事確認，截至最後實際可行日期，除上表所披露外，我們已在所有重大方面遵守中國相關法律。