

## 業 務

### 概覽

於往績記錄期，我們就收益增長率而言為中國物業服務百強企業中發展迅速的物業管理公司之一。於2019年3月31日，我們已簽約管理的物業位於中國逾35個城市，包括鄭州、濟南、西安、成都、蘇州、北京及上海。我們認為我們的業務增長主要歸因於我們廣泛的優質服務，涵蓋提供予物業開發商、業主及住戶的交付前階段（即我們的交付前及諮詢服務）及交付後階段（即我們的物業管理服務及增值服務）。根據弗若斯特沙利文的資料，就2018年總收益而言，我們在中國物業管理公司中排名第三十三位。根據中國物業管理協會、上海易居房地產研究院及中國房地產評測中心的相關資料，就以（其中包括）物業管理公司的在管建築面積、財務表現、業主滿意度及認證項目的數量為基準釐定的綜合指數評級而言，我們於2018年在中國物業管理公司中排名第十二位。我們的主要客戶包括物業開發商（包含鑫苑置業集團及第三方開發商）、業主及住戶。於2019年3月31日，我們的在管總建築面積約為15.8百萬平方米。此外，於2018年12月31日，我們的在管總建築面積約為15.7百萬平方米，即從2016年至2018年，複合年增長率約為20.7%，根據弗若斯特沙利文的資料，高於同期的物業服務百強企業10.8%的複合年增長率。

我們向物業開發商、業主及住戶提供廣泛服務，涵蓋交付前及交付後階段，以使彼等可享受社區生活，該等服務可分為(i)物業管理服務；(ii)增值服務；及(iii)交付前及諮詢服務：

- **物業管理服務。**我們向物業開發商、業主及住戶提供廣泛的傳統物業管理服務，主要包括清潔及衛生、安保、園藝及設施維護服務。部分該等服務（如清潔及衛生、安保、園藝及設施維護服務）乃透過我們的分包商提供。我們的在管物業主要包括(i)綜合體（包括住宅綜合體及非住宅綜合體）；(ii)住宅物業；及(iii)辦公大樓，且我們提供的服務並無重大差異。於往績記錄期，僅一份物業服務合同的物業管理費按酬金制釐定，而所有其他物業服務合同之物業管理費按包幹制釐定。
- **增值服務。**我們向物業開發商、業主及住戶提供廣泛的增值服務，以通過多種渠道（包括「鑫一家」平台）提高業主及住戶的生活水平及居住體驗。所提供的服務主要包括(i)公用事業費支付服務；(ii)公用區域資源管理；(iii)家居生活服務；及(iv)物業清潔及物業交付服務。

## 業 務

- **交付前及諮詢服務。**我們主要向物業開發商提供個性化交付前及諮詢服務，從而提升所開發物業的競爭力。交付前服務包括於相關物業的交付前階段或於該物業投入市場銷售時，向物業開發商提供協銷服務，如(i)案場管理服務；及(ii)案場「暖場」服務。諮詢服務包括(i)於物業早期及建設階段，向物業開發商提供有關項目規劃、設計管理及建築管理的建議，以增強其功能性、舒適度及便捷性；及(ii)就未售出物業向物業開發商提供轉介及管理服務。

除我們的三條業務線外，為進一步提升我們的工作效率，擴大我們提供的服務範圍並提高業主及住戶的用戶體驗，我們已使用全面的信息技術系統，包括自動化我們內部業務經營及管理功能的OA系統，及綜合不同物業管理的CRM系統以及面向業主及住戶的移動應用程序「鑫一家」。透過該等系統，我們能憑藉分析及監控我們所管理物業及僱員的數據標準化、數字化及有效管理我們的業務經營，且我們可提升我們的工作效率，降低銷售成本，提升我們的整體競爭力及增強用戶體驗。

下表分別載列截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們的三條業務線各自的收益及毛利率：

	截至12月31日止年度									截至2019年3月31日		
	2016年			2017年			2018年			止三個月		
	估總收益			估總收益			估總收益			估總收益		
	收益	百分比	毛利率	收益	百分比	毛利率	收益	百分比	毛利率	收益	百分比	毛利率
人民幣千元	%	%	人民幣千元	%	%	人民幣千元	%	%	人民幣千元	%	%	
物業管理服務	143,523	63.0	14.6	196,332	66.2	20.6	261,882	66.6	20.7	71,545	65.8	21.8
增值服務	46,802	20.5	50.3	56,886	19.2	66.1	77,653	19.7	67.6	20,951	19.3	63.0
交付前及諮詢服務	37,626	16.5	45.5	43,501	14.6	53.4	53,794	13.7	49.8	16,261	14.9	49.5
總計	<u>227,951</u>	<u>100.0</u>	27.0	<u>296,719</u>	<u>100.0</u>	34.1	<u>393,329</u>	<u>100.0</u>	34.0	<u>108,757</u>	<u>100.0</u>	33.8

我們的物業管理服務業務線為我們的主要業務及最大的收益來源業務線，其使我們能為其他業務線尋找客戶並擴大業務規模。我們的增值服務增加了我們與客戶的參與互動，拓寬了我們的收益來源及增強了我們的未來增長潛力。我們的交付前及諮詢服務使我們能提早接觸物業開發項目，與物業開發商建立及培養業務關係，並協助我們於未來獲得物業管理服務聘用方面佔據更有利地位。

## 業 務

經過我們多年的經營，我們已通過向客戶提供優質服務成功打造「鑫苑」品牌並能利用由此產生的優勢。因此，於往績記錄期，我們已錄得穩定且盈利的財務表現。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度各年及截至2019年3月31日止三個月，我們的總收益分別約為人民幣228.0百萬元、人民幣296.7百萬元、人民幣393.3百萬元及人民幣108.8百萬元，2016年至2018年的複合年增長率約為31.3%。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們分別錄得純利約人民幣26.0百萬元、人民幣69.4百萬元、人民幣76.1百萬元及人民幣7.6百萬元，2016年至2018年的複合年增長率約為71.1%。

我們的競爭力及服務質量已為我們贏得了多項認可。自2008年以來，我們獲住建部頒發中國一級物業管理企業資質證書，且我們於最後實際可行日期持續持有該證書。我們於2010年11月獲授予中國房地產Top 10研究組頒發的中國特色服務領先企業。於2011年9月，我們獲授予中國指數研究院頒發的2011年中國物業服務優秀品牌企業。於2015年9月，我們獲中國物業管理協會認證為物業管理最具成長性企業之一。於2016年7月，我們獲《中國物業管理》授予傑出企業。於2018年10月，就以(其中包括)物業管理公司的在管建築面積、財務表現、業主滿意度及認證項目的數量為基準釐定的綜合指數評級而言，我們於中國物業管理協會、上海易居房地產研究院與中國房地產測評中心評選的中國物業服務百強企業中排名第十二位。

### 競爭優勢

我們認為，下列優勢使得我們從競爭對手中脫穎而出：

**於往績記錄期，我們就收益增長率而言為中國物業服務百強企業中快速發展的物業管理公司之一，其提供具有競爭力的服務套餐。**

於往績記錄期，我們在中國物業管理行業的經驗使我們就收益增長率而言成為中國物業服務百強企業中快速發展的物業管理公司之一。根據弗若斯特沙利文的資料，就2018年總收益而言，我們在中國物業管理公司中排名第三十三位。根據中國物業管理協會、上海易居房地產研究院及中國房地產測評中心的資料，就以(其中包括)物業管理公司的在管建築面積、財務表現、業主滿意度及認證項目的數量為基準釐定的綜合指數評級而言，我們於2018年中國物業管理公司中排名第十二位。自1998年成立以來，我們一直致力於為客戶提供優質服務。自2009年以來，我們一直被各種官方機構評為中國物業服務百強企業之一。自2008年以來，我們獲住建部頒發中國一級物業管理企業資質證書，且我們於最後實際可行日期持續持有該證書。

---

## 業 務

---

於我們20年的整個企業歷史及發展過程中，我們一直嚴格秉承「高性價比、高滿意度、高服務體驗」的服務理念，從而較我們的競爭對手而言創造獨特的服務及管理優勢。我們的在管物業主要位於華中、華東及華西城市。於2019年3月31日，我們於中國超過23座城市管理約15.8百萬平方米的物業，為我們的客戶提供優質物業管理服務。

除管理鑫苑置業集團開發的物業之外，自2015年起，我們開始從第三方開發商接獲物業管理項目。憑藉打造「鑫苑」品牌及我們經營多年來取得的聲譽，我們已能從第三方開發商接獲新開發物業的物業管理項目。我們已成功與大多數有關物業開發商發展長期合作。於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，我們已訂立合同，以管理第三方開發商開發的合計20項、40項、59項及65項物業，合約建築面積合共分別約為3.9百萬平方米、8.4百萬平方米、10.9百萬平方米及12.6百萬平方米。於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，我們所管理且由第三方開發商開發的物業數量分別為11項、22項、35項及36項，佔我們所管理物業總數的約19.6%、28.9%、36.5%及37.1%。於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，第三方開發商開發的在管物業建築面積分別約為1.6百萬平方米、2.7百萬平方米、4.0百萬平方米及4.1百萬平方米，2016年至2018年的複合年增長率約為58.1%。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，向第三方開發商開發的物業提供物業管理服務所得收益分別約為人民幣5.5百萬元、人民幣21.8百萬元、人民幣41.1百萬元及人民幣11.8百萬元，佔我們提供物業管理服務所得總收益的約3.8%、11.1%、15.7%及16.4%。

**我們先進的信息技術系統為我們的快速業務發展提供了強有力的支持。**

我們所使用的信息技術系統為我們的日常運營提供了一個全面的信息技術平台，並為提高我們的管理效率及業務表現提供了強有力的支持。我們認為該等系統在以下方面向我們給予了幫助：

### **業務支持系統**

該等系統能使我們通過利用多個業務管理流程，包括即時收費、作業處理、質量檢查、安全巡查、設備檢修及電子樓宇自動化，將實地數據與我們的業務管理職能整合起來。僱員與高級管理層成員可有效監控實時數據以及各工作流程及設施的

---

## 業 務

---

狀況。此外，由於我們在該等系統內建立了一套標準化程序及規章制度，因此僱員在使用該等系統時基本上可遵守該等標準進行工作。實時數據傳輸亦可增強我們管理職能的有效性及即時性。

### **管理支持系統**

該等系統可協助我們以更加實際及準確的方式編製及規劃預算。在該系統內建立公式及模型，有利於我們將日常業務運營中錄得的實時數據用來監測、分析、比較、計算及改善成本模式。

此外，該等系統可使我們在僱員受僱期間收集與彼等有關的資料。自僱員報到之日起，我們於系統中錄入了僱員的背景資料及個人特徵，如工作績效記錄、團隊管理及培訓記錄等。倘需要，該等系統可展示我們僱員的發展。因此，管理層將能夠透徹了解僱員的能力、優勢及缺點。所收集到的數據亦可用作我們考慮僱員晉升時的參考。我們的移動應用程序亦包含若干業務管理功能，通過該等功能，我們能監控我們僱員獲分配任務的實時執行進度並於需要時進行追蹤。

就項目管理而言，該等系統會輸入並定期更新資料，如若干重要階段、工作進度、重要事項、各項在管物業之預算及成本。此項安排使管理層可隨時了解其發展進度及財務表現。管理層亦將能夠分析及比較從我們的項目當中收集到的大數據，從而更好地了解我們整體業務表現並更加有效地規劃我們的未來發展。

### **客戶服務系統**

我們使用(i)「鑫一家」；(ii)我們的官方微信賬號；及(iii)鑫苑置業集團開發的「慷寶機械人」為業主及住戶提供服務。我們透過上述渠道向業主及住戶發佈與彼等鄰里相關的最新消息及信息，如新聞、即將舉辦的活動及服務報告。業主及住戶亦可通過該等渠道向我們支付物業管理費並提交反饋。此外，業主及住戶可在該等平台上訂購如瓶裝水及日常必需品等生活必需品，且其後我們將安排免費送貨。我們亦提供有關附近觀光景點的信息，以增強彼等的生活享受。

---

## 業 務

---

### 戰略支持系統

透過搜集及分析上述渠道所收集的大數據，我們將能理解我們的各項在管物業、乃至每個單位及每位業主或住戶的收費比率及維修記錄等。我們亦能更好地理解我們僱員的表現。上述舉動能使我們有需要時迅速管理及分配物業資源。此外，所搜集的大數據能協助我們釐定我們未來的業務開發戰略及方向。該等系統亦能利用所收集的大數據並協助我們審查業務表現及作出必要調整及改進。

**憑藉我們的優質服務，我們的客戶滿意度極高，且其成為我們日後發展業務的堅實基礎。**

自成立以來，我們一直致力於向客戶提供優質物業管理服務。

憑藉我們過往成功的客戶服務及秉承我們「誠心、盡心、細心、專心、貼心、熱心」的「六心服務理念」，我們已持續提高我們的服務供應質量及數量。我們於2018年7月打造「XIN 3.0」服務模式，由此改善我們的服務使其更具互動性。「XIN 3.0」服務模式，通過實現「高性價比、高滿意度、高服務體驗」的服務理念，塑造「六心服務理念」並已增強業主及住戶的服務體驗。因此，我們的客戶滿意度持續上升。我們認為，「XIN 3.0」服務模式將進一步提高我們的客戶滿意度。有關更多資料，請參閱本節「-XIN 3.0服務模式」分節。此外，全球分析及諮詢公司自2016年起一直就我們的服務進行年度客戶滿意度研究，有關研究顯示我們的客戶滿意度呈上升趨勢。其於2017年及2018年發佈的報告顯示，我們的客戶滿意度得分高於行業水準。該較高客戶滿意度能有效提高客戶對我們的忠誠度。由於該較高客戶滿意度，我們截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度與第三方開發商簽訂的物業服務合同的平均續新率分別為100%、100%及約96%。此外，我們於往績記錄期的平均物業管理費收取率分別為89.5%、84.9%、86.2%及69.3%。

於2014年，我們成立名為「400 CS中心」的全國客服中心，因此業主及住戶能通過電話、郵件及我們的移動應用程序「鑫一家」對我們提供的服務提供反饋。

---

## 業 務

---

**我們制定標準化的工作流程的能力確保了我們服務範圍的穩定性及質量。**

為努力維持標準及繼續提升我們物業管理服務的質量，從而提升我們於市場的競爭力，我們已制定一套標準工作流程，其涵蓋我們從事的物業管理項目的不同方面，如適用於安保人員、清潔人員及門崗的工作流程。作為對我們的內部管理系統的認可，於2001年1月，我們首次獲得Intertek Certification Limited(一間獲英國皇家認可委員會(United Kingdom Accreditation Service)認可的認證機構)頒發的ISO9001:2000(住宅小區及高層寫字樓的物業管理服務)認證。於2016年8月，我們同時獲Intertek Certification Limited授予三個認證，即ISO9001:2015(住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務)認證、ISO14001:2015(適用於住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務的環境管理體系)認證及OHSAS18001:2007(適用於住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務的健康與安全管理體系)認證。該等認證於最後實際可行日期仍有效並已認證我們內部管理系統的標準化，且為我們所提供服務質量之證明。

根據上述認證並經考慮我們三條業務線的特徵，我們亦設計多個用戶手冊。針對不同物業個性化的該等手冊載有適用於該類物業的標準及服務範圍。彼等亦為我們的僱員提供易讀及易遵守的說明及圖解，我們的僱員能通過彼等的移動應用程序終端訪問上述說明及圖解。我們旨在於我們開始管理一項物業的三個月內根據該等手冊實施標準化程序，以確保與我們一貫的服務穩定性及標準。我們認為相關標準化亦為我們的僱員創造了有效的培訓及工作環境並帶來高效及高標準的經營。此外，我們的執行董事之一王研博女士牽頭制定了中國計劃出版社於2017年出版的有關商品及綜合體的物業管理指南。

**我們的管理團隊經驗豐富、專業及穩定，為我們的持續增長提供支持，且我們致力於培訓現有僱員及培育下一批高級管理層。**

我們取得成功大部分歸因於我們的僱員及管理層。我們每名高級管理層成員擁有超過10年的行業經驗。具體而言，我們的執行董事之一及行政總裁王研博女士於2004年10月

---

## 業 務

---

加入我們，並擁有逾15年的行業經驗。彼於2012年1月獲委任為鑫苑科技之主要管理層並自2016年5月8日起為鑫苑科技之董事。在其領導及管理下，本集團業務規模及財務表現持續增長。王女士的行業經驗以及其對本集團運營的認識一直，且我們預期將持續對我們的成功起到關鍵作用。有關王女士的履歷詳情，請參閱本招章程「董事及高級管理層」一節。

雖然我們的成功一直歸因於高級管理層，但我們認為招募及挽留人才同等重要。從內部而言，我們已建立人才挽留及培訓計劃，且我們已成立一個專門協會以根據僱員的職位及需求為彼等提供個性化的培訓計劃。多年來，該協會已為我們的每個新員工、人才庫、新晉升僱員、辦公室經理及項目經理制定單獨的培訓課程。我們要求我們的所有僱員於擔任彼等各自的角色前進行相關培訓。我們亦通過向我們的僱員提供我們的CRM系統上的移動學習課程向彼等提供持續的學習計劃。我們旨在為本集團每一個重要職位配備一到兩名備用人才。從外部而言，我們致力於吸引能力突出且品質優秀的僱員。我們從其他知名物業管理公司及企業招募經驗豐富的專業人才。

我們將僱員視為寶貴的資產，且為彼等提供充足的激勵，如現金獎金、股份獎勵計劃以及業務績效獎。我們相信相關激勵措施既為我們的僱員提供動力，亦提供與彼等表現及努力直接相關的額外收益流，從而刺激彼等的主動性及創新性。

**鑫苑置業集團堅定不移提供支持並與我們攜手合作，促使我們的業務持續增長。**

我們與鑫苑置業集團的合作使我們增強了於物業管理行業中的競爭力並跟上市場競爭。鑫苑置業集團為一間於紐約證券交易所上市的中國物業開發公司(股份代號：XIN)。於往績記錄期，鑫苑置業集團開發的所有物業均由我們管理。該合作提供穩定的物業管理項目流入，為我們貢獻大部分收益及溢利，且我們認為，[編纂]後情況會依舊如此。除鑫苑置業集團開發的綜合體及住宅物業外，於最後實際可行日期，我們已訂約管理由彼等開發的其他類型的物業，如產業園區。於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，我們已訂立合同以管理鑫苑置業集團開發的合計58項、70項、80項及84項物業，於各期間末，合約建築面積合共分別約為11.6百萬平方米、13.6百萬平方米、15.3百萬平方米及



## 業 務

17.4百萬平方米。於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，由鑫苑置業集團開發的我們的在管物業的建築面積分別約為9.2百萬平方米、11.0百萬平方米、11.7百萬平方米及11.7百萬平方米，於同日佔我們的在管總建築面積的約85.5%、80.2%、74.6%及74.3%，且2016年至2018年的複合年增長率約為12.8%。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，向由鑫苑置業集團開發的物業提供物業管理服務產生的收益分別約為人民幣138.0百萬元、人民幣174.6百萬元、人民幣220.8百萬元及人民幣59.8百萬元，佔我們提供物業管理服務所得總收益的約96.2%、88.9%、84.3%及83.6%。鑫苑置業集團堅定不移的支持已成為且我們預計將繼續為我們物業管理業務的堅實物業供應及收益來源。

同鑫苑置業集團其他業務分部的合作亦使我們的業務能更好迎合客戶需求。例如，我們於2017年啟用鑫苑置業集團的專有系統，即OA系統及CRM系統。該等系統乃我們的日常業務管理的支柱。除該等系統外，我們已將鑫苑置業集團開發的「慷寶機械人」整合至我們管理的物業，旨在為客戶提供全面的物業管理體驗。

### 業務策略

我們於物業管理行業的持續發展業務策略如下：

#### 進一步改善我們的服務質量及擴大我們的物業管理業務規模及地理範圍

我們計劃通過有機增長及橫向戰略收購及投資其他物業管理公司(i)進一步提升我們的服務質量；及(ii)進一步增加我們於中國的市場份額。

於2019年3月31日，我們在管物業的總建築面積約為15.8百萬平方米，包括97項物業，其中61項由鑫苑置業集團開發及36項由第三方開發商開發。為迎合我們當前客戶日益增長的需求，我們計劃根據業主及住戶的要求購買及升級彼等當前使用及訪問的設備及設施，從而提供更高標準的物業管理服務並提升用戶體驗。

此外，憑藉我們向鑫苑置業集團開發物業提供物業管理物務之成功經驗，我們計劃通過積極參與優質投標、行業論壇、商業協商及安排對大型第三方開發商及業主委員會(彼等為我們除鑫苑置業集團之外的目標客戶)進行商務訪問，進一步擴大在管物業建築面積及提高在管物業數量。我們計劃增加於我們佔有一席之地的城市的市場份額及我們計劃進一步擴大於華中及華東地區及環渤海地區的物業管理項目。為此，我們計劃於該等地區委任

---

## 業 務

---

專門物色優質物業管理項目的代理，並將當前業務開發團隊的人數增加15至20人，彼等將於我們已開展業務的地區及我們計劃探索商機的其他地區負責(a)向第三方開發商及業主委員會推廣我們提供的服務；及(b)尋求供我們參與的優質招標。憑藉我們於物業管理行業的經驗及我們能力突出的管理層及業務開發團隊，我們相信我們將能擴大地理範圍。除與第三方開發商相關的有機增長外，我們亦計劃與鑫苑置業集團建立長久的業務關係，深化我們之間的合作並抓住其於物業開發行業快速擴張產生的機遇，由此獲得更多接獲物業管理項目的機會。我們亦計劃通過利用「鑫苑」品牌，滲透至其他大型物業開發商開發的物業市場，從而擴大業務規模。我們將考慮通過留意市場發展及安排商務訪問來物色战略合作夥伴(如物業開發商及物業管理公司)，並於適當時邀請彼等與我們訂立戰略合作協議。

除有機增長外，我們亦計劃收購及投資其他物業管理公司。根據弗若斯特沙利文報告，中國的物業管理服務行業高度分散化，有大量提供類似服務的競爭對手。因此，董事相信我們有能力在該行業尋找到合適的收購目標。除綜合體及住宅物業外，有關公司亦可能管理其他非住宅物業，如醫院、學校及辦公大樓。根據弗若斯特沙利文報告，由於勞工及運營成本不斷增加，住宅物業管理服務市場競爭日益激烈。此外，物業管理公司在與非住宅物業業主協商物業管理費方面更加靈活，原因為並無關於非住宅物業物業管理費定價的規定。因此，物業管理公司擴大其業務組合以涵蓋多樣的物業類型(如非住宅物業)。因此，物業管理公司能夠通過多樣化其組合物業(包括公共物業、辦公大樓、酒店、商業設施及政府物業)獲得競爭優勢。於往績記錄期，我們已有經驗，並自管理辦公大樓、位於該社區的小商鋪、產業園區及服務大廳產生收益，其一定程度上為我們向非住宅類型的物業提供物業管理服務奠定基礎。為實施該擴張計劃，我們計劃將以我們目前營運所在並因此而相對熟知的城市或地區內進行業務營運的該等物業管理公司作為目標，且我們計劃在收購或投資完成後仍挽留相關高級管理層人員以維持管理持續性。於往績記錄期，我們主要專

---

## 業 務

---

注於綜合體及住宅物業，且我們相信，收購或投資該等非住宅物業管理公司將使我們能夠獲得更多管理其他物業類型的經驗及專業知識。選擇目標的標準通常包括(i)在管建築面積須超過2.0百萬平方米；(ii)最近期財政年度的收益須超過人民幣50.0百萬元或同期純利須超過人民幣5.0百萬元；及(iii)最近期財政年度的純利率須超過8.0%。於最後實際可行日期，我們並無發現任何此類目標公司。

我們計劃將[編纂][編纂]的約60.0%或約[編纂]港元用於進一步改善我們的服務質量及擴大業務規模及地理範圍。

### 加強所提供的服務

我們目前提供且產生收益的服務包括(i)物業管理服務；(ii)增值服務；及(iii)交付前及諮詢服務。

#### 物業管理服務

就物業管理服務而言，我們目前通過我們的分包商提供若干服務，如清潔及衛生、安保及園藝服務。展望未來，我們計劃通過獲得具有類似能力的有關分包商及其他公司來提升我們的服務供應。

我們擬使用自有資本及財務資源而非[編纂][編纂]來提升物業管理服務。

#### 增值服務

鑒於客戶對我們擴大服務範圍的期望逐漸提高，我們計劃進一步多樣化增值服務類別，以令業主或住戶於入住時可享受更全面的服務套餐及迎合彼等的居住需求。我們亦相信我們提供的有關額外服務供應將輔助我們的現時業務，並提升我們客戶的整體滿意度。例如，我們計劃通過獲得具有類似能力的服務供應商開發及投資我們在管社區內的養老、幼托及零售服務。此外，於收集客戶反饋後，我們擬委任分包商以向客戶提供更為廣泛的增值服務。

---

## 業 務

---

除正在使用的「鑫一家」移動應用程序外，我們亦計劃委任專家開發一個全新互補信息技術系統，以進一步提升及擴大移動應用程序之性能、功能及潛力，從而為客戶創造一個更智能化的生活環境。該新系統預期將包含技能分享及自助物業經紀等新特徵。有關更多詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]—[編纂]」分節。我們相信該等經提升特徵將改善用戶體驗，提升客戶滿意度並進一步提高我們的聲譽、市場份額及盈利能力。我們亦相信，有關經提升系統將向業主及住戶提供更加全面的服務，並培養彼等於該社區之歸屬感，如零售服務及附近業主及住戶可相互交流的社交平台。

我們相信投資及擴大上述所提供增值服務的範圍將提升業主及住戶的居住體驗，從而提高彼等對我們服務的忠誠度及滿意度，繼而提升我們的競爭力及獲得新物業服務合同，及就現有客戶而言，續新物業服務合同的可能性。

我們計劃將[編纂][編纂]的約15.0%或約[編纂]港元用於增強我們所提供的增值服務。

### **交付前及諮詢服務**

此外，我們計劃擴大提供予物業開發商的服務範圍及規模。於往績記錄期，我們主要向物業開發商提供協銷服務及前期介入服務。展望未來，除上述之外，我們計劃(i)在物業開發階段開始向物業開發商提供園藝服務及智能家居安裝服務；及(ii)擴大我們協銷服務的規模及種類。

就園藝服務而言，我們於往績記錄期通過主要關注改善及維護綠化積累經驗；而就智能家居安裝服務而言，我們於往績記錄期通過提供前期介入服務及為業主或住戶開展作為物業管理服務一部分之維修服務積累經驗。我們亦計劃增加我們協銷服務的規模及種類，尤其是我們的案場「暖場」服務。為此，我們的全資附屬公司之一河南格宸於2019年3月成立。展望未來，我們計劃通過積極參與多種「暖場」活動，如案場及展廳開業典禮、聲樂表演及如中國國慶節及其他節日的嘉年華會，擴張我們的案場「暖場」服務。

---

## 業 務

---

就物業開發商而言，我們相信我們所提供的額外交付前服務將增強我們的專業性及彼等就未來項目委聘我們的意願以及提升了我們於該等第三方開發商間的形象。總體而言，我們相信上文所述將增加我們的業務範圍並提升我們的盈利能力。

### 升級及開發我們的自有信息技術及智能系統

我們擬通過升級及開發業務運營中使用的信息技術及智能系統進一步提高我們的客戶服務質量。

我們的大多數物業管理服務乃由人工操作，例如安全巡查及停車場管理。展望未來，我們計劃引進智能系統以降低人為錯誤的可能性並進一步降低勞工成本。該等系統包括智能門鎖系統、面部識別系統、智能停車場管理系統、智能消防系統、其他檢測系統及建築管理系統。此外，由於已部署先進的技術及設備，當前的軟件或會過時。因此，我們亦計劃升級各種內部信息技術系統(包括相關硬件及軟件)。我們計劃動用約5%或約13.8百萬港元以引進及升級上述設施。

誠如本節「競爭優勢」我們先進的信息技術系統為我們的快速業務發展提供了強有力的支持」分節所述，我們在日常業務中使用我們信息技術系統的多個功能，包括業務管理系統、管理支持系統、客戶服務系統及戰略支持系統。日後，我們計劃進一步升級及開發該等系統以豐富其功能、支持性及可訪問性。我們相信此舉將使我們快速精準地作出業務決策並更好地管理我們的僱員與客戶。我們計劃動用約4.3%或約11.9百萬港元以進一步開發及升級我們的信息技術系統的軟件終端。

此外，為向我們已升級的軟件及信息技術系統提供後端支持，我們計劃亦升級我們的硬件(即我們的現行服務、實時監測裝置及服務中心)。我們計劃動用約5.7%或約15.7百萬港元以升級我們的信息技術系統的硬件終端。

總體而言，我們計劃將[編纂][編纂]的約15.0%或[編纂]港元用於升級及開發我們自有的信息技術及智能系統。

---

## 業 務

---

### 我們的業務模式

於往績記錄期，我們的收益來源於三條業務線：

#### 物業管理服務

我們向物業開發商、業主及住戶提供廣泛的傳統物業管理服務，主要包括清潔及衛生、安保、園藝、停車位管理及設施維護服務。部分該等服務(如清潔及衛生、安保、園藝及設施維護服務)乃透過我們的分包商提供。我們的在管物業主要包括(i)綜合體(包括住宅綜合體及非住宅綜合體)；(ii)住宅物業；及(iii)辦公大樓，且我們提供的服務並無重大差異。

#### 增值服務

我們向物業開發商、業主及住戶提供廣泛的增值服務，以通過多種渠道(包括「鑫一家」平台)提高彼等生活水平及居住體驗。所提供的服務主要包括(i)公用事業費支付服務；(ii)公用區域資源管理；(iii)家居生活服務；及(iv)物業清潔及物業交付服務。

#### 交付前及諮詢服務

我們主要向物業開發商提供個性化的交付前及諮詢服務，以提升所開發物業的競爭力。交付前服務包括於相關物業的交付前階段或於該物業投入市場銷售時，向物業開發商提供協銷服務，如(i)案場管理服務；及(ii)案場「暖場」服務。諮詢服務包括(i)於物業早期及建設階段，向物業開發商提供有關項目規劃、設計管理及建築管理的建議，以增強其功能性、舒適度及便捷性；及(ii)就未售出物業向物業開發商提供轉介及管理服務。

## 業 務

下表載列於所示期間按收益來源劃分我們自各業務線所得收益的明細：

	截至12月31日止年度				截至2019年3月31日			
	2016年		2017年		2018年		止三個月	
	估總收益 人民幣千元	百分比	估總收益 人民幣千元	百分比	估總收益 人民幣千元	百分比	估總收益 人民幣千元	百分比
<b>物業管理服務</b>								
– 鑫苑置業集團	3,185	1.4%	4,277	1.4%	12,362	3.1%	3,298	3.0%
– 第三方開發商	618	0.3%	3,863	1.3%	6,903	1.8%	676	0.6%
– 業主或住戶	139,720	61.3%	188,192	63.5%	242,617	61.7%	67,571	62.2%
<b>小計</b>	<b>143,523</b>	<b>63.0%</b>	<b>196,332</b>	<b>66.2%</b>	<b>261,882</b>	<b>66.6%</b>	<b>71,545</b>	<b>65.8%</b>
<b>增值服務</b>								
– 鑫苑置業集團	4,172	1.8%	3,859	1.3%	12,446	3.2%	2,846	2.6%
– 業主或住戶	42,630	18.7%	53,027	17.9%	65,207	16.5%	18,105	16.7%
<b>小計</b>	<b>46,802</b>	<b>20.5%</b>	<b>56,886</b>	<b>19.2%</b>	<b>77,653</b>	<b>19.7%</b>	<b>20,951</b>	<b>19.3%</b>
<b>交付前及諮詢服務</b>								
– 鑫苑置業集團	36,777	16.1%	41,076	13.8%	45,532	11.6%	14,036	12.9%
– 第三方開發商	849	0.4%	2,425	0.8%	8,262	2.1%	2,225	2.0%
<b>小計</b>	<b>37,626</b>	<b>16.5%</b>	<b>43,501</b>	<b>14.6%</b>	<b>53,794</b>	<b>13.7%</b>	<b>16,261</b>	<b>14.9%</b>
<b>總計</b>	<b>227,951</b>	<b>100.0%</b>	<b>296,719</b>	<b>100.0%</b>	<b>393,329</b>	<b>100.0%</b>	<b>108,757</b>	<b>100.0%</b>

## 業 務

### 物業管理服務

#### 概覽

於2019年3月31日，我們於中國13個省份管理97項物業(其中61項由鑫苑置業集團開發及36項由第三方開發商開發)。自成立以來及於整個往績記錄期，鑫苑置業集團開發的所有物業(商場除外)由我們管理。自2015年以來，我們開始從第三方開發商探索機會，從而多樣化我們的產品組合及擴大客戶群並於該年，我們開始管理由第三方開發商開發的物業。於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，我們的在管總建築面積分別約為10.8百萬平方米、13.7百萬平方米、15.7百萬平方米及15.8百萬平方米。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們的物業管理服務產生的總收益分別為人民幣143.5百萬元、人民幣196.3百萬元、人民幣261.9百萬元及人民幣71.5百萬元，其中人民幣138.0百萬元、人民幣174.6百萬元、人民幣220.8百萬元及人民幣59.8百萬元來自我們向鑫苑置業集團開發的物業提供物業管理服務，佔我們各期間總收益的96.2%、88.9%、84.3%及83.6%。

下表載列於所示期間按開發商類別劃分的投標成功率明細：

	2016年		截至12月31日止年度 2017年		2018年		截至2019年3月31日 止三個月	
	我們參與 的公營 投標數目		我們參與 的公營 投標數目		我們參與 的公營 投標數目		我們參與 的公營 投標數目	
	獲得的 投標數目	獲得的 投標數目	獲得的 投標數目	獲得的 投標數目	獲得的 投標數目	獲得的 投標數目	獲得的 投標數目	獲得的 投標數目
僅由鑫苑置業集團 開發的物業	5	5	8	8	9	9	3	3
由第三方開發商 開發的物業	16	6	6	2	7	3	2	0
總計	<u>21</u>	<u>11</u>	<u>14</u>	<u>10</u>	<u>16</u>	<u>12</u>	<u>5</u>	<u>3</u>



## 業 務

於往績記錄期，我們的所有其他物業管理委聘乃通過與物業開發商進行的商業協商獲得。

下表載列於所示日期／期間按開發商類別劃分的在管總建築面積及管理物業數目及已確認的相關收益的詳情：

	於12月31日／截至該日止年度									於2019年3月31日／		
	2016年			2017年			2018年			截至該日止三個月		
	管理物業			管理物業			管理物業			管理物業		
	建築面積	數目	收益	建築面積	數目	收益	建築面積	數目	收益	建築面積	數目	收益
	千平方米		人民幣千元	千平方米		人民幣千元	千平方米		人民幣千元	千平方米		人民幣千元
僅由鑫苑置業集團												
開發的物業												
—物業開發商												
作為協議												
合作方	7,971	39	115,120	9,754	48	152,605	10,462	55	197,449	10,516	55	53,841
—業主委員會												
作為協議												
合作方	1,222	6	22,898	1,222	6	21,958	1,222	6	23,363	1,222	6	5,946
小計	9,193	45	138,018	10,976	54	174,563	11,684	61	220,812	11,738	61	59,787
由第三方開發商												
開發的物業												
—物業開發商												
作為協議												
合作方	1,560	11	5,505	2,705	22	21,769	3,719	31	40,108	3,810	32	10,771
—業主委員會												
作為協議												
合作方	—	—	—	—	—	—	252	4	962	252	4	987
小計	1,560	11	5,505	2,705	22	21,769	3,971	35	41,070	4,062	36	11,758
總計	10,753	56	143,523	13,681	76	196,332	15,655	96	261,882	15,800	97	71,545

## 業 務

下表載列於所示期間按開發商類別劃分的的我們物業管理服務已確認收益的進一步明細：

	截至12月31日止年度				截至2019年3月31日			
	2016年		2017年		2018年		止三個月	
	收益		收益		收益		收益	
	估我們 物業管理 服務收益 百分比	估我們 物業管理 服務收益 百分比	估我們 物業管理 服務收益 百分比	估我們 物業管理 服務收益 百分比	估我們 物業管理 服務收益 百分比	估我們 物業管理 服務收益 百分比	估我們 物業管理 服務收益 百分比	估我們 物業管理 服務收益 百分比
人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	
<b>僅由鑫苑置業集團</b>								
<b>開發的物業</b>								
—物業開發商作為								
協議合作方								
—鑫苑置業								
集團應佔								
收益	3,185	2.2	4,277	2.2	12,362	4.7	3,298	4.6
—獨立第三方								
應佔收益	111,935	78.0	148,328	75.5	185,087	70.7	50,543	70.6
—業主委員會作為								
協議合作方								
—鑫苑置業								
集團應佔								
收益	-	-	-	-	-	-	-	-
—獨立第三方								
應佔收益	22,898	16.0	21,958	11.2	23,363	8.9	5,946	8.3
<b>由第三方開發商</b>								
<b>開發的物業</b>								
—物業開發商作為								
協議合作方 <sup>1</sup>	5,505	3.8	21,769	11.2	40,108	15.3	10,771	15.1
—業主委員會作為								
協議合作方 <sup>1</sup>	-	-	-	-	962	0.4	987	1.4
<b>總計</b>	<b>143,523</b>	<b>100.0</b>	<b>196,332</b>	<b>100.0</b>	<b>261,882</b>	<b>100.0</b>	<b>71,545</b>	<b>100.0</b>

附註：

1. 第三方開發商開發物業所得的全部收益來自獨立第三方。

## 業 務

於往績記錄期，儘管我們大部分的物業服務合同乃與物業開發商（包括鑫苑置業集團）訂立，但我們因此產生的物業管理服務收益絕大部分來自於獨立第三方，截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，分別達約97.8%、97.8%、95.3%及95.4%。於物業開發階段，物業開發商代表業主與我們訂立前期物業服務合同，該協議將反映在物業開發商與其後成為業主的購買者訂立的物業購買協議中。倘業主擬在其後委聘其他物業管理服務提供商，則彼等可成立業主委員會代表彼等行事，且業主委員會將與新物業管理服務提供商訂立物業服務合同。然而，適用中國法律法規並不強制要求成立業主委員會。《中華人民共和國物權法》、《物業管理條例》及《業主大會和業主委員會指導規則》規定，業主委員會的成立須經有關業主在業主大會上投票，而該等會議須由構成法定人數的業主提出申請，並在有關政府部門的指導下進行。

於2019年3月31日，我們管理的97項物業中的61項由鑫苑置業集團開發及36項由第三方開發商開發。下表載列於所示期間按物業開發商不同類別劃分的提供物業管理服務產生的收益明細：

	截至12月31日止年度						截至2019年3月31日					
	2016年		2017年		2018年		止三個月					
	收益	毛利率	收益	毛利率	收益	毛利率	收益	毛利率	收益	毛利率	收益	毛利率
	估物業		估物業		估物業		估物業		估物業		估物業	
	管理服務		管理服務		管理服務		管理服務		管理服務		管理服務	
	總收益		總收益		總收益		總收益		總收益		總收益	
	百分比		百分比		百分比		百分比		百分比		百分比	
	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	%
鑫苑置業集團	138,018	96.2	174,563	88.9	220,812	84.3	59,787	83.6	138,018	96.2	174,563	88.9
第三方開發商	5,505	3.8	21,769	11.1	41,070	15.7	11,758	16.4	5,505	3.8	21,769	11.1
總計	<u>143,523</u>	<u>100.0</u>	<u>196,332</u>	<u>100.0</u>	<u>261,882</u>	<u>100.0</u>	<u>71,545</u>	<u>100.0</u>	<u>143,523</u>	<u>100.0</u>	<u>196,332</u>	<u>100.0</u>

## 業 務

於往績記錄期，第三方開發商開發的物業產生的毛利率低於鑫苑置業集團開發的物業乃主要由於以下原因：

- **地理位置：**鑫苑置業集團開發的物業主要位於中國的新一線及二線城市(根據第一財經新一線城市研究所的分類)，該等城市具有更高的消費能力。相反，第三方開發商開發且由我們管理的物業主要位於中國的三線、四線或更低線城市，該等城市的生活成本相對較低，並導致平均物業管理費較低。根據弗若斯特沙利文的資料，於往績記錄期，新一線及二線城市的城市家庭的人均可支配年收入約為人民幣43,000元，而三線、四線或更低線城市的人均可支配年收入約為人民幣30,000元。考慮到該等消費能力差異，我們設定於三線、四線或更低線城市收取的平均物業管理費時須更加審慎。因此，第三方開發商開發的物業應佔物業管理收益低於鑫苑置業集團開發的物業應佔物業管理收益，從而導致於往績記錄期前者的毛利率較低。
- **規模經濟：**鑫苑置業集團開發的物業主要集中於鄭州、濟南及蘇州等新一線及二線城市(根據第一財經新一線城市研究所的分類)，而第三方開發商開發的物業則更為分散。於鑫苑置業集團開發的物業聚集的城市，我們通常享有更高的議價能力，且將能夠透過大宗採購降低我們自供應商採購的成本。倘出現需求，我們可更為靈活地於該等物業之間重新分配我們的資源(無論是行政管理或勞工)，從而使我們能夠更好地控制彼等各自的銷售成本。相反，第三方開發商開發的物業更為分散，因此，於一個特定城市中可能僅有一處我們在管的物業，其產生了若干限制並使我們與供應商磋商時的議價能力受限，且於分配資源時靈活度下降。因此，管理前者物業的成本因其規模及地理集中度而通常低於管理後者物業的成本，從而導致於往績記錄期鑫苑置業集團開發的物業應佔毛利率高於第三方開發商開發的物業。
- **營銷問題：**為於競爭對手中取得優勢並於第三方開發商中贏得聲譽，我們於嘗試從事第三方開發商開發的物業時戰略性地降低我們的平均物業管理費。舉例而言，截至2018年12月31日止三個年度，我們就第三方開發商開發的物業收取的平均物業管

---

## 業 務

---

理費較就鑫苑置業集團開發的物業收取的平均物業管理費平均約低13.8%至17.2%。此外，為提升我們的競爭力及業務發展能力，我們或會為業主及住戶就彼等應付我們的物業管理費提供若干折扣。上述因素減少了第三方開發商開發的物業應佔物業管理服務收益，並導致其毛利率低於鑫苑置業集團開發的物業的毛利率。

展望未來，董事認為，我們將能夠於第三方開發商之間建立起我們的競爭力及聲譽，且預期鑫苑置業集團及第三方開發商開發的物業應佔毛利率之間的差異將有所減少。

於往績記錄期，鑫苑置業集團開發的物業建築面積增加乃歸因於我們與鑫苑置業集團的長期合作。相關在管建築面積從2016年12月31日的約9.2百萬平方米增至2019年3月31日的約11.7百萬平方米。相應收益亦從截至2016年12月31日止年度的約人民幣138.0百萬元增至截至2018年12月31日止年度的約人民幣220.8百萬元，複合年增長率約為26.5%。截至2019年3月31日止三個月，我們錄得向由鑫苑置業集團開發的物業提供的物業管理服務所得收益約人民幣59.8百萬元。

我們亦能持續增加第三方開發商開發的物業的在管物業建築面積。於往績記錄期，我們持續挖掘與第三方開發商的合作機會，以期擴大向彼等提供的物業管理服務的範圍。於2016年12月31日，我們的在管總建築面積中約14.5%乃由第三方開發商開發，而於2019年3月31日，我們的在管總建築面積中約25.7%由第三方開發商開發。相應收益亦從截至2016年12月31日止年度的約人民幣5.5百萬元增至截至2018年12月31日止年度的約人民幣41.1百萬元，複合年增長率約為173.4%。截至2019年3月31日止三個月，向第三方開發商開發的物業提供物業管理服務的收益約為人民幣11.8百萬元。

除目前的在管物業外，於2019年3月31日，我們亦訂約於中國管理52項尚未交付予我們管理的物業，建築面積約為11.3百萬平方米，其中約5.2百萬平方米由鑫苑置業集團開發，而約6.1百萬平方米位由第三方開發商開發且位於河南省及山東省。此外，於2019年3月31日，我們在管

## 業 務

的97項物業中有21項的後期物業將交付予我們管理，其中約0.5百萬平方米由鑫苑置業集團開發及約2.5百萬平方米由第三方開發商開發。該等物業計劃於2019年至2021年交付。

下文載列於2019年3月31日我們訂約管理的上述73項物業（例如從未交付予我們管理的52項物業及21項後期物業將交付予我們管理的物業）的累計建築面積及預期將產生之收益明細：

	於12月31日及截至該日止年度								
	2019年			2020年			2021年		
	建築面積	收益	估預期 總收益的 百分比	建築面積	收益	估預期 總收益的 百分比	建築面積	收益	估預期 總收益的 百分比
千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%	
僅由鑫苑置業集團 開發的物業	1,135	8,988	52.6	3,172	61,140	33.7	5,685	151,648	44.4
僅由第三方開發商開發 的物業	1,813	8,107	47.4	6,815	120,293	66.3	8,532	189,466	55.6
總計	<u>2,948</u>	<u>17,095</u>	<u>100.0</u>	<u>9,987</u>	<u>181,433</u>	<u>100.0</u>	<u>14,217</u>	<u>341,114</u>	<u>100.0</u>

上述73項物業預計將產生的收益於截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度預期分別約為人民幣17.1百萬元、人民幣181.4百萬元及人民幣341.2百萬元。

截至2021年12月31日止三個年度上述73項物業預期產生的收益按如下基準計算：(i)截至2021年12月31日止三個年度各物業項目估計在管建築面積；(ii)截至2021年12月31日止三個年度各物業項目每平方米估計物業管理費；及(iii)截至2021年12月31日止三個年度各新物業項目估計交付時間。該計算亦基於大量假設，例如我們的所有物業服務合同將不會於該等合同所述終止日期前終止，且不會發生變更。展望未來，我們計劃投標餘下鑫苑置業集團在中國開發的所有物業（商場除外），且預計我們的投標成功率為100%。

---

## 業 務

---

### 我們物業管理服務的範圍

我們提供廣泛的服務。我們於日常運營中提供的物業管理服務包含以下幾大類：

- **清潔及衛生服務。**我們力圖為業主及住戶提供潔淨衛生的生活環境。我們(i)就在管物業公共區域提供清潔及衛生維護服務，該等區域包括但不限於道路、大堂、樓梯、電梯、玻璃、門；(ii)提供一般清潔服務；及(iii)提供廢棄物管理服務，彼等通常透過分包商提供。我們使用備有先進技術的專業設備及車輛提供清潔及衛生服務。
- **安保服務。**我們致力於向業主及住戶提供優質安保服務。我們提供的安保服務主要包括巡邏、進出控制、訪客處理及應急服務。我們通常通過我們自身的僱員或透過分包商提供安保服務。除傳統安保服務外，我們亦利用智能裝置提高我們的工作效率。
- **園藝服務。**我們的園藝服務旨在維護及保持我們所管理的物業區域內的綠化，且由我們自身的僱員及分包商提供。其亦包括害蟲管控、植物澆水及施肥。
- **停車位管理服務。**我們通過提供秩序維護、清潔、設施管理及能耗管理服務負責停車場及停車位的日常運營及維護。我們亦使用先進的停車場管理系統記錄車輛進出停車場的情況。該系統亦協助用戶管理彼等之停車位。
- **設施維護服務。**我們負責位於在管物業的公共設施維護。我們的設施維護服務範圍通常包括(i)公共區域設備及設施，如電梯及中央空調系統；(ii)消防及安全設施，如滅火器及火災警報系統；(iii)安保設施，如門禁控制及監控攝像頭；及(iv)公用事業設施，如電力分配系統、水泵及水箱。我們向專門分包商外包電梯、雙層停車位及消防及安全設施的維護。我們的內部技工對若干系統及設備進行常規管理及檢查，彼等亦負責制定設備維修時間表，以確保服務區域設備及設施的正常運作。我們亦利用我們的信息技術系統(如電子樓宇自動化系統)對設備及設施進行實時監控。
- **客戶服務。**我們的配套服務包括(其中包括)(i)處理客戶投訴及意見以及跟進處理流程及反饋；(ii)接待服務；及(iii)社區活動。

## 業 務

### 我們的產品組合

我們就我們產品組合中所有類別的物業提供類似服務。我們目前的產品組合中大部分物業為綜合體及住宅物業。於往績記錄期，我們亦將我們的物業管理服務範圍從綜合體及住宅物業擴展至辦公大樓、產業園區及服務大廳。下表載列於所示日期按物業類別劃分的在管總建築面積及各管理物業數目明細：

	2016年		於12月31日 2017年		2018年		於2019年 3月31日	
	管理物業		管理物業		管理物業		管理物業	
	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	建築面積 千平方米	數目
綜合體 <sup>1</sup>	7,210	37	9,106	52	10,892	69	11,037	70
– 住宅綜合體 <sup>2</sup>	6,552	31	8,448	46	10,123	62	10,268	63
– 非住宅綜合體 <sup>3</sup>	658	6	658	6	769	7	769	7
住宅物業	3,507	18	4,014	19	3,995	20	3,995	20
辦公大樓	36	1	529	4	606	5	606	5
其他 <sup>4</sup>	–	–	32	1	162	2	162	2
總計	<u>10,753</u>	<u>56</u>	<u>13,681</u>	<u>76</u>	<u>15,655</u>	<u>96</u>	<u>15,800</u>	<u>97</u>

附註：

- (1) 綜合體主要包括(i)住宅物業；(ii)辦公大樓；及／或(iii)社區內的小商鋪的組合。
- (2) 根據弗若斯特沙利文的資料，住宅綜合體指我們在管住宅物業總建築面積佔綜合體總建築面積80%以上的綜合體。
- (3) 非住宅綜合體通常指辦公大樓及小商鋪的組合。
- (4) 其他包括產業園區及服務大廳。

就綜合體而言，於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，我們的在管總建築面積的約67.1%、66.6%、69.6%及69.9%為綜合體，其主要包括(i)住宅物業；(ii)辦公大樓；及／或(iii)社區內的小商鋪的組合。在各日期由我們管理的37個、52個、69個及70個綜合體中，其中31個、46個、62個及63個為住宅綜合體，根據弗若斯特沙利文的資料，住宅綜合體指綜合體內住宅物業總建築面積佔該綜合體總建築面積的80%以上的綜合體。該等綜合體建築面積的約90.9%、92.8%、92.9%及93.0%來自住宅綜合體。



## 業 務

由於上述原因，於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，由我們管理的住宅綜合體及住宅物業的總建築面積分別約達10.1百萬平方米、12.5百萬平方米、14.1百萬平方米及14.3百萬平方米，佔各日期我們的在管總建築面積的約93.5%、91.1%、90.2%及90.3%。

下表載列於所示期間按物業類別劃分的物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度						截至2019年3月31日	
	2016年		2017年		2018年		止三個月	
	估物業 管理服務		估物業 管理服務		估物業 管理服務		估物業 管理服務	
	總收益		總收益		總收益		總收益	
	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
綜合體 <sup>1</sup>	107,346	74.8	129,918	66.2	173,133	66.1	50,002	69.9
—住宅綜合體 <sup>2</sup>	98,668	68.7	119,351	60.8	154,728	59.1	45,008	62.9
—非住宅綜合體 <sup>3</sup>	8,678	6.1	10,567	5.4	18,405	7.0	4,994	7.0
住宅物業	36,177	25.2	59,398	30.3	67,256	25.7	15,975	22.3
辦公大樓 <sup>4</sup>	-	-	5,539	2.8	18,279	7.0	4,949	6.9
其他 <sup>5</sup>	-	-	1,477	0.7	3,214	1.2	619	0.9
總計	<u>143,523</u>	<u>100.0</u>	<u>196,332</u>	<u>100.0</u>	<u>261,882</u>	<u>100.0</u>	<u>71,545</u>	<u>100.0</u>

附註：

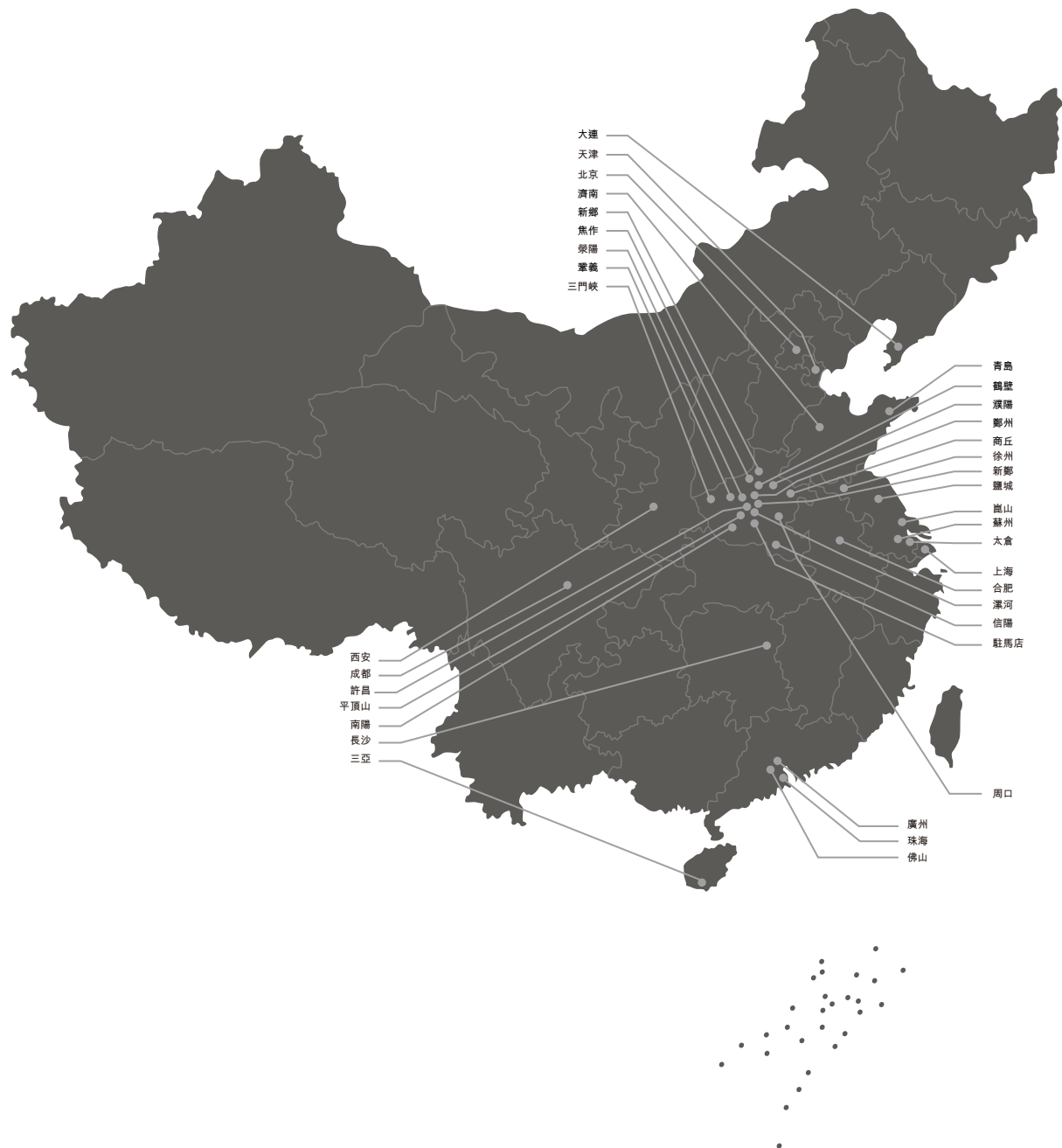
- (1) 綜合體主要包括(i)住宅物業；(ii)辦公大樓；及／或(iii)社區內的小商鋪的組合。
- (2) 根據弗若斯特沙利文的資料，住宅綜合體指我們在管住宅物業總建築面積佔綜合體總建築面積的80%以上的綜合體。
- (3) 非住宅綜合體通常指辦公大樓及小商鋪的組合。
- (4) 我們於2016年12月31日的在管辦公大樓乃於2016年12月31日方交付予我們。因此，截至2016年12月31日止年度並無產生收益。
- (5) 其他包括產業園區及服務大廳。

## 業 務

截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們管理的住宅物業及住宅綜合體所貢獻的總收益分別約達人民幣134.8百萬元、人民幣178.7百萬元、人民幣222.0百萬元及人民幣61.0百萬元，佔同期物業管理服務總收益的約94.0%、91.0%、84.8%及85.2%。

### 我們的地理分佈

下圖闡述了我們於2019年3月31日的地理分佈(包括我們的在管物業及我們訂約管理的物業)：



## 業 務

於成立之時，我們主要專注於管理位於中國河南省鄭州市的物業。多年來，我們的服務領域已擴展至13個省，超過35個城市，包括鄭州、濟南、西安、成都、蘇州、北京及上海。

下表載列於所示日期按地理位置劃分的我們訂約管理的物業各自的建築面積及已訂約物業數目明細：

	2016年		於12月31日		2018年		於2019年	
	已訂約		已訂約		已訂約		已訂約	
	建築面積	物業數目	建築面積	物業數目	建築面積	物業數目	建築面積	物業數目
	千平方米		千平方米	千平方米		千平方米		
華中 <sup>1</sup>	9,395	51	15,366	80	19,047	102	21,595	107
華東 <sup>2</sup>	4,375	20	4,546	21	5,067	27	5,135	28
華西 <sup>3</sup>	1,145	3	1,336	4	1,463	5	1,701	6
華北 <sup>4</sup>	425	3	569	4	602	4	890	4
華南 <sup>5</sup>	150	1	150	1	150	1	696	4
總計	<u>15,490</u>	<u>78</u>	<u>21,967</u>	<u>110</u>	<u>26,329</u>	<u>139</u>	<u>30,017</u>	<u>149</u>

附註：

- (1) 包括位於河南省及湖南省的城市。
- (2) 包括位於江蘇省、安徽省、山東省及上海市的城市。
- (3) 包括位於四川省及陝西省的城市。
- (4) 包括位於遼寧省、北京市及天津市的城市。
- (5) 包括位於海南省及廣東省的城市。

## 業 務

下表載列於所示期間按地理位置劃分的物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度				截至2019年3月31日			
	2016年		2017年		2018年		止三個月	
	估物業 管理服務 總收益		估物業 管理服務 總收益		估物業 管理服務 總收益		估物業 管理服務 總收益	
	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
人民幣千元		人民幣千元		人民幣千元		人民幣千元		
華中 <sup>1</sup>	64,377	44.9	89,367	45.5	128,145	48.9	36,774	51.4
華東 <sup>2</sup>	60,985	42.5	74,993	38.2	86,268	32.9	23,181	32.4
華西 <sup>3</sup>	13,820	9.6	23,752	12.1	36,548	14.0	8,616	12.0
華北 <sup>4</sup>	4,341	3.0	6,955	3.6	8,674	3.3	2,030	2.8
華南 <sup>5</sup>	—	—	1,265	0.6	2,247	0.9	944	1.4
總計	<u>143,523</u>	<u>100.0</u>	<u>196,332</u>	<u>100.0</u>	<u>261,882</u>	<u>100.0</u>	<u>71,545</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 包括位於河南省及湖南省的城市。
- (2) 包括位於江蘇省、安徽省、山東省及上海市的城市。
- (3) 包括位於四川省及陝西省的城市。
- (4) 包括位於遼寧省、北京市及天津市的城市。
- (5) 包括位於海南省及廣東省的城市。

---

## 業 務

---

### 物業管理服務的增長

於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，我們訂約管理約15.5百萬平方米、22.0百萬平方米、26.3百萬平方米及30.0百萬平方米的總建築面積，分別包含78項、110項、139項及149項物業。於2016年、2017年及2018年12月31日及2019年3月31日，我們訂約管理的物業之中，20項、40項、59項及65項物業或約3.9百萬平方米、8.4百萬平方米、10.9百萬平方米及12.6百萬平方米由第三方開發商開發。於往績記錄期，我們積極探索第三方開發商開發的物業市場，且已成功進一步多元化我們的產品組合及擴大客戶群。於2019年3月31日，我們訂約管理的建築面積中約42.1%來自第三方開發商。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們已與11個、18個、20個及五個新的合作方(均為第三方開發商)訂立前期物業服務合同。自2019年3月31日起及直至最後實際可行日期，我們已與十個新的合作方(均為第三方開發商)訂立合同。

展望未來，我們計劃通過承接更多由第三方開發商開發的物業管理項目，繼續多元化我們的產品組合。我們已實施多種措施，以進一步多元化我們的客戶群，並減少我們對鑫苑置業集團的依賴。舉例而言，我們將鼓勵我們的業務開發人員發展新的第三方客戶，並將透過根據該等新委聘帶來的收益分配花紅對彼等進行激勵。此外，誠如本文件「未來計劃及[編纂]」一節所披露，我們計劃將[編纂][編纂]的約45%用於收購或投資擁有區域業務經營規模的優質物業管理公司。由於預期該等物業管理公司將管理第三方開發商開發的物業，故董事相信，該收購或投資將會進一步多元化我們的物業管理項目來源，並進一步減少其對鑫苑置業集團的依賴。我們亦計劃有選擇地探索戰略投資、收購及合營企業機會。我們相信該等合作及收購能夠擴大我們的業務規模，增加我們的收益來源，加強資源分配及擴大我們的地理覆蓋面。基於第三方開發商開發的物業所得收益及其在管建築面積的持續增長，獨家保薦人及董事認為，上述舉措已經並將持續有效減少我們對鑫苑置業集團的依賴。有關更多資料，請參閱本節「一業務策略—進一步改善我們的服務質量及擴大我們的物業管理業務規模及地理範圍」分節。

## 業 務

下表載列於所示日期就建築面積而言我們已訂約物業管理項目及我們的在管物業的變動明細：

	於12月31日			於2019年			自2019年4月1日至		
	2016年			2018年			最後實際可行日期		
	已訂約 建築面積 千平方米	在管建築 面積 千平方米	在管建築 物業數目	已訂約 建築面積 千平方米	在管建築 面積 千平方米	在管建築 物業數目	已訂約 建築面積 千平方米	在管建築 面積 千平方米	在管建築 物業數目
期初	12,419	7,410	61	21,967	10,753	78	26,329	15,655	149
已訂立新物業									
服務合同	3,071	3,343	17	4,838	2,928	32	3,688	145	18
終止 <sup>2,3</sup>	-	-	-	(476)	-	-	(3)	-	-
期末	15,490	10,753	78	26,329	13,681	110	30,017	15,800	167

附註：

- (1) 此等合同主要包括與物業開發商及／或新開發物業的業主以及社區業主(已終止與過往物業管理公司的合同)訂立的物業服務合同。
- (2) 此等合同包括自願終止與物業開發商及／或業主委員會訂立的物業服務合同，原因為部分有關客戶無法履行彼等之付款義務。
- (3) 截至2018年12月31日止年度，我們終止一項住宅物業的物業服務合同。有關物業於2018年2月我們收購青島鑫苑後由我們管理。由於客戶未能履行其付款義務，故我們於2018年9月終止該合同。因此，該合同並未於上文變動表內列示。

## 業 務

截至2018年12月31日止年度，我們終止四項住宅物業相關的物業服務合同。該等合同乃與第三方開發商訂立，應付總合約金額約為人民幣4.0百萬元。部分合同乃因該等客戶未能履行彼等的付款義務而終止。董事確認，於我們自願終止有關物業服務合同後，本集團並無來自或有關該等客戶的尚未償還及尚未解決的申索。

於最後實際可行日期，我們已訂立合計約16.3百萬平方米的物業服務合同，即未來三年將交付的56項物業。

下表載列於2019年3月31日我們在管物業相關的物業服務合同的到期時間表詳情：

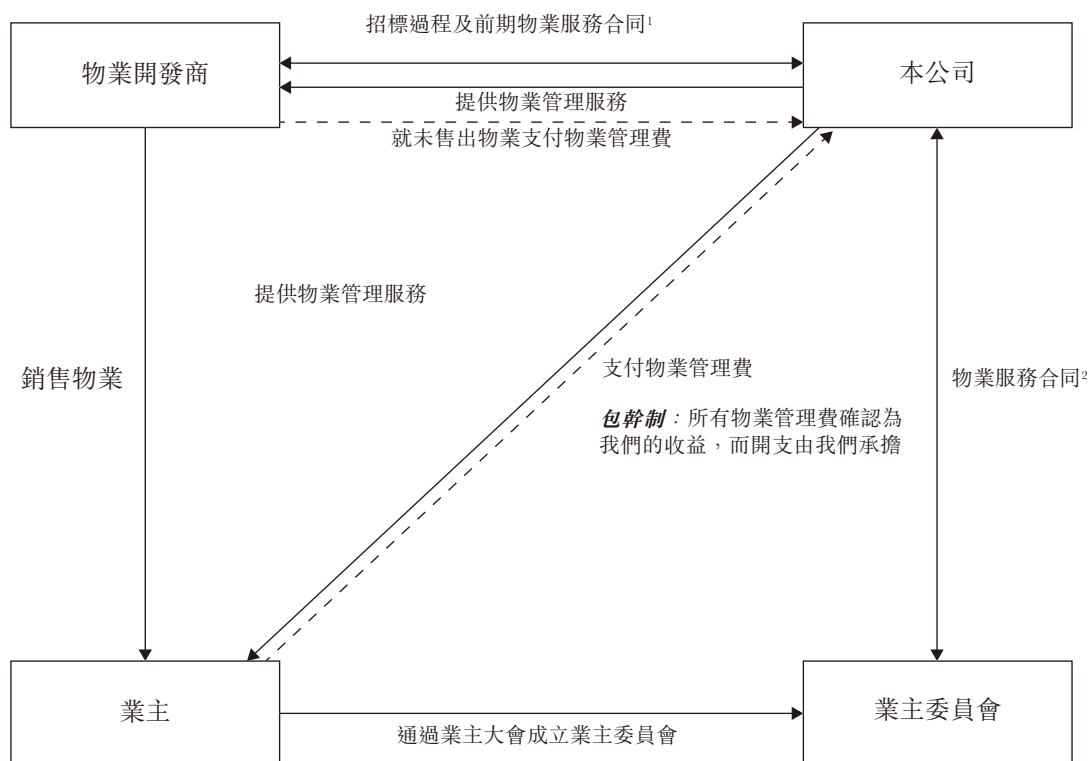
	在管建築面積		小計
	鑫苑 置業集團 作為合作方	第三方 開發商作為 合作方 千平方米	
無固定期限的物業服務合同	11,099	3,357	14,456
有固定期限且於下列日期屆滿的 物業服務合同：			
截至2019年12月31日止年度	223	445	668
截至2020年12月31日止年度	111	177	288
截至2021年12月31日止年度	306	82	388
<b>總計</b>			<b>15,800</b>

我們就續新現有物業服務合同與客戶協商時，毋須進行投標程序。於整個往績記錄期，我們截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度與鑫苑置業集團訂立的物業服務合同的平均續新率一直為100%，而與第三方開發商訂立的物業服務合同的平均續新率分別為100%、100%及約96%。截至2018年12月31日止年度，若干物業服務合同被我們終止，乃由於若干客戶未能履行彼等的義務。

## 業 務

### 物業管理費

下圖顯示我們的收益模式：



附註：

- (1) 物業開發商能夠在成立業主委員會前代表業主與我們訂立前期物業服務合同，且有關合同對業主具有法律約束力。
- (2) 業主可通過業主大會選聘我們。一旦我們被選中，業主大會可授權業主委員會代表業主與我們訂立物業服務合同，且有關合同對業主具有法律約束力。

於往績記錄期，僅一份物業服務合同的物業管理費按酬金制釐定，而餘下所有其他物業服務合同的物業管理費按包幹制釐定。我們認為此舉符合行業慣例，且根據弗若斯特沙利文的資料，按包幹制收費乃物業管理服務市場的主流模式。



## 業 務

### 包幹制

根據包幹制，我們根據我們的定價政策收取固定費用及月度、季度或半年度全包物業管理費。其後，我們根據提供服務的性質通過僱員或通過我們委聘的分包商提供物業管理服務。於往績記錄期，我們每月每平方米的平均物業管理費介乎人民幣1.71元至人民幣2.02元。

下表載列於所示期間按開發商類型劃分的每月每平方米平均管理費用明細：

	截至12月31日止年度			截至
	2016年	2017年	2018年	2019年3月31日 止三個月
	每月每平方米平均物業管理費(人民幣元)			
由鑫苑置業集團開發的物業	1.74	1.88	1.98	2.04
由第三方開發商開發的物業	1.50	1.58	1.64	1.96
整體	1.71	1.82	1.90	2.02

我們收取的物業管理費均按一般商業條款或更佳條款及公平基準磋商且符合行業慣例。於往績記錄期，鑫苑置業集團開發的物業的每月每平方米平均物業管理費高於第三方開發商開發的物業的費用。此乃由於多種因素，包括(i)物業的地理位置；及(ii)我們的營銷問題。有關更多詳情，請參閱本節「物業管理服務－概覽」分節。

我們與合作方磋商物業管理費之前會考慮多個因素，包括但不限於我們的勞工及員工成本、分包成本、物資及設備成本，以及我們的預期溢利。由於我們按此收費模式收取固定金額，因此我們賺取利潤的能力很大程度上取決於我們能否有效控制成本。倘我們的成本高於我們的初步預期值，我們無權要求業主及住戶支付我們差額，因此，我們未必能盈利。有關更多資料，請參閱本文件「風險因素－倘我們無法在按包幹制提供物業管理服務時控制成本，我們可能會蒙受虧損且毛利率亦可能會有所下降」分節。

---

## 業 務

---

### 酬金制

按照酬金制，我們收取物業開發商、業主或住戶應付物業管理費總額的固定百分比。支付的剩餘物業管理費其後會被存置於資金庫，通過物業管理程序產生之開支將由其支銷。物業開發商、業主或住戶對盈餘擁有所有權，惟倘存在短缺，彼等亦須向上述資金庫提供額外資金。於往績記錄期，我們的其中一個物業服務合同乃按酬金制收費，且我們的酬金為其應付管理費總額的5%。

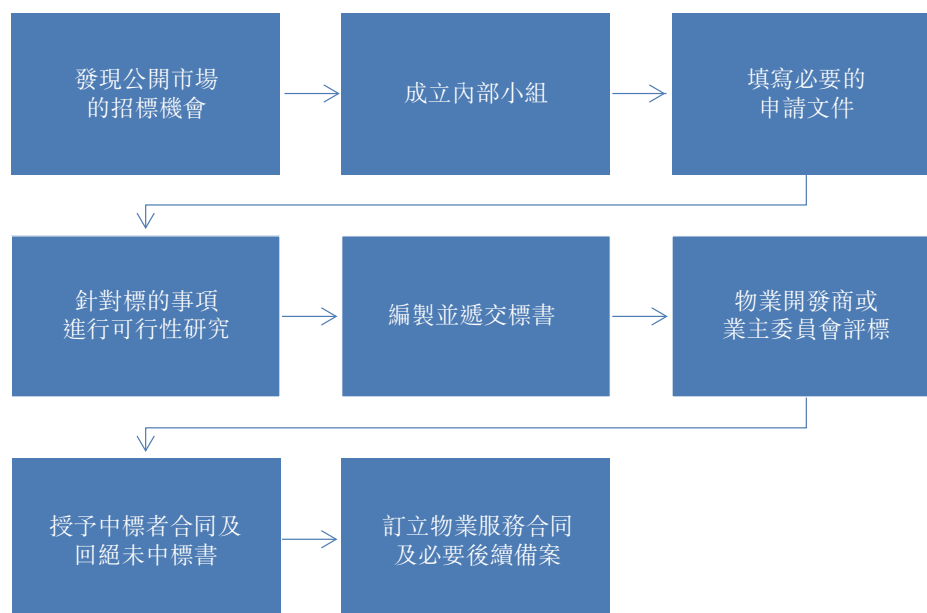
### 投標程序

我們根據客戶的物業組合、背景及目標物業的開發時間表選擇客戶。我們在接受新的委聘前進行可行性分析及財務預測，並考慮到多種因素，如預期回報率、項目特點及規模、資源管理及目標客戶。

根據相關中國法律及法規，物業開發商通常需要通過招標程序為其住宅物業及住宅綜合體項目選擇物業管理公司。倘無足夠投標者，或住宅物業或住宅綜合體規模較小，則允許物業開發商在不進行任何招標程序的情況下選擇物業管理公司，惟須獲中國物業主管機關批准。

## 業 務

以下流程圖說明我們獲得物業服務合同的標準投標程序所涉及的主要步驟：



鑫苑置業集團與第三方開發商所開發物業的投標程序大致相同。首先我們會發現公開市場的投標機會。於確定潛在項目後，我們會在投資發展部成立小組，彼等將會起草必要的初步申請文件。其後，該小組將針對標的事項進行可行性研究。於可行性研究過程中，地理位置及預期銷售成本等因素會予考慮在內。一旦該研究完成且結果令人滿意，我們會編製標書，於其中載明（其中包括）收費項目的詳細價格表以及銷售項目的成本表。倘我們中標，我們將與合作方訂立物業服務合同，並於相關政府機構進行必要備案。

於評估投標時，鑫苑置業集團會考慮若干因素，主要可分為兩個方面，即(i)商業能力（包括建議費用、成本分析及人力的充足性）；及(ii)技術能力（實施計劃、管理能力及設備）。

我們相信我們的較高客戶滿意度、信譽良好、資本資源、物業管理組合多元化、業內排名及品牌知名度、服務範圍廣泛及合作關係長久，有助於我們取得鑫苑置業集團開發的項目。例如，我們與鑫苑置業集團逾19年的合作使我們能夠了解彼等的預期工作標準及質量。我們先進的

## 業 務

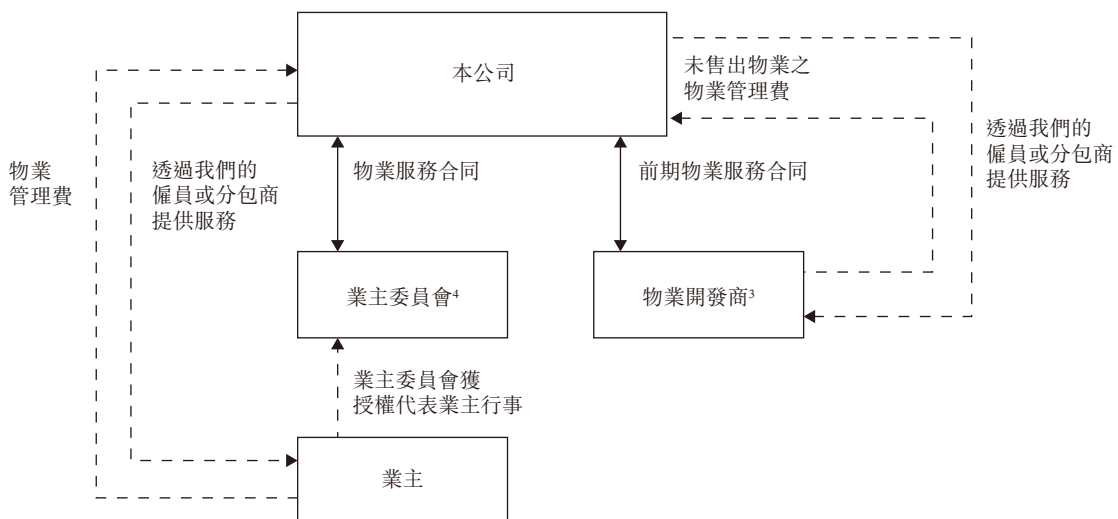
信息技術系統、「六心服務理念」及標準化的工作流程亦使我們於競爭對手中脫穎而出。於往績記錄期，我們已獲得所有有關我們已遞交標書的鑫苑置業集團開發項目的公開招標。展望未來，我們的董事認為我們無法贏得有關鑫苑置業集團所開發物業的公開招標或商業協商的風險較小。

我們亦主動探索與第三方開發商的新委聘機會。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們就第三方開發商開發之物業分別遞交16份、6份、7份及2份標書。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們所投的由第三方開發商開發的物業的中標率(按我們年內就第三方開發商開發物業公開招標的中標次數除以我們同期就第三方開發商開發物業公開招標的總參與次數計算得出)分別約為37.5%、33.3%、42.9%及零。

於往績記錄期，我們的所有其他物業管理乃通過與物業開發商進行的商業協商獲得。

### 物業服務合同

下圖闡述我們在物業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合同。
- (2) 虛線表示各方未訂立任何合同。
- (3) 物業開發商與我們訂立前期物業服務合同。根據適用中國法律及法規，該合同對未來業主具有法律約束力。

## 業 務

- (4) 業主委員會代表業主與我們訂立物業服務合同。根據適用中國法律及法規，該合同對全體業主均具有法律約束力。

我們與所有客戶訂立物業服務合同，該等客戶為在建物業的物業開發商以及已交付物業的業主委員會。就在建物業而言，我們會於物業建造階段與物業開發商訂立前期物業服務合同，且即使物業出售予或交付予業主，相關合同仍將持續生效直至成立業主委員會及訂立一個新的物業服務合同為止。適用中國法律法規並不強制要求成立業主委員會。《中華人民共和國物權法》、《物業管理條例》及《業主大會和業主委員會指導規則》規定，業主委員會的成立須經有關業主在股東大會上投票，而該等會議須由構成法定人數的業主提出申請，並在有關政府部門的指導下進行。倘我們接管其他物業管理公司管理的物業，我們將代表所有業主與業主委員會訂立物業服務合同。

### 前期物業服務合同及物業服務合同的主要條款

下表概述(i)我們與物業開發商訂立的前期物業服務合同；及(ii)我們與業主委員會訂立的物業服務合同的主要條款：

	前期物業服務合同	物業服務合同
<b>服務範圍</b>		我們同意向周邊公用區域及設施提供物業管理服務，包括清潔及衛生、安保、園藝、停車位管理及設施維護服務。
<b>履約範圍及標準</b>		該合同載列物業管理服務之範圍及我們預期達至的標準。其亦將訂明我們需要提供服務的區域以及預期服務及反饋時間及時長，比如我們處理一項緊急維修工作要求的預期時間。

---

## 業 務

---

### 前期物業服務合同

#### 物業管理費

前期物業服務合同載列應付物業管理費，該費用乃根據所擁有的建築面積計算。該合同亦有訂明每一個停車位的應付服務費。物業開發商負責支付未售出物業的物業管理費。物業管理費可每月、每季度或半年繳付。倘延遲付款，我們將收取逾期物業管理費的一部分作為逾期罰款。

一份前期物業服務合同的物業管理費按酬金制釐定。在此基礎上，我們向業主及住戶收取每平方米固定金額的物業管理費，我們將收取其中固定百分比的金額作為我們的酬金。

#### 物業開發商或 業主委員會 的義務

物業開發商或業主委員會須向我們提供物業用房。

### 物業服務合同

該合同載列應付的物業管理費，該費用根據所擁有的建築面積計算。合同中亦訂明每一個停車位的應付服務費。物業管理費可每月、每季度或半年繳付。倘延遲付款，我們將收取逾期物業管理費的一部分作為逾期罰款。

---

## 業 務

---

	前期物業服務合同	物業服務合同
<b>服務期限</b>	前期合同通常並無固定服務期限，並將持續生效，直至成立業主委員會並訂立新的物業服務合同。然而，根據規定，一旦業主委員會與另一間新物業管理公司訂立物業服務合同，該等前期合同將自動終止。	該物業服務合同通常載有自動續期條款且有三年固定期限。
<b>終止權利</b>	有關合同通常可由一方於到期前三個月向合作方發出書面通知自願終止。	
<b>釐定續新價格的機制</b>	有關合同通常不包括釐定物業管理費的機制。有關物業管理費調整流程的更多詳情，請參閱「物業管理服務定價政策」分節。	
<b>糾紛解決</b>	在提出訴訟或調解前，訂約雙方通常需要通過友好協商解決任何合約糾紛。	

---

## 業 務

---

一旦物業交付予業主，彼等可成立或運營業主委員會。適用中國法律法規並不強制要求成立業主委員會。《中華人民共和國物權法》、《物業管理條例》及《業主大會和業主委員會指導規則》規定，業主委員會的成立須經有關業主在股東大會上投票，而該等會議須由構成法定人數的業主提出申請，並在有關政府部門的指導下進行。業主委員會亦有權在業主大會上，通過(i)半數業主；及(ii)擁有一半以上已交付建築面積的業主投票決定僱用或解僱物業管理公司。業主委員會可通過招標程序僱用新物業管理公司。

根據中國適用法律及法規，業主委員會於有關物業管理的相關事宜方面代表著業主利益，且其決定對所有業主均具有約束力。業主委員會與物業管理公司訂立的任何合同屬有效且對所有業主具有法律約束力，而不論該等業主是否為該合同的訂約人。因此，由於我們與業主委員會訂立物業服務合同，業主依法有義務向我們支付物業管理費，且倘彼等未予支付，我們有合法權利向彼等索賠。此外，當物業開發商與業主訂立物業買賣合同時，我們一般會在物業買賣合同之後隨附前期物業服務合同，以確保業主知悉並承諾遵守，並提醒業主遵守前期物業服務合同的法律義務。依照中國適用法律及法規的規定，業主須於出售物業前結算所有未付的物業管理費。

### 定價政策

由於往績記錄期幾乎所有的物業管理費均按包幹制收取(惟一份物業服務合同除外，其物業管理費按酬金制收取，有關更多資料，請參閱本節「一物業管理服務—物業管理費」分節)，因此，我們的定價政策並無與在管總建築面積直接成比例。我們通常通過招標過程或通過商業磋商被委任為物業管理公司。當我們競標新委聘時，我們通常根據以下多個因素為我們的服務定價，包括(i)將出售的物業的規模、位置及定位，(ii)預算經營開支(包括但不限於勞工、材料及行政開



---

## 業 務

---

支)，(iii)擬定服務範圍及質量，(iv)收益產生模式及目標利潤率，(v)當地政府對物業管理費的定價指引／規定(倘適用)，(vi)可資比較物業的定價，及(vii)對我們競爭對手定價的評估。

於中國，物業管理公司可能就提供予住宅物業的物業管理服務收取的費用受相關中國機構規管及監督。國務院有關物價管理部門和建設管理部門共同負責物業管理費的監督管理。政府對費用施加的限制已在一定程度上影響我們於往績記錄期的經營業績，原因為我們可能無法隨時靈活調整我們的定價以應對不斷增加的運營成本。因此，我們已採取其他措施維持我們的盈利能力，該等措施包括成本控制及通過其他業務(如向業主及住戶提供增值服務)多樣化收益來源。有關更多詳情，請參閱本文件「監管概覽－物業管理企業的收費」分節。

當住宅物業達到交付階段，我們自己售物業單元的業主收取業務管理費用，該費用通常按單元的規模及該區域的性質(如住宅區、零售區域及停車場)計算。物業開發商有責任就未售出物業向我們支付物業管理費。我們不同類型的物業的定價政策相同。

我們定期審閱及評估所收取的物業管理費並與財務表現相比較，確保能維持目標利潤率及評定我們是否需要於續新物業服務合同時變更物業管理費。

我們可能不時增加我們的物業管理費。就尚未成立業主委員會的物業而言，適用中國法律並無就增加物業管理費制定明確的過程。就已成立業主委員會的物業而言，倘我們期望於物業服務合同屆滿前調整物業管理費，我們會與業主委員會就增加物業管理費進行磋商。此外，於我們的定期物業服務合同屆滿後，我們或會與業主委員會重新磋商我們的物業管理費。

除上文所述外，我們已制定有關調整物業管理費的內部政策。根據相關政策，相關物業的物業管理處將會發起一次業主與我們之間的會議，其間，我們建議調整物業管理費並尋求業主的批准。建議調整數字一經協定，我們將舉行會議，邀請該社區的所有業主參加並投票。調整建議

---

## 業 務

---

將由(i)超過半數業主；及(ii)擁有一半以上已交付建築面積的業主批准後生效，我們或會簽訂補充物業服務合同(如先前合同尚未到期)或新物業服務合同(如先前合同已到期)。

有關我們的增值服務及我們的交付前及諮詢服務各自的定價政策，請參閱本節「一 增值服務」及「一 交付前及諮詢服務」分節。

### 付款與信用期

根據物業服務合同，我們按月、按季度或按半年度收取物業管理費。物業管理費於發出付款通知後由業主到期支付。我們通常要求業主或住戶預付彼等的物業管理費。一旦物業管理費逾期，我們將首先向客戶發出催款通知書。倘客戶仍然未能結清費用，我們可能委聘第三方協助我們收取費用或提出訴訟。

我們接受以銀行轉賬、現金支付及通過多個在線支付平台(如微信支付及支付寶)等方式支付物業管理費。為確保及時收取物業管理費，我們會利用多種方法通知物業開發商、業主及住戶，如(i)於到期日前張貼公告；及(ii)拜訪彼等之物業並提醒彼等逾期費用事宜。當物業管理費逾期一段時間時，我們或會委任第三方協助我們收取費用或提出訴訟。

截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們的物業管理費的收取率(按我們實際收取的物業管理費除以於同期應付我們的物業管理費總額計算)分別約為89.5%、84.9%、86.2%及69.3%。

### 增值服務

我們(i)向業主及住戶提供廣泛的增值服務，以提高其生活水平及居住體驗；及(ii)向物業開發商提供增值服務。所提供的服務主要包括(i)公用事業費支付服務；(ii)公用區域資源管理；(iii)家居生活服務；及(iv)物業清潔及物業交付服務。

## 業 務

下表載列於有關年度／期間物業開發商使用我們的增值服務產生之收益明細：

	截至12月31日止年度				截至2019年3月31日			
	2016年		2017年		2018年		止三個月	
	估增值		估增值		估增值		估增值	
	服務收益		服務收益		服務收益		服務收益	
	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
僅由鑫苑置業集團								
開發的物業	46,652	99.7	55,851	98.2	74,061	95.4	19,582	93.5
僅由第三方開發商								
開發的物業	150	0.3	1,035	1.8	3,592	4.6	1,369	6.5
總計	<u>46,802</u>	<u>100.0</u>	<u>56,886</u>	<u>100.0</u>	<u>77,653</u>	<u>100.0</u>	<u>20,951</u>	<u>100.0</u>

我們的增值服務的需求及成果並不完全取決於我們的在管建築面積。我們的增值服務的成果歸因於物業地理位置、額外服務需求及業主及／或住戶組合等因素。例如，由第三方開發商開發的物業及我們的在管物業主要位於三線、四線或更低線城市，導致對我們的增值服務需求相對較低。因此，截至2019年3月31日止三個月，我們的增值服務收益的僅約6.5%來自僅由第三方開發商開發的物業。我們的董事相信，我們致力於擴大增值服務範圍及規模將使我們能於日後維持由第三方開發商開發的物業所產生的增值服務收益的增長趨勢。

### 公用事業費支付服務

不同於各自擁有獨立水電表的住宅單元，若干區域(如我們在管物業中的小商鋪)並無專用水電表，以供公用事業公司記錄消耗水平，從而計算公用事業費。因此，該等區域的住戶須共享

## 業 務

水電表。我們主要代表為我們在管物業住戶的店主向政府公用事業公司支付公用事業費(如水電費)。我們就已付公用事業費採用成本加利潤方法獲利。

截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，向業主或住戶提供公用事業費支付服務所得收益分別約為人民幣6.9百萬元、人民幣6.9百萬元、人民幣11.4百萬元及人民幣5.2百萬元。

### 公用區域資源管理

我們協助住戶(作為用戶)管理公共區域資源，使彼等能享有並利用相關資源。該等資源主要包括(i)臨時停車位；(ii)健身房；及(iii)廣告區域。我們就公共區域資源的管理向該等資源的用戶收取預先協定的費用。我們提供的公用區域資源管理服務乃有別於我們的物業管理服務。例如，我們的公用區域資源管理會管理並確保臨時停車位得以保留，而我們就業主及／或住戶使用的停車位提供物業管理服務。管理及維護服務乃我們提供予健身房經營者的增值服務的一部分，其乃針對健身房的水管及電線等設施，而作為我們物業管理服務的一部分，我們為業主及／或住戶管理並保留健身房，彼等有權免費使用或選擇不使用相關健身房。

下表載列按客戶類別劃分的公用區域資源管理收益明細：

	截至12月31日止年度			截至
	2016年	2017年	2018年	2019年
				3月31日
				止三個月
				人民幣千元
鑫苑置業集團	3,007	3,373	4,318	1,055
住戶	27,590	35,702	40,952	9,983

---

## 業 務

---

### 公用區域資源管理合同之主要條款

下表概述我們與相關用戶訂立之公用區域資源管理合同的主要條款：

	廣告區域	游泳館及健身房
合同範圍及履約範圍	我們為用戶提供管理服務以便將公用區域作廣告用途。該合同載列我們監督及協助用戶使用公共區域以安裝及維護廣告展示牌的一般權利及義務。	我們同意為合作方提供公共區域設施(如水管及電線)的管理及維護服務。
服務費／租金	服務費通常按季度、半年度或年度預先協定的基準支付。	費用為預先協定的年度費用及按半年度支付。
合同期限	合同期限介於六個月至兩年。合同訂約雙方可根據先前合同的相同條件優先續新。	合同期限通常為三年及合作方可根據先前合同的相同條件優先續新。
終止權利	合同通常於不同抗力事件發生時終止。	除非違反合同條款，否則無權終止合同。
糾紛解決	訂約雙方通常需通過友好協商解決任何合同糾紛。倘協商不成功，則所有糾紛應於當地法院解決。	

## 業 務

### 家居生活服務

我們的家居生活服務包括(i)傢俱維修服務；(ii)日用品訂購與送貨服務；及(iii)其他服務。

- **傢俱維修服務。**家用電器或裝置可能不時失修，而業主及住戶可能要求我們協助修復該等設備。我們根據所需服務類型通過僱員及分包商提供此類服務，且我們會事先與業主或住戶協定單獨的費用。
- **日用品訂購與送貨服務。**業主或住戶可通過我們的移動應用程序「鑫一家」訂購由第三方商家提供的必需品與日用品，如瓶裝水及本地佳餚。當我們收到訂單後，我們會從第三方商家購買、匯總所訂購的商品並送貨到指定位置。我們僅向業主或住戶收取所訂購商品的零售費用，免費送貨。
- **其他服務。**我們根據業主及住戶的反饋向彼等提供定制服務。例如，於往績記錄期，我們為客戶提供(i)地暖維護服務；及(ii)電動汽車充電站應用及安裝服務。

下表載列於所示期間按開發商類別劃分的我們的家居生活服務收益明細：

	截至12月31日止年度			截至 2019年 3月31日 止三個月
	2016年	2017年	2018年	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
由鑫苑置業集團開發的物業				
— 業主及住戶	7,461	9,534	9,878	2,053
由第三方開發商開發的物業				
— 業主及住戶	36	216	1,851	518

## 業 務

### 其他服務合同之主要條款

下表概述我們與合作方訂立之部分其他服務合同之主要條款：

	地暖清潔及維護	電動汽車充電站
合同範圍	服務供應商同意向我們提供服務，如地暖系統的清潔及維護。	我們同意購買電動汽車充電站、儲值卡及安裝服務。
清潔及維護費用／ 購買價	清潔費用按預先協定的每平方米價格收取而維護費用取決於供暖系統的狀況。我們收到一定比例的清潔及維護費用作為我們每項已完成服務的費用。	我們同意於12個月內就電動汽車充電站付款且我們將因該等充電站獲使用而每天收取已收費用的固定金額。
權利及義務	我們有權監督服務供應商之工程。我們亦同意為工人提供履行彼等職責之合理途徑。我們代表分包商收取該服務費且我們將於服務完成後向我們的分包商付款。	製造商同意於檢查完成後提供三年的免費保修。
合同期限	合同期限約為兩個月。	該合同為具有三年保修期限的一次性購買合同。
終止權利	該合同尚未指明任何可終止的權利。	

## 業 務

### 地暖清潔及維護

### 電動汽車充電站

#### 糾紛解決

訂約雙方需要通過友好協商解決任何合同糾紛。倘協商不成功，則所有糾紛應於當地法院解決。

任何一方均可於當地法院解決該等糾紛。

### 物業清潔及物業交付服務

我們於2018年開始積極向鑫苑置業集團開發的物業提供物業清潔及物業交付服務。我們負責於交付前清潔物業，且我們通過採用成本加利潤方法獲利。此外，於交付階段，我們或會協助該等物業的檢查並提供客戶相關服務。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們向鑫苑置業集團提供物業清潔及物業交付服務產生之收益分別為約人民幣1.2百萬元、人民幣0.2百萬元、人民幣3.3百萬元及人民幣0.6百萬元。

### 物業清潔服務合同之主要條款

#### 合同範圍及履約範圍

我們於物業交付前提供清潔服務。我們亦負責清潔物業中留下的任何垃圾。

#### 服務費

服務費乃預先協定。

#### 合同期限

該等合同為一次性服務合同。

#### 終止權利

倘我們未能於合作方書面通知後的規定期間內糾正我們的不足之處，則該合同通常可予以終止。

#### 糾紛解決

訂約雙方通常需通過友好協商解決任何合同糾紛。倘協商不成功，則所有糾紛應於當地法院解決。



## 業 務

### 交付前及諮詢服務

我們主要向物業開發商提供個性化的交付前及諮詢服務以(i)提升所開發物業的競爭力；及(ii)協助推廣及銷售彼等開發的物業。交付前服務包括於相關物業的交付前階段或於該物業投入市場銷售時，向物業開發商提供協銷服務，如(i)案場管理服務；及(ii)案場「暖場」服務。諮詢服務包括(i)於物業早期及建設階段，向物業開發商提供有關項目規劃、設計管理及建築管理的建議，以增強其功能性、舒適度及便捷性；及(ii)就未售出物業向物業開發商提供轉介及管理服務。

下表載列於有關年度／期間按收益來源劃分的交付前及諮詢服務產生的收益明細：

	截至12月31日止年度				截至2019年3月31日			
	2016年		2017年		2018年		止三個月	
	估交付前 及諮詢 服務收益		估交付前 及諮詢 服務收益		估交付前 及諮詢 服務收益		估交付前 及諮詢 服務收益	
	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比	收益	百分比
人民幣千元		人民幣千元		人民幣千元		人民幣千元		
鑫苑置業集團	36,777	97.7	41,076	94.4	45,532	84.6	14,036	86.3
第三方開發商	849	2.3	2,425	5.6	8,262	15.4	2,225	13.7
總計	<u>37,626</u>	<u>100.0</u>	<u>43,501</u>	<u>100.0</u>	<u>53,794</u>	<u>100.0</u>	<u>16,261</u>	<u>100.0</u>

### 協銷服務

就出售所開發的物業而言，中國物業開發商一般會設立售樓處，此處設有(其中包括)樓盤沙盤、展廳以及銷售代表團隊。售樓處或會於相關物業在建時或建成後設立，且其一般位於在建住宅社區內，旨在讓潛在買家了解社區及公寓的基本情況。我們提供的服務包括安裝、清潔、訪



## 業 務

**終止權利** 倘我們無法於預先協定日期後十日內履行合同義務，則合同通常可予終止，且倘合作方無法達到規定的標準，則任何一方均可終止合同。

**糾紛解決** 訂約雙方需要通過友好協商解決任何合同糾紛。倘協商不成功，則所有糾紛應於當地法院解決。

### (2) 案場「暖場」服務

	<b>「暖場」服務</b>	<b>「暖場」服務供應品</b>
<b>服務範圍及履約範圍</b>	我們同意裝飾場地並製作定制禮品。我們亦同意計劃、組織及執行「暖場」活動。	我們同意就「暖場」活動購買供應品。
<b>我們的權利及義務</b>	我們將高效及有效地提供符合規定標準的優質服務。	我們須根據合同規定的數量、類型及金額將供應品交付至指定場地。
<b>服務費</b>	服務合同載列預先協定的一次性服務費。	
<b>合同期限</b>	合同期限因活動的性質而異。	合同為一次性聘用。
<b>終止權利</b>	倘我們違反合同條款，物業開發商有權終止該合同。	倘我們未能交付有關供應品的次數達到兩次，物業開發商有權終止該合同。倘供應品質量低於標準，物業開發商亦可終止該合同。
<b>糾紛解決</b>	訂約雙方需通過友好協商解決任何合同糾紛。倘協商不成功，所有糾紛應在當地法院解決。	



---

## 業 務

---

### 前期介入服務合同之主要條款

下表概述我們與物業開發商訂立之前期介入服務合同之主要條款：

<b>服務範圍及標準</b>	我們同意於早期建設、銷售、檢查及交付階段就項目規劃、設計管理、管理質量標準及估計管理費用向物業開發商提供建議，包括派遣相關技術人員及管理人員。
<b>物業開發商的權利及義務</b>	物業開發商有權檢查及監督我們的諮詢服務且應為我們提供營運場所。
<b>我們的權利及義務</b>	我們同意於物業交付前審閱前期規劃、進行現場視察及單位勘查服務。
<b>服務費</b>	諮詢費按各類物業的建築面積計算。
<b>合同期限</b>	自合同簽訂起至物業交付止。
<b>終止權利</b>	倘物業開發商無法使我們履行職責，則我們有權終止合同。倘我們無法糾正彼等要求整改的問題，則物業開發商亦有權終止合同。
<b>糾紛解決</b>	訂約雙方需要通過友好協商解決任何合同糾紛。倘協商不成功，則所有糾紛應於當地法院解決。

我們的服務費乃根據物業的建築面積釐定。我們通過我們的僱員提供服務。

---

## 業 務

---

### 轉介及管理服務

我們為我們所管理的物業的未售出物業提供轉介及管理服務。該等物業要為由物業開發商擁有的未售出停車位及地下室。我們向居住於我們在管物業的現有業主或住戶推薦該等物業。倘彼等有意購買該等物業，我們將彼等推薦予相關物業開發商以讓彼等進一步協商並直接訂立買賣合同。我們亦負責維護有關未售出物業。基於物業開發商於一段時間內進行的相關銷售交易之總售價，我們就未售出物業的轉介及管理服務收取固定比例酬金費。

截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們轉介及管理服務所得的所有收益皆來自鑫苑置業集團，其分別為約人民幣2.1百萬元、人民幣7.3百萬元、人民幣4.9百萬元及人民幣1.9百萬元。

### 轉介及管理服務合同之主要條款

下表概述我們與物業開發商訂立的轉介及管理服務合同的主要條款：

<b>服務範圍及標準</b>	我們同意就未售出物業向物業開發商提供轉介及管理服務。我們亦負責維護有關未售出物業。
<b>轉介費</b>	合同載列基於最後售價的未售出物業轉介及管理服務的固定比例酬金費。
<b>合同期限</b>	合同期限通常為一至兩年。
<b>終止權利</b>	合同通常於期限結束時自動終止且除非另一方違約，否則訂約雙方不可單方面終止合同。倘我們未能履行我們的合同義務，物業開發商可終止合同。倘物業開發商未能履行彼等的合同義務，未能遞交相關資料或無法向我們支付所規定的酬金費，我們亦可終止合同。
<b>糾紛解決</b>	倘協商不成功，則所有糾紛應於當地法院解決。

---

## 業 務

---

### 我們的信息技術系統及移動應用程序

我們於日常運營中使用各種信息技術系統及移動應用程序(即CRM系統、OA系統、「慷寶機械人」及「鑫一家」移動應用程序)以提高我們的工作效率、降低我們對人工勞動及員工成本的依賴以及增強我們的競爭優勢。下文載列上述信息技術系統及移動應用程序之概述：

#### CRM系統

##### 設計

CRM系統為管理我們的僱員而設計。其為能夠接收及處理業主或住戶要求的管理任務、投訴、查詢、建議及其他相關任務之系統。CRM系統亦允許我們的管理層安排每月或每週的議程並為其他員工分配任務以便跟進。其亦為我們的僱員參與移動學習課程之培訓門戶。此外，CRM系統為協助保安員執行其巡邏任務之簽到簿。

##### 特點

**「400 CS中心」**：業主或住戶可通過致電「400 CS中心」提出投訴、作出查詢、提供建議及要求其他管理服務。於客服代表將請求輸入CRM系統後，其會相應分配及指派命令予相關員工。該等員工可選擇透過該系統的僱員終端處理該等請求。

僱員可通過CRM系統登入或登出工作，及相應分配業主或住戶的請求。當僱員處理相關請求時，彼等須對該進程進行注釋並將照片上傳至CRM系統。業主或住戶隨後對彼等進行評分。

**管理議程**：該系統旨在向管理團隊提供實時控制功能以監控本公司的不同部門。我們的管理團隊可通過CRM系統安排或編輯任何每月或每週計劃。經理可在需要時審閱或修改該等計劃。

---

## 業 務

---

**安保功能：**我們所管理物業的安保人員可通過CRM系統安排巡邏程序、路線及人員。保安員須遵守該等計劃安排並通過CRM系統掃描二維碼於預定路線之檢查點簽到。於發現物業出現異常事件時，保安員亦可記錄並作出報告。

### OA系統

#### 設計

OA系統為一個產生及儲存辦公信息及數據以完成任務及目標之辦公自動化系統。其中包含之巨洲雲CC特點為一個即時通訊系統，用於我們的內部通訊之用。

#### 特點

**巨洲雲OA：**所有內部運營、應用程序、請求及工作安排視察均通過該系統進行。該系統分為各種類別，如個人、財務、業務、行政、人力資源、法律、運營及投資。我們的員工通過該系統作出申請及請求，例如事假及報銷請求。

**巨洲雲CC：**該應用程序乃用於通訊及合作之用。其可於手機及個人電腦上運行。我們的僱員通過發送文字及語音消息、文件及圖片使用該應用程序進行內部通訊。該應用程序亦能與巨洲雲OA合作，於手機上執行辦公自動化功能及接收通知，如會議日期及時間、電子郵件、新聞及通知。

### 「鑫一家」移動應用程序

#### 設計

「鑫一家」為一個業主或住戶訂購必需品及日用品之移動應用程序。「鑫一家」亦提供物業管理服務、提供新聞及社區最新資訊。

#### 特點

**網購：**業主或住戶通過「鑫一家」下訂單。我們僅向業主或住戶收取所訂購商品的零售價並免費送貨。



---

## 業 務

---

**物業管理服務：**「鑫一家」使業主或住戶能夠要求維護及維修服務、提出投訴及建議。

### 「慷寶機械人」

**設計** 「慷寶機械人」是一個智能家居設備。其擁有內置觸屏顯示器、前置攝像頭、麥克風及揚聲器。用戶界面通過其觸屏顯示器或由語音控制進行交互。

**特點** 「慷寶機械人」主要被用作個人家庭助理以獲得各類服務(如獲取健康服務、資訊、家政服務及控制家電)。

**物業管理服務：**用戶可透過「慷寶機械人」的線上系統收到提示並結算物業管理費。其亦可通過作為展示管理通知及其他社區最新資訊的公告板提供即時社區支持。

**健康服務：**「慷寶機械人」提供與健康相關的日常新聞及資訊、緊急呼叫、藥物訂貨及交付、管理病人健康檔案、用藥提醒及進行線上健康診斷。

**資訊提供者：**「慷寶機械人」是一個資訊中心，提供教育資訊、金融資訊及服務、日常新聞、氣象報道、娛樂資訊及其他社交最新資訊。

**家電控制者：**「慷寶機械人」的家政功能可控制主要類別的智能家電。該等家電包括照明系統、音樂播放器系統、安保裝置、廚房電器及煙霧探測器系統。

誠如董事所確認，考慮到本集團並不負責設計、經營及推銷「慷寶機械人」且並無從中獲利，因此，本集團毋須取得使用「慷寶機械人」的任何牌照。

## 業 務

### 我們的品牌

我們主要以「鑫苑」品牌營銷及提供服務，該品牌為預期我們的工作可以達到的標準的一般參照。「鑫苑」品牌，連同「高性價比—高滿意度—高服務體驗」的服務理念及「XIN3.0」服務模式旨在滿足客戶需要並為彼等提供優質服務。自我們成立以來，我們致力於通過進一步將我們的品牌多樣化為「鑫苑」，「悅晟行」及「誠至行」來提升我們品牌的內在價值。

下表載列我們三個品牌名稱的詳情：

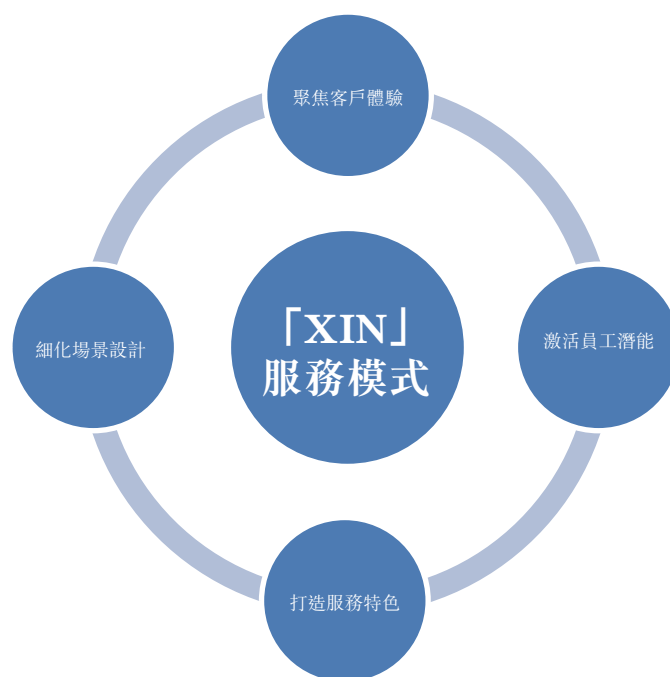
品牌名稱	「鑫苑」	「誠至行」	「悅晟行」
目標客戶	具有中高端消費能力的客戶		已成立家庭的高淨值人士
目標市場	(i) 鑫苑置業集團開發的物業  (ii) 全國市場	中國地級市	中國1線及2線城市的高端住宅物業、綜合體及辦公大樓
目標物業類型	混合型	住宅物業及辦公大樓	新興物業類型
品牌核心價值	優質及專業的服務體驗		聲名卓著的聚焦客戶體驗

展望未來，我們計劃引進及進一步推廣我們的三個品牌名稱，尤其是「悅晟行」及「誠至行」，首先在我們進行業務發展時向我們的潛在客戶引薦該等品牌名稱，從而提升公眾認知度。隨後，我們計劃根據該等品牌的目標客戶及市場以該等品牌名稱提供服務。我們相信，該等推廣策略將使我們能夠提高公眾認知度並明確劃分我們所提供服務的目標客戶及市場。

## 業 務

### XIN 3.0服務模式

我們不遺餘力地為客戶提供優質服務。於1998年，我們打造「XIN 1.0」服務模式，當中載明我們的「六心服務理念」，即「誠心、盡心、細心、專心、貼心、熱心」，此模式專注於我們僱員的服務意識。其後，我們進一步開發「XIN 2.0」服務模式，此模式更關注客戶需求。為將「XIN 1.0」與「XIN 2.0」服務模式整合起來以及提高客戶忠誠度，並在物業管理行業競爭中脫穎而出，我們於2018年7月打造「XIN 3.0」服務模式。「XIN 3.0」服務模式旨在通過下列方式進一步提高服務質量：(i)提供更個性化的物業管理服務；(ii)激活員工潛能；(iii)更加重視客戶體驗及其對我們聚焦客戶體驗的反饋；及(iv)根據不同情形提高服務的特色。下圖載列「XIN 3.0」服務模式下不同領域的互動：



#### 聚焦客戶體驗

我們深知每個人皆有其需求及偏好。因此，在「XIN 3.0」服務模式下，我們致力於為各業主及住戶提供個性化服務。其實現方式為收集及分析彼等的過往選擇及習慣，然後調整我們所提供的服務以為彼等創造更個性化的體驗。

---

## 業 務

---

### 激活員工潛能

「XIN 3.0」服務模式通過鼓勵員工積極迎合客戶需求來尋求探索我們的僱員潛力。舉例而言，我們提供多種培訓，以更好地裝備我們的新入職者，並協助彼等融入我們的企業文化。倘有關僱員通過其試用期，我們亦將作出表揚，我們相信，此舉將提升彼等對我們的忠誠度。此外，我們會通過在我們的網站上發佈僱員的事蹟來定期表彰彼等的善意之舉。

### 打造服務特色

我們力圖根據客戶的特點及需求提高及個性化我們客戶的服務體驗。例如，我們組織各種活動（如兒童活動及興趣班），由此個性化彼等的用戶體驗。

### 細化場景設計

我們已制定詳細的手冊，載明標準流程、步驟及指引，涉及維修及管理、安保、清潔及客戶管理等領域，從而提高客戶體驗。該手冊亦載有不同職位僱員於不同情況下的服務、著裝及服務標準。例如，當中載明當我們自客戶收到維修申請後須遵守的流程及預期反應時間。

「XIN 3.0」服務模式已應用於我們管理的物業及區域公司。展望未來，我們計劃繼續採用「XIN 3.0」服務模式，最大程度提高客戶體驗。

### 銷售及營銷

我們相信卓越的市場聲譽及適當管理我們的客戶及項目的能力為我們成功的關鍵原因。為此，我們已在我們的總部設立投資發展中心，其主要負責規劃及制定我們的營銷及擴展策略、進行市場調研、管理我們的投標進程及進行合約管理。此外，我們的區域公司將利用我們的「鑫苑」品牌提供的聲譽及資源，尋求擴大其當地知名度。

就目前的客戶而言，我們會採取若干措施來維持我們的業務關係，包括但不限於(i)定期對彼等進行商務訪問；(ii)於該等客戶保持緊密聯繫並積極回應彼等的要求；及(iii)定期就彼等對我們服務的滿意度進行調查，並對所發現的問題採取後續行動。

---

## 業 務

---

通過總部及區域公司的合作，我們制定清晰及詳細的市場發展戰略及方向。例如，我們的投資開發中心為我們區域公司的人員提供我們服務產品及品牌相關的培訓，以便彼等可理解及向彼等熟悉的地區內現有或潛在客戶推廣我們的服務產品。通過該方式，我們在河南地區、環渤海地區及珠三角地區的知名度不斷增長，並已得到更多潛在客戶的關注。展望未來，我們計劃加大業務開發的力度，以吸引更多位於上述區域的客戶。

我們在發展不同客戶時採用不同的策略：

- **物業開發商**。於往績記錄期，我們的大部分物業管理項目均來自鑫苑置業集團。從長遠看來，我們預期將繼續與彼等合作，而餘下鑫苑置業集團的項目將繼續成為我們穩定的收益來源。就第三方開發商而言，我們主要通過參與優質投標、積極安排對客戶進行商務訪問及推廣我們的品牌來推廣我們的服務。我們認為，由於(i)我們強大的品牌；(ii)我們先進的管理系統；(iii)我們服務第三方開發商的經驗；及(iv)我們的高性價比，我們能夠從第三方開發商處接獲物業管理項目。
  
- **業主委員會**。我們致力於不斷提高我們的服務標準。我們旨在於客戶中實現高水平的服務滿意度。自成立以來，我們相信我們已獲得客戶的認可及公眾好評，此為一種推廣我們的服務且具成本效益的方式。我們亦相信(i)我們的優質服務；(ii)高客戶滿意度；及(iii)我們廣泛的增值服務已持續為業主及住戶提供良好服務，並且當我們與新客戶訂立物業服務合同時及於到期時協商續新現有物業服務合同時至關重要。

由於我們的營銷努力，我們訂約管理的總建築面積從2016年12月31日的約15.5百萬平方米增至2019年3月31日的約30.0百萬平方米，2016年至2018年的複合年增長率約為30.3%。截至2019年3月31日止三個月，物業管理服務業務線項下第三方開發商應佔收益為我們同期物業管理服務總收益的約16.4%。

## 業 務

### 客戶

我們的客戶主要包括物業開發商、業主及住戶。下表載列我們各業務線的客戶主要類型明細：

業務線	主要客戶
物業管理服務	物業開發商、業主及住戶
增值服務	業主及住戶
交付前及諮詢服務	物業開發商

截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，向前五大客戶出售產生的收益分別約為人民幣48.4百萬元、人民幣57.1百萬元、人民幣80.9百萬元及人民幣22.6百萬元，分別佔我們總收益的約21.3%、19.2%、20.6%及20.8%。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，向最大客戶餘下鑫苑置業集團及其關聯方出售產生的收益分別約為人民幣44.1百萬元、人民幣49.2百萬元、人民幣70.3百萬元及人民幣20.2百萬元，分別佔我們總收益的約19.4%、16.6%、17.9%及18.6%。除餘下鑫苑置業集團及其關聯方（根據上市規則第14A章為我們的關連人士）外，於往績記錄期，我們的客戶均為獨立第三方。於最後實際可行日期，除餘下鑫苑置業集團及其關聯方外，概無董事、股東、高級管理層成員、持有5%以上已發行股本的本集團成員公司及彼等各自緊密聯繫人概無於前五大客戶中持有任何權益。

有關我們與餘下鑫苑置業集團的過往及未來交易的更多資料，請參閱本文件「持續關連交易」及「與控股股東的關係」各節以及「風險因素—概無保證餘下鑫苑置業集團將會繼續聘用我們管理彼等開發的物業，亦無保證我們將能按合適條款用第三方開發商的物業來彌補任何短絀，甚至完全無法彌補任何短絀」分節。

## 業 務

### 前五大客戶

下表載列截至2016年12月31日止年度我們前五大客戶的詳情：

排名	客戶	所提供的 主要服務	於最後實際 可行日期之 業務關係		付款方式	收益 人民幣千元	估期內 總收益 百分比 %
			年限	付款期限			
1	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方	物業管理服務、 增值服務及交付 前及諮詢服務	20年	分期或於銷售完成後 半年度、季度或 每月預付款(視乎 合同條款而定)	銀行轉賬	44,134	19.4
2	客戶A	增值服務	6年	半年度預付款	銀行轉賬	1,363	0.6
3	客戶B	增值服務	10年	年度、半年度或季度 預付款(視乎合同 條款而定)	銀行轉賬	1,115	0.5
4	鄭州名門健身服務 有限公司	增值服務	5年	半年度預付款	銀行轉賬	1,028	0.5
5	客戶C	增值服務	12年	年度預付款	銀行轉賬	806	0.3

## 業 務

下表載列截至2017年12月31日止年度我們前五大客戶的詳情：

排名	客戶	所提供的 主要服務	於最後實際 可行日期之 業務關係		付款方式	收益  人民幣千元	佔期內 總收益 百分比  %
			年限	付款期限			
1	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方	物業管理服務、 增值服務及交付 前及諮詢服務	20年	分期或於銷售完成後 半年度、季度或 每月預付款(視乎 合同條款而定)	銀行轉賬	49,212	16.6
2	客戶D	物業管理服務及 增值服務	11年	每月或年度預付款 (視乎合同條款 而定)	銀行轉賬	2,451	0.8
3	客戶E	物業管理服務	3年	每月	銀行轉賬	2,087	0.7
4	客戶A	增值服務	6年	半年度預付款	銀行轉賬	1,909	0.6
5	鄭州名門健身服務 有限公司	增值服務	5年	半年度預付款	銀行轉賬	1,450	0.5



## 業 務

下表載列截至2018年12月31日止年度我們前五大客戶的詳情：

排名	客戶	所提供的 主要服務	於最後實際 可行日期之 業務關係		付款方式	收益  人民幣千元	佔期內 總收益 百分比  %
			年限	付款期限			
1	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方	物業管理服務、 增值服務及交付 前及諮詢服務	20年	分期或於銷售完成後 半年度、季度或 每月預付款(視乎 合同條款而定)	銀行轉賬	70,340	17.9
2	客戶D	物業管理服務及 增值服務	11年	每月或年度預付款 (視乎合同條款 而定)	銀行轉賬	4,216	1.1
3	網勢傳媒廣告 (北京)有限公司	交付前及諮詢服務	1年	交貨驗收後	銀行轉賬	2,395	0.6
4	客戶B	增值服務	10年	年度、半年度或季度 預付款(視乎合同 條款而定)	銀行轉賬	2,379	0.6
5	客戶A	增值服務	6年	半年度預付款	銀行轉賬	1,544	0.4

## 業 務

下表載列截至2019年3月31日止三個月我們前五大客戶的詳情：

排名	客戶	所提供的 主要服務	於最後實際 可行日期之 業務關係		付款方式	收益  人民幣千元	佔期內 總收益 百分比  %
			年限	付款期限			
1	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方	物業管理服務、 增值服務及交付 前及諮詢服務	20年	分期或於銷售完成後 半年度、季度或 每月預付款(視乎 合同條款而定)	銀行轉賬	20,180	18.6
2	客戶D	物業管理服務及 增值服務	11年	每月或每年預付款 (視乎合同條款 而定)	銀行轉賬	978	0.9
3	網勢傳媒廣告 (北京)有限公司	交付前及諮詢服務	1年	交貨驗收後	銀行轉賬	750	0.7
4	客戶B	增值服務	10年	年度、半年度或季度 預付款(視乎合同 條款而定)	銀行轉賬	443	0.4
5	客戶A	增值服務	6年	半年度預付款	銀行轉賬	283	0.2

## 業 務

### 供應商及分包商

於往績記錄期，我們的供應商及分包商主要包括(i)專注於安保、清潔及衛生、園藝及專業維護服務的公司；(ii)公用事業供應商，如水電供應公司；及(iii)園藝與清潔供應公司。除餘下鑫苑置業集團及其關聯方(根據上市規則第14A章為我們的關連人士)外，我們於往績記錄期的所有供應商及分包商均為獨立第三方。於最後實際可行日期，除鑫苑置業集團及其關聯方外，我們的董事、股東、高級管理層成員、持有5%以上已發行股本的本集團成員公司及彼等各自緊密聯繫人概無於前五大供應商及分包商中持有任何權益。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，向前五大供應商及分包商作出的採購額分別約為人民幣56.9百萬元、人民幣75.9百萬元、人民幣92.7百萬元及人民幣24.3百萬元，分別佔銷售成本總額的約34.2%、38.8%、35.7%及33.8%。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，向最大供應商及分包商作出的採購額分別約為人民幣33.1百萬元、人民幣31.2百萬元、人民幣38.7百萬元及人民幣10.7百萬元，分別佔銷售成本總額的約19.9%、16.0%、14.9%及14.8%。

### 前五大供應商及分包商

下表載列截至2016年12月31日止年度我們前五大供應商及分包商的詳情：

排名	供應商/分包商	所採購的主要 服務/產品	於最後實際 可行日期 之業務		付款方式	採購額 人民幣千元	估期內 銷售成本 總額百分比 %
			關係年限	付款期限			
1	公司A <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	4年	每月	銀行轉賬	33,138	19.9

## 業 務

排名	供應商／分包商	所採購的主要 服務／產品	於最後實際 可行日期		付款方式	採購額 人民幣千元	估期內 銷售成本 總額百分比 %
			之業務 關係年限	付款期限			
2	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方 <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	20年	每月或每季度 (視乎合同條款 而定)	銀行轉賬	12,378	7.4
3	山東思銳人力資源 有限公司 <sup>(1)</sup> (前稱為濟南 思銳人力資源 有限公司)	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	11年	每月	銀行轉賬	8,577	5.2
4	上海賽夫保安服務 有限公司 <sup>(1)</sup>	安保服務	3年	每月	銀行轉賬	1,414	0.9
5	鄭州市金水區 宏博燈具商行 <sup>(2)</sup>	材料及供應	5年	每月	銀行轉賬	1,359	0.8

## 業 務

下表載列截至2017年12月31日止年度我們前五大供應商及分包商的詳情：

排名	供應商／分包商	所採購的主要 服務／產品	於最後實際 可行日期 之業務		付款方式	採購額  人民幣千元	佔期內 銷售成本 總額百分比 %
			關係年限	付款期限			
1	公司A <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	4年	每月	銀行轉賬	31,239	16.0
2	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方 <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	20年	每月或每季度 (視乎合同條款 而定)	銀行轉賬	28,038	14.3
3	山東思銳人力資源 有限公司 <sup>(1)</sup> (前稱為濟南 思銳人力資源 有限公司)	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	11年	每月	銀行轉賬	8,651	4.4
4	上海賽夫保安服務 有限公司 <sup>(1)</sup>	安保服務	3年	每月	銀行轉賬	4,783	2.4
5	上海志恒清潔服務 有限公司 <sup>(1)</sup>	清潔及衛生服務	4年	每季度	銀行轉賬	3,156	1.7

## 業 務

下表載列截至2018年12月31日止年度我們前五大供應商及分包商的詳情：

排名	供應商／分包商	所採購的主要 服務／產品	於最後實際 可行日期 之業務		付款方式	採購額  人民幣千元	佔期內 銷售成本 總額百分比  %
			關係年限	付款期限			
1	公司A <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	4年	每月	銀行轉賬	38,743	14.9
2	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方 <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	20年	每月或每季度 (視乎合同條款 而定)	銀行轉賬	37,014	14.2
3	山東思銳人力資源 有限公司 <sup>(1)</sup> (前稱為濟南 思銳人力資源 有限公司)	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	11年	每月	銀行轉賬	11,384	4.4
4	上海賽夫保安服務 有限公司 <sup>(1)</sup>	安保服務	3年	每月	銀行轉賬	3,451	1.3
5	河南星耀物業服務 有限公司 <sup>(1)</sup>	清潔及衛生服務	3年	每季度	銀行轉賬	2,109	0.9

## 業 務

下表載列截至2019年3月31日止三個月我們前五大供應商及分包商的詳情：

排名	供應商／分包商	所採購的主要 服務／產品	於最後實際 可行日期 之業務		付款方式	採購額 人民幣千元	佔期內 銷售成本 總額百分比 %
			關係年限	付款期限			
1	餘下鑫苑置業集團 及其關聯方 <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	20年	每月或每季度 (視乎合同條款 而定)	銀行轉賬	10,671	14.8
2	公司A <sup>(1)</sup>	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	4年	每月	銀行轉賬	9,491	13.2
3	山東思銳人力資源 有限公司 <sup>(1)</sup> (前稱為濟南思 銳人力資源 有限公司)	安保、清潔及 衛生、設施維護 及園藝服務	11年	每月	銀行轉賬	2,993	4.2
4	公司B <sup>(1)</sup>	清潔及衛生服務	少於一年	每季度	銀行轉賬	681	0.9

## 業 務

排名	供應商/分包商	所採購的主要 服務/產品	於最後實際 可行日期		付款方式	採購額 人民幣千元	估期內
			之業務 關係年限	付款期限			銷售成本 總額百分比 %
5	公司C <sup>(1)</sup>	清潔及衛生服務	3年	每季度	銀行轉賬	512	0.7

附註：

- (1) 該等公司為分包商。
- (2) 該公司為供應商。

於往績記錄期，我們將部分安保、清潔及衛生、園藝及專業維護服務外包予分包商，以降低銷售成本及提高提供予客戶的服務。我們的分包商為彼等提供服務的專業公司，且能有效運營。我們相信，我們能從該分包安排受益，乃由於我們能依賴分包商的專業知識，且該安排能降低我們的銷售成本，進而提高整體盈利能力。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們的分包成本分別約為人民幣46.9百萬元、人民幣86.4百萬元、人民幣106.0百萬元及人民幣26.9百萬元，分別佔銷售成本總額的28.2%、44.2%、40.8%及37.4%。

### 遴選及管理分包商

於遴選分包商時，我們考慮多項因素且在評估及監控分包商的合適性與表現時設定多個參數。

### 遴選分包商

我們的總部負責監控及監管區域公司對潛在分包商作出的遴選及評估。其亦將分包商投標程序集中在一起，並制定多項政策與標準表格，用於分包商的日常管理。

我們一般要求分包商提供安保、清潔及衛生服務以及專業維護服務。我們存有合資格分包商庫且一般從該名冊僱用我們偏好的分包商，且該名冊會定期更新。我們的區域公司首先會通過親自查訪及在線查詢的方式收集分包商的基本背景資料以編製名冊。其後彼等將合資格分包商列



---

## 業 務

---

入初選名冊，並由總部成員組成的小組進行考查，該小組將(i)為各分包商制定報告，當中列明彼等的價格、服務特色及質量；及(ii)檢查彼等的相關證明文件。其後，報告及查訪記錄將通過OA系統遞交管理層審批。一旦通過，該分包商將載入合資格分包商庫且將會根據彼等各自的職能進行分類。

視乎所需服務的實際情形而定，我們的總部可邀請許可名冊內的分包商遞交標書。其後，專業小組將根據招標文件中的標準評估標書。

### 管理分包商

為確保分包商達到我們的服務要求及標準，並能及時地服務我們的客戶，我們定期監察及評估彼等的表現。我們的總部負責不時制定及保存與管理及評估分包商有關的政策。根據所制定的內部政策，我們的區域公司負責每月對區域內向物業提供服務的分包商進行實地管理及評估。

我們的月度評估分為四個部分，包括(i)所提供服務的及時性；(ii)服務質量；(iii)客戶是否投訴；及(iv)客戶滿意度。倘分包商的分數跌至低於相關標準，我們將扣留應付予彼等的部分服務費，直至彼等改正錯誤後發放。我們的區域公司將編製評估報告。我們於每年更新許可分包商名冊時亦將參考該報告。

### 分包協議的主要條款

一般而言，我們與分包商訂立的分包協議包括下列條款：

- **期限**。我們的分包協議一般為期一至兩年且並無載有自動續期條款。我們將於接近期末時根據該分包商提供的服務質量考慮是否與分包商訂立新分包協議。

---

## 業 務

---

- *服務範圍及標準*。分包協議將載列分包商所需服務的範圍、頻率及地點。我們將參考市場標準或政府或專業機構實施的官方標準(如適用)載入預期服務標準。我們亦要求分包商記錄彼等的出席情況以及其月度、季度及年度考察記錄，以供我們內部存檔之用。就防火系統維護服務等專業化服務，我們亦要求分包商在特定期間內對事故或意外作出響應。
- *我們的權利及義務*。我們有權檢查及核驗分包商的表現，倘彼等的任何工程低於規定的標準，我們有權要求更換人員。我們有責任向需要分包商服務的區域提供進出權限。我們亦需要為分包商的人員提供必要的空間以供彼等休息及儲存設備。
- *分包商的權利及義務*。倘現場人員有任何變動，我們的分包商有義務告知我們。彼等中的一部分亦須設有24小時服務熱線，以便我們於緊急情況下需要聯繫彼等。在適用情況下，我們的分包商需要持有開展彼等工作所需的執照及許可證，且彼等需要與我們合作提供培訓。
- *採購原材料*。我們的分包商一般負責採購原材料及設備，以履行彼等於分包協議項下的義務。倘須採購若干專業設備，如消防系統配件，分包商須於獲得我們事先同意後方可購買。
- *彌償*。分包協議通常包含彌償條款，據此，分包商須就因(i)彼等違反政府法規及政策；(ii)彼等缺乏資格；(iii)對第三方造成的任何損失或損害；及(iv)對我們提供的設備造成的損害所產生的損害或損失對我們進行彌償。
- *終止及續新*。分包協議一般於期滿時自動終止且並無自動續新的權利。

## 業 務

### 客戶與分包商重疊

於往績記錄期，就董事所深知及確信，我們的前五大客戶之一（即餘下鑫苑置業集團及其關聯方）亦為我們的供應商及分包商（「重疊組」）。餘下鑫苑置業集團及其關聯方分別為我們截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月的五大客戶之一。我們向餘下鑫苑置業集團就彼等之未售出物業提供物業管理服務及交付前及諮詢服務。截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們主要向重疊組分別分包安保、清潔及衛生、園藝及專業維護服務。於該等分包安排中，重疊組提供負責分包服務的人員，且負責整體管理、規劃及資源分配。

於往績記錄期，重疊組應佔所有收益均來自鑫苑置業集團開發的物業。下表載列重疊組應佔我們的收益及我們根據業務線所涉及的物業數目明細：

	截至12月31日止年度											
	2016年			2017年			2018年			截至2019年3月31日止三個月		
	估總收益		物業數目	估總收益		物業數目	估總收益		物業數目	估總收益		物業數目
人民幣千元	百分比	人民幣千元		百分比	人民幣千元		百分比	人民幣千元		百分比		
—物業管理服務	3,185	1.4%	3	4,277	1.4%	6	12,362	3.1%	21	3,298	3.0%	12
—增值服務 <sup>1</sup>	4,172	1.8%	3	3,859	1.3%	8	12,446	3.2%	17	2,846	2.6%	20
—交付前及諮詢服務 <sup>2</sup>	36,777	16.2%	27	41,076	13.9%	36	45,532	11.6%	37	14,036	13.0%	35
總計 <sup>3</sup>	44,134	19.4%	33	49,212	16.6%	48	70,340	17.9%	61	20,180	18.6%	49

#### 附註：

- (1) 於往績記錄期，我們向重疊組提供（其中包括）公用事業費收取服務及物業清潔及物業交付服務。
- (2) 於往績記錄期，我們向重疊組提供協銷服務、前期介入服務及轉介及管理服務。
- (3) 我們向若干物業提供一種以上的服務。因此，該明細中所涉及的物業數量可能被複製，進而物業的總數量可能不會反映該明細中的算術總和。

## 業 務

下表載列我們按開發商類型劃分的重疊組應佔銷售成本明細：

	截至12月31日止年度											
	2016年			2017年			2018年			截至2019年3月31日止三個月		
	估銷售成本		物業數目	估銷售成本		物業數目	估銷售成本		物業數目	估銷售成本		物業數目
人民幣千元	總額百分比	人民幣千元		總額百分比	人民幣千元		總額百分比	人民幣千元		總額百分比		
—由鑫苑置業集團開發的物業	10,233	6.2%	25	20,596	10.5%	37	20,369	7.8%	46	5,362	7.5%	34
—由第三方開發商開發的物業	1,845	1.1%	11	6,573	3.4%	25	16,335	6.3%	34	5,257	7.3%	29
總計	12,078	7.3%	36	27,169	13.9%	62	36,704	14.1%	80	10,619	14.8%	63

我們自其運營的所在地的重疊組採購該等服務來減少我們的銷售成本。由於重疊組及本集團於[編纂]前屬於鑫苑置業集團，重疊組僅按成本向我們收費。相反，就董事所深知，第三方分包商通常按成本加利潤基準向我們收費，利潤佔彼等成本總額的約3%至5%。此外，由於屬於同一組別，重疊組較第三方分包商而言對我們預期的標準有更好的了解。

於最後實際可行日期，鑒於[編纂]及為減少對餘下鑫苑置業集團之依賴，我們已終止就安保、清潔及衛生、園藝及專業維護分包服務委聘重疊組，並已委聘其他分包商代替重疊組。董事已確認，委聘其他分包商以代替重疊組對我們的銷售成本及財務表現並無重大不利影響。

董事確認，我們向重疊組的所有銷售及購買乃於日常業務過程中按一般商業條款及公平基準進行。此外，重疊組的管理政策及流程與適用於其他供應商及分包商者一致。與重疊組的交易條款與其他客戶、供應商及分包商的交易條款相若。

---

## 業 務

---

### 獎項及認證

下表載列我們自成立以來收到的部分獎項及證書：

獲獎或認證日期	獎項或認證名稱	頒獎或認證機構
2008年至今	中國一級物業管理企業資質證書	中華人民共和國住房和城鄉建設部
2018年10月	2018年物業服務企業綜合實力測評TOP 100第12位	中國物業管理協會 上海易居房地產研究院 中國房地產評測中心
2009年至2018年	中國物業服務百強企業	中國物業管理協會 中國指數研究院 上海易居房地產研究院
2017年2月	物業服務標準化先進企業	濟南市物業管理行業協會
2016年7月	傑出企業	《中國物業管理》
2015年9月	物業管理最具成長性企業	中國物業管理協會

## 業 務

獲獎或認證日期	獎項或認證名稱	頒獎或認證機構
2013年10月	2013中國物業管理品牌影響力企業	中國國際住宅產業博覽會 《城市開發》 《中國物業管理》
2013年10月	物業管理綜合實力TOP 200企業	中國物業管理協會
2011年9月	2011中國物業服務優秀品牌企業	中國指數研究院
2010年11月	2010中國特色服務領先企業	中國房地產Top 10研究組

### 質量控制

我們致力於向客戶提供優質服務且我們認為此為我們持續獲得成功的關鍵。由此，我們已制定系統的質量控制舉措並已組建一支於質量控制方面具有豐富經驗的團隊。

### 與我們的服務有關的質量控制舉措

於2001年1月，我們首次獲得Intertek Certification Limited（一間獲英國皇家認可委員會 (United Kingdom Accreditation Service) 認可的認證機構）頒發的ISO9001:2000（住宅小區及高層寫字樓的物業管理服務）認證。於2016年8月，我們同時獲Intertek Certification Limited授予三個認證，即ISO9001:2015（住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務）認證、ISO14001:2015（適用於住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務的環境管理體系）認證及OHSAS18001:2007（適用於住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務

---

## 業 務

---


的健康與安全管理體系)認證。該等認證於最後實際可行日期仍然有效。該等認證可作為我們質量控制工作的指示。我們的運營發展部項下的質量控制分部由七名僱員組成，主要負責監管我們服務的質量控制。就內部而言，我們於每個季度進行評估，以便了解在管物業、僱員及服務。該評估涵蓋我們的區域公司及在管物業，其中每個區域公司及在管物業的評估主要取決於彼等的(i)服務執行力；(ii)記錄保存；(iii)投訴記錄；及(iv)內部管理。評估報告亦將列出發現的問題及相關責任僱員，並會跟進於上次評估發現的問題有否改正。同時，我們利用日常運營中收集的資料來分析業主及住戶之反饋。該分析為我們評估服務質量時之參考，並對我們的改進過程至關重要。

就外部而言，我們委聘第三方分析及顧問公司，主要對在管物業的個別業主的滿意度指數進行分析。該分析將從集團層面、城市層面及物業層面開展，且會就客戶體驗的不同方面進行整體評分，例如(i)我們的銷售服務；(ii)物業管理服務；及(iii)維修及維護服務。該分數亦會與過往年度所得分數進行比較。

### 與我們的分包商有關的質量控制舉措

為確保通過分包商所提供的服務的質量，我們已制定從不同角度處理服務質量的質量保證體系，例如選擇、評估、合同條款、日常運作及履行分包商合約義務的能力。此外，我們通常於與分包商訂立的合同中列出所需的標準。倘其工作產品或服務低於訂明標準，我們有權要求彼等採取整改措施。

### 知識產權

於最後實際可行日期，餘下鑫苑置業集團向我們授予商標「」。此外，2019年6月，我們為我們的「悅晟行」及「誠至行」品牌遞交商標申請，且預期將於2020年9月前獲得登記證書。於最後實際可行日期，我們並無知悉任何嚴重侵犯第三方擁有的任何知識產權的情況。

---

## 業 務

---

有關我們知識產權及應用的更多資料，請參閱本文件附錄五「2.有關我們業務的其他資料—2.2本集團的知識產權」分節。

### 競爭

我們已採取多項措施以保持我們的競爭力及應對業內不斷激化的競爭。例如，我們於2018年7月推出「XIN 3.0」服務模式，以繼續向客戶提供更個性化的優質服務。此外，我們於往績記錄期通過物色新位置及項目擴張我們的地理範圍。憑藉「一競爭優勢」及「一業務策略」各分節所述優勢及策略，董事相信我們於未來能與業內同行競爭。根據弗若斯特沙利文的資料，中國物業管理服務行業競爭激烈，市場參與者眾多且較分散。由於2018年物業服務公司資質被取消，中國的物業管理服務市場的進入壁壘相對較低。然而，品牌聲譽、財務資源、管理能力、客戶關係、技術水平及人力資源仍然為新市場參與者的主要進入壁壘。

於往績記錄期，就收益增長率而言，作為中國物業服務百強企業中快速發展的物業管理公司之一，我們主要與大型國家、地區及當地的物業管理公司競爭。根據弗若斯特沙利文的資料，就2018年總收益而言，我們在中國物業管理公司中排名第三十三位。根據中國物業管理協會、上海易居房地產研究院及中國房地產評測中心的相關資料，就以(其中包括)物業管理公司的在管建築面積、財務表現、業主滿意度及認證項目的數量為基準釐定的綜合指數評級而言，我們於2018年在中國物業管理公司中排名第十二位。

我們的增值服務主要與提供類似服務的各類商號及個人競爭，如提供家居生活服務的商號及個人。我們的交付前及諮詢服務主要與提供類似服務的其他物業管理公司競爭。因此，我們相信，我們於日後將繼續為物業管理行業中發展迅速的行業參與者之一。

有關物業管理行業的更多資料，請參閱本文件「行業概覽」一節。



---

## 業 務

---

### 職業健康與安全

於日常業務過程中，我們須遵守中國有關職業健康與安全的適用規章制度。於往績記錄期，我們並無遭遇涉及到人身傷害或財產受損的重大事故。我們的中國法律顧問已確認，除本節「—法律訴訟及合規」分節所披露者外，我們在所有方面遵守所有適用勞工法律及法規，且於往績記錄期並無針對我們提出的重大勞務糾紛或勞務相關法律訴訟。

為認證我們的職業健康與安全措施，我們於2016年8月首次獲得Intertek Certification Limited頒發的OHSAS18001:2007(適用於住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務的健康與安全管理體系)認證，直至2019年8月，現時認證仍然有效。此外，我們已制定適用於我們所管理物業之一切業務營運之職業健康與安全管理政策。已根據該政策會成立專業委員會。該委員會負責監管各部門及區域公司，以發現、評估及改正日常業務中的潛在職業健康與安全問題。該委員會亦負責確保我們的體系遵守適用法律及法規。

### 環境保護

鑒於我們的業務性質，我們相信，就環境問題而言，我們並無面臨重大風險或合規成本。儘管如此，我們已於2016年8月獲得Intertek Certification Limited頒發的ISO14001:2015(適用於住宅小區及辦公樓宇的物業管理服務與物業拓展諮詢服務的環境管理體系)認證，直至2019年8月，現時認證仍然有效。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無因違反中國環境法律及法規而面臨任何重大罰款或處罰。

## 業 務

### 僱員

於最後實際可行日期，我們共有1,245名全職僱員。下表載列按僱員所在部門劃分的全職僱員數量及明細：

部門	僱員人數
項目團隊	1,110
信息管理部	21
財務管理部	20
工程維修部	26
運營管理部	18
人力資源部	17
品牌管理部	5
總經理辦公室	6
社區增值服務部	11
設備維修部	6
審計和法律部	5
<b>總計</b>	<b>1,245</b>

### 招募

我們致力於向客戶提供優質服務且嚴格秉承「任人唯賢、公開選聘」的招募精神。就此而言，我們已就新員工招募制定詳細的內部政策。根據該政策，招募工作分為三部分，每一部分由不同部門或區域公司處理：

- 人力資源部：主要負責制定招聘政策及規劃年度招聘計劃。其亦負責監管分公司及項目團隊的整體招聘程序。
- 區域公司：主要負責地區範圍內的招聘工作及審查整體招聘結果。
- 項目團隊：主要負責面試、在職培訓及實習審查。

---

## 業 務

---

我們的招聘程序一般包含下列步驟：

- 我們的人力資源部將於每年12月根據各區域公司及項目報告的實際新招聘需求制定招聘計劃。
- 需要新員工的分公司或項目團隊將通過內部推薦或於互聯網發佈職位空缺從外部招募求職者。其後，相關分公司或項目團隊將審核簡歷並篩選入圍求職者。
- 之後，通過篩選的求職者須填寫申請表格及參加面試，有時亦須進行筆試。視乎招聘職位而定，我們可能進行背景調查，以核實求職者的正直誠信。
- 總部一旦同意，我們將告知求職者，且我們將與彼等訂立正式勞動合同。

### 培訓

我們相信我們的持續發展及我們提供優質服務的能力部分歸因於僱員的能力及個人貢獻。我們要求所有僱員於入職彼等各自職位前進行適當的培訓。因此，考慮到僱員職位及其特質，我們已設立專門機構以為彼等提供個性化培訓計劃。我們已開發的課程包括為新員工、後備梯隊的僱員、新晉升員工、經理及項目主管開設的課程。我們亦憑藉CRM系統所提供的各種課程及培訓，為僱員提供遠程學習機會。

我們亦向現有員工提供持續培訓項目及進修課程，使彼等了解行業的最新發展，並幫助彼等熟悉之前教過的各種技能。我們每年為各部門制定年度培訓計劃，其載列(i)每月提供的課程；(ii)目標學員；(iii)課程講師；(iv)進行該等課程的方法；及(v)評估方法。該等培訓可在我們的辦公場所或培訓中心進行。該等課程的講師或為本集團內的高級管理層人員，或為具備相關培訓專業知識的外部人員。我們的內部講師分為初級、中級及高級講師。我們要求所有部門主管均需報名及申請成為講師，而其他員工可自願申請。其後，申請者須參加培訓課程才能獲得評估及合資格擔任講師。評估每年舉行一次以確保我們的講師符合標準。

## 業 務

### 我們的現金管理政策

我們的財務部已制定一套政策，管理現金流入及流出。該等政策適用於所有附屬公司及分公司。

#### 付款方式

#### 相關政策

##### 現金付款

- (i) 於下列情況下方可使用現金付款：(i)向僱員支付薪金、獎金、津貼及報銷金額；(ii)不接受銀行轉賬時就所提供服務或交付商品向企業或個人付款；(iii)支付金額低於銀行轉賬最低門檻值（即人民幣1,000元）；及(iv)根據中國人民銀行央行規定必須以現金支付的任何其他款項。
- (ii) 上述情況以外的情況需要以現金支付時，須獲得財務部經理的同意。
- (iii) 總部允許預留最多人民幣30,000元，而區域公司允許預留最多人民幣10,000元。
- (iv) 現金賬必須每日結算，手頭現金若高於允許預留的金額，則必須存於銀行賬戶。

##### 銀行轉賬

- (i) 進行銀行轉賬的僱員必須保存轉賬記錄，且必須每日存檔。
- (ii) 指定僱員應每日複查銀行轉賬記錄及銀行餘額。
- (iii) 總部負責批准各區域公司開設銀行賬戶。未經總部批准，各區域公司不得開設銀行賬戶。
- (iv) 用於支票蓋章的公司印章應與支票簿分開保存。

## 業 務

### 保險

於往績記錄期，我們已購買第三方責任險及財產險。於我們的分包協議中，我們明確要求分包商於彼等提供服務期間購買必要的保險。根據市場慣例，我們並無購買任何業務中斷險或訴訟險。董事認為，現有保險範圍符合行業規範且足以涵蓋我們的業務經營。然而，概無保證我們投購的保單將足以涵蓋所有經營風險。有關更多資料，請參閱本文件「風險因素－我們的保險未必足以保障我們所遇到的虧損及責任，亦可能完全無法保障我們所遇到的虧損及責任」分節。

### 證書、牌照及許可

我們須就經營獲得及維持各類證書、牌照及許可。據中國法律顧問告知，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已從主管監管機關獲得對我們業務經營屬必要的所有重要證書、牌照及許可，且我們所有證書、牌照及許可均有效。據中國法律顧問告知，只要我們能遵守主管政府機關設立的相關規定及條件，董事於續新相關證書、牌照及許可時預期不會遭遇任何困難。

### 風險管理及內部控制

我們已建立內部控制系統且董事負責監管內部控制措施的實施及審核其有效性。為管理我們的業務及經營風險，以確保我們穩定經營及避免日後再次出現過往所發生的不合規事件，我們已委聘獨立內部控制顧問（「**內部控制顧問**」），協助我們審核內部控制系統並提供改善意見，包括企業管治、企業風險評估、內部審計、合規諮詢及相關業務程序（包括收益、採購額、開支及成本管理、固定資產管理、人力資源、財務管理及信息技術）。內部控制顧問於2019年2月至2019年3月期間已進行審核，並就我們的內部控制系統提供建議。並無發現重大內部控制缺陷。於2019年4月期間，本集團已隨後採取內部控制措施並改正內部控制顧問發現的缺陷。

根據內部控制顧問的建議及後續審核程序，董事已確認，本集團已採納內部控制顧問提議的所有內部控制措施及政策，且於最後實際可行日期內部控制系統並無任何重大或嚴重缺陷。

---

## 業 務

---

### 物業

我們在中國租賃與我們的業務營運有關的若干物業，該等物業主要於我們的日常業務中用作我們的辦事處。於往績記錄期，我們並無任何自有物業。

### 租賃物業

於最後實際可行日期，我們在中國租賃及使用23項物業，總建築面積約為10,623.05平方米，用作我們的辦公室。該等物業並無單獨對我們的運營產生重大影響。

於最後實際可行日期，我們已從已提供充足及有效的所有權證或其他所有權文件的業主租賃總建築面積約為8,679.1平方米的14項物業，且就建築面積而言，該等物業佔我們租賃物業的約81.7%。我們的中國法律顧問已告知，我們上述14項的租賃物業的租賃協議屬有效及可強制執行，且根據租賃協議之條款，我們可依法有權佔用及使用該等物業。

於最後實際可行日期，9項總建築面積約為1,943.95平方米的物業被免費提供或出租予我們使用，但該等物業的房東或業主尚未向我們提供充分及有效的所有權證書或其他所有權文件，且就建築面積而言，該等物業佔我們租賃物業的約18.3%。據我們的中國法律顧問告知，我們無法確定該等房東或業主是否擁有免費向我們授出該等物業使用權的合法權利或所需權限，該等物業是否受按揭或第三方權利規限，或我們使用該等物業是否會受到第三方質疑。我們的董事認為，由於該等物業乃主要用作我們的辦公室，且可即時獲得替換物業，有關缺陷將不會對我們的整體業務或財務狀況造成重大不利影響。

根據適用中國法律及法規，租賃須向房地產管理部門登記。於最後實際可行日期，我們尚未就我們的辦公室登記兩項租賃，其主要由相關物業之業主／房東於登記相關租賃協議時缺乏合作所致。據我們的中國法律顧問告知，根據相關中國法律法規，我們或會被房地產管理部門責令於規定時限內登記上述租賃，否則我們可能就每項租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元之罰款。我們的中國法律顧問亦已告知我們未對該等租賃協議進行登記將不會影響彼等之有效性。於最後實際可行日期，我們尚未自監管機構收到有關未對該等租賃協議進行登記的處罰。董事認為，未對該等租賃協議進行登記將不會對我們的業務經營造成重大不利影響。

## 業 務

### 法律訴訟及合規

除以下歷史不合規事件外，於往績記錄期及於最後實際可行日期，董事並不知悉本集團任何其他重大不遵守適用法律及法規的事件：

不合規事件	不合規理由	法律後果及潛在最高罰款	所採取補救及整改措施
<p>1. 於往績記錄期，我們未能(i)就部分中國附屬公司及分公司的社保向有關中國當局登記；(ii)為部分中國附屬公司及分公司辦理住房公積金繳存登記，並為部分僱員辦理住房公積金賬戶開戶手續；及(iii)根據有關中國法律及法規要求，為所有僱員全數繳納社保及住房公積金。</p>	<p>該等不合規事件乃主要由於我們有關中國附屬公司及分公司中負責該等事宜的員工忽視且並未完全了解我們營運所在地區的不同監管要求。</p>	<p>由於我們未能就社保及住房公積金向有關中國當局登記，根據有關中國法律及法規，有關中國當局可要求我們於規定的期限內為僱員分別登記及設立社保及住房公積金賬戶，否則，有關中國當局可分別對各未能於住房公積金主管機構進行登記的附屬公司及分公司處以(i)尚未繳付社保基金供款金額一至三倍的罰款；及(ii)人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款。</p>	<p>我們計劃以切實可行方法盡快為中國附屬公司及分公司的所有僱員登記並設立社保及住房公積金賬戶。我們擬於設立上述所有賬戶後即刻開始安排為中國附屬公司及分公司的所有僱員全數繳納社保及住房公積金供款。誠如我們的中國法律顧問所確認，根據有關中國法律及法規，我們為中國附屬公司及分公司的所有僱員繳納全數供款並無法律障礙。</p>

於最後實際可行日期，本集團共有48個實體(包括14間中國附屬公司及34間中國分公司)，其中21個實體並未於主管社保機構登記並開立彼等各自的社保賬戶，而其中24個實體並未於主管住房公積金部門登記並開立彼等各自的住房公積金賬戶。

## 業 務

### 法律後果及潛在最高罰款

### 所採取補救及整改措施

### 不合規理由

### 不合規事件

由於並未於社保主管機構登記的附屬公司及分公司自彼等各自成立以來並無僱員，故該等附屬公司及分公司並無未繳納的社保基金供款。因此，未就相關社保於相關機構登記的潛在最高罰款(其乃基於未繳納社保基金供款計算)將為零。

然而，於最後實際可行日期，由於本集團的24個實體尚未於住房公積金主管機構登記，故於最後實際可行日期，就未能就住房公積金於相關中國機構登記而可能向我們徵收的潛在最高罰款金額為人民幣1.2百萬元。

就社保及住房公積金而言，我們計劃於2019年年末於相關中國機構完成我們所有的附屬公司及分部公司的登記。



## 業 務

不合規事件	不合規理由	法律後果及潛在最高罰款	所採取補救及整改措施
		<p>就未能就社保及住房公積金作出全數供款而言，根據有關中國法律及法規，有關中國當局可(i)要求我們於規定期限內繳付尚未繳付的社保供款，且我們可能須於延遲繳付的每日承擔相等於尚未繳付金額0.05%的滯納金。倘我們未能作出該等付款，則我們可能須承擔尚未繳付供款金額一至三倍的罰金；及(ii)責令我們於規定的時限內繳付尚未繳付的住房公積金供款，否則有關中國當局可向人民法院申請強制執行。</p>	<p>截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年3月31日止三個月，我們就有關社保及住房公積金供款的不合規事件產生的潛在最大責任於合併財務報表作出的撥備總額分別約為人民幣3.5百萬元、人民幣4.9百萬元、人民幣5.3百萬元及人民幣4.9百萬元。董事認為，所作出的撥備已經足夠。</p>

## 業 務

### 法律後果及潛在最高罰款

### 不合規理由

### 不合規事件

### 所採取補救及 整改措施

鑒於(i)若干有關中國附屬公司及分公司已自當地社保機構獲取書面確認；(ii)若干有關中國附屬公司及分公司已自當地住房公積金機構獲取書面及口頭確認；(iii)我們的中國法律顧問已對有關中國附屬公司及分公司進行公開調查，確認並無對有關中國附屬公司及分公司施加行政處罰；(iv)我們已承諾，倘社保主管部門或住房公積金機構要求有關中國附屬公司及分公司於規定期限內作出供款，則我們將確保有關中國附屬公司及分公司及時妥為遵守；及(v)董事確認，於最後實際可行日期，我們並未收到有關中國當局發出的任何書面通知，要求繳付社保及住房公積金供款的尚未繳付金額，我們的中國法律顧問認為，有關當局對有關中國附屬公司及分公司處以罰款的風險微乎其微。

## 業 務

不合規事件	不合規理由	法律後果及潛在最高罰款	所採取補救及整改措施
<p>2. 於最後實際可行日期，我們未根據中國法律規定向中國房地產管理部門為我們的辦公室登記兩項租賃。</p>	<p>該不合規事件主要由於登記相關租賃協議時相關物業房東／業主未合作所致。租賃協議登記需要房東合作，包括向有關當局提交其身份證明文件及樓宇業權證書。</p>	<p>我們自中國法律顧問獲悉，我們可能會被主管當局責令糾正此不合規事件，倘我們在一定期限內未能作出糾正，我們可能會因未進行登記而對未登記的每項租賃被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。</p>	<p>倘主管當局要求我們糾正有關租賃登記規定的不合規情況，我們擬就近尋找替代地點，並在不造成任何重大中斷的情況下進行搬遷。鑒於我們的業務性質，我們認為有關搬遷將不會對我們的業務、運營或財務狀況造成任何重大中斷或影響。</p>
		<p>我們並無就未有登記上述租賃自任何監管機構收到潛在行政處罰或執法行動的任何通知。據中國法律顧問告知，未有登記租賃協議不會影響該等協議的有效性。</p>	<p>我們採取了以下措施以避免於日後再次發生有關不合規事件：(i)對於新租賃，我們會盡可能事先與潛在房東／業主溝通，並挑選願意合作的房東／業主；及(ii)我們已為高級管理層及法律人員提供並計劃繼續提供有關不時適用於我們運營的法律及監管要求的培訓。</p>