

業 務

閣下決定投資[編纂]前，務請細閱整份文件，且不應僅依賴主要或概要資料。本節所載財務資料乃摘錄自「附錄一—會計師報告」，並無作出重大調整。除非另有指明，本文件內所引用的所有市場統計數據乃源自弗若斯特沙利文出具的行業報告。有關弗若斯特沙利文的資格及行業報告詳情，請參閱「行業概覽」。

概覽

根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2018年12月31日的在管建築面積計算，我們為中國領先的商業運營服務供應商。截至2018年12月31日，我們有45處在管零售商業物業，總在管建築面積約為4.5百萬平方米(不包括停車場)。就截至2018年12月31日的在管建築面積(不包括停車場)而言，我們在中國所有商業運營服務供應商之中排名第四，市場份額為0.8%。自1993年成立以來，我們已發展為管理及運營零售商業物業的領導者。按目標消費者、物業位置及面積以及物業類型計算，我們是為數不多擁有管理多元化零售商業物業組合專長及能力的中國商業運營服務供應商之一。我們以四個品牌「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」及「寶龍天地」提供商業運營服務。我們相信，我們的品牌於運營所在市場獲得廣泛的認可。我們於2019年榮獲中國融資頒發的「最佳品牌價值獎」及於2019年榮獲贏商網授予的「商業地產金坐標獎」。截至2019年6月30日，我們有45處在管零售商業物業，總在管建築面積約為6.4百萬平方米，而我們已訂約為總共59處零售商業物業提供商業運營服務，總合約建築面積約為7.5百萬平方米。我們亦向住宅物業、辦公大樓及服務式公寓提供住宅物業管理服務。於2019年6月30日，我們住宅物業管理服務分部下有44處在管物業，總在管建築面積為約10.6百萬平方米，而我們已訂約管理69處物業，總合約建築面積約為17.1百萬平方米。

我們的主要業務線包括：

- 商業運營服務，主要包括(i)於零售商業物業開業前的籌備階段向物業開發商或業主提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務；(ii)於零售商業物業的運營階段，向業主或租戶提供商業運營及管理服務；及(iii)向購物街及商場的單位提供物業租賃服務。
- 住宅物業管理服務，主要包括(i)為物業開發商提供預售活動的預售管理服務，如預售示範單位及銷售辦事處的清潔、安保及維護；(ii)為業主或業主委員會於交付後階段提供物業管理服務，如安保、清潔、園藝以及維修及維護服務；及(iii)為在管物業之業主、租戶或住戶提供其他增值服務，如交付前籌備及垃圾處理服務以及公共區域、廣告位及停車場管理服務。

為提升消費者、租戶及業主的體驗，基於PM系統，我們已建立綜合線上生態系統，分別透過「寶龍滴滴卡」移動應用程式、「寶龍悠悠」、「寶龍商+」微信小程序及AMP系統將消

業 務

費者、租戶及業主相連繫。我們於2019年榮獲中國智慧房產影響力排行榜頒發的「中國地產數字化領軍企業獎」。我們相信，我們的綜合線上生態系統已使我們能夠透過加強與客戶的溝通及聯繫提高生產力，及透過創新促進業務變更及增長。

我們於往績記錄期間的收入、純利、總在管建築面積及總合約建築面積增長迅速。我們的收入由2016年的人民幣752.7百萬元增加至2017年的人民幣973.0百萬元，並於2018年進一步增至人民幣1,200.4百萬元，複合年增長率為26.3%。我們的純利由2016年的人民幣62.9百萬元增加至2017年的人民幣78.6百萬元，並於2018年進一步增加至人民幣133.3百萬元，複合年增長率為45.6%。我們的收入由截至2018年6月30日止六個月的人民幣577.0百萬元增加29.8%至截至2019年6月30日止六個月的人民幣749.1百萬元，而純利則由截至2018年6月30日止六個月的人民幣59.7百萬元增加45.9%至截至2019年6月30日止六個月的人民幣87.1百萬元。我們的總在管建築面積由2016年12月31日的約14.4百萬平方米增加至2017年12月31日的約15.7百萬平方米，並進一步於2018年12月31日增加至約16.6百萬平方米及於2019年6月30日增加至約16.9百萬平方米。我們的總合約建築面積由2016年12月31日的約16.1百萬平方米增加至2017年12月31日的約18.4百萬平方米，並進一步於2018年12月31日增加至約21.7百萬平方米及於2019年6月30日增加至約24.6百萬平方米。

我們的優勢

我們相信我們穩固的市場地位主要歸功於下列競爭優勢：

中國領先的商業運營服務供應商

根據弗若斯特沙利文的資料，按截至2018年12月31日的在管建築面積計算，我們為中國領先的商業運營服務供應商。截至2018年12月31日，我們有45處在管零售商業物業，總在管建築面積約為4.5百萬平方米(不包括停車場)。就截至2018年12月31日的在管建築面積(不包括停車場)而言，我們在中國所有商業運營服務供應商之中排名第四，市場份額為0.8%。我們自1993年成立以來，在物業管理範疇擁有逾25年經驗，並已發展為管理及營運零售商業物業的領導者。截至2019年6月30日，我們已訂約管理59處零售商業物業，總合約建築面積為約7.5百萬平方米。按目標消費者、物業位置及面積以及物業類型計算，我們是為數不多擁有管理多元化零售商業物業組合專長及能力的中國商業運營服務供應商之一。

我們以四個品牌「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」及「寶龍天地」提供商業運營服務。各品牌旗下的零售商業物業瞄準不同的消費群體，致力提高購物行程的價值並滿足消費群體的需要。例如，「寶龍一城」及「寶龍城」品牌，其特點為建築設計創新，提供琳瑯滿目的品牌店舖及各式各樣的有趣活動，並主要瞄準高端及中高端消費者。此外，我們的在管零售商業物業的面積及定位因應其地理位置各有不同。我們的旗艦品牌「寶龍廣場」的建築面積介乎約30,000平方米至200,000平方米，且該品牌旗下的各處零售商業物業均設計為服務社區、地區或城市，集購物、餐飲、娛樂於一體的多用途場所。詳情見「一商業運營服務—我們管理的品牌」。此外，我們大部分的商業運營服務分部組合包括封閉式商場及開放式購物街。

業 務

我們為各處零售商業物業量身定制廣泛的租賃、運營及管理策略，以盡可能提高其生產力，且在管理零售商業物業方面往績彪炳。我們相信，我們的品牌於營運所在市場獲得廣泛的認可。我們於2019年榮獲中國智慧房產影響力排行榜頒發的「中國地產數字化領軍企業獎」，於2019年榮獲中國融資頒發的「最佳品牌價值獎」，及於2019年榮獲贏商網授予的「商業地產金坐標獎」。根據國務院發展研究中心企業研究所、清華大學房地產研究院及中國指數研究院的資料，「寶龍廣場」系列自2011年起連續七年獲得「中國商業地產項目品牌價值十強」中的第二名，並於2018年排名第一。廈門寶龍一城獲人民網評為「2018年度綜合運營優秀項目」，獲鳳凰網評為「2019商業典範榜樣」及獲第一財經評為「2018年度品質創新商業綜合體」。杭州濱江寶龍城被時報周刊評為「2018年度商業綜合體」。我們相信，我們穩固的市場地位及品牌形象將使我們能夠繼續把握市場發展帶來的機遇，並於業內擴大市場份額。

深厚的零售商業物業運營及管理專長

憑藉我們深厚的零售商業物業運營及管理專長，我們為客戶提供全方位的綜合商業運營服務，其中包括市場研究及定位、租戶招攬及管理、物業及設施管理以及其他服務。我們深厚的零售商業物業運營及管理專長主要包括：

- **強大的市場研究及定位能力：**我們進行市場研究及分析與品牌定位及規劃，並從市場營銷及定位的角度就商業物業的設計及建築向物業開發商或業主提供意見。我們已制定標準方針，以編製(i)整體空間佈局藍圖及建築圖則；(ii)個別商舖的策略定位；及(iii)租戶組合及商舖位置的詳盡藍圖。我們的豐富經驗使我們洞悉我們經營所在區域的市場及業務狀況，且我們的行業專業知識亦使我們能夠設計出滿足地方市場需求的零售商業物業，並有效管理受租戶及消費者歡迎的物業。
- **龐大的品牌庫支持出色的招商能力：**我們與廣泛租戶建立關係，其中包括主力店、國內小品牌店舖及地方零售商。我們的租戶品牌庫涵蓋超過7,100個品牌，作為我們的優質租戶基礎及新零售商業物業租賃承擔的主要來源。截至2019年6月30日，我們已與超過140個品牌建立策略合作關係，有關品牌店舖遍佈超過五處零售商業物業。此外，截至2019年6月30日，該7,100個品牌中，我們已與超過500個品牌合作超過五年。
- **卓越的商業運營及管理能力：**就於過往三年開業的所有商場而言，我們於商場開業後維持約90%的平均出租率。高出租率乃主要由於下列各項：
 - **強勁的租戶指導及管理能力**—我們協助租戶於業務方面取得成功。我們協助租戶有關店舖進行室內設計及裝修，並為租戶的員工提供有關店內擺設、與消費者溝通並建立緊密關係的培訓。由於消費者喜好日新月異，我們積極管理及調整租戶組合，以保持均衡的租戶組合，迎合新的消費趨勢。我們亦繼續開發及改良我們的數字平台，讓租戶能夠與消費者聯繫。

業 務

- *出眾的市場營銷及推廣能力*—我們對消費者的需求進行預測，並與選定租戶共同合作物色達致其各自公司目標的機遇。於零售商業物業開始運營後，我們將會繼續配合租戶，透過多項推廣計劃，積極增加我們零售商業物業的客流量。該等互利推廣活動為我們在管零售商業物業的現有及潛在租戶注入信心。我們出眾的市場營銷及推廣能力有助我們保持高客流量。例如，廈門寶龍一城於2018年9月30日開幕後，首兩日營運的客流量為約300,000人次，且於國慶七天假期期間的客流量為約1.3百萬人次。
- *優質的設施管理服務*—我們提供優質的設施管理服務，主要包括清潔、安保及機械維修服務，以確保所有設施安全及正常運作，從而為消費者提供舒適的購物環境。

我們認為，我們擁有專長、經驗及出色的能力，令我們能夠緊握業內的增長機遇，並進一步擴充我們的業務。

與保留集團維持長期穩定的業務合作關係帶來新增長機遇

我們與保留集團維持長期穩定的業務合作關係，其致力開發及經營大型多業態的零售商業物業。於往績記錄期間，我們向由保留集團開發的所有零售商業物業提供商業運營服務，及向絕大部分由保留集團開發的住宅物業項目、服務式公寓及辦公大樓提供住宅物業管理服務。我們強勁的零售商業物業運營及管理專長有助我們協助保留集團確立作為中國開發零售商業物業的領導者之一的市場地位。保留集團自2011年起連續八年榮獲國務院發展研究中心企業研究所、清華大學房地產研究院及中國指數研究院授予的「中國商業地產公司品牌價值Top 10」及「2018中國商業地產優秀企業」。保留集團亦獲中國房地產協會及中國房地產估值師授予「2018中國房地產開發企業商業地產綜合實力10強」。

我們與保留集團的長期穩定業務合作關係亦有助鞏固我們作為中國領先商業運營服務供應商的地位。截至2019年6月30日，保留集團的土地儲備總建築面積為約24.4百萬平方米(包括共同開發項目的其他股東應佔的面積)，其大部分將用作開發包含零售商業物業的項目，例如與住宅物業結合或鄰近住宅物業的商場。截至2019年6月30日，保留集團有70項在建物業項目，總建築面積為約15.8百萬平方米(包括共同開發項目的其他股東應佔的面積)。鑑於我們與保留集團維持長期穩定的業務合作關係，我們相信我們將處於有利位置，繼續受惠於保留集團的豐富項目儲備，我們相信今後會繼續推動我們商業運營服務分部的增長。

業 務

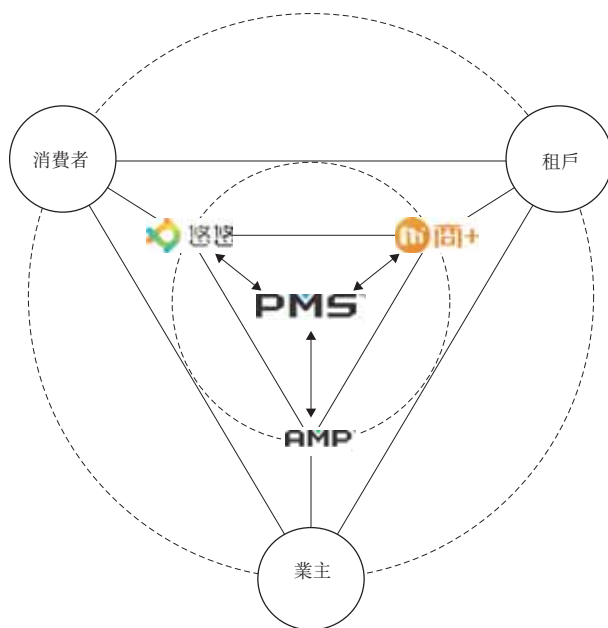
輕資產業務模式使我們能夠將成功經驗複製至獨立第三方開發或擁有的零售商業物業

我們的業務並非資本密集型業務，故於現金流量方面，我們通常較物業開發商受到的限制更少。該輕資產業務模式已使我們能夠將成功經驗複製至獨立第三方開發或擁有的零售商業物業。我們於2014年開始向由獨立第三方擁有的零售商業物業提供商業運營服務。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，向由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業提供商業運營服務所得收入分別為人民幣4.1百萬元、人民幣32.6百萬元、人民幣53.3百萬元及人民幣27.8百萬元，分別佔商業運營服務分部收入的0.6%、4.1%、5.4%及4.5%。截至2019年6月30日，我們有四處由獨立第三方開發或擁有的在管零售商業物業。自2019年6月30日起直至本文件日期，我們已與獨立第三方就另外三處零售商業物業訂立合約，以提供全方位的綜合商業運營服務，以及向三處零售商業物業提供市場研究及定位及其他顧問服務。詳情請參閱「商業運營服務—零售商業物業組合—籌備中的項目」。

透過向獨立第三方提供商業運營服務，我們能夠協助該等人士提升其零售商業物業的價值，同時於了解及迎合不同客戶及消費者需求方面累積經驗。我們認為，物業開發商尋求具備廣闊行業網絡及能夠提供綜合服務的服務供應商。由於商業物業市場不斷壯大及愈趨成熟，我們認為對獨立商業運營服務供應商(如我們)的需求將會繼續增加。因此，我們相信我們的輕資產業務模式將令我們於未來把握業內的機遇，並拓展我們與其他獨立物業開發商的業務。

綜合線上生態系統令我們能夠有效地管理業務營運及提升客戶及消費者體驗

為提升消費者、租戶及業主的體驗，基於PM系統，我們已建立綜合線上生態系統，分別透過「寶龍滴滴卡」移動應用程式及「寶龍悠悠」、「寶龍商+」微信小程序及AMP系統將消費者、租戶及業主相連繫。下圖闡述我們的綜合線上生態系統：



業 務

- **PM系統**。我們尤其著重於管理數字化，並於2016年推出PD平台，其於2018年經進一步升級為現時的PM系統，以整合財務管理及業務運營職能。我們的PM系統有助提供商業運營服務，其將五個子系統整合於一體，當中包括項目管理子系統、租戶招攬及租賃管理子系統、運營及市場營銷子系統、工程規劃及管理子系統以及成本管理及招標子系統。該系統為監管及管理零售商業物業的多個運營及管理方面的中央平台，有助提高運營效率及降低運營成本。
- **寶龍悠悠**。我們於2015年9月推出「寶龍滴滴卡」移動應用程式，消費者可透過該應用程式獲取有關我們零售商業物業的一般資料、排隊用餐、泊車、查詢及投訴。我們於2018年進一步推出消費者專用的第二代平台「寶龍悠悠」微信小程序，消費者可透過該平台輕易獲取數字化指南及禮賓服務，例如協助彼等尋找物業附近的路線、優惠資料、獲取促銷活動的資料、繳付停車費以及管理會員積分及兌換禮品。為提升消費者體驗，我們正將「寶龍滴滴卡」的註冊會員轉移至「寶龍悠悠」微信小程序，其預期將於2019年年底完成。
- **寶龍商+**。我們於2018年推出專為租戶而設的「寶龍商+」微信小程序。透過「寶龍商+」，租戶可(i)於顧客閒逛某間零售商業物業時向其智能手機發送優惠及資料；(ii)推廣其產品或服務，及將線上瀏覽轉為實際線下銷售；(iii)更好地管理商舖並記錄所有營運數據；及(iv)更輕鬆地提供售後服務，最終吸引顧客再次惠顧。
- **AMP系統**。AMP系統為業主用以監管其物業組合表現的系統。透過將PM系統與AMP系統連接，我們向業主實時分享所有收集自商業運營服務的業務數據。業主的資產管理團隊屆時將能夠監管、分析及追蹤該等數據，並從業主的角度出具相關報告，從而將管理效率最大化。

我們對我們透過線上生態系統收集的消費者數據進行分析，並將其轉化為我們及我們租戶合作夥伴可用以提升消費者的購物體驗的資料。我們於2019年榮獲中國智慧房產影響力排行榜頒發「中國地產數字化領軍企業獎」。我們相信，我們的綜合線上生態系統已使我們能夠提高生產力及連接性，透過創新促進業務變更及增長。

管理層團隊經驗豐富，運營團隊具備熱誠及強大的執行能力

我們的管理層團隊饒富經驗，在提供商業運營服務及住宅物業管理服務方面往績記錄卓越。我們的管理層團隊背景多元，具備互補專業領域及學科的知識，於房地產行業平均擁有超過15年經驗。尤其是，主席兼執行董事許華芳先生於房地產開發及運營、企業管理及策略性決策方面擁有超過15年經驗，有助我們根據市場趨勢及發展及時作出適當的商業決策。許華芳先生就其領導能力及行業專業知識獲授多個獎項及認可，包括中國商業地產節的「2019榜樣力量—領袖領跑人物」、國務院發展研究中心企業研究所、清華大學房地產研究院及中國指數研究院授予的「2018中國房地產上市公司十大金牌CEO」、第十五屆中國商業地產高峰論壇上授予「中國商業地產行業傑出貢獻獎」、中國房地產新聞授予「2018中國房地產年度領軍人物」及新浪樂居授予「2018中國地產年度CEO 30強」。我

業 務

們的管理層團隊於制定企業策略、監管業務運營及執行風險控制措施方面發揮重要作用。我們的執行董事兼行政總裁張雲峰先生於商業地產開發及運營方面擁有超過13年經驗，並於2015年3月在加入本集團之前於一間領先商業地產公司擔任高級財務及管理職位。我們的副總經理龐夢軒先生於商業運營服務行業擁有超過25年經驗。我們相信，管理層團隊的豐富經驗為我們提供寶貴的業內見解及專業知識，令我們達成業務目標及從競爭者中脫穎而出。

此外，我們的運營團隊具備熱誠及強大的執行能力。截至2019年6月30日，我們的運營團隊有超過4,000名成員。我們為僱員提供培訓及發展機會，以協助彼等繼續取得成功。此外，我們重視培養管理層，從而促進強勁的營運表現及持續創新。我們相信，我們運營團隊的業內知識、技術專長及強勁的執行能力已經及將繼續為我們的寶貴資產，推動我們於未來的可持續發展。

業務戰略

我們計劃鞏固我們於零售商業物業運營及管理範疇的領導地位，進一步拓展我們的業務規模。我們擬追求下列戰略以達到此項目標：

鞏固我們在長三角的領導地位

我們旨在進一步鞏固我們在長三角的領導地位，計劃繼續在該區投放大量資源，尤其是在上海、杭州、寧波及南京等經濟樞紐。

中國政府已頒佈多項政策，以促進及整合長三角的發展，並預期該區會成為現代服務業的中心及具競爭力的世界級城市群。2018年，長三角的名義國內生產總值達人民幣18.1萬億元，佔中國2018年的總名義國內生產總值20.1%。長三角是中國的經濟發達區域之一，根據弗若斯特沙利文的資料，當地商場的數量由截至2013年12月31日的約450間增加至截至2018年12月31日的約1,040間，複合年增長率為18.2%；而在管建築面積則由截至2013年12月31日的約51.7百萬平方米增加至截至2018年12月31日的約121.8百萬平方米，複合年增長率為18.7%。由於快速城市化及中國家庭的購買力上升，弗若斯特沙利文預期，於2023年或之前，長三角會有約2,180間商場，估計總在管建築面積約為244.6百萬平方米。我們預期，該等增加會對高質素商業運營服務產生大量需求，並為我們的未來增長帶來新機遇。根據弗若斯特沙利文的資料，我們於2018年12月31日在長三角的在管建築面積(不包括停車場)排行第四。我們在長三角的領導地位及卓越的往績記錄令我們贏得著名的服務合約。我們計劃進一步擴大於長三角的業務，並相信能夠抓緊機遇鞏固我們在該區的優勢。

業 務

繼續透過輕資產業務模式複製我們的成功經驗至選定物業

我們的輕資產業務模式已使我們能夠複製成功經驗至由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業。我們打算未來在選定的零售商業物業進一步複製此種成功的業務模式。我們計劃與全國及地方的領先物業開發商建立戰略合作，並預期透過該等合作獲得新的零售商業物業委聘工作。弗若斯特沙利文預期中國商場的數目將由截至2018年12月31日的約4,550間增加至截至2023年12月31日的約8,150間，複合年增長率為12.4%，而在管建築面積將由截至2018年12月31日的約546.2百萬平方米增加至截至2023年12月31日的約983.2百萬平方米。我們相信，有關增幅反映對優質商業運營服務的大量需求。根據弗若斯特沙利文的資料，全國及地方領先的物業開發商一般擁有內部住宅物業管理服務供應商。然而，國內擁有內部商業運營服務供應商、具備經營及管理不同面積及類型的零售商業物業的專長的物業開發商數目有限。因此，我們認為我們已處於有利位置，受惠於市場的利好趨勢並把握零售商業物業市場的增長機遇。我們亦計劃從業主租賃有強大翻新潛力的商場，用作重新定位及改造及隨後的分租。評估目標商場時，我們將考慮有關商場市場領域的客戶特徵及競爭環境，專注於以可持續的出租成本提高零售商業物業的出租率。

此外，我們計劃繼續提升我們住宅物業管理服務的質量，並致力從第三方開發商取得新的委聘工作，以達致有機增長及業務擴展。為達成此目標，我們已成立十個區域管理辦事處，負責(i)監管在指定區域內所有物業的管理；及(ii)實行我們的質量控制措施及業務擴展計劃。

透過戰略收購及投資進一步擴展商業運營服務分部

憑藉我們卓越的往績記錄及管理零售商業物業的豐富經驗，我們計劃進一步透過戰略收購或投資擴展業務規模及市場份額。

我們計劃有選擇地評估機遇，專注位於經濟發達地區的城市，我們相信當地存在強大增長潛力，例如長三角。我們計劃收購或投資中小型商業運營服務供應商，其管理團隊、業務概況、運營表現及增長潛力均符合我們的內部準則。我們期望目標公司的管理團隊備有適當的能力，並擁有管理零售商業物業的經驗。我們初步計劃以管理五處或以上零售商業物業的公司為目標。而且，我們會考慮目標公司的運營表現，包括盈利能力及合規記錄。我們打算以管理零售商業物業的公司為目標，我們相信該等公司能夠為我們提供巨大的增長機遇。我們預期透過該等收購及投資戰略，擴闊我們的地域版圖及專門服務能力，從而推動增長及提高盈利能力。此外，我們計劃向若干具備增長潛力的租戶作出股權投資，旨在與彼等建立緊密戰略關係。透過向該等租戶作出投資，我們不僅旨在從有關投資實現回報，而且提高吸引優質租戶租用在管零售商業物業的能力。我們計劃動用[編纂]所得款項及我們內部運營產生的現金來資助該等收購或投資。於最後實際可行日期，我們並無物色到任何收購目標。

繼續運用科技以提升消費者的體驗及參與度及提高我們的運營效率

我們的科技戰略主要專注於(i)為消費者提升購物體驗；及(ii)透過創新，提高我們的運營效率及推動業務變更。

業 務

我們計劃使用科技，包括人工智能及物聯網，以促進消費者互動並提昇消費者的購物體驗。例如，我們計劃於所有在管零售商業物業推行智能停車使用自動車牌識別技術。此外，我們計劃實行會員積分計劃，使消費者在我們在管零售商業物業購物時將會自動累積積分。

我們亦計劃繼續投資綜合線上生態系統，以加強數據處理能力。我們擬提升我們分析消費者數據及透過線上生態系統收集的其他運營數據的能力，並運用該等分析協助我們高級管理層作出有關零售商業物業規劃及定位、釐定租戶組合及精準營銷方面的商業決策。例如，我們計劃使用消費者定位技術以更佳地了解商場內的客流模式，並物色機遇提高商場銷量及收入的表現。此外，我們擬使用人工智能提高運營效率並減低勞工成本。例如，我們計劃測試新人工智能安保機械人巡邏商場，並讓人工智能機器處理消費者的查詢及投訴。

透過系統化培訓計劃及具建設性的職業發展機會以吸引、挽留及激勵人才

我們致力建立熟練及專業且具備強大執行能力的團隊分享我們的價值、前景及企業文化。我們相信我們於未來的成功及增長策略很大程度上取決於我們吸引及挽留人才的能力。我們計劃繼續向僱員提供系統化培訓計劃及具建設性的職業發展機會，包括專為大學新畢業生管培生而設的「潛龍」計劃、專為中級管理層人員而設的「飛龍」計劃、專為高級管理層而設的「臻龍」計劃及專為持有博士學位的人士而設的「蛟龍」計劃，以培養及挽留主要僱員並協助彼等的持續職業發展。我們亦預期專注於管理層發展方面，以推動強勁的運營表現及持續創新。此外，我們計劃繼續提供具有競爭力的薪酬待遇，以吸引及挽留人才。我們相信，我們的僱員為我們成功的關鍵，且我們致力養成企業協作及共同成功的風氣。

業務模式

於往績記錄期，我們主要從兩個業務分部產生收入：

商業運營服務

我們管理及經營零售商業物業的多元化組合，包括商場及購物街，目標消費者、物業面積及位置不一。我們：

- 在零售商業物業的籌備階段向物業開發商提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務，主要包括：
 - (i) 進行市場研究及分析以就零售商業物業的定位、租戶及品牌組合制訂最佳規劃，並從營銷及定位方面就零售商業物業的設計及建築提供建議。我們就提供市場研究及定位服務收取一筆過定額費用；及

業 務

- (ii) 為該等零售商業物業物色及招攬租戶、協調簽署租賃協議、監督設計及工程、管理租戶進入、制定資源分配計劃、進行實地視察及協調工作，以及舉行開幕儀式及推廣活動。就相關租戶招攬服務而言，我們收取固定費用，通常為首月租金的兩倍。就相關籌備開幕服務而言，我們按每平方米基準收取固定費用。
- 於零售商業物業運營階段向業主或租戶提供商業運營及管理服務，主要包括：
 - (i) 向租戶提供零售商業物業管理服務，包括(a)物業管理服務，例如安保、清潔、維修及維護服務；(b)租戶指導，例如向租戶的員工提供有關店內擺設的培訓、與客戶建立緊密聯繫及向租戶提供有關店舖佈局及室內設計的意見；及(c)市場營銷及推廣服務，例如舉辦不同的推廣活動，藉以為零售商業物業吸引客流。我們按每月每平方米收取固定費用；
 - (ii) 向業主提供租戶管理及收租服務，包括處理租戶查詢及投訴、處理租金支付並確保租戶按時交租，以及協助業主優化租戶組合。我們按照酬金制收取服務費；及
 - (iii) 向業主提供其他增值服務，主要包括有關停車場、廣告位及公共區域的管理服務。於往績記錄期內，我們主要在兩方面提供該等服務，分別是(a)收取按來自停車場、廣告位及公共區域的收入額的若干百分比計算的酬金；及(b)從業主租賃該等停車場、廣告位及公共區域，並有權獲取所產生的收入。自2019年1月1日起，我們已採用第二種方法管理所有停車場、廣告位及公共區域。
- 於推出期向購物街及商場的單位提供物業租賃服務，一般介乎三至五年。我們向業主租賃購物街單位及商場，並分租予租戶。我們向租戶收取租金收入。

住宅物業管理服務

我們向住宅物業、服務式公寓及辦公大樓提供住宅物業管理服務，包括：

- 為物業開發商提供預售活動的預售管理服務，如預售示範單位及銷售辦事處的清潔、安保及維護服務。我們就相關服務收取固定服務費；
- 為業主或業主委員會於交付後階段提供物業管理服務，如安保、清潔、園藝及維修及維護服務。我們按包幹制每平方米收取物業管理費；及
- 為在管物業之業主、租戶或住戶提供其他增值服務，如交付前籌備及垃圾處理服務、公共區域、廣告位及停車場管理服務。我們通常就相關服務按酬金制或固定費用收費。

業 務

下表載列於所示期間按業務分部及按客戶類別劃分的總收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(除百分比外均以千計)									
商業運營服務	628,250	83.4	792,363	81.5	979,631	81.6	463,989	80.4	621,162	82.9
同系附屬公司 ⁽¹⁾	213,175	28.3	159,427	16.4	173,628	14.4	89,685	15.5	76,440	10.2
其他關聯方 ⁽²⁾	14,403	1.9	15,162	1.6	11,709	1.0	3,596	0.7	10,736	1.4
外部客戶 ⁽³⁾⁽⁴⁾	400,672	53.2	617,774	63.5	794,294	66.2	370,708	64.2	533,986	71.3
住宅物業管理服務	124,467	16.6	180,619	18.5	220,767	18.4	113,016	19.6	127,897	17.1
同系附屬公司 ⁽¹⁾	32,892	4.4	32,325	3.3	32,515	2.7	16,215	2.8	16,834	2.2
其他關聯方 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	1,146	0.2
外部客戶 ⁽³⁾	91,575	12.2	148,294	15.2	188,252	15.7	96,801	16.8	109,917	14.7
總計	<u>752,717</u>	<u>100.0</u>	<u>972,982</u>	<u>100.0</u>	<u>1,200,398</u>	<u>100.0</u>	<u>577,005</u>	<u>100.0</u>	<u>749,059</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 指保留集團及受許健康先生控制的其他實體。
- (2) 指保留集團的合資企業或聯營公司。
- (3) 指獨立第三方。
- (4) 包括商業運營服務分部項下向外部客戶提供的物業租賃服務所衍生的租金收入。

我們致力透過向獨立第三方取得委聘以擴充業務。於往績記錄期，獨立第三方產生的收入佔我們的總收入百分比繼續增加。於2016年、2017年及2018年，獨立第三方產生的收入分別佔總收入約65.4%、78.7%及81.9%。截至2018年及2019年6月30日止六個月，獨立第三方產生的收入分別佔總收入約81.0%及86.0%。

業 務

我們商業運營服務及住宅物業管理服務組合的增長

下表載列於往績記錄期間按開發商類別劃分的商業運營服務的合約建築面積及在管建築面積變動：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月	
	2016年		2017年		2018年		2019年	
	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積
平方米	平方米	平方米	平方米	平方米	平方米	平方米	平方米	
	(以千計)							
於年/期初								
保留集團開發的物業 ⁽¹⁾	5,210	3,849	5,546	5,018	5,705	5,301	5,999	5,643
合資企業開發的物業 ⁽²⁾	395	307	395	307	395	395	585	395
獨立第三方開發的物業 ⁽³⁾	39	39	244	39	335	244	335	335
	<u>5,644</u>	<u>4,195</u>	<u>6,185</u>	<u>5,364</u>	<u>6,435</u>	<u>5,940</u>	<u>6,919</u>	<u>6,373</u>
新委聘								
保留集團開發的物業 ⁽¹⁾	336	1,169	159	283	294	342	603	-
合資企業開發的物業 ⁽²⁾	-	-	-	88	190	-	-	-
獨立第三方開發的物業 ⁽³⁾	205	-	91	205	-	91	-	-
	<u>541</u>	<u>1,169</u>	<u>250</u>	<u>576</u>	<u>484</u>	<u>433</u>	<u>603</u>	<u>-</u>
於年/期終								
保留集團開發的物業 ⁽¹⁾	5,546	5,018	5,705	5,301	5,999	5,643	6,602	5,643
合資企業開發的物業 ⁽²⁾	395	307	395	395	585	395	585	395
獨立第三方開發的物業 ⁽³⁾	244	39	335	244	335	335	335	335
	<u>6,185</u>	<u>5,364</u>	<u>6,435</u>	<u>5,940</u>	<u>6,919</u>	<u>6,373</u>	<u>7,522</u>	<u>6,373</u>

業 務

附註：

- (1) 指由保留集團開發的物業，以及由保留集團與獨立第三方(保留集團持有控股權益)共同開發的物業。
- (2) 指由保留集團與獨立第三方成立的合資企業(惟並無控制權)開發的物業。該等物業包括天津寶龍廣場、蕭山寶龍廣場、揚州寶龍廣場及臨安青山湖寶龍廣場。
- (3) 指由獨立第三方開發及擁有的物業，或保留集團或本集團皆無擁有任何所有權權益的物業。該等物業包括下沙國資寶龍天地、義烏寶龍廣場、涪陵寶龍廣場及江油寶龍廣場。下沙項目包括兩處獨立零售商業物業，即由保留集團擁有的下沙寶龍廣場及由獨立第三方擁有的下沙國資寶龍天地。向下沙項目提供商業運營及管理服務所產生收入無法進一步細分為下沙寶龍廣場及下沙國資寶龍天地兩部分，主要因為該兩處獨立物業因地點鄰近均由同一團隊管理，而我們並無就各物業所收取的收入或所產生的成本另行存置記錄。因此，下沙國資寶龍天地所產生收入部分已計入下沙項目及由保留集團開發的物業所產生收入。

業 務

下表載列於往績記錄期間按開發商類別劃分的住宅物業管理服務的合約建築面積及在管建築面積變動：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月	
	2016年		2017年		2018年		2019年	
	合約 建築面積 平方米	在管 建築面積 平方米	合約 建築面積 平方米	在管 建築面積 平方米 (以千計)	合約 建築面積 平方米	在管 建築面積 平方米	合約 建築面積 平方米	在管 建築面積 平方米
於年／期初								
保留集團開發的物業 ⁽¹⁾	9,624	7,760	9,610	8,732	11,524	9,387	14,016	9,883
合資企業開發的物業 ⁽²⁾	324	107	324	324	467	324	776	324
	<u>9,948</u>	<u>7,867</u>	<u>9,934</u>	<u>9,056</u>	<u>11,991</u>	<u>9,711</u>	<u>14,792</u>	<u>10,207</u>
新委聘								
保留集團開發的物業 ⁽¹⁾	378	1,363	1,914	655	2,492	496	2,066	365
合資企業開發的物業 ⁽²⁾	-	217	143	-	309	-	212	-
	<u>378</u>	<u>1,580</u>	<u>2,057</u>	<u>655</u>	<u>2,801</u>	<u>496</u>	<u>2,278</u>	<u>365</u>
終止								
保留集團開發的物業 ⁽¹⁾	391	391	-	-	-	-	-	-
合資企業開發的物業 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-
	<u>391</u>	<u>391</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
於年／期終								
保留集團開發的物業 ⁽¹⁾	9,610	8,732	11,524	9,387	14,016	9,883	16,082	10,248
合資企業開發的物業 ⁽²⁾	324	324	467	324	776	324	988	324
	<u>9,934</u>	<u>9,056</u>	<u>11,991</u>	<u>9,711</u>	<u>14,792</u>	<u>10,207</u>	<u>17,070</u>	<u>10,572</u>

業 務

附註：

- (1) 指由保留集團開發的物業，以及由保留集團及保留集團持有控制權益的獨立第三方共同開發的物業。
- (2) 指由保留集團與獨立第三方成立的合資企業開發的物業，惟雙方概無擁有該等合資企業的控制權。該等物業包括天津于家堡、蕭山、揚州、寧波、晉江新塘及舟山普陀的項目。

商業運營服務

概覽

我們於2007年開始向零售商業物業的開發商、租戶及業主提供商業運營服務。我們與保留集團擁有長期穩定合作關係，並向保留集團開發的所有零售商業物業提供商業運營服務。我們以四個品牌(分別為「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」及「寶龍天地」)提供商業運營服務。該四個品牌由我們及保留集團共同開發。該四個品牌的市場認受性乃歸因於保留集團在各個品牌旗下開發的零售商業物業的品質，以及我們強大的商業運營服務能力，該等因素對該等零售商業物業的運營成功至關重要。該四個品牌現由一名關連人士寶龍集團發展擁有及向我們授予許可。利用該四個知名品牌以及運營及管理零售商業物業的專業知識，我們於2014年開始向一名第三方業主提供商業運營服務。於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，商業運營服務分部所產生的收入分別為人民幣628.3百萬元、人民幣792.4百萬元、人民幣979.6百萬元及人民幣621.2百萬元，分別佔同期總收入的約83.4%、81.5%、81.6%及82.9%。

按目標消費者、物業位置及面積以及物業類型計算，我們為管理多元化零售商業物業組合的中國少數商業運營服務供應商之一。我們以四個品牌「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」及「寶龍天地」提供商業運營服務。各品牌旗下的零售商業物業瞄準不同的消費群體，致力提高購物行程的價值並滿足各個消費群體的需要。我們的在管零售商業物業的面積及定位因應其地理位置各有不同。此外，我們大部分的商業運營服務分部組合包括封閉式商場及開放式購物街。根據弗若斯特沙利文的資料，中國只有少數商業運營服務供應商能夠建立和運營各種品牌，以區分零售商業物業的不同定位。此外，根據弗若斯特沙利文的資料，只有少數商業運營服務供應商擁有運營及管理不同面積及類型的零售商業物業的專長。截至2019年6月30日，我們向合共59處零售商業物業提供商業運營服務，總合約建築面積約為7.5百萬平方米。於該等59處零售商業物業中，45處零售商業物業現正開

業 務

業中，總在管建築面積約為6.4百萬平方米。此外，我們大部分的商業運營服務分部組合包括封閉式商場及開放式購物街。下表載列截至2019年6月30日按品牌名稱劃分的營運中的零售商業物業的數目及總在管建築面積：

	數目	在管 建築面積 (千平方米)
寶龍一城	1	171
寶龍城	2	437
寶龍廣場	36	5,383
寶龍天地	6	382
總計	45	6,373

我們已訂約向59處零售商業物業提供商業運營服務，當中51處由保留集團開發、四處由保留集團及獨立第三方共同開發，而四處由獨立第三方開發或擁有。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，就保留集團開發的物業提供商業運營服務的所得收入分別約為人民幣594.4百萬元、人民幣723.0百萬元、人民幣881.3百萬元及人民幣563.4百萬元，分別佔同期商業運營服務所得收入約94.6%、91.2%、90.0%及90.7%。

業 務

下表載列於所示日期我們已訂約提供商業運營服務的零售商業物業及總合約建築面積，以及於所示期間按開發商類型劃分就該等物業提供商業運營服務的所得收入明細：

	於12月31日/截至該日止年度			於6月30日/截至該日止六個月																
	2016年		2017年	2018年		2019年														
數目	合約建築		數目	合約建築		數目														
	面積	收入		面積	收入		面積													
	平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%														
保留集團 ⁽¹⁾	36	5,546	594,425	94.6	39	5,705	722,980	91.2	42	5,999	881,336	90.0	39	5,705	417,538	90.0	51 ⁽⁴⁾	6,602	563,409	90.7
合資企業 ⁽²⁾	3	395	29,769	4.8	3	395	36,753	4.7	4	585	44,962	4.6	3	395	20,469	4.4	4	585	29,940	4.8
獨立第三方 ⁽³⁾	3	244	4,056	0.6	4	335	32,630	4.1	4	335	53,333	5.4	4	335	25,982	5.6	4	335	27,813	4.5
總計	42	6,185	628,250	100.0	46	6,435	792,363	100.0	50	6,919	979,631	100.0	46	6,435	463,989	100.0	59	7,522	621,162	100.0

(除百分比及數目外均以千計)

(未經審核)

由下列各方開發的物業：

附註：

- (1) 指由保留集團開發的物業，以及由保留集團與獨立第三方(保留集團持有控股權益)共同開發的物業。
- (2) 指由保留集團與獨立第三方成立的合資企業(惟並無控制權)開發的物業。該等物業包括天津寶龍廣場、蕭山寶龍廣場、揚州寶龍廣場及臨安青山湖寶龍廣場。
- (3) 指由獨立第三方開發及擁有的物業，或保留集團或本集團皆無擁有任何所有權權益的物業。該等物業包括下沙國資寶龍天地、義烏寶龍廣場、涪陵寶龍廣場及江油寶龍廣場。下沙項目包括兩處獨立零售商業物業，即由保留集團擁有的下沙寶龍廣場及由獨立第三方擁有的下沙國資寶龍天地。向下沙項目提供商業運營及管理服務所產生收入無法進一步細分為下沙寶龍廣場及下沙國資寶龍天地兩部分，主要因為該兩處獨立物業因地點鄰近均由同一團隊管理，而我們並無就各物業所收取的收入或所產生的成本另行存置記錄。因此，下沙國資寶龍天地所產生收入部分已計入下沙項目及由保留集團開發的物業所產生收入。
- (4) 截至2019年6月30日，由保留集團開發的51處零售商業物業中，我們於截至2019年6月30日止六個月訂約提供商業運營服務的四處零售商業物業尚未對收入有貢獻。有關詳情，請參閱「零售商業物業組合」尚未開業且尚未對收入有貢獻」。

截至2016年、2017年及2018年12月31日及2019年6月30日，我們的商業運營服務分部的總在管建築面積分別為約5.4百萬平方米、5.9百萬平方米、6.4百萬平方米及6.4百萬平方米。截至同日，我們商業運營服務分部的總合約建築面積分別為約6.2百萬平方米、6.4百萬平方米、6.9百萬平方米及7.5百萬平方米。

業 務

服務範圍

我們的商業運營服務主要包括：(i)市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務；(ii)商業運營及管理服務；及(iii)物業租賃服務，其詳情載列如下：

- **市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務**

市場研究及定位服務

我們進行市場研究及分析，就可行性研究、財務預測及市場營銷及定位策略編製報告，旨在優化零售商業物業的定位、租戶及品牌組合，及從市場營銷及定位方面就零售商業物業的設計及建築圖則提供建議。

租戶招攬及籌備開幕服務

我們幫助業主物色及招攬目標租戶以及安排簽署租賃協議。我們亦監督設計及工程、管理租戶進入、制定資源分配計劃、進行實地視察及調配工作，及舉行開幕儀式及推廣活動。

- **商業運營及管理服務**

零售商業物業管理服務

安保服務—我們盡力確保所管理的物業安全、秩序良好。我們的安保服務包括(其中包括)人流管理、巡邏、門禁、訪客處理、視頻監控、停車場安保、應急管理及消防安全；

清潔服務—我們提供公共區域的一般清潔及衛生維護，包括(其中包括)樓梯、欄杆、走廊、停車場、中庭及花園；

維修及維護服務—我們安排電梯系統、空調系統、供電及配電系統、供水及排水系統、消防系統及位於物業公共區域的其他設施及設備的維修及維護服務；

租戶指導—透過協助監測及分析租戶的業務數據，以及向其員工提供有關店內擺設的培訓、與消費者建立緊密聯繫及就店舖陳列、店舖佈局及室內設計提供意見，我們力求協助租戶取得更佳業務表現；及

市場營銷及推廣服務—我們舉辦不同的推廣活動，包括假期銷售、公共關係及推廣活動，藉以為零售商業物業吸引客流及增加租戶的銷售額。

業 務

租戶管理及收租服務 我們為業主提供租戶管理及收租服務，包括(其中包括)處理租戶的查詢及投訴、處理租金款項及確保租戶及時支付租金，以及協助業主調整及優化租戶組合。

其他增值服務 我們為業主提供其他增值服務，主要包括有關停車場、廣告位及公共區域的管理服務。於往績記錄期內，我們主要在兩方面提供該等服務，分別是(a)收取按來自停車場、廣告位及公共區域的收入額的若干百分比計算的酬金；及(b)從業主租賃該等停車場、廣告位及公共區域，並有權獲取所產生的收入。自2019年1月1日起，我們已採用第二種方法管理所有停車場、廣告位及公共區域。

• 物業租賃服務

物業租賃服務 我們向購物街及若干商場的單位提供物業租賃服務。我們自業主租賃購物街單位及商場，並向租戶進行分租。

我們一般於緊隨與物業開發商就零售商業物業簽立商業運營服務合約後提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務，直至該零售商業物業開業為止。保留集團主要從事物業開發、物業投資及其他物業開發相關服務。為確保及盡量提高零售商業物業開發項目的盈利能力，保留集團依賴專業商業運營服務供應商進行市場研究及可行性分析，其有關(其中包括)該零售商業物業開發項目鄰近的人口數量、競爭格局及公共交通配套。透過於保留集團遞交土地投標建議書前提供市場研究及可行性分析，我們協助進行前期市場研究，並協助彼等作出投資決定。於保留集團收購土地後，我們屆時會就零售商業物業的設計、定位、面積及租戶組合進行深入研究，協助其實現預期回報。我們相信與保留集團的長期及緊密合作關係乃屬互惠關係，有助雙方取得成功。另外，由於保留集團專注於物業開發相關服務，其並無備有覆蓋廣泛租戶的品牌庫，故並不具備招攬租戶的能力。因此，保留集團依賴專業的商業運營服務供應商為其開發的零售商業物業提供租戶招攬服務。於2019年6月30日，我們與廣泛的租戶建立關係，並備有涵蓋超過7,100個品牌的租戶品牌庫。有關詳情請參閱「—我們的優勢—深厚的零售商業物業運營及管理專長」。我們在過往12年與保留集團的合作過程中，已就逾40處零售商業物業，聯手打造四個品牌，包括「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」及「寶龍天地」。市場對該四個品牌的認可，歸功於保留集團在各品牌旗下開發的零售商業物業之品質，以及我們強勁的商業運營服務能力，此對該等零售商業物業的成功運營至關重要。該四個品牌在目標消費者、物業位置及面積以及物業種類而言代表著四類差異化的零售商業物業。詳情請參閱「—我們管理的品牌」。

業 務

於零售商業物業開業後，我們屆時提供商業運營及管理服務。於往績記錄期，我們或其他方概無終止任何商業運營服務合約。

於往績記錄期，物業開發商一般於零售商業物業開業前約18至24個月委聘我們。就於過去三年內開業的所有商場而言，我們於商場開業後維持平均出租率約90%。

下表載列於所示期間按服務線劃分的商業運營服務分部的所得收入明細：

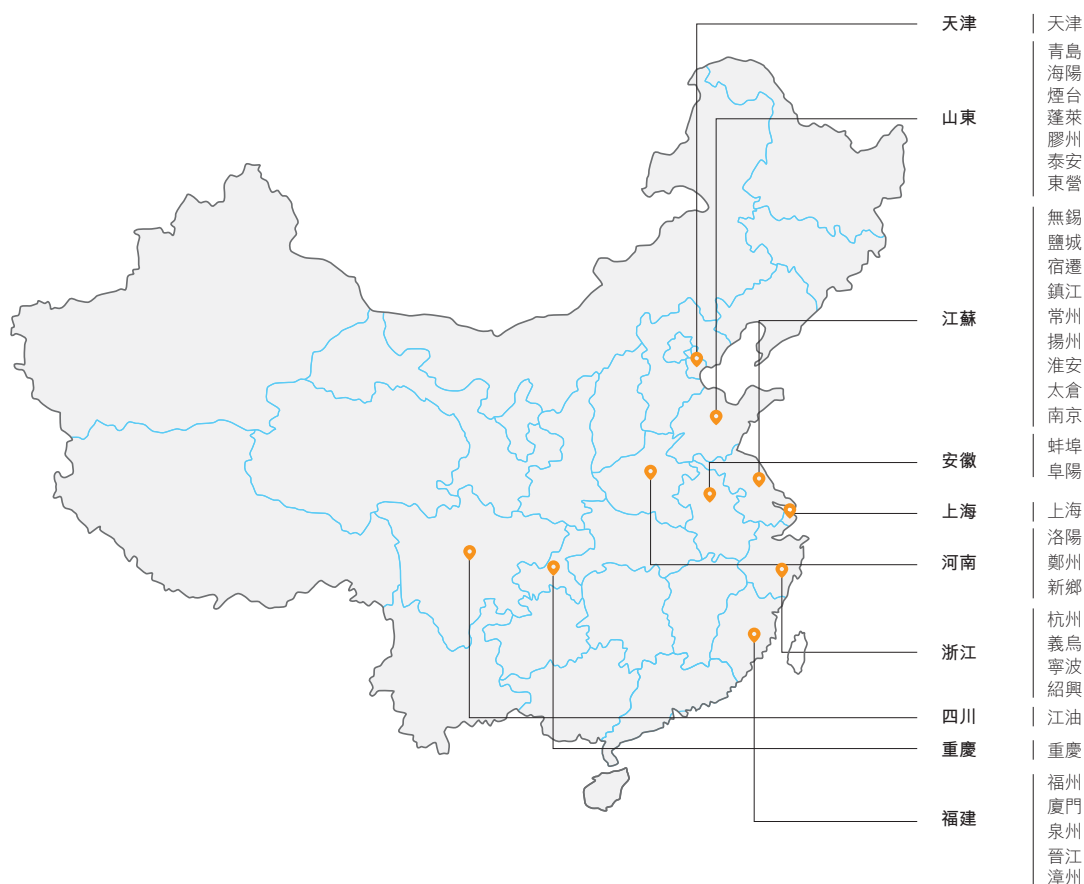
	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(未經審核)						(未經審核)			
	(除百分比外均以千計)									
市場研究及定位、租戶 招攬及籌備開幕服務	71,511	11.4	70,436	8.9	52,214	5.3	29,185	6.3	48,605	7.8
商業運營及管理服務	481,802	76.7	563,994	71.2	719,301	73.5	336,234	72.5	458,725	73.9
物業租賃服務	74,937	11.9	157,933	19.9	208,116	21.2	98,570	21.2	113,832	18.3
總計	<u>628,250</u>	<u>100.0</u>	<u>792,363</u>	<u>100.0</u>	<u>979,631</u>	<u>100.0</u>	<u>463,989</u>	<u>100.0</u>	<u>621,162</u>	<u>100.0</u>

地理覆蓋

我們於2007年開始為福建省福州市一個商場提供商業運營服務。同年，我們亦開始向一條位於江蘇省太倉市的購物街提供商業運營服務，購物街是我們首處位於長三角的在管零售商業物業。自此，我們已扎根於長三角，並於2019年6月30日擴展地理覆蓋至中國七個省份的34個城市以及三個直轄市。我們主要專注於管理上海市及其他大城市的零售商業物業，包括(其中包括)杭州、廈門及福州。我們亦積極評估經濟發達地區內其他城市的營商環境，並可能決定擴展至該等城市。有關詳情請參閱「一業務戰略」。

業 務

以下地圖闡述我們於2019年6月30日的在管及訂約管理的零售商業物業位置：



下表載列於所示日期的總合約建築面積及於所示期間按地區劃分的商業運營服務收入明細：

	於12月31日/截至該日止年度									於6月30日/截至該日止六個月					
	2016年			2017年			2018年			2018年			2019年		
	面積	收入		面積	收入		面積	收入		面積	收入		面積	收入	
平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%	
	(除百分比外均以千計)														
長三角	2,571	319,113	50.8	2,693	491,073	62.0	3,175	618,689	63.2	2,693	287,301	61.9	3,563	406,519	65.4
中國東南部 ⁽¹⁾	679	99,283	15.8	679	99,588	12.6	679	113,964	11.6	679	53,815	11.6	792	65,015	10.5
中國中西部 ⁽²⁾	1,294	110,971	17.7	1,385	123,556	15.6	1,385	153,481	15.7	1,385	77,309	16.7	1,404	89,612	14.4
環渤海經濟圈 ⁽³⁾	1,641	98,883	15.7	1,679	78,146	9.8	1,679	93,497	9.5	1,679	45,564	9.8	1,764	60,016	9.7
總計	6,185	628,250	100.0	6,435	792,363	100.0	6,919	979,631	100.0	6,435	463,989	100.0	7,522	621,162	100.0

業 務

附註：

- (1) 包括福建省及海南省。
- (2) 包括安徽省、四川省、河南省及重慶市。
- (3) 包括天津市及山東省。

下表載列於所示日期已訂約提供商業運營服務的零售商業物業數目及於所示期間按地區劃分的毛利和毛利率：

	於12月31日/截至該日止年度									於6月30日/截至該日止六個月		
	2016年			2017年			2018年			2019年		
	物業數目	毛利 ⁽⁴⁾	毛利率 ⁽⁴⁾	物業數目	毛利/ 毛損 ⁽⁴⁾	毛利率 ⁽⁴⁾	物業數目	毛利/ 毛損 ⁽⁴⁾	毛利率 ⁽⁴⁾	物業數目	毛利/ 毛損 ⁽⁴⁾	毛利率 ⁽⁴⁾
		人民幣元	%		人民幣元	%		人民幣元	%		人民幣元	%
	(除百分比及數目外均以千計)											
長三角	22	95,586	30.0	24	188,786	38.4	28	249,189	40.3	32	171,762	42.3
中國東南部 ⁽¹⁾	4	34,567	34.8	4	37,848	38.0	4	44,009	38.6	6	13,255	20.4
中國中西部 ⁽²⁾	7	30,270	27.3	8	41,809	33.8	8	49,781	32.4	9	24,286	27.1
環渤海經濟圈 ⁽³⁾	9	3,822	3.9	10	(17,792)	(22.8)	10	(9,814)	(10.5)	12	2,458	4.1
總計	42	164,245	26.1	46	250,651	31.6	50	333,165	34.0	59	211,761	34.1

附註：

- (1) 包括福建省及海南省。
- (2) 包括安徽省、四川省、河南省和重慶市。
- (3) 包括天津市和山東省。
- (4) 於計算毛利及毛利率時並無計入總部的服務成本，此乃由於總部向位於不同地區的项目提供服務，而服務成本並非由於特定項目產生。

我們在長三角已訂約提供商業運營服務的零售商業物業數目由2016年12月31日的22處增加至2017年12月31日的24處，其後分別進一步增加至2018年12月31日的28處和2019年6月30日的32處，主要由於我們為鞏固在該地區領先地位的策略所致。詳情請參閱「一業務戰略」。在整個往績記錄期內，位於中國東南部、中國中西部和環渤海經濟圈的零售商業物業的數目維持穩定。

我們位於長三角、華南及中國中西部地區的在管零售商業物業的毛利於2016年至截至2019年6月30日止六個月整體上達致穩健增長，有關地區的毛利率超過30%。長三角的在管零售商業物業的毛利增長乃主要由於該地區的經濟愈加強勁，我們預期有關趨勢將會持續。

於環渤海經濟圈地區，我們於2017年及2018年分別產生毛損人民幣17.8百萬元及人民幣9.8百萬元，於2017年及2018年錄得負毛利率分別為22.8%及10.5%。我們認為於2017年錄得毛損乃主要由於(i)就物業面積及位置而言，若干項目的定位欠佳；及(ii)項目位置及擁有權分散，其令我們難以提供統一優質服務以提升消費者的購物體驗。我們已實行若干措施以提高該地區物業的盈利能力，包括(i)向業主提交翻新計劃書以進行翻新；及(ii)運用科技提高運營效率及減低運營成本。見「一商業運營服務—商業運營服務費—產生虧損的零售商業物業」。因此，於2018年及截至2019年6月30日止六個月，我們的盈利能力獲得提升。

零售商業物業組合 運營中及貢獻收入

下表載列往績記錄期內按品牌名稱劃分的運營中及貢獻收入及各處零售商業物業若干資料。截至2019年6月30日，下列全部45處零售商業物業乃屬於我們四個品牌，而有關品牌乃由一名關連人士寶龍集團發展授予許可。詳情請參閱本文件「關連交易—(A)獲全面豁免遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易—2.商標許可」。

項目	開業日期 (年/月)	位置	地區	合約 生效日期 ⁽¹⁾ (年/月)	合約期 ⁽²⁾ (年)	出租率 ⁽³⁾				收入 ⁽⁴⁾			
						於12月31日		於2019年6月30日		截至12月31日止年度		截至6月30日止六個月	
						2016年	2017年	2018年	2019年	2016年	2017年	2018年	2019年
						%	%	%	%	(人民幣千元)	(人民幣千元)	(人民幣千元)	(人民幣千元)
												在管 建築面積 (平方米)	
寶龍一城													
1.	廈門	廈門	中國東南部	2015年12月	10	-	-	97.9	94.6	4,904	9,069	29,046	21,230
寶龍城													
1.	七寶	上海	長三角	2014年6月	10	85.7	66.7	84.0	89.8	19,247	44,900	36,104	31,112
2.	濱江	杭州	長三角	2015年1月	10	96.1	90.9	98.6	98.1	16,649	65,861	79,311	44,009
寶龍廣場													
1.	洛陽	洛陽	中國中西部	2009年3月	並無固定期限	88.8	88.0	84.9	92.9	17,158	15,192	15,674	11,758
2.	新鄉	新鄉	中國中西部	2011年9月	並無固定期限	98.5	96.0	98.2	96.8	24,498	22,693	24,350	15,507
3.	宿遷	宿遷	長三角	2011年9月	並無固定期限	99.4	85.0	100.0	97.3	19,897	22,806	24,699	17,636
4.	鹽城	鹽城	長三角	2011年4月	並無固定期限	82.0	88.4	88.9	87.1	23,118	22,629	28,056	19,082
5.	曹路	上海	長三角	2017年5月	並無固定期限	99.4	98.9	97.1	96.5	35,588	39,661	38,235	16,694
6.	蚌埠	蚌埠	中國中西部	2009年3月	並無固定期限	70.0	71.4	62.6	89.2	21,387	18,185	17,568	9,218
7.	安溪	泉州	中國東南部	2011年5月	10	99.9	100.0	99.9	98.2	20,502	21,561	18,305	12,603
8.	晉江	晉江	中國東南部	2012年12月	並無固定期限	89.0	90.6	89.4	81.7	18,267	15,325	15,913	9,531
9.	下沙 ⁽⁵⁾	杭州	長三角	2014年9月	10	94.6	89.0	94.7	94.6	30,840	33,942	43,083	26,051
10.	膠州	膠州	環渤海經濟圈	2014年12月	10	94.2	94.3	97.5	97.3	12,742	12,857	14,271	11,011
11.	鎮江	鎮江	長三角	2015年9月	並無固定期限	91.8	95.3	89.4	95.0	14,017	17,473	22,306	12,614
12.	奉賢	上海	長三角	2014年12月	10	85.1	91.8	91.6	92.1	26,990	44,544	57,425	30,605
13.	臨港	上海	長三角	2014年12月	10	96.6	99.1	99.4	96.9	13,549	24,048	31,544	18,071
14.	合川	重慶	中國中西部	2012年12月	10	87.3	89.0	87.0	85.0	12,895	12,599	12,142	7,652
15.	蕭山	杭州	長三角	2014年12月	10	87.8	90.2	87.7	85.0	13,075	19,631	19,626	13,857
16.	富陽	杭州	長三角	2015年4月	10	57.9	85.3	89.0	82.3	5,159	8,179	13,149	7,578

業 務

項目	開業日期 (年/月)	位置	地區	合約 生效日期 ⁽¹⁾ (年/月)	合約期 ⁽²⁾ (年)	出租率 ⁽³⁾				收入 ⁽⁴⁾			
						於12月31日		於		截至12月31日止年度		截至	
						2016年	2017年	2018年	2019年	2016年	2017年	2018年	2019年
						%	%	%	%	(人民幣 千元)	(人民幣 千元)	(人民幣 千元)	(人民幣 千元)
													在管 建築面積 (平方米)
													截至 6月30日 止六個月
17.	蓬萊	蓬萊	環渤海經濟圈	2015年11月	10	72.6	84.0	93.0	90.2	8,599	14,153	13,019	7,850
18.	萊山	煙台	環渤海經濟圈	2016年9月	10	86.6	63.2	52.4	65.8	4,782	6,469	5,222	2,622
19.	常州	常州	長三角	2013年3月	10	81.2	87.6	89.6	74.5	14,745	17,888	28,582	18,062
20.	揚州	揚州	長三角	2015年7月	10	94.5	93.1	80.2	74.0	6,760	13,851	15,727	6,828
21.	吳涇	上海	長三角	2016年4月	10	-	94.6	94.0	90.4	1,550	7,905	21,036	10,068
22.	義烏	義烏	長三角	2016年5月	20	-	100.0	91.4	89.0	2,241	14,077	17,321	8,299
23.	青浦	上海	長三角	2011年10月	10	-	-	100.0	100.0	3,259	4,492	30,824	30,094
24.	城陽	青島	環渤海經濟圈	2009年3月	並無固定期限	56.7	62.3	58.7	69.8	24,188	10,669	11,636	8,005
25.	鄭州	鄭州	中國中西部	2009年3月	並無固定期限	57.1	99.0 ⁽⁶⁾	71.6	80.2	31,536	24,113	25,427	17,325
26.	李滄	青島	環渤海經濟圈	2011年6月	並無固定期限	66.4	69.8	70.4	74.4	18,849	10,870	15,837	7,495
27.	即墨	青島	環渤海經濟圈	2010年11月	並無固定期限	59.8	69.7	66.1	75.5	12,030	11,879	16,621	12,166
28.	天津	天津	環渤海經濟圈	2011年11月	10	60.9	38.3	57.6	50.4	9,934	3,271	9,609	3,433
29.	無錫	無錫	長三角	2010年10月	並無固定期限	96.8	92.4	94.2	97.2	36,623	34,641	31,295	20,268
30.	福州	福州	中國東南部	2006年11月	37	97.1	97.0	99.4	95.0	55,610	53,633	50,701	21,648
31.	寶山	上海	長三角	2015年12月	10	99.9	97.2	91.3	91.7	13,283	17,985	18,783	10,923
32.	嘉定	上海	長三角	2015年12月	10	93.9	92.2	97.4	95.3	11,544	28,560	46,325	23,616
33.	阜陽	阜陽	中國中西部	2016年6月	10	-	94.5	78.2	71.4	1,681	12,222	22,307	8,638
34.	涪陵	重慶	中國中西部	2016年8月	20	-	97.3	93.8	93.8	1,815	14,546	19,470	10,568
35.	江油	江油	中國中西部	2017年7月	20	-	-	88.3	88.6	-	4,007	16,542	8,946
36.	泰安	泰安	環渤海經濟圈	2009年3月	並無固定期限	65.8	72.3	70.5	70.9	3,278	3,764	4,101	3,063
寶龍天地													
1.	華新	上海	長三角	2016年1月	10	90.1	93.0	81.9	80.1	5,752	3,790	9,098	5,224
2.	海陽 ⁽⁷⁾	海陽	環渤海經濟圈	2017年2月	並無固定期限	-	19.1	25.3	25.3	1,243	1,606	347	145
3.	淮安	淮安	長三角	2017年7月	並無固定期限	-	83.6	97.4	95.0	59,384	2,072	1,653	1,005
4.	太倉	太倉	長三角	2009年3月	並無固定期限	79.8	85.2	74.8	75.2	769	803	774	624
5.	下沙國資	杭州	長三角	2014年4月	10	94.0	90.4	91.3	90.5	-	-	-	-
6.	東營 ⁽⁷⁾	東營	環渤海經濟圈	2014年12月	10	89.6	84.3	72.2	55.2	3,238	2,608	2,834	924
總計										625,983	791,029	975,898	583,658

業 務

附註：

- (1) 合約生效日期指我們根據我們與相關物業開發商或業主訂立的相關商業運營服務合約開始提供商業運營服務的日期。
- (2) 合約期指我們提供商業運營及管理服務的期間。合約期通常自相關零售商業物業開業日期開始。
- (3) 出租率乃基於內部記錄，按各有關期末零售商業物業的實際租賃面積除以可用租賃面積計算得出。出租率僅適用於我們已有提供租戶招攬服務的零售商業物業，而一年內不同期間的出租率可能會有高低波動。
- (4) 不包括我們僅提供市場研究及定位服務的零售商業物業產生的收入，以及並無於該等零售商業物業的運營階段提供任何其他商業運營服務。
- (5) 包括下沙國資寶龍天地所得收入。下沙項目包括兩部分：下沙寶龍廣場及下沙國資寶龍天地。後者由獨立第三方擁有。
- (6) 地方交通運輸機關已自2016年年底以來於該零售商業物業附近進行建設工程。預測建設工程會使人流減少，該零售商業物業的若干部分約52,500平方米於2017年2月關閉，目的為進行有關該區域的翻新工程，並調整租戶組合。由於我們在計算鄭州項目於2017年12月31日的出租率時並無計及已關閉區域的在管建築面積，該項目於2017年12月31日的出租率大幅高於2016年12月31日的出租率。
- (7) 海陽寶龍天地於往績記錄期的出租率較低，是由於仍處於籌備階段，我們並未提供任何租戶招攬服務。東營寶龍天地於往績記錄期的出租率較低，乃由於物業開發商正在編配購物街單位予鄉村集體經濟組織成員，而我們只提供有限的管理服務。

於往績記錄期，我們一般於各零售商業物業的開幕日期前提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務，並於開幕後提供商業運營及管理服務。例如，七寶寶龍城於2016年10月開幕，我們於其開幕日期前提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務。於零售商業物業開幕後，我們開始為其提供商業運營及管理服務，包括(i)零售商業物業管理服務；(ii)租戶管理及收租服務；及(iii)其他增值服務。對於有購物街的若干零售商業物業，我們向購物街單位提供物業租賃服務。由於在該零售商業物業的不同階段向零售商業物業提供的服務各有不同，從該零售商業物業產生的收入或會出現波動。於往績記錄期內，零售商業物業所得收入出現變動主要反映：

- 我們若干在管零售商業物業的市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務所得收入出現波動，主要由於我們於零售商業物業的籌備階段(一般為開業日期前15至18個月)為開業提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務。我們就提供市場研究及定位服務收取一次性服務費，並於向客戶出具相關市場研究及定位報告並獲其接納後確認有關服務費為收入。我們通常於開始提供有關服務後一定期間內向客戶提供相關市場研究及定位報告，並於客戶接納該報告後確認收入。我們就提供租戶招攬及籌備開幕服務收取一次性服務費，且倘零售商業物業的出租率高於協定水平，則有權收取表現費。我們參考履行相關義務的進展情況確認已收服務費為收入。一般而言，有關服務費大部分將於零售商業物業的開業日期前12個月內確認為收入，而小部分將於其開業後該年度內確認。我們於開業日期後三至六個月內確認表現費為收入，而表現費乃由客戶釐定。

業 務

- 我們若干在管零售商業物業的零售商業物業管理服務所得收入出現波動，主要由於(i)零售商業物業在有關年度的出租率出現波動，導致零售商業物業管理費出現波動。例如，天津項目所得收入由2016年的約人民幣9.9百萬元減少至2017年的人民幣3.3百萬元，並進一步減少至2018年的人民幣9.6百萬元，主要由於其出租率由2016年的60.9%減少至2017年的38.3%，再增加至2018年的57.6%，其導致該項目的零售商業物業管理服務所得收入出現相關變動；及(ii)調整零售商業物業的費用或租戶組合或於零售商業物業內進行翻新項目，旨在優化租戶組合及提高有關物業的業績。由於進行有關調整，若干租約可能遭終止，故我們於成功覓得新租戶前並無收取服務費。此外，我們並無向受翻新項目影響的單位收取服務費，直至翻新項目完成為止。例如，城陽項目所得收入由2016年的約人民幣24.2百萬元減少至2017年的人民幣10.7百萬元，部分原因為(a)於2016年5月業主與一間主力店終止了一份租約，有關主力店於2016年為零售商業物業管理服務收入貢獻約人民幣5.0百萬元；及(b)我們於2017年在商場內進行翻新工程，期間我們並無向受影響單位收取任何零售商業物業管理服務費，其導致我們就該項目的零售商業物業管理服務所得收入減少。
- 宿遷項目產生的收入由2016年的約人民幣19.9百萬元增至2017年的人民幣22.8百萬元，而其出租率由截至2016年12月31日的99.4%減至截至2017年12月31日的85.0%。於2017年6月，與一間主力店租戶的租賃合約已告終止，內容有關可租賃面積約13,000平方米。我們將此區域改動為兩個獨立可租賃區域，我們就此收取較高的每平方米零售商業物業管理費率，並積極調整租戶組合，方式乃物色兩名新租戶，彼等分別於2017年11月及2018年1月開始運營。此外，我們於2017年增加若干名小品牌店舖及地方零售商的每平方米整體零售商業物業管理費率，導致零售商業物業管理服務產生的收入增加。由於上述原因，儘管終止該份租賃合約令出租率由截至2016年12月31日的99.4%減至截至2017年12月31日的85.0%，自2016年至2017年宿遷項目產生的收入增加。
- 鄭州項目產生的收入由2016年的人民幣31.5百萬元減至2017年的人民幣24.1百萬元，而其出租率由截至2016年12月31日的57.1%增至截至2017年12月31日的99.0%。地方交通運輸機關已自2016年年底以來於該零售商業物業附近進行建設工程。預測建設工程會使人流減少，該零售商業物業的若干部分約52,500平方米於2017年2月關閉，目的為進行有關該區域的翻新工程，並調整租戶組合，導致2017年的收入減少。此外，我們減少受建設工程及翻新工程影響的店舖單位的服務費率，導致自2016年至2017年零售商業物業管理服務產生的收入減少。由於我們計算截至2017年12月31日的鄭州項目出租率時並無計及關閉區域的在管建築面積，此項目截至2017年12月31日的出租率大幅高於截至2016年12月31日者。於2018年9月，關閉區域於翻新後陸續開始運營，導致收入微升。
- 我們若干在管零售商業物業的租戶管理及收租服務所得收入出現波動，主要由於我們按來自租戶的應收租金及實際已收租金計算及確認租戶管理及收租服務費。由於零售商業物業的收租狀況可隨時間變動，故租戶管理及收租服務所得收入可

業 務

能出現波動。於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，租戶管理及收租服務所得收入僅分別佔我們商業運營服務所得收入的約4.0%、4.0%、6.1%及5.7%，故於往績記錄期內，租戶管理及收租服務所得收入波動對零售商業物業所得收入的波動產生的影響相對較小。

- 我們若干在管零售商業物業的其他增值服務所得收入出現波動，主要由於(i)於2017年就若干零售商業物業服務費安排(即2017年安排)變動。根據2017年安排，我們同意就已開業超過三年的在管零售商業物業，向業主轉交停車場、廣告位及公共區域所得收入的70%。於該變動前，我們有權收取該等零售商業物業停車場、廣告位及公共區域所得收入的100%。例如，城陽項目所得收入由2016年的約人民幣24.2百萬元減少至2017年的10.7百萬元，部分原因為2017年安排，其導致該項目於2017年的其他增值服務所得收入減少；及(ii)情況不受我們控制。例如，地方運輸機關於我們在管零售商業物業所在區域進行建築工程，導致其他增值服務所得收入減少。例如，福州項目所得收入由2016年的約人民幣55.6百萬元減少至2017年的人民幣53.6百萬元，並進一步減少至2018年的人民幣50.7百萬元，主要原因為商場附近進行建築工程，導致於相關期內其他增值服務所得收入減少。
- 我們若干在管零售商業物業的物業租賃服務所得收入出現波動，主要由於現有租約屆滿或簽立新租約，導致總租賃面積出現變動。我們通常與個別購物街單位業主訂立租約，租期固定為三至五年。於有關合約屆滿後，我們將不會就物業租賃服務產生任何收入。例如，安溪項目所得收入由2017年的約人民幣21.6百萬元減少至2018年的人民幣18.3百萬元，部分原因為由於租約屆滿，總租賃面積減少，導致物業租賃服務所得收入於2017年至2018年錄得減少。

於往績記錄期內，各處在管零售商業物業的收入波動可能與有關零售商業物業的出租率變動並不一致，主要原因為(i)零售商業物業的出租率乃按各相關期末零售商業物業的實際租賃面積除以可供租賃面積計算得出，而有關零售商業物業所得收入乃為特定期間或年度的總額；(ii)市場研究及定位服務、租戶招攬及籌備開幕服務所得收入並非直接受出租率變動的影響；及(iii)購物街所得收入很大程度上受總租賃面積及於推出期就購物街單位採納的不同費用安排影響。例如，我們免費或按優惠基準於購物街推出期內向租戶租賃若干購物街單位。因此，零售商業物業所得收入波動與其出租率的變動並不一致。

尚未開業但已對收入有貢獻

下表載列截至2019年6月30日我們已訂約提供商業運營服務的各處零售商業物業的若干資料。截至2019年6月30日，該等零售商業物業尚未開業，惟於往績記錄期內已貢獻收入。

業 務

下列全部十處零售商業物業均由保留集團或保留集團的合資企業開發，並將以我們的品牌「寶龍廣場」運營及管理，而有關品牌乃由一名關連人士寶龍集團發展向我們授予許可。詳情請參閱本文件「關連交易—(A)獲全面豁免遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易—2.商標許可」。

項目	品牌	位置	合約生效日期 ⁽¹⁾ (年/月)	合約期 ⁽²⁾ (年)	合約 建築面積 (平方米)	實際/預期 開業日期 ⁽³⁾	收入 ⁽⁴⁾		
							截至2018年 12月31日 止年度	截至2019年 6月30日 止六個月	
							(人民幣千元)	(人民幣千元)	
1.	上海寶楊	寶龍廣場	上海	2019年3月	20	148,407	2019年12月	65	7,491
2.	南京高淳	寶龍廣場	南京	2019年1月	20	73,200	2019年12月	793	4,418
3.	紹興袍江	寶龍廣場	紹興	2019年4月	20	30,000	2019年9月	922	3,986
4.	杭州大江东	寶龍廣場	杭州	2017年11月	10	62,373	2020年6月	283	-
5.	寧波詩美地	寶龍廣場	寧波	2018年11月	20	93,924	2019年12月	1,637	5,525
6.	天津濱海	寶龍廣場	天津	2019年1月	20	61,883	2019年12月	-	3,302
7.	臨安白湖畝	寶龍廣場	杭州	2018年12月	20	55,700	2019年11月	-	5,172
8.	臨安青山湖	寶龍廣場	杭州	2018年12月	20	189,524	2020年6月	-	5,822
9.	寧波遠大	寶龍廣場	寧波	2018年11月	20	143,588	2020年9月	-	279
10.	鹽城新區	寶龍廣場	鹽城	2019年3月	20	135,932	2020年10月	-	1,509
總計								<u>3,700</u>	<u>37,504</u>

附註：

- (1) 合約生效日期一般指我們根據我們與相關物業開發商或業主訂立的相關商業運營服務合約開始提供商業運營服務的日期。就上海寶揚寶龍廣場、南京高淳寶龍廣場及紹興袍江寶龍廣場而言，我們於合約生效日期前開始提供商業運營服務，故此於相關合約生效日期前就相關期間確認收入。
- (2) 合約期指我們提供商業運營及管理服務的期間。合約期通常自相關零售商業物業開業日期開始。
- (3) 預期開業日期指根據我們與物業開發商所訂立的相關商業運營服務合約或收到物業開發商確認，預計零售商業物業開業的日期。零售商業物業的實際開業日期或會因多項因素(包括但不限於施工進度、租戶招攬進度及其他無法預見的情況)而有所變動。
- (4) 指我們於零售商業物業開業前提供市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務所產生的收入。

商業運營服務分部所得的若干部分收入乃自向若干零售商業物業提供的市場研究及定位服務所產生，而我們的商業運營分部並無向該等物業提供任何其他服務。有關收入乃歸屬於我們的總部而非特定項目。因此，我們已訂約提供商業運營服務的各處零售商業物業所產生的總收入與商業運營服務分部所產生收入之間出現差額。於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，有關差額分別為人民幣2.3百萬元、人民幣1.3百萬元、人民幣0.3百萬元及零。

業 務

尚未開業且尚未對收入有貢獻

下表載列截至2019年6月30日我們已訂約提供商業運營服務的各處零售商業物業的若干資料。截至2019年6月30日，該等零售商業物業尚未開業，且於往績記錄期內並無貢獻收入。下列零售商業物業均由保留集團或保留集團的合資企業開發，並將以我們的品牌「寶龍廣場」及「寶龍天地」運營及管理，而有關品牌乃由一名關連人士寶龍集團發展向我們授予許可。詳情請參閱本文件「關連交易—(A)獲全面豁免遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易—2.商標許可」。

項目	品牌	位置	合約生效	合約期 ⁽²⁾	合約建築	實際／
			日期 ⁽¹⁾		面積	預期開業
			(年/月)	(年)	(平方米)	日期 ⁽³⁾
1. 膠州少海歷史文化街	寶龍天地	膠州	2019年5月	無固定期限	23,415	2020年5月
2. 新鄉西公建	寶龍天地	新鄉	2019年5月	20	18,300	2020年6月
3. 晉江陳村	寶龍廣場	晉江	2019年6月	20	46,486	2019年12月
4. 漳州藍田	寶龍廣場	漳州	2019年6月	5	66,186	2020年12月
總計					<u>154,387</u>	

附註：

- (1) 合約生效日期指我們根據我們與相關物業開發商或業主訂立的相關商業運營服務合約開始提供商業運營服務的日期。
- (2) 合約期指我們提供商業運營及管理服務的期間。合約期通常自相關零售商業物業開業日期開始。
- (3) 預期開業日期指根據我們與物業開發商所訂立的相關商業運營服務合約或收到物業開發商確認，預計零售商業物業開業的日期。零售商業物業的實際開業日期或因多項因素(包括但不限於施工進度、租戶招攬進度及其他無法預見的情況)而有所變動。

籌備中的項目

與獨立第三方所開發或擁有的零售商業物業有關的新服務合約及諒解備忘錄

自2019年6月30日起直至本文件日期，我們與獨立第三方已訂立六份合約。於該等六份合約中，其中三份有關提供全方位的綜合商業運營服務，以及三份有關提供市場研究及定位及其他顧問服務。我們就該等物業於截至2021年12月31日止三個年度的預期收入貢獻約為人民幣90.6百萬元。預期收入乃按照我們管理類似項目的過往經驗及其過往出租率計算得出，並計及若干因素，包括合約所列的服務費、約定的付款時間表、各處零售商業物業的估計開幕日期、估計項目進度及截至2021年12月31日止三個年度的預計出租率。

業 務

下表載列獨立第三方開發或擁有的各處零售商業物業的若干資料，我們已就此訂約提供全方位的綜合商業運營服務。下列資料乃按我們現時計劃及管理層的目前預期所編製，其受限於各種風險、假設及不確定性。

項目	品牌	位置	訂約日期 (年/月)	合約期 (年)	合約建築 面積 (平方米)	預期開業 日期 (年/月)
1. 重慶天生項目	寶龍廣場	重慶	2019年7月	10	80,000	2021年9月
2. 青山湖科技城科投項目 ⁽¹⁾	寶龍廣場	杭州	2019年9月	20	53,000	2020年6月
3. 南安市羅東鎮	寶龍廣場	南安	2019年11月	無固定期限	50,000	2021年10月
總計					183,000	

附註：

(1) 此項目乃由保留集團開發惟由一名獨立第三方擁有。

就重慶天生項目、青山湖科技城科投項目及南安市羅東鎮項目，我們已訂約提供全方位的綜合商業運營服務，我們會以關連人士寶龍集團發展向我們授予許可的品牌「寶龍廣場」來管理此三處零售商業物業。詳情請參閱本文件「關連交易—(A)獲全面豁免遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易—2.商標許可」。根據弗若斯特沙利文的資料，第三方開發商或業主與領先的商業運營服務供應商協定使用服務供應商的品牌以經營及管理由該第三方開發商或業主開發或擁有的零售商業物業，在中國乃屬行業慣例。這主要因為領先的商業運營服務供應商可利用其品牌及專長為該零售商業物業招攬租賃承擔及吸引客流，兩者皆對零售商業物業的成功至關重要，因此獨立第三方於委聘我們提供全面的綜合商業運營服務後有意使用該四個品牌名稱的原因。

下表載列獨立第三方開發及擁有的各處零售商業物業的若干資料，我們已就此訂約提供市場研究、定位及其他顧問服務。該等零售商業物業各自於我們獲聘前開業，而相關獨立第三方委聘我們提供服務以提升該等零售商業物業的表現。為符合我們物色獨立第三方開發或擁有的潛在項目的政策，該等項目並非在我們的任何四個品牌下運營。下列的預期收入貢獻及資料乃根據我們現時計劃及管理層目前預期所編製，其受限於各種風險、假設及不確定性。

業 務

項目	品牌	位置	訂約日期 (年/月)	合約期 (年)	合約建築 面積 (平方米)	服務開始 日期 (年/月)
1. 鄭州鳳凰城	不適用	鄭州	2019年7月	無固定期限	329,000	2019年7月
2. 泉州安海上悅城項目	不適用	泉州	2019年7月	無固定期限	81,000	2019年7月
3. 福州未來城項目	不適用	福州	2019年7月	無固定期限	48,000	2019年7月
總計					458,000	

上述所載六份管理合約的其中三份於2019年6月簽立諒解備忘錄後訂立。

我們不斷付出努力，其中一方面為透過輕資產業務模式複製我們的成功經驗，我們已設立業務拓展部，其負責物色由獨立第三方開發或擁有的潛在項目，主要方式為參加政府舉辦的招標流程、內部轉介及其他外部推廣活動。在識別目標後，我們將向對方提交建議書供彼等評核。若其反應良好，我們隨後將訂立諒解備忘錄，載列訂約雙方有意訂立正式的管理合約。我們通常於訂立有關諒解備忘錄後開始進行實地可行性研究，並會根據該可行性研究編製並提交報告，以供內部審閱。經內部批核後，我們將制定報價並寄發予另一訂約方以供其審閱和考慮。我們將繼續與另一訂約方就主要商業條款進行磋商以達成共識，有關條款將載列於管理合約。當已編製管理合約草擬本，雙方將在其落實和執行前作進一步審閱和確認。

於2019年6月11日，我們與一名獨立第三方訂立一份諒解備忘錄，內容有關向其零售商業物業提供商業運營服務，估計合約建築面積為84,000平方米。該物業位於鹽城，屬於「寶龍廣場」品牌旗下。自2019年6月30日直至本文件日期，我們已與獨立第三方訂立七份諒解備忘錄，內容有關向「寶龍廣場」品牌旗下的獨立第三方之零售商業物業提供商業運營服務。該等項目分別位於揚州、金華、蘇州、合肥、長沙、重慶及東莞，會涉及估計總合約建築面積約590,000平方米。有關該等項目資料乃根據我們現時計劃及管理層目前預期而編製，其會出現變動涉及多項風險、假設及不確定性。我們亦與一名獨立鐵路公司就長期合作訂立一份戰略協議，內容有關在廈門鐵路站及車廠上面或旁邊將予開發的零售商業物業。我們未必能與該等獨立第三方訂立正式的管理合約，而若我們能訂立合約，其時間亦將受多項因素及不確定性所限。

與保留集團或保留集團合資企業所開發零售商業物業有關的新服務合約

自2019年6月30日起直至本文件日期，我們就六處零售商業物業訂約提供全方位的綜合商業運營服務，總訂約建築面積約為635,300平方米，包括保留集團所開發的五處零售

業 務

商業物業及保留集團合資企業所開發的一處零售商業物業。在該六處零售商業物業中，其中一處屬寶龍城旗下經營管理，四處屬寶龍廣場旗下經營管理，一處屬寶龍一城旗下經營管理。

下表載列保留集團或保留集團合資企業所開發並由我們訂約提供商業運營服務的各項零售商業物業的若干資料：

項目	品牌	位置	訂約日期 (年月)	合約期 (年)	合約 建築面積 (平方米)	預期 開幕日期 (年月)
1. 舟山新城 ⁽¹⁾	寶龍廣場	舟山	2019年7月	20	69,880	2021年12月
2. 紹興諸暨城西 ⁽²⁾	寶龍廣場	紹興	2019年10月	20	138,600	2020年12月
3. 台州椒江 ⁽²⁾	寶龍城	台州	2019年10月	20	115,000	2021年6月
4. 寧波余姚 ⁽²⁾	寶龍廣場	寧波	2019年10月	20	50,500	2021年10月
5. 寧波奉化 ⁽²⁾	寶龍廣場	寧波	2019年11月	20	71,300	2021年10月
6. 寧波鄞州新城 ⁽²⁾	寶龍一城	寧波	2019年11月	20	190,100	2021年12月
合計					635,380	

附註：

(1) 該項目由保留集團合資企業開發。

(2) 該等項目由保留集團開發及擁有。

出售附屬公司

為籌備[編纂]，我們已採取多個步驟成立本集團，包括出售七間附屬公司。詳情請參閱「歷史、重組及公司架構—重組」。於最後實際可行日期，我們已完成出售該七間附屬公司，因此，彼等的經營業績於日後任何期間均不會與本集團的經營業績合併。請參閱本文件附錄一會計師報告附註20。

我們管理的品牌

我們以四個品牌「寶龍一城」、「寶龍城」、「寶龍廣場」及「寶龍天地」提供商業運營服務。該四個品牌已由我們及保留集團共同開發。該四個品牌的市場認受性乃歸因於保留集團在各個品牌旗下開發的零售商業物業的質素，以及我們強大的商業運營服務能力，該等因素對該等零售商業物業的成功運營至關重要。該四個品牌現由一名關連人士寶龍集團發展擁有及向我們授予許可，而寶龍集團發展並不是保留集團的成員。我們的旗艦品牌「寶龍廣場」的建築面積介乎約30,000平方米至200,000平方米，且該品牌旗下的各處零售商業

業 務

物業均設計為社區、地區或城市內集購物、餐飲、娛樂於一體的多用途場所。我們以該四個品牌管理的零售商業物業因應目標消費者、物業位置及面積以及物業類型而有所不同。截至2019年6月30日，我們已訂約提供商業運營服務的全部59處零售商業物業乃屬於該四個品牌旗下。於2019年8月8日，我們與寶龍集團發展訂立商標許可協議，據此，我們有權在各自的有效期內免費使用該四個品牌名稱。有關詳情請參閱本文件「關連交易—(A)獲全面豁免遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易—2. 商標許可」。就由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業而言，我們通常於每年收取品牌使用費。就由保留集團或其合資企業開發的零售商業物業而言，我們通常不會收取品牌使用費或收取較低費用。我們依照目標消費者、物業位置及面積以及物業類型提供不同的服務。下表載列有關我們管理的四個品牌的特色：

品牌名稱	介紹
寶龍一城	寶龍一城是我們管理的高端品牌，瞄準高端消費者，在此品牌旗下的零售商業物業通常位於一二線城市的市中心。其設有多間旗艦店。各個寶龍一城設計成有關地區的地標式商場。
寶龍城	寶龍城瞄準中高端消費者，此品牌旗下的零售商業物業一般位於一二線城市的主要商業區。其提供眾多品牌店舖。寶龍城為寶龍廣場的高端版，將藝術精神注入商業應用。
寶龍廣場	就商場的建築面積而言，我們的旗艦品牌寶龍廣場的面積介乎約30,000平方米至200,000平方米。此品牌旗下的各處零售商業物業均設計為社區、地區或城市內集購物、餐飲、娛樂於一體的多用途場所。為社區層面而設的寶龍廣場，面積一般為30,000平方米至50,000平方米，例如奉賢寶龍廣場，該商場的建築面積約為49,800平方米。為地區層面而設的寶龍廣場，面積一般為50,000平方米至80,000平方米，例如青浦寶龍廣場，該商場的建築面積約為54,200平方米。為城市層面而設的寶龍廣場，面積一般為80,000平方米以上，例如宿遷寶龍廣場，該商場的建築面積約為120,600平方米。
寶龍天地	寶龍天地乃打造為社區購物街，瞄準附近地區及社區住戶，為其提供悠閒的購物體驗，並迎合有關社區的特定需要。

業 務

我們於下文載列四個品牌旗下各自零售商業物業的若干資料：

「寶龍一城」



廈門，廈門寶龍一城

截至2019年6月30日，我們有一處於寶龍一城品牌旗下運營中的零售商業物業：廈門寶龍一城。該商場位於廈門的主要商業區之一，可乘搭地鐵及巴士輕鬆到達。其提供各式各樣全球知名品牌及出色的本地餐廳，其中許多商舖乃透過與我們合作於廈門開設第一間店舖。我們致力向消費者提供包羅萬有的一站式購物體驗，同時全力營造頂級愉快的購物氛圍。作為我們首個寶龍一城項目，廈門寶龍一城乃由國際知名建築師事務所設計。商場內藝術館旨在營造藝術氛圍，為遊客帶來全新別具一格的購物體驗。

廈門寶龍一城於2018年榮獲不同機構頒發的多個獎項，包括(其中包括)「2018年度星秀獎」、「商業典範榜樣」及「綜合運營優秀項目」。有關該等獎項的詳情，請參閱「一獎項」。

截至2019年6月30日，廈門寶龍一城的在管建築面積及出租率分別為170,585平方米及約94.6%。

「寶龍城」



上海，上海七寶寶龍城



杭州，杭州濱江寶龍城

截至2019年6月30日，寶龍城品牌旗下有兩處運營中的零售商業物業，分別為上海七寶寶龍城及杭州濱江寶龍城。寶龍城品牌旗下的商場旨在提供眾多品牌店舖並瞄準中高端消費者。上海七寶寶龍城是我們提供愉快購物體驗的標桿，網羅電影院及其他各式各樣的娛樂設施。此外，我們提供上至餐飲下至服裝以及其他主要方面的優質品牌，以迎合訪客需要。杭州濱江寶龍城是我們創新運營管理的標桿。我們的「寶龍悠悠」及其他技術

業 務

計劃先行在杭州濱江寶龍城測試及採用，然後才延伸至其他零售商業物業。上海七寶寶龍城及杭州濱江寶龍城均由國際知名建築師事務所設計，商場內或附近有藝術廊或藝術中心，體現我們致力將藝術精神注入商業應用。

截至2019年6月30日，上海七寶寶龍城的在管建築面積及出租率分別為150,567平方米及約89.8%。就杭州濱江寶龍城而言，截至同日，其在管建築面積及出租率分別為約286,698平方米及98.1%。

「寶龍廣場」



上海嘉定寶龍廣場



四川江油寶龍廣場

截至2019年6月30日，寶龍廣場品牌旗下有36處運營中的零售商業物業。該等零售商業物業位於25個城市，包括(其中包括)蚌埠、常州、重慶、阜陽、福州、杭州、江油、晉江、洛陽、青島、膠州、蓬萊、泉州、上海、宿遷、泰安、天津、無錫、新鄉、鹽城、揚州、煙台、義烏、鎮江及鄭州等。於往績記錄期，我們的輕資產業務模式讓我們將成功經驗複製至獨立第三方開發或擁有的零售商業物業。位於義烏、江油及涪陵的寶龍廣場全部由獨立第三方開發或擁有。寶龍廣場為我們的旗艦品牌，其於品牌組合及建築設計方面均具有標準化特色。其瞄準更廣闊的消費市場，並提供價格相對適宜的選擇，並設有多款在網絡上受到追捧的品牌。在環境友好的建築理念下，寶龍廣場力求為消費者帶來一站式購物體驗。

截至2019年6月30日，寶龍廣場品牌旗下全部36處零售商業物業的總在管建築面積及平均出租率分別為5,383,272平方米及約85.5%。

「寶龍天地」



杭州，下沙寶龍天地



淮安，淮安寶龍天地

業 務

截至2019年6月30日，寶龍天地品牌旗下有六處運營中的零售商業物業。該等零售商業物業分別位於太倉、上海、杭州、東營、海陽及淮安。寶龍天地乃打造為社區購物街，讓附近地區及社區住戶享受悠閒的購物體驗。開放式的購物街與鄰近旅遊景點無縫融為一體。我們致力透過表達愛、校園及旅遊等不同主題經營寶龍天地。

截至2019年6月30日，寶龍天地品牌旗下全部六處零售商業物業的總在管建築面積為382,400平方米。截至2019年6月30日，寶龍天地品牌旗下四處零售商業物業(不包括東營寶龍天地及海陽寶龍天地)的平均出租率為約85.3%。

租戶管理

我們與眾多租戶建立業務關係，其中包括主力店，例如電影院及超市以及其他國內小品牌店舖及地方零售商。於2016年、2017年及2018年12月31日以及2019年6月30日，我們的品牌庫分別擁有超過4,100、6,100、7,000及7,100個品牌。我們按照零售商業物業的定位(依據目標消費者、物業位置及面積以及物業類型)，量身定製分配不同租戶類型的計劃。我們於2018年7月31日與百勝中國控股有限公司訂立戰略合作協議，據此，百勝中國控股有限公司於此項協議年期內承諾並享有優先權利租賃我們的在管零售商業物業的若干部分。此項協議年期為五年。

與各種零售業態的主要租戶建立長期關係為我們的優先處理事項。我們與知名電影院、國內知名超市、國際時尚品牌及國際知名快餐店合作。其中若干被視為主力租戶，不斷吸引客流到我們的在管零售商業物業，致使該等物業對其他潛在租戶而言更具吸引力。我們亦與其他品牌合作，使品牌組合多元化。我們相信，我們強大的租戶招攬及管理團隊能夠發揮目前的成功優勢，進一步吸引新的租戶，達致品牌組合多元化。我們認為，我們龐大品牌庫反映租戶對我們品牌名稱的認可及我們對優質商業運營服務的保證。因此，眾多租戶選擇與我們合作，並於我們多處在管零售商業物業運營商舖。有關詳情見「我們商業運營服務的合約—與租戶所簽訂合約的主要條款」。

下表載列截至2019年6月30日已與我們就五處或以上零售商業物業進行合作的戰略合作夥伴的數目：

截至2019年 6月30日 戰略合作 夥伴的數目

就五處以上零售商業物業進行合作	149
就十處以上零售商業物業進行合作	48

業 務

商業運營服務費

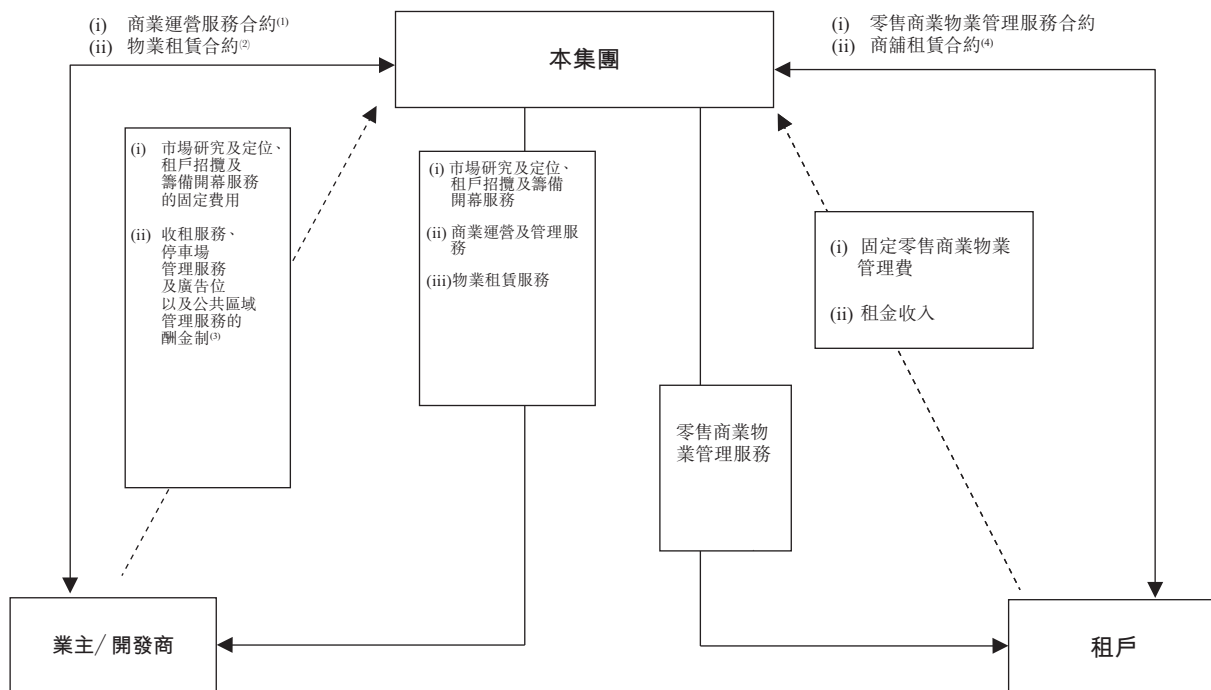
下表載列於往績記錄期內我們商業運營服務的類型及我們通常收取的相應費用：

服務類型	已收費用
市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務	
— 市場研究及定位服務	單次固定服務費
— 租戶招攬服務	固定服務費，相等於約兩個月租金
— 籌備開幕服務	按每平方米基準的固定服務費
商業運營及管理服務	
— 零售商業物業管理服務	按每平方米基準的固定費用
— 租戶管理及收租服務	按酬金制的服務費
— 其他增值服務	按酬金制的服務費或經營收入
物業租賃服務	租金收入

我們有權保留向物業開發商、業主或租戶收取的全數服務費作為收入，並承擔提供有關服務時所產生的成本。

業 務

下圖闡述於往績記錄期內我們與商業運營服務分部下各方的關係：



附註：

- (1) 與零售商業物業的物業開發商訂立的商業運營服務合約包括(i)市場研究及定位服務合約；(ii)租戶招攬服務合約；及(iii)運營服務合約。
- (2) 就物業租賃服務而言，我們與購物街單位的業主以及商場業主訂立物業租賃合約。
- (3) 於往績記錄期內，我們採納兩項費用安排，以收取停車場、廣告位及公共區域管理服務費。有關詳情見「—業務模式—商業運營服務」。
- (4) 我們向購物街單位及商場的業主租賃購物街單位及商場，隨後與租戶訂立租賃合約，以將該等物業分租予租戶。

我們通常選擇與物業開發商或業主訂立商業運營服務合約，以確保我們可以收取穩定的服務收入而不受市場的不確定性影響。在若干情況下，業主尋求固定的租金收入，而我們預期訂立物業租賃安排會較訂立商業運營服務合約實現更高回報，我們或會考慮訂立物業租賃合約，以向業主租賃購物街單位及商場，從而向租戶分租。

按固定費用基準收取服務費

我們就透過自身僱員及分包商提供的市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務以及零售商業物業管理服務收取固定及全包費用。我們有權將向業主、物業開發商或租戶收取的全額費用保留為收入及承擔就提供有關服務所產生的成本。

與租戶、業主或物業開發商磋商及訂立協議前，我們會盡可能對服務成本作出估計。服務成本包括(其中包括)員工成本、分包成本及能耗開支。由於我們自行承擔有關開支，我們的利潤率受我們降低服務成本的能力所影響。

業 務

倘我們的服務成本出現意料以外的增幅，我們可能根據相關協議的條款，於磋商重續相關協議時建議提高服務費。

按酬金制收取的服務費

我們就以下各項收取費用：

- (i) 根據相關合約條款收取租戶管理及收租服務的服務費，於往績記錄期內一般為每月租金介乎3%至30%。我們在考慮包括(其中包括)競爭對手就類似物業收取的費率及管理有關特定物業的難易程度等各項因素後釐定服務費。我們傾向就由獨立第三方開發或擁有的物業收取較高的費用，原因為(i)於管理該等物業時，我們需要分配更多資源；及(ii)我們就該等物業按年收取品牌使用費；及
- (ii) 若干停車場、廣告位及公共區域管理服務的服務費通常為往績記錄期內該等停車場、廣告位及公共區域所產生收入的30%至100%。

受限於相關合約的條款，我們通常承擔提供服務時產生的成本，包括但不限於員工成本、培訓成本、維修及維護開支、清潔開支及稅項開支。

其他費用安排

就我們少量的停車場而言，我們先向業主租賃停車場，其後向消費者提供泊車服務。在該等情況下，我們不會收取業主的酬金。相反，我們會向業主支付租金，並保留停車場使用者支付的泊車費用。

此外，為增加運營靈活性及盡可能提升我們的盈利能力，我們已與保留集團協定自2019年1月1日起就停車場、公共區域及廣告位管理採納新安排，據此，我們向保留集團租賃所有停車場、公共區域及廣告位，並管理該等停車場、公共區域及廣告位。根據有關新安排，我們向保留集團支付年度租金。我們認為，該項新安排將令我們能夠更靈活地管理停車場、公共區域及廣告位，並採取措施進一步提高服務質素以達致更高收入。有關詳情，見「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」。

租金收入

我們向購物街單位的業主及商場業主租賃物業，並將有關零售商業物業分租予租戶。我們主要按季度向租戶收取租金收入。

就有關購物街單位而言，我們通常與個別業主訂立運營服務合約，據此，我們為分租人，以就該等單位招攬租戶及收取租金付款。根據有關安排，我們於協定期內毋須向個別業主支付租金，以作為交換我們開墾市場所作的努力。於有關期限屆滿後，倘我們決定繼續租賃及經營有關物業及延長合約，我們通常同意向個別業主支付協定金額的租金。

業 務

就有關商場而言，我們通常向業主租賃物業，並作為分租人向租戶分租商場的單位。我們於商場的開幕期內(通常介乎三至五年)須向業主支付協定租金。於該期間後，我們通常同意向業主支付：(i)從租戶收取的租金的協定百分比；或(ii)固定租金金額(以較高者為準)。

產生虧損的零售商業物業

於往績記錄期內，我們就管理若干零售商業物業產生虧損。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，有關虧損分別為約人民幣34.2百萬元、人民幣81.7百萬元、人民幣65.3百萬元及人民幣25.6百萬元，並分別涉及管理7處、14處、14處及11處零售商業物業。就於2015年1月1日前投入運營的產生虧損的零售商業物業而言，我們產生虧損的原因是該等物業未能產生充足的收入，以支付我們的持續服務成本，此乃由於出租率相對低，以致零售商業物業管理服務、租戶管理及收租服務，以及其他增值服務的服務費受到不利影響。該等產生虧損的物業出租率相對低，乃主要由於該等物業的客流量低，因為當租戶遇到客流量減少時，傾向終止租賃或尋求修訂租賃。該等物業的低客流量乃主要由於(i)物業面積及位置定位欠佳，或(ii)業權分散，以致我們於提供統一優質服務及加強消費者購物體驗時遇上困難。就於2015年1月1日後投入運營並產生虧損的零售商業物業而言，我們產生虧損的主要原因是該等物業處於各自的開幕期，該期間我們提供免費或折扣增值服務，以吸引客流並向租戶提供支援。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，我們管理上述產生虧損的零售商業物業所產生的收入分別為約人民幣171.5百萬元、人民幣204.2百萬元、人民幣245.3百萬元及人民幣76.2百萬元，分別佔同期商業運營服務分部收入的約27.3%、25.8%、25.0%及12.3%。

我們繼續向該等產生虧損的物業提供商業運營服務，並已採取各項措施提高該等產生虧損的物業的盈利能力，包括(i)向業主提交翻新工程建議書以進行翻新工程，旨在提高該等零售商業物業的整體質素及競爭力，從而提高出租率。例如，我們於2019年年初就位於青島的即墨寶龍廣場籌備翻新計劃。即墨寶龍廣場的業主審閱及批准我們的翻新計劃，其後為翻新項目注資約人民幣18.2百萬元。我們進一步協助業主物色及招攬新租戶，並安排簽署租賃協議。截至2019年9月26日，即墨寶龍廣場的出租率已達83.1%以上；(ii)運用科技以提升運營效率及降低運營成本。我們已持續升級科技系統，使我們能在線上監察及管理零售商業物業的運營及管理的各方面；及(iii)加強我們與租戶的關係並持續擴展我們的品牌庫，使我們能主動調整租戶組合，為我們的在管零售商業物業推動客流。此外，我們計劃評估該等產生虧損的物業的定價政策及成本分析，並定期作出適當的調整。

定價政策

就按固定費用收費的商業運營服務而言，我們通常經參考(其中包括)(i)零售商業物業的品牌、面積及位置；(ii)是否配備能耗設施；(iii)租戶招攬的難易程度；及(iv)服務期後，就市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務以及零售商業物業管理服務釐定價格。

業 務

就按酬金制收取的商業運營及管理服務而言，我們通常(i)在主要參考競爭對手收取的費率及零售商業物業的定位後釐定租戶管理及收租服務的價格；及(ii)在主要參考市場標準及同區競爭對手收取的費率後，我們釐定其他增值服務的價格。我們定期對財務資料進行評估，以確保我們能夠控制運營成本，以維持利潤率。

就我們的物業租賃服務而言，我們主要參考鄰近地區的市場費率及市場上相近類別物業的費率而釐定租金。

我們一般就向由保留集團及獨立第三方開發的物業所提供的商業運營服務的過往定價標準載列如下：

- 我們根據零售商業物業的面積就市場研究及定位服務收取固定費用，有關費用與向由保留集團及獨立第三方開發的物業所收取者相同；
- 我們向由保留集團及獨立第三方開發的物業收取一筆相同水平的固定籌備開幕服務費(包括部分租戶招攬服務費)；
- 我們向由保留集團及獨立第三方開發的物業收取相同水平的零售商業物業管理費及增值服務費。
- 我們向由保留集團開發的物業所提供的租戶管理及收租服務收取每月租金約3%至5%，而向由獨立第三方開發或擁有的物業所提供的租戶管理及收租服務收取每月租金的30%，原因為我們於管理該等物業時通常需分配更多資源；及
- 我們就由獨立第三方開發或擁有的物業收取品牌使用費。

為規範經營，我們於2018年年末調整若干定價標準，其他標準則保持不變，據此：

- 我們規範定價政策，並就租戶招攬服務費另行制訂定價標準，該標準與由保留集團及獨立第三方開發的物業的定價標準水平相同，為首月租金的兩倍；及
- 我們就提供予保留集團開發的物業的租戶管理及收租服務收取每月租金5%或以上的費用，並就提供予獨立第三方開發或擁有的物業的租戶管理及收租服務收取每月租金的5%至30%的費用。

2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月的保留集團及合資企業開發物業的平均零售商業物業管理費分別約為每平方米人民幣9.0元、每平方米人民幣9.4元、每平方米人民幣11.1元及每平方米人民幣11.6元。2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月的獨立第三方開發物業的平均零售商業物業管理費分別約為每平方米人民幣13.0元、每平方米人民幣11.1元及每平方米人民幣13.1元。於往績記錄期，保留集團及合資

業 務

企業開發物業的平均零售商業物業管理費較與獨立第三方開發物業的平均零售商業物業管理費為低，主要因為保留集團及合資企業開發的零售商業物業包括(i)若干產生虧損的物業，我們於往績記錄期就該等物業錄得虧損，及(ii)我們以「寶龍天地」品牌管理及收取較低零售商業物業管理費的購物街，原因是我們並無為開放式購物街提供空調服務。

付款及信貸期

我們於下文載列於往績記錄期內按合約類型收取的服務費及租金收入的一般付款及信貸條款：

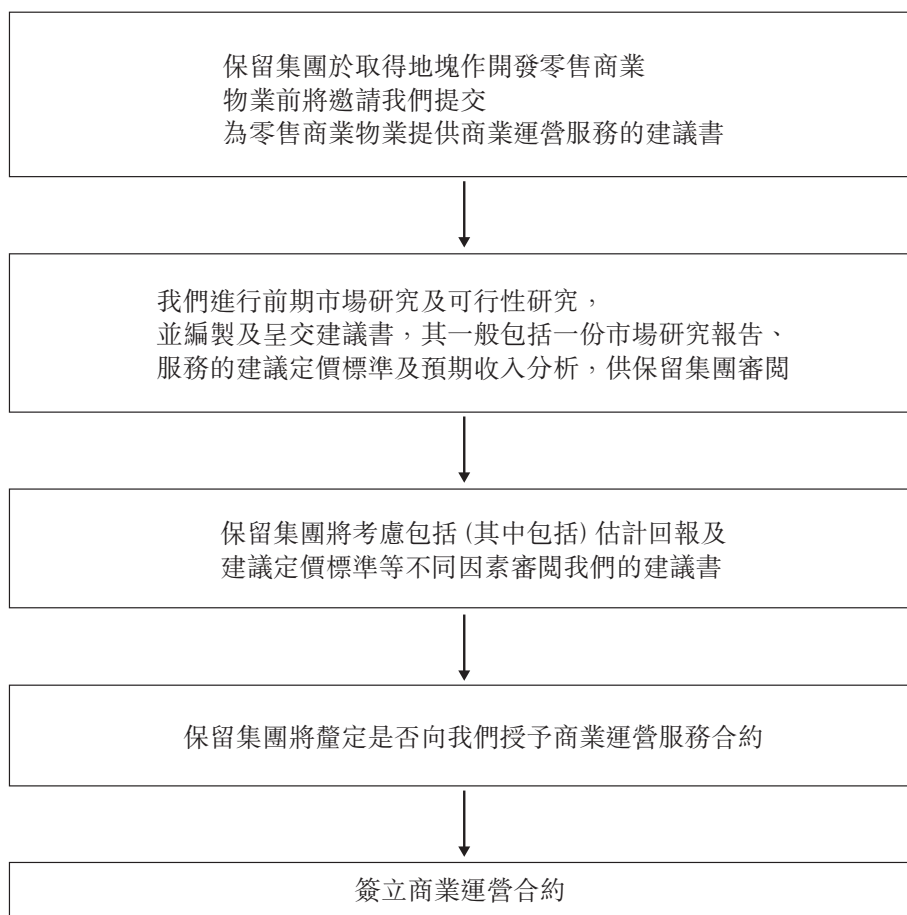
合約類型	付款及信貸條款
市場研究及定位服務合約	固定服務費通常包括簽訂合約後的預付款及根據我們的工作進度的分期付款
租戶招攬服務合約	物業開發商通常分兩期向我們支付固定服務費，首期為我們開始提供租戶招攬服務前的預付款，而第二期於物業開發商確認租戶招攬的成果後支付
零售商業物業管理合約	租戶一般在每季季初向我們支付季度的固定零售商業物業管理費
運營服務合約	就籌備開幕服務而言： <ul style="list-style-type: none">• 固定服務費通常包括簽訂合約後的預付款及根據我們的工作進度的分期付款 就租戶管理及收租服務而言： <ul style="list-style-type: none">• 通常為業主每半年或每季按酬金制應向我們支付的服務費 就其他增值服務而言： <ul style="list-style-type: none">• 我們保留已收取的費用的若干百分比作為服務費，將餘款發回業主• 我們一般收取租戶或消費者的預付租金或停車費
商舖租賃合約	租戶一般按季向我們支付的預付租金

業 務

取得零售商業物業項目的流程

有關由保留集團開發的物業

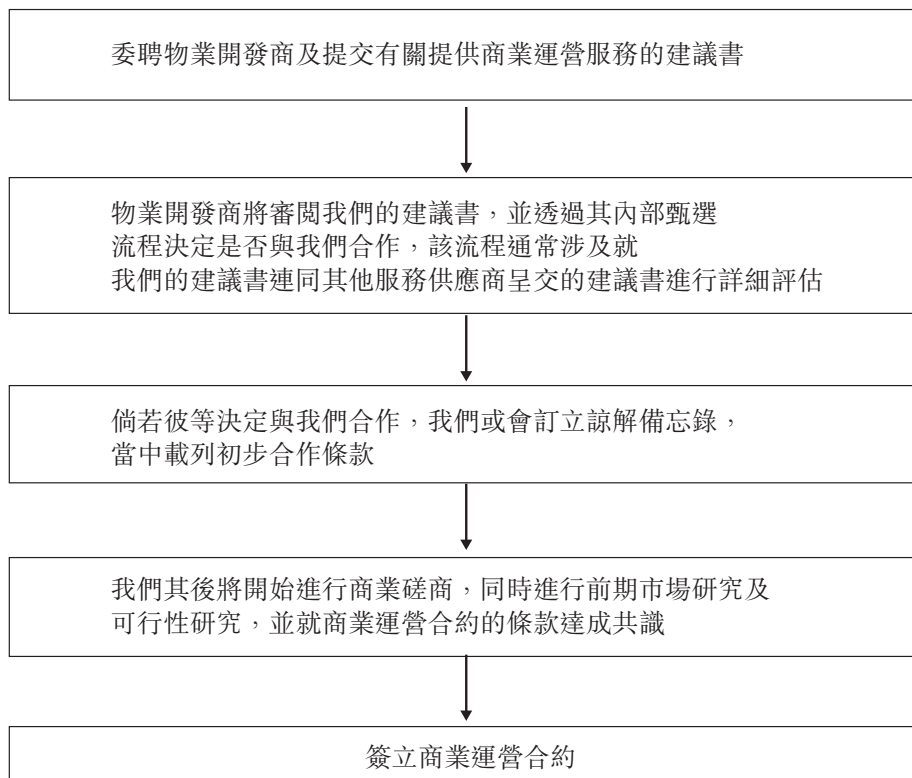
以下流程圖闡述我們取得由保留集團開發的物業的商業運營服務合約的一般流程：



業 務

有關由保留集團的合資企業或獨立第三方開發的物業

以下流程圖闡述我們取得由保留集團的合資企業或獨立第三方開發的物業的商業運營服務合約的一般流程：



我們商業運營服務的合約

與商場物業開發商所簽訂合約的主要條款

我們與商場的物業開發商所簽訂的商業運營服務合約通常包括以下主要條款：

- **服務範圍**—合約載列我們將提供的商業運營服務範圍，其通常包括(i)市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務；及(ii)商業運營及管理服務，其中包括租戶管理及收租以及其他增值服務；
- **服務費**—合約載列我們商業運營服務的服務費，包括(i)通常於商場開幕前應付的市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務的固定服務費；及(ii)於商場開幕後應付予我們的租戶管理服務及增值服務的酬金；

業 務

- *我們的責任*—我們主要負責(其中包括)管理商場的運營、定期向物業開發商報告商場的運營及業務計劃、及制定將提交業主批准的每年零售商業物業運營預算建議書及租金收入預測。此外，我們一般承擔提供服務時產生的運營成本，包括但不限於員工成本、培訓成本、維修及維護開支、清潔開支及稅項開支；
- *物業開發商的責任*—物業開發商主要負責(其中包括)就零售商業物業的運營自中國政府部門取得所有執照、許可及同意，並確保商場的所有設施符合商業運營的規定。此外，業主亦負責批准我們的預算建議書，該份建議書一經接納，物業開發商須支付隨附成本；
- *服務期限*—我們合約的固定期限一般介乎10至20年。物業開發商可向我們發出事前書面通知因故終止合約。終止合約後，該物業開發商需支付算定損害賠償(倘適用)及結付所有貿易應收款、開支及利潤。我們亦有責任向業主指定的相關方轉交有關特定項目的文件及文檔；及
- *糾紛調解*—訂約雙方通常須於訴諸仲裁或訴訟前透過友好協商解決任何合約糾紛。

與購物街個別業主所簽訂合約的主要條款

我們與向物業開發商購入物業的個別業主所簽訂的物業租賃合約通常涉及購物街零售單位管理，並包括以下主要條款：

- *服務範圍*—合約通常載列我們將提供的商業運營及管理服務範圍，其中包括零售商業物業管理、租戶管理及收租以及其他增值服務；
- *服務費*—合約載列我們商業運營服務的服務費安排。於新開發物業的首三年，我們將保留管理物業所得的100%收入，即自租戶所得租金收入。合約所述固定年期後，倘我們選擇繼續租賃及經營該等物業，並延長合約，我們通常會向個別業主同意支付協定金額的租金；
- *我們的責任*—我們主要負責(其中包括)維護物業及監督租戶履行合約責任的表現。此外，我們一般承擔提供服務時產生的運營成本，包括但不限於員工成本、培訓成本、維修及維護開支、清潔開支及稅項開支；
- *個別業主的責任*—業主主要負責(其中包括)就物業的合法運營向中國政府部門取得所有執照、許可及同意；
- *服務期限*—我們的合約固定期限一般為三年。我們通常有權於三年後決定是否終止或延長合約；及

業 務

- *糾紛調解*—訂約雙方通常須於訴諸訴訟前首先透過友好協商解決任何合約糾紛。

與商場業主所簽訂合約的主要條款

我們與商場的業主所簽訂的物業租賃合約通常包括以下主要條款：

- *租賃物業範圍*—合約一般載列我們租賃的物業範圍；
- *支付租金*—合約載列我們向商場業主支付租金的條款，一般包括開幕期的固定款項。於該固定期間後，我們一般向業主支付(i)收取租戶租金收入的若干百分比；或(ii)固定租金金額(以較高者為準)；
- *其他付款*—合約亦載列其他付款的條款，例如(其中包括)廣告位及停車場管理服務，當中我們與業主按若干百分比攤分收入；
- *我們的責任*—儘管我們獲准於零售商業物業分租商舖單位，我們一般需要就租戶組合與業主達成共識。此外，我們一般承受於提供服務時產生的運營成本，包括但不限於員工成本、培訓成本、維修及維護開支、清潔開支及相關的稅務開支；
- *業主的責任*—業主主要負責(其中包括)就零售商業物業的運營向中國政府部門取得所有執照、許可及同意，並確保商場的所有設施符合商業運營的規定；
- *服務期限*—我們的合約的固定期限一般介乎10至20年。我們通常有優先權於屆滿日期前發出通知後延長合約期限；及
- *糾紛調解*—訂約雙方通常須於訴諸訴訟前透過友好協商解決任何合約糾紛。

與租戶所簽訂合約的主要條款

我們與租戶簽訂的零售商業物業管理服務合約通常包括以下主要條款：

- *服務範圍*—合約通常載列我們將提供零售商業物業管理服務範圍，通常包括安保、園藝、清潔、維修及維護、租戶指導以及市場營銷及推廣服務；
- *零售商業物業管理費*—合約載明零售商業物業管理費、垃圾清潔費、冷氣費及能耗費的金額。就逾期服務費而言，租戶需按逾期金額若干百分比繳納相等於每日累計附加費的罰款；

業 務

- *租戶的責任*—租戶主要負責(其中包括)確保店內及其樓層公共區域設施完好並符合我們發出的相關指引，事先向我們報告店舖將進行的裝修工程以待批准及清潔下水道及煙管(如適用)。此外，租戶須對偷竊、火災及其他自然災害以及店內人身傷害及財產毀壞引致的所有損失承擔責任；
- *服務期限*—我們的商業物業管理服務合約通常為三至五年，相等於租戶及業主之間訂立的租賃協議年期；
- *糾紛調解*—訂約雙方須於訴諸仲裁或訴訟前首先透過協商解決任何合約糾紛；及
- *終止*—訂約雙方可於達成共識後終止合約。

我們與租戶簽訂的店舖租賃合約通常包括以下主要條款：

- *位置及用途*—合約一般載列租戶租賃店舖的位置，並列明店舖用途。租戶在沒有取得我們事先書面同意的情況下不得更改店舖指定用途；
- *支付租金*—合約載列租戶應付我們的租金，租金可按年調整；
- *其他付款*—合約亦載列其他付款的條款，例如(其中包括)物業管理費及能耗費；
- *我們的責任*—我們主要的責任包括(其中包括)交付店舖供租戶使用，並保持零售商業物業的結構及公共區域；
- *租戶的責任*—租戶主要負責(其中包括)就合法運營業務向中國政府部門取得所有執照、許可及同意，並妥善管理店舖內的所有設施；
- *服務期限*—我們的合約的固定期限一般為三年。租戶通常有優先權於屆滿日期前三個月向我們發出通知後延長租約；及
- *糾紛調解*—訂約雙方通常須於訴諸訴訟前首先透過友好協商解決任何合約糾紛。

業 務

住宅物業管理服務

概覽

於1993年，我們開始於福建省廈門提供住宅物業管理服務，並自此已訂約管理保留集團開發的絕大部分物業。我們為住宅物業、服務式公寓及辦公大樓提供住宅物業管理服務。自1993年開展住宅物業管理業務以來，我們截至2019年6月30日已在七個省份的37個城市以及三個直轄市訂約提供住宅物業管理服務。

我們的在管物業數目由截至2016年12月31日的36處增加至截至2017年12月31日的38處，並進一步增加至截至2018年12月31日的42處及截至2019年6月30日的44處。於2016年、2017年及2018年12月31日以及2019年6月30日，總在管建築面積分別約為9.1百萬平方米、9.7百萬平方米、10.2百萬平方米及10.6百萬平方米。截至同日，總合約建築面積分別約為9.9百萬平方米、12.0百萬平方米、14.8百萬平方米及17.1百萬平方米。自2019年6月30日以來直至本文件日期，我們住宅物業管理服務分部已簽約管理11處物業，總合約建築面積約為1.8百萬平方米。

我們於往績記錄期間來自住宅物業管理服務分部的收入增長穩定。於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，來自住宅物業管理服務分部產生的收入分別為人民幣124.5百萬元、人民幣180.6百萬元、人民幣220.8百萬元及人民幣127.9百萬元，分別佔總收入約16.6%、18.5%、18.4%及17.1%。我們與保留集團維持長期合作關係，預期就保留集團開發的物業提供住宅物業管理服務將繼續為我們於可見未來的穩定收入來源。

業 務

下表載列於所示日期我們已訂約管理的物業數目、合約建築面積及在管建築面積及於所示期間按開發商類型劃分的住宅物業管理服務收入：

	於12月31日/截至該日上午度						於6月30日/截至該日止六個月																	
	2016年			2017年			2018年			2019年														
	合約 建築面積 平方米	在管 建築面積 平方米	物業 數目 ⁽¹⁾	收入 人民幣元	合約 建築面積 平方米	在管 建築面積 平方米	物業 數目 ⁽¹⁾	收入 人民幣元	合約 建築面積 平方米	在管 建築面積 平方米	物業 數目 ⁽¹⁾	收入 人民幣元												
	9,610	8,732	37	121,695	97.8	11,524	9,387	43	174,293	96.5	14,016	9,883	52	213,955	96.9	12,389	9,600	47	109,439	96.8	16,082	10,248	62	123,897
	324	324	3	2,772	2.2	467	324	4	6,326	3.5	776	324	6	6,812	3.1	467	324	4	3,577	3.2	988	324	7	4,000
	9,934	9,056	40	124,467	100.0	11,991	9,711	47	180,619	100.0	14,792	10,207	58	220,767	100.0	12,856	9,934	51	113,016	100.0	17,070	10,572	69	127,897
總計																								

(除百分比及數目外均以千計)

(未經審核)

由下列公司

開發的物業：

保留集團⁽²⁾

合資企業⁽³⁾

附註：

- (1) 指由保留集團開發的物業，以及由保留集團持有控制權益的獨立第三方共同開發的物業。
- (2) 指由保留集團與獨立第三方成立的合資企業開發的物業，惟雙方概無擁有該等合資企業的控制權。該等物業包括天津于家堡、瀟山、揚州、寧波、晉江新塘及舟山普陀的項目。
- (3) 指於截至各日期我們已訂約提供住宅物業管理服務的物業數目。

業 務

服務範圍

我們的住宅物業管理服務包括：

- 預售管理服務 我們向物業開發商就售前活動提供預售示範單位及銷售辦事處的清潔、安保及維護等的物業管理服務。

- 物業管理服務 我們(i)向物業開發商就該等物業未售部分；及(ii)就已售物業向業主或業主委員會提供管理服務，包括：

安保服務—日常安保服務包括(其中包括)人流管理、巡邏、門禁、訪客管理、視頻監控、停車場安保、應急管理及消防安全；

清潔及園藝服務—一般清潔、衛生維護及園藝服務，包括對我們在管物業的公共區域進行除草、施肥及除蟲。該等公共區域可能包括(其中包括)樓梯、欄杆、走廊、地庫及花園；及

維修及維護服務—就我們在管物業的公共區域的電梯系統、電力供應及分配系統、食水供應及排污系統、消防系統及其他設施及設備提供維修及維護服務。

- 其他增值服務 我們向在管物業的業主、租戶或住戶提供其他增值服務，主要包括交付前籌備及垃圾處理服務、公共區域及廣告位管理服務，以及停車場管理服務。

業 務

下表載列於所示期間按服務線劃分的住宅物業管理服務分部產生的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%
	(未經審核)									
	(除百分比外均以千計)									
預售管理服務	2,188	1.8	2,110	1.2	3,021	1.4	1,642	1.5	6,867	5.4
物業管理服務	92,523	74.3	146,452	81.1	178,788	81.0	95,970	84.9	101,265	79.1
其他增值服務	29,756	23.9	32,057	17.7	38,958	17.6	15,404	13.6	19,765	15.5
總計	124,467	100.0	180,619	100.0	220,767	100.0	113,016	100.0	127,897	100.0

下表載列按開發商類別劃分(i)於所示期間內住宅物業管理服務分部項下物業管理服務產生的收入及(ii)於所示日期有關提供物業管理服務的在管建築面積：

	於12月31日/截至該日止年度						於6月30日/截至該日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	收入	建築面積	收入	建築面積	收入	建築面積	收入	建築面積	收入	建築面積
	人民幣元	平方米 ⁽¹⁾⁽²⁾	人民幣元	平方米 ⁽¹⁾⁽²⁾	人民幣元	平方米 ⁽¹⁾⁽²⁾	人民幣元	平方米 ⁽¹⁾⁽²⁾	人民幣元	平方米 ⁽¹⁾⁽²⁾
	(未經審核)									
	(以千計)									
保留集團開發的物業	90,720	7,629	141,041	8,264	172,910	8,687	93,081	8,454	97,857	9,003
合資企業開發的物業	1,803	312	5,411	312	5,878	312	2,889	312	3,408	312
總計	92,523	7,941	146,452	8,576	178,788	8,999	95,970	8,766	101,265	9,314

附註：

- (1) 不包括停車場建築面積。
- (2) 指於所示日期有關提供物業管理服務的在管建築面積。我們於期內開始向若干項目提供物業管理服務，而有關項目僅於來年開始產生整年收入。

於往績記錄期，來自住宅物業管理服務分部項下物業管理服務產生的每平方米平均收入整體增加。該增加主要由於在管物業出租率增加。就我們已訂約提供物業管理服務的若干物業而言，物業實際出租前，地方法規規定我們收取較低的物業管理費。因此，物業管理服務產生的平均收入隨有關物業出租率增加而增加。

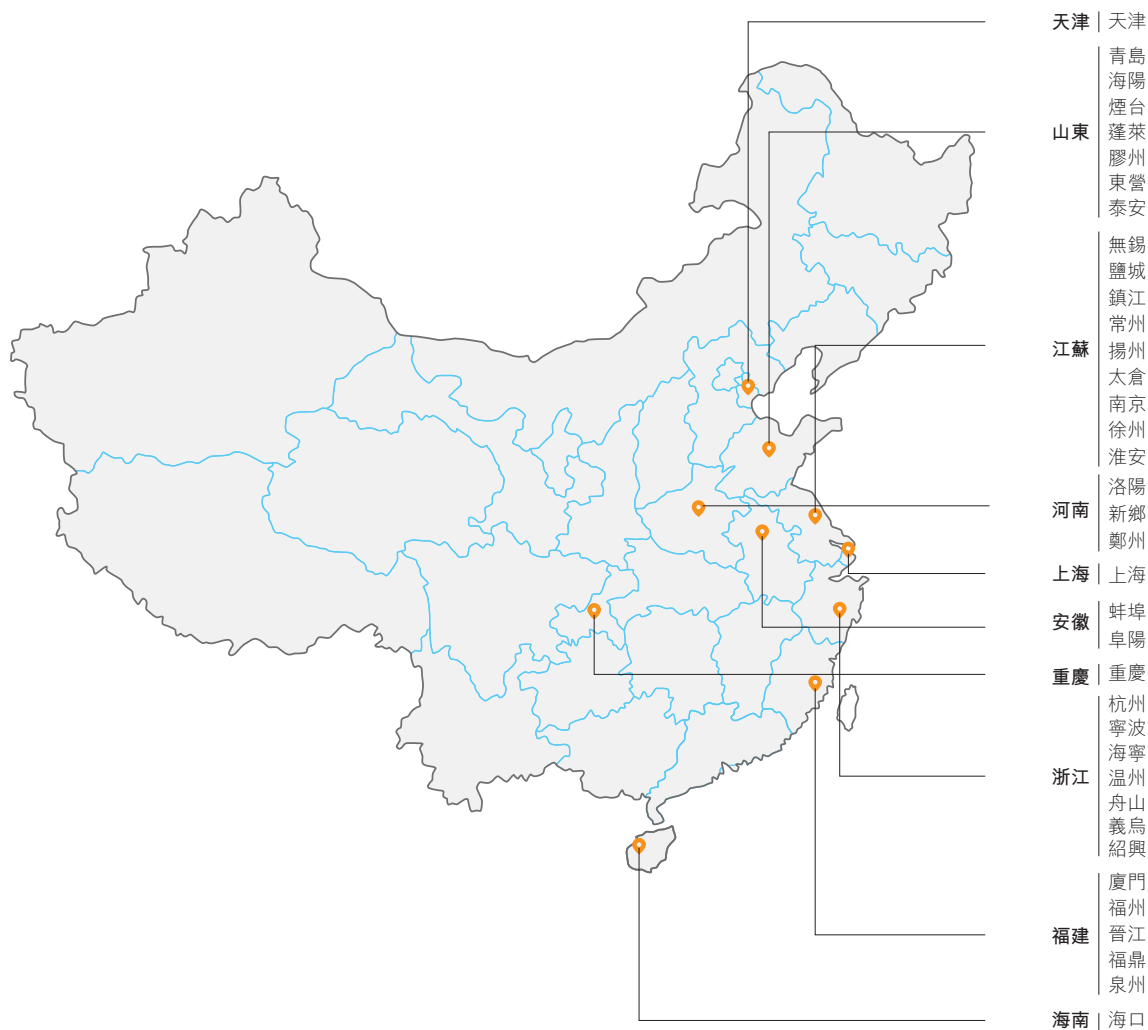
業 務

於往績記錄期間，我們住宅物業管理服務分部項下的大部分收入來自管理住宅物業及服務式公寓。我們住宅物業及服務式公寓的在管建築面積由2016年12月31日約8.7百萬平方米穩步增長至2019年6月30日約10.2百萬平方米。我們預期住宅物業及服務式公寓的在管建築面積的有關增長將為可持續性，原因是我們繼續訂約管理保留集團開發的住宅物業及服務式公寓，並致力尋求獲獨立第三方委聘。

我們致力通過訂約管理更多非住宅物業令組合多元化。我們相信，我們從管理有關物業中獲得的經驗及認可將有助提高盈利能力。

地域版圖

以下地圖闡述我們於2019年6月30日管理及訂約管理的物業的位置：



業 務

下表載列按地理位置劃分的於所示日期的總在管建築面積及於所示期間住宅物業管理服務分部的收入明細：

	於12月31日/截至該日止年度									於6月30日/截至該日止六個月					
	2016年			2017年			2018年			2018年			2019年		
	合約	在管	收入	合約	在管	收入	合約	在管	收入	合約	在管	收入	合約	在管	收入
	建築面積	建築面積		建築面積	建築面積		建築面積	建築面積		建築面積	建築面積		建築面積	建築面積	
平方米	平方米	人民幣元	平方米	平方米	人民幣元	平方米	平方米	人民幣元	平方米	平方米	人民幣元	平方米	平方米	人民幣元	
(以千計)															
長三角地區	3,791	3,636	47,271	4,817	3,791	85,985	7,265	4,064	104,582	5,523	3,791	55,713	8,376	4,188	61,692
中國東南部 ⁽¹⁾	1,484	1,357	21,087	2,343	1,357	23,333	2,696	1,484	30,091	2,502	1,484	15,995	3,075	1,484	18,883
中國中西部 ⁽²⁾	2,352	1,852	31,075	2,525	2,352	34,647	2,525	2,352	36,845	2,525	2,352	18,070	2,766	2,594	20,564
環渤海經濟圈 ⁽³⁾	2,306	2,210	25,034	2,306	2,210	36,654	2,306	2,306	49,249	2,306	2,306	23,238	2,852	2,306	26,758
總計	9,934	9,056	124,467	11,991	9,711	180,619	14,792	10,207	220,767	12,856	9,934	113,016	17,070	10,572	127,897

附註：

- (1) 包括福建省及海南省。
- (2) 包括安徽省、四川省及河南省以及重慶市。
- (3) 包括天津市及山東省。

籌備中的項目

與獨立第三方的新服務合約

自2019年6月30日起直至本文件日期，我們與獨立第三方訂立前期管理合約，以提供住宅物業管理服務，內容有關五處住宅物業項目，總合約建築面積約為705,100平方米。下表載列該等住宅物業各自的若干資料：

項目	位置	訂約日期 (年/月)	合約期 (年)	合約建築面積 (平方米)
1. 愛情海項目	海陽	2019年10月	5	210,000
2. 百宏御璟府	晉江	2019年11月	3	145,400
3. 百宏雙龍首府	晉江	2019年11月	3	43,000
4. 潯道世運華林春天一期	晉江	2019年11月	3	115,800
5. 潯道世運華林春天二期	晉江	2019年11月	3	190,900
總計				705,100

業 務

與保留集團的新服務合約

自2019年6月30日起直至本文件日期，我們與保留集團訂立前期管理合約，為六處住宅物業項目提供住宅物業管理服務，總訂約建築面積約為1,099,200平方米。下表載列該等住宅物業的若干資料：

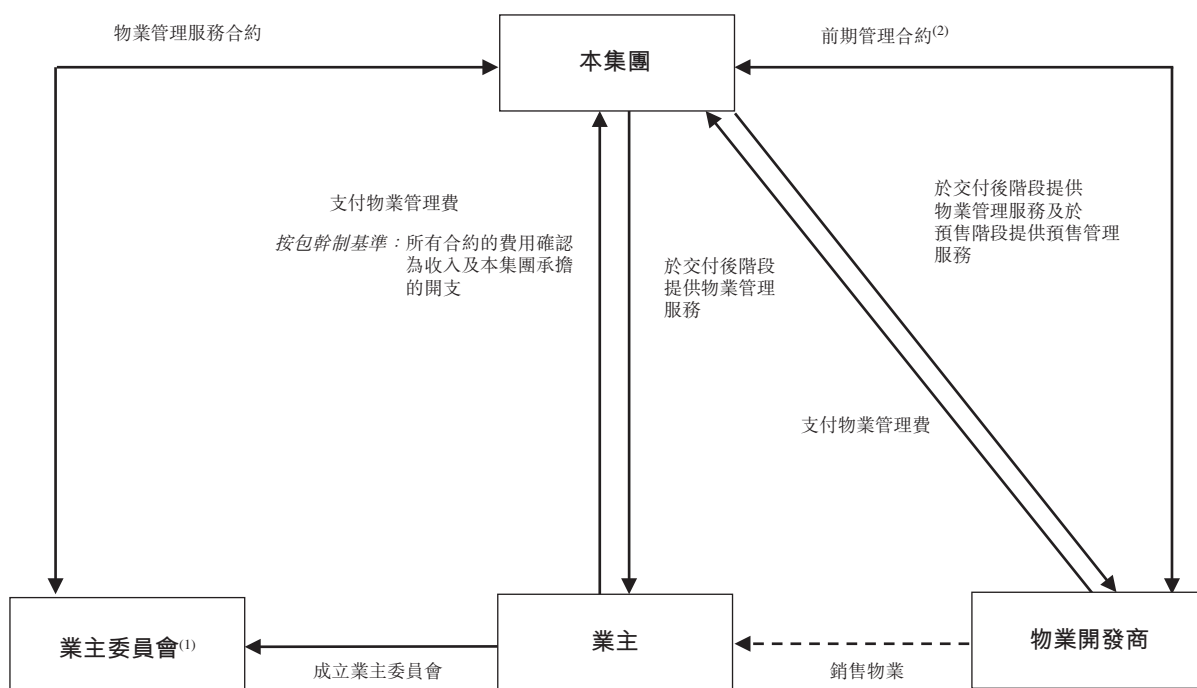
項目	位置	訂約日期 (年/月)	合約期 (年)	合約建築面積 (平方米)
1. 徐州銅山	徐州	2019年7月	無固定年期	165,467
2. 江蘇泰州	泰州	2019年7月	無固定年期	297,613
3. 無錫新吳	無錫	2019年7月	無固定年期	75,559
4. 寧波余姚	寧波	2019年9月	無固定年期	212,685
5. 寧波奉化	寧波	2019年9月	無固定年期	127,062
6. 寧波鄞州	寧波	2019年9月	無固定年期	220,898
總計				1,099,284

物業管理服務費

就物業管理服務收取的服務費

於往績記錄期間，我們就物業管理服務按包幹制收取服務費。根據弗若斯特沙利文的資料，就住宅及非住宅物業而言，包幹制收入模式為中國收取物業管理費的主要方式。

下圖說明我們與物業管理服務合約項下不同訂約方的關係：



業 務

附註：

- (1) 業主委員會根據適用中國法律法規獲授權代表業主行事。
- (2) 客戶透過兩類協議委聘我們，即前期管理合約及物業管理服務合約。誠如我們的中國法律顧問告知，根據適用中國法律法規，在有關物業的物業管理服務合約生效前，物業開發商與我們於交付物業前訂立的前期管理合約對所有未來業主均具法律效力，惟前期管理合約的內容須包含在物業開發商與所有未來業主訂立的物業銷售協議內；而業主委員會與我們訂立的物業管理服務合約亦對所有業主均具法律效力。有關前期管理合約及物業管理服務合約的主要條款的進一步詳情，請參閱「住宅物業管理服務—我們住宅物業管理服務的合約」。

我們透過自身僱員及第三方分包商提供住宅物業管理服務，我們有權將收取的全額物業管理費保留為收入及承擔所產生的成本並將有關成本確認為服務成本。

於磋商及訂立物業管理服務合約前，我們會盡可能精確地對服務成本作出估計。服務成本包括(其中包括)員工成本、分包成本及能耗開支。由於我們自行承擔有關開支，我們的利潤率受能否控制服務成本影響。倘服務成本高於預期，我們將無法自客戶收取額外款項維持利潤率。

於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，我們分別就管理10處、9處、12處及12處物業產生虧損。於往績記錄期內，我們已不再向兩處產生虧損的物業提供住宅物業管理服務。我們就該等物業產生虧損乃主要由於我們就該等物業所收取的服務費不足以覆蓋持續提供服務成本。我們收取的服務費不足主要原因為(i)若干業主或住戶因費用糾紛拒絕支付物業管理服務費，且我們管理層認為收回該等服務費的不確定性頗大，有關服務費因此不會初步確認為收入；及(ii)我們尚未就住宅物業管理服務達致規模經濟，並正提高營運效率。於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，管理上述產生虧損的物業所得收入分別約為人民幣12.1百萬元、人民幣42.1百萬元、人民幣41.7百萬元及人民幣40.9百萬元，分別佔同期住宅物業管理服務分部所得收入約9.7%、23.3%、18.9%及32.0%。我們透過分配更多資源致力提高住宅物業管理服務的質素，及實施不同措施提高物業管理費的收款率。於2018年，我們決定變更組織架構，隨後於2019年上半年設立十個區域管理辦公室，負責(i)監管在指定區域內所有物業的管理，及(ii)實行我們的質量控制措施及業務擴展計劃，包括：(i)指定專門人員，確保及時收取物業管理費；(ii)評估導致低收款率的原因，並採取適當的補救行動；(iii)落實提高服務質素的措施以提升住戶的居住體驗，包括(其中包括)定期拜訪在管物業的住戶，並舉辦不同社區活動；(iv)就支付物業管理費提供更便利的支付方式；及(v)採取法律行動收回逾期服務費。由於我們越趨專注於提高服務質素並採取相關措施，我們相信物業管理服務費的收款率將會提升。我們相信就提高收款率所採取的措施屬有效及充足，因為我們物業管理費的收款率由截至2018年6月30日止六個月的67.4%增加至截至2019年6月30日止六個月的69.3%。我們預期，物業管理費的收款率將於2019年年底前進一步提升。

就預售管理服務及其他增值服務收取的服務費

於往績記錄期內，我們一般根據我們就預售管理服務實際完成的服務水平收取每月固定服務費用，另就其他增值服務收取酬金制或固定的服務費用。

業 務

定價政策

我們就住宅物業管理服務定價時，一般參考(i)當地定價規例項下的相關定價指引；(ii)毗鄰及可資比較社區收取的管理費；(iii)我們的估計成本及目標利潤率；及(iv)服務範圍及品質。我們定期評估財務資料，確保我們收取足夠的物業管理費以維持利潤率。於物業管理服務合約續約磋商期間，我們可提高物業管理費率作為繼續服務的先決條件。

國務院物價管理及建設管理部門共同負責監督及管理物業管理及有關服務的收費，我們亦受到中國政府頒佈的定價控制的限制。於2014年12月，國家發改委頒佈《國家發展改革委關於放開部分服務價格意見的通知》（「通知」），規定省級價格主管部門放寬所有住宅物業相關價格控制或指導政策，惟若干情況除外。詳情請參閱本文件「監管概覽—對物業管理企業的法律監管」。我們預期，隨著有關地方部門通過實施通知的法規，住宅物業的定價控制將逐步放寬。有關風險，請參閱本文件「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們易受中國商業運營及住宅物業管理服務市場監管格局變動影響」。

於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，我們住宅物業的平均物業管理費率分別約為每平方米人民幣1.7元、每平方米人民幣1.7元、每平方米人民幣1.8元及每平方米人民幣1.8元。根據弗若斯特沙利文的資料，於2018年，物業服務百強企業的住宅物業的平均物業管理費率達到每平方米人民幣1.31元。由於我們的在管物業主要位於長三角，故我們的平均費率較行業平均值高。

付款及信貸期

我們可按月份、季度或年度收取物業管理費，取決於物業管理服務合約的條款。一旦我們發出月份或季度繳費單，客戶應支付物業管理費。有關貿易應收款的會計政策的進一步詳情，請參閱本文件「財務資料—主要會計政策及估計」。

我們主要接受透過線上轉賬、自動支付、信用卡或第三方平台(如微信支付及支付寶)支付物業管理費。為促進及時收取款項，我們會透過短訊及書面通知，定期提醒物業開發商、業主及住戶。為收取尚未支付的物業管理費，我們每月至少兩次以書面形式提醒尚未支付款項的客戶。就逾期六個月以上仍未支付物業管理費的客戶而言，我們通常會發送更多提示。於原到期日後，我們可透過法律顧問以掛號郵件發出繳款通知書，並可提出訴訟以索回尚未支付的款項。我們每年發出一份繳款通知書，確保我們符合中國訴訟時效的規定，於規定的三年期限內，我們可就尚未支付的物業管理費提出訴訟。此外而就原到期日起計達二十年的款項而言，該三年期限會於客戶每次收到繳款通知書時重設。

就預售管理服務而言，我們根據當月實際完成的服務水平收取每月費用。

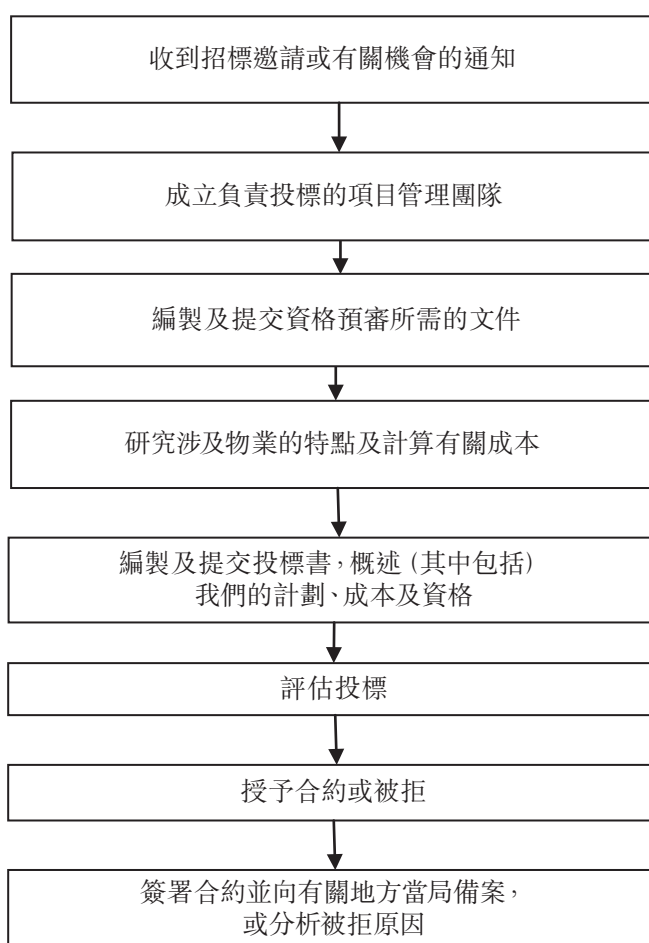
業 務

就按酬金制收取的其他增值服務費而言，我們就產生的收入收取協定百分比。就按固定費用收取的其他增值服務費而言，我們根據工作進度收取服務費用。

招標程序

誠如適用中國法律及法規所規定，我們透過參與招標、競標或磋商過程自物業開發商獲得前期管理合約，其中物業開發商對多個物業管理公司進行評估及挑選。招標邀請通常由在建物業的物業開發商發出，或來自有意更換其現有物業管理公司的住宅社區業主委員會。

以下流程圖闡述我們獲得物業管理服務合約的典型招標流程的各階段：



於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，保留集團開發並由我們提供住宅物業管理服務的物業投標的成功率分別為100.0%、85.7%、77.3%及90.0%。於往績記錄期，我們就保留集團及其他獨立第三方共同開發的物業投標的成功率為100.0%。

於往績記錄期內，我們透過(i)適用中國法律規管的招標程序；或(ii)根據有關地方當局批准(或有關地方當局並無強制規定)進行的商業磋商自物業開發商取得前期管理合約。

業 務

就重續現有合約與客戶磋商時，我們毋須根據有關中國法律法規進行招標程序。

我們住宅物業管理服務的合約

預售管理服務合約的主要條款

我們與物業開發商所簽訂的預售管理服務合約通常包括以下主要條款：

- **服務範圍**—合約一般載列我們將提供預售管理服務的範圍，其一般包括銷售辦事處的日常運作及維護；
- **服務標準**—預售管理服務合約載列預售管理服務的預期標準，包括歡迎及服務潛在買家的所需標準、指示車輛出入停車場及協助當地警察維持治安；
- **預售管理費**—預售管理費用為固定，並須按月支付；
- **物業開發商的責任及義務**—物業開發商主要負責(其中包括)向我們提供履行合約責任的辦公用品及其他必要支持以及支付預售管理服務相關的一切行政開支；
- **服務期限**—合約一般為期一年。合約實際期限視乎物業開發商設定的預售期間而定；
- **糾紛調解**—訂約雙方通常須於訴諸訴訟前首先透過協商解決任何合約糾紛；及
- **終止**—預售管理合約一般可由物業開發商事先發出三個月書面通知後予以終止。

物業管理服務合約的主要條款

物業管理服務合約包括物業開發商的前期管理合約及業主或業主委員會的物業管理服務合約。該等合約一般包括以下主要條款：

- **服務範圍**—合約載列我們將提供物業管理服務的範圍，其一般包括安保、清潔、園藝及維修與維護服務；
- **服務範圍及標準**—合約載列與服務相關的領域以及物業管理服務的預期標準，如服務頻次，包括清潔公共區域及檢查公共設施；
- **物業管理費**—合約載列物業開發商、業主或業主委員會按包幹制應付物業管理費的金額。物業開發商負責支付未售單位的物業管理費。就逾期的物業管理費而言，物業開發商、業主或業主委員會按逾期金額的若干百分比支付相等於每日累計附加費的罰款；

業 務

- *物業開發商的責任*—物業開發商主要負責(其中包括)確保其買方理解及承擔彼等有關支付物業管理費的責任、進行維修工作(如需要)以及向我們提供履行合約責任的辦公用品、文件及其他必要支持；
- *服務期限*—前期管理合約大多沒有任何固定期限，僅在成立相關業主委員會及訂立物業管理服務合約以取代前期管理合約時屆滿。其餘前期管理合約一般固定期限為兩至五年。此外，倘在合約屆滿前六個月尚未成立業主委員會且訂約雙方未能就是否延長合約達成協議，物業開發商應在合約屆滿前尋找新物業管理公司；
- *糾紛調解*—訂約雙方一般須於訴諸訴訟前首先透過協商解決任何合約糾紛；及
- *終止*—其中一方可向另一方發出事先書面通知終止合約。

物業開發商將物業交付業主後，業主可成立及營運業主委員會以代表業主行事。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，佔業主總數過半數的業主且擁有住宅社區內佔樓宇總面積過半數的專屬面積的業主可在業主大會上投票成立業主委員會。

業主委員會乃獨立於我們。為取得及繼續取得物業管理服務合約，我們必須以具競爭力的價格不斷提供優質服務。根據物業管理條例，佔業主總數過半數並擁有佔樓宇總面積過半數專屬面積的業主可在業主大會上投票僱用或解僱物業管理公司。業主委員會可透過招標程序僱用新物業管理公司，或根據具體標準(包括服務條款及條件、質素及價格等)選用一家物業管理公司。

倘物業交付後並無成立業主委員會，則我們與物業開發商於交付前階段訂立的前期管理合約將維持有效，業主及住戶須直接向我們支付物業管理費。前期管理合約將在與業主委員會達成物業管理服務合約後終止。倘前期管理合約的初始期限屆滿，而並無成立業主委員會或我們無法與業主委員會訂立新物業管理服務合約，則屆時(i)如有適當的期限，則前期管理合約將自動續期直至我們與業主委員會訂立物業管理服務合約；或(ii)若合約不帶任何自動續期條款，前期管理合約的訂約方可磋商將服務延期。我們將與物業開發商訂立新物業管理服務合約。

業 務

下表載列於2019年6月30日就我們訂約管理的物業訂立的物業管理服務合約之屆滿時間表：

	合約 建築面積 (千平方米)	物業管理 服務合約數目
不設固定期限的物業管理服務合約 ⁽¹⁾	16,308	66
於下列日期屆滿的有固定期限的物業管理服務合約		
截至2019年12月31日止年度	—	—
截至2020年12月31日止年度	582	2
截至2021年12月31日止年度	180	1
總計	17,070	69

附註：

- (1) 不設固定期限的物業管理服務合約一般為與物業開發商訂立的前期管理合約。一旦成立了業主委員會，並訂立新物業管理服務合約後，前期管理合約將自動終止。由於我們未能預料住宅物業何時成立業主委員會，我們將此等與物業開發商訂立的前期管理合約視為不設固定期限的合約。

於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，我們的物業管理服務合約的續約率(即於相關期末生效的物業管理服務合約數目除以於同期存在的物業管理服務合約數目)分別為95.2%、100.0%、100.0%及100.0%。於2016年，為重新分配資源至盈利能力更高的委聘工作，並優化物業管理組合，我們終止兩處產生虧損的物業的兩份物業管理服務合約。在該兩份合約中，一份合約有關位於山東省城陽區的一處住宅物業。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，該份終止合約應佔收入分別約為人民幣898,000元、零、零及零，而同期毛利則分別為人民幣243,000元、零、零及零。另一份合約有關位於山東省李滄區的一處住宅物業。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，該份終止合約應佔收入分別約為人民幣958,000元、人民幣13,000元、人民幣17,000元及零，而同期毛損則分別為人民幣1,044,000元、人民幣6,000元、零及零。於2017年及2018年，我們就李滄項目確認收入，乃主要由於我們向欠繳物業管理服務費的若干業主收回小額物業管理服務費。於往績記錄期，除我們終止的該兩份服務合約外，業主或業主委員會概無終止任何物業管理服務合約。根據中國法律，業主可按多數票結果委聘或解僱物業管理服務供應商，該等業主人數須佔業主總數的大多數，並擁有佔相關物業總面積的大多數。於往績記錄期，我們未曾於業主委員會成立後未能與其訂立新的物業管理服務合約。然而，我們不能保證我們能於業主委員會成立後成功與其訂立新的物業管理服務合約。詳情見「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們可能無法按有利條款或完全無法取得新訂或重續我們現有的住宅物業管理服務合約」。

業 務

下表載列於所示期間(i)物業開發商與我們訂立的前期管理合約；及(ii)業主委員會與我們訂立的物業管理服務合約的應佔收入、毛利及毛利率：

	截至12月31日止年度									截至6月30日止六個月					
	2016年			2017年			2018年			2018年			2019年		
	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率
	人民幣元	人民幣元	%	人民幣元	人民幣元	%	人民幣元	人民幣元	%	人民幣元	人民幣元	%	人民幣元	人民幣元	%
	(未經審核)														
	(除百分比外均以千計)														
前期管理合約 ⁽¹⁾	114,914	16,544	14.4	168,889	22,554	13.4	207,877	30,116	14.5	107,115	16,260	15.2	121,423	15,257	12.6
物業管理服務合約 ⁽²⁾	9,553	962	10.1	11,730	1,720	14.7	12,890	1,366	10.6	5,901	353	6.0	6,474	629	9.7
總計	<u>124,467</u>	<u>17,506</u>	14.1	<u>180,619</u>	<u>24,274</u>	13.4	<u>220,767</u>	<u>31,482</u>	14.3	<u>113,016</u>	<u>16,613</u>	14.7	<u>127,897</u>	<u>15,886</u>	12.4

附註：

- 廈門項目包括三部分，廈門寶龍中心、廈門[御湖]及廈門寶龍一城，其中僅有廈門寶龍中心擁有業主委員會。由於有關該三部分的服務成本不可進一步劃分，我們於計算應佔前期管理合約的毛利及毛利率時計入廈門項目全部三部分的的收入及服務成本。
- 指我們與業主委員會就晉江及太倉項目所訂立的合約。

業主委員會與我們訂立的物業管理服務合約應佔毛利率由2016年的10.1%增至2017年的14.7%，惟於2018年減至10.6%，主要由於晉江項目包括若干階段，及我們就晉江項目某階段(於2017年完工及交付)提供的交付前籌備服務及垃圾處理服務收取約人民幣770,000元的服務費。業主委員會與我們訂立的物業管理服務合約應佔毛利率由截至2018年6月30日止六個月的6.0%進一步增至截至2019年6月30日止六個月的9.7%，乃主要由於我們不斷著力為公共區域及廣告位尋求租戶。業主委員會與我們訂立的物業管理服務合約應佔毛利率由2018年的10.6%輕微減少至截至2019年6月30日止六個月的9.7%，主要由於我們服務成本上升。

其他增值服務

為方便及滿足在管物業業主及住戶的日常所需，我們透過提供住宅物業管理服務與客戶進行日常接觸及互動，以提供其他增值服務。我們的其他增值服務主要包括(i)交付前籌備及垃圾處理服務；(ii)公共區域及廣告位管理服務；及(iii)停車場管理服務。

於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，其他增值服務所得收入分別為人民幣29.8百萬元、人民幣32.1百萬元、人民幣39.0百萬元及人民幣19.8百萬元，分別佔住宅物業管理服務分部收入的約23.9%、17.7%、17.6%及15.5%。

業 務

交付前籌備及垃圾處理服務

我們向物業開發商提供交付前籌備服務，包括制定資源分配計劃以及協調向業主交付物業。我們亦向業主提供垃圾處理服務。

公共區域及廣告位管理服務

公共區域屬全體業主共有。一般而言，我們根據物業管理服務合約或按照中國法律規定取得相當人數的業主同意後獲授權代表業主出租公共區域。我們協助業主租賃公共區域及廣告位並根據相關合約規定的比例收取部分收入。我們亦利用在管社區的公共區域組織社區活動並向第三方商戶收取費用。我們相信，該等活動有助我們與住戶之間有更好的連繫並營造更友好的社區。

停車場管理服務

我們為在管物業公共區域內的停車位提供停車場管理服務。該等服務包括(其中包括)租賃停車場位、日常安保及清潔服務。就停車場管理服務而言，我們按照相關合約規定收取泊車費。

我們的數字化工作

為了降低我們對勞動力的依賴，提高我們的整體運營效率及競爭力，我們透過一連串數字化工作，專注發展技術解決方案及實施主要業務運營自動化。下表載列有關我們管理數字化工作的里程碑：

年份	里程碑
2006年	我們推出PD平台，以實現部分業務運營自動化。
2015年	我們推出專為消費者使用的第一代數字平台「寶龍滴滴卡」移動應用程式，以增強我們與消費者之間的溝通。
2018年	<ul style="list-style-type: none">我們建立「創想實驗室」，以進行創新、試驗及實施數字化工作。我們將PD平台提升至PM系統，用以整合我們的財務管理及業務運營職能。我們與騰訊控股有限公司的附屬公司騰聞結為戰略合作夥伴，共同開發「寶龍悠悠」及「寶龍商+」微信小程序。此外，為了提升效率，我們與騰聞共同建立先進的技術平台，無縫整合該等微信小程序及PM系統。我們與騰聞形成戰略關係，並成立一間合資企業，利用其強大的技術背景及支援，讓我們加快數字化工作以及為客戶提供更佳的綜合線上線下服務。

業 務

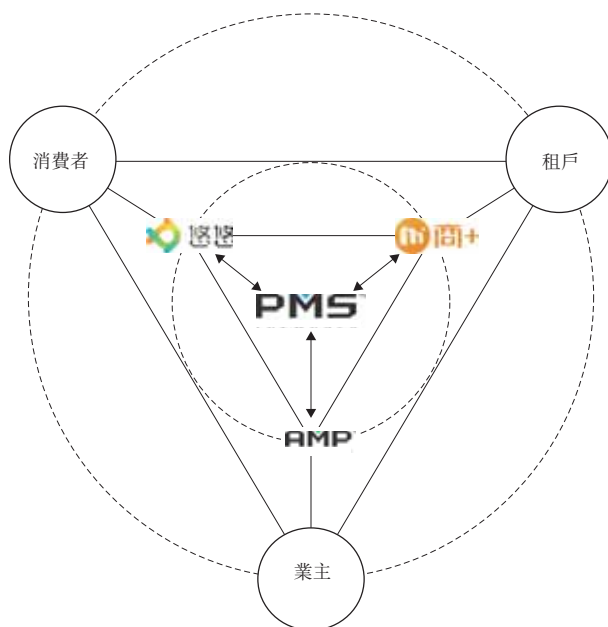
經過多年致力開發及運用技術解決方案以提供商業運營服務，我們已建立一個綜合線上生態系統，該系統將我們所有內部業務運營及財務管理系統融合，同時能夠記錄數據作進一步利用及分析。於2019年，我們獲得「中國智慧房產影響力排行榜」頒發的「中國地產數字化領軍企業獎」，彰顯了我們於此領域的市場領先地位。

以PM系統為基礎的綜合線上生態系統

我們致力維持高營運管理標準，並已開發強大的資訊技術能力。我們利用資訊技術系統規劃及管理預算、人力資源、物業管理及財務報告，從而提高我們的運營效率。

早在2006年，我們開始開發切合商業運營與物業管理服務市場的自動化系統。我們其後推出PD平台整合多個業務運營範疇，包括(其中包括)租戶招攬、物業租賃及項目管理。在2018年，我們將PD平台提升至PM系統，提供更為先進的系統，整合我們的財務管理及業務運營職能。

為了進一步加強數字化服務的功能及技術支援，並與市場內的技術同步發展，於[編纂]前，寶龍集團已於2018年與騰開訂立戰略合作框架協議，據此，我們將成立一間合資企業，並與騰開合作，推出「鈕扣計劃」。戰略合作框架協議載列有關合作的若干詳情，主要包括(其中包括)合約期、保密條款、訂約雙方的權利及義務及終止條款。作為此計劃一部分，我們根據PM系統建構了綜合線上生態系統，透過多個數字平台連接消費者、租戶及業主，包括透過「寶龍悠悠」微信小程序連接消費者、透過「寶龍商+」微信小程序連接租戶以及AMP系統連接業主。PM系統乃此綜合線上生態系統的基礎一環，連接該三個主要數字化平台。其不僅具備覆蓋內部財務管理及業務運營職能的傳統辦公室自動化系統，同時亦提供用以接收外來資料作更深入分析的接口。我們計劃今後繼續投放資源於數字化發展及優化我們的綜合線上生態系統，包括使用[編纂]的所得款項。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途—所得款項用途」。下圖闡述綜合線上生態系統並展示PM系統與該三個數字化平台的關係：



業 務

下文載列有關PM系統、AMP系統、「寶龍悠悠」及「寶龍商+」微信小程序的若干資料：

PM系統

我們就管理數字化所作的努力可追溯到2006年首次推出PD平台之時。PD平台其後於2018年升級為目前的PM系統，用以整合財務管理及業務運營職能。我們的PM平台對提供商業運營服務至關重要。該平台整合了五套子系統，包括項目管理子系統、租戶招攬及租賃管理子系統、運營及市場營銷子系統、工程規劃及管理子系統，以及成本管理及招標子系統。下表載列各子系統的主要功能：

- 項目管理子系統讓我們能於零售商業物業開幕前監督商業運營服務的每個階段，包括市場定位、制定租戶及品牌組合計劃、追蹤租戶招攬的進度及籌備開幕儀式。
- 租戶招攬及租賃管理子系統就我們提供物業租賃服務的零售商業物業提供系統性管理，包括制定業務及品牌組合計劃、設定恰當的租金費率及監察合約簽署過程。
- 運營及市場營銷子系統讓我們實時分析及監管零售商業物業的多方面表現，包括(其中包括)客流量及銷售量。此外，系統將收費過程自動化，大幅提升我們的管理效益。
- 工程規劃及管理子系統，此系統就我們在管零售商業物業的日常維護及翻新情況提供系統性管理。
- 成本管理及招標子系統包含一個供應商庫，我們可於供應商庫展開線上招標程序，確保我們以合理成本挑選合資格供應商。

PM系統作為一個中央辦公室自動化平台，監督及管理我們零售商業物業多方面的運營及管理，並幫助我們提升運營效益及降低運營成本。此外，其更作為連接至其他平台(包括AMP系統、「寶龍悠悠」及「寶龍商+」微信小程序)的接口，組成一個綜合線上生態系統。

AMP系統

AMP系統是供業主用以監察其物業組合表現的系統。透過連接AMP系統至PM系統，我們能實時與業主分享收集自商業運營服務的所有業務數據。業主的資產管理團隊屆時將能自動監督、分析及追蹤該等數據並從業主的角度製作相關報告，以盡量提升其管理效率。

業 務

「寶龍悠悠」及「寶龍商+」微信小程序

為更好地改善數字化平台的用戶體驗並增加與PM系統的兼容性，我們與騰聞合作開發專為消費者而設的第二代平台「寶龍悠悠」微信小程序，其具備更佳的付款及資源技術支援，並為用戶提供較第一代移動應用程式「寶龍滴滴卡」更為強大的服務。下文載列我們認為「寶龍悠悠」微信小程序超越第一代移動應用程式的若干優勢：

- 微信接口： — 毋須下載或安裝微信小程序。用戶只須在微信中搜索「寶龍悠悠」或掃描二維碼，就可以立即使用小程序。
- 可及性： — 微信小程序具多種連接方式，讓更多消費者發現及使用我們的微信小程序，更可自動探測用戶位置，並作出適當建議。
- 簡單易用： — 簡單的用戶界面能為用戶帶來更佳體驗。
- 節省成本： — 微信小程序的開發成本低，開發周期短，市場測試靈活度高。上一代的功能大多可得以無縫轉移。
- 兼容性： — 騰聞開發的工具及軟件易於使用。例如，智能泊車工具讓用戶可使用微信支付繳付泊車費。此外，該工具亦可讓我們定製後續服務。
- 社交媒體的影響： — 透過口碑營銷，微信小程序可受惠於微信龐大用戶群，能夠使「寶龍悠悠」微信小程序於其他用戶間迅速傳播。

除專為消費者而設的「寶龍悠悠」微信小程序外，我們亦與騰聞合作開發專為租戶而設的「寶龍商+」微信小程序。下文載列「寶龍商+」微信小程序的若干優勢：

- 整合： — 「寶龍商+」與我們的財務及業務運營系統無縫整合，讓租戶可於線上向我們繳付費用。
- 反饋與支援： — 透過該程序，我們可取得租戶的運營及銷售數據，並進一步協助彼等改善業務情況。
- 與「寶龍悠悠」兼容： — 透與「寶龍悠悠」微信小程序連接，我們擬設立更佳會員積分系統，整合租戶及會員，從而提升消費者忠誠度，並與租戶建立互惠互利的關係。

我們通過「寶龍悠悠」及「寶龍商+」微信小程序，致力將消費者、租戶及我們聯繫在一起。從微信小程序中收集的數據會在各方之間共享。從消費者的角度來看，微信小程序讓他們(i)方便地獲得資訊，例如搜尋心儀的商店購物、尋找銷售折扣資訊及其他銷售活動；

業 務

(ii)使用其他服務，例如查看零售商業物業的地圖或支付泊車費；及(iii)管理會員積分及兌換禮品。從租戶的角度來看，微信小程序可讓其(i)推銷產品或服務，並將線上瀏覽轉為實際的線下銷售；(ii)更好地管理店舖，此乃由於全部運營數據均會記錄下來；及(iii)更容易提供售後服務，並最終吸引客人再度光臨店舖。就我們而言，從所有在管零售商業物業收集所得的運營數據會收集並儲存在我們的PM系統，使我們能分析及監管租戶的表現並及時提供反饋意見。透過查閱租戶的運營數據，我們可以制訂更佳策略，管理與租戶的關係。我們計劃投入更多資源，包括使用[編纂]的所得款項，以進一步提升我們的「寶龍悠悠」及「寶龍商+」微信小程序，以加強彼等的功能及提供更好的服務。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」。

資訊科技系統及數字化平台監管規定及信息安全

根據國務院2000年9月25日發布並於當日生效以及於2011年1月8日修訂的《互聯網信息服務管理辦法》，互聯網信息服務是指通過互聯網向上網用戶提供信息的服務活動，分為經營性互聯網信息服務和非經營性互聯網信息服務。經營性互聯網信息服務是指通過互聯網向上網用戶有償提供信息或者網頁製作等服務活動。非經營性互聯網信息服務，是指通過互聯網向上網用戶無償提供具有公開性、共享性信息的服務活動。互聯網信息服務被視為經營性或非經營性乃視乎所提供的互聯網信息服務是有償還是無償提供。詳情請參閱「監管概覽—對互聯網信息服務的法律監管—互聯網信息服務的監管」。據中國法律顧問所告知，(i)我們使用的微信小程序被視為「非經營性互聯網信息服務」，此乃由於客戶毋須支付我們提供的互聯網信息服務。我們並無從數字化平台取得任何收入；(ii)提供非經營性互聯網信息服務毋須取得增值電信業務許可證；及(iii)我們的線上業務不受相關中國法律法規下有關外資所有權的規限。

此外，我們的資訊科技系統及數字化平台收集用戶數據，包括姓名、性別、出生日期、電話號碼、地址及付款記錄、投訴以及維修及維護請求。我們已實施下列內部控制措施，提升信息安全：

- 我們已在系統中安裝防毒軟件，並不時升級有關軟件，定期進行檢查，以檢測病毒入侵情況。我們亦掃描所有外來數據，以確保其並無帶有病毒；
- 我們已採納定期系統檢查、密碼政策、用戶授權及批准、數據備份及數據恢復測試等程序來保護用戶數據；
- 我們已指定資訊科技部門頻密進行數字化平台及系統審查，確保用戶數據的收集、存儲及使用符合內部政策及適用法律法規。資訊科技部門負責限制僱員取得用戶資料的權力；及
- 我們已向僱員提供培訓，確保彼等知悉與保障用戶資料有關的內部政策。

業 務

銷售及市場營銷

我們的銷售及市場營銷團隊主要負責規劃和制定我們的整體市場營銷戰略、進行市場研究、協調我們的銷售及市場營銷活動，以吸引新客戶並維持和加強我們與現有客戶的關係、管理招標及磋商商業運營服務及住宅物業管理服務合約的條款相關的工作。我們的總部負責管理整體銷售及市場營銷戰略，而我們的地區附屬公司及分公司則負責在其各自的地區實施我們的銷售及市場營銷戰略。

我們已採取為以下各類切合客戶所需的銷售及市場營銷措施：

物業開發商

- **保留集團**—於往績記錄期，我們大部分商業運營及住宅物業管理服務收入來自保留集團開發的物業。我們預期向保留集團開發的物業提供商業運營及住宅物業管理服務將繼續成為我們於可見未來穩定的收入來源。我們計劃與保留集團保持長期合作關係。
- **獨立第三方**—我們將致力通過提供優質的服務擴展我們與獨立第三方的合作。我們旨在利用我們的廣泛行業網絡及提供綜合服務的能力吸引獨立第三方。

業主、住戶及租戶

我們向在管物業(包括商場及購物街等零售商業物業，以及住宅物業、服務式公寓及辦公大樓等其他類型的物業)的業主、住戶及租戶提供服務。就零售商業物業而言，我們會制訂每年的市場營銷計劃，總部負責在最重要節日期間進行推廣活動，而地區辦事處則會因應當地需要，推出各種市場營銷活動。我們旨在增加客流量及促進業主、租戶、零售消費者與我們之間的互動。我們亦透過在部分在管零售商業物業可用的數字化平台提供推廣活動，業盡快於2019年年底前推廣至所有物業。

與保留集團的關係

概覽

我們於1993年透過向保留集團提供配套物業管理支持開展業務，由於保留集團繼續在中國擴大其物業組合並成為零售商業物業的領先開發商，我們於2007年開始向保留集團提供商業運營服務。

零售商業物業的成功取決於多項因素，包括戰略位置、設計及佈局、廣泛的租戶組合、高效推廣及市場營銷策略。因此，零售商業物業開發商傾向於零售商業物業的早期開發階段委聘商業運營服務供應商，以進行各種前期市場研究及可行性研究及就土地收購、定位及零售商業物業的設計及布局決策提供支援。憑藉我們強勁的市場研究及定位能力

業 務

及卓越的租戶招攬能力的優勢，同時熟知保留集團的戰略、業務目標及特定要求，保留集團於取得土地作開發零售商業物業前，一般會邀請我們就提供商業運營服務提交建議書。我們的建議書通常包括市場研究報告、服務的建議定價標準及有關預期租金收入的分析。保留集團的業務擴展、資產管理、財務及法律部等不同部門將從不同角度審閱該建議書，並就是否授予我們有關零售商業物業的商業運營服務合約作出最終決定。於保留集團遞交土地投標建議書前，我們透過提供前期市場研究及可行性研究，能夠協助彼等作出知情投資決定。於保留集團收購地塊後，我們將就零售商業物業的設計、定位、面積及租戶組合進行深入研究，並提供租戶招攬服務。我們相信，我們與保留集團悠久及緊密的合作關係乃對雙方而言均屬有利，並已助我們取得成功。

於往績記錄期內，我們向所有由保留集團開發的零售商業物業提供商業運營服務，並向大部分由保留集團開發的住宅物業項目、服務式公寓及辦公大樓提供住宅物業管理服務。保留集團於往績記錄期內是我們的最大客戶及最大供應商。根據弗若斯特沙利文的資料，商業運營服務供應商與屬同一最終控股股東下的物業開發商有密切合作關係乃屬行業慣例。於2019年、2020年及2021年，由保留集團開發並預期由我們管理的物業的估計總建築面積分別約為24.6百萬平方米、27.5百萬平方米及30.4百萬平方米，有關計算乃基於(i)現有合約；(ii)保留集團將交付的估計建築面積；及(iii)保留集團的開發計劃。此資料乃以我們的管理層之目前預期為基礎編製，其受各種風險、假設及不確定因素所限。我們預期繼續向保留集團提供服務及由提供該等服務產生收入。董事認為我們與保留集團目前的業務關係不大可能出現重大不利變動或終止。詳情見「與控股股東的關係—我們與保留集團的業務關係」。

業 務

我們致力透過向獨立第三方取得委聘以擴充業務。於往績記錄期，獨立第三方產生的收入佔我們的總收入百分比繼續增加。於2016年、2017年及2018年，獨立第三方產生的收入分別佔總收入約65.4%、78.7%及81.9%。截至2018年及2019年6月30日止六個月，獨立第三方產生的收入分別佔總收入約81.0%及86.0%。下表載列於所示期間按業務分部及按客戶類別劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2016年		2017年		2018年		2018年		2019年	
	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元	%	人民幣元 (未經審核)	%	人民幣元	%
	(除百分比外均以千計)									
商業運營服務	628,250	83.4	792,363	81.5	979,631	81.6	463,989	80.4	621,162	82.9
同系附屬公司 ⁽¹⁾	213,175	28.3	159,427	16.4	173,628	14.4	89,685	15.5	76,440	10.2
其他關聯方 ⁽²⁾	14,403	1.9	15,162	1.6	11,709	1.0	3,596	0.7	10,736	1.4
外部客戶 ⁽³⁾⁽⁴⁾	400,672	53.2	617,774	63.5	794,294	66.2	370,708	64.2	533,986	71.3
住宅物業管理服務	124,467	16.6	180,619	18.5	220,767	18.4	113,016	19.6	127,897	17.1
同系附屬公司 ⁽¹⁾	32,892	4.4	32,325	3.3	32,515	2.7	16,215	2.8	16,834	2.2
其他關聯方 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	1,146	0.2
外部客戶 ⁽³⁾	91,575	12.2	148,294	15.2	188,252	15.7	96,801	16.8	109,917	14.7
總計	<u>752,717</u>	<u>100.0</u>	<u>972,982</u>	<u>100.0</u>	<u>1,200,398</u>	<u>100.0</u>	<u>577,005</u>	<u>100.0</u>	<u>749,059</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 指保留集團及受許健康先生控制的其他實體。
- (2) 指保留集團的合資企業或聯營公司。
- (3) 指獨立第三方。
- (4) 包括商業運營服務分部項下向外部客戶提供的物業租賃服務所衍生的租金收入。

向保留集團開發的物業提供的服務

商業運營服務

於往績記錄期內，我們向由保留集團開發的物業提供商業運營服務，包括(i)市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務；(ii)商業運營及管理服務；及(iii)物業租賃服務。於往績記錄期內，我們大部分商業運營服務分部收入來自由保留集團開發的物業。

業 務

下表載列於所示日期我們的合約建築面積，以及於所示期間按開發商類別劃分提供商業運營服務所得收入：

	於12月31日/截至該日止年度									於6月30日/截至該日止六個月		
	2016年			2017年			2018年			2019年		
	合約建築 面積	收入		合約建築 面積	收入		合約建築 面積	收入		合約建築 面積	收入	
平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%	平方米	人民幣元	%	
	(除百分比外均以千計)											
由下列各方開發的物業：												
保留集團 ⁽¹⁾	5,546	594,425	94.6	5,705	722,980	91.2	5,999	881,336	90.0	6,602	563,409 ⁽⁴⁾	90.7
合資企業 ⁽²⁾	395	29,769	4.8	395	36,753	4.7	585	44,962	4.6	585	29,940	4.8
獨立第三方 ⁽³⁾	244	4,056	0.6	335	32,630	4.1	335	53,333	5.4	335	27,813	4.5
總計	6,185	628,250	100.0	6,435	792,363	100.0	6,919	979,631	100.0	7,522	621,162	100.0

附註：

- 指由保留集團開發的物業，以及由保留集團與獨立第三方(保留集團持有控股權益)共同開發的物業。
- 指由保留集團與獨立第三方成立的合資企業(惟並無控制權)開發的物業。該等物業包括天津寶龍廣場、蕭山寶龍廣場、揚州寶龍廣場及臨安青山湖寶龍廣場。
- 指由獨立第三方開發及擁有的物業，或保留集團或本集團皆無擁有任何所有權權益的物業。該等物業包括下沙國資寶龍天地、義烏寶龍廣場、涪陵寶龍廣場及江油寶龍廣場。下沙項目包括兩處獨立零售商業物業，即由保留集團擁有的下沙寶龍廣場及由獨立第三方擁有的下沙國資寶龍天地。向下沙項目提供商業運營及管理服務所產生收入無法進一步細分為下沙寶龍廣場及下沙國資寶龍天地兩部分，主要因為該兩處獨立物業因地點鄰近均由同一團隊管理，而我們並無就各物業所收取的收入或所產生的成本另行存置記錄。因此，下沙國資寶龍天地所產生收入部分已計入下沙項目及由保留集團開發的物業所產生收入。
- 截至2019年6月30日，我們於截至2019年6月30日止六個月訂約提供商業運營服務的四處零售商業物業尚未對收入有貢獻。有關詳情，請參閱「一零售商業物業組合—尚未開業且尚未對收入有貢獻」。

儘管由保留集團開發的物業所得商業運營服務收入絕對值從2016年的人民幣594.4百萬元增加至2017年的人民幣723.0百萬元，並進一步增加至2018年的人民幣881.3百萬元，惟由保留集團開發的物業所得收入佔商業運營服務收入的百分比由2016年的94.6%減少至2017年的91.2%，並進一步減少至2018年的90.0%。於2016年至2018年，向由保留集團開發的物業提供商業運營服務所得收入部分整體出現下行趨勢，說明我們能夠減少依賴保留集團，其乃主要由於我們透過輕資產業務模式不斷努力尋求與獨立第三方合作所致。有關詳情請參閱下文「業務—業務戰略—繼續透過輕資產業務模式複製我們的成功經驗至選定物業」及「一我們努力物色與獨立第三方的市場機遇」。我們預期向由保留集團開發的物業提供商業運營服務所得收入佔商業運營服務收入的百分比將於2019年進一步減少。

業 務

住宅物業管理服務

於往績記錄期內，我們亦向由保留集團開發的物業提供住宅物業管理服務，包括(i)預售管理服務；(ii)物業管理服務；及(iii)其他增值服務。於往績記錄期內，我們大部分住宅物業管理服務分部所得收入來自由保留集團開發的物業。

下表載列於所示日期我們的合約建築面積及在管建築面積，及於所示期間按開發商類別劃分的住宅物業管理服務的收入：

	於12月31日/截至該日止年度												於6月30日/截至該日止六個月			
	2016年				2017年				2018年				2019年			
	合約		在管		合約		在管		合約		在管		合約		在管	
	建築面積	建築面積	收入		建築面積	建築面積	收入		建築面積	建築面積	收入		建築面積	建築面積	收入	
平方米	平方米	人民幣元	%	平方米	平方米	人民幣元	%	平方米	平方米	人民幣元	%	平方米	平方米	人民幣元	%	
	(除百分比外均以千計)															
由下列各方開發的物業：																
保留集團 ⁽¹⁾	9,610	8,732	121,695	97.8	11,524	9,387	174,293	96.5	14,016	9,883	213,955	96.9	16,082	10,248	123,897	96.9
合資企業 ⁽²⁾	324	324	2,772	2.2	467	324	6,326	3.5	776	324	6,812	3.1	988	324	4,000	3.1
總計	<u>9,934</u>	<u>9,056</u>	<u>124,467</u>	<u>100.0</u>	<u>11,991</u>	<u>9,711</u>	<u>180,619</u>	<u>100.0</u>	<u>14,792</u>	<u>10,207</u>	<u>220,767</u>	<u>100.0</u>	<u>17,070</u>	<u>10,572</u>	<u>127,897</u>	<u>100.0</u>

附註：

- (1) 指由保留集團開發的物業，以及由保留集團與獨立第三方(保留集團持有控股權益)共同開發的物業。
- (2) 指由保留集團與獨立第三方成立的合資企業(雙方均無擁有有關合資企業控制權)開發的物業。該等物業包括天津于家堡、蕭山、揚州、寧波、晉江新塘及舟山普陀的項目。

由保留集團開發的物業所得住宅物業管理服務收入絕對值從2016年的人民幣121.7百萬元增加至2017年的人民幣174.3百萬元，並進一步增加至2018年的人民幣214.0百萬元，由保留集團開發的物業所得收入佔住宅物業管理服務收入的百分比由2016年的97.8%減低至2017年的96.5%，其後增加至2018年的96.9%。我們預期由保留集團開發的物業所得收入佔住宅物業管理服務收入的百分比將於2019年進一步減少。有關詳情請參閱下文「—我們努力物色與獨立第三方的市場機遇」。

保留集團於當中有權力及能力委聘或解僱服務供應商的業務所得收入

在商業運營服務市場中，業主於提供商業運營服務方面一般有權力及能力委聘或解僱服務供應商。於往績記錄期，保留集團普遍擁有本集團管理的商業物業的大部分零售單位或店舖，並已委聘我們為彼等擁有的商業物業提供商業運營服務。保留集團開發的商業物業的若干零售單位或店舖出售予個別業主。該等個別業主於購入前一般會考慮商業運營服務供應商能否符合彼等對物業租賃服務的要求。個別業主有權力及能力就向彼等提供的物業租賃服務委聘或解僱服務供應商。然而，選定零售商業物業管理服務及其

業 務

他增值服務供應商時，個別業主只能於彼等共同擁有該等商業物業的大多數零售單位或店舖的情況下方能委聘或解僱服務供應商。倘保留集團擁有商業物業的大多數零售單位或店舖，則保留集團就提供零售商業物業管理及其他增值服務方面有權力及能力委聘或解僱服務供應商。

在我們的住宅物業管理服務分部下，個別業主在購置物業時選擇住宅物業管理服務供應商，並有權聘用或解僱該服務供應商。誠如中國法律顧問告知，根據適用的中國法律，倘獲擁有過半數物業總面積及佔業主總人數過半數的業主投票贊成，有關業主可以召開業主大會，以透過業主委員會批准委聘或解僱物業管理服務供應商。業主委員會可透過招標程序僱用新住宅物業管理服務供應商，或根據具體標準(包括服務條款及條件、質素及價格等)選用一家物業管理公司。於成立業主委員會前，業主可行使權利以類似方式投票聘用或解僱該服務供應商。

於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，我們自保留集團有權委聘服務供應商的業務所得收入分別約為人民幣511.0百萬元、人民幣554.1百萬元、人民幣659.5百萬元及人民幣448.9百萬元，包括(i)(a)市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務；(b)商業運營及管理服務；及(c)向保留集團開發的物業提供的預售管理服務及其他增值服務；及(ii)向保留集團擁有的物業提供的物業管理服務所得收入，分別佔總收入約67.9%、56.9%、54.9%及59.9%。2016年至2018年間的減幅乃主要由於(i)(a)個別業主擁有的商業物業建築面積減少；及(b)我們向個別業主提供的租戶招攬服務收入增加及我們卓越的租戶招攬能力，導致物業租賃服務所得收入增加；(ii)個別業主擁有的住宅物業建築面積增加；及(iii)獨立第三方開發的物業的建築面積增加所致。2019年的增幅乃主要由於自2019年1月1日以來停車位管理服務以及公共區域及廣告位管理服務採用新業務模式，導致收入確認基準由淨值變更為總值。相應地，於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，我們自個別業主或獨立物業開發商有權委聘服務供應商的業務所得收入約為人民幣241.7百萬元、人民幣418.9百萬元、人民幣540.9百萬元及人民幣300.2百萬元，佔總收入約32.1%、43.1%、45.1%及40.1%。

基於我們目前向若干物業開發商提供商業運營服務及於2020年及2021年收購數家中小型物業的計劃，其詳情載列於「我們努力物色與獨立第三方的市場機遇」一段，由保留集團及其合資企業或聯營公司於截至2021年12月31日止三個年度將交付的物業合約建築面積及本集團現有業務合約及現有業務模式，預期於截至2020年及2021年12月31日止年度保留集團有權委聘服務供應商的業務所得收入佔我們的總估計收入的百分比將分別逐步下跌至約57%及55%。上述預期百分比乃以我們的現行業務計劃及管理層之目前預期為基礎編製，其受各種風險、假設及不確定因素所限。

業 務

向保留集團採購

於商業運營服務分部下，我們向保留集團租賃若干停車場、廣告位及公共區域以提供其他增值服務。由於該等安排的緣故，於2016年、2017年以及2018年及截至2019年6月30日止六個月，向我們單一最大供應商保留集團的採購額分別佔我們總採購額的4.2%、6.2%、7.2%及23.2%。有關詳情請參閱「業務－供應商」。

我們努力物色與獨立第三方的市場機遇

我們已具備強勁的零售商業物業運營及管理專長，其中包括(i)強大的市場研究及定位能力；(ii)龐大的品牌庫支持出色的租戶招攬能力；及(iii)卓越的商業運營及管理能力。有關詳情請參閱「－我們的優勢」。我們相信有關專長將令我們獲得更多與獨立第三方的市場機遇。此外，我們的業務並非屬資本密集型，故我們利用此輕資產業務模式，積極物色管理由獨立第三方開發或擁有的物業的市場機遇。透過向獨立第三方提供商業運營服務，我們已能夠協助該等人士提升其零售商業物業的價值及改善彼等的表現。例如，一處位於重慶市涪陵區的零售商業物業原先由開發商的商業運營服務團隊以其自家品牌管理。此處零售商業物業並無如期開業，原因是出租率未能達到預期的水平。我們後來於2016年8月與此處零售商業物業的開發商訂約，內容有關以「寶龍廣場」品牌運營及管理此處物業。我們進行市場研究及分析，以有關零售商業物業的定位、租戶及品牌組合制訂最佳規劃，並根據有關規劃為有關零售商業物業物色及招攬租戶。此處零售商業物業於2017年12月成功開幕，開幕時出租率達97.3%。於2017年7月，我們與同一名開發商就其另一處位於四川省江油市的零售商業物業訂約。此處零售商業物業於2018年11月成功開幕，開幕時出租率達88.3%。此外，於2016年6月，我們與一名沒有自家商業運營服務團隊的開發商就一處位於浙江省義烏市的零售商業物業訂約。此處零售商業物業於2017年11月開幕，開幕時出租率達100.0%。

我們已設立業務拓展部，其負責透過政府刊物、內部轉介及外部市場營銷活動物色由獨立第三方開發或擁有的潛在項目。我們計劃持續利用該四個品牌的市場認受性(該四個品牌已由我們與保留集團共同開發，並獲關連人士寶龍集團發展向我們授予許可)，尋求未來與獨立第三方合作的機會。我們會考慮我們訂約提供的服務範圍，並決定我們會否以該四個品牌的其中一個品牌管理及運營零售商業物業。倘我們與獨立第三方訂約提供全面的綜合商業運營服務，尤其是商業運營及管理服務，並需建立專門提供該等服務的團隊，我們通常會以該四個品牌的其中一個品牌管理有關零售商業物業。倘我們於零售商業物業開始運營前獲獨立第三方委聘並訂約提供市場研究及定位服務，但並非商業運營及管理服務，或於零售商業物業開始運營後獲獨立第三方委聘並訂約提供若干商業運營及管理服務且需分配有限資源以提供該等服務，我們通常不會允許物業開發商或業主使用我們的品牌，因此該名業主或物業開發商將繼續使用現有品牌名稱。此外，我們會否以該四個品牌的其中一個品牌管理由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業乃視

業 務

乎我們與該名獨立第三方的磋商及最終商業安排。根據弗若斯特沙利文的資料，第三方開發商或業主與領先的商業運營服務供應商協定使用服務供應商的 brand 經營及管理由該名第三方開發商或業主開發或擁有的零售商業物業，在中國乃屬行業慣例。這主要是因為領先的商業運營服務供應商可利用其品牌及專長為該零售商業物業招攬租賃承擔及吸引客流，兩者皆對零售商業物業的成功至關重要。於2014年，我們開始向由獨立第三方擁有的零售商業物業提供商業運營服務。截至2019年6月30日，我們四處在管零售商業物業乃由獨立第三方開發或擁有。

就商業運營服務而言，自2019年6月30日起至本文件日期，我們已進一步訂約為由獨立第三方開發或擁有的三處零售商業物業提供全方位的綜合商業運營服務，總合約建築面積約為183,000平方米，以及為由獨立第三方開發或擁有的三處零售商業物業提供市場研究、定位及其他顧問服務，總合約建築面積約為458,000平方米。此外，於2019年6月11日，我們與一名獨立第三方就一處零售商業物業訂立一份諒解備忘錄，估計合約建築面積約為84,000平方米。自2019年6月30日起至本文件日期，我們亦已就由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業訂立七份諒解備忘錄，估計總合約建築面積約為590,000平方米。有關詳情請參閱「-商業運營服務-零售商業物業組合-籌備中的項目」。就住宅物業管理服務而言，我們已於2019年上半年設立十個區域管理辦事處，以把握物業管理項目或公司的潛在業務發展及收購機遇。我們與獨立第三方訂立前期管理合約，以提供住宅物業管理服務，內容有關五處住宅物業項目，總合約建築面積為705,100平方米。有關詳情請參閱「-住宅物業管理服務-籌備中的項目」。

於本文件日期，我們已訂約管理而由獨立第三方開發或擁有物業的總合約建築面積約為1.7百萬平方米。根據弗若斯特沙利文的資料，中國的房地產宏觀調控政策已局限純住宅物業的利潤率。此外，具備商業綜合體的住宅物業成為利潤率相對較高的產品組合。因此，物業開發商會開發商業綜合體作為住宅物業的配套。然而，大多數中小型物業開發商對商業綜合體缺乏充足管理經驗。為使其所開發的住宅物業有吸引的賣點並改善利潤率，物業開發商漸多傾向考慮委託具備豐富管理經驗的商業服務供應商，為其所開發的商業綜合體提供商業運營服務。因此，我們作為中國領先的商業運營服務供應商，曾有中小型物業開發商接觸我們，目的旨在委聘我們提供商業運營服務。此外，我們會繼續開拓運營和管理由獨立物業開發商所開發或擁有的物業的潛在商機，以擴大我們的項目組合。我們目前正對由獨立物業開發商擁有的若干物業進行內部盡職審查，並與有關獨立物業開發商就管理合約的條款進行磋商。我們預期於2020年前與若干獨立物業開發商達成協議。經計及(a)我們目前進行盡職審查的物業(以與有意委聘我們就彼等開發或擁有的物業提供商業運營服務的獨立物業開發商訂約及進行商業磋商)；(b)我們戰略性收購及投資其他中小型商業運營服務供應商的計劃；及(c)我們就獨立第三方開發或擁有物業的業務擴充發展計劃，預期該等物業的新合約建築面積於2020年及2021年年底將分別達約1.7百萬平方米及3.0百萬平方米。我們目標為於2021年前與十處商業物業訂約，總建築面積約為840,000平方米。具體而言，委聘我們為重慶一處商業物業提供商業運營服務的物業開發商已接觸我們，表示有意於2020年委聘我們為重慶另一處商業物業提供商業運營服務。

業 務

此外，廈門的一項資產管理基金、一家國有物業開發商及一家公共交通服務公司（彼等並無自家商業運營團隊提供商業運營服務）已接觸我們以研究委聘我們為彼等將來開發及／或收購的商業物業提供長期商業運營服務的可能性。倘能與有關資產管理基金、國有物業開發商及公共交通服務公司達成有關協議，我們預期由獨立第三方開發或擁有的商業物業的新增訂約建築面積將增加約690,000平方米。我們目標為於2021年前動用[編纂]所得款項收購一家中小型商業運營服務供應商，其在管面積約880,000平方米。我們仍處於發掘收購長三角數家中型商業運營服務供應商的初步階段。該等商業運營服務供應商現時管理不多於15處商業物業，在管建築面積約為1,000,000平方米。倘有關收購於[編纂]後落實，我們預期總在管建築面積將增加約1,000,000平方米。有關戰略收購中小型商業運營服務供應商的詳情，請參閱本文件「未來計劃及所得款項用途」。我們正對由獨立物業開發商開發的住宅物業進行前期盡職審查，當中部分正與該等獨立物業開發商就管理合約的條款進行商業磋商。基於市場上的住宅物業項目，我們預期由獨立第三方開發或擁有的住宅物業的住宅新增訂約建築面積將於2021年前增加約3百萬平方米。

考慮到(i)中國的商業運營服務市場的迅猛發展；(ii)我們在中國商業運營服務行業的領先地位以及我們強大的零售商業運營管理專長；(iii)我們提供住宅物業的物業管理服務的豐富管理經驗；(iv)我們透過輕資產業務模式將我們的成功經驗複製至由獨立第三方開發或擁有的零售商業物業的往績；(v)我們就於2019年訂約管理由獨立第三方開發或擁有的物業所進行的業務擴充的成果；(vi)我們全面的綜合商業運營服務；及(vii)我們策略性收購其他商業運營服務供應商的投資，我們相信已準備就緒，可把握潛在機會，實現上文所述關於運營及管理由獨立物業開發商開發的零售商業物業的目標。

客戶

我們擁有龐大、不斷增長且忠誠的客戶群，主要包括物業開發商、業主、業主委員會及租戶。下表載列我們各業務分部的主要客戶類型：

業務分部	主要客戶
商業運營服務	
• 市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務	業主及物業開發商
• 商業運營及管理服務	
— 租戶管理及收租服務	業主
— 零售商業物業管理服務	租戶
— 其他增值服務	業主、租戶及消費者

業 務

業務分部	主要客戶
• 物業租賃服務	租戶
住宅物業管理服務	
• 預售管理服務	物業開發商
• 物業管理服務	物業開發商、業主及業主委員會
• 其他增值服務	業主、租戶及住戶

於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，向我們五大客戶提供服務所得收入分別為人民幣269.9百萬元、人民幣233.8百萬元、人民幣246.4百萬元及人民幣113.1百萬元，分別約佔我們總收入的35.9%、24.0%、20.5%及15.1%。於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，向我們最大客戶保留集團提供服務所得收入分別為人民幣246.1百萬元、人民幣191.8百萬元、人民幣206.1百萬元及人民幣93.3百萬元，分別約佔我們總收入的32.7%、19.7%、17.2%及12.5%。我們於往績記錄期與五大客戶的持續業務關係逾五年。與保留集團的交易構成關連交易。除保留集團外，我們於2016年的五大客戶之一揚州金輪寶龍置業有限公司(為我們主要股東寶龍控股之聯營公司，並由寶龍控股間接擁有約51%)為我們的關連人士，來自揚州金輪寶龍置業有限公司的收入為約人民幣5.8百萬元，佔2016年總收入的0.8%。除保留集團外，我們於截至2019年6月30日止六個月的五大客戶之一杭州展驥實業有限公司(為我們主要股東寶龍控股之聯營公司，並由寶龍控股間接擁有約50%)為我們的關連人士，來自杭州展驥實業有限公司的收入約為人民幣5.6百萬元，佔截至2019年6月30日止六個月總收入的0.7%。於往績記錄期內，除保留集團及保留集團的其他兩間合資企業或聯營公司(均為房地產開發商)外，我們的客戶均為獨立第三方。於最後實際可行日期，概無董事、股東、高級管理層成員、上述人士的緊密聯繫人或擁有我們5%以上已發行股本的任何其他本集團成員公司於我們任何五大客戶(保留集團除外)中擁有任何權益。於往績記錄期內，除保留集團外，主要供應商概非我們的客戶。

詳情請參閱本文件「關連交易」、「與控股股東的關係」及「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們大部分收入來自向保留集團(其於往績記錄期內亦為我們的單一最大客戶)所開發和/或擁有的物業提供的商業運營服務及住宅物業管理服務」。

業 務

供應商

我們已與大部分主要供應商建立長期的穩健業務關係。下表載列我們各業務分部的主要供應商類別：

業務分部	主要供應商
商業運營服務	
• 市場研究及定位、租戶招攬及籌備開幕服務	廣告及公關公司
• 商業運營及管理服務	提供清潔、安保、消防、盛事策劃及執行以及維修及維護服務的分包商及供應商以及業主
• 物業租賃服務	購物街單位的業主及若干商場的業主
住宅物業管理服務	
• 預售管理服務	提供清潔及園藝服務的分包商
• 物業管理服務	提供清潔及園藝服務的分包商
• 其他增值服務	提供維修及維護服務的分包商及廣告公司

於2016年、2017年及2018年以及截至2019年6月30日止六個月，向我們五大供應商作出的採購額分別為人民幣36.1百萬元、人民幣57.3百萬元、人民幣76.3百萬元及人民幣98.1百萬元，分別約佔我們總採購額的13.9%、16.8%、19.3%及36.3%。向我們單一最大供應商(即保留集團)作出的採購額分別為人民幣10.9百萬元、人民幣21.0百萬元、人民幣28.5百萬元及人民幣62.7百萬元，分別約佔我們總採購額的4.2%、6.2%、7.2%及23.2%。我們的單一最大供應商保留集團作出的採購額百分比由2018年的7.2%增至截至2019年6月30日止六個月的23.2%，主要由於我們於截至2019年6月30日止六個月產生短期租賃開支，原因為我們自2019年1月1日起與保留集團更改有關停車場、公共區域及廣告位管理的安排。詳情請參閱「業務 — 業務模式 — 商業運營服務」及「財務資料 — 對比各期間經營業績 — 截至2019年6月30日止六個月對比截至2018年6月30日止六個月 — 服務成本」。

據我們所知，於最後實際可行日期，我們並無獲悉有任何資料或安排會導致我們與任何主要供應商終止關係。於往績記錄期內，除保留集團外，主要供應商亦概非我們的客戶。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，來自單一最大供應商保留集團的採購額分別為人民幣10.9百萬元、人民幣21.0百萬元、人民幣28.5百萬元及人民幣62.7百萬元，分別約佔總採購額4.2%、6.2%、7.2%及23.2%。於往績記錄期內，我們向保留集團

業 務

租賃停車場，其後向消費者提供泊車服務。於往績記錄期內，保留集團亦為我們的單一最大客戶。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，向保留集團提供服務所得收入分別為人民幣246.1百萬元、人民幣191.8百萬元、人民幣206.1百萬元及人民幣93.3百萬元，分別約佔向保留集團提供服務所得收入32.7%、19.7%、17.1%及12.5%。於往績記錄期內及直至最後實際可行日期，除保留集團外，所有主要供應商均為獨立第三方。於最後實際可行日期，據董事所知，董事、監事、其緊密聯繫人或擁有我們5%以上已發行股本的任何股東，均無於我們任何五大供應商中擁有任何權益(保留集團除外)。我們並無與五大供應商訂立任何長期協議。我們通常與供應商訂立一年期協議並每年續約。

甄選及管理供應商

我們保存有一份合資格供應商名單。我們每十二個月根據供應商的背景、資格及行業聲譽以及向我們提供的產品或服務品質對彼等進行評估。我們只會在地區辦事處推薦及評估其背景、資格及行業聲譽後，才會將之前未曾合作過的新供應商加入該名單。對於在國內運營的供應商，我們總部負責甄選過程；另一方面，我們的附屬公司負責甄選地方供應商。我們通常透過競爭招標過程聘用供應商。對超過若干金額的採購，我們自合資格供應商名單中甄選供應商，並向至少三名供應商發出招標邀請。我們透過考慮各種因素，包括其產品或服務的價格、質量及交付時間評估招標。

選定的供應商開始提供產品或服務後，我們將每年定期監控及評估其表現。倘選定的供應商連續幾年達到我們的預期標準，我們可能與該供應商訂立戰略合作框架協議。相反，倘選定的供應商多次表現不達標，我們可能自合資格供應商名單中刪除該供應商。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無與供應商產生重大糾紛，而可對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

分包

我們向分包商分包若干勞動密集型服務和專業或技術服務，主要包括清潔、安保、綠化、園藝、維修及維護服務，從而降低我們的運營成本、提高服務質量並將更多的資源集中用於管理，並提升運營的整體盈利能力。我們的分包商專門經營他們所從事的服務，因此可以高效的方式運營。於2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月，分包成本分別為人民幣112.3百萬元、人民幣147.6百萬元、人民幣174.1百萬元及人民幣103.4百萬元。於往績記錄期內，所有分包商均為獨立第三方。

管理分包商

我們時常對分包商表現進行監督和評估。預期項目經理定期巡視分包商的工作，並記錄任何發現的問題。倘分包商多次未能達到我們的標準，我們將與分包商終止合作，並另覓新分包商。我們亦已確立內部政策和程序，以管理有關分包商所提供服務被投訴的事宜。

業 務

分包協議的主要條款

一般而言，分包協議包括以下主要條款：

- **期限**—協議通常為期六個月至一年，可經相互同意後重續。我們根據服務質量，考慮續聘分包商。
- **服務範圍和標準**—分包協議載列分包商服務的範圍和預期標準，包括分包服務的覆蓋範圍。維修和維護升降機及消防系統等分包服務方面，我們可能指定預期質量標準和所需檢查類別。我們亦可能要求分包商遵守我們的內部政策，例如有關質量標準、安全、報告時間、制服和禮儀指引。
- **我們的權利和責任**—我們一般有權利和責任監督和評估分包商。我們一般每月或每季支付分包費，視乎合約所訂明的規定。倘分包商未有遵守我們的服務範圍和標準，我們有權收取罰金。
- **分包商的權利和責任**—分包商負責遵照適用法律法規取得進行業務運營所需的所有執照、許可和證書，亦承諾根據相關分包協議規定的範圍、次數及質量標準提供服務。
- **風險分擔**—我們與分包商的僱員並不存在僱傭關係。分包商自行管理僱員，負責賠償其本身僱員提供訂約服務過程中遭受的人員受傷或財產受損，亦負責其本身僱員提供訂約服務過程中造成他方的人員受傷或財產受損等事宜。
- **採購原材料**—分包商負責採購向我們提供服務需要的所有原材料。維修維護如涉及更換零件，分包商須於採購前通知我們；倘零件更換價值低於若干金額，分包商自行負責支付相關成本。
- **分包費**—分包費一般每月支付，包括就採購材料產生的成本、勞工成本、設備維護成本、保險成本、稅項開支及分包商產生的其他雜項成本。
- **終止及續期**—我們定期監督及評估分包商的表現，倘分包商不遵守權責，重覆犯錯及如客戶多次投訴其服務，我們一般有權終止合約。一般於合約屆滿前30日事先書面通知建議續約。

質量控制

我們優先考慮服務的質量，認為質量控制是業務長期致勝的關鍵。我們有專責人員主要負責監控業務運營以實現質量控制，集中於維持質量標準、標準化內部政策及程序並監管有關標準得以遵守；該等人員在區域辦事處及總部進行定期抽查。

業 務

對服務的質量控制

我們已制定一套服務質量監控制度，包括一系列標準化的內部政策及程序。例如我們規定僱員和分包商在每輪定期檢查後填妥檢查核對表，記錄其所見所聞以及物業的最新狀況。我們亦擬定指導手冊，指導他們如何進行業務運營的若干方面，例如如何清潔停車場、浴室、升降機及其他公共區域等區域，以及如何維護和操作技術設施，例如升降機系統及消防設備。

對分包商的質量控制

我們通常會在分包協議中納入預期質量標準。我們定期評估分包商的表現，並在分包商的表現未能達標時要求其採取合適和必要的整改措施。倘分包商未有根據質量標準行事，我們保留權利收取罰金，並保留權利根據評估結果決定是否續訂分包協議。有關詳情請參閱本文件「- 供應商- 分包- 管理分包商」和「- 供應商- 分包- 分包協議的主要條款」。

反饋及投訴管理

在日常業務營運過程中，我們收取客戶對我們的服務提出的反饋及投訴。客戶可透過多個渠道，包括(其中包括)撥打我們的全國服務熱線或與物業管理項目駐場僱員溝通，向我們提出反饋及投訴。舉例而言，客戶的反饋及投訴可能與分包商服務不達標及財產受損有關。

我們已建立內部政策和程序來記錄及應對客戶反饋及投訴，並跟進客戶對我們回應的評價。這些內部政策和程序適用於我們所有物業管理項目。

於往績記錄期內及直至最後實際可行日期，概無客戶投訴我們的服務致使對我們的經營或財務業績造成重大不利影響。

知識產權

於最後實際可行日期，我們並無擁有任何知識產權。

我們與寶龍集團發展訂立商標許可協議許可使用或分授許可28個商標，據此，寶龍集團發展授予我們使用本文件附錄四「法定及一般資料-B. 有關我們業務的進一步資料-2. 本集團知識產權」一節所載商標的權利。詳情請參閱本文件「關連交易-(A) 獲全面豁免遵守申報、年度審閱、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易-2. 商標許可」一節。

此外，我們已註冊相信對業務運營意義重大的四個域名，詳情請參閱本文件附錄四「法定及一般資料-B. 有關我們業務的進一步資料-2. 本集團知識產權」。

於最後實際可行日期，我們並無獲悉(i)我們對任何第三方的任何知識產權或任何第三方對我們的任何知識產權有任何侵權事項可能對我們的業務運營產生重大不利影響，或(ii)與第三方有任何有關知識產權的爭議。

業 務

獎項

下表載列於本文件日期我們獲得的主要獎項和殊榮：

頒授獎項或 殊榮日期	獎項或殊榮名稱	頒獎實體
2019年	中購聯2019年度購物中心行業 優秀管理公司獎	中購聯購物中心發展委員會
2019年	年度商業地產優秀運營商	贏商網及中國體驗式商業地產 發展論壇組委會
2019年	中國地產數字化領軍企業獎	中國智慧房產影響力排行榜
2019年	最佳品牌價值獎	中國融資
2019年	2018-2019年度商業地產卓越企業	商業地產金座標獎評選委員會及 贏商網
2019年	廈門寶龍一城獲得商業典範榜樣	鳳凰網
2018年	廈門寶龍一城獲得2018年度星秀獎	中購聯購物中心發展委員會
2018年	廈門寶龍一城獲評為2018年度品 質創新商業綜合體	第一財經
2018年	廈門寶龍一城獲得2018年度 綜合運營優秀項目獎	人民網

競爭

根據弗若斯特沙利文的資料，領先的商業運營服務供應商一般與房地產開發公司關聯密切，房地產開發公司資本充裕，為商業物業的開發及建造、租戶招攬、營運及管理服務等提供顧問服務。此外，中國商業運營服務市場相對分散。於2018年，前五大公司佔中國商業運營服務市場的總在管建築面積約10.9%。另一方面，中國物業管理服務市場非常分散，大量競爭者提供可資比較的服務。於2018年12月31日，物業管理服務公司逾100,000間，提供住宅及非住宅物業的物業管理服務。

作為一間中國商業運營及住宅物業管理服務供應商，我們的競爭對手主要為大型國內、區域及本地商業運營及物業管理公司。我們乃少數領先的商業運營服務公司之一，憑藉多元化與差異化的零售商業物業以及競爭優勢，我們相信足可繼續在業內與對手競爭。此外，市場新晉公司或會面對品牌聲譽、資本要求、客戶關係、營運及管理能力和技術水

業 務

平及人才等入行門檻，我們相信我們已克服此等方面的問題，今後亦如是。有關經營所在行業和市場的資料，請參閱本文件「行業概覽」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨廣泛競爭且可能未能進行有力競爭及在營運上獲取盈利」。

環境及社會事宜

我們致力遵守適用環境保護法律法規經營業務，並已符合適用中國法律法規的規定標準實施相關環境保護措施。

鑑於我們業務的性質，我們認為我們毋須承擔重大的環境責任風險或合規成本。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因違反中國環境法律而遭受任何重大罰款或處罰，我們亦無因違反中國環境法律而遭受任何重大行政處罰。

我們已採納有關薪酬與解僱、平等機會、多元化、反歧視以及其他利益及福利的政策。

我們受有關職業健康及安全事宜的中國法律規限。我們向僱員提供處理特定緊急事件的培訓。於往績記錄期及於最後實際可行日期，我們並無遇過任何涉及人員受傷或財產受損的重大事件。除本文件披露者外，我們的中國法律顧問確認，我們已在各重大方面遵守所有適用勞工法律法規，董事確認往績記錄期內並不存在重大勞資糾紛或針對我們的勞工相關法律程序。

僱員

我們相信僱員的專長、經驗及專業發展推動我們業務成長。我們的人力資源部負責管理，培訓及招聘僱員。

於2019年6月30日，我們在中國共擁有4,842名全職僱員。下表載列按職能劃分的全職僱員人數及明細：

	僱員人數	佔總人數的百分比
總部	149	3.1%
人力資源及行政部	221	4.6%
財務管理部	416	8.6%
商業運營服務部	2,596	53.6%
住宅物業管理服務部	1,460	30.2%
總計	4,842	100.0%

下表載列於2019年6月30日按地理位置劃分的全職僱員明細：

	僱員人數	佔總人數的百分比
長三角	2,392	49.4%
中國東南部	706	14.6%
中國中西部	960	19.8%
環渤海經濟圈	784	16.2%
總計	4,842	100.0%

業 務

於最後實際可行日期，除上海寶謙商業管理有限公司、太倉寶華及廈門華龍物業管理外，我們的僱員並無組織工會。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無遭遇任何重大罷工或與僱員產生任何勞資糾紛，亦無自相關政府機關或第三方收到任何投訴、通告或頒令，而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

社會保險及住房公積金供款

根據中國相關法律法規，我們須為中國僱員對社會保險(包括養老、醫療、失業、工傷及生育保險)以及住房公積金作出供款。於往績記錄期內，我們的若干中國附屬公司並無為其僱員的住房公積金進行登記及/或全額繳納若干社會保險及住房公積金，主要由於主要在相關附屬公司及分公司負責有關事宜的人員並無全面理解我們運營地區所在的不同監管規定。有關詳情請參閱「—法律程序與合規—過往不合規事件」。

招聘

我們努力通過提供具競爭力的工資和福利、系統性的培訓機會及晉升機會，聘用有才能的僱員。

我們致力羅致行內的合資格人才，已設立詳盡的內部政策及程序，指導各階段的工作。例如，我們對於特定職位面試官的人選、如何進行電話面試、標準化的面試程序及面試提問等都有既定指引。

我們亦經常評定本身的招聘程序及職位簡介。我們一方面決定各管理層級的理想人選資質，亦致力聘用符合我們企業文化的人才。我們的招聘過程主要包括下列階段：

- **刊登招聘公告。**部門如需招人，向人力資源部提出所招聘空缺，由人力資源部負責招聘的人員在內部平台和外部平台刊登招聘公告，連同有關職位的簡介及所需履歷，有關平台包括線上和線下渠道，例如我們本身的網站、我們和保留集團聯合舉辦的校園招聘活動、獵頭公司、招聘海報及線上職位資料庫等。我們亦設有僱員中介推薦計劃，會對成功充當中介的僱員給予獎勵。
- **審閱履歷表。**人力資源部聯同招人部門參考內部指引，審閱申請書及履歷表。
- **面試。**我們從履歷表中揀選申請人進行面試，首輪面試以電話進行，次輪面試現場進行。完成面試後若干期間內向申請人給予反饋。
- **內部評估。**我們揀選人才後，在考慮我們的預算薪酬和申請人個人素質後，設定入職薪資；亦由負責管理新人招聘的部門開展內部審批工作。對於管理職位或更高級職位，我們進行背景搜尋。
- **聘用。**我們發送聘書，協助受聘的候任人員填報所需文件和進行迎新程序。
- **招聘後。**候任人員在接受入職培訓前，我們會聯繫他們，在試用期內亦保持緊密關注，協助他們適應新環境。

業 務

培訓與發展

我們認為僱員乃保障服務質量及客戶體驗之關鍵。作為我們保留和激勵人才長期努力之一部分，我們為員工提供職業發展前景及專業技能培訓。

此外，我們定期為各管理層提供培訓項目，根據我們的業務需求及長期戰略設計培訓項目。我們每年為僱員制定涵蓋業務運營中關鍵領域的課程，其中包括但不限於我們的企業文化及政策、特定職位所需技術知識、領導技能及有關服務性質的常規知識。

我們的培訓項目

我們為不同層級的職位制定了多層級培訓項目。該等項目的具體內容如下：

- 「潛龍計劃」。我們的「潛龍計劃」管培生計劃乃為初級僱員制定，其中所有初級僱員乃通過校園招聘計劃受僱。我們提供的入門課程包括(其中包括)商業運營及物業管理服務市場的常規知識、客戶服務之差異化以及服務性質。我們相信「潛龍計劃」培訓項目能夠(i)推廣企業形象及影響力；(ii)對於和我們有共同核心價值的年青人員加以培訓；(iii)提供系統化培訓，為我們持續訓練人才；及(iv)優化管理團隊。以上各點有助我們培養精銳及忠誠的員工。
- 「飛龍計劃」。我們的「飛龍計劃」培訓項目是為中層管理人員而設，提供包括(其中包括)有關零售商業物業管理個案研究、介紹我們的數字化工作、企業文化及人力資源管理、商場營運管理的高級課程。「飛龍計劃」培訓項目對此等方面進行深層次的討論。我們亦邀請眾多經驗豐富的講者，分享管理經驗，提供切合需要的課程，協助員工調節，在管理職位上取得成功。當中包括觀察其他標桿商場並從中學習等。
- 「臻龍計劃」。我們的「臻龍計劃」培訓項目是為高級管理人員而設，旨在擴寬其視野，以便加強我們的整體管理質素。
- 「蛟龍計劃」。我們的「蛟龍計劃」培訓項目是為持有博士學位的僱員而設，提供多個課程以加強其專業知識及管理能力，參加者將可透過在不同部門輪流學習和接受不同挑戰，發展全面技能。

我們已為促進僱員之成長及發展於培訓項目中引入提供指導、考核、反饋及評估程序。我們相信，我們的培訓項目結合在職學習，有助於我們的員工進步。

業 務

現金管理政策

我們設有銀行賬戶及現金管理系統，適用於管理所有附屬公司及分支機構於其日常業務過程中的現金流入及流出情況，詳情如下：

現金流量交易

現金處理政策及內部控制措施

與客戶支付商業運營及物業管理服務費、保證金、租金或服務費有關的現金流入

我們有專門負責現金收款的收銀員。他們會在發出收據之前核實收取的現金是否正確。我們要求於同日內記錄所有現金收款。

有關向客戶退回保證金或服務費及出具支票的現金流出

一旦收到客戶的退款請求，我們即開展內部批核程序。客戶須出示付款證明，並由收銀員按批核程序於核實付款證明真偽後進行退款。遺失付款證明的客戶可以通過填寫表格並進行身分驗證程序來報失。

我們允許客戶授權代表在他們無法親自辦理時為其收取退款。授權代表必須經過身分驗證程序及提供相關委託書。在處理任何退款賬單之前，我們的收銀員及客服人員必須簽字並確認，並記錄退款的所有理由。

我們追蹤支票及規定於出具每張支票時進行登記。我們的會計師及財務經理須每周檢查支票存根及作廢支票。我們亦每月在分支機構進行隨機檢查。

現金庫存及保證金

我們的附屬公司及分支機構一般不得手持現金超過人民幣10,000元。我們要求超額金額適時存入我們附屬公司及分支機構的銀行賬戶。我們的員工需要每周隨機檢查庫存中的現金結餘，我們亦指派會計人員不時檢查現金結餘及相關記錄以對賬日報表與線上銀行賬戶的結餘。我們的會計人員將報告、分析及解決他們發現的差異或其他問題，並記錄發現結果。總部將進行抽樣檢查以確保合規情況。

我們的會計師將於每月第五日前編製銀行往來調節報表。我們的財務經理負責對該報表的各分錄進行簽署及核證。我們的總部財務人員將每月檢查分支機構的現金結餘及銀行往來調節表。

業 務

現金流量交易

現金處理政策及內部控制措施

將現金轉賬至我們的中心銀行賬戶或附屬公司及分支機構的銀行賬戶

我們通過支票、信用卡或借記卡支付及銀行轉賬等方式收取現金。我們的僱員必須核實主要付款及收到的支票的其他細節是否正確。他們還需要及時提交所有付款證明。在退款支票、信用卡及借記卡支付失敗以及銀行轉賬失敗等情況下，我們的僱員必須立即採取後續行動並採取措施解決此類問題。

將現金從我們的中心銀行賬戶或附屬公司及分支機構的銀行賬戶轉出

我們通常通過銀行轉賬或出具支票進行現金支付。我們指定特定人員為我們的業務留下空白支票簿及出具支票。他們必須盡快向我們的銀行報告任何遺失的支票簿或單一支票，並且保存已出具支票的詳細記錄，包括出具時間、支票號碼、金額及付款原因等細節。我們的政策亦為保存未出具支票的記錄，包括我們的人員出現文書錯誤的支票。

附屬公司及分支機構銀行開戶及管理

我們的附屬公司及分支機構必須遵守有關銀行開戶的內部政策及程序。彼等需要在開立任何銀行賬戶前填妥申請表格。我們的附屬公司及分支機構需要每月對賬及檢查銀行結餘。

於2017年，我們一家位於常州的附屬公司的一名前任僱員被揭發侵佔總額約人民幣13.4百萬元的資金。該名僱員於犯案時是我們的其中一名出納員。自2017年10月19日起至2017年12月29日，彼利用其職務之便，把公司資金非法轉讓到其個人賬戶，以購買線上彩票。該事件部分原因為缺乏嚴格政策及程序保障資金安全所致，主要包括(i)內部資金管理的批准過程不夠嚴格；(ii)電匯授權存取金鑰存放不當；及(iii)未有定期更改電匯授權的密碼。該名前僱員被控以侵佔資金刑事罪，其後定罪並判以監禁。法院勒令其歸還所有非法獲取的利益。由於該名僱員已花光所挪用的資金，我們未能向其追討有關資金。因此，我們於2017年確認資產挪用虧損人民幣13.4百萬元。詳情請參閱「財務資料—對比各期間經營業績—2017年對比2016年—行政開支」。該名前僱員過往或目前與我們、附屬公司、董事、股東、高級管理層或彼等各自的任何聯繫人概無任何關係(業務關係或其他)。

為防止同類事件再次發生，我們已採取補救措施，並透過下列各項完善有關資金安全的政策及流程：

- 透過雙重授權及指定項目財務經理監督付款轉賬，加強線上電匯過程的安全性；
- 加強電匯授權存取金鑰及密碼的保障；及
- 制定有關財務管理的內部政策，包括但不限於登記及追蹤出具的支票。

業 務

我們已委聘一間獨立顧問公司作為我們的內部控制顧問（「**內部控制顧問**」），以審閱我們就應對盜用公款及上述政策及流程所採取的補救措施。內部控制審閱的工作範圍乃由我們、獨家保薦人及內部控制顧問協定。內部控制顧問並無提出任何進一步推薦意見。

經考慮以上所述，我們的董事認為，且獨家保薦人亦認同，我們就資金安全的強化內部控制措施屬充足及有效。

保險

於往績記錄期，我們為部分僱員購買意外保險。我們明確要求分包商與其僱員建立僱傭關係，且我們的分包商負責賠償其自身僱員於提供服務期間遭受的人身或財產損害。

我們亦對第三方因我們的業務運營引起或與之相關而遭受的財產損失或人身傷害而購有責任保險。根據中國慣例，本公司並無投保任何業務中斷或訴訟的保險。董事相信現有保險範圍符合行業慣例，可為現有運營提供足夠保障。然而，概不保證本公司投購的保單足夠保障所有運營風險。有關詳情見本文件「**風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們保險的承保範圍可能無法充分涵蓋有關業務風險**」。

證書、牌照及許可證

我們須就業務運營取得並持有各類證書、牌照及許可證。誠如我們的中國法律顧問告知及我們的董事確認，於往績記錄期，我們已獲得相關監管機構授出就我們的業務經營於各重大方面所需的全部重要證書、牌照及許可證，且我們所有的證書、牌照及許可證於截至2019年6月30日均屬有效。我們須不時續領該等證書、牌照及許可證。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

自置物業

於2019年6月30日，我們並無擁有任何物業。

租賃物業

我們並無擁有任何自置物業。於本文件日期，我們合共租賃總建築面積約為8,710平方米的三處物業，主要作為中國辦公室。於租賃該等物業的若干期間內，我們尚未根據中國法律及法規規定就該等租賃物業的租賃協議向當地房屋管理部門備案，主要由於有關業主並不合作。根據適用的中國法律及法規，租賃必須於房屋管理部門登記。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，相關政府部門並無向我們施加罰款或懲處。

於本文件日期，我們已向相關政府部門辦妥所有租賃協議的備案。誠如中國法律顧問告知，過往未有備案不會令我們遭受任何懲處，也不會影響該等租賃協議的有效性。

業 務

為防止未有備案再次發生，我們已實施內部控制措施，包括(i)於訂立物業租賃協議前，取得相關物業業權證書的副本；(ii)與相關政府部門適時登記物業租賃協議；(iii)就租賃物業設立指引；(iv)保存記錄，其載有所有租賃物業的詳細資訊；及(v)倘未能取得物業的業權證書，則不准簽署物業租賃協議，以防止未來不合規事件。

我們免費佔用的物業

於本文件日期，我們免費佔用(i) 40個商業管理辦事處，總建築面積約為16,547平方米，我們於該等物業提供商業運營服務；及(ii) 45個住宅物業管理辦事處，總建築面積約為16,205平方米，我們於該等物業提供住宅物業管理服務(「該等安排」)。我們佔用的商業管理辦事處之每名業主皆為該商業管理辦事處所在的零售商業物業之業主。我們佔用的住宅物業管理辦事處之每名業主皆為該物業管理辦事處所在的住宅物業之個別業主。我們根據該等安排不用繳付租金。

據中國法律顧問告知，就有關商業運營服務的該等安排而言，概無法律法規規定零售商業物業開發商須預留特定空間予提供商業運營服務專用。儘管如此，據弗若斯特沙利文確認，零售商業物業的業主或開發商在有關零售商業物業內指定空間作為商業運營服務供應商的辦公地點乃為行業慣例。有鑑於此，我們與業主或開發商訂立商業運營服務合約前，會考慮其會否免費向我們提供空間以作辦公用途。因此，據中國法律顧問確認，我們免費佔用及使用商業管理辦事處的相關依據是源自我們與業主或開發商訂立的商業運營服務合約，或業主或授權使用者提供的書面確認，因此並不構成中國法律及法規下的租賃。據中國法律顧問告知，該等物業的業主有法定權利或所需權力向我們授予使用有關物業的權利。

據中國法律顧問所告知，有關住宅物業管理服務的該等安排是根據中國的物業管理條例(「條例」)作出，據此，條例規定物業開發商在開發的物業預留若干空間供物業管理服務專用。有鑑於此，當我們與物業開發商訂立前期管理合約時，或與業主委員會訂立物業管理服務合約時，合約會訂明我們作為物業管理服務供應商有權免費佔用及使用作為提供物業管理服務專用的空間。因此，據中國法律顧問確認，我們免費佔用及使用住宅物業管理辦事處的相關依據是源自我們與業主或開發商訂立的前期管理合約或物業管理服務合約，或業主或授權使用者提供的書面確認，因此並不構成中國法律及法規下的租賃。據中國法律顧問告知，該等物業的業主有法定權利或所需權力向我們授予使用有關物業的權利。

於本文件日期，總建築面積約為1,859平方米的四個商業管理辦事處的業主並無向我們提供相關樓宇業權證書。我們獲中國法律顧問告知，由於該等物業的業主已同意(i)就樓宇業權缺陷產生的任何損失向我們作出彌償；及(ii)如我們被逼遷則向我們提供其他地點，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。

就搬遷風險等相關風險，請參閱本文件「風險因素—與我們的業務及行業有關的風險—我們於中國免費佔用若干物業」。

業 務

法律程序與合規

法律程序

我們可能會在日常業務過程中不時被牽涉進法律程序、仲裁或行政訴訟中。除下文所披露外，於最後實際可行日期，並無任何待決或威脅針對我們或任何董事提出的法律程序、仲裁或行政訴訟會對我們的財務狀況或經營業績產生重大不利影響。

於往績記錄期，我們牽涉一宗法律程序，當中向我們提出金額約人民幣2.1百萬元的潛在索償，詳情載列如下：

法律程序的背景

於2019年1月2日，我們的一名租戶就合約糾紛於上海市閔行區人民法院向我們提出民事訴訟。該名租戶指稱我們未有就租賃物業進行所規定的餐飲業務環境影響評估，以致其於租賃該處物業後無法從事其餐飲業務。儘管我們其後承諾解決環境影響評估事宜，惟該租戶拒絕履行合約，並提起訴訟，要求終止合約及申索算定損害賠償金。上海市閔行區人民法院已於2019年4月1日進行首次庭審，案件目前正待原告申索的司法評估結果方可舉行第二次庭審。原告申索包括(其中包括)終止合約、歸還及作出損害賠償約人民幣5.1百萬元。

法律後果及補救措施

根據負責此案件的代理訴訟律師的法律意見，我們或須承擔法律責任。就我們或有責任可能作出的損害賠償而言，由於原告有共同疏忽，我們可能承擔的損害賠償總值約人民幣2.1百萬元。

我們已作出人民幣2.1百萬元的撥備，即倘我們敗訴而可能面臨的可能法律責任金額。我們相信此合約糾紛將不會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響。

業 務

過往不合規事件

除下列過往不合規事件外，董事並不知悉本集團於往績記錄期及最後實際可行日期有任何嚴重違反適用法律及法規的事宜：

不合規事件	不合規之理由	法律後果及潛在最高刑罰	已採取的補救及糾正措施
於往績記錄期，我們無法(i)為我們部分附屬公司及分公司的住房公積金辦理付款及繳存登記手續；及(ii)根據中國相關法律及法規的規定為我們的部分僱員向社會保險以及住房公積金作出全數供款。於2019年6月30日，我們就社會保險以及住房公積金供款的尚欠總額分別為約人民幣5.2百萬元及人民幣2.7百萬元。	此等不合規事件乃主要由於中國相關附屬公司及分公司早前負責此等事宜的員工並不完全了解我們經營所在地區的不同監管規定。此外，經董事作出合理查詢後所深知，我們的部分僱員不想參與社會保險以及住房公積金計劃，原因為彼等不想承擔彼等的供款部分。	就我們無法向社會保險以及住房公積金作出全數供款而言，根據中國相關法律及法規，中國相關部門可能(i)要求我們於指定期間支付尚欠社會保險供款，而我們可能須承擔相等於按每日延遲尚欠金額0.05%的滯納金。倘我們無法作出有關付款，我們可能須承擔尚欠供款金額一至三倍的罰則；及(ii)勒令我們於指定期間支付尚欠住房公積金供款，倘我們無法如此行事，中國相關部門可能向人民法院申請強制執行。 根據上文所載的中國相關法律及法規，於2019年6月30日，我們的潛在最高法律責任相等於社會保險以及住房公積金供款的尚欠總額及社會保險供款尚欠金額的滯納金的總和。 根據我們於2019年6月30日人民幣5.2百萬元的社會保險供款的尚欠金額，倘我們無法於指定期間作出規定付款，則我們面臨的潛在最高刑罰相等於社會保險供款尚欠金額的三倍。	董事相信有關不合規事件並不會對我們的業務及經營業績造成重大不利影響，乃經考慮(i)誠如中國法律顧問所告知，我們須按相關部門的規定支付社會保險以及住房公積金供款的任何不足額的可能性偏低，而我們須面臨相關部門的重大行政刑罰的可能性偏低；(ii)於最後實際可行日期，我們並無接獲中國相關部門的任何通知，要求我們支付有關社會保險以及住房公積金的重大不足額或面臨刑罰；(iii)我們於往績記錄期及直至最後實際可行日期並無面臨任何重大行政刑罰；(iv)我們並不知悉有關社會保險以及住房公積金的任何重大僱員投訴或涉及與僱員的任何重大勞資糾紛；(v)我們已就2016年、2017年及2018年及截至2019年6月30日止六個月的社會保險以及住房公積金供款的不足額分別作出人民幣0.7百萬元、人民幣2.2百萬元、人民幣2.8百萬元及人民幣2.2百萬元的撥備；(vi)我們已自控股股東取得對因有關不合規事件所產生的任何申索、罰款及其他法律責任而向本集團作出彌償的彌償保證；及(vii)我們自2019年8月開始為僱員的社會保險及住房公積金作全數供款。 我們已設立內部控制政策，該政策規定全面遵守社會保障保險及住房公積金的有關法律及法規，我們亦將落實政策及避免日後的不合規事件。詳情請參閱「風險管理及內部控制」。

業 務

風險管理及內部控制

本公司於營運過程中承擔各種風險。詳情見本文件「風險因素」。我們已為業務運營設立本公司認為充分的風險管理系統，連同相關政策及程序。我們風險管理的關鍵目標包括：(i) 識別與我們營運有關的不同風險；(ii) 評估及為所識別的風險排列優先次序；(iii) 針對不同風險制定恰當的風險管理策略；(iv) 監控及管理風險以及我們的風險承受水平；及(v) 執行應對該等風險的措施。

董事會監督及管理與本公司業務相關的風險。我們已設立審核委員會，以檢討及監管財務報告程序及內部監控系統。審核委員會由三名成員組成，即伍綺琴女士(擔任委員會主席)、陸雄文博士及陳惠仁先生。有關該等委員會成員的資質及經驗，見本文件「董事及高級管理層」。

確保未來合規的內部控制措施

我們已委託獨立顧問機構作為我們的內部控制顧問(「**內部控制顧問**」)，以檢視我們為處理不合規事件所採取的補救措施以及額外措施以防「一法律程序與合規一過往不合規事件」所載不合規事件再次發生。內部控制檢視的範圍乃由我們、獨家保薦人及內部控制顧問協定。內部控制顧問並無提出任何進一步的建議。內部控制系統的要點包括下列各項：

為免有關(i) 住房公積金付款及繳存登記；及(ii) 社會保險及住房公積金供款的不合規事件再次發生，我們已實施下列經提升的內部控制措施：

- 我們根據勞動法及相關法規規定確立一連串有關社會保險及住房公積金的內部政策，以監控我們是否符合該等法律法規，包括但不限於住房公積金管理條例、勞動合同法實施條例及勞動人事爭議仲裁辦案規則；
- 我們已制訂內部政策規定總部的人力資源部與各附屬公司或分公司的人力資源人員確認有關住房公積金繳存登記及銷戶事宜以及收集相關資料以作記錄；
- 我們已制定內部政策，要求每間附屬公司或分公司的人力資源部人員根據地方法例及與供款基準相關的政策計算社會保險及住房公積金，並交予我們總部以作審批；及
- 我們已確立內部程序以監控我們是否持續符合相關法律法規，包括(i) 識別僱傭相關法律法規，例如社會保險及住房公積金、最低工資及個人入息稅方面的法律法規；(ii) 指派人力資源經理監控並確保符合該等法律法規並查找任何相關的最新修訂；及(iii) 在需要時委託外部法律顧問評估及規避不合規風險。
- 倘國家政策出現變更，我們總部的人力資源部將通知附屬公司，並就實行社會保險及住房公積金政策提供培訓。

業 務

此外，我們繼續透過下列措施加強我們的內部控制系統：

- 董事及高級管理層於2019年8月8日出席有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職務的培訓；
- 我們已委任溫海霞出任我們財務管理中心總經理及金紅出任聯席公司秘書，以確保我們遵守相關法律法規。有關彼等履歷之詳情，見「董事及高級管理層」；
- 我們已委任智富融資有限公司為我們的合規顧問，就遵守上市規則向我們提供建議；及
- 我們已採納不同政策，確保遵循上市規則，包括有關風險管理、持續關連交易及資料披露的規則。

經計及上述因素，董事認為我們經改善之內部控制措施就我們目前之業務環境而言屬足夠有效。