

與控股股東的關係

控股股東

緊隨全球發售及資本化發行完成後，創怡(由胡先生全資擁有)將直接持有本公司約70.62%的已發行股本(未計及因超額配售權、首次公開發售前購股權及首次公開發售後購股權獲行使而可能發行的任何股份)。創怡為一家於英屬維爾京群島註冊成立的投資控股公司。因此，創怡及胡先生均為控股股東。

業務劃分

除擁有本集團控股權益外，胡先生亦為建業地產(一家於聯交所上市的公司，股份代號：832)及築友智造科技集團有限公司(一家於聯交所上市的公司，股份代號：726)(「築友智造科技」，與其附屬公司統稱為「築友智造科技集團」)的控股股東、執行董事兼董事會主席。截至最後可行日期，胡先生間接持有建業地產已發行股本的74.35%，並於築友智造科技63.53%的已發行股本中擁有權益。除上文所披露者外，截至最後可行日期，胡先生概無於任何上市公眾公司擁有5%以上的權益。

下表載列本集團、建業集團及築友智造科技集團截至最後可行日期的主營業務及目標客戶：

	主營業務	目標客戶
本集團	<ul style="list-style-type: none">物業管理及增值服務，包括為社區及非業主提供的物業管理及相關增值服務、物業代理服務、智慧社區解決方案以及為建業君鄰會VIP提供的個性化服務，該等服務屬非開發性及非建設性服務生活服務，包括我們在建業+平台上提供的產品及服務、旅遊服務及我們在建業大食堂提供的管理服務商業資產管理及諮詢服務，包括酒店管理及開業前諮詢(作為酒店業主的服務供應商)、商業資產及文化旅遊綜合體	<ul style="list-style-type: none">物業開發商住宅及商業物業、酒店及文化旅遊綜合體的業主消費者
建業集團	<ul style="list-style-type: none">物業開發物業租賃酒店運營(作為酒店業主而委聘酒店運營商及其他服務供應商代其管理及運營酒店)	<ul style="list-style-type: none">業主商戶酒店客人

與控股股東的關係

	主營業務	目標客戶
	<ul style="list-style-type: none"> 項目管理服務，於物業開發項目的建設階段提供，由包含初步規劃、設計、技術諮詢、監督及檢驗服務的物業開發解決方案組成。 	<ul style="list-style-type: none"> 物業投資者及開發商
築友智造科技集團	<ul style="list-style-type: none"> 研發、設計、製造和銷售組裝建築預製件 授予許可 物業投資 	<ul style="list-style-type: none"> 建築公司

除建業集團及築友智造科技集團外，胡先生亦於多家公司(包括建業地產的聯營公司)(「其他除外公司」)擁有權益，該等公司主要從事與建業集團類似的業務(如物業開發及於物業開發項目的建設、銷售及交付前階段提供項目管理服務)。

由於本集團、建業集團、築友智造科技集團及其他除外公司的主要業務或目標客戶之間存在明顯差異，故董事認為，彼等的業務劃分明確，且本集團與建業集團、築友智造科技集團或除外公司的業務之間不存在競爭關係。

於最後可行日期，控股股東、董事及其各自的緊密聯繫人概無擁有直接或間接與本公司業務存在或可能存在競爭關係，而須根據《上市規則》第8.10條予以披露的任何業務。

獨立於控股股東

我們認為，於上市後，我們有能力獨立於控股股東及其緊密聯繫人開展業務，理由如下：

管理獨立性

我們擁有在職能方面獨立於控股股東及其緊密聯繫人(包括建業集團及築友智造科技集團)的董事會及高級管理團隊。除下表所載者外，董事及高級管理層並無在建業地產(或其重大附屬公司)或築友智造科技集團擔任任何董事、監事或其他高級管理層職位：

董事姓名	於本公司所任職位	於建業地產(或其重大附屬公司)所任職位	於築友智造科技集團所任職位
王俊先生	執行董事、 首席執行官 兼董事會主席	建業地產執行董事	築友智造科技 非執行董事
閔慧東女士	非執行董事	一家附屬公司的董事及總經理	無
李琳女士	非執行董事	一家附屬公司的總經理	無

與控股股東的關係

董事會由七名董事組成。除王俊先生、閔慧東女士及李琳女士外，概無董事於建業地產(或其重大附屬公司)或築友智造科技集團擔任任何董事或高級管理層職位。由於閔慧東女士及李琳女士為非執行董事，故彼等不會參與日常管理或事務及業務運營，且無論如何，彼等僅在建業地產的一家重大附屬公司中擔任職務。儘管王俊先生為築友智造科技非執行董事以及本公司及建業地產的執行董事，但其歷來致力於，並將在上市後繼續致力於為本集團的事務投入充足的時間及精力。此外，在履行其作為執行董事的職責時，其將獲一支單獨且獨立的高級管理團隊的支持。

我們有三名獨立非執行董事，符合《上市規則》規定的比例。上市後，董事會內將有足夠的有力獨立聲音以制衡任何涉及利益衝突的情況及保障獨立股東的權益。

本集團的高級管理團隊包括馬楠先生、張虎先生、張守凱先生、張鵬華先生、汪維清先生、王常然先生、樊俊平女士、張禮輝先生、聶迎鋒女士、衛定川先生、劉輝先生及李正禕先生。其中部分人員已為本集團服務多年，在物業管理行業具有逾20年經驗。概無高級管理團隊成員於建業地產(或其重大附屬公司)或築友智造科技集團擔任任何董事或高級管理層職位。因此，我們將有足夠的獨立且有相關經驗的非重疊董事和高級管理層，使董事會於上市後能夠正常運作。

董事(包括獨立非執行董事)認為，董事會有能力獨立於控股股東、建業集團及築友智造科技集團管理我們的業務，理由如下：

- 各董事知悉其作為董事的受信責任，規定(其中包括)其須以本公司及股東的整體福祉及最佳利益行事，且其作為董事的職責不得與其他利益產生任何衝突。
- 王俊先生已確認，其將繼續為本集團的事務投入充足的時間及注意力。作為非執行董事，閔慧東女士及李琳女士將側重於本集團的策略發展，且將不會參與日常管理。
- 其他執行董事蔡斌先生並無於控股股東及其緊密聯繫人的其他業務企業擔任董事或高級管理層職務。其將把全部時間投入本集團事務。
- 我們七名董事中有三名為獨立非執行董事，符合《上市規則》規定的比例。彼等於不同領域擁有豐富經驗，並已按照《上市規則》的規定獲委任，以確保董事會僅在適當考慮獨立及公正的意見後方作出決定。
- 根據章程細則，如董事得悉其以任何形式直接或間接於與本公司訂立或擬訂立的合約或安排中擁有利益，其須於首次考慮是否訂立該合約或安排的董事會會議上申報其利益性質(倘其知悉當時存在利益)，或在任何其他情況下，於其得

與控股股東的關係

悉本身擁有利益後的首個董事會會議上申報其利益性質。章程細則並無規定擁有利益的有關董事不得出席任何董事會會議。然而，除非章程細則明確批准，否則董事不得就批准其或其任何緊密聯繫人有重大利益的任何合約或安排或任何建議的任何董事會決議案投票（亦不得計入法定人數內）。請參閱「附錄三 — 本公司組織章程及開曼群島《公司法》概要」。

- 董事於任何事宜中是否存在衝突須視乎考慮事項的特殊情況而定。董事同時出任其他公司董事職務並不會造成利益衝突，除非所考慮事項涉及其個人利益或其他公司及本集團的利益；
- 董事將確保涉及不時產生的利益衝突的事項將按照獲認可的企業管治常規進行管理，從而確保維護本公司及股東的整體最佳利益；
- 上市後，董事須遵守《上市規則》。此包括由獨立非執行董事審閱關連交易，及（倘適用）須取得獨立財務意見及獨立股東的批准；及
- 為讓並無利益衝突的董事會成員在獲得必要專業意見後妥為履行職能，我們將於必要時（視乎我們與董事或彼等各自的緊密聯繫人將予進行的任何建議交易的性質及重要性而定）委聘第三方專業顧問向董事會提出建議。

與建業集團的互惠互補關係

本集團已與建業集團建立長期良好的業務關係。作為物業開發商，建業集團要求我們就其業務發展及日常經營提供物業管理服務。我們自1999年成立主要運營附屬公司建業物業管理起，開始向建業集團提供物業管理服務。多年來，隨著建業集團業務的發展，我們向其提供的服務種類亦有所增加。下表載列於所示期間我們自建業集團及其聯營公司或合資企業以及身為獨立第三方的其他客戶產生的收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2017年		2018年		2019年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
建業集團及其聯營公司或合資企業.....	80,685	17.5	135,252	19.5	746,458	42.5
獨立第三方.....	375,911	81.6	554,444	79.9	1,007,944	57.5
一家網絡 ^(附註1)	3,936	0.9	4,292	0.6	—	—
總收入	<u>460,532</u>	<u>100.0</u>	<u>693,988</u>	<u>100.0</u>	<u>1,754,402</u>	<u>100.0</u>

與控股股東的關係

附註1：於2018年12月25日被建業新生活收購前，一家網絡分別由嵩雲網絡及建業物業管理擁有70%及30%的權益。有關收購完成後，一家網絡成為我們的全資附屬公司。

自建業集團及其聯營公司或合資企業獲得的收入百分比增加乃由於我們擴大與建業集團的合作，在提供自開始經營業務起我們一直向建業集團提供的物業管理及增值服務的同時提供生活服務、商業資產管理及諮詢服務。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們向建業集團提供的服務包括：(i)物業諮詢及管理服務；(ii)房產營銷代理服務；(iii)智能化科技服務；(iv)商業資產管理服務；(v)田園綜合體項目管理服務；(vi)社群營運管理服務；及(vii)旅遊服務。有關本集團與建業集團於往績記錄期間訂立的關連交易的詳情，請參閱本招股章程「關連交易」一節。

儘管於往績記錄期間與建業集團及其聯營公司或合資企業所開發物業相關的物業管理服務收入佔該分部總收入的逾79%，大部分收入來自單個物業單元的業主。請參閱本招股章程「業務 — 物業管理及增值服務 — 在管建築面積」一節。根據中指研究院的資料，本集團與建業集團的此種合作關係在中國物業管理公司及其控股股東的物業開發公司中屬常見。

由於長期的業務關係，我們在與建業集團的業務合作中已建立對彼此的充分了解。受益於該長期關係，我們得以向建業集團提供定制化服務，以滿足其特定需求，而我們的管理層亦得以熟悉建業集團的標準及要求。因此，我們認為本集團與建業集團之間的該等密切業務關係屬互惠互補。因此，儘管市場上有大量類似服務提供商可供選擇，但我們認為，由於新服務提供商需花費大量時間來深入了解建業集團的業務，方能提供與我們相當的令人滿意的服務，故選擇及聘用其他新服務提供商未必符合建業集團的最佳利益。我們認為，建業集團與本集團間正在進行的業務具有一定互惠性及互補性。我們於過往已與建業地產多次成功續簽多項服務協議（目前期限通常為三年），預期亦能夠繼續續簽。於往績記錄期間，我們與建業集團訂立的絕大部分物業管理協議均無固定期限，因此無須續約；而對於有固定期限的協議，我們需續約相關協議的續約率平均為80%以上。

日後，本集團擬繼續維持與建業集團的合作。鑒於上述長期互惠互利關係，我們認為，我們將能夠繼續維持有關合作。截至2019年12月31日，根據我們與建業集團的討論，建業集團及其聯營公司或合資企業擁有152個正在進行中的物業項目，截至最後可行日期，我們已獲得其中135個物業項目。日後，我們計劃繼續通過直接談判，或在我們獲邀投標

與控股股東的關係

後並在適用法律法規所規定的範圍內通過招標程序，獲得建業集團及其聯營公司或合資企業的餘下及任何新的進行中物業項目。有關通過上述方式獲得的合約數量詳情，請參閱本招股章程「業務 — 物業管理及增值服務 — 物業管理」一節。據中國法律顧問告知，中國法律法規就物業管理企業的聘用制定了標準公開招標程序，投標人少於三個或住宅規模較小的，經物業所在地的地方政府房地產行政主管部門批准，建設單位可以採用協議方式選聘物業管理企業。詳情請參閱本招股章程「監管概覽 — 對物業管理服務的法律監督 — 委任物業管理公司」一節。

於往績記錄期間，我們獲邀就建業集團開發的所有物業進行投標或就該等物業訂立物業服務合同進行談判。我們並未就建業集團的聯營公司及合資企業所開發的所有物業進行投標或談判的原因是，就董事所知及所信，該等聯營公司或合資企業在考慮到(其中包括)我們及我們競爭對手的擬議服務條款以及我們先前與該等聯營公司或合資企業的業務關係後，選擇考慮及委任其他物業管理公司。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度，就建業集團及其聯營公司或合資企業開發的物業而言，我們的總投標數分別為12份、42份及57份，中標率均為100.0%。於往績記錄期間，我們管理：(1)建業集團開發的所有物業；及(2)建業集團及其聯營公司或合資企業所開發物業的97.8%、92.1%及96.8%。由於上述原因，我們並未管理建業集團的聯營公司或合資企業所開發的所有物業。有關招標程序、中標率以及我們與建業集團及其聯營公司或合資企業的已訂約建築面積的詳情，請參閱本招股章程「業務 — 物業管理及增值服務 — 物業管理」一節。

我們亦已與建業地產訂立戰略合作框架協議，據此，建業地產將力爭委聘我們管理建業集團及其聯營公司或合資企業正在進行中的12個文化旅遊綜合體、12個建業大食堂、19個購物中心及6家酒店。倘獲得該等項目，我們來自生活服務、商業資產管理及諮詢服務的收入預期將有所增加。我們亦已與建業集團訂立多項持續關連交易，其概述於本招股章程「關連交易」一節。此外，建業地產亦已授予我們(i)免版稅永久許可，以便我們在業務運營及投資活動中使用建業集團於中國及香港註冊的若干商標；及(ii)使用其通過預付卡(即建業通寶)運營的線上支付平台經營我們建業+平台的權利。

然而，儘管我們與建業集團的交易金額預計將增加，但我們日後來自建業集團所開發物業的總收入佔比預計將下降，原因如下：

- **由於戰略投資、合作及收購，預計來自建業集團的收入將攤薄**：我們擬分配約人民幣1,071.0百萬元或全球發售所得款項淨額的60%用於戰略投資、合作及收購，以便進一步擴張我們物業管理業務及增值服務的業務規模及物業組合。收購目標包括(i)具有良好聲譽、規模穩定及財務狀況良好的物業管理服務提供商；

與控股股東的關係

(ii)將擴大我們物業組合的物業管理服務提供商；及(iii)能夠為我們業務(尤其是增值服務)帶來協同效應的其他公司。詳情請參閱「未來計劃及所得款項用途」一節。所有該等目標公司將擴大我們的客戶群，並將導致日後來自建業集團的收入攤薄。

- **我們的在管組合中由第三方擁有的物業預計將增加**：於往績記錄期間，我們物業管理分部在管的大部分物業乃由建業集團開發。然而，我們已不斷努力擴大客戶群以涵蓋更多第三方物業開發商，旨在增加額外收入來源並豐富我們的物業管理組合。截至2017年、2018年及2019年12月31日，建業集團及其聯營公司或合資企業所開發物業分別約佔我們在管總建築面積的90.9%、83.7%及68.9%。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度，建業集團及其聯營公司或合資企業所開發物業分別佔我們物業管理服務收入的94.1%、91.3%及79.8%。董事認為，鑒於我們不斷從第三方物業開發商獲得項目，上述下降趨勢未來仍將延續。

經營獨立性

我們擁有所有相關監管許可的全部權利，持有所有相關監管許可並享有其所帶來的利益，擁有充足資金及僱員以獨立於控股股東及其各自聯繫人而作出所有業務決策及開展業務經營，且將於上市後繼續如此。

儘管我們所管理的大部分項目均由建業集團及其聯營公司或合資企業開發，符合行業規範，但我們已於中國適用法律法規所規定的範圍內，通過標準招標程序於交付前階段獲得前期物業管理服務合約。據中國法律顧問告知，根據《物業管理條例(2018年修正)》、《物業管理條例》及建設部於2003年6月26日頒佈並於2003年9月1日生效的《前期物業管理招標投標管理暫行辦法》，住宅及同一物業管理區域內非住宅的建設單位，應當通過招投標方式選聘物業管理企業。投標人少於三個或者物業規模較小的，經物業所在地的地方政府房地產行政主管部門批准，建設單位可以採用協議方式選聘物業管理企業。

在交付後階段，物業管理服務由本集團直接向業主提供，而業主有權通過業主大會聘請(或解聘)物業管理服務提供商。根據《物業管理條例(2018年修正)》，經擁有社區建築物面積過半數的業主且佔總人數過半數的業主同意後，社區業主大會可選聘或解聘物業服務企業。業主委員會可代表大會與大會選聘的物業服務企業簽訂物業服務合同。但是，期限未滿、業主委員會與物業服務企業簽訂的物業服務合同生效的，前期物業服務合同自動

與控股股東的關係

終止。住宅物業的建設單位，應當通過招投標方式與物業服務企業訂立前期服務合同。建業集團對業主聘用(或解聘)物業管理服務提供商並不具有任何決定性影響。在此過程中，業主有權在聘用(或解聘)物業管理服務提供商時自行進行評估流程。

儘管我們已與建業集團訂立若干持續關連交易，且該等交易(包括有關商標許可、線上支付平台服務、物業管理及諮詢服務以及建業集團將在一般業務過程中需要我們提供的其他類型服務的交易)將於上市後繼續進行，但該等交易已經並將繼續按一般商業條款經公平磋商而訂立。有關上市後仍將繼續進行的關連交易的詳情載於本招股章程「關連交易」一節。

財務獨立性

截至最後可行日期，我們概無任何由控股股東及彼等各自的聯繫人就我們的借款提供的股權抵押或擔保。此外，我們擁有自己的內部控制及會計系統、會計部門、用於現金收款及付款的獨立司庫職能及獨立的第三方融資渠道。

因此我們認為，我們能夠保持財務獨立於控股股東及其各自聯繫人。

企業管治措施

董事認為現行的企業管治措施足以管理現有及潛在的利益衝突。為避免日後出現潛在利益衝突，我們已實施以下措施：

- (a) 作為我們籌備全球發售的一環，我們已修訂我們的組織章程細則以遵守《上市規則》。具體而言，組織章程細則規定，除另行規定外，倘任何董事或其任何聯繫人於批准任何合約或安排或任何其他建議的任何決議案中擁有重大權益，則該董事不得就有關決議案投票或計入有關會議的法定人數；
- (b) 倘董事或其聯繫人於與我們的任何利益可能存在衝突或潛在衝突的事宜中擁有重大權益，其應詳盡披露有關情況並放棄出席有關該等事宜的董事會會議(除非大多數獨立非執行董事特別要求該董事出席或參與該董事會會議)；
- (c) 我們承諾，董事會中執行董事、非執行董事與獨立非執行董事的組合應該保持均衡。我們已委任獨立非執行董事，並相信獨立非執行董事擁有足夠的經驗且

與 控 股 股 東 的 關 係

不牽涉任何有可能重大影響其作出獨立判斷的業務或其他關係，且能提供公正的外部意見，以保障我們公眾股東的權益。有關獨立非執行董事的詳情載於本招股章程內「董事及高級管理層 — 董事會 — 獨立非執行董事」一節；

- (d) 我們已委任博思融資有限公司作為我們的合規顧問，其將就遵守適用法律及《上市規則》(包括有關董事職責及企業管治的各種規定)向我們提供意見及指引；及
- (e) 根據《上市規則》，獨立非執行董事將每年審查任何關連交易，並於年報內確認該等交易已於我們日常及一般業務過程中或按一般商業條款或按不遜於給予獨立第三方或獨立第三方給予的條款，以及按公平合理且符合股東整體利益的條款進行。