

業 務

閣下於決定投資[編纂]前應完整閱讀本文件，而不應僅依賴關鍵或概要資料。本節中的財務資料乃摘錄自「附錄一—會計師報告」而並無作出重大調整。除另有說明者外，本文件引用的所有市場數據均來自弗若斯特沙利文發出的行業報告。有關弗若斯特沙利文的資格及行業報告的詳情，請參閱本文件「行業概覽」。

概覽

我們是中國領先的商務物業管理服務提供商。我們自1999年成立，一直專注商務物業管理服務已約廿載，擁有良好的市場聲譽和優秀品牌。根據弗若斯特沙利文報告，於2019年，按向商務物業提供基本物業管理服務所得收入計，我們在中國商務物業管理服務提供商中排名第四，在大灣區商務物業管理服務提供商中排名第二。此外，根據弗若斯特沙利文報告，於2019年，按向高端商務物業提供基本物業管理服務所得收入計，我們在中國商務物業管理服務提供商中排名第三，在大灣區商務物業管理服務提供商中排名第一。

我們旨在為客戶提供覆蓋物業全生命周期的全產業鏈綜合服務。截至2019年12月31日，我們在27個城市擁有308個在管項目，總面積為23.5百萬平方米，其中總建築面積11.4百萬平方米的101個項目位於大灣區。我們的在管物業大部分位於中國一線及新一線城市。我們管理這些物業及其附屬的設施。除了更傳統的基本物業管理服務外，亦開發範圍廣泛的增值服務以滿足客戶需要，包括資產服務、企業服務及特定增值服務。我們是市場上為數不多的專業為商務物業提供綜合服務的物業管理服務提供商之一。

於往績記錄期，我們在管物業主要包括：

- 商務物業，包括：
 - 寫字樓及商務綜合體；和
 - 企業大樓和辦公與研發園區；

業 務

- 公共與工業物業，如政府物業、教育物業、醫療物業、倉儲及物流中心及工業園區；和
- 住宅物業，包括住宅及公寓。

於往績記錄期，我們亦提供金融服務及公寓租賃服務及其他與提供軟件開發和技術維護服務有關的服務。我們擬出售我們的金融服務業務。

我們在往績記錄期實現了快速增長。我們的收入從2017年的人民幣947.3百萬元增至2019年的人民幣1,836.0百萬元，複合年增長率約為39.2%。我們訂約管理的物業的總面積由截至2017年12月31日的13.1百萬平方米增至截至2018年12月31日的20.1百萬平方米及進一步增至截至2019年12月31日的33.2百萬平方米，複合年增長率約為59.1%。我們在管物業的總面積由截至2017年12月31日的11.4百萬平方米增至截至2018年12月31日的14.6百萬平方米及進一步增至截至2019年12月31日的23.5百萬平方米，複合年增長率約為43.9%。我們的純利從2017年的人民幣136.4百萬元增至2019年的人民幣233.6百萬元，複合年增長率約為30.9%。

競爭優勢

我們認為以下競爭優勢已使我們能夠在中國物業管理行業佔據有利位置，並使我們從競爭對手中脫穎而出：

中國領先的商務物業管理服務提供商，擁有良好的往績紀錄及強大的品牌知名度

自1999年成立以來，在約20年的發展過程中，我們始終專注於提供商務物業管理服務。我們透過向不同商務物業提供廣泛的服務，形成了對各類客戶需求的深刻認識，借此，我們已發展為中國商務物業管理的行業領導者，尤其是高端商務物業管理的行業領導者。

截至2019年12月31日，我們有約12.3百萬平方米的在管商務物業，包括寫字樓、商務綜合體、企業大樓和辦公與研發園區。於2019年，就我們按包干制收費的商務物業而言，我們按每平方米每月人民幣17.6元的平均管理費就11.8百萬平方米收取費用。於2019年，我們自商務物業管理服務產生收入約人民幣1,196.5百萬元，包括我們在大灣區的總面積6.5百萬平方米的在管商務物業所得收益約人民幣885.3百萬元。根據弗若斯特沙利文報告，按向商務物業提供基本物業管理服務所得收入計，於2019年，我們在中國商務物業服務提供商中排名第四，在大灣區商務物業服務提供商中排名第二。

業 務

我們為卓越集團或第三方物業開發商開發的高端商務物業提供高質量服務。截至2019年12月31日，我們所服務的高端商務物業項目有27個，在管面積為4.7百萬平方米。多幢大樓是一線城市及新一線城市中央商業區的地標。於2019年，就我們按包干制收費的高端商務物業而言，我們按每平方米每月人民幣18.8元的平均管理費就4.3百萬平方米收取費用。於2019年，我們自向高端商務物業提供基本物業管理服務產生收入約人民幣615.0百萬元，包括我們就向在大灣區的3.5百萬平方米在管高端商務物業提供基本物業管理服務產生的收入約人民幣534.7百萬元。根據弗若斯特沙利文報告，於2019年，按向高端商務物業提供物業管理服務所得收入計，我們在中國商務物業管理服務提供商中排名第三，在大灣區商務物業管理服務提供商中排名第一。

我們已形成一個強大的品牌並獲得多項榮譽及獎項。根據中指院的資料，我們於2017年至2020年榮獲中國物業服務百強企業。我們於2019年獲中指院評為中國辦公物業管理優秀企業之一，並獲評值得資本市場關注的房地產服務商。根據中國物業管理協會的資料，我們於2019年榮身辦公寫字樓物業服務領先企業之一。

我們相信，我們良好的往績記錄及強大的品牌知名度將有利於我們繼續鞏固市場地位及提高市場份額。

全生命周期物業管理服務及全行業鏈綜合資產服務，實現客戶資產價值最大化，提升我們的競爭優勢

我們致力於服務客戶的物業。由於我們的客戶持有該等物業作長期使用及投資用途，故我們的使命為延長該等物業的使用年限及使其價值最大化。我們為在管物業提供貫穿全生命周期的物業管理服務，旨在提高可持續性並維持高水平的出租率和租金溢價。我們還提供全鏈條的各種資產服務，包括前期物業顧問諮詢服務、二手物業租售中介服務及空間運營服務。

業 務

我們為客戶的物業提供以下全生命周期、全鏈條的服務：

覆蓋客戶物業全生命周期的物業管理服務。通過這些服務，我們致力實現以下目標：

- 延長物業及附屬設施使用年限。我們的高質量服務使得客戶物業的使用年限持續較長時期，減少的折舊成本能夠幫助提升客戶的財務表現；及
- 減少設施使用年限內的運行費用支出，提升客戶盈利能力。

我們審閱有關我們服務的設備技術資料，並根據我們的豐富經驗及客戶的業務需求制定詳細的維護計劃。於執行相關維護計劃期間，我們使用FM智慧管理信息平台，採取相關預防措施來保護設備免於故障並響應日常維護需求。

全鏈條資產服務。我們提供以下全鏈條資產服務，以實現客戶物業的價值最大化及使我們的收入來源多樣化：

- **前期物業顧問諮詢服務。**我們從物業管理角度就規劃設計、建設管理和驗收移交提供意見，以助客戶節省建設成本、開發符合其所預期的物業功能、提高其物業的營運效率及避免營運風險。我們相信，通過這些服務展現的經驗和技術，幫助我們與客戶建立合作關係，以及承接交付後期物業管理服務。
- **二手物業資產租售代理服務。**我們為寫字樓及商務綜合體以及住宅物業提供二手物業租售代理服務。通過提供物業管理服務，我們能夠從我們的街道商舖租售中心和辦事處，以及我們管理的住宅小區獲取可供租售房源的一手信息，並據此提供租售代理服務。我們協助新租戶驗收、裝修和入住，協助業主方收繳租金和代辦續約，還幫助租戶入住及搬出，幫助業主打理空置房。

業 務

- **空間運營服務。**通過空間運營服務，我們授權第三方使用我們所管理物業的若干空間，如廣告位及地下空間，並向第三方收取空間管理費。我們的空間運營服務亦涵蓋卓越集團的城市更新舊改項目。通過這些服務，我們打理城市更新舊改項目的空置物業，並將其出租給第三方。

我們的客戶高度評價我們的寫字樓及商業綜合體管理服務。根據行業內認可的專注房地產業客戶關係管理的諮詢公司北京賽惟諮詢有限公司的資料，在被調查的我們在管的10棟寫字樓及商業綜合體468名用戶當中，約99%對我們的物業管理服務表示滿意，較中國行業平均水平約95%為高。因此，北京賽惟諮詢有限公司認為我們為商務物業管理行業的標桿。我們認為，我們提供覆蓋物業全生命周期的物業管理服務及全行業鏈資產服務的能力將持續使我們贏得客戶信任，並利於我們獲得更多優質高端商務物業管理項目。

定制化綜合服務能力，贏得各行業知名企業的青睞，為我們帶來穩定優質的長期客戶資源

我們為各行各業的市場龍頭公司提供服務，包括中國的互聯網公司、高科技公司及金融機構。根據弗若斯特利沙文報告，在中國十大互聯網公司當中，我們為其中七間公司提供服務。例如，我們自2010年起一直為中國一家領先的跨國互聯網公司提供服務。截至2019年12月31日，我們在五個城市擁有16個在管項目，總面積約為0.6百萬平方米。我們自2014年一直為中國其中一間領先高科技公司提供服務。截至2019年12月31日，我們在九個城市有12個在管項目，總面積約為0.6百萬平方米。我們相信，我們的高聲譽客戶群為我們贏得既有市場聲譽使我們從諸多競爭者中脫穎而出，並有助我們吸引更多優質客戶。

我們相信，我們提供定制化綜合企業服務的能力是我們吸引大客戶的重要競爭優勢：

- 我們已建立綜合大客戶管理系統。我們定期與大客戶會面，了解它們對服務的需要及預期，並回顧現場服務的質量。因此，我們制訂創新的解決方案，滿足它們不斷演變的需要及預期；

業 務

- 對於特別強調信息安全的互聯網公司及高科技公司而言，我們負責保障其敏感性及機密數據免遭未授權接洽及處理緊急事件；
- 我們為企業客戶的高級管理人員提供高端服務，包括高管會議服務、辦公室維護服務、工作餐和宴會服務、商務接待服務和商務隨行服務。

我們相信，我們提供優質企業服務的能力，使得我們不同於其他物業管理公司，並使我們成為少數能夠提供綜合性解決方案的物業管理公司。因此，我們已與部分主要客戶訂立戰略框架協議，以進一步增進我們與彼等的業務關係。我們提供優質企業服務的能力幫助我們提高客戶粘性，並創造了新的收入。它也為我們帶來更多的機會服務高端商務物業，包括服務各行業知名企業。同時我們也與部分大客戶簽署了戰略框架協議，以進一步提升我們與他們的業務關係。

技術支持的服務，提升客戶體驗及管理效率

我們致力於將新技術應用於我們的服務。這些新技術一直改變着傳統勞動密集型物業管理行業。我們運用「E+智慧雙平台」，提升運營效率及增強客戶體驗。我們的「E+FM智慧雙平台」包括FM智慧管理信息平台和「O+」平台：

- **FM智慧管理信息平台**。我們用物聯網技術支持的智慧管理信息平台連接我們要維護的設施、我們的技術人員和我們的管理團隊。該平台整合了我們所管理的設備的維保計劃，實時追蹤這些計劃的執行情況。當我們接到設備故障的報告時，平台會自動派發工單給距離最近的技術人員。它還讓我們的技術人員從我們之前的經驗里調取類似情況的維修方案。該平台大幅提高我們的設備維護效率。借助此平台，於2019年12月，我們的技術人員能夠在我們規定的時限內響應約82.8%的設備維修及維護請求，而該比率於2018年12月為65.8%。我們每月可處理各項目的設備維修工作的平均數量由2018年12月的274個增至2019年12月的481個；我們於2019年12月能夠在一個月內完成該等工作的81.8%，而於2018年12月則 69.1%。因此，設備維修和維護所需要技術人員數量減少了，我們客戶的滿意度也提高了。

業 務

- 「O+」平台。我們擁有大型優質客戶群，包括企業端和消費端客戶。我們從既有的大客戶管理系統了解到他們的需求，並通過「O+」平台為他們提供多種服務。該等服務有助提高客戶的滿意度水平和客戶粘性。目前，由卓越集團開發並由我們管理的所有商務物業均可使用通過「O+」平台提供的服務。截至2019年12月31日，「O+」平台有大約50萬註冊用戶，2019年12月，月活躍用戶約200,000。

我們相信，技術型服務提升了客戶體驗及管理效率，將進一步使我們從競爭對手中脫穎而出，並發展我們的業務。請參閱「—我們的數字化工作」。

獨立業務開發能力和卓越集團的有力支持

我們於往績記錄期迅速發展主要受我們成功獲得獨立第三方委聘的能力所驅動。我們憑借高質量的商務物業管理服務及良好的市場口碑使我們能向眾多客戶獲得商務物業管理項目，包括身為獨立第三方的許多高新科技公司、互聯網公司、金融機構、房地產開發商、政府及公共機構等。截至2019年12月31日，我們管理266個由獨立第三方開發的項目，總面積為13.4百萬平方米，截至同日佔我們在管總面積的約56.8%。於2019年，我們自該等項目產生的年收入約為人民幣910.6百萬元，佔我們基本物業管理服務同年所得收益的約57.8%。

除獲得獨立委聘外，我們還通過在戰略目標區域的收併購方式，快速擴展的業務規模和區域佈局。於2019年，我們收購了武漢雨陽、浙江港灣及武漢環貿；通過該等收購，我們截至2019年12月31日獲得的在管面積約為3.5百萬平方米，包括武漢環球貿易中心、學校、博物館、醫院和政府設施等。我們建立了全過程的投資決策程序，包括項目篩選、立項、目標估值、框架協議簽署、內部投票和合同簽署，以管理投資風險、提高投資質量。我們也建立了標準的投後機制將我們的管理系統輸入到收購對象中。我們已將這些收購公司整合到我們的管理系統中。

我們的持續增長亦依托卓越集團的支持。根據中指院的資料，卓越置業躋身2019年中國房地產開發企業五百強，而卓越集團旗下的深圳市卓越商業管理有限公司位列中國房地產開發企業商業地產綜合實力第7名。截至2019年12月31日，卓越集團有大

業 務

量土地儲備。此外，卓越集團擁有多個規劃中的城市更新項目。我們認為我們將繼續受益於卓越集團在中國物業開發行業的競爭地位。截至2019年12月31日，我們管理42個由卓越集團開發的項目，總面積為10.2百萬平方米，截至同日佔我們在管面積的約43.2%。於2019年，我們自該等項目產生的收益約為人民幣665.7百萬元，佔我們基本物業管理服務同年所得收益的約42.2%。截至2019年12月31日，我們來自卓越集團的總合約面積約為19.5百萬平方米，預計將於未來三年內交由我們管理。於往績記錄期，我們對卓越集團所開發物業的中標率保持在100.0%。

經驗豐富的管理團隊，輔以完善的人力資源管理體系

我們擁有一個經驗豐富的管理團隊領導。郭瑩女士於2000年10月加入本集團。彼擁有約20年的物業管理行業從業經驗，帶領我們發展為中國物業管理行業的領先者。我們的其他管理團隊成員在物業管理行業的從業經驗平均約為14年。其中許多擁有海外教育背景以及具有大型物業管理公司、國際知名設施管理公司、國內知名房地產諮詢顧問公司高級管理人員的工作經驗。

我們設立了卓越中心（「COE」）－技術支持中心以支持我們的業務。該中心囊括約30名具有商務物業及設施管理經驗的業務專家，主要負責標準化我們的業務程序、為E+FM智慧雙平台和各業務條線提供技術支持、大客戶管理支持、為客戶制定創新的解決方案等。

我們通過一系列完善的激勵措施激勵我們的僱員，從制定績效目標、評估業績與輔導到給予績效激勵，如市場發展激勵、增值業務激勵、卓越運營激勵、「最佳實踐」激勵等。

我們亦建立了成熟的人才發展體系，包括培訓體系、人才盤點和培養計劃等。我們每年根據公司業務發展規劃，進行內部人才盤點並制定針對性的培養計劃。我們有一個人力資源梯隊規劃，我們據此挑選和培訓人才步入更有挑戰性的崗位，包括根

業 務

據「潛才計劃」、「優才計劃」和「領軍人才計劃」選拔主管、經理和區域及分公司負責人，通過這些計劃，不斷提升僱員的能力，支持我們的業務發展。

我們相信，我們經驗豐富的管理團隊和完善的人力資源管理體系能夠幫助我們吸引、培養及挽留出傑出的員工，支持我們的業務發展，並使我們從競爭對手中脫穎而出。

業務戰略

我們的戰略目標是鞏固我們在中國商務物業管理服務提供商的領先地位。

快速實現地域範圍和業態的擴張

我們目標專注於大灣區及長江三角洲地區，並提升在中國其他地區實力。

憑藉我們提供綜合服務的能力及服務商務物業的豐富經驗，我們將繼續對大灣區進行滲透。我們計劃繼續深耕我們已經長時間經營的廣州及深圳，並進一步拓展周邊東莞、珠海、佛山等城市，大力提高我們在該等市場的份額。我們亦計劃進一步拓展長江三角洲地區，並計劃以上海、杭州及南京為區域核心，並下沉至周邊蘇州、無錫及寧波等多個重點城市。我們認為，大灣區及長江三角洲地區商務物業增加會推動對商務物業管理服務的需求，特別是對高端商務物業管理服務的需求。該等需求將為我們在該等區域的未來增長帶來新機遇。我們還將聚力發展北京、成都、重慶、武漢、長沙、西安等其他區域一線及新一線城市。

我們計劃採取以下的具體策略擴展地域範圍：

- *在目標城市獲取寫字樓及商務綜合體標桿項目。*我們計劃加大目標城市寫字樓／商務綜合體項目的獲取，發展成我們的標志性項目，提升我們在當地市場的品牌影響力和市場美譽度，幫助我們在當地獲得更多項目。我們也計劃在當地市場吸引優秀人才，培訓他們以支持我們在新區域的發展；
- *跟隨大客戶的步伐擴張。*作為我們的戰略，我們將跟隨大客戶的業務發展將我們的業務拓展到以上目標區域。我們也可能利用大客戶的業務網絡，

業 務

拓展其供應商和客戶，和他們的行業中的其他公司。我們制訂戰略規劃定期和大客戶跟進，定期回顧這些計劃的執行情況，確保客戶對服務滿意，確保到期合同續約，並從他們獲得目標區域的新項目。我們還計劃服務更多的大客戶。我們目前在尋找機會服務互聯網行業、高科技行業及現代化生產行業的龍頭公司；及

- 通過收購及投資實現擴張。參見「一 通過戰略性收購及投資實現業務規模的擴張」。

通過戰略性收購及投資實現業務規模的擴張

於往績記錄期內，我們先後完成了對武漢雨陽、浙江港灣及武漢環貿的收購。憑借我們豐富的物業管理經驗及完善的管理系統，被收購的物業管理公司於收購後運作良好。

通過戰略性收購及投資，我們旨在擴大目標發展區域的業務規模。我們計劃：

- 通過收購在一線及新一線城市旨在發展地標項目。例如：高端寫字樓及企業大樓。我們於2019年收購武漢環貿。通過收購，我們取得項目為武漢環球貿易中心提供商務物業管理服務。武漢環球貿易中心屬高端商務物業，包括兩幢高端寫字樓、購物中心及住宅物業，在管總面積約達291,656平方米。我們日後擬通過收購取得目標城市的同類地標項目；及
- 目標放在目標城市內具營運規模的物業管理公司。該等公司需有歷史悠久的質量聲譽及當地市場發展潛力。我們擬通過該等收購增加我們的市場份額。

通過戰略性收購和投資後擴展至新城市，我們將致力通過向當地市場提供優質服務建立聲譽，藉此有助我們在當地市場獨立取得新合約。

我們計劃將[編纂]所得款項淨額的[編纂]%用於戰略性收購及投資。

業 務

持續提供創新的增值業務

我們會繼續提高已開展的增值業務，並持續發展創新的增值業務，為客戶提供更全面的服務，我們的重點發展方向是：

- **資產服務。**我們計劃進一步加強全鏈條資產服務，重點擴張前期物業顧問諮詢服務、二手物業租售中介服務、輕資產物業運營服務及空間運營服務。此外，我們計劃近期開始(i)向住宅地產開發商提供前期物業顧問諮詢服務及(ii)提供一手物業銷售中介服務；
- **行政及員工福利支持服務。**我們計劃將行政及員工福利支持服務作為一個模塊納入「O+」app。我們計劃為企業端客戶提供積分，由他們發放給員工作為員工福利。他們的員工可以用這些積分在我們的「O+」平台上購買不同的商品和服務。這個模式為我們的企業端客戶提供了靈活的員工福利解決方案。我們正在探索與更多第三方企業端供應商的合作，對「O+」平台進行數據分析，以為企業客戶提供更加精准的福利方案。我們計劃將「O+」平台在在管寫字樓全面上線，並向我們的大客戶推廣，讓他們能在我們管理的企業大樓里使用這個app或其中的一些模塊。我們相信我們的行政及員工福利支持服務以及通過O+提供的服務能進一步提高我們客戶的粘性，並成為我們承接新業務的市場競爭優勢之一；
- **特定增值服務。**我們計劃對現有大客戶供應鏈進行分析，探索提供新的特定增值服務的商機。在提供新的特定增值服務時，我們可能會尋求與第三方服務供應商合作，在合適的條件下投資或收購第三方服務提供商。

業 務

利用數據分析智能技術，進一步提高我們的運營效率和服務質量

我們會進一步將數據分析智能技術納入我們的運營中，進一步提高我們的運營效率和服務質量。

我們計劃增加FM智慧管理信息平台的覆蓋，以覆蓋所有我們在管的項目。藉由FM智慧平台的應用，我們計劃進一步提高我們的效率和設備維護服務的質量，由此延長客戶物業的使用年限，減少他們的維護成本。

此外，我們計劃利用在物業管理服務中收集的數據，例如能耗數據，來改進我們對客戶物業的運維策略，併發現新的業務機會。例如，對於電力消耗的異常增加，我們可能及時調整維護有關設備的計劃，或者建議客戶進行設備改造。我們還計劃收集包括企業客戶及其員工在內的「O+」應用程式用戶的行為數據，並使用大數據技術分析其需求，以期藉助大數據分析產生的用戶資料，為其提供定制服務。憑藉該等用戶資料，我們擬根據「O+」應用程式用戶的行為模式向不同的用戶推薦不同的產品和服務。對於企業客戶，我們亦可根據我們從其使用「O+」應用程式中收集的行為數據為他們提供更多定制服務。

請參閱「未來計劃及所得款項用途－所得款項用途」。

我們的業務模式

在往績記錄期內，我們的收入主要來自物業管理服務。在往績記錄期內，我們亦從金融服務、公寓租賃服務及其他與提供軟件開發和技術維護服務有關的服務獲得一小部分收入。

業 務

物業管理服務

於往績記錄期，我們在管物業主要包括：

- 商務物業，包括：
 - 寫字樓及商務綜合體；及
 - 企業大樓和辦公與研發園區；
- 公共與工業物業，如政府物業、教育物業、醫療物業、倉儲及物流中心及工業園區；和
- 住宅物業，包括住宅及公寓。

我們向物業開發商、業主、租戶、住戶及業主委員會提供物業管理服務。

我們於往績記錄期向在管物業提供的服務包括：

	增值服務			
	基本物業 管理服務	資產服務	企業服務	特定增值服務
商務物業				
• 寫字樓及商 業綜合體	• 環境服務 • 安保服務 • 設施設備運維 服務 • 物業綜合服務 • 禮賓服務 • 停車場管理服 務	• 前期物業顧問 諮詢服務 • 空間運營服務 • 二手物業租售 代理服務 • 輕資產物業運 營服務	• 企業行政管理 與僱員福利支 持服務 • 為企業客戶的 員工提供服務	• 專項工程改造 服務 • 辦公室等場所 的專項清潔服 務 • 銷售協助服務 • 拎包入住服務

業 務

		增值服務		
		基本物業 管理服務	資產服務	企業服務
• 企業大樓和 辦公與研發 園區	<ul style="list-style-type: none"> • 環境服務 • 安保服務 • 設施設備運維服務 • 物業綜合服務 • 禮賓服務 • 停車場管理服務 • 其他額外物業管理服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 前期物業顧問諮詢服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 為高管提供高端服務 • 企業行政管理與僱員福利支持服務 • 向企業客戶的僱員服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 專項工程改造服務 • 辦公室等場所的專項清潔服務
公共及工業 物業	<ul style="list-style-type: none"> • 環境服務 • 安保服務 • 設施設備運維服務 • 物業綜合服務 • 停車場管理服務 	不適用	不適用	<ul style="list-style-type: none"> • 專項工程改造服務 • 專項清潔服務
住宅物業	<ul style="list-style-type: none"> • 清潔和園藝服務 • 安保服務 • 維修保養服務 • 停車場管理服務 • 客戶服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 二手物業租賃及銷售代理服務 • 空間運營服務 • 銷售協助服務 • 拎包入住服務 • 會所運營服務 		

業 務

其他業務

除物業管理服務外，我們亦提供金融服務、公寓租賃服務以及其他與提供軟件開發及技術維護服務有關的服務，於往績記錄期其各自貢獻的收益較少。

下表載列所示年度按業務線劃分的總收益明細：

	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)	(%)
物業管理服務：						
基本物業管理服務						
－ 商務物業管理服務	663,171	70.0	842,771	68.9	1,196,455	65.2
－ 公共及工業物業 管理服務	40,526	4.3	53,880	4.4	203,437	11.1
－ 住宅物業管理服務	153,369	16.2	169,890	13.9	176,375	9.6
	<u>857,066</u>	<u>90.5</u>	<u>1,066,541</u>	<u>87.2</u>	<u>1,576,267</u>	<u>85.9</u>
增值服務	88,626	9.4	132,779	10.9	203,756	11.1
	945,692	99.8	1,199,320	98.0	1,780,023	97.0
其他業務：						
金融服務	-	-	19,615	1.6	50,194	2.7
公寓租賃服務	411	0.0	2,746	0.2	3,171	0.2
其他服務	1,184	0.1	1,505	0.1	2,631	0.1
總計	<u>947,287</u>	<u>100.0</u>	<u>1,223,186</u>	<u>100.0</u>	<u>1,836,019</u>	<u>100.0</u>

業 務

物業管理服務

概覽

我們於2000年從向卓越集團開發的住宅小區提供物業管理服務開始在深圳經營業務。我們於2006年開始為商務物業提供物業管理服務。我們在管的首個商務物業為卓越集團所開發位於深圳中心商務區的辦公樓宇卓越大廈。

商務物業

於往績記錄期，我們在管商務物業主要包括(i)寫字樓及商務綜合體；及(ii)企業大樓和辦公與研發園區。

寫字樓及商務綜合體

截至2019年12月31日，我們管理39個寫字樓及商務綜合體項目，總面積為5.3百萬平方米。

我們在管寫字樓通常為高端商務物業，包括位於深圳、廣州、珠海及青島等一線城市及「新一線城市」中央商務區的多個高端寫字樓及商務綜合體。截至2019年12月31日，我們在管高端寫字樓及商務綜合體項目有21個，面積為3.9百萬平方米，平均每月管理費為每平方米人民幣18.4元。於2019年，我們管理高端寫字樓及商務綜合體產生收益約人民幣512.4百萬元，包括在大灣區我們在管的3.1百萬平方米高端寫字樓及商務綜合體的收益約人民幣469.7百萬元。

企業大樓和辦公與研發園區

截至2019年12月31日，我們管理143個企業大樓和辦公室及研發園區項目，總面積為7.0百萬平方米。

業 務

我們在管的企業大樓和辦公與研發園區由大型企業自有或租賃用作其辦公大樓，包括其總部、區域中心及常規寫字樓。在常規寫字樓項目中，我們通常為相對大量的不同租戶提供物業管理服務。相反，在企業大樓項目中，我們主要為擁有或租賃大樓的大型公司提供物業管理服務。因此，與常規寫字樓項目相比，企業大樓項目的物業管理服務不僅包括公共區域、共享設施和固定裝置的管理，還包括企業工作場所中的全面管理服務。因此需要更多定制的物業管理服務來管理企業大樓項目。

公共及工業物業

於往績記錄期，我們在管公共及工業物業主要包括政府物業、教育物業、醫療物業、倉儲及物流中心及工業園區。截至2019年12月31日，我們管理98個公共及工業物業項目，總面積為3.8百萬平方米。

住宅物業

我們持有的組合中包括在管住宅物業。我們在管的絕大部分住宅物業由卓越集團開發。截至2019年12月31日，我們管理的住宅物業總面積為4.0百萬平方米，主要位於大灣區及長江三角洲地區。我們預計將隨著卓越集團住宅物業開發業務的發展繼續擴大我們的住宅物業管理業務。

業 務

我們的地理範圍

我們在兩個主要地區（即大灣區和長江三角洲地區）及其他具有高潛力的城市經營業務。截至2019年12月31日，我們管理27個城市總面積23.5百萬平方米的308個項目，並簽約管理35個城市總面積33.2百萬平方米的367個項目。

以下地圖列示截至2019年12月31日我們所管理及已訂約管理的物業的位置：



地區及城市	在管項目	已訂約 但未交付項目	項目總數
大灣區	101	19	120
深圳	64	7	71
廣州	15	0	15
東莞	19	6	25
珠海	1	0	1
惠州	2	1	3
中山	0	2	2
佛山	0	1	1
湛江	0	2	2
長江三角洲地區	76	24	100
杭州	52	4	56
上海	15	0	15
南京	1	3	4
蘇州	2	0	2
湖州	1	0	1

業 務

地區及城市	在管項目	已訂約		項目總數
		在管項目	但未交付項目	
桐廬	1	0	1	1
嘉興	1	5	6	6
寧波	1	3	4	4
金華	1	0	1	1
紹興	1	0	1	1
南通	0	5	5	5
蕭山	0	1	1	1
慈溪	0	1	1	1
西溪	0	1	1	1
余姚	0	1	1	1
其他地區	128	16	144	144
武漢	70	0	70	70
成都	23	2	25	25
北京	11	0	11	11
青島	6	4	10	10
長沙	8	5	13	13
重慶	4	3	7	7
西安	2	1	3	3
昆明	1	0	1	1
鄭州	1	0	1	1
福州	1	0	1	1
天津	1	1	2	2
海外	3	0	3	3
印度	3	0	3	3
總計	308	59	367	367

下表載列截至所示日期我們按地域劃分的在管物業的總面積及於所示年度我們基本物業管理服務產生的收益總額明細：

	截至12月31日及截至該日止年度											
	2017年				2018年				2019年			
	在管面積		收益		在管面積		收益		在管面積		收益	
	(千平方米)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(千平方米)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(千平方米)	(%)	(人民幣千元)	(%)
大灣區 ⁽¹⁾	6,904	60.8	681,746	79.5	8,054	55.3	793,940	74.4	11,350	48.2	1,044,459	66.3
長江三角洲地區 ⁽²⁾	1,122	9.9	37,323	4.4	1,655	11.4	68,746	6.4	4,903	20.8	218,300	13.8
其他地區 ⁽³⁾	3,338	29.4	137,997	16.1	4,845	33.3	203,856	19.1	7,276	30.9	313,508	19.9
總計	11,364	100.0	857,066	100.0	14,554	100.0	1,066,541	100.0	23,529	100.0	1,576,267	100.0

- (1) 我們向大灣區物業提供物業管理服務的城市包括深圳、廣州、珠海、惠州及東莞。
- (2) 我們向長江三角洲地區物業提供物業管理服務的城市包括上海、南京、杭州、蘇州、嘉興、桐廬、金華、寧波、紹興及湖州。
- (3) 我們為(i)中國其他地區城市(包括北京、西安、青島、昆明、天津、武漢、長沙、成都、重慶、福州及鄭州)的物業；及(ii)印度的三個項目提供物業管理服務。

業 務

我們的服務範疇

我們為每種類型的在管物業提供以下服務：

商務物業

基本物業管理服務

- **環境服務。**我們為寫字樓及商業綜合體、企業大樓和辦公與研發園區的公共區域及內部作場所提供環境服務，包括日常清潔、石材、地毯和其他特殊表面的維護、垃圾管理、害蟲防治、消毒、室內植物和花園維護以及室內空氣處理服務。我們負責確保我們管理的物業乾淨、整潔、健康和舒適。我們主要通過自己的員工和分包商提供環境服務。
- **安保服務。**為寫字樓及商業綜合體、企業大樓和辦公與研發園區的公共區域及內部作場所提供治安維護、信息安全管理、消防安全巡邏監控、地面交通和停車場安全管理、應急預案管理、大型活動安全管理等安保服務。我們負責確保我們管理的物業安全有序。我們主要通過自己的員工和分包商，也使用安保技術解決方案，如智能人臉識別監控系統，提供安保服務。
- **設施設備運維服務。**我們為寫字樓及商業綜合體、企業大樓和辦公與研發園區的公共區域及內部作場所提供設施設備運維服務，包括建築維修維護、設備運行維護、日常維護、小型工程翻新和施工監理。我們一般負責確保主要設備（如電梯、空調系統、供配電系統、給排水系統、消防系統等）和外觀及裝飾、辦公設施（如會議系統、數據室、辦公室網絡和辦公設備等）處於良好工作狀態。我們亦提供能源控制管理，通過技術翻新或管理改進，為建築節能減排。我們一般通過自己的員工提供設施設備運維服務，並將部分服務外包給具有必要資質的分包商。例如，我們聘請具有專業資質的分包商，根據中國相關法律法規提供電梯和消防系統的維修和維護。

業 務

- **物業綜合服務。**對於寫字樓及商業綜合體，以及企業大樓和辦公與研發園區，我們為客戶提供熱線服務、信息發佈、投訴處理、搬遷協助、郵件處理、健身房、嬰兒護理室等健康場所的管理、食品貯藏室管理、行政用品管理、工作場所管理，大型活動後勤服務及其他行政和僱員福利支持服務。我們提供高效、便捷、靈活的賓客服務和全方位的行政僱員福利支持服務，滿足客戶的需求。我們主要通過自己的員工提供物業綜合服務。
- **禮賓服務。**除了日常物業服務外，為配合我們的高端商務物業服務品牌，滿足企業客戶的需求，我們也為企業大樓和辦公與研發園區提供禮賓服務。我們的禮賓服務包括訪客接待服務、查詢和信息服務、早高峰特別服務和其他服務，以滿足客戶的需求和提供最大限度的便利。我們還提供辦公室接待服務、會議室服務和展覽指導服務。我們主要通過自己的員工提供禮賓服務。
- **停車場管理服務。**我們協助停車場擁有人提供停車場管理服務，包括日常管理、每月租金收取和臨時停車費收取。我們根據停車場的收入，按約定的固定金額或按比例收取停車場管理服務費。
- **額外定制服務。**在我們的企業大樓項目中，我們亦根據客戶就其物業或與其物業的特定區域或設施相關的要求，提供廣泛的額外定制服務，以滿足其特定需求。我們通過員工及分包商提供額外的定制服務。

增值服務

- **資產服務。**我們的資產服務包括：
 - **前期物業顧問諮詢服務。**我們自2019年起為商務物業提供前期物業顧問諮詢服務。我們從物業管理角度就設計、建設管理和驗收移交提供意見，以及告知我們的客戶如何節省建設成本、開發其所預期的功能及提高營運效率以及減少交付後期物業管理中的營運風險。我們相信，通過這些服務展現的經驗和技術，幫助我們與客戶建立合作關係，以及承接交付後期物業管理項目。

業 務

- *二手物業資產租售代理服務*。通過提供物業管理服務，我們能夠獲取可供租售物業的一手信息，並據此提供租售代理服務。物業租出後，我們幫助新租戶驗收、裝修和入住，並幫助業主收租及續約。我們還幫助租戶搬出及幫助業主打理空置房。
- *輕資產物業運營服務*。我們一直為酒店式公寓提供輕資產物業運營服務，如自2018年起為前海壹號Forone公寓提供該等服務。我們的輕資產物業運營服務涵蓋房屋運營及管理、長期和短期公寓銷售代理服務、清潔及安保服務以及客房服務等。
- *空間運營服務*。通過空間運營服務，我們授權第三方使用我們所管理物業的若干空間，如廣告位和地下空間，並向第三方收取空間管理費。我們的空間運營服務也涵蓋卓越集團的城市更新舊改項目。通過這些服務，我們打理城市更新舊改項目的空置物業，並將其出租給第三方。
- *企業服務*。除了管理我們所管理的資產外，我們也為我們客戶提供企業服務，包括：
 - *為高管提供高端服務*，如高管日常辦公服務、高管會議服務、商務宴請餐飲服務、商務賓客全方位接待服務和高管商務旅行服務。
 - *企業管理與僱員福利支持服務*，如行政採購、商務禮品定制、商務活動策劃與執行、常規及節日裝飾、茶歇服務、會議室及展廳規劃設計服務、辦公設備租賃、團隊建設及假日福利定制服務等。
 - *企業客戶僱員的服務*，實現企業客戶的僱員折價訂購現場服務及採購商品。

業 務

- **特定增值服務。**憑藉我們在物業管理服務方面的專業知識，我們提供一些特定增值服務，如專項工程改造服務，專項清潔服務（如辦公室及交付前清潔服務），以及拎包入住服務。

我們也為房地產開發商提供售樓處和展區助銷服務，包括清潔、消毒和園藝維護、安保、停車服務、訪客接待、水吧服務、營銷活動支持和安保服務，以及廣告材料和促銷策劃設計服務。

公共及工業物業

基本物業管理服務

- **環境服務。**對於公共與工業物業，我們的環境服務包括日常清潔、蟲害控制、消毒、淨化室清潔服務、垃圾分類及管理服務以及高層清潔服務。我們負責確保我們管理物業的環境安全、清潔，能夠滿足生產活動的特殊環境要求。我們主要通過自己的員工和分包商提供環境服務。
- **安保服務。**我們的公共與工業物業安保服務包括裝卸貨物、進出物品管理、限制生產區域安全管理、消防安全巡邏監控、安全違規管理和應急預案管理。我們負責確保我們管理的公共與工業物業安全有序，確保客戶的業務不受干擾，降低安全風險，防止財產損失。我們主要通過自己的員工和分包商提供安保服務，也通過使用安全技術解決方案（如監視和門禁系統）提供安保服務。
- **設施設備運維服務。**我們為公共與工業物業提供定制運營和維護服務，專注於設施和設備的可靠性和不間斷全天候運行及降低能源成本。

我們一般負責確保主要設備（如電梯、空調系統、供配電系統、給排水系統和消防系統）處於良好工作狀態。具體而言，我們為(i)工業生產設施設備（如壓縮空氣系統、工業氣水供應、工業廢氣和廢水處理系統）提供維護服務，及(ii)為特殊生產環境（如淨化室、防靜電室和數據室）的設施提供

業 務

維護服務。我們也為建築提供能源控制管理，通過技術改造或管理改進，實現節能減排。

我們一般通過自己的員工提供設施設備運維服務，並將部分服務外包給具有必要資質的分包商。例如，我們聘請合資格分包商，提供在中國相關法律法規下需相關專業資歷的電梯和消防系統的維修和維護。

增值服務

- **特定增值服務。**我們提供特定增值服務，如專項工程改造服務及專項清潔服務。

住宅物業

我們向住宅物業的物業開發商、業主、業主委員會及住戶提供物業管理服務。截至2019年12月31日，我們已簽約為中國11省22座城市的住宅物業總面積15.3百萬平方米的（包括我們在管總面積7.7百萬平方米）提供物業管理服務。

我們向住宅物業提供以下主要類別的物業管理服務：

基本物業管理服務

- **清潔及園藝服務。**我們為物業公共區域提供清潔和保潔服務，包括樓梯、欄桿、走廊、地下室、會所和花園等。我們的園藝及景觀美化服務包括為我們所管理物業的綠植進行修剪、澆水、施肥及病蟲害防治。我們致力於保持我們所管理物業的綠植生長及美化。我們主要通過分包商來提供清潔及園藝服務。
- **安保服務。**我們力求確保我們所管理的物業安全有序。我們日常提供的全面安保服務包括交通管理、巡邏、視頻監控、停車場安保、緊急響應、入口控制、訪客管理及消防安全等。我們主要通過自己的員工來提供安保服務及技術解決方案（如監控攝像頭）。我們致力通過設備升級來提高我們的安保服務質量。

業 務

- **維修及維護服務。**我們通常負責確保電梯系統、空調系統、供電及配電系統、供水及排水系統、滅火系統及公共區域的其他設施及設備處於良好的運行狀態。我們通常通過自己的員工來提供設施管理以及維修及維護服務。而電梯及滅火系統方面，我們還通過分包商來提供設施管理以及維修及維護服務。
- **停車場管理服務。**我們提供停車場管理服務，以(i)監控交通流量，維持及修理停車場的消防及安保設施及系統；(ii)引導車輛通行；及(iii)保持清潔有序的停車場環境。我們一般根據物業管理服務協議規定的收費率就我們所提供的管理服務按月收取停車場管理費用。我們主要通過自己的員工來提供相關服務。我們所管理的停車位主要由物業開發商或業主所擁有。
- **客戶服務。**我們在入住至搬出的整個期間內向業主及住戶提供客戶服務，包括入住及搬出服務、維修服務、裝修服務、定期客戶拜訪、投訴及反饋處理、物業推廣及收費等。我們也提供其他定制服務，包括定期組織社區節慶活動、青少年夏令營等社區文化活動，為住戶提供便捷服務，為社區老年居民提供必要的關懷服務，滿足客戶需求，提高客戶滿意度。

增值服務

為提高便利程度及滿足我們所管理物業的業主、住戶及租戶的日常需求，我們在提供物業管理服務的過程中，還通過與客戶的日常聯繫及溝通來提供增值服務。於2017年、2018年及2019年，我們為住宅物業提供增值服務的所得收益分別為人民幣33.3百萬元、人民幣72.5百萬元及人民幣103.6百萬元，分別佔同期物業管理服務總收益的3.5%、6.0%及5.8%。我們的增值服務主要包括：

- **二手物業租售代理服務。**我們還向業主及住戶提供物業租售代理服務。我們向業主提供物業租售代理服務，包括協助其尋找租戶或購房者。我們通過我們在中國所管理物業相關物業管理辦事處的網絡來聯繫潛在租戶及購房者。憑借我們與業主及住戶的關係，我們能夠了解到具有一定消費能力

業 務

的潛在租戶及購房者。對於有關服務，我們按售價或租賃收入的百分比收取固定比率的佣金。該佣金或銷售額將在完成銷售或租賃交易的合同中有所規定，且將由購房者或租戶支付。

- **空間運營服務。**我們亦協助業主租賃電梯和地下室以及外牆上的廣告空間，以推銷其物業。我們的物業管理服務協議規定，來自空間運營的收入主要用於支付住宅物業的管理和維護成本，或我們通過按照商定百分比收取一部分來從空間運營服務中獲取利潤。
- **銷售協助服務。**我們亦為物業開發商的銷售辦事處及住宅物業的高端展覽區域提供銷售協助服務。我們的服務包括清潔、消毒和花園維護、安保、停車服務、訪客接待、水吧服務、營銷活動支持及安保服務。
- **拎包入住服務。**通常，我們為業主及住戶提供選擇是否要求我們在其入住前為物業購買所需家具。服務可能包括根據業主或住戶的喜好和預算購買和安排安裝傢具、家用電器及配件。我們的收費或會根據業主或住客確定的服務範圍而有所不同，除所購買產品的費用外，我們還會向業主及住戶收取服務費用。我們通常與業主及住戶訂立單獨協議，當中規定具體安排，包括完工日期及我們提供的產品和服務的一般說明。
- **會所運營服務。**我們亦向地產開發商及業主卓越集團租賃會所，然後我們代表卓越集團將此類會所出租給租戶並向其收取租金。我們從提供會所運營服務中獲利（按物業管理服務協議中規定的百分比）。我們通過在成本之上收取利潤加成來確定提供此類服務的收費。

我們亦提供其他增值服務，例如家政、洗車、儲物櫃租賃服務、瓶裝水供應服務、快遞服務，並通過在線平台「Zhuopin Life」為業主和住戶提供健康、育兒和其他專屬服務及產品，以滿足他們額外生活需求。

業 務

我們物業管理服務組合的增長

我們訂約管理的物業的總面積由截至2017年12月31日的13.1百萬平方米增至截至2018年12月31日的20.1百萬平方米及進一步增至截至2019年12月31日的33.2百萬平方米。我們在管物業的總面積由截至2017年12月31日的11.4百萬平方米增至截至2018年12月31日的14.6百萬平方米及進一步增至截至2019年12月31日的23.5百萬平方米。

下表載列於往績記錄期我們的合約物業面積及在管物業面積的變動：

	截至12月31日止年度					
	2017年		2018年		2019年	
	合約面積	在管面積	合約面積	在管面積	合約面積	在管面積
	(千平方米)					
於年初	10,157	8,662	13,105	11,364	20,146	14,554
新合約 ⁽¹⁾	3,098	2,852	7,436	3,506	5,582	5,970
收購 ⁽²⁾	-	-	-	-	8,002	3,576
終止 ⁽³⁾	(150)	(150)	(395)	(316)	(571)	(571)
於年終	<u>13,105</u>	<u>11,364</u>	<u>20,146</u>	<u>14,554</u>	<u>33,160</u>	<u>23,529</u>

(1) 主要包括(i)與物業開發商、新開發物業的業主及／或租戶訂立的物業管理服務協議，以及與已終止其前物業管理公司服務的業主訂立的物業管理服務協議；及(ii)我們於有關年度通過新交付獲得的面積（已於過往年度訂約）。

(2) 指於往績記錄期我們通過收購若干物業管理公司取得的新面積。

(3) 我們於往績記錄期終止的物業管理服務項目乃主要由於(i)市場競爭加劇及(ii)我們自願未續簽若干物業管理服務協議，原因是我們將資源分配至更有利可圖的項目以優化我們的物業管理組合。

業 務

我們在管物業的面積增長主要歸因於我們不斷努力擴展業務，以覆蓋越來越多的第三方物業開發商開發的物業。憑借我們享負盛名的品牌和管理物業的專業知識，自2006年以來，我們開始管理由第三方物業開發商開發的物業。我們亦與卓越集團建立長期穩定的合作關係。於往績記錄期，卓越集團開發的全部物業由我們管理。

物業管理費

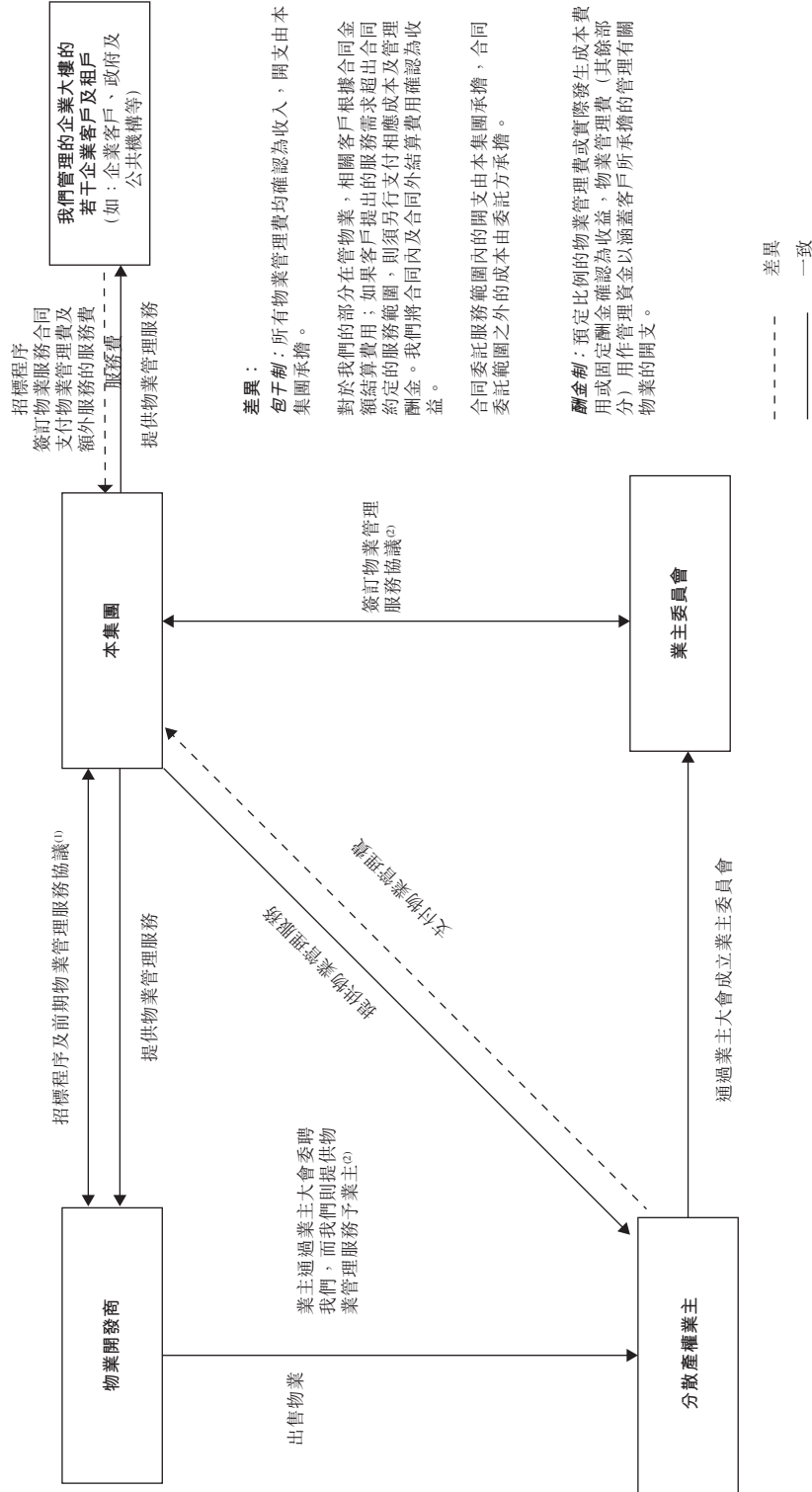
於往績記錄期，我們絕大部分物業管理費均為按包干制收取，其餘則按酬金制收取。下表載列按收費模式劃分的截至所示日期在管物業的總面積及於所示年度我們的物業管理服務所得收益的明細：

	於12月31日及截至該日止年度								
	2017年			2018年			2019年		
	面積	收益		面積	收益		面積	收益	
(千平方 米)	(人民幣 千元)	(%)	(千平 方米)	(人民幣 千元)	(%)	(千平 方米)	(人民幣 千元)	(%)	
包干制	10,914	851,535	99.4	14,082	1,064,294	99.8	22,613	1,562,916	99.2
酬金制	450	5,531	0.6	472	2,247	0.2	916	13,352	0.8
總計	11,364	857,066	100.0	14,554	1,066,541	100.0	23,529	1,576,267	100.0

我們在確定是按包干制或是酬金制收費時會考慮多項因素，包括地方性法規、物業開發商、業主或其他客戶規定的個性化要求、當地市場狀況以及個別物業的性質和特徵等。我們通過評估關鍵因素來評估潛在客戶，例如與物業管理有關的估計成本、歷史收費比率、預計盈利能力以及該物業此前是按包干制或是酬金制管理。

業 務

下圖說明我們與物業管理服務協議各方的關係及包干制收費及酬金制收費的主要不同之處：



(1) 物業開發商可在交付物業前與我們訂立初步物業管理服務協議，該協議對所有未來的業主具有法律約束力。

(2) 業主可通過業主大會選擇委聘我們。我們被選中後，業主大會可授權業主委員會代表業主與我們訂立物業管理服務協議，該合同對相關物業的所有業主具有法律約束力。

業 務

下表載列按包干制與酬金制收取物業管理費的重大區別：

	包干制	酬金制
收益	我們將物業開發商、業主、租戶及住戶就我們提供的合約服務及其他範圍外服務所支付的物業管理費及其他服務費全數確認為收益。	我們將(i)所支付的物業管理費或提供服務產生的實際成本的通常預先釐定的比例（往績記錄期一般介於7%至10%）或(ii)預先釐定的固定金額確認為收益。
成本	我們承擔提供已訂約物業管理服務所產生的成本。	物業管理費的其餘部分用作營運資金，以支付我們提供物業管理服務所產生的成本，且我們一般不承擔提供物業管理服務所產生的成本。
物業管理費與我們提供物業管理服務產生的成本之間的差額或盈餘	如收取的物業管理費及其他服務費不足以支付所有產生的成本，我們無權要求物業開發商、業主、租戶及住戶向我們支付差額。倘有盈餘，則確認為收益。	如收到的物業管理費不足以支付所有產生的成本，我們將不承擔任何差額。物業開發商、業主、租戶及住戶承擔差額或盈餘。

按包干制收取的物業管理費

於往績記錄期，我們按包干制錄得絕大部分物業管理服務協議收益。根據包干制模式，我們就已訂約物業管理服務收取固定的全包費用，有關服務由我們通過員工及分包商提供，費用則視乎物業管理服務協議的條款按月支付。就我們部份在管物業，我們亦因應客戶要求提供其他範圍外的服務，以滿足他們的特定需求。我們就提供該等額外服務收取額外費用。我們有權保留向我們客戶（如物業開發商、業主、租戶和

業 務

住戶)收取的全部物業管理費作為收益，並承擔提供已訂約物業管理服務所產生的成本。根據弗若斯特沙利文的資料，包干制收費模式是中國收取物業管理費的主要方式。請參閱「行業概覽－中國及大灣區的商務物業管理服務市場－概覽」。

於磋商及訂立物業管理服務協議前，我們試圖盡可能準確地估算提供物業管理服務的成本。我們提供物業管理服務的成本主要包括與(其中包括)勞動力及分包成本、購買供應品及設備、公共區域的維修和保養、辦公設施的管理和運營、清潔和垃圾處理以及安保相關的費用。就我們若干在管物業而言，我們的合同物業管理費通常不包括電費和特殊裝修及建設費用。我們可能會根據客戶的要求提供額外服務，而提供此類額外服務的費用將由支付我們物業管理費的客戶承擔。

由於我們自行承擔開支，我們的利潤率會因能否縮減銷售成本而受到影響。若提供物業管理服務的成本高於預期，我們將無法向客戶收取額外款項以保持利潤率。請參閱「風險因素－與業務及行業有關的風險－我們按包干制從物業管理服務產生大部分收益。倘若我們未能估計或控制提供物業管理服務的成本，我們可能蒙受虧損」。例如，我們在我們所管理的寫字樓及商業綜合體採用智能照明、通風及空調自動化系統，以有效減少公共區域用電。此外，通過使用智慧設施設備管理信息平台，我們成功減少每月平均的設備故障數量及增加我們的技術人員每人每天平均處理的設備故障數量，乃由於我們採取了事前的預防措施。因此，設備維修和維護所需要技術人員數量減少了，我們客戶的滿意度也提高了。請參閱「－銷售及營銷－我們的數字化工作」。於往績記錄期，我們按包干制管理的項目並無重大虧損。若我們的銷售成本意外增加，我們可在磋商續訂我們的物業管理服務協議時向我們客戶建議提高物業管理費。

按酬金制收取的物業管理費

於往績記錄期，我們按酬金制錄得少數物業管理服務協議收益。根據酬金制模式，我們按月收取客戶應付的物業管理費或提供物業管理服務產生的實際成本總額的預定百分比，通常在7%至10%之間。我們將佣金確認為收益，其餘部分用作營運資

業 務

金，以支付我們提供物業管理服務所產生的成本。實際上，這些成本由支付我們物業管理費的客戶承擔。

當我們按酬金制訂約管理物業時，我們本質上是業主的代理。對於我們所管理的物業，我們有一個集中的系統來管理銀行賬戶和結算交易。截至報告期末，如我們財務部門累積的營運資金不足以支付管理處安排物業管理服務所產生的費用，我們將差額確認為可予減值的應收款項，並繼續主動向相關客戶索償剩餘款項。

在此收費模式下，我們無權收取在支付提供物業管理服務所產生成本後的任何物業管理費盈餘。因此，我們一般不確認整體按酬金制收取的物業管理服務協議的任何直接成本。有關成本由物業開發商、業主，租戶及住戶（如適用）承擔。

其他收費安排

我們協助停車場業主向用車人提供停車服務。對於我們在管的大多數停車場，我們並未向業主收取佣金。相反，我們向停車場使用者收取租金及停車費，然後向相關停車場業主支付預定金額或預定比例的租金。我們保留停車場使用者支付的餘額。對於我們在管的少數停車場，停車場業主承擔所產生的成本，而我們則按包干制或酬金制基準向相關業主收取費用。

我們的定價政策

我們對物業管理服務進行定價時一般會考慮物業的特點、品牌、規模及位置，我們的預算，目標利潤率，業主、租戶及住戶的情況，服務期限，公用事業的可用性以及我們服務的範圍及標準等因素。我們的定價亦參考市場標準及競爭對手在同一地區收取的費率而定。我們對住宅物業的定價受物業管理費條例的約束。我們會定期估算財務數據，以評估我們是否收取足夠的物業管理費來維持我們的利潤率。在就物業管理服務協議進行續訂磋商時，我們可能會提高物業管理費率，作為繼續提供服務的一項先決條件。物業管理公司應客戶要求，按照商業經營模式估算物業管理費，並通過招標、談判等方式與該客戶確定最終物業管理費。

業 務

於2017年、2018年及2019年，卓越集團開發的商務物業的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣18.1元、每月每平方米人民幣17.9元及每月每平方米人民幣19.6元。於2017年、2018年及2019年，第三方物業開發商開發的商務物業的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣17.0元、每月每平方米人民幣15.5元及每月每平方米人民幣15.3元。特別是，於2017年、2018年及2019年，卓越集團開發的寫字樓及商業綜合體的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣18.1元、每月每平方米人民幣17.9元及每月每平方米人民幣19.6元。於2017年、2018年及2019年，第三方物業開發商開發的寫字樓及商業綜合體的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣12.8元、每月每平方米人民幣11.4元及每月每平方米人民幣10.7元。於2017年、2018年及2019年，第三方物業開發商開發的企業大樓和辦公與研發園區的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣17.9元、每月每平方米人民幣16.3元及每月每平方米人民幣16.1元。請參閱「財務資料－若干合併損益及其他全面收益表項目的描述－收益－來自基本物業管理服務的收益」。

與卓越集團開發的寫字樓及商業綜合體的平均物業管理費相比，第三方物業開發商開發的寫字樓及商業綜合體的平均物業管理費一般相對較低，主要是因為(i)卓越集團開發的物業主要位於黃金地段及(ii)就第三方開發商開發的商務物業而言，我們實際產生的部份費用（如公用事業費）一般由客戶承擔，而並非計入合約所訂明的協定物業管理費之內。

於2017年、2018年及2019年，卓越集團開發的公共及工業物業的平均物業管理費維持穩定，均約為每月每平方米人民幣2.5元。於2017年、2018年及2019年，獨立第三方開發的公共及工業物業的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣6.9元、每月每平方米人民幣6.9元及每月每平方米人民幣8.5元。2019年有所增加主要是由於我們於2019年6月收購浙江港灣獲得的由第三方物業開發商開發的若干公共及工業物業平均物業管理費相對較高。

於2017年、2018年及2019年，卓越集團開發的住宅物業的平均物業管理費約為每月每平方米人民幣2.7元、每月每平方米人民幣2.7元及每月每平方米人民幣2.8元。於2017年、2018年及2019年，我們在管的第三方物業開發商開發的住宅物業項目分別為零個、一個及一個。於2018年及2019年，第三方物業開發商開發的住宅物業的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣2.6元。

業 務

國務院價格管理和建設管理部門共同負責物業管理及相關服務收費的監督和管理，我們還受到中國政府發佈的價格管制。2014年12月，國家發改委發佈了《國家發展和改革委員會關於放寬部分服務價格管制意見的通知》（「通知」），要求省級價格管理部門取消對住宅物業的所有價格控制或指導政策，但有一些例外情況。請參閱「監管概覽－有關物業管理服務的法規－物業管理服務收費」。我們預計，隨著相關地方政府通過實施通知的法規，住宅物業的價格控制將逐步放寬。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們按包干制從物業管理服務產生大部分收益。倘若我們未能估計或控制提供物業管理服務的成本，我們可能蒙受虧損」。根據我們中國法律顧問的意見，我們於往績記錄期未因違反通知受到任何重大罰款或處罰。

付款及信用期

就在管商務物業，(i)我們一般於每月議定日期前按月收取寫字樓及商業綜合體的物業管理費。在中國法律允許的範圍內，除協定的物業管理費外，我們亦向業主及租戶收取中央空調系統使用及維護費；及(ii)我們一般於每月協定日期按月收取企業大樓和辦公與研發園區的物業管理費。我們通常向客戶授予30天的信用期，而對於部分我們管理的企業大樓和辦公與研發園區，我們授予客戶長達約60天的信用期。我們會在相關物業管理費到期的當月致電或拜訪業主或租戶，並在下個月再次開具賬單及催費單。我們會向物業管理費逾期三個月的業主或租戶發出律師信。

就公共及工業物業，我們一般依約按月或季度收取物業管理費。

就住宅物業，我們一般於截至每月月初按月收取物業管理費。倘租戶的物業管理費逾期，我們會向彼等發出催費單甚至律師信。就部分在管住宅物業，在中國法律允許的範圍內，除協定的物業管理費外，我們亦根據業主及租戶佔用的面積，就公共區域消耗的水電向彼等收取水電費。

業 務

我們主要接受通過現金或銀行轉賬和第三方平台（如微信支付和支付寶）支付物業管理費。為便於及時收取物業管理費和其他款項，我們可能會通過短信和書面通知等渠道定期提醒物業開發商、業主和住戶。就收取欠繳的物業管理費而言，我們將以口頭及／或書面形式提醒客戶欠繳的款項。對於經常拖欠付款的客戶，我們將增加提醒的頻率。為了確保我們符合中國訴訟時效的規定，我們每年至少發出一份催繳單，並可能通過訴訟追收欠繳款項。截至2017年、2018年及2019年12月31日，我們就貿易應收款項減值作出撥備分別為人民幣20.7百萬元、人民幣24.8百萬元及人民幣31.5百萬元。請參閱「財務資料－財務狀況表選定項目－貿易及其他應收款項－貿易應收款項」。

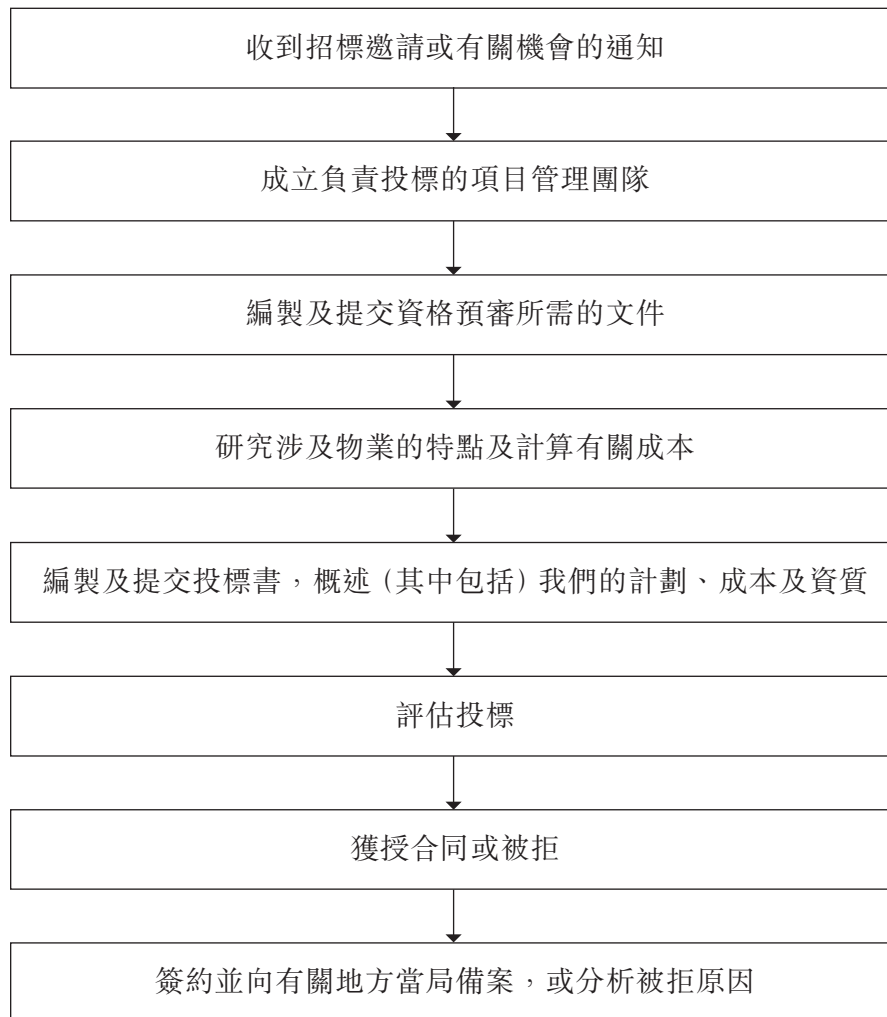
招標程序

於往績記錄期，我們主要通過適用中國法律規定的招標及投標程序從房地產開發商獲得前期住宅物業管理服務協議。根據《物業管理條例》及《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的非住宅的建設單位，應當通過招投標的方式選聘具有相應資質的物業管理企業。投標人少於三個或者住宅規模較小的，經物業所在地的區、縣人民政府房地產行政主管部門批准，可以直接採用協議方式選聘具有相應資質的物業管理企業。國家鼓勵其他物業開發商通過招標投標的方式選擇和聘用具有相應資質的物業管理企業。上述法規適用於住宅物業及同一物業管理區域內的非住宅物業。

於往績記錄期，經董事確認，我們住宅物業的前期物業管理服務協議全部是根據中國法律法規通過招投標程序獲得。

業 務

下圖顯示我們獲得物業管理服務協議的一般招標程序的各個階段：



一般招標程序通常持續45天。當我們直接與客戶協商續簽現有合同時，我們無需經過招標程序。於2017年、2018年及2019年，我們在管商務物業的物業管理服務協議留存率分別為97.5%、94.8%及93.3%、在管公共及工業物業的物業管理服務協議留存率分別為100.0%、92.3%及87.5%及在管住宅物業的物業管理服務協議留存率分別為100.0%、95.8%及100.0%。

對於卓越集團開發的住宅物業，我們也要經過招標程序才能獲得物業管理服務協議，該程序是適用中國法律法規規定的標準招標程序，也是我們就第三方物業開發商開發的物業要經過的程序。於往績記錄期，我們對卓越集團所開發物業的中標率為100.0%。往績記錄期內對卓越集團所開發項目的中標率高主要是因為（其中包括）(i)卓越集團對我們優質新穎的物業管理服務及我們在產業鏈中全面的資產服務（如前期物

業 務

業顧問諮詢服務及二手物業租售代理服務)的認可。我們強大的營銷能力亦有助於卓越集團成功提升品牌知名度；(ii)我們與卓越集團的過往合作關係，不僅贏得了卓越集團對我們的服務及聲譽的信賴，還降低了我們之間的溝通協調成本及(iii)我們與卓越集團在向客戶提供產品和服務方面有着相似的理念，所以我們能夠更好地了解和滿足卓越集團的需求和要求，及提供涵蓋卓越集團開發的物業所在區域的服務及與卓越集團建立戰略合作，共同探索利用新技術進一步改善客戶體驗。上述因素也是卓越集團在選擇物業管理服務提供商時優先考慮的因素。

於2017年、2018年及2019年，我們就第三方物業開發商開發的物業分別合共投標90次、137次及168次，同期中標率分別為44.4%、51.8%及41.7%。我們於2018年的中標率較高，主要是因為我們利用相關經驗、良好的品牌認可度及良好的業績記錄，加大力度以獲取更多商務物業的委聘。2019年的中標率下降，主要是由於市場競爭加劇及我們於2019年收購浙江港灣及武漢雨陽(與收購前我們的相關中標率相比，中標率相對較低)。

物業管理服務協議

概覽

我們通常在物業開發項目的建設及交付前階段與物業開發商簽訂前期物業管理服務協議。對於已交付的物業，我們直接與租戶及業主(如企業客戶及政府和公共機構)或業主委員會簽訂物業管理服務協議。物業開發商向業主交付物業後，業主可成立並運營業主委員會管理物業。《中華人民共和國物權法》、《物業管理條例》及《業主大會和業主委員會指導規則》規定，業主委員會由至少半數擁有住宅小區已交付面積二分之一以上的業主投票或共同擁有社區總建築面積半數以上且佔業主總人數二分之一的業主投票贊成，在業主大會上產生。

業 務

下表載列於所示年度不同階段的物業管理項目的總合約面積、在管面積及在管項目數量明細：

	截至12月31日或截至該日止年度											
	2017年				2018年				2019年			
	合約面積 (千平方米)	在管面積 (%)	在管 項目數量	(%)	合約面積 (千平方米)	在管面積 (%)	在管 項目數量	(%)	合約面積 (千平方米)	在管面積 (%)	在管 項目數量	(%)
前期階段	6,369	48.6	26	42.3	11,266	55.9	31	40.2	16,629	50.1	7,019	29.8
物業管理協議 ⁽¹⁾	6,736	51.4	84	57.7	8,881	44.1	143	59.8	16,531	49.9	16,511	70.2
總計	13,105	100.0	110	100.0	20,146	100.0	174	100.0	33,160	100.0	23,529	100.0

(1) 包括我們簽訂物業管理服務協議後（包括成立業主委員會的階段）我們繼續根據原本與物業開發商簽訂的前期物業管理服務協議條款提供服務的物業管理項目。

業 務

物業管理服務協議

下表載列截至2019年12月31日我們在管物業的物業管理服務協議的到期時間表：

	在管物業		簽約物業	
	在管面積	協議數目	合約面積	協議數目
	(千平方米)		(千平方米)	
無固定期限物業				
管理服務協議 ⁽¹⁾	9,721	39	19,186	97
於以下時間到期的有固定				
期限物業管理服務協議				
截至2020年12月31日止年度	6,343	164	6,505	165
截至2021年12月31日止年度	2,715	66	2,715	66
截至2022年12月31日止年度				
及以後	4,750	39	4,753	39
小計	13,808	269	13,973	270
總計	23,529	308	33,160	367

- (1) 無固定期限物業管理服務協議通常是(i)業主委員會成立前與物業開發商簽訂的前期物業管理服務協議，及(ii)與我們已與其簽訂有固定期限物業管理服務協議但協議已到期的若干物業開發商、業主或住戶簽訂的協議。該等協議一般將在成立業主委員會且有關業主委員會與物業管理公司簽訂的新物業管理服務協議生效後終止。倘有關物業管理服務協議被終止或未獲續簽，我們面臨若干風險。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法以有利條件取得、或甚至無法取得新訂或續訂現有的物業管理服務協議」。

業 務

前期物業管理服務協議的主要條款

我們的前期物業管理服務協議通常包括以下主要條款：

- *服務範圍*。與物業開發商訂立的典型合約按階段載列服務範圍。我們通常向公共區域（如屋頂、走廊及地庫、大堂、洗手間及地下室）及設施（如水管、電梯、扶手電梯、水管道系統、照明、電力系統、空調系統及消防系統）提供物業管理服務，包括清潔、安保、園藝以及維修及維護。我們亦可能會同意就停車場的使用提供服務。
- *履約標準*。前期物業管理服務協議載列我們的主要物業管理服務的具體標準。協議亦載列與我們服務相關的區域以及提供服務（如公共區域清潔及設施檢查，如供配電系統、中央空調系統、給排水系統及安保）的頻次。
- *物業管理費*。前期物業管理服務協議載列按包干制或酬金制應付的物業管理費金額。物業開發商負責支付仍未售出單位的物業管理費。就欠繳物業管理費而言，物業開發商按欠繳數額的特定比例或協議規定繳納相當於每日累計附加費的罰款。倘我們已同意管理停車場，前期物業管理服務協議亦將訂明就有關服務應付的費用。
- *物業開發商的義務*。物業開發商主要負責（其中包括）確保其購買者理解並履行其有關支付物業管理費的義務，向我們提供辦公設施及其他履行我們的合約義務及審核我們可能就服務制定的計劃及預算所需的支持，包括向我們提供藍圖以及其他建築設計文件及竣工驗收文件。
- *服務有效期*。我們的前期物業管理服務協議通常有一年以上的固定有效期，但（尤其是）住宅物業的協議將訂明，其在成立業主委員會時會自動終止，且會訂立新物業管理服務協議。就我們在管的住宅物業及若干寫字樓而言，前期物業管理服務協議亦將訂明，倘其屆滿且並未成立業主委員

業 務

會，屆時我們可能會與物業開發商磋商訂立補充前期物業管理服務協議。無固定有效期的前期物業管理服務協議一般會在成立業主委員會時屆滿，且會訂立新物業管理服務協議。

- *糾紛解決*。訂約雙方通常須首先通過磋商解決任何合約糾紛，再通過訴訟或仲裁解決。

與業主、企業客戶或業主委員會簽訂的物業管理服務協議的主要條款

我們的物業管理服務協議通常包括以下主要條款：

- *服務範圍*。我們通常同意提供一般物業管理服務，包括清潔、安保、園藝及綠化以及維修及維護。其不包括業主、住戶或企業客戶可能通過與我們訂立單獨的服務協議要求的增值服務。我們亦可能會同意就停車場的使用提供服務。
- *履約範圍及標準*。物業管理服務協議載列我們的物業管理服務的範圍及預期標準，包括與我們服務相關的區域以及提供服務（如公共區域或工作場所清潔及設施檢查，如供配電系統、中央空調系統、給排水系統及消防系統）的頻次。
- *物業管理費*。物業管理費應由業主及住戶按包干制或酬金制支付。倘應按包干制支付，則我們的物業管理費一般按面積或合約所規定的金額收取。我們亦訂明我們將就管理及租賃停車場收取的費用。就欠繳物業管理費而言，業主及住戶按欠繳數額的特定比例繳納相當於每日累計附加費的罰款。倘我們已同意管理及租賃停車場，物業管理服務協議亦將詳細說明就有關服務應付的費用。
- *業主委員會的權利與義務*。業主委員會主要負責（其中包括）確保業主及住戶理解並履行其有關支付物業管理費的義務，向我們提供辦公設施及其他履行我們的合約義務及審核我們可能就服務制定的計劃及預算所需的支持。

業 務

- *服務有效期*。該等協議通常訂有一年以上的固定期限。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們及任何業主委員會均無在任何物業管理服務協議有效期結束前單方面終止有關協議。
- *糾紛解決*。訂約雙方通常須首先通過磋商解決任何合約糾紛，再通過訴訟或仲裁解決。

業主委員會獨立於我們。為取得及繼續取得物業管理服務協議，我們必須以具競爭的價格不斷提供優質服務。根據《物業管理條例》，經專有部分佔建築物總面積至少二分之一且佔業主總人數至少二分之一的業主同意，業主可在業主大會上聘請或解僱物業管理公司。業主委員會可透過招標程序選聘新物業管理公司，或根據具體標準（包括服務條款及條件、質素及價格等）選擇一家物業管理公司。請參閱「風險因素－我們可能無法以有利條件取得、或甚至無法取得新訂或續訂現有的物業管理服務協議」。

前期物業管理服務協議到期及業主委員會成立後，我們可與新成立的業主委員會磋商物業管理服務協議的續約條款；由於我們在磋商期間繼續向有關物業管理項目提供服務，業主及住戶有向我們支付物業管理費的法定義務。倘我們已簽訂無固定期限前期物業管理服務協議，但物業交付後未成立業主委員會，業主及住戶亦有就我們繼續提供的服務直接向我們支付物業管理費的法定義務。

倘前期物業管理服務協議的初始期限屆滿，但未成立業主委員會，則(i)前期物業管理服務協議將自動續期，直至我們與業主委員會簽訂期限合適的物業管理服務協議；或(ii)倘合同無自動續期條款，前期物業管理服務協議訂約方可磋商延長服務。屆時我們將與物業開發商簽訂新協議。

根據中國法律，業主委員會代表業主在物業管理相關事宜方面的利益。業主委員會的決定對全體業主具有約束力。業主委員會與物業服務提供商簽訂的合同對所有相關業主均有效並具有法律約束力，而不論業主個人是否為合同的訂立方。因此，我們就欠繳的物業管理費擁有對業主的法定申索權。業主及住戶有權獲知及監督公共基金的使用情況、審查我們的年度預算及我們就繳納公共基金或整體物業管理服務編製

業 務

的任何計劃。業主在出售其物業前，須根據中國法律向我們清繳所有未繳的物業管理費。在繳納物業管理費方面，業主與其物業的住戶承擔共同責任。此外，根據《物業管理條例》(2018年修正)，只有一個業主的，或者業主人數較少且經全體業主一致同意，決定不成立業主大會的，由業主共同履行業主大會、業主委員會職責。

就住宅物業而言，業主有時不設立業主委員會。於此情況下，我們在建設及交付前階段與物業開發商訂立的初步物業管理服務協議將仍有效，並要求業主及住戶直接向我們支付物業管理費。此初步物業管理服務協議將在與業主委員會訂立物業管理服務協議後終止。

根據中國物權法及相關中國法律及法規，據我們的中國法律顧問告知，概無強制規定要求非住宅物業的業主成立業主委員會。就並無業主委員會的非住宅物業而言，於物業開發商向業主交付非住宅項目後，我們直接與有關業主(因此為我們的客戶)磋商及訂立合約，並履行我們的物業管理服務。

金融服務

深圳卓投成立於2018年5月，註冊資本為人民幣300.0百萬元，以為中小企業、個體工商戶及個人提供快速融資渠道。我們可向每名借款人提供最多人民幣15.0百萬元的貸款。我們通常要求客戶提供擔保或抵押，包括不動產物業。一般而言，我們提供的小額貸款為期一年以內。截至2018年及2019年12月31日，我們小額貸款的總結餘分別為人民幣293.5百萬元及人民幣391.0百萬元。截至2020年4月30日，共有未償還小額貸款49筆，總結餘為人民幣133.3百萬元，其中僅人民幣20.7百萬元或約15%已逾期。截至2020年4月30日，未償還貸款結餘最高為人民幣10.0百萬元。於2018年及2019年，我們來自提供小額貸款的利息收入分別為人民幣19.6百萬元及人民幣50.2百萬元，分別約佔我們同年總收益的1.6%及2.7%。

業 務

管理層決定從戰略上將物業管理業務作為我們的核心業務，且有意出售深圳卓投全部股權。然而，根據適用法律法規，小額貸款公司的股權於其註冊成立後三年內不得轉讓（「限制轉讓期」）。於限制轉讓期後，根據相關法律法規，其股權可轉讓予符合作為小額貸款公司股東資格的承讓人。於2020年5月15日，我們與關聯方（「深圳卓投承讓人」）訂立框架協議（「深圳卓投框架協議」），據此，我們同意於2021年5月3日後向其轉讓於深圳卓投的全部股權，惟須待主管當局批准有關轉讓並達成有關程序要求後，方可作實。深圳卓投承讓人承諾其於進行有關轉讓時將符合有關資格規定。我們已向深圳卓投承讓人收取人民幣300.0百萬元，作為有關轉讓代價的預付款項。截至最後實際可行日期，該筆人民幣300.0百萬元的款項錄為應付關聯方款項。於限制轉讓期屆滿後，我們將須深圳卓投承讓人訂立正式股權轉讓協議，訂明（其中包括）基於該等股權的獨立估值計算的深圳卓投股權最終轉讓價格。我們獲中國法律顧問告知，深圳卓投框架協議為合法及有效。基於向市金融辦進行諮詢結果，有關安排於限制轉讓期屆滿後完成股權轉讓將不會遇上重大法律障礙。

公寓租賃服務

於往績記錄期，我們通過運營公寓提供公寓租賃服務，我們先向業主租賃該等公寓繼而分租予租戶以換取租金。我們於2017年開展公寓租賃服務業務並就在深圳擁有的一個公寓租賃項目訂立一項長期租約，於往績記錄期，我們在深圳市擁有兩個公寓租賃項目。我們一般主要按月度向租戶收取租金。就我們的公寓租賃服務而言，我們主要參考附近地區的市場價格及市場上同類物業的價格來定價租金。

其他服務

我們於2018年5月開始提供軟件開發及技術維護服務。於往績記錄期內，我們向企業客戶提供軟件開發及技術維護服務。我們就有關服務收取費用，費用乃按提供協定服務的成本以外的利潤附加費收取。

業 務

COVID-19疫情的影響

COVID-19疫情對我們業務營運的影響

2019年底首次報道由新型冠狀病毒(COVID-19)引起的呼吸道疾病疫情，並繼續在中國乃至全球蔓延。截至最後實際可行日期，COVID-19已全球超過210個國家和地區傳播，死亡人數和感染病例數字持續上升。為遏制COVID-19疫情，中國政府已在全國範圍內採取了極端措施，包括但不限於自2020年1月23日起全面封鎖武漢市、部分封鎖中國各城市的措施、營業活動的進一步關閉，以及對受感染個人及任何被視為可能受到感染的人士要求強制隔離。

截至最後實際可行日期，我們在湖北省管理70個項目，總在管面積約為1.7百萬平方米，佔截至同日我們在管總面積的6.0%。於往績記錄期，我們在湖北省的總收益貢獻分別為0.3%、0.9%及4.1%。

據董事所知，截至最後實際可行日期，我們並無員工確診感染冠狀病毒肺炎，且概無員工因須遵守強制性隔離規定而無法到崗。自新型冠狀病毒肺炎爆發以來及直至最後實際可行日期，我們在分包商提供服務和供應商供應材料方面並未遭遇任何重大中斷。董事認為，儘管新型冠狀病毒肺炎的爆發會在一定程度上對各行各業的供應鏈均造成干擾，尤其是由於中國的業務營運長期暫停以及強制性隔離規定導致勞動力不穩定，但鑑於我們的業務性質，董事預期本集團不會遇到供應鏈的任何重大中斷，原因是我們並不依賴任何特定的服務分包商或材料供應商，且市場上有許多其他現成的分包商及供應商可作備用。鑑於上述情況，董事相信本集團能夠繼續提供服務並履行現有合同項下的義務。

與零售和製造業等其他行業可能因新型冠狀病毒肺炎疫情而在一段時間內廣泛甚至完全停業不同，鑑於我們業務運營的性質，董事認為本集團因新型冠狀病毒肺炎疫情而面臨的必須中止業務或終止向客戶提供物業管理服務，承受分包商所提供的服務和原材料供應出現重大中斷以及降低物業管理費的風險極小。基於以上所述，董事認為近期的新型冠狀病毒肺炎疫情預期不會對我們的經營和財務業績造成重大不利影響。倘我們因COVID-19疫情而被迫減少或暫停部分業務運營（無論是政府政策還是我

業 務

們無法控制的其他原因)，經計及經營活動所得的預期現金、[編纂]的預期所得款項淨額以及我們可獲得的額外財務資源，董事認為，我們將有足夠的營運資金來滿足我們於本文件日期起計至少12個月的目前資本要求。我們亦估計，在上述事件不大可能發生的情況下，基於以下假設（惟[編纂]所得款項除外），本集團的財務狀況將維持36個月以上。請參閱「財務資料－流動資金及資本資源－營運資金」。對於因COVID-19的影響而被迫停業的最壞情況，我們的主要假設包括：(i)由於暫停業務我們將不會產生任何收入；(ii)鼓勵我們的所有員工，包括運營和行政員工，在雙方同意下休無薪假，或根據僱傭合同在適當通知後將其解僱，且不產生任何重大補償；(iii)倘未事先徵得他們的一致同意休無薪假，我們可能會產生一個月的人事費用以解僱前線工作人員；(iv)與租金有關的付款，包括每月支付的租金、管理費和其他雜費；(v)為維持我們的最低運營水平而將產生的最低運營和行政支出（包括基本總公司維護成本、水電費、作為上市公司而產生的費用（例如年度上市費、年度審計費、財務報告和合規顧問費）；(vi)在這種情況下延遲擴張計劃；(vii)股東或金融機構將不再提供內部或外部融資；(viii)在此情況下將不再宣派及派發股息；及(ix)於短期未來並無會嚴重影響上述主要假設的重大變動。

上述極端情況未必會發生。上述分析僅供說明，且我們的董事目前評估此情況的可能性極低。COVID-19疫情的實際影響將取決於其後續發展；因此，對本集團的影響可能非董事所能控制，並超出我們的估計及評估。上述極端情況未必會發生。上述分析僅供說明用途，而我們的董事目前估計，發生這種情況的可能性很小。由COVID-19疫情引起的實際影響將取決於其後續發展；因此，對本集團的影響可能超出董事的控制範圍及超出我們的估計和評估範圍。

經諮詢卓越集團後，就董事所知，我們預計如期交付卓越集團開發的物業予我們管理將不會有任何實質性延誤。

我們針對新型冠狀病毒肺炎疫情的應急計劃及響應

為應對新型冠狀病毒肺炎疫情，我們實施應急計劃以盡量減少可能對我們業務營運造成的干擾，包括(i)我們實施應急管理計劃並配合防疫措施；(ii)我們協調防疫重要

業 務

主要物資的採購和管理，從而確保適時供應有關物資並有效控制成本；(iii)我們已發出26則指引，指導制定內部防疫準則，包括（其中包括）防疫標示、出入控制、環境消毒、疑似病例應急計劃以及中央空調及通風管理指引；及(iv)我們採用智能技術預防及控制有關疫情，如紅外線快速測溫儀、微信小程序等，以便有效監察進入我們在管物業的公眾的健康情況。截至最後實際可行日期，我們就實施該等增強措施產生總成本約人民幣2.9百萬元，該金額為有關地方政府給予的補助約人民幣1.8百萬元。這主要為口罩、乙醇洗手液、消毒劑和紅外測溫儀的材料成本。董事認為，經考慮地方政府分發的醫療和清潔用品以及相關監管政策（如扣除三個月社會保險供款）後，與增強措施相關的額外成本將不會對本集團截至2020年12月31日止年度的財務狀況造成重大不利影響。

新型冠狀病毒肺炎疫情對我們業務戰略的影響

根據弗若斯特沙利文的資料，預計新型冠狀病毒肺炎疫情將導致中國各地短期經濟出現一定的放緩，但從長期來看，不太可能影響湖北省以外地區的區域宏觀經濟發展計劃，且預計一旦疫情得到有效控制，該等城市的商務及住宅物業管理服務需求前景將保持樂觀。因此，我們認為，「一業務戰略」中討論的擴展計劃是可行的，並且我們不太可能因新型冠狀病毒肺炎疫情而改變本文件「未來計劃及所得款項用途」中披露的[編纂]所得款項淨額的用途。

我們的品牌

自1999年成立以來，我們於過往約20年一直致力於提供商務物業管理服務，藉以建立中國商務物業管理行業的旗艦企業。我們已樹立了一個卓越的品牌，其因我們提供優質服務而廣受市場認可。我們為深圳市物業管理行業協會副會長，及隨後成為中國物業管理協會副會長。我們的優秀品牌及在行內的聲譽不斷促進我們業務的進一步發展。請參閱「一獎項和殊榮」。

具體而言，於2019年，我們開始以「卓品」副品牌向商務物業推銷及提供優質的物業管理服務。對於每個「卓品」子品牌下的項目系列，我們均試圖喚起我們向不同客戶群提供的服務的若干主題或印象：(i)在「卓品FORONE」品牌產品系列下，我們致力於為高級管理人員提供高端服務。我們力求為企業客戶的高級經理提供一站式量身定

業 務

制的服務，令彼等得以更加舒適及便捷地開展業務；(ii)在「卓品BUSINESS」品牌產品系列下，我們尋求提供行政及僱員福利支持服務。我們尋求提供各種行政及僱員福利支持服務，以幫助企業客戶提高管理效率，並最大程度地提高其員工的創造力及生產力；及(iii)在「卓品LIFE」品牌產品系列下，我們為企業客戶提供靈活的解決方案，以向員工提供福利，並努力提供創新的服務，以滿足企業客戶員工在使用我們在管物業時的基本需求，這有助於提高企業客戶的員工滿意度。我們的品牌亦在預期標準及工作範圍方面指導員工及分包商。彼等體現了我們作為服務供應商的使命及價值觀，即為企業客戶的員工帶來愉悅的辦公生活、便捷及非凡體驗。

銷售及營銷

我們總部的營銷部門通常負責整體銷售及營銷管理，包括分析及審核區域營銷策略及執行、管理我們有關投標的工作、分析市場、舉辦銷售及營銷活動、幫助培訓我們的銷售團隊、建立及維護與主要客戶的關係以及進行業務發展。我們總部的營銷部門對我們的附屬公司及分公司具有監督及支持的作用。我們的附屬公司及分公司通常負責制定及實施其各自地區的區域銷售及營銷策略。

我們的營銷團隊積極探討、整理及評估通過各種方式收集的市場資料，例如，通過研究新規劃的項目或開發中項目、通過整理領先行業領導者（如高科技公司、互聯網公司、金融機構及現代化製造企業）的物業、通過進一步發掘現有客戶產業鏈中的機會、通過推薦或與現有客戶頻繁交流的方式、通過潛在客戶公布招標機會的網站、行業活動、展覽會或其他平台發現商機。我們總部的營銷部門定期審核銷售及營銷計劃，並與附屬公司及分公司討論市況，以確保及時抓住潛在機會。

業 務

品牌發展及宣傳工作

我們相信，我們的品牌價值及認可度對我們業務的增長發揮重要作用。我們試圖培育品牌價值，令我們的客戶及行業參與者將其與優質服務聯繫。作為一項宣傳措施，我們將標志印在僱員及分包商的制服及營銷手冊上，並在網站上醒目顯示。我們亦經常使用我們的官方微信及微博社交媒體帳戶來宣傳我們的服務、與客戶溝通併發布與我們業務有關的新聞稿。

我們的數字化工作

我們致力於將新技術應用於我們的物業管理服務。我們在提供物業管理服務時運用「E+FM智慧雙平台」，以提高我們的運營效率及服務質量。我們的「E+FM智慧雙平台」包括FM智慧管理信息平台及「O+」平台。

我們用「物聯網」技術支持的智慧管理信息平台連接我們要維護的設施、我們的技術人員和我們運營團隊的管理人員。該平台整合了我們所管理的設備的維保計劃，實時追蹤這些計劃的執行情況。當我們接到設備故障的報告時，平台會自動派發工單給距離最近的技術人員。它還讓我們的技術人員從我們之前的經驗里調取類似情況的維修方案。該平台大幅提高了我們的設備維護效率，提高客戶滿意度及客戶粘性。

我們的「O+」平台服務於我們「B to B for C」的業務模式，其為我們的企業端客戶提供了靈活的員工福利解決方案。我們旨在通過「O+」平台為企業端客戶的員工提供愉快的職場生活。它還有一個線上商城，以折扣價提供我們客戶的員工專屬的、各種各樣的商品和服務。此外，「O+」app為他們提供了使用我們在管物業的便捷。我們的「O+」平台不僅是為了滿足我們企業端客戶員工使用我們在管物業的基本需求，也是為了採取創新服務模式提升他們的工作場所幸福感，而他們的滿意度的提高有助於增加我們的客戶粘性。

我們亦就內部管理使用信息技術系統，如運營管理、人力資源、財務及採購，從而提高我們的運營效率。

業 務

根據國務院於2000年9月25日公佈並於同日生效及於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及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。某種互聯網信息服務被視為經營性還是非經營性，取決於是否免費提供互聯網信息。請參閱「監管概覽－有關移動互聯網應用程序信息服務的法規」。我們的中國法律顧問確認，根據與地方通信管理局（監管數字平台的主管機構）進行的訪談，通過應用程序或小程序運行我們的數字平台不需要增值電信服務許可證或其他政府批准。

此外，我們的信息技術系統及數字平台收集用戶數據，包括姓名、性別、出生日期、電話號碼、付款地址及記錄、投訴以及維修及維護請求。我們已實施以下內部控制措施以增強信息安全：

- 我們已在系統中安裝防病毒軟件。我們不時升級該軟件，並定期進行檢查以檢測病毒入侵。我們亦掃描所有傳入數據，以確保並無病毒；
- 我們已採用定期系統檢查、密碼策略、用戶授權及批准、數據備份及數據恢復測試等程序保護用戶的數據；
- 我們已指定我們的信息技術部門對我們的數字平台及系統進行定期審查，以確保我們收集、存儲及使用用戶數據的作法符合我們的內部政策以及適用法律及法規。我們的信息技術部門負責限制僱員訪問用戶數據；及
- 我們已向僱員提供培訓以確保彼等知悉我們有關用戶數據保護的內部政策。

業 務

客戶

我們的客戶基礎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線的主要客戶的主要類型：

業務線	主要客戶
物業管理服務	
— 商務物業	物業開發商、業主及租戶（如企業客戶） 或業主委員會
— 公共及工業物業	業主及租戶，如企業客戶及政府和公共機構
— 住宅物業	物業開發商、業主委員會、業主及住戶
公寓租賃服務	租戶
小額貸款	中小企業、個體工商戶及個人
其他服務	企業客戶

於2017年、2018年及2019年，向單一最大客戶卓越集團提供服務的收益分別為人民幣95.5百萬元、人民幣117.7百萬元及人民幣194.3百萬元，分別佔我們總收益的10.1%、9.6%及10.6%。除卓越集團及其聯營公司外，我們於往績記錄期的客戶均為獨立第三方。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，除下文所披露者外，概無董事、股東、高級管理層成員、上述人士的緊密聯繫人及擁有我們已發行股本5%以上的本集團任何其他成員公司於我們的任何五大客戶中持有任何權益。於2017年、2018年及2019年，向五大客戶提供服務的收益分別為人民幣317.3百萬元、人民幣383.2百萬元及人民幣602.0百萬元，分別佔我們總收益的33.5%、31.3%及32.8%。

請參閱「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－我們主要部分的收益來自我們向卓越集團開發及／或擁有的物業提供物業管理服務」。

業 務

我們的五大客戶

下表載列我們於往績記錄期的五大客戶詳情：

排名	客戶	客戶背景	提供的主要服務	開始業務		支付方式	收益貢獻	佔總收益
				關係的時間	信用期		(人民幣千元)	(%)
2017年								
1.	卓越集團	物業開發商	基本物業管理服務及增值服務	自2000年起	5至30天	銀行轉賬	95,500	10.1
2.	客戶A	互聯網服務供應商	基本物業管理服務及增值服務	自2010年起	45天	銀行轉賬	92,843	9.8
3.	客戶B	信息及通信技術基礎設施及智能設備供應商	基本物業管理服務	自2006年起	30至45天	銀行轉賬	86,241	9.1
4.	客戶C	專門從事電子商務的技術公司	基本物業管理服務	自2013年起	30天	銀行轉賬	23,608	2.5
5.	客戶D	電子產品及移動互聯網供貨商	基本物業管理服務及增值服務	自2014年起	25至45天	銀行轉賬	19,102	2.0
總計							317,294	33.5

業 務

排名	客戶	客戶背景	提供的主要服務	開始業務			收益貢獻	佔總收益 百分比
				關係的時間	信用期	支付方式		
							(人民幣 千元)	(%)
<i>2018年</i>								
1.	卓越集團	物業開發商	基本物業管理服務及 增值服務	自2000年起	5至30天	銀行轉賬	117,745	9.6
2.	客戶A	互聯網服務供貨商	基本物業管理服務及 增值服務	自2010年起	45天	銀行轉賬	117,191	9.6
3.	客戶B	信息及通信技術基礎設施 及智能設備供貨商	基本物業管理服務	自2006年起	30至45天	銀行轉賬	80,758	6.6
4.	客戶E	商務房地產服務公司	基本物業管理服務	自2014年起	15至60天	銀行轉賬	37,368	3.1
5.	客戶C	專門從事電子商務的 技術公司	基本物業管理服務	自2013年起	30天	銀行轉賬	30,165	2.5
總計							383,227	31.3

業 務

排名	客戶	客戶背景	提供的主要服務	開始業務 關係的時間	信用期	支付方式	收益貢獻	佔總收益
							(人民幣 千元)	(%)
<i>2019年</i>								
1.	卓越集團	物業開發商	基本物業管理服務及 增值服務	自2000年起	5至30天	銀行轉賬	194,302	10.6
2.	客戶A	互聯網服務供應商	基本物業管理服務	自2010年起	45天	銀行轉賬	151,669	8.3
3.	客戶B	信息及通信技術基礎設施 及智能設備供應商	基本物業管理服務	自2006年起	15至45天	銀行轉賬	124,011	6.8
4.	客戶E	商務房地產服務公司	基本物業管理服務	自2014年起	15至60天	銀行轉賬	66,223	3.6
5.	客戶D	電子產品及移動互聯網 供貨商	基本物業管理服務及 增值服務	自2014年起	25至45天	銀行轉賬	65,793	3.6
							601,998	32.8
總計							601,998	32.8

業 務

供貨商

概覽

我們的供貨商主要是位於中國提供清潔、安全、綠化、園藝、維修及維護服務，以及設施及設備管理服務且具有相關法律法規的資格要求的分包商。我們的分包商專注於彼等提供的服務，因此以高效的方式運作。我們相信，有關分包安排令我們利用分包商的人力資源及技術專長，降低我們的勞動力成本並提高整體盈利能力。於2017年、2018年及2019年，我們的分包成本分別為人民幣6.4百萬元、人民幣15.0百萬元及人民幣56.4百萬元，分別佔我們相關年度總銷售成本的0.9%、1.6%及4.0%。

我們於往績記錄期內的所有五大供貨商均為屬獨立第三方的分包商，卓越集團及盛恒達電梯除外。截至最後實際可行日期，概無董事、股東、高級管理層成員、上述人士的緊密聯繫人及擁有我們已發行股本5%以上的本集團任何其他成員於我們的任何五大供貨商中持有任何權益。於2017年、2018年及2019年，來自五大供貨商的採購額分別為人民幣70.4百萬元、人民幣86.1百萬元及人民幣85.4百萬元，分別佔我們相關年度總採購額30.7%、29.1%及18.8%，而來自單一最大供貨商的採購額分別為人民幣33.7百萬元、人民幣44.2百萬元及人民幣35.6百萬元，分別佔我們相關年度總採購額的14.7%、14.9%及7.8%。

於往績記錄期，除卓越集團外，概無五大供貨商同時為我們的五大客戶。卓越集團在中國經營物業開發及物業投資業務。卓越集團總部位於深圳，業務遍及全球地域範圍，並在選定一線城市及二線城市中擁有強大的影響力。根據中指院的資料，卓越置業躋身2019年中國房地產開發企業五百強，而卓越集團旗下的深圳市卓越商業管理有限公司位列中國房地產開發企業商業地產綜合實力第7名。於往績記錄期，我們主要自卓越集團租賃停車位。於2017年、2018年及2019年，自卓越集團採購產生的成本分別為人民幣33.7百萬元、人民幣44.2百萬元及人民幣35.6百萬元，分別佔我們相關年度總採購額的14.7%、14.9%及7.8%。於往績記錄期，我們從盛恒達電梯採購電梯配件，並委聘盛恒達電梯就該等電梯提供配件安裝、維護及維修服務。我們自卓越集團及其聯營公司租賃我們所管理住宅及商務物業內的若干停車位以供轉租予該等住宅及商務物業的住戶及租戶。我們亦自卓越集團及其聯營公司租賃由彼等持有且由我們管理的商務物業的若干公共面積作商業用途。有關進一步詳情，請參閱「關連交易－(B)須遵守申報、年度審閱及公告規定但獲豁免遵守獨立股東批准規定的持續關連交易－1.商務物業租賃協議」及「－2.採購及維護服務總協議」。

業 務

我們的五大供貨商

下表載列我們於往績記錄期的五大供貨商詳情：

排名	供貨商	背景	主要供應	開始業務 關係的時間	信用期	支付方式	採購額 (人民幣 千元)	佔總採購 額百分比 (%)
2017年								
1.	卓越集團	物業開發商	停車場運營	自2000年起	30天	銀行轉賬	33,744	14.7
2.	盛恒達電梯 ⁽¹⁾	電梯銷售、安裝及維護供 貨商	電梯維護服務	自2008年起	30天	銀行轉賬	16,835	7.3
3.	供貨商A	環境服務供貨商	清潔服務	自2015年起	30天	銀行轉賬	10,718	4.7
4.	供貨商B	環境服務供貨商	清潔服務	自2014年起	30天	銀行轉賬	5,123	2.1
5.	供貨商C	環境服務供貨商	清潔服務	自2016年起	30天	銀行轉賬	3,994	1.7
總計							70,414	30.7
2018年								
1.	卓越集團	物業開發商	停車場運營	自2000年起	30天	銀行轉賬	44,181	14.9
2.	盛恒達 電梯 ⁽¹⁾	電梯銷售、安裝及維護 供貨商	電梯維護服務	自2008年起	30天	銀行轉賬	19,924	6.7
3.	供貨商A	環境服務供貨商	清潔服務	自2015年起	30天	銀行轉賬	9,406	2.9
4.	供貨商D	環境服務供貨商	清潔服務	自2013年起	30天	銀行轉賬	7,393	2.3
5.	供貨商E	環境服務供貨商	清潔服務	自2018年起	30天	銀行轉賬	5,233	1.8
總計							86,137	29.1

業 務

排名	供貨商	背景	主要供應	開始業務 關係的時間	信用期	支付方式	採購額 (人民幣 千元)	佔總採購 額百分比 (%)
2019年								
1.	卓越集團	物業開發商	停車場運營	自2000年起	30天	銀行轉賬	35,626	7.8
2.	盛恒達電梯 供貨商	電梯銷售、安裝及維護	電梯維護服務	自2008年起	30天	銀行轉賬	25,991	5.7
3.	供貨商D	環境服務供貨商	清潔服務	自2013年起	30天	銀行轉賬	9,034	2.0
4.	供貨商A	環境服務供貨商	清潔服務	自2015年起	30天	銀行轉賬	7,372	1.6
5.	供貨商F	環境服務供貨商	清潔服務	自2015年起	30天	銀行轉賬	7,370	1.6
總計							85,393	18.8

- (1) 截至最後實際可行日期，盛恒達電梯由李新女士擁有98.5%。於過往十二個月，李新女士為我們的全資附屬公司盛恒達機電設備的董事。請參閱「關連交易」。

選擇及管理分包商

一般而言，我們的總部負責監督及審查分包商的選擇、管理及評估，並在業務運營此方面作出相關政策決策。我們的附屬公司及分公司在總部的監督、審查及決策過程中為總部作出貢獻並提供支持。

選擇分包商

我們保存有一份預批分包商名單，並每一至兩年更新一次，主要依據合作歷史、客戶滿意度、供貨商背景、資格及行業聲譽、彼等向我們提供產品或服務的價格及質量以及交付能力。我們的附屬公司及分公司須從該名單中委聘分包商。我們可能會根據區域辦事處的推薦及對之前未曾合作的新供貨商的背景、資質及行業聲譽的評估將之添加至該名單。

業 務

我們通常通過競標程序委聘供貨商。我們從一批合資格供貨商中選擇供貨商，並在採購超過某一金額限制時向至少三名供貨商招標。我們在評標時會考慮各種因素，包括該等供貨商產品或服務的價格、質量及交付時間以及能力。選定的供貨商開始提供產品或服務後，我們每一至兩年定期監控及評估其表現。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無與供貨商產生重大分歧而可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

管理分包商

我們定期監督和評估分包商。各物業管理項目經理預期會不時巡視分包商的工作，並記錄任何發現的問題。我們亦已制定內部政策和程序，管理有關分包商所提供服務被投訴的事宜。

我們每月及每年正式審查及評估我們的分包商。我們的附屬公司及分公司將每月對每名分包商作出月度及年度評估報告。當每年到時更新預批分包商名單時，我們的附屬公司及分公司將根據評估報告作出推薦建議。倘我們發現某些分包商一直提供不合格服務時，我們會終止分包協議。我們亦將之從預批名單中除名，倘若我們發現這些分包商(i)逾一年至兩年未向本集團任何成員公司提供物業管理服務；(ii)未響應評估及暗訪中發現的問題且並無相應提高其服務質量；(iii)作為不符合一般誠信準則；(iv)誣衊我們或我們的服務；及／或(v)因其行為對我們的客戶、我們的聲譽或品牌價值造成重大不利影響。

分包協議的主要條款

我們的分包協議通常包括以下主要條款：

- **期限**。協議通常為期一年至兩年，可經相互同意後重續。我們根據分包商服務質量考慮續聘分包商。
- **表現範圍和標準**。分包協議將會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。對於維修和保養升降機及滅火系統等服務的分包協議，我們可能對所需檢查狀態及類別明確預期標準。我們亦可能要求分包

業 務

商遵守我們的內部政策，例如有關質量標準、安全、報告時間、制服和和禮儀指引等。

- *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。為完成彼等的服務，我們亦負責向彼等提供必要支持，例如，可能包括免費使用辦公設施。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履約範圍和標準，我們有權收取罰金或扣除分包費。
- *分包商的權利和責任*。分包商負責遵照適用法律法規領取進行業務運營所需的執照、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*。分包商自行管理僱員，我們與之並不存在僱傭關係。若分包商自有僱員在提供訂約服務過程中受傷或蒙受財產損失，分包商負責給予賠償，而若其自有僱員在提供訂約服務過程中造成人員受傷或財產受損，分包商亦須承擔損害賠償。
- *原材料採購*。我們的分包商一般自行採購提供合約服務時所需的工具及其他原材料。倘我們的分包商需要為我們採購某些原材料，如滅火系統或升降機的部件，彼等須獲預先許可。我們亦可能在合約中訂明彼等可為我們採購成本低於某一價格的部件，並免收額外費用。
- *終止及續期*。我們通常每月及每半年根據客戶滿意度定期監督及評估分包商的表現。倘分包商不遵守權利與義務，重複犯錯，或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。

業 務

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的遵守情況。該等人員在區域辦事處及總部進行定期巡查。通過在線監控及線下監督，我們的質量控制隊伍控制我們服務各方面的質量，包括客戶服務、保安服務、維護服務以及環境及清潔服務。

對服務的質量控制

我們按照我們的「4+E」質量控制制度及ISO9001:2015認證下的標準從事經營，我們於2001年從環通認證中心首次獲得該認證。我們的現有認證有效期由2017年8月14日起至2020年8月13日止。我們已制定一套服務質量監控制度，包括一系列的標準化內部政策及程序。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。我們亦備有指導手冊，從建設、環境、採購、併購、會計及稅務到日常營運，指導他們如何進行業務運營的若干方面，例如如何清潔辦公室、浴室、升降機等區域，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會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，扣除分包費，甚至終止合約，並根據評估結果決定是否續訂分包協議。請參閱「— 供貨商 — 選擇及管理分包商」和「— 供貨商 — 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，我們爭求及收取客戶對我們服務提出的反饋及投訴。客戶可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。

業 務

我們已制定內部政策和程序來應對及記錄客戶反饋及投訴，並回訪客戶以評價我們的回應。這些內部政策和程序適用於我們所有物業管理項目。我們要求僱員在收到所有客戶反饋及投訴後將之錄入至我們的中央客戶服務管理系統，還須取得客戶聯繫方式，在一個小時內跟進，並須積極聯絡客戶在同日內就解決方案進行溝通。與客戶的所有聯絡情況均須以圖文形式記錄在案。該個案的負責僱員須解決問題並在五日內辦理完畢。

我們的本地項目服務中心將在個案辦結後跟進客戶以評價我們的回應。倘客戶表示不滿意其反饋或投訴的處理方式，則我們的總部將要求僱員再次處理。在設計這一反饋及投訴制度時，我們旨在維護客戶對我們的信任和信心。

加強針對新型冠狀病毒肺炎疫情的衛生和預防措施

為應對新型冠狀病毒肺炎疫情，自2020年1月下旬起，我們在所管理的物業採取了強化衛生和預防措施。這些措施包括(i)定期清潔和消毒我們在管物業中的公共區域；(ii)通過測量訪客的體溫來監視他們在我們在管場所中的醫療症狀；(iii)要求我們的員工穿戴合適的防護裝備，例如手套和口罩；及(iv)加強員工及我們在管物業的業主、租戶和住戶的個人衛生。預計實施這些增強措施的額外成本主要與口罩、乙醇洗手液、消毒劑及紅外線溫度計有關。

知識產權

我們認為，我們的知識產權是我們持久成功的關鍵。我們主要依賴有關商標及商業秘密的法律法規，以及僱員及第三方有關保密及不競爭的合約承諾，以保護我們的知識產權。於最後實際可行日期，我們並無擁有任何商標。於最後實際可行日期，我們注冊了五個域名及三個商標，被授予使用九種商標的權利，且正在申請登記八種軟件版權的所有權轉讓，我們認為該域名及商標對我們的業務至關重要。於最後實際可行日期，我們並不知悉我們嚴重侵犯第三方所擁有的任何知識產權，亦不知悉任何第三方嚴重侵犯了我們的知識產權。

有關我們注冊知識產權及知識產權申請的更多資料，請參閱本文件「附錄四－法定及一般資料－B.有關業務的資料－2.本集團的知識產權」。

業 務

獎項和殊榮

下表載列於往績記錄期及直至最後實際可行日期我們獲得的主要獎項和殊榮：

獎項或 殊榮日期	獎項或殊榮名稱	頒獎機構
2020年	2020中國物業服務百強企業中排名第14名	中國指數研究院
	2020中國辦公物業管理優秀企業	中國指數研究院
2019年	2019中國物業服務百強企業第16名	中國指數研究院
	2019中國辦公物業管理優秀企業第2名	中國指數研究院
	2019廣東省物業服務綜合實力測評第12名	廣東省物業管理 行業協會
2018年	2018年度深圳物業服務企業綜合實力50強 企業第九名	深圳市物業管理 行業協會

業 務

獎項或 殊榮日期	獎項或殊榮名稱	頒獎機構
2018年	2018中國物業服務企業百強第18名	中國物業管理協會
	2018深圳市物業服務企業綜合實力50強 企業第9名	深圳市物業管理 行業協會
	2018深圳物業企業淨資產前五強	深圳市物業管理 行業協會
	2018深圳物業企業管理面積前十強	深圳市物業管理 行業協會
	2018深圳物業企業總收入前十強	深圳市物業管理 行業協會
	2018深圳物業企業淨利潤前十強	深圳市物業管理 行業協會
2017年	2017中國物業服務百強企業第19名	中國指數研究院
	2017中國商業物業管理優秀企業	中國指數研究院

業 務

競爭

根據弗若斯特沙利文的資料，領先的商務物業管理服務供貨商一般與物業開發商關聯密切，房地產開發公司資本充裕，為商務物業的開發及建造、營運及管理服務等提供顧問服務。此外，中國商務物業管理服務市場相對分散。於2019年，按向商務物業提供基本物業管理服務所得總收入計，中國前五大公司約佔16.7%。另一方面，中國物業管理服務市場非常分散，大量競爭者提供相若服務。於2019年12月31日，物業管理服務公司逾110,000間，提供住宅及非住宅物業的物業管理服務。

作為一間中國物業管理服務供貨商，我們的競爭對手主要為大型國內、區域及本地商務運營及物業管理公司。我們乃為少數領先的商務物業管理服務公司之一，憑借多元化與差異化的商務物業以及競爭優勢，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、技術水平及人才等入行門坎，我們相信我們已克服此等方面的問題，今後亦如是。有關我們經營所在行業和市場的更多數據，請參閱本文件「行業概覽」及「風險因素－與業務及行業有關的風險－我們的業務競爭激烈及我們與現有及新競爭對手的競爭未必成功」。

職業健康及安全

我們受有關職業健康及安全事宜的中國法律規限。於往績記錄期，我們按照GB/T28001-2001/OHSAS 18001:2007認證下的標準從事經營，我們於2011年從環通認證中心有限公司首次獲得該認證。我們的現有認證有效期由2017年8月14日起至2020年8月13日止。我們向僱員提供處理特定應爭事件的培訓。有關更多資料，請參閱下文「僱員」。

於往績記錄期及截至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何涉及人員受傷或財產損失的重大事件。我們的中國法律顧問確認，除下文「法律程序及合規－有關社會保險及住房公積金的過往不合規事件」所披露者外，我們已在各重大方面遵守所有適用勞動法律法規，且董事確認往績記錄期內並不存在重大勞動爭議或針對我們的勞動相關法律程序。

業 務

環境保護

我們致力環境保護並採納及實施有關措施確保我們符合GB/T24001-2016/ISO14001:2015認證下的標準，我們於2011年首次自深圳市環通認證中心有限公司獲得該認證。我們的現有認證有效期由2017年8月14日起至2020年8月13日止。

鑑於我們業務的性質，我們認為我們無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，亦無因違反中國環境法律而被處以任何重大行政處罰。

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2020年3月31日，我們分別在中國及印度合共擁有11,838名及88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
董事會辦公室	5	0.0
人力資源及行政部門	33	0.3
財務部門	36	0.3
總經理及地區經理辦公室	30	0.3
採購管理部門	9	0.1
信息技術部門	10	0.1
物業管理業務部門	9,690	81.3
專業業務部門	1,861	15.6
非住宅物業業務部門	163	1.4
投資管理及開發部門	37	0.3
金融服務業務部門	52	0.4
總計	11,926	100.0

業 務

下表載列於2020年3月31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
大灣區	7,493	62.8
長江三角洲地區	1,933	16.2
中國其他地區	2,412	20.2
印度	88	0.7
總計	11,926	100.0

於最後實際可行日期，我們的僱員並無組織工會。於往績記錄期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。

招聘

我們致力吸引最優秀及最突出的人才加入。除了招聘、吸引並按照「優才」項目與「潛才」項目培養有經驗的專業人士外，我們亦根據「新翼培養」項目招聘應屆生。

作為羅致業內翹楚工作的一部分，我們已設立詳盡的內部政策及程序，指導各階段的工作。例如，我們對於各職位面試官的人選、如何進行電話及現場面試及標準化的面試程序等都有既定指引。

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，亦致力選出符合我們職業道德及企業文化的人才。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，則提出所招聘空缺，由人力資源部負責招聘的人員在多個內部平台和外部平台刊登招聘公告，連同我們所需資質的簡介。有關平台包括在線和線下渠道，例如我們本身的網站、招聘海報及在線職位數據庫等。我們亦設有僱員獎勵計劃，當僱員成功推薦人選時即可獲得獎勵。

業 務

- **審閱簡歷。**人力資源部聯同招人部門參考內部指引，審閱申請書及簡歷。
- **面試。**我們將從簡歷中挑選申請人進行面試，首輪面試以電話進行，並親自面試進入次輪面試的人選。我們將在面試結束後五天內向申請人給予反饋。
- **內部評估。**我們挑選人才後，通過考慮我們的預算薪酬和申請人個人素質來設定入職薪資；亦由負責招聘新人的相關管理人員開展內部審批工作。對於競爭管理職位或更高級職位的人選，我們會對其進行背景調查。
- **聘用。**我們將會發送錄用通知書，協助受聘的候任人員填報所需文件和進行迎新程序。

培訓與發展

我們認為僱員乃保障服務質量及客戶體驗的關鍵。作為我們保留和激勵人才長期努力的一部分，我們為員工提供職業發展前景及業務必要的專業技能培訓。

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為彼等設計。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。我們已利用我們的行業專長為僱員開設了98門課程，這些課程透過在線及線下平台提供。我們的課程由107名以上的講師進行授課，該等講師由我們聘用的經理及其他行業專家組成。我們亦不時聘請第三方講師來加強我們的培訓項目。

培訓項目

針對不同層級的職位，我們有全面的培訓項目。該等項目的具體內容如下：

- **「優才項目」。**我們的「優才項目」面向可晉升為項目經理和專業經理等管理職位的員工儲備。我們提供的課程涵蓋多種主題，包括項目管理、業務管理和團隊管理，如何通過溝通和服務為客戶創造價值，以及如何從業務專家的角度為客戶提供良好的服務，這些主題將在課程中進行更深入的討

業 務

論。我們還提供定制課程，幫助員工減輕壓力及在管理崗位上取得成功，其中包括如何簽立和管理合同及如何進行績效管理和風險管理以確保利潤。

- *「潛才項目」*。我們的「潛才項目」面向可晉升為助理管理職位的儲備僱員。提供的課程側重於提高溝通技巧、時間及質量管理能力，亦着重於物業管理、客戶服務、工程、環境及安全管理等不同領域的專長。
- *「新翼培養項目」*。我們的「新翼培養項目」面向我們擬培養為管理人員的人才，其中部分人才乃通過年度校園招聘計劃聘用。我們提供的入門課程包括（其中包括）物業管理行業的常規知識、客戶服務的差異化以及服務性質。

為促進僱員的成長及發展，我們已在培訓項目中引入提供指導、考核、反饋及評估程序。我們相信，我們全面的培訓項目結合在職學習將有助於我們的員工進步。

現金管理政策

我們設有銀行賬戶及現金管理系統，以管理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。一般而言，我們會鼓勵附屬公司及分支機構利用銀行轉賬來結算交易，以降低管理現金的相關風險。我們的僱員被明確禁止將現金挪用及／或動用於私人或其他不符合日常業務過程的目的。

現金流量交易

與客戶支付物業管理費、保證金、租金或服務費有關的現金流入

現金處理政策及內部控制措施

我們有專門負責現金收款的收銀員或客服人員。彼等會在發出收據之前確認收取的現金金額是否正確。我們要求於該日內記錄所有現金收款。

業 務

現金流量交易

現金處理政策及內部控制措施

有關向客戶退回保證金或服務費的現金流出

我們向有權獲得退款的客戶開具退款賬單。該等客戶會向我們的收銀員或客服人員出示彼等的退款賬單，收銀員或客服人員核實賬單的真實性後，方會作出退款。遺失退款賬單的客戶可以通過填表並進行身份驗證程序報失。

我們允許客戶授權代表在彼等無法親自辦理時為其收取退款。授權代表必須經過身份驗證程序。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。

庫存現金

我們的附屬公司及分支機構的庫存現金禁止超過人民幣20,000元。我們要求超額款項於收取當日內存入我們附屬公司及分支機構的銀行賬戶。我們的員工需要每日檢查庫存現金，並且我們會指派會計人員不時檢查現金結餘及相關記錄。我們的會計人員將報告、分析及解決彼等發現的差異或其他問題，並記錄彼等發現的結果。

業 務

現金流量交易

現金處理政策及內部控制措施

將現金轉入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，或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所收支票的其他細節是否正確。彼等亦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跟進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發行支票。彼等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賬戶的開設及管理

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。

保險

我們認為我們的保險保障範圍符合中國行業慣例。我們就業務運營中產生的主要風險及責任投保，及於往績記錄期，我們為部分僱員購買員工意外保險及第三方僱主責任險，包括入職第一個月的僱員、部分高級僱員及特殊崗位僱員。我們明確要求

業 務

分包商與彼等僱員之間形成僱傭關係，且我們的分包商負責賠償其自身員工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，可為現有營運提供足夠保障。然而，概不保證本公司投購的保單足夠保障所有營運風險。請參閱「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、許可證及監管備案

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，董事確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已獲得相關監管機構授出就我們的業務經營所必要的全部重要證書、牌照及許可證，且我們所有的證書、牌照及許可證均有效。我們須不時續領該等證書、牌照及許可證。我們預期於續期時不會遇到任何困難，惟我們須符合相關政府機構設立的適用規定及條件並遵循相關法律法規所載程序。

此外，我們必須辦理若干備案手續方可開展我們的業務。截至最後實際可行日期，我們的六家分公司及一家附屬公司未能向相關政府機關就招募保安人員進行備案，主要是因為爆發COVID-19疫情（並非我們所能控制），我們無法根據適用的法律法規安排我們招募的保安人員參加由相關政府機關提供的必要培訓。請參閱「風險因素－與業務及行業有關的風險－我們也許未能為業務營運取得或續領必需的許可證、牌照、證書或其他相關的中國政府批文或者辦理若干備案手續」。一旦滿足備案的所有條件（包括必要的培訓）後，我們將立即向相關政府機關進行備案。

業 務

物業

截至最後實際可行日期，我們並無擁有任何物業。

截至最後實際可行日期，我們在中國各地合共租有360項物業，用作辦公場所及員工宿舍，面積約為35,000平方米。截至最後實際可行日期，我們亦在深圳租賃九項住宅物業及一項商務物業用於我們公寓租賃服務及會所運營服務下的分租。截至最後實際可行日期，我們作為租戶未能登記370份租賃協議中的366份，包括有關我們公寓租賃服務及會所運營服務的租賃協議。此外，截至最後實際可行日期，我們作為分租戶的業主未能登記94份租賃協議。登記租賃協議需要向有關部門提交我們交易對手方的若干文件，包括彼等的身份文件及房屋所有權證。因此，登記須待我們交易對手方予以配合，而這非我們所能控制。我們的中國法律顧問表示，欠缺登記將不會影響該等租賃協議的有效性及其可執行性。然而，政府有關部門可能要求我們限期糾正該等未登記租賃協議，而倘我們未能糾正，則會因每份未登記租賃協議被處以高達人民幣10,000元的罰款。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能因缺少租賃登記而遭受罰款」。截至最後實際可行日期，我們並無就未登記任何租賃協議而收到任何糾正命令或遭受任何罰款。董事認為，該等未登記租賃協議將不會對我們造成重大不利經營或財務影響。因此，財務報表內並無作出撥備。為確保持續遵守中國法律法規，我們將繼續尋求交易對手方配合向中國政府有關部門登記已簽署的租賃協議。

截至最後實際可行日期，我們370項租賃物業中的263項的出租人並無取得或向我們提供相關物業業權證書及出租該等物業的所有權證明或權利證明。我們的中國法律顧問表示，我們無法確認出租人是否有法定權利或必要授權向我們出租該等物業，該等物業是否存在按揭或第三方權利或該等租賃是否受第三方質疑。董事認為，由於無物業業權證書的租賃物業主要用作我們的員工宿舍及辦公室，替代場所隨時可用及我們被要求同時從所有該等租賃物業（位於多個城市且租自多名出租人）搬遷的風險較低，該等瑕疵整體上將不會對我們的業務或財務狀況造成重大不利影響。

業 務

我們並無單一物業佔總資產賬面值15%或以上。因此，依照公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告（香港法例第32L章）第6(2)條規定的豁免，我們並不需要就我們的物業權益編製估值報告。

法律程序與合規

法律程序

我們在日常業務過程中或不時捲入法律、仲裁或行政程序。截至最後實際可行日期，並無針對我們或我們任何董事且可能對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響的待決或威脅提出的法律、仲裁或行政程序。

有關社會保險及住房公積金的過往不合規事件

下文載列於往績記錄期內我們違反涉及社會保險及住房公積金供款的適用法律法規的過往事件摘要。董事認為，該等不合規事件不會對我們造成任何重大運營或財務影響。

背景

於往績記錄期內，我們未能按照中國法律規定為部分僱員全額繳納社會保險及住房公積金。

不合規的原因

發生該等不合規事件主要是因為：(i)已購買新農合保險或在原居住的農村地區擁有自己住房的部分僱員要求我們不需要為其繳納社會保險及住房公積金；及(ii)我們部分僱員傾向於不繳納社會保險及住房公積金。

業 務

潛在最大處罰及法律後果

根據相關中國法律法規，(i)如果我們未能按規定全額繳納社會保險供款，相關中國機關可能要求我們在規定期限內繳納尚未繳付的社會保險供款，而我們可能須就延遲的日數每日繳納相當於未繳金額0.05%的滯納金；如果我們未能作出相關付款，我們可能被處未繳供款一至三倍的罰款；及(ii)就未繳納的住房公積金供款而言，我們可能會被勒令在規定期限內繳納尚未繳付的住房公積金供款。如果我們未能於該限期內作出付款，相關中國機關可能會向中國法院申請強制執行。

董事認為，該等不合規事件不會對我們的業務及經營業績產生任何重大不利影響，乃因考慮到：(i)基於我們自當地社會保險及住房公積金部門獲得的確認，於往績記錄期內並無因有關不合規行為而遭到處罰；(ii)根據人力資源社會保障部辦公廳於2018年9月頒佈的關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，嚴格禁止地方政府收取過往欠繳社會保險供款；(iii)根據與深圳人力資源和社會保障局的面談，一般而言，其不會要求企業繳納過往欠繳社會保險供款，惟其僱員向地方政府提出投訴或申請勞務糾紛仲裁，則作別論。此外，倘企業於接獲地方政府通知要求其繳納過往欠繳社會保險供款時盡快如此行事，則地方政府一般不會就過往不合規事件實施任何處罰；(iv)截至最後實際可行日期，我們並無接獲亦不知悉任何來自地方政府的通知，要求我們繳納逾期的社會保險及住房公積金供款；(v)截至最後實際可行日期，我們並無接獲僱員涉及社會保險及住房公積金供款的任何重大投訴；(vi)我們承諾於接獲地方政府通知要求我們繳納社會保險及住房公積金供款的過往差額時盡快如此行事，致使地方政府不會就有關過往不合規事件實施任何處罰；及(vii)我們的控股股東承諾，倘我們被有關機關要求繳納過往欠繳社會保險及住房公積金供款，或我們須就該等過往欠繳供款繳納任何滯納金或罰款，其將為我們就過往欠繳供款及有關機關施加的任何滯納金及罰款作出彌償，以確保我們不會蒙受任何經濟損失。我們的中國法律顧問向我們表示，在現有政策及法規以及地方政府的實施及監管規定並無重大變動的前提下，我們將須繳納過往欠繳社會保險及因過往欠繳社會保險而受到嚴重行政處罰的風險微乎其微，且過往欠繳住房公積金將對我們的業務經營造成重大不利影響並產生巨額實際虧損的風險微乎其微。

業 務

整改措施

截至2017年、2018年及2019年12月31日止三個年度，我們已就我們未能繳納足夠的社會保險及住房公積金供款計提撥備分別人民幣0.6百萬元、人民幣1.2百萬元及人民幣4.1百萬元。截至最後實際可行日期，我們已開始對該等不合規事件進行整改。我們已執行以下內部政策及程序：(i)定期與政府機構溝通，以確保我們的計算方法及付款方式符合相關法律及法規；(ii)定期諮詢外部顧問，以知悉我們是否存在違反相關法律法規的風險；(iii)定期編製有關供款金額的報告，以供董事會審查；及(iv)就有關法律法規對我們的董事、高級管理人員及員工進行內部培訓。

風險管理及內部控制

我們於營運過程中面臨各種風險。更多數據，請參閱本文件「風險因素」。我們已為業務營運設立我們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)識別與我們運營有關的不同風險；(ii)評估及訂定已識別風險的優先級；(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)實施應對該等風險的措施。

董事會監督及管理與我們業務相關的風險。我們已設立審核委員會，以檢討及監察財務報告程序及內部監控系統。審核委員會由四名成員組成，即甘志成先生（擔任委員會主席）、王斗先生、黃明祥先生及吳偉雄先生。有關該等委員會成員的資質及經驗的更多資料，請參閱本文件「董事及高級管理層」。

為改善企業管治，我們已採納，或預期於上市前採納，一系列內部監控政策、程序及計劃，該等政策、程序及計劃是為了就實現有效及高效營運、可靠的財務報告及遵守適用法律及法規等目標提供合理保證而設計。我們內部監控系統的摘要如下：

- 董事及高級管理層於2020年5月22日參與有關上市規則相關規定及香港上市公司董事職務的培訓；
- 我們委任呂力先生擔任我們的財務總監及霍寶兒擔任我們的聯席公司秘書以確保遵守相關法律及法規。有關彼等履歷的詳情，請參閱本文件「董事及高級管理層」。

業 務

- 我們已委任紅日資本有限公司擔任我們的合規顧問以就遵守上市規則的情況向我們發表意見；及
- 我們採納不同政策，確保遵守上市規則，包括有關風險管理、持續關連交易及數據披露的規則。

為籌備上市，我們已委聘獨立內部控制顧問基於協議範疇對我們的內部控制系統進行審查，涵蓋以下各方面的控制及程序：我們提供的服務、分包商管理、現金及庫務管理、薪金付款、財務及會計、稅項付款、信息技術系統管理、投購保險政策、職業健康及安全、知識產權保護及其他一般控制措施。內部控制顧問根據其調查結果推薦內部控制系統的若干整改及改進措施。因此，我們針對該等調查結果及推薦意見實施整改及改進措施。內部控制顧問經關注本集團管理層所採取的補救措施後進行了後續審查。考慮到上文所述，董事認為，經過強化的內部控制措施對我們當前業務環境而言屬足夠及有效。

我們的合規部門依據法律及監管規定制定反洗錢政策及程序。有關政策及程序在我們的業務經營中實施。

金融服務的風險管理

我們已制訂我們認為適合我們金融服務的風險管理政策及程序，其中包括：

- *受理申請及盡職審查*。收到貸款申請材料後，我們將根據對貸款申請的初審結果考慮是否受理客戶的申請。我們可能在初期拒絕客戶的申請，倘該客戶並不滿足我們的基本客戶資格要求，如企業客戶的業務合法性、穩定收入及往績記錄，以及個人客戶的年齡、職業及信用歷史。
- *評估及批准*。業務部的團隊經理和總經理分別負責審核不同金額的小額貸款申請。經理和風險管理部門主管將隨後進行評估並出具風險管理意見。申請須經總經理或深圳卓投主席最終批准。

作為風險管理事項，我們通常要求客戶提供抵押品作為我們所提供貸款的抵押。我們通常要求貸款與價值比率介乎抵押品市值的約55.0%至70.0%。

業 務

- **發放貸款。**我們遵循文件檢查、貸款發放、財產止贖權、證據收集、抵押登記和數據存檔等程序，以確保資金安全並防止業務轉移中的風險。
- **貸款後發放審查。**我們持續監控借款人在提取貸款後的還款能力。我們的客戶經理負責審查借款人提取貸款後的實際資金用途並向相關貸款審批負責人彙報。為監控貸款相關風險，我們定期審閱貸款組合，當中涉及副總經理、風險管理部及客戶經理的參與。