

---

## 業 務

---

### 概覽

我們是中國增長最快的大型物業管理服務商，市場地位領先。根據中國指數研究院的資料，2019年我們的整體增長率（按在管建築面積、收入及利潤的平均年增長率計算）為104.5%，與2019年大型物業服務百強企業相比，排名第一。我們以「至善·致美」為服務理念，為客戶提供全面的高品質物業服務，致力於成為中國最具競爭力的高品質綜合物管服務商之一。

我們主要經營三項業務，即(i)物業管理服務，(ii)非業主增值服務，及(iii)社區增值服務。我們在中國提供物業管理服務的歷史已逾16年，主要佈局於國內一線及二線城市。於2020年3月31日，我們的合約總建築面積達168.5百萬平方米，覆蓋中國29個省、自治區及直轄市的114個城市。於同日，我們於中國管理306處物業，包括238處住宅物業及68處非住宅物業，在管總建築面積達58.1百萬平方米。除物業管理服務外，我們也提供主要面向房地產開發商的非業主增值服務（例如諮詢及開辦服務、銷售協助服務等）以及主要面向在管物業業主和住戶提供各類社區增值服務。

於2020年5月8日，我們收購開元物業管理（一家多業態、綜合性物業管理服務商，其在管物業多由獨立第三方房地產開發商開發）的控制性權益。由於進行業務擴張（包括收購開元物業管理），於2020年5月31日，我們的合約建築面積增至226.8百萬平方米，覆蓋中國29個省、自治區及直轄市的126個城市。於同日，我們管理共計635處物業（包括405處住宅物業及230處非住宅物業），在管總建築面積達100.6百萬平方米，覆蓋中國26個省、自治區及直轄市的78個城市。截至最後實際可行日期，我們的物業管理業務組合涵蓋住宅物業及廣泛的非住宅物業，包括商業物業（如寫字樓、購物中心、酒店式公寓及酒店）及城市公共及其他物業（如學校、醫院、遊樂園、會議中心及行政機關）。於2020年5月31日，我們住宅物業、商業物業、城市公共及其他物業的在管建築面積分別為73.7百萬平方米、13.1百萬平方米及13.7百萬平方米，分別佔在管總建築面積的73.3%、13.1%及13.6%。

我們於業績記錄期間實現快速增長。我們的收入由2017年的人民幣1,111.5百萬元增長至2018年的人民幣1,841.5百萬元，並進一步增長至2019年的人民幣2,827.4百萬元，2017年至2019年的年複合增長率為59.5%，並由截至2019年3月31日止三個月的

---

## 業 務

---

人民幣535.8百萬元繼續增長34.1%至2020年同期的人民幣718.7百萬元。同時，我們的年內利潤由2017年的人民幣43.0百萬元增長至2018年的人民幣98.3百萬元，並進一步增長至2019年的人民幣269.9百萬元，2017年至2019年的年複合增長率為150.7%，我們的期內利潤由截至2019年3月31日止三個月的人民幣13.6百萬元繼續增長394.9%至2020年同期的人民幣67.3百萬元。

本集團於業績記錄期間的合併財務資料並不包括開元物業管理及其附屬公司。於收購完成後，開元物業管理及其附屬公司的財務業績自2020年5月8日起併入我們的財務報表。

開元物業管理於2017年、2018年及2019年的總綜合收入分別為人民幣556.7百萬元、人民幣725.5百萬元及人民幣867.9百萬元，自2019年及2020年1月1日至5月7日期間，總綜合收入為人民幣279.4百萬元及人民幣328.3百萬元。同期，開元物業管理的綜合利潤分別為人民幣51.6百萬元、人民幣65.6百萬元、人民幣62.9百萬元、人民幣20.9百萬元及人民幣32.4百萬元。

### 競爭優勢

我們是聚焦在核心城市、品質領先、增長最快的中國大型物業管理綜合服務商，在項目儲備、服務品質、品牌口碑、多業態佈局、團隊能力、管理體系以及大股東強有力全方位支持等諸多方面建立了競爭優勢，為我們未來不斷擴大市場份額，提升經營業績，發展成為中國最具競爭力的高品質綜合物管服務商之一奠定了良好的基礎。

### 聚焦核心城市，深耕多年並具備了服務品牌優勢

截至2020年5月31日，我們的在管項目佈局78座城市，在管建築面積的86.2%均位於一二線城市。我們於眾多一二線城市確立穩固市場地位，在管建築面積體量龐大，項目數目不斷增加。下表列示我們於2020年5月31日在下列城市管理的合約建築面積及項目數目。根據中國指數研究院的資料，物業服務百強企業2019年單個城市管理面積均值140萬平方米，單個城市項目均數為6.8個。

## 業 務

城市	合約 建築面積	合約 項目數量	在管 建築面積	在管 項目數量
	(千平 方米)		(千平 方米)	
杭州.....	19,607	166	14,581	135
重慶.....	18,102	68	11,510	42
天津.....	10,942	59	7,493	37
無錫.....	6,614	25	4,882	16
北京.....	2,814	13	2,446	11
成都.....	4,985	32	2,370	10
上海.....	2,742	24	2,020	20
合肥.....	3,452	18	1,799	12
西安.....	3,756	20	1,632	10
昆明.....	5,624	33	1,377	10
武漢.....	5,755	21	1,354	8
鄭州.....	5,698	34	1,275	8
青島.....	8,510	39	1,011	10

多年以來，我們聚焦和持續深耕核心城市，確立了高品質服務的品牌形象和服務口碑。根據中指院的報告，我們位列「2019年中國物業服務品質領先品牌TOP3」，並榮獲了「2019年中國物業服務專業化運營領先品牌企業」、「2018年中國物業服務特色品牌企業－高端物業服務」等；根據第三方專業服務機構賽惟諮詢的報告，2019年我們的客戶滿意度高達90分，遠高於行業平均73分，達行業標桿水平。在核心城市樹立的良好品牌形象和服務口碑，將有助於我們繼續在該等城市獲取更加優質的第三方項目，並隨着市場份額的不斷提升，也為我們持續探索社區增值服務提供了廣闊的空間。

---

## 業 務

---

### 通過歸心服務體系、高品質服務標準與管理體系，建立了行業領先的服務能力

我們佈局核心城市，堅持的高品質服務戰略，贏得了客戶極大的認可與滿意。截止到2020年3月31日，我們的平均物業管理費達每月每平方米人民幣3.40元（其中住宅平均物業管理費每月每平方米人民幣2.90元），截至2019年12月31日止年度物業管理服務合同續約率達99.6%。

我們構建了「融創歸心」服務體系，圍繞社區優質的居住環境、便利放心的生活服務、愉悅和睦的鄰里關係，為客戶打造「有家、有生活、有知己」的高品質社區服務生態，與客戶共建有生命力的社區。

**有家。**好的房子和好的園區配套與環境，承載着客戶對家和美好生活的期許：

- 以客戶視角開展物業前介服務，同時嚴把交付前公區承接查驗等重點環節，把住交付品質第一關。
- 以精益化管理為導向的社區工程服務保障體系，確保客戶隨時可以正常和安心使用設備設施。
- 持續對社區人行、車行、安防系統進行技術提升與智能化改造，搭建智慧系統管理平台；同時安保崗位以「零時差、零距離」為服務準則，為業主構建安全的居住屏障。
- 環境保潔崗位以「零死角、零干擾」為服務準則，為業主打理乾淨、整潔、舒心的生活環境。

---

## 業 務

---

有生活。提供便捷、無憂的園區生活服務，管家團隊是業主最得力的園區生活助手：

- 線上線下一站式快捷解決日常生活瑣事。我們通過歸心App、400呼叫中心、歸心服務中心，既為客戶提供方便快捷的在線服務方式，也為客戶提供可以面對面溝通互動的線下服務空間，滿足不同客戶群體或特定事項的動態需求。
- 便利放心的社區生活配套服務必不可少。我們為客戶提供代繳水電費、快遞到家、家政保潔、到家維修、二手租售、美居軟裝、文化旅遊等社區配套服務，通過日臻完善的智慧化業主生活服務平台與豐富的服務資源整合，更好的為社區生活需求提供便利性服務。
- 通過全方位賦能體系，管家團隊「懂客戶、懂生活」，協助業主在社區生活無憂，成為最得力的生活助手。

有知己。構建新時代社區鄰里「文明和諧」的公共關係，打造「共建共享共美好」的歸心社區：

- 社區公約：招募「歸心共建大使」，倡導《融創社區公約》，共同營造陽光、透明、尊重、和睦的社區氛圍，共同踐行與維護文明與友善的社區行為；
- 社區活動：豐富多彩社區活動，構建其樂融融的歡樂磁場，健走未來、果殼計劃、鄰里計劃、業主達人秀與業主春晚，已形成我們的品牌活動。

---

## 業 務

---

- 社群活動：以「有趣、有聚、有愛」為導向，精心設立各類興趣社群，依托社區歸心空間，為業主搭建社交平台，愉悅心靈、展示自我，促進鄰里交流，構建社區情感共鳴。
- 社會公益：積極組織業主參與融創英苗助學計劃，攜手業主共同承擔社會責任。

我們建立了全面的品質管理體系，是高品質服務能力和歸心服務體系的有效保障。我們取得了ISO9001:2015質量管理體系、ISO14001:2015環境管理體系、ISO45001:2018職業健康安全管理體系認證。我們重視並通過實施動態質量管理控制，包括神秘客暗訪機制、三級巡檢與自檢機制、400中心的客戶回訪機制、以及對員工培訓及實際作業考核激勵機制等全方位的質量管理體系，確保項目現場高品質服務標準的有效落地。

### 通過併購整合，構建融創服務的子品牌，支持未來多品牌、多業態綜合發展

我們不斷發揮融創品牌在收併購領域的聲譽和影響力，持續挖掘優質收併購機會，尤其是重點關注業務體量較大、管理業態豐富、與公司業務互補性較強的標的公司。我們已經完成了對開元物業管理的收購和成都環球世紀的整合。

- 開元物業管理主要佈局在華東地區核心城市，截至2020年3月31日，管理290項物業，在管面積達37.3百萬平方米，非住宅物業佔比高達32.6%，涵蓋城市公共物業、寫字樓、醫院、商業等多種業態，在大幅擴充我們物業管理規模的同時，進一步豐富了我們的綜合業態的管理能力和經驗。截至2020年3月31日，開元物業90.0%的合約建築面積來源於第三方，其團隊豐富的外拓經驗和能力也將有利於進一步加強我們的市場外拓能力。

---

## 業 務

---

- 成都環球世紀主要佈局在西南區域，截至2020年3月31日，在管建築面積達4.1百萬平方米，非住宅物業佔比高達91.2%，其在由商業、寫字樓、酒店、娛樂休閒等業態構成的超大城市綜合體和會議會展服務領域深耕多年，曾為財富全球論壇、中日韓首腦會議等眾多大型會議會展提供服務。

「開元物業」和「環球融創服務」成為了我們在不同業態上極具競爭優勢的子品牌，將有力地支持我們未來多業態綜合發展。

### 融創中國的全方位支持

控股股東融創中國是中國領先房地產開發商之一，在中國的一二線核心城市擁有眾多優質地產項目，已經確定了堅實的行業競爭優勢。融創中國下設融創地產、融創服務、融創文旅、融創文化、融創會議會展、融創醫療康養六大戰略板塊，業務覆蓋地產開發、物業服務、會議會展、旅遊度假、主題樂園、商業運營、酒店運營、醫療康養、IP開發運營、影視內容製作發行等。

強大的控股股東支持有利於我們持續獲取眾多的項目資源，不斷擴大管理面積和業務規模，並在不同業務板塊上保持增長，大大提升了我們的行業競爭力和業務擴張速度。在分拆上市後，也將繼續受益於融創中國的持續發展。

- **持續快速的銷售增長：**根據中國指數研究院的資料，融創中國在2015年至2019年間合同銷售金額複合增長率高達69.0%，遠高於同期全國住宅銷售額17.7%的複合增長率。2017-2019年期內，融創中國合同銷售金額持續位列行業前四名；

---

## 業 務

---

- **每年大量的新增土地儲備：**同時，融創中國及其合聯營公司每年以多種形式獲取大量土地儲備，其中2019年新增土地儲備高達約1億平方米。截至2020年3月26日，融創中國及其合聯營公司土地儲備約2.39億平方米；
- **多元業務支持我們多業態外拓：**融創中國作為中國大型的文旅持有運營商之一，已開業9座文旅城，總建面約530萬平方米，另有多個在建和規劃中的文旅項目；融創中國作為中國大型的會議會展項目運營商之一，已運營4個會展中心，另有多個在建和規劃中的會展中心。此外，融創中國還在開發和儲備了諸多康養和特色小鎮項目，融創中國自身豐富的業態佈局使我們管理的業態愈加豐富，也使我們不斷提升綜合管理能力，為多業態外拓奠定了堅實的基礎；
- **大量的合作資源：**融創中國與超過400個合作夥伴共同開發地產項目，並且近年來在產業地產領域持續發力，城市共建者形象逐步建立，因此與大量的合作夥伴和地方政府建立了良好的關係，為我們外拓發展提供大量機遇；
- **引領行業的品牌優勢：**除了高增長業績和豐富土地儲備，融創中國高端精品的產品定位也獲得行業和客戶的高度認可，在克而瑞2019年中國房地產企業產品力Top100榜單中高居榜首。融創中國打造了大量核心城市標桿項目，後續的高端物業管理需求也支持了我們品牌影響力的持續提升。

---

## 業 務

---

完善的激勵機制和人才培養體系，助力公司打造專業、進取、努力、務實的團隊，支持戰略發展

作為勞動力密集型行業，我們始終重視整體團隊激勵機制和人才培養體系的構建，以匹配和支持公司快速發展的要求，經過多年的積累和不斷調整，我們已經打造了有競爭力的激勵機制和人才培養體系。

- **完善的激勵機制：**對管理層除了有競爭力的薪酬水平和提供廣闊的發展空間外，計劃設立與同行公司相比更具吸引力的較大規模的股份獎勵計劃，以保持核心管理層的穩定和不斷吸引行業高水平人才的加入；對一線員工結合業務特點和工作類型制定了嚴明的獎懲機制與紅線機制，通過及時激勵與榜樣引領，促進員工高效工作，積極追求高標準、高績效；
- **人才培養體系：**我們建立了立體化、全方位的針對不同崗位、不同發展階段員工的人才培養體系，以促進員工的不斷成長，適應公司快速發展的需要。我們的「融譽生」計劃，以甄選和培養具備高素質、高能力、高認同感的未來核心管理人才為目標，將為業務發展持續提供強有力的人才支撐。

## 發展戰略

本集團將聚焦深耕核心城市，堅持打造和提升高品質社區服務體系能力和行業最佳口碑和品牌，堅持以精益化和科技化為方向，提升社區運營管理的體系能力，持續擴大優質社區的業務規模，推進佈局商業物業及城市公共物業的管理與服務，致力於發展為中國最具競爭力的高品質綜合物管服務商之一。

---

## 業 務

---

**繼續聚焦核心城市，積極拓展中高端住宅社區的同時，也會積極把握商業物業和城市公共物業的機會，擴大管理規模、品牌影響力和綜合實力**

現階段中國物業管理行業規模分散，尚處於不斷整合、份額不斷向頭部優勢企業集中的初期。本集團已在人口密度以及人均收入水平相對較高的核心城市深耕多年，並建立了良好的品牌優勢和客戶口碑，未來將繼續以核心城市的中高端住宅社區為重點，不斷提升管理項目密度，以發揮我們在現有核心城市的佈局優勢，以及在業務擴張、成本控制方面的協同效應。

我們一方面將繼續補充市場拓展團隊人員並提升拓展能力、加強對第三方外拓的考核激勵，充分利用自身的服務口碑和品牌優勢，不斷拓展第三方的項目，同時我們將積極尋找優質標的，以合理的價格審慎地收購其他優質物業管理公司；此外我們也會積極把握商業物業和城市公共物業的發展機會，充分發揮「開元物業」和「環球融創服務」子品牌在該等領域已形成的服務體系和品牌優勢，進一步擴大我們作為大型綜合物業管理服務商在該等領域的業務規模，進一步提升我們的綜合實力和在物業管理行業的市場地位。

另一方面，我們繼續借助融創中國在核心城市豐富的土地儲備，通過積極承接融創中國未來開發的項目，實現業務規模的快速增長；同時我們也將積極利用融創中國大量的合作方資源，抓住其在文旅、產業地產的快速發展中的機會，積極開拓住宅、商業、城市公共服務領域的綜合物管項目。

**堅持高品質服務戰略，持續提升高品質社區服務體系能力，鞏固並提升行業高品質服務品牌的影響力與客戶口碑**

高品質的服務能力、品牌、口碑是公司的核心競爭力之一，我們將繼續以「至善、至美」為服務理念，持續完善歸心服務體系、品質控制標準化體系、員工培訓與考核激勵體系等全面的體系能力。我們通過「有家、有生活、有知己」高品質社區服務的

---

## 業 務

---

不斷打造，鞏固並提升高品質服務品牌在行業的影響力與客戶口碑，這將有助於提升現有客戶的忠誠度並不斷吸引新客戶，為我們不斷擴大市場份額以及探索更多的社區增值服務，打下堅實的基礎。

### **堅持標準化與精益化管理方向，加大智能化與信息化科技投入，助力客戶體驗提升的同時降本增效**

物管行業作為勞動密集型行業，在管理規模快速擴大的情況下，我們不僅需要建立成熟的高品質服務體系管理能力，還要持續擴大成本集約化管理成果，有效控製成本、提升經營效益；同時對於智能化與信息化的科技投入，也是物管行業的必由之路。因此，我們會不斷完善標準化管理體系，堅持精益化管理方向，既要保障高品質業務標準有效落地和滿意的客戶體驗，也要有效識別低效動作並消除浪費，合理控製成本。我們將加快借助科技手段，提升客戶體驗與服務滿意度的同時，有效減少人工作業量與偏差，提升作業效率與效果，增強業務現場的管控效率與質量。同時，我們將進一步挖掘客戶數據和管理數據，形成運營策略與成果，為下一步的現有業務提升與新業務方向提供支撐。

### **以滿足業主需求和發揮自身優勢為前提，大力提升社區增值服務的運營能力**

社區增值服務作為現代社區物業管理服務中的一部分，其必要性和重要性日益凸顯，尤其在我們重點佈局的核心城市中高端社區，日趨成為客戶對社區生活服務的剛性需求。隨着我們管理規模和密度的不斷增加，為社區增值服務打開了越來越大的空間。

我們將聚焦客戶在園區生活場景里剛性且高頻或高收益的社區生活增值服務品類，立足於與客戶已確立的關係優勢，針對本集團不同城市業務發展階段，在美居服務、到家服務、房產經紀、社區空間運營等重點業務領域投入更多精力，加快完善生

---

## 業 務

---

活服務線上平台，借助更豐富的外部服務資源，為業主提供便捷的、有品質保障的生活增值服務同時，也為公司開拓更多的多元業務收入。

### 持續打造專業、進取、努力、務實的團隊，構建有競爭力的人才激勵和發展機制

我們將持續打造專業、進取、努力、務實的團隊，構建有競爭力的人才激勵和發展機制。我們通過系統化的培訓培養機制，分級建立人才梯隊。我們將結合發展階段、業務特性，制定和不斷調整有針對性的考核激勵機制與晉升機制，促進內部人才的良性競爭；同時也將不斷結合市場變化及企業自身需求，打造有優勢的人才成長環境與平台，吸引更多行業內外的優秀人才，形成有競爭力的人才壁壘，支撐本集團的快速發展。

### 業務模式

我們的業務分為以下三項業務：

- **物業管理服務。**我們向業主、住戶以及房地產開發商提供各類物業管理服務，包括安保、清潔、綠化、園藝及公區設施運行的維修維護等服務。我們的物業管理業務組合涵蓋住宅物業（尤其是中高端社區）及各類非住宅物業，包括(i)商業物業，如寫字樓、購物中心、酒店式公寓及酒店；及(ii)城市公共及其他物業，如學校、醫院、遊樂園、會議中心及行政機關。於業績記錄期間，我們以包幹制方式收取絕大部分物業管理費，另有小部分以酬金制方式收取。
- **非業主增值服務。**我們提供多種非業主增值服務，包括(i)向房地產開發商提供銷售協助服務，協助其在售樓處及展廳進行銷售及營銷活動，(ii)諮詢及其他非業主增值服務，如諮詢、開辦及工程服務，及(iii)向房地產開發商提供的房產中介服務，主要包括旅遊度假項目的代理銷售服務。

## 業 務

- **社區增值服務。**我們向業主及住戶提供各類社區增值服務，解決彼等的日常生活需要，主要包括：(i)美居服務；(ii)社區空間運營服務；(iii)社區房產中介服務以及車位使用權銷售服務；及(iv)社區生活服務，如家政、團購及旅遊服務。

下表列示於所示期間我們按業務劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)
	(未經審核)									
物業管理服務....	574,757	51.7	760,067	41.3	1,148,198	40.6	239,091	44.6	428,850	59.7
非業主增值服務..	524,119	47.2	1,028,700	55.8	1,572,496	55.6	286,970	53.6	273,817	38.1
社區增值服務....	12,649	1.1	52,775	2.9	106,680	3.8	9,718	1.8	15,985	2.2
<b>總收入 .....</b>	<b><u>1,111,525</u></b>	<b><u>100.0</u></b>	<b><u>1,841,542</u></b>	<b><u>100.0</u></b>	<b><u>2,827,374</u></b>	<b><u>100.0</u></b>	<b><u>535,779</u></b>	<b><u>100.0</u></b>	<b><u>718,652</u></b>	<b><u>100.0</u></b>

### 物業管理服務

我們的歷史可追溯至2004年，我們於當年開始在中國天津及重慶提供物業管理服務。於2020年3月31日，我們的合約建築面積共計168.5百萬平方米，覆蓋中國29個省、自治區及直轄市的114個城市。於同日，我們管理共計306處物業，包括238處住宅物業及68處非住宅物業，在管建築面積共計58.1百萬平方米，覆蓋中國25個省、自治區及直轄市的62個城市。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，物業管理服務產生的收入分別為人民幣574.8百萬元、人民幣760.1百萬元、人民幣1,148.2百萬元、人民幣239.1百萬元及人民幣428.9百萬元，分別佔我們同期總收入的51.7%、41.3%、40.6%、44.6%及59.7%。

## 業 務

下表列示本集團於業績記錄期間相關日期及於2020年5月31日經擴大集團（考慮到收購開元物業管理）(i)合約建築面積，(ii)在管建築面積，(iii)合約建築面積所涉及的物業數目，及(iv)在管建築面積所涉及的物業數目明細：

	於12月31日			於3月31日	於5月31日
	2017年	2018年	2019年	2020年	2020年
合約建築面積(千平方米) ..	57,437	96,896	157,710	168,536	226,785
在管建築面積(千平方米) ..	19,988	28,559	52,963	58,115	100,588
合約建築面積所涉及 的物業數目.....	256	419	691	749	1,162
在管建築面積所涉及的 物業數目.....	85	137	268	306	635

### 物業管理服務的一般範疇

我們提供的物業管理服務可以分為以下類別：

- **安保服務。**我們致力於確保我們所管理物業安全及社區秩序良好，並努力通過設備升級及智能管理，不斷提升我們的安保服務質量。我們所提供的安保服務主要包括一般秩序維護、巡邏、電子門禁、視頻監控、停車安保、訪客管理、消防管理及應急處置。我們通過自有員工及第三方分包商為安保服務配置員工。
- **清潔、綠化及園藝服務。**我們主要通過分包商為我們所管理物業的公共區域提供清潔、垃圾清理、殺蟲、綠化及園藝服務。該等公共區域可能包括樓梯間、圍欄、走廊、地下室及花園等。

## 業 務

- **維修維護服務。**我們物業維修維護服務的範疇通常涵蓋(i)公共區域設備設施，如電梯設備、空調設備、照明設備，(ii)消防安全設施，(iii)公用事業設施，如供配電系統、給排水系統，及(iv)安保設施，如監控系統、門禁系統。於業績記錄期間，我們將絕大部分電梯及消防設備的專業維修維護服務外包給分包商。

### 地理覆蓋範圍

下表列示於所示日期我們按地理區域劃分的(i)在管建築面積，及(ii)在管物業數目明細：

	於12月31日						於3月31日					
	2017年		2018年		2019年		2020年					
	在管建築面積	項目數量	在管建築面積	項目數量	在管建築面積	項目數量	在管建築面積	項目數量	在管建築面積	項目數量		
(千平方 米)	(%)	(千平方 米)	(%)	(千平方 米)	(%)	(千平方 米)	(%)	(千平方 米)	(%)	(千平方 米)	(%)	
西南地區 <sup>(1)</sup> .....	7,917	39.6	30	9,303	32.6	36	17,434	32.9	59	17,613	30.3	65
華北地區 <sup>(2)</sup> .....	8,315	41.6	36	10,714	37.5	49	13,185	24.9	64	13,889	23.9	75
華東地區 <sup>(3)</sup> .....	2,722	13.6	10	4,795	16.8	24	12,113	22.9	70	12,770	22.0	76
華南地區 <sup>(4)</sup> .....	349	1.7	3	1,377	4.8	11	3,673	6.9	29	4,903	8.4	37
華中地區 <sup>(5)</sup> .....	343	1.7	4	1,349	4.7	9	2,984	5.6	20	3,624	6.2	21
東北地區 <sup>(6)</sup> .....	343	1.7	2	530	1.9	4	1,784	3.4	14	3,336	5.7	19
西北地區 <sup>(7)</sup> .....	-	0.0	-	490	1.7	4	1,790	3.4	12	1,980	3.4	13
<b>總計</b> .....	<b>19,988</b>	<b>100.0</b>	<b>85</b>	<b>28,559</b>	<b>100.0</b>	<b>137</b>	<b>52,963</b>	<b>100.0</b>	<b>268</b>	<b>58,115</b>	<b>100.0</b>	<b>306</b>

附註：

- (1) 「西南地區」指重慶、四川省、雲南省及貴州省；
- (2) 「華北地區」指北京、天津、山東省、河北省及山西省；
- (3) 「華東地區」指上海、浙江省、江蘇省及安徽省；
- (4) 「華南地區」指廣西壯族自治區、福建省、廣東省及海南省；
- (5) 「華中地區」指湖北省、湖南省、河南省及江西省；
- (6) 「東北地區」指遼寧省、黑龍江省及吉林省；及
- (7) 「西北地區」指甘肅省、寧夏回族自治區、陝西省、新疆維吾爾自治區及內蒙古自治區。

## 業 務

### 在管物業類型

我們管理多元化的物業組合，涵蓋住宅物業（尤其是中高端社區）及非住宅物業（包括(i)商業物業，如寫字樓、購物中心、酒店式公寓及酒店；及(ii)城市公共及其他物業，如學校、醫院、遊樂園、會議中心及行政機關）。

下表列示於所示期間或日期我們按物業類型劃分的(i)物業管理服務收入，(ii)在管建築面積，及(iii)在管物業數目明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	收入		收入		收入		收入		收入	
	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)
							(未經審核)			
住宅物業.....	463,467	80.6	621,441	81.8	941,549	82.0	196,848	82.3	322,991	75.3
非住宅物業										
– 商業物業.....	102,937	17.9	126,409	16.6	192,138	16.7	39,172	16.4	97,959	22.9
– 城市公共及其他物業.....	8,353	1.5	12,217	1.6	14,511	1.3	3,071	1.3	7,900	1.8
小計.....	111,290	19.4	138,626	18.2	206,649	18.0	42,243	17.7	105,859	24.7
總計.....	<b>574,757</b>	<b>100.0</b>	<b>760,067</b>	<b>100.0</b>	<b>1,148,198</b>	<b>100.0</b>	<b>239,091</b>	<b>100.0</b>	<b>428,850</b>	<b>100.0</b>

	於12月31日						於3月31日					
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年			
	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目
	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)
住宅物業.....	17,776	88.9	72	25,698	90.0	118	44,809	84.6	230	45,805	78.8	238
非住宅物業												
– 商業物業...	1,933	9.7	11	2,495	8.7	17	5,059	9.6	32	6,244	10.7	53
– 城市公共及其他物業...	279	1.4	2	366	1.3	2	3,095	5.8	6	6,066	10.5	15
小計.....	2,212	11.1	13	2,861	10.0	19	8,154	15.4	38	12,310	21.2	68
總計.....	<b>19,988</b>	<b>100.0</b>	<b>85</b>	<b>28,559</b>	<b>100.0</b>	<b>137</b>	<b>52,963</b>	<b>100.0</b>	<b>268</b>	<b>58,115</b>	<b>100.0</b>	<b>306</b>

## 業 務

### 項目來源

於業績記錄期間，我們管理的物業主要由融創集團及其合營企業及聯營公司開發，其餘則由其他房地產開發商開發或自若干非住宅物業的業主（為獨立第三方）取得。有關融創集團與我們之間業務劃分的資料，請參閱「與控股股東的關係－業務劃分」。

下表列示於所示期間或日期我們按項目來源劃分的(i)物業管理服務收入，(ii)在管建築面積，及(iii)在管物業數目明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	收入		收入		收入		收入		收入	
	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)
							(未經審核)			
融創集團開發的物業 <sup>(1)</sup> .....	571,126	99.4	753,271	99.1	1,143,884	99.6	237,892	99.5	425,508	99.2
外拓項目 <sup>(2)</sup> .....	3,631	0.6	6,796	0.9	4,314	0.4	1,199	0.5	3,342	0.8
<b>總計</b> .....	<b>574,757</b>	<b>100.0</b>	<b>760,067</b>	<b>100.0</b>	<b>1,148,198</b>	<b>100.0</b>	<b>239,091</b>	<b>100.0</b>	<b>428,850</b>	<b>100.0</b>

	於12月31日						於3月31日					
	2017年		2018年		2019年		2020年					
	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目				
	(千平方呎)	(%)	(千平方呎)	(%)	(千平方呎)	(%)	(千平方呎)	(%)				
融創集團開發的物業 <sup>(1)</sup> .....	19,919	99.7	83	28,386	99.4	136	52,634	99.4	267	56,763	97.7	304
外拓項目 <sup>(2)</sup> .....	69	0.3	2	173	0.6	1	329	0.6	1	1,352	2.3	2
<b>總計</b> .....	<b>19,988</b>	<b>100.0</b>	<b>85</b>	<b>28,559</b>	<b>100.0</b>	<b>137</b>	<b>52,963</b>	<b>100.0</b>	<b>268</b>	<b>58,115</b>	<b>100.0</b>	<b>306</b>

附註：

- (1) 「融創集團開發的物業」指由融創集團的附屬公司、合營企業及聯營公司單獨或與其他方共同開發的物業。
- (2) 「外拓項目」指(i)除融創集團的附屬公司、合營企業及聯營公司外的房地產開發商開發的項目及(ii)若干從非住宅物業的業主處獲取的項目（該等業主為獨立第三方）。

---

## 業 務

---

自2019年起，我們積極致力於尋求獨立第三方房地產開發商所開發項目的物業管理委聘，以獲得更高的規模效應、額外的收入來源及使我們的物業管理組合多元化。截至2020年3月31日，我們來自外拓項目的合約建築面積已達3.7百萬平方米。

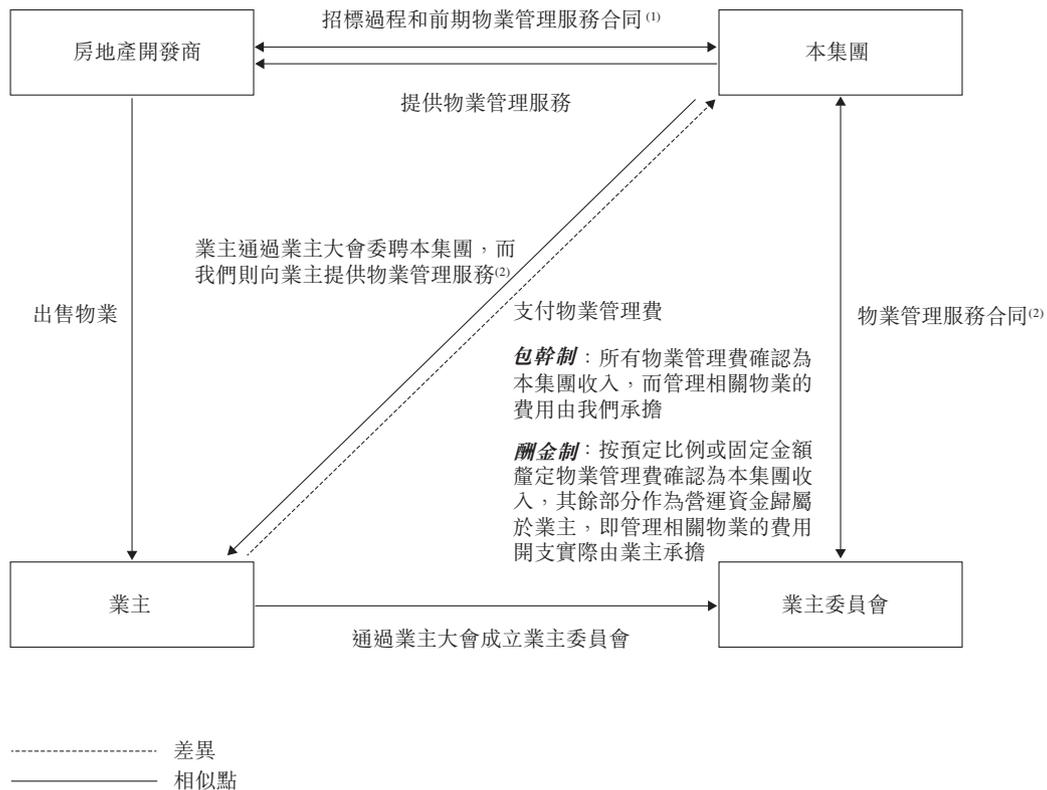
### 物業管理服務的收費模式

於業績記錄期間，我們按包幹制收取絕大多數物業管理費，另有小部分以酬金制收取。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，我們按包幹制收取的物業管理服務收入分別佔我們物業管理服務總收入的100.0%、100.0%、99.9%、99.9%及99.9%。

我們於決定按包幹制抑或酬金制收取物業管理費時，會根據具體情況考慮多項因素，包括在管物業的類型及階段、地方性法規、當地的市況及個別物業的性質及要求。評估潛在客戶時，我們會評估管理物業的成本預算、過往物業管理費收繳率、我們的目標利潤率、競爭對手的收費水平及該物業此前按包幹制還是酬金制收費等關鍵因素。

## 業 務

下圖說明兩種收費模式下管理住宅社區之間的主要差異：



附註：

- (1) 房地產開發商可與我們訂立前期物業管理服務合同，該合同對業主具有法律約束力。
- (2) 業主可選擇通過業主大會委聘我們。一旦我們獲選，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合同，該合同對全體業主具有法律約束力。

包幹制與酬金制之間的差異詳細闡釋如下：

- **按包幹制收取的物業管理費**

在包幹制下，我們通常根據所訂立的物業管理服務合同，按月計價預先釐定的物業管理費，該管理費將作為我們提供全部物業管理服務的「全包」費用。我們有權保留

---

## 業 務

---

向客戶（業主、住戶及房地產開發商等，視情況而定）應收取的全部物業管理費，並認定為我們的收入。根據中國指數研究院的資料，包幹制是中國物業行業的主要收費模式（尤其就住宅物業而言）。

根據包幹制，我們承擔管理物業的成本，並將該等成本確認為我們的銷售成本。該等成本通常包括與直接提供物業管理服務的員工相關的開支以及第三方服務的分包成本。因此，降低在包幹制下提供物業管理服務產生的成本對我們的盈利能力有直接影響。在磋商及訂立物業管理服務合同前，我們力求盡可能準確地估算我們的銷售成本。倘我們在合同期間有權收取的物業管理費金額不足以覆蓋管理產生的所有開支，我們無權要求客戶向我們支付差額。於業績記錄期間，我們曾有部分以包幹制管理的物業管理項目產生虧損，而我們繼續管理若干該等項目，並以期通過各項節約成本措施逐步提高其盈利能力。有關更多詳情，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－倘若我們按包幹制履行物業管理服務時未能控制成本或提高物業管理費，我們可能會遭受虧損，且我們的利潤率可能會下降」。為維持我們管理物業的盈利能力，我們已採取多種節省成本措施。有關詳情，請參閱「－標準化及智慧化管理」。

- **按酬金制收取的物業管理費**

於業績記錄期間，我們自少量的酬金制物業管理項目產生物業管理服務收入，截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，分別佔我們物業管理服務收入的0、0、0.1%、0.1%及0.1%。根據酬金制，我們將預先釐定的物業管理酬金確認為收入，前述酬金通常按已收或應收物業管理費的固定比例（通常介乎10%至15%）或固定金額計提，將酬金以外的剩餘物業管理費用作營運資金，支付我們管理該等物業產生的各項開支。

當我們訂約按酬金制管理住宅社區時，我們實際擔任客戶的代理。該等住宅社區的管理處不設獨立銀行賬戶，而是通過我們的財務賬戶結算交易。根據酬金制，我們通常不就酬金制物業管理合同確認任何直接成本，該等成本由客戶（業主、房地產開發商及住戶等，視情況而定）承擔。於報告期末，若管理處於我們財務賬戶累計的營運資

---

## 業 務

---

金不足以支付管理處在安排物業管理服務時產生的費用，則我們會將差額確認為其他應收款項(可予減值)。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們可能無法按酬金制代表所管理物業的業主收回付款」。

### 物業管理費

#### 物業管理費定價

我們通常基於多項因素為我們的物業管理服務定價，包括(i)物業類型及地理位置、(ii)將提供服務的範圍、(iii)我們的成本預算、(iv)我們的目標利潤率、(v)業主及住戶情況、(vi)當地政府對物業管理費的指導價(倘適用)及(vii)來自同行業公司的競爭(包括就同類型物業提供可比物業管理服務的定價)。此外，我們考慮通過標準化及智慧化管理實現潛在的成本節省及資源配置優化，令我們可提出更具競爭力的物業管理費。我們定期復盤財務資料以評估我們的物業管理費定價水平是否足以維持我們的目標利潤率。我們可於物業管理服務合同續約協商中或根據相關中國法律法規獲得必要數量的業主批准後提議提高物業管理費率。

於中國，就若干物業(例如住宅社區)收取的物業管理費受相關中國機關監管及監督。國務院相關價格主管部門及建設主管部門共同負責監督及規管就前期物業管理服務合同收取的物業管理服務費用，有關費用可能須遵照中國不同地區政府的價格指導。請參閱「監管概覽－有關物業管理服務的法規－有關物業管理企業收費的法規」。

於業績記錄期間，對於打包價項目之外的物業管理項目，我們參考收費建築面積計價物業管理費。於2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年3月31日，我們的收費建築面積分別為15.7百萬平方米、21.8百萬平方米、37.7百萬平方米及38.3百萬平方米，分別佔相關日期我們在管建築面積(不包括打包價項目)的78.6%、76.4%、74.9%及74.8%。

---

## 業 務

---

就若干我們管理的物業（如醫院、學校及行政機關）而言，我們按項目基準而不參考任何建築面積以打包價形式收取物業管理費。相關打包價的設定涉及多項因素（例如將提供的特定物業管理服務的性質及範圍、我們預期將產生的成本、合理的目標利潤率及來自同行業公司的競爭（包括提供予同類型物業的可比物業管理服務的定價））收取。

於2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年3月31日，我們的整體平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣3.21元、人民幣3.15元、人民幣3.40元及人民幣3.40元。我們於業績記錄期間收取的物業管理費乃依據正常商業條款釐定。

於2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年3月31日，我們就住宅物業收取的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣2.93元、人民幣2.85元、人民幣2.89元及人民幣2.90元，於業績記錄期間保持相對穩定。

於2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年3月31日，我們就非住宅物業收取的平均物業管理費分別約為每月每平方米人民幣5.51元、人民幣5.88元、人民幣7.83元及人民幣7.85元。我們於2018年至2019年就非住宅物業收取的平均物業管理費增加乃主要由於合併了成都環球世紀管理的若干非住宅物業（其物業管理費水平普遍高於我們管理的其他非住宅物業）。

根據我們的物業管理服務合同，我們可於合同續約時與業主磋商，或根據中國相關法律法規獲得必要數量的業主批准後，提高物業管理費。實際上，由於與業主溝通及履行必要的程序以獲得批准需要時間，我們會根據具體情況進行評估，通常在認為對業務運營必要時（如業主及住戶要求擴大服務範圍）建議調整物業管理費，但我們無法保證能在需要時成功提高物業管理費。有關更多詳情，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－倘若我們按包幹制履行物業管理服務時未能控制成本或提高物業管理費，我們可能會遭受虧損，且我們的利潤率可能會下降」。

基於我們現時物業管理費定價，同時考慮到不時調整相關收費所需的時間及程序，我們已採取多項內部措施以降低物業管理服務的成本，維持盈利能力。例如，為降低我們的營運成本，我們已將清潔、綠化、安保等若干勞動密集型服務以及電梯及

---

## 業 務

---

消防系統維修維護等專業服務外包予第三方分包商。同時，我們亦專注於實施標準化及智慧化管理措施以減少我們對體力勞工的依賴，提升經營效率。有關詳情，請參閱「－標準化及智慧化管理」。

### 收取物業管理費

根據物業管理服務合同，我們於所接管物業可交付時，我們開始向客戶（例如業主、住戶或房地產開發商）收取物業管理費。我們一般按月計價物業管理費，通常不會向客戶授出信貸期。有關我們貿易應收款項之更多詳情，請參閱「財務資料－經選定合併財務狀況表項目的說明－貿易應收款項」。

於業績記錄期間，我們就已竣工但尚未出售的物業單位，或已竣工並售出但尚未交付的物業單位（在房地產開發商與購房者協商同意的情況下）向房地產開發商收取物業管理費。除非中國相關地方政府有所規定，我們通常不會向房地產開發商就有關物業單位的物業管理費給予折扣。

我們所接受的主要物業管理費繳納方式為銀行轉賬、自動支付、信用卡或連接我們智慧化業主生活服務平台（如「融創歸心」移動應用程序）的第三方在線支付平台（例如微信支付及支付寶）。少數情況下，我們亦接受以現金方式繳納物業管理費。

我們已採取多項措施以確保物業管理費收取的及時性。物業管理費出現逾期之時，我們將通過電話、短信、智慧化業主生活服務平台或親自派送至業主及住戶信箱的方式發送逾期付款通知，並頻繁跟進付款提醒。我們也會提供禮品作為獎勵，鼓勵住戶及業主按時繳納物業管理費。倘多次嘗試收取未果後付款出現重大延遲，我們或會提起法律訴訟以追繳相關物業管理費。

截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，我們的物業管理費收繳率（按相關期間內收到的物業管理費（含補繳過往費用及預繳未來費用）除以同期應收物業管理費總額計算）分別為100.2%、109.4%、111.7%、73.0%及66.1%。截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月的物業管理費收繳率相較業績記錄期間各年度收繳率有所降低，主要是由於收繳率的季節性波動，因若干客戶出於繳費偏好及便利考慮，傾向於在年末支付物業管理費，且

## 業 務

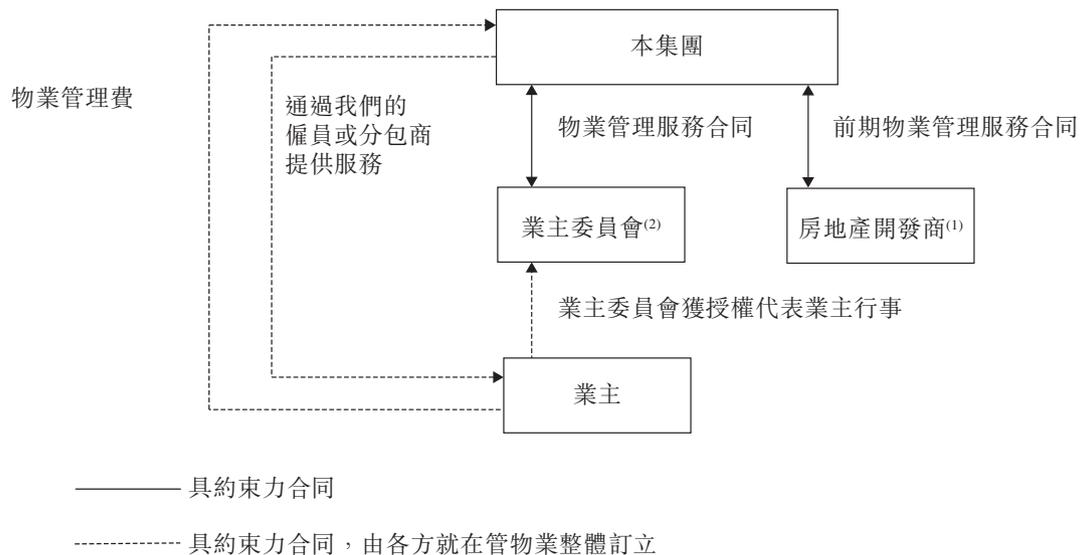
該等現象符合行業慣例（根據中國指數研究院）。我們的董事認為，得益於我們令客戶滿意的服務以及在收繳方面的持續努力，我們於業績記錄期間保持著合理的物業管理費收繳率水平。

### 物業管理服務合同

#### 住宅社區的物業管理服務合同

就提供住宅社區的物業管理服務而言，我們(i)於房地產開發項目建設或預售階段與房地產開發商訂立前期物業管理服務合同；或(ii)於業主委員會成立後與業主委員會（代表業主）訂立物業管理服務合同。

下圖闡述我們與住宅社區的物業管理服務合同各訂約方的關係：



附註：

- (1) 房地產開發商與我們訂立前期物業管理服務合同。根據中國法律，有關合同對未來業主具法律約束力。
- (2) 業主委員會代表業主與我們訂立物業管理服務合同，根據中國法律，有關合同對全體業主具法律約束力。

房地產開發商通常通過招投標程序或相關中國法律法規准許的其他方式委聘物業管理服務提供商。房地產開發商會於新開發物業售予業主前直接與物業管理服務提供商訂立合同。房地產開發商須於確認物業管理服務中標人後於限期內向物業項目所在

---

## 業 務

---

地的相關中國地方機關辦理有關招標結果備案，中國地方機關規定的有關備案通常須於中國地方機關批准向房地產開發商授出物業預售許可證前作出。獲房地產開發商委聘後，物業管理公司通常須於中國地方機關登記前期物業管理服務合同（連同約定的物業管理費）。

根據中國法律，儘管業主委員會及業主均不屬前期物業管理服務合同的訂約方，但業主與房地產開發商訂立物業買賣協議時須載有前期物業管理服務合同的內容，因此該等合同對未來業主將具有法律約束力。根據該等合同的規定，業主須承擔直接向我們支付物業管理費的責任。

房地產開發商向業主交付物業後，業主可依據中國法律召開業主大會並就投票成立業主委員會以管理物業，包括代表業主與物業管理服務提供商進行日常溝通。根據中國法律，業主可通過業主大會作出委聘物業管理服務提供商的決定。該等決定作出後，業主委員會將獲業主授權，與其所代表業主委聘的物業管理服務提供商訂立物業管理服務合同。業主委員會可通過招投標程序，或基於服務、質量及價格等條款及條件的特定標準進行篩選，直接委聘物業管理服務提供商。業主委員會獨立於我們。為獲取新合同並保證現有合同的續簽，我們須始終如一地以具備競爭力的價格提供優質服務。

在部分情況下，前期物業管理服務合同的固定合同期可能已屆滿，而該等物業的相關業主大會尚未召開及／或尚未成立業主委員會以續簽我們的物業管理服務合同或選擇更換物業管理服務提供商，或我們正與業主委員會就續聘進行磋商，我們會繼續向相關物業提供物業管理服務。在此類情況下，據我們的中國法律顧問告知，只要我們繼續向相關物業提供物業管理服務，儘管前期物業管理服務合同的合同期已屆滿，我們仍有權就我們持續提供的服務收取物業管理費。

根據中國法律，業主委員會於有關物業管理事宜方面代表業主的權益。業主委員會的決定對全體業主具約束力。業主委員會與物業管理服務提供商之間的合同為有效

---

## 業 務

---

合同，對全體相關業主具有法律約束力，無論業主是否為有關合同的個人訂約方。因此，我們對業主未付的物業管理費具有合法索取權。

我們就住宅社區與房地產開發商訂立的前期物業管理服務合同的主要條款及安排通常包括以下各項：

- **服務範圍。**我們提供標準物業管理服務，包括安保、清潔、綠化、園藝及公區設施運行的維修維護。我們亦可能負責提供其他物業管理附加服務，例如有關使用車位的服務。
- **服務標準。**合同規定物業管理服務的品質標準以及對公共區域內設備設施進行定期檢查及維護的要求。
- **房地產開發商的責任。**房地產開發商的主要責任包括(i)確保其購房者了解及信守彼等於前期物業管理服務合同下的責任；(ii)為我們提供現成辦公室，供我們現場物業管理辦公使用；(iii)確保所交付物業公共區域設備設施的質量，並按中國法律規定承擔保修期內的保修責任；(iv)向我們提供藍圖、其他施工設計文件及竣工驗收及保修文件；及(v)為我們履行合同責任提供其他必要支持並審閱我們可能就服務擬定的計劃及預算。
- **物業管理費。**合同列明將收取的物業管理費率，通常按物業管理服務合同所協定於所購置物業可以交付時開始累計。房地產開發商通常負責就已竣工但尚未出售的物業單位，及已竣工並售出但尚未交付的物業單位（在地產開發商與購房者協商同意的情況下）支付物業管理費。

---

## 業 務

---

- **分包。**我們可將物業管理服務的細分單元外包予專業第三方分包商。例如，我們可選擇將安保、清潔、綠化及電梯及消防系統的維修維護等服務外包予第三方分包商，並對各項外包業務進行整體協調與規劃。我們可能須於社區張貼通知告知業主及住戶我們委聘的第三方分包商。有關與我們第三方分包商訂立外包合同的安排，請參閱「我們的供應商－分包」。
- **服務期限。**我們的大部分前期物業管理服務合同並無固定期限，在相關業主通過業主大會選定其他物業管理服務提供商且業主委員會訂立的替代物業管理服務合同生效之時，該等合同予以終止。

我們就住宅社區與業主委員會訂立的物業管理服務合同的主要條款及安排通常包括以下各項：

- **服務範圍。**我們提供標準物業管理服務，包括安保、清潔、綠化、園藝及公區設施運行的維修維護。我們亦可能負責提供其他物業管理附加服務，例如有關使用車位的服務。
- **服務標準。**合同規定物業管理服務的品質標準以及對公共區域內設備設施進行定期檢查及維護的要求。
- **業主委員會的責任。**業主委員會的主要責任包括(i)促使業主及住戶了解及信守彼等於物業管理服務合同下的責任；(ii)代表業主及住戶與物業管理服務提供商進行日常溝通；(iii)為我們提供現成辦公室，供我們現場物業管理辦公使用；及(iv)為我們履行合同責任提供其他必要支持並審閱我們可能就服務擬定的計劃及預算。
- **物業管理費。**合同列明將收取的物業管理費率，該管理費率通常按物業管理服務合同所協定於所購置物業交付後開始累計。我們亦可能對逾期物業管理費收取滯納金並有權對客戶提起法律訴訟以追繳費用。

---

## 業 務

---

- **分包**。我們可將物業管理服務的細分單元外包予專業第三方分包商，並對各項外包業務進行整體協調與規劃。有關與我們第三方分包商訂立外包合同的安排，請參閱「我們的供應商－分包」。
- **服務期限**。業主委員會通常由業主授權代表業主與我們訂立物業管理服務合同，該等合同通常訂有不少於兩年的固定期限。

### 非住宅物業的物業管理服務合同

我們就管理非住宅物業與客戶（例如業主或房地產開發商）訂立物業管理服務合同。以下概述我們就非住宅物業所訂立物業管理服務合同的一般條款：

- **服務範圍**。我們提供標準物業管理服務，包括安保、清潔、綠化、園藝及公區設施運行的維修維護。我們亦可能提供其他物業管理附加服務，例如寫字樓的會議服務。
- **服務標準**。合同規定物業管理服務的品質標準以及對在管物業的設備設施進行定期檢查及維護的要求。
- **客戶的責任**。非住宅物業之物業管理服務合同的客戶主要責任包括(i)以協定方式支付或敦促支付物業管理費；(ii)為我們提供現成辦公室，供我們現場物業管理辦公使用；(iii)確保公共區域設備設施的質量；及(iv)為我們履行合同責任提供其他必要支持並審閱我們可能就服務擬定的計劃及預算。
- **物業管理費**。合同列明物業管理費，通常按季度或年度支付。除按收費建築面積收取物業管理費的部分非住宅物業外，我們亦可能以打包價形式收取物業管理費，尤其是對學校、醫院及行政機關等非住宅物業。我們亦可能對逾期物業管理費收取滯納金並有權對客戶提起法律訴訟以追繳費用。

## 業 務

- **分包**。我們可將物業管理服務的細分單元外包予第三方分包商，並對各項外包業務進行整體協調與規劃。
- **服務期限**。我們非住宅物業的物業管理服務合同通常訂有五年的固定合同期限，或視具體情況於業主大會選擇聘任其他物業管理服務提供商時終止。

### 物業管理服務合同的到期時間表

下表列示截至2020年3月31日我們物業管理服務合同的到期時間表：

	合約建築面積	
	(千平方米)	(%)
無固定期限的物業管理服務合同 <sup>(1)</sup> .....	126,450	75.0
我們於合同到期後仍提供服務的物業管理服務合同 <sup>(2)</sup> .....	1,201	0.7
有固定期限且將於下列日期到期的物業管理服務合同		
截至2020年12月31日止年度 .....	8,652	5.1
截至2021年12月31日止年度 .....	6,834	4.1
截至2022年12月31日止年度及往後年度 .....	25,399	15.1
小計 .....	40,885	24.3
<b>總計 .....</b>	<b>168,536</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 無固定期限的物業管理服務合同主要指與房地產開發商訂立的前期物業管理服務合同，該等合同無固定期限且可於組建業主委員會及業主通過業主委員會選擇物業服務提供商及訂立替代物業管理服務合同時終止。我們截至2020年3月31日訂立的物業管理服務合同多數為與房地產開發商訂立的前期物業管理服務合同。
- (2) 儘管截至2020年3月31日合同已到期，我們仍繼續根據該等物業管理服務合同提供服務，此乃主要由於該等物業的相關業主大會尚未召開或尚未成立業主委員會以續簽我們的物業管理服務合同或選擇更換物業管理服務提供商，抑或我們正與業主委員會就續約進行磋商。

---

## 業 務

---

於業績記錄期間，我們就物業管理服務保持著較高的合同續約率。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年3月31日止三個月，我們的物業管理服務合同續約率（即於相關期末仍存續的物業管理服務合同數目除以期內有效物業管理服務合同總數）分別為98.8%、98.6%、99.6%及100.0%。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度，我們分別有一個、兩個及一個項目的物業管理服務合同未續約。該等項目於業績記錄期間的收入貢獻微不足道。我們於業績記錄期間未續約該等項目，主要原因是我們自願終止，以為更具盈利性的項目優化資源配置。根據中國法律，住宅社區業主大會有權依相關程序撤換物業管理公司。我們非住宅物業的物業管理服務合同亦可根據相關合同條款續約或終止。倘物業管理服務合同遭終止或無法續約，則我們或會受到不利影響。請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－大量物業的物業管理服務合同終止或不獲續簽可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響」。

### 我們物業管理項目組合的增長

過往發展中，我們拓展物業管理業務的主要途徑為(1)不斷獲得房地產開發商及業主委員會的服務合同委任，以及(2)併購與我們業務互補且行業經驗豐富的第三方物業管理公司。

因融創中國於2019年收購成都環球世紀，作為重組的一部分，在會計師報告中，成都環球世紀的財務資料自2019年12月31日起已列入本集團的財務資料。於業績記錄期間，成都環球世紀的可識別資產淨值總額自2019年12月31日起併入我們的歷史財務資料，成都環球世紀的經營業績於2020年1月1日至3月31日期間計入我們的財務資料。有關進一步詳情，請參閱本文件附錄一A會計師報告附註12。本文件所披露之若干營運數據（如於2019年12月31日及2020年3月31日之在管建築面積及在管項目數目）包括成都環球世紀於該等日期之營運數據，而成都環球世紀之經營業績（例如收入）已併入我們截至2020年3月31日止三個月之損益表。

於2020年5月，我們完成對開元物業管理控制性權益的收購。有關詳情，請參閱「－收購開元物業管理」。

---

## 業 務

---

我們會進行市場研究並基於物業背景及開發時間表在內的多種因素對目標物業進行評估。我們於訂立新合同之前進行可行性分析及財務預測，其中會考慮物業狀況和面積、管理物業的成本預算、過往物業管理費收繳率、預計盈利能力、當地市場的競爭格局、任何適用的監管規定及與我們其他業務（如增值服務）的潛在協同效應等多項因素。

根據中國法律，房地產開發商通常須通過招投標程序選擇物業管理服務提供商，並訂立住宅物業的前期物業管理服務合同。倘投標人數不足或相關物業管理面積較小，則中國法律允許房地產開發商在不進行任何招投標程序的情況下選擇物業管理服務提供商，惟須經中國主管部門批准。詳情請參閱「監管概覽－有關物業管理服務的法規－有關委任物業管理企業的法規」。

上述委聘物業管理服務提供商的一般招投標程序主要包括以下階段：

- **邀請。**房地產開發商可發佈公告邀請潛在投標人或私下發出邀請給至少三名合資格投標人，列明招標物業管理項目的規格及要求。有關物業項目的招標相關文件及政府批文須事先提交中國地方房地產行政主管部門並進行備案。
- **投標。**投標人向房地產開發商提交投標文件（通常包含物業管理建議定價、方案及計劃、以及招標邀請函中規定的其他資料）。於提交正式投標文件之前，投標人或須提供資格預審文件以供審核。
- **評估。**房地產開發商將成立評標委員會，以對所提交的標書進行審核及評級。評標委員會的組成及評標過程須遵守有關中國法律法規的要求。評標委員會於評估方案時一般會考慮資歷、服務質量、可用資金及建議收費水平等因素。
- **甄選。**根據評估情況，評標委員會按投標人排名次序向房地產開發商推薦合資格候選人，人數不多於三名。房地產開發商一般會確認排名第一的投標人為中標人並後續安排必要通知。
- **中標及簽立合同。**房地產開發商須於中標確認後15日內在當地有關部門為招標結果辦理備案。授予中標人的物業管理合同預計於中標通知發出後30日內簽署。

## 業 務

根據中國法律法規，中國政府、事業單位和團體組織使用公共財政資金為物業（如政府大樓及公共服務設施）委聘物業管理服務提供商亦可能需要進行公開招標程序。

於最後實際可行日期，我們並不知悉有關主管部門針對我們前期物業管理服務合同的任何規定招投標程序而對我們施加任何行政處罰或發出任何潛在行政處罰的通知。

### 非業主增值服務

憑藉我們的物業管理專長及充分利用我們的品牌認可度，我們向房地產開發商等非業主類客戶提供增值服務，以解決房地產開發和管理各個階段的各種需求。

截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，我們的非業主增值服務收入分別為人民幣524.1百萬元、人民幣1,028.7百萬元、人民幣1,572.5百萬元、人民幣287.0百萬元及人民幣273.8百萬元，佔相關期間總收入的47.2%、55.8%、55.6%、53.6%及38.1%。我們通常不會向非業主增值服務客戶授予信貸期。

下表列示於所示期間按服務類型劃分的非業主增值服務收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)
	(未經審核)									
銷售協助服務.....	352,070	67.2	674,652	65.6	928,753	59.1	200,885	70.0	214,125	78.2
諮詢及其他非業主增值服務 <sup>(1)</sup> .....	169,226	32.3	304,588	29.6	489,692	31.1	49,884	17.4	38,527	14.1
房產中介服務.....	2,823	0.5	49,460	4.8	154,051	9.8	36,201	12.6	21,165	7.7
<b>總計 .....</b>	<b>524,119</b>	<b>100.0</b>	<b>1,028,700</b>	<b>100.0</b>	<b>1,572,496</b>	<b>100.0</b>	<b>286,970</b>	<b>100.0</b>	<b>273,817</b>	<b>100.0</b>

附註：

(1) 於業績記錄期間，諮詢及其他非業主增值服務包括諮詢、開辦及工程服務。

---

## 業 務

---

### 銷售協助服務

於業績記錄期間，我們主要通過向房地產開發商提供銷售協助服務來提供非業主增值服務，以協助彼等在售樓處及展廳進行銷售及營銷活動，從而為房地產開發商在潛在購房者中創建優質服務品牌。我們通常在售樓處及展廳派駐現場員工提供銷售協助服務，包括訪客接待及管理、清潔、安保檢查、維護以及其他面向潛在購房者的相關服務。根據我們的銷售協助服務合約，我們有義務遵循客戶規定的服務標準，而客戶有義務向我們提供開展相關服務所必需的設施及設備。我們通過自有員工及分包商提供銷售協助服務。我們已對銷售協助服務實施質量標準，並定期對該等服務的質量進行評估。

我們的銷售協助服務合約通常為期一年，可由客戶發出事先通知進行續簽。我們通常對合約期內所提供的銷售協助服務收取固定費用，客戶按月支付。該等費用乃經考慮服務性質及範圍、我們派出員工的人數及職位以及所涉物業的面積、位置及定位等因素後，按成本加成基準釐定。

### 諮詢及其他非業主增值服務

我們於業績記錄期間的諮詢及其他非業主增值服務主要包括：

- **諮詢服務。**我們向房地產開發商就房地產開發項目的初步規劃及設計、工程及建設提供物業管理方面的諮詢服務。房地產開發商聘請我們提供諮詢服務，從而改善其自身表現及提升終端用戶對房地產開發項目的體驗。我們的諮詢服務涉及施工期間的現場諮詢，用以加強對物業終端用戶需求的了解，以便房地產開發商設計出盡可能達到預期標準的樓宇。我們將參與藍圖及其他建設規劃文件的創建及審查。我們評估的範圍涵蓋個體單位、公共區域及設施、以及整體景觀。於建設期間，我們將不時進行現場巡檢並跟進我們以物業管理服務提供商的角度可能發現的任何質量問題。針對非業主類諮詢服務，我們在考慮特定項目的性質及所提供服務的範圍後，通常基於單位價格及項目面積按包幹制收取費用。

---

## 業 務

---

- **開辦服務。**我們於物業交付前向房地產開發商提供開辦服務，主要涉及(i)交付前場地清理及公共區域清潔；(ii)協助準備工作及秩序維護以便房地產開發商開展物業交付前驗收；及(iii)於物業交付現場協助房地產開發商佈置場地，並對客戶資料、交付文件進行歸檔。我們向客戶收取的開辦服務費用通常基於物業管理項目的交付建築面積按每平方米固定費率釐定。
- **工程服務。**我們主要就物業項目智慧管理的硬件升級向房地產開發商提供工程服務，主要包括智能安全設備及弱電系統的設計、安裝、建造、翻新及維護服務。我們一般基於項目範圍及施工進度按單筆交易就工程服務收取固定費用。

### 房產中介服務

我們就房地產開發商開發的(i)旅遊度假項目；及(ii)車位使用權，向其提供房產中介服務。作為房地產開發商的銷售代理，我們尋找潛在購房者並協助房地產開發商與其訂立物業買賣協議。於完成房屋出售交易後，我們通常向賣方(即房地產開發商)收取按實際購買價固定百分比計算的佣金。就車位使用權銷售交易而言，我們通常向房地產開發商收取與其所協定的(i)實際售價與預先釐定最低售價之間的差額，或(ii)基於實際售價預先釐定的佣金。

於業績記錄期間，我們絕大部分非業主增值服務收入產生自融創集團以及其合營企業及聯營公司，隨著我們近年來品牌及行業影響力的進一步提升，我們力求拓展此項業務的客戶群，並開始為第三方房地產開發商提供服務。我們認為，通過向第三方房地產開發商提供該等服務，可自項目開發初期培養與該等客戶的關係，從而能夠使我們自彼等取得後續物業管理合同。

### 社區增值服務

作為我們物業管理服務業務的延伸，我們所提供的社區增值服務主要面向在管物業的業主及住戶，以滿足彼等日常生活需求，提升客戶體驗、滿意度及忠誠度，並為其創造更加便利的社區環境和生活配套。我們主要通過在提供傳統物業管理服務過程中與客戶的日常聯繫及互動，及通過我們的智慧化業主生活服務平台提供該等服務。

## 業 務

截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，我們自社區增值服務所產生的收入分別為人民幣12.6百萬元、人民幣52.8百萬元、人民幣106.7百萬元、人民幣9.7百萬元及人民幣16.0百萬元，佔相關年度我們總收入的1.1%、2.9%、3.8%、1.8%及2.2%。

下表列示於所示期間按服務類型劃分的社區增值服務收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)	(人民幣 千元)	(%)
美居服務.....	2,973	23.5	2,785	5.3	11,920	11.2	1,068	11.0	3,893	24.4
社區空間運營 服務.....	7,549	59.7	9,557	18.1	18,362	17.1	2,461	25.2	4,467	27.9
房產中介服務及 車位銷售.....	1,063	8.4	37,481	71.0	72,379	67.9	4,920	50.7	4,227	26.4
社區生活服務....	1,064	8.4	2,952	5.6	4,019	3.8	1,269	13.1	3,398	21.3
總計.....	<u>12,649</u>	<u>100.0</u>	<u>52,775</u>	<u>100.0</u>	<u>106,680</u>	<u>100.0</u>	<u>9,718</u>	<u>100.0</u>	<u>15,985</u>	<u>100.0</u>

### 美居服務

通過與第三方裝修公司合作，我們以代理的身份向在管物業的業主及住戶提供室內家居設計、裝修及拎包入住服務，打造完備入住條件的住宅。我們協助在管物業的業主及住戶尋找合適的第三方裝修公司，為物業單位提供裝修及裝飾服務，並協助購買家俱、家電及配件。我們於社區內提供場地，供相關美居服務提供商推廣其服務，而我們通常就所提供場地及對其推廣活動的其他協助收取預先釐定的費用。我們亦會向美居服務提供商收取佣金，按其向我們的業主及住戶所收取合約金額的預先商定比例或固定金額，且我們通常會與相關美居服務提供商協商設定最低佣金金額。

---

## 業 務

---

### 社區空間運營服務

我們致力於提高經營在管物業公共區域資源所得收入，包括(i)於外牆、大堂、電梯間、燈箱及停車場入口等公共區域提供廣告位，(ii)出租社區物業及設施，如社區內快遞櫃場地、會所活動室及健身中心場所，及(iii)向第三方商業活動出租公共區域。

就社區空間運營服務而言，我們根據物業管理服務合同獲授權，或經中國法律所規定特定比例的業主許可，代表業主出租公共區域。該等服務所得收入通常按(i)相關地方法規規定；(ii)物業管理服務合同約定；或(iii)業主另行同意的比例由我們與業主分成。

### 房產中介服務及車位銷售

我們就物業轉售或租賃交易向業主及住戶提供房產中介服務。物業轉售完成後，我們通常按成交價格的一定預先釐定比例向買賣雙方收取佣金。租賃交易完成後，我們通常會向業主或租戶收取預先釐定的佣金。

於業績記錄期間，我們自融創集團購買車位使用權並於其後將有關車位使用權售予第三方（包括在管物業的業主及住戶）。為降低相關存貨結餘及採取更靈活的業務模式，我們於2020年將業務方向由購買車位使用權繼而直接銷售（包銷模式），調整為提供車位銷售中介服務（代銷模式）。有關更多詳情，請參閱「一 非業主增值服務 — 房產中介服務」及「財務資料 — 經選定合併財務狀況表項目的說明 — 存貨」。

### 社區生活服務

憑藉長期的物業管理服務經驗及專業的物業管理服務團隊，我們為所管理社區業主及住戶提供多種社區生活服務，以滿足彼等的日常需求，主要包括：(i)向物業單位提供家政及清潔服務，(ii)與第三方雜貨、季節性產品及其他日用品商家合作的團購及個人採購；(iii)旅遊服務（我們通常擔任客戶與當地旅行社間的中介），包括提供前往融創集團旗下度假項目的旅行；及(iv)與快遞櫃運營商合作的快遞存儲及領取協助。就社區生活服務而言，我們按單筆交易向客戶收取固定費用，或向第三方商家收取預先協商的固定費用或合約金額的一定比例作為佣金。

---

## 業 務

---

### 提供社區增值服務的第三方商家

就提供社區增值服務而言，我們根據價格競爭力、產品或服務品質、以及對客戶需求的回應等多項因素篩選及選擇合適的商家。我們會考慮相關商家的營運規模與能力，根據所需提供的產品或服務性質，選擇第三方商家為同一區域內的管理社區提供若干產品或服務，以滿足該等社區住戶的不同需求及偏好。我們採納嚴格的准入門檻及質量控制措施，以確保第三方商家所提供產品或服務的質量。我們通常會與商家訂立書面合作協議，當中載有我們收取的費用或佣金、結算機制、交付產品或提供服務的具體安排以及賠償責任等條款。倘第三方商家的表現欠佳，我們或會在協定合同到期日前將其更換。

### 收購開元物業管理

於2020年5月8日，我們完成收購開元物業管理84.92%的股權，另有14.25%股權由謝建軍先生根據股份委託協議代本集團持有。自同日起，開元物業管理及其附屬公司的財務業績併入我們的財務報表。收購的已付及應付對價總額為人民幣1,487.6百萬元，乃考慮開元物業管理的業務及經營的財務表現及狀況後經公平磋商後釐定。有關我們收購開元物業管理的進一步詳情，請參閱「歷史、重組及公司架構－收購開元物業管理」。

開元物業管理於2001年在中國成立，是一家多業態、綜合性物業管理服務商。於業績記錄期間，開元物業管理從事提供(i)住宅及非住宅物業的物業管理服務，一般包括安保、清潔、園藝及維修維護服務；(ii)非業主增值服務，主要包括提供予房地產開發商的銷售協助服務及提供予酒店及住宅社區的弱電系統及智能設備的工程服務；及(iii)社區增值服務，主要包括與租賃及經營公共區域場地及設施有關的增值服務。

於2017年、2018年及2019年以及2019年及2020年的1月1日至5月7日期間，開元物業管理的綜合總收入分別為人民幣556.7百萬元、人民幣725.5百萬元、人民幣867.9百萬元、人民幣279.4百萬元及人民幣328.3百萬元。於同期，開元物業管理的綜合淨利潤分別為人民幣51.6百萬元、人民幣65.6百萬元、人民幣62.9百萬元、人民幣20.9百萬元及人民幣32.4百萬元。開元物業管理（包括其附屬公司）於收購前的綜合財務資料及附註載於本文件附錄一B。

## 業 務

下表列示開元物業管理於所示日期之(i)合約建築面積、(ii)在管建築面積、(iii)合約建築面積所涉及的物業數目及(iv)在管建築面積所涉及的物業數目的明細：

	於12月31日			於3月31日
	2017年	2018年	2019年	2020年
合約建築面積(千平方米) . . . .	34,622	42,510	50,170	50,503
在管建築面積(千平方米) . . . .	29,204	33,581	36,585	37,306
合約建築面積所涉及的				
物業數目 . . . . .	227	280	351	356
在管建築面積所涉及的				
物業數目 . . . . .	200	234	285	290

於2020年3月31日，開元物業管理的合約建築面積達50.5百萬平方米，管理290處物業(包括156處住宅物業及134處非住宅物業)，在管總建築面積達37.3百萬平方米，覆蓋中國十個省、自治區及直轄市的28個城市。

下表列示開元物業管理於所示日期按物業類型劃分之(i)在管建築面積；及(ii)在管物業數目的明細：

	於12月31日						於3月31日					
	2017年		2018年		2019年		2020年					
	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目	在管建築面積	在管物業數目		
	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)	(千平方米)	(%)		
住宅物業 . . . . .	23,086	79.1	125	24,267	72.3	137	24,612	67.3	153	25,140	67.4	156
非住宅物業 . . . . .												
— 商業物業 . . . . .	2,504	8.6	39	3,115	9.3	50	4,341	11.9	67	4,540	12.2	70
— 城市公共及 其他物業 . . . . .	3,614	12.3	36	6,199	18.4	47	7,632	20.8	65	7,626	20.4	64
小計 . . . . .	6,118	20.9	75	9,314	27.7	97	11,973	32.7	132	12,166	32.6	134
總計 . . . . .	<u>29,204</u>	<u>100.0</u>	<u>200</u>	<u>33,581</u>	<u>100.0</u>	<u>234</u>	<u>36,585</u>	<u>100.0</u>	<u>285</u>	<u>37,306</u>	<u>100.0</u>	<u>290</u>

## 業 務

下表列示開元物業管理於所示期間按物業類型劃分之物業管理收入：

	截至12月31日止年度						於1月1日至5月7日期間			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	(人民幣千元)	(%)								
住宅物業.....	325,528	63.7	421,338	62.2	469,035	57.8	158,784	60.2	180,297	57.4
非住宅物業.....										
– 商業物業.....	59,210	11.6	94,890	14.0	130,445	16.1	39,411	14.9	59,631	19.0
– 城市公共及 其他物業.....	126,196	24.7	161,231	23.8	211,734	26.1	65,737	24.9	74,200	23.6
小計.....	185,406	36.3	256,121	37.8	342,179	42.2	105,148	39.8	133,831	42.6
總計.....	<u>510,934</u>	<u>100.0</u>	<u>677,459</u>	<u>100.0</u>	<u>811,214</u>	<u>100.0</u>	<u>263,932</u>	<u>100.0</u>	<u>314,128</u>	<u>100.0</u>

於2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年3月31日，開元物業管理分別有20.9%、27.7%、32.7%及32.6%的在管建築面積為非住宅物業，覆蓋的物業類型包括醫院、購物中心、寫字樓、會議中心、政府機構及公園。於該等相同日期，其在管建築面積的84.1%、85.5%、87.2%及87.1%來自獨立第三方房地產開發商及業主。於業績記錄期間，開元物業管理的物業管理服務大多按包幹制提供。

我們認為收購開元物業管理將使我們獲得以下裨益：

- **擴大物業管理規模。**收購開元物業管理有助於我們擴大物業管理規模及鞏固行業市場份額。我們的合約建築面積由2020年3月31日的168.5百萬平方米增至2020年5月31日的226.8百萬平方米。同樣，在管建築面積由2020年3月31日的58.1百萬平方米增至2020年5月31日的100.6百萬平方米。
- **拓展在管物業類型。**收購開元物業管理將進一步豐富我們的物業管理類型。除住宅物業之外，開元物業管理擁有豐富的管理各類非住宅物業（包括杭州國際博覽中心（2016年G20峰會主會場）及錢江世紀公園等地標性項目以及杭州市第三人民醫院及蕭山區第一人民醫院等項目）的經驗。我們非住宅物業的在管建築面積百分比由2020年3月31日的21.2%升至2020年5月31日的26.7%。

---

## 業 務

---

- **項目外拓能力。**開元物業管理於業績記錄期間很大部分在管建築面積來自非關聯房地產開發商及業主。我們認為開元物業管理自獨立第三方取得項目的豐富經驗將有助加強我們項目外拓能力。我們來自外拓項目的在管建築面積百分比由2020年3月31日的2.3%升至2020年5月31日的39.1%。

有關收購開元物業管理的更多資料，請參閱本文件「歷史、重組及公司架構－收購開元物業管理」、「財務資料－開元物業管理的財務資料」及附錄一B。

### 我們的品牌

我們致力於將「融創服務」打造成中國領先的物業管理品牌。我們以「至善·致美」為服務理念，為客戶提供全面的高品質物業服務，致力於成為中國最具競爭力的高品質綜合物管服務商之一。

多年以來，我們在中國獲得多個獎項，作為對我們在中國物業管理行業中品牌及聲譽、業務規模及發展、服務質量及客戶滿意度等方面的認可。我們管理的多個住宅社區被相關中國政府機構評為示範項目或省市級星級社區。

於業績記錄期間，我們開展多類品牌及社區活動，以為業主及住戶打造富有活力的社區生活及提升品牌知名度。我們舉辦「健走未來」接力賽為農村小學籌集慈善基金，向業主及住戶推廣健康生活方式。社區青少年可通過我們的「果殼計劃」參加多類課外活動（如夏令營、體育競賽、興趣班及其他增進親子互動的社區活動）。我們推出「鄰里計劃」為各年齡層群體提供一系列文化及休閒活動（如觀影、春遊、水果採摘、社區跳蚤市場及為長者體檢）。我們認為該等品牌及社區活動可增進與在管社區之間的互動，從而促進業主及住戶間的關係。該等活動不僅提升了生活品質、營造社區歸屬感，亦可提高我們的品牌認可度及客戶滿意度。

---

## 業 務

---

### 標準化及智慧化管理

我們一直通過信息技術升級來加強企業競爭力、降低運營成本及減少對人力勞動的倚賴。我們的專業團隊一直專注實施標準化及智慧化管理，以就管理智慧社區持續改善運作流程、最大限度提升營運效率及優化客戶體驗。

#### 標準化

我們已根據全面的質量管理體系標準化、優化我們的服務程序，提升總部、地區辦事處及分支機構的項目管控能力。隨著我們服務能力的提升，我們持續頒佈及更新內部標準以滿足客戶不斷變化的需求。我們已制定一系列內部指引及規則，針對物業管理及相關服務、服務程序監督、項目評估等就關鍵指標及相關程序給予詳細指引，以確保涵蓋多種物業類型及針對房地產開發和管理價值鏈中各類客戶的服務持續保持高質量。我們亦制訂並實施了一套控制及監督措施，以協調我們物業管理服務的標準操作程序，從而進一步提升營運管理效率及提高服務質量。此外，我們實施了全面的項目評估標準及程序，以及時發現問題並提高服務質量。我們相信，該等標準及程序能讓我們在不影響服務質量的情況下，提升我們的運營管理效率。

#### 智慧化業主生活服務平台

我們將智慧化業主生活服務平台（主要包括融創「歸心」移動應用程序以及微信小程序）作為用戶獲得我們線上及線下服務的門戶，用以提升客戶體驗與忠誠度以及我們的品牌認知度。註冊用戶可通過我們的智慧化業主生活服務平台獲得我們的服務，主要包括：(i) 報告維修、家政的用戶需求並為其安排相應服務，(ii) 聯繫我們的物業管理客服人員尋求幫助或投訴，(iii) 支付物業管理費、停車費及能源費用、審核及追蹤物業管理費用報表以及接收我們的催款單，(iv) 查閱社區活動通知，(v) 瀏覽社區增值服務及產品信息，及(vi) 於該智慧化業主生活服務平台上就我們向第三方供應商採購並出售的日用品及商品下達訂單並安排配送。

---

## 業 務

---

### 為智慧社區管理部署智能設備

作為智慧社區建立及運營的一部分，我們致力於部署智能設備以及物聯網設備以減少勞務成本、提升物業管理效率及為業主及住戶創造更佳及更安全的居住環境。停車場出入口配備自動車牌檢測及識別系統，可識別已存儲於我們系統的車牌信息並准許相關車輛進入。我們採用面部識別系統、雲對講、藍牙功能及二維碼掃描儀升級社區及大樓出入系統。已於我們的系統內存儲人臉圖像的業主及住戶毋須於門口停駐即可進入社區及公寓樓。我們安裝的攝像頭覆蓋社區主幹道、公共活動區域及電梯，智能傳感器及攝像頭可實時監控運行數據及自動監測重要設備設施。我們將繼續於在管物業擴大智能設備的覆蓋範圍。

### 智能辦公及管理

我們的員工可使用綜合系統提升工作效率。例如，新融E為員工提供了一個能夠通過移動電話進行智能辦公（例如文件審閱、訂單審批、電子郵件收發及內部通訊）的平台。我們亦設有綜合信息系統，以支持財務員工的工作。

作為一家業務經營覆蓋多個地區的大型企業，我們充分利用信息技術整合資源並實現高效智慧管理，為業主及住戶創造更好的生活環境。我們已部署並將不斷升級智慧社區管理中台，不僅可支持現場員工的高效作業，也可支持項目經理、地區辦事處及總部的遠程管理及協調。

我們的僱員配備「臻心」移動應用程序，可進行便捷高效的智慧化管理。現場員工可通過移動應用程序在線查看其職責範圍內在管物業、設備或設施的狀況、彼等的工作任務及待處理的新工單。我們的系統可有效減少勞務成本及提升公用事業設施設備的安全性。我們認為該等措施有效地幫助我們進一步提升運營效率，確保提供始終如一的優質服務。

---

## 業 務

---

### 隱私及數據安全保護

我們已採取多項內部控制措施以保護內部信息系統及網絡內存儲的數據免受各類威脅、干擾及損毀，並確保數據的可用性、機密性及可靠性。我們已建立由防木馬軟件組成的防木馬病毒系統、防火牆防病毒攔截、入侵防護系統以及主機審查系統以防服務器運行出現不穩定情況，防止數據被篡改、損毀或丟失。我們進行服務器端補丁管理以確保信息化安全，包括由服務器管理員購買補丁、下載、測試及安裝補丁，並根據風險水平及價值水平安排補丁安裝優先次序。我們就風險水平各異的系統訪問權限制定不同控制策略，並限制對重要系統的訪問。我們根據員工職位及職責對其進行分類和向其授出不同訪問權限，並對信息化系統採取密碼控制及其他技術手段，從而僅讓必要員工可以獲取某些保密資料。員工遠程辦公時須申請指定賬戶，並僅可訪問受限系統。此外，我們監控重要系統的賬戶權限、網絡、服務器及電子郵件，並於數據洩露或存在數據洩露風險時即時提醒用戶。我們積極檢測及維修系統薄弱環節以進一步確保服務器安全。

### 我們的客戶

我們擁有龐大、不斷增長且忠誠的客戶群，主要包括(i)需要我們物業管理服務和社區增值服務的業主及住戶；(ii)需要我們非業主增值服務及物業管理服務的房地產開發商；及(iii)其他客戶（例如與我們社區增值服務相關的廣告公司）。我們一般不會向客戶授出信貸期，客戶付款一般通過銀行轉賬結算。

### 主要客戶

於業績記錄期間，我們的單一最大客戶為融創集團（及其合營企業及聯營公司），我們於業績記錄期間向其提供非業主增值服務和物業管理服務。有關進一步詳情，請參閱本文件「關連交易」及附錄一A會計師報告附註33。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年3月31日止三個月，來自我們於業績記錄期間的單一最大客戶的收入分別為人民幣596.6百萬元、人民幣1,129.1百萬元、人民幣1,740.9百萬元及人民幣326.1百萬元，分別佔我們總收入的53.7%、61.3%、61.6%及45.4%。同期，來自我們於業績記錄期間的前五大客戶（大部分為房地產開發商及廣告公司）的收入共計分別為人民幣602.8百萬元、人民幣1,143.1百萬元、人民幣1,757.2百萬元及人民幣330.0百萬元，分別佔我們總收入的54.3%、62.1%、62.2%及45.9%。除融創集團

## 業 務

(及其合營企業及聯營公司)及客戶G(於最後實際可行日期由融創中國持有50%股權)以外，我們於業績記錄期間的前五大客戶均為獨立第三方。融創中國並不參與客戶G的利潤分配，融創中國亦未將客戶G計作其附屬公司、合營企業或聯營公司。我們已與業績記錄期間的前五大客戶建立平均超過3年的持續業務關係與合作。我們與身為房地產開發商的前五大客戶訂立物業管理服務合同，合同的一般條款載於「物業管理服務－物業管理服務合同」。

下表列示我們於業績記錄期間前五大客戶的若干詳情：

### 截至2020年3月31日止三個月

排名	客戶	客戶類型	與我們建立 業務關係 的年期	我們提供 的服務	收入	佔總收入 百分比
					(人民幣千元)	(%)
1.	融創集團(及其合營 企業及聯營公司)	房地產開發商	16年	物業管理服務、 非業主增值服務	326,149	45.4
2.	客戶A	廣告公司	3年	物業管理服務	1,157	0.2
3.	客戶B	廣告公司	4年	物業管理服務	1,059	0.1
4.	客戶C	房地產開發商	2年	非業主增值服務	890	0.1
5.	客戶D	房地產開發商	1年	非業主增值服務	697	0.1

## 業 務

### 截至2019年12月31日止年度

排名	客戶	客戶類型	與我們建立 業務關係 的年期	我們提供 的服務	收入	佔總收入 百分比
					(人民幣千元)	(%)
1.	融創集團(及其合營 企業及聯營公司)	房地產開發商	16年	物業管理服務、 非業主增值服務	1,740,876	61.6
2.	客戶A	廣告公司	3年	物業管理服務	7,868	0.3
3.	客戶E	房地產開發商	1年	物業管理服務	3,146	0.1
4.	客戶F	房地產開發商	1年	非業主增值服務	2,765	0.1
5.	客戶G	房地產開發商	3年	非業主增值服務	2,548	0.1

### 截至2018年12月31日止年度

排名	客戶	客戶類型	與我們建立 業務關係 的年期	我們提供 的服務	收入	佔總收入 百分比
					(人民幣千元)	(%)
1.	融創集團(及其合營 企業及聯營公司)	房地產開發商	16年	物業管理服務、 非業主增值服務	1,129,055	61.3
2.	客戶A	廣告公司	3年	物業管理服務	5,532	0.3
3.	客戶H	房地產開發商	2年	非業主增值服務	2,981	0.2
4.	客戶G	房地產開發商	3年	非業主增值服務	2,934	0.2
5.	客戶I	房地產開發商	2年	非業主增值服務	2,562	0.1

## 業 務

截至2017年12月31日止年度

排名	客戶	客戶類型	與我們建立		收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)
			業務關係 的年期	我們提供 的服務		
1.	融創集團(及其合營 企業及聯營公司)	房地產開發商	16年	物業管理服務、 非業主增值服務	596,555	53.7
2.	客戶J	房地產開發商	4年	非業主增值服務	2,031	0.2
3.	客戶B	廣告公司	4年	物業管理服務	1,898	0.2
4.	客戶A	廣告公司	3年	物業管理服務	1,630	0.1
5.	客戶K	電信服務提供商	3年	物業管理服務	721	0.1

於最後實際可行日期，我們概不知悉有任何情況或安排將會導致我們中斷或終止與我們於業績記錄期間的任何前五大客戶的關係。於最後實際可行日期，除本文件另有披露者外，概無任何董事、彼等的緊密聯繫人或就我們的董事所知擁有本公司已發行股份數目5%以上的任何股東於我們於業績記錄期間的任何前五大客戶中擁有任何權益。

### 市場開發

於業績記錄期間，我們大部分物業管理服務收入來自融創集團開發的物業。我們與融創集團維持長期合作關係，且未來將繼續管理由融創集團開發的物業，這將構成我們穩定的收入來源。

2019年起，我們採取了一系列措施積極加強市場外拓能力以開展項目外拓。就此而言，我們搭建了從集團、區域平台到項目層面的市場外拓體系，並制定了體系考核制度和豐厚的佣金激勵制度。我們從多角度來源獲取市場信息，廣泛接觸潛在標的項目，努力擴大我們與第三方房地產開發商及其他客戶的合作，並嚴格把控外拓項目風

---

## 業 務

---

險和利潤要求。我們將憑借高品質的服務和客戶滿意度、豐富的多業態和多種業務經營能力、專業的團隊和完善的激勵機制、豐富的併購經驗及強大的併購能力，加大力度進一步加強市場外拓能力和探索併購適當標的項目的機會。

### 我們的供應商

於業績記錄期間，我們的供應商主要包括(i)提供保潔、綠化、維護及安保服務的分包商；及(ii)向我們出售車位使用權的融創集團（以及其合營企業及聯營公司）。

截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，我們自融創集團購買車位使用權的金額為人民幣26.4百萬元、人民幣33.9百萬元、人民幣64.2百萬元、0及0，並於隨後將有關車位使用權售予第三方（包括在管物業的業主及住戶）。有關進一步詳情，請參閱「－社區增值服務－銷售車位」及「財務資料－關聯交易及結餘」。

於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，除本文件另有披露外，全部供應商均為獨立第三方，且我們並未經歷與我們的供應商有關的任何重大延誤、供應短缺或營運中斷，或因供應商產生及／或導致的任何重大產品索賠。

供應商授予我們的信貸期通常介乎30至90日，我們一般會以銀行轉賬的方式向供應商付款。

### 供應商甄選

為確保向客戶所提供服務的整體質量，我們建立了合資格供應商名單，供應商的甄選主要基於其產品或服務質量、必要的行業及監管許可證及專業資格、過往表現及客戶意見以及價格競爭力等因素。我們會定期審查合資格供應商名單，以確保向客戶提供始終如一的優質服務。

我們通常以競標方式委聘供應商，競標由內部委員會實施，成員包括相關業務部及採購部員工以及財務人員。首先，我們從合資格供應商名單中選擇一批可勝任供應商（通常多於三家）並邀請彼等提交費用報價及其他投標文件。其後，內部委員會評估

---

## 業 務

---

所提交的標書並考慮投標人的價格競爭力、產品或服務質量、專業資格、行業聲譽及財務實力等多項因素後選擇中標人。倘只採購相對少量材料，我們亦可能根據合資格名單中供應商的報價與彼直接等進行商業磋商。

一旦選定的供應商開始提供產品或服務，我們會按照訂立的供應商合約定期監控及評估其表現。評估通常側重於供應商的產品或服務品質、與我們員工的合作情況、問題整改結果及客戶投訴處理結果。倘一再表現欠佳或出現其他不達標情況，我們將終止合作並將其從我們合資格供應商名單中除名。

### 分包

為了更有效地利用我們自有的勞動力，我們將若干服務委派予合資格分包商，主要包括(i)勞動密集型服務，如保潔、綠化及安保服務；及(ii)專門服務，如電梯及消防系統維修維護。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，我們的分包成本(指安保、維護、清潔及綠化成本)分別為人民幣231.0百萬元、人民幣324.3百萬元、人民幣438.0百萬元、人民幣87.1百萬元及人民幣124.7百萬元，分別佔我們總銷售成本的26.3%、22.9%、20.8%、20.1%及21.6%。於業績記錄期間，我們所有的分包商均位於中國。

我們相信，該等分包安排讓我們得以利用分包商的人力資源及技術專長、降低我們的營運成本，提高服務品質、配置更多的資源到我們的核心業務及提高我們業務的整體盈利能力。為確保分包商符合我們的要求和服務標準，我們實行計分制，以不時監控及評估其表現。我們旨在創建及維持一個品質導向、有效且全面的分包商管理制度。基於我們在中國物業管理行業的經驗，我們相信，必要時我們可以對現有任何分包商及時尋找到相應替代。因此，我們認為，我們的業務營運不會依賴任何分包商提供的服務。

### 分包合約的主要條款

我們按正常商業條款與分包商訂立分包合約。我們一般分包合約的主要條款列示如下：

- *服務期限*。分包合約的期限一般為一年，可經雙方同意予以續期。
- *我們的責任*。我們一般負責為現場分包商提供必要的工作場地、設施及水電暖。

---

## 業 務

---

- *分包商的義務*。分包商負責根據分包合約規定的範圍和標準提供服務，並遵守所有適用法律法規。如果表現未達標，分包商須在我們規定的期限內採取必要的整改措施。
- *風險分擔*。分包商負責就其在提供分包服務過程中的過失或重大疏漏所引致的任何財產損失或人身傷害向我們作出彌償。
- *分包費用*。分包費用一般按月或按季度支付，且一般參照分包商產生的人力等成本、原材料採購成本及其他雜項費用而釐定。我們可能對分包商提供的服務品質進行評估並根據評估結果調整分包費用。
- *不得轉讓*。未經我們的事先同意，分包商不得向任何其他方分派或轉包其於分包合約項下的義務。

### 主要供應商

於業績記錄期間，除我們向其購買車位使用權的融創集團（及其合營企業及聯營公司）外，我們的前五大供應商多數為提供清潔、綠化、維護及安保服務的分包商。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年3月31日止三個月，我們向業績記錄期間的單一最大供應商（為融創集團（及其合營企業及聯營公司）及一家第三方清潔服務提供商）作出的採購額分別為人民幣26.4百萬元、人民幣33.9百萬元、人民幣64.2百萬元及人民幣4.7百萬元，分別佔我們採購總額的8.5%、7.3%、9.7%及3.2%。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年3月31日止三個月，我們向業績記錄期間的前五大供應商作出的採購額加總分別為人民幣70.1百萬元、人民幣79.8百萬元、人民幣117.1百萬元及人民幣15.8百萬元，分別佔我們採購總額的22.6%、17.1%、17.7%及10.8%。我們已與業績記錄期間的前五大供應商維持平均約6年的業務關係。我們一般與我們於業績記錄期間的前五大供應商訂立供應商合約，合約期限通常為一年。

## 業 務

下表列示我們於業績記錄期間的前五大供應商的若干詳情：

### 截至2020年3月31日止三個月

排名	供應商	供應商類型	與我們建立 業務關係 的年期	供應商提供 的服務	採購額	佔採購總額 的百分比
					(人民幣千元)	(%)
1.	供應商A	清潔服務提供商	11年	清潔及安保	4,715	3.2
2.	供應商B	清潔服務提供商	8年	清潔及安保	3,179	2.2
3.	供應商C	餐飲服務提供商	1年	餐飲	3,111	2.1
4.	供應商D	清潔服務提供商	14年	清潔及安保	2,481	1.7
5.	供應商E	清潔服務提供商	2年	清潔	2,335	1.6

### 截至2019年12月31日止年度

排名	供應商	供應商類型	與我們建立 業務關係 的年期	供應商提供 的服務	採購額	佔採購總額 的百分比
					(人民幣千元)	(%)
1.	融創集團(及其 合營企業及 聯營公司)	房地產開發商	16年	車位的使用權	64,157	9.7
2.	供應商A	清潔服務提供商	11年	清潔及安保	19,753	3.0
3.	供應商B	清潔服務提供商	8年	清潔及安保	12,366	1.9
4.	供應商F	行政物資提供商	2年	行政物資	11,460	1.7
5.	供應商E	清潔服務提供商	2年	清潔	9,373	1.4

## 業 務

### 截至2018年12月31日止年度

排名	供應商	供應商類型	與我們建立 業務關係 的年期	供應商提供 的服務	採購額	佔採購總額 的百分比
					(人民幣千元)	(%)
1.	融創集團(及其合營 企業及聯營公司)	房地產開發商	16年	車位的使用權	33,905	7.3
2.	供應商B	清潔服務提供商	8年	清潔及安保	16,081	3.4
3.	供應商A	清潔服務提供商	11年	清潔及安保	13,959	3.0
4.	供應商G	安保服務提供商	3年	安保	7,987	1.7
5.	供應商H	安保服務提供商	2年	安保	7,849	1.7

### 截至2017年12月31日止年度

排名	供應商	供應商類型	與我們建立 業務關係 的年期	供應商提供 的服務	採購額	佔採購總額 的百分比
					(人民幣千元)	(%)
1.	融創集團(及其合營 企業及聯營公司)	房地產開發商	16年	車位使用權	26,399	8.5
2.	供應商A	清潔服務提供商	11年	清潔及安保	15,519	5.0
3.	供應商I	安保服務提供商	4年	安保	11,426	3.7
4.	供應商B	清潔服務提供商	8年	清潔及安保	9,985	3.2
5.	供應商J	清潔服務提供商	5年	清潔及安保	6,728	2.2

---

## 業 務

---

於最後實際可行日期，由於供應商H未續期提供安保服務的營業執照，我們未與其續簽合同。由於我們通過相關招投標程序選擇另一家安保服務提供商，故我們未與供應商G續簽合同。於最後實際可行日期，除本文件另有披露者外，我們概不知悉有任何情況或安排將會導致我們與業績記錄期間任何前五大供應商的關係中斷或終止。於最後實際可行日期，除本文件另有披露者外，概無任何董事、彼等的緊密聯繫人或就董事所知擁有本公司已發行股份數目5%以上的任何股東於我們於業績記錄期間的任何前五大供應商中擁有任何權益。

### 競爭

中國物業管理行業的競爭極為激烈且高度分散，市場參與者眾多。作為一家領先的擁有豐富物業管理業務組合的大型物業服務提供商，我們主要與中國的全國性及區域性物業管理公司競爭。在增值服務方面，我們也與其他物業管理公司及提供類似服務的相關行業參與者競爭。例如，我們向業主及住戶提供的社區增值服務可能與提供類似產品及服務的供應商及電商企業競爭。我們認為，主要競爭因素包括經營規模、服務質量及價格、客戶基礎、技術能力、品牌知名度及財務資源等。有關我們經營所在行業及市場的更多詳情，請參閱「行業概覽」。

### 質量控制

我們將服務質量視為我們營運及發展的基石，我們相信，質量控制對我們業務的可持續增長至關重要。我們已建立全面的質量控制系統及專門的質量控制團隊，彼等主要專注於（其中包括）標準化服務程序的履行、參與供應商甄選及監控僱員與供應商的服務質量。

#### 對物業管理服務的質量控制

我們已取得ISO9001:2015質量管理體系認證，有效期直至2022年4月。除服務質量外，我們亦重視環境保護、僱員健康及安全、信息安全以及資產保值及增值，並已獲得ISO14001:2015環境管理體系、ISO45001:2018職業健康安全管理體系及ISO9001:2015質量管理體系認證，以建立全面的質量管理體系，為日常營運提供質量控制指引，同時最大限度地降低營運成本及減少因服務質量差或不穩定導致的營運中斷。

---

## 業 務

---

我們重視並致力於實現動態質量控制管理，涵蓋我們業務營運的各方面，貫徹於我們各級員工提供的服務。我們藉智慧社區管理中台在項目及總部層面制定了嚴格的質量控制及自動檢測體系。我們通過考慮內部及客戶評價來評估物業管理服務的表現。各項目定期進行自檢，檢查結果用於評估有關員工的表現。此外，總部亦通過智慧社區管理中台所反映的信息（包括但不限於服務數據、客戶投訴及意見）評估服務質量。

鑒於我們業務的性質，我們在日常業務過程中不時收到客戶的建議、評價及投訴。我們通過在內部系統上創建日誌來記錄、分析及評估此類客戶意見，並跟蹤解決相關客戶投訴和問題的進度。我們亦委聘第三方諮詢公司定期開展客戶滿意度調查（包括「神秘顧客」調查）。根據賽惟諮詢（一家獨立第三方諮詢公司）的報告，我們物業管理服務的客戶滿意度較高，於2019年的客戶滿意度為90分，遠高於73分的行業平均水平。該等表現評估進一步確保我們所提供的服務滿足客戶的需要及要求。於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無自客戶收到任何可能對我們的營運或商業信譽造成重大不利影響的投訴。

### 對分包商的質量控制

就對外包服務的質量控制而言，我們通常會在與分包商簽訂的合約中規定所提供服務的詳細品質標準。我們定期監控及評估分包商的表現，並可能在分包商的服務未達到協定標準時要求彼等採取必要的整改措施。我們亦可能針對我們分包商提供的服務品質在業主和住戶中進行調查。在經協定的情況下，我們可能有合約權利按照我們的評估結果調整分包費用及終止分包合約。若分包商多次或嚴重未達到我們的標準或未能達到客戶期望，或未通過我們進行的績效考核，則彼等將會自我們選定的合資格分包商名單中除名。

### 僱員

我們致力於通過提供有競爭力的工資和福利、系統的培訓機會及內部晉升空間在市場上聘請優秀的員工。我們已制定一系列的政策和措施，為我們的業務發展招攬合適的人才。

## 業 務

於2020年3月31日，我們已簽訂勞動合同的僱員總數為19,740名。下表列示於2020年3月31日按職能劃分的僱員明細：

職能	僱員人數
現場服務 <sup>(1)</sup> . . . . .	17,465
工程及質量控制 . . . . .	650
職能管理 . . . . .	1,071
社區運營 . . . . .	343
其他 <sup>(2)</sup> . . . . .	211
<b>總計 . . . . .</b>	<b>19,740</b>

附註：

- (1) 現場服務主要指直接在我們項目場地提供服務的員工，主要提供物業管理及銷售協助服務。
- (2) 其他指我們的市場開發及後勤員工等。

我們從多方渠道招聘高素質人才並為僱員提供持續培訓及職業發展機會。我們與全職僱員簽訂個人僱傭合約。我們的僱員享有固定薪資，根據職位可能獲得其他津貼。此外，我們亦會根據僱員的年度績效考核及／或對我們業務發展的其他貢獻授予彼等酌情花紅及股份激勵。

於2020年3月31日，我們註冊成立特殊目的公司融享，持有我們股份獎勵計劃（擬於[編纂]後至少六個月採納）未來擬向合資格承授人授出的股份。我們相信採納股份獎勵計劃將使我們能夠挽留人才、推動長期可持續發展，對本集團、僱員及股東整體有利。有關進一步詳情，請參閱「歷史、重組及公司架構－重組－5. 註冊成立融享」。

我們定期為僱員制定全面的內部員工培訓計劃，以提升和完善彼等的專業與服務技能，並向彼等提供有關行業品質標準和工作場所安全標準的知識。我們會為新員工提供入職培訓，向彼等介紹公司文化，在團隊合作模式方面提供指導並使彼等了解我們的服務標準和流程。我們還指派經驗豐富的經理擔任新員工的導師，為其提供量身定制的培訓和指導。我們為僱員提供培訓課程和定期研討會，內容涉及我們業務營運的各個方面，如質量控制和客戶關係管理。

## 業 務

我們一直與僱員保持良好的工作關係。於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的僱員並無通過任何工會或集體協議談判協商僱傭條款，而我們亦無任何可能對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的重大勞資糾紛或勞工短缺。

### 社會保險和住房公積金供款

根據適用的中國法律法規，僱主須對若干社會保險基金（包括養老基金、醫療保險、工傷保險、失業保險及生育保險）及住房公積金進行供款，而僱員須參與該等基金。有關詳情，請參閱「監管概覽－僱傭及社會福利條例」。

於業績記錄期間，我們並無為若干僱員登記社會保險和住房公積金及／或全數繳足供款，主要涉及(i)尚未開始供款的新入職僱員；(ii)在以往僱傭中已繳納相關供款的僱員；(iii)已繳納農村社會保險的農村家庭僱員；及(iv)毋須繳納相關供款的實習生或退休人員。因此，於截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年3月31日及2020年3月31日止三個月，我們於業績記錄期間就此分別計提撥備人民幣1.8百萬元、人民幣1.4百萬元、人民幣3.2百萬元、人民幣0.4百萬元及人民幣0.5百萬元。

誠如我們的中國法律顧問所告知，中國有關部門可能要求我們在規定期限內繳付未繳足的社會保險供款，每逾期一天我們須按未繳款額的0.05%支付滯納金；若我們未能作出付款，我們可能會遭致相當於未繳款額一至三倍的罰款。我們的中國法律顧問亦告知我們，根據有關中國法律法規，我們可能被責令在指定期限內繳付未繳足的住房公積金供款，而倘我們未能作出該等付款，中國的人民法院可能會收到強制執行的申請。此外，倘我們未能於指定期限內完成住房公積金登記，我們每一家未遵守有關法規的實體將受到人民幣10,000元至人民幣50,000元的行政處罰。

於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i)我們並無接獲有關政府機構要求我們就社保或住房公積金繳付差額或受到處罰的任何通知；(ii)我們並無就社保或住房公積金受到任何行政處罰，亦不知悉就此存在任何重大僱員投訴或與僱員牽涉任何重大勞動糾紛；及(iii)我們大部分中國附屬公司已向當地主管政府機構取得書面確認，確認於業績記錄期間我們概無受到與社保或住房公積金有關的任何處罰。我們已實施有關內部控制以確保我們對社保及住房公積金作出足額供款，包括審查所有合資格僱員的社保及住房公積金的計算結果及定期與地方人力資源和社會保障局及住房公積金管理中心進行積極溝通，以確保我們獲得有關法律法規的最新資訊。

---

## 業 務

---

鑒於上文所述（包括考慮我們於業績記錄期間計提的撥備），董事認為，我們未能為僱員登記社會保險及住房公積金及／或全數繳足供款不會對我們的業務營運及財務狀況造成重大不利影響。有關進一步詳情，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們可能因未能代部分僱員登記社會保險及住房公積金及／或繳納供款而受到負面影響」。

此外，出於相若原因，開元物業管理及其附屬公司於過往並無為若干僱員登記社會保險及住房公積金及／或全數繳足供款。因此，截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及於2020年1月1日至5月7日期間，開元物業管理就此計提撥備分別為人民幣0.5百萬元、人民幣1.2百萬元、人民幣2.8百萬元及人民幣1.3百萬元。於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，(i)開元物業管理並無接獲有關政府機構要求我們就社保或住房公積金繳付差額或受到處罰的任何通知；(ii)開元物業管理並無就社保或住房公積金受到任何行政處罰，其（或其任何附屬公司）亦不知悉就此存在任何重大僱員投訴或與僱員牽涉任何重大勞動糾紛；及(iii)開元物業管理大部分中國附屬公司已向當地主管政府機構取得書面確認，確認於業績記錄期間其概無受到與社保或住房公積金有關的任何處罰。此外，於最後實際可行日期，開元物業管理已實施有關內部控制措施（與上文所述我們的有關措施相同）以確保遵守有關社保及住房公積金供款的規定。

考慮到上述情況及控股股東融創中國已同意為我們因未能為僱員登記社保及住房公積金及／或繳納供款而可能面臨並支付的任何成本、開支、罰款及損害提供全數彌償，中國法律顧問認為，我們（包括開元物業管理）因未能為僱員登記社保及住房公積金及／或繳納供款遭中國相關機關處罰的可能性極低。

### 知識產權

我們的知識產權是我們品牌的重要組成部分，也是我們業務不可或缺的一部分。於最後實際可行日期，我們在中國註冊91個商標及31項軟件著作權。

---

## 業 務

---

於最後實際可行日期，我們獲融創集團許可使用其若干商標用於我們的營運，據此我們有權按不可轉讓及免除特許權使用費基準使用有關商標。有關進一步詳情，請參閱「關連交易－(A)獲全面豁免遵守申報、年度審核、公告及獨立股東批准規定的持續關連交易－1.商標許可」。

於最後實際可行日期，我們並不知悉有任何以下情況：(i)我們嚴重侵犯第三方擁有的任何知識產權；或(ii)任何第三方嚴重侵犯我們擁有的任何知識產權。有關我們知識產權的進一步詳情，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－倘若我們未能保障知識產權，可能會對我們的業務及競爭地位造成不利影響」、「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－第三方或會宣稱或聲稱我們侵犯其知識產權，此可能干擾及影響我們的業務」、「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」。

---

## 業 務

---

### 保險

我們投購若干保險，主要包括賠償第三方因我們的業務營運所受損害的公共責任保險、僱主責任險、商業健康險、業務相關設施的財產保險及車輛保險。我們要求我們的分包商為其向本集團提供服務的僱員投購意外險，且按照我們與分包商的合約，分包商須對其僱員的所有工傷事故負責，惟因我們直接造成的傷害除外。我們認為我們的保險範圍與中國類似物業管理公司的行業慣例一致。然而，我們的保險範圍未必能充分保護我們免受若干經營風險及其他危害，此可能對我們的業務造成不利影響。有關更多詳情，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們的保險未必能充分涵蓋或可能根本無法涵蓋我們可能遭致的所有損失及責任」。

### 2019冠狀病毒爆發對我們業務的影響

#### 對我們業務運營的影響

就我們提供的服務整體而言，董事確認(i)已作出事先安排確保在疾病爆發期間及之後我們有充足可用勞動力維持業務運營，且我們的前線員工在履行提供服務的職責時並無受到嚴重干擾；及(ii)我們的主要供應商為提供清潔、綠化、維護及安保等服務的分包商，由該等分包商派往我們在管物業的工人於疾病爆發後在履行分包服務的職責時並無受到嚴重干擾。我們的董事亦確認，自2019冠狀病毒爆發以來及直至最後實際可行日期，本集團並無因2019冠狀病毒爆發而遭遇勞工短缺或分包服務、材料供應中斷情況，且預期不會發生該等情況。

就我們的住宅社區的物業管理服務而言，預計2019冠狀病毒的負面影響將會微乎其微。由於我們於疾病爆發期間不僅提供日常生活相關服務，亦提供廣泛的預防措施保障社區以及業主及住戶的健康及福祉，故我們認為疾病的爆發為我們創造了一個與業主和住戶建立更緊密關係的機會，增加彼等對我們品牌及服務的認可、信任及滿意度。

就非住宅物業的物業管理服務而言，商業綜合體、寫字樓、會議中心及文娛場所等相關營業場所的部分業主及租戶在疾病爆發期間不得不暫停營業，繼而影響我們及時收取物業管理費的能力。於最後實際可行日期，該等非住宅物業已恢復營運。

---

## 業 務

---

就我們的非業主增值服務而言，截至2020年3月31日止三個月，我們的案場銷售協助服務的收入較2019年同期錄得小幅增長。然而，由於客戶延遲興建及交付部分房地產開發項目，我們的房產中介服務及諮詢及其他非業主增值服務的收入減少，導致此項業務於2020年第一季度的收入較2019年同期減少。

就我們的社區增值服務而言，我們房地產經紀及美居服務業務因疾病爆發而放緩。然而，我們亦發現業主及住戶對我們社區生活服務的需求大大增加，特別是日常必需品的採購及運送協助方面。

此外，作為因2019冠狀病毒爆發而採取的應變計劃的一部分，董事確認，我們已採取足夠控制措施。有關更多詳情，請參閱下文「－2019冠狀病毒爆發對我們業務的影響－應變計劃及控制措施」。由於上述原因，董事確認，本集團能夠履行所有現有物業管理服務合同及其他業務合同項下的義務，因此不會對本集團造成財務損失或影響我們與客戶及業務合作夥伴的長期關係。

### 對我們儲備項目的影響

董事確認，於最後實際可行日期，融創集團（我們於業績記錄期間的最大客戶）預期彼等所開發的儲備物業的施工進度表及交付日期不會因2019冠狀病毒爆發而大幅延後，因為該等儲備項目已逐步復工，並穩步追趕原定開發進度。有鑒於此，就物業管理服務及非業主增值服務而言，董事預期儲備項目不會受到重大影響。

### 應變計劃及控制措施

鑒於2019冠狀病毒的爆發，我們已於2020年1月採用針對大流行病爆發的應變計劃，根據該計劃，我們的僱員及分包商應於在管物業內採取一系列切實可行的措施，為所有可能在場的人員（包括業主、住戶、訪客以及我們的僱員及分包商）保持衛生的環境。

我們的董事確認，鑒於2019冠狀病毒的嚴重程度，我們已根據應變計劃採取以下控制措施，以防止在管物業內疾病的傳播或進一步接觸：

- 於在管物業入口進行24小時的強制紅外線非接觸式體溫檢查，並於我們所有員工及分包商的工人每次進出工作場所時對其進行類似的體溫測量；

---

## 業 務

---

- 於在管物業入口掃描健康二維碼；
- 每天至少對公共區域進行兩次強化定期消毒，範圍包括社區的重點區域，例如大堂、大門入口、服務接待處、扶手、門把手、垃圾箱、通道、電梯、地下室、運動休閒設施及兒童遊樂場等；
- 向僱員提供一次性口罩、手套及適用的防護服，並要求相關員工每天佩戴獲分發的防護服及配件；
- 於主要服務接觸點設立洗手台，設置專用的已使用口罩及手套收集箱，並指定專人對使用過的疾病防控物料進行消毒或棄置；
- 對社區通風及空氣淨化設備設施進行有針對性的清潔、消毒及維護檢查；
- 對住戶中的疑似病例或中國政府於指定地點進行強制隔離的住戶進行嚴格隔離；社區內的指定工作人員每天前往有關住處進行體溫測量，並於接到要求時直接向住處運送必需品；
- 各社區成立應急小組，對應變計劃及控制措施的執行情況進行日常檢查及匯報。

所有僱員及分包商的工人均須熟悉針對大流行病爆發的應變計劃的規定，並確保控制措施得到妥善執行。

### 對我們財務狀況的影響

2019冠狀病毒的持續爆發不可避免地增加了我們和管理物業和提供其他相關服務方面的成本。例如，我們或需產生額外開支，用於為在管物業消毒及購買個人防護裝備和消毒材料，並就加班工資、穩崗補貼及其他相關僱員福利與補償產生額外人工成本及開支。另一方面，我們自中國地方機關獲得政府補助，以支持我們的業務經營，減輕我們因2019冠狀病毒爆發而造成的財務負擔，我們亦有權於2020年獲豁免繳納若干社會保險供款，我們相信此將有助減輕疾病爆發后增加的經營成本。

---

## 業 務

---

鑒於上文所述，董事確認，2019冠狀病毒爆發沒有對我們的持續業務經營及可持續性造成重大不利影響，乃基於以下原因：(i)物業管理行業是涉及群眾生活必需的服務行業，我們的僱員及分包商的工人於疾病爆發期間在履行工作職責時並無受到嚴重干擾；(ii)我們能夠履行所有現有物業管理服務合同及其他業務合同項下的義務；(iii)融創集團所開發的儲備物業的交付日期並未或預期不會大幅延後；及(iv)本集團有充足的現金及現金等價物維持運營。董事進一步確認，我們將按照「未來計劃及所得款項用途」一節動用[編纂]所得款項淨額。

### 社會健康、安全及環境事宜

我們受有關勞動、安全及環保事宜的中國法律法規的規限。此外，我們已建立職業安全和衛生制度，實施ISO45001:2018職業健康安全管理体系及定期向僱員提供工作場所安全培訓，以提高彼等的工作安全問題意識。我們亦對工作場所的廢水、廢氣或噪音進行測試，以確保符合適用環保及僱員工作安全規定。

董事確認，於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已就遵守有關工作場所安全的中國法律實施必要內部政策及程序，並無發生任何可能對我們的運營造成重大不利影響的事件。

我們認為環保至關重要，且已於業務營運中實施多項措施以確保遵守所有適用的規定。鑒於我們業務的性質，我們認為我們不會面臨重大環保責任風險或合規成本。

董事確認，於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們的業務經營沒有受到重大的健康、工作安全、社會或環境風險的影響。於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因不遵守或違反中國的健康、工作安全、社會或環境法律法規而受到任何重大罰款或行政處罰。

### 物業

於最後實際可行日期，我們在中國擁有三處物業，總建築面積約為235.6平方米，我們將其自用為員工宿舍。於最後實際可行日期，我們所擁有的全部物業均已取得房屋所有權證。

## 業 務

於最後實際可行日期，我們已於中國租賃總建築面積約為32,091.3平方米的186處物業，主要用作員工宿舍。概無該等物業個別而言對我們的業務屬重大。

於最後實際可行日期，我們並未按照中國法律的規定就我們所有上述租賃物業的租賃協議向地方住房管理部門進行備案。我們的中國法律顧問已告知我們，儘管根據中國法律法規未登記有關租賃協議不會影響該等協議的有效性，但我們可能被主管部門責令糾正此未備案行為，倘若我們於限期內未整改，則我們可能因該未備案行為而遭致行政處罰。於最後實際可行日期，我們尚未收到任何監管部門因上文所述我們未為租賃協議辦理備案而可能作出行政處罰的通知。我們的中國法律顧問亦已知會我們，未對租賃協議進行備案將不會影響租賃協議的有效性。董事確認，該等未備案行為不會對我們的業務經營造成重大不利影響。有關進一步詳情，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－有關我們在中國所租賃物業的部分租賃協議並未在相關政府機構辦理登記」。

根據香港法例第32L章《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條關於公司（清盤及雜項條文）條例附表三第34(2)段要求就本集團於土地或樓宇的所有權益編製估值報告的規定，原因為截至2020年3月31日概無任何物業權益的賬面價值佔我們總資產的15%或以上。根據上市規則第五章，本文件無需納入我們物業的估值。

### 內部控制及風險管理

我們已實施各項風險管理政策及措施以識別、評估及管理我們業務產生的風險。有關我們管理層已識別的風險類別、內外部報告機制、補救措施及意外事件管理的詳情已編入我們的政策。有關我們管理層所識別的主要風險的詳情，請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險」。此外，我們面臨各種財務風險，包括我們日常業務過程中產生的信貸及流動資金風險。有關該等財務風險的討論，請參閱「財務資料－有關財務風險的定量及定性披露」。

[編纂]前，我們已採納融創中國（我們的控股股東及聯交所上市公司）就各項合規事宜制定的內部政策及程序，包括聯交所對企業管治以及環境、社會及管治事宜的要求。我們作為融創中國的附屬公司培育合規文化，並將作為獨立[編纂]公司採納於[編纂]後生效的相似政策及程序。

---

## 業 務

---

為監控[編纂]後持續實施我們的風險管理政策及企業管治措施，我們已採納或將採納(其中包括)以下風險管理及內部控制措施：

- 成立審核委員會，負責監督我們的財務記錄、內部控制程序及風險管理系統。有關該等委員會成員的資質與經驗以及審核委員會職責的詳情，請參閱「董事及高級管理層－董事會委員會－審核委員會」；
- 委任張曉明先生為我們的聯席公司秘書及黃秀萍女士為我們的另一名聯席公司秘書，以確保我們的運營遵守相關法律法規。有關彼等的履歷詳情，請參閱「董事及高級管理層－聯席公司秘書」；
- 委任博思融資有限公司為我們於[編纂]後的合規顧問，以就上市規則的遵守情況向我們提供建議；
- 聘請外部法律顧問，以在必要時就上市規則的遵守情況向我們提供建議，並確保我們遵守相關監管規定和適用法律；及
- 執行已制訂的內部政策及程序，以監察進行中的關連交易並確保其不超過有關年度上限。

### 法律訴訟及合規

誠如我們的中國法律顧問所告知，直至最後實際可行日期，我們已就我們的業務運營從相關政府部門取得所有必要的重要許可證、執照及證書(全部當前均屬有效)，且我們已於所有重大方面遵守適用的中國法律法規。董事確認彼等預計續簽經營業務所需相關許可證、執照及證書並無重大障礙。

誠如我們的中國法律顧問所告知，於業績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未就我們業務遭受涉及違反任何中國法律法規的重大罰款或法律行動。

我們可能於日常業務過程中不時牽涉法律訴訟或糾紛，如與我們客戶的合同糾紛。於最後實際可行日期，我們或我們任何董事沒有未決或面臨的會對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響的訴訟或仲裁程序或行政程序。