
業 務

概覽

我們是中國領先的物業管理及商業運營服務提供商。我們為最大的住宅物業組合之一提供物業管理及增值服務。我們亦管理及運營購物中心和寫字樓等各種不斷擴大的商業物業。截至2020年6月30日，我們提供物業管理服務的住宅及商業物業建築面積約106.6百萬平方米，我們提供商業運營服務的購物中心建築面積約5.6百萬平方米。根據弗若斯特沙利文報告：

- 按2019年中國所有物業管理公司的物業管理服務收入計算，我們排名第五；
- 按2019年中國所有購物中心運營服務提供商的購物中心物業管理服務收入計算，我們排名第二；
- 按2019年所有購物中心運營服務提供商在中國所管理的重奢購物中心數目計算，我們排名首位；及
- 按2020年上半年中國所有購物中心運營服務提供商的購物中心運營服務市場總收入計算，我們排名第二。

憑藉我們領先的品牌、廣泛的資源和豐富的經驗、出眾的科技能力及具吸引力的會員體系，攜手華潤集團、華潤置地及其他合作夥伴，我們致力於打造圍繞居住、消費及辦公的生活服務平台。我們希望通過我們的平台，改善物業使用者的生活品質並為資產擁有人激發物業運營的活力。我們認為，我們業務模式的獨特之處在於以下特色：

- 「**全業態**」：我們為住宅物業、購物中心及寫字樓以及公共設施等多種物業提供服務。
- 「**全客戶**」：我們秉承「全客戶」的方針，我們將我們所管理物業內生活、消費及工作的所有用戶及業主均視為客戶。
- 「**全產品與全服務**」：我們的業務由傳統的物業管理服務延申至提供全面的解決方案，滿足客戶需求。
- 「**一體化的生態體系**」：我們持續打造一體化生態體系，為在管物業及其用戶提供全面的服務。在管物業是我們生態體系的基礎。我們旨在通過整合生態體系內空間、業務及人群創造更大價值。

業 務

- **我們是華潤集團及華潤置地的主要貢獻者之一。**華潤集團是一家覆蓋五個主要業務領域的關鍵國有大型集團：大消費、大健康、城市建設與運營、能源服務以及科技及金融。華潤置地是華潤集團的戰略業務單位，為城市綜合投資開發運營商。我們受益於華潤集團及華潤置地強大的協同效應，並與其有著共同的願景。

我們的價值理念

我們致力於通過我們獨特的業務模式，進一步增加我們管理的住宅及商業物業的活力，為我們的「全客戶」群體創造價值。

用戶：我們所管理物業的住戶、租戶、員工及其他用戶可享有一系列社區服務、有效宣傳與營銷服務及全面便捷的管理服務。

業主：我們管理的物業業主可得益於我們高效的管理及優質的維護服務，並於長期享受穩定的資產升值與資產回報水準的提升。

我們的服務

我們的業務脫胎自我們控股股東華潤置地的物業開發及投資業務，以向華潤置地開發及擁有的物業提供物業管理及商業運營服務為起始基礎。自此，我們向多種類型的物業提供全面服務，並持續發展綜合生活服務平台。

以下示意圖展示了我們針對各類主要物業形態提供的服務內容：



業 務

住宅物業管理服務

我們為住宅物業提供管理服務，為生活在社區內的家庭和住戶引入滿足他們生活場景所需要的各種服務。我們住宅物業的服務內容可劃分為以下各項：

- 物業管理服務：包括為(i)未交付部分物業的物業開發商及(ii)已售及已交付物業的業主、業主委員會或住戶提供的秩序維護、清潔及綠化、維修及養護等服務；
- 針對物業開發商的增值服務：包括顧問、前期籌備及交付前營銷服務；及
- 社區增值服務：包括社區生活服務及經紀及資產服務。

商業運營及物業管理服務

我們管理的商業物業包括購物中心以及寫字樓物業。

購物中心方面，我們提供：

- 商業運營服務，包括開業前管理及運營管理服務；
- 物業管理及其他服務，主要包括秩序維護、清潔及綠化、維修及養護及其他增值服務；及
- 商業分租服務。

我們為寫字樓提供物業管理服務，包括秩序維護、清潔及綠化、維修及養護服務以及其他增值服務。自2020年下半年起，我們開始向寫字樓提供商業運營服務，如招租服務、資產管理與運營服務及開業服務。

業 務

下表載列於所示期間按服務類別劃分的總收益明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%	人民幣	%
	<i>(以千計，百分比除外)</i>									
住宅物業管理服務										
物業管理服務.....	1,643,644	52.5	2,105,952	47.5	2,667,177	45.5	1,195,175	45.3	1,317,109	42.0
針對物業開發商的增值服務.....	310,231	9.9	438,711	9.9	507,234	8.6	214,203	8.1	237,205	7.6
社區增值服務.....	147,493	4.7	218,698	5.0	297,157	5.1	129,114	4.9	126,480	4.0
小計.....	2,101,368	67.1	2,763,361	62.4	3,471,568	59.2	1,538,492	58.3	1,680,794	53.6
商業運營及物業管理服務										
購物中心.....	717,331	22.9	1,143,152	25.8	1,558,307	26.6	713,874	27.0	1,005,019	32.1
寫字樓.....	310,726	10.0	525,214	11.8	838,228	14.2	388,241	14.7	448,187	14.3
小計.....	1,028,057	32.9	1,668,366	37.6	2,396,535	40.8	1,102,115	41.7	1,453,206	46.4
總計.....	3,129,425	100.0	4,431,727	100.0	5,868,103	100.0	2,640,607	100.0	3,134,000	100.0

我們獨特的業務模式的構建充分考慮了我們在相關行業的專業洞見，我們所處的行業在過去四十年間經歷了不斷的變化和發展。根據弗若斯特沙利文的資料，中國全業態物業管理及商業運營服務市場自二十世紀八十年代開始發展以來，經歷了三個主要發展階段：

- **行業發展初期：**服務內容通常僅限於住宅物業的秩序維護、清潔及綠化等基礎物業管理服務，而中國缺乏成熟的商業運營服務供應商。
- **擴張階段：**物業管理及商業運營服務供應商在管項目數量及在管建築面積不斷增加，而服務內容，尤其是增值服務仍然有限。
- **整合階段：**物業管理及商業運營服務供應商已擴大其服務範圍，開始提供全面服務。

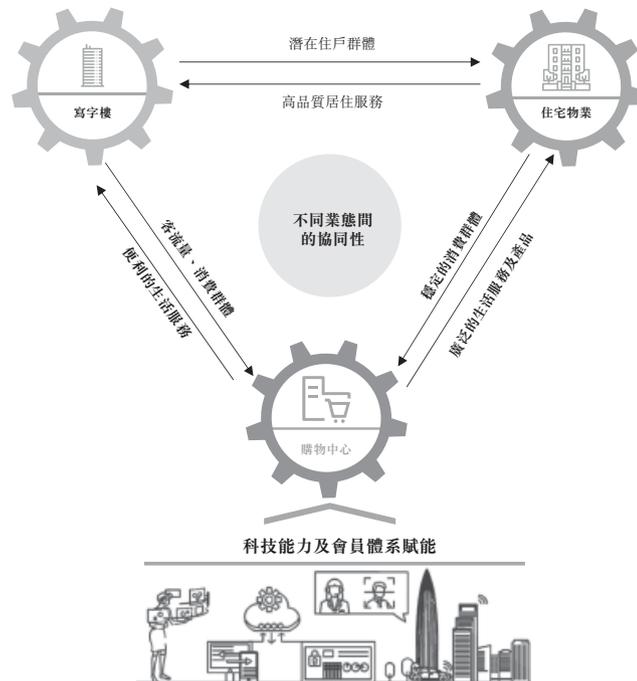
在這個整合階段，我們相信我們擁有建立一個生活服務平台的有利地位，以加強我們的市場領先地位。

我們的生態體系

我們管理全業態物業的能力來自於我們管理大型商業綜合體的資源及經驗，該等綜合體包括住宅物業、購物中心及寫字樓等相互臨近的多種業態及空間。由於同類商業綜合體

業 務

內的不同物業之間存在著天然的物理及商業聯繫，因此我們得以建立生活服務平台，為在我們管理的物業內生活、購物及工作的人群提供全方位的服務。我們的目標是提升物業用戶的生活便利度、舒適度及滿意度，提高對我們品牌及平台的認可度，及為股東創造價值。下圖展示了我們所管理的各類主要業態之間的多向關係：



• 購物中心與住宅物業的協同效應：

- 我們精心管理及運營的購物中心為住宅物業的住戶提供涵蓋購物、餐飲、娛樂、教育等各類生活服務與產品，這有利於提升周邊我們在管物業住戶的滿意度及忠誠度。
- 我們所管理的住宅物業為我們管理的臨近購物中心提供穩定客戶基礎，可支持購物中心的租戶銷售。

• 購物中心與寫字樓的協同效應：

- 由於我們所管理及運營的臨近購物中心能提供各種便捷服務，寫字樓業主可吸引更多優質租戶。
- 我們所管理及運營的購物中心得益於我們所管理鄰近寫字樓帶來的客流量及購買力較強的優質零售客戶人群。

業 務

住宅物業與寫字樓的協同效應：

- 具備我們的優質物業管理服務的住宅物業可為辦公空間用戶提供便捷住宿服務，從而提升我們所管理寫字樓的吸引力及幫助留存辦公租戶。
- 我們管理的寫字樓吸引著大量優質的租戶及辦公空間用戶，該等人群是我們所管理住宅物業的潛在住戶。

此外，我們通過發起聯合營銷活動、在我們運營的線上平台(如一點萬象、Officeasy及悅家)上應用大數據分析，以及為我們的用戶提供會員及獎勵計劃，進一步促進不同類型物業之間的協同效應。

與華潤集團及華潤置地協同發展

華潤集團在2020年財富500強中排名第79位，在零售、健康和金融等領域有廣泛佈局且處於業內領先地位，與我們所服務的業主及用戶對生活產品與服務日漸增長的需求形成了高度的契合，因此可成為我們寶貴的合作夥伴。此外，「華潤」品牌於市場參與者、商業人士、客戶及政府機構中擁有高度認可度及信任度並可為我們的業務賦能。

華潤置地致力於發展及投資商業綜合體，使我們能向多類業態提供綜合服務。

依託華潤集團及華潤置地的資源及品牌知名度，我們可提升一體化生態系統，從而提高物業用戶的生活品質。

競爭優勢

我們相信我們的下述優勢造就了我們領先的市場地位，確保我們的成功並使我們從競爭對手中脫穎而出：

中國領先的物業管理及商業運營服務提供商與生活服務平台

我們是中國領先的物業管理及商業運營服務提供商。根據弗若斯特沙利文的資料，按2019年物業管理服務收入計算，我們在全國物業管理公司中位居第五，按2020年上半年購物中心運營服務市場收入計算，我們在全國購物中心運營服務提供商中位居第二。

- **龐大規模：**截至2020年6月30日，我們提供物業管理服務的住宅及商業物業的建築

業 務

面積約為106.6百萬平方米，而我們提供商業運營服務的購物中心的建築面積約為5.6百萬平方米。

- **廣泛區域覆蓋：**截至2020年6月30日，我們擁有廣闊的區域覆蓋，管理的物業覆蓋中國27個省級行政區62個城市，其中管理面積的78%的住宅物業和76%的商業物業位於一二線城市。
- **知名品牌：**我們的品牌於中國廣受認可。中國指數研究院授予我們2019年中國物業服務專業化運營領先品牌企業，品牌價值超人民幣70億元。根據弗若斯特沙利文的資料，按2019年所有購物中心運營服務提供商在中國所管理的重奢購物中心數目計算，我們排名首位，且我們旗下的「萬象城」及「萬象匯」系列品牌為中國市場知名度最高、最受認可的購物中心品牌之一。

於我們的經營歷史中，我們一直在建立以生活、購物及工作為中心的生活服務平台，透過與第三方商家(包括社區增值服務供應商及購物中心租戶)合作改善生活質量並激發物業運營活力。

形成網絡效應的獨特業務模式

我們以「全業態」、「全客戶」、「全產品與全服務」及「一體化的生態體系」為特色的獨特業務模式使得我們能夠在競爭者中脫穎而出，增加我們管理的住宅及商業物業的活力，為我們的客戶創造價值，並提高其滿意度與忠誠度。

在我們的生態體系中，企業與商家可通過在我們平台交易賦能成長；客戶可以獲得更好的產品、服務及解決方案，業主可享有資產增值。該等參與者之間的互動各有裨益。隨著業務擴張，我們吸引了更多參與者進入我們的生態體系，從而形成自我強化的循環，以網絡效應創造更多價值。

強大的住宅物業管理及商業運營能力

我們領先的物業管理能力廣受認可：

- 我們所管理的七個住宅物業獲中國住房和城鄉建設部評為國家示範社區，證明了我們優質的住宅管理服務。根據弗若斯特沙利文的資料，2019年我們來自一二線城市的物業管理服務收入位列全國第三。

業 務

- 強大的管理能力使我們得以保持業內領先的收費水準。2017年、2018年及2019年，我們的住宅物業管理費收費率分別高達90.9%、91.9%及92.5%。
- 客戶的信任使我們得以擴大及商業化我們生活服務平台並從中盈利，使我們的社區增值服務賺取可觀的收入。2017年、2018年、2019年及截至2020年6月30日止六個月，該等服務分別實現收入人民幣147.5百萬元、人民幣218.7百萬元、人民幣297.2百萬元及人民幣126.5百萬元。

我們的購物中心品牌「萬象城」及「萬象匯」以及強大的商業運營管理能力享譽中國，原因如下：

- 根據弗若斯特沙利文的資料，按2019年所管理重奢購物中心數目計算，我們排名第一；按2020年上半年購物中心運營服務市場收入計算，我們在全國所有購物中心運營服務供應商中位居第二。我們打造了地標性項目購物中心組合，例如我們的深圳萬象城項目，為深圳首家現代化高端購物中心，亦為中國典範性購物中心之一。
- 我們具備端到端為客戶提供從策劃、設計、招商、品牌授權、運營管理及其他服務等貫穿商業地產開發運營全流程所需的「一攬子」服務的能力，並以此為榮。
- 我們擁有廣泛的、多元化的國際及本土租戶資源，橫跨奢侈品、快消品、快時尚、餐飲、教育、及娛樂在內的約5,000個全球及中國零售品牌。強大的租戶資源及管理能力使我們深刻了解零售業務及市場趨勢。我們可藉此協助購物中心業主從商業物業開發前期穩定主要租戶、優化租戶組合併實施旨在吸引更多客流及創造更多客戶消費的有效租賃及營銷策略，因此可提高租戶滿意度及留租率。

有吸引力的會員體系可提高我們客戶忠誠度及滿意度

我們提供具吸引力的會員計劃，服務於業主及用戶。我們在購物中心推出了「一點萬象」會員計劃、在住宅物業推出了「悅家」會員計劃、在寫字樓推出了「Officeasy」會員計劃，旨在提升客戶滿意度與粘性。

業 務

截至2020年6月30日，我們「一點萬象」計劃已擁有逾10百萬個會員，「悅家」已擁有約790,000個會員，「Officeasy」及其相關計劃擁有約60,000個用戶。我們認為，這套會員體系可以帶來以下好處：

- 鼓勵會員在廣泛的全國範圍內我們在管購物中心消費以獲得積分，並以積分兌換我們及合作夥伴提供的利益，顯著提升用戶體驗及我們在管購物中心的租戶的競爭能力。
- 用戶計劃有利於擴大「華潤」品牌及我們品牌的認可度及影響力。
- 用戶計劃及積分為商家推廣產品與服務提供了額外的行銷手段。
- 會員計劃可令我們建立更準確的消費者資料並更好了解彼等的需求，以促進精準營銷。

廣泛運用先進技術提升經營效率及用戶體驗

我們相信科技驅動運營效率，提高生活品質和推動行業進步。我們在「數字化、信息化、智能化」方面的投入推動了我們的經營效率和客戶滿意度的提高。我們在我們管理的社區和物業充分運用物聯網、人工智能及大數據分析，以實現自動化，減少人為錯誤的發生，從而提高我們的服務品質。例如，

- 我們已安裝物聯網感測器，密切監測主要設備及設施，以便管理團隊即時掌握其運行情況。
- 通過配送機器人、消毒機器人、人工智能溫感系統的運用，我們實現了無接觸配送、場地消毒和對進入社區、購物中心和寫字樓人員的無接觸測溫，幫助我們在COVID-19疫情期間實現對社區疾病傳播更好的防疫效果。
- 通過安裝具備人臉識別功能的智慧門禁系統，我們減少了在管物業的秩序維護人員人數，不但降低了成本，且提升了客戶體驗。

我們推出了一系列面向客戶及用戶的移動應用程序和微信小程序，包括住宅用戶的「悅家」、購物中心用戶的「一點萬象」和寫字樓用戶的「Officeasy」等。我們認為，利用互聯網科技及大數據能大大提升運營效率並了解客戶偏好及消費習慣，為彼等生活、購物及工作方面提供定製化服務。

業 務

華潤集團及華潤置地的強勁支持

華潤集團在零售、健康和金融等領域有廣泛佈局且處於業內領先地位，預期可滿足我們所服務的業主及用戶對品質生活產品與服務日漸增長的需求。例如，華潤集團的「Ole」精品超市是我們眾多在管購物中心的主要租戶，為我們所管理社區的住戶提供優質的品質生活購物體驗。同時，我們亦與「Ole」發起聯合營銷活動促進銷售。

華潤置地擁有豐富優質的土地儲備。2020年6月30日，華潤置地合共有71.1百萬平方米的土地儲備，涵蓋住宅物業、購物中心及寫字樓等多種業態。華潤置地的土地儲備推動了我們物業管理與商業運營服務的未來增長。

華潤置地的多元化業務（例如電影院、溜冰場及書店）是我們主要潛在租戶，為我們的在管購物中心吸引人流，為消費者提供更好的零售及娛樂體驗。

高度經驗豐富及專業的管理團隊

我們的董事和高層管理人員（曾於控股股東擔任重要職位）在物業管理、商業運營或房地產領域從業平均超過15年。他們深刻的行業洞見和豐富的管理經驗將有助於我們公司把握市場機遇並優化戰略規劃。彼等的背景及過往經驗亦將有助於我們整合行業價值鏈的上下游資源。

我們已採用一套嚴謹高效的人力資源管理體系，包括有競爭力的薪酬方案，有效的內部考評制度，以及完善的培訓及晉升體系。同時，我們也確保各個職位的員工均享有充分的福利，激勵彼等提升工作效率。此外，我們也通過制定人才補充方案，挖掘市場上滿足業務發展需求的專業化的管理型人才，及時補充我們的人才梯隊。我們相信，我們完善的人力資源體系是我們搭建穩定的管理團隊、持續地提供高品質服務的根基。

發展戰略

為此，我們制定了以下策略實現我們的目標：

加速擴大我們的規模，鞏固我們的領先市場地位

我們尋求通過擴大在管住宅物業及商業物業的規模以及擴大生態體系中物業的住戶、業主及租戶及其他用戶的數量，以積極鞏固我們的市場地位。我們亦將繼續改善物業使用者的生活質量，並為資產所有者振興物業業務。

業 務

為實現該等目標，我們計劃實施以下措施：

- 我們計劃通過選擇性收購具有互補優勢或是目標運營規模、盈利能力符合我們內部標準的物業管理及商業運營服務提供者，或與之建立股權合作。我們亦計劃確定及選擇性收購運營中或在建優質購物中心的經營權。我們相信戰略性投資和收購將使我們提供更加多樣化的服務，擴大我們的地理分佈及市場份額，實現規模經濟效應。我們計劃使用[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%用於擴大物業管理和商業運營板塊業務規模的戰略投資和收購。詳情見「未來計劃及[編纂]用途」。
- 基於服務物業及用戶的經驗，我們計劃通過與獨立第三方合作及加強推廣有策略地拓展業務。
- 我們將繼續與華潤置地合作，贏得華潤置地開發或擁有的住宅物業及商業物業的新物業管理及商業運營服務合同，以穩定業務擴張。此外，我們亦計劃與華潤集團其他類型的物業（例如工業園及工廠）進行管理服務委聘。

我們的區域策略將深耕華潤置地已進入的一線、二線和經濟發達的三線重點城市。此外，在主動獲取的獨立第三方項目上，我們將注重運用我們已進入城市積累的網絡及「華潤」及「萬象城／萬象匯」品牌優勢進行深耕。

此外，我們打算進一步推廣我們的品牌，藉此幫助我們獲取新委聘，豐富我們對客戶提供的服務。

尋求對我們生態體系的戰略投資

基於我們在行業方面的豐富經驗及深刻了解，我們計劃選擇性地投資於可以提供滿足我們客戶和其他用戶需求的產品、服務及解決方案的企業，藉此擴展生態體系。

我們打算對提供增值服務及經營上下游產業鏈公司進行戰略投資。具體而言，我們計劃戰略投資於：

- 與我們業務具有協同效應，經營專門業務（例如經紀、資產管理及新零售）的全國型或區域型服務提供商，以建立服務提供生態體系，提高客戶忠誠度。我們相信該等投資能加強與相關企業的合作與協同作用，並支持彼等的增長及我們生態體系的發展；及

業 務

- 業務夥伴順著我們的上下游產業鏈，例如送貨上門服務及智能家居技術公司以及垂直市場的服務平台，提高我們的盈利能力及拓寬客戶基礎。我們相信於供應鏈上下游業務的戰略投資不僅將提高我們的生產力及效率，亦將改善用戶體驗及降低成本。

我們計劃將[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%用於增值服務及上下游產業鏈相關的戰略投資。詳情請參閱「未來計劃及[編纂]用途」。

進一步強化會員體系

未來，我們還將進一步發展會員體系，將會員體系打造成為聯繫我們平台及商業生態體系內各方的核心紐帶。具體而言，我們計劃：

- 進一步整合住宅社區、購物中心及寫字樓，創造更多的商業機會；
- 推廣會員體系作以吸引第三方商家，通過創造價值及增長機會以進一步在我們的生態體系內發展；
- 繼續增強會員體系的功能，以吸引會員對會員體系所提供產品及服務的興趣，提高其忠誠度並以有效的方式進一步吸引新用戶進入我們的生態體系；
- 整合涵蓋會員數據、興趣及服務的會員體系，讓我們充分了解用戶需求，增強不同物業類型的互動，加強合作營銷措施，提升客戶跨平台體驗；及
- 積極利用我們的會員體系推廣我們的品牌，提升我們的品牌形象及客戶忠誠度。

繼續投資科技能力

我們將加大對科技能力的持續投入，將科技創新作為我們最核心的優勢。具體而言，我們計劃實施以下措施：

- 推進「產品+、客戶+、員工+、運營+」的數字化舉措，實現全業態的即時線上運營與協同效應，從而提高運營效率；

業 務

- 我們繼續研發智能技術解決方案，支持業務運營管理及提高客戶體驗，例如物聯網設備及設施，並促成向更安全、舒適、便利的智慧社區發展；
- 對商業運營、物業管理及城市管理相關的科技公司進行戰略投資；及
- 持續升級「一點萬象」、「悅家」及「Officeasy」應用程序等數字化服務平台的功能及能力，為用戶創造獨特體驗。尤其是大數據分析的升級投入，以便我們更加了解客戶消費習慣和商場客流模式。

我們計劃將[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%用於投資信息技術系統及智慧社區。詳情請參閱「未來計劃和[編纂]的用途」。

加強我們與華潤集團及華潤置地的協同效應

我們計劃充分利用華潤集團及華潤置地的支持，擴大我們的業務規模，提升我們為客戶提供產品、服務及解決方式的範疇及品質，鞏固我們的市場領先地位。

- 我們將繼續擴大與華潤集團及華潤置地的合作，將彼等現有及新增的業務與企業引入成為我們所管理商業物業的主力租戶。
- 我們計劃抓住來自華潤集團及華潤置地的新業務機會，幫助我們拓寬至新的領域，鞏固我們的平台。
- 我們致力於將華潤集團及華潤置地旗下更多服務及資源引入我們所管理的物業，相信藉此會為我們的客戶帶來價值，同時幫助華潤集團及華潤置地發展。

我們將努力擴大與華潤集團及華潤置地的業務協同效應，擴大我們的業務規模及提升我們的服務，在我們的生態體系內形成一個正向循環。

通過招募、培養及獎勵，增強人力資源

我們將繼續通過以下措施增強人力資源管理，擴大我們的人才隊伍，建立適當的激勵機制，保留重點人才：

- 以具市場競爭力的待遇及良好的公司文化與聲譽吸引人才；

業 務

- 定期組織由資深員工及外聘顧問舉辦的培訓，內容涵蓋業務的各個方面，例如整體管理、項目執行及技術知識，繼續完善及定制員工培訓體系；
- 繼續加強薪酬計劃及制定員工激勵機制，以挽留和激勵優秀員工，使得員工的利益更好地與公司利益相符合；及
- 希望透過宣傳企業文化，提升員工的職業自豪感、使命感及專業精神。將激勵我們的員工積極參與到這一平台和生態體系中來，完全理解及接納業務模式，一方面提升服務品質，另一方面也提升員工的生產力及對企業的歸屬感。

獎勵及認可

於營業紀錄期間及截至最後實際可行日期，我們憑優良服務獲得不少獎勵及認可，其中具有代表性的獎勵及認可如下：

年	獎項或榮譽名稱	授予人
2020年	中國物業服務年度社會責任感企業	中國指數研究院
2020年	物業服務企業潛力獨角獸	中物研協
2020年	中國物業優質服務品牌	易居企業集團·克而瑞
2018年至2020年	中國物業管理百強企業第11名	中國指數研究院
2018年至2019年	2019中國商業地產企業品牌價值10強第一名	中國房地產業協會及上海易居房地產研究院中國房地產測評中心
2019年	中國物業服務特色運營領先品牌企業	中國指數研究院
2019年	特色物業服務品牌企業創新智慧物業	中國物業管理協會，上海易居房地產研究院中國房地產測評中心
2016年至2018年	中國商業地產TOP100榜單第一名	觀點地產網
2018年	商業地產影響力TOP10第一名	中國商業房地產TOP100研究組

業 務

年	獎項或榮譽名稱	授予人
2018年	中國房地產開發企業商業地產運營10強第一名	中國房地產業協會&上海易居房地產研究院中國房地產測評中心
2017年	中國商業地產百強企業第一名	中國指數研究院

住宅物業管理服務

概覽

我們為住宅及其他物業提供物業管理服務，亦向物業開發商、業主及住戶提供增值服務。

營業紀錄期間，我們的住宅物業管理服務增長穩定。於2017年、2018年及2019年與截至2019年及2020年6月30日止六個月，住宅物業管理服務分部的收益分別為人民幣2,101.4百萬元、人民幣2,763.4百萬元、人民幣3,471.6百萬元、人民幣1,538.5百萬元及人民幣1,680.8百萬元，分別佔總收益的67.1%、62.4%、59.2%、58.3%及53.6%。

下表載列所示期間按服務類別劃分的住宅物業管理服務分部收益明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%								
	(人民幣千元，百分比除外)									
物業管理服務										
住宅物業.....	1,603,844	76.3	2,050,699	74.2	2,560,033	73.7	1,147,248	74.6	1,269,636	75.5
其他物業.....	39,800	1.9	55,253	2.0	107,144	3.1	47,927	3.1	47,473	2.9
小計	1,643,644	78.2	2,105,952	76.2	2,667,177	76.8	1,195,175	77.7	1,317,109	78.4
針對物業開發商的增值服務										
交付前營銷配合服務.....	201,731	9.6	252,265	9.1	322,976	9.3	150,301	9.8	160,130	9.5
前期籌備服務.....	86,798	4.1	158,971	5.8	150,394	4.3	51,376	3.3	67,161	4.0
顧問服務.....	21,702	1.1	27,475	1.0	33,864	1.0	12,526	0.8	9,914	0.6
小計	310,231	14.8	438,711	15.9	507,234	14.6	214,203	13.9	237,205	14.1
社區增值服務										
社區生活服務.....	106,949	5.1	106,312	3.8	145,383	4.2	58,384	3.8	52,913	3.1
經紀及資產服務.....	40,544	1.9	112,386	4.1	151,774	4.4	70,730	4.6	73,567	4.4
小計	147,493	7.0	218,698	7.9	297,157	8.6	129,114	8.4	126,480	7.5
總計	2,101,368	100.0	2,763,361	100.0	3,471,568	100.0	1,538,492	100.0	1,680,794	100.0

業 務

下表載列所示期間按客戶類別劃分的住宅物業管理服務分部收益明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%								
	(人民幣千元，百分比除外)									
華潤集團及華潤置地 ⁽¹⁾	501,127	23.8	663,272	24.0	817,795	23.6	320,200	20.8	329,539	19.6
獨立第三方.....	1,600,241	76.2	2,100,089	76.0	2,653,773	76.4	1,218,292	79.2	1,351,255	80.4
總計	2,101,368	100.0	2,763,361	100.0	3,471,568	100.0	1,538,492	100.0	1,680,794	100.0

(1) 於本「業務」一節中，僅為便利起見，「華潤置地」指華潤置地及其合營企業及聯營公司，「華潤集團」指華潤集團及其合營企業及聯營公司（不包括華潤置地）。

下表載列所示期間按地區劃分的住宅物業管理服務分部收益明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%								
	(人民幣千元，百分比除外)									
華北大區.....	500,964	23.8	648,103	23.5	830,069	23.9	360,032	23.4	392,092	23.3
華南大區.....	402,499	19.2	504,661	18.3	648,118	18.7	293,660	19.1	322,047	19.2
華西大區.....	329,530	15.7	430,296	15.6	576,106	16.6	260,908	17.0	301,145	17.9
華東大區.....	340,439	16.2	426,111	15.4	496,090	14.3	217,984	14.2	245,342	14.6
華中大區.....	261,940	12.5	444,823	16.1	538,292	15.5	237,408	15.4	217,232	12.9
東北大區.....	265,996	12.6	309,367	11.1	382,893	11.0	168,500	10.9	202,936	12.1
總計	2,101,368	100.0	2,763,361	100.0	3,471,568	100.0	1,538,492	100.0	1,680,794	100.0

物業管理服務

2020年6月30日，我們在中國管理502個住宅及其他物業項目，在管總建築面積為97.5百萬平方米。下表載列所示日期住宅及其他物業的合同建築面積及在管建築面積的詳情：

	於12月31日			於6月30日
	2017年	2018年	2019年	2020年
合同建築面積(千平方米).....	66,907	97,252	118,089	131,847
合同建築面積的項目數目.....	331	600	713	787
在管建築面積(千平方米).....	61,161	77,725	92,085	97,498
在管建築面積的項目數目.....	308	399	470	502

業 務

服務範圍

我們的住宅及其他物業物業管理服務包括下列各項：

- **秩序維護。**我們提供的秩序維護服務主要包括門衛、巡邏、電子門禁控制、有人值守的警衛站、視頻監控、停車場管理、訪客管理及應急響應。我們主要通過自身員工提供秩序維護服務。對於若干項目的秩序維護服務，我們外包予分包商。
- **清潔及綠化。**我們提供一般清潔、處置廢物、滅蟲、綠化及園藝服務。我們的清潔及綠化服務主要通過分包商提供。
- **維修及養護。**我們物業維修及養護服務的範疇通常涵蓋(i)公共區域設備及設施，如電梯、自動扶梯及中央空調系統，(ii)消防安全設施，如滅火器及火警警報系統，(iii)水電設施，如供配電系統及給排水系統，及(iv)其他樓宇以及配套設施和設備。我們亦提供改造及裝修管理服務以及滅火設備檢查檢驗服務。我們一般通過自身員工提供維修及養護服務。電梯、消防系統及高空工作會外包分包商負責。

所管理物業類型

住宅物業佔物業組合的大部分，我們亦為公用設施(如體育館、公園和工業園)等若干其他物業提供物業管理服務。下表載列所示期間按物業類別劃分的住宅物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%								
	(人民幣千元，百分比除外)									
住宅物業.....	1,603,844	97.6	2,050,699	97.4	2,560,033	96.0	1,147,248	96.0	1,269,636	96.4
其他物業.....	39,800	2.4	55,253	2.6	107,144	4.0	47,927	4.0	47,473	3.6
總計.....	1,643,644	100.0	2,105,952	100.0	2,667,177	100.0	1,195,175	100.0	1,317,109	100.0

業 務

下表載列所示期間按物業類別劃分的住宅物業管理服務在管建築面積及在管建築面積的項目數目：

	於12月31日								
	2017年		2018年		2019年				
	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)			
住宅物業.....	60,551	99.0	300	75,876	97.6	388	89,415	97.1	453
其他物業.....	610	1.0	8	1,849	2.4	11	2,670	2.9	17
總計.....	61,161	100.0	308	77,725	100.0	399	92,085	100.0	470

	於6月30日					
	2019年			2020年		
	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	項目數目	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	項目數目
住宅物業.....	83,254	97.3	409	94,310	96.7	481
其他物業.....	2,281	2.7	14	3,188	3.3	21
總計.....	85,535	100.0	423	97,498	100.0	502

項目來源

營業紀錄期間，我們所管理的大部分住宅和其他物業由華潤集團及華潤置地開發，而我們亦管理由獨立第三方開發或擁有的住宅和其他物業。

業 務

下表載列所示日期按物業開發商劃分的我們所管理住宅及其他物業的數目和在管總建築面積，及所示期間按物業開發商劃分的住宅及其他物業的物業管理服務收益：

	截至12月31日止年度								
	2017年			2018年			2019年		
	在管建築面積	收入	項目數目	在管建築面積	收入	項目數目	在管建築面積	收入	項目數目
	(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)		
華潤集團及華潤置地	58,371	1,564,427	288	67,129	1,889,259	333	74,846	2,250,785	379
獨立第三方開發商	2,790	79,217	20	10,596	216,693	66	17,239	416,392	91
總計	61,161	1,643,644	308	77,725	2,105,952	399	92,085	2,667,177	470

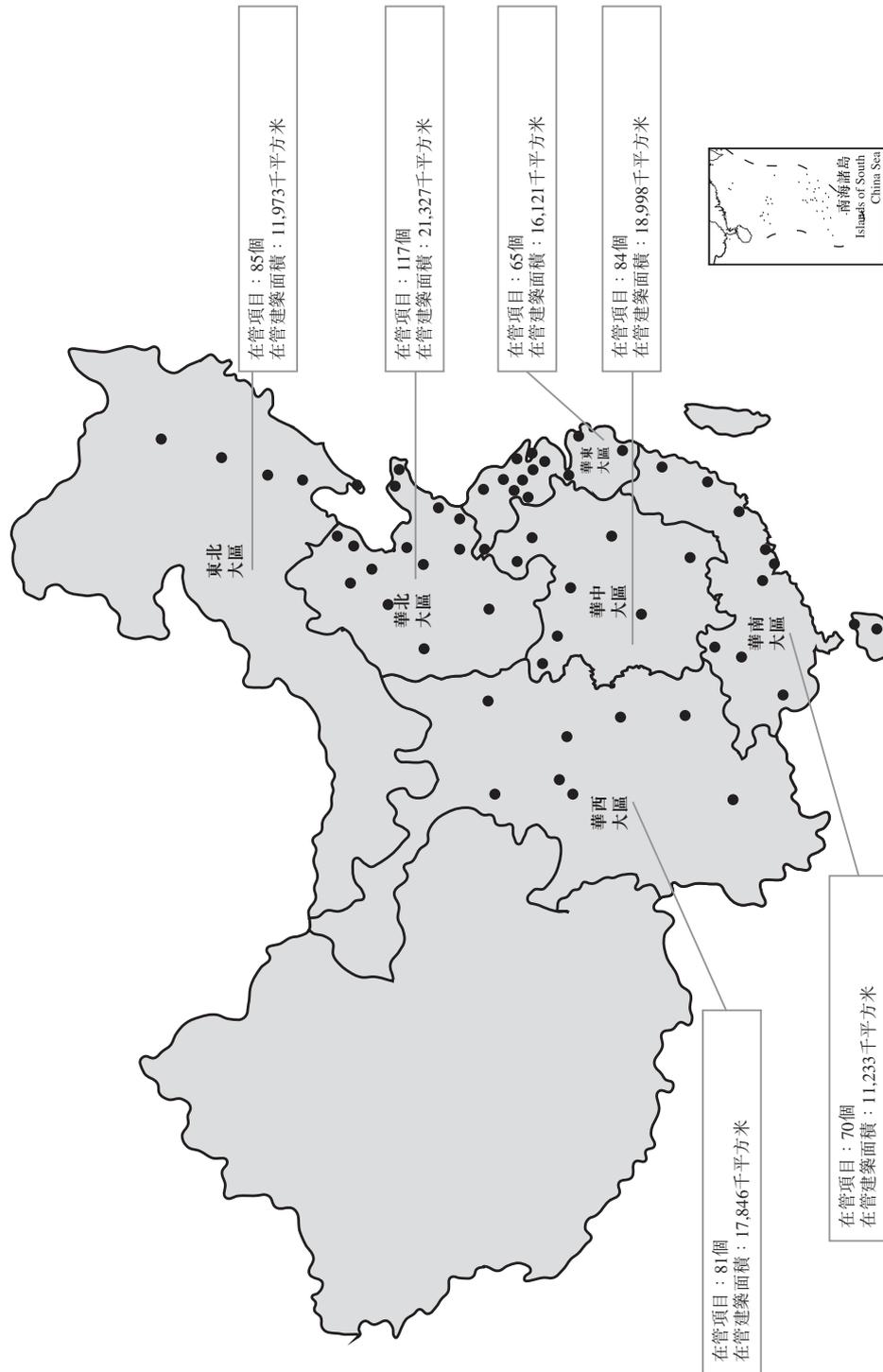
	截至6月30日止六個月					
	2019年			2020年		
	在管 建築面積	收入	項目數目	在管 建築面積	收入	項目數目
	(千平方米) (人民幣千元)			(千平方米) (人民幣千元)		
華潤集團及華潤置地	69,647	1,023,234	344	79,554	1,121,981	405
獨立第三方開發商	15,888	171,941	79	17,944	195,128	97
總計	85,535	1,195,175	423	97,498	1,317,109	502

2017年、2018年、2019年及截至2020年6月30日止六個月，我們的住宅及其他物業的物業管理服務的在管建築面積和收入主要來自於華潤集團及華潤置地開發的物業。在同時期，我們向獨立第三方開發商開發的住宅及其他物業提供物業管理服務所得收入持續增長，這主要是源於我們豐富物業管理項目來源的發展策略。

業 務

地理範圍

我們的足跡遍及全國各地，截至2020年6月30日已擴展至中國26個省市自治區的59個市。我們物業管理服務的地理範圍大致均衡，以下地圖顯示2020年6月30日我們所管理的住宅及其他物業所在的地區：



業 務

下表載列所示日期以地區劃分我們提供住宅物業管理服務的在管總建築面積及項目數目明細：

	於12月31日									於6月30日					
	2017年			2018年			2019年			2019年			2020年		
	在管建築面積		項目數目												
	(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)	
華北大區.....	11,872	19.4	70	16,819	21.6	94	20,640	22.4	111	19,492	22.8	105	21,327	21.9	117
華南大區.....	7,252	11.9	41	9,502	12.2	58	10,838	11.8	69	9,085	10.6	56	11,233	11.5	70
華西大區.....	11,491	18.8	54	12,505	16.1	59	16,498	17.9	72	15,006	17.5	64	17,846	18.3	81
華中大區.....	10,332	16.9	41	15,820	20.4	66	17,284	18.8	75	17,078	20.0	71	18,998	19.5	84
華東大區.....	12,865	21.0	48	13,824	17.8	53	15,490	16.8	62	15,021	17.6	56	16,121	16.5	65
東北大區.....	7,349	12.0	54	9,255	11.9	69	11,335	12.3	81	9,853	11.5	71	11,973	12.3	85
總計.....	61,161	100.0	308	77,725	100.0	399	92,085	100.0	470	85,535	100.0	423	97,498	100.0	502

擴大物業組合

營業紀錄期間，我們一直主要透過獲取新合同的方式來擴展住宅及其他物業組合。下表列示營業紀錄期間(i)合同建築面積及(ii)在管建築面積的變動情況：

	於12月31日						於6月30日	
	2017年		2018年		2019年		2020年	
	合同建築面積	在管建築面積	合同建築面積	在管建築面積	合同建築面積	在管建築面積	合同建築面積	在管建築面積
	(千平方米)							
年／期初.....	51,682	49,883	66,907	61,161	97,252	77,725	118,089	92,085
新合同 ⁽¹⁾	15,434	9,530	15,413	11,577	21,266	13,943	14,411	6,066
收購 ⁽²⁾	—	1,957	14,934	4,989	—	673	—	—
終止 ⁽³⁾	209	209	2	2	429	256	653	653
年／期末.....	66,907	61,161	97,252	77,725	118,089	92,085	131,847	97,498

- (1) 就我們所管理的住宅物業而言，新合同主要包括物業開發商進行新物業管理所需的服務合同及在少數情況下為住宅物業替換先前物業管理公司的服務合同。

業 務

- (2) 收購主要指有關期間新收購的「三供一業」項目。
- (3) 終止主要包括部分物業管理服務合同到期沒有續約。

營業紀錄期間，憑借我們的優質服務以及客戶忠誠度，我們維持較高保留率。於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，住宅及其他物業的物業管理服務合同的保留率(期內所管理物業總數減同期終止管理的物業數目再除以同期所管理物業總數)分別為99.4%、99.8%、98.5%、99.5%及99.0%。

透過新合同實現內生增長

我們於中國一二線城市及大灣區、長三角、京津冀等經濟帶積極尋求住宅及其他物業的新物業管理委聘機會。

我們於接受新合同前會按相關服務標準估計項目定價，當中考慮多項因素，例如物業概況及規模、預計服務標準、目標客戶、管理物業的估計成本、過往收款情況、估計盈利能力、當地市場的競爭格局、相關監管要求。

根據中國法律，物業開發商通常須透過招投標程序為住宅物業挑選物業管理服務供應商並訂立前期物業管理服務合同。當無充足投標人或所管理物業規模較小時，物業開發商可根據中國法律不透過招投標程序挑選物業管理服務供應商，惟須獲得中國物業行政主管部門批准。詳情請參閱「一 服務合同 — 住宅物業管理服務合同 — 招標程序」。

針對物業開發商的增值服務

我們向物業開發商及其他非業主提供增值服務，以解決其物業開發和管理前期階段的各種需求，有關增值服務主要包括(i)顧問服務、(ii)前期籌備服務及(iii)交付前營銷配合服務。

營業紀錄期間，我們的絕大部分收益來自向華潤集團及華潤置地所開發物業提供增值服務。我們亦向獨立第三方開發商提供若干增值服務。日後，我們計劃增加提供予獨立第三方開發商的服務，使我們的增值服務來源多樣化。我們計劃憑藉我們的品牌、技術及經驗豐富的管理團隊增加向其他物業管理公司提供的顧問服務。

顧問服務

我們為物業開發商提供顧問服務，以解決彼等於物業開發早期階段出現的需求。我們為整體物業規劃及設計，包括安裝公共設施和設備、服務質量控制及提供物聯網智能化物

業 務

業管理等提供意見，以優化物業設計和促進日常物業管理服務。我們就服務、客戶和市場進行行業研究及分析，以確定物業管理服務模式和未來發展定位。我們亦為物業開發商籌備成本及費用估算，提供可行性報告以供審閱。我們視乎情況協助物業開發商選擇及僱用物業管理公司、進行招標及投標過程、項目註冊和備案，以及獲取相關證書和政府批准。

前期籌備服務

我們在開始提供物業管理服務之前就會參與到物業的前期籌備的工作中。交付物業前，我們成立物業管理籌備團隊，提供一系列的準備工作，包括組織施工現場的監督，輔助項目準備，協調項目的交接工作。我們也會制定物業管理計劃及定價方案、收費標準，組織人員培訓。

交付前營銷配合服務

我們協助物業開發商於物業銷售地點及展示單位的銷售及市場推廣活動，以向潛在物業買家創造良好品牌形象。我們調配物業銷售地點及展示單位的現場員工，提供接待訪客、清潔、泊車、秩序維護、維修及養護及其他客戶服務。

社區增值服務

作為物業管理服務業務的延伸，我們向所管理住宅物業的業主及住戶提供社區增值服務。我們建立了生態系統，提供高品質服務，滿足業主及住戶的生活及日常需求，提升客戶體驗，協助業主實現資產升值。

我們的社區增值服務主要包括：(i)社區生活服務；及(ii)經紀及資產業務。

社區生活服務

我們提供社區生活服務，主要包括以下服務：

- **公共空間服務。**根據物業管理服務合同，在中國法律規定的限額內，我們在業主同意下獲授權代表業主經營及出租公共空間（例如廣告空間）並收取服務費。我們亦利用所管理小區的公共空間（例如戶外公共場地）組織文化活動並收取企業贊助費。
- **裝修服務。**我們為業主及住戶提供裝修服務，包括新單位的全屋裝修、家具宅配及舊單位的家具送貨和翻新裝修。我們一般與第三方供應商合作，按固定費用或上述服務收入的特定百分比之金額收取服務費。

業 務

- **其他社區服務。**我們提供其他社區服務，包括通過「悅家」移動應用程序和會員計劃提供零售及家居送貨服務。我們還經營小區會所，向住戶提供社交、娛樂與運動的便利。

經紀及資產服務

我們就二手房銷售、新單位銷售及房屋租賃提供經紀服務。當房屋銷售或租賃交易成功完成時，我們按預先商定的合同價值或月租固定百分比向業主或買家收取酬金。此外，我們提供資產營運及投資等資產相關服務，以協助客戶達致資產升值。我們購入其他物業（主要為停車場）並提供必要的運營及管理服務，後將其轉售予業主或住戶。我們亦提供空置房的管理、委託服務及分租服務。

收入模式及定價政策

物業管理服務

營業紀錄期間，我們參考經驗以及行業慣例，按包乾制收取住宅及其他物業的物業管理費。

根據包乾制，我們通常對在管建築面積按月收取每平方米預定物業管理費，即我們提供所有物業管理服務的費用。我們有權將自物業開發商、業主及住戶收取的全額物業管理費確認為收益，並承擔提供物業管理服務所產生的成本。根據弗若斯特沙利文的資料，包乾制收入模式為中國收取物業管理費的主要方法，尤其是住宅物業。

於磋商及訂立物業管理服務合同前，我們會盡力估計銷售成本。銷售成本包括勞務與分包成本、採購供應品與設備、公共空間維修及養護、辦公設施管理營運、清潔與垃圾處置及秩序維護相關的開支。由於我們自行承擔該等開支，故此我們的利潤率受到我們降低銷售成本的能力所影響。倘我們的銷售成本超出預期，則我們未必能向客戶收取額外金額以維持利潤率。營業紀錄期間，我們部分按包乾制收費的住宅物業管理項目產生虧損，主要是由於我們管理的物業於早期招募員工及協調分包商導致成本上升，而我們收取的物業管理費較穩定。有關詳情請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 我們維持或提升現有盈利水平的能力取決於我們能否控制經營成本，特別是勞工成本及分包成本」。我們已採取多種措施節約成本，包括實施自動化系統、推行節省能源及用水措施以減少服務成本、以及優化員工結構，以降低勞工成本。詳情請參閱「定價政策」。

業 務

針對物業開發商的增值服務

我們通常按包乾制或固定費率收取物業前期籌備服務和顧問服務費用，基於在管建築面積及項目周期計算，同時考慮服務的性質與範圍、我們部署的員工人數與職位以及所涉及物業的規模、位置及定位。我們按酬金制收取交付前營銷配合服務費用。

社區增值服務

對於社區生活服務，我們通常根據所提供社區增值服務的性質不同收取費用。至於與第三方供應商合作提供的社區增值服務，如裝修業務，我們通常向該等供應商收取固定費用或按第三方供應商相關服務收入特定百分比的費用。對於經紀及資產服務，我們通常收取佣金或通過賺取轉租、轉賣的差價獲取收入。

定價政策

我們的住宅物業管理服務定價一般參考(i)住宅物業的特點及位置；(ii)業主及住戶組合；(iii)我們的服務範圍及服務標準；(iv)估計成本及預算；(v)我們的目標利潤率；(vi)當地定價規定；及(vii)鄰近和可比較小區的物業管理費等多個因素。增值服務方面，我們通常參考市場標準和競爭對手在同一地區的平均價格水平。我們定期審閱財務狀況，確保收取足夠物業管理費以維持利潤率。磋商續訂我們的物業管理服務合同時，我們可能會上調物業管理費。

國務院的價格管理及建設管理部門共同負責監督及管理物業管理與相關服務的收費，我們亦須遵守中國政府實施的價格管制。2014年12月，國家發展改革委員會頒佈《國家發展改革委關於放開部分服務價格意見的通知》（「通知」），要求省級價格管理部門放寬所有住宅物業的價格管制或指引政策，但有若干例外情況。詳情請參閱「監管概覽 — 物業服務法律監管 — 物業管理服務收費」。我們預計，由於相關地方部門已通過實施通知的法規，住宅物業的價格管制會陸續放寬。詳情請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 我們未必可按計劃或理想的進度或價格取得新服務合同」。

2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，華潤集團及華潤置地所開發住宅物業的加權平均物業管理費分別為每月每平方米人民幣2.29元、每月每平方米人民幣2.42元、每月每平方米人民幣2.44元及每月每平方米人民幣2.45元。同期，獨立第三方開發商所

業 務

開發住宅物業的加權平均物業管理費分別為每月每平方米人民幣1.50元、每月每平方米人民幣1.19元、每月每平方米人民幣1.37元及每月每平方米人民幣1.67元。營業紀錄期間，華潤集團和華潤置地所開發住宅物業的加權平均物業管理費略高於獨立第三方開發商所開發住宅物業的平均物業管理費，主要是由於我們所管理的華潤集團及華潤置地所開發的住宅物業主要為中高檔住宅物業，具有較高的費率水平。

商業運營及物業管理服務

概覽

我們為商業物業提供商業運營與物業管理服務，包括購物中心及寫字樓。於2020年6月30日，我們向51個購物中心提供商業運營服務，總建築面積為5.6百萬平方米，我們向31個購物中心提供物業管理服務，總建築面積為4.0百萬平方米。我們向73棟寫字樓項目提供物業管理服務，在管總建築面積為5.1百萬平方米。

歷史以來，我們的商業運營服務是華潤置地商業物業開發及投資業務的一部分，我們以集團內跨部門服務的形式向購物中心提供商業運營服務，並且不另行收取費用。從2020年1月以來，我們逐步將商業運營服務作為一個獨立的業務分部，作為我們未來的收入推動力，並開始從該項業務確認收入。對於若干優質購物中心，我們亦考慮自業主承租物業，再向租戶分租空間，開展商業分租業務。截至2020年6月30日，我們有兩個購物中心分租項目。

業 務

營業紀錄期間，我們的商業運營及物業管理服務分部收入穩定增長。下表載列於所示期間按服務類別劃分的來自商業運營及物業管理服務的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%								
	(人民幣千元，百分比除外)									
購物中心										
物業管理及其他服務	658,795	64.1	933,300	55.9	1,256,535	52.4	568,562	51.6	593,879	40.9
商業運營服務	—	—	—	—	—	—	—	—	290,449	20.0
商業分租服務	58,536	5.7	209,852	12.6	301,772	12.6	145,312	13.2	120,691	8.3
小計	717,331	69.8	1,143,152	68.5	1,558,307	65.0	713,874	64.8	1,005,019	69.2
寫字樓										
物業管理及其他服務	310,726	30.2	525,214	31.5	838,228	35.0	388,241	35.2	448,187	30.8
小計	310,726	30.2	525,214	31.5	838,228	35.0	388,241	35.2	448,187	30.8
總計	1,028,057	100.0	1,668,366	100.0	2,396,535	100.0	1,102,115	100.0	1,453,206	100.0

截至2020年6月30日，我們的商業運營和物業管理服務已覆蓋中國22個省、直轄市及自治區的40個城市。下圖列示截至2020年6月30日我們管理及／或運營的購物中心和寫字樓的所在地區：

業 務



業 務

下表載列我們於所示期間按地區劃分的商業運營及物業管理服務分部收入明細：

	截至12月31日止年度						截至6月30日止六個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%								
	(人民幣千元，百分比除外)									
華南大區.....	307,524	29.9	633,625	38.0	1,029,091	42.9	481,147	43.7	613,920	42.2
華北大區.....	213,233	20.7	356,984	21.4	528,935	22.1	229,585	20.8	315,979	21.7
華西大區.....	223,002	21.7	295,865	17.7	366,130	15.3	171,443	15.6	205,757	14.2
東北大區.....	118,107	11.5	121,133	7.3	148,710	6.2	62,933	5.7	109,328	7.5
華中大區.....	122,074	11.9	156,624	9.4	164,005	6.8	76,235	6.9	101,677	7.0
華東大區.....	44,117	4.3	104,135	6.2	159,664	6.7	80,772	7.3	106,545	7.4
總計.....	1,028,057	100.0	1,668,366	100.0	2,396,535	100.0	1,102,115	100.0	1,453,206	100.0

購物中心

商業運營服務

概覽

歷史以來，我們服務的商業運營服務是華潤置地商業物業開發及投資業務的一部分，我們以集團內跨部門服務的形式向購物中心提供商業運營服務，並無另行收取費用。從2020年1月以來，我們開始將該業務商業化，並就向購物中心提供的商業運營服務錄得收入。截至2020年6月30日，我們經營了51個購物中心，商業運營服務的總建築面積為5.6百萬平方米。

下表載列於所示日期購物中心合同建築面積及商業運營服務的建築面積部分詳情：

	於12月31日			於6月30日
	2017年	2018年	2019年	2020年
合同建築面積(千平方米).....	不適用 ⁽¹⁾	不適用 ⁽¹⁾	不適用 ⁽¹⁾	5,610
合同建築面積的項目數目.....	不適用 ⁽¹⁾	不適用 ⁽¹⁾	不適用 ⁽¹⁾	51
商業運營服務的建築面積(千平方米).....	3,616	4,728	5,483	5,610
商業運營服務的項目數目.....	31	41	50	51

- (1) 於2017年、2018年及2019年，我們的商業運營服務作為跨部門服務提供，是華潤置地綜合商業物業發展及投資業務的一部分，並無另行收取費用。

業 務

服務範圍

開業前管理服務

我們的開業前管理服務主要包括以下各項：

- **定位及設計管理服務。**我們開展市場調查以根據對購物中心地理位置、營商環境、競爭對手、客戶需求及地區文化確定購物中心之於其服務和運營的定位。我們根據項目定位協助物業開發商挑選設計公司，並提供設計諮詢及管理服務。
- **招商及管理服務。**我們根據項目定位制訂招商策略。我們協助物業開發商或業主物色及招攬目標租戶。此外，我們會進行租戶背景調查並與租戶談判。

運營管理服務

我們的運營管理服務主要包括以下各項：

- **開業服務。**我們在購物中心的開業期間提供一系列管理服務，包括制訂宣傳策略、成本控制及預算規劃、物業管理規劃，亦會安排開幕式和推廣活動。
- **租戶指導服務。**我們通過與租戶的日常溝通及管理服務協助租戶提升業務表現，積極響應租戶的廣告空間劃撥及設備維修及養護等需求。我們協助租戶的日常運營，倘租戶提出要求，我們或會就經營不善的業務提供建議解決方案。我們提供購物中心管理制度、店面陳設、客戶關係及客戶招攬等方面的培訓。
- **消費者管理服務。**我們為購物中心建立了一體化的會員體系，因而會員可享受相對一致的服務及福利。對於不同層級的會員，我們提供差異化的權益和服務。我們通過例如「一點萬象」App、微信小程序等線上媒體或移動應用程序提供服務。
- **市場推廣及宣傳服務。**我們協助租戶的經營推廣活動，如新品發佈、節日促銷及主題活動。

我們的品牌

我們通過「萬象城」和「萬象匯」兩大品牌為購物中心提供商業運營服務。截至2020年6月30日，我們管理22個萬象城旗下的購物中心及26個萬象匯旗下的購物中心。

業 務

萬象城

萬象城是我們管理的高端品牌，目標客戶為中高端客戶。它的購物中心一般位於一線及二線城市的市中心或核心區域。萬象城購物中心內有多家旗艦商店，提供覆蓋餐飲、服裝及其他類別的優質服務及品牌（包括國際重奢品牌），滿足了消費者的生活品味追求。每個萬象城購物中心均會定位成相關地區的地標購物中心。

我們萬象城品牌的部分地標購物中心有：

深圳萬象城



第一座萬象城購物中心誕生於2004年的深圳，坐落於羅湖CBD核心位置，是華潤置地首個都市商業綜合體項目，也是中國購物中心的早期的典範之一。截至2020年6月30日，深圳萬象城的在管建築面積約139千平方米，是全國最高端的購物中心之一，定位深圳及廣東省的高端消費客戶，提供優質服務和眾多高端奢侈品牌。

杭州萬象城



杭州萬象城位於杭州錢江新城CBD核心位置，於2010年開業，截至2020年6月30日，在管建築面積約140千平方米。杭州萬象城定位高端，提供重奢品牌和優質服務，面向杭州以

業 務

及周邊城市高端客群，為客戶提供奢侈高端品牌及優質服務，是杭州最高端的購物中心之一。

瀋陽萬象城



瀋陽萬象城位於瀋陽「金廊」青年大街，為瀋陽的核心商業區。截至2020年6月30日，在管建築面積約166千平方米，於2011年開業。它目標高端客戶，提供眾多國際與國內知名高端品牌。它是瀋陽市及東北地區的地標購物中心，具有很強的市場影響力及客群吸附力。

萬象匯

萬象匯品牌於2013年正式推出，定位為優質生活方式提供服務的商業中心，面向年輕人和家庭。本品牌的購物中心大多位於一二線城市區域中心或三線城市的核心地段。萬象匯提供購物、餐飲、娛樂活動服務，為消費者提供活力生動的購物及社交勝地。

我們萬象匯品牌下部分代表性的購物中心有：

瀋陽鐵西萬象匯



業 務

瀋陽鐵西萬象匯位於瀋陽市鐵西區核心地段，於2015年開業，截至2020年6月30日，在管建築面積約143千平方米。鐵西萬象匯定位中高端，面向周邊社區家庭型客戶，提供方便社區的購物場所，讓消費者享受輕鬆體驗。

杭州蕭山萬象匯



杭州蕭山萬象匯位於杭州市蕭山區核心區位，於2018年開業，截至2020年6月30日，在管建築面積約92千平方米。蕭山萬象匯定位中高端，面向家庭型客戶，提供以家庭為主導的購物體驗。

淄博萬象匯



淄博萬象匯位於淄博市張店區核心商業區，於2015年開業，截至2020年6月30日，在管建築面積約155千平方米。淄博萬象匯面向家庭型客戶，提供快時尚品牌及覆蓋零售、餐飲、休閒及娛樂的一站式購物體驗，為淄博最受歡迎的購物中心之一。

地理覆蓋

我們已於經濟潛力強的全國一線及二線城市及省會城市建立穩固地位，同時在長三角

業 務

和大灣區等經濟區擴展我們的業務。截至2020年6月30日，我們將地理覆蓋範圍擴展至中國21個省份、直轄市及自治區的35個城市。

項目概覽

下表載列於截至2020年6月30日，我們已經獲取商業運營服務合同並已經開業的購物中心若干資料：

地區	項目數	建築面積 ⁽¹⁾ (千平方米)	出租率 ⁽²⁾ (%)
萬象城			
華北大區.....	5	985	90.2
華南大區.....	7	979	93.8
華東大區.....	4	565	91.0
華西大區.....	3	481	96.2
華中大區.....	2	324	97.3
東北大區.....	1	166	98.6
萬象匯			
華北大區.....	8	739	92.8
東北大區.....	4	384	93.5
華東大區.....	5	355	95.2
華中大區.....	4	232	93.8
華南大區.....	4	145	91.4
華西大區.....	1	59	91.0
其他			
華北、華東及華南大區.....	3	196	87.5
總數	51	5,610	93.1

(1) 建築面積指我們提供商業運營服務的購物中心的在管建築面積。

(2) 出租率乃根據我們內部紀錄按各相關期末購物中心實際已簽署租賃協議的面積除以可供租賃面積計算。

前期項目

自2020年6月30日起至最後實際可行日期，我們已簽訂了45份購物中心商業運營服務合同，涉及合同建築面積4.1百萬平方米。截至最後實際可行日期，其中2個購物中心已經開業，其餘項目預計在未來2021年到2024年內開業。

業 務

下表載列於最後實際可行日期，我們已訂立商業運營服務合同的前期購物中心若干資料：

地區	項目數	合同面積 (千平方米)
萬象城		
華西大區.....	3	380
華南大區.....	3	374
華中大區.....	2	344
華東大區.....	3	225
東北大區.....	1	153
萬象匯		
華南大區.....	5	396
華東大區.....	4	384
華西大區.....	4	332
華北大區.....	4	313
東北大區.....	2	167
華中大區.....	1	41
其他		
華南大區.....	6	475
華北大區.....	3	238
華東大區.....	3	173
華西大區.....	1	153
總數	45	4,147

物業管理及其他服務

下表載列於所示日期購物中心合同建築面積及在管建築面積：

	於12月31日			於6月30日
	2017年	2018年	2019年	2020年
合同建築面積(千平方米).....	2,515	3,396	3,954	3,954
合同建築面積的項目數目.....	19	26	31	31
在管建築面積(千平方米).....	2,403	3,375	3,954	3,954
在管建築面積的項目數目.....	17	25	31	31

服務範圍

我們為購物中心的物業開發商、業主及租戶提供的物業管理及其他服務包括：

- **秩序維護。**我們提供的秩序維護服務包括交通管理、停車場管理、巡邏、大型活動管理、應急響應、出入控制及防火安全。我們主要委任自身員工提供秩序維護服務。我們亦透過分包商於若干項目提供停車管理及秩序維護服務。

業 務

- **清潔及綠化。**我們於公共區域提供一般清潔及衛生維護服務，公共區域包括外牆、樓梯間、大堂、停車場、地下室及花園。我們亦提供修剪、施肥及滅蟲等綠化服務。我們主要透過分包商提供清潔及綠化服務。
- **維修及養護。**我們一般負責確保電梯系統、供配電系統、給排水系統、消防及空調系統以及其他設施和設備正常運作。我們亦安排場地改造項目。我們一般配備自身員工提供維修及養護服務。我們通常將電梯及消防系統、場地改造以及高空作業外包予分包商。
- **其他增值服務。**我們向物業開發商提供早期顧問服務及開業籌備服務。物業建設期間，我們協助審閱設計及建築圖紙、挑選設備、進行實地視察及在開業前促進項目交接。

地理覆蓋

截至2020年6月30日，我們已將地域覆蓋範圍擴展至中國17個省、直轄市及自治區的25個城市。

下表載列按地區劃分於所示日期我們為購物中心提供物業管理服務及其他服務的在管總建築面積以及項目數目明細：

	於12月31日						於6月30日								
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年		2020年				
	在管建築面積 (千平方米)	項目數量 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數量 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數量 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數量 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數量 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數量 (%)			
華北大區.....	774	32.2	6	1,166	34.5	8	1,459	36.9	10	1,166	34.5	8	1,459	36.9	10
華南大區.....	553	23.0	3	899	26.6	6	1,020	25.8	8	899	26.6	6	1,020	25.8	8
東北大區.....	310	12.9	2	394	11.7	3	483	12.2	4	394	11.7	3	483	12.2	4
華西大區.....	349	14.5	2	408	12.1	3	408	10.3	3	408	12.1	3	408	10.3	3
華中大區.....	418	17.4	4	418	12.4	4	493	12.5	5	418	12.4	4	493	12.5	5
華東大區.....	—	—	—	90	2.7	1	90	2.3	1	90	2.7	1	90	2.3	1
總計.....	2,403	100.0	17	3,375	100.0	25	3,954	100.0	31	3,375	100.0	25	3,954	100.0	31

業 務

擴大物業組合

下表列示營業紀錄期間(i)合同建築面積及(ii)在管建築面積的變動情況：

	於12月31日						於6月30日	
	2017年		2018年		2019年		2020年	
	合同 建築面積	在管 建築面積	合同 建築面積	在管 建築面積	合同 建築面積	在管 建築面積	合同 建築面積	在管 建築面積
	(千平方米)							
年/期初.....	2,177	2,177	2,515	2,403	3,396	3,375	3,954	3,954
新合同 ⁽¹⁾	338	226	881	972	558	579	—	—
收購.....	—	—	—	—	—	—	—	—
終止.....	—	—	—	—	—	—	—	—
年/期末.....	2,515	2,403	3,396	3,375	3,954	3,954	3,954	3,954

(1) 就我們所管理的購物中心而言，新合同主要包括華潤集團及華潤置地所興建的新物業管理服務合同。

營業紀錄期間，我們維持高保留率。於2017年、2018年及2019年與截至2019年及2020年6月30日止六個月，購物中心物業管理服務合同的保留率(期內在管物業總數減去同期不再由我們管理的物業數目，再除以期內在管物業總數)均為100.0%。

商業分租服務

對於少數優質的獨立第三方開發商開發或持有的購物中心，我們從業主處承租物業，以分租人身份分租予租戶。根據我們對每個商業分租項目的定位和招商策略，我們會對一些承租資產進行必要的場地改造及裝修以提高經營效益。

下表列出2020年6月30日有關兩個購物中心分租項目的若干資料：

項目	品牌	開業日期	地點	地區	合同 生效日	合同 有效期 ⁽¹⁾	出租率 ⁽²⁾	總可出租 面積 ⁽³⁾
		(年月)			(年月)	(年)	(%)	(千平方米)
瀘州萬象匯(一期).....	萬象滙	2015年11月	瀘州	華西	2014年4月	18	97.0	53
布吉萬象匯.....	萬象滙	2018年4月	深圳	華南	2017年7月	25	94.0	68

業 務

- (1) 合同有效期指我們租賃購物中心的時間段。合同有效期通常在有關購物中心的開業日期開始。
- (2) 出租率乃按截至2020年6月30日購物中心實際已簽署租賃協議的面積除以可出租面積計算。
- (3) 總可出租面積是指商業物業中專門供租戶使用的面積。

我們已於2020年8月與蘭州萬象城業主訂立商業分租協議，該商場位於甘肅蘭州，預計於2021年下半年開業，估計建築面積約為157千平方米。

業務擴張策略

我們主要向華潤集團及華潤置地擁有或開發的購物中心提供商業運營服務。此外，我們選擇向同時提供商業運營服務的購物中心提供物業管理服務及其他服務。營業紀錄期間，我們主要透過獲取華潤集團及華潤置地內開發或擁有的購物中心的新合同擴展購物中心的物業管理服務業務。

我們亦將拓展提供予獨立第三方的服務，並透過輕資產商業模式擴展服務。我們將借助品牌名稱和市場影響力，獲取潛在客戶，包括有商業運營服務需求的中小型地產開發商、企業以及其他機構。我們會繼續提供全方位服務，包括向購物中心提供商業運營和物業管理服務，以進一步提升我們品牌的市場影響力。我們持續於已建立地理覆蓋的地區提高業務滲透，亦將積極於地域市場尋求購物中心的新運營服務合同機遇，例如大灣區及長三角經濟區。

收入模式及定價政策

商業運營服務

就提供商業運營服務而言，我們通常根據所提供服務的性質收取服務費。我們亦可收取其他費用，例如品牌授權費。

下表載列我們商業運營服務的類型以及我們通常收取的相應費用：

業務	收入模式
開業前管理服務	
— 定位及設計管理服務.....	• 定額費用
— 招商及管理服務.....	• 不超過三個月租金的定額服務費

業 務

業務

收入模式

運營管理服務	<ul style="list-style-type: none">• 以佣金制的服務費，按租金收入或營業收入(最高5%)及／或營業利潤(最高10%)的特定百分比計算• 其他固定費用：管理輸出費及品牌授權費
--------------	--

對於商業運營服務費用的定價，我們會考慮一系列因素，(i)目標購物中心的定位及規模；(ii)物業條件及設施設備的可用性；及(iii)業內競爭對手收取的費用。

物業管理服務

營業紀錄期間，我們參考購物中心的過往管理經驗，按包乾制收取購物中心的物業管理費。自2020年下半年起，我們逐步將該收入模式轉變為酬金制，這主要是由於我們理順我們與業主和租戶的關係，與行業慣例保持一致，並提升我們的利潤水平的戰略計劃。對於其他費用如早期顧問服務費和開業準備服務費，我們基於實際成本計取酬金或按包乾制收取。

按包乾制收取的物業管理費

對購物中心收取物業管理費時，我們採用與住宅類似的包乾制收入模式。詳情請參閱「住宅物業管理服務—收入模式及定價政策—物業管理服務」。

營業紀錄期間，我們部分按包乾制收費的物業管理項目產生虧損，主要是由於運營成本波動。詳情請參閱「風險因素—與我們業務及行業有關的風險—我們維持或提升現有盈利水平的能力取決於我們能否控制經營成本，特別是勞工成本及分包成本」。

按酬金制收取的物業管理費

自2020年下半年起，我們逐步將購物中心的物業管理服務收入模式轉變為酬金制。根據酬金制，我們按照定額單價收取物業管理費。我們一般代業主先行支付運營過程中產生的支出和成本，業主會定期償付我們。因此，我們一般不會確認按酬金制收取的商業物業管理服務直接成本。該等成本由業主承擔。

我們通常基於多項因素為物業管理服務定價，例如(i)項目定位；(ii)競爭對手收費；(iii)

業 務

估計成本及利潤率目標。中國法律顧問表示，與住宅物業不同，商業物業不受中國政府實施的價格法規限制。

2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們的購物中心加權平均物業管理費收費分別為每月每平方米人民幣15.06元、每月每平方米人民幣15.34元、每月每平方米人民幣16.26元及每月每平方米人民幣14.96元。詳情請參閱「財務資料 — 合併損益表的主要組成部分 — 收入 — 商業運營及物業管理服務 — 購物中心業務 — (ii)物業管理及其他服務」。

商業分租服務

我們會向租戶收取租金和物業管理費，並向業主支付協定金額的租金或與業主按預定比例分享該分租物業的經營總收入。

寫字樓

於2020年6月30日，我們就73棟寫字樓提供物業管理服務及其他服務，在管總建築面積5.1百萬平方米。從2020年下半年起，我們開始提供寫字樓的商業運營服務。

下表列出截至2020年6月30日我們已訂立物業管理服務合同的在營寫字樓項目的若干資料：

地區	項目數	建築面積 ⁽¹⁾ (千平方米)
華南大區.....	22	1,714
華東大區.....	16	1,108
華北大區.....	17	1,206
華西大區.....	7	549
華中大區.....	6	380
東北大區.....	5	184
總數.....	73	5,141

(1) 建築面積指我們提供物業管理服務及其他服務的建築面積。

業 務

物業管理及其他服務

我們為中國的寫字樓提供物業管理及其他服務。我們管理的寫字樓主要位於一、二線城市及大灣區、長三角及京津冀其他有強勁經濟潛力的城市。下表列出所示日期我們的寫字樓項目的合同建築面積及在管建築面積的若干細節：

	於12月31日			於6月30日
	2017年	2018年	2019年	2020年
合同建築面積(千平方米)	3,442	5,153	5,862	6,572
合同建築面積的項目數目	45	64	76	86
在管建築面積(千平方米)	2,467	3,496	5,155	5,141
在管建築面積的項目數目	34	56	72	73

項目來源

以下各表列出所示日期我們所管理寫字樓數目，及以物業開發商類別劃分由我們管理的總建築面積：

	於12月31日								
	2017年		2018年		2019年				
	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)			
華潤集團及華潤置地	2,434	98.7	33	3,418	97.8	53	4,886	94.8	66
獨立第三方開發商	33	1.3	1	78	2.2	3	269	5.2	6
總計	2,467	100.0	34	3,496	100.0	56	5,155	100.0	72

	於6月30日					
	2019年			2020年		
	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	項目數目	在管建築面積 (千平方米)	項目數目 (%)	項目數目
華潤集團及華潤置地	4,319	98.2	59	4,903	95.4	68
獨立第三方開發商	78	1.8	3	238	4.6	5
總計	4,397	100.0	62	5,141	100.0	73

營業紀錄期間，我們所管理的大部分寫字樓由華潤集團及華潤置地開發。

我們努力將獨立第三方物業開發商所開發寫字樓項目的在管建築面積百分比由2017年12月31日的1.3%增至2019年12月31日的約5.2%。我們所管理的由獨立第三方物業開發商開發

業 務

的寫字樓項目數目由2017年12月31日的一個增至2019年12月31日的六個。我們將該增長歸因於我們獨立於與華潤置地或華潤集團的聯屬關係而尋找及把握市場機遇的能力。我們計劃日後進一步擴展提供予獨立第三方的服務。

地理覆蓋

截至2020年6月30日，我們已將地理覆蓋範圍擴展至中國21個省份、直轄市及自治區的32個城市。

下表載列所示日期我們為寫字樓提供物業管理及其他服務的在管總建築面積及項目數量按地區劃分的明細：

	於12月31日									於6月30日					
	2017年			2018年			2019年			2019年			2020年		
	在管建築面積	項目數目													
(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)		(千平方米)	(%)		
華南大區.....	371	15.0	4	539	15.4	11	1,686	32.7	21	1,134	25.8	14	1,714	33.3	22
華東大區.....	304	12.3	4	1,016	29.1	13	1,152	22.3	17	1,085	24.7	15	1,108	21.6	16
華北大區.....	861	34.9	11	969	27.7	16	1,206	23.4	17	1,206	27.4	17	1,206	23.5	17
華西大區.....	408	16.6	5	408	11.7	5	547	10.6	6	408	9.3	5	549	10.7	7
華中大區.....	339	13.7	5	380	10.9	6	380	7.4	6	380	8.6	6	380	7.4	6
東北大區.....	184	7.5	5	184	5.2	5	184	3.6	5	184	4.2	5	184	3.5	5
總計	2,467	100.0	34	3,496	100.0	56	5,155	100.0	72	4,397	100.0	62	5,141	100.0	73

服務範圍

我們為寫字樓的物業開發商及業主或租戶提供的物業管理及其他服務包括：

- **秩序維護。**我們提供的秩序維護服務主要包括巡邏、電子門禁控制、有人值守的警衛站、視頻監控、停車場管理、訪客管理及應急響應。我們一般委任自身員工提供秩序維護服務。
- **清潔及綠化。**我們提供一般清潔、處置廢物、滅蟲、綠化及園藝服務。我們的清潔及綠化服務主要通過分包商提供。
- **維修及養護。**我們物業維修及養護服務的範疇通常涵蓋(i)公共空間設備及設施，如電梯、自動扶梯及中央空調系統，(ii)消防安全設施，如滅火器及火警警報系統，

業 務

(iii)水電設施，如供配電系統及給排水系統，及(iv)其他樓宇以及配套設施和設備。我們一般通過自身員工提供維修及養護服務。我們通常將電梯、消防系統及高空作業外包予專業及合資格分包商。

- **其他增值服務。**我們亦向物業開發商及業主提供增值服務。對於物業開發商，我們提供交付前服務，協助物業開發商的銷售及營銷活動，向潛在物業買家營造良好品牌形象。營業紀錄期間，我們一般按佣金方式收費。我們亦提供前期顧問、前期籌備服務，以滿足物業開發商在物業開發項目早期的需要，並在我們開始提供物業管理服務前協助彼等完成主要前期籌備工作。對於租戶，我們提供(i)辦公室銷售及租賃交易的經紀服務；(ii)裝修服務；及(iii)公共空間管理服務，主要為出租停車位、廣告版及其他公共空間，並收取當中所得收入。

擴大物業組合

營業紀錄期間，我們一直主要透過獲取與房地產開發商的新物業管理服務合同擴大寫字樓物業管理服務業務。下表載列營業紀錄期間(i)合同建築面積及(ii)在管建築面積的變動：

	於12月31日						於6月30日	
	2017年		2018年		2019年		2020年	
	合同 建築面積	在管 建築面積	合同 建築面積	在管 建築面積	合同 建築面積	在管 建築面積	合同 建築面積	在管 建築面積
	(千平方米)							
年/期初.....	2,909	1,713	3,442	2,467	5,153	3,496	5,862	5,155
新合同 ⁽¹⁾	533	754	1,742	1,029	754	1,705	802	78
收購.....	—	—	—	—	—	—	—	—
終止.....	—	—	31	—	46	46	92	92
年/期末.....	3,442	2,467	5,153	3,496	5,862	5,155	6,572	5,141

(1) 就我們所管理的寫字樓而言，新合同主要包括華潤集團及華潤置地開發的新物業的服務合同及少數情況下因替換其他舊物業管理公司而取得的任何服務合同。

營業紀錄期間，我們維持高保留率。於2017年、2018年及2019年以及截至2019年及2020年6月30日止六個月，寫字樓物業管理服務合同的保留率(按期內在管物業總數減去同期不再由我們管理的物業數目，再除以期內在管物業總數計算)分別為100.0%、100.0%、97.3%、96.9%及97.3%。

業 務

我們主要透過爭取房地產發展商的物業管理委聘增加寫字樓的物業管理組合。我們憑藉品牌地位及管理經驗，積極尋求機會管理一二線城市的區域地標性寫字樓。

我們在接受新合同前會進行可行性分析及財務預測，考慮多個可變因素，包括物業的情況與規模、管理物業的估計成本、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的潛在協同效應等多項因素。

商業運營管理

同時，我們亦積極物色機會為寫字樓物業提供商業運營服務。自2020年下半年以來，我們開始為寫字樓提供商業運營服務，包括招租服務、資產管理與運營服務、開業服務等。截至最後實際可行日期，我們就28個寫字樓項目簽訂商業運營服務合同。下表列出截至最後實際可行日期我們已訂立商業運營服務合同的寫字樓項目若干資料：

地區	項目數	合同面積 (千平方米)
華南大區.....	6	862
華北大區.....	12	427
華東大區.....	5	209
華中大區.....	2	82
東北大區.....	2	75
華西大區.....	1	72
總數.....	28	1,727

收入模式

營業紀錄期間，我們參考過往經驗以及行業慣例，按包乾制收取寫字樓的物業管理費。

我們採用與住宅物業類似的包乾制收入模式收取寫字樓的物業管理費。詳情請參閱「住宅物業管理服務 — 收入模式 — 物業管理服務」。

營業紀錄期間，我們若干物業管理項目蒙受虧損，主要是由於我們提供優質物業管理服務而導致成本增加。詳情請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 我們維持或提升現有盈利水平的的能力取決於我們能否控制經營成本，特別是勞工成本及分包成本」。

業 務

為降低成本、防止或減少上述虧損，我們已採取多項節約成本措施，例如自動化和硬件升級、集中採購和智能管理。倘我們的銷售成本突然上漲，我們或會於磋商延續寫字樓管理服務合同時向業主建議根據相關法律及法規上調寫字樓物業管理費。有關我們定價政策的更多詳情，請參閱「定價政策」。

對於我們就經紀服務、裝修服務及公共空間管理服務收取的管理和相關費用，我們採用與住宅物業增值服務相同的收入模式。詳情請參閱「—住宅物業管理服務—向物業開發商提供的增值服務」及「—住宅物業管理服務—社區增值服務」。

定價政策

我們一般根據多項因素為寫字樓的物業管理費定價，例如(i)物業類型、位置及周邊設施；(ii)業主及住戶組合；(iii)物業的基建設備；(iv)建議服務範圍及質量；(v)估計成本及利潤率目標；及(vi)可比較物業的定價。磋商續訂業管理服務協議時，我們可能提議上調物業管理費以維持或改善盈利能力。中國法律顧問表示，與住宅物業不同，商業物業不受中國政府的價格法規限制。

2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們就華潤集團及華潤置地寫字樓收取的加權平均物業管理費分別為每月每平方米人民幣12.21元、每月每平方米人民幣12.53元、每月每平方米人民幣14.51元及每月每平方米人民幣14.11元。同期，我們自獨立第三方所開發的寫字樓收取的加權平均物業管理費分別為每平方米每月人民幣12.74元、每平方米每月人民幣11.40元、每平方米每月人民幣10.10元及每平方米每月人民幣7.71元。

對於其他增值服務，我們的服務定價一般參考所提供服務類型、品牌溢價、項目情況、我們的利潤率及服務需求。

付款及信用條款

物業管理服務和增值服務

對於物業管理服務，我們按月收取物業管理費，視乎我們的物業管理服務合同條款而定。我們的客戶須在我們按月發出繳款單時支付物業管理費。對於住宅物業，在適用中國法律許可的情況下，除協議物業管理費外，我們亦就公共空間使用的水電向業主收取公用服務費，按彼等所佔在管總建築面積的比例計算。

業 務

我們主要通過銀行轉賬、自動轉賬、信用卡或微信支付及支付寶等第三方支付平台收取物業管理費。為準時收款，我們會通過發送短信、微信消息或信件等方式提示住戶繳納物業費。如出現欠繳物業費的情況，我們會向業主、住戶及租戶發送欠費通知書，如有長期欠費情況，我們會考慮發送催繳律師函。

2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們就住宅物業的物業管理費收款率(按相關期末累計已收物業管理費佔同期應收物業管理費總額的百分比算)分別為90.9%、91.9%、92.5%及74.6%；我們就購物中心的物業管理費(直接自租戶收取)收款率分別為99.8%、96.6%、100.0%及81.5%；我們就寫字樓的物業管理費收款率分別為97.1%、95.2%、94.3%及75.4%。截至2020年6月30日止六個月物業管理費的收繳率較低的原因主要是我們通常於下半年加強催款力度。詳情請參閱「財務資料—合併財務狀況表若干組成部分說明—應收賬款」。

商業運營服務

商業運營服務方面，我們視乎服務性質收取服務費。對於運營服務費及品牌授權費，我們一般一年收兩次費用。

服務合同

住宅物業管理服務合同

物業管理服務合同

提供物業管理服務方面，我們通常會與(i)物業開發商訂立前期物業管理服務合同或(ii)業主委員會(代表業主)訂立物業管理服務合同。前期物業管理服務合同為一種於物業開發項目施工及交付前階段訂立的物業管理服務合同。就已成立業主委員會的已交付住宅物業而言，我們與代表業主的業主委員會訂立物業管理服務合同。於營業紀錄期間，大部分住宅物業的物業管理服務收入來自與物業開發商所訂立的前期物業管理服務合同，於2017年、2018年及2019年及截至2019年及2020年6月30日止六個月分別佔我們源自住宅物業的物業管理服務收入的86.2%、87.0%、88.7%、88.2%及89.2%。

業 務

我們通常與物業開發商簽訂無固定期限的物業管理服務合同，而與業主委員會則簽訂有固定期限的物業管理服務合同，介乎一至五年。

下表載列截至2020年6月30日有關我們物業管理服務的物業管理服務合同的到期時表：

	合同建築面積 (千平方米)	合同數目
無固定期限的物業管理服務合同 ⁽¹⁾	78,727	419
我們於合同到期後仍提供服務的物業管理服務合同 ⁽²⁾	21,623	101
有固定期限且將於下列日期到期的物業管理服務合同		
2020年	13,418	166
2021年	7,162	51
2022年	3,940	22
2023年及以後	6,977	28
合計	131,847	787

(1) 無固定期限的物業管理服務合同主要指與物業開發商訂立的前期物業管理服務合同，該合同無固定期限，並可於業主委員會成立及新物業管理服務合同訂立並生效時予以終止。截至2020年6月30日，我們已訂立的相當一部分物業管理服務合同乃與物業開發商訂立的前期物業管理服務合同。

(2) 儘管截至2020年6月30日合同期限已屆滿，我們仍繼續提供該等物業管理服務合同項下之服務，此乃主要由於該等物業的相關業主大會尚未召開以重續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。我們的中國法律顧問表示，我們有權就於合同到期後為有關物業管理服務合同繼續提供服務收取物業管理費。

前期物業管理服務合同的主要條款

我們的前期物業管理服務合同通常包含以下主要條款：

- **服務範圍。**我們負責提供標準物業管理服務，包括公共區域及相關設施設備的秩序維護、清潔、綠化及維修養護管理等服務。
- **服務標準。**我們會於合同中約定物業管理服務需達到的相關服務標準，及對公共區域的設施設備進行定期檢查和保養的要求。
- **物業開發商的責任。**物業開發商的主要責任包括：(i)按政府規定的保修期限和保修範圍承擔物業的保修責任；(ii)向物業買家取得承諾書，當中表明其將遵守物業買賣合同隨附的前期物業管理服務合同的規定；(iii)向我們提供物業服務用房，供

業 務

我們用作物業管理處；(iv)確保物業配套公共區域設施設備的品質；(v)向我們提供施工圖、驗收文件及物業相關資料。

- **物業管理費。**我們會於合同中約定物業管理費的收費標準及結算條款，該管理費通常按物業管理服務合同於所購置物業交付完成後開始累計。物業開發商通常負責承擔未售出或未交付的物業所涉及的物業管理費。我們會就客戶逾期支付的物業管理費收取違約金，並在必要時可通過法律訴訟的方式追收物業管理費。
- **分包。**我們會選擇將部分物業服務業務(如秩序維護、保潔、綠化、電梯消防設施維修及養護)分包予分包商並負責整體的安排及協調。
- **服務期限。**我們與物業開發商簽訂的合同一般無固定期限，一般自合同簽訂時生效，至業主委員會與我們訂立物業管理服務合同或選聘新的物業服務企業之日終止。

物業開發商通常於向業主出售新近開發的物業前通過招投標程序或以中國適用法律法規規定的其他形式委聘物業管理服務供應商，並直接與物業管理服務供應商簽立合同。於物業開發商向業主交付物業後，業主可組織並運作業主委員會，以在若干條件下就物業相關事宜代表業主。待物業開發商完成相關委聘事項後，物業管理公司通常需到當地中國機關登記前期物業管理服務合同(連同建議物業管理費)。當地中國機關要求的相關備案通常須在物業開發商的物業預售許可證獲當地中國機關批准前完成。

業主委員會獨立於我們。我們需要按合理價格、優質服務、管理方法及其他競爭優勢獲取業主委員會聘用。倘業主委員會成立，則根據相關中國法律法規，業主委員會大會可由擁有物業總建築面積一半以上並佔業主總數一半以上的業主投票通過而聘用或罷免物業管理服務供應商。大會可透過公開招標挑選新物業管理服務供應商或根據若干挑選標準直接與特定物業管理服務供應商訂立合同。

業 務

我們的中國法律顧問告知，儘管業主委員會及業主均不屬前期物業服務合同的訂約方，但根據中國法律，該等合同對未來業主有法律約束力，因為業主與物業開發商訂立的物業買賣協議須載有前期物業服務合同的內容。因此，根據該等合同的規定，業主須承擔直接向我們支付物業服務費的責任。業主將於物業交付後成為我們的物業管理服務客戶。當業主委員會成立而新物業服務合同訂立及生效時，前期物業服務合同將會終止。

與業主委員會簽訂物業服務合同的主要條款

我們與業主委員會簽訂的物業服務合同通常包含以下主要條款：

- **服務範圍。**我們負責提供標準物業管理服務，包括公共區域及相關設施設備的秩序維護、清潔、綠化及維修養護管理等服務。
- **服務標準。**我們會於合同中約定物業管理服務需達到的相關服務標準，及對公共區域的設施設備進行定期檢查和保養的要求。
- **物業服務費。**我們會於合同中約定物業服務費的收費標準及結算條款，業主通常按其擁有物業的建築面積繳納物業服務費。我們會就客戶逾期支付的物業服務費收取違約金，並在必要時通過法律訴訟的方式追收物業服務費。
- **業主委員會的權利及責任。**業主委員會的權利與責任主要包括：(i)對我們的物業管理服務情況進行監督；(ii)向我們提供物業服務用房，供我們用作物業管理處；(iii)保障業主及時繳納物業服務費；及(iv)協助我們做好物業區域內的物業服務、宣傳教育、社區活動等事項。
- **服務期限。**我們與業主委員會簽訂的合同一般有固定期限，期限一般為一年至五年。

根據相關中國法律及法規，業主委員會由業主大會推選，以就物業管理代表本身的利益。業主委員會的決定對所有物業業主具有約束力。中國法律顧問表示，業主委員會與物業管理公司訂立的合同(包括該等合同規定的業主合法權利及責任)均屬有效且對相關業

業 務

主委員會所代表的業主具有法律約束力(即使業主並非該等合同的訂約方)。因此，我們有權依法就應計而拖欠的物業服務費向業主作出申索。業主及住戶有權獲悉並監督公共資金的運用情況及空間與公共設施的管理。

招標程序

根據中國法律，物業開發商一般須透過招投標程序就住宅物業挑選物業服務供應商及訂立前期物業服務合同。倘投標者不足或所管理物業的規模小，則物業開發商獲准根據中國法律在不進行招投標程序的情況下挑選物業服務供應商，惟須獲得主管中國物業管理當局的批准。

一般招投標程序主要包括以下階段：

- **邀約**。物業開發商可發佈公告，邀請潛在投標人或發出私下邀請給至少三名合資格投標人，公告及私人邀請內容須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予中國的當地房地產行政主管部門並進行備案。
- **投標**。投標人向物業開發商提交投標文件(通常包含物業管理擬議定價、建議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**。物業開發商將成立評標委員會，以對所提交的招標書進行審核及評級。評標委員會的評標過程及組成須遵守有關中國法律法規的要求。評標委員會一般會考慮證書、服務質素、可用資金及建議收費水平等因素。
- **甄選**。根據評估情況，評標委員會向物業開發商推薦排序出前三名投標人。物業開發商一般會確認第一名投標人為中標人及繼續安排必要通知。
- **中標及簽立合同**。物業開發商須於中標確認後15日內在當地有關部門備案招標結果。授予中標人的物業管理服務合同預計於中標通知發出後30日內簽立。

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（如政府大樓及公共設施）委聘物業管理服務供應商亦可能需要進行公開招投標程序。

營業紀錄期間，我們主要透過以下方式自物業開發商取得前期物業管理服務：(i)相關中國法律規定的招投標程序；或(ii)根據有關地方部門之批文或有關地方部門不強制要求之其他方式進行的商業談判。截至2020年6月30日，我們有小部份與住宅物業開發商訂立的前期物業管理服務合同，並非通過中國法律法規或有關地方部門的強制規定的招投標程序獲得，佔截至2020年6月30日的總在管建築面積不足2.0%，且佔截至2020年6月30日止六個月的總收入不足0.4%。

經我們的董事確認，上述未經招投標程序選擇物業管理服務提供商並非由我們而是有關物業開發商引起。據我們的中國法律顧問告知，中國並無具體法律及法規訂明，物業管理公司未經招投標程序而簽訂前期物業管理服務合同會遭受行政處罰。我們的中國法律顧問進一步告知，在未進行招投標程序的情況下訂立有關物業管理項目的前期物業管理服務合同不會影響中國法律規定的此等合同之有效性。董事亦確認，基於我們中國法律顧問給出的意見及有關項目的合同面積及收入貢獻較少，上述選擇物業管理服務提供商時未進行招投標程序不會對我們的業務、財務狀況或經營業績造成任何重大不利影響。詳情請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 我們的住宅物業管理服務合同可能未經規定的招投標程序獲得」。

截至最後實際可行日期，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所需的任何招投標程序而對相關物業開發商施加任何行政處罰或發出任何可能行政處罰的通知。

中國法律顧問表示，根據相關中國法律法規，我們與業主委員會直接磋商延續現有合同同時毋須進行招標程序。

於2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月，我們就華潤集團及華潤置地開發的管理住宅及其他物業的中標率分別約為100.0%、100.0%、100.0%及100.0%。於2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月，我們就獨立第三方物業開發商開發的管理住宅物業的中標率分別約為63.2%、50.0%、76.5%、及54.5%。

業 務

商業運營及物業管理服務合同

購物中心商業運營服務合同

為購物中心提供商業運營服務方面，我們一般與業主簽訂運營服務合同，主要是運營服務合同，大多為期3年，少數為期1年。我們亦就提供開業前管理服務簽訂服務合同，包括前期定位和設計顧問服務合同、招商及服務合同。

運營管理服務合同的主要條款

我們與業主簽訂的運營管理服務合同通常包括以下主要條款：

- **服務範圍：**我們負責的運營管理服務主要包括(i)制定宣傳策略、安排開幕式和推廣活動等開業服務；(ii)租戶指導及業務和財務分析等運營管理服務；及(iii)市場推廣及宣傳服務。
- **服務費：**運營服務合同將規定以佣金制的運營服務費，按購物中心運營所產生的租金收入或營業收入及／或營業利潤及管理外包費和品牌授權費的一定比例計算。
- **業主的權利及責任：**業主主要負責(其中包括)支付服務費和其他相關費用，並為我們提供必要的設施、場地和相關文件的支持。
- **解決糾紛：**通常要求雙方先通過談判解決合同糾紛，然後再訴諸訴訟。

購物中心物業管理服務合同

就向購物中心提供的物業管理服務而言，營業紀錄期間，我們一般與物業開發商或業主簽訂物業管理服務合同，固定期限為1年至5年不等。部分購物中心物業管理服務合同期限為10年以上。自從2020年下半年，我們與同我們合作的物業開發商及業主重新簽署物業管理服務合同，主要是為了理順我們與業主和租戶的關係，與行業慣例保持一致，並提升我們的利潤水平，將收費模式由包乾制轉變為酬金制。物業管理服務合同有效期一般為三年。

業 務

物業管理服務合同的主要條款

我們的物業管理服務合同通常包括以下主要條款：

- **服務範圍：**我們負責提供標準物業管理服務，包括公共區域的秩序維護、設備或設施的維修養護管理、清潔、綠化及維修及若干裝修管理服務。
- **物業管理費：**物業管理服務合同所載的物業管理費金額應按包乾制或酬金制每月、季度或年度支付。業主負責繳納物業管理費。逾期未交物業管理費的，業主按逾期金額的一定比例，按日累計繳納相當於附加費的罰款。如果我們同意管理及出租停車場，物業管理服務合同亦會訂明該等服務應付的費用。
- **物業開發商的權利及責任：**物業開發商主要負責(其中包括)確保業主及租戶遵守其制定的管理規章、承諾支付物業管理費的義務、為我們的服務和舉辦活動提供必要的支持。
- **解決糾紛：**通常要求雙方先通過談判解決合同糾紛，然後再訴諸訴訟。

寫字樓物業管理服務合同

為寫字樓提供物業管理服務方面，我們一般與物業開發商或業主簽訂固定期限的物業管理服務合同，期限為2至5年。

物業管理服務合同的主要條款

- **服務範圍：**我們負責提供標準物業管理服務，包括公共區域及相關設施設備的秩序維護、清潔、綠化及維修養護管理等服務。
- **服務標準：**我們會於合同中約定物業管理服務需達到的相關服務標準，及對公共區域的設施設備進行定期檢查和保養的要求。

業 務

- **物業開發商的責任：**業主的主要責任包括：(i)按政府規定的保修期限和保修範圍承擔物業的保修責任；(ii)向我們提供物業服務用房，供我們用作物業管理處；(iii)確保物業配套公共區域設施設備的品質；及(iv)向我們提供施工圖、驗收文件及物業相關資料。
- **物業管理費：**我們會於合同中約定物業管理費的收費標準及結算條款。業主通常按其擁有物業的建築面積繳納物業管理費。我們會就客戶逾期支付的物業管理費收取違約金，並在必要時通過法律訴訟的方式追收物業管理費。
- **分包：**我們可將物業服務的若干部分分包給專業第三方分包商，並負責整體的安排與協調。

招標程序

中國法律顧問表示，根據相關中國法律及法規，與住宅物業不同，物業開發商或業主毋須於聘用商業物業商業運營及物業管理服務供應商時，就購物中心等商業物業進行招標。我們通常通過直接協議的方式取得購物中心項目的物業管理服務及商業運營服務業務。通過招投標取得寫字樓項目的部分物業管理服務業務，而其他項目則通過直接協議取得。

數字化及信息技術

我們秉承「數字化、信息化、智能化」的策略，提高了運營效率及客戶滿意度。我們在所管理社區及物業充分運用物聯網、人工智能及大數據分析，實現自動化，降低對人工的依賴，從而提高我們的服務品質。例如，

- 我們在重點設備房和重點設備處安裝物聯網感測器，以便管理人員即時密切監控設備的動態情況。
- 通過在我們管理的物業運用配送機器人、消毒機器人、人工智能溫感系統，我們實現了無接觸配送、場地消毒和對進入社區、購物中心和寫字樓人員的無接觸測溫，有效控制COVID-19爆發期間社區疾病的傳播。
- 通過安裝具備人臉識別功能的智慧門禁系統，減少了所管理物業秩序維護人員的配備數量，不但降低了成本，且提升了客戶體驗。

業 務

- 通過數字化工作分配系統實現工單自動分配、流程選擇等，提高總體標準化和自動化。此外，我們通過智能管理系統實現停車位的統一管理，有助我們依據分析所生成的實時數據進行高效決策。

我們運營一系列面向客戶及用戶的移動應用程序和微信小程序，包括住戶的「悅家」、購物中心用戶的「一點萬象」和寫字樓用戶的「Officeasy」等。我們認為，利用互聯網科技及大數據能大大提升效率，深入了解客戶偏好及消費習慣，為彼等生活、購物及工作方面提供定製化服務。

「悅家」

通過與世界領先的雲計算和數據管理服務提供商深度合作及運用先進技術系統，我們推出了「悅家」移動應用程序，是集物業管理和增值服務為一體的智能物業管理平台。該平台提供生活服務，住戶可在此平台支付物業管理費及水電費，而我們的員工可幫忙代收快遞。該應用程序的「鄰里圈」包括鄰里間緊急求助、信息共享及禮物相送等功能。「跳蚤市場」包含二手買賣、租借及小生意。通過留言及上傳圖片，用戶亦可以對公共設施維修、噪音干擾或鄰里糾紛等問題提出投訴或建議。

「一點萬象」

作為購物中心商業運營服務的線上延伸，一點萬象是我們為提升消費者的購物體驗而運營的官方線上顧客服務平台，通過移動應用程序、微信公眾號等方式提供。該平台提供我們運營的各購物中心服務介紹，定期發佈有關促銷、服務更新及其他購物中心活動的報導及最新資訊。我們建立了全國統一的購物中心會員平台，因而會員可享受一致的服務和權益。我們為會員提供了積分、優惠、禮品和商品兌換及其他會員福利。我們亦根據會員等級提供差異化服務，旨在提升會員購物體驗。

「Officeasy」

為滿足在寫字樓租戶之業務需求及提升辦公環境和體驗，我們運營Officeasy移動應用程序。用戶可預訂企業服務，包括設施使用、寫字樓租賃及公司法律和稅務意見等專業服務。我們亦會根據用戶要求提供其他特定服務。我們與第三方商家合作，為租戶提供送餐服務及商家特別優惠等福利。我們在該平台發佈票務、活動及租賃的活動資訊。

業 務

隱私及數據保護

我們已採取多項內部控制措施以確保與我們內部運營數據及外部數據相關的數據安全及隱私保護。我們利用技術和管理工具保障用戶隱私信息。從管理層面，每個系統有嚴格的權限控制，有專業運維人員負責對應系統權限的配置和檢查工作，所有數據操作都有記錄。對於數據的存儲和使用，我們建立了統一的授權方式進行數據管理和調用。從技術層面，我們嚴格篩選存儲信息的數據庫，通過專業的系統對存儲的重要信息進行了加密和備份，同時數據都進行了脫敏處理，保護數據隱私。

客戶

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

業務分部	主要客戶
住宅物業管理服務	
— 物業管理服務	物業開發商、業主、業主委員會及住戶
— 針對物業開發商的增值服務	物業開發商
— 社區增值服務	業主及住戶
商業運營及物業管理服務	
購物中心	
— 商業運營服務	業主
— 物業管理及其他服務	業主及租戶
— 商業分租服務	租戶
寫字樓	
— 物業管理及其他服務	業主、物業開發商及租戶

營業紀錄期間，我們大部分物業管理及商業運營服務與華潤集團及華潤置地開發的物業有關。2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們來自單一最大客戶華潤置地的收入分別為人民幣946.9百萬元、人民幣1,327.8百萬元、人民幣1,691.6百萬元及人民幣1,026.2百萬元，分別佔我們總收入的30.3%、30.0%、28.8%及32.7%。2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們來自五大客戶（主要為關聯方）的收入分別為人民幣993.0百萬元、人民幣1,483.7百萬元、人民幣1,996.7百萬元及人民幣1,170.3百萬元，分別佔我們總收入的31.9%、33.5%、34.0%及37.2%。營業紀錄期間，我們與五大客戶建立持續穩定的業務關係。我們與部分五大客戶（為物業開發商）簽訂物業管理服務合同，其代表性條款載於「一 服務合同」。

業 務

除華潤集團及華潤置地外，2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月，我們其餘五大客戶為獨立第三方。

截至最後實際可行日期，據我們所知，營業紀錄期間概無任何信息或安排會導致我們與五大客戶的關係中斷或終止。據董事所知，截至最後實際可行日期，概無董事及彼等各自的聯繫人或任何持有我們已發行股本超過5%的股東於我們的五大客戶（華潤集團及華潤置地除外）中擁有任何權益。詳情請參閱「關連交易」、「與控股股東的關係」及「風險因素——與我們業務及行業有關的風險——我們大部分收入來自營業紀錄期間為華潤集團及華潤置地所開發和／或擁有的物業提供服務。」營業紀錄期間，除華潤集團及華潤置地外，我們的主要客戶均非供應商。

下表載列營業紀錄期間按收入貢獻計我們五大客戶的若干資料：

排名	客戶	背景	我們提供的服務	業務關係 開始時間	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)
2017年						
1	華潤置地	控股股東	住宅物業管理服務、商業運營及物業管理服務	1994年	946,922	30.3
2	華潤集團	控股股東	住宅物業管理服務、商業運營及物業管理服務	2010年	27,880	0.9
3	客戶A	合營企業汽車生產公司	住宅物業管理服務	2017年	7,861	0.3
4	客戶B	經營電影院連鎖店的公司	商業運營及物業管理服務	2014年	5,570	0.2
5	客戶C	經營電影院連鎖店的公司	商業運營及物業管理服務	2015年	4,749	0.2
總計					992,982	31.9

業 務

排名	客戶	背景	我們提供的服務	業務關係 開始時間	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)
2018年						
1	華潤置地	控股股東	住宅物業管理服務、 商業運營及物業管理服務	1994年	1,327,774	30.0
2	華潤集團	控股股東	住宅物業管理服務、 商業運營及物業管理服務	2010年	97,707	2.2
3	客戶D	生產不同類型車輛和零件 的上市中國汽車集團	住宅物業管理服務	2017年	40,968	0.9
4	客戶E	丹麥時裝公司的中國附屬 公司	商業運營及物業管理服 務	2015年	9,294	0.2
5	客戶C	經營電影院連鎖店的公司	商業運營及物業管理服 務	2015年	7,976	0.2
總計					1,483,719	33.5
2019年						
1	華潤置地	控股股東	住宅物業管理服務、商 業運營及物業管理服務	1994年	1,691,570	28.8
2	華潤集團	控股股東	住宅物業管理服務、商 業運營及物業管理服務	2010年	203,535	3.5
3	客戶D	生產不同類型車輛和零件 的上市中國汽車集團	住宅物業管理服務	2017年	72,215	1.2
4	客戶F	中國上市商業銀行	商業運營及物業管理服 務	2019年	18,288	0.3

業 務

排名	客戶	背景	我們提供的服務	業務關係 開始時間	收入	佔總收入 百分比
					(人民幣千元)	(%)
5	客戶E	丹麥時裝公司的中國附屬公司	商業運營及物業管理服務	2015年	11,127	0.2
總計					1,996,735	34.0

截至2020年6月30日止六個月

1	華潤置地	控股股東	住宅物業管理服務、商業運營及物業管理服務	1994年	1,026,233	32.7
2	華潤集團	控股股東	住宅物業管理服務、商業運營及物業管理服務	2010年	104,913	3.3
3	客戶D	生產不同類型車輛和零件的上市中國汽車集團	住宅物業管理服務	2018年	22,111	0.7
4	客戶F	中國上市商業銀行	商業運營及物業管理服務	2019年	10,152	0.3
5	客戶G	專注於航空技術相關研究、生產及維護的研究所	住宅物業管理服務	2018年	6,852	0.2
總計					1,170,261	37.2

於2017年、2018年及2019年以及截至2020年6月30日止六個月，五大客戶通過銀行轉帳向我們支付款項。

供應商

我們與大多數主要供應商建立了穩定的業務關係。下表載列我們各業務分部的主要供應商：

業務分部	主要供應商
住宅物業管理服務	
— 物業管理服務	提供清潔、綠化及若干維修保養服務的分包商以及能源服務供應商
— 針對物業開發商的增值服務	提供清潔服務的分包商

業 務

業務分部	主要供應商
— 社區增值服務	提供裝修服務、廣告及社區生活服務的第三方供應商
商業運營及物業管理服務	
購物中心	
— 商業運營服務	提供活動策劃、市場推廣及客戶關係服務的分包商
— 物業管理及其他服務	提供清潔、綠化及若干維修保養服務的分包商
— 商業分租服務	業主
寫字樓	
— 物業管理及其他服務	提供清潔、綠化及若干維修保養服務的分包商

營業紀錄期間，我們大部分物業管理及商業運營服務與華潤集團及華潤置地開發的物業有關。2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們自單一最大供應商的採購額分別為人民幣243.9百萬元、人民幣208.7百萬元、人民幣270.8百萬元及人民幣146.7百萬元，分別佔採購總額的19.7%、11.6%、11.3%及14.0%。2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們於營業紀錄期間自五大供應商的採購額分別為人民幣305.7百萬元、人民幣333.3百萬元、人民幣470.7百萬元及人民幣224.3百萬元，分別佔採購總額的24.7%、18.5%、19.7%及21.3%。

除華潤集團及華潤置地外，營業紀錄期間，五大供應商中的所有其他供應商均為獨立第三方。我們並無遇到任何與供應商有關的任何重大延誤、供應短缺或業務中斷，或任何因供應商引起的索賠。我們一般與供應商訂立至多[兩]年的協議。截至最後實際可行日期，據我們所知，營業紀錄期間概無任何信息或安排會導致我們與五大供應商的關係中斷或終止。營業紀錄期間，除華潤集團及華潤置地集團外，概無主要供應商為我們的客戶。

我們的供應商(除華潤集團及華潤置地外)一般授予我們不超過30個營業日的信用期限。於2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，我們通過銀行轉賬與五大客戶／客戶群結算付款。

據董事所知，截至最後實際可行日期，概無董事及彼等各自的聯繫人或任何持有我們已發行股本超過5%的股東於我們的五大供應商(華潤集團及華潤置地除外)中擁有任何權益。

業 務

下表載列營業紀錄期間我們五大供應商的若干資料：

排名	供應商	背景	所購買服務／商品	業務關係 建立日期	購買金額 (人民幣千元)	佔購買金額 總額百分比 (%)
2017年						
1	華潤置地	控股股東	室內設計及建設、傢俱 及固定裝置和能源	2014年	243,904	19.7
2	供應商A	清潔及衛生服務上市公司	清潔	2013年	24,051	1.9
3	供應商B	物業管理及清潔服務公司	清潔	2010年	14,586	1.2
4	華潤集團	控股股東	工裝、食物及能源	2015年	13,376	1.1
5	供應商C	清潔服務公司	清潔	2014年	9,804	0.8
總計					305,721	24.7
2018年						
1	華潤置地	控股股東	室內設計及建設、傢俱 及固定裝置和能源	2014年	208,665	11.6
2	供應商B	物業管理及清潔服務公司	清潔	2010年	38,202	2.1
3	供應商D	清潔服務公司	清潔	2018年	31,104	1.7
4	華潤集團	控股股東	工裝、食物及能源	2015年	29,951	1.7
5	供應商E	秩序維護服務公司	秩序維護	2018年	25,391	1.4
總計					333,313	18.5
2019年						
1	華潤置地	控股股東	室內設計及建設、傢俱 及固定裝置和能源	2014年	270,798	11.3
2	華潤集團	控股股東	工裝、食物及能源	2015年	85,704	3.6
3	供應商B	物業管理及清潔服務公司	清潔	2010年	61,597	2.6
4	供應商D	清潔服務公司	清潔	2018年	26,946	1.1
5	供應商A	清潔及衛生服務上市公司	清潔	2013年	25,649	1.1
總計					470,694	19.7

業 務

排名	供應商	背景	所購買服務／商品	業務關係 建立日期	購買金額 (人民幣千元)	佔購買金額 總額百分比 (%)
截至2020年6月30日止六個月						
1	華潤置地	控股股東	室內設計及建設、傢俱 及固定裝置和能源	2014年	146,706	14.0
2	華潤集團	控股股東	工裝、食物及能源	2015年	40,364	3.8
3	供應商B	物業管理及清潔服務公司	清潔	2010年	14,745	1.4
4	供應商E	秩序維護服務公司	秩序維護	2018年	12,592	1.2
5	供應商D	清潔服務公司	清潔	2018年	9,912	0.9
總計					224,319	21.3

分包商

我們一直在外包，並希望繼續將部分勞動密集型服務任務及專業或技術服務任務（主要是秩序維護、清潔、綠化及若干維修及養護）外包給物業管理服務分包商，有助降低我們的運營成本，提高服務質量，將更多資源投入管理及其他增值服務。

我們相信相關分包安排使我們能夠利用分包商的人力資源及技術專長、降低我們的運營成本、提高服務質量、為核心業務貢獻更多資源並提高我們業務的整體盈利能力。我們的目標是建立及維持一個有效且全面的分包商管理系統。我們制訂了有關甄選分包商、服務評估和定期檢討、服務質量監察及評估程序等內部政策。2017年、2018年及2019年與截至2019年及2020年6月30日止六個月，我們的分包成本（包括我們支付給分包商的服務費用）為人民幣515.6百萬元、人民幣782.4百萬元、人民幣1,073.7百萬元、人民幣471.3百萬元及人民幣521.8百萬元，分別佔我們銷售成本總額的18.9%、20.8%、21.8%、21.8%及21.9%。

分包協議的主要條款

我們與分包商按一般商業條款訂立分包協議。我們普通分包協議的主要條款包括以下內容：

- **服務內容。**我們一般委託分包商在指定的區域或範圍內提供秩序維護、清潔、綠化及其他服務。
- **服務期限。**我們與分包商簽訂的分包協議期限一般為一年至兩年。

業 務

- **我們的責任。**我們一般負責為分包商派遣的現場工作人員提供必要的辦公場地及設施。
- **分包商的責任。**分包商負責根據分包協議中約定的範圍、頻率和標準提供服務，並遵守相關法律法規。如果分包商的服務未達標，需在我們規定的期限內採取必要的整改措施。若分包商不能加以糾正，我們有權單方面終止分包協議。分包商需自行管理其員工，我們與分包商的員工之間不存在僱用關係。
- **風險分配。**分包商對其在提供服務過程中所造成的全部損失承擔責任，同時我們會要求分包商就對客戶或第三方造成且已由我們支付的任何費用進行補償。分包商需依據中國法律規定為其員工繳納社保及住房公積金費用，並需承擔任何違反中國法律法規或行業標準所應承擔的責任。
- **分包費用。**分包費用一般按月或季度支付，分包費用中包含原材料成本、人工成本、設備成本、稅款及其他雜項費用。
- **不得轉讓。**未經我們的事先同意，分包商不得向任何其他方轉讓或轉包其分包協議項下的義務。

質量控制

我們在提升服務質量上往績斐然，我們認為質量控制是業務長期致勝的關鍵。我們設有品質管理人員，監管業務過程的服務品質，主要專注於保持服務水平、規範服務流程、參與甄選供應商及監督供應商及分包商。

對服務的質量控制

我們自2006年取得ISO9001：2000質量管理體系的認證，並更新了內部體系及應用國際質量標準、環保環境、員工職業健康安全，整合了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，建立「三標一體」管理體系，為日常服務提供質量控制指引、最大限度降低營運成本及減少因服務質量不穩定造成的運營中斷。並且，在寫字樓及購物中心眾多的一線城市，如北京、深圳增加ISO50001：2011能源管理體系(認證)以改善運營成本、節能及環保。

業 務

我們的質量控制工作涉及總部、主要城市公司和項目三個層面，涵蓋各服務類別以及分包商。我們的質量控制涵蓋整個服務流程，包括對服務方案的預先評審、服務過程監控和服務績效審查。參與質量控制工作的主要是物業服務項目人員、主要城市公司和總部專職質量控制人員以及第三方專業人員。我們的質量控制重點在於保持服務質量、標準化服務流程、選擇分包商以及貫徹其服務質量。有效的服務質量控制，使得我們能夠及時發現問題並予以糾正，以確保服務質量的可靠。同時我們持續通過升級新技術和信息科技系統，提升質量控制效率。

對分包商及服務供應商的質量控制

我們一般會在與分包商訂立的協議內加入詳細的服務質量標準。我們定期監察並評估分包商的表現。倘分包商的服務未達到協定的標準，我們或會要求分包商採取必需的修正措施。我們亦進行有關分包商服務質量的業主及住戶調查，並將此部分做為對供方付款的主要因素。根據我們與彼等訂立的協議，我們有權根據評估結果調整分包費用並終止協議。倘分包商不符合我們的標準或業主的滿意度，或未能通過我們的績效審查，則會將其從我們選定的合格分包商列表中排除。

就提供增值服務的服務供應商方面，我們根據多項因素篩選合適的增值服務供應商，例如服務的性質、經營規模和能力、財務狀況、行業排名、品牌聲譽及經驗、售後服務、定價及服務質素。我們採用嚴格的篩選標準及質量控制措施，以確保第三方供應商所提供產品或服務的質量。

競爭

中國物業管理行業分散且競爭激烈，市場參與者眾多。根據弗若斯特沙利文的資料，2019年，中國有逾110,000家物業管理服務供應商，排名前十的公司佔中國物業管理服務市場總收入約20.1%。2019年，購物中心運營服務提供商超過2,000家，排名前五的公司佔2019年總在管建築面積超過13.0%。就中國的寫字樓運營服務市場而言，2019年領先運營服務提供商佔寫字樓物業管理服務總收入超過14.0%。

我們的物業管理服務主要與中國的大型全國性及區域性物業管理公司及商業運營服務供應商競爭。我們的增值服務主要與其他物業管理公司及提供類似服務的相關業內企業競

業 務

爭。我們認為，我們在物業管理組合、品牌知名度、財務資源、價格及服務質量等多種因素方面與競爭對手競爭。根據弗若斯特沙利文的資料：

- 按2019年收入計，我們在中國全業態物業管理及商業運營服務市場中排名第七；
- 按2019年中國所有物業管理公司的物業管理服務收入計算，我們排名第五；
- 按2019年中國所有購物中心運營服務提供商的購物中心物業管理服務收入計算，我們排名第二；
- 按2019年所有購物中心運營服務提供商在中國所管理的重奢購物中心數目計算，我們排名首位；及
- 按2020年上半年中國所有購物中心運營服務提供商的購物中心運營服務市場總收入計算，我們排名第二。

僱員

截至2020年6月30日，我們所有的僱員全部位於中國。下表載列截至2020年6月30日按職能劃分的僱員人數：

	僱員人數	百分比 (%)
現場物業管理服務	23,109	87.4
行政及管理	2,260	8.6
增值服務	539	2.0
商業運營服務	370	1.4
信息科技	149	0.6
總計	26,427	100.0

下表載列截至2020年6月30日按地區劃分的僱員明細：

區域	僱員人數	百分比 (%)
華北大區	5,511	20.9
華東大區	3,201	12.1
華南大區	6,804	25.7
華西大區	4,393	16.6
東北大區	3,291	12.5
華中大區	3,227	12.2
總計	26,427	100.0

業 務

截至2020年6月30日，3,816名僱員擁有學士或以上學位，佔僱員總數的14.4%；512名僱員擁有碩士或以上學位，佔僱員總數的1.9%。

我們致力於建立富有競爭力且公平的薪酬福利制度。為利用薪酬激勵有效激勵僱員及確保僱員得到具市場競爭力的薪酬待遇，我們通過市場調研及與競爭對手比較，不斷改善薪酬及激勵政策。我們每年會評估僱員表現，對僱員表現提供反饋意見。僱員薪酬通常包括基本工資、津貼補貼(交通、通訊、異地人員的住宅補助和津貼)、福利(午餐補助、防寒防暑補貼)績效獎金及年終獎。

根據中國相關法律法規，我們為僱員提供基本養老金計劃、基本醫療保險、工傷保險、失業保險、生育保險及住房公積金。我們十分重視僱員福利，亦不斷改善福利制度。我們向僱員提供其他福利，如年假、商業保險及體檢等。

我們針對不同部門僱員的需求定期提供專業培訓。我們向服務鏈中各環節的管理和服務人員提供培訓，逐步建立起多層級的培訓系統。在物業管理服務分部，我們設置有對管理團隊、高級管理人才的「PRO青藤」人才培養項目；對項目負責人和管理人員的「UP」系列人才培訓項目及「GET」培訓項目；對專業崗位服務人員的「CAN」培訓項目。在商業運營服務分部，形成了以購物中心管理人才為中心的商業運營人才培養體系。我們定期組織由資深員工及外聘顧問舉辦的培訓課程，內容涵蓋業務的各個方面，例如整體管理、項目執行及技術知識。

除了內部推介，我們也通過專業招聘公司及其他第三方招聘人才。

我們的員工沒有自發成立工會化組織。營業紀錄期間，我們概無任何可能嚴重損害業務及企業形象的罷工、抗議或其他重大勞工衝突。

保險

如同市場一般慣例，我們並無投購任何非中國法律或有關外國法律強制購買的業務中斷保險或產品責任保險。我們亦無投購任何要員人壽保險、保障網絡基建或信息技術系統毀壞的保單，或任何保障財產的保單。我們的投保範圍覆蓋財產和資產，公共負債和機械損壞。

業 務

截至最後實際可行日期，我們並無就業務提出任何重大未償付的保險索償。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甚至根本無法涵蓋我們可能遭致的所有損失及責任」。

物業

自有物業

截至最後實際可行日期，我們擁有21個物業，總建築面積約為2,788.6平方米，主要用作辦公室。截至最後實際可行日期，我們已取得所有自有物業的房屋所有權證。

租賃物業

截至最後實際可行日期，我們在中國租賃136項物業，總建築面積約144,885.2平方米，主要用作辦公室、宿舍及商業經營用途。

截至最後實際可行日期，上述位於中國的租賃物業的10個出租人並無取得或向我們提供相關房屋所有權證。據中國法律顧問告知，我們無法確定出租人是否有合法權利或必要的授權向我們出租該等物業，該等物業是否受制於抵押或第三方權利，或該等租賃是否受到第三方的質疑。我們未按照中國法律及法規的要求向當地房管局備案該等租賃物業的租賃協議，主要是由於相關業主不配合及缺少所有權證。董事認為，該等缺陷不會對我們整體業務或財務狀況產生重大不利影響。

截至最後實際可行日期，我們或出租人未按中國法律規定向當地房管局就所有租賃物業的租賃協議進行備案。中國法律顧問表明，我們可能會被主管部門責令改正該未備案的情況，如果我們未能在規定期限內改正，我們可能會因此受到行政處罰。截至最後實際可行日期，我們沒有收到任何監管部門有關因未備案上述租賃協議而可能受到行政處罰的通知。中國法律顧問亦表明，未能備案租賃協議不會影響租賃協議的有效性，也不會對我們的業務經營產生重大不利影響。

詳情請參閱「風險因素 — 與我們業務及行業有關的風險 — 部分出租方未必就我們於中國的部分租賃物業提供相關物業權屬證書且我們的部分租賃協議並未在相關政府辦理登記」。

知識產權

截至最後實際可行日期，我們於中國註冊150項商標、7項專利及23項版權。華潤置地已與我們訂立若干商標轉讓協議（「萬象商標轉讓協議」），將包括但不限於萬象城及萬象匯

業 務

的商標在內的一系列對於我們商業運營和物業管理業務重要的商標（「萬象商標」）轉讓予我們。於最後可行日期，該等萬象商標正在轉讓予我們的過程中，尚待完成有關政府機關的登記程序。華潤置地於萬象商標轉讓協議承諾，在該等萬象商標的登記程序完成之前，不可撤銷地將有關商標授予我們使用。

華潤置地同意將「E-MIXC（一點萬象）」App以及相關微信小程序（均實際由我們運營）的運營權和有關軟件著作權，以預估約1.2億人民幣的代價（該等代價或會根據國有資產評估備案的結果進行調整）轉讓予我們。華潤置地承諾在該等轉讓完成之前，不可撤銷地將「E-MIXC（一點萬象）」App以及相關微信小程序授予我們繼續使用、開發和運營。此外，華潤置地同意繼續將「Officeasy」、「CR Union」和「Smart OE」App（均實際由我們運營）不可撤銷地授權予我們使用、開發和運營。華潤置地授予的該等授權於[編纂]後將構成完全豁免持續關連交易。

截至最後實際可行日期，就我們所知，並無任何以下情況：(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。詳情請參閱「附錄五—法定及一般資料—B.我們業務的其他資料—2.知識產權」。

牌照、批准及許可證

我們的中國法律顧問表示，截至最後實際可行日期，我們已獲得中國相關政府機關授出在我們的業務經營各重大方面所需的全部牌照、許可證、批准及證書，而有關牌照、許可證、批准及證書均屬有效。我們需要不時更新該等執照、許可證、批准和證書。據中國法律顧問告知，只要我們滿足相關政府機構規定的適用要求和條件，並遵守相關法律和法規規定的程序，我們預計在續期方面不會有任何法律障礙。

法律訴訟及合規事宜

法律訴訟

營業紀錄期間及直至最後實際可行日期，我們不曾亦並無成為任何重大法律訴訟、仲裁或行政訴訟的一方，而就我們所知，我們或我們董事（個別或整體而言）並無牽涉任何會對業務、財務狀況及經營業績有重大不利影響的未決或潛在法律、仲裁或行政訴訟。

業 務

監管合規

我們於中國開展業務，因此須遵守中國相關法規。

營業紀錄期間及直至最後實際可行日期，我們不曾亦並無因任何重大不合規事件(個別或整體而言)而招致對業務、財務狀況及經營業績有重大不利影響的罰款、強制執行行動或其他處罰。

社會健康、安全及環境事宜

我們在勞動、安全及環保事宜方面須遵守中國法律法規。我們已建立職業安全和衛生系統，亦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意識。營業紀錄期間及直至最後實際可行日期，我們已於所有重大方面遵守工作場所安全的相關中國法律，並無發生任何可能對我們的業務營運造成重大不利影響的事件。

我們認為環保至關重要，因此實施多項舉措以確保遵守所有適用規定。鑒於業務的性質，我們相信我們不會面臨重大環保責任風險或合規成本。營業紀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受到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罰款或處罰。

我們致力於履行社會責任，並認為環境、社會及管治(「環境、社會及管治」)對我們的持續發展至關重要。我們專注於經濟責任、僱員責任、客戶責任、合作夥伴責任、環境責任及公眾責任等領域。我們計劃針對該等環境、社會及管治問題制定衡量標準和目標，並定期審閱我們的主要環境、社會及管治表現。我們的董事將積極參與設計我們的環境、社會及管治戰略和目標，並評估、確定和處理環境、社會及管治相關風險。我們可能會不時聘請獨立專業第三方幫助我們進行必要的改進。

[編纂]後，我們將根據上市規則附錄27每年發佈環境、社會及管治報告，分析及披露重要的環境、社會及管治事項、風險管理以及業績和目標的完成情況。

風險管理及內部控制

我們的業務及運營會有各類風險，相關細節請參閱「風險因素」。我們致力於推行有效管控風險，謹守法律及合規底線，以合理的風險承擔獲取相應收入。

業 務

我們的全面風險管理包括風險識別、風險評估、風險策略戰略(包括風險承受容忍度、風險規避、風險轉移及減少風險)、風險解決方案及加強監督。我們於日常營運管理中持續收集有關風險與風險管理的內外信息，然後對所得初步信息進行必需的處理程序，妥善記錄及校對數據，以識別內外部風險並設立和更新風險數據庫。我們根據風險發生的機會及其影響對已識別的風險進行分析排序，以釐定重要及需優先處理的風險，並分析有關風險是否可規避或減少其發生機會或影響，或可根據風險的性質及水平轉移或接受的程度，然後實施相應合理的解決方案。

對於運營過程中的經營風險，我們採取了一系列應對措施，主要包括：(i)我們的人事行政部負責監控員工對我們內部政策以及員工手冊的遵守情況，確保規範經營，降低運營風險；(ii)我們的法律合規團隊監督我們的整體法律和監管合規性，降低法律風險；及(iii)我們的審計團隊定期對我們的經營及財務表現進行審計，確保經營的監管合規以及財務數據的真實、準確。

我們持續提升內部控制系統，並根據既有內部控制制度經營業務。我們定期評估內部控制系統的運作，並將評估發現的潛在缺陷根據其影響分類為高、中、低級，然後確定相關的整改時間。

我們致力推廣合規文化，並就各項合規事宜採取政策及程序，包括聯交所對企業管治及環境、社會及管治事宜的規定。董事會將集體負責管理及經營，包括建立相關機製。董事將參與機製及相關政策的制定。