

## 行業概覽

本節及本文件其他章節所載資料及統計數據乃摘錄自我們委託弗若斯特沙利文就[編纂]獨立編製的行業報告。除另有說明外，弗若斯特沙利文已向我們表示，本節所載統計數據及圖表數據乃來自其數據庫及其他來源。我們相信該等資料及統計數據的來源屬恰當，且我們已合理謹慎摘錄及轉載有關資料。我們並無理由相信該等資料及統計數據在任何重大方面屬虛假或有所誤導，或已遺漏任何部分致使該等資料在任何重大方面屬虛假或有所誤導。然而，我們或參與[編纂]的任何其他方(不包括弗若斯特沙利文)概無獨立核實該等資料及統計數據，我們或參與[編纂]的任何其他方亦無對該等資料及統計數據的準確性或完整性發表任何聲明。投資者切勿過份依賴該等資料，包括本節所載統計數據及估計或本文件其他章節所載相似資料。有關我們行業風險之討論，請參閱本文件「風險因素—與我們業務及行業有關的風險」。

### 資料來源

我們已委託獨立市場研究顧問弗若斯特沙利文對中國物業管理及運營服務市場進行分析並編製報告，以供加載本文件。弗若斯特沙利文創於一九六一年，向多個行業提供市場研究服務及其他服務。本文件所披露的弗若斯特沙利文之資料乃摘錄自弗若斯特沙利文報告，該報告由我們以人民幣590,000元的費用委託編製，並在取得弗若斯特沙利文的同意後披露。

我們將弗若斯特沙利文報告若干數據加載本文件，是由於董事相信該等資料可讓有意投資者了解相關行業。就弗若斯特沙利文報告而進行的市場研究乃透過詳盡的一級研究進行，包括與領先行業參與者及行業專家討論有關物業管理及運營服務市場狀況。二級研究包括查閱公司報告、獨立研究報告、政府官方公開數據及其他數據庫以及基於弗若斯特沙利文本身研究數據庫的數據。

弗若斯特沙利文報告所載分析及預測乃基於編製有關報告時的以下主要假設：(i)於未來十年中國經濟可能維持穩定增長；(ii)於預測期間中國的社會、經濟及政治環境很可能維持穩定；(iii)COVID-19短期內會影響市場穩定；及(iv)房地產行業持續發展、技術的廣泛應用、資本市場參與等市場驅動力將推動物業管理及運營服務市場發展。董事經合理審慎考慮後確認，自弗若斯特沙利文報告日期起，整體市場數據並無重大不利變動而可能會使該等數據存有保留意見、相抵觸或對其造成影響。

### 中國全業態物業管理及商業運營服務市場

#### 概覽

全業態物業管理及商業運營服務市場主要包括為各業態提供的物業管理服務及增值服務，以及為購物中心及寫字樓提供的運營服務。目前，雖然大部分物業管理服務企業的服務的主要業態為住宅物業或小規模的非住宅物業，但有少部分頭部企業已開始進行全業態佈局，同時，市場開始出現像華潤萬象生活有限公司這樣能夠將運營服務及物業管理服務等整合形成輕資產整合型業務的服務平台。未來具有多業態多區域協同發展的市場參與者將具有競爭優勢。通過採用全業態的發展模式，市場參與者可以分散收入來源，提高品牌知名度，並利用多業態的協同效應，將各類資源整合到產業鏈中。

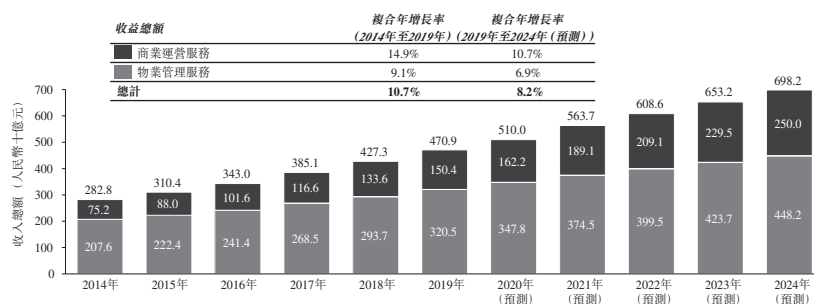
購物中心物業管理服務可按包幹制收取費用，亦可根據中國的行業慣例按酬金制收取該等服務費。住宅物業及寫字樓的物業管理服務主要按包幹制收取費用。

#### 市場規模

中國全業態物業管理及商業運營服務市場收入總額由2014年的人民幣2,828億元增加至2019年的人民幣4,709億元，年複合增長率為10.7%。根據弗若斯特沙利文的資料，未來，隨

## 行業概覽

著商業運營服務市場的發展，該市場總收入將持續增長，於2024年達到人民幣6,982億元，2019年至2024年的複合年增長率為8.2%。中國全業態物業管理及商業運營服務市場預測複合年增長率較過往複合年增長率下降，主要是由於中國經濟增長率持續放緩，加上中國房地產行業已發展成熟，導致已買賣住宅物業總建築面積、購物中心數目、寫字樓空間的新供應的預測增長率下降。下圖載列2014年至2024年按收入劃分的中國全業態物業管理及商業運營服務市場過往及預測市場規模：



資源來源：弗若斯特沙利文

### 競爭格局

中國全業態物業管理及商業運營服務市場僅少數參與者成功將業務擴展至全業態。2019年，以中國全業態物業管理及商業運營服務市場收入計算，我們排名第七，該市場包括向全業態(包括住宅物業、購物中心、寫字樓、公共、工業及其他物業)提供的物業管理服務及其他服務，以及向購物中心和寫字樓提供的商業運營服務。

該市場大部分參與者僅專注提供物業管理服務，僅少數服務供應商成功整合物業管理服務和購物中心及寫字樓運營服務，且於各分部達致平衡的大規模發展。物業管理服務進一步分為傳統物業管理服務及其他服務。傳統物業管理服務通常包括秩序維護、維修和保養、清潔及綠化服務。其他服務包括針對物業開發商的增值服務及社區增值服務。2019年，以住宅物業的物業管理服務收入及傳統物業管理服務收入計，我們於所有中國物業管理公司中分別排名第五和第七，以購物中心物業管理服務收入計，我們於所有中國購物中心運營服務供應商中排名第二，以寫字樓物業管理服務收入計，我們於所有中國物業管理公司中排名第四。

此外，於該等服務供應商中，僅少數企業成功管理和運營大量中高端商業綜合體(包括住宅物業、購物中心及寫字樓)，且於不同物業種類達致協同效應。2019年，以一二線城市住宅物業傳統物業管理服務收入計算，我們於所有中國物業管理公司中排名第三，以在中國所管理的重奢購物中心數目計算，我們於所有中國購物中心運營服務供應商中排名第一。

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十大公司佔2019年市場總收入約15.3%，而我們排名第七，佔市場份額1.2%。下表載列2019年按收入計算的中國全業態物業管理及商業運營服務市場十大公司部分詳情：

排名	公司名稱	市場份額(%)
1	公司A	3.0
2	公司B	2.0
3	公司C	1.8
4	公司D	1.6
5	公司E	1.3
6	公司F	1.3

## 行業概覽

排名	公司名稱	市場份額(%)
7	本集團	1.2
8	公司G	1.1
9	公司H	1.1
10	公司I	0.9
總計		15.3

數據源：相關公司年報；弗若斯特沙利文

中國物業管理服務市場是中國全業態物業管理及商業運營服務市場的子市場，根據弗若斯特沙利文的資料，2019年總收益達人民幣3,205億元。市場較為分散，2019年有超過110,000家物業管理公司，其中十大公司佔總市場份額約20.3%，我們的市場份額為1.8%，排名第五。下表載列2019年按收入劃分的中國物業管理服務市場十大公司的若干詳情：

### 前十名物業管理服務企業(中國)，2019年

排名	公司名稱	市場份額(%)
1	公司A	3.8
2	公司B	2.9
3	公司C	2.4
4	公司D	2.2
5	本集團	1.8
6	公司F	1.7
7	公司H	1.5
8	公司E	1.4
9	公司G	1.4
10	公司I	1.2
總計		20.3

數據源：相關公司年報；弗若斯特沙利文

此外，根據弗若斯特沙利文的資料，物業開發商的附屬物業管理公司與彼等各自的關連物業開發商有密切的業務關係，在物業管理服務市場尤為常見。由於物業開發商傾向於委聘其擁有所有權或有密切業務關係的物業管理公司為所開發物業提供服務，中國差不多所有與物業開發商有關連的物業管理公司均自彼等的母物業開發商或關連物業開發商產生收益及獲得建築面積。

### 未來機遇及挑戰

**行業集中度提升：**近年來，該市場因有利政策環境(尤其是旨在滿足「人民對美好生活的嚮往」)、市場競爭加劇及信息技術進步而愈趨集中。中國政府已實施一連串政策規範行業標準，並且鼓勵頭部市場參與者發展。預料頭部市場參與者會運用先進科技(例如物聯網和移動互聯網技術)改進管理標準及服務質量。此外，市場參與者結成聯盟及整合以達致規模經濟，預期會令市場愈趨集中。

**服務範圍擴大，提供增值服務：**近年來，該市場的服務及客戶類型逐步擴寬，由傳統物業管理服務擴大至購物中心、寫字樓、工業園區、公共物業及其他物業類型。市場參與者一直在本身服務範圍內整合多元化的生活服務，例如教育、醫療、保健和其他服務。諮詢、社區生活及經紀服務等增值服務通常比傳統物業管理服務利率更高，亦能夠增強客戶忠誠度、增強品牌形象及提高盈利水平。

**服務質量意識提升：**業主及用戶在選擇服務供應商時更加關注服務質量。隨著人均可支配收入的增長，彼等追求更好的生活條件及社區環境，並更願意為優質的住宅物業管理服務支付更高的費用。另一方面，消費升級對購物中心提出了更高的要求。未來，預期市場參與者會運用信息技術提升服務質量和運營能力。

## 行業概覽

**勞動力成本增加：**中國全業態物業管理及商業運營服務市場，尤其是物業管理領域，需要大量的勞動力，因而使員工成本於物業管理服務的經營成本中佔比最高。員工成本增加主要受中國工資增長的大勢所影響。根據弗若斯特沙利文的資料，中國物業管理服務市場工人的月平均工資已由2014年的人民幣3,606元增至2019年的人民幣5,327元，而購物中心運營服務市場員工的月平均工資由2014年的人民幣3,914元增至2019年的人民幣6,127元。未能緩解勞動力成本上升可能對在該市場營運的各公司的業務運營及財務狀況造成重大不利影響。

**准入門檻高：**只有少數的市場參與者在零售商之間建立了良好的聲譽，並具有吸引知名租戶的能力，尤其是對管理能力有更高要求的購物中心運營服務。

**不同物業種類互通性弱：**近年來，眾多頭部服務供應商擴展多元化物業種類的物業管理及運營服務，以形成規模化運營。此外，該等公司利用物業種類間的協同效應共享客戶群體，提高品牌知名度。然而，對眾多中小型服務供應商而言，由於所管理的各業態之間的互動性弱，故該等協同效應未必能實現。

**擬訂立三紅線法規：**預期擬訂立的「三紅線」法規將加快房地產公司去槓桿的進程及促進中國房地產行業的健康發展，預期將有利大型房地產公司及國營企業，此乃由於該等公司及企業享有資金充裕的優勢。由於該等公司及企業的大部分項目均來自關聯方，故此對其聯屬的物業管理服務供應商有正面影響。相反，由於小型及中型公司以及私營企業未必能通過高財務槓桿達致快速擴展甚至生存，故此擬訂立的法規對該等公司及企業構成挑戰。

根據住房和城鄉建設部及中國人民銀行於2020年8月共同舉行的專題研討會，住房和城鄉建設部及中國人民銀行提議實施限制規定，規限房地產公司的計息負債與融資活動增長水平。該等規定列出三道紅線標準，包括：

- 第一道紅線 — 資產負債率(不包括客戶預付款)不大於70%；
- 第二道紅線 — 淨負債率不高於100%；
- 第三道紅線 — 現金短債比不低於1.0倍。

根據上述標準，房地產公司按顏色分為四級，每級須遵守不同限制：

- 紅色：財務比率超越上述三道紅線的公司不得增加計息負債；
- 橙色：財務比率超越上述兩道紅線的公司計息負債可按年增長最多5%；
- 黃色：財務比率超越上述一道紅線的公司計息負債可按年增長最多10%；及
- 綠色：財務比率並無超越任何一道紅線的公司計息負債可按年增長最多15%。

### 中國住宅物業管理服務市場

#### 概覽

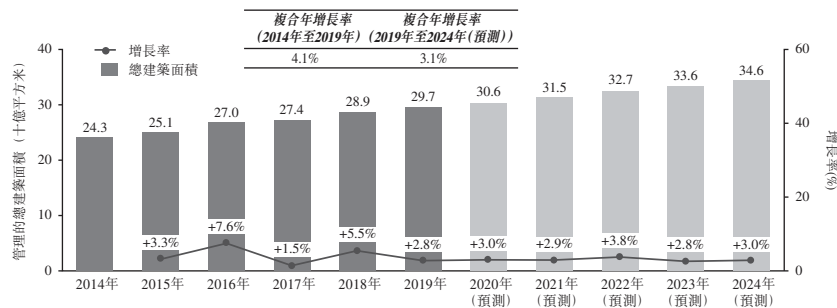
中國住宅物業管理服務市場是中國物業管理服務市場的子市場，住宅物業管理公司通常提供(i)傳統物業管理服務；及(ii)其他服務，包括針對物業開發商的增值服務及社區增值服務。傳統物業管理服務一般包括秩序維護、維修和保養、清潔及綠化服務。針對物業開發商的增值服務主要包括交付前服務和顧問服務。社區增值服務主要包括社區生活、智能家居、經紀及資產管理、工程及停車位管理服務。

#### 市場規模

近年來，中國住戶的購買力及對物業管理服務的需求持續增長。根據弗若斯特沙利文的資料，中國物業管理公司管理的住宅物業總建築面積由2014年的243億平方米增至2019年

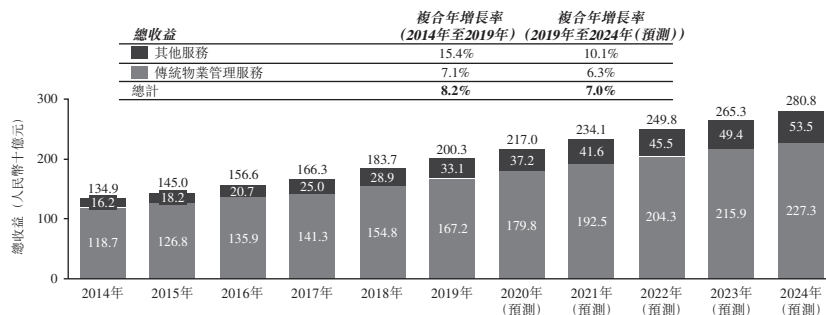
## 行業概覽

的297億平方米，複合年增長率為4.1%，預計2024年將達到346億平方米，2019年到2024年的複合年增長率為3.1%。下圖載列2014年至2024年中國物業管理公司管理的住宅物業的歷史及預測建築面積：



數據源：弗若斯特沙利文

根據弗若斯特沙利文的資料，住宅物業管理服務市場的總收益由2014年的人民幣1,349億元增至2019年的人民幣2,003億元，複合年增長率為8.2%。預計2024年將達到人民幣2,808億元，預計2019年至2024年的複合年增長率為7.0%。中國住宅物業管理服務市場預測複合年增長率較過往複合年增長率下降，主要是由於地方政府政策限制以投資目的購買住宅物業，令已買賣住宅物業總建築面積增長減慢，導致在中國管理的住宅物業總建築面積預測增長率下降。下圖載列2014年至2024年中國住宅物業管理服務市場按收益及服務類別劃分的歷史及預測市場規模：



數據源：弗若斯特沙利文

### 競爭格局

根據弗若斯特沙利文的資料，在中國住宅物業管理服務市場，十大公司佔傳統物業管理服務總收益約19.5%，其中我們的市場份額為1.5%，排名第七。同時，根據相同資料來源，2019年五大公司佔一、二線城市住宅物業傳統物業管理服務總收益約10.0%。其中我們的市場份額為1.8%，排名第三。下表載列2019年按一、二線城市住宅物業傳統物業管理服務收益排名的前五大中國物業管理公司詳情：

排名	公司名稱	市場份額 (%)
1	公司A	2.7
2	公司C	2.3
3	本集團	1.8
4	公司B	1.6
5	公司I	1.6
總計		10.0

數據源：弗若斯特沙利文

## 行業概覽

於2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，管理位置、規模及屬性(如物業定位、服務範圍、服務質量及當地勞工成本)相若的主要同業對手收取的一線及二線城市住宅物業的平均物業管理費(每月每平方米)分別介乎人民幣2.13元至人民幣2.78元、人民幣1.97元至人民幣2.81元、人民幣2.16元至人民幣2.70元及人民幣2.25元至人民幣2.75元。下表載列所示期間本集團及其主要同業就一線及二線城市住宅物業收取的平均物業管理費水平的比較：

	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	2020年
	(每月每平方米人民幣元)			
公司C.....	2.78	2.81	2.70	2.75
<b>本集團<sup>(1)</sup>.....</b>	<b>2.29</b>	<b>2.42</b>	<b>2.44</b>	<b>2.45</b>
公司F.....	2.22	2.31	2.36	2.40
公司I.....	2.13	2.27	2.27	2.29
公司B.....	2.18	1.97	2.16	2.25

來源：弗若斯特沙利文

(1) 本集團的費率指向華潤集團及華潤置地(連同各自的合營企業和聯營公司)開發的物業收取的費率。

### 市場驅動因素

**有利政策：**一系列支持住宅物業管理服務市場發展的有利政策已生效，例如《國家發展改革委關於放開部分服務價格意見的通知》，要求省級價格主管部門廢止對提供予住宅物業(但若干由政府補貼的物業(如經濟適用房)除外)的服務價格管控或指導政策，以及《國務院辦公廳關於加快發展生活性服務業促進消費結構升級的指導意見》，旨在促進物業管理服務標準化。

**人均可支配收入不斷增加：**城鎮居民人均可支配收入由人民幣28,844元增加至2019年的人民幣42,359元，複合年增長率為8.0%。業主追求更好的生活條件及社區環境，將願意為優質的物業管理服務及增值服務支付更高的費用。

**快速城鎮化：**中國的城鎮化率由2014年的54.8%提高至2019年的60.6%。快速城鎮化促進房地產行業的快速增長，從而刺激了對住宅物業管理服務的需求。

**加快智能社區建設：**為提高居民生活質量，中國政府高度鼓勵智慧住宅社區的發展。智慧社區發展加快令住宅物業管理服務設立了更高的標準。部分領先住宅物業管理服務供應商可抓住機遇，積極參與智慧住宅社區發展。

### 中國購物中心運營服務市場

#### 概覽

購物中心運營服務是指購物中心開業前後向購物中心開發商或業主、商戶及消費者提供的全方位服務，以確定購物中心合適的市場定位及設計，優化物業開發商或業主的商戶與品牌組合，協助商戶改善商店運營及提供專業的物業管理服務。

特別是在購物中心開業前的籌備階段，提供的運營服務主要包括(i)市場研究、市場定位及購物中心設計的顧問服務；(ii)招商服務，包括確定及招攬購物中心租戶並協調簽訂租賃協議；及(iii)購物中心開業的籌備服務，包括制定開業前營銷策略以及安排開業儀式和推廣活動等。在購物中心的運營階段，提供的服務主要包括：(i)運營管理服務，例如租戶輔導、營銷推廣與消費者管理服務；(ii)購物中心物業管理服務，例如秩序維護、清潔及綠化、維

## 行業概覽

修保養及其他增值服務（例如停車場、廣告位及公共區域管理服務）；及(iii)向位於購物中心內的物業單位提供物業租賃服務。

具有高品牌知名度、強大經營管理能力及良好經營往績的購物中心運營服務供應商很可能繼續在中國購物中心運營服務市場中保持領先地位。

### 輕資產模式

在輕資產模式下，購物中心運營服務供應商無需投資土地收購及購物中心開發，主要負責購物中心的運營及管理。該模式旨在減少持有資產的購物中心運營服務商的財政負擔、提高運營效率，同時優化資源分配，為相關服務商提供更高利潤。下表列明不同輕資產模式的比較：

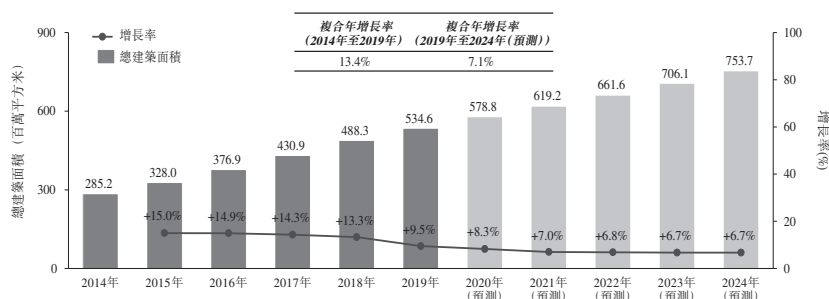
不同輕資產模式的比較		
	收入來源	成本投入
分租	<ul style="list-style-type: none"> <li>向開發商或業主租用購物中心及分租予租戶</li> <li>主要包括租金收入及物業管理收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>承擔支付予物業開發商或業主的租金以及人力與經營成本</li> </ul>
委託管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>派遣管理團隊和運營人員</li> <li>收入主要為運營管理收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要是人力成本和經營成本</li> </ul>
外包	<ul style="list-style-type: none"> <li>派遣核心部門管理層</li> <li>收入主要為運營管理收入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要是人力成本和經營成本</li> </ul>
品牌授權	<ul style="list-style-type: none"> <li>品牌授權費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>考察經營狀況以維護品牌形象與價值</li> </ul>

數據源：弗若斯特沙利文

近年來，隨著零售商業房地產行業不斷發展，越來越多的開發商開始參與購物中心開發，因此對購物中心運營服務需求不斷增長。但是，大多數開發商，特別是中小型開發商，在這方面沒有豐富的經驗。少數大型購物中心運營服務供應商具有優勢掌握市場機會。預期輕資產模式會隨著中國購物中心運營服務市場發展而日益盛行。

### 市場規模

在管建築面積是指由購物中心運營服務供應商管理及運營的購物中心的總建築面積。根據弗若斯特沙利文的資料，購物中心運營服務市場的總在管建築面積由2014年的285.2百萬平方米增至2019年的534.6百萬平方米，複合年增長率為13.4%，預計2024年將達到753.7百萬平方米，2019年到2024年的複合年增長率為7.1%。下圖載列2014年至2024年按在管建築面積劃分的中國購物中心運營服務過往及預測市場規模：

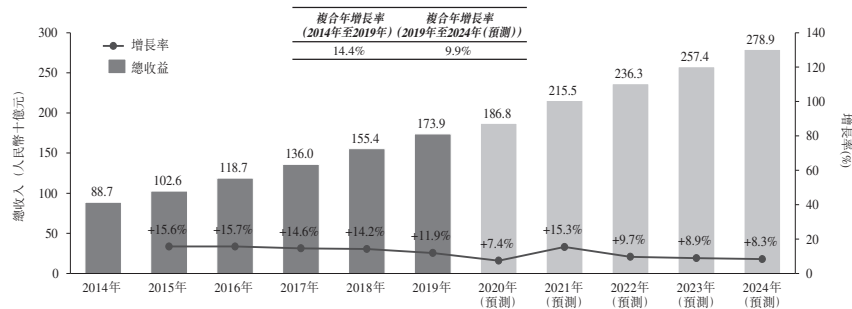


數據源：弗若斯特沙利文

根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心運營服務供應商的總收入已由2014年的人人民幣887億元增至2019年的人人民幣1,739億元，複合年增長率為14.4%。隨著政府進一步出台

## 行業概覽

促進零售消費的優惠政策，預計該市場於2024年達到人民幣2,789億元，2019年至2024年的複合年增長率為9.9%。中國購物中心運營服務市場預測複合年增長率較過往複合年增長率下降，主要是由於中國經濟增長率放緩，加上一線城市的商業設施改善且土地收購成本增加令市場飽和，導致若干購物中心的預測增長率下降。下圖載列2014年至2024年按收入劃分的中國購物中心運營服務過往及預測市場規模：



數據源：弗若斯特沙利文

附註：總收入包括向分租模式租戶收取的租金收入。

### 競爭格局

根據弗若斯特沙利文的資料，2020年上半年，購物中心運營服務供應商總收入約為人民幣832億元。以購物中心運營服務市場收入計算，前五大購物中心運營服務供應商約佔7.3%，而我們排名第二，市場份額為1.2%。

根據弗若斯特沙利文的資料，按購物中心物業管理服務收入計，前五大購物中心運營服務供應商約佔2019年總收入的23.4%，其中，我們排名第二，市場份額為4.3%。下表載列2019年按中國購物中心物業管理服務收入劃分的前五大中國購物中心運營服務公司詳情：

排名	公司名稱	市場份額 (%)
1	公司J	13.1
2	本集團	4.3
3	公司K	2.4
4	公司L	1.9
5	公司M	1.7
總計		23.4

數據源：相關公司年報；弗若斯特沙利文

根據弗若斯特沙利文的資料，在中國購物中心運營服務市場主要競爭者中，按2019年在管購物中心加權平均租金計，我們排名第一，每月加權平均租金為每平方米人民幣291.4元。在管購物中心加權平均租金處於高位，反映購物中心運營服務的領先市場定位及強勁實力。下表列出按2019年中國在管購物中心加權平均租金排列的購物中心運營服務市場主要競爭對手的詳情：

排名	公司名稱	在管購物中心加權平均租金 (人民幣元/平方米/月)
1	本集團	291.4
2	公司K	197.2
3	公司L	181.6
4	公司M	135.8
5	公司J	111.3



## 行業概覽

數據源：相關公司年報；弗若斯特沙利文

附註：主要競爭者指按購物中心物業管理服務收入計的前五大購物中心運營服務公司。

重奢購物中心指位於市中心有多個國際重奢品牌入駐的購物中心。重奢品牌是指品質和價格都是最高檔次的獨特、稀缺且代表高品質生活的商品或服務品牌。根據弗若斯特沙利文的資料，2019年，按在管重奢購物中心數量計，我們在中國排名第一，在管重奢購物中心有七個。下表列出按2019年中國在管重奢購物中心數目排列的中國五大購物中心運營服務供應商若干詳情：

排名	公司名稱	在管重奢購物中心數目
1	本集團	7
2	公司N	6
3	公司O	5
4	公司P	4
5	公司Q	3

數據源：弗若斯特沙利文

### 市場驅動因素

- **政府支持消費及服務產業**：於2020年初，中國政府發佈了政策，旨在從市場供給、消費升級、消費網絡、消費生態、消費能力及消費環境六個方面促進消費擴容提質。購物中心運營服務供應商可受惠於該等政府支持。
- **購物中心投資持續增長**：近年來，中國購物中心投資穩定增長，在建及竣工購物中心的總建築面積維持穩定增長，使購物中心總數持續增加。根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心的總數由2014年約2,650個增至2019年約5,080個，複合年增長率為13.9%，預期2024年將上升至約7,450個，2019年至2024年複合年增長率為8.0%。
- **輕資產運營服務需求不斷增加**：由於住宅物業開發商更注重建設配套商業物業，預期越來越多房地產開發商加大購物中心開發。能力強大且經驗豐富的領先購物中心運營服務供應商乃購物中心業主的首選，預期會得益於不斷增加的需求。
- **消費升級對購物中心的運營能力更有要求**：隨著消費升級的需求不斷增加，購物中心對品牌租戶的要求也越來越高。同時，中國購物中心運營服務供應商致力於通過創新為消費者提供更個性化的體驗，例如設立會員及應用新技術，以提供多元化服務及提升消費者的購物體驗。知名輕資產購物中心運營服務供應商成為購物中心業主改善運營狀況的首選。

### 中國寫字樓運營服務市場

#### 概覽

寫字樓運營服務指向寫字樓開發商、業主、租戶及用戶提供的貫穿開業前期間至開業後期間的全方位服務，旨在創造良好的辦公環境及實現寫字樓升值。

具體而言，寫字樓運營服務供應商提供的服務主要包括寫字樓運營服務和物業管理服務。寫字樓運營服務主要包括：(i)租賃管理服務；(ii)資產管理與運營服務；(iii)寫字樓開業服務；以及(iv)寫字樓大宗交易服務。寫字樓物業管理服務主要包括：(i)傳統物業管理服務；及(ii)向物業開發商、業主及租戶提供的增值服務。

## 行業概覽

寫字樓開發商或業主通常持有寫字樓作長期使用及投資，因此挑選寫字樓運營服務供應商時會著重關注其提升寫字樓價值的能力。近年，高端寫字樓作為城市的標誌性建築，在商業地產行業有著巨大的發展前景。同時，三線或以下城市的寫字樓數目不斷增加，故寫字樓運營服務的需求亦迅速上升。

中國領先的物業管理公司已累積富豐的寫字樓物業管理服務經驗。按2019年寫字樓物業管理服務收入計，前五大市場參與者佔市場份額合共14.7%。與此同時，提供寫字樓運營服務(尤其是為高端寫字樓所提供)的主要市場參與者為國際房地產公司。按2019年寫字樓運營服務收入計，中國前五大市場參與者主要為國際房地產服務企業，佔市場份額合共約42.6%。於2017年、2018年及2019年與截至2020年6月30日止六個月，管理位置、規模及屬性(如物業定位、服務範圍、服務質量及當地勞工成本)相若的主要同業對手收取的一線及二線城市寫字樓的平均物業管理費(每月每平方米)分別介乎人民幣11.62元至人民幣14.10元、人民幣12.18元至人民幣15.06元、人民幣13.40元至人民幣16.74元及人民幣13.52元至人民幣16.93元。下表載列所示期間本集團及其主要同業就一線及二線城市寫字樓收取的平均物業管理費水平的比較：

	截至12月31日止年度			截至6月30日
	2017年	2018年	2019年	止六個月
	(每月每平方米人民幣元)			
公司I .....	14.10	15.06	16.74	16.93
公司A .....	13.48	13.96	15.03	15.11
<b>本集團<sup>(1)</sup></b> .....	<b>12.21</b>	<b>12.53</b>	<b>14.51</b>	<b>14.11</b>
公司E .....	11.62	12.18	13.40	13.52

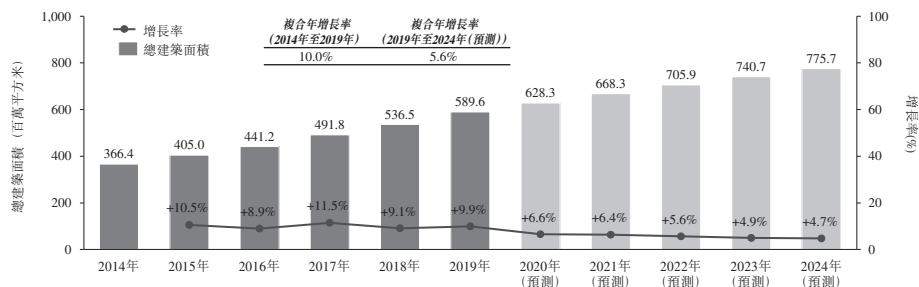
來源：弗若斯特沙利文

(1) 本集團的費率指向華潤集團及華潤置地(連同各自的合營企業和聯營公司)開發的物業收取的費率。

越來越多的中國物業管理公司的業務範圍延伸至寫字樓運營服務，而領先的服務供應商有望獲得更多寫字樓開發商或業主的認可，因而進一步提升領先服務供應商的市場外拓能力，市場的競爭力以及市場份額不斷提高。

### 市場規模

根據弗若斯特沙利文的資料，中國寫字樓運營服務市場的總在管建築面積從2014年的366.4百萬平方米增加至2019年的589.6百萬平方米，複合年增長率為10.0%。寫字樓總在管建築面積於2024年預計將達到775.7百萬平方米，即2019年至2024年的複合年增長率為5.6%。下圖展示2014年至2024年以在管建築面積計算中國寫字樓運營服務市場過往及未來的市場規模：

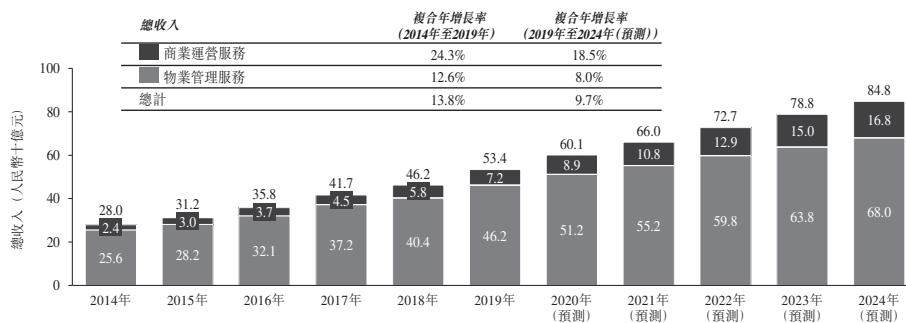


數據源：弗若斯特沙利文

中國寫字樓運營服務市場近年來保持了快速增長。根據弗若斯特沙利文的資料，中國寫字樓運營服務市場的總收入從2014年的人民幣280億元增至2019年的人民幣534億元，複合

## 行業概覽

年增長率為13.8%，預期至2024年達到人民幣848億元，即2019年至2024年的複合年增長率為9.7%。中國寫字樓運營服務市場預測複合年增長率較過往複合年增長率下降，主要是由於中國經濟增長率及中國服務行業持續放緩，辦公空間需求下降，令寫字樓物業開發商減少投資，導致寫字樓空間的新供應的預測增長率下降。下圖展示2014年至2024年以收入及服務類別計算中國寫字樓運營服務市場過往及未來的市場規模：



數據源：弗若斯特沙利文

### 市場驅動因素

**寫字樓發展穩定：**由於城鎮化加快，商業物業佈局廣泛，寫字樓增加刺激寫字樓運營服務需求。同時，由於二線及三線城市進一步發展，更多商業中心及工業群已規劃，為中國寫字樓運營服務市場帶來增長空間。

**勞工集中於市區：**現時，勞動力主要集中於京津冀城市群、長江三角洲、珠江三角洲、華中及四川重慶地區等經濟發展迅速的城市群。勞動力集中預期推動該等地區的企業發展，進而刺激寫字樓運營服務的需求。

**廣泛應用科技：**中國寫字樓運營服務供應商一直致力透過應用新科技提供創新服務，以擴展服務種類。具體而言，信息技術改善及數據數字化使服務供應商提升服務質素並有效減少成本。

### 中國全業態物業管理及商業運營服務市場的進入壁壘

**客戶關係：**客戶關係是影響中國全業態物業管理及商業運營服務供應商業務的一項決定性因素。憑藉緊密穩定的客戶關係，服務供應商能有更高的客戶滿意度、續約率及收繳率。此外，與對優質物業管理服務需求較高的客戶(如醫院、政府機構)之間的合作需建立長期的客戶關係。

**運營及管理能力：**市場參與者正在努力降低成本，而能否更有效提供服務對新參與者是一個挑戰。對於非住宅物業管理和運營服務市場，進入門檻相對較高，因為大多數現有參與者是大型企業，有強大的寫字樓和購物中心的運營和管理能力。

**足夠租戶資源：**為了根據市場定位和購物中心開發商或業主的的要求優化租戶組合，購物中心運營服務供應商通常需要擁有足夠的知名品牌租戶資源。同時，領先的購物中心運營服務供應商可以吸引優質的租戶並具有較強的議價能力。品牌商傾向於與在全國有購物中心網絡的領先購物中心運營服務供應商形成長期合作並互惠互利，因為這有利於發揮網絡效應。同時，擁有優質的商戶資源也有利於購物中心運營服務供應商降低招商所需的成本和工作。

---

## 行業概覽

---

**消費者認知度：**隨著中國購物中心運營服務市場競爭加劇，消費者對知名的、經驗豐富的購物中心運營服務供應商有著更高的偏好。同時，領先的購物中心運營服務供應商已打造自身的消費者體系，可顯著提高客戶忠誠度及客戶滿意度。因此，預料新進入者在吸引消費者和建立自己的客戶基礎方面將面臨巨大的挑戰。

**技術：**大部分服務供應商都具有核心信息運營和管理能力，尤其是其信息系統。高效的信息系統有利於整合資源、大大提高管理效率和服務水平，並且節省成本。主要參與者通過結合自身的業務特點建立信息系統，形成了技術優勢，成為新進入者面對的壁壘。

**人力資源：**主要運營和物業管理企業已經形成了自己的人才庫，培訓計劃和激勵計劃。在人才的招聘和培養、提倡企業價值和文化方面，新進入者和主要參與者之間有一段差距。優秀的人才一般更傾向選擇現有的企業，而不是新進入者。

### COVID-19對中國全業態物業管理及商業運營服務市場的影響

根據弗若斯特沙利文報告，由於需要購買衛生及防護物資以確保員工的健康及安全，COVID-19持續爆發增加公司管理及運營物業的短期經營成本。此外，由於員工需要於爆發期間工作，市場的服務供應商須發放額外值班津貼補償員工及分包商。由於購物中心及寫字樓租戶可能有持續財務虧損甚至可能會終止其租約以規避進一步財務虧損，對非住宅物業(尤其是購物中心及寫字樓)收益的影響相對住宅物業而言更為嚴重。

COVID-19爆發可能增加增值服務的需求而刺激收益增長。爆發期間，越來越多人選擇外賣配送而非外出就餐，食物配送服務的需求擴張。爆發亦推動迅速及新鮮到家服務的發展，眾多領先的運營及物業管理公司把握機會，擴展服務範圍。