
業 務

概覽

我們是大灣區領先的商用物業運營服務供應商，並具有全國佈局。根據中指院，截至2020年9月30日，按於深圳的運營中購物中心數量計算，我們排名第一；按於深圳的運營面積計算，我們排名第二；按於大灣區的運營中購物中心數量計算，我們排名第四；按於大灣區的運營面積計算，我們排名第七。根據中指院，我們的整體實力在「2020年中國商業地產百強企業」中排名第14。截至最後可行日期，我們訂立合約以向53個商用物業項目提供服務，覆蓋中國20個城市，總合約面積約3,284,000平方米，當中61.6%由獨立第三方開發或擁有。

我們擁有全面及廣受認可的品牌系統，主要包括城市型購物中心「COCO Park」（以城市消費者為目標）、區域型購物中心「COCO City」及「iCO」（以購物中心五公里範圍內的消費者為目標）、社區型購物中心「COCO Garden」（以購物中心一至三公里範圍內的消費者為目標）以及高檔家居佈置購物中心「第三空間」。此外，我們的商用物業擁有一系列主題館品牌，涵蓋家居、家庭和兒童、女性和時裝、運動和健身以及美食和社交等主題。根據中國房地產Top 10研究組，我們獲選為「2020中國商業地產運營十強企業」，並獲得「2020粵港澳大灣區商業運營品牌優秀企業」殊榮。

我們成功打造了多個標桿項目，獲廣大市場接納。根據中指院，我們的重點項目深圳福田星河COCO Park（北區）為首個「公園情景式購物中心」，並成為深圳最受歡迎的購物地點之一。根據中國房地產Top 10研究組，「星河COCO Park」品牌在「2019年中國商業地產項目品牌價值Top 10」榜單中排名第四。

我們深信，我們通過標桿項目積累的成功經驗可以通過我們靈活的運營模式（即委託管理服務模式、品牌及管理輸出服務模式以及整租服務模式）進行複製。該等模式能讓我們滿足不同的客戶需求和實現穩定增長。我們向客戶提供全面的商用物業運營服務，包括(i)定位、建築諮詢及租戶招攬服務；(ii)運營管理服務；(iii)物業租賃服務；及(iv)增值服務。通過我們靈活的運營模式及全面的服務，我們能夠向顧客提供高品質購物體驗，向租戶提供有效的管理服務及為業主提供可觀的運營收入。

業 務

我們的業務於往績記錄期間穩定增長。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，來自持續經營業務的收入分別為人民幣278.1百萬元、人民幣328.7百萬元、人民幣387.3百萬元、人民幣286.7百萬元及人民幣305.9百萬元，來自持續經營業務的年／期內利潤及全面收益總額則分別為人民幣50.4百萬元、人民幣85.1百萬元、人民幣95.6百萬元、人民幣78.8百萬元及人民幣90.1百萬元。

我們的優勢

我們相信我們穩固的市場地位主要由於以下競爭優勢：

我們是大灣區領先的商用物業運營服務供應商，受益於區域利好政策

我們是大灣區領先的商用物業運營服務供應商。根據中指院，截至2020年9月30日，按於深圳的運營中購物中心數量計算，我們排名第一；按於深圳的運營面積計算，我們排名第二；按於大灣區的運營中購物中心數量計算，我們排名第四；按於大灣區的運營面積計算，我們排名第七。我們旨在「以商業智慧構築城市繁榮」。憑著我們全面的服務，我們有能力滿足業主及租戶需要以及向消費者提供美好購物體驗。我們已成為深圳及大灣區商用物業運營服務市場的領導者之一，並於全國具有業務佈局。截至最後可行日期，我們訂立合約以向53個商用物業項目提供服務，覆蓋中國20個城市，包括位於大灣區6個城市的32個項目，大灣區的合約面積佔我們總合約面積的40.7%。截至2020年9月30日止九個月，我們80.5%的收入來自於大灣區。我們主要專注於中國經濟發展成熟的市場。於截至2020年9月30日止九個月，我們項目所在的城市（即深圳、廣州、中山、惠州、佛山及東莞）的國內生產總值合共佔大灣區整體國內生產總值約89.9%。

業 務

大灣區(含港澳)是中國開放程度最高、經濟活力最強的區域之一，截至2019年12月31日止年度的名義國內生產總值總額已突破人民幣11萬億元。根據於2019年2月18日發佈的《粵港澳大灣區發展規劃綱要》(「綱要」)的部署，大灣區(含港澳)在國家發展大局中具有重要戰略地位，將建設成為世界級的城市群。根據綱要，現代服務業體系為大灣區(含港澳)發展的重點之一。按截至2019年12月31日止年度的名義國內生產總值計，深圳為大灣區(含港澳)最大的城市。根據於2019年8月9日發佈的《關於支持深圳建設中國特色社會主義先行示範區的意見》，深圳從「特區」邁向「先行示範區」，並預計在2025年前躋身全球經濟實力及發展質量城市的前列，深圳再度迎來歷史性發展機遇。受益於有關利好政策，大灣區現代服務業前景廣闊，並逐步向精細化和高品質轉變，與我們的業務發展理念息息相關並高度契合。

我們深知標桿項目對奠定品牌建設發展的重要性，因此，我們通過一系列優質項目提升我們的品牌影響力。例如，我們在深圳的首個購物中心項目深圳福田星河COCO Park(北區)為深圳中央商務區的新商業代表及深圳最具人氣的購物中心之一。其獲得觀點地產的「2019年中國年度標桿購物中心」及贏商網的「2019年度體驗潮地標」等稱號，展現出福田星河COCO Park在全國範圍內的示範作用。我們亦高度重視細分市場代表性項目的培育。例如，我們的購物中心第三空間以家居佈置為主題，提供高檔國際品牌，並專注於質量及購物體驗。

憑藉於地區市場的領先地位、具質素運營帶來的標桿項目和品牌影響力，我們的業務佈局得以在全國範圍內快速擴張。截至2020年9月30日，我們的總合約面積約為2,999,000平方米。根據房地產Top 10研究組，我們獲得「2020年粵港澳大灣區商業運營品牌優秀企業」。根據中指院，我們於整體實力方面在「2020年中國商業地產百強企業」中排名第14。

我們相信，於深圳及大灣區的領先地位可讓我們充分把握該地區的發展機遇。

業 務

我們以廣受認可的標桿項目及靈活的運營模式實現規模擴張

我們於商用物業運營服務市場本著「做一個成一個」的經營理念，並於取得新項目時精挑細選，旨在令各項目取得成功及成為老字號。我們成功憑藉多個標桿項目建立良好往績記錄，如深圳福田星河COCO Park(北區)。該等標桿項目在全國範圍內展示我們強大的運營能力，為我們的擴張奠定基礎。我們於中國不同城市開發眾多標竿項目。我們的標竿項目有助我們於戰略集中地區建立品牌認受性。此外，透過標竿項目，我們能培育一支具有當地經驗及專業技能的專業管理團隊。憑藉彼等的經驗及專業技能，我們於當地達致快速擴張處於更有利的位置。

根據中指院，我們是第一批踐行靈活多種運營模式的商用物業運營服務供應商之一。現階段，我們基於商用物業的特點及狀況，採用三種運營模式，我們的三種運營模式包括委託管理服務模式、品牌及管理輸出服務模式以及整租服務模式。我們靈活的運營模式顧及不同客戶需求及項目狀況，並擴大我們可提供服務的項目庫及其多樣性。截至2020年9月30日，我們訂立合約以分別向委託管理服務模式、品牌及管理輸出服務模式以及整租服務模式項下的17項、27項及一項商用物業提供服務。

我們相信，靈活的運營模式不僅使我們能夠為星河控股及其聯繫人開發或擁有的商用物業提供具質素的服務，也促進我們與獨立第三方的緊密合作。於2014年，我們首個以品牌及管理輸出服務模式管理並由獨立第三方發展商開發或擁有的項目深圳龍華星河iCO正式開業，在開業首日客流量突破21萬人次。根據中指院，深圳龍華星河iCO在2019年1月至12月的月均客流量達約130萬人次，為周邊競爭項目月均客流量的2倍以上。憑着根據品牌及管理輸出服務模式管理項目的成功經驗，我們的合約面積穩步上升。截至2020年9月30日，我們合共管理14項由獨立第三方開發或擁有的商用物業，總合約面積約為1,743,000平方米，佔我們總合約面積的58.1%。

業 務

我們相信，靈活開放的運營模式能為我們開拓道路，實現穩步擴張。我們以大灣區為大本營，在長三角和華中地區等經濟發展成熟的地區優先佈局。我們透過於地區核心城市打造標桿項目，從而於地區市場建立聲譽，推動進一步擴展。憑藉我們的努力，我們的總合約面積由截至2017年12月31日約1,624,000平方米增加至截至2020年9月30日約2,999,000平方米，並進一步增加至截至最後可行日期約3,284,000平方米。此外，我們利用多樣化的擴張模式尋求合作。例如，我們與第三方物業發展商江西博能訂立戰略合作，以共同管理商用物業以及分享收入和利潤。

我們相信，靈活的運營模式以及過往表現，為我們進一步加速目標地區的業務擴張奠定了堅實的基礎。

綜合運營能力創造強大的盈利水平

根據中指院，我們為於中國首個踐行「公園情景式購物中心」建築概念的商用物業運營服務供應商，COCO Park的建築師將有關概念用於將購物中心設計為露天大樓。深圳福田星河COCO Park(北區)為此概念的代表項目。主樓為五層高，包括12條折疊式內街、八個自然採光的中庭、一條100米的天橋及一個約6,000平方米的下沉式露天廣場。其旨在集休閒、購物、餐飲及娛樂於一身，以組合空間詮釋時尚。我們深知消費者購物體驗對於商用物業的重要性，並通過五大核心購物中心品牌及五大主題館，構造獨特的「星河式」購物空間。此外，我們相信豐富的品牌資源可有效打造與別不同的定位，提升消費者的購物體驗，為業主及租戶帶來更多的客流量，幫助業主實現物業保值增值。

業 務

我們根據商用物業的狀況和特點以及業主的資源及需求，為客戶提供綜合商用物業運營服務，包括定位、建築諮詢及租戶招攬服務、運營管理服務、物業租賃服務以及增值服務。我們的綜合運營能力包括：

- **量身訂製的定位：**「以商業智慧構築城市繁榮」是我們一直秉持的理念。我們銳意結合當地的經濟發展、競爭格局、商用物業的特質及目標客戶群實現精準定位，從而增加我們商用物業的客流量。例如，我們將深圳福田星河COCO Park(北區)定位為「公園情景式購物中心」、將深圳龍華星河COCO City定位為「家庭消費主題區域性購物中心」，並將深圳星河WORLD•COCO Park定位為「新銳文創生活中心」。根據中指院，深圳福田星河COCO Park(北區)、深圳龍華星河COCO City、深圳星河WORLD•COCO Park於2019年1月至12月的月均客流量分別約為250萬人次、170萬人次及180萬人次，各月的月均客流量均顯著高於該等項目周邊三公里範圍內商用物業的月均客流量。根據中指院，其為提供商用物業以具備類似消費力的類似消費人口及面對相同競爭者計的競爭力進行相對公平的比較之指標。
- **強大的租戶招攬能力：**我們已建立龐大並不斷增加的租戶品牌庫，並與優質租戶維持良好合作關係。我們篩選符合商用物業整體定位的租戶及優化租戶組合，以實現租戶間的協同效應。不斷更新租戶品牌庫及商用物業的租戶組合，使商用物業更具競爭力及活力。截至2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年9月30日，我們的品牌庫分別有約2,000個、2,600個、3,300個及3,600個品牌，包括(其中包括)主力店、食品及餐飲店、家居佈置及零售業務。該等眾多品牌均已與我們建立長期合作關係。截至2020年9月30日，我們的運營中商用物業的平均出租率為93.3%。此外，我們成功為我們管理的項目引入多間「首店」及「潮店」，包括中國首家「Gaga鮮語」及華南地區首家「永輝Bravo精標店」以及深圳首家「牛角」及「The Colorist」等眾多首家品牌。除此之外，我們已成功吸引一批第三方品牌將旗艦店落戶我們所運營的購物中心，如「奈雪酒屋」及「Arabica」。

業 務

- **數字化的運營能力：**我們擁有強大而成熟的數字化運營系統，以支持我們的日常運營及穩定業務增長。我們已設置智慧運營數據中心，藉以收集、觀察及分析在管商用物業的運營數據，為我們的決策及風險管理提供支持。透過「大數據」分析，我們能實時精確掌握商用物業的運營狀況、及時調整業務策略及即時改善資源分配及租戶組合以應對市場轉變。透過有關分析，我們亦能對客戶需要、喜好和消費習慣擁有透徹瞭解，並及時調整服務及產品，提升租戶業績。此外，我們的數字化運營系統提供多層次及多維度的預警系統，可於運營指標超出預設值時發出預警，讓我們可採取積極措施、預防發生時所產生的運營風險及達致可持續運營。
- **因地制宜的升級能力：**除新建項目以外，我們高度重視二手商用物業所帶來的機遇。例如，在承接鄂爾多斯星河COCO City項目後，通過對項目全盤的整體梳理，對其整體商業定位、商場內的客流量以及租戶及品牌組合做了全面的升級改造並穩健落實。通過短短半年的籌備，銷售額已高速增長及成為鄂爾多斯一個廣受歡迎的購物中心。

我們相信，高效的運營能力讓我們擁有突出的盈利能力。截至2020年9月30日止九個月，來自持續經營業務的毛利率及淨利潤率分別為55.2%及29.5%。

我們相信，隨著我們的業務規模進一步擴大，強大的運營能力將進一步令我們在競爭對手中脫穎而出。

業 務

全面及知名的品牌體系提升消費者忠誠度

我們認為，完整及廣受認可的品牌體系是我們吸引消費者及租戶的核心競爭力，也是讓我們領先於競爭者的原因。

- 我們擁有完整的品牌體系：「COCO Park」的品牌擁有的「時尚、潮流、體驗」的獨特品牌理念。根據房地產Top 10研究組，「星河COCO Park」在「2019中國商業地產項目品牌價值Top 10」榜單中排名第四。自我們首家管理的深圳福田星河COCO Park(北區)成為地區性示範標桿項目後，我們積極圍繞「COCO」這一元素，陸續推出了包括COCO City、COCO Garden等定位不同的購物中心，覆蓋客戶的各種需求。此外，「第三空間」為我們高端家居佈置購物中心的品牌。下圖列示了我們的核心品牌體系：



此外，我們的商用物業擁有五個主題館品牌，包括家居、家庭和兒童、女性和時裝、運動和健身、美食及社交等主題內容。我們相信，此等主題館品牌乃追求優質購物體驗的客戶「必到」之處，協助商用物業吸引大量客流。

業 務

- **我們助力提升租戶的品牌知名度：**我們高度重視「首店」及「潮店」的市場效應，致力引入及培育全國或區域首店品牌。我們在往績記錄期間為在管的商用物業引進多個首家品牌，包括全國首家「Gaga鮮語」及華南地區首家「永輝Bravo精標店」以及深圳首家「牛角」及首家「The Colorist」等眾多首家品牌。同時，我們成功吸引一批第三方品牌將旗艦店落戶我們所運營的購物中心，如「奈雪酒屋」及「Arabica」。透過在我們的購物中心的展示，此等品牌已廣受市場認可，並擴展至其他城市。
- **我們廣受認可的品牌提升顧客忠誠度：**我們廣受認可的品牌及龐大的租戶庫吸引了大量忠實的COCO Club會員。截至2020年9月30日，我們擁有約150萬名註冊會員，其中62.6%的會員介乎15歲至50歲，具有較強的消費能力。此外，我們相信，我們具有較高的消費者忠誠度。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，會員銷售額分別佔在管購物中心的總銷售額之30.9%、30.4%、31.3%及33.0%。客戶對品牌的認可通常令彼等復購。截至2020年9月30日止九個月，會員復購率為53.2%。

我們的品牌聲譽植根於顧客之中。我們的聲譽通過口耳相傳從老顧客傳至新顧客，進一步鞏固我們在目標市場的市場地位。我們相信，客戶對我們品牌的認可度使彼等更容易接納我們的產品及服務，有利於我們把握新的市場機遇。

業 務

與星河控股的業務生態圈的協同效應

星河控股致力成為房地產行業中尋求新業務模式的先鋒，自身定位為城市運營的領導者。逾30年的運營中，星河控股已成為全產業鏈的集團公司，其生態圈將房地產發展、商業運營、物業管理、行業運營及金融服務融為一體。我們與星河控股的業務之間的協同效應為我們帶來穩定的收入來源及顯著增長。具體而言：

- **房地產開發**：星河控股以「星河所在，必定中心」為項目選址理念，旨在於經濟發達城市的黃金地段發展項目，為我們提供了優質的合約面積，加強我們在業務規模及收入增長方面的可預見性。根據中指院，星河控股自2012年起連續九年位列中國房地產百強企業。
- **產業運營**：星河產業投資於2019年被觀點地產機構評為「中國產業地產運營商Top 30」第六名。跟隨星河產業投資的發展步伐，我們管理其產業園相關的配套商用物業，並邁進城市新商圈。

截至2020年9月30日，我們管理由星河控股及其聯繫人開發或擁有的全部31個商用物業，合約面積約為1,256,000平方米，佔總合約面積的41.9%。此外，我們已與星河金控及其聯屬人士間接投資的若干零售品牌建立合作關係（例如起居產品的快速時尚品牌「自然醒」及高端棉質生活品牌「全棉時代」），其擴闊我們的品牌庫。我們相信，我們可受益自星河金控於更多品牌的投資，而我們將會於日後進一步擴大我們的品牌庫及提升我們的租戶招攬能力。

我們相信，憑藉與星河控股的長期穩定合作，我們將能夠進一步鞏固我們大灣區領先的行業地位，並於全國擴展。

業 務

經驗豐富及穩定的管理團隊及以人為本的企業文化促進我們的成功

我們堅持「選好人、用好人、善待人、留住人」。我們擁有經驗豐富的管理團隊，其平均於商用物業運營服務行業具備超過20年經驗，而與我們（包括我們的聯繫人）則平均具備逾10年經驗。我們大部分中層及高級管理團隊均於多個業務部門具備經驗，並具有強勁的協調及執行能力。我們相信，管理團隊的豐富經驗為我們提供寶貴的行業觀點及專業技能，令我們可達成業務目標及於競爭對手中脫穎而出。

我們透過具有競爭力的薪酬待遇及其他獎勵吸引及保留人才。此外，我們持續優化團隊架構及提供健全的晉升機制，以提升競爭力。於[編纂]後，我們的僱員如符合資格將可以參與股份獎勵計劃及購股權計劃。請參閱本文件「歷史、重組及企業架構－重組」及附錄五「法定及一般資料－D.其他資料－1.購股權計劃」。我們深信，倘僱員於本公司長期前景中擁有權益，彼等將更積極工作，共建未來。

我們堅持以人為本的「家文化」，注重每位僱員的培養，從而我們的僱員能獲得歸屬感，認可公司文化，與我們共同成長。我們深信「錢財比不上人才，資金比不上智慧」。我們投放資源提升員工技能及提供行業晉升機會。我們已向不同程度的僱員提供大量技能實踐及行業主導的培訓課程。例如，我們向初級僱員、中層管理職位及行政職位的僱員分別提供「未來星」培訓課程、「啟明星」培訓課程及「領航星」培訓課程。

我們透過具競爭力的薪酬及其他獎勵吸引人才，並透過全面的培訓及企業文化挽留人才。透過高效率的人力資源制度，我們已逐步建立具備行業專業技能、專業知識及豐富經驗的穩定管理團隊，以支持我們的業務擴充及可持續發展。

業 務

業務策略

透過實行以下策略，我們致力鞏固作為領先商用物業運營服務供應商的市場地位：

進一步鞏固我們於大灣區的市場地位、專注於經濟發達的地區及擴展我們的業務規模

我們計劃繼續在大灣區擴充，鞏固我們於此地區的領先地位。大灣區(除港澳)是中國經濟發展的核心熱點。未來，憑藉利好政策，預期大灣區將持續發揮經濟增長與人口集聚、產業轉型與消費升級的優勢。大灣區預期將成為國家一流灣區和世界級城市群。大灣區的零售物業市場具有廣闊的增長空間和升級潛力。我們計劃善用這一區域優勢，於日後覆蓋大灣區所有城市。我們計劃繼續受惠於我們與星河控股的緊密合作，借助其於大灣區的市場地位以及其於城市活化當中的優勢及項目儲備。同時，我們計劃通過深化我們與大灣區的第三方業務夥伴的合作關係加快區域發展。

我們計劃專注於中國經濟發達及／或快速增長的地區。於2019年12月1日頒佈的《長江三角洲區域一體化發展規劃綱要》將長三角地區定位為經濟中心，市場需求大，消費能力強勁。自「中部崛起」戰略實施以來，中部地區實現重大經濟增長，並顯示出對零售業務存在重大需求。未來我們計劃進一步透過管理優化項目擴展長三角地區及中部地區，尤其是該等地區的直轄市、省會及其他經濟發達的城市。

升級資訊科技系統，提升服務質素及運營效率

我們致力持續透過數碼化運營改善服務及客戶體驗。我們計劃進一步發展資訊科技系統，為即場運營及管理提供強力的後勤支援。

業 務

我們計劃通過以下措施提升我們的數碼化運營能力：

- **關鍵經營環節實現數碼化：**我們計劃加強對客戶數據的收集及分析，以協助管理層作出更精準的業務規劃及定位、增加商用物業的客流量，並為租戶制訂更佳的業務策略以提高其營業額。我們計劃提升星意通計劃，以引入適合當地環境的租戶。我們亦擬提升CRM會員管理系統，以透過分析消費數據及其他行為數據加強精準營銷能力。
- **加強精準管理，提升購物體驗：**我們計劃根據我們的運營需要升級資訊科技系統。我們亦擬加強管理，於商用物業利用無線設備及感應設備以更理想地收集及監察客流訊息及場內客流並調整策略，藉以提升客戶的購物體驗。
- **提升智慧運營數據中心：**我們計劃加強我們智慧運營數據中心的建設，定期更新及掌握包括地區宏觀經濟、地理位置信息及經營數據資料等核心數據，並通過該平台遠程實時管理各個分佈於全國不同位置的商用物業，加強對商場客流情況、收入情況、出租率及租戶銷量情況等資料的及時瞭解並根據具體情況靈活進行運營策略調整，實現質量管控，有效降低管理成本並提升運營效率。

我們計劃尋求與國內領先的科技公司在以上方面合作，利用其在技術上的經驗和優勢，加快我們的資訊科技升級。

我們計劃投資[編纂]的所得款項淨額約[編纂]於透過資訊科技升級改善服務品質及營運效率。

業 務

拓展全價值鏈服務以提升我們的服務能力

我們計劃在商業地產「融、投、建、管、退」全價值鏈的各環節根據輕資產模式提供服務，以為商用物業運營服務增加價值。

現階段我們已實現項目投資、建設及管理環節的業務覆蓋並已形成成熟穩定的業務模式。於未來，我們計劃於項目的不同發展階段提供合適解決方案。具體而言，我們計劃(i)制定財務策略及解決方案及錨定願意於項目早期發展階段投資在商用物業的資金提供者，從而透過經營多年的龐大租戶及品牌庫以及業主網絡的來源把具品質的項目及已確認的商業品牌與資金對接起來；及(ii)向有意於項目進入穩定發展階段後出售彼等於商用物業的權益的業主提供「退場」計劃服務，包括協助資產估值，資產銷售及透過業主強大的網絡引入新投資者，故此於整個周期為商業項目的發展提供支援以及達至物業升值。我們計劃成立包含資金、業主及商戶的網絡，透過我們對行業的深厚了解實現有效的資源分配。我們計劃與具有相關行業經驗的公司合作並自彼等的優勢獲益，以支持全價值鏈服務。

我們相信，涵蓋全企業鏈將不僅分散我們的收入來源及改善利潤架構的穩定性，亦促進資源及資訊的整合，並有助鞏固我們於行業內的競爭地位。透過提供全產業鏈服務，我們旨在成為中國商用物業運營服務行業的領導者。

透過多個渠道繼續拓展及尋找新增長動力

我們計劃透過多個渠道拓展我們的業務，包括併購、合營企業及投資於少數權益。

業 務

作為我們整體增長策略的一部分，我們計劃於大灣區及其他我們現時或計劃覆蓋的區域收購聲譽良好、管理優良及業務發展穩定的商用物業運營服務供應商，以增強我們的區域及整體競爭力。我們計劃收購或投資於符合我們內部標準的商用物業運營服務供應商。一般而言，(i)目標須有最少100,000平方米的運營面積；(ii)目標的商用物業運營服務合約須有最少六年的平均剩餘年期；(iii)目標管理的商用物業須擁有清晰業權及並無重大法律風險；(iv)目標於最近財政年度的除利息、稅項、折舊及攤銷前利潤須超過人民幣20百萬元；(v)目標的債務資產比率須不高於60%，而目標不能有任何資產負債表外債務或或然負債；及(vi)目標並無任何有關法律及法規（包括稅務及勞工事宜）的重大不合規事件。我們計劃將[編纂]的所得款項淨額約[編纂]投資於其他中小型商用物業運營服務供應商的戰略性收購及投資。

我們旨在透過委託管理服務模式於戰略性重點地區建立標竿項目，隨後透過品牌及管理輸出服務模式鞏固我們的品牌認知度，以於該地區擴充。我們相信，透過根據委託管理服務模式管理的標竿項目，我們將能培育具有當地經驗及專業技能的專業管理團隊。憑藉其經驗及專業技能，我們相信我們處於更有利的位置，以透過品牌及管理輸出服務模式於地區內快速擴展。我們計劃投資於項目公司或合營企業的小數股權。我們相信，透過有關投資，(i)由於我們日後於項目擁有利害關係及與業務夥伴擁有共同利益，我們較大機會獲得商用物業運營服務合約以及能與業務夥伴維持穩定及長期的業務關係；及(ii)除項目管理收入外，我們能享有投資回報。我們選取投資及合資經營目標將考慮的關鍵因素包括：業務夥伴的信用、地理位置、合規性、目標客戶群、當地人口、項目規模、建築準則及投資回報。我們計劃將[編纂]的所得款項淨額約[編纂]投資於擁有優質商用物業的項目公司之小數權益。

此外，我們計劃繼續選取優質的商業項目以整租服務模式進行管理。在選取整租項目時，我們計劃考慮（其中包括）業務夥伴的信用、地理位置、法律合規記錄、目標客戶群、當地人口、項目規模、建築標準及投資回報等因素。我們認為，整租服務模式可以提升我們對項目的控制權及獨立管理，並自項目產生更高的經營收入。我們計劃將[編纂]的所得款項淨額約[編纂]投資於裝修或翻新整租服務模式項下的零售商用物業。

業 務

我們認為，憑藉於[編纂]後因作為[編纂]公司而令品牌知名度有所提升及財務狀況改善，我們於把握擴張機遇方面將處於更有利位置。我們認為，將[編纂]的所得款項投資於多種擴張渠道可幫助我們保持運營靈活性、加速業務擴張並改善經營業績。

持續建立多梯級人才隊伍及建立獨特的企業文化

為符合未來業務擴張需求，我們計劃繼續制訂及推行合適的人力資源策略，藉此進一步吸引、培育及挽留人才。

我們計劃以具有競爭力的薪資及品牌信譽吸引人才。與此同時，我們計劃自其他商用物業運營服務供應商及透過收購優質商業項目招募人才。我們相信，有關人才能協助我們推行發展策略及提供與別不同的觀點及見解。我們計劃通過打造標桿項目繼續培養我們的團隊及提升團隊的執行能力，我們相信有助進一步吸引及挽留優秀人才。

我們計劃向不同層級的僱員提供定制的培訓課程，以滿足彼等對不同技能需求。我們計劃提供更多的「未來星」、「啟明星」及「領航星」等內部課程以培育內部人才。我們亦計劃進一步完善網上培訓課程，以向僱員提供及時及實際的學習機會。為了改善我們的招募機制及培訓課程，我們計劃繼續與專業代理及組織發展長期合作關係，為人才發展進行戰略規劃以及建立人才培訓及事業發展計劃。

我們計劃繼續優化具有競爭力的薪酬待遇及績效評估體系。我們計劃完善獎勵機制以激發員工的潛力，並提供長期晉升機會。於[編纂]後，我們的僱員如符合資格將可以參與股份獎勵計劃及購股權計劃。有關更多資料，請參閱本文件「歷史、重組及企業架構－重組」及附錄五「法定及一般資料－D.其他資料－1.購股權計劃」。

業 務

我們的業務模式

我們為一間商用物業運營服務供應商，專注於透過我們的專業管理為業主改善商用物業（主要為購物中心、購物街及商業綜合體）的經營業績。我們的商用物業運營服務包括：

- 定位、建築諮詢及租戶招攬服務：主要包括市場定位、業務策劃諮詢、設計及建築諮詢以及租戶招攬服務；
- 運營管理服務：主要包括制訂運營策略、舉辦營銷及推廣活動、租戶管理服務、物業管理服務及收租服務；
- 物業租賃服務：包括向租戶分租根據整租服務模式管理的商用物業之商用空間；及
- 增值服務：主要包括管理客戶可短期租作限定店及舉行促銷活動的購物中心之公共空間以及管理廣告空間（例如購物中心的LED顯示屏以及內牆及外牆）。

與旨在令受管物業安全、清潔及具功能性的傳統物業管理服務（主要包括保安、清潔、園藝、維修及維護以及房務及其他按需求提供的服務等增值服務）不同，我們提供的商用物業運營服務乃旨在透過增加該等物業的客流量及人氣以及提升商用物業的整體價值以改善受管的商用物業之表現。因此，傳統物業管理供應商主要按每平方米基準收取固定物業管理費，而我們的服務費則包括固定服務費及一部分與商用物業的經營業績（包括總租金、收入或利潤）有關的費用。

我們業務的主要推動因素為商用物業的整體表現，主要受商用物業的客流量、出租率及整體人氣等因素所影響。

業 務

我們根據三個運營模式提供商用物業運營服務，即委託管理服務模式、品牌及管理輸出服務模式以及整租服務模式。根據不同運營模式，我們於管理商用物業的參與程度有所不同，並向不同客戶群提供不同組合的服務：

委託管理服務模式

於此模式下，我們獲業主委託全權管理商用物業。我們委聘整支管理團隊，包括項目總經理及功能性部門的成員。

- 服務：我們提供(i)定位、建築諮詢及租戶招攬服務；(ii)運營管理服務；及(iii)增值服務。
- 客戶：我們的客戶包括(i)業主；(ii)租戶；及(iii)增值服務的相關客戶。
- 收入來源：我們的收入來源包括(i)就定位、建築諮詢及租戶招攬服務向業主收取固定費用；(ii)就運營管理服務向業主收取收入或利潤的預定百分比及／或固定費用；(iii)就運營管理服務向租戶收取管理費；及(iv)就增值服務向相關客戶收取公共空間使用費。
- 成本結構：我們承擔管理商用物業的運營成本。

委託管理服務模式令我們於管理項目時擁有較高水平的自主權，我們相信能實現更理想的運營業績及增加我們的收入，並因我們可能經手若干現金流而限制我們的信貸風險。於往績記錄期間，我們大部分收入均產生自根據委託管理服務模式管理的商用物業。截至2020年9月30日，我們根據委託管理服務模式訂立合約，以向總建築面積為1,116,688平方米的合共17項商用物業(包括總建築面積為531,931平方米的7項運營中商用物業)提供服務。

業 務

品牌及管理輸出服務模式

於此模式下，我們作為專業管理人為業主管理商用物業。我們僅委聘項目的核心管理團隊，一般包括項目總經理及／或若干功能性部門的主管。業主負責委聘絕大部分項目人員。於管理項目時，我們指派的核心管理團隊將領導及監察業主委聘的項目人員。

- 服務：我們的服務包括(i)定位、建築諮詢及租戶招攬服務；及(ii)運營管理服務。
- 客戶：我們的客戶僅包括業主。
- 收入來源：我們的收入來源包括(i)就定位、建築諮詢及租戶招攬服務向業主收取固定費用；及(ii)就運營管理服務向業主收取收入或利潤的預定百分比及／或固定費用。
- 成本結構：我們僅承擔與項目有關的員工成本，當中一部分將由業主補償，而業主則承擔管理商用物業的運營成本。

於此模式下，我們毋須注入大量資金及人力資源，導致與其餘兩個模式相比的毛利率一般較高及促進我們的快速地域擴展。截至2020年9月30日，我們根據品牌及管理輸出服務模式訂立合約，以向總建築面積為1,838,510平方米的合共27項商用物業（包括總建築面積為834,538平方米的13項運營中商用物業）提供服務。

業 務

整租服務模式

於此模式下，我們將商用物業租予業主，並向租戶分租商用物業內的商用空間。我們全權負責商用物業的管理及經營業績，並委聘項目的整支管理團隊。

- 服務：我們的服務包括(i)物業租賃服務；(ii)運營管理服務；及(iii)增值服務。
- 客戶：我們的客戶包括(i)租戶；及(ii)增值服務的相關客戶。
- 收入來源：我們的收入來源包括(i)來自租戶的租金；(ii)就運營管理服務向租戶收取管理費；及(iii)就增值服務向相關客戶收取公共空間使用費。
- 成本結構：我們承擔管理商用物業的運營成本，並定期向業主支付租金。

於整租服務模式下，我們可根據與業主的租賃協議提供商用物業的翻新或裝修服務。整租服務模式可將來自項目的收入最大化，同時令我們面對較高風險。因此，我們於採納整租服務模式時採用非常審慎的方式，並考慮就具有高增長潛力的項目採納有關模式。截至2020年9月30日，我們根據整租服務模式訂立合約，僅向總建築面積為43,632平方米的一項商用物業提供服務。

運營模式的選擇一般為業主與我們磋商的結果。其經計及多項因素後釐定，例如各訂約方的要求及偏好、項目的位置及狀況以及對人力資源的要求。透過收集資料、實地評估、市場研究及風險評估，我們評估不同運營模式項下的項目之潛力及盈利能力。藉著我們的評估，我們與業主磋商運營模式及其他合約條款。

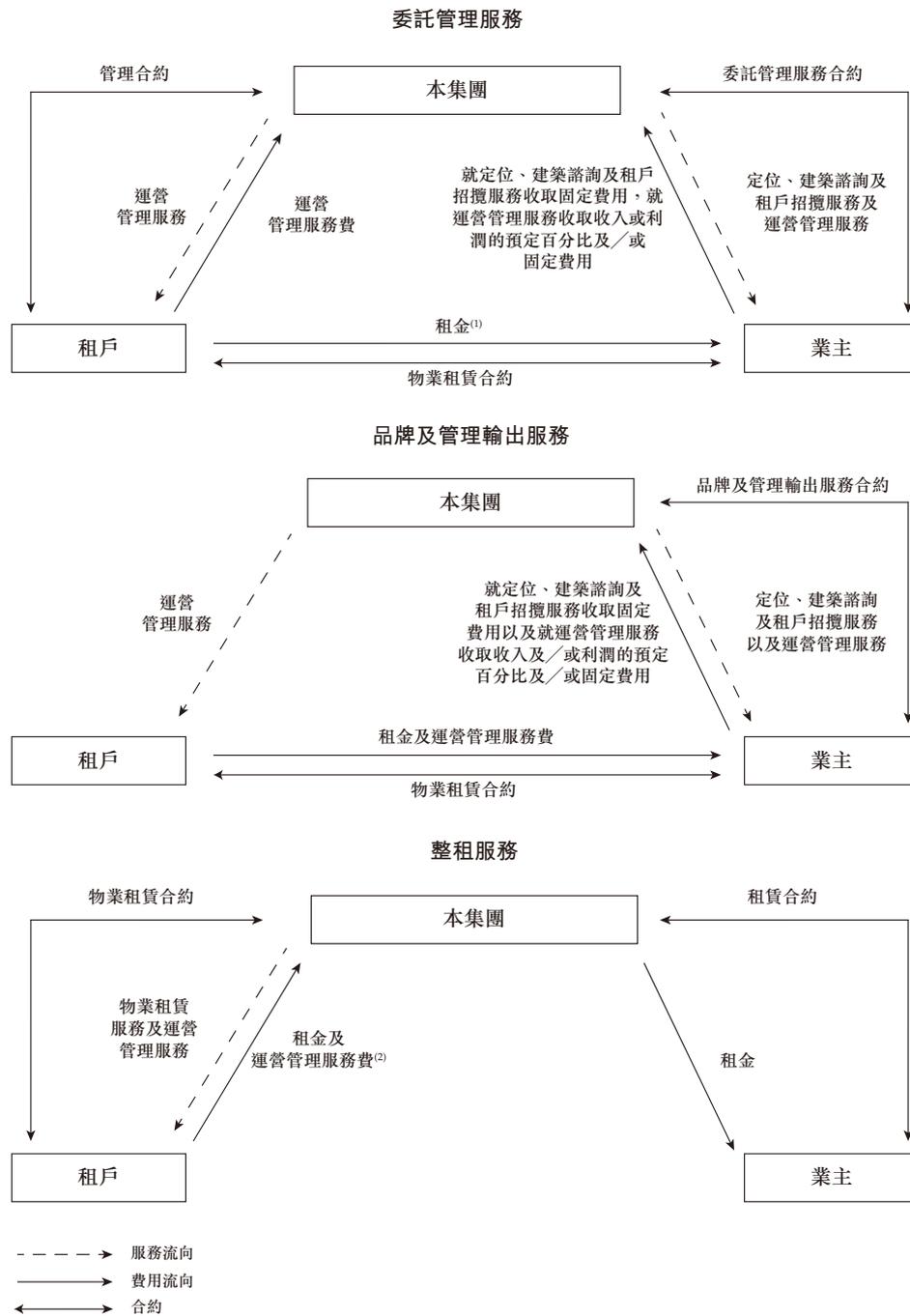
業 務

下表概述我們三種運營模式的主要差異：

	<u>委託管理服務模式</u>	<u>品牌及管理輸出服務模式</u>	<u>整租服務模式</u>
所提供的服務	<ul style="list-style-type: none"> • 定位、建築諮詢及租戶招攬服務 • 運營管理服務 • 增值服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 定位、建築諮詢及租戶招攬服務 • 運營管理服務 	<ul style="list-style-type: none"> • 物業租賃服務 • 運營管理服務 • 增值服務
收入來源	<ul style="list-style-type: none"> • 就定位、建築諮詢及租戶招攬服務向業主收取固定費用 • 就運營管理服務向業主收取收入或利潤的預定百分比及／或固定費用 • 就運營管理服務向租戶收取管理費 • 就增值服務向相關客戶收取公共空間使用費 	<ul style="list-style-type: none"> • 就定位、建築諮詢及租戶招攬服務向業主收取固定費用 • 就運營管理服務向業主收取收入及／或利潤的預定百分比及／或固定費用 	<ul style="list-style-type: none"> • 向租戶收取租金 • 向租戶收取管理費 • 就增值服務向相關客戶收取公共空間使用費
成本架構	<ul style="list-style-type: none"> • 管理商用物業的日常運營成本，主要包括員工成本、保安及清潔服務的分包成本、水電費及商用物業的維修成本 	<ul style="list-style-type: none"> • 與項目有關的員工成本 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理商用物業的日常運營成本，主要包括員工成本、保安及清潔服務的分包成本、水電費及商用物業的維修成本 • 與租賃商用物業有關之成本
客戶	<ul style="list-style-type: none"> • 業主 • 租戶 • 獲得增值服務的其他客戶 	<ul style="list-style-type: none"> • 業主 	<ul style="list-style-type: none"> • 租戶 • 獲得增值服務的其他客戶

業 務

下圖說明我們與商用物業運營服務合約項下各訂約方的關係：



附註：

- (1) 就根據委託管理服務模式管理的大部分商用物業而言，我們代業主收取租金付款及代若干租戶收取銷售所得款項。
- (2) 就根據整租模式管理的商用物業而言，我們代若干租戶收取銷售所得款項。

業 務

下表載列於所示年度／期間按業務分部劃分的持續經營業務收入總額明細：

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	人民幣	%								
	(以千元計，百分比除外)									
委託管理服務	212,453	76.4	253,548	77.1	294,970	76.2	218,274	76.1	218,731	71.5
- 定位、建築諮詢及										
租戶招攬服務	-	-	-	-	10,547	2.7	9,699	3.4	16,297	5.3
- 運營管理服務	162,494	58.4	190,842	58.0	216,322	55.9	162,981	56.8	166,572	54.5
- 增值服務	49,959	18.0	62,706	19.1	68,101	17.6	45,594	15.9	35,862	11.7
品牌及管理輸出服務	53,674	19.3	58,885	17.9	72,606	18.7	53,882	18.8	73,049	23.9
- 定位、建築諮詢及										
租戶招攬服務	19,932	7.2	10,022	3.0	16,302	4.2	12,195	4.3	30,402	9.9
- 運營管理服務	33,742	12.1	48,863	14.9	56,303	14.5	41,687	14.5	42,647	14.0
整租服務	11,940	4.3	16,261	5.0	19,738	5.1	14,542	5.1	14,082	4.6
- 物業租賃服務	6,091	2.2	8,764	2.7	12,028	3.1	8,733	3.0	8,151	2.7
- 運營管理服務	5,047	1.8	5,899	1.8	6,441	1.7	4,755	1.7	4,719	1.5
- 增值服務	802	0.3	1,598	0.5	1,269	0.3	1,054	0.4	1,212	0.4
總計	278,067	100.0	328,694	100.0	387,314	100.0	286,698	100.0	305,862	100.0

業 務

下表載列於所示年度／期間我們的總合約面積及商用物業截至該日按業務分部劃分的明細：

	截至12月31日						截至2020年9月30日	
	2017年		2018年		2019年		物業數目	合約面積 ⁽¹⁾
	物業數目	合約面積 ⁽¹⁾ 平方米	物業數目	合約面積 ⁽¹⁾ 平方米	物業數目	合約面積 ⁽¹⁾ 平方米	物業數目	合約面積 ⁽¹⁾ 平方米
	(以千計，物業數目除外)							
委託管理服務	4	438	5	478	17	1,117	17	1,117
品牌及管理輸出服務	15	1,142	16	1,551	24	1,809	27	1,839
整租服務	1	44	1	44	1	44	1	44
總計	20	1,624	22	2,073	42	2,970	45	2,999

附註：

- (1) 我們於計算建築面積時並無納入於完成後終止的四份諮詢合約，乃由於其並不涉及特定商用物業及主要與我們於潛在項目的早期籌備階段提供的諮詢服務有關。

就我們各業務分部收入的重大波動分析，請見「財務資料－經營業績－收入」。

請參閱本文件「財務資料－經營業績－毛利及毛利率」，以瞭解各模式下由星河控股及其聯繫人以及獨立第三方開發或擁有的商用物業之毛利率分析。

業 務

我們的業務

商用物業運營服務

概覽

我們透過不同品牌提供商用物業運營服務，其中包括「COCO Park」、「COCO City」、「COCO Garden」、「iCO」及「第三空間」。我們將於深圳的經驗以及我們於商用物業運營及管理的專業知識充分發揮，於2014年開始向獨立第三方物業發展商提供商用物業運營服務，更拓展至大灣區的其他主要城市及全國各地。

截至2020年9月30日，我們向合共45個商用物業項目（包括購物中心、購物街及商業綜合體）提供商用物業運營服務，總合約面積約2,999,000平方米。我們管理的商用物業項目位於中國18個城市，包括深圳、廣州、中山、惠州、東莞、南京、常州、無錫、南昌、恩施、長沙、天津、莆田、汕尾、上海、揭陽、佛山及鄂爾多斯。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，來自持續經營業務的收入分別為人民幣278.1百萬元、人民幣328.7百萬元、人民幣387.3百萬元、人民幣286.7百萬元及人民幣305.9百萬元。

下表顯示我們於往績記錄期間的合約面積變動：

	截至12月31日止年度			截至2020年
	2017年	2018年	2019年	9月30日止 九個月
	(以千平方米計)			
截至期初				
星河控股及其聯繫人	607	657	696	1,256
獨立第三方	560	967	1,377	1,714
	<u>1,167</u>	<u>1,624</u>	<u>2,073</u>	<u>2,970</u>
新委聘⁽¹⁾⁽²⁾				
星河控股及其聯繫人	49	40	560	–
獨立第三方	408	409	337	214
	<u>457</u>	<u>449</u>	<u>897</u>	<u>214</u>

業 務

	截至12月31日止年度			截至2020年
	2017年	2018年	2019年	9月30日止 九個月
	(以千平方米計)			
終止 ⁽¹⁾⁽²⁾	-	-	-	(185) ⁽³⁾
截至期末				
星河控股及其聯繫人	657	696	1,256	1,256
獨立第三方	967	1,377	1,714	1,743
	1,624	2,073	2,970	2,999

附註：

- (1) 我們並無計入四份於完成後終止的諮詢合約。我們與深圳市星河房地產開發有限公司及深圳星河更新投資有限公司的諮詢合約並不涉及特定商用物業，並主要與我們於潛在項目的早期籌備階段提供的諮詢服務有關。我們與浦東•星河世紀項目的諮詢合約主要與我們提供有關選地的諮詢服務有關。我們與南昌綠地項目的諮詢協議於我們的服務於2018年8月完成後終止，而據我們所知，業主於截至最後可行日期並無委聘其商用物業運營服務供應商。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，我們自諮詢合約項下的諮詢服務所產生之收入為人民幣8.3百萬元、人民幣0.9百萬元、人民幣9.1百萬元及人民幣21.9百萬元。我們於截至2017年及2019年12月31日止年度錄得的收入較截至2018年12月31日止年度為高，主要由於2017年及2019年客戶對諮詢服務的需求較高。就截至2020年9月30日止九個月來自諮詢合約項下諮詢服務相對較高的收入，請見「受管理的商用物業組合－諮詢項目」。
- (2) 就若干商用物業而言，我們訂立初步合約及商用物業運營服務合約。由於有關商用物業繼續由我們管理，我們並無在上表反映於往績記錄期間的有關初步合約委聘及終止。
- (3) 於2020年3月，深圳市龍崗區文化廣電旅遊體育局根據司法決定終止與深圳布吉星河COCO City的物業發展商／業主的建設－轉讓－經營協議。因此，與該物業發展商／業主的品牌及管理輸出服務合約經已終止。由於深圳布吉星河COCO City尚未開始營業，而我們已於截至2017年12月31日止年度悉數減值與該項目有關的貿易應收款項人民幣0.7百萬元，且於截至最後可行日期並無與此項目及其物業發展商／業主有關的任何其他未償還應收款項，故終止該項目的品牌及管理輸出服務合約將不會對我們的業務、財務狀況及經營業績構成重大不利影響。終止該項目的品牌及管理輸出服務合約並未於上表反映。

業 務

服務範圍

我們的商用物業運營服務主要包括(i)定位、建築諮詢及租戶招攬服務；(ii)運營管理服務；(iii)物業租賃服務；及(iv)增值服務。我們服務的詳情載列如下：

定位、建築諮詢及租戶招攬服務

商業選址服務	我們於選址過程提供諮詢、可行性研究及業務策劃服務，並協助就土地收購事宜聯絡相關當地政府機關。
市場定位及業務規劃諮詢服務	我們的服務包括進行可行性研究、項目定位以及產品及租戶組合規劃。我們的分析及評審將收錄於「可行性研究報告」及「前期商業顧問報告」，為物業發展商或業主提供支持。
設計及建築諮詢服務	我們為物業發展商或業主就項目設計的所有階段提供建築諮詢服務，包括概念設計、建築分析、設計圖樣審閱以及現場評估及評審。我們的分析及評審將收錄於「前期商業顧問報告」，為物業發展商或業主提供支持。
租戶招攬服務	我們會按照項目定位以及產品及租戶組合制定租戶招攬策略、物色租戶、與潛在租戶討論初步商業條款、制定資源分配計劃及安排簽署租賃協議。於商用物業開業後，我們將定期調整項目定位，繼而透過進行相應租戶招攬優化租戶組合。

業 務

運營管理服務

運營管理及收租服務

憑藉我們的專長以及我們的評估及研究結果，我們為受管理項目設計運營與管理策略，包括進行營銷及推廣活動、管理停車場、提供租戶管理服務（如裝修監督）、培訓租戶的僱員、租戶商品的品質控制、透過數據分析協助租戶改善業績及提供物業管理服務，藉此提升客戶的購物體驗。我們於往績記錄期間於委託管理項目下亦代業主自租戶收取租金。

物業租賃服務

物業租賃服務

我們就位於根據整租服務模式管理的購物中心之店舖提供物業租賃服務。我們向業主租賃購物中心，並可能裝修及翻新購物中心以及分租店舖予租戶。

增值服務

增值服務

我們向相關客戶（例如購物中心內的租戶、外部供應商及廣告商）提供增值服務。我們的增值服務主要包括(i)管理客戶可短期租作限定店及促銷活動的購物中心公共空間；及(ii)管理廣告空間（例如購物中心的LED顯示屏以及內牆及外牆）。

於往績記錄期間，我們通常於商用物業開業前一至兩年獲物業發展商委聘，並於我們管理商用物業的期間維持高出租率。於若干項目中，我們亦提供選址前的可行性研究服務。我們通常於緊接商用物業運營服務合約簽署後直至商用物業開業期間提供市場定位、建築諮詢及租戶招攬服務，其後於物業發展商根據我們的設計規定交付項目後提供運營管理服務及增值服務，惟視乎商用物業的建設進度及實際開業時間而定。

業 務

下表載列我們於所示年度／期間按服務類別劃分的持續經營業務的收入明細：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	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 (未經審核)	人民幣千元
定位、建築諮詢及租戶招攬服務	19,932	10,022	26,850	21,894	46,699
— 星河控股及其聯繫人	8,302	—	19,605	16,492	32,715
— 獨立第三方	11,630	10,022	7,245	5,402	13,984
運營管理服務 ⁽¹⁾	201,283	245,604	279,066	209,423	213,938
— 星河控股及其聯繫人	54,962	63,869	73,022	49,339	52,091
— 獨立第三方	146,321	181,735	206,044	160,084	161,847
物業租賃服務	6,091	8,764	12,028	8,733	8,151
— 星河控股及其聯繫人	—	—	—	—	—
— 獨立第三方	6,091	8,764	12,028	8,733	8,151
增值服務	50,761	64,304	69,370	46,648	37,074
— 星河控股及其聯繫人	—	2,715	2,525	4,541	5,975
— 獨立第三方	50,761	61,589	66,845	42,107	31,099
總計	278,067	328,694	387,314	286,698	305,862

附註：

(1) 下表載到於所示年度／期間來自運營管理服務費用模式的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	人民幣	%								
運營管理服務										
— 固定費用	153,679	76.3	185,699	75.6	209,771	75.2	159,562	76.2	164,400	76.8
— 收入或利潤分佔的 預定百分比	47,604	23.7	59,905	24.4	69,295	24.8	49,861	23.8	49,538	23.2
總計	201,283	100.0	245,604	100.0	279,066	100.0	209,423	100.0	213,938	100.0

(以千元計，百分比除外)

業 務

下表載列於所示年度／期間我們按業務分部劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	2017年	2018年	2019年	2019年	2020年
	人民幣	人民幣	人民幣	人民幣 (未經審核)	人民幣
	(以千元計，百分比除外)				
委託管理服務模式	212,453	253,548	294,970	218,274	218,731
– 收入或利潤分佔的協定百分比	34,918	40,292	43,611	30,687	32,685
– 固定費用 ⁽¹⁾	177,535	213,256	251,359	187,587	186,046
品牌管理輸出服務	53,674	58,885	72,606	53,882	73,049
– 收入或利潤分佔的協定百分比	12,686	19,613	25,684	19,174	16,853
– 固定費用 ⁽¹⁾	40,988	39,272	46,922	34,708	56,196
整租模式	11,940	16,261	19,738	14,542	14,082
– 收入或利潤分佔的協定百分比	-	-	-	-	-
– 固定費用 ⁽¹⁾	11,940	16,261	19,738	14,542	14,082
總計	278,067	328,694	387,314	286,698	305,862

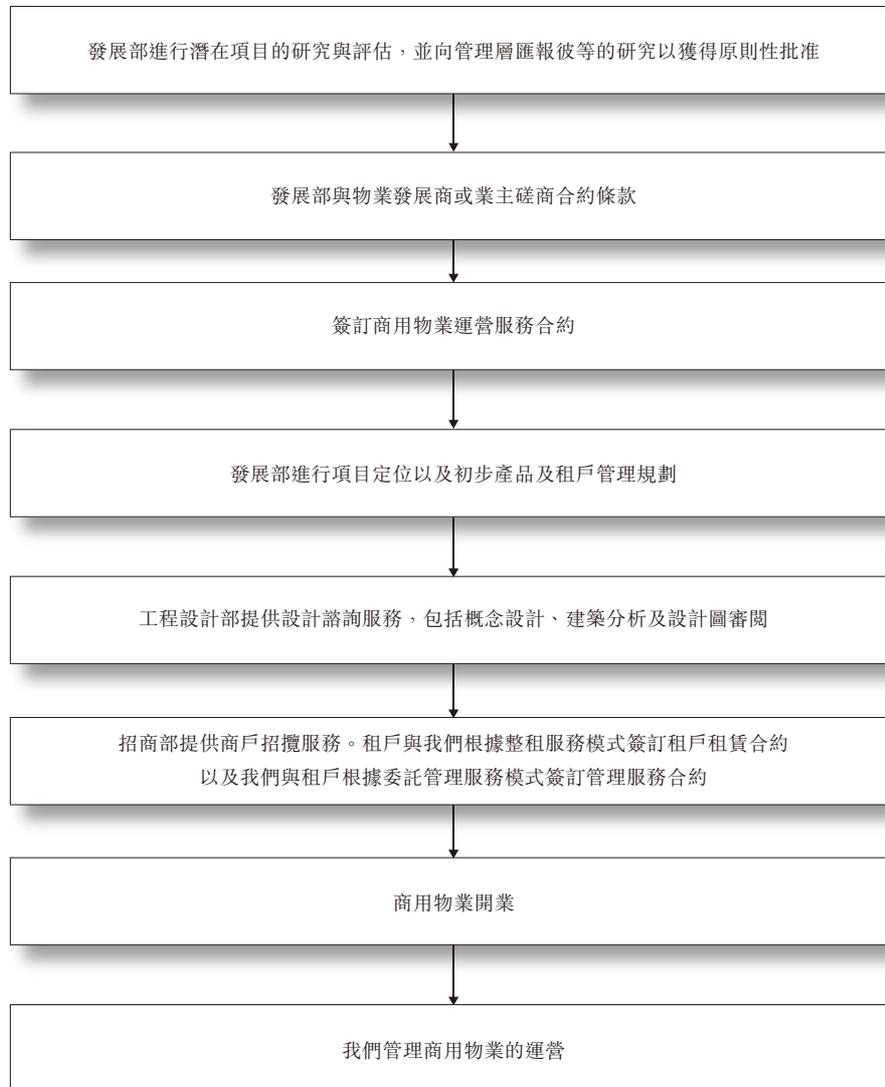
附註：

- (1) 指除收入或利潤分佔的協定百分比外的服務費，主要包括定位、建築諮詢及租戶招攬服務、向租戶提供的運營管理服務、租金及增值服務。

業 務

我們業務的運營流程

下表闡述我們業務（包括業務發展至商用物業的運營管理）的運營流程：



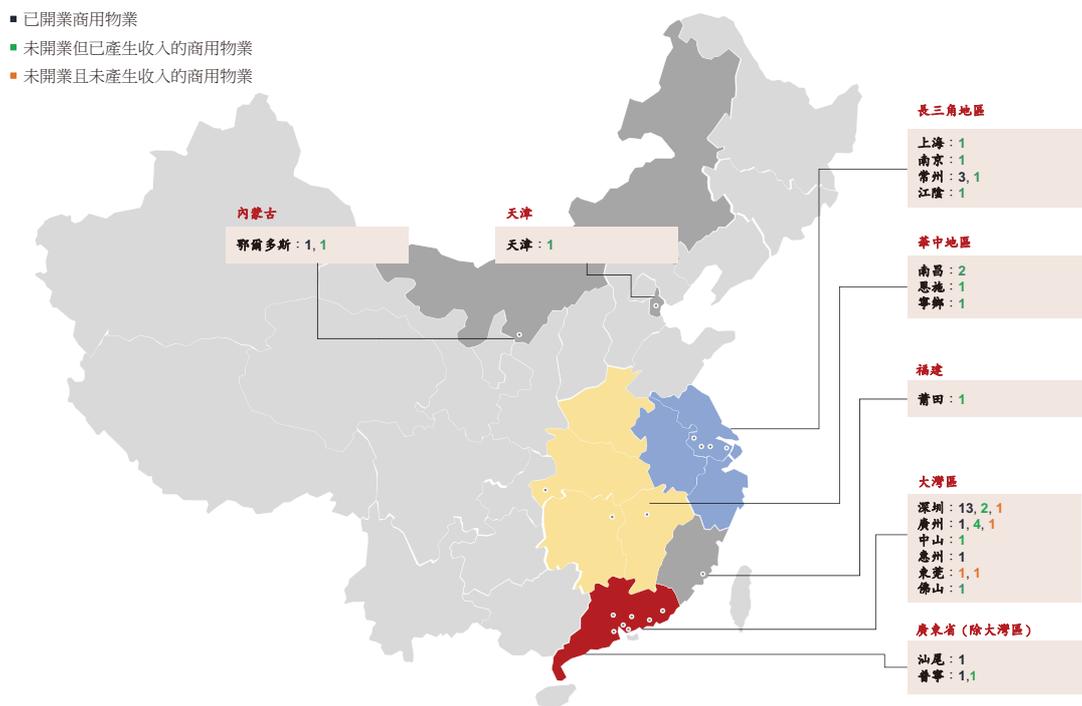
業 務

發展部領導我們的業務發展。其進行初步資料搜集、實地評估及對潛在項目的市場研究，並向管理層匯報彼等的研究資料。一經管理層原則上批准進行後，發展部與物業發展商或業主磋商合約條款，並就合約條款達成協議。我們隨後將與業主簽定商用物業運營服務合約。就若干早期項目而言，我們可於訂立商用物業運營服務合約前訂立初步諮詢合約。於訂約後，發展部將進行項目定位以及產品及租戶組合的初步計劃。工程設計部提供設計諮詢服務，包括概念設計、建築分析及審閱設計圖。招商部提供租戶招攬服務。一旦準備就緒，商用物業將正式投入營運。我們根據合約條款將持續管理商用物業的運營。

我們的地域覆蓋範圍

自我們首個購物中心深圳福田星河COCO Park(北區)開業以來，截至2020年9月30日，我們已將地域覆蓋範圍擴展至中國18個城市，向合共45個商用物業項目提供服務，其中27項位於大灣區(16項位於深圳)、七項位於長三角地區、四項位於華中地區及七項位於其他地區。

以下地圖顯示截至2020年9月30日由我們管理的商用物業項目位置：



業 務

下表載列我們截至所示日期的總合約面積以及於所示年度／期間來自持續經營業務的收入總額按地理位置劃分的明細：

	截至12月31日／截至12月31日止年度				截至9月30日／截至9月30日止九個月														
	2017年		2018年		2019年		2020年												
	物業數目	收入 人民幣	%	建築 面積(5) 平方米	物業數目	收入 人民幣	%	建築 面積(5) 平方米											
大灣區(1)	13	250,193	90.0	866	287,477	87.5	23	1,306	344,148	88.9	21	1,281	254,428	88.8	27	1,329	246,272	80.5	
深圳	11	235,843	84.8	813	280,521	85.3	17	981	333,734	86.2	15	955	247,040	86.2	16	835	231,120	75.6	
長三角(2)	3	13,884	5.0	63	18,354	5.5	7	300	22,931	5.9	6	250	17,259	6.0	7	306	32,816	10.7	
華中地區(3)	1	142	0.9	2	8,092	2.5	5	453	5,125	1.3	4	429	3,406	1.2	4	413	11,909	3.9	
其他地區(4)	3	11,406	4.1	832	14,771	4.5	7	911	15,110	3.9	7	911	11,605	4.0	7	951	14,865	4.9	
總計	20	1,624	278,067	100.0	2,073	328,694	100.0	42	2,970	387,314	100.0	38	2,871	256,498	100.0	45	2,999	305,862	100.0

(以千元計，惟物業數目及百分比除外)

(未經審核)

附註：

- (1) 包括深圳、廣州、中山、惠州、佛山及東莞。
- (2) 包括上海、南京、常州及無錫。
- (3) 包括南昌、恩施及長沙。
- (4) 包括汕尾、揭陽、莆田、天津及鄂爾多斯。
- (5) 於計算建築面積時我們並無計入四份於完成後已終止的合約，乃由於其並不涉及特定商用物業及主要與我們於潛在項目的早期籌備階段提供的諮詢服務有關。

業 務

受管理的商用物業組合

下表載列我們於所示期間按項目階段劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月	
	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
				(未經審核)	
	(以千元計)				
運營中及已貢獻收入的商用物業	264,526	320,602	368,604	272,822	256,200
尚未運營但已貢獻收入的					
商用物業 ⁽¹⁾	5,240	7,148	9,652	7,084	27,771
諮詢項目 ⁽²⁾	8,301	944	9,058	6,792	21,891
總計	278,067	328,694	387,314	286,698	305,862

附註：

- (1) 我們計入根據品牌及管理輸出服務模式管理並於2020年9月30日終止的深圳布吉星河COCO City，乃由於其於往績記錄期間對我們的收入作出貢獻。我們於2017年自此項目確認人民幣1.6百萬元的收入。
- (2) 我們已包括於截至2020年9月30日我們已訂約提供諮詢服務的諮詢合約及四份於完成後已終止但於往績記錄期間貢獻收入的諮詢合約，包括我們與深圳星河更新投資有限公司、南昌綠地項目、浦東•星河世紀項目及南昌健康小鎮的諮詢合約。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們自該等諮詢合約分別確認收入總額人民幣0.6百萬元、人民幣0.9百萬元、零、零及人民幣12.5百萬元。

業 務

商戶物業	地點	開業日期	合約日期 ⁽¹⁾	合約期 ⁽²⁾	出租率				已確認收益				客流量 ⁽⁹⁾				收入模式	業主				
					截至12月31日		截至9月30日		截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月		截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月				截至12月31日止年度		截至9月30日止九個月	
					2017年	2018年	2019年	2020年	2017年	2018年	2019年	2020年	2017年	2018年	2019年	2020年			2017年	2018年	2019年	2020年
		(年-月)	(年-月)	(年)	%	(平方米)	(以千人計)	(平方米)	(以千人計)													
						(未經審核)	(人民幣·以千元計)															
15. 汕尾星河COCO City	汕尾	2018年2月	2018年2月	10	86.3	1,522	1,685	1,522	1,685	2,154	2,154	1,522	1,685	1,522	1,685	1,933	1,476	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商			
16. 深圳龍崗星河CO	深圳	2018年12月	2016年12月	15	-	3,880	6,985	3,880	6,985	5,225	8,561	3,880	6,985	3,880	6,985	3,620	1,454	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商			
17. 深圳龍崗星河COCO Garden	深圳	2019年6月	2019年1月	15	-	19,930	755	19,930	755	-	-	19,930	755	19,930	755	-	-	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人			
18. 常州武進龍崗星河COCO City ⁽⁴⁾	常州	2016年8月	2016年4月	20	90.3	14,082	14,542	14,082	14,542	19,738	19,738	14,082	14,542	14,082	14,542	4,983	5,025	整租服務	星河控股及其聯繫人			
19. 深圳龍崗星河COCO Park	深圳	2020年7月	2019年5月	15	-	43,239	3,468	43,239	3,468	-	-	43,239	3,468	43,239	3,468	-	-	委託管理服務	星河控股及其聯繫人			
20. 深圳沙井星河COCO Garden	深圳	2020年8月	2019年1月	15	-	8,537	840	8,537	840	-	-	8,537	840	8,537	840	-	-	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人			
21. 深圳星河傳奇項目	深圳	2020年8月	2019年12月	15	-	17,316	-	17,316	-	-	-	17,316	-	17,316	-	-	-	委託管理服務	星河控股及其聯繫人			
22. 中山天奕星河COCO City	中山	2020年11月	2019年8月	10	-	146,909	539	146,909	539	1,503	1,503	146,909	539	146,909	539	-	-	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商			
總計						264,526	320,602	368,604	272,822	256,200	1,573,565											

業 務

附註：

- (1) 合約日期指根據物業發展商或業主與我們所訂立的最近期商用物業運營服務合約開始提供商用物業運營服務的日期。
- (2) 除另有所指外，合約自合約日期起開始，並自商用物業開業日期起延續至合約期一欄所指的年期。
- (3) 我們於合約日期前開始提供商用物業運營服務。此處的合約日期指最近期的商用物業運營服務合約。
- (4) 於2019年12月，我們與業主訂立補充協議以調整租金。
- (5) 此商用物業並無設置客流量監察器，乃由於其定位為高端家居佈置購物中心，我們相信客流量並非其營運的重要指標。
- (6) 此商用物業並無設置客流量監察器，乃由於其由辦公大樓及輔助商業空間組成。
- (7) 此商用物業並無設置客流量監察器，乃由於其為購物街。
- (8) 並無年度客流量可供參閱，乃由於有關項目於相關年度的部分或整個期間並未開始營運。
- (9) 客流量數據乃由我們的客流量檢測系統產生，其自動檢測及計算進入商用物業主入口的消費者。
- (10) 此商用物業直至2018年下半年前並無設置客流量監察器。
- (11) 此商用物業並無設置客流量監察器，乃由於其於2020年8月方開業。

業 務

於2017年至2019年，我們管理的大部分運營中商用物業的客流量增加，我們認為乃主要由於商用物業成功定位、設計優質及持續優化的租戶組合以及高效管理所致。例如，深圳福田星河COCO Park(北區)的客流量由截至2017年12月31日止年度的2,360萬人次增加至截至2019年12月31日止年度的2,540萬人次。此外，於2017年至2019年，大部分該等商用物業的收入均錄得增幅。例如，深圳星河WORLD•COCO Park的收入由截至2017年12月31日止年度的零增加至截至2018年12月31日止年度的人民幣15.3百萬元，乃由於其於2018年9月開業，並進一步增加至截至2019年12月31日止年度的人民幣43.6百萬元，乃由於其於2019年整年產生收入。鄂爾多斯星河COCO City的收入自其於2017年10月重開起增加，由截至2017年12月31日止年度的人民幣2.1百萬元增加至截至2018年12月31日止年度的人民幣3.7百萬元，並進一步增加至截至2019年12月31日止年度的人民幣4.9百萬元，主要由於我們分估項目的收入及經營利潤因我們的項目於2019年成功重新定位及租戶組合改善而增加。根據整租服務模式管理的常州武進湖塘星河COCO City之收入由截至2017年12月31日止年度的人民幣11.9百萬元增加至截至2018年12月31日止年度的人民幣16.3百萬元，並進一步增加至截至2019年12月31日止年度的人民幣19.7百萬元，主要由於租戶的平均租金及增值服務自其於2016年開業以來因其市場認受性上升而增加。深圳龍崗星河iCO的收入由截至2017年12月31日止年度的人民幣2.3百萬元增加至截至2018年12月31日止年度的人民幣5.2百萬元，並進一步增加至截至2019年12月31日止年度的人民幣8.6百萬元，乃由於其於2017年自定位、建築諮詢及租戶招攬服務產生收入，於2018年在其開業前自租戶招攬產生收入及於2019年整年在其於2018年12月開業以來自商業管理服務產生收入。大部分受管理的運營中商用物業之客流量於截至2019年9月30日止九個月至2020年同期有所減少，乃主要由於若干運營中項目因COVID-19疫情而停業。例如，深圳福田星河COCO Park(北區)的客流量由截至2019年9月30日止九個月的1,840萬人次減少至截至2020年9月30日止九個月的1,270萬人次，而深圳龍崗星河iCO的客流量則由截至2019年9月30日止九個月的360萬人次減少至截至2020年9月30日止九個月的140萬人次。此外，於截至2019年9月30日止九個月至截至2020年9月30日止九個月，來自部分受管理的運營中商用物業(例如深圳龍華星河COCO City)之收入主要因COVID-19疫情而減少。

業 務

於2017年至2019年，我們管理的商用物業之出租率一般維持於相對高水平，惟若干商用物業的出租率則較為波動，例如惠州星河COCO Garden及汕尾星河COCO City，乃主要由於我們持續調整及優化租戶組合所致。受管理的商用物業（例如深圳龍華星河COCO City及普寧星河COCO City）於截至2020年9月30日之出租率下降乃主要由於COVID-19疫情所致。

未開始運營但已為我們貢獻收入

下表載列我們截至最後可行日期已訂約提供商用物業運營服務的商用物業項目之若干資料。此等商用物業項目於往績記錄期間並未開始運營但已為我們貢獻收入：

商用物業	地點	合約日期(1)	預計 開業日期(2)	合約期(4)	合約面積	已確認收入					收入模式	業主
						截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月			
						2017年	2018年	2019年	2019年	2020年		
		(年-月)	(年-月)	(年)	(平方米)	(未經審核)						
						(人民幣)(以千元計)						
1. 江陰泰望山商業項目	無錫	2019年1月	2022年12月	-(6)	60,000	-	-	1,132	1,132	532	委託管理服務(5)	星河控股及其聯繫人
2. 廣州東濠國際項目	廣州	2019年1月	2023年6月	-(7)	95,000	-	-	3,396	2,547	2,547	委託管理服務(5)	星河控股及其聯繫人
3. 寧鄉星河COCO City	長沙	2019年5月(8)	2021年1月	15	170,000	-	1,132	3,402	1,683	5,466	品牌及管理 輸出服務	獨立第三方物業 發展商
4. 南京恒嘉路 商業項目(5)	南京	2019年1月	2022年9月	-(6)	57,000	-	-	-	-	1,812	委託管理服務	星河控股及其聯繫人
5. 常州星河丹堤 商業項目(5)	常州	2019年2月	2023年9月	-(6)	70,000	-	-	-	-	1,456	委託管理服務	星河控股及其聯繫人
6. 南昌商聯星河 COCO Park	南昌	2019年7月	2021年10月	15	76,571	-	-	-	-	4,606	委託管理服務	獨立第三方物業 發展商
小計					528,571	-	1,132	7,930	5,362	16,419		

業 務

商用物業	地點	合約日期 ⁽¹⁾	預計 開業日期 ⁽²⁾	合約期 ⁽⁴⁾	合約面積	已確認收入					收入模式	業主
						截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月			
						2017年	2018年	2019年	2019年	2020年		
		(年-月)	(年-月)	(年)	(平方米)	(未經審核)						
						(人民幣)(以千元計)						
7. 深圳光明星河天地項目 ⁽⁵⁾	深圳	2019年8月	2023年9月	-(⁶)	70,000	-	-	-	-	2,126	委託管理服務	星河控股及其聯繫人
8. 天津北辰商業項目 ⁽⁵⁾	天津	2019年8月	2023年8月	-(⁶)	61,200	-	-	-	-	2,136	委託管理服務	星河控股及其聯繫人
9. 鄂爾多斯青銅器廣場項目	鄂爾多斯	2018年12月	2021年9月	15	100,000	-	-	-	-	2,052	品牌及管理 輸出服務	獨立第三方物業 發展商
10. 南昌博能星河iCO	南昌	2019年10月	2021年5月	15	23,987	-	-	-	-	1,610	委託管理服務	獨立第三方物業 發展商
11. 上海博萬蘭韻項目	上海	2019年10月	2022年12月	-	56,000	-	-	-	-	943	委託管理服務	獨立第三方物業 發展商
12. 莆田星河COCO Park	莆田	2016年4月	不適用 ⁽³⁾	10	228,062	1,071	-	-	-	-	品牌及管理 輸出服務	獨立第三方物業 發展商
13. 恩施星河COCO City	恩施	2017年8月	不適用 ⁽⁹⁾	15	142,000	2,584	6,016	1,722	1,722	-	品牌及管理 輸出服務	獨立第三方物業 發展商
14. 廣州南沙大涌村項目	廣州	2019年9月	2023年5月	不適用	20,000	-	-	-	-	755	品牌及管理輸出 服務	星河控股及其聯繫人
15. 佛山長華星河COCO City	佛山	2020年5月	2021年5月	15	168,100	-	-	-	-	1,730	品牌及管理輸出 服務	獨立第三方物業 發展商
總計⁽⁵⁾						1,397,920	3,655	7,148	9,652	7,084	27,771	

附註：

- (1) 合約日期指根據物業發展商或業主與我們所訂立的最近期商用物業運營服務合約開始提供商用物業運營服務的日期。
- (2) 預計開業日期指商用物業根據物業發展商或業主與我們所簽訂相關商用物業運營服務合約或由物業發展商或業主確認的預計開業日期。商用物業的實際開業日期可能受多項因素影響而改變，包括但不限於建設進度、租戶招攬進度及其他未曾預見的情況。

業 務

- (3) 截至最後可行日期，由於商用物業尚未達成開業條件，故預計開業日期尚未確定。莆田星河COCO Park的業主曾申請消防許可證，並已於2017年遭拒。據我們所深知，莆田星河COCO Park的業主於截至最後可行日期尚未取得消防許可證，而該項目的開業日期尚未釐定。
- (4) 除另有所指外，合約自合約日期起開始，並自商用物業開業日期起延續至合約期一欄所指的年期。
- (5) 我們已簽訂該等項目的初步合約，且預期將簽訂商用物業運營服務合約。
- (6) 諮詢合約的完成日期為商用物業開業前一日。
- (7) 諮詢合約的完成日期為完成建築前一日。
- (8) 我們於2018年7月首先與獨立第三方物業發展商訂立有關寧鄉星河COCO City的項目框架合約，其於2019年5月由商用物業運營服務合約取代。因此，我們已將此項目計入截至2018年及2019年12月31日的合約面積。
- (9) 於2019年11月，恩施星河COCO City的業主面對財務困難及向當地人民法院申請破產重組。法院已批准有關申請，基準為(i)雖然申請人錄得淨資產狀況，惟其於申請之時缺少現金及現金等價物以及其他流動資產，以償還其到期債務；及(ii)申請人有意及有可能進行重組，故此可償還其債務以及繼續進行其業務及運營。截至最後可行日期，該重組尚未完成，而此項目的開業日期尚未釐定。我們認為，來自此客戶的收入預期面對須大額撥回及相關貿易應收款項經已信貸減值。因此，我們於2019年終止確認來自此項目為數人民幣3.9百萬元的收入，而截至2019年12月31日來自此客戶總金額為人民幣4.3百萬元的貿易應收款項已悉數減值。詳情請參閱本文件「財務資料－綜合資產負債表內若干項目的說明－貿易及其他應收款項－貿易應收款項」。

業 務

未開始運營及未為我們貢獻收入

下表載列我們截至最後可行日期已訂約提供商用物業運營服務的各商用物業的若干資料。此等商用物業截至於往績記錄期間並未開始運營亦未為我們貢獻收入：

物業	地點	預計		合約期 ⁽³⁾	合約面積	收入模式	業主
		合約日期 ⁽¹⁾	開業日期 ⁽²⁾				
		(年-月)	(年-月)	(年)	(平方米)		
東莞星河COCO Garden	東莞	2019年1月	2021年 12月 ⁽⁴⁾	5	10,901	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人
深圳星河WORLD•COCO Park 二期	深圳	2019年12月	2023年 9月	15	15,000	委託管理服務	星河控股及其聯繫人
鄂爾多斯南湖國際	鄂爾多斯	2020年11月	2022年12月	15	61,048	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商
淮南星河COCO City	連雲港	2020年12月	2021年12月	15	126,000	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商
嘉興星河COCO City	嘉興	2020年12月	2022年6月	20 ⁽⁵⁾	81,504	整租服務	獨立第三方物業發展商
總計					294,453		

附註：

- (1) 合約日期指根據物業發展商或業主與我們所訂立相關商用物業運營服務合約開始提供商用物業運營服務的日期。
- (2) 預計開業日期指商用物業根據物業發展商或業主與我們所簽訂相關商用物業運營服務合約或由物業發展商或業主確認的預計開業日期。商用物業的實際開業日期可能受多項因素影響而改變，包括但不限於建設進度、租戶招攬進度及其他不可預見情況。
- (3) 除另有所指外，合約自合約日期起開始，並自商用物業開業日期起延續至合約期一欄所指的年期。
- (4) 我們於2019年1月與星河控股及其聯繫人訂立有關東莞星河COCO Garden的項目框架合約，而我們正磋商一份品牌及管理輸出服務合約。
- (5) 我們於2020年12月與獨立第三方物業開發商就嘉興星河COCO City訂立整租合約，租期自2022年4月1日起為期20年。合約自合約日期開始，直至整個租期結束。

業 務

諮詢項目

於往績記錄期間，我們與若干物業發展商客戶（包括星河控股及其聯繫人以及獨立第三方）訂立諮詢合約，據此，我們於其項目週期的早段（例如於選址階段或之前）向有關客戶提供諮詢服務。我們的諮詢服務範圍包括（其中包括）：(i)商業初步諮詢；(ii)宏觀經濟分析；(iii)業務格局分析；(iv)競爭格局分析；(v)項目定位；(vi)租戶組合計劃；及(vii)設計意見。我們一般以顧問報告形式向物業發展商或業主提交結果。諮詢合約乃分類為品牌及管理輸出服務模式。下文載列我們於截至最後可行日期已訂約提供諮詢服務的商用物業項目之若干資料。

商用物業	地點	合約日期 (年-月)	合約期 (年)	合約面積 (平方米)	已確認收入					收入模式	業主	
					截至12月31日止年度			截至9月30日止九個月				
					2017年	2018年	2019年	2019年	2020年			
					(未經審核)							
					(人民幣)(以千元計)							
1	深圳星河房地產開發有限公司 ⁽²⁾	深圳	2019年1月	5	-	7,736	-	9,058	6,792	6,792	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人
2	南涌村項目	廣州	2020年4月	-	-	-	-	-	-	-	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人
3	東灣舊村項目	廣州	2020年4月	-	-	-	-	-	-	943	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人
4	鹿頸留用地項目	廣州	2020年5月	-	-	-	-	-	-	377	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人
5	普寧星河明珠灣一期	普寧	2019年4月	5	18,000	-	-	-	-	344	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人
6	番禺羅邊村舊改復建返村商業項目	廣州	2020年9月	-	-	-	-	-	-	943	品牌及管理輸出服務	星河控股及其聯繫人
7	客戶A	深圳	2020年11月	2	-	-	-	-	-	-	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商
8	商業廣場項目	東莞	2020年12月	2	-	-	-	-	-	-	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商
9	東莞怡安商務大廈	東莞	2020年12月	-	-	-	-	-	-	-	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商
10	塘廈新太陽工業城	東莞	2020年12月	2	-	-	-	-	-	-	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商
11	塘廈新太陽科技產業園	東莞	2020年12月	2	-	-	-	-	-	-	品牌及管理輸出服務	獨立第三方物業發展商
總計 ⁽¹⁾					18,000	7,736	-	9,058	6,792	9,399		

業 務

附註：

- (1) 我們並無包括四份於完成後終止的諮詢合約。諮詢合約乃分類為品牌及管理輸出服務模式。於2017年，我們與深圳星河更新投資有限公司的諮詢合約之總合約收入為人民幣0.6百萬元。於2018年，我們有關南昌綠地項目的諮詢合約之總合約收入為人民幣0.9百萬元。截至2020年9月30日止九個月，我們與南昌健康小鎮項目的諮詢合約的總合約收入為人民幣0.2百萬元。截至2020年9月30日止九個月，我們與浦東•星河世紀項目的諮詢合約的總合約收入為人民幣12.3百萬元。
- (2) 我們已與此客戶訂立諮詢合約。於2017年，我們按每項報告提供諮詢服務及收取服務費。產生自向深圳星河房地產開發有限公司提供的諮詢服務之收入於截至2018年12月31日止年度減少，乃由於該客戶要求我們提供較少諮詢服務所致。於2019年1月1日，我們訂立一份新諮詢合約，據此，我們同意向深圳星河房地產開發有限公司的所有商業選址項目提供諮詢服務及每季收取服務費。我們與深圳星河房地產開發有限公司的新諮詢合約之總合約金額為人民幣48百萬元，為期五年。

我們諮詢合約項下的服務費乃按個別個案基準與客戶磋商，乃經計及多項因素，例如相關項目的城市、選址及規模，以及我們在過程中的參與程度。一般而言，我們於選址及土地收購程序中收取一次性或每月服務費。於客戶成功收購土地後，我們可能收取額外服務費。倘客戶要求，我們於土地收購後亦可能提供初步定位及業務策劃諮詢服務及就有關服務收取個別服務費。例如，就浦東•星河世紀項目(為星河控股及其聯繫人以及一名領先的國際零售商(為我們的獨立第三方)共同開發的項目)而言，我們於選址及土地收購程序中提供諮詢服務，並收取諮詢服務費。由於我們協助客戶成功收購土地，故我們收取的額外服務費。我們於土地收購後提供初步定位及業務策劃諮詢服務，並收取個別服務費。

業 務

服務費

下表載列我們於往績記錄期間的服務種類及主要收費模式：

服務類型	計算基準	所收取費用 費用範圍
定位、建築諮詢及租戶招攬服務 - 市場定位及業務規劃諮詢服務、設計及建築諮詢服務	自業主收取預定固定費用；或 按每平方米基準自業主收取一次性固定費用	<ul style="list-style-type: none"> • 人民幣200,000元至人民幣3,000,000元的一次性費用；或 • 每月人民幣300,000元至人民幣800,000元 • 每平方米人民幣40元
- 租戶招攬服務	與業主分佔預定租金；或 向業主按每平方米基準收取一次性固定費用	<ul style="list-style-type: none"> • 0.5至2個月租金 • 每平方米人民幣40元至每平方米人民幣60元
運營管理服務 - 運營管理及收租服務	向業主收取項目收入及/或利潤的預定百分比之管理費；及/或	<ul style="list-style-type: none"> • 租金收入的3%或5%；或 • 租金收入的3%或5%及停車場收入的60%；或 • 收入總額的1.2%至4%及經營利潤的2.4%至7%
	向業主收取固定管理費；及	<ul style="list-style-type: none"> • 每年人民幣500,000元至每年人民幣2,700,000元
	按每平方米基準向租戶收取固定管理費	<ul style="list-style-type: none"> • 每月每平方米人民幣5元⁽¹⁾至每月每平方米人民幣121元
物業租賃服務 - 物業租賃服務	按每平方米基準向租戶或預定每月或每日銷售額分成收取租金	<ul style="list-style-type: none"> • 每月每平方米人民幣22元⁽¹⁾至每月每平方米人民幣483元；及/或 • 每月銷售額的2%至22%
增值服務 - 增值服務	按每月、每日或每平方米基準向相關客戶收取公共空間使用費	<ul style="list-style-type: none"> • -⁽³⁾

業 務

附註：

- (1) 我們一般向主力店收取相對較低的費率，乃由於我們相信其具有潛力吸引人流及其他租戶至我們管理的商用物業。
- (2) 就由星河控股及其聯繫人及獨立第三方物業發展商開發或擁有的項目訂立的若干委託管理服務合約載有結算條款，當其進入運營階段，我們管理相關商用物業的季度／年度經營盈利應相等於有關物業同期經營利潤的25%。
- (3) 由於增值服務的收費因品牌、租戶組合、地理位置以及旺季及淡季等因素而差異甚大，因此增值服務費率並無意義。

我們透過與相關客戶磋商按個別情況釐定各類服務的收費率。於往績記錄期間，我們僅有一項整租項目，有關項目由星河控股及其聯繫人開發。於未來，我們亦可能根據整租服務模式管理獨立第三方開發或擁有的商用物業，並計劃採納與適用於星河控股及其聯繫人開發或擁有並根據同一模式管理的物業一致之收費模式。就委託管理項目而言，我們就星河控股及其聯繫人開發的項目及獨立第三方開發的項目採納一致的收費模式。就品牌及管理輸出項目而言，我們於往績記錄期間對星河控股及其聯繫人開發或擁有的物業以及獨立第三方開發或擁有的運營中商用物業應用大致一致的收費模式，惟我們僅向獨立第三方業主收取若干固定費用，例如品牌使用費。

倘我們的服務成本出現不可預見的增加，我們可在磋商重續商用物業運營服務合約時建議調高服務費。

我們的定價政策

我們一般參考(其中包括)(i)當地市場的政策及營商環境；(ii)商用物業的規模及地點；(iii)業務夥伴的聲譽及行業地位；(iv)租戶招攬的複雜程度；及(v)服務期間，按定額收費基準為定位、建築諮詢及租戶招攬服務定價。

業 務

就按收入及／或利潤分成基準收取的運營管理服務而言，我們主要參考競爭對手收取的費率及零售商用物業的定位定價。就按定額收費的運營管理服務而言，我們主要參考現行的當地市場價格及物業管理相關開支定價。

就物業租賃服務而言，我們通常參考當地市場可比商用物業的價格、商用物業的租戶及產品組合計劃、店舖的地點及條件設定租金。

就增值服務而言，我們通常參考公共空間的位置及大小以及有關空間使用時間設定公共空間使用費。

付款及信貸條款

服務費的付款及信貸期各有不同，視乎商用物業運營服務合約的條款而定。下表載列我們服務的常用付款及信貸條款。

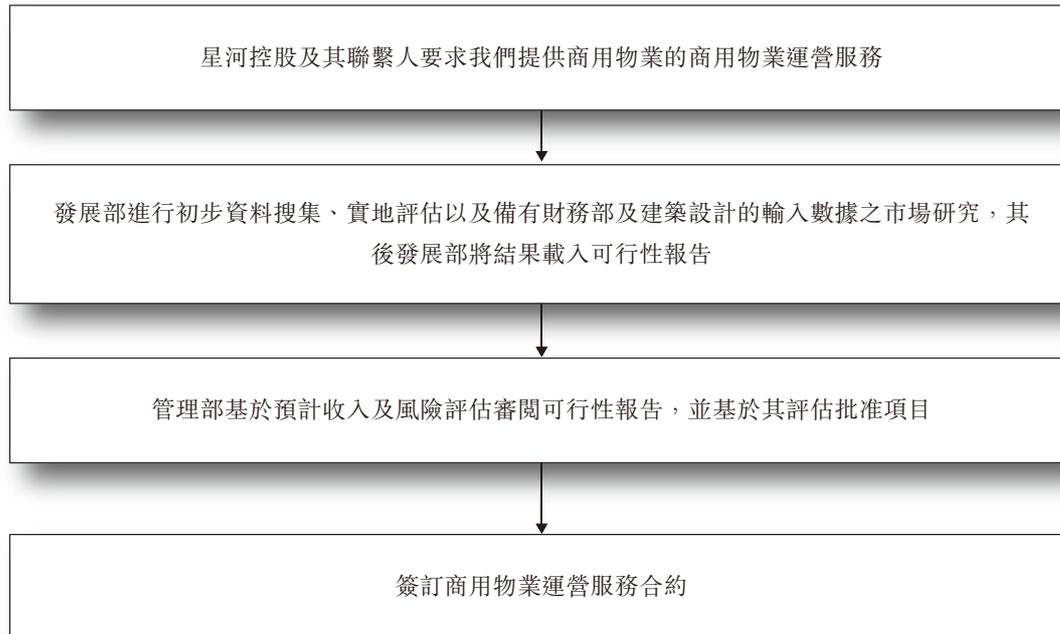
<u>服務種類</u>	<u>付款條款</u>
定位、建築諮詢及租戶招攬服務	定位及建築諮詢為每月支付或預付首期款項及於完成後支付餘額；租戶招攬服務為於完成後支付
運營管理服務	按月、按季或按年支付
物業租賃服務	按月支付或按年預付
增值服務	按月支付或預付

業 務

我們的業務發展過程

星河控股及其聯繫人開發或擁有的物業

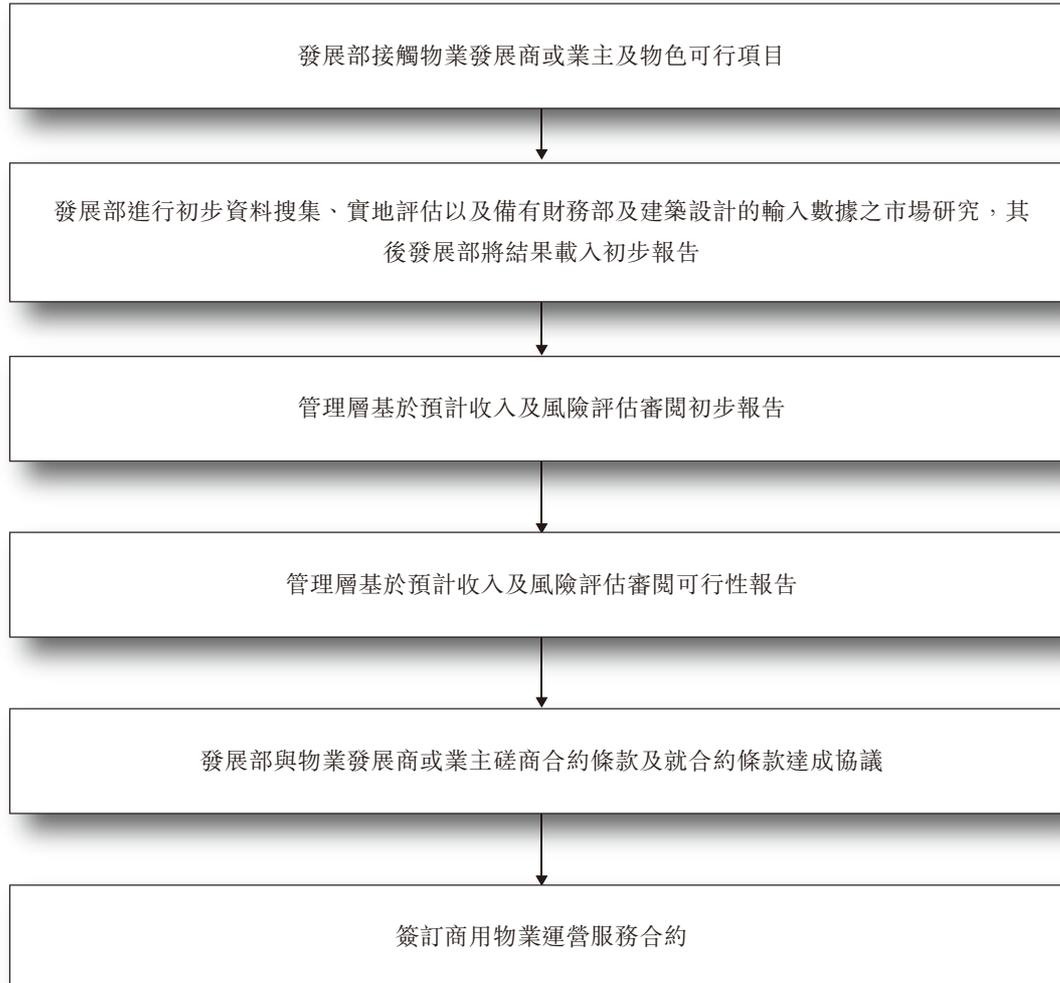
以下流程表闡述取得有關由星河控股及其聯繫人開發或擁有的物業之商用物業運營服務合約之一般過程。



業 務

獨立第三方開發或擁有的物業

下表闡述取得有關由獨立第三方開發或擁有的物業之商用物業運營服務合約之一般過程。



業 務

我們的服務合約

於日常業務過程中，我們與物業發展商及業主訂立委託管理服務合約、品牌及管理輸出服務合約及整租服務合約。合約之主要條款概述如下。

委託管理服務合約

與物業發展商或業主訂立的合約之主要條款

我們與物業發展商或業主訂立的委託管理服務合約通常包括以下主要條款：

- **服務範圍**—一般合約載列我們將提供服務的範圍，通常包括(i)定位、建築諮詢及租戶招攬服務；及(ii)運營管理服務。我們亦會授權物業發展商或業主於委託管理服務合約期限內使用我們的品牌；
- **服務費**—合約載列服務費，主要包括(i)定額服務費，乃基於就我們的定位、建築諮詢及租戶招攬服務按各項目總建築面積計算，通常於商用物業開業前支付；及(ii)運營管理服務及租戶管理服務的管理費，乃按收入或利潤的百分比及／或固定費用收取，並於商用物業開業後支付；
- **我們的責任**—我們主要負責(其中包括)籌備及管理商用物業的運營、定期就商用物業的運營及業務計劃向物業發展商或業主報告，以及編製並執行經物業發展商或業主批准的每年商用物業運營預算及預測。我們承擔管理該等物業的日常運營成本；
- **物業發展商或業主的責任**—物業發展商或業主主要負責(其中包括)就商用物業的運營自政府機關取得所有執照、許可及同意，確保商用物業的所有設施符合商業運營的規定，並根據合約承擔項目的相關成本及費用；

業 務

- **服務年期**—我們的合約可能設有介乎10年至15年的固定年期。物業發展商或業主不得在未達成若干條件的情況下終止合約。我們可透過與物業發展商或業主訂立新委託管理服務合約，或透過在物業發展商或業主未有提出任何反對的情況下持續提供委託物業管理服務以重續合約；
- **解決糾紛**—訂約雙方一般須在訴諸訴訟前首先透過真誠磋商解決任何合約糾紛；
- **轉讓或出讓**—業主須於向第三方全部或部分轉讓項目前取得書面同意。轉讓方須確保我們的權利及義務不受轉讓影響，而受讓方須承擔轉讓方於合約項下的權利及責任；及
- **終止及重續**—合約可由(i)受害方於違約方違約後指定時段內終止以彌補任何違約行為；或(ii)訂約雙方互相同意終止。一般而言，訂約方可同意於屆滿日期前的指定時限前重續合約，然而，前提為我們繼續提供服務而業主繼續接受有關服務，則已到期合約的所有條款及條件將繼續適用。

與租戶訂立合約(補充業主與租戶之間的租賃合約)之主要條款

我們與租戶訂立的管理合約(補充業主與租戶之間的租賃合約)通常包括以下主要條款：

- **服務範圍**—一般合約載列我們將提供運營管理服務的範圍，通常包括運營管理服務，市場及推廣項目、提供租戶管理服務(如裝修監督)、培訓租戶僱員、租戶商品的品質控制、透過數據分析幫助租戶提升業績及提供物業管理服務，藉此提升客戶的購物體驗；
- **服務費**—一般合約載有服務的管理費，包括(i)運營管理服務的管理費；及(ii)增值服務的公共空間使用費；

業 務

- 現金收款服務—租戶可選擇透過POS系統於指定銀行賬戶收取銷售所得款項；
- 我們的責任—我們一般負責管理商用物業的運營及代業主收取租金、按金及其他費用；
- 租戶的責任—租戶主要負責遵守商用物業的管理規定、根據相關合約及時付款及就因違反法律法規、租賃合約及管理合約而產生的直接或間接損害向我們及／或業主作出彌償；及
- 服務年期—我們的合約年期或與業主與租戶之間的租賃合約相同。

品牌及管理輸出服務合約

與物業發展商或業主訂立的合約之主要條款

我們與物業發展商或業主訂立的品牌及管理輸出服務合約通常包括以下主要條款：

- 服務範圍—一般合約載列我們將提供品牌及管理輸出服務的範圍，通常包括(i)定位、建築諮詢及租戶招攬服務；及(ii)運營管理服務。我們亦授權物業發展商或業主於運營諮詢服務合約期限內使用我們的品牌；
- 服務費—合約載列服務費，主要包括(i)乃基於我們的定位、建築諮詢及租戶招攬服務根據項目總建築面積收取的定額服務費，通常於商用物業開業前支付；及(ii)運營管理服務的管理費，乃按收入及／或利潤及／或固定費用的百分比收取，並於商用物業開業後支付；
- 我們的責任—我們主要負責(其中包括)籌備及管理商用物業的運營、定期就商用物業的運營及業務計劃向物業發展商或業主報告，並編製供物業發展商或業主批准的每年商用物業運營預算及預測；

業 務

- 物業發展商或業主的責任—物業發展商或業主主要負責(其中包括)就商用物業的運營自中國政府機關取得所有執照、許可及同意，並確保商用物業的所有設施符合商業運營的規定。此外，物業發展商或業主根據合約承擔管理項目的相關成本及開支；
- 服務年期—我們的合約通常設有介乎5至15年的固定年期。合約可經相互同意後終止；
- 解決糾紛—訂約雙方一般須在訴諸訴訟前先透過真誠磋商解決任何合約糾紛；及
- 轉讓或出讓—物業發展商或業主須於(i)向第三方全部或部分轉讓項目；(ii)向第三方轉讓相關項目的控股股份；及/或(iii)向第三方出讓相關合約下全部或部分權利及義務前最少三個月通知我們。物業發展商或業主(作為轉讓方或出讓方)須確保其權利或義務不受轉讓/出讓影響。

與物業發展商或業主的諮詢合約之主要條款

我們與物業發展商或業主就特定項目的諮詢合約一般包括以下主要條款：

- 服務範圍—一般合約載列我們將提供諮詢服務的範圍，包括(其中包括)(i)商業初步諮詢；(ii)宏觀經濟分析；(iii)業務格局分析；(iv)競爭格局分析；(v)項目定位；(vi)租戶組合計劃；及(vii)設計意見。我們一般以諮詢報告形式向物業發展商或業主提交結果；
- 服務費—合約載列雙方將協定的諮詢費。服務費可於簽訂合約後支付；或服務費一半的金額於我們開始提供服務前支付，餘額將於提交諮詢報告後支付。倘我們成功協助客戶收購土地，我們亦可收取額外服務費；

業 務

- 我們的責任—我們主要負責(其中包括)進行研究及編製諮詢報告、向物業發展商或業主就諮詢服務的查詢提供及時解答，並於初次向物業發展商或業主提交後按彼等的書面意見更新諮詢報告一次；
- 物業發展商或業主的責任—物業發展商或業主主要負責(其中包括)給予與提供諮詢服務有關的所有必需材料、確保所提供資料的真實性、準確性及完整性、於三日內回覆我們有關諮詢服務的任何查詢以及提供指定聯絡人及所有其他必要協助；
- 服務年期—合約的年期固定，或從我們收取首筆付款開始直至我們提交最終諮詢報告為止，一般需時四個月；及
- 解決糾紛—訂約雙方一般須在訴諸訴訟前首先透過真誠磋商解決任何合約糾紛。

於2019年1月1日，我們訂立諮詢合約，據此，我們向深圳市星河房地產開發有限公司有關商用物業的選址項目提供諮詢服務。我們於2019年1月1日與深圳市星河房地產開發有限公司訂立的諮詢合約包括以下主要條款：

- 服務範圍—合約載列我們提供的選址諮詢服務的範圍，一般涵蓋(i)市場研究服務，包括當地市場研究、宏觀經濟分析、業務區域分析以及鄰近環境及人口研究；(ii)項目定位服務，包括草擬初步概念定位計劃、協助草擬設計計劃、協助當地政府或合作方舉辦營銷講座；(iii)經濟預測服務，包括租金預測及運營評估；及(iv)設計及建築諮詢服務，包括一般佈局設計諮詢、就樓宇格局、運輸、客流量及主力店位置提供意見，並就對初步規劃設計的意見提供審閱或調整。我們於合約期內就物業發展商的所有選址項目於選址階段向彼等提供我們的服務；
- 服務費—我們的諮詢費每季支付一次；

業 務

- 我們的責任—我們主要負責(其中包括)根據合約提供服務、按時匯報服務進度、按預定時間提供服務產品、就物業發展商的查詢提供及時回答，並提供足夠員工以支持物業發展商於不同地區的運營；
- 物業發展商的責任—物業發展商主要負責(其中包括)給予與提供選址諮詢服務有關的所有必需材料、按時全數支付服務費、確保提供土地拓展資金及於我們提供額外服務時提供我們協定的額外補償；
- 服務年期—合約的固定年期為五年。物業發展商可透過一個月通知及向我們悉數支付合約項下的款項後終止合約。倘其中一方違反合約而有關違反並未於30日內補救，另外一方可於向違反方作出書面通知後終止合約；及
- 解決糾紛—訂約雙方一般須在訴諸訴訟前首先透過真誠磋商解決任何合約糾紛。

整租服務合約

與物業發展商或業主訂立的合約之主要條款

我們根據整租服務模式與物業發展商訂立的租賃合約通常包括以下主要條款：

- 租賃物業範圍—合約載列租賃協議項下物業的詳情；
- 租金付款—合約載列租金條款。我們一般向業主定期支付固定租金；
- 我們的權利—我們獲允許分租零售商用物業內的店舖；
- 我們的責任—我們負責按時向業主支付租金；
- 業主的責任—業主主要負責(其中包括)確保物業及物業的所有設施符合商業運營的規定；

業 務

- 服務年期—我們的合約設有20年的固定年期。合約可經相互同意後終止；及
- 轉讓或出讓—於租期內，業主須於轉讓相關物業的業權前最少一個月通知我們。我們擁有優先購買權，並須於收訖業主通知後五日內作出回應。

與租戶的物業租賃合約

於日常業務過程中，我們根據整租服務模式與租戶訂立租賃合約。租賃合約的主要條款概述如下。

- 位置及用途—一般合約列明租戶租賃店舖的位置，並註明店舖用途；
- 租金付款—合約列明租戶應向我們支付的租金；
- 我們的責任—我們的主要責任包括交付店舖予租戶使用，以及維護零售商用物業的設備及公共空間；
- 現金收款服務—租戶接受我們的結算政策及現金收款管理。租戶承諾定期向我們匯報銷售收入，並向我們支付處理銷售付款所產生的交易費用。我們承諾每月向租戶轉賬銷售所得款項（經扣除應向我們支付的租金及費用）。倘我們已收的現金不足以涵蓋應向我們支付的租金及費用，則租戶應及時支付有關差額；
- 商戶的責任—租戶主要負責（其中包括）就合法經營其業務向政府機關取得所有執照、許可及同意，以及妥善管理店舖內的所有設施及按時支付租金；
- 服務年期—我們的合約一般設有1至15年的固定年期；及
- 解決糾紛—訂約雙方一般須在訴諸訴訟前首先透過真誠磋商解決任何合約糾紛。

業 務

我們的品牌

我們透過五個主要品牌提供商用物業運營服務，其名為「COCO Park」、
「COCO City」、「COCO Garden」、「iCO」及「第三空間」。各品牌均有獨特的定
位，為我們的服務帶出若干主題或印象。

「COCO Park」

「COCO Park」為城市型購物中心而設，以全城客戶為目標，提供大量知名品牌
及旗艦店。其目標為城中15至50歲的顧客，旨在成為城中熱點。我們主力於一線城市
及二三線省會推廣「COCO Park」品牌。截至2020年9月30日，我們管理七個
「COCO Park」旗下的零售商用物業，包括深圳福田星河COCO Park(北區)、深圳福
田星河COCO Park(南區)、深圳龍崗星河COCO Park、深圳星河WORLD•COCO
Park、深圳星河WORLD•COCO Park二期、莆田星河COCO Park及南昌商聯星河
COCO Park。



深圳福田星河COCO Park(北區)為此品牌的代表項目。其於2006年9月30日開
業，為首個公園情景式購物中心。其為深圳中央商務區的商業地標，截至2020年9月
30日，總運營面積為67,645平方米。其位於福華三路及民田路交界，與地鐵及高鐵無
縫連接。其集休閒、購物、餐飲及娛樂於一身，於截至2020年9月30日已匯聚逾230個
國際及國內品牌。其包括12條折疊式內街、八個自然採光的中庭、一條100米的天橋
及一個約6,000平方米的下沉式露天廣場，以組合空間詮釋時尚。

業 務

「COCO City」及「iCO」

「COCO City」及「iCO」為區域型購物中心，以有關購物中心五公里範圍內的客戶為目標，設有大量著名且熱門的品牌及選擇。我們主力於二三線城市中推廣「COCO City」品牌。截至2020年9月30日，我們管理九個「COCO City」品牌旗下的零售商用物業，包括深圳龍華星河COCO City、常州武進湖塘星河COCO City、普寧星河COCO City、鄂爾多斯星河COCO City、汕尾星河COCO City、恩施星河COCO City、中山天奕星河COCO City、寧鄉星河COCO City及佛山長華星河COCO City。截至同日，我們亦管理三個「iCO」品牌旗下的零售商用物業，包括深圳龍華星河iCO、南昌博能星河iCO及深圳龍崗星河iCO。



深圳龍華星河COCO City位於龍華新城梅隴路的入口。其於2014年11月8日開業。其毗鄰地鐵4號線白石龍站、位於梅觀高速公路西面、梅林街道北面及民樂路南面。截至2020年9月30日，其總運營面積為168,404平方米。深圳龍華星河COCO City集知名精品超市、潮流品牌、國際美食、親子娛樂及其他功能於一身，多元功能組合使於鄰近商業區居住的顧客生活更為便利。

業 務



深圳龍華星河iCO毗鄰龍華文化廣場。其於2015年12月12日開業。截至2020年9月30日，其總運營面積為54,037平方米。截至2020年9月30日，深圳龍華星河iCO已匯聚約200個國際和國內知名品牌，集超市、潮流品牌、國際美食及親子娛樂於一身。

「COCO Garden」

「COCO Garden」是社區型購物中心，主要以有關購物中心1至3公里範圍內的顧客為目標，為其提供價格相宜的選擇。我們主力於鄰近住宅社區推廣此品牌，切合居民的日常需要並提供若干休閒及娛樂選擇。截至2020年9月30日，我們管理五個「COCO Garden」品牌旗下的零售商用物業，包括惠州星河COCO Garden、廣州南沙金洲星河COCO Garden、深圳沙井星河COCO Garden、深圳智薈星河COCO Garden及東莞星河COCO Garden。



業 務

惠州星河COCO Garden於2017年9月9日開業，為惠州首個街區式購物中心。其位於惠陽淡水中心地帶及大亞灣西區交界，截至2020年9月30日，其總運營面積為42,034平方米。其集超市、知名電影院、精品零售、特色美食於一身，並帶動親子教育、休閒、購物、餐飲及娛樂。

「第三空間」

「第三空間」為我們優質家居購物中心的品牌，為高端客戶提供一站式高端全面的家居裝飾解決方案，帶來優越的購物體驗。截至2020年9月30日，我們管理一個「第三空間」品牌旗下的零售商用物業，即深圳星河第三空間。



深圳星河第三空間位於福田區彩田路星河世紀大廈，截至2020年9月30日，其總運營面積為27,988平方米。其於2007年5月26日開業。其推廣優質生活概念，截至2020年9月30日，已匯聚超過220個世界各地經典家居裝飾品牌，產品全面涵蓋裝飾及家居生活的每一部分，如家具、廚房、浴室產品及家居配套等。

主題館

為向客戶提供多元化的購物體驗，我們亦運營五大主題店，分別為「星居生活館」、「星趣小鎮」、「星悅琳廊」、「星躍領動」及「星享食滙」。

業 務

「星居生活館」

「星居生活館」為家居生活主題館品牌，提供種類繁多的產品及服務，例如家居裝飾、家用電器、家居用品及家居服務。截至2020年9月30日，我們管理兩間「星居生活館」品牌旗下的主題館，即深圳龍華星河COCO City星居生活館及常州武進湖塘星河COCO City星居生活館。



「星趣小鎮」

「星趣小鎮」為我們的親子主題館品牌，提供滿足家庭生活需求的一站式方案，包括以家庭為本的零售、教育及娛樂等各式各樣的服務。截至2020年9月30日，我們管理四個「星趣小鎮」品牌旗下的主題館，包括深圳龍華星河COCO City星趣小鎮、深圳龍華星河iCO星趣小鎮、普寧星河COCO City星趣小鎮及常州武進湖塘星河COCO City星趣小鎮。



業 務

「星悦琳廊」

「星悦琳廊」為以都市女性作為目標客戶的時尚主題館品牌，提供多種產品及服務，包括服飾、女性用品及美容院。截至2020年9月30日，我們管理一個「星悦琳廊」品牌旗下的主題館深圳龍華星河COCO City星悦琳廊。



「星躍領動」

「星躍領動」為體育及健身主題館品牌，提供體能訓練、體育及零售的綜合服務。截至2020年9月30日，我們管理兩個「星躍領動」品牌旗下的主題館，包括深圳星河WORLD • COCO Park星躍領動及深圳龍崗星河COCO Park星躍領動。



業 務

「星享食滙」

「星享食滙」為餐飲主題館品牌，為食客提供廣泛的美食選擇及社交互動場所。截至2020年9月30日，我們管理一個「星享食滙」品牌旗下的主題館深圳星河WORLD • COCO Park星享食滙。



租戶管理

我們已與不同種類的租戶建立關係。截至2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年9月30日，我們的品牌庫分別約2,000個、2,600個、3,300個及3,600個品牌。下表載列於截至2020年9月30日主要租戶類型租賃的建築面積範圍：

	租賃的建築 面積範圍 (平方米)	租賃的 平均建築面積 (平方米)
主力店	219.4–21,353.0	4,177.3
食品及膳食	4.1–2,480.7	195.8
家居佈置	10.6–1,498.2	164.7
零售	6.0–2,025.0	134.3
辦公室	59.6–6,249.2	663.6
其他	2.0–3,412.0	245.2

我們會優先選擇符合商用物業定位的租戶，優化租戶組合以提升租戶與輔導租戶之間的協同效應，從而改善彼等的業務表現，為顧客提供優越的購物體驗。

業 務

我們相信主力店（例如電影院、超級市場、KTV及溜冰場）對商用物業至關重要，原因為該等主力店不斷為我們的商用物業帶來人流。截至2020年9月30日，主力店一般較普通租戶租賃相對較大的空間，介乎219.4平方米至21,353.0平方米。我們已與主力店建立長期合作關係。截至2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年9月30日，我們的主力店續租率（按截至期初的主力店數目減退場的主力店數目再除以截至期初的主力店數目計算）分別為96.0%、93.3%、100.0%及100.0%。截至2017年及2018年12月31日的續租率低於100.0%，乃主要由於我們調整租戶組合以改善項目的經營業績。於往績記錄期間，我們已於兩間主力店的租賃協議屆滿前終止有關協議，並以新租戶取代有關主力店，以改善租戶組合及相關商用物業的經營業績。我們亦與其他類型的租戶合作，致使我們產品組合多元化，以助我們擴展業務。此外，我們定期檢討品牌組合及現場租戶組合，以確保我們商用物業維持競爭力及提升收入。我們相信，規模龐大的品牌儲備反映租戶對我們品牌的認可。我們相信我們的租戶組合及運營能力能夠為業主提供穩定的收入。

我們的會員制度

為讓客戶體驗更好服務，我們設有三級會員管理系統「COCO Club」，為會員提供多種會員優惠。

於往績記錄期間，COCO Club透過各種渠道而穩定增長，包括社區宣傳活動、信用卡折扣計劃、現場活動及通過社交媒體進行的線上推廣。我們透過招募會員、營銷及培養購物習慣，吸引客戶光臨我們的購物中心，務求增加銷售。截至2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年9月30日，我們的有效會員人數分別超過658,000人、1,100,000人、1,431,000人及1,538,000人。有效會員包括於本年度加入COCO Club的新會員及會籍仍然有效的會員。

運營新媒體

截至2020年9月30日，我們運營20個社交媒體公眾號，訂閱人數超過220萬。我們相信，我們已於運營新媒體獲得廣泛經驗及專業知識，並已建立社交媒體公眾號的強大網絡，產生多元化的內容並與客戶維持緊密聯繫。因此，以整體人氣計，獨立第三方將我們的社交媒體號連續名列深圳購物中心的十大社交媒體號。

業 務

已終止經營業務－體育及娛樂業務

於往績記錄期間，我們亦透過由趣匯創新提供體育及娛樂服務。我們已於2019年1月出售趣匯創新並終止提供體育及娛樂服務，乃由於其業務與我們的業務發展策略並不相符，且與本集團的核心業務並不相關。請參閱「歷史及重組－於往績記錄期間的出售事項」。

COVID-19爆發

可能於2019年年底首次出現的COVID-19爆發經已全球蔓延。於2020年3月11日，世衛宣佈COVID-19爆發為流行病。為應對COVID-19疫情，世界各地的政府均已實施旅遊限制及／或封城措施以遏制其傳播。例如，中國政府於全國實施若干措施，包括但不限於向旅客及回國者（不論有否受感染）實施旅遊限制及14日隔離以及延長關閉業務運營；美國於2020年3月16日將旅遊禁令擴展至所有曾到訪中國、伊朗、位於申根區的歐洲國家、英國及愛爾蘭之外籍人士；意大利於2020年3月9日實施全國封鎖；而西班牙則於2020年3月14日實施全國封鎖。概不能保證不會有更多國家實施類似的旅遊限制以應對疫情，或現有的遏制措施將有效暫停疫情擴散。

是次爆發（預期將導致高死亡人數）很可能對中國（尤其是武漢市及湖北省）的人民生計及經濟構成不利影響。中國（尤其是武漢市及湖北省）的物業市場可能受到不利影響。物業市場前景的改變、個人消費市場放緩及負面的商業氣氛可能潛在對商用物業運營服務市場構成間接影響，而我們的業務營運及財務狀況可能受到不利影響。然而，根據中指院，COVID-19爆發預期對中國商用物業運營服務行業長遠影響有限，乃由於(i)截至2020年3月底，COVID-19已於中國有效遏制。生產及消費活動已穩定復甦，而全國的購物中心已逐步恢復正常營業，且客流量及銷售已反彈；(ii)自2020年3月起，消費者亦已逐步復甦；(iii)於防控及遏制COVID-19期間，商用物業運營管理服務供應商已採納全面及嚴格的防控措施，以改善其避免及抑制主要安全及健康事件的能力，而具有安全及衛生的運營管理系統有助提升商用物業的價值及增加項目收入；(iv)購物商場已推出線上營銷及社區營銷計劃，於擴展銷售渠道的同時亦向商戶提供紓困措施，並預期進一步加快線上線下商業的融合；及(v)儘管COVID-19爆發於短期內對中國的宏觀經濟帶來若干影響，中國宏觀經濟的基本因素並未改變。就大灣區而言，COVID-19預期將不會影響長期地區性的宏觀經濟發展計劃及人才招攬計劃。

業 務

COVID-19爆發對我們業務營運的影響

截至最後可行日期，我們於湖北省恩施僅有一項合約面積約為142,000平方米的受管理商用物業，其於往績記錄期間尚未開業但已貢獻收入。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，我們自湖北省產生的收入分別約為人民幣2.6百萬元、人民幣6.0百萬元、人民幣1.7百萬元及零，分別佔收入總額的0.9%、1.8%、0.4%及零。我們產生自湖北省的收入於自2018年起減少，乃由於恩施星河COCO City的業主面對財務困難，並於2019年向當地人民法院申請破產重組，因此，我們於2019年不再確認此項目為數人民幣3.9百萬元的收入，而截至2019年12月31日來自此客戶總金額為人民幣4.3百萬元的貿易應收款項已悉數減值。

為應對COVID-19，我們管理的16個商用物業之業主已採取措施，豁免若干租戶的全部或部分應付租金，為期15至67日。截至2020年3月31日，業主採取的所有減租措施均已到期。此外，我們豁免整租項目常州武進湖塘星河COCO City若干租戶的全部或部分應付租金，一般而言為期15至67日。截至2020年3月31日，我們採取的絕大部分減租措施均已到期，惟我們就有限數目的租戶（例如電影院以及教育及培訓機構）所採取的減租措施分別已於2020年5月31日及2020年7月31日到期。我們扣減的租金總額約為人民幣3.2百萬元。此外，我們若干運營中項目須遵守所在的城市之當地政府採取的抑制措施（例如封城）。該等措施及COVID-19爆發對受管理的運營中商用物業之出租率及客流量構成負面影響。請參閱本文件「我們的業務－受管理的商用物業組合」。我們管理的七項商用物業受COVID-19影響而暫時關閉，我們管理的商用物業之若干租戶（尤其是電影院以及教育及培訓機構）已暫停營業。截至2020年3月31日，我們管理的所有商用物業已恢復營業。該等措施導致運營中商用物業的收入及利潤減少，繼而減少我們來自業主的收入及增值服務的收入。此外，七項於籌備階段的項目預期因COVID-19而延遲開業。請參閱本文件「業務－近期發展－COVID-19爆發」。

業 務

下表載列因COVID-19的影響而延誤的七個項目的實際／預計開業日期：

商用物業	實際／預計開業日期 ⁽¹⁾
深圳福田星河COCO Park (南區)	2020年7月
深圳星河傳奇項目	2020年8月
深圳沙井星河COCO Garden	2020年8月
中山天奕星河COCO City	2020年11月
寧鄉星河COCO City	2021年1月
南昌博能星河iCO	2021年5月
鄂爾多斯青銅器廣場項目	2021年9月

附註：

- (1) 預計開業日期乃基於參考發展商與我們溝通後的估計。商用物業的預計開業日期可因多項因素而改變，包括但不限於建築進展、租戶招攬進展及其他不可預見情況。

我們相信，延遲開業對我們的營運業績影響有限，主要由於(i)於截至最後可行日期，七個延誤項目中有四個經已開業；及(ii)儘管於截至最後可行日期，七個延誤項目中有三個正處於籌備階段，惟我們於往績記錄期間從為該等項目的籌備階段提供定位、建築諮詢及租戶招攬服務產生收入。於最後可行日期後，三個延誤項目(即寧鄉星河COCO City、南昌博能星河iCO及鄂爾多斯青銅器廣場項目)分別預期於2021年1月、2021年5月及2021年9月開業。截至最後可行日期，據董事所深知，我們並無僱員感染COVID-19。

業 務

由於COVID-19爆發，若干主要供應商運營的城市面對封城或運營干擾。截至最後可行日期，我們並無因COVID-19爆發而面對服務供應的任何重大短缺。

COVID-19爆發對我們若干購物中心的出租率及客流量構成不利影響。例如，深圳福田星河COCO Park(北區)及深圳龍崗星河iCO的出租率由截至2019年12月31日分別98.5%及94.0%下降至截至2020年9月30日分別94.5%及75.2%，而深圳福田星河COCO Park(北區)及深圳龍崗星河iCO的客流量由截至2019年9月30日止九個月分別1,840萬人次及360萬人次減少至截至2020年9月30日止九個月分別1,270萬人次及140萬人次。請參閱「我們的業務－商用物業運營服務－受管理的商用物業組合－運營中及已為我們貢獻收入」，以瞭解運營中項目於截至2020年9月30日的出租率及客流量詳情。雖然我們同意相對較慢結算以協助業主及租戶應對COVID-19疫情，故截至2020年9月30日的貿易應收款項金額較截至2020年12月31日的貿易應收款項金額有所增加，我們認為我們於收取物業管理費時並未及將不會遇上重大困難。儘管COVID-19爆發於截至2020年9月30日止九個月對受管理的運營中商用物業之客流量及所收取的收入構成不利影響，我們認為，COVID-19爆發將不會對我們截至2020年12月31日止年度的業務及財務表現以及我們的前景構成重大不利影響，乃由於(i)根據中指院，相信COVID-19爆發的影響屬於短暫性，而疫情於截至2020年3月底於中國已很大程度地受到遏止。截至2020年3月31日，我們管理的全部運營中商用物業已恢復營運；(ii)COVID-19對我們收入的影響有限，乃由於我們於往績記錄期間分別62.4%、59.5%、61.1%及69.0%的收入乃產生自不包括項目收入或利潤的協定百分比、租金及增值服務的服務費，其並無被豁免或受到重大影響；(iii)就仍在籌備階段的七項已延遲或預期會延遲開幕的項目而言，其中四項其後已於2020年開業，而其中一項則預期於2020年12月開業，預期延遲開業對我們的經營業績的影響有限；(iv)中國的中央及地方政府已實施多項措施以協助企業應對疫情及推動經濟復甦，例如財政部及國家稅務總局於2020年2月發佈以規定優惠稅務待遇(例如為防控COVID-19疫情生產主要供應品的企業實施所得稅扣減及增值

業 務

稅退稅以及豁免產生自運送主要供應品、公眾運輸服務、日常生活相關服務及運送服務的收入之增值稅)的《關於支持新型冠狀病毒感染的肺炎疫情防控有關稅收政策的公告》及人力資源和社會保障部、財務部及國家稅務總局於2020年6月發佈以延遲及／或豁免2020年上半年支付社會保險供款的政府政策(例如《關於延長階段性見面企業社會保險費政策實施期限等問題的通知》)；及(v)根據中指院，一旦COVID-19已受遏止，預期個人消費市場(包括零售行業)隨即復甦。請見「風險因素－我們面臨超出我們的控制範圍的中國乃至全球的疫情、恐怖主義或戰爭的風險」。

萬一我們被迫減少或暫停大部分業務運營，由於COVID-19疫情，我們基於下文的假設估計我們截至2020年10月31日的現有財務資源(包括現金及銀行結餘)將足以支付約24個月的必要開支。我們亦估計，萬一出現上述情況及基於下文的估計，經計及除[編纂]的所得款項之[編纂]獲分配作一般業務運營及營運資金，我們於約38個月內將維持財務可行狀況。上述估計的主要假設包括：(i)我們因業務完全停止而將不會產生任何收入；(ii)我們將產生開支以維持最低水平的營運，主要包括最低經營及行政開支；(iii)將不會有來自其股東或金融機構的進一步內部或外部融資；(iv)將不會宣派及派付股息；(v)擴展計劃經已停止；(vi)我們根據最壞情況於到期時基於貿易應付款項的過往結算模式及結算考慮有關結算貿易應收款項的審慎估計；及(vii)短期內將不會出現對上述主要假設構成重大影響的重大變動。上述極端情況未必會發生。

上述分析僅供說明用途，董事目前評估出現有關情況的可能性不大。COVID-19疫情的實際影響將取決於其後續發展；且其對我們構成的影響可能超出我們控制範圍以及超乎我們的估計及評估。

業 務

我們對COVID-19爆發的應變計劃及應對方案

為應對COVID-19的爆發，我們已制定應變計劃，並對項目採取加強衛生與預防措施，包括(i)定期清潔及消毒公共空間及受管理物業的中央空調系統；(ii)透過量度體溫監察受管理物業的顧客之病徵；(iii)規定我們的員工及租戶穿著合適保護裝備，例如手套及口罩；及(iv)向僱員及我們管理的物業之租戶推廣個人衛生。截至2020年9月30日止九個月，實施該等加強措施的額外成本將約為人民幣163,000元。此主要指口罩、乙醇搓手液及消毒劑的物料成本。董事確認，與加強措施相關的額外成本不會對截至2020年12月31日止年度的財務狀況及經營業績產生重大影響。

COVID-19爆發對我們業務策略的影響

我們的總部駐於深圳及於大灣區根深蒂固，我們計劃進一步鞏固我們於大灣區的現有市場領先地位。雖然中國的商用物業運營服務市場可能受到COVID-19爆發造成若干程度的影響，鑒於深圳等城市的經濟增長、人口集聚、行業轉型及消費升級，我們相信該等區域對商用物業運營服務的需要仍將維持於高水平。根據中指院，預期COVID-19爆發將導致全國短期內出現一定程度的經濟放緩，但長遠而言不太可能影響宏觀經濟發展計劃及吸引人才計劃，一旦疫情得到有效控制後，預期零售業及相關商用物業運營服務的前景將繼續保持樂觀。請參閱本文件「行業概覽－COVID-19於中國爆發及其對中國商用物業運營市場的影響」。因此，我們認為「業務－我們的業務策略」討論的擴展計劃屬可行之舉，且我們不太可能因為爆發COVID-19而更改本文件「未來計劃及所得款項用途」所述【編纂】所得款項淨額用途。

業 務

與星河控股及其聯繫人的關係

提供予星河控股及其聯繫人的商用物業運營服務

概覽

我們與星河控股及其聯繫人有根深蒂固而穩定的業務關係。我們的業務乃建基於星河蘇活公園實業(為最終控股股東黃先生控制的房地產開發公司)的商用物業運營服務業務的成功，一支商用物業運營服務團隊於2004年成立，以向深圳福田星河COCO Park(北區)提供商用物業運營服務。

我們於2014年11月與星河控股及其聯繫人開展業務關係，當時，我們與星河控股及其聯繫人訂立委託管理服務協議。於往績記錄期間，我們向星河控股及其聯繫人提供商用物業運營服務，包括定位、建築諮詢及租戶招攬服務、運營管理服務、物業租賃服務及增值服務。

我們相信，購物中心成功與否視乎多項因素，包括位置、定位、設計、租戶組合、有效推廣及具效益的管理。因此，基於我們的經驗，我們相信商用物業發展商傾向在初期委聘一名商用物業運營服務供應商進行多種初步市場研究及可行性研究，並為其有關選址及土地收購、定位及商用物業設計的決策提供支援。鑒於我們強勁的定位、建築諮詢及租戶招攬能力，且深入了解星河控股及其聯繫人的策略及要求，我們經常獲星河控股及其聯繫人邀請參與項目籌備階段。我們進行可行性研究、初步定位、選址諮詢、產品及租戶組合規劃以及建築及設計諮詢，並向星河控股及其聯繫人提交研究報告。透過提供該等服務，我們相信可協助彼等作出知情投資決定。倘我們獲授商用物業運營服務合約，我們將於其後根據合約條款對有關商用物業的設計、定位及租戶組合進行研究，並提供租戶招攬及運營管理服務。

業 務

截至最後可行日期，我們管理星河控股及其聯繫人開發或擁有的所有零售商用物業及商業綜合體。我們將此歸因於我們與星河控股及其聯繫人的長期合作關係以及我們滿足彼等對品質相對較高的要求之能力。根據中指院，商用物業運營服務供應商與同一最終控股股東下的物業發展商擁有密切工作關係乃屬常見。我們預期繼續向星河控股及其聯繫人提供商用物業運營服務及自提供有關服務產生收入。

基於上文所述，我們相信與星河控股及其聯繫人長期而密切的合作關係對雙方均屬有利及對我們的成功作出貢獻，而董事認為我們目前與星河控股及其聯繫人的業務關係將會受到重大不利影響或終止的機會不大。請參閱「與控股股東的關係－與星河控股及其聯繫人的業務關係」瞭解詳情。

獨立第三方開發或擁有的項目的收入貢獻及總建築面積

我們通過爭取獲得獨立第三方物業發展商的項目以擴展我們的業務。於往績記錄期間，我們的項目數目、合約面積，運營面積以及由獨立第三方開發或擁有的物業收入有所增加。

業 務

下表載列我們於所示年度／期間按發展商／業主類別劃分的總合約面積、運營面積及收入：

	截至12月31日止年度				截至3月31日止年度			
	2017年		2018年		2019年		2020年	
	合約 面積 ⁽³⁾ 平方米	運營 面積 ⁽⁴⁾ 平方米	收入 人民幣	% 物業數目 ⁽²⁾	合約 面積 ⁽³⁾ 平方米	運營 面積 ⁽⁴⁾ 平方米	收入 人民幣	% 物業數目 ⁽²⁾
由以下各方開發或 經營的物業： 星河控股及	13	657	250,852	90.2	12	696	290,589	88.4
其聯繫人 ⁽¹⁾	7	967	27,215	9.8	10	1,377	38,005	11.6
獨立第三方 ⁽²⁾	20	1,624	278,067	100.0	22	2,073	328,694	100.0
總計								
					42	2,970	387,314	100.0
					38	2,671	1,307	256,698
					45	2,999	1,410	305,862
								100.0

(以千元計，物業數目及百分比除外)

(未經審核)

附註：

- 包括由星河控股及其聯繫人單獨開發或擁有的物業，以及星河控股與獨立第三方共同開發或擁有且星河控股於當中持有控股權益的物業。產生自星河控股及其聯繫人開發或擁有的物業之收入包括星河控股及其聯繫人的收入以及獨立第三方租戶的收入。
- 指由獨立第三方單獨開發或擁有的物業。獨立第三方包括星河控股及其聯繫人以外的物業發展商。
- 截至年末的物業數目及合約面積包括我們已訂約提供服務的所有商用物業項目（包括尚未貢獻收入的項目）。
- 運營面積指由我們所管理且已開業的商用物業的建築面積。

業 務

儘管星河控股及其聯繫人開發或擁有的商用物業於往績記錄期間一直為我們的穩定收入來源以及由星河控股及其聯繫人開發或擁有的商用物業的商用物業運營服務所產生的收入金額增加，我們產生自有關物業的收入總額百分比已由截至2017年12月31日止年度的90.2%下降至截至2020年9月30日止九個月的86.6%。於往績記錄期間，我們來自獨立第三方開發或擁有的商用物業的收入增加，而我們來自獨立第三方開發或擁有的商用物業的收入總額之百分比從2017年的9.8%上升至截至2020年9月30日止九個月的13.4%。尤其是，我們在截至2020年9月30日止九個月開始根據委託管理服務模式由獨立第三方開發或擁有的商用物業產生收入。截至最後可行日期，我們已與第三方物業發展商江西博能建立戰略合作關係，以共同管理商用物業，並根據委託管理服務模式就獨立第三方開發或擁有的商用物業訂立三份商用物業運營服務合約。於該等委託管服務模式所產生的收入中，獨立第三方開發或擁有的商用物業收入的百分比從截至2019年12月31日止三個年度的零上升至截至2020年9月30日止九個月的3.3%。有關增長主要由於我們持續尋求更多與獨立第三方開發或擁有的商用物業有關的服務合約。

於往績記錄期間，我們大部分合約面積均由獨立第三方開發或擁有的商用物業所貢獻。由獨立第三方開發或擁有並受我們管理的商用物業數目由截至2017年12月31日的七項增加至截至2020年9月30日的17項。由獨立第三方開發或擁有的商用物業之合約面積由截至2017年12月31日約967,000平方米增加至截至2020年9月30日約1,743,000平方米。截至2017年、2018年及2019年12月31日以及2020年9月30日，由獨立第三方開發或擁有的項目之合約面積分別佔我們的總合約面積之59.5%、66.4%、57.7%及58.1%。由獨立第三方開發或擁有的商用物業數目、合約面積及自其產生的收入於往績記錄期間均持續上升，主要由於我們在獨立於與星河控股的聯繫之情況下物色及把握市場機遇的努力，以及我們多年來建立的市場認受性所致。

業 務

於往績記錄期間，儘管由獨立第三方開發或擁有的商用物業佔我們大部分合約面積，產生自有關物業的收入相對較低。此乃主要由於(i)我們根據品牌及管理輸出服務模式管理有關物業，據此，我們僅自業主收取按預先協定的百分比計算的收入及／或利潤及／或固定費用，而不自租戶收取費用，而就由星河控股及其聯繫人開發或擁有並根據委託管理服務模式管理的商用物業而言，我們同時向業主及租戶收取服務費；及(ii)由獨立第三方開發或擁有合約面積相對較大的部分商用物業於往績記錄期間尚未運營。截至2020年9月30日，由獨立第三方開發或擁有合約面積約為1,743,000平方米的商用物業當中，有約631,000平方米正在運營，其餘約1,112,000平方米則處於籌備階段。於2020年9月30日後及截至最後可行日期，由一名獨立第三方開發或擁有的中山天奕星河COCO City經已開業，總運營面積約為146,909平方米。

上文所述說明，我們能夠自獨立第三方取得商用物業運營服務項目，並將持續減少對星河控股及其聯繫人的依賴。

就往績記錄期間產生自星河控股及其聯繫人以及獨立第三方各自開發或擁有的商用物業的數目、合約面積及自其產生的收入的波動之進一步詳情，請參閱本文件「財務資料－經營業績－收入」。

業 務

產生自獨立第三方的收入

下表載列按客戶類別劃分的收入總額明細。

	截至12月31日止年度						截至9月30日止九個月			
	2017年		2018年		2019年		2019年		2020年	
	收入 人民幣	%	收入 人民幣	%	收入 人民幣	%	收入 人民幣 (未經審核)	%	收入 人民幣	%
	(以千元計；百分比除外)									
星河控股及其聯繫人	63,264	22.8	66,584	20.3	95,152	24.6	70,372	24.5	90,781	29.7
獨立第三方	214,803	77.2	262,110	79.7	292,162	75.4	216,326	75.5	215,081	70.3
總計	<u>278,067</u>	<u>100.0</u>	<u>328,694</u>	<u>100.0</u>	<u>387,314</u>	<u>100.0</u>	<u>286,698</u>	<u>100.0</u>	<u>305,862</u>	<u>100.0</u>

截至2020年9月30日，我們大部分客戶均為獨立第三方，包括物業發展商、業主及租戶。於往績記錄期間，我們的大部分收入均自該等獨立第三方客戶產生。於截至2020年9月30日止九個月，由獨立第三方貢獻的收入比例較2019年同期下降，而星河控股及其聯繫人貢獻的收入比例則上升，主要由於(i)於截至2020年9月30日止九個月，來自其他增值服務(絕大部分均向獨立第三方提供)的收入較2019年同期減少20.5%，主要由於運營中商用物業於COVID-19疫情期間停業；及(ii)與2019年同期相比，獨立第三方貢獻的收入比例下降，而星河控股及其聯繫人貢獻的收入比例則上升，主要由於產生自星河控股及其聯繫人的收入因新諮詢協議(例如浦東•星河世紀項目)產生的收入增加而有所增加。於往績記錄期間，產生自星河控股及其聯繫人開發及擁有的商用物業之收入較向星河控股及其聯繫人(作為客戶)提供服務所產生的收入大幅為高，主要由於產生自委託管理服務模式項下由星河控股及其聯繫人開發或擁有的部分商用物業所產生的收入不僅包括直接自星河控股及其聯繫人(作為客戶)產生的收入，亦包括來自獨立第三方租戶支付的運營管理費及獨立第三方客戶支付的增值服務費的收入。

業 務

我們與獨立第三方尋求市場機遇的能力及所作努力

尋找及運營獨立第三方項目的良好往績記錄

我們為將業務組合擴展至由獨立第三方開發或擁有的商用物業所作努力而感到自豪。此等成功乃來自我們強勁的運營能力、知名的品牌及具彈性的運營模式。我們具有完善而全面的商用物業運營服務能力，包括(i)量身訂製的定位服務；(ii)強大的租戶招攬能力；(iii)數字化的運營能力；及(iv)因地制宜的改造升級能力。請參閱「我們的優勢－高效的綜合運營管理能力創造強大的盈利水平」以瞭解詳情。透過我們用心管理，我們已建立成功的往績記錄，與獨立第三方物業發展商擁有多個標桿項目。於2014年，我們首個根據品牌及管理輸出服務模式管理，並由獨立第三方開發或擁有的項目深圳龍華星河iCO正式開業，於開業首日錄得超過210,000名顧客到訪。根據中指院，深圳龍華星河iCO於2019年1月至12月的平均每月客流量約130萬人次，超逾周邊競爭項目的平均每月客流量兩倍。截至2020年9月30日，深圳龍華星河iCO的出租率為84.0%。我們相信此類標桿項目為我們強大運營能力的證明，顯著提升我們的品牌知名度，並為我們擴展及與全國獨立第三方物業發展商或業主合作鞏固根基。

自有及知名品牌

我們擁有全面及廣受認可的品牌系統。「COCO Park」為城市型購物中心，以城市中的顧客為目標。我們的「COCO Park」品牌表達我們獨特的「時尚、潮流及體驗」概念。根據房地產Top 10研究組，「星河COCO Park」在「2019中國商業地產項目品牌價值Top 10」榜單中排名第四。「COCO City」及「iCO」為區域型購物中心，以購物中心五公里範圍內的顧客為目標。「COCO Garden」為社區型購物中心，主要以購物中心一至三公里範圍內的顧客為目標，提供相對相宜的選擇。「第三空間」為我們高端家居裝飾購物中心的品牌，為高端客戶提供一站式高端全面的家庭裝飾解決方案，帶來優越的購物體驗。此外，我們的商用物業擁有五個主題館品牌，涵蓋家居、家庭和兒童、女性和時裝、運動和健身、美食及社交等主題內容。我們相信，此等主題館品牌乃追求優質購物體驗的客戶「必到」之處，協助商用物業吸引大量客流。詳情請參

業 務

閱「—我們的優勢—全面及知名的品牌體系提升消費者忠誠度」及「—我們的品牌」。根據房地產Top 10研究組，我們被列為「2020年中國商業地產運營十強企業」。由於我們的品牌廣受市場認可，我們相信，全面的品牌系統為我們的核心資產，為我們從獨立第三方物色項目時帶來競爭優勢。

來自獨立第三方項目收入的顯著增長

我們相信我們三個運營模式（即委託管理服務模式、品牌及管理輸出服務模式以及整租服務模式）可應對多項商用物業的特性及狀況，讓我們得以符合其業主不同的要求。具體而言，我們的品牌及管理輸出服務模式並非資本或資源密集，因此，我們已就獨立第三方開發或擁有的物業積極發掘市場商機。借助我們由獨立第三方開發或擁有的成功項目所得的經驗，我們的合約面積已穩定增長。截至2020年9月30日，我們管理合共14項由獨立第三方開發或擁有的商用物業，總合約面積約1,743,000平方米，佔我們總合約面積的58.1%。

我們相信，由獨立第三方開發或擁有的商用物業所產生的收入於日後將繼續上升。截至最後可行日期，我們已(i)訂約向獨立第三方開發或擁有的22項商用物業提供服務，包括11項尚未運營的項目及五項諮詢項目；及(ii)與某地方政府訂立戰略合作協議，據此，地方政府歡迎我們於該區管理商用物業，而我們亦與一名獨立第三方物業發展商訂立戰略合作協議。於最後可行日期後，我們與一名獨立第三方物業發展商訂立一份戰略合作協議。佛山長華星河COCO City獲商業地產金座標獎評選委員會及贏商網認證為「2019-2020年度備受期待商業地產項目」。一旦該等項目開始運營，預期獨立第三方物業發展商開發或擁有的商用物業將貢獻較高收入。

業 務

我們為獲得獨立第三方項目所作的持續努力

我們的發展部不遺餘力地與獨立第三方一起尋找並獲得商用運營服務項目。通過總部及地區公司的發展部門，我們接收來自獨立第三方業主的合作邀請及其他獨立第三方的推薦，以尋求潛在的市場機會，並主動尋找優質的獨立第三方項目。彼等對潛在項目進行初步信息收集、實地視察及市場研究，並向管理層報告有關結果。在管理層原則上批准後，我們的發展部會與物業發展商或業主磋商合約條款，並就合約條款達成協議。然後，我們將與業主簽署商用物業運營服務合約。根據中指院，獨立第三方物業發展商或業主對商用物業運營服務存在高需求，尤其是本身並無商用物業運營服務團隊的獨立第三方物業發展商或業主。

我們將繼續探索運營及管理獨立第三方開發或擁有的商用物業的潛在商機，以擴大我們的項目組合。

展望將來，我們計劃繼續利用我們強力的運營能力、知名的品牌及具彈性的運營模式，擴展我們由獨立第三方開發或擁有的商用物業組合。我們致力運營更多由獨立第三方開發或擁有的商用物業。為更理想地探索及把握市場機會，我們已於地區公司建立四支業務發展團隊，各自專注於指定的地理區域。我們設有內部獎勵及評估系統，以持續推動我們的業務發展。考慮到我們過往成功尋求獨立第三方委聘，預期獨立第三方開發或擁有的商用物業的總合約面積將繼續上升。

除直接獲得獨立第三方項目外，我們亦計劃透過多種渠道把握更多有關獨立第三方開發或擁有的商用物業的市場機遇，包括併購、合營企業及投資少數權益。我們計劃收購於大灣區及我們目前或計劃涵蓋的其他地區擁有良好聲譽、穩健管理及穩定業務發展的獨立第三方商用物業運營服務供應商，以提升我們的地區及整體競爭力。我們計劃投資獨立第三方項目公司或合營企業的少數權益。我們相信，透過有關投資，我們有更大機會獲得商用物業運營服務合約。詳情請參閱「我們的業務策略－透過多個渠道繼續拓展及尋找新增長動力」。

業 務

星河控股及其聯繫人提供的服務

於往績記錄期間，我們亦委聘星河控股及其聯繫人(具體而言為星河智善生活集團)就委託管理服務及整租服務模式項下的購物中心向本集團提供若干服務(主要為物業管理服務)，包括為維持購物中心安全的保安服務(包括門禁、秩序維護、巡邏及監控)及維護設備(例如消防系統)以避免意外及受傷。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，星河智善生活集團就提供物業管理服務所收取的總費用分別為人民幣39.7百萬元、人民幣45.1百萬元、人民幣57.2百萬元及人民幣42.0百萬元，分別佔總服務成本的28.5%、28.4%、30.7%及30.7%。詳情請參閱「一 供應商」。

於往績記錄期間，我們獲星河控股及其聯繫人委聘為彼等的商用物業之商用物業運營服務供應商，而我們委聘星河控股的附屬公司星河智善生活集團向我們根據委託管理服務模式及整租服務模式管理的商用物業提供若干物業管理服務(「該安排」)。

I. 星河控股及其聯繫人委聘我們作為商用物業運營服務供應商的理由以及我們向星河控股及其聯繫人提供的服務

鑒於我們的定位、建築諮詢、租戶招攬及運營管理能力以及我們對星河控股及其聯繫人的策略及要求之深入瞭解，我們經常於項目的早期階段獲星河控股及其聯繫人委聘。我們向星河控股及其聯繫人提供的服務與傳統物業管理服務不同。於往績記錄期間，我們向星河控股及其聯繫人提供商用物業運營服務，包括定位、建築諮詢及租戶招攬服務、運營管理服務、物業租賃服務及增值服務。我們的服務乃旨在主要透過提升受管理商用物業的客流量及人氣以改善該等物業之表現，並增加商用物業的整體價值。相比之下，傳統物業管理服務(主要包括(其中包括)保安、清潔、園藝、維修及維護)屬於勞工密集性質，並旨在令受管理物業安全、清潔及具功能性。

業 務

根據中指院，業主委任商用物業運營服務供應商以管理及運營其商用物業時，商用物業運營服務供應商分包若干勞工密集管理服務屬行業慣例。商用物業運營服務供應商負責監察及管理商用物業運營的所有方面，而業主則作為收取產生自商用物業的相關收入且不參與商用物業的日常管理及運營之持份者。業主不會參與商用物業的日常管理，並缺乏及時及有效監察、指示及評估物業管理服務供應商的表現所需的資料。透過商用物業運營服務供應商委聘並與物業管理服務供應商及其他分包商互動，業主可節省成本及其他資源。由於我們委聘並與星河智善生活集團及其他分包商協調以提供傳統的物業管理及其他服務，我們制定服務標準、監察彼等的服務過程、評估服務結果及給予臨時指示，此為商用物業日常運營的一部分。我們相信，於有需要時與業主磋商就服務時間表及服務標準作出任何調整時，我們亦處於較有利位置。

II. 我們委聘星河智善生活集團提供若干物業管理服務的理由

1. 我們將物業管理服務分包予分包商的理由

作為商用物業運營服務供應商，我們專注於商用物業運營服務的發展及增長，而我們的優勢在於我們運營商用物業的能力及專業技能，以改善商用物業的客流量及經營業績。我們並非傳統的物業管理服務供應商，並不專注於提供相對較勞工密集以及與我們的競爭優勢或業務策略不一致的物業管理服務。透過向合資格分包商分包勞工密集的物業管理服務，我們可將資源集中於商用物業運營服務的發展及增長。於往績記錄期間，就根據委託管理服務模式及整租服務模式管理的物業而言，我們將物業管理服務分包予星河智善生活集團及其他第三方分包商。

業 務

2. 我們委聘星河智善生活集團的理由

星河智善生活集團為聲譽昭著的物業管理服務供應商，而本集團與星河智善生活集團具有長期及穩定的合作關係。星河智善生活集團自2016年起獲中指院認證為「中國物業服務百強企業」。作為於1999年開始在中國提供服務的物業管理服務供應商，我們相信與星河智善生活集團合作對我們而言屬高效做法，乃由於星河智善生活集團因與我們的長期合作關係而對其要求及高標準具有更深入的瞭解。

此外，據中指院確認，星河智善生活集團於往績記錄期間收取的服務費率介乎其他市場參與者就類似服務所收取的費率範圍。因此，謹此表示我們委聘星河智善生活集團就我們根據委託管理服務模式及整租服務模式管理的若干商用物業提供物業管理服務商業上屬合理。

III. 支付物業管理服務的訂約方

星河控股及其聯繫人(作為業主)並不承擔物業管理成本，乃由於彼等並非獲得物業管理服務的一方。反之，物業管理服務的費用乃向商用物業的租戶收取，而物業管理服務乃向商用物業的租戶提供，彼等絕大部分均為獨立第三方。根據業主與租戶訂立的物業租賃協議及租戶與我們訂立的管理合約：(i)我們將向或促使向租戶提供(其中包括)物業管理服務；而作為回報，(ii)租戶將向我們支付運營管理費，包括(其中包括)清潔、保安、維修及維護服務以及公用設施的物業管理費。該等物業管理服務乃向我們管理的商用物業之租戶而非業主(即星河控股及其聯繫人)提供。我們自租戶收取運營管理費(包括物業管理費)，並就星河智善生活集團及其他分包商的物業管理服務向彼等支付物業管理服務費。

業 務

IV. 委聘其他分包商提供物業管理服務

該安排乃按公平的商業磋商進行，而我們可與星河智善生活集團的服務合約屆滿後酌情委聘替代服務供應商。根據中指院，星河智善生活集團運營的物業管理行業競爭激烈，並有大量優質參與者。市場上有大量公司提供與星河智善生活集團所提供者相若的服務(例如保安服務)。為減低本集團與其關連人士的持續關連交易金額，我們決定委聘優質的獨立第三方物業管理服務供應商為我們根據委託管理服務模式及整租服務模式營運的購物中心提供物業管理服務。星河智善生活集團將於2021年3月31日後不再向我們運營的購物中心提供物業管理服務。請見「關連交易」一節。考慮到市場上替代物業管理服務供應商的供應及有關物業管理服務供應商所提供的服務質素，我們相信委聘獨立第三方分包商取代星河智善生活集團提供有關服務將不會對我們的業務或經營業績構成重大不利影響。

就截至2022年12月31日止三個年度與星河控股及其聯繫人的持續關連交易之年度上限，請參閱本文件「關連交易」一節。

我們的技術措施及數碼化

資訊科技系統

為減低我們對人工的依賴及提升我們的整體競爭力，我們致力採用技術解決方案及盡可能使我們的主要業務運營實現數碼化。同時，我們致力根據科學數據分析結果制定業務戰略，並採用技術進一步數碼化及可視化我們的動態管理過程。我們多層多面的資訊科技系統包括智能運營數據中心(全面的業務管理)、ERP系統(租戶合約管理)、POS系統(銷售收銀系統)、CRM系統(會員管理)、金蝶EAS系統(財務管理)及星意通計劃(租戶招攬)。此外，我們亦就辦公室行政職能利用人力資源系統及EIP系統。

業 務

我們的智能運營數據中心為一個全面的運營管理系統，集合實時遙距實地監察及租戶業務表現分析。我們的BI(商業智能)系統透過預設的分析模型向智能運營數據中心提供相關數據。我們的ERP系統為我們的租賃合約管理系統，記錄合約安排及促進我們與租戶的互動。我們的POS系統處理租戶的銷售、記錄銷售數據及每日進行銷售數字的對賬。我們的ERP系統及POS系統透過BI系統向智能運營數據中心提供租戶的合約資料及業務表現數據。

我們的CRM系統為我們的會員管理系統，促進我們與會員的互動。金蝶EAS系統為我們的財務管理平台，有效促進財務管理及其他業務運營。我們的星意通計劃為租戶招攬工具，令我們可向市場公開公佈空缺及其他租戶招攬資料。

除技術措施及數碼化工作外，我們定期評估財務資料，務求在不斷上升的人工及分包成本所帶來之壓力與提供優質及有效服務的需要之間取得平衡。我們亦不斷尋求具有競爭力價格並能提供優質服務的分包商。有關我們分包商的更多資料，請參閱「一供應商」。

數據

我們在得到客戶同意的情況下根據相關中國法律及法規在提供服務所需的範圍內收集客戶數據，包括透過會員計劃收集電話號碼、性別、年齡及姓名等個人資料；及透過會員獎賞計劃收集消費金額、頻率、品牌、所購買項目及時間)等行為數據。我們通過建立防篡改、防泄漏、防攻擊及防病毒的數據安全系統。

查閱數據

我們規定任何業務部門或城市分公司的員工在將新獲得的數據存檔時，須(i)使用彼等各自的員工ID登入數據系統；及(ii)為新的數據輸入增設操作歷史記錄及操作日誌。存檔數據不得隨意修改。員工可以在驗證由客戶提供的有效身份證明文件後，使用其員工ID登入數據系統，更新客戶的基本資料，從而增設新一項輸入的操作歷史及操作日誌。

業 務

數據使用

我們禁止共享若干種類的數據，包括(i)與客戶私隱有關的數據；(ii)員工的個人資料；(iii)與我們財務狀況有關的數據；及(iv)根據相關中國法律及法規禁止共享的資料，除非(i)實際需要及合法共享；(ii)根據我們的數據共享程序提交共享申請；及(iii)共享目的由我們審核，且共享範圍會／將會受到嚴格控制的情況下，方可共享有關數據。數據的處理、分類、管理及使用應根據我們的數據私隱及數據安全政策以及相關中國法律及法規進行。

數據私隱

數據管理部門及業務部門已建立健全的機密數據使用管理制度，並密切管理數據的提取、複製、傳輸及銷毀。倘任何將予共享的資料涉及機密數據，則數據管理部門應根據我們的機密管理程序報告機密數據的類型、範圍及用途，而機密數據的共享須得到批准。經批准後及於可共享機密數據前，必須與接收方達成保密協議。倘違反我們的任何數據管理政策或濫用任何客戶數據，我們可能會視乎個案的嚴重程度，責令相關人員及／或實體糾正其行為、通報批評通知、實行若干紀律處分，或對有關人士及／或實體採取法律行動。就違反相關法律及法規的人士及／或實體而言，我們將根據有關法律及法規採取行動。

數據保護

我們已實施相關內部程序及監控，以確保已保護數據使用以及避免洩漏及遺失數據。我們已為數據庫制訂政策，讓我們的員工遵守整體的責任及程序。

- 我們已於系統安裝防毒軟件。我們將不時更新該軟件，以及定期進行檢查以偵測病毒；
- 我們已採納如定期檢查系統、密碼政策、用戶授權及認可、數據備份及數據復原等程序，以保護用戶的數據；
- 我們已指派我們的資訊科技管理部為我們的數碼平台進行定期評估，以確保我們的收集、儲存及用戶數據用途符合我們的內部政策以及相關的法律及法規。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並未遇到任何重大數據私隱違規、洩漏或爭議。

業 務

營銷數據

我們的企劃部主要負責將通過公共社交媒體帳戶及大眾傳媒發佈的營銷數據存檔，並檢查其準確性。企劃部亦負責將我們的項目特定資料（包括但不限於網站網址、後端資料庫網址及密碼）存檔。

為確保數據庫及時更新及安全，我們規定資訊科技管理部亦每日對該等數據進行準確性檢查並記錄相關更新。

銷售及營銷

企劃部、營運部及招商部主要負責整體營銷活動規劃、制定整體營銷策略、進行市場研究以吸引新客戶、維持與會員的關係，以提升銷售收入，並加強與租戶的合作關係以提升雙方的收入。總部負責管理本集團整體銷售及營銷策略，並專注於品牌建立及推廣。各地區公司在其各自地區內執行銷售及營銷策略，並向其目標客戶提供特定活動。

我們於2016年引入公眾形象「荷小星」。我們於商用物業中展示荷小星，以提升客戶關係及品牌形象。為提升荷小星的品牌價值及知名度，我們在所管理的物業中舉辦了各種線上及線下活動。此外，我們舉辦各種促銷活動及客戶感謝活動，並參加活動或計劃，以進一步推廣我們的品牌及提升曝光率。

我們已針對以下類別的客戶度身定制銷售及營銷措施：

物業發展商及業主

- **星河控股及其聯繫人**—截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，來自持續經營業務的大部分收入來自星河控股及其聯繫人開發或擁有的物業。截至2020年9月30日，星河控股及其聯繫人開發或擁有的物業佔我們總合約面積的41.9%。我們預期，在可預見的未來，我們為星河控股及其聯繫人開發或擁有的物業提供商用物業運營服務將繼續成為我們穩定的收入來源。我們將與星河控股及其聯繫人保持長期合作關係。

業 務

- **第三方發展商及業主**—我們致力通過提供優質服務，擴展與獨立第三方物業發展商及業主的合作。此外，我們於戰略發展地區設立地區業務發展團隊，以自獨立第三方物業發展商及業主獲得新項目。

租戶

我們於所管理的物業(包括購物中心及商業綜合體等商用物業)向業主及租戶提供服務。就購物中心及商業綜合體而言，我們會制訂年度營銷計劃，而總部將負責慈善活動、社會責任活動、酬賓活動及品牌形象提升活動等營銷活動，而我們的地區辦事處將根據當地需求推出各種推廣活動。我們旨在提升客流量及促進業主、租戶、客戶與我們之間的聯繫。

客戶

我們擁有一個龐大及持續增長的客戶群，主要由物業發展商、業主及租戶所組成。截至最後可行日期，我們已與大多數主要客戶建立介乎1至5年的穩定業務關係。下表載列各個業務分部的主要客戶類型：

服務種類	主要客戶
定位、建築諮詢及租戶招攬服務	物業發展商及業主
運營管理服務	物業發展商、業主及商戶
整租服務	租戶
增值服務	相關客戶

業 務

截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，我們五大客戶所產生的收入分別約為人民幣85.7百萬元、人民幣96.1百萬元、人民幣127.2百萬元及人民幣112.7百萬元，分別佔持續經營業務的收入總額30.8%、29.3%、32.8%及36.8%。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，我們最大客戶星河控股及其聯繫人(具體而言為星河房地產開發集團)所產生的收入分別約為人民幣63.3百萬元、人民幣66.6百萬元、人民幣95.2百萬元及人民幣90.8百萬元，分別佔來自持續經營業務的收入總額之22.8%、20.3%、24.6%及29.7%。與關連發展商的交易構成關連交易。截至最後可行日期，除星河控股及其聯繫人外，概無擁有我們已發行股本超過5%的董事、股東、高級管理層成員、前述人士的緊密聯繫人或本集團任何其他成員公司持有任何五大客戶的任何權益。

請參閱「關連交易」、「與控股股東的關係」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們大部分收入來自就星河控股及其聯繫人(亦為我們於往績記錄期間的最大客戶)開發及／或擁有的物業所提供的商用物業運營服務」以瞭解更多資料。

供應商

我們已與主要供應商(主要包括分包商)建立穩定及長期的業務關係。我們的主要供應商包括提供全面或特定物業管理服務的公司及整租服務模式項下的業主。

截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2020年9月30日止九個月，向五大供應商的採購額分別約為人民幣49.6百萬元、人民幣56.6百萬元、人民幣72.6百萬元及人民幣56.2百萬元，分別佔持續經營業務的採購總額之35.6%、35.7%、38.9%及41.0%，而向最大供應商星河控股其聯繫人(具體而言為星河智善生活集團)的採購額則分別約為人民幣39.7百萬元、人民幣45.1百萬元、人民幣57.2百萬元及人民幣42.0百萬元，分別佔持續經營業務的採購總額之28.5%、28.4%、30.7%及30.7%。

業 務

截至最後可行日期，除我們於往績記錄期間的最大供應商星河控股及其聯繫人外，概無董事、彼等的緊密聯繫人或據董事所知擁有我們已發行股本超過5%的任何股東於我們任何五大供應商中擁有任何權益。我們與五大供應商並無訂立任何長期協議。我們一般與供應商訂立一年或兩年期協議，並每年或每兩年續約。

截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們其中一名主要客戶星河控股及其聯繫人(具體而言為星河房地產開發集團)亦為我們其中一名供應商星河控股及其聯繫人(具體而言為星河智善生活集團)。於往績記錄期間，我們向星河控股及其聯繫人提供商用物業運營服務而產生收入，並向星河控股及其聯繫人購買星河智善生活集團提供的服務(主要為物業管理服務)。為減低本集團與其關連人士的持續關連交易金額，我們決定委聘優質的獨立第三方物業管理服務供應商為我們根據委託管理服務模式及整租服務模式運營的購物中心提供物業管理服務。星河智善生活集團將於2021年3月31日後不再向我們運營的購物中心提供物業管理服務。詳情請參閱「與星河控股及其聯繫人的關係－星河控股及其聯繫人提供的服務」。

供應商的選擇及管理

總部及項目的業務部門可根據彼等的需要遞交採購申請(例如分包物業管理服務)以供批准。採購部門審閱採購申請，其後向高級管理層匯報以供批准。高級管理層會考慮多項因素，例如建議採購是否於年度預算範圍內、採購的類型及詳情、是否需要競標、過往的任何相關合作記錄、篩選要求(例如定價及質素)、服務範圍及其他篩選標準。一旦申請獲批准，採購部門將開始採購。當採購金額為人民幣500,000元以上時，我們一般透過招標及競標進行採購。我們的採購部門將(i)組織競標團隊以於超過三名候選人中選擇供應商；(ii)於採購程序中評估、審閱及收集供應商的資料及數據；及(iii)草擬、審查、落實及批准合約。

業 務

我們設有供應商名單，我們每年根據供應商的背景、資歷及行業聲譽以及向我們提供的產品或服務的質素對有關名單作出評估。採購部門就每名供應商進行年度評估。我們僅於評估新供應商的背景、資歷及行業聲譽後，方會將其納入有關名單。

選定的供應商開始提供產品或服務後，我們將每年定期監控及評估其表現。倘選定的供應商多次表現不達標，我們可能自我們的名單剔除該供應商。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無與供應商產生重大分歧而對我們的業務、財務狀況及經營業績構成重大不利影響。

分包

我們分包若干勞動密集型服務，主要包括將保安及清潔服務分包予分包商，從而降低我們的經營成本、提高服務質素、將更多的資源集中用於管理以及提升運營的整體盈利能力。我們的分包商專門經營彼等所從事的服務，因此可以高效的方式提供服務。截至2017年、2018年及2019年12月31日止年度以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，持續經營業務的分包成本分別為人民幣51.4百萬元、人民幣57.2百萬元、人民幣71.0百萬元、人民幣52.3百萬元及人民幣55.4百萬元。

分包商的管理

詳情請參閱「一供應商的選擇及管理」。

分包協議的主要條款

我們的分包協議一般包括以下主要條款：

- **期限。**該等協議一般按一至兩年之期限訂立，經雙方同意可予重續。我們將基於彼等的服務質量考慮再次委聘分包商。
- **服務範圍及標準。**分包協議將載列分包商服務的範圍及預期標準，包括與物業管理服務相關的範疇。我們亦要求分包商遵守我們的內部政策，例如與服務標準、安全、制服及禮儀相關的改策。

業 務

- **我們的權利及責任。**一般而言，我們擁有監察及評估分包商的權利及責任。我們一般按月支付分包費用。倘分包商未能遵守我們的服務範圍及標準，我們有權扣減付款。
- **分包商的權利及責任。**我們的分包商就遵守適用法律及法規承擔責任。彼等亦承諾根據相關分包協議訂明的範圍、頻率及質量標準提供彼等的服務。
- **風險分配。**分包商管理彼等自身的僱員，我們與彼等的僱員並無僱傭關係。彼等須就不符合標準的物業管理所導致的人身傷害或財產損失承擔責任。
- **終止及重續。**我們會定期監察及評估分包商表現。一般而言，倘分包商未能遵守服務標準，且無法及時改善服務質素，且倘管理不善導致主要服務質素問題、消防安全及安全意外，則我們有權終止合約。

品質監控

我們以服務品質為首要考慮，並深信品質監控對業務的長遠成功至關重要。營運管理部的專業品質監控團隊主要負責監督我們業務運營的品質監控，專注保持品質標準，為內部政策及程序制定標準，以及監察該等標準的執行情況。

對我們服務的品質監控

我們已就服務品質監控設立一套制度，當中包括多套標準化的內部政策及程序。舉例而言，我們規定僱員及分包商須於每一輪定期檢查後填妥檢查清單，記錄彼等有關物業狀況的觀察及最新資料。我們亦設有有關如何進行業務運營若干方面的指導手冊，例如如何清潔停車場、衛生間、電梯及其他公共空間，以及如何維護及操作電梯系統及消防設備等技術設施。

業 務

對供應商的品質監控

詳情請參閱「－供應商的選擇及管理」。

反饋及投訴管理

於我們的日常業務過程中，我們會尋求及收到客戶有關我們服務的反饋及投訴。客戶可透過與我們的客戶服務中心人員溝通、填寫客戶反饋報告、致電我們的服務熱線，或透過社交媒體帳戶向我們提供反饋及投訴。客戶反饋及投訴可關於租戶提供的服務、租戶所出售產品的質量、購物中心的服務、設施、物業管理服務、具建設性的意見及表揚等。

我們已制定內部政策及程序，以回應及記錄客戶反饋及投訴，以及跟進客戶對我們回應的評價。此等內部政策及程序適用於我們所有項目。

我們於各購物中心的客戶服務人員將記錄投訴及建議，並在個案完結後與客戶跟進，以供客戶評價我們的服務。倘客戶的反饋或投訴無法獲得即時處理，我們的客戶服務主管將向上級匯報，並定期跟進解決情況。在設計有關反饋及投訴管理系統時，我們力求保持客戶的信任及信心。

知識產權

我們相信，知識產權對我們持續取得成功至關重要。我們主要依賴商標、商品名稱及商業秘密的適用法例及規例以及保密協議保護我們的知識產權。截至最後可行日期，我們擁有322個商標及5項版權，並已註冊5項域名。

業 務

獎項及認證

下表載列我們獲得的一系列重大獎項及認證：

獎項或認證年份	獎項或認證名稱	頒發機構
2020年	中國商業地產運營管理創新獎	全聯房地產商會
2020年	中國商業地產社會責任獎	全聯房地產商會
2020年	2020中國商業地產Top 100	觀點指數研究院
2020年	2020中國商業地產年度影響力企業	觀點指數研究院
2020年	2020中國商業地產管理能力Top 30	觀點指數研究院
2020年	2020中國商業地產項目品牌價值Top 10	房地產Top 10研究組
2020年	2020粵港澳大灣區商業運營品牌優秀企業	房地產Top 10研究組
2020年	2020中國商業地產百強企業(排名第14)	中指院
2020年	2020中國商業地產運營十強企業	中指院

業 務

獎項或認證年份	獎項或認證名稱	頒發機構
2019年至2020年	2019-2020年度商業地產優秀運營商	商業地產金座標獎評選委員會 及贏商網
2019年至2020年	2019-2020年度投資價值商業地產項目	商業地產金座標獎評選委員會 及贏商網
2019年至2020年	2019-2020年度備受期待商業地產項目	商業地產金座標獎評選委員會 及贏商網
2018年至2020年	中國商業地產公司品牌價值Top 10	房地產Top 10研究組
2019年	2019深圳產業(商業類)優秀運營商	易居企業集團克爾瑞
2019年	2019中國商業地產百強企業(排名第15)	中指院
2019年	2019粵港澳大灣區商業運營品牌優秀企業	房地產Top 10研究組
2019年	年度商業地產卓越企業	贏商網

業 務

獎項或認證年份	獎項或認證名稱	頒發機構
2017年至2019年	中國商業地產運營管理創新獎	中國商業地產聯盟
2018年	2018中國商業地產項目品牌價值Top 10	房地產Top 10研究組
2017年至2018年	中購聯中國購物中心行業年度星秀獎	中購聯購物中心發展委員會 (「中購聯購物中心」)
2018年	2017-2018年度商業地產優秀輕資產運營商	贏商網
2018年	2018中國商業地產年度影響力企業	觀點指數研究院
2017年至2018年	中國商業地產管理運營創新獎	中國商業地產聯盟
2017年至2018年	中國購物中心行業優秀商業管理公司獎	中購聯購物中心
2017年至2018年	中購聯中國購物中心行業城市發展推動獎	中購聯購物中心
2017年至2018年	中國商業地產Top 100	觀點指數研究院
2017年	中國商業地產創新項目	中國商業地產聯盟

業 務

競爭

根據中指院，中國的商用物業運營服務市場相對分散，五大商用物業運營服務供應商市場佔有率為11.0%，有關數據按截至2019年12月31日的運營中購物中心總數計算得出。

五大參與者與本集團的比較

- **服務模式：**我們已採納靈活的運營模式（即委託管理服務模式、品牌及管理輸出服務模式以及整租服務模式）。大部分五大參與者均有提供我們所提供的三個運營模式的一部分，部分則仍在開發更靈活的運營模式。
- **地域重點：**與行內五大參與者相比，我們主要集中於大灣區並有全國佈局，而五大參與者各自較我們專注於更多地區及城市。
- **出租率：**截至2019年12月31日，我們管理的運營中商用物業之平均出租率為95.6%，與五大參與者介乎89.2%至99.3%可資比較（於適用範圍內）。

我們為於大灣區擁有廣泛管理零售商用物業經驗的少數領先商用物業運營服務公司之一。截至2020年9月30日，就運營中購物中心數目而言，我們於大灣區排名第四，市場份額約為1.7%；以運營面積計則排名第七。截至2020年9月30日，就運營中購物中心數目而言，我們於深圳排名第一，市場份額約為5.5%，而就運營面積而言則排名第二。

我們深信，憑藉我們的競爭優勢，我們能夠繼續與其他行業參與者競爭。此外，新進市場業者面臨品牌價值、扎實行業知識及經驗、資金需求、管理質量以及可用人才及技術專業知識等入行門檻，而我們相信我們已經並將會繼續克服上述所有門檻。有關我們運營所在行業及市場的更多資料，請參閱「行業概覽」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨多項競爭，且可能未能有力比拼及從運營中獲利」。

業 務

職業健康及安全

我們須遵守有關職業健康及安全事宜的中國法律。我們為僱員提供有關如何應付特定緊急狀況的培訓。有關更多資料，請參閱「一僱員」。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們概無經歷任何對運營產生重大及負面影響之涉及人身傷害或財產損失的重大事故。

環境保護

我們致力根據適用環境保護法律及法規經營業務，並已根據適用中國法律及法規的規定標準實施相關環境保護措施。

鑒於我們運營的性質使然，我們相信，我們毋須承擔有關環境問題的重大風險或合規成本。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們概無因未能遵守中國環境保護法而被處以任何重大罰款或處罰，亦無因違反中國環境保護法而須面對任何重大行政處罰。

僱員

我們深信，僱員的專業知識、經驗及專業發展有助於我們的發展。我們的人力資源部負責管理、培訓及招聘僱員。

截至2020年9月30日，我們共有428名全職僱員。下表載列按職能劃分的全職僱員明細：

	僱員數目	佔總數的百分比
高級管理層	6	1.4
項目管理層	29	6.8
發展及研究部門	22	5.1
招商及運營部門	231	54.0
人力資源及行政事務部	60	14.0
工程採購部門	19	4.4
財務及合約管理部門	61	14.3
總計	428	100.0

業 務

下表載列截至2020年9月30日按地理位置劃分的全職僱員明細：

	僱員數目	佔總數的百分比
總部	118	27.6
大灣區	259	60.5
華中地區	9	2.1
長三角	33	7.7
其他	9	2.1
總計	428	100.0

截至最後可行日期，我們的僱員並無成立或加入任何工會。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無經歷任何重大僱員罷工及勞資糾紛，亦並無於該期間接獲相關政府機構或第三方的任何投訴、通知或命令。

我們備有一套內部規則，管治本集團與僱員、董事及高級管理層（「有關人士」）之間的潛在利益衝突。根據有關內部規則，有關人士不可從事若干活動，包括（其中包括）從事與作為本集團僱員或成員的職責構成競爭的競爭性業務。有關人士須每年填寫利益衝突申報表，而我們將審閱有關表格及採取適當行動，以減低潛在利益衝突的影響。

有關社會保險及住房公積金的過往不合規事件，請見「—法律訴訟及不合規事件—有關社會保險及住房公積金供款的過往不合規事件」。

招聘

我們通過提供具競爭力的工資及福利、系統性的培訓機會及內部晉升機會，致力在市場上招聘有才能的員工。

為招聘業內最優秀的人才，我們已制定多套詳細的內部政策及程序為各階段的工作提供指引。例如，我們已就如何就特定職位選擇適合面試官、如何進行電話面試、標準化面試程序及面試問題制定指引。

業 務

儘管我們已確定各管理級別及職位的理想人選所需的資格及特質，我們仍致力招聘在職業操守及企業文化方面與我們相符的人選。我們的招聘流程主要包括以下階段：

- 發佈招聘啟事。有空缺職位的部門將為其空缺職位作出招聘申請。我們在人力資源部的招聘人員其後將在各內部及外界平台上發佈招聘啟事，並說明我們的資歷要求。該等平台可包括線上及線下渠道，例如我們本身的網站、校園招聘活動、獵頭公司、海報及網上求職網站。我們亦設有獎勵計劃，對成功引薦人選予我們的僱員進行獎勵。
- 審閱簡歷。我們的人力資源部及有空缺職位的部門將參考我們的內部指引審閱申請及簡歷。
- 面試。我們將於眾多簡歷中篩選申請人進行面試。我們進行首輪面試，並邀請進入第二輪的人選進行筆試，並進行進一步面試。
- 內部評估。一旦我們選定人選，我們會根據我們的預算及其個人資歷設定其薪金。我們各相關管理層亦將就招聘新僱員開始內部審閱及審批程序。我們將對競逐管理層或更高職位的人選進行背景調查。
- 聘用。我們將發出錄用通知書並協助接納錄用的人選辦理必要的文件手續及進行入職培訓。
- 聘用後。我們將在人選履新前三天與彼等聯繫，並在試用期內密切關注彼等，以協助彼等適應新環境。

業 務

培訓與發展

我們認為僱員乃我們服務質量及客戶體驗的關鍵。為保留及激勵人才，我們長期為員工提供職業發展前景及業務所需之專業技能培訓。

此外，我們定期為各管理級別提供培訓項目，而有關項目乃根據我們的業務需求及長期戰略設計。我們每年為僱員制定涵蓋業務運營中關鍵領域的課程，包括但不限於我們的企業文化及政策、特定職位所需技術知識、領導技能及有關服務性質的常規知識。

我們的培訓項目

我們針對不同層級的職位制定多項培訓計劃，詳情如下：

- 「未來星計劃」。我們的「未來星」培訓計劃是以有才能的初級僱員為目標，初級僱員乃通過校園招聘計劃聘用。我們提供的入門課程涵蓋(其中包括)商用物業運營服務行業的常規知識、推廣及企劃營銷活動以及服務性質。我們亦提供一對一的指導計劃，據此，每位新入職者將被分配予一位經驗豐富的員工導師。導師將培訓及監督新員工，並提供定期評估。
- 「啟明星計劃」。我們的「啟明星」培訓計劃是以業務骨幹僱員為目標。我們提供的課程包括團隊管理以增強溝通及表達能力。於「啟明星」培訓計劃中，該等事宜將進行更深層次的討論。我們亦提供專門協助僱員調任及勝任管理職位的課程。此等包括項目領袖代理任務導入，以體驗項目領袖職能、獲取經驗以及執行戰略等。
- 「領航星計劃」。我們的「領航星」培訓計劃是以管理人員為目標，培訓彼等成為有能力帶領及運營項目的項目領袖。我們提供(其中包括)管理意識、跨部門溝通技巧及項目籌備等課程以及運營階段的現場培訓。於領航星培訓計劃中，我們著重透過模擬主要運營階段、練習運營技巧、專注應用及其他各種培訓項目而進行體驗式學習。

業 務

我們的培訓計劃已納入指導、評估、回應及評價程序，以促進僱員的成長與發展。我們相信，培訓計劃結合在職學習，將令僱員精益求精。我們亦提供多項國內與海外的商務研習旅程，所有職級及所有部門的僱員均可參與。

銀行及現金管理政策

我們設有銀行賬戶及現金管理系統，以管理我們的現金流入與流出，該系統適用於我們所有附屬公司及分支辦事處的日常運營過程，詳情如下：

現金流量交易

有關收取商用物業運營服務費、按金、來自租戶的銷售收入、管理費、租金或服務費的現金流入

代租戶收取現金

現金處理政策及內部監控措施

財務部負責向相關人士發出付款通知，有關金額按合約安排計算。我們安排出納員專門負責收取現金。出納員將每日核實付款記錄中應收業主及租戶的款項與銀行賬戶所收取的數額是否一致。我們一般要求於一個營業日內核實收取的所有現金。

我們設有銀行賬戶以代若干租戶收取銷售所得款項。租戶的銷售所得款項於POS系統登記。銀行一般於下一營業日結算款項。我們的現金收款經理審閱銀行結算金額與於POS系統登記的銷售金額，並每日生成審閱表。我們的會計師每日審閱審閱表。我們的會計師於每月完結時審閱銀行結算金額與於POS系統登記的金額之一致性。

業 務

有關退還按金、支付租戶的銷售收入、服務費或成本及開支的現金流出

我們每月代客戶收取的銷售所得款項於下一個月退還。我們於每月第五日前後為各租戶生成結算表及向相關租戶發出有關結算表，以供彼等審閱。當彼等接納結算表，彼等可以就協定金額向我們的庫務部出具發票。庫務部其後將生成付款批准表格。我們的財務經理會審閱有關付款批准表格。我們將於批核後（每月第15或25日或前後）在ERP系統上向租戶發出付款，金額相等於上一個月累計的任何代租戶收款，減去該等租戶應付我們的款項（包括運營管理費、租金及增值服務費）。就項目運營成本及開支而言，我們的運營人員將根據合約或內部監控程序展開款項結算流程。我們將於財務部及相關運營部監察人員批准後結算款項。我們要求所有款項於同一個月內入賬呈列。我們的庫務部會編製每月底的預算分析，以估計未來三個月的現金需求，使我們能夠維持充裕銀行結餘及現金以滿足此等需求。

手頭現金及存款

我們的附屬公司及分支辦事處一般情況下不可存有超過人民幣10,000元的手頭現金。我們規定多出的款項須於收取的次日內存入我們附屬公司及分支辦事處的銀行賬戶。預期僱員會每日檢查手頭現金結餘，而我們將委派會計人員不時突擊核查現金結餘及相關記錄。會計人員將報告、分析及解決彼等在查核結果中發現及記錄的缺失或其他問題。

業 務

向我們的中央銀行戶口或我們附屬公司及分支辦事處的銀行賬戶轉入現金

我們透過多種方式(如銀行轉賬)收取現金。僱員須核實所收取的重大付款乃妥善處理，亦須及時將所有付款憑據存檔。

自我們的中央銀行戶口或我們附屬公司及分支辦事處的銀行賬戶轉出現金

我們一般透過銀行轉賬或出具支票支付現金。我們指定專員就業務保存空白支票簿及出具支票。彼等須保存已出具支票的詳細記錄，包括出具時間、支票號碼、金額及付款原因等細節。我們的政策亦為保存未出具支票的記錄。

附屬公司及分支辦事處銀行賬戶開立及管理

我們的附屬公司及分支辦事處須遵守有關銀行開戶的內部政策及程序。彼等須在開立任何銀行賬戶前提出申請。我們的附屬公司及分支辦事處須每月核對及檢查銀行結餘。

於往績記錄期間，我們不時作出短期理財投資，令手頭現金可產生更高回報。請參閱本文件「財務資料－經營業績－其他收入」。

保險

於往績記錄期間，我們為全部僱員購買僱員意外保險及第三方僱主責任保險。我們明確要求分包商於彼等自身僱員之間建立僱傭關係，且我們的分包商負責賠償彼等自身員工於提供服務期間遭受的人身或財產損害。

我們亦對第三方因我們的業務運營引起或與之相關而遭受的財產損失或人身傷害而購有責任保險。與中國慣例一致，我們並無投保任何業務中斷或訴訟的保險。董事相信，現有保險範圍符合行業慣例，可為現有運營提供足夠保障。然而，概不保證我們投購的保單足以涵蓋所有運營風險。有關更多資料，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險範圍可能不足以就我們的業務所涉及的風險提供保障」。

業 務

證書、牌照及許可證

我們須就業務運營取得並持有各類證書、牌照及許可證。誠如中國法律顧問告知，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們已獲得相關監管機構授出就於中國的業務運營而言屬重大的全部證書、牌照及許可證，且此等證書、牌照及許可證截至最後可行日期有效。我們須不時續領該等證書、牌照及許可證。

法律訴訟及不合規事件

法律程序

我們或會不時於日常業務過程中涉及法律、仲裁或行政程序。截至最後可行日期，並無尚未了結或針對我們或任何董事的法律或仲裁程序，而或會對我們的財務狀況或經營業績造成重大不利影響。

不合規事件

有關社會保險及住房公積金供款的過往不合規事件

根據相關中國法律及法規，為使中國僱員享有福利，我們須向社會保險基金（包括養老基金、醫療保險、失業保險、工傷保險及生育保險）及住房公積金作出供款。於往績記錄期間及直至2019年12月，我們部分中國附屬公司未能根據中國法律的規定就部分僱員作出社會保險及住房公積金的全數供款。董事已評估及估計，社會保險於截至2019年12月31日止三個年度的不足金額分別為人民幣1.5百萬元、人民幣2.2百萬元及人民幣2.4百萬元，而住房公積金供款於同期的不足金額則分別為人民幣0.4百萬元、人民幣0.6百萬元及人民幣0.7百萬元。未能作出全額供款乃主要由於過往負責此事宜的員工未有全面瞭解我們運營的地區之不同監管規定。

業 務

潛在法律後果及最高罰款

根據社會保險供款的相關中國法律及法規，倘我們未能按規定全額支付社會保險供款，相關中國機關可能要求我們在規定期限內支付未繳社會保險供款，且我們將須就逾期的每一日支付相等於未繳金額0.05%的滯納金；倘我們未能作出有關付款，我們可能被處以未繳供款金額一至三倍的罰款。就未繳住房公積金供款而言，我們可能被責令在規定期限內支付未繳住房公積金供款。倘未能於有關時限內作出付款，則可向中國法院申請強制執行。此外，我們將因未能於規定時限內辦理住房公積金登記而被處以人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款。

董事認為，未能作出社會保險及住房公積金的全額供款不會對我們的業務及經營業績產生任何重大不利影響，考慮到：

- 我們已從相關機關(即深圳市社會保險基金管理局、深圳市住房公積金管理中心、常州市武進區人力資源和社會保障局及常州市住房公積金管理中心武進分中心)取得日期為2020年3月10日、2020年10月21日、2020年11月20日及2020年11月26日的書面確認，確認於往績記錄期間及直至2020年9月30日，相關機構並無就社會保險及住房公積金供款向我們施加行政處罰；
- 深圳市人力資源和社會保障局福田分局、深圳市社會保險基金管理局福田分局、深圳市住房公積金管理中心福田管理部、常州市武進區人力資源和社會保障局、常州市武進區人力資源和社會保障局社保中心及常州市住房公積金管理中心武進分中心已口頭確認，除非僱員就過往供款作出投訴，否則我們將毋須支付任何不足金額或罰款，而有關機關於往績記錄期間及直至2020年11月27日並無接獲任何僱員有關社會保險及住房公積金的投訴；

業 務

- 我們獲中國法律顧問告知，相關書面及口頭確認乃由主管機關發出或作出，據有關政府機關官方網站所述，其擁有相關社會保險及住房公積金的行政管理權力，故此有關政府機關為發出該等書面及口頭確認的主管政府機關；
- 我們自2019年12月起一直按相關法律及法規規定的方式及金額作出社會保險及住房公積金供款，而我們的僱員知悉及確認過往的社會保險及住房公積金供款，我們亦無接獲僱員有關已作出社會保險及住房公積金供款方式及金額的反對或投訴；
- 截至最後可行日期，我們並無接獲任何通知，要求我們支付有關社會保險及住房公積金供款的不足金額或罰款；
- 倘我們於日後需支付任何不足金額或罰款，控股股東已承諾向我們作出彌償；
- 根據人力資源社會保障部辦公廳於2018年9月頒佈的《關於貫徹落實國務院常務會議精神切實做好穩定社保費徵收工作的緊急通知》，當地政府嚴禁自行收取過往的社會保險及住房公積金供款；及
- 基於前文所述，中國法律顧問已告知我們，我們因未能就社會保險及住房公積金供款作出全數供款而須支付任何不足金額及／或行政處罰的可能性不大。因此，我們並無就社會保險及住房公積金供款作出撥備。

業 務

糾正措施

我們已提升我們的內部監控，以防止日後發生類似事件，其中包括：(i)訂立內部監控政策，規定全面遵守有關社會保險及住房公積金的相關法律法規，並指派一名熟悉有關社會保險及住房公積金的相關法律法規的人員執行我們的內部監控政策。我們的人力資源部將監察及審閱供款金額的付款情況；(ii)為董事、高級管理層人員及若干僱員舉辦有關社會保險及住房公積金的相關法律法規的內部訓練；(iii)充分掌握有關社會保險及住房公積金的中國法律法規的最新發展，並與政府機關保持聯繫，以確保我們的計算及付款方式乃遵照相關法律法規；及(iv)定期諮詢外部法律意見，以瞭解我們是否面臨不遵守有關社會保險及住房公積金的法律法規的風險。請參閱本文件「風險因素－與我們的業務有關的風險－我們可能因未能註冊及／或為我們的部分僱員繳納社會保險基金及住房公積金而被罰款」。

除上文披露者外，基於本公司的確認，中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們概無面臨涉及重大違反任何與我們業務有關的中國任何法律或法規的重大罰款或法律訴訟。

物業

自置物業

截至最後可行日期，我們並無任何自置物業。

租賃物業

截至最後可行日期，我們合共於中國租賃四項物業，總建築面積約127,289平方米，主要用作運營整租服務模式下的常州武進湖塘星河COCO City及嘉興星河COCO City以及辦公室。更多詳情請參閱「財務資料－綜合資產負債表內若干項目的說明－投資物業」及「投資物業－物業估值」。

業 務

截至最後可行日期，一項建築面積為2,092.6平方米的租賃物業之出租人並無向我們提供相關物業所有權證書或可出租有關物業的權利證明。因此，該租賃可能視為無效。倘該租賃視為無效，我們可能無法繼續使用該物業。此外，倘我們因出租人的業權存在缺陷並需要遷出租賃物業，出租人承諾向我們提供適合我們的可資比較替代物業，並賠償與搬遷有關的任何費用及損失。董事認為，由於有關未有房屋所有權證的租賃物業乃用作辦公室，且市場上可輕易覓得替代處所，有關缺陷將不會對我們的整體業務或財務狀況造成重大不利影響。

截至最後可行日期，我們並無與中國法律規定的地方房屋行政機關就上述租賃物業的租賃協議進行登記，主要因為業主未能就租賃物業取得所有權證書及所有權證明。該因素並非我們所能控制。中國法律顧問已告知我們，我們可能被主管機關責令糾正錯誤，倘我們未能於指定期間內糾正，每項協議將處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。截至最後可行日期，我們並無因未能辦理上文所述的租賃協議的備案而收到任何來自任何監管機關有關潛在行政罰款或執法行動的通知。中國法律顧問亦已告知我們，未能將租賃協議備案將不影響租賃協議的有效性，且董事認為，有關未能備案將不會對我們的業務運營帶來重大不利影響或構成有關[編纂]的重大法律障礙。請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們部分租賃協議尚未與相關中國機關辦理備案，因此我們可能須繳付行政罰款」。一旦業主向我們提供所有權證書或可出租有關物業的權利證明，我們則計劃採取一切合理措施以登記租賃協議。

風險管理及內部監控

我們於運營過程中面臨各種風險。請參閱「風險因素」瞭解更多詳情。我們已為業務運營設立我們認為合適的風險管理系統，連同相關政策及程序。我們風險管理的主要目標包括：(i)識別與我們運營有關的不同風險；(ii)評估所識別的風險並釐定優先次序；(iii)針對不同風險制定恰當的風險管理策略；(iv)監控及管理風險以及我們的風險承受水平；及(v)執行應對該等風險的措施。

董事會監督及管理與我們業務相關的風險。我們已設立審核委員會，以審閱及監察財務報告程序及內部監控系統。審核委員會由三名成員組成，即謝日康(擔任委員會主席)、郭立民及郭增利。有關該等委員會成員的資質及經歷，請參閱「董事及高級管理層」。

業 務

為改善企業管治，我們已採納或預期於【編纂】前採納一系列內部監控政策、程序及計劃，該等政策、程序及計劃乃為合理確保達致目標（例如具效率及效益的運營、可靠的財務報告及遵循適用法律及法規）而設。我們內部監控系統的摘要如下：

- 董事及高級管理層於2019年12月20日出席有關上市規則相關規定及香港【編纂】公司董事職務的培訓；
- 我們已委任文藝女士為我們的財務總監及黃繼興先生為我們的公司秘書，以確保我們遵守相關法律法規。有關彼等履歷之詳情，請參閱「董事及高級管理層」；
- 我們已委任中信建投（國際）融資有限公司為我們的合規顧問，以就遵守上市規則向我們提供意見；及
- 我們已採納多項政策以確保遵循上市規則，包括有關風險管理、持續關連交易及資料披露的條文。

為籌備【編纂】，我們已委聘獨立內部監控顧問檢視我們內部監控系統，基於既定範圍，涵蓋以下各方面之控制及程序：我們提供服務、管理分包商、現金及庫務管理、發放薪酬、財務及會計、稅項款項、信息技術系統管理、購買保險、職業健康及安全、知識產權保護及其他一般控制措施。我們內部監控顧問根據其調查結果建議對我們的內部監控系統作出各種整改及改善措施。因此，我們已實施整改及改善措施以應對有關調查結果及推薦建議。內部監控顧問亦已完成就我們的內部監控系統採取的跟進行動，而截至最後可行日期，我們並無收到內部監控顧問提出的任何額外推薦建議。