
業 務

概覽

根據中指研究院的資料，按在管項目於2020年已售總建築面積以及2017年至2020年總合約銷售金額的複合年增長率而言，我們為中國領先且快速發展的房地產代建公司。作為房地產代建服務提供商，我們代表項目擁有人於整個房地產開發過程中管理房地產開發項目，並採用輕資產模式運營，從而無須承擔土地取得及建設成本。2020年，我們的在管項目已售建築總面積約為5.7百萬平方米，2017年至2020年總合約銷售金額的複合年增長率為71.5%，兩者均在中國所有同行中排名第一。此外，我們於2020年的新增合約建築面積達8.6百萬平方米，根據中指研究院的資料，在中國所有房地產代建公司中排名第二。按2020年為項目擁有人出售的總建築面積計，我們的市場份額為29.2%。按2020年新增合約建築面積計，我們的市場份額為10.6%。我們在快速增長的中國房地產代建行業中處於有利地位並從中獲益，該增長乃由中國的快速城鎮化、對優質房地產開發項目的需求及中國房地產市場的發展所推動。於往績記錄期間，我們的業務快速增長，我們在管項目數量及建築面積分別由2018年1月1日的67個及11.5百萬平方米增加至2020年12月31日的206個及25.5百萬平方米。

我們以河南省為戰略重點，按2019年戶籍人口計，河南省為中國第一大省份。根據中指研究院的資料，預期河南省房地產商業代建市場的潛在規模將由2020年的約29.7百萬平方米增至2025年的約62.8百萬平方米，複合年增長率為16.2%。截至2020年12月31日，我們206個在管項目中共有193個項目位於河南省，總建築面積為約24.2百萬平方米，覆蓋河南省大多數縣及縣級以上城市。我們致力於深耕河南省，因為河南省對優質房地產開發項目及可信賴的房地產代建服務提供商有強勁需求。我們根植於河南省，根據中指研究院的資料，2020年我們在河南省的新增合約建築面積達7.7百萬平方米、我們在河南省為項目擁有人出售的總建築面積達到5.5百萬平方米且合約銷售金額達人民幣331億元，三項指標均於河南省排名第一。利用我們完善的平台，我們亦將業務擴展至河北、山西、陝西、新疆、安徽及海南等省及自治區，以追求更大的增長潛力。

我們致力於以輕資產業務模式為項目擁有人提供服務及創造價值。因此，項目擁有人負責土地收購成本以及項目開發及建造所需資金，從而降低了我們的資本投入。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們僅向房地產商業代建項目提供房地產代建服務。我們為項目擁有人提供全面專業的解決方案，管理及優化整個房地產開發及運營流程並以符合成本效益的方式開發優質物業從而為我們的項目擁有人創造價值。我們允許我們的項目擁有人使用「建業」品牌推廣

業 務

及銷售我們所管理開發項目的物業。利用知名「建業」品牌，我們在管的房地產項目通常具有較高的質量標準且能夠實現銷售溢價，而我們的項目擁有人有權從其投資的相關項目中獲得收益。

鑑於我們在整個房地產開發及運營的各個階段向項目擁有人提供房地產代建服務，我們根據預先協定的條款向項目擁有人收取管理服務費，其通常包括(a)基於物業類型、位置、規模及價格水平的基礎管理服務費；及(b)基於銷售表現的溢價管理服務費。管理服務費通常由項目擁有人按相關項目預先協定的項目節點及／或相關項目的銷售所得款項付款安排分期支付。

我們的所有在管項目均由我們直接管理，此可確保我們一貫的優質服務並提高運營效率。我們並未將我們的項目委託給第三方房地產代建服務提供商。項目公司的管理團隊主要由我們向項目公司指派的人員組成，他們負責項目公司的主要職能，涵蓋設計、施工、財務、銷售、採購等。我們高度參與承包商／供貨商選擇及採購程序，並可向項目擁有人推薦我們網絡中的優質第三方承包商、設計公司及供應商，而項目擁有人將直接與有關第三方供貨商訂立施工協議、服務協議或供應協議。我們相信，我們的自行運營業務模式、專注於房地產商業代建、因規模經濟及地理優勢帶來的成本效益以及我們因標準化及透明費率形成的定價能力，令我們實現高利潤率。

於往績記錄期間，我們經歷顯著增長。收入由2018年的人民幣676.4百萬元增加至2019年的人民幣1,029.0百萬元及進一步增加至2020年的人民幣1,152.1百萬元。我們的淨利潤由2018年的人民幣403.9百萬元增至2019年的人民幣641.1百萬元並進一步增至2020年的人民幣681.5百萬元。我們於2018年、2019年及2020年的淨利率分別為59.7%、62.3%及59.2%。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度各年，我們的新簽合約建築面積（即我們在管總建築面積的增量部分）分別為4.6百萬平方米、8.3百萬平方米及8.6百萬平方米，分別較我們年初在管總建築面積增加39.9%、55.3%及40.6%。於往績記錄期間後及直至最後可行日期，我們新增合約30個，新增合約建築面積為3.2百萬平方米，較2020年同期的新增合約建築面積數目增加約11.4%。我們每年及於往績記錄期間後可獲得大量新合約建築面積，而於截至2020年12月31日止年度，我們在擁有充裕存量項目的情況下，因應2019年新型冠狀病毒疫情對宏觀經濟產生潛在影響，我們在實現增長（就項目挑選和人員擴長而言）時加強了風險把控。我們認為我們仍有巨大潛力探索該行業的增長機會。根據中指研究院報告，中國房地產代建市場的收入預期將由2019年的人民幣91億元增長至2025年的人民幣317億元。詳情請參閱「行業概覽 — 中國房地產代建行業的發展」及「中國房地產代建行業展望及驅動力」章節。通過實施我們的增長戰略，以(i)透過成立更多當地附屬公司或分公司令我們僱員於有關戰略地點開展業務發展，進一步滲透至河南省並擴展至「大中原」地區的其他省份，(ii)除我們當前全面及經整合的房地產商業代建服務

業 務

外，將我們的服務範圍擴展至提供單獨的顧問服務、房地產政府代建及房地產資本代建，(iii)透過應用新技術不斷提高我們的服務質素及效率，(iv)透過營銷活動進一步增強我們的品牌知名度，及(v)招聘更多人才並進行戰略收購，我們認為，我們處於有利地位，可在未來把握中國房地產代建市場的機遇並實現可持續增長。我們亦認為，我們的營運正現金流量及[編纂]的所得款項淨額將為我們進行前述增長戰略提供良好支持，因此，我們預期我們的增長戰略不會對我們的財務或運營產生重大影響。

業 務

競爭優勢

以河南省為戰略重點的中國領先房地產代建公司

根據中指研究院的資料，按在管項目於2020年已售總建築面積以及2017年至2020年總合約銷售金額的複合年增長率角度而言，我們為中國領先且快速發展的房地產代建公司。2020年，我們的在管項目錄得已售總建築面積約5.7百萬平方米，2017年至2020年總合約銷售金額的複合年增長率為71.5%，兩者均在中國所有同行中排名第一。此外，我們於2020年的新增合約建築面積達8.6百萬平方米，根據中指研究院的資料，在中國所有房地產代建公司中排名第二。

作為市場領導者，我們在快速增長的中國房地產代建行業中處於有利地位並從中獲益，該增長乃由中國的快速城鎮化、對優質房地產開發項目的需求及中國房地產市場的發展所推動。截至2020年12月31日，我們於中國的七個省及自治區的107個城市擁有206個項目，在管總建築面積為25.5百萬平方米。

我們以河南省為戰略重點，按2019年戶籍人口計，河南省為中國第一大省份。根據中指研究院的資料，預期河南省房地產商業代建市場的潛在規模將由2020年的約29.7百萬平方米增至2025年的約62.8百萬平方米，複合年增長率為16.2%。截至2020年12月31日，我們206個在管項目中共有193個項目位於河南省，總建築面積為約24.2百萬平方米，覆蓋河南省大多數縣及縣級以上城市。我們致力於滲透至河南省，因其對優質房地產開發項目及可信賴的房地產代建服務提供商有強勁需求。我們深耕於河南省，根據中指研究院的資料，2020年我們在河南省的新增合約建築面積達7.7百萬平方米、我們在河南省為項目擁有人出售的總建築面積達到5.5百萬平方米且合約銷售金額達人民幣331億元，三項指標均於河南省排名第一。利用我們完善的平台，我們亦將業務擴展至河北、山西、陝西、新疆、安徽及海南等省及自治區，以追求更大的增長潛力。

我們相信，因我們較早進入及深耕於此行業，從而使我們具備競爭對手難以複製的獨特優勢及見解。我們憑借領先的市場地位及成功往績記錄(尤其是在河南省)進一步提升我們的競爭力，並給中國房地產代建市場中的新競爭對手設立高門檻。

業 務

憑藉獲得廣泛認可的「建業」品牌，為項目擁有人創造更高的價值

我們致力於為項目擁有人創造價值。自成立以來，我們在房地產代建服務方面積累豐富的經驗及專業知識。從項目研究及審批、項目設計及規劃、施工及成本管理、推廣及銷售管理至向最終置業者交付最終物業，我們向項目擁有人提供專業服務，並確保項目各階段的質量符合我們成熟的質控體系。我們涵蓋整個房地產開發週期的全方位服務類型以及我們對質量的重視，令「建業」品牌獲得項目擁有人及最終置業者的廣泛認可。此外，我們已建立整個房地產開發價值鏈中的合資格承包商及供應商網絡，包括建築公司、設計公司、承包商及其他供應商。我們與這些合資格承包商及供應商的密切關係不僅能確保並提高我們所管理項目的質量，亦能提升「建業」這一優質品牌。

我們允許項目擁有人在委聘我們提供房地產代建服務後，使用「建業」品牌推廣及銷售我們在管項目。「建業」品牌獲得廣泛認可，及根據中國房地產TOP 10研究組進行的研究，在「2020中國中部房地產公司品牌價值Top 10」中排名第一。我們已建立專有「建業標準」，其為我們在管項目提供一套標準化的管理及品質標準，並成為支持我們房地產代建業務的中堅力量。我們的「建業標準」透過制定明確的指標補充並增強我們與項目擁有人的房地產代建協議，令我們的項目擁有人對項目成果有更清晰的預期並得以評估合同義務是否得到妥善的履行。根據中指研究院的資料，得益於知名的「建業」品牌及應用「建業標準」提供的更為優質的物業，項目擁有人能實現強勁的銷售表現，且他們各自的項目通常能比鄰近地區的類似產品享有銷售溢價。例如，根據中指研究院的資料，位於河南駐馬店的駐馬店建業城項目（我們獲委聘向其提供房地產代建服務）與周邊地區的風格類似的住宅物業的平均售價享有17.7%的溢價及位於河南南陽的南陽建業貳號城邦項目（我們獲委聘向其提供房地產代建服務）與周邊地區可比的住宅物業的平均售價享有12.9%的溢價。

憑藉知名的「建業」品牌、專業的房地產代建服務及完善的優質承包商及供應商網絡，我們認為，通過深化與現有項目擁有人的合作，我們已準備好探索房地產代建的新機會及進入新市場及地區，吸引更多優質項目擁有人與我們合作，從而使得他們通過我們管理的項目能夠實現強勁的銷售表現及溢價。

業 務

獨特的輕資產業務模式在降低風險的同時，推動我們快速增長及進一步提高盈利能力

根據中指研究院的資料，我們是中國少數幾家最早涉足房地產代建行業的公司之一。具體而言，我們所有項目均由我們直接管理，我們並無將項目委託予第三方房地產代建服務提供商，從而確保我們一貫的高質量服務並提高運營效率。此外，我們通常不會投資或持有項目公司的股權。因此，由於資本需求較低，我們能夠在進行持續擴展的同時，維持收入及利潤的快速增長。

與傳統房地產開發商需要大額資金進行土地收購相反，我們的輕資產業務模式使我們能夠保持較低的資本需求。憑藉知名的「建業」品牌、全面的服務類型、強大的執行及房地產代建能力，以及完善的優質承包商及供應商網絡，我們能夠以較低的資本需求迅速擴大經營規模。在管項目數量及在管總建築面積由截至2018年1月1日的67個項目及11.5百萬平方米增加至截至2020年12月31日的206個項目及25.5百萬平方米，複合年增長率分別為45.4%及30.5%，而截至2020年12月31日，我們並無任何計息借款。

根據中指研究院的資料，於2019年，中國房地產代建公司的平均淨利率整體而言較傳統房地產開發商的淨利率為高。此外，我們相信我們的自行運營業務模式(無需與分包商及合作夥伴分攤費用收入)、專注於房地產商業代建、規模經濟及地理優勢帶來的成本效益以及我們由標準及透明費率支持的定價能力，令我們能夠實現較高的淨利率。此外，我們的部分房地產代建服務乃透過委派至相關項目的僱員提供。根據與項目擁有人訂立的房地產代建協議，項目擁有人將承擔其直接向有關派駐僱員支付的有關人工成本，因此導致我們的淨利率較高。根據中指研究院的資料，該等安排為常見的行業慣例，且我們的中國法律顧問認為該安排未違反任何適用中國法律及法規。由於我們獨特的輕資產業務模式，於2018年、2019年及2020年，我們的淨利潤分別為人民幣403.9百萬元、人民幣641.1百萬元及人民幣681.5百萬元。於2018年、2019年及2020年，我們的淨利率分別為59.7%、62.3%及59.2%。

標準化產品及運營體系確保強大的執行能力，並提高運營效率

我們致力於交付優質房地產物業，並不斷為滿足項目擁有人及最終置業者不斷變化的需求而調整設計。基於我們對市場洞察的深入了解，我們已開發一套採用標準設計理念及使用相似立面風格及戶型的住宅產品，以應對不同市場分部、目標受眾及價格水平。該等標準化產品系列乃由我們的管理團隊精心設計，旨在令我們能夠迅速擴大規模，並在我們目前並無營運的新城市／省份複製成功經驗。截至2020年12月31日，我們管理的住宅項目中逾85%採用我們的標準

業 務

化產品，這大幅提高我們的運營效率。除我們的標準化及模塊化產品外，我們能夠利用內部產品設計團隊的經驗及專業知識提供定製項目，以更好地滿足項目擁有人的特定需求。除住宅物業外，我們亦為商業物業或辦公大樓提供房地產代建服務，以使我們的服務多元化。

我們堅信，我們有能力保持在管項目始終如一的高質量，這也對我們的長期成功至關重要。因此，我們已制定一套標準化運營體系，涵蓋項目研究、概念設計、項目設計及規劃、承包商／供應商管理、施工管理、成本管理、推廣規劃、銷售管理、竣工驗收及交付管理。此外，我們已簡化項目公司的管理職能，這不僅令我們能夠複製成功經驗，亦為未來擴展提供人才儲備，從而令我們能夠迅速擴展及擴大經營規模。憑藉我們的標準化運營體系，在決定參與新項目時，我們能夠組建一支經驗豐富且職能齊全的工作小組。我們專門的銷售團隊亦制定標準化運營方案，能夠迅速開展及擴展銷售及營銷工作，於首次開盤後即實現超過70%的去化率。我們相信，強大的執行能力及標準化運營體系令我們能夠實現更高的運營效率，因而吸引更多項目擁有人及進一步提高盈利能力。

管理團隊富有遠見且經驗豐富，並獲得大量盡職敬業人才支持

本公司由主席胡葆森先生以及執行董事胡冰先生及馬曉騰先生領導。胡葆森先生於1992年創辦建業地產。胡冰先生及馬曉騰先生分別於2004年及2001年加入建業地產，在中國房地產行業擁有廣泛經驗，具備房地產代建服務的專業知識。在具遠見卓識的胡葆森先生的領導連同胡冰先生及馬曉騰先生經驗豐富的管理下，我們已發展成為中國領先的房地產代建公司，並得到項目擁有人及最終客戶的廣泛認可。此外，我們的高級管理層團隊在本公司及／或建業地產平均服務10年以上，並在中國房地產及房地產代建行業平均擁有22年經驗。我們高級管理層團隊的成員擁有廣泛的專業知識及深厚的行業知識，為我們的快速增長及擴展作出重要貢獻。

此外，我們的管理團隊獲得大量經驗豐富且執行力強的人才支持。截至2020年12月31日，我們的營運附屬公司及項目公司擁有1,088名僱員。為發展及培訓人才，我們通過線上及線下內部培訓系統為僱員提供持續的培訓計劃，並提供外部培訓計劃。為支持長期可持續發展，我們強調在組織內部、發展及確定未來的領導人才。我們著重於建立內部成長的執行團隊，由精選的年輕有為人才組成，使我們能夠形成一個有凝聚力、有活力且穩定的中層管理團隊。通過這些舉措，我們相信我們富有遠見及經驗豐富的管理團隊及大量盡職敬業的人才，為我們的長期成功奠定基礎。

業 務

增長策略

我們的目標是進一步鞏固我們作為中國領先的房地產代建公司的地位，且我們計劃採用以下增長戰略來實現目標：

進一步加強我們在河南省的滲透並擴展至「大中原」地區，以保持我們的領導地位

我們的輕資產業務模式使我們能夠迅速擴展業務。截至2020年12月31日，我們管理的項目覆蓋河南省大多數縣級或縣級以上城市。根據中指研究院的資料，我們目前在河南省的房地產代建行業佔有最大市場份額，且我們計劃進一步滲透至河南省內其他城市，以保持我們的領導地位。我們近期的預定目標是使業務覆蓋河南省縣級或以上所有城市，並進一步提高我們在河南省的市場份額。

憑藉我們成功經驗及河南省的便捷交通系統，我們擬進一步擴展至「大中原」地區，一個我們將其界定為距鄭州約500公里的廣闊區域，涵蓋河南、湖北、陝西、山西、河北、安徽、江蘇及山東等8個省份，其覆蓋六個國家級城市群。截至2019年12月31日，「大中原」地區涵蓋省份佔中國常住人口的約30%。我們相信，「大中原」地區較多的居住人口及該等省份大量中小房地產開發商對我們優質房地產代建業務存在強烈的需求，令我們的房地產代建業務增長潛力較大。

截至2020年12月31日，除河南省外，我們已在陝西、山西、河北及安徽省開展業務，我們亦計劃將業務拓展至人口眾多、居民密度高及／或城鎮化水平相對較低的山東、湖北及江蘇省。憑藉[編纂]的所得款項，我們計劃在該等省份設立區域分公司，以協調並負責相關業務拓展活動。彼等亦將通過參加會議，拜訪潛在客戶及參加招標進行營銷及業務發展。藉助「建業」品牌及透過與當地項目擁有人的合作，我們相信我們可在該等省份逐步建立業務據點，且預計我們在河南以外省份的收入貢獻將會逐步增加。

業 務

豐富我們的服務種類，以成為綜合型房地產代建平台

我們的業務目前專注於向項目擁有人提供房地產商業代建相關服務，及於往績記錄期間我們的全部收入源自該業務。為保持領先地位，我們將繼續增強於房地產商業代建方面的專業知識，同時隨著地方政府對更具成本及時間效益的房地產代建服務之需求不斷增加，我們計劃將房地產代建服務擴展至涵蓋房地產政府代建及房地產資本代建。誠如中指研究院所告知，預期對公共住房和城市更新的需求將繼續成為中國房地產政府代建的增長動力，其將為我們專業的房地產代建服務創造需求。此外，誠如「行業概覽 — 未來增長驅動力 — 金融機構參與」一節所披露，擁有資本資源的金融投資者預期將成為成熟房地產市場的重要參與者。有興趣投資房地產開發項目的金融機構可能會尋求房地產代建服務提供商的協助，為其管理項目。因此，我們計劃通過招募具有房地產政府代建及房地產資本代建相關經驗以及關係的人員，將部分上市所得款項用於擴展房地產政府代建及房地產資本代建等新業務。

另一方面，隨著我們持續增長，我們可能會考慮提供單獨的顧問服務，包括項目評估服務、設計諮詢服務或施工管理服務或該等服務的任意組合予其他房地產代建服務供應商，或按需提供上述服務予項目擁有人，而非提供全方位房地產代建解決方案。於2020年11月，我們訂立一個項目，在該項目中我們向一名項目擁有人提供房地產代建諮詢服務，該項目擁有人不使用「建業」品牌，因為該項目擁有人為國有企業，並就該項目選擇使用其自有品牌名稱，且並無將我們的財務人員派駐至項目公司以對項目進行監督。我們使用「建業」品牌的項目的定價條款與不使用「建業」品牌者相若。該項目的合約總額約為人民幣9.5百萬元，該項目的總建築面積約為27,000平方米，即單位費率為每平方米人民幣350元。該項目的費率略高於本文件第133頁所披露的平均費率，乃由於該特定項目位於陝西省省會西安，而我們的其他項目大部分位於縣城或地級市。此外，按總建築面積計，該項目較小，但我們通常要求項目合約金額達到某一水平，因此，經我們商業磋商後，項目擁有人同意就該項目支付相對較高的每平方米費率。

業 務

繼續提升產品及服務質量，以滿足日益變化的市場需求及偏好並增強我們的競爭力

我們未來的成功依賴於我們向客戶提供優質創新產品的能力。因此，我們計劃採用新技術並升級我們的產品，以滿足日益變化的市場需求，並進一步增強我們的競爭力。例如，我們將繼續於我們未來的項目開發智能社區，預期將更廣泛地採用面部識別安全系統、智慧停車場、智慧家居系統及裝配式建築等技術。我們與製造智能家居的科技公司密切合作，以於我們的在管項目使用其產品。此外，於我們在管項目的設計階段內，我們亦考慮使用環保的建材，旨在實現中國的綠色建築國家標準。此外，我們擬於未來項目中設計具有環保基礎設施的綠色建築。我們亦可能考慮將房地產代建服務擴大至覆蓋其他物業類型，包括綜合體及工業園，以提升來自住宅物業的收入貢獻比例。我們亦計劃利用資訊技術提升我們的運營效率。隨著業務增長，我們需同時管理多個項目。我們計劃委託外部IT服務提供商開發我們房地產代建業務專用的軟件系統。有關軟件系統將幫助我們同時監控每個項目的狀態，並組織我們對各項目的設計、建設及銷售週期等不同週期的管理。有關軟件亦將促進我們僱員、項目擁有人、承包商及供應商之間及時進行監察及互動，從而提升我們的運營效率。

於在管項目整個開發過程維持一套標準化及精細化管理運作的同時，我們需要不斷緊跟行業趨勢及最終置業者的喜好，以實現較高運營效率。我們會定期根據該等趨勢及發展檢討產品及標準運作程序，以確保我們能一直順應有關趨勢及發展。一旦察覺到有新的行業趨勢及發展，我們將不斷完善及採用更高標準，以確保我們的標準與時俱進。我們認為，以客戶需求為導向不僅可優化運營效率，亦將進一步增強我們的整體競爭力及鞏固我們在行業的領導地位。

透過多個營銷渠道增強「建業」品牌的市場認可度，以增強我們吸引項目擁有人及贏取新項目的能力

「建業」品牌享有很高知名度。我們計劃借助強大的品牌形象在目標省份／地區吸引更多項目擁有人，並進一步加深與現有項目擁有人的合作。通過現有項目擁有人的口碑相傳，我們專業的業務發展團隊計劃接觸更廣泛的潛在項目擁有人群體，並通過更好了解其業務需求來實施更多營銷活動。我們相信以往的合作會使我們可以向有關項目擁有人提供更優質的服務並滿足其需求和期待。我們亦計劃透過多種線上及線下渠道增強我們的營銷活動以進一步增強「建業」品牌的市場知名度，尤其是於河南省外我們計劃擴大業務範圍所至的省份。例如，我們計劃為我們

業 務

擬進軍的「大中原」地區新市場的主要城市量身製作一系列短片，並於相關城市建立展示廳，以推廣新的「建業」生活方式。我們相信，這將提升我們的業務前景，為我們提供更多的品牌溢價及增長潛力。

繼續吸引、培訓及保留人才，以支持我們的長期及可持續增長

我們相信，我們訓練有素並具有豐富行業經驗的僱員是我們向項目擁有人提供高品質服務的關鍵。為保持我們的高服務品質及行業領先的專業知識，並不斷滿足客戶日益變化的需求，我們將繼續採取各種措施招聘、培訓、晉升及保留業內最優秀的人才。【編纂】所得款項的絕大部分將用於招募人才，以擴大我們在「大中原」地區若干省份的業務，使我們的服務種類多元化以覆蓋政府及資本代建，並升級我們的資訊技術基礎設施，以提升我們的運營效率。此外，我們將繼續透過各類培訓計劃及舉措於本公司內部培養未來的管理人才。透過我們的核心價值、完善的平台及具競爭力的薪酬待遇，我們相信我們將有效吸引合適的人才並為長期成功實現可持續增長。

業務模式

我們與項目擁有人訂立房地產代建協議，並根據協議提供全面專業的解決方案，以管理及優化項目擁有人的整個房地產開發及運營流程。我們透過具成本效益的方式開發優質物業為我們的項目擁有人創造價值。更重要的是，在我們獲委聘提供房地產代建服務後，我們允許項目擁有人使用「建業」品牌推廣及銷售我們在管項目。利用知名「建業」品牌，我們管理的房地產項目通常能夠實現銷售溢價，而我們的項目擁有人有權從其投資的相關項目中獲得收益。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們僅向房地產商業代建項目提供房地產代建服務。

鑑於我們在整個房地產開發及運營的各個階段向項目擁有人提供房地產代建服務，我們根據預先協定的條款向項目擁有人收取管理服務費，通常包括(a)基於物業類型、位置、規模及價格水平的基礎管理服務費；及(b)基於銷售表現的溢價管理服務費。管理服務費通常由項目擁有人按相關項目預先協定的項目節點及／或銷售所得款項付款安排分期支付。項目擁有人願意委聘我們並向我們支付管理服務費以於其各個房地產開發項目中使用「建業」品牌並應用我們的技術、市場洞察力、完善的優質承包商／供應商網絡以及在特定項目的各個參與者之間進行高效的協調。除總部及區域分公司的僱員之外，我們的綜合服務亦由我們派駐至相關項目公司的僱員提供以便更好管理及監督彼等各自的日常營運。我們派駐至項目公司的人員的薪資、差旅及

業 務

住宿開支、福利及獎金通常由項目擁有人根據項目擁有人與我們作出的安排直接向派駐人員支付。根據中指研究院的資料，該等安排為常見的行業慣例，且我們的中國法律顧問認為該安排並無違反任何適用中國法律及法規。我們並無將該等開支確認為僱員成本，其亦不構成管理服務費或收入之一部分。

我們採用輕資產業務模式運營。與我們訂立房地產代建協議時，項目擁有人已取得或正在申請土地使用權許可。此外，項目擁有人負責籌集整個項目開發及建設所需資金。項目擁有人有權知悉與特定項目有關的所有資料及最新消息，並有權進行檢查及提出建議。項目擁有人亦有決定重大事項的最終權力，如預算、框架發展規劃、項目定位、建設時間表、採購計劃、物業價格以及銷售及營銷策略。項目擁有人有權享有自投資收取的所得款項並承擔投資風險(如有)。截至最後可行日期，我們僅於我們在管的一個項目持有少數股權。作為於有關項目公司持有20%股權的少數股東，我們作為被動投資者行事且僅可根據各自於項目公司的持股比例行使投票表決權並取得投資收入並承擔投資風險。於往績記錄期間，我們於有關項目公司的20%股權於綜合財務狀況表入賬為於一間聯營公司的投資。

我們的房地產代建服務乃透過總部及區域分公司的僱員以及派駐到相關項目公司的僱員提供。根據特定項目的不同開發階段，總部／區域分公司僱員及派駐僱員的參與程度及提供的相關服務會有所不同。有關我們總部、區域分公司及項目公司僱員所提供服務的詳情，請參閱「業務 — 房地產代建流程」一節。

我們的所有在管項目均由我們直接管理，此可確保我們一貫的高質量服務並提高運營效率。我們並無將我們的項目委託給第三方房地產代建服務供應商，我們亦依賴自身的銷售及營銷工作小組推廣我們管理的項目。我們相信，我們的自行運營業務模式、專注於房地產商業代建以及規模經濟及地理優勢帶來的成本效益，令我們能夠實現較高的利潤率。

業 務

我們的房地產代建業務

概覽

自我們開展房地產代建業務以來，我們實現快速增長。截至2020年12月31日，我們累計已訂立合共246個項目，總建築面積33.1百萬平方米，其中40個已完成，位於中國七個省和自治區107個城市的206個項目仍由我們管理。截至同日，我們在管項目的在管總建築面積約為25.5百萬平方米，其中在建建築面積為21.8百萬平方米，待建建築面積為3.7百萬平方米。

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們的在管項目分別為105、147及206個。我們在2017年以來開始向輕資產業務模式轉變並主要專注於我們的房地產代建業務。根據行規，一個房地產代建項目的週期通常介乎於三年至五年之間，此符合中指研究院所確認的行規，我們於往績記錄期間完成的項目數量有限。具體而言，我們的項目通常會分期開發。我們僅於在管項目的所有項目階段均完工後方會將該等項目視為已建成項目，此亦導致我們於往績記錄期間的建成項目數量較少。下表載列於所示期間我們在管項目數量明細及變動：

	在管項目數量			
	於期初	新增合約	已建成 ⁽¹⁾	於期末
2018年	67	39	1	105
2019年	105	58	16	147
2020年	147	80	21	206
於2020年12月31日起				
至最後可行日期	206	30	1	235

附註：

(1) 我們的在管項目僅於完成該項目的所有期數時視為已建成。

業 務

於截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們新增合約建築面積分別達到4.6百萬平方米、8.3百萬平方米及8.6百萬平方米。根據中指研究院的資料，2020年的新增合約建築面積在中國所有房地產代建公司中排名第二。於2019年，我們的新增合約在管項目及新增合約建築面積實現較高增長，主要由於我們目標市場對房地產代建服務的需求強勁、「建業」品牌知名度的提升及我們的優質服務令現有客戶做出口耳相傳的推薦。下表載列於所示期間我們在管項目的建築面積資料明細：

	在管建築面積 ⁽¹⁾					
	於期初	新增合約	已建成	於期末	在建 ⁽²⁾	待建
	(千平方米)					
2018年	11,493	4,588	984	15,097	9,838	5,259
2019年	15,097	8,349	2,312	21,134	16,152	4,982
2020年	21,134	8,581	4,172	25,543	21,839	3,704
於2020年12月31日 起至最後可行 日期	<u>25,543</u>	<u>3,237</u>	<u>232</u>	<u>28,548</u>	<u>24,220</u>	<u>4,328</u>

附註：

(1) 上表所披露我們在管建築面積數量乃根據各房地產代建協議所載建築面積計算。

(2) 上表所披露在建項目的建築面積僅包括相關項目擁有人已獲得施工許可證的項目。

於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們在管的絕大部分項目均為住宅房地產。除住宅物業以外，我們亦為城市綜合體、購物中心或辦公大樓等非住宅物業提供房地產代建服務，以豐富我們的服務種類。截至2020年12月31日，我們共有四個商業房地產開發項目，總建築面積約為307,800平方米。

下表載列於所示期間我們按物業類型劃分的收入明細概要。

	2018年	2019年	2020年
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
住宅物業項目貢獻的收入	676,399	1,020,576	1,136,920
商業物業項目貢獻的收入	—	8,419	15,162
年內收入總額	<u>676,399</u>	<u>1,028,995</u>	<u>1,152,082</u>

業 務

下表載列於往績記錄期間在管項目已售建築面積數量、合約銷售金額及每平方米平均售價：

	已售建築面積	合約銷售金額	每平方米平均售價
	千平方米	人民幣百萬元	人民幣
2018年	3,591	18,691	5,205
2019年	5,153	29,349	5,696
2020年	5,702	34,303	6,016

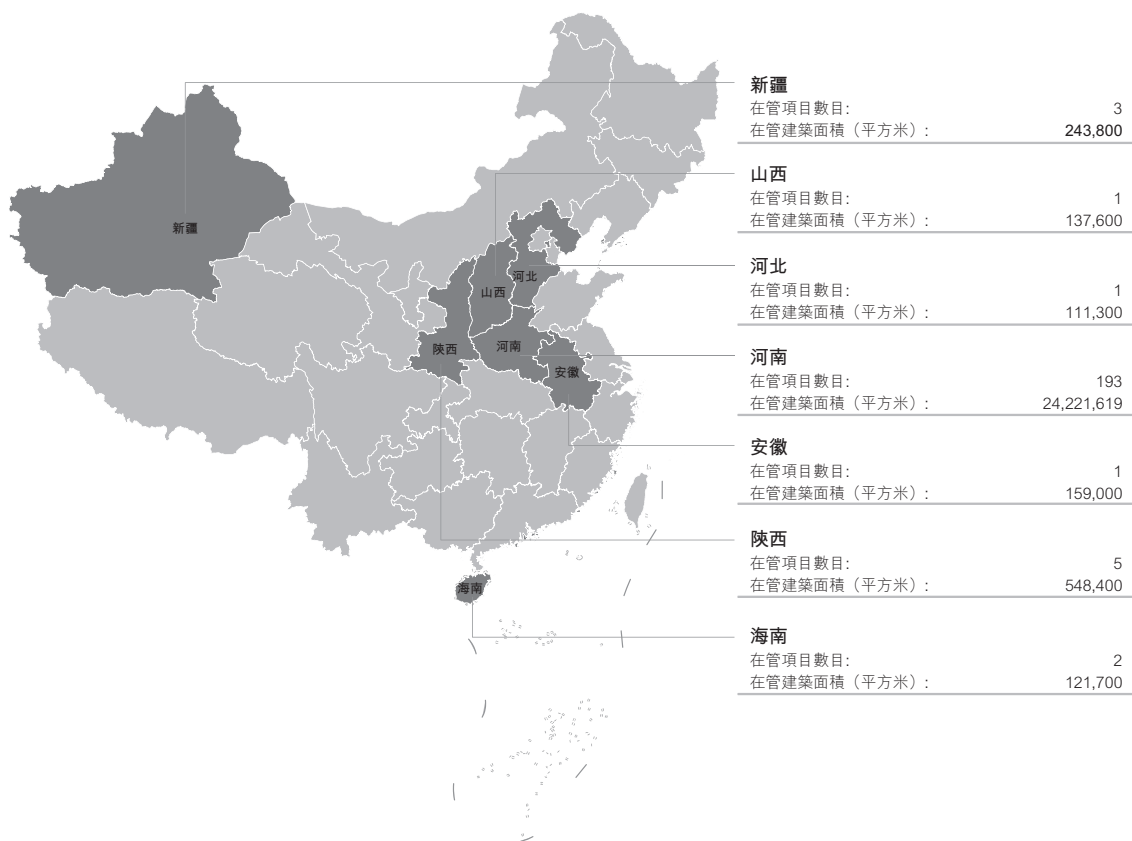
我們的地理覆蓋

自成立以來，我們以河南省為戰略重點，按2019年戶籍人口計，河南省為中國第一大省份。根據中指研究院的資料，預期河南省房地產代建市場的潛在規模將由2020年的約54.8百萬平方米增至2025年的約85.7百萬平方米。截至2020年12月31日，我們在管項目中共有193個商業項目位於河南省，總建築面積約為24.2百萬平方米，覆蓋河南省大多數縣或縣級以上城市。我們致力於滲透進入河南省的其他城市，因該等城市對優質房地產開發項目及可信賴的房地產代建服務供應商有強勁需求。我們深耕於河南省，根據中指研究院的資料，2020年我們在河南省的新增合約建築面積達7.7百萬平方米、我們為項目擁有人出售的總建築面積達到5.5百萬平方米且合約銷售金額達人民幣331億元，2020年三項指標均於河南省排名第一。「建業」品牌獲得廣泛認可，根據中國房地產Top 10研究組進行的研究，「建業」品牌在「2020中國中部房地產公司品牌價值Top 10」中排名第一。

憑藉我們在河南省發展成熟的平台及成功經驗，我們已將業務擴大至河北、山西、陝西、新疆、安徽及海南等省及自治區，以追求更大的增長潛力。截至2020年12月31日，我們在上述六個省及自治區共計管理13個項目，簽約總建築面積約為1,321,800平方米。

業 務

下圖列示截至2020年12月31日我們在管房地產開發項目的地理分佈情況：



下表載列截至2020年12月31日按地點劃分的我們在管的項目明細：

	截至2020年12月31日	
	我們在管的 項目數量 ⁽¹⁾	在管建築 面積 ⁽¹⁾⁽²⁾ (千平方米)
河南省	193	24,221
地級或以上城市	47	5,947
縣城及縣級市	146	18,274
其他省份	13	1,322
總計	206	25,543

附註：

- (1) 上表所示我們在管的項目數量及其各自的建築面積僅包括截至所示日期仍歸我們管理的項目。
- (2) 上表所示我們各在管建築面積數量乃根據各房地產代建協議所載建築面積計算。

下表載列於往績記錄期間內各期間就收入貢獻而言我們的前十大房地產代建項目的若干資料。

業 務

下表載列於往績記錄期及截至最後可行日期有關我們房地產代建項目各期間的未完成項目的變動情況。

	未完成項目的變動			[編纂]
	2018年	2019年	2020年	
	(人民幣千元)			
年／期初.....	1,213,597	1,576,398	1,973,792	[編纂]
新增.....	1,039,200	1,426,389	1,968,481	[編纂]
已確認收入.....	(676,399)	(1,028,995)	(1,152,082)	[編纂]
年／期末.....	<u>1,576,398</u>	<u>1,973,792</u>	<u>2,790,191</u>	[編纂]

管理服務費

就我們的在管項目而言，項目擁有人根據預先協定的條款向我們支付管理服務費及其他酬金，其中一般包括下列各項費用：

- 基礎管理服務費，其通常基於(i)我們在管項目建築面積乘以每平方米預先協定費率，或於較少情況下基於(ii)我們為項目擁有人所管理及出售的房地產銷售價值的預定百分比；及
- 基於銷售表現的溢價管理服務費(通常為超過預先協定基準的銷售所得款項的百分比，按個案基準磋商)。

管理服務費通常包括基礎管理服務費及溢價管理服務費。其提供激勵機制，激勵本集團提供優質服務，使所開發的物業將擁有良好的銷售業績，進而在使項目擁有人獲利的同時本集團亦可賺取溢價管理服務費。

基礎管理服務費：根據我們的定價政策，我們已制定每平方米項目建築面積費率的標準範圍。根基(i)位置(不論其為地市級城市／縣／縣級城市)；(ii)物業類型(不論為住宅／商業／辦公室樓宇／其他)；及(iii)每平方米物業的預計銷售價；房地產代建服務須按不同標準的費率收取費用。

	住宅	商業
	人民幣／平方米	人民幣／平方米
縣及縣級城市.....	85-285	135-485
地市級城市.....	135-350	185-485

溢價管理服務費：我們將在房地產代建合約中就各類物業制定售價目標(即據此開發的物業可取得的每平方米銷售價)。就銷售所得款項超過售價目標而言，我們將有權享有超出金額10%至20%作為其溢價管理服務費。

業 務

於訂立房地產代建協議後，項目擁有人通常須於預先協定的期間內向我們支付首期管理服務費。項目擁有人亦須參考項目開發狀態、預先協定的項目節點及／或銷售所得款項付款安排支付管理服務費進度款。就基礎管理服務費而言，就進度付款預先協定的項目節點通常包括(1)訂立房地產代建協議，(2)開始興建及(3)開始並進行特定項目的物業銷售。就溢價管理服務費而言，將根據銷售節點付款，交付後進行據實結算。作為一間代建公司，我們無須就我們在管的房地產開發項目提供任何保證金。

房地產代建服務費是因我們提供的服務而收取。我們於提供服務的過程中會在項目中派駐我們的僱員以擔任管理職位及監督職位，而項目擁有人負責承擔有關所派駐僱員的薪酬。除該等所派駐的僱員之外，我們於總部及區域分公司的僱員亦會向項目擁有人提供服務，包括就房地產開發週期的多個方面提供建議。通過提供有關建議，我們的客戶(即項目擁有人)可受益於本集團的技術、市場洞察力、產品設計、市場定位、完善的優質承包商／供應商網絡以及高效項目協調。此外，項目擁有人亦有權在所開發的房地產中使用深受市場認可的「建業」品牌及通常可於房地產市場上索要溢價售價。根據中指研究院，中國房地產代建公司收取的平均管理服務費水平一般介乎某一特定項目的總合約銷售的3.5%至6.0%。於2018年、2019年及2020年我們的平均管理服務費水平為在管項目總合約銷售的約3.6%、3.5%及3.4%，與行業水平一致。

於2018年、2019年及2020年，基礎管理服務費分別貢獻我們收入的人民幣571.9百萬元、人民幣881.1百萬元及人民幣1,089.1百萬元(或84.5%、85.6%及94.5%)，而我們的獎勵費分別貢獻我們同期收入的人民幣104.5百萬元、人民幣147.9百萬元及人民幣63.0百萬元(或15.5%、14.4%及5.5%)。於2018年、2019年及2020年，我們每平方米的平均基礎管理服務費分別為人民幣216.3元、人民幣215.8元及人民幣214.1元，而我們於往績記錄期間的基礎管理服務費費率介乎每平方米人民幣85元至每平方米人民幣485元。此外，由獨立第三方客戶及我們的關聯方貢獻的管理服務費佔比於2018年分別為85.3%及14.7%，於2019年分別為87.0%及13.0%，及於2020年分別為89.2%及10.8%。此外，於2018年、2019年及2020年，我們每平方米的平均溢價管理服務費分別為人民幣26.8元、人民幣33.4元及人民幣29.2元，及我們的溢價管理服務費的費率介乎每平方米人民幣14元至每平方米人民幣142元，其乃主要由相關項目的銷售表現所釐定。下表載列按我們所管理由關連方或獨立第三方擁有的項目劃分的收入明細以及所示期間各利潤率概要。

業 務

	2018年		2019年		2020年	
	收入	淨利率	收入	淨利率	收入	淨利率
	人民幣千元		人民幣千元		人民幣千元	
獨立第三方所擁有項目貢獻的收入／淨利率	576,728	60.8%	895,037	62.8%	1,027,767	59.7%
以下公司所擁有項目貢獻的收入／淨利率：						
— 建業地產及其附屬公司、合營企業及聯營公司	99,671	61.4%	133,949	61.7%	121,247	61.1%
— 本集團聯營公司	—	—	9	61.7%	3,068	58.3%
年內總收入／淨利率	<u>676,399</u>	59.7%	<u>1,028,995</u>	62.3%	<u>1,152,082</u>	59.2%

下表載列於所示期間按來自獨立第三方或關聯方的管理服務費劃分的房地產代建服務收入及平均管理服務費率概要。我們首次開始房地產代建業務時，採用統一收費模式，固定管理服務費率為每平方米人民幣200元。隨後，我們按不同物業類型調整及優化所收取的不同費率。例如，住宅物業的費率通常低於商業物業，縣級市項目的費率通常低於地級市。關聯方的項目大部分是於早期開發階段訂立，其中逾60%的項目乃於2017年或之前訂立，僅兩個項目於2020年訂立，此種情況導致平均管理服務費率較低。另一方面，每個項目的平均管理服務費很大程度上受各項目的規模(以建築面積計)所影響。

	2018年			2019年			2020年		
	每個項目的平均管理		每平方米的 平均費率	每個項目的平均管理		每平方米的 平均費率	每個項目的平均管理		每平方米的 平均費率
	收入	服務費		收入	服務費		收入	服務費	
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣元
自獨立第三方收取的管理服務費	576,728	7,690	218.8	895,037	8,063	218.0	1,027,767	6,332	216.0
自關連方收取的管理服務費	99,671	8,306	204.2	133,958	8,931	201.6	124,315	8,566	195.7
年內總收入	<u>676,399</u>			<u>1,028,995</u>			<u>1,152,082</u>		

於2018年、2019年及2020年，位於地級市或以上城市的項目平均管理服務費率分別為每平方米人民幣219.5元、每平方米人民幣225.7元及每平方米人民幣220.4元，而位於縣城及縣級市的項目平均管理服務費率分別為每平方米人民幣213.0元、每平方米人民幣210.6元及每平方米人民幣211.8元。我們收取的管理服務費率及管理服務費可能視乎相關項目的規模、位置、定位及其他因素而有所區別。

業 務

我們的「建業標準」

我們致力於提供優質的房地產代建服務並為我們的項目擁有人創造價值。基於我們對項目擁有人需求及最終置業者偏好的深入了解，我們已制定一套標準化、高質量且持續優化更新的「建業標準」，成為支持我們房地產代建業務的堅實基礎。

我們的專有「建業標準」旨在簡化及理順複雜的項目開發流程並為我們所有在管項目提供科學、合理及標準的系統。根據我們在管房地產開發項目各自的位置、樣式、價格水平、功能及目標最終置業者，我們的「建業標準」將其劃分為五個類別。我們「建業標準」項下的各類別均配有一套詳細的施工參數，如容積率、樓宇高度或其他施工參數，以及不同產品／服務規格及要求，如裝修單位成本、停車位數量、景觀及綠化面積規模或周邊地區的生活功能。我們亦將內部監督程序及標準納入「建業標準」，以確保對我們的在管項目維持良好的品質控制。

我們根據行業趨勢及項目擁有人需求的發展定期審查我們的「建業標準」，以確保我們的產品／服務標準與有關趨勢及發展保持一致。當我們觀察到新行業趨勢及發展時，我們將繼續改進及調整該標準，以確保我們的標準將保持最新。我們相信，我們的「建業標準」，連同我們從為項目擁有人提供服務所積累的技術知識及經驗，令我們的房地產代建服務有別於市場其他同行。

「建業」品牌的使用

在我們獲委聘提供房地產代建服務後，我們允許項目擁有人使用「建業」品牌來推廣及銷售我們在管項目。「建業」品牌包括「建業」字眼、商標、標識及可能代表「建業」品牌的任何其他形式。

在房地產代建協議中，我們就項目擁有人使用「建業」品牌提出若干要求。特別是，我們要求其於營銷材料中使用「建業」品牌時事先獲我們書面批准。此外，我們對是否使用「建業」品牌的房地產開發項目的名稱保留同意權。為保護「建業」品牌免遭項目擁有人或其他人士在未經授權的情況下使用，我們總部的僱員建立持續宣傳監控系統以自互聯網收集信息，而區域分公司的僱員定期檢查我們在管項目使用「建業」品牌的方式以及是否被不當用作其他目的（作為對項目公司監管的一部分），且項目公司僱員將向我們報告（倘發現任何未經授權或不當使用「建業」品牌）。倘我們發現任何與未經授權或不當使用「建業」品牌有關的事件，我們將對有關交易對方採取法律行動以杜絕有關未經授權或不當使用。於往績記錄期間及直至最可行日期，我們並無遭遇任何有關事件。

業 務

我們相信，與「建業」品牌相關的高品質及高標準可讓項目擁有人享受定價溢價。通過利用成熟知名的「建業」品牌，項目擁有人更容易提高潛在購買者的品牌意識。

於銷售及營銷過程中，物業營銷材料及銷售協議明確指出，房地產開發商為項目擁有人，及我們向項目擁有人提供房地產代建服務及品牌名稱授權。因此，我們認為置業者已獲充分告知相關狀況。誠如我們的中國法律顧問所告知，本集團不會就我們提供的房地產代建服務及品牌名稱授權所引起的任何誤解受到置業者的潛在申索。

倘發生以下任何事件，我們可終止項目擁有人使用「建業」品牌：

- 我們與項目擁有人的房地產代建協議終止；
- 項目擁有人未經我們同意而進行項目開發及建設，導致項目產品及服務不符合我們的標準及要求；或
- 項目擁有人未能按照管理協議維護「建業」品牌形象，從而導致「建業」品牌受損。

於往績記錄期間，「建業」品牌已使用於我們在管的所有項目。於2020年11月，我們訂立一份將不會使用「建業」品牌的房地產代建服務協議。主要項目擁有人為一名獨立第三方，該獨立第三方與一間國有企業合作共同開發一個住宅項目。

持有少數股權的房地產代建

我們通常不會投資或持有我們項目公司的股權。然而，若干項目擁有人有時邀請我們為項目提供股權融資（通常為20%或以下），以促進與項目擁有人保持更密切的合作關係，旨在令我們的利益與項目擁有人的利益一致。有關情況極為少見。我們希望今後減少參與此類少數股權投資。截至最後可行日期，我們僅持有我們在管的一個項目的少數股權。

涉及安置房項目的房地產代建

在我們在管的少數項目中，項目擁有人可能會承接以安置房及動遷房為主的房地產開發項目。於往績記錄期間，我們管理合共三個項目，當中涉及安置房。關於此類項目，我們向項目擁有人提供房地產代建服務時通常按較低管理服務費率向項目擁有人收取費用，原因為項目擁有人將負責向最終置業者轉讓相關房地產物業，及我們並不負責涉及有關項目的銷售及售後服

業 務

務。於往績記錄期間，涉及安置房項目的費率通常為每平方米人民幣100元（就位於縣城及縣級市的項目而言）及每平方米150元（就位於地級市的項目而言），而住宅物業商業代建項目的費率則介乎每平方米人民幣85元至人民幣350元。誠如中指研究院所告知，中國房地產代建公司就政府代建項目收取的管理服務費（包括安置房項目）通常介乎項目投資總額的1.0%至5.0%。我們就我們在管有關安置房的項目所收取的管理服務費為相關項目投資總額的約3.0%，此符合行業平均水平。

擴展計劃

截至2020年12月31日，我們的在管項目覆蓋河南省大多數縣及縣級以上城市。我們目前計劃進一步滲透進入河南省的其他城市以保持領先地位，旨在令我們的業務覆蓋河南省所有縣及縣級以上城市，並進一步提高我們在河南省的市場份額。

截至2020年12月31日，除河南省外，我們已在陝西、山西、河北、新疆、安徽及海南開展業務營運，並計劃在該六個省及自治區開展更多房地產代建項目。憑藉我們成功經驗及河南省的便捷交通系統，我們計劃的擴展主要專注於「大中原」地區，一個我們將其界定為距鄭州半徑約500公里的廣闊區域，涵蓋河南、湖北、陝西、山西、河北、安徽、江蘇及山東等8個省份，其覆蓋六個國家級城市群。截至2019年12月31日，「大中原」地區涵蓋省份佔中國常住人口的約30%，這表明我們的房地產代建業務存在較高的增長潛力。

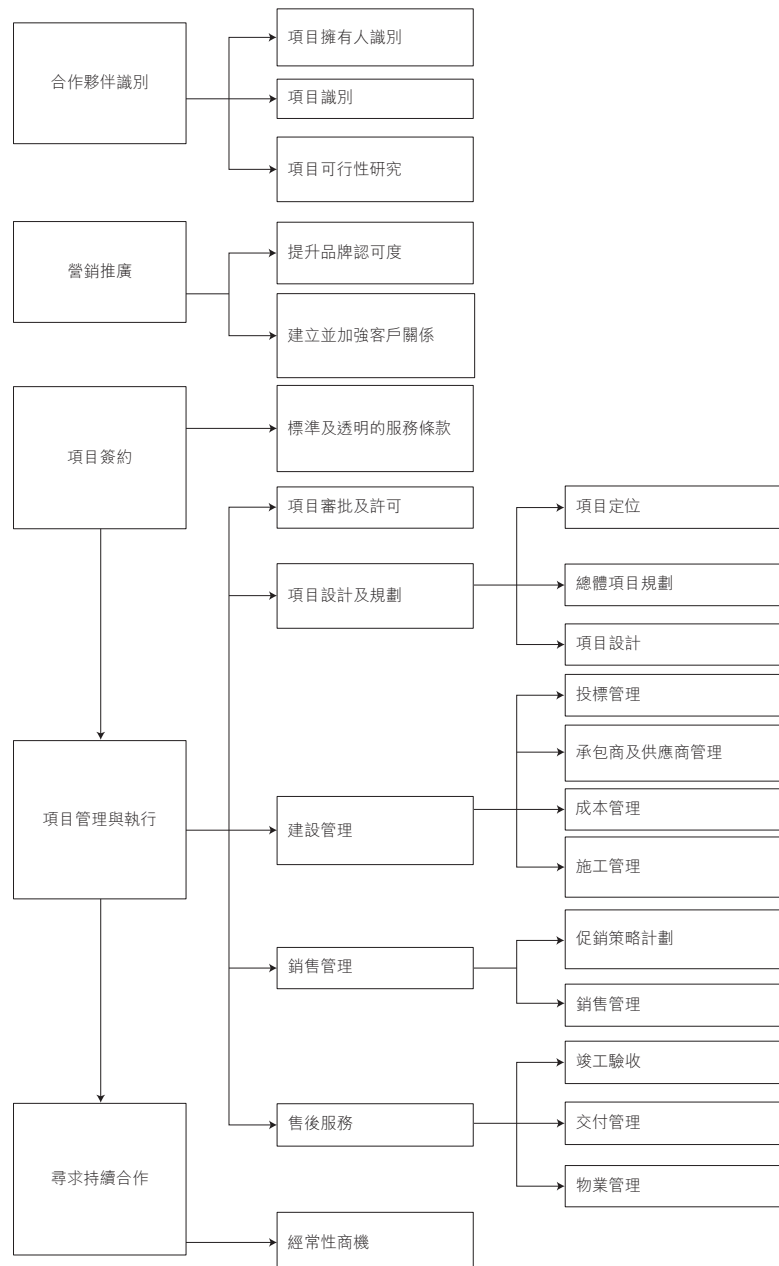
截至2020年12月31日，除河南省外，我們已在陝西、山西、河北及安徽省開展業務，我們亦計劃將業務拓展至人口眾多、居民密度高及／或城鎮化水平相對較低的山東、湖北及江蘇省。我們認為，該等省份的中小房地產開發商對具有知名品牌聲譽的優質房地產代建服務提供商存在強烈的需求。我們計劃在該等省份設立當地附屬公司或分公司，以協調並負責相關業務拓展活動。藉助「建業」品牌及透過與當地項目擁有人的合作，我們相信我們可在該等省份逐步建立業務據點，且預計我們在河南以外省份的收入貢獻將會逐步增加。

房地產代建流程

我們的房地產代建服務乃透過總部及區域分公司的僱員以及派駐到相關項目公司的僱員提供。根據特定項目的不同開發階段，參與程度及提供的相關服務會有所不同。我們房地產代建服務通常從識別項目及項目擁有人開始，其後進行銷售及推廣、簽立房地產代建協議、涵蓋房地產

業 務

開發過程各階段的项目管理及執行，並以我們與项目擁有人尋求新項目持續合作機會結束。根據中指研究院，我們的项目週期通常介乎三年至五年，而此週期符合行規。下圖列示我們房地產代建流程的主要步驟：



業 務

合作夥伴識別

項目擁有人識別

我們開始房地產代建項目的第一步為識別合適的項目擁有人。在識別新項目擁有人時，我們的區域分公司的投資發展部僱員會定期主動收集各自區域內的市場資料，並利用其豐富的行業經驗來篩選項目擁有人。我們的區域分公司通常每週均會向總部報告相關市場資料。我們一旦識別新項目擁有人，我們的區域分公司的投資發展部僱員將就我們的建議與項目擁有人進行深入溝通，以確保彼等認同我們的業務文化、發展策略、品質標準並就我們的合作條款達成一致。

我們相信，擁有良好商業信譽及穩健的財務狀況，且讚賞「建業」品牌及我們輕資產商業模式的項目擁有人，是項目成功的關鍵。因此，當新的項目擁有人與我們接洽或我們區域分公司的投資發展部識別到新的項目擁有人時，於決定與相關項目擁有人進行合作之前，我們會對項目擁有人的往績進行盡職調查及背景調查。具體而言，我們要求項目擁有人在與我們簽訂房地產代建協議之前，先取得開發土地並付清土地出讓金，且我們亦評估項目擁有人完成項目的財務能力。

項目識別

在識別項目擁有人後，我們總部投資發展部的僱員將進一步與區域分公司進行交流以評估相關項目。在將項目及項目意向簡報提交予總部批准之前，總部投資發展部僱員及區域分公司的僱員會共同進行實地考察，以核實細節並評估項目的相關風險，以更好地了解其潛力。我們經驗豐富的僱員在評估新項目時會考慮的主要因素通常包括該項目是否位於黃金地段、施工複雜性、項目擁有人的身份及背景、市場環境及周邊地區的競爭格局以及房地產開發項目的預計收益。

項目可行性研究

在項目擁有人收購將予開發的地塊之後及在與有關項目擁有人訂立房地產代建協議之前，我們區域公司的投資發展部僱員將與其他部門合作，通過調研和現場調查收集項目信息，如項目所在城市的宏觀環境、市場環境、競品、配套設施和項目擁有人的背景審查。根據所收集的資料，區域分公司僱員將率先為相關候選項目編製一份可行性研究報告，並將其提交予總部進行審批。我們亦與項目擁有人分享可行性研究報告，供其了解及評估該項目的估計回報及相關風險。

業 務

我們總部的投資發展部將分析可行性研究報告並可能要求提供其他資料，以更好規劃項目及進行潛在投資收益分析。於完成所有必要研究後，最終項目可行性研究報告將提交予總部批准。於指定項目的可行性研究報告獲得批准後，我們將與項目擁有人訂立房地產代建協議。

營銷推廣

提升品牌認可度

我們總部設有專門的品牌管理部以及營銷管理部，該等部門共同負責規劃及制定我們的整體營銷策略、進行市場調研並協調我們所有的營銷活動以推廣「建業」品牌及我們的服務實力，以爭取新項目擁有人。我們總部的營銷管理部將編製本集團的年度營銷方案並根據市場反饋繼續調整相關營銷策略。此外，我們的品牌管理部亦建立了持續宣傳監控系統以收集使用「建業」品牌的信息，這有助於保護「建業」品牌免遭項目擁有人或其他人士的未經授權或不當使用。

另一方面，我們區域分公司的營銷管理部負責執行總部製定的品牌／項目推廣計劃，在總部的監督下協調廣告及媒體資源，並定期檢查「建業」品牌如何用於我們的在管項目，是否有其他不當用途。於相關項目公司的派駐僱員亦會協助執行總部制定的品牌／項目推廣計劃，如發現任何未經授權或不當使用「建業」品牌的行為，彼等會立即向總部及區域分公司報告。

我們亦舉辦公開推廣活動並在多媒體資源(例如報紙及互聯網)投放廣告，推廣我們的在管項目及提升品牌知名度。我們認為，由總部品牌以及營銷管理部開展的營銷舉措以及我們出色的往績記錄，將增加最終置業者對「建業」品牌的熟悉程度。

建立並加強客戶關係

我們主要仰賴現有客戶以及當地房地產商會及行業組織口耳相傳的推薦，自項目擁有人獲得新的房地產代建項目合約。項目擁有人對具備專業團隊、標準化管理體系及行業領先標準、嚴格產品品質控制、廣泛的合資格承包商及供應商網絡，以及創造溢價能力之房地產代建服務的需求正日益強勁，其令我們成為彼等選擇的合作夥伴。

業 務

為維持並增強我們與現有項目擁有人的關係，我們總部的營銷管理部亦於每年與項目擁有人舉行會晤，以與彼等建立更緊密的關係。該等營銷活動不僅進一步提升「建業」品牌價值，亦增加項目擁有人於未來項目與我們合作的粘性。

項目簽約

我們一般於完成對新項目的內部評估及對有關項目擁有人的盡職調查後，根據我們的協議模板與項目擁有人訂立輕資產項目委託管理合同(可予作出變動及調整以迎合項目擁有人需求)。我們的區域分公司會就房地產代建協議的條款及條件，牽頭與項目擁有人進行聯絡及磋商，該等條款及條件需經總部審批。

我們的房地產代建協議模版的主要條款通常包括：

- 協議期限，通常自協議生效之日起計直至達成預定的去化率(通常為90%)或交付有關物業，惟須視乎訂約方共同議定延期及因(其中包括)任何一方嚴重違約而提前終止協議的權利而定；
- 項目的基本資料，包括其位置、土地使用權年期、土地面積、分區規劃要求、施工要求及標準、與土地有關的證書及批准；
- 費用結構(包括付款時間表)；
- 我們將向項目擁有人提供的管理服務範圍，包括前期管理、規劃設計管理、成本管理、建造管理、營銷及銷售管理、竣工驗收及交付管理、客戶服務、前期物業管理監督、檔案管理、人力資源管理及行政管理；
- 目標交付日期及銷售目標；
- 我們將向項目擁有人提供的最新進度情況及其他協議要求的報告以及於有關項目不同階段的審批流程；
- 「建業」品牌的使用及項目擁有人保護「建業」品牌聲譽的責任；
- 與相關項目公司有關的保險及法律事宜；及
- 違反合約責任及終止權利。

根據我們與項目擁有人訂立的房地產代建協議，項目擁有人須負責於項目工地發生的任何事故或傷害。為降低潛在風險，我們通常建議項目擁有人且項目擁有人可能會以項目公司的名

業 務

義購買建築相關保險。截至2020年12月31日，我們約98%在管項目購買建築相關保險。我們亦要求承包商根據房地產代建協議購買建築相關保險。此外，倘我們的任何派駐僱員於項目工地受傷，我們應對有關派駐僱員的傷情負責。我們的派駐僱員通常由項目擁有人購買的建築保險保障且我們亦為派駐僱員購買商業保險以保障彼等於提供服務的過程中遭遇的事故。此外，倘出現任何項目開發、物業銷售及交付的違規事件、項目延期及成本超支情況，任何該等處罰、成本或開支通常均由項目擁有人承擔，惟相關不合規、成本及開支直接由我們導致除外，如因我們或派駐僱員的有意不當行為產生的成本或開支。根據房地產代建協議，我們於房地產代建協議項下的責任僅限於我們就該項目收取的管理服務費。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無發生任何事故要求我們賠償項目擁有人該等成本或開支而導致不合規、項目延遲或成本超支。

於若干情況下，我們可能與項目擁有人及項目擁有人的控股股東訂立房地產代建協議，以令有關控股股東作為保證人提供保證，促使項目擁有人於房地產代建協議項下的義務能夠充分且及時履行。我們標準及透明的服務條款不僅保障我們於房地產代建協議項下的權利，亦令我們可吸引更多潛在項目擁有人。

項目管理與執行

項目管理及執行為我們房地產代建服務的核心部分。對於每個在管項目，我們均會建立一個專門的僱員團隊並根據相關項目委派函將彼等派駐至相關的項目公司，擔任項目公司的管理及高級人員，並就項目執行向項目擁有人提供建議。派駐僱員通常在項目公司成立並啟動項目後不久就開始工作。在新項目的項目啟動會報告中，我們與項目擁有人及項目的其他參與方共同為項目的各開發階段與執行制定績效指標，提醒項目擁有人該項目的潛在風險並就內部控制措施提出建議以降低該風險。我們亦就項目全面預算表向項目擁有人提供建議並就項目月度管理者報告的情況定期提供最新資料。

我們綜合服務內容通常包括規劃設計管理、成本管理、施工管理、營銷及銷售管理、竣工驗收及交付管理、客戶服務及物業維護管理、前期物業管理監督、檔案管理、人力資源管理及行政管理，其於項目審批、項目策劃設計、建設、銷售及售後階段提供(於下文進一步詳述)。除我們的派駐僱員外，項目公司亦於其日常營運期間招聘其自身僱員在派駐僱員的監管下就上述職

業 務

能執行工作計劃。派駐僱員及項目公司之僱員總數通常介乎23至44人，其很大程度上取決於特定項目的規模及複雜程度。我們派駐僱員的職位主要包括(i)項目總經理；(ii)銷售經理；(iii)財務副經理(概因財務經理通常由項目擁有人委任)；(iv)工程管理經理；及(v)根據項目擁有人需求將委任的其他管理角色(如成本管理經理)。項目擁有人招募的僱員職位主要包括運營經理及主管、銷售主管、成本管理主管、財務經理、會計師、財務主管、工程管理主管。該等主管將向相關職能部門的經理報告。職能經理將向項目總經理報告，而項目總經理將向項目擁有人以及我們總部及區域分公司的人員報告。派駐僱員的薪酬乃經參考本集團的標準予以釐定。由項目公司招聘且並非自我們派駐的僱員的薪酬由項目擁有人釐定。項目公司僱員的薪酬(根據項目公司的協議而定)亦取決於彼等各自的職能、經驗及資歷。為免生疑，項目公司聘用的僱員並非本集團的僱員，且我們並不會就因彼等之故意不當行為或疏忽而令項目擁有人蒙受之任何虧損或損失負責。

於往績記錄期間，除因2019年新型冠狀病毒疫情爆發而導致建設或交付延遲的14個項目外，我們合計共有五個項目延遲建設及／或交付，該等延遲並非因我們的原因而造成。導致有關延遲的原因包括(i)項目擁有人無法就該項目的第三期開發及時獲得其他地塊導致其延遲申請該期開發的有關建築許可證(第一及第二期開發已按時開始)，(ii)當地政府為改善空氣質量而暫時中止施工，(iii)拒絕就清空地塊作出讓步的釘子戶導致的延誤；(iv)於我們接手另一房地產代建公司所管理項目後為改善質量而翻修物業，及(v)項目擁有人因其控股股東的其他業務出現財務困難而暫時中斷。誠如中國法律顧問所告知，我們無需就與項目擁有人訂立的有關房地產代建協議項下的延誤向該等項目擁有人作出賠償。截至最後可行日期，除當前暫停的項目外，餘下四個項目中的三個已交付予置業者及一個剛於2020年12月獲得有關地塊，因此，對我們於往績記錄期間的收入並無不利影響。

項目審批及許可

項目擁有人負責獲得項目所需的批准及許可證，並承擔與獲得牌照及許可證的程序以及因延遲獲得該等牌照及許可證導致的所有損害有關的費用。派駐僱員將在總部及區域分公司的指導及監督下就在管項目所需的牌照及許可證向項目擁有人提供建議。應項目擁有人的要求，我

業 務

們總部及區域分公司亦將協調相關設計公司及其他第三方，為項目公司編製或加快準備相關材料，以獲取所需的牌照及許可證及／或就項目擁有人申請彼等之項目所需的牌照及許可證協調政府機關。如任何相關政府批准並非因我們的原因而遭延遲，則項目擁有人負責主動解決問題並調整相應項目時間表。

項目設計及規劃

項目定位

我們總部及區域分公司的產品設計部及設計部負責土地分析及項目規劃。區域分公司的設計部在派駐僱員的支持下首先收集有關設計條件的資料，如土地狀況、規劃設計要求，並了解客戶需求、預期售價、鄰近的競爭項目以及項目特徵。根據所收集的資料，我們區域分公司的設計部將與設計公司一道準備有關項目施工的設計方案，以供我們總部的產品設計部審閱及批准。

此外，區域分公司的設計部將配合總部及區域分公司的營銷管理部對競爭產品進行研究，分析各項目的規劃、佈局、配置及配套設施。在對項目及項目所在地區的市場進行充分調查及了解後，區域分公司的設計部將根據區域分公司的營銷管理部編製的產品定位報告與外部設計公司聯繫為各項目制定概念設計方案文本，以提交予總部及項目擁有人批准。

總體項目規劃

在對項目及項目所在地區的市場進行充分調查及了解後，我們將編製項目框架發展規劃，並與項目擁有人進行討論以制定最終方案。就需要特定技術支持的重大項目而言，我們總部的產品設計部將與相關區域分公司進行現場視察並就設計及項目開發計劃提供指引。

於項目開發及建設過程中，經考慮具體規劃設計方案後，我們將制定項目總方案，並提交項目擁有人批准。經批准的項目總體發展規劃會作為確定項目開發及建設目標時間表的基準。

業 務

項目設計

我們區域分公司的設計部負責項目統籌策劃，並將全程參與項目設計管理並根據「建業標準」及引導第三方設計單位編製合乎我們在管項目需求的設計方案。我們區域分公司的設計部及項目公司的派駐僱員亦促進與項目擁有人對項目設計及規劃的溝通。在此過程中，我們總部的項目設計僱員負責進行內部協調及外部溝通，包括：

- 與營銷管理部進行溝通，以確保設計的產品符合營銷定位、市場需求及項目擁有人的需求；
- 與成本管理部進行溝通，以確保可將設計控制在目標成本範圍內以及可實現預期經濟利益；
- 與相關政府部門進行溝通，以確保設計符合地方政府的適用規定；
- 與工程管理部以及外部設計公司及承包商進行溝通，以了解施工困難以及設計能否實現；及
- 與設計及客戶服務部以及外部設計公司進行溝通，以確保項目設計不會有被客戶投訴的風險。

在項目定位完成後，項目公司將委聘外部設計公司制定總體規劃、各棟樓宇的設計並編製詳細方案及圖紙。項目公司、外部設計公司及我們的區域分公司將協定相關設計工作的時間表。我們向項目擁有人推薦優質承包商及供應商網絡中的設計公司，為擬議項目設計建築平面圖、施工圖、景觀及裝修。設計公司充當第三方承包商，並與項目擁有人訂立合約。我們區域分公司的設計部與設計公司定期舉行會議，以監督設計過程及審查設計公司編製的圖紙。

此外，為提高設計管理的效率，我們總部的產品設計部自發展初期起已實施標準化設計模板。基於我們對目標市場的深入了解，我們發開了一套採用類似設計理念及使用相似立面風格及戶型的住宅產品，分為針對首次置業者、尋求質量升級的置業者及尋求高端物業的置業者的不同產品系列，以應對不同市場分部、目標受眾及價格水平。該等標準化產品系列乃由我們的管理團隊精心設計，旨在令我們能夠迅速擴大規模，並在我們目前並無經營的新城市／省份複製

業 務

成功經驗。我們通常要求標準化項目使用我們的標準化設計模板，而創新項目則使用定制化設計方案。標準化項目通常指採用現有標準化外立面風格系列並採用標準化戶型的項目，而創新項目則為採用非標準化外立面風格或特殊戶型的項目。截至2020年12月31日，我們在管的住宅項目中超過85%採用我們的標準化產品，大幅提升我們的營運效率。

建設管理

投標管理

我們推薦既有網絡的承包商及供應商供項目擁有人篩選及審批，並積極參與項目公司的採購流程以確保其質量。根據項目擁有人的商業需求及內部合規要求，各在管項目有時要求進行建築商和供應商的招投標程序。當須進行公開投標程序時，我們的派駐僱員主要負責協調評估承包商及供應商、編製採購計劃並組織及管理投標程序。項目擁有人可指派人員加入招投標團隊，並參與整個過程。經招投標團隊選擇中標後將提交項目擁有人考慮及批准。中標承包商、設計公司及供應商將與項目擁有人訂立施工協議、服務協議或供應協議。

承包商及供應商管理

- 承包商管理

我們總部的工程管理部制定了自身的標準，以指導負責項目建造的總承包商的甄選。一般而言，總承包商必須已獲得必要的牌照及許可證，在過去三年盈利，並提供證據證明其過去三年的過往項目表現。對於滿足上述入圍條件者，我們將對其進行特別審查。我們一般藉由投標過程以及通過直接委聘方式為項目擁有人甄選第三方總承包商。

此外，我們總部的工程管理部亦採納並遵循我們自身的質量控制程序，並定期監控第三方承包商承建的工程。通過與行業生態圈中承包商的戰略合作，我們於既有網絡挑選若干夥伴，並每年定期評估該等承包商的表現。我們一般向項目擁有人推薦我們認為適合有關項目的承包商，及我們的派駐僱員將與項目公司的工程管理部合作確保承包商完成的工程符合我們總部採納的程序及質量標準(即「建業標準」)。此外，我們區域分公司的工程管理部亦定期評估承包商的表現並密切監督施工進度以確保其按計劃進行。

業 務

於往績記錄期間，我們向客戶推薦之若干承包商及供應商亦為建業地產集團使用之承包商及供應商（「重疊承包商及供應商」）。重疊承包商及供應商於2018年、2019年及2020年分別向項目擁有人的採購合共貢獻70.5%、55.4%及45.4%，並於同期分別向建業地產集團的採購貢獻54.1%、56.7%及52.6%。於重疊承包商及供應商的成本組成部分中，最大項目為項目建造的總承包商，其通常佔項目成本的約50%（除土地成本外）。彼等就類似服務向項目擁有人提供的定價條款與向建業地產集團提供者相比並無重大差別。非重疊總承包商向項目擁有人收取的平均費用／每平方米平均低於重疊總承包商向項目擁有人及建業地產集團收取的費用，原因為我們所推薦的承包商一般為河南省質素較高的領先承包商。概無我們向項目擁有人推薦之重疊承包商及供應商為我們或建業地產集團、董事、高級管理層、僱員或彼等各自聯繫人之關連人士。據董事所深知、盡悉及確信，除上文所述及我們客戶與建業新生活有關物業管理服務之委聘（如下文「物業管理」一段進一步詳述）外，我們向項目擁有人推薦的承包商及供應商過往或當前與我們、我們的股東、董事、高級管理層、僱員及其各自的聯繫人並無關係（業務、家族、僱傭、融資或影響獨立性的其他關係）。我們的營運並無透過委聘重疊承包商及供應商而以任何方式獲得建業地產集團補貼。我們推薦有關重疊承包商及供應商乃主要由於彼等為擁有大型營運及能力的經驗豐富的承包商且其工程質量令人滿意。

根據我們的產品管理標準，我們將持續並每年不少於三次委聘第三方評估公司，以評估各項目中相關承包商的表現。

- 供應商管理

就建築材料及建築物資採購而言，在大多數情況下，項目擁有人將會直接向供應商採購材料。

我們亦根據生態系統網絡中若干核心種類的材料供應或服務甄選最可取的承包商及供應商。我們總部的僱員通過嚴格的甄選程序，基於其產品質量、價格、服務和準時交付的可靠性甄選最可取的承包商及供應商。我們按持續基準通過評估對承包商及供應商進行定期審核，確保彼等的持續良好表現及可靠性。有關詳細資料，請參閱下文「— 質量控制」一節。對於有關材料及物資，我們通常建議項目擁有人向既有網絡之供應商採購且項目擁有人可酌情確定供應商。於確認供應商後，我們於項目公司之派駐僱員將適當協助競標或採購程序。通過為若干核心建築材料及物資指定及選擇品牌，我們將更有信心交付質量滿足「建業」品牌規格和質量標準的產品。

業 務

成本管理

在項目建築方面，我們首先須決定目標建築成本以供項目擁有人批准。主要有以下三種方法計算及設定目標建築成本：(i)委聘專業的建造成本顧問計算及設定目標；(ii)讓我們的內部專業人員計算成本並提交項目擁有人批准；或(iii)項目擁有人有時會根據先前經驗設定目標建築成本。

在施工過程中，我們總部的成本管理部門將努力通過專業的管理來實現成本控制目標，但我們通常不對項目擁有人作出承諾。於整個開發過程中，我們的現場派駐僱員亦將密切監控及跟蹤成本。若估計成本發生重大變化，我們派駐僱員將於合理時間內向項目擁有人提交書面報告。估計成本僅可於獲得項目擁有人批准後方作出調整。

於開發過程中，項目擁有人直接與承包商及供應商訂立合約並向其付款。項目擁有人亦直接向派駐至該項目的僱員支付薪金。於往績記錄期間，除(i)代表項目擁有人支付我們派駐僱員的住房公積金及社會保險供款(如「財務資料」一節「貿易及其他應收款項」一段所進一步披露)；及(ii)代表建業新生活代收的早期物業管理服務費(如「業務」一節「物業管理」一段所披露)外，本集團、項目擁有人及其承包商及供應商之間並無任何代表付款或收款的資金流量。

施工管理

我們遵照總部批准的預先協定項目總體發展規劃監控施工過程，旨在達到計劃所列的時間表及項目節點。

我們區域分公司的工程管理部亦根據我們的「建業標準」編製適合特定區域／項目的詳細區域施工管理方針並積極監督施工過程以確保工地安全、產品質量達標及項目交付時間。我們的派駐僱員通過定期進行現場檢查並編製每週及每月報告，以及通過我們的視頻監控系統，密切監察並記錄施工進度。我們允許項目擁有人隨時進行檢查。

業 務

我們的派駐僱員監察建築質量並監管承包商的工程以確保跟進未能達致中國法規所規定標準的任何事項，及確保建築承包商會立即解決該等問題。倘於施工過程中並無發現任何潛在問題，則我們的派駐僱員將及時向總部及區域分公司報告。我們區域分公司的施工管理部亦將對建造質量進行定期檢查，在即將達到重大節點前有時還會進行專門檢查，其結果報告予總部。我們已制定並應用「建業標準」，以指導關鍵施工環節所採用的施工標準，以確保施工質量達標並提高現場管理效率。我們總部的工程管理部亦自費聘請中國獨立的第三方評估顧問對所有在建項目進行全面質量評估(每年不少於三次)，以確保我們在管項目的整體質量可控。

銷售管理

促銷策略計劃

我們營銷團隊擁有豐富的營銷管理經驗。制定銷售策略是我們在開發週期中提供最重要的服務之一。我們總部及區域分公司的營銷僱員經常進行市場研究，並早在策劃設計階段即確定擬議項目的目標客戶。於項目完工後，我們區域分公司的銷售及營銷僱員亦會進行詳細的客戶調查，並制定滿足客戶需求的策略。

總部的營銷部負責制定項目營銷名稱標準，規範項目的視覺識別設計、營銷推廣方案及年度營銷方案(包括項目的廣告及營銷材料)，供內部批准。由我們的派駐僱員編寫的提案及計劃草案經總部及區域分公司審核及批准後，將提交予項目擁有人審閱。於確定最終計劃及方案時，我們區域分公司的營銷部以及派駐僱員將在接獲項目擁有人的批准後實施有關計劃及方案(包括開盤方案)。營銷及推廣開支由項目擁有人承擔，且我們以具備成本效益的方式按照年度營銷及推廣計劃安排開支。於營銷過程中，於區域分公司的監管之下，我們的派駐僱員亦負責監督及檢查第三方專業營銷機構的工作成果。根據與我們在管項目有關的營銷及廣告材料，其明確說明該等物業乃由項目擁有人所投資及擁有，且我們乃為項目擁有人所委聘的房地產代建公司。

業 務

銷售管理

我們負責制定銷售定價方案，以供項目擁有人批准。我們基於市場氛圍、項目產品定位、客戶需求及其他因素釐定開盤價。在開始銷售之前，派駐僱員將與項目公司進行至少三輪市場調查，並與項目擁有人進行溝通，以制定項目價格策略報告。該報告將在向項目擁有人提呈以供批准並由項目公司執行之前提交總部審批。我們將基於市場對銷售活動的反饋進一步調整開盤價。我們亦負責日常銷售管理，包括制定銷售計劃、建立銷售記錄模板及編製標準正式協議。銷售計劃、模板或標準協議書將提交至總部審核。於銷售活動前，我們於區域分公司及總部的銷售經理將實地探訪，提供指導。營銷材料由項目擁有人聘請的營銷及廣告代理公司製作。我們派駐至項目公司的銷售經理將提供建議。我們區域分公司及總部的營銷部監控整個銷售流程，並不時調整銷售策略(主要有關銷售價格、提呈銷售的時機及數量、廣告的時間及渠道)。擔任項目擁有人銷售經理之派駐僱員向項目擁有人之銷售人員提供培訓(主要與銷售條款及客戶服務有關)。

我們專門的銷售團隊亦形成標準化運營，能夠迅速開展及擴展銷售及營銷工作，於首次推盤後即實現超過70%的去化率。於截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們為項目擁有人出售的總建築面積分別約為3.6百萬平方米、5.2百萬平方米及5.7百萬平方米，合約銷售總金額分別達到人民幣187億元、人民幣293億元及人民幣343億元。

售後服務

竣工驗收

於施工完成後，項目擁有人負責組織竣工驗收流程，並從政府主管部門獲取竣工驗收文件。我們進行交付前物業驗收，以確保我們的項目物業質量符合項目擁有人的期望及值得使用「建業」品牌。我們將準備申請報告交予本集團，並委聘第三方機構評估及審查該報告。通過評估後，我們將組織現場交付驗收流程。

為籌備完工驗收，總部的工程管理部負責釐定及實施完工驗收的質量標準，並對完工物業進行隨機檢查並安排第三方檢查公司，在預計交付日期至少30天之前評估完工物業並制定第三方交付評估報告。我們的區域分公司將執行並進一步指定相關完工驗收程序，監督項目公司進

業 務

行的工程，並對完工物業進行隨機檢查以作核實。我們在項目公司的派駐僱員會與承包商及房地產代建服務供應商聯繫，以對完工物業進行全面檢查，如發現任何缺陷，派駐僱員會與承包商協調，以修復相關缺陷，並作進一步檢查。

如產品的任何方面不符合項目擁有人的期望或我們自身的標準，建築承包商須糾正此等問題，直至物業完全通過竣工驗收為止。我們還會協助項目擁有人完成竣工驗收備案工作。

交付管理

當我們準備好所有必要文件時，我們安排交付項目。我們總部的客戶服務部負責預先制定項目交付策劃方案並編製物業交付材料，如產品說明手冊及產品質量保證書。此外，我們總部的客戶服務僱員亦將於計劃交付日期前**180**天給項目擁有人發送信件，以通知項目擁有人相關程序及相關風險。在安排交付時，我們組織項目擁有人進行聯合驗收檢查，及區域分公司將負責監督相關交付前驗收檢查。我們的派駐僱員將按總部確定的程序完成所需的檢查和驗收，對項目公司處理交付工作的僱員進行培訓，並與當地政府部門聯絡以確保順利交付。通過聯合驗收檢查後，該物業將交付給最終置業者。同時，我們將物業公共區域、設施和設備以及文件存檔交付予物業管理公司。於交付後的第二天，項目公司的派駐僱員應將交付期間發現的任何缺陷向我們的區域分公司報告。於交付後的**15**天內，項目公司的銷售僱員及客戶服務僱員將致電最終置業者，以確認應如何修復有關缺陷。

物業管理

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除一個項目外，所有項目擁有人聘請建業新生活為擬議項目於其開發階段提供物業管理服務。根據相關協議的條款，項目擁有人就提供房地產代建服務及提供物業管理服務委聘本集團及建業新生活並不互為條件。於簽訂代建協議前，我們於磋商階段向項目擁有人提出建議，供其考慮及決定是否委聘建業新生活提供早期物業管理服務。倘項目擁有人同意委聘建業新生活，將於房地產代建合約中明列該事宜。建業新生活及項目擁有人將進行磋商並於單獨服務協議釐定委聘的詳細條款。倘項目擁有人無意委聘建業新生活，項目擁有人與本集團訂立的服務協議將不包括有關委聘建業新生活的條款。於往績記錄期間，我們幾乎所有項目擁有人均同意委聘建業新生活提供相關物業管理服務，此乃主要由於我們的在管項目通常於物業交付後繼續使用「建業」品牌營銷。使用建業新生活提供的初期物業

業 務

管理服務將協助標的物業於物業交付後保持其風格、維護、品質及品牌聲譽，並為項目擁有人及本集團帶來互惠利益。截至最後可行日期，我們的所有項目擁有人均委聘建業新生活提供交付後物業管理服務。倘某一項目擁有人選擇不委聘建業新生活提供交付後物業管理服務，則根據上文「我們的房地產代建業務 — 「建業」品牌的使用」一段所載相關協議的條款，相關項目於交付後可能會繼續使用「建業」品牌名稱。

服務期限一般與項目開發期間一致及介乎三年至五年。項目擁有人根據項目規模為建業新生活提供的服務支付管理服務費。由於項目擁有人傾向於簡化與支付服務費有關的後勤環節，我們將代表建業新生活向項目擁有人收取費用，作為我們向項目擁有人提供房地產代建服務的一部分，及隨後與建業新生活結算相關費用。於2018年、2019年及2020年，我們代表建業新生活收取的房地產代建服務服務費分別為人民幣24.3百萬元、人民幣58.3百萬元及人民幣78.6百萬元。我們每六個月與建業新生活結算款項及截至各期末的未支付結餘分別為人民幣5.8百萬元、人民幣6.3百萬元及人民幣15.7百萬元。此外，於2018年、2019年及2020年，建業新生活自我們在管項目產生的收入分別為人民幣28.8百萬元、人民幣25.9百萬元及人民幣37.2百萬元，佔於有關期間總收入的約4.1%、1.5%及1.4%。建業新生活亦為項目擁有人及個別物業所有人提供服務熱線，以滿足他們的需要，收集及協助處理其投訴，並聽取其意見和建議。

尋求持續合作

我們尋求與項目擁有人發展長期業務關係。於項目完成後，我們總部的客戶服務僱員與項目擁有人進行調查，以了解項目擁有人是否滿意我們的服務以及我們如何進一步改善服務品質。此外，我們亦定期聯絡現有項目擁有人，以了解是否存在任何潛在商機。倘任何項目擁有人計劃訂立新開發項目，我們將聯絡有關項目擁有人並提供營運前估計及評估，以幫助項目擁有人為新項目制定業務方案。截至2020年12月31日，41名項目擁有人與我們合作過一個以上的項目。

業 務

客戶

我們積累了龐大且不斷擴展的項目擁有人客戶群。截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們分別累計合共擁有77名、107名及150名客戶。我們大部分客戶為專注於當地市場的中小型房地產開發商，註冊資本介乎人民幣10.0百萬元至人民幣50.0百萬元，由於彼等的往績記錄及知名度有限，故該等房地產開發商的資源較少且最終置業者的認可度較低。因此，彼等願意委聘我們作為代建服務商通過使用知名「建業」品牌及我們及時高效管理彼等項目的能力為彼等創造價值。

雖然我們的項目擁有人主要為中小型房地產開發商，惟我們不斷監控項目擁有人的財務狀況，以確保彼等擁有完成有關項目的充足財務能力。具體而言，我們要求項目擁有人於訂立房地產代建協議前獲得將開發的地塊並繳足土地出讓金，及評估項目擁有人完成項目的財務能力。我們為在管項目設計的預算管理政策亦要求項目公司維持足以保障項目公司至少六個月營運的營運資金。考慮到項目擁有人已繳足土地成本及我們的在管項目通常於項目開工後的六個月至一年內自預售物業開始產生現金流入，我們認為，儘管中國人民銀行收緊中國房地產開發商獲得外部融資的措施，惟我們的項目擁有人於完成有關項目方面遇到困難的可能性極小。由於我們採納輕資產業務模式，倘我們的項目擁有人無法完成本集團管理的有關物業項目，我們的風險有限，原因為我們為服務提供商且我們無需作出資本投資或為物業項目籌集債務。我們不時監控我們的項目狀況及倘發現項目擁有人的財務困難，我們將就有關應收款項採取適當措施並適當調整我們的人力資源分配。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，據董事所深知，我們其中一個在管項目自2019年9月起出現數次暫停。於復工數月後，最後一次暫停於2020年6月起直至現在，乃主要由於有關項目公司的控股股東的財務困難。我們一開始向有關項目派駐五名僱員且於項目暫停後，我們將一名派駐僱員轉移至其他項目，而餘下四名派駐僱員一直協助項目擁有人協調當地政府及有關承辦商及供應商，以促進項目復工，及有關項目公司的控股股東目前正進行債務重組，直至其可繼續為該項目的開發撥付資金。於2020年12月31日，根據有關合約條款，該項目的應收賬款(扣除撥備)及合約資產(扣除撥備)分別為人民幣3.7百萬元及人民幣3.0百萬元。倘有關項目不再繼續進行，我們可能需就有關應收賬款及合約資產計提進一步信貸虧損撥備最多人民幣6.7百萬元。項目於2020年6月暫停後，我們的四名派駐僱員仍留在項目中以促進各方的聯絡，尋求是否可能恢復項目。項目擁有人繼續向我們四名派駐僱員支付薪金。倘有關項目擁有人未能向我們的派駐僱員支付僱員成本，我們將於針對有關項目擁有人就追索權而採取任何法律行動前有責

業 務

任支付相關僱員成本。截至最後可行日期，有關項目之項目擁有人已悉數支付我們派駐僱員的所有人員成本。誠如中國法律顧問所告知，鑑於項目中斷並非由我們導致，我們對該項目的中斷不承擔任何責任，且我們無需就項目擁有人因與有關項目擁有人的房地產代建協議項下的中斷而造成的損失作出賠償。項目暫停前處於預售階段。據中國法律顧問告知，根據項目擁有人與置業者訂立的物業銷售及採購協議，項目擁有人須負責置業者因任何交付延期提出的任何索賠。此外，根據該項目擁有人與我們訂立的房地產代建協議，我們不對並非由於我們的原因造成的任何交付延誤負責。因此，據中國法律顧問告知，我們不對置業者就延遲交付物業提出的任何潛在索賠負責。基於上文所述，我們認為我們的經營業績將不會受到該項目暫停產生的重大不利影響。除該特定的項目擁有人外，據我們董事所深知及確信，(i)我們的項目擁有人於往績記錄期間及直至最後可行日期概無遭遇重大財務困難或無法從銀行、信託公司或其他金融機構獲得開發項目所需的融資，及(ii)我們的項目擁有人擁有完成各自房地產開發項目的財務能力。

憑藉我們良好的業界地位及卓越聲譽，我們主要透過現有客戶轉介及營銷管理部門的營銷努力獲得客戶。我們與該等潛在客戶討論以了解彼等的需求及預期並單獨與彼等磋商房地產代建協議。於往績記錄期間，我們絕大部分客戶透過私下談判獲得及僅有一個項目透過招標及競標程序獲得。於2018年、2019年及2020年，向五大客戶提供服務所得收入分別佔我們總收入的約40.9%、33.9% 及24.3%。同期，自我們單一最大客戶所得收入分別佔我們總收入的約14.7%、13.0%及10.5%。

本文件為草擬本，其所載資料為不完整並可作更改，閱讀本文件有關資料時必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們五大客戶按我們總收入劃分的若干詳情，及下文披露的收入金額合計來自相同最終控股股東所擁有客戶的收入(如下文相關附註進一步載述)：

客戶	註冊資本 (人民幣 千元)	背景／主營業務	我們提供的服務	收入 (人民幣 千元)	佔總收入 百分比	業務關係 期限	獨立 第三方
截至2018年12月31日止年度							
1. 建業地產附屬公司、合營企業及聯營公司 ⁽⁹⁾	不適用	河南省的房地產開發商	房地產代建	99,671	14.7%	4年	否
2. 客戶A ⁽¹⁾	80,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	49,278	7.3%	4年	是
3. 商丘帝城置業有限公司 ⁽⁶⁾	30,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	48,765	7.2%	3年	是
4. 商丘市錦城實業有限公司 ⁽²⁾	20,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	41,759	6.2%	4年	是
5. 商丘市華遠置業有限公司 ⁽⁴⁾	20,500	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	37,597	5.5%	3年	是
總計				277,070	40.9%		
截至2019年12月31日止年度							
1. 建業地產附屬公司、合營企業及聯營公司 ⁽⁹⁾	不適用	河南省的房地產開發商	房地產代建	133,949	13.0%	4年	否
2. 商丘市錦城實業有限公司 ⁽²⁾	20,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	72,639	7.1%	4年	是
3. 客戶A ⁽¹⁾	80,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	63,133	6.1%	4年	是

本文件為草擬本，其所載資料為不完整並可作更改，閱讀本文件有關資料時必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

業 務

客戶	註冊資本 (人民幣 千元)	背景／主營業務	我們提供的服務	收入 (人民幣 千元)	佔總收入 百分比	業務關係 期限	獨立 第三方
4. 商丘帝城置業有限公司 ⁽⁶⁾	30,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	42,216	4.1%	3年	是
5. 鄧州森林半島置業有限公司 ⁽⁷⁾	50,000	河南省鄧州的私人房地產開發商	房地產代建	36,525	3.6%	5年	是
總計				348,462	33.9%		
截至2020年12月31日止年度							
1. 建業地產附屬公司、 合營企業及聯營公司 ⁽⁹⁾	不適用	河南省的房地產開發商	房地產代建	121,247	10.5%	4年	否
2. 商丘市錦城實業有限公司 ⁽²⁾	20,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	55,625	4.8%	4年	是
3. 河南省多倫房地產開發有限公司 ⁽⁸⁾	100,000	河南省安陽的私人房地產開發商	房地產代建	39,600	3.4%	4年	是
4. 客戶A ⁽¹⁾	80,000	河南省商丘的私人房地產開發商	房地產代建	33,580	2.9%	4年	是
5. 濮陽市建潤置業有限公司 ⁽¹¹⁾	10,000	河南省濮陽的私人房地產開發商	房地產代建	30,549	2.7%	3年	是
總計				280,601	24.3%		

附註：

- (1) 客戶A包括三間屬我們客戶的房地產開發公司，即商丘市金泰置業有限公司、商丘市建泰置業有限公司及商丘市建和置業有限公司。該等三間公司的最終控股股東為一名個人，主要從事房地產開發業務。該等三間公司及其控股股東均為本集團的獨立第三方。於往績記錄期間，本集團商丘分公司副總經理馮亮先生應客戶之要求擔任商丘市金泰置業有限公司的法人代表及總經理

業 務

及商丘市建泰置業有限公司法人代表、董事及總經理，原因為彼等對馮先生的表現印象深刻，冀進一步提升馮先生對項目公司日常營運的參與度。於2020年12月15日，馮先生不再擔任該兩間公司的法人代表及總經理。

- (2) 此包括商丘市錦城實業有限公司及其全資附屬公司虞城縣申宇置業有限公司(彼等均為我們的客戶)。商丘市錦城實業有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事房地產開發及服裝製造業務)及本集團的獨立第三方。
- (3) 中韻(河南)教育信息諮詢有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事私人教育諮詢、商業/文化旅遊及房地產開發業務)及本集團的獨立第三方。
- (4) 商丘市華遠置業有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事房地產開發及鋼材貿易業務)及本集團的獨立第三方。
- (5) 西華縣置騰置業有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事房地產開發及建築工程業務)及本集團的獨立第三方。
- (6) 商丘帝城置業有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事房地產開發業務)及本集團的獨立第三方。
- (7) 鄧州森林半島置業有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事房地產開發業務)及本集團的獨立第三方。
- (8) 河南省多倫房地產開發有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事房地產開發、建築、物業管理及教育業務)及本集團的獨立第三方。
- (9) 於往績記錄期間，建業地產附屬公司、合營企業及聯營公司包括18家由建業地產間接控制、共同控制或具有重大影響的房地產開發公司，即三門峽森林半島置業有限公司、安陽泰和房地產有限公司、盧氏領創置業有限公司、太康縣建城房地產開發有限公司、洛陽建領置業有限公司、周口綠城房地產開發有限公司、襄城置騰城市建設有限公司、清豐建宏城市發展有限公司、沈丘縣森林半島置業有限公司、中譽國信置業有限公司、項城市森林半島置業有限公司、林州重機房地產開發有限公司、商丘合盛置業有限公司、台前建東置業有限公司、扶溝縣建業城置業有限公司、南召縣盛景置業發展有限公司、太康縣置騰沃邦置業有限公司及洛陽國泰美居樂置業有限公司組成。於往績記錄期間，為確定本集團前五大客戶，彼等被視為單一客戶及為本集團的關聯方。
- (10) 濮陽市建潤置業有限公司的最終控股股東為一名個人(主要從事房地產開發業務)及本集團的獨立第三方。濮陽市建潤置業有限公司亦為另一家中國房地產開發公司的股東(其並非我們的客戶，惟建業地產集團於其擁有投資)。

我們的一般業務過程為及如下文「僱員 — 我們的派駐僱員」分節所進一步披露，我們通常向特定項目派駐平均六名僱員，擔任項目公司的關鍵管理角色，於整個開發週期負責項目執行。此通常包括項目公司的管理、設計、成本核算、財務、銷售及建設職能。該等派駐僱員的職位主要包括(i)項目總經理；(ii)銷售經理；(iii)財務副經理(財務經理一般由項目擁有人委任)；(iv)工程管理經理；及(v)其他根據項目擁有人的需要而將獲委任的管理人員(例如成本管理經理)。

本文件為草擬本，其所載資料為不完整並可作更改，閱讀本文件有關資料時必須一併細閱本文件首頁「警告」一節。

業 務

於往績記錄期間，除上述職能部門經理或高管外，我們的高級管理層或僱員獲委任為若干項目擁有人的董事、法人代表及／或公司總經理。詳情載於下表：

客戶	建業地產集團或本集團持有／已持有之最高投票權	收入			本集團董事／高級管理層／僱員名稱	於本集團的職銜	於客戶的先前職銜 (附註1)
		2018年	2019年	2020年			
		人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元			
本集團的被投資方：							
1. 駐馬店市正華置地房地產開發有限公司	10%	—	9	3,068	馬曉騰先生 江亮先生	執行董事 僱員	董事 法人代表
2. 盧氏領創(附註3)	65%	8,130	12,605	8,685	胡冰先生 馬紅亮先生*	執行董事 僱員	董事 董事
3. 新疆遠業房地產開發有限公司(附註4)	最低	—	—	4,202	李和平先生	高級管理層	總經理
4. 新安縣建成房地產開發有限公司(附註4)	最低	—	—	3,831	靳峰先生 馬紅亮先生*	高級管理層 僱員	董事 董事
	A	8,130	12,614	19,786			
建業地產集團的被投資方：							
5. 沈丘縣森林半島置業有限公司	26%	8,320	3,326	—	馬曉騰先生	執行董事	董事兼法人代表
6. 西華縣置業置業有限公司(附註2)	26%	11,940	9,515	5,645	馬曉騰先生	執行董事	董事兼法人代表
7. 項城市森林半島置業有限公司	60%	2,430	8,607	8,608	馬曉騰先生	執行董事	法人代表、執行董事兼 總經理
8. 周口綠城房地產開發有限公司	60%	13,607	11,540	6,630	馬曉騰先生	執行董事	董事長兼法人代表
9. 太康縣建城房地產開發有限公司(附註2)	51%	—	4,591	7,823	馬曉騰先生 胡冰先生	執行董事 執行董事	董事長兼法人代表 董事
10. 太康縣森林半島置業有限公司(附註2)	50%	—	9,041	11,613	馬曉騰先生	執行董事	法人代表、執行董事兼 總經理
11. 太康縣置業沃邦置業有限公司(附註2)	51%	—	5,486	5,202	馬曉騰先生	執行董事	董事長兼法人代表
12. 中輿國信置業有限公司(附註2)	26%	7,916	16,848	18,000	劉世陽先生	僱員	法人代表兼總經理
13. 扶溝縣建業城置業有限公司(附註2)	20%	7,057	3,483	—	馬曉騰先生	執行董事	董事兼總經理
	B	51,270	72,437	63,521			
非被投資方：							
14. 商丘市建泰置業有限公司	—	12,061	31,211	32,141	馮亮先生	僱員	法人代表、董事兼總經理
15. 商丘市金泰置業有限公司	—	37,217	31,921	—	馮亮先生	僱員	法人代表兼總經理
	C	49,278	63,132	32,141			
客戶(本集團董事／高級管理層／僱員擔任董事／法人代表／公司總經理職位)							
收入總額	A+B+C	108,678	148,183	115,448			

附註：

- 除駐馬店市正華置地房地產開發有限公司外，我們的所有董事／高級管理層／僱員已終止其於上表所載有關客戶擔任的董事、總經理或法人代表職位。
- 於最後可行日期，建業地產集團已變現其於該等公司的權益，且不再於該等公司持有任何權益。

業 務

3. 於重組前，根據組織章程文件，我們持有盧氏領創的20%股權及擁有65%的投票權。根據重組，我們已於2020年10月出售我們於盧氏領創的所有權益，原因為其主要業務並非房地產代建。進一步詳情請參閱「歷史、發展及重組」一節。
 4. 我們先前透過我們擁有4.4%權益之被投資方於序號3及4的公司持有最低間接權益。我們已於2020年9月及10月出售我們於該等兩間公司之間接權益。
- * 於本文件之日，馬紅亮先生已不在本集團任職。

序號1的客戶為本集團的聯營公司，我們於該公司擁有10%實際股權（即由我們擁有20%權益的聯營公司持有50%）。我們在該公司委任一名董事作為該公司的股東以代表我們的權益。於該項目公司，我們亦委聘江亮先生擔任項目公司的法人代表，旨在有力地保護我們的投資權益。就序號2至4的客戶而言，我們先前於該等項目公司持有若干投資權益。有關詳情請查閱上文附註3及4。我們亦於該等項目公司委任我們的人員擔任董事或總經理，主要目的為更好地保護我們的投資權益。

序號5至13的客戶為建業地產集團的被投資方。建業地產集團委任胡冰先生及／或馬曉騰先生代表其於董事會的權益。於該等項目公司，胡冰先生及馬曉騰先生擔任非執行人員的角色且並不承擔日常業務營運職責。彼等主要於相關被投資方的董事會擔任股東代表。於建業地產集團亦委任彼等擔任項目公司的總經理或法人代表的項目中，彼等由建業地產委任，旨在有力地保護其股東權益。由於於建業地產集團投資的關鍵時間本集團為建業地產集團的一部分，胡冰先生及馬曉騰先生亦為建業地產集團的僱員。若干建業地產被投資方委任本集團管理項目開發，建業地產委任其其他高級管理層（並非本集團董事或僱員）以在該等項目公司董事會代表彼等，因此董事在該等建業地產的被投資方並無擔任董事職位。

就序號14及15的客戶而言，彼等並非本集團或建業地產集團的被投資方。在與非投資方訂立的多份房地產代建協議中，我們僅委任僱員擔任該兩間公司的董事／法人代表／公司總經理。該等兩名特定客戶（由實益擁有人的相同集團擁有）所提出之請求乃於極少數情況下發生。

就表中所載獲委任進入本集團或建業地產集團被投資方的僱員而言（序號12的公司除外），彼等不會自該等被投資方收取任何薪酬。就載列於序號12的人士而言，劉世陽先生（即我們的派駐僱員之一）收取年度薪酬約人民幣400,000元。就表中所載獲委任進入非被投資方（即序號14及15的公司）（屬於同一實益擁有人）的僱員而言，馮亮先生（即我們的僱員）於其任期內獲得年度酬金約人民幣400,000元，乃經參考本集團的薪金標準釐定。

業 務

於往績記錄期間，我們的派駐僱員以及獲委任為項目公司董事／法人代表／公司總經理的董事或高級管理人員已代表項目擁有人訂立合約，惟須通過項目擁有人的內部審批程序。根據本集團與項目擁有人所訂立項目開發協議的規定，其訂明且訂約雙方確認，(i)項目擁有人及本集團將設立與其他方簽訂合約的內部合約評估及批准程序；(ii)公司印章由項目擁有人委任的人員保管，以於通過內部審批流程後用於簽訂合約；(iii)於執行過程中，我們的派駐僱員將於通過規定的內部批准流程後代表項目擁有人訂立合約。

自2020年12月15日起，馮亮先生不再擔任序號14及15的公司法人代表。自此及未來，我們不再亦不擬派駐董事或僱員擔任客戶任何項目公司的董事／法人代表／公司總經理。由於董事逐漸更加專注於本集團的業務，於最後可行日期，除屬我們的被投資方的序號1公司(即「與控股股東的關係」所提述之一個少數投資項目)外，所有董事及按上文所載方式委任的人員均已自有關項目公司辭任。

項目公司的任何主要公司活動均由項目公司董事會決定及管理，董事會通常由兩至六名董事組成，且受項目擁有人控制。就上述各項目而言，我們已於一般業務過程中派駐人員為有關客戶提供與其他客戶類似的服務。其通常包括項目總經理及其他職能部門經理及高管人員。先前委任董事／公司總經理／法人代表不受本集團與項目擁有人之房地產代建協議所規管。有關委任僅於上述特定情況下發生且委任並無正式主要條款。董事或僱員辭任客戶董事或法人代表不會影響我們與客戶的工作關係及服務，原因為除上表所載特定董事及法人代表職位以外，我們的派駐僱員專門團隊繼續為客戶提供服務，並與我們區域分公司及總部的僱員及高級管理人員一道為客戶提供優質服務。

除「財務資料 — 綜合損益及其他全面收益表主要組成部分 — 其他收入」一段所進一步詳述的一項特別事故外，我們一般不會向項目公司提供資金。此外，我們應收擁有10%權益的聯營公司的金額(即表格序號1)於2020年12月31日約為人民幣25.3百萬元。建業地產已確認，除建業地產根據其與該項目的其他股東訂立之協議以股東身份向其自身的投資方作出的財務貢獻外，其概無與我們的客戶擁有任何融資安排。

業 務

根據上述表格，我們向項目公司(我們已委任我們的人員擔任該等公司的董事／公司總經理／法人代表)提供的房地產代建服務的交易金額於往績記錄期間內各年度分別為人民幣**108.7**百萬元、人民幣**148.2**百萬元及人民幣**115.4**百萬元。誠如本文件附錄一載列之會計師報告附註**23**所披露，我們於期間內向該等實體(此時該等實體為我們的關連方)提供的房地產代建服務的全部關連方交易金額於往績記錄期間內各年度分別為人民幣**99.7**百萬元、人民幣**133.9**百萬元及人民幣**124.3**百萬元。為免生疑，並非所有建業地產的被投資方將委任我們擔任代建服務商。其乃取決於實際情況或商業考慮。有關建業地產的被投資方與本集團之間的交易，有關進一步詳情請查閱「與控股股東的關係 — 本集團向餘下集團提供房地產代建服務」一節。此外，於往績記錄期及直至最後可行日期，我們兩名客戶擁有通過共同投資四個房地產開發項目的方式與餘下集團進行業務合作。據董事所知，(i)濮陽市建潤置業有限公司的最終控股股東(其透過濮陽市建潤置業有限公司投資我們在管的其他三家項目公司)亦投資兩家建業地產集團已對其進行投資的房地產開發公司；及(ii)三門峽森林半島置業有限公司(其為餘下集團的成員公司)的股東亦與建業地產集團在另外一個房地產開發項目進行合作，並為該項目公司(建業地產集團已對其進行投資)的股東。

據董事所深知、盡悉及確信，除上文所披露者外，本集團的客戶、彼等的股東、董事、高級管理層或彼等各自的任何聯繫人彼此之間於過往及現今概無任何關係(業務、家庭、僱傭、財務或影響獨立性的其他關係)，且與我們、我們的股東、董事、高級管理層、僱員或彼等各自的任何聯繫人概無任何關係。

於往績記錄期間，我們已與五大客戶建立持續的業務關係及合作。我們與項目擁有人訂立房地產代建協議，其一般條款於「— 簽立房地產代建協議」敘述。一般而言，我們不向項目擁有人授出信貸條款，且我們通常透過銀行轉賬結算客戶付款。

除建業地產及其附屬公司、合營企業及聯營公司外，於往績記錄期間，我們的五大客戶均為獨立第三方。截至最後可行日期，我們並不知悉將導致停止或終止我們與任何五大客戶的關係的任何資料或安排。

業 務

我們的主要客戶主要為中小型房地產開發商，業務集中於特定地區(如河南省)。部分有關客戶的主要業務專注於房地產開發以外的行業。例如，部分有關客戶主要從事鋼鐵貿易或教育諮詢等業務。彼等於房地產開發方面的經驗及專業知識相對較少，惟亦進軍房地產開發以探索更多投資機會及收入來源。彼等委聘本集團提供房地產代建業務，利用本集團的專業知識及品牌名稱，以更有效地開發其項目。我們的董事認為，經考慮價格溢價及「建業」品牌帶來的品牌知名度、完善的優質承包商／供應商網絡及我們完整的房地產代建服務的時間及成本效益，項目擁有人與獲得若干房地產代建知識及技能後終止委聘我們進行日後項目的可能性甚微及將不會對本集團產生重大不利影響。除本文件另有披露外，截至最後可行日期，概無董事、彼等的緊密聯繫人或據董事所悉擁有我們已發行股本5%以上的任何股東於我們的任何五大客戶擁有任何權益。據董事所深知，於往績記錄期間，概無主要客戶亦為供應商。我們通常按項目基準與客戶訂立協議且有關協議的年期取決於各項目的期間，通常介於三至五年。

供應商

我們的供應商通常包括與我們的辦公室租賃、辦公用品及其他行政職能有關的第三方供應商。該等供應商提供的產品／服務容易獲得及與我們向項目擁有人提供的房地產代建服務並不相關。除租期介於一至五年的辦公室租賃協議外，我們一般不會與供應商訂立長期供應協議並按訂單基準下單。一般而言，我們通常透過銀行轉賬向供應商付款且無賬期的安排。我們的主要供應商通常與我們有一至三年不等的業務合作關係。於2018年、2019年及2020年，向五大供應商的採購額分別佔我們採購總額的約67.1%、48.6%及27.3%。同期，我們向單一最大供應商的採購額分別佔我們採購總額的約27.3%、19.5%及8.6%。

截至最後可行日期，我們並不知悉將導致停止或終止我們與任何五大供應商的關係的任何資料或安排。據董事所深知，於往績記錄期間，除胡先生於為本集團提供物業管理及商務差旅服務且於整個往績記錄期間內為我們前五大供應商之一的建業新生活持有股權外，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或擁有我們已發行股本5%以上的任何人士於我們的任何五大供應商擁有任何權益。於2018年、2019年及2020年，我們向建業新生活採購的金額分別約為人民幣1.2百萬元、人民幣2.6百萬元及人民幣3.3百萬元。

業 務

下表載列於往績記錄期間基於採購總額(包括服務費)的五大供應商明細。

供應商	所提供的服務／產品	採購金額 (人民幣千元)	佔採購總額的 百分比	業務關係 時長	獨立第三方
截至2018年12月31日止年度					
1.	供應商A 提供軟件	1,677	27.3%	3年	是
2.	建業新生活 物業管理、差旅及 業務相關服務	1,179	19.2%	3年	否
3.	供應商B 租賃服務	470	7.6%	3年	是
4.	供應商C 諮詢服務	400	6.5%	2年	是
5.	供應商D 業務服務	398	6.5%	2年	是
總計		<u>4,124</u>	<u>67.1%</u>		
截至2019年12月31日止年度					
1.	供應商E 裝修服務	6,450	19.5%	3年	是
2.	供應商F 提供車輛	4,593	13.9%	3年	是
3.	建業新生活 物業管理、差旅及 業務相關服務	2,611	7.9%	3年	否
4.	供應商G 租賃服務	1,298	3.9%	1年	否
5.	供應商A 提供軟件	1,080	3.4%	1年	是
總計		<u>16,032</u>	<u>48.6%</u>		
截至2020年12月31日止年度					
1.	建業新生活 物業管理、差旅及 業務相關服務	3,348	8.6%	3年	否
2.	供應商G 租賃服務	2,735	7.0%	1年	否
3.	供應商H 諮詢服務	1,688	4.4%	2年	是
4.	供應商I 審計服務	1,612	4.2%	1年	是
5.	供應商J 業務服務	1,205	3.1%	1年	否
總計		<u>10,588</u>	<u>27.3%</u>		

業 務

競爭

中國房地產代建市場競爭激烈，且由於中國經濟持續增長及國內房地產及房地產代建市場需求龐大，房地產代建市場於過去十年歷經快速增長。近年來，眾多房地產開發商已開展房地產代建服務。根據中指研究院的資料，於2019年，中國有28間大型房地產代建公司，2019年之總收入約為人民幣91億元，其中55.4%及75.7%分別由房地產代建行業前五大及前十大的公司貢獻。我們的主要競爭對手包括中國房地產行業的大型全國性及地區性房地產代建公司以及於中國從事房地產代建業務的房地產開發商。我們認為，主要的競爭因素包括(其中包括)營運規模、對地方市場的洞察、服務價格及品質、品牌知名度及財務資源。我們相信「建業」品牌代表著高品質及可靠性，使我們從河南省及中國其他省份的競爭對手中脫穎而出。

有關我們競爭環境的進一步討論，請參閱本文件「行業概覽」及「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 中國及河南省房地產代建市場的競爭不斷加劇，可能會對我們的業務及財務狀況造成不利影響」各節。

僱員

截至2020年12月31日，我們擁有1,088名全職僱員，包括648名派駐至相關項目公司以進行我們在管的房地產開發項目的僱員，彼等均居住於中國或香港。下表列示我們截至2020年12月31日按業務功能及教育背景分析的僱員明細：

	僱員人數	佔僱員總數 百分比	派駐至項目公 司的僱員人數
管理人員	145	13.3%	110
設計及研發、項目設計／研發	82	7.5%	25
成本管理	81	7.4%	52
施工管理	248	22.8%	176
銷售及營銷／品牌管理	194	17.9%	130
客戶服務	24	2.2%	5
行政／運營／人力資源	126	11.6%	60
業務拓展	54	5.0%	—
財務	134	12.3%	90
	1,088	100.0%	648

業 務

	僱員人數	佔僱員總數 百分比
碩士或以上學歷	156	14.3%
學士學位	820	75.4%
大專學歷及其他	112	10.3%
總計	1,088	100.0%

我們認為，我們能否持續增長依賴僱員的能力及忠誠度。我們的管理層明白實現僱員個人價值的重要性，並為在不同業務部門尋求職業發展的所有僱員建立透明的評估制度。我們的評估制度為作出人力資源決策(如薪酬調整、獎金發放及職業晉升)提供基礎。

為發展及培訓我們的人才，我們透過「建業學堂」為僱員提供持續培訓計劃，其當前擁有來自本公司及建業地產的管理團隊的逾100名經驗豐富的講師，並舉辦各種課程及活動。「建業學堂」專注於令僱員將知識轉化為執行能力的舉措。

我們自多種渠道聘僱高質素人才，包括但不限於透過線上招聘渠道、社交媒體平台、校園徵才活動、獵頭及內部薦舉。我們與全職僱員訂立個人僱傭合約。

我們建立以績效為基礎的僱員薪酬架構以獎勵僱員表現及業績。我們亦根據發展戰略及市場標準不時調整薪酬。我們的薪酬架構由固定年薪、補貼及獎金組成。該薪酬架構有助於我們在市場上保持競爭優勢。

我們認識到為僱員提供全面持續培訓計劃的重要性，以提高僱員的業務技能，增強其風險管理能力並幫助其展現高標準的勤勉盡職。我們根據僱員的任期為其提供各種側重點不同的培訓計劃，如由我們的人力資源部開展的新僱員培訓，以及由業務團隊開展的特殊業務培訓。除內部培訓之外，我們亦聘請第三方培訓機構為我們的僱員提供線上及線下培訓。透過該等舉措，我們的團隊成員可獲取有關行業趨勢及市場動態的最新資料，從而以充滿凝聚力及活力的穩定人才儲備支持我們長期及可持續的發展。

根據適用的中國法律及法規，我們亦為僱員提供基本養老保險、基本醫療保險、工傷保險、失業保險、生育保險及住房公積金等福利。於2018年、2019年及2020年，我們作出的社保付款總額分別約為人民幣0.7百萬元、人民幣10.2百萬元及人民幣8.0百萬元，而我們作出的住房公積金供款分別為人民幣0.4百萬元、人民幣6.4百萬元及人民幣11.0百萬元。

業 務

於往績記錄期間，我們並未經歷過任何影響我們業務的罷工或其他重大勞資糾紛。我們認為，我們的高級管理人員、工會及僱員之間將繼續保持良好關係。

我們的派駐僱員

誠如上文「房地產代建流程」一節所披露，我們的派駐僱員與區域分公司及總部僱員密切合作，為客戶提供服務。我們會為每個在管項目設立專門的管理團隊，將僱員派駐至項目公司擔任項目公司的管理／高級人員，並就項目執行向項目擁有人提供建議。儘管我們與派駐僱員訂立僱傭協議，項目擁有人、派駐僱員及我們會在相關項目公司成立及項目開始後立即簽署派駐函，當中列明(其中包括)(i)該派駐僱員的職稱及職責，(ii)項目公司應承擔派駐僱員的所有相關費用及支出，包括但不限於其基本工資、獎金、培訓費用、社保及住房公積金的供款以及其他福利，(iii)派駐僱員的年度基本工資，該安排通常參考本集團有關地方的薪酬及福利政策，並且之後可在通知我們的情況下，由派駐僱員及項目擁有人協商調整，及(iv)派駐僱員應遵守項目公司的內部政策。我們派駐僱員的薪資調整乃歸因於其持續的服務、寶貴的貢獻及／或出色的表現。於往績記錄期間，有關項目擁有人於特定年度對派駐僱員薪酬待遇(按元計)作出之調整一般介乎8%至100%，平均為38%，及調整水平主要反映派駐僱員的貢獻及表現。

在我們管理項目期間，派駐僱員向項目擁有人以及我們的總部及區域分公司報告項目相關進度及其他事項。我們通常會向特定項目平均派駐六名僱員，彼等均在項目開始後即須到任，在項目公司中擔任關鍵管理角色，以在整個開發週期中執行項目，涵蓋的職能包括項目的管理、設計、採購、財務、銷售及建設。彼等會被分配到已啟動項目，直至完成各自的工作流程為止。特別是，監督施工過程的人員通常會留在項目中，直至項目完成交付為止。

我們的派駐僱員由我們進行培訓並熟悉我們的內部政策、指引及質量標準。於獲派駐後，彼等將根據我們的政策及標準與項目公司以及區域分公司及總部的僱員共同執行相關項目的詳細工作計劃。我們的派駐僱員定期匯報與項目擁有人日常業務營運相關的各種工作流進度(主要於週會或月會以及臨時特別會議)。與此同時，根據彼等各自的部門及職能，我們的派駐僱員亦定期向總部及／或區域分公司的主管匯報，並提供有關彼等工作流之月度報告。

業 務

倘項目公司與我們發生任何爭議，我們的派駐僱員將與項目擁有人就我們的政策、程序及質量標準進行溝通，並將及時向總部及區域分公司匯報有關潛在影響的分析。於獲悉有關爭議或分歧的背景後，總部將根據爭議的水平及性質指示該項目的總經理、區域分公司的總經理或高級管理層與項目擁有人聯繫並解決有關爭議。倘爭議無法解決及倘我們認為所涉及風險將不重大，我們或會考慮採取法律行動及／或終止代建協議。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭遇任何有關嚴重糾紛。

我們的派駐僱員通常為固定性質，不會與總部及區域分公司的僱員互調。根據派駐函，派駐僱員的所有費用及開支均由相關項目公司支付。於2018年、2019年及2020年，項目擁有人承擔的派駐僱員相關人員成本分別為人民幣49.6百萬元、人民幣78.9百萬元及人民幣145.9百萬元。根據房地產代建協議，項目擁有人一般同意使用特定項目銷售總額之若干百分比(例如0.5%)作為獎金以激勵我們的派駐僱員，其將於達至銷售節點時支付予派駐僱員。我們相信，該付款安排可能會增加派駐僱員的整體薪酬，從而鼓勵及激勵彼等作出更高效及更佳表現。於往績記錄期間及直至最後可行日期，概無項目擁有人拒絕或欠付派駐僱員相關人員費用。倘項目擁有人違反房地產代建協議，欠付相關人員費用，我們將通知項目擁有人在30天內糾正相關違規行為。如在30天內未能糾正相關違規行為，我們有權終止房地產代建協議，並對項目擁有人採取法律行動。此外，倘項目擁有人欠付我們的派駐僱員的僱員成本，或倘我們的派駐僱員不再擔任派駐職務，我們將會根據派駐僱員與我們訂立的僱傭協議向有關派駐僱員支付薪水。

有關派駐僱員於彼等派駐前後的基本薪金相同。

於往績記錄期間，由於我們業務蓬勃發展，我們的派駐僱員已根據派駐安排全部派駐至各個項目，並無任何空閒時間留駐總部或區域分公司。因此，該等派駐僱員的所有酬金已由項目擁有人支付。如任何派駐僱員未被外派，我們會將其派駐至其他在管項目或根據其僱傭協議承擔該派駐僱員的薪酬，這可能會因獎金安排不同而與項目擁有人支付的薪酬存在重大差異。對於未被外派的總部及區域分公司僱員，其薪酬由本集團承擔。

我們的中國法律顧問認為，中國勞動合同法只規定僱主按時足額支付僱員薪酬，並未規定僱主需直接支付薪酬；亦未禁止僱主授權承包商或第三方代表僱主支付相關薪酬。因此，我們的中國法律顧問認為，我們的派駐安排及項目擁有人的薪酬支付並未違反中國勞動法及中國勞動

業 務

合同法。此外，在完成相關項目／職能後，我們會將派駐予特定項目公司的僱員分配至另一個項目公司以進行新項目。由於往績記錄期間業務迅速擴張，因此派駐僱員在不同項目公司之間轉調時並未出現任何時間差。

此外，我們的中國法律顧問認為，我們派駐至項目公司的僱員主要擔任管理職位，負責監督房地產開發週期中的關鍵職能，具有長期穩定的工作關係，這與「勞務派遣」不同，勞務派遣指勞務派遣單位為實際僱主提供臨時（即通常不超過六個月的職位）、輔助性（即非核心業務的職位）或可替代的勞工，相關勞工的薪酬由實際僱主承擔。該等派駐僱員在項目公司的日常經營中向相關房地產代建公司報告，並由我們的總部及／或區域分公司進行監督。此外，在項目公司協議的協定下，派駐僱員的薪酬水平通常參考我們（而非項目公司）有關地方的薪酬及福利政策釐定，並且之後可在通知我們的情況下，由派駐僱員及項目擁有人協商調整，其亦不同於「勞務派遣」，當中派遣勞工的薪酬參考使用派遣勞工服務的實際僱主的薪酬方案釐定。派駐僱員薪金及獎金安排通常會根據該等派駐僱員的表現進行調整，而派駐僱員的表現視乎相關在管項目的銷售表現可能有所不同。

知識產權

我們認為知識產權對我們的成功至關重要。我們主要倚賴商標及商業機密方面的法律及法規，以及我們的僱員及第三方作出的保密及不競爭合約承諾來保護我們的知識產權。

建業地產已根據一份於2015年6月6日訂立的商標許可協議授權我們使用「建業」商標。商標許可協議的期限為自協議日期起至我們在管的項目存續期間期滿時止。有鑑於[編纂]即將進行，為確保我們將能夠繼續使用我們過往一直於房地產代建業務中使用的「建業」或相關商標及品牌，我們於[2021年5月12日]與建業地產訂立商標許可協議，年期為自[編纂]起計十年。根據商標許可協議，我們於[編纂]後應付建業地產之許可費用將為：(i)第一年至第三年：每年人民幣15百萬元；(ii)第四年至第六年：每年人民幣20百萬元；及(iii)第七年至第十年：每年人民幣25百萬元。若不滿一個完整曆年，有關許可費將按比例計算。請參閱「關連交易」。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們未曾接獲任何對本集團具有任何重大影響的任何第三方知識產權侵權索償或由任何第三方對我們提出的任何知識產權侵權索償。

業 務

獎項及嘉許

有鑑於我們於業務及服務於各方面取得的成就，我們榮獲中國房地產TOP10研究組頒發的「2020中國房地產代建領先品牌」第2名。

物業

自有物業

截至最後可行日期，我們並無持有任何房地產且概無屬於非物業業務的單一物業權益之賬面值佔我們總資產之15%或以上。因此，我們無須根據上市規則第5章的規定進行估值或於本文件載入物業權益的任何估值報告。

租賃物業

截至最後可行日期，我們(作為承租人)於中國訂立52份租賃協議，其中46份乃與獨立第三方訂立及六份乃與本集團之關聯方訂立。相關租賃協議的租賃屆滿日期介乎2021年3月22日至2024年7月1日。我們將大部分租賃物業用作辦公室及僱員宿舍用途。於未來六個月屆滿的36份租賃(全部用作臨時僱員宿舍)當中，我們現時計劃續期25份租賃。該等租賃的部分出租人並無向我們提供租賃有關物業權利的證明。因此，我們無法保證我們所承租有關物業的出租人為業主並有權向我們出租有關物業。倘相關權利持有人或其他第三方對我們就有關租賃物業的使用提出質疑，我們可能須在短時間內搬遷。倘我們必須遷移我們的營運地點，董事預期在識別相若替代物業方面將不會遭遇任何重大困難。

截至最後可行日期，我們並無備案登記該等租賃協議。我們已尋求與租賃物業的業主合作以就有關已簽署的租賃協議進行備案登記。租賃協議的備案登記須向相關政府機構提交有關業主的若干文件(包括彼等的身分證明文件及物業所有權證)，因此，有關備案登記乃視乎業主的合作情形而定，而這並非我們所能控制。我們的中國法律顧問已告知我們，未辦理房屋租賃登記備案並不影響該等租賃協議的效力及可執行性。然而，相關政府機構可要求我們於特定時間內改正未備案登記租賃協議，倘我們無法作出改正，則將被處以每項未登記租賃協議至多人民幣10,000元的罰款，其導致面臨最大的罰款人民幣520,000元。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們或會面臨與我們的租賃物業有關的風險」。截至最後可行日期，我們並未因任何未備案登記租賃協議而被責令改正或被處以任何罰款。董事相信該等未備案登記租賃協議將不會對我們造成重大營運或財務影響。

業 務

保險

我們為本公司購買僱主責任保險及為僱員購買商業保險以保障彼等於提供服務的過程中遭遇的事故以及為僱員購買法定社會保險。我們的保險乃由著名保險公司根據商業上合理的標準所提供。與中國的行業慣例一致，我們並無購買營業中斷保險、要員保險或潛在負債保險。

我們認為我們的保險保障範圍能充分滿足其現有目的，並且與中國其他金融服務公司提供的保險保障範圍一致。我們定期檢討我們的保險保障範圍以確保其屬充分。有關更多資料，請參閱本文件「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們維持的保險覆蓋範圍有限」一節。

牌照及許可證

據我們的中國法律顧問告知，截至最後可行日期，我們已取得我們業務運營所需的所有必要的牌照、許可證、批准及證書。由於並未從事有關特定業務，故我們無須具有項目勘察、設計、施工、監督、造價諮詢等一項或多項資質，並且我們的項目擁有人負責取得項目必需的批准及許可證及將與具有相關資質的第三方服務供應商訂立協議（詳情資料請參閱上文「業務 — 業務模式」一節）。誠如中國法律顧問所告知，當前中國法律及法規並無要求房地產代建服務提供商就其與房地產商業代建項目有關的服務取得任何特定牌照、許可或資質。因此，我們並不知悉業務營運所需的任何行業特定牌照及許可。

有關與我們的牌照、批准及許可證相關的風險及不確定因素，請參閱本文件「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 倘我們未能取得或更新提供房地產代建服務必需批准、牌照及許可證或遭遇重大延遲取得或更新提供房地產代建服務必需批准、牌照及許可證，則我們的業務可能受到不利影響」。

法律訴訟及合規

隨著我們的業務發展，我們可能不時面臨法律訴訟、調查及申索。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並非且未曾是任何重大法律、仲裁或行政程序的當事人，及我們並不知悉任何針對我們或任何董事，且董事認為可能對我們的整體業務營運或財務狀況造成重大不利影響的重大未決或面臨的法律、仲裁或行政程序。董事已確認，本集團成員公司目前概無捲入任何重大訴訟、仲裁或行政程序。

業 務

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並未根據相關中國法律及法規全數支付若干僱員的社會保險計劃及住房公積金所需的供款。於2018年、2019年及2020年，我們繳付不足的相關供款總金額分別約為人民幣0.2百萬港元、人民幣1.1百萬港元及人民幣0.7百萬港元。此乃主要由於我們的僱員對社會保險計劃接納的程度不同及中國地方主管部門對相關法律及法規的執行或解釋不一致所致。我們的董事認為，有關尚未繳付之供款總額並不重大。請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 未能為僱員繳納足夠的法定社會福利金或會受到處罰」。倘主管部門認為我們為僱員作出的社會保險供款不能滿足有關中國法律及法規項下的要求，就我們少付的社會保險供款而言，倘主管機關認為我們向僱員作出的社會保險供款不符合相關中國法律及法規的規定，我們可能會遭勒令於規定期間內繳付尚未支付的金額並就欠繳金額按日加收0.05%的滯納費，如果逾期未能支付，我們可能會因此被處以介乎社會保險費總欠繳金額的一至三倍數的罰款。就未支付的住房公積金供款而言，如果主管機關認為我們向僱員作出的住房公積金供款不符合相關中國法律及法規的規定，該機關可命令我們於規定期間內向有關地方當局支付該等少繳金額，如果未支付，該機關可向當地人民法院申請強制執行。截至最後可行日期，我們尚未收到來自地方當局的任何通知或來自有關僱員要求我們支付不足供款的任何申索或要求。

若地方當局就有關社會保險及住房公積金的不合規對我們處以罰款，而我們未能於規定期限內作出供款，截至2020年12月31日本集團就欠繳社會保險及住房公積金供款可能遭受的估計最高罰款約為人民幣2.0百萬元。若地方當局要求，我們將作出所需的供款。此外，我們計劃調整繳費基數（根據適用中國法規，僅可在每年6月進行調整）並自2021年7月起全額繳納相關供款。因此，我們的中國法律顧問認為，只要我們於收到相關政府部門的要求後的規定期限內作出供款，相關部門將因我們未足額繳納社會保險及住房公積金供款而對我們進行處罰的可能性相對較低。基於上文所述，董事認為我們未足額繳納社會保險及住房公積金供款並無且將不會對我們的業務或經營業績造成重大不利影響。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們在所有重大方面均遵守中國相關法律及法規。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無任何而董事認為可能會對我們的整體業務營運或財務狀況造成重大不利影響，高級管理層在所有重大方面合規營運或影響能力的重大違規。

業 務

質量控制

我們致力於為項目擁有人以及最終的置業者提供高質量的服務及產品。由於質量控制對品牌聲譽有直接影響，其為我們業務的重要一環。為確保我們產品的質量，我們非常重視產品設計，及產品設計部開發了一系列標準化產品，旨在盡量減少潛在的質量問題。此外，為符合項目擁有人的需要及要求，我們會從我們在整個房地產開發價值鏈中建立的合資格承包商及供應商網絡，基於其質量、服務和可靠性精心挑選首選承包商及供應商，並定期審查其表現以確保彼等持續提供符合我們標準的產品及服務。

我們還建立了質量控制程序，並採用三級質量監督結構，在總部、區域分公司和項目公司層級執行質量控制措施。我們於不同的項目階段，按照國家或行業標準及準則定期進行一系列嚴格的質量控制測試。

於我們的日常業務營運過程中，我們不時就我們提供服務的質量獲取項目擁有人的反饋及建議。我們已建立內部程序記錄、處理及回應反饋及建議，包括投訴以及對我們的處理結果進行後續檢討。我們亦定期從最終的置業者收集反饋及建議，以進一步提高我們提供的產品及服務的質量。於往績記錄期間，我們並未就服務或產品收到任何可能對我們的經營或財務業績造成重大不利影響的客戶投訴。

2019年新型冠狀病毒疫情爆發對我們業務的影響

於2020年1月30日，世界衛生組織宣佈2019年新型冠狀病毒疫情的全球爆發構成國際關注的公共衛生事件。預期病原體可能會對國家及醫療基礎設施造成影響，中國有關國家及地方當局實施一系列預防性措施，包括封鎖、延長公共假期、限制企業復工、交通管制、旅行禁令、對新建或現有的施工現場的施工進度時間表進行管理與控制，導致我們的業務暫時中斷。因此，本集團直至2020年2月方逐漸正式恢復現場工作，而我們在管的大多數在建項目於2020年3月前恢復現場工作。

鑑於2019年新型冠狀病毒疫情，我們已於2020年2月採納一項業務應急計劃，其包括(其中包括)：

- 成立一個特別工作組，以協調及監督我們業務應急計劃項下擬採取的措施；
- 採納多種衛生措施預防及控制2019年新型冠狀病毒疫情，包括於樓宇入口進行體溫篩查，對手部及桌子進行消毒、對公共區域進行消毒以及為僱員提供口罩；

業 務

- 調整僱員的工作時間並以視頻會議及電話會議取代面對面會議；
- 於我們的辦公區域及餐廳應用社交隔離；
- 增強僱員的健康意識；及
- 錄製視頻節目，以指導及推廣我們各在管項目的現場預防及衛生措施。

於2020年，我們在管的14個項目的建造因中國2019年新型冠狀病毒疫情的發展態勢而遭延遲。在該等14個項目中，我們已調整11個項目的建造計劃以降低暫停建造的影響及確保有關物業可按原計劃交付。我們並無產生與該等11個項目有關的經調整建造計劃的任何額外成本。此外，我們於河南省在管的其他三個項目在向最終置業者交付物業時遭遇延期。該等三個項目的延遲時間介乎62天至115天。項目公司與物業買方之間的協議及項目公司與我們之間的房地產代建協議均訂明，項目公司及我們分別毋須對因不可抗力造成的延誤承擔責任，且我們不負責補償項目擁有人或物業買方因項目延誤而遭受的損失。該等14個項目的建造及／或交付遭延遲導致延遲確認房地產代建服務的收入約人民幣18.5百萬元。截至最後可行日期，三個延遲交付項目中的兩個項目的物業已交付予最終置業者，及餘下項目的物業預期將於2021年8月交付(於計劃為2021年4月)。除上文所述的14個項目外，我們在勞工或供應方面並無因2019年新型冠狀病毒疫情爆發而遭遇任何延遲或短缺，且我們並無自項目擁有人收到有關該等14個項目建設進度或交付延遲的任何投訴。

我們遵守由相關政府機構制定的工作計劃，以促進逐步復工並防止2019年新型冠狀病毒於我們在管的項目中傳播，並採取了多項措施，包括為我們在管的項目劃分及建立體溫監測系統，以及維持足夠的衛生和消毒用品儲備。截至本文件日期，我們並無遭受因2019年新型冠狀病毒疫情爆發而導致任何僱員未能報到上班的事件，且除上述幾個項目的相關項目進度稍有延遲外，我們在管的大部分項目並未受2019年新型冠狀病毒疫情爆發的影響。於2020年，我們就購買防護口罩及其他醫療及清潔用品產生總成本約人民幣0.3百萬元，其並無對本集團截至2020年12月31日止年度的財務狀況造成重大不利影響。

我們持續監控2019年新型冠狀病毒疫情狀況，以及地方政府為防控流行病而採取的各項監管及行政措施。倘情況惡化，我們將持續評估此次疫情對我們的影響，並可能加強措施以減輕其對我們業務營運、經營業績、財務狀況及前景的任何不利影響。

業 務

董事確認，2019年新型冠狀病毒疫情爆發對我們的持續業務營運、經營業績、財務狀況及前景並無造成重大不利影響，主要是因為：

- (i) 我們為一間輕資產房地產代建服務供應商，且我們的業務性質非勞動密集型，一般不會遭受傳統房地產開發商可能因2019年新型冠狀病毒疫情爆發而面臨的與原材料供應及勞工短缺有關的多種風險；
- (ii) 我們在管的大多數項目位於河南省，該省的2019年新型冠狀病毒疫情已得到當地政府有效控制；
- (iii) 因傳統上每年一月及二月適逢春節假期而使中國房地產行業參與者的業務量較低，我們在管項目的大多數項目擁有人及承包商通過於疫情受控制或不再影響正常業務營運後加快工作以達成時間表，仍能夠達成相關項目的項目節點或完工日期；
- (iv) 假設於我們因2019年新型冠狀病毒疫情而無法自業務產生任何收入的最壞情況下，我們擁有充足的營運資金，可滿足我們於本文件日期後至少未來12個月的需求。截至2020年12月31日，我們的現金及現金等價物為人民幣384.6百萬元。因此，我們認為，倘若我們的營運受到不利影響，我們相信我們的財務依然能維持穩健；及
- (v) 根據中指研究院的資料，儘管考慮到2019年新型冠狀病毒疫情爆發，預計中國房地產代建行業的需求依然強勁，主要因為相較於傳統房地產開發，房地產代建為更具吸引力的開發物業方式，其提供小型及中型房地產開發商特色產品及強勁能力，並協助合作的金融機構透過同時獲取融資及提供房地產代建服務以提升項目回報率，因此，房地產代建佔中國整體房地產發展的比例將持續提高，預期將緩解2019年新型冠狀病毒疫情爆發所帶來的潛在不利影響。

環境、社會及管治(「環境、社會及管治」)

環境及社會事宜管治

我們於日常業務營運決策中積極考慮並融入可持續發展。我們的董事會負責制定、採納及審閱我們的環境、社會及管治政策、願景及目標以評估、釐定及處理與環境、社會及管治有關的風險，上述工作每年進行一次。我們計劃採納更多董事會認為合適的有關社會責任及內部管治的環境、社會及管治政策。董事會全權負責我們的環境、社會及管治策略及報告。我們計劃於[編纂]後經董事會授權成立環境、社會及管治工作小組，以協調管理及報告環境、社會及管治

業 務

事宜並確保我們具備適當技能的人才、政策及措施跟進及管理我們的環境、社會及管治事宜，及定期就我們的環境、社會及管治策略及相關措施的管理有效性向董事會報告。此外，我們的董事會可能會評估或聘請獨立第三方諮詢公司評估環境、社會及管治風險及審閱現有策略、目標及內部控制。我們之後將實施必要改進措施以降低該等風險。同時，我們的各個業務單位負責推廣及執行各項可持續發展措施並提供與可持續發展措施相關的披露資料。

環境事宜

我們關注我們的業務是否會對氣候及環境產生影響。我們致力於業務營運中採取措施保護生態環境，將對環境的不利影響降至最低。我們在管項目須遵守中國環境法律法規以及地方政府頒佈的環境法規，包括《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國環境噪音污染防治法》、《中華人民共和國環境影響評價法》及《建設項目環境保護管理條例》。中國目前根據有關建設項目各自可能造成的潛在影響程度對建設項目的環境影響評估進行分級管理。

我們的輕資產業務模式專注於提供房地產代建服務及協助項目擁有人管理及優化其房地產開發項目及運營流程。因此，我們並不因項目公司違反適用的環境法規而承擔任何責任。具體而言，項目擁有人負責項目的環境合規成本，且項目擁有人須在施工前根據中國有關法律法規委任一名合資格機構進行環境影響評估，該環境影響評估報告須提交中國有關政府部門審批。此外，由項目擁有人委聘的承包商負責施工現場管理，且於施工期間須採取措施以儘量減少潛在的空氣污染、噪聲污染以及污水和廢物的排放。

作為項目擁有人委聘的代建服務商，我們負責就與環境保護及安全相關的適用法律法規的合規要求向項目擁有人提供建議，並將監督及敦促承包商於施工過程中採取適當的環境保護措施。為履行上述職責，我們制定並實施《中原建業安全文明施工標準》及《中原建業施工單位考察管理辦法》，並要求由我們管理的項目公司及相關承包商遵守相關政策、程序及措施，以符合粉塵控制、噪聲控制、廢氣和污水排放控制標準以及各種環境保護要求。由我們管理的項目公司採取的措施包括：成立一個專門委員會負責粉塵防治活動、配備在線粉塵檢測系統、安裝自動噴灑系統、於施工現場配備廢物轉運站及將承包商的環境管理表現納入承包商評估程序。

業 務

於房地產開發期間，建設工程可能會產生塵土、噪音、廢水及固體建築廢棄物。我們非常重視環境保護，並致力於在我們的項目中保護環境。對於我們在管項目而言，我們透過(i)在相關房地產代建協議的授權(自項目擁有人)範圍內選擇及委聘合資格建築承包商，並要求建築承包商使用環保設備及技術，以採取可盡量減低施工期間帶來負面環境影響的措施，並負責施工現場的最終清理工作，(ii)對項目的各階段及建築公司的工作進行監察以確保施工過程符合適用的環境保護及安全法律及法規，及(iii)要求建築承包商立即修正任何違約或不合規情形，竭力遵守有關環境保護及安全的相關中國法律及法規。我們已委聘第三方諮詢公司定期檢查項目施工現場以確保建築承包商已符合施工期間內粉塵控制、噪音控制、廢氣及廢水排放控制的环境管理規定。倘發現任何不合規或違反合約行為，我們要求建築公司立即採取補救措施。於2018年、2019年及2020年，我們分別產生委聘第三方諮詢公司的費用人民幣23,000元、人民幣264,500元及人民幣1,688,000元，以確保建築公司已符合環境管理規定。我們預計將來會繼續產生此類諮詢費用。

我們密切關注全球趨勢以及中國應對氣候變化及生態環境保護的國家戰略，並將積極增強我們應對氣候變化及處理中國有關未來二氧化碳排放的倡議及行動計劃的能力。就可能影響我們的氣候變化相關重大倡議或行動計劃而言，我們計劃於[編纂]後制定政策，以系統地識別、評估及管理與氣候變化有關的風險及制定相關應對策略。

我們認為，我們的業務於所有重大方面均符合適用的國家及地方環境法律及法規。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們並不知悉任何與違反任何現有環境法律或法規有關的重大懲罰。涉及遵守上述環境保護法律及法規之成本將由項目擁有人承擔。

社會事宜

我們將職業健康及安全視為一項重要的社會責任。根據與建築承包商訂立的合約，建築承包商須為施工現場的工人提供勞動防護用品及安全設備，包括防護手套、安全帶及安全帽。我們亦要求建築承包商為其工人購買意外保險，並採取適當的安全措施，包括向工人提供安全培訓。

業 務

我們已實施全面的施工安全管理體系，並制定《中原建業集團工程檢查管理制度》。我們的總部及區域分公司定期根據上述施工安全管理體系進行項目的安全檢查。我們通過定期檢查及委聘獨立第三方監理公司對所有在建項目每年進行不少於3次的安全評估，監察建築承包商採取的安全措施及建設過程涉及的安全事宜。此外，我們已制定《中原建業集團管理授權手冊》，其明確規定工傷的處理及報告程序並保存相關記錄。就施工現場的工地安全而言，我們的建築承包商一般負責並非由我們造成的任何與施工現場的工地安全相關的事故或傷害。

我們的在管房地產開發項目可能發生意外事件及事故。與建築作業相關的各種危險(包括從高空墜落)可能導致傷亡。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無經歷與我們在管項目有關之任何意外或死亡事故，亦無任何身亡、物業損壞或僱員賠償的索償。

除本文件所披露者外，我們並無經歷該等事故引起的任何重大營運中斷，而該等事故亦無個別或共同對我們與項目擁有人的業務關係造成任何影響，或對我們的財務狀況及經營業績造成重大影響。

我們已根據適用的法律及法規(如《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》及《中華人民共和國勞動合同法實施條例》)與僱員訂立僱傭合同。我們的公司政策乃為僱員提供平等機會、秉持公平公正的原則，並確保招聘不受國籍、種族、婚姻狀況、年齡、性別及宗教信仰等因素的影響。我們亦已成立工會並設立信函及上訪舉報渠道，例如信箱、電話及電郵等以確保回覆僱員的意見。

我們已制定與僱員權利及補償相關的內部制度，例如《中原建業集團僱員關懷管理細則》、《中原建業集團考勤管理細則》及《中原建業集團僱員帶薪休假管理細則》。

業 務

內部控制及風險管理

我們意識到風險管理對於我們業務運營的成功至關重要。我們面臨的主要營運風險包括總體市況和中國房地產代建及房地產市場監管環境的變化、我們提供優質服務的能力、我們管理預期增長及執行增長策略的能力，以及我們與其他行業參與者競爭的能力。我們亦面臨於日常業務過程中出現的各種市場風險。

我們採取了一系列內部控制政策、措施及程序，旨在為實現目標提供合理保證，包括運營有效及高效、財務報告可靠及遵守適用法律及法規。於往績記錄期間，我們定期檢討及完善我們的內部控制制度。

以下為我們已實施或計劃實施的內部控制政策及風險管理政策概要：

- 我們的人力資源部負責監督我們內部控制政策及風險管理政策的執行情況，並定期進行內部合規檢查。
- 我們訂有處理針對我們業務合作夥伴及僱員的投訴的內部程序。我們亦已設立僱員擔憂及投訴報告制度。
- 我們已採納與我們就所派駐僱員的社會保險及住房公積金供款代表項目擁有人墊付或持有的現金有關的內部措施。我們通常根據有關房地產代建協議按月結清有關墊款。此外，我們可能分期或於有關項目擁有人協定的較早時間臨時結清有關款項。
- 我們已採納反賄賂政策，以防止僱員開展業務時出現任何不當行為，並建立舉報機制，以處理來自內部及外部的投訴。此外，我們與供應商及業務合作夥伴訂立協議，特別要求交易對手披露任何潛在的利益衝突並禁止違反我們的行為守則。於往績記錄期間及截至最後可行日期，我們及我們的僱員在開展我們業務中並無任何賄賂事件或有其他不當行為。
- 我們已成立由全體獨立非執行董事組成的審核委員會，作為我們改善風險管理及企業管治措施的一部分。審核委員會的主要職責為檢討及監督本集團的財務報告程序及內部控制系統。其亦將檢討我們的風險管理政策，確保與有關業務營運的企業目標一致。

業 務

- 我們已委聘創富融資有限公司作為合規顧問，以至少於[編纂]起及本公司刊發首個完整財政年度業績之日止期間內，就有關上市規則的事項向董事及管理團隊提供意見。

項目擁有人的不合規事件

我們高度重視遵守法律法規的內部控制、工作標準及標準化工作程序。就我們的在管項目而言，我們建議有關項目擁有人制定並採納符合適用法律及法規的程序及政策，以監管有關項目的開發、建造、銷售及營銷，並告知及提醒項目擁有人與建議最佳實踐的潛在偏差相關的風險。然而，儘管我們已制定嚴格的質量控制政策，於往績記錄期間，亦發生項目擁有人根據行政處罰被罰款的若干事件。該等事件為項目擁有人的不合規行為且本集團不承擔法律或合約責任。該等事件的性質主要包括(i)於完成必要行政程序或獲得必要許可前開始施工；及(ii)廣告內容或營銷時機。於2018年、2019年及2020年，13個、22個及23個在管項目分別遭受罰款。該等項目於2018年、2019年及2020年向我們的收入分別貢獻約22.7%、14.5%及12.2%。儘管如此，於往績記錄期間各年度內，行政罰款總額相對而言並不重大，分別為約人民幣5.3百萬元、人民幣2.1百萬元及人民幣3.0百萬元，低於本集團有關年度收入之1%。據董事所深知，有關項目擁有人的業務營運或財務表現並無受到重大不利影響。該等事件的原因及後續措施載列如下。

(i) 就於獲得必要許可前開始施工而對若干項目擁有人實施的行政處罰

我們已制定標準化的房地產開發程序，包括制定開發計劃及藍圖時須注意的時間及事項、必要許可證的申請時間及簽發。於項目開始後，我們亦建議項目擁有人注意上述事項，以避免不合規風險。於考慮我們的建議後，項目擁有人負責作出開發計劃的關鍵決策及實施，而我們及我們的人員則負責監控流程。我們的派駐僱員每月向分支機構經理及總部報告，並將根據具體情況及時提供重要事項的報告。如果發現不合規事件，將向總部報告有關事件，且我們的高級僱員將與團隊及項目擁有人合作，以跟進及加快獲得許可證的流程。根據我們的內部政策，倘發生嚴重的不合規行為，令我們的營運或聲譽面臨重大風險，我們可能會終止與項目的項目擁有人的代建服務。於往績記錄期間，概無終止事件發生。

業 務

儘管我們已制定上述政策，於往績記錄期間，若干項目擁有人於獲得必要許可前開始建築工程。如「業務 — 項目管理流程 — 項目批准」一節所述，項目擁有人須負責取得項目所需的批准及許可證及承擔與取得牌照及許可證的過程相關的費用及在取得該等牌照及許可證時出現任何延誤造成的所有損害賠償。我們的派駐僱員在總部及區域分公司以及有關設計公司的指導及監督下，就我們管理的項目所需的牌照及許可證方面向項目擁有人提供建議，擬準備項目公司的有關材料及促使相關材料的提交，以取得所需的牌照及許可證。我們亦可通過與政府部門溝通，為項目擁有人申請其項目所需的牌照及許可證提供協助。若任何相關政府批准並非因我們的原因而被延誤，則項目擁有人須負責主動解決有關問題及相應調整項目時間表。我們認為，發生有關不合規事件乃主要由於項目擁有人對該監管規定的理解有誤，且部分項目擁有人及建築承包商在並未充分了解當地規則及法規的情況下專注於開始施工時間及開發進度。儘管該等事件並非本集團發生的不合規且我們不會對項目擁有人產生的虧損／損失負責，我們(i)透過於項目啟動時及項目進展過程中向項目擁有人提供更明確、更強有力的建議，進一步加強內部控制措施；(ii)為我們的僱員(包括我們的派駐僱員)提供額外的培訓，強調合規要求；及(iii)提高我們僱員(包括派駐僱員)的溝通技巧，並增強與項目擁有人的溝通，以防止日後發生此類不合規事件。尤其是，我們已要求及催促項目擁有人嚴格遵守適用的法規並僅於獲得施工許可證後方可開始施工。於最後可行日期，所有相關程序及／或許可證其後均已完成及／或取得，且有關機構判處的所有罰款均已結清。此類事件並未影響相關項目的建設進度，我們亦未收到項目擁有人或監管機構對我們提出的任何爭議、申索或投訴。

(ii) 對若干項目擁有人作出的與營銷活動有關的行政處罰

我們已制定營銷指引，載列與營銷材料的設計及內容以及營銷活動的時間相關的詳細程序及需注意的事項。我們亦一直就營銷活動向僱員(包括我們的派駐僱員)提供培訓。我們的區域分公司亦一直監控項目的銷售活動。

儘管我們已制定上述政策，於往績記錄期間，若干項目擁有人因物業廣告內容及營銷活動時間被有關地方機關罰款。我們認為，該等不合規事件的發生主要是由於廣告中出現無意使用不當描述或用詞選擇，以及於獲得銷售許可證前對營銷活動的若干監管限制有所誤解。例如，部分營銷及促銷活動雖然並非物業的實際銷售行為，於獲得銷售許可證前仍被視為受限制活動。

業 務

鑑於上文所載事件，我們(i)透過於項目啟動時及項目進展過程中向項目擁有人提供更明確、更強有力的建議，進一步加強內部控制措施；(ii)向我們的僱員(包括我們的派駐僱員)發出更嚴格、更頻繁的相關營銷活動要求及限制的提醒及通知；及(iii)為我們的僱員提供有關項目擁有人營銷活動的更多且更頻繁的培訓。我們亦加強向項目擁有人提供的培訓以致彼等充分意識到對於編製營銷資料時的限制。於最後可行日期，項目擁有人已悉數繳清所有罰款並已就所有有關不合規事件實施糾正程序。

我們在上述行政處罰中的角色

根據有關行政罰款通知中所述的罰款令，通知中指出，不合規的主體及須受處罰的當事方為項目擁有人，而非本集團，亦非本集團的董事、高級管理人員或派駐僱員。因此，誠如中國法律顧問所告知，就法律的角度而言，相關行政罰款並非本集團的不合規事件。

就合約責任的角度而言，相關房地產代建協議訂明(其中包括)，若證明本集團直接對項目擁有人造成損害，或直接導致施工延誤，或直接導致開發成本增加，本集團須向客戶作出賠償。相關房地產代建協議亦訂明，任何有關賠償不應高於本集團已收取的服務費。對於非本集團直接造成的其他任何損害、延誤、成本增加問題(包括有關分包商造成者)，本集團毋須向項目公司支付賠償。

涉及上述行政罰款的相關不合規事件乃因項目擁有人及／或其各自的承包商、第三方供應商或相關項目公司僱員的誤解及／或不正確的執行所致，而並非由本集團直接引起，我們亦無提供任何錯誤的建議。此外，如「業務 — 項目管理流程 — 建設階段」一節；及本文件「銷售階段」所披露，我們在為項目公司提供建議及指引以及監督進展的同時，我們亦與項目擁有人自有的管理人員及人員、建築分包商、營銷及廣告分包商合作，最終確定工作計劃以及執行及監察整個過程。作為參考之用，我們通常向項目公司派駐平均六名派駐僱員，及項目公司擁有約23至44名自有僱員，視乎項目的規模而定。此外，由於本集團並未對項目擁有人作出虛假陳述，亦未向項目擁有人提供不合規建議，因此，本集團不應被視為犯下故意不當行為或重大過失，且本集團無須根據房地產代建協議支付賠償。實際

業 務

上，本集團派駐僱員在其擔任關鍵管理角色監察項目公司運營的項目擁有人確認有關事件並非由本集團或我們的派駐僱員直接造成，且彼等並無因遭受行政罰款而根據房地產代建協議向本集團提出任何申索或投訴以要求賠償。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無亦毋須根據我們房地產代建協議的規定就上述不合規事件向項目擁有人施加的罰款向項目擁有人作出賠償，我們亦無收到項目擁有人或監管機構針對我們的任何糾紛、申索或投訴。

儘管行政罰款並非因本集團的不合規行為而引致，且本集團就該等事件毋需承擔責任，我們仍竭力提升內部控制及加強僱員培訓，以提高僱員的意識，冀望將我們的聲譽風險及本集團在管項目所涉及的不合規風險降至最低。有關詳情，請參閱上文所述經強化的內部控制。

董事認為，鑑於：(i)誠如中國法律顧問所告知，本集團及派駐僱員對上述項目擁有人的不合規事件概不承擔法律或合約責任；(ii)我們已實施內部控制措施，以協助項目擁有人遵守有關法律並提高派駐僱員所提供的服務質素；(iii)向我們的僱員提供額外的培訓，並傳達更頻繁、更集中的提醒；(iv)項目擁有人已採取糾正措施並已支付有關機關施加的所有罰款；及(v)我們尚未收到項目擁有人有關上述不合規事件的任何投訴，項目擁有人的不合規事件並無對我們的業務及經營業績造成任何重大不利影響。

我們作為代建服務商的法律風險

據中國法律顧問告知，我們獲相關項目擁有人委聘管理其各自的房地產開發項目，提供代理服務商服務以換取管理服務費。根據《中華人民共和國民法典》及根據項目擁有人與我們之間訂立的房地產代建協議，我們(即相關協議下的服務提供商)須對項目擁有人因我們及／或我們的派駐僱員的故意不當行為或重大過失造成的損失或損害承擔責任。假設該等不合規事件以及由此引致的罰款或處罰並非由本集團或其派駐僱員的故意不當行為或重大過失造成，本集團及其派駐僱員對有關事件概不負責。

據中國法律顧問告知，若項目公司或項目擁有人存在任何重大不合規事件，且彼等受到主管部門的行政處罰，在嚴重情況下，項目公司的董事、法人代表及高級管理層亦可能會受到主管部門連同相關項目公司的行政處罰。就此而言，高級管理層通常指董事、公司總經理及法人代表。本集團、派駐僱員及項目公司的其他普通僱員可能不會因相同事件而

業 務

受到行政罰款。此外，若存在針對項目公司或項目擁有人的第三方申索或訴訟，則視乎原告의 索賠，本集團、本集團在項目公司中委任的董事、法人代表及公司總經理亦可成為申索或訴訟的對象。

據中國法律顧問告知，若任何處罰或申索乃由於項目擁有人本身的錯誤行為引致（而非由於我們的故意不當行為或重大過失引致）及導致我們蒙受損失，我們可針對項目擁有人提出申索。另一方面，據中國法律顧問告知及根據房地產代建協議，若處罰、申索、損失或損害被證明乃由我們直接造成，或被證明我們直接造成施工延誤或直接導致開發成本不合理增加，我們可能須向客戶作出賠償。房地產代建協議亦訂明，任何有關賠償不得高於本集團已收取的服務費。非本集團直接造成的任何其他損害、延誤、成本增加等問題（包括相關分包商造成者），本集團毋須對項目公司承擔任何賠償責任。此外，根據房地產代建協議，本集團是否須對任何監管處罰作出賠償取決於具體事件的直接原因及具體情況，有關不合規事件不應被視為未履行其於房地產代建協議項下的職責、責任或義務。

有關詳情，請參閱「風險因素 — 與我們的業務及行業有關的風險 — 我們面臨與未能發現及預防我們的僱員、承包商、供應商、客戶或其他第三方的欺詐、玩忽職守或其他不當行為有關的風險」一節。

於最後可行日期，除擁有10%權益的一家聯營公司（我們於該公司已委任董事及法人代表）外，我們並無擔任客戶的董事／公司總經理／法人代表的任何董事或僱員，且我們於未來亦將不如此行事。

於最後可行日期，本集團、董事、高級管理層或派駐僱員均不受客戶提起的任何訴訟申訴的影響，彼等亦不會因我們的不合規而受到任何監管機構的處罰。