

## 業 務

閣下在決定投資於[編纂]之前，應閱讀本文件的全部內容，而非僅依賴關鍵或摘要資料。本節中的財務資料摘錄自本文件附錄一所載的會計師報告，未作重大調整。除非另有指明，否則本文件中引用的所有市場統計數字均來自仲量聯行報告。有關仲量聯行的資質及行業報告的詳情，請參閱本文件「行業概覽」。

### 概覽

我們是一家綜合物業管理服務提供商，在中國管理商業與住宅物業。截至最後實際可行日期，我們在中國18個省、市及自治區的54個城市擁有龐大的已簽約物業管理組合。截至2020年12月31日，我們擁有104個在管商業及住宅項目，在管總建築面積約為16.2百萬平方米及總簽約建築面積約為36.6百萬平方米。根據仲量聯行的資料，截至2020年12月31日，我們的在管總建築面積在中國提供商業物業管理及運營服務的物業管理公司中排名第15位。

於往績記錄期，我們商業物業管理及運營服務的收益由2018年的人民幣152.3百萬元增加至2020年的人民幣373.0百萬元，分別佔各期間總收益的38.4%及46.3%。由於我們將戰略重點放在發展商業物業管理及運營服務分部上，我們預計未來商業物業管理及運營服務收益所佔百分比將會繼續上升。

我們亦致力於利用及開發數字化及運營自動化系統，並採用科技解決方案來增強我們的競爭力、提升服務質量及客戶滿意度、減少對勞動力的依賴及降低成本。

憑藉在中國提供物業管理服務的逾17年經驗，我們在中國建立了提供優質服務的可信賴品牌形象及聲譽。例如，我們在中指院主辦的「2020中國商業地產公司品牌價值TOP10」中排名第六位，獲Winshang.com評為「2019「時代座標」年度商業地產優秀運營商」及獲中指院評為「2019品質物業服務領先企業」。

---

## 業 務

---

於往績記錄期內，我們的收益主要來自兩個業務分部：

- **商業物業管理及運營服務：**包括(i)基本商業物業管理服務，如清潔、安保、維修保養、租戶援助以及營銷及推廣服務；(ii)開業前管理服務，包括市場研究及定位、前期諮詢及規劃、建築設計諮詢、租戶獲取及開業準備服務；及(iii)其他增值服務，如租戶管理、租金收款、停車場管理、廣告位及其他公共區域管理服務以及物業租賃服務。2018年、2019年及2020年，商業物業管理及運營服務佔我們總收益的38.4%、42.0%及46.3%。截至2020年12月31日，我們6.1%的在管建築面積及12.0%的簽約建築面積為商業物業。
- **住宅物業管理服務：**包括(i)基本住宅物業管理服務，主要包括清潔、安保、園藝及維修保養服務；(ii)非業主增值服務，主要包括於預售活動期間向物業開發商提供預售管理服務，例如為預售樣板房及售樓處提供清潔、安保及保養服務，以及交付前驗收服務；及(iii)社區增值服務，主要包括家政及清潔服務以及停車場管理、會所運營及公共區域增值服務。2018年、2019年及2020年，住宅物業管理服務佔我們總收益的61.6%、58.0%及53.7%。截至2020年12月31日，我們93.9%的在管建築面積及88.0%的簽約建築面積為住宅物業。

於往績記錄期內，我們的收益、淨利潤、在管總建築面積及總簽約建築面積實現快速增長。我們的收益由2018年的人民幣396.5百萬元增加44.9%至2019年的人民幣574.5百萬元。我們的淨利潤由2018年的人民幣34.8百萬元增加122.0%至2019年的人民幣77.3百萬元。我們的收益由2019年的人民幣574.5百萬元增加40.2%至2020年的人民幣805.3百萬元，而我們的淨利潤由2019年的人民幣77.3百萬元增加110.2%至2020年的人民幣162.5百萬元。我們的在管總建築面積由截至2018年12月31日的約10.6百萬平方米增加至截至2019年12月31日的約11.8百萬平方米，並進一步增加至截至2020年12月31日的約16.2百萬平方米。我們的總簽約建築面積由截至2018年12月31日的約17.9百萬平方米增加至截至2019年12月31日的約22.5百萬平方米，並進一步增加至截至2020年12月31日的約36.6百萬平方米。

---

## 業 務

---

### 我們的優勢

我們認為，以下競爭優勢不僅使我們能夠在中國物業管理行業中佔據穩固的市場地位，亦使我們從競爭對手中脫穎而出：

**我們作為中國的綜合物業管理服務提供商，享有較高的商業物業管理費，並擁有強大的品牌認知度及行業聲譽**

我們是中國的綜合物業管理服務提供商，享有較高的商業物業管理費。根據仲量聯行的資料，我們於2018年、2019年及2020年的商業物業管理服務的平均物業管理費高於已披露該資料的所有中國上市物業管理公司<sup>1</sup>。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們基本商業物業管理服務的平均物業管理費分別為人民幣31.2元、人民幣29.5元、人民幣27.7元。我們認為，我們享有較高的商業物業管理費證明了我們為在管理商業物業進行定位及提供優質服務的能力。

我們的毛利率亦證實了我們的強勁表現。截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，我們商業物業管理及運營服務的毛利率分別為47.6%、51.3%及59.0%，而我們的整體毛利率則分別為34.6%、37.0%及44.3%。於往績記錄期內，我們的高毛利率不僅歸功於我們享有較高的基本商業物業管理費，亦歸功於我們的業務組合。我們的一大部分收益來自開業前服務，其毛利率通常較高，因為與其他類型物業管理服務相比，其服務範圍通常更複雜及勞動密集度較低。

由於我們成功的商業理念及服務質量，我們的品牌及服務質量在業內受到廣泛認可，這有助於我們留住現有客戶及獲得新客戶。自2003年以來，我們一直以「世邦泰和」、「中駿世界城」及「中駿廣場」三個品牌提供物業管理服務。在我們所獲得的獎項中，我們在中指院主辦的「2020中國商業地產公司品牌價值TOP10」中排名第六位，獲Winshang.com評為「2019「時代座標」年度商業地產優秀運營商」，在中指院主辦的

---

<sup>1</sup> 七家中國上市物業管理公司披露其2020年商業物業平均物業管理費，而11家中國上市物業管理公司披露其2018年及2019年商業物業平均物業管理費。本次排名不包括未有披露其2018年或2019年商業物業管理費的中國上市物業管理公司。詳情請參閱「行業概覽－本集團的排名」。

---

## 業 務

---

「2020中國物業服務百強企業」中排名第32位及獲中指院評為「2019品質物業服務領先企業」。根據北京賽惟諮詢有限公司（一家專注於房地產行業客戶關係管理的認可諮詢公司）的資料，2019年我們為在管住宅物業提供物業管理服務的客戶滿意度為89%，高於中國約73%的行業平均水平。

我們認為，我們穩固的市場地位及品牌形象將使我們能夠繼續抓住市場發展帶來的機遇，並擴大我們在行業中的市場份額。於往績記錄期內，我們錄得快速增長。簽約建築面積（包括住宅及商業物業）由截至2018年12月31日的17.9百萬平方米增加25.8%至截至2019年12月31日的22.5百萬平方米。簽約建築面積（包括住宅及商業物業）由截至2019年12月31日的22.5百萬平方米增加62.4%至截至2020年12月31日的36.6百萬平方米。截至2020年12月31日，我們已簽約管理199項物業（包括住宅及商業物業）。

### 多元化物業組合及服務種類迎合各種客戶需求

我們的多元化物業組合及服務種類，讓我們可為有不同需求的客戶提供服務。我們認為多元化的物業組合及服務種類使我們能夠於往績記錄期內迅速增長並享受高於行業平均水平的利潤率。

我們的在管物業的物業類型及地域覆蓋範圍均屬多元化：

### 多元化的在管物業可提升競爭力並促進增長

我們的在管物業涵蓋了住宅物業、購物商場、商業街、寫字樓、學校、圖書館及其他物業。在指定類型物業中，我們也提供多元化的服務，旨在滿足各類客戶的期望。舉例而言，我們就購物商場制定三種不同市場定位策略，即「都市流行」、「品質生活」及「都市奧萊」，以迎合目標客戶對於位於不同城市和地區的物業的需求，並最大限度地提高商場對不同目標客戶的吸引力。

我們管理不同類型物業的經驗讓我們得以迅速應對新項目的需求並制定服務規劃，我們認為這提升了我們的市場競爭力。此外，我們認為在管物業類型多元化帶來了協同效益，有助我們創造商機及降低成本。例如，我們可向鄰近我們所管理物業的住戶推廣我們在管購物商場提供的產品及服務。藉着整合CRM會員營銷系統內的住

---

## 業 務

---

戶、租戶及訪客信息，我們亦可提供各類物業均認可的會員優惠及進行目標營銷，從而改善整體用戶體驗。此外，我們可通過在我們所管理物業之間共享人員、信息系統及其他資源(如適用)，以減低間接成本。

### **多元化的地域覆蓋範圍有助於維持財務穩定及把握增長機會**

截至2020年12月31日，我們簽約管理199個項目，覆蓋了18個省、市及自治區。在該等項目中，按截至2020年12月31日的簽約建築面積計算，42.4%位於海峽西岸經濟區，21.2%位於長江三角洲經濟區，14.9%位於中西部地區，10.9%位於環渤海經濟區及10.6%位於粵港澳大灣區。我們認為，地域多元化物業組合有助於降低區域市場波動風險，並使我們能夠更好地把握區域增長機會。

### **全方位服務平台可提高客戶滿意度及增強盈利能力**

我們是一家能夠在整個項目週期中為物業開發商、業主、租戶及其他客戶提供服務的全面服務提供商。除了向商業及住宅客戶提供的基本物業管理服務(如清潔、安保、維修保養服務)外，我們亦提供各種增值服務。對於開發中商業項目，我們向開發商提供開業前管理服務，包括市場研究及定位、前期諮詢及規劃、建築設計諮詢、租戶獲取及開業準備服務。對於開發中住宅項目，我們於預售活動期間向開發商提供預售管理服務，如為預售樣板房及售樓處提供清潔、安保及保養服務，以及交付前驗收服務。項目交付後，我們為業主、租戶及其他客戶提供家政及清潔服務、停車場管理、會所運營、廣告位管理、公共區域管理及其他增值服務。我們認為，我們提供的多元化服務有助確保客戶得到廣泛的服務選擇以迎合彼等的需求，從而提升客戶滿意度。

隨著更多客戶開始使用我們的增值服務，我們的利潤持續增長。於往績記錄期內，增值服務收益(即基本商業及住宅物業管理服務以外的服務收益)佔我們截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度的總收益的18.5%、36.6%及48.1%，及同期該等服務的毛利率分別為35.5%、43.5%及53.1%。根據仲量聯行的資料，中國物業管理市場對增值服務有很高的需求，故具有巨大的增長潛力。憑藉我們的行業經驗及全方位服務平台，我們認為，我們已準備就緒，能夠利用該等增長機會進一步提高利潤率。

---

## 業 務

---

### 強大的商業運營及管理能力

於往績記錄期內，我們就四個在管購物商場（即泉州世界城、南安世界城、水頭世界城及仙遊世界城，維持超過99.1%的較高整體物業管理費收取率及超過93.2%的較高平均佔用率（按截至2018年、2019年及2020年12月31日的平均佔用率計算，由於水頭世界城及仙遊世界城於2020年12月開業，故於2018年及2019年並無用於計算佔用率）。根據我們的內部記錄，購物商場年度訪客人數由2018年的24.2百萬人次增加58.3%至2019年的38.3百萬人次。由於COVID-19疫情爆發，訪客人數減少12.3%至2020年的33.6百萬人次。同時，隨著2020年疫情在中國逐漸受控，我們的業務迅速從疫情中恢復過來，購物商場訪客人數從2020年第一季度的5.1百萬人次增至2020年第二季度的7.5百萬人次，再增至2020年第三季度的9.3百萬人次，並進一步增至2020年第四季的11.7百萬人次，每季度平均增長率為32.3%。商業物業管理及運營服務收益由2018年的人民幣152.3百萬元增加58.4%至2019年的人民幣241.1百萬元，並增加54.7%至2020年的人民幣373.0百萬元。我們認為高收取率、佔用率，以及訪客人數及收益增長率主要歸功於：

- **強大的市場研究能力使我們得以向不同客戶提供定制服務。** 我們審慎研究業務所在地區的地方經濟及競爭格局，以確定我們物業所需的特色及我們的目標客戶，以讓我們能在物業開發階段提供適合的解決方案，並在物業交付後向客戶提供定制服務。
- **龐大且不斷增長的著名品牌租戶群體。** 數年來，我們與優質租戶（包括主力店舖、國內品牌店及地方零售商）建立長期穩定的業務關係，其中多名租戶已使用我們的服務超過五年。我們所管理物業內的知名品牌包括知名餐飲供應商、國際領先的零售商以及娛樂場所。我們相信，我們與優質租戶的業務關係使我們能夠為我們在管新物業高效獲取租戶並享有穩定的收入來源。認識到消費者偏好經常變化，我們主動管理及調整租戶組合，以保持反映消費者趨勢的平衡租戶組合。
- **卓越的商業運營管理能力。** 我們致力於預測消費者需求及協助選定租戶尋找實現彼等各自公司目標的機會。我們協助租戶進行店舖室內設計、裝飾及店舖陳列，以及就如何與消費者互動及建立牢固關係提供建議。零售商

---

## 業 務

---

業物業開始營業後，我們會繼續通過多種促銷活動積極吸引客流量至零售商業物業，藉以支持我們的租戶。我們提供優質的設施管理服務，主要為清潔、安保及機械保養服務，旨在為消費者提供舒適的購物環境。

由於我們的業務增長及擴展，我們認為，我們強大的經營及管理能力的將有助於我們在競爭中保持領先地位，留住老客戶及吸引新客戶。

### 先進的IT系統可提高我們的運營效率及服務質量

我們已開發數字化及運營自動化系統，並採用技術解決方案增強我們的競爭力，提高我們的服務質量及客戶滿意度，減少我們對勞動力的依賴並降低成本。

- 智能物業管理系統使用互聯網及IoT技術整合各種模塊（如智能停車場管理、智能Wifi、智能客戶人流管理及智能視覺引導）。該系統提供集中管理功能，進而優化我們的運營效率並增強我們改善客戶體驗、減少對勞動力的依賴並降低運營成本的能力。
- 我們的DMP大數據中台整合我們商業物業管理及運營服務業務中產生的絕大部分數據，例如商業交易數據、訪客和車輛交通數據及會計數據。通過數據清理、數據建模及計算，我們進行分析，以指引我們的業務並使我們的管理層及僱員得以作出知情決策。例如，我們使用消費者數據設計有針對性的促銷計劃，以刺激租戶的銷售。我們亦利用租戶的銷售數據來幫助彼等監察及管理其表現。
- 我們針對在管零售商業物業訪客的CRM會員營銷系統涵蓋會員推廣及註冊、會員級別、會員權益及會員計劃的其他方面，並增強我們運作會員系統，提升及維護會員的忠誠度以及進行精準營銷的能力。
- 我們亦使用其他運營自動化工具，如智能POS及ERP系統，以提升我們資產管理、租戶獲取、運營管理及會計的運營效率。

我們認為運用先進技術有助我們於往績記錄期內提高運營效率及降低員工及其他業務成本，且我們將於未來持續受益。

---

## 業 務

---

### 中駿集團多元化物業組合及品牌認可度的大力支持為我們帶來穩健增長的機會

我們與中駿集團保持長期穩定的業務合作關係，而中駿集團為中國物業開發市場的優秀企業。中駿集團的多元化物業組合及品牌認可度為我們提供了強勁的增長機會。根據中駿集團的公開備案文件，截至2020年12月31日，中駿集團連同其合營企業及聯營公司在62個城市擁有總規劃建築面積約37.7百萬平方米的土地儲備。該集團亦在中國房地產協會主辦的「2020中國房地產開發企業區域運營10強」中排名第二、2015年至2020年連續獲中國房地產協會評為「中國房地產開發企業50強」及自2016年起一直榮登《財富》中國500強榜單。

中駿集團的物業開發業務近年持續增長。根據中駿集團的公開備案文件及內部記錄，截至2020年12月31日，中駿集團：

- 物業項目覆蓋62個城市，包括海峽西岸經濟區、長江三角洲經濟區、環渤海經濟區、粵港澳大灣區及中西部地區，專注於一線、二線城市及所選三線城市；及
- 擁有多個已竣工或在建的購物商場。

於往績記錄期內，中駿集團所開發的絕大部分已竣工物業均由我們管理。我們認為，中駿集團廣泛且不斷增長的項目儲備將為我們於未來數年的業務發展帶來強大支持。

### 經驗豐富並具有強大執行能力的管理團隊引領我們的未來發展

我們擁有一支經驗豐富且富有遠見的管理團隊，這對於我們的成功至關重要。我們的管理團隊由知識淵博、經驗豐富及擁有良好往績記錄的專業人士組成，並在物業開發、物業管理及零售管理行業擁有平均逾20年經驗。具體而言，我們的執行董事兼董事長黃倫先生在物業開發及物業管理行業擁有超過10年經驗，並一直擔任中駿集團助理總裁兼執行董事。我們的執行董事兼首席執行官牛偉先生在物業開發、物業管理及零售管理行業擁有超過24年經驗，並在多家聯交所上市公司擔任首席執行官及其他高級管理層職務。

---

## 業 務

---

我們已採用以各種僱員培養、績效評估及激勵計劃為特色的人力資源系統，可滿足初級到高級管理層的職位需求，以及擁有不同技能及職業經歷的員工的需求。例如，我們為高級管理人員組織有關市場分析及運營策略的培訓，為中級管理人員組織有關團隊領導及資源協調的培訓，及為運營管理人員組織有關專業技能及標準化程序的培訓。我們亦定期根據客戶滿意度及其他關鍵指標評估僱員表現，並以具有競爭力的股份獎勵及其他獎金來獎勵優秀員工。我們認為，以結果為導向的文化及完善的人才培養計劃使我們能夠識別該等認同我們的基本價值觀，並積極為客戶提供專業、敬業及卓越服務的員工，這是我們業務增長的主要動力。

### 我們的策略

我們擬採取以下策略增強我們在物業管理行業的領先地位，並擴大我們的業務運營：

#### 通過有機增長、戰略收購及中駿集團的支持來鞏固我們的市場地位

我們擬專注於加強我們作為綜合物業管理服務提供商的實力，並進一步鞏固我們在已經開展業務的海峽西岸經濟區、長江三角洲經濟區、環渤海經濟區、粵港澳大灣區及中西部地區內一線及二線城市的市場地位。我們認為該等市場的強勁經濟將會支持對我們服務的持續需求。我們計劃探尋我們現有物業組合附近的物業管理機會，如靠近住宅物業的商業物業，以幫助我們為現有客戶提供更廣泛的服務及打造更強大的協同效應。我們預期通過獲得並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發的商業及住宅物業的新委聘合約，繼續我們的有機增長。

我們計劃尋求戰略性收購或合營企業機會以進一步拓展業務，主要側重於為海峽西岸經濟區、長江三角洲經濟區、環渤海經濟區、粵港澳大灣區及中西部地區內的選定城市提供服務的目標公司或合營企業夥伴。我們可能專注於與我們的品牌形象及市場定位相符，並具有互補業務及專有技術而可擴大我們服務種類及在管物業組合的深度及廣度的公司，如具有綜合物業管理能力的公司。我們亦打算尋求機會(i)拓寬我們物業組合的範圍(如為工業園及公共設施提供服務的物業管理公司)，(ii)補充我們的現有服務(如提供清潔、安保、老人護理及家政服務的專業服務公司)，或(iii)提高我們

---

## 業 務

---

的運營效率。自2020年1月起及直至最後實際可行日期，我們於2020年8月通過收購其管理公司成功獲得兩份新委聘合約，以向該等兩名獨立第三方開發項目（總簽約建築面積合計約215,260平方米）提供物業管理服務及相關增值服務。該兩份新委聘合約均涉及位於江蘇省昆山的住宅物業，合約期為五年。

我們亦將利用中駿集團的支持及繼續為中駿集團所開發項目提供服務以進一步擴展業務。此外，我們打算利用「中駿」品牌的廣泛行業認可及中駿集團多年來發展的業務合作夥伴關係來選擇優質的業務合作夥伴，締結我們自身的業務關係，並向該等新合作夥伴提供服務。

### **繼續技術投入以提升服務質量、客戶體驗及參與度，並提高我們的運營效率**

我們致力於利用技術來提升客戶體驗並提高服務運營效率。例如，我們計劃設置商業及住宅客戶均可使用的共用會員平台，以便於會員獲得我們的服務及享用會員權益。我們預期這將會提高客戶滿意度及提升客戶忠誠度，從而增加對我們服務的整體需求，亦可讓我們收集客戶行為數據並進行分析，從而預計客戶需求並改善服務質量。

我們亦計劃繼續投資於數據處理能力。我們擬增強對通過日常運營及會員系統收集的消費者數據及其他運營數據的分析能力，以加強數據對協助高級管理層制定有關零售商業物業規劃及定位、租戶組合確定及精準營銷的業務決策的作用。我們亦計劃與租戶共享摘選的數據分析，以協助彼等取得更好的業務表現。此外，我們擬使用人工智能來提高運營效率及降低勞動成本。例如，我們擬測試新的AI安保機器人及清潔機器人以巡查及清潔在管物業，以及測試AI接待員以迎接客戶及處理消費者的查詢。

除推行機器人及改良軟件外，我們亦計劃升級在管物業的硬件設施以進一步提升客戶體驗。例如，我們擬在選定住宅物業中安裝面部識別系統及具有自動車牌識別功能的智能停車系統以降低成本及提高運營效率。

我們認為，通過繼續對智能信息技術的投資以及與技術專家及研究人員的合作，我們將能夠進一步提升客戶體驗，加強品牌形象並提高整體利潤率。

---

## 業 務

---

### 繼續改善及提升我們的服務質量、品牌知名度及客戶忠誠度

我們認為，服務質量是物業管理行業的成功關鍵。由於我們的業務及服務直接影響客戶的日常生活，質量及信譽至關重要。因此，我們擬提高質量控制標準，提高客戶回應速度及組織宣傳活動以更有效地瞭解及服務客戶需求，從而進一步提升我們的服務質量。此外，對於零售商業物業的訪客，我們打算通過擴大會員計劃提供的服務及優惠改善用戶體驗，例如，允許會員在我們在管不同購物商場累積及使用會員積分，利用我們的微信小程序進行有針對性的營銷以及實施面部識別工具改善付款流程。

我們認為，品牌是我們最重要的資產之一。我們認為，我們的品牌形象植根於我們為在管物業提供的服務中。因此，我們計劃通過提高服務質量及客戶滿意度繼續提升品牌知名度。此外，我們計劃通過組織及贊助線下品牌活動（如社區活動、新聞發佈會及行業活動）提升品牌。我們亦打算聘請第三方行業顧問調查客戶滿意度並研究其需求，幫助我們進一步提升服務以更好地滿足客戶需求。

我們認為，一個值得信賴的品牌會讓客戶更有可能選擇及留住我們作為其物業經理，並支付更高的物業管理費，這將進一步提升我們的財務表現及整體競爭力。

### 繼續拓展價值鏈，並豐富我們的增值服務

我們計劃通過擴大服務規模及種類進一步豐富為客戶提供的增值服務。例如，我們計劃就物業開發商於預售期後仍未售出的停車位向其提供停車場銷售協助服務。我們亦計劃提供包含新物業及二手物業的房地產經紀服務。此外，我們計劃開發及整合其他社區增值服務，如家政、空氣淨化及老人護理服務。同時，我們打算開發家居裝飾及總承包裝修服務，並與優質家具供應商及物業開發商合作，以打造可增強置業體驗的樣品房。我們亦將繼續擴大及豐富我們為商業物業客戶提供的服務以及進一步發展我們的廣告業務。

我們計劃通過(i)取得專業服務提供商，(ii)建立內部團隊以研究及開發新的增值服務，及(iii)與第三方合作來擴大服務規模及種類。

---

## 業 務

---

### 繼續吸引、培養及留住人才以支持我們的發展

為促進業務增長，我們將繼續實施旨在吸引、培養及留住人才的人力資源戰略以進行業務擴展。我們將尋求進一步優化薪酬待遇及績效考核系統，以確保薪酬及晉升機會與績效掛鉤，從而提高僱員的滿意度並予以激勵。我們期望為僱員提供更大的內部流動性、跨部門培訓及調遷機會，以培養及留住關鍵僱員。同時，我們將在外部招聘具有物業管理行業經驗的管理人員，以幫助我們實施增長策略並支持我們開拓新市場。我們亦計劃加強校園招聘，以長期吸引有前途的應屆畢業生並擴大人才庫。除內部培訓計劃外，我們計劃聘請專業培訓服務提供商及教育機構為初級員工至高級管理層的各級管理人員提供多種量身定制的培訓計劃，以幫助彼等掌握必要技能。

### 我們的業務模式

於往績記錄期內，我們的收益主要來自兩個業務分部：

- **商業物業管理及運營服務**：包括(i)基本商業物業管理服務，如清潔、安保、維修保養、租戶援助以及營銷及推廣服務；(ii)開業前管理服務，包括市場研究及定位、前期諮詢及規劃、建築設計諮詢、租戶獲取及開業準備服務；及(iii)其他增值服務，如租戶管理、租金收款、停車場管理、廣告位及其他公共區域管理服務以及物業租賃服務。
- **住宅物業管理服務**：包括(i)基本住宅物業管理服務，主要為清潔、安保、園藝及維修保養服務；(ii)非業主增值服務，主要為在預售活動期間向物業開發商提供預售管理服務，例如為預售樣板房及售樓處提供清潔、安保及保養服務，以及交付前驗收服務；及(iii)社區增值服務，主要為家政及清潔服務以及停車場管理、會所運營及公共區域增值服務。

## 業 務

下表載列於所示年度我們按業務線及客戶類別劃分的總收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
<b>商業物業管理及運營服務</b>						
中駿集團	38,077	9.6	94,064	16.4	212,913	26.4
中駿集團的合營企業或聯營公司 <sup>(1)</sup>	4,337	1.1	20,169	3.5	34,539	4.3
獨立第三方	109,848	27.7	126,883	22.1	125,584	15.6
<b>小計</b>	<b>152,262</b>	<b>38.4</b>	<b>241,116</b>	<b>42.0</b>	<b>373,036</b>	<b>46.3</b>
<b>住宅物業管理服務</b>						
中駿集團	27,565	7.0	73,525	12.8	101,533	12.6
中駿集團的合營企業或聯營公司 <sup>(1)</sup>	2,092	0.5	11,909	2.0	27,044	3.4
獨立第三方	214,588	54.1	247,967	43.2	303,671	37.7
<b>小計</b>	<b>244,245</b>	<b>61.6</b>	<b>333,401</b>	<b>58.0</b>	<b>432,248</b>	<b>53.7</b>
<b>總計</b>	<b>396,507</b>	<b>100.0</b>	<b>574,517</b>	<b>100.0</b>	<b>805,284</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 指中駿集團的合營企業或聯營公司及由黃先生家族控制的其他實體。

下表載列於所示年度我們按物業類型劃分的在管物業的平均物業管理費：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
	每月每平方米人民幣元		
基本商業物業管理服務的平均物業管理費	31.2	29.5	27.7
基本住宅物業管理服務的平均物業管理費	2.3	2.4	2.4
— 中駿集團開發項目	2.3	2.4	2.4
— 共同開發項目	—	—	2.9
— 並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目	2.7	2.5	1.8

## 業 務

於往績記錄期內，我們可就商業物業管理服務收取較高平均物業管理費，主要由於以下原因：(i)我們的在管商業物業通常位於各自城市的黃金地段，這使我們可收取相對較高的平均物業管理費；(ii)根據仲量聯行的資料，基本商業物業管理服務所得收益中有較高百分比來自零售物業（即購物商場及購物街），其平均物業管理費通常高於其他商業物業類型（例如寫字樓），因為(a)零售物業因客流量較大以及存貨及貨品流動性較強而通常需要更頻繁的基本服務（如清潔、安保、維修保養），以便維持服務質量，(b)購物商場及購物街一般較寫字樓擁有更大比例的公共區域（如中庭），而這需要物業管理服務；及(c)我們相信，我們的服務質量使我們可收取相對較高的費用。根據仲量聯行的資料，零售商業物業（即購物商場及購物街）的物業管理服務當前市場價格一般高於類似地點非零售商業物業的物業管理服務當前市場價格。我們的在管物業亦出現類似情況，即使物業位於同一城市，我們收取零售商業物業的物業管理費一般高於非零售商業物業的物業管理費（例如泉州世界城及泉州中駿廣場寫字樓）。根據仲量聯行的資料，我們就在管商業物業所收取的平均基本商業物業管理費一般在類似地點、類似物業類型的現行基本商業物業管理市場價格的範圍內，且在披露該數據的上市中國物業管理公司中，我們在商業物業管理領域中零售物業貢獻的收益百分比亦名列前茅。

我們於2018年至2019年的基本商業物業管理服務的平均物業管理費有所減少，主要是由於我們停止提供作為基本商業物業管理服務工作範疇一部分的若干推廣及諮詢服務，令泉州世界城的基本商業物業管理服務價格下降，惟部分被北京CBD中駿世界城的基本商業物業管理服務價格上漲所抵銷，原因是我們就新進駐的租戶提高基本商業物業管理服務的價格，並在與現有租戶續簽合約的過程中，使我們的價格與同一地區類似物業的當前市價一致。我們的平均物業管理費於2019年至2020年進一步減少，主要是由於我們自2020年開始管理的仙遊世界城、廈門中駿大廈寫字樓及天悅寫字樓的基本商業物業管理服務價格低於我們大部分現有其他在管物業，以及泉州中駿廣場寫字樓的佔用率上升，而該寫字樓的基本商業物業管理服務價格相對較低，惟部分被北京CBD中駿世界城的基本商業物業管理服務價格增加所抵銷，原因是我們就新進駐的租戶提高基本商業物業管理服務的價格，並在與現有租戶續簽合約的過程中，

---

## 業 務

---

使我們的價格與同一地區類似物業的當前市價一致。根據仲量聯行的資料，為本集團基本商業物業管理服務貢獻收益的大部分商業物業的平均基本商業物業管理費處於類似地點、類似類型物業的當前基本商業物業管理市價的範圍內。

於往績記錄期內，基本住宅物業管理服務的整體平均物業管理費保持穩定。共同開發項目的基本住宅物業管理的平均物業管理費較其他物業為高，主要是由於我們所有的共同開發項目均位於長江三角洲經濟區及環渤海經濟區，而當地的基本物業管理服務的平均物業管理費一般較其他地區為高。於2018年至2020年，並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目的基本住宅物業管理的平均物業管理費有所減少，主要是由於我們於2019年6月開始管理的展覽場地（其被視作住宅物業管理組合的一部分，原因是展覽場地鄰近我們的在管住宅物業並由住宅物業管理服務團隊管理），而展覽場地的物業管理費水平相對較低及建築面積較大，因為與住宅物業相比，一支相對規模較小的服務團隊一般能夠管理相當大的面積。根據仲量聯行的資料，展覽場地的物業管理服務價格一般不高，因為其一般需要較少員工及較低相關成本。除受展覽場地的影響外，於2019年至2020年並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目的平均物業管理費進一步減少，乃由於昆山及南通屬次級地段，故我們就所交付兩個新項目收取的基本住宅物業管理服務價格較低。根據仲量聯行的資料，我們十大住宅物業（按收益計）各自的平均基本住宅物業管理費處於類似地點、類似類型物業的當前基本住宅物業管理市價的範圍內。

### 商業物業管理及運營服務

#### 概覽

我們為多元化的商業物業組合提供商業物業管理及運營服務，包括購物中心及寫字樓。我們於2009年開始為商業物業提供商業物業管理及運營服務。我們與中駿集團建立了長期穩定的合作關係，並一直為中駿集團開發的所有商業物業提供商業物業管理及運營服務。於2018年、2019年及2020年，商業物業管理及運營服務收益分別為人民幣152.3百萬元、人民幣241.1百萬元及人民幣373.0百萬元，分別佔我們同期總收益約38.4%、42.0%及46.3%。

---

## 業 務

---

我們於2019年開始提供購物商場的開業前管理服務，作為中駿集團擴大其購物商場組合整體戰略的一部分。於2019年，為進一步擴張業務，中駿集團開始收購土地作混合用途，可供開發購物商場的同時在同一地點開發住宅項目。根據仲量聯行的資料，愈來愈多開發商現在更為專注於持續租金收入，而非出售物業賺取即時資本收益；此外，由於混合用途物業符合政府短期經濟發展目標，開發商有誘因收購土地作混合用途物業；再者，開發該等物業將需要更多專業知識，從而導致招標競爭較少。根據中駿集團的2020年年報，中駿集團於2020年通過收購土地儲備以開發14個新購物商場，從而加速其商業物業開發業務的擴張。截至2018年、2019年及2020年12月31日，中駿集團有三個、三個及五個已開發購物商場／購物街，而截至該等日期分別有零個、七個及19個開發中或規劃開發購物商場。截至最後實際可行日期，中駿集團有21個開發中或規劃開發購物商場。由於中駿集團開發中或規劃中的商業項目數量增加，中駿集團對開業前管理服務的需求亦有所增加。我們獲中駿集團委聘為其開發中的所有購物商場提供開業前管理服務（先前由中駿集團僱員提供，於往績記錄期，部分僱員已轉移至本集團），主要歸功於我們深讀中駿集團的需求及要求，原因是我們許多行政人員及僱員先前曾就職於中駿集團。因此，於2019年至2020年，我們的開業前管理服務業務分部快速增長，這與中駿集團商業物業開發業務的擴張一致。於往績記錄期，中駿集團並無委聘任何第三方提供開業前管理服務。截至最後實際可行日期，概無中駿集團僱員從事提供開業前管理服務。我們的開業前管理服務分部由高學歷團隊（截至2020年12月31日，其中有97.0%獲得學士或以上學位，30.7%獲得研究生學位）支持，團隊成員專長各異，包括建築、工商管理、土木工程、電氣工程、環境工程、金融、工業設計、室內設計、園林設計、市場營銷、旅遊管理及城市規劃等。由於中駿集團對開業前服務的需求增加，我們亦增聘人員並擴大開業前管理服務團隊。截至2020年12月31日，我們約有100名員工提供開業前管理服務。我們相信，我們提供開業前管理服務的資源就團隊規模及必要專業知識而言乃屬充足，且有能力支撐開業前管理服務的當前需求及預期增長。

## 業 務

下表載列於所示年度按服務類型劃分的商業物業管理及運營服務總收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
基本商業物業管理服務	108,058	71.0	119,584	49.6	123,662	33.1
開業前管理服務	-	-	57,739	23.9	193,891	52.0
其他增值服務	44,204	29.0	63,793	26.5	55,483	14.9
<b>總計</b>	<b>152,262</b>	<b>100.0</b>	<b>241,116</b>	<b>100.0</b>	<b>373,036</b>	<b>100.0</b>

下表載列於所示年度按服務類型劃分的商業物業管理及運營服務的毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
基本商業物業管理服務	55,949	51.8	56,230	47.0	57,937	46.9
開業前管理服務	-	-	35,859	62.1	133,020	68.6
其他增值服務	16,560	37.5	31,659	49.6	29,132	52.5
<b>總計</b>	<b>72,509</b>	<b>47.6</b>	<b>123,748</b>	<b>51.3</b>	<b>220,089</b>	<b>59.0</b>

於往績記錄期內，我們開業前管理服務的毛利率較高，主要由於以下原因：(i)與其他類型物業管理服務相比，開業前管理服務通常更複雜及勞動密集度較低；(ii)規模經濟效益，原因為相同僱員可同時向多項物業提供開業前管理服務；及(iii)我們相信，我們的服務質量及我們協助為商業物業獲取國際或國內知名租戶及其他租戶的能力使我們可收取較高價格。

## 業 務

下表載列按開發商類別劃分截至所示日期我們商業物業的在管總建築面積以及於所示年度商業物業管理及運營服務收益的明細：

	截至12月31日或截至該日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	建築面積	收益		建築面積	收益		建築面積	收益	
	平方米	人民幣 千元	%	平方米	人民幣 千元	%	平方米	人民幣 千元	%
中駿集團開發項目 <sup>(1)</sup>	354,003	104,838	68.9	354,003	182,442	75.7	539,489	311,130	83.4
共同開發項目 <sup>(2)</sup>	344,996	47,424	31.1	344,996	58,674	24.3	450,286	59,548	16.0
並非中駿集團及其合營 企業及聯營公司的 物業開發商開發項目 <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	-	-(4)	2,358	0.6
<b>總計</b>	<b>698,999</b>	<b>152,262</b>	<b>100.0</b>	<b>698,999</b>	<b>241,116</b>	<b>100.0</b>	<b>989,775</b>	<b>373,036</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 指由中駿集團獨家開發的物業，以及由中駿集團與其他方共同開發而中駿集團於有關物業中持有控股權益的物業。
- (2) 指由中駿集團與其他物業開發商共同開發而中駿集團於有關物業中並無持有控股權益的項目。
- (3) 指由並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商單獨開發的物業。
- (4) 在管建築面積為零，原因是我們於2020年僅向該等並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目提供運營諮詢服務（即開業前服務分部下的市場研究及定位服務以及租戶獲取服務），且並無提供任何基本商業物業管理服務（因此並無任何在管建築面積）。

下表載列於所示年度按物業類型劃分的商業物業管理服務收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
購物商場／購物街	90,866	59.7	172,791	71.7	302,675	81.1
寫字樓	61,396	40.3	68,325	28.3	70,361	18.9
<b>總計</b>	<b>152,262</b>	<b>100.0</b>	<b>241,116</b>	<b>100.0</b>	<b>373,036</b>	<b>100.0</b>

---

## 業 務

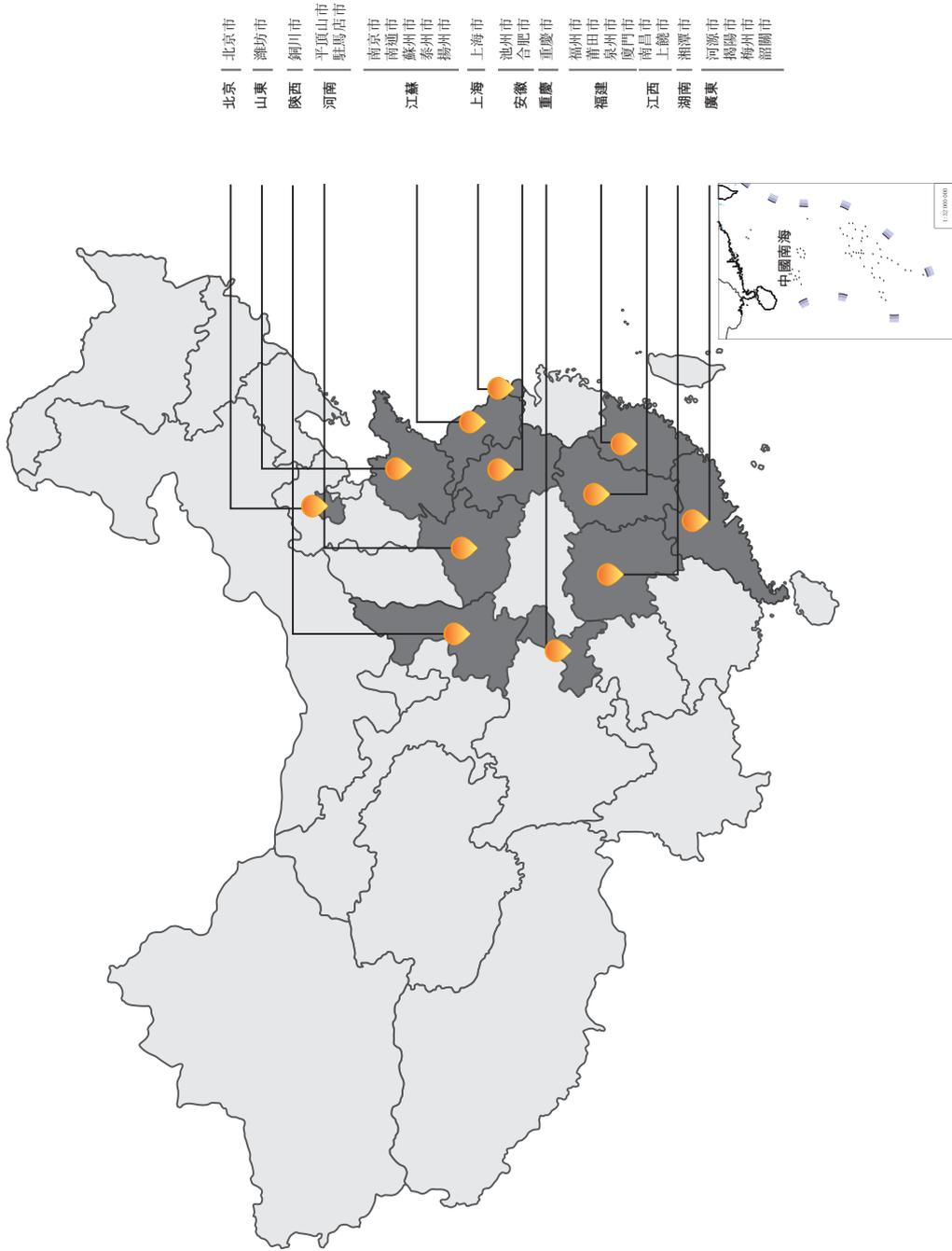
---

### 我們的地域據點

我們於2009年開始在北京市提供商業物業管理及運營服務。自此，截至2020年12月31日，我們業務的地域據點已拓展至中國的25個城市。我們擬專注於加強我們作為綜合物業管理服務提供商的實力，並進一步鞏固我們在已經開展業務的海峽西岸經濟區、長江三角洲經濟區、環渤海經濟區、粵港澳大灣區及中西部地區內一線及二線城市的市場地位。請參閱「我們的策略－通過有機增長、戰略收購及中駿集團的支持來鞏固我們的市場地位」。

## 業 務

下圖列示截至2020年12月31日我們所管理及／或簽約管理的商業物業的位置：



## 業 務

下表載列按地理區域劃分截至所示日期我們商業物業在管總建築面積及於所示年度商業物業管理及運營服務總收益及各自所佔我們商業物業管理及運營服務總收益的百分比的明細：

	截至12月31日或截至該日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	建築面積	收益		建築面積	收益		建築面積	收益	
	平方米	人民幣千元	%	平方米	人民幣千元	%	平方米	人民幣千元	%
長江三角洲經濟區 <sup>(1)</sup>	344,996	54,487	35.8	344,996	133,575	55.4	397,495	248,305	66.6
海峽西岸經濟區 <sup>(2)</sup>	299,519	74,756	49.1	299,519	77,459	32.1	537,796	93,056	24.9
環渤海經濟區 <sup>(3)</sup>	54,484	23,019	15.1	54,484	30,082	12.5	54,484	30,262	8.1
粵港澳大灣區 <sup>(4)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	705	0.2
中西部地區 <sup>(5)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	708	0.2
<b>總計</b>	<b>698,999</b>	<b>152,262</b>	<b>100.0</b>	<b>698,999</b>	<b>241,116</b>	<b>100.0</b>	<b>989,775</b>	<b>373,036</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 我們在長江三角洲經濟區提供商業物業管理及運營服務的城市包括上海、揚州、南京、合肥、泰州及蘇州。
- (2) 我們在海峽西岸經濟區提供商業物業管理及運營服務的城市包括泉州、莆田及廈門。
- (3) 我們在環渤海經濟區提供商業物業管理及運營服務的城市為北京。
- (4) 我們在粵港澳大灣區提供商業物業管理及運營服務的城市為河源。
- (5) 我們在中西部地區提供商業物業管理及運營服務的城市為平頂山。

## 業 務

下表載列於所示年度按地理區域劃分的在管商業物業平均物業管理費：

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
	<i>每月每平方米人民幣元</i>		
<b>海峽西岸經濟區</b>	<b>36.9</b>	<b>32.4</b>	<b>29.8</b>
— 中駿集團開發項目	36.9	32.4	29.8
— 共同開發項目	—	—	30.6
<b>長江三角洲經濟區</b>	<b>21.4</b>	<b>20.2</b>	<b>18.8</b>
— 中駿集團開發項目	—	—	14.9
— 共同開發項目	21.4	20.2	18.9
<b>環渤海經濟區</b>	<b>92.1</b>	<b>99.5</b>	<b>107.3</b>
— 中駿集團開發項目	92.1	99.5	107.3
— 共同開發項目	—	—	—
<b>基本商業物業管理服務的平均物業管理費</b>	<b>31.2</b>	<b>29.5</b>	<b>27.7</b>

我們於2018年至2019年的基本商業物業管理服務的平均物業管理費有所減少，主要是由於我們停止提供作為基本商業物業管理服務工作範疇一部分的若干推廣及諮詢服務，令泉州世界城的基本商業物業管理服務價格下降，惟部分被北京CBD中駿世界城的基本商業物業管理服務價格上漲所抵銷，原因是我們就新進駐的租戶提高基本商業物業管理服務的價格，並在與現有租戶續簽合約的過程中，使我們的價格與同一地區類似物業的當前市價一致。我們的平均物業管理費於2019年至2020年進一步減少，主要是由於我們自2020年開始管理的仙遊世界城、廈門中駿大廈寫字樓及天悅寫字樓的基本商業物業管理服務價格低於我們大部分現有其他在管物業，以及泉州中駿廣場寫字樓的佔用率上升，而該寫字樓的基本商業物業管理服務價格相對較低，惟部分被北京CBD中駿世界城的基本商業物業管理服務價格增加所抵銷，原因是我們就新進駐的租戶提高基本商業物業管理服務的價格，並在與現有租戶續簽合約的過程中，使我們的價格與同一地區類似物業的當前市價一致。

具體而言，在海峽西岸經濟區，我們於2018年至2019年的基本商業物業管理服務的整體平均物業管理費有所減少，乃由於本集團停止提供作為基本商業物業管理服務工作範疇一部分的若干推廣及諮詢服務，令泉州世界城的基本商業物業管理服務價格下降。我們的基本商業物業管理服務的整體平均物業管理費於2020年進一步減少，

## 業 務

主要是由於我們自2020年開始管理的仙遊世界城及廈門中駿大廈寫字樓的基本商業物業管理服務價格低於同一地區的其他現有物業，以及泉州中駿廣場寫字樓的佔用率上升，而該寫字樓的基本商業物業管理服務價格亦相對較低。由於水頭世界城是我們於2020年在該地區唯一的共同開發項目，其平均物業管理費與中駿集團開發項目相若。

在長江三角洲經濟區，我們由中駿集團於該地區開發的唯一項目天悅寫字樓所收取的商業物業管理服務價格較共同開發項目為低，乃由於其所在地區較不理想，導致2020年中駿集團開發項目的平均物業管理費較共同開發項目為低。就共同開發項目而言，我們的平均物業管理費於往績記錄期有所減少，主要由於(i)我們向上海中駿廣場一期租戶授予一個月費用豁免，作為我們2019年促銷活動的一部分；(ii)我們就於2018年所交付上海中駿廣場二期的開業籌備收到物業開發商的額外付款（原因是預計物業開業時佔用率較低）；及(iii) 2019年經磋商費用後減少上海中駿廣場二期若干租戶的基本物業管理費。

在環渤海經濟區，我們於該地區的唯一項目乃由中駿集團開發。我們於2018年至2020年的平均物業管理費有所增加，主要由於我們就新進駐的租戶提高基本商業物業管理服務的價格，並在與現有租戶續簽合約的過程中，使我們的價格與同一地區類似物業的當前市價一致。我們在環渤海經濟區的平均物業管理費大幅高於其他地區的平均物業管理費，主要由於我們在環渤海經濟區的唯一項目北京CBD中駿世界城位於北京中央商務區，因而可就物業管理服務收取較高價格。

下表載列我們於所示年度按城市等級劃分的商業物業管理及運營服務收益、毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	收益	毛利	毛利率	收益	毛利	毛利率	收益	毛利	毛利率
	人民幣千元		%	人民幣千元		%	人民幣千元		%
中駿集團開發項目									
一線城市	23,018	5,939	25.8	30,835	14,368	46.6	31,571	12,425	39.4
二線城市	-	-	-	1,107	696	62.9	30,083	20,133	66.9
三線城市	81,820	38,698	47.3	150,500	80,996	53.8	249,476	155,995	62.5
	104,838	44,637	42.6	182,442	96,060	52.7	311,130	188,553	60.6

## 業 務

	截至12月31日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	收益	毛利	毛利率	收益	毛利	毛利率	收益	毛利	毛利率
	人民幣千元			人民幣千元			人民幣千元		
		%			%			%	
共同開發項目									
一線城市	47,424	27,872	58.8	58,674	27,688	47.2	58,223	29,892	51.3
二線城市	-	-	-	-	-	-	-	-	-
三線城市	-	-	-	-	-	-	1,325	27	2.0
	<u>47,424</u>	<u>27,872</u>	<u>58.8</u>	<u>58,674</u>	<u>27,688</u>	<u>47.2</u>	<u>59,548</u>	<u>29,919</u>	<u>50.2</u>
並非中駿集團及其合營 企業及聯營公司的物 業開發商開發項目									
一線城市	-	-	-	-	-	-	-	-	-
二線城市	-	-	-	-	-	-	1,572	1,078	68.6
三線城市	-	-	-	-	-	-	786	539	68.6
	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2,358</u>	<u>1,617</u>	<u>68.6</u>
總計	<u>152,262</u>	<u>72,509</u>	<u>47.6</u>	<u>241,116</u>	<u>123,748</u>	<u>51.3</u>	<u>373,036</u>	<u>220,089</u>	<u>59.0</u>

附註：

就此明細表而言，一線城市包括北京及上海，二線城市包括廈門、重慶、南昌、福州、蘇州、南京及合肥，而三線城市則包括泉州、莆田、泰州、河源、平頂山、張家港、揭陽、高密、湘潭、銅川、韶關、駐馬店、池州、梅州、上饒、南通及揚州。

就商業物業而言，於往績記錄期內，中駿集團於二線及三線城市的開發項目的毛利率一般高於中駿集團於一線城市的開發項目及共同開發項目的毛利率，主要是由於大部分開業前管理服務乃提供予中駿集團於二線及三線城市的開發項目。2018年，中駿集團於一線城市的開發項目的毛利率特低，乃由於我們為北京CBD中駿世界城進行重大翻新工程，而北京CBD中駿世界城為我們於2018年在一線城市唯一的在管商業物業，因而導致該年度的銷售成本增加。中駿集團於一線城市的開發項目的毛利率於2019年至2020年亦有所下降，乃由於我們再為北京CBD中駿世界城進行翻新工程。中駿集團於二線及三線城市的開發項目的毛利率於2019年至2020年有所增加，主要由於我們進一步擴展開業前管理服務，規模經濟令運營效益上升，以及中國政府旨在減輕COVID-19對企業的影響而實施的政策令社會保險成本減低。

我們於一線城市的共同開發項目的毛利率於2018年至2019年有所下降，主要由於(i)我們向上海中駿廣場一期租戶授予一個月費用豁免，作為我們2019年促銷活動的一部分；(ii)我們就於2018年所交付上海中駿廣場二期的開業籌備收取物業開發商的額

---

## 業 務

---

外付款，原因是預計物業開業時佔用率較低；及(iii) 2019年經磋商費用後減少上海中駿廣場二期若干租戶的基本物業管理費。我們從二線城市的共同開發項目錄得的毛利並不重大，原因是我們在二線城市唯一的在管共同開發項目水頭世界城於2020年12月交付予我們管理，且僅產生數天的收益。

於2020年，並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目（全部位於二線及三線城市）的毛利率高於其他類型物業開發商所開發的物業，此乃由於我們僅向並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目提供毛利率高的運營諮詢服務。

## 商業物業組合

下表載列於往績記錄期內我們在管商業物業的若干資料：

項目	開業日期	物業類型	位置	地區	合約生效日期 <sup>(1)</sup>	合約期 <sup>(2)</sup>	佔用率 <sup>(3)</sup>			在管建築面積
							截至12月31日			
							2018年	2019年	2020年	
	年/月				年	%	%	%	平方米	
北京CBD中駿世界城	2009年9月	購物街	北京	環渤海經濟區	2009年9月	20	86.7	78.0	81.6	54,484
泉州世界城	2014年5月	購物商場	泉州	海峽西岸經濟區	2014年5月	20	91.0	88.9	90.5	180,929
上海中駿廣場一期	2017年6月	寫字樓	上海	長江三角洲經濟區	2017年6月	20	100.0	100.0	100.0	218,471
上海中駿廣場二期	2018年7月	寫字樓	上海	長江三角洲經濟區	2018年7月	20	51.3	52.6	60.0	126,525
泉州中駿廣場寫字樓	2018年8月	寫字樓	泉州	海峽西岸經濟區	2018年8月	20	31.0	31.8	70.3	45,972
南安世界城	2018年12月	購物商場	泉州	海峽西岸經濟區	2018年12月	20	98.1	98.8	97.8	72,618
水頭世界城	2020年12月	購物商場	泉州	海峽西岸經濟區	2020年12月 <sup>(4)</sup>	20	-	-	98.2	105,290
仙游世界城	2020年12月	購物商場	莆田	海峽西岸經濟區	2020年12月 <sup>(4)</sup>	20	-	-	97.8	82,678
天悅	2020年10月	寫字樓	上海	長江三角洲經濟區	2020年10月	20	-	-	55.4	52,499
廈門中駿大廈寫字樓 <sup>(5)</sup>	2007年1月	寫字樓	廈門	海峽西岸經濟區	2020年12月	20	71.9 <sup>(5)</sup>	76.3 <sup>(5)</sup>	90.4	50,309
<b>總計</b>							79.8	79.7	85.6	989,775

## 業 務

### 附註：

- (1) 合約生效日期指我們根據我們與相關物業開發商或業主訂立的有關商業物業管理及運營服務合約開始或預期開始提供基本商業物業管理服務的日期。
- (2) 合約期指我們就相關物業與業主訂立提供商業物業管理及運營服務的服務年期。合約期通常自有關商業物業開業日期起計。於往績記錄期，我們與業主訂立的服務合約的保留率為100%，原因是我們及任何業主均未終止任何服務合約。
- (3) 佔用率乃基於內部記錄，按截至各有關期間末商業物業的實際租賃面積除以可用租賃面積計算得出。
- (4) 合約生效日期前，我們於免租期內並無就該等物業收取物業管理費。
- (5) 作為重組的一部分，我們於2020年12月開始為該物業提供基本商業物業管理服務。擁有廈門中駿大廈寫字樓的實體曾一直依賴中駿集團員工（包括現為本集團股東的員工）提供物業管理服務，而無需與任何特定實體簽訂物業管理合約。

## 業 務

下表載列截至2020年12月31日我們已訂約提供商業物業管理及運營服務但尚未交付予我們的各項商業物業，以及我們已訂約僅提供基本物業管理服務以外的服務的各項物業的若干資料：

項目	實際／預計	物業類型	位置	地區	合約		簽約
	開業日期				生效日期 <sup>(1)</sup>	合約期 <sup>(2)</sup>	建築面積
	年／月				年／月	年	平方米
北京西長安世界城	2022年5月	購物商場	北京	環渤海經濟區	2022年5月	無固定年期	103,453
泰州世界城	2021年12月	購物商場	泰州	長江三角洲經濟區	2021年12月	無固定年期	199,625
河源世界城	2021年12月	購物商場	河源	粵港澳大灣區	2021年12月	無固定年期	111,084
南昌世界城	2022年12月	購物商場	南昌	海峽西岸經濟區	2022年12月	無固定年期	112,232
平頂山世界城	2021年12月	購物商場	平頂山	中西部地區	2021年12月	無固定年期	111,142
金港世界城	2021年12月	購物商場	蘇州	長江三角洲經濟區	2021年12月	無固定年期	100,825
揭陽世界城	2022年6月	購物商場	揭陽	粵港澳大灣區	2022年6月	無固定年期	116,196
福州世界城	2022年9月	購物商場	福州	海峽西岸經濟區	2022年9月	無固定年期	136,213
高密世界城	2022年7月	購物商場	濰坊	環渤海經濟區	2022年7月	無固定年期	143,634
湘潭世界城	2022年12月	購物商場	湘潭	中西部地區	2022年12月	無固定年期	106,830
銅川世界城	2022年9月	購物商場	銅川	中西部地區	2022年9月	無固定年期	122,112
韶關世界城	2022年9月	購物商場	韶關	粵港澳大灣區	2022年9月	無固定年期	109,802
駐馬店世界城	2022年11月	購物商場	駐馬店	中西部地區	2022年11月	無固定年期	153,094
池州世界城	2024年6月	購物商場	池州	長江三角洲經濟區	2024年6月	無固定年期	116,326
梅州世界城	2023年6月	購物商場	梅州	大灣區	2023年6月	無固定年期	119,083
潼南世界城	2022年12月	購物商場	潼南	長江三角洲經濟區	2022年12月	無固定年期	130,392
玉山世界城	2023年9月	購物商場	玉山	長江三角洲經濟區	2023年9月	無固定年期	60,000
海安世界城	2022年12月	購物商場	海安	長江三角洲經濟區	2022年12月	無固定年期	100,581
昆山花橋世界城	2023年6月	購物商場	昆山	長江三角洲經濟區	2023年6月	無固定年期	148,826

## 業 務

項目	實際／預計		位置	地區	合約		簽約
	開業日期	物業類型			生效日期 <sup>(1)</sup>	合約期 <sup>(2)</sup>	建築面積
	年／月				年／月	年	平方米
揚州明發商業廣場 <sup>(3)</sup>	不適用 <sup>(4)</sup>	購物商場	揚州	長江三角洲經濟區	2020年11月	3	300,000
南京明發商業廣場 <sup>(3)</sup>	不適用 <sup>(4)</sup>	購物商場	南京	長江三角洲經濟區	2020年11月	3	422,000
合肥明發商業廣場 <sup>(3)</sup>	不適用 <sup>(4)</sup>	購物商場	合肥	長江三角洲經濟區	2020年11月	3	360,000
總計							3,383,450

附註：

- (1) 合約生效日期指我們根據我們與相關物業開發商或業主訂立的有關商業物業管理及運營服務合約開始或預期開始提供商業物業管理及運營服務的年度及月份。
- (2) 合約期指我們就相關物業與業主訂立提供商業物業管理及運營服務的服務年期。合約期通常自有關商業物業開業日期起計。
- (3) 我們已獲委聘僅為該等物業提供運營諮詢服務（即開業前服務分部下的市場研究及定位服務以及租戶獲取服務），但並無提供任何基本商業物業管理服務（因此並無任何在管建築面積）。我們(i)於提供服務且當前有權收取服務付費之時確認市場研究及定位服務的收益；(ii)於服務期間按直線基準確認其他運營諮詢服務的收益。對於所有其他物業，我們已獲委聘提供基本商業物業管理服務及開業前管理服務，並於提供相關工作成果且當前有權收取服務付費之時確認開業前管理服務的收益。
- (4) 相關獨立第三方物業於我們獲委聘前已在運營。

### 商業項目組合的增長

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們分別擁有六項、六項及十項在管商業項目。截至同日，我們的商業物業在管總建築面積分別約為0.7百萬平方米、0.7百萬平方米及1.0百萬平方米。於往績記錄期，我們主要通過獲取新商業物業管理服務項目增加商業項目組合。

業 務

下表載列在往績記錄期內，我們簽約商業項目及在管商業項目以項目數目及其相應建築面積計的變動情況：

	截至12月31日或截至該日止年度										
	2018年			2019年			2020年				
	簽約項目 <sup>(1)</sup> 項目數目	在管項目 項目數目	建築面積	簽約項目 <sup>(1)</sup> 項目數目	在管項目 項目數目	建築面積	簽約項目 <sup>(1)</sup> 項目數目	在管項目 項目數目	建築面積	在管項目 項目數目	
截至期初 新訂約	4	3	504,193 453,884	7	6	749,308 698,999	14	6	1,574,813 1,574,813	6	698,999
	3	3	245,115 245,115	7	-	825,505 -	18	4	2,798,412 2,798,412	4	290,776
截至期末	7	6	749,308 698,999	14	6	1,574,813 698,999	32	10	4,373,225 4,373,225	10	989,775

(平方米，項目數目除外)

附註：

(1) 包括在管項目及已簽約但未交付項目。

---

## 業 務

---

### 服務範圍

我們的商業物業管理及運營服務主要包括：(i)基本商業物業管理服務；(ii)開業前管理服務；及(iii)其他增值服務，有關詳情載列如下：

- 基本商業物業管理服務

基本商業物業管理服務

*安保服務*。主要為巡邏、視頻監控、停車場安保、交通管理、應急管理及消防安全；

*清潔服務*。公共區域的一般清潔，其中包括樓梯、欄杆、走廊、停車場、中庭及廁所；

*維修保養服務*。位於商業物業公共區域的電梯系統、空調系統、供電配電系統、給排水系統、消防系統以及其他設施及設備的維修保養服務；

*租戶協助服務*。向租戶員工提供有關店舖陳列、店舖佈局、室內設計、消費者關係管理及業務數據分析協助，從而協助租戶取得更佳業務表現；及

*營銷及推廣服務*。對於我們管理的零售商業物業，舉辦促銷活動，如假日銷售、季節性銷售及其他促銷活動，目的是為我們的物業吸引客流量及增加租戶的銷售額。

---

## 業 務

---

- 開業前管理服務

市場研究及定位、  
前期諮詢及規劃以及  
建築設計諮詢服務

進行市場研究及分析，編製可行性研究報告、財務預測以及市場營銷及定位策略，目的是優化購物商場及寫字樓的定位及租戶組合。向開發商提供建築設計與施工計劃的建議，使項目竣工後能提供更有效及更具效益的物業管理服務。

租戶獲取及開業準備服務

幫助購物商場的業主識別及招攬目標租戶，並安排簽訂租賃協議。管理租戶進駐，並組織開幕式及相關促銷活動。

- 其他增值服務

租戶管理及租金收款服務

向業主提供租戶管理及租金收款服務，其中包括處理租戶查詢及投訴、處理租金付款、確保租戶及時支付租金，以及協助業主調整及優化租戶組合。

其他服務

為業主提供其他增值服務，主要為停車場管理、廣告位及其他公共區域管理服務以及物業租賃服務。

---

## 業 務

---

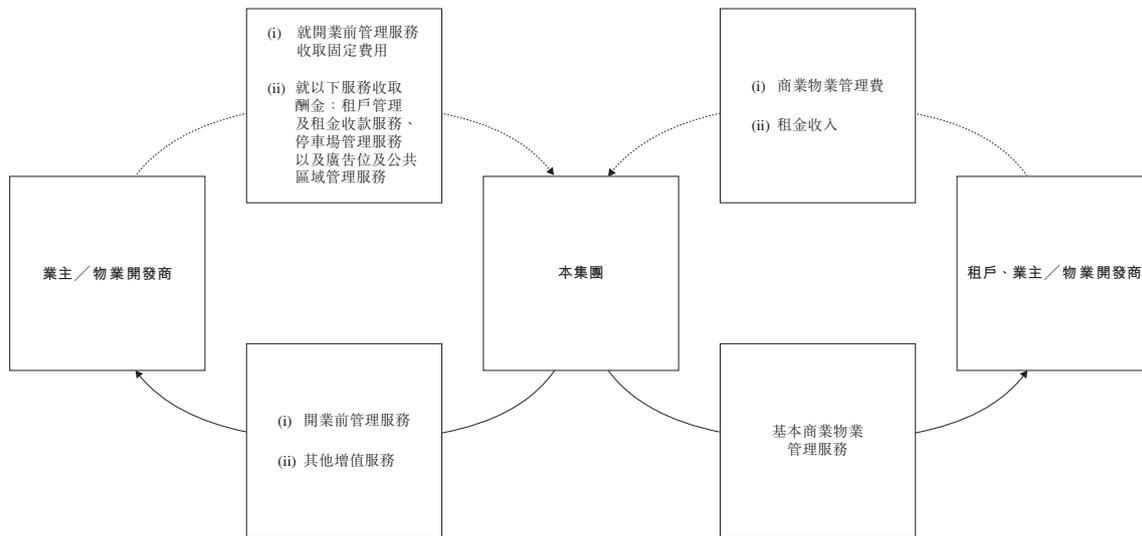
### 商業物業管理及運營服務費

下表載列於往績記錄期內我們的商業物業管理及運營服務類型及相應收費安排：

服務類型	收費安排
<b>基本商業物業管理服務</b>	
— 基本商業物業管理服務	每月／季度按每平方米計算固定費用，由相關物業的租戶（包括物業開發商及佔有相關物業並使用其空間的業主）支付
<b>開業前管理服務</b>	
— 市場研究及定位、前期諮詢及規劃以及建築設計諮詢服務	固定服務費
— 租戶獲取服務及開業準備服務	按竣工階段計算固定費用
<b>其他增值服務</b>	
— 租戶管理及租金收款服務	按租金收款計算酬金
— 其他服務	按酬金制或租金收入計算費用

## 業 務

下圖列示於往績記錄期內我們與商業物業管理及運營服務分部下各方的關係，實線及虛線分別表示提供的服務及收取的費用：



### 按固定費用制收取的服務費

對於開業前管理服務，我們收取固定全包費用；對於基本商業物業管理服務，我們就每平方米收取固定全包費用。我們通過本身僱員及分包商提供該等服務。我們有權將收自業主、物業開發商或租戶的費用全額留作收益，並承擔提供有關服務所產生的成本。我們可就基本商業物業管理服務收取的費用總額亦受相關物業佔用率的影響，原因為我們向租戶收取基本商業物業管理費且僅會於相關物業已租出時賺取相關收入。我們不就尚未出租的建築面積收費，因為我們未向該區域提供服務。

與租戶、業主或物業開發商磋商及訂立協議前，我們會盡可能對銷售成本作出估計。銷售成本包括(但不限於)員工成本、分包成本及公用事業費用。由於我們自行承擔有關開支，故我們的利潤率受我們削減銷售成本的能力所影響。若我們的銷售成本出現意料之外的增長，我們可能會根據相關協議的條款於磋商續訂相關協議時建議提高服務費。於往績記錄期內，我們並無任何嚴重虧損商業物業管理項目。

## 業 務

### **按酬金制收取的服務費**

我們按照相關合約條款就租戶管理及租金收款服務收取服務費，於往績記錄期內服務費一般為應付總租金的5.0%。

我們就停車場、廣告位及公共區域管理服務收取服務費，有關服務費通常佔往績記錄期內有關停車場、廣告位及公共區域所產生收入的相當大部分。截至2018年及2019年12月31日止年度，我們作為若干停車場、廣告位及公共區域的業主向中駿集團收取佔其自該等停車場、廣告位及公共區域的最終用戶所產生收益若干百分比的費用作為物業管理服務費。根據該模式，鑑於該等停車場、廣告位及公共區域由中駿集團擁有，故我們所收取收益構成自關聯方（即中駿集團）產生的收益。為於[編纂]後減少來自關聯方的收益，我們與中駿集團已同意自2021年1月1日起就中駿集團擁有的停車場、廣告位及公共區域採納新安排，據此，我們將自中駿集團租賃停車場、廣告位及公共區域，並向最終用戶分租該等停車場、廣告位及公共區域。根據有關安排，我們將向中駿集團支付年度租金，這將構成我們的持續關連交易，而自最終用戶（為獨立第三方）產生的收入則不會構成我們的持續關連交易。有關詳情，請參閱「關連交易－概覽－(B)須遵守申報、年度審核及公告規定但獲豁免遵守獨立股東批准規定的持續關連交易－1.停車位及公共區域租賃」。

### **其他費用安排**

我們向購物街內單位業主租賃若干物業，並於購物街開幕期間向租戶分租該等零售商業物業，年期一般介乎三至五年。我們根據該等安排自租戶收取租金收入並向業主支付協定租金款項。

### **我們的定價政策**

對於我們收取固定費用的商業物業管理及運營服務而言，我們一般參考以下各項為開業前管理服務以及基本商業物業管理服務定價，其中包括(i)商業物業的品牌、規模及位置；(ii)公共設施的可用性；(iii)租戶獲取的複雜程度；(iv)服務期；及(v)毗連可比商業物業的獨立第三方所收取費用。就開業前管理服務而言，倘我們認為項目的整體複雜性及所涉及人手相若，則或會就不同規模及位置的項目收取類似費用。

---

## 業 務

---

對於我們按酬金制收費的商業物業管理及運營服務而言，除上文就固定費用定價而考慮的因素外，我們於制定佣金率時亦考慮預計收益。

### 付款及信貸條款

下文載列我們於往績記錄期內按合約類型劃分的服務費一般付款規定。我們向客戶授出的信貸期一般為期六個月以內。

合約類型	付款及信貸條款
市場研究及定位、前期諮詢及規劃 以及建築設計諮詢服務合約	固定服務費，一般包括簽署合約時支付的預付款及按工作進度支付的分期付款。由於我們一般在土地收購階段開始向客戶提供開業前管理服務，我們通常在購物商場開業日期前兩至三年確認收益，因各個別項目的施工進度而有別。
租戶獲取及開業準備服務合約	固定服務費，一般由物業開發商支付予我們，並參考(i)租戶獲取報告是否完成，以及(ii)主力店舖獲取是否完成及有否與相關主力店舖簽立租賃協議。
商業物業管理合約	商業物業的季度（就購物商場）或每月（就寫字樓）固定管理費，一般由租戶於各季度或月（如適用）初向我們支付。
租戶管理及租金收款服務合約	按酬金制收取的服務費，一般由業主根據所收取租金按季度（就購物商場）或每月（就寫字樓）向我們支付。

---

## 業 務

---

### 合約類型

### 付款及信貸條款

其他增值服務合約

根據我們與業主訂立的協議，我們將所收費用的一定比例留作服務費，剩餘部分則交予業主，或將所收費用的固定金額支付予業主並保留剩餘部分。

### 與物業開發商所簽訂合約的主要條款

我們與物業開發商所簽訂合約通常包含以下主要條款：

- *服務範圍*。常規合約載有我們將提供的運營服務的範圍，通常包括市場研究及定位、前期諮詢及規劃、建築設計諮詢、租戶獲取及開業準備服務；
- *服務費*。我們的合約載有就商業物業管理及運營服務收取的固定金額服務費；
- *我們的義務*。我們主要負責(其中包括)進行市場研究及就商業物業定位、規劃及設計、物業工程及租金定價提供諮詢服務；
- *物業開發商或業主的義務*。物業開發商或業主主要負責(其中包括)就商業物業運營取得所有執照、許可證及同意並確保相關商業物業的所有設施均符合商業運營規定；
- *服務年期*。我們的合約一般無固定年期，惟規定設定工程時間表及若干進程。我們將僅可於達到相關里程碑時方有權取得若干部分服務費；及
- *爭議解決*。訂約雙方通常須於訴諸仲裁或訴訟前首先通過協商解決任何合約糾紛。

---

## 業 務

---

### 與業主所簽訂合約的主要條款

我們與業主簽訂的合約通常涉及商業物業內零售單位的管理，並包含以下主要條款：

- *服務範圍*。常規合約載有我們將提供的服務的範圍，通常包括安保、清潔、維修保養、租戶管理、營銷及推廣、租金收款及其他增值服務；
- *服務費*。我們的合約載有佔我們所收取租金某百分比（通常為5%）的服務費，以及就其他增值服務（如租戶管理、停車場管理、廣告位及其他公共區域管理服務等）的費用分配安排；
- *我們的義務*。我們主要負責管理相關商業物業的運營、定期向業主報告商業物業的運營情況，並就商業物業的運營編製年度預算及預測，以提交業主批准。此外，我們一般承擔提供服務所產生的運營成本，包括但不限於員工成本、培訓成本、維修保養開支、清潔開支及稅項開支；
- *業主的義務*。物業開發商或業主要負責確保物業情況良好，並為我們的物業管理服務提供必要的支持；
- *服務期限及終止*。我們的合約為無固定年期或可有3至20年的固定期限。業主可因故而向我們發出事先書面通知後單方面終止合約（最多事先三個月發出通知，視乎特定合約而定）。合約終止後，有關業主通常須支付約定違約金（一般設定為固定金額或總合約價值的百分比（通常為10%））並清償費用分配安排的所有貿易應收款項、開支及利潤；及
- *爭議解決*。訂約雙方通常須於訴諸仲裁或訴訟前首先通過協商解決任何合約糾紛。

---

## 業 務

---

### 與租戶所簽訂合約的主要條款

與租戶簽訂的合約通常包含以下主要條款：

- **服務範圍。**常規合約載有我們將提供的物業管理服務的範圍，通常包括安保、清潔及維修保養服務；
- **服務費。**合約載有物業管理費及公用事業費的金額。對於逾期服務費，租戶須支付逾期金額的若干百分比計的每日罰金；
- **租戶的義務。**租戶主要負責(其中包括)確保其遵守有關消防、環保、防疫、公共安全及其他方面的法律法規。租戶不得更改單位的主體結構。此外，租戶承擔其租用的單位內因人身傷害或財產損失而造成的任何損失；
- **服務期限及終止。**我們的合約通常自向租戶交付單位起生效並於有關單位的租賃協議終止時到期。除雙方同意外，租戶可單方面終止與我們的合約，但通常將須向我們支付等同於三個月物業管理費的罰金並沒收其保證金；倘租戶違反合約，我們亦可單方面終止與租戶的合約並要求支付罰金、沒收保證金；
- **爭議解決。**訂約雙方通常須於訴諸仲裁或訴訟前首先通過協商解決任何合約糾紛；及
- **終止。**訂約雙方可在達成共識後終止合約。當有關單位的租賃協議終止時，合約將自動終止。倘合約因租戶違反合約而終止，我們有權保留租戶的保證金作為違約金，同時要求對我們所有的損失進行賠償。

### 住宅物業管理服務

#### 概覽

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們的住宅物業在管總建築面積分別約為9.9百萬平方米、11.1百萬平方米及15.2百萬平方米。於往績記錄期內，我們已就以下住宅物業自住宅物業管理服務分部獲得大部分收益：即(i)中駿集團所開發或(ii)

## 業 務

中駿集團及其他物業開發商共同開發的住宅物業，其於2018年、2019年及2020年分別佔我們住宅物業管理服務分部總收益的約98.6%、98.9%及97.7%。截至2020年12月31日，我們的在管住宅物業組合包括91項住宅物業及三項住宅物業配套公共設施。

下表載列於所示年度我們按服務類型劃分的住宅物業管理服務總收益明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
基本住宅物業管理服務	215,000	88.0	244,716	73.4	294,230	68.1
非業主增值服務	14,510	5.9	73,094	21.9	113,178	26.2
社區增值服務	14,735	6.1	15,591	4.7	24,840	5.7
<b>總計</b>	<b>244,245</b>	<b>100.0</b>	<b>333,401</b>	<b>100.0</b>	<b>432,248</b>	<b>100.0</b>

下表載列於所示年度我們按服務類型劃分的住宅物業管理服務毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度					
	2018年		2019年		2020年	
	毛利	毛利率	毛利	毛利率	毛利	毛利率
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
基本物業管理服務	54,993	25.6	64,558	26.4	93,014	31.6
非業主增值服務	5,576	38.4	18,691	25.6	35,615	31.5
社區增值服務	3,917	26.6	5,293	33.9	7,859	31.6
<b>總計</b>	<b>64,486</b>	<b>26.4</b>	<b>88,542</b>	<b>26.6</b>	<b>136,488</b>	<b>31.6</b>

## 業 務

下表載列按開發商類別劃分截至所示日期我們住宅物業在管總建築面積及於所示年度住宅物業管理服務收益的明細：

	截至12月31日或截至該日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	建築面積	收益		建築面積	收益		建築面積	收益	
	平方米	人民幣 千元		平方米	人民幣 千元		平方米	人民幣 千元	
中駿集團開發									
項目 <sup>(1)</sup>	9,795,497	238,559	97.7	10,540,429	316,096	94.8	13,685,928	391,871	90.6
共同開發項目 <sup>(2)</sup>	-	2,196	0.9	354,300	13,512	4.1	1,009,585	30,594	7.1
並非中駿集團及其 合營企業及聯營公司 的物業開發商開發 項目 <sup>(3)</sup>	88,531	3,490	1.4	178,843 <sup>(4)</sup>	3,793	1.1	559,455	9,783	2.3
<b>總計</b>	<b>9,884,028</b>	<b>244,245</b>	<b>100.0</b>	<b>11,073,572</b>	<b>333,401</b>	<b>100.0</b>	<b>15,254,968</b>	<b>432,248</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 指由中駿集團單獨開發的物業，及由中駿集團與其他物業開發商共同開發而中駿集團於有關物業中持有控股權益的物業。
- (2) 指由中駿集團與其他物業開發商共同開發而中駿集團於有關物業中並無持有控股權益的項目。由於我們在交付前為其中一些項目提供非業主增值服務，因此儘管在一些時期未有任何在管建築面積，我們仍記錄了該等服務的收益。
- (3) 指由並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商單獨開發的物業。
- (4) 由於我們僅於相關年度的下半年開始管理部分新項目，我們於相關年度從該等項目賺取的收益可能少於我們年末建築面積可能表示的增幅。

就由獨立於中駿集團的第三方物業開發商單獨開發的項目而言，我們的住宅物業在管總建築面積由截至2018年12月31日的88,531平方米增至截至2020年12月31日的約559,455平方米。管理由獨立於中駿集團的第三方物業開發商單獨開發的項目所產生的收益由2018年的人民幣3.5百萬元增至2019年的人民幣3.8百萬元。管理由獨立於中駿集團的第三方物業開發商單獨開發的項目所產生的收益由2019年的人民幣3.8百萬元增至2020年的人民幣9.8百萬元。我們所管理的中駿集團及其合營企業及聯營公司所開發項目的數目由截至2018年12月31日的53個增至截至2020年12月31日的84個；我們所管理的由獨立於中駿集團的第三方物業開發商單獨開發的項目的數目由截至2018年12月31日的兩個增至截至2020年12月31日的十個。



## 業 務

下表載列按地理區域劃分截至所示日期我們住宅物業在管總建築面積及於所示年度住宅物業管理服務總收益及各自佔我們住宅物業管理服務總收益的百分比的明細：

	截至12月31日或截至該日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	在管建築面積	收益	%	在管建築面積	收益	%	在管建築面積	收益	%
平方米	人民幣 千元	%	平方米	人民幣 千元	%	平方米	人民幣 千元	%	
海峽西岸經濟區 <sup>(1)</sup>	7,273,756	176,994	72.5	7,484,653	202,164	60.6	8,848,900	228,217	52.8
長江三角洲經濟區 <sup>(2)</sup>	614,675	14,164	5.8	838,086	45,636	13.7	2,057,109	69,017	16.0
環渤海經濟區 <sup>(3)</sup>	1,415,410	38,240	15.7	2,049,063	52,748	15.8	2,569,969	81,726	18.9
粵港澳大灣區 <sup>(4)</sup>	341,010	12,491	5.0	462,593	18,692	5.7	672,299	23,341	5.4
中西部地區 <sup>(5)</sup>	239,177	2,356	1.0	239,177	14,161	4.2	1,106,691	29,947	6.9
<b>總計</b>	<b>9,884,028</b>	<b>244,245</b>	<b>100.0</b>	<b>11,073,572</b>	<b>333,401</b>	<b>100.0</b>	<b>15,254,968</b>	<b>432,248</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 我們在海峽西岸經濟區提供住宅物業管理服務的城市包括龍岩、莆田、泉州、廈門、漳州、九江、南昌及上饒。
- (2) 我們在長江三角洲經濟區提供住宅物業管理服務的城市包括南京、南通、蘇州、鎮江、上海、杭州及嘉興。
- (3) 我們在環渤海經濟區提供住宅物業管理服務的城市包括北京、三河、唐山、鞍山、濟南、臨汾及天津。
- (4) 我們在粵港澳大灣區提供住宅物業管理服務的城市包括惠州及深圳。
- (5) 我們在中西部地區提供住宅物業管理服務的城市包括商丘及重慶。

## 業 務

下表載列於所示年度按地理區域劃分的在管住宅物業平均物業管理費。

	截至12月31日止年度		
	2018年	2019年	2020年
	每月每平方米人民幣元		
<b>海峽西岸經濟區</b>	<b>2.3</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>
— 中駿集團開發項目	2.3	2.4	2.4
— 共同開發項目	—	—	—
— 並非中駿集團及其合營企業及 聯營公司的物業開發商開發項目	2.7	2.7	2.6
<b>長江三角洲經濟區</b>	<b>4.3</b>	<b>4.0</b>	<b>2.9</b>
— 中駿集團開發項目	4.3	4.1	3.3
— 共同開發項目	—	—	3.2
— 並非中駿集團及其合營企業及 聯營公司的物業開發商開發項目	—	1.1	1.4
<b>環渤海經濟區</b>	<b>2.2</b>	<b>2.2</b>	<b>2.5</b>
— 中駿集團開發項目	2.2	2.2	2.5
— 共同開發項目	—	— <sup>(1)</sup>	2.6
— 並非中駿集團及其合營企業及 聯營公司的物業開發商開發項目	—	—	—
<b>粵港澳大灣區</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>2.8</b>
— 中駿集團開發項目	3.3	3.3	2.8
— 共同開發項目	—	—	—
— 並非中駿集團及其合營企業及 聯營公司的物業開發商開發項目	—	—	—
<b>中西部地區</b>	<b>0.9</b>	<b>0.7</b>	<b>1.4</b>
— 中駿集團開發項目	0.9	0.7	1.4
— 共同開發項目	—	—	—
— 並非中駿集團及其合營企業及 聯營公司的物業開發商開發項目	—	—	—
<b>基本住宅物業管理服務的 平均物業管理費</b>	<b>2.3</b>	<b>2.4</b>	<b>2.4</b>

附註：

(1) 2019年12月，環渤海經濟區一個共同開發項目已交付我們管理，但年內並無產生任何收益。

## 業 務

於往績記錄期，我們的基本住宅較少物業管理服務收益主要產生自海峽西岸經濟區、長江三角洲經濟區及環渤海經濟區，因此，我們基本住宅物業管理服務的整體平均物業管理費受該等地區的平均物業管理費影響。整體而言，我們基本住宅物業管理服務的平均物業管理費維持穩定，特別是位於海峽西岸經濟區（我們絕大部分收益的來源地）的項目。海峽西岸經濟區並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目的平均物業管理費通常高於中駿集團開發項目，原因是該等並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目大部分位於該地區的黃金地段廈門島，而除位於廈門的項目外，中駿集團開發的項目大多位於泉州及漳州，且收費水平通常低於廈門島的項目，這影響中駿集團開發的物業的整體平均物業管理費。

於長江三角洲經濟區，就中駿集團開發項目而言，我們於2018年至2019年的平均物業管理費有所減少，乃由於2019年交付的杭州項目就基本住宅物業管理服務收取的價格低於2018年我們所有位於上海的在管項目所收取的平均價格；中駿集團開發項目的平均物業管理費於2019年至2020年進一步減少，乃由於交付位於南京、浙江及杭州的項目均就基本住宅物業管理服務收取低於我們就上海項目所收取的平均價格；就共同開發項目而言，平均物業管理費與該等中駿集團開發項目相若；而就並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目而言，平均物業管理費主要受我們於2019年6月開始管理的展覽場地的影響，展覽場地的物業管理費水平相對較低且建築面積較大，因為與住宅物業相比，一支相對規模較小的服務團隊一般能夠管理相當大的面積，壓低2019年及2020年並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目的平均物業管理費。根據仲量聯行的資料，展覽場地的物業管理服務價格一般不高，因為其一般需要的較少員工及較低相關成本。此外，受展覽場地的影響，於2019年至2020年，並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目的平均物業管理費進一步減少，乃由於昆山及南通屬次級地段，故我們就所交付兩個新項目收取的基本住宅物業管理服務價格較低。

於環渤海經濟區，就中駿集團開發項目而言，我們於2018年及2019年的平均物業管理費維持穩定，後於2020年有所增加，乃由於北京交付的新項目收取的基本住宅物業管理服務價格相對較高，而就共同開發項目而言，平均物業管理費與該等中駿集團開發項目者相若。

## 業 務

其次，我們的住宅物業整體平均物業管理費亦受粵港澳大灣區及中西部地區的平均物業管理費影響。我們於2018年至2019年在粵港澳大灣區的住宅物業平均物業管理費維持穩定，但於2019年至2020年則有所減少，乃由於惠州交付的新項目就基本住宅物業管理服務收取的價格低於我們於該地區其他在管項目所收取的價格。我們於往績記錄期在中西部地區的住宅物業平均物業管理費與其他地區相比通常較低，主要由於我們大部分收益產生自商丘的物業，該市與我們經營所在其他許多城市相比屬於欠發達城市。根據仲量聯行的資料，我們於商丘的在管住宅物業的平均基本住宅物業管理費處於類似地點、類似類型物業的當前基本住宅物業管理市價的範圍內。我們於2019年至2020年在中西部地區的住宅物業平均物業管理費有所增加，原因是我們於2020年開始管理兩項物業，而該等物業收取的基本住宅物業管理服務價格較商丘的物業為高。我們於往績記錄期在粵港澳大灣區及中西部地區的所有在管住宅物業均由中駿集團開發。

下表載列我們於所示年度按城市等級劃分的住宅物業管理服務收益、毛利及毛利率明細：

	截至12月31日止年度								
	2018年			2019年			2020年		
	收益	毛利	毛利率	收益	毛利	毛利率	收益	毛利	毛利率
	人民幣千元		%	人民幣千元		%	人民幣千元		%
中駿集團開發項目									
一線城市	25,363	6,768	26.7	38,766	10,447	26.9	47,784	15,170	31.7
二線城市	39,469	10,374	26.3	71,645	19,153	26.7	99,740	31,625	31.7
三線城市	173,727	45,904	26.4	205,685	54,484	26.5	244,347	77,204	31.6
	<u>238,559</u>	<u>63,046</u>	<u>26.4</u>	<u>316,096</u>	<u>84,084</u>	<u>26.6</u>	<u>391,871</u>	<u>123,999</u>	<u>31.6</u>
共同開發項目									
一線城市	114	29	25.3	2,943	757	25.7	8,482	2,711	32.0
二線城市	2,082	527	25.3	6,927	1,760	25.4	16,823	5,421	32.2
三線城市	-	-	-	3,642	922	25.3	5,289	1,699	32.1
	<u>2,196</u>	<u>556</u>	<u>25.3</u>	<u>13,512</u>	<u>3,439</u>	<u>25.5</u>	<u>30,594</u>	<u>9,831</u>	<u>32.1</u>
並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發項目									
一線城市	-	-	-	-	-	-	-	-	-
二線城市	3,490	884	25.3	3,793	1,019	26.9	7,893	2,054	26.0
三線城市	-	-	-	-	-	-	1,890	604	32.0
	<u>3,490</u>	<u>884</u>	<u>25.3</u>	<u>3,793</u>	<u>1,019</u>	<u>26.9</u>	<u>9,783</u>	<u>2,658</u>	<u>27.2</u>
<b>總計</b>	<b><u>244,245</u></b>	<b><u>64,486</u></b>	<b><u>26.4</u></b>	<b><u>333,401</u></b>	<b><u>88,542</u></b>	<b><u>26.6</u></b>	<b><u>432,248</u></b>	<b><u>136,488</u></b>	<b><u>31.6</u></b>

## 業 務

附註：

就此明細表而言，一線城市包括北京、上海及深圳，二線城市包括福州、杭州、濟南、昆明、南昌、南京、青島、廈門、蘇州、天津、無錫、鄭州及重慶，而三線城市則包括鞍山、池州、德州、佛山、河源、惠州、嘉興、揭陽、九江、麗水、連雲港、臨汾、龍岩、洛陽、南通、平頂山、莆田、泉州、汕尾、商丘、上饒、韶關、台州、泰州、唐山、銅川、湘潭、徐州、許昌、三河、漳州、昭通、鎮江及駐馬店。

就住宅物業而言，於往績記錄期內，各級城市之間不同類型開發商開發的物業的毛利率通常相若。我們在各級城市提供予各類型開發商的住宅物業管理服務的毛利率於2020年普遍上升，此乃由於中國政府旨在減輕COVID-19疫情對企業及規模經濟的影響而實施的政策令社會保險成本減少，但並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發的二線城市物業的毛利率較緩，主要是由於我們透過收購取得位於昆山及蘇州的兩個新管理項目（包含在截至2020年12月31日的在管並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商所開發的合共十個項目中）歷來表現不佳，且整合新收購業務並精簡其營運來配合我們現有項目需時，繼而影響並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發物業的整體毛利率。

截至2020年12月31日，根據前期住宅物業管理服務協議或住宅物業管理服務協議提供住宅物業管理服務，而我們尚未開始提供物業管理服務及未收取物業管理費的未交付項目的總簽約建築面積約為17.0百萬平方米。

下表載列截至2020年12月31日我們所管理住宅項目的住宅物業管理服務協議的到期時間：

	在管建築面積		協議數目		已簽約			
					但未交付建築面積		協議數目	
	平方米	%	數目	%	平方米	%	數目	%
無固定期限的住宅								
物業管理服務協議 <sup>(1)</sup>	10,503,494	68.8	58	61.7	10,615,480	62.6	44	60.3
於下列期間到期的								
有固定期限住宅								
物業管理服務協議：								
截至2020年12月31日								
止年度	-	-	-	-	-	-	-	-

## 業 務

	在管建築面積		協議數目		已簽約			
					但未交付建築面積		協議數目	
	平方米	%	數目	%	平方米	%	數目	%
截至2021年12月31日								
止年度	1,435,445	9.4	14	14.9	-	-	-	-
截至2022年12月31日								
止年度	1,427,846	9.4	10	10.6	1,615,523	9.5	7	9.6
於2022年12月31日之後	1,888,183	12.4	12	12.8	4,725,877	27.9	22	30.1
<b>小計</b>	<b>4,751,474</b>	<b>31.2</b>	<b>36</b>	<b>38.3</b>	<b>6,341,400</b>	<b>37.4</b>	<b>29</b>	<b>39.7</b>
<b>總計</b>	<b>15,254,968</b>	<b>100.0</b>	<b>94</b>	<b>100.0</b>	<b>16,956,880</b>	<b>100.0</b>	<b>73</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 無固定期限的住宅物業管理服務協議通常為(i)業主委員會設立前與物業開發商訂立的協議，及(ii)與若干物業開發商、業主或住戶(我們與其訂立了有固定期限的住宅物業管理服務協議，但有關期限已屆滿，我們在新的物業管理服務協議生效前繼續提供服務)訂立的協議。我們絕大部分無固定期限的住宅物業管理服務協議均與我們在該等物業交付日期或之前已開始為其提供物業管理服務的物業有關。

若有關物業管理協議被終止或未獲續期，我們將面臨若干風險。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們無法保證我們能以有利條款或根本無法獲得新的或續簽現有商業物業管理及運營服務協議或住宅物業管理服務協議」。

於往績記錄期，我們住宅物業管理服務協議的續約率(指我們能在原有期限到期後繼續提供服務並簽訂新合約的住宅項目所佔的百分比)為100%。

---

## 業 務

---

### 服務範圍

我們提供以下主要類別的住宅物業管理服務：

#### 基本住宅物業管理服務

*清潔服務。*我們為物業單位及公共區域提供清潔服務，如樓梯、走廊、外牆及地下室。我們主要通過第三方分包商提供部分清潔服務。

*安保服務。*致力確保我們管理的物業安全有序。我們每天提供的安保服務包括交通管理、巡邏、視頻監控、停車場安保、應急響應、入口控制及訪客管理等。我們主要通過第三方分包商提供安保服務。

*園藝服務。*主要為害蟲防治、修剪、植物澆水及施肥，對所管理的物業進行綠化。我們一般通過第三方分包商提供園藝服務。

*維修保養服務。*我們一般負責確保位於公共區域的電梯系統、供配電系統、給排水系統、消防系統、照明系統及其他設施設備處於良好工作狀態。我們通過僱員提供定期維修保養服務，但通過第三方分包商提供主要維修。

一般而言，我們同一地區的不同在管物業可以共用員工。儘管若干前線員工（例如清潔工及保安員）被派往個別物業，多數支援員工（例如涉及維修及保養的員工）則共同為不同物業提供協助，且新項目通常由同一地區的現有物業經理管理。

---

## 業 務

---

### 非業主增值服務

我們的非業主增值服務主要包括在預售活動期間向物業開發商提供預售管理服務，如預售樣板房及售樓處的清潔、安保及保養服務，以及交付前檢驗服務，並於售後期間為未售停車場提供銷售協助及營銷服務。

### 社區增值服務

我們的社區增值服務主要包括家政及清潔服務、停車場管理、會所運營、廣告位管理及公共區域增值服務。

### 我們住宅項目組合的增長

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們分別有55、63及94個在管住宅項目。截至同日，我們的住宅物業在管總建築面積分別約為9.9百萬平方米、11.1百萬平方米及15.2百萬平方米。於往績記錄期，我們主要通過獲取新住宅物業管理服務項目增加住宅項目組合。

於往績記錄期，我們保持較高的協議保留率，我們認為這反映了我們提供優質物業管理服務的能力。2018年、2019年及2020年，我們各個期間的住宅物業管理服務協議保留率（即年末有效的物業管理服務協議數量除以同一年度內已存在的物業管理服務協議數量）為100%。於往績記錄期，我們的物業管理服務協議概未在到期時被終止或不予續簽。

下表載列在往績記錄期內，我們簽約住宅項目及在管住宅項目以項目數目及其相應的建築面積計的變動情況：

	截至12月31日或截至該日止年度											
	2018年			2019年			2020年					
	簽約項目 <sup>(1)</sup>		在管項目	簽約項目 <sup>(1)</sup>		在管項目	簽約項目 <sup>(1)</sup>		在管項目			
項目數目	建築面積	項目數目	建築面積	項目數目	建築面積	項目數目	建築面積	項目數目	建築面積			
截至期初	67	11,941,688	45	8,628,823	97	17,150,735	55	9,884,028	114	20,948,165	63	11,073,572
新訂約 <sup>(2)</sup>	30	5,209,047	10	1,255,205	17	3,797,430	8	1,189,544	51	11,048,483	29	3,966,196
收購 <sup>(3)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	2	215,200	2	215,200
截至期末	97	17,150,735	55	9,884,028	114	20,948,165	63	11,073,572	167	32,211,848	94	15,254,968

(平方米，項目數目除外)

附註：

- (1) 包括在管項目及已簽約但未交付項目。
- (2) 主要包括(i)物業開發商開發的新項目的前期住宅物業管理服務協議及(ii)取代有關項目原有物業管理服務提供商的住宅物業管理服務協議。續簽的協議不被視為我們在該年度簽訂的新訂約。新訂在管建築面積包括我們在上一年度簽約的新交付項目的建築面積。
- (3) 指我們在往績記錄期內通過收購一家物業管理公司獲得的新項目。

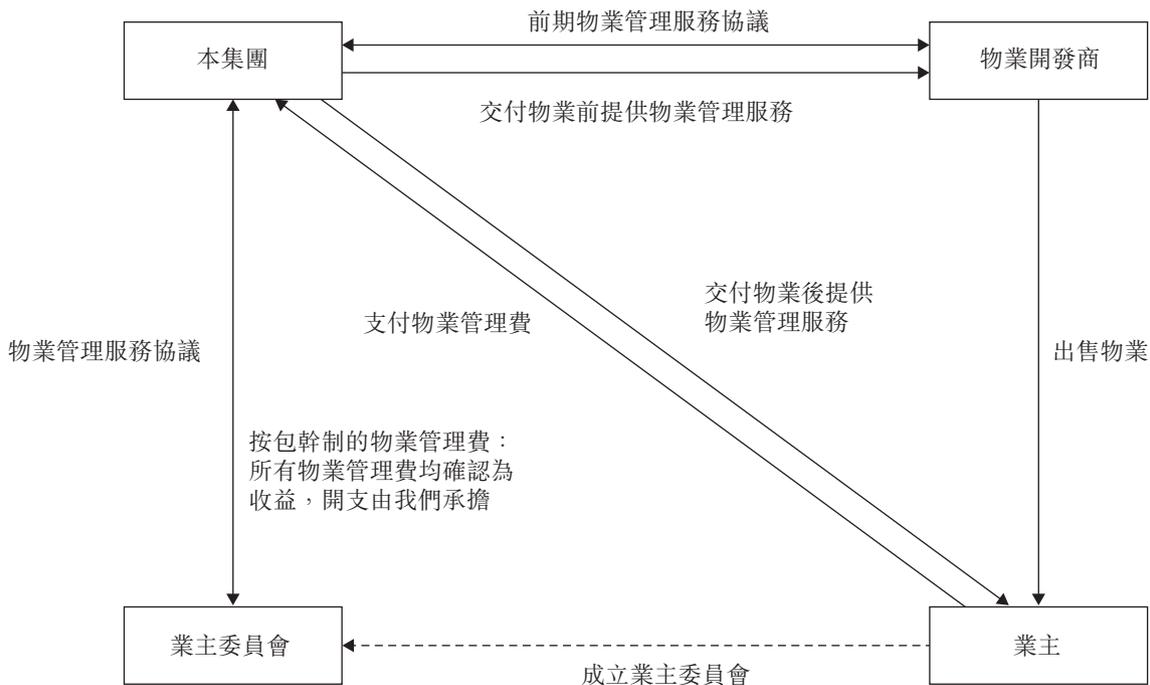
## 業 務

### 住宅物業管理服務

#### 基本住宅物業管理服務的物業管理費

往績記錄期內，我們基本住宅物業管理服務的物業管理費全部按包幹制收取。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們按包幹制向客戶收取費用，而我們可能無法有效預測或控制我們提供物業管理服務的成本」。於往績記錄期內，我們並無任何嚴重虧損住宅物業管理項目。

我們在決定按包幹制還是酬金制收費時會考慮許多因素，包括但不限於地方法規、物業開發商或業主委員會的特定要求、物業管理費的可負擔性及業主的質量期望、當地市場狀況、預計盈利能力及個別物業的性質及特點，並根據具體情況確定收費模式。下圖列示我們在為住宅物業提供物業管理服務時與各方的關係：



---

## 業 務

---

### **按包幹制收取的物業管理費**

根據包幹制收費模式，我們就基本住宅物業管理服務收取固定「全包」費用，而我們的物業管理費一般根據我們住宅物業管理服務協議的條款，按月份、季度或年度收取。我們有權保留向物業開發商、業主及住戶收取的全額物業管理費為收益並承擔提供我們基本物業管理服務所產生的成本。根據仲量聯行的資料，包幹制收費模式為中國收取物業管理費的主流方法，尤其是與住宅物業有關方面。請參閱「行業概覽－住宅物業管理市場－住宅物業管理市場的業務模式及收益模式－收益模式」。

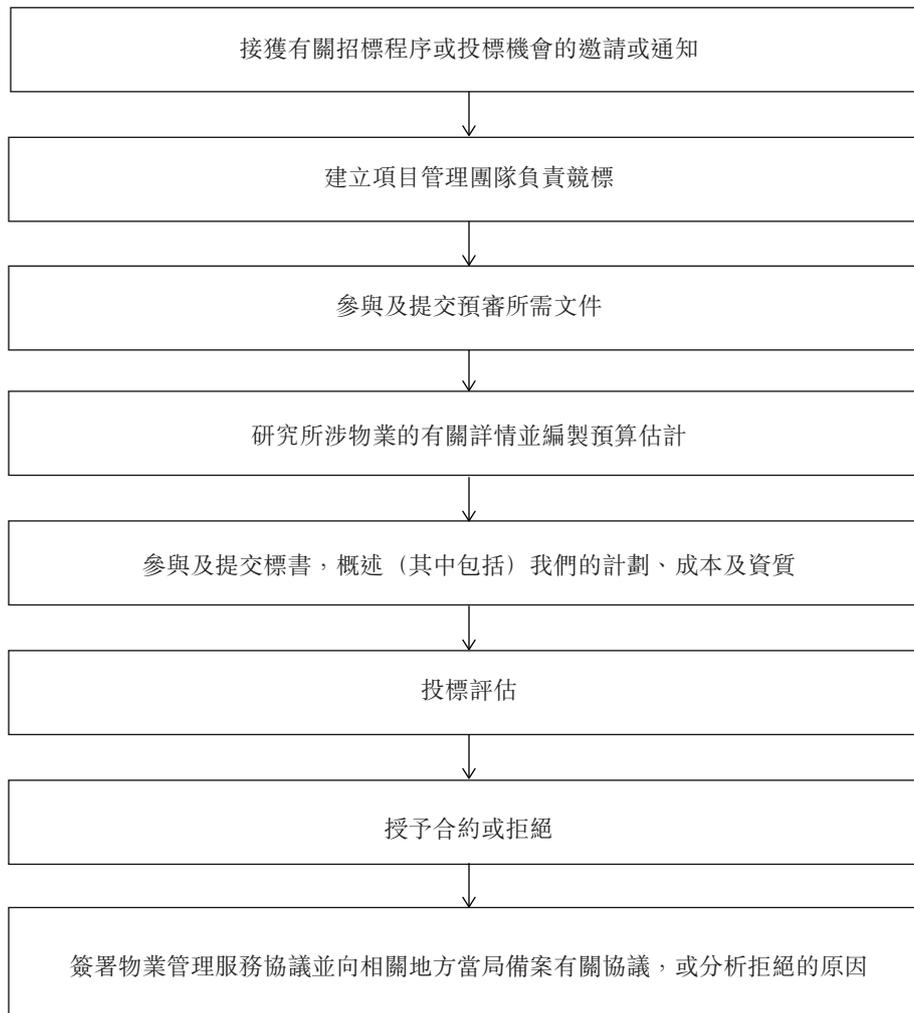
於協商及訂立我們的住宅物業管理服務協議前，我們力求盡可能準確地編製銷售成本估算。我們的銷售成本主要包括薪金及工資、水電、清潔、維修及保養成本。由於我們本身承擔該等費用，我們的利潤率受到我們降低銷售成本能力的影響。倘我們的銷售成本高於預期，我們可能無法向客戶收取額外的金額來維持我們的利潤率。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們按包幹制向客戶收取費用，而我們可能無法有效預測或控制我們提供物業管理服務的成本」。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在管理按包幹制收費的住宅物業中並無招致任何重大虧損。

### **招標程序**

我們大部分住宅物業管理服務協議均通過參與招標程序獲取，而物業開發商或業主委員會據此評估並從多家物業管理服務提供商作出選擇。通常而言，物業開發商在物業開發階段或住宅小區業主委員會有意替換其現有物業管理服務提供商時發出投標邀請。根據中國法律及法規，物業管理公司需要通過參與招標程序獲得住宅物業前期住宅物業管理服務協議。倘僅有少於三名投標人競標小型物業，經物業所在地的有關區、縣人民政府房地產行政主管部門批准，物業開發商可直接訂立協議而選聘具有相應資質的物業管理公司。請參閱「監管概覽－一、有關物業管理服務的法律及法規－(三) 物業管理公司的委任」。根據中國《政府採購法》及相關法律法規，招標程序亦須就超過指定金額的中國政府機關、機構或組織所擁有非住宅物業的相關服務委聘物業管理服務提供商。

## 業 務

以下流程圖列示我們獲取住宅物業管理服務協議的典型招標程序的各個階段：



於2018年、2019年及2020年，我們分別訂立的三份、一份及零份前期住宅物業管理合約均未參與招標程序，分別佔同期我們所訂立合約總數的10.0%、5.9%及零。截至2020年12月31日，我們並無參與招標程序而簽約管理的上述物業均尚未交付。根據《物業管理條例(2018年修訂)》，(i)任何住宅物業的物業開發商須通過參與招標程序選用一家物業管理公司，倘參與招標的公司少於三家，或住宅物業規模較小，物業開發商可經物業所在地的區、縣人民政府房地產行政主管部門批准，直接訂立協議而選用物業管理公司；及(ii)物業管理公司無須通過招標程序選定以與住宅業主委員會訂立物業管理服務協議。於往績記錄期，本集團與物業開發商在沒有相關部門的批准或確認的情況下就住宅物業訂立一份合約，乃由於招標程序並非地方慣例的強制性要求，

---

## 業 務

---

且根據地方法規並無具體的審批程序。儘管服務合約尚未取得相關部門批准，但已向地方物業管理部門登記備案，該部門為批准未參與招標程序而訂立的服務合約的相同部門。截至最後實際可行日期，由於相關物業尚未獲交付，概無就該合約錄得收益。

根據《中華人民共和國民法典》（及於2021年1月1日《中華人民共和國民法典》生效前及往績記錄期適用的《中華人民共和國合同法》），違反法律、行政法規的強制性規定的合同無效。但是，該強制性規定不導致該合同無效的除外。對於未能在未經批准情況下通過招標程序訂立住宅物業管理合約是否違反中國現行法律制度下法律及行政法規的強制性規定，尚無任何規範或共識。根據公開案例，中國法院就有關事宜持不同觀點。即使物業管理合約被裁定為無效，法院通常認為，業主有義務應物業管理服務公司的要求就該公司提供的實際服務支付物業管理費。基於上述情況，我們的中國法律顧問認為，未能在未經批准情況下通過招標程序訂立住宅物業管理合約未必會影響合約的有效性。《物業管理條例（2018年修訂）》概無有關對物業管理公司施加處罰的規定。

據我們董事確認，我們所訂立的前期住宅物業管理合約缺少甄選物業管理服務提供商的招標程序並非由我們而是由相關物業開發商導致。因此，今後我們計劃盡可能於獲聘用提供物業管理服務時與相關物業開發商溝通，以確保在招投標程序方面遵守相關法律法規。

### **住宅物業管理服務協議**

我們通常會與物業開發商訂立前期住宅物業管理服務協議。前期物業管理服務協議為我們於物業開發項目建造及交付前階段訂立的一類物業管理服務協議。

就已交付但尚未成立業主委員會的住宅物業而言，我們根據與物業開發商訂立的前期住宅物業管理服務協議向業主及住戶提供物業管理服務。

就已交付並已成立業主委員會的住宅物業而言，我們與代表業主的業主委員會訂立住宅物業管理服務協議。於往績記錄期，我們來自住宅物業管理服務的大部分收益產生自與物業開發商訂立的前期住宅物業管理服務協議。

## 業 務

下表載列截至所示日期我們住宅物業的總簽約建築面積及在管建築面積，以及於所示年度我們根據不同協議自基本住宅物業管理服務產生的收益明細：

	截至12月31日或截至該日止年度											
	2018年				2019年				2020年			
	簽約 建築面積	在管 建築面積	收益	%	簽約 建築面積	在管 建築面積	收益	%	簽約 建築面積	在管 建築面積	收益	%
平方米		人民幣千元		平方米		人民幣千元		平方米		人民幣千元		%
與物業開發商訂立的前期住宅物業 管理服務協議 <sup>(1)</sup>	14,631,451	7,364,744	150,224	69.9	18,428,881	8,554,288	181,069	74.0	29,595,673	12,638,793	228,472	77.7
與業主委員會訂立的住宅物業管理 服務協議	2,519,284	2,519,284	64,776	30.1	2,519,284	2,519,284	63,647	26.0	2,616,175	2,616,175	65,758	22.3
<b>總計</b>	<b>17,150,735</b>	<b>9,884,028</b>	<b>215,000</b>	<b>100.0</b>	<b>20,948,165</b>	<b>11,073,572</b>	<b>244,716</b>	<b>100.0</b>	<b>32,211,848</b>	<b>15,254,968</b>	<b>294,230</b>	<b>100.0</b>

附註：

- (1) 包括就已交付但尚未成立業主委員會的該等項目訂立的協議。

---

## 業 務

---

### 與物業開發商訂立的協議的主要條款

我們與物業開發商訂立的前期住宅物業管理服務協議通常包括以下主要條款：

- *服務範圍*。與物業開發商訂立的典型前期物業管理服務協議列出所需服務，包括清潔服務、安保服務、園藝服務及維修保養服務。我們亦可提供其他定制服務，例如水電費收取服務以及會所及停車場管理服務。
- *服務標準*。前期住宅物業管理服務協議載列了我們提供服務的範圍及預期標準（例如我們服務涉及的領域）以及要求、頻次及標準。
- *物業管理費*。前期住宅物業管理服務協議載列按包幹制或酬金制應付的物業管理費金額。物業開發商一般負責支付未售出單位的物業管理費。如我們同意管理停車場，前期物業管理服務合約亦將規定該等服務的應付費用。對於逾期物業管理費，物業開發商應支付協議規定的滯納金。
- *物業開發商的義務*。物業開發商主要負責（其中包括）確保物業買家了解及確認彼等對我們所提供住宅物業管理服務的義務，並為我們提供履行合約義務所需的辦公設施及其他支持。
- *服務及終止條款*。我們的前期住宅物業管理服務協議通常無固定年期，但將訂明當業主委員會成立並由業主委員會作出決定會否保留現有物業管理公司時，該等協議自動終止。該等協議亦將規定協議將於到期時自動續簽，或訂約雙方將於到期前協商續簽。
- *爭議解決*。物業管理服務協議的訂約方通常須於訴諸訴訟或仲裁前首先通過協商解決任何合約糾紛。

---

## 業 務

---

在物業開發商向業主交付項目後，業主可成立並運營業主委員會以管理該等項目。《中華人民共和國物權法》、物業管理條例及業主大會和業主委員會指導規則規定，擁有住宅小區已交付總建築面積超過一半的業主的贊成票數目達半數以上，則可以成立業主委員會。於2021年1月1日生效的《中華人民共和國民法典》修改上述規例，並規定(i)業主大會的法定人數(或倘業主並無召開業主大會，則為有效業主投票的法定人數)應當由擁有住宅小區已交付建築面積佔比三分之二以上的業主且人數佔比三分之二以上的業主組成；及(ii)業主大會應當成立業主委員會，或以擁有住宅小區已交付建築面積超過一半的業主且表決人數一半以上的業主的贊成票取代業主委員會成員。根據《中華人民共和國民法典》，物業開發商與物業管理服務公司根據中國法律法規訂立的前期物業管理服務協議，對有關業主具有法律約束力。根據《物業管理條例(2018年修訂)》，物業開發商與物業買家訂立的銷售合約應當包含相關前期物業管理服務協議約定的內容。因此，根據中國法律顧問的意見，我們與物業開發商訂立的前期住宅物業管理服務協議符合上述法規規定，對有關未來業主具有法律約束力，因為業主與物業開發商所訂物業買賣協議應包括前期物業管理服務合約的內容。

我們的前期住宅物業管理服務協議一經到期，可與新成立的業主委員會協商新住宅物業管理服務協議的條款。業主委員會與我們相互獨立。為取得及持續取得住宅物業管理服務協議，我們須始終以具競爭力的價格提供優質服務。根據物業管理條例，倘有關決定不構成違反適用法律或違反相關合約的行為，業主委員會可通過共同擁有已交付項目建築面積過半數的業主於業主大會上過半數的投票聘任或解僱物業管理服務提供商。《中華人民共和國民法典》規定持有住宅小區已交付建築面積佔比三分之二以上的業主且人數佔比三分之二以上的業主參與表決，並經參與表決住宅小區已交付建築面積過半數的業主且參與表決人數過半數的業主同意可選聘或解聘物業管理服務

---

## 業 務

---

提供商。業主大會可以通過招標程序或按照特定標準（有關服務條款及條件、質量及價格）選聘新的物業管理服務提供商。請參閱「監管概覽 — 一、有關物業管理服務的法律及法規 — (三) 物業管理公司的委任」。

截至2018年、2019年及2020年12月31日，我們有18個、21個及21個在管住宅項目已成立業主委員會，分別佔我們在管住宅項目總數的32.7%、33.3%及22.3%。於2018年、2019年及2020年，我們的在管物業當中已分別新成立五個、三個及零個業主委員會，且於往績記錄期內概無任何業主委員會終止運作。於往績記錄期內，我們根據前期住宅物業管理服務協議曾管理的物業的所有業主委員會挽留我們於前期管理協議終止後繼續提供住宅物業管理服務，或並無聘請任何新物業服務提供商，而原前期物業服務合約將根據中國法律法規持續有效，且我們與物業開發商訂立的前期住宅物業管理服務協議與我們與業主委員會訂立的住宅物業管理服務協議在收費或服務範圍方面並無重大變動。

由於我們於協商期間繼續向該等物業管理項目提供服務，業主及住戶繼續有法律義務向我們支付物業管理費。倘在前期物業管理服務協議首期屆滿後，(i)業主委員會尚未成立，或(ii)業主委員會與我們尚未訂立新物業管理服務協議，前期物業管理服務協議通常會自動續期，直至與業主委員會訂立新物業管理服務協議為止。同樣地，倘(i)前期物業管理服務協議並無固定期限，且在項目交付後尚未成立業主委員會以及我們繼續提供物業管理服務；或(ii)前期物業管理服務協議具有固定期限，惟業主委員會在前期物業管理服務協議屆滿後並無委聘新物業管理服務提供商，且我們繼續提供物業管理服務，則業主與住戶亦有法律義務直接向我們支付物業管理費。

### **與業主委員會訂立的協議的主要條款**

我們與業主委員會訂立的住宅物業管理服務協議通常包括以下主要條款：

- **服務範圍。**我們通常同意提供物業管理服務，包括清潔服務、安保服務、園藝服務及維修保養服務。

---

## 業 務

---

- *服務標準*。物業管理服務協議載列我們物業管理服務的預期標準，包括我們服務覆蓋的面積，以及提供服務的頻次。
- *物業管理費*。業主及住戶可根據相關服務協議按包幹制或酬金制支付物業管理費。倘我們同意提供車位管理服務，物業管理服務協議亦將詳細說明該等服務的應付費用。就逾期的物業管理費而言，業主及住戶繳納服務協議規定的滯納金。
- *業主及住戶的權利與義務*。業主委員會主要負責（其中包括）確保業主和住戶清楚並履行其義務（如按時支付物業管理費），為我們提供履行合約義務所需的支持，並審查或監督我們可能就我們的服務擬定的計劃和預算。
- *服務及終止條款*。我們的住宅物業管理服務協議通常具有三至五年的固定期限。該等協議通常規定協議將自動續期，並保持有效直至業主委員會聘用新的物業管理服務公司為止。我們的住宅物業管理服務協議可由業主委員會通過提前向我們發出一至三個月通知書予以終止。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們及任何業主委員會並未在期限屆滿前單方面終止任何物業管理服務協議。
- *爭議解決*。物業管理服務協議的訂約方通常須於訴諸訴訟或仲裁前通過協商解決任何合約糾紛。

根據中國法律，業主委員會代表業主於物業管理相關事宜中的權益。業主委員會授權範圍內的決定對全體業主均有約束力。業主委員會與物業管理服務提供商訂立的協議對所有相關業主有效及具有法律約束力，無論業主是否為該等合約的個別訂約方。因此，我們就未付的物業管理費擁有針對業主的法律申索權。業主及住戶有權獲知及監督公共基金的使用，並審查我們一般就補充公共基金或我們住宅物業管理服務而編製的年度預算及任何計劃。業主與其物業住戶共同承擔支付物業管理費的責任。

## 業 務

### 我們的定價政策

我們於為我們的服務定價時通常會考慮多項因素，如物業類型及位置、擬提供服務的範圍及質量、相關預算開支、目標利潤率、業主及住戶狀況、地方政府就物業管理費的指引價格(如適用)，以及釐定物業管理費時的可比物業定價。在我們提供的服務中，若干城市的基本住宅物業管理服務須遵從政府的價格管制。於往績記錄期，我們經營所在若干城市基本物業管理服務的最高指導價介乎每月每平方米人民幣0.42元至每月每平方米人民幣3.9元。有關不同城市政府指導價的法規及政策，請參閱「監管概覽——有關物業管理服務的法律及法規——(四)物業管理企業的收費——1.物業管理費」。於2018年、2019年及2020年，我們總收益的8.1%、7.7%及7.7%產生自遵從政府指導價的服務。我們定期評估我們的財務數據，以評估我們是否收集足夠的物業管理費以維持我們的利潤率。我們在住宅物業管理服務協議續約磋商時可能上調物業管理費率，作為持續提供服務的先決條件。

國務院物價管理部門和建設管理部門共同負責監督及管理物業管理及相關服務的收費，而我們亦須遵守中國政府頒佈的定價控制。於2014年12月，國家發改委頒佈了《國家發展和改革委員會關於放開部分服務價格意見的通知》(「放開價格管控通知」)，其要求省級定價管理部門放開所有價格控制或有關住宅物業管理費的指引政策，惟存在若干例外情況。請參閱本文件「監管概覽——有關物業管理服務的法律及法規——(四)物業管理企業的收費」。由於有關地方部門通過法規以貫徹該放開價格管控通知，我們預期住宅物業管理費的定價控制將隨時間而放鬆。請參閱本文件「風險因素——與我們的業務及行業有關的風險——我們按包幹制向客戶收取費用，而我們可能無法有效預測或控制我們提供物業管理服務的成本」。

### 付款及信貸條款

我們按月份、季度或年度收取物業管理費，視乎我們的住宅物業管理服務協議的條款而各異。住宅物業管理服務的費用通常由業主和住戶在我們發出繳款通知書時支付。根據仲量聯行的資料，這與中國的物業管理行業規範相符。我們主要以現金或通過在線轉賬、銀行卡、自動支付或第三方支付平台收取物業管理費。為促進物業管理費及其他付款的及時收取，我們一般按季度向物業開發商、業主及住戶發出書面付款通知。就收取未償付物業管理費而言，我們將通過向我們的客戶發出催繳函提醒有關

---

## 業 務

---

客戶支付未付款項。倘未償付費用於初始逾期日期後六個月內仍未支付，我們或會通過律師以掛號郵件發出催繳函，且可能會向該客戶提起訴訟以申索未付金額。同時，我們將每季度至少發出一封催繳函，以確保我們符合中國的訴訟時效規定，其規定了三年的時限，我們可以在該時限內就未付物業管理費進行起訴。請參閱「財務資料－若干合併財務狀況表項目的說明－貿易應收款項」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能無法向業主、住戶及／或物業開發商收取物業管理費，這可能會導致我們的貿易應收款項出現減值虧損」。在中國法律允許的範圍內，除已議定的物業管理費外，我們亦向業主及住戶收取與供水及供電有關的水電費。

### 非業主增值服務

我們亦向非業主（主要是物業開發商）提供一系列增值服務。於2018年、2019年及2020年，我們自非業主增值服務產生的收益分別約為人民幣14.5百萬元、人民幣73.1百萬元及人民幣113.2百萬元，分別佔同期總收益的約3.7%、12.7%及14.1%。我們的非業主增值服務主要包括但不限於預售管理服務及交付前驗收服務。

### 預售管理服務

我們為物業開發商的預售活動提供物業管理服務，主要涉及預售樣板房及售樓處的管理。於往績記錄期，我們通常就預售管理服務按實際完成的服務水平收取季度固定服務費。於2019年，我們擴展預售管理服務所提供的服務範疇至包括預售樣板房及售樓處的清潔、安保及保養服務，而過往我們一般僅獲委聘監督對有關功能的執行工作。因此，於2019年，我們有關預售管理服務的收益及銷售成本較2018年大幅增加。

### 交付前驗收服務

我們於物業開發商向業主交付已竣工物業前向彼等提供交付前驗收服務，並可能受物業開發商委聘對新竣工物業進行質檢。於該等情況下，我們的工作可能包括現場調配員工或專家，根據開發商提供的質量指引進行質量檢查，對質量問題進行評估後

---

## 業 務

---

再報告予開發商，之後跟進走訪確保問題得以解決，以達到開發商的交付標準。我們通常按每平方米收取交付前服務費。

### 社區增值服務

憑藉我們在物業管理方面的經驗，我們向在管物業的業主及住戶提供社區增值服務，以提升生活體驗並創造更加健康便利的小區，而這或會提高我們的品牌知名度並提升我們的客戶忠誠度。我們主要通過與業主及住戶的日常互動提供社區增值服務。我們的社區增值服務主要包括家政及清潔服務、會所運營、停車場管理、廣告位管理及公共區域增值服務。

於2018年、2019年及2020年，我們自社區增值服務產生的收益分別約為人民幣14.7百萬元、人民幣15.6百萬元及人民幣24.8百萬元，分別佔同期總收益的3.7%、2.7%及3.1%。

### 家政及清潔服務

我們員工提供或通過合資格第三方服務提供商提供家政及清潔服務。我們直接與要求此類服務的業主及住戶合作，並按照定價表（可能因物業而異）向業主及住戶收取服務費用。

### 停車場管理、會所運營及公共區域增值服務

我們為所管理物業公共區域內的停車位提供停車場管理服務。有關服務包括（但不限於）停車場租戶招攬、日常安保及清潔服務。我們亦出租業主共有物業中的一部分用於會所運營。此外，我們為業主提供廣告位及公共區域管理服務等若干增值服務，如公共空間租賃、地庫及外牆廣告以及公共區域租賃。對於停車場管理、會所運營及公共區域增值服務，我們將收取相關合約規定所收費用的一部分，通常為30%。

---

## 業 務

---

### 我們與中駿集團的業務關係

我們與中駿集團有穩建且持續的業務關係。自本集團於2003年成立以來，我們已開始向中駿集團提供住宅物業管理服務，並於2009年起向其提供商業物業管理及運營服務。截至最後實際可行日期，中駿集團所開發及擁有的全部商業及住宅物業均由我們管理。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，中駿集團於同期開發的所有商業及住宅物業均由我們管理。我們預期我們將繼續依賴中駿集團及由中駿集團或其合營企業及聯營公司開發的物業將構成我們於可預見未來增長的重大部分。截至2020年12月31日，全部已訂約但尚未由我們進行管理的商業物業乃由中駿集團或其合營企業及聯營公司開發；而94.5%已訂約但尚未由我們進行管理的住宅物業由中駿集團或其合營企業及聯營公司開發。我們預計，於往績記錄期後三年，中駿集團、其合營企業及聯營公司應佔我們收益佔比將不少於85.0%。

本集團與中駿集團之間互利互補的業務關係在中國物業管理公司與其母公司之間甚為常見。據仲量聯行告知，物業管理及商業運營服務提供商與同一最終控股股東控制下的物業開發商維繫緊密合作關係屬行業慣例。中國物業管理公司自聯屬物業開發商獲取項目亦屬常見。我們與中駿集團的長期關係及對中駿集團提供服務的良好往績，歸功於對中駿集團的標準及要求的了解，這有助於降低彼此間的溝通成本，積累向中駿集團提供服務的隱性知識並建立互信，使我們能夠不斷提供符合中駿集團要求的優質物業管理服務。董事認為，基於長久的業務關係，本集團與中駿集團之間對彼此的業務需要了解甚佳，因此我們能夠向中駿集團提供量身定制服務，滿足其具體所需。董事認為，我們的管理層熟悉中駿集團的標準與要求，而中駿集團一直聘用我們，是因為本集團的服務穩定且水平突出，特別符合其需要。

儘管由中駿集團開發的我們所簽約商業物業項目中的大部分以及我們與中駿集團訂立的前期住宅物業管理服務協議並無固定年期及(i)在該等物業為商業物業的情況下通常可由中駿集團發出事先書面通知、支付約定違約金(如適用)並清償費用分配安排的所有貿易應收款項、開支及利潤後予以終止；或(ii)在該等物業為住宅物業的情

---

## 業 務

---

況下，通常可於業主委員會成立並由業主委員會作出決定會否保留現有物業管理公司時予以終止，但我們認為就商業及住宅物業項目終止與中駿集團的業務關係的風險極低。儘管市場上有大量的物業管理服務提供商，我們認為，考慮到中駿集團物色及聘用一家相若服務提供商所需耗費的時間及資源，中駿集團終止其與我們的現有業務關係並聘用其他物業管理服務提供商並不符合其最佳利益。基於我們本身的經驗及專業知識及通過招標程序，我們於往績記錄期內已取得大部分由中駿集團開發物業的物業管理項目。此外，我們於往績記錄期內與中駿集團就商業及住宅物業訂立物業管理服務協議的保留率一直為100%。展望未來，基於我們互利互補的業務關係，並考慮物色其他能夠提供類似標準及範圍服務的服務供應商所需時間及精力，我們認為我們具有從競爭對手之中脫穎而出的競爭優勢，且未來將繼續獲得中駿集團委聘。基於以上所述，董事認為，本集團與中駿集團的現有業務關係出現重大不利變動或終止的可能性甚微。

自2020年起，我們亦一直積極通過不同渠道（如行業轉介、參與招投標程序以及與第三方業務夥伴合作）開拓以合理代價收購第三方物業管理公司或項目的潛在機會，以繼續多元化我們的客戶基礎，並減少我們對中駿集團的依賴。於2018年、2019年及2020年，我們通過招標程序提交零份、一份及38份標書以取得由並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發的物業的物業管理合約。於2020年，我們通過收購、公開招標及與業主直接接洽已取得13份新委聘合約，就並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發的13項物業提供物業管理服務及／或相關增值服務，總建築面積約為1,772,364平方米，其中約690,364平方米與十項住宅物業及公共設施相關，以及約1,082,000平方米與三項商業物業（均為購物商場）相關。我們向該13項物業收取的費用與就類似服務向中駿集團及其合營企業或聯營公司所開發物業收取的費用大致相當。該等新委聘合約產生的毛利率亦與中駿集團及其合營企業或聯營公司所開發物業產生的毛利率大致相當，但其中兩份新委聘合約於2020年的毛利低於平均水平，主要因為該兩份委聘合約是通過收購獲得，且整合新收購業務並精簡其營運來配合我們現有項目需要花費時間。我們亦正與獨立第三方磋商及／或尋求更多委聘合約。自2020年12月31日起及直至最後實際可行日期，我們已訂立合約，以就五項總簽

---

## 業 務

---

約建築面積約401,100平方米的商業物業（其中一項由獨立第三方開發，四項則由中駿集團開發）提供商業物業管理及運營服務，以及就14項總簽約建築面積約2,395,100平方米的住宅物業（其中兩項由並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發，12項則由中駿集團或其合營企業及聯營公司開發）提供物業管理服務；我們亦在磋商管理位於海峽西岸經濟區由並非中駿集團及其合營企業及聯營公司的物業開發商開發的五項住宅物業。我們認為，我們能夠保留現有項目並取得新項目。

更多詳情請參閱「與控股股東的關係」。

### 銷售及營銷

位於本公司總部的市場營銷部主要負責制定我們的整體營銷策略及目標、進行市場研究、維護客戶關係發展及參加招標以取得新合約安排。項目公司負責執行我們的營銷策略、進行業務拓展、管理我們的競標工作及探索其他擴張可能性或與獨立第三方合作。預期他們亦將在各自的據點探索及建立信息渠道以進行業務發展及市場研究。舉例而言，有關信息渠道可能包括物業開發商、業主委員會、國企、政府機關及商業銀行發佈招標信息的網站或其他平台，或通過推薦或頻繁與客戶、地方招標部門及其他行業參與者溝通而可能發現的商機。我們積極爭取與潛在客戶建立新的業務關係並保持現有的業務關係。我們亦不時在節假日或其他場合舉辦相關活動宣傳或展示我們的服務產品。

於2018年、2019年及2020年，我們的銷售及營銷開支總額分別為人民幣12.4百萬元、人民幣12.2百萬元及人民幣5.4百萬元，主要包括我們就商業物業管理及運營服務相關的廣告、宣傳及租戶招攬服務所產生的開支。

### 數字化及運營自動化

我們專注於數字化及運營自動化，並採用技術解決方案增強我們的競爭力、提高我們的服務質量及客戶滿意度、減少我們對勞動力的依賴並降低成本。

---

## 業 務

---

### 智能物業管理系統

智能物業管理系統使用互聯網及IoT技術整合各種模塊並實現集中管理，以令我們優化運營效率並增強我們改善客戶體驗、減少對勞動力的依賴並降低運營成本的能力。智能物業管理系統主要整合以下模塊：

- *智能停車場管理*。訪客可以使用我們的微信小程序查詢並支付停車費，從而加快程序。我們的會員亦可以使用會員積分來支付停車費。
- *智能WiFi*。我們在所有購物商場提供WiFi接入，為訪客提供愉悅的購物體驗。例如，我們的智能WiFi可以根據用戶流量自動分配網絡帶寬。其亦讓客戶能夠使用單擊身份驗證及單擊會員登錄／註冊。此外，在經客戶授權的情況下，我們可通過我們的智能WiFi取得相關客戶在購物商場內的移動統計數據，並利用有關數據進一步改善客戶體驗。
- *智能導航*。我們在購物商場周圍提供智能導航，以便訪客可以輕易找到商店、品牌和服務的目錄以及有關會員權益的信息。訪客可以使用我們的智能導航在停車場內定位汽車。

### DMP大數據中台

我們的DMP大數據中台包含絕大部分自我們日常業務過程中產生的數據，例如商業交易數據、訪客和車輛流量數據及會計數據。通過數據清理、數據建模及計算，我們可進一步提供數據及報告，以指引我們的業務並使我們的管理層及僱員得以作出知情決策。例如，我們使用消費者數據設計有針對性的促銷計劃，以刺激租戶的銷售，我們亦利用租戶的銷售數據來幫助彼等監察及管理其表現。

### CRM會員營銷系統

截至2020年12月31日，我們的會員計劃有約490,000名註冊會員。我們通過CRM會員營銷系統管理會員計劃，該系統涵蓋會員推廣、註冊、會員級別、會員權益及計劃的其他方面，增強了我們運作會員系統、提升及維持會員忠誠度及進行精準營銷的能力。

---

## 業 務

---

我們在管商業物業的訪客可通過我們的微信小程序註冊為我們的會員，獲得會員權益及享受其他便捷服務。截至2020年12月31日止年度，我們在促銷季（例如勞動節假期季節）有約6,100名日均活躍用戶及在平日有約5,800名日均活躍用戶。

我們的會員權益主要包括：

- **貴賓服務。**我們為會員提供有關位於我們商業物業的商戶的指引以及有關商戶營銷活動及推廣的信息。我們出租輪椅、雨傘、便攜式移動電源及對有需要的會員有用的其他物品。我們亦向會員提供便利服務，如臨時行李寄存及禮物包裝服務。
- **婦幼衛生便利服務。**我們為到訪我們商業物業的女性會員及兒童提供免費物品，如濕紙巾、衛生巾、驅蚊劑及尿布。我們亦在現場提供嬰兒推車供會員免費使用。
- **會員專屬服務。**我們的會員可自由訪問我們在管商業物業的VIP會員中心，並可享用免費飲料、雜誌、貯物空間及休憩區。我們的在管商業物業亦為會員提供免費停車及免費WiFi連接。我們的會員亦可根據彼等於我們在管商業物業購物、用餐或享用其他服務支出的金額獲得積分。我們的會員可將該等積分換成我們在微信小程序中顯示的某些免費產品及服務或有關產品及服務的折扣。我們的會員亦可享受其他特權，如生日特別禮物、免費停車時間、優先輪候及定期會員活動（如會員日推廣、會員沙龍活動及其他獨家銷售折扣）。

### 運營自動化

我們亦在業務中運用其他信息技術系統，以改善經營效率，確保服務質量一致，協助發展可擴充的業務模式及減輕勞動成本不斷上升的壓力。我們使用智能POS處理通過不同渠道和平台進行的付款。我們使用ERP系統尋找租戶、處理合約並結算付款。智能POS及ERP系統可用於我們日常業務的多方面（其中包括）租戶招攬、合約管理、交易結算及收款，以在資產管理、租戶招攬管理、運營管理及會計管理方面提升運營自動化。

## 業 務

### 資料安全及私隱

我們已採取不同內部控制措施以確保有關內部經營數據以及外部數據（如通過信息系統取得的客戶數據）的資料安全及私隱保護。就我們從會員計劃及微信小程序收集的數據而言，我們已在註冊表格內向客戶訂明數據政策以及其他條款及條件，並在收集數據前獲其事先同意。我們對進入伺服器機房以及不同線上應用程序及系統實施嚴格控制，並僅向有正當業務需要的適當層級僱員授權進入。資料庫的一切不必要接入均被禁止。獲授權僱員可閱覽的數據及資料已經匿名以保護私人資料。此外，僱員僅於登入我們的內聯網後方可閱覽私人資料。

### 客戶

#### 概覽

我們的客戶基礎主要包括我們所管理物業的物業開發商、業主、住戶及租戶。評估潛在客戶時，我們會評估與物業管理相關的估計成本、歷史收費比率及預計盈利能力等關鍵因素。下表載列我們每條業務線的主要客戶的主要類型：

業務線	主要客戶
<b>商業物業管理及運營服務</b>	
基本商業物業管理服務	物業開發商、業主及租戶
開業前管理服務	物業開發商及業主
其他增值服務	業主及租戶
<b>住宅物業管理服務</b>	
物業管理服務	業主及業主委員會
非業主增值服務	物業開發商
社區增值服務	住戶及業主

## 業 務

於2018年、2019年及2020年，五大客戶所產生的收益分別為人民幣75.6百萬元、人民幣192.3百萬元及人民幣355.2百萬元，分別佔我們同期總收益的19.1%、33.5%及44.1%。於往績記錄期內，我們的最大客戶為中駿集團，我們向其提供商業物業管理及運營服務及住宅物業管理服務。於2018年、2019年及2020年，於我們的五大客戶中，我們向中駿集團提供服務產生的收益分別為人民幣65.6百萬元、人民幣167.6百萬元及人民幣314.4百萬元，分別佔我們總收益的16.6%、29.2%及39.0%。與中駿集團的交易構成關連交易。除中駿集團外，客戶F—我們於2019年及2020年的五大客戶之一，是中駿集團的合營企業及我們的關連人士。於2019年及2020年，來自客戶F的收益分別約為人民幣7.5百萬元及人民幣21.0百萬元，分別佔我們總收益的1.3%及2.6%。除中駿集團外，客戶E—我們於2019年的五大客戶之一，是中駿集團的合營企業及我們的關連人士。於2019年，來自客戶E的收益約為人民幣7.5百萬元，佔我們總收益的1.3%。除中駿集團外，客戶G—我們於2020年的五大客戶之一，是中駿集團的合營企業及我們的關連人士。於2020年，來自客戶G的收益約為人民幣10.1百萬元，佔我們總收益的1.3%。除中駿集團外，客戶C—我們於2018年的五大客戶之一，由最終控股股東黃先生的兒子黃濤先生控制，因而是我們的關連人士。於2018年，來自客戶C的收益約為人民幣2.4百萬元，佔我們總收益的0.6%。於往績記錄期內，除中駿集團、客戶C、客戶E、客戶F及客戶G外，我們於往績記錄期的五大客戶為獨立第三方。於往績記錄期及截至最後實際可行日期，除中駿集團、客戶C、客戶E、客戶F及客戶G外，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或據董事所知擁有已發行股份總數5%以上的股東於任何五大客戶中持有任何權益。除中駿集團外，我們於往績記錄期內的五大客戶均非我們的五大供應商。於往績記錄期，我們主要就若干高級職員薪酬及我們產生的公用事業開支以及向中駿集團租賃辦公室償付中駿集團。我們就48名僱員薪酬（根據相關僱員的全數薪金及付予彼等的其他僱員福利）償付中駿集團，原因為該等僱員（職能包括室內設計、機電設計、建築設計、工程設計、結構設計、園林設計等）原與中駿集團簽訂僱傭合約但在重組前代表我們履行開業前管理服務。由於我們於落實重組計劃後逐步將該等僱員的僱傭合約轉移至本集團，截至最後實際可行日期，約80%該等僱員的僱傭合約已轉移予我們。中駿集團向我們提供的服務與我們提供予中

## 業 務

駿集團的服務並無關連。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－我們的大部分收益來自中駿集團及其合營企業或聯營公司開發的項目，而中駿集團是我們的關連人士，我們對其並無控制權」。

我們與五大客戶（大部分為物業開發商）簽訂物業管理服務合約，其基本條款的描述載於「－商業物業管理及運營服務－商業物業管理及運營服務費－與物業開發商所簽訂合約的主要條款」。截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何資料或安排會導致我們與任何五大客戶在往績記錄期停止或終止關係。

### 我們的五大客戶

下表載列2018年我們五大客戶的詳情：

排名	客戶	主要 業務／背景	所提供 主要服務	業務關係的 概約年期	交易金額	佔總收益 百分比
					人民幣千元	%
1.	中駿集團	物業開發	物業管理及商業 運營服務	16年	65,642	16.6
2.	客戶A	零售	物業管理服務	5年	3,115	0.8
3.	客戶B	物業開發	物業管理及增值服務	少於1年	2,544	0.6
4.	客戶C	共享辦公空間	物業管理服務	5年	2,447	0.6
5.	客戶D	電影及娛樂	物業管理服務	5年	1,857	0.5
總計					<b>75,605</b>	<b>19.1</b>

## 業 務

下表載列2019年我們五大客戶的詳情：

排名	客戶	主要 業務／背景	所提供主要服務	業務關係的 概約年期	交易金額	佔總收益 百分比
					人民幣千元	%
1.	中駿集團	物業開發	物業管理及商業 運營服務	17年	167,589	29.2
2.	客戶E	物業開發	商業運營服務	5年	7,547	1.3
3.	客戶F	物業開發	商業運營服務	少於1年	7,547	1.3
4.	客戶B	物業開發	物業管理及增值服務	1年	6,135	1.1
5.	客戶A	零售	物業管理服務	6年	3,455	0.6
<b>總計</b>					<b>192,273</b>	<b>33.5</b>

下表載列2020年我們五大客戶的詳情：

排名	客戶	主要 業務／背景	所提供 主要服務	業務關係的 概約年期	交易金額	佔總收益 百分比
					人民幣千元	%
1.	中駿集團	物業開發	物業管理及商業 運營服務	18年	314,446	39.0
2.	客戶F	物業開發	商業運營服務	1年	20,984	2.6
3.	客戶G	物業開發	商業運營服務	1年	10,094	1.3
4.	客戶B	物業開發	物業管理及增值服務	2年	5,452	0.7
5.	客戶A	零售	物業管理服務	7年	4,247	0.5
<b>總計</b>					<b>355,223</b>	<b>44.1</b>

## 業 務

### 供應商

#### 概覽

我們的供應商(中駿集團除外)主要包括在中國提供清潔、安保、園藝、若干維修保養服務的分包商。我們分包該等服務以降低我們的銷售成本並提升我們的服務質量。我們的分包商專注於彼等提供的服務，有助提升我們的運營效率。我們認為，該等分包安排可使我們能夠利用分包商的人力資源及技術專長、降低勞動成本及提升我們的整體盈利能力。於2018年、2019年及2020年，我們的分包成本分別為人民幣73.6百萬元、人民幣106.6百萬元及人民幣135.8百萬元，分別佔我們同期銷售成本總額的28.4%、29.4%及30.3%。

除中駿集團外，我們於往績記錄期內的五大供應商均為屬獨立第三方的分包商。截至最後實際可行日期，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或據董事所知擁有已發行股份總數5%以上的股東於任何五大供應商(中駿集團除外)中持有任何權益。於2018年、2019年及2020年，來自五大供應商的採購額分別為人民幣21.5百萬元、人民幣40.2百萬元及人民幣40.9百萬元，分別佔我們同期採購總額的8.3%、11.1%及9.2%。於2019年及2020年，來自單一最大供應商中駿集團的採購額分別為人民幣15.2百萬元及人民幣16.2百萬元，分別佔我們總銷售成本約4.2%及3.6%。我們的五大供應商(中駿集團除外)一般向我們授出10天至90天信貸期，而我們一般通過電匯向供應商結算付款。

#### 我們的五大供應商及分包商

下表載列2018年我們五大供應商及分包商的詳情(包括獲確認為我們的銷售成本的彼等各自的交易金額)：

排名	客戶	主要 業務／背景	所提供主要 產品／服務	業務關係的 概約年期	交易金額	佔總銷售 成本百分比
					人民幣千元	%
1.	供應商A	水電供應	水電供應	4年	5,003	1.9
2.	供應商B	提供安保服務	安保服務	2年	4,936	1.9

## 業 務

排名	客戶	主要 業務／背景	所提供主要 產品／服務	業務關係的 概約年期	交易金額	佔總銷售 成本百分比
					人民幣千元	%
3.	供應商C	提供清潔服務	清潔服務	9年	4,850	1.9
4.	供應商D	提供清潔服務	清潔服務	4年	4,459	1.7
5.	供應商E	提供清潔服務	清潔服務	2年	2,240	0.9
<b>總計</b>					<b>21,488</b>	<b>8.3</b>

下表載列2019年我們五大供應商及分包商的詳情（包括獲確認為我們的銷售成本的彼等各自的交易金額）：

排名	客戶	主要 業務／背景	所提供主要 產品／服務	業務關係的 概約年期	交易金額	佔總銷售 成本百分比
					人民幣千元	%
1.	中駿集團	物業開發	人力	17年	15,223	4.2
2.	供應商F	水電供應	水電供應	3年	7,658	2.1
3.	供應商A	水電供應	水電供應	5年	6,652	1.8
4.	供應商D	提供清潔服務	清潔服務	5年	5,490	1.5
5.	供應商G	水電供應	水電供應	1年	5,213	1.5
<b>總計</b>					<b>40,236</b>	<b>11.1</b>

## 業 務

下表載列2020年我們五大供應商及分包商的詳情（包括獲確認為我們的銷售成本的彼等各自的交易金額）：

排名	客戶	主要 業務／背景	所提供主要 產品／服務	業務關係的 概約年期	交易金額	佔總銷售 成本百分比
					人民幣千元	%
1.	中駿集團	物業開發	人力	18年	16,191	3.6
2.	供應商F	水電供應	水電供應	4年	7,924	1.8
3.	供應商D	提供清潔服務	清潔服務	6年	6,177	1.4
4.	供應商H	提供清潔服務	清潔服務	4年	5,705	1.3
5.	供應商A	水電供應	水電供應	6年	4,922	1.1
<b>總計</b>					<b><u>40,919</u></b>	<b><u>9.2</u></b>

### 分包商的選擇及管理

為確保分包商的整體質量，總部保留合格分包商的清單並定期審查，其選擇基準乃根據以下因素，其中包括分包商的背景、資格及向我們提供分包服務的過往表現。我們通常通過招標過程委任分包商，且投標公司通常須列入合格分包商清單內。招標過程由我們的內部委員會（包括管理層、會計人員、質量控制人員及技術人員）管理。內部委員會將對提交的標書作出評估。在選擇中標人時，其將考慮各種因素，例如資格、聲譽、財務資源及投標價。獲選的標書將提交總部進行最終審批。

我們定期檢查分包商的工作，評估分包商滿足我們要求的能力，並根據上述評估更新我們的記錄。然而，我們無法向閣下保證他們將始終按照我們的期望執行。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們面臨利用第三方分包商為客戶提供若干服務相關的風險」。倘分包商多次表現不佳，我們將根據分包協議終止合約關係。

---

## 業 務

---

### 分包協議的主要條款

我們的分包協議一般包括下列主要條款：

- *期限*。該等協議的期限一般為一年，經雙方同意可予續期。我們主要視彼等的服務質量考慮續聘分包商。
- *服務標準*。分包協議載列分包商服務的範圍及預期標準，包括分包服務涉及的位置、有關服務的頻次及我們要求的檢查類型。
- *我們的權利與義務*。一般而言，我們有權利及義務監督及評估我們的分包商。我們還負責為彼等提供完成服務的必要支持，其中可能包括（例如）免費使用辦公設施。我們一般按月支付分包費用。倘我們的分包商未能遵守我們的履約內容及標準，我們一般有權收取違約金或扣減分包費用。
- *分包商的權利及義務*。我們的分包商承諾根據相關分包協議所載的若干範圍、頻次及質量標準提供服務。
- *風險分擔*。我們的分包商管理自身僱員，我們與其僱員並無僱傭關係。我們的分包商負責進行安全培訓、為其自身僱員購買必要保險及對在提供合約服務過程中遭受人身傷害或財產損失的僱員作出賠償。彼等亦承擔在提供合約服務過程中因該分包商過錯所造成的任何人身傷害或財產損失。
- *採購原材料*。除非協議另有指明，我們的分包商一般自行採購工具及提供合約服務所需的其他原材料。
- *終止及續簽*。我們定期監督及評估分包商的表現。倘分包商未能遵守其權利與義務、重複犯錯或者我們收到客戶有關其服務的多次投訴，我們通常有權終止協議。各方可在協議到期前一個月磋商續簽協議。

---

## 業 務

---

### COVID-19疫情的影響

#### COVID-19疫情對我們業務營運的影響

據董事所深知，截至最後實際可行日期，我們在中國所管理物業的住戶、租戶或員工概無COVID-19感染病例，而我們的員工概無因強制隔離規定而無法履行職務。自COVID-19爆發以來及直至最後實際可行日期，我們並無遇到分包商及公用事業服務供應商提供服務以及我們供應商供應物料的任何重大中斷。董事認為，雖然各行業的供應鏈因為COVID-19爆發而出現一定程度的中斷，特別是中國出現業務營運長時間暫停以及強制隔離規定引致人力供應不穩，但由於我們的業務性質使然，董事預期我們的供應鏈不會遇到任何重大中斷，因為我們並不依賴任何特定服務分包商或物料供應商，而市場上仍有很多其他可供選擇的分包商及供應商作為後備。鑑於上述理由，董事有信心本集團可繼續提供服務及履行現有合約的責任。然而，鑑於截至最後實際可行日期中國最近再次出現COVID-19病毒感染病例，我們無法向閣下保證，日後我們的業務運營及財務表現將不會受到潛在新一輪COVID-19疫情爆發的不利及重大影響。

不同於零售及製造業等其他行業可能由於COVID-19疫情而在一段時間內廣泛甚至完全停止營運，鑑於我們業務營運的性質使然，董事認為本集團不得不暫停營運的風險甚微，原因為於COVID-19疫情期間我們繼續向在管商業及住宅物業提供基本物業管理服務並收取客戶服務費。根據仲量聯行的資料，儘管爆發COVID-19疫情，業內收益來源仍保持堅韌。自COVID-19爆發以來及直至最後實際可行日期，本集團並未出現任何重大業務中斷，而受到COVID-19疫情負面影響的業務僅貢獻本集團收益的一小部分。具體而言，由於社交距離及旅遊限制，我們來自商業物業管理及運營服務分部的其他增值服務的收益以及我們來自住宅物業管理分部的社區增值服務的收益受到負面影響。詳情請參閱「財務資料－經營業績－收益」。我們定於2020年交付的八項已訂約提供物業管理服務的住宅物業（總建築面積為590,856平方米）因爆發COVID-19而延遲交付，惟延遲時間均不超過三個月。儘管概無已與相關業主簽訂租賃協議的新進駐租戶要求延遲進駐計劃，潛在租戶與我們訂立協議的速度有所放緩且於2020年第一季度幾乎沒有新租戶進駐。我們未能估計該等潛在租戶延遲計劃的確實時間，根據我們對市場的觀察及對行業的瞭解，若干潛在商業租戶採取「觀望」態度並一般以延遲尋找

## 業 務

店舖及有意拖延與業主協商合約等方法延遲進駐計劃。隨著中國COVID-19疫情趨於穩定，於2020年第二季度與我們訂立協議的新租戶數量及進駐我們在管商業物業的新租戶數量均有所增加。由於延遲時間相對較短，故對我們收益增長的整體負面影響有限。此外，我們的財務表現受到為協助六項物業的商業物業租戶渡過疫情而採取的若干措施的影響，總額不超過人民幣2.5百萬元，其中大部分涉及商業物業管理費豁免及業主租金豁免（影響我們收租服務佣金）；但是，部分由於中國政府以減輕COVID-19對企業的影響為目的之政策導致社會保險成本下降，我們的整體毛利率有所提高。此外，於2020年我們因積極參與防疫工作而獲得政府補貼人民幣0.7百萬元。有關進一步詳情，請參閱「財務資料－經營業績－其他收入及收益」。自COVID-19爆發以來及直至最後實際可行日期，我們的應收賬款結算並無因COVID-19疫情而遭受任何重大延誤。有關進一步詳情，請參閱「財務資料－若干合併財務狀況表項目的說明－貿易應收款項」。

鑑於(i)我們並未因COVID-19疫情而在提供服務時遇到任何重大中斷，(ii)我們的收益來源保持堅韌並於2020年出現增長，及(iii)我們於2020年的整體毛利率較2019年有所提高，董事認為，自COVID-19疫情爆發以來及直至文件日期，近期的COVID-19疫情並無對我們的營運及財務表現造成任何重大不利影響。雖然我們不大可能因爆發COVID-19而出台的政府政策或出現我們無法控制的任何其他原因而被迫減少或暫停部分業務營運，但基於以下假設，我們估計本集團的財務狀況可維持22個月。對於因COVID-19疫情的影響而導致我們的業務被迫暫停的最壞情況，我們的主要假設包括：(i)我們的所有營運將停止；(ii)不會產生任何收益；(iii)員工成本及分包成本將減少至正常水平的70.0%，活動成本將降至零，而其他銷售成本、銷售及營銷開支及行政開支將減少至正常水平的50%；(iv)[編纂]所得款項淨額僅[編纂]%可用於一般業務營運及用作營運資金；(v)將不派付股息；(vi)所有應收關聯方款項將應要求結清；及(vii)貿易及其他應收款項將按歷史結算方式進行結算，而貿易及其他應付款項將在到期時進行結算。

---

## 業 務

---

### 我們對COVID-19疫情的應急計劃及應對措施

為應對COVID-19疫情，我們已實施應急計劃，以盡量減少可能對我們的業務營運造成的干擾，包括物色切合我們要求及規定的各種合適的服務分包商及物資供應商並與之進行磋商，從而確保我們服務的穩定性及一致性，採購我們的營運所需物資以減少可能造成的任何干擾，以及為我們在全中國的員工實施彈性輪值安排，以期控制並盡量減少社區傳播COVID-19的可能性。此外，我們還對所有辦公物業及在管物業採取加強衛生與預防措施。預計實施該等加強措施的額外成本主要來自口罩、酒精洗手液、消毒劑及紅外線溫度計。董事認為，在考慮到地方政府分發的醫療及清潔用品以及扣減社會保險供款等相關監管政策後，與加強措施相關的額外成本不會對我們截至2020年12月31日止年度的財務狀況產生重大影響。

### COVID-19疫情對我們業務策略的影響

儘管中國物業市場可能會因COVID-19疫情而受到若干影響，但鑑於中國城市人口及城鎮化比率持續上升，我們認為人口稠密及高消費力的地區對住宅及商業物業的需求將保持高企。根據仲量聯行報告，2020年上半年，中國經濟的增長率因COVID-19放緩，但隨著COVID-19疫情於2020年逐漸受控以及實施激勵政策，經濟活動逐漸恢復，並預期住宅及商業物業以及相關物業管理服務的需求前景將保持強韌。因此，我們認為上述擴展計劃屬可行之舉，且我們不大可能因COVID-19疫情而更改本文件「未來計劃及所得款項用途」所披露的[編纂]所得款項淨額用途。然而，鑑於截至最後實際可行日期中國最近再次出現COVID-19感染病例，我們無法向閣下保證，日後我們的業務策略將不會受到潛在新一輪COVID-19疫情爆發的不利及重大影響。

### 質量控制

我們將服務質量放在首位，認為質量控制對我們的長期成功及未來發展至關重要。我們已制定全面的質量控制程序，其中包括：(i)專業的質量控制團隊主要負責實施及維持服務標準、規範服務程序及監督整個營運流程的服務質量以確保始終如一地遵守這些標準；(ii)有關建築工程、客戶服務、安全控制及環境保護的質量控制協議及

---

## 業 務

---

標準化服務程序；及(iii)通過電話跟進、錄像、現場檢查及我們內部索償報告系統的審核反饋進行定期或隨機的質量檢查。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無遇到任何有關我們服務或產品的客戶投訴而對我們的營運或財務業績造成重大不利影響。

### 物業管理服務的質量控制

我們於2011年12月、2019年8月及2019年8月分別獲得(其中包括)ISO 9001:2015質量管理體系認證、ISO 14001:2015環境管理體系認證及ISO 45001:2018職業健康安全管理体系認證。有關更多詳情，請參閱下文「一 職業健康、安全及環保事宜」。我們通過糅合ISO 9001、ISO 14001及ISO 45001:2018來實施「三合一」質量控制體系，該體系為我們的日常運營提供全面的質量控制指引，並最大程度地減少對我們運營及相關運營成本的干擾。

為確保有效和一貫地提供優質服務，我們已制定各項服務質量監督及維護程序及制度，旨在規範我們所有的管理項目。

- **客戶反饋收集及投訴管理。**我們不斷跟蹤客戶對我們服務質量的反饋。我們已指定客戶服務人員及設立微信公眾賬號，不僅確保客戶能夠輕鬆便捷地聯絡我們的客戶服務人員，有關人員並可及時有效地解決客戶的問題與投訴。此外，我們亦採取標準程序管理客戶投訴。我們的客戶服務人員須及時回應客戶投訴。彼等須與客戶討論以瞭解問題的有關背景，並在可能範圍內提出初步解決方案。有關人員亦可根據需要聯繫維修保養等其他部門，以安排協助解決問題。倘問題在24小時後仍然存在，將會下達位於總部的客戶關係代表，他們對客戶跟進並提供定期更新，確保為客戶制定可行的解決方案。
- **服務質量檢查。**我們對服務質量保持定期及密切的監督。我們擁有項目、地區及總部級別的質量控制人員。按項目級別每週進行評估，按地區級別每季度評估相關項目，而總部的質量控制人員亦每季度抽樣及檢查項目。

---

## 業 務

---

- **租戶委員會。**對於我們的在管商業物業，我們亦成立一個由數名經推選租戶代表組成的租戶委員會，並在每個季度與租戶委員會溝通以收取我們租戶的反饋及瞭解其服務需求。
- **獨立第三方調查。**我們委聘北京賽惟諮詢有限公司等獨立專業機構，通過獨立進行客戶滿意度調查協助我們評估我們的服務質量。

### 對分包商的質量控制

我們通常於與分包商訂立的協議中載列將提供服務的詳細質量標準。我們定期監控及評估分包商的表現，且可於分包商的服務不符合協定標準時要求其採取必要整改措施。我們每年亦會向業主及住戶調查分包商所提供服務的質量。我們享有調整分包費用及決定是否續訂分包合約的合約權利，視乎相關調查結果而定。請參閱本節「一 供應商 – 分包商的選擇及管理」。

### 對第三方供貨商的質量控制

我們採取各種措施和政策來確保第三方供貨商供應的產品和服務的質量，例如根據產品或服務質量、對客戶需求的適用性以及業務可持續性等因素選擇供貨商。經考慮將要提供的產品或服務的性質及供貨商的業務規模及能力後，我們可能選擇第三方供貨商來向我們在管的同一地區或全國的所有物業提供相同的產品或服務。例如，我們可能委聘第三方供貨商為我們在管的所有住宅物業提供家居清潔服務。我們的員工亦可能為物業項目選擇本地供貨商，以滿足該特定物業項目中居民的特殊服務需求。我們通常與第三方供貨商訂立書面合約，當中將註明（其中包括）服務費、付款時間表、合約期限和爭議解決。供貨商亦須賠償我們因產品缺陷或服務表現不佳而蒙受的損失。如果表現不佳，我們亦有權替換第三方供貨商。

## 業 務

### 知識產權

我們認為我們的知識產權對我們業務乃屬重要。截至最後實際可行日期，我們有四個已註冊域名、六項在香港進行中的商標申請及28個許可商標，董事認為其對我們的業務乃屬重要。請參閱附錄四「法定及一般資料－B.有關我們業務的其他資料－2.本集團的知識產權」。截至最後實際可行日期，我們並不知悉本集團已對任何第三方的任何知識產權或任何第三方已對本集團的任何知識產權作出任何可能會對我們的業務營運造成重大不利影響的侵犯行為；或已在知識產權方面與第三方產生任何糾紛。

### 獎項及殊榮

下表載列於往績記錄期內我們獲得的部分獎項：

年份	獎項／殊榮	頒發機構
2021年	2020中國物業服務百強企業第26位	中國指數研究院
2020年	2020中國商業地產公司品牌價值TOP10	中國指數研究院
2020年	2020中國物業服務品質領先企業	中國指數研究院
2020年	2020中國物業服務百強企業第32位	中國指數研究院
2019年	2019中國物業服務百強企業第40位	中國指數研究院
2019年	2019品質物業服務領先企業	中物研協
2019年	2019「時代座標」年度商業地產優秀運營商	贏商網－福建

---

## 業 務

---

### 競爭

中國的物業管理行業競爭激烈且高度分散，大型公司數量有限而小型市場參與者眾多。具有專業知識、財務實力及背景或隸屬於物業開發商的大型公司更具競爭力，並在市場上處於更具優勢地位。根據仲量聯行報告，我們主要與大型全國性、地區性及本地物業管理公司競爭。我們認為核心競爭力在於（其中包括）服務質量、業務營運、價格、財務資源、品牌知名度及聲譽等因素。有關我們營運所在行業及市場的更多詳情，請參閱「行業概覽」。

### 職業健康、安全及環保事宜

我們須遵守中國有關勞動、安全及環保事宜的法律。我們已制定職業安全及衛生制度，在營運中實施ISO 9001、ISO 14001及ISO 45001標準，並定期為僱員提供工作場所安全培訓，以提高彼等對工作安全問題的認識。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在所有重大方面均已遵守中國有關工作場所安全的法律，且並無發生任何對我們的營運造成重大不利影響的事件。

我們已採取有關薪酬及解僱、平等機會、多元化、反歧視以及其他利益及福利的政策。

我們認為環保乃屬重要，並致力於在遵守適用環保法律及法規的前提下營運業務。我們已在業務營運過程中採取合理措施，以遵守所有適用規定。鑑於我們營運的性質，我們認為我們毋須承擔重大的環保責任風險或合規成本。於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無因違反中國環保法律而遭受任何罰款或處罰，亦無因違反中國環保法律而遭受任何重大行政處罰。

### 保險

我們認為，我們的投保範圍符合中國的行業慣例並足以覆蓋我們目前的營運。我們為業務營運所引致的重大風險及責任投保，主要包括(i)就第三方因我們的業務營運所遭受或與之相關的財產損失或人身傷害而承擔責任的責任保險；及(ii)針對涉及僱員而與工傷、事故及職業危害有關的損害的僱主責任險。

## 業 務

我們已投保財產及責任保險，且我們認為有關保險範圍符合中國類似公司的慣例。然而，我們的投保範圍可能不足以保障我們免受若干營運風險及其他危害的影響，這可能會對我們的業務造成不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險未必能充分涵蓋或無法涵蓋我們在日常業務過程中可能招致的相關損失及負債」。

## 僱員

我們認為高素質人才對我們的成功及未來發展乃屬關鍵。我們十分重視招聘及培養高素質人才。我們從多個來源招聘人才，如大學、第三方招聘機構及其他公司，並為我們的員工提供持續培訓及晉升機會。

截至2020年12月31日，我們在中國共有3,843名全職僱員。下表載列截至2020年12月31日按職能劃分的僱員明細：

職能	僱員人數	佔我們僱員 總數的 百分比(%)
總部職能及一般管理	160	4.2
人力資源及行政	124	3.2
財務	108	2.8
商業運營服務	639	16.6
住宅物業管理服務	2,812	73.2
<b>總計</b>	<b>3,843</b>	<b>100.0</b>

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們在為業務營運招聘合適僱員方面並未遇到任何重大困難。我們概無與僱員發生任何重大糾紛，亦未遭遇任何可能會對我們的業務、財務狀況及經營業績造成重大不利影響的罷工、勞資糾紛或勞工行動。

## 招聘

我們依賴高素質人才始終如一地提供優質服務。我們努力通過提供具競爭力的工資、花紅、福利、系統性的培訓機會及內部晉升，聘用市場上具才能並合適的僱員。於招聘過程中，我們通過廣泛的渠道（包括在線廣告、大學、第三方招聘機構及僱員推

---

## 業 務

---

薦) 尋求最適合我們職位空缺的人才。我們的甄選流程主要包括(i)人力資源部門審查及篩選簡歷；(ii)相關招聘部門篩選簡歷；(iii)人力資源部門及招聘部門進行面試。選定合資格候選人後，我們將進行內部審批並向候選人發送錄用通知書。

### 培訓

我們向僱員提供各種系統及廣泛的培訓計劃。我們的僱員培訓計劃主要涵蓋業務營運的關鍵領域，為現有不同級別的僱員提供持續培訓，以專攻及加強其技能。我們提供與業務有關的各種培訓計劃，故僱員將會更加熟悉我們的營運及業務，包括提升物業管理服務質量的培訓、增值服務相關培訓以及促進本公司發展的培訓。此類培訓計劃涵蓋的領域及主題包括服務優化及多樣化、質量控制、監督及管理、數字化、合規及風險管理。

### 社會保險及住房公積金供款

根據適用中國法律法規，僱主須向若干社會保險基金繳款且僱員亦須參加該等基金，包括養老基金、醫療保險、工傷保險、失業保險及生育保險，以及住房公積金。有關詳情，請參閱「監管概覽－四、中國對勞動保障的法律監管」。

於往績記錄期內，我們並無為若干僱員登記及／或全額繳納社會保險及住房公積金，這主要涉及下列事項：(i)部分僱員自願拒絕繳納社會保險供款及住房公積金供款；(ii)部分新入職僱員尚未開始繳納社會保險供款及住房公積金供款；及(iii)農村戶籍僱員已繳納農村社會保險。因此，我們分別於2018年、2019年及2020年就有關潛在負債在合併損益及其他全面收入表中計提撥備人民幣6.8百萬元、人民幣0.4百萬元及人民幣7.7百萬元。據中國法律顧問告知，(1)根據中華人民共和國行政處罰法（於2017年9月1日修訂並於2018年1月1日生效），除法律另有訂明外，違法行為在兩年內未被發現的，不再給予行政處罰；前述規定的期限，自違法行為發生之日起計算；違法

## 業 務

行為有連續或者持續狀態的，自行為終了之日起計算；(2)根據勞動保障監察條例（於2004年11月1日頒佈並於2004年12月1日生效），違反勞動保障法律、法規或者規章的行為在2年內未被勞動保障行政部門發現，也未被舉報、投訴的，勞動保障行政部門不再查處；前述規定的期限，自違法行為發生之日起計算；違反勞動保障法律、法規或者規章的行為有持續狀態的，自行為終了之日起計算；(3)根據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（於2018年9月21日頒佈），行政執法機關嚴禁自行組織對企業歷史欠費進行集中清繳。因此，由於應付社會保險計劃及住房公積金的供款不足水平下降，以及2020年中國政府就COVID-19採取若干社會保險費用的減免措施，根據中國法律法規，從違法行為終了之日起計撥回賬齡超過兩年追溯責任期的任何未動用撥備後，我們於截至2018年止年度之後期間錄得撥回撥備淨額。

根據我們中國法律顧問的意見，有關中國部門可要求我們在規定期限內繳納欠繳的社會保險供款，且我們可能須就延遲的每一天承擔相當於欠繳金額0.05%的滯納金；倘我們未能作出有關付款，我們可能會被處以欠繳金額一至三倍的罰款。我們的中國法律顧問亦告知我們，根據有關中國法律法規，我們可能會被責令在規定期限內繳納欠繳的住房公積金，倘我們未能作出有關付款，有關人士可向中國人民法院申請強制執行。此外，倘我們未能在規定期限內完成住房公積金登記，我們將就每個未遵守該規定的實體被處以人民幣10,000元至人民幣50,000元的行政處罰。

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，(i)我們並無收到相關政府部門的任何通知，要求我們就社會保險或住房公積金支付欠繳金額或繳納罰款；(ii)在社會保險或住房公積金方面，我們並無受到任何行政處罰，亦不知悉有任何僱員投訴或牽涉與僱員的任何重大勞動爭議；(iii)我們的大部分中國附屬公司已取得當地政府主管部門的書面確認書，當中確認於往績記錄期內並無就社會保險或住房公積金而對我們施加任何處罰。我們已實施相關內部控制措施以加強我們對社會保險及住房公積金的監督管理，包括審核所有合資格僱員社會保險及住房公積金的計算結果及定期與地方人力資源和社會保障局及住房公積金管理中心積極溝通以確保我們獲悉相關法律法規的最新資料。

鑑於上文所述，包括計及我們於往績記錄期內作出的撥備，董事認為，我們未能為僱員登記及／或全額繳納社會保險及住房公積金將不會對我們的業務營運及財務狀況造成重大不利影響。聯席保薦人(i)已與我們的管理層及申報會計師討論釐定撥備金額的基準；(ii)審閱作出有關決定的基準，而該決定是基於有關年度社會保險及住

---

## 業 務

---

房公積金供款的撥備不足或超額撥備作出（計及(a)合資格僱員的人數及彼等的適用月工資，(b)工作地點及有關社會保險及住房公積金供款的地方監管規定及政策，包括因COVID-19適當免除社會保險供款，及(c)中國法律規定就任何既定違法行為的兩年追溯責任期）；及(iii)審閱上述當地政府主管部門的書面確認並就相關中國法律影響與中國法律顧問討論。基於上文所披露的資料及經考慮所進行的相關盡職審查，聯席保薦人與董事一致認為於往績記錄期內就社會保險及住房公積金供款作出的撥備（即上述未能登記及／或作出全額供款的最高責任限額，不計入任何折扣）屬適當充分。有關更多詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們可能因未能為我們若干僱員登記及／或繳納社會保險基金及住房公積金而遭受罰款」。

### 我們的銀行賬戶及現金管理政策

我們已根據中國法律及法規設立銀行賬戶及現金管理制度，以在日常業務過程中管理我們分公司的現金流入及流出。我們已制定詳細的現金管理政策來規管我們的現金管理及銀行存款管理工作，以確保現金安全及合理使用。我們的現金管理政策詳情載列如下：

---

#### 現金流量交易

向客戶收取物業管理費、  
租金或其他服務費

---

#### 現金處理政策及內部控制措施

我們已指派出納員負責相關物業的收銀工作。彼等將核實準確收銀金額，將現金收款存入我們的銀行賬戶並每日報告至我們的在線管理系統。我們要求我們附屬公司分設物業管理費、租金或其他服務費付款有關的現金流入的銀行賬戶，以及時將彼等收取的所有現金存入彼等各自的特定用途銀行賬戶。

---

## 業 務

---

### 現金流量交易

### 現金處理政策及內部控制措施

我們附屬公司向我們  
供應商的付款

我們要求相關人員書面提交有關付款並由負責監管人員按照我們的內部手冊向彼等指派的權力預先批准。一經批准，相關附屬公司的內部會計師將通過網上銀行賬戶安排電匯。

我們附屬公司向資金池的  
現金轉賬

我們通過銀企直接轉賬渠道將我們於附屬公司銀行賬戶中的現金轉至資金池。

資金池向附屬公司  
的現金轉賬

我們設定我們附屬公司的銀行賬戶現金水平並調整現金水平（倘必要及適當），以促進我們附屬公司的業務營運。倘我們附屬公司的銀行賬戶的實際現金水平低於預定現金水平，則我們將本公司資金池的現金轉至我們附屬公司的銀行賬戶，以補充日常經營中的資金不足。

現金盤存

我們的附屬公司須每日對賬及核實銀行結餘。我們的總部每週進行銀行結餘及存款核查，而倘有出入，則要求我們的附屬公司調查並提供解釋以及採取相應的懲罰措施。

### 內部控制及風險管理

我們的營運面對各種風險。有關管理層所識別主要風險的詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險」。我們已實施各項風險管理政策及措施以識別、評估、管理及監控我們營運產生的風險。此外，我們面對各類財務風險，包括但不限於我們日常業務過程中產生的利率、價格、信貸及流動資金風險。請參閱「財務資料－有關財務風險的定量及定性披露」。

---

## 業 務

---

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，以覆核及監察財務報告程序及內部控制系統。審核委員會由彭漢忠先生（審核委員會主席）、黃攸權先生及王永平先生組成。有關該等委員會成員的資格及經驗，請參閱「董事及高級管理層」。

於[編纂]前，我們已採納中駿集團（我們的控股股東及一家於聯交所上市的公司）所訂立的內部政策及程序，處理各項合規事宜，包括聯交所對企業管治及環境、社會及管治（「環境、社會及管治」）事宜的規定。作為中駿集團的附屬公司，我們已培養合規文化，並將採取類似的政策及程序，作為獨立的[編纂]公司於[編纂]時生效。董事會負責設立、採用和審查我們的環境、社會及管治政策，每年評估、確定及解決與環境、社會及管治相關的風險。董事會可能會評估或委聘獨立第三方來評估環境、社會及管治風險，並審查我們現有的戰略、目標及內部控制，然後將進行必要的改進以減輕風險。

就[編纂]而言，我們委聘獨立內部控制顧問審核我們的內部控制並向我們提供與其調查結果有關的相關推薦建議，此乃基於以下包括控制及程序在內的協議範圍：我們的服務、風險評估系統、環境控制、管理架構、通訊及監督系統、監管合規、財務報告及會計程序、供應商管理及採購、現金及庫務管理、人力資源及薪金管理、稅務付款、信息技術系統、保險、固定資產、牌照及許可證申請以及其他一般控制措施。同時，我們已針對該等調查結果及推薦建議實施整改及改進措施。董事認為，我們的內部控制措施對我們目前業務環境而言屬充分及有效。

## 物業

截至最後實際可行日期，我們概無擁有物業。截至最後實際可行日期，我們在不同地點租賃105項物業，總建築面積為10,969平方米，用於物業租賃服務或作辦公物業或員工住宿之用。

截至最後實際可行日期，我們未根據中國法律的規定，向當地房屋管理機關備案我們上述租賃物業（我們為租戶）中的101項的租賃協議，主要由於有關業主不配合及缺乏業權證。據我們的中國法律顧問告知，根據適用中國法規及地方部門的規定，相關租賃的出租人須向我們提供若干文件（如身份證明資料及物業業權證），而在若

---

## 業 務

---

干地區，出租人須親身提出申請，以妥理行政備案。實際上，儘管我們已要求出租人配合，但大部分出租人不願意親身提出申請並因將業權證原件用作按揭用途或因其他個人原因而不願意提供業權證原件。此外，部分出租人可能尚未取得有關業權證，因而無法協助我們備案租賃協議。根據相關中國法律法規，我們可能會被主管部門責令改正該未登記的行為，且若我們未能在規定期限內改正，我們可能會因此被處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。倘我們須從有關租賃物業搬離，鑑於我們的營運性質，我們認為，物色及搬遷至備選場所對我們而言並無困難，且搬遷不會對我們業務造成嚴重干擾。雖然我們可能產生額外搬遷成本，但董事認為這將不會對我們的業務、財務狀況及經營業績產生任何重大影響。截至最後實際可行日期，我們並無因未登記上述租賃協議而收到任何監管機構關於可能受到行政處罰或強制執行行動的任何通知。我們的中國法律顧問亦告知我們，未登記租賃協議不會影響租賃協議的有效性，且董事認為，未登記租賃協議不會對我們的業務營運產生重大不利影響，亦不會對[編纂]構成重大法律障礙。

截至最後實際可行日期，我們並無賬面值佔資產總值15%或以上的單一物業，因此，按照香港法例第32L章公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條所規定的豁免，我們毋須就物業權益編製估值報告。

### 證書、牌照及許可證

於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們已取得對我們營運屬重要的所有必要證書、許可證及牌照，且所有有關證書、許可證及牌照均在各自的有效期內。我們須不時重續有關證書、許可證及牌照。我們預計有關重續不會有任何重大困難。

### 法律程序與合規

#### 法律程序

我們在日常業務過程中可能會不時牽涉法律程序或爭議（如與客戶、分包商、供應商及其他各方產生的合約爭議）。截至最後實際可行日期，並無會對我們的業務、財務狀況或經營業績產生重大不利影響的針對我們或任何董事提出的任何待決或潛在的訴訟或仲裁程序或行政程序。

---

## 業 務

---

### 合規

董事認為，除「業務－僱員－社會保險及住房公積金供款」所披露欠繳社會保險及住房公積金供款、「業務－物業」所披露未備案若干租賃協議以及「業務－住宅物業管理服務－招標程序」所披露未參與投標程序訂立若干前期住宅物業管理合約外，我們於往績記錄期及直至最後實際可行日期已在所有重大方面遵守所有相關法律及法規。

據我們的中國法律顧問告知及本集團確認，於往績記錄期及直至最後實際可行日期，我們並無遭受任何涉及違反任何與我們業務有關的中國法律或法規的重大罰款或法律訴訟。