

業 務

概覽

我們是浙江省領先的綜合性物業管理服務提供商。總部位於杭州，深耕於浙江省，我們通過逾16年的發展確立了自身在浙江省的領先地位並在中國物業管理行業備受認可。根據中指院的數據，我們按2018年至2019年的利潤增長計在總部位於浙江省的中國物業服務百強企業中名列第三。此外，根據2020年中指院發佈的排名，我們在總部位於浙江省的中國物業服務百強企業中分別以收入及在管建築面積排名第四位及第五位。於2020年，我們被中指院評為「華東地區物業服務市場地位領先企業」。我們亦已將我們的業務擴張至中國其他區域中我們認為具有高增長潛力的城市，主要包括新一線及二線城市。截至2020年9月30日，我們的在管物業合共163個，在管建築面積合共23.1百萬平方米，覆蓋9個省份26座城市。根據中指院的數據，我們自2014年起已連續七年以綜合實力被中指院評為中國物業服務百強企業之一，且我們的排名自2014年的第41位上升至2020年的第27位。我們在2019年及2020年被中指院評為「中國物業服務市場化運營領先品牌企業」，在2019年被中指院評為「中國物業服務特色品牌企業（中國溫情社區美好生活服務商）」及在2020年被中指院評為「中國物業服務特色品牌企業（中國智慧社區美好生活服務商）」。

我們通過三條業務線為住宅和非住宅物業提供多種服務，即物業管理服務、非業主增值服務及社區增值服務。自成立以來，我們與德信集團緊密而廣泛的合作推動了我們的發展，為我們的持續增長奠定基礎。我們還擁有強大的業務開發能力，在受聘於獨立第三方開發商以實現有機增長及業務擴張方面取得了卓越的成績。截至2020年9月30日，我們有163項在管物業，包括由德信集團及其合營企業及聯營公司開發的63項物業，在管總建築面積為7.8百萬平方米，佔截至同日我們在管總建築面積的34.0%，以及由獨立第三方開發商開發的100項物業，在管總建築面積為15.2百萬平方米，佔截至同日我們在管總建築面積的66.0%。

於往績記錄期間，我們的收入主要來源於三條業務線：

- **物業管理服務。**我們向物業開發商、業主及住戶提供一系列的物業管理服務，主要包括：秩序維護、清潔、綠化以及維修保養服務。我們的物業組合包括住宅物業及非住宅物業（包括商業綜合體、寫字樓、學校、醫院、產業園區及市政公園）。我們主要按包幹制收取物業管理費。我們亦於一定程度上按酬金制收取物業管理費用。

業 務

- **非業主增值服務。**我們向非業主（主要包括物業開發商）提供綜合物業相關服務。該等服務主要包括：(i)案場服務，其中我們為物業開發商的售樓處及樣板間提供物業管理服務；(ii)前介服務，涵蓋物業開發的各個階段；(iii)房檢房修服務，涵蓋交付前檢查及交付後維修保養服務；及(iv)商業諮詢服務，其中我們就商業綜合體及服務式公寓提供市場調查及分析以及其他諮詢服務。
- **社區增值服務。**我們向業主和住戶提供社區增值服務以提升其居住體驗並保持及提升其物業價值。該等服務主要包括：(i)智能社區解決方案，其中我們向物業開發商銷售智能社區解決方案所使用的軟硬件並為此提供維護服務；(ii)物業銷售及協銷服務，其中我們幫助物業開發商推銷其物業以換取銷售所得款項的一定比例作為我們的佣金，或銷售我們持有的車位並從銷售價超出我們的購買價的部分獲利；(iii)社區資源增值服務，其中我們協助業主出租公共區域及公共設施予第三方，以換取預先釐定的一定比例租金作為佣金；(iv)會所服務，其中我們提供餐飲服務及會議服務；(v)美居服務，其中我們提供從室內裝修設計到傢俱及家電採購及安裝的定制美居服務；及(vi)社區零售和家居服務，其中我們銷售雜貨及時令產品以及其他日常用品，並提供清潔、維修保養服務。

我們於往績記錄期間實現了快速增長，在管建築面積由截至2018年12月31日的18.8百萬平方米增至截至2019年12月31日的20.7百萬平方米並進一步增至截至2020年9月30日的23.1百萬平方米。我們的收入由2018年的人民幣397.8百萬元增長28.9%至2019年的人民幣512.9百萬元，並由截至2019年9月30日止九個月的人民幣375.2百萬元增長32.7%至截至2020年9月30日止九個月的人民幣497.9百萬元，而我們的利潤由2018年的人民幣22.5百萬元顯著增長至2019年的人民幣50.6百萬元，並由截至2019年9月30日止九個月的人民幣26.2百萬元增長至截至2020年9月30日止九個月的人民幣80.7百萬元。根據中指院的數據，我們按2018年至2019年的利潤增長計在總部位於浙江省的中國物業服務百強企業中名列第三。

業 務

競爭優勢

深耕於長江三角洲地區、在浙江省處於領先地位的物業管理服務提供商

我們是浙江省領先的綜合性物業管理服務提供商。總部位於杭州，我們通過逾16年的發展確立了自身在浙江省的領先地位。深耕於長江三角洲地區，我們亦將業務擴展至全國範圍。根據2020年中指院發佈的排名，我們在總部位於浙江省的中國物業服務百強企業中分別以在管建築面積及收入排名第五位及第四位。於2020年，我們被中指院評為「華東地區物業服務市場地位領先企業」。根據中指院的數據，我們自2014年起已連續七年以綜合實力被中指院評為中國物業服務百強企業之一，且我們的排名自2014年的第41位上升至2020年的第27位。我們在2019年及2020年被中指院評為「中國物業服務市場化運營領先品牌企業」，在2019年被中指院評為「中國物業服務特色品牌企業（中國溫情社區美好生活服務商）」及在2020年被中指院評為「中國物業服務特色品牌企業（中國智慧社區美好生活服務商）」。

總部位於浙江省，我們成功將業務拓展至浙江省以外的長江三角洲地區（不包括浙江省）。長江三角洲地區是中國經濟最發達、增長速度最快的地區之一，並一直且將繼續為我們的戰略開發重點。於2019年，長江三角洲地區的年人均可支配收入為人民幣53,487元，為中國人均可支配收入1.26倍。此外，長江三角洲地區的城鎮化率亦高於中國行業平均水平。因此長江三角洲地區的物業管理費往往高於中國其他地區。根據中指院的資料，長江三角洲地區和浙江省於2019年的月均物業管理費分別為每平方米人民幣2.3元和每平方米人民幣2.4元，均高於中國物業服務百強企業的同年月均物業管理費每平方米人民幣2.1元。此外，我們認為較高人均可支配收入及城鎮化率的綜合影響亦導致多樣化增值服務的需求增加，從而為我們在長江三角洲地區提供了巨大的增長機遇。我們亦已將我們的業務擴張至中國其他區域中我們認為具有高增長潛力的城市，主要包括新一線及二線城市。截至2020年9月30日，我們訂約將予管理之物業合共226個，合約建築面積合共35.4百萬平方米，覆蓋12個省份31個城市。於該等226項物業中，分別有165項合約建築面積21.3百萬平方米以及47項合約建築面積8.2百萬平方米的物業位於浙江省及長江三角洲地區（不包括浙江省）。於中國其他地區的14項物業中，有6項物業位於新一線城市。

業 務

我們於往績記錄期間實現了快速增長，在管建築面積由截至2018年12月31日的18.8百萬平方米增至截至2019年12月31日的20.7百萬平方米並進一步增至截至2020年9月30日的23.1百萬平方米。我們的收入由2018年的人民幣397.8百萬元增長28.9%至2019年的人民幣512.9百萬元，並由截至2019年9月30日止九個月的人民幣375.2百萬元增長32.7%至截至2020年9月30日止九個月的人民幣497.9百萬元，而我們的利潤由2018年的人民幣22.5百萬元顯著增長至2019年的人民幣50.6百萬元，並由截至2019年9月30日止九個月的人民幣26.2百萬元增長至截至2020年9月30日止九個月的人民幣80.7百萬元。根據中指院的數據，我們按2019年的利潤增長計在總部位於浙江省的中國物業服務百強企業中名列第三。

我們認為，我們在浙江省的領先市場地位以及聚焦長江三角洲地區和其他地區具有高增長潛力的城市有助我們實現快速增長，並將繼續為我們未來的增長及擴張鋪平道路。

德信集團的強大支持及獨立業務發展的良好往績紀錄

自成立以來，我們與德信集團緊密而廣泛的合作推動了我們的發展，為我們的持續增長奠定基礎。德信集團是中國大型物業開發商。根據中指院的資料，德信集團自2014年起按綜合實力計(慮及如業務規模、盈利能力、增速、穩定性、融資能力、運營效率及社會責任等指標)連續7年獲評為中國房地產百強企業，並在2020年中國房地產百強企業中按綜合實力計排名第56位。於往績記錄期間，就德信集團開發的物業而言，我們的中標率為100.0%，我們的業務隨著德信集團的擴張而擴大。截至2020年6月30日，德信集團的土地儲備為15.7百萬平方米，包括遍佈中國24座城市的149項物業，我們認為這為我們提供了穩定的新物業管理項目來源。我們認為，通過運用德信集團龐大的物業組合及土地儲備，我們具備在未來擴大市場份額並豐富物業組合的優勢。我們與德信集團之間緊密而穩定的關係亦有助於我們壯大品牌知名度。我們認為，其強大的品牌知名度已幫助我們取得獨立第三方物業開發商及業主委員會的物業管理服務協議，從而為我們帶來持續增長。

我們擁有強大的業務開發能力，在受聘於獨立第三方開發商方面取得了卓越的成績。我們於2005年開始為獨立第三方開發商開發的物業提供物業管理服務。截至2020年9月30日，我們在管的物業中有100項物業為獨立第三方開發商所開發的物業，在管總建築面積為15.2百萬平方米，佔截至同日我們在管總建築面積的66.0%。於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，來自獨立第三方開發商所開發物業的物業管理服務收入分別為人民幣198.5百萬元、人民幣209.6百萬元及人民幣162.7百萬元，分別佔我們物業管理服務收入的73.9%、67.6%及59.9%。為取得獨立第三方開發商的

業 務

委聘，我們已採取以市場為導向的方法，據此優先識別市場需求並創造服務滿足該等需求。我們亦已投入大量資源並已在總部及區域層面成立專門的投資及拓展部門來執行拓展策略。我們認為，我們強大的業務開發能力將使我們能夠繼續把握行業的未來機遇並擴大我們與獨立第三方開發商的合作。

多元物業及服務組合

我們為各種住宅及非住宅物業提供優質物業管理服務。由於我們所管理的大多數住宅物業定位於具有升級居住需求的中高端客戶，因此，我們專注於提供能夠滿足該等物業業主嚴格需求及要求的優質物業管理服務。我們已將我們的服務延伸至非住宅物業，包括商業綜合體、寫字樓、學校、醫院、產業園區及市政公園，以此進一步豐富我們的物業管理組合。我們於2005年開始向湖州商業綜合體（我們管理的第一個非住宅物業）提供物業管理服務。此後，我們進一步擴大非住宅物業組合，且截至2020年9月30日，我們的在管非住宅物業已達55項。

除優質物業管理服務外，我們還向各類客戶提供豐富的增值服務，以期滿足其各類需求並擴大我們在物業管理行業價值鏈上的服務廣度和深度。

- **非業主增值服務。**
 - 就住宅物業而言，我們提供廣泛的增值服務，涵蓋整個物業開發過程。在施工前，我們提供有關物業設計及開發計劃的前介服務。於施工過程中，我們定期與物業開發商聯繫，確保其嚴格遵守物業設計及開發計劃。預售開始後，我們提供案場服務，協助物業開發商展示物業。工程竣工後以及於物業交付前後，我們提供房檢房修服務。該等服務使我們能夠在早期與物業開發商建立緊密關係，我們認為這有助於我們深入了解其物業管理需求，使我們能夠與該等物業開發商簽訂初步的物業管理服務協議。

業 務

- 就商業綜合體而言，我們提供市場研究及定位、租戶發掘及開業籌備等前介服務。截至2020年9月30日，我們擁有一個品牌池，該品牌池擁有耳熟能詳的國際及本地品牌，而這正是我們為新商業綜合體提供租賃承擔的主要來源。就服務式公寓而言，我們提供商業諮詢服務，包括開展市場研究、制定市場策略、提供室內裝修設計服務以及制定標準化管理程序。我們認為我們的商業諮詢服務使我們能夠了解非住宅物業開發商的具體需求，從而使我們能夠進一步擴大我們的物業組合併從其手中獲得物業管理服務協議。

- **社區增值服務。**我們還為業主和住戶提供各種社區增值服務，包括會所服務、美居服務、物業銷售及協銷服務、社區資源增值服務及社區零售和家居服務。我們的社區增值服務使我們能夠在不同的環境中與客戶定期互動，幫助我們了解和滿足客戶的具體需求。因此，我們的社區增值服務提高了客戶忠誠度和品牌認知度，使我們得以快速發展。

我們認為，我們多元化的物業及服務組合有助於多元化收入來源並提高我們的盈利能力，且我們預期這亦將推動我們未來的可持續增長。

可提升客戶滿意度、提高管理效率的智能社區解決方案

我們向物業開發商提供智能社區解決方案，並在此過程中銷售智能社區解決方案所使用的軟硬件以及提供維護服務。我們的智能社區解決方案提供(i)訪客、車輛通行、秩序維護及能源管理方面的社區管理工具；及(ii)數據處理能力，以將業務經營過程中所收集的數據轉換為物業管理公司可用於分析及改善其客戶生活體驗的信息。我們的智能社區解決方案收入於往績記錄期間增長迅速，由2018年的人民幣12.3百萬元增至2019年的人民幣22.1百萬元，並由截至2019年9月30日止九個月的人民幣15.1百萬元增至截至2020年9月30日止九個月的人民幣35.0百萬元。業主及社區管理人旨在改善居住環境並提高社區管理效率。此外，有利的政府政策亦會促進物業管理行業智能社區解決方案的進步。例如，住建部與若干其他部門於2020年12月聯合發佈《關於推動物業服務企業加快發展線上線下生活服務的意見》。因此，我們預期智能社區解決方案的收入將繼續增加。

業 務

我們在管物業或訂約將予管理之物業的一些物業開發商已向我們購買智能社區解決方案，並已安裝軟硬件。我們作為該等物業的物業管理人能夠利用智能社區解決方案提高我們的服務質量，改善住戶生活體驗並提高我們的管理效率。

- **改善住戶生活體驗。**憑藉智能社區解決方案的功能，我們能為業主及住戶提供更便捷的生活體驗及更安全的生活環境。例如，智能社區解決方案可為業主及住戶提供便利的秩序維護體驗，並可透過提供無接觸服務，如透過人臉識別進行智能訪客管理及秩序維護控制以及透過車牌識別進行智能停車場管理，助力我們打造更安全的生活環境，尤其是在COVID-19疫情爆發期間。
- **提高管理效率。**智能社區解決方案提供停車場管理、訪客管理、車輛通行控制及秩序維護控制方案的有效解決方案，減少我們對人工的依賴。此外，其樓宇管理系統能實時監控能源消耗水平，使我們能夠及時發現我們業務經營中的能源浪費，從而優化公共資源使用情況及節約能源。我們通過智能社區解決方案分析所收集的數據，並將有關數據轉化為我們可用於改善服務質量及管理效率的信息。

我們通過我們的附屬公司悉爾科技提供智能社區解決方案。悉爾科技被杭州日報業集團評為「G20杭州名片•獨角獸企業」之一及「2016浙江創新企業•智能科技傑出企業」。於2018年，其經浙江省科學技術廳、浙江省財政廳及國家稅務總局浙江省稅務局認定為國家高新技術企業。

優質服務鑄就公認的品牌形象以及高度客戶滿意度

服務質量為品牌形象及客戶滿意度的關鍵。我們已制定涵蓋我們物業管理服務方方面的一系列政策和程序。例如，我們已制定標準化的秩序維護、清潔、綠化及維修保養服務管理指引，並隨機及定期實施質量檢查，確保始終如一的優質物業管理服務。為進一步確保我們始終如一的服務質量，我們已建立兩項標準化服務模式，借此我們可根據不同物業的類型、定位及規模以更高效及有針對性的方式滿足客戶的各類需求：

- **桔服務：**於桔服務模式項下，我們向業主及住戶提供具有成本效益的解決方案。於該服務模式項下，我們提供優質的秩序維護、清潔、綠化及維修維護服務；及

業 務

- **臻服務**：於臻服務模式項下，我們根據客戶需求及喜好制定高端社區物業管理服務及定制化增值服務（如定制式管家服務）。

我們認為，我們可將兩項標準化服務模式有效地複製到新交付予我們的物業，借此我們能夠提高運營效率，同時在我們所有在管物業中保持始終如一的服務質量。

我們認為，我們的品牌為優質物業管理服務的代名詞，且我們已成功地在中國物業管理行業樹立起該等品牌形象。我們於2019年獲中指院評為「中國物業服務特色品牌企業（中國溫情社區美好生活服務商）」及2020年獲中指院評為「中國物業服務物色品牌企業（中國智慧社區美好生活服務商）」。

我們始終如一的優質服務亦贏得了客戶高滿意度。根據中指院於2020年開展的客戶滿意度調查，我們的得分為83.5分（總分100分），高於78.5分的業內平均水平。於2018年及2019年及截至2020年9月30日止九個月，由於我們的客戶滿意度高，我們住宅物業的物業管理服務協議留存率分別達到94.3%、94.9%及97.3%。

經驗豐富的專業管理團隊及高效的人力資源系統

我們相信我們的成功有賴於並將繼續有賴於我們管理團隊的素質。我們的高級管理團隊擁有物業管理及相關行業的豐富經驗，平均有16年經驗。此外，我們的高級管理層擁有深厚的行業知識，並對我們的運營擁有共同的戰略願景和前景。我們的執行董事兼董事會主席胡先生擁有超過25年的物業開發及管理經驗。胡先生為高級經濟師及建築工程師。其目前為浙江省房地產業協會會長。執行董事兼總裁唐俊杰先生擁有豐富的物業開發及管理經驗。唐先生負責制定及實施我們的業務策略及財務規劃。其現任杭州物業管理協會副會長，於2019年及2020年獲新浪財經及其他三家組織評為「物業經理人100強」。

為支持我們業務的快速發展和優化我們的管理，我們專注於持續提升我們僱員的技能。我們認為，一支精干的員工隊伍對我們的未來成功至關重要，我們已於所合作大學推出盛全班，以培養應屆畢業生人才庫。盛全班的學生將接受物業管理入門課

業 務

程、參加假期實習計劃並於畢業後成為我們的全職員工。此外，我們亦向僱員提供以下培訓課程以支持彼等的職業發展從而助其持續成功：

- *雛鷹計劃*：我們的雛鷹計劃面向新入職員工。我們提供的入職培訓課程涵蓋我們的業務經營及業務線專項培訓項目，幫助新入職員工掌握職業起步階段的基礎專業知識。
- *獵鷹計劃*：我們的獵鷹計劃面向管理人員。我們提供業務管理課程及務實機會，幫助管理人員提高其管理能力。
- *戰鷹計劃*：我們的戰鷹計劃面向項目經理。我們提供有關項目管理方面的理論培訓及案例研究，幫助項目經理獲取各類項目管理的深度知識。
- *雄鷹計劃*：我們的雄鷹計劃面向區域經理。我們向其提供有關管理能力的綜合培訓材料並為其指定導師，幫助其精練業務運管與管理方面的技術。

我們還通過具有競爭力的薪酬結構及績效激勵計劃激勵我們的員工。為挽留及培養人才，我們的薪酬與晉升制度為表現突出的員工提供回報。

我們認為，經驗豐富的管理團隊、全面的培訓計劃以及具有競爭力的薪酬及晉升計劃均有助於我們挽留充足的有能力的僱員，以提供優質服務、鞏固市場地位及保持競爭力。

業務策略

我們致力於成為中國領先的物業管理服務提供商，提供優質全面的服務。為了實現此目標，我們計劃實施以下策略：

繼續擴大我們的業務規模及市場份額

我們計劃繼續鞏固我們於浙江省的領先地位，大力提高我們於長江三角洲地區以及中國其他經濟發達地區的市場份額。我們認為，長江三角洲地區擁有不可比擬的增長潛力。我們計劃擴展至已入駐地區周邊的鄰近城市以進一步滲透進該市場，旨在實現規模經濟。此外，我們將在武漢、鄭州、成都、西安、貴陽及佛山等具有巨大發展潛力的中國其他地區持續擴張。

業 務

憑藉我們與德信集團長期穩定的合作並借助德信集團的業務策略及地域擴張，我們致力於自德信集團獲得更多物業管理服務協議而進一步實現擴張。此外，我們將繼續尋求從獨立第三方開發商獲得新委聘。我們亦計劃收購具有地區影響力及類似市場地位的獨立第三方物業管理公司，最大程度地發揮與我們現有業務運營的潛在協同效應，從而促進發展。我們認為，我們的未來收購將豐富我們的服務內容，並幫助我們實現未來的可持續發展。我們評估潛在目標的主要標準包括（其中包括）(i)年度營業收入超過人民幣50.0百萬元；(ii)位於長江三角洲地區及中國的其他經濟發達地區；及(iii)擁有與我們互補的物業組合及管理專業知識。截至最後實際可行日期，我們並無確定任何收購目標。我們亦計劃與其他行業的公司或政府實體成立合營企業進一步將我們的物業組合多元化。我們認為，此安排將結合我們的經驗與業務合作夥伴的資源，從而幫助我們獲得獨立第三方物業開發商及／或地方政府的其他物業管理服務協議。此外，我們計劃積極參與多個業主委員會組織的公開招標，藉此獲得新的管理合約，從而取代其現有物業管理公司。

多元化及擴大我們的物業組合及服務產品

我們計劃通過實施「六三一」的物業組合佈局，擴大物業組合。我們計劃開發以下物業組合：(i)住宅物業佔60%，因為我們相信住宅物業的物業管理服務可為我們提供穩定的收入來源；(ii)商業綜合體及寫字樓佔30%，因為該等物業通常會產生相對較高的利潤率；及(iii)其他類型物業佔10%，乃由於我們計劃進一步擴大物業組合並獲得管理不同類型物業的專長。

我們計劃利用中國政府於2021年1月出台的鼓勵物業管理公司提高服務質量及多元化提供的服務的优惠政策。請參閱「行業概覽－中國物業管理行業－中國物業管理服務市場的關鍵驅動－政策因素」。我們計劃通過根據客戶不斷變化的需求引入更多多元化及定制增值服務進一步服務我們的服務產品。具體而言，我們計劃：

- 開發並應用線上服務平臺來集成和集中服務產品。我們認為，綜合服務平台將讓我們能夠根據客戶的需求推出更多多元化服務；
- 通過提供優質家政服務及家電維修保養服務，擴大社區零售和家居服務項下所提供的服務；
- 除商業綜合體及服務式公寓以外，亦通過為文旅項目及教育中心提供前介服務發展商業諮詢服務；及
- 通過憑藉我們與物業開發商的緊密聯繫及對業主及住戶的熟悉程度擴展物業銷售及協銷服務，我們亦計劃持續擴展提供非業主增值服務。

業 務

繼續透過信息技術提高我們的競爭力及效率

我們計劃引入新的信息技術系統及改進現有系統的功能，從而提升我們管理及運營效率。特別是，我們擬完善我們下列信息技術系統：

- *綜合用戶平台*。我們運用各種信息技術及業務運營系統為各業務分部的客戶提供服務。我們計劃將現有信息技術與業務運營系統進行整合，以提供一站式服務平台，以此滿足客戶的多樣化服務需求。
- *財務管理系統*。我們計劃進一步開發財務管理系統，從而得以及時共享有關(其中包括)業務運營、財務管理、人力資源及薪酬管理的財務數據。
- *主數據系統及數據中心*。我們擬完善我們的主數據系統及數據中心，確保數據的一致性和準確性。我們致力於通過分析有關數據以支持決策程序，從而提高業務智能水平。

除升級我們的信息技術系統，我們亦計劃招募及培養技術人才及增加研發投資，從而進一步提升我們的信息技術能力。我們相信，該升級後的信息技術系統以及我們的技術人才將進一步促進我們日常運營的平穩運轉。

提高服務質量以提升品牌價值和市場影響力

我們計劃繼續提高我們的服務質量，以進一步提升我們的品牌價值和市場影響力。具體而言，我們計劃：

- 針對秩序維護、清潔、綠化及維修保養服務升級當前的標準化管理政策及程序，以增強客戶滿意度；
- 在已交付我們管理的新物業複製我們的桔服務及臻服務模式，以確保我們所有在管物業的服務質量的一致性；
- 利用並升級我們的信息技術系統以改善我們的業務運營及決策流程，從而為客戶提供最佳的定制式便捷服務；及
- 多樣化並完善與客戶的溝通渠道，以便更好地了解其需求、幫助我們提升服務質量及為客戶創造更好的居住環境。

業 務

我們認為，實施上述舉措可進一步提高服務質量，促使提升品牌價值及市場影響力。

提高人力資源管理及增強企業文化

我們計劃吸引、培養及留住合格人才，從而支持我們的可持續業務增長。

就人才招聘而言，我們將尋求多元化人才招聘渠道。我們計劃吸引來自信息技術公司的技術人才，以升級我們信息技術系統，亦計劃吸引來自相關行業經驗豐富的專業人員以引進新的增值服務。我們亦計劃加深與大學的合作，持續加大校園招聘力度，招募更多優秀畢業生，從而擴大我們的人才庫。

就人才培養而言，我們將持續提供及完善培訓計劃。我們計劃進一步投資「雛鷹計劃」、「獵鷹計劃」、「戰鷹計劃」及「雄鷹計劃」，以增強僱員的執行能力及領導能力。我們將通過培訓計劃為重要職位及未來管理團隊構建人才庫。

就人才挽留而言，我們將優化人力資源管理及提供具有競爭力的薪酬福利待遇，此有助於我們留住有才干的僱員。我們計劃完善基於績效的薪酬及晉升計劃，從而將僱員的利益與我們的成功緊密相聯。

就企業文化而言，我們將持續引進新措施，旨在提升歸屬感及績效。我們認為，這將鼓勵員工增強對本集團的忠誠度，建立穩定的員工隊伍，從而有效執行我們的策略及提升品牌知名度。

我們認為，從長遠來看，我們吸引、培養及留住人才的計劃以及我們的企業文化將幫助有才干的僱員與我們一同發展，並有助於我們實現可持續發展。

業 務

我們的業務模式

我們有三條業務線：(i) 物業管理服務；(ii) 非業主增值服務；及 (iii) 社區增值服務。下表載列於所示期間按業務線劃分的收入明細（以絕對金額及佔總收入的百分比列示）：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(未經審核)							
	(人民幣千元，百分比除外)							
物業管理服務	268,599	67.5	310,076	60.5	232,759	62.0	271,717	54.6
非業主增值服務	86,414	21.7	139,584	27.2	99,627	26.6	116,393	23.4
社區增值服務	42,820	10.8	63,190	12.3	42,830	11.4	109,792	22.0
總計	397,833	100.0	512,850	100.0	375,216	100.0	497,902	100.0

物業管理服務

概覽

我們自2004年起提供物業管理服務。截至2020年9月30日，我們擁有163項在管物業，在管總建築面積為23.1百萬平方米，覆蓋中國9個省份的26座城市。截至同日，我們已訂約管理226項物業，合約總建築面積為35.4百萬平方米，覆蓋中國12個省份的31座城市。於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，就德信集團所開發物業提供的物業管理服務產生的收入分別為人民幣59.5百萬元、人民幣78.7百萬元、人民幣61.1百萬元及人民幣71.3百萬元，分別佔我們同期物業管理服務所得總收入的22.2%、25.4%、26.2%及26.2%。

我們物業管理服務的大部分收入乃產生自就獨立第三方物業開發商所開發物業提供的服務。我們於2005年開始向由獨立第三方物業開發商開發的物業提供物業管理服務。截至2020年9月30日，我們有100項在管物業由獨立第三方物業開發商開發，在管總建築面積為15.2百萬平方米。向獨立第三方物業開發商所開發物業提供物業管理服務所得收入由2018年的人民幣198.5百萬元略增至2019年的人民幣209.6百萬元，並由截至2019年9月30日止九個月的人民幣155.7百萬元略減至截至2020年9月30日止九個月的人民幣162.7百萬元。

業 務

下圖說明截至2020年9月30日我們物業組合的位置：



在管物業進駐地點

浙江	杭州 湖州 嘉興 金華 寧波 麗水 溫州 台州 舟山
江蘇	常州 南京 蘇州 無錫 徐州 鎮江 南通
安徽	合肥 蚌埠 六安 宣城
上海	上海
湖北	武漢
雲南	大理
河南	商丘
陝西	渭南
福建	莆田

已訂約管理物業進駐地點

浙江	杭州 湖州 嘉興 金華 寧波 麗水 溫州 台州 舟山 衢州
江蘇	常州 南京 蘇州 無錫 徐州 鎮江 南通
安徽	合肥 蚌埠 六安 宣城 宿州
上海	上海
湖北	武漢
雲南	大理
河南	商丘
陝西	渭南
福建	莆田
四川	眉山
廣東	佛山
江西	上饒

業 務

下表載列截至2020年9月30日按區域劃分的我們管理及已訂約管理的物業詳情：

地區／省份	在管物業 ⁽¹⁾		已訂約物業 ⁽²⁾	
	物業數目	建築面積 千平方米	物業數目	建築面積 千平方米
浙江省	119	14,588	165	21,337
長江三角洲地區(不包括浙江省).....	38	7,299	47	8,224
其他地區.....	6	1,184	14	5,842
總計	163	23,071	226	35,403

附註：

- (1) 指交付予我們作物業管理用途的物業。
 (2) 指我們已訂立相關經營物業管理服務協議的所有物業，除在管物業外，亦可能包括尚未交付予我們作物業管理用途的物業。

下表載列截至所示日期我們按地理區域劃分的在管總建築面積，以及於所示期間我們按地理區域劃分的產生自物業管理服務的總收入的明細：

	截至12月31日或截至該日止年度						截至9月30日或截至該日止九個月					
	2018年		2019年		2019年		2019年		2020年			
	建築面積	收入	建築面積	收入	建築面積	收入	建築面積	收入	建築面積	收入		
	千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%
							(未經審核)					
浙江省	11,246	155,547	57.9	12,516	189,592	61.1	12,013	141,036	60.6	14,588	184,220	67.8
長江三角洲地區 (不包括 浙江省).....	6,260	99,804	37.2	6,760	105,426	34.0	6,760	80,280	34.5	7,299	79,995	29.4
其他地區.....	1,310	13,248	4.9	1,376	15,058	4.9	1,310	11,443	4.9	1,184	7,502	2.8
總計	18,816	268,599	100.0	20,652	310,076	100.0	20,083	232,759	100.0	23,071	271,717	100.0

服務範圍

我們主要提供以下類別的物業管理服務：

- **秩序維護服務。**我們力求確保我們所管物業安全並有序。我們提供的日常秩序維護服務包括(其中包括)交通管理、巡邏、視頻監控、停車場秩序維護、應急響應、進入管制及訪客管理。我們通過我們內部員工及第三方承包商提供秩序維護服務。

業 務

- **清潔服務。**我們為物業單位及公共區域(可能包括樓梯、走廊、外牆及地庫)提供清潔服務。我們主要通過第三方分包商提供我們的清潔服務。
- **綠化服務。**我們為我們的在管物業的綠化環境提供綠化服務，主要包括害蟲防治、修剪、植物澆水及施肥。我們通常通過第三方分包商提供綠化服務。
- **公共區域設施維修保養服務。**我們通常負責維護(i)公共區域設施及建築構築物，例如電梯、自動扶梯及中央空調設施；(ii)消防及安全設施，如消防滅火器及火警系統；(iii)秩序維護設施，例如入口大門、圍欄及監控攝像頭；及(iv)公用設施，例如發電機、配電設備、水泵房、供水及排水系統。我們通過自有僱員從相關服務提供商獲得支持提供維修保養服務。

截至2020年9月30日，我們聘用2,715名駐場人員以提供物業管理服務及委聘226名經甄選分包商以提供若干物業管理服務，主要包括秩序維護、清潔及綠化服務。

在管物業組合

我們主要管理住宅物業。於往績記錄期間，我們絕大部分收入源自於管理住宅物業。我們的住宅物業在管總建築面積由截至2018年12月31日的約12.9百萬平方米增至截至2019年12月31日的約14.9百萬平方米，並進一步增至截至2020年9月30日的約17.1百萬平方米。

儘管我們收入的大部分源自並有望繼續源自住宅物業，我們仍不斷尋求為非住宅物業提供物業管理服務。我們在管的非住宅物業主要包括商業綜合體、寫字樓、學校、醫院、產業園區及市政公園。

下表載列我們截至所示日期的在管總建築面積及所示期間按物業類型劃分的物業管理服務所得收入明細：

	截至12月31日或截至該日止年度								截至9月30日或截至該日止九個月							
	2018年				2019年				2019年				2020年			
	建築面積		收入		建築面積		收入		建築面積		收入		建築面積		收入	
	千平方米	%	人民幣千元	%	千平方米	%	人民幣千元	%	千平方米	%	人民幣千元	%	千平方米	%	人民幣千元	%
住宅物業..	12,888	68.5	179,349	66.8	14,894	72.1	192,792	62.2	14,512	72.3	143,324	61.6	17,087	74.1	185,839	68.4
非住宅物業...	5,928	31.5	89,250	33.2	5,758	27.9	117,284	37.8	5,571	27.7	89,435	38.4	5,984	25.9	85,878	31.6
總計.....	<u>18,816</u>	<u>100.0</u>	<u>268,599</u>	<u>100.0</u>	<u>20,652</u>	<u>100.0</u>	<u>310,076</u>	<u>100.0</u>	<u>20,083</u>	<u>100.0</u>	<u>232,759</u>	<u>100.0</u>	<u>23,071</u>	<u>100.0</u>	<u>271,717</u>	<u>100.0</u>

業 務

我們相信，憑藉我們在為住宅及非住宅物業提供優質物業管理服務時所積累的經驗及聲譽，我們將能繼續多元化在管物業組合及進一步擴大我們的客戶基礎。

我們物業組合增加

於往績記錄期間，我們主要通過從德信集團、其合營企業及聯營公司及獨立第三方物業開發商獲取新物業管理服務協議擴大物業組合。展望未來，我們擬將通過自德信集團、獨立第三方物業開發商以及業主委員會獲取更多物業管理服務協議提高我們的業務規模及市場份額。此外，我們亦計劃收購具有地區影響力及相似市場定位的獨立第三方物業管理公司，並與於其他行業運營的公司或政府實體成立合營企業以進一步多元化我們的物業組合及擴大我們的業務規模。請參閱「一 業務策略 — 繼續擴大我們的業務規模及市場份額」。

下表載列於往績記錄期間就物業數目及其相應的建築面積而言，我們的合約建築面積及在管建築面積的變動：

	截至12月31日或截至該日止年度								截至9月30日或截至該日止九個月			
	2018年				2019年				2020年			
	已訂約物業 ⁽¹⁾		在管物業		已訂約物業 ⁽¹⁾		在管物業		已訂約物業 ⁽¹⁾		在管物業	
	物業 數目	建築 面積	物業 數目	建築 面積	物業 數目	建築 面積	物業 數目	建築 面積	物業 數目	建築 面積	物業 數目	建築 面積
	(千平方米，物業數目除外)											
截至期初.....	133	21,112	118	19,589	173	28,282	126	18,816	201	31,113	144	20,652
新訂約 ⁽²⁾	47	9,664	15	1,721	39	4,880	29	3,885	33	5,114	27	3,243
終止 ⁽³⁾	7	2,494	7	2,494	11	2,049	11	2,049	8	824	8	824
截至期末.....	173	28,282	126	18,816	201	31,113	144	20,652	226	35,403	163	23,071

附註：

- (1) 包括在管物業及已訂約但尚未交付的物業。
- (2) 主要包括(i)由物業開發商開發的新物業的前期物業管理服務協議，及(ii)代替彼等前物業管理服務提供商的住宅或非住宅社區物業管理服務協議。相關期間續新的協議不被視為我們於有關期間的新訂約。新訂約的在管建築面積包括根據我們於先前期間訂立的協議於相關期間交付予我們管理的建築面積。
- (3) 主要包括我們的若干已終止物業管理服務協議，其乃由於我們重新分配我們的資源至盈利能力更強的訂約以優化我們的物業組合。

業 務

物業管理費

我們採用兩種費用模式收取物業管理費。於往績記錄期間，我們的絕大部分物業管理費按包幹制收取，而剩餘的按酬金制收取。下表載列截至所示日期我們按費用模式劃分的在管總建築面積，以及於所示期間按費用模式劃分的物業管理服務所得收益明細：

	截至12月31日或截至該日止年度						截至9月30日或截至該日止九個月					
	2018年			2019年			2019年			2020年		
	建築面積	收入		建築面積	收入		建築面積	收入		建築面積	收入	
千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%	千平方米	人民幣千元	%	
							(未經審核)			(未經審核)		
包幹制	18,507	268,300	99.9	20,343	309,781	99.9	19,774	232,538	99.9	22,762	271,487	99.9
酬金制	309	299	0.1	309	295	0.1	309	221	0.1	309	230	0.1
總計	18,816	268,599	100.0	20,652	310,076	100.0	20,083	232,759	100.0	23,071	271,717	100.0

我們於決定按包幹制或酬金制收取費用時，會考慮多項因素，包括地方性法規、物業開發商或業主委員會指定的服務要求、物業管理費的可負擔性及業主的質量預期、當地市況、預測盈利能力及個別物業的性質及特徵。我們按個別情況釐定費用模式。

按包幹制收取的物業管理費

於往績記錄期間，我們按包幹制自物業管理服務協議產生大部分收入。根據包幹制費用模式，我們就物業管理服務收取固定「全包」費用。就物業管理費而言，我們通常就住宅物業按年度基準收取，所有其他物業則按季度及根據我們物業管理服務協議的條款訂明的基準收取。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物業管理服務所產生的成本。根據中指院的資料，包幹制費用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。

業 務

包幹制收費模式對我們的運營管理能力及效率要求頗高。於協商及訂立我們的物業管理服務協議前，我們力求盡可能準確地編製對我們銷售成本的估計。我們的銷售成本主要包括(其中包括)員工成本、分包費用、公用事業及維護費用、原材料及耗材成本、出售停車位的成本以及其他費用。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，我們或無法從客戶處收取額外的費用來維持我們的利潤率。然而，我們可以選擇透過協商提高物業管理費，並通過運用自動化系統提高財務及運營效率。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們在按包幹制收費的管理物業中並無招致任何重大虧損。

於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，我們就五項、一項及六項在管物業產生合共總虧損分別為人民幣0.3百萬元、人民幣0.4百萬元及人民幣0.3百萬元。我們就該等物業產生的總虧損乃主要由於我們管理該等虧損物業已久，未曾上調定價。於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，我們就向該等虧損物業提供的物業管理服務產生的收入分別約為人民幣5.1百萬元、人民幣3.0百萬元及人民幣3.7百萬元，分別佔我們同期物業管理服務收入的1.9%、1.0%及1.3%。請參閱「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們於往績記錄期間就若干按包幹制進行的物業管理服務協議產生虧損」。為維護管理物業的盈利能力，我們採取多種成本節省措施。例如，我們(i)實施信息技術系統以提升我們的運營效率；(ii)對僱員採用培訓計劃以提升彼等運營效率及執行能力；(iii)向有經驗的第三方服務提供商外包若干秩序維護、清潔及綠化服務；及(iv)緊密監控我們的成本結構及優化我們在能源消耗上的開支。

按酬金制收取的物業管理費

於往績記錄期間，我們自小部分按酬金制收費的物業管理服務協議產生收入。根據酬金制模式，我們通常每月按客戶應付的物業管理費總額的預先釐定比例或預定金額收取費用作為我們的酬金。我們將佣金費確認為收入，而剩餘部分用作營運資金以支付我們在提供物業管理服務時產生的成本。該等成本由支付我們物業管理費的客戶承擔。

業 務

當我們訂約按酬金制管理住宅社區時，我們實質上擔當業主及住戶代理的角色。由於該等住宅社區的管理處並無獨立銀行賬戶，故實質上與該等管理處有關的所有交易均通過我們的庫務職能進行結算。截至期末，倘管理處在我們的庫務職能中積累的營運資金不足以支付於相關期間所產生的開支，則該差額將由住戶分攤。於往績記錄期間，兩項在管物業按酬金制收費。

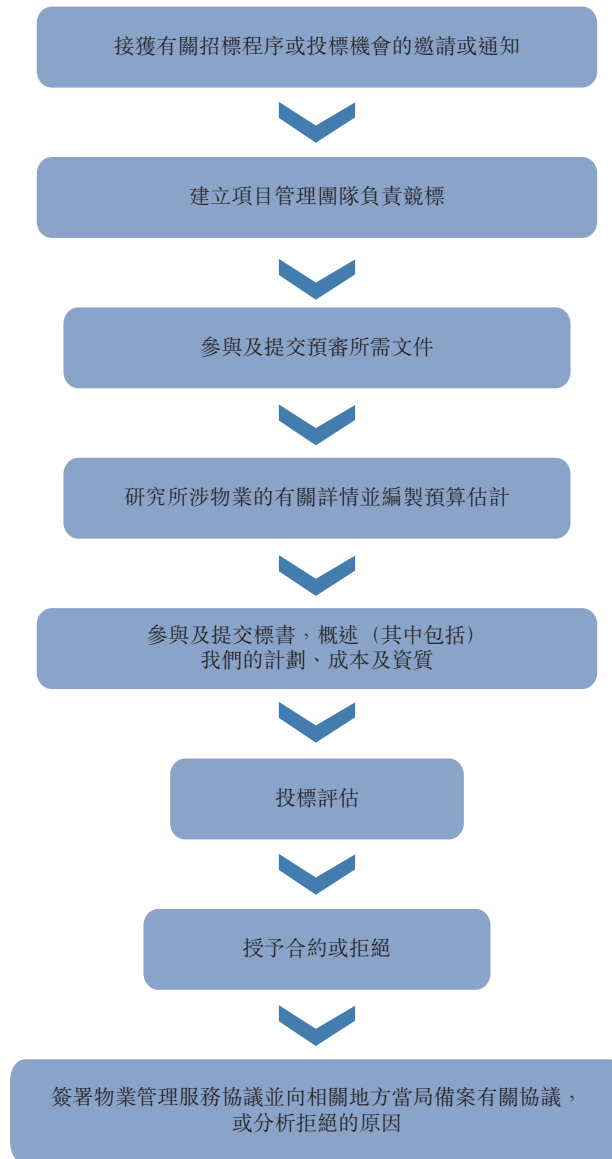
根據酬金制模式，我們無權收取由客戶支付的物業管理費超過提供物業服務相關的費用及開支的差額。因此，我們一般不會確認酬金制物業管理服務協議的任何直接成本。有關費用由客戶承擔。與酬金制模式有關的經營風險相對較低，原因是物業管理成本由客戶承擔且其僅構成在管物業的一小部分。

招標程序

我們獲取物業管理服務協議的方式大部分為參與投標程序，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。我們只有少數物業管理服務協議通過協議投標取得。通常而言，物業開發商在物業開發階段或住宅物業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《物業管理條例》及《前期物業管理招標投標管理暫行辦法》，住宅及同一物業管理區域內非住宅的建設單位，應當通過招投標的方式選聘具有相應資質的物業管理企業。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，物業開發商可直接透過訂立協議的方式選聘具有相應資質的物業管理公司。有關招標程序的相關法律規定的更多資料，請參閱本文件「監管概覽－有關物業管理服務的條例－有關委任物業管理企業的條例」。根據中國《政府採購法》及相關法律法規，就中國政府機關、機構或組織所擁有超過指定金額的非住宅物業的相關服務委聘物業管理服務提供商須經過招標程序。

業 務

以下流程圖列示我們獲取住宅物業的物業管理服務協議的典型招標程序的各個階段：



對由德信集團及其合營企業及聯營公司開發的物業而言，我們亦於獲授物業管理服務協議前參與相關中國法律及法規規定的招標程序。

業 務

下表列示於所示期間按物業開發商類型劃分的獲得物業管理服務協議的中標率：

	截至12月31日止年度		截至9月30日 止九個月
	2018年	2019年	2020年
	(%)		
德信集團所開發物業 ⁽¹⁾	100.0	100.0	100.0
聯合開發物業 ⁽²⁾	100.0	100.0	100.0
獨立第三方物業開發商 所開發物業 ⁽³⁾	58.6	63.6	64.0

附註：

- (1) 指德信集團單獨開發或由德信集團與獨立第三方物業開發商聯合開發的物業，其中德信集團持有有關物業的控股權益。
- (2) 指德信集團與獨立第三方物業開發商聯合開發的物業，其中德信集團並無持有有關物業的控股權益。
- (3) 指獨立第三方物業開發商單獨開發的物業。

於往績記錄期間，我們就德信集團開發的物業的中標率為100.0%。於往績記錄期間，我們對德信集團開發物業的高中標率的主要原因在於（其中包括）：(i)德信集團認可我們優質的物業管理服務；(ii)我們與德信集團的長期密切關係，這使雙方建立互信，積累隱性知識，降低溝通協調成本；及(iii)在向客戶提供產品及服務方面，我們本著相近的理念，這使我們能夠更好地了解並達致德信集團期望的標準。

於往績記錄期間，我們就聯合開發的物業招標成功率為100.0%，主要由於我們的產品、服務質量及品牌形象獲得聯合開發物業的物業開發商的廣泛認可。

於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，我們就獨立第三方物業開發商所開發的物業管理項目分別提交了合共29項、22項及25項投標書，於同期，我們就獨立第三方物業開發商所開發物業的中標率分別為58.6%、63.6%及64.0%。就獨立第三方物業開發商開發的物業而言，我們的招標成功率低於德信集團或聯合開發物業的招標成功率，因為就德信集團開發的物業或聯合開發的物業而言，我們通常會在物業開發初期向非業主提供增值服務。該等服務使我們更了解該等物業發展商的需求，從而使他們更有可能聘請我們提供物業管理服務。

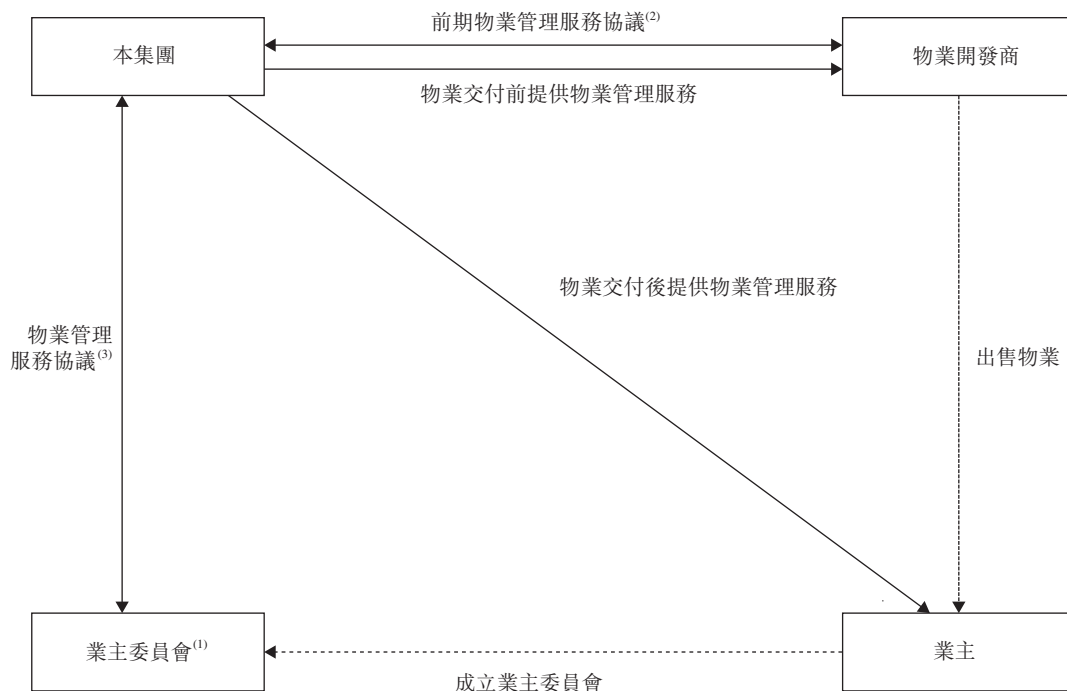
截至2020年9月30日，我們有三項前期物業管理服務協議並非通過招標程序獲得，而是通過公平磋商經常規商業談判獲得。根據相關中國法律法規，物業開發商應經招標方能聘請物業管理服務提供商提供前期物業管理服務。誠如中國法律顧問告知，對於物業管理服務提供商未經招投標而訂立前期物業管理服務協議的，中國並無

業 務

在具體法律法規中規定相關行政處罰，未經招投標程序亦不會影響協議的有效性。然而，倘地方政府要求相關物業開發商限期整改，相關物業開發商需組織招投標選聘相關物業的物業管理服務提供商。截至2020年9月30日止九個月，我們僅自該等三項物業的其中一項產生收入。於往績記錄期間，我們來源於該項物業的物業管理服務所得收入約為人民幣0.9百萬元，佔往績記錄期間物業管理服務總收入的0.1%。根據《物業管理條例》(2018年修正)，(i)任何住宅物業的物業開發商，應當通過招標的方式選聘物業管理公司；投標人少於3個或者住宅規模較小的，經物業所在地的區、縣人民政府房地產行政主管部門批准，可以直接採用協議方式選聘物業管理公司；及(ii)無需通過招標的方式選聘一家物業管理公司來與住宅物業業主委員會簽訂物業管理服務協議。此外，根據《物業管理條例》(2018年修正)，純非住宅物業無需通過招標方式選聘物業管理公司。

物業管理服務協議

以下載列根據物業管理協議，我們與各方的關係：



附註：

- (1) 適用法律授權業主委員會代表業主行事。
- (2) 前期物業管理服務協議是我們在物業交付予業主前與物業開發商訂立的一種物業管理服務協議，根據相關中國法律與法規對所有未來的業主具有法律約束力。
- (3) 根據相關中國法律與法規，業主委員會與我們之間訂立的物業管理服務協議對所有業主具有法律約束力。

業 務

我們通常會與物業開發商訂立前期物業管理服務協議。前期物業管理服務協議為我們在與業主委員會訂立物業管理服務協議前與物業開發商訂立的一類物業管理服務協議，根據相關中國法律與法規對所有未來的業主具有法律約束力。

就已交付我們管理但尚未成立業主委員會的住宅物業，我們根據與相關物業開發商訂立的前期物業管理服務協議向業主及住戶提供物業管理服務。

就已交付我們管理並已成立業主委員會的住宅物業而言，我們通常與代表業主的業主委員會訂立物業管理服務協議。就非住宅物業而言，我們通常與業主訂立物業管理服務協議。於往績記錄期間，我們來自物業管理服務的大部分收益產生自住宅物業。

下表載列於截至所示日期我們的合約總建築面積及在管建築面積及所示期間我們的物業管理服務於不同階段的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									截至9月30日或截至該日止九個月						
	2018年			2019年			2019年			2020年						
	合約建築 面積	在管建築 面積	收入	合約建築 面積	在管建築 面積	收入	合約建築 面積	在管建築 面積	收入	合約建築 面積	在管建築 面積	收入				
千平方米	千平方米	人民幣千元	千平方米	千平方米	人民幣千元	千平方米	千平方米	人民幣千元	千平方米	千平方米	人民幣千元					
		%			%			%			%			%		
前期																
階段 ⁽¹⁾	24,386	14,920	184,186	68.6	26,697	16,236	220,924	71.2	26,697	15,667	164,710	70.8	30,260	17,928	206,245	75.9
業主委 員會																
階段 ⁽²⁾	3,896	3,896	84,413	31.4	4,416	4,416	89,152	28.8	4,416	4,416	68,049	29.2	5,143	5,143	65,472	24.1
總計	28,282	18,816	268,599	100.0	31,113	20,652	310,076	100.0	31,113	20,083	232,759	100.0	35,403	23,071	271,717	100.0

附註：

- (1) 指物業已交付我們管理但未成立業主委員會的階段。
- (2) 指業主委員會成立的階段。對於每個我們與業主委員會訂立物業管理服務協議的物業，為進行計算已計入相關業主委員會成立的整個期間的收入，包括該等物業緊接業主委員會成立前的前期階段所產生的收入。請參閱下文「物業管理服務協議－與業主委員會協議的主要條款」。

業 務

截至2020年9月30日，我們已訂約管理但尚未交付予我們的物業的合約總建築面積約為12.3百萬平方米。就該等已訂約但未交付物業而言，截至2020年9月30日，我們已訂立相關前期物業管理服務協議或物業管理服務協議，但尚未開始提供物業管理服務，乃由於截至同日該等物業尚未交付予我們。

下表載列截至2020年9月30日，我們在管物業的物業管理服務協議的屆滿時間表：

	在管物業				已訂約物業			
	在管建築面積		協議數目		合約建築面積		協議數目	
	千平方米	%	數目	%	千平方米	%	數目	%
無固定年期的物業管理服務協議 ⁽¹⁾	14,775	64.0	96	58.9	26,310	74.3	153	67.7
於以下年度屆滿的有固定年期的物業管理服務協議：								
截至2020年12月31日止年度 ⁽²⁾	2,786	12.1	20	12.3	2,786	7.9	20	8.8
截至2021年12月31日止年度及以後	5,510	23.9	47	28.8	6,307	17.8	53	23.5
小計	8,296	36.0	67	41.1	9,093	25.7	73	32.3
總計	23,071	100.0	163	100.0	35,403	100.0	226	100.0

附註：

- (1) 包括(i)與物業開發商簽訂的前期物業管理服務協議，該協議並無固定期限，在業主委員會成立後，業主選擇物業管理服務提供商且業主委員會與之鑒訂替代物業管理服務協議時，前期物業管理服務協議予以終止；及(ii)儘管其合約期限已於2020年9月30日前到期，我們仍繼續據其提供服務的物業管理服務協議。這主要是由於該等物業的相關業主大會尚未召開，或業主委員會尚未成立，無法續簽我們的物業管理服務協議或選擇替代的物業管理服務提供商，或我們仍在與業主委員會就我們的續聘事宜進行協商。
- (2) 包括合約期限自2020年9月30日（包括該日）已到期但截至2020年12月31日我們仍繼續據其提供服務的物業管理服務協議。

於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，我們物業管理服務協議的留存率分別為94.7%、92.9%及95.3%。於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，住宅物業的物業管理服務協議留存率分別為94.3%、94.9%及97.3%。於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，非住宅物業的物業管理服務協議留存

業 務

率分別為95.7%、89.5%及91.7%。非住宅物業的留存率整體上低於住宅物業的留存率，主要由於學校、醫院及市政公園的物業管理服務協議具有介乎[一]年至[三]年的固定期限，我們需要參加招標過程以獲得相關聘約。

與物業開發商協議的主要條款

我們與物業開發商簽訂的前期物業管理服務協議通常包括以下主要條款：

- *服務範圍*。與物業開發商簽訂的典型前期物業管理服務協議列出所需服務，主要包括秩序維護、清潔、綠化及維修保養服務。我們可能向合資格分包商分包若干服務。
- *服務標準*。前期物業管理服務協議載列有關範圍，如我們服務相關的區域，以及執行服務的要求、頻率及標準。
- *物業管理費*。前期物業管理服務協議載列一般按包幹制應支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。倘我們同意管理停車場，則前期物業管理服務協議亦將訂明該等服務的應付費用。對於逾期物業管理費，物業開發商、業主或住戶應當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)確保物業買方清楚與我們提供物業管理服務有關的義務及將前期物業管理服務協議的相關條款併入物業購買協議，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*。有關協議通常在業主委員會成立後屆滿，並訂立新物業管理服務協議取代與物業開發商的當前協議時到期。倘有關物業管理服務協議到期而業主委員會尚未成立，則有關協議將自動續期或我們可能會與物業開發商協商訂立前期物業管理服務補充協議。
- *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首先通過磋商解決任何合約糾紛。

業 務

在物業開發商向業主交付物業後，業主可成立並運營業主委員會以管理該等物業。

我們的前期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物業管理服務協議的條款。截至2020年9月30日，我們管理的38個住宅物業已成立業主委員會，佔我們所管理住宅物業總數的35.2%。業主委員會與我們相互獨立。為取得及持續取得物業管理服務協議，我們須始終以有競爭力的價格提供優質服務。根據《中華人民共和國民法典》，業主大會選聘或解聘物業服務企業的法定人數，應當由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。社區業主大會經參與表決過半數的業主且參與表決人數過半數的業主同意，方可選聘或解聘物業服務企業。有關更多資料，請參閱本文件「監管概覽－有關物業管理服務的條例－有關委任物業管理企業的條例」。

由於我們於協商期間繼續向該等物業管理物業提供服務，業主及住戶有義務依法向我們支付物業管理費。如於前期管理服務協議初始期限屆滿時尚未成立業主委員會或業主委員會與我們尚未訂立新物業管理服務協議，則前期物業管理服務協議通常將自動續簽，直至與業主委員會訂立新物業管理服務協議。倘我們已簽署並無固定期限前期物業管理服務協議且於物業交付後並未成立業主委員會，或具有固定期限的前期物業管理服務協議屆滿後，在業主並無聘用新服務提供商且我們繼續提供物業管理服務情況下，業主及住戶亦有法律義務就我們繼續提供的服務直接向我們支付物業管理費。

與業主委員會協議的主要條款

我們與業主委員會簽訂的物業管理服務合約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，包括秩序維護、清潔、綠化以及維修保養服務。
- **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，包括與我們服務相關的區域，以及提供服務的頻次。

業 務

- *物業管理費*。業主及住戶可根據相關服務協議按照包幹制或酬金制方式支付物業管理費。當我們的物業管理費須按包幹制方式支付時，通常按建築面積收費。倘我們同意提供停車場物業管理服務，物業管理服務協議也將詳細說明這些服務的應付費用。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承諾履行與支付物業管理費有關的義務，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*。我們的物業管理服務協議通常具有三年的固定期限。就可以重續的物業管理服務協議而言，一般會在協議屆滿前三個月以書面方式作出重續協議的建議，而新服務協議一般在協議屆滿前一或兩個月簽署。若干服務協議規定，倘相關業主委員會與其他物業管理公司於現有協議屆滿前尚未簽訂新協議，已發佈協議的條款應予以延期直至相關業主委員會及新聘請的物業管理公司之間的新物業管理服務協議生效為止。倘我們無法達到協議載明的質量標準且未能在規定時間內改正有關問題，則業主委員會可終止我們的物業管理服務協議。
- *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首先通過磋商解決任何合約糾紛。

根據中國法律法規，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協議的個別訂約方。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。業主有權獲知及監督公共基金的使用情況以及對公共區域及公共設施的管理情況。

業 務

非住宅物業的物業管理服務協議的主要條款

我們就管理非住宅物業與業主及房地產開發商等客戶訂立物業管理服務協議。有關非住宅物業的物業管理服務協議一般包括服務範圍、績效標準、物業管理費、合約方各自的權利及責任以及服務條款等主要條款。

非住宅物業的付款條款根據物業類型及我們與客戶的協商而有所不同，我們的管理費通常按月或按季度繳付。

我們的定價政策

就住宅物業而言，在業主委員會成立之前，我們根據地方政府定價指導對我們的服務進行定價。就非住宅物業而言或就住宅物業而言，在業主委員會成立之後，我們通常會考慮物業的特點和位置、我們的預算、目標利潤率、業主及住戶狀況及我們服務的範圍和質量等因素進行定價。我們定期評估我們的財務資料，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，而我們亦須遵守有關政府部門頒佈的定價控制。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寬價格控制或有關住宅物業的指引政策，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條例－有關物業管理企業收費的條例」。由於有關地方部門通過法規以貫徹該放開價格管控通知，我們預期住宅物業的定價控制將隨時間而放鬆。然而，有關定價指導或會限制我們提高費率的能力，請參閱本文件「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們於往績記錄期間就若干按包幹制進行的物業管理服務協議產生虧損」。

業 務

下表載列我們於所示期間按物業類型劃分的月均物業管理費：

	截至12月31日止年度		截至 9月30日 止九個月
	2018年	2019年	2020年
	(每平方米人民幣元)		
住宅物業.....	1.8	1.8	2.0
非住宅物業.....	1.9	2.8	2.7

我們的住宅物業月均物業管理費由2018年及2019年的每平方米人民幣1.8元增加至截至2020年9月30日止九個月的每平方米人民幣2.0元，主要是由於我們就截至2020年9月30日止九個月的新交付物業收取較高物業管理費，並且實施了成本控制措施，連同規模經濟一同使得運營效率有所提高。我們的非住宅物業月均物業管理費由2018年的每平方米人民幣1.9元增加至2019年的每平方米人民幣2.8元，主要由於我們自願終止了幾項低利潤率的物業管理協議，並收取新交付非住宅物業的物業管理費。截至2020年9月30日止九個月，我們非住宅物業的月均物業管理費穩定在每平方米人民幣2.7元，而2019年為每平方米人民幣2.8元。

下表載列於所示期間按物業開發商劃分的物業管理服務的月均物業管理費：

	截至12月31日止年度		截至 9月30日 止九個月
	2018年	2019年	2020年
	(每平方米人民幣元)		
德信集團所開發物業 ⁽¹⁾	2.0	2.2	2.2
聯合開發物業 ⁽²⁾	2.5	2.3	2.4
獨立第三方物業開發商所開發物業 ⁽³⁾	1.8	2.0	2.1
整體月均物業管理費.....	1.8	2.1	2.2

附註：

- (1) 指德信集團單獨開發或由德信集團與獨立第三方物業開發商聯合開發的物業，其中德信集團持有有關物業的控股權益。
- (2) 指德信集團與獨立第三方物業開發商聯合開發的物業，其中德信集團並無持有有關物業的控股權益。
- (3) 指獨立第三方物業開發商單獨開發的物業。

業 務

於往績記錄期間，就德信集團所開發物業收取的物業管理服務月均物業管理費有所提高，主要是由於我們能夠於隨後時期就已交付供我們管理的新物業收取更高的物業管理費。於往績記錄期間，就獨立第三方物業開發商所開發物業收取的月均物業管理費有所增加，主要是由於我們提升了品牌聲譽，令我們得以更好地與其他物業管理公司競爭從而收取更高的物業管理費。

支付及信貸期

根據我們的物業管理服務協議的條款，我們可能按年度、季度或月份收取物業管理費。業主、住戶及開發商可於年初根據物業管理服務協議的條款預付物業管理服務費或在我們發出繳款通知書時支付，根據中指院的資料，這與中國的物業管理行業規範相符。我們通常不會就我們收取的物業管理費向業主授予信貸期。我們主要接受通過銀行轉賬、線上支付及現金支付物業管理費。

為促進物業管理費及其他付款的及時收取，我們按月份向致電業開發商、業主及住戶或向其發出書面付款通知。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通知提醒有關客戶支付未付款項。倘未償付費用於初始逾期日期後仍未支付，我們或會以書面形式發出催繳函，向該客戶申索未付金額。同時，我們將每年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。有關貿易應收款項及其相關風險的更多資料，請參閱本文件「財務資料－合併資產負債表若干項目說明－貿易應收款項」及「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們未必能向業主、住戶及／或物業開發商收取物業管理費，因而產生貿易應收款項減值虧損」。

非業主增值服務

我們向非業主（主要包括物業開發商）提供系列增值服務。該等服務包括：(i) 案場服務；(ii) 前介服務；(iii) 房檢房修服務；及(iv) 商業諮詢服務。下表載列於所示期間

業 務

按服務類型劃分的非業主增值服務收入明細（以絕對金額及佔非業主增值服務收入的百分比列示）：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(未經審核)							
	(人民幣千元，百分比除外)							
案場服務.....	70,734	81.8	86,993	62.3	61,917	62.2	66,602	57.2
前介服務.....	12,697	14.7	37,976	27.2	27,132	27.2	36,389	31.3
房檢房修服務.....	2,983	3.5	14,615	10.5	10,578	10.6	11,482	9.9
商業諮詢服務.....	-	-	-	-	-	-	1,920	1.6
總計.....	86,414	100.0	139,584	100.0	99,627	100.0	116,393	100.0

案場服務

物業開發商可能會在物業開發的早期委聘我們提供案場服務。案場服務主要包括提供予物業開發商於其中開展物業銷售的案場的協助，如於案場提供接待、清潔及秩序維護服務。我們的服務旨在確保案場及示範單位的秩序維護獲得維護及運作順利。我們通常按成本加成基準向物業開發商收取固定服務費。

我們就有關服務與物業開發商訂立服務協議，有關協議通常具有固定期限。然而，經雙方同意，服務協議亦可於物業開發商知會我們不必再提供服務時終止。我們通常會根據所需服務員工的數量、案場及示範單位的建築面積、服務標準以及所涉及的行政開支等多項因素向物業開發商收取固定服務費。我們一般以本身的僱員提供案場服務。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自案場服務的收入分別佔我們非業主增值服務所產生收入的81.8%、62.3%、62.2%及57.2%。

前介服務

我們向物業開發商提供前介服務，以滿足其於業務運營不同階段的需求。於建設規劃階段，我們審閱物業開發商的施工藍圖，並從物業管理角度提供建議，如秩序維

業 務

護、節能及消防建議。於施工階段，我們向物業開發商提供駐場協助，以幫助其實施規劃階段提出的建議及從物業管理角度發現任何需予以解決的質量問題。我們亦將檢查施工過程的重要進度指標，以確保符合初始設計及相關施工規定。於交房前，我們向物業管理公司提供於交房前所收集的評估及建議，以幫助其向業主及住戶提供優質的物業管理服務。我們通常會就前介服務與物業開發商訂立單獨協議。

我們就將予提供之前介服務收取每平方米固定費用或協定的最高費用。於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自前介服務的收入分別佔我們非業主增值服務收入的14.7%、27.2%、27.2%及31.3%。

房檢房修服務

於施工階段或交付前，物業開發商可能會聘用我們檢驗建築及施工質量。我們根據相關公司指引及政府法規對物業內的各單元進行質量檢驗、評估任何質量問題、向物業開發商報告並進行隨訪，確保物業符合適用的交付標準。憑藉我們於合規要求方面的經驗，我們亦具備維修保養能力，可協助業主履行合規義務。因此，作為房檢房修服務的一部分，物業開發商亦可於物業未能達致規定的交付標準時，委託我們提供維修保養服務。

由於物業開發商可能會委聘我們履行其質保責任，因此，我們還於交付後的質保期間向物業開發商提供維修保養服務。我們的房檢房修服務可減少交付後的投訴，乃由於我們能夠提前發現及解決任何質量問題。因此，我們的房檢房修服務可提升物業開發商的品牌形象及提高業主的滿意度。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自房檢房修服務的收入分別佔我們非業主增值服務收入的3.5%、10.5%、10.6%及9.9%。

商業諮詢服務

於2020年下半年，我們推出商業諮詢服務，借此我們從物業管理及運營的角度向商業綜合體及服務式公寓的經營者提供諮詢服務。

業 務

我們面向商業綜合體的商業諮詢服務包括：(i)從營銷及定位角度出發的市場研究及分析；(ii)利用我們龐大的零售商家數據庫提供租戶發掘服務；及(iii)開業籌備服務，以確保商業綜合體開業順利。我們面向服務式公寓的商業諮詢服務包括開展市場研究、制定營銷策略、提供室內裝修設計服務及制定標準化管理程序。截至最後實際可行日期，我們已就4項商業綜合體及36項服務式公寓訂立商業諮詢服務協議，其中，我們已開始分別向2項商業綜合體及36項服務式公寓提供服務。

於截至2020年9月30日止九個月，我們的商業諮詢服務所得收入佔非業主增值服務所得收入的1.6%。

社區增值服務

我們向業主及住戶提供範圍廣泛的社區增值服務，使其生活更便捷，培養社區情感及歸屬感。我們社區增值服務的客戶主要包括業主及住戶以及物業開發商。該等服務主要包括(i)智能社區解決方案；(ii)物業銷售及協銷服務；(iii)社區資源增值服務；(iv)會所服務；(v)美居服務；及(vi)社區零售和家居服務。下表載列我們於所示期間按服務類型劃分的以絕對金額及佔社區增值服務收入百分比列示的社區增值服務收入明細：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2018年		2019年		2019年		2020年	
	金額	%	金額	%	金額	%	金額	%
	(未經審核)							
	(人民幣千元，百分比數字除外)							
智能社區解決方案	12,333	28.8	22,087	34.9	15,107	35.3	34,966	31.8
物業銷售及協銷服務	–	–	9,714	15.4	6,203	14.5	42,208	38.4
社區資源增值服務	6,952	16.2	9,588	15.2	7,507	17.5	14,119	12.9
會所服務	13,392	31.3	12,555	19.9	8,621	20.1	9,074	8.3
美居服務	10,143	23.7	9,029	14.3	5,392	12.6	5,431	5.0
社區零售和家居服務	–	–	217	0.3	–	–	3,994	3.6
總計	42,820	100.0	63,190	100.0	42,830	100.0	109,792	100.0

業 務

智能社區解決方案

我們通過提供滿足彼等對物業管理的特定需求的定制軟件，向住宅物業及非住宅物業的物業開發商提供智能社區解決方案。我們亦銷售軟件包在相關在管物業可正常運行的必要硬件及設備。此外，還提供維修保養服務並收取相關維護費用。

我們從2015年開始向物業開發商出售智能硬件，例如帶有人臉識別程序的入口終端。自此之後，我們一直致力於開發智能社區解決方案，以滿足智能社區不斷發展的需求和對該等社區的管理。2020年初，我們開始提供智能社區解決方案，該解決方案利用物聯網及大數據集成了(其中包括)訪客管理、交通管制、停車場管理、秩序維護控制、節省能耗及消防控制等功能。智能社區解決方案包括(其中包括)：(i)人臉識別程序，可為訪客管理提供具成本效益的解決方案；(ii)檢測能耗水平的樓宇管理系統；(iii)監控在管物業內人員的異常行為的秩序維護控制模塊；及(iv)交通管理模塊，可協助交通控制及停車場管理。此外，在非住宅物業(如商業綜合體)中，物業管理公司可使用智能社區解決方案以進一步分析租戶檔案資料和客戶流，以協助物業管理公司向業主和企業主提供針對性的服務，滿足其的業務運營需求。

智能社區解決方案的數據處理功能為物業開發商及物業管理公司的決策過程提供有意義的數據分析。舉例而言，物業開發商及物業管理公司可根據有關分析設計定制化的增值服務滿足業主及住戶的特定需求。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自智能社區解決方案的收入分別佔我們社區增值服務收入的28.8%、34.9%、35.3%及31.8%。我們認為，智能社區解決方案將於可預見的未來推動我們的增長，我們計劃投入更多的財務及管理資源，以進一步開發及擴大該業務線。

業 務

會所服務

我們通過杭州融運提供會所服務，包括提供餐飲服務及會議室服務。此外，我們亦於節日期間向客戶銷售定制禮品。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自會所服務的收入分別佔我們社區增值服務收入的31.3%、19.9%、20.1%及8.3%。

美居服務

我們提供美居服務，其中我們提供從室內裝修設計到傢俱及家電採購及安裝的定制美居服務。我們最初提供裝修相關服務，其中我們協助第三方裝修服務提供商向業主推銷其服務。為滿足不斷增長的裝飾服務需求，自2019年下半年起，我們開始側重於提供裝飾服務，即室內設計及傢俱及家電採購及安裝。目前，我們通過兩種模式提供該等服務：(i)我們向我們在管物業的業主及住戶聯繫傢俱、家用電器及配件的獨立第三方供應商進行全包裝飾方案，以打造拎包入住住房，對此自獨立第三方供應商收取酬金；或(ii)我們提供室內裝修設計，根據業主或住戶的喜好及預算代其購買及安裝傢俱、家用電器及配件，並在購買產品的成本之上向業主及住戶收取服務費用。我們通常與業主及住戶另行簽訂協議，其中載明具體安排，包括完工日期以及我們所提供的產品及服務的一般說明。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自美居服務的收入分別佔我們社區增值服務收入的23.7%、14.3%、12.6%及5.0%。

物業銷售及協銷服務

我們向物業開發商及業主提供物業銷售及協銷服務。於往績記錄期間，我們從事停車場銷售服務，即自物業開發商購入車位，再轉售予業主及住戶。截至2020年9月30日，我們的所有車位均已售罄。我們已於2020年底升級服務模式。我們採用輕資產協銷服務模式，即協助物業開發商向居住於我們的在管物業的業主及住戶推銷其房產物業，而非買入車位隨後再售予業主及住戶。我們按合約價格的若干百分比收取服務佣金。未來，我們計劃投入更多資源至該代理服務模式。

業 務

於2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自物業銷售及協銷服務的收入分別佔我們社區增值服務收入的15.4%、14.5%及38.4%。

社區資源增值服務

我們向業主提供若干增值服務，如協助業主出租公共區域及公共設施予第三方，以換取預先釐定的一定比例的租金作為佣金。有關公共區域及公共設施包括地庫、電梯及外牆廣告位、臨時停車位及未使用的辦公場地。我們通過收取已協定的一定比例的租金作為佣金而產生收入。我們就有關服務與服務買方訂立單獨協議。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們來自社區資源增值服務的收入分別佔我們社區增值服務收入的16.2%、15.2%、17.5%及12.9%。

社區零售和家居服務

我們提供各類線上及線下社區零售和家居服務，以滿足業主及住戶不斷變化的需求，使業主及住戶的生活更加舒適便捷。我們於2019年下半年開始提供有關服務。

圍繞業主及住戶的需求，我們的零售服務向業主及住戶提供來源於經預篩選的獨立商戶的各類雜貨、季節性產品及其他日常用品。我們亦為業主及住戶提供清潔、維修保養服務。

我們通過附屬公司杭州桔鄰提供該等服務。杭州桔鄰持有食品經營許可證。我們自服務提供商及商戶採購相關產品，再以較高價將所採購的產品轉售予客戶。業主及住戶線下可通過撥打電話或管家或線上可通過桔鄰微信小程序訂購服務或產品。我們亦在社區建立倉庫，以提供送貨上門服務。

於2019年及截至2020年9月30日止九個月，我們來自社區零售和家居服務的收入分別佔社區增值服務收入的0.3%及3.6%。

業 務

我們的品牌

我們主要以三個品牌推廣我們的服務，即德信盛全服務、德信物業及德信生活，每個品牌滿足特定客戶群的需求。該等品牌旨在展現所提供服務的預期範圍及標準。我們認為，該等品牌有助於我們提供有關我們所提供服務類型及水平的統一、清晰的信息，令我們能夠利用此差異化的定位策略來吸引不同的客戶群，最大程度地擴大市場份額：

- 「德信盛全服務」。我們的「德信盛全服務」品牌為我們的主品牌，彰顯我們與德信集團的緊密合作與協同效應；
- 「德信物業」。我們的「德信物業」品牌為我們業務線的品牌，其針對德信集團開發的高端物業以及包括寫字樓及商業綜合體在內的其他物業。我們提供能夠解決物業開發商或相關物業業主特定需求的臻服務，並就以「德信物業」品牌提供的服務收取更高的費用；及
- 「德信生活」。我們的「德信生活」品牌推廣我們的增值服務，如社區零售和家居服務、物業銷售及協銷服務以及商業諮詢服務。

銷售及營銷

我們的投資開發中心主要負責規劃及制定整體營銷策略、進行市場研究、統籌我們的銷售及營銷活動，以獲取新客戶並保持及強化與現有客戶的關係。我們的總部經管我們的整體銷售及營銷策略，而區域附屬公司則監管各自區域內的銷售及營銷活動的落實情況。除了與主要客戶保持長期關係外，我們亦竭力擴展與獨立第三方物業開發商的合作。為取得第三方開發商的委聘，我們已採取以市場為導向的方法，據此優先識別市場需求並創造服務滿足該等需求。我們亦已投入大量資源並已在總部及區域層面成立專門的投資及擴張部門來執行擴張策略。

於2018年及2019年以及截至2019年及2020年9月30日止九個月，我們的銷售及營銷開支分別為人民幣2.9百萬元、人民幣6.5百萬元、人民幣5.4百萬元及人民幣5.4百萬元。

業 務

客戶

概覽

我們的客戶群主要包括物業開發商、業主、住戶、商業綜合體、服務式公寓及其他非住宅物業經營者，如學校及醫院。評估潛在客戶時，我們會評估諸如物業管理涉及的估計成本、歷史收費比率、預計盈利能力及該物業此前為按包幹制還是酬金制管理等關鍵因素。我們通常不會就我們收取的物業管理費向業主授予信貸期。對於非業主增值服務及社區增值服務，根據相關協議條款，我們可能視乎我們提供的服務類型而定向客戶授予信貸期。

下表載列我們三條業務線各自的主要客戶的主要類型：

業務線	主要客戶
物業管理服務.....	物業開發商、業主及公眾物業經營者，例如學校及醫院
非業主增值服務.....	物業開發商及商業綜合體及服務式公寓的經營者
社區增值服務.....	物業開發商、業主及住戶

於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，五大客戶所產生的收入分別為人民幣97.7百萬元、人民幣168.6百萬元及人民幣170.1百萬元，分別佔我們同期總收入的24.6%、32.9%及34.2%。於往績記錄期間，我們的最大客戶為德信集團（及其合營企業及聯營公司），我們向其提供物業管理服務及增值服務。於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，我們向德信集團（及其合營企業及聯營公司）提供服務產生的收入分別為人民幣65.6百萬元、人民幣131.2百萬元及人民幣137.7百萬元，分別佔我們同期總收入的16.5%、25.6%及27.7%。於往績記錄期間，我們已與五大客戶建立持續的業務關係，平均超過六年。於往績記錄期間，除德信集團（及其合營企業及聯營公司）外，我們的客戶均為獨立第三方。除德信集團（及其合營企業及聯營公司）外，我們的五大客戶於往績記錄期間均非我們的五大供應商。有關更多資料，請參閱本文件「關連交易」、「與控股股東的關係」及「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們就德信集團所開發物業提供的服務產生大部分收入，其為我們的關聯人士而我們對其並無控制權」。

業 務

截至最後實際可行日期，除下文所披露者外，概無董事、彼等各自緊密聯繫人或據董事所知擁有已發行股份總數5%以上的股東於我們任何前五大客戶中持有任何權益。

我們的五大客戶

2018年：

排名	客戶	提供的 主要服務	業務關係 開始	收入 人民幣千元	佔我們總收入 的百分比 %
1.....	德信集團(及其合營企業及聯營公司) ⁽¹⁾	物業管理服務／非業主增值服務／社區增值服務	2005年	65,593	16.5
2.....	客戶A	物業管理服務	2016年	10,890	2.7
3.....	客戶B	物業管理服務	2016年	7,861	2.0
4.....	客戶C	物業管理服務	2015年	7,336	1.8
5.....	客戶D	物業管理服務／非業主增值服務	2016年	6,032	1.5

2019年：

排名	客戶	提供的 主要服務	業務關係 開始	收入 人民幣千元	佔我們總收入 的百分比 %
1.....	德信集團(及其合營企業及聯營公司) ⁽¹⁾	物業管理服務／非業主增值服務／社區增值服務	2005年	131,226	25.6
2.....	客戶B	物業管理服務	2016年	10,900	2.1
3.....	客戶A	物業管理服務	2016年	9,712	1.9
4.....	客戶C	物業管理服務	2015年	8,446	1.6
5.....	客戶E	物業管理服務／非業主增值服務	2015年	8,330	1.6

業 務

截至2020年9月30日止九個月：

排名	客戶	提供的 主要服務	業務關係 開始	收入	佔我們總收入 的百分比
				人民幣千元	%
1.....	德信集團(及其合營企業及聯營公司) ⁽¹⁾	物業管理服務／非業主增值服務／社區增值服務	2005年	137,678	27.7
2.....	客戶A	物業管理服務	2016年	10,973	2.2
3.....	客戶D	物業管理服務／非業主增值服務	2016年	7,802	1.6
4.....	客戶F	社區增值服務	2020年	7,714	1.5
5.....	客戶G	社區增值服務	2020年	5,953	1.2

附註：

- (1) 物業開發商德信集團(及其合營企業及聯營公司)亦為2019年及截至2020年9月30日止九個月我們的五大供應商之一並向我們出售停車場。德信集團向我們出售的停車場並非與我們向德信集團提供的其他服務有關。於2019年及截至2020年9月30日止九個月，我們向德信集團作出的購買金額分別為人民幣20.9百萬元及人民幣11.0百萬元。

供應商

概覽

於往績記錄期間，我們的供應商主要是(i)在中國提供秩序維護、清潔、綠化及維修保養服務的分包商；及(ii)向我們出售停車位的物業開發商。我們分包若干秩序維護、清潔及綠化服務以降低我們的銷售成本並提升我們的服務質量。我們相信，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、降低人工成本及提升我們的整體盈利能力。於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，分包成本(指秩序維護、清潔及綠化成本)分別為人民幣147.3百萬元、人民幣186.0百萬元及人民幣158.4百萬元，分別佔我們同期銷售成本總額的48.7%、50.5%及47.9%。有關分包成本變化的敏感度分析，請參閱「財務資料－影響我們經營業績的主要因素－管理員工及分包成本的能力」。於往績記錄期間，我們並無面臨任何重大延誤、供應短缺或有關供應商的業務運營中斷，或任何歸因於供應商的重大產品索賠。

業 務

於2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月，自五大供應商產生的採購額分別為人民幣93.1百萬元、人民幣141.6百萬元及人民幣101.8百萬元，分別佔我們同期採購總額的48.7%、56.2%及43.6%。於2018年及2019年及截至2020年9月30日止九個月，自最大供應商產生的採購額分別為人民幣69.9百萬元、人民幣82.7百萬元及人民幣63.4百萬元，分別佔我們總採購額的36.6%、32.8%及27.2%。董事確認，本集團並不依賴我們的最大供應商，因為我們可以容易地獲得質量及價格相當的替代供應商。誠如中指院所告知，長江三角洲地區有足夠多的公司提供秩序維護服務，因此本集團找尋質量及價格相當的替代供應商不存在困難。於往績記錄期間，除德信集團（及其合營企業及聯營公司）外，我們的五大供應商均為獨立第三方。

截至最後實際可行日期，除本文件另行披露外，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或據董事所知該等擁有我們已發行股份總數5%以上的股東在任何五大供應商中享有任何權益。

我們的五大供應商

2018年：

排名	供應商	購買的主要 服務／產品	業務關係開始	交易金額	佔採購總額百分比
				人民幣千元	%
1.....	供應商A	秩序維護服務	2015年	69,889	36.6
2.....	供應商B	清潔服務	2016年	10,715	5.6
3.....	供應商C	清潔服務	2012年	5,024	2.6
4.....	供應商D	維護服務	2015年	3,932	2.1
5.....	供應商E	秩序維護服務／ 清潔服務	2018年	3,581	1.9

2019年：

排名	供應商	購買的主要 服務／產品	業務關係開始	交易金額	佔採購總額百分比
				人民幣千元	%
1.....	供應商A	秩序維護服務	2015年	82,722	32.8
2.....	供應商B	清潔服務	2016年	22,052	8.8
3.....	德信集團 (及其合營 企業及 聯營公司)	停車位	2019年	20,890	8.3
4.....	供應商E	秩序維護服務／ 清潔服務	2018年	8,774	3.5
5.....	供應商F	秩序維護服務	2018年	7,182	2.9

業 務

截至2020年9月30日止九個月：

排名	供應商	購買的主要 服務／產品	業務關係開始	交易金額 人民幣千元	佔採購總額百分比 %
1.....	供應商A	秩序維護服務	2015年	63,427	27.2
2.....	供應商B	清潔服務	2016年	14,991	6.4
3.....	德信集團 (及其合營 企業及 聯營公司)	停車位	2019年	11,013	4.7
4.....	供應商E	秩序維護服務／ 清潔服務	2018年	6,622	2.8
5.....	供應商F	秩序維護服務	2018年	5,704	2.4

我們的五大供應商一般向我們授出約30天信貸期。我們並無與五大供應商訂立任何長期協議。我們通常與供應商訂立為期一年的協議並每年重續。供應商付款通常每月通過銀行轉賬結算。

分包

我們將某些勞動密集型及專業服務（主要包括秩序維護、清潔及綠化）委託給分包商，這使我們能夠降低營運成本，提高服務質量，並將更多資源用於物業管理和增值服務。我們認為，這種外包安排使我們能夠利用分包商的人力資源和技術專長，降低我們的勞動力成本，提高我們營運的整體盈利能力。根據服務類型和標準，我們通過公開招標、談判或委託選擇分包商。

我們計劃建立並維持高效的綜合系統以管理分包商。為確保分包商的整體質量，我們根據一系列評估標準備存一份分包商名單，相關標準包括（其中包括）註冊資本金額、成立歷史、整體營運規模、行業資格及過往與我們的合作情況。一般而言，我們成立特設小組，由其負責監控及審查分包商的選定、評估和對需要分包商的物業作出決策。我們監測和評估分包商。我們的管理中心或各在管物業的相關部門預期每年對分包商的工作進行檢查，並填寫評審表用於存檔。如果分包商未能履行某些合約義務，我們將發出整改通知，扣除應付合約金額。我們組織隨機和定期的會議，對分包商進行評估，根據評審表對分包商進行評分，並決定是否終止合約關係。我們已經就分包商的先決許可和資格、我們的估價標準以及對收到的關於分包商提供服務的投訴管理，制定了內部政策和程序。

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，可經雙方同意予以續期。我們將考慮根據彼等的服務質量及協議的實際情況再次聘用分包商。
- *分包費用*。分包費用通常按月或按季支付，包括與原材料採購、人工成本、設備維護成本、稅務費用和分包商產生的其他雜項成本有關的成本。
- *服務標準*。分包協議將規定分包商服務的範圍及預期標準，包括分包服務所涉及的領域、服務頻率及我們需要檢查的類型。
- *我們的權利與義務*。一般來說，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。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除分包費用。
- *分包商的權利及義務*。我們的分包商有責任根據適用法律法規獲得開展業務營運所需的所有牌照、許可證及證書。彼等亦承諾根據相關分包協議規定的範圍、頻率及質量標準提供服務。
- *風險分擔*。我們的分包商管理其自身僱員，我們與其僱員並無僱傭關係。我們的分包商負責為其自身僱員購買所需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。

業 務

- 終止及續簽。我們定期監督及評估分包商的表現。一般而言，倘分包商未能遵守其權利與義務、重複犯錯或倘我們收到客戶有關其服務的多次真實投訴，我們有權終止協議。對於該等可能續簽的分包協議，一般在協議到期前30天書面提出續簽協議的建議。

COVID-19疫情的影響

COVID-19疫情對我們業務營運的影響

由新型冠狀病毒COVID-19引致的呼吸道疾病最初於2019年底被發現，並在中國境內乃至全球持續擴散。在2020年3月，世界衛生組織將COVID-19的爆發定性為大流行病。為了遏制COVID-19疫情，中國政府自2020年1月底起在全國採取嚴格措施，包括在中國多個城市實施封城措施、延長停工時間，以及規定對受到感染的個人及被認為可能受到感染的任何個人進行強制隔離。此外，中國政府及當地政府部門亦採取多種激勵政策來推動經濟，如減稅、增加政府投資及增加貨幣發行。財政和貨幣相結合的措施能減輕COVID-19疫情的負面影響。

據董事所深知，截至最後實際可行日期，我們的員工概無COVID-19感染病例，且我們的員工概無因強制隔離規定而無法履行職務。我們認為，COVID-19疫情不會對我們的物業管理服務產生任何重大不利影響，因為與截至2019年12月31日相比，截至2020年9月30日我們在管建築面積及合約建築面積持續增加。截至最後實際可行日期，我們已訂約物業管理服務的物業的交付並無延遲。我們的非業主增值服務及社區增值服務受到輕微影響。自COVID-19疫情爆發以來直至最後實際可行日期，整個物業開發過程已出現延遲，因此我們的案場服務和美居服務已受到影響。然而，許多地區實施的封鎖措施亦促使住戶越來越依賴於我們的服務以滿足彼等的日常生活所需，這為我們提供了擴大社區零售和家居服務的重要機會。總的來說，我們預計COVID-19疫情不會對我們的財務狀況及經營業績產生任何重大不利影響。

與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相比，鑒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

業 務

風險甚微。基於上文所述，董事認為，COVID-19疫情預期不會對我們的營運及財務表現造成重大不利影響。

我們對COVID-19疫情的應急計劃及應對措施

為應對COVID-19疫情，我們已制定應急計劃，及對我們在管物業採取了加強衛生和預防措施，如(i)對進入我們在管物業的人員測量體溫；(ii)定期對我們在管物業的公共區域消毒並保持清潔；及(iii)協助地方政府監督，並向居家隔離的家庭提供送貨服務。截至最後實際可行日期，我們為實施這些加強衛生及預防措施而產生總成本約人民幣2.6百萬元。董事認為，在考慮到地方政府分發的醫療及清潔補給品以及扣減三個月社會保險供款款項等相關監管政策後，與加強衛生及預防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

目前，我們其中一項業務策略是在長江三角洲地區及中國具有高增長潛力的其他城市鞏固並擴大我們的地域覆蓋範圍及業務。根據中指院報告，預期COVID-19疫情將導致全國短期內出現一定程度的經濟放緩，但長遠而言不大可能影響宏觀經濟發展及人才招聘。因此，我們認為「一業務策略」所述擴張計劃屬可行之舉，且我們不大可能會因COVID-19疫情而更改本文件「未來計劃及所得款項用途」所披露[編纂]所得款項淨額用途。

信息技術

我們的信息技術系統

為滿足業主和住戶的需求以及應對不斷增加的成本壓力，我們努力優化業務模式及提高服務質量。我們擁有四個信息技術系統，可分為面向全體員工的通用應用程序及特定分部應用程序。該等信息技術系統收集和整理與客戶要求、提供和管理我們的物業管理服務和社區增值服務以及業務決策相關的數據。我們已將四個信息技術系統應用到我們各公司的各個層面，並通過總部運作它們。

業 務

我們的內部信息技術系統包括：

- 三個內部控制系統：(i)財務管理系統，我們透過該系統跟蹤及管理我們的財務活動；(ii)辦公管理系統，我們可透過該系統在線完成審批程序；及(iii)人力資源系統，我們透過該系統管理人力資源。
- 一個集中業務營運系統，我們通過該系統跟蹤及監督我們各類在管物業的物業管理服務及增值服務。

桔鄰微信小程序

我們的桔鄰微信小程序主要用作線上購物平臺，以支持我們的社區增值服務。我們利用桔鄰向業主及住戶提供各種雜貨、應季產品和其他日用品，以滿足其日常需求。我們還在管理物業中設立了倉庫，為通過桔鄰訂購消費品和應季雜貨的業主及住戶提送貨上門服務。交易通過第三方線上支付平臺進行和處理，業主及住戶免費使用桔鄰。

根據國務院於2000年9月25日頒佈並於2011年1月8日修訂的《互聯網信息服務管理辦法》，互聯網信息服務指通過互聯網向上網用戶提供信息的服務活動，及互聯網信息服務分為經營性和非經營性兩類。實體從事提供經營性互聯網信息服務，應當申請辦理增值電信業務經營許可證；從事非經營性互聯網信息服務，則僅需向中國政府相關部門辦理備案手續。

誠如中國法律顧問所告知，於往績記錄期間，我們通過桔鄰進行的業務被視為「非經營性互聯網信息服務」，因為我們將桔鄰用作促進提供服務的工具，並且我們不出售第三方供應商的產品或服務，並不以付費互聯網信息服務的形式直接從該線上平臺賺取任何收入，因此，我們與桔鄰相關的業務運營無須遵循相關中國法律及法規所規定的任何外商投資限制。

業 務

研發

我們的附屬公司悉爾科技致力於研發，特別是開發我們智慧社區解決方案使用的硬件及軟件程序。於2018年及2019年及截至2020年9月30日止九個月，我們的研發總開支分別為人民幣2.0百萬元、人民幣1.5百萬元及人民幣1.7百萬元。該等開支主要包括軟件採購及維護成本，並不包括研發人員工資及福利。我們亦為研發購買若干原材料，而該等原材料連同我們智能社區解決方案的在製品及成品被確認為存貨。請參閱「財務資料—合併資產負債表若干項目說明—存貨」。

技術舉措及自動化努力

為減輕對人工的倚賴及提升整體競爭力，我們致力採用技術解決方案，主要業務運營實施自動化。我們認為，技術解決方案使我們能夠最大程度地減少人為錯誤，並能夠遵循程序及質量標準始終如一執行工作。於往績記錄期間，我們還推行其他技術舉措及自動化工作。例如，我們將地下停車場所有燈泡更換為智能聲控LED燈。由於原來的照明燈須手動打開，且每個燈泡平均僅可持續使用三個月，因此，我們能夠通過實施一次更換，來節省能源、人力及材料成本。就若干在管物業而言，我們對噴泉進行了編程及工程改造，使其在白天可自動打開。我們亦利用停車場管理系統、洗車、自動平衡踏板車及無人機等技術解決方案。無人機使我們能夠使用智能攝像頭來擴大對物業的視野，而自動平衡踏板車則使秩序維護人員能夠快速移動。結合使用該等兩種技術將有助於我們更有效快速地發現及解決在管物業的問題。此外，我們已於停車場安裝電子支付系統，並於接待及門禁服務採用人臉識別技術。

程序標準化

我們已根據ISO9001:2015認證要求對操作程序進行標準化，包括維修保養、秩序維護、清潔及業務運營各個方面(如現金管理、分包商選擇、客戶管理以及投訴反饋及管理)的程序。我們所有的標準化程序均於內部指引及書面操作手冊列出。我們亦制定了專門用於日常運營的範本，來標準化若干商業文件(如招標書、合約及協議)。我們將服務標準及程序納入於培訓課程中，以確保僱員及分包商在向客戶提供服務時了解並實施有關標準。更多資料請參閱下文「— 僱員 — 培訓」。

業 務

此外，我們已建立集中化管理系統，以監控對標準化操作程序的遵守情況。集中化管理系統位於我們的總部，我們每周7天每天24小時運行該系統。它使我們得以從一個集中的位置查看於在管物業收集的數據。這包括通過監控攝像頭拍攝的在管物業公共區域的實際情況，以及通過各種傳感器及設備收集的能耗、濕度及電梯狀況等數據。集中化管理系統有助我們盡可能確保僱員及分包商遵循標準化操作程序。我們認為，從長遠來看，這對於維持我們服務的一致性、質量以及提升品牌價值及知名度至關重要。

我們認為，標準化有助於我們最大程度地減少人為錯誤並保持本集團服務質量的一致性，從而鞏固品牌價值及提升聲譽，並為我們於往績記錄期間的快速增長及未來可持續發展夯實基礎。

應急計劃及訪問管理

我們已實施了正式的信息恢復政策，該政策規定了在電腦系統遭受損壞後要採取的詳細步驟。根據該政策，我們需要購買新的服務器和軟件，並進行一系列的安裝和測試程序。我們亦須檢索最新的可恢復版本的數據及信息，並在繼續採取恢復措施之前驗證其有效性。就日常系統管理而言，我們在訪問管理、數據維護、互聯網安全等方面制定了政策，以確保對我們的實體服務器房以及各種電腦系統的訪問獲得適當的授權。我們還創建了一系列機制以監視活動並記錄平台訪問，並設置一系列只能由核心管理人員更改的參數。

質量控制

我們認為質量控制對我們的長期成功和未來繁榮至關重要。我們擁有專業的質量控制團隊，主要致力於維護服務標準，規範服務程序，並在整個營運過程中監督服務質量。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(包括高級管理團隊的一名代表、一名營運總監、一名質量控制經理、一名秩序維護經理、一名清潔服務經理、一名綠化服務經理、一名高級工程師及一名客戶服務經理)，負責實施和維持服務標準、規範服務程序和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)內部質量控制協定和標準化服務程序，涉及我們日常業務中的各項事務，如物業所在工地或場所的條件、施工作業、客戶服務、安全控制和環境保護；及(iii)通過跟進電話、錄像、現場查驗進行計劃或隨機質量檢查及審查內部申索報告系統中的反饋。

業 務

物業管理服務的質量控制

我們於2018年5月獲得(其中包括)GB/T 19001-2016/ISO 9001:2015質量管理體系認證、GB/T 24001-2016/ISO 14001:2015環境管理體系認證及GB/T 28001-2011/OHSAS 18001:2007職業健康安全管理体系認證。為確保有效和一貫地提供優質服務，我們已制定所有在管物業各項服務質量監督及維護程序及制度：

- *質量控制部運作的「400」綜合服務熱線。*我們設立了「400」服務熱線，每個季度對我們每個在管物業進行客戶滿意度調查和電話回訪，生成數據供進一步分析。然後，質量控制團隊將分析收集到的數據，為相關地區制定進一步的建議。跟蹤地區將落實建議並提供相應的反饋。
- *滿意度調查。*我們每年聘請中指院進行客戶滿意度調查，以評估我們在管物業的服務質量。另外，各地區公司每個季度自行開展客戶滿意度調查並分析收集的調查結果。此外，總部質量控制團隊每個季度及每年就不同地區隨機進行客戶滿意度調查。根據中指院的資料，我們2020年的總體滿意度得分為83.5分(總分100分)。
- *質量和標準檢查。*我們定期及隨機就我們的客戶服務和秩序維護服務進行質量和標準檢查，並在有關檢查後提出建議。各項目公司負責落實建議，以提高服務質量，滿足客戶的期望。質量和標準檢查結果亦將每季度及每年在內部以排名形式發佈，以促進競爭及推動改進。

對分包商的質量控制

為確保及維持分包商的服務質量，我們已制定內部規則及程序，以監察我們對分包商的篩選、合作及檢查。我們定期監督及評估分包商的表現，並可能要求分包商於其服務不符合協定標準時採取必要的整改措施。倘若分包商未能按照我們的質量標準履約，我們有權施以罰款，扣除分包費用甚至終止合同，並根據評估結果決定是否續訂分包協議。更多資料，請參見「一 供應商 - 分包」。

業 務

對第三方商家的質量控制

我們實施多項措施及政策以確保第三方商家所提供的產品和服務的質量，例如根據我們的內部質量控制政策篩選商家、在與商家訂立合作協議前至少進行一項現場檢查以篩選備選商家以及持續審查對產品質量評分。我們每月及每年確立服務質量檢查以監控第三方商家。如第三方商家未能提供所需產品，須及時通知我們。其亦須就我們因其缺陷產品而招致的損失作出賠償。我們亦有權在其表現不合格時替換第三方商家。

加強對COVID-19疫情衛生及預防措施

為應對COVID-19疫情，自2020年1月底以來，我們已於在管物業採納高等級衛生及預防措施。執行該等加強衛生及預防措施的額外成本主要指執行該等措施的員工成本增加及購買防護材料（如口罩、乙醇洗手液、消毒劑及紅外線溫度計）成本。請參見「－COVID-19疫情的影響－我們對COVID-19疫情的應急計劃及應對措施」。

反饋及投訴管理

於日常業務過程中，我們不時接獲在管物業業主及住戶對我們的服務提出的反饋、建議及投訴（例如報告遺失財物及要求維修公共設施）。我們已設立內部程序，以記錄、處理及回應反饋、建議及投訴，以及就我們的回應結果作出跟進檢討。我們要求客戶提出的所有要求及投訴須於24小時內得到回應，並設定時間解決相關問題。於規定時間內未獲解決的要求及投訴將上報管理系統，最終會獲解決。我們將於客戶問題得到解決後24小時內再次拜訪客戶，從而確保結果令客戶滿意及恢復客戶對我們服務的信心。為提供更佳客戶體驗及加強客戶服務，我們為居住於在管住宅物業的住戶提供服務熱線。客戶可以透過熱線查詢服務、提出投訴及反饋，而我們可及時跟進及回應，為客戶提供及時有效的解決問題方案。更多詳情，請參閱上文「－質量控制－物業管理服務的質量控制」。

於往績記錄期間，我們在服務或產品方面並未遭遇任何將會對我們的經營或財務業績造成重大不利影響的客戶投訴。

業 務

知識產權

我們認為我們的知識產權對我們業務而言實屬重要。截至最後實際可行日期，我們已在中國註冊3個域名、在中國註冊58個商標，董事認為其對我們的業務而言實屬重要。有關更多資料，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料－B.有關我們業務的進一步資料－2.本集團知識產權」。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經營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

下表載列截至最後實際可行日期我們獲得的部分獎項：

獲獎年份	獎項／殊榮	頒發機構
2018年、2019年 及2020年 ...	中國物業服務百強企業(按綜合實力計)	中指院
2019年及 2020年	中國物業服務市場化運營領先品牌企業	中指院
2019年及 2020年	浙江省AAA級物業服務信用企業	浙江省住房和城鄉建設廳
2020年	藍籌物業百強企業	經濟觀察報
2020年	區域價值領先企業	經濟觀察報
2020年	中國物業服務特色品牌企業(中國智慧社區美好生活服務商)	中指院
2020年	華東地區物業服務市場地位領先企業	中指院
2019年	中國物業服務企業綜合實力500強(按綜合實力計)	中國物業管理協會、上海易居房地產研究院中國房地產測評中心

業 務

獲獎年份	獎項／殊榮	頒發機構
2019年	中國住宅物業服務領先企業	中國物業管理協會、上海易居 房地產研究院中國房地產測 評中心
2019年	中國物業服務特色品牌企業(中國 溫情社區美好生活服務商)	中指院
2019年	中國藍籌物業企業	經濟觀察報
2018年	悉爾科技獲發高新技術企業證書	浙江省科學技術廳、浙江省財 政廳及國家稅務總局浙江省 稅務局

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。近年來，物業管理公司越來越集中，規模較大的公司往往有較高的增長速度。具有專業知識、資金實力和背景或隸屬於房地產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。因此，雖然中國物業管理行業中低端細分市場的准入門檻相對較低，但我們認為高端細分市場的准入門檻卻相對較高。

作為綜合物業管理的知名企業，我們主要與全國或地區公認的物業管理公司競爭。我們認為核心競爭力在於服務質量、業務營運、價格、財務資源、品牌知名度、聲譽及業務發展能力等多個因素。2020年，按綜合實力計，我們位列中指院中國物業服務百強企業第27名。

業 務

有關我們經營所在行業和市場的更多詳情，請參閱本文件「行業概覽」一節。

社會、健康、安全及環保事宜

我們須遵守中國有關勞動、安全和環境保護事宜的法律。我們擇優聘用員工，我們公司的政策是為員工提供平等機會，無論其性別、年齡、種族、宗教或任何其他社會或個人特徵如何。我們制定了職業安全和衛生制度，在營運中實施了GB/T 28001-2011/OHSAS 18001:2007標準，並定期為員工提供工作場所安全培訓，以提高他們對工作安全問題的認識。我們向僱員提供每月職業安全培訓。此外，我們還指派保安人員，並為我們在管的每個物業提供24小時安全和秩序維護巡邏。於往績記錄期間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。

我們認為環境保護非常重要，並致力於在遵守適用環保法律法規的前提下經營業務。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，確保我們符合ISO 14001標準。鑒於我們業務的性質，我們認為我們無須承擔重大的環境責任風險或合規成本。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因違反中國環境法律而遭受任何罰款或處罰，亦無因違反中國環境法律而遭受任何重大行政處罰。

我們的董事認為，建立和實施良好的環境、社會和管治（「ESG」）原則和實踐將有助於提高本公司的投資價值，並為我們的利益相關方提供長期回報。為確保我們的ESG措施的有效性，我們的董事將負責監督制定和報告我們的ESG戰略，並確定ESG相關風險。我們在以下方面進行了深入的工作，以促進我們經營的健康、安全和環境方面：(i)對在管物業進行仔細的消毒，創造良好的工作和生活環境；(ii)有效地管理污水和管道；(iii)控制空氣、水、固體、噪音和電磁波污染；(iv)促進循環利用和節能活動；(v)細心預防和拆除違法建築；及(vi)管理停車場和維修保養。

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業務。我們為業務營運所引致的重大風險及責任投保，主要包括僱主責任險、商業險、公共責任險、設施設備險和其他涵蓋營運風險的保險。

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。更多詳情，請參閱本文件「風險因素－與我們業務及行業有關的風險－我們的保險可能不足以覆蓋或根本無法覆蓋日常業務過程中可能產生的損失及責任」一節。

僱員

我們認為高素質人才對我們的成功和未來發展十分關鍵。我們十分重視招募和培養高素質人才。我們從多個來源招募人才，如員工推薦、網上招聘、大學及其他公司等，並為我們的員工提供持續培訓和發展機會。

截至2020年9月30日，我們在中國共有2,715名全職僱員。下表載列截至2020年9月30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
管理	385	14.1%
市場營銷	23	0.9%
設施維修保養	310	11.4%
環境維護	719	26.5%
客戶服務	615	22.7%
秩序維護	663	24.4%
總計	2,715	100%

下表載列截至2020年9月30日按地理位置劃分的僱員明細：

地理位置	僱員人數	佔我們僱員 總數的百分比
浙江省	1,883	69.4%
長江三角洲地區(不包括浙江省)	792	29.1%
其他地區	40	1.5%
總計	2,715	100%

業 務

於往績記錄期間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無遇到任何重大困難。我們概未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。

社會保險及住房公積金供款

根據中國相關法律法規，為保障中國僱員的利益，我們須向社會保險基金（包括養老基金、醫療保險、失業保險、工傷保險及生育保險）以及住房公積金供款。於往績記錄期，我們的部分中國附屬公司未根據中國法律法規就部分僱員的社會保險及住房公積金作出全額供款。

未作出全額供款的原因

如董事確認，於往績記錄期間，我們未作出全額社會保險及住房公積金供款，主要是由於(i)我們的部分僱員，特別是我們提供維修保養服務等服務的現場人員通常流動性較高，更傾向於不繳納社會保險及住房公積金；及(ii)其他僱員要求我們不要為彼等支付社會保險及住房公積金，因為彼等已在其戶籍所在地購買新農村保險。

法律後果及潛在最重處罰

據我們的中國法律顧問所告知，中國相關部門可能要求我們於規定期限內繳納未繳社會保險供款，並自欠繳之日起，按日加收欠繳數額0.05%的滯納金。倘我們未能作出有關付款，我們可能被處以欠繳供款一至三倍的罰款。就未繳住房公積金供款而言，我們相關部門可能要求我們於規定期限內繳納未繳住房公積金供款。倘我們未能於該規定期限作出有關付款，相關僱員或會向中國法院申請強制執行。

業 務

董事在評估社會保險及住房公積金供款相關風險時已考慮以下因素：(i)截至最後實際可行日期，我們尚未收到相關政府機構的任何通知，要求我們支付差額或社會保險及住房公積金相關罰款；(ii)於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未受到任何行政處罰、重大訴訟及法律程序，亦未發現任何重大僱員投訴或因社會保險及住房公積金與僱員之間發生任何重大勞資糾紛；(iii)中國附屬公司及分公司已從地方政府部門（據中國法律顧問告知，其為出具有關確認的主管部門）獲得書面及／或口頭確認，確認於往績記錄期間未對我們施加任何社會保險及住房公積金相關的罰款；(iv)我們就2018年及2019年以及截至2020年9月30日止九個月的社會保險及住房公積金供款差額作出的撥備分別為人民幣0.3百萬元、人民幣0.3百萬元及人民幣0.4百萬元；(v)倘相關政府機構要求，我們將於規定期限內作出全額供款或彌補差額；及(vi)基於以上所述，我們的中國法律顧問認為我們將受到相關機構重大行政處罰的風險較低。

鑒於以上所述，董事認為於往績記錄期間未能就社會保險及住房公積金全額供款不會對我們的業務營運或經營業績造成任何重大不利影響。

補救措施

於2020年12月，我們發佈了內部通知，據此，人力資源部門應嚴格遵守僱員福利政策以及有關社會保險及住房公積金供款的相關法律法規。我們亦引入了進一步的內部政策，據此，我們的風險管理部門應檢查社會保險及住房公積金供款的合規狀況。此外，根據相關法律法規，制定了確保社會保險及住房公積金全額供款的計劃；此類計劃詳細列出了我們目前的合規性狀況以及整改過程中預期遇到的主要障礙。

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、獎金、福利、系統性的培訓機會和內部晉升調動，聘用市場上最具才能的僱員。在招聘過程中，我們通過各種渠道尋找最適合我們空缺職位的人才，包括網上招聘、校園招聘和員工推薦。我們的篩選過程主要包括：(i)制定招聘計劃；(ii)確定招聘渠道；(iii)發佈有關該職位的詳細信息；(iv)審核和篩選簡歷；(v)進行兩輪面試；(vi)進行背景調查；及(vii)於內部批准後發出錄用通知。

業 務

校園招聘在我們的招聘過程中扮演著重要的角色。過去，超過一萬名學生參加了我們在頂尖大學舉辦的網上招聘會。我們與樹人大學合作，全額資助被選定學生（承諾畢業後到盛全服務）的學費。我們還與我們所運營城市中的知名大學及院校合作，共同制定了以盛全為導向的課程。

培訓

我們認為精干的員工團隊是我們未來發展的關鍵，並已在我們的合作大學推出盛全班，以打造應屆畢業生人才庫。盛全班的學生將接受物業管理入門課程，參加暑期實習計劃並於畢業後成為我們的全職員工。此外，我們向僱員提供各種系統及廣泛的培訓課程。我們的僱員培訓課程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。培訓課程主要分為以下類別：

- *雛鷹計劃*：我們的雛鷹計劃面向新入職員工。我們提供的入職培訓課程涵蓋我們的業務經營及業務線專項培訓項目，幫助新入職員工掌握職業起步階段的重要專業知識。
- *獵鷹計劃*：我們的獵鷹計劃面向管理人員。我們提供業務管理課程及務實機會，幫助管理人員提高其管理能力。
- *戰鷹計劃*：我們的戰鷹計劃面向項目經理。我們提供有關項目管理方面的理論培訓及案例研究，幫助項目經理獲取各類項目管理的深度知識。
- *雄鷹計劃*：我們的雄鷹計劃面向區域經理。我們向其提供有關管理能力的綜合培訓材料並為其指定導師，幫助其精練業務運管與管理方面的技術。

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，以在一般業務過程中管理我們分公司的現金流入及流出。我們已制定現金管理政策，以監控我們分公司的工作流程，包括但不限於，要求開設銀行賬戶及進行現金付款須經總部批准，設置分公司手頭現金的上限，設定將收到的現金存入銀行賬戶的截止時間，盤點銀行賬戶並清查現金餘額以及每月核對金額以降低與現金管理相關的風險。附屬公司及分公司使用現金須經總部預先批准。此外，我們嚴格控制員工使用現金，並明確禁止員工就日

業 務

常業務經營以外的私人目的或其他目的動用現金。我們已詳述現金管理政策來規管我們的現金管理及銀行存款管理，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	現金處理政策及內部控制措施
開立及管理銀行賬戶	我們的附屬公司及分公司在日常業務過程中僅可設立一個「基本賬戶」用以支付費用，以及一個或多個「收入賬戶」用以存放所有收取的收入。基本賬戶與收入賬戶之間不得進行任何轉換。
向客戶收取物業管理費、租金或其他服務費	我們已指派納員就相關物業負責收銀。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。我們要求我們的附屬公司及分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的銀行賬戶。
我們分公司向我們供應商的付款	有關付款將由相關人員書面提交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，我們附屬公司及分公司的內部會計師將通過網上銀行賬戶以電匯方式支付相關款項。
我們附屬公司及分公司向中心銀行賬戶的現金轉賬.....	我們的附屬公司或分公司須於收款當日將收取的現金存入指定的收入賬戶。存入收入賬戶的現金須轉至中心銀行賬戶。
中心銀行賬戶向分公司的現金轉賬.....	我們設定附屬公司或分公司基本賬戶的現金水平並調整現金水平（倘必要及適當），以促進我們分公司的業務營運。倘我們附屬公司及分公司的基本賬戶的實際現金水平低於預定現金水平，則我們將本公司中心銀行賬戶的現金轉至我們附屬公司或分公司的銀行賬戶，以補充日常經營中的資金不足。
現金盤存.....	通常，附屬公司及分公司的手頭現金不得超過人民幣5,000元。我們通常要求在收款當日將超出款項存入收入賬戶。

內部控制及風險管理

我們通過定期合規培訓，將合規文化融入員工的日常工作中，並對員工在合規方面的工作表現提出各種期望。我們已實施各項風險管理政策及措施以識別、評估及管理經營產生的風險。管理層識別的風險類別、內部及外部報告機制、補救措施及應急管理詳情已編入我們的政策。有關我們管理層所識別的主要風險詳情，請參閱本文件

業 務

「風險因素－與我們業務及行業有關的風險」一節。此外，我們面對日常業務過程中產生的各種金融風險，包括利率風險、信貸風險和流動性風險。有關進一步討論，請參閱本文件「財務資料－關於市場風險的定量及定性分析」。

為監察[編纂]後我們的風險管理政策及公司管治措施的持續實施情況，我們已設立控制及管理風險的三道防線：

- 各部門為我們的第一道防線。各獨立部門負責識別潛在風險，特別是本文件風險因素章節所載的風險，協助管理團隊制定及實施內部控制及風險管理政策，並提供優化該等政策的進一步反饋。
- 審計風險控制中心，連同董事會設立的審計委員會為第二道防線。我們的審計風險控制中心以及審計委員會負責監控內部控制及風險管理政策的有效性。彼等亦將定期向董事會提供其對內部控制及風險管理政策的評估。
- 董事會為第三道防線。董事會負責審查及制定內部控制及風險管理政策。彼等亦將根據各部門、審計風險控制中心以及審計委員會提供的反饋及評估重新分配資源，以整體減少運營產生的風險。請參閱「董事及高級管理層」。

就[編纂]而言，我們委任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所發現問題有關的推薦建議，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、現金及財務管理、人力資源及薪資管理、稅務付款、信息技術系統、保險、固定資產、執照及許可證申請以及其他一般控制措施。因此，我們已針對調查結果及建議實施整改及改善措施，並且採取包括但不限於《風險管理制度》、《環境、社會及管治的政策》、《法律事務管理制度》及《福利管理辦法》等政策。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。

業 務

物業

截至最後實際可行日期，我們並無任何自有物業。截至最後實際可行日期，我們於多個地段租賃112處物業，總建築面積約為15,131平方米主要用作辦公場所，或其次用作住宅用途。

截至最後實際可行日期，我們未按照中國法律的規定，向當地房屋管理部門登記我們93項承租物業（用作辦公場所及員工宿舍，總建築面積約11,176平方米）的租賃協議，主要是因為業主在提供權屬證書及所有權證明文件以及登記租賃協議方面不予配合，這並非我們所能控制。根據相關中國法律法規，我們可能會被主管部門責令改正這種未登記的行為，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。倘我們須從有關承租物業搬離，鑒於我們的業務性質，我們認為，尋找及搬遷至備選場所對我們而言並無困難，且搬遷不會導致對我們業務的嚴重干擾。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，我們未收到任何監管機構關於我們因未備案上述租賃協議而可能受到的行政處罰或強制執行行動的任何通知。

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（豁免公司及文件遵從條文）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

我們須取得及維持與我們經營有關的若干證書、牌照及許可證。有關我們在中國進行業務經營所需重要證書、牌照及許可證的更多資料，請參閱「監管概覽」。截至最後實際可行日期，我們已取得我們經營所有實質必需的證書、牌照及許可證，且所有該等證書、許可證及牌照均處於其各自有效期內。我們須不時重續該等證書、牌照及許可證。我們預計進行該等重續不會存在任何重大困難。

業 務

下表載列截至本文件日期與我們於相關司法權區的經營有關的若干主要牌照及許可證：

證書／牌照／許可證	持有人	授出日期	到期日
質量管理體系認證證書	盛全物業	2018年 5月11日	2021年 4月16日
環境管理體系認證證書	盛全物業	2018年 5月11日	2021年 4月16日
職業健康安全管理體系 認證證書	盛全物業	2018年 5月11日	2021年 3月11日
保安服務許可證	盛全保安	2019年 12月9日	不適用
食品經營許可證	杭州桔鄰	2020年 9月23日	2025年 9月22日
食品經營許可證	杭州融運	2018年 1月30日	2023年 1月29日

法律程序與合規

正在進行中的法律程序

我們在日常業務過程中已牽涉法律程序或爭議（包括主要就物業管理協議產生的爭議向客戶提出的申索）。截至最後實際可行日期，我們並無牽涉任何可能會對我們的財務狀況或經營業績產生重大不利影響的訴訟、仲裁或行政程序、申索或爭議。

合規

董事認為，我們於往績記錄期間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。

根據適用的中國法律法規，僱主及員工須對一些社會保險基金（包括養老基金、醫療保險、工傷保險、失業保險及生育保險）及住房公積金進行供款。於往績記錄期間，我們並無為若干員工全數繳足社會保險和住房公積金供款。有關詳情，請參閱「僱員－社會保險及住房公積金供款」。

誠如中國法律顧問所告知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無遭受涉及違反與我們的業務相關的任何中國法律法規的任何重大罰款或法律訴訟。