

未來計劃及[編纂]

未來計劃

有關未來計劃的詳情，請參閱本文件「業務－業務策略」一節。

[編纂]

我們估計，假設每股[編纂]的[編纂]為[編纂]港元（即本文件所述[編纂]範圍的中位數），在扣除我們就[編纂]應付的[編纂]費用及佣金以及估計開支並假設[編纂]未獲行使後，我們將收取的[編纂][編纂]約為[編纂]百萬港元。

我們擬將[編纂]的[編纂]按以下所載金額作下列用途：

- 約[編纂]%或[編纂]港元，將用於尋求選擇性戰略投資及收購機會以進一步發展戰略合作及擴大我們的業務規模。尤其是，我們計劃分配：
 - (i) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於收購及投資其他物業管理公司以進入新城市及多元化我們的物業組合。具體而言，我們計劃收購(a)目標市場區域內具有良好市場地位及巨大增長潛力的物業管理公司，及／或(b)管理多元化投資組合的物業管理公司，包括住宅及非住宅物業，如商業綜合體、寫字樓及產業園。在評估收購目標時，我們可能會考慮各種因素，如區域市場份額、客戶滿意度、員工能力、當地人工成本、服務組合、地理覆蓋範圍、財務穩定性、增長潛力、品牌形象、競爭力、我們認為有利可圖或符合我們擴張策略的服務領域的資質。我們計劃在大灣區、京津冀地區及長三角的一線城市、新一線城市及二線城市優先物色收購或投資目標。就收購或投資物業管理公司而言，我們評估潛在目標的主要標準包括（其中包括）(a)在管建築面積約為1百萬平方米至3百萬平方米，(b)於最近期財政年度維持人民幣150百萬元至人民幣200百萬元的年收入；(c)淨利潤率達5%或以上；(d)平均物業管理費每月每平方米至少人民幣2元；(e)具聲譽的品牌知名度及良好公司信用；及(f)優良的合同續簽記錄及業務拓展能力。誠如中指研究院所告知，在大灣區、京津冀地區及長三角地區有逾1,600家公司，每家公司的在管建築面積介乎1百萬平方米至3百萬平方米，滿足本公司標準的合適目標公司的數量應該比較充足。當釐定分配予有關收購及投資的所得款項金額時，我們考慮下文「一 策略投資及收購計劃」分節進一步闡述的多項因素。於2021年，我們設立投資發展中心以支持戰略收購及投資，並進一步完善我們收購及投資

未來計劃及[編纂]

的嚴格審批制度及程序，涉及物色及評估潛在目標、審查盡職調查結果及投資方案等。鑑於中指研究院所告知的合適目標公司的可用性，及依據我們的收購經驗、我們的研究及評估結果及上述我們就實施收購及投資計劃改進的制度及程序，我們認為分配[編纂]百萬港元用於有關收購及投資可行。

- (ii) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於積極物色收購可為主營業務帶來協同效應的專業服務公司的機會，尤其是增值服務（如提供物業營銷策劃服務或機電設備運營及維護服務的公司），以提升我們產品的競爭力。我們傾向於收購或投資在相關業務上有5至10年經驗且年收入介乎人民幣50百萬元至人民幣100百萬元及淨利潤率達10%或以上、具備必要的資質、在當地市場佔有率領先、主要在華中地區地區經營同時在全國範圍內進行佈局且將業務拓展至大灣區、京津冀地區及長三角的專業服務公司；及

- (iii) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於尋求與當地城市[編纂]公司或當地物業開發商通過注資或成立合資公司進行合作的機會，以取得更多公共設施項目業務。具體而言，當地城市投資公司指從事物業開發的某些國有控股企業，包括公共設施。我們擬與當地城市投資公司合作，主要通過組建合資企業來提供物業管理服務。此類合資企業可參與公共設施的物業管理投標，通常更青睞有國有控股股東背景或其他國有背景的候選公司。與當地城市投資公司的合作亦將使我們更好地瞭解公共設施項目的需求及標準，從而使我們在獲得公共設施項目委託方面處於更有利的地位。在選擇當地城市投資公司或當地物業開發商進行合作時，主要標準包括潛在目標過往的重建歷史、與地方政府的關係、

未來計劃及[編纂]

聲譽以及營業收入及利潤等。在選擇開展該等合作的區域時，我們主要考慮(a)康橋集團深耕的城市或區域；(b)我們已經簽訂物業管理服務合同的城市或區域；及(c)我們戰略計劃擴張業務的城市或區域。

- 約[編纂]%或[編纂]港元，將用於投資智能化運營及內部管理系統以提升服務質量及客戶體驗。尤其是，我們計劃分配：
 - (i) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於升級「康雲優家」客戶服務系統及開發其他智慧化系統，以提供定製化的增值服務，滿足客戶的多樣化需求，提升用戶體驗。通過升級「康雲優家」客戶服務系統及其他智能系統，我們預期通過利用雲計算、人工智能等科技手段提供豐富的線上增值服務場景（如與旅遊規劃及家政有關的網上服務），培養用戶使用習慣，增強用戶對我們線上平台的黏性，從而促進我們增值服務業務的增長。我們預計相關升級系統將於2024年實現在全集團內各業態場景的100%覆蓋。
 - (ii) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於打造我們的物業管理系統，以配合多類型物業（如產業園、商業物業、學校及醫院）的發展。具體而言，我們將(a)升級我們的物業管理系統至更適合多種具備獨特服務場景的非住宅物業類型，例如學校及醫院；(b)進一步升級內部人力資源系統，以優化涵蓋招聘管理、培訓管理及績效管理及其他方面的系統化能力；(c)優化預算管理制度，以改善其營運預測、預算編製及分析、表現評估及其他方面的能力，(d)改善我們針對不同業務及服務情況的賬單及會計系統及供應商管理系統，包括協議收集、業務及財務審批、市場推廣活動管理以及供應商接洽控制、存儲材料的線上管理、材料採購等其他方面，以便為不同類型物業的所有客戶提供快速及優質的服務。預計截至2024年末，我們將實現相關升級系統在集團內所有業態場景的全面普及。
 - (iii) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於投資專注信息科技發展的附屬公司及開發物聯網系統，使我們能進一步開發物業管理大數據平台。我們計劃(a)透過招聘高素質及經驗豐富的資訊科技技術人員，於未來三年

未來計劃及[編纂]

逐步擴大我們現有研發團隊的規模；(b)透過內部獨立研發及與外部第三方科技公司合作，進一步完善物聯網系統，例如提升AI圖像識別及AI語音識別能力；及(c)根據對研發及實施物聯網系統的需求，我們亦將為所管理的社區採購及部署更先進的硬件設備，如對智能門禁及安防體系、停車系統、工程設備監控系統進行升級，實現進一步集約管理效能、改善客戶體驗，提升服務整體質量。基於各類物聯網軟件研發及硬件設施在社區內的逐步落成，我們計劃將建立統一的數據平台對各類場景下物聯傳感數據進行彙聚，精準監控社區核心設施的運轉情況。物聯網大數據平台涵蓋數據採集體系、協議轉換體系、預處理體系、實時流式計算、實時警告管控中心，通過大數據平台的建立，實現在綫化對管轄設施進行秒級監控，有助於我們建立更加快速的服務響應體系。我們計劃分別在2021年、2022年、2023年及2024年將[編纂]約[編纂]%、[編纂]%、[編纂]%及[編纂]%或[編纂]百萬港元、[編纂]百萬港元、[編纂]百萬港元及[編纂]百萬港元用於實施此計劃。預計在2024年底，實現相關硬件設備升級在所有業態項目的全面覆蓋；及

- (iv) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於建立會員積分制度及進一步完善我們的服務制度。我們計劃通過建設相關系統，提煉客戶的共性行為、習慣及偏好並進行精準畫像，以深入了解各類客戶的需求及價值。同時，我們將利用精準化營銷工具建設，進一步提升觸達客戶的能力，增加營銷轉化幾率。我們預計該等體系將在2024年完成集團內所有用戶的覆蓋。

上述系統的[編纂]擬定用途為預計升級總成本，包括(i)將予產生的固定成本（不論升級的物業數量），如軟件成本及開發軟件的人工成本，其主要根據我們現有研發團隊的平均年薪及計劃研發團隊的預期規模估計；及(ii)視升級的物業規模及數量而定的可變成本，如硬件、介面及建築材料的成本，其主要根據相關供應商過往在社區建設各種系統及設施的成本以及我們就系統升級獲得的相關報價估計。

未來計劃及[編纂]

- 約[編纂]%或[編纂]港元，將用於豐富及拓展我們的服務及產品種類以發展多元化業務。尤其是，我們計劃分配：
 - (i) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於拓展社區增值服務，探索「物業服務+生活服務」模式，通過多種渠道為客戶提供優質的服務和產品，及進一步提高業主及住戶的生活水平及居住體驗。我們提供的相關服務及產品將包括（其中包括）傢俱、日用消費品、季節性生活必需品，以及便利店、家政及二手物業經紀服務等。我們亦期望擴大與新物業有關的銷售及管理團隊，以支持銷售代理服務業務的持續及穩定增長。特別是，於2021年，我們將著重於業務線家政業務的發展以滿足客戶的多樣化需求，如日常家電清潔保養、燈具清洗、除蟻及干洗服務。於2022年，我們將致力發展旅游業務，通過與具有相關資質及許可的經驗豐富的第三方服務提供商合作，提供定制化旅游規劃服務。於2023年及2024年，我們將致力發展充電樁服務，擴大業務運營範圍，完善充電設施，並通過與知名家裝家居品牌資源平台合作進一步發展拎包入住服務，以提供更好的一站式家具宅配服務。我們預計該等服務將主要提供予獨立第三方；及
 - (ii) 約[編纂]%或[編纂]港元，用於進一步發展多元化的商業運營服務，以及為產業園及商業物業提供租戶招攬及其他方面的諮詢服務。我們將擴大包括商業綜合體及產業園在內在管非住宅物業組合以期在為物業開發商提供業務招攬服務及諮詢顧問服務方面獲得更多機會。具體而言，我們計劃進一步分析市場上類似業務的成熟盈利模式，優化及應用該模式，並將建立專業團隊，制定詳細的業務發展目標，選擇及運營試點項目，利用試點項目積累的經驗，進一步拓展該業務。我們預計該等服務將主要提供予獨立第三方。
- 約[編纂]%或[編纂]港元，將用於營運資金及其他一般公司目的。我們預期，隨著業務快速及有機擴張，以及多元化的服務種類及在管物業組合，對營運資金的需求將會不斷增加。

未來計劃及[編纂]

倘[編纂]釐定為較估計[編纂]範圍的中位數更高或更低的水平或[編纂]獲行使，則上述[編纂]分配將按比例調整。

倘[編纂]釐定為每股[編纂][編纂]港元（即本文件所述的[編纂]範圍的上限）及假設[編纂]並無獲行使，則於扣除我們就[編纂]應付的[編纂]費用及佣金以及估計開支後，我們將收取[編纂]約[編纂]港元。

倘[編纂]釐定為每股[編纂][編纂]港元（即本文件所述的[編纂]範圍的下限）及假設[編纂]並無獲行使，則於扣除我們就[編纂]應付的[編纂]費用及佣金以及估計開支後，我們收取的[編纂]將減少約[編纂]港元。

倘[編纂]獲悉數行使，於扣除我們就[編纂]應付的[編纂]費用及佣金以及估計開支後，我們將收取額外所得款項淨額約[編纂]港元（假設[編纂]為每股股份[編纂]港元，即建議[編纂]範圍的下限）、[編纂]港元（假設[編纂]為每股股份[編纂]港元，即建議[編纂]範圍的中位數）或[編纂]百萬港元（假設[編纂]為每股股份[編纂]港元，即建議[編纂]範圍的上限）。

如[編纂][編纂]不足以為上述目的提供資金，我們擬通過各種方式，包括經營產生的現金、銀行貸款及其他借款（如適用），撥付短缺所需資金。倘[編纂]並未即時用作上述用途及在適用法律法規准許的範圍內，我們擬將所得款項存放於持牌金融機構的短期計息銀行賬戶。倘上述建議[編纂]有任何變動，我們將會作出適當公告。

策略投資及收購計劃

於最後實際可行日期，我們並無任何投資或收購目標。在釐定分配用於策略投資及收購的所得款項時，我們主要考慮(i)我們的收入及淨利潤增長目標在一定程度上通過每年收購約一至兩家公司實現(ii)估計每個潛在收購目標的收入及淨利潤貢獻(iii)預計市盈率及(iv)我們的上述披露的策略收購及投資標準。上述不同類型目標之間的所得

未來計劃及[編纂]

款項分配將根據市場情況進行調整。實際收購目標數量將取決於實際收購的規模及代價。儘管董事於最後實際可行日期尚未物色到任何合適目標，但我們已確定評估潛在目標的標準。該等努力乃基於我們於往績記錄期間的收購經驗，以及於往績記錄期間及截至最後實際可行日期進行的研究、財務盡職審查及初步評估及可行性研究的結果作出。

我們更傾向於考慮我們將擁有控股權的公司，以更好地運用我們的投資策略及業務整合。假設本集團將按[編纂]範圍中位數設定的[編纂]收取[編纂][編纂]及戰略收購及投資計劃的第一階段將於2022年12月31日前實施及大致完成，我們估計，截至2022年底，由康橋集團及其合營企業及聯營公司開發的物業的合同建築面積將及第三方物業開發商所開發物業的合同建築面積分別佔我們總合同建築面積的約20.9%及79.1%，以及康橋集團及其合營企業及聯營公司所開發物業的物業管理服務收入及第三方物業開發商所開發物業的物業管理服務收入將分別佔我們於2022年物業管理服務總收入的約38.1%及61.9%。

根據中指研究院資料，在大灣區、京津冀地區和長三角地區有1600多家企業，每家企業的在管建築面積介於1百萬至3百萬平方米之間，應該有足夠數量的符合我們收購或投資標準的合適目標。據中指研究院表示，董事認為，我們的選擇準則符合行業慣例，且市場上有足夠數量的合適目標公司可供我們進行上述擴展計劃。根據中國指數院的建議，由於中國有合適的目標公司，我們相信我們能夠識別及收購合適的目標公司及將能透過策略性投資及收購，加強我們的區域佈局及增加我們在選定地區的市場份額。我們預期投資及擴張計劃可擴大我們的業務規模，從而進一步降低整體管理成本及增加盈利能力。

然而，鑒於我們的大部分物業管理項目位於河南及我們計劃通過收購或投資（優先在大灣區、京津冀地區和長三角地區）擴大河南以外的業務，我們無法保證能夠找到合適的機會或成功實施我們的收購計劃，且收購涉及若干風險及不確定性，如無法將我們的商業模式或標準化的業務流程應用於收購目標，以及未有實現預期的收購目標及效益。相關風險因素的詳情，請參閱「風險因素－與業務及行業有關的風險－我們的收購或投資可能不會成功，及我們可能面臨所收購業務與現有業務整合方面的困難，這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」。

未來計劃及[編纂]

倘若我們不能成功完成上述收購計劃，包括未有獲得足夠的合適目標，我們會繼續物色收購機會及可能會考慮根據市場情況調整目標公司的選擇標準。例如，對於在產生收入及利潤方面有突出往績的物業管理公司，我們可能會考慮降低在管建築面積的標準。如目標公司的在管物業中超過60%為非住宅物業，這可豐富我們的物業組合，我們可能會考慮放寬對其地點及業務規模的要求。同時，我們將繼續擴大我們的業務，通過(i)積極參與公開招標，(ii)提高服務質量來吸引及維持客戶，提升品牌知名度，從而獲得客戶的新委聘。

未來計劃及[編纂]

實施計劃

下表載列概約金額、時間框架及具體計劃（包括我們擴展計劃所涉及的人力）。投資者應注意，以下實施計劃是根據下文「一基礎及假設」中所述的基礎及假設制定。所概述的基礎及假設本身存在不確定性，尤其是本文件「風險因素」一節中概述的不確定性。我們的實際經營過程可能會因不可預見的事件而與本文件中所述的經營策略有所差異，且無法保證我們的經營策略能夠及時完成或根本無法完成。

未來計劃及[編纂]

主要類別	佔總[編纂] 百分比	[編纂] 金額 (百萬港元)	佔總[編纂] 百分比	分類別	總[編纂] 金額 (百萬港元)	具體計劃	時間框架			
							2021年	2022年	2023年	2024年
策略投資及收購	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(i) 收購及投資於其他物業管理公司，以進入新的城市及令我們的物業組合多元化	[編纂]	我們計劃在我們青睞的地區收購或投資具有成熟市場地位及增長潛力的公司，該等公司符合「一[編纂]」中所討論的主要甄選標準。在涉及的人力方面，我們已成立投資發展中心，負責收購及投資的整體規劃、談判及實施，並設業務拓展中心及8個專業拓展組，負責採集數據，實施收購及投資計劃。	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
			[編纂]	(ii) 收購專業服務公司	[編纂]		[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
			[編纂]	(iii) 與當地城市投資公司或當地物業開發商合作	[編纂]		[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]

未來計劃及[編纂]

主要類別	估總[編纂] 百分比	估總[編纂] 金額 (百萬港元)	估總[編纂] 百分比	分類別	總[編纂] 金額 (百萬港元)	具體計劃	時間框架			
							2021年	2022年	2023年	2024年
投資智能運作及 內部管理系統	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(i)	[編纂]	我們計劃建立或升級「- [編纂]」中所討論的管理及服務系統，提升業務運營能力，並在提高運營效率、減少人力支出的同時，為客戶提供更加可靠、便捷的服務。我們的數據科技中心包括其運維組及技術研發組，目前有30名經驗豐富的員工，將牽頭實施本計劃。	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(ii)	[編纂]	升級「康雲優家」客戶服務系統及開發其他智能系統	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(iii)	[編纂]	構建我們的物業管理系統，以滿足多種類型物業的需求	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(iv)	[編纂]	投資主營資訊技術開發的附屬公司及開發物聯網系統	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(iv)	[編纂]	構建會員積分系統及進一步提升我們的服務系統	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]

未來計劃及[編纂]

主要類別	佔總[編纂] 百分比	[編纂] 金額 (百萬港元)	佔總[編纂] 百分比	分類別	總[編纂] 金額 (百萬港元)	具體計劃	時間框架			
							2021年	2022年	2023年	2024年
豐富及擴大我們的 服務及產品組合	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(i)	[編纂]	我們計劃擴大旨在滿足社區及客戶需求的增值服務。我們亦計劃通過與具有相關資質及許可的資深第三方服務提供商合作，探索提供定制化旅遊規劃服務，以及向物業開發商提供商業運營及諮詢服務。有關詳情，請參閱上•述「[編纂]」。	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
	[編纂]	[編纂]	[編纂]	(ii)	[編纂]	擴大社區增值服務及探索「物業服務+生活服務」模式 多元化商業運營服務及擴大諮詢服務	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]

未來計劃及[編纂]

主要類別	佔總[編纂] 百分比	[編纂] 金額 (百萬港元)	佔總[編纂] 百分比	分類別	總[編纂] 金額 (百萬港元)	具體計劃	時間框架			
							2021年	2022年	2023年	2024年
營運資金	[編纂]	[編纂]	[編纂]	營運資金及其他一般公司用途	[編纂]	我們預計，由於我們預期的有機擴張以及服務產品及管理的物業組合多樣化，我們對營運資金的需求將不斷增加。	[編纂]	[編纂]	[編纂]	[編纂]
總計	100.0%	[編纂]								

未來計劃及[編纂]

基礎及假設

我們的未來計劃及業務策略乃基於以下一般假設作出：

- 我們將有充足的財務資源來滿足我們未來計劃相關期間的計劃資本支出及業務發展需求；
- 本文件所述的各項未來計劃的資金需求及董事估計的金額相比將不會有重大變化；
- 與本集團、行業或我們經營的政治或市場環境有關的現行法律、法規或其他政府政策不會發生重大變化；
- 截至2018年、2019年及2020年12月31日止年度，現行會計政策與附錄一會計師報告中所述的會計政策相比不會有重大變化；
- [編纂]將按照本文件中「[編纂]」一節所述完成；
- 適用於我們活動的稅基或稅率將不會發生重大變化；
- 我們將繼續以與往績記錄期間相同的方式經營業務；
- 我們的經營業務（包括我們的未來計劃）將不會因中國的任何不可抗力、不可預見因素、特殊項目或經濟變化（其中包括通脹及利率）而中斷；
- 不會發生任何自然、政治或其他災害，且不會對我們的業務或營運造成重大干擾；及
- 我們將不會受到本文件「風險因素」中所列風險因素的重大影響。