

業 務

閣下決定投資[編纂]前應閱覽整份本文件，而非僅依賴主要或概要資料。本節的財務資料乃摘錄自本文件附錄一所載的會計師報告，未經重大調整。除另有註明外，本文件引用的所有市場統計數據乃源自中指院報告。有關中指院的資格以及行業報告的詳情，請參閱本文件「行業概覽」。

概覽

我們是一家在山東省具有領先市場地位並擁有快速增長良好往績記錄的綜合性物業管理服務提供商。我們的總部位於山東省濟南市，自2006年成立以來，經過15多年的發展，我們的業務範圍已覆蓋山東省幾乎所有地級市以及北京和哈爾濱。根據中指院的資料，我們在2022中國物業服務百強企業中綜合實力排名第41位，並被評為「2021物業管理行業多元化運營優秀企業」及「2021物業服務專業化運營領先品牌企業」之一。

我們深深植根於山東省，截至2021年12月31日，我們已簽約管理82個物業，已簽約總建築面積超過26.2百萬平方米，覆蓋中國的12個城市，以及我們在管82個物業，在管總建築面積約22.9百萬平方米，其中75個已簽約物業（已簽約建築面積23.9百萬平方米）及75個在管物業（在管總建築面積約20.3百萬平方米）位於山東省，服務約80,000戶家庭和企業客戶。根據中指院的資料，山東省是中國人口最多、經濟最繁榮的省份之一，一直是並將繼續是我們的戰略發展重心。根據中指院的資料，於2021年，山東省的國內生產總值總量居中國各省第三位，且山東省的居民人均年可支配收入高於中國平均水平。

在我們的整個發展過程中，我們秉持「健康為民，幸福為家」的願景來開展業務。我們相信，我們對客戶滿意度的承諾和以客戶為中心的文化塑造了我們的品牌形象，並幫助我們在山東省確立領先的市場地位。於往績記錄期間，由於我們高效的運營和優質的服務，我們實現快速增長。我們的收入以34.7%的複合年增長率從2019年的人民幣321.1百萬元增至2021年的人民幣582.8百萬元。我們的純利以63.2%的複合年增長率從2019年的人民幣28.9百萬元增至2021年的人民幣77.0百萬元。

業 務

競爭優勢

我們認為以下競爭優勢使我們能夠在中國的物業管理行業佔據具有競爭力的地位，並使我們從競爭對手中脫穎而出：

山東省具有領先市場地位及擁有強勁增長良好往績記錄的綜合性物業管理服務提供商

我們是一家在山東省具有領先市場地位並擁有快速增長良好往績記錄的綜合性物業管理服務提供商。我們的總部位於山東省濟南市，自2006年成立以來，經過15多年的發展，我們的業務範圍已覆蓋山東省幾乎所有地級市以及北京和哈爾濱。根據中指院的資料，我們在2022中國物業服務百強企業中綜合實力排名第41位，以及以2021年增值服務收入佔比、純利、毛利、收入及在管建築面積計，我們在總部位於山東省的2022中國物業服務百強企業中分別排名第一、第五、第六、第六和第七，並被評為「2021物業管理行業多元化運營優秀企業」及「2021物業服務專業化運營領先品牌企業」之一。

我們認為，我們將戰略重心放在山東省已對我們的過往增長作出貢獻。我們深深植根於山東省，截至2021年12月31日，我們已簽約管理82個物業，已簽約總建築面積超過26.2百萬平方米，覆蓋中國的12個城市。截至同日，我們擁有82個在管項目，在管建築面積約為22.9百萬平方米。該等項目中，75個已簽約物業（已簽約建築面積23.9百萬平方米）及75個在管物業（在管建築面積約20.3百萬平方米）位於山東省，覆蓋全省大部分地級市，服務約80,000戶家庭和企業客戶。截至2021年12月31日，我們位於山東省的在管項目貢獻我們約88.6%的在管總建築面積，並於2020年及2021年分別貢獻我們物業管理服務收入的82.3%及82.5%。根據中指院的資料，山東省是中國人口最多、經濟最繁榮的省份之一，一直是並將繼續是我們的戰略發展重心。根據中指院的資料，於2021年，山東省的國內生產總值總量居中國各省第三位，且山東省的居民人均年可支配收入高於中國平均水平。我們預期，依憑我們目前在山東省的領先市場地位和良好往績記錄，我們將繼續受惠於該地區的增長機會。

業 務

依憑我們將戰略重心放在山東省和在山東省的豐富行業經驗，我們已確立我們於該地區的領先地位，並擴闊我們的項目和服務組合。我們的已簽約物業包括住宅小區、寫字樓、商業綜合體、市政設施（例如城市道路）、公寓、學校、主題小鎮、醫院、銀行、產業園及航空基地物業。除為住宅小區提供優質傳統物業管理服務外，我們竭力不斷擴展服務範圍以多元化非住宅物業服務，並以優質服務加強綜合物業管理能力。我們在山東市場的領先地位、具競爭力的價格和良好聲譽使我們具備較強的議價能力。我們的平均每月物業管理費具有競爭力。根據中指院的資料，與同期總部位於山東省的中國物業服務百強企業的平均每月物業管理費分別為每平方米人民幣3.05元、每平方米人民幣3.02元及每平方米人民幣3.01元相比較，於2019年、2020年及2021年，我們的平均每月物業管理費相對較低。我們認為，於往績記錄期間，我們相對較低的平均每月物業管理費有助我們於擴大我們的物業組合以涵蓋更多由獨立第三方開發的物業時獲得競爭地位。我們就獨立第三方開發的物業的中標率由2019年的20.0%上升至2021年的44.7%。

於2019年至2021年，我們已簽約建築面積、在管建築面積、收入及純利的複合年增長率分別為46.9%、45.9%、34.7%及63.2%。我們相信，我們在山東省的領先市場地位，以及我們為客戶提供優質且多元化服務的持續努力已為我們在往績記錄期間內的快速增長作出貢獻，並將繼續為我們未來的增長鋪平道路。

與魯商發展集團及山東商業集團的長期穩定合作為不斷可持續的業務增長作出貢獻

我們的控股股東魯商發展公司是一家在上海證券交易所上市的綜合物業開發商（股票代碼：600223）。魯商發展集團致力於全國廣泛佈局策略，同時深耕山東省當地區域，持續擴大其業務範圍、優化其資產組合及滿足不同客戶的需求。魯商發展集團已開發多元化的優質物業組合，涵蓋購物中心、商業步行街、住宅樓、寫字樓和酒店等，並於2021年獲中國房地產Top 10研究組認可為中國房地產開發百強企業之一（以綜合實力計）。於2021年，其擁有已簽約銷售額人民幣146億元，簽約開發物業總建築面積1.4百萬平方米，新開發物業總建築面積1.4百萬平方米，及已完工物業總建築面積1.1百萬平方米。截至2021年12月31日，其開發中物業建築面積為4.5百萬平方米。我們的業務隨魯商發展集團的快速擴張而擴大。截至2020年12月31日，我們的41個在管物業由魯商發展集團開發，在管總建築面積為11.8百萬平方米，佔截至同日我們

業 務

在管總建築面積的76.6%，以及截至2021年12月31日，我們的45個在管物業由魯商發展集團開發，在管總建築面積為12.4百萬平方米，佔截至同日我們在管總建築面積的54.3%。我們相信，我們可繼續利用魯商發展集團可觀的物業組合和土地儲備，以在日後進一步擴大我們的市場覆蓋及豐富我們的項目組合。

此外，我們及魯商發展公司的控股股東山東商業是一家擁有多元化業務的大型控股公司，於零售、醫療保健、金融、商務旅遊及酒店管理等領域擁有廣泛的投資，預期將滿足我們所服務業主和用戶對生活產品和服務不斷增長的需求，並進一步促進我們物業以及服務組合的多元化。例如，我們相信，我們可以利用山東商業集團在零售、醫療保健和綠色發展行業的專業知識，進一步豐富我們為住戶提供的服務，如學童關懷服務和舊社區改造和管理。我們還可以從山東商業集團的城市垃圾回收研究計劃中獲益，探索與山東商業集團及當地公共實體合作機會，將我們的服務擴展到城市垃圾收集和管理、城市設施清潔以及園藝和城市園林維護（例如我們在泰安的「無廢城市」項目）。截至2021年12月31日，我們已簽約管理由山東商業餘下集團擁有的六個商業物業、生態產業園和酒店。我們相信，與魯商發展集團及山東商業集團長期穩定的合作使我們能夠充分了解彼等對服務範圍和質量的要求。於往績記錄期間，我們對由魯商發展集團開發或擁有的物業的中標率保持在100.0%。截至最後可行日期，我們已加入招標程序的一個由魯商發展集團開發的物業管理項目預期將於2022年交付予我們。該項目位於泰安，土地面積約86,000平方米及已簽約建築面積約120,000平方米。於2019年、2020年及2021年，我們就由魯商發展集團開發的物業的保留率分別為97.2%、100.0%及100.0%。於2019年、2020年及2021年，我們分別自山東商業集團及其聯繫人產生我們25.0%、32.2%及37.4%的總收入。

魯商發展集團及山東商業集團業務經營範圍的迅速擴大已經，且我們相信未來將繼續為我們物業和服務組合的持續增長和多元化提供堅實的支持。

業 務

來自多元化服務及物業組合的多種收入來源

我們為多元化的物業組合提供物業管理，包括住宅物業和非住宅物業，如商業綜合體、市政設施、寫字樓、公寓、學校、主題小鎮、醫院、銀行、產業園及航空基地物業。截至2021年12月31日，我們共管理44個非住宅物業，並已簽約管理44個非住宅物業，在管總建築面積及已簽約建築面積分別為10.7百萬平方米及11.1百萬平方米。我們多元化的在管物業組合已幫助我們實現收入來源的多元化，也使我們能夠充分利用廣泛的優質第三方物業管理項目。於2014年，我們邁出了與獨立第三方物業開發商合作的第一步，接管了山東省一家領先的融資租賃公司的寫字樓管理。截至2021年12月31日，我們已簽約管理和已管理由獨立第三方物業開發商開發的32個物業，已簽約總建築面積為10.5百萬平方米及在管總建築面積為9.5百萬平方米。

為更好地滿足客戶的多元化需求，我們還向業主和非業主推出一系列增值服務，以在實現收入來源多元化的同時，增強客戶黏性。於2019年、2020年及2021年，我們提供的社區增值服務及非業主增值服務合共分別佔我們總收入的43.8%、49.4%及56.3%。

- 我們的非業主（包括物業開發商）增值服務涵蓋房地產開發的整個產業價值鏈。我們的非業主增值服務包括(i)設計服務，我們於其中提供專業設計和建築服務，包括在施工前編製建築結構、設施、供水、電力和加熱系統以及室內裝飾的施工圖和設計方案等；(ii)前期物業管理服務，包括施工和預售過程中的工地管理、案場管理以及諮詢服務；(iii)景觀美化服務，我們於其中提供量身定製的設計和施工服務，如為住宅小區和案場編製景觀設計、地形改造和苗木種植方案；(iv)交付前服務，包括開發完成後和交付過程中的交付前清潔和驗收服務；及(v)其他可滿足各種需求的定製增值服務，如物業交付後質保期內的維修保養服務，以及未售出物業及停車位方面的物業代理服務。通過提供該等服務，我們可與物業開發商建立深入廣泛的合作關係，同時與業主開展溫馨互動，以在較早階段增進客戶黏性。

業 務

- 我們充分利用我們強大的資源整合能力，為業主和住戶提供廣泛的以需求為導向的社區增值服務。例如，我們提供(i)水電管理服務，協助業主及住戶支付水電費以及管理空調和供熱；(ii)停車位管理服務，我們為業主及住戶提供臨時停車位，並為彼等帶來便利；(iii)社區生活服務，例如定製化的垃圾清理和家政服務。我們亦建立了「魯商祺服」服務體系，計劃進一步擴大服務規模和範圍。例如，憑藉我們對在管社區的可用空間和客戶需求的了解，我們推出以客戶為中心的多元化服務，例如社區學童關懷服務，我們通過提供空間和協助組織活動與專業合格機構合作，以及社區餐廳，我們為在管社區的住戶提供健康、方便和美味的餐飲，而我們計劃進一步擴大在更多我們在管社區的業務規模。我們亦可能會根據業主的需求幫助業主進行個性化拎包入住和家居改造服務，以提高客戶便利度、改善客戶體驗及拓寬我們的收入來源；及(iv)社區空間及資源管理服務，我們通過協助業主進行公共區域管理來整合我們管理的住宅小區的資源。

我們相信，提供多元化服務將提高客戶忠誠度，提升我們的品牌認知度，並改善我們的財務表現。

以優質服務支撐的強大品牌形象

秉承「健康為民，幸福為家」的願景，我們一直致力於通過制定和實施嚴格的質量標準來不斷提高我們的服務質量。在我們標準化服務體系的指引下，我們致力提供優質服務，以有效地最大限度提升客戶體驗。例如，我們獲得ISO9001質量管理體系認證，並獲得ISO45001職業健康安全管理体系認證及ISO14001環境管理體系認證。根據青島開物研創品牌顧問有限公司的資料，我們於2019年及2020年的整體客戶滿意率分別保持在83.6%及86.6%的較高水平，以及根據中指院的資料，我們於2021年的在管商業物業的客戶滿意率達86.2%。客戶滿意率乃按正面回應的數量除以有效回應的總數並乘以100.0%計算以及基於諸如功能性、有效性、舒適性、安全性、禮貌性、智能性及品牌形象等若干主要因素的評估計算。此外，我們的許多在管物業均獲殊榮，以表

業 務

彰我們的服務質量。例如，於2019年，我們的在管住宅物業荷澤鳳凰城獲山東省園林綠化行業協會認可為「省級園林式居住區」，以及於2020年，我們的在管寫字樓銀座晶都國際項目以及我們的在管住宅物業銀座花園項目獲濟南市住房和城鄉建設局認可為「疫情防控工作先進物業服務項目」。

我們已建立各種程序和系統來監控和維持我們的服務質量，包括但不限於「400」服務熱線、客戶回訪和項目經理的滿意度評審，以及定期和選擇性的服務評估、反饋評審和現場訪問。根據我們在過往遇到和解決的問題方面所積累的管理經驗、資料及知識，我們已制定詳細和可複製的服務標準及操作程序，涉及員工培訓到客戶投訴管理，以確保我們能密切監控和審核服務質量。我們培訓客戶服務代表及時回覆客戶查詢，積極向客戶介紹我們的服務，並及時解決客戶投訴。我們還利用我們的客戶反饋系統及時跟蹤客戶的投訴和回覆，從而使我們能夠擴大服務範圍，並根據客戶體驗改進我們的溝通方法和問題處理能力。由於我們已建立的品牌形象和優質的服務，我們取得較高保留率，於2019年、2020年及2021年分別為92.3%、100.0%及98.8%。此外，按我們在一段時間內收取的物業管理費除以同期應付給我們的物業管理費總額計算，我們於2019年、2020年及2021年的物業管理費收款率分別為83.7%、85.6%及87.4%。具體而言，於2019年、2020年及2021年，我們的住宅物業的物業管理費收款率分別為79.0%、83.7%及85.1%，非住宅物業則為94.8%、90.5%及92.9%。

先進的技術解決方案和標準化的管理系統，以提高運營效率和改善客戶體驗

我們致力通過提供先進的技術解決方案來建設智慧社區，和利用標準化的管理系統以在提高運營效率的同時改善客戶體驗。我們整合線上線下資源，以提供定製化的一站式服務。我們運營微信小程序，以將業主和住戶與我們的員工聯繫起來。我們利用信息技術進一步推動智慧社區管理，從而提升用戶體驗並降低成本。例如，我們的線上渠道通過允許客戶作出在線支付、服務請求、投訴和反饋，促進我們的物業管理服務，降低我們的勞工成本並同時提高客戶滿意度。我們的智慧停車系統通過允許客戶作出在線支付和遠程控制，促進我們的停車位管理，降低成本並同時改善停車場的交通流量。我們的線上渠道包括線上支付、服務請求、投訴和反饋、社區公告、定製

業 務

家政服務、物業代理服務和訪客登記等功能，為客戶提供便利。該等技術工具也使我們的員工能夠經常與業主和住戶互動，獲取彼等需求的第一手資料，從而提供定製服務。誠如我們的中國法律顧問所告知，我們無須就提供線上服務獲取增值電信業務經營許可證或其他許可證。根據《電信條例》，開展電信業務應自工業和信息化部或電信管理主管部門獲得電信業務牌照或備案。《電信業務分類目錄》規定了電信業務的詳細類別。根據《互聯網信息服務管理辦法》，從事經營性互聯網信息服務的實體應當申請互聯網信息服務增值電信服務許可證。經營性互聯網信息服務是指通過信息互聯網或網站製作向在線訂閱用戶提供有償服務的服務活動。非經營性互聯網服務是指通過互聯網向上網用戶免費提供公開、共享的信息。

我們於往績記錄期間提供的服務主要包括為我們的在管物業提供微信小程序、線上渠道及智能停車系統，且誠如中國法律顧問所告知，屬非經營性互聯網信息服務。因此，誠如中國法律顧問所告知，我們於往績記錄期間提供的該等服務無需互聯網信息服務增值電信服務經營許可證及／或互聯網內容供應商許可證。

此外，我們於在管社區和物業中使用先進硬件，以實現自動化，提高能源及運營效率，減少對勞動力的依賴，從而進一步提高服務質量。例如，我們已安裝物聯網傳感器，以密切監控我們的關鍵設備和設施，使我們的管理團隊能夠實時了解其運行狀況並提升能源使用率及運營效率的管理。我們還採用帶有人臉識別功能的智能門禁系統，以減少安保服務人員的數量，同時允許用戶通過線上渠道方便地授予訪客進入權限。

我們的先進技術也通過向我們的各項業務運營提供技術支援，幫助我們建立標準化的業務運營及提高管理效率。我們的管理系統採用數據和信息管理、付款處理、服務請求管理、客戶關係管理、資產管理和維修保養管理等功能。先進的技術解決方案使我們的員工能夠實時訪問和監控運營信息和數據，為我們提供可供管理層決策程序使用的寶貴信息，實現線上和線下資源的協同效應。依憑豐富的管理和服務經驗，我們已建立標準化的管理系統，包括服務標準、庫存管理和僱員培訓等詳細的管理指南。我們的標準化管理系統使我們能夠實現精細化、系統化和扁平化的管理結構，從而有效地擴大規模。

業 務

通過應用先進的技術解決方案和標準化的管理系統，我們已有效提升客戶滿意度及提高運營效率。於2019年、2020年及2021年，我們的毛利率分別為17.4%、19.8%及25.4%。自2019年12月31日至2021年12月31日，我們每名僱員的在管建築面積以25.2%的複合年增長率增長。根據中指院的資料，於2019年、2020年及2021年，我們每名僱員的在管建築面積分別為約10,077平方米、約13,767平方米及約15,794平方米，分別高於同期物業服務百強企業每名僱員的平均在管建築面積8,182平方米、8,684平方米及9,636平方米。自2019年12月31日至2021年12月31日，我們的僱員人均收入（按期內收入除以截至期末僱員人數計算）以15.6%的複合年增長率增長。我們相信，我們的標準化運營程序將繼續幫助我們進一步降低成本及提高運營效率。

經驗豐富的專業管理團隊和有效的人力資源系統

我們相信，我們的成功和未來前景取決於我們的專業管理團隊和僱員。我們的核心管理團隊在物業管理行業價值鏈上的公司中平均擁有超過15年的豐富經驗，並平均擁有超過10年的管理經驗。彼等敏銳的行業洞察力和豐富的管理經驗被證明對我們頗有價值，使我們能夠把握市場增長和優化戰略規劃。彼等的背景和過往經驗也將有助於我們整合產業價值鏈上下游資源，進一步升級服務供應，以滿足多元化的客戶需求。

我們相信人才是我們可持續發展的核心競爭力，並已建立有效的人力資源管理系統，包括有競爭力的薪酬方案、有效的內部評價體系以及完善的培訓和晉升體系。我們招聘和培訓我們認為可為我們未來增長提供支持的具有扎實技術能力的僱員。為挽留和激勵我們的員工，我們為僱員提供職業發展前景、足夠的福利和薪酬以及符合工作要求的職業技能發展培訓。我們根據不同職位的需要提供各種專業培訓。我們還通過有競爭力的薪酬方案、基於績效的激勵措施和職業發展機會激勵所有職位的僱員。通過完善的僱員福利制度、有競爭力的薪金結構和績效激勵體系，我們吸引優秀的人才加入本集團。通過上述計劃和政策，我們已建立雄厚的人才庫來實現業務的持續增長。

業 務

業務策略

通過戰略合作、收購及投資擴大業務規模及鞏固我們在山東省的市場地位

我們計劃通過有機增長和戰略合作、收購和投資，繼續鞏固我們在山東省的市場地位，以及擴大在北京和哈爾濱等我們經營所處地區的市場份額。首先，憑藉我們豐富的營運經驗及與山東省客戶和業務夥伴建立的業務關係，我們計劃進一步探索與當地政府及公共實體（例如當地城市投資公司）的業務合作，以鞏固我們在山東省的市場地位。為達致該等目標，我們計劃積極擴大我們在管公共設施及公共實體寫字樓的業務規模，同時探索與當地政府及公共實體共同成立合資企業以整合山東省的資源。基於我們為物業及客戶服務的經驗，我們亦擬戰略性地擴大我們的服務供應，加入如市政環衛服務、市政公園和活動中心管理、舊社區改造和管理、市政森林和綠地維護等市政服務。

為推進我們的擴張計劃，我們亦將有選擇地收購或投資擁有互補優勢或具有一定經營規模及盈利能力的物業管理公司。我們計劃基於多項因素挑選收購或投資的目標公司，有關因素包括服務供應、地區覆蓋、物業組合、財務穩定性、增長潛力、品牌形象、競爭力以及我們認為可實現盈利或與我們的擴張策略兼容的服務領域的資質等。我們打算將可進一步多元化及擴充我們在管物業組合（尤其是商業綜合體、寫字樓、產業園、教育院校及醫院）的物業管理公司作為目標。我們亦打算物色及有選擇地收購中高端住宅物業項目的權益。我們預期，收購和投資將擴大我們增值服務的潛在客戶群，從而帶來更多交叉銷售機會。在整合新收購目標時，我們計劃專注於對人力資源、組織結構和企業文化的有效整合，我們相信這將提高整體管理效率和服務能力。我們的實際收購或投資數目將取決於規模及所需的代價。挑選目標公司的主要標準包括(i)在管總建築面積介乎0.6百萬平方米至5.0百萬平方米；(ii)年經營收入總額介乎人民幣10.0百萬元至人民幣50.0百萬元；(iii)純利總額超過人民幣5.0百萬元；及(iv)目標最近一個財政年度的平均毛利率超過13.0%。截至最後可行日期，我們並無物色到任何符合我們標準並將補充我們業務策略的合適目標。更多詳情，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]用途」。

業 務

此外，我們打算加深及鞏固我們與魯商發展集團各業務分部的合作，以進一步增長我們的業務營運。除與魯商發展集團的合作外，我們亦計劃憑藉我們經過數十年成功經營業務積累的品牌形象及業務知識，通過承接更多與獨立第三方物業開發商或客戶的物業管理服務協議，加強我們的業務發展能力。為達致這一目標，我們計劃進一步提升我們的能力，提供從傳統物業管理服務到各類增值服務的一站式物業管理服務解決方案，以改善客戶體驗及提升品牌知名度。截至2021年12月31日，我們已簽約管理由獨立第三方物業開發商開發的10.5百萬平方米的總建築面積，佔截至同日我們已簽約總建築面積的40.1%。隨著我們持續加大投入從獨立第三方物業開發商獲取物業管理服務協議，我們預期該比例將會持續增加。

我們認為，合適的合作、投資及收購將會幫助我們進一步增加服務供應的廣度及項目組合的地區覆蓋。我們計劃將[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%投入至戰略合作、收購及投資，以擴大我們的業務規模及鞏固我們在山東省的市場地位。依憑行業整合趨勢、我們已建立的市場地位、標準化的內部控制措施和豐富的行業經驗，我們相信我們能夠成功實施收購策略以及實現與潛在目標的整合。請參閱「未來計劃及[編纂]用途—[編纂]用途」。

繼續提供優質且多元化的增值服務

我們致力於通過進一步加強我們在整個物業開發及管理價值鏈中提供優質且多元化增值服務的能力來滿足我們客戶的需求。我們通過向我們的物業管理人員提供更多培訓課程來提高彼等的專業技能，竭力進一步改善我們的傳統物業管理服務，以提升客戶體驗，同時投資於我們的品牌推廣，升級員工使用的設施以及組織更多的社區活動，以提升客戶體驗。我們計劃將[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%用於進一步加強我們的物業管理服務，以提升客戶體驗和滿意度。請參閱「未來計劃及[編纂]用途—[編纂]用途」。

我們亦計劃向業主和住戶提供更多多元化和特色化的增值服務，例如通過建立物業交易平台協助彼等的物業銷售或租賃程序，在我們的在管社區建立社區服務中心，住戶可用作進行多種活動的休閒中心，經營社區餐廳以向住戶提供健康、方便及美味的餐飲，組織社區市場為業主的日常生活帶來最大程度的舒適和便利，以及在我們的在管物業為兒童和青少年提供安全、健康及有趣課後活動場所，彼等可參與多種豐富

業 務

的活動和課程。我們計劃將[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%用於支持我們多元化社區增值服務的發展。請參閱「未來計劃及[編纂]用途—[編纂]用途」。此外，我們計劃為住戶提供家政服務、洗車以及包裹存放和寄送服務。對於較舊的住宅物業，我們計劃提供更多定製服務，例如家居改造和裝修服務等。對於非住宅物業，我們可提供各種增值服務，例如行政和僱員福利支持服務、共享辦公空間租賃服務、午餐餐飲及外牆和空調機組清潔服務。我們亦計劃提供全產業鏈資產服務以為客戶的物業提供服務，重點擴展我們提供前期物業諮詢服務、二手物業租賃及銷售代理服務、輕資產物業運營服務及空間運營服務的業務。

我們亦打算收購或投資上游或下游公司，以覆蓋額外的增值服務，例如(i)提供高端家政服務，(ii)培育農產品供家庭消費，(iii)經營托兒所，及／或(iv)有資格提供老年人服務代理機構服務的公司。根據中指院的資料，社區增值服務市場潛力巨大，例如房地產中介、健康相關服務及家居裝飾服務，因其滿足業主和住戶的日常生活需求，使物業管理公司的業務擴展至該等服務領域不失為可行。我們通過與業主和住戶的日常互動了解彼等的需求，包括客戶對該等增值服務的需求，認為我們有能力擴展至該等領域。我們亦將進一步擴大向房地產開發商提供的各種增值服務，以提供更有針對性的解決方案，例如物業交易代理服務。

改善我們的標準化運營和自動化系統，以提高服務質量及運營效率

我們計劃通過開發及升級我們的技術及標準化運營進一步提高我們的服務質量及增強客戶體驗。具體而言，我們計劃執行以下措施：

- 利用更先進的技術解決方案，提供更便捷、更可靠的服務，包括社區零售的線上和上門服務、物業管理費支付、維修保養服務預訂、遠程訪問控制、反饋及投訴等；
- 在我們的在管社區擴大自動化系統的覆蓋範圍，例如人臉識別系統、線上溝通渠道、智能安防及設施管理系統，以支持標準化業務運營及內部管理，同時推動更加安全、舒適和便捷的智慧社區發展；

業 務

- 投資於內部管理系統及標準化運營的開發及升級，以技術不斷提升我們的管理細節及運營效率，包括人力資源管理、預算管理、合同管理、採購和庫存管理、設施設備的實時監控、服務質量控制、數據管理與分析、推廣與會員系統管理；及
- 進一步開發連接我們平台及業務生態系統中所有用戶的會員系統，例如通過增強我們會員計劃的功能引起會員對我們產品和服務的興趣，優化不同物業類型之間的協同效應，加強聯合營銷計劃並改善客戶的跨平台體驗。

我們計劃將[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%用於投資信息技術系統及標準化業務運營。請參閱「未來計劃及[編纂]用途—[編纂]用途」。

持續吸引、培養及挽留人才

我們堅信，我們過去的成功很大程度上歸因於我們能力出眾且盡職盡責的僱員隊伍。為維持我們的業務增長及成功實施我們的策略，我們打算進一步投資於招聘、培訓及僱員激勵機制。

在人才招聘方面，我們將繼續探索多元化的人才招聘渠道，如校園招聘及橫向招聘適合我們增長戰略的具有適當經驗的稱職人選。我們亦將繼續根據自身發展需求開展內部培訓項目，並與第三方培訓服務商合作開發培訓課程，拓寬僱員的洞察力和商業敏銳度。例如，我們開展「凌雲計劃」，向我們高級管理層團隊提供重要的專項培訓，及開展「向陽計劃」，向管理培訓生及初級員工提供培訓，以使彼等熟悉本公司的歷史、公司文化、內部規則和政策以及有關物業管理服務的相關知識。我們亦計劃進一步發展我們的內部晉升計劃，包括內部調動、輪崗及晉升，讓合資格僱員承擔更多的責任及獲得更多獎勵。我們亦將優化我們的人力資源結構，並提供具有競爭力的薪酬及福利待遇，以激勵我們的僱員達致超出預期及行業標準的績效。我們將繼續完善薪酬方案及制定僱員激勵機制以挽留及激勵優秀僱員，使僱員的利益與我們的利益一致。

業 務

通過該等努力，我們將能夠進一步提升服務質量、提高僱員生產力、培養歸屬感及促進我們的長期可持續發展。我們計劃將[編纂][編纂]淨額的約[編纂]%用於營運資金及其他一般公司用途。請參閱「未來計劃及[編纂]用途－[編纂]用途」。

我們的業務模式

於往績記錄期間，我們的收入主要來自三條業務線：(i)物業管理服務，(ii)非業主增值服務，及(iii)社區增值服務。

- **物業管理服務。**我們向物業開發商、業主（包括公共實體）、住戶及租戶提供各類物業管理服務，包括保潔、秩序維護、綠化、維修保養、公共區域維護及其他物業管理相關服務。我們管理多元化的物業組合，包括(i)住宅物業；(ii)非住宅物業（例如商業綜合體、寫字樓及公寓）；(iii)其他類別的物業（包括諸如城市道路等市政設施、學校、主題小鎮、醫院、銀行、產業園及航空基地物業）。我們通常按包幹制收取物業管理費。
- **非業主增值服務。**我們向物業開發商提供廣泛的增值服務。我們的非業主增值服務涵蓋物業開發的各個階段及交付過程，主要包括：(i)設計服務，我們為物業開發商及學校提供全面的物業開發設計服務，包括施工開始前繪製施工圖及制定建築結構、設施、供水、電力及供暖系統的設計方案，以及進行酒店、商業綜合體、物業開發商的銷售案場及樣板間以及公共區域的室內裝修；(ii)前期物業管理服務，主要包括：(a)工地管理，我們在物業開發商的工地巡檢及維護秩序；(b)銷售案場管理服務，我們為物業開發商的銷售案場及樣板間提供物業管理服務；及(c)諮詢服務，我們從物業管理的角度為物業開發商業務運營的各個階段提供建議；(iii)景觀美化服務，我們根據客戶需求向物業開發商提供各種景觀設計及建設服務，包括為住宅小區及銷售案場籌備景觀設計、地形改造及苗木種植等服務；(iv)交付前服務，我們清潔及檢驗將交付的物業，並協助交付過程；及(v)其他定製服務，例如維修保養服務，我們在物業的交付後質保期內協助維修保養，及物業代理服務，我們從中協助物業開發商銷售未售出物業及停車位。

業 務

- **社區增值服務。**我們致力向業主及住戶提供廣泛的社區增值服務，以提高彼等的生活質量。我們的社區增值服務主要包括：(i)停車位管理服務，我們為業主及住戶提供臨時停車位，並為彼等帶來便利；(ii)社區生活服務（例如定製化的垃圾清理及家政服務），以滿足客戶的多樣化需求；(iii)水電管理服務，我們協助業主及住戶繳納水電費並管理空調及供暖；及(iv)社區空間及資源管理服務，我們將可出租的公共區域（例如電梯廣告空間、地下室及外牆廣告空間）出租給第三方供應商，並協助我們在管社區的業主及住戶管理活動中心、社區空間及儲物空間。

下表載列於所示期間按業務線及按付款客戶劃分的收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2019年		2020年		2021年	
	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)
物業管理服務.....	180,475	56.2	204,001	50.6	255,485	43.8
— 魯商發展集團.....	9,880	3.1	9,112	2.3	7,349	1.3
— 山東商業餘下集團.....	1,188	0.4	2,770	0.7	9,948	1.7
小計.....	<u>11,068</u>	<u>3.5</u>	<u>11,882</u>	<u>3.0</u>	<u>17,297</u>	<u>3.0</u>
— 獨立第三方.....	169,407	52.8	192,119	47.7	238,188	40.8
非業主增值服務.....	70,963	22.1	119,884	29.8	204,816	35.1
— 魯商發展集團.....	61,232	19.1	107,766	26.8	161,199	27.7
— 山東商業餘下集團.....	6,251	1.9	8,032	2.0	36,450	6.3
小計.....	<u>67,483</u>	<u>21.0</u>	<u>115,798</u>	<u>28.8</u>	<u>197,649</u>	<u>34.0</u>
— 獨立第三方.....	3,480	1.1	4,086	1.0	7,167	1.1
社區增值服務.....	69,707	21.7	78,959	19.6	122,502	21.1
— 魯商發展集團.....	25	0.0	515	0.1	1,797	0.3
— 山東商業餘下集團.....	1,698	0.5	1,668	0.4	953	0.2
小計.....	<u>1,723</u>	<u>0.5</u>	<u>2,183</u>	<u>0.5</u>	<u>2,750</u>	<u>0.5</u>
— 獨立第三方.....	67,984	21.2	76,776	19.1	119,752	20.6
總計.....	<u>321,145</u>	<u>100.0</u>	<u>402,844</u>	<u>100.0</u>	<u>582,803</u>	<u>100.0</u>

業 務

我們向魯商發展集團提供非業主增值服務產生的收入由2020年的人民幣107.8百萬元增加49.6%至2021年的人民幣161.2百萬元，主要由於隨著我們持續擴大園林工程服務及就我們的設計服務承接更多項目，我們向魯商發展集團提供景觀美化服務及設計服務的收入增加。我們預計上述收入將在可預見的未來持續增加。

下表載列我們於所示期間按物業開發商類型劃分的總收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2019年		2020年		2021年	
	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)
魯商發展集團	309,492	96.4	386,092	95.8	490,715	84.2
山東商業餘下集團	4,400	1.4	4,922	1.2	40,421	6.9
獨立第三方	7,253	2.3	11,830	2.9	51,667	8.9
總計	<u>321,145</u>	<u>100.0</u>	<u>402,844</u>	<u>100.0</u>	<u>582,803</u>	<u>100.0</u>

物業管理服務

概覽

於往績記錄期間，我們的收入實現迅速增長。物業管理服務產生的收入以複合年增長率19.0%由2019年的人民幣180.5百萬元增至2021年的人民幣255.5百萬元。截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們的在管總建築面積分別約為10.7百萬平方米、15.4百萬平方米及22.9百萬平方米。同期，我們的已簽約建築面積分別約為12.1百萬平方米、19.0百萬平方米及26.2百萬平方米。

於往績記錄期間，我們的大部分收入來自我們向魯商發展集團開發的物業提供的物業管理服務。於2019年、2020年及2021年，來自向魯商發展集團開發的物業提供物業管理服務的收入分別為人民幣178.1百萬元、人民幣197.9百萬元及人民幣224.0百萬元，分別佔同期我們來自物業管理服務的總收入的98.7%、97.0%及87.7%。

業 務

於往績記錄期間，除向北京大興機場的一處航空基地物業提供的物業管理服務按酬金制收費外，我們幾乎所有的收入均來自包幹制物業管理服務協議。下表載列按物業開發商類型劃分的截至所示日期我們的項目數目及在管總建築面積以及所示期間的物業管理服務總收入的明細：

	於12月31日及／或截至該日止年度																	
	2019年			2020年			2021年											
	項目數目	收入 (人民幣 千元)	在管建築面積 (千平 方米)	項目數目	收入 (人民幣 千元)	在管建築面積 (千平 方米)	項目數目	收入 (人民幣 千元)	在管建築面積 (千平 方米)									
魯商發展集團開發的項目 ⁽¹⁾	35	97.2	178,147	98.7	10,719	99.8	41	67.2	197,943	97.0	11,839	76.6	45	54.9	224,025	87.7	12,424	54.3
山東商業餘下集團 開發的項目 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	6	9.8	1,125	0.6	951	6.2	5	6.1	10,809	4.2	918	4.0
小計	35	97.2	178,147	98.7	10,719	99.8	47	77.0	199,068	97.6	12,790	82.8	50	61.0	234,834	91.9	13,342	58.3
獨立第三方開發的項目 ⁽³⁾	1	2.8	2,328	1.3	24	0.2	14	23.0	4,933	2.4	2,658	17.2	32	39.0	20,651	8.1	9,527	41.7
總計	36	100.0	180,475	100.0	10,742	100.0	61	100.0	204,001	100.0	15,447	100.0	82	100.0	255,485	100.0	22,869	100.0

(1) 指魯商發展集團單獨開發或魯商發展集團與獨立第三方物業開發商共同開發的物業（魯商發展集團於項目中持有控股權益）。

(2) 指山東商業餘下集團於物業項目開發整個過程中聘請第三方合資格物業開發商開發的物業，而山東商業餘下集團持有該等項目的所有權以供自用。

(3) 指獨立第三方物業開發商單獨開發的物業。我們於2019年來自獨立第三方物業開發商開發的一個項目的收入主要為我們就提供物業管理服務收取的一次性費用，平均物業管理費為每平方米人民幣4.7元。一次性費用項下的平均物業管理費與按建築面積定價的典型物業管理費不同。在一次性收費模式下，我們經考慮服務類型、標準及設備，就向我們在管的整體物業提供的物業管理服務協商及釐定總代價，而典型的物業管理費按建築面積定價。我們於2020年及2021年重續該物業管理協議，並繼續就於該兩個年度提供物業管理服務分別收取一次性費用。

業 務

我們的地域業務版圖

自2006年成立以來，我們在山東省的業務版圖不斷擴大並拓展至北京及哈爾濱，而截至2021年12月31日，我們的已簽約總建築面積已達26.2百萬平方米，覆蓋中國超過12個城市。截至2021年12月31日，我們在管82個物業，在管總建築面積為22.9百萬平方米。在地域覆蓋方面，我們一般在近年來經濟增長快且人均收入高的城市物色中高端項目，該等項目分佈在山東省以及中國其他高潛力地區。截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們在山東省已分別簽約管理33個、57個及75個物業，並且擁有33個、57個及75個在管物業，我們從中產生的物業管理服務收入分別為人民幣148.1百萬元、人民幣168.2百萬元及人民幣210.7百萬元，分別佔各期間我們總收入的46.1%、41.8%及36.2%。

下表載列截至2021年12月31日我們已簽約項目及在管項目所在的地區及城市：

地區及城市	在管 物業數目	在管 建築面積 (千平方米)	已簽約 物業數目	已簽約 建築面積 (千平方米)
山東省	75	20,269	75	23,856
濟南	30	5,342	30	5,590
青島	12	3,694	12	4,593
臨沂	8	1,806	8	1,990
泰安	6	778	6	872
濟寧	2	874	2	1,160
菏澤	3	1,561	3	2,076
淄博	6	5,257	6	6,003
煙台	3	578	3	1,193
濰坊	3	109	3	109
東營	2	270	2	270
其他地區	7	2,600	7	2,325
北京	2	413	2	413
哈爾濱	5	2,188	5	1,913
總計	82	22,869	82	26,181

於2021年12月31日，尚未交付予我們以供根據前期物業管理服務協議的條款進行管理的項目的已簽約總建築面積約為3.3百萬平方米。

業 務

下表載列於2021年12月31日我們就在管建築面積及已簽約建築面積簽訂的物業管理服務協議的到期時間表：

	在管物業				已簽約物業			
	協議數目	建築面積		協議數目	建築面積			
	(%)	(千平方米)	(%)	(%)	(千平方米)	(%)		
無固定期限的物業								
管理服務協議 ⁽¹⁾	44	55.0	12,355	54.2	44	55.0	14,969	58.9
於以下日期到期的有固定期限的								
物業管理服務協議：								
截至2022年12月31日止年度	18	22.5	1,989	8.7	18	22.5	1,989	7.8
截至2023年12月31日								
止年度及之後年度	18	22.5	8,471	37.1	18	22.5	8,471	33.3
小計	36	45.0	10,460	45.8	36	45.0	10,460	41.1
總計	80	100.0	22,815	100.0	80	100.0	25,429	100.0

- (1) 無固定期限的物業管理服務協議一般為(i)在業主委員會成立前與物業開發商簽訂的協議；及(ii)與若干物業開發商、業主或住戶簽訂的協議，該等物業管理服務協議具有固定期限，但已屆滿，通常於業主委員會成立及該業主委員會與物業管理公司簽訂的新物業管理服務協議生效時終止。我們有固定期限的物業管理服務協議一般規定，倘年期屆滿且(i)業主委員會尚未成立，或(ii)業主委員會已成立但尚未與其他物業管理公司簽訂物業管理服務協議，則在業主委員會簽訂新物業管理服務協議之前，有關年期將重續。倘該等物業管理協議被終止或未獲重續，我們將面臨若干風險。有關進一步討論，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們無法向閣下保證我們能按有利條款取得新的物業管理服務合約或重續我們與物業開發商（包括魯商發展集團及山東商業餘下集團）或其他有關實體的現有物業管理服務合約，或根本無法取得或重續該等合約」。

於2019年、2020年及2021年，我們的保留率分別為92.3%、100.0%及98.8%。我們的協議保留率保持相對利好，我們認為此乃反映了我們提供優質物業管理服務的能力。於往績記錄期間，我們於2019年終止三份物業管理服務協議及於2021年終止一份物業管理協議，此乃基於我們自身的商業考量（例如貿易應收款項的週轉天數及相關物業管理服務協議屆滿前相關項目的盈利能力），而業主委員會或業主概無於屆滿後終止或不重續物業管理服務協議。

業 務

服務範圍

我們提供以下主要類別的物業管理服務：

- **保潔服務。**我們為物業單位及公共區域(可能包括物業單位、公共區域及外牆)提供保潔服務。我們主要通過第三方分包商提供保潔服務。
- **秩序維護服務。**我們力求確保我們所管理的物業安全有序。我們日常提供的秩序維護服務包括(其中包括)巡邏、應急響應、出入管制和消防安全管理。我們主要通過第三方分包商提供秩序維護服務。
- **景觀美化服務。**我們為我們所管理物業的綠化環境提供景觀美化服務，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景觀美化服務。
- **維修保養服務。**我們通常負責確保電梯系統、消防系統以及位於公共區域的其他設施及設備處於良好的工作狀態。我們通過我們的僱員提供常規維修保養服務(例如消防系統)，而部分維修保養服務則通過第三方分包商提供。
- **公共區域維護。**我們提供樓梯、走廊、會所及公共花園等公共區域的日常維護。
- **其他物業管理相關服務。**我們亦提供其他物業管理相關服務。例如，我們保留並更新有關業主及住戶的記錄。

於提供物業管理服務的同時，我們就我們服務相關投訴及反饋進行回應及記錄。有關更多資料，請參閱本節下文「— 質量控制 — 物業管理服務的質量控制」。截至2021年12月31日，我們委聘超過70家經選定的第三方分包商提供若干物業管理服務，主要包括保潔服務、秩序維護服務、景觀美化服務及維修保養服務。

業 務

在管物業組合

我們管理住宅及非住宅物業。我們的在管非住宅物業主要包括(i)商業物業，例如寫字樓、商業綜合體及公寓；及(ii)其他類型的物業，包括市政設施(例如城市道路)、學校、主題小鎮、醫院、銀行、產業園及航空基地物業。儘管住宅物業已產生並預期將繼續產生我們的大部分收入，但我們持續尋求為非住宅物業提供多元化的服務，以及在我們的服務組合中增加此類服務的比例，旨在多元化我們的收入來源。

下表載列按物業類型劃分的於所示期間物業管理服務產生的收入以及截至所示日期我們的在管總建築面積、已簽約建築面積以及相應的項目數目明細：

項目 數目	2019年						2020年						2021年										
	收入		在管 建築面積		協議 數目		已簽約 建築面積		項目 數目		收入		在管建築面積		協議 數目		已簽約 建築面積		項目 數目				
	(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)	(%)	(%)	(%)			
住宅物業.....	126,339	70.0	8,989	83.7	22	9,948	82.0	34	145,586	71.4	11,501	74.5	34	14,656	77.0	38	170,633	66.8	12,153	53.1	38	15,033	57.4
商業物業.....	54,136	30.0	1,753	16.3	14	2,185	18.0	20	57,585	28.2	2,104	13.6	20	2,536	13.3	27	69,762	27.3	2,405	10.5	27	2,837	10.8
其他 ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	7	830	0.4	1,843	11.9	7	1,843	9.7	17	15,090	5.9	8,311	36.3	17	8,311	31.7
總計.....	180,475	100.0	10,742	100.0	36	12,133	100.0	61	204,001	100.0	15,447	100.0	61	19,034	100.0	82	255,485	100.0	22,869	100.0	82	26,181	100.0

(1) 主要包括市政設施(例如城市道路)、學校、主題小鎮、醫院、銀行、產業園及航空基地物業。

業 務

於往績記錄期間，我們的大部分收入來自住宅物業管理。我們為住宅物業提供物業管理服務產生的收入由2019年的人民幣126.3百萬元增至2020年的人民幣145.6百萬元，並進一步增至2021年的人民幣170.6百萬元。我們的住宅物業在管總建築面積由2019年12月31日的約9.0百萬平方米大幅增長至截至2021年12月31日的約12.2百萬平方米。

於繼續專注住宅物業的物業管理的同時，我們亦尋求多元化我們所管理的物業組合以涵蓋廣泛的非住宅物業。我們已簽約管理寫字樓、商業綜合體、市政設施、公寓、主題小鎮、醫院、學校、產業園、銀行及航空基地物業。非住宅項目產生的收入佔我們物業管理服務總收入的比例於2019年、2020年及2021年分別為30.0%、28.6%及33.2%。我們相信，由於我們在為住宅及非住宅物業提供優質物業管理服務時積累相關經驗及聲譽，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群。以下圖片為我們的部分在管商業物業。



業 務

下表載列我們就住宅物業及商業物業所提供的物業管理服務在服務範圍及業主委員會成立方面的數項差異的概要。

	住宅物業	商業物業
服務範圍.....	保潔、秩序維護、綠化、維修保養、公共區域維護及其他物業管理相關服務	保潔、秩序維護、綠化、維修保養、公共區域維護及其他物業管理相關服務
業主委員會成立.....	由業主選擇	由業主選擇
往績記錄期間平均物業管理費的範圍 (每月每平方米人民幣元)	1.69-1.85	3.97-4.31

我們項目組合增加

截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們分別有36個、61個及82個在管項目，其中分別有一個、14個及32個項目由獨立第三方開發。截至2019年、2020年及2021年12月31日，我們的在管總建築面積分別約為10.7百萬平方米、15.4百萬平方米及22.9百萬平方米，其中截至該等相同日期分別約0.02百萬平方米、2.7百萬平方米及9.5百萬平方米由獨立第三方開發。於往績記錄期間，由獨立第三方開發的在管物業位於濟南、荷澤、泰安、濰坊、青島、臨沂、東營及淄博，涵蓋住宅物業、商業物業、銀行、醫院、學校、市政設施及航空基地物業等各類物業。於往績記錄期間，我們一直主要通過獲取新物業管理服務協議擴大我們的項目組合。展望未來，我們擬繼續通過有機增長、戰略合作、投資及收購、以及在非住宅物業方面物色新業務類型來擴大我們的業務規模及市場份額。有關更多資料，請參閱「一 業務策略 — 繼續提供優質且多元化的增值服務」。

業 務

下表呈列於往績記錄期間以項目數目及其相應建築面積計我們的已訂約建築面積及在管建築面積的變動：

	於12月31日及／或截至該日止年度										
	2019年			2020年			2021年				
	已簽約項目 ⁽¹⁾ 項目數目	建築面積 (千平方米)	在管項目 項目數目	已簽約項目 ⁽¹⁾ 項目數目	建築面積 (千平方米)	在管項目 項目數目	已簽約項目 ⁽¹⁾ 項目數目	建築面積 (千平方米)	在管項目 項目數目		
於期初	39	9,948	39	12,260	36	10,742	36	18,420	61	15,447	61
新訂約 ⁽²⁾	-	9,622 ⁽⁷⁾	-	6,160	25	4,705	25	7,794	22	7,455	22
- 魯商發展集團 ⁽⁸⁾	-	962 ⁽⁷⁾	-	2,552	5	1,097	5	398	3	673	4
- 山東商業餘下集團 ⁽⁴⁾	-	-	-	951	6	951	6	951	6	951	6
小計	-	962	-	3,503	11	2,048	11	1,349	10	1,624	10
- 獨立第三方 ⁽⁶⁾	-	-	-	2,657	14	2,657	14	6,445	12	5,831	12
終止 ⁽⁶⁾	336	168	3	-	-	-	-	33	1	33	1
於期末	36	10,742	36	18,420	61	15,447	61	26,181	82	22,869	82

(1) 包括在管項目及已訂約但未交付項目。

(2) 主要包括(i)由物業開發商開發的新項目的前期物業管理服務協議及(ii)代替彼等前期物業管理服務提供商的住宅或非住宅物業的物業管理服務協議。經重續協議不被視為我們於該年度訂立的新訂約。新訂約在管建築面積包括我們於往年簽約的新交付建築面積。

業 務

- (3) 指魯商發展集團單獨開發或魯商發展集團與獨立第三方物業開發商共同開發的物業（魯商發展集團於項目中持有控股權益）。
- (4) 指山東商業餘下集團於物業項目開發整個過程中聘請第三方合資格物業開發商開發的物業，而山東商業餘下集團持有該等項目的所有權以供自用。
- (5) 指獨立第三方物業開發商單獨開發的物業。
- (6) 主要包括我們的若干不續約物業管理服務協議，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，以優化我們的項目組合，或我們因惡意及惡性競爭而自願退出續約招標程序。
- (7) 包括獨立第三方物業開發商在濟南擁有的一個項目，該項目位於魯商發展集團開發的一幢樓宇內，建築面積約3,650平方米。我們於2019年1月中標並與獨立第三方物業開發商就該項目訂立物業管理服務協議。

業 務

我們的新訂約已簽約項目數目由2019年的零個增至2020年的25個，主要由於我們更加關注當地市場的擴張，並更加努力加強我們與當地政府的合作，以向濟南當地政府提供物業管理服務。於往績記錄期間，我們於2019年終止三份物業管理服務協議及於2021年終止一份物業管理服務協議，此乃主要基於我們自身的商業考量，例如相關物業管理服務協議屆滿前貿易應收款項的週轉天數及相關項目的盈利能力。

物業管理費

於往績記錄期間，我們就我們作為物業管理服務主要提供商的在管的幾乎所有物業按包幹制收取物業管理費，並將已收或應收物業開發商、業主和住戶的全部款項確認為我們的收入，以及將服務期內的全部相關成本確認為銷售成本。我們就向北京大興機場的一處航空基地物業提供的物業管理服務按酬金制收取物業管理費。

下表載列於所示期間按物業開發商、物業類型及區域劃分的我們所管理物業的物業管理服務的平均物業管理費：

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
	(每月每平方米人民幣元)		
按物業開發商：			
魯商發展集團 ⁽¹⁾	2.18	2.24	2.24
山東商業餘下集團 ⁽²⁾	-	0.86	0.86
小計	2.18	2.11	2.13
獨立第三方 ⁽³⁾	-	0.68	0.72
按物業類型：			
住宅物業	1.85	1.71	1.69
— 魯商發展集團 ⁽¹⁾	1.85	1.86	1.86
— 山東商業餘下集團 ⁽²⁾	-	-	-

業 務

	截至12月31日止年度		
	2019年	2020年	2021年
	(每月每平方米人民幣元)		
小計	1.85	1.86	1.86
— 獨立第三方 ⁽³⁾	—	0.97	0.82
商業物業	3.97	4.28	4.31
— 魯商發展集團 ⁽¹⁾	3.97	4.27	4.25
— 山東商業餘下集團 ⁽²⁾	—	—	—
小計	3.97	4.27	4.25
— 獨立第三方 ⁽³⁾	—	5.86	2.80
其他 ⁽⁴⁾	—	0.61	0.46
— 魯商發展集團 ⁽¹⁾	—	—	0.54
— 山東商業餘下集團 ⁽²⁾	—	0.87	0.86
小計	—	0.87	0.77
— 獨立第三方 ⁽³⁾	—	0.52	0.48
按區域：			
山東省	2.17	1.69	1.64
其他地區	2.21	2.21	2.20
整體平均物業管理費	2.18	1.75	1.70

(1) 指魯商發展集團單獨開發或魯商發展集團與獨立第三方物業開發商共同開發的物業（魯商發展集團於其中持有控股權益）。

(2) 指山東商業餘下集團於物業項目開發整個過程中聘請第三方合資格物業開發商開發的物業，而山東商業餘下集團持有該等項目的所有權以供自用。

(3) 指獨立第三方物業開發商單獨開發的物業。

(4) 指市政設施（例如城市道路）、公寓、醫院、主題小鎮、學校、銀行、產業園及航空基地物業。

業 務

於往績記錄期間，就魯商發展集團開發的物業與獨立第三方物業開發商在相同地區開發及就可資比較服務、標準、物業類型、竣工年度及位置而言類似的物業所收取的物業管理費基本相若。例如，於2019年、2020年及2021年各年度，我們管理並向魯商發展集團於濟南開發的住宅物業銀座花園收取每月物業管理費約每平方米人民幣0.9元，而同期我們就獨立第三方物業開發商於同城開發的住宅項目唐城小區項目提供可資比較服務範圍及標準的物業管理服務所收取的每月物業管理費則約為每平方米人民幣0.9元。類似地，根據中指院的資料，於2019年、2020年及2021年各年度，我們管理並向魯商發展集團於濟南開發的住宅物業鳳凰城收取每月物業管理費約每平方米人民幣1.8元，而同期我們的同行就向獨立第三方物業開發商於同地區開發的兩處住宅物業提供可資比較服務範圍及標準的物業管理服務所收取的每月物業管理費則分別約為每平方米人民幣1.7元及每平方米人民幣1.8元。此外，根據中指院的資料，於2019年、2020年及2021年各年度，我們管理並向魯商發展集團於濟南開發的商業物業魯商國奧城收取的每月物業管理費約為每平方米人民幣4.7元，而同期我們的同行就向獨立第三方物業開發商於同地區開發的商業物業提供可資比較服務範圍及標準的物業管理服務所收取的每月物業管理費則約為每平方米人民幣5.0元。

就我們管理物業開發商的物業收取的平均物業管理費而言，就魯商發展集團開發的物業收取的平均物業管理費相對高於就山東商業餘下集團及獨立第三方開發的物業所收取的平均物業管理費，主要是由於我們就往績記錄期間在管魯商發展集團開發的物業（由較高比例的商業物業組成）通常收取較高的物業管理費所致。請參閱「財務資料－若干綜合損益及其他全面收入表項目的說明－毛利及毛利率－物業管理服務－平均物業管理費」。我們對由獨立第三方開發的商業物業收取的平均物業管理費相比由魯商發展集團開發的商業物業較高，主要是由於往績記錄期間我們管理的由獨立第三方開發的商業物業包含擁有相對較高平均物業管理費的商業展廳。我們對由山東商業

業 務

餘下集團開發的其他物業收取的平均物業管理費相比由獨立第三方開發的其他物業較高，主要是由於往績記錄期間我們管理的由獨立第三方開發的其他物業包含安置房項目，而該等項目的平均物業管理費相對較低。

根據中指院的資料，於往績記錄期間，我們就住宅物業及商業物業收取的物業管理費以及我們的整體平均每月物業管理費基本上在總部位於山東省的物業服務百強企業的五大物業管理公司就類似項目收取的相關平均每月物業管理費區間之內，惟相對較低。根據中指院的資料，於2019年、2020年及2021年，我們的整體平均每月物業管理費分別為每平方米人民幣2.2元、每平方米人民幣1.8元及每平方米人民幣1.7元，而總部位於山東省的物業服務百強企業的五大物業管理公司於同年收取的整體平均每月物業管理費則分別為每平方米人民幣3.7元、每平方米人民幣3.5元及每平方米人民幣3.5元。根據中指院的資料，於2019年、2020年及2021年，我們就住宅物業收取的每月物業管理費分別為每平方米人民幣1.9元、每平方米人民幣1.7元及每平方米人民幣1.7元，而物業服務百強企業於同期就住宅物業收取的平均每月物業管理費則分別為每平方米人民幣2.1元、每平方米人民幣2.1元及每平方米人民幣2.0元。此外，根據中指院的資料，於2019年、2020年及2021年，總部位於山東省的物業服務百強企業的五大物業管理公司就住宅物業收取的平均每月物業管理費分別為每平方米人民幣2.4元、每平方米人民幣2.3元及每平方米人民幣2.3元。

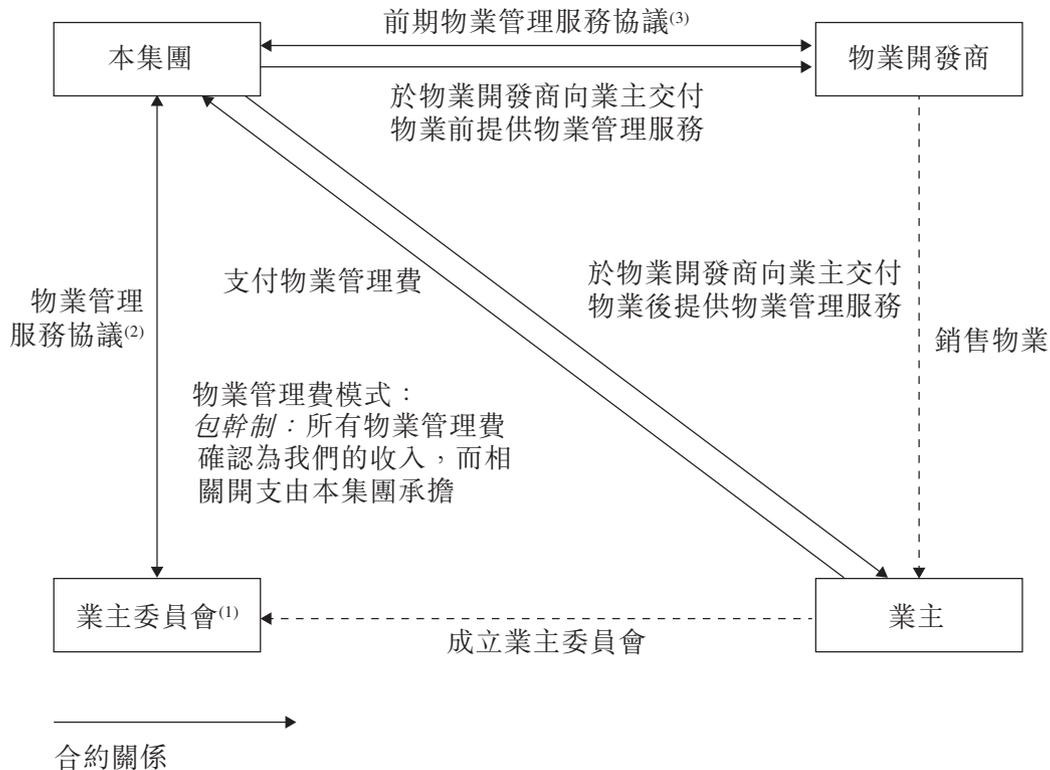
相較於總部位於山東省的物業服務百強企業的五大物業管理公司收取的費用，我們就住宅物業收取的平均每月物業管理費及整體平均每月物業管理費相對較低，主要是因為(i)根據中指院的資料，我們在管的約一半住宅物業位於山東省三線及四線城市，該等城市住宅物業的平均物業管理費通常相對較低，而總部位於山東省的物業服務百強企業於2019年、2020年及2021年就位於山東省三線及四線城市的住宅物業收取的平均每月物業管理費分別為每平方米人民幣1.7元、每平方米人民幣1.7元及每平方米人民幣1.7元；及(ii)根據中指院的資料，於2019年及2020年，相較於物業服務百強企業在管建築面積中住宅物業所佔的平均比例，我們在管總建築面積中住宅物業所佔的比例較大。

此外，於2019年、2020年及2021年，我們就商業物業收取的每月物業管理費分別為每平方米人民幣4.0元、每平方米人民幣4.3元及每平方米人民幣4.3元，而根據中指院的資料，總部位於山東省的物業服務百強企業就商業物業收取的平均每月物業管理費則分別為每平方米人民幣4.8元、每平方米人民幣4.7元及每平方米人民幣4.6元，及總部位於山東省的物業服務百強企業的五大物業管理公司就商業物業收取的平均每

業 務

月物業管理費分別為每平方米人民幣5.6元、每平方米人民幣5.5元及每平方米人民幣5.8元，主要是因為(i)根據中指院的資料，我們大部分在管商業物業位於山東省三線及四線城市，該等城市商業物業的平均物業管理費通常相對較低，而總部位於山東省的物業服務百強企業於2019年、2020年及2021年就位於山東省三線及四線城市的商業物業收取的平均每月物業管理費分別為每平方米人民幣4.4元、每平方米人民幣4.3元及每平方米人民幣4.3元；及(ii)我們的大部分在管商業物業屬中低端商業物業。

我們通常考慮以下因素來決定收費模式，包括但不限於當地法規、物業開發商或業主委員會訂明的個性化要求、業主對物業管理費的承受能力及質量預期、當地市場狀況、預計盈利能力以及個別物業的性質及特點，並根據具體情況釐定收費模式。下圖說明我們與物業管理協議各方的關係。



業 務

- (1) 業主委員會按適用法律獲授權代表業主行事。
- (2) 根據中國法律，業主委員會與我們簽訂的物業管理服務協議對全體業主具法律約束力。
- (3) 根據中國法律，在物業交付予業主前，物業開發商與我們簽訂的前期物業管理服務協議對未來業主具法律約束力。

於往績記錄期間，除向北京大興機場的一處航空基地物業提供的物業管理服務按酬金制收費外，我們的所有收入均來自包幹制物業管理服務協議。根據包幹制收費模式，我們就通過我們僱員及分包商提供的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物業管理服務協議的條款，按年、季或月收取。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作為收入，並承擔提供物業管理服務所產生的成本。根據中指院的資料，包幹制收費模式為中國收取物業管理費的普遍方式，尤其是在住宅物業方面。有關進一步資料，請參閱「行業概覽－中國物業管理行業－中國物業管理行業的主要收費模式」。

包幹制收費模式使我們的經營管理能力面臨挑戰。在談判及訂立物業管理服務協議前，我們力求盡可能精確地編製銷售成本估計。我們的銷售成本主要包括僱員福利費用、能源費用、維護成本、景觀美化成本、辦公室費用、垃圾清除及處理費用、停車成本、秩序維護成本、稅項及附加、設計成本、綠化及清潔費用、折舊及攤銷費用等。由於我們獨力承擔該等費用，我們的利潤率受我們降低銷售成本能力的影響。倘我們的銷售成本高出預期，我們可能不能向客戶收取額外的款項以維持利潤率，然而，我們可能選擇在維持高質量服務標準的同時通過友好協商提高物業管理費、探索其他增值服務以實現利潤增長以及通過應用自動化系統來提高財務及經營效率。有關進一步討論，請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－由於我們通常按包幹制向客戶收取費用，倘無法有效預測或控制我們提供物業管理服務的成本，我們或會遭受虧損及利潤率下降」。

我們已實施多項技術措施、內部控制政策及標準化程序，以減少成本並防止或減少該方面的不足。請參閱「－信息技術」及「－質量控制」。於2019年、2020年及2021年，我們分別就管理的10項、18項及七項物業產生虧損約人民幣6.4百萬元、人民幣

業 務

5.5百萬元及人民幣2.7百萬元，其中(i)於2019年及2020年的八個及14個項目於2021年12月31日已開始具備盈利能力，而於2019年及2020年分別入賬虧損人民幣4.7百萬元及人民幣2.5百萬元；(ii)我們已分別停止為三項、零項及零項物業提供物業管理服務；及(iii)六個項目於往績記錄期間錄得虧損超過一年，而其中兩個項目於最後可行日期已實現盈利。下表載列於所示期間按物業開發商類別劃分的虧損項目數量及虧損金額明細：

	截至12月31日止年度					
	2019年		2020年		2021年	
	物業數目	虧損 (人民幣 千元)	物業數目	虧損 (人民幣 千元)	物業數目	虧損 (人民幣 千元)
魯商發展集團開發的項目 ⁽¹⁾ ..	7	6,131	6	3,468	4	1,513
山東商業餘下集團開發的 項目 ⁽²⁾	-	-	3	123	-	-
小計	7	6,131	9	3,591	4	1,513
獨立第三方開發的項目 ⁽³⁾	3	234	9	1,936	3	1,217
總計	10	6,365	18	5,527	7	2,730

- (1) 指魯商發展集團單獨開發或魯商發展集團與獨立第三方物業開發商共同開發的物業（魯商發展集團於項目中持有控股權益）。
- (2) 指山東商業餘下集團於物業項目開發整個過程中聘請第三方合資格物業開發商擁有及控制的物業，而山東商業餘下集團持有該等項目的所有權以供自用。
- (3) 指獨立第三方物業開發商單獨開發的物業。

產生該等虧損主要是由於我們在該等項目營運早期的初步投資相對較大，而我們從相關項目中確認的物業管理收入相對較低，不足以支付提供優質物業管理服務所產生的成本。請參閱「風險因素－由於我們通常按包幹制向客戶收取費用，倘無法有效預測或控制我們提供物業管理服務的成本，我們或會遭受虧損及利潤率下降」。倘我們的服務成本出現意外增加，我們可能在與業主委員會協商重續物業管理服務協議時向其建議提高物業管理費。為維持我們在管物業的盈利能力及持續改善經營以扭轉餘

業 務

下虧損項目的虧損狀況，我們已採取多項節省成本的措施並提高我們的運營效率。例如，我們(i)全面評估潛在項目以計量及計算初步投資並釐定服務價格；(ii)合理調整員工的工作範圍，以降低員工成本並提高其運營效率，包括指派維修人員對相鄰物業進行維修和保養；(iii)對現有物業進行翻新和改造，以實現收入來源多樣化，包括增加地面停車位；及(iv)重新分配不同業務線的資源以降低整體成本，包括安排機械清潔人員和城市服務車輛清潔我們在管住宅及商業物業的主要道路。

我們的定價政策

我們一般考慮各種因素為服務定價，如(i)物業的類型、規模及位置；(ii)我們服務的範圍及質量；(iii)我們的估計成本及費用；(iv)我們的目標利潤率；(v)業主及住戶的概況；(vi)地方政府的物業管理費指導價（如適用）；及(vii)可資比較物業的最高價格。根據物業管理服務協議，在與業主和住戶協商後，我們可能會在重續協議時提高物業管理費。據我們的中國法律顧問所告知，截至2021年12月31日，我們擁有約38個位於山東省和黑龍江省的住宅項目，在管總建築面積佔截至同日在管總建築面積的約53.5%，均受相關地方法規的價格管控。於2019年、2020年及2021年，政府指導價項目產生的收入分別為人民幣116.4百萬元、人民幣135.7百萬元及人民幣157.3百萬元，分別佔我們同期總收入的36.3%、33.7%及27.0%。

國務院有關價格主管部門及建設行政主管部門共同負責物業管理費的監督管理，並發佈有關指導意見。請參閱「監管概覽－對物業管理服務的法律監管－物業管理企業的收費」以及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們易受中國物業管理及中國房地產行業監管環境變化的影響」以了解相關討論。於往績記錄期間，我們收取的物業管理費在所有重大方面符合往績記錄期間有關上述價格控制的相關中國法律法規。根據中指院的資料，於2019年、2020年及2021年，我們收取的物業管理費與中國物業管理公司收取物業管理費的相關市場趨勢整體一致。我們預期住宅物業的價格控制將隨著相關當地部門持續出台放開價格通知的實施條例而逐漸放鬆。請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－由於我們通常按包幹制向客戶收取費用，倘無法有效預測或控制我們提供物業管理服務的成本，我們或會遭受虧損及利潤率下降」。

業 務

招標流程

根據中國法律法規，物業管理公司須通過參加招標流程獲得住宅物業的前期物業管理服務協議。倘投標人少於三個或物業規模較小，經物業所在地的相關區或縣政府房地產行政主管部門批准，物業開發商可以採用直接訂立協議的方式選聘具有相應資質的物業管理公司。此外，根據《物業管理條例》(2018年修正)，非住宅物業毋須通過招標流程選擇物業管理公司。有關招標流程的相關法律規定的更多資料，請參閱「監管概覽－對物業管理服務的法律監管－物業服務企業的聘任」。

對於由魯商發展集團開發的住宅物業，在業主委員會成立前，我們通常經過招標流程訂立前期物業管理服務協議。一旦業主委員會成立，我們通常通過與業主委員會協商訂立物業管理服務協議。對於非住宅物業，我們通過邀請招標或詢價並據此提交方案、條款清單及／或報價的方式獲取新的物業管理服務協議。於往績記錄期間，我們對由山東商業集團開發或擁有的物業的中標率分別為100.0%、90.0%及100.0%。具體而言，於往績記錄期間，我們對魯商發展集團所開發物業的中標率為100.0%。於2019年、2020年及2021年，我們分別向山東商業餘下集團提交了零份、七份及零份標書，而我們就該等項目的中標率分別為零、85.7%及零。於往績記錄期間，我們對由獨立第三方開發的物業的中標率分別為20.0%、26.3%及44.7%。2019年及2020年的相關中標率較低，主要由於我們加大力度建立一個專注於擴展物業組合以涵蓋更多由獨立第三方開發的物業的更為專業的團隊，因此其後於2021年我們的中標率有所上升。中標率按照中標數量除以同期我們參與的總投標數量計算。

於往績記錄期間，我們以未經招標流程的方式獲得21項住宅物業的物業管理服務協議，主要因為當我們獲得該等物業管理服務協議時，(i)相關法律法規並無強制規定組織招標流程；或(ii)物業開發商並無組織招標流程。對於我們以未經招標流程的方式獲得的物業管理服務協議，我們已獲中國法律顧問告知，我們自未參加招標流程而獲得的物業管理服務協議產生的收入不屬於不合規收入，原因是：(i)根據《物業管理條例》(2018年修正)，在與我們訂立相關物業管理服務協議前，唯有住宅物業開發

業 務

商具有組織規定招標流程的義務，而我們作為物業管理服務提供商不負責組織招標流程，因此根據《物業管理條例》(2018年修正)，我們不會因未經招標流程訂立上述前期物業管理服務協議而受到任何行政處罰；及(ii)考慮到我們已根據相關協議提供物業管理服務，即使未經招標流程，中國法院通常會支持我們根據該等協議就物業管理費提出索償。於2019年、2020年及2021年，我們管理該等21項物業產生的收入分別為人民幣96.3百萬元、人民幣117.1百萬元及人民幣138.3百萬元，分別佔我們總收入的約30.0%、29.1%及23.7%。

以下流程圖列示獲取住宅物業的物業管理服務協議的常規招標流程的各個階段：



業 務

物業管理服務協議

我們一般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是我們在物業開發項目建設及交付前階段訂立的一類物業管理服務協議。

對於已交付但尚未成立業主委員會的住宅物業，我們根據與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。

對於已交付且已成立業主委員會的住宅物業，我們與業主委員會（代表業主）訂立物業管理服務協議。對於非住宅物業，我們與業主訂立物業管理服務協議。於往績記錄期間，我們大部分的物業管理服務收入來自於住宅物業。

業 務

下表載列於所示期間物業管理服務於我們物業管理服務的不同階段產生的收入及相關項目數目以及截至所示日期的已簽約總建築面積及在管建築面積的明細：

	於12月31日及／或截至該日止年度													
	2019年				2020年				2021年					
	收入	項目數目	已簽約建築面積	在管建築面積	收入	項目數目	已簽約建築面積	在管建築面積	收入	項目數目	已簽約建築面積	在管建築面積		
	(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)		
前期階段 ⁽¹⁾	180,475	100.0	36	12,133	10,742	97.6	60	18,598	15,011	250,617	98.1	81	25,744	22,432
業主委員會階段 ⁽²⁾	-	-	-	-	4,802	2.4	1	437	437	4,868	1.9	1	437	437
總計	180,475	100.0	36	12,133	10,742	100.0	61	19,034	15,447	255,485	100.0	82	26,181	22,869

(1) 包括項目已交付但業主委員會尚未成立的階段。

(2) 包括我們於業主委員會成立後提供服務的物業管理項目。請參閱下文「—與物業開發商的主要交易條款」。

業 務

與物業開發商的主要交易條款

我們與物業開發商訂立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*。我們通常與物業開發商訂立的前期物業管理服務協議載列所需的服務，包括保潔服務、秩序維護服務、景觀美化服務及維修保養服務。我們亦可能提供其他定製服務，如水電費代繳及停車場管理服務。
- *協議履行標準*。前期物業管理服務協議載列範圍及預期標準，如我們服務相關的區域以及有關我們服務的履行要求、頻率及標準。
- *物業管理費*。前期物業管理服務協議載列應付的物業管理費金額，一般按包幹制收取。物業開發商通常負責為仍未售出的單元繳付物業管理費。倘我們同意管理停車場，前期物業管理服務合約亦將列明就該等服務應付的費用。對於逾期未繳的物業管理費，物業開發商應按協議規定繳納違約金。
- *物業開發商的責任*。物業開發商主要負責（其中包括）確保其物業買方理解彼等對由我們提供的物業管理服務的責任，以及負責將前期物業管理服務協議的相關條款納入物業購買協議，並向我們提供履行合約義務所需的辦公設施及其他支持。
- *服務期限與終止*。我們的前期物業管理服務協議一般無固定期限，但將會列明協議將在業主委員會代表所有業主簽署物業管理服務協議時自動終止。無固定期限的前期物業管理服務協議一般會在業主委員會成立及新的物業管理服務協議訂立時終止。
- *爭議解決*。物業管理服務協議的各方通常要求先通過談判解決任何合約爭議，然後再訴之訴訟或仲裁。

業 務

於物業開發商向業主交付物業後，業主可成立並營運業主委員會以管理物業。《中華人民共和國民法典》、《物業管理條例》(2018年修正)及《業主大會和業主委員會指導規則》規定，業主委員會可由至少半數業主及佔住宅小區已交付建築面積過半數的業主在業主大會上投票成立。根據《物業管理條例》(2018年修正)，物業開發商與物業買方簽訂的銷售合約應當包含相關前期物業服務協議規定的內容。因此，經我們的中國法律顧問告知，根據上述規定與物業開發商訂立的前期物業管理服務協議對相關未來業主具有法律約束力，原因是業主與物業開發商訂立的物業買賣協議應包含前期物業管理服務合約的內容。此外，根據《物業管理條例》(2018年修正)，只有一個業主的，或者業主人數較少且經全體業主一致同意，決定不成立業主大會的，由業主(共同)履行業主大會及業主委員會職責。因此，經我們的中國法律顧問告知，《中華人民共和國民法典》及相關中國法律法規並無強制規定住宅物業業主成立業主委員會。對於無業主委員會的非住宅物業，我們在物業開發商向業主交付非住宅項目後直接與該等業主談判、訂立合約及向彼等履行我們的物業管理服務。

一旦我們的前期物業管理服務協議屆滿，我們可能與新成立的業主委員會就新物業管理服務協議的條款進行談判。截至2021年12月31日，我們的一個在管住宅項目已成立業主委員會，佔我們在管住宅項目總數的1.2%。業主委員會均獨立於我們。為獲得及持續獲得物業管理服務協議，我們必須以具有競爭力的價格提供一致的優質服務。根據《物業管理條例》(2018年修正)，業主委員會可以通過在管物業區域內合計專有面積超過建築面積一半的過半數業主在業主大會上投票，決定選聘或解聘物業管理服務提供商，前提是有關決定不會構成違反適用法律或違反相關合約規定。業主大會既可通過招標流程選聘新的物業管理服務提供商，也可根據對服務條款及條件、質量及價格方面的特定標準選定。有關更多資料，請參閱本文件「監管概覽－對物業管理服務的法律監管－物業服務企業的聘任」。

業 務

由於我們在協商期間持續向業主及住戶的物業管理項目提供服務，故彼等依法有義務向我們繳付物業管理費。倘在前期物業管理服務協議的初始期限到期後，業主委員會尚未成立或業主委員會與我們尚未訂立新的物業管理服務協議，則前期物業管理服務協議通常將自動重續，直至與業主委員會訂立新的物業管理服務協議為止。在以下情形：我們已簽訂無固定期限的前期物業管理服務協議及項目交付後概無業主委員會成立，或有固定期限的前期物業管理服務協議到期後，業主並無聘請新的服務提供商而我們持續提供物業管理服務，業主及住戶亦依法有義務就我們持續提供的服務直接向我們繳付物業管理費。

與業主委員會的主要交易條款

我們與業主委員會訂立的物業管理服務協議通常包括以下主要條款：

- **服務範圍。**我們通常同意提供包括保潔服務、秩序維護服務、景觀美化服務及維修保養服務在內的物業管理服務。
- **履行標準。**物業管理服務協議將載列對我們物業管理服務的預期標準，包括我們服務相關的區域及服務履行的頻率。
- **物業管理費。**物業管理費根據相關服務協議由業主及住戶按包幹制或酬金制繳付。按包幹制繳付時，我們的物業管理費一般按建築面積收取。倘我們已同意提供停車場的物業管理服務，物業管理服務協議亦將詳細列明該等服務應付的費用。對於逾期未繳的物業管理費，業主及住戶須按服務協議規定支付逾期罰款。
- **業主及住戶的權利和義務。**業主委員會主要負責(其中包括)確保業主及住戶理解及履行彼等有關繳付物業管理費的義務、向我們提供履行合約義務所需的支持以及審閱或監督我們可能制定的服務計劃及預算。

業 務

- **服務期限與終止。**我們的物業管理服務協議一般具有兩至三年的固定期限，視乎業主委員會任期而定。對於可能重續的物業管理服務協議，重續協議提案一般於協議到期前一個月以書面方式作出，而新的服務協議一般於協議到期前一個或兩個月簽訂。其中若干協議規定，倘並無與相關業主委員會訂立新的協議，且現有物業管理服務協議並未根據重續程序適當重續，則有爭議協議的期限將延長至相關業主委員會與新聘請的物業管理公司之間訂立的新物業管理服務協議生效為止。倘我們未能達到協議所載的質量標準且未能在限期內予以整改，則業主委員會可終止物業管理服務協議。
- **爭議解決。**物業管理服務協議的各方通常要求先通過談判解決任何合約爭議，然後再訴諸訴訟或仲裁。

根據中國法律，業主委員會在涉及物業管理事宜上代表業主利益。業主委員會在其授權範圍內作出的決定對全體業主具有約束力。業主委員會與物業管理服務提供商之間訂立的協議對所涉及的全體業主屬有效並具有法律約束力，而不論業主是否為該等合約的單獨一方。因此，我們就未繳付的物業管理費對業主依法擁有追索權。業主及住戶擁有對公用資金使用情況的知情權和監督權，並有權審閱我們的年度預算及我們就追加公用資金或就我們的整體物業管理服務而制定的任何計劃。業主與其物業住戶對繳付物業管理費承擔共同責任。

非住宅物業的物業管理服務協議主要條款

我們與業主及物業開發商等客戶就非住宅物業管理訂立物業管理服務協議。我們非住宅物業的物業管理服務協議通常包含與我們在管住宅物業的物業管理服務協議所載的條款在很大程度上類似的主要條款，如服務範圍、履行標準、物業管理費、各方的權利和義務、服務期限及爭議解決。

業 務

付款

我們可能按年、季或月收取物業管理費，取決於我們物業管理服務協議的條款。物業管理服務費通常於我們發出通知後由業主支付。倘任何客戶未能在延長期限內作出付款，我們通常通過向業主及住戶發送催繳通知，要求繳付物業管理服務費，而根據中指院的資料該做法與中國物業管理行業的常規一致。我們主要接受支付寶、微信支付及雲POS支付物業管理費。為促進物業管理費及其他費用的按時收取，我們採用了不同的催繳方式，例如撥打電話、發送短信、進行親自拜訪、簽發合法催款信及提起訴訟。有關我們貿易應收款項及其相關風險的更多詳情，請參閱「財務資料－若干綜合財務狀況表項目的說明－貿易應收款項及應收票據」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們未必能向業主、住戶及物業開發商收取物業管理費，這可能產生貿易應收款項減值虧損」。

非業主增值服務

我們的非業主增值服務包括(i)景觀美化服務；(ii)設計服務；(iii)前期物業管理服務；(iv)交付前服務；及(v)其他定製服務，例如維修保養服務及物業代理服務。下表載列我們截至所示期間的非業主增值服務收入明細（均以絕對金額及佔非業主增值服務收入百分比列示）：

	截至12月31日止年度					
	2019年		2020年		2021年	
	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)
設計服務.....	22,965	32.4	25,324	21.1	67,728	33.1
景觀美化服務.....	8,938	12.6	33,184	27.7	65,848	32.1
前期物業管理服務...	23,892	33.7	27,817	23.2	24,881	12.1
交付前服務.....	9,621	13.6	19,247	16.1	28,469	14.0
其他定製服務.....	5,547	7.8	14,312	11.9	17,890	8.7
總計	70,963	100.0	119,884	100.0	204,816	100.0

業 務

景觀美化

我們根據客戶需求向物業開發商提供各種景觀設計及建設服務，其中包括地形改造、苗木管理、景觀維護、苗木種植、裝飾設計及照明設計。我們通常通過第三方分包商提供部分景觀美化服務。我們的合約一般載明客戶須向我們支付進度款。進度款為經進度完成情況報表確認我們各月已完成工程量的部分付款。我們根據合約訂明的進度款收取時間表收取付款。就我們的園林工程服務而言，我們通常通過投標程序訂立服務協議，並根據場地條件、工程量、機械成本及勞工成本等對我們的項目費用進行定價。就我們的景觀設計、維護及技術服務而言，我們通常訂立服務協議並按建築面積或景觀面積收取費用，於往績紀錄期間，我們的每平方米服務費一般如下：(i) 就景觀設計服務而言，費用通常介乎每平方米人民幣8.0元至每平方米人民幣50.0元不等（視乎施工階段而定），(ii) 就景觀維護而言，費用約每平方米人民幣16.0元，及(iii) 就技術服務而言，費用約每平方米人民幣15.0元。根據中指院的資料，於往績記錄期間，我們景觀美化服務的服務費與山東省的行業慣例基本一致。根據中指院的資料，於往績紀錄期間，我們山東省的同行收取的每平方米服務費一般如下：(i) 就景觀設計服務而言，費用介乎每平方米人民幣5.0元至每平方米人民幣60.0元不等（視乎建設階段、設計類型及標準等而定）；及(ii) 就景觀維護而言，費用介乎每平方米人民幣5.0元至每平方米人民幣20.0元不等。

我們的景觀美化服務收入由2019年的人民幣8.9百萬元大幅增至2020年的人民幣33.2百萬元，並進一步增至2021年的人民幣65.8百萬元。2019年至2020年景觀美化服務收入增加主要是由於我們將服務範圍擴大至包括園林工程服務，而園林工程服務的合約價格通常高於景觀管理服務。2020年至2021年景觀美化服務收入增加主要是由於我們在山東省多個城市承接更多景觀建設項目，這與我們的關聯方業務擴展至山東省更多城市一致。於我們的關聯方獲得山東省（包括台山、煙台及青島等城市）的新項目後，我們通過招標程序獲委任提供景觀美化服務。

設計服務

憑藉我們的附屬公司魯商設計擁有的工程及設計資質，我們亦為物業開發商及總承包商提供針對物業開發的全面設計服務，包括施工開始前編製施工圖及建築結構、設施及系統的設計方案。我們與其他本地私營及公共設計公司合作，提供常規建築設計，例如水電供應設計，酒店、商業綜合體、銷售案場、樣板間以及樓梯間、電梯等公共區域的室內裝修設計。向客戶提供服務後，我們還將提供現場服務。就我們的設計服務而言，我們通常訂立服務協議並按建築面積收取費用，於往績紀錄期間，我們

業 務

的每平方米服務費一般如下：(i)就建築設計而言，費用介乎每平方米人民幣1.5元至每平方米人民幣70.0元不等（視乎施工階段而定），及(ii)就室內裝飾設計而言，費用介乎每平方米人民幣30.0元至每平方米人民幣700.0元不等，此等費用視物業類型而定。根據中指院的資料，於往績記錄期間，我們設計服務的服務費與山東省的行業慣例基本一致。根據中指院的資料，於往績紀錄期間，我們山東省的同行收取的每平方米服務費一般如下：(i)就建築設計而言，費用介乎每平方米人民幣1.5元至每平方米人民幣100.0元不等（視乎建設階段、物業類型、設計類型及標準等而定）；及(ii)就室內裝飾設計而言，費用介乎每平方米人民幣25.0元至每平方米人民幣1,000.0元不等（視乎建設階段、物業類型、設計類型及標準等而定）。

於2019年及2020年，我們的設計服務收入保持相對穩定，分別為人民幣23.0百萬元及人民幣25.3百萬元。我們的設計服務收入由2020年的人民幣25.3百萬元增加至2021年的人民幣67.7百萬元。該增加主要是由於我們在山東省多個城市承接更多設計項目，這與我們的關聯方業務擴展至山東省更多城市一致。於我們的關聯方獲得山東省（包括台山及煙台等城市）的新項目後，我們通過招標程序獲委任提供設計服務。

前期物業管理服務

我們通過巡檢工地以及維護工地的安全及秩序為我們的物業開發商客戶管理工地。我們一般根據指派至特定工地的員工數目按建築面積收取服務費，於往績記錄期間，我們的服務費約為每平方米人民幣6.0元。根據中指院的資料，於往績記錄期間，我們有關前期物業管理服務的服務費與行業慣例基本一致。根據中指院的資料，於往績紀錄期間，我們同行就工地巡檢以及安全及秩序維護服務收取的每平方米服務費一般介乎每平方米人民幣3.0元至每平方米人民幣7.0元不等。

此外，我們為物業開發商的銷售案場和樣板間提供物業管理服務，例如秩序維護服務、保潔服務及訪客接待服務。我們不參與客戶的銷售交易。我們通常在成本加成法的基礎上向物業開發商收取服務費，於往績記錄期間，成本加成利潤率約為我們成本的10.0%至20.0%（視乎服務類型而定）。根據中指院的資料，於往績記錄期間，我們有關前期物業管理服務的服務費與行業慣例基本一致。根據中指院的資料，於往績紀錄期間，我們同行就銷售案場及樣板間管理服務的成本加成利潤率一般介乎成本的10.0%至30.0%。於2021年12月31日，我們管理合共七個銷售案場，在管總建築面積為0.03百萬平方米。在管銷售案場一般包括接待大堂、會所、供我們員工與客戶溝通的

業 務

銷售案場以及多個樣板間（用以展示特定物業項目內提供的各種戶型圖）。我們通過自身僱員及分包商提供服務。

我們亦從物業管理角度向物業開發商提供前期規劃及設計諮詢服務。例如，我們對物業入口、安防技術、設備房、停車場及物業管理用房提供設計及配置方案。我們審查施工圖，並對建築結構、相關電力、供水及供暖基礎設施、消防安全、精裝修及景觀美化提供建議。我們提供物業管理設備的遴選及維護方案方面的諮詢，例如中央空調、消防安全設施（如滅火器及火警系統）、電梯、電氣設備、能源管理設備等。我們亦就設備維修保養、成本估算、節能及應急等範疇提供培訓。我們通常按建築面積向客戶收費，於往績紀錄期間，我們的平均服務費約為每平方米人民幣6.0元。根據中指院的資料，於往績記錄期間，我們有關前期物業管理服務的服務費與行業慣例基本一致。根據中指院的資料，於往績紀錄期間，我們同行就前期規劃及設計諮詢服務收取的每平方米服務費一般介乎每平方米人民幣2.0元至每平方米人民幣16.0元不等。

交付前服務

憑藉我們提供非業主增值服務的經驗，我們開始為物業開發商在其將竣工物業交付予業主前為其提供一系列附加服務，包括自2012年以來的交付前物業清潔及自2013年以來的交付前物業檢查。在我們之前，包括魯商發展集團及獨立第三方在內的非業主通常會聘請其他服務提供商來提供該等服務。物業開發商在竣工後要求我們進行檢查。經過第一輪檢查後，我們會就可能影響客戶的風險因素向物業開發商提供反饋，並進行後續檢查，直至該等物業達到我們的交付標準。在物業交付予業主當日，我們會指導並陪同業主並記錄其對物業的反饋及投訴。我們通常會以每平方米為基準收取交付前服務費，於往績記錄期間，該費用一般介乎每平方米人民幣6.0元至每平方米人民幣8.0元。根據中指院的資料，於往績記錄期間，我們交付前服務的服務費與行業慣例基本一致。根據中指院的資料，於往績紀錄期間，我們同行就交付前服務收取的每平方米服務費一般介乎每平方米人民幣1.5元至每平方米人民幣12.0元不等。

業 務

社區增值服務

憑藉我們在物業管理方面的經驗，我們向我們所管理的物業的業主及住戶提供社區增值服務，以解決其日常所需，提升生活體驗並創造更加健康便利的社區，而這進而會提高我們的品牌知名度並提升客戶對我們的忠誠度。我們的社區增值服務主要包括(i)停車位管理服務；(ii)社區生活服務，例如定製化的垃圾清理和家政服務；(iii)水電管理服務；及(iv)社區空間及資源管理服務，以滿足客戶的多元化需求。下表載列我們截至所示期間的社區增值服務收入明細：

	截至12月31日止年度					
	2019年		2020年		2021年	
	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)	(人民幣千元)	(%)
停車位管理服務.....	22,963	32.9	30,293	38.4	34,256	28.0
社區生活服務.....	12,755	18.3	14,528	18.4	53,735	43.9
水電管理服務.....	26,487	38.0	26,643	33.7	26,881	21.9
社區空間及資源 管理服務.....	7,502	10.8	7,495	9.5	7,630	6.2
總計.....	69,707	100.0	78,959	100.0	122,502	100.0

停車位管理服務

我們管理物業開發商的停車位，向我們在管社區的業主和住戶提供臨時停車位，以根據停車時長收取停車費，並向我們在管物業的業主出租停車位。在我們的停車位管理服務方面，我們提供的服務包括(i)社區停車位管理，(ii)臨時停車位管理及(iii)停車場委託管理。就停車場委託管理服務而言，我們與魯商發展集團訂立停車場委託管理協議，據此，我們同意向魯商發展集團所擁有的若干停車場提供運營管理服務。根據該安排，我們獲全權委託運營及管理停車場並有權收取自停車場委託管理服務產生的收入，以及將向魯商發展集團支付相等於停車場委託管理服務所產生收入（經扣除運營成本）的預先議定比例的金額。請參閱「關連交易」。

業 務

社區生活服務

我們向業主提供若干定製化的家政服務，以改善其家庭生活體驗，並基於所提供的服務的數量收取服務費，如垃圾清理、家政、家裝以及家電、傢俱及其他室內設施的維修保養。自2021年起，我們開始將購自物業開發商的停車位及儲物空間在原購買價格基礎上加上若干利潤加成後再銷售予業主及住戶。於往績記錄期間，我們自魯商發展集團購買一定數量的停車位並於2021年再銷售予業主及住戶。於2021年，我們來自有關停車位及儲物空間再銷售的收入為人民幣9.9百萬元。

水電管理服務

我們為若干住宅小區的業主及住戶代繳水、電及取暖賬單，並就我們所提供的服務收取費用。我們亦協助業主及住戶進行空調及供暖管理。中國北方的住宅小區在一年的寒冷季節內產生除電費以外的取暖費，該費用因區域性集中供暖（作為國家基礎設施的一部分）而產生。

社區空間及資源管理服務

我們利用我們在管物業的公共空間為業主和住戶提供種類豐富的增值服務，如地下室、電梯和外牆廣告空間的廣告，以及管理我們在管社區的活動中心、社區空間及儲物空間。我們亦協助業主將我們在管物業公共區域內的可出租設施出租予物色場所經營或推廣其業務的第三方供應商，並收取一定比例的租賃所得款項作為我們的服務費。

我們與魯商發展集團及山東商業集團的業務關係

我們與魯商發展集團保持著長期密切的合作關係，我們相信這為我們的持續快速增長奠定了堅實的基礎。根據上市規則，魯商發展將於[編纂]後成為我們其中一位控股股東。魯商發展是一家在上海證券交易所上市的綜合物業開發商（股票代碼：600223），已開發多元化的優質物業組合，涵蓋購物中心、商業步行街、住宅樓、寫字樓和酒店等，並於2021年獲中國房地產Top 10研究組認可為中國房地產開發百強企業之一（以綜合實力計）。根據魯商發展集團2021年年報，截至2021年12月31日，魯商發展集團擁有總土地儲備約0.8百萬平方米，於2021年錄得收入人民幣12,363.3百萬元。根據魯商發展集團2021年年報，於2021年，其擁有28個開發中物業項目，及截至2021

業 務

年12月31日，其在建總建築面積約為4.5百萬平方米。根據其2021年年報及2022年第一季度報告，魯商發展集團的流動資產由截至2021年12月31日的人民幣58,670.1百萬元略微增加至截至2022年3月31日的人民幣58,852.6百萬元，及其流動負債由截至2021年12月31日的人民幣51,092.7百萬元略微減少至截至2022年3月31日的人民幣50,747.6百萬元。

我們認為本集團與魯商發展集團建立的密切業務關係屬於互利互補關係。經過多年合作，本集團與魯商發展集團已對彼此的業務營運有深入了解，並擁有相似的服務理念。我們相信，我們能夠在魯商發展集團開發的所有物業中保持由我們提供物業管理服務的較高比例，是由於我們與魯商發展集團良好的合作記錄、我們早期即參與魯商發展集團開發的項目及我們熟悉其需求，這使得我們能夠降低交流成本並提供可滿足魯商發展集團的嚴格需求和要求的服務。我們相信，我們與魯商發展集團的緊密合作關係有助於其在全國成功樹立傑出知名的品牌形象，同時使我們能夠鞏固我們在中國物業管理和商業營運行業的現有市場地位並增強我們的競爭力。

截至2020年12月31日，我們的41個在管物業由魯商發展集團開發，在管總建築面積為11.8百萬平方米，佔截至同日我們在管總建築面積的76.6%，以及截至2021年12月31日，我們的45個在管物業由魯商發展集團所開發，在管總建築面積為12.4百萬平方米，佔截至同日我們在管總建築面積的54.3%。於2019年、2020年及2021年，我們來自魯商發展集團（作為付款客戶）的收入分別為人民幣71.1百萬元、人民幣117.4百萬元及人民幣170.3百萬元，分別佔我們總收入的22.2%、29.1%及29.2%。於2019年、2020年及2021年，我們向魯商發展集團（作為客戶）提供物業管理服務產生的收入分別佔我們同期總收入的3.1%、2.3%及1.3%。於2019年、2020年及2021年，我們向魯商發展集團開發的物業提供物業管理服務產生的收入分別為人民幣178.1百萬元、人民幣197.9百萬元及人民幣224.0百萬元，分別佔提供物業管理服務產生的總收入的98.7%、97.0%及87.7%。於往績記錄期間，我們向魯商發展集團（作為客戶）提供非業主增值服務產生的收入分別佔我們同期總收入的19.1%、26.8%及27.7%。於2019年、2020年及2021年，我們向魯商發展集團（作為客戶）提供社區增值服務產生的收入佔我們同期總收入的零、0.1%及0.3%。

業 務

此外，我們與山東商業集團保持著長期密切的合作關係。根據上市規則，[編纂]後山東商業將成為我們其中一位控股股東，其為一家擁有多元化業務的大型控股公司，於零售、醫療保健、金融、商務旅遊及酒店管理等領域擁有廣泛的投資。根據上市規則，山東商業集團（看作一個集團）於往績記錄期間為我們的最大客戶（我們自成立以來一直向彼等提供物業管理和增值服務）。截至2021年12月31日，我們的5個在管物業由山東商業餘下集團所擁有，在管總建築面積達1.0百萬平方米，佔截至同日我們在管總建築面積的4.0%。於2019年、2020年及2021年，山東商業餘下集團開發的在管物業佔我們在管物業總數的比例分別為零、9.8%及6.1%。於2019年、2020年及2021年，我們來自作為付款客戶的山東商業餘下集團的收入分別為人民幣9.1百萬元、人民幣12.5百萬元及人民幣47.4百萬元，分別佔我們總收入的2.8%、3.1%及8.1%。於2019年、2020年及2021年，我們向山東商業餘下集團提供物業管理服務的收入分別佔我們同期總收入的0.4%、0.7%及1.7%。於2019年、2020年及2021年，我們分別向山東商業餘下集團提交了零份、七份及零份標書，而我們就該等項目的中標率分別為零、85.7%及零。

憑藉我們豐富的行業經驗及品牌知名度，我們亦致力擴大與獨立第三方的業務合作。我們不斷努力尋求機會參與由獨立第三方物業開發商開發的物業的招標和投標程序。於2021年，我們參與了38項由獨立第三方物業開發商開發的物業的招標和投標程序，中標率為44.7%，顯著高於2020年的26.3%。自2021年12月31日至最後可行日期，我們對獨立第三方物業開發商開發的物業的中標率為41.7%。此外，我們尋求通過多種方式擴大與獨立第三方的合作，例如提供物業管理諮詢服務、與獨立第三方物業開發商建立合資企業及／或收購或投資其他獨立第三方物業管理公司，以探索更多合作機會。雖然魯商發展集團開發的物業仍然是我們物業管理組合的重要來源，但自我們開始擴大與獨立第三方物業開發商的合作以來，於往績記錄期間獨立第三方物業開發商開發的物業在我們物業管理組合中的佔比有所增加。我們來自獨立第三方物業開發商開發的物業的收入佔比從截至2019年12月31日的1.3%增加至截至2021年12月31日的8.1%，而我們來自該等物業的在管建築面積的佔比從截至2019年12月31日的0.2%大幅增加截至2021年12月31日的41.7%。根據中指院的資料，對於與物業開發商有關聯的物業管理公司，該物業管理公司通常能夠利用其品牌知名度和管理關聯物業開發商開發的物業項目所積累的經驗，逐步減少對物業開發商的依賴並擴大與獨立第三方的合作規模。

業 務

我們相信，我們豐富的行業經驗使我們能夠適應各種物業的特點和條件，並滿足獨立第三方物業開發商的差異化要求。根據中指院的資料，物業開發商對物業管理和增值服務的需求很高，特別是那些沒有自己的物業管理服務團隊來提供與其所開發的物業項目標準相匹配的優質服務的物業開發商。我們相信我們自獨立第三方物業開發商開發的物業所產生的收入將在未來繼續增加。展望未來，我們計劃繼續利用我們強大的運營能力、知名品牌和多元化的服務來擴大我們由獨立第三方物業開發商開發的物業組合。

銷售及營銷

我們以我們的主要品牌「魯商服務」營銷及提供我們的服務。我們於總部的投資開發部主要負責制定整體營銷策略及目標、進行市場研究、維護客戶關係發展並參與招標，以與獨立第三方物業開發商取得新合約安排。我們亦保留營銷策略、開展業務發展及管理我們與招標相關的工作。截至2021年12月31日，我們在總部的投資開發部擁有一支由18名業務發展人員組成的團隊。

客戶

概覽

我們的客戶群主要包括物業開發商、業主、住戶、國有企業及學校。評估潛在客戶時，我們會評估諸如性質、規模、收入、盈利能力以及物業類型等關鍵因素。

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.....	業主、物業開發商、國有企業及學校
非業主增值服務.....	物業開發商
社區增值服務.....	業主及住戶

業 務

於2019年、2020年及2021年，來自五大客戶的收入分別為人民幣87.6百萬元、人民幣136.0百萬元及人民幣237.5百萬元，分別佔我們同期總收入的27.3%、33.8%及40.7%。於往績記錄期間，我們的最大客戶為山東商業集團及上市規則所界定的其聯繫人（看作一個集團），我們向其提供物業管理服務及增值服務。於2019年、2020年及2021年，我們向山東商業集團及其聯繫人提供服務產生的收入分別為人民幣80.3百萬元、人民幣129.9百萬元及人民幣217.7百萬元，分別佔我們總收入的25.0%、32.2%及37.4%。其中，於往績記錄期間，我們向魯商發展集團提供服務產生的收入分別為人民幣71.1百萬元、人民幣117.4百萬元及人民幣170.3百萬元，分別約佔同期我們總收入的22.2%、29.1%及29.2%，而於往績記錄期間，我們向山東商業餘下集團提供服務產生的收入分別為人民幣9.1百萬元、人民幣12.5百萬元及人民幣47.4百萬元，分別約佔同期我們總收入的2.8%、3.1%及8.1%。此外，於2019年、2020年及2021年，我們向山東商業集團提供服務的毛利分別為人民幣25.8百萬元、人民幣38.3百萬元及人民幣72.4百萬元，分別約佔我們同期毛利總額的46.0%、48.1%及49.0%。其中，於往績記錄期間，我們向魯商發展集團提供服務的毛利分別為人民幣22.6百萬元、人民幣34.6百萬元及人民幣59.0百萬元，分別約佔同期我們毛利總額的40.3%、43.5%及40.0%，而於往績記錄期間，我們向山東商業餘下集團提供服務的毛利分別為人民幣3.2百萬元、人民幣3.7百萬元及人民幣13.4百萬元，分別約佔同期我們毛利總額的5.7%、4.6%及9.0%。此外，於往績記錄期間，我們向山東商業集團提供服務的毛利率分別為32.1%、29.5%及33.3%。其中，於往績記錄期間，我們向魯商發展集團提供服務的毛利率分別約為31.7%、29.5%及34.7%，而於同期，我們向山東商業餘下集團提供服務的毛利率分別約為35.1%、29.3%及28.2%。於往績記錄期間，相較於本集團的整體毛利率，我們向山東商業集團（包括魯商發展集團及山東商業餘下集團）提供的服務的毛利率相對較高，主要是由於我們主要向彼等提供非業主增值服務及社區增值服務，這兩者的毛利率均高於物業管理服務。根據中指院的資料，我們向山東商業集團提供的服務的毛利率在其他於聯交所上市的物業管理公司向其關聯方提供的服務的毛利率範圍之內。與山東商業集團及上市規則所界定的其聯繫人的交易構成關連交易。[於往績記錄期間，除山東商業集團及上市規則所界定的其聯繫人外，我們的五大客戶為獨立第三方。於往績記錄期間及截至最後可行日期，除山東商業集團及上市規則所界定的

業 務

其聯繫人外，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%以上的股東於任何五大客戶中持有任何權益。

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」與我們的業務及行業有關的風險 — 我們無法向閣下保證我們能按有利條款取得新的物業管理服務合約或重續我們與物業開發商（包括魯商發展集團及山東商業餘下集團）或其他有關實體的現有物業管理服務合約，或根本無法取得或重續該等合約」。

我們的五大客戶

排名	客戶	身份	提供的 主要服務	類型	營業 地點	主營業務	與我們 的關係	業務 關係開始	交易金額 ⁽¹⁾ (人民幣千元)	佔收入 總額 百分比 (%)
2019年										
1.....	山東商業集團 ⁽²⁾	上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	零售、健康及教育	關聯方	2006年3月	80,272	25.0
2.....	客戶E	非上市公司	設計服務	私營企業	臨沂	物業開發	獨立第三方	2019年10月	1,994	0.6
3.....	客戶A	非上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	融資租賃	獨立第三方	2014年2月	1,949	0.6
4.....	客戶B	非上市公司	物業管理服務	私營企業	濟南	數碼產品製造與服務	獨立第三方	2015年1月	1,823	0.6
5.....	客戶C	上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	銀行及融資	獨立第三方	2015年9月	1,612	0.5
									87,650	27.3

業 務

排名	客戶	身份	提供的 主要服務	類型	營業 地點	主營業務	與我們 的關係	業務 關係開始	交易金額 ⁽¹⁾ (人民幣千元)	佔收入 總額 百分比 (%)
2020年										
1.....	山東商業集團 ⁽²⁾	上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	零售、健康及教育	關聯方	2006年3月	129,862	32.2
2.....	客戶A	非上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	融資租賃	獨立第三方	2014年2月	1,911	0.5
3.....	客戶C	上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	銀行及融資	獨立第三方	2015年9月	1,555	0.4
4.....	客戶F	非上市公司	物業管理服務	國有企業	煙台	物業開發	獨立第三方	2019年5月	1,451	0.4
5.....	客戶G	上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	電信	獨立第三方	2019年6月	1,241	0.3
									136,021	33.8

業 務

排名	客戶	身份	提供的 主要服務	類型	營業 地點	主營業務	與我們 的關係	業務 關係開始	交易金額 ⁽¹⁾ (人民幣千元)	佔收入 總額 百分比 (%)
2021年										
1.	山東商業集團 ⁽²⁾	上市公司	物業管理服務	國有企業	濟南	零售、健康及教育	關聯方	2006年3月	217,696	37.4
2.	客戶H	非上市公司	物業管理服務	政府管理	濟南	公共管理	獨立第三方	2020年8月	12,371	2.1
3.	客戶I	非上市公司	物業管理服務	政府管理	荷澤	公共管理	獨立第三方	2020年9月	2,832	0.5
4.	客戶J	非上市公司	物業管理服務	政府管理	淄博	公共管理	獨立第三方	2021年1月	2,302	0.4
5.	客戶K	非上市公司	設計服務	國有企業	寧陽	城市資產運營	獨立第三方	2021年10月	2,262	0.4
									237,463	40.7

(1) 指與相關客戶的稅前交易金額。

(2) 指山東商業集團及其聯繫人(定義見上市規則)。於往績記錄期間，山東商業集團及其聯繫人亦為我們的供應商之一。於2019年、2020年及2021年，我們自山東商業集團及其聯繫人的採購額分別為約人民幣5.5百萬元、人民幣49.7百萬元及人民幣10.9百萬元，分別佔同期我們採購總額的3.2%、18.6%及5.5%。於2019年、2020年及2021年，我們向山東商業集團提供物業管理服務產生的收入分別為約人民幣80.3百萬元、人民幣129.9百萬元及人民幣217.7百萬元，分別佔同期我們總收入的25.0%、32.2%及37.4%。我們與山東商業集團及其聯繫人的交易的信貸期約為30天至90天，付款方式為銀行賬戶轉賬。我們向山東商業集團及其聯繫人的銷售及採購的條款的磋商以個別方式進行，且銷售及採購彼此既不相互關聯亦不互為條件。因此，該等收入及採購單獨確認及呈列，且不予以抵銷。

業 務

我們一般向客戶授出介於30天至90天的信貸期，並透過電匯收取付款。有關服務協議的主要條款，請參閱本文件「物業管理服務」。

供應商

我們的供應商主要包括在中國提供保潔、秩序維護、景觀美化、若干維修保養、材料及派遣工人的分包商。我們已與大多數主要供應商建立了穩定的長期業務關係。於2019年、2020年及2021年，我們的分包成本分別為人民幣58.5百萬元、人民幣101.2百萬元及人民幣175.6百萬元，分別佔同期我們總銷售成本的22.1%、31.3%及40.4%。

我們的五大供應商

與山東商業集團及上市規則所界定的其聯繫人的交易構成關連交易。除山東商業集團及上市規則所界定的其聯繫人外，於往績記錄期間我們的五大供應商為獨立第三方。截至最後可行日期，除山東商業集團及上市規則所界定的其聯繫人外，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或據董事所知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持有任何權益。於2019年、2020年及2021年，向五大供應商作出的採購額分別為人民幣40.9百萬元、人民幣110.5百萬元及人民幣80.7百萬元，分別佔我們同期採購總額的23.5%、41.4%及23.4%。

排名	供應商	身份	提供的 主要服務	類型	營業 地點	主營業務	與我們 的關係	業務 關係開始	交易金額 ⁽¹⁾ (人民幣千元)	估採購
										總額 百分比
2019年										
1.....	供應商A	非上市公司	勞務派遣服務	私營企業	濟南	勞務派遣服務	獨立第三方	2010年9月	19,289	11.1
2.....	供應商E	非上市公司	分包服務	私營企業	哈爾濱	安保服務	獨立第三方	2018年6月	6,116	3.5
3.....	供應商F	非上市公司	分包服務	私營企業	濟南	保潔服務	獨立第三方	2017年10月	5,834	3.4
4.....	山東商業集團 ⁽²⁾	上市公司	採購服務	國有企業	濟南	物業開發	關聯方	2006年3月	5,525	3.2
5.....	供應商G	非上市公司	分包服務	私營企業	哈爾濱	綠化及園藝服務	獨立第三方	2017年12月	4,097	2.4
									40,861	23.5

排名	供應商	身份	提供的 主要服務	類型	營業 地點	主營業務	與我們 的關係	業務 關係開始	交易金額 ⁽¹⁾	估採購	
										總額	百分比
2020年											
1.....	山東商業集團 ⁽²⁾	上市公司	採購服務	國有企業	濟南	物業開發	關聯方	2006年3月	49,677	18.6	
2.....	供應商A	非上市公司	勞務派遣服務	私營企業	濟南	勞務派遣服務	獨立第三方	2010年9月	28,117	10.5	
3.....	供應商H	非上市公司	分包服務	私營企業	濟南	綠化及園藝服務	獨立第三方	2017年7月	17,036	6.4	
4.....	供應商F	非上市公司	分包服務	私營企業	濟南	保潔服務	獨立第三方	2017年10月	9,912	3.7	
5.....	供應商I	非上市公司	分包服務	私營企業	臨沂	綠化及園藝服務	獨立第三方	2020年12月	5,780	2.2	
									110,522	41.4	

業 務

排名	供應商	身份	提供的 主要服務	類型	營業 地點	主營業務	與我們 的關係	業務 關係開始	交易金額 ⁽¹⁾	佔採購 總額 百分比
									(人民幣千元)	(%)
2021年										
1	供應商I	非上市公司	分包服務	私營企業	臨沂	綠化及園藝服務	獨立第三方	2020年12月	18,997	5.5
2	供應商A	非上市公司	勞務派遣服務	私營企業	濟南	勞務派遣服務	獨立第三方	2010年9月	18,785	5.4
3	供應商K	非上市公司	分包服務	私營企業	淄博	保潔服務	獨立第三方	2020年5月	17,442	5.1
4	供應商F	非上市公司	分包服務	私營企業	濟南	保潔服務	獨立第三方	2017年10月	14,589	4.2
5	山東商業集團 ⁽²⁾	上市公司	採購服務	國有企業	濟南	物業開發	關聯方	2006年3月	10,926	3.2
									80,739	23.4

(1) 指與相關供應商的稅前交易金額。

(2) 指山東商業集團及其聯繫人(定義見上市規則)。於往績記錄期間，山東商業集團及其聯繫人亦為我們的客戶之一。於2019年、2020年及2021年，我們向山東商業集團提供物業管理服務產生的收入分別為約人民幣80.3百萬元、人民幣129.9百萬元及人民幣217.7百萬元，分別佔同期我們總收入的25.0%、32.2%及37.4%。於2019年、2020年及2021年，我們自山東商業集團及其聯繫人的採購額分別為約人民幣5.5百萬元、人民幣49.7百萬元及人民幣10.9百萬元，分別佔同期我們採購總額的3.2%、18.6%及5.5%。我們與山東商業集團及其聯繫人的交易的信貸期約為30天至90天，付款方式為銀行賬戶轉賬。我們向山東商業集團及其聯繫人的銷售及採購的條款以個別方式進行，且銷售及採購彼此既不相互關聯亦不互為條件。因此，該等收入及採購單獨確認及呈列，且不予以抵銷。

業 務

我們的五大供應商一般向我們授出介於30天至90天的信貸期，而我們一般透過電匯向供應商結算付款。

於往績記錄期間，除山東商業集團及上市規則所界定的其聯繫人外，於往績記錄期間我們的五大供應商均非我們的客戶之一，反之亦然。

於往績記錄期間，我們向山東商業集團及其聯繫人提供物業管理服務及增值服務。更多詳情，請參閱「關連交易」。同期，我們向山東商業集團的採購主要包括來自魯商發展集團的辦公區域及停車位、零售空間和儲物空間。具體而言，於2019年、2020年及2021年，我們向魯商發展集團作出的採購額分別為人民幣4.1百萬元、人民幣47.9百萬元及人民幣8.0百萬元，而我們向山東商業餘下集團作出的採購額分別為人民幣1.4百萬元、人民幣1.8百萬元及人民幣2.9百萬元。我們向魯商發展集團購買辦公區域以供自用，及向魯商發展集團購買停車位及零售空間和儲物空間，主要是為方便我們在管物業的業主或租戶，彼等可向我們購買停車位和儲物空間。我們一般根據當時的當地市場價格確定辦公區域及停車位和零售空間及儲物空間的採購價格。根據中指院的資料，我們於往績記錄期間向魯商發展集團購買的停車位按正常商業條款進行，且與山東省的其他停車位相若。我們僅購買了魯商發展集團擁有的部分在管物業的停車位，主要是由於我們在作出購買決定時考慮了多項因素，包括停車位的位置、未來市場狀況及我們對相關利潤的估計。於2019年及2021年，我們分別以每平方米約人民幣11,900.0元及每平方米人民幣17,000.0元的價格向魯商發展集團購買位於濟南建築面積分別約1,200.0平方米及1,600.0平方米的辦公區域。根據中指院的資料，與我們於2019年購買的辦公區域位於相同地區的辦公區域於2019年的當地現行市價介乎約每平方米人民幣11,500.0元至約每平方米人民幣12,500.0元，而與我們於2021年購買的辦公區域位於相同地區的辦公區域於2021年的當地現行市價則介乎每平方米人民幣15,200.0元至每平方米人民幣17,000.0元。於2020年，我們以每平方米約人民幣800.0元的價格向魯商發展集團購買位於泰安建築面積約72.5平方米的儲物空間。根據中指院的資料，泰安儲物空間於往績記錄期間的當地現行市價視乎儲物空間的類型、位置及質量等，介乎約每平方米人民幣800.0元至約每平方米人民幣2,000.0元不等。於2021年，我們以每平方米約人民幣10,000.0元的價格向魯商發展集團購買位於臨沂的零售空間，建築面積約200.0平方米。根據中指院的資料，於往績記錄期間，臨沂零售空間的當地現行市價介乎每平方米人民幣9,000元至每平方米人民幣10,000元不等。此外，於2020年及2021年，我們分別向魯商發展集團購買602個及257個停車位，購買價格分別合共為人民幣50.3百萬元及人民幣2.6百萬元，而於2021年，經與魯商發展集團互相協商後，我們將82個停車位以初始購買總價人民幣7.0百萬元歸還予魯商發展集團，由於

業 務

魯商發展集團於2021年初開始對歸還的停車位所在物業進行物業升級施工，這可能會影響我們該等停車位的再銷售。於2021年，我們亦將銷售價格合共人民幣9.9百萬元的停車位及儲物空間再銷售予業主及住戶。於2021年，我們來自停車位及儲物空間再銷售的毛利為人民幣3.4百萬元。有關詳情，請參閱「財務資料－若干綜合財務狀況表項目的說明－存貨」。在售出我們擁有的剩餘停車位之前，我們不會向魯商發展集團購買更多停車位。在售出剩餘停車位之後，我們將根據未來市場狀況以及對我們相關利潤的估計，決定是否繼續從事停車位再售業務。截至2021年12月31日，我們擁有從魯商發展集團購買的407個停車位，初始購買總價為人民幣39.7百萬元。下表載列於往績記錄期間我們向魯商發展集團購買的停車位詳情：

物業	城市	購買 單位數	單位 (人民幣千元)	購買年度	用途
				當地現行 市價範圍 (人民幣千元)	
2020年⁽¹⁾					
停車位A	青島	1	102	67-105	持作銷售
停車位B	青島	2	76	38-76	持作銷售
停車位C	青島	5	200	133-200	持作銷售
停車位D ⁽³⁾ . . .	泰安	62	19	44-64	持作銷售
停車位E ⁽³⁾ . . .	泰安	39	38	55-96	持作銷售
停車位F	泰安	10	57	46-74	持作銷售
停車位G ⁽²⁾⁽³⁾ .	濟南	49	67	73-100	持作銷售
停車位H ⁽²⁾⁽³⁾ .	濟南	33	114	114-150	持作銷售
停車位I ⁽³⁾ . . .	濟南	61	105	114-130	持作銷售
停車位J ⁽³⁾ . . .	濟南	340	95	95-123	持作銷售
2021年					
停車位K	青島	257	10	10-21	持作銷售

附註：

- (1) 於2019年，我們並無向魯商發展集團購買停車位。
- (2) 於2021年，經與魯商發展集團互相協商後，該等停車位已歸還予魯商發展集團。有關詳情，請參閱「財務資料－若干綜合財務狀況表項目的說明－存貨」。
- (3) 我們以相較購買年度當地現行市價範圍相對較低的價格向魯商發展集團購買該等停車位，主要由於我們抓住了以折扣價格向魯商發展集團收購該等停車位的機會，因為(i)魯商發展集團即將售罄該項目的所有物業，我們因與魯商發展的長期業務關係及於日常業務過程中密切溝通獲悉有關信息；及(ii)我們購買的停車位數目較多。

業 務

於往績記錄期間，我們亦與魯商發展集團訂立停車場委託管理安排，據此，我們管理魯商發展集團擁有的停車場並將停車場的若干停車位出租予我們在管物業的業主，主要通過利用我們物業管理服務的現有客戶群，進一步多元化我們的服務供應及收入來源，此舉亦有利於我們對停車位及我們所擁有的停車設施的管理。該等停車位位於北京、濟南、青島、臨沂、哈爾濱、泰安、菏澤、濰坊、東營及濟寧。於2019年、2020年及2021年，根據該等安排，我們獲授權分別運營及管理魯商發展集團擁有的停車場的約4,721個、5,479個及4,686個停車位，其中於同期，我們分別向我們在管物業的業主租出1,608個、2,351個及2,033個停車位。我們主要獲取同一社區的業主及住戶作為該等停車位的租戶，另外在商業物業張貼廣告獲取我們在管商業物業停車位的租戶。根據中指院的資料，我們根據當時的現行市價按月向該等租戶收取租金。根據中指院的資料，與魯商發展集團訂立的有關向魯商發展集團所擁有的相關停車位提供運營管理服務的該等安排乃按正常商業條款進行，及我們分配予魯商發展集團的金額相等於我們租出的停車位所產生的收入的預定百分比，該金額大致符合行業慣例。於往績記錄期間，我們來自租出的停車位所產生的收入分別約為人民幣3.9百萬元、人民幣2.8百萬元及人民幣3.9百萬元，且我們根據該等安排向魯商發展集團分別合共分配人民幣1.4百萬元、人民幣1.1百萬元及人民幣1.5百萬元。更多詳情請參閱「關連交易」。

於往績記錄期間，我們已與山東商業集團建立持續的業務關係和合作，並預期「關連交易」中所披露的交易將於[編纂]後持續。於往績記錄期間，我們與山東商業集團的交易乃在日常營運中以與其他類似客戶和供應商涉及類似服務或商品的可資比較交易的正常商業條款按公平原則進行，包括信貸條款、定價政策、支付方法及質量控制。在向山東商業集團及其聯繫人提供物業管理服務時，我們通常授予介乎30天至90天的信貸期，基本上與我們就向獨立第三方提供物業管理服務授予的介乎30天至90天的信貸期一致。關於付款方法，我們就向山東商業集團及其聯繫人以及獨立第三方提供的物業管理服務均通過銀行轉賬收取款項。

業 務

分包

我們將若干勞動密集型的專業服務（主要包括保潔、秩序維護、景觀美化及若干維修保養服務）委託予分包商，這使我們能夠降低運營成本、提高服務質量，並將更多的資源用於管理及增值服務。我們認為，相關分包安排令我們得以利用分包商的人力資源及技術專長，降低我們的勞動力成本並提高我們運營的整體盈利能力。取決於服務的類型及標準，我們通過公開招標、商談或委託的方式選擇分包商。

一般而言，我們的綜合管理部及項目管理中心的招標採購人員負責監督及審查分包商的選擇、評估分包商以及就需要分包商的項目作出決策。我們定期監控及評估我們的分包商。我們各物業管理項目的管理中心或相關部門均預期按每日、每週及／或每月的基準檢查分包商的工作，並填寫評估表以保存記錄。倘我們的分包商未能履行若干合約義務，我們將發出整改通知並扣除應付的合約金額。我們隨機及定期組織會議，以評估分包商，根據評估表對分包商進行評級，並決定是否終止合約關係。我們已就分包商的必備牌照及資格、我們的評估標準以及對我們分包商提供的服務的投訴進行管理建立內部政策及程序。

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再次聘用分包商。
- *履約標準*。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、相關服務的頻率以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。我們亦負責為彼等提供完成服務的必要支持，其中可能包括免費使用辦公設施等。我們一般按月或按季度支付分包費用。倘我們的分包商未能遵守我們的履約範圍及標準，我們一般有權收取違約金或扣除分包費用。

業 務

- *分包商的權利及義務*。我們的分包商負責根據適用法律法規獲得開展業務運營所需的所有牌照、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投購必要的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，我們的分包商一般將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真實投訴，我們通常有權終止協議。就可續簽的該等分包協議而言，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

新型冠狀病毒（COVID-19）引致的呼吸道疾病疫情最早於2019年底報出，並在中國境內乃至全球持續擴散。於2020年3月，世界衛生組織將COVID-19疫情定性為全球性大流行病。截至最後可行日期，該病毒已擴散至中國各地及全球超過200個國家和地區。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，包括封鎖多個中國城市、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。截至本文件日期，中國大部分地區的封鎖措施已基本解除。

業 務

根據中指院的資料，由於物業管理公司在購買口罩、消毒劑和其他消毒設備方面產生越來越多的運營成本，以及向其疫情期間恢復正常工作時間的員工及分包商支付額外補貼，COVID-19疫情的爆發在短期內給物業管理服務提供商帶來了壓力。此外，非住宅物業，尤其是購物中心和寫字樓的收入受到的影響相對於住宅物業而言較為不利，因為購物中心和寫字樓的租戶若持續遭受經濟損失，可能會終止租約，以避免進一步的經濟損失。

自COVID-19疫情爆發以來直至最後可行日期，我們並無遭遇分包商和水電服務提供商提供服務以及我們供應商供應材料出現任何重大中斷的情況。截至最後可行日期，為配合政府防控COVID-19疫情的規定及措施，我們增加了外包人員的數量，由此產生了額外的勞動力成本和醫療物資成本，這對我們物業管理服務的短期財務表現造成了影響。然而，我們已訂約提供物業管理服務的物業交付並無延遲。鑒於物業開發商對增值服務及我們在管物業的住戶和租戶對社區增值服務（例如停車位管理）的需求有所減少，我們非業主增值服務和社區增值服務在較小程度上受到影響。作為應對疫情的舒緩措施，我們亦主動減免部分公共區域及廣告位租金。然而，鑒於社區對社區增值服務（例如社區生活服務）的高需求，我們將繼續擴大此類服務。我們認為，我們為控制疫情所做的努力已為我們贏得在管物業的業主、住戶和租戶的高度信任和依賴。諸多地區實施的封鎖措施也導致住戶和租戶越來越依賴我們在管住宅小區的增值服務來滿足其日常生活需求，我們認為這為我們提供了擴展相關服務類別的重要機會。我們亦預期有關物業管理行業的政府新規可能會不時頒佈，這為我們的長期業務營運提供更高程度的監管確定性。基於上述情況，董事認為，預計近期的COVID-19疫情不會對我們的經營及財務表現造成重大不利影響。

自COVID-19疫情爆發以來直至最後可行日期，我們的業務保持穩定，符合過去的趨勢和我們的預期。經適當審慎考量後，除上述COVID-19疫情的影響外，董事確認，自2020年1月起及直至最後可行日期，我們的業務運營，我們經營所處業務環境，以及我們的財務或交易狀況、債務、抵押、或然負債、擔保或前景並無發生重大不利變動。

業 務

我們針對COVID-19疫情的應急方案及應對措施

為應對COVID-19疫情，我們已制定應急方案，對在管物業採取強化衛生與預防措施。實施該等強化措施而產生的成本主要為口罩、酒精洗手液、消毒劑及紅外線溫度計的材料成本。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三個月社會保險供款等相關監管政策後，與強化措施相關的額外成本不會對我們於2021年的財務狀況產生重大影響。

COVID-19疫情對業務策略的影響

根據中指院的資料，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，但長期而言不會影響區域宏觀經濟發展計劃及人才招聘計劃，且疫情一旦得到有效控制之後，預期該等城市物業管理服務的需求前景將繼續保持樂觀。因此，我們認為「一 業務策略」所述擴展計劃屬可行之舉，且我們不大可能會因COVID-19疫情而更改本文件「未來計劃及[編纂]用途」所披露的[編纂][編纂]淨額用途。

信息技術

為應對業主和住戶的需求以及不斷增加的成本壓力，我們已努力優化業務模式及提高服務質量。在互聯網和移動應用程序的幫助下，我們擁有兩個內部信息技術系統，可以分為適用於所有僱員的通用應用程序和適用於特定部門的應用程序。兩個內部信息技術系統收集和整理與客戶要求、我們提供及管理物業管理服務和社區增值服務以及業務決策相關的數據，並作出相應的回應。

我們的內部信息技術系統包括三種主要類型：(i)金融系統；(ii)業務營運系統；及(iii)後端系統，並促進在我們的總部管理全國範圍內的物業。

業 務

私隱與數據保護

為有效提供服務和管理客戶，我們可能要求提供諸如姓名、性別、電郵地址和手機號碼等基本用戶數據及某些可選的僅可經用戶授權方可收集的個人數據，如實時位置。未經用戶事先同意或授權，我們將不會與或向其他實體分享、傳輸或公開披露用戶數據。除非另行獲相關法律法規許可或經客戶授權，否則我們僅會保留用戶數據直至向客戶提供服務所需為止。例如，只要客戶已與我們開立賬戶，並繼續允許我們訪問其用戶數據和享受我們提供的服務，我們將會在我們的信息技術系統中保留其數據。我們的客戶有權關閉賬戶，而我們將會在用戶關閉賬戶及要求刪除個人信息後移除所有保留的個人信息和數據。

此外，我們已採取多項內部控制措施以確保有關我們內部營運數據和外部數據的數據安全和私隱保護。我們嚴格限制員工的信息系統訪問權限。我們根據員工的職位和職責對員工進行分類，並授予他們不同的訪問權限和採用密碼控制識別系統用戶，因此，僅必要的員工可訪問若干保密數據和信息。所有數據和信息處理將會被記錄及我們的數據運營及維護人員將會定期檢查系統日誌以進一步確保信息安全。技術層面上，我們有選擇地選擇用於信息儲存的數據庫系統。我們加密及備份關鍵信息，並對某些數據進行脫敏以確保數據私隱。我們通過使用雙數據服務器系統進行數據傳輸，實現了數據實時和遠程同步，這有助於我們切換服務器和緊急恢復數據以及確保業務營運。同時，我們與專業團隊合作，定期進行信息系統安全測評和風險評估，藉此我們可調整有關信息風險控制和安全管理策略。

據我們的中國法律顧問所告知，我們在所有重大方面符合規管個人信息收集和使用的適用中國法律法規。於往績記錄期間及直至最後可行日期，就董事所知及據中國法律顧問所告知，我們並無涉及任何有關侵犯個人信息保護的重大訴訟、仲裁或行政程序，且亦無任何有關個人信息保護的重大訴訟、仲裁或申索未決或對我們造成威脅，或預期對我們的業務營運和財務狀況造成重大不利影響。

業 務

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和未來繁榮至關重要。我們擁有一支專業的質量控制團隊，主要致力於在整個營運過程中維持服務標準、規範服務程序以及監督服務質量。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，由高級管理團隊代表、營運總監、質量控制經理、安全經理、高級工程師及客戶服務經理組成，其共同主要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該等標準；(ii)內部質量控制協議和規範服務程序，以改善和維護項目所在地點或場所的狀況、施工工作、客戶服務、安全控制和環境保護；及(iii)通過跟進電話、錄制視頻、現場檢查以及審查內部索償報告系統中的反饋進行定期或隨機質量檢查。

物業管理服務的質量控制

我們已於2016年4月獲得(其中包括)ISO 9001:2015質量管理體系認證、ISO 14001:2015環境質量管理體系認證及ISO 45001:2018職業健康安全管理體系認證。據我們中國法律顧問告知，我們董事確認，截至最後可行日期，我們已就我們在中國的業務營運自有關部門取得所有重要牌照、許可證、證書及批文。我們須不時重續有關牌照、許可證及證書。我們預期，只要我們符合有關法律及法規設定的適用規定及條件，獲得有關重續不會存在任何困難。

為確保有效和一貫地提供優質服務，我們已就所有在管項目制定各項服務質量監督及維護程序及制度。

- *由質量控制部門運營的「400」綜合服務熱線。*我們設立「400」服務熱線，每個季度對各項目進行客戶滿意度調查和跟進電話，以生成數據進行進一步分析。之後，質量控制團隊將分析收集到的數據，以制定跟蹤區域下一個季度的建議。
- *滿意度調查。*我們委聘獨立專業機構通過獨立進行客戶滿意度調查來幫助我們評估我們的服務質量。各區域將在每個季度自行進行調查並收集調查結果，並且每年將對所有區域中的所有客戶進行另一次客戶滿意度調查。目前，該公司的總體滿意率為約86.6%。

業 務

- *客戶反饋收集*。我們持續跟蹤客戶對我們服務質量的反饋。我們主要通過以下方法獲得客戶的反饋：(i)建立用於數據和偏好收集的客戶資料；(ii)建立跟進程序，以了解客戶的需求；(iii)定期進行滿意度報告以控制質量；及(iv)通過分析和研究定製個性化服務方案。
- *現場活動質量和標準檢驗*。我們通過視頻監控對客戶服務和安全服務的表現進行遠程檢查，以提高服務質量並滿足客戶的預期。質量和標準檢驗的結果將以排名的形式每月發佈。

對分包商的質量控制

為確保及維持分包商所提供服務的質量，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。

我們定期評估分包商的表現。我們對分包商實施的內部質量控制措施的詳情載列如下：

- *內部管理審查*。我們定期監察和評估我們的分包商。我們的管理中心或各物業管理項目的相關部門預期會定期和隨機檢查分包商的工作，並填寫評估表作為記錄。倘我們的分包商未能履行若干合同義務，我們將發出整改通知並扣除應付的合約金額。我們組織半年度會議和其他定期會議，以評估分包商、根據評估表對分包商進行評級，並決定是否終止合約關係。
- *收集客戶意見反饋*。我們通過400服務熱線、我們的線上平台及我們的官網持續跟蹤客戶對分包商表現的反饋。

如分包商未能達到我們的質量標準，我們可扣除應付的合約金額並在必要時終止合約關係。

業 務

反饋及投訴管理

我們相信客戶對我們的業務至關重要，並重視彼等的反饋和建議。在日常業務營運過程中，我們不時收到我們所管理物業業主和住戶有關我們服務質量和有效性的反饋、建議和投訴。為及時有效地管理客戶的反饋和投訴，我們為客戶提供廣泛的渠道，可以輕鬆快速地發送投訴並提供反饋，例如400服務熱線、客戶可獲得的區域負責人的電子郵件地址、面向客戶的線上渠道，以及開放日政策。我們透過該等渠道來記錄、處理和回應反饋、建議和投訴，並對我們的回應結果進行後續審查。我們的內部程序要求我們在三聲電話鈴響（約10秒鐘）內接聽熱線，在24小時內回應客戶的投訴並在合理的時間內處理該問題，倘該問題持續超過24小時，與客戶進行跟進，在48小時內定期向客戶提供最新消息並向直屬上級報告。此外，對於不同類型的投訴，我們有不同的時間規定。對於第一類投訴，我們需在四小時內處理問題並回覆400服務熱線。對於第二類和第三類投訴，我們需分別在一天內和三天內處理問題。更多詳情，請參閱上文「－ 質量控制 － 物業管理服務的質量控制」。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，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。

知識產權

我們認為我們的知識產權對我們業務而言十分重要。我們主要倚賴商標及商業機密方面的法律法規以及我們僱員和第三方的合約承諾來保護我們的知識產權。截至最後可行日期，我們已在中國註冊20個商標、八項專利及22項版權。有關更多資料，請參閱本文件「附錄七－法定及一般資料－B. 有關我們業務的進一步資料－2. 本集團的知識產權」。截至最後可行日期，我們並不知悉本集團對任何第三方的任何知識產權或任何第三方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，或在知識產權方面與第三方存在任何重大糾紛。

業 務

獎項及殊榮

下表載列截至最後可行日期我們獲得的部分獎項：

年份	獎項／殊榮	頒發機構
2022年	中國物業服務百強企業	中指院
2021年	2021山東省物業服務市場地位 領先企業	中指院
2021年	政府採購百強物業管理服務商	17屆全國政府採購集採年會 組委會
2021年	山東優質品牌(服務)	山東省質量評價協會
2021年	誠信建設示範企業	山東省誠信建設促進會
2021年	2021物業管理行業多元化運營 優秀企業	中指院
2021年	2021物業服務專業化運營領先 品牌企業	中指院

業 務

年份	獎項／殊榮	頒發機構
2020年	2020物業服務企業綜合實力500強	中物研協、上海易居房地產研究院及中國房地產測評中心
2020年	2020年中國物業防疫滿意度調查雙百榜	中國物業管理協會、樂居財經、中物研協
2020年	2020年度優秀會員單位	山東省物業管理協會
2019年	2019物業服務企業綜合實力500強	中物研協、上海易居房地產研究院及中國房地產測評中心

競爭

根據中指院報告，中國的物業管理行業競爭激烈且高度分散，大型公司數量較少而小型市場參與者眾多。近年來，物業管理公司變得更加集中，規模較大的公司往往具有更高的增長率。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分部的准入門檻相對較低，但我們認為高端分部的准入門檻相對較高。隨著房地產市場集中度的提高，每年交付的大多數物業均由房地產開發百強企業開發。由於頂級物業開發商通常擁有自身的物業管理公司，因此很難獲得額外市場份額。

業 務

根據中指院報告，作為物業管理分部的知名企業，我們主要與大型全國品牌和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、業務運營、價格、財務資源、品牌知名度和聲譽等多個因素。按2021年增值服務收入佔比計算，我們位列總部位於山東省的2022中國物業服務百強企業第一名；根據中指院的資料，我們的每平方米收入、每平方米純利、純利率以及我們的在管建築面積、收入和毛利的增長率均高於2022中國物業服務百強企業的相關平均水平。

有關我們營運所在行業及市場的更多詳情，請參閱本文件「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、安全和環境保護事宜的法律。我們制定了職業安全和衛生制度，在運營中實施ISO45001：2018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。我們為我們的僱員提供每月職業安全培訓。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們在所有重大方面均已遵守有關工作場所安全的中國法律，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。我們已在業務運營過程中採取合理措施，以遵守所有適用規定，從而確保我們達到ISO45001：2018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可行日期，我們並無因違反中國環境法律而遭受任何重大行政處罰。

董事認為，建立和實施良好的環境、社會及管治（「ESG」）原則和常規將有助於提高本公司的投資價值並為股東提供長期回報。為確保我們的ESG措施的有效性，董事將負責監督我們的ESG戰略的制定和報告，並確定與ESG相關的風險。

業 務

我們已在以下方面進行深入的工作，以促進我們營運的健康、安全和環境方面：

- (i) 仔細地對在管物業進行消毒，以創造良好的工作和生活環境；
- (ii) 有效管理污水和管道；
- (iii) 控制空氣、水、固體、噪聲和電磁波污染；
- (iv) 促進回收和節能活動；
- (v) 認真防止和拆除非法建築；及
- (vi) 管理停車以及維修和保養。

ESG 及與氣候有關的內部管理

對環境、社會和氣候相關風險的管治及機遇

我們一直專注於ESG管理，並為本集團的環境、社會和氣候相關問題的管理提供指導。我們認為，評估和管理重大ESG問題需要董事會的集體努力，因此，我們並未就ESG問題設立任何小組委員會。相反，我們的董事會在管理層的協助下承擔監督和管理重大ESG問題的責任。我們的董事會和高級管理層主要負責制定本集團的整體ESG願景、方向和戰略，以及監督和審查我們的ESG表現以及我們是否實現我們的ESG願景。我們的董事會和高級管理層監督不同部門的協調情況，以確保我們的運營和常規符合相關的ESG戰略。

此外，我們的董事會和高級管理層密切關注和監控有關ESG披露和監管合規的最新要求。例如，我們高度了解聯交所的ESG要求，為確保遵守上述要求，於我們正式[編纂]後，我們的董事會和高級管理層將監督我們ESG報告的編製，並將審核ESG報告的內容和質量。

在環境、社會和氣候相關問題的管理方面，我們的董事會認識到持份者的期望和參與的重要性，因此其監督持份者與我們之間溝通渠道的實施。我們的董事會和高級管理層監督為識別重大ESG問題（例如氣候相關問題）而進行的重要性評估。然後，我們的董事會和高級管理層將審核重要性評估的結果，並就我們須關注的問題作出結論。

環境、社會及氣候相關問題的影響及機遇

我們承認氣候相關問題對我們構成一定程度的威脅。我們識別出的氣候相關風險可分為兩大類：物理風險和過渡風險。

業 務

我們將物理風險定義為可能對我們造成物理影響的風險。我們認為，氣候相關問題可能會帶來越來越嚴重的極端天氣事件的風險，如愈加頻繁的風暴及颱風。我們可能會受到運營及維護成本增加以及勞工成本增加的影響。員工的健康和安全亦可能受到威脅。

由於氣候變化及氣候相關問題，消費者可能會將其偏好轉向至可持續的生活方式，同時監管機構可能會要求增加對排放的披露。該等需要我們轉向可持續業務模式的過渡風險可能會導致諸如運營成本因運營實踐發生變化而增加等影響。例如，我們可能需要於我們的運營場所改用節能照明或增加綠化面積。關於不斷增加的排放披露責任，我們可能因為執行更嚴格的排放及資源消耗監測措施而受到成本增加的影響。

識別、評估及管理環境、社會及氣候相關風險及機遇

根據管理層的判斷，我們已確定下列與我們業務高度相關的重大ESG問題。

重要主題

潛在風險、機遇及影響

節能環保..... 在日常遵守環境法律法規方面，我們可能會受到運營及維護成本增加的影響。我們在日常運營中尋找機會，通過實施有關資源節約的政策來提高我們的環境績效。

就業權益保障..... 我們重視員工並須遵守勞動保護法律法規。我們擬提供更好的員工福利及激勵機制，在員工權益保護方面加強內部控制並繼續營造一個安全的工作環境。

產品設計及生命週期管理.. 不合格產品將使我們面臨訴訟風險並損害我們的聲譽。我們擬將我們的生產過程標準化並加強我們的質量控制措施。

業 務

我們已實施環境管理體系並已獲得ISO 14001：2015認證。該系統就制定政策和流程變更提供了框架，有助於我們改善本公司的環境績效。此外，我們已實施職業健康安全管理体系，並已取得ISO 45001：2018認證。該系統提供了有助於我們提供安全健康工作場所的指引。

我們已採取各種緩解方法及措施以防止風險對我們的運營造成不必要的影響。例如，我們已採取措施，就我們的在管物業遵守垃圾分類規定及廢水處理規定。

為減輕潛在的氣候相關風險，例如更頻繁的極端天氣狀況，我們制定了針對極端天氣狀況的應急計劃，在該計劃下，我們及時通知僱員及其他人員任何相關措施。為確保所有人員為這種極端天氣狀況做好充分準備，我們定期進行疏散演習。

在不遠的將來，我們在環境、社會和氣候相關問題上的行政費用估計會隨著我們整體業務的發展而增加。然而，我們預計此類增加不會對我們的業務運營或財務表現造成任何重大影響。

評估及管理環境、社會及氣候相關風險的指標和目標

此外，董事會將在每個財政年度開始時參考上市規則附錄27的披露要求為重大關鍵績效指標設定指標和目標。下表載列我們目前已識別的重大關鍵績效指標的若干關鍵指標和目標：

- (i) 在污染物排放方面，關鍵指標主要包括以噸二氧化碳當量為單位的直接（範圍1）和能源間接（範圍2）溫室氣體排放量，以及以每人民幣噸二氧化碳當量為單位的每收入溫室氣體排放量。我們的目標是減少每收入溫室氣體排放；
- (ii) 在資源利用方面，關鍵指標主要包括直接能源（以噸為單位消耗的柴油）和間接能源（以千瓦時為單位消耗的電量）、以千噸為單位用水量、能源和水平均每月成本、每收入消耗的能源和水。我們的目標是減少每收入能源和淡水的消耗；

業 務

- (iii) 在產生的廢棄物方面，關鍵指標主要包括以噸為單位的危險廢棄物，以及每收入產生的危險廢棄物。我們的目標是在危險廢棄物處理方面保持100%的合規率；及
- (iv) 除上述目標外，我們的整體環境事務目標是保持零環境污染事故。

用於評估與社會相關的風險的指標及目標主要包括員工性別結構、員工流失率、員工年齡分佈，員工培訓頻率及學習時數的完成情況。

我們將建立ESG治理架構以監控相關風險及目標實現進度。

最後，我們將在[編纂]前採納各種反腐反欺詐活動的內部法規，包括打擊收受賄賂和回扣以及濫用公司資產的措施。實施此類法規的主要措施和程序包括：

- 授權負責審計的部門負責我們的反腐敗和反欺詐措施的日常執行，包括處理投訴和進行內部調查；
- 為我們的高級管理人員和僱員提供反腐敗合規培訓，以提高其對適用法律法規的了解及遵守程度；
- 在員工手冊中載入相關政策及明確禁止違規行為；及
- 就任何已識別的腐敗或欺詐活動採取整改措施，評估已識別的腐敗或欺詐活動，並提出和制定預防措施以避免未來發生不合規行為。

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。我們為業務運營所引致的重大風險及責任投保，主要包括僱主責任險、商業保險、公共責任險、設施和設備保險及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或不可用於補償我們於一般業務過程中可能產生的損害、責任或損失，這可能會對我們的業務造成不利影響。請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險未必能充分涵蓋或根本無法涵蓋我們在日常業務過程中可能遭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，如僱員推薦、網上工作發佈、大學及其他公司等，並為我們的員工提供持續培訓和晉升機會。

截至2021年12月31日，我們在中國共有[1,448]名全職僱員。下表載列截至2021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(%)
高級管理.....	4	0.3
審計檢查.....	8	0.6
秩序.....	5	0.4
財務管理.....	15	1.0
運營管理.....	14	1.0
項目管理.....	19	1.3
增值服務.....	16	1.1
市場開發.....	18	1.2
城市生活.....	9	0.6
投標和購買.....	4	0.3
設計.....	95	6.6
景觀美化.....	15	1.0
綜合管理 ⁽¹⁾	32	2.2
物業管理服務.....	1,194	82.5
總計.....	1,448	100.0

(1) 指我們的人力資源及行政人員等

業 務

下表載列截至2021年12月31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(%)
山東省	1,266	87.4
其他地區	182	12.6
總計	1,448	100.0

於往績記錄期間及直至最後可行日期，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、勞資糾紛或行業行動。

培訓

我們向僱員提供並計劃進一步增強我們的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。培訓計劃主要分為以下類別：

- 「*向陽計劃*」：向管理培訓生及初級員工提供詳細的入職培訓，以使彼等熟悉公司的歷史、公司文化、內部規則和政策以及有關物業管理服務的相關知識。
- 「*點金計劃*」：我們為低級及中級管理層提供詳細的培訓計劃，旨在建立根據需要量身定製的未來管理團隊。
- 「*鑄金計劃*」：我們為中級管理團隊提供的特別培訓計劃。
- 「*凌雲計劃*」：我們為高級管理團隊提供的重要專門培訓計劃。

業 務

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。在外部招聘過程中，我們通過廣泛的渠道（包括網上職位發佈、校園招聘和僱員推薦）來尋找最適合我們職位空缺的人才。我們的甄選過程主要包括(i)制定招聘計劃；(ii)確認招聘渠道；(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)在內部批准後發送錄用通知書。

社會保險及住房公積金供款

根據中國適用法律法規，僱主須為若干社保基金作出供款，且僱員須參與該等社保基金，包括養老金、醫療保險、工傷保險、失業保險及生育保險，以及住房公積金。請參閱「監管概覽—勞動及社會保險相關法律法規」。於往績記錄期間，我們並未為若干僱員足額繳納社會保險和住房公積金，主要原因為(i)新入職僱員尚未開始供款；(ii)農村戶口僱員已於其農村賬戶下作出供款；及(iii)僱員已於其先前僱傭中作出相關供款。

根據《住房公積金管理條例》，(i)倘我們未能於規定期限前完成住房公積金登記，我們可能須就每間不合規附屬公司或分公司繳納人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款；及(ii)倘我們未能於規定期限內繳付住房公積金供款，我們可能被相關人民法院責令繳納該等款項。根據《中華人民共和國社會保險法》，就未能在規定期限內足額繳納的未繳納社會保險供款，中國有關部門可能要求我們於規定期限內支付未繳納社會保險供款且我們可能須自各欠繳日起按日支付相當於未繳納供款0.05%的滯納金；倘我們未能支付該等付款，我們可能須承擔未繳納供款一至三倍的罰款。

業 務

於2019年、2020年及2021年，我們分別就中國附屬公司及分公司的潛在負債計提撥備人民幣2.2百萬元、人民幣0.3百萬元及人民幣2.2百萬元。就我們已自地方社會保險及住房公積金主管部門獲得書面確認的中國附屬公司及分公司而言，均表示：(i) 相關附屬公司及分公司已根據各自的法律及法規繳納社會保險及住房公積金供款；及(ii)並無施加任何行政處罰。我們的中國法律顧問認為，相關書面確認均由主管部門發出。

基於(i)地方社會保險及住房公積金主管部門提供的上述書面確認；(ii)對多種因素(包括違規性質及金額)的評估；(iii)截至最後可行日期，我們並無接獲中國相關主管部門發出的任何通知，指控我們未足額繳納社會保險金及住房公積金，並要求我們限期繳納社會保險金及住房公積金；(iv)截至最後可行日期，我們亦無獲悉僱員關於繳納社會保險金及住房公積金的投訴或要求繳納該等費用的要求，亦無接獲勞動仲裁法庭或中國法院就此方面糾紛而發出的法律文件；及(v)如我們被相關政府部門要求作出足額供款或於限定時間內補交任何差額，我們將會如此行事，我們的中國法律顧問認為我們因如上所述過往未為僱員足額繳納社會保險和住房公積金而被相關部門施加重大行政處罰的風險甚低。此外，我們的中國法律顧問告知，我們未曾因上述未為若干僱員足額繳納社會保險及住房公積金而遭受重大訴訟或行政處罰，且我們上述未為僱員足額繳納社會保險及住房公積金並不構成[編纂]的重大法律障礙。因此，董事認為，其不會對我們的業務運營產生重大不利影響，該等事件亦不會構成[編纂]的重大法律障礙。

此外，截至最後可行日期，我們已制定多項內部政策及流程，確保我們根據相關法律法規足額繳納社會保險及住房公積金。該等內部政策及流程包括(i)定期審查政府主管部門發佈的法規及通知，確保計算及繳納方式符合相關法律法規；(ii)定期諮詢外部顧問，了解我們是否面臨違反相關法律法規的風險；(iii)定期編製繳納金額報告，供董事會審閱；及(iv)為董事、高級管理層人員及若干僱員開展關於相關法律法規的內部培訓。

業 務

我們的銀行賬戶及現金管理政策

於2019年、2020年及2021年，我們以現金形式收到的物業管理費金額分別為人民幣18.4百萬元、人民幣11.1百萬元及人民幣13.8百萬元。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，以監控我們的現金流入及流出並確保貨幣資金的安全性。我們已制定詳述的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

向客戶收取物業管理費、
租金或其他服務費

我們已指派出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提交報告至我們的線上管理系統。

我們分公司向我們供應商
作出的付款

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賦予彼等的權限預先批准。一經批准，我們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。

我們分公司向集中銀行賬戶的
現金轉賬

我們透過銀行－公司直接轉賬渠道將我們於分公司銀行賬戶中的現金存款轉至我們的集中銀行賬戶。

業 務

現金流量交易

現金處理政策及內部控制措施

集中銀行賬戶向分公司的
現金轉賬.....

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

現金盤存.....

我們的分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，而倘有任何差異，則要求我們的分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。我們管理團隊已識別的風險、內外部報告機制、補救措施及应急管理已編入我們的政策。有關我們管理層所識別的主要風險的更多詳情，請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險」。

此外，我們面對各類金融風險，包括但不限於我們正常業務過程中產生的利率、價格、信貸及流動性資金風險。有關進一步討論，請參閱「財務資料－市場風險」。

業 務

為監控[編纂]後我們的風險管理政策和企業管治措施的持續實施，我們已採取或將採取(其中包括)以下風險管理和內部控制措施：

- 我們已採取各種質量控制和監督措施及程序，以防止與我們的服務有關的風險。有關更多詳情，請參閱「－質量控制」；
- 我們已成立審計委員會，負責監督我們的財務記錄和風險管理以及內部控制程序和政策。有關該委員會成員的資格和行業經驗詳情以及該委員會職責和責任說明，請參閱本文件「董事、監事及高級管理層－董事委員會－審計委員會」；及
- 我們的人力資源部門負責監控員工對我們內部規則和程序的遵守情況，以確保我們遵守相關的監管要求和適用法律，從而降低我們的法律風險。

我們努力在僱員中樹立強大的合規文化。為實現這種合規文化並為本集團內的個人行為設定期望值，我們已採取程序和政策以確保對每個僱員進行嚴格的問責，並定期進行內部合規檢查和調查及進行合規培訓。

在籌備[編纂]過程中，我們聘請一名獨立內部控制顧問，負責根據涵蓋以下方面控制和程序的議定範圍審核我們的內部控制系統：我們的服務提供、銷售管理、採購管理、現金和資金管理、人力資源管理、財務報告和披露控制、稅務管理、我們信息技術系統的管理、保單投購、知識產權保護和其他一般控制措施。我們的內部控制顧問根據其發現對我們的內部控制系統提出多項整改和改進措施建議。因此，我們已針對該等發現和建議著手實施相關整改和改進措施。我們的內部控制顧問亦進行了跟進，以審查我們就內部控制系統採取的措施的執行情況，而截至最後可行日期，我們並未自內部控制顧問收到任何其他建議。考慮到上述及內部政策的有效採納和實施，董事認為，我們加強內部控制措施對我們當前的業務環境而言屬充分且有效。

業 務

物業

截至2021年12月31日，我們在中國擁有11處物業，總建築面積約2,994.8平方米。於往績記錄期間，我們主要將我們的樓宇用作辦公場所、會議室、儲藏室及作商業用途。截至最後可行日期，我們已就全部11處物業取得業權證書。截至最後可行日期，我們亦在不同地點租賃22項物業，總建築面積約4,029.7平方米，用作辦公室及員工宿舍。截至最後可行日期，其中一項物業乃租賃自我們控股股東的聯繫人，總建築面積約為1,289.0平方米，及21項物業乃租賃自獨立第三方，總建築面積約為2,740.7平方米。

截至最後可行日期，我們尚未登記20份我們租賃物業的租賃協議。由於登記需要業主向有關部門提交若干文件，包括其身份證明文件和物業所有權證書，我們需要租賃物業的業主配合方可登記該等租賃協議。因此，登記須業主配合方可進行，這並非我們所能控制。我們的中國法律顧問告知我們，主管部門可能會責令我們糾正這種未備案行為，而如果我們未能在規定的期限內進行糾正，則我們可能因該未備案行為就每項未登記租賃被處以最高人民幣10,000元的行政罰款。截至最後可行日期，我們未收到任何監管部門就我們因未備案上述租賃協議而發出的整改或潛在行政處罰通知。我們的中國法律顧問亦告知我們，未備案租賃協議不會影響租賃協議的有效性，也不會對我們的業務運營產生重大不利影響，或對[編纂]構成重大法律障礙。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－我們的部分租賃協議並未在相關政府機構辦理登記」。

獨立物業估值師戴德梁行有限公司已於2021年12月31日對我們的選定物業進行估值。請參閱「附錄三－估值報告」。經考慮上市規則第5.01A條的涵義，毋需估值的物業權益為(i)構成我們物業業務一部分的物業權益，其賬面值低於我們資產總值的1%，而該等毋須估值的物業權益的賬面總值不超過我們資產總值的10%，及(ii)不構成我們物業業務一部分的物業權益，而該等物業權益的賬面值不高於我們資產總值的15%。

業 務

證書、牌照及許可

我們須取得及保有運營相關的各種證書、牌照及許可，例如自行招用保安員單位備案證明、食品經營許可證、衛生許可證、城市生活垃圾經營性清掃、收集、運輸服務許可證、工程設計資質證書、高新技術企業證書及勞務派遣經營許可證。有關我們於中國營運業務所需的重要證書、許可及牌照的更多資料，請參閱「監管概覽」及「附錄五－中國及香港主要法律及監管條文概要」。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們已取得對我們的營運屬重要的全部所需證書、許可及牌照，且全部該等證書、許可及牌照均在其各自的有效期內。我們須不時重續有關證書、許可及牌照。我們預期進行相關重續不會遇到任何重大困難。

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糾紛（如與客戶、分包商、供應商及其他人士產生的合約爭議）。截至最後可行日期，並無可能會對我們的業務、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待決或構成威脅的訴訟或仲裁程序或行政程序。

合規

董事確認，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們沒有遭受任何涉及不遵守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。

近期監管發展

於2020年，住房和城鄉建設部會同中國人民銀行提呈發佈針對房地產公司的「三道紅線」規定，意在加快房地產公司的去槓桿化進程及促進中國房地產行業的健康發展。「三道紅線」規定指：(i)房地產公司剔除預收款後的資產負債率不得大於70%；(ii)房地產公司的淨資產負債率不得大於100%；及(iii)房地產公司的現金短債比不得小於1.0倍。特別是，倘一家房地產公司同時滿足上述三個限制（也稱為綠色檔房地產公

業 務

司)，其計息負債的年增長率上限為15%；不符合上述三個限制之一的房地產公司（又稱黃色檔房地產公司），其計息負債的年增長率上限為10%；不符合上述三個限制中的兩個的房地產公司（又稱橙色檔房地產公司），其計息負債的年增長率上限為5%；不符合所有上述三個限制的房地產公司（又稱紅色檔房地產公司），不得增加其計息負債。

根據中指院的資料，「三道紅線」規定可能對中國房地產的整體市場造成影響，預期將加速房地產公司的去槓桿化進程，並促進中國房地產行業的健康發展。該等收緊規定對物業開發商（特別是中小規模公司）而言是一大挑戰，因為彼等將不可再利用高金融槓桿來實現快速擴張。

倘上述標準生效，鑒於截至2022年3月31日，根據魯商發展集團2022年第一季度報告並採用上述計算方法，魯商發展集團的資產負債率（不包括預付款項）及現金短債比分別為83.5%及0.5倍，魯商發展集團可能無法遵守上述有關資產負債率（不包括預付款項）及現金短債比的限制。因此，倘「三道紅線」規定生效，魯商發展集團計息負債的年增長率將不得超過5%的上限。然而，根據2020年年報、2021年第三季度報告、2021年年報、2022年第一季度報告及近期公告，考慮到魯商發展集團(i)一直致力於去槓桿，這體現在2021年9月30日至2021年12月31日及進一步至2022年3月31日期間的資產負債率（不包括預付款項）及淨資產負債率有所下降以及同期現金短債比有所上升；(ii)2021年錄得經營現金流入淨額；及(iii)一直在拓寬多樣化融資渠道，包括於2020年下半年發行永續債以及於2021年9月在山東產權交易中心掛牌其一家全資附屬公司的新股，以向戰略投資者募集股本，就我們所知，倘魯商發展集團未能滿足「三道紅線」規定所載三個限制中的兩個限制，其物業開發業務及施工活動不大可能受到重大不利影響。此外，於往績記錄期間，我們已簽約管理的魯商發展集團開發的物業並無任何延誤，我們認為該等物業不太可能因為「三道紅線」規定而出現任何重大延誤。因此，我們的董事認為，就其所深知，魯商發展集團未來的發展計劃將不會受到重大不利影響，因此，其將不會對我們的經營、業務及財務狀況產生重大不利影響。

業 務

此外，誠如我們的中國法律顧問所告知，鑒於其目的旨在規管房地產公司的融資活動，「三道紅線」規定不大可能會對如我們這樣具有多元化業務線且不將房地產業務作為主營業務的公司施加融資活動的法律限制。除擁有魯商發展集團的強大支持外，我們一直積極擴展我們的物業組合以多元化我們的客戶基礎，從而覆蓋由獨立第三方開發的物業，這可從我們的在管獨立第三方開發項目建築面積由2019年12月31日的24,000平方米大幅增加至2020年12月31日的2,658,000平方米，並進一步增加至2021年12月31日的9,527,000平方米（分別佔同期我們在管總建築面積的0.2%、17.2%及41.7%）得到證實。此外，我們認為我們可通過與山東商業（我們的控股股東）及魯商發展公司（該公司是一家擁有多元化業務的大型控股公司，於零售、醫療保健、金融、商務旅遊及酒店管理等領域擁有廣泛的投資）的長期穩定合作多元化我們的服務組合以納入更多非物業開發商，如業主及住戶。詳情請參閱「一 競爭優勢 — 與魯商發展集團及山東商業集團的長期穩定合作為不斷可持續的業務增長作出貢獻」。

於2020年12月28日，中國人民銀行及銀保監會聯合發佈《關於建立銀行業金融機構房地產貸款集中度管理制度的通知》（「通知」），提出對房地產貸款和個人住房貸款佔銀行業金融機構（不含境外分行）全部人民幣貸款的比例進行一定限制。根據2020年12月31日的統計數據，該等金融機構將有兩年或四年的業務調整過渡期，取決於其是否超過限額2%，以使其貸款結構合法化。中國人民銀行及銀保監會對部分期限內未按比例整改的銀行業金融機構，採取追加資本金要求、調整房地產資產風險權重等措施。

通知並未提高個人住房貸款利率，而只是限制了各商業銀行的個人住房貸款比例。與個人住房貸款利率調整相似，這也是中國政府抑制房地產市場過熱的調控手段，有利於房地產市場的健康穩定發展。誠如我們的中國法律顧問所告知，通知不大可能長期影響魯商發展集團的項目開發計劃，而只可能在短期內影響魯商發展集團所開發物業的交易量。這一觀點亦得到了中指院的認同。此外，我們通常在項目預售前與魯商發展集團簽訂物業管理服務合約。基於上述情況，我們認為該等法規對我們的經營或財務狀況沒有產生任何重大不利影響。