

業 務

關於我們

萬物雲是中國領先的物業管理服務提供商，在過去三十年裡推動行業進步。32年來，在競爭激烈和高度分散的行業中，我們始終堅守為客戶做好服務的初心，讓更多用戶體驗物業服務之美好。依托於品牌優勢和服務品質，我們的業務範圍已拓展至物業管理服務以外的業務，並成為了增長模式由社區、商企和城市空間業務體系協同驅動的領先服務提供商，為住宅社區、工作場所和公共建築等多元化的物業以及覆蓋業主、企業及其他機構客戶的廣泛客戶群提供服務。憑藉研發投資，我們已開發AIoT和BPaaS解決方案，旨在使工作流程數字化、調用資源並提升我們所服務的空間的效率。隨著服務產品與專用技術相互交織並進一步整合，我們已為實現規模經濟和抓住基於臨近地理位置產生的機會做好充分準備。就地域重點而言，我們致力於為擁有強勁經濟基礎的高線級城市的客戶提供優質服務。

下圖說明了我們的商業模式：



業 務

在不斷探索業務發展新增長方向和積極實施戰略轉型的過程中，我們的服務範圍已從單一物業擴展到社區、商企和城市空間，並發展了不同的垂直業務領域，以滿足我們所服務的各空間內客戶不斷變化的需求。我們以客戶為中心的理念使我們更好地了解 and 服務客戶及更有效地管理我們的業務。我們建立了包括以下三大業務板塊的業務模式：

- **社區空間居住消費服務**。我們向個人客戶（如業主及居民）提供的服務主要歸類於該業務板塊。為滿足業主和居民多元化的住宅居住消費需求，我們提供了一系列的社區空間服務，包括住宅物業服務、居住相關資產服務和其他社區增值服務。我們通過萬科物業品牌提供住宅物業服務。作為我們住宅物業服務的延伸，我們還推出了包括樸鄰等在內的一系列品牌，擴大我們社區空間的服務產品範圍，戰略重點為房屋銷售及租賃經紀服務和房屋裝修及美居服務等居住相關資產服務。
- **商企和城市空間綜合服務**。我們向企業、政府及其他機構客戶提供的除AIoT及BPaaS解決方案服務以外服務均歸類於該業務板塊。為營造宜人的商企和城市空間，我們為企業、政府及其他機構客戶提供物業及設施管理服務、開發商增值服務以及城市空間整合服務。我們通過與戴德梁行大中華區物業及設施管理服務業務的整合，設立了我們獨特的物業及設施管理品牌萬物梁行，並以此樹立了以客戶為戰略重點的業務發展新方向。此外，通過City Up品牌，我們為城市公共空間的各受益者（包括但不限於政府部門及普通公眾）提供城市空間整合服務。
- **AIoT及BPaaS解決方案服務**。我們的技術產品單獨歸類於該業務板塊。為全方位提升服務能力和效率，我們持續投入研發活動並開發了一系列技術驅動的解決方案，該等方案著重我們的社區、商企和城市空間服務的標準化及數字化，包括(i) AIoT解決方案；及(ii) BPaaS解決方案。該等解決方案是我們領先於國內同行實現遠程運營現場服務的基石，並幫助更多各行業企業客戶探索未來機遇。

業 務

我們業務的發展歷程

自1990年成立以來，我們完善的公司治理結構和萬物雲的自我驅動文化為我們的可持續發展奠定了基礎。我們不斷思考和探索現狀，通過一系列創新變革定義並引領行業。我們業務的發展歷程有以下主要特徵。

打造優質品牌定義的市場，造就多元化增長動力

萬科物業

我們的業務起源於萬科集團「做好物業服務」的追求，在住宅物業服務領域，我們打造了具有極高美譽度和家喻戶曉的住宅物業服務品牌萬科物業，並在中國首創了市場化的物業管理服務方式，是物業管理服務行業市場化標準的訂立者之一。1991年，我們於國內推出了業主自治與專業服務相結合的「共管模式」，並參與成立了中國第一個業主委員會；1996年，萬科物業中標中國物業管理服務行業第一個公開招標項目深圳鹿丹村項目；同年，我們在國內同行業中成為了第一家通過ISO9002國際質量管理體系認證的物管企業，引領行業提高物業管理服務質量；2001年，我們獲得國家建設部（現稱「住房和城鄉建設部」）首批頒發的物業管理一級資質證書，成為中國首批獲得一級資質的物業管理服務企業。

為了不斷滿足業主和住戶的社區空間居住消費需求，我們首創了管家式全生命週期服務，突破了傳統社區空間服務的「四保」模式（即僅承擔公共區域的清潔、綠化、秩序維護、維修保養等基礎物業管理功能），實現了從物業管理到物業管家的蛻變。基於管家模式，我們深入了解業主和住戶的更多需求以及探索如何更好地服務他們，並因此能夠開展多元化的增值服務，例如房屋銷售及租賃經紀服務以及房屋再裝修及美居服務等增值服務。

萬物梁行

多年來，我們一直在思考如何提升我們作為一家獨立且具競爭力的公司的市場地位，而不是被視為房地產開發商的「售後部門」。受全球領先房地產公司發展歷程的啟發及依託於我們於住宅物業服務領域所取得的成功，我們決定將業務範圍向商企空間拓展以減少我們對萬科集團及其他房地產開發商的依賴。於2018年7月，本集團認購了國際房地產顧問「五大行」之一的戴德梁行（紐交所代碼：CWK）4.9%的普通股。此後，我們作為其戰略股東參與戴德梁行，加強了我們對商企空間相關服務的理解。

業 務

於2019年12月12日，我們進一步與戴德梁行建立戰略合作夥伴關係，合併並鞏固雙方的優勢。於2020年1月6日，本集團與戴德梁行成為Rugby Cayman Limited (現稱CWVS Holding Limited，或「CWVS」) 的股東，分別持有65%及35%的權益。此後，CWVS及其附屬公司合併為我們的附屬公司，並成為我們物業及設施管理服務的平台。詳情請參閱「歷史、發展及公司架構－於往績記錄期間的主要收購、處置及合併－成立萬物梁行」。

下文載列本集團與戴德梁行之間生效的戰略合作安排的主要條款：

- 合作方 : (i) 本集團 (為持有CWVS Holding Limited 65%權益的股東)；及
(ii) 戴德梁行 (為持有CWVS Holding Limited 35%權益的股東)
- 戰略合作的目的 : (i) 整合並鞏固雙方在品牌、人才管理和提供物業及設施管理服務方面的優勢；及
(ii) 對本集團在大中華地區的本土洞察力和現有競爭優勢與戴德梁行的全球性視野、頂尖人才和品牌傳承進行有效整合。
- 服務範圍 : 萬物梁行主要涉足商企物業服務、綜合設施管理服務及其他增值服務。
- CWVS Holding Limited的管理層 : 根據CWVS Holding Limited的組織章程細則和股東協議 (經不時修訂和補充) 所列條款，CWVS Holding Limited董事會應至多由五名董事組成，其中(i)三名董事應由本集團任命；及(ii)兩名董事應由戴德梁行任命。
- CWVS Holding Limited權益轉讓的限制 : 根據CWVS Holding Limited的組織章程細則，未經其他股東事先書面同意，任何股東不得轉讓於CWVS Holding Limited的任何權益，除根據CWVS Holding Limited的組織章程細則和股東協議 (經不時修訂和補充) 所列條款的以下情形外，包括：(i)轉讓於萬科企業或戴德梁行的股本權益；(ii)於[編纂] (「[編纂]」) (定義見CWVS Holding Limited組織章程細則) 之後，轉讓於本公司的股本權益；(iii)向戴德梁行的任何附屬公司轉讓於CWVS Holding Limited的股本權益；(iv)向(a)本公司或(b)萬科企業於[編纂]前的任何附屬公司 (條件是於[編纂]後，相關附屬公司應為我們的附屬公司) 或(c)本公司於[編纂]後的任何附屬公司，轉讓於CWVS Holding Limited的權益；或(v)轉讓本公司於[編纂]前重組或[編纂]前融資中的權益 (前提是萬科企業仍為本公司的控股股東)。

業 務

於2020年7月，我們推出了萬物梁行品牌以提供物業及設施管理服務，這標誌著雙方的業務、人才及經驗的成功融合，開啟了我們業務發展的新階段，尤其是通過綜合設施管理服務豐富我們的服務組合。於2021年，根據弗若斯特沙利文的資料，就中國住宅及設施管理服務收入而言，我們排名第一，表現超過國際房地產顧問「五大行」以及所有其他國際及本地市場參與者。

戰略夥伴關係取得了以下協同效應：

- **聚焦於全球視野及大中華區。**我們相信，與擁有超過100年歷史的「五大行」—戴德梁行的戰略合作夥伴關係使我們能夠有效地將我們在大中華區的本土洞察力及長期聲譽與戴德梁行的國際化視野、頂尖人才及品牌傳承進行整合。由於我們有能力在不同地點、不同場景交付優質及一致的物業及設施管理服務，我們於整合後實現了強勁增長。我們的在管建築面積由截至2019年12月31日的約48百萬平方米增加近三倍至截至2022年3月31日的約136百萬平方米。
- **整合資源及人才。**我們已成功將我們與戴德梁行的管理人才和資源整合，最大限度地將兩個品牌的優勢疊加在一個平台上，激勵著國際和國內優秀人才加入，與全新的團隊一同實現其抱負。例如，於2020年7月，我們打造了中西合璧的萬物梁行品牌。此外，我們亦獲授權在大中華區使用以服務外資企業客戶為主的戴德梁行品牌及以境內企業客戶為主的萬物商企品牌。我們成為了第一家、也是截至最後實際可行日期的唯一一家成功整合國際房地產顧問「五大行」大中華區物業及設施管理服務業務的本土企業。
- **擴大客戶群。**得益於多元化的品牌戰略及物業及設施管理業務「落地擴張」的性質，我們(i)已吸引越來越多背景多元化的客戶，包括互聯網、金融服務、通訊、醫療服務等多個行業領域的外資、跨國或本土企業；及(ii)通過擴展服務範圍及定制解決方案加強客戶關係。展望未來，我們相信我們的客戶群將繼續增長，尤其是在生物醫藥及高端製造業等先進行業部門。廣泛的客戶群將使我們大大減少對房地產開發商的依賴，且有利於我們擁有堅實的獨立發展基礎。

業 務

服務一座城

在快速發展並多元化社區及商業空間業務的過程中，我們形成了「服務一座城」的想法。我們通過推出城市空間整合服務將我們的專業能力與見解融入城市治理，為更廣泛的利益相關群體創造價值。於2018年5月，我們加入了中國首個「物業城市」項目，作為「城市管家」提供全流程解決方案，賦能城市空間公共資源及公共設施的管理、協調及服務運營。

與萬科集團的戰略夥伴關係實現雙向賦能

隨著我們業務的持續發展及服務範圍的擴大，我們的客戶類型不斷豐富，涵蓋業主和業委會、包括萬科集團在內的各大企業和城市服務供應商等。我們與萬科集團發展形成了互惠互補的長期戰略合作夥伴關係，我們已成為了萬科集團在物業管理服務、AIoT解決方案、案場及樣板房管理服務及房屋銷售服務方面值得信賴的合作方。根據2021年賽惟開展的萬科住宅物業客戶滿意度調查，優質的物業管理服務是客戶復購萬科集團開發的物業項目的重要原因之一。

萬物雲街道的「遠程和混合」運營模式釋放強大協同效應

我們的「萬物雲街道」是一個突顯我們具備整合服務與技術支持解決方案能力的例子。萬物雲街道通過戰略性選擇街道，將我們的在管物業和設施同社區、商企和城市空間聯繫起來，以實現協同運營，從而使我們實現規模經濟，抓住新機遇，最終使服務提供商與客戶建立長期合作關係。根據弗若斯特沙利文的資料，我們為業內首家採用聚焦濃度、基於街道的方法來拓展主要業務的公司。

我們通過以下舉措在每個「萬物雲街道」內建立一個本地化的服務網絡：(i)對基礎設施進行技術化投資改造，從而將現場作業變革為遠程運營（**遠程**）；及(ii)整合供應鏈資源（如分包商和工人），能夠通過調度系統調用傳統上無關聯空間內的資源並獲得運營效率（**混合**）。有關我們萬物雲街道及「遠程和混合」運營成效的詳細討論，請參閱「—我們的競爭優勢—我們的「萬物雲街道」模式創造新的收入機會，實現規模經濟」。

業 務

我們的使命

我們保持對空間及資產，對廣大客戶及廣大服務者的尊重，堅持做好服務且勇於創新，並將持續致力於通過科技的投入優化服務能力，以實現「**重塑空間效率，服務歷久彌新**」。

我們的競爭優勢

我們是中國領先的社區、商企和城市空間服務提供商，擁有強大的品牌勢能

我們始終保持在提供社區、商企和城市空間服務的領先優勢，並擁有行業首屈一指的品牌勢能和獨特的聚焦濃度策略。

我們持之以恆的品牌戰略

過去30年，我們以萬科物業和萬物梁行為核心品牌，逐步搭建了多元化、戰略一致且備受推崇的萬物雲自主品牌集群。我們三大業務條線下的品牌如下：

- 社區空間居住消費服務：萬科物業、樸鄰和萬物為家
- 商企和城市空間綜合服務：萬物梁行及City Up
- AIoT及BPaaS解決方案服務：萬睿科技、祥盈企服和「第五空間」

「讓更多用戶體驗物業服務之美好」是萬科物業的初心，我們數十年來始終堅持樹立萬科物業高品質服務的品牌形象和保持一流的服務口碑。如今，萬科物業持續得到客戶及行業認可。截至2022年3月31日止三個月，萬科物業的客戶滿意度始終保持在高位，物業管理費收繳率達約94.7%，住宅物業服務的留存率達約99.8%。截至2022年3月31日，我們在管住宅物業由獨立第三方物業開發商開發的達1,657個，佔我們所有在管住宅物業的57.4%。根據樂居財經於2022年作出的國民物業服務客戶滿意度調查，萬科物業位列物業服務品牌前列，根據中指研究院的行業報告，2019年萬科物業的品牌價值約為人民幣130億元。此外，根據中指研究院的資料，於2019年，萬科物業榮獲「中國互聯網社區運營領先企業」等殊榮，並曾連續十年蟬聯「中國物業服務百強企業」榜首，直至於調整營銷策略後自2020年起萬科物業正式宣佈不再參與此類評比。

業 務

我們主要使用我們的標桿品牌萬物梁行在商企空間提供物業及設施管理服務，包括商企物業服務及綜合設施管理服務。我們相信，萬物梁行的品牌知名度是戴德梁行的品牌傳承及在全球範圍內始終如一的高服務水平，以及萬物雲在本土市場的長期聲譽及專業能力的整體實力證明。截至2022年3月31日，來自獨立第三方的物業及設施管理項目數量達1,477個，佔我們在管物業及設施管理項目總數量的84.2%。截至2022年3月31日止三個月，我們來自獨立第三方的物業及設施管理項目的留存率約為99.7%。

我們相信，強大的品牌勢能和專業能力是推動我們可持續發展的核心競爭力。展望未來，我們將持續提高服務的質量，不斷強化品牌形象、提高品牌價值，並提升客戶品牌忠誠度。

我們聚焦增加戰略重心城市的業務濃度及多樣性

自成立以來，我們始終將戰略聚焦於增加高線級城市的業務濃度及多樣性。截至2022年3月31日，我們的空間服務覆蓋了中國32個省的159個城市。截至同日，我們在戰略重心城市，即一線、新一線及二線城市的住宅物業在管建築面積佔住宅物業在管總建築面積的比例約為89.0%，我們在一線、新一線及二線城市的物業及設施管理項目在管建築面積佔物業及設施管理項目在管總建築面積的比例約為90.2%。截至同日，我們在31個城市運營的在管項目超過50個，具體而言，在一線城市平均在管項目超過228個。由於高線級城市居民普遍享有較高的可支配收入和較強的購買力，我們獨特的聚焦濃度策略使我們能夠獲得更高的物業服務費溢價。於往績記錄期間，我們在管住宅物業的平均每月每平方米的飽和收入分別約為人民幣3.06元、人民幣3.08元、人民幣3.13元及人民幣3.14元。

商企空間方面，我們通過圍繞我們所關注行業領導者的主要客戶計劃開發、維持及發展客戶關係。截至2021年12月31日，我們的商企空間客戶已覆蓋中國前10大市值的互聯網企業中的8個和中國前10大市值的金融服務公司中的7個。城市空間方面，我們主要通過合資企業或聯營公司開展的城市空間整合服務在深圳寶安國際機場、珠海橫琴粵澳深度合作區（「橫琴合作區」）以及其他高線級城市的多種其他項目中取得巨大成功。請參閱「商企和城市空間綜合服務－城市空間整合服務－案例研究」。

業 務

我們在實施聚焦濃度策略及最大限度提高多個空間的協同效應方面的努力取得顯著成效。2021年，根據弗若斯特沙利文的資料，按來自一線城市、新一線城市及二線城市的收入計，我們在國內所有物業服務公司中排名第一。2021年，我們來自一線城市及香港、新一線城市及二線城市的收入超過人民幣220億元。

萬科集團是我們的戰略夥伴，雙方相互助力、不斷協同發展

強大的股東支持加速了我們成為市場領導者的進程。我們的控股股東及戰略合作夥伴萬科集團的品牌是中國房地產行業最受尊敬的品牌之一。根據中指研究院的報告，截至2021年12月31日，萬科集團的品牌價值超過人民幣1,300億元。根據中國房地產協會和中國房地產測評中心共同發佈的「2021中國房地產開發企業綜合實力測評」中，萬科集團排名第一位。在2021年《財富》世界500強榜單中，萬科集團位列160位。萬科集團目前在深圳證券交易所和香港聯交所兩地上市。萬科集團亦是少數始終保持三大國際評級機構（即惠譽評級、穆迪及標普全球）一致授予投資級評級的中國房地產開發商。

截至2019年、2020年及2021年12月31日止年度以及截至2021年及2022年3月31日止三個月，萬科集團的房地產開發業務分別錄得合約銷售總額人民幣6,308億元、人民幣7,042億元、人民幣6,278億元、人民幣1,795億元及人民幣1,065億元，對應總建築面積分別為41.1百萬平方米、46.7百萬平方米、38.1百萬平方米、11.0百萬平方米及6.3百萬平方米。2021年，根據弗若斯特沙利文的資料，萬科集團位列中國房企第二名。截至2021年12月31日，萬科集團在建物業項目總建築面積約103.7百萬平方米，其中權益總建築面積約為64.3百萬平方米；截至同日，萬科集團持作未來發展的物業項目總建築面積約45.2百萬平方米，其中權益總建築面積約為29.1百萬平方米。我們與萬科集團的長期業務合作，為我們不斷創造收入，實現長遠的持續發展。

作為在深圳證券交易所和香港聯交所兩地上市的房地產龍頭企業，萬科集團建立了有效且成熟的企業管治體系，確保商業行為規範。我們始終圍繞萬科集團的核心價值觀和理念，我們認為這對我們的長期成功至關重要，包括(i)實現環境可持續性的使命，對更廣泛的社區產生重大影響，並促進注重健康生活方式的企業文化；及(ii)成為一家受人尊敬、具有前瞻性的企業的願景，致力於實現人民對美好生活的向往，通過創造質量驅動的增長，為最廣泛的利益相關群體創造更長遠的真實價值，持續領跑行業。

業 務

我們認為我們已與萬科集團建立互惠互利的合作關係。具體而言，我們是萬科集團在物業服務、AIoT解決方案、案場及樣板房管理服務和房屋代理銷售業務方面長期穩定的優質合作方。我們通過優質的品牌和服務向購買萬科集團開發的物業的業主提供長期服務，使得業主對於萬科集團開發的物業更加滿意，樹立了良好的口碑。根據2021年賽惟諮詢的客戶滿意度調查，在令萬科集團開發的物業實現領先復購率的因素中，優質的物業服務始終為重要的因素。

我們不斷創新，並持續領跑行業

我們的綜合專業服務團隊擁有極強的自我驅動精神，持續孵化並嘗試新的垂直專業業務，通過創新將我們的業務拓展至物業管理以外的業務並豐富我們的服務矩陣。通過我們在社區和商企空間的垂直專業業務的孵化及加快科技轉型，我們實踐了以客戶為中心、服務客戶更多方面的策略，打造了萬物雲服務矩陣，並持續推動該矩陣的不斷更新升級。

我們提出以資產和客戶為中心的綜合服務理念，以管家模式提供優質服務

在社區空間居住消費服務中，我們的目標始終是為生活在我們在管住宅物業的業主花好錢，並讓他們實現資產保值、增值。為此，我們在提供優質住宅物業服務的基礎上進一步以管家模式提供全面多樣的服務，通過萬物為家品牌發展出眾多增值服務。我們通過子品牌樸鄰開展房屋銷售及租賃經紀服務。截至2022年3月31日，樸鄰已發展成覆蓋超過50個城市、擁有600多家門店的房屋銷售及租賃品牌。樸鄰團隊深深紮根於我們所服務的住宅物業，擁有更靠近房源和更低獲客成本的優勢。於2021年，我們來自房屋銷售和租賃經紀服務的收入與2020年相比增長了29.5%。隨著我們擴大房屋銷售及租賃經紀服務的規模，我們挖掘了未被滿足的房屋修繕和美居煥新服務需求，並通過新服務品牌將該項垂直專業業務做大做強，以此來兌現我們「以客戶為中心」的承諾—挖掘客戶所需，豐富服務，滿足客戶所需。

在商企空間方面，我們延續管家思維，一站式集中解決企業及機構客戶辦公空間各類非主營業務外包的管理需求。受益於可不斷延展的服務內容和我們以企業及機構客戶為服務中心的策略，我們得以伴隨客戶的不斷擴張而成長，突破了單一地區或單一商寫物業的服務界限。具體而言，圍繞企業及機構客戶多項綜合設施管理服務的需求，我們開展了包括綜合行政支持、活動支持、禮賓服務等在內的物業及設施管理

業 務

服務。例如，自我們2017年向一家領先的科技企業集團（「客戶A」）總部中心提供物業及設施管理服務以來，我們通過擴大我們管理的客戶A物業組合不斷深化該等合作關係。截至2022年3月31日，我們通過與客戶A簽約，為其管理坐落在深圳、北京、廣州、雄安和西安的大小規模不同的20處物業，累計合同金額超過人民幣500百萬元。以客戶A物業組合在管建築面積計算，我們對其的服務面積由截至2017年12月31日的17,636平方米，提升到截至2022年3月31日的710,713平方米。於往績記錄期間，我們物業及設施管理服務的收入錄得快速增長。於2019年、2020年及2021年，我們物業及設施管理服務產生的收入分別為人民幣2,568.8百萬元、人民幣4,023.3百萬元及人民幣5,288.1百萬元，2019年至2021年的年複合增長率為43.5%。我們物業及設施管理服務產生的收入由截至2021年3月31日止三個月的人民幣1,020.4百萬元增加61.9%至截至2022年3月31日止三個月的人民幣1,651.9百萬元。

我們在物業管理服務方面不斷打破傳統邊界，拓展空間服務範圍

我們認為城市空間有廣大的需求。我們把城市看作一個「大物業」，而作為提供城市空間整合服務的「大管家」，將企業的市場化機制、精細化運營和智能調度平台融入城市空間服務，再造服務流程，為政府部門、公眾等利益相關者創造價值。我們的城市空間整合服務包括：(i)城市空間治理（如城市環衛服務及市政設施維護保養服務）；及(ii)城市資源整合運營（如為國有物業提供招商租賃以及為事業單位提供組合管理服務）。我們亦與街道辦事處密切合作，以協助解決老舊小區的公共服務改進需求，為城市營造宜人環境，實現城市空間管理的專業化及數字化，為城市客戶解決了眾多難題並最終帶來了服務效率的提升。

截至2022年3月31日，我們已落地了（其中包括）(i)深圳福田區、武漢江漢區、佛山順德區等下轄的若干街道；及(ii)成都高新區管委會、雄安新區管委會、北京麗澤金融商務區管委會、廈門鼓浪嶼管委會等下轄片區，城市空間整合服務業務輻射全國30個城市，項目數量合計達52個。例如，在成都高新區管委會，我們通過一家聯營公司提供垃圾分類、環衛保潔、市政道橋管護、園林綠化等業務。自2019年末至最後實際可行日期，我們處理了近98,000個不同複雜程度的工單。

業 務

我們在空間服務過程中不斷實現自身科技轉型

在提供服務時，我們採用科技手段來豐富我們的服務並提升客戶體驗。我們通過萬睿科技提供的AIoT解決方案，使一系列服務場景信息化、可視化和智能化，結合空間雲服務的互聯互通和便捷，實現遠程運營現場物業服務的願景，為我們的員工、客戶和社區帶來長期利益。

我們擁有卓越的市場拓展能力以及成功的業務整合經驗

我們憑藉品牌價值以及在識別目標和實施收購方面的紮實經驗，實現我們的區域濃度戰略，在贏得新的服務授權方面擁有良好的業績記錄

我們的品牌價值體現在過往獲取第三方客戶新服務委託方面的出色往績。在社區空間居住消費服務方面，截至2022年3月31日，由獨立第三方開發的在管住宅物業項目佔所有在管住宅物業服務項目數的比例為57.4%。在我們於商企空間提供的物業及設施管理服務方面，截至2022年3月31日，以在管項目計，來源於獨立第三方的物業及設施管理項目佔所有物業及設施管理項目數的比例達84.2%。截至同日，我們由獨立第三方開發的在管住宅物業項目的平均每月每平方米的飽和收入達約人民幣2.96元，來源於獨立第三方所開發、擁有或佔用的在管辦公空間的平均每月每平方米的飽和收入達約人民幣5.75元。截至2019年、2020年、2021年12月31日及2022年3月31日，我們新獲取的由獨立第三方開發的項目合約建築面積分別為65.0百萬平方米、63.0百萬平方米、94.8百萬平方米及21.6百萬平方米，對應的飽和收入分別達到約人民幣24億元、人民幣23億元、人民幣44億元及人民幣10億元。

除上文所述的有機增長外，我們亦通過併購實現拓展。於往績記錄期間，我們堅持穩健、有序的發展原則進行收併購。為達成擴張目標，我們合理利用我們的經營性現金流，並活用結構性交易使股東的價值最大化。於2019年、2020年及2021年，我們的經營活動所得現金流量淨額分別為人民幣2,091.0百萬元、人民幣2,557.2百萬元及人民幣2,833.6百萬元。截至2022年3月31日止三個月，我們經營活動所用現金流量淨額為人民幣1,917.4百萬元。此外，我們堅持增加區域濃度的戰略，審慎選擇性地收購優質資產標的。例如，於2021年，我們分別以現金及股份收購了伯恩物業和陽光智博，進一步提高了我們對於區域市場的覆蓋濃度。

業 務

得益於我們對行業的深刻理解和豐富的運營管理實踐，我們不僅完成了大規模的第三方市場拓展，並且成功實現了業務和管理團隊的整合及可持續發展

在完成建立萬物梁行的戰略舉措後，萬物商企及戴德梁行原有物業及設施管理團隊和核心中高層人員順利過渡。我們成功將管理人才和資源整合，最大限度地將兩個品牌的優勢疊加在一個平台上，優異的整合成果更是吸引了更多國際和國內優秀人才加入，與全新的團隊一同實現其抱負。該項業務整合使得我們得以根據我們的獲客策略靈活使用「萬物梁行」、「戴德梁行」及「萬物商企」三大品牌。同時，我們的新簽客戶類型進一步豐富，隨著品牌影響力不斷擴大，目前已覆蓋互聯網、房地產、金融、通訊、醫療、高端製造業等眾多行業。我們已制定有效的主要客戶計劃，我們認為在我們聚焦的行業，「萬物梁行」已經成為商企空間服務的首選品牌。例如，截至最後實際可行日期，我們已服務了超60家中國頭部互聯網科技企業和獨角獸企業，簽約管理其擁有或使用的物業，其中有超過30家企業截至2021年12月31日的市值超過100億美元。

萬物梁行成立以後，我們管理的項目類型不斷拓展和豐富。截至2022年3月31日，我們為超過135.6百萬平方米的在管建築面積（包括辦公空間、商業綜合體、研究機構、學校、公共場所及城市改造項目）提供解決方案。截至2022年3月31日，我們在2021年超過200米的中國超高層物業及設施管理項目招標中，中標率達到50%以上。根據弗若斯特沙利文的資料，於2021年，就中國物業及設施管理服務的收入而言，我們的表現已超過國際房地產顧問「五大行」以及所有其他國際及本地市場參與者。

我們長期投入科技研發，擁有行業領先的科技能力

我們堅信遠程運營和人工智能是行業未來的方向。我們對科技的洞察和投入體現在我們多年來不吝對研發活動進行投資，這使我們構建起了科技能力，從而使遠程運營成為了可能。於往績記錄期間，我們的研發開支金額為人民幣203.6百萬元，人民幣249.5百萬元、人民幣373.7百萬元及人民幣105.2百萬元。我們致力於為客人提供標準化、數字化和智能化服務，力求為提供穩定的高品質服務保駕護航。

我們多年來建成的技術體系處於行業領先地位，包括三個層面：底層的AIoT系統和雲邊協同能力，中層的BPaaS解決方案，以及頂層的人工智能解決方案。

業 務

底層(感知層)：AIoT系統和雲邊協同能力

我們通過搭建AIoT系統，實現了千萬數量級的傳感器等智能硬件產生的粒化數據的連接。通過AIoT系統與算法對空間中各類設施設備進行「24x7」的監控，在大幅減少反應時間的同時，保障了服務品質。

我們構建了雲邊的AI體系，實時監測和處理突發事件。基於與攝像頭等傳感設備同步安裝的邊端AIoT系統的數據採集和基礎分析，對現場進行不間斷監測，並自动生成應急工單。此外，針對複雜場景和環境，我們雲端的AI可以進行算法能力的訓練和進行全場景的覆蓋。截至最後實際可行日期，我們雲端的AI已完成了11種算法的訓練，如識別汽車在社區空間中的違規佔道問題和區域垃圾識別及滿溢問題等。

AIoT解決方案已成功商業化，引領著我們客戶所處行業的未來方向。通過我們的科技臂膀萬睿科技，我們可提供建築規劃設計、技術開發集成、施工及安裝、售後運營及維護全階段的一體化智慧空間解決方案。我們萬睿科技的主要客戶包括主要地產開發商，亦包括企業以及機構客戶。我們AIoT解決方案產生的收入於2019年、2020年及2021年分別為人民幣692.6百萬元、人民幣782.8百萬元及人民幣1,216.4百萬元，2019年至2021年的年複合增長率為32.5%。我們AIoT解決方案產生的收入由截至2021年3月31日止三個月的人民幣258.0百萬元增加20.7%至截至2022年3月31日止三個月的人民幣311.5百萬元。

中層(服務層)：BPaaS解決方案

我們基於數據和算法，結合我們AIoT系統和遠程運營能力打造了各類BPaaS解決方案，對傳統的服務進行標準化和數字化的運營。我們的空間雲服務，產品形態主要包括以下幾大部分：(i)雲巡檢；(ii)雲維保；(iii)雲調度；(iv)雲客服；及(v)雲通行。以雲巡檢為例，通過傳感器和攝像頭覆蓋，我們目前已實現不間斷的實時巡檢，大大減少了巡檢的人員需求和工作量，並降低了一線的執行風險。詳情請參閱「一 研發—中層(服務層)：AIoT系統和遠程操控能力支持的BPaaS解決方案」。

業 務

有賴於底層的AIoT系統，我們推出了武漢遠程數據運營中心，一個具備數字化服務流程的遠程操作系統和管理平台。截至2022年3月31日，我們的武漢遠程數據運營中心實現了全國超過2,000個物業項目的聯動。我們亦正通過祥盈企服給企業提供全套特定職能遠程運營解決方案，如遠程財務流程、人力資源業務、招聘業務及信息技術諮詢台服務等，賦能企業和機構客戶中後台的運營管理。

基於我們的AIoT系統、空間雲服務和遠程運營能力，以工單和任務調度平台為主要媒介，我們形成了BPaaS解決方案。我們可基於具體場景的問題，向管理者、現場執行人員和服務對象提供遠程協同指導等服務，實現了現場服務和遠程運營的「一體化」。截至最後實際可行日期，我們的BPaaS解決方案已應用在與客戶服務、秩序維護管理、機電設備護、清潔等有關的服務流程中，167條流程中的64條亦已實現軟件化。

截至最後實際可行日期，我們的BPaaS解決方案已實現在我們社區、商企和城市空間下項目中的試點運行及驗收。我們正積極為我們覆蓋全域空間的BPaaS解決方案尋求外部客戶，實現其市場化的目標。

頂層(智能調度層)：人工智能解決方案

我們科技體系的頂層仍在內部建設中。基於我們的底層和中間層的科技服務一體化解決方案，我們正積極努力地建設應對複雜場景的相關產品，並最終實現服務的人工智能解決方案。

我們的科技解決方案擴大並加快了我們在減少對人工勞動的依賴和提高服務效率方面的規模和速度，實現遠程操作現場服務。

我們的「萬物雲街道」模式創造新的收入機會，實現規模經濟

街道是中國城市規劃和行政區劃的最小單位，「萬物雲街道」是我們基於對行業的洞見而提出並以技術支持的解決方案，我們在以街道為單位，按(i)在管項目為駐點及(ii)員工20至30分鐘可達為半徑構建新的服務圈，通過人員共享和快速響應的舉措，為街道內的所有空間提供混合服務。這種模式體現了我們從供給側進行服務變革的願景。在客戶需求不增加的前提下，該模式設想在傳統分開管理的物業基礎上建立萬物雲街道的協同運營服務，我們認為這可實現規模經濟，創造新機遇，最終令服務提供商與客戶建立起長期合作關係。

業 務

為在目標街道實施「萬物雲街道」模式，我們將建立線下服務網絡，提高生產力。我們通過以下方式實現：(i)通過收購新的住宅物業服務項目，增加我們在目標街道的服務濃度；(ii)對目標街道的基礎設施進行技術化投資改造，如靈石E控操作系統、黑貓系列無人值守人行門禁系統、清潔設備及服務培訓中心；(iii)整合目標街道內的供應鏈資源(如智能設備、分包商和工人)，為多個在管物業和設施提供服務，從而節約成本，達到「高效率」；及(iv)部署街道代表以探索現有及潛在客戶未滿足的需求，並把握新的商企和城市空間業務機會。其次，我們將搭建數字化社區服務平台，滿足不同受益者的生活方式和業務需求，以及搭建遠程工單和任務調度平台，協調和調動目標街道區域內的人員，從而形成高效、技術先進的線上服務網絡。最後，我們的線下與線上服務網絡將深度融合並發展成為本地化服務網絡，賦能目標街道「遠程和混合」運營。

「萬物雲街道」模式為試點街道帶來了實質性的利益。在擁有約63,000戶家庭的深圳街道坂田(「坂田」)，截至2022年6月30日，我們管理著11個住宅物業服務項目及7個物業及設施管理項目，共服務22,727戶家庭(或佔坂田家庭總戶數的36.1%)。2022年第一季度，通過整合我們在坂田的供應鏈資源，我們得以用共享智能設備替代了65個保安崗位及53個清潔工崗位，每月每平方米節約成本人民幣0.34元。我們已投資人民幣19.0百萬元建立坂田萬物雲街道，且實現2022年上半年毛利率較2021年同期增長9.6個百分點。於2022年上半年，我們從坂田萬物雲街道獲得的與社區空間居住消費服務相關的收入為人民幣65.3百萬元。而就商企和城市空間綜合服務下的物業及設施管理服務而言，我們於2022年上半年獲得的收入為人民幣14.6百萬元。特別是，由於我們在擴張房屋裝修及美居服務方面的持續努力，客戶對我們服務的購買大幅增加，以坂田萬物雲街道為例，我們的月平均新增合約金額自2022年第一季度的人民幣1.1百萬元增加約180%至2022年第二季度的人民幣3.1百萬元。在武漢唐家墩街道，根據我們內部審閱的結果，2019年至2021年，我們服務的區域濃度增加以及我們管理的多個物業的協同作用提高，使我們實現基於街道發展的利潤擴張。我們認為，「萬物雲街道」模式的成功是可複製的。截至最後實際可行日期，根據我們內部分析，我們選擇了符合我們對潛在萬物雲街道選擇標準的3,402條街道(包括我們在管超過3,000戶家庭所在的525個指定萬物雲街道)作為我們的首期擴張目標。

業 務

我們擁有具戰略遠見的管理層團隊、職能型組織架構以及科學有效的環境保護、社會責任和公司治理措施

我們擁有具戰略遠見的管理層團隊和職能型組織架構

我們的管理層具有極強的自我驅動能力，不斷探索、拓展業務的邊界。我們的執行董事和高級管理團隊在各行業平均擁有超過10年的專業經驗。本公司董事長兼總經理朱保全先生於萬科集團任職超過22年，於萬科物業／萬物雲任職超過12年。在房地產和物業服務行業擁有豐富經驗和旗幟性的業界地位。作為萬物雲的掌舵人，提出並引領了多次萬物雲的業務結構、流程的調整和戰略的創新升級。與此同時，萬物雲作為中國物業服務行業當之無愧的龍頭，也指導和帶領著中國物業服務行業的創新、發展與變革。

我們擁有支撐戰略發展的職能型組織結構。我們的垂直專業業務團隊都遵循其所屬行業的規律，自我驅動並靈活響應實現快速發展。確保各業務單位層面的能力，這種專門化亦可實現協同運營，在此基礎上，我們可以追求我們的業務願景，實現跨社區、商企和城市空間的服務。此外，基於我們對市場的認知，構建了我們區域市場和以區域客戶為中心的服務體系。我們的組織始終堅持科技提效，致力於流程和組織的優化和變革。我們始終重視人才的培養，在我們長期、多元化的培養機制下，眾多富有創新精神和創造力的90後員工已經擔任本集團的重要崗位，朝著實現職業目標的方向邁進。通過不斷開發這些員工的潛力，充分發揮其價值，我們得以提高服務質量，推動創新。我們在這方面做的工作包括鼓勵員工創新，並設置獎勵計劃「海豚計劃」。自2011年推出至今，海豚計劃湧現出許多優秀的經營管理創新思路和現場問題的解決方案。

業 務

我們踐行科學有效的環境保護、社會責任和公司治理措施(ESG)

成為一個負責任的企業是股東、廣大客戶和員工對我們的期望。由此，我們重點在以下幾方面實施科學有效的環境保護、社會責任和公司治理措施：

- **員工轉崗**。我們明白一些工作崗位在逐步被人工智能取替，因此，針對我們不同類型的員工，提供如(i)從職能崗位向業務崗位轉變；或(ii)從計時類崗位向計件、創效類崗位轉移的機會，為一線服務者提供多元化成長空間。
- **職業安全**。我們積極實施有效的職業安全措施，控制在管空間中的非正常死亡數量，減少服務空間內的傷亡率。
- **節能與垃圾分類**。在我們管理的商企空間中，開發一系列節能降耗的方案和技術。同時，在我們管理的社區空間中，以目前社區垃圾分類服務為基礎，挖掘社區空間環境保護的服務內容，如生活垃圾分類規範流程管理。
- **與周邊社區共同成長**。我們積極破解老舊小區更新的難題，為老舊小區引入以物業服務為基礎的相關服務，並打開社區邊界線，與周邊街區和諧共生、協同發展。

我們的戰略

夯實我們的品牌影響力，積極進行空間和客戶的拓展

我們將繼續堅持我們的品牌戰略。在萬科物業和萬物梁行兩大核心品牌以及現有萬物雲品牌集群的基礎上，持續孵化更多新品牌以充實我們的品牌集群，並打造成新的、成熟的核心品牌，同時也將進一步擴大品牌號召力，加強客戶品牌忠誠度，從而進一步發揮品牌的紅利以助力業務持續發展。

業 務

圍繞聚焦核心城市核心地區的濃度戰略，我們將不斷在社區、商企和城市空間中進行有目的性的延展。在持續選擇性地擴大服務規模的基礎上，我們將不斷豐富我們管理的物業和項目類型。

我們的社區空間服務發展戰略將聚焦於深化與優質物業開發商以及業委會的客戶關係並創造更多業務機會。在商企和城市空間綜合服務方面，我們將持續拓展企業大客戶和城市客戶，與其締結戰略性服務關係。我們將進一步積累廣泛的客戶資源，也將始終積極響應客戶不同發展階段的個性化業務需求，踐行「以客戶為中心」的服務理念，並服務客戶更多方面。

持續投入，進一步提升我們整體的科技能力

在底層方面，我們將基於我們持續升級的AIoT和智能運營的能力，為更多的客戶提供科技服務。未來我們希望通過識別智能硬件的核心算法和技術，最終達到各類集成產品的互聯互通。

在中間層方面，我們將積極完善BPaaS解決方案在內部的應用和實現對外部客戶的輸出，並最終形成成熟的商業化模式。

在頂層方面，我們將持續投入，積極探索基於場景的科技能力，建設基於大數據分析和雲計算的人工智能解決方案，並實現物業服務流程的AI化。

以客戶為中心，不斷進行服務內容的擴張

圍繞社區空間，我們將持續開展以資產服務為主的居住消費服務，探索更全面地服務客戶的可能性。我們將發揮我們在社區空間客戶黏性與品牌滿意度方面的優勢，結合我們歷史上積累的規模化、標準化發展經驗，促進服務型房產經紀與租賃業務及房屋煥新業務的蓬勃生長，同時有選擇地探索社區公區及私域的多元化服務內容，從而為客戶提供以資產保值增值為目標的全生命週期居住消費服務。

圍繞商企空間，我們將基於企業和機構客戶效率提升及其他方面的訴求，繼續開展一站式綜合服務。我們將繼續優化外包管理解決方案設計，一站式集中解決商企空間各類非主營業務外包的管理需求。

業 務

圍繞城市空間，我們計劃通過探索新的項目機會，扎根具有雄厚經濟基礎的高線級城市，做城市空間服務的「大管家」和整合服務提供商，打造宜人宜居環境。我們城市空間整合服務的一個領域就是選擇性地為多年來服務不足的老舊住宅物業或城中村提供社區管理服務，與周邊社區共生。

在豐富我們社區空間居住消費服務以及商企和城市空間綜合服務時，我們亦會積極對產業鏈上下游企業進行戰略投資或收購，以客戶為中心，深化並優化我們的服務矩陣。

持續優化我們「萬物雲街道」模式並在全國不斷複製，構建產業互聯網

我們將持續優化我們「萬物雲街道」模式，在街道區域內積極踐行遠程運營解決方案和混合服務，實現「地網」與「天網」在街道內的會師。此外，通過豐富我們的傳統服務範圍，我們力求在我們的街道裡「開源節流」，重塑空間效率。

我們的擴張舉措將繼續依託強大的品牌影響力。通過聚焦濃度戰略及以客戶滿意度為前提的承諾，我們計劃在目標街道內取得新的物業服務授權並對物業服務提供商進行收購，為「萬物雲街道」模式的引入奠定堅實基礎，提高街道內的服務效率。我們有信心也有能力將我們的「萬物雲街道」模式在全國範圍內快速複製，力爭在三至五年內完成建設數百個萬物雲街道的目標。

我們相信，產業互聯網與技術融合正在形成全新的發展格局。未來，憑藉我們線下服務的優勢，我們計劃構建萬物雲的產業互聯網，並以我們的科技連通各個垂直業務。

踐行我們的企業價值觀，並持續引領行業的發展和變革

環境、社會及管治 (ESG) 對我們的持續發展至關重要。我們將持續關注民生，不斷豐富我們的ESG相關工作，踐行我們「做服務者」、「永爭第一」以及「陽光健康」的價值觀。數十年來，我們一直保持著行業領先地位，萬物雲的發展歷程與中國物業服務的演變和發展方式相一致。我們在20世紀90年代初從萬科集團售後業務部起步，逐步打造了自身的第一個獨立品牌－萬科物業。在過去的十年，我們從一家擁有品牌紅利

業 務

的以物業為中心的服務公司，通過對服務範圍不斷拓展，成為了一家以客戶為中心並服務客戶更多方面的服務型企業；目前，基於我們的長期的科技投入和「萬物雲街道」戰略實現的客戶成果，我們正在打造全新的業務模式；在未來，我們希望建立產業互聯網並賦能其他行業參與者。我們相信，通過不斷總結過往經驗和持續超前思考，我們有能力也有毅力繼續保持行業領先地位，並引領行業的發展和變革。

我們的商業模式

於往績記錄期間，我們從以下三個業務板塊獲得收入：(i)社區空間居住消費服務；(ii)商企和城市空間綜合服務；及(iii) AIoT及BPaaS解決方案服務。

- **社區空間居住消費服務。**就該業務板塊而言，我們為所管理的住宅物業的業主及住戶提供住宅物業服務、居住相關資產服務及其他社區增值服務，力求滿足其居住生活等各種消費場景中的多元化需求。以下是我們在社區空間居住消費服務板塊下提供的主要服務的詳情：
 - **住宅物業服務。**我們的住宅物業服務主要包括向住宅物業業主或住戶提供的清潔服務、秩序維護服務、園藝服務及維修及保養服務。
 - **居住相關資產服務。**我們的居住相關資產服務主要包括(i)房屋銷售及租賃經紀服務；及(ii)房屋再裝修及美居服務。
 - **其他社區增值服務。**我們的其他社區增值服務主要包括車位銷售服務。
- **商企和城市空間綜合服務。**我們提供物業及設施管理服務、開發商增值服務及城市空間整合服務，旨在營造宜人的商企和城市空間，惠及企業、政府及其他機構客戶以及各種受益者。以下是我們在商企和城市空間綜合服務板塊下提供的主要服務的詳情：
 - **物業及設施管理服務。**在管理該業務線時，我們提供全面的物業及設施管理服務，包括商企物業服務及綜合設施管理服務。我們在該業務線下管理的物業涉及多種類型，包括但不限於辦公空間、商業綜合

業 務

體、產業園區及公共場所。我們的物業及設施管理服務主要包括秩序維護、清潔和綠化、設施運行和維護、環境、健康及安全管理、綜合行政支持、活動支持和禮賓服務。

- **開發商增值服務**。我們為物業開發商提供各種增值服務，包括(i)案場及樣板房管理服務；(ii)樓宇修繕服務；及(iii)交付前支持服務。
- **城市空間整合服務**。我們的城市空間整合服務主要包括(i)城市空間治理；(ii)城市專項設施運營；及(iii)城市資源整合運營。於往績記錄期間，我們的城市空間整合服務主要通過我們的合營企業或聯營公司提供，其次通過我們的附屬公司提供。
- **AIoT及BPaaS解決方案服務**。就該業務板塊而言，我們提供(i) AIoT解決方案；及(ii) BPaaS解決方案：
 - **AIoT解決方案**。我們向物業開發商、業主及其他企業和機構客戶提供的AIoT解決方案，覆蓋智慧物業生命週期從初始工程設計、施工到交付後運營的各個階段。
 - **BPaaS解決方案**。就該業務線而言，我們(i)向企業客戶提供遠程企業運營服務，以支持企業客戶的非核心業務流程；及(ii)提供遠程空間運營服務，如智慧城市空間工作流程管理服務及運營數據分析服務，主要提供予我們從事城市空間整合服務的合營企業及聯營公司。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間按業務板塊及服務條線劃分的收入、毛利及毛利率明細。有關我們於往績記錄期間按服務類型劃分的毛利率重大波動的詳情，請參閱「財務資料－合併損益表的主要組成部分－毛利及毛利率」。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月									
	2019年			2020年			2021年			2022年						
	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率	收入	毛利	毛利率				
人民幣千元	人民幣千元	%	人民幣千元	人民幣千元	%	人民幣千元	人民幣千元	%	人民幣千元	人民幣千元	%					
社區空間居住消費服務																
－住宅物業服務	7,251,379	690,149	9.5	9,130,142	1,369,836	15.0	11,362,630	1,265,378	11.1	2,473,474	276,361	11.2	3,553,485	519	362,146	10.2
－居住相關資產服務	890,041	294,055	33.0	950,440	301,567	31.7	1,255,539	380,736	30.3	216,577	53,540	24.7	240,573	3.5	62,938	26.2
－其他社區增值服務	687,049	435,213	63.3	542,539	320,105	59.0	542,856	438,384	80.8	96,444	70,695	73.3	116,829	1.7	90,868	77.8
小計／總體	8,828,469	1,419,417	16.1	10,623,121	1,991,508	18.7	13,161,025	2,084,498	15.8	2,786,495	400,596	14.4	3,910,887	57.1	515,952	13.2
商企和城市空間綜合服務																
－物業及設施管理服務	2,568,773	399,343	15.5	4,023,316	574,767	14.3	5,288,069	725,527	13.7	1,020,400	114,495	11.2	1,651,946	24.1	175,721	10.6
－開發商增值服務	1,693,247	476,288	28.1	2,363,247	529,742	22.4	3,065,277	597,792	19.5	558,744	85,560	15.3	663,737	9.7	109,340	16.5
－城市空間整合服務	30,577	2,808	9.2	102,026	14,280	14.0	339,782	59,196	17.4	43,938	13,592	30.9	122,160	1.8	25,202	20.6
小計／總體	4,292,597	878,439	20.5	6,488,589	1,118,789	17.2	8,693,128	1,382,515	15.9	1,623,082	213,647	13.2	2,437,843	35.6	310,263	12.7
AIoT及BPaaS解決方案服務																
－AIoT解決方案	692,573	185,024	26.7	782,783	217,904	27.8	1,216,352	300,718	24.7	258,018	52,932	20.5	311,476	4.6	87,331	28.0
－BPaaS解決方案	113,650	(14,486)	(12.7)	250,971	36,529	14.6	634,034	252,281	39.8	79,960	31,980	40.0	187,316	2.7	77,323	41.3
小計／總體	806,223	170,538	21.2	1,033,754	254,433	24.6	1,850,386	552,999	29.9	337,978	84,912	25.1	498,792	7.3	164,654	33.0
合計／總體	13,927,289	2,468,394	17.7	18,145,464	3,364,730	18.5	23,704,539	4,020,012	17.0	4,747,555	699,155	14.7	6,847,522	100.0	990,869	14.5

(未經審計)

業 務

下表載列我們於往績記錄期間按業務板塊及最終付款客戶類型劃分的總收入明細，包括絕對金額及佔所示年度總收入的百分比：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
社區空間居住消費服務										
— 萬科集團及其合營企業或										
聯營公司	315,528	2.3	426,007	2.3	507,615	2.1	67,706	1.4	119,264	1.7
— 獨立第三方	8,512,941	61.1	10,197,114	56.2	12,653,410	53.4	2,718,789	57.3	3,791,623	55.4
小計	<u>8,828,469</u>	<u>63.4</u>	<u>10,623,121</u>	<u>58.5</u>	<u>13,161,025</u>	<u>55.5</u>	<u>2,786,495</u>	<u>58.7</u>	<u>3,910,887</u>	<u>57.1</u>
商企和城市空間綜合服務										
— 萬科集團及其合營企業或										
聯營公司	1,327,838	9.5	2,266,598	12.5	2,913,647	12.3	537,612	11.3	651,868	9.5
— 獨立第三方	2,964,759	21.3	4,221,991	23.3	5,779,481	24.4	1,085,470	22.9	1,785,975	26.1
小計	<u>4,292,597</u>	<u>30.8</u>	<u>6,488,589</u>	<u>35.8</u>	<u>8,693,128</u>	<u>36.7</u>	<u>1,623,082</u>	<u>34.2</u>	<u>2,437,843</u>	<u>35.6</u>
AIoT及BPaaS解決方案服務										
— 萬科集團及其合營企業或										
聯營公司	500,738	3.6	679,394	3.7	1,133,942	4.8	227,342	4.8	270,772	4.0
— 獨立第三方	305,485	2.2	354,360	2.0	716,444	3.0	110,636	2.3	228,020	3.3
小計	<u>806,223</u>	<u>5.8</u>	<u>1,033,754</u>	<u>5.7</u>	<u>1,850,386</u>	<u>7.8</u>	<u>337,978</u>	<u>7.1</u>	<u>498,792</u>	<u>7.3</u>
合計	<u>13,927,289</u>	<u>100.0</u>	<u>18,145,464</u>	<u>100.0</u>	<u>23,704,539</u>	<u>100.0</u>	<u>4,747,555</u>	<u>100.0</u>	<u>6,847,522</u>	<u>100.0</u>

業 務

聚焦濃度策略一覽

我們的增長模式將策略重點放在提升我們位於中國經濟最發達的高線級城市的服務覆蓋濃度及多樣性。多年來在這些重要戰略城市建立的業務規模及品牌美譽使我們能夠收取更高的物業服務費用溢價，從而加快收入增長。

以下地圖表示截至2022年3月31日我們住宅物業服務項目、物業及設施管理項目及城市空間整合服務項目的地域分佈：



附註：

- (1) 擁有超過200個項目的城市包括北京、上海、深圳及杭州。
- (2) 擁有151至200個項目的城市包括廣州、寧波、福州、東莞及瀋陽。
- (3) 擁有101至150個項目的城市包括蘇州、成都、武漢、天津、溫州及廈門。
- (4) 擁有51至100個項目的城市包括香港、重慶、南京、青島、無錫、長沙、鄭州、佛山、濟南、合肥、大連、泉州、西安、長春、南寧及龍巖。

我們主要業務的關鍵運營數據及財務數據

住宅物業服務

下表載列於往續記錄期間和截至所示日期我們按物業開發商類型劃分的社區空間居住消費服務板塊項下住宅物業服務的關鍵運營信息明細。

	截至12月31日 / 截至12月31日止年度						截至3月31日 / 截至3月31日止三個月													
	2019年			2020年			2021年			2022年										
	合約 建築面積 千平方米	簽約管理的 物業數目	在管 建築面積 千平方米	在管 物業數目	在管 建築面積 千平方米	在管 物業數目	平均每月 每平方米的 總和收入 人民幣	合約 建築面積 千平方米	簽約管理的 物業數目	在管 建築面積 千平方米	在管 物業數目	在管 建築面積 千平方米	在管 物業數目	平均每月 每平方米的 總和收入 人民幣						
萬科集團及其合營企業或聯營公司	321,670	1,192	249,339	878	3.18	361,269	1,356	283,135	1,031	3.20	417,809	1,607	326,681	1,218	3.31	425,287	1,632	329,773	1,232	3.31
獨立第三方	233,769	1,157	181,774	886	2.88	285,291	1,371	214,384	1,023	2.92	459,944	2,278	333,745	1,605	2.95	469,497	2,324	340,401	1,657	2.96
合計 / 總體	557,439	2,349	431,113	1,764	3.06	646,560	2,727	497,519	2,054	3.08	877,753	3,885	600,426	2,823	3.13	894,784	3,956	670,174	2,889	3.14

附註：

- (1) 我們與萬科集團及其合營企業或聯營公司之間的交易均為經公平磋商並按一般商業條款於本公司的日常及一般業務過程中進行。

我們的在管住宅物業的平均每月每平方米的飽和收入由2019年的人民幣3.06元增至2020年的人民幣3.08元，並由2020年的人人民幣3.08元增至2021年的人人民幣3.13元，並進一步增至截至2022年3月31日止三個月的人人民幣3.14元，主要因為(i)我們持續獲得新服務委託，我們對此收取的物業服務費高於現有在管住宅物業的平均服務費；及(ii)我們成功將若干管理數年的住宅物業的服務費上調（反映業主對我們服務質量的認可）。於往續記錄期間，由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發及我們管理的住宅物業（「**關連方住宅項目**」）的平均每月每平方米的飽和收入分別為人民幣3.18元、人民幣3.20元、人民幣3.31元及人民幣3.31元，而由獨立第三方開發及我們管理的住宅物業（「**獨立第三方住宅項目**」）的平均每月每平方米的飽和收入分別為人民幣2.88元、人民幣2.92元、人民幣2.95元及人民幣2.96元。於往續記錄期間，我們的關連方住宅項目平均每月每平方米的飽和收入持續高於獨立第三方住宅項目，主要由於(i)關連方住宅項目主要為中高端住宅物業，鑒於萬科集團的高質量項目開發及強大的品牌溢價，該等物業所收取的費率相對較高；(ii)萬科集團與我們有著類似的以客戶為中心的理念，客戶在接受優質物業服務時通常更樂意接受更高服務費；及(iii)於往續記錄期間最近接受委託的關連方住宅項目主要為高收入城市的新住宅物業，一般會收取較高的費率。

業 務

物業及設施管理服務

下表載列於往績記錄期間和截至所示日期我們按物業開發商類型劃分的商企和城市空間綜合服務板塊項下物業及設施管理服務的關鍵運營信息明細。

	截至12月31日 / 截至12月31日止年度						截至3月31日 / 截至3月31日止三個月														
	2019年			2020年			2021年			2022年											
	合約 建築面積 千平方米	在管 建築面積 千平方米	在管 項目數目	在管 建築面積 千平方米	在管 項目數目	平均每月 每平方米的 總和收入 ⁽¹⁾ 人民幣	合約 管理的 項目數目	在管 建築面積 千平方米	在管 項目數目	在管 建築面積 千平方米	在管 項目數目	平均每月 每平方米的 總和收入 ⁽¹⁾ 人民幣									
萬科集團及其合營企業或 聯營公司.....	13,338	178	154	11,257	154	5.49	16,991	212	14,693	197	5.64	20,966	266	19,100	249	6.30	21,625	277	19,515	257	6.64
獨立第三方.....	43,332	503	469	36,994	469	4.58	70,399	826	64,648	782	5.06	115,153	1,398	105,455	1,316	5.48	125,550	1,477	116,087	1,393	5.59
合計/總額	56,670	681	623	48,251	623	4.89	87,390	1,038	79,341	979	5.22	136,119	1,664	124,555	1,565	5.70	147,175	1,754	135,602	1,650	5.84

附註：

- (1) 僅適用於採用單價模式的物業及設施管理服務項目。請參閱「業務－商企和城市空間綜合服務－物業及設施管理服務－收入模式－定價政策」。
- (2) 我們與萬科集團及其合營企業或聯營公司之間的交易均為經公平磋商並按一般商業條款於本公司的日常及一般業務過程中進行。

我們採用單價模式的物業及設施管理服務項目的平均每月每平方米的飽和收入由2019年的人民幣4.89元增至2020年的人民幣5.22元，並由2020年的人民幣5.22元增至2021年的人民幣5.70元，並進一步增至截至2022年3月31日止三個月的人幣5.84元，主要因為(i)我們持續以一線、新一線及二線城市的核心區域為重點，取得優質商企物業的新物業及設施管理服務委託，這些區域的平均物業服務費較高；及(ii)我們在重續委託時，成功上調若干物業及設施管理服務項目的服務費（反映客戶對我們服務質量的認可）。於往績記錄期間，由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發採用單價模式的物業及設施管理服務項目（「**關連方PFMM項目**」）的平均每月每平方米的飽和收入分別為人民幣5.49元、人民幣5.64元、人民幣6.30元及人民幣6.64元，而由(i)獨立第三方；或(ii)萬科集團及其合營企業或聯營公司開發（但隨後整體出售予獨立第三方）採用單價模式的物業及設施管理服務項目（「**獨立第三方PFMM項目**」）的平均每月每平方米的飽和收入分別為人民幣4.58元、人民幣5.06元、人民幣5.48元及人民幣5.59元。於往績記錄期間，我們「**關連方PFMM項目**」的平均每月每平方米的飽和收入持續高於獨立第三方PFMM項目，主要是由於(i)許多「**關連方PFMM項目**」具有多種所有權結構及/或各類租戶。該等物業的業主或租戶通常是中小型企業。在該等項目中，如多個業主或租戶想與我們協商較低的費率，則他們通常需要達成內部協議，這在實際中十分繁瑣複雜，因為這可能要求他們之間進行各種溝通及行政工作，從而使我們在協商收費條款時處於相對更有利的地位；及(ii)作為擴大我們在管組合及使我們客戶群多元化的執行策略的一部分，我們亦選擇提供相對更具競爭力價格以取得若干獨立第三方PFMM項目。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們按物業開發商類型劃分的商企和城市空間綜合服務板塊項下物業及設施管理服務的關鍵財務信息明細。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月													
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年		2022年									
	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率	收入	毛利率								
人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%									
萬科集團及其合營企業或聯營公司	439,237	17.1	93,580	21.3	621,097	15.4	137,449	22.1	890,843	16.8	182,080	20.4	189,234	18.5	279,930	14.8	276,362	16.7	45,755	16.6
獨立第三方	2,129,536	82.9	305,763	14.4	3,402,219	84.6	437,318	12.9	4,397,226	83.2	543,447	12.4	831,166	81.5	86,565	10.4	1,375,584	83.3	129,966	9.4
合計/總體	2,568,773	100.0	399,343	15.5	4,023,316	100.0	574,767	14.3	5,288,069	100.0	725,527	13.7	1,020,400	100.0	114,495	11.2	1,651,946	100.0	175,721	10.6

附註：

(1) 我們與萬科集團及其合營企業或聯營公司之間的交易均為經公平磋商並按一般商業條款於本公司的日常及一般業務過程中進行。

我們物業及設施管理服務的毛利率由2019年的15.5%降至2020年的14.3%，主要是由於我們的項目組合拓展至包括較大部分與行業領先企業客戶的服務委託，鑒於該等企業客戶的強大議價能力，有關服務委託通常包含對服務提供商不太有利的收費條款。我們物業及設施管理服務的毛利率由2020年的14.3%降至2021年的13.7%，主要因為我們於2021年不再享有旨在減輕COVID-19影響的若干社會保障減免。我們物業及設施管理服務的毛利率由截至2021年3月31日止三個月的11.2%略降至截至2022年同期的10.6%，主要由於我們歷史收購產生無形資產攤銷。於2019年、2020年、2021年及截至2021年3月31日止三個月，「關連方PFM物業」的毛利率分別為21.3%、22.1%、20.4%、14.8%及16.6%，而獨立第三方PFM項目的毛利率則分別為14.4%、12.9%、12.4%、10.4%及9.4%。於往績記錄期間，我們「關連方PFM項目」的毛利率持續高於獨立第三方PFM項目，主要是由於(i)許多「關連方PFM項目」具有多種所有權結構及/或各類租戶，我們通常對其收取更高的費率。該等物業的業主或租戶通常是中小型企業。在該等項目中，如多個業主或租戶想與我們協商較低的費率，則他們通常需要達成內部協議，這在實際中十分繁瑣複雜，因為這可能要求他們之間進行各種溝通及行政工作，從而使我們在協商收費條款時處於相對更有利的地位；(ii)作為擴大我們在管組合及使我們客戶群多元化的執行策略的一部分，我們亦選擇提供更相對更具競爭力的價格以取得若干獨立第三方PFM項目；及(iii)就我們通過收購取得的獨立第三方住宅項目確認無形資產攤銷。

業 務

AIoT及BPaaS解決方案服務

AIoT解決方案服務

我們AIoT解決方案服務的主要客戶包括物業開發商、物業管理者以及政企客戶。下表載列於往績記錄期間AIoT解決方案的收入明細及按最終付費客戶類型劃分的新項目數量。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	收入		收入		收入		收入		收入	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
	(未經審計)									
萬科集團及其										
合營企業或聯營公司 ...	497,328	71.8	544,739	69.6	834,904	68.6	183,148	71.0	194,795	62.5
獨立第三方	195,245	28.2	238,044	30.4	381,448	31.4	74,870	29.0	116,681	37.5
合計	692,573	100.0	782,783	100.0	1,216,352	100.0	258,018	100.0	311,476	100.0

下表載列於往績記錄期間AIoT解決方案服務的若干運營資料。

	截至12月31日止年度			截至3月31日
	2019年	2020年	2021年	止三個月
	2019年	2020年	2021年	2022年
履約中項目總數	1,088	1,440	1,686	559
新項目數量	634	735	801	197
每個項目的平均收入 (人民幣千元) ⁽¹⁾	637	544	721	557
付費客戶數量	718	894	1,030	415
每名客戶的平均收入 (人民幣千元) ⁽²⁾	965	876	1,181	751

附註：

- (1) 每個項目的平均收入乃按本財政年度或期間本集團自我們AIoT解決方案服務獲得的收入除以同一年度或期間履行合同總數計算。
- (2) 每名客戶的平均收入乃按本財政年度或期間本集團自我們AIoT解決方案服務獲得的收入除以同一年度或期間付費客戶總數計算。

業 務

BPaaS解決方案服務

下表載列於往績記錄期間我們的遠程企業運營服務的若干運營資料。

	截至12月31日止年度			截至3月31日
	2019年	2020年	2021年	止三個月 2022年
履行合同數量	55	97	197	318
每份合同的平均收入(人民幣千元) ⁽¹⁾	1,060	1,963	2,358	433
付費客戶數量	9	23	89	155
重複付費客戶數量	不適用	9	23	89
每名客戶的平均收入(人民幣千元) ⁽²⁾	6,461	8,114	5,204	888

附註：

- (1) 每份合同的平均收入乃按本財政年度或期間本集團自我們遠程企業運營服務獲得的收入除以同一年度或期間履行合同總數計算。
- (2) 每名客戶的平均收入乃按本財政年度或期間本集團自我們遠程企業運營服務獲得的收入除以同一年度及期間付費客戶總數計算。

我們向從事城市空間整合服務的公司提供遠程空間運營服務，如智慧城市空間工作流程管理服務及運營數據分析服務。我們通常每年向客戶收取其收入的約2%作為數字化運營服務費，並根據我們於其持有的股本權益分攤損益。

業 務

社區空間居住消費服務

概覽

我們在社區空間居住消費服務板塊下提供住宅物業服務、居住相關資產服務及其他社區增值服務。於往績記錄期間，我們的社區空間居住消費服務板塊收入實現快速增長。下表載列我們於所示年度或期間按服務類型劃分的社區空間居住消費服務收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
住宅物業服務	7,251,379	82.1	9,130,142	85.9	11,362,630	86.3	2,473,474	88.8	3,553,485	90.9
居住相關資產服務										
– 房屋銷售及 租賃經紀服務	566,675	6.4	632,266	6.0	818,729	6.2	159,435	5.6	184,806	4.7
– 房屋再裝修及 美居服務	323,366	3.7	318,174	3.0	436,810	3.3	57,142	2.1	55,767	1.4
小計	890,041	10.1	950,440	9.0	1,255,539	9.5	216,577	7.7	240,573	6.1
其他社區增值服務										
– 車位銷售服務	419,303	4.8	360,017	3.4	338,411	2.6	58,133	2.1	56,276	1.4
– 其他 ⁽¹⁾	267,746	3.0	182,522	1.7	204,445	1.6	38,311	1.4	60,553	1.6
小計	687,049	7.8	542,539	5.1	542,856	4.2	96,444	3.5	116,829	3.0
合計	<u>8,828,469</u>	<u>100.0</u>	<u>10,623,121</u>	<u>100.0</u>	<u>13,161,025</u>	<u>100.0</u>	<u>2,786,495</u>	<u>100.0</u>	<u>3,910,887</u>	<u>100.0</u>

附註：

(1) 其他主要包括公共區域運營服務、機電設備維護服務及社區餐飲服務。

業 務

隨著項目組合不斷拓展，我們聚焦濃度戰略（聚焦於增加及連接級別更高的城市（包括一線城市及香港、新一線城市以及二線城市）中的在管物業及設施，以實現高效的服務供應及協同運營）取得了顯著成果。於2019年、2020年及2021年，我們在一線城市及香港、新一線城市及二線城市提供的社區空間居住消費服務收入分別為人民幣8,350.8百萬元、人民幣10,004.5百萬元及人民幣12,247.3百萬元，2019年至2021年的年複合增長率為21.1%。我們在一線城市及香港、新一線城市及二線城市提供的社區空間居住消費服務收入由截至2021年3月31日止三個月的人民幣2,609.6百萬元增加36.9%至截至2022年3月31日止三個月的人民幣3,571.9百萬元。下表載列於所示年度或期間按城市級別劃分的社區空間居住消費服務收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
一線城市及香港	1,701,696	19.3	2,013,201	19.0	2,402,624	18.3	524,100	18.8	636,546	16.3
新一線城市	4,453,276	50.4	5,305,818	49.9	6,278,939	47.7	1,364,463	49.0	1,788,585	45.7
二線城市	2,195,876	24.9	2,685,485	25.3	3,565,758	27.1	721,039	25.9	1,146,800	29.3
其他	477,621	5.4	618,617	5.8	913,704	6.9	176,893	6.3	338,956	8.7
合計	8,828,469	100.0	10,623,121	100.0	13,161,025	100.0	2,786,495	100.0	3,910,887	100.0

下表載列於所示年度或期間按地理區域劃分的社區空間居住消費服務收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
華東地區	2,939,733	33.3	3,416,920	32.2	4,212,809	32.0	887,033	31.8	1,295,143	33.1
華南地區	1,777,116	20.1	2,192,003	20.6	2,778,522	21.1	596,826	21.4	781,328	20.0
華北地區	1,375,562	15.6	1,716,524	16.2	2,030,163	15.4	429,688	15.4	590,909	15.1
西部地區	947,846	10.7	1,127,360	10.6	1,501,085	11.4	291,841	10.5	499,775	12.8
東北地區	957,926	10.9	1,213,944	11.4	1,455,060	11.1	334,386	12.0	399,169	10.2
華中地區	830,286	9.4	956,370	9.0	1,183,386	9.0	246,721	8.9	344,563	8.8
合計	8,828,469	100.0	10,623,121	100.0	13,161,025	100.0	2,786,495	100.0	3,910,887	100.0

業 務

住宅物業服務

概覽

萬科物業提供住宅物業服務，已成為一個家喻戶曉的品牌。於往績記錄期間，為獨立第三方物業開發商開發的物業提供住宅物業服務已成為我們日益重要的收入來源。下表載列於所示年度或期間按物業開發商類型劃分的社區空間居住消費服務項下住宅物業服務的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
萬科集團及其合營企業或 聯營公司.....	4,820,127	66.5	5,887,146	64.5	6,932,047	61.0	1,579,955	63.9	1,978,590	55.7
獨立第三方.....	2,431,252	33.5	3,242,996	35.5	4,430,583	39.0	893,519	36.1	1,574,895	44.3
合計	<u>7,251,379</u>	<u>100.0</u>	<u>9,130,142</u>	<u>100.0</u>	<u>11,362,630</u>	<u>100.0</u>	<u>2,473,474</u>	<u>100.0</u>	<u>3,553,485</u>	<u>100.0</u>

下表載列我們截至所示日期按開發商類型劃分的住宅物業服務的在管總建築面積以及相應在管物業數目明細。

	截至12月31日 / 截至12月31日止年度								截至3月31日 / 截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年			
	在管		在管		在管		在管		在管			
	在管建築面積	物業數目	在管建築面積	物業數目	在管建築面積	物業數目	在管建築面積	物業數目	在管建築面積	物業數目		
千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%			
萬科集團及其合營企業 或聯營公司.....	249,339	57.8	878	283,135	56.9	1,031	326,681	49.5	1,218	329,773	49.2	1,232
獨立第三方物業開發商.....	181,774	42.2	886	214,384	43.1	1,023	333,745	50.5	1,605	340,401	50.8	1,657
合計	<u>431,113</u>	<u>100.0</u>	<u>1,764</u>	<u>497,519</u>	<u>100.0</u>	<u>2,054</u>	<u>660,426</u>	<u>100.0</u>	<u>2,823</u>	<u>670,174</u>	<u>100.0</u>	<u>2,889</u>

業 務

於往績記錄期間，來自萬科集團及其合營企業或聯營公司所開發住宅物業的收入分別佔我們住宅物業服務收入的66.5%、64.5%、61.0%及55.7%，而萬科集團及其合營企業或聯營公司所開發住宅物業的在管建築面積分別佔我們住宅物業服務在管建築面積的57.8%、56.9%、49.5%及49.2%。儘管萬科集團及其合營企業或聯營公司所開發的住宅物業佔我們的住宅物業服務項目組合的很大部分，但我們與獨立第三方物業開發商的業務持續增長，並在這方面取得了顯著的成功。獨立第三方物業開發商所開發住宅物業的收入佔我們住宅物業服務收入的比例由2019年的33.5%分別增至2020年的35.5%及2021年的39.0%，而獨立第三方物業開發商所開發住宅物業的在管建築面積佔我們住宅物業服務在管建築面積的比例由2019年的42.2%分別增至2020年的43.1%及2021年的50.5%。獨立第三方物業開發商所開發住宅物業的收入佔我們住宅物業服務收入的比例由截至2021年3月31日止三個月的36.1%增至截至2022年3月31日止三個月的44.3%。截至2022年3月31日止三個月，我們獨立第三方物業開發商所開發住宅物業的在管建築面積佔我們住宅物業服務在管建築面積的比例達到50.8%。

下表載列截至所示日期，我們的在管住宅物業數目及在管建築面積，以及我們簽約管理的住宅物業數目及相應的合約建築面積明細：

	截至12月31日			截至3月31日
	2019年	2020年	2021年	2022年
在管物業數目	1,764	2,054	2,823	2,889
簽約管理的物業數目	2,349	2,727	3,885	3,956
在管建築面積(千平方米)	431,113	497,519	660,426	670,174
合約建築面積(千平方米)	557,439	646,560	877,753	894,784

業 務

截至2022年3月31日，我們住宅物業服務的地域分佈擴展至中國30個省、直轄市和自治區的逾120個城市，管理2,889個住宅物業，在管總建築面積670.2百萬平方米。我們的擴展計劃的核心是專注提升戰略重點城市的服務空間密度。截至2019年、2020年、2021年12月31日及2022年3月31日，我們位於一線城市及香港、新一線城市及二線城市的住宅物業服務項目建築面積分別佔我們住宅物業服務在管總建築面積的92.7%、92.1%、89.0%及89.0%。下表載列截至所示日期按城市級別劃分的住宅物業服務的在管總建築面積及項目數量明細：

	截至12月31日									截至3月31日		
	2019年			2020年			2021年			2022年		
	在管建築面積		項目數量	在管建築面積		項目數量	在管建築面積		項目數量	在管建築面積		項目數量
	千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%	
一線城市及香港	65,363	15.2	332	72,752	14.6	361	87,420	13.2	440	90,543	13.5	457
新一線城市	208,861	48.4	848	236,608	47.6	989	289,237	43.8	1,220	293,964	43.9	1,248
二線城市	125,331	29.1	469	148,653	29.9	561	211,079	32.0	849	212,189	31.6	864
其他	31,558	7.3	115	39,506	7.9	143	72,690	11.0	314	73,478	11.0	320
合計	431,113	100.0	1,764	497,519	100.0	2,054	660,426	100.0	2,823	670,174	100.0	2,889

下表載列截至所示日期按地域劃分的住宅物業服務的在管總建築面積及項目數量明細：

	截至12月31日									截至3月31日		
	2019年			2020年			2021年			2022年		
	在管建築面積		項目數量	在管建築面積		項目數量	在管建築面積		項目數量	在管建築面積		項目數量
	千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%	
華東地區	140,925	32.7	670	159,548	32.1	770	228,006	34.5	1,133	232,082	34.6	1,167
華南地區	93,251	21.6	366	106,494	21.4	421	129,881	19.7	545	132,406	19.8	556
華北地區	58,496	13.6	272	68,863	13.8	313	92,335	14.0	412	93,564	14.0	419
西部地區	55,301	12.8	165	66,985	13.5	208	93,519	14.2	314	94,563	14.1	321
東北地區	47,587	11.0	163	54,701	11.0	199	62,243	9.4	225	62,620	9.3	228
華中地區	35,553	8.3	128	40,928	8.2	143	54,442	8.2	194	54,939	8.2	198
合計	431,113	100.0	1,764	497,519	100.0	2,054	660,426	100.0	2,823	670,174	100.0	2,889

業 務

拓展物業服務項目組合

於往績記錄期間，我們主要通過從獨立第三方獲得新業務來擴大我們的在管住宅物業組合。

下表載列於往績記錄期間，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						截至3月31日	
	2019年		2020年		2021年		2022年	
	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積
	(千平方米)							
截至年初.....	456,020	348,972	557,439	431,113	646,560	497,519	877,753	660,426
新業務 ⁽¹⁾								
— 萬科集團及 其合營企業或 聯營公司....	45,031	30,425	39,599	33,796	56,540	43,546	7,478	3,092
— 獨立第三方..	55,385	50,701	53,088	37,154	73,185	54,765	10,935	8,281
小計	100,416	81,126	92,687	70,950	129,725	98,311	18,413	11,373
收購 ⁽²⁾	4,626	4,343	2,531	1,436	109,054	72,182	357	114
終止 ⁽³⁾	3,623	3,328	6,097	5,980	7,586	7,586	1,739	1,739
合計	557,439	431,113	646,560	497,519	877,753	660,426	894,784	670,174

附註：

- (1) 新業務主要包括(i)與物業開發商就新物業訂立的前期物業服務協議；及(ii)取代原物業服務供應商的住宅物業的物業服務協議。續簽協議不視為於該年度訂立的新業務。為免生疑問，新訂約在管建築面積包括我們過往年度簽約管理的新交付建築面積。
- (2) 收購是指我們通過收購其他物業服務供應商而獲得的新建築面積。
- (3) 由於若干物業服務協議整體盈利能力及／或其他商業原因，我們決定不再續訂這些協議。

於往績記錄期間，我們對萬科集團及其合營企業或聯營公司開發的住宅物業的中標率分別為100.0%、100.0%、100.0%及100.0%，而我們對獨立第三方物業開發商開發的住宅物業的中標率分別為51.6%、53.9%、56.4%及53.1%。

業 務

客戶關係管理

多年以來，我們始終追求讓更多人享受到卓越的物業服務。我們的最終目標始終是為客戶花好錢，並幫其實現資產的保值與增值的目標。2022年，根據樂居財經開展的全國物業服務客戶調查，萬科物業位列評價最高的物業服務品牌。我們相信，我們提供的優越服務體驗是於往績記錄期間一貫錄得高收繳率的主要貢獻因素。於往績記錄期間，我們住宅物業服務費用收繳率分別為94.4%、93.7%、94.7%及94.7%。

下表載列於所示年度或期間我們按物業開發商類型劃分的住宅物業服務費用收繳率：

	截至12月31日止年度			截至3月31日 止三個月
	2019年	2020年	2021年	2022年
收繳率				
— 萬科集團及其合營企業 或聯營公司.....	96.7%	96.5%	97.0%	97.0%
— 獨立第三方.....	89.5%	88.8%	91.0%	91.8%

服務範圍

通過有效的分包商管理措施，我們主要提供以下類型的住宅物業服務：

- **清潔服務。**我們主要通過分包商為我們在管住宅物業的附屬停車場和公共區域（例如走廊、樓梯、天台和花園）提供一般清潔、垃圾清理和衛生維護服務。
- **秩序維護服務。**我們的秩序維護服務主要包括維持秩序、巡邏、視頻監控、停車場安保、訪客管理、消防安全管理及應急響應。我們主要通過分包商及我們自身的僱員提供秩序維護服務。
- **園藝服務。**我們主要通過分包商為我們在管住宅物業的公共區域提供害蟲防治、施肥、綠化和修剪服務。

業 務

- **維修和保養服務。**我們的維修和保養服務範圍通常包括(i)公共區域設備和設施，例如電梯、空調和照明系統；(ii)消防和安全設施；(iii)公用設施，例如供配電、給排水系統；及(iv)安全設施，例如監控設備和入口門禁。我們主要通過分包商及我們自身的僱員提供維修及保養服務。

除了上述基礎住宅物業服務外，我們也是中國最早引入「管家服務體系」的物業管理公司之一，用於提供個性化服務體驗，最大限度減少響應時間，增強客戶黏性。我們的服務管家便會與業主接觸，提供個性化服務，滿足他們日常生活中的各種需求。他們是我們與業主的第一接觸點，在維持我們與業主的長期關係方面發揮著關鍵作用。我們服務管家的主要職責包括(i)處理日常事務；(ii)通知業主和住戶最新的服務安排；(iii)組織社區的休閒活動；(iv)根據業主和住戶反饋的意見，協調管理辦公室的多個職能部門，進而提高服務質量；(v)收取物業服務費；及(vi)裝修及美居和入住協助。

收入模式及定價政策

就住宅物業服務收取的服務費

於往績記錄期間，我們以包干制或管理酬金制的方式，對住宅物業服務收取服務費。於2019年、2020年及2021年，我們住宅物業服務依據包干制收費產生的收入分別為94.9%、95.7%及96.4%，而同年剩餘5.1%、4.3%及3.6%的收入乃分別依據管理酬金制收費產生。於截至2021年及2022年3月31日止三個月，我們住宅物業服務依據包干制收費產生的收入分別為96.7%及97.5%，而同期剩餘3.3%及2.5%的收入乃分別依據管理酬金制收費產生。於往績記錄期間，按包干制收取物業服務費的住宅物業涉及的在管總建築面積分別為81.8%、83.0%、86.6%及87.0%，而剩餘18.2%、17.0%、13.4%及13.0%的住宅物業在管總建築面積乃分別按管理酬金制收取物業服務費。

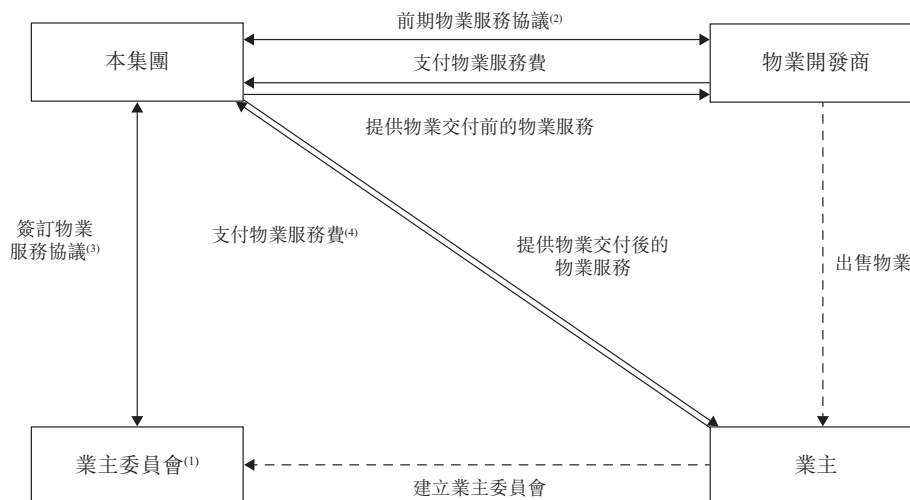
業 務

下表載列截至所示日期我們住宅物業的在管總建築面積明細，及於所示年度或期間按收入模式劃分的社區空間居住消費服務板塊下住宅物業服務產生的收入：

	截至12月31日／截至12月31日止年度									截至3月31日／截至3月31日止三個月		
	2019年			2020年			2021年			2022年		
	收入		在管 建築面積	收入		在管 建築面積	收入		在管 建築面積	收入		在管 建築面積
	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	%	千平方米
包干制	6,882,529	94.9	352,695	8,740,670	95.7	413,010	10,951,392	96.4	572,105	3,463,004	97.5	582,944
管理酬金制	368,850	5.1	78,418	389,472	4.3	84,509	411,238	3.6	88,321	90,481	2.5	87,230
合計	7,251,379	100.0	431,113	9,130,142	100.0	497,519	11,362,630	100.0	660,426	3,553,485	100.0	670,174

我們密切關注物業開發商、業主和其他客戶的特殊需求，在選擇依據包干制或管理酬金制收取物業服務費時，會考慮多項因素，包括在管物業的種類及階段、當地法規及市場條件以及個別物業的性質及要求（視具體情況而定）。我們通過關鍵因素（如管理物業的估計成本、過往物業服務費率、預計盈利能力、競爭對手收取的費率以及物業的過往物業服務費是按包干制還是管理酬金制方式收取）對潛在客戶進行評估。

下圖說明我們根據物業服務協議與各方的關係。



業 務

附註：

- (1) 中國法律授權業主委員會根據業主大會的表決結果代表業主行事。
- (2) 物業開發商與我們在向業主交付物業之前正式簽訂的前期物業服務協議，根據中國相關法律法規，對所有未來業主具有法律約束力。
- (3) 我們與獲業主大會授權的業主委員會簽訂的物業服務協議，根據中國相關法律法規，對所有業主具有法律約束力。
- (4) 在包干制下，所有收取的費用均確認為收入，而開支由我們承擔。在管理酬金制下，我們將預先確定的物業服務費的百分比或金額確認為收入，其餘部分用於支付物業服務協議中規定的費用。

按包干制收取的物業服務費

在包干制收入模式下，我們根據簽訂的物業服務協議提供的住宅物業服務收取預先確定的全包費用。我們有權將應收物業開發商、業主及居民的全額物業服務費確認為收入，並承擔提供住宅物業服務產生的成本。

在協商及訂立物業服務協議前，我們力求盡可能準確地估計我們的銷售成本。我們的銷售成本包括員工薪酬、分包安排及公用事業相關的費用。因此，向按包干制收取服務費的物業提供住宅物業服務所產生的成本將直接影響我們的盈利能力。如果我們的銷售成本高於我們收取的服務費用，我們將不能要求客戶支付超支成本。

按管理酬金制收取的物業服務費

於往績記錄期間，根據協議，我們從管理酬金制住宅物業服務項目中取得收入。管理酬金制住宅物業服務協議產生的收入分別佔我們住宅物業服務總收入的5.1%、4.3%、3.6%及2.5%。我們將一般佔客戶支付的物業服務費用總額8%至10%的預先確定的管理酬金確認為收入，而其餘部分（「客戶基金」）則用作營運資金，以支付和結算產生的物業服務費用，這些費用按照協議約定由我們的客戶承擔。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們自按管理酬金制管理的物業收取的款項可能不足以支付我們的成本」。我們作為物業管理者的職責是協助招聘、組織和協調各種住宅物業服務。當支付完所有物業服務成本和開支後的期末餘額為正數時，餘額將結轉至下一年度。除我們預先確定的管理酬金外，我們無權使用該等餘額。

業 務

表現欠佳的住宅物業

採用包干制收入模式的住宅物業

於往績記錄期間，我們部分按包干制收費的在管住宅物業產生了虧損。下表載列於往績記錄期間我們按物業開發商類型劃分的採用包干制收入模式的虧損住宅物業詳情。

	截至12月31日止年度				截至3月31日止三個月								
	2019年		2020年		2021年		2022年						
	截至 2019年 3月31日 的已終 止的 虧損 物業數目	截至 2019年 3月31日 的已保 留的 虧損 物業數目	截至 2020年 3月31日 的已終 止的 虧損 物業數目	截至 2020年 3月31日 的已保 留的 虧損 物業數目	截至 2021年 3月31日 的已終 止的 虧損 物業數目	截至 2021年 3月31日 的已保 留的 虧損 物業數目	截至 2022年 3月31日 的已終 止的 虧損 物業數目	截至 2022年 3月31日 的已保 留的 虧損 物業數目					
	收入	收入	收入	收入	收入	收入	收入	收入					
	人民幣 千元	人民幣 千元	人民幣 千元	人民幣 千元	人民幣 千元	人民幣 千元	人民幣 千元	人民幣 千元					
	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比	佔總收入 百分比					
萬科集團及其 合營企業或 聯營公司.....	443,840	162	374,028	2.1	175	-	736,700	3.1	281	-	292,163	4.3	274
獨立第三方.....	714,231	304	713,192	3.9	303	14	1,292,812	5.5	595	8	499,234	7.3	599
合計	1,158,071	466	1,087,220	6.0	478	14	2,029,512	8.6	876	8	791,397	11.6	873

業 務

憑藉在項目層面增加收入和提高利潤率的良好記錄，我們於往績記錄期間迅速拓展了跨區域的住宅物業服務項目組合。但不可避免地在我們最初幾年參與的若干具戰略性價值及增長潛力的住宅服務項目出現虧損。該等虧損主要是由於(i)為提高客戶滿意度，在管理該等物業早期階段就(a)服務團隊組建及員工部署；及(b)購買、安裝或升級硬件及軟件產品產生的初始及一次性成本；及(ii)在若干多期項目中，我們初期斥資建立服務能力，為尚未交付的項目後期做好準備。此外，亦有若干舊的住宅物業，我們通常會爭取提高其服務費，以跟上不斷上升的營運成本並維持較高的服務標準。在COVID-19疫情爆發後，我們暫停了這一慣例，其中我們認為，作為一個以客戶為中心的服務提供商及負責任的企業公民是正確的事情。於往績記錄期間，我們按包干制收取住宅物業服務費產生虧損分別為人民幣226.7百萬元、人民幣198.0百萬元、人民幣431.3百萬元及人民幣205.3百萬元。我們在管虧損住宅物業的數量由截至2019年12月31日的466處增至截至2020年12月31日的478處，增至截至2021年12月31日的876處並減至截至2022年3月31日的873處，主要是由於(i)我們僅在2020年有權獲得旨在緩解COVID-19影響的若干非經常性社保基金的減免；(ii)我們的業務增長，其中住宅物業服務項目組合迅速拓展；(iii)由獨立第三方開發的住宅物業通常需要翻新以滿足我們的服務標準，這可能會導致早期出現虧損。於2021年，我們對伯恩物業及陽光智博的收購給我們帶來大量需要翻新的住宅物業；(iv)我們通常會設法提高對若干老舊住宅物業的服務費。然而，自2020年起，我們因COVID-19疫情而暫停提高服務費；及(v)我們對萬物雲街道發展的投資，例如增加及連接在管物業及設施，以實現高效的服務供應及協同運營。該等投資有助於我們提高運營效率，但在初始階段亦對該等住宅物業的盈利能力造成負面影響，但本公司認為，萬物雲街道戰略將對該等物業的利潤率產生長遠的積極影響。我們該等虧損住宅物業產生的總收入分別佔於往績記錄期間總收入的8.3%、6.0%、8.6%及11.6%。詳情請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－如果我們未能在包干制物業服務項目中控制成本，或就相關服務增加我們的物業服務費，則我們或會蒙受虧損且我們的利潤率可能會下降」。我們對該等虧損項目提升盈利能力的前景保持審慎樂觀，特別是考慮到我們產生的高額初始成本通常是一次性的，且在提升期之後的運營成本預計會顯著降低。我們曾於過往扭轉大量產生虧損的住宅物業。為進一步提升該等虧損住宅物業的盈利能力，我們擬實施以下措施：(i)提供多元化的社區增值服務，以開拓新的收入渠道；(ii)通過採取適當措施優化服務過程及改善成本結構，減少我們對人力的依賴，如引入智能技術以進一步實現我們所管理住宅社區的數字化；及(iii)加快萬物雲街道的發展，我們可以通過在多個在管物業之間共享資源(包括但不限制於智能設備、分包商及勞動力)，提高運營效率，節約成本。

業 務

採用管理酬金制收入模式的住宅物業

於往績記錄期間，我們分別有119、115、175及202個住宅物業服務項目的客戶資金不足以支付其各自在提供住宅物業服務時產生的成本。截至2019年、2020年及2021年12月31日以及2022年3月31日，該等物業的差額結餘分別為人民幣513.3百萬元、人民幣504.3百萬元、人民幣608.4百萬元及人民幣606.6百萬元。該等差額主要反映了我們代表客戶支付於我們的若干在管住宅物業，我們按管理酬金制收取服務費但尚未得其償付的款項。我們在這些住宅物業服務項目中出現差額是由於我們未能調整多年前商定的舊住宅物業的物業服務費率。我們的住宅物業服務項目差額結餘由截至2020年12月31日的人民幣504.3百萬元增至截至2021年12月31日的人民幣608.4百萬元，主要是由於我們僅在2020年有權獲得旨在緩解COVID-19影響的若干非經常性社保基金的減免。我們的住宅物業服務項目差額結餘由截至2021年12月31日的人民幣608.4百萬元減至截至2022年3月31日的人民幣606.6百萬元。我們一直在通過採取各項節省成本的措施，改善該等項目的盈利能力並擴大我們的增值服務。從會計的角度來看，我們將差額確認為其他應收款項。我們審慎評估差額的可收回性並按單個項目計提減值虧損撥備，會考慮各種因素，包括但不限於(i)我們客戶的信譽及歷史付款記錄；及(ii)該項目的年內／期內損益。於往績記錄期間，我們就產生差額的住宅物業服務項目分別計提減值虧損撥備人民幣127.0百萬元、人民幣56.2百萬元、人民幣64.0百萬元及人民幣39.6百萬元。在上文中，截至2019年、2020年及2021年12月31日錄得的10.4%、12.3%及7.4%差額已分別於截至2020年及2021年12月31日以及2022年5月31日收回。我們相應地撥回了減值虧損。如果差額的實際結算差於我們的估計，我們可能需要額外計提減值虧損撥備。就延長期間內差額可收回性較差的住宅物業而言，我們可能考慮終止或不再續期服務。

定價政策

我們在為住宅物業服務定價時，一般會考慮住宅物業的性質、定位及地理位置、當地的定價法規、附近及類似物業收取的管理費、預算開支、目標利潤率、業主和居民狀況以及我們服務的範圍和預期標準等因素。在我們的物業服務協議的續簽談判期間或根據適用的中國法律法規獲得必要數量的業主批准後，我們可能會提議提高我們的物業服務費率。

業 務

國務院價格主管部門和建設主管部門共同負責物業管理及相關服務收費的監督管理，我們亦受中國地方政府實施的區域指導價的約束。2014年12月，國家發改委下發《國家發展改革委關於放開部分服務價格意見的通知》（「通知」），要求省級價格主管部門取消所有非保障性住房的價格控制或指導政策，但部分情況除外。詳情請參閱「監管概覽－有關物業管理服務的中國法律法規」。根據弗若斯特沙利文的資料，於往績記錄期間，我們就住宅物業服務收取的服務費與中國物業管理公司收取的物業服務費的相關市場趨勢基本一致。我們預計，隨著當地相關部門通過法規實施通知，住宅物業價格控制將會放鬆。詳情請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們受影響中國物業服務及房地產行業的監管環境及措施（包括政府有關物業管理收費水平的指引）規限」。

於往績記錄期間，我們在管住宅物業平均每月每平方米的飽和收入分別約為人民幣3.06元、人民幣3.08元、人民幣3.13元及人民幣3.14元。

支付及信貸條款

根據我們的物業服務協議條款，我們可按月、按季或按年收取物業服務費。我們通常不會對我們收取物業服務費的客戶授出信貸條款。業主或住戶一般需要在我們開具的賬單中規定的日期或之前進行支付。我們通過多種渠道向物業服務費逾期的業主發出提醒和通知，如通過微信或服務管家上門等方式。如果6個月後客戶仍未支付逾期的物業服務費，我們可能會通過律師發出催款信，若物業服務費逾期12個月，我們則或會提起訴訟要求支付欠款。我們根據與業主簽訂的物業服務協議中規定的成本分配機制或當地法律法規，向業主收取與公共區域用水和用電有關的公用事業費。

我們接受客戶以現金、銀行轉賬，或以銀行賬戶、支票、支付寶或微信支付直接支付物業服務費。

業 務

我們有權就物業開發商開發的住宅社區中未售出但已交付的物業單位向其收取物業服務費。於往績記錄期間，向該等未售出的物業單位收取的物業服務費總額分別為人民幣275.4百萬元、人民幣320.1百萬元、人民幣396.3百萬元及人民幣65.2百萬元。於往績記錄期間，住宅物業服務的收繳率分別約為94.4%、93.7%、94.7%及94.7%。

我們的住宅物業服務協議

我們向住宅物業提供的物業服務，一般包括(i)在住宅物業開發項目的建設和交付前階段與物業開發商簽訂前期物業服務協議，該等協議對未來的住宅物業業主具有法律約束力；或(ii)與業主委員會（獲業主大會授權於成立後代表業主行事）簽訂物業服務協議。

獲取前期物業服務協議

於往績記錄期間，我們通過適用中國法律規管的招標和投標程序，從物業開發商處獲取前期物業服務協議。根據《物業管理條例》和《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。投標人少於3個或者住宅規模較小的，經物業所在區、縣政府房地產行政主管部門批准，開發商可以直接簽訂協議，選聘合資格的物業管理企業。據弗若斯特沙利文所告知，物業開發商通常在獲得相關住宅物業項目地塊的土地使用權後啟動招標程序，以聘請物業管理公司。因此，我們通常在物業開發商獲得地塊的土地使用權後有機會提交投標以開發物業，如果中標，物業開發商通常在開始預售前與我們簽約。

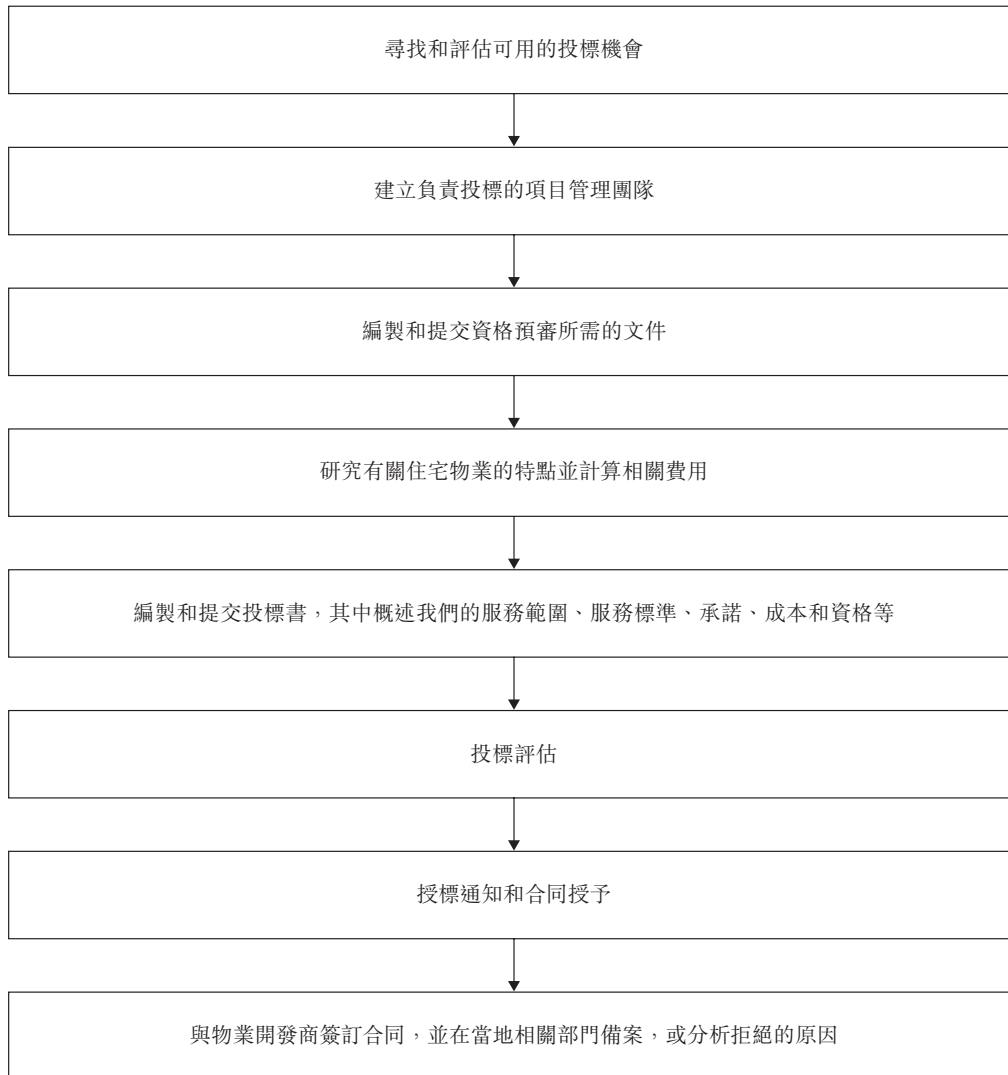
業 務

下表載列我們於往績記錄期間及截至所示日期社區空間居住消費服務板塊下的住宅物業服務按階段劃分的主要財務及運營資料
 明細：

	截至12月31日 / 截至12月31日止年度						截至3月31日 / 截至3月31日止三個月												
	2019年			2020年			2021年			2022年									
	在管 物業數目	在管 建築面積 千平方米	簽約 管理的 物業數目	在管 物業數目	在管 建築面積 千平方米	簽約 管理的 物業數目	在管 物業數目	在管 建築面積 千平方米	簽約 管理的 物業數目	在管 物業數目	在管 建築面積 千平方米	簽約 管理的 物業數目							
收入																			
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	千平方米	千平方米							
於初始階段	1,248	330,838	1,819	455,172	6,793,935	1,469	384,940	2,112	527,237	8,579,013	2,073	518,271	3,128	732,325	2,749,172	2,113	523,996	3,178	745,706
於業主委員會階段	516	100,275	530	102,267	2,336,207	585	112,580	615	119,323	2,783,617	750	142,155	757	145,428	804,313	776	146,178	778	149,078
合計	1,764	431,113	2,349	557,439	9,130,142	2,054	497,519	2,727	646,560	11,362,630	2,823	660,426	3,885	877,753	3,553,485	2,889	670,174	3,956	894,784

業 務

下圖列示我們獲得前期物業服務合同的典型投標過程各個階段的流程圖：



經物業開發商聘用後，我們作為物業管理公司一般需要向中國地方當局登記前期物業服務協議（連同協定的物業服務費）。根據中國法律，雖然業主委員會和業主都不是前期物業服務協議的訂約方，根據法律規定，業主與物業開發商簽訂的任何物業買賣協議應包含前期物業服務協議的條款，該等協議對未來的住宅物業業主具有法律約束力。據此，合同義務要求住宅物業業主直接向我們支付物業服務費。

業 務

與物業開發商簽訂前期協議的主要條款

我們與物業開發商簽訂的前期協議一般包括以下主要條款：

- **服務範圍。**我們提供標準的住宅物業服務，如公共區域及設施的維護、清潔、園藝和保安。此外，我們或會應業主要求提供額外付費服務，如家政及內部裝修等。
- **績效標準。**我們住宅物業服務的預期績效標準，以及對公共區域及設施進行定期檢查的規定均載列在合同內，包括巡檢、清潔和檢查消防系統的預期頻率。
- **物業開發商的義務。**除其他的事項外，於物業交付前或交付中，物業開發商主要負責(i)檢查公共區域和設施並相應地解決發現的問題；(ii)為我們提供住宅物業服務的空間；(iii)在我們承接有關物業時向我們提供必要文件；及(iv)與我們合作和聯絡，以便我們履行義務。
- **物業服務費。**商定的費用載於合同內，通常按包干制或管理酬金制形式收取，按月或按年支付。未售出及交付前物業的管理費通常由物業開發商支付。如合同規定停車場管理服務，則亦會訂明應就該服務支付的費用。

上述主要條款適用於我們與萬科集團及其合營企業或聯營公司及獨立第三方物業開發商訂立的住宅物業服務協議。據弗若斯特沙利文所告知，有關主要條款符合行業的常規。

- **服務期限。**我們訂立的協議一般都具有固定期限，並於業主委員會代表全體業主與另一家物業服務供應商訂立新的物業服務協議時自動終止。
- **爭議解決。**因履行合同義務發生的爭議，可以協商解決，協商不成的，任一方可以提起訴訟。

業 務

與業主委員會簽訂的主要協議條款

我們與業主委員會的協議一般包括以下主要條款：

- **服務範圍。**我們提供標準的住宅物業服務，如公共區域及設施的維護、園藝、清潔和保安。我們或會應業主的的要求提供額外付費服務，如家政及內部裝修等。
- **績效標準。**我們住宅物業服務的預期績效標準，以及對公共區域及設施進行定期檢查的規定均載列在合同內，包括預期清潔頻率、巡檢範圍及消防系統管理。
- **物業服務費。**商定的費用載於合同內。業主通常須按其物業的建築面積繳付管理費，按月或按季繳付。未售出及交付前物業的管理費通常由物業開發商支付。
- **業主委員會的權利及義務。**除其他的事項外，業主委員會主要負責(i)為我們提供住宅物業服務的空間；(ii)在我們提供住宅物業服務的過程中監督我們；(iii)於業主大會授權下管理和應用維修基金；及(iv)確保業主及時支付管理費。
- **服務期限。**我們通常與業主委員會訂立固定期限為三年的服務協議。我們的部分合同規定，現有合同屆滿時，如果業主委員會並未與另一家物業管理公司訂立新的合同，則可在我們同意的情況下將該屆滿的合同展期。
- **爭議解決。**爭議一般通過仲裁或訴訟解決。

業 務

物業服務協議的保留、屆滿及續期

下表載列於所示年度或期間按物業開發商類型劃分的我們的住宅物業服務協議的留存率及續約率：

	截至12月31日止年度			截至3月31日 止三個月
	2019年	2020年	2021年	2022年
留存率				
－ 萬科集團及其合營企業或聯營公司 ...	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
－ 獨立第三方	92.3%	93.4%	97.1%	99.6%
合計	96.4%	96.8%	98.6%	99.8%
續約率				
－ 萬科集團及其合營企業或聯營公司 ...	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
－ 獨立第三方	93.7%	94.4%	98.2%	99.7%
合計	96.8%	97.2%	99.0%	99.8%

於往績記錄期間，我們住宅物業服務協議的留存率分別為96.4%、96.8%、98.6%及99.8%。於往績記錄期間，為優化項目之間的資源配置並確保我們萬物雲蝶城得到發展擴大，我們主動選擇終止若干與獨立第三方訂立的住宅物業服務協議。

下表載列截至2022年3月31日我們住宅物業服務協議的到期時間表。

	合約建築面積		協議數量	
	(千平方米)	%		%
無固定期限的物業服務協議⁽¹⁾	577,703	64.6	2,627	62.2
－ 無固定期限的協議	392,435	43.9	1,806	42.8
－ 到期但未續約的協議	185,268	20.7	821	19.4
於以下日期到期的物業服務協議				
－ 截至2022年12月31日止年度	63,103	7.0	304	7.2
－ 截至2023年12月31日止年度	71,843	8.0	395	9.3
－ 截至2024年12月31日止年度 及以後	182,135	20.4	898	21.3
小計	317,081	35.4	1,597	37.8
合計	894,784	100.0	4,224	100.0

附註：

- (1) 無固定期限的物業服務協議主要是指(i)與物業開發商簽訂的沒有固定期限的前期物業服務協議，該協議可以在業主委員會成立且業主根據業主大會的授權憑藉與業主委員會簽訂的更換物業服務協議選擇物業服務提供商時終止；及(ii)截至2022年3月31日已經到期但尚未續約的物業服務協議。就第二種情況而言，據我們的中國法律顧問確認，只要我們在合同到期後繼續提供物業服務，過期的合同應被歸類為實際無固定期限的物業服務合同，該等合同可根據中國法律強制執行。

業 務

居住相關資產服務

我們社區空間居住消費服務的宗旨是幫助業主實現資產保值及增值的目標。作為住宅物業服務的拓展，我們通過提供居住相關資產服務在實現此目的上更進一步。我們居住相關資產服務主要包括(i)房屋銷售及租賃經紀服務；及(ii)房屋再裝修及美居服務。下表載列於所示年度或期間我們社區空間居住消費服務板塊下居住相關資產服務的收入明細，包括絕對金額和佔我們居住相關資產服務收入的百分比。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
房屋銷售及租賃經紀服務...	566,675	63.7	632,266	66.5	818,729	65.2	159,435	73.6	184,806	76.8
房屋再裝修及美居服務.....	323,366	36.3	318,174	33.5	436,810	34.8	57,142	26.4	55,767	23.2
合計	<u>890,041</u>	<u>100.0</u>	<u>950,440</u>	<u>100.0</u>	<u>1,255,539</u>	<u>100.0</u>	<u>216,577</u>	<u>100.0</u>	<u>240,573</u>	<u>100.0</u>

房屋銷售及租賃經紀服務

目前，我們以樸鄰品牌開展我們的房屋銷售及租賃經紀服務。我們提供的經紀服務包括為物業開發商提供新建的房屋銷售和為業主提供現有的房屋銷售和租賃經紀服務。區別於其他房地產經紀人，我們的樸鄰品牌採用社區中心戰略。我們的資產服務管家與我們所管理的住宅物業業主有更緊密的聯繫，並對其有更深入的了解，從而產生巨大的房屋銷售及租賃經紀服務需求。截至2022年3月31日，我們在50多個城市擁有超過600個社區實體店面。隨著我們規模的擴大及樸鄰品牌進一步滲透市場，我們可能享有網絡效應，使我們能夠有效地匹配供需，並抓住更多商機。

我們現有房屋的房屋銷售及租賃經紀服務主要包括(i)在我們所管理的住宅社區、我們的實體店面以及第三方在線平台上刊登物業清單廣告；及(ii)為業主及買家提供的房屋信息及交易諮詢服務。對於每筆成功的現有房屋交易，我們按物業價值的1.5%至1.8%向業主或賣家收取佣金。對於租賃經紀服務，我們按月租金的82.3%至95.7%向業主或租戶收取佣金。我們還協助物業開發商為未售出的新建房屋尋找潛在買家，並向物業開發商按物業銷售收入的一定百分比(1.1%至3.0%)收取佣金。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的佣金率符合行業慣例。

業 務

房屋再裝修及美居服務

就房屋再裝修及美居服務而言，我們提供(i)房屋再裝修和翻新服務；及(ii)房屋美居及裝修服務。我們相信，由於我們對所服務的住宅物業的公寓佈局的深刻理解，以及業主與我們的充分信任關係，客戶越來越傾向於選擇我們解決房屋再裝修及美居需求。

房屋再裝修及翻新服務

隨著住宅物業的老化，我們管理的住宅物業對房屋再裝修及翻新的需求不斷增加。根據我們對公寓佈局及客戶偏好的了解，我們針對衛生間、廚房、臥室或整個公寓開發了一系列標準化、可配置的再裝修及翻新解決方案，使我們能夠及時響應每位客戶的個性化需求。憑藉我們從業主方獲得的長期信任，我們產生的獲客成本通常較低，因此可能會實施更具競爭力的定價策略。針對整個公寓解決方案，我們一般向客戶收取每平方米人民幣1,820元至人民幣2,840元的佣金。針對獨立廚房或衛生間解決方案，我們收取的佣金介於每平方米人民幣5,316元至人民幣15,363元之間。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的佣金率符合行業慣例。

房屋美居及裝修服務

我們為業主和居民與信譽良好的第三方房屋美居及裝修服務供應商牽線搭橋。客戶可以從第三方服務供應商購買標準或定制的家具產品，並享受無憂安裝及售後服務。其他選項包括我們選擇的推薦家具產品組合，以滿足各種大小及佈局的公寓需求。此外，與我們合作的第三方房屋美居及裝修服務供應商為提高營銷效率可能會單獨聘請我們提供客戶分析及推廣服務。我們就第三方服務供應商與我們的客戶之間每一筆成功交易，按其提供的產品或服務對價的事先商定比例（介於6%至12%之間）從第三方服務供應商收取的佣金中獲得收入。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的佣金率符合行業慣例。

其他社區增值服務

我們的其他社區增值服務主要包括車位銷售服務。

車位銷售服務

在車位銷售服務方面，我們作為物業開發商的銷售代理，協助他們銷售未售出的車位。我們向買家出售相關車位的價格（「賣出價格」）不得低於物業開發商和我們預先約定的最低售價（「預定最低售價」），而賣出價格和預定最低售價的差額則將作為我們所獲得的佣金。

業 務

商企和城市空間綜合服務

概覽

根據弗若斯特沙利文資料，企業、機構及政府客戶對效益的追求推動運營外包加快步伐，而這正在改變未來的工作環境，並在更廣泛的意義上改變城市的未來。受全球行業領導者成長道路的啟發，我們一直在戰略性地拓展業務邊界，為企業、機構及政府客戶提供服務。為此，我們完成了與戴德梁行大中華區物業及設施管理服務的業務合併，並進一步將服務範圍拓展至城市空間。憑藉我們優質品牌的實力、對服務質量的不懈關注和行業領先的技術能力，我們現在能夠提供廣泛的外包管理解決方案，為商企和城市空間的業主、使用者和用戶創造價值。我們的商企和城市空間綜合服務主要包括(i)物業及設施管理服務；(ii)開發商增值服務；及(iii)城市空間整合服務。

於往績記錄期間，我們的商企和城市空間綜合服務板塊的收入實現了快速增長。下表載列我們於所示年度或期間按服務類型劃分的商企和城市空間綜合服務的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
物業及設施管理服務	2,568,773	59.8	4,023,316	62.0	5,288,069	60.8	1,020,400	62.9	1,651,946	67.8
開發商增值服務										
— 案場及樣板房管理服務	1,265,042	29.5	1,430,463	22.0	1,812,306	20.8	364,103	22.4	398,176	16.3
— 交付前支持服務	391,345	9.1	533,380	8.2	682,988	7.9	89,703	5.5	119,062	4.9
— 樓宇修繕服務	36,860	0.9	399,404	6.2	569,983	6.6	104,938	6.5	146,499	6.0
小計	1,693,247	39.5	2,363,247	36.4	3,065,277	35.3	558,744	34.4	663,737	27.2
城市空間整合服務	30,577	0.7	102,026	1.6	339,782	3.9	43,938	2.7	122,160	5.0
合計	4,292,597	100.0	6,488,589	100.0	8,693,128	100.0	1,623,082	100.0	2,437,843	100.0

業 務

較高線級城市的覆蓋濃度仍是我們在商企和城市空間綜合服務方面的策略重點。於2019年、2020年及2021年，我們在一線城市及香港、新一線城市及二線城市的商企和城市空間綜合服務收入分別為人民幣4,090.3百萬元、人民幣6,221.9百萬元及人民幣8,296.6百萬元，2019年至2021年的年複合增長率為42.4%。我們在一線城市及香港、新一線城市及二線城市的商企和城市空間綜合服務收入由截至2021年3月31日止三個月的人民幣1,574.3百萬元增加44.6%至截至2022年3月31日止三個月的人民幣2,276.4百萬元。下表載列我們在所示年度或期間按城市級別劃分的商企和城市空間綜合服務的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
一線城市及香港	1,280,658	29.8	2,127,910	32.8	2,878,833	33.1	564,882	34.8	824,222	33.8
新一線城市	1,811,616	42.2	2,700,350	41.6	3,590,022	41.3	698,326	43.0	927,109	38.0
二線城市	998,032	23.3	1,393,685	21.5	1,827,707	21.0	311,115	19.2	525,060	21.6
其他	202,291	4.7	266,644	4.1	396,566	4.6	48,759	3.0	161,452	6.6
合計	4,292,597	100.0	6,488,589	100.0	8,693,128	100.0	1,623,082	100.0	2,437,843	100.0

下表載列我們在所示年度或期間按地理區域劃分的商企和城市空間綜合服務的收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
華東地區	1,460,579	34.0	2,062,978	31.8	2,596,693	29.9	446,942	27.5	817,068	33.5
華南地區	1,166,221	27.2	1,871,663	28.8	2,620,634	30.1	527,589	32.5	747,791	30.7
華北地區	800,656	18.6	1,248,025	19.2	1,466,527	16.9	317,972	19.6	383,430	15.7
西部地區	397,832	9.3	549,409	8.5	843,858	9.7	144,450	8.9	217,145	8.9
東北地區	258,630	6.0	360,624	5.6	485,420	5.6	99,419	6.1	124,563	5.1
華中地區	208,679	4.9	395,890	6.1	679,996	7.8	86,710	5.4	147,846	6.1
合計	4,292,597	100.0	6,488,589	100.0	8,693,128	100.0	1,623,082	100.0	2,437,843	100.0

業 務

物業及設施管理服務

概覽

我們提供全面的物業及設施管理服務，以確保便捷、舒適及高效地使用工作場所及物業，包括(i)商企物業服務，著重於商業場所的物業管理工作；及(ii)綜合設施管理服務，著重於解決使用者非核心業務流程中產生的工作空間需求。

於往績記錄期間，我們主要通過萬物梁行—我們於2020年與國際房地產顧問「五大行」之一的戴德梁行推出的品牌—開展物業及設施管理服務。我們相信，與戴德梁行的戰略合作夥伴關係使我們能夠有效地將我們在大中華區的本土洞察力及現有競爭優勢與戴德梁行的國際化視野、頂尖人才及品牌傳承進行整合。

此外，我們密切關注主要客戶的偏好，尤其是具有領先行業地位、卓越業務擴張往績記錄及強勁增長潛力的客戶。這類客戶通常在工作環境、設施使用及業務流程方面有特定的集團化的標準體系，並要求物業及設施管理人以一致且高度協調的方式在佈局分散的多個物業及設施中應用此類集團化的標準體系。我們相信，萬物梁行區別於其他競爭對手的一大優勢在於能夠整體了解每名客戶的經營需求，以及在多個不同地點、不同場景交付優質及一致的物業及設施管理服務的能力。

截至2021年12月31日，我們已與超過900家企業及機構客戶建立合作關係，其中包括按市值計中國十大互聯網公司中的8家以及按截至2021年12月31日的市值計中國十大金融服務公司中的7家。

於2019年、2020年、2021年以及截至2021年及2022年3月31日止三個月，物業及設施管理服務產生的收入分別為人民幣2,568.8百萬元、人民幣4,023.3百萬元、人民幣5,288.1百萬元、人民幣1,020.4百萬元及人民幣1,651.9百萬元，其中，來自綜合設施管理服務的收入分別為人民幣1,307.1百萬元、人民幣2,215.9百萬元、人民幣2,827.2百萬元、人民幣558.1百萬元及人民幣919.3百萬元。

業 務

截至2022年3月31日，我們在中國內地及香港提供物業及設施管理服務。下表載列截至所示日期物業及設施管理項目的數量及在管建築面積以及我們的合約物業及設施管理項目數量及相應的合約建築面積明細：

	截至12月31日			截至3月31日
	2019年	2020年	2021年	2022年
在管項目數量.....	623	979	1,565	1,650
已簽約管理項目數量.....	681	1,038	1,664	1,754
在管建築面積 ⁽¹⁾ (千平方米).....	48,251	79,341	124,555	135,602
合約建築面積 ⁽¹⁾ (千平方米).....	56,670	87,390	136,119	147,175

附註：

- (1) 就若干物業及設施管理項目而言，我們的服務協議並未提及擬管理項目的建築面積，因為客戶與我們在釐定服務費時未特別考慮建築面積。為免生疑問，截至2019年、2020年及2021年12月31日以及截至2022年3月31日的在管建築面積／合約建築面積不包括該等非按建築面積計算項目的建築面積。

服務範圍

通過有效的分包商管理措施，我們主要提供以下類型的物業及設施管理服務：

- **秩序維護服務。**我們提供的秩序維護服務主要包括進出管理、秩序維護、巡邏、電子門禁管理、視頻監控、停車場保安、訪客管理及突發事件響應。我們通過自身僱員及分包商提供秩序維護服務。
- **清潔和綠化服務。**我們提供一般清潔衛生、廢棄物管理、害蟲防治、空氣質量控制、室內外綠化服務。我們主要通過我們的分包商提供清潔及綠化服務。
- **設施運行和維護服務。**我們為各類設施提供運行及維護服務，包括(i)公共區域設備和設施，例如電梯及中央通風和空調系統及設備；(ii)消防和安全設施；(iii)公用設施，例如供配電系統及設備；(iv)安全設施和設備，例如視頻監控系統；(v)公用事業開支優化服務，例如準備、監督及審查公用事業成本計劃及結算安排。雖然我們主要通過我們的僱員提供設施運行和維護服務，但我們也會將若干專業維修及維護工作（如與電梯有關的維修及維護）外包予分包商。

業 務

- *環境、健康及安全管理*。我們能夠憑藉完善的環境、健康及安全管理流程及實踐，為我們的在管物業提供指導，並將先進的環境、健康及安全標準融入客戶的業務運營中，以不斷提高績效、控制公用事業支出、減少環境影響及保障僱員的福利。我們主要通過自身僱員開展環境、健康及安全管理工作。
- *綜合行政支持服務*。根據客戶的特定需求及預期，我們提供(i)行政支持解決方案，涵蓋辦公空間內的設施、設備、耗材及家具的整個生命週期，從採購、倉儲、調度及登記到處置；(ii)其他各類行政支持服務，例如僱員考勤監督及跟蹤、文檔服務、培訓及培訓後審核、會議支持、普通郵寄及快遞服務及其他行政支持服務。我們主要通過自身僱員開展綜合行政支持服務。
- *活動支持服務*。根據客戶的具體主題及接待標準，我們提供定制化的活動支持服務，包括前期策劃、場地裝修與管理、活動運營及後勤支持、訪客接待以及後續復盤服務。我們的服務場景包括廣泛的企業活動、慶典、貴賓接待和內部培訓及會議。我們主要通過自身僱員開展活動支持服務。
- *禮賓服務*。我們將國際質量控制標準與當地客戶運營實踐相結合，為企業和機構客戶及其顧客提供優質的禮賓服務，包括前台服務、會議支持服務、餐飲服務、展廳支持服務、銷售中心服務、高管接待服務和禮儀培訓服務。

我們與各行業的業主及／或使用者合作，以了解其特定需求。在為每個客戶定制解決方案時，我們考慮了位置、設施佈局、預算要求及影響服務結果的其他因素。為了以最低的成本最大限度地提高運營效率，我們提供技術驅動的工作場所管理解決方案，以識別並及時處理客戶的業務問題。

業 務

我們主要依靠我們的內部團隊提供物業及設施管理服務，僅將部分項目中的若干勞動密集型或專業化維護工作（例如秩序維護、清潔及綠化）外包給第三方分包商。在釐定我們的分包安排時，我們會考慮各種因素，包括員工規劃、當地市場的競爭格局以及當地資源可用性。有關我們分包安排的詳情，請參閱「一分包」。

針對主要客戶的解決方案案例研究

下文載列的兩個案例研究展示了我們如何在多種設施管理場景中滿足客戶的需求。

一家領先的科技企業集團（「客戶A」）

客戶A已與我們訂立合同，為坐落在深圳、北京、廣州、雄安和西安的大小規模不同的20處物業提供物業和設施管理服務。截至2022年3月31日，我們簽約管理的客戶A物業組合面積超過700,000平方米。

在客戶A新辦公室正式投入使用之前，我們與其密切合作進行前期規劃和交付前驗收，從設施運營和工作空間規劃的角度為其提供專業意見。隨著客戶A持續擴大其業務及其辦公物業組合，我們設法不斷提高服務能力，滿足其日益增長的辦公需求。客戶A物業組合的在管建築面積由截至2017年12月31日的17,636平方米增至截至2022年3月31日的710,713平方米。

一家領先的電子商務企業集團（「客戶B」）

我們與客戶B的合作可以追溯至2015年。過去六年間，我們伴隨客戶B成長，截至2022年3月31日，我們的設施管理服務已擴展至24個城市的85處客戶B的場所。

鑒於其全國性的物業組合覆蓋多個場所，面積超過600,000平方米，我們對客戶B的設施管理工作面臨的最大挑戰是需要辦公空間及數據中心等各種不同場景下始終提供統一的高標準服務。憑藉我們跨地域建立的物業管理和設施管理服務領域的地位，以及先進的供應鏈體系，我們能夠設計出滿足客戶B多樣化業務需求的有創造性、可複製和高效的設施管理解決方案，無論項目處於何處，我們都能夠執行標準化樓宇運營和設施服務程序，以符合客戶B以可持續發展為導向的資產管理戰略。

我們位於客戶B其中一個辦公地址的設施管理團隊於2021年獲英國皇家特許測量師學會(RICS)授予「年度設施管理團隊－優秀獎」。

業 務

我們的旗艦物業及設施管理項目

憑藉我們在管的多個知名商企物業組合，萬物梁行已成為物業及設施管理服務的專業品牌。我們廣受知名企業及機構客戶的信賴，通過提供卓越的物業及設施管理服務來協助其資產保值增值。

以下載列展示我們品牌實力及服務能力的若干旗艦物業及設施管理項目的詳情：

鳳凰中心



鳳凰中心位於北京朝陽公園湖畔，是一座集電視節目製作、辦公及商務為一體的多功能綜合性建築，是鳳凰衛視的地區總部。截至2022年3月31日，鳳凰中心的在管建築面積約為72,000平方米。通過將物聯網技術應用到我們的物業管理中，我們能夠收集及可視化該建築每個角落的設備和設施的關鍵運行信息，從而在很大程度上取代人工巡檢，並實現設備維護及能效管理。鳳凰中心於2020年獲得來自美國綠色建築委員會最高級別的LEED認證－「LEED既有建築鉑金級認證」。我們的鳳凰中心物業管理團隊於2019年獲RICS單獨入圍「年度可持續發展成就」。

業 務

深圳能源大廈



深圳能源大廈是位於深圳政治、文化和商業中心福田中央商務區的一棟摩天辦公樓，也是深圳能源集團股份有限公司總部。作為綠色及可持續發展的地標，深圳能源大廈應用了諸多複雜的節能技術，例如太陽能光伏系統及中央污水處理系統。為確保該等高端綠色技術能夠順利有效地實現減碳目標，我們的環境管理及工程團隊針對關鍵設施及設備制定了整個生命週期的預測性維護計劃。於實施該等計劃時，我們的現場工程師會進行七天二十四小時巡檢，以識別系統錯誤並進行提前干預。深圳能源大廈於2021年獲得美國綠色建築委員會授予「LEED既有建築鉑金級認證－運營和維護」。

業 務

上海上生·新所



上海上生·新所由3處歷史建築、11棟工業改造建築和4棟現代建築組成，是一個服務於辦公、娛樂、旅遊及其他休閒用途的多元化開放空間。截至2022年3月31日，上海上生·新所的在管建築面積約為23,496平方米。我們的現場工程師在「最小干預」文物保育的核心理念指導下，通過參與複製和修復獨特建築元素（如扇形瓦及露台瓷磚，其中的零部件在市場上已無法獲得），努力保護歷史建築的原貌。憑藉對項目的建築結構、歷史背景和保護技術的深刻理解，數以百計的維修服務需求可由我們的現場工程師於一小時內完成。在遊客管理方面，我們引入實名預約制度，並限制每天的參觀人數，在開放和保護之間取得適當平衡。我們的上生·新所物業管理團隊於2021年獲得RICS頒發的「年度城市更新項目優秀獎」。

我們在管的多元化物業組合

於往績記錄期間，我們向各類物業提供全面的物業及設施管理服務，包括辦公空間、商業綜合體、產業園區以及公共建築。

業 務

下表載列截至所示日期按物業類型劃分的我們物業及設施管理服務的在管總建築面積、企業及機構客戶的數量和項目數量明細：

	截至12月31日						截至3月31日					
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年		2022年	
	在管建築面積		在管建築面積		在管建築面積		在管建築面積		在管建築面積		在管建築面積	
	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%
辦公空間.....	33,187	68.8	445	59,080	74.5	718	77,627	62.3	933	83,840	61.8	983
其他 ⁽¹⁾	15,064	31.2	178	20,261	25.5	261	46,928	37.7	632	51,762	38.2	667
合計.....	48,251	100.0	623	79,341	100.0	979	124,555	100.0	1,565	135,602	100.0	1,650

附註：

(1) 其他主要包括商業綜合體及公共建築。

下表載列我們於所示年度或期間按物業類型劃分的商企和城市空間綜合服務項下物業及設施管理服務收入的明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月					
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
辦公空間.....	2,026,865	78.9	3,198,213	79.5	4,099,369	77.5	827,881	81.1	1,167,407	70.7		
其他 ⁽¹⁾	541,908	21.1	825,103	20.5	1,188,700	22.5	192,519	18.9	484,539	29.3		
合計.....	2,568,773	100.0	4,023,316	100.0	5,288,069	100.0	1,020,400	100.0	1,651,946	100.0		

附註：

(1) 其他主要包括商業綜合體及公共建築。

業 務

下表載列我們於所示年度或期間按物業開發商類型*劃分的商企和城市空間綜合服務項下物業及設施管理服務收入的明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月				
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年		
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	
萬科集團及其合營											
企業或聯營公司.....	439,237	17.1	621,097	15.4	890,843	16.8	189,234	18.5	276,362	16.7	
獨立第三方.....	2,129,536	82.9	3,402,219	84.6	4,397,226	83.2	831,166	81.5	1,375,584	83.3	
合計.....	<u>2,568,773</u>	<u>100.0</u>	<u>4,023,316</u>	<u>100.0</u>	<u>5,288,069</u>	<u>100.0</u>	<u>1,020,400</u>	<u>100.0</u>	<u>1,651,946</u>	<u>100.0</u>	

* 由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發，但隨後整體出售予獨立第三方的項目被歸類為「獨立第三方」組別，以更清楚地了解選擇我們作為物業及設施管理服務提供商的決策方的背景。截至2019年、2020年、2021年12月31日及2022年3月31日，在與我們的物業及設施管理項目有關的623個、979個、1,565個及1,650個項目中，分別有52個、60個、64個及64個項目由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發，但隨後整體出售予獨立第三方。

我們的物業及設施管理服務在業內受到高度認可。於往績記錄期間，由(i)獨立第三方開發；及(ii)萬科集團及其合營企業或聯營公司開發但隨後整體出售予獨立第三方的物業及設施管理項目產生的收入分別為人民幣2,129.5百萬元、人民幣3,402.2百萬元、人民幣4,397.2百萬元及人民幣1,375.6百萬元，佔商企和城市空間綜合服務項下物業及設施管理服務收入的82.9%、84.6%、83.2%及83.3%。

我們的地域版圖

我們已在中國內地及香港的物業及設施管理市場建立穩固地位。

下表載列我們截至所示日期按城市等級劃分的物業和設施管理服務在管總建築面積及項目數量的明細：

	截至12月31日						截至3月31日					
	2019年		2020年		2021年		2022年					
	在管建築面積 ⁽¹⁾		在管建築面積 ⁽¹⁾		在管建築面積 ⁽¹⁾		在管建築面積 ⁽¹⁾		在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量	
	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	千平方米	%	項目數量	
一線城市及香港....	14,681	30.4	163	27,076	34.1	368	34,162	27.4	490	37,434	27.6	517
新一線城市.....	21,559	44.7	297	36,821	46.4	411	49,064	39.4	548	52,040	38.4	575

業 務

	截至12月31日									截至3月31日		
	2019年			2020年			2021年			2022年		
	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量
	千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%	
二線城市.....	10,418	21.6	141	13,022	16.4	166	29,898	24.0	337	32,871	24.2	361
其他.....	1,593	3.3	22	2,422	3.1	34	11,431	9.2	190	13,257	9.8	197
合計.....	48,251	100.00	623	79,341	100.00	979	124,555	100.00	1,565	135,602	100.00	1,650

附註：

- (1) 對於若干物業及設施管理項目，我們的服務協議並未提及需管理的物業建築面積，因為客戶與我們在釐定服務費時未特別考慮建築面積。為避免產生疑問，截至2019年、2020年、2021年12月31日及2022年3月31日，在管建築面積不包括該等非基於建築面積的項目的建築面積。

下表載列我們截至所示日期按地理區域劃分的物業及設施管理服務在管總建築面積及項目數量的明細：

	截至12月31日									截至3月31日		
	2019年			2020年			2021年			2022年		
	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量	在管建築面積 ⁽¹⁾		項目數量
	千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%		千平方米	%	
華東地區.....	19,025	39.4	288	26,403	33.3	384	51,537	41.4	713	55,907	41.2	741
華南地區.....	16,100	33.4	148	26,126	32.9	290	32,483	26.1	393	36,142	26.7	424
華北地區.....	5,451	11.3	78	11,893	15.0	126	15,644	12.6	164	17,280	12.7	177
西部地區.....	3,763	7.8	52	7,298	9.2	90	10,328	8.3	120	10,612	7.8	122
東北地區.....	2,121	4.4	25	3,276	4.1	32	7,668	6.2	89	8,524	6.3	94
華中地區.....	1,791	3.7	32	4,345	5.5	57	6,895	5.4	86	7,137	5.3	92
合計.....	48,251	100.00	623	79,341	100.00	979	124,555	100.00	1,565	135,602	100.00	1,650

附註：

- (1) 對於若干物業及設施管理項目，我們的服務協議並未提及需管理的物業建築面積，因為客戶與我們在釐定服務費時未特別考慮建築面積。為避免產生疑問，截至2019年、2020年、2021年12月31日及2022年3月31日，在管建築面積不包括該等非基於建築面積的項目的建築面積。

業 務

收入模式

就物業及設施管理服務收取的服務費

下表載列截至所示日期，我們非住宅物業的在管總建築面積及於所示年度或期間按收入模式劃分的商企和城市空間綜合服務板塊下的物業及設施管理服務產生的收入明細：

	截至12月31日／截至12月31日止年度									截至3月31日／截至3月31日止三個月		
	2019年			2020年			2021年			2022年		
	收入		在管建築面積	收入		在管建築面積	收入		在管建築面積	收入		在管建築面積
	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	%	千平方米
包干制	2,503,696	97.5	43,545	3,893,530	96.8	64,843	5,143,847	97.3	108,915	1,625,372	98.4	120,541
管理酬金制	65,077	2.5	4,706	129,786	3.2	14,498	144,222	2.7	15,640	26,574	1.6	15,061
合計	2,568,773	100.0	48,251	4,023,316	100.0	79,341	5,288,069	100.0	124,555	1,651,946	100.0	135,602

於往績記錄期間，我們主要按包干制或管理酬金制收取物業及設施管理費。於往績記錄期間，按管理酬金制收費佔物業及設施管理服務收入的比重分別為2.5%、3.2%、2.7%及1.6%，而於往績記錄期間按包干制收費佔物業及設施管理服務收入的比重分別為97.5%、96.8%、97.3%及98.4%。

按包干制收取的物業及設施管理費

在包干制收入模式下，我們根據所訂立商業及設施管理服務合同提供的物業及設施管理服務收取預定及全包費用。我們有權將應收業主及／或使用者的物業及設施管理費全額確認為收入，並承擔提供物業服務產生的成本。

按管理酬金制收取的物業及設施管理費

我們將預定物業及設施管理酬金確認為收入，剩餘部分則用作營運資金，用於支付所產生的物業及設施管理成本，該等成本通常由向我們支付服務費的客戶承擔。

業 務

於往績記錄期間，我們若干按包干制收費的物業及設施管理項目產生了虧損。於往績記錄期間，我們分別有117、110、231及338個按包干制收費的物業及設施管理項目分別合共產生虧損人民幣47.9百萬元、人民幣49.9百萬元、人民幣109.0百萬元及人民幣81.5百萬元。我們的虧損物業及設施管理項目由2021年的231個增至截至2022年3月31日止三個月的338個，這與我們的業務擴張基本一致。此外，我們通常於第一季度後收到前幾年的費用結算，主要是由於節假日（如中國新年）的影響。該等虧損物業及設施管理項目產生的總收入分別佔我們於往績記錄期間總收入的1.9%、2.1%、2.6%及5.0%。虧損主要是由於在我們的物業及設施管理項目初期，我們在(i)服務團隊組建及員工部署；及(b)購買、安裝及升級硬件及軟件產品，以期提升客戶忠誠度方面，產生了較高的初始及一次性成本。通過向我們的企業及機構客戶展現我們的服務能力並提供優質服務，我們認為我們能夠以較低的獲客成本獲得更多的服務指令，從而可提升該等項目的盈利能力。為提升虧損物業及設施管理項目的盈利能力，我們擬實施以下措施：(i)促進集中採購，實現規模經濟；(ii)利用成本管理分析工具，逐案確定人力資源管理的改進領域；(iii)加強與客戶的溝通，以加深我們對其期望的了解，並據此優化我們的人力配置；及(iv)制定激勵措施，使項目管理人員的利益與項目層面的盈利能力保持一致。

定價政策

據中國法律顧問告知，商企物業不受中國政府實施的定價法規規限。我們為物業及設施管理服務定價時通常考慮以下因素，例如(i)物業的定位、位置及周邊環境；(ii)服務範圍及預期服務標準；(iii)管理成本估計；及(iv)當地物業及設施管理服務行業的競爭格局。特別是，我們的商企物業服務的服務費一般是按照每月每平方米的固定單價乘以項目在管建築面積計算的（「**單價模式**」）。就綜合設施管理服務而言，協議通常規定了固定的服務費，並根據分配給項目的勞動力及其他資源編制成本明細（「**固定價格模式**」）；或者，綜合設施管理服務協議可能僅列出一個估計費用及其依據（一般以估計成本明細的形式），而應支付給我們的服務費將取決於實際產生的管理成本及與客戶的進一步商業談判（「**彈性價格模式**」）。

業 務

下表載列了我們於往績記錄期間採用單價模式的物業及設施管理協議的平均每月每平方米的飽和收入：

	截至12月31日止年度			截至3月31日 止三個月
	2019年	2020年	2021年	2022年
	人民幣元	人民幣元	人民幣元	人民幣元
辦公空間.....	5.14	5.39	5.94	6.06
其他	4.28	4.77	5.11	5.30
合計	4.89	5.22	5.70	5.84

下表載列了我們截至2019年、2020年、2021年12月31日及2022年3月31日合約金額分別不少於人民幣10.0百萬元或人民幣50.0百萬元的採用固定價格模式或彈性價格模式的物業及設施管理協議數目：

	截至12月31日			截至3月31日
	2019年	2020年	2021年	2022年
合約金額不少於人民幣				
10.0百萬元的協議數目.....	40	53	77	81
合約金額不少於人民幣				
50.0百萬元的協議數目.....	3	4	7	7

支付及信貸條款

根據我們的物業服務合同條款，我們可能會按月或按季收取物業及設施管理費。於往績記錄期間，物業及設施管理服務的物業及設施管理費收繳率分別約為95.2%、97.0%、96.9%及97.0%。

業 務

下表載列於所示年度或期間我們按物業開發商類型*劃分的物業及設施管理服務的物業及設施管理費的收繳率：

	截至12月31日止年度			截至3月31日 止三個月
	2019年	2020年	2021年	2022年
收繳率				
— 萬科集團及其合營企業或聯營公司	95.5%	95.2%	95.5%	95.6%
— 獨立第三方	95.2%	97.3%	97.2%	97.3%
合計	95.2%	97.0%	96.9%	97.0%

* 由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發，但隨後整體出售予獨立第三方的物業被歸類為「獨立第三方」組別，以更清楚地了解選擇我們作為物業及設施管理服務提供商的決策方的背景。

我們的物業及設施管理服務協議

就提供物業及設施管理服務而言，我們通常與業主及／或使用者的訂立物業及設施管理服務協議。

獲得物業及設施管理服務協議

據中國法律顧問告知，根據適用的中國法律法規，與住宅物業不同，中國的法律法規並無明確要求我們通過招標程序成為商企物業服務提供者。但實際上，若要取得設施管理服務合約，我們仍需參與相關客戶要求的競標程序。

物業及設施管理服務協議主要條款

- **服務範圍**：我們通常提供秩序維護服務、清潔和綠化服務、設施運行和維護服務以及綜合行政支持服務等服務。詳情請參閱「一 商企和城市空間綜合服務 — 物業及設施管理服務 — 服務範圍」。取決於業主或使用者的具體要求，不同項目的服務在覆蓋面、複雜性、持續時間及績效評估標準方面可能有顯著不同。

業 務

- *績效標準*：我們物業及設施管理服務的預期績效標準，以及對公共區域及設施進行定期檢查的規定均載列於協議中，包括清潔及綠化預期頻率、巡邏範圍及需要定期維護的項目。
- *業主／使用者的義務*：業主／使用者的義務主要包括：(i)向我們提供有關共享設施及設備安裝、使用及維護的技術資料；(ii)向我們提供物業及設施管理服務的空間；及(iii)向我們提供建築平面圖、輔助設備驗收文件及其他與物業相關的文件。
- *費用*：協議中載列服務費，通常按包干制或管理酬金制收取，按月或按季支付。我們通常按日收取物業及設施管理服務費滯納金。
- *分包*：我們可能將物業及設施管理服務中的部分專項服務業務（如電梯維修及保養）委託給專業第三方分包商。
- *業主／使用者的權利和義務*：業主／使用者的權利和義務主要包括：(i)審查及批准我們提出的綜合設施管理服務計劃及管理措施；(ii)按時支付物業服務費；及(iii)在我們實施經批准的服務計劃及管理措施時與我們合作。
- *終止及糾紛解決*：一般而言，如果協議方未能履行其中規定的若干合同義務，守約方可選擇終止協議。此外，協議亦可在協議雙方同意的情況下終止。物業及設施管理服務協議的各方於訴諸訴訟或仲裁前，通常會先通過磋商解決合約糾紛。

業 務

物業及設施管理服務協議的保留、屆滿及續約

下表載列於所示年度或期間我們按物業開發商類型*劃分的物業及設施管理服務協議的留存率及續約率：

	截至12月31日止年度			截至3月31日
	2019年	2020年	2021年	止三個月
	2019年	2020年	2021年	2022年
留存率				
— 萬科集團及其合營企業或聯營公司...	100.0%	100.0%	99.6%	100.0%
— 獨立第三方.....	97.4%	95.6%	96.6%	99.7%
合計	97.9%	96.6%	97.2%	99.7%
續約率				
— 萬科集團及其合營企業或聯營公司...	100.0%	100.0%	99.6%	100.0%
— 獨立第三方.....	93.7%	95.4%	96.2%	99.1%
合計	94.8%	96.1%	96.6%	99.2%

* 由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發，但隨後整體出售予獨立第三方的物業被歸類為「獨立第三方」組別，以更清楚地了解選擇我們作為物業及設施管理服務提供商的決策方的背景。

下表載列截至2022年3月31日我們的物業及設施管理服務協議的屆滿時間表。

	合約建築面積		協議數目	
	(千平方米)	%	%	
無固定期限的物業及設施管理				
服務協議.....	59,804	40.6	858	48.9
於下列期間屆滿的物業及設施				
管理服務協議				
— 截至2022年12月31日止年度.....	28,900	19.6	422	24.1
— 截至2023年12月31日止年度.....	26,712	18.1	233	13.3
— 截至2024年12月31日止年度				
及之後.....	31,759	21.6	241	13.7
小計	87,371	59.4	896	51.1
合計	147,175	100.0	1,754	100.0

業 務

拓展物業及設施管理項目組合

於往績記錄期間，我們主要通過從獨立第三方取得新合約，拓展我們的物業及設施管理項目組合。下表載列截至所示日期我們按物業開發商類型*劃分的在管總建築面積，及於所示年度或期間按物業開發商類型*劃分的商企和城市空間綜合服務板塊下的物業及設施管理服務收入明細，包括絕對金額及佔物業及設施管理服務收入的百分比。

	2019年				2020年				2021年				2022年			
	在管		收入		在管		收入		在管		收入		在管		收入	
	建築面積 千平方米	項目數目	人民幣千元	%	建築面積 千平方米	項目數目	人民幣千元	%	建築面積 千平方米	項目數目	人民幣千元	%	建築面積 千平方米	項目數目	人民幣千元	%
萬科集團及其合營企業 或聯營公司.....	11,257	154	439,237	17.1	14,693	197	621,097	15.4	19,100	249	890,843	16.8	19,515	257	276,362	16.7
獨立第三方.....	36,994	469	2,129,536	82.9	64,648	782	3,402,219	84.6	105,455	1,316	4,397,226	83.2	116,087	1,393	1,375,584	83.3
合計.....	48,251	623	2,568,773	100.0	79,341	979	4,023,316	100.0	124,555	1,565	5,288,069	100.0	135,602	1,650	1,651,946	100.0

* 由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發，但隨後整體出售予獨立第三方的項目被歸類為「獨立第三方」組別，以更清楚地了解選擇我們作為物業及設施管理服務提供商的決策方的背景。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們的合約建築面積及在管建築面積的變動情況。

	截至12月31日						截至3月31日	
	2019年		2020年		2021年		2022年	
	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積	合約 建築面積	在管 建築面積
	(千平方米)							
截至年初.....	41,361	34,165	56,670	48,251	87,390	79,341	136,119	124,555
新業務 ⁽¹⁾								
— 萬科集團及其合營企業 或聯營公司.....	6,545	4,977	3,561	3,343	4,110	4,541	659	415
— 獨立第三方.....	9,638	9,982	9,889	11,649	21,652	17,994	10,704	10,938
小計.....	16,183	14,960	13,450	14,993	25,762	22,536	11,362	11,353
收購 ⁽²⁾	-	-	18,751	17,438	27,055	26,766	-	-
終止 ⁽³⁾	874	874	1,481	1,341	4,088	4,088	306	306
合計.....	56,670	48,251	87,390	79,341	136,119	124,555	147,175	135,602

附註：

- (1) 新業務主要包括(i)與物業開發商或使用者就新物業訂立的物業及設施管理服務協議；及(ii)取代其原物業及設施管理服務提供商的物業及設施管理服務協議。續簽協議不被視為於該年度訂立的新合約。為免生疑問，新訂約在管建築面積包括我們於過往年度簽約管理的新交付建築面積。
- (2) 收購指我們通過收購其他物業及設施管理服務提供商而獲得的新建築面積。
- (3) 由於若干物業及設施管理服務協議整體盈利能力及／或其他商業原因，我們決定不再續簽這些協議。

於往績記錄期間，我們對萬科集團及其合營企業開發的物業及設施管理服務項目的中標率分別為100.0%、100.0%、100.0%及100.0%，而由(i)獨立第三方開發；或(ii)萬科集團及其合營企業或聯營公司開發但隨後整體出售予獨立第三方的物業及設施管理服務項目的中標率分別為73.0%、63.5%、55.7%及36.6%。

業 務

開發商增值服務

物業開發商是我們服務的客戶類別之一。我們利用我們的品牌優勢及專業能力，幫助物業開發商提升運營效率及更好地滿足終端客戶不斷變化的需求。我們的開發商增值服務主要包括(i)案場及樣板房管理；(ii)交付前支持服務；及(iii)樓宇修繕服務。此外，我們還和物業開發商合作探討不同用例的技術解決方案。下表載列我們於所示年度或期間在商企和城市空間綜合服務板塊下的開發商增值服務收入明細，包括絕對金額及佔開發商增值服務收入的百分比。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
案場及樣板房管理服務	1,265,042	74.7	1,430,463	60.5	1,812,306	59.1	364,103	65.2	398,176	60.0
交付前支持服務	391,345	23.1	533,380	22.6	682,988	22.3	89,703	16.0	119,062	17.9
樓宇修繕服務	36,860	2.2	399,404	16.9	569,983	18.6	104,938	18.8	146,499	22.1
合計	<u>1,693,247</u>	<u>100.0</u>	<u>2,363,247</u>	<u>100.0</u>	<u>3,065,277</u>	<u>100.0</u>	<u>558,744</u>	<u>100.0</u>	<u>663,737</u>	<u>100.0</u>

案場及樣板房管理

我們為物業開發商的案場及樣板房提供物業服務，如訪客接待、清潔、秩序維護和維修服務，以確保物業開發商的物業銷售活動井然有序。我們一般會向物業開發商收取固定的服務費，該費用根據項目單價及建築面積計算，並考慮服務範圍、服務標準和人員配備要求。我們一般要求客戶按月或按季支付該費用。

交付前支持服務

在物業建設階段，我們從物業服務角度為物業開發商提供專業建議。例如，我們對住宅及商企社區的交通規劃和垃圾清運提出建議。我們還受聘對施工藍圖進行審核、提供有關物業管理場所的工程設計建議、景觀美化建議、公共區域裝修建議、能源管理解決方案建議等。我們通過進行建造品質驗收、交付前清潔服務及物業交付後為承擔物業服務所需的其他準備工作，協助項目交接過程。我們一般就我們提供的交付前支持服務收取每平方米人民幣4.0元的固定服務費率。根據弗若斯特沙利文的資料，我們的服務費率符合同行水平。

業 務

AIoT解決方案

我們通過提供AIoT解決方案為物業開發商創造價值。於往績記錄期間，源自該等服務的收入於我們的AIoT及BPaaS解決方案板塊呈列。請參閱「— AIoT及BPaaS解決方案服務 — AIoT解決方案」。

樓宇修繕服務

物業開發商聘請我們提供樓宇修繕服務，以維護其日常使用樓宇的良好狀態。作為樓宇修繕服務提供商，我們的責任一般包括(i)處理業主的樓宇修繕要求；(ii)設計並執行樓宇修繕翻新項目；(iii)定期進行質量檢查和風險評估；(iv)跟蹤日常修繕任務的進度；及(v)管理總承包商和分包商。我們向客戶收取的服務費通常是實際發生的成本與協商的加成（一般為實際成本的9%）之和。另外一種方式是，我們可向客戶收取一個固定價格，該價格根據每年每平方米的單價和修繕的建築面積計算。

城市空間整合服務

為響應中國政府近年來在「城市創新治理」和「智慧城市」方面的倡導，我們積極開發及優化以尖端科技為驅動城市空間整合服務的方法。具體而言，我們成立了*City Up*，作為獨立的的城市空間整合服務品牌，「讓城市更美好」是*City Up*的目標願景。

在*City Up*品牌管理服務中，我們採用「全域智能運營」的核心運營模式，通過運用系統性思維方式和精細化流程管理，有效地對城市空間的不同運營模塊進行解構和重組，這兩者均為定義我們如何運營物業服務業務的關鍵方法。通過「全域智能運營」，我們成功創新了為城市空間設計的公共服務的生產及組織流程。這種運營模式的成功取決於以下兩個關鍵功能特點：

- **整合**。這代表我們致力於對城市空間公共服務內多個運營模塊進行解構和重組，覆蓋通常由政府部門及市場上不同服務商提供的服務。通過有效連接城市管理系統中的不同主體，我們得以建立高效的服務流程和標準，提升城市空間整合服務的效率和整體體驗。
- **智能**。這代表我們致力於將城市空間服務中的人、設備、調度系統連結成一個高效網絡。在網絡中，我們以現場管理者的角色負責人員調度工作並兼備系統開發者和運營者的角色。

業 務

提供服務的方式

我們通過以下方式提供城市空間整合服務：

- 與相關政府客戶指定的國企投資企業成立合營企業或聯營公司（「**合作模式**」）。在這種合作模式下，合營企業或聯營公司一般由國企投資企業控股，我們派駐總經理負責相關企業的日常運營和管理工作。我們在這種模式下成立的合營企業及聯營公司，不僅賦能城市公共服務，亦促進當地就業，為當地貢獻稅收。
- 通過參與相關政府部門發起的招投標流程，我們直接與相關政府客戶簽訂城市空間整合服務協議（「**全委模式**」）。這種模式流程相對簡化，充分調動了市場化主體參與城市公共服務的積極性。

截至2019年、2020年、2021年12月31日及截至2022年3月31日止三個月，我們於4、8、22及30個城市分別擁有6、16、47及52個城市空間整合服務項目。

於2019年、2020年、2021年以及截至2021年及2022年3月31日止三個月，我們來自城市空間整合服務的收入分別為人民幣30.6百萬元、人民幣102.0百萬元、人民幣339.8百萬元、人民幣43.9百萬元及人民幣122.2百萬元，分別佔同期總收入的0.2%、0.6%、1.4%、0.9%及1.8%。

我們的解決方案

我們的解決方案由崗位、設備和調度系統組合而成。崗位的構成要素除了現場管理人員，還有人員背後的支持性數字化作業流程；設備包含終端傳感器，現場的機械設備等，是調度系統的重要數據來源；調度系統將崗位和設備連接在一起，讓線上的數據和崗位的線下服務形成閉環。此外，我們會定期分析相關數據，以此對相應的崗位和設備的工作流程進行優化。

通過這一方案，我們承載了城市空間整合服務的各種具體業務內容，包含市政環衛、綠化保潔、道橋管養、輔助巡查、生態環境監測等73個業務種類。

業 務

重點案例

2020年3月，成都高新技術產業開發區管理委員會（「成都高新區」）與我們的一家聯營公司（「項目公司」）簽約，以提供城市空間整合服務，並引入「全域智能運營」模式。

項目公司在管理這個項目中提供綜合服務方案，包括垃圾分類一體化管理、環衛保潔、市政道橋水務管護、園林綠化、市容輔助巡查等服務。為有效提升運營及管理效率，項目公司聘請我們提供綜合AIoT解決方案服務，包括（其中包括）：(i)採購、安裝、運營及維護智能設備產品，如AI巡邏車及攝像頭；及(ii)開發多種軟件系統，如數字化城市運營平台及僱員移動應用程序。該項目公司亦為我們BPaaS解決方案服務的訂閱方，我們每年向其收取相當於其收入2%的遠程空間運營服務費。有關我們AIoT及BPaaS解決方案服務的詳情，請參閱「—AIoT及BPaaS解決方案服務」。兩年多的時間裡，通過我們的調度系統，項目公司處理了近98,000個工單。此外，通過部署AI巡邏車，項目公司顯著提升了城市公共空間的巡查效率。2021年，試點區域內的公園獲得成都高新區綠化管護年度考核第一名，其中一個街道空氣質量排名於同年已躍升至成都高新區第一。

定價政策

就通過全委模式進行的項目而言，我們的城市空間整合服務的服務費在合同中列明，視乎我們實際工作量及表現按月支付。我們的城市空間服務定價一般會參考多種因素，其中包括(i)政府財政預算；(ii)所需服務的性質和複雜程度；(iii)服務期限；及(iv)人員配備要求。就通過合作模式進行的項目而言，我們的合營企業和聯營公司在開展城市空間運營項目過程中所獲得的收入不會被確認為我們的合併損益表的收入，但我們可根據於該等合營企業和聯營公司的股權佔比確認應佔利潤或虧損。以成都高新區的項目為例，於2022年上半年，項目公司自城市空間整合服務獲取的相關收入較2021年同期的人民幣24.6百萬元增加27.3%至人民幣31.3百萬元。與此同時，基於我們的調度系統，我們向提供城市空間整合服務的相關主體收取遠程數據運營服務費。具體模式和定價政策詳情，請參閱「—AIoT及BPaaS解決方案服務—BPaaS解決方案—遠程空間運營服務」。

除了創造收入，我們認為提供城市空間整合服務富有戰略意義。通過提供城市空間整合服務，我們得以和很多地方政府建立長久、可持續的合作夥伴關係，從而為我們其他垂直業務領域帶來了大量的業務機會。

業 務

AIoT及BPaaS解決方案服務

結合我們在社區、商企和城市空間服務方面的深厚專業功底及強大的技術能力，我們為各行業企業和機構客戶提供AIoT及BPaaS解決方案。於2019年、2020年、2021年以及截至2021年及2022年3月31日止三個月，我們的AIoT及BPaaS解決方案服務所得收入分別為人民幣806.2百萬元、人民幣1,033.8百萬元、人民幣1,850.4百萬元、人民幣338.0百萬元及人民幣498.8百萬元，分別佔我們同期總收入的5.8%、5.7%、7.8%、7.1%及7.3%。

下表載列於所示年度或期間我們按服務類型劃分的AIoT及BPaaS解決方案服務收入明細：

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月			
	2019年		2020年		2021年		2021年		2022年	
	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
AIoT解決方案	692,573	85.9	782,783	75.7	1,216,352	65.7	258,018	76.3	311,476	62.4
BPaaS解決方案	113,650	14.1	250,971	24.3	634,034	34.3	79,960	23.7	187,316	37.6
合計	<u>806,223</u>	<u>100.0</u>	<u>1,033,754</u>	<u>100.0</u>	<u>1,850,386</u>	<u>100.0</u>	<u>337,978</u>	<u>100.0</u>	<u>498,792</u>	<u>100.0</u>

AIoT解決方案

萬睿科技作為我們的科技分支，負責一站式的AIoT解決方案，涵蓋從初始建設規劃設計、技術開發與集成，建設及安裝到交付後實施運維服務的智慧物業生命週期的各個階段。根據客戶的具體需求，我們的客戶可與我們簽訂合同，一次僅提供上述一項、全部服務或其任意組合。作為我們服務的一部分，聘請我們提供AIoT解決方案的客戶通常會購買我們自主開發的創新型智能設備產品及軟件系統，如我們的黑貓系列無人值守人行門禁系統及Smart Guest系列訪客登記和身份驗證系統。我們持續投入開發AIoT解決方案，並且我們的算法解決方案在由IEEE（電氣電子工程師學會）主辦的CVPR 2022年研討會的Image Matching挑戰賽中獲高度認可，CVPR是計算機視覺與模式識別技術的世界頂級學術性會議之一，其間的Image Matching挑戰賽，吸引了全球眾多一流算法團隊同台競技。該競賽的成就讓我們在複雜服務場景中交付AIoT解決方案的效率提升。截至最後實際可行日期，我們已在91個城市服務物業開發商、物業管理者及政企客戶，為其提供智慧工地、智慧社區、智慧樓宇、智慧產業園區、智慧城市等廣泛服務場景下的AIoT解決方案。AIoT解決方案是我們技術平台架構中感知層的基石，並為我們BPaaS解決方案的開發和商業化提供關鍵支持。請參閱「一 研發」。

業 務

我們相信AIoT解決方案商業化的成功，歸功於我們擁有大規模、低成本實施交付能力，亦擁有超過2,000名技術人員和項目管理人員，勞動力資源全國共享、靈活調配，使我們能快速滿足客戶交付運維需求。此外，我們的數字化管理平台能實現對項目的遠程可視化管控，包括項目管理、進度預警、遠程驗收、移動工單管理、移動考勤管理、知識管理、員工收入可視化、物料可視化等功能。此外，我們亦對超過400個同時在建項目的施工管理進行遠程質量管控以確保為每個客戶提供令其滿意的服務。

我們就AIoT解決方案與客戶簽訂的服務協議通常載列估計的施工成本，該成本是根據我們的工作規模及範圍、人工成本、公用事業成本、稅收及供應商成本等因素確定的。根據我們最終提供的服務，我們的客戶向我們支付的服務費可能與估計有所差異。於2019年、2020年、2021年以及截至2021年及2022年3月31日止三個月，我們的AIoT解決方案所得收入分別為人民幣692.6百萬元、人民幣782.8百萬元、人民幣1,216.4百萬元、人民幣258.0百萬元及人民幣311.5百萬元，分別佔我們同期AIoT及BPaaS解決方案服務所得收入的85.9%、75.7%、65.7%、76.3%及62.4%。

下表載列於往績記錄期間AIoT解決方案的收入明細及按最終付費客戶類型劃分的新項目數量。

	截至12月31日止年度						截至3月31日止三個月						
	2019年		2020年		2021年		2022年						
	收入	新項目 數量	收入	新項目 數量	收入	新項目 數量	收入	新項目 數量	收入	新項目 數量	收入	新項目 數量	
人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%	人民幣千元	%
萬科集團及其合營企業或													
聯營公司.....	497,328	71.8	435	544,739	69.6	479	834,904	68.6	492	194,795	62.5	110	
獨立第三方.....	195,245	28.2	199	238,044	30.4	256	381,448	31.4	309	116,681	37.5	87	
合計.....	692,573	100.0	634	782,783	100.0	735	1,216,352	100.0	801	311,476	100.0	197	

BPaaS解決方案

BPaaS解決方案的推出反映了我們通過提高效率重塑經營業務方式的願望。我們的BPaaS解決方案主要包括(i)遠程企業運營服務；及(ii)遠程空間運營服務。於2019年、2020年、2021年以及截至2021年及2022年3月31日止三個月，我們的BPaaS解決方案所得收入分別為人民幣113.7百萬元、人民幣251.0百萬元、人民幣634.0百萬元、人民幣80.0百萬元及人民幣187.3百萬元，分別佔我們同期AIoT及BPaaS解決方案服務所得收入的14.1%、24.3%、34.3%、23.7%及37.6%。

業 務

遠程企業運營服務

我們遠程企業運營服務的核心目標是通過我們以流程為中心的技術及遠程運營能力大幅提升業務流程的效率。企業客戶將其財務處理、人力資源運營、招聘運營及信息技術諮詢台服務外包給我們，以簡化他們的業務流程。我們的遠程企業運營服務通過分析每天如何處理數以萬計的內外部客戶交易，利用已開發的以體驗為中心、以「機器+流程賦能」的基準來提高客戶流程的靈活性。我們的客戶包括汽車製造商、物業管理公司、互聯網公司、物業開發商、酒店及物流公司等。我們對遠程企業運營服務的服務費乃根據客戶所訂閱服務的性質以及服務請求的數量收取，一般按月度或季度支付。

下表載列於往績記錄期間我們的遠程企業運營服務的若干運營資料。

	截至12月31日止年度			截至3月31日
	2019年	2020年	2021年	止三個月
履行合同數量	55	97	197	318
每份合同的平均收入(人民幣千元) ⁽¹⁾	1,060	1,963	2,358	433
付費客戶數量	9	23	89	155
重複付費客戶數量	不適用	9	23	89
每名客戶的平均收入(人民幣千元) ⁽²⁾	6,461	8,114	5,204	888

附註：

- (1) 每份合同的平均收入乃按本財政年度或期間本集團自我們遠程企業運營服務獲得的收入除以同一年度或期間履行合同總數計算。
- (2) 每名客戶的平均收入乃按本財政年度或期間本集團自我們遠程企業運營服務獲得的收入除以同一年度或期間付費客戶總數計算。

重點案例

我們通過祥盈企服旗下的業務流程外包中心(「業務流程外包中心」)，以BPaaS解決方案提供全套遠程企業運營服務，其中包括財務流程運營、人力資源運營及信息技術諮詢台服務。我們的業務流程外包中心通過管理員工和業務流程為企業客戶提供端到端服務。特別是，我們能夠定制我們的BPaaS解決方案，並處理企業的主要業務流程，一般情況如下所示：

- 在財務流程方面，我們能夠提供覆蓋成本到報銷、採購到付款、訂單到收款及總賬到財務報表等環節的端到端流程服務，亦能夠根據客戶的運營流程為客戶提供基於市場的計算和分析，並對每個賬戶的年營業額進行計算。

業 務

- 在人力資源運營方面，我們為企業客戶提供員工及人力資源相關事項的服務，例如薪酬服務、考勤管理及合同管理。
- 在信息技術諮詢台服務方面，我們已建立遠程數據運營中心遠程以支持和滿足客戶的需求。客戶可以使用桌面上設置的桌面工具或直接呼叫遠程數據運營中心解決其日常運營遇到的IT相關問題。此外，我們已在全國範圍部署逾300名IT工作人員及時響應客戶需求。

遠程空間運營服務

我們向從事城市空間整合服務的公司提供遠程空間運營服務，如智慧城市空間工作流程管理服務（包括但不限於監控、預警及調度服務）及運營數據分析服務。於往績記錄期間，我們已向合營企業及聯營公司以及第三方客戶提供遠程空間運營服務。我們通常每年向客戶收取其收入的約2%作為數字化運營服務費，並根據我們於其持有的股本權益分攤損益。

重點案例

上文提及的成都高新區的項目公司已向我們訂購遠程空間運營服務，以提升其在相關項目中的城市空間整合服務的效率和服務質量。我們為項目公司提供的BPaaS解決方案主要涵蓋以下兩個方面：

- 智慧城市空間工作流程管理服務：我們的遠程空間運營服務使項目公司能夠通過以數字化、智能化和高效的方式管理監控、預警及資源調度工作流程，從而提升運營效率。在相關城市空間中安裝的各種電子設備和儀器配置有我們的算法，能使該等設備對清潔、園藝及秩序維護服務中的多種場景自動作出反應。典型例子包括垃圾轉運站的遠程監控及抽查、遠程燈光控制及智能巡邏。
- 運營分析服務：我們的遠程企業運營服務在運營效率提升方面為項目公司提供技術支持解決方案，其中整合信息及數據分析能力可幫助其管理團隊作出業務決策。

業 務

BPaaS解決方案的未來計劃

展望未來，我們計劃對BPaaS解決方案的開發進行戰略性地投資。如「未來計劃及[編纂]用途」所披露，約[編纂]%的[編纂]將用於為我們BPaaS解決方案的開發提供資金，其中[編纂]%將用於加強以社區及城市空間為目標的BPaaS解決方案，如雲巡檢、雲維保、雲調度、雲客服及雲通行，而其餘[編纂]%將被用於開發針對更多類型空間（如辦公空間、商業綜合體、產業園區及公共場所）中更為複雜的場景的新服務流程。此外，我們亦計劃利用已確立的品牌知名度及市場地位，擴大我們的BPaaS解決方案的第三方客戶群。我們的遠程企業運營服務及遠程空間運營服務計劃詳情如下。

遠程企業運營服務的未來計劃

我們將繼續擴大與遠程企業運營服務有關的每項服務與解決方案的客戶群。恪守以客戶為中心的理念，我們計劃擴大對企業客戶的服務範圍及升級現有的服務組合，以緊跟客戶需求的變化。例如，我們計劃通過祥盈企服為企業客戶提供額外服務，比如針對更複雜的場景提供招聘、人力資源及收益業務流程外包升級服務，而這可能增加每名客戶的平均收益和每份合約的收益。

此外，我們計劃促進我們的遠程企業運營服務與其他業務線的協同效應。具體而言，我們計劃通過接觸商企和城市空間綜合服務等其他業務領域的現有及潛在企業客戶來擴大遠程企業運營服務的客戶群。

遠程空間運營服務的未來計劃

我們將繼續為我們的現有及新訂約城市空間整合服務客戶提供優質的遠程空間運營服務，以發展及提高我們的聲譽及市場領先地位，並維持及增加其對我們的BPaaS解決方案的訂閱。我們亦計劃利用萬物雲街道不斷上升的集中度來擴大我們遠程空間運營服務的客戶群。

此外，我們將繼續增強遠程空間運營服務與其他業務領域的協同效應。BPaaS解決方案的擴張及發展將提高我們住宅物業服務及城市空間整合服務的管理效率。具體而言，BPaaS解決方案在萬物雲街道的廣泛應用將提高相關項目的利潤率。

業 務

我們的員工

我們從1990年從事物業服務以來，歷經30餘年，形成了深厚的服務文化，並塑造了一支以客戶為中心、持續創新的服務團隊。我們進一步建立了可以傳承圍繞「做服務者」、「永爭第一」及「陽光健康」的價值觀的企業文化與經營體系，持續吸引與挽留適配業務發展需要的人才隊伍。此外，我們的人力資源結構支持業務轉型與發展，從以擔任客戶服務類人員為主，逐步涵蓋銷售及營銷、科研及運營、物業及工程交付及職能支持等類型，形成了多樣化、全體系的適應業務發展需要的人才隊伍。

截至2022年3月31日，我們合共擁有106,417名僱員。下表載列我們截至2022年3月31日按職能劃分的僱員人數及明細：

職能／部門	僱員人數	佔我們僱員的百分比 (%)
管理人員.....	1,634	1.5
客戶服務類人員.....	19,754	18.6
銷售及營銷類人員.....	5,804	5.5
科研及運營類人員.....	2,046	1.9
物業及工程交付類人員.....	72,780	68.4
職能支持類人員.....	4,399	4.1
合計.....	<u>106,417</u>	<u>100.0</u>

下表載列截至2022年3月31日我們按地理區域劃分的僱員人數及明細：

地區	僱員人數	佔我們僱員的百分比 (%)
東北地區.....	6,124	5.8
華北地區.....	15,907	14.9
華東地區.....	35,126	33.0
華南地區.....	29,586	27.8
華中地區.....	8,114	7.6
西部地區.....	11,560	10.9
合計.....	<u>106,417</u>	<u>100.0</u>

業 務

我們的服務管家和項目經理團隊具備良好的職業道德及可貴的品質（如親和、誠實與吃苦耐勞），致力於提供優質客戶服務。我們通過標準化服務體系、專業化培訓機制、高級管理人員以身垂范等方式，推動員工不斷精進專業水平、持續優化客戶體驗。此外，通過全國業務發展與本集團內部一以貫之的企業文化，我們得以在全國各地交付穩定統一的優質服務。我們主要通過自主培養並實施培養專業服務者的全面培訓方案發展與鞏固我們的團隊。除此之外，我們推出了面向應屆高校畢業生的「萬物生 V Trainee」項目，使得我們不斷吸引高素質後備人才的加入，為他們提供系統的實踐機會，並為我們自己儲備專業服務人才與管理骨幹。

過去，我們團隊的成長分別經歷了全面市場化與科技進步的兩次主要變革。在首次全面市場化變革的過程中，我們通過有效整合不同的功能條線建立職業發展路徑，鼓勵客戶服務類人員承擔營銷與銷售職能，進而搭建起一支專業化的銷售與營銷團隊。一方面，豐富的客戶服務經驗使得我們的市場團隊得以洞悉客戶需求，令我們的社區空間服務具備極強的業務增長潛力；另一方面，我們通過推進各類專項技能的賦能學習計劃，增強員工的專業水平，使其能為商務政企等機構客戶提供全面的解決方案。

此外，在科技轉型的過程中，我們致力於吸納來自互聯網、物聯網及人工智能等先進技術領域的具有豐富經驗的人才。我們建立了涵蓋產品與研發、數字運營、科技商務等全域的強有力科研及業務運營團隊，藉此將產品、研發及運營融為一體。具體而言，我們通過優化產品管理的運營流程及業務團隊，逐步將現場作業變革為遠程運營，並隨之建立了遠程數字運營團隊，極大地促進了我們科技驅動業務運營的持續發展。

憑藉我們的物業及工程交付團隊，我們得以為客戶提供高質量的產品與服務解決方案。除此之外，藉助廣受認可及經驗成熟的「服務管家系統」，我們不僅可以從客戶角度出發為其提供貼心的服務體驗，更能夠為客戶提供定制化的服務，從而滿足客戶需求，並由此不斷優化我們的物業及工程交付流程。

我們構建了具有豐富行業經驗的職能支持團隊，通過尖端科技賦能、大數據分析、流程體系優化與職能共享等方式支持業務成長及風險管理。我們將繼續推進在多業務條線內實現運營效率優化和協同。

業 務

我們認為員工是最寶貴的財富。為了幫助我們的員工更好地理解及踐行「做服務者」、「永爭第一」及「陽光健康」的價值觀，我們為每位新員工配備了「入職指南」。在新員工轉正前，我們為其提供多項培訓，覆蓋客戶服務、銷售、運營及工程交付等主題，令員工深入理解各自的專業領域。此外，我們持續開展的領導力發展計劃專注於戰略性地發展員工的管理能力，使我們得以物色各職級踐行公司文化價值觀、業績表現卓越、具備出色商業頭腦、擁有客戶服務意識、敢於創新的人才。

截至2022年3月31日，我們暫未成立工會。我們在為業務經營招聘合適的員工方面並無遇到任何重大困難，我們亦無與員工發生任何重大勞動糾紛，或遭遇任何可能對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的罷工、勞工糾紛或勞工行動。

派遣員工

根據於2014年3月1日生效的《勞務派遣暫行規定》（「《暫行規定》」），用工單位應當嚴格控制勞務派遣用工數量，使用的被派遣勞動者數量不得超過其用工總量的10%。如果違反《暫行規定》，由有關勞動部門責令違規公司改正；逾期不改正的，超出部分以每人人民幣5,000元以上人民幣10,000元以下的標準處以罰款。截至最後實際可行日期，我們一家附屬公司的派遣員工數量超過《暫行規定》所規定的10%閾值，該附屬公司聘用的派遣員工共有66名，涉及超過10%閾值。該等派遣員工主要受聘從事輔助性崗位。因此，我們可能被處以的潛在最高罰款為人民幣660,000元。為了將我們聘用的派遣員工比例降低至符合《暫行規定》的水平，截至最後實際可行日期，我們正在通過與符合我們聘用標準的員工建立正式的僱傭關係以縮減聘用派遣員工的規模。我們亦加強了若干內部控制措施，如編製控制名單，以監察派遣員工的比例，而該名單將定期提交予各附屬公司人力資源部門主管以供審閱。我們將確保上文所述派遣員工數量在[編纂]前不會超過10%閾值。

經考慮(i)相關勞動管理部門書面確認（據中國法律顧問告知，該等確認由主管部門作出）我們不存在因違反中國適用的勞動保護法律法規而受到重大行政處罰的情形；及(ii)截至最後實際可行日期，相關勞動管理部門並未要求我們對相關事項進行整改，董事認為，該等事項將不會對我們的業務或經營業績造成重大不利影響。

業 務

社會保險及住房公積金供款

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，在某些特殊情況下，我們沒有為部分員工登記及／或全額繳納社會保險及住房公積金。根據《住房公積金管理條例》，(i) 如果我們未能在規定的最後期限之前辦理住房公積金登記，我們不合規的附屬公司或分支機構或會被處以人民幣10,000元至人民幣50,000元的罰款；及(ii) 如果我們未能在規定的最後期限內繳納住房公積金供款，相關人民法院或會責令我們作出相關付款。根據《中華人民共和國社會保險法》，就未在規定的最後期限內足額繳納的欠繳社會保險基金供款而言，我們可能會被處以自欠繳之日起按日收取0.05%的滯納金。如果未能在規定期限內繳納供款，我們可能會被處以欠繳供款金額一至三倍的罰款。由於截至2022年6月30日，130名僱員欠繳社會保險費人民幣1,941,800元，如我們未於政府規定的期限內按要求繳納相關款項，則我們可能被處以相當於我們欠繳的社會保險費三倍的潛在最高罰款。截至2022年6月30日，305名僱員欠繳住房公積金供款人民幣1,140,000元，因此，相關部門可能會責令我們在規定期限內足額繳納欠繳金額。

於往績記錄期間，我們的員工與我們之間或相關政府部門與我們之間並無就社會保障保險或住房公積金供款發生重大爭議。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們尚未收到有關政府部門要求我們繳納有關社會保障保險或住房公積金供款罰款的任何命令，且我們尚不知曉我們須就此類事項接受任何形式的調查。我們的中國法律顧問認為，如果我們的附屬公司在收到中國主管監管機構發出的要求整改不合規行為的相關通知後及時足額繳納社會保險和住房公積金，我們被處以罰款的風險較低。因此，我們並無對社會保險及住房公積金供款作出計提撥備。根據上述法律意見，我們的董事認為該不合規行為不會對我們產生重大的運營或財務影響。

截至最後實際可行日期，我們已實施有關作出社會保障保險和住房公積金供款的指引。該等指引要求我們保留員工合同及其薪酬的詳細記錄。我們的人力資源行政部門直接負責審核我們的員工工資，以確保社會保險保障和住房公積金供款已妥為按照適用的法律法規繳納，並將持續監督我們的持續合規性，及時調查任何發現的問題並

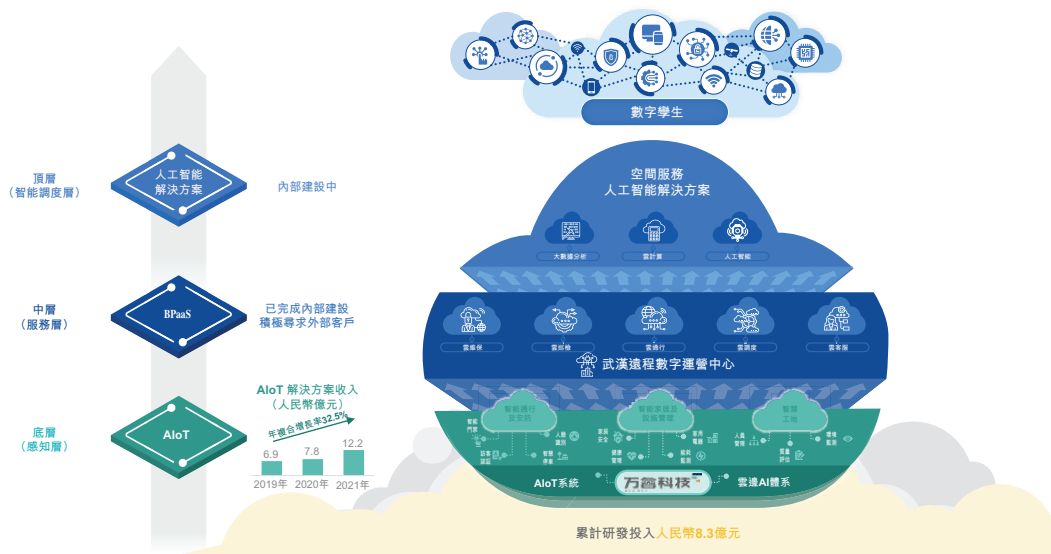
業 務

與相關地方政府部門溝通，以確保我們履行適用中國法律法規項下的義務。除上述情況外，如果我們收到相關政府部門的任何要求，我們承諾在規定期限內完成必要的登記或作出相關供款。

研發

我們認為科技對我們成功提供服務而言至關重要，並在優化運營效率及提高盈利能力方面發揮著至關重要的作用。隨著我們在建立創新能力方面的長期投資，我們不斷強化我們的競爭優勢，在市場中脫穎而出。

下圖載列我們技術平台的架構：



底層 (感知層)：AIoT系統和雲邊協同能力

十年來我們一直在進行戰略投資，開發AIoT系統和雲邊協同能力。我們智能社區和智能建築的整個軟件堆棧乃基於AIoT系統，AIoT系統配備有高精度邊端服務器及智能設備。遙感已成為我們執行傳統上由現場技術人員執行的常規設備檢查任務的關鍵解決方案。通過機器學習算法和數據分析功能，我們安裝在攝像機和其他傳感設備旁的邊端服務器能夠對周邊環境及現場設備進行不間斷監測。一旦我們的人工智能算法監測到異常情況，他們就可以自動生成工作指令並應對緊急情況。

業 務

我們標誌性系列智能設備黑貓體現了我們在AIoT技術方面的最新進展。其是AIoT解決方案之一部分，可應用於廣泛的物業服務設置中，包括自動巡邏、遠程門禁、視頻監控、自動停車場管理、智能照明及環境監測。黑貓協助物業服務提供商監測物業各個方面的關鍵信息。截至最後實際可行日期，我們的AIoT解決方案已經商業化並成為快速增長的收入來源。請參閱「—AIoT及BPaaS解決方案服務—AIoT解決方案」。

中層（服務層）：AIoT系統和遠程操控能力支持的BPaaS解決方案

我們認為，數字化戰略的成功實施需要雲化方法，並付出巨大的努力開發一個有效協調人、智能設備和服務流程的數字系統。基於雲計算的軟件將我們的員工從勞動密集型的工作中解放出來，使他們能夠靈活地應對客戶的各種服務要求。下文載列我們科技服務的核心功能：

- **雲巡檢**。我們通過無線傳感器對設備及設施進行數字化管理。該等傳感器安置在多個地點，以跟蹤及監控我們設備及設施的運行情況。設備管理者會在出現錯誤時收到即時通知，從而有效縮短響應時間並提高維護效率。
- **雲維保**。我們的物聯網賦能解決方案處理無線傳感器實時收集的資料，使我們能夠準確地預見及識別維護需求，避免日後相關維護成本變得高昂。
- **雲調度**。我們的雲平台能夠集中管理和協調資源，為我們的在管物業提供緊急場景和相關運營數據的即時可見性。
- **雲客服**。我們雲平台將各種客戶服務功能（通常由位於我們所管理的住宅物業的物業管理服務中心承擔）實現數字化，例如(i)收取物業服務費；(ii)處理維修及維護請求；及(iii)發佈社區活動的管理通知及公告。
- **雲通行**。我們利用深度學習、大數據分析及物聯網技術工具集，通過黑貓三號等硬件產品提供的智能門禁解決方案，使物業管理者能夠在不影響安全的情況下提供無人值守、無憂的服務。

業 務

我們已成功推出基於底層AIoT系統的武漢遠程數據運營中心，一個具備數碼服務程序的遠程運營系統兼管理平台。截至2022年3月31日，我們的武漢遠程數據運營中心實現了全國超過2,000個物業項目的聯動。

上述所有技術成就都是我們BPaaS解決方案的堅實基礎及組成部分。BPaaS利用雲計算范式將實踐知識轉化為標準化模塊，涵蓋客戶服務、安全管理、機電設備維護、清潔及各種服務流程。由於其靈活性和適應性，這些解決方案被廣泛應用於我們管理的社區、商企和城市空間。我們正積極為我們的BPaaS解決方案接觸外部客戶，以實現商業化的最終目標。

頂層（智能協作層）：人工智能解決方案

我們技術體系的頂層仍在內部建設中。

我們的研究團隊

我們擁有一支負責研發及技術實施的內部團隊，截至2022年3月31日，該團隊包括464名僱員。於往績記錄期間，我們的研發開支為人民幣203.6百萬元、人民幣249.5百萬元、人民幣373.7百萬元及人民幣105.2百萬元。

數據保護及隱私

我們設立了數據與信息技術中心，負責信息和數據安全管理。為保證我們所收集的個人信息得到充分保護和處理，我們成立了由數據保護員（「**數據保護員**」）監管的個人信息合規管理團隊。我們還建立了旨在規範和限制內部數據管理和使用過程的內部政策，包括但不限於《個人信息保護政策》、《個人信息權利應對程序》、《個人信息事件應對程序》、《面部信息保護合規準則》、《個人信息安全影響評估程序》和《數據分類政策》等。除個人信息保護政策外，我們還制定了規範信息安全管理、風險評估、事件分類和管理、審查和管理等方面的全面風險及安全管理政策。

業 務

我們收集、處理及存儲有關我們的用戶、業務合作夥伴及僱員的大量數據，包括涉及我們用戶的個人信息，例如姓名、性別、出生日期、身份證號、住址、聯繫電話、電郵地址、車牌號、用戶所屬公司的名稱及地址、地理位置及面部信息。對於我們的門禁產品和相關服務而言，除通過線下物業管理服務收集個人信息外，我們主要通過應用程序及小程序收集用戶的個人信息。我們收集的個人信息是我們提供門禁服務所必需的，通常包括用戶姓名、房間號、手機號碼、身份證號、面部信息、車牌號（僅適用於智慧停車）及僱傭單位身份（僅適用於商企物業門禁）。我們已為每個線上渠道制定隱私政策，向用戶說明我們將如何處理他們的個人信息，並在我們收集他們的任何個人信息前徵得他們同意。在收集他們的個人信息後，我們將根據個人信息保護和數據安全方面的內部政策存儲和處理這些數據。

在提供AIoT解決方案服務時，我們可能會根據所涉及的智能設備而收集不同類型的數據。行人出入控制設備通常收集用戶的通行記錄、進入時間和面部信息（經用戶同意）、訪客姓名、身份證號、手機號碼和面部信息（僅適用於快遞員）。智慧停車設備通常收集用戶的通行記錄、進入時間和車牌號。環境監測設備通常收集有關我們的服務及房地產開發中所使用的各類設備的運行及維護，如施工現場的溫度及粉塵濃度、泵房壓力等不同類型的數據。智能設施管理設備通常收集用於商企物業及產業園區，如用於控制電梯、燈光、空調等設施的不同設施的運行數據。BPaaS解決方案服務由AIoT系統及通常利用通過上述智能設備收集的數據支持。

我們制定了客戶數據監控系統。我們每月進行數據安全檢查，每季度進行數據管理檢查。不屬於「客戶信息管理權限一覽表」的電子數據將被立即刪除。我們已設立專門的數據安全審查小組，每年進行數據安全審查，在審查過程中，我們會審查數據安全系統是否符合新的法律和監管要求。年度審查結束後，我們會編製一份數據安全報告，其中包括審查總結、潛在數據安全風險分析和改進數據監控系統的措施建議，該報告將至少保存三年。隨後，我們將相應地執行建議的措施和預防行動。

我們通過以下方法保護商業秘密及機密信息：(i)客戶關係管理（「CRM」）保密計劃；及(ii)客戶信息保密計劃。關於我們的CRM保密計劃，我們與客戶簽訂個人數據和隱私保護協議，在協議中我們徵求客戶的同意以獲取其身份證號碼、產權證書和電話

業 務

號碼等數據，用於物業服務以驗證其身份。關於我們的客戶信息保密計劃，我們指定了一台計算機作為客戶信息存儲計算機，並在其中設置了一個集中共享文件夾，僅用於存儲我們項目的客戶數據，並且僅獲得許可的若干人員可訪問該文件夾。客戶信息不得存儲於任何其他文件夾中。此外，如果涉及客戶的身份識別信息，則須將該等信息存於子文件夾中以提供進一步的保護。

我們嚴格監控和管理員工對客戶信息的處理。我們保留員工的學習記錄以監督其表現。此外，我們的每位員工均須向其主管報告其日常工作中的任何客戶信息管理洩漏的情況。更重要的是，我們的員工不得列印客戶信息，電子版的客戶信息設置了密碼，只有項目經理和客戶服務部的工作人員方可獲得該密碼。如果我們的任何員工違反數據安全法律或非法使用客戶信息，其可能會被報告至執法部門，相關負責人亦將受到我們的內部紀律處分。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，據我們所知，我們並無涉及任何與侵犯個人信息保護有關的重大訴訟或法律程序，亦無與個人信息保護有關的重大申索待決或被提出。我們中國法律顧問認為，我們在所有重大方面均已遵守目前有效的及已公佈的有關網絡安全和數據保護的中國適用法律法規。

我們收購陽光智博

我們於2021年9月27日完成了對陽光智博的收購（「**陽光智博收購**」），自此，其經營業績被合併至我們的業績中。因此，本集團於2019年及2020年的歷史經營業績，以及截至2019年及2020年12月31日的財務狀況均不包括陽光智博的經營業績及財務狀況。本集團於陽光智博收購之前的特定時期或截至特定日期（視情況而定）的運營指標也不包括陽光智博的運營指標。自陽光智博收購以來，陽光智博為本集團貢獻了人民幣659.2百萬元的收入，佔我們2021年總收入的2.8%。我們認為收購陽光智博有助於(i)通過擴大我們在華東（尤其是福建省）的市場份額，部署我們的「萬物雲街道」模式；(ii)通過地理互補的物業服務項目組合實現協同效應；及(iii)擴大我們增值服務的市場覆蓋範圍。

業 務

COVID-19疫情的影響

COVID-19疫情對我們業務運營的影響

於2020年1月，COVID-19引起的全球疫情爆發，對此後的全球經濟產生了影響。為了遏制疫情蔓延，中國內地及香港均採取了嚴格措施，如出行限制、強制隔離要求和控制社交距離措施，對宏觀經濟狀況產生了不利影響。自2020年初以來，中國多地爆發COVID-19疫情，導致經濟活動暫時中斷，中國政府已實施多項防疫政策，比如在多個城市實施出行限制和強制隔離措施、延長企業停產時間，以及對感染者和被視作潛在感染者實施強制隔離的要求。在香港，COVID-19爆發（尤其是自2022年初以來最近的第五波病毒）導致了嚴格的社交距離控制措施被施行，影響多種經營活動。有關當局已推出多項應對措施，包括推出數輪抗疫資金，減輕個人和企業的經濟負擔，保障勞工就業。這些舉措為緩解COVID-19疫情的負面影響發揮了重要作用。

從財務角度來看，我們因實施加強衛生、預防及其他疫情控制措施而產生了額外費用，但同時也受益於中國內地及香港政府當局的經濟救濟政策。例如，2020年1月1日至2022年6月30日期間，我們因實施該等加強衛生和預防措施而產生的總成本約為人民幣46.7百萬元。於2020年及截至2022年6月30日止六個月，我們因COVID-19而獲得的社會保險減免及政府補助分別為人民幣432.8百萬元及人民幣10.8百萬元。儘管受到COVID-19疫情的阻礙，於往績記錄期間，我們的住宅物業服務以及物業及設施管理服務的服務費相關收繳率保持相對穩定。於往績記錄期間，我們住宅物業服務費的收繳率分別為94.4%、93.7%、94.7%及94.7%，而物業及設施管理服務費的收繳率分別為95.2%、97.0%、96.9%及97.0%。由於在部分地區重新實施不同程度的暫時性限制等措施以遏制傳染，我們的經營業績可能會受到負面影響。例如，鑒於近期於上海出現了傳染性更強的奧密克戎變種，我們預計物業及設施管理服務費的收繳率於2022年將有所下降，主要是由於大量企業及機構客戶採用臨時居家辦公政策，以及主要城市（尤其是上海）的全城封鎖。截至2022年6月30日止六個月，我們物業及設施管理服務的收入損失估計約為人民幣44.2百萬元，其中約人民幣20.1百萬元的損失歸因於上海全城封鎖的影響。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，由於COVID-19疫情的限制

業 務

措施，我們的物業及設施管理項目中的若干工作場所及商業場所，以及若干城市的樸鄰門店暫時關閉，且其存在不確定性。但是我們卓越的執行力及組織速度有助於我們進一步獲得客戶對我們社區服務能力的信任。請參閱「概要－COVID-19疫情的影響」及「風險因素－我們的業務運營及財務表現已經並可能繼續受到COVID-19疫情的影響」。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，COVID-19疫情對我們其他社區增值服務及開發商增值服務並無產生重大不利影響，主要由於其中涉及的絕大多數服務和交易通常並非依靠線下門店運營、面對面溝通及實物交付。於往績記錄期間，該等業務條線的財務表現受到與COVID-19無關的因素影響。具體而言，我們增值服務的收入及毛利率於往績記錄期間持續增加，這與我們的業務擴張一致。請參閱「財務資料－合併損益表的主要組成部分－收入」及「財務資料－合併損益表的主要組成部分－毛利及毛利率」。我們意識到，於COVID-19疫情爆發後，社區、商企和城市空間的客戶對交互方式和服務質量有更高的期望。我們強大的品牌認知度、發展垂直技能以滿足不斷發展的客戶需求的能力及遠程運營的優勢，預計將進一步加強我們所服務空間內的客戶關係。

我們的董事認為，上述對本集團的經營業績及財務狀況的影響是暫時的和可控的。隨後，我們恢復了正常的業務運營，於2020年及2021年，COVID-19疫情對我們業績的影響極小。

我們就COVID-19疫情採取的應急計劃和應對措施

COVID-19疫情對我們的危機管理能力是一次巨大的考驗。作為物業管理領域的行業領導者，我們獲選為中國政府為應對COVID-19疫情而建立的首家急救專科戰地醫院火神山醫院的物業管理者。我們還編寫了一本名為《樓宇復工指南－中國實踐》的手冊，該手冊提供了對於中國商企物業的物業管理公司如何應對疫情的實際見解，包括為保證物業及工作場所安全及快速重新開放而採取的措施。

此外，我們實施了一項應急計劃，並對我們所有在管物業均採取了加強衛生和預防措施，以保障客戶和員工的健康，詳情如下：

- 成立了恢復預備工作組(RRTF)，帶領我們所有的附屬公司為復工作出準備並提供解決方案；
- 在我們業務所在的城市出現COVID-19疫情爆發時，協調社區層面的大規模核酸檢測工作。

業 務

- 為我們的員工提供個人衛生培訓，以提高其健康意識，並建立一個有關報告疑似感染病例的機制；
- 為我們的員工及客戶制定與處理感染COVID-19病例有關的多層次應急計劃；
- 為我們的員工購買防疫物資（如口罩、消毒劑及手套），以預防任何潛在的病例；
- 定期對在管物業的公共區域進行消毒及保持清潔；及
- 協助地方政府監督隔離家庭並為其提供配送服務。

從2020年1月1日起直至2022年6月30日，我們因實施該等加強衛生和預防措施而產生的總成本約為人民幣46.7百萬元。

COVID-19疫情對我們業務策略的影響

鑒於政府為抗擊COVID-19疫情而持續實施的社交距離控制措施，以及客戶對卓越定義的根本變化，我們繼續在開發新服務和技術解決方案方面進行大量投資，這使我們能夠更好地應對該等挑戰，並為社區、商企和城市空間的各受益者（包括業主、居民、租戶、我們的員工和政府部門）創造價值。我們在COVID-19疫情期間表現出的敏捷性和韌性，說明了我們如何在我們經營的各個市場中保持強勁的增長勢頭和領先地位。

銷售與營銷

住宅物業服務

我們配備銷售及營銷人員，確保自上而下有效地實施我們的業務發展戰略。我們住宅運營中心的運營管理部門主要負責制定和執行我們的整體營銷策略、進行營銷研究及為我們的區域分支機構提供培訓課程。此外，我們的住宅物業服務區域銷售及營銷團隊還負責尋找潛在的市場機會，推動公司發展，並對潛在市場進行研究，談判和參與投標以獲得與第三方物業開發商的新合同，維護和加強我們與現有客戶的關係。

業 務

物業及設施管理服務

我們的物業及設施管理服務銷售及營銷團隊主要負責(i)與潛在客戶磋商，以及維護和加強與現有客戶的關係；(ii)根據不同地區客戶的具體要求，制定及落實營銷策略；及(iii)與本集團其他職能部門合作，制定符合客戶期望的服務和價格方案。

城市空間整合服務

我們的城市空間整合服務銷售及營銷團隊主要負責制定和執行我們的城市空間整合服務整體營銷策略，維護我們與全國各地方政府部門的關係，組織進行與城市空間相關的城市發展與公共管理創新模式研究，開展政府政策與法規市場調研，並發掘和跟進投標機會。此外，我們的城市空間整合服務銷售及營銷團隊還負責為我們的客戶制定和實施切實可行的計劃。

客戶

我們擁有龐大、不斷增長及忠誠的客戶基礎，主要包括業主、住戶、物業開發商及政府機構。於往績記錄期間，萬科集團及其合營企業或聯營公司獲授的信貸條款和其他商業條款與獨立第三方獲授的並無顯著差異。下表載列我們三個業務板塊各自的主要客戶類型。

業務板塊	主要客戶
社區空間居住消費服務	業主、業主委員會、住戶及物業開發商
商企和城市空間綜合服務	物業開發商、業主、租戶、各類工作環境的使用者及政府機構
AIoT及BPaaS解決方案服務	企業客戶、物業開發商和業主

於往績記錄期間，我們向五大客戶銷售所得收入分別為人民幣2,161.7百萬元、人民幣3,748.4百萬元、人民幣4,718.0百萬元及人民幣1,330.2百萬元，分別佔我們總收入約15.5%、20.7%、19.9%及19.4%。於往績記錄期間，我們向單一最大客戶萬科集團的銷售所得收入分別為人民幣1,770.0百萬元、人民幣2,798.7百萬元、人民幣3,820.5百萬元及人民幣899.9百萬元，分別佔我們總收入約12.7%、15.4%、16.1%及13.1%。請參閱「關連交易」。我們已與我們最大的客戶萬科集團建立持續業務關係與合作長達近三十年。於往績記錄期間，授予我們五大客戶的信貸期介乎30至180天。我們接受銀行轉賬付款。

業 務

下表載列於往績記錄期間我們五大客戶的若干詳情：

截至2022年3月31日止三個月

排名	客戶	客戶類型	與我們的業務 關係時長 (年)	我們提供的 產品／服務	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)	與我們的 關係
1.	萬科集團	房地產公司	28	物業及設施管理服務；住宅物業服務；城市空間整合服務；其他社區增值服務	899,931	13.1	關聯方
2.	客戶F	物業及設施管理服務提供商	22	物業及設施管理服務；住宅物業服務；居住相關資產服務；其他社區增值服務	248,606	3.6	獨立第三方
3.	客戶A	科技公司	7	物業及設施管理服務	96,235	1.4	獨立第三方
4.	客戶C	科技及平台運營公司	7	物業及設施管理服務	44,580	0.7	獨立第三方
5.	客戶B	科技公司	6	物業及設施管理服務	40,864	0.6	獨立第三方
					1,330,216	19.4	

附註：

- (1) 客戶A：一家總部位於深圳的非上市公司，在逾170個國家及地區提供信息通信技術基礎設施及智能設備，其亦名列《財富》世界500強。
- (2) 客戶B：一家於美國和香港證券市場雙重上市的互聯網科技公司，總部位於深圳，提供包括雲計算、廣告、金融科技及其他企業服務在內的廣泛服務，以支持客戶的數字化轉型及業務。
- (3) 客戶C：一家於美國和香港市場雙重上市的科技公司，總部位於杭州，專門從事電子商務、零售、互聯網及科技。
- (4) 客戶F：一家於深圳證券交易所上市的公司，總部位於上海，專注於提供房地產開發、物業管理及城市空間等服務。

業 務

2021年

排名	客戶	客戶類型	與我們的業務 關係時長 (年)	我們提供的 產品／服務	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)	與我們的 關係
1.	萬科集團	房地產公司	28	物業及設施管理服務；住宅物業服務；城市空間整合服務；其他社區增值服務	3,820,494	16.1	關聯方
2.	客戶A	科技公司	7	物業及設施管理服務	397,124	1.7	獨立第三方
3.	客戶F	物業及設施管理服務提供商	22	物業及設施管理服務；住宅物業服務；居住相關資產服務；其他社區增值服務	199,186	0.8	獨立第三方
4.	客戶C	科技及平台運營公司	7	物業及設施管理服務	153,381	0.7	獨立第三方
5.	客戶B	科技公司	6	物業及設施管理服務	147,853	0.6	獨立第三方
					4,718,038	19.9	

業 務

2020年

排名	客戶	客戶類型	與我們的業務 關係時長 (年)	我們提供的 產品／服務	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)	與我們的 關係
1.	萬科集團	房地產公司	28	物業及設施服務； 住宅物業服務； 城市空間整合服 務；其他社區增 值服務	2,798,713	15.4	關聯方
2.	客戶A	科技公司	7	物業及設施服務	580,910	3.2	獨立第三方
3.	客戶B	科技公司	6	物業及設施服務	130,780	0.7	獨立第三方
4.	客戶D	商業服務公司	6	物業及設施服務	121,221	0.7	獨立第三方
5.	客戶C	科技及平台 運營公司	7	物業及設施服務	116,778	0.6	獨立第三方
					3,748,402	20.7	

附註：

- (1) 客戶D：一家總部位於北京的非上市公司，專注於提供投資管理、投資諮詢及企業諮詢等資產管理服务。

業 務

2019年

排名	客戶	客戶類型	與我們的業務 關係時長 (年)	我們提供的 產品／服務	收入 (人民幣千元)	佔總收入 百分比 (%)	與我們的 關係
1.	萬科集團	房地產公司	28	物業及設施服務； 住宅物業服務； 城市空間整合服 務；其他社區增 值服務	1,770,004	12.7	關聯方
2.	客戶B	科技公司	6	物業及設施服務	136,501	1.0	獨立第三方
3.	客戶C	科技及平台 運營公司	7	物業及設施服務	111,965	0.8	獨立第三方
4.	客戶A	科技公司	7	物業及設施服務	72,381	0.5	獨立第三方
5.	客戶E	廣告公司	8	其他社區增值服務	70,887	0.5	獨立第三方
					2,161,739	15.5	

附註：

- (1) 客戶E：一家於深圳證券交易所上市的公司，總部位於上海，其亦為中國最大的線下廣告解決方案提供商之一及最大的電梯廣告傳媒集團之一。

截至最後實際可行日期，除上述披露者外，據董事所知，概無董事、其緊密聯繫人或持有我們已發行股本5%以上的任何股東於我們的任何五大客戶（萬科集團除外）中持有任何權益。

業 務

供應商

我們擁有龐大而穩定的供應商基礎，主要包括能源服務、安保、電梯維修、清潔和信息技術服務供應商。下表載列我們三個業務板塊的主要供應商的類別。

業務板塊	主要供應商
社區空間居住消費服務	能源服務、安保、電梯維修、清潔和信息技術服務供應商
商企和城市空間綜合服務	能源服務、安保、電梯維修、清潔和信息技術服務供應商
AIoT及BPaaS解決方案服務	信息技術基礎耗材和設備供應商、軟件開發商和招聘服務供應商

於往績記錄期間，我們向前五大供應商作出的採購額分別為人民幣259.8百萬元、人民幣3,364.7百萬元、人民幣4,177.7百萬元及人民幣1,255.0百萬元，分別約佔我們總採購額的5.6%、44.6%、38.0%及36.7%。於往績記錄期間，我們向單一最大供應商作出的採購額分別為人民幣97.9百萬元、人民幣2,993.2百萬元、人民幣3,699.9百萬元及人民幣1,087.3百萬元，分別約佔我們總採購額的2.1%、39.7%、33.7%及31.8%。

下表載列於往績記錄期間我們前五大供應商的詳情：

截至2022年3月31日止三個月

排名	供應商	供應商類型	與我們的業務關係時長 (年)	供應商提供的產品/服務	收入 (人民幣千元)	佔總採購額百分比 (%)	與我們的關係
1.	萬御	安防服務提供商	3	安防外包、機電維修外包	1,087,314	31.8	關聯方
2.	供應商A	電梯生產商	10	電梯維修外包	73,338	2.1	獨立第三方
3.	供應商B	電梯生產商	7	電梯維修外包	41,810	1.2	獨立第三方
4.	供應商E	清潔服務提供商	8	清潔服務外包	26,596	0.8	獨立第三方
5.	供應商F	安防服務提供商	0.5	安防外包	25,910	0.8	獨立第三方
					<u>1,254,968</u>	<u>36.7</u>	

業 務

附註：

- (1) 客戶A：一家非上市的電梯製造公司，總部位於廣州，專注於為城市及建築的發展提供可持續的產品及服務解決方案，其亦名列中國外商投資企業500強。
- (2) 客戶B：一家領先的電梯及自動扶梯供應商，於芬蘭的納斯達克赫爾辛基有限公司上市。
- (3) 客戶E：一家位於北京的非上市公司，專注於提供清潔、垃圾處理及環境衛生等服務。
- (4) 客戶F：一家總部位於福建省福州市的非上市公司，專注於提供秩序維護服務。

2021年

排名	供應商	供應商類型	與我們的業務關係時長 (年)	供應商提供的產品／服務	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額百分比 (%)	與我們的關係
1.	萬御	安防服務提供商	3	安防外包、機電 維保外包	3,699,928	33.7	關聯方
2.	供應商A	電梯生產商	10	電梯維保外包	199,898	1.8	獨立第三方
3.	供應商B	電梯生產商	7	電梯維保外包	109,055	1.0	獨立第三方
4.	萬科集團	房地產公司	28	信息技術／租房／ 財務外包	92,100	0.8	關聯方
5.	供應商E	清潔服務提供商	8	清潔服務外包	76,737	0.7	獨立第三方
					4,177,719	38.0	

業 務

2020年

排名	供應商	供應商類型	與我們的業務關係時長 (年)	供應商提供的產品／服務	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額百分比 (%)	與我們的關係
1.	萬御	安防服務提供商	3	安防外包、機電 維保外包	2,993,171	39.7	關聯方
2.	供應商A	電梯生產商	10	電梯維保外包	108,327	1.4	獨立第三方
3.	萬科集團	房地產公司	28	信息技術／租房／ 財務外包	100,423	1.3	關聯方
4.	供應商D	電子商務平台	4	維修及物料消耗	100,217	1.3	獨立第三方
5.	供應商B	電梯生產商	7	電梯維保外包	62,557	0.8	獨立第三方
					<u>3,364,694</u>	<u>44.6</u>	

附註：

- (1) 供應商D：一家中國電商公司，為一家於美國及香港證券市場雙重上市公司的附屬公司，總部位於北京。

2019年

排名	供應商	供應商類型	與我們的業務關係時長 (年)	供應商提供的產品／服務	採購額 (人民幣千元)	佔總採購額百分比 (%)	與我們的關係
1.	供應商A	電梯生產商	10	電梯維保外包	97,870	2.1	獨立第三方
2.	供應商B	電梯生產商	7	電梯維保外包	45,499	1.0	獨立第三方
3.	供應商C	保險公司	6	商業保險費	40,143	0.9	獨立第三方
4.	萬科集團	房地產公司	28	信息技術／租房／ 財務外包	39,166	0.8	關聯方
5.	供應商D	電子商務平台	4	維修及物料消耗	37,165	0.8	獨立第三方
					<u>259,842</u>	<u>5.6</u>	

附註：

- (1) 供應商C：一家在香港聯交所和上海證券交易所雙重上市的保險公司，總部位於北京。

業 務

於往績記錄期間，我們在運營中並無遭遇任何與供應商有關的重大延誤、供應短缺或中斷，或任何歸因於供應商的重大產品索賠。截至最後實際可行日期，除上文所披露者外，據董事所知，概無董事、其緊密聯繫人或擁有我們已發行股本5%以上的任何股東於我們任何前五大供應商（萬科集團除外）中持有任何權益。我們與前五大供應商並無訂立任何長期協議。我們通常與供應商訂立為期一年的協議並於磋商之後續簽。向供應商作出的付款通常通過銀行轉賬按月結清。

分包

我們將部分勞動密集型服務及專業服務外包給分包商，主要包括清潔、綠化及園藝以及維修保養服務，這使我們能夠提高服務質量，降低運營及人工成本，並將更多的資源用於管理及其他增值服務。我們認為，相關分包安排可讓我們充分利用分包商的人力資源及技術專長，提高我們整體運營的盈利能力。截至2022年3月31日，我們聘用了逾9,000名第三方分包商。於往績記錄期間，分包成本分別為人民幣2,455.4百萬元、人民幣6,732.5百萬元、人民幣8,512.2百萬元及人民幣2,666.0百萬元，分別約佔同年我們總銷售成本的21.4%、45.5%、43.3%及45.5%。於2019年、2020年、2021年及截至2022年3月31日止三個月，前五大分包商的分包成本分別為人民幣234.0百萬元、人民幣3,261.4百萬元、人民幣4,145.1百萬元及人民幣1,255.0百萬元，分別佔同期總分包成本的9.5%、48.4%、48.7%及47.1%。於往績記錄期間，前五大分包商均與萬科集團無關。此外，董事確認，截至最後實際可行日期，我們與分包商之間並無任何重大爭議。

截至最後實際可行日期，據董事所知，概無董事、其緊密聯繫人或擁有我們股本5%以上的任何股東於我們的任何前五大分包商中持有任何權益。

業 務

分包商內部控制機制

我們旨在建立及維持高效的綜合系統以管理分包商。具體而言，我們建立了一系列對分包商進行管理及監督，並隨著業務發展不斷完善的內部控制機制。我們對分包商的內部控制措施主要包括以下方面：

- **甄選**。我們通常會考慮到每個項目或任務的具體需求，根據具體情況制定我們對分包候選人的甄選標準。對於各分包項目，我們將嚴格遵循現行標準，並確保以公平高效的方式執行甄選程序。此外，為確保分包商的整體質量，我們根據一系列評估標準（包括註冊資本金額、註冊成立年限、整體運營規模、行業資質以及過往與我們的合作等）備存一份分包商名單。具體而言，如候選人過去曾與我們有過合作，我們在考慮未來與其合作時將審查其過去的表演記錄。
- **表現評審**。我們不斷監測及評估分包商在滿足我們要求方面的能力。我們已建立對分包商的監督機制，主要包括：(i)對不同類型的分包服務執行質量控制標準或指引，對分包商的表現進行評審，並定期對其評分；(ii)進行事先通知及未經通知的檢查，以確保分包商遵守分包協議的條款；及(iii)追蹤分包商的表現，並通過我們的記錄備存機制保存該等記錄，以供我們評估其整體表現。
- **針對特定服務的詳細指引**。我們已對若干需要密切監測及控制的特定服務制定詳細的指引。例如，我們已實施具體機制來管理及控制綠化服務，特別是由分包商提供的害蟲防治相關服務，例如：(i)我們將每兩週對分包商購買的消毒及滅菌產品（包括殺蟲劑）進行檢查／驗收；(ii)分包商須提交其每月消毒及滅菌計劃供我們審查；及(iii)我們將通過閉路電視攝像頭監控分包商使用消毒及滅菌產品的全過程。

業 務

分包協議主要條款

我們與分包商訂立的一般分包協議通常包括以下主要條款：

- *期限*。我們與分包商簽訂的分包協議的期限通常為一到兩年。
- *我們的責任*。我們負責為分包商提供必要的工作空間、設施及相關的文件和信息，以及配合他們的工作。我們還負責監督他們的工作，並在收到投訴時及時通知他們。
- *分包商的責任*。分包商有責任獲得開展業務所需的所有執照、許可證和證書。分包商亦有責任按照分包協議中約定的範圍、頻率和標準提供服務，同時遵守相關法律法規。
- *風險分擔*。分包商需自行管理其員工，並按照相關法律法規為其繳納社會保障和住房公積金費用。此外，分包商須承擔在提供服務過程中因其造成的任何安全事故、人身傷害事故或經濟損失。
- *分包費*。分包費通常按月支付。分包費包括原材料成本、人工成本、設備成本、稅項及其他雜項費用。
- *保密*。除非適用的法律、法規及法律程序允許，否則我們與分包商不得向任何第三方披露協議內容。保密條款在協議終止後仍然有效。
- *反賄賂*。我們及我們的員工不得向分包商提供和接受其任何回扣、現金或任何其他有價值物品作為賄賂，分包商亦不得提供或接受此類賄賂。
- *終止*。協議一般在期限屆滿時終止。我們僅能在協議規定的特定情況下提前終止協議，如分包商履約表現低於標準及違反協議中有關反賄賂的規定。

於往績記錄期間，與萬科集團簽訂的分包協議的主要條款及定價與獨立第三方分包商相當，均按公平原則訂立。

業 務

質量控制

我們認為質量控制是我們業務長期成功的關鍵。我們擁有一支專業的質量控制團隊，主要專注於在整個運營過程中維持服務標準，規範服務程序，以及監督服務質量。

對物業服務的質量控制

為確保能持續有效地提供優質服務，我們設立了多種程序及制度，以監督及維持我們的服務質量。我們的物業服務採用ISO9001:2015質量管理體系，並在2012年首次獲得相關認證。我們亦獲得了ISO14001:2015環境管理認證、ISO/IEC 27001:2013信息安全管理体系認證及ISO 45001:2018職業健康安全管理体系認證，以證明我們的服務質量。此外，我們通過四級質量控制監督體系定期密切監督我們的服務質量，該體系詳情載列如下：

- **總部級**。總部級負責建立服務質量標準，並設計適當評估工具用於確定質量控制的缺陷。
- **地區業務運營級**。地區業務運營級負責：(i)針對區域內在管物業制定質量控制監督計劃；(ii)對發現的質量控制缺陷提供整改措施指導；及(iii)推廣質量控制最佳實踐。
- **地區管理級**。區域管理級負責：(i)對在管物業進行質量檢查；及(ii)監督對所發現的質量控制缺陷實施整改措施。
- **項目級**。項目級負責：(i)定期自查並監督分包商的服務質量；及(ii)對所發現的質量控制缺陷實施整改措施。

對分包商的質量控制

我們通常在與分包商簽訂的協議中納入擬提供服務的詳細質量標準。我們定期監督和評估分包商的表現，當分包商的服務未達到約定標準時，我們可要求分包商採取必要的整改措施。如分包商未能達到協議中要求的質量標準，我們通常有合同權利調整分包費用或終止合同。

業 務

對第三方供應商的質量控制

我們實施多種措施及政策以確保第三方供應商提供的產品及服務質量。我們要求第三方供應商所提供的服務或產品符合若干質量標準。我們亦對我們的供應商是否符合我們的質量標準進行評估，如果發現第三方供應商違反我們的質量控制要求，我們將責令其採取必要的整改措施。如果第三方供應商的產品及服務的質量缺陷對我們的品牌形象產生不利影響，我們有權終止與第三方供應商的合作協議。

反饋及投訴管理

於我們的日常業務過程中，我們不時收到客戶對我們服務的反饋、建議和投訴。我們已建立內部程序用於記錄、處理與回復該等反饋、建議和投訴，並對我們的回復結果進行跟蹤審查。為確保我們工作的公平與透明，我們總部級的監督部門直接處理涉及欺詐、失職或違反法律法規的投訴。對於其他投訴，我們設有四級響應機制，將請求或投訴按嚴重程度分為四級，由相應的負責部門處理。我們要求所有來自客戶的請求和投訴均在規定時間內得到處理及解決。沒有得到及時處理的請求和投訴將在我們的機制中升級，最終予以解決。此外，為了提供更好的客戶體驗，加強客戶服務，我們設有服務熱線和電子郵箱，以便客戶諮詢我們的服務，並向我們投訴和反饋。

於往績記錄期間，我們並無收到任何會對我們的經營或財務業績產生重大不利影響的有關我們服務或產品的客戶投訴。

知識產權

我們將知識產權視為我們成功的關鍵。我們主要依賴於有關商標及商業秘密的法律法規以及僱員及第三方的保密與不競爭合約承諾來保護我們的知識產權。截至最後實際可行日期，我們已獲得773個已註冊商標，並已在中國註冊了29個域名。截至同日，我們還有54個專利及214個軟件版權。

業 務

保護我們的知識產權

我們已建立並實施保護我們知識產權的全面機制，包括原則和一般標準，以及保護我們所擁有的不同類別知識產權的詳細指引，主要包括以下方面：

- **商標**：我們已制定《商標管理指引》以供所有部門執行，當中涵蓋商標設計、申請、註冊、維護及防禦機制等程序。特別是，於提交商標申請之前，有關部門應向我們的法律部門提交商標申請建議書，以供審查。我們的法律部門將進行蒐索，以確保先前並無就有關建議商標建立有關類別的註冊及商標權。隨著我們的業務擴展，我們將根據新類別申請註冊，以取得我們商標的額外保護範圍，或在必要時註冊新設計的商標。此外，我們亦戰略性地在與其業務並非直接相關的類別提交若干商標的申請，以取得「防禦商標」，防止他人日後將我們的獨特商標用於其他商品或服務。
- **專利**：各業務部門負責本身部門的專利管理及保護，負責專利申請、註冊、使用、維護及記錄保存程序。特別是，我們已實施不同的機制，包括但不限於合約安排、報告系統及內部備案程序，以在各種情況下保護我們的專利權，例如僱員發明、與第三方合作開發、許可及專利轉讓。
- **軟件著作權**：我們已制定一系列與軟件著作權的註冊、保護、許可及轉讓管理有關的標準及指引。例如，我們要求在合約中明確規定與外部方共同開發的軟件的著作權所有權。我們的僱員在履行職責時不得侵犯他人的軟件著作權。

截至最後實際可行日期，我們並不知悉(i)我們侵犯任何第三方的任何知識產權或任何第三方侵犯我們的任何知識產權而可能對我們的業務經營產生重大不利影響的侵權行為；或(ii)與第三方有關知識產權的任何重大爭議。

業 務

與我們的知識產權有關的宣稱及負面新聞

我們可能不時面臨競爭對手或第三方指稱我們於日常業務過程中侵犯知識產權的申索。請參閱「風險因素－第三方可能宣稱或聲稱我們侵犯其知識產權，或會干擾及影響我們的業務」。為管理有關風險，我們已實施預防機制，例如，我們要求僱員在接到與我們的知識產權有關的任何侵權及指控通知後立即向我們報告，他們應收集並保護與有關事件相關的可用證據。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們主要遇到以下與我們的知識產權有關的宣稱及負面新聞：

「萬物梁行」及「樸鄰」商標涉嫌侵權

於2022年5月，我們知悉以下兩項指控：

- 一名申訴人指稱其為10個「萬物梁行」商標的擁有人，當中七個商標於第16類、第25類、第37類、第38類、第39類、第42類及第43類下註冊，兩個商標公佈為屬第35類及第41類，一個商標於第9類下進行初步審查（「指稱由申訴人擁有的萬物梁行商標」），並指稱本集團使用「萬物梁行」商標可能侵犯其知識產權。
- 另一名申訴人指稱其為12個於第9類、第16類、第25類、第29類、第30類、第37類、第38類、第39類、第40類、第42類、第44類及第45類下的「樸鄰」註冊商標（各為「指稱由申訴人擁有的樸鄰商標」）的擁有人，以及本集團使用「樸鄰」商標可能侵犯其知識產權。

我們的措施

截至收到有關指控日期，我們已註冊並維護在不同商標類別下的「萬物梁行」及「樸鄰」商標，包括第36類下的「萬物梁行」商標（「萬物梁行核心商標」）及第36類下的「樸鄰」商標（「樸鄰核心商標」），分別涵蓋我們的萬物梁行品牌（物業及設施管理）及樸鄰品牌（房屋銷售及租賃經紀）提供的主要業務。此外，經盡職及謹慎查詢後，就本集團所知，本集團並無獲知任何第三方就我們的萬物梁行核心商標及樸鄰核心商標提出任何撤銷／無效的申請，而本集團亦無獲悉中國國家知識產權局商標局（「商標局」）對我們的萬物梁行核心商標及樸鄰核心商標作出的任何撤銷／無效的決定。

業 務

根據商標局公佈的記錄（「商標公開記錄」），我們亦注意到，我們的萬物梁行核心商標及樸鄰核心商標均在所有指稱由申訴人擁有的萬物梁行及樸鄰商標註冊之前註冊。

此外，我們進行了內部審查，並根據我們的內部記錄確認，在我們之前的商標維護過程中，我們已於2021年6月向商標局提交了針對若干指稱由申訴人擁有的樸鄰商標的異議通知，因此，截至收到有關指控日期，該等商標其中七項正在接受商標局的無效審查。為防止有關申訴人潛在的商標侵權並保護我們的商標權，我們於2022年6月提交對所有指稱由申訴人擁有的萬物梁行商標的異議通知，因此，截至本文件日期，所有有關商標均被商標局列為「撤銷／無效宣告申請審查中」。

中國法律顧問的意見

考慮到(i)根據中國法律，任何商標註冊申請不得與任何「在先權利」相衝突，(ii)本集團已註冊並成功取得第36類的萬物梁行核心商標及樸鄰核心商標許可證，保護範圍足以分別涵蓋本集團的萬物梁行品牌（物業及設施管理）及樸鄰品牌（房屋銷售及租賃經紀）的主要業務，(iii)樸鄰核心商標及萬物梁行核心商標是在所有指稱由申訴人擁有的萬物梁行商標及樸鄰商標註冊之前註冊，(iv)概無指稱由申訴人擁有的萬物梁行及樸鄰商標在「房地產管理」或「房地產經紀」的相同或類似服務註冊，以及(v)截至本文件日期，所有指稱由申訴人擁有的萬物梁行商標及大部分指稱由申訴人擁有的樸鄰商標均處於被商標局「正在審查撤銷／無效宣告申請審查中」。中國法律顧問認為，指稱由申訴人擁有的萬物梁行商標及樸鄰商標與本集團在其註冊範圍內使用萬物梁行核心商標及樸鄰核心商標的專有權並無衝突，申訴人隨後對萬物梁行及樸鄰商標的註冊預計並不妨礙萬物梁行核心商標在物業及設施管理服務中的合法使用，亦不妨礙本集團的樸鄰核心商標在房屋銷售及租賃經紀服務中的合法使用。

業 務

相應影響

據我們於作出審慎周詳的查詢後所深知，截至文件日期，並無就上述指控對本集團採取任何法律或監管行動。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，上述指控並無對本集團的經營及財務狀況造成重大不利影響。

與我們的「萬物雲」商標有關的負面新聞

於2022年5月，一篇新聞文章在網上發表，宣稱本集團未能在科技相關類別下註冊其「萬物雲」商標，因此本集團對其科技相關業務並無商標保護。

然而，我們認為有關新聞文章並不準確，特別是因為在經營我們的科技相關業務時，我們主要使用我們的註冊商標「睿訪客」、「萬睿黑貓」及「萬睿科技」，而並非使用「萬物雲」商標。中國法律顧問確認，本集團使用「睿訪客」、「萬睿黑貓」及「萬睿科技」商標受其註冊範圍保護。

此外，「萬物雲」主要用作本公司的中文名稱，而非特定業務線的商標。本公司的中文名稱已於中國正式註冊，且並無受到監管機構及其他利益相關者的任何異議，而截至本文件日期，經我們盡職及謹慎查詢後所知，並無有關本集團所擁有之「萬物雲」商標的任何爭議。據中國法律顧問告知，考慮到(i)截至本文件日期，並無對本集團的「萬物雲」註冊商標作出商標無效聲明，及(ii)本公司的中文名稱已向主管部門註冊，上述事件預期不會妨礙在註冊領域合法使用「萬物雲」註冊商標作為本公司的中文名稱。

據我們於作出審慎周詳的查詢後所深知，截至文件日期，並無就上述負面新聞對本集團採取任何法律或監管行動。此外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，上述事件並無對本集團的經營及財務狀況造成重大不利影響。

業 務

獎項

下表載列我們於所示期間獲得的經甄選優秀獎項及認證。

獲獎年份	獎項／榮譽	頒獎主體
2022年	2022年國際計算機視覺與模式識別會議 圖像匹配挑戰賽銅牌	電氣電子工程師學會
2022年	深圳濱海雲中心－LEED v4.1 O+M：既 有建築鉑金級	美國綠色建築委員會
2022年	深圳濱海雲中心－WELL鉑金級認證	WELL Building Institute
2022年	深圳前海頤都大廈－Core and Shell Development認證	美國綠色建築委員會
2022年	長春海容廣場B座－LEED O+M金級預 認證	美國綠色建築委員會
2022年	長春高新海容廣場B座－WELL HSR正 式認證	WELL Building Institute
2022年	上海萬科•天空之城－LEED V.4.1金級預 認證	美國綠色建築委員會
2022年	「物業服務管理百強企業」排名第一	樂居財經及中國消費者報
2022年	我們在管的5處住宅物業榮獲「加強物業 管理 共建美好家園」「全國百大典型案 例」	住房和城鄉建設部
2021年	上海南翔印象城Mega－2021年度商業地 產項目－冠軍	RICS
2021年	騰訊濱海大廈物業服務中心－2021年度 可持續發展成就－優秀獎	RICS
2021年	騰訊濱海大廈物業服務中心設施管理團 隊－年度設施管理團隊－優秀獎	RICS

業 務

獲獎年份	獎項／榮譽	頒獎主體
2021年	支付寶大廈S空間設施管理團隊－2021年度設施管理團隊－優秀獎	RICS
2021年	上海南翔印象城Mega－LEED既有建築鉑金級認證－運營和維護	美國綠色建築委員會
2021年	深圳能源大廈－LEED既有建築鉑金級認證－運營和維護	美國綠色建築委員會
2021年	高端物業服務力TOP 10企業	上海易居房地產研究院；克而瑞物管
2021年	城市服務TOP 10企業	上海易居房地產研究院；克而瑞物管
2021年	辦公物業服務力TOP 20企業	上海易居房地產研究院；克而瑞物管
2021年	物業服務力百強企業	上海易居房地產研究院；克而瑞物管
2020年	鳳凰中心－LEED既有建築鉑金級認證－運營和維護	美國綠色建築委員會
2020年	騰訊濱海大廈－LEED既有建築金級認證－運營和維護	美國綠色建築委員會
2020年	廣東省第十屆「省長杯」工業設計大賽優勝獎	廣東省第十屆「省長杯」工業設計大賽・ 新一代信息技術類專項賽組委會
2020年	廣東省第十屆「省長杯」工業設計大賽最佳社會價值獎	廣東省第十屆「省長杯」工業設計大賽・ 新一代信息技術類專項賽組委會

業 務

競爭

根據弗若斯特沙利文的資料，社區空間居住消費服務市場分散且競爭激烈，2020年約有500,000家服務提供商在該行業運營，其中前五大服務提供商佔中國社區空間居住消費服務市場總收入的約2.19%。社區空間居住消費服務市場的激烈競爭歸因於包括城市人口和人均可支配收入增加以及一線、新一線和二線城市快速發展在內的主要驅動因素。領先社區空間居住消費服務提供商正積極擴大其服務範圍，並將先進技術融入其運營，以保持其競爭優勢。

根據弗若斯特沙利文的資料，商企和城市空間綜合服務市場亦是分散的。在中國650,000家商企和城市空間綜合服務提供商中，於2020年，前五大商企和城市空間綜合服務提供商佔商企和城市空間綜合服務市場總收入的約0.69%。在城市化進程和經濟區域發展以及商企空間穩定發展等增長驅動因素的推動下，商企和城市空間綜合服務市場的激烈競爭預計將在未來持續下去。

就智慧城市雲服務市場而言，根據弗若斯特沙利文的資料，該市場於中國擁有逾1,500家服務提供商並快速增長。城市化發展、創新技術賦能及政府政策支持促進了智慧城市雲服務市場的發展。

就社區空間居住消費服務市場而言，按收入計，我們於2020年在中國住宅社區服務提供商中排名第一。就商企和城市空間綜合服務市場而言，按收入計，我們於2020年在中國商企和城市空間綜合服務市場提供商中排名第一。於2020年，我們的收入佔智慧城市雲服務市場的1.3%。

有關我們經營的行業及市場詳情，請參閱「行業概覽」及「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們處於一個競爭激烈的行業，面臨眾多的競爭對手，如果我們不能與現有及新出現的競爭對手成功競爭，則我們的業務、財務狀況、經營業績及前景可能會受到重大不利影響」。

業 務

環境、社會與企業管治

我們秉承促進共同發展的價值觀，並已採取以下措施，以確保適當管理環境保護、碳中和、社會責任及公司治理。

人工智能時代下基層服務者的成長

隨著人工智能技術廣泛應用，勞動者效能得以顯著提升，但對如安全員在內的服務業一線員工崗位的持續發展提出了新的挑戰。我們為此開放服務管家與經紀人等創效類崗位，鼓勵並協助基層服務者發展綜合職業技能。自2011年以來，我們合共為1,720名同事提供財務援助，協助他們實現學歷提升。該項行動目前升級為「千人計劃」，該計劃每年助力1,000名同事圓夢校園。

在管空間內的職業安全

我們建立了完善的內部政策，持續的安全生產培訓計劃和規範的作業程序，為員工與合作方應對職業風險和安全事故提供有效保障。為防止危急情況發生，我們通過開展廣泛的CPR技能與AED使用知識培訓，以及逐步鋪設AED設備來進一步保障在管空間內員工和人們的安全。截至最後實際可行日期，已有近15萬名員工得到基本培訓並通過測試。

環境管理

我們對環境相關問題的治理

我們致力於環境保護，並已採取及實施措施，以確保我們遵守適用的要求。董事會對建立、採用及審查與環境相關問題有關的願景、政策及目標負有集體及整體責任。此外，通過不斷跟蹤及監測監管合規方面的最新要求，我們的董事將積極參與設計及評估我們的相關戰略及目標，並將積極參與識別、評估及處理重大環境相關問題。我們亦可能不時聘請專業的獨立第三方以協助我們將環境相關風險降至最低。本公司目前實施的若干政策包括：(i)《項目污水排放許可管理辦法》；(ii)《住宅項目垃圾分類操作管理辦法》；(iii)《二次水箱清洗工作規範》；(iv)《小區公共區域照度標準及測量方法》；及(v)《節能降耗管理規範》。

業 務

尤其是在社區空間，我們是中國最早響應政府號召、在所服務小區開展垃圾分類的物業公司之一。為提高租戶垃圾管理以及高效使用能源的意識，我們向處理僱員的內部群組電郵發佈有關國家制定垃圾分類及回收政策、相應的實施進展及近期發展的定期報告，使我們自身致力於持續遵守監管規定及激勵政策，從而進一步參與及推動租戶在廢物管理措施方面的協調活動。此外，我們亦在公共平台官方賬戶下發佈關於我們在實現能源效率方面的努力及價值觀的文章。未來除了遵從政府基本要求以外，我們擬逐步優化相關工作水平，確保客戶體驗和垃圾分類結果得到雙重保障。

在商企空間，我們服務了大量行業領軍企業以及超高層寫字樓，相關客戶對專業能耗改善服務有迫切的需求。具體而言，我們旗下的萬物梁行搭建了能源管理團隊，將以專業能源管理平台為載體，面向客戶輸出切實可行的解決方案。此外，我們已實施能源效率措施，其中包括節能照明、水循環（例如，將洗手池中的水重新用於沖廁所，或將過濾後的雨水經處理後用於庭院灌溉）及辦公設備電源管理（例如，未使用時自動使顯示器進入睡眠狀態），以促進我們樓宇能源效率。此外，在數字化平台應用的支持下，我們開發算法，使部署在相關城市空間中的各種電子設備和儀器能夠自動響應多個操作場景（例如清潔、收集垃圾、秩序維護服務或園藝）。在該平台的支持下，我們能夠密切監控我們的用電、供暖及用水的消耗情況，以進一步優化我們的效率目標及潛力。

為實施有效的環境管理措施，我們利用我們先進的技術能力及安裝的數字化城市運營平台以及一系列具備各種節能解決方案的智能設備。尤其是例如我們已啟動遠程設備狀態檢測，其中包括啟動遠程照明自動控制器的觀測及運動傳感器，其是動作感應並有助於降低用電量。此外，我們的雲系統協助我們實現對噴霧器的自動控制，從而有效地將水用於噴灑活動。進一步舉例，我們實施了遠程監控及抽查垃圾中轉站，這使我們的垃圾收集及分類管理得到優化。詳情亦請參閱「— AIoT及BPaaS解決方案 — 遠程空間運營服務」。展望未來，我們擬繼續探索及應用環境和維護管理的技術解決方案，以實現高效運營，從而實現節能降耗。

業 務

識別、評估及管理環境相關問題

鑒於我們的經營性質及服務類型的特點，我們於日常業務過程中可能會遇到各種環境相關問題，主要包括：(i)環境污染；及(ii)資源浪費。

- **環境污染。**日益嚴重的極端天氣事件，例如更頻繁的風暴、颱風及洪水，將對我們管理的物業構成威脅並給我們經營及維護該等物業帶來更多挑戰。尤其是，嚴重極端天氣頻發導致更多污染風險，例如水污染、土壤污染及其他形式的污染，可能相對引起公共衛生事件。
- **資源浪費。**日益嚴峻的天氣條件將增加我們的維護成本，尤其是能源消耗成本。我們或會面臨資源浪費(如浪費水)問題。

儘管存在該等潛在的環境相關問題，我們已升級我們的智能管理系統，以監控表現及改善能耗效率，並將通過制定相應的應急計劃積極應對。我們認為，該等環境相關問題不會對我們的業務運營或財務表現產生任何重大影響。

環境相關風險的衡量標準及目標

作為我們ESG政策的一個重要組成部分，我們制定了管理環境相關問題的指導方針，並定期衡量我們在這方面成功與否。我們將與環境有關的問題按其性質加以確認並分為若干類別，其中包括水污染、噪音污染及固體廢物污染，並據此制定我們的年度環境管理計劃。具體而言，我們從八個關鍵角度評估我們的業務運營對環境的影響及風險，即空氣質量、水質、噪音、土壤、能源消耗、員工健康及對客戶和利益相關者的影響。我們對環境事件的風險評估乃參照以下指標進行：

評分	規模	影響	頻率	可恢復性	排放*	認知
5	全球	極為嚴重	反覆出現	不可恢復	100%或以上	社會高度關注
4	全國	嚴重	一天一次至一週一次	六個月以上可恢復	80%至99%	區域社區關注
3	區域	中度	一週一次至一個月一次	一週至六個月內可恢復	70%至80%	組織內大多數人關注

業 務

評分	規模	影響	頻率	可恢復性	排放*	認知
2	地方	輕度	一個月一次至 一年一次	一天至一週內 可恢復	50%至70%	少數人關注
1	有限地區	極小	一年少於一次	一天內可恢復	少於50%	無人關注

* 按實際排放量除以適用法律、法規或排放標準允許的最大排放量計算。

我們已計及六個基本指標及其計算結果，並按照下列公式進行了定量分析：

公式： $M=A*B*C*D*E*F$ ，各項指標包括五種程度的測量評級，評分為1至5分，評分越高，情況越為嚴重。

- 環境相關風險的影響規模。對環境相關風險造成的影響規模的評估分為五個等級，即極為有限影響、有限影響、區域影響、國家影響及全球影響。
- 環境相關風險影響的嚴重程度。環境相關問題帶來的嚴重性可從五個方面確定，由最輕的並無明顯負面影響至最嚴重的影響（即環境污染及破壞極其嚴重）。
- 環境相關風險的頻率。對該環境相關風險措施的評估頻次分為一年一次、一月一次至一年一次、一週一次至一月一次、一天一次至一週一次及連續評估。
- 環境相關風險的持續時間。該指標注重受影響的環境復原所用時間，介乎一天至不可恢復。
- 環境相關風險造成的排放。排放指標乃根據不同的排放量計算，由低於50%至100%不等。
- 利益相關者的關注程度。利益相關者的關注為一項指標，按關注程度分級，自無人關注至廣泛的社會影響。

根據上述指標的乘積結果，我們將獲得最終評分，並按標準進行評估：如M的總分等於或大於32分，其將被認定為重要環境風險，而如總分小於32分，其將被視為一般環境風險。對於各項環境相關問題事件，我們將根據六項指標及其他涉及的關鍵因素記錄詳情，以便進行進一步評估及管理。

業 務

此外，我們已實施一系列政策來優化我們所管理空間的能源消耗及廢物管理。例如，我們已採納並公佈了關於照明系統的內部標準，以提高本集團的整體能源效率。此外，我們亦繼續推進我們的污水排放系統及生活垃圾處理，以降低住宅生活及業務活動對我們所管理空間的負面環境影響。我們已考慮反映我們對環境、社會及氣候相關風險管理的量化資料，其中包括溫室氣體排放、資源消耗及耗水量：

排放	截至2021年 12月31日止年度
溫室氣體排放 (噸二氧化碳當量).....	3,833.05
— 範圍1 (直接排放) (噸二氧化碳等當量) ⁽¹⁾	247.41
— 範圍2 (間接排放) (噸二氧化碳等當量) ⁽²⁾	3,585.64
密度 (千克二氧化碳當量 / 平方米建築面積).....	58.10
資源消耗	
截至2021年 12月31日止年度	
資源消耗總量 (噸標準煤) ⁽³⁾	907.83
密度 (噸標準煤 / 立方米).....	0.0138
直接資源消耗	
— 汽油 (升).....	67,445.49
— 柴油 (升).....	1,849.74
— 天然氣 (立方米) ⁽⁴⁾	41,277.10
— 管道燃氣 (立方米).....	526.00
間接資源消耗	
— 已購電力 (千瓦時).....	5,924.00
— 已購熱力 (吉焦).....	1,416.15
耗水量	
截至2021年 12月31日止年度	
總耗水量 (噸).....	60,926.83
密度 (噸 / 平方米).....	0.9238

附註：

- (1) 二氧化碳的直接排放包括汽油、柴油、天然氣、管道燃氣產生的排放。
- (2) 二氧化碳的間接排放包括已購電力及已購熱力產生的排放。
- (3) 資源消耗總量包括汽油、柴油、天然氣、管道燃氣、已購電力及已購熱力的總消耗量。
- (4) 天然氣的消耗包括供暖系統及廚房使用的天然氣。

業 務

住宅社區翻新與周邊社區共成長

在我們所服務的社區空間周邊，通常可發現許多小區未得到充分服務，設施陳舊，須進行翻新或改造。為妥善解決相關需求，我們從2016年啟動「友鄰計劃」，鼓勵和協助相關居民及客戶在我們運營的線上平台消費，並捐出我們因此收取的服務佣金，用於周邊小區的翻新項目。截至最後實際可行日期，我們通過該計劃已經收取了約人民幣2,400萬元的資金，幫助超過100個住宅社區完成局部翻新或改造項目。

而2021年啟動的「美麗社區」計劃，通過組織協調業主、開發商、政府共同參與，截至最後實際可行日期，我們設法投入超過人民幣2億元對超過1,200個住宅社區項目開展道路翻新、消防管網滲漏修補、外牆脫落修繕及康體設施改造等更新項目，其中超過1,078個項目已竣工驗收。

公平與多元化

我們承諾提供多元化、無歧視的工作環境。我們僱傭的員工中，男女員工人數比為1:0.93，而主管及以上的管理人員中女性佔比超過42%。此外，我們識別並遵循與殘疾人保障相關的適用法律法規，主動招聘一定比例殘障人士並為其提供必要的培訓，幫助他們適應崗位職責，更好地融入社會、實現自身價值。截至2022年3月31日，我們共計為616名殘疾人提供了就業機會，並提供平等薪資福利。

展望未來，我們計劃為ESG相關問題設定全面的衡量指標，並定期檢討我們的主要ESG表現。董事將積極參與制定我們的ESG策略和目標，並將評估、確定及處理我們的ESG相關風險。在必要時，我們可能會不時聘請專業獨立第三方。[編纂]後，我們將根據《上市規則》附錄二十七每年發佈《環境、社會及管治報告》，更加全面地分析和披露重要的ESG事項，包括我們的ESG相關風險管理、表現和目標完成情況。

業 務

現金管理服務

我們對科技的長期投資使我們的財務運營數字化，並使我們能夠在業務快速增長的同時以高效且細緻的方式管理現金。我們設有銀行賬戶和現金管理系統來管理適用於我們所有附屬公司與分支機構在一般業務過程中的現金流入和流出。一般而言，我們鼓勵零售客戶通過電子支付、智能銷售點(POS)支付及自動轉賬等方式付款。企業和機構客戶一般通過銀行轉賬支付。我們的附屬公司和分支機構通過銀行轉賬結算交易，並每天檢查付款記錄，以降低管理現金的風險。我們明令禁止員工在非日常業務過程中出於私人目的或其他目的挪用及／或使用我們的現金。

現金流量交易

現金處理政策和內部控制措施

與客戶支付物業服務費、按金、租金或服務費有關的現金流入

我們通常會在客戶成功付款後向其開具電子收據或紙質收據，以確保我們收到正確的金額。

向我們附屬公司和分支機構的供應商、服務提供商和分包商作出的付款

我們的附屬公司和分支機構向其供應商、服務提供商和分包商付款，須經負責的高級監管人員預先批准。一旦獲得批准，該等款項將直接從我們的附屬公司和分支機構的銀行賬戶或我們為集中管理資金而設立的銀行賬戶中支付。

現金庫存和存款

我們的附屬公司和分支機構通常不允許手頭持有超過人民幣10,000元的現金。我們通常要求其在手頭現金超過限額之日將超額部分存入我們的附屬公司和分支機構的銀行賬戶。

向我們的中央銀行賬戶或我們附屬公司和分支機構的銀行賬戶作出的現金轉賬

我們通過電子支付、智能POS支付、自動轉賬和銀行轉賬等方式收取現金，通過這些方式收取的現金直接存入我們附屬公司和分支機構的銀行賬戶。我們的員工通常需要及時提交所有付款證明。

附屬公司及分支機構銀行賬戶的開立及管理

我們的附屬公司和分支機構必須遵守我們有關開設銀行賬戶的內部政策和程序。他們通常需要在開設任何銀行賬戶之前填寫申請表。我們的對賬中心可以根據收付款數據和銀行對賬單自動生成銀行餘額對賬表，從而為附屬公司和分支機構減輕每月大量的銀行餘額對賬和核對工作。

業 務

保險

我們認為，我們的保險承保範圍符合行業慣例，足以滿足我們目前的運營需求。我們為業務經營產生的主要風險和責任投購保險單，主要包括(i)責任險(包括僱主責任險及公眾責任險)，用以承保我們的員工和第三方因我們的業務經營而遭受或與之相關的財產損失或人身傷害的責任；(ii)針對我們所擁有或由我們保管的財產的損壞投購的財產險；及(iii)為我們部分員工投購的商業補充醫療保險。根據我們與分包商的協議，受限於提供服務的具體風險，分包商可能須為其向我們提供服務的員工購買意外險。

我們認為我們已經購買的財產和責任險，其承保範圍與其他同類中國公司的做法一致。然而，我們的保險承保範圍可能無法充分保護我們免受若干經營風險和其他危害，這可能會對我們的業務造成不利影響。詳情請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們的保險未必能充分涵蓋甚至無法涵蓋我們可能遭致的所有損失及責任」。

證書、牌照及許可證

我們須獲得和維持與業務運營有關的各種證書、牌照及許可證。據中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，除正在續期的證書、牌照及許可證外，我們從相關監管機構獲得了所有對於我們業務運營屬重要的證書、牌照及許可證。我們須不時為有關證書、牌照及許可證續期。關於截至最後實際可行日期正在續期的證書、牌照及許可證，只要我們符合有關政府機構的適用要求及條件，並遵守相關法律法規所述的程序，我們預計完成此類續期不會出現任何法律障礙。

業 務

據中國法律顧問告知，除營業執照外，我們提供住宅物業服務以及物業及設施管理服務無需取得特定執照或許可證。下表載列截至最後實際可行日期我們的重大附屬公司及其分支機構就運營AIoT及BPaaS解決方案當前持有的主要執照及許可證：

序號	主體	執照名稱	到期日
1	深圳市第五空間網絡科技有限公司	增值電信業務許可證	2026年4月21日
2	深圳市萬睿智能科技有限公司	安全生產許可證	2023年4月9日
3	深圳市萬睿智能科技有限公司	建築業企業資質證書	2024年4月22日
4	深圳市萬睿智能科技有限公司	建築業企業資質證書	2022年12月31日
5	深圳市萬睿智能科技有限公司	工程設計資質證書	2024年7月3日
6	深圳市萬睿智能科技有限公司	廣東省安全技術防範系統設計、 施工、維修資格證	2023年1月17日

自2023年8月1日起，我們在香港從事物業管理服務（定義見香港法例第626章《物業管理服務條例》）的四家附屬公司（「**四家香港附屬公司**」）須取得牌照。截至最後實際可行日期，四家香港附屬公司中有一家已提交申請並取得所需牌照，同時其中兩家香港附屬公司已提交所需牌照申請，餘下香港附屬公司預計將於2023年上半年提交其各自的牌照申請。我們並不知悉任何事宜可能引起我們認為我們所考慮的牌照申請將存在任何重大障礙。

我們的「住這兒」手機應用程序所需許可證

根據《中華人民共和國電信條例》、《電信業務分類目錄》及《互聯網信息服務管理辦法》，通過公共通信網絡或互聯網提供的經營性互聯網信息服務，以及在線數據處理與交易處理服務，屬於增值電信業務。從事提供此類服務的主體應申請增值電信業

業 務

務經營許可證（「**增值電信業務經營許可證**」）。非經營性互聯網信息服務，是指通過互聯網向上網用戶無償提供具有公開性、共享性信息的服務活動。詳情請參閱「監管概覽－有關增值電信服務的中國法律法規」。

據中國法律顧問告知，於往績記錄期間，我們通過「住這兒」手機應用程序提供的經營性互聯網信息服務包括在線營銷服務，以協助第三方供應商推廣及銷售其產品或服務，如在手機應用程序上展示及提供產品或服務詳情，進行推廣或銷售，這需要增值電信業務經營許可證。我們的中國法律顧問亦告知，涉及外商投資的經營性互聯網信息服務經營應符合中國相關法律法規對外商投資比例的規定。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們的增值電信業務經營許可證仍然合法及有效。根據《外商投資電信企業管理規定》，從事經營性互聯網信息服務的企業的外方投資者在企業中的出資比例不得超過50%。根據工業和信息化部（「**工信部**」）於2021年1月15日發佈的《電信業務經營許可審批服務指南（完整版）》（「《**電信業務經營許可審批服務指南（2021年版）**》」），在境外上市的股份整體作為外資。在我們的附屬公司申請增值電信業務經營許可證的過程中，我們向工信部提交了外方投資的股權穿透分析及其他相關材料。據中國法律顧問告知，相較於最後實際可行日期，持有增值電信業務經營許可證的企業外方投資比例（「**外方投資比例**」）或在本次[**編纂**]後增加，因為，根據中國法律顧問向工信部（據中國法律顧問告知，工信部是向外商投資電信企業簽發增值電信業務經營許可證的主管當局）作出的口頭諮詢，持有該證的企業或需於[**編纂**]後根據中國有關法律法規申請變更外方投資比例。然而，據中國法律顧問告知，考慮到(i)[**編纂**]數目；(ii)根據《電信業務經營許可審批服務指南（2021年版）》所預測的外方投資比例（基於截至最後實際可行日期增值電信業務經營許可證持有人及本公司的股本架構以及截至2022年3月31日的股東信息）；(iii)本公司會及時調整增值電信業務經營許可證持有人的股本架構，以確保外方投資比例持續符合外商投資電信企業的監管要求，[**編纂**]完成（假設[**編纂**]獲悉數行使）不應構成遵守外商投資電信企業監管要求的法律障礙。我們將密切關注外方投資比例和增值電信業務的立法和監管發展，與相關政府部門保持持續對

業 務

話，並在必要和適當的時候諮詢相關政府部門，如有必要，及時採取必要措施，以持續遵守最新的監管要求，並維持增值電信業務經營許可證的有效性。

物業

自有物業

截至最後實際可行日期，我們在中國擁有68處物業，用作辦公室。我們已在所有重大方面獲得相關物業的合法產權及／或所有權證書。

租賃物業

於往績記錄期間，我們在中國內地及香港租賃物業主要用作辦公室及／或員工宿舍用途。此外，根據我們的業務運營需求，我們不時就物業用作展覽樣板間及／或停車位訂立短期租賃安排，該等物業通常建築面積較小，但佔我們租賃物業的很大一部分。截至2022年3月31日，我們的租賃物業總數超過2,500處。

概無任何單一租賃物業會對我們的運營產生重大影響。如果我們被要求停止佔用任何該等租賃物業，我們相信我們能夠在不產生重大延誤、過高成本或對業務造成干擾的情況下覓得合適的替代地點。

截至最後實際可行日期，我們若干租賃物業的出租人尚未提供有效的授權證書證明其有權租賃該物業，亦未提供有關租賃物業的有效業權證書或其他所有權證書。因此，如果我們使用這些物業的權利受到質疑，我們可能面臨潛在搬遷風險。此外，截至最後實際可行日期，有關我們租賃物業的大量租賃協議尚未根據適用的中國法規向有關中國房屋管理部門登記，這可能會使我們受到行政處罰。據中國法律顧問告知，未能完成租賃協議的登記及備案不會影響租賃協議的有效性或導致我們被要求撤離租賃物業。然而，中國相關部門可能會就每項未登記的租約處以人民幣1,000元至人民幣10,000元的罰款。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－部分出租方未能就我們於中國的部分租賃物業提供相關業權證書且我們的部分租賃協議並未在相關政府辦理登記」。

業 務

我們認為，我們租賃物業的業權瑕疵及未能完成行政登記主要歸因於我們無法控制的原因，因為這些物業的出租人負責取得必要的所有權證書及提供行政備案必要的文件及資料。據我們所了解，截至最後實際可行日期，部分出租人正處於取得物業所有權證書或竣工驗收單的階段。為最小化上述物業瑕疵對我們運營產生的潛在不利影響，我們計劃就出租人彌補瑕疵的進程繼續與其保持定期溝通。我們已加強我們的內部控制程序，從合規的角度改善我們就租賃安排對候選物業選擇的評估。我們將為相關業務開發人員提供培訓，使其能夠識別並從出租人處收集足夠有效的業權證書、其他所有權文件及授權文件。我們亦將諮詢我們的外部法律顧問，以審查我們新租賃安排的業權證書及其他文件，確保遵守適用的中國法律法規。此外，出租人有責任取得訂立租賃的業權證書，作為承租人，我們將不會因此受到任何行政處罰。根據我們的經驗及了解，如果我們被要求停止佔用任何該等租賃物業，我們相信我們將能夠及時以合理的成本覓得合適的替代地點。截至最後實際可行日期，我們並未與出租人就租賃物業的所有權及租賃協議的登記及備案產生重大爭議，亦未被要求撤離任何租賃物業。

考慮上述因素後，我們的中國法律顧問已確認，上述瑕疵及不合規事項的法律影響不大可能對我們的業務產生重大不利影響。

根據《公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告》第6(1)條，本[編纂]獲豁免遵從《公司（清盤及雜項條文）條例》附表3第38(1)條須就本集團的所有土地或建築物權益編製估值報告的規定，其原因是截至2022年3月31日，我們並無賬面值佔我們資產總值15%或以上的單一物業。

業 務

風險管理及內部控制

我們在業務運營過程中面臨各種風險，請參閱「風險因素－與在中國開展業務有關的風險」。我們已建立風險管理系統以及我們認為適合我們業務運營的相關政策和程序。該等政策和程序對於我們實現健全公司治理及業務績效的健康增長至關重要。具體而言，我們採取的風險管理措施包括以下幾項：

- 董事會下設審計委員會，監督財務報表的完整性並審查年報和中期報告所記載的重要財務報告判斷。審計委員會由三名成員組成：羅君美女士、王文金先生及陳玉宇先生。有關該等成員的資格和經驗，請參閱「董事及高級管理層」；
- 採取適當的內部控制政策確保持續遵守《上市規則》，包括但不限於發現和管理須予公佈的交易和關連交易，以及其他披露事項；
- 定期為高級管理層和僱員提供反腐敗和反賄賂合規培訓，培養良好的合規文化；
- 為董事和高級管理層舉辦培訓研討會以滿足《上市規則》的要求。

反腐敗和反賄賂措施

為遵守中國內地及香港所適用的反腐敗和反賄賂法律法規，我們已制定並實施反腐敗和反賄賂制度。主要的反腐敗和反賄賂措施包括以下各項：

- 我們為新僱員提供反欺詐和道德培訓，並通過員工手冊和公告向所有僱員分發我們的反腐敗和反賄賂政策；
- 我們要求所有僱員每年簽署反腐敗實踐承諾，以表明每個人均了解並自願遵守我們的反腐敗要求；
- 我們制定了一套細則，例如要求職責分離，使同一個人不能同時擁有資金申請和資金批准的權力，實施財務控制措施以管理腐敗和賄賂風險，以便準確、完整且及時地記錄金融交易；

業 務

- 我們設立一個由管理團隊組成的委員會，以識別我們僱員的不當行為並監督跨部門活動。委員會的主要職責包括提供反腐敗和反賄賂合規建議、調查潛在的腐敗或欺詐事件及與本集團開展反欺詐宣傳活動；及
- 我們設有舉報和投訴處理流程（通過書面提交、微信公眾號、電話或電子郵件的方式），我們對任何涉嫌賄賂、腐敗或其他相關不當或欺詐活動的個案進行調查。一經發現不當行為，我們會採取適當的紀律處分、向相關監管機構報告及／或採取法律行動，以彌補我們因該等不當行為蒙受的一切損失；我們建立了一套細則，例如持續評估供應商的相關腐敗和賄賂風險，實施採購管理措施，以確保我們的供應商也遵守我們的反腐敗和反賄賂措施。

董事確認，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遵守中國內地及香港的反腐敗和反賄賂法律法規，且並無受到任何監管機構就此類可能會對我們造成重大及不利影響的活動對我們的任何行政處罰或調查。

法律訴訟與不合規

法律程序

我們在日常業務過程中不時牽涉法律訴訟或糾紛，例如與我們的客戶、供應商的合同糾紛或與我們在管物業的其他第三方的糾紛。除下文披露者外，於往績記錄期間及於最後實際可行日期，概無針對我們或任何董事提起的可能對我們的業務、財務狀況或經營業績造成重大不利影響的待決或威脅訴訟或仲裁程序或行政程序。

一名原告於2021年12月針對我們、我們的兩家附屬公司（即深圳譽鷹及伯恩物業）以及三個其他方（所有各方均被列為被告）向深圳市中級人民法院提起訴訟（「**伯恩案件**」），聲稱於我們收購伯恩物業期間其於伯恩物業的股本權益受到損害。

具體而言，原告聲稱(i)根據其與其兄弟（「**被告X**」）於2010年簽訂的一份諒解備忘錄，其擁有伯恩物業40%的股本權益（「**指稱權益**」）；及(ii)自2014年起，被告X在未獲原告同意的情況下，以欺詐方式將該等指稱權益轉讓給被告X控制的公司（「**被告**」

業 務

Y」)。於2021年9月，深圳譽鷹自被告Y及當時伯恩物業的其他股東手中收購了伯恩物業100%的股本權益（「股權轉讓」）。有關股權轉讓的詳情，請參閱「歷史、發展及公司架構－於往績記錄期間的主要收購、處置及合併－收購伯恩物業」。原告最初尋求（其中包括）(i)宣告指稱權益轉讓無效；及(ii)法院確認原告有權獲得指稱權益，並下令伯恩物業及深圳譽鷹將指稱權益登記在原告名下。

截至最後實際可行日期，此案件仍處於初步階段且審判程序尚未開始。我們計劃於法庭上堅定地捍衛我們的利益及權利。考慮到原告提起的民事訴訟及提呈的支持證據，中國訴訟法律顧問就伯恩案件告知我們，其認為：(i)股權轉讓（包括指稱權益轉讓）應屬合法有效；及(ii)原告訴訟缺乏依據。

我們的董事、監事及高級管理層概無涉及伯恩案件。經考慮中國訴訟法律顧問就伯恩案件告知我們的法律意見及案件的事實及是非曲直，董事認為伯恩案件不會對我們的業務、經營業績及財務狀況造成重大不利影響。

歷史不合規事件

我們主要在中國開展業務，因此須遵守中國相關法規。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已根據相關政府部門的要求糾正及修正若干不合規事件，且我們並未被施加任何暫停我們業務或其他類型處罰的行政措施，從而對我們的業務運營和財務狀況產生重大不利影響。據中國法律顧問告知，我們的業務運營記錄及從相關政府部門獲得的合規證明顯示，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無涉及任何導致罰款、執法行動或其他單獨或合計對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響的重大不合規事件。

為確保我們遵守適用的法律法規，我們不時關注有關我們業務的法律、法規及行政政策的變更及發展，並向我們的法律顧問及相關政府部門諮詢，以確保我們在所有重大方面均遵守相關的法律法規。

業 務

近期監管發展

住宅物業服務以及房地產行業的監管變化

中國政府近期發佈了一系列監管通知，以規範住宅物業服務以及房地產行業，其詳情及其對本集團及萬科集團（在適用範圍內）的影響的討論載列如下。

《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》

於2020年12月25日，住房和城鄉建設部等中國政府部門發佈了《關於加強和改進住宅物業管理工作的通知》（「《住宅物業管理通知》」），旨在在以下主要方面加強住宅物業管理：(i)完善業主委員會的履行職責要求，加強對業主委員會監督；(ii)暫不具備設立業主大會條件的，探索組建由社區居民委員會、業主代表等參加的物業管理委員會，臨時代替業主委員會開展工作；(iii)鼓勵物業服務企業運用物聯網、雲計算、大數據、區塊鏈和人工智能等技術，建設智慧物業管理服務平台，提升物業智慧管理服務水平；(iv)加強對物業管理服務的監督，制定統一的信用評價標準，建設全國信用信息管理平台；及(v)提高房屋維修資金使用效率及健全維修資金管理制度。據弗若斯特沙利文所告知，《住宅物業管理通知》預計將促進服務質量的改善，智慧物業服務的發展及管理人員的專業化，進而將對住宅物業服務行業產生積極影響。

於2021年7月13日，住房和城鄉建設部及其他七個中國部委聯合發佈《關於持續整治規範房地產市場秩序的通知》（「《房地產市場秩序通知》」），要求執行政策過程突出整改重點並專注於房地產開發、房屋買賣、住房租賃及物業管理服務的整改。《房地產市場秩序通知》中所提到的需要整改與規範的提供物業管理服務方面的主要問題包括：(i)未按照物業服務合同約定的服務範圍提供服務；(ii)未按規定公示物業服務收費項目標準、業主共有部分的經營與收益情況、維修資金使用情況等相關信息；(iii)超出合同約定或公示收費項目標準收取費用；(iv)擅自利用業主共有部分開展經營活動，侵佔、挪用業主共有部分經營收益；及(v)物業服務合同依法解除或者終止後，無正當理由拒不退出物業服務項目。《房地產市場秩序通知》亦強調打擊在提供房屋買賣經紀服務過

業 務

程中發佈虛假廣告或宣傳材料的重要性。據中國法律顧問告知，《房地產市場秩序通知》主要完善或重申房地產及住宅物業服務行業的若干總體要求，但並未強制推行新的合規要求。根據弗若斯特沙利文的資料，《房地產市場秩序通知》預期不會對提供優質服務且一直遵守法律法規經營業務，並已採取嚴格內部控制政策確保合法合規的住宅物業服務公司或房屋銷售及租賃經紀服務提供商產生負面影響。

儘管主管機關尚未根據《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》頒佈任何新規定，截至最後實際可行日期，我們並不知悉任何嚴重違反《住宅物業管理通知》或《房地產市場秩序通知》的行為。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們概無與履行住宅物業服務合約有關的重大未決訴訟或程序，亦無因不遵守或違反《住宅物業管理通知》或《房地產市場秩序通知》而受到任何重大罰款或行政處罰。

我們已完善並實施若干內部政策，該等政策使我們能夠一直遵守《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》的規定，主要包括：(i)就適用於我們住宅物業服務的監管要求向我們的員工提供在職培訓及講座，包括但不限於《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》的要求；(ii)指定法務人員密切監督住宅物業服務行業的監管發展及監督我們的合規狀況，並及時向我們的高級管理層報告不合規事項；(iii)不斷維護及完善投訴處理機制，以確保提供優質服務；(iv)及時向業主及居民披露有關物業服務的資料(例如服務費和服務標準、物業服務項目的財務業績、與運營公共區域及使用客戶基金有關的收入及開支等財務資料)。

特別是，就《房地產市場秩序通知》而言，經諮詢萬科集團，據我們的董事所深知，自《房地產市場秩序通知》頒佈以來及直至最後實際可行日期，萬科集團並未且預期不會(i)在授予我們的住宅物業服務以及物業及設施管理服務項目的物業開發及施工遭遇任何重大延誤；或(ii)對萬科集團的整體運營或財務狀況產生任何重大不利影響。此外，我們認為我們的業務與我們多元化的客戶基礎進行了良好的對沖。於2019年、

業 務

2020年及2021年，我們住宅物業服務的收入中分別有33.5%、35.5%及39.0%的收入產生於由獨立第三方開發或自獨立第三方獲得的物業，其中，於往績記錄期間各年度，自業主委員會獲得的物業的收入佔40%以上，而於往績記錄期間，我們物業及設施管理服務的收入大部分來自不同行業的企業客戶。

基於上述情況，董事認為，我們並未在任何重大方面違反《住宅物業管理通知》或《房地產市場秩序通知》，且《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》並未且預計將不會對我們的經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響。

經計及：(i)《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》的法律影響及應用；(ii)弗若斯特沙利文、董事及我們的上述觀點；(iii)我們在住宅物業服務以及物業及設施管理服務方面顧客基礎的多元化；及(iv)我們的內部控制措施，中國法律顧問並無注意到任何會導致其不同意董事觀點的重大事項，即(i)本公司並未在任何重大方面違反《住宅物業管理通知》或《房地產市場秩序通知》；及(ii)《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》並未且預計將不會對我們的經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響。

經計及：(i)董事及本公司的上述觀點，本公司並未在任何重大方面違反《房地產市場秩序通知》及《住宅物業管理通知》；(ii)本公司確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，在所有重大方面遵守《房地產市場秩序通知》及《住宅物業管理通知》；(iii)本公司確認，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，就提供住宅物業管理服務以及房屋銷售及租賃經紀服務頒佈和實施的內部控制措施均有效運作；(iv)根據中國法律顧問開展的盡職調查工作，中國法律顧問並無注意到本公司於往績記錄期間在任何重大方面違反《房地產市場秩序通知》及《住宅物業管理通知》，中國法律顧問認為，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本公司在所有重大方面遵守《房地產市場秩序通知》及《住宅物業管理通知》。

經考慮上述董事及有關專家的意見及分析，以及聯席保薦人開展的盡職調查工作，聯席保薦人並無注意到會導致其不同意董事觀點(即(i)本公司並未在任何重大方面違反《住宅物業管理通知》或《房地產市場秩序通知》；及(ii)《住宅物業管理通知》及《房地產市場秩序通知》的頒佈並未且預計將不會對我們的經營業績或財務狀況造成任何重大不利影響)的任何重大事項。

業 務

擬議的中國人民銀行標準

中國人民銀行和建設部於2020年8月召開座談會，實施一項用於評估房地產開發商債務負擔的新擬議標準，控制中國房地產開發商的有息負債規模。根據該擬議標準，房地產開發商的融資將在一定程度上受限，須符合三項指定的財務比率指標（資產負債比率、淨槓桿比率及現金短債比）的限制（「中國人民銀行標準」）。中國人民銀行標準規定(i)資產負債比率（不包括預收款項）不得超過70%；(ii)淨槓桿比率不得超過100%；及(iii)現金短債比不得低於1.0。擬議的中國人民銀行標準進一步規定，(i)對符合上述全部三項限制的房地產開發商，其計息負債規模的年增幅不得超過15%；(ii)僅符合上述三項限制中的兩項的房地產開發商，其計息負債規模的年增幅不得超過10%；(iii)僅符合上述三項限制中的一項的房地產開發商，其計息負債規模的年增幅不得超過5%；及(iv)對不符合上述三項限制的房地產開發商，其計息負債規模不得增加。根據弗若斯特沙利文的資料，擬議的中國人民銀行標準主要是為了抑制部分重債物業開發商過度積極擴張，提高物業開發商融資的市場化、規範化和透明度。擬議的中國人民銀行標準預計加快物業開發商的去槓桿的進程及促進中國房地產行業的健康發展。房地產行業的短期投資和短期融資預計將減少。長期來看，土地拍賣市場將趨於穩定，長期融資成本有望下降。

截至2021年12月31日，萬科集團的資產負債比率、淨槓桿比率及現金短債比分別為68.4%、29.7%及1.5，均符合中國人民銀行標準。儘管萬科集團的資本結構具備優勢，但外部環境給萬科集團帶來了暫時性的挑戰。萬科集團權益股東應佔利潤由2020年的人民幣41,515.5百萬元減少45.7%至2021年的人民幣22,524.0百萬元，但由截至2021年3月31日止三個月的人民幣1,292.3百萬元增加10.6%至截至2022年3月31日止三個月的人民幣1,429.0百萬元。根據弗若斯特沙利文的資料，預計擬議的中國人民銀行標準對在資金充足性及穩健財務管理體系方面具有優勢的物業開發商（如萬科集團）的負面影響較小。據我們諮詢萬科集團後所深知，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，(i)萬科集團在銀行貸款續期或獲得新的銀行貸款方面並無遇到任何會對其經營業績及財務狀況產生重大不利影響的困難，亦未受到任何行政處罰或調查；(ii)擬議的中國人民銀行標準（如其現行形式實施）預期不會對萬科集團將授予我們的住宅物業

業 務

服務或物業及設施管理服務項目造成任何重大不利影響；及(iii)擬議的中國人民銀行標準(如以其現行形式實施)預期不會對萬科集團的整體經營及財務狀況造成任何重大不利影響。

基於上述情況，董事認為，中國人民銀行標準不太可能會對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大不利影響。然而，我們將繼續關注監管方面的最新情況並在相關實施細節公佈後進一步評估中國人民銀行標準的影響。

經計及：(i)中國人民銀行標準截至最後實際可行日期的法律影響及應用；(ii)弗若斯特沙利文、董事及我們的上述觀點，我們的中國法律顧問認為，中國人民銀行標準不太可能會對我們的經營業績或財務狀況產生重大不利影響。

經考慮上述董事及有關專家的意見及分析，以及聯席保薦人開展的盡職調查工作，聯席保薦人並無注意到會導致其不同意董事觀點(即中國人民銀行標準不太可能會對我們的業務、經營業績及財務狀況產生重大不利影響)的任何重大事項。

《房地產貸款通知》

於2020年12月28日，中國人民銀行及中國銀保監會聯合發佈《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》[《房地產貸款通知》]，要求中國銀行業金融機構(不含境外分行)限制房地產貸款金額及個人住房按揭貸款金額佔該銀行業金融機構人民幣各項貸款總額的比例。相關銀行業金融機構將獲兩年或四年的過渡期，以達到相關要求，過渡期時長取決於根據該銀行業金融機構截至2020年12月31日的相關統計數據，其是否超出2%的法定比率。根據《房地產貸款通知》，中國人民銀行及中國銀保監會將有權對未於特定期間調整佔比的銀行業金融機構，採取(其中包括)額外資本要求、調整房地產資產風險權重等措施。根據弗若斯特沙利文的資料，《房地產貸款通知》主要影響住宅物業，以及根據《房地產貸款通知》，部分銀行及金融機構在短期內可能不願意為個人住房抵押貸款提供融資，進而影響到個人住房購買者的購買力、住宅物業銷售及房地產行業的發展。然而，根據弗若斯特沙利文的資料，從長遠來看，《房地產貸款通知》對房地產行業的整體影響預計為中性，因此不太可能對物業服務行業產生重大不利影響。

業 務

於供給側，根據弗若斯特沙利文的資料，上述近期監管發展旨在穩定土地拍賣和房地產市場，抑制房地產開發商的過度擴張，提高房地產金融體系的抗風險能力，優化銀行業的信貸結構，促進房地產行業的健康發展。從短期來看，若干城市的土地拍賣有望推遲，這可能導致土地交易量下降。此外，房地產開發商可能會面臨再融資及借款成本增加的困難，預計在收購土地方面會更加謹慎。因此，中國房地產市場的增长預計將放緩，並且住宅物業服務行業可能會由於新物業的建設和交付延遲及短期內房地產交易量下降而受到不利影響。然而，上述監管發展不太可能對財務穩健、具有資本充足性優勢的大型房地產開發商（如萬科集團）造成任何重大不利影響。相應地，附屬於該等房地產開發商的住宅物業服務提供商的業務運營及財務表現因上述近期監管發展而受到的負面影響可能會較小。

萬科集團繼續保持健康的財務狀況。截至2021年底，萬科集團的資本結構進一步優化，長期負債佔比增至78%，貨幣資金覆蓋短期債務的2.5倍。此外，截至2021年12月31日及2022年3月31日，萬科集團的財務比率符合中國人民銀行標準。據我們諮詢萬科集團後所深知，於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，(i)萬科集團在銀行貸款續期或獲得新的銀行貸款方面並無遇到任何會對其經營業績及財務狀況產生重大不利影響的困難，亦未受到任何行政處罰或調查；(ii)《房地產貸款通知》並無且預期不會對萬科集團將授予我們的住宅物業服務或物業及設施管理服務項目造成任何重大不利影響；及(iii)《房地產貸款通知》並無且預期不會對萬科集團的整體經營及財務狀況造成任何重大不利影響。

基於上述情況，董事認為，《房地產貸款通知》不太可能對萬科集團的土地收購、流動性和現金流管理產生重大不利影響，因此不太可能對我們的經營業績或財務狀況產生重大不利影響。

經計及：(i)《房地產貸款通知》的法律影響及應用；(ii)弗若斯特沙利文、董事及我們的上述觀點，我們的中國法律顧問認為，《房地產貸款通知》不太可能會對萬科集團的土地收購、流動性和現金流管理產生重大不利影響，因此不太可能會對我們的經營業績或財務狀況產生重大不利影響。

業 務

經考慮上述董事及有關專家的意見及分析，以及聯席保薦人開展的盡職調查工作，聯席保薦人並無注意到會導致其不同意董事觀點（即《房地產貸款通知》不太可能對萬科集團的土地收購、流動性和現金流管理產生重大不利影響，因此不太可能對我們的經營業績或財務狀況產生重大不利影響）的任何重大事項。

房地產稅改革

於2021年10月23日，全國人大常委會第三十一次會議通過了《全國人民代表大會常務委員會關於授權國務院在部分地區開展房地產稅改革試點工作的決定》[《**稅收決定**》]，授權國務院在部分地區開展房地產稅改革試點工作。《稅收決定》明確了房地產稅徵稅對象為城市地區居住用和非居住用等各類房地產，土地使用權人、房屋所有權人為房地產稅的納稅人。《稅收決定》授權國務院制定房地產稅試點具體辦法，確定試點城市名單，報全國人大常委會備案。《稅收決定》亦授權試點地區人民政府制定具體實施細則。然而，截至最後實際可行日期，中國政府尚未指定試點城市或地區、稅基或稅率或擬議的房地產稅的其他細節，且試點具體辦法和實施細則尚未頒佈。在接受新華社採訪時，財政部發言人指出，由於擴大試點的條件尚未滿足，試點城市名單將不會在2022年擴大。因此，擬開徵房地產稅對萬科集團及我們的經營業績及財務狀況的具體影響以及該影響將在何時實現都還存在不確定性。根據弗若斯特沙利文的資料，《稅收決定》是中國政府為遏制過熱的房地產市場和投機活動而採取的又一長期舉措，目的是促進房地產市場平穩健康發展。

根據弗若斯特沙利文的資料，房地產稅的徵收預計會對指定試點地區的房地產市場產生影響，其程度取決於試點地區對房地產開發的依賴程度和當前的市場狀況。一般而言，對各類房地產徵收房地產稅有望減少對新房產開發的依賴，緩解試點地區房價大幅上漲。於土地供應方面，根據弗若斯特沙利文的資料，徵收房地產稅在一定程度上具有替代土地使用權溢價、拓寬稅收來源的作用，通過減少對土地使用權轉讓作為主要收入來源的依賴，從而有利於地方政府的財政，並促進土地的合理供需。持有房地產的成本增加，預計將重塑購房者的偏好，進而促使房地產開發商根據實際市場需求調整房地產供應。對各類房地產徵收房地產稅，有望增加現有房地產的供應量，促進房地產物業市場的流動性，鑒於此，部分大城市的供需錯配現象將得到緩解，房價將趨於穩定。

業 務

根據弗若斯特沙利文的資料，《稅收決定》可能會影響物業服務市場新建項目的可用性；然而，從長遠來看，《稅收決定》預計不會對在管項目產生重大不利影響，也不會改變房地產供需格局，並被認為有利於發展健康穩定的房地產市場，從而促進物業服務市場的健康、有序、優質發展。

截至最後實際可行日期之日，根據對全國人民代表大會和國務院官方網站上的信息的審查，我們的中國法律顧問並不知道中國政府任何關於《稅收決定》的執行細節的官方公告，例如指定試點地區、稅基或擬議的房地產稅率。根據公共媒體的信息，房地產稅改革可能會在部分房地產市場相對活躍的城市啟動，例如一線城市和新一線城市（「**潛在試點城市**」）。

關於我們在潛在試點城市的在管住宅物業，由於房地產稅改革主要對物業銷售及物業交易產生短期影響，且無論何時以何種方式實施《稅收決定》，業主及租戶均有義務支付物業服務費，根據弗若斯特沙利文的資料，我們預計房地產稅改革不會對我們住宅物業服務的運營及前景產生即期重大不利影響。

經諮詢萬科集團後及基於上述分析，就我們所深知，自《稅收決定》頒佈以來及直至最後實際可行日期，(i)《稅收決定》並無且預期不會對萬科集團將授予我們的住宅物業服務或物業及設施管理服務項目造成任何即期重大不利影響；及(ii)《稅收決定》並無且預期不會對萬科集團的整體經營及財務狀況造成任何即期重大不利影響。

此外，於往績記錄期間，我們的業務組合亦不斷多樣化，使我們在面對房地產稅改革帶來的任何潛在不利影響時處於有利地位。按住宅物業服務計算，我們擬策略性地拓展從業主委員會獲得的項目組合，藉此減輕房地產稅改革的潛在不利影響。

基於上述情況，董事認為，《稅收決定》預計不會對我們的經營業績或財務狀況產生任何即期重大不利影響。然而，隨著《稅收決定》的實施細節公佈，我們將繼續關注監管動態，並進一步評估房地產稅改革的影響。

業 務

經計及：(i)《稅收決定》截至最後實際可行日期的法律影響及應用；(ii)弗若斯特沙利文、董事及我們的上述觀點，我們的中國法律顧問認為，《稅收決定》預計將不會對我們的經營業績或財務狀況產生任何即期重大不利影響。

經考慮上述董事及有關專家的意見及分析，以及聯席保薦人開展的盡職調查工作，聯席保薦人並無注意到會導致其不同意董事觀點（即《稅收決定》預計不會對我們的經營業績或財務狀況產生任何即期重大不利影響）的任何重大事項。

網絡安全的監管變化

於2021年12月28日，中華人民共和國國家互聯網信息辦公室（「網信辦」）頒佈《網絡安全審查辦法》（「《辦法》」），自2022年2月15日起施行。該《辦法》進一步明確網絡安全審查的適用範圍。根據該《辦法》，掌握超過100萬用戶個人信息的網絡平台運營者赴「國外」上市，必須向網絡安全審查辦公室申報網絡安全審查。於2021年11月14日，網信辦頒佈了《網絡數據安全管理條例（徵求意見稿）》（「《網絡數據安全條例草案》」），《網絡數據安全條例草案》規定數據處理者應申請網絡安全審查的情況，其中包括(i)處理一百萬以上用戶個人信息的數據處理者赴「國外」上市；及(ii)數據處理者赴香港上市影響或可能影響國家安全。然而，《網絡數據安全條例草案》對於何種情況將構成可能被視為「影響國家安全」的上市並未作出進一步說明或解釋。這將意味著中國政府在解釋「影響或者可能影響國家安全」這一術語時擁有廣泛酌情權。經諮詢我們的中國法律顧問，我們認為，鑒於在日常業務過程中，我們收集、處理及存儲有關其用戶、業務合作夥伴及僱員的不同類型的數據，而根據適用的中國法律，所有該等活動都將被視為數據處理活動，因此，《辦法》及《網絡數據安全條例草案》（如以目前形式正式發佈）將適用於我們。

假設《網絡數據安全條例草案》以其目前草案形式施行，我們及我們的中國法律顧問均認為(i)我們將能夠在所有重大方面遵守《辦法》及《網絡數據安全條例草案》；及(ii)《辦法》及《網絡數據安全條例草案》（如已頒佈並施行）將不會對我們的現有業務經營或[編纂]產生任何重大不利影響。然而，我們和我們的中國法律顧問不能排除未來頒佈的新規則或條例會對我們施加額外合規要求的可能性。

業 務

於2021年9月1日起施行的《關鍵信息基礎設施安全保護條例》(「《**關鍵信息基礎設施條例**》」)第二條規定，所稱關鍵信息基礎設施，是指「公共通信和信息服務、能源、交通、水利、金融、公共服務、電子政務、國防科技工業等重要行業和領域的，以及其他一旦遭到破壞、喪失功能或者數據洩露，可能嚴重危害國家安全、國計民生、公共利益的重要網絡設施、信息系統等」。《**關鍵信息基礎設施條例**》第十條規定，「保護工作部門(根據《**關鍵信息基礎設施條例**》定義)根據認定規則負責組織認定本行業、本領域的關鍵信息基礎設施，及時將認定結果通知運營者，並通報國務院公安部門」。我們的主要業務(即物業管理服務)不屬於《**關鍵信息基礎設施條例**》明確規定的重要行業或領域之一。此外，截至最後實際可行日期，我們尚未收到政府機構的任何通知或其他文件，認定或可能認定我們為關鍵信息基礎設施運營者，亦無收到任何監管部門就《**辦法**》內的安全審查發出任何問詢、通知或制裁。因此，中國法律顧問認為，我們被認定為關鍵信息基礎設施運營者的可能性不大。

根據《**辦法**》第七條規定，掌握超過100萬用戶個人信息的網絡平台運營者應赴國外上市，必須向網信辦申報網絡安全審查。根據中國法律顧問與中國網絡安全審查技術與認證中心的官員的口頭諮詢，赴香港上市不被視為《**辦法**》所指的國外上市。因此，[編纂]不會觸發《**辦法**》第七條規定的主動申報網絡安全審查。此外，考慮到(i)我們並無收到政府機構的任何通知或文件，認定或可能認定我們為關鍵信息基礎設施運營者，我們亦不大可能獲認定為關鍵信息基礎設施運營者；(ii)我們並無被任何監管部門要求按照《**網絡安全審查辦法**》申報網絡安全審查；及(iii)我們已密切監控有關網絡安全法律(包括其詮釋或實施條例)的立法發展，並將採取適當措施，確保在任何新法時限內遵守新的監管規定及下文所詳述的四項因素，我們相信能夠在各重大方面符合《**網絡安全審查辦法**》及《**網絡數據安全條例草案**》(前提是後者按其當前形式實行)。

我們已實施全面措施以確保在所有重大方面遵守《**辦法**》及《**網絡數據安全條例草案**》。對於我們的門禁產品和所提供的相關服務而言，除通過線下物業管理服務收集個人信息外，我們主要通過手機應用程序及小程序收集用戶的個人信息。我們收集的個

業 務

人信息是我們提供門禁服務及其他安保管理服務所必需的，主要包括兩類：(i)基本信息及(ii)其他信息。前者包括用戶姓名、房間號、手機號碼、身份證號、城市及地理位置、住址、微信賬號及個人資料。後者包括銀行賬戶信息（涉及物業管理費及其他物業相關交易的付款）、人臉信息（須用戶單獨同意獲得）及車牌號（僅適用於智慧停車）。對此，我們已就各相關線上渠道制定隱私政策，向用戶說明我們將如何處理他們的個人信息，並在我們收集用戶的任何個人信息前徵得他們同意。在收集用戶個人信息後，我們將根據個人信息保護和數據安全方面的內部政策存儲和處理有關數據。

基於上述分析，特別是考慮到(i)我們的主要業務是物業管理服務，且於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無參與根據《網絡安全審查辦法》第十條所載因素可能導致國家安全風險上升的任何活動；(ii)我們僅在提供物業管理服務所需的範圍內收集個人數據，而不用於任何其他用途；(iii)我們已採取合理和完善的內部個人信息保護措施及信息安全措施；(iv)我們收集的所有個人數據均儲存在中國，中國法律顧問認為，根據《辦法》第十條所列因素，本次[編纂]影響或可能影響國家安全的可能性相對較低。然而，《網絡數據安全條例草案》的最終形式、頒佈或生效日期、最終詮釋及實施細則及其他方面仍存在很大的不確定性。鑒於該等不確定性，我們無法向閣下保證我們是否會根據有關條例草案遵守本次[編纂]的網絡安全審查。截至最後實際可行日期，《網絡數據安全條例草案》尚未正式通過，且我們尚未收到網信辦的通知，要求我們就本次[編纂]申請批准。如果《網絡數據安全條例草案》將來通過成為法律，我們可能須遵守經強化的網絡安全審查，或者中國監管機構可能會通過對我們進行與本次[編纂]有關的網絡安全審查，追溯應用和實施有關條例草案。為減輕任何相關監管變化的潛在影響，我們將密切關注網絡安全和數據保護的立法和監管發展情況，與相關政府部門保持持續對話，並在必要及恰當時諮詢相關政府部門，我們亦將及時糾正、調整和優化我們的數據處理，以跟上監管發展的步伐。

經考慮上述董事及有關專家的意見及分析，以及聯席保薦人開展的盡職調查工作，聯席保薦人並無注意到會導致其不同意本公司觀點（即《辦法》及《網絡數據安全條例草案》（如已頒佈並施行）將不會對我們的現有業務經營或[編纂]產生任何重大不利影響）的任何事項。