

與控股股東的關係

概覽

截至最後實際可行日期，萬科企業通過(i)萬科企業實益擁有的600,000,000股內資股(約佔我們已發行股本總額的57.12%)；及(ii)萬科企業各全資附屬公司萬頃、萬斛、萬馬爭先、盈達投資基金、萬殊之妙及萬斛泉源擁有的合共60,602,000股內資股(約佔我們已發行股本總額的5.77%)於本公司擁有權益並有權行使本公司合共約62.89%的投票權。因此，萬科企業、萬頃、萬斛、萬馬爭先、盈達投資基金、萬殊之妙及萬斛泉源共同構成控股股東集團。

緊隨[編纂]完成後(假設[編纂]未獲行使)，控股股東集團將有權行使本公司合共約[編纂]%的投票權，因此，根據《上市規則》，仍將為控股股東集團。

萬科企業為在中國註冊成立的股份有限公司，其H股於聯交所主板上市(股份代號：2202)及A股於深圳證券交易所上市(證券代碼：000002)。截至最後實際可行日期，萬科企業由深圳市地鐵集團有限公司擁有約27.89%的股權，為萬科企業的最大股東。深圳市地鐵集團有限公司由深圳市人民政府國有資產監督管理委員會全資擁有。萬科企業主要在中國從事物業開發及物業投資。萬頃、萬斛、萬馬爭先、盈達投資基金、萬殊之妙及萬斛泉源均為根據中國法律成立的有限責任公司，且均由萬科企業全資擁有。萬頃、萬斛、萬馬爭先、萬殊之妙及萬斛泉源均主要從事於財務及企業管理諮詢業務，而盈達投資基金主要從事投資持股活動。

業務劃分

下表分別載列截至最後實際可行日期本集團及餘下萬科集團的主要業務：

	主要業務活動
本集團	提供社區、商企和城市空間服務，包括社區空間居住消費服務、商企和城市空間綜合服務以及AIoT及BPaaS解決方案服務等板塊
餘下萬科集團	物業開發業務、商企物業開發及運營業務 ⁽¹⁾ 、租賃住宅業務及物流和倉儲服務業務

與控股股東的關係

附註(1)：本文件所披露萬科企業的商業開發及運營業務意指萬科企業年報中所披露的零售物業開發及運營業務。

截至最後實際可行日期，除於本集團擁有的權益外，餘下萬科集團通過其附屬公司、合營企業及聯營公司亦於下列可視為與本集團業務性質類似的業務中擁有權益，即下文詳述的物流倉儲配套管理服務、商業運營服務及印力商企物業服務（統稱「類似業務」）。

董事認為，鑒於我們的業務與類似業務（如下所示）之間有明顯區別，餘下萬科集團在類似業務中的權益不會並將不會導致(i)本集團與餘下萬科集團在任何重大方面發生任何直接或間接的競爭；或(ii)本集團與餘下萬科集團在任何重大方面發生任何實際或潛在的利益衝突。

物流倉儲配套管理服務

餘下萬科集團通過萬科物流發展有限公司（「萬緯物流」），連同其運營此類業務的附屬公司在下文統稱為「萬科物流倉儲服務平台」提供綜合物流倉儲服務。截至最後實際可行日期，餘下萬科集團持有萬緯物流（一家倉儲冷鏈物流綜合服務提供商）75%的權益。

萬科物流倉儲服務平台專注於開發兩條核心業務條線，即高標準倉儲及冷庫，並為該兩條核心業務條線提供全方位服務。作為萬科物流倉儲服務平台物流倉儲服務業務運營過程的一個內部功能及不可分割的一部分，萬科物流倉儲服務平台為餘下萬科集團運營或管理的物流園區以及倉儲及冷藏設施提供內部配套管理服務以達到協同效應（「萬科物流倉儲配套管理服務」）。該等管理服務對於餘下萬科集團的主營業務而言屬配套性質。鑒於物流園區以及倉儲及冷藏設施的獨特運作，萬科物流倉儲配套管理服務涉及為萬科物流倉儲服務平台運營或管理的相關項目提供各種配套管理服務。該等服務通常包括（例如）(a)物流或倉儲相關設備和設施（包括冷藏設備）的保養及修理；(b)對於頻繁進出的貨物，列入計劃路線，以確保安全及提高園區的運營效率；(c)園區內應急反應計劃，如保護園區以應對極端天氣狀況；及(d)高峰期的客戶運營，該等服務包括在618、雙11及其他購物節等促銷期的運營協助服務。

與控股股東的關係

如萬科企業年報所披露，(i)截至2021年12月31日，萬科物流倉儲服務平台於中國46個城市共運營及管理152個倉儲項目，可租賃面積達11.36百萬平方米；及(ii)截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個年度各年，萬科物流倉儲服務平台運營的物流倉儲業務（包括未合併項目）產生的收入（包括但不限於提供萬科物流倉儲配套管理服務產生的收入）佔萬科企業總收入的比例均不到1%。

萬科物流倉儲配套管理服務僅涉及萬科物流倉儲服務平台運營或管理的物流園區以及倉儲及冷藏設施的內部配套管理服務。我們認為，本集團與萬科物流倉儲服務平台之間有不同的業務重點，而萬科物流倉儲配套管理服務作為萬緯物流提供的物流倉儲服務及供應鏈解決方案的整體安排的一項內部功能。該內部配套管理服務並不構成獨立收入來源，而是整套服務方案中的一項內部功能。相較而言，我們為工業／物流園區及倉庫提供物業及設施管理服務構成我們在物業及設施管理服務業務條線下管理的各類物業的一部分。我們的服務一般側重於清潔、綠化、秩序維護、維修保養等基礎物業管理功能，體現了我們的服務與萬科倉儲配套管理服務之間不同的業務重點。

此外，我們明顯為更多元化的客戶提供物業及設施管理服務，並於2020年才開始為工業／物流園區及倉庫提供該等服務。截至2020年及2021年12月31日止兩個年度以及截至2022年3月31日止三個月，我們分別向八個、十三個及十五個工業／物流園區及倉庫提供物業及設施管理服務。由此產生的收入及錄得的利潤僅佔我們有關期間總收入的1%以下及我們有關期間利潤的1%以下，僅佔我們整體業務的相當小一部分。截至2020年及2021年12月31日止兩個年度以及截至2022年3月31日止三個月，我們向工業／物流園區及倉庫提供物業及設施管理服務的總面積分別為2.4百萬平方米、2.6百萬平方米及2.8百萬平方米。此外，我們提供服務的工業／物流園區或倉庫概不歸餘下萬科集團所有或由其運營或管理，因此，就客戶覆蓋範圍而言，與萬科物流倉儲配套管理服務並無重疊。

與控股股東的關係

萬科物流倉儲服務平台與本集團獨立運營及管理。截至最後實際可行日期，我們的非執行董事張旭先生還擔任萬緯物流的董事長兼總經理。然而，張旭先生作為我們的非執行董事，主要負責為本公司的整體發展提供指導，不參與我們業務的日常管理。除上文所披露者外，萬緯物流的董事或高級管理人員均未與我們的董事重疊或以其他方式參與本集團的日常運營。

基於上文所述，我們認為萬科物流倉儲配套管理服務與我們的業務在所有重大方面有明顯劃分。

商業運營服務

商企物業開發及運營業務構成餘下萬科集團主要業務之一，其中涵蓋商企物業的投資、開發、運營及管理，而商業運營服務是其中所提供的服務之一。餘下萬科集團通過其若干附屬公司、合營企業及聯營公司⁽¹⁾（統稱「**相關萬科商業主體**」）從事相關萬科商業主體所投資、建造或運營的商企物業（統稱「**萬科商企物業**」）的商業運營服務，主要包括購物中心、辦公室以及工業園。相關萬科商業主體基於萬科企業「城鄉建設與生活服務商」的戰略定位，提供商業運營服務。該等商業運營服務包括商企物業租賃、商企物業設計及定位、招租、租戶關係管理、宣傳服務及消費者管理服務等。

為尋求其自身市場價值的長期最大化，並作為「城鄉建設與生活服務商」，發展面向未來的長期競爭優勢，相關萬科商業主體於多數擁有具體品牌名稱的萬科商企物業中擁有所有權權益且承擔所有者／投資者的角色。因此，就商業運營業務而言，相關萬科商業主體為租金收入而租賃所擁有的商企物業，並亦在提高品牌形象、客戶認知度及尋找新商機方面與餘下萬科集團的其他業務條線（例如物業開發及租賃房屋）實現協同效應。此外，鑒於相關萬科商業主體在大部分萬科商企物業中扮演所有者／投資者的角色，商業運營服務是相關萬科商業主體向租戶／業主提供的整個服務包中不可分割的一部分，這對於提升他們與相關萬科商業主體的體驗至關重要。

與控股股東的關係

如萬科企業年報所披露，(i)截至2021年12月31日，相關萬科商業主體在全中國運營所覆蓋的建築面積共計約11.39百萬平方米；及(ii)截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個年度各年，商企物業開發及運營業務（包括非合併項目）產生的收入，包括但不限於相關萬科商業主體所提供的商業運營服務產生的收入，佔萬科企業總收入的比例不到2%。

相比之下，與餘下萬科集團不同，我們並不從事商企物業開發業務。就我們的商業運營服務而言，我們僅作為運營服務提供商，並不擁有任何此類商企物業的所有權權益。因此，我們的商業運營業務並未特別關注或針對長期品牌推廣且不包括任何商企物業租賃，我們認為這代表我們與相關萬科商業主體提供的商業運營服務在業務策略及服務產品方面有明確的劃分。於2021年下半年完成對伯恩物業及陽光智博的收購後，我們才開始從事商業運營服務，此乃由於伯恩物業及陽光智博各自從事若干商業運營服務（包括設計及計劃、招租、活動策劃及租戶關係管理服務等）。伯恩物業及陽光智博運營的項目主要包括購物中心及辦公室，其中大部分為由我們收購前彼等當時各自的聯繫人或控股股東作為開發商所開發的商企物業。因此，於我們收購伯恩物業及陽光智博後，伯恩物業及陽光智博或本集團任何成員公司概無持有該等商企物業的任何所有權權益或擔任該等商企物業的業主／投資者角色。該等商業運營服務的收購並不屬於我們主營業務的範圍或主要收入來源。截至2021年12月31日止年度以及截至2022年3月31日止三個月，我們從商業運營服務產生的收入及錄得的利潤分別佔總收入的1%以下及利潤的3%以下。截至2021年12月31日及2022年3月31日，該等已收購的商業運營服務的建築面積分別合共為1.7百萬平方米及2.4百萬平方米。本集團的業務策略包括（其中包括）持續夯實我們的品牌影響力，並利用我們的核心品牌萬科物業及萬物梁行的成功以及我們現有的品牌組合，進一步提升我們整體的科技能力，以客戶為中心擴大我們的服務範圍，持續優化我們的「萬物雲街道」模式，推動我們的可持續發展。詳情請參閱「業務－我們的戰略」。於往績記錄期間，與我們的業務重點、戰略以及服務能力相一致，就我們提供的服務而言，商業運營服務僅佔收入的相當小一部分，並不構成本集團的主要業務。此外，本集團現時並無計劃將額外資源集中於開發商業運營服務，使其成為我們主要業務的一部分或收入的主要來源。

與控股股東的關係

相關萬科商業主體及我們的商業運營服務獨立運營及管理。截至最後實際可行日期，我們的監事韓慧華女士亦曾於一個相關萬科商業主體擔任董事。然而，韓慧華女士作為我們的監事，不參與我們業務的日常管理。除上述所披露者外，相關萬科商業主體的董事或高級管理人員均未與本公司的董事重疊或以其他方式參與本集團的日常運營。

基於上文所述，我們認為，相關萬科商業主體的商業運營服務與本集團的商業運營服務在所有重大方面有明顯劃分。

附註(1)：相關萬科商業主體包括(其中包括)印力集團控股有限公司(「印力」)及其附屬公司(統稱「印力集團」)。印力創立於2003年，自2016年起，如萬科企業2021年年報中所披露，印力集團是萬科企業旗下的商企物業開發運營能力平台，且主要從事購物中心的投資、開發、運營及管理，業務橫跨中國商業地產整個價值鏈。印力集團經營和管理的購物中心品牌主要包括「印象城」、「印象匯」及「萬科廣場」。截至最後實際可行日期，印力列賬為萬科企業的聯營公司且其財務報表並未合併至萬科企業。於往績記錄期間，印力集團與本集團並無透過直接委聘或招標在商業營運服務項目上相互競爭。

印力商企物業服務

深圳市印力物業服務管理有限公司(「印力物業服務」)為印力的一家全資附屬公司，從事商企物業服務，為印力集團運營的商企物業提供物業及設施管理服務(「印力商企物業服務」)。

印力物業服務作為印力集團的內部物業及設施管理服務提供商，僅向印力集團運營的商企物業提供物業管理服務，並不參與由其他第三方發起的物業服務提供商公開招標。印力物業服務為印力集團的一項內部功能並提供清潔、秩序維護或設施管理等配套物業服務。如萬科企業2021年年報所披露，截至2021年12月31日，(i)印力集團推出了合共105個商業項目(包括25個社區商業項目及32個管理輸出項目)，建築面積為8.75百萬平方米；及(ii)規劃中及在建零售物業項目的建築面積為1.027百萬平方米。相比之下，本集團提供物業及設施管理服務的範圍從秩序維護服務、清潔和綠化服務、設施運行和維護服務、環境、健康及安全管理服務到明顯更為多元化的商業地產類型，包括由印力集團以外的不同客戶運營及管理的辦公空間、商業綜合體及產業園區，我們認為在業務重點與客戶範圍方面有明確劃分。有關我們的物業及設備管理服

與控股股東的關係

務詳情，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」。此外，截至最後實際可行日期，印力物業服務擬繼續專注於其作為內部物業及設施管理服務提供商的角色，僅向印力集團運營的商企物業提供物業管理服務。

印力集團所需的商企物業服務通常由印力物業服務提供，而我們僅在印力物業服務其因自身地域範圍限制而無法承擔該角色並實現資源效率情況下向印力集團經營的商企物業提供商企物業服務。在該等情況下，我們主要直接參與向印力集團的商企物業提供商企物業服務，而可能不時參與由印力集團發起的商企物業服務公開招標。截至2019年、2020年及2021年12月31日以及截至2022年3月31日止三個月，我們管理印力集團經營項目合共9個、23個、26個及27個，而2020年、2021年及截至2022年3月31日止三個月我們管理的大部分項目乃通過直接委托獲得。截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個年度，我們參與由印力集團發起的合共11個、2個及2個項目的公開招標，中標率分別約為81.8%、100%及100%。截至2022年3月31日止三個月，我們概無參與印力集團發起的任何公開招標。因此，當我們接受該業務直接委托時或如果我們贏得公開招標，印力集團將通過提供物業及設施管理服務成為我們的客戶，並因此在本集團與印力集團之間建立業務關係。截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個年度以及截至2022年3月31日止三個月，向印力集團提供的物業及設施管理服務產生的收入及錄得的利潤僅佔我們有關期間總收入的1%以下及我們有關期間利潤的1%以下，覆蓋有關期間不到2.7百萬平方米的建築面積，這對我們來自商企和城市空間綜合服務的收入來源及建築面積而言甚微。

印力商企物業服務與本集團獨立運營及管理。截至最後實際可行日期，印力被視為萬科企業的聯營公司，餘下萬科集團並未對印力集團的任何附屬公司（包括印力物業服務）行使法定或管理控制權。因此，印力集團（包括印力物業服務）並未併入餘下萬科集團的財務報表。此外，印力物業管理的董事或高級管理人員概無與我們的董事重疊或以其他方式參與本集團的日常運營。

基於上文所述，我們認為，印力商企物業服務與本集團的商企物業服務在所有重大方面有明確的劃分，從而在向任何商企物業項目提供商企物業服務方面亦不存在互相競爭。將印力物業服務併入本集團被視為不切實際，且現時亦無此計劃。餘下萬科

與控股股東的關係

集團對印力集團的成員公司（包括印力物業服務）並無控制權，印力集團自身擁有完善的業務策略及發展計劃。此外，印力物業服務作為印力集團內部的物業設施管理服務供應商提供商企物業服務，與印力集團的日常業務經營過程密不可分，目前無意將業務版圖擴展至由印力集團以外的第三方運營的項目。

有關為管理自類似業務產生的潛在利益衝突所採取的措施，請參閱下文「一企業管治措施」分節。

從本集團中剔除類似業務的原因

董事認為，從本集團中剔除類似業務在商業上屬合理：

- **明確的劃分及有限的戰略價值。**我們相信，由於上述原因，類似業務與我們的主要業務在所有重大方面有明顯區別，且鑒於此類明確劃分，不將類似業務納入本集團在商業上屬合理。
- **管理層注意力及資源的分散。**類似業務的運營、擴張及發展將需要額外的管理和內部資源，並可能分散我們的管理層在我們主要業務的運營及發展方面的注意力和時間。此外，考慮到類似業務與我們主要業務的業務策略及發展不一致，任何將類似業務注入本集團的行為均會令本集團做出額外、繁重及不必要的成本及資源投入。
- **需要不同的技能組合及經驗。**提供類似業務及我們的主要業務所需的技能組合或經驗是不同的。由於業務重點、客戶覆蓋面及服務類型不同，類似業務在運營及發展中需要的僱員、設施及專業能力與我們的業務有所不同。因此，我們認為，將類似業務注入本集團在商業上屬不合理。
- **清晰的投資重點。**董事認為，剔除類似業務，即與我們的核心業務不符或於往績記錄期間對我們的交易成果貢獻不屬重大的業務，將為股東及本公司[編纂]呈現更清晰的投資重點，因為本集團及類似業務以不同的目標及業務戰略獨立運營。

與控股股東的關係

根據《上市規則》第8.10(2)條披露董事的權益

下文載列就《上市規則》第8.10(2)條而言，截至最後實際可行日期，非執行董事姚勁波先生（「姚先生」）在可能直接或間接與我們業務競爭的業務中的權益（統稱「相關董事業務」）。

公司	姚先生的權益	主要業務活動
Anjuke Group Inc.（「安居客」）	執行董事、主席、 首席執行官及控股股東	中國一個房產信息及交易服務線上開放平台
斯維登置業顧問集團 有限公司（「斯維登」）	董事	一家專注於提供連鎖化民宿、公寓和別墅的全球住宿運營商

考慮下列各項後，董事認為，我們的業務與相關董事業務之間並無任何重大競爭，且姚先生在安居客及斯維登的職位及持股並未導致任何重大利益衝突：(a)本公司是一家領先的社區、商企和城市空間服務提供商，提供（其中包括）房屋銷售及租賃經紀服務僅作為我們住宅物業服務的延伸，而(i)安居客專注於發展其線上房產服務平台業務，並以中介身份提供服務；及(ii)斯維登是一家專注於提供連鎖民宿、公寓及別墅的全球住宿運營商；及(b)姚先生在本公司的職位屬於非執行性質，其並未參與本集團運營的日常管理。

姚先生確認其亦知悉其作為董事的受信責任，該等責任要求（其中包括）其必須為本公司的利益和最佳利益行事，且其作為董事的職責不得與其個人利益產生任何衝突。如果姚先生在相關董事業務中擔任的職位引致潛在利益衝突，則在就批准其在當中擁有重大利益的任何合約或安排或任何其他提議的任何董事會議案進行投票時，姚先生應當放棄投票，且不得被計入出席相關董事會會議的法定人數。

除上文所披露者外，據董事（包括獨立非執行董事）經合理查詢後所知及所信，截至最後實際可行日期，控股股東集團的成員公司、其各自的緊密聯繫人或本公司任何董事概無於直接或間接與本集團業務存在或可能存在競爭關係，而須根據《上市規則》第8.10條予以披露的任何業務中擁有權益。

與控股股東的關係

我們與萬科集團的關係

萬科集團是中國領先的物業開發商。根據中國房地產業協會和中國房地產測評中心的數據，於2021年，萬科企業的綜合實力位列「中國房地產開發企業500強」第一名。

本集團與萬科集團建立了穩固且持續的業務關係，然而我們並不十分依賴萬科集團獲取項目或產生收入。我們已為萬科集團的項目提供物業服務達28年。截至2019年、2020年及2021年12月31日以及截至2022年3月31日止三個月，(a)社區空間居住消費服務板塊的住宅物業服務中，約57.8%、56.9%、49.5%及49.2%的在管總建築面積分別由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發；及(b)商企和城市空間綜合服務板塊的物業及設施管理服務中，約23.3%、18.5%、15.3%及14.4%的在管總建築面積分別由萬科集團及其合營企業或聯營公司開發或持有。截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個年度以及截至2022年3月31日止三個月，(a)我們在社區空間居住消費服務中，自萬科集團及其合營企業或聯營公司產生的收入分別佔我們總收入的2.3%、2.3%、2.1%及1.7%；(b)我們在商企和城市空間綜合服務中，自萬科集團及其合營企業或聯營公司產生的收入分別佔我們總收入的9.5%、12.5%、12.3%及9.5%；及(c)我們在AIoT及BPaaS解決方案服務中，自萬科集團及其合營企業或聯營公司產生的收入分別佔我們總收入的3.6%、3.7%、4.8%及4.0%。

我們認為，本集團與萬科集團之間的業務關係是互惠、互補及穩定的，根據弗若斯特沙利文的資料，這在中國的物業服務提供商及其母公司之間很普遍。經過多年的合作，本集團與餘下萬科集團對彼此的業務運作有了相互深入的了解。本集團熟悉餘下萬科集團的具體要求及預期交付成果，這有助於降低本集團及餘下萬科集團的溝通成本，並為我們積累為餘下萬科集團提供服務的知識及經驗，與其建立互相信任的關係。這使我們能夠不斷提供滿足餘下萬科集團特定要求的優質物業服務。此外，本集團在提供量身定制的優質服務方面擁有可靠的往績記錄，有助於提升餘下萬科集團的品牌形象，從而吸引更多的客戶從餘下萬科集團購買物業，進而為本集團帶來更多業務。展望未來，基於我們互補的業務關係，考慮到餘下萬科集團聘請能夠提供同樣令人滿意的服務的新服務提供商所需的時間及不確定性，我們認為，聘請新服務提供商代替本集團可能並不符合餘下萬科集團的最佳利益。我們認為我們具有競爭優勢，這使我們能夠從競爭對手中脫穎而出，我們相信我們將繼續保持餘下萬科集團未來的業務。

與控股股東的關係

考慮到上述因素，包括(a)本集團與餘下萬科集團之間的長期合作關係；(b)本集團熟悉餘下萬科集團的要求以及提供優質服務的能力；(c)本集團與餘下萬科集團維持該互惠關係的相互利益；及(d)[編纂]完成後，本集團將繼續作為萬科企業的合併附屬公司，董事認為，本集團與餘下萬科集團之間的現有關係不太可能發生重大不利變化或終止。

獨立於控股股東集團

經考慮以下因素，董事相信我們能夠於[編纂]後獨立於控股股東集團的成員公司及其各自的緊密聯繫人(本集團除外)開展業務。

管理獨立

我們的業務由董事會及高級管理層管理及開展。董事會由11名董事組成，其中包括兩名執行董事、五名非執行董事及四名獨立非執行董事。

[編纂]後，除(i)非執行董事王文金先生，其於餘下萬科集團多家成員公司擔任董事及管理職務，包括擔任盈達投資基金(為餘下萬科集團成員公司)的董事長；(ii)非執行董事張旭先生，於餘下萬科集團多家成員公司擔任董事及管理職務，包括擔任萬緯物流(為餘下萬科集團成員公司)的董事；及(iii)非執行董事孫嘉先生，其於餘下萬科集團多家成員公司擔任董事及管理職務，包括萬科企業南方區域事業集團首席合夥人及首席執行官、深圳市萬科發展有限公司(為餘下萬科集團成員公司)董事長兼萬科海外投資控股有限公司(為餘下萬科集團成員公司，亦於聯交所主板上市(股份代號：1036))董事會主席外，概無董事在控股股東集團的任何成員公司或其各自的緊密聯繫人中擔任董事或高級管理職位。

各非執行董事王文金先生、張旭先生及孫嘉先生均不參與我們業務的日常管理及運營。此外，除上文所披露者外，本集團與控股股東集團的任何成員公司及其各自的緊密聯繫人之間並無任何高級管理人員的重疊。具體而言，我們的執行董事概無於[編纂]後在餘下萬科集團擔任任何行政或管理職位。高級管理團隊將獨立於控股股東集團的成員公司及其各自的緊密聯繫人開展本集團的業務運營。

與控股股東的關係

儘管董事席位存在重疊，但是董事認為董事會及高級管理人員的職能將獨立於控股股東集團的成員公司及其各自緊密聯繫人的職能，理由如下：

- (i) 各董事知悉其作為董事的受信責任，規定（其中包括）其須為本公司及整體股東的最佳利益行事，且其作為董事的職責不得與其個人利益產生任何衝突；
- (ii) 本公司已建立確認關連交易的內部控制機制，以確保於擬定交易中有利益衝突的股東或董事將根據組織章程細則及／或《上市規則》的相關規定放棄就相關決議案投票；
- (iii) 如果本公司與董事或其各自的緊密聯繫人將訂立的任何交易存在潛在利益衝突，則利益相關董事須於本公司相關董事會會議上就有關交易投票前聲明相關利益的性質、放棄投票且不會參與董事會審議。我們認為，董事在餘下萬科集團沒有重疊的董事職位，具備必要資格、誠信與經驗以維持董事會高效運作及在發生利益衝突時遵守其受信責任。有關董事的相關經驗及資格，請參閱本文件「董事、監事及高級管理層－董事」一節；
- (iv) 本集團已經並將擁有充分的董事和管理獨立性，以及專職於自身業務的全職高級管理人員和員工團隊；
- (v) 所有其他董事均獨立於王文金先生、張旭先生及孫嘉先生，且董事會的決定須經董事會多數投票批准；及
- (vi) 我們已委任四名擁有足夠的知識、經驗及能力的獨立非執行董事（佔董事會全體成員三分之一以上），以平衡擁有潛在利益的董事及獨立董事，以期促進本公司及股東的整體利益。

基於上文所述，董事認為，董事會及高級管理層整體上能夠於[編纂]後獨立履行其在本公司的職責，並獨立於控股股東集團的成員公司及其各自的緊密聯繫人管理我們的業務。

與控股股東的關係

經營獨立

儘管控股股東集團將在[編纂]後保留本公司控股權益，但是董事認為我們能夠獨立地作出本公司的業務經營相關決定並開展本公司的業務經營，原因如下：

- (i) **獨立第三方客戶貢獻了我們的大部分收入。**我們的大部分收入來自獨立於控股股東集團的成員公司、其各自的合營企業及／或聯營公司的第三方客戶，包括第三方業主、第三方租戶或第三方物業開發商。截至2019年、2020年及2021年12月31日止三個年度以及截至2022年3月31日止三個月，我們的總收入中分別約有84.6%，81.4%、80.8%及84.8%產生自獨立第三方客戶。

此外，我們並非僅依靠餘下萬科集團提供項目來源，且能夠獲得由第三方業主、企業及物業開發商開發或持有的提供物業服務的合約。於往績記錄期間及截至最後實際可行日期，我們很大一部分在管項目來自第三方客戶。就社區空間居住消費服務板塊的住宅物業服務而言，截至2019年、2020年及2021年12月31日以及2022年3月31日，由本集團管理的住宅項目總建築面積的約42.2%、43.1%、50.5%及50.8%由獨立於控股股東集團的成員公司、其各自的合營企業及／或聯營公司的第三方開發；就商企和城市空間綜合服務板塊的物業及設施管理服務而言，截至2019年、2020年及2021年12月31日以及2022年3月31日，由本集團管理的商業項目總建築面積的約76.7%、81.5%、84.7%及85.6%分別由獨立於控股股東集團的成員公司、其各自的合營企業及／或聯營公司的第三方開發。

- (ii) **運營所需的牌照。**我們持有對我們業務運營而言屬重大的所有相關牌照及許可並享有從中帶來的好處。
- (iii) **接觸客戶、供應商及業務合作夥伴。**我們的客戶群龐大且多元化，獨立於控股股東集團的成員公司及／或其各自的緊密聯繫人。我們的大多數客戶是獨立於控股股東集團的成員公司及／或其各自的緊密聯繫人的第三方業主、第三方企業或第三方物業開發商。我們可以獨立接觸這些客戶、我們的供應商以及我們其他業務合作夥伴。

與控股股東的關係

- (iv) **僱員**。截至最後實際可行日期，我們的全職僱員均主要獨立於控股股東集團的成員公司及其各自的緊密聯繫人並主要通過內部推薦和外部來源（例如招聘網站）進行招聘。
- (v) **經營設施**。截至最後實際可行日期，除本文件「關連交易－須遵守申報、年度審閱及公告規定但獲豁免遵守通函及獨立股東批准規定的持續關連交易－物業租賃」一節中進一步描述的餘下萬科集團租賃予我們用於辦公的若干物業（「物業租賃交易」）外，我們業務經營所需的所有物業及設施均獨立於控股股東集團的成員公司及其各自的緊密聯繫人。

儘管存在物業租賃交易，但我們認為我們並不依賴餘下萬科集團來保證我們對辦公室的使用。如果餘下萬科集團停止將任何物業租賃予我們，我們將能夠自獨立第三方尋得合適的替代品，而不會對我們的運營造成重大不適當延遲或不便。

本文件「關連交易」一節載列本集團與控股股東集團的成員公司及／或其各自聯繫人之間的持續關連交易，該等交易於[編纂]完成後將持續進行。所有該等交易均為經公平磋商後且按一般商業條款確定。相信[編纂]後，我們能夠將與控股股東集團的成員公司及／或其各自聯繫人的持續關連交易總額佔我們總收入的比例維持在合理水平。因此，預計這些持續關連交易不會影響我們整體的經營獨立性。除本文件「關連交易」一節所載的持續關連交易外，董事目前預計，於[編纂]完成後或不久後，本集團與控股股東集團的成員公司及／或其各自的聯繫人將不會有任何其他關連交易。

然而，為解決日後可能產生的潛在利益衝突，本公司已採納若干企業管治措施。詳情請參閱「企業管治措施」。

基於上文所述，董事認為我們能夠在[編纂]後獨立於控股股東集團的成員公司進行經營。

與控股股東的關係

財務獨立

從財務角度來看，我們有能力獨立於控股股東集團的成員公司及其各自的緊密聯繫人進行經營。我們擁有獨立的財務系統並根據我們自身的業務需要作出財務決策。我們擁有獨立的財務部門，一支由獨立的財務人員組成的團隊，負責履行財務職能，以及主要由獨立非執行董事組成的審計委員會，負責監督我們的會計及財務報告過程。

截至最後實際可行日期，控股股東集團的成員公司或其各自的緊密聯繫人概無向本集團提供任何非貿易性質貸款、擔保、抵押或墊款，本集團亦無向控股股東集團的成員公司或其各自緊密聯繫人提供任何非貿易性質貸款、擔保、抵押或墊款。

基於上文所述，董事信納我們的財務可保持獨立於控股股東集團的成員公司及其各自的緊密聯繫人。

企業管治措施

為進一步保障股東的利益，我們將採用以下企業管制措施以管理本集團與控股股東集團的成員公司及其各自緊密聯繫人之間因潛在競爭（如有）而產生的任何潛在利益衝突：

- (i) 作為我們籌備[編纂]的一部分，我們已修訂組織章程細則，以符合《上市規則》，其將於[編纂]後生效。具體而言，組織章程細則規定，除非另有規定，否則董事(1)應申報任何利益衝突；及(2)不得就批准其自身或其任何緊密聯繫人擁有重大利益的任何合約、交易或安排的任何決議案投票，亦不得計入出席董事會會議的法定人數；
- (ii) 我們承諾，董事會中執行董事及非執行董事（包括獨立非執行董事）的組合應該保持均衡。我們已委任四名獨立非執行董事，且我們相信我們的獨立非執行董事擁有充足經驗，並無任何可嚴重干擾其作出獨立判斷的業務聯繫或其他關係，並將可提供公正的外部意見，以保障股東的整體利益。有關獨立非執行董事的詳情，請參閱本文件「董事、監事及高級管理層」一節；

與控股股東的關係

- (iii) 如果主要股東或董事在董事會認定為重大提議中有利益衝突，則相關事宜應由董事會會議而非借書面決議案處理。在該事宜中沒有重大利益的獨立非執行董事及其緊密聯繫人應出席相關董事會會議；
- (iv) 本公司已制定內部控制機制以識別關連交易（包括與該等控股股東集團的成員公司及其各自聯繫人的交易），並確保我們的持續關連交易的條款已於本集團日常及一般業務過程中訂立，符合一般商業條款、遵守規管關連交易的協議，而有關條款屬公平合理且不損害本公司及少數股東的權益。詳情請參閱「關連交易－內部控制措施」一節；
- (v) [編纂]後，如果本公司與控股股東集團任何成員公司或其任何各自的聯繫人訂立關連交易，則本公司將遵守《上市規則》下適用規定，包括但不限於由獨立非執行董事每年審核任何關連交易並在年報中確認相關交易是在我們的日常及一般業務過程中進行訂立，按一般商業條款或按不遜於提供予獨立第三方或獲獨立第三方提供的條款進行，條款公平、合理且符合股東的整體利益；
- (vi) 我們的董事（包括獨立非執行董事）可在適當及合理情況下徵求外部人士的獨立專業意見，費用由本公司承擔；
- (vii) 本公司將於年報內或通過公告披露有關經獨立非執行董事審閱的事項的決定；
- (viii) 我們已委聘浩德融資有限公司作為我們的合規顧問，其將為我們提供有關遵守適用法律及《上市規則》（包括有關董事職責及企業管治的各種規定）的建議及指導；
- (ix) 我們的審計委員會將不時審核上述內部控制措施的有效性；
- (x) 如果我們的董事亦於餘下萬科集團擔任職務，我們的提名委員會將不時審核其在履行其董事職責方面的合適性，以確保對利益衝突進行有效管理；及

與控股股東的關係

- (xi) 鑒於萬科企業在聯交所主板並在深圳證券交易所雙重上市，萬科企業及我們亦在餘下萬科集團擔任職務的董事，根據《上市規則》及《深圳證券交易所上市規則》負有責任及義務，且須遵守中國香港及內地的適用法律法規，從而確保(其中包括)其決策符合股東的整體最佳利益。

基於上文所述，董事認為我們已落實足夠的企業管治措施，以於[編纂]後管理本集團與控股股東及其各自的聯繫人之間的利益衝突並保障少數股東的利益。