

COUNTRY GARDEN SERVICES HOLDINGS COMPANY LIMITED

碧桂園服務控股有限公司

(於開曼群島註冊成立之有限公司)

(股份代號: 6098.HK)

風險管理流程與風險文化聲明

1. 目的

碧桂園服務控股有限公司（以下簡稱「公司」）建立並持續完善風險管理體系，制定本《風險管理流程與風險文化聲明》（以下簡稱「本聲明」），通過本聲明的實施，公司致力於構建主動、審慎、透明的風險文化，明確風險治理架構與各層級職責分工，建立與公司戰略相匹配的風險偏好與容忍度框架，將可持續發展相關風險及新興風險納入整體風險管理範疇，強化風險防控能力，保障公司業務連續性、財務穩健性與長期可持續發展。

2. 適用範圍

本聲明適用於碧桂園服務控股有限公司及其下屬所有分子公司（含區域、各股權公司、占控股或主導地位的單位以及參股公司）的全體員工。參股公司原則上應參照執行或據此制定實施細則。

3. 風險治理架構

碧桂園服務建立了由上而下及由下而上的多層級風險管理基礎架構，明確風險管理流程，確保風險管理貫穿公司治理與日常運營全過程。

3.1 董事會（決策制定層級）：全面負責維持穩健及有效的風險管理及內部監控系統，負責評估及擬定公司達到策略目標時所願意接納的風險（包括環境、社會及管治風險），並進行年度審核。

3.2 審核委員會與監事會（決策監督層級）：審核委員會負責持續監督系統設計與運行，定期檢討其有效性；監事會負責監督董事會建立與實施的合法權益。

3.3 管理層（執行層級）：總部高級管理層負責運行該系統並向董事會確認有效性；總部及下屬公司管理層負責制定並實施所屬業務的風險應對方案。

3.4 風控審計監察部（監督機構）：獨立監督總部及下屬各單位的風險管理體系運行效果，通過獨立評估就所發現缺陷及跟進情況向審核委員會報告。

4. 風險評審流程、評估方法及結果

4.1 風險評估流程

公司參照 COSO 內部控制框架建立了風險管理系統，並在全公司層面貫徹以下四步核心流程：

1) **風險識別：**洞察及發現潛在風險。

- 2) **風險分析：**對已識別風險進行定性與定量的評估。
- 3) **風險應對：**針對戰略、財務報告、運營、合規及市場等核心風險建立風險應對方案。
- 4) **風險跟蹤：**持續監督風險處置措施的有效性。

4.2 風險評估方法

公司對各類風險的評估採用「可能性×影響程度」的二維評估法，綜合考慮戰略、財務、運營、合規、市場及與環境、社會及管治有關的重大風險，以及公司財務、運營及合法合規等內部控制情況。關注財務影響（收入、成本、資產減值、法律爭議標的金額等）、業務中斷與運營影響、法規與監管風險、技術系統依賴與數據安全風險、品牌與聲譽影響等維度。

4.3 風險偏好

- 1) **風險偏好聲明：**公司已明確對風險的基本態度與承受邊界，報公司董事會、審核委員會審閱。
- 2) **量化與定性偏好指標：**涵蓋財務（收入、成本、利潤的波動；現金流等）、運營連續性（關鍵業務指標達成率）、安全風險（事故率、處罰事項）、信息科技與網路安全、合規違規容忍度等領域。

4.4 共謀風險管理

公司明確禁止任何形式的直接共謀、受益共謀和沉默共謀行為。在銷售活動或投資交易、供應鏈管理、合資合作等合作關係中，公司通過合同條款約束、盡職調查、廉潔承諾書簽署、定期合規檢查等措施，防範共謀風險的發生。對涉及共謀嫌疑的行為，公司依規開展調查並採取相應處理措施。

公司已持續實施一系列監督措施，具體包括：

- 1) **關鍵崗位審計：**任期大於一年的集團助理總裁及以上級別關鍵管理人員、單位第一負責人，在人員異動時須接受調離任審計。
- 2) **違規問責：**公司已建立員工職務行為及違規行為追責制度，對員工違規行為視情節給予批評、記過、降薪、降職、解除勞動合同等處罰；對於涉法事項，公司將按規定移送司法機關處理。
- 3) **投訴舉報渠道：**公司已設有面向全體業主、利益相關方等監察舉報渠道（接受舉報郵箱：wyjc@bgfw.com）、400 客服熱線（電話：400-968-8888 轉 1）。
- 4) **舉報保護與維權：**實行舉報材料密件管理，知情範圍嚴格限制在風控審計監察部。嚴禁打擊報復，受害人除獲得公司內部行政支持外，可依法向人民法院提起訴訟及請求損害賠償。

4.5 風險暴露審查頻率

公司對關鍵風險暴露進行至少每年一次的定期審查，審查內容包括：複盤風險評分標準、調整風險閾值、檢視風險控制情況（含新興風險及可持續發展相關風險），完成評估程序後形成風險評估報告，報送至公司董事會、審核委員會、管理層審閱。

4.6 風險評估結果

2025 年度風險管理及內部控制審閱結論如下：已建立並實施適當有效的風險管理及內部控制體系；已開展公司層面風險評估，並就評估結果實施了適當的應對措施；已實施有效的內部控制系統，並由獨立的監督部門進行審核及監督跟進。

董事會確認報告期內公司不存在重大或顯著的內部控制缺陷，公司風險管理與內部控制體系總體運行有效、健全完整，未發現對公司治理、經營管理及可持續發展產生重大影響的缺陷或異常情況。

4.7 兩類特定風險暴露描述

風險一：與「關聯方/風險客商」相關的風險

- 1) **風險暴露描述：**受宏觀經濟下行及關聯方流動性緊張等因素影響，公司在關聯交易規範性方面面臨持續壓力。交易層面，新增關聯方交易在定價合理性、收入確認及時性方面存在管控風險；回款角度，關聯方及風險客商應收賬款賬齡長、回收難度加大。
- 2) **發生概率：**高。關聯方及部分風險客商流動性問題短期內難以徹底改善，回款不確定性持續存在。
- 3) **潛在影響：**重大影響。若交易定價及收入確認不合規，可能引發上市合規及財務報告準確性問題；若資金回收不及預期，可能導致公司經營性現金流承壓、壞賬增加。
- 4) **風險偏好設定：**公司對該類風險持「低」風險偏好，要求嚴格執行關聯交易管控及資金安全管控措施。
- 5) **風險緩解措施：**公司財務對關聯方/風險客商相關事項實行歸口管控。公司上市秘書辦從上市合規角度對集團與關聯方/風險客商的關聯事項進行監督管理。

風險二：項目退場風險

- 1) **風險暴露描述：**公司業務覆蓋大量住宅及商業物業項目，項目存續穩定性對公司收入持續性與品牌聲譽具有重要影響。項目退場風險主要分為兩類情形：一是主動退場類項目，因前期經營管控不善或退場管理不到位，易引發物業費欠繳追繳困難等後續遺留問題；二是非主動退場類項目，由於業委會決策變化、服務品質客訴問題、客戶關係惡化等主客觀原因導致被動丟盤。
- 2) **發生概率：**高。物業項目合同到期續約及業委會改選等節點較為集中，部分項目存在業主滿意度波動、業委會關係緊張等前端信號，若預警及干預不及時，退場概率將持續上升。
- 3) **潛在影響：**中度影響，個別項目可達重大。單個項目退場將直接導致該盤物業管理費收入終止；若退場管理不善，歷史欠費追繳難度加大；同時，多個項目的連續丟盤將削弱公司在特定區域的市場份額與品牌競爭力。
- 4) **風險偏好設定：**公司對該類風險持「中等偏低」風險偏好，堅持「保盤與退場並重」原則。
- 5) **風險緩解措施：**集團運營負責項目全流程風險管理體系的搭建與落地運營；公司已初步建立及完善項目風險管理體系，發佈多項制度以強化前端保盤能力，規範項目退場操作流程；建立健全風險項目預警機制及保盤干預機制；對含主動退場在內的項目退場實施管理監督，落實事後追責與整改閉環。

5. 風險文化建設

公司始終秉持「誠信為本、穩健經營」的核心價值觀，將合規意識內化為全體員工的自覺行為，構建以「零容忍、全覆蓋、嚴問責」為特徵的風險文化與合規管理基調。

5.1 零容忍原則

公司對貪污舞弊、私收挪用物業費、非法佔有公司資產等違規違紀行為絕不姑息。一經查實，公司將按既定制度嚴肅處理；涉嫌違法犯罪的，公司堅決移送司法機關依法處理，絕不包庇縱容。

5.2 全員誠信契約

公司組織全體員工簽署《廉潔自律承諾書》，並通過法律法規專項培訓、典型案例警示教育等方式，持續提升員工的法律紅線意識與合規底線思維，確保合規要求入腦入心。

5.3 風險管理匯報及相關培訓教育

公司每半年向全體董事匯報風險管理及內部控制情況，內容涵蓋風險管理體系、風險變化趨勢及內部控制情況、公司現有監控機制等，面向全體董事（含非執行董事）定期進行風險管理教育，確保董事充分瞭解公司風險狀況並有效履行監督職責。公司通過對新員工入職培訓、對內控人員或重點管理崗位人員開展專項培訓等多種形式，面向全體員工開展廣泛的風險意識及內部監控技能培訓，重點提升員工的內控認知與風險識別能力。

5.4 服務開發中的風險標準融入

對於新業務、新服務、新技術等的開發迭代，公司會組織跨職能會議進行集中研討，包括財務、運營、風控、法務、數能等職能部門探討，從法規合規性、數據安全與隱私、財務可行性、政策分析、運營效果、客戶影響等角度進行風險分析及落地措施探討，確保風險管理及內控要求落實在對應的操作指引和流程控制中。

5.5 相關財務激勵措施

對於發生違規違紀事件或風險管控不力的單位或人員，公司有權視情節輕重採取通報批評、記過、降薪、降職、解除勞動合同等處罰措施，並落實相應財務負激勵措施，包括扣減或取消績效獎金、不予調薪，切實發揮負激勵的剛性約束作用。

6. 新興風險

針對預計會對公司產生長期、深遠影響的前所未有的外部新興風險，公司將其納入長期應對規劃。公司除識別日常運營風險外，亦前瞻性地評估未來 3 至 5 年可能對公司經營模式、戰略方向、業務結構產生重大影響的長期新興風險。新興風險具有如下特徵：源自外部宏觀環境變化（經濟、環境、地緣政治、社會、技術等領域）、影響具有長期性與不確定性、其發生概率和影響程度尚無法準確量化、對公司業務運營具有潛在重大衝擊、行業內普遍尚未形成成熟應對實踐、需公司提前佈局戰略及業務模式調整。

新興風險一：AI 顛覆傳統城市與物業服務模式

1) **風險類型：**技術風險

2) **風險描述：**人工智慧、大語言模型、物聯網與自動化技術在未來 3 至 5 年將加速滲透至公司所處行業的各類業務場景。當前技術迭代速度遠超傳統服務模式的適應能力，跨界科技企業可能進入行業，從根本上改變服務交付方式、成本結構與客戶體驗預期。若公司技術能力跟不上行業演進，將面臨成本結構失衡與競爭力下降的風險；但該風險的最終影響程度尚無法精確估算。

3) **風險措施：**為此，公司將加快數智化轉型步伐，探索 AI 服務助手、智能巡檢等應用場景，在重點區域開展智慧服務試點驗證，同時推動員工技能向數字化運營、數據分析等新興能力轉型，並積極與科技企業建立合作以引入前沿技術，通過技術升級持續降低運營風險。

新興風險二：極端天氣頻發對社區運營的衝擊

1) **風險類型：**環境風險

2) **風險描述：**全球氣候變化導致暴雨、颱風、高溫、暴雪等極端天氣事件頻發，且強度逐年加劇。該趨勢在未來 3 至 5 年內預計將持續惡化，屬於公司過往運營中未曾經歷的新常態。公司服務覆蓋大量住宅社區、商業樓宇及城市空間，極端天氣對在管項目的公共設施、園林綠化、供電排水系統及人員安全構成直接威脅，其發生頻率、強度和影響範圍均存在高度不確定性，對公司基層項目的日常運營管理帶來挑戰。

3)風險措施：公司將持續完善應急預案，關注項目防汛防臺等硬體設施配備；依託技術強化監測天氣預警；針對老舊社區逐步提升基礎設施韌性，與屬地應急管理部門建立聯動回應機制，並通過住戶安全提醒機制提升業主自我防護意識；同時評估保險安排的充分性，適時補充投保範圍以對沖財務損失風險。

7. 政策審視與修訂

本聲明經公司董事會審議批准，每年對內容的適用性與有效性進行系統性檢討，並結合檢討結果、法律法規更新、行業實踐發展及公司實際運營情況評估，按需修訂。