

证券代码：001914

证券简称：招商积余

## 招商局积余产业运营服务股份有限公司

### 2020 年度业绩发布会暨投资者交流会活动记录表

投资者关系活动类别	业绩说明会
参与单位名称及人员姓名	网络直播，面向所有投资者
时间	2021 年 3 月 24 日 15:00-16:30
地点	直播摄制地点：飞亚达大厦西座 8 楼大会议室 直播观看地址：全景网 <a href="https://rs.p5w.net/html/125347.shtml">https://rs.p5w.net/html/125347.shtml</a>
上市公司接待人员姓名	聂黎明（董事长）、陈海照（董事总经理）、谢水清（常务副总经理）、杨祥（副总经理兼董事会秘书）、张秀成（财务总监）
投资者关系活动主要内容介绍	<p><b>一、业绩发布</b></p> <p>招商积余 2020 年度业绩发布会暨投资者交流会，由公司副总经理兼董事会秘书杨祥主持。主持人开场逐一介绍了出席本次会议的公司管理层；随后，公司董事总经理陈海照介绍了公司 2020 年度业绩情况，公司董事长聂黎明分享了对公司未来发展的展望。</p> <p><b>二、主要问题及回复</b></p> <p><b>（一）网上征集的问题</b></p> <p><b>问题 1：</b>公司商业资产管理业务主要是承接招商蛇口的资产管理业务，且在营收中占比较小，根据公司“大物业+大资管”的战略，近期有无招商蛇口资管业务注入招商积余？未来公司“大资管”业务的发展规划是什么？</p> <p><b>回答：</b>谢谢提问。公司“12347”战略明确了公司“大物业+大资管”两大主业，我们将持续推动战略落地。因为历史原因，目前招商积余的收入和利润主要还是来自于物业管理业务，在资产管理业务方面还有很大的成长和发展空间。对于资管业务注入招商积余，招商蛇口一直在和招商积余一起进行沟通和努力。从目前来看，以商业管理业务为例，招商积余旗下招商九方商业管理公司在管商业项目 26 个，其中有 4 个是招商积余自有的购物中心项目，分别在昆山、成都、赣州和九江；有 4 个是外拓的第三方轻资产管理业务，剩余的 18 个在管商业项目均来自于招商蛇口，包含前期顾问、招商及运营管理项目。招商蛇口还有一些商业项目暂时没有注入到招商积余，主要是涉及合资合作的商业项目，需要招商蛇口与其他股东方进行深入沟通，在达成一致意见后，按照市场化、合理公允的原则逐步注入到招商积余。招商蛇口也将商业定位为战略发展的主赛道，未来招商蛇口将有更多的商业运营业务注入到招商积余，由招商积余旗下招商九方来进行</p>

经营管理。另一方面，下一步公司将以商业管理为基础，借助招商蛇口的资源和能力，进一步培育和完善在其他业态的资产管理能力，树立优质的资管业务服务品牌，构建支持业务全生命周期发展的能力，实现市场化发展。招商蛇口也在对旗下拥有的商业酒店、公寓、写字楼、产业园区、场馆等多种业态的运营资产进行梳理和盘点。在条件成熟的时候，招商蛇口会逐步将一些合适的业务在合适的时机注入招商积余。谢谢！

**问题 2：**当前账上的投资性房地产、地产尾盘，都与公司主营物业管理业务不相关，也不符合公司轻资产发展的战略，公司重组后尚未实施轻重资产分离，下一步的具体计划是什么？

**回答：**由于历史原因，招商积余账上还有不少投资性房产以及一些地产尾盘项目，而公司的战略明确定位为轻资产物业管理运营平台。这些大体量的重资产，与公司的战略定位不相符，也对公司下一步发展带来一定的影响。公司实施轻重资产分离的战略和方向是非常明确的，公司轻资产运营平台与招商蛇口重资产平台的协同互动，是公司战略落地的重要举措之一。另一方面，轻重资产分离本身不是目的，是一种措施，目的是将更多更好的资源、更多的资金投入轻资产发展，为公司的业务发展创造更好的条件。目前，公司已成立专项工作组，多维度对资产进行盘点、梳理以及轻重分离方式研究。下一步，公司将在综合研判对公司影响后，争取在内外部的支持下尽快实施轻重资产分离。

目前，公司持有的重资产总体经营情况良好，资产质量和收益能力有所改善，虽然去年受到疫情影响，但回报水平还是比较正常的。在实施轻重资产分离之前，公司会继续做好资产管理工作，提升资产的回报水平，为下一步轻重资产分离的估值创造更好的条件，谢谢。

**问题 3：**随着行业企业去年下半年在港股集中上市，行业竞争越发激烈，且万科等传统住宅物业企业也涉足非住业务，公司如何在非住业务领域保持竞争优势？

**回答：**非常感谢提问，这个问题非常好，一是体现了越来越多的高品质物管企业进入非住宅领域，说明行业对非住宅领域充满信心；同时更多高品质的同行参与到这个领域，将有利于共同推动行业健康有序的发展，提升行业整体的服务品质。从非住宅细分领域来看，包含两方面内容，一方面是高端商写、机构、公共服务等业态，另一方面是电梯维保服务、网上商城及其他配套的专业服务。非住宅物业的竞争发展，重点是形成一定的竞争力，需要经验积累，也需要长时间的打磨。公司已在非住宅领域深耕细作多年，在市场拓展、项目运营、标准化运作等方面都积累了丰富的经验和良好的口碑。公司将进一步加强市场拓展团队的建设，不断拓宽市场拓展的渠道和信息的来源，进一步通过标准化体系，快速复制、推广公司的服务体系，实现高品质项目的快速复制和落地。

物业管理业务在细分领域的差异性是比较大的，每个业态的经营模式不一样，所需

技能也不一样，因此一些小而美的公司在掌握一些特定领域的技能、管理能力后，能够做出比较好的业绩。比如公司在管项目中总计有超过 2 万部的电梯，而公司旗下拥有一家电梯维保公司，电梯维保领域是公司的一个独特优势，我们将会进一步加大这些差异化优势的发挥。

公司在政府、医院、高校以及城市服务等业态方面处于行业领先地位，保持着良好的服务关系和服务口碑。公司将继续发挥在非住领域的口碑优势、经验优势、能力优势，充分发挥招商积余百年央企的品牌，进一步加大在非住领域的市场拓展，谢谢。

## （二）全景网直播平台的提问

**问题 1：**公司全年的新签年度合同额完成 24.5 亿元，超市场预期，新签年度合同额的构成是怎样的，哪些业态拓展较多？公司 2021 年的市场拓展目标是什么？能否介绍一下公司目前的市场拓展团队规模、运行模式以及激励情况？

**回答：**谢谢提问。通过第三方市场招投标获取项目，应该是行业中市场拓展成本最低的一种方式。2020 年，公司新签年度合同额是 24.55 亿元，其中来自第三方的通过市场招投标取得的超过 18.5 亿，还有 6 个多亿是与公司股东方协同签约的年度金额。新签约的项目主要为公司具有传统优势的业态，排名前三的业态为机构办公、城市服务和园区。

在拓展体系方面，经过几十年的发展，公司已经建立了多层次立体式的市场拓展人才队伍，总规模约 200 人。公司总部市场拓展部主要职责是维护大客户，设定标准和流程，制定激励政策，包括一些总对总的合资合作，对分子公司业务赋能。公司物管业务覆盖了全国 100 余个城市，触角较多，市场张力较大，具体的市场拓展都由各地的分子公司执行。通过前述两方协同来实现公司拓展目标和任务。公司采用“双考双背”的考核模式，由总部的市场发展部和各分公司、子公司共同承担市场发展的任务。公司以匹配公司发展需求、行业竞争需要为导向，建立了专项的激励制度和政策，从新项目签约激励、业绩激励、指标超额激励等多个维度进行激励。

根据公司过往市场拓展情况，结合研判市场发展形势，公司确定了 2021 年的拓展指标和任务。这个任务具有一定的挑战性，略高于行业的平均增速，需要公司上下共同努力来实现。谢谢。

**问题 2：**招商蛇口一直要求对标管理，相较行业其他企业，公司毛利率、净利率、ROE 等指标明显偏低，2020 年年报呈现的数据也没有明显的改善，主要是什么原因？公司下一步改善的目标和具体措施是什么？2021 年能取得哪些成效？

**回答：**我们非常关注毛利率的提升问题。公司重组后，毛利率的提升在公司内部也是一项非常重要的经营管理课题。2020 年，通过融合融效和质效提升等工作，公司物业管理业务的毛利率有所改善，比上一年度有 1 个多百分点的提升。但与同行业相比，公

司物业业务的毛利率偏低，原因主要有以下几个方面：

(1) 项目结构方面

截至 2020 年末，公司在管物业项目达到 1,438 个，覆盖全国逾 100 个城市，项目密度、浓度还不够，规模效益有待进一步提升。此外，公司在管物业项目以市场化程度较高的机构类物业为主。一方面，激烈的市场竞争对收费定价形成较大的压力；另一方面，近年来，政府类项目、企业总部类项目受甲方收紧财政支出及降本增效影响，合同续签时提价存在压力，同时人工成本在不断上涨，导致利润空间受到压缩；

(2) 业务结构方面

目前公司物业管理专业化服务还在布局发展、培育成熟中，专业化服务业务总体规模偏小，利润率尚需进一步提升；

(3) 成本支出方面

公司正处在寻求规模的快速发展阶段，市场拓展、运营管理等方面的投入较大，成本较高。且公司定位高端、立足长远，首要关注服务质量和品牌建设，在设施维保、公共能源、现场管理等方面投入相对较大。

总体来讲，公司的毛利率和利润率提升改善，确实有一段路要走，也需要全公司付出各种努力去改善。2021 年，公司对如何提升毛利率和净利率做了一些铺排和一些改善措施。主要是从以下几个方面着手：一是继续加大市场拓展力度，深耕已有区域或城市，实现快速扩张，提高项目密度，加大人员、物资共享力度，提升规模效益；二是继续开展区域/城市公司整合，实现精细化管理，进一步降低管理成本，提高人均效能，2021 年公司已作相应安排，正在落实；三是成立“降本增效”工作小组，通过“提升公司净利润率”及“亏损项目减亏扭亏”等专项行动，全面提升公司经营水平，开源节流，提升公司的综合盈利能力；四是进一步明确专业化服务业务板块的发展和经营模式，深入研究服务需求，提高产品创新及设计能力，不断扩大专业化服务业务规模，助力公司总体利润水平的提升；五是加快数字化转型，优化流程，提升项目运营效率，降低运营成本；加大智能安防、扫地机器人等数字化系统、设备在项目的推广力度，提升项目运营效率；六是进一步夯实、提升机构类物业管理的品牌及品质。机构类物业管理是高端市场，根据高端市场的发展规律，随着竞争态势趋于稳定，品牌、品质的溢价会逐步显现。谢谢。

**问题 3:** 现在行业群雄逐鹿，头部企业都在高速增长，而公司总体业绩不达市场预期，行业排名不断下滑，公司对此是如何看待？公司将采取哪些措施，加快发展步伐？

**回答:** 首先谈谈对这个问题的一些看法，再谈谈我们的一些措施和计划。在物业管理行业可以套用一句老话，规模不是万能的，没有规模是万万不能的。同行头部企业都非常重视市场规模，都在加快拓展市场。规模扩张的主要作用一方面是带来规模经济，另一方面是由规模增长带来的长尾效应。规模经济，就是随着规模的扩大、管理成本的

降低以及能力和品牌的提升，使得公司在市场上具有更有力的竞争地位，从而实现更强的盈利能力和更高的盈利水平。从长尾效应来讲，规模增长可使公司获得更多的商业空间和机会，能够拓展相关业务。对行业而言，规模非常重要，公司也一直非常重视规模和发展。刚才常务副总经理谢水清先生在回答前面问题的时候也讲到了，今年公司制定了高于行业平均水平的拓展计划，管理层和同事们都会为这个目标去努力，力争提高公司市场占有率和发展规模。

从具体措施上来看，公司将从以下几方面开展工作，这在公司的年度工作计划里也都做了相应安排。一是关于项目拓展竞争力。公司通过提高服务品质，抢占市场高位，提高竞争力。在前面的交流内容中，我特别强调了公司要把提高服务品质放在第一位。当然合理的成本控制能力也非常必要，但公司不会以牺牲品质去降低成本，而要将提质增效和提高服务品质一起来做，这才是提高公司市场拓展竞争力的手段；二是关于拓展模式，公司会改变单一的拓展模式。去年公司在合资合作方面已经做了很多工作，也有比较好的成效。今年公司会继续开展合资合作，同时在收并购方面加大力度，补齐短板。目前公司在这方面获取的信息比较多，公司正在紧锣密鼓地进行研究，未来若有合适的机会，我们该出手时一定会出手；三是关于项目业态。公司在继续保持传统领域优势的同时，将聚焦细分业态，发挥细分业态上的优势，抢占竞争高地，比如城市服务、高校、医院、军队等细分业态，公司会继续发挥竞争优势，实行差异化竞争，扩大细分市场份额；四是关于专业化服务。公司将围绕社区、机构以及设备设施管理等方面，做强专业服务，提升综合竞争力，实现全方位的发展；五是公司会发挥内部的资源优势。前面也讲到了，公司将获得大股东更多的支持，包括招商蛇口开发物业，以及其他一些业务上全方位的支持，当然这种支持也是通过市场化的机制来进行。大股东内部也会加强协同，支持公司的发展。最后，我想再说一点，规模是非常非常重要的，但是公司在追求规模的同时还要做大做强；在追求发展速度的同时还要又快又稳。2021年，公司在加快发展速度、加大发展规模的同时也会追求做强、走稳。谢谢。

**问题 4:** 目前大多数的物管公司都会给业绩指引，公司能否分享相应的内容，包括公司未来 3-5 年的业绩指引以及对自身的实力、排名方面的目标？

**回答:** 非常感谢提问。我们一直高度重视公司的排名和业绩的发展，也一直要求我们跟同行优秀的头部企业进行一些对标和学习，相互的分享一些好的做法。我也非常希望能够尽快把这个信息以合适的机会同大家做进一步分享。公司今年的目标是要实现过百亿的营业收入，应该说这个增长还是一个比较有质量的增长。在此基础上，要把公司的经营发展作为我们整合发展的重中之重。公司发展的途径不外乎以下四点，一是来自于大股东的内部业务协同，二是市场化的竞争，三是合资合作，四是投资并购。既要立

是我们的既定目标，同时也希望探索更多的发展路径，例如公司到家汇线上平台和全国物业服务线下平台怎么样能够相互赋能，探索一个平台化的模式。增值服务也是我们今年重点思考的一个方向，为了更好地实现这样的效果，在整合协同过程当中，重点要打造经营型的总部，通过总部更多地赋能城市公司，推动大客户和全国性客户的战略合作发展。同时也将通过合适的激励措施进一步激励，把有经营意识的团队，把合适的业务、有才干的人员安排到合适的地方，来实现以总部统筹、区域公司或专业公司各司其职的、立体的商业发展模式，保持我们的行业领先地位。在“十四五”的规划期内，我们也对公司的业务规模、行业排名都有明确的目标，总体目标是综合实力领先、营业收入保持头部地位、行业排名巩固并有所提升。同时在非住宅领域，我们还将继续发挥引领作用，以此向打造行业领先的轻资产大物业、大资管运营平台的战略目标迈进。我就回答到这里，谢谢。

**问题 5：** 2020 年，行业头部企业都积极开展收并购，且斩获颇丰，公司投资并购迟迟没有落地，原因是什么？未来公司收并购的计划，将采取哪些措施来实现？

**回答：** 非常感谢提问。首先，投资并购是公司外生式扩张的重要战略举措之一，也是公司一项中长期的战略。公司本身得益于并购，我们的股东也高度重视这项工作，并购项目的落地，除了对我们公司业务增长有直接的推动作用以外，标的项目同公司战略的匹配度，以及行业市场的氛围，也是我们要综合考虑的重要因素。投资并购固然重要，但我们必须紧紧围绕自身的发展战略，来筛选和获取符合战略发展方向、并且有紧密协同价值并购目标，这样效果才会更好。2020 年公司总部还专门设立了投资管理中心，积极通过各种渠道获取投资并购项目的信息，同时对大量投资并购的机会进行了可研论证。目前也有多个项目正在进一步地磋商和交流中，也为公司下一步并购工作奠定了良好的基础。公司在重视并购的同时，也会进一步加大市场化的业务拓展。通过企事业单位合资合作等方式，激励和拓展我们的经营团队，充分调动总部、城市公司、专业公司的积极性，加快推动优质项目并购、市场化合作业务落地，确保公司快速有质量的发展。谢谢。

**问题 6：** 目前行业中城市空间等新业态发展迅速，这些业态项目普遍规模大、增值业务发展潜力广，头部企业都在积极布局，公司对这些新兴业态如何看待，已取得哪些进展，请介绍一下未来的发展规划？

**回答：** 谢谢提问。总体来说，城市服务是基于人们对美好生活的追求，有这种追求

后，国家对城市管理的专业化和精细化的要求也在逐步提高。基于此，国家对城市管理服务进行了全面社会化改革，物业管理企业的发展迎来了比较大的增长空间。其实对物业管理企业来讲，城市服务的本质还是物管业务在业务上或是空间上的延伸，城市管理需求端的痛点和物业管理企业供给端的能力比较契合，所以物业管理企业进入城市服务领域也就有它的必然性。对于城市服务，行业里面也有很多不同的理解，每个企业对于城市服务的切入点也是不一样的，有些是以项目切入，有些是以综合形式切入，也有以合资合作形式来切入的。公司的理解，城市服务一是城市基础的物业管理服务，二是城市空间的运营管理，三是承接了很多政府的辅助职能。对于公司来说，在城市服务领域介入较早，在80年代蛇口片区，包括深圳的中航城，其实已经对城市服务有了一些探索和实践。形成这种概念以后，公司就已经在很多的地区，包括青岛即墨开发区、海南三亚的深海科技城、博鳌乐城，都有很多这样的城市服务项目，而且都是综合管理项目。公司跟很多地方政府、国资平台也有合资，通过合资合作的方式来承接。单项的项目就更多了，包括公园、场馆、街道，公司做了很多这种城市服务的协同项目。

公司未来的发展规划，对城市服务尤为重视，公司已组建了专门的研究小组，专门对城市服务的体系进行研究，也已经形成了关于城市服务模式的成果。公司利用自身数字化的优势，对智慧城市服务已进行了开发，目前已经具备比较成熟的服务能力，后续我们会在这一方面持续发力，为公司整体发展、城市服务业态发展做出我们的努力，谢谢。

**问题 7:** 公司股价持续下调，跌幅较深，公司如何看待目前公司的市值，将采取哪些措施来提振市场信心？中航系减持安排是怎样的，会对公司造成什么样的影响？

**回答:** 公司高度重视市值管理工作，正所谓打铁还需自身硬，我们一直努力加快扩大经营规模，不断提高盈利水平，希望用持续良好的业绩来回报广大投资者，同时积极推动各项战略举措落地，力争实现战略目标取得实质性进展。公司也将广泛听取广大投资者、股东的建议和意见，深入研究公司价值体现的方式和路径。

公司将努力做好市值管理工作，进一步提高信息披露质量，力争以更加清晰简洁的方式让广大投资者能够一目了然地看到公司经营和发展情况，方便投资者做出投资判断。

公司在2020年11月14日发布公告，中航国际由于其自身战略原因和发展需要，决定在6个月内减持不超过5%的公司股份，并于2021年3月8日披露减持计划时间过半的进展公告。截至目前，中航国际尚未实施减持。后续我们将持续与大股东保持良好沟通，

及时按相关程序披露信息。中航国际一直是公司的重要股东，一直非常关心并全力支持公司的经营发展。

二级市场股价受政策环境、市场环境、投资者风险偏好等多方面因素影响。公司正在推进整合后新的发展战略，相关工作也在有条不紊地进行，效果将逐渐体现。在发展转型升级的过程中，希望广大投资者和股东能够持续关心和支持公司发展，也希望能够从中长期角度来看待公司的经营发展价值以及股价的市场表现。我将努力带领整个团队，以优异的业绩来回馈广大投资者。谢谢。

**问题 8:** 招商局集团、招商蛇口、招商积余在业务协同方面有哪些进展？未来开展业务协同的实施路径是怎样的？

**回答:** 关于业务协同，这也是 2019 年招商积余实施重大资产重组的意义之一。通过业务协同，一方面可以扩大公司业务范围和业务规模，实现业务的持续增长；另一方面可以通过业务协同降低交易成本，实现共赢。招商局集团、招商蛇口和招商积余在业务协同方面都非常重视，2020 年进展良好，如为招商蛇口开发项目提供物业管理服务，招商九方新承接招商蛇口 14 个购物中心的运营管理（目前招商九方运营管理招商蛇口持有的购物中心共 18 个）。又如招商积余下属企业招商置业，全年新增招商蛇口车位包销项目 22 个；招商积余下属企业招商到家汇已与招商局集团内部各个业务板块 2000 多家企业（包括子公司、分公司）建立了合作关系。此外招商积余在整个招商局集团和招商局集团内部其他单位之间也进行了良好合作，如我们去年新获得招商证券大厦、招商银行武汉分行大厦等项目的物业管理业务。

2020 年公司与大股东的业务协同方面已经取得了比较好的进展，今年我们会继续加强。昨天招商蛇口的业绩发布会上提到，招商蛇口 2021 年的销售目标是 3,300 亿，除部分合资项目的物业管理业务将与合作方协商确定物业管理承接方外，招商蛇口具备主导权的项目，物业管理业务都会交由招商积余来进行管理。前面我也讲到，在持有物业方面招商蛇口有一个“双百计划”，即 100 个购物中心，100 亿经营收入，以及在其他板块的一些持有物业，包括产业园区、写字楼、公寓等等，意味着在资管业务的未来协同空间会越来越来大，也包括在城市服务方面。未来在业务协同的广度、深度和力度三个方面都会进一步加强。首先是业务协同的广度，目前我们已经与大股东开展了多项业务合作，但仍有很大的合作空间。我们将在招商局集团、招商蛇口的业务范围内积极找寻更多的共同点。如有些业务需要专业团队来进行服务，而这些业务是招商局集团能够提供的，



	<p>或以招商积余的能力能够衍生出此类服务的，在这一方面我们将继续扩大协同的服务范围；其次是业务协同的深度，尽管目前我们已经有很多业务在开展合作，但合作深度还不够，在基层一线、在项目层面还没有真正完全的开展合作，还有提升和加强的空间。最后是业务协同的力度，虽然我们已经与大股东进行了一些协同，比如包销、代销、分户验收，电梯工程，商铺批量运营业务，但在协同力度方面还有待进一步加强。</p> <p>综上所述，招商局集团、招商蛇口以及招商积余业务协同的机会非常大，业务协同的广度、深度、力度都有很大的提升空间。为了做好与大宗股东的业务协同，今年公司将主要开展两方面的工作：一是创新机制。业务协同是多方共赢的协同，是市场化的运作方式，因此我们必须设计和创新一种好的机制，使得各方需求都能较好地满足，同时进一步强化协同的广度、深度和力度；二是提升能力。公司将持续提升业务协同能力，优化业务运作方式，在各个层面开展业务协同，最终实现多方共赢。谢谢。</p>
附件清单	无