

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

2023 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	2024 年 3 月 21 日 15:00-16:45
地点	直播观看地址：全景网 https://rs.p5w.net/
上市公司接待人员姓名	聂黎明（董事长）、陈海照（董事总经理）、赵肖（董事副总经理）、江霞（财务总监）、陈江（董事会秘书）
投资者关系活动主要内容介绍	<p>一、业绩发布</p> <p>招商积余 2023 年度业绩发布会暨投资者交流会，由公司董事会秘书陈江主持。首先由董事长聂黎明分享了行业形势和公司未来发展思路，随后公司董事总经理陈海照详细介绍了公司 2023 年度经营和业绩情况。</p> <p>二、主要问题及回复</p> <p>【问题 1】今年公司未像往年一样在年度报告中披露 2024 年营收目标，请问是什么原因？公司内部是否有明确计划？</p> <p>【回答】目前，物业管理行业正由增量市场向存量市场转变，当然结构性和政策性的机会仍然存在，但行业整体存在较大的不确定性。行业发展回归本源，由过去追求“规模为王”转向“高质量发展”。招商积余作为央企控股企业，一直秉承高质量均衡发展的理念，在追求规模的同时也更加关注发展的质量和效益。</p> <p>公司“十四五”规划明确了总体发展目标，全面牵引公司未来的经营与发展。这几年经过大家的努力，在质量、规模、效益等各方面都交出了一份不错的答卷。2024 年，公司按照既定战略，结合内外部环境变化，已完成目标制定并层层分解到各个经营单位，希望经过今年一年的努力，争取实现营收不低于两位数的增长。</p> <p>【问题 2】在当前物业行业竞争激烈、发展显著放缓的环境下，请问公司在管理端和业务经营端将采取哪些应对措施？</p> <p>【回答】在行业增量放缓、存量竞争更加激烈的态势下，我们作为这个行业的参与者，第一还是要以品质作为发展的主线。我们将持续做好服务、做好品质，因为服务品质是支撑公司发展的基石。我们以客户为导向，坚持长期主义，通过优化服务体系、提升服务技能、加强标杆推广复制等措施持续夯实服务力，形成口碑相传的品牌美誉度，获得客户信赖。</p> <p>二是要积极调动各方的力量持续做大规模。今天发布会的主题叫“积力向上”，所以一定是积攒我们全体员工的力量和智慧去做大规模，也就是积极推进“沃土云林”商业模式。物业业务市场拓展方面，要夯实基础物业的“沃土”，持续加大与股东的业务协同，持续增加和扩大开发商协同服务和业务范围。要充分发挥非住领域的优势，特别是我们的收并购项目既巩固了现有规模，也补强了业务团队。公司医院业态、IMF 方面都在行业保持比较高的市占比例，也有一定的人才积累，所以我们要充分抓住这些优势赛道的机会，持续发力，培养人才，巩固好和客户的关系，深挖客户的新业务机会，来做</p>

大“沃土”业务。增值服务方面，一方面围绕服务业态推动与“建筑物和城市空间运营”相关的机电、电梯、智能化设备、充电桩、环卫服务等科技型专业增值业务纵深发展，提升市场竞争能力和业务发展能力，持续做大专业服务；另一方面通过“云”平台，进一步围绕居家、政企办公场景来持续加大增值业务新的服务空间和能力，进一步聚焦居家生活、到家服务、办公易采、租售经纪等。另外，我们今年还会在“物业+康养”、团餐、能源管理、家装等方面探索发力。

三是要加大科技赋能。通过数智科技来推动客户服务数智化、项目管理数智化、业务发展数智化，持续赋能客户体验、服务品质提升、客户服务响应效能的提升以及成本管控，增强我们的业务发展动能，助力公司发展。

四是要持续加大内部管控，降本增效。在保持服务品质的情况下，努力保持成本优势，切实提高成本管控和运营水平。

【问题 3】公司非住业态毛利率继续下降，住宅业态毛利率没能延续去年上升趋势同比出现下降，请问原因是什么？公司怎么看待未来毛利率趋势，是否有具体措施去改善毛利率情况？

【回答】目前行业面临诸多挑战，行业营收增速、利润率都存在下行的趋势。2023年，通过公司共同努力，在规模、质量、效益三方面取得了不错的成绩。在未来物业行业回归服务本源的趋势下，公司更要平衡好品质和盈利两个因素，以实现可持续发展。

公司非住业态毛利率同比下降了 0.98 个百分点，主要原因是房地产市场迎来长周期拐点，物业市场从增量向存量转变，各大物企全面参与市场化拓展，市场竞争也日趋白热化，部分市场新拓项目利润率受到挤压，部分项目客户加强控费同时对品质标准要求严格，同时公司自身经营的人工成本，包括社保支出都在持续增长，承受客户压降费用与成本刚性上涨双向挤压，公司的非住业态毛利率出现了一定程度的下降。

公司住宅业态毛利率同比下降了 1.23 个百分点，下降的原因主要有三个方面：一是和非住业态同样面临人工成本的持续上涨，主要是社保支出的上涨；二是加大了对服务品质提升的持续投入，如开展基础设施改造、设施功能升级、绿化景观提升等，而推动物业费提价，需要长时间的服务和口碑积累；三是股东方新交付的项目品质在不断升级，高端项目较以往年度有所增加，对于这些高端项目，往往需要提前几个月甚至半年以上进行项目团队人员储备和入场接管，因此成本增幅在前期会高于收入增幅。综上几个原因，住宅业态的毛利率也出现一定程度的下降。

2024 年，公司及行业毛利率预计整体将高度承压，刚才提到的影响毛利率的因素依然会存在，公司对此已有充分认识，并做了相关工作铺排。市场方面，公司会继续发挥自身在非住业态覆盖全、优质项目多的先发优势，进一步强化细分领域专业能力建设，巩固非住业态的壁垒；与大股东的业务协同方面，除了全面深化全生命周期业务协同，也将充分发挥并利用好大股东给予的业务资源和能力支持；增值服务方面，基于公司基础物业的资源，聚焦客户需求，对于高毛利、高潜力的增值业务赛道进行强有力的探索；内部管理方面，在保障服务品质的前提下降本增效，通过深化前台项目精细化运营、实施中后台精益运营两方面降低成本和费用，具体来说，通过运用“一业态一模板”管理工具、科技替岗、集中采购、能耗管理等各种抓手来降低项目经营成本，同时在中后台推动开展组织优化整合、提升人均效能、严控行政开支等举措，实现公司成本的压降。

【问题 4】2023 年，公司取得了不错的业绩增长和外拓增速，请问公司在外拓这一块的优势、2024 年外拓的目标以及在业态上的具体计划？

【回答】公司一直在非住市场长期深耕，2023 年末非住管理面积达到 2.13 亿 m²，占公司整体管理面积的 62%。当前市场进入了白热化竞争的阶段，从供应端可以看到，基本上到了存量竞争的阶段；从竞争端来说，可以看到竞争对手，特别全国和区域的竞争对

手越来越多，所以竞争的激烈性也越来越强。

在当前时期，公司对非住市场的发展有充分信心，今年还是要持续夯实在优势领域的先发优势，整合大股东以及公司现有客户丰富的资源，通过模式和机制的创新来持续推动在市场竞争端的领先地位。今年主要从几个方面来做好市场相关工作：

第一，要充分利用好公司在全业态的服务能力以及在行业内的好口碑品牌，来强化原有优势赛道，如机构、政府、金融、公共服务、高校等领域要持续保持。

第二，要充分发挥大股东资源以及丰富的在管项目客户资源，通过内部协同和外部联动来扩大我们的市场份额，推动市场化发展。

第三，通过数字化市场系统升级，实现市场渠道开发模式与合作模式的创新，并将持续深化“总对总”以及合资合作业务推广。

总体来说，通过这些举措来保持市场竞争力，提升我们在市场的份额。

【问题 5】公司今年的分红是 1.8 亿元，分红率是 25%，同时也公布了未来三年的股东回报规划，未来也是 25%的计划。请问 25%是中枢还是底线？未来有没有可能在实际落地的时候分红率会超过 25%？公告里面也写到，受限于现在还在扩张，另外有约 20 亿的有息负债，那么公司未来在什么样的机遇下会考虑逐步提升分红率？

【回答】作为公司管理层，把公司经营好、发展好，有更好的效益，给投资人提供更好的回报，这是我们的职责，也是我们追求的目标。

年度现金分红是股东回报里面非常重要的一个部分。公司自重组以来（2020 年-2023 年）一直实施连续稳定的现金分红政策，在前不久召开的年度董事会上我们提议 2023 年度利润分配预案是向全体股东每 10 股派发 1.7 元，合计派发 1.8 亿元，分红派息比率比去年提升了 3.06 个百分点到 24.5%。同时，公司在未来三年股东回报规划里也提到了 2024-2026 年每年度现金分红不低于当年归属于上市公司股东净利润的 25%，这也是我们持续向股东兑现价值的基本态度。

从分红方案来讲，要兼顾短期和长期回报，要结合公司经营和发展需要去综合权衡。目前公司还有将近 20 亿左右的有息负债，去年有近 6,300 万的财务费用，公司有息负债和财务费用在行业里是比较高的，公司希望通过努力获得比较好的成长，在经营发展方面也还需要一些资金，所以综合权衡以后拟定了分红方案。

我们也期盼通过管理层和全体员工的努力，在平衡好投资者的分红期待与未来可持续发展的基础上，未来能够逐步提高分红水平，给投资人更好的回报。

【问题 6】公司去年的应收款、现金流，无论是和自己比还是和行业其他企业来比，表现非常亮眼。请问公司过去一年在收缴工作上做出了哪些努力？未来一年在现金流管理和应收款管理方面将做出怎样的管理动作？

【回答】在 2022 年度业绩发布会上，也有投资者询问过公司应收账款收缴率相关的问题，公司当时也回复投资者，公司会从不同层级、不同职能方面去抓应收账款和收缴的工作。不论是 2023 年还是 2024 年，公司主要是从以下两个方面做好应收账款管理工作。

第一，持续优化应收账款管理机制。在总部做好管理赋能的基础上，对应收账款收缴管理机制进行了优化，逐步形成完善了总部、城市公司、项目三个层级的相互监督、互相帮扶的管理机制，通过内部的互相帮、互相学带动整体的收缴能力提升，形成了共同进步、持续提升的良性循环。

第二，持续增强数字化管理工具应用。物业管理的特性是点多面广，从收款管理上，具体细分到小业主是更加的细致，公司通过梳理应收账款收缴的全生命周期链条，强化事前、事中、事后的管理，不断提高管理的颗粒度，及时通过信息化手段识别应收账款里面存在的异常情况，通过异常情况再深挖其背后存在的问题，及时解决个性的问题，

并且通过共性问题识别出业务上需要改进的关键点。通过项目管理能力的提升，来推动公司应收账款的回收。

最后，感谢投资者对于公司应收账款的关注，应收账款关乎到公司现金流是否正常，属于公司的“生命线”，公司会一直高度关注，并把控相关的风险，持续做好应收账款的管理。

【问题 7】请问在当前这个时点、这个环境之下，公司对于收并购的态度，以及未来一两年收并购方面的规划？

【回答】这两年市场收并购出现了明显的变化，一个是估值大幅下滑，另一个是规模急剧收缩。公司 2023 年没有进行新的收并购。

首先说一下公司四家单位收并购的效果。公司在做收并购的时候，从谈项目到签约的整个过程一直以终为始，一直在考虑收并购后的融合融效。公司在收购项目后会立即成立融合融效工作小组，全面对接品质服务、财务、法务、、企业文化、安全等工作。从目前这四家收并购企业的效果来看，2023 年全面实现了业绩目标。

关于未来的收并购，公司是非常看重的，在收并购上坚持一句话，即“战略匹配、估值合理、风险可控”。

战略上，需要与公司匹配。这个匹配包括品牌、口碑以及区域布局、业务结构力是否匹配，保障收并购为公司带来战略增值。

估值上，收并购一定要能够增厚公司的每股收益，之前市场上的项目估值确实太高了，公司非常谨慎，目前的估值处于相对合理水平。

风险上，公司特别关注项目的可持续风险。毕竟是轻资产收购，没有资产在里面，都是合同，所以公司非常关注业务的可持续风险，包括收益的稳定性、收缴率、安全、合规等等风险。

总体而言，市场的收并购机会一直存在，尤其是在行业集中度正在提升的大背景下，收并购是一件必须要做的事情。可能多少年以后回头看，没有做收并购的就会落后。我们一方面是非常谨慎，另一方面是积极寻找优秀标的，助推公司高质量发展。

【问题 8】数智化是物业管理行业的趋势，投资人也看到公司在这方面是非常重视的。请问公司怎么看待数智化的未来发展，以及未来有哪些具体的规划？

【回答】公司对数智化在物业管理行业未来发展的重要性有着深刻的认识。公司对数智化高度重视，数智化在公司看来是非常重要的战略，是商业模式创新非常重要的一个方面。

首先，物业行业目前仍是劳动密集型的传统行业，点多面广，面临着管理难度大、成本上涨和盈利不易的挑战。在这样的行业特质情况下，数智化发展到一定的高度以后，应该说对这个行业是契机，所以公司高度重视数智化的应用，把数智化的应用上升到公司战略层面，确立了“轻型化、规模化、科技化、市场化”的“四化”发展方向。公司将紧紧抓住数字科技发展新的趋势和新的应用场景，和公司业务场景相结合，来推动转型升级。

其次，近三年来，公司逐年增加在数智化方面的投入，并在组织保障层面也做了安排。去年公司专门成立了数字科技公司，同时为了更好地发挥统领作用，推动数智化的落地，将数字科技公司升格为数字科技部，它既是一个独立经营的法人主体公司，同时能够代表总部统筹推动数智化的落地工作。这两三年来，公司在数智科技的投入和成果取得了一定成效，除了数字科技部，还成功申请了 5 家国家高新技术企业和 3 家“专精特新”企业。

最后，公司将围绕以下几个方面开展数智化建设。

一是坚持以精细化管理赋能内部管理。因为所有的服务都是由内而外，如果没有好

的内控，没有好的内部的精细化管理，那么很难有对外服务高品质的呈现。所以在最近两三年，首先是拉通了“招商π”平台，作为底座，把内部的项目运营、内部管控、风险管控，包括收并购，公司对收并购企业的业绩兑现达成都有数智化系统来做监测，对内部管理是基础。在此基础上，还推动了门禁、停车场系统，公司开发了一个自有产权的停车场管理系统，还开发了充电桩，使得数智化能够和业务场景很好地结合起来。公司开发的“积余智脑”，能够穿透全国的项目经营情况，对公司月度经营情况、应收账款情况实现直接的掌控，成为指导管理一些问题的抓手。

二是紧紧围绕客户服务体验，转向面向客户端功能的建设。从客户的角度检视数智化建设，以提升科技化的体验。比方说“到家汇”APP，这两年线上注册用户已经超过170万，已经有越来越多的客户，以前是通过“400”报工单，或者服务有不满意的情况是通过电话提交的。现在逐步都实现了线上化，如交费、客诉、咨询、报修等。公司未来将继续朝着向客户服务的方向去延伸和完善我们的数智化。

三是数智化对挖掘延伸增值服务是个重要的抓手。物业的增值服务点多面广，场景特别的丰富，但是每一个服务个案客单价都非常小，而且都是碎片化的。通过数智科技平台把单个点多、量大、响应服务要求很高的业务集成起来，通过这种方式提高响应能力，提升我们的服务，把一些小、散的业务变成创新平台的服务。这两年在“到家汇”商城基础上延伸出了“招商易采”。“招商易采”原来只是给集团内部做办公用品的集采，现在也对外部大企业推出了易采平台，甚至可以以客户的名称开发定制化的易采平台，让他们的办公用品也实现集采，也享受战略采购的成本优势和服务。公司还开发了“余房网”。以前招商置业都是线下连锁经营模式，这种模式是偏重的资产，现在公司开发的“余房网”是发动全国的项目团队去给业主客户进行写字楼和住宅租售的经纪服务，是一个平台型的模式，又是发挥我们运营能力建设的一个很好的抓手，同时也是业主客户都有这方面的需求，从而提升客户粘性。所以，数智化在创新方面和平台化发展方面也非常重要。

现阶段公司在客户服务、经营管理、增值服务等已经基本实现了全链条的能力建设，接下来还将会坚定不移地争取在正确的方向采用正确的方法推进数智化的升级，推动和促进服务能力提升，促进高质量的快速的增长。

【问题9】公司今年的债券到期后是否会续债？有息规模会继续降低吗？有资金缺口的话，怎么解决？

【回答】公司2021年发行的15亿中期票据在2024年初到期以后，已经通过自有资金全额兑付偿还完毕。

公司在2024年会基于公司自身的经营发展和收并购的需求，来安排有息债务的借取和偿还。如果在不出现收并购大额资金需求的前提下，公司的有息债务预计会持续往下下降的。

在融资成本方面，得益于国家在信贷政策方面的优惠，公司资金管理效率的提升，以及公司会通过多种措施去持续降低融资的成本，力争公司2024年的融资成本较2023年继续下降。

【问题10】公司在城市服务拓展方面有什么优势？具体有什么目标？

【回答】公司始终贯彻着做全业态、做精赛道的市场定位，非住业态、住宅业态和城市服务是公司发展的“三驾马车”。到目前为止，在城市服务方面，公司在全国服务了30个以上的项目，业务也覆盖了近20个城市。

公司定义的城市服务是基于城市全空间的管理服务，从规模、服务、影响力这几个维度来衡量城市服务项目。目前公司城市服务的重点项目包括深圳龙华观澜街道城市管家、深圳南山招商街道城市管家、三亚崖州湾城市服务以及辽港集团城市服务，这些都

是代表性项目。

未来，公司将推动包含着城市服务、住宅以及非住的一体化拓展模式，实现片区权益化统筹管理，提升社区和街区甚至城区的治理，实现共建、共享、共治的综合一体化城市服务创新模式。

一方面是从点到面的推动。从点到面的推动是从城市治理最小的单元住宅小区出发，通过公司的服务、品质口碑来提升规模以及管理密度，来实现集约化的管理，降低管理成本。基于这个规模之后，公司向政府争取城市服务的合作机会，助力政府进一步的加强城市基础治理抓手，提升管理便利性。

另一方面由面到点。从政府比较关注的一个痛点，就是物业费很少，或者没有物业覆盖的基层治理这个角度入手，通过公司的综合能力向政府争取老旧小区的公益资源，包含着城市服务和公共资源经营这方面的整体业务合作机会。利用公司成熟的城市服务数智化管理平台，以集约化管理、精益化运营、科技化手段，不断的向社区终端单元渗透、向住宅小区渗透，提升管理规模，同时降低管理成本。以此通过专业化服务能力、智慧化管理能力和集约化统筹能力，来推动城市服务业务的发展。

【问题 11】公司所得税率下降，未来是否可以预期实际缴纳的所得税水平会有所下降，这对利润是不是会持续有正向的贡献？

【回答】公司的所得税，前三季度都是按照预估预缴进行计算。第四季度的时候，公司会根据年度结算的财务数据、年度利润的预测，以及资产负债的情况，对于所得税的纳税调整事项进行详细的梳理和测算，按照年度汇算清缴税务的法律法规要求，对于全年所得税费用和递延所得税费用进行相应的调整。

公司旗下已经有多家高新企业，可以享受到 15% 的税收优惠。同时，公司近年来根据业务的需求，加大了在研发方面的投入，也是能够获得一些超额抵扣的回报。另一方面，公司还享受了小微企业的税收优惠。所以从年度整体按照全年所得税进行梳理和测算的时候，相对来说在税收优惠上获得了比较大的红利。

【问题 12】目前在招投标过程中甲方对于价格是否会保持比较高的敏感度？市场上价格竞争情况是否进一步加剧？这些价格竞争的项目利润率水平大概是多少，公司是否会参与价格方面的竞争？

【回答】这几年公开竞争市场发生了非常大的变化：一是竞争更加激烈，从供给端到采购端的要求都发生了变化；二是甲方对成本控制更加严格；三是客户对价格的关注程度增加，去年的评标方式和占比都体现了这一点。这些变化对于公司这种以参与市场公开竞争为主的企业来说，挑战还是比较大的。

但在市场竞争中，公司始终以高质量发展为准则，在市场拓展过程中不以低价获取项目。在招投标过程中，公司更加注重企业的综合能力体现，这包括公司实力、服务解决方案的提供和对标书的响应，以及价格因素。公司遵循保持价质相符、动态平衡的原则来进行招投标。同时，在公司内部也建立了完善的招投标管理体系和流程，对于市场准入原则实行明确的分级管理，对招投标过程中的每个关键节点也有比较严格的审核和审批，以确保项目质量。

【问题 13】针对“数智精耕”主题中“精耕”这个领域，以 2024 年为核心的话，公司希望在哪些方面进行精耕，从而获得更好、更长期的赛道收益？

【回答】我们的主题叫“数智精耕”，实际上也是体现了行业特点，一是对管理要求非常高，二是管理也相对是比较难，另外也回应了刚才说的数智化的重要性。

首先，通过用数智化手段来赋能经营管理的精细化。这是大的理念，但是在原来传统的管理动作基础之上，要更加重视发挥数智科技在管理过程当中的效能和作用。

第二，刚才也说了，是三个方面，一是品质。物业行业的产品就是服务，我们的竞

	<p>争力就是服务力，品质就是服务力的重要部分。所以公司要精耕的一方面，首先还是在服务方面要深入的做好管理动作。比方说，在品质方面推出了“随手拍”的功能，做了远程的线上品质管控数智化，可以在全国项目范围之内交叉远程线上巡检，这是对品控的管理；二是在品质基础之上怎么样能够做好成本的管控。内控的重要方面就是管控，公司现在全国已进入了 156 个城市，最远的都到西藏，项目覆盖得非常远，在成本管控上要有比较好的管理措施。</p> <p>第三，对客户服务响应加强。在“精耕”的过程当中要做好和客户关系的维护，包括客户关系的管理和业务的管理，这对于提升客户满意度和粘性具有重要作用。此外，应收账款也是物业公司需高度重视精耕细作的重要管理内容。</p> <p>第四，作为国有企业和公众公司，公司服务了千家万户，在安全管理方面也是高度重视，在精耕管理方面，安全管理也是重中之重。通过数智化赋能，公司开发了危险作业审批流程，所有列为危险作业的都实现线上化审批和过程作业的线上化监控，最大限度的确保客户和千家万户的安全。</p> <p>总之，公司的“精耕”涵盖了内控管理、客户管理、降本增效和安全管理等多个方面，旨在全方位提升公司的管理水平和服务品质，以赢得更好的市场口碑和更多的发展机会。</p>
附件清单	无