

招商局积余产业运营服务股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

一、2020 年度董事会会议召开情况

2020 年，招商局积余产业运营服务股份有限公司（以下简称“公司”）董事会共召开了 12 次会议，其中 1 次以现场和视频会议以及通讯表决相结合的方式召开，其他 11 次则采取通讯表决方式召开，具体情况如下：

1、2020 年 1 月 2 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第二次会议，审议通过了《关于公司向银行申请综合授信的议案》《关于公司拟签订〈金融服务协议之终止协议〉的议案》两项议案。决议公告于 2020 年 1 月 3 日对外披露。

2、2020 年 4 月 10 日，公司以现场和视频会议以及通讯表决相结合的方式召开第九届董事会第三次会议，审议通过了《2019 年度董事会工作报告（送审稿）》《2019 年度经营管理工作报告》《2019 年度内部控制自我评价报告》《关于公司高级管理人员 2019 年度薪酬的议案》《关于 2019 年投资性房地产公允价值处理的议案》《2019 年度财务决算报告》《2019 年年度报告》及其摘要、《2019 年度利润分配预案》《关于调整 2019 年度财务及内控审计费用的议案》《关于未来十二个月内向银行申请综合授信额度的议案》《关于 2020 年度在招商银行开展存贷款业务的议案》《关于未来十二个月内为全资子公司提供担保额度的议案》《关于公司与招商局集团及其下属企业间日常关联交易事项的议案》《关于公司与中航国际及其下属企业间日常关联交易事项的议案》《关于招商物业 2019 年度业绩承诺实现情况的说明》《关于续聘法律顾问的议案》《关于购买董事、监事及高级管理人员责任保险的议案》十七项议案。决议公告于 2020 年 4 月 14 日对外披露。

3、2020 年 4 月 29 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第四次会议，审议通过了《关于 2020 年一季度投资性房地产公允价值处理的议案》《关于公司会计政策变更的议案》《公司 2020 年第一季度报告全文及正文》《关于全资子公司招商物业投资设立合资公司的议案》四项议案。决议公告于 2020 年 4 月 30 日对外披露。

4、2020 年 6 月 2 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第五次会议，审议通过了《关于公司与招商局集团财务有限公司签订〈金融服务协议〉的议案》《关于招商局集团财务有限公司的风险评估报告》《关于在招商局集团财务有限公司关联存贷款的风险处置预案》《关于召开 2019 年度股东大会的议案》四项议案。决议公告于 2020 年 6 月 3 日对外披露。

5、2020 年 6 月 16 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第六次会议，审议通过了《关于下属企业对外投资的议案》《关于公司组织架构调整的议案》两项议案。决议公告于 2020 年 6 月 17 日对外披露。

6、2020 年 7 月 9 日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第七次会议，审议通过了《关于招商物业与厦门邮轮母港集团投资设立合资公司的议案》《关于招商物业与烟台财金孚泰投资设立合资公司的议案》两项议案。决议公告于 2020 年 7 月 10 日对外披露。

7、2020 年 8 月 21 日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第八次会议，审议通过了《关于 2020 年二季度投资性房地产公允价值处理的议案》《2020 年半年度报告》及其摘要、《关于招商局集团财务有限公司的风险持续评估报告》《关于拟续聘 2020 年度财务及内控审计机构的议案》《关于向公司下属企业增资的议案》《关于全资子公司参股设立合资公司的议案》六项议案。决议公告于 2020 年 8 月 25 日对外披露。

8、2020 年 9 月 17 日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第九次会议，审议通过了《关于下属企业到家汇科技公司签订日常关联交易合同的议案》。决议公告于 2020 年 9 月 19 日对外披露。

9、2020年9月29日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第十次会议，审议通过了《关于拟注册发行中期票据和超短期融资券的议案》《关于召开2020年第一次临时股东大会的议案》两项议案。决议公告于2020年9月30日对外披露。

10、2020年10月16日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第十一次会议，审议通过了《关于2020年三季度投资性房地产公允价值处理的议案》《公司2020年第三季度报告全文及正文》两项议案。决议公告于2020年10月20日对外披露。

11、2020年11月25日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第十二次会议，审议通过了《关于修订〈公司章程〉的议案》《关于修订〈股东大会议事规则〉的议案》《关于修订〈董事会议事规则〉的议案》《关于修订〈总经理工作细则〉的议案》《关于修订〈董事、监事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管理办法〉的议案》《关于追加公司与招商局集团及其下属企业间2020年日常关联交易额度的议案》《关于全资子公司参股设立合资公司的议案》《关于召开2020年第二次临时股东大会的议案》八项议案。决议公告于2020年11月26日对外披露。

12、2020年12月10日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第十三次会议，审议通过了《关于修订〈投资性房地产公允价值计量管理办法〉的议案》《关于全资子公司中航物业投资设立合资公司的议案》两项议案。决议公告于2020年12月11日对外披露。

二、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司董事会根据《公司法》《公司章程》和《董事会议事规则》的规定和要求，严格按照股东大会的授权，认真履行职责并全面执行了股东大会决议的事项。

根据2020年6月23日召开的2019年度股东大会决议，董事会已于2020年8月12日实施完成2019年度利润分配方案：以2019年末公司总股本1,060,346,060股为基数，向全体股东每10股派发现金红利1元（含税）。

三、董事会关于公司报告期内经营情况的讨论与分析

2020年初，我国经济经受疫情严重冲击。随着疫情防控形势好转，消费回暖，工业服务业继续回升，投资不断改善，我国经济展现了强大的防险能力、抗压韧性和发展活力，率先冲出疫情阴霾实现复苏，我国成为全球唯一实现经济正增长的主要经济体。全年国内生产总值突破100万亿元，同比增长2.3%，其中第三产业对GDP增长的贡献率为47.3%，连续6年成为是拉动GDP的主力军。消费方面，限额以上企业商品零售总额达到13.5万亿元，受年初新冠疫情爆发及疫情防控常态化后散发等因素影响，消费略低于预期，但市场销售呈现持续回暖态势，未来一段时间消费需求仍有较大的回升空间。

年初突发新冠肺炎疫情，物业行业一马当先，奋力承担一线防控重任，赢得政府和广大业主信任，同时为行业发展打开城市治理新空间。国家政策层面，国家十四五规划纲要于2021年3月12日正式发布，其中六次提到物业，指出了物业管理行业未来的发展方向。行业发展层面，行业企业上市呈现加速局面，2020年全年共有18家物管企业登陆资本市场。伴随企业上市潮，据不完全统计，年内有效并购案例超70宗，交易金额共计约107亿元。除交易数量多，交易金额大等特征外，2020年物业行业并购呈现多元化特征，从过去以基础服务为主的同业并购转向基础服务、增值/专业服务并重，在扩张规模的同时，补全服务链条，完善组织能力。企业经营层面，头部企业纷纷布局、发力城市综合服务领域，行业发展边界得以进一步拓展，成为发展新蓝海。总体而言，物管行业竞争将进一步升级，机遇与挑战共存。

（一）公司总体经营情况

2020年是公司完成重大资产重组后的第一个完整年度。面对新冠疫情带来的冲击，公司迎难而上，在疫情中开展整合，在整合中推进发展，紧抓行业发展机遇，及时调整经营策略，取得良好的经营业绩，为公司战略转型奠定良好基础。

报告期内，公司实现营业收入863,515万元，较上年同期增长42.07%，主要来自物业管理业务的收入增加；利润总额62,593万元，较上年同期增长53.30%；归属于上市公司股东的净利润43,514万元，较上年同期增长52.03%；总资产1,627,950万元，较上年同期下降1.35%；归属于上市公司股东的净资产830,708

万元，较上年同期增长 4.05%；资产负债率 49.09%，较上年同期减少 2.42%。（备注：本报告涉及公司 2019 年度合并利润表和合并现金流量表数据仅包含招商物业 2019 年 12 月当月的数据，2019 年度运营分析包括招商物业 2019 年相关数据。）

战略调整初见成效，整合融合按计划有序推进

2020 年初，公司明确了“12347”发展战略，即以建设“国内领先的物业资产管理运营商”为目标，发展物业管理及资产管理两项核心业务；在战略协同方面，成为招商局集团资产保值增值平台，成为招商蛇口持有资产运营的承载平台，成为招商蛇口产业数字化的标兵；坚持专业化，集约化，生态化，市场化的“四化”发展原则，通过巩固一片沃土、业务价值延伸、平台内涵多元化、科技赋能与数字化转型、内外发展并举、两个平台有机互动、管理创新七大战略举措，推动战略实施落地。

为匹配公司发展新要求，公司以战略为牵引，以业务融合为中心，推进组织融合。公司以建设扁平高效的经营型管理总部为目标，完成了总部架构、权责、流程等调整，初步实现统一运营、统一标准、统一采购的业务管理一体化。在此基础上，以客户为核心，以建设灵活高效、有战斗力的前台市场经营主体为目标，以品质提升、优势互补、资源整合、团队融合等为原则，有序推进业务单位整合，保障公司规模发展和组织能力提升。

抗疫防疫体现央企担当，与客户同心协力彰显初心

2020 年初，面对新冠肺炎疫情的严峻挑战，公司切实承担起抗疫责任，做好员工、客户、物资、运营保障，在物业管理一线构筑疫情防控的坚实防线，确保做到守土有责、守土负责、守土尽责，积极驰援武汉方舱医院建设、直面迎击蛇口邮轮母港防疫突击战等，凝聚战胜疫情的精神力量，赢得了政府、社会和广大业主的尊重和认可。报告期内，公司积极响应各级政府号召，为符合政策的客户减免持有物业租金、管理费，充分体现央企担当。

严控成本应对疫情影响，狠抓痛点和短板提质增效

报告期内，为有效应对疫情带来的收入减少、成本增加等压力，公司在加强员工和客户疫情防控的同时，从开源、节流、发展三个方面着手，促进公司经营改善。公司一方面削减管理费用预算，加强费用管理，严控各项开支；另一方面积极与各级政府、合作伙伴沟通和协商，争取政策扶持和供应商配合。

开展质效提升专项工程，设立质效提升横向组织，将质效提升的理念、流程和工具，与实际工作有机结合，以业务链和经营活动价值链为主线，围绕经营管理的痛点、难点、短板，共梳理举措 33 条，并以项目管理的方式严格推进。

建设并持续提升发展能力，加大数字化和人才发展投入

持续完善公司投资管理能力，从规模扩张、生态投资和能力提升等方面，探索通过收并购加速公司战略达成。与优势资源方合作投资是公司整合资源、加快拓展的重要方式，报告期内，已与相关合作方完成设立 5 家合资公司。

以“融合融效，构建底座”、“顶层设计，探明方向”、“持续优化，全面赋能”、“专项行动，打造标杆”4 大目标为指引，有序推动数字化建设各项工作。在优化升级数据中心、数据湖、信息安全等基础设施的基础上，整合和优化了主平台、业务系统、细分业态解决方案等应用系统。

围绕核心人才队伍建设、组织能力打造以及内训师队伍建设，组织实施系列专项培训，组织完成广东省物业项目经理职业技能培训、2020 年新入职项目经理培训等 12 期内训师专题培训。

（二）物业管理业务经营情况

物业管理业务收入稳步增长

2020 年，公司物业管理业务发展稳健，依然是公司的最大收入来源。全年实现营业收入 803,511 万元，较上年同期增加 288,558 万元，增长 56.04%，占公司营业收入的 93.06%，主要系招商物业 2019 年 12 月起纳入公司并表范围、原有物业管理项目自然增长以及本年度新拓展物业管理项目增加。公司聚焦重点城市，深耕精拓，实现纵深发展。2020 年物业管理收入中，排名前五的区域分别为：深圳、江苏、四川、山

东和北京，营业收入合计约为 462,554 万元。

公司致力于提供优质的基础物业服务，并通过标准化建设、平台化运营提升服务品质，巩固一片沃土，持续带来稳定收入。全年基础物业管理实现营业收入 646,347 万元，较上年同期增加 186,384 万元，增长 40.52%，占公司物业管理业务收入的 80.44%。基础物业管理各业态的营业收入如下：

业态类型	2020 年营业收入（万元）	占基础物业营业收入比重
1、住宅物业	206,490.66	31.95%
2、非住宅物业	439,856.20	68.05%
-办公	169,518.84	26.23%
-政府	77,068.36	11.92%
-公共	64,171.72	9.93%
-学校	54,210.84	8.39%
-园区	43,693.64	6.76%
-商业	19,920.91	3.08%
-城市空间及其他	11,271.89	1.74%
合计	646,346.86	100%
备注：公共物业包括医院、场馆、交通、颐养、公园等。		

公司依靠多年积累的专业能力和强大的客户粘性，进一步推动专业公司业务发展。全年专业化服务实现营业收入 157,164 万元，较上年同期增加 102,174 万元，增长 185.80%，占公司物业管理业务收入的 19.56%。专业化服务中收入排名前三的业务分别为：案场协销及房产经纪收入为 71,022 万元，占专业化服务收入的 45.19%；设施管理服务收入为 32,940 万元，占专业化服务收入的 20.96%；建筑科技服务收入为 28,320 万元，占专业化服务收入的 18.02%。

拓展业务高质量发展，管理规模持续扩大

2020 年，公司积极推进“大物业”战略布局，服务业态多元，覆盖住宅物业，以及办公、商业、园区、政府、学校、公共、城市空间等非住宅物业。报告期内，公司物业管理业务市场拓展频频发力，净增加管理面积 3,824.17 万 m²，新签年度合同额达到 24.55 亿元。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，管理面积达到 1.91 亿 m²，同比增长 25%。公司物业管理收入排名前五的区域（深圳、江苏、四川、山东和北京）管理面积合计约为 7,976.02 万 m²。

	在管项目（个）		管理面积（万 m ² ）		新签年度合同额（亿元）	
	2020 年	2019 年	2020 年	2019 年	2020 年	2019 年
1、住宅	522	424	9,613.65	7,652.77	6.09	4.13
2、非住宅	916	774	9,476.22	7,612.93	18.46	17.95
合计	1,438	1,198	19,089.87	15,265.70	24.55	22.08
其中：来自控股股东	504	394	7,303.62	6,243.72	6.02	6.71
-住宅	357	289	5,952.51	5,175.33	3.81	3.37
-非住宅	147	105	1,351.11	1,068.39	2.21	3.34
备注：新签年度合同额指根据项目合同约定在一个完整年度的物业服务费收入。						

报告期内，非住宅业务中各业态管理面积如下：

非住宅业态	2020 年管理面积（万 m ² ）	占非住宅业务管理面积比重
办公	2,044.69	21.58%
公共	1,859.48	19.62%
园区	1,745.29	18.42%
学校	1,461.71	15.42%
城市空间及其他	962.85	10.16%

政府	886.01	9.35%
商业	516.19	5.45%
合计	9,476.22	100%
备注：公共物业包括医院、场馆、交通、颐养、公园等。		

面对疫情带来的外部市场重大变化，公司及时调整年度市场拓展策略，持续强化市场赋能支持，并进行有效部署，保障公司外拓业务高质量快速发展。全年通过招投标拓展了国管局 82 号办公区、招商证券大厦、湖南省移动、广州大学、山东第一医科大学、广州博物馆、成都双流人民医院、中山大学第八附属医院、湖南某部队营区等涵盖各业态的大批优质项目，并接连进驻阿里巴巴滨江园区、华为物流园、华为北京基地、字节跳动北京培训中心等高端项目，实现目标市场中市场份额、项目质量不断提升。

2020 年，公司新兴城市服务领域取得了重大突破，接连拓展了三亚崖州湾科技城、海南博鳌乐城、坪山区碧岭及马峦街道、塘朗山郊野公园、马峦山郊野公园等一批城市服务类项目，并进一步扩大及深化即墨新区城市管理项目等原有城市服务项目相关业务。

打造个性化产品优化解决方案，创新服务能力提升客户体验

公司以城市服务、高校、医院、场馆等业态为切入点，成立专项研究团队，围绕客户需求和痛点，从一体化的服务响应能力着手开展研究工作，打造各业态个性化产品，优化细分业态系统解决方案，如医疗辅助系统、高校宿舍管理、场馆管理、场馆讲解服务等。

公司还积极组织开展客户感知提升活动、设施设备运维安全活动、技能大比武活动等专项活动，提升各级员工的技术能力和企业主人翁精神。完善创新工作方案和激励机制，组织开展基层一线服务微创新评比活动，并积极参加外部创新评选，“智慧物业π 平台项目”、“招宝仓项目”获首届深圳市质量技术与创新成果发表赛二、三等奖，项目提升高端写字楼客户服务体验及感知（深圳标准认证）获得第十九届“深圳企业创新记录”。

公司对服务品质的高追求带来第三方客户满意度的持续攀升，保持行业领先水平。服务品质提升在改善客户服务体验的同时也有助于品牌效应的扩大，为业务的持续增长注入强劲动力，2020 年公司住宅业态项目续签率为 99%，非住宅业态项目续签率为 96%。

数字化助力深耕沃土，智慧化优化细分业态解决方案

“强应用”与“树标杆”相结合，加快智慧物业系统在内部项目的推广和深化应用。报告期内，招商通+π 平台系统覆盖 1,365 个项目，平台用户突破 40 万，线上总工单超 1,200 万，工单完成率 98.7%，基础业务全面线上化、标准化、透明化，为快速规模发展的品质管控提供支持，助力“深耕沃土”。推广了市场拓展系统、智能考勤系统、收费系统等基础业务系统，完成了智慧社区、智慧商业、智慧园区等标杆项目打造，赋能业务的开展。

在细分业态解决方案建设方面，结合项目运营实际需求、业态全面深度对标、业务战略发展要求，完成了高校、医院业态的智慧后勤数字化平台解决方案，并打造了以崖州湾科技城为实例的物管城市服务解决方案，完成了崖州湾 1KM 样板路段打造，建成园区运营指挥中心，接入智慧路灯、智慧灯杆、智慧灌溉、智慧井盖、智慧垃圾桶等功能。

（三）资产管理业务经营情况

2020 年，公司资产管理业务实现营业收入 43,385 万元，占公司营业收入的 5.02%，较上年同期减少 18,288 万元，下降 29.65%，主要系受疫情影响，购物中心经营、酒店出租及其他持有型物业收入减少，以及租金减免导致的收入减少。其中，商业运营实现营业收入 2,222 万元，较上年同期减少 4,172 万元，下降 65.25%，占资产管理业务收入的 5.12%；持有物业出租及经营实现营业收入 41,163 万元，较上年同期减少 14,115 万元，下降 25.53%，占资产管理业务收入的 94.88%。

商业运营方面，截至 2020 年 12 月，公司在管商业项目 26 个（含筹备项目），管理面积 136 万 m²，其中管理公司自持项目 4 个，受托管理控股股东招商蛇口自持项目 18 个，第三方品牌输出项目 4 个。

面对突发的新冠疫情，招商九方积极发挥了国有企业榜样和示范引领作用，彰显国企责任担当，与广大中小微企业携手共渡难关，切实减轻商户租金负担，全力支持商户复工复产。疫情期间及防控常态化后，招商九方及时调整年度推广节奏，整合外部及内部商户、员工等资源，通过线上购商城、外卖平台及社群开展线上营销，并搭建“温暖商店”线上购平台，强化数字化营销。

持有物业出租及经营方面，公司拥有的出租物业包括酒店、购物中心、商业、写字楼等多种业态，总可出租面积为 59.31 万 m²，至 2020 年末已出租面积为 56.07 万 m²，总体出租率为 95%，其中购物中心及写字楼的平均出租率略有下降。购物中心物业由公司下属企业招商九方运营管理，酒店物业租赁给格兰云天酒店经营，其余商业、写字楼等物业对外出租经营。此外，公司还持有 1 家委托给英国洲际酒店集团经营管理的昆山皇冠假日酒店。

公司持有物业出租具体情况（截至 2020 年 12 月 31 日）如下表所示：

物业业态	可出租面积（m ² ）	已出租面积（m ² ）	平均出租率
酒店	103,191.30	103,191.30	100%
购物中心	385,006.24	364,880.98	95%
零星商业	73,588.51	65,323.16	89%
写字楼	27,798.19	25,158.66	91%
住宅	807.23	807.23	100%
公共建筑	1,384.82	1,384.82	100%
仓库（暂未出租）	1,289.29	--	--
合计	593,065.58	560,746.15	95%

2020 年度，公司及下属企业所持有的投资性房地产本期拟确认税前公允价值变动收益共计-5,696.08 元，具体详见下表。

投资性房地产情况表（截至 2020 年 12 月 31 日）

单位：元

序号	物业名称	评估面积(m ²)	2019 年末账面净值	本期自建投资性房地产增加	其他减少	2020 年末投资性房地产评估值	变动幅度	本年计入公允价值变动收益	2020 年末账面净值
1	航空大厦 1 栋部分楼层	29,541.79	534,239,763.55			538,772,800.00	0.85%		534,239,763.55
2	南光大厦 1-13 层部分楼层、地下室	20,276.88	500,875,808.00			519,949,100.00	3.81%		500,875,808.00
3	南光捷佳大厦一至四层商场及部分房间	8,955.96	268,329,077.00			262,697,700.00	-2.10%		268,329,077.00
4	航都大厦 9J（注 1）	106.73	3,137,862.00			3,426,030.00	9.18%	288,168.00	3,426,030.00
5	长沙芙蓉南路 368 号波波天下城 9 套房	1,539.41	12,161,339.00			12,476,700.00	2.59%		12,161,339.00
6	航苑大厦西座 7 套房	652.43	32,896,272.00			33,010,300.00	0.35%		32,896,272.00
7	中航格澜阳光花园 A 栋 1-4 层	15,624.89	290,211,137.00			285,857,400.00	-1.50%		290,211,137.00
8	南昌中航国际广场 1 至 5 层、26 至 38 层	32,489.53	290,281,582.00			295,036,680.00	1.64%		290,281,582.00
9	赣州中航城九方购物中心房产及幼儿园	84,443.95	718,920,632.00			748,825,900.00	4.16%		718,920,632.00
10	岳阳中航国际广场 1 至 27 层、裙楼 1 至 5 层	46,684.02	334,408,098.00			347,635,900.00	3.96%		334,408,098.00
11	赣州格兰云天国际酒店	29,644.15	279,767,367.00			274,115,400.00	-2.02%		279,767,367.00
12	成都九方购物中心	105,702.55	768,367,355.00			776,173,000.00	1.02%		768,367,355.00
13	昆山中航城花园 42 号楼	29,366.24	201,870,501.00			196,753,800.00	-2.53%		201,870,501.00
14	九江九方购物中心商业	158,295.92	867,891,244.00			867,891,400.00	0.00%		867,891,244.00
15	昆山九方购物中心	177,892.30	1,429,443,940.00			1,439,776,800.00	0.72%		1,429,443,940.00
16	中航紫金云熙二期一至三层商铺	19,395.58	131,889,944.00			128,011,400.00	-2.94%		131,889,944.00
17	昆山中航酒店-未竣工（注 2）		209,975,067.47	4,320,631.58					214,295,699.05
18	苏州依云华苑项目储藏室（注 3）	1,289.29	3,059,064.00		743,527.79	2,372,300.00	-22.45%		2,315,536.21
19	深圳华彩花园南山阁 27D	154.80	7,631,640.00			7,817,400.00	2.43%		7,631,640.00
合计		762,056.42	6,885,357,693.02	4,320,631.58	743,527.79	6,740,600,010.00	-2.10%	288,168.00	6,889,222,964.81

注 1、根据公司的会计政策，单项投资性房地产的期末公允价值与期初公允价值相比，变动幅度小于 5%时，公司不进行会计处理。航都大厦 9J 期末公允价值与期初公允价值相比，变动幅度大于 5%，根据公司的会计政策，认定其公允价值已发生大幅变动，公司对账面金额进行了调整。

注 2、2015 年 9 月 24 日，公司第七届董事会第三十三次会议审议同意昆山中航城酒店为以出租为目的的持有型物业，按其应承担的成本从“开发成本”科目调整至“投资性房地产—成本”科目后按账面成本计量，目前昆山中航城酒店自建投资性房地产仍在建设中。

注3、报告期内苏州依云华苑项目储藏室销售面积410.19 m²，结转金额743,527.79元，其中：转出公允价值变动收益-293,864.08元；销售结转后的账面价值与评估价值相比变动幅度为2.45%，故公司不进行会计处理。

（四）其他业务经营情况

2020年，其他业务实现营业收入16,618万元，占公司营业收入的1.92%，较上年同期减少14,546万元，下降46.68%，主要系公司已不再从事新的房地产开发，仅销售部分遗留地产项目尾盘，故收入同比降幅较大。遗留地产项目中，衡阳中航城市花园项目尚有土地储备近50万平方米，天津九方城市广场项目地下部分施工已完成，尚待进一步开发，上述两家企业股权已委托给控股股东招商蛇口经营管理。

四、公司未来发展的展望

（一）公司面临的市场环境及所处行业发展趋势

2020年10月份召开的十九届五中全会提出了关于构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局，明确我国发展仍然处于重要战略机遇期。2021年是我国“十四五”规划的开局之年，宏观经济向好局面不变。风险点在于海外疫情防控、经济恢复存在不确定性，或将对我国经济发展造成一定的影响。

1、物业管理行业发展趋势

行业发展潜力巨大，非住宅领域成为重点拓展方向

根据中国物业管理协会预测，预计2023年全国物业管理行业总管理规模达376.7亿平方米，收入规模达20,000亿元，物业管理市场前景广阔。随着后勤保障市场化改革的推进、放管服政策的促进，以及城市服务概念的兴起，越来越多的非住宅领域市场空间得以释放，商办、公建、城市服务等非住宅业态成为物业企业拓展重点方向。近几年物业服务参与公共治理的重要性在上升，头部企业均在积极探索参与城市治理，从“社区”基础单元到“乡镇片区”再扩展到“城市新区”，向更大范围延伸服务。

行业进入快速发展期，市场集中度持续提升

中指院发布的《2020中国物业服务百强企业研究报告》显示，百强物企管理面积均值达4,279万平方米，同比增长15.08%，市场份额提升至43.61%。但相较于地产行业，物业行业集中度仍有较大提升空间，随着头部企业快速发展，行业竞争将进一步加剧。头部企业在资金、项目储备以及议价能力上都更具优势；随着新一轮的行业整合，头部企业的规模及行业地位、市场集中度将进一步提升。

物企上市潮热度不减，并购加速推动行业多元化发展

随着房企分拆物业企业上市，未来两年物业企业上市热度仍然不减。物业企业借由收并购带来快速的规模提升及区域布局；头部企业更是借由收并购实现行业边界突破，快速培育专业化领域能力，丰富管理业态和服务内容，在社区增值服务领域开展如智能化改造、业主增值服务、教育、医疗、美容、企业行政等；非住宅领域快速构建如电梯业务、设施维保等专业化服务能力；城市服务业务借助收并购快速实现如城市环卫、河道治理等专业能力覆盖，寻求业务的多元化、专业化发展。

科技服务加速应用落地，赋能物企发展

物业行业企业不断通过科技赋能传统物业服务，打造智慧化服务平台，通过物联网、云技术、大数据及人工智能的创新科技，实现社区数字化、线上化、数据化、智慧化，接驳更多商业服务及公共服务，持续赋能物业公司和服务业。为客户提供更加精准、便捷、高效的物业服务，并逐步实现物业企业由劳动密集型向数字化、智能化转型。

总的来说，物业管理行业市场空间广阔，竞争格局尚未完全定型，仍处于发展的重要战

略机遇期和窗口期。

2、商业经营行业发展趋势

购物中心市场由增量向存量市场发展，区域分化愈加明显，市场竞争日趋激烈；加之互联网的冲击、零售业进入移动时代，使得购物中心开始寻求新的出路，以满足不同年龄段消费者鲜明的消费特征、不同地域的消费习惯，购物中心逐步向多样化、潮流化、差异化、服务化方向发展。

（二）公司未来发展可能存在的风险分析

1、发展速度落后于行业头部企业

公司业务发展以市场拓展为主，收并购拓展力度不足，发展速度落后于行业头部企业，随着物业行业发展集中度加速提升，行业竞争力不断加剧，公司未来发展规模增速及行业领先地位存在风险。

2、公司战略落地风险

公司战略落地推进过程中，对于集团及母公司招商蛇口资源支持、市场拓展以及收并购手段对业务的补充、以及对增值服务、资产管理运营以及新业务培育是否能够按照既定目标实现，以及在战略落地过程中资源、人才队伍、管控、协调机制的，都会影响公司战略实施落地及年度业绩目标达成。

（三）2021 年度公司经营计划

2021 年，公司将坚定“12347”的战略定力，以加快发展为中心，推进融合融效工作，发挥整合优势；以品牌建设为抓手，通过标准化、集约化、智能化手段，提供高品质、差异性且富有人文关怀的增值化服务，打造行业领导品牌，力争实现营业收入 103 亿元，探索跨越式平台化发展模式。重点工作具体如下：

1、规模扩张：坚持市场化发展道路，依托公司优势能力、优势业态和优势区域，通过优化激励机制，整合内外部资源，优势重点业态专项突破，加大与资源方战略合作，多维度持续加大市场拓展力度。

2、整合融合：以建设扁平高效的经营型管理总部和灵活高效有战斗力的前台市场经营主体为目标，持续优化组织架构、流程、标准等，在保证业务稳定和品质持续提升的基础上，加快推进整合融合工作。

3、品质提升：将客户满意度作为“品牌建设年”的重点工作，通过细分内外部客户需求，精准设计服务模式，专注和完善服务标准化，打造“有温度”的服务标签、强化监测考核与执行落地，全面提高客户满意度。

4、品牌建设：加速完成品牌体系、品牌宣传、视觉形象规划，以新品牌体系和形象为核心展开品牌传播，巩固和提升公司在行业内的影响力和品牌形象，并强化品质与品牌的互动，以品质提升品牌，以品牌传播品质。

5、提质增效：通过管理效能优化、盈利结构优化、科技应用提升，提高人均管理效能。通过加大集中采购，开展亏损项目扭亏减亏，实现提质增效。

6、科技赋能：聚焦提升品质、降本增效、数据驱动三大主线，通过服务与管理线上化，提升客户体验，通过对重点业态平台打造，赋能市场拓展，通过流程变革与降本增收专项行动，提升运营效率。

招商局积余产业运营服务股份有限公司

董 事 会

二〇二一年三月十九日