

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

2021 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	2022 年 3 月 23 日 15:00-16:45
地点	直播观看地址：全景网 https://rs.p5w.net/html/131271.shtml
上市公司接待人员姓名	聂黎明（董事长）、陈海照（董事总经理）、王苏望（董事副总经理）、赵肖（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>一、业绩发布</p> <p>招商积余 2021 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 2021 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>二、主要问题及回复</p> <p>（一）网上征集的问题</p> <p>问题 1：2021 年，行业竞争变得更为激烈，但头部企业还是保持了比较高的规模增速。相比之下，在头部企业当中，公司的增速偏慢一些，请问在行业规模化发展的环境下，公司将采取哪些措施来促进提速发展？</p> <p>回答：谢谢投资者的提问。对于公司下一步的提速发展，我们有这样一些思考。首先从这个行业发展来看，尽管国际国内环境复杂多变，经济下行压力很大，物业行业的发展增速在各行业当中独树一帜。尤其在新型城镇化大环境下，叠加资本支持、科技赋能、股权激励、收并购、转型升级等多重因素影响，整体保持高速增长。未来几年内，行业竞争愈发激烈，但成长逻辑依然不会变，发展空间依然很大，总体挑战大于机遇。</p> <p>2021 年我们的规模增速在头部企业中不算高，但整体保持了良好发展势头。新签年度合同额保持行业领先水平，合资合作和“总对总”业务取得长足进展；收并购业务也实现突破，从今年开始也会带来相应的财务增长。</p> <p>2022 年，我们将继续坚定“12347”战略定力，持续发挥优势，补强短板，完善机制，全业态、全路径、多引擎提速发展。主要是做好以下几个方面的工作：</p> <p>一是要继续巩固传统市场的拓展优势，继续发挥、扩大非住领先优势，加大城市服务、医院、住宅、高校等重点细分市场拓展力度；加快优势地区的纵深拓展，全面提升</p>

薄弱区域市场能力；以 IFM 为核心，重构、提升总对总业务全链条协同开拓能力，打造业务拓展核心竞争力；另外，公司加快合资合作业务全面发展。

二是要抓抢收并购机遇，收并购作为公司长期发展战略，在央企剥离“两非”和房地产业“三道红线”的政策环境下，我们会积极抢抓符合公司战略发展目标，契合我们的业务布局，有利于公司提升专业能力或改善经营指标的优质标的，在把控好风险前提下，推动更多优质并购项目落地。

三是深化与母公司的业务协同。通过持续深化与母公司招商蛇口在地产开发和运营全链条的协同服务，进一步完善内部市场化机制，做宽、做深内部协同业务；同时深挖集团资源，充分发挥公司多业态、高品质的综合物业服务能力，进一步促进内部资源整合、融合发展，实现更大的价值创造。

四是发力增值业务，以到家汇平台为依托，逐步丰富社区、机构等业态增值服务，通过内部协同等机制创新，进一步激发业务发展活力，提升增值业务规模占比；同时加大科技赋能，实现公司增值化、平台化跨越式发展。

五是进一步完善激励机制，完善多层次的激励体系，优化业务发展激励办法及激励模式，激发队伍发展活力，促进公司更快更好发展。

总之，对于积余的发展，我们一是坚持质量、效益、规模均衡发展；二是注重长期，兼顾当下，在稳健的前提下快速发展。谢谢！

问题 2：2021 年是整个招商蛇口的品牌建设年，公司也在积极加大招商积余品牌打造力度，请介绍一下公司的整体品牌规划和实施路径。

回答：2021 年，招商积余围绕“弘扬蛇口精神、发挥整合优势、铸造卓越品牌”年度工作主题，结合招商蛇口的“品牌年”要求，从定规划、建体系、稳品质、扬品牌四大举措开展，铸造“招商积余”卓越品牌。具体来说做了这些工作：

第一是完成积余品牌系统性规划，梳理完成招商积余品牌体系、品牌架构。明确了“让城市和生活更美好”的品牌使命，以及“百年积余，忠您所托”品牌口号。

第二是体系建设，通过设立品牌管理的顶层设计、修订品牌相关管理制度、梳理层级联动流程等举措，逐步健全了品牌管理体系。

第三是品质塑造，聚焦优势业态，针对客户痛点，通过对标杆项目服务细节的挖掘，对外宣传品质服务特色；同时，举办“走进标杆项目”活动，邀请媒体深入项目体验服务，宣传项目品质服务能力。

第四是讲好品牌故事，建立了自媒体矩阵运营机制，联动招商蛇口并持续完善自媒体矩阵建设，与各级行业协会、重点行业媒体、第三方机构合作以多种载体正面发声，强化公司百年文化底蕴和行业品牌影响。

今年，我们将结合战略和业务情况，中航物业品牌将逐渐过渡退出，最终统一使用

“招商积余”物业业务主品牌。我们会持续做大做强“招商积余”品牌，擦亮这块百年金字招牌。谢谢。

问题 3: 公司 2021 年年报显示营业收入增速为 22.42%、归母净利润增速为 17.25%。公司一直表示致力于提高盈利水平，但目前从各项盈利指标上看没有明显改善，公司将采取哪些措施进一步改善盈利指标？公司中长期发展规划目标是怎样的？

回答: 谢谢投资人的提问。这个问题市场一直很关注，我们也一直很关注公司盈利能力的提升，去年公司顶住疫情、整合融合以及行业竞争加剧等诸多影响压力，在以市场化业务拓展为主的情况下，实现了整体业务特别是主营收入和利润的双增长。公司 2021 年度盈利指标没有明显改善，主要是由于上年同期受疫情补贴的正向影响，若剔除该影响，本年毛利率及盈利增幅会更加明显。

此外我们也通过内外对标分析，持续探索和推进各种盈利提升工作：

第一就市场拓展而言，继续加大市场拓展力度，深耕已有区域或城市，提高项目密度，提升规模效益；持续推行服务、物资集中采购，利用规模化采购取得更多的议价空间，以节约采购成本；持续推进亏损项目扭亏减亏、低效资产清理等工作。

第二就项目层面而言，公司在总结项目运营管理经验的基础上，对项目实行分级分类管理，推进以项目为业务单元的“一业态一模板”标准化成本和服务体系建设工作，全面复盘做好每一个项目的成本结构和资源配置情况，借鉴“阿米巴”的理念指导项目优化经营管理、提升经营效率、降低不必要的成本，实现品质和效能同步提升。

第三就内部公司而言，以内部人效标准高效益好的城市公司为标杆，以持续推进其他公司进行内部对标推动人效提升工作，通过“一业态一模板”的管理工具，全面推进总部、业务单位进行穿透管理，从业务赋能、片区管理、管理人员配置等多维度发力，多措并举，综合提升人效水平。

第四是根本的持续改进，要大力依靠数字化科技赋能。去年我们已基本完成原中航和招商两家公司基础数据的拉通工作，迭代升级数字化和运营管理系统，全面缩短在线工单和客户服务响应速度，基本完成了全国在管项目的数据集成治理和城市公司以及总部的管理驾驶仓搭建工作。我们是一个在全国有近 2000 个项目，管理面积接近 3 亿平米，拥有 10 万员工（含外包）的全国性企业，需要通过高效的科技数字化手段来赋能提升效率，降低成本，提高盈利能力。

在对标管理中，我们内部已确立了十四五规划的战略目标和进取的牵引目标。近年来在资本的推动下，行业竞争和变动较大，出于谨慎考虑，我们认为按年披露公司的经营目标能更好地引导投资者预期。公司 2022 年营业收入目标是 130 亿元，考虑到逐步解决重资产剥离的情况，收入的增长将主要来自于主营物业收入，主营物业收入增长近 30 亿，同比增长接近于 30%，作为一家百亿级的充分竞争企业来说，这样的目标应该是相对

进取的。公司内部还会有更高的要求，体现我们对业务规模发展的重视，在行业地位上也做出了一些明确的要求，希望探索出跨越式品质化平台化的发展模式，实现可持续的快速发展。谢谢。

（二）全景网直播平台的提问

问题 1: 2021 年公司新签年度合同额完成 30.5 亿元，请公司管理层介绍一下市场拓展的竞争优势是什么？有哪些突破？目前第三方市场拓展的竞争态势和公司的应对举措？

回答: 谢谢提问。公司在市场拓展中的主要竞争优势体现在两大央企股东背书、品牌影响力强、产品体系全面、服务能力精深，以及市场拓展体系成熟、综合运营能力比较强等方面。2021 年公司市场拓展主要取得的突破有四个方面：

第一是整体市拓业绩大幅提升。第三方市场拓展新签年度合同额达到了 24 亿元，同比增幅 30%，再创历史新高。

第二是实现了高质量发展。主要有三个方面，首先是在项目规模方面，2021 年新增单个项目平均年合同额增幅达到 18%，年合同额超过 1,000 万元以上的项目超过 50 个。其次在业务覆盖区域方面，各成熟发展区域密度持续提升，均实现了营业收入增幅超 20% 的较好成绩，年度新入驻区域超过了 10 个，目前已实现业务布局的城市达到近 120 个。再次在产品结构方面，服务产品结构由单一向复合转变，逐步由传统的基础“三保”业务向一体化的综合服务转变。通过强化丰富业务产品矩阵，2021 年我们实现了平台增值服务业务收入近 5 倍的增长。

第三是创新发展路径。公司市场发展路径由传统市场竞争向“传统市场竞争+总对总+合资合作”的综合发展模式转变。其中“总对总”业务新签年度合同额同比增长 133%。合资合作业务新签年度合同额同比增长 298%。

第四是“1+2”市场业态全面开花。“1”代表了招商积余传统优势的机构类非住宅业态，“2”是指第三方高端住宅和城市公共服务两个业态。2021 年，公司持续保持非住市场行业领导者的地位，同时加速开发第三方高端住宅市场，新签项目个数同比增长 64%，城市公共服务持续发力，业绩占比近 20%。

目前行业仍处于规模成长的上升期。资本市场理性回归后，各企业对完全轻资产的第三方市场拓展更为看重，市场竞争会更加激烈。下一步公司将坚定市场化发展的战略定力和决心，倾注资源，升维公司市场发展体系，向体系化、数字化、生态化、创新型转型。

体系化是指扩展、优化企业业务全链条，推动市场发展由销售型向营销型转变。数字化是指运用数字化手段提高公司的市场灵敏度及决策精准性，升级市场竞争力。生态化是指建立以发展为核心的内部运营生态系统，以共赢为机制的外部市场开发系统。创

新型是指运用新策略，创立新机制、开拓新赛道，引领、带动行业高质量发展。

这个问题回答到这，谢谢投资者的提问。

问题 2: 现在整个物业管理行业都很重视科技赋能，可否介绍公司在数字化方面的投入和建设情况，对公司提质增效的具体体现有哪些？下一步工作有哪些具体目标？

回答: 谢谢提问。正如问题中谈到，整个行业发生巨大变化，物业公司正在由传统企业向科技型企业转型。招商积余也非常重视科技投入，每年预算投资都不低于 5,000 万元。问题中有些内容，在董事长跟总经理的报告以及交流中已有所涉及，下面再作一些补充汇报。

过去一年，在数字化工作方面，第一是完成了系统整合融合。招商积余是由中航物业、招商物业和原中航善达这三个平台整合打造的，在数字化上首先要将原来系统整合在一起，并在整合过程中保持业务稳定、管理不能乱，同时还要考虑客户满意度不能下降。我们实现了三个“一”：第一个“一”是一个入口登陆，不管是客户端或者员工端，都是一个入口。在面客端是招商到家汇+积余服务，在员工端是积余随行。第二个“一”是一套系统支持，明确系统融合与分工策略。把招商物业的招商通和中航物业的π平台，合在一起叫“招商π”，现在覆盖了我们几乎所有项目，达到 1600 多个。第三个“一”是一份数据管理，整合两套系统的业务数据，形成数据的统一管理，支持管理层和执行层对业务情况进行全面把控。这是我们去年做的融合工作。

在融合的过程中，我们也做了许多方面的发展。

第一是在系统延展方面。完善建设了市场拓展系统、供应商管理系统、智能排班系统、财务共享中心、收费系统等，初步实现了人财事务管理的全业务流程覆盖，并利用管理驾驶舱系统实现重要指标的实时监控。同时在特色业态上整合提升了智慧医辅系统、智慧校园系统和智慧城市系统。从医辅系统在几家三甲医院的运行情况看，效果非常好；高校智慧校园系统在深圳大学、南方科技大学、香港中文大学等进行了试用，实现了公寓管理，场馆管理和饭堂管理等；智慧城市系统以马峦山街道作为试点，也在三亚崖州湾进行了试点，取得了不错的效果。

第二是在“沃土云林”商业模式下的增值服务方面。应该说“沃土云林”商业模式中，科技占有相当分量。过去一年数字化工作支持了“到家汇”生活服务品牌平台化转型，整合了招商积余所有客户渠道，优化了到家汇商城后台功能，实现到家汇商城金币积分兑换服务费。2021 年平台交易额近 8 个亿，同比增长 66%，营业收入 2.66 亿元，同比增长了 5 倍，取得了不错的开局。

在发展过程中，前面介绍的这些都是工具，我们最终的目的还是要体现在公司的数字化运营上。2021 年，在公司层面规模化推广“灯塔计划”停车场无人值守项目，公司已累计改造了 700 多条无人值守的停车场，今年准备全部改造完，这对内部效益提升效

果不错，尤其重要的是在无人值守停车场的内部推广过程中，积累了一套数字化运营的推广模式，为之后机器人等方面的推广积累了经验。

下一步公司会以提高人效和创新增收为目的，逐步加大在客户体验、品质提升和科技应用等方面的投入，计划开展社区资源管理平台、客户满意度系统、经营决策分析系统、到家汇线上渠道整合、RPA 机器人以及智能机器人应用建设等工作；同时借助于招商蛇口强大的科创平台，分享其数字化研究成果，推动招商积余平台化转型和“沃土云林”商业模式的有效落地。谢谢大家。

问题 3：公司有息负债规模为 27.52 亿元，较上年同期下降 2.88 亿元，但利息负担依然较大。2022 年公司降低有息负债的措施有哪些？

回答：谢谢投资者的提问。公司自 2016 年退出房地产开发业务以来，一直着力优化公司的资产负债结构，提高资金使用效率。2017 年到 2021 年，公司有息负债规模持续下降，截至 2021 年末，有息负债规模从 67.37 亿元缩减至 27.52 亿元，下降幅度将近 60%，相应的利息支出也从 3.86 亿元下降至 1.44 亿元，下降幅度接近 63%。有息负债的下降取得了一定的阶段性成果，但现在每年依然存在 1.4 个多亿的财务费用，对公司的利润影响较大，未来还需要进一步降低有息负债和财务费用。

具体到 2022 年，公司考虑主要从以下三个方面持续降低有息负债。第一个方面，目前公司已完成了总部结算中心和现金管理平台的建设，资金集中效率和集中度比以前年度都有大幅提升。我们在日常资金管理方面，加强了日常资金的调度，使资金管理的精细化工作得到进一步改善；同时，资金使用效率也在提升。在确保正常的经营资金前提下，科学合理地筹划现金流和有息负债的规模。第二个方面，公司在房地产开发业务退出以后，还有一部分遗留的房地产开发项目尾盘在销售，不需要新增的资金投入，回收去化的现金流主要用来偿还有息负债。第三个方面，公司在推进重资产剥离，重资产剥离回收的现金流也主要是用来偿还债务和降低有息负债。2022 年年初公司股东大会已经审议通过了将持有的三家项目公司全部股权转让至招商蛇口下属子公司。转让回收的现金公司将统筹安排，其中一部分可以用来偿还债务，一部分可以用来支持收购相关业务，加大公司的债务偿还力度。谢谢。

问题 4：请问陈总，您去年就任公司总经理后提出“沃土云林”的商业模式，并将平台增值服务、专业增值服务提升到很高的高度。请陈总介绍一下这一商业模式提出的背景和实施情况，以及加快落地的主要举措。

回答：谢谢提问。“沃土云林”商业模式地构思背景主要基于三个方面。第一是国家在“十四五”期间已迈进了高质量的发展阶段，人民对美好生活的向往日益提升，国家也支持物业发展，政策非常友好，给物业行业发展提供了前所未有的发展机遇。第二是目前整个国家的数字科技水平已经发展到了一定的高度，物业行业从社区、商写、产业

园、公园、高校到医院等服务场景非常丰富，人群众多，我们服务的居民就多达几百万，还有各类职场人员、公务员、学生、老师、医生和病人，物联网和互联网的赋能下，像招商积余这种全国性的大型物业，经过多年积累以后，目前已经具备了平台化发展私域流量和科技的基本条件，经过思考，根据欧洲管理大师弗雷德蒙德马利克曲线，我们可以看出物业作为一个传统行业，要实现投资人所期待的跨越式发展，我们需要探索出马利克的第二条曲线，使得我们从单一的传统地物业服务能够向专业化增值平台化的综合性服务发展。所以“沃土云林”的想法和商业模式的提出，也是基于公司“12347”战略基础上的一种重要探索和实践。第三是在融合集成了招商物业和中航物业以后，招商积余不仅具备了基础物业服务这片宽厚的沃土基础，还包括南光电梯、建筑科技、楼宇科技、数字科技、招商置业顾问、正章干洗等 10 多家在专业增值服务方面领先的公司，甚至还有高新技术企业；同时到家汇也是我们为社区居民、招商局集团以及我们服务的企业，可同时提供 to B 和 to C 的商品和服务兼而有之的物业地产特色的电商商城。再加上我们的数字科技，应该说它具备了云平台的属性。公司在全国还有多达 10 万（含外包）的物业服务人员，可以说我们具备了从传统物业向科技化平台型增值发展的扎实基础。我去年上任以后，结合了自身在全国性物流供应链企业多年的从业经验以及实战思考，充分考虑物业行业和招商积余的实际情况，在年中提出“沃土云林”这一商业模式，希望是在“中国领先的物业资产管理运营商”战略指引下的一种商业模式提炼和深刻思考。我们认为公司的战略需要有一个清晰的商业模式，更重要的是公司的战略能否落地，其中一个重要标志是从上到下，每个员工是否都能够记得住，能够简单通俗的说出来，所以我也给大家提供了一个图景，就是一片沃土，沃土上面有几棵大树，再努力把大树长成一片森林。森林上面有到家汇的云层平台，经过内部推广，公司内部都非常清楚“沃土云林”这一商业模式。今天投资者也提出了这个问题，说明“沃土云林”比较好地概括了我们的商业模式，也提供给大家非常具象的一副图景，应该说取得一定的成效。

目前从实施情况看，应该说整体达到了预期目标。公司围绕着“沃土云林”商业模式落地，梳理制定了各项增值业务的发展规划，在组织上将到家汇平台提升到总部战略的组织高度，将它既作为一个经营主体，能够进行独立的考核运营，还赋予它在全国的统筹管理职能，同时注重增值服务与基础业务的全面协同机制，整体上效果还不错。到家汇从去年业绩发布会上我首次给大家推荐，发展到现在业务收入增长近 500%，各专业公司也取得了不错的业绩增长，知名度在集团和行业内大幅提升。公司上下对“沃土云林”的理解也更加清晰和深刻，到家汇原来只是作为招商物业的下属平台公司，现在通过机制协同，发展成为全国城市公司共同运营的一个平台。

关于下一步的发展思路，我们还是会以集团提出的打造差异化轻资产平台作为发展

指引，立足轻资产平台建设，利用公司场景众多的业态优势，围绕生态圈建设，着力构建物业+家政+养老+综合的生活服务体系，完善线上线下的平台化运营模式。另外，今年我们会出台沃土和云、林的协同发展机制，进一步挖掘提升基础物业这片沃土的孵化功能，争取在沃土上能够多培育出几棵大树，使基础物业能够通过互联网和云平台进行较好赋能，培育出全国的综合性服务模式，从而构建出公司综合性差异化竞争优势，努力打造一支招商积余的综合服务铁军，这正是我们推出“沃土云林”商业模式的目标所在，希望它能够更好落地。谢谢。

问题 5: 我们投资者普遍关注的“轻重分离”、“收并购”都有进展，股权激励是不是也可以期待？

回答: 谢谢投资者的提问。轻重分离、收并购和股权激励，一直是投资者的关注重点，去年我们轻重分离方面迈出了实质性的步伐，收并购也有实质性的收获。大家现在很关心股权激励，股权激励也是我们整个激励体系的一部分，应该说是最受关注和最重要的一个部分。

对于我们整个激励体系而言，公司在整合融合的过程中，已完成公司职级职序方案、薪酬绩效方案的设计与落地，制定了完善的多层次的激励约束体系，有力保障公司规模发展和组织能力提升。

比如说内培外引，健全激励，以人为本激发活力。公司在整合融合和业务发展中，让人才能脱颖而出，打造形成公司高素质、专业化的人才队伍，从而支撑公司业务发展与服务品质提升。将强化内部人才培养，建立优秀年轻后备人才库，强化以价值创造为导向的绩效考核与结果应用，推动组织和人才的双“六能”机制落地，努力“让合适的人干合适的事”。

另外我们在管理层激励方面，科学设计并充分发挥薪酬结构的针对性激励作用，绩效奖金与当期绩效表现挂钩，激励即期价值创造；通过任期制奖金激励，实现管理层任期内经营业绩与奖金挂钩，激励管理层致力于推动公司长期持续发展。

作为激励体系最重要的股权激励，公司在这方面有想法、有需求，招商局集团和招商蛇口也一直持开放的态度，政策上也允许上市公司在符合条件的情况下进行股权激励。公司将坚持以国有资产保值增值为目标，秉持对广大中小股东负责的态度，在合适的时机研究、推出股权激励方案。谢谢。

问题 6: 由于行业及市场环境变化，物管行业收并购标的显著增多，公司去年也有收

并购项目落地，请问公司 2022 年是否有更多更大的项目落地？

回答：谢谢提问。收并购问题市场很关注，询问比较多，我简要回答一下。在行业发展过程中，收并购时有发生，尤其是一些头部企业现在都在抢抓市场，所以收并购也是非常热门的事情。

在行业加速整合背景下，2021 年，我们抢抓央企“两非”（非主业、非优势业务）剥离等市场机遇，完成了上航物业、南航物业收购，同时我们也和集团战略协同，成功锁定了增资深圳汇勤的股权投资，应该说取得了不错的开局，也得到了市场的高度认可。

从刚才董事长、总经理的报告和交流来看，公司对收并购业务也给予了充分的重视，我这里再做一些补充。投资并购是公司的一项长期战略，是公司未来发展的核心抓手，我们在今年年初制定了比较有挑战性的“十四五”发展规划，虽然没有对市场公布，但我们自己按比较有挑战性的目标在努力，我们还要做到理性收购。理性收购表现在两方面，一方面是要与战略协同，要能够发挥协同价值；另一方面是要价格合理，估价太高可能对公司未来的经营形成负担，所以在去年的收并购中，公司坚决贯彻了理性收购的理念。

在标的选择和收购的方式上，我们从以下几方面来统筹考虑：我们具有央企、国资背景，会关注运作比较规范、具有一定规模的物业公司；我们业态丰富，在特色业态上有高校、医院、场馆等，也会注重细分赛道和专业服务领域的合作对象。比如去年收购和锁定的这三家公司，实际上聚焦在两个细分行业，一个是航空，一个是银行，这两个业态基于公司现在的业务份额已经有了相当的比例，像存量的金融业务，我们的合同额已经接近 10 亿，如果深圳汇勤收购完成后，我们在特色业态上就会有更强的竞争优势。在合作方式上，我们去年都是以现金的收购方式，未来在条件许可的情况下也可以考虑换股方式。总之招商积余的平台需要大家一起来做大，共同分享行业成长的果实。

我们目前已经形成了一套比较实事求是且可行的投后管理理念。收并购完成后，我们会同步加强投后管理和赋能融合，保持员工对外稳定和品质稳定，提升服务品质，做到股东、员工、甲方等利益相关方多赢局面，最大限度释放投资并购的协同及运营融合价值。

公司收并购标的寻找主要通过三个渠道：一是和招商局集团、招商蛇口等上级单位的战略协同，现在大家也知道房地产行业出现拐点之后，招商蛇口作为行业头部企业也存在一些收并购机会，招商积余作为不动产行业里的一环，也和招商蛇口做好战略协同；

二是基于公司进驻逾 100 多个城市，依托各城市公司所覆盖的全国网络寻找标的；三是持续加强与社会各界的多赢合作，如券商分析师、投行、金融界的朋友，给我们推荐一些比较优质的标的。

从去年以来，我们接触过许多标的，也一直在进行深入洽谈，在此过程中寻找适合的标的。目前我们也储备了一些标的，正在进行密切的沟通，有望在新的一年里能够继续实现落地。在这里也感谢大家的鼎力支持，也希望各位投资者、分析师和其他朋友们，能够给我们推荐更多优质的收购标的，谢谢。

问题 7：年初公司公告拟将中航城投资、昆山中航、赣州九方三家下属企业转让给招商蛇口，轻重分离工作开始启动。请问转让这三家公司的进展如何，这次交易完成后将对公司经营产生怎样的影响？今年年底前能否全部完成重资产剥离工作？

回答：谢谢投资者的提问。基于公司的战略定位，公司将打造轻资产平台，即物业资产管理运营商的战略是非常明确的。公司持有的重资产是过往从事房地产开发业务时遗留下来的，情况比较复杂，经过 2021 年的筹划和努力，使这三家公司的股权转让工作进入了交易程序，公司重资产剥离工作迈出实质性一步。

目前上述三家子公司的股权转让协议已生效，公司将按照协议约定来推进交易落地，包括资料交接、资产移交、工商变更等工作，股权交割工作进展正常。

三家子公司的股权转让后，公司资产负债结构将出现积极变化，归母净资产增加 0.48%，资产负债率下降 1.8 个百分点；对于回流资金（前面的交流中也有提及），公司将在保证日常经营及收并购资金等需求的前提下，合理调整债务规模，提升资金使用效率。

所以后续的工作，公司将按照“先易后难、重点突破、争取有利条件、宜快则快”原则，积极创造条件推动重资产剥离，科学合理设计交易方案，积极推进轻重分离相关工作。谢谢。

问题 8：陈总在 2021 年业绩介绍中说到，公司一直非常重视服务品质，采取了老旧小区改造等举措，这势必会带来一些成本投入，公司如何同时做到提质增效？

回答：谢谢投资人。首先物业行业的本质就是服务，我们的战略规划思路里就确立了一条：服务为本，这是招商积余必须遵守的基本发展逻辑，这个理念也融入到了公司经营管理的各个环节。只有服务到位，客户满意，我们才能做厚基础物业这片沃土，才有更多的增值服务发展空间。

2021 年是我们的品牌年，在贯彻服务为本的发展理念过程中，从服务出发擦亮招商积余的品牌是我们核心工作。为此，我们也认真研究分析梳理，从多个方面入手进行品牌宣传品质提升，其中加大了品质提升方面的资金投入，特别是以推进全国 152 个老旧小区升级改造工作为切入点，来提升我们的品质和客户的满意度，从而提升品牌美誉度，应该说这项工作在去年获得了业主的广泛好评，这一点在客户满意度和品牌口碑上都有比较明显的体现。为了巩固和持续这一工作成效，我们进一步将 2022 确立为“品质年”，我们还会继续秉持对客户服务的初心，不断完善服务体系，提升服务能力，为包括老旧小区在内的广大业主提供质价相符的满意服务，打造有人文特质的服务品牌。这将是我们今年整个工作的一项核心工作。

在成本和投入方面投资人也很关注，包括老旧小区改造在内的服务品质提升，确实免不了需要有一些成本方面的投入。作为一家负责任的央企，我们会平衡好长期发展和短期利益、经济利益和社会效益之间的关系。今年是我们的“品质年”，从去年的“品牌年”到今年的“品质年”，可以看出我们对品牌与品质这件事是认真的。合理的经济成本投入，让客户看到、体验到服务的提升，一定会收获到客户对我们更大的信任，客户也更放心将更多的增值服务交给我们做，也愿意支付更为合理的物业管理费用，非常可喜的是去年我们有部分老旧小区由于品质和服务提升，实现了物业费适度合理的调整。公司旗下到家汇平台的业务增长，也是来自于我们的客户和社区居民的复购率。同时，通过客户口口相传，我们也能够获得更多的市场机会，比如我们去年中标了多个招商蛇口以外的住宅项目和一大批非住标杆企业项目，应该说投入一定的合理费用，这笔账是能算得过来的。当然我们也会注重服务与运营模式之间的持续优化，比如通过科技赋能、无人值守的投入、实现片区化项目集群的管理、内部集中采购、降本增效等多种手段，包括提升我们的收缴率。刚才在报告里面也提到，今年我们不仅全面完成了经营目标，业务结构和财务结构也得到了全面优化和改善提升，应该说这就是“质”与“效”同步提升，呈现了一个比较好的效果。当然工作挑战也很大，所以我们在全公司范围内持续推进“一业态一模板”这样一个标准化工具的应用，这应该也是在全行业率先推出的一个从成本到标准到服务品质全方位的一个工具，我们会持续做好这项工作，使得招商积余这个品牌确实能够成为一个金字招牌。谢谢。

问题 9：从公司年报上来看，“总对总”、“合资合作”是公司重要的业务发展路径之一，近两年来发展比较快，公司在“总对总”、“合资合作”业务上的优势是什么？下一

步又将如何继续扩大并保持优势业务？

回答：谢谢投资者的提问。“总对总”、“合资合作”业务都是公司第三方拓展的重要路径，但内涵上不太一样，下面我分别来进行介绍。

“总对总”主要是指公司与规模大、对专业能力要求高的大型机构类客户的业务合作。目前在招商积余内部主要聚焦于 IFM 综合设施管理类业务，这一块的业务优势在行业内是比较明显的。第一是公司的品牌影响力以及央企背景，被这类客户所充分信赖；第二是公司属于国内行业内较早进入 IFM 领域的企业，在综合设施管理方面具有丰富的业务经验及先发优势；第三是公司全国布局非常广泛，资源也很丰富，能够符合大客户战略合作需求。那么下一步我们将怎么做？第一是在公司层面成立专业的招商积余设施管理公司，统筹全国 IFM 业务及大客户管理系统，在尽可能短的时间内抢占国内 IFM 管理的高地。第二是我们要建立 IFM 的专业人才基地，形成具有国际管理水准的技术壁垒和标准化运作体系。第三是我们要加快专业品牌的塑造以及市场化发展的资源投入。

“合资合作”主要是指与一些大型的资源平台，通过合资的方式进行业务合作。招商积余在这方面优势非常明显，第一是我们品牌美誉度高，作为行业的引领者，品质卓越，我们将对品质的关注放在首位，所以在大型资源客户中被广泛信赖；第二是央企背景资源丰富，协同能力强，在系统内有很多跨行业企业，可实现与资源方全系统的纵深合作；第三是在物业行业内我们的运营能力非常强，作为国内最早的一批物业管理企业，公司具有丰富的物业运营管理经验，能够为合资公司在成立后的运营发展提供强劲的动力和效能提升；第四是我们合资合作的运作模式相当成熟，有近 20 年这合资合作业务经验，能够为各类型合资合作模式的策划设计提供全方位的需求，能够满足对客户资源整合能力提升的要求。下一步，首先在业务发展线条已成立专门组织，来统筹推动全国合资合作业务作为市场发展的主要路径之一。第二是我们将梳理这 20 年来合资合作的一些运作经验，出台具有招商积余特色的合资合作白皮书，优化并提升与资源方的合作效率。再次，我们将整合两大央企股东和全国上千个大型机构类合作伙伴的资源，增加合作对象的筛选比例，促进我们的合作成效，加速合资合作业务发展。谢谢。

问题 10：请问 2021 年公司在与招商蛇口业务协同方面取得的进展有哪些？是否可以介绍一下大股东未来将如何进一步支持公司发展？

回答：谢谢投资者提问。招商积余和招商蛇口都是上市公司，两个上市公司之间的业务协同应该要符合上市公司监管的要求。因为存在大量的业务协同空间，以共赢为目

	<p>的加强协同，对于两个公司来讲都非常重要。</p> <p>公司战略已明确要成为招商蛇口持有资产运营的承载平台。招商蛇口开发建设的项目，除了部分合资公司的物管或者资管业务需要和合作方沟通明确运营或服务方外，对于招商蛇口具备主导权的项目，物管和资管业务都将会交给招商积余来进行管理。2021年招商蛇口、招商积余在业务协同方面的进展，我想用一些数字来做一下说明。</p> <p>第一个是在传统的物业管理方面，公司2021年新增来自招商蛇口的物业管理面积接近1,800万平方米，占比约20%，新签年度合同额占比也超过了20%；第二在协同业务方面，2021年新增了9项协同业务，比如建筑智能化工程，AI智慧社区等等，协同创新服务的能力进一步提升；第三是从资管方面来看，2021年我们受托管理招商蛇口自持项目由2020年末的18个增加到35个，包括一些处于前期和筹备的项目；第四是在投资并购、大客户业务拓展等方面，招商蛇口也提供了重要的支持，这是2021年在业务协同方面的一些情况。</p> <p>未来招商积余和招商蛇口将继续加大业务协同力度，招商蛇口也将全力支持招商积余的发展。一是在资管业务方面，招商蛇口正在积极推进“双百战略”，招商蛇口在十四五期间要实现100个资管项目，100亿营业收入。招商积余作为招商蛇口的轻资产运营平台，已逐步在承接招商蛇口的轻资产运营业务，未来公司与招商蛇口在资管业务协同的广度、深度和力度上都会进一步加强；第二是在市场拓展和收并购方面，招商蛇口将充分发挥资源和能力优势，在信息、渠道、资金等多方面提供全方位的保障，助力招商积余“总对总”、“合资合作”以及收并购业务的开展。谢谢各位投资者。</p>
附件清单	无