

坚韧不拔 向阳而生

——2023 年度总裁工作报告

一、2023 年度经营情况概述

2023 年，全球经济及国内经济增速放缓，市场竞争日益加剧，资本市场收缩调整，行业发展放缓，总体盈利能力下滑。伴随国内外宏观经济环境的变化，在行业巨变、市场冲击的困难局面下，公司持续推进各项战略目标，内外并驱、多措并举，不断提升经营效益与核心竞争力。

（一）发展速度保持一定增长。公司 2023 年实现营业收入 31.27 亿元，较 2022 年同期增长 20.35%，净利润 1.69 亿元，较 2022 年同期下降 9.18%，归属于上市公司股东的净利润 1.60 亿元，较 2022 年同期下降 13.83%。

（二）全国化布局进一步巩固提升。截止年末，城市公司数量累计达 124 个，较去年新增 8 个，中心城市布局升级，全国化经营加快规模扩张，2023 年新签项目年合同额约 10 亿元。

（三）客户满意度稳步提升。全国在管项目客户满意度达 94.68 分，较去年提升 1.36 分，处于行业较高水平。

（四）城服板块取得初步成效。落地重庆市璧山区老旧小区改造项目，现代社区创建、老旧小区物业服务等一体化项目取得实质进展，一体化运营模式得到较好验证；和翔环保实现平稳过渡，形成特有的管控体系和管理规范，为打造基于特色中小城市，发展市政+公建物业的一体化项目奠定基础。

二、2023 年度主要工作回顾

（一）韧性发展，市场拓展持续发力

2023 年上半年受市场环境影响，市场开拓滞后，下半年公司克服困难，多措并举推进市场营销工作，全年签约额近 10 亿，新签合同额 1000 万（含）以上项目 16 个，斩获中共广州市委机关事务管理局、华中师范大学桂子山校区、贵州医科大学云漫湖校区、国防科大

电子对抗学院等学校项目，郑州机场 2 号航站楼、重医附二院渝中院区、长海医院、国家开发银行湖南省分行等标志性优质项目，进一步扩大品牌影响力。通过着力打造基于客户需求的主动营销模式，构建主动营销体系，在学校、医养、金融总部等重点业态取得较好业绩。

（二）精益管理，弥补集团总体利润率水平

2023 年，受经济形势、城市公司发展等内外部因素影响，公司利润率有所下滑，公司上下采取系列举措经营提质增效，遏制利润率下降，取得一定成效。

一是通过应收账款管理、预收管理，确保收费率达成，实现年经营性现金流超过 2 亿元，持续保障公司的稳健运营和长期发展。二是持续加强对销管费用的管控，整体销管费用率为 6.9%，较上年同期降低 1.78 个百分点。三是优化业务流程及交易结构、实施资金集约化管理。四是持续推进岗位增效等举措，提升组织效能。五是通过人机协同、岗位价值梳理等系统策划和赋能支持，形成系统的降本增效指导方法。六是慧链云系统关键模块上线率 100%，通过 8 大功能系统，14 个功能模块开发和迭代，实现数据驾驶舱数据汇总、计算、提醒，提升管理效率。

（三）项目合伙，重构项目经营管理体系

2023 年立足“激发项目活力、提升项目经营效率”目标，建立了项目合伙模式及配套机制，并在多个项目推动试点先行，报告期内试点项目的整体经营业绩较上年实现了较好提升。期间，公司着力搭建支撑项目发展的数字化体系，打造数据及技术支撑平台，其中项目驾驶舱系统的上线进一步提升了项目经管效率和职能支持效率。

（四）全国化布局，成效进一步巩固提升

自 2020 年以来，公司快速建立 16 个重点中心城市，聚焦区域，重点突破中心城市及周边区域市场，实现集团超过 70%的业务拓展，营收贡献占比 50%以上，城市公司平均规模超 1 亿元，不断夯实基础，提高利润贡献，品牌和竞争力日益凸显，通过标杆创建，形成示范效应，引领和促进公司服务水平提升。

在业务布局方面，截止 2023 年 12 月 31 日，我们已进入全国 28

个省、直辖市与自治区，进驻城市数量达到 124 个城市，较去年新增 8 个，在管项目服务中心数量达 940 个，较去年新增 125 个，在管面积约 1.7 亿平方米，全国化经营布局进一步稳固提升。

（五）城市服务，新赛道探索首战告捷

一是重庆市璧山区老旧小区改造项目取得实质性进展，初期工程建设成效获得政府认可，实现品牌和经济效益双丰收。二是继续探索以资源及能力为基础，切入城市服务，打造以“城市空间服务”为主，资产管理、社区治理、市政环卫、设计咨询“一体四翼”的轻资产城市空间一体化运营商业模式。三是和翔环保实现平稳过渡，加快板块融合发展，完成团队调整及管理架构确定，形成和翔环保特色的管控体系和管理规范，为进一步推动实现“新大正城服+和翔市政环卫一体化”新发展模式的转型，实现“市政环卫+公建物业”新业务的转型落地奠定基础。

回顾 2023 年，公司经营承压，总体发展基本稳定，但发展速度与质量不及预期，既有工作亮点，也有工作不足，我们也清醒的认识到在新的经济形势、竞争环境之下面临的新的挑战。2024 年公司将调整发展思路，关注基础夯实和能力培养，通过发展解决问题。

三、2024 年工作计划和部署

2024 年将以“依法经营”“客户为本”“战略定力”“组织数字化”为总体导向，紧紧围绕年度经营规划目标，谋划好、部署好、落实好“市拓、收入、利润、客户、资金安全”五个核心策略的工作，持续探索城市服务+公建物业协同发展，努力实现有质量的稳健增长。同时，聚焦当前需求及未来发展，通过组织数字化转型，重构专业能力、经营能力、共享、赋能和管控三个中长期核心能力，为公司可持续发展蓄力。

（一）营销层面

持续围绕打造主动营销模式，以中长期客户粘性和价值为导向，通过产品竞争力、优质交付，树立品牌口碑。聚焦重点业态及优势城

市，实现重点业态及重点区域有效突破。由集团统筹标书制作，把控营销质量。

（二）财务层面

收入方面：统筹增值业务发展，搭建增值业务团队，调整激励机制，并与项目合伙人机制融合，开发及优化新产品，实现复制推广；建立续约管理机制，并强化执行跟进。

利润方面：着力提升、保障项目毛利率，降低运营成本，建立止损机制及新项目的投标准入机制；严控销管费率，建立组织配置标准并强化落地。

资金安全方面：统筹资金管理，实现资金的有效运用及风险防范；持续推动应收账款管理，强化客户信用管理，加强机制牵引，保障收费率。

（三）运营层面

为持续提升项目品质，将体系化推进客户调研，强化对重点项目、续约项目的品质提升；推进项目数字化，完善三级数据驾驶舱模型，加强项目工作执行，实现业务场景落地；加强标杆打造和项目标准化运营，落地企业标准化运营，提升项目服务品质。

（四）城市服务板块

持续探索城市服务+公建物业协同发展，实现城市服务与公建物业资源及能力协同发展，形成独特竞争模式，拓宽城市服务赛道。一是城市更新业务，基于市政环卫、公共设施维护改造、商业设施经营等社区服务、片区综合服务运营产品落地，形成一站式一体化片区综合运营服务模式。二是市政环卫业务，实现“市政环卫+公建物业”项目落地，提升市政环卫标准化，搭建公建物业运营能力，实现资源及能力协同。

（五）数字化战略转型

基于当前需求及未来发展，提出 2024-2025 年数字化战略，重构三个中长期核心能力，聚焦到 2024 年主要表现为：通过数字化梳理组织和业务，一是根据客户需求，基于数字化升级迭代服务产品，打造优质交付的运营保障体系，为客户创造价值，夯实我们安身立命之

本。二是应对市场持续白热化竞争，提升项目经营管理能力，赋能业务单元管理，保障经营效益。三是打通现有的所有信息化系统，构建统一的数字化平台，通过组织的整体数字化转型来解决组织的管理和发展问题，为公司可持续发展蓄力。

在新的年度，公司将秉持稳健经营的发展理念，致力实现高质量发展。公司管理团队也将继续发扬“敢为人先、艰苦奋斗”的新大正精神，主动适应新形势，抢抓新机遇，迎接新挑战，锐意进取、勇毅前行，不断创新和突破，为公司“五五”战略决胜之年奠定坚实基础！