

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
2024 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	2025 年 3 月 29 日 15:00-16:22
地点	直播观看地址：全景网 https://rs.p5w.net/html/136296.shtml
上市公司接待人员姓名	吕斌（董事长）、陈智恒（董事总经理）、赵肖（董事副总经理）、文艳红（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	一、业绩发布 招商积余 2024 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。首先公司董事总经理陈智恒介绍了公司 2024 年度业绩情况并做 2025 年展望，随后由董事长吕斌分享了公司未来发展思路。 二、主要问题及回复 【问题 1】房地产行业目前仍然比较低迷，在这种情况下股东协同是否会减弱，公司将如何应对？ 【回答】首先，房地产行业确实经历了盘整期，但是随着国家持续出台宽松的政策，房地产止跌回稳等，环境更加宽松。在这种情况下，无论是蛇口，还是集团，对于招商积余的业务协同支持力度将会变得更大。 从蛇口的层面来讲：首先，对招商积余最大的赋能体现在，蛇口要打造好房子，好房子需匹配好服务，未来在市场上进一步让我们的客户感受到居住环境的改变和服务品质的提升。其次，目前招商蛇口做了大量的轻资产代建和代运营的项目，这些项目也将为招商积余带来丰富的服务项目目标和服务内容。总之，我们将继续结合招商蛇口综合的资产运营能力和优势，助力招商积余获取更多项目。 除此之外，积余的实际控制人招商局集团，以及招商局集团各二级板块，无论是金融板块，还是交通、物流板块，众多兄弟公司将带来大量的合作机会。我们从去年开始已经通过集团内部的业务协同获取了很多项目和在管面积。以此来看，未来积余的发展，除了靠着市场化获取大量项目以外，还能依靠集团和蛇口得到大量业务协同。 【问题 2】物业业务如何与 AI 大模型相结合？公司目前数智化有哪些举措和落地效果？ 【回答】在现今社会发展形势下，数智化正在成为各行各业的必争之地，也是发展的方向，同样也成为物业服务行业提高综合服务能力的发展方向。我们一直把人工智能创新发展作为创新工作的必争之地，各个产业板块也在加速推进数智化转型。积余始终将科技化作为我们驱动高质量发展的核心竞争力引擎，为此我们公司启动了“AI+”专项行动，将精准定位数智化发展作为突破口，将 AI 的创新潜能转化为推动公司高质量发展的强大动力。 一是在服务力方面。我们基于集团的大语言模型，结合物业客服的服务场景，构建

	了AI 智能程序客服智能体，以快速响应客户咨询、报单报修等各种服务需求，逐渐实现APP、电话、企微等客户渠道，全流程自动进入质量检查分析和预警，确保服务品质。同时，在今年2月份，积余AI正式接入了DeepSeek，形成了企业级的知识图谱，逐步建立了可追溯可迭代的数字化知识资产，为员工提供了精准的业务流程指引，助力一线人员高效完成客户响应，实现了全国在管项目服务品质零差异输出。我们下一步也会积极构建培训智能体，不断提升我们物业团队的服务技能和相关水平。 二是在提质增效方面。当前我们通过AI+智能机器人已经在巡检、清洁等场景实现了人机协同、无人值守，推出了清洁机器、巡检机器人和车场无人值守等多项举措，并实现了规模化的推广应用，取得了一定的提质增效成果，并进一步提升了项目的智能化服务程度。接下来，我们还会继续在多模态模型推出我们的分析智能体，实现中控室视频集约化、车辆管理稽查等场景，以我们的科技之力提升我们的运营效能和效益。 三是在科技力方面。我们已经完成了从商机获取到项目运营全流程的数智化能力建设，逐步构筑起“AI 赋智+平台赋能+生态融合”的智慧服务体系。我们正式发布了“积余服务”面容品牌和相关的移动端，集成了近70项的智慧服务功能，线上用户突破了240万，形成了覆盖社区生活、资产运营、城市服务等一站式的智慧生态圈，让客户的体验更加便捷。同时我们实现了设备全生命周期的智慧管控，有力提升了安全管理的能力。 此外，我们新增了6项国家专利水平，多家下属单位通过专精特新企业评定，尤其是招商积余的“数转智改”引领物业服务新浪潮受到了《国资报告》杂志点赞和关注，也彰显了我们公司的科技硬实力和行业的影响力。 未来，公司将持续以数智化为抓手，优化提升我们的服务模式，实现高质量发展。 【问题3】对2025年有怎样的业绩指引？公司在未来几年当中对于规模和效益如何选择和平衡？ 【回答】公司重组上市后的首个五年，是规模迅速增长与扩张的时期。在这期间，公司项目管理数量、营业收入、拓展进入的城市数量不断增加，整体呈现出快速规模扩张态势。 目前行业形势，已经从增量市场转向了存量市场。从去年我们的业绩表现来看，营收基本实现了两位数的增长，且净利润增速快于营收增速，这也一定程度上体现了公司对规模和效益的选择。关于未来公司的发展，我们认为，规模是发展的基础和支撑，效益是作为优先来考虑，未来将更加关注有质量的增长。 有质量的增长会直接落实到我们的拓展质量、项目管理质量和内部管理质量，通过向质量要效益，这是未来公司在相当长时间内，在存量市场竞争当中，我们会选择的一种策略。但必须强调的是，首先要保障规模，有了规模，才能为更加系统完善且更具竞争力地向效益层面延展奠定基础。 【问题4】经过去年市场的变化之后，大家特别关注现金流和回款质量问题，想问一下公司在to C、to B、to G这些业务上，目前对于回款的整体压力和感受是怎样的？第二，过去两年我们的应收账款保持了比较好的压降趋势，想问一下未来几年，我们的规模还在增大过程中，对应收账款的趋势是怎样的判断？ 【回答】近年来，公司一直把应收账款的收缴作为公司级的核心工作进行重点管理。根据应收账款管理的事前、事中、事后不同的阶段，建立并持续更新一套符合公司长期发展的工作流程，并且形成了“总部—城市公司—项目”的多级联动管理机制，全面提升我们的收缴能力。 具体来说，第一，通过完善应收账款管理制度，优化考核奖惩逻辑，提高相应的考核权重，体现公司的重视程度。第二，围绕一线的业务需求和管理需求，开发上线数字
--	---

	化管理工具，并已经全面推广覆盖了所有的下属单位，实现管理赋能。第三，开展风险预警，实现“总部—城市公司—项目”三级预警，通过提前预警识别，整合资源，及时解决回款问题。第四，实施常态化的闭环管理，复盘回款方案的实施进展和效果，及时纠偏，促进回款行动得以全面落实。 通过以上这些举措，2024 年我们公司的经营性净现金流继续同比增长，应收账款的余额在收入增长 10%的情况下，与期初相比继续下降。 对于未来应收账款情况的判断。首先，当前回款收缴是整个物管行业面临的一项重大压力，不管是从住宅端还是非住宅业务端都面临着比较大的压力。第二，从我们公司的情况来看：住在业务目前收缴率整体保持稳定，没有比较大的波动，而且公司住宅业态相对来说占比较小，整体影响波动有限。非住宅业务的回款主要与合同约定的结算条款相关性比较大，公司整体情况也是比较稳定。第三，公司一直秉持着给顾客提供优秀服务的理念，通过提高客户满意度和信任度来提升我们整体的回款能力。最后，未来公司将一如既往优化我们的管理机制，完善管理链条，巩固行之有效的相应举措，同时，通过持续提供高水平的服务，提高客户的满意度和粘性，促进应收账款的回收。 【问题 5】想请教关于市场拓展层面的问题，第一个是想请教公司领导怎么样看待当前的市场竞争形势，以及公司如何保证竞争优势，实现外拓的规模？第二个是在保证外拓规模的同时，如何保证拓展的质量？我们在拓展的前期以及后期管理上有什么样的要求？ 【回答】关于公司市拓规模发展。2024 年，公司实现了第三方市场拓展 36.93 亿元，其中非住宅业态拓展达到 33.96 亿元，而住宅业态实现了 47%的增长，整体来说在行业内处于高位水平。目前物业市场进入了竞争非常激烈的时代，我们称之为公开的充分的红海竞争。从供应端可以看得：一个是增量市场骤减，基本上进入了存量竞争的时代；第二个是住宅和非住降价的趋势显现，也使有效供给减少。在竞争端来说，现在越来越多优秀的企业加入了市场化的竞争，从去年的竞争数据来看，公司逾 55%的项目竞争对手超过了 20 家，而千万以上的项目竞争基本上都能达到 30 家以上，竞争的激烈程度可想而知。但是也要看到，一些优秀的大型企业有充分的竞争优势和话语权。招商积余深耕市场化几十年，在很多个赛道具备了一些竞争壁垒，比如金融、政府、办公、学校，以及公共事业和 IFM 赛道。 2025 年，我们仍然要秉持自身这种优势，持续深化市场化发展，主要体现在以下几个方面：（一）在发展模式上：我们今年要推动非住宅和住宅，再加上专业公司的双擎驱动、一链协同的市场综合拓展模式。首先，非住领域是我们传统的优势赛道，要持续深耕保持行业地位。第二，要实现在住宅这块市场化的大力突破。第三，要加速专业公司的协同发展。（二）在我们的目标市场上：首先是城市聚焦，聚焦有核心竞争力的城市；第二是项目聚焦，聚焦体量大以及盈利水平好的优质项目；第三是客户聚焦，聚焦于全国性系统性的客户。 同时，我们在市场策略中仍然采用差异化的市场竞争优势，具体为：一是在合资合作中再出发。我们目前拥有合资公司 36 个，今年在存量公司中我们要做好二次开发，继续与优秀的合作伙伴开拓市场。二是加大总对总的协同统筹工作。我们围绕着公司 40 多个全国覆盖的系统性客户，今年要加大总部的统筹力度，结合资源优势，深度开发全国性的业务。三是我们固有的优势。继续深化集团和招商蛇口丰厚的资源，全面发挥上级资源支持的优势。四是我们也拥有非常多的员工和客户资源。要充分发挥内部协同的营销组合，包括我们内部的员工、城市公司、专业公司以及增值业务相关单位，条块结合、块块结合，公司全业务领域营销实现统筹发展。五是 2025 年，我们也要与 AI 结合，升级我们的市场管理系统，建立智慧化的业务管理以及决策体系，提升市场拓展效率。
--	---

	关于有质量的发展。公司在市场化发展过程中始终坚持有质量的发展原则。我们在市场中从来不以低价作竞争手段，而是通过综合竞争实力以及优秀的解决方案来获取项目。我们一直保持着市场中价质相符的动态平衡，从公司披露数据可以看到，公司的市场化项目保持稳健的利润率水平。 最后，是关于市拓项目质量的保证。我们围绕着项目的全流程制定了详尽的项目全生命周期管理机制。一是渠道端。在项目筛选阶段，对经营情况、安全情况以及客户信用做提前的筛选。二是有明确的市场准入机制。三是对可研测算有详细的方法。以确保规模与效益的平衡。 在后期运营端，我们始终坚持的是品质领先。从前端的接管到后端的运营，以及到续签的过程中，我们都制定了关键阶段复盘提升机制。在目标牵引中，我们强化的是目标客户的满意度，重点关注现金流、回款以及利润率等关键指标，实现过程和结果控制。 同时，公司对于少量的存在着经营风险或安全问题的项目，我们选择适时退出，有一套相应的腾笼换鸟机制。 【问题6】公司如何更好地提高盈利能力、提高毛利率？ 【回答】2024年，公司基础物业中住宅、非住宅和平台增值业务毛利率都有不同程度的提升。在行业深度调整的背景下取得稳中有升的成绩，得益于公司去年聚焦经营管理能力的提升，推进组织变革、成本管控、科技赋能、优化拓展布局等一系列工作的改革。 一是在组织维度方面。我们对管理重点做了划分，总部突出精简，强化经营统筹和职能管控。一线单位突出精细化的管控，明确分类分级管理体系，尤其是突出在孵化市场方面的竞争和互相支持，从而在业务上得到了比较大的发展。 二是在提质增效方面。我们建立了总部和下属单位两级的成本管理架构，推进项目全过程全成本管控和项目集群化管理。同时，加强了总部战采系统化管理，得到了效益的提升。 三是在科技维度方面。一方面我们持续大力推广无人值守、扫地机器人等科技代岗，以及相关的科技赋能。另一方面我们常态化使用项目能源平台进行数据统计分析，还有集中实施节能技改等来推进能耗降本。 当前市场竞争加剧，客户的需求也在不断升级，客户对价格的敏感性以及相关的人工成本也在持续上涨，不管何种业态毛利率都会受到一定的压力。在这种背景下，一个公司全方位的综合能力的打造是影响发展的重要因素之一，因此我们公司也将持续通过提质增效、深化改革来保障综合能力，其中的核心就是以利润提升为主线，开源节流并重，提升项目运营能力。 首先，市场拓展方面。布局会更加精细化的划分，住宅方面会布局一些规模大、相对盈利潜力高的项目，非住宅部分也会持续巩固优势地位，进一步聚焦优势项目的筛选，提升项目质量，从而达到盈利提升。 第二，增值业务方面。公司将聚焦房产经纪、空间能源、到家服务、美居服务等核心增值业务，来推动高毛利业务的规模化发展。 第三，人效提升方面。我们会跟数智化结合，实现人效可视化的体系。同时我们也会通过人才结构升级和岗位价值评估来实现组织效能提升。尤其是完善复合型人才配置机制，通过轮岗历练和实战赋能来持续释放活力。 第四，项目运营方面。我们会巩固基本盘和筑牢护城河。小盘项目会重点推进集群化发展、科技应用以及相关的增值服务，全面提升项目运营能力。同时继续增强非住宅能力的服务性和专业性来吸引并保留我们优质的客户群体。 第五，数智赋能方面。我们坚持以数智化为推动力来推动我们的质效提升和业务赋能。一方面我们会细化成本管控，结合推进AI与机器上岗，通过设备的数字化管理推进
--	---

	节能降耗；一方面我们也会推动特种设备和节能旧改、合同能源管理等专业增值服务的获取。 【问题 7】众所周知养老是一项民生工程,请问公司目前在养老业务方面有什么进展,未来又有什么规划? 另外请问怎么看待养老业务的市场空间, 以及物业公司该如何发展这项业务? 【回答】养老是一个全社会都关注的问题,既是国情,也是家事,更是涉及到千家万户的福祉。招商积余作为一家央企,在过去几年里面,我们也把握到老龄化趋势的到来,积极响应国家提出的健康中国战略。 我们在多个城市探索康养业务。从产品的业态来讲,已经覆盖了大型的养老 CCRC 社区、高端养护院,公建民营类项目,以及街道、社区的养老驿站等项目。经过多年的项目开发和运营,沉淀了一套较为完整的项目标准化 SOP,以及专业化的业务团队,并且在行业内拥有比较良好的口碑。近年来,我们主动从机构类项目向社区居家转型,通过公司自有的住宅空间,以及和政府良好的关系,合作的社区站点,开始探索在“物业+养老”方面的康养服务。 从未来的规划来看,银发经济的到来,我们非常清楚它既是机遇,也是很大的挑战。2022 年,全国人口出现负增长,2023 年老龄化人口达到了中度老龄化,超过了 3 亿人口。而在老龄化的背后,我们更加清晰看到的是还有空巢化,还有“421”不平衡的家庭结构所带来的广大居家照护类、居家康养类市场的机会。我们可以预测到未来随着国民经济的发展,人民群众对健康的需求和市场的期盼一定是旺盛的。在这样一场健康管理行动中,作为一家物业公司,我们有着广阔的物业场景和海量的客户资源,我们的康养团队将继续深化好客户研究,把握银发市场带来的各种机遇。我们也将探索在物业场景下,物业管理和康养的业务融合、场地融合、人员融合的“三融合”机制,也希望通过居家适老化改造,高净值人群的康养照护服务,以及智能化的康养类产品提升我们的客户满意度,打造差异化的增值服务。 在市场空间方面,随着国家释放大量的利好政策,在市场上我们也看到过去十年全中国已经从 9073 的养老服务格局向 9901 转型,也就意味着有 99%的人选择居家养老和家庭照护,这样的场景和机遇,对于物业公司也是非常难能可贵的,对这样的市场未来我们抱有坚定的信心,我们将稳步探索和推进相关业务的开展。 【问题 8】2024 年公司住宅的拓展取得了较大突破,请问公司是做了哪些工作,2025 年还会不会有突破? 【回答】2024 年,公司的住宅新签年度合同额为 5.67 亿元,其中第三方拓展同比增长了 47%,较上年有所突破。招商积余是一个市场化公司,我们在非住宅领域的领先优势是一直都存在的,而在住宅方面,市场化做得相对较晚。但是,公司在管的住宅面积达到了 1.38 亿平方米,占管理面积的 38%。同时我们服务的住宅项目普遍具有较高的服务品质和客户满意度,这些都给我们住宅市场化奠定了非常好的基础。 2024 年,在公司战略指引下,我们将住宅的市场化拓展作为公司的一项专项工作去推进。一是在战略上,我们首次把市场化住宅的拓展纳入到公司发展战略的主要赛道。二是对总部和各个分支机构都有相应的目标牵引。三是在组织建设上,从总部到各个城市公司都匹配了相应专业的市场组织和专业的市场拓展住宅类专项人才。同时我们强化能力提升,在拓展力方面,去年我们识别出来在住宅拓展中 18 项竞标要素,也制定了相应精准的提升措施,快速提升住宅市场开发能力。 在服务能力方面。我们除了做好产品品质、客户满意度之外,也强化提升经营能力,以提高整个市场的竞争力。并且,我们协同上级公司与多个优秀地产公司建立了战略合作
--	---

	作关系。 基于以上措施，2024 年公司在住宅拓展中取得了一定的成绩，拓展了包括上海华山丽苑以及深圳澳城花园在内的多个优质住宅项目。 虽然取得了一定的成绩，但是与公司的战略目标和头部的住宅类服务企业相比，我们还是有一定的提升空间。2025 年，公司将继续秉承加大住宅市场开发的目标。一是发展聚焦。聚焦我们当地市场能力比较成熟，当地市场的成熟度也比较高，同时是招商蛇口重点开发的区域。二是要持续拓宽市场渠道。从前端的商机获取到后端的市场拓展，加大我们的业务流量。三是要提升项目的经营和管理能力。只有客户的满意，才是我们住宅市场化的基础，也是我们的发展目标。公司近期中标了上海最大的一个住宅小区康城项目，这个项目有 170 万建面。这个项目的中标证明了市场对公司住宅服务能力的认可，也是我们住宅市场化的一个重要里程碑。未来，公司会继续大力发展住宅市场化的业务。 【问题 9】现在房地产行业从增量转向存量发展，今年的政策导向也非常明确，就是严控增量去库存，做城市更新、城中村改造等，这会不会对我们未来的业务导向发生一些变化，我们如何适应这种市场发展趋势？ 【回答】政府端不断出台一些宽松和刺激性的政策，也是在供给端加大了力度。这次两会期间，住建部提出要把 2000 年之前建成的老旧小区纳入城市更新改造范围。一方面如果老旧小区一旦纳入到拆改，将释放很大一部分的需求，招商积余亦能有更多机会参与到城市更新和城中村旧改的项目中去，我们匹配好房子好服务的要求，能够有更多的发展机会。第二是即使不参与到拆改以及总体的空间再造过程中，招商蛇口有综合资产运营优势，招商积余对空间资源的管理、整合和运营方面，也将会有发挥的空间和业务的空间。 目前来讲，房地产已经回归到了居住属性，物业行业也回归到了服务行业的本质。今年公司将继续大力提倡提升服务力，无论是 B 端客户、G 端客户还是 C 端客户，我们一定要不卷价格，但一定要卷服务。只有做好了服务，用心服务好了每一位业主，业主看到我们的服务，并得到他们的认可与接受，才能实现公司持续长久健康的发展。 公司未来除了经营发展以外，我们最主要的核心竞争力是在服务端一定要有公司自己特色的服务品质，有自己差异化的服务内容，回馈我们的业主、回馈社会。 【问题 10】请教一下关于分红和市值管理的问题，在 2024 年年报中提到分红比例提升到 30%以上，账面现金相对来说也比较充裕，请问公司后续有没有进一步提升分红比例的考虑？在国资委更加重视央企市值管理的背景下，我们有什么样的举措或有什么样的变化？ 【回答】首先关于分红，我们去年制定了未来三年股东回报规划，2024-2026 年每年现金分红比例不低于当年归属于上市公司股东净利润的 25%。今年根据公司的经营及现金流情况，结合投资者诉求，董事会将 2024 年度现金分红比例提高到 30%以上。公司近三年的分红比例稳步提高，体现了公司积极回报投资者的态度。 除了现金分红比例以外，分红还有一个很重要的因素是每股收益，利润和现金分红比例是相乘的叠加效应。我们非常关注每股收益的变化。这两年公司现金分红比例提高不到 50%，但每股分红翻了 1 倍，从 2022 年每股分红 0.12 元提高到 2024 年每股分红 0.24 元，这源于利润的稳定增长。后续我们会继续通过两个途径，即业绩的稳定增长以及稳定和可期的分红政策，为股东创造稳定可期的分红和股息率。 第二是关于市值管理的问题。公司一直高度重视市值管理工作，除了稳定提升现金分红以外，公司去年还制定了股份回购计划，编制落地了市值管理制度。同时，我们非
--	---

	常重视与投资者的沟通交流，每年都安排举办年度业绩发布会、参加策略会和开展路演等各种形式的交流活动，积极向市场传递公司的经营思路、经营结果及经营亮点，并加强与主要投资者的沟通。今年我们的经营亮点是“4升2降”，即营业收入、净利润、利润率和分红率上升，应收账款余额与有息负债余额下降。除了积极传递公司价值外，我们还注重倾听投资者的意见和建议。此外，公司会持续关注并购市场，希望通过并购等资本运作来助力市值管理。 【问题 11】2024 年，公司提出全面服务力提升举措，请问具体有哪些举措，主要的抓手是什么？对公司发展起到怎样的促进作用？2025 年是否会延续相关举措？ 【回答】物业行业发展至今，客户对于物业服务的期待，已经从单纯的“有物业”进阶到追求“好物业”，从“有服务”到追求“好服务”，对于服务内容、时限和标准，以及服务响应反馈都提出了更高的要求。为此，我们整合资源，在去年提出了八个“一”举措，从组织人才、体系建设管理、服务质量管理、服务文化打造等方面全方位提升我们的服务力。主要举措如下： 第一是迭代服务实现机制。在住宅业态服务方面，我们打破房地产产品和物业服务产品的边界，在新项目上助力地产实现完美交付的品质，在老项目上通过“彩虹计划”来提升项目品质，实现迭代产品性能。在非住宅业态方面，我们与业主全方位结合，实现全生命周期的闭环管理，来提升我们的服务品质。 第二是迭代质量监督机制。聚焦客户诉求处理的及时率、完成率，优化相关机制，并植入智能语音客服 AI 技术，响应速度、进度监督以及服务后评价管理得以不断提升。 第三是加强核心人才培育。尤其是关键面客端管家岗，通过新人融入、专业提升、岗位认证、梯队培育、制度规范等体系相结合，持续培养对客服务力。 第四是再造服务品质文化驱动力。我们通过“招商局信条”和“客为先”的企业文化牵引来强化全员服务意识；优化现有基层面客机制，推动高管主动聆听客户声音，提升对客关怀成效；同时建立完善了员工激励及家属关怀体系，通过打造深化标杆人物的牵引力量来营造良好的氛围。 以上这些措施有力带动了公司客户满意度、物业收缴率等关键指标取得了改善。提升服务力是公司常抓不懈的长期工作，我们也将继续打造新质服务力，凭借卓越服务力持续为客户创造更大的价值，助力公司可持续发展。
附件清单	无