

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

### 2022 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	2023 年 3 月 22 日 15:00-16:55
地点	直播观看地址：全景网 <a href="https://rs.p5w.net/html/136296.shtml">https://rs.p5w.net/html/136296.shtml</a>
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）、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><b>一、业绩发布</b></p> <p>招商积余 2022 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公司未来发展思路，随后公司董事总经理陈海照介绍了公司 2022 年度业绩情况并做 2023 年展望。</p> <p><b>二、主要问题及回复</b></p> <p><b>【问题 1】2022 年物业板块估值回调和发展速度放缓，请问公司怎么看待 2023 年及此后行业发展的趋势，以及公司如何应对？</b></p> <p><b>【回答】</b>2022 年物业管理行业出现增速放缓、估值回归等现象。对于 2023 年以及此后一段时间这个行业的发展趋势，总体来说，既有机遇，也有挑战，也会对我们提出新的要求。</p> <p>机遇方面，有几点：</p> <p>第一，中国经济整体向好，城市化进程仍在持续，基建投资总量巨大，房地产行业仍然是支柱产业。从这些基本判断来看，物业服务板块未来发展的空间还是非常巨大，市场前景也非常好。</p> <p>第二，物业服务的范围在不断拓展，以往物业服务的范围是基于建筑空间和人去提供相应的服务。但是物业服务概念早已突破相应的范畴，这必然会带来更多新增的市场机会。现在街道的绿化、保洁、城市服务等，早已突破传统的物业服务概念。</p> <p>第三，很多机构机关化的后勤管理在持续向着市场化、专业化物业服务转变。这样必然促使很多存量物业释放出服务空间，这是在存量物业里面带来的增量机会。</p> <p>挑战方面，确实也非常巨大。</p> <p>第一，竞争进一步加剧。在市场供给端来看，很多原来的机构化服务向着市场化服务转变，但是同时也有很多物业企业原来是以为关联地产公司提供配套服务为主线，现在也纷纷加入第三方市场的拓展竞争，很多服务相对同质化，所以拓展路径更加灵活，拓展方式也会更多样化，竞争更加激烈。这对物业服务企业的竞争力、竞争优势提出了更高的要求。</p> <p>第二，我们也敏锐地感觉到客户的需求更加多元，客户的服务要求持续升级，对于我们的服务能力和精细化水平提出了更高期望。尽管物业服务企业也在不停地拓展服务边界，探索服务模式创新，不断提高服务品质，但是这种挑战是一直有的。这种挑战可以转变为我们的竞争优势和机遇。</p>

第三，前几年行业呈快速规模化、业态多元化的发展趋势，这种发展模式也遇到了挑战，遇到品质提升和规模发展不同步，增收不增利、整合难度大等问题，需要逐步消化吸收，要追求有质量的发展。

我想任何一个行业永远都是机会和挑战并存的，客户的需求就是我们的努力方向，行业存在的挑战就是我们打造竞争优势的机会。可以这样说，物业行业已经进入到了一个新的发展阶段，我们将积极适应新变化，顺势而为、采取措施、迎接挑战，努力将这种挑战转变为机遇，保持赶超进位的良好态势，实现长期有质量可持续发展，在这方面我们管理层有充足的信心。

**【问题 2】近几年物企各项成本上升明显，请问公司怎么提升盈利水平？**

**【回答】**成本上升确实是各家公司都没办法回避的问题。随着 CPI 增长，各项成本也都在刚性上涨，尤其是物业管理作为劳动密集型行业，人工成本上涨尤其带来较大的影响。招商积余降本增效的做法主要有以下几个方面：

第一，坚持做好开源工作。所有的成本下降都是有边界的，不能以牺牲品质作为成本降低的前提。我们的做法就是做大分子，增加规模，通过增量消化存量和成本。

第二，通过科技赋能。科技赋能在我们这样一个点多面广、劳动密集型的行业尤其重要，如果没有先进的科技手段，可能现在的物业行业还是停留在“四保”的基础物业阶段，就谈不上现代业、平台化、增值化的发展形态。所以，我们全力推进科技赋能，在无人值守、无人门岗这些方面进行更好的提质和增效，通过新增规模分流存量的成本。此外，通过平台化的商业模式，做“轻业务”模式。我们的“招小播”小程序，在不增加很多人员的情况下，实现了 3,500 万元的营业收入，还助力业主能够买到家门口买不到的东西，我们还能入户去提供更多的家政等增值服务，提升服务体验，也助力农产品更好嫁接到城市里面来，取得非常明显的效应。

第三，持续以业绩为导向，推动组织效能的提升，坚定推进“六能”，为更多创造价值的员工提供更广阔的舞台、更好的待遇。通过业绩导向，让技能比较平庸的员工能够更好地安排到合适的岗位上，由此实现公司良性发展，以正向激励对冲成本上升。

此外，我们还在强力推进供应商体系优化。物业服务是综合服务体系，我们拥有众多供应商，会对其持续优化，让服务更好、成本更优的供应商做大其业务份额，简化我们的管理难度，更好地提质增效。

我们通过上述举措更好地服务客户，让我们更有成本竞争力。

**【问题 3】公司年报显示应收账款增长超过 50%，远高于营业收入的增长，是什么原因？2023 年会继续增加吗？**

**【回答】**这个问题应该是想了解应收账款为什么比收入增幅要大，主要有三个方面原因：

第一，物业公司的物业管理服务合同模式是下收制，也就是下个月或者下个季度收取上个月或者上个季度的服务费用。因为这种收费模式，在公司业务规模快速扩张阶段，应收账款的增幅基本上都会小幅超过收入的增幅。这是主要原因。

第二，公司 2022 年度新收并表了上航、南航、汇勤、新中 4 个物业管理公司，在收并购过程中也会带来资产负债的快速变动，包括应收账款的增长等。这是第二个原因。

第三，去年整体社会和经济环境确实对物业催缴造成比较大的影响，所以整体收缴率较往年有一定下降。

这三个原因综合起来，使得公司整体应收账款增幅超出了营收增幅，但是我们重点会关注应收账款结构与收入占比，以及超出合同期的应收账款，来控制公司整体应收账款的风险。

公司对于应收账款的管理也是从不同层级不同职能去开展。

在总部层面，公司会围绕着管理赋能的定位去开展应收账款管理工作，包括制定合理的奖惩措施提升催缴积极性，通过设立横向组织解决业务单元难以解决的催缴问题。还有统一加强信息化管理工作，提升管理效率，为经营决策提供更有力的支持。

在业务单元层面，重点结合项目的实际情况，以及业主的缴费习惯制定良性收缴方案，并且定期复盘执行情况，以负责敬业的态度抓回款，以服务频率促回款。

相信在不同层面不同维度的举措下，公司的收缴率会逐年有所提升，公司 2023 年的应收账款收缴情况也会越来越好。

除此之外，还可以看到公司的应收账款占收入的比重跟同行相比是相当的水平，并优于平均水平。得益于我们的客户结构，我们整体应收账款是风险可控的，在 2023 年我们将一如既往地抓好应收账款的管理，控制住应收账款的增长风险。

**【问题 4】2022 年公司初步实现了轻重分离，也体现了大股东的支持。想请教一下，如何看待后续招商蛇口和招商局对公司可能的支持和协同？有哪些具体方面可以进一步的展望，有哪些东西有可能在 2023 年落地的？**

**【回答】**招商积余重组上市的时候，不是两个物业公司简单的组合，更多的是要实现招商积余和招商蛇口之间有效的协同。招商蛇口作为招商积余的大股东，对于招商积余发展的支持是长期，可持续和稳定的。

从去年数字来看，招商积余新增来自招商蛇口的物业管理面积是 1,582 万平方米，新签年度合同额是 5.37 亿元，这是业务上直接的支持。

在投资并购、大客户业务拓展等方面，招商蛇口，包括招商蛇口的控股股东招商局集团也都为招商积余提供了重要支持，积极参与大客户交流，为招商积余站台，支持公司的业务拓展。

在资管业务方面，截至 2022 年末，招商蛇口委托积余管理的商业项目由 2021 年末的 35 个增加到 45 个。

在轻重资产分离方面，去年招商蛇口下属企业受让了招商积余 3 家企业股权，招商蛇口向积余支付了股权和债权总额将近 12 亿。应该说大股东对招商积余发展的支持是非常坚定，也是可长期持续和稳定的。

下一个阶段，招商蛇口和招商积余也会进一步加强协同，包括直接和间接的支持、帮助和协同。

第一，招商蛇口将充分发挥自身的资源和能力优势，在业务、信息、渠道等各个方面提供全方位的支持，助力招商积余“总对总”、“合资合作”以及收并购业务的开展。

第二，公司将持续深化与招商蛇口地产开发全链条业务协同，不断提升业务协同的服务品质和创新力，争取为招商蛇口的业务提供标杆性服务品质，重点发力积余建筑物全生命周期的设备设施的智慧管理，这是基于建筑物的。还有基于人的服务和空间的经营管理，比如说，智能化设计和施工，充电桩设计和安装，电梯安装，电梯维保，到家宜居等，也包括之前和招商蛇口一直在协同的很多其他业务，包括房屋租售等，通过高质量承接招商蛇口的业务，努力提供符合市场标准，满足客户需求的高质量服务。

第三，招商蛇口和招商积余也会一起深挖招商局集团的资源，充分发挥招商积余多业态、高品质、全周期的综合物业服务能力，进一步促进内部资源整合融合发展，实现更大价值的创造。

**【问题 5】**一直以来我们都很关注公司基础物管的毛利率水平，去年我们很高兴地看到招商积余住宅物管毛利率有比较明显的提升，说明提质增效的举措确实是取得了很好的成果。但另一方面，去年非住宅毛利率有一定下滑，请教管理层这背后的原因是什么？是不是因为非住宅这一块去年市场竞争比较激烈？展望未来，公司管理层对于住宅、非住宅的毛利率有没有新的目标，有没有具体举措去继续确保毛利率的提升趋势？谢谢！

**【回答】**这也我们管理层高度关注的一个问题。作为上市公司，业绩表现非常重要，但同时物业行业又有很强的服务属性，我们要提供招商积余水平的服务品质，所以要很好地平衡品质和盈利两个因素。

总体来看，在实现规模增长的同时，去年整体利润水平取得了高于收入增长的态势。我们去年做了很多提质增效的工作，尤其是加大项目“一业态一模板”的应用，可以穿透到每个项目的成本结构，所以我们今年的主题是“精益管理年”。我们的项目非常多，类型也丰富，所以精益化管理一直是这个行业的痛点，一定要通过科技手段进一步提升精益管理水平，来确保服务品质不降的情况下成本能够比较大的下降或者改进。这是针对服务品质和盈利能力的问题。

第一，2021年招商积余收入突破100亿达到106亿，去年增值服务和基础物业收入加起来突破100亿，今年基础物业收入突破100亿，并且在此基础上，非住宅收入增长超过37%。目前，在地产母公司支持赋能由于行业原因减少的情况下，物企的市场化拓展竞争加剧，这是目前行业基本态势。市场在争夺标杆项目、品牌项目的时候会更加进取，所以在新增项目方面，我们也保持了比较进取的态势。

第二，我们新的项目比较多，在前期接管和储备时，比存量项目需要做更多投入，有一些比较高端的项目，甚至需要提前半年或者几个月准备项目团队人员，这些投入都是我们要考虑的，这是行业的特点。在这种情况下，我们会持续通过延伸增值服务来改善。所以对于非住宅项目，我认为基础物业的盈利在充分竞争以后基本会保持行业平均利润率水平，需要靠延伸增值服务带动公司盈利回报相对合理。我们会持续提升品质、优化成本、提升增值业务服务能力，使得项目整体盈利达到合理的水平。

**【补充回答】**整个行业的毛利率有一定压力，包括人工成本上升，还有价格提升通道有难度等。整个行业地产母公司的支持是下降的，物业公司原来做大股东的业务可能毛利率比较高，但是随着市场化比例上升，毛利率会有下降趋势，还有合规、安全性的要求。招商积余市场化比例已经非常高了，我们的合规安全做得非常充分，大股东给予的支持力度之后会提升。招商积余的毛利率在一定程度上是能够抵抗行业波动的，所以大家投资招商积余应该还是比较放心的。

**【问题6】**刚才管理层提到现在市场竞争加剧，在这样的市场变化之下招商积余也会采取更加积极的举措。那么，我们是如何制定2023年外拓的量化目标，以及采取哪些措施在这样激烈市场竞争环境之下去达成目标？请管理层进行分享，谢谢。

**【回答】**近年来物业行业市场竞争加剧，特别是第三方的竞争趋于白热化。现在行业整体发展趋向独立性，大股东贡献和资本市场收并购热度下降，再加上大中型企业基本全部进入市场化竞争领域，行业集中度加快，专业细分赛道公司竞争力强劲，对我们未来发展确实造成了一定的压力。

招商积余在非住领域长期处于行业领先地位，目前非住业态基本进入了红海，一是进入了存量竞争状态，近几年楼堂馆所建设减少、合资国有企业资源增多，导致增量市场减少，存量竞争加大；二是赛道非常拥挤，数据显示，60%以上的项目竞争对手超过20家，各大头部企业广泛参与其中；三是低价竞争加剧，政府费用压缩，一些企业为中标项目，采用低价的方式参与竞争。作为行业内最早走入市场化发展的梯队，我们在行业内第三方拓展中一直保持着非常良好的表现。2023年我们仍然将以第三方拓展第一方阵的领头羊作为整体奋斗目标。为实现这一目标，我们将以市场发展管理平台为基，强化管理抓手、创新市场机制为链接，打通外部市场发展与业务内涵延展，深化落实“市场化”发展。

第一，逐步打造具有招商积余特色、在行业内领先的市场化发展大生态系统，这个生态系统的基本路径主要是内、外生长力两个方面。公司去年投资打造了市场发展管理

数字化平台，这个平台可以全面系统地把日常市拓相关内容，包含市场的业务发展，前端、中期、后期的内部运营，管理和资源数据库，以及后台的大数据分析系统都囊括其中。目前我们在行业内应该是占据了比较大的优势，实现了全流程、全业务的线上化管理，提升了整体效率。

第二，对外生产力这一块，今年还是坚持三个导向，一是在原有优势区域持续深耕和发力。我们有五大核心区域，分别是珠三角区域、长三角区域、环渤海湾以及中南、西南区域，我们今年将持续扩大在这些区域深耕的增长量；二是要实现多路径的拓展。我们在传统市拓方面的优势要持续加强，此外，今年在合资合作以及总对总业务方面也进行了重点安排，实现多路开花；三是新的重点赛道，包括住宅、医院、IFM，这些目前并没有占据行业最顶端的赛道将作为今年的重点突破方向，实现全路径、全业态发展。

第三，内部生长力主要从两个方面着手：一是全员营销。我们有近五万员工和几百万客户，公司将通过内部机制优化激发内部员工和客户参与市场的动力；二是公司内部有 40 多个经营实体，通过区域性、专业性的条块结合实现它们的协同共生，进而打造内部协同生态。

第四、内部管理方面，通过对市场机制的迭代升级，保持现有市场机制的灵活性，同时，还将加大对市场组织和人才的能力培育。

**【补充回答】**市场化发展很重要，我们努力做到“四个聚焦”：

第一，聚焦优势赛道，金融、医院、高校、住宅。

第二，聚焦优势区域，现在城市公司管理模式基本上是以省或者以直辖市作为区域，深耕经济发达地区。

第三，聚焦优质客户，虽然我们比较进取，要想办法拓展客户，但是我们是有所选择的。同时，我们不主张低价竞争，在去年非常激烈的竞争中，我们有选择地放弃了一些项目机会，还退出了一些没有品牌价值的长期亏损的项目，我们将逐步优化并实现橄榄式客户结构。

要做好市拓，品质是重要基础，要打造差异化的竞争能力。因为发现很多甲方的写字楼存在空置情况，我们去年底开发了一个租售平台，最近已经在全国管理项目推广，以后会让全国的同事参与公司管理的社区和甲方产业园区、写字楼的租售工作，提升增值业务，也给客户带来综合服务的差异化体验。这就是“沃土云林”商业模式，是一个综合服务解决方案，我们会不断完善综合服务能力。

**【问题 7】**招商积余在 2022 年收并购上取得了比较好的成绩。想请教一下，2023 年在收并购计划上有哪些安排？目前的收并购市场情况，从各位领导的角度来看，感觉目前是不是很好的介入机会？在具体标的和方向上，以及整体的战略和资金保障上能不能做一个展望？

**【回答】**收并购不是独立于市场，不仅仅是一个业务，实际上和整个市场，尤其是资本市场的表现是息息相关的。大家都知道，从去年二季度开始香港的资本市场估值开始往下走，站在今天这个时间来看，或者叫理性回归，所以资本市场的故事发生了一些变化，也直接影响了收并购行为，这是去年影响收并购市场最大的因素。从统计数据来看，去年收并购案例比 2021 年少了不少，这也是市场整体体现。

去年也有一些企业，包括碧桂园、华润有收并购项目落地，包括我们积余也落地了 4 单。有一定收购规模的公司都转向了重视投后管理，实现高质量增长。收进来之后，对于收得好的判断标准，不是收的时候怎么样，而是能不能收之后把它管理好，我们也同样是在做这方面的事情。很欣慰的是，我们去年收购的 4 家企业全面超额完成可研报告的水平，达到预期的目标，也为去年的收入贡献了 6.3 亿元左右，大概有 4,000 多万的利润，为公司营收实现 22% 增长贡献了力量。这是去年的情况。

收并购一直是招商积余的长期战略，我们非常积极，也很谨慎地在做收并购工作，所以在任何市场条件下我们都是“积极+谨慎”来推进，讲句通俗的话，我们不会因为收购而收购，这是长期的战略。我们现在聚焦在估值比较合理、运作比较规范，同时在细分业态上有比较强的能力的标的公司。规模对我们很重要，但是不仅仅是规模，在规模基础上还是会做一些挑选。大家都知道现在市场标的很多，尤其是香港估值下来之后，这些中小规模的物业公司可能在香港，一是没有流动性了，二是资本市场的融资功能在短时间之内几乎没有了，三是中小规模物业公司的母公司或多或少都面临流动性风险，所以都会有意来出让。标的现在很多，我们会按照刚才说的标准去挑选，这是整体策略。大股东很支持，也很重视我们的收并购，大股东和集团会在资源、机会等方面支持积余的发展，支持积余的收并购。

我们现在资金是比较充裕的，招商积余的财务报表非常健康，不管是账上的货币资金，还是金融机构的授信。如果有合适的标的，我们都是可以开展收并购。其实我们的挑战在于投后管理，能不能管好。所以，适当规模的企业对于我们来说很好的。招商积余因为自身本来收并购或者叫重组过来的公司，相信经过两三年的打造之后，我们的能力应该是得到了锤炼，已经比较成熟了，所以有合适规模的企业我们完全是有能力来消化它。

**【问题 8】招商积余 2023 年收入目标定在 156 亿，请问这是不是招商积余比较保守的假设，审慎考虑了一些其他因素或风险？对于未来收入增长的策略刚才也提过了，就是会不会担心有什么比较大的风险要注意防范的？也想请管理层介绍一下更长时间的收入跟利润方面的计划？谢谢！**

**【回答】**这个问题是我们经常思考的问题。这几年形势发生了巨大变化，企业的运行质量越来越受到重视。在物业服务行业，我们一边努力往前走，希望跑得快一些，但同时我们也一直在思考到底要跑多快、到底要做多大？招商积余“12347”发展战略中的“4”定义为“四化”，即轻型化、规模化、科技化和市场化。规模化作为“四化”之一，要打造轻资产平台没有规模一定是不行的，因为没有一定的规模效应、项目浓度密度及管理聚焦等，是很难有市场竞争力的，也很难有可持续盈利能力，所以规模对于轻资产企业来讲是非常重要的。

物管行业已经由“规模为王”向高质量发展转变，所以我们始终认为虽然规模非常重要，但质量是重于规模的。我对质量的理解，从两个方面来看：一方面对于投资者而言，公司的经营管理质量重于公司的规模。因为如果没有经营管理质量，公司很难持续，也很难有盈利能力，行业里面已经出现增收不增利的情况，所以我们更加会较为理性、妥当地处理好质量和规模的关系。另一方面对于客户而言，这个质量就是我们的服务品质，这个也是重于规模的。公司及实际控制人招商局集团、控股股东招商蛇口一直在讲，招商积余要做到聚焦，包括发展赛道即业务聚焦，区域聚焦或城市聚焦等，不能因为一味追求规模而影响到整个公司的质量，包括我们为客户提供服务的质量和公司运行的质量。

公司经反复研究后确定营收目标定为 156 亿，是综合行业发展趋势及保持高质量的增长理念而确定的比较合理的目标。当然如果有更好的机会，有更好的可能，请大家相信我们管理层是绝对不会有丝毫的懈怠，也绝对敢于迎难而上，敢于去挑战更高的目标，争取能创造更好的业绩。

**【问题 9】公司 2022 年物业管理费收缴率如何？2023 年资金安全怎么把控？**

**【回答】**公司物业管理费收缴水平整体来说一直处于行业中等偏上的水平，2022 年受到整个社会和经济环境的影响，同比过往，招商积余收缴率略有下滑。但是跟去年中报公开对比数据来看，我们依然是行业平均水平。

2023年，社会信心在恢复，公司正在落实提高收缴率、降低应收账款及防范风险措施，相信公司的收缴率水平应该会逐步有所改善，而且也依然能够占据行业的中等偏上水平。

在现金流安全管理方面，除了紧抓物业管理费的收缴率，这是经营方面的现金流，公司在其他增收节支的动作上也不敢松懈。另外，在债务融资管理方面，自2019年重组上市以后公司的融资规模和融资成本上双双实现下降。截至2022年末，公司货币资金非常充足，2023年在银行端、金融机构和银行间市场都保持了很充足的额度，为公司2023年的经营发展、未来收并购和偿债的需求做好了充足的准备。

**【问题10】公司说的政策性减免具体是指什么，今年是否还有减免？**

政策性减免是去年特殊情况下，在一些地区我们对租赁公司楼宇的中小微企业给予3-6个月的租金减免，这是根据相应政策要求落实的。招商积余的重资产比例比较大，这在物业公司里面是比较少的，所以减免政策对我们财务报表影响比较大，直接减少收入8,600万，对归母净利润的影响是8,100万，报表上归母净利润增长15%，实际上是消化了8,100万影响以后的数据。我们减免房租，切实履行了社会责任，也通过这个行动提升了客户粘性及客户忠诚度。但报表上体现不出来，因为它不是一项收入，也不是一项递减，所以我们在年报里对租金减免情况及影响作了说明。今年常态化后就没有这项减免政策了。

**【问题11】请教两个问题，第一个是关于外拓最新中标率的变化趋势，公司非住毛利率已接近10%，在未来市场拓展过程中公司的底线是多少？如果低于这个底线是否宁愿放弃不做？第二个是关于老盘，能否介绍一下这几年老盘的续约率以及提价情况，提价能不能覆盖单个项目综合成本的上涨？**

**【回答】**公司市场化程度高，近70%的项目来自于外部拓展，去年近1,000个项目进行了续签，续签工作对公司财报的稳定性非常重要，工作量非常大。因为续签不仅是单一的续签招投标工作，更主要取决于前期的物业管理服务工作，在上一个履约期内，服务品质、服务响应速度能否让客户满意，能否保持高位的客户满意度，都是续签工作有效开展的必要前提。招商积余的第三方客户满意度在行业内长期处于标杆水平，服务品质也居于行业领先。我们始终将品质作为生命线，优秀的服务品质是开展续签工作的良好基础。

其次是续签过程管控。招商积余建立了一套非常科学系统且严密的项目续签管控体系，对前期风险评估、分级管理、客户日常关系维护、关键节点把控、招投标续签过程中的技术性操作，以及后续的奖惩机制等方面，进行了全链条管理，保障续签过程中的稳定性。招商积余近几年续签率非常优秀，2022年项目公司的整体续签率在90%以上，并且因服务内容增加、成本刚性上涨等因素，实现了相当部分项目的续签提价，这也保障了我们的持续高品质服务客户。

未来，我们将持续强化日常管理和项目精益管理水平，保障客户的体验感和获得感，坚持提升我们的社会属性和经济属性，从而保障项目续签率一直保持在高位。

**【问题12】请教一下关于增值服务的问题，刚才在介绍里面提到发力增值服务也是今年的目标，从年报来看，收入和毛利率都在提升，但是跟行业平均水平比还有提升空间，所以想请教增值服务的发展方向以及今年的具体策略，谢谢！**

**【回答】**增值服务是各头部企业都在发力的一项业务，因为只有增值服务才能满足业主的多元需求，这关乎我们的服务品质以及客户满意度。物业管理费要在短时间之内提升是有难度的，但成本尤其是人工成本是持续上涨的，增值服务能够为公司创收并促进人效提升，因此公司高度重视增值服务并积极拓展这块业务。

公司提炼并推动“沃土云林”商业模式落地，在内部把“云”和“林”都定位为增

	<p>增值服务，这不仅包括社区服务，还包括专业公司，我们称之为大增值服务，和公司目前的业态是紧密联系在一起的。公司住宅和非住业态营收比例约 3:7，非住业态管理面积大于住宅业态，也体现出公司“林”开展得不错，和业务是匹配的。在增值业务发展方面，公司打造了到家汇“云”平台，涉及了社区服务。</p> <p>关于毛利率的问题，我们在打造增值服务过程中不过度强调毛利率，公司更看重服务能力，看能不能给业主带来真真切切的实惠，客户满意度及品质提升是更重要的。</p> <p>从科技发力角度来说，公司旗下有建筑科技、楼宇科技、电梯、设施设备等专业公司。以目前社区服务里大家都很关注的充电桩为例，我们在全国有大量物业管理项目，在充电桩业务上有很好的应用场景，公司已经打造了“招小充”智慧充电平台，2022 年开始做试点并安装了 5,000 多台充电桩，包含电动汽车、电动自行车两类充电桩。在增值服务方面，核心还是围绕我们服务的客户来开展，</p> <p><b>【补充回答】</b>不同的公司业务结构差异性较大。公司增值业务主要由两部分构成，一个是配套专业公司，我们叫专业增值；另一个是商城，我们叫平台增值业务。专业公司作为专业服务的企业主体，营收增速很难实现爆发式增长，所以我们在两年前开始推广“到家汇”商城，到今天实现了营收约 10 倍的增长，这就是平台效应，但这一块我们的起步是比较晚的。</p> <p>实施路径方面，“到家汇”商城已升级为招商局集团的招商易采平台，也非常契合招商积余，结合了招商物业和中航物业 To C、To B 两种业务形态。我们服务于 C 端的增值服务增速很快，服务于 B 端的增值业务成效不是很明显，今后我们会运用招商易采平台为 To B 的业主提供更好的全套综合服务。</p> <p>公司增值业务配套于主业，聚焦物业综合服务，服务于物业业主。所以去年“到家汇”商城实现了采买物品和服务可以积分并可直接抵交物业费。“沃土云林”中的“云”能够响应“沃土”的需求，地热上升，云端的冷空气下降，然后普降甘霖，培育滋养专业公司这一片森林，以便能更好地提升增值服务厚度。</p> <p>希望我们的投资人、业主、甲方客户，了解到我们是可以提供整体服务的，我们的增值服务是紧密围绕主营业务去做的。相信在未来公司的增值服务可以做得更好一些，也希望投资人对我们有信心。</p> <p><b>【问题 13】</b>假设在 2025 年招商蛇口完成了“双百”战略，那么对于积余商管或者物管方面的业绩度贡献有多少？</p> <p><b>【回答】</b>招商积余 2019 年重组上市后，我们提出“12347”发展战略，“1”是以建设“中国领先的物业资产运营服务商”为目标；“2”是发展大物业和大资管两项核心业务。三年多来，我们一直坚持战略定力，对招商积余的战略定位没有改变，我们会继续努力发展大物业和大资管这两类业务。目前招商积余的收入和利润占比中，大物业贡献的比例非常大，资管业务占比都不高，因为资管业务的培育发展需要比较长的时间。近年来，招商蛇口持续把资管业务注入到招商积余，截至 2022 年底，招商积余旗下招商商业管理公司受托管理招商蛇口的商业项目（含筹备期）45 个。对于招商蛇口的商业项目，也进行了全国范围内的规划，有些项目目前收入和利润贡献较小，一是因为这类资产目前处于成长期，二是部分资产运营项目涉及到合资合作，还未装进来，三是部分项目尚处于筹备期。招商蛇口在业绩交流会上也提到“双百”战略会继续坚定做下去，所以在商业运营方面，招商蛇口和招商积余都会继续努力，很多其他资管业务、轻资产运营业务，如果在合适的时机有合适的方式都可以进行探讨，希望招商积余能够把资管业务做得更大更好。</p>
附件清单	无