

招商局积余产业运营服务股份有限公司

2019 年度董事会工作报告

一、2019 年度董事会会议召开情况

2019 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 20 次会议，其中 3 次以现场会议和通讯表决相结合的方式召开，2 次以现场和视频会议相结合的方式召开，其他 15 次则采取通讯表决方式召开，具体情况如下：

1、2019 年 1 月 10 日，公司以通讯表决方式召开第八届董事会第三十六次会议，审议通过了《关于增补公司第八届董事会独立董事的议案》《关于对中航物业管理有限公司提供贷款担保额度的议案》《关于召开 2019 年第一次临时股东大会的议案》三项议案。决议公告于 2019 年 1 月 11 日对外披露。

2、2019 年 2 月 20 日，公司以通讯表决方式召开第八届董事会第三十七次会议，审议通过了《关于调整公司董事会专门委员会成员的议案》。决议公告于 2019 年 2 月 21 日对外披露。

3、2019 年 3 月 11 日，公司以现场会议和视频会议相结合的方式召开第八届董事会第三十八次会议，审议通过了《公司 2018 年度经营管理工作报告》《公司 2018 年度内部控制评价报告》《公司 2019 年度全面风险管理报告》《关于 2018 年投资性房地产公允价值处理的议案》《关于公司董事长 2018 年度薪酬的议案》《关于公司高级管理人员 2018 年度薪酬的议案》《公司 2018 年度财务决算报告》《公司 2018 年年度报告及其摘要》《公司 2018 年度利润分配预案》《公司 2018 年度董事会工作报告（送审稿）》《关于续聘财务及内控审计机构的议案》《关于续聘法律顾问的议案》《独立董事 2018 年度述职报告》《公司三年（2018-2020 年）股东回报规划》《关于对中航工业集团财务有限责任公司的风险持续评估报告》《关于公司与中国航空工业集团有限公司下属企业间日常关联交易事项的议案》《关于公司与保利发展控股集团股份有限公司下属企业间日常关联交易事项的议案》《关于惠州市谟岭新型产业园开发建设有限公司拟进行破产清算的议案》

十八项议案。决议公告于 2019 年 3 月 13 日对外披露。

4、2019 年 3 月 29 日，公司以通讯表决方式召开第八届董事会第三十九次会议，审议通过了《关于公司全资子公司中航物业管理有限公司设立合资公司的议案》《关于召开 2018 年度股东大会的议案》两项议案。决议公告于 2019 年 3 月 30 日对外披露。

5、2019 年 4 月 25 日，公司以通讯表决方式召开第八届董事会第四十次会议，审议通过了《关于 2019 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 2019 年第一季度报告全文及正文》《关于对中航工业集团财务有限责任公司的风险持续评估报告》四项议案。决议公告于 2019 年 4 月 27 日对外披露。

6、2019 年 4 月 26 日，公司以现场会议和通讯表决相结合的方式召开了第八届董事会第四十一次会议，审议通过了《关于发行股份购买资产符合相关法律、法规规定的议案》《关于向特定对象发行股份购买资产的议案》（逐项审议）、《关于公司本次发行股份购买资产构成重大资产重组及关联交易的议案》《关于〈中航善达股份有限公司发行股份购买资产暨关联交易预案〉及其摘要的议案》《关于本次交易符合〈关于规范上市公司重大资产重组若干问题的规定〉第四条规定的议案》《关于本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第四十三条规定的议案》《关于公司与交易对方签署附生效条件的〈发行股份购买资产协议〉的议案》《关于公司发行股份购买资产不构成重组上市的议案》《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交法律文件的有效性的议案》《关于公司股票价格波动是否达到〈关于规范上市公司信息披露及相关各方行为的通知〉第五条相关标准的议案》《关于提请股东大会授权董事会全权办理本次交易相关事宜的议案》《关于暂不召开公司股东大会的议案》十二项议案。决议公告于 2019 年 4 月 29 日对外披露。

7、2019 年 5 月 29 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第四十二次会议，审议通过了《关于公司董事会延期换届的议案》《关于召开 2019 年第二次临时股东大会的议案》两项议案。决议公告于 2019 年 5 月 30 日对外披露。

8、2019 年 6 月 26 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第四十三

次会议，审议通过了《关于公司下属企业向银行申请人民币授信的议案》。决议公告于 2019 年 6 月 27 日对外披露。

9、2019 年 7 月 10 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第四十四次会议，审议通过了《关于公司全资子公司中航物业管理有限公司投资设立合资公司的议案》。决议公告于 2019 年 7 月 11 日对外披露。

10、2019 年 7 月 31 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第四十五次会议，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〈公司三年（2018-2020 年）股东回报规划〉的议案》《关于召开 2019 年第三次临时股东大会的议案》五项议案。决议公告于 2019 年 8 月 1 日对外披露。

11、2019 年 8 月 8 日，公司以现场会议和通讯表决相结合的方式召开了第八届董事会第四十六次会议，审议通过了《关于 2019 年二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 2019 年半年度报告及其摘要》《关于对中航工业集团财务有限责任公司的风险持续评估报告》四项议案。决议公告于 2019 年 8 月 10 日对外披露。

12、2019 年 8 月 23 日，公司以现场会议和视频会议相结合的方式召开了第八届董事会第四十七次会议，审议通过了《关于发行股份购买资产符合相关法律、法规规定的议案》《关于向特定对象发行股份购买资产的议案》（逐项审议）《关于公司本次发行股份购买资产构成重大资产重组及关联交易的议案》《关于〈中航善达股份有限公司发行股份购买资产暨关联交易报告书（草案）〉及其摘要的议案》《关于本次交易符合〈关于规范上市公司重大资产重组若干问题的规定〉第四条规定的议案》《关于本次交易符合〈上市公司重大资产重组管理办法〉第四十三条规定的议案》《关于公司与交易对方签署附生效条件的相关交易协议的议案》《关于公司发行股份购买资产不构成重组上市的议案》《关于本次交易履行法定程序完备性、合规性及提交法律文件的有效性的议案》《关于公司股票价格波动是否达到〈关于规范上市公司信息披露及相关各方行为的通知〉第五条相关标准的议案》《关于评估机构的独立性、评估假设前提的合理性、评估方法与评估目的的相关性以及评估定价的公允性的议案》《关于本次发行股份购买资产摊薄即

期回报及填补回报措施的议案》《关于批准本次交易有关的审计报告及资产评估报告的议案》《关于本次交易定价的依据及公平合理性的议案》《关于提请股东大会授权董事会全权办理本次交易相关事宜的议案》《关于提请公司股东大会批准招商局蛇口工业区控股股份有限公司及其一致行动人免于发出要约的议案》《关于〈中航善达股份有限公司关于发行股份购买资产暨关联交易之房地产业务自查报告〉及相关承诺的议案》《关于公司与关联方之间股权托管事项的议案》《关于公司与关联方之间受托管理购物中心事项的议案》《关于择期召开公司股东大会的议案》二十项议案。决议公告于 2019 年 8 月 24 日对外披露。

13、2019 年 9 月 5 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第四十八次会议，审议通过了《关于聘任公司董事长石正林先生兼任总经理的议案》。决议公告于 2019 年 9 月 6 日对外披露。

14、2019 年 9 月 10 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第四十九次会议，审议通过了《关于公司及全资子公司与关联方签订解除委托管理协议的议案》。决议公告于 2019 年 9 月 11 日对外披露。

15、2019 年 9 月 11 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第五十次会议，审议通过了《关于〈中航善达股份有限公司发行股份购买资产暨关联交易报告书（草案）（修订稿）〉及其摘要的议案》《关于批准本次交易有关的审计报告及备考审阅报告的议案》《关于〈中航善达股份有限公司关于发行股份购买资产暨关联交易之房地产业务自查报告（修订稿）〉及相关承诺的议案》《关于本次发行股份购买资产摊薄即期回报及填补回报措施的议案》四项议案。决议公告于 2019 年 9 月 12 日对外披露。

16、2019 年 10 月 8 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第五十一次会议，审议通过了《关于公司全资子公司与济南铁路房产建设集团有限公司设立合资公司的议案》。决议公告于 2019 年 10 月 9 日对外披露。

17、2019 年 10 月 30 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第五十二次会议，审议通过了《关于 2019 年三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 2019 年第三季度报告全文及正文》《关于对中航工业集团财务有限责任公司的风险持续评估报告》四项议案。决议公告

于 2019 年 10 月 31 日对外披露。

18、2019 年 11 月 7 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第五十三次会议，审议通过了《关于变更公司名称、证券简称及证券代码的议案》《关于修订〈公司章程〉的议案》《关于召开 2019 年第五次临时股东大会的议案》三项议案。决议公告于 2019 年 11 月 8 日对外披露。

19、2019 年 11 月 26 日，公司以通讯表决方式召开了第八届董事会第五十四次会议，审议通过了《关于提名第九届董事会非独立董事候选人的议案》《关于提名第九届董事会独立董事候选人的议案》《关于调整公司独立董事津贴的议案》《关于对中航物业管理有限公司提供贷款担保额度的议案》《关于召开 2019 年第六次临时股东大会的议案》五项议案。决议公告于 2019 年 11 月 27 日对外披露。

20、2019 年 12 月 12 日，公司以现场会议和通讯表决相结合方式召开了第九届董事会第一次会议，审议通过了《关于选举公司第九届董事会董事长的议案》《关于推选公司董事会专门委员会委员及主席的议案》《关于聘任公司董事会秘书的议案》《关于聘任公司总经理的议案》《关于聘任公司副总经理、财务总监的议案》《关于变更注册资本及修订〈公司章程〉的议案》六项议案。决议公告于 2019 年 12 月 13 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 2019 年 4 月 22 日召开的 2018 年度股东大会决议，董事会已于 2019 年 6 月 6 日实施完成 2018 年度利润分配方案，以 2018 年末公司总股本 666,961,416 股为基数，向全体股东每 10 股派发现金红利 3.00 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

2019 年我国 GDP 达到 99.1 万亿元，GDP 同比增长 6.1%。我国经济发展逐步转入高质量增长时代，现代服务业成为增长新动力，第三产业占国内生产总值比重为 53.9%，第三产业保持相对稳健的快速增长，消费增长及消费升级明显，逐渐成为拉动经济增长的主要动力。房地产行业集中度逐步提升，存量市场规模日

趋增长，为物业管理、商业管理提供了广阔的市场发展空间。同时，随着国企深化改革，政府职能转变，也为传统物业管理服务市场释放新的市场空间，使得物业管理行业能够以更加多元化的方式参与到城市运营服务当中。新动力及新需求为物业管理和资产管理业务的发展提供了良好的宏观环境。

（一）公司总体经营情况

完成重大资产重组，进一步确立了公司在物业管理行业的领先地位。

2019年，公司积极响应国资委瘦身健体、聚焦主业、提质增效要求，通过物业管理行业横向整合，完成了公司重大资产重组。通过本次重组，进一步激发公司的发展活力，打开物业管理业务未来发展空间，打造央企物业管理旗舰企业。

2019年12月，招商物业纳入公司合并报表范围。报告期内公司实现营业收入607,790万元，较上年同期下降8.68%；利润总额40,831万元，较上年同期下降66.68%；归属于母公司所有者净利润28,623万元，较上年同期下降66.59%，利润同比下降主要系上年公司转让三家房地产项目公司取得投资收益所致，若剔除上述子公司转让投资收益影响，2019年利润总额同比增加43,832万元，较上年同期增长2,502.72%；归属于母公司所有者净利润同比增加42,586万元，较上年同期增长334.95%。总资产1,650,169万元，较上年同期增长24.68%；归属于上市公司股东的净资产798,364万元，较上年同期增长64.88%；资产负债率51.51%，较上年同期下降11.58%。

（1）物业管理业务实现营业收入514,953万元，较上年同期增加127,189万元，增长32.80%，占公司营业收入的84.72%，主要系物业管理业务本年拓展较好及通过并购增加了物业管理项目。其中：基础物业管理实现营业收入459,963万元，较上年同期增加100,266万元，增长27.88%；专业化服务业务实现营业收入54,990万元，较上年同期增加26,923万元，增长95.93%。

（2）资产管理业务实现营业收入61,673万元，较上年同期减少1,485万元，下降2.35%，占公司营业收入的10.15%，主要系本年减少了已转让的上海天盛广场的租金收入。

（3）其他业务实现营业收入31,164万元，较上年同期减少183,479万元，下降85.48%，占公司营业收入的5.13%，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，故营业收入同比降幅较大。

（二）物业管理业务经营情况

1、中航物业、招商物业在各自业务领域表现优秀

报告期内，公司物业管理业务在管项目 1,198 个，管理面积约 1.53 亿平方米，全年实现营业收入 514,953 万元。物业管理业务新签年度合同额 22 亿元（指根据项目合同约定在一个完整年度的物业服务费收入），物业管理费总体收缴率为 96.40%，其中非住宅业务收缴率为 97.81%，住宅业务收缴率为 92.49%。

中航物业、招商物业两个物业平台业务均稳步增长，通过夯实基础物业服务，利用内生式增长扩大管理规模，积极探索新业务、新技术，实现收入、利润新的增长点；在业务发展的同时，坚持以为客户创造价值、提高客户满意度为宗旨，持续提升服务标准、服务品质，塑造了公司物业管理行业标准引领者的地位。

中航物业在管项目 591 个，管理面积 6,729 万平方米，其中住宅业态管理面积占比 31%，非住宅业态管理面积占比 69%；客户满意度持续三年稳步提升，2019 年中航物业第三方客户满意度指数为 93.45 分。招商物业在管项目 607 个，管理面积 8,537 万平方米，其中住宅业态管理面积占比 65%，非住宅业态管理面积占比 35%；2019 年招商物业第三方客户满意度指数为 91.8 分，客户满意度稳步提升。

2、不断加强标准化建设，提升服务品质

持续优化企业标准管理体系；完善企业标准，并重点研制高校、医院、政府、银行、展馆等细分业态特色服务产品标准；组建项目负责人集训营，为企业发展建立高质量人才库。

对外组织和参与物业行业国家标准、地区标准研制，已发布相关行业标准化成果 16 项，正在制定标准 4 项。参与住建部、中国物业管理协会等 7 项课题研究，其中，2019 年完成了中国物业管理协会《物业服务企业数字化转型研究》重点研究课题，并荣获优秀奖（唯一奖项）。

3、以客户需求为牵引，打造特色基础服务及社区活动

公司以客户需求为牵引，打造以“家在情在”和“健康低碳”为特色的基础服务，持续推进落实“家文化节”和“绿萝行动”双文明品牌活动；通过推进服务产品专业化、客户体验精细化、客户管理信息化以及多角度的服务品质监测与评价等措施，住宅项目客户服务满意度保持逐年提升。

4、科技赋能、技术引领，加快智慧物业平台建设

2019年，中航物业紧紧围绕科技转型，打造智慧物业平台，将标准体系融入平台，初步实现作业执行任务化、品质管理在线化，提升客户响应能力及智能品管能力。2019年，重点研发8个智慧物业产品，并获得15项专利与57项软著。报告期内，智慧物业已布局15个省4个直辖市，内部覆盖项目达516个。

招商物业持续推进“招商通智慧服务平台”的更新迭代，通过业务在线、建设数据共享，完成“以客户为中心、物联为核心”的招商通2.0版本。报告期内，招商物业607个在管项目全部升级为招商通2.0版本，面向超30万客户提供全业务流程在线的服务，重塑客户体验。通过积极推动物联网技术和智慧运营中心建设相结合，建成了6个城市级智慧运营中心，探索物联网在门禁车行、设施设备、环境管理、业务共享等场景的推广应用，提升公司的集约化、精细化管理水平。

5、市场拓展保持高增长，发力战略合作，保持机构物业市场领先地位

报告期内重点围绕机构物业开展市场拓展，2019年新签项目涵盖了企业总部、政府、商业写字楼、园区、高校、场馆、医院、公共交通等众多机构特色业态，更在城市服务项目取得突破。代表项目包括：

企业总部项目：北京大兴国际机场南航基地、北京京东集团总部办公楼、阿里巴巴广东云计算数据中心、陕西省移动本部、中国移动重庆分公司、中国邮储银行湖北省分行、北京环境交易所等；

政府项目：退役军人事务部、港珠澳大桥人工岛、四川省应急厅、中国人民银行深圳支行、长沙支行、漳州招商局经济技术开发区行政服务中心等；

商业写字楼项目：深圳罗湖进元大厦、上海临江商业商务中心、厦门瑞华中心等；

园区项目：中关村新兴产业前沿技术研究院、中关村生命科学园医药科技中心、合肥中科智城等；

高校项目：西安交通大学中国西部创新港、上海应用技术大学、大连理工大学陵水校区、山东第一医科大学、火箭军工程大学、深圳荟同国际学校等；

场馆项目：郑州奥体中心、湖南省美术馆、南京大屠杀纪念馆、长沙市青少年宫、军运会体育中心综合服务保障项目等；

医院项目：武汉市精神卫生中心六角院区、莆田涵江医院等；

公共交通项目：济南轨道交通 R3 线及配控中心、济南遥墙国际机场航站楼、武汉地铁 2 号线等；

城市服务项目：海南三亚崖州湾科技城等；

此外，通过创新市场发展模式，发力战略合作，2019 年与成都城投置地（集团）有限公司、山东铁路综合开发有限公司、济南铁路房产建设集团有限公司等达成战略合作。

6、在物业行业领域斩获多项荣誉

报告期内，中航物业荣获全国机关事务管理标准化工作组委员及副秘书长单位，连任中国物业管理协会标准化工作委员会第二届秘书处单位，荣获中国物业管理协会行业五百强 TOP12，办公写字楼物业服务领先企业，及深圳市物业服务企业综合实力 50 强 TOP5 等荣誉。

报告期内，招商物业入选中国物业管理协会副会长单位，荣获 2019 年中国房企 500 强首选物管品牌 TOP10，IFMA 首届“中国最佳设施管理技术奖”，2019 年观点指数物业服务企业 TOP30 第八名，并作为非住宅物业服务领先企业代表亮相央视。

两家公司均获得 2019 年《经济观察报》颁发的“2019 中国蓝筹物业企业”、“卓越商办物业企业”等奖项。

7、疫情防控获得多方表彰

自新冠疫情爆发以来，公司快速反应，成立“疫情防控应急工作小组”，采购防疫物资，明确防疫工作规范，调配资源支持，配合政府要求，防疫工作全面覆盖所管小区和项目，并加强数字化在防疫工作中的应用，包括人脸识别、智慧出行、园区机器人、智能监控预警、疫情上报平台等。公司还在武汉体育中心方舱医院、光谷科技会展中心方舱医院、蛇口邮轮母港防疫突击战等抗疫行动中发挥了重要作用，取得了业主、政府和社会的一致认可。

公司在疫情初期就在内部发布了住宅、商业中心、写字楼、公建等业态新型冠状病毒肺炎疫情防控工作操作指引，针对服务岗位制作了客服岗、保洁岗、安保岗、工程岗疫情防护微课，并通过线上“知鸟培训平台”开设防疫讲堂；同时，公司作为中国物业管理协会标准化工作委员会秘书处组织行业专家力量，配合中国物业管理协会统筹汇编物业行业疫情防控工作系列操作指引，编写了“住宅”、

“写字楼”、“产业园区”、“高校”、“医院”五类物业业态的疫情防控操作指引，成为物业抗疫防御的基础指引范本。

公司在疫情期间的担当和奉献，得到了众多主流媒体的关注和报道，据不完全统计，相关报道总数 227 次，其中：报纸/杂志报道 23 次、电视台/广播电台报道 18 次、网络/媒体公众号报道 186 次。

（三）资产管理业务

1、商业运营坚持市场化发展，通过强化商业运营管理能力，实现生态共赢
九方资管坚持市场化发展道路，通过做深重点区域项目密度、提升品牌化运营管理能力，通过加强科技创新应用、个性化建设、标准化管控，实现生态共赢发展。截至 2019 年 12 月，九方资管在管项目 16 个，管理面积 143 万平米。其中自营项目 4 个，受托招商蛇口项目 4 个，轻资产管理输出项目 8 个。由于资产重组及合约到期，深圳华强北九方、龙华九方委托管理合同在 2019 年 12 月 31 日结束。剔除这两个项目，累计在管项目 14 个，管理面积 113 万平米。

2、持有物业出租及经营表现稳定

公司拥有的出租物业包含酒店、购物中心、商业、写字楼等多种业态，总可出租面积为 593,475.77 平方米，总体出租率为 96%。物业出租业务中，购物中心物业委托九方资管运营管理，酒店物业租赁给格兰云天酒店管理公司运营管理，其余商业、写字楼等物业对外出租经营。

（四）其他业务

报告期内公司房地产项目昆山九方城（A6 地块）、龙岩中航紫金云熙、衡阳中航城市花园一期目前处于尾盘销售阶段，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。衡阳中航城市花园项目和天津九方城市广场项目的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 年是我国全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年。年初国家已经明确 2020 年经济社会发展要实现的目标任务，并从贯彻新发展理念、打好三大攻坚战、保障和改善民生、财政和货币政策取向、推动高质量发展、深化经济

体制改革等方面进行了全面部署；以满足“人民日益增长的美好生活需要”为出发点，深化改革、扩大开放，在农业、制造业、服务业和区域经济布局方面实现高质量发展。

1、物业管理行业发展趋势

我国物业管理行业规模大、增速快、集中度低，目前尚处于整合期；市场焦点由住宅转向非住宅，非住宅成为未来市场竞争重点；资本市场看好行业前景并给出高估值，头部企业在资本推动下发展加速。物业管理作为美好生活的服务者，行业迎来了黄金发展期。

（1）行业规模大、增速快、行业分散，跑马圈地仍是主旋律

2018年全国物业管理面积279.3亿平方米，较2017年增长13%；根据中国物业管理协会预测，预计到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。物业管理公司TOP10在管面积占比为11.4%，行业集中度低，整合空间巨大。物业管理企业纷纷通过追求规模增长抢占资源与空间，并通过浓度密度增加以提升营收与利润的双重潜在收益。

（2）行业业态从住宅向非住宅延伸，非住宅业态成为市场竞争重点

住宅业务是物业管理业务规模的压舱石，目前行业领跑者多为依靠地产母公司背景为主，市场化程度较低；非住宅市场规模大，伴随业态不同形成多个细分市场，包括写字楼、政府、军队、产业园区、高校、医院、场馆、城市等，随着非住宅业态市场化程度不断提高，目前已成为市场化增量的主要来源。

（3）通过外包与科技应用驱动人效提升

物业管理行业是典型的劳动密集型行业，业内百强企业普遍通过增加外包比例并加大科技应用，降低成本，提升人效。2016-2018年物业百强企业实现人均产值以12%的复合增长率稳步提升。

（4）行业备受资本市场青睐，物管企业估值较高

2019年共有12家物管企业登陆资本市场。截至2019年12月31日，合计有24家内地物管公司上市，其中A股3家，港股21家。因行业规模大，增长快，可延伸行业、产业领域多，增值业务想象空间大、利润率高等多重因素，资本市场给予物业管理行业企业较高的估值。

(5) 科技为行业发展赋能，未来数字化及智能化应用前景广阔

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、高效的物业增值服务，并逐步实现物业企业由劳动密集型向数字化、智能化转型。

(6) 增值服务业务内涵丰富外延广阔

物业行业基础物业服务毛利率低，头部企业不断加大增值业务的开发，以基础物业为核心，挖掘不同业态客户的多样化需求，如凭借对业主需求熟悉度和地域管理优势向 C 端增值服务延伸，凭借对资产运营服务以及相关资产资源优势向 B 端增值服务延伸，为物业管理企业提供多样化的业务收入，最终提升企业利润空间水平。

(7) 疫情对物业管理行业带来多重挑战，从中长期看机大于危

受疫情影响，短期内，物业管理行业业绩将承受一定压力；收入下降，经营成本上升，工作范围扩大，经营复杂程度增加。但从长期来看，本次疫情使社会各界进一步认识物管行业价值，为行业整体发展创造了良好的外部环境。疫情加速专业化、一体化的服务成为行业主流，具备标准化管理能力的品牌物业公司竞争优势愈加凸显，行业整合步伐加快；医院、场馆、高校、交通枢纽等公共属性强的业态迎来重要发展机遇；疫情也推动住宅物业服务定价市场化，有望逐渐放开对前期物业管理合同物业费的价格管制。

2、商业经营行业发展趋势

2020 年，我国经济下行压力加大，消费已经成为我国经济增长的主要动力，更是实现产业变革和商业模式创新的主导力量。居民收入持续增长，为消费增长提供了较强的经济韧性；城镇化进程深度推进，为消费增长提供持续动力。都市群、城市群是城镇化的重点领域，未来人口将加速向这类区域流动、聚集，带来巨大的消费扩容升级潜力。

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、服务个性化方向发展。

（二）公司战略规划及举措

公司制定了“12347”发展战略，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，通过七大战略举措，推动战略实施落地。

举措一：巩固一片沃土。通过扩大物业管理业务规模，围绕核心区域和重点城市深耕，提升项目密度；聚焦细分业态，实现专业市场的突破；通过标准化建设、平台化运营提升服务品质，巩固一片沃土。

举措二：业务价值延伸。以基础服务为业务基石，进一步挖掘增值服务，通过资产运营管理业务的培育，完善资产运营管理平台建设，实现业务价值的延伸。

举措三：平台内涵多元化。在集团协同资源和业务发展聚集资源支持下，建立多业态、多环节的专业能力，打造不动产全价值链的系统服务能力。

举措四：科技赋能与数字化转型。通过信息化和数字化等科技手段，在内部管理方面提升组织运作效率，为管理赋能；在业务方面，实现降本增效，提升客户体验；最终实现从劳动密集型向科技赋能型企业转型。

举措五：内外发展并举。深耕物业发展既有市场，同时通过外部战略合作、集团资源整合、并购外延增长、创新业务孵化来实现业务的全方位发展。

举措六：两个平台有机互动。服务招商蛇口地产开发项目，提升项目品质与品牌形象；借力招商蛇口市场关系与业务资源，拓展市场；为招商蛇口持有物业资产提供运营管理服务；深化业务协同，推动两个平台业务的共同发展。

举措七：管理创新。结合公司战略发展目标，建立市场化、有竞争力的管理体系，通过组织建设、决策机制、激励机制的完善，驱动人才竞争力的提升与业务稳步发展。

（三）公司 2020 年经营计划

2020 年，公司将以打造“国内领先的物业资产管理运营商”为方向引领，全力推进公司战略转型的落地。通过两个物业平台融合融效，投资并购，探索和发展产业链延伸业务，加大研发投入，打造智慧物业平台，实现业务快速扩张。

（四）公司未来发展可能存在的风险分析

1、行业市场风险

公司业务发展以内生式为主，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、公司战略转型风险

随着公司战略转型的推进，除原有业务外，还将加大增值服务、资产管理运营以及新业务培育。战略转型过程中工作实施执行不到位、资源不匹配或管控协调机制不健全，都会影响公司战略实施落地及年度业绩目标达成。

3、疫情风险

疫情期间，众多物业企业参与到疫情防控一线，社会认可度得到进一步提高。但疫情期间，物业企业也耗费了高额人力、物力成本。物业拓展减速、成本增加、基层员工流失、服务品质波动为经营带来风险。疫情对公司持有的购物中心、酒店业务的经营影响较大，闭店期间租金、管理费收入减少，开业后面临的客流量不足等，都将对公司出租物业经营业绩产生影响。

（五）公司 2020 年重点工作

1、战略规划确定及落地

公司已确定整体战略规划，要采取措施细化各业务商业模式与关键举措，狠抓落实，推动战略规划执行及落地。

2、多维度提振业务发展速度

通过基础服务保增长、专业化服务扩规模、商业管理业务融合发展以及推动投资并购与战略合作实现公司业务快速发展。

（1）通过落实区域发展策略和细分业态专业化发展策略，扩大发展优势，深挖内生增长潜力，实现基础服务稳健增长；

（2）加快专业公司能力培育，建立内部协同机制，提升发展规模，扩大外部市场竞争力，实现专业服务规模提升；

（3）加快与招商蛇口商业管理业务的协同、融合，推动招商商办公司的建设，进一步提升持有资产经营收益；

（4）在内生式市场拓展的基础上，寻源优质标的，对行业与区域龙头、细

分领先企业开展投研工作，推动投资并购；同时，加快寻求内外部资源，积极开展与大客户的“总对总”战略合作；

(5) 围绕招商蛇口地产的开发与运营业务，扩大服务内容、提升服务质量。

3、融合融效，凝聚发展合力

以“机制更好，实力更强，规模更大，发展更快，效益更好，更有市场竞争力”为工作目标，通过重构总部、下属物业管理业务整合、增值业务及科技服务业务整合，推动两家物业公司融合融效、业务协同，形成企业发展合力。

4、完善公司体系建设

(1) 推进文化融合，梳理建设有招商精神和行业特色的文化体系；

(2) 梳理搭建公司-业务-产品三层品牌架构和管理体系；

(3) 完善公司治理、组织管控及权责体系；

(4) 完善公司各项规章制度体系建设。

5、提质增效

推进质效提升专项工程，加快改进和提升公司增收能力和盈利能力；制订专项提升计划，优化区域布局和业态布局，控制成本支出，系统提升公司经营质量。

(1) 控制成本：优化岗位设置，实行一人多岗一岗多能，精简人员配置；加大科技应用力度，对重复性操作岗位采用机器替代人；推行战略集采，降低物料采购成本，严格物料消耗管理；合理规划客户满意度，项目定位、回报与成本相匹配。

(2) 提升效率：加快数字化转型，优化流程，提升项目运营效率，降低运营成本；提升项目密度，加大人员、物资共享力度；加强应收款项管理，提升资金使用效率；优化区域布局和业态规划，有限资源（资金、人员等）向优势区域和业态倾斜，提高资源效率。

(3) 提升收入：深入研究客户需求，开发基于物业和客户全生命周期全场景的产品和解决方案，大力发展增值业务。

6、优化资产及债务结构，提升资产运营效率

盘活持有资产，提升资产收益率。提升财务管理能力，密切关注金融市场监管政策及市场利率变动情况，关注新型融资工具，丰富融资渠道、降低融资成本，财务费用，优化公司债务结构，提高资金使用效率。

7、持续推进数字化建设及科技赋能。

确定数字化建设方案，打造统一的科技数字化平台，落实管理赋能和业务赋能的具体举措，实现降本增效，提升客户满意度，并探索未来业务发展空间。

2019年，“招商积余”应运央企深化改革和业务整合焕然亮相，通过资产重组实现强强联合，打造央企物业管理旗舰平台。大潮涌起，风满征帆。2020年，招商积余作为A股物业管理公司龙头企业，将站在新的起点上，秉承百年沉淀，积极推进整合变革，发力“大物业”、“大资管”板块，努力构建为一家多业态、丰富多元的资产管理公司，致力于实现“国内领先的物业资产管理运营商”的美好愿景。

招商局积余产业运营服务股份有限公司

董 事 会

二〇二〇年四月十日