

# 招商局积余产业运营服务股份有限公司

## 2021 年度董事会工作报告

### 一、2021 年度董事会会议召开情况

2021 年，公司董事会共召开了 13 次会议，其中 1 次以现场会议方式召开，1 次以现场会议和通讯表决相结合方式召开，其他 11 次则采取通讯表决方式召开，具体情况如下：

1、2021 年 1 月 19 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第十四次会议，审议通过了《关于落实主体责任提高治理水平实现高质量发展的自查报告》《关于下属企业向关联方借款的议案》《关于召开 2021 年第一次临时股东大会的议案》三项议案。决议公告于 2021 年 1 月 20 日对外披露。

2、2021 年 1 月 24 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第十五次会议，审议通过了《关于聘任公司总经理的议案》。决议公告于 2021 年 1 月 25 日对外披露。

3、2021 年 2 月 5 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第十六次会议，审议通过了《关于聘任公司副总经理的议案》。决议公告于 2021 年 2 月 6 日对外披露。

4、2021 年 3 月 5 日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第十七次会议，审议通过了《关于选举公司董事长的议案》。决议公告于 2021 年 3 月 6 日对外披露。

5、2021 年 3 月 19 日，公司以现场会议和通讯表决相结合方式召开第九届董事会第十八次会议，审议通过了《2020 年度董事会工作报告》《2020 年度经营管理工作报告》《2020 年度内部控制自我评价报告》《关于公司高级管理人员 2020 年度薪酬的议案》《2020 年度财务决算报告》《2020 年年度报告》及其摘要、《2020 年度利润分配预案》《关于未来十二个月内向银行申请综合授信额度的议案》《关于 2021 年度在招商银行开展存贷款业务的议案》《关于为中航物业贷款提供担保的议案》《关于招商局集团财务有限公司的风险持续评估报告》《关于招商物业 2020 年度业绩承诺实现情况的说明》《关于续聘 2021 年度财务及内控审计机构的议案》《关于续聘常年法律顾问的议案》《关于公司与招商局集团及其下属企业

间日常关联交易事项的议案》《关于公司与中航国际及其下属企业间日常关联交易事项的议案》《三年（2021-2023年）股东回报规划》《关于购买董事、监事及高级管理人员责任保险的议案》十八项议案。决议公告于2021年3月23日对外披露。

6、2021年4月1日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第十九次会议，审议通过了《关于增补公司第九届董事会董事的议案》《关于修订〈董事会战略委员会会议事规则〉的议案》《关于召开2020年度股东大会的议案》三项议案。决议公告于2021年4月2日对外披露。

7、2021年4月16日，公司以通讯表决方式召开第九届董事会第二十次会议，审议通过了《关于公司会计政策变更的议案》《公司2021年第一季度报告全文及正文》两项议案。决议公告于2021年4月20日对外披露。

8、2021年4月23日，公司以现场会议方式召开第九届董事会第二十一次会议，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2021年4月24日对外披露。

9、2021年6月16日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第二十二次会议，审议通过了《关于公司组织架构调整的议案》。决议公告于2021年6月17日对外披露。

10、2021年8月13日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第二十三次会议，审议通过了《2021年半年度报告》及其摘要、《关于招商局集团财务有限公司的风险持续评估报告》《关于制定〈非金融企业债务融资工具披露信息事务管理制度〉的议案》三项议案。决议公告于2021年8月17日对外披露。

11、2021年10月26日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第二十四次会议，审议通过了《关于部分投资性房地产转为自用的议案》《公司2021年第三季度报告》两项议案。决议公告于2021年10月28日对外披露。

12、2021年12月8日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第二十五次会议，审议通过了《关于拟变更会计师事务所的议案》《关于制定〈董事会秘书工作制度〉的议案》《关于修订〈独立董事工作制度〉的议案》《关于召开2021年第二次临时股东大会的议案》四项议案。决议公告于2021年12月9日对外披露。

13、2021年12月24日，公司以通讯表决方式召开了第九届董事会第二十

六次会议，审议通过了《招商积余落实董事会职权实施方案关于拟变更会计师事务所的议案》《关于修订〈投资性房地产公允价值计量管理规范〉的议案》两项议案。决议公告于 2021 年 12 月 25 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 2021 年 4 月 23 日召开的 2020 年度股东大会决议，董事会已于 2021 年 6 月 17 日实施完成 2020 年度利润分配方案：以 2020 年末公司总股本 1,060,346,060 股为基数，向全体股东每 10 股派发现金红利 1.3 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

### （一）报告期内公司所处的行业情况

#### 1、行业发展处于上升期，“马太效应”凸显

2021 年，物业管理行业正处在黄金发展期。在国家新型城镇化建设、后勤社会化释放等因素推动下，市场空间逐步释放，客户需求进一步扩张。行业并购市场整体呈现交易额创新高、大额交易多发、并购标的估值回归理性等特点；头部企业“大鱼吃小鱼”，规模发展高位提速，2021 上半年十强企业营收平均增速达 57%，较上年同期提高 15 个百分点，行业发展呈现强者恒强、首尾分化、集中度持续提升的发展趋势。

#### 2、宏观政策利好，支持拓宽服务边界

政策层面，国家、地方政策支持物业行业进一步拓宽服务边界。随着我国的老龄化程度加剧，2021 年 11 月以来中共中央、国务院接连发布《中共中央国务院关于加强新时代老龄工作的意见》等重要政策，指引“物业+生活服务”、“物业服务+养老服务”方向，各地方政府积极响应落地，鼓励试点企业提供社区养老服务。

#### 3、企业发展更趋独立化，行业竞争加剧

2021 年上半年，头部物企来自第三方的管理面积占比均值从 41%显著提升到 49%。同时，市场拓展竞争异常激烈，以非住宅业态为主战场，竞争由增量市场逐步蔓延至存量和住宅市场。年内行业第三方市场招标发布信息中，非住宅业态

占比超过八成。

#### 4、发展赛道多元化，商业模式日趋分化

部分企业的城市服务业务发力明显，有条件的企业已加大商业运营新赛道的前瞻性布局，多赛道综合发展趋势明显。不断开展新的增值服务业务，拓宽服务边界和业务领域，社区服务内容、深度及特色日益丰富多元，增值服务平台化模式探索进一步向纵深发展。

#### （二）报告期公司经营情况

2021年，公司在“12347”发展战略的引领下，以融合融效、市场拓展、品质提升为抓手，持续推动公司“沃土云林”商业模式落地，各项经营管理工作取得明显成效，业绩指标稳健增长，迈入谋划高质量发展的新阶段。

#### 1、收入利润持续提升，资产结构不断优化

报告期内，公司实现营业收入 1,059,093 万元，较上年同期增长 22.42%。其中，物业管理业务实现营业收入 990,837 万元，较上年同期增长 23.31%，占比 93.56%，主要系原有物业管理项目增长以及新拓展市场化物业管理项目增加；资产管理业务实现营业收入 55,647 万元，较上年同期增长 23.70%，占比 5.25%；其他业务实现营业收入 12,610 万元，较上年同期下降 24.12%，占比 1.19%。公司实现利润总额 74,637 万元，较上年同期增长 18.67%；归属于母公司所有者净利润 51,287 万元，较上年同期增长 17.25%。

截至报告期末，公司总资产 1,676,551 万元，较期初增长 2.52%；归属于上市公司股东的净资产 866,094 万元，较期初增长 4.35%；资产负债率 48.85%，较期初下降 0.51 个百分点。有息债务余额 275,200 万元，较上年同期下降 28,817 万元，提升资金使用效率；债务结构稳定，以中短期借款为主，财务费用较上年同期减少 4,556.9 万元，其中利息支出减少 4,028 万元。

#### 2、物业管理业务奋发求进，经营业绩再上台阶

##### （1）加大业务拓展力度，管理规模持续扩张

报告期内，公司物业管理业务实现新签年度合同额 30.50 亿元，同比增长 24%。截至 2021 年末，公司在管项目 1,717 个，管理面积 2.81 亿平方米，同比增长 47%。其中，深圳、江苏、山东、四川、广东（不含深圳）5 个营业收入靠前的区域管理面积合计为 1.63 亿 m<sup>2</sup>，占比 58%。

“质”与“量”齐头并进。公司持续巩固非住市场领先优势，年内市场拓展的办公、园区类传统优势业态快速增长，公园、城市空间服务、医院类单体面积大的业态有所突破，管理面积增幅较大。报告期内公司拓展了浦发银行绿谷项目、四川大学华西天府医院、济南环贸中心、深圳中心公园等规模及影响力均较大的高品质项目，新拓展项目的单个项目平均年合同额同比大幅上升，尤其是千万级以上项目数量同比增幅 43%，同时控股股东业务以外的市场化住宅业务快速增长，公司整体实现高质量、快速发展。

多路径发展增添强劲动力。“总对总”业务持续扩大在大客户系统中的市场份额，成功拓展南京华为、中兴南京园区、京东总部 4 号楼等项目，与阿里巴巴、宁德时代、华为等企业建立了深度战略合作，新签年度合同额同比增长 133%，成为市场化业务的重要渠道。合资合作业务成果丰硕，加大与广西投资集团、山东省机场管理集团等大型资源平台公司的合作，新成立合资公司 8 家，新签年度合同额同比增长 298%，为稳定可持续发展扩充了资源基础。

收并购优质标的项目落地。公司扩宽标的获取渠道，持续落实标的库分区、分级跟踪机制，同时及时调整策略，抓住国有企业“两非”剥离的市场机遇，发力国资背景物企标的。年底收并购工作实现突破，成功摘牌上航物业 100%股权及南航物业 95%股权，进一步夯实航空领域专业服务能力及优势；增资扩股汇勤物业，努力打造金融物业管理领先平台，目前正积极推进协议落地。

大股东的业务资源和能力支持。控股股东招商蛇口综合业务高质量发展，2021 年地产合约销售面积 1,464.47 万 m<sup>2</sup>，同比增加 17.77%，给公司带来稳定的业务增量。报告期内新增来自招商蛇口的物业管理面积为 1,766.24 万 m<sup>2</sup>，占比 19.6%；新签年度合同额为 6.5 亿元，占比 21.31%；业务协同力度持续加大，新增 9 项协同业务，协同创新服务能力进一步提升；招商蛇口在公司投资并购、大客户业务拓展等方面也提供了重要支持。

## （2）到家汇发展全面提速，“云”平台化成效显现

到家汇商城业务拓展、产品运营两手抓，2021 年全年平台交易额近 8 亿元，同比增长 66%；营业收入 2.66 亿元，同比增长近 5 倍，用户数、活跃度、复购率等平台数据均稳步提升。深耕内部集团性企业集采业务，实现协同业务规模扩大；加大外部市场拓展，签约深圳大学总医院、中海油集团、顺丰集团等大客户；

统筹挖掘地方特色资源，推动广汽传祺、招商银行信用卡等特色品牌产品和服务上线，酒水、车辆、家电销售额实现突破；整合资源，聚焦发力，形成爆品推广模式；全面升级个人商城用户体验，打通云平台与基础物业的桥梁。到家汇商城荣获 CDMC “年度消费行业数字化杰出奖”，获评深圳市南山区工信局“零售业 30 强”称号，行业品牌知名度逐步提升。

### （3）专业增值服务加快发展，细分赛道实力领先

2021 年，公司旗下专业公司快速发展，为客户带来全流程、一体化、专业化综合服务体验，主业赋能显成效，其中开发商服务及房产经纪、设施管理、建筑科技服务等业务尤其表现不俗，合计营业收入贡献占专业增值服务收入超过七成。

开发商服务及房产经纪方面，置业顾问公司提升专业服务能力，推进协同业务承接，其中案场服务保持行业标杆水平，全年服务案场 168 个、服务开盘活动 160 次、大型活动 1,002 次，重要接待 725 次、客户开放日 89 次；租售经纪、车位包销等业务扩大，深圳产证办理业务试点实现突破。

设施管理方面，设施运营公司中标宁德时代四大生产基地，高端制造业态 IFM 领域保持行业领先，产品研发取得阶段性成果；楼宇科技公司开拓哈尔滨市场新疆域，在航发、字节跳动与华南城线条取得突破；南光电梯公司在保电梯 10,745 台，为深圳最大的非品牌电梯维保公司，拥有行业最高 A 级资质。

建筑科技服务方面，招商建筑科技公司联合招商蛇口完成多业态数个智慧化标杆项目落地建设，为其智慧社区建设的全国项目推广夯实基础；第三方市场化业务拓展中标高端住宅项目（晗山悦海）的建筑智能化工程，在智能家居业务与博联智能科技达成深度合作；新增《音视频集成工程企业能力等级壹级》等 4 项资质，已累计拥有专利和软著 30 项，并于 2022 年初迈入国家高新技术企业行列。

### 3、资产管理业务能力提升，持有物业经营稳步修复

商业运营方面，截至 2021 年末，公司在管商业项目 44 个（含筹备项目），管理面积 179 万 m<sup>2</sup>，其中管理公司自持项目 4 个，受托管理控股股东招商蛇口自持项目 35 个，第三方品牌输出项目 5 个。报告期内，完成对行业标杆企业的系统性对标，引入新的管理体系，进一步完善精准细化的项目运营管控，有效助力

项目资产增值；全国在管在营项目联动进一步加强，开展每周三会员日、VIP DAY、会员回馈月等周期性活动，同步加强社群建设，启动培养圈层文化；多元宣传，聚焦产品线品牌发布并推介重点筹开项目，提升公司商业品牌宣传声量。

持有物业出租及经营方面，公司拥有的持有物业包括酒店、购物中心、商业、写字楼等多种业态，总可出租面积为 59.12 万 m<sup>2</sup>，至 2021 年末总体出租率为 98%，随着疫情常态化及精准防控，购物中心及写字楼的平均出租率较上年同期均略有回升。

#### 4、以高品质服务赢得市场，“积余”品牌认可度提升

公司始终以客户为中心、品质为根本，报告期内从组织、资源、制度等方面全面支撑品质提升。夯实品质组织保障，构建统一融合的服务标准体系，实施住宅分级服务标准，明确品质红线标准；优化品质管控模式和机制，强化品质监督和持续改进；投入专项资金，完成 152 个老旧项目品质提升工作；打造有温度的积余特色人文服务，“双文明”活动共 10 万余客户参与；强本固基，加强客户舆情与风险管理，多措并举解决一线专项难题；分业态持续开展服务标杆建设，新建公司级标杆项目 4 个、省优市优项目 25 个、中物研协卓越标杆项目 2 个，带动整体品质提升。2021 年住宅物业服务满意度创历史新高，非住宅项目持续保持行业标杆水平。

高品质服务为公司市场发展注入积极能量，助力增强品牌实力。同时，公司完成积余品牌体系、品牌架构方案，着力构建全媒体品牌传播矩阵，积极参与行业活动，荣获 2021 蓝筹物业百强企业 TOP3、2021 中国物业服务企业综合实力 TOP6、2021 中国物业服务企业上市公司 TOP6 等多项荣誉，品牌影响力不断巩固。

#### 5、精益管理提升质效，夯实质量发展基础

公司聚焦业务痛点和短板，梳理完善全业务链的质效改善抓手，落地 100 余条改进举措，建立覆盖全级次的质效提升运行保障机制，加强宣贯质效提升理念和工具。积极采取集采、压减费用、停车场无人值守等措施降本增效，通过针对性地制定增收节支方案实现部分亏损项目扭亏减亏。公司力推“一业态一模板”，全面对标标杆竞企，近 300 个项目通过深度剖析，制定项目经营管理模板及参考基准；通过定级定配置、对标对表、建基准、提收入、控成本、严考核在公司住宅业态推行应用，制定提升目标，输出提升举措，向管理要效益。

围绕组织整合、人效管理、队伍建设、机制建设，公司深化组织融合，提高组织运营效率。打造精简经营型总部，完成城市公司整合至 21 个及管理架构标准化设置，推进专业公司融合；优化人员配置，加速人才培养，完善人力资源管理体系；推动组织与人才的双“六能”落地，运用业绩提成、超额利润分享等机制强化员工正向激励，激活组织动力，为人均效能提升奠定基础。

#### 6、数字技术深化升级，赋能服务运营提升

以客户和提效为中心，公司加快数字化建设，完善了数字化整体规划与顶层设计，全力推进重点项目，基本实现管理到业务全链路信息化，荣获“中国物企数字力 TOP10”。业务数字化方面，迭代应用智慧物业系统不断提升客户体验，补齐人、财、物等管理支撑短板，在管项目的招商π 平台覆盖率超 99%；结合特色业态，升级智慧医院系统，延伸医院业务至标本运送、医废处理等领域，新上线智慧校园系统推进高频服务线上化；赋能到家汇平台业务，聚拢流量，实现商城积分兑换，完成平台自营模式迭代。管理数字化方面，上线供应商系统、管理驾驶舱、三级城市级智慧运营中心并升级多个管理系统，推进精细化集中运营管控，提升管理效率；物联应用方面，全面推广“车场岗亭无人值守”改造，截至报告期末累计完成 700+条车道改造，优化客户体验好评度，并释放人工时助力增效。

#### 7、积极推进重资产剥离工作，资产债务结构持续优化

基于轻资产运营平台的战略定位，公司按照“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。公司成立专项工作组，从资产价值、收益指标、经营方式、限制事项等多维度对各项资产进行盘点，梳理研究重资产剥离的实施路径，加快推进相关工作。经过前期努力，2022 年初公司股东大会同意将深圳中航城、昆山中航、赣州九方三家公司全部股权转让至控股股东招商蛇口下属子公司，重资产剥离工作迈出实质性一步。本次股权转让完成后，将有利于公司优化资产和债务结构，提高整体资产运营效率。

公司现已不再从事新的房地产开发业务，仅销售部分遗留地产项目尾盘，公司积极处理历史遗留问题。报告期内，公司积极协同衡阳、天津项目受托管理单位推进经营问题的解决，努力为下一步重资产剥离奠定基础；加快推进龙岩、昆山项目资产尾盘及车位去化，回笼资金，提高资产效益。



## 8、安全生产常抓不懈，防汛抗疫勇担当

公司高度重视安全生产工作，层层压实安全生产目标责任，完成一批重点安全隐患闭环整改，创建安标示范单位，新增 66 个安全生产标准化项目，落实安全生产奖惩制度，在一线基层全面推广安全文化活动，整体平稳运行。

面对全国各地疫情散点爆发，公司坚持常态化疫情防控不放松，科学防疫、强内控、筑防线，积极协助当地机关开展防疫工作。郑州暴雨汛情突发，迅速反应，采取针对性措施积极应对，保护业主的生命财产安全。台风“烟花”来临前全面排查隐患，井然有序布置防台防洪应急措施。公司的积极努力得到客户、政府等多方肯定。

## 四、公司未来发展的展望

### 1、公司面临的市场环境分析

纵览外部环境变化，尽管行业竞争程度不断升级，物业行业总体仍处于上升阶段，对于公司而言机遇仍然大于挑战。物业行业在新型城镇化、后勤社会化背景下的发展逻辑没变，物业服务覆盖面在提升，且服务边界在扩充，未来，在增量供应和存量挖掘量大渠道支撑下，市场空间将延续快速增长趋势。据中物研协测算，到 2025 年物业管理行业总规模有望接近 400 亿 m<sup>2</sup>。

展望 2022 年，外部政策、产业、资本环境持续友好，对公司发展起到有利的支撑作用。首先，国家政策层面仍支持物企更多地参与社会基层治理，一方面鼓励物企积极开展社区养老、社区生活服务，另一方面鼓励物企下沉到城镇乡村，开展基础设施服务，大型、综合业态物企在政策支持下，优势将更为突显。其次，从房地产与物业的行业互动方面，物业企业发展与其关联房企的稳定经营息息相关，在宏观审慎环境下，大客户更倾向于选择信誉度高、品质稳定头部品牌。不仅如此，资本亦向稳定预期的头部物企集中，在物业板块估值回归理性的趋势下，市场化、独立化的物企仍然获得资本青睐，在资本助力下，并购市场逐步走向新平衡，产业格局加速整合，行业集中度进一步升级。

### 2、2022 年度经营计划

2022 年是公司“十四五规划”承上启下的关键之年，公司将坚定“12347”的战略定力，以推动公司高质量发展为主线，以体制机制创新为动力，以“让城市和生活更美好”为根本使命，坚守品质服务为基础的发展根基，稳固品牌竞争

力；开拓市场壮大规模，深耕沃土全面提速，加快平台及专业增值服务发展，多措并举提质提效；深度融合智慧科技，激发组织活力，迈着更殷实的脚步坚定前行，持续推动公司“沃土云林”商业模式落地，实现公司品质化平台化跨越式发展。2022年，公司力争实现营业收入130亿元，重点工作如下。

（1）扩大规模：坚持市场化发展道路，保持第三方拓展力度，深化“总对总”业务发展，持续扩大重点战略客户市场份额；依托到家汇平台，发力增值业务；推进国资平台战略合作，敏锐、审慎把握收并购机遇，寻找优质标的，多引擎驱动规模增长。

（2）增强效益：以“一业态一模板工具”为抓手，深度剖析，外部对标。通过人员配置优化、低效资产清理、亏损项目减亏扭亏等着力解决品质、增速、利润和竞争的瓶颈问题，助力优化结构，提质增效。

（3）稳固品质：强化“品质第一”的企业文化，以“创新服务模式、提升客户满意度”为指引，制定清晰可行、符合服务定位的品质目标和标准，加强监测考核与执行落地，全面稳定和固化项目服务品质。

（4）科技引领：以客户为中心迭代招商π平台，用数字化驱动业务发展；大力推进无人值守及智能机器人应用加速，构筑多角度全维度的科技生态，满足各大业态物业对服务的需求；以提效为中心完善管理数字化能力，迭代管理驾驶舱2.0，实现科技赋能管理。

（5）创新驱动：公司坚定以创新的思维持续开展创新实践，通过创新商业模式，延伸服务链条；通过创新服务模式，提升服务体验；通过创新激励制度，实现员工与企业共成长。

（6）人才建设：围绕各层级人才需求，内外并举，加强各专业条线急缺人才甄选与引进，分层建立“储备干部”人才库，搭建人才供应链系统；强化后备人才梯队建设，优化培训体系，打造素质过硬的积余服务铁军。

（7）价值创造：在新的管理形态下，坚持引领行业价值、创造客户价值、提升商业价值、彰显投资价值；聚焦品质服务能力、发展能力、盈利管理能力、数字化能力协同提升，共同推动公司高质量跨越式发展。

（8）风险防范：坚持底线思维，增强忧患意识。通过筑牢安全意识防线，提升安全责任穿透力、全员安全执行力，全力防范自然灾害及安全生产风险，加

强疫情防控期应急处置工作；完善内控岗位职责，强化制度规范落实，监督合同的签订履行，防范经营风险。

### 3、公司未来发展可能存在的风险分析

#### （1）市场不确定性加大的风险

面对世界百年未有之大变局，国际地缘政治引发的局部战争、新冠疫情防控形势复杂等内外部压力，市场环境不确定因素增多，政府单位可能面临财政压力、企业客户经营可能面临困难，给物业经营带来价格竞争压力、收款压力等。

#### （2）行业竞争加剧风险

在房地产面临“需求萎缩，供给冲击，预期减弱”难题，开发交付量预计将长期下滑，物企发力市场拓展成为必然趋势，过度的市场竞争将使公司业务拓展承受压力，从而影响公司规模目标的达成，同时恶性竞争亦可能带来经营利润下滑的风险。2022年行业整合并购潮仍将持续，并购一方面加剧行业集中化，抬高行业规模增速预期，另一方面考验物企投后管理能力，整合不利可能造成项目无法续签、人才流失、盈利能力下降的风险。

#### （3）创新业务孵化风险

在国家政策的大力引导下，物企积极开展社区生活服务、探索可持续、可复制的增值服务模式，然而目前尚未有成功案例。创新业务孵化伴随着资金、人力、平台等投入，孵化失败可能导致前期投入成为沉没成本，亦可能错失业务发展机遇期，带来机会成本。

#### （4）战略落地风险

公司战略落地推进过程中，对于集团及母公司招商蛇口资源支持，市场拓展及收并购手段对业务的补充，增值服务、资产管理运营及新业务培育是否能够按照既定目标实现，以及在战略落地过程中资源、人才队伍、管控、协调机制等，都会影响公司战略实施落地及年度业绩目标达成。

招商局积余产业运营服务股份有限公司

董 事 会

二〇二二年三月十六日

