

激越向沧海，奋进新征程

——总裁工作报告

本人作为公司总裁，代表管理团队向董事会汇报 2020-2022 年工作完成情况，并就 2023 年的工作计划、部署进行介绍。

■ 2020-2022 年经营情况概述

2022 年，受房地产政策调整、外部环境变动等多因素影响，物业管理行业进入深化调整阶段，从此前的高举高打、强调业务布局广度与规模扩张，更加注重发展质量，构建护城河，促使企业间分化加剧。物业行业在近年来经历了上市热潮、并购热潮后，最终逐渐回归理性，行业两极分化不断加速，强者恒强态势愈加明显，发展边界持续扩容，市场竞争异常激烈，头部企业、地方龙头企业等纷纷进军公建物业，在市场上未能形成独特竞争力的企业，势必被替代和超越。但从长远来看，基本面向好，一方面，国家城镇化进程进入下半场，政府对新型城镇化、乡村振兴、城市服务、老旧小区改造、便民生活圈建设等提出更多要求和期许，物业行业在社区治理、社会运行等基层治理中的价值不断提升；另一方面，国家持续出台利好政策，随着改革深入，逐步释放市场空间，开放新的细分市场，居民消费需求逐渐回升，行业发展持续向好。

三年以来，面对错综复杂的外部形势，在公司第二届董事会的正确领导下，我们始终保持战略定力，“抢抓机遇、乘势而上”，全力践行“规模扩张与高质量发展”的核心经营策略，不断锻造市场营销、运营管控、创新变革、产品研发、数字化运营等专业能力，完善组织管控体系，提升组织效能与效力，稳固经营水平，为实现公司“五五”战略打下良好基础。

■ 工作业绩

一、经营快速提升，规模再上台阶

2020 年至 2022 年，公司发展速度呈现较高水平，营业收入逐年递增，分别实现 13.18 亿元、20.88 亿元、25.98 亿元，复合增长率

达到 35%，发展速度保持较快增长；**净利润方面**，归属于上市公司股东的净利润分别实现 1.31 亿元、1.66 亿元、1.86 亿元，净利润率保持在 7%-10%，均较好完成了各年度既定目标；**成本优化方面**，2020 年至 2022 年，采取系列举措降本增效，减缓社保缴费基数上调以及新组建城市公司带来人力成本上涨的压力，实行“锁差”精细化管理，初步实现全成本统筹管控，稳固利润率水平；**业务布局方面**，截止 2022 年 12 月 31 日，公司经营范围覆盖 28 个省、直辖市与自治区，进驻城市数量达到 116 个，在管面积约 1.3 亿平方米。

二、市场拓展成效显著，品牌影响力提升

公司持续强化营销拓展模式，推进全国化市场拓展战略布局，加强服务品质建设，构建并整合营销资源平台，多措并举，提升和巩固市场竞争力。作为独立的第三方物业企业，公司通过参与市场竞争，公开招投标获得业务增长。2020 年新签项目年合同额约 4.7 亿元，同比增长约 54%；2021 年新签项目年合同额 8.2 亿元，同比增长约 74%；2022 年新签项目年合同额约 10.11 亿元，同比增长约 24%。三年新拓展项目达 552 个，过千万级项目 50 个，项目标志性日益凸显。

我们高度聚焦公建类物业，发力党政军机关、场馆、学校、机场、金融等重点业态，拓展了诸多具有品牌影响力、标志性的项目。在过去三年里，公司也逐步拓展公建业态的深度与广度，优化系统开发能力，并在军队后勤业务、市政环卫业务、医养业态取得突破性进展。

三、深耕全国化布局，全国经营加速

面对日益激烈的市场竞争环境，我们坚定布局以核心经济带为重点的区域，提升区域密度和浓度，锁定区域优质战略资源，以北京、上海、深圳、南京等国家战略城市为据点，向周边省市快速发展实现覆盖。从近三年全国市场开发情况来看，重庆以内市场开发额约占市场开发总金额（新签项目年合同额）的 20%，重庆以外的业务拓展成效显著，占比达 80%。

与此同时，在全国化进程中，我们坚决贯彻董事会“先融人，再融资，再融业务”的理念，加快关键人才引进，孵化新城市公司，培育业务单元管理团队，带动业务快速增长。2020 至 2022 年，引进中高层管理人员 70 人（含集团班子 8 人），孵化北京、上海、深圳、

长沙、南京、郑州、厦门、南宁、南昌、海口 10 家城市公司，快速建立并重点突破 14 大重点中心城市市场，实现集团约 80%的业务拓展，营收贡献占比 50%以上，城市公司取得良好发展。

四、推动投资并购，加快规模扩张

公司坚持“资本驱动，加速发展”，开展多项投资并购业务，同时，还推进了资产运营合作、停车运营合作。与国有企业合资合作，利用公司市场化机制和专业能力，拓展山东、江西、南阳等区域业务，加快规模扩张。2020 年 10 月，收购四川民兴物业管理有限公司，巩固在西南区域公建物业市场的领先优势；2022 年 10 月，收购四川和翔环保科技有限公司，完成平台、团队及能力搭建，补足市政环卫业务短板，吸引股东成为事业合伙人，加快资源导入，获取业务跨越式增长；2022 年 12 月，与云南沧恒投资有限公司达成初步收购意见，其下属的云南澜沧江物业服务服务有限公司多年来深耕电力能源园区的综合物业服务，具备鲜明的电力能源大后勤服务的特色及专业竞争优势，与公司优势互补，公司希望通过本次并购进驻能源物业市场，获得业态竞争力，做厚云南区域市场，做宽发展赛道，进一步提升在全国市场的综合竞争力与品牌影响力，推动经营规模快速扩张（目前公司及相关各方正在积极推进本次交易的各项工作，事项尚存在不确定性，公司将根据本次交易的进展，按照相关法律法规的规定及时履行信息披露义务）。

五、发力城市服务，市政环卫取得初步成效

公司自 2021 年布局城市服务赛道以来，积极探索新大正特色的城市服务模式，高效整合专业资源要素、积极拓展各专业领域市场，并取得了一定成绩。一是与重庆市璧山区璧城街道签署战略合作协议，正式启动璧城街道城市更新前期筹备工作；二是重组大疆商业专业公司作为未来城市服务资产管理板块的主要实体，并完成首个优质社区停车场资产收购；三是收购四川和翔环保科技有限公司，补齐城市服务板块的业务要素，并以市政环卫作为推进城市服务大管家商业模式的核心载体，在 2022 年成功获取了石林、普者黑两个全国性旅行目的地城市的整体城市运营服务项目，未来将以此为模板进一步推动市政环卫一体化、城市服务大管家业务落地。

六、克服外部不利因素影响，践行社会责任

2020年至2022年，公司在维护公共秩序、弥补公共卫生供给、协助基层管理方面贡献了重要的力量。公司防控工作总体稳定，确保了员工身体健康，保障了服务区域平稳，收到来自业主、来自客户、来自行业协会、社会媒体的慰问和感谢信数百多件，受到社会、政府、客户一致认可和好评。

■ 2023年工作展望

2020年至2022年，公司取得了一定业绩，但同时也深刻认识到自身的短板与不足，新的一年，公司发展将迎来变革转型元年，面临的困难和机遇并存，未来几年，我们要不断夯实基础，快速打造核心能力，完成转型升级，实现高质量发展。2023年，公司将以“五五”战略规划为出发点，以客户为中心，以效益提升为核心，在不确定环境中把握确定因素，苦练内功，核心竞争能力初步形成，紧紧围绕年度经营目标，谋划好、部署好、落实好以下6个方面的工作：一是推行“主动营销+项目合伙”，做强基础物业版图，内外兼修，实现双轮驱动；二是加快创新产品突破，做大创新服务版图，支撑集团高质量发展；三是打磨商业模式，提升专业能力，做实城市服务版图，形成协同作战体系；四是强化资源整合，提升投后整合能力，实现资本驱动发展；五是围绕发展需求，打造数字化服务平台雏形，支撑项目提质增效；六是升级组织及管控模式，实现平台化转型，满足长远发展需求。

激越向沧海，奋进新征程。在新的年度，公司管理团队将继续发扬“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”战略关键之年奠定坚实基础！