

招商局积余产业运营服务股份有限公司

2023 年度董事会工作报告

一、2023 年度董事会会议召开情况

2023 年，公司董事会共召开了 12 次会议，其中 1 次以现场会议方式召开，11 次采取通讯表决方式召开，具体情况如下：

1、2023 年 1 月 11 日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第四次会议，审议通过了《关于制定<经理层成员选聘工作方案>的议案》。决议公告于 2023 年 1 月 12 日对外披露。

2、2023 年 2 月 20 日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第五次会议，审议通过了《关于增补公司第十届董事会董事的议案》《关于与招商局集团及下属企业间 2023 年度日常关联交易预计的议案》《关于与中航国际及下属企业间 2023 年度日常关联交易预计的议案》和《关于召开 2023 年第一次临时股东大会的议案》共四项议案。决议公告于 2023 年 2 月 21 日对外披露。

3、2023 年 3 月 16 日，公司以现场会议方式召开第十届董事会第六次会议，审议通过了《2022 年度董事会工作报告》《2022 年度经营管理工作报告》《关于 2023 年度投资计划的议案》《2022 年度内部控制自我评价报告》《关于公司高级管理人员 2022 年度薪酬的议案》《关于 2022 年度计提资产减值准备的议案》《2022 年度财务决算报告》《2022 年度利润分配预案》《2022 年年度报告》及其摘要、《关于续聘会计师事务所的议案》《关于招商局集团财务有限公司的风险持续评估报告》《关于未来十二个月内向银行申请综合授信额度的议案》《关于 2023 年度在招商银行开展存贷款业务的议案》《关于为全资子公司提供担保额度的议案》《关于使用暂时闲置的自有资金进行委托理财的议案》《关于调整第十届董事会专门委员会成员的议案》《关于续聘常年法律顾问的议案》《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<总经理工作细则>的议案》共二十一項议案，审议《关于购买董事、监事及高级管理人员责任保险的议案》（直接提交股东大会审议），并听取了《2022 年度独立董事述职报告》。决议公告于 2023 年 3 月 18 日对外披露。

4、2023年4月21日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第七次会议，审议通过了《公司2023年第一季度报告》。

5、2023年5月5日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第八次会议，审议通过了《关于增补公司第十届董事会董事的议案》。决议公告于2023年5月6日对外披露。

6、2023年5月25日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第九次会议，审议通过了《关于召开2022年度股东大会的议案》。决议公告于2023年5月26日对外披露。

7、2023年6月6日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第十次会议，审议通过了《关于增补招商积余第十届董事会董事的议案》。决议公告于2023年6月7日对外披露。

8、2023年8月24日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第十一次会议，审议通过了《2023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》和《关于增补公司第十届董事会董事的议案》共三项议案。决议公告于2023年8月25日对外披露。

9、2023年9月22日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第十二次会议，审议通过了《关于经理层成员2022年经营业绩考核结果的议案》《关于修订<公司章程>的议案》《关于修订<董事会议事规则>的议案》《关于修订<独立董事工作制度>的议案》《关于修订<总经理工作细则>的议案》和《关于召开2023年第二次临时股东大会的议案》共六项议案。决议公告于2023年9月23日对外披露。

10、2023年10月26日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第十三次会议，审议通过了《公司2023年第三季度报告》《关于聘任总法律顾问、首席合规官的议案》和《关于调整董事会专门委员会委员的议案》共三项议案。决议公告于2023年10月27日对外披露。

11、2023年11月14日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第十四次会议，审议通过了《关于聘任公司副总经理的议案》。决议公告于2023年11月15日对外披露。

12、2023年12月25日，公司以通讯表决方式召开第十届董事会第十五次

会议，审议通过了《关于修订〈董事会战略与可持续发展委员会会议事规则〉的议案》《关于修订〈董事会审核委员会会议事规则〉的议案》《关于修订〈董事会提名和薪酬委员会会议事规则〉的议案》《关于制定〈独立董事专门会议制度〉的议案》《关于制定〈外部董事管理办法〉的议案》和《招商积余城市公司中长期业绩奖金方案》共六项议案。决议公告于 2023 年 12 月 26 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 2023 年 6 月 20 日召开的 2022 年度股东大会决议，董事会已于 2023 年 7 月 27 日实施完成 2022 年度利润分配方案：以 2022 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 1.2 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

2023 年，我国宏观经济回升向好，实现经济总量 126 万亿元，同比实际增长 5.2%，增速比 2022 年加快 2.2 个百分点。房地产市场供求关系发生重大变化，政策加速宽松，但需求端预期转弱，房地产投资、销售指标持续下降，2023 年房地产开发投资比上年下降 9.6%，商品房销售面积 11.2 亿平方米，比上年下降 8.5%，房地产交付面积下滑，物业企业规模失去快速增长基础。

2023 年中央出台相关政策，总体利于物业行业发展。中央经济会议部署加快推进保障性住房建设、城中村改造工程等，有助于释放物业服务空间。此外，国家持续出台政策，要求促进养老服务体系建设和完善城市社区嵌入式服务设施建设，鼓励物业企业开展社区相关配套服务，增值服务边界不断拓宽。

在宏观经济、房地产等外部因素影响下，物业企业营收增速进一步放缓、回归微利经营模式。2023 上半年，61 家上市物企营收平均增长为 8.9%，较 2022 年同期下降 12.9 个百分点，净利润止跌回稳，从 2022 年同比下降 34.9%回升到 2023 年上半年同比提升 0.6%。并购交易锐减，2023 年全年并购交易金额近 20 亿元，不足 2022 年的一半。应收账款增幅有所收窄，2023 年上半年上市物企应收账款同比增长 24.6%，增幅较 2022 年同期下降 22.3 个百分点。随着物业行业

风险逐步出清，物业企业回归服务本质，高质量发展成为主旋律。

（二）公司经营情况概述

报告期内，公司以提升服务品质、深化“轻型化、规模化、科技化、市场化”发展为主线，推动“品质、规模、效益”三者均衡向好发展，实现主要经营指标稳健增长。

1、总体经营质量稳步提升

2023 年公司实现营业收入 156.27 亿元，同比增长 20%。其中，物业管理业务实现营业收入 147.58 亿元，同比增长 18.03%，主要系原有物业管理项目增长和新拓展物业管理项目增加；资产管理业务实现营业收入 6.98 亿元，同比增长 50.13%，主要系上年同期公司按国家政策减免房租而本年无此事项，以及在管商业运营项目规模扩大带来收入增长。

从物业管理业务收入构成看，基础物业管理业务实现营业收入 121.13 亿元，同比增长 20.44%；平台增值服务业务实现营业收入 5.84 亿元，同比增长 1.42%；专业增值服务业务实现营业收入 20.61 亿元，同比增长 10.19%。报告期内，公司实现归属于上市公司股东的净利润 7.36 亿元，同比增长 23.96%；归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 6.60 亿元，同比增长 32.12%。

2、物业管理业务经营业绩以进固稳

（1）**管理规模进中提质。**当前整体经济环境下，行业市场竞争进一步白热化，客户对品质提升和成本控制日益严格，公司持续夯实客户基础，着力提升经营质效，稳妥应对压力和挑战。截至 2023 年末，公司在管项目 2,101 个，覆盖全国 156 个城市，管理面积达 3.45 亿 m²。

市场拓展加大发力，接连在多领域斩获重点项目，在业态、区域、路径上实现新突破。公司实现新签年度合同额 40.44 亿元，其中第三方项目新签年度合同额 35.39 亿元（千万级以上项目占比过半），同比增长 27.44%。抢滩非住宅业态，多条细分赛道加速扩容。非住业态管理面积达 2.13 亿 m²，占比 61.90%，新签年度合同额 34.59 亿元，占比 85.56%；持续精耕金融业态，实现市场份额再扩大，新签年度合同额同比增长 67%；擦亮高校赛道招牌，新签年度合同额同比增长 31%；拓宽服务边界，深度参与城市服务，拓展了深圳招商街道城市管家、三亚崖州湾南繁片区、辽港城市服务等业务规模大、服务面广、影响力大的城市服务

项目。在非住宅业态优势巩固的同时，持续推进住宅专业能力建设，积极开拓市场化住宅业务。深耕核心区域，不断完善基础业务全国化布局。深圳市、广东省（不含深圳）、江苏省、上海市和四川省营业收入位列前五名，合计实现营业收入 84.70 亿元，管理面积达到 1.86 亿 m²，有效提升优势区域项目密度，同时开辟了内蒙古、西藏两大新区域。多路径聚力挖掘市场新机遇，为高质量发展提供支撑。传统市场拓展锚定高质量项目，拓展了广交会展馆、中芯国际等千万级以上项目；深化“总对总”开拓，新拓海康威视、超聚变等大客户，持续深入阿里、华为等价值客户战略布局协同；深挖优质合资合作客户资源，落地 7 家合资公司，形成相互促进、优势互补的融合发展局面；并购单位从整合到融合成效显著，报告期内四家收并购企业合计实现营业收入 14.24 亿元，新签项目年度合同额合计 1.93 亿元。

控股股东招商蛇口保持稳健经营，持续给公司提供业务资源和能力支持。

2023 年，招商蛇口累计实现签约销售面积 0.12 亿 m²，累计实现签约销售金额 2,936.35 亿元。截至 2023 年末，公司来自招商蛇口的物业管理面积为 1.19 亿 m²，新签年度合同额为 5.05 亿元；公司持续深化招商蛇口开发增值业务协同，优化协同机制，进一步提升专业服务能力，招商蛇口在本公司大客户业务拓展等方面也提供了重要支持。

（2）平台增值业务进中有新。以满足客户需求为导向，依托基础业务服务场景，平台增值服务持续扩容，经营质量改善。报告期内，企业商城进一步优化业务结构，主动放弃低毛利业务，打造易采服务品牌，承接招商局集团目录采购平台运营，同时为非住项目客户提供办公品、工业品等采购服务，报告期内销售额超 5.6 亿元，荣获“中央企业电商平台供应链生态建设优秀企业”和“数字化采购创新平台”。深入挖掘住宅业主个性化需求，充分利用内外部资源，创新打造业务平台，推动业绩增长。“招小播”开播 35 场，报告期内销售额超 5,000 万元，持续创新社区消费模式；“招小充”平台接入充电桩超 2 万台，实现高速增长；孵化柜机业务，全年新铺设柜机 1,600 余台；搭建“余房网”，通过线上线下一体化模式，做大租售业务规模；加强到家服务能力建设，聚焦居家生活场景，新增 7 项服务品类，持续深化空调清洗、家政保洁的推广，做深做优服务品质；大力发展到家宜居业务，深化地物协同，打造一站式软装采购平台，营业收入同

比大幅增长。

(3) 专业增值服务稳中向好。招商设施深度构建 IFM 服务体系并顺利通过 ISO41001 设施管理体系认证，在探索差异化竞争过程中发力半导体、新能源等高端制造领域，并成为华为、阿里、宁德时代、美团、小米、荣耀等客户核心 IFM 服务商，保持国内 IFM 领域领先优势。建筑科技设计资质跃升至“甲级”，智能化工程业态承接范围得到进一步扩充，持续发掘智能家居等新兴业务需求，实现光伏等新兴业务快速发展。招商楼宇进一步拓宽机电安装、电梯维保等业务承接路径，加速布局能源管理业务，中标哈尔滨冷站建设运营项目、湖南国安厅中央空调改造及托管项目，新签年度合同额累计超亿元。南光电梯被认证为“专精特新”企业，电梯销售安装业务营收同比增长 135%。招商置业深化条块结合，提高租售平台利用效能，做大二手房租售业务规模，并强化地物协同，促进车位业务发展。招商保安聚焦公司重点发展区域，拓展高端市场、新型业态优质项目，积极探索布局科技安防业务。正章干洗坚持品质服务，调整商业模式，深耕优势区域发展平台业务，干洗业务营收同比增长超 20%。积极探索“物业+康养”增值服务，线上进行营销融合、线下推进适老化业务合作及居家站点共建，并推进康养业务向“社区居家”发展。

3、资产管理业务运营能力持续提升

(1) 商业运营业务规模稳步扩大。截至 2023 年 12 月末，招商商管在管商业项目 70 个（含筹备项目），管理面积 397 万 m²，其中自持项目 3 个，受托管理招商蛇口项目 58 个（年内新增杭州临平花园城、成都金牛招商花园城、赣州招商局中心等项目），第三方品牌输出项目 9 个。

2023 年，各项营销推广工作积极推进，全年共组织各类主题活动 500 余场，客流总量同比增长 38.6%。持续发力线上推广，累计开展直播 340 余场。全年通过自媒体及外部平台，发布图文、海报、短视频等各类线上广告超过 8,000 条，有效提升线上流量。会员人数持续提升，会员总数累计达 700 万，同比增长 27.6%。为推动项目合作落地，持续将优质品牌资源赋能至一线，提升项目品牌质量和夯实标杆基础，组织了全国招商大会，扩大品牌朋友圈等。同时，为实现“X+商业”的发展模式，打造独有商业赛道，致力于发掘新兴业态和大型体验类品牌，提升项目经营亮点。

(2) 持有物业出租及经营业务整体表现稳健。公司持有物业包括酒店、购物中心、零星商业、写字楼等多种业态，报告期末总可出租面积为 46.92 万m²，2023 年 12 月末总体出租率为 96%。2023 年公司通过精细化的运营管理，提高服务品质，同时注重老旧物业硬件设施设备的维护和改善以及安全管理工作，并根据租赁市场行情及时调整租赁策略，实现租金收入稳定增长。

4、持续推进管理工作提质增效

(1) 打造有口皆碑的服务品牌，服务质效再提升。持续完善标准体系，参与四项国家标准编制，2023 年获中国物业服务企业优质服务体系认证。以多维度及常态化的培训机制，规范基础服务管理，解锁专业服务技能，练好基本功，打造金口碑。在高端住宅服务、公建、金融等多个业态打造行业标杆，提高公司整体服务水平，获生态环境部、华为等大客户认可，34 个项目通过省级、市级示范项目认证，获中国物业管理卓越标杆荣誉。优化客诉管理模式，实现对客户需求的实时收集和及时反馈，整体提升对客户服务质量。针对重点区域、重点项目落实专项提升，进一步深化老旧小区改造、小区环境提升等工作，实施双碳管理打造“绿色物业”，持续提升服务形象，2023 年第三方客户满意度调查得分位居行业领先水平，获“2023 物业服务满意度领先企业”等荣誉。

(2) 聚焦科技支撑，加大科技成色。秉承“数字积余”数字化发展的理念，以“对客户服务数字化、业务管理数字化、后台管理数字化”为目标，优化迭代数字化系统产品，加快数字化经营步伐，探索服务模式创新。深化面容品质管理，开展线上线下交叉检查和客户监管相结合的管控模式，进行业务流程再造，实现内外闭环，巡检效率提升 26%，提升客户满意度。驱动业务提速增效，迭代市场发展管理系统，打造“全商机端-全业务链-全 workflow-全数据库”的数字化运营闭环，商机信息收集量提升幅度近 200%；加强后台管理监控，打造“数字化渗透式管理”项目，实现“报表线上化、任务工单化、决策数智化”，优化公司内部管理，推动降耗减碳、绿色可持续发展；全年持续提升自主创新能力，新增 3 项发明专利、46 项软著。创新驱动结硕果，荣获国资委首届国企数字场景创新专业赛一等奖。

(3) 精益管理落实处，降本增效挖内潜。持续聚焦经营中的痛难点，进一步落实精益管理理念，助推运营、业务等 22 个精益课题走深走实，为公司实现

高质量发展注入新动能。以数字化工具为支撑，解决项目运营、一线服务人员管理等业务难点、堵点；抓大抓难抓性价比，通过科技替岗、集采降低费用、项目拉片式管理、行政降本等 8 大举措着力，打好降本增效“金算盘”。

（4）文化引领，助力竞争优势提升。“向善、向上”企业文化深入人心，积极参与抢险抗洪，守护客户、业主生命财产安全，彰显央企担当。策划“点亮积余，美好生活”品牌活动，提高品牌美誉度。参与中国大陆及香港区域行业重点活动近 10 场，进一步提高公司的行业影响力。企业品牌形象和品牌价值不断提升，获评“中物研协 2023 物业企业综合实力百强 TOP3”等 30 余项综合及细分领域荣誉奖项。

三、2024 年经营计划

2024 年，公司将坚持发展和品质两手抓，以加快业务发展为主线，夯实服务根基，深化数字化应用，扎实推进经营工作见行见效，重点工作如下：

（1）做大业务规模，激发高质量发展活力。基础业务方面，通过深耕优势赛道、业务模式创新两个抓手继续发力市场拓展，做大基本盘增量。深耕优势赛道方面，将重点聚焦政府公建、金融、高校等细分业态，巩固竞争壁垒，同时，积极探索“住宅+城市服务”一体化拓展、渠道合作创新等新模式，把握新商机。增值业务方面，通过深化条块结合、加快市拓步伐、培育新增长点等举措，打造主营业务相关多元化生态，并加快“物业+康养”项目打样及复制，提升医院物业管理业务专业性及规模。

（2）以客户为中心，精雕细琢提品质。深入开展客户研究，从客户需求出发优化服务产品体系；分级分类树标杆，将标杆打造为标准，加强标杆复制能力；迭代智慧品管平台，持续推动线上线下立体化管理，保障服务品质，聚焦对客户服务场景，提供“物业服务+生活服务”一站式服务，提升对客户服务体验，持续提升基层技能，以问题为导向升级品质培训模式，不断提高基层员工的对客户服务能力。

（3）加大科技赋能，深化数字化应用。加快业务与科技的融合，进一步推动对客户服务数字化、项目现场数字化、业务发展数字化、后台管理数字化升级。对客户服务方面，拉通各对客户服务产品，丰富服务内容，构建“空间即服务”体系；项目现场方面，打造数字化管理处，有效保障服务标准落地，业务发展方面，根

据“沃土云林”各业务需求，不断完善各业务系统功能，助力业务快速发展；后台管理方面，围绕公司各职能管理要求，搭建或迭代管理系统，提供管理数字化解决方案，赋能内部管理提效。

招商局积余产业运营服务股份有限公司

董 事 会

二〇二四年三月十四日