

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

2025 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 | 2025 年 3 月 18 日 15:00-16:30 |
| 地点 | 直播观看地址：全景网 https://rs.p5w.net/html/177312944173064.shtml |
| 上市公司接待人员姓名 | 吕斌（董事长）、陈智恒（董事总经理）、赵肖（董事副总经理）、文艳红（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>一、业绩发布</p> <p>招商积余 2025 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。首先公司董事总经理陈智恒介绍了公司 2025 年度业绩情况，随后由董事长吕斌分享了公司未来发展规划和 2026 年经营策略。</p> <p>二、主要问题及回复</p> <p>【问题 1】“十四五”期间公司持续发展，市场化拓展能力尤为突出，请问公司取得这些成绩的核心竞争优势是什么？</p> <p>【回答】公司核心优势主要体现在以下几个方面：</p> <p>第一，股东支持有力，协同空间广阔。公司控股股东为招商蛇口，实际控制人为招商局集团，股东及集团层面高度重视、大力支持公司发展，并在集团与招商蛇口指导下，公司明确了轻型化、规模化、科技化、市场化的发展方向。招商蛇口为公司市场化拓展提供品牌背书与资源赋能，助力公司提升市场竞争力与项目获取能力。招商局集团涵盖交通、港口、物流、金融等领域，具备丰富业态资源与生活场景，通过深化内部协同，持续为公司业务开拓打开增量空间，为市场化发展提供坚实支撑。</p> <p>第二，市场化机制成熟，企业文化深厚。2019 年公司完成重大资产重组，原中航善达本身是市场化程度很高的企业，通过强强联合，在第三方市场拓展方面取得良好成效。</p> <p>第三，注重服务品质，坚持品牌深耕。公司非住客户占比超七成，非住客户服务综合性要求更高。公司在非住领域布局多条专业化赛道，包括高校、金融、医院、IFM 等，并持续在专业赛道做实做强，不断巩固核心竞争力。</p> <p>第四，财务管控体系严格，经营稳健。公司建立了强有力的财务管控体系，在深耕服务的同时，强化内部严格的财务管控要求，保障经营质量。</p> <p>【问题 2】公司在“十五五”期间数字化转型的具体规划与侧重点；同时请介绍物业行业推进机器人应用能否较大程度降低企业经营成本、是否会影响客户体验与满意度，以及公司未来机器人应用项目的推广覆盖计划及主要工作难点？</p> <p>【回答】公司“十五五”战略明确重点围绕赋能主业精细化运营与加速 AI 创新应用两大方向推进数智化转型。</p> <p>在赋能主业精细化运营方面，一是升级构建项目管理全系统，进一步实现精益服务，同时强化项目经营看板建设，以数据赋能经营决策；二是聚焦财务全链条管控拉通，实</p> |

现业财深度融合，并打造集远程巡检、集约化运营、远程调度于一体的智慧运营中心。

在加速 AI 创新应用方面，推进“AI+”专项行动，在客服、安防、巡检等重点业务场景辅助员工作业、客户服务与管理决策，并在现有巡检机器人人机协同基础上，不断探索挖掘新场景，助力公司提质增效。

同时，公司在机器人推广应用中充分考量场地条件、服务标准及客户接受度，对高端业态审慎推进，待技术与服务成熟后再推广运用。

【问题 3】公司 2025 年综合收缴率表现情况包括对应到 C 端、B 端、G 端的变化趋势以及对应的原因，以及对 26 年收缴率的展望，包括公司会采取哪些措施去应对，相对应的应收账款解决风险怎么样，是不是有进一步减值的压力？

【回答】公司近三年持续构建并不断深化精细化应收帐款管理体系，实现整体收缴率有效管控。

首先，关于应收账款管理。2025 年公司全面推行应收账款精细化管理，建立了全量项目余额动态管控，对每个项目都进行动态余额跟踪管控，执行更为有效的节点回款奖惩方案，增强全员回款责任意识和主动性。针对特殊的项目，开展提级攻坚，年内组织集中回款专项工作。在前述机制推动下，公司 2025 年度整体收缴率有效抵御了潜在的行业内下滑压力，略有增长。

分业态来看：

ToC 端方面：公司住宅业务收入占比相对较小，实行“一项目一策”，结合各项目实际情况，聚焦典型优秀案例进行复制推广，相关举措成效良好。该板块相对波动较小，对公司整体经营影响比较可控。

ToB 端和 ToG 端业务情况较为相近：非住业务是公司基本盘，尽管部分企业客户对成本管控进行了加强，对支付节奏也会更加谨慎，账期管理存在一定压力，但公司通过标准化工具，对非住项目执行应收账款全流程节点管控，提升从投标、在管到退出等关键节点的精细化管理程度。随着管理效能提升及客户对公司信任深化，To B 端、To G 端整体回款稳中有升，2025 年度收缴率略有增长。

第二，关于应收账款减值风险。公司高度重视资产质量，已建立并常态化运行高风险项目动态清单与提级管理机制。通过分类治理、精准施策，对长账龄欠费清单进行专项治理，并且对一些退出项目进行专项催缴攻坚，整体应收账款风险可控。同时，公司严格执行会计政策，足额计提坏账准备，减值风险总体可控。未来将持续强化过程预警与分类治理，确保资产安全。

展望 2026 年，公司应收账款管理策略将从精细化管控向精益化运营进行升维，为长期稳定的业务发展打好坚实的基础。

【问题 4】当前行业竞争较为激烈，公司如何看待物业行业住宅与非住两大市场的未来空间及业务机会？公司目前的市场占有率、项目续约率情况如何，已构建哪些核心竞争力与壁垒？今年是“十五五”开局之年，公司在传统非住领域未来三年的重点工作方向及拟突破的新内容有哪些？

【回答】招商积余深耕市场多年，对市场具有充分认知，目前已布局非住领域各专项赛道，并取得领先地位。当前非住领域已基本进入存量竞争时代，但仍存在增量空间，例如高校后勤社会化、医院物业服务深度专业化带来的市场扩容增值；新质生产力蓬勃发展，带来较多 IFM 市场机会；同时，近几年政策开放后，物管会和业委会的成立加速，也将释放较大市场潜能。

公司始终坚持市场化发展，市场业绩保持稳健增长，2025 年公司第三方新签年度合同额达 41.69 亿元，同比逆势增长 12.89%，在行业内还是比较不错的业绩。同时，公司深耕细作、强化保盘工作，去年凭借优秀的产品力、服务力以及比较高的客户满意度，

实现了较高比例的项目续签，续签水平处于行业优秀行列，且多个项目实现提价。

当前市场处于充分竞争状态。从市场供应端来看，价格呈下行趋势，有效供给减少；从竞争端来看，市场竞争异常激烈，据内部数据，千万级项目竞争者平均达 22 家以上。从内部运营端来看，住宅与非住领域均出现降价情况，这对企业运营能力提出了更高要求。但同时可以看到，头部企业尤其是优秀的市场化头部企业，仍具备较强的市场竞争力和话语权。

公司在非住业态具备较强市场竞争力，主要体现在三个方面：

一是始终坚持品质为生命线，坚守品牌理念，2025 年公司第三方满意度，住宅领域达 90 分，非住领域达 99 分，保持行业标杆水平；

二是具备全业态、全链条综合服务能力。公司深耕业态全面，同时上下游打造十余家专业公司，保障专业服务能力。近年来公司还通过数智化、AI 赋能，持续提升运营服务水平；

三是在优势赛道具备核心竞争力。公司在金融、办公、政府、高校等赛道，拥有丰富的管理经验、优质的客户资源及良好的客户口碑，为市场拓展提供了有力支撑。

作为市场化领先的物业服务企业，2026 年是公司“十五五”规划开局之年，公司将持续发挥自身优势，深耕求变，持续推动市场化发展，具体有以下举措：

一是持续推进深耕区域的布局，聚焦环渤海湾、珠三角、长三角、京津冀等经济活跃区域，同时培育高潜能区域，实现全域发展；

二是依托稳定基本盘、做强赛道的全业态发展策略，稳住非住及住宅基本盘，加快发展 IFM、高校等高潜质赛道，提升医院服务的专业能力，大力发展市场化住宅；

三是聚焦产品体系的全场景能力打造，提升产品服务力，加强精益运营和科技赋能，焕新积余及子品牌的价值主张，彰显品牌影响力。

通过业务生态、资源生态和竞争生态的培育激活，构筑招商积余的市场生态体系，形成具有系统领先优势的竞争壁垒和竞争合力，持续稳固公司市场化发展在行业的领先地位。

【问题 5】招商蛇口对招商积余有没有提出具体发展目标以及中长期发展目标，或者在招商蛇口目前转型驱使下，会给招商积余提供哪些支持？

【回答】在招商蛇口业绩发布会上，招商蛇口董事长阐明，“十五五”期间将把做大做强轻资产业务作为核心任务之一。招商积余作为招商蛇口重要的轻资产管理平台，将在“十五五”期间按照招商蛇口的要求，致力于打造中国领先的物业资产管理运营商。从中长期量化目标来看，公司将聚焦高质量发展，力争提升行业头部地位。相较于量化目标，公司更注重“十五五”期间自身能力的锻造。“十五五”时期机遇与挑战并存，行业已从增量市场转向存量竞争市场。当前市场已从以往共同做大蛋糕，转变为争抢固定份额的蛋糕，在此背景下，企业的核心能力愈发重要。招商积余将紧紧围绕服务专业化与服务精细化两大根本，提升自身管理能力，服务好各类业主，通过获得业主信任，实现企业良性经营。

关于招商蛇口对招商积余的支持，主要体现在三个方面：一是地物协同，作为开发环节的末端链条，公司将充分承接招商蛇口所有客户及业主的后端服务；二是业务协同，在物业+康养、到家宜居等增值业务领域，加强招商蛇口与招商积余的协同联动，进一步提升客户全周期生活场景体验；三是集团内部协同，招商蛇口将进一步推动集团内部协同工作，在集团各二级板块有服务需求时，公司将积极争取服务机会，这也体现了集团对招商蛇口与招商积余的重视。当然，相较于外部支持，公司自身能力提升更为重要。

未来，公司一方面将做好基础服务，基础服务是企业发展的根本，而当前业主对基础服务的标准已较多年前有显著提升，对服务场景、服务质量的要求也更加与时俱进；

另一方面将做好社群运营工作，致力于丰富所有客户及业主的工作与生活场景，打破个体孤立状态，通过软性连接，让客户和业主工作更舒心、生活更愉悦。这也是招商积余在“十五五”期间将逐步打造的工作与生活场景，以此夯实企业发展的基础。

【问题 6】公司在物业+康养这一赛道目前有怎样的整体布局定位，未来怎样依托物业服务场景优势推进康养服务的模式落地？项目拓展能力，以及能否介绍一下具体发展路径？

【回答】2026 年全国两会将实施物业服务提升行动写入政府工作报告，将“物业管理”调整为“物业服务”，推动整个物业行业回归服务本质。同时，明确鼓励物业企业开展养老等增值服务，解决民生急难愁盼及“一老一小”的问题，应该说是成为了物业企业发展的必答题。

近期，我们也关注到住建部、民政部联合六部委下发《关于推动物业服务企业发展居家社区养老服务的意见》，明确要求物业企业盘活物业养老设施，推行“物业服务+养老服务”模式，组建专业养老服务队伍。面对国家政策导向及银发经济带来的发展机遇，公司将紧扣国家政策指引，依托央企资源及优质社区住宅场景，着力培养“物业+康养”的差异化能力，发挥常住社区贴近居民、响应快速的优势，结合所在区域人口结构及服务需求，有效整合各类养老服务资源，针对性提供便捷高效、形式多样的多元化、个性化“物业+康养”服务。

今年，公司将围绕三个方面稳步推进相关业务落地：

首先是做实试点，选取重点城市及项目开展试点工作，整合平台型合作伙伴资源，围绕不同年龄段业主需求，依托现有标准化能力，在试点项目打磨好产品、好服务，以输出更专业的物业+康养解决方案。

其次是要做强能力。今年公司将加强员工的康养底色培养，打造康养政策宣传员、康养资源信息员、康养上门服务员员的三员团队。同时，持续深化客户研究，把握政策红利，打造单店盈利模型。

最后落脚到做深赋能。公司会以提升业主满意度为首要目标，提升基础物管服务内涵，让广大业主有获得感和幸福感。

【问题 7】2025 年财报中，住宅业务毛利率上升，但是非住业务有一定下降，请教一下管理层现在住宅和非住业务之间的毛利率趋势分化主要是由于什么原因造成的？如何展望这两个业务后续毛利率趋势？从现在毛利率水平来讲是不是处于一个底部的位置？

【回答】毛利率问题一直是大家特别关心的问题，首先需要说明的是，物业的基础服务作为具有公共社会服务属性的业务，本身并非天然的高毛利业务。前些年行业内部分企业毛利率较高，个人认为，可能随着行业市场化发展，过高的毛利率将难以维持。

近年来，行业毛利率确实呈下行趋势，这受到多方面因素影响，包括宏观环境、市场竞争、客户消费能力变化以及刚性成本上升等。在多重压力叠加下，行业利润率呈现下滑态势。判断毛利率是否触底，关键要看上述给毛利率带来压力的各项因素是否发生变化。这些因素均属于宏观层面，若要寻找一个可观察的指标，可关注品牌物业企业主动退出亏损项目的情况，该指标能够反映品牌物业企业对利润率的容忍程度。个人认为，新增项目毛利率已处于底部区间或接近底部区间。

需要说明的是，前述为行业整体情况，具体到各家物业服务企业则存在差异。企业报表中的毛利率会受到多种因素影响：一是发展策略差异，即规模与利润的优先导向不同；二是核心竞争力差异，企业若没有过硬的竞争壁垒，难以实现较高毛利；三是项目布局浓密度，对利润率影响显著，大盘项目与小盘项目的利润率差异较大；四是业态结构差异及专业增值业务的开展情况；此外，各家公司的会计处理方法也不尽相同。

公司坚持有质量的发展，高度重视现金流，聚焦深耕与提质增效，这些举措均为应对毛利率变化的有效手段。去年公司住宅业态毛利率提升，离不开上述各项工作的推动。同时，建议大家以更长远的视角看待行业发展，未来物业企业分化、核心竞争力培育，尤其是科技应用、机器人应用，都将对行业包括具体物业企业的毛利率产生重要影响。

【问题 8】公司的管理费用率这两年都有明显下滑，想请教一下这一块进一步降本增效的空间，同时人工成本作为行业内最大刚性成本，公司管理费用的缩减，能否对此类刚性成本上涨起到一定缓冲作用？

【回答】成本刚性上涨是行业的共性挑战。公司凭借前期在降本增效方面的系统化布局与相关实践，已建立起一套成熟可落地的应对体系，能够一定程度上对冲成本上涨压力，保障公司经营质量。随着新形势与新技术的发展，在保障服务品质的前提下持续推进降本增效，仍有较大挖掘空间。公司经过深度思考，接下来将聚焦精细化运营、科技深度赋能和采购创新管理三大核心方向持续发力，各领域还是有明确的提升路径与优化潜能。

首先，精细化运营的深度挖掘。公司编制了行业业务成本标准，覆盖人工、能耗、维修、保安保洁保绿等关键成本项，明确各行业作业标准与成本阈值。依托历史数据建模及标杆对标，动态校准成本标准执行偏差，使公司业务价格与成本结构高度匹配，确保定价策略具备成本覆盖能力与相对市场竞争力。

第二，科技赋能的效能释放。公司数字化工作分为标准化、信息化、数字化三个阶段，公司前期精细化运营已体现出标准化工作的成效。目前，公司已上线采购管理系统、智能催收系统等数字化平台，后续将持续加大 AI、互联网等技术在各业务场景的落地应用，进一步扩大智能设备的使用范围与应用场景，实现设备全生命周期智能化管控；同时通过大数据分析优化能耗、库存管理，从技术端实现对成本管控。

第三，供应链整合的规模效应。聚焦总部战采主导、跨地区集采联动，持续加大集中采购力度，形成规模化采购需求为核心，实现“以量换合理性价”的核心目标。公司深化与优质核心供应商的长期战略合作，构建稳定、高效、高性价比的供应链体系，进一步释放规模采购的成本优势与供应链协同价值。

【问题 9】公司未来是否会持续加大在住宅项目的市场化拓展力度，主要以新房为主还是二手房为主，公司是否有相应的具体规划，比如资源投入、协同机制等方面能够确保未来的拓展成效？

【回答】2025 年是公司正式发力市场化住宅开发的第二年，去年实现了市场化住宅新签年度合同额 4.74 亿，同比增长 60%，特别是去年有一个指标表现还不错，即存量住宅的签约额同比提升了 137%。但是也要客观地看到，跟头部以住宅为主的公司相比，公司还有一定的差距。

近几年国家也加大了对住宅物业管理的关注，目前已经上升到民生和基层治理的维度，这次两会上有代表专门提出了关于管理和服务关系的议案，也在全国范围内引起了热议。物管会和业委会下一步将会加速成立，我们判断未来住宅存量市场的空间还是比较大的。公司“十五五”规划把市场化住宅开发作为公司的一个重要赛道来定位，公司也专门成立了市场化住宅发展的部门，由总经理亲自作为召集人，拉通和聚集公司上下的资源，建强整个市场团队，通过市场能力、服务能力以及品牌能力的提升，三力合一，来打造公司整体的市场化竞争实力，推动市场化住宅战略的落地。

下一步，公司在新增住宅和存量住宅这两个方面都要发力，具体有以下几项措施：

一是要强化市场能力。公司将持续系统地推进，从商机获取、渠道建设以及运营工具等方面入手，内部定了 11 个关键任务，通过任务有效落地来推动基本能力的提升。同

时从上到下建强市拓团队，优化整个营销机制，使公司市场住宅开发效果提升。

二是服务力方面持续夯实住宅的基础服务。打造阳光透明的社区氛围，把标准化体系、精益化运营和科技赋能作为抓手，来提升服务品质，提高客户的体验感和满意度，为市拓工作打好基础。

三是推进住宅的品牌力塑造。今年公司将强化住宅服务 IP 的打造。公司目前“乐、优、尊、金玺”这几个维度分别有不同的标签，公司将通过激活社群活力，切实做好品牌传播矩阵。

通过住宅服务力和市场能力的系统打造，期待市场化住宅开发能够尽快成为公司新的增长极。

【问题 10】公司经营活动产生的现金流量净额同比下降原因？

【回答】公司整体经营回款保持稳定且向好的趋势。2025 年经营流入 210.7 亿，同比增长 7%。付款端，公司作为中央企业下属的上市公司，严格执行国务院的《保障中小企业款项支付条例》，公司的供应商有大量中小企业，公司积极履行付款义务。2025 年经营支出 194.3 亿，同比增长 9%，流出增幅略高于流入增幅，所以整体经营现金流量同比微降。

公司认为合理的支付条件有助于公司建立良好上下游关系，对于品质服务提升以及未来进一步推动降本增效有良好效果，符合公司长远发展利益。

总体来看，2025 年公司经营活动流量净额绝对值达到 16.4 亿，是归母净利润的 1.8 倍，前述归母净利润已还原衡阳项目处置亏损影响。整体现金流非常健康，未来公司也将一如既往抓好现金流管理。

【问题 11】公司在手货币资金提升到了 56 亿，未来资金计划用途如何，以及未来分红计划？

【回答】资金方面，公司近年来高度关注现金流及收缴情况，收缴率持续提升，经营活动现金流净额连续多年保持在 10 亿元以上，公司偿债覆盖率远超 1 倍。公司近年来持续缩减有息负债规模，融资成本逐年下降，资产负债表愈发健康稳健。截至去年底，公司报表货币资金为 56 亿元，其中相当一部分需用于项目经营，公司将优先保障项目用资高峰期的资金周转，以安全稳健的方式使用资金，力争实现资金的合理运用与适度回报。

分红方面，公司提出的 2024-2026 三年股东回报规划，明确每年分红比例不低于当年归母净利润的 25%。今年公司按照 30% 的比例提的利润分配方案，这个比例是加回衡阳项目处置亏损对报表影响，以 9.1 亿元归母净利润为计算基数。之所以加回衡阳项目处置对报表影响，主要是为实现业绩增长与分红增长同步。未来，公司将结合经营发展及股东回报需求，实施稳健、可预期的分红政策。

市值管理方面，公司去年已完成股份回购工作。未来，公司市值管理将进一步聚焦内在价值提升，深耕主业、打造核心竞争力，通过提升经营质量，为股东创造长期价值。

【问题 12】国内 IFM 市场的规模、空间，公司 IFM 业务的市占率、行业排名，毛利率以及公司在 IFM 市场拓展的核心优势以及具体发展路径？

【回答】国内对 IFM 业务的界定尚未统一，一般有广义和狭义之分。公司参照相关数据及自身业务归类，主要是狭义的 IFM 范畴，一般包括互联网、高端制造、人工智能等领域。当前，随着国内科技发展，特别是新质生产力的蓬勃发展，IFM 市场正处于快速增长期，是物业行业中为数不多有巨大增量的市场。据第三方数据，目前国内 IFM 市场规模已达千亿以上。公司目前 IFM 业务总口径约 10 亿元，在行业年度机构排名中，公司在 IFM 领域的综合竞争力始终位居前列，在多家行业头部客户的服务市占率中也排名靠

| | |
|------|---|
| | <p>前。</p> <p>IFM 市场竞争主要采用甲方自主招标模式，一般为邀请库内企业参与，对企业的品牌、过往经验及团队要求较高，是物业管理行业中具有较强竞争壁垒的一个赛道。其毛利率存在波动，主要由客户定价水平、市场竞争激烈程度及企业自身运营能力决定。公司在 IFM 赛道始终坚持价质相符的市场原则，对项目甄别与审核较为严格，IFM 业务整体毛利率在行业内处于较高水平。</p> <p>公司作为行业内较早从事 IFM 专业化发展的企业，2022 年对该赛道进行了战略升级，2025 年将其纳入“十五五”规划战略赛道。目前，公司由下属招商设施统筹全国 IFM 市场资源及市场竞争工作，也是国内 IFM 专业化平台先行者。</p> <p>公司担任全国设施标准技术委员会副秘书长单位，参与编制多部国家标准，也是行业内率先通过 ISO14001 评审认证的企业，在行业内具有较大影响力。</p> <p>公司通过提供专有特色的一站式 IFM 综合解决方案，为华为、中兴、京东、字节等数十家企业提供服务，业务涵盖高端制造园区、企业总部、研发中心、IDC 数据中心、研发中心及分散职场等 IFM 核心赛道；服务内容已从传统后勤和行政服务延伸至场务设施、动力设备保障等高技术壁垒的生产辅助领域，并多次荣获世界 500 强企业优质供应商等荣誉。</p> <p>作为未来发展的战略赛道，公司将持续推动 IFM 业务实现两大发展方向：一是全国性布局，二是专业化发展，构建更深更广的竞争壁垒，做强做大 IFM 赛道。具体将从以下几方面发力：</p> <p>第一，持续强化“总部统筹+设施公司专业发展+区域公司属地协同”的发展模式，加快推进 IFM 业务全国化布局；</p> <p>第二，持续深耕现有数十家战略客户，通过专业服务与精益化运营为客户创造价值，实现与客户共同成长；</p> <p>第三，关注半导体工厂、数据中心、动力运维等具有高壁垒、高附加值赛道，形成 IFM 业务新的增长极；</p> <p>第四，通过提升团队专业能力，包括创新服务产品、加大对数智化运营的投入等方式，强化核心竞争力，筑牢公司在 IFM 领域的领先地位。</p> <p>我们相信，通过未来几年持续努力与奋斗，公司能够尽快在 IFM 赛道实现突破性发展。</p> |
| 附件清单 | 无 |