证券代码：002968 证券简称：新大正

**重庆新大正物业集团股份有限公司投资者关系活动记录表**

编号：2020-002

|  |  |
| --- | --- |
| **投资者关系活动类别** | √特定对象调研（线上会议） □分析师会议  □媒体采访 □业绩说明会  □新闻发布会 □路演活动  □现场参观  □其他 （请文字说明其他活动内容） |
| **参与单位名称及人员姓名** | 华宝证券/马万昱；华泰证券/陈慎；南方基金/任婧；汇添富基金/邵蕴琦；天风证券/刘章明、孙海洋；中信证券/陈聪；华创证券/袁豪；海通证券/涂力磊；富国基金/金山；广发基金/蔡宇杰；易方达基金/张晓宇；国投瑞银基金/孙文龙、王方；华商基金/郭鹏；工银瑞信/刘龙龙；华夏基金/艾邦妮；泰康资产/刘若石；兴全基金/余明强；兴业证券/郭毅；海富通基金/王振敖等 |
| **时间** | 2020年4月22日 15:30-17:30 |
| **地点** | 重庆新大正物业集团股份有限公司会议室 |
| **上市公司接待人员姓名** | 董事长李茂顺，董事、总裁刘文波，副总裁吴云，助理总裁田维正，助理总裁、董事会秘书翁家林。 |
| 投资者关系活动主要内容介绍 | * **第一部分：公司情况介绍**   **一、新一届管理层**  为提升公司治理水平，增强公司竞争实力，加快全国化进程，顺利实现公司五五战略规划。公司第二届董事会进行了换届，选举李茂顺先生作为董事长、同时引进了总裁刘文波先生全面负责公司经营管理、吴云女士负责公司人力资源和组织保障，提升市场开拓田维正进入公司高层管理团队，公司管理层得到充实。  **二、公司未来战略规划**  战略咨询+新环境新形势分析=系统构建公司“五五发展规划”  1、基于罗兰贝格的战略咨询，公司立志成为全国性、综合业态的智能生活服务提供商，跻身全国物业管理企业的第一梯队；  2、立足公建物业，发力城市运营综合服务；  3、构建外地市场多个亿级以上中心城市。  **三、公司组织变革**  1、2020年集团总部增设创新孵化中心，主要负责核心聚焦新业务战略及政策制定、新业务的研究识别及立项、新业务落地及推广、运营监控及经营分析等职能。  2、根据调整后的事业部的定位和功能，结合各事业部业态特点及未来的发展，设运营型事业部、垂直型事业部。构建中台能力，实现跨区域运营。  3、城市公司组织架构的调整，基于物业行业特点和全国化发展需要，取消区域公司设中心城市公司，外地区域将从产销协同进入产销一体化。  **四、2020年展望**  1、聚焦中心城市和优势业务，从点到面，深耕中心城市业务，实现外地市场规模和效益双增长突破。  2、调整组织管控，优化绩效机制，激发组织活力。从区域到中心城市，从当地支撑转变多平台赋能。从聚焦重庆到全国化运营，从依赖单元到组织能力支撑。  3、打造中台能力，支撑业务跨区域快速复制。强化产品研究及体系化、标准化建设，向赋能型组织转变。  4、加大信息化建设，推动管理数字化与创新业务孵化。  5、借助资本的力量，促进发展方式转变。推进募投项目的建设和实施。从单一内升增长模式演变为内升增长+外延合作同步发展。  **五、市场拓展规划**  1、重点开拓区域：北京、广州、贵阳、西安、武汉等中心城市  2、重点开拓业态：学校、航空及公共物业业态   * **第二部分：投资者问答**   **一、公司管理层引入刘总，对公司经验、资源赋能具体会有哪些方面的带动的提升？**  首先对于人才流动，尤其是高级管理人才的流动是经济充满活力的关键要素，是人力资源市场中的正常现象。再者因为新大正进入快速成长的新阶段，需要更多优秀的人才特别综合型高级管理人才。这一次邀请刘总，将来还会有更多志同道合的人才加入新大正，共同发展。  刘总在物业行业从业20多年，大学毕业就到中航，在中航物业当总经理7年，带领中航管理团队积极拓展公共物业市场，规模迅速扩大。目前中航是中国物业管理行业中做公共建筑物业管理规模最大的公司，在整个过程中积累了丰富企业发展和大型企业管理的经验。公司在上市后，处在下一个高速发展阶段，需要这样具有市场前瞻能力、进取心的、优秀管理能力人才的加入。  这一次能邀请到刘总加入，最主要的是基于双方对企业经营的文化理念、价值观、对行业演变的趋势判断、对企业发展梦想的高度趋同，共同目标是为了推动新大正持续、快速、健康的发展。  **二、刘总如何看待新大正物业市场化能力？对于集团化作战的模式，在组织架构上是否有调整和优化？**  没有来新大正之前，我已经非常佩服新大正的市场化能力。来了之后更加是感受深刻。通过新大正中标的标志性项目，可以看出公司市场能力很强。新大正在标志性项目上，在聚焦的业态上，有很强竞争力。  关于组织调整，每个企业在发展不同阶段，组织结构应该不一样。公司原有的组织架构是2013年罗兰贝格对公司发展规模还不是很大的时候，基于当时的战略进行的设置和调整。基于公司产品比较齐全，按照产品线分了五大事业部。在前面一个阶段业务尚未全国化的时候各大事业部主要业务在重庆，最近几年随着全国化的布点业务逐步扩大，将把重点逐步放到省外。  因此，事业部专注于重庆城市区域的方式已不能满足未来的要求，公司在2013年罗兰贝格制定组织架构的基础上，邀请德勤对公司下一阶段发展战略和组织管控进行进一步梳理，主要基于公司全国化过程中对远程管控，公司组织战略的调整。下一步将让事业部负责整体全国各地同类项目的运营，城市公司重点放在市场拓展方面，进一步调整优化内部组织和职能，共同推动公司全国化的发展。  **三、机构类物业，属于新方向和内容，特别关注扩展航空、学校、市政这三大领域的整个市场规模，从目前来看有多大体量？能否分享一下在行业研究、工作以及实战中所得到的经验信息或者数据。如何提升市场占有率？**  机场、学校、公共业态是公司未来重点发展方向。机场板块全国共有200多座机场，从目前市场开发情况看，应当还处于初级摸索阶段，因此市场空间很大。学校业态板块，公司接管学校的时间比较长，从2015开始至今有4-5年成长期，据我们了解全国高校有接近2800所，据不完全统计完全市场社会化板块还不到30%，有很大的提升空间。公共场所板块数量类型很多，例如场馆类、交通、通信、道路、轨道类等等，在近两三年是高度开放释放期，因此开放空间也比较大，未来可期。  **四、今年募投项目有一个重点是停车场改造和市政环卫这两块内容，是否能介绍一下这两块目前的推进情况，以及这两个募投项目对后续盈利能力和盈利模式的展望过程。因为今年明确提到老旧小区改造，能否和募投项目产生比较大的爆发力。市政环卫在未来业务拓展上会不会采取PPP模式跟地方政府合作，是不是存在潜在比较大的增量？**  公司正在对停车场、市政业务募投项目做详细推进计划。停车场经营方面有几种模式：第一种是对于公司在管理停车场，这个部分最主要做改造整合，然后建立停车场管理平台，目前公司停车场运营集控平台已上线；第二种是在城市中心位置，停车场紧缺地方做基建停车部或者对停车场的建设和改造项目，这部分今年已经做了一个相对比较具体和完整的计划将在今年实施，下一步基于去年底对市场分析摸底情况，不排除可能通过并购方式做扩展。  关于市政业务，最近几年城市社会化和市场化运营序幕基本已经拉开，不少城市将市政业务委托给专业公司运营，所以在募投项目中做了规划。关于市政PPP项目，近期关注到一些学习的标杆，在市政的PPP业务方面取得非常好的进展。国家也是极力放开这块的市场，市场空间非常大。但公司以前没有在市政方面有这么大业务，竞争力不是很强。伴随这次上市之后募投项目落地，看是否能快速积累市政板块的竞争力，从而进入市政的PPP市场，公司在这边方面要做充足准备工作。  **五、公司通过市场公开招投标获取项目，公开招投标项目目前的流程，公司在各项指标怎么体现竞争优势？**  公司90%以上物业项目是通过公开招投标获取，现在全国各地关于采购透明化、程序化已经越来越规范。公司的招投标都是公开程序化，通过搜集信息，内部筛选，确定目标客户及目标市场、组织方案的编制和审核，最后基于政府采购的流程投标。公司内部在招投标管理上也形成了规范化、制度化的流程。公司通过20年多年的市场化运营及在细分领域积累的经验，在市场拓展方面，具有一定优势。  **六、收入中有多少是19年新签项目增量，有多少是原来项目自有的内生增长？**  因为疫情的影响，在一月份市场的公开招投标暂缓状态，收入增长主要来自于去年新进项目**。**今年一季度是3月份开始市场逐渐好起来，会招投标工作已启动，已有新签项目会在今年后面的时间得到体现。  **七、2020年财务预算报告，对于2020年营业收入预计有20%-30%增长。1.这20%-30%中包含外延并购还是只是内生增长，对未来几年营收增长是否可以以此做预测？2.未来也准备并购，关于外延并购，未来专注的领域，以及在财务指标、估值水平方面如何考虑？**  公司披露的2020年财务预算报告中营业收入预计增长20%-30%，指的是公司自我发展部分。公司过去十年发展的过程中，主要是传统的内生增长，基本保持了20%-30%的增长速度，现在规模越来越大，基数也越来越大，速度有所放缓，但公司整体上每年新进合同量每年均超历史最高水平。去年新接项目总合同量超6亿，单年项目合同总额接近3亿，成长性不错。 未来具体速度需看公司自身发展情况，希望有更快增长速度。  在并购方面，公司未来重点计划中有并购计划，在具体实施中将采取相对慎重策略，不会盲目并购。并购的总体策略是必须有战略协同，对公司未来的战略发展是有支撑的，而不是简单为规模速度去并购。在这个原则之下，在业务结构上，期待能集中优势业态，使得优势更加突出；在地域选择上，会聚焦中心城市，特别是经济比较发达的中心城市或市场潜力和空间较大的城市。对于并购的目标企业更看重协同效应而不单纯是财务指标，在财务指标上没有明显界限，但总体会选择体量大概在2-5亿等中等体量的企业，以及在某些方面比较突出的企业。  **八、刘总对于对公建类物管行业在商业模式、属性、竞争格局、未来发展前景方面有哪些理解？**  长期看好公建物业行业：第一、最开始物业管理没有分住宅和公建，都是统一模式，现在分类明确，公建物业是更理性的消费市场；第二，公建类市场很大比例没有市场化，未来发展空间大。公建类的市场主要还是传统服务模式，没有深挖，未来可能呈现几个方向的变化。例如智慧城市、智慧城市运营，这块会出现一些领跑者。  未来格局方面：第一个物业管理具有公共属性，更接地气。受疫情影响，很多具体服务上靠物业公司一线员工实现，物业行业优势凸显，有些公司会变成智慧城市运营服务模式；第二个是聚焦于资产运营管理，有点像国际五大行，更多管理不动产价值提升。国内企业要学习，有很大市场空间；第三个商业模式有可能是2B楼栋商务方面。小区商务方面物业公司做尝试。商务楼宇商务活动中，并没有太多做尝试或者取得非常好的效果。这三个商业模式有可能会产生。公建类市场空间有可能不比住宅类空间小，所以我长期看好。  **九、公建行业未来进入成熟的阶段，市场格局仍会分散吗？作为人员密集型行业，科技在未来会给这个行业带来什么改变？**  公建物业市场现在还处于比较早期阶段，远远没有到成熟的阶段。跟别的行业市场发展逻辑是一样的，到了一定阶段集中度一定会有提升，某个业态肯定会有领头羊企业出现并占据竞争优势。当然也会有中小型公司在细分区域和业态上也有立足之地，或者作为大型领头羊配套。未来随着行业的日趋成熟，集中度提升是正常的，百花齐放也是行业良性发展的体现。  科技会减少行业对人的依赖，怎么通过物联网、智联网来减少重复劳动，提高作业效率是必然趋势。互联网和物联网积累的数据会带来商业模式的改变，未来物业可能只是基础引流业务，在积累了大量数据后一定会对商业模式带来创新，增加新的盈利点。  **十、公司发布了今年一季度报告，利润率有下降是否有信用减值损失？**  受新冠疫情影响，在一季度市场招投标基本暂停的情况下，公司的收入保持增长、新签合同总量仍超过去年同期水平。基于财务谨慎性原则，我们对因受疫情影响未开业的部分商业项目收入提前作了部分减免。且在3月以后商业逐步开业后，收入减少已解除，因此总体影响不大。另外公司防疫物资支出对利润有一定程度的影响，主要集中在2、3月份，严控疫情带来的成本增加，已有所缓解。  **十一、公司在人才激励方面是怎么推进？引进的高管是否有股权激励？**  公司从2001年开始实施股权激励，并建立了完善的人才激励体系。公司有对高管及核心人员实施股权激励的基因及机制。本次公司配套德勤梳理组织架构时，也梳理优化了整个人才激励体制，拟定了对不同层级的激励计划，新的激励方案导向重点将把个人发展和公司愿景及战略目标有效结合。  面临刚刚上市的阶段，如果具体激励方案将会按要求提交审核并披露。   1. **新大正的净利率10%左右，中航物业的净利率为5%左右，区别的原因？不同细分业态利润率差异大，未来有什么提升空间？**   新大正得益于管理层多年的精打细算，成本控制做的很好，利润一直保持稳定增长；同时由于公司长期根植于重庆和西南，项目密度大，形成了规模优势。  新大正和中航的背景不同，中航物业作为国企，除了满足企业的经营管理需求外，还会承担国企不容置疑应该承担的责任，所以中航也能承担更高端的如国家部委机关之类的业务。  就利润率，五大业态利润率差别不大，反而受地域和项目成熟度影响利润率有差异，也就是说个性化差异影响更大。公司将通过提高人效、创新商业模式业务、孵化创新业务、弥补布局，提高盈利水平。长期有信心保持利润率稳定。  **十三、现在社会人工密集型特点改变，科技应用加速，公司是否有预期未来整个人工成本的占比，未来十年时间下到什么程度？**  目前人工成本高，未来十年人工成本比例不好预测，但公司会通过数字化平台应用、智能机器应用、商业模式、用工模式创新，减少用工数量，减少人力比例。另一方面从这次疫情来看，物业服务为什么能够占据最后的100m，最主要不是来自于物理隔离，而是来自于服务。人数多也是生产力，只是把每个人的效率做非常大的提升，这是我们要解决的问题。  十四、公司战略布局航空业态，对于航空物业的空间怎么看，以及后续对于航空业态的拓展策略？  第一、公司进入了12个机场，主要都是一线机场，未来随着支线机场的修建公司也会逐步进入，市场空间还有增量。机场物业全面开放具有必然性和优势，随着我国各大机场体量的增大，多航站楼模式和功能性的增加导致管理难度加大，机场需要从“经营型”逐步向“管理型”转变，这也是国外大型航空运输企业做大做强的普遍做法。现阶段有很多机场还在观望、摸索、相互学习交流阶段，在观察物业服务市场化的表现，一旦时机成熟，机场相关的配套服务均会陆续开放，未来这一市场的规模会进一步扩大。公司将抓住服务契机，重点拓展机场相关业务。  第二、机场业务目前主要是基础服务，现阶段机场的后勤外包是碎片化的，一个是开放的服务类型较为单一，另一个是开放的服务区域较少。目前开放外包的多为航站楼区域的保洁、停车场管理等物业服务，与机场相关的打包业务、贵宾服务、商业管理、机场管理、广播航显系统维护、酒店管理、配套服务管理、咨询服务、安全检查、航食基地管理、航空公司办公楼管理等业务尚未全面开放，这些项目和场地在未来有很大的开放空间，也是公司未来重点发展方向。未来将以一定市场占有量为目标，到一定阶段后主要做纵深扩展。既能提高市场占有率，也能实现复合效益。  十五、未来怎么提高机场业态毛利率？  去年机场毛利率不高，主要因为：去年承接了大兴机场，项目单体规模大、时间紧、任务重，开航要求高。公司主要负责整个航站楼开荒保洁，为了抢进度需要提前招聘员工、培训员工，导致前期成本拉高。成熟期之后，会利用多种方式提高毛利率，一是增值服务；二是机械化作业，提高效率；三是信息化，去年开始搭建了航空物业的信息化平台，这个平台投入使用后，明显看见现场管控、劳动率提升，效率提高效益提高极大好处。下一步进入成熟运营阶段，毛利率将有所提升。  十六、随着人力资源的管理半径扩大和人员增长，如何进行管理？  人员方面，从管理层到员工将大规模增长，管理半径增加，增强管理有效的手段有：一是业务标准化，带动干部职业化，辅助信息化手段，用系统、流程去做有效的管理；二是管理标准化，大正文化方面老人新人要一致，保证文化从集团顶端到最基层作战组织，为客户提供有温度的服务。三是完善的激励机制，保证上下员工利出一孔。2019年德勤做的组织咨询后，打造中台能力，为员工赋能，也提出了更大的支撑，提供组织支撑而不是单兵作战。  **十七、未来装备替代人工，劳动市场可能面临底层劳动缺口，这样的趋势会在未来多少年形成？**  目前人机替代趋势已经出现，不是等到多少年之后，只是程度不同而已，但替代是有条件的，不是所有的工种都能替代。目前公司在学校和航空两大物业类型有大量的替代，因为这两个业态单体规模大，能够机械作业，而狭小空间用机械会不如人工。市政方面也可以大量用机械替代人工，目前试用来看效果明显，后面会持续投入，公司也希望未来做到机械化作业和信息化同步。 |
| **附件清单（如有）** | 无 |
| **日期** | 2020年4月22日 |