

绿城管理控股有限公司

(股票代码 : 9979.HK)

2024年度业绩发布会

2024 Annual Results Announcement



目录

01

行业
回顾

02

经营
概况

03

财务
摘要

04

前景
展望

01

行业
回顾

02

经营
概况

03

财务
摘要

04

前景
展望



01 规模 行业新签首次下降

历年代建行业新签约规模¹

单位：万m²



部分委托方缺乏市场信心

拿地观望

部分存量土地“盈利难”

暂缓开发

“收购存量房用作保障房”政策，致保障房新建

计划调整

注：1. 中指院

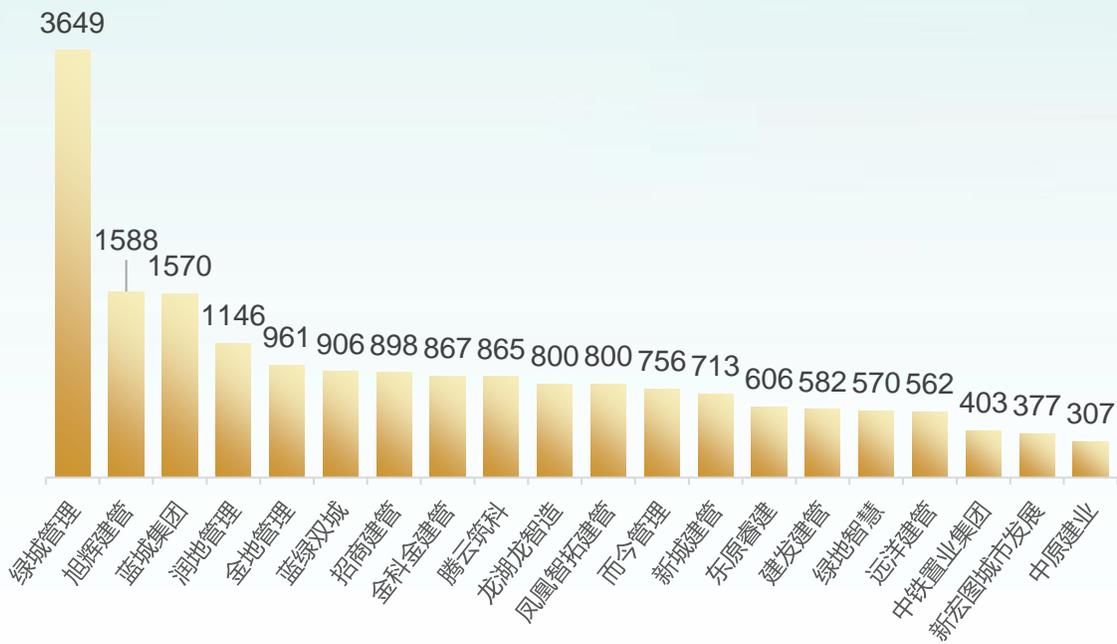


02竞争 竞争加剧门槛提升

百强房企、产业链企业纷纷入局，竞争升级、赛道拥挤，行业门槛和集中度进一步提升。

新签面积排行榜TOP20¹

单位：万m²



注：1.中指院

新签门槛&集中度提升¹

2023

2024

TOP10
门槛

700万方

800万方

TOP5
集中度

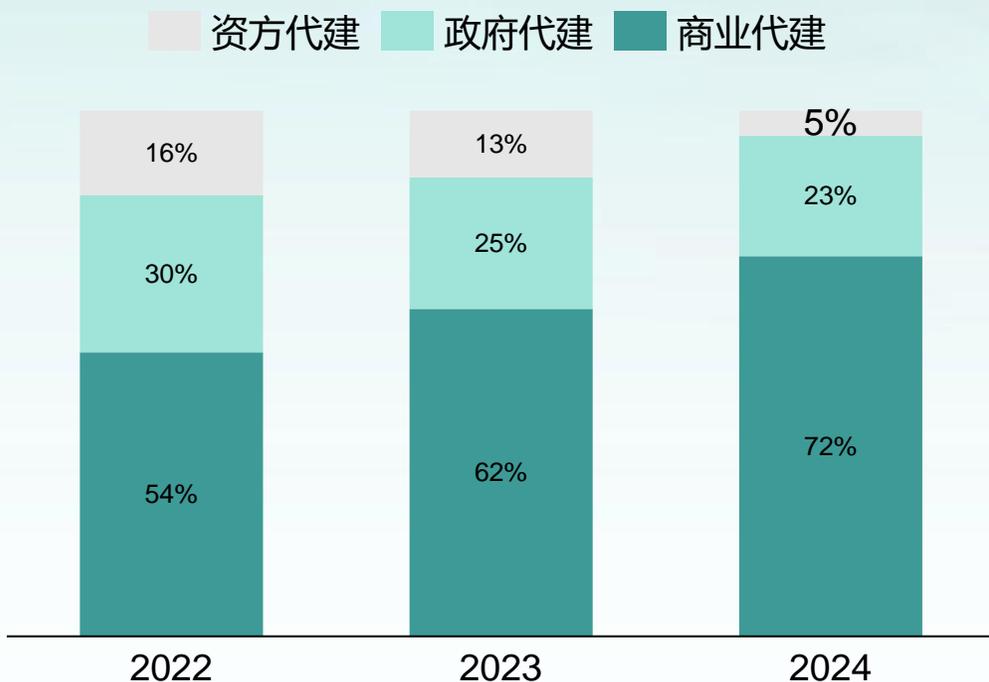
50%

54%



03构成 政府/资方代建下滑

行业不同代建类型占比¹



注：1. 内部行业监测

政府代建下降

控负债、保障房“以购代建”

资方代建下降

资产缩水，盘活难度大、周期长

商业代建上升

“销售兑现”强诉求，挂钩费用支付



04态势 行业调整需求待释放

行业挑战：深受市场调整冲击

规模
增长放缓

竞争
趋于白热化

业务
商务高要求

边际改善：止跌回稳政策助力

市场信心
有所修复

委托意愿
边际回升

潜在需求
有待释放

01

行业
回顾

02

经营
概况

03

财务
摘要

04

前景
展望



改革驱动 持续领先

面对行业、市场深度调整，公司年中迅速启动**强力改革举措**，重点优化**组织架构、薪酬绩效、考核激励**，下半年重点指标**企稳回升**，全年各项经营指标保持**行业领先**。

下半年
环比不断提升



新拓代建费

+22%



代建费收款

+23%

全年
全面保持领先

市占率提升

新拓/交付/销售/产品力等

行业TOP1

连续9年代建运营引领企业

Top1

代建企业新签规模Top1

政府代建新签规模Top1

代建企业销售规模Top1

代建企业交付规模Top1

2024全国代建企业产品力Top1

.....



2024年度核心数据



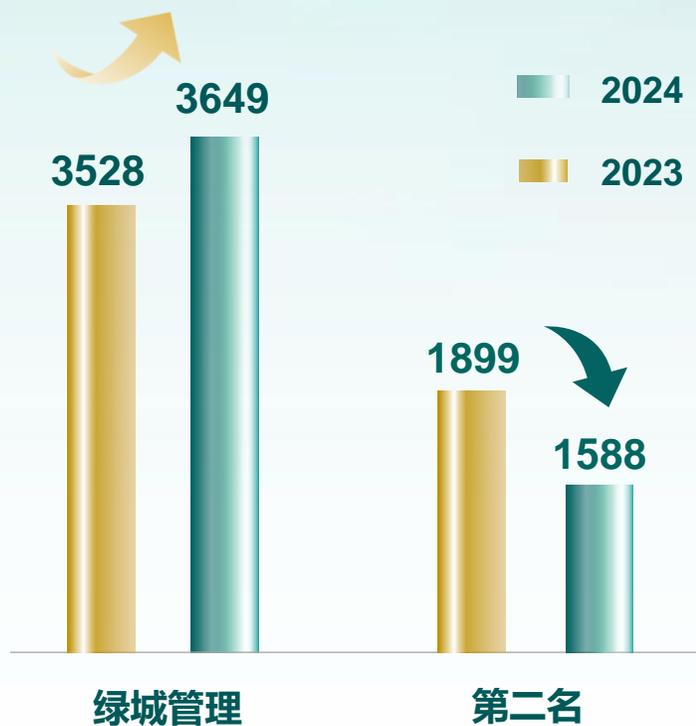
注：派息总额/归母净利润



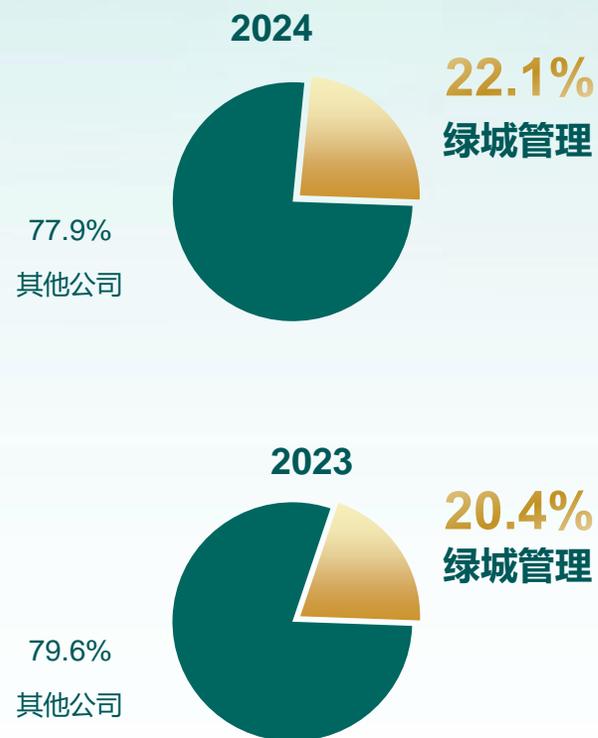
02市占稳步扩大

2024代建企业新签规模¹

单位: 万m²



2024新签市占率¹



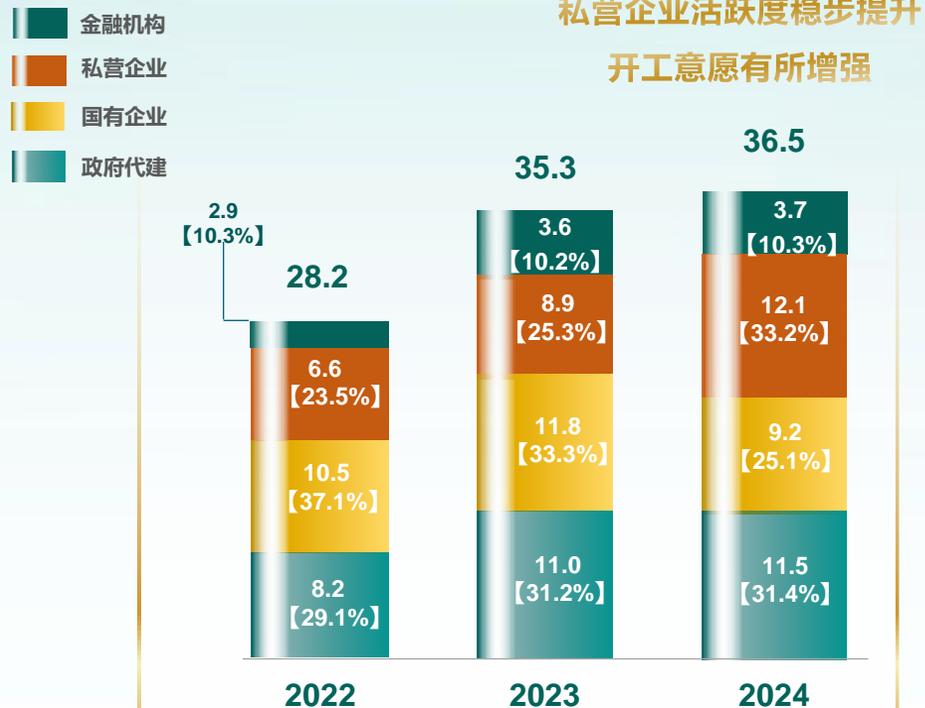
注: 1中指院



03新拓结构优化

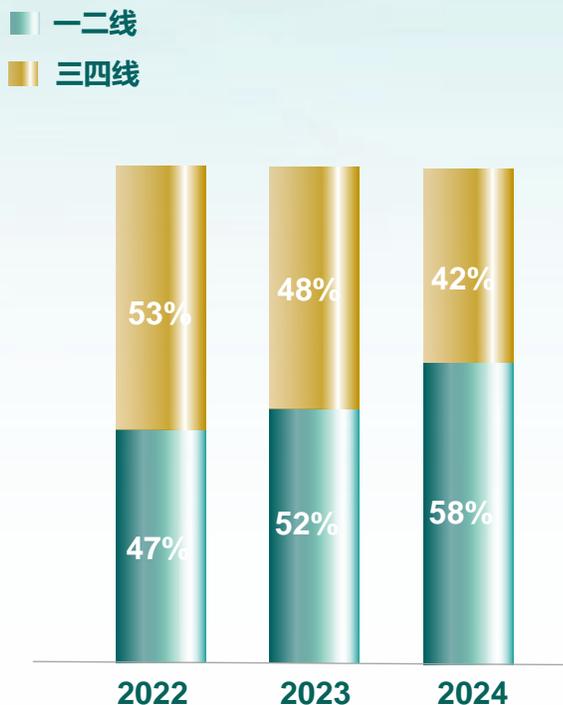
新拓总建筑面积

单位：百万m²



一二线占比稳步提升

(个数占比)



累计新拓单价回稳

单位：元/m²





04交付品质兑现

交付规模稳增、满意度领先

全年完成

118 个项目交付

1656 万m²

同比提升**3%**

政府代建累计交付

6390 万m²

满意度全面领跑行业

B端交付满意度

95%

C端交付满意度

89%

注：B端满意度数据来源于益索普、C端交付满意度数据来源于赛维咨询。

代建交付规模行业领先¹

单位：万m²



52%

绿管在TOP10总量占比

注：1. 中指院



05产品能力升级

践行绿城“好房子”标准，持续创新**迭代产品系**，优化供应链实现**降本增效**，强化精益管理落实**全周期提速**，2024年**产品能力全面升级**，标杆涌现，赢得行业认可。

交付标杆



上海江南春邑



科大讯飞产业办公项目

优秀全维示范区



扬州柳岸晓风



余姚晓月沁园

行业认可

中国代建企业产品力

TOP1

产品类荣誉

154[↑]

国际级产品奖项

23[↑]





06纾困成效显著

积极响应国家**保交楼**号召，以专业能力为纾困对象“**注入生机**”，实现项目的盘活和交付。

累计落地纾困保交楼总建面超 **1000**万㎡，实现委托方、业主、政府、社会**多方共赢**。

新拓纾困项目进展顺利

联手长城、东方、信达等知名AMC及中国人寿、中航信托、光大信托等金融机构，提供全方位专业支持，打造纾困热销盘



港珠澳未来城项目（中国人寿）



绿城·武汉桂湖雲翠（长城资产）



广州阳光半岛（交付）



江阴澄江明月（交付）

首批纾困项目盛大交付

通过历史遗留问题解决、管理标准输出、进度品质把控，在浙江、广东、江苏、贵州等省份实现项目交付，赢得业主和社会各界认可



07改革助力经营

推进组织变革、全面提质增效

组织机构改革

政府代建与商业代建融合发展，发挥资源优势；成立浙江区域，重点省份裂变直管城市公司，强化深耕能力。

区域包干经营

激发区域公司自主经营意识，加大区域管理授权，强化区域风险与责任共担，实现区域与集团收益共享、自负盈亏。

薪酬激励变革

调整薪酬固浮比，全员挂钩收款完成率，强化业绩与收入挂钩，提升主人翁意识；核心经营指标季度即时奖罚，加强干部考核。

管理持续提升

全面完善风控体系，升级数字化系统，迭代授权机制，持续减事提效，激发发展动能。

人均产值¹逐年提升

单位：人民币 万元/人

复合增长率
+12.74%



注：1.收入/为服务于代建业务的集团及附属公司全口径人数



08引领行业发展

立足协会平台，承担龙头使命，
发挥新质生产力优势，推动行业健康发展

共建标准、共建规范、共建平台

共享资源、共享经验、共享成果



参与首届代建峰会
分享标杆经验推动行业高质量发展



承办“高品质住房建设与创新运维服务现场经验交流会”
全国十余省市保障房管理部门、行业协会和企业近300名代表参会，共同推动行业保障房建设的健康发展

中国房地产业协会文件

中国房协〔2025〕10号

关于《代建企业综合能力评价标准》征求意见的函

各有关单位和专家：

根据中国房地产业协会团体标准《代建企业综合能力评价标准》立项通知（中国房协〔2024〕14号）的要求，中国房地产业协会代建分会、绿城管理控股有限公司、中国建筑标准设计研究院有限公司等单位编制的《代建企业综合能力评价标准》已完成征求意见稿。

现将该标准征求意见稿（附件1）寄送给你们，请组织审阅，提出具体意见和修改建议，并填写意见反馈表（附件2），于2025年2月22日前反馈给该标准联系人。

牵头编制首个行业标准
已进入意见征询环节

01

行业
回顾

02

经营
概况

03

财务
摘要

04

前景
展望



01 主要财务指标

项目	截至12月31日止十二个月		
	2024年	2023年	变动率
	人民币百万元	人民币百万元	
收入	3,441.2	3,302.4	4.2%
毛利	1,705.6	1,722.3	-1.0%
毛利率	49.6%	52.2%	-2.6个百分点
管理费用	481.1	514.5	-6.5%
净利润	790.5	980.7	-19.4%
净利润率	23.0%	29.7%	-6.7个百分点
归母净利润	801.1	973.6	-17.7%
归母净利润率	23.3%	29.5%	-6.2个百分点
基本每股收益 (母公司普通股股东) ¹	0.41	0.50	-18%

注：1.人民币元



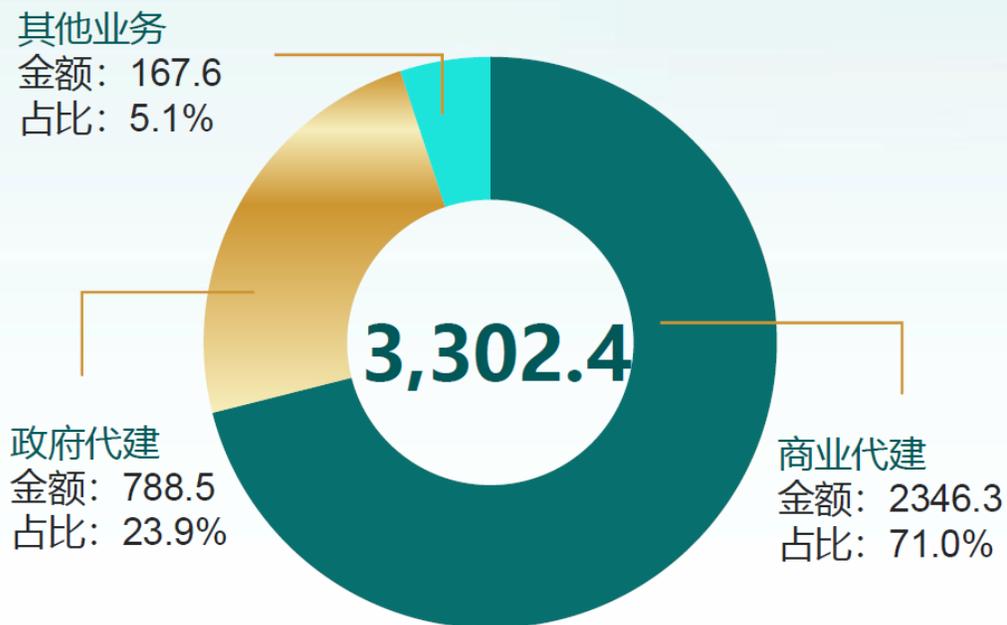
02收入 结构优化 总额稳增

商业代建 持续推进属地深耕战略，积极探索新业务类型与合作模式，业务规模及收入稳步增长

政府代建 新拓项目受市场竞争影响，商务条件相对承压，政府代建收入贡献小幅下降

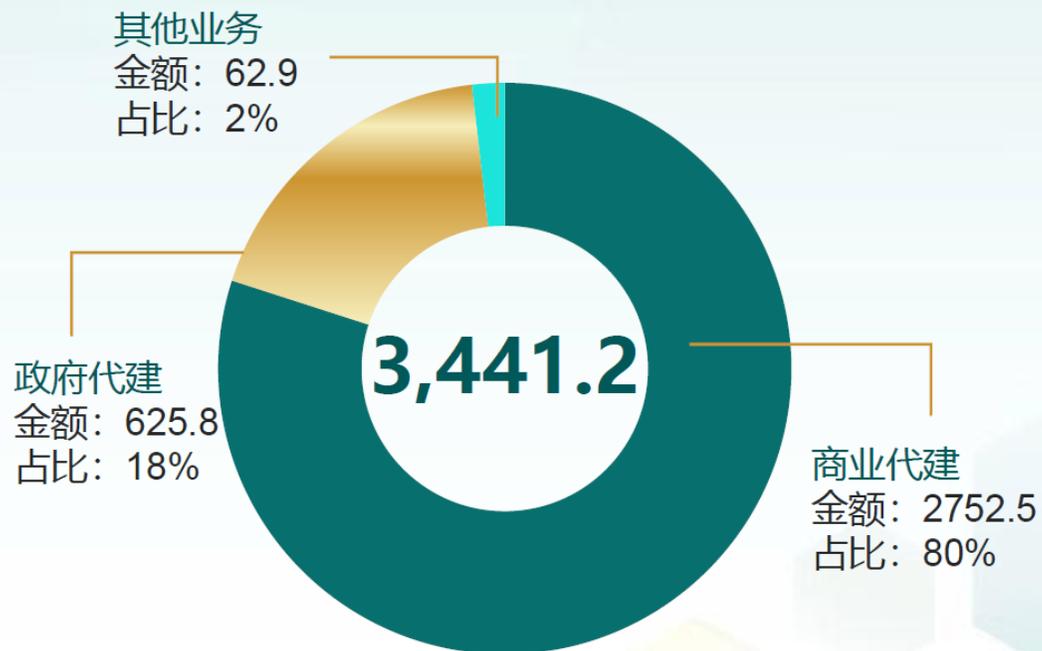
2023年

单位：人民币百万元



2024年

单位：人民币百万

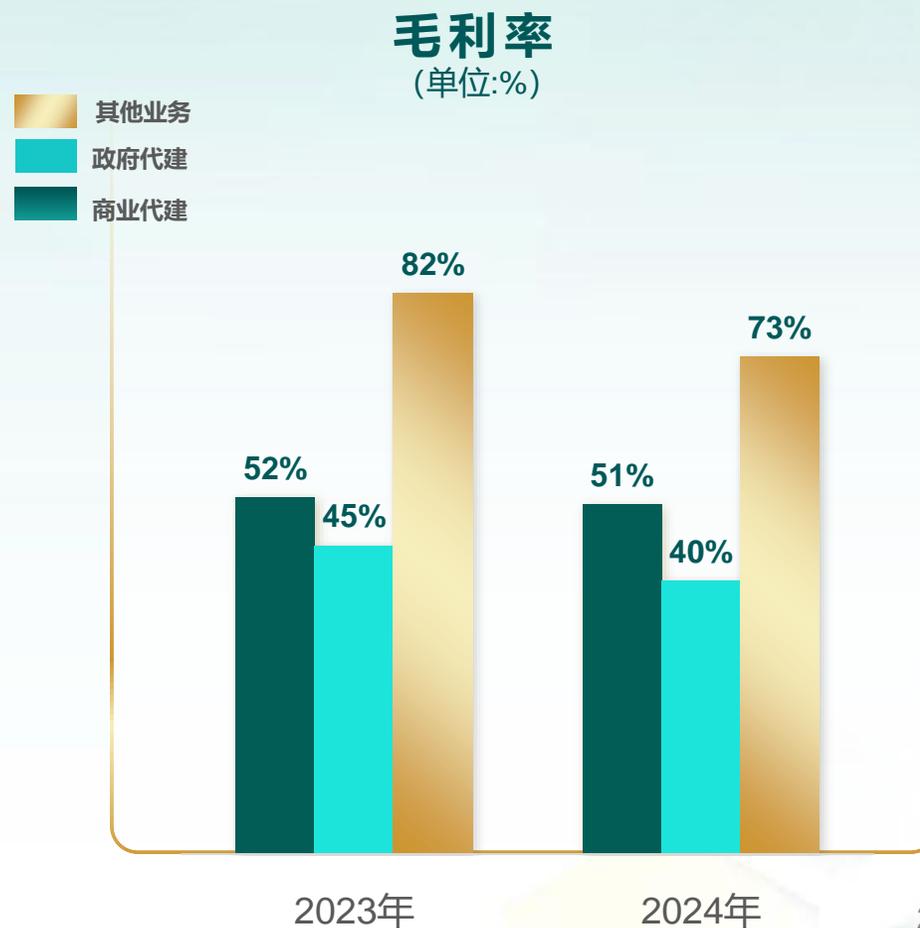




03毛利 总体平稳 略有承压

商业代建 毛利额同比提升14.7%，毛利率同比基本持平

政府代建 受市场竞争加剧、代建费率下降影响，毛利额及毛利率均有一定程度下滑





04管理费用 控费提效 精益管理

推行全面数字化转型，借用系统工具提高运营效率，降低人工及行政支出。

管理费用构成

(单位:人民币百万元)

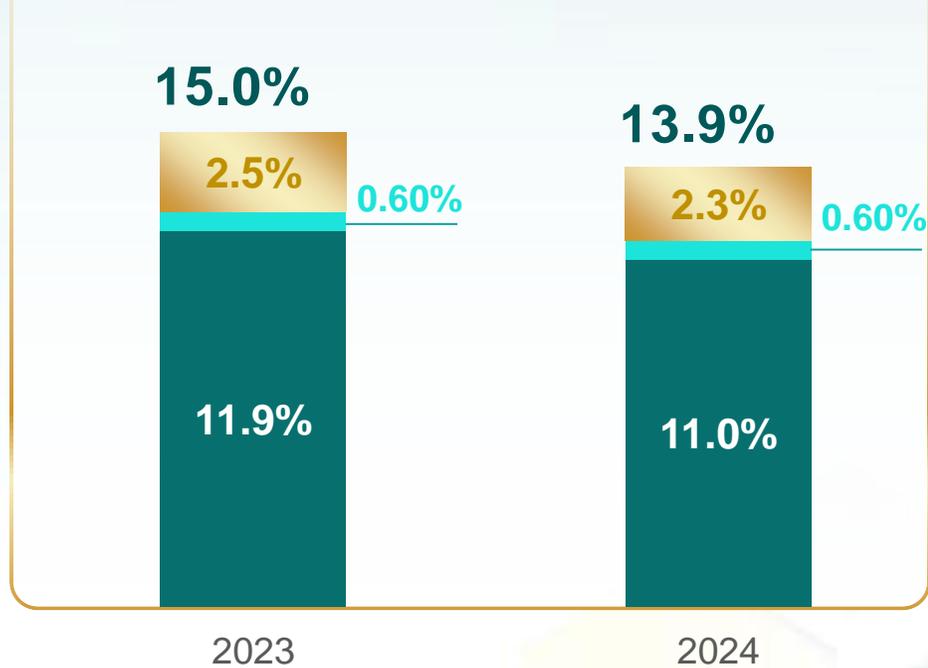
- 其他 (会议、通讯、培训等)
- 办公费差旅
- 人力资源成本



管理费用占收入比例

(单位:%)

- 其他 (会议、通讯、培训等)
- 办公费差旅
- 人力资源成本

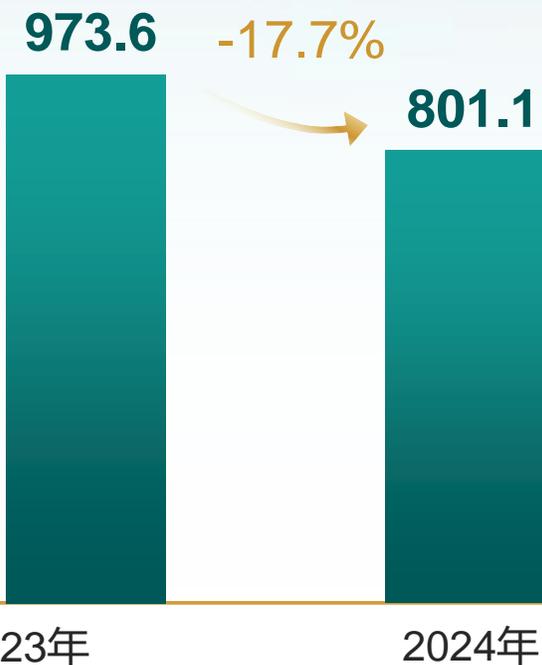




05净利润 直面挑战 稳健发展

受市场环境影响，公司调整资产结构，归母净利润虽有下降，归母净利润率仍维持在23%的高位水平
积极推进资产结构优化，专注现金流管理，实现长期高质量稳健发展

归母净利润
(单位:人民币百万元)



公司举措

盘活存量资产 加快回款速度

优化激励机制 提升现金流质量

提高经营效益 聚焦价值贡献

01

行业
回顾

02

经营
概况

03

财务
摘要

04

前景
展望



行业趋势研判

当前，中国住宅代建渗透率仅6.28%，远低于国际水平，中长期来看，**行业增长空间广阔**；随着政策持续发力、市场结构性回暖，存量项目机会显现，**代建需求有望持续释放**。

29个典型城市住宅代建渗透率¹

(按开盘时间统计)

欧美成熟市场

20%-30%



注：1来自克而瑞

止跌回稳政策加码，助力代建需求释放

①增量开发机会

委托方投资拿地信心、委托代建信心回升

②存量盘活机会

城投5亿m²存量土地盘活，纾困项目盘活

③政策多元机会

城中村微更新、微改造



年度经营思路

坚守利他初心，夯实能力根基

巩固行业绝对领先地位，推动公司高质量稳健发展

01

提高拓展质量

02

推动产品迭代

03

精细收款管理

04

抓好履约兑现

05

提升组织能力

06

优化订单结构

07

加快订单转化



01 提高拓展质量

优化布局，一省一策，精准发力

“1-3-7-9-N” 市场梯度和差异化拓展策略

1个	规模领先市场	浙江
3个	省域潜力市场	江苏、广东、山东
7个	单核潜力市场	河北、湖北、四川、陕西等
9个	边疆蓝海市场	海南、新疆、云南、广西等
N个	点状机会市场	福建、山西、黑龙江等

加强业务赋能，促进客户转化

优工具

运用金融工具

扩渠道

加大战略客户维护

找资源

整合产业链资源

拓平台

优化平台合作机制

落机制

保障落地成效

优模式

丰富业务合作模式



02推动产品迭代

积极响应“加快构建房地产发展新模式”

持续建设绿管“好房子”，满足人民群众高品质居住需求

持续加强

“品相宅”和“舒心宅”

四代宅立面创新

低密产品属地风格创新

高层改善产品属地风格创新

重点补强

“智慧宅”和“生命宅”

全面推动智能化落地应用

布局确幸家精装修加载包业务

强化装配式住宅“空间可变”

前置储备

“绿色宅”和“健康宅”

产业化技术研究与应用

超低能耗专题研究

五恒系统专题研究



03精细收款管理

业务聚焦代建费贡献，提高代建费收款率

早签约、快启动

新拓前置跟进，缩短启动周期
优化商务条款，增加月费比例
加快新拓节奏，提升当年贡献

加快销售去化

确保项目首开成功
加快存量销售回款
提高销售与代建费贡献的匹配度

确保收款节点达成

强控收款节点按时达成
提高示范区按时开放率
标准工期牵引开发提效

细化收款管理

分类管控，完善收款机制
滚动盘点，夯实收款任务
动态清收，确保应收尽收



04抓好履约兑现

深化利他共赢，实现经营兑现

提效率

提高项目启动性：强化委托方信心
强化开发提效：打造首开效率标杆
加快决策效率：打通项目堵点难点

抓品质

提升全维示范区效率与品质
加快三四线改善型产品系建设
链接优质供方，提升产品性价比

强营销

深化价值营销，打造品质标杆
强化数字营销，增强获客能力
精益率值管理提升客户转化，跑赢竞品

优服务

确保终端登山服务规范落地
深化定制资方业务专属服务
提升委托方反馈响应效率



05提升组织能力

人才和能力是代建的核心竞争力

优化总部职能

从管控评审向赋能一线转变
加强品质、效率及创新能力
提高拓前拓后协同，保障兑现

提升团队能力

加大优质人才引入力度
提升关键干部匹配度
强化区域和项目关键岗位

精进业务水平

传统代建对标提升、持续改进
多元业务创新发展、沉淀体系
持续优化管理流程、敏捷高效

持续降费提效

减事、降费、提效，深挖效能潜力
提升服务品质，业务专家兼职兼岗
精细化费用管控，推进人员动态调整

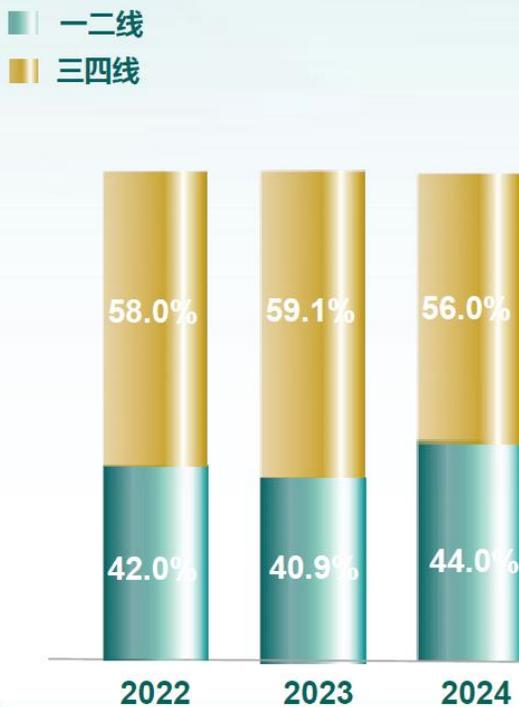


06优化订单结构

截至2024年底，在手订单总建筑面积**125.6百万平方米**，可售货值**9321亿元**，订单底仓充实；其中，一二线城市占总建筑面积的**44.0%**，四大核心城市群占比**76.6%**，通过差异化拓展策略，逐年优化订单结构。



一二线城市面积占比



核心城市群面积占比



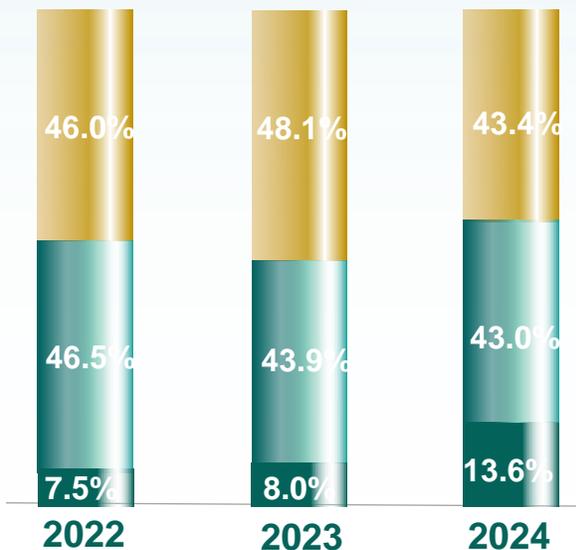


07加快订单转化

在手订单中，待启动开发面积**54.5百万平方米**，占**43.4%**，项目启动逐步提效，待启动开发面积占比稳步降低；同时，毛利更高的商业代建占比**76.2%**，加快在手订单转化，提升项目经营兑现度，可保障业绩稳健兑现。

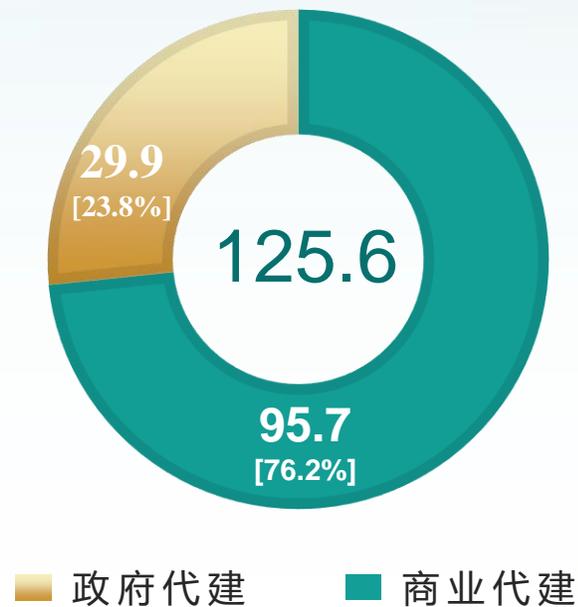
待开发、在建及交付面积占比

- 待开发面积
- 在建面积
- 交付面积



总建筑面积业务类型结构

单位：百万m²





免责声明



本材料中所有信息和数据未经独立验证，仅供参考和一般信息之用。



本材料包含的信息是在目前情况的背景下做出的，公司不会就本材料的变更进行通知，且不能保证其准确性，也不会就发生于本次报告之后的实质性进展对本材料进行更新。



公司或任何附属公司的董事、高管、雇员、顾问或代表并未就本材料中所含的信息或观点的公正性、准确性、完整性和正确性做出任何明示或默示的陈述、承诺或保证，任何人不应将之作为依赖的凭据。



公司或任何附属公司及其董事、高管、雇员、顾问或代表均不因对本材料或其内容之任何使用而产生或因本材料而致之任何损失具有义务且不承担任何责任（过失或其他）。