

绿城管理控股有限公司
(股票代码:9979.HK)

2025年度业绩发布会

2025 Annual Results Announcement





2025年度业绩概览

穿越行业周期 业绩扎实稳健
龙头地位稳固 兑现经营价值

新拓代建费

93.5亿元

同比微增，领跑行业
支撑未来多年发展

新拓建筑面积

3535万m²

连续十年行业TOP1
市占率超20%

销售金额

985亿元

新房销售
全行业排名第11

交付面积

1451万m²

交付量行业TOP1
满意度持续领先

经营性净现金流

4.15亿元

同比增长42% 

归母净利润

4.19亿元

阶段性承压
聚焦价值，蓄力修复

股份回购

1000万股

于2025年10月注销

每股年度股息

0.2095元

中期0.076元，末期0.1335元
实现100%高派息

目录

01

行业回顾

Industry Review

02

经营概况

Business Overview

03

财务摘要

Financial Summary

04

前景展望

Market Outlook



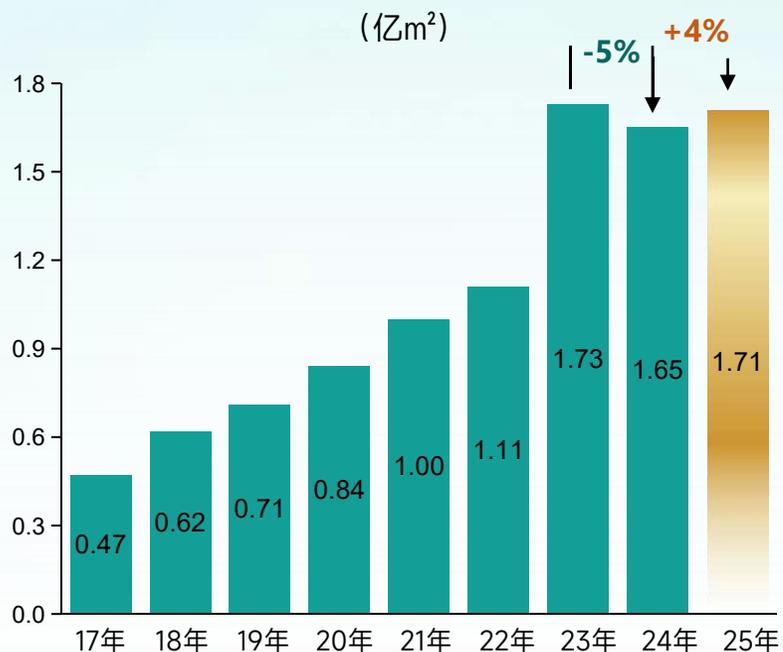
行业回顾-发展现状

2025年代建行业新签面积约1.71亿m²，同比仅增长4%，行业规模增速放缓。

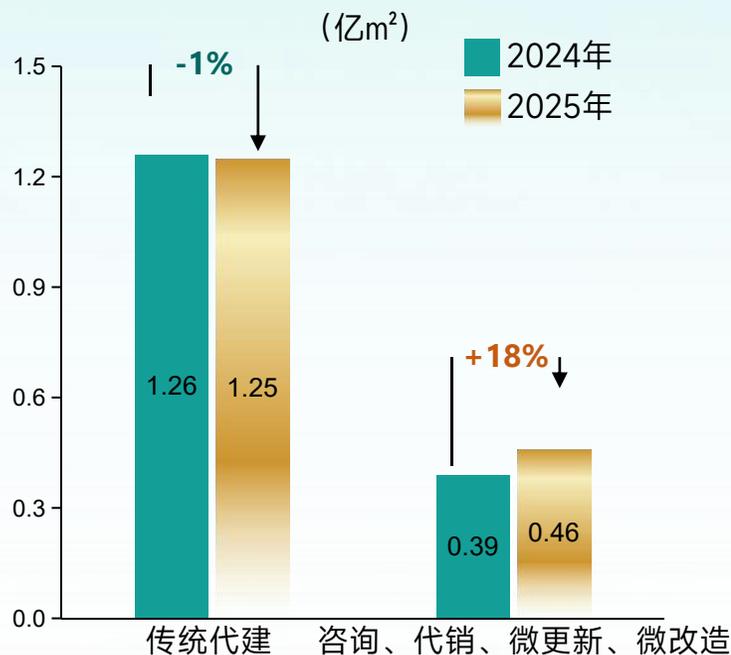
传统开发型代建业务量微降1%，量价承压；咨询、代销、微更新等业务增长18%，成为重要业务补充。

代建行业渗透率持续上升，2025年升至12%，行业认可度提升，但较欧美仍有较大空间。

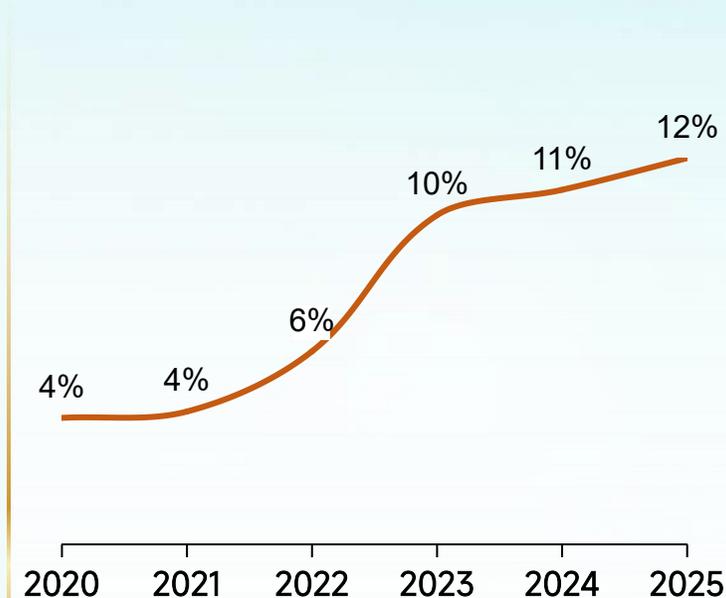
代建行业新签规模增速放缓

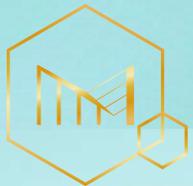


2024、2025代建业务结构变化



代建行业（住宅）渗透率上升





行业回顾-竞争态势

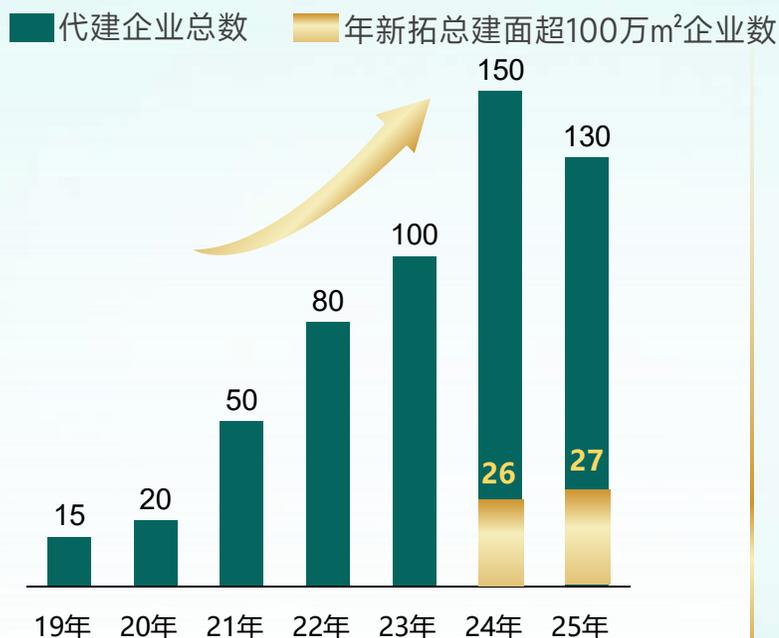
行业进入洗牌期，座次重排、尾部出清

代建企业总数从150家减至130家，TOP30企业留存率从55.6%降至47.2%，尾部企业持续出清；

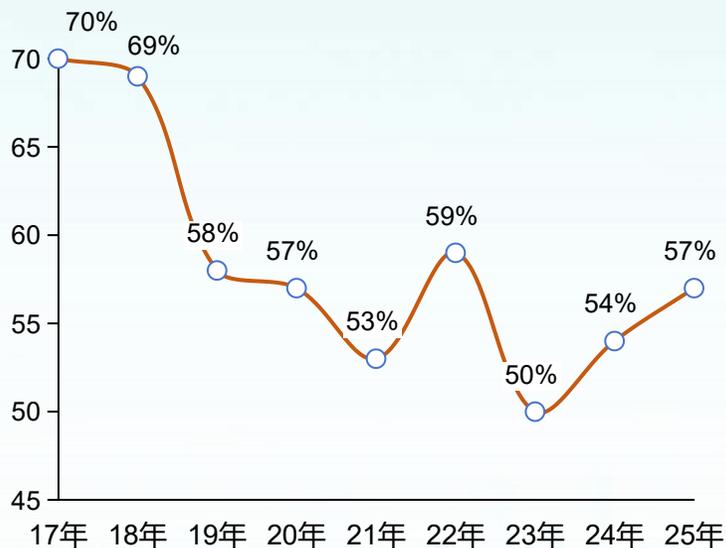
年新拓总建面百万方以上的代建企业在25-30家左右，TOP5市占份额维持50-60%，强者恒强格局依然存在；

绿城管理在多个核心省份保持第一，但市场竞争激烈，竞争企业在部分省份具有优势。

代建竞企数量变化



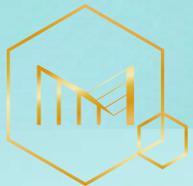
代建新签约规模TOP5集中度



2025年代建规模TOP15省份竞争格局

(剔除咨询、代销、微更新、微改造)

9979名次	省份
第一名	浙江、江苏、山东、河北、湖北、安徽、海南、四川、新疆
第二名	河南、重庆
第三名	广东、福建、辽宁



行业回顾-业务机遇

城投存量土地开发：近几年代建确定性较强的优质业务来源

全国300城城投已拿地但未开工的住宅规划建筑面积约**3.4亿m²**；

据抽样分析，存量土地中有代建意愿的约占**25%**，对应代建面积约**8500万m²**。

2021-2024年城投企业拿地未开工存量

22城集中供地

土地面积：**3856.5万m²**

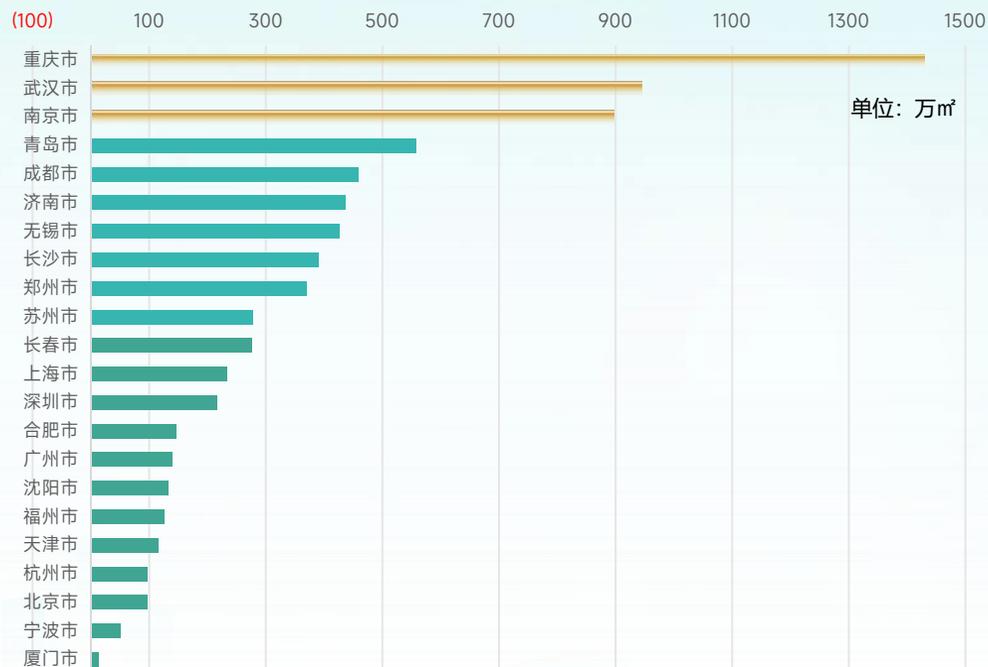
规划建面：**7825.1万m²**

全国300城住宅用地

土地面积：**16761万m²**

规划建面：**34113万m²**

城投存量土地规模排行





行业回顾-业务机遇

资方代建：掘金中小房企拿地与AMC盘活双赛道

- ◆ 金融机构针对不良纾困业务的投入仍在继续；
- ◆ 部分资方已前瞻性探索与仍有投资能力的民企、地方国企“绑定”，从源头锁定优质项目。

绑定活跃投资方
前置锁定优质土储

携手专业资方
助力资本代建盘活

链接资方



土地资源

帮助委托方
筛选优质项目

- ✓ 截至2025年末，房地产开发贷款余额为13.16万亿元，按照商业银行房地产贷款不良率3.9%测算，对应房地产开发不良贷款余额4737亿元；
- ✓ 截至2026年1月，43家出险房企已公布有息负债，余额总量为2.65万亿元，其中2025年约21家出险房企完成/获批重组，化债总规模1.2万亿元，剩余1.45万亿元有息债务余额。

城市更新：十五五发力重点，总需求超100亿方

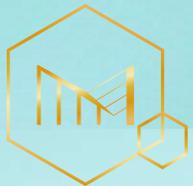
- ◆ 城市更新已成中国城市发展的关键议题，也是房地产新模式探索的重要方向，**预计规模将超过100亿m²**；
- ◆ 城市更新类代建业务的机会和盈利模式尚不明朗，需持续关注，挖掘潜在机会、探索盈利模式。

根据《七普》数据推算：

2000年前建成的“待更新房屋”住宅约**100亿平方米**

表：我国住宅存量规模估算

建成年代	1949年以前	1949-1959年	1960-1969年	1970-1979年	1980-1989年	1990-1999年	2000年以后	2000年以前建成合计
2020年普查 (亿平方米)	0.6	0.6	1.3	5.0	25.2	67.8	264.0	100.5



行业回顾

市场低迷冲击持续
市场容量短期承压

有压力

有竞争

行业竞争依旧激烈
从规模转向质量与利润比拼

城投业务蕴含存量机会
资方及城市更新带来广阔增量

有机遇

有未来

房地产专业化趋势不可逆
代建行业预计“先稳后升”

代建将继续引领房地产发展新模式转型

目录

01
行业回顾

Industry Review

02
经营概况

Business Overview

03
财务摘要

Financial Summary

04
前景展望

Market Outlook



经营概况-新拓



规模引领行业 龙头地位稳固



新拓合约总建筑面积约**3535万m²**；新拓代建费约人民币**93.5亿元**，同比增长**0.4%**。

市占率连续十年**超20%**，行业第一身位稳固。

政府代建占比下降，国有企业活跃度提升，私营企业和金融机构业务平稳；商务费率明显优于行业。

2025年新拓合约总建筑面积（万m²）



2025年新拓总建面 **3535万m²**

2025年新拓项目代建费（亿元）



2025年新拓代建费 **93.5亿元**

2025年新拓代建项目费率

(按项目个数计算，不含咨询、代销、微更新、微改造)





经营概况-新拓



新拓结构优化 项目质量提升



新拓项目一二线城市占比**55%**；重点城市业务量持续增长、头部省份市占率稳步提升；项目货值、转化率、去化条件优越，利于价值兑现与利润创造。

委托方重复委托率**26%**，实现连续三年跃升；新拓项目启动率、合同转化率均大幅提升。



多个重点城市业务量持续增长

天津

新拓项目11个
市占率提升47pts

苏州

新拓项目11个
市占率提升22pts

武汉

新拓项目9个
市占率提升18pts

重复委托率持续提升



新拓项目质量提升

当年新拓项目启动率提升



当年新拓代建费收取率提升





经营概况-新拓

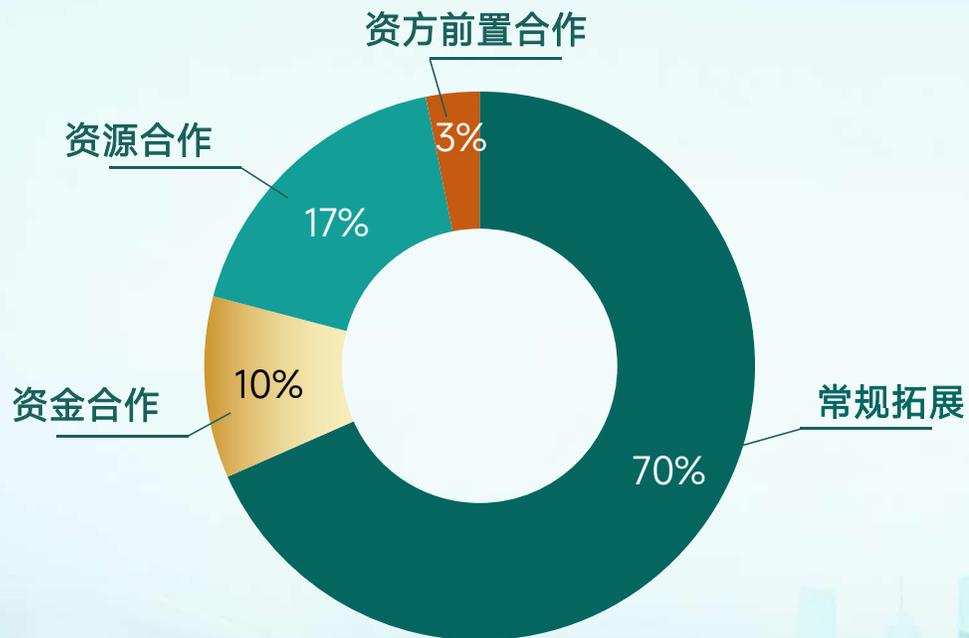
合作模式创新 业务转化加速

新拓项目合作模式创新多元，合作新模式占比**30%**；

通过资金合作、资源合作、资方前置合作等方式，加速业务转化，拓宽业务服务面。

合作模式多元

(按新拓项目代建费，不含咨询、代销、微更新、微改造)



资方前置合作

例：主动链接资方找地获取代建机会

以某资方合作为例

重点10城合作匹配近18个项目

25年先后在苏州、杭州落地3个商业代建

资源合作

例：联合出资总包获取代建机会

落地项目12个

布局杭州、南京、合肥、郑州、苏州等8个重点城市

资金合作

例：解决客户资金需求，增加粘性

落地项目15个

为委托方引入外部资金8.9亿元



经营概况-产品



交付规模领先 兑现品质承诺



2025年如期交付**129**个项目，**1451万m²**，占本行业TOP10企业交付规模总量的43%。

连续**5**年交付面积超1000万m²，交付项目业态多元；

B端客户满意度98分，C端客户满意度92分，高位稳定，领跑行业。

交付项目 **129**个

交付面积 **1451**万m²

交付户数 **8**万+

B端满意度 **98**分

C端满意度 **92**分

商业代建



绿城·天津晓月晴川

商业代建



城发绿城·江阴澄云庐

商业代建



绿城滨江·江门潮闻东方

资方代建



绿城·重庆春风晴翠

共有产权房



宁波和樾湾

人才公寓



乌镇桃源里

市政设施

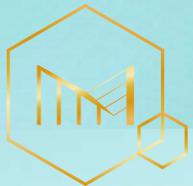


衢州江山城南邻里中心

学校



杭州滨江振浦小学



经营概况-产品



标杆多点落地 产品持续升级



2025年深度聚焦“好房子建设”，战略推进“一区一标杆”，推动全国多地标杆项目快速落地、多点开花，产品展现效果得到极大提升；年度共获得产品类奖项**117项**，蝉联“中国代建企业产品力TOP1”。

聚焦改善客户和规划新政
设计风格焕新，户型创新价值升维



绿城·金华凤栖潮鸣



绿城·万宁海语春风

精装修IP模块落地21个项目
好房子智慧宅样板房落地率72%



绿城·杭州春颂香雪里



飞龙绿城·烟台颐和海岸

景观创新三大IP落地
提升产品辨识度



经开绿城·武汉柳岸鸣翠



绿城·郑州锦棠天地



经营概况-效能

设计品效双升 招采提速明显

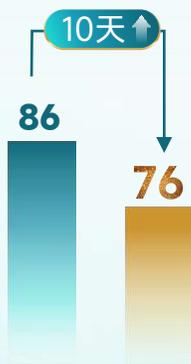
产品端：2025年设计方案质量、报批速度、示范区开放及景观过程评估等指标提升明显，夯实产品底盘；成本管控持续精益，招采效率显著提升，其中国企招采提效**20%-30%**。

方案报批速率

提速10天，提升13%

启动-报批（天）

2024年 2025年



示范区开放评估

提升1.2分

示范区平均成绩（分）

2024年 2025年

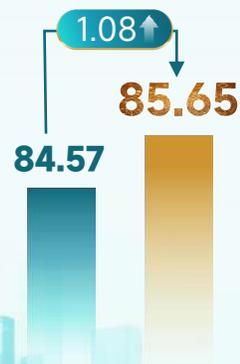


景观过程评估

提升1.08分

景观第三方评估（分）

2024年 2025年



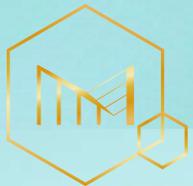
招采提速

国企提效20-30%

招标周期（天）
(EPC/施工总承包/其他模式均值)

2024年 2025年





经营概况-效能



销售跑赢竞品 兑现经营价值



营销端：2025年绿城管理年度销售维持较好态势，多区域项目跑赢竞品，持续为各类委托方创造经营价值；营销效率提升，首开指标达成率、案场转化率、数字营销占比稳步提升，费率下降。

首开达成率

109% +3pts

案场转化率

7.4% +0.9pts

营销费率

2.5% -0.4pts

数字营销占比

7.1% +51%



国投绿城·襄阳江畔明庐

首开销售襄阳市市场TOP1
售价超板块均价25%



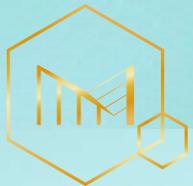
绿城·万宁海语春风

销售实现万宁市区市占率80.9%
售价高于竞品27%



绿城·金华凤栖潮鸣

占金华800万以上豪宅市场
90%以上份额



经营概况-效能



运营效率提升 项目周转提速



运营端：2025年项目新开工周期、项目首开周期均较2024年缩短，项目启动周转显著提速；里程碑节点达成率、示范区按时开放率同比提升**10个百分点**以上，考核成本达成率保持高位。



94.6% ↑ 10pts
里程碑节点达成率

85% ↑ 12pts
示范区按时开放率

99.2% 保持高位
考核成本达成率

目录

01

行业回顾

Industry Review

02

经营概况

Business Overview

03

财务摘要

Financial Summary

04

前景展望

Market Outlook



财务摘要

项目	截至12月31日止十二个月		
	2025年	2024年	变动率
	人民币百万元	人民币百万元	
收入	3,120.1	3,441.2	-9.3%
经营性净现金流	415.2	291.7	+42.3%
毛利	1,238.7	1,705.6	-27.4%
毛利率	39.7%	49.6%	-9.9 pts
管理费用	477.9	481.1	-0.7%
净利润	386.0	790.5	-51.2%
归母净利润	419.0	801.1	-47.7%
归母净利润率	13.4%	23.3%	-9.9 pts



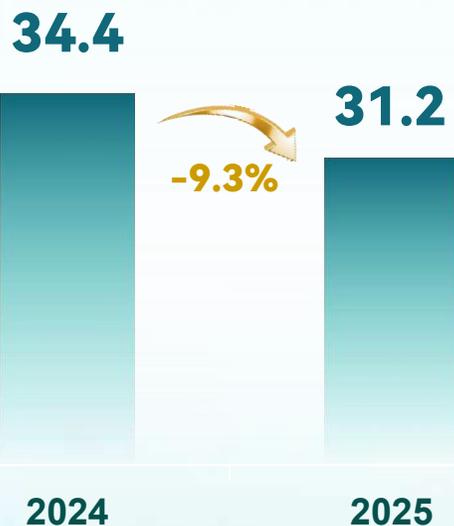
财务摘要-收入、毛利及净利润：竞争持续 蓄力修复

受房地产行业周期调整及代建行业竞争加剧影响，收入及利润均呈现一定程度下滑。

公司将进一步**优化项目结构，提升重点城市业务量，强化经营兑现度**，
推动利润长期稳健修复，巩固行业领先优势。

收入

单位：人民币亿元



毛利

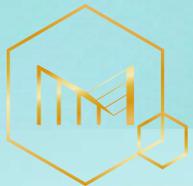
单位：人民币亿元



归母净利润

单位：人民币亿元



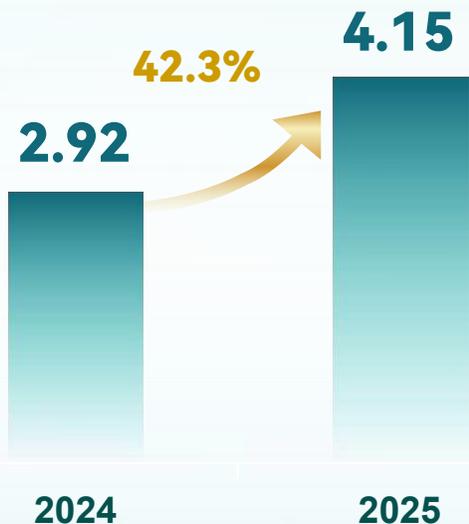


财务摘要-现金流：持续回升 夯实底盘

2025年经营性现金流同比增长**42.3%**，经营性现金流与归母净利润基本匹配，
夯实盈利质量，加固现金流安全垫。

经营性现金流

单位：人民币亿元



2025年经营性现金流

经营性现金流：2025年度同比提升42.3%至4.15亿元。

经营性现金流与归母净利润：实现经营性现金流与归母净利润的基本匹配。

提升举措：运营效率提升、代建费回款加快，公司财务韧性增强，为股东长期回报与公司未来发展提供有力支撑。

**2026年公司经营性现金流将进一步平稳向好
归母净利润覆盖倍数保持1倍左右**



财务摘要-派息：高位派息 长守共赢

2025年**首次宣派**中期股息，叠加末期股息及特别派息，实现2025年全年派息率**100%**；
稳定兑现股东回报，坚守公司长期价值。

2025年度派息情况

中期股息

每股人民币0.076元
上市以来首次中期派息



全年股息

每股派息0.2095元
实现100%派息（80%基础+20%特别）
连续多年维持高位派息
(含中期)

2026年度派息不低于归母净利润的80%

如业绩和现金流持续改善 不排除进一步优化派息政策



财务摘要-回购：首启回购 彰显信心

2025年，首次回购并注销合计 **1,000 万股** 股份，
切实维护股东利益，传递长期发展信心。

绿城 
GREENTOWN MANAGEMENT HOLDINGS COMPANY LIMITED
绿城管理控股有限公司
(於開曼群島註冊成立的有限公司)
(股份代號：09979)

自願性公告
根據股份購回授權於市場上購回股份
及董事增加持股量

本公告乃由绿城管理控股有限公司(「本公司」，連同其附屬公司統稱「本集團」)按自願基準作出。

根據股份購回授權於市場上購回股份

茲提述本公司日期為2025年9月2日的公告，內容有關實施股份購回計劃(「該公告」)。除另有界定者外，本公告所用詞彙與該公告所界定者具有相同涵義。

本公司欣然宣佈，其已於2025年8月29日至2025年10月17日期間於市場上完成購回本公司合共10,000,000股股份(「購回股份」)，約佔緊接註銷前本公司已發行股本總數約0.49751%。根據本公司股東於2025年6月18日舉行的股東週年大會上授出的股份購回授權，股份已按每股股份約3.0672港元的平均交易價格購回，總代價約為30,671,580港元(不包括相關交易費)。

購回股份已於2025年10月28日註銷(「註銷」)。因此，截至本公告日期，本公司已發行股份總數已減少10,000,000股股份至2,000,000,000股股份。

2025年首次回购及注销情况

2025年8月至10月，公司于公开市场首次回购合计
1,000 万股 普通股，每股均价约**3.0672**港元，相关股
份已于2025年10月注销。

目录

01 行业回顾

Industry Review

02 经营概况

Business Overview

03 财务摘要

Financial Summary

04 前景展望

Market Outlook



战略2030

中国房地产全周期综合服务引领者

第一身位

管理规模最大

业务范围最广

服务体系最完善

行业绝对领先地位

行业标准制定者

行业白皮书发布者

代建4.0升级为代建5.0
保持20%以上市场占有率

第一品牌

品牌影响力最强

产品力第一

委托方满意度第一

购房客户满意度第一

培育“确幸家”等延伸品牌
完善客户服务“登山模型”

第一市值

股东满意

社会认可

价值兑现

公司经营稳健

管理合法合规

股东分红稳定

现金流和利润稳健
新业务逐步形成效益贡献



业务布局-主业筑基 创新突围

代建主业是绿城管理的“压舱石”，新业务赛道是穿越周期的“稳定器”。

代建主业：立身之本

确保传统代建业务有质健康发展

区域结构：<1-3-7-9-N 全国化布局深耕>

- 1个战略高地（浙江）
- 3个省域高地（江苏、广东、山东）
- 7个单核深耕（河北、湖北、四川、陕西、河南等）
- 9个边疆市场（海南、新疆、云南、广西等）
- N个机会性市场（福建、山西、黑龙江等）

业务结构：<三大代建主业>

- 商业、政府代建：属地化协同发展，发挥组织效能
- 资方代建：精准投资（小股或债），做一成一，严控风险

客户结构：<战略大客户、资方大客户重要性凸显>

- 战略客户是核心、城投客户为风口、金融客户为重点
- 政府客户为底仓、行业上下游资源方

创新业务：增长之翼

尝试布局未来，积极探索多元增长点

围绕代建主业价值链延伸

优先尝试发展在价值链中可与代建主业形成相互反哺的创新业务；

- **后加装**：一站式、全方位的精装修解决方案
- **长租+代销**：帮助委托方实现资产零积压，成为公司稳健的现金流来源和新的利润增长点
- **城市更新**：维护政商关系、企业形象，也为代建主业引流
- **物业服务**：通过体系内业务合作，打造新增长点

延伸代建业务地理空间

- **代建出海**：依托中交海外资源网络借船出海；服务在海外拿地、投资的中国企业

试点先行、审慎评估、稳步推进、严控风险



业务布局-主业筑基

截至2025年12月31日，在手订单总建面**1.21亿m²**，四大城市群占比**79.6%**；

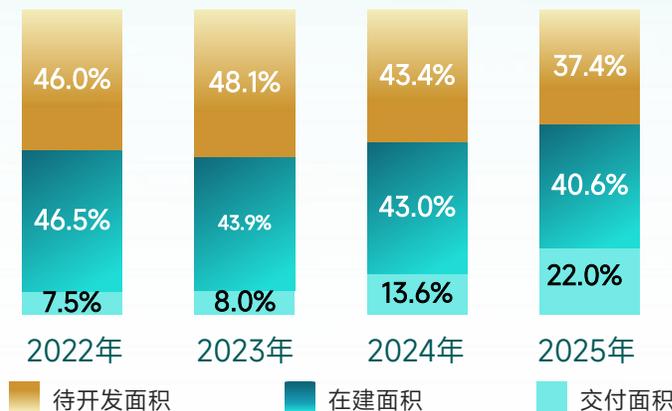
订单总规模保持稳定，支撑公司长期高质量发展；

项目启动及周转提速，转化率及经营兑现度提升，业绩确定性增强，从“规模扩张”向“价值深耕”转型。

四大城市群在手订单面积占比



待开发、在建及交付面积占比



存量优化

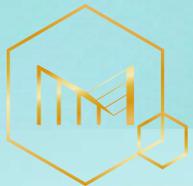
新签项目质量、启动性不断提升，
订单结构优化，收入转化确定性增强

在建增效

项目开发提效，交付周期缩短，
项目经营兑现能力稳步提升

交付兑现

持续多年大规模交付，
稳定高质量完成代建履约



业务布局-创新突围

遵循“产业链价值延伸”与“地理空间延伸”两个方向，
围绕产业链关联度、核心能力复用、资源禀赋匹配、轻资产模式四大维度，筛选与代建主业强协同的相关新业务。
遵循“试点先行、审慎评估、稳步推进、严控风险”的原则。





能力建设

近两年，绿城管理通过加强能力建设，公司组织架构、管理效能提升，项目品质与效率等各项指标进步明显。

2026年，公司将重点通过六维能力建设，持续提升履约兑现能力，持续夯实竞争壁垒。

- 合理市场布局、精准一城一策、大客户开拓有力
- 增强新拓质量和兑现度、提升资金赋能能力

- 提升产品力、做一成一
- 营销力推动困境破局、资产运营升值
- 客户全方位服务、全产业链链接
- 产业生态构建赋能，代建5.0体系

- 战略牵引体制机制优化
- 激励到位力促经营兑现
- 数字化建设、全流程赋能
- 风控体系完善



- 业务创新、模式创新、机制创新
- AI技术赋能、产品业务智能化创新

- 组织变革、敏捷组织
- 梯队健全、优化考核

- 大绿城体系资源，轻重协同发展
- 借力中交资源，探索代建出海
- 外部资源协同，共建生态



能力建设

坚持利他精神 聚焦价值兑现

产品端

标杆扩面: 集团赋能、比学赶超, 全面落地

矩阵建设: 对标先进、资源协同、持续创新

营销端

存量攻坚: 分类管控、监测预警、策略校准、考核兑现

首开打赢: 采取更有效的蓄客、销售、定价策略, 保障兑现质量

运营端

推动项目全周期精细化管理:

夯实拓展质量、合同履行提效降险、提升经营兑现、减少货值偏差、保障收款颗粒归仓

加强人才供给 提升团队质量

提升人才响应度

前置开展内外部储备:

绘制人才地图、常态化储备, 加强关键人才针对性引进

提升人才培养成效度

聚焦项目铁三角培养:

针对重点职能, 专项赋能及人才培养

聚焦专业化人才培养:

训战结合、职能联动、考试通关

提高团队能力均好度

严格用人标准底线:

定期人才盘点、关键岗位资格认证

加大跨区资源赋能:

优化激励政策、区域间结对帮扶、标杆案例共享

优化激励机制 量化核心目标

聚焦核心指标

业绩指标: 聚焦核心经营指标达成

能力指标: 量化关键能力指标, 考核能力进阶与项目均好

经营底线: 坚守组织红线和业务底线

优化激励机制

强化业绩考核指标, 聚焦实际贡献:

代建费收款、集团现金流贡献

新增能力评价指标, 坚持长期主义:

当年应收款收款率、合同签约12个月内开工率及开盘率、首开12个月内全盘去化率等

实行区域实体化包干经营:

独立运作、自负盈亏; 增强区域经营意识、责任意识、现金流意识; 提升人均效能

管理创造价值

Management creates value

