

绿城管理控股有限公司
(股票代码:9979.HK)

2025年中期业绩发布会

2025 Interim Results Announcement



经营业绩逆市增长
夯实底盘推动长期高质量发展

新拓代建费

50亿元

同比增长

19%



新拓建筑面积

1989万m²

同比增长

14%



销售金额

419亿元

同比增长

2%



交付面积

465万m²

交付量行业TOP1
满意度持续领先

经营性净现金流

1.12亿元

同比增长

45%



在手现金

16.44亿元

较2024年末增长

8%



中期每股股息

0.076元

首次中期派息

归母净利润

2.56亿元

归母净利率

19%

注：除特殊说明，本报告期内货币单位均指人民币。

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

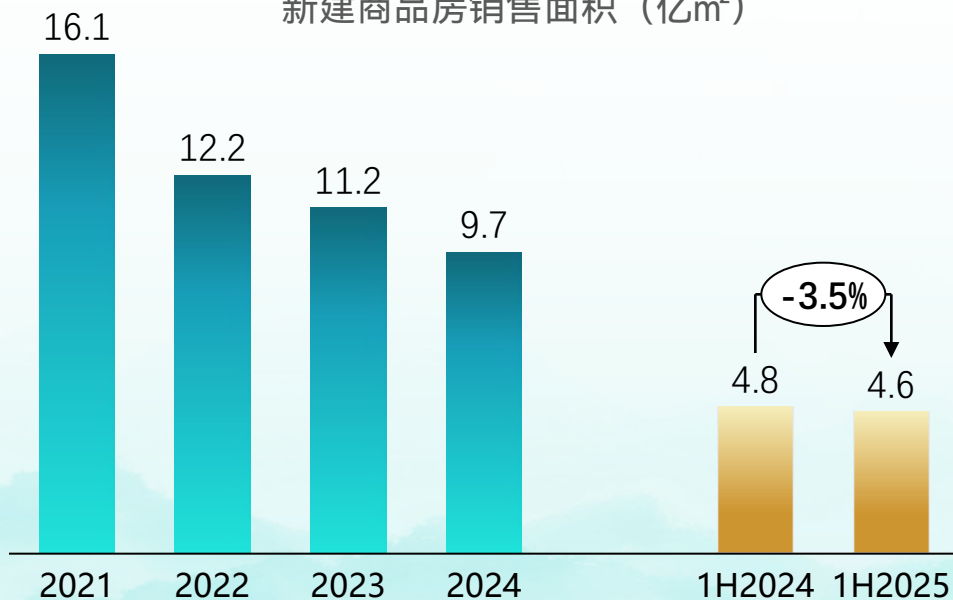


《 市场持续承压 城投红利减弱 》

销售端：2025年上半年全国新房销售承压，销售面积在2024年低基数基础上，进一步同比下探3.5%；
客户端：占行业规模近半数的城投大客户，近两年拿地量锐减，今年上半年同比再降5%。

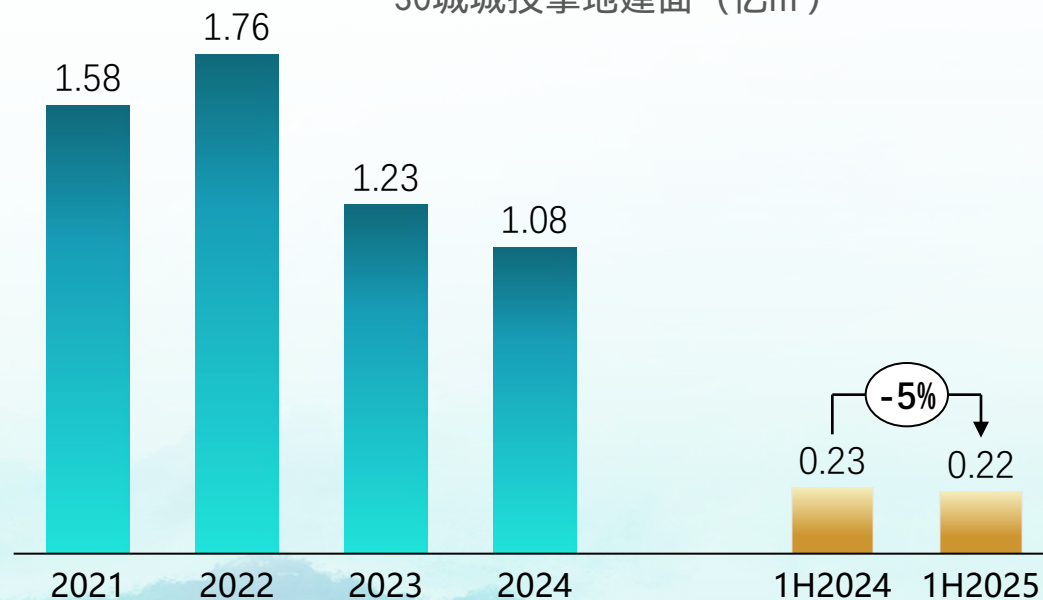
销售端：新房市场持续承压

新建商品房销售面积（亿m²）



客户端：城投拿地量锐减

30城城投拿地建面（亿m²）

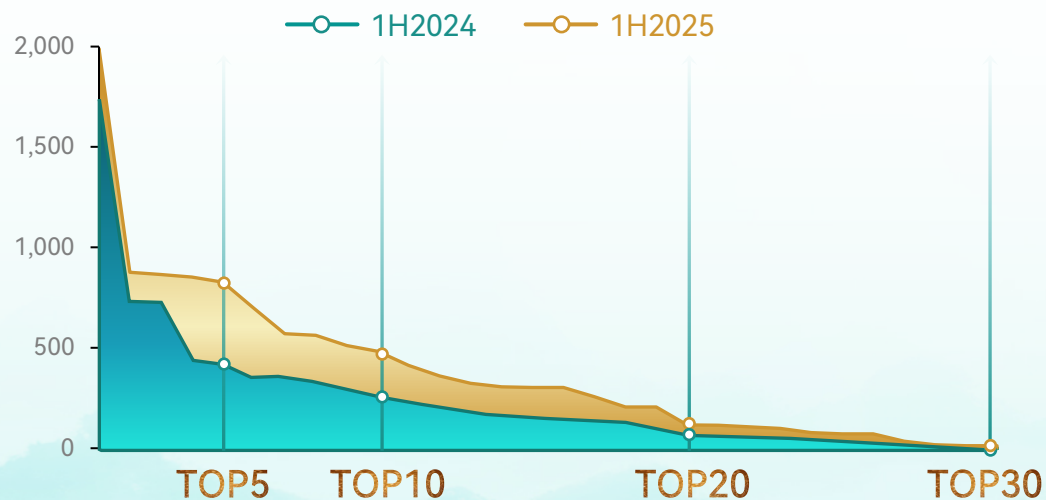


头部企业规模提升 竞争态势趋于理性

2025年上半年已无新的规模房企入局，代建行业格局趋稳；头部企业份额继续扩大，未来竞争将集中于头部之间。头部企业更注重风险管控和盈利能力，预计行业中非理性的内卷竞争将逐步回归理性。

行业头部门槛提升，TOP30后逐步出清

TOP30新签面积门槛 (万m²)



头部企业竞争趋于理性

“宁拒百单，不接一雷”

- ✓ 明确管理红线
- ✓ 坚持合理商务费率
- ✓ 严控量价预期与利润要求
- ✓ 项目筛选谨慎稳健
- ✓ 理性评估委托方诉求与可行性
-

调控政策蕴含红利 增量机会加速显现

今年，存量收储和地方化债政策加速落地，预计将改善市场供求关系，修复委托方信心并提升其支付能力，利好**代建收款**和**代建需求释放**。同时，城市更新、“白名单”扩围及推广“好房子”等城建政策加力推进，也为代建行业带来**结构性增量机会**。

短期需求调整，长期释放红利

存量回收

政策：收购存量商品房 + 回收闲置土地

挑战：保障类、存量土地代建需求阶段性减弱

利好：改善供求结构，修复信心，利好代建需求释放

地方化债

政策：债务展期、置换；降低成本，缓解压力

挑战：存在地域差异，高负债省份新增债务受限

利好：委托方支付能力提升，有信心、有资金启动开发

热点城建政策，蕴含代建新机

高质量开展城市更新

政策：中央城市工作会议、中央政治局会议要求“高质量开展城市更新”

利好：释放**拆迁/更新类**代建机会

“白名单”扩围增效

政策：要持续推进“白名单”扩围增效

利好：激活**更多的纾困**代建机会

扎实推进“好房子”

政策：扎实有力推进好房子建设，在规划、土地、财政、金融等方面给予政策支持

利好：高品质改善住宅代建机会增加

《 有压力 》

房地产市场持续低迷

销售端、客户端
持续承压

《 有变化 》

竞争格局趋于理性

已无新头部房企入局
格局稳定、竞争趋于理性

《 有机会 》

仍有结构性增长空间

调控政策蕴含红利
增量机会加速显现

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

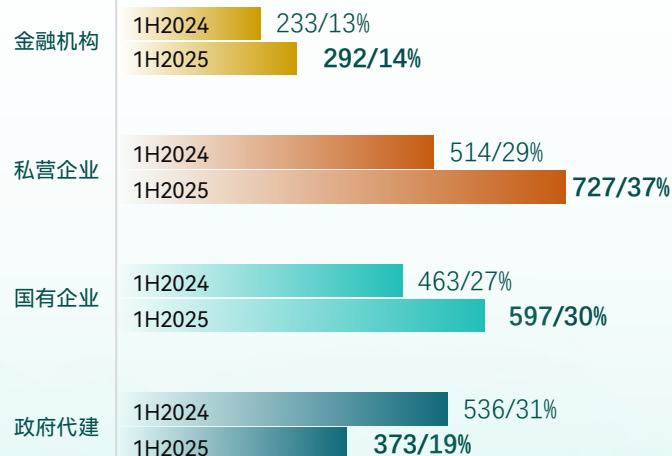
Market Outlook



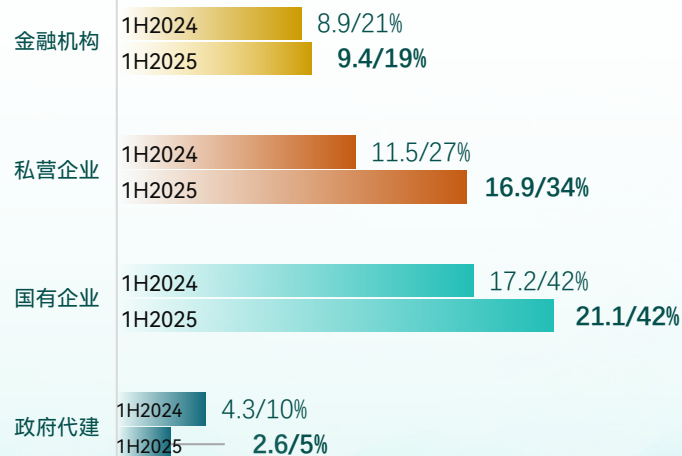
拓展逆市上涨 业务布局更优

新拓代建面积约**1989**万平方米，同比增长**13.9%**，新拓代建费约人民币**50**亿元，同比增长**19.1%**。
商业代建占比持续上扬，民营委托方活跃度提升，一二线城市布局占比较高，
实现**规模与质量**双提升，业务布局更趋**优化**。

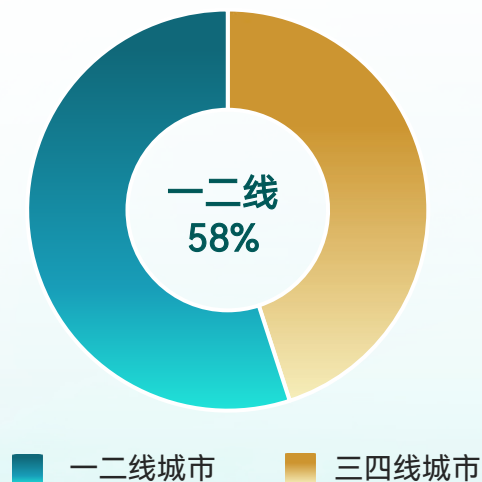
新拓总建筑面积
(万平方米/占比)



新拓代建费总额
(人民币亿元/占比)



新拓面积城市能级占比



1H2024 **1746万m²** 1H2025 **1989万m²** **+13.9%**

1H2024 **41.9亿元** 1H2025 **50亿元** **+19.1%**

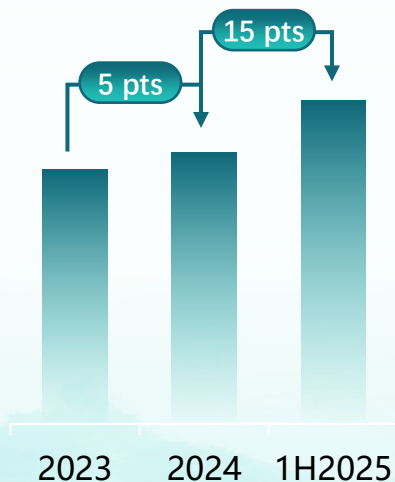
杭州、南京、石家庄、苏州
等城市占比较高

核心能力提升 优势精准发力

拓展能力逆市提升，**投标中标率、重复委托率连续三年显著提升**，彰显强劲的市场拓展能力与稳固的客户基础。
进一步提升**战略客户粘性**，**创新业务模式**，提升核心能力，扩展发展空间。

拓/研能力提升

项目中标率逐年提升



客户基础稳固

重复委托率逐年提升



战略合作深化

中交集团战略合作



业务模式创新

主动赋能委托方优选项目



交付品质兑现 规模绝对领先

2025年上半年如期交付**45**个项目、建筑面积**465**万m²，交付面积占代建TOP10交付总量的**60%**，交付满意度保持**92%**高位，下半年预计仍有近**1000**万m²交付建筑面积。

上半年交付稳健、满意度领先

45个

交付项目

465万m²

交付面积

25600+

交付户数

交付排名，代建领域绝对TOP1

60% TOP10交付面积占比

客户评价，满意度领跑行业

92% 高位稳定 C端交付满意度

2025年上半年交付TOP10

单位：万m²



济南春熙印月（商业代建）



安吉春语明轩（政府代建）



漳浦鹭海明月（资方代建）



金华金开科信智造基地（政府代建）

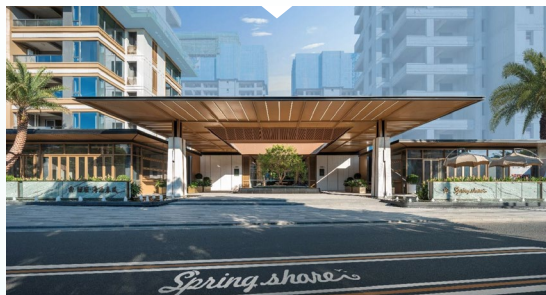


产品创新迭代 能力稳中有进



在绿城经典美学基因上，结合代建业务特点、持续丰富产品谱系、多维度实现产品升级，荣获国内外奖项**30**余项；
里程碑节点按时达成率**92%**，同比提升**5**个百分点，考核成本达成率继续维持**100%**，开发能力稳中有进。

轻度假创新风格示范区，室内外无界交融



绿城·万宁海语春风

低密风格立面创新-婺派宋风



绿城·金华凤栖潮鸣

品效双优，完美成都属地元素融合



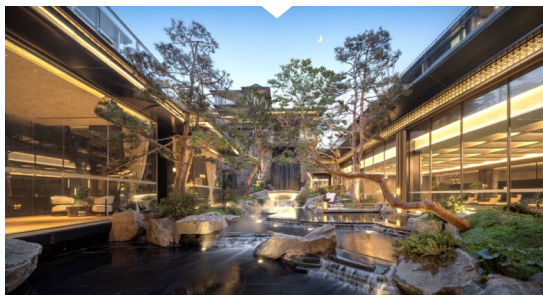
中交·成都柳岸澜语

高层属地立面创新-曲面柔屏



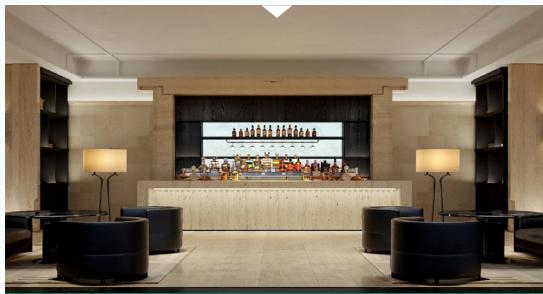
海口椰城壹号

新宋风低密合院，自然山水立体庭院



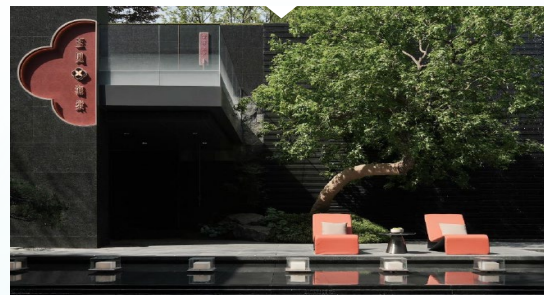
绿城·杭州春颂香雪里

户内风格创新-现代装饰主义



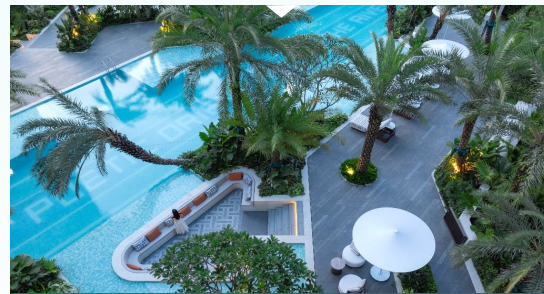
绿城·上海黄浦ONE

纾困标杆项目，焕新主城核心城市界面



绿城·郑州锦棠天地

景观IP创新-“无界森活”



绿城滨江·江门潮闻东方

销售逆势增长 能力稳步提升

2025年上半年，首开项目兑现率、案场转化率、数字营销等均稳步提升，推动销售规模增长，费用下降。

首开项目强化兑现

2024年上半年 91.3%

2025年上半年 93% ↑

销售规模保持增长

2024年上半年 411亿

2025年上半年 419亿 ↑

案场转化率持续提升

2024年上半年 6.5 %

2025年上半年 7.1% ↑

数字营销成效显现

2024年上半年成交占比 4.7%

2025年上半年成交占比 6.5% ↑

营销费率持续下降

2024年上半年 3.23%

2025年上半年 2.20% ↓

老盘新做提升流速

2025年上半年
月均流速环比

30.7% ↑

管理优化改进 助力经营提效

持续推进管理机制优化、组织能力升级、经营决策提效及风控体系完善，助力公司经营提效。

管理机制优化

包干经营落地

意识全面转变，管理显著提升

加强过程考核

季度考核指标，目标如期达成

组织能力升级

组织持续优化

成立绿城管理研究院和后家装公司

人才队伍升级

加强外引内培，优化高潜人才梯队

经营决策提效

优化流程体系

提升决策、考核、激励等管理效率

管理场景线上化

经营数据全流程线上化，助力决策提效

风控体系完善

优化公司治理

巩固各级单位风控屏障，保障合规经营

守牢风控底线

前置风险预控，解决重难点事项

携手行业共进 铸就标杆力量

荣膺 30 余项行业荣誉，覆盖综合实力、新签规模、政府代建、销售规模、品牌价值等各个维度。
秉持“共建、共享、共荣”理念，立足协会平台，主编行业标准已进入试评价阶段，
填补代建领域评价体系空白，推动代建行业健康发展。

TOP1

- 中指院 中国房地产代建运营引领企业
- 中指院 中国房地产代建企业新签规模
- 中指院 中国房地产政府代建运营引领企业
- 中指院 2025年1-6月中国房地产代建企业交付规模
- 克而瑞 中国房地产企业代建综合能力
- 克而瑞 中国房地产企业代建品牌传播力
- 亿翰智库 中国代建企业综合实力
- 亿翰智库 中国代建企业品牌价值

.....

注：上述荣誉的统计口径截至 2025 年 7 月。



中国房地产业协会代建分会文件

中国房协代建〔2025〕005号

关于开展代建企业综合能力试评价工作的通知

各有关单位：
为科学、客观地评价代建企业综合能力，推动行业高质量发展，依据“中国房地产业协会团体标准《代建企业综合能力评价标准》立项的通知”（中国房协〔2024〕14号）要求，标准编制组在广泛调研、总结实践经验、参考国内外相关标准及向社会征求意见的基础上，完成了《代建企业综合能力评价标准（送审稿）》，并通过了专家审查会。编制组结合专家审查意见，对标准进行了修改完善。

现将《代建企业综合能力评价标准（送审稿）》印发给你们，请各单位按照《代建企业综合能力评价标准（送审稿）》的要求，认真组织专家审查，并于2025年8月15日前将审查意见反馈给编制组。特此通知。

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

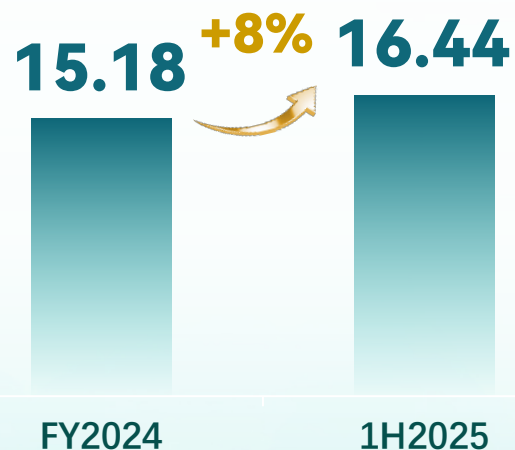


财务状况稳健，内源现金流优化

在手现金充裕，代建费收款向好，经营性净现金流进一步改善。

在手现金

单位：人民币亿元



经营性净现金流

单位：人民币亿元



净合同资产¹

单位：人民币亿元



注：1. 净合同资产=应收账款+合同资产-合同负债

项 目	截至6月30日止六个月		
	2025年	2024年	变动率
	人民币百万元	人民币百万元	
收入	1,374.3	1,669.6	-17.7%
毛利	550.3	860.1	-36.0%
毛利率	40%	52%	-12 pts
营销及管理费用	268.0	265.8	0.8%
净利润	272.9	491.2	-44.4%
净利润率	20%	29%	-9 pts
归母净利润	256.1	501.2	-48.9%
归母净利润率	19%	30%	-11 pts

受市场竞争加剧及人力成本刚性影响，收入及毛利水平阶段性回落，公司通过业务聚焦和经营提效，毛利率维持在40%左右的健康水平。

收入

单位：人民币亿元

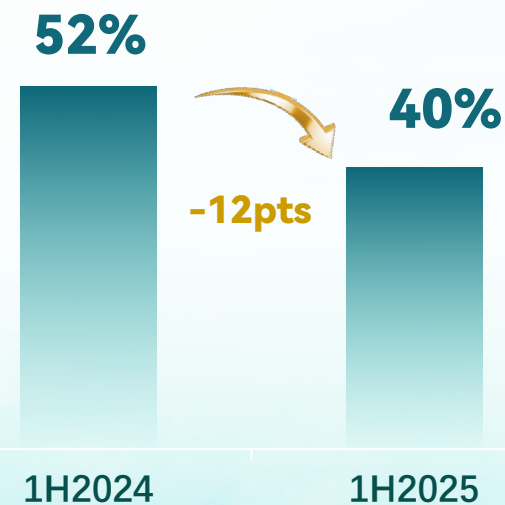


毛利

单位：人民币亿元



毛利率

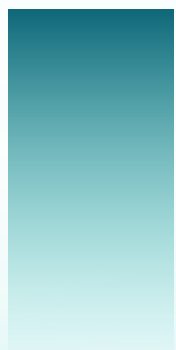


受房地产市场下行的滞后效应影响，当期净利润水平阶段性承压。
随着行业竞争回归产品力与运营效率本质，公司将凭借**综合实力护城河、精细化管理等优势**，
驱动利润长期稳健修复，筑牢业绩确定性根基，为长期稳健、高质量发展夯实基础。

归母净利润

单位：人民币亿元

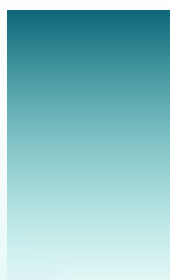
5.01



1H2024

-48.9%

2.56



1H2025

公司举措

投拓端：提升投研能力，创新业务模式，提升市占率及重复委托率

运营端：流程标准化，强化经营兑现度，深化代建管理能力

财务端：数字化赋能提升收款效率，机制升级推进专项收款

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



《 身位领先，能力领跑，推动有质量的发展 》

下半年，围绕“**存量提质、增量做优、能力精进**”，继续扩大集团代建行业领先优势。

保持

代建市占率**20%+**

寻找

新的业务/赛道增长点

平衡

规模

现金流

利润

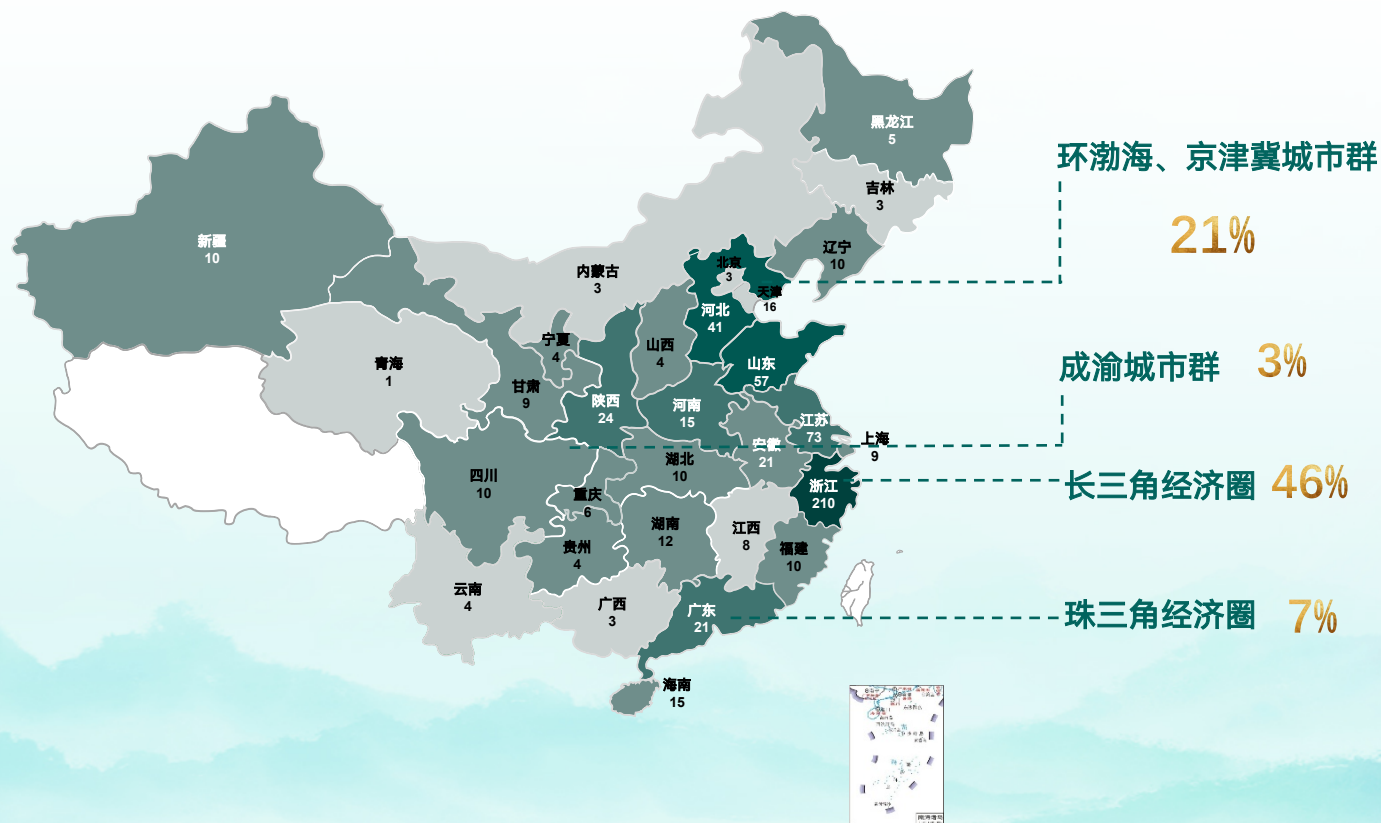
安全底线

推动

有质量的发展

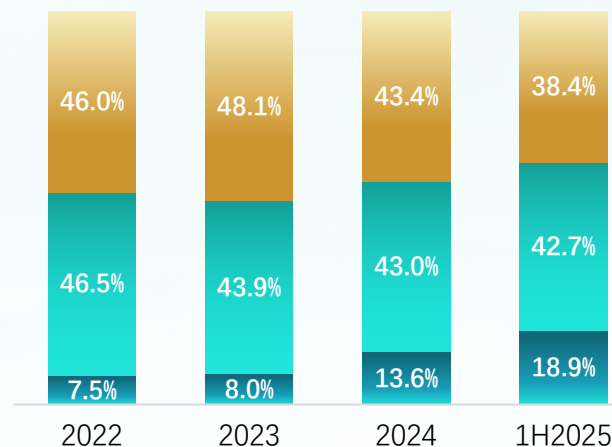
《 加速订单转化 拓展效益空间 》

截至2025年6月30日，在手订单总建面**1.265亿m²**，四大城市群占比**77%**；持续加快转化，提升经营兑现度，增强业绩确定性，保障公司有质量发展。



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



《 做优做精基本盘 深挖广拓新增量 》

巩固代建主业竞争力，延伸服务链条，借力资源开拓高潜力市场，实现多元业务发展。

“固本”

夯实代建主业，强化核心优势

- **精耕传统代建**：聚焦代建主业，持续提升全周期服务能力；持续提升产品力与品质口碑，强化品牌竞争力。
- **紧抓政策机遇**：对接“城市更新”“好房子”“纾困”等需求，挖掘优质存量项目。
- **强化风险管控**：对长库存、对赌项目谨慎把关。优化合同结构和收款节点，保障现金流安全。
- **提升数字化与精细化管理能力**。
- **深耕重点区域与战略客户**。

巩固行业领先地位

“增利”

延伸业务链条，培育第二曲线

- **轻资产服务扩容**：拓展代销、咨询等配套业务，提升项目附加值。
- **存量运营深耕**：探索后装修改造、社区微更新，匹配城市更新需求。
- **“代建+运营”试点**：探索康养、文旅、产业园等领域的代建运营一体化模式。
- **海外代建突破**：依托中交、绿城海外资源，探索海外代建的可能性。

借助资源，实现多元化突破

《拓展阶段前置策划 提升签约转化及经营兑现》

发展

- 深度研判委托方诉求、市场环境及项目质地
- 全周期现金流规划，经营兑现策略，风险点梳理规避

客研

- 前置读懂B端诉求，建立多情景定位解题工具包
- 前置定位策划（档次、配置定位，价值点植入）

产品

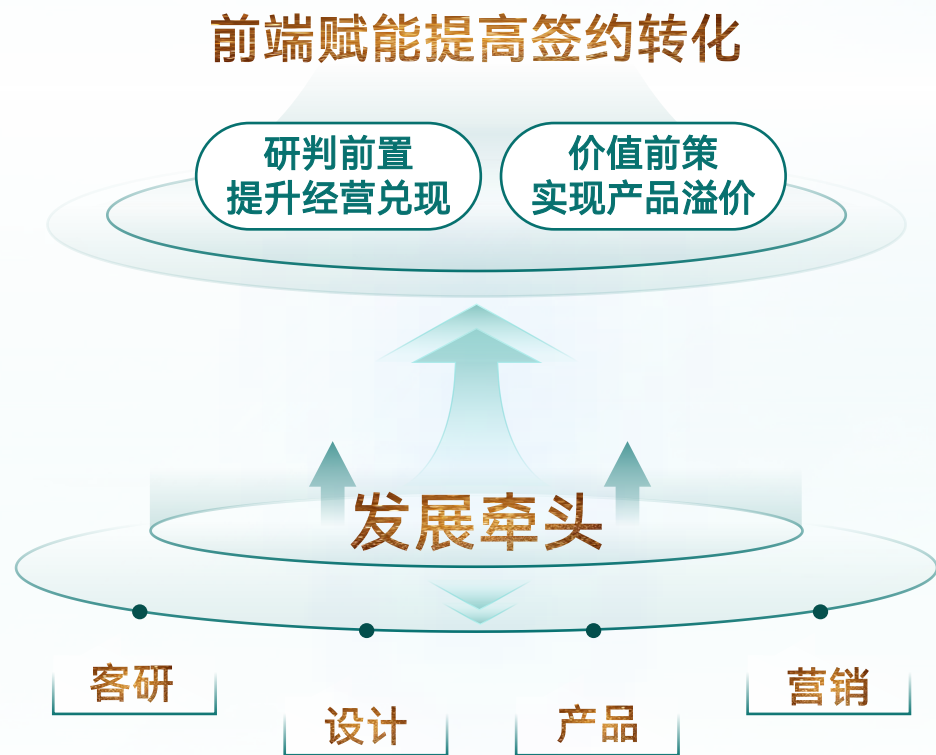
- 前置工程策划，提升进度、品质拓后兑现度
- 明确总目标成本，提升性价比，确保成本不突破

设计

- 前置方案共创，精准设计创新和产品价值挖掘
- 常态化研读规划新政，储备方案快速应用

营销

- 强化营销前策，明确产品价值点
- 聚焦价值传播，提升品牌工具的质量

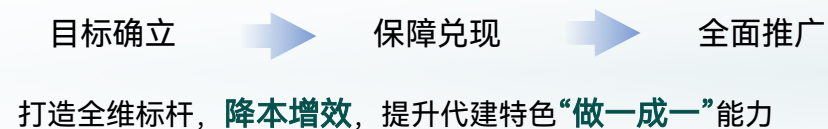


《 深化价值内涵 强化经营兑现 》

深化“管理创造价值”内涵，重新定义价值贡献



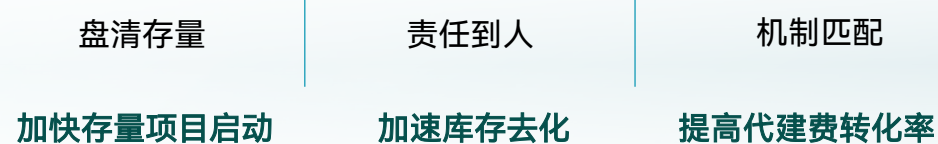
全面呈现标杆项目，系统性提升代建管理能力



提升营销能力，兑现跑赢竞品



全力盘活存量，提升代建费转化



《 践行利他精神 构建服务生态 》

战略客户定制化服务

大股东中交体系¹

产业链资源客户

金融机构大客户

国有平台公司

强投资能力民企

批量合作

重复委托

增值合作

高层定期互访，项目重点管控
诉求快速响应，强化合作粘性

产品多元解题能力

“好房子”建设

纾困业务解题

城市更新、产业园

老盘新作提升

绿管产品矩阵

做一成一

提升满意度

B端/ C端满意度相关指标持续提升

代建服务影响力

跨界联名活动
(联动高校/院校等)

代建协会峰会

B端服务案例标杆

品牌馆亮相

提升B端

价值感知

资源聚焦，服务牵引，共建生态

注：1. 中交集团，为本公司控股股东绿城中国（3900.HK）的最大单一股东

《 组织迭代升级 提升人才厚度 》

开展组织复盘，压缩管理层级，提升人才厚度，持续提升组织活力。

二级单位 优化

根据组织评级标准及二级单位年度经营结果，开展**组织评级**，实施“**关停并转升**”等优化举措

校招生 引进

2026校园招聘匹配业务发展，**扩充**后备力量

管理层级 压缩

推进二级单位进一步**两级融合**，压降组织层级，提升管理效能

关键人才 引进

重点引进“**拓-产-销**”专业人才，提升人才引进质量

机制能力 匹配

分级分类灵活管控二级单位编制、费用
深度落实各专业共享、协同机制

百川人才 引进

确保重点城市拓展人脉资源基本覆盖



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）。

管理创造价值

Management creates value

