万科企业股份有限公司

证券代码:000002、299903　证券简称:万科A、万科H代
公告编号:〈万〉2025-035

2024年度报告摘要

一、重要提示

本年度报告摘要摘自2024年度报告(以下简称"本报告")全文,报告全文同时刊载于巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)。为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划,投资者应当仔细阅读年度报告全文。

本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证2024年度报告(以下简称"本报告")内容的真实性、准确性和完整性,不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏,并承担个别和连带的法律责任。本报告已经公司第二十届董事会第十五次会议(以下简称"本次会议")审议通过,所有董事均亲自出席了本次会议。

本报告之财务报告已经毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)审计并出具了标准无保留意见的审计报告。

董事会主席辛杰,执行副总裁、财务负责人韩慧华声明:保证本报告中财务报告的真实、准确和完整。

公司2024年度分红派息预案:2024年度公司不派发股息,不送红股,也不进行资本公积转增股本。公司2024年度分红派息预案还需提交公司年度股东大会审议批准。

本报告涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述,不构成本集团对投资者的实质承诺,敬请投资者对此保持足够的风险认识,理解计划、预测与承诺之间的差异,注意投资风险。

二、致股东

2024年对万科而言,是异常艰难的一年,面临多重风险挑战。万科在各方支持下积极开展自救,保持经营稳定,规范公司治理,推进模式转型,风险在逐步化解之中。由于公司销售显著下降,出现大额亏损,流动性承压,给股东、客户、员工、金融机构、合作伙伴和关心爱护万科的人士造成了困扰,对此我们深表歉意。

公司业绩亏损既有外因也有内因。当房地产市场供求关系发生重大变化,公司未能及时摆脱高负债、高周转、高杠杆的扩张惯性,出现了投资冒进、多赛道布局步子过大、融资模式未能及时转型等问题,管理和风控机制也未能跟上业务和组织发展的需要,导致经营陷入被动。这些长期发展过程中积累的问题正在逐步消化,但彻底化解仍需要时间。针对经营管理、公司治理、组织建设等方面存在的问题,公司进行了深刻反思、有效整改,并持续改进。

直面问题、解决问题,方能向前进。为有效化解风险,切实保护购房人、债权人、投资人的利益,2025年1月27日,公司董事会决定充实万科经营管理力量,运用大股东深铁集团在内的各方资源优势,进一步聚焦主业,加快融资模式转型,更好推动万科稳健经营和可持续发展。全体万科人竭尽所能,推动改革化险和融合发展,相信在各方支持下,万科一定能走出低谷、迎来转机。

2024年是万科成立的第40年。历经40年的风雨和沉淀,万科打造了优质的产品和服务,积累了丰富的运营经验,储备了优秀的人才资源,培育了强大的品牌影响力。2024年实现营业收入3,431.8亿元,完成超过18万套房子的高品质交付,实现销售额2,460.2亿元,顺利兑付292亿元境内外公开债及ABS,盘活了一批大宗资产及存量项目,为改革化险赢得了时间和空间。公司60%以上新建项目引入可再生能源设计,新开放的上海上生新所二期、大连东关街、东莞记忆等历史文化街区"活化"项目生动体现了"保护+发展"的城市有机更新理念,万物云的"蝶城"、多元客户、科技三大战略驱动业务稳健增长,长租公寓、高标仓及冷链仓储在规模、效率、创新等方面行业领先,商业和自有酒店品牌影响力扩大,REITs和Pre-REITs等创新型工具取得积极进展。这些持续积累与提升的经营能力,为万科稳健发展奠定了坚实基础。

2024年9月以来,政策持续释放稳定信号,房地产市场信心得到修复,止跌企稳、筑底回升趋势明显。2025年,公司将抓紧政策机遇,坚持用改革的办法解决发展中的问题,在发展中化解风险,从城市聚焦、业务组合、模式创新、科技突围、产业协同等五个方面发力,加快新旧发展动能转换。公司将把握城镇化发展规律,持续提升多元场景的开发经营服务能力,深度参与城市存量不动产的改造盘活,充分应用新一代的信息技术、绿色低碳技术、新型的建造技术等新技术,以及新产品、新材料、新工艺,建设满足人民群众新期待的"好房子"。公司将着力强化与深铁集团的融合发展,因地制宜打造新质生产力,在轨道物流、TOD综合开发、商业运营、工程代建、基础设施运维养、科技创新等方面深度合作,共创城市新生态。公司将坚持阳光下的运行体制,打造高效组织,科学降本增效,瘦身健体,盘活存量,降低负债,规范治理,筑牢风险防控的底线。

在公司遭遇困难之时,万科获得了多方积极支持。广东省、深圳市及有关部门、金融机构负责人表示,全力支持企业稳妥处置风险,保持万科融资规模总体稳定,助力企业持续健康发展,稳固市场信心。"白名单"贷款、经营性物业贷款等房地产融资协调机制有力推动公司融资模式转型,金融机构等各类合作伙伴纷纷施以援手,支持公司融资需求。深铁集团作为积极股东和耐心资本,综合运用业务支持、资金支持、战略融合、轨道赋能等市场化、法治化手段予以支持。对此,我们心怀感恩,惟有挺膺担当、全力以赴,用实际行动予以回报。

不忘初心,方得始终。万科人将始终坚持理想与热爱,执着品质追求,尊重自然法则,回归城市本源,倾力建设"好房子"、营造"好社区"、提供"好服务"。困难都是暂时的,万科生长于深圳这座改革创新、拼搏奋进的"奇迹之城",骨子里镌刻着不甘平庸、永不言弃的成长基因,我们愿与志同道合的有志之士携手,动员各方力量,协调多方资源,共同推动万科健康发展,持续为股东、为社会创造价值。

三、公司基本情况

(一)公司简介

1、基本情况

A股股票上市地	深圳证券交易所
A股股票简称	万科A
A股股票代码	000002
H股股票上市地	香港联合证券交易所有限公司
H股股票简称	万科企业、万科H代(注)
H股股票代码	2202、299903(注)

注:该简称和代码仅供本公司原B股股东通过境内证券公司交易系统交易其因B转H而持有的本公司H股股份使用。

2、联系人和联系方式

	董事会秘书	证券事务代表
姓名	田钧	吉江华
联系地址	中国广东省深圳市福田区梅林路63号万科大厦	中国广东省深圳市福田区梅林路63号万科大厦
电话	0755-25606666	0755-25606666
传真	0755-25531696	0755-25531696
电子信箱	IR@vanke.com	IR@vanke.com

(二)会计数据和财务指标摘要

1、主要会计和财务指标

单位:元

项目	2024年	2023年	本年比上年增减	2022年
营业收入	343,176,440,712.96	465,739,076,702.23	-26.32%	503,838,367,358.76
营业利润	(45,643,796,280.61)	29,251,702,064.41	-256.04%	52,029,046,369.66
利润总额	(47,186,559,181.39)	29,805,428,126.44	-258.32%	52,408,296,126.75
归属于上市公司股东的净利润	(49,478,429,211.96)	12,162,684,368.86	-506.81%	22,688,551,801.52
扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润	(45,393,719,289.83)	9,793,841,193.09	-563.49%	19,832,876,302.45
经营活动产生的现金流量净额	3,799,847,632.35	3,912,323,920.11	-2.87%	2,750,449,478.44
基本每股收益/亏损	(4.17)	1.03	-504.23%	1.96
稀释每股收益/亏损	(4.17)	1.03	-504.23%	1.96
净资产收益率(全面摊薄)	-24.41%	4.85%	下降29.26个百分点	9.32%
净资产收益率(加权平均)	-21.82%	4.91%	下降26.73个百分点	9.48%

项目	2024年12月31日	2023年12月31日	本年末比上年末增减	2022年12月31日
资产总额	1,286,259,859,765.82	1,504,850,172,117.83	-14.53%	1,757,804,935,896.04
负债总额	947,405,197,282.08	1,101,916,641,170.57	-14.02%	1,352,168,105,932.49
归属于上市公司股东的净资产	202,666,487,973.00	250,784,613,404.38	-19.19%	243,325,374,922.33
股本(股)	11,930,709,471.00	11,930,709,471.00	0.00%	11,630,709,471.00
库存股(股)	72,955,992.00	72,955,992.00	0.00%	72,955,992.00
归属于上市公司股东的每股净资产	17.09	21.15	-19.19%	21.05
资产负债率	73.66%	73.22%	上升0.44个百分点	76.92%
净负债率	80.60%	54.66%	上升25.94个百分点	43.61%

注1:净负债率=(有息负债-货币资金)/股东权益

注2:计算基本每股收益、稀释每股收益和加权平均净资产收益率采用的总股数为本公司发行在外普通股的加权平均数,包含已回购股份的影响

注3:归属于上市公司股东的每股净资产已扣减已回购股份的影响

截止披露前一交易日的公司总股本:

截止披露前一交易日的公司总股本(股)	11,930,709,471
用最新股本计算的全面摊薄每股收益(元/股)	(4.147)

2、分季度主要会计数据

上述财务指标或其加总数是否与公司已披露季度报告、半年度报告相关财务指标存在重大差异

□ 是 √ 否

单位:元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	61,594,149,065.84	81,184,615,013.96	77,116,063,619.18	123,281,613,013.98
归属于上市公司股东的净利润	(361,967,511.52)	(9,490,532,087.32)	(8,090,798,851.25)	(31,535,130,761.87)
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	(1,674,616,092.64)	(5,938,433,115.59)	(6,854,555,386.11)	(30,926,114,695.49)
经营活动产生的现金流量净额	(9,421,419,428.01)	4,245,093,616.91	328,675,787.32	8,647,497,656.13

上述财务指标或其加总数与公司已披露季度报告、半年度报告相关财务指标不存在重大差异。

(三)股本持股情况和控制框图

1、前10名股东及前10名无限售条件股东持股情况表

单位:股

2024年末股东总数	572,979户(其中A股572,906户,H股73户)	2025年2月28日股东总数	571,412户(其中A股571,342户,H股70户)

前10名股东持股情况						
股东名称	股东性质	持股比例	持股总数	报告期内增减变动情况	持有有限售条件股份数量	质押或冻结的股份数量
深铁集团	国有法人	27.18%	3,242,810,791	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED	境外法人	18.49%	2,206,321,672	-35,414	0	0
香港中央结算有限公司	境外法人	1.73%	206,101,297	-29,470,405	0	0
中央汇金资产管理有限责任公司	国有法人	1.55%	185,478,200	-	0	0
招商财富资管-招商银行-招商财富-招商银行-德赢1号专项资产管理计划	基金、理财产品等	1.23%	146,255,820	+6,510,000	0	0
中国证券金融股份有限公司	境内一般法人	1.11%	132,669,394	-	0	0
中国工商银行股份有限公司-华泰柏瑞沪深300交易型开放式指数证券投资基金	基金、理财产品等	0.98%	117,504,927	+66,792,800	0	0
中国建设银行股份有限公司-易方达沪深300交易型开放式指数发起式证券投资基金	基金、理财产品等	0.68%	81,060,800	+65,533,700	0	0
中国工商银行股份有限公司-华夏沪深300交易型开放式指数证券投资基金	境内一般法人	0.45%	53,879,190	+42,585,200	0	0
中国工商银行股份有限公司-南方中证全指房地产交易型开放式指数证券投资基金	基金、理财产品等	0.45%	53,599,489	+14,758,200	0	0
战略投资者或一般法人因配售新股成为前10名股东的情况	不适用					
上述股东关联关系或一致行动的说明	公司未知上述股东之间是否存在关联关系或属于《上市公司收购管理办法》规定的一致行动人。					
上述股东涉及委托/受托表决权、放弃表决权情况的说明	无					
前10名股东中存在回购专户的特别说明(如有)	万科企业股份有限公司回购专用证券账户股份数量为72,955,992股,占总股本的0.61%。					

前10名无限售条件股东持股情况		
股东名称	持有无限售条件股份数量	股份种类
深铁集团	3,242,810,791	A股
HKSCC NOMINEES LIMITED	2,206,321,672	H股
香港中央结算有限公司	206,101,297	A股
中央汇金资产管理有限责任公司	185,478,200	A股
招商财富资管-招商银行-招商财富-招商银行-德赢1号专项资产管理计划	146,255,820	A股
中国证券金融股份有限公司	132,669,394	A股
中国工商银行股份有限公司-华泰柏瑞沪深300交易型开放式指数证券投资基金	117,504,927	A股
中国建设银行股份有限公司-易方达沪深300交易型开放式指数发起式证券投资基金	81,060,800	A股
中国工商银行股份有限公司-华夏沪深300交易型开放式指数证券投资基金	53,879,190	A股
中国工商银行股份有限公司-南方中证全指房地产交易型开放式指数证券投资基金	53,599,489	A股
前10名无限售流通股股东之间,以及前10名无限售流通股股东和前10名股东之间关联关系或一致行动的说明	公司未知上述股东之间是否存在关联关系或属于《上市公司收购管理办法》规定的一致行动人。	
前10名普通股股东参与融资融券业务情况说明(如有)	无	

注1:HKSCC NOMINEES LIMITED为本公司H股非登记股东所持股份的名义持有人。

注2:香港中央结算有限公司为通过深股通持有公司A股的非登记股东所持股份的名义持有人。

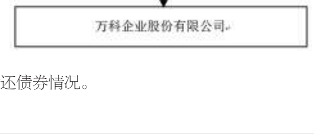
注3:上表中2024年末和2025年2月28日A股股东总数是指合并融资融券信用账户后的股东数量。

截至2024年12月31日,公司总股本为11,930,709,471股,其中A股9,724,196,533股,H股2,206,512,938股。其中,"总股本"包括2022年已回购并做库存股管理的72,955,992股A股股份。

2、公司与第一大股东之间的产权及控制关系的方框图

公司不存在控股股东及实际控制人。

截至2024年12月31日,深铁集团持有公司A股股份3,242,810,791股,占公司股份总数的27.18%,为公司的第一大股东。具体如下:



(四)债券相关情况

公司不存在逾期未偿还债券情况。

公司债券基本信息

单位:万元

债券名称	债券简称	债券代码	发行日	起息日	到期日	债券余额	利率	还本付息方式	交易场所
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第二期)(品种二)	20万科04	149124	2020年5月18日至2020年5月19日	2020年5月19日	2027年5月19日	150,000	3.45%	采用单利按年计息,不计复利,每年付息一次,到期一次还本,最后一期利息随本金的兑付一起支付。	深交所
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第三期)(品种二)	20万科06	149142	2020年6月18日至2020年6月19日	2020年6月19日	2027年6月19日	120,000	3.90%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第四期)(品种二)	20万科08	149297	2020年11月12日至2020年11月13日	2020年11月13日	2027年11月13日	160,000	4.11%		
万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第一期)(品种二)	21万科02	149358	2021年1月21日至2021年1月22日	2021年1月22日	2028年1月22日	110,000	3.98%		
万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第二期)(品种二)	21万科04	149478	2021年5月19日至2021年5月20日	2021年5月20日	2028年5月20日	56,600	3.70%		
万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第三期)(品种二)	21万科06	149568	2021年7月23日至2021年7月26日	2021年7月26日	2028年7月26日	70,000	3.49%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第一期)(品种二)	22万科02	149815	2022年3月3日至2022年3月4日	2022年3月4日	2027年3月4日	110,000	3.64%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第二期)(品种一)	22万科03	149930	2022年6月2日至2022年6月6日	2022年6月6日	2027年6月6日	35,000	2.90%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第二期)(品种二)	22万科04	149931	2022年6月2日至2022年6月6日	2022年6月6日	2029年6月6日	65,000	3.53%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第三期)(品种一)	22万科05	149975	2022年7月7日至2022年7月8日	2022年7月8日	2027年7月8日	290,000	3.21%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第三期)(品种二)	22万科06	149976	2022年7月7日至2022年7月8日	2022年7月8日	2029年7月8日	50,000	3.70%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第四期)	22万科07	148099	2022年10月28日至2022年10月31日	2022年10月31日	2027年10月31日	250,000	3.45%		
万科企业股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行公司债券(第一期)(品种一)	23万科01	148380	2023年7月21日至2023年7月24日	2023年7月24日	2026年7月24日	200,000	3.10%		
投资者适当性安排(如有)	公司债券面向符合《公司债券发行与交易管理办法》规定且在中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司开立合格A股证券账户的专业投资者公开发行								
适用的交易机制	集中竞价交易和大宗交易方式								
是否存在终止上市交易的风险(如有)和应对措施	不适用								

2、非金融企业债务融资工具基本信息

单位:万元

债券名称	债券简称	债券代码	发行日	起息日	到期日	债券余额	利率	还本付息方式	交易场所
万科企业股份有限公司2022年度第一期绿色中期票据	22万科GN001	132280068	2022年7月19日-2022年7月20日	2022年7月21日	2025年7月21日	300,000	3.00%	采用单利年计息,不计复利,每年付息一次,到期一次还本,最后一期利息随本金的兑付一起支付。	中国银行间市场交易商协会
万科企业股份有限公司2022年度第二期绿色中期票据	22万科GN002	132280075	2022年8月10日-2022年8月11日	2022年8月12日	2025年8月12日	200,000	2.90%		
万科企业股份有限公司2022年度第三期绿色中期票据	22万科GN003	132280088	2022年9月19日-2022年9月20日	2022年9月21日	2025年9月21日	200,000	3.20%		
万科企业股份有限公司2022年度第四期中期票据	22万科MTN004	102282715	2022年12月13日-2022年12月14日	2022年12月15日	2025年12月15日	200,000	3.00%		
万科企业股份有限公司2022年度第五期中期票据	22万科MTN005	102282785	2022年12月26日-2022年12月27日	2022年12月28日	2025年12月28日	370,000	3.00%		
万科企业股份有限公司2023年度第一期中期票据	23万科MTN001	102381014	2023年4月20日-2023年4月21日	2023年4月23日	2026年4月23日	200,000	3.11%		
万科企业股份有限公司2023年度第二期中期票据	23万科MTN002	102381172	2023年5月10日-2023年5月11日	2023年5月12日	2026年5月12日	200,000	3.10%		
万科企业股份有限公司2023年度第三期中期票据	23万科MTN003	102381399	2023年6月13日-2023年6月14日	2023年6月15日	2026年6月15日	200,000	3.07%		
万科企业股份有限公司2023年度第四期中期票据	23万科MTN004	102381621	2023年7月5日-2023年7月6日	2023年7月7日	2026年7月7日	200,000	3.07%		
投资者适当性安排(如有)	中期票据面向全国银行间债券市场的机构投资者(国家法律、法规禁止购买者除外)发行								
适用的交易机制	询价交易、请求报价和点击成交								
是否存在终止上市交易的风险(如有)和应对措施	不适用								

3、报告期内信用评级结果调整情况

□适用 √不适用

四、经营情况讨论与分析

2024年,全国商品房销售面积同比下降12.9%,随着一系列行业支持性政策出台,市场信心逐步修复,四季度全国新建商品房销售面积同比增长0.5%,扭转了之前连续下滑的态势。

报告期内,本集团制定并推动实施业务重整和风险化解的"一揽子方案",坚定瘦身健体、聚焦主业、全力自救,取得一定进展。在经营端,全年高品质交付超过18万套房子;实现销售金额2460.2亿元,销售面积位居行业第一,销售回款率保持100%以上;大宗资产交易完成54个项目交易,合计签约259亿元;通过存量资源盘活新增和优化产能412亿元,回收现金超百亿。在融资端,积极争取各类金融机构支持,全年新增融资和再融资948亿元,新增融资的综合成本3.54%;经营性物业贷落地293亿元;白名单项目申报178个。2024年本集团完成93亿元的境内公开债券和折合人民币约104亿元的境外公开债券偿付。

虽然本集团在各方支持下积极开展自救,但风险并未彻底化解。报告期内集团业绩出现大幅亏损,实现营业收入3,431.8亿元,同比下降26.3%;归属于上市公司股东的净利润亏损494.8亿元,同比下降506.8%。业绩亏损的主要原因是:(1)开发业务结算规模和毛利率显著下降;(2)新增计提了信用减值和存货跌价准备;(3)部分非主业财务投资出现亏损;(4)为更快回笼资金,公司对资产交易和股权处置都采取了更加坚决的行动,部分交易价格低于账面值。同时,2025年集团将面临公开债务的集中兑付,流动性压力进一步加大。

自2023年底以来,深圳国资国企及深铁集团以市场化、法治化方式持续给予公司"真金白银"有力支持,包括帮助公司处置流动性较低的不动产和长期股权投资,参与印力消费基础设施REIT认购、支持公司完成深圳湾超级总部基地项目转让、受让公司所持有的红树湾物业开发项目投资收益权等,同时积极协调各类金融资源,助力公司开展融资。2025年1月27日,为有效化解风险,切实保护购房人、债权人、投资人的利益,董事会决定充实万科经营管理力量,利用大股东深铁集团在内的各方资源优势,进一步聚焦主业,加快融资模式转型,更好推动万科稳健经营和可持续发展,全力以赴为股东、为社会创造价值。与此同时,广东省、深圳市及有关部门、金融机构也密集发声,支持万科稳健发展。2025年2月,为满足公司资金需求,深铁集团分两笔向公司提供合计70亿元的股东借款,用于公司偿还在公开市场发行的债券本息,且相关借款利率低于公司从金融机构获得的融资利率,借款抵质押率高于市场惯例水平,充分体现了大股东对公司的支持。

在各方及大股东强有力的支持下,管理团队积极实施"一揽子"方案,全力以赴保障队伍稳定、财务稳定和生产经营稳定,推动公司改革化险与融合发展。

(一)2024年市场回顾

1、房地产开发

全国商品房销售面积下降,但季度表现呈改善趋势。国家统计局数据显示,2024年全国商品房销售面积9.74亿平方米,同比下降12.9%;销售金额9.68万亿元,同比下降17.1%。分季度看,前三季度全国商品房销售面积同比降幅持续收窄,第四季度转为同比增长0.5%。

新开工和开发投资下降。2024年,全国房屋新开工面积7.39亿平方米,同比下降23.0%;全国房地产开发投资10.03万亿元,同比下降10.6%,降幅相比2023年扩大1.1个百分点。

土地市场成交缩量。根据中指研究院数据,2024年全国300个城市住宅类用地供应和成交建筑面积同比分别下降28.9%和22.5%,住宅用地出让金同比下降27.5%。全年住宅类用地的平均溢价率为4.3%,较2023年下降0.4个百分点。

政策持续释放稳定信号,市场信心得到修复。2024年4月中央政治局会议提出"统筹研究消化存量房产和优化增量住房的政策措施",9月强调"要促进房地产市场止跌回稳",12月首次提出要"稳住楼市股市"。各类支持性政策接连出台,包括降低首付比例、降低房贷利率、下调公积金贷款利率,部分城市调整或取消住房限购等;同时,供给端金融支持政策加码,融资协调机制持续推进、房企"白名单"政策落地实施,以及允许地方政府使用专项债券回收符合条件的闲置存量土地、收购存量商品房用作保障性住房等。随着一系列支持性政策密集释放,房地产市场的成交活跃度提升,市场信心得到持续修复。

2、物业服务

新项目拓展速度趋缓。国家统计局数据显示,2024年全国房屋竣工面积同比下降27.7%,物业企业新项目拓展速度也随之趋缓。克而瑞物管数据显示,百强物业企业2024年平均新增合约面积1481万平方米,较2023年下滑12.8%。

存量市场空间加大。据克而瑞物管调研统计,随着业主委员会与物业管理委员会组建率稳步提升,2021-2024年,住宅物业换手率由1.7%持续提升至3.3%,意味着每年约有2万个住宅小区更换物业公司。另一方面,随着"高质发展"成为行业共识,物业企业也在主动退出一些管理难度大、运营效益不佳的项目,优化项目组合。

不动产管理的边界持续拓展。住宅空间领域,物业企业持续通过链接周边居民和社区商业,打造"最后一公里生活圈子"。非住空间管理领域,物业企业从传统的物业管理(PM)向设施设备管理(FM)延伸,构建多样化的服务和竞争能力;医院、学校、公共设施等业态也逐渐被物业企业纳入服务范围。

3、租赁住房

市场租金短期承压,长期需求仍可期待。根据中指研究院报告,2024年全国重点50城住宅平均租金累计下跌3.25%,长租公寓市场租金整体呈现下行趋势。长期来看,租赁需求仍随城市化进程和新市民群体增长保持韧性,中高端产品线及智能化服务的升级将为市场注入新活力。

政策持续发力,推动行业规范化与规模化发展。2024年,长租公寓行业在政策端继续获得大力支持,基础设施REITs、保障性住房再贷款等金融工具为市场注入流动性;各地通过税费优惠、租赁用地供应等措施优化市场结构,进一步拓宽房源供给渠道,为行业可持续发展奠定基础。

4、商业开发与运营

社会消费品零售总额增速放缓。国家统计局数据显示,2024年社会消费品零售总额同比增长3.5%,增速较2023年下降3.7个百分点。

消费者更注重质价比和体验感。消费者趋于理性,在餐饮、快消品、化妆品等消费中更偏好"质价比"。面对存量市场的竞争,线下商业向"质价比"和"体验/情绪消费"两端发力,以会员仓储超市为代表的"质价比"业态连续两年实现两位数增长,宠物经济、户外运动、文旅、二次元等领域成为线下商业积极把握的增量机会。

促消费政策力度加大,利好部分细分业态。报告期内,政府出台了一系列促消费政策,消费品以旧换新政策带动了家用电器等产品的消费增长。各地纷纷推出地方性政策,消费券、文旅赛会、夜经济等成为促消费抓手。

5、物流仓储

高标库租金承压,市场供应放量,核心地区需求相对稳定。需求侧,电商消费增速放缓,客户对物流及供应链服务存在降本增效的诉求;供给侧,随着新增供应持续增加,多数区域的项目存在以价换量、优先去化的趋势,长三角、大湾区的市场相对平稳。根据世邦魏理仕报告,全年市场整体租金水平同比下降9.7%。

冷链聚焦存量去化、服务质量与效率提升。受到新增供应持续入市、大宗贸易类客户进口量下行影响,部分区域冷链市场竞争激烈,但餐饮、商超零售等行业需求依然保持稳定,终端消费者对消费品性价比和便捷性要求持续提升,推动行业企业向科技驱动的供应链综合解决方案方向发展。

(二)报告期内主要工作

本集团主营业务包括"房地产开发及相关资产经营"和"物业服务"。

2024年,本集团实现营业收入3,431.8亿元,同比下降26.3%;归属于上市公司股东的净亏损494.8亿元,同比下降506.8%;基本每股亏损4.17元,同比下降504.2%;全面摊薄的净资产收益率为-24.4%,较2023年下降29.3个百分点。

分业务类型看,营业收入中,来自房地产开发及相关资产经营业务的营业收入为3,010.3亿元,占比87.7%;来自物业服务的营业收入为331.3亿元,占比9.7%。

扣除税金及附加前,房地产开发及相关资产经营业务的毛利率为9.5%,较2023年下降5.9个百分点(本集团对经营性资产采用成本法核算,补回折旧摊销后,毛利率为11.1%,下降5.4个百分点);其中开发业务的结算毛利率为9.5%。扣除税金及附加后,房地产开发及相关资产经营业务的营业利润率为3.5%,较2023年下降7.6个百分点;其中,开发业务的营业利润率为3.0%。本集团物业服务毛利率13.21%,较2023年下降1.75个百分点。

本集团主营业务经营情况

单位:万元

行业	营业收入		营业成本		毛利率注1		营业利润率注2	
	金额	增减	金额	增减	数值	增减	数值	增减
1.主营业务	33,416,070.97	-27.23%	30,108,213.76	-22.51%	9.90%	下降5.48个百分点	4.41%	下降6.93个百分点
其中:房地产开发及相关资产经营业务注4	30,102,839.77	-29.95%	27,232,593.76	-25.09%	9.53%	下降5.88个百分点	3.49%	下降7.63个百分点
物业服务	3,313,231.20	12.59%	2,875,620.00	14.91%	13.21%	下降1.75个百分点	12.79%	下降1.68个百分点
2.其他业务注5	901,573.10	37.30%	718,273.38	15.00%	20.33%	增加15.45个百分点	19.97%	增加15.47个百分点
合计	34,317,644.07	-26.32%	30,826,487.14	-21.92%	10.17%注3	下降5.06个百分点	4.82%	下降6.42个百分点

注:1、毛利率数据未扣除税金及附加。

2、营业利润率数据已扣除税金及附加。

3、本集团对经营性资产采用成本法核算,毛利率扣除了营业成本中的投资性房地产、固定资产、无形资产和长期待摊费用项下的折旧摊销。补回折旧摊销后,毛利率为11.6%。

4、相关资产经营业务主要包括物流、公寓、商业、办公等业务收入。

5、其他业务收入主要包括养殖业务收入以及向联合营公司收取的运营管理费、品费、商管相关的附属收费等收入。

报告期内,业绩亏损的主要原因如下:

1、房地产开发项目结算规模和毛利率显著下降。报告期内,房地产开发业务结算利润主要对应2022年、2023年销售的项目及2024年消化的现房和准现房库存。这些项目大部分为2022年前获取的土地,地价获取成本较高,销售情况和毛利率均低于投资预期,导致报告期结算毛利总额大幅减少。

2、新增计提了存货跌价准备和信用减值。结合市场情况、结算毛利大幅下降,以及大宗交易等过程中多项目出现亏损,按照审慎原则,报告期对部分项目计提存货跌价准备81.4亿元(含非并表项目计提10.8亿元)。此外,公司部分应收款存在回收风险,因此合计计提信用减值264.0亿元,但公司仍将全力清收,降低损失。

3、部分非主业财务投资出现亏损。

4、部分大宗资产交易和股权交易亏损。为更快回笼资金,公司对资产交易和股权处置都采取了更加坚决的行动,部分交易价格低于账面值。

报告期内,受结算规模和项目毛利率下降影响,公司和少数股东(即合作方)在项目层面利润都出现了大幅下滑,之所以本集团权益净利润出现亏损,而少数股东损益仍然为正,主要原因是少数股东损益仅反映了合作方在项目公司层面的利润,而集团的权益净利润除了按股权比例汇总项目公司层面的利润外,还需扣除上市公司层面的费用,以及考虑投资损益、资产交易损益等事项,比如万科全资投资的经营性业务按成本法核算计提的折旧摊销,非项目层面的利息支出、费用等,同时还受到项目间不同权益比例的影响,比如报告期内计提减值的项目以高权益比例项目为主。实际上,在单个合作项目中,万科坚持与合作方同股同权,利润回报水平的变动幅度是一致的。

(三)各项业务发展情况

1、房地产开发

(1)销售和结算情况

2024年本集团实现销售面积1,810.7万平方米,销售金额2,460.2亿元,同比分别下降26.6%和34.6%。销售金额在15个城市位列第一,在5个城市排名第二,在6个城市排名第三。

开展营销创新,发掘低成本获客渠道。本集团在东莞、广州、沈阳、无锡、郑州建立了5个直播销售培训基地,进行全国直播能力的集约化建设。2024年累计直播10.8万场,观看人数1.6亿人次,促进认购转化的同时,有效节约了营销费用。

加大库存去化力度。本集团针对现房住宅,组织成立跨专业现房管理小组,形成销售场景、现房保鲜、社区运营、入住服务等提升清单并推进落地;针对车(位)商(铺)办(公)资产,通过资源分类管理、大客户资源维护、地物协同、产品升级等方式提升客户体验。年初现房实现销售352亿元,准现房销售556亿元,车商办销售270亿元。

积极探索商品房现房销售模式。本集团已初步形成了现房开发和销售的完整流程,继海南金色里程、海南公园里2个安居房现房销售制项目后,海南三亚湾项目成为本集团首个、也是三亚市首个一次性全项目实现商品房现房销售制项目。该项目在372天内完成从开工至竣工备案,2024年12月首开,实现认购金额38.2亿元,取证认购率72.3%。该项目荣膺第十四届房地产品牌发展大会"2024中国房地产最具影响力标杆项目"奖项。

分区域的销售情况

分地区	销售面积(万平方米)	比例	销售金额(亿元)	比例
南方区域	292.0	16.6%	621.7	23.6%
上海区域	422.0	25.3%	773.1	34.3%
北京区域	296.2	17.5%	334.2	13.5%
东北区域	180.0	9.5%	130.1	5.1%
华中区域	226.7	12.0%	205.3	9.1%
西南区域	216.6	10.0%	203.2	7.1%
西北区域	174.2	9.0%	145.1	6.5%
其他	3.0	0.1%	47.5	0.8%
合计	1,810.7	100.0%	2,460.2	100.0%

注:北京区域包括北京市、河北省、山东省、山西省、天津市、内蒙古自治区;东北区域包括辽宁省、黑龙江省、吉林省;华中区域包括湖北省、河南省、湖南省、江西省;南方区域包括广东省、福建省、海南省、广西壮族自治区;上海区域包括上海市、安徽省、江苏省、浙江省;西北区域包括陕西省、甘肃省、宁夏回族自治区、青海省、新疆维吾尔自治区;西南区域包括四川省、重庆市、贵州省、云南省;其他包括:香港、纽约、旧金山、伦敦、西雅图。

本集团在中国境内的房地产开发及相关配套业务主要布局7个区域,累计营业收入2,944.41亿元。其中房地产开发业务实现结算面积2,076.5万平方米,同比下降29.9%,实现结算收入2,790.9亿元,同比下降30.5%;结算毛利率为9.5%(扣除税金及附加后营业利润率为3.0%)。

境内分区域的营业收入情况

单位:万元

分地区	2024年		2023年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
南方区域	6,763,106.71	22.97%	10,320,320.90	24.41%	-34.47%
上海区域	8,250,528.76	28.02%	14,278,772.61	33.77%	-42.22%
北京区域	5,266,105.51	17.89%	6,304,570.02	14.91%	-16.47%
西南区域	2,600,393.88	8.83%	3,994,962.69	9.45%	-34.91%
西北区域	2,389,160.58	8.11%	2,488,137.11	5.88%	-3.98%
华中区域	3,112,523.43	10.57%	2,811,176.37	6.65%	10.72%
东北区域	1,062,297.27	3.61%	2,085,671.67	4.93%	-49.07%
合计	29,444,116.14	100.00%	42,283,611.37	100.00%	-30.37%

截至报告期末,本集团合并报表范围内有1,591.5万平方米已售资源未竣工结算,较上年末下降31.9%,合同金额合计约2,211.5亿元,较上年末下降38.6%。

(2)项目交付情况

2024年本集团整体保交房工作平稳有序,全年共交付327个项目,666个批次,合计交付房屋18.2万套。

打造品质标杆项目。本集团从主体结构、外立面、精装修、园林景观、地下室等多个维度入手,持续提升住宅品质。报告期内,沈阳四季花城、大连翡翠公园、鞍山城市之光、长春万锦春城、向日葵东郡春漫里、广州城市之光、杭州秀隐翠园等13个项目获得2023-2024年度广厦奖。

提高施工透明度,让客户安心、放心。报告期内,本集团累计开展了1,387次"与业主共建家园"活动,超过3.6万户业主走进工地,实地感受万科的产品和服务。除了通过无人机拍摄园区工区施工全景影像外,还试点利用360全景视频分户拍摄户内施工过程,向客户全方位展示工区界面和户内施工进度,为行业内首创。

推进"交房即交证"。2024年本集团169个项目的业主于交付现场拿到产证,占交付项目总数的52%。

开展多样社群及房屋保养活动,提升社区浓度及氛围。本集团在东北地区继续开展"525爱家日"房屋保养活动,为业主提供房屋保养权益和优质商家专属折扣,覆盖新老106个项目园区。同时持续推进儿童植物科普社群活动,2024年在全国52个城市举办了302场"甜蜜课堂",由202名陪伴官带领9,000位小朋友参与认识小区植物,构建友好生活方式。

重视客户触点的全周期旅程,提升客户满意度。持续开展"好服务"系列行动,包括签约服务升级、与业主共建美丽社区、交付服务升级、共创多彩社群、绿茵行动、乘梯体验改善、红马甲行动、白手套行动等。

(3)投资和开竣工情况

2024年开发业务开复工计容面积约1,022.7万平方米,同比下降40.1%,完成年初计划的95.4%;开发业务竣工计容面积约2,374.5万平方米,同比下降24.2%,完成年初计划的107.7%。新开工面积低于年初计划主要因为公司坚持以销定产的策略,加强现金流管控,结合市场流速表现,对部分项目的开发节奏进行了灵活调整。

坚持存量资源盘活为主导、精准投资为补充的投资策略。报告期内累计获取新项目13个,总规划计容建筑面积137.0万平方米,权益计容规划建筑面积83.3万平方米,权益地价总额约55.6亿元,新增项目平均地价为6,670元/平方米。新获取资源中存量盘活项目达11个,成为资源获取的绝对主体,主要分布在上海、广州、成都等核心城市。

将投资模型与产品模型深度融合,优化操盘效率,确保新项目投后高水平兑现。自2022年以来,本集团所有新项目均按要求纳入全周期的投后管理,目前已有72个项目实现开盘销售,平均开盘周期6个月,投资兑现度为85%。报告期内共有14个2022年以来新获取的项目实现首开,投资兑现度为83%,其中沈阳胤樾、徐州檐语间、上海四季隐秀、杭州云耀之城等4个项目为当年获取当年开盘,平均开盘周期缩短至4.4个月,投资兑现度100%,平均销售毛利率约20%。

难点项目盘活取得积极成效。2023年以来,公司借助政府各类支持性政策,通过商改住、资源置换等多种方式持续推动难点项目解题,报告期内成功实现了一批复杂度高、价值提升显著的存量项目盘活,如广州南站项目等。2024年各业务单位通过盘活合计新增和优化产能412亿元,实现盘活回款和投资应收款回款104亿,资源结构得到改善。

截至报告期末,本集团在建项目总计容建筑面积约3,719.6万平方米,权益计容建筑面积约2,415.4万平方米;规划中项目总计容建筑面积约3,118.4万平方米,权益计容建筑面积约1,994.7万平方米。此外,本集团还参与了一批旧城改造项目,按当前规划条件,总计容建筑面积约356.8万平方米。

有关本集团新增项目的具体信息,详见本报告"第四节董事会报告"节之"非募集资金使用情况"之"项目投资情况"。

(4)产品情况

围绕客户真实需求,以内容服务和场景创新引领产品升级。坚持综合住区产品模块研发创新,改善生活配套和社群服务。创新社区服务模块,研发并应用CO·life内盒子公共服务体系,落地社区会客厅、学习盒子、健身盒子等5类功能模块,应用于上海四季隐秀、昆明桂语东方等30个项目。推进"万科植物园"计划,与城市植物园建立技术合作,覆盖75%的城市公司。创新"基础交标和全屋满载整装"的装修产品体系,通过供应链联合研发实现"精装+收纳+智能"一体化交付,已应用于北京东庐、广州黄埔新城阅海、重庆璞园项目等项目,产品体系获得市场认可。

构建低碳、健康和智慧技术体系,推动高质量住宅建设。从低碳、健康、智慧三个维度构建技术体系和解决方案,在上海理想之地、广州花地湾等重点项目中开展集成示范。参与中国工程建设标准化协会《好住房技术导则》、《好小区技术导则》、《好社区技术导则》的研发和编制,为行业发展贡献实践经验。构建住宅项目全屋智能技术体系,完成智能家居控制系统与智能照明、空调新风、地暖、智能中控、全屋网络、智能遮阳、智慧安防、智能家电八大场景模块的互联互通,以提高居住的舒适度、安全性、能效性及科技性。

推动城市有机更新。以"保护+发展"为理念,在多个一、二线城市的核心区域打造延续城市记忆的历史文化和创意生活街区。2024年新开的上海上生新所二期、大连东关街、东莞记忆等项目获得市场广泛认可,实现了经济和社会效益的共赢。其中上海上生新所项目二期,在延续历史风貌的基础上,融合现代设计手法,打造兼具历史韵味与当代活力的"立体花园式园区"。大连东关街项目在保护街区真实性和完整性的基础上,完成了建筑修缮、更新和织补扩建,解决了街区保护、功能、交通、安全、舒适性等问题,实现百年老街焕新。东莞记忆项目通过"微改造"的更新策略,打造形成了融合居住、文化、商业、旅游、创意办公等业态的历史文化街区。

(5)绿色建筑和住宅产业化

本集团新建项目连续11年满足绿色建筑评价标准。截至2024年底,万科满足绿色建筑评价标准的面积累计超3.35亿平方米,新增满足绿色建筑评价标准的面积699.7万平方米。其中,满足高等级绿色建筑标准(含国家绿色建筑二星级、三星级、美国LEED认证等)的项目面积278.76万平方米。本年度新增满足绿色建筑评价标准的房地产开发、物流、商业项目中,有62.5%的项目引入了可再生能源设计, 其中,100%新建冷库项目引入可再生能源设计。本集团持续推动"5+2"装配式建造体系的应用,新开主流项目的工业化应用比例超过95%。

(6)代建情况

本集团从2010年起开始了EPC及代建业务,主要为政府部门、国有企业、金融高科技企业等提供服务,项目类型涵盖商品住宅、学校、保障房、产业办公、城市更新、医疗等。同时,面对行业的代建业务需求,集团也利用自身已经积累的业务经验和能力优势,积极开展探索与尝试商业代建项目。截至目前,已累计代建项目356个,总建筑面积4,360万平米;当前管理项目65个,建筑面积1,428万平米。

2024年本集团EPC及代建业务实现收入65.2亿元,获取奖项74项,包括中国建筑业协会授予的"2024年建设工程安全生产标准化工地学习交流项目"、中国施工企业管理协会授予的"2024年第一批工程建设项目绿色建造施工水平三星项目"、中国建筑标准设计研究院授予的"十四五国家重点研发计划城镇可持续发展关键技术与装备重点专项科技示范工程"、广东省建筑业协会授予的"2024广东省QC质量小组三类成果、建设工程BIM应用三类成果证书"等。

2、物业服务

本集团旗下的万物云是国内领先的全域空间服务提供商,并通过AIoT(人工智能物联网)以及BPaaS(流程即服务)解决方案实现远程和混合运营(Remote & Hybrid),为客户提升空间服务效率。

报告期内,万物云实现营业收入363.8亿元(含向万科集团提供服务的收入),同比增长8.9%,其中社区空间居住消费服务收入210.2亿元,占比57.8%,同比增长11.0%;商企和城市空间综合服务收入123.3亿元,占比33.9%,同比增长5.4%;AIoT及BPaaS解决方案服务收入30.3亿元,占比8.3%,同比增长8.6%。

蝶城战略持续深化,存量运营规模稳步扩大。依靠良好的住宅服务口碑和不断迭代的服务模式,万物云继续保持行业领先的存量住宅市场拓展能力。报告期内,万物云新获取405个住宅服务项目,饱和收入共23.14亿元,蝶城数量从年初的621个增长至666个。报告期内,万物云新增改造100个蝶城,截止报告期末,累计完成250个蝶城(包含1,555个住宅物业项目)的流程改造验收。

聚焦优质客户,构建多元服务体系。商企服务方面,万物云持续聚焦优质客户,共服务2,482个项目,合约项目数量2,993个。积极探索能源管理、团餐服务、无尘管理、智慧停车等增值服务领域。通过成功完成对丹田物业的战略并购,显著增强高校、医院等特殊场景服务能力。旗下万物梁行品牌荣膺《财富》"最受赞赏中国企业行业明星榜",获评克而瑞"2024中国物业FM设施管理标杆企业"。

科技创新驱动,运营效率显著提升。以自主研发的灵石边缘服务器为核心载体,率先完成物业服务价值链智能化重构。该设备集成边缘计算与多模态AI技术,具备智能巡检、无感通行、能源优化、工单调度等九大功能模块,实现六维数据流实时解析与本地化智能决策。截至报告期末,已在657个项目完成部署应用。飞鸽工单调度平台通过实时解析空间服务需求,实现全场景工单智能生成与最优路径规划,已覆盖1,360个住宅项目,精准服务3.3万名一线作业人员。

3、租赁住房

本集团旗下"泊寓"是全国最大的集中式公寓提供商。

报告期内,租赁住宅业务(含非并表项目)实现营业收入37.02亿元,同比增长7%。

规模持续扩大,巩固领先地位。报表期内,泊寓新拓展房源4.06万间,净新增开业1.11万间。截至2024年底,泊寓共运营管理26.24万间长租公寓,开业19.12万间,服务企业客户超5400家。泊寓积极响应国家纳保政策,所管理的租赁住宅中,有12.57万间纳入保障性租赁住房。

强化运营效率,提升客户粘性。报告期内,泊寓出租率95.6%,项目前台GOP利润率为89.8%,保持行业领先水平。通过推广会员权益体系深度服务在租客户、加强租住生活全周期服务体系建设,泊寓形成了更为长期稳定的客户群体,客户满意度在95%以上,老客户续租率接近60%。全年通过老客户转介绍成交超过2万次,自有渠道获客占比提升至88.5%,租户入住到退租全流程"无纸化"。同时,泊寓面对市场变化,积极调整经营策略,提高租约质量,2024年平均签约租期比上年延长35天。线上平台累计注册人数518万,同比增长43.9%,公众号粉丝数达130万。

发挥运营优势,助力存量资源盘活。报告期内,泊寓完成广州三元里项目大宗交易,通过"由售转租"盘活内外部存量房源超1.46万间,其中盘活本集团旗下房源6850间。报告期内,宁波朗拾、杭州彩虹天空之城、深圳和颂轩、天津滨海大都会等项目均实现开业即满租,为自持型住宅、公寓盘活及商办改租提供了可复制的解决方案。

打通投融建管退的全链条。重庆化龙桥旗舰店作为渝中区最大的保障性租赁住房项目,由万科规划、开发、建造,并由渝中国有资产经营管理有限公司收购后继续交由泊寓运营,实现了三批次合计1440间房源的快速满租。佛山禅城中心旗舰店是万科与建万基金合作的项目,通过资产收购、改造提升,将闲置物业转化为保障性租赁住房,为新市民、新青年提供1383套优质房源。

建立产品优势和社群口碑。泊寓青年公寓产品进入2.0时代,实现居住空间和共享配套全面升级,致力于打造有"获得感"、"意义感"和"乐活感"的青年租住生活范本。该产品迭代案例于2024年12月入选2024中国住房租赁产品力研究白皮书,为住房租赁行业提供重要的指导与参考。报告期内,泊寓在全国范围内累计开展了2,300余场社群活动,参与人数超过3万人,通过"社群营造"的方式,有效激发社区内生动力,使客户能真正享受租住生活的美好。

4、商业开发与运营

本集团商业物业开发与运营业务包含购物中心、社区商业等业务形态。

报告期内,本集团商业业务(含非并表项目)实现营业收入88.9亿元,同比下降2.5%。截至报告期末,印力管理的商业项目出租率95.1%,同比提高0.3个百分点。

布局全国重点城市。截至报告期末,本集团合计开业181个商业项目(不含轻资产输出管理项目),建筑面积1081万平方米;规划中和在建商业建筑面积为196万平方米。本集团管理运营的商业项目中,长三角及珠三角城市规模占比超过58%,四个一线城市的占比为29%,一二线城市的占比超过94%。

新项目顺利开业。2024年,上海徐汇万科广场、上海三林印象汇、深圳坂田万科广场等8个商业项目顺利开业。其中,上海徐汇万科广场开业率88%,区域首店率40%,通过联动城市绿轴与室内商业空间,构建了游逛、消费和体验的复合商业场景;深圳坂田万科广场开业率96%,其中深圳首店10家,龙岗区首店34家,项目以"都市自然社交中心"为定位,通过创新的产品设计,打造绿色立体的社交体验空间;上海三林印象汇开业率86%,区域首店率超50%,作为上海首个印象汇产品,通过深入融合在地文化、打造老字号品牌市集与印象食集、丰富多品类业态组合,为当地居民带来精致感与烟火气共存的全新生活体验场景。

商业品牌影响力扩大,客户满意度提升。截至报告期末,本集团已与超过12,000家品牌建立良好合作,数字化会员数量4,119万,月活会员数量同比增长17.2%。2024年"花花节"活动在全国联动50多个城市120多个项目,充分发挥IP资源和创意整合优势,活动期间销售额增长10.1%,客流提升超过7.4%。2024年,本集团商业业务持续丰富主题场景,提高客户体验,客户整体满意度较年初提升4%。

消费基础设施REIT表现良好。2024年4月30日,中金印力消费REIT在深交所成功上市,通过积极主动的运营管理,上市后底层资产杭州西溪印象城项目整体运营平稳,项目业态及品牌不断焕新,客流及销售额均创新高。截至报告期末时点出租率97.85%、租金收缴率99.96%。在基金层面,年度累计完成两次分红,按报告期末市值计算,年化现金流分派率为5.24%,实现招募说明书预测水平的103.2%。

5、物流仓储

"万纬物流"为本集团物流仓储服务及一体化供应链解决方案平台,致力于为各行业客户提供全温层仓储租赁、库内运营、冷链仓配、一体化供应链和物流科技等服务。

报告期内,物流仓储业务(含非并表项目)实现营业收入39.7亿元。其中高标库收入21.3亿元;冷链营业收入18.4亿元。

高标库和冷链业务规模行业领先,出租率保持在较高水平。万纬物流核心业务布局47城,仓储规模超1,000万平方米,拥有超160个物流园区,全国运营管理超50个专业冷链物流园,服务超3,400家企业。截至报告期末,物流仓储业务累计开业项目151个,可租赁建筑面积1,043.1万平方米,其中高标库可租赁建筑面积840.7万平方米,稳定期出租率87%;冷链可租赁建筑面积202.4万平方米,稳定期使用率78%。

提升质量安全核心竞争力。万纬物流积极向餐饮、零售、食品等行业头部客户学习细分行业标准,建立自身的食品质量安全管理体系;通过坚持执行高于行业要求的服务标准,打造运营服务专业影响力。报告期内,万纬多个园区获得BRCGS S&D(仓储和配送全球标准,全球食品安全倡议组织GFSI对标认可的食品安全认证方案)认证,其中上海海港、上海临港、廊坊经开、宁波北仑、上海新桥5个园区获得AA级认证,厦门海投获得A级认证。此外,在多家客户的食品安全年度审核中获得第一名。万纬物流作为主要起草单位之一参与修订的国家标准《低温仓储作业规范》(GB/T 31078-2024)正式发布,并受邀在国务院食安办年度会议上进行食品安全宣讲。

拓展服务模式。2024年万纬物流在武汉、合肥、济南等9个城市布局新的冷链园区,此外积极探索以轻资产的模式拓展业务布局。三季度起,万纬物流在全国多地增设服务点,利用社会仓储资源,应用万纬服务标准,为客户提供服务方案,满足客户供应链需求。

扩大产品和服务覆盖范围。万纬物流持续推广统仓共配标准化产品"万店配"及一件代发服务"万家配"。其中"万店配"基于全国性仓网布局,为客户提供仓配一体化的冷链物流服务,目前累计开设551条线路,覆盖全国270多个城市;"万家配"业务基于全国"高标准、多温层"仓网,开设7个区域仓和20个地区仓,实现全国范围的一件代发服务,全年累计发运1600万单。

全面践行绿色可持续发展理念。截至报告期末,万纬累计绿色建筑认证面积超过880万方,111个项目获得绿色三星认证,14个冷链园区获得LEED铂金/金级认证。此外,万纬物流在全国19个城市、27个园区实现光伏并网。万纬物流不断提升在环境、社会和公司治理(ESG)等方面的表现,荣获中国物流与采购联合会"2024中国物流ESG典范企业"。

6、酒店与度假业务

本集团旗下拥有30家在营酒店,覆盖北京、深圳、广州、成都等核心城市,以及阳朔、丽江等热门旅游目的地,形成了以高端商务为定位的"瞻云"和以城市人文为内涵的"有熊"两大自营品牌。近年来,"有熊"品牌凭借独特的文化内涵与设计美学,取得良好经营表现。2024年,苏州畅园有熊酒店全年入住率高达87%;2025年春节假期,潮州有熊酒店连续8天满房。随着苏州观前街有熊酒店和阳澄湖有熊轻资产管理酒店陆续开业,有熊品牌在江南人文度假领域的影响力进一步扩大。

在冰雪度假方面,本集团旗下的V·SKI(中国最大的山地和滑雪度假品牌)在2024-2025雪季运营吉林松花湖度假区、北京石京龙滑雪场、北京西山滑雪场、呼和浩特马鬃山滑雪场、承德金山岭滑雪场和朔州广武滑雪场6家室外滑雪场,运营管理包头奥运冰雪中心室内滑雪场,并管理崇礼、洛阳、安吉和北京延庆4家滑雪场的滑雪学校。2024年接待80万人次,同比增加10%;实现业务收入3.1亿元,同比增加11%。报告期内,松花湖度假区荣获世界滑雪大奖(World Ski Awards)——2024年度中国最佳滑雪度假区,连续八年夺魁。

7、大宗资产交易

本集团持续推进"一揽子"方案,把握大宗资产交易机会,调整存量资源结构,加快资金回流。本集团与境内外机构投资者、本地国企、产业需求者、个人资产配置等各类投资者建立了系统性的链接与合作。2024年9月与新加坡主权基金 GIC 完成了上海松江印象城的交易。同月,与本地国企达成了成都高新万科大厦的资产交易,实现了非一线城市大体量办公类资产去化,并贡献正向利润。此外,携手中信共同设立了"中信万科消费基础设施基金",基金购买深圳龙岗万科广场、北京旧宫万科广场项目,REITs和Pre- REIT等创新型工具取得积极进展,开拓了多样化的资产交易路径。2024年本集团完成54个项目的大宗交易,分布全国19个城市,涵盖办公、商业、酒店、公寓等业态,合计签约金额259亿元。

(四)其他主要工作

1、深化组织建设

伴随市场规模下降,为主动适应环境变化,匹配业务需要,本集团结合经营环境变化和业务需求继续深化组织重建与事人匹配工作。

开发业务以开发经营BG为主体,2024年初对部分城市公司组织设置进行了整合调整,进一步促进城市间资源高效配置整合和人才灵活调配;2024年下半年,继续着力提升组织双效,针对开发经营BG本部及业务单位进行组织重建,一方面进一步整合一线业务单位,从原有的7个区域调整为"5个区域+4个直管公司";另一方面进一步集约商业、办公组织建设,独立设置商业事业部、办公事业部,立足集团整体整合商业和办公业务管理。

(下转B124版)