

万科企业股份有限公司  
CHINA VANKE CO.,LTD.  
(000002.SZ, 2202.HK)

# 2024年中期业绩推介

## 2024 INTERIM RESULTS ANNOUNCEMENT

2024年8月

[www.vanke.com](http://www.vanke.com)

# 一、整体工作思路

当前行业正处在供求关系变化和新旧发展模式转换的过程中，公司也面临阶段性挑战，需要在化解风险、确保高质量交付的同时，逐步转变行业传统的三高发展模式，完成新发展模式下各项能力的构建，更好满足多样化住房需求，实现平稳健康发展。

- 上半年公司制定并落地了“一揽子方案”，“一揽子方案”是万科集团全面化解潜在风险，积极适应行业向新发展模式转变的五年计划。具体包括：
  - 实现总体负债规模下降，财务恢复稳健，债务规模、债务结构等方面达到行业优秀水平。
  - 明确综合住区开发、物业服务和租赁住宅三大核心业务，清理和转让非主业的财务投资，资产交易、存量盘活，全面完成战略和业务的瘦身健体，实现战略聚焦与能力聚焦，做好、做强、做精主业，打造行业产品标杆和服务标杆。
  - 完成融资模式转型。从统借统还、主体信用为主，逐步转向以项目和资产信用为主的融资模式，利用好房地产协调融资白名单、经营性物业贷等工具。
- 目前，这份计划正在取得积极进展，非主业投资大多在交易谈判过程中，截至7月底，合并报表的有息负债加供应链融资合计较年初净下降172亿元，资产交易实现204亿元（含印力的资产交易及REIT发行）。
- 需要特别说明的是，“一揽子”方案不是简单的做“减法”，还包括发展方案，具体包括：积极推进综合住区产品模块研发创新，提升开发业务竞争力；确保投资兑现水平；实现长租公寓、物业服务等经营服务业务资产管理规模有质量增长，竞争力行业领先等。
- 随着“一揽子”方案的推进，万科渡过近两年的阶段性困难之后，集团业务将更加聚焦，投资将更加聚焦，能力将更加聚焦，步入高质量发展轨道。

## 二、上半年重点工作与成果

1. **重点工作 1 —— 保障高品质交付**
2. **重点工作 2 —— 保障顺利兑付**
3. **上半年业绩总览**

# 1. 重点工作 1 —— 保障高品质交付

上半年公司按期保质完成**169**个项目、**262**个批次、**7.4万**套房交付，其中商品住宅**6.2万**套。

- 建造现场动态可视化，在**257**个项目开展**988**次业主共建活动，超过**2万户**业主走进万科工地，实地感受建造质量
- 完善交付流程，上半年**78**个项目实现交房即交证

- 上半年在**48**个大盘项目完善社区商业、交通和教育等配套，开展文体活动、周末市集等活动，营造社区氛围
- 总体入住户数较年初新增**13964**户，提升**16%**

## 共建家园，让客户放心

## 升级交付标准，让客户省心

## 完善社区配套，让客户安心

- 上海区域升级交付标准，完成**46**个项目**1.68万**套“兴交付”

注：“兴交付”：围绕“好看好用的产品、不给客户添麻烦的质量、有温度的服务”的标准提升交付质量。



## 2. 重点工作 2 —— 保障顺利兑付

2.1 举措一：积极促进销售回款

2.2 举措二：全力实现存量资源盘活

2.3 举措三：大力推进大宗交易和REITs发行，实现签约204亿

2.4 举措四：持续转变融资模式，保障融资渠道顺畅

2.5 成果：公开债务如期顺利兑付，合并报表的有息负债加供应链融资下降172亿元

- 坚持积极销售，上半年销售**1,273.3亿**，保持行业第一阵营，在37个城市排名前三。实现销售回款接近**1,300亿元**，回款率超**100%**。
- 加速库存去化，针对现房住宅、车位和商办进行分类销售管理，发挥地产物业协同优势，年初现房实现销售**240亿元**，准现房销售**320亿元**，车、商、办销售**150亿元**。
- 通过常态化直播销售、维系老业主，提升销售业绩，**221**个官方账号累计开展直播**4.9万**场，客户登记**14.9万**组。

## 新战法促进现房住宅、车商办去化

- **福州**：城市花园项目与业主共建焕新现房，现房转化率从3%提升至13%。
- **常州**：臻湾汇项目实现“从交付现房到交付沉浸式剧场”的现房管理方法，转化率从5%提升至12%，月度销售为所在片区业绩第一。
- **济南**：建立车位销售团队，对现房、车场开展全面产品焕新提升，月度销售306个车位。

## 运用线上直播活动提升获客和销售

- **广州**：北部万科城项目全员排班直播，上半年直播销售占比26%。
- **郑州**：建立直播专项小组，在新开盘和持销项目滚动攻坚，半年度直播认购79套。
- **沈阳**：中旅万科城项目销冠参与直播，半年度直播认购7752万元，占项目销售的比例达20%。



# 举措二：全力实现存量资源盘活

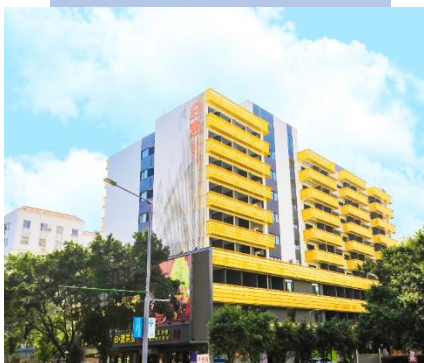
## ■ 开发业务多种方式盘活难点项目

- 2023年至今，盘活和优化的资源合计产能**455亿元**，实现盘活回款**81亿元**，盘活和优化的资源累计实现销售**140亿元**
- 积极利用政府存量资源盘活支持政策，通过**商改住**、**资源置换**等方式，实现一批难点项目盘活

## ■ 租赁住宅业务盘活资源

- 通过“售改租”盘活商办项目6个，房源数量超**5500**间

广州三元里旗舰店



- 大宗交易盘活1548间房，金额8.4亿
- 预计24年11月开业

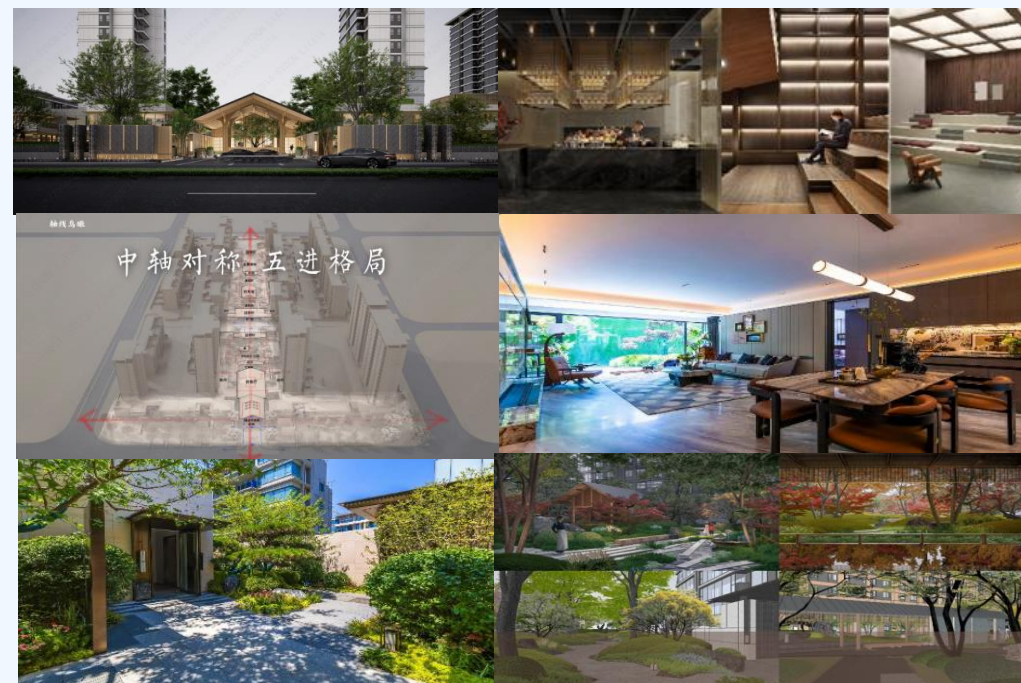
深圳珑城原点项目



- 通过经营方案盘活1790间
- 预计25年8月开业

## 案例——沈阳胤樾

- 盘活方式：通过存量资源置换，获取投资条件较优的新项目，取得良好回报的同时，公司资源结构得到优化。
- 产品设计：现代东方风格、轴线规划布局，示范区与城市历史文化相呼应，采用中轴对称的五进规划格局，重塑归家仪式礼序。
- 盘活结果：24年4月获取，24年7月开盘，截止开盘当月，实现销售金额2.5亿，投资兑现度100%。



# 举措三：大力推进大宗交易和REITs发行，实现签约204亿

## ■ 截至7月底，实现资产交易**204亿元**（含印力的资产交易及REIT发行）。

- 2月完成**23.8亿元**转让七宝万科广场50%股权；
- 5月完成深圳湾超总项目转让，回款**22.35亿元**；
- 6月份印力还完成了南翔印象城 MEGA 48%的股权交易，交易金额**13.2亿**。

## ■ REITs和Pre-REIT基金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：

- 印力完成**32.6亿元**商业基础设施REIT的发行，**年化分配率为5.44%**，实现招募说明书预测水平的**104.37%**，物流仓储REIT获得证监会受理，保障性租赁住房REIT已提交各地发改委审批；
- 已设立**2支**Pre-REIT基金，合计**122亿元**；
  - 建万租赁基金购买万科广州三元里二期公寓项目，交易金额**8.4亿**；
  - 8月设立中信万科消费基础设施Pre-REIT基金（规模**22.34亿元**），基金购买深圳龙岗万科广场、北京旧宫万科广场项目，并由印力继续提供资产管理服务。



成都翡翠公园万科里

- 2024年3月，完成项目整售签约2.55亿
- 持续提前回款，实现高效履约

## 中金印力REIT表现良好

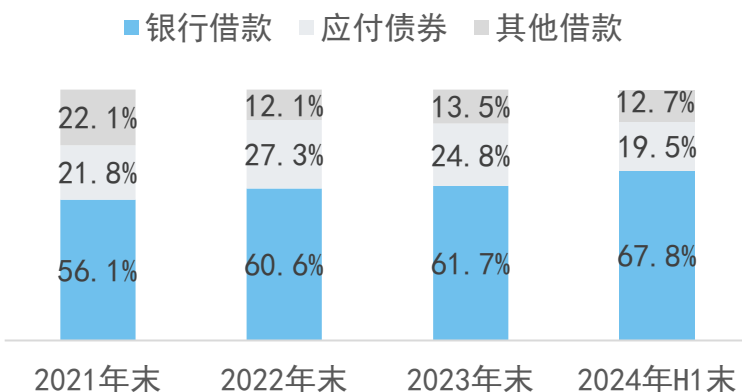


- 4月17日-6月30日，中金印力REIT实现营业收入6,916万元，可供分配金额3,681万元。
- 6月底，杭州西溪印象城出租率98.4%、租金收缴率100%；客流同比+3.3%、销售额同比+10.7%

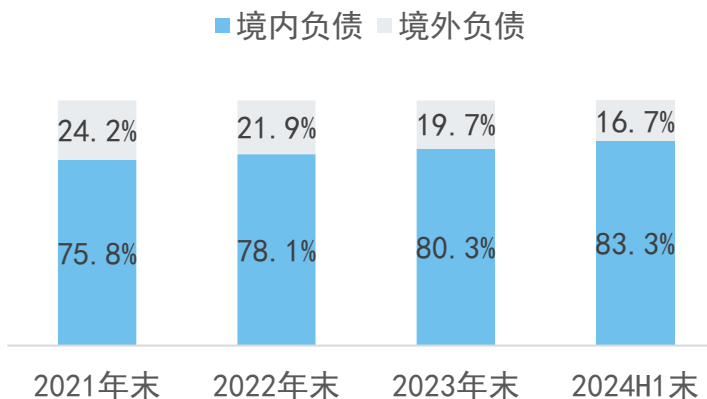
# 举措四：持续转变融资模式，保障融资渠道顺畅

- 上半年新增融资、再融资**612亿元**（累计偿债**524亿**），新增融资综合成本**3.66%**，其中境内**3.60%**，创历史新低。
- 融资模式持续转化：
  - 经营性物业贷合计落地**219亿元**，其中表内新增**150亿元**；
  - “白名单”项目按照“应报尽报”原则，申报**175个**；
  - 银团贷款有序推进，5月获得招商银行牵头**200亿元**银团贷款；此外，6月落地交通银行**65亿元**固融资产包融资。
- 加权平均债务期限延长至**5.3年**，境外负债占比降低至**16.7%**。

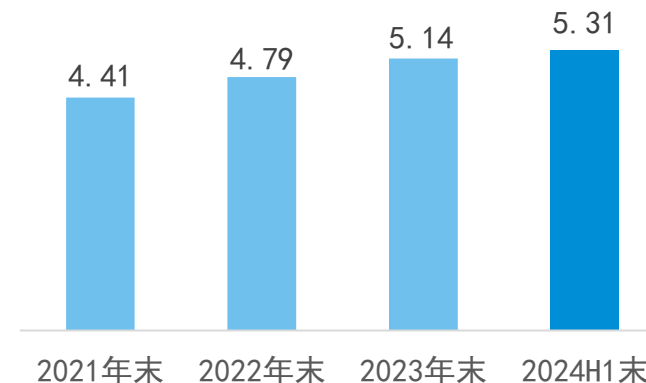
### 融资渠道稳定



### 境内外债务结构优化



### 平均债务期限延长 (年)



# 成果：公开债务如期顺利兑付，合并报表的有息负债加供应链融资下降172亿 vanke

- 1-7月份，偿付公开债**177亿元**
- **3笔境外债**（合计**104亿元**）
- **4笔境内公司债和中期票据**（合计**73亿元**）
- 年内公开债仅余中票**20亿元**（2024年9月）
- 1-7月，合并报表的有息负债加供应链融资合计较年初净下降**172亿元**

注：上述金额以人民币计

## 2024年到期公开债及偿付情况

到期/行权时间	类型	发行规模	偿付情况
2024年1月	中期票据	20亿人民币	已偿付
2024年3月	境外美元债	6.3亿美元	已偿付
2024年4月	中期票据	20亿人民币	已偿付
2024年5月	公司债	10亿人民币	已偿付
2024年5月	境外人民币债	14.45亿人民币	已偿付
2024年6月	境外美元债	6亿美元	已偿付
2024年7月	公司债	23亿人民币	已偿付
2024年9月	中期票据	20亿人民币	尚未到期

### **3. 上半年业绩总览**

## 营业收入 及权益净利润

- 营业收入**1,427.8亿元**
  - 房地产开发业务营业收入**1,116.8亿元**
  - 非地产业务营业收入**311.0亿元**
- 权益净利润**-98.5亿元**
- 扣除非经常性损益的权益净利润**-76.1亿元**

## 现金及负债情况

- 货币资金**924.0亿元**
- 净负债率**62.0%**，保持合理水平
- 第二季度的经营性现金流净额转正（**+42亿**）
- 上半年交付总量同比下降超过**30%**，对应的工程款支付总量相应下降，经营端支付压力有一定缓解

## ① 房地产开发项目结算规模和毛利率显著下降。

- 开发业务结算收入1,116.8亿元，同比下降34.6%；
- 开发业务结算毛利率6.8%，同比下降13.5个百分点。
- 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 年上半年消化的现房和准现房库存。这些项目主要为 2022 年前获取的土地，获取成本较高，后续销售阶段市场持续下行，销售情况和毛利率均低于投资预期，导致结算毛利总额大幅减少。

## ② 大宗交易、资产退出和股权交易产生亏损。

- 公司坚持以现金流为核心，通过大宗交易、资产退出和股权交易补充资金。为达成交易，尽快换回现金流，落实好交付责任和保障集团公开市场安全兑付，公司对部分交易的价格做出让步，出现了较大幅度亏损。

## ③ 部分非主业财务投资出现亏损。

- 公司投资的普洛斯是物流仓储行业头部企业，运营情况良好，资产质量优质。但公司对投资性房地产按照成本法计量，因此需要将普洛斯的报表按公司会计政策调整为成本法，剔除公允价值变动影响，并基于公司初始投资时的物业成本计提折旧摊销，这一会计处理上半年对公司报表形成账面亏损约10亿元。

## ④ 减值计提。

- 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，中期计提存货跌价准备21.0亿元（含非并表项目），此外，针对部分应收款项计提信用减值损失21.0亿元。

- 在每一个合作项目中，上市公司与合作方同股同权，利润回报水平的变动幅度保持一致
- 少数股东损益是合作方在项目公司层面享有的利润
- 上市公司权益净利润是上市公司在项目公司层面的损益，扣除上市公司层面费用后，还应考虑投资损益以及资产交易损益等变动

- 上半年公司权益净利润-98.5亿，少数股东损益+13.3亿

- 主要是上市公司扣减了以下费用和损益：

- ① 上市公司出售全资持有的资产和股权，为了确保及时收回现金，部分交易形成亏损，影响上市公司利润，但不影响少数股东损益。
- ② 集团层面的财务费用、平台层面的各类管理费用，以及全资的经营性业务按成本法计提的折旧摊销，仅影响上市公司的权益净利润。
- ③ 公司进行的一些非主业财务投资上半年出现亏损，这些不减少项目合作方的利润。



### 三、围绕高质量发展，提升各业务能力

## 开发业务 销售保持第一阵营

- 开发业务销售**1273.3亿**，保持第一阵营；
- 回款率超**100%**。

## 租赁住宅业务 实现经营提效

- 租赁住宅业务收入**17.3亿元**，同比增长**5.3%**；
- 出租率**95.2%**，保持高位。

## 物业管理业务 营业收入提升

- 万物云收入**176.3亿元**，同比增长**9.5%**。

## 商业业务 收入保持增长

- 商业业务收入**45.9亿元**，同比增长**6.7%**；
- 印力出租率**94.2%**。

## “拾系” 改善型



成都·朗拾交子

- 定位“归家是度假的开始，家拾起生活的真意”，打造有温度的社区，以**静谧、雅奢、放松、精致**为产品特点。
- 面向追求自然雅致、重视生活品质的中产(改善型)。
- 已在上海、杭州、南京、合肥、成都等**7个城市16个项目**落地。
- 项目从土地获取到开盘平均**130天**，累计签约**8356套**、金额**380.8亿元**。

## “映象系” 改善型

- 定位艺术潮奢的都心宅邸，打造城市潮流和艺术的集合，以**经典、潮奢、时尚、艺趣**为产品特点。
- 面向追求时尚品味、外在表达的精英人群(改善型)。
- 首发项目为杭州星潮映象府，已在上海、杭州、宁波**3个城市5个项目**落地。
- 项目从土地获取到开盘平均**145天**，累计签约**2304套**、金额**173亿元**。

## “锦系” 首置首改



武汉·光谷锦曜

- 以“**风雅烟火，摩登东方**”为价值主张和产品特点。
- 面向25-35岁年轻一代(首置首改)。
- 首发项目为长沙璞悦湾，已在长沙、银川、武汉、郑州**4个城市4个项目**落地。
- 项目从土地获取到开盘平均**140天**，累计签约**2792套**、金额**52亿元**。



杭州·河颂映象府



上海·海上映象

# 开发业务：推进综合住区产品模块研发创新，提升客户居住体验

vanke

- 内外盒子模块（包括商业市集、社区会客厅、学习盒子、健身盒子等），在北京、杭州等7个城市落地应用；室内整装模块（含木作收纳、智能设备、内嵌家电、绿植软装）在北京、广州等4个城市获得应用。

## “内外盒子模块”

外盒子——北京·东庐飞鸟集



- 作为社区核心和主入口，对社区内外居民开放，集中10个配套业态打造商业氛围。

内盒子——上海·朗拾花语CO·life



- 利用架空层和景观打造社区会客厅，创造更多社交空间。

## “室内整装模块”

重庆·璞玉室内整装



- 以“好住、好用、好看、省时、省心、省力、省钱”为核心理念，营造真实且理想的生活场景，做到拎包入住。

**上海上生新所项目二期**上半年建成开放，项目经营面积**2.4万**平方米，业态包含办公、商业、教育文体等，产品受到广泛好评。

- 在保留原有历史风貌的基础上，构建出自然相融的立体开放空间体系
- 加入高密度都市森林元素，强调连接感
- 引入充满年轻活力的商业品牌（PURE Electric滑板车、开吉茶馆、SIGMA数码等）
- 打造功能复合的国际文化活力社区



上海上生新所项目二期

## 新项目投资表现

- 2024年上半年新增拿地金额**10.2**亿元。
- 2022年至今投资项目**82**个，其中主动投资项目**52**个，产能金额**2277**亿元，其中**50**个已实现开盘销售，平均开盘周期**5.7**个月，平均税前毛利率**18%**，累计实现销售**1476**亿元。
- 主动投资项目整体投资兑现度**87%**。



### 北京东庐项目

计容面积：7.61万㎡  
获取时间：2023年8月9日  
首开时间：2023年11月19日  
已累计签约：29.2亿元（去化率67%）  
投资兑现度：100%



### 武汉光谷锦曜项目

计容面积：12.44万㎡  
获取时间：2023年9月6日  
首开时间：2023年10月29日  
已累计签约：17.5亿元（去化率88%）  
投资兑现度：100%



### 上海海上映象项目

计容面积：10.68万㎡  
获取时间：2023年4月21日  
首开时间：2023年10月15日  
已累计签约：56.9亿元（去化率95%）  
投资兑现度：100%

- **上海理想之地**为“未来城市理想单元”首发落地项目，上半年**4个城市级公建配套**（市集春熙集、展厅新新所、运动中心鼓浪馆、邻里中心陶然荟）在业主入伙前开放，呈现“好房子→好社区→好城区”。**光储直柔、能碳管理平台、湿垃圾本地处理等技术**同步使用且运行良好。
- **多地推广未来城市理想单元。广州理想花地**，基于中心城区、高容高密特征，融合技术创新成果，尝试在混合业态和空间呈现、智慧停车、立体绿化等方面迭代未来城市理想单元模型。**上海雅宾利四期、武汉云泊江岸**和**成都古翠隐秀**等项目也在探索落地。



# 开发业务：积极探索新发展模式——深入践行现房销售模式

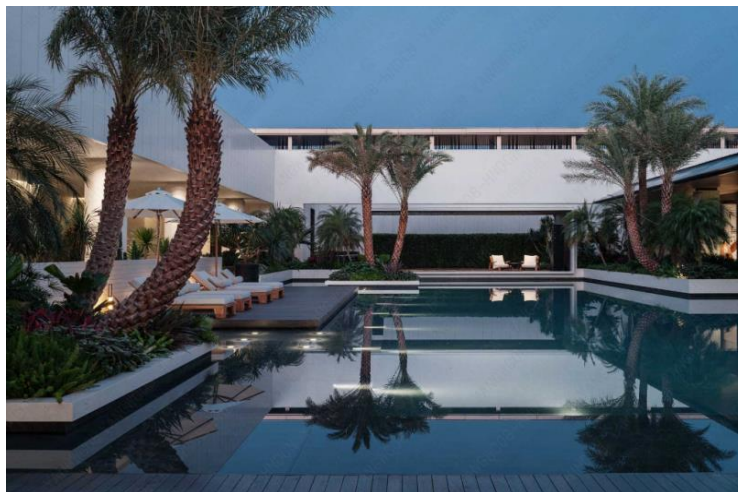
vanke

- 通过前置产品设计、精益工程策划、精细穿插提效等方式，初步形成了现房开发和销售的完整流程。
- 继2023年海南金色里程安居房项目**12.3个月**现房竣工和销售、海南公园里安居房项目**14.5个月**现房竣工和销售后，2024年上半年开展海南三亚湾项目现房开发，已实现拿地**255天**全区16栋封顶，计划年底竣工验收并获取现房销售证（合计**13.8个月**）。

## 典型案例：海南三亚湾项目

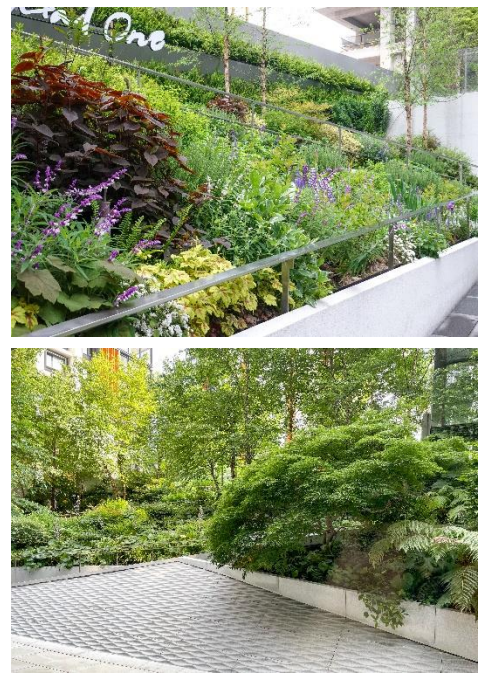
建筑面积  
**18.11万m<sup>2</sup>**

住宅套数  
**966套**





- 围绕房屋交付前后的客户全周期需求，坚持“好服务”。开展“社区社群活动”，客户在房屋交付前就能感受社区美好氛围；房屋建造过程中开展“看见家”行动，与业主共建家园；房屋交付时，“交付即办证”加快办证速度，减少客户等待时间；客户入住后，“甜蜜课堂”让客户与子女一起认识园区绿植，享受陪伴的快乐。
  - “甜蜜课堂”是万科发起的首个社区自然认知品牌，2024年暑期共开展**150**余场活动。在植物认知的基础上，通过定制特色路线、联合城市植物园开启“生物多样性”探索、DIY自然手作等亲子体验，让孩子们以探索和体验的方式度过甜蜜盛夏。
  - “万科植物园”是公司的品牌战略，2024年8月，万科上海区域**13**城，联合各城市**11**家植物园，将植物园“搬”进小区，因地制宜打造生态植物园，深挖植物自然特性，寻找符合城市特色的专属植物，构建植物友好的生活方式。



# 开发业务：积极探索新发展模式——代建服务能力行业领先

- 万科代建业务参与项目类型多、规模大，在不同业务场景具备领先的代建服务能力，主要为政府部门、国有企业、金融高科技企业等提供代建服务，同步积极拓展代建代销类项目，项目类型涵盖学校、保障房、产业办公、城市更新、医疗、商品住宅等。
- 上半年实现收入**38.0亿**，目前在管项目**85**个，总建筑面积**1473万**平方米，获得国家级奖项**1**项、省级奖项**2**项、市区级奖项**38**项、其他表彰**5**项。

实现收入  
**38.0亿元**



深汕高级中学

国家级奖项：  
2024年工程建设项目设计水平评价结果-二等成果奖  
(中国施工企业管理协会颁发)

在管项目个数  
**85个**



深圳大浪文化艺术中心

省级奖项：  
2024广东省QC质量小组三类成果  
(广东省建筑业协会颁发)

在管总建筑面积  
**1473万m<sup>2</sup>**



华南师范大学(汕尾校区)

省级奖项：  
广东省建设工程优质结构奖  
(广东省建筑业协会颁发)

交付建筑面积  
**159万m<sup>2</sup>**



深圳福田中学

市级奖项：  
深圳市优质结构工程奖

## ■ 经营效率提升

- 租赁住宅业务（含非并表项目）实现营业收入**17.3亿元**，同比增长**5.3%**；
- 前台NOI**4.9亿元**，同比增长**18.8%**；
- 出租率为**95.2%**；项目前台GOP利润率近**90%**，保持行业领先水平；
- 自有渠道占比进一步提升至**85%**，单房运营成本同比下降**13.3%**。

## ■ 企业客户带来更稳定的客户结构

- 服务企业**5300家**，企业客户租户占客群比例**22%**，同比提升**0.45pct**

### 全国在租企业客户



友邻交友活动

## ■ 保障筹开项目高质量开业

- 建立项目筹开工作机制，上半年11个新开项目，整体出租率**97%**，其中4个项目**开业即满租**。

## ■ 拓展学生租房服务

- 开学季与毕业季入校宣传，校园推广团队提供专属服务，入住后经营好租户关系，学生签约量同比**+93%**。



校园摆展宣传



毕业季活动

注：前台NOI是项目经营产生的运营净收益，不含中后台分摊。

## ■ 规模持续扩大，巩固领先地位

- 管理规模和开业规模分别为**24.2万间**和**18.3万间**，集中式长租公寓的管理规模全国第一；
- 上半年在北京、深圳、杭州、成都等城市新获取房源**1.5万间**，其中一线城市拓展房源**1.2万间**，占比**80.6%**；
- 上半年净新增开业**0.33万间**。

## 业务规模保持领先

**24.2万间**

管理房间数

**18.3万间**

开业房间数

**29个**

进入城市数

**11.2万间**

纳保房源

## ■ 利用成熟的运营管理能力，帮助客户盘活存量资源

- 深圳平山村通过“国企统租+合资运营”模式，获取**6,000间**房源；
- 北京小米宿舍，房源**2,658间**，打造企业员工宿舍标杆项目，
- 在长春、济南、天津、成都等地与政府、国资国企建立战略合作。



西丽湖平山公寓



长春首个政企合作长租房项目

## ■ 建立产品优势，完善产品配套

- 在大型项目上建立产品优势和社群口碑。厦门海湾社区开业后连续16个月月均签约**500间**，实现出租率**100%**，首个完整年度的NOI率超过**5%**。
- 提供不同需求用户的定制产品，创新公区资源。引入潮流市集、休闲小街、趣玩运动、深夜食堂等多元生活集合店，为泊寓客户带来更多元化服务。



厦门海湾社区，将地理“孤岛”打造为5000位住户的理想家园



广州三元里套内17平小户型，集成10大生活模块。

## ■ 持续提升服务品质

- 开展“入住如新”和“维修八必会”行动，聚焦资产、设备长期良好运营，客户满意度**95%**。



公共区域改造前



改造后

## ■ 提供有温度的租住服务

- 以“开心、暖心、放心、省心”服务主张，探索美好租住生活的更多可能。
- 上半年，开展社群活动**900+**场。

**80万**

累计服务客户人数

**461万**

线上平台注册人数

**95%**

客户满意度

**123万**

公众号粉丝数量

线下达人见面会



城市户外畅游行



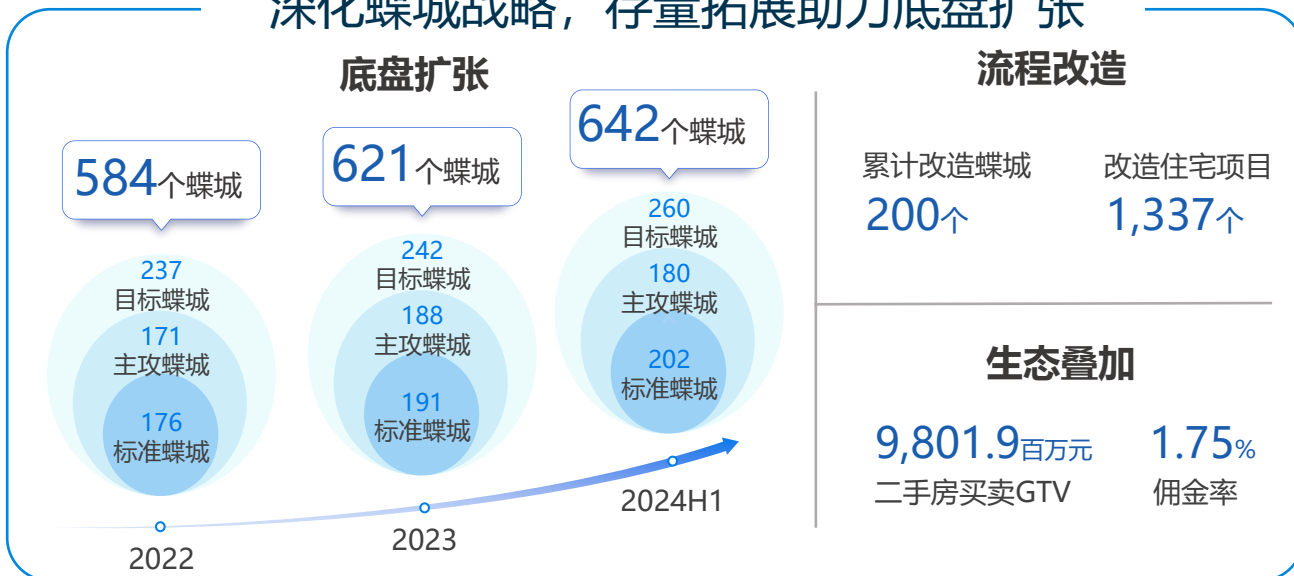
## 收入稳健增长

- 万物云实现全口径营业收入**176.3亿元**，同比增长**9.5%**；
- 社区空间居住消费服务收入**101.5亿元**，占比**57.6%**，同比增长**11.5%**；
- 商企和城市空间综合服务收入**60.8亿元**，占比**34.5%**，同比增长**7.0%**；
- AIoT（人工智能物联网）及BPaaS（流程即服务）解决方案的收入**14.0亿元**，占比**7.9%**，同比增长**5.9%**。

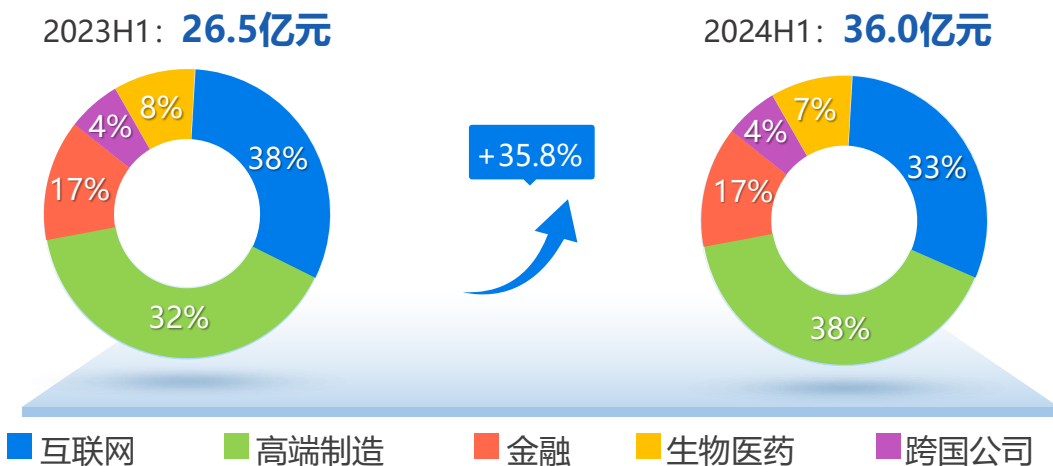
## 践行科技战略，助力空间效率提升

- 凤梨一号物业便民服务一体机累计部署**3,125**台，蝶城改造后**100%**覆盖；
- 黑猫系无人值守自助通行机覆盖**2,747**个项目；
- 飞鸽工单智能调度系统在**39**个蝶城试点，接入作业人员**3,597**名；
- 灵石智能硬件设备新增AI对讲开门功能，与飞鸽工单系统实现互通，实现AI巡检自动派单和AI验单。

## 深化蝶城战略，存量拓展助力底盘扩张



## 多元客户战略，五大客户赛道签约饱和收入提升



注1：物业服务收入176.3亿元与万物云披露的收入差异是由于PRC准则和IFRS准则产生的差异。

注2：蝶城：以街道为单位，以在管项目为圆心，20-30分钟步行可达为半径，构建蝶城服务圈，打通社区、商企和城市空间服务的边界，实现物业服务人员共享，蝶城内部快速响应，为街道内的所有空间提供混合服务。

# 万物云：打造老旧小区改造标杆，与社区共建共担，助力资产保值增值 vanke

## ■ 案例——南京滨江奥城项目

- 交付年份：2008年
- 接管时间：2017年5月16日
- 建筑面积：11万㎡
- 年饱和收入：331万元
- 项目背景：由于开发商破产，项目烂尾交付，存在消防、电力未完工验收、监控、设施设备、地下车库施工质量等一系列问题，陆续换过3家物业公司，均未解决问题。

## ✓ 自有修缮团队，利用多种资金来源，打造老旧小区改造标杆

- 与业主共建共担：全面了解业主需求，与业委会和街道相关部门充分沟通。
- 全面改造：调动项目公共资源收益300万，使用维修基金及政府补贴150万，组织业主众筹10万。对地库、坡道、人行道路、监控系统、水消防系统、绿化翻新等小区各处区域进行全面改造，于2023年陆续完成改造。

## ✓ 助力项目品质提升，构建市场拓展新能力

- 助力高满高收：2023年收缴率同比提升2.2pct；满意度连年提升，2024年6月较2022年底提升16.9pct至80.9%。
- 助力资产保值增值：据贝壳网数据，2022年至2023年间，小区平均房价从4万元/㎡上涨到4.7万元/㎡；小区车位单价从2018年的16万元上涨到如今24-26万元。
- 助力市拓：作为南京市改造标杆项目，2024年接待南京市业委会代表后，吸引周边项目业委会前来参观，助力市场团队获取周边的中南锦苑项目，年饱和收入约500万元。



# 万物云：多军种共同服务优质客户，挖掘客户需求、服务客户更多方面 vanke

## ■ 案例——服务优质客户“科大讯飞”

- 万物云安徽战区协调资源，对科大讯飞进行深度调研并确定业务机会，先后挖掘了设施设备管理服务、企业远程服务和建造修缮服务需求，累计签约金额超**1.2亿元**。



2022年  
锚定战略客户

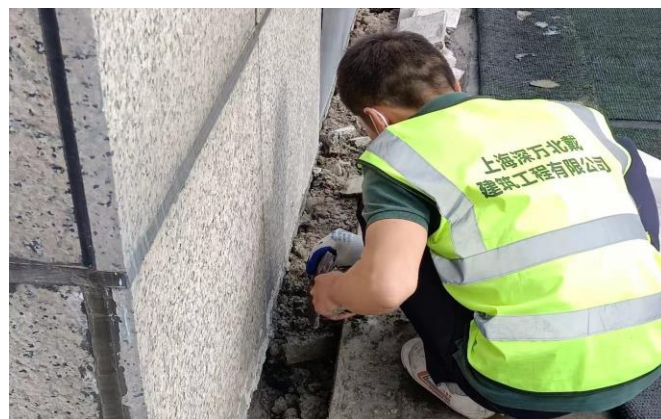
遵循公司战略方向，  
安徽战区锚定科大讯  
飞为潜在战略客户。



2023年  
拓展FM业务

万物梁行以FM业务为切入点，  
邀请客户参观标杆项目。利用  
全国综合服务能力，响应  
客户“1+N”全国职场业务  
布局需求。

**FM年饱和收入**  
**~3,000万元**



2024年  
拓展建造修缮业务

随着合作逐渐加深，逐步了  
解客户修缮需求。借助采筑  
平台在供应链端的优势，助  
力客户开展集采业务。

**修缮合同**  
**~849万元**

2023年8月  
拓展企业服务

管理层拜访后，了解其巨大  
的人力外包需求，祥盈企服  
建立专向工作组，以战略合  
作及全国综合服务能力为切  
入口，实现项目获取。

**企业远程服务合同**  
**~8,500万元**



## ■ 收入稳步提升

- 商业业务(含非并表项目)营业收入**45.9亿元**，同比增长**6.7%**。其中印力管理的商业项目营业收入**27.1亿元**，整体出租率**94.2%**，同比基本稳定。

## □ 管理业态类型广泛

- 大体量、重体验的印象城MEGA，家庭休闲消费的万科广场、印象城/汇，提升社区生活幸福感的万科里、印象里；
- 非标历史文化街区（如永庆坊、南头古城等）。

## □ 科技赋能会员运营

- 数字化会员数量**3,086.4万**；
- 月度活跃会员数量最高超过**341.4万**，上半年月活数量同比增长**16.9%**。

## □ 丰富的专业合作网络

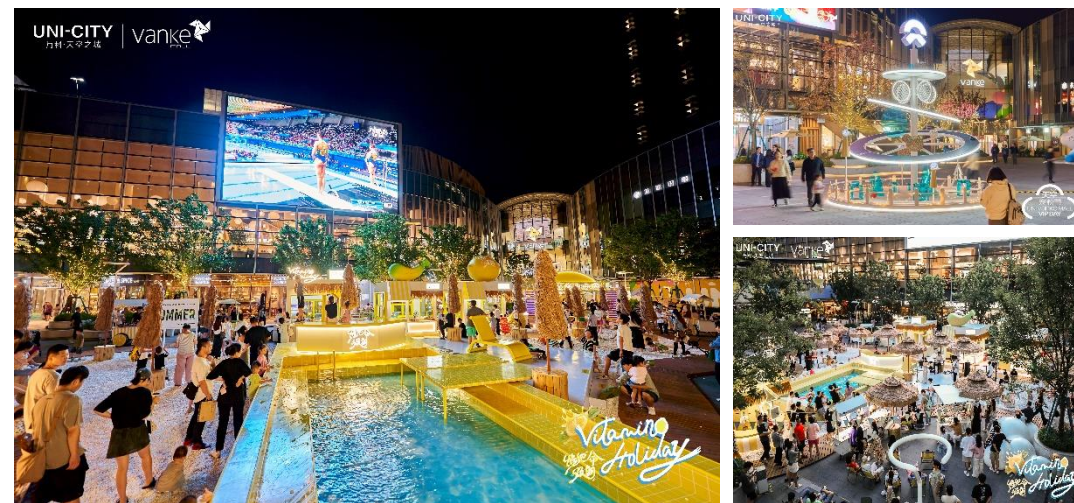
- 已与超过**12,000**家品牌建立良好合作；
- 上半年与雅戈尔、名创优品等战略品牌客户互访对接，同步在全体系扩大合作规模，新签战略及重要合作品牌**13个**；
- 通过销售提效不断扩大品牌“亿元俱乐部”，挖掘和扶持国货品牌。

## 已开业项目

**55**个城市，累计开业**197**个项目  
建筑面积总计**1,106**万m<sup>2</sup>  
包含印力**71**个项目/**665**万m<sup>2</sup>

## 规划及在途项目

建筑面积为**71.4**万m<sup>2</sup>



上海天空万科广场夏日活动“维他命假期”

上半年，上海徐汇万科广场、上海三林印象汇、合肥蜀山印象里3个商业项目如期开业，建筑面积**17.7万**m<sup>2</sup>，各项指标整体符合预期，受到消费者好评。同时，存量项目提升经营，部分存量项目通过客群研究、定位调改等举措提升经营业绩。

## 上海徐汇万科广场

- 坐落于徐家汇的徐汇中城，作为POD+TOD项目，旨在打造城市地毯上的多面社群聚落，融合潮流零售、运动体验、宠物亲子、二次元、文化娱乐、商务配套等复合体验。
- 于2024年6月13日开业之初便达到92%签约率以及88%开业率，引入木墨新造社区等品牌，实现区域首店率40%。



## 上海三林印象汇

- 作为上海的首座印象汇，致力于营造便捷友好的15分钟生活圈，构建了一个能让消费者共情和认同的生活场域。
- 于2024年6月25日开业，建筑面积5.0万m<sup>2</sup>，开业7天内客流总数28万+人次，全场销售总额914万元。



## 深圳印力中心

- 通过与永东巴士合作，开辟香港至深圳商场定点往返车站，让客户直达购物，做超懂港客的购物中心，提升专属服务，构建了好“逛”又好“吃”的商业氛围。
- 将B1层改造焕新，打造“印巷”开街，新增小餐商铺22家，提升项目品牌丰富度，令客流提升61万人(增长6%)，其中90%为港人。



## 乌鲁木齐天山广场

- 规划出符合年轻消费客群习惯的配套业态，通过调整LG层租户经营时间、链接夜市入口开放至24点，成功打造“日不落”街区。
- 上半年营业收入同比提升6.9%，NOI同比提升8.3%，销售额同比提升9.4%。



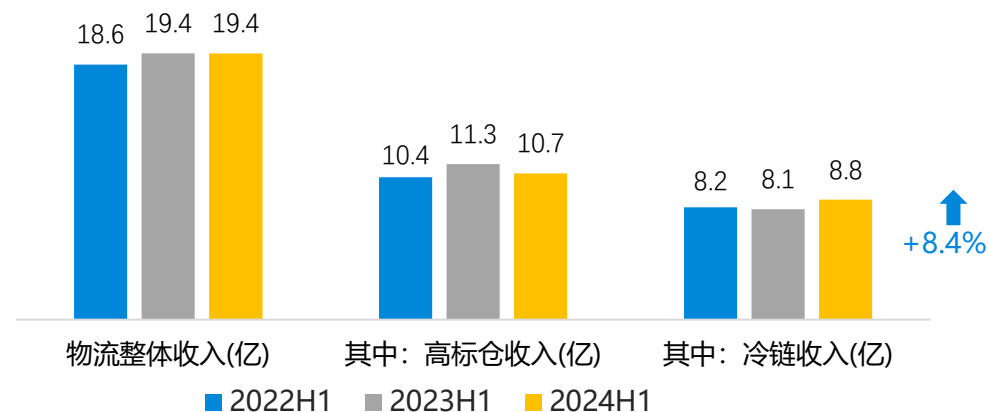
## ■ 营业收入保持增长

- 营业收入（含非并表项目）**19.4亿元**，同比基本持平，其中冷链营业收入**8.8亿元**，同比增长**8.4%**；
- 新开业**6**个园区，可租赁建筑面积**51.7万m<sup>2</sup>**，其中**4**个冷链园区，可租赁建筑面积**43.19万m<sup>2</sup>**。

## ■ 冷链业务持续领先

- 冷链业务已布局全国**24**个重要节点城市，服务客户超过**2200**家，较年初增长**9.7%**；
- 冷链可租赁建筑面积**194.6万m<sup>2</sup>**，行业内规模排名第一；
- 稳定期的高标库出租率保持**85%**，冷链使用率**74%**。

### 物流仓储收入（亿元）



### 开业规模行业领先

**47**个城市，累积开业**164**个项目  
可租赁建筑面积总计**1,043.9万m<sup>2</sup>**  
其中，高标仓**849.3万m<sup>2</sup>**，冷链**194.6万m<sup>2</sup>**

## ■ 通过仓配一体化物流服务，为客户降本增效

- 依托万纬仓网优势，将不同客户的全品类、多温区的品类统一入驻万纬仓，通过系统智能分配，将同一商圈或同一目的地的多客户产品进行共同配送。可有效降低物流成本，为客户降本增效，进一步提升客户粘性。
- 万纬发布统仓共配产品“万店配”，在华中、苏皖地区开展试点，目前计划开设超过**300**条共配线路。

## ■ 坚持高于行业标准的专业服务，严守食品安全

- 宁波北仑冷链园区在2024年百胜中国年度食品安全审计中斩获**99.1分**的卓越成绩，排名第一。

## ■ 拓展多个行业头部客户，持续扩大业务盟友圈

- **连接行业上下游，持续扩大业务盟友圈。**万纬与顺丰签署战略合作协议，双方将在冷链仓储资源、冷链运输、配送和最后一公里资源上开展全方位的合作；
- **签约头部客户，扩大市场份额。**与星巴克、天好咖啡、代数学家咖啡等行业头部客户签约，提供仓储、配送、库内运营等一体化供应链服务。



万纬冷链统仓共配

# 坚持可持续发展，持续提升ESG表现

- 公司ESG表现屡获外部肯定，多项ESG指数评级、奖项排名**行业第一**。
- 坚持可持续发展，深耕绿色建筑，新建项目连续**11年**满足绿色建筑评价标准，截止2024年6月30日，万科满足绿色建筑标准的建筑面积累计达**3.31亿**平方米，工业化建筑面积超**2.3亿**平方米。全面推行绿色租赁，长租公寓个人租赁合同**100%**纳入绿色倡议条款及实施签约无纸化。

深交所国证ESG

**AA**

环境范畴行业排名**第一**  
被纳入深证100ESG领先指数

中诚信绿金ESG

提升至

**AA-**

行业排名**第一**

恒生可持续发展指数

**A+**

内房排名**第一**  
被纳入恒生可持续发展企业基准指数、恒生A股可持续发展企业指数、恒生内地及香港可持续发展企业指数

WIND ESG

提升至

**AA**

行业排名**第一**

明晟MSCI-ESG

**BBB**

## 深耕绿色建筑



万纬成都龙泉园区获LEED金级认证

新建项目

连续

**11年**

满足绿色建筑评价标准

绿色建筑高等级认证

新增

**4个**

工业化建筑面积

累计

**超2.3亿m²**

绿色建筑面积

累计

**达3.31亿m²**

新建项目

**61.5%**

引入可再生能源设计

新建项目

**超90%**

工业化应用比例

## ESG表现屡获肯定

**2024最佳ESG TOP 1**

《Institutional Investor》机构投资者

**最佳ESG奖**

第七届中国卓越IR评选

**全面推行绿色租赁**

长租公寓

个人租房合约

**100%**

覆盖绿色倡议条款&签约无纸化

## 四、下半年工作重点

未来公司将继续坚定落实“一揽子”方案，围绕“保交房，保兑付，转型高质量发展”三大主线开展工作。

- **确保高质量交付：**全力做好交付工作，预计全年交付18.8万套。
- **积极化解债务：**确保公开债如期顺利偿还。
- **转型高质量发展：**
  - **聚焦主业，**坚持综合住区开发、物业服务和租赁住宅三大核心业务，积极推进非主业投资退出，清理和转让非主业的财务投资。
    - **开发业务强销售与保交付：**积极推动销售回款；以现金流安全为核心开展各项工作；强化产品、代建、现房销售能力优势；作为综合住宅组成部分的商业业务，确保重点项目顺利开业，推动重难点项目专项解题和经营改善，保障重点融资、交易项目的NOI水平，促进REIT回报表现和资产价值提升。
    - **物业服务保品质与拓市场：**夯实基础服务能力，提供高品质基础物业服务；依托品牌优势及区域密度优势，围绕蝶城战略积极拓展市场。
    - **租赁住宅提效率与创价值：**提升项目运营效率；优化资产质量，创新合作模式，培育合格资产，打造多渠道的退出路径；建设产建、数字化运营等全产业链能力，探索面向未来的发展模式。
    - **物流仓储强服务与提能力：**聚焦冷链与核心城市，完善仓网布局；打造标准化产品服务，完善供应链一体化解决方案的服务能力，增强客户黏性。
  - **持续开展资产交易和REITs发行工作。**实现经营性资产健康变现，积极回收资金。
  - **推进融资模式的转换。**从统借统还的主体信用融资模式，逐步转换成以项目和资产信用为主的融资模式。

为了应对当前严峻的经营挑战，适应行业发展新模式，下半年公司将更加严格落实瘦身健体和降本增效措施，具体包括：

- **更新组织机制，强化瘦身健体。**基于一盘棋集中建设头部力量和能力，根据实际需求差异化设定组织架构；减少组织层级，缩短决策链条，提高决策效率和质量；强化奋斗文化，加强干部的考核与汰换，激活组织新动能；完善公司治理，加强内控，防范重大风险。
- **全力推进降本增效，实现2024年年度管理费用同比再降15%。**一方面开展全用工盘点检视，基于业务瘦身、组织精简，明确提出组织规划调整目标，推动组织提效。另一方面压降费用支出，详细梳理费用科目，降低行政支出等标准，确保实现降本增效。

我们对业绩亏损深感愧疚，我们知道，这关乎到股东的信任和期待。管理层将化压力为动力，以一揽子方案为路线图，全力以赴，克服困难，推动公司尽快化解风险、实现瘦身健体，重新回到健康发展的轨道，以实际行动重新赢得股东信任。



# 附录

# 附：资产负债表

vanke

单位：亿元

科目	2024年6月30日	2023年末
货币资金	924.0	998.1
存货	6,204.0	7,017.0
预付款项	638.7	567.4
其他应收款	2,624.8	2,548.4
投资性房地产	1,061.2	1,101.3
长期股权投资	1,280.1	1,305.6
其他非流动资产	59.1	59.4
其他资产	1,436.3	1,451.3
<b>资产合计</b>	<b>14,228.2</b>	<b>15,048.5</b>

主要负债及所有者权益科目	2024年6月30日	2023年末
有息负债	3,312.7	3,200.5
应付票据	-	0.1
应付账款	1,932.6	2,216.9
预收房款（合同负债、其他流动负债）	3,018.0	3,363.9
其他应付款	1,547.6	1,617.8
其他负债	566.7	620.0
<b>负债总额</b>	<b>10,377.6</b>	<b>11,019.2</b>
归属于上市公司母公司的权益	2,416.8	2,507.8
少数股东权益	1,433.8	1,521.5
<b>所有者权益</b>	<b>3,850.6</b>	<b>4,029.3</b>

# 附：损益表

vanke

单位：亿元

项目	2024年1-6月	2023年1-6月
<b>一、营业总收入</b>	<b>1,427.8</b>	<b>2,008.9</b>
<b>二、营业总成本</b>	<b>1,455.6</b>	<b>1,822.8</b>
减：营业成本	1,311.9	1,629.9
税金及附加	47.4	86.2
销售费用	41.1	46.5
管理费用	30.9	33.3
研发费用	2.3	2.8
财务费用	22.0	24.1
投资收益	17.1	17.9
公允价值变动损益	-0.1	2.5
资产减值损失(损失以“-”号填列)	-20.1	-
信用减值损失(损失以“-”号填列)	-21.0	-3.0
资产处置损益	-25.5	-0.2
<b>三、营业利润</b>	<b>-77.3</b>	<b>203.4</b>
加：营业外收入	4.4	5.4
减：营业外支出	7.7	1.8
<b>四、利润总额</b>	<b>-80.6</b>	<b>207.0</b>
减：所得税费用	4.6	55.3
<b>五、净利润</b>	<b>-85.2</b>	<b>151.7</b>
归属于母公司股东的净利润	-98.5	98.7
少数股东损益	13.3	53.0

# 附：现金流量表

vanke

单位：亿元

项目	2024年1-6月	2023年1-6月
<b>一、经营活动产生的现金流量</b>		
销售商品、提供劳务收到的现金	1,038.5	1,609.6
收到其他与经营活动有关的现金	92.3	89.3
<b>经营活动现金流入小计</b>	<b>1,130.8</b>	<b>1,698.9</b>
购买商品、接受劳务支付的现金	694.5	1,102.0
支付给职工以及为职工支付的现金	96.6	108.9
支付的各项税费	207.6	303.5
支付其他与经营活动有关的现金	183.8	165.9
<b>经营活动现金流出小计</b>	<b>1,182.5</b>	<b>1,680.2</b>
<b>经营活动产生的现金流量净额</b>	<b>-51.8</b>	<b>18.6</b>
<b>二、投资活动产生的现金流量</b>		
收回投资收到的现金	17.0	24.2
取得投资收益收到的现金	25.5	34.1
处置固定资产、无形资产、投资性房地产和其他长期资产收回的现金净额	24.7	0.1
处置子公司或其他营业单位收到的现金净额	12.3	2.5
收到其他与投资活动有关的现金	12.8	15.3
<b>投资活动现金流入小计</b>	<b>92.3</b>	<b>76.2</b>
购建固定资产、无形资产、投资性房地产和其他长期资产所支付的现金	24.7	29.4
投资支付的现金	15.2	39.6
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	2.4	9.0
支付的其他与投资活动有关的现金	0.2	1.2
<b>投资活动现金流出小计</b>	<b>42.5</b>	<b>79.2</b>
<b>投资活动使用的现金流量净额</b>	<b>49.8</b>	<b>-2.9</b>

# 附：现金流量表（续）

vanke

单位：亿元

项目	2024年1-6月	2023年1-6月
三、筹资活动产生的现金流量		
吸收投资收到的现金	2.4	66.6
取得借款收到的现金	599.9	593.2
发行债券所收到的现金	-	59.7
<b>筹资活动现金流入小计</b>	<b>602.4</b>	<b>719.5</b>
归还投资支付的现金	42.1	111.0
偿还债务支付的现金	523.8	611.3
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	91.8	148.2
支付的其他与筹资活动有关的现金	13.3	13.3
<b>筹资活动现金流出小计</b>	<b>670.9</b>	<b>883.9</b>
<b>筹资活动产生/(使用)的现金流量净额</b>	<b>-68.6</b>	<b>-164.4</b>
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	1.0	1.5
五、现金及现金等价物净增加额	-69.6	-147.2
加：期初现金及现金等价物余额	969.4	1,344.2
六、期末现金及现金等价物余额	899.9	1,197.1

# THANKS!

感谢聆听



万科周刊



万科投资者关系



易选房

重要提示：

本材料内容摘自万科2024年中期报告，如存在差异，以中期报告为准

深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心

0755-25606666 IR@vanke.com