



优秀房企最新财报梳理：2024 这么干！

当前，房地产市场在持续深度调整。优秀房企如何应对行业调整，2024 年，优秀房企怎么干？我们通过梳理优秀房企最新财报内容，汇总提炼分析优秀房企新一年的重点业务措施，轻重并举、聚焦深耕、优化提质、注重安全等为优秀企业 2024 年经营重点。

1、经营策略：轻重并举、聚焦深耕、优化提质、注重安全

通过梳理优秀房企 2023 年财报相关内容发现，轻重并举、聚焦深耕、优化提质、注重安全成为龙头企业 2024 年在业务、投资等经营方面的关键词。

业务策略方面：轻重并举，加强新旧动能的转换，推进多元业务协同发展，寻求新的增长曲线。其中，资产运营尤为受到龙头企业关注，将其视为公司发展模式从开发为主向开发与经营并重转变的重要转型业务板块。如中海、华润注重大资管模式，龙湖聚焦开发、运营、服务三大业务，金地加强布局非住业务。

投资策略方面：保持谨慎乐观态度，坚持“区域聚焦、城市深耕”的投资策略，持续深耕一线城市和重点二线城市，对高潜力城市进一步聚焦。同时，按月度、按季度以销定投、以销定产，实现产销共存动态的平衡，以效率质量为优先。如中海、华润、招商、越秀等，投资聚集一二线核心城市，以销定投。

产品策略方面：聚焦主流，优化提质，在产品力、服务力上持续做加法，用科技赋能产品品质，以产品力保障交付力，打造更优更好的美好人居。扎实做产品，是深耕型房企破局的关键，用硬核产品力针对性的匹配更加真实的用房需求。如中海坚持主流产品、打造好产品；金地坚持主流客户、主流产品。

财务策略方面：注重安全，以销定支。上市房企逐步降低对总对总融资模式的依赖，转向项目制融资，贯彻以销定支策略，力争降低融资成本。同时有序压降负债规模，持续优化债务结构，如建发、金地紧抓现金流管理，龙湖把债务安全放在第一位，越秀确保“三道红线”绿档。

表：2024 年优秀房企经营策略

| 企业 | 2024 年经营策略 |
|----|---|
| 中海 | 不以销售规模为第一目标，将价值创造与利润放在更重要位置；坚守主流城市、主流地段、主流产品的投资理念；持续打造适应客户需求的好产品；在经营策略上更加专注全业态、大资管，持续提升经营能力；在成本费用管控、运营效率、精细化管理方面持续发力。 |



| | |
|----|---|
| 华润 | 开发销售型业务，坚持战略聚焦、区域深耕；经营性不动产业务依托优质的底层资产、行业领先的资产管理和运营能力加快向「大资管」模式转型；华润万象生活做强做精商管物管两大主航道，持续推进数字化转型。 |
| 招商 | 开发业务方面，聚焦核心优质城市和项目，提升操盘能力，同时坚持风险防控，做好风险应对预案；资产运营方面，践行轻重结合发展战略，向专业化、精细化方向发展；城市服务方面，加快发展输出管理和品牌的业务，培育轻资产服务能力，通过加强科技应用不断提升服务质量和经营效率。 |
| 建发 | 把资产健康放在首位，紧抓现金流管理，坚守流动性；投资更加聚焦以降低风险，坚持深耕长期有稳定需求的高能级城市；把新中式产品进行到底，坚持做改善产品；加快数字化平台的系统建设，推动精细化管理，积极提升经营的效率和效益。 |
| 龙湖 | 聚焦开发、运营、服务三大业务板块，其中开发业务以销定支，积极去化、稳住售价，同时快速清盘变现，强调回款率和毛利率的修复；把债务安全放在第一位，有序、主动、提前去归还 2025 年到期的部分债务；深耕经营性物业贷，在中债增进的支持下持续发行债券，海外融资端逐步压降。 |
| 越秀 | 坚持“精准投资”和“以销定投”的稳健投资策略，聚焦核心城市、核心地段持续深耕；推进“商住并举”战略，提升商业、物管、康养等业务的经营能力；坚持稳健安全的财务政策，保持三道红线“绿档”以及穆迪和惠誉的投资级信用评级，保持境内外融资的畅通和渠道的多元化。 |
| 金地 | 坚持投资主流地段、主流客户、主流产品项目；财务方面，坚守稳健的财务政策，加强现金流管理和资金精细化管控，加大销售回款的管理力度，做好多元化融资工作；产品方面，加大全过程管控的精细度，提升产品的创新度和领先性；进一步加强非住业务的拓展及竞争力，在物业服务、持有型物业、产业、长租、代建等领域积极布局地产行业全产业链业务。 |

2、经营业务：近期着重发力代建、长租公寓

在经营业务层面，典型房企一方面继续夯实在购物中心、写字楼、酒店等传统领域的经营优势，另一方面适应新的发展形式、积极响应政策号召，拓展代建、长租公寓等新的业务领域。

在探索房地产新发展模式背景下，代建业务因具有高成长、高盈利、抗周期等良好特征而迎来发展机遇，整体发展呈现逆势上扬的趋势。据统计，目前已超 90 家企业涉足代建领域，典型房企入局较早，前期积累了大量经验，目前处于行业领导地位。如绿城中国旗下上市代建平台绿城管理坚持轻重并举，

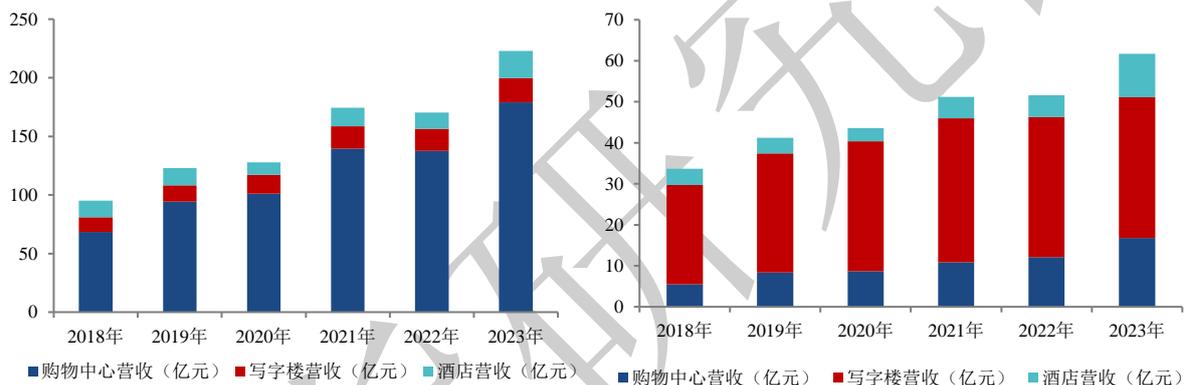


以政府代建、商业代建、资方代建为三大代建主业，提供金融服务、产城服务、产业链服务三大配套服务，始终处于行业领先地位。

同时，典型房企响应“租购并举”号召，持续发力长租公寓业务，积极拓展规模，优化产品服务和运营策略，不断提升综合竞争力。一方面，企业聚焦核心一二线城市，紧抓保租房筹建机遇，积极通过政企合作等方式，扩大房源规模；另一方面，企业不断完善多元化产品体系，焕新升级服务体系，提升整体运营水平。如招商蛇口在北京、上海、深圳等核心一二线城市新开项目，并通过多元化社群活动丰富居住体验，升级迭代数字化、智能化平台，提升运营及服务效能。

典型房企商业运营规模保持增长，其中购物中心营收增速最快。典型房企以购物中心、写字楼和酒店作为商业运营的主要组成部分。从总营收规模来看，2018年至2023年典型房企商业运营规模年复合增长率在10%以上，其中华润置地商业运营收入年复合增长率达18.5%。商业运营业务作为企业利润的重要来源愈加受到企业重视，也成为房企未来发展的重要发力点。

图：2018-2023年华润置地（左）与中国海外发展（右）商业运营收入规模与构成



典型房企布局策略更趋谨慎，聚焦高能级城市，持续发力轻资产拓展，利用数字化技术优化运营效率并改善客户体验。如龙湖集团2023年共开业12个商业项目，超八成位于上海、北京、杭州、宁波等一二线城市；新城控股在数字化技术支持下上线吾悦自研会员体系，助力吾悦广场发掘消费特征圈层，同时运用数字化工具提升管理效率，促进优本增效。



联系方式

地址：北京市丰台区郭公庄中街20号院A座
邮编：100070
电话：010-56319100 传真：010-56319191

北京 地址：北京市丰台区郭公庄中街20号院A座
邮编：100070
电话：010-56319100 传真：010-56319191

上海 地址：上海市浦东新区东方路800号宝安大厦2楼
邮编：200122
电话：021-80136789 传真：021-80136696

广州 地址：广州市海珠区琶洲大道79号宝地广场605-606
邮编：510308
电话：020-85025888 传真：020-85025999

深圳 地址：深圳市南山区文化中心区海德二路茂业时代广场19A
邮编：518040
电话：0755-86607799 传真：0755-86607966

天津 地址：天津市和平区赤峰道136号国际金融中心大厦15层
邮编：300041
电话：022-89268866 传真：022-89268998

杭州 地址：杭州市滨江区长河街道越达巷82号房天下大厦16层
邮编：310000
电话：0571-56269401 传真：0571-56269001

重庆 地址：重庆市江北区江北嘴力帆中心2号楼25层
邮编：400020
电话：023-88952599 传真：023-88952138

南京 地址：南京市秦淮区太平南路305号江苏饭店5楼
邮编：210001
电话：025-86910268 传真：025-86910200

成都 地址：成都市高新区天府二街368号房天下大厦23楼
邮编：610017
电话：028-86053600 传真：028-86053000

武汉 地址：武汉市江汉区金家墩特1号武汉天街6号楼20层
邮编：430013
电话：027-59600194 传真：027-59600145

苏州 地址：苏州工业园区苏州大道西205号尼盛广场16楼1602室
邮编：215021
电话：0512-67905729 传真：0512-67627290

宁波 地址：宁波鄞州区天童北路933号和邦大厦A座6F
邮编：315100
电话：0574-28838666 传真：010-56319191

合肥 地址：安徽省合肥市蜀山区望江西路与合作化路交口五彩国际25楼2510室
邮编：230031
电话：0551-64903210 传真：010-56319191

长沙 地址：湖南省长沙市岳麓区麓云路梅溪湖创新中心23层
邮编：410000
电话：0731-89946366 传真：0731-89946299

南昌 地址：南昌市红谷滩新区红谷中大道1368号鼎峰中央BC座24层
邮编：330000
电话：0791-88611602 传真：0791-88611391

郑州 地址：郑州市郑东新区金水东路心怡路楷林IFC-A座20层
邮编：450000
电话：0371-86560068 传真：010-56319191

石家庄 地址：河北省石家庄市桥西区建设南大街6号西美大厦1513室
邮编：050000
电话：0311-66765267 传真：0311-66765201

沈阳 地址：沈阳市沈河区友好街10号新地中心一号楼905室
邮编：110000
电话：024-22559187 传真：024-22559187

西安 地址：西安市高新区沣惠南路34号摩尔中心A座2502室
邮编：710077
电话：029-87237100 传真：029-87237100

济南 地址：济南市市中区中海广场1107
邮编：250000
电话：0532-58555306 传真：010-56319191

青岛 地址：青岛市市北区龙城路31号卓越世纪中心2号楼909
邮编：266100
电话：0532-58555306 传真：0532-58555302

昆明 地址：昆明市盘龙区穿金路金尚俊园A座17楼1702
邮编：650000
电话：0871-63803327 传真：023-88952138

南宁 地址：南宁市良庆区万象航洋城2号写字楼3901
邮编：530000
电话：0771-2099960 传真：023-88952138

太原 地址：山西省太原市迎泽区双塔西街38号金广大厦627
邮编：030012
电话：0351-5289965 传真：010-56319191

海口 地址：海南省海口市龙华区金龙路19号兴业银行大厦8C
邮编：570125
电话：0898-68525080 传真：0898-68570510

佛山 地址：佛山市禅城区季华四路创意产业园1号楼
邮编：528000
电话：0757-82263001 传真：020-85025999

东莞 地址：广东省东莞市南城街道东莞大道南城段430号浙商大厦1栋1907室
邮编：523076
电话：0769-89924301 传真：010-56319191

珠海 地址：广东省珠海市香洲区前山明珠南路翠珠四街51号蓝海金融中心1104室
邮编：510900
电话：0756-6317477 传真：010-56319191