



華潤萬象生活有限公司

China Resources Mixc Lifestyle Services Limited

(Stock Code 股份代號: 01209.HK)

MIXC

循光五載
共襄非凡

Five Years Guided by Light

A Shared Vision Burning Bright

2025
全年業績發佈
ANNUAL RESULTS ANNOUNCEMENT

CONTENTS

目录

1 业绩亮点

2 财务回顾

3 业务回顾

4 ESG

5 前景展望

MATRIX



PART 01 业绩亮点

业绩亮点

核心指标量质齐升，以稳健业绩持续回馈股东。

公司整体

营业收入

180.22 亿元

同比 +5.1%

整体毛利率

35.5%

同比 +2.5个百分点

核心净利润

39.50 亿元

同比 +13.7%

每股股息/特别股息

1.038 元 / 0.693 元

每股股息同比 +12.6%

商业航道

购物中心零售额

2,660 亿元

同比 +23.7%

购物中心NOI Margin

65.7%

同比 +0.6个百分点

第三方购物中心税前利润贡献占比

25.3%

同比 +4.3个百分点

大会员数量

8,307 万

较2024年末 +36.0%

物业航道

在管面积

4.26 亿平方米

较2024年末 +3.2%

客户满意度

92.71 分

同比 +0.95分

基础物业服务毛利率²

15.2%

同比 +1.2个百分点

新增第三方合约面积³

3,530 万平方米

城市空间占比 78.6%

1: 除特殊说明，本报告期内货币单位均指人民币，核心净利润均指归母核心净利润；

2: 指物业航道整体基础物业服务毛利率；

3: 仅含当年新签约项目，不含当年到期再签约第三方项目。

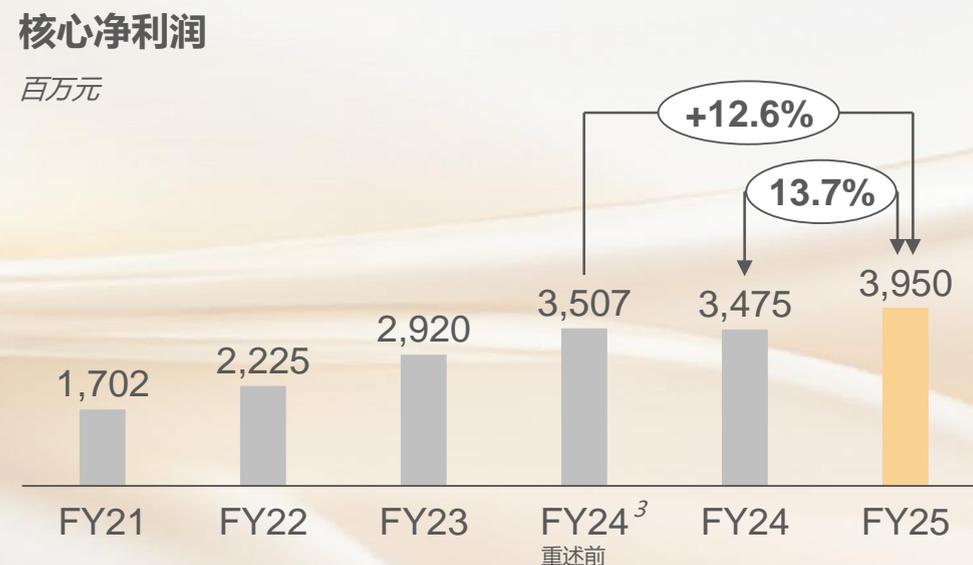
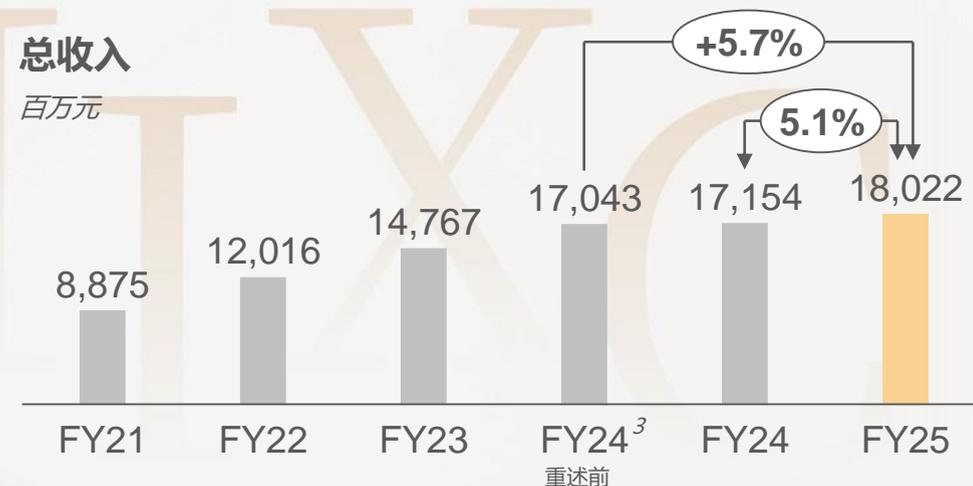


PART 02 财务回顾

损益表

多元布局协同并进，提质增效驱动业绩高质量增长：总收入同比增长5.1%至180.22亿元，毛利率同比增长2.5个百分点至35.5%，两费费率同比下降0.3个百分点至7.5%，核心净利润增长13.7%至39.50亿元。

人民币百万元	FY25	FY24	变化	FY24-重述前 ³	变化-重述前 ³
收入	18,022	17,154	5.1%	17,043	5.7%
商业航道 ¹	6,906	6,274	10.1%	6,274	10.1%
物业航道	10,847	10,724	1.1%	10,715	1.2%
生态圈业务 ²	269	156	72.2%	54	403.0%
毛利	6,406	5,653	13.3%	5,609	14.2%
商业航道	4,358	3,777	15.4%	3,777	15.4%
物业航道	1,949	1,821	7.0%	1,819	7.1%
生态圈业务	99	56	77.9%	13	641.6%
毛利率	35.5%	33.0%	2.5 pt	32.9%	2.6 pt
商业航道	63.1%	60.2%	2.9 pt	60.2%	2.9 pt
物业航道	18.0%	17.0%	1.0 pt	17.0%	1.0 pt
生态圈业务	36.9%	35.7%	1.2 pt	25.0%	11.9 pt
管理及销售费用	1,358	1,333	1.9%	1,266	7.3%
管理及销售费用率	7.5%	7.8%	-0.3 pt	7.4%	0.1 pt
股东应占净利润	3,969	3,598	10.3%	3,629	9.4%
核心净利润	3,950	3,475	13.7%	3,507	12.6%
核心净利润率	21.9%	20.3%	1.6 pt	20.6%	1.3 pt
归母每股盈利	1.739	1.576	10.3%	1.590	9.4%
每股股息	1.038	0.922	12.6%	0.922	12.6%



1. 包含购物中心（含分租）及写字楼的运营及物管服务；

2. 主要包含会员运营与营销服务、化妆品自营、咨询服务及文化运营等业务；

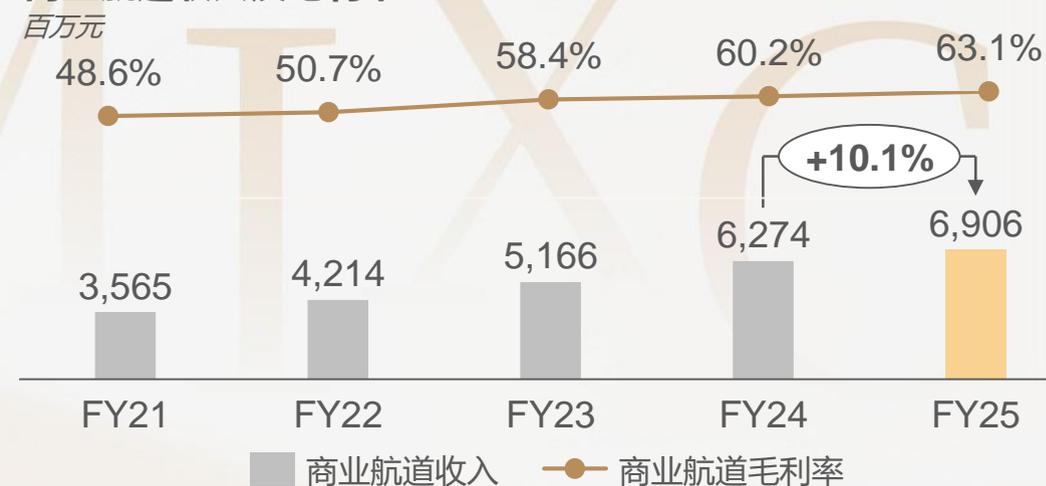
3. 未重述公司2025年收购华润网络深圳、华网数据科技广州以及集团内物业项目的FY24相关数据。

商业航道收入及毛利率

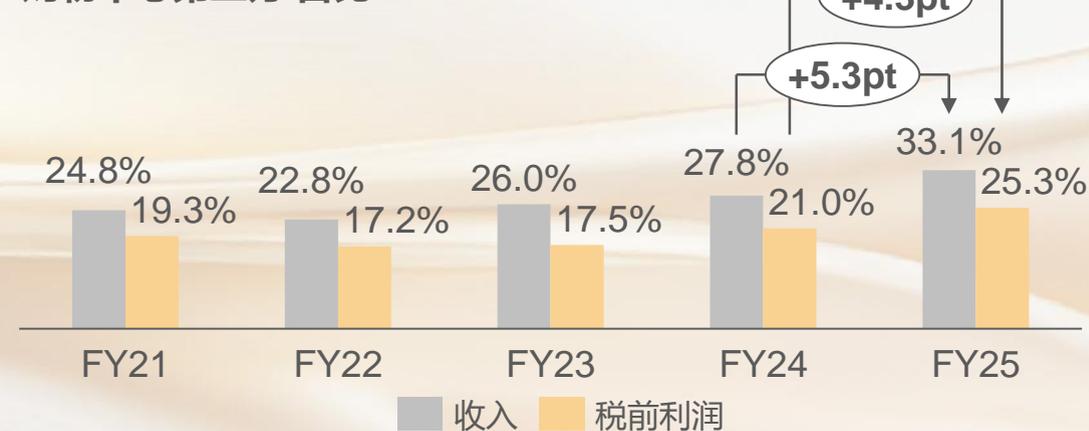
收入强劲增长，毛利率高位提升：商业航道收入同比提升10.1%至69.06亿元，毛利率同比增加2.9个百分点至63.1%；第三方购物中心收入及税前利润占比分别提升5.3、4.3个百分点至33.1%、25.3%。

人民币百万元	FY25	FY24	变化
收入	6,906	6,274	10.1%
购物中心	4,768	4,209	13.3%
购物中心 - 运营	3,275	2,920	12.2%
购物中心 - 物管 ¹	434	509	-14.7%
购物中心 - 分租	1,059	780	35.7%
写字楼	2,137	2,065	3.5%
写字楼 - 运营	116	130	-10.7%
写字楼 - 物管	2,021	1,935	4.5%
毛利率	63.1%	60.2%	2.9 pt
购物中心	75.9%	72.6%	3.3 pt
购物中心 - 运营	82.0%	78.4%	3.6 pt
购物中心 - 物管 ¹	55.1%	44.1%	11.0 pt
购物中心 - 分租	65.6%	69.4%	-3.8 pt
写字楼	34.5%	34.9%	-0.4 pt
写字楼 - 运营	68.3%	74.4%	-6.1 pt
写字楼 - 物管	32.6%	32.2%	0.4 pt

商业航道收入及毛利率



购物中心第三方²占比



1. 包括购物中心开业前及开业后物管服务收入，受期内新开业购物中心数量减少影响，开业前物管服务（包干制）收入占比降低，购物中心物管毛利率上升；
2. 第三方指非华润置地项目。

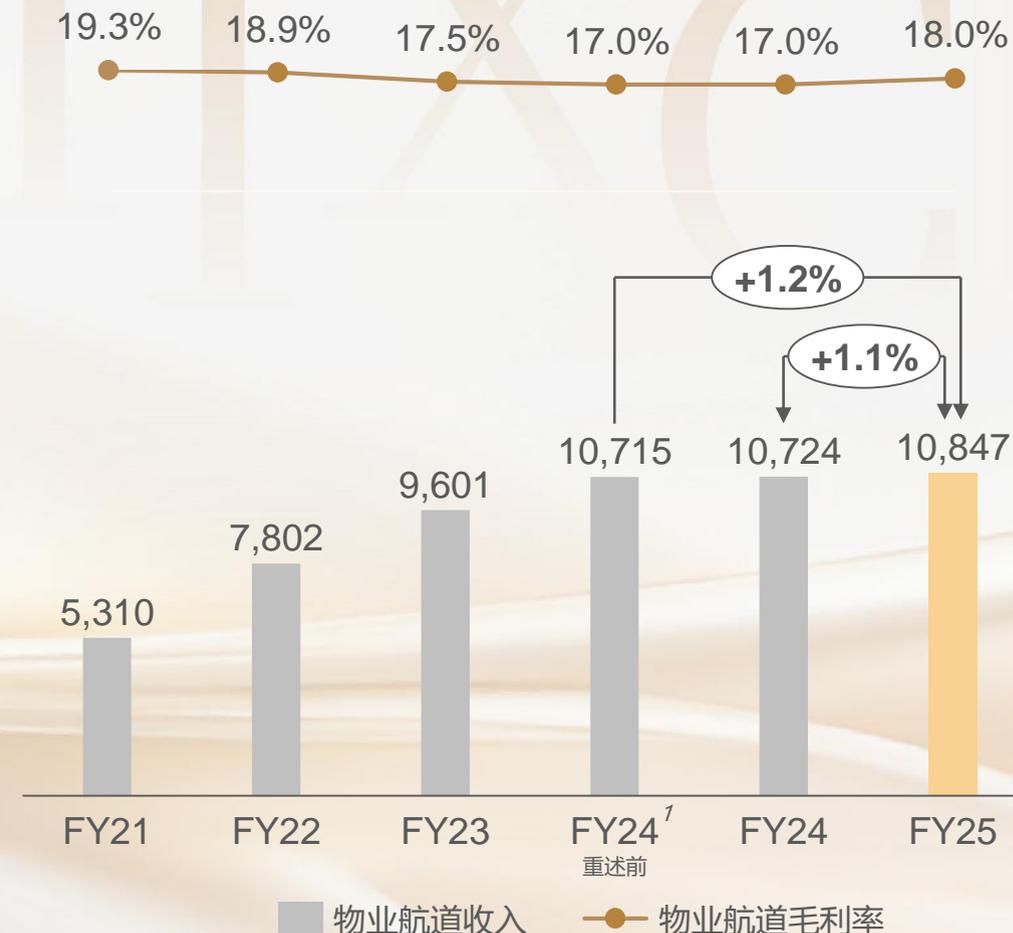
物业航道收入及毛利率

基础物业服务稳住基本盘，整体业绩保持增长： 物业航道收入同比增长1.1%至108.47亿元，整体毛利率同比提升1.0个百分点至18.0%，其中社区空间毛利率同比提升1.2个百分点至19.0%，城市空间毛利率同比提升0.5个百分点至13.4%。

人民币百万元	FY25	FY24	变化	FY24-重述前 ¹	变化--重述前 ¹
收入	10,847	10,724	1.1%	10,715	1.2%
社区空间	8,807	8,903	-1.1%	8,894	-1.0%
基础物业服务	7,171	6,669	7.5%	6,660	7.7%
非业主增值服务	520	718	-27.7%	718	-27.7%
业主增值服务	1,117	1,516	-26.3%	1,516	-26.3%
城市空间	2,040	1,821	12.0%	1,821	12.0%
基础物业服务	1,911	1,666	14.7%	1,666	14.7%
增值服务	129	155	-16.7%	155	-16.7%
毛利率	18.0%	17.0%	1.0 pt	17.0%	1.0 pt
社区空间	19.0%	17.8%	1.2 pt	17.8%	1.2 pt
基础物业服务	15.9%	14.4%	1.5 pt	14.4%	1.5 pt
非业主增值服务	24.7%	33.0%	-8.3 pt	33.0%	-8.3 pt
业主增值服务	36.6%	25.6%	11.0 pt	25.6%	11.0 pt
城市空间	13.4%	12.9%	0.5 pt	12.9%	0.5 pt
基础物业服务	12.8%	12.2%	0.6 pt	12.2%	0.6 pt
增值服务	22.9%	20.1%	2.8 pt	20.1%	2.8 pt

物业航道收入及毛利率

百万元

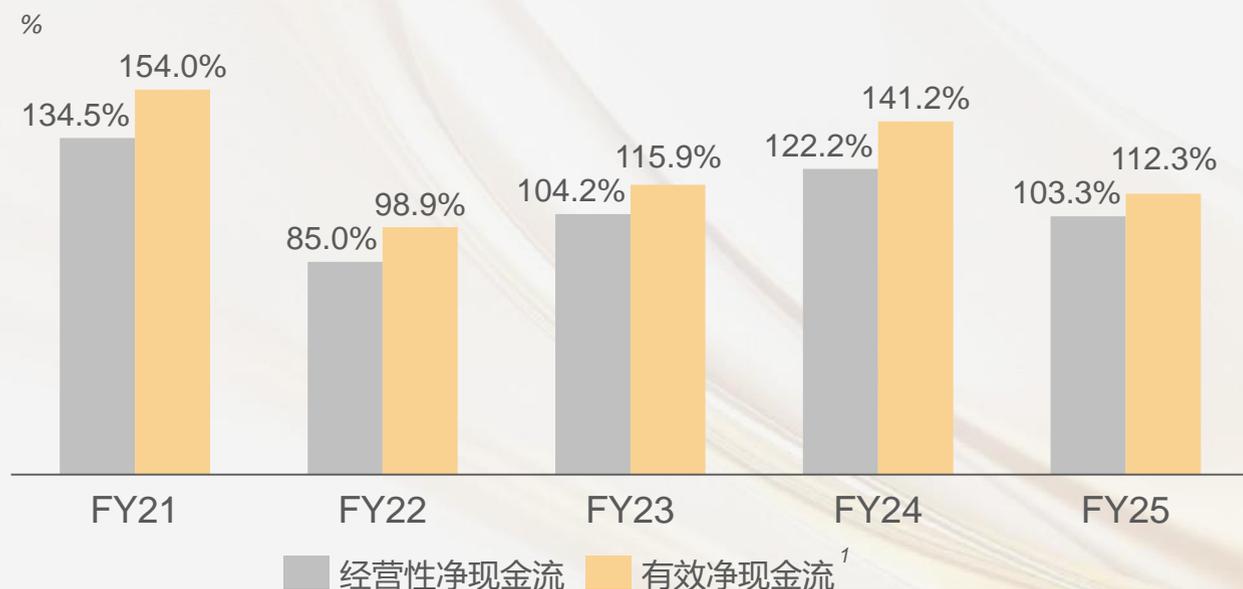


1. 未重述公司2025年收购集团内物业项目的FY24相关数据。

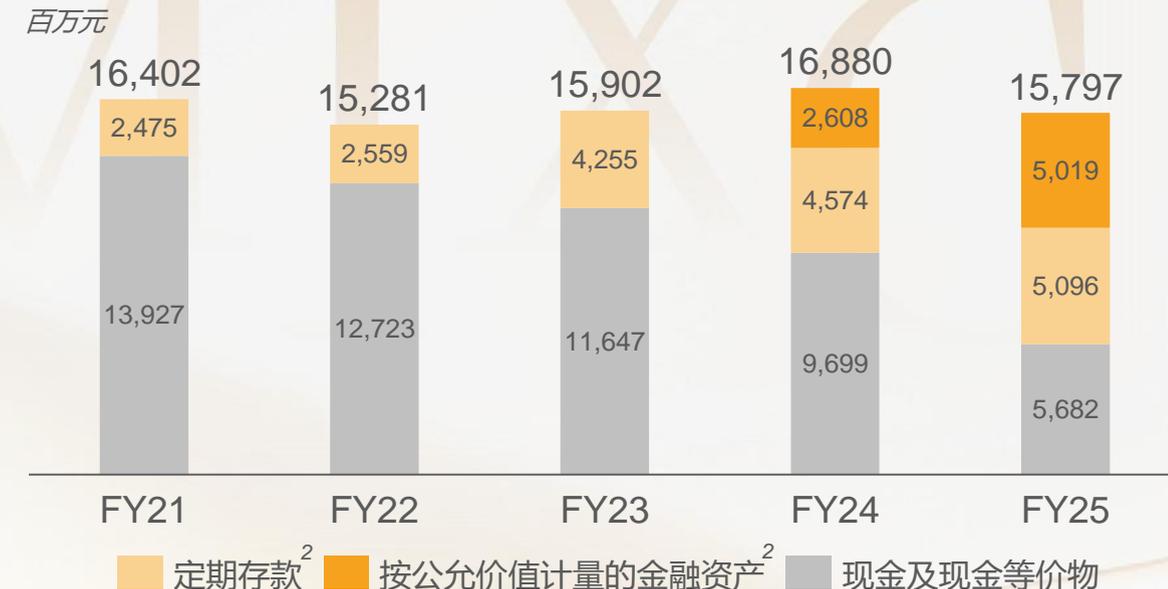
现金流管理

依托体系化回款能力，现金流管理有力有效：年内经营性净现金流覆盖核心净利润倍数103.3%（还原并购项目股转款支出与经营欠款抵消影响1.54亿，覆盖倍数为107.2%），匹配核心净利润口径的有效净现金流覆盖倍数为112.3%。年末在手现金157.97亿元，受派息节奏优化影响较年初下降6.4%。

净现金流/核心净利润



在手现金



归母净利润

39.69亿

↑ 10.3%

投资物业的重估及递延税项

1.61亿

↑ 426.6%

+

无形资产摊销及递延税项

0.70亿

↓ 5.3%

-

或然对价的公允价值变动

-0.76亿

↓ 150.4%

-

无形资产处置及对应所得税

0.04亿

↓ 68.5%

=

归母核心净利润

39.50亿

↑ 13.7%

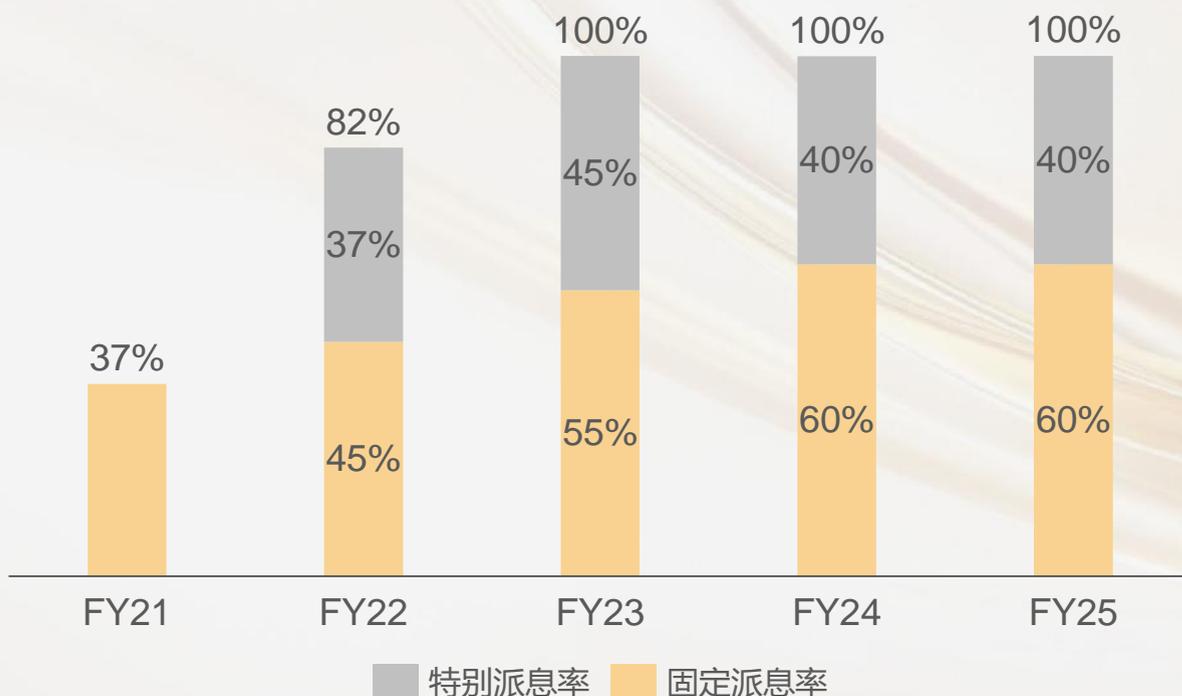
1.有效现金流为还原并购化债对抵的经营欠款及加上核心净利润口径下的利息流入；
2.含计提的利息收益。

股息及派息率

重视股东回报，连续三年实现核心净利润100%分派： 宣派末期股息每股人民币0.509元，同时宣派末期特别股息每股0.341元，全年每股股息同比增长12.7%至人民币1.731元，连续3年保持总派息率100%；上市五年累计派息人民币131.40亿元，累计派息率达86.9%。

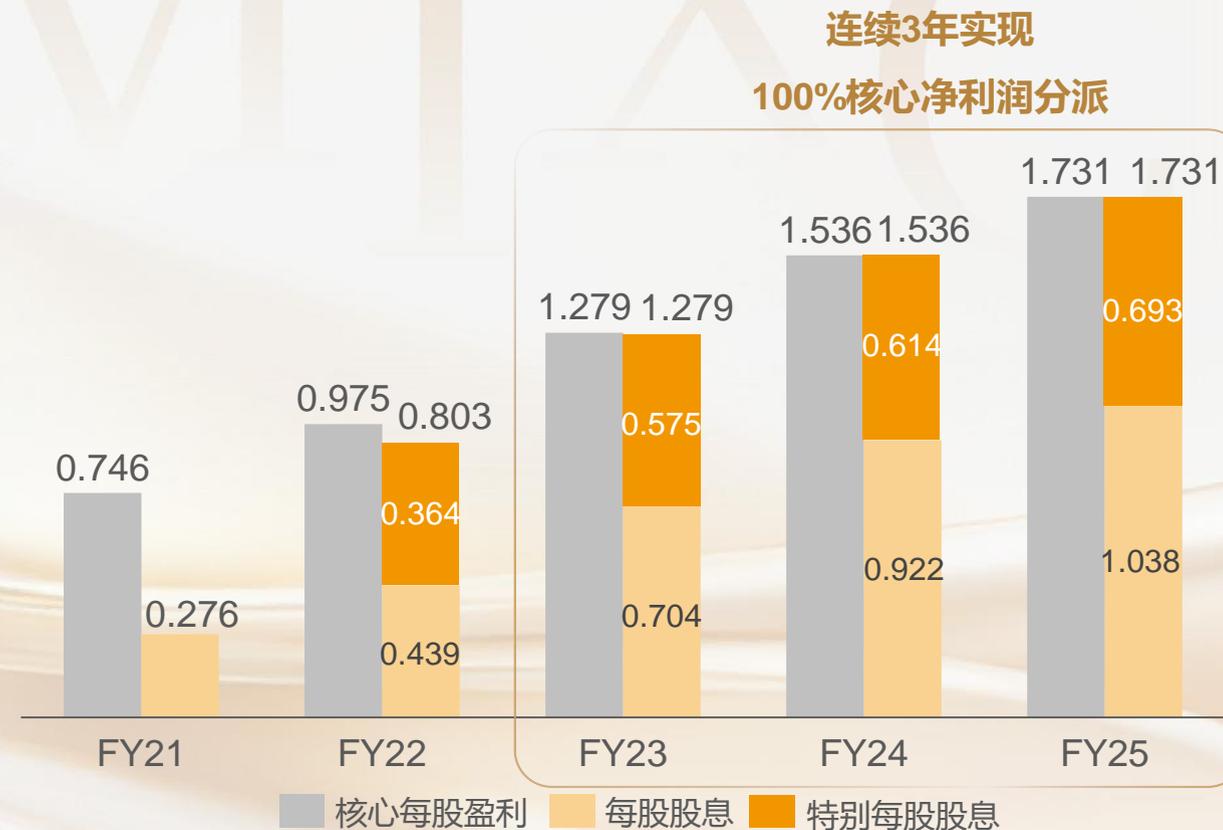
全年派息率

%



归母核心每股盈利及每股股息

人民币元





PART 03 业务回顾

商业航道-购物中心

精准捕捉消费趋势，零售额强劲增长，市场份额稳步扩张，行业领导者地位进一步夯实。

- **零售额增速跑赢大市：**年内零售额同比增长23.7%，可同比增长12.2%，全面跑赢社消零总额增速（3.7%）。
- **重奢及非重奢项目全面增长：**重奢项目零售额同比增长18.5%，可同比增长15.3%；非重奢项目同比增长26.9%，可同比增长10.4%。
- **市场份额持续攀升：**年末135个在营项目，54个项目零售额排名当地市场第一，105个排名当地市场前三。

累计整体零售额

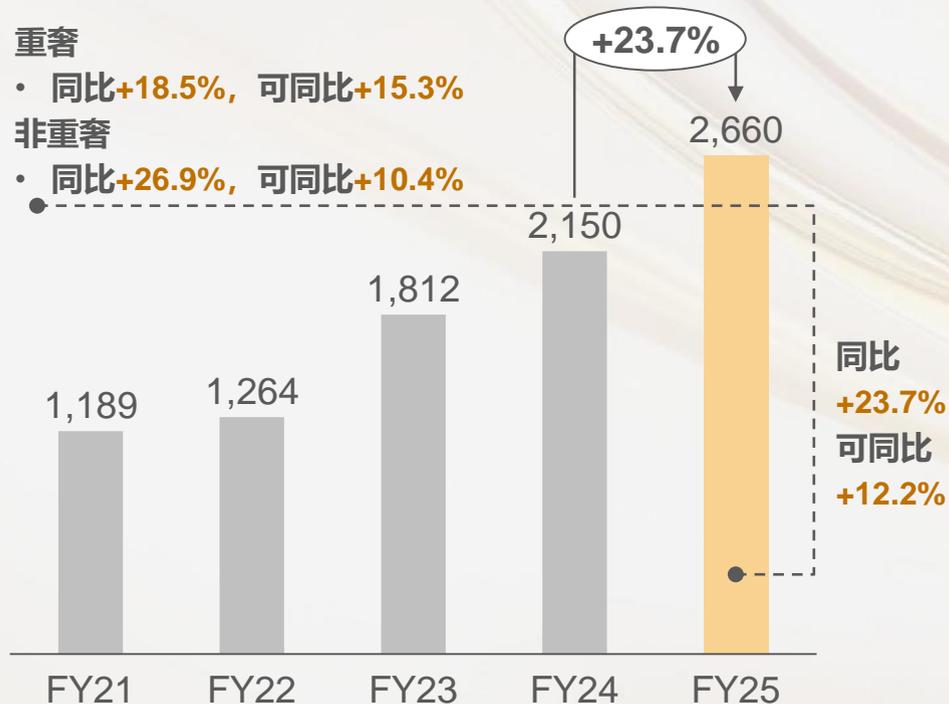
亿元

重奢

• 同比+18.5%，可同比+15.3%

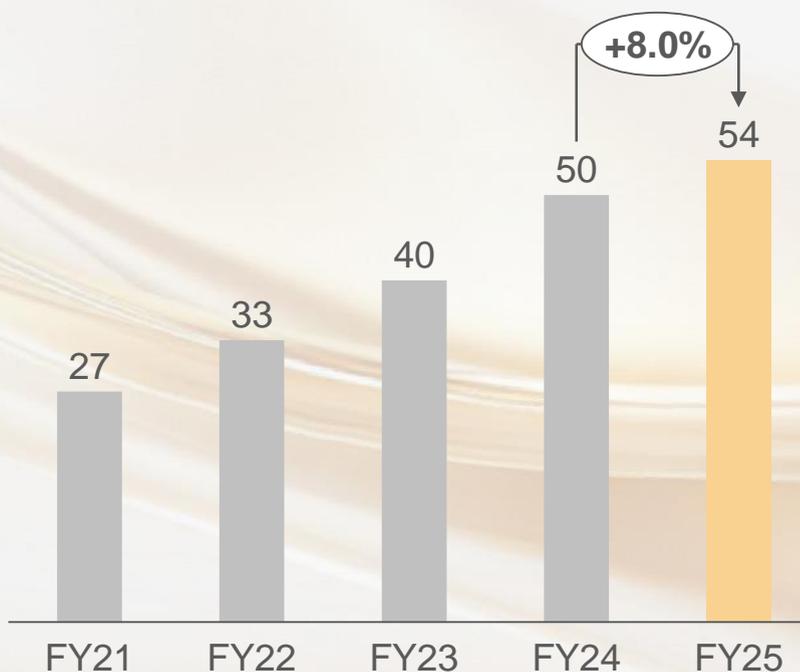
非重奢

• 同比+26.9%，可同比+10.4%



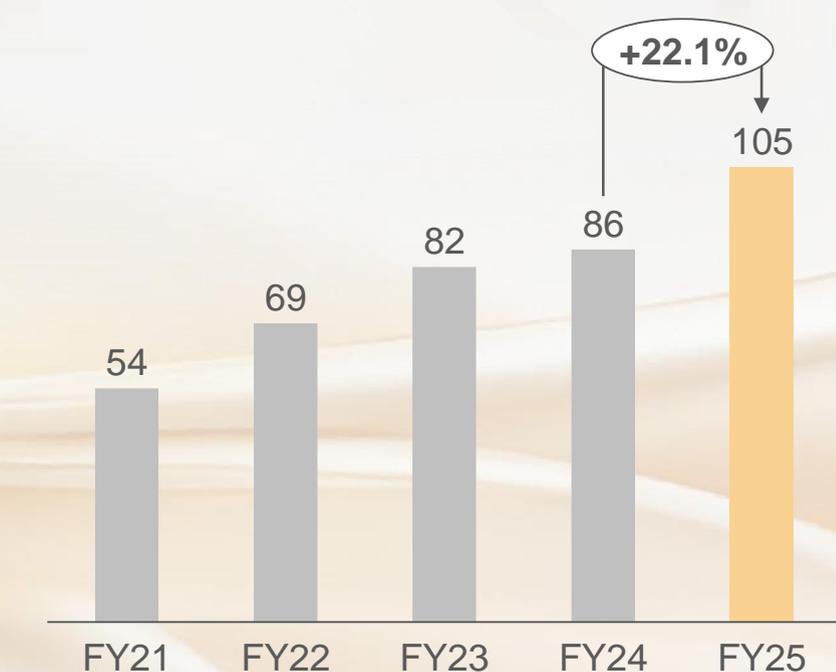
零售额排名当地市场第一项目数量

个



零售额排名当地市场前三项目数量

个



商业航道-购物中心

完成赛道专业化体系重塑，驱动业绩均衡高质增长。

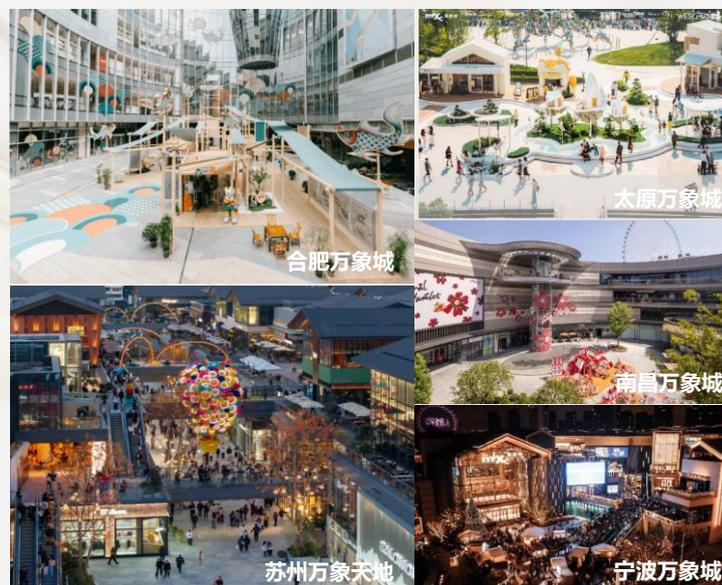
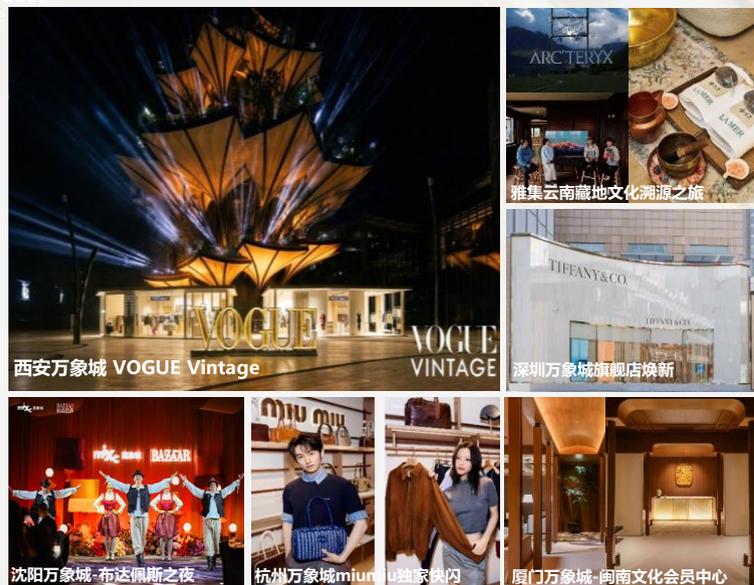
- **非凡重奢：**深化核心资源合作，全面升级消费体验，重奢及非奢品牌协同共进，驱动零售额可同比双位数增长。
- **城市旗舰：**坚持产品力领先，聚焦内容与场景创新，客流及消费会员人数同比增长超30%。
- **品质生活：**迭代标准化体系，数字化赋能经营效率提升，年内NOI Margin提升1.2个百分点至60.6%。
- **前沿创新：**挖掘新兴业态与新消费范式，一店一策实践产品创新与经营创新，构建差异化竞争力。

非凡重奢项目，核心资源合作与服务全面升级

城市旗舰项目，内容与场景创新驱动客流增长

品质生活项目，标准化赋能经营提效

前沿创新项目，一店一策打造标杆



商业航道-购物中心

创新能力引航消费场景转型迭变。

- **创新产品：**深圳湾万象城（二期）串联周边文化业态和生态资源擘画世界级商圈；呼和浩特万象城以在地化空间设计和厂牌化内容运营构筑流量引力场；杭州亚奥万象天地、宜宾天地及苏州万象天地依托历史、建筑基底，重构融合城市精神的潮流策源地。
- **创新模式：**合肥瑶海天地、西安MIXC AIR落地利润分成管理模式，形成可复制推广的分润新体系。
- **创新场景：**万象滨海购物村和西安MIXC AIR探索奥莱和机场商业新场景，引领市场热话与行业转型。

非凡重奢



深圳湾万象城（二期）



现象级综合商业地标

复合型建筑空间组合及高效连接城市的立体交通系统。WAVE广场、水幕广场、绿谷打造城市标志性场景空间。

城市旗舰



呼和浩特万象城



城市商业发展新高地

高品质硬件标准、高比例内蒙古首店引擎、厂牌化空间运营及精细化租户管理，以旗舰之势焕新内蒙古商业格局。

创新模式



合肥瑶海天地



最具活力与品质的社交生活体验地

以“厂开想象、自成天地”为核心理念，植根合肥电机厂原址，焕发商业新生。

天地产品



杭州亚奥万象天地

承接亚运遗产活化使命，以自然化街区和社交体验感产品组合，营造沉浸松弛氛围



宜宾天地

采用“街巷+公园+mall”的低密度复合形态，提供全国可参考的高铁站前商业范本



苏州万象天地

依托古城深厚的文化底蕴，构建“一街一巷四广场”的立体格局

创新场景



万象滨海购物村

打破传统奥莱“折扣卖场”的单一形象，打造奥莱融合文旅的微度假目的地



西安MIXC AIR（一、二期）

对机场流量进行深度运营与价值转化，打造全国首个建在候机厅内的博物馆

商业航道-购物中心

完成会员体系重塑，推动“客流量”及“客留量”高基数双增长：年内扩充会员权益400余项，举办会员活动2万余场；打造至臻服务，多个项目升级VIP LOUNGE，服务标准与国际认证接轨。年内到访客流20.4亿人次，同比增长32.7%，商业会员总数7,488万，同比增长31.3%，会员消费贡献超千亿。

“客流量” → “客留量”
高速增长

到访客流量
20.4 亿人次
同比+32.7%

商业会员总数
7,488万人
同比+31.3%

消费会员人数 复购会员人数 精英会员人数
同比+34.4% 同比+37.3% 同比+20.7%

逾400项会员权益



城市共享权益

浙江片区
全域权益打通



跨界身份权益

万象会员一键直升品牌会员
华为、江南布衣集团、鄂尔多斯集团



稀缺身份权益

杭州万象城×小星球
演唱会包厢

超2万场会员活动



溯源旅程活动

京津片区/铁西万象汇
小米超级工厂溯源



高端会员活动

杭州万象城雅集会员晚宴
十五周年“一饭封神”雅集晚宴

升级会员至臻服务



高端VIP LOUNGE

深圳湾万象城-湾区文化
以水为形滋养艺术绿洲



高端服务

沈阳万象城加入「金钥匙国际联盟」
高端服务标准与国际认证接轨

一点万象重构焕新



首页



万象星页



权益页



个人中心页

商业航道-购物中心

双赢价值导向引领战略合作，夯实重点品牌中国第一大合作伙伴地位：年内新开项目平均开业率超96%，4个项目实现100%开业；在营项目平均出租率97.2%，较2024年末提升0.5个百分点。纵深推进“伙伴计划”，举办核心品牌高层会面134场，统一战略合作共识。年度重点品牌全国新开门店数占比36%，其中，主力店、高化品牌近半数，运动户外、快时尚约三成新开店店铺落于万象生活体系。

合作品牌数量

已合作的品牌数量

18,800+

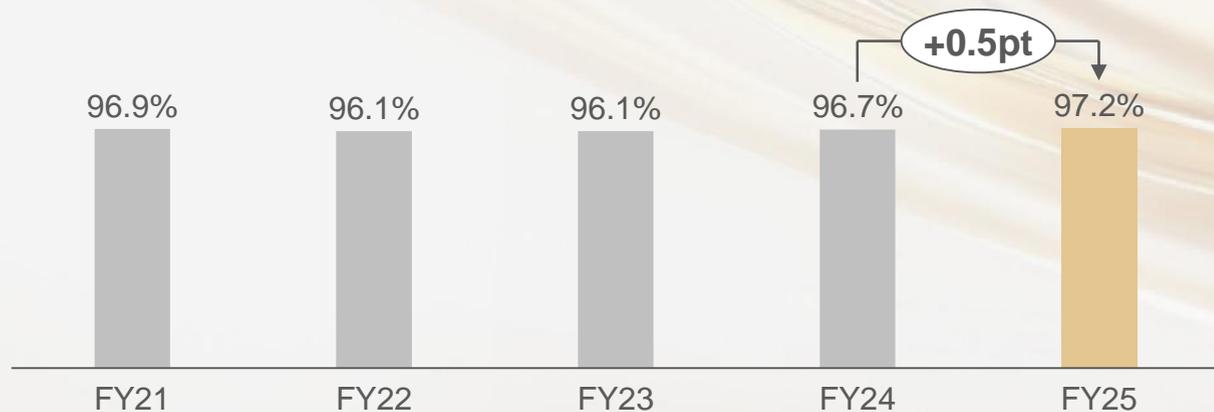
较2024年增加3,800+

年末在营品牌数量

9,200+

较2024年增加1,400+

出租率



国际及重点品牌合作情况

在营国际品牌店铺数

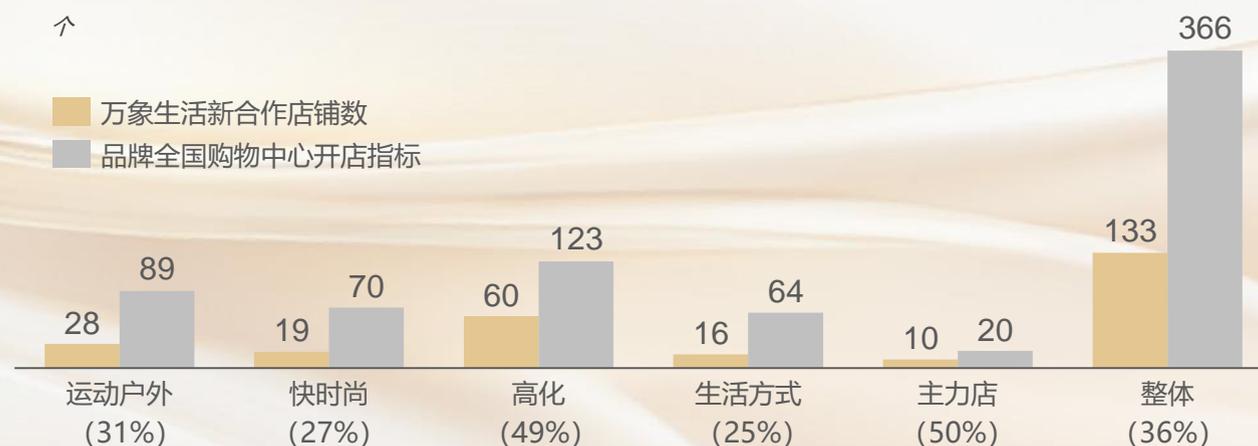
628

较2024年增加17个

非奢重点品牌开店情况

↑

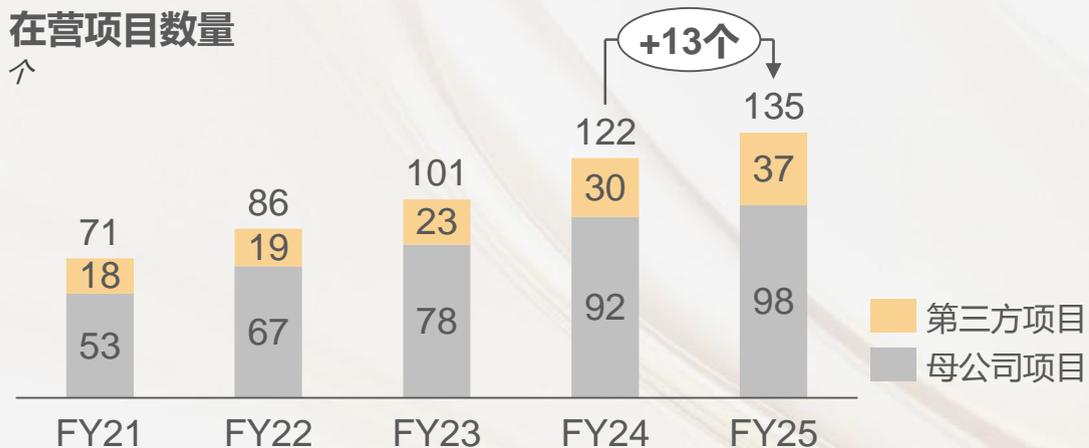
■ 万象生活新合作店铺数
■ 品牌全国购物中心开店指标



商业航道-购物中心

全国规模布局优势凸显，经营效率与资源合作能级双提升：年内14座购物中心高品质开业，年末在营项目数量135个。规模效应持续释放，通过组织提效、数字筑基、集采降本，推动运营效率与管理效能双升。依托规模优势，联动全球稀缺IP与顶流平台，引入超50项独家资源，落地100余场城市级活动，全网曝光超20亿人次¹。

在营项目数量
↑



华纳音乐 ED SHEERAN 独家活动，
万象商业20城联合呈现

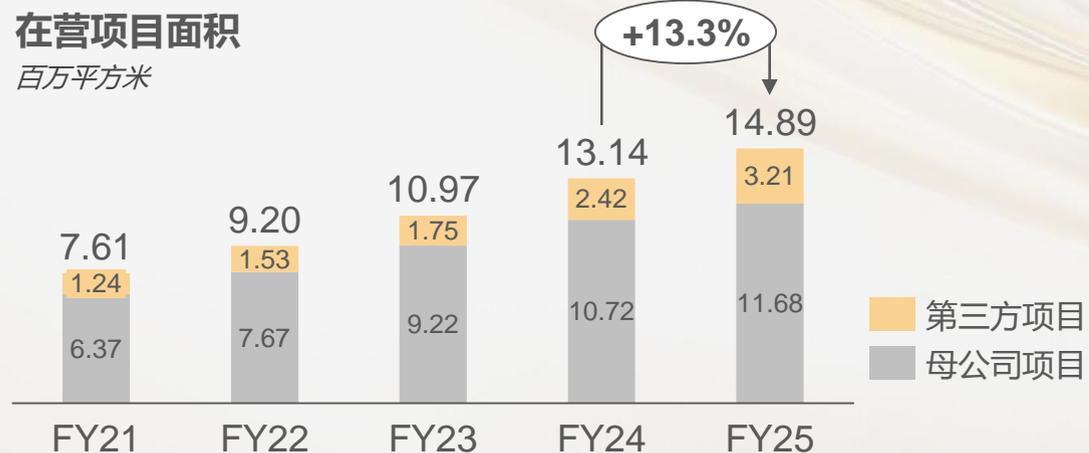


2025年WELL HSR授牌活动现场



上城士全国联动合作，50+明星城市封面

在营项目面积
百万平方米

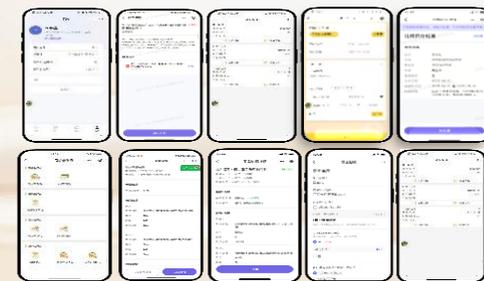


第7届百分百万象季：超30+品牌合作，130+门店全国联动

客户端



租户端



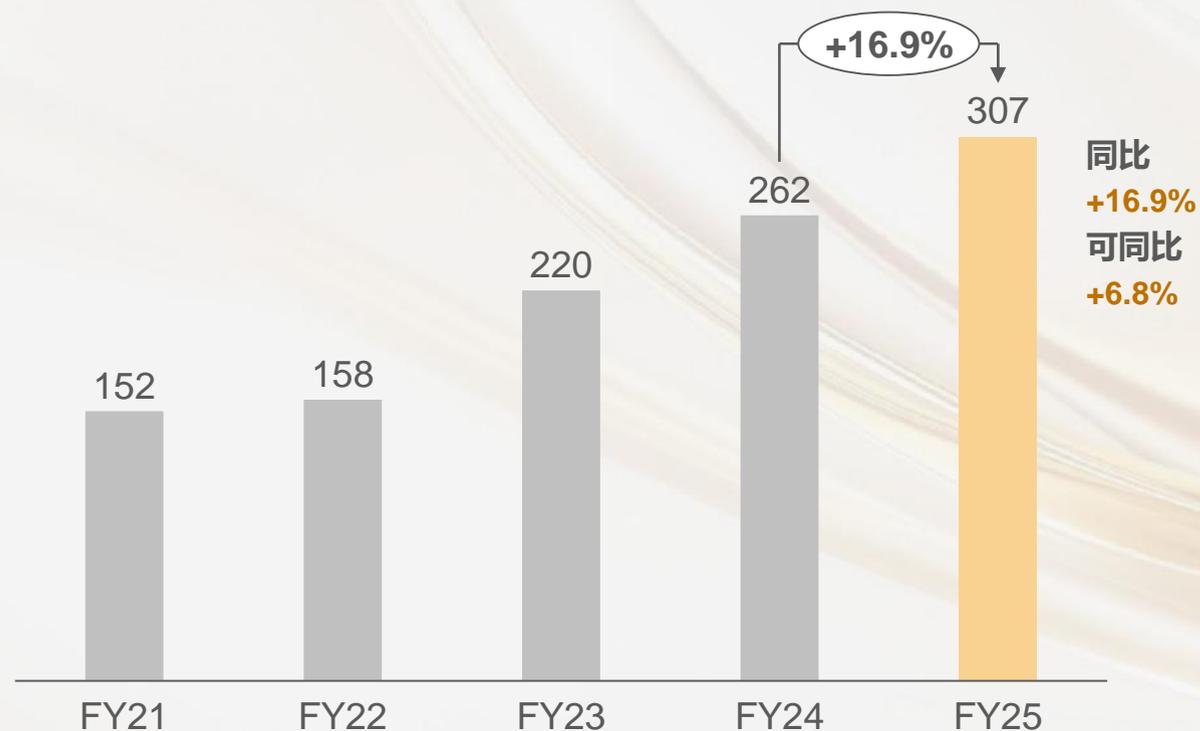
建立标准化运营管理体系，关键业务推动线上化：一点万象全量焕新，实现客户体验升级优化；良贾实现对租业务100%线上化，合作效率提升

1. 数据来自B站、小红书官方统计。

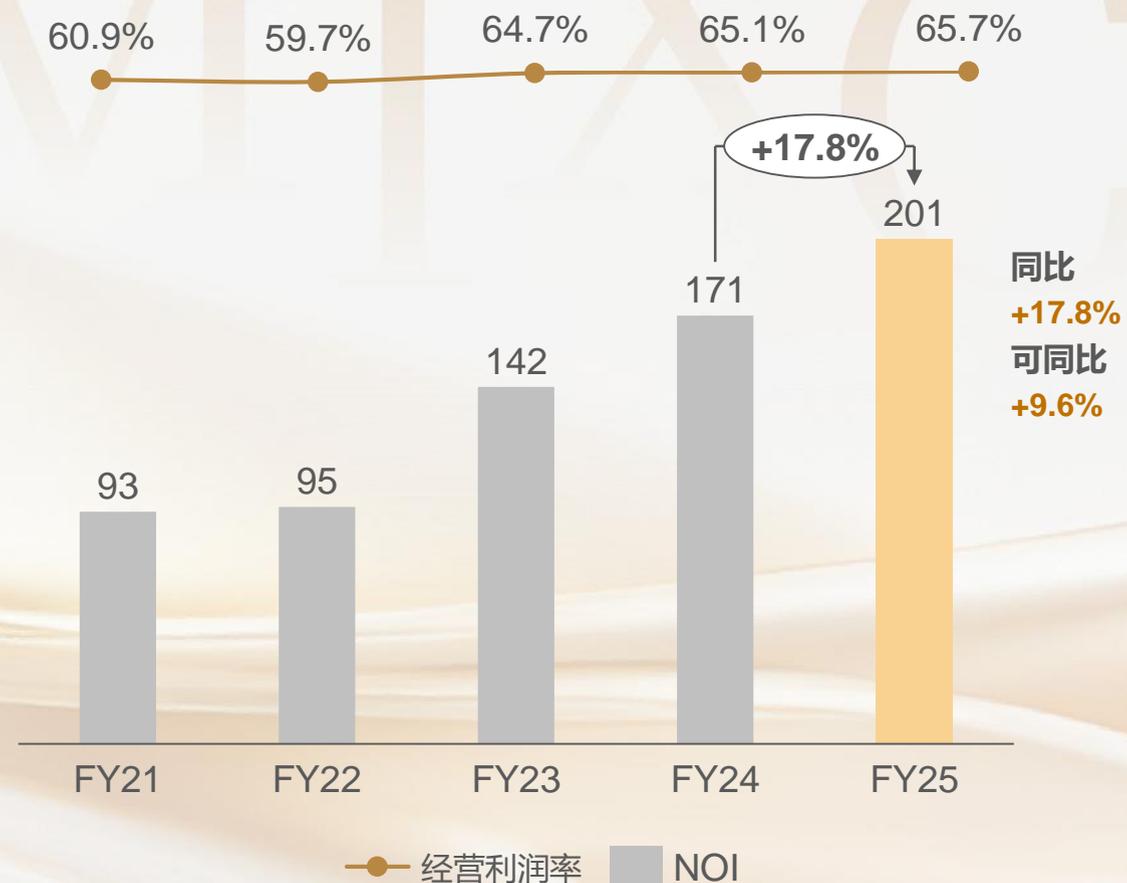
商业航道-购物中心

快速应对市场变化，强化运营效率，业主端租金收入与NOI稳定增长：业主端租金收入同比增长16.9%至307亿元，NOI同比增长17.8%至201亿元，NOI Margin同比提升0.6个百分点至65.7%。

租金收入
亿元



NOI 及 NOI Margin
亿元



商业航道-购物中心

坚持战略深耕，第三方项目发展量质并进： 聚焦重点城市TOD项目，战略布局潜力城市，年内发展12个第三方项目，项目平均GFA超10万平方米，其中存量在营/在建项目5个，数量及质量持续领先。年末未开业项目72个，其中母公司项目32个，第三方项目40个，有效支持市场份额进一步提升。

在营
接场
项目



广州百信广场西区



三亚天悦城

在营
改造
项目



莆田金鼎广场

已闭店改造，预计26年重开



武汉龟北项目

现状在营，26年开始分片区改造

在建
过程
项目



苏州万象天地



苏州万象天地

已于25年底开业

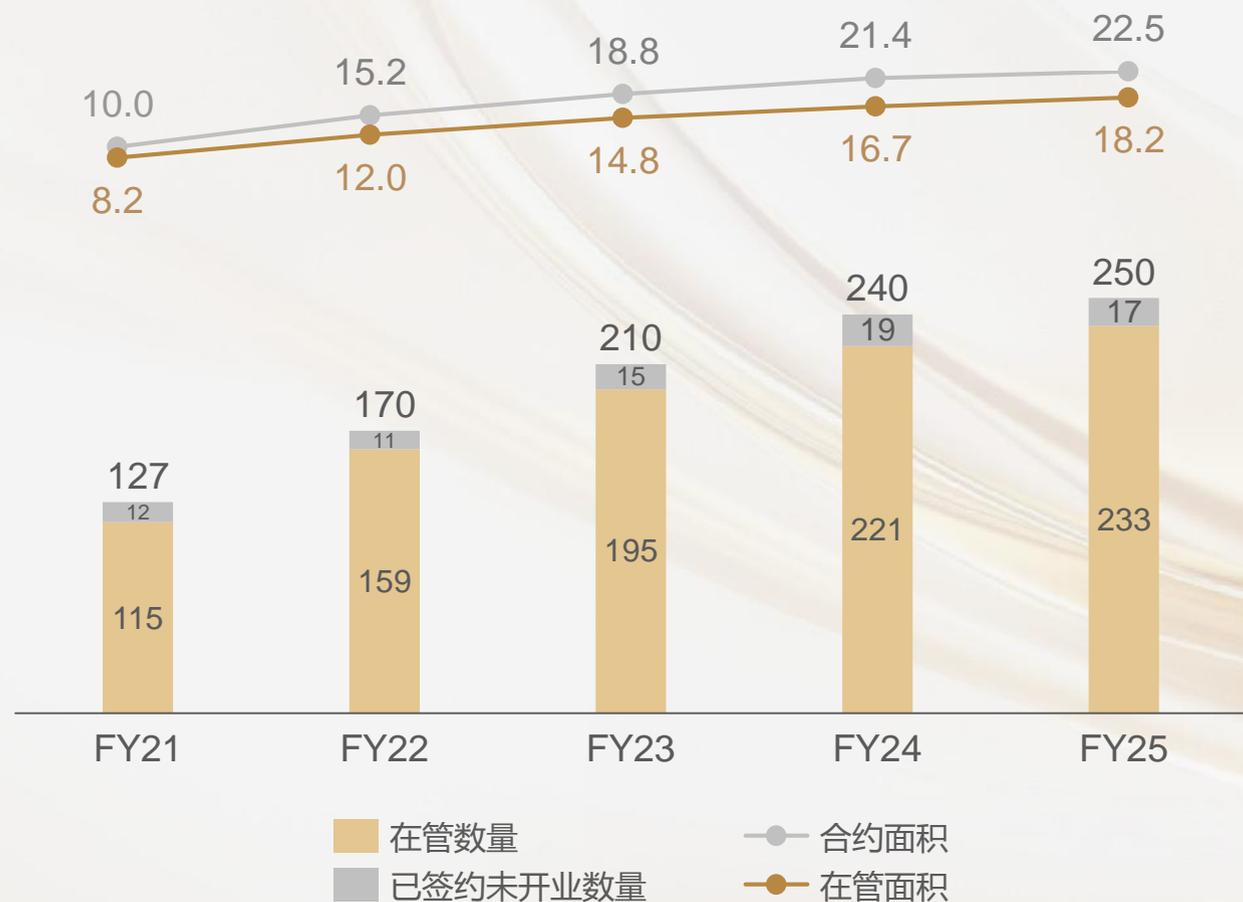


商业航道-写字楼

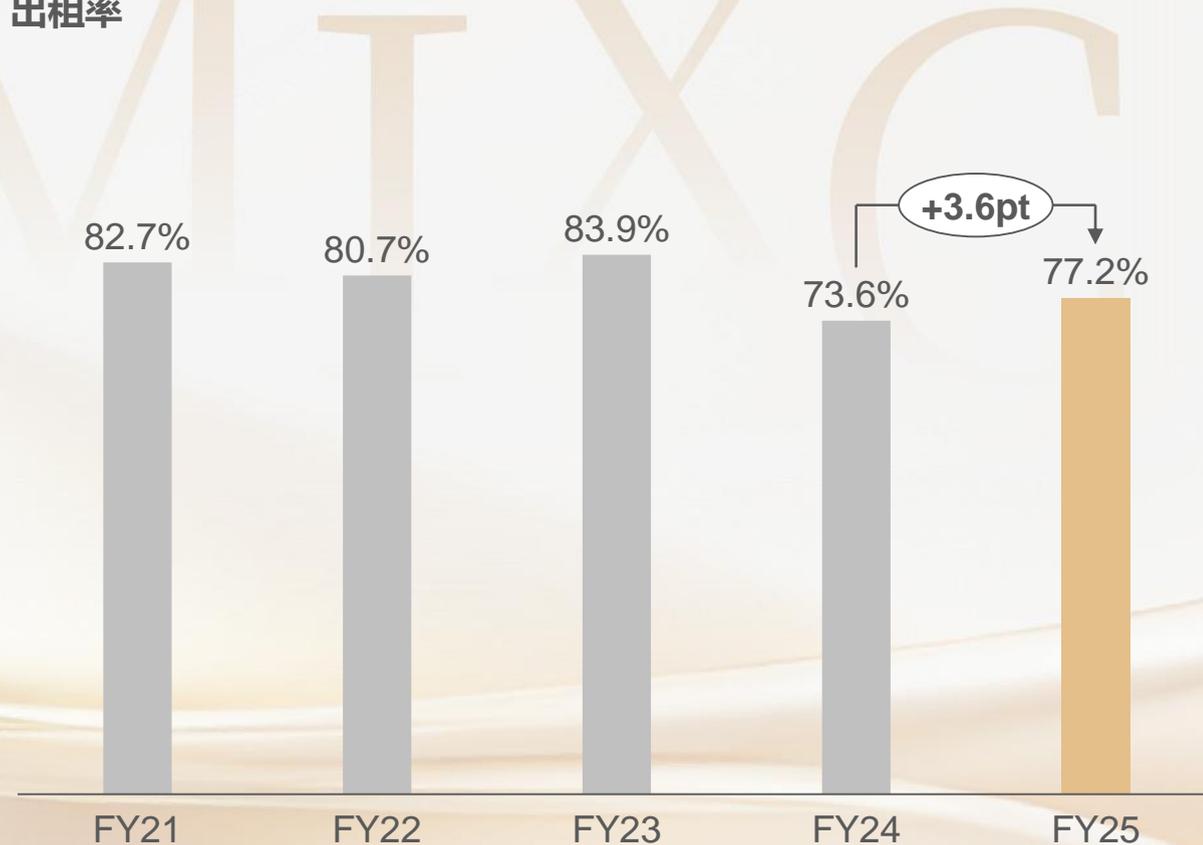
建强一体化能力，推动服务升级：年末在管物业服务项目233个，在管面积1,815万平方米，合约项目250个，合约面积2,252万平方米；其中公司提供运营服务的27个项目深耕战略客户，夯实合作根基，年内出租率提升3.6个百分点至77.2%；全年新租面积27.7万平方米，同比增长19%；客户满意度99%，非常满意客户占比89%。

商业运营及物业管理业务在管、合约项目数量及面积

百万平方米



出租率



商业航道-科技赋能

数字化建设全域推进，AI布局加速智慧化转型：一点万象APP日活突破135万人次，“线上+线下”一体化客户服务进一步增强；良域门店管理系统实现在管项目100%覆盖，全面部署购物中心AI客流系统，深度赋能购物中心精细化、数据化运营；7个项目完成“万象云”能源及设备智能管理系统试点，实现能耗智能动态调控等核心功能，年均综合能耗同比下降17%。



物业航道

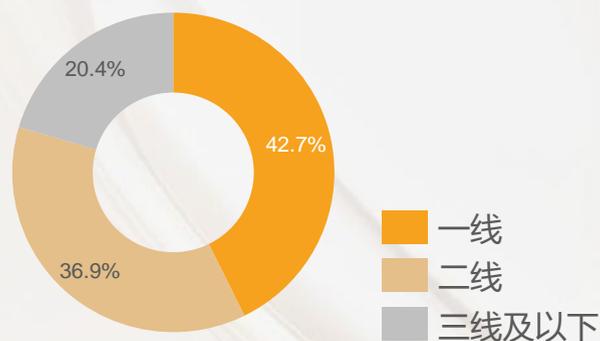
以科技赋能为发展引擎，加快打造具有科技属性的“城市空间运营服务商”；以“外延式有质增长”与“内涵式提质增效”为双轮驱动，实现核心经营质效稳步提升，服务品质与品牌口碑持续赢得业主信赖与市场认可。



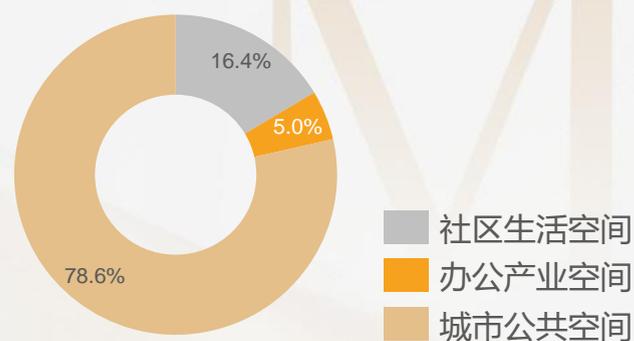
物业航道-规模增长

做优增量，提质存量：聚焦核心城市、核心业态与核心大客户，年内新增第三方合约面积3,530万平方米，其中80%位于一二线城市，千万以上合同占比76%；战略性退出27个低效项目346万平方米。年末总在管面积4.26亿平方米，总合约面积4.64亿平方米，同比分别增长3.2%及2.9%。

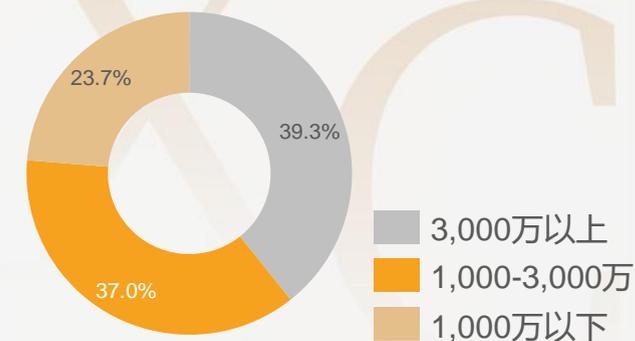
新增第三方合约面积城市能级分布*



新增第三方合约面积业态分类*

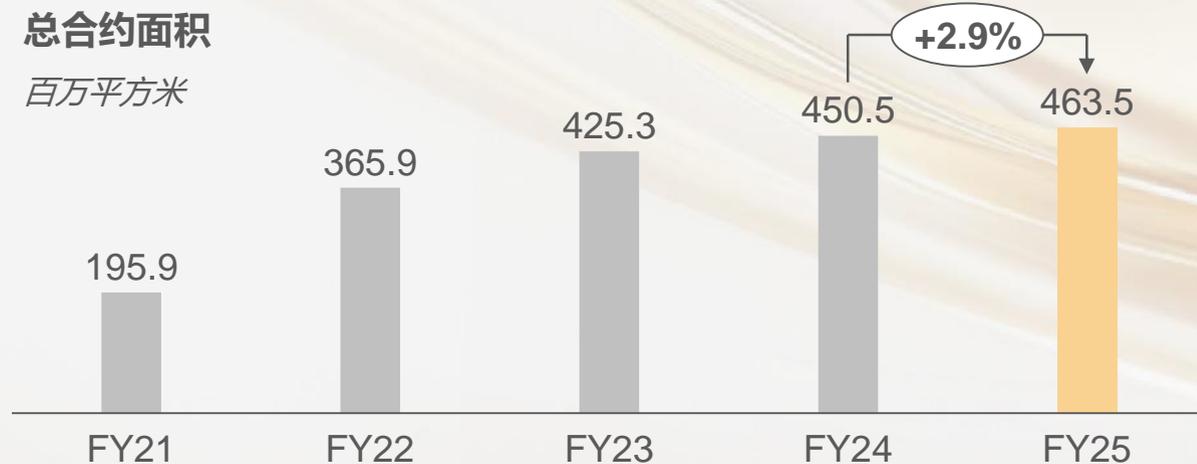


新增第三方合约金额构成*



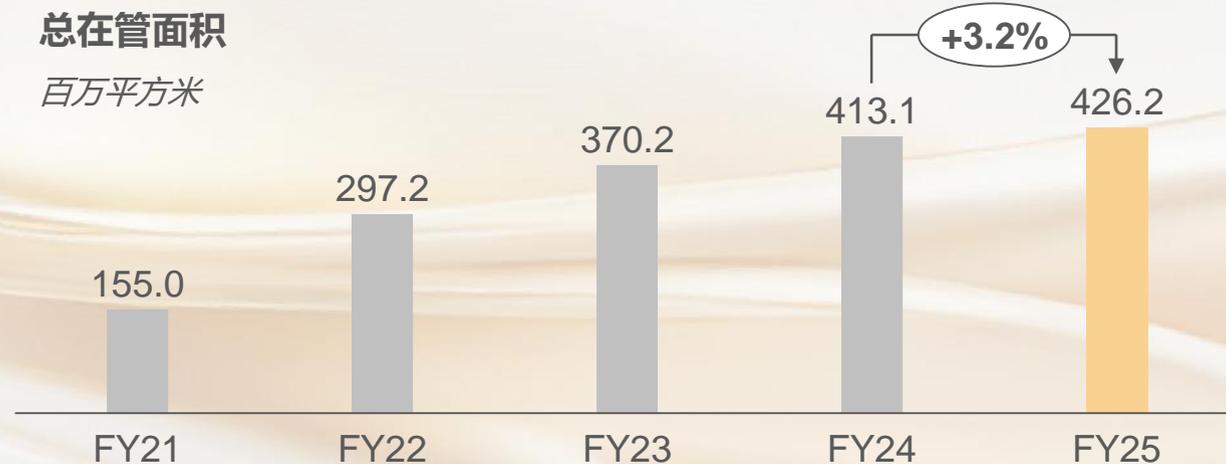
总合约面积

百万平方米



总在管面积

百万平方米

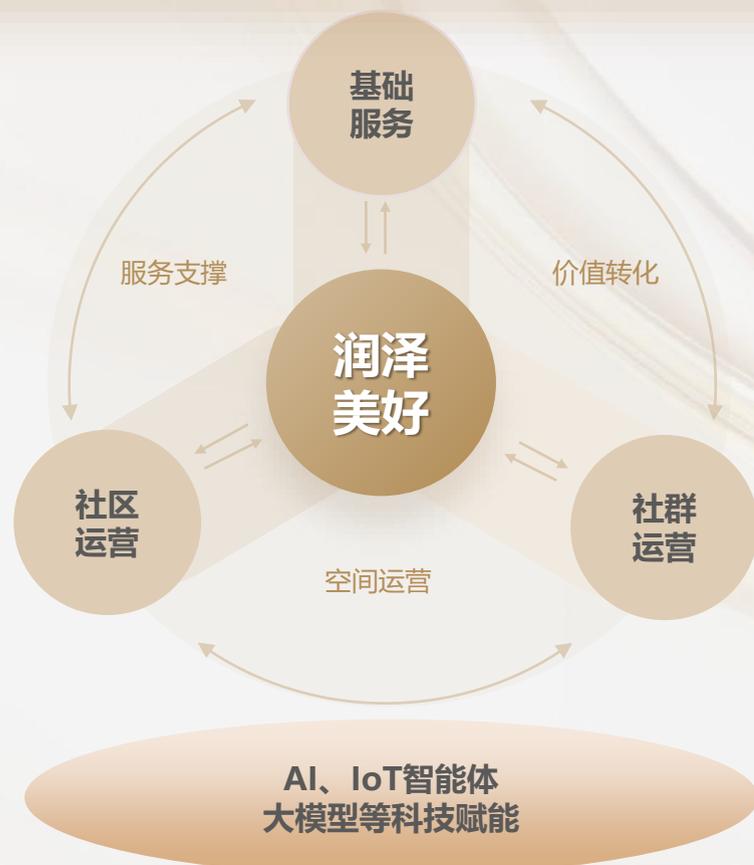


*新增第三方合约仅含当年新签约项目，不含当年到期再签约第三方项目。

物业航道-社区空间

构建服务体系新典范，定义行业品质新标杆：以“润泽美好”三维服务矩阵为核心，全面升维基础服务、社区运营与社群运营能力。“品牌服务年”成果显著，获多项行业荣誉；参加住建部“好房子”展，诠释“好运维”服务标准，品牌美誉度及行业影响力稳步提升。

“润泽美好”产品体系升级迭代



基础服务—“润物更新”

精护恒新的资产价值

- ①红色物业：红色管家
- ②质感空间：精工弥新、五感浸润、静谧森居、安全至上、雅致意境
- ③臻臻服务：有呼必应、阳光透明、恒久陪伴、贴心关怀、全天守护、隐逸之居、尊贵仪式
- ④智慧物业：科技驱动

社区运营—“润悦坊”

自在怡居的服务价值

- ①党建引领：党建联建
- ②烟火社区：烟火街巷、多元聚场、奢隐私定
- ③美润生活：亲邻管家、无忧体验、匠心美居、润品严选、资产托管、定制增享

社群运营—“润比邻”

润心友邻的情绪价值

- ①公益同行：润益未来
- ②悦邻社群：健康呵护、文心睦邻、多彩生活、乐活悦动、四时礼遇、活力长者、童心童乐、格调圈层

品牌影响力持续领跑



2025物业服务上市企业卓越财务表现 第1名
(观点)



2025城市服务企业卓越表现 第1名
(观点)



2025中国城市服务企业 第1名
(克而瑞)



2025中国物业国有企业百强 第1名
(中物智库)

住建部“好房子”展
亮相“好运维”服务体系



2025万象服务公众号运营持续领先

总粉丝数
64,837人

篇均阅读人次
8,900+次

总点击阅读数
689,000+次

阅读1W+爆款
14篇

物业航道-社区空间

以品质服务构筑竞争壁垒，赋能经营价值有效转化：升级品质焕新活动，强化情感悉心服务，年内客户满意度92.71分，同比提升0.95分；“好服务”实现价值转化，面临行业压力收缴率保持稳定，存量项目留存率近100%， “润城计划” 新获69个中高端住宅项目。

品质焕新，共筑高品质根基



100+项
共创事项

10W+项
焕新成果

场景化服务，创造服务价值



146个
服务场景

78% 同比+3pt
项目均好性²

全民健康·乐活一夏、万象春暖等核心社群活动IP影响力持续扩大



1300+
项目覆盖



80W+
客户参与

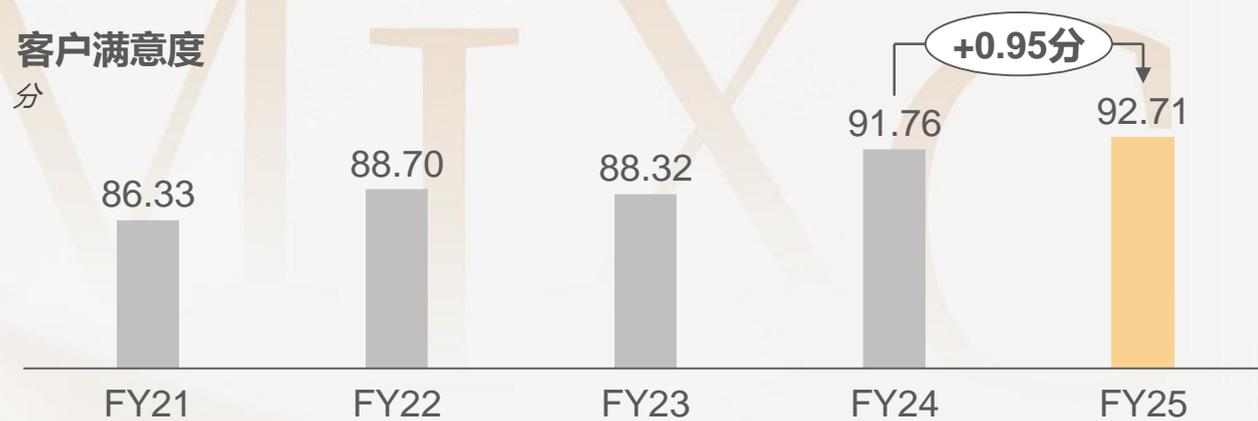


3W+
场活动

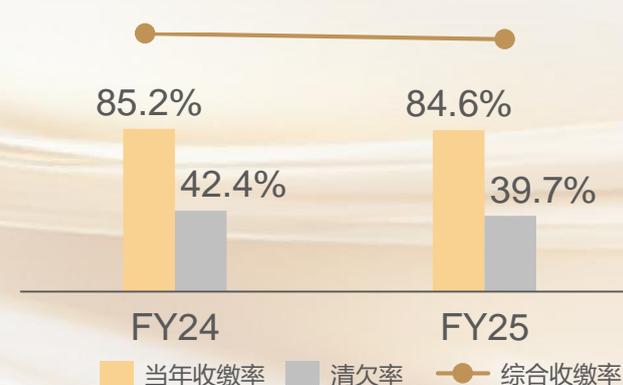


98.6分
活动评分

客户满意度 分



收缴率及清欠率¹



项目留存率



1. 收缴率计算不含非现金资产回款，含并购项目股转款对抵经营欠款，25年清欠率受大额回款节奏影响下降，还原后基本稳定；
2. 指项目第三方满意度 ≥ 90分。

物业航道-城市空间

升级片区统筹模式，巩固行业领军地位：依托“策、询、招、运”全链运营能力及资源禀赋，积极参与城镇化管理，升级“温州龙港”片区统筹模式，获取顺德云鹭湿地公园、大良街道城市运营等核心项目，进一步凸显城市空间运营竞争优势。

聚焦五大赛道

- 产业办公
- 公园河道
- 高校
- 医院
- 文体场馆

创新优势

- 运营服务一体化
- 赛道细分标准化
- 样板项目品牌化
- 空间管理智慧化

片区统筹模式

- 温州龙港模式复制
- 佛山顺德模式创新



策划咨询

依托全周期能力与经营视角，提供项目定位策划与实施方案，为城市算好“利润表”



大连高新陵水片区

管理咨询

聚焦项目筹备全流程管理，规避“建设性浪费”，保障空间价值落地



无锡微纳产业园

招商管理

围绕整体规划，引入专业运营、品牌及活动资源，实现项目规划兑现



成都科幻公园

委托运营

提供活动策划、租户及多元经营等全链条服务，通过长效运营提升空间价值

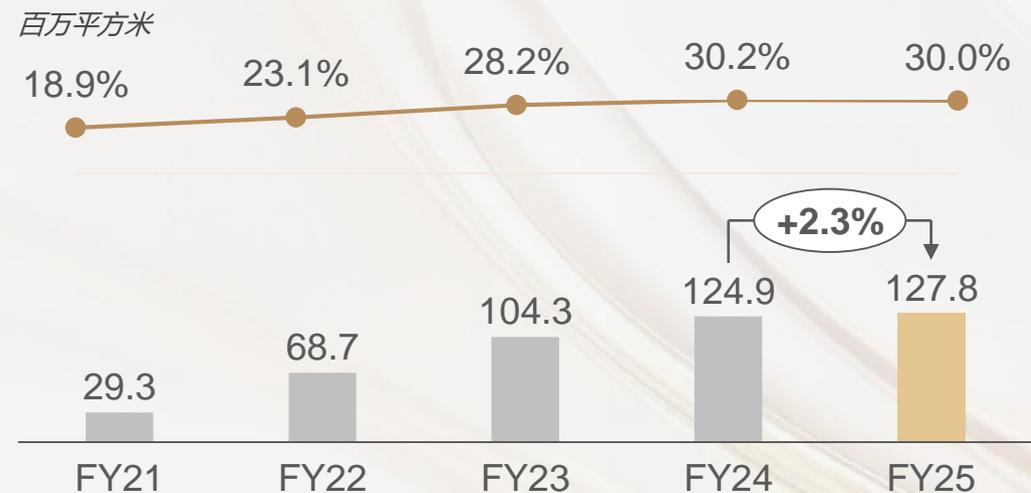


温州龙港图书馆

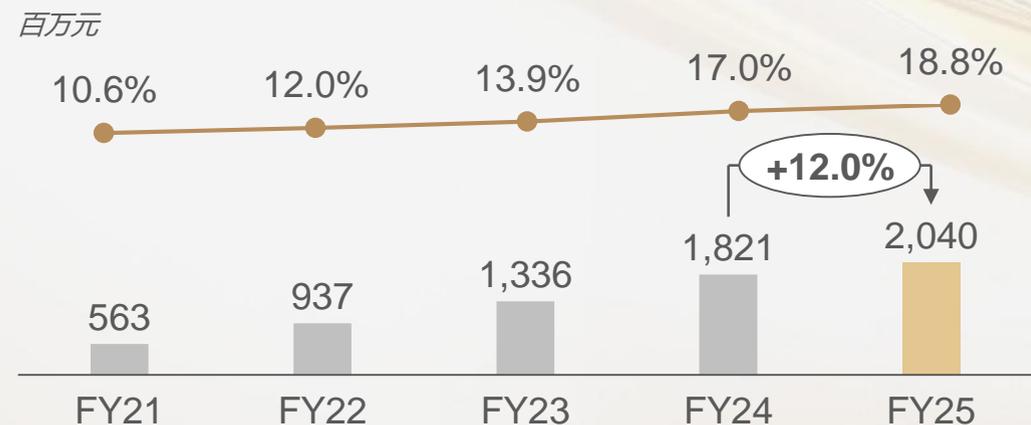
物业航道-城市空间

战略引领规模发展，经营质量行业领先：核心赛道持续巩固，获取北京小米M4未来产业园、三亚海棠河生态公园等项目；潜力赛道精进突破，获取山东农业大学、北京航天总医院等项目。年末在管面积同比提升2.3%至1.28亿平方米，收入同比增长12.0%至20.40亿元。城市空间发展策略坚持质效优先，全年实现收缴率92.6%、清欠率86.5%。

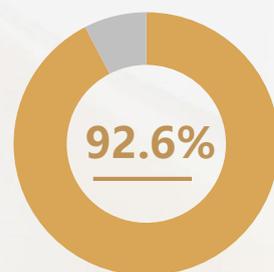
城市空间在管面积及占比



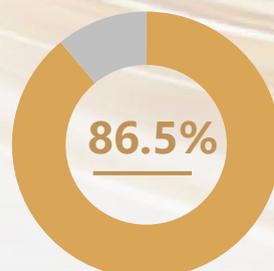
城市空间收入及占比



全年收缴率

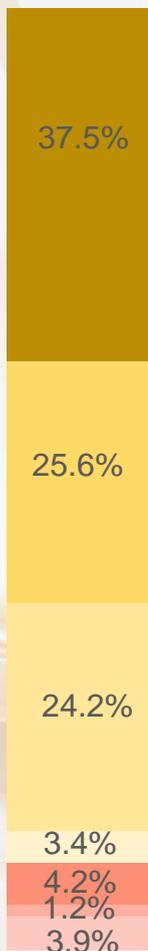


全年清欠率



城市空间在管项目

赛道规模分布 %



部分新获取标杆项目展示



物业航道-科技赋能

科技与业务深度融合，打造科技驱动型物业服务：智慧运营平台构建“云-边-端”一体化AI架构，智能体联动项目网格，重塑“巡-办-督”全流程闭环；财务运营平台打通全链路数字化，实现业财一体全流程提效90%；万象服务平台以“数智底座+智能应用”升级服务模式，建成覆盖基础服务全场景的行业领先数字化体系。



智慧运营平台

AI+精细化运营

总部视图、项目视图、多维运行监测

- 全场景智能巡检闭环化
- 运营数据可视化
- 风险预判与应急协同

构建“AI能力底座+智能体应用”双轮驱动运营体系

财务运营平台

业财运营管理

- 业财一体全流程提效 **90%**
- 场景自动化率提升至 **96%**

预算管理 ↔ 数据运营

合同管理 ↔ 履约评价

万象服务平台

基础服务运营

- 万象服务业态覆盖率 **100%**
- 全业态数字化管理能力

住宅	公园街道
文体场馆	商业
产业园	医院
学校	写字楼

AI+智能体应用	AI安全巡查员	AI秩序巡查员	AI设备巡检员	AI人力招聘员
	AI分拨调度员	AI员工作业助手	AI环境卫生检测员	更多...

数字化成果

奖项&知识产权

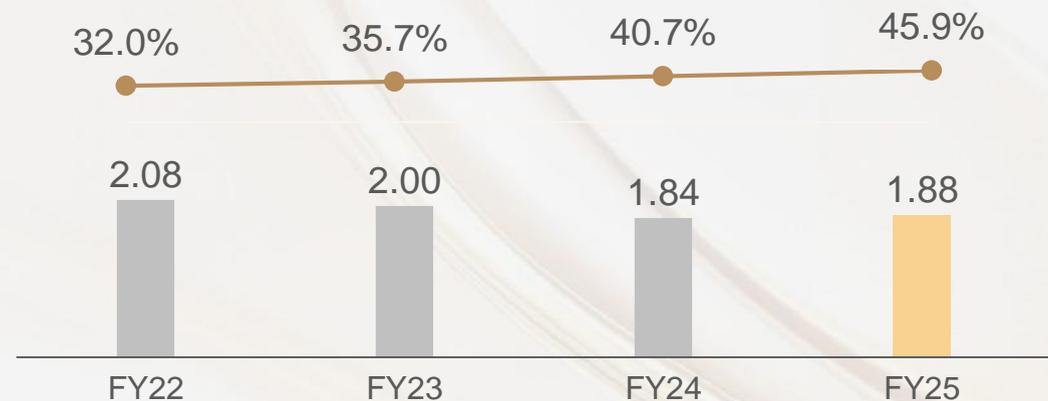
1项 部委奖项(工信部) + **3项** 物业行业奖项 + **12项** 知识产权(软著&专利)

物业航道-增值服务

以服务牵引增值，推进业务转型发展：“一米租售”依托“合伙经纪人”机制联动新房助销，毛利同比增长2.1%；“芝麻空间”资源使用率同比提升2个百分点至91%，有效缓冲低效业务退出影响；“一呼管家”孵化落地自营业务模式，复购率超25%；“润物直选”优化经营模式、构建社群活动与会员积分相结合的客户运营体系，助力毛利基本稳定。

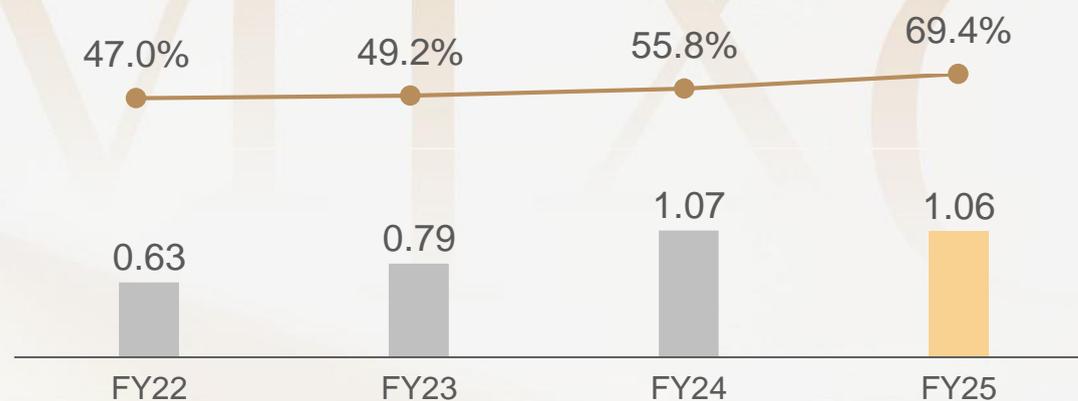
“一米租售”毛利及毛利率

亿元



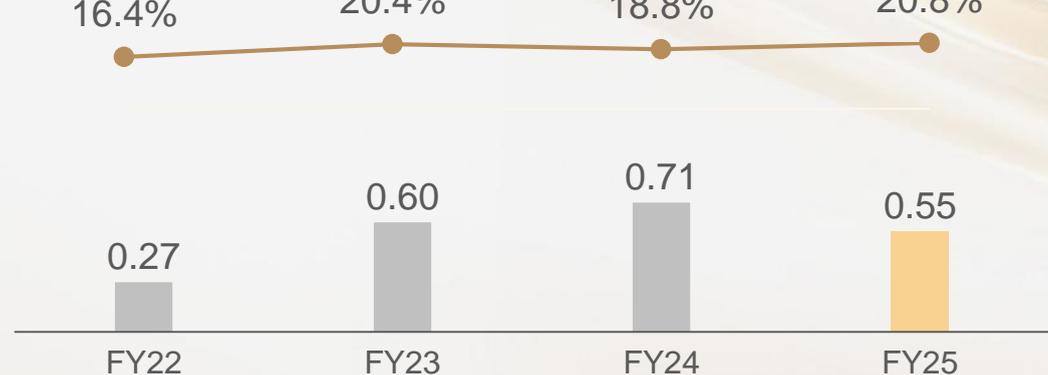
“芝麻空间”毛利及毛利率

亿元



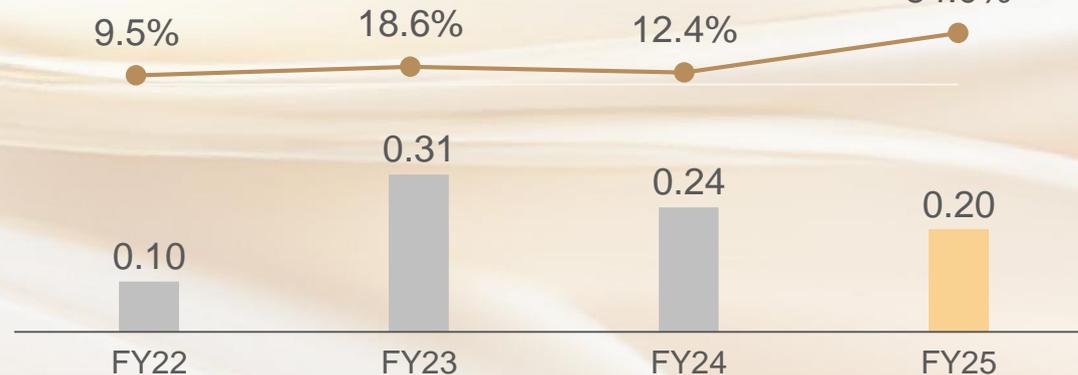
“一呼管家”毛利及毛利率

亿元



“润物直选”毛利及毛利率

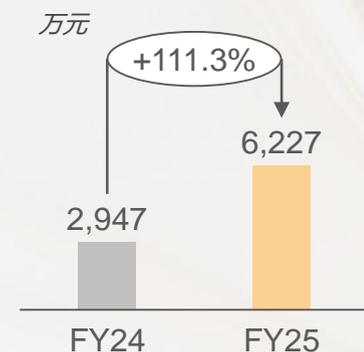
亿元



物业航道-工程服务公司

聚焦第三方业务拓展，多措并举增收创利：通过实体化运作、供应链及跨业态资源协同，工程服务公司整体毛利同比增长111.3%至6,227万元，其中C端装修、BG端工改分别实现毛利2,261、1,867万元，FM+能源管理业务实现从0到1，贡献收入1,047万元、毛利712万元。

工程服务公司整体毛利



核心策略

- 实体化运作
- 经营模式革新
- 产品形态重塑
- 聚焦第三方业务突破
- 供应链及跨业态资源协同

C端装修业务

承接合同**12,177份**
新房合同**8,600+份**，老房合同**3,500+份**

营收创造

5,867 万

毛利创造

2,261 万



BG工改业务

40+购物中心 **15+**写字楼 **20+**产业园
合同**826份** 客户满意度**超95分**

营收创造

14,277 万

毛利创造

1,867 万



能源管理业务

FM业务完成“**从0到1**”的突破

营收创造

1,047 万

毛利创造

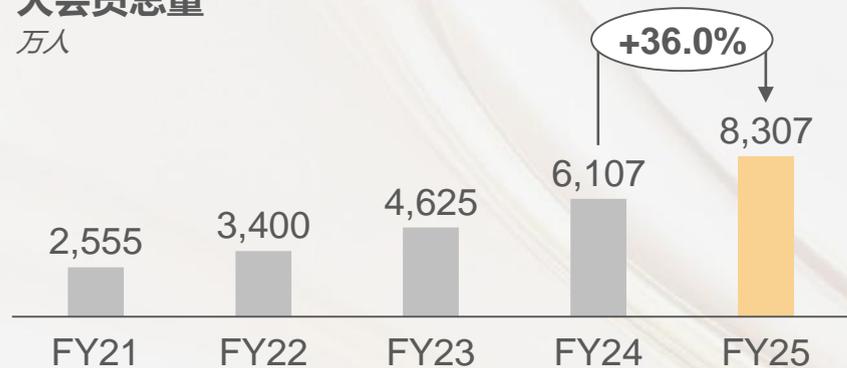
712 万



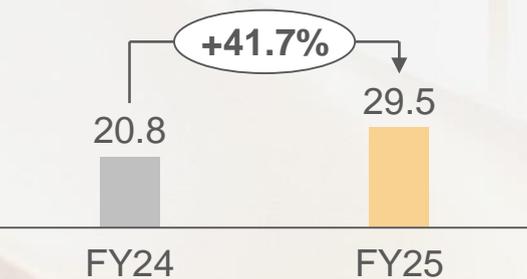
大会员

并购高效整合，盈利稳步释放，资源集聚增强：收购华润网络并完成业务整合，明确商业模式和发展战略，跑通积分运营业务模式，实现营业收入1.1亿元，毛利7,671万元。年末会员总量突破8,300万，同比增长36.0%，积分业务增长强劲，万象星发放总额13.1亿元，同比提升27.2%，跨业态兑分同比提升41.7%。资源集聚效应不断增强，联名卡发卡17万张，引入营销资源超7,000万元，带动场内消费增长。

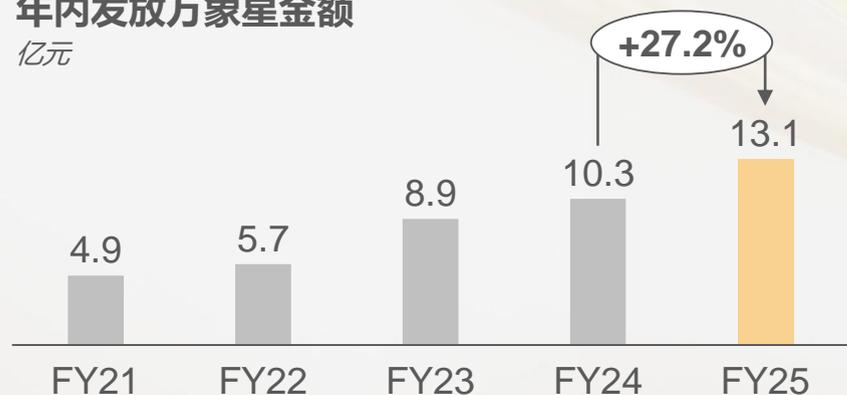
大会员总量
万人



会员跨业态兑分人数
万人



年内发放万象星金额
亿元



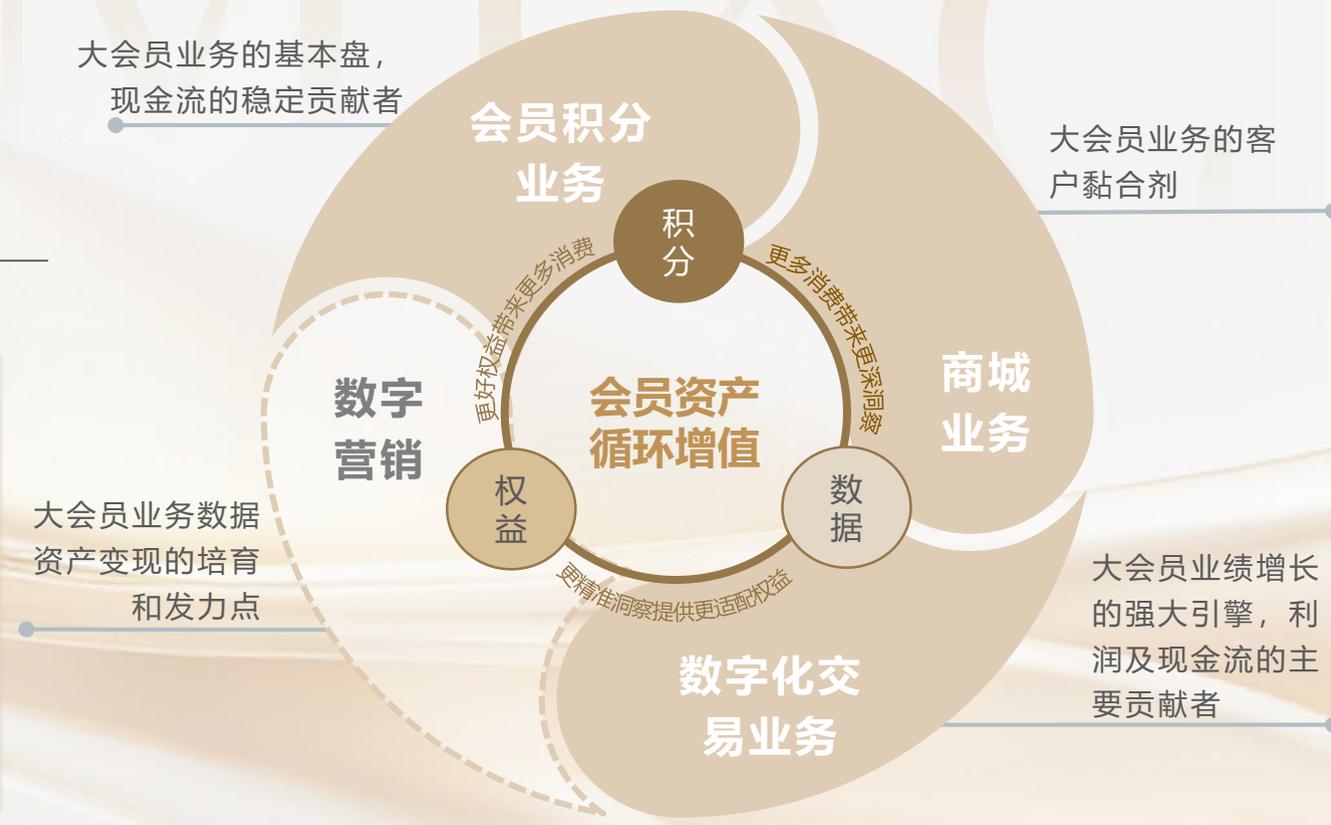
联名卡发卡量
17 万张

引入营销资源
7,000 万元

带动场内消费增长

大会员业务的基本盘，
现金流的稳定贡献者

3+1业务模式



人才发展

完善培养体系，优化激励机制，夯实人才储备：招聘优秀毕业生超300人，引进高级专业人才142人，关键岗位及核心专业人才库超1,300人，人才厚度与质量有效支撑业务发展。建立关键岗位继任者地图，通过万象将才、凤凰计划等领导力项目，打造高效匹配业务需求的人才供给链；持续对标市场化薪酬水平，物质激励与精神激励并重，推行“一店一值、一城一值”模式，切实激发组织活力。

人才结构持续优化



高学历人才占比提升，专业骨干占比增长

员工本科率
38% ↑ 9pt

非一线岗位员工本科率
74% ↑ 13pt

专业及业务骨干人才占比
25% ↑ 4pt

干部队伍呈年轻化趋势

管理人员队伍平均年龄
41岁 ↓

85后管理人员占比提升
5pt ↑

人才厚度稳步夯实



后备人才库储备充足

关键岗位及核心专业
人才储备入库
> 1,320人

升级加强外部人才引进：“万象引力”精英人才引进计划

全年引进关键管理岗及中
高级专业人才
≈142人

内生培养机制成熟运转：校园招聘+万象将才/万象英才/凤凰计划等培养计划

年均招聘应届毕业生
> 300人

2025年校园招聘
336人 硕士占比 > 63%

关键岗位内部提拔任用率
≈90% 校招生占比1/3

人才保有效果显著：深化市场化激励机制，以基层员工星级评定、精准激励、员工关爱为抓手，促进人才保有、激发员工活力，2025年人才累计流失率同比降低4个百分点



万象英才



人才质量全面提升



多维打造技能人才发展通道：完善职务职级体系、开展项目周期性星级评定、技能人才大练兵，鼓励员工积极参加职称评审、技能评级、技能大赛。

持续加强人才汰换：全员绩效管理与全面人才盘点，动态促进人岗适配，提升员工岗位胜任度。

主动汰换率提升
1.6pt ↑



mixc

CE MIC LIFE
万象守护
爱育希望
2025年公益助农主题活动
2025年公益助农主题活动

CE MIC LIFE
万象守护
爱育希望
2025年公益助农主题活动
ESG

CE MIC LIFE
万象守护
爱育希望
2025年公益助农主题活动

PART 04

环境、社会及管治

坚持双碳战略目标引领，推动环境效益与运营效益协同提升：进一步优化能源结构并提升运营低碳节能效益，年内光伏发电量1,429万度，采购绿色电力3.38亿度；系统实施绿色低碳改造395项，年节电5,000万度，减少碳排放量约2.5万吨。积极推动与品牌方绿色低碳战略合作，探索范围三碳排放管理路径，带动更加广泛的社会消费降碳；年内首次参与全球权威环境信息披露平台CDP披露，获得B级评级。

新增光伏发电量
624万度

全年光伏发电量
1,429万度

采购绿色电力
3.38亿度

推进低碳节能改造
395项

预计每年节电量
约5,000万度

预期碳减排量
25,000吨

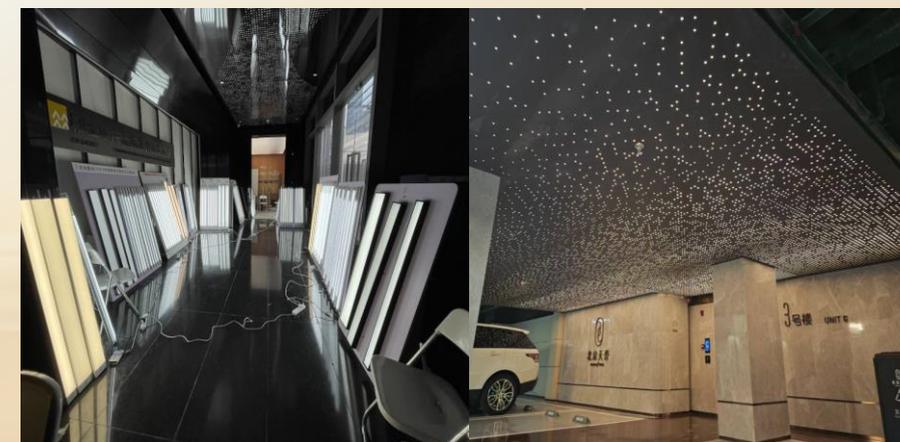
清洁能源规模应用



拓展低碳行业影响力



低碳改造-高效物联网智慧照明



环境、社会及管治

携手相关方共同推动可持续发展：与开云集团开展可持续发展战略合作，启动零碳店铺试点及可持续生活方式倡导与服务；推动可持续标准与业务运营深度融合，30个购物中心及写字楼项目荣获WELL HSR健康安全评价，11家法人实体获得ISO等体系认证；积极践行社会责任，在乡村振兴与社区共建方面取得积极进展。

推动相关方合作



开云集团可持续发展战略合作

- **三大阶段：**短（1年）、中（3年）、长期（5年）
- **阶梯式进程：**建立基线、优化改造、创新引领
- **覆盖九大领域：**证照管理、可持续/绿色建筑认证、能源管理、废弃物与资源管理、数据共享等

携手供应商共建可持续生态

- 中国供应商ESG评级平台发起单位
- 全国集采品类采购额低碳环保认证超 30%

可持续标准与业务融合



商业航道

- **30个**购物中心及写字楼项目获得WELL HSR健康安全评价，促进建筑、组织机构和社区的健康和福祉

物业航道

- **11家**法人实体通过ISO14001环境管理体系、GB/T39604 国标社会责任、ISO45001职业健康安全管理体系等9类体系认证

积极践行社会责任



乡村振兴

- “爱育希望”公益助学活动惠及儿童**739**人，3年累计惠及**4,164**名儿童，助力农村素质教育均衡发展

社区共建

- 发布《无废社区标杆项目评选标准》，打造**26**个标杆“无废社区”
- 建设**40**座服务城市一线工作者的“暖心驿站”，惠及**40**万人次

环境、社会及管治

ESG评级稳中有升，可持续影响力彰显：连续三年入选“中国ESG上市公司先锋100榜单”，MSCI（明晟）ESG评级由“BBB”升至“A”，Sustainalytics（晨星）位列“低风险”评级，恒生可持续发展评级、WIND（万得）ESG评级分别提升至“A-”、“AA”，在可持续信息披露、健康福祉、可持续消费方面荣获多项权威荣誉。

评级及排名

主要荣誉

MSCI

“A”级

由“BBB”评级提升至

SUSTAINALYTICS

“Low Risk低风险”级

自2021年起维持

CDP

“B”级

CDP气候变化披露评级



可持续发展报告“五星佳”

中国企业社会责任报告
评级专家委员会



优秀品牌创建成果

国资委中央企业
品牌引领行动

HANG SENG INDEXES

恒生指数

“A-”级

恒生可持续发展评级

由“BBB”提升至

WIND ESG

“AA”级

WIND ESG评级由BBB升至

中国ESG上市公司先锋100

总榜单第57位 (↑8位)

央企榜单第28位 (↑15位)



杰出影响力奖

国际WELL建筑研究院
(IWBI)



《南方周末》十大CSR案例

推动可持续消费实践

The image is a wide-angle architectural rendering of a modern shopping village. The scene is dominated by a large, circular, metallic sculpture in the center, which is partially submerged in a pond. The sculpture is a thick, polished ring that reflects the sky and the surrounding buildings. The buildings are characterized by their sharp, triangular peaks and facades made of dark, reflective panels. The sky is a mix of blue and white, with soft, wispy clouds and a bright sun that creates a lens flare effect. The overall atmosphere is clean, modern, and serene. In the foreground, a paved walkway leads towards the pond. The text 'PART 05 前景展望' is overlaid on the lower left, and '万象滨海购物村' is in the bottom right corner.

PART 05 前景展望

前景展望-战略定位

战略定位升级为“创建世界一流的城市品质生活服务商”：全面深化“空间、客户、产品与服务”协同循环的生意模式，锚定“创建世界一流”的发展目标，推动全面高质量发展。

“1” 战略定位

创建世界一流的城市品质生活服务商

聚焦“1” 体化
“2+1” 业务组合

商管业务

购物中心 | 写字楼 | 生态圈

物管业务

城市运营 | 空间资产服务 | 基础服务 |
增值延伸服务 | 社群运营 | 科技服务输出

大会员业务

会员积分 | 数字化交易 |
商城 | 数字营销

建强“2” 大支撑体系



战略引领精准投拓



精益化运营管理

打造“3” 项发展引擎



产品与品牌驱动



科技与创新驱动



组织变革与激励驱动

前景展望-业务模式

深化商管、物管、大会员一体化“2+1”业务模式：商管业务紧抓规模发展的增量窗口期，加速项目拓展、强化竞争优势，巩固行业综合实力第一领导者地位；物管业务跻身行业综合发展质量前五，聚焦科技驱动和业务重构，成为引领行业发展的城市空间运营服务商；大力培育大会员业务，拓展更广泛的异业生态联盟，打造泛地产行业最具影响力的会员生态服务商。

持续深化一体化「2+1」业务模式



商管业务

- 巩固行业综合实力第一领导者地位
- 基于“1+1+X”业务模式：
 - ✓ 购物中心四大赛道高质量协调发展，分类分策打造具有市场引领性的高量级门店，紧抓战略窗口期实施“123”规模发展策略
 - ✓ 写字楼加强专业化管理，一体化运营项目规模翻番
 - ✓ 积极构建**商业生态**，探索实践平台经济的价值变现

物管业务

- 跻身行业综合发展质量前五
- 科技驱动高质量发展物管业务，构建“5+1”业务组合，成为引领行业发展的**城市空间运营服务商**
- 积极挖掘优质物管公司规模机会性并购、专业能力和资质补强型并购

大会员业务

- 高质量发展大会员业务，充分发挥客户价值联系纽带作用，拓展更广泛的异业生态联盟
- 打造泛地产行业最具影响力的**会员生态服务商**

免责声明

本报告中的所有信息和数据仅供参考和一般信息之用。所有观点均为华润万象生活有限公司（「华润万象生活」）或其附属公司，联营公司或附属公司于截至本报告日期的判断，如有更改，恕不另行通知。华润万象生活尽其最大审慎提供信息，但不对内容之准确性、完整性、可靠性、可用性和及时性做保证。华润万象生活及其附属公司及联属公司特此声明：（i）本报告不涉及对用户和/或任何第三方的任何形式的（明示或暗示的）保证、承诺或责任，包括对于任何特定用途的准确性，及时性，完整性或适用性的保证；及（ii）任何情况下，华润万象生活及其附属公司，联营公司或附属公司都不会因使用本报告包含的全部或部分内容而造成的或与之有关的任何间接、附带或结果性损失负责或承担责任。