



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  
2023  
全年業績發佈會  
ANNUAL RESULTS ANNOUNCEMENT

變革向新  
共鑄非凡

*Embracing the Future*

*Building the Extraordinary*

# 目录

CONTENTS

1 业绩亮点

2 财务回顾

3 业务回顾

4 ESG

5 公司战略

MMX

# 1 业绩亮点



深圳粤海街道

# 业绩亮点

把握结构性机遇，践行高质量发展，持续提升股东回报。

## 营业收入

147.67 亿元

同比 +22.9%



## 购物中心零售额

1,812 亿元

同比 +43.3%



## 物管在管面积

3.70 亿平方米

较2022年末 +24.6%



## 核心净利润

29.20 亿元

同比 +31.2%



## 购物中心NOI Margin

64.7%

同比 +5.0个百分点



## 竞标直拓第三方合约面积<sup>3</sup>

5,531 万平方米

同比 +87.0%



## 全年每股股息

0.704 元

同比 +60.4%



## 新获取第三方购物中心

14 家

总建筑面积 1.26 百万平方米



## 物管航道毛利率

17.5%

同比 -1.4个百分点



## 营业现金比率

20.6%

同比 +4.9个百分点



## 大会员数量

4,625 万

较2022年末 +36.0%



## 社区增值服务收入

15.26 亿元

同比 +21.5%



1: 除特殊说明，本报告期内货币单位均指人民币。  
2: 除特殊说明，本报告期内核心净利润均指归母核心净利润。  
3: 仅含当年新签约项目，不含当年到期再签约第三方项目。

# 2 财务回顾

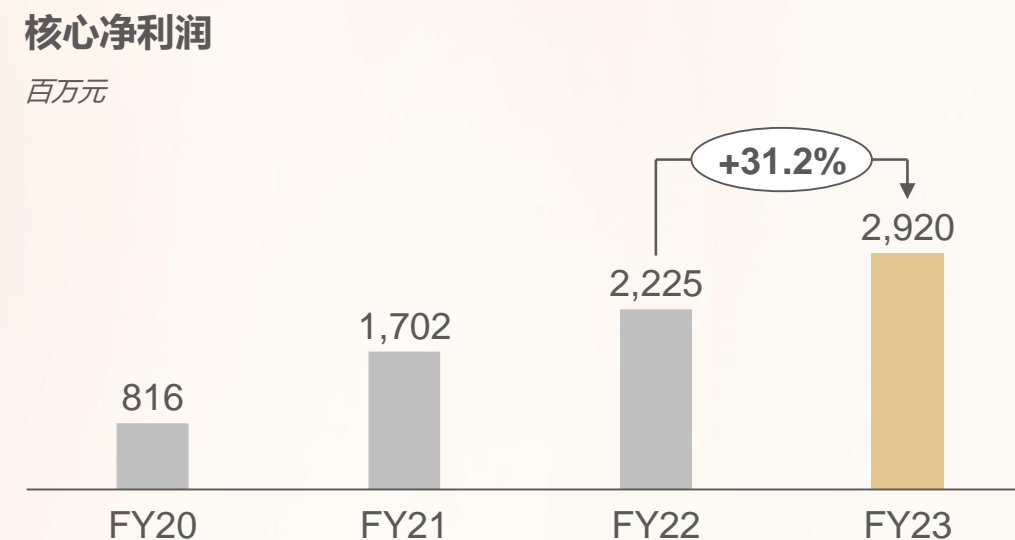
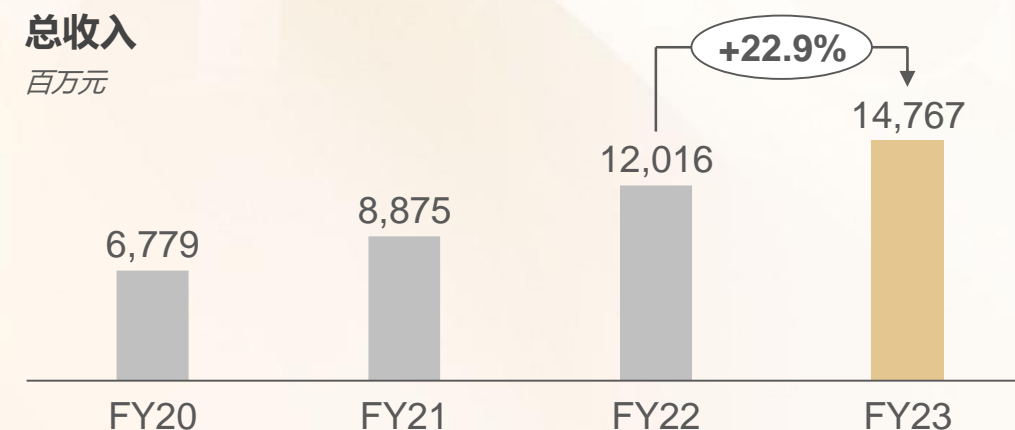


西安长安乐·一带一路文化艺术中心

# 损益表

“降本提质增效”成效显著，核心净利润持续高速增长：总收入同比增长22.9%至147.67亿元，核心净利润大幅增长31.2%至29.20亿元；以标杆管理为抓手，牵引两费精益管理，两费费率同比下降1.6个百分点至8.4%。

人民币百万元	FY23	FY22	变化
<b>收入</b>	<b>14,767</b>	<b>12,016</b>	<b>22.9%</b>
物业管理航道	9,601	7,802	23.1%
商业管理航道*	5,166	4,214	22.6%
<b>毛利</b>	<b>4,694</b>	<b>3,611</b>	<b>30.0%</b>
物业管理航道	1,678	1,473	13.9%
商业管理航道*	3,016	2,138	41.1%
<b>毛利率</b>	<b>31.8%</b>	<b>30.1%</b>	<b>1.7 ppt</b>
物业管理航道	17.5%	18.9%	-1.4 ppt
商业管理航道*	58.4%	50.7%	7.7 ppt
<b>管理及销售费用</b>	<b>1,235</b>	<b>1,204</b>	<b>2.5%</b>
<b>管理及销售费用率</b>	<b>8.4%</b>	<b>10.0%</b>	<b>-1.6 ppt</b>
<b>股东应占净利润</b>	<b>2,929</b>	<b>2,206</b>	<b>32.8%</b>
<b>核心净利润</b>	<b>2,920</b>	<b>2,225</b>	<b>31.2%</b>
核心净利润率	19.8%	18.5%	1.3 ppt
归母每股盈利	1.283	0.967	32.8%
每股股息	0.704	0.439	60.4%



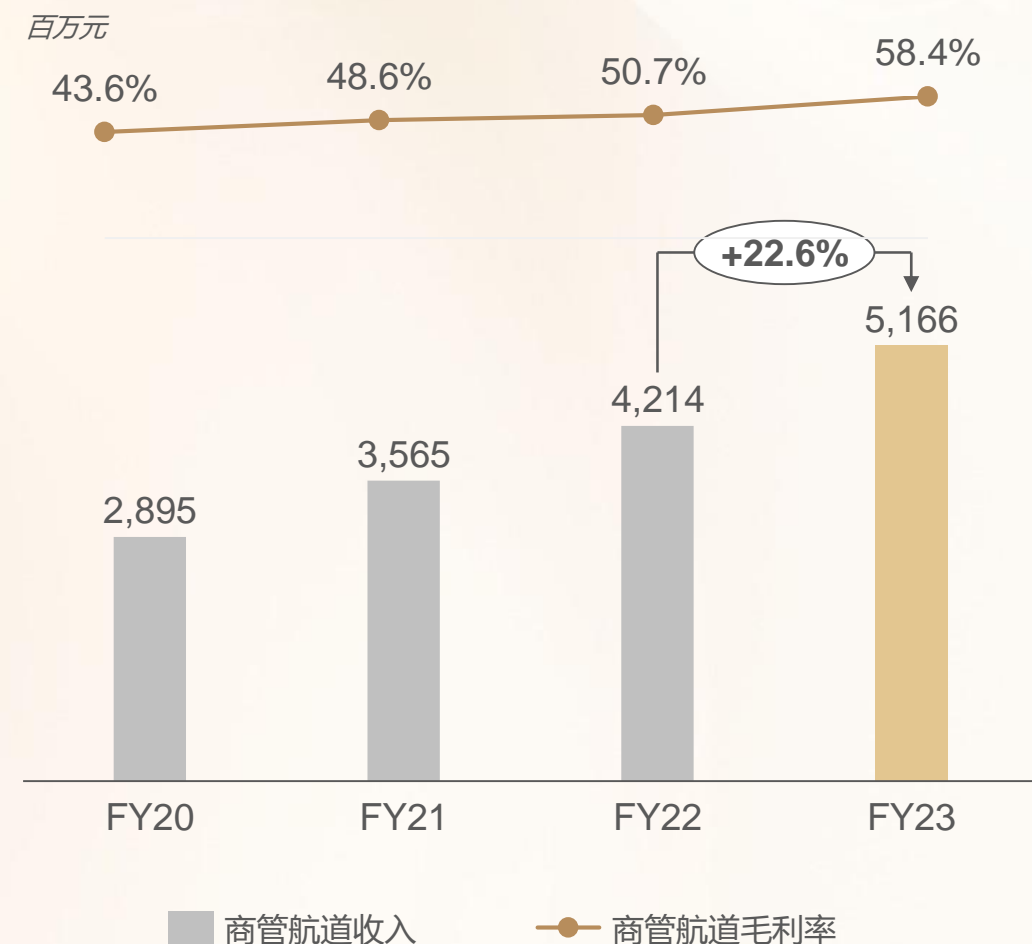
\*包含购物中心（含分租）及写字楼的运营及物管服务。

# 商管航道收入及毛利率

规模、效率及能力的正向循环进一步加强商管航道经营杠杆效应，收入增长带动毛利率稳步提升：商管航道收入同比提升22.6%至51.66亿元，毛利率同比增加7.7个百分点至58.4%。

人民币百万元	FY23	FY22	变化
<b>收入</b>	<b>5,166</b>	<b>4,214</b>	<b>22.6%</b>
<b>购物中心</b>	<b>3,238</b>	<b>2,482</b>	<b>30.5%</b>
购物中心 – 运营	2,204	1,660	32.8%
购物中心 – 物管*	430	457	-6.0%
购物中心 – 分租	604	365	65.4%
<b>写字楼</b>	<b>1,928</b>	<b>1,732</b>	<b>11.3%</b>
写字楼 – 运营	132	127	4.5%
写字楼 – 物管	1,796	1,605	11.9%
<b>毛利率</b>	<b>58.4%</b>	<b>50.7%</b>	<b>7.7 ppt</b>
<b>购物中心</b>	<b>71.9%</b>	<b>62.4%</b>	<b>9.5 ppt</b>
购物中心 – 运营	76.4%	64.4%	12.0 ppt
购物中心 – 物管	54.9%	50.4%	4.5 ppt
购物中心 – 分租	67.7%	68.3%	-0.6 ppt
<b>写字楼</b>	<b>35.6%</b>	<b>34.1%</b>	<b>1.5 ppt</b>
写字楼 – 运营	79.7%	70.0%	9.7 ppt
写字楼 – 物管	32.4%	31.2%	1.2 ppt

商管航道收入及毛利率



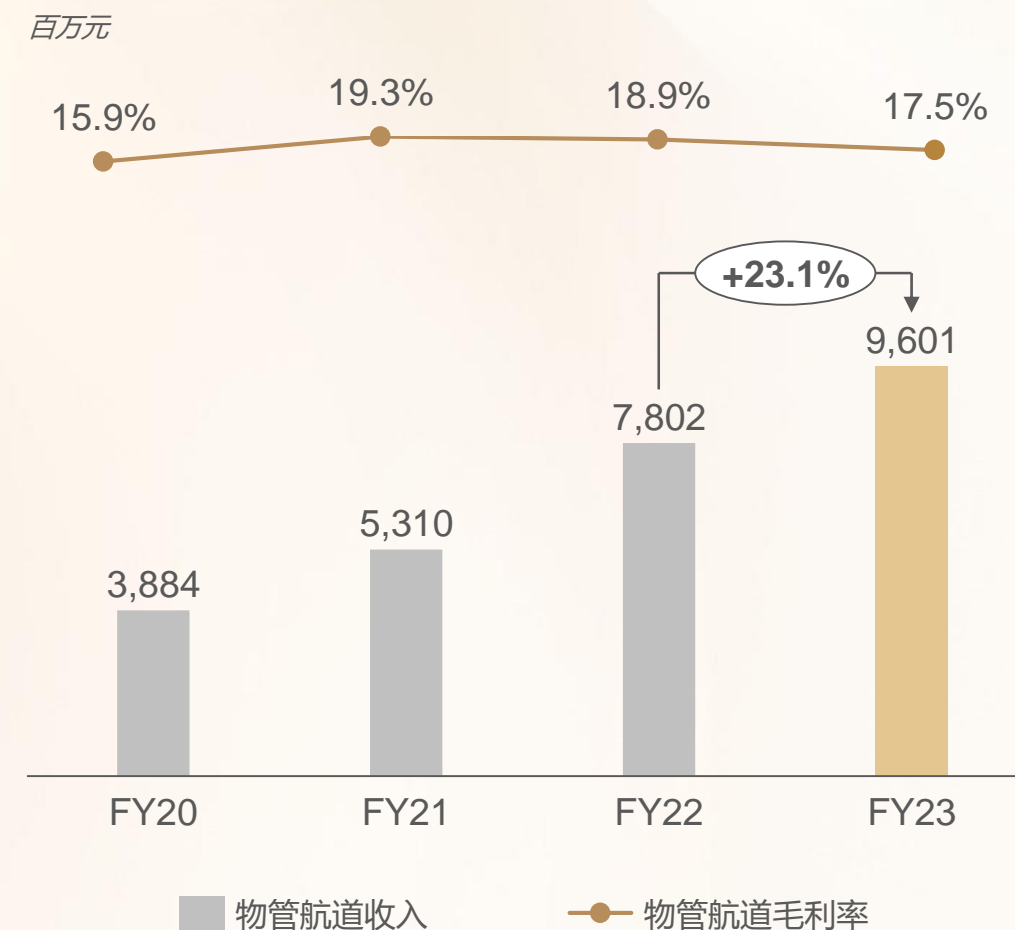
\*包括购物中心开业前及开业后物管服务收入，受年内新开业购物中心数量影响，购物中心物管收入略有下降。

# 物管航道收入及毛利率

**规模扩张带动收入增长，高品质服务实现价值转化：**物管航道收入同比增长23.1%至96.01亿元，受品质提升投入及非业主增值服务收入占比下降叠加影响，整体毛利率同比下降1.4个百分点至17.5%；基础服务品质提升实现价值转化，社区增值服务毛利率保持稳定下收入同比增长21.5%至15.26亿元。

人民币百万元	FY23	FY22	变化
<b>收入</b>	<b>9,601</b>	<b>7,802</b>	<b>23.1%</b>
基础物业服务	7,246	5,573	30.0%
非社区增值服务	829	973	-14.8%
社区增值服务	1,526	1,256	21.5%
<b>毛利率</b>	<b>17.5%</b>	<b>18.9%</b>	<b>-1.4 ppt</b>
基础物业服务	13.6%	14.0%	-0.4 ppt
非社区增值服务	34.3%	36.5%	-2.2 ppt
社区增值服务	26.7%	26.6%	0.1 ppt

物管航道收入及毛利率

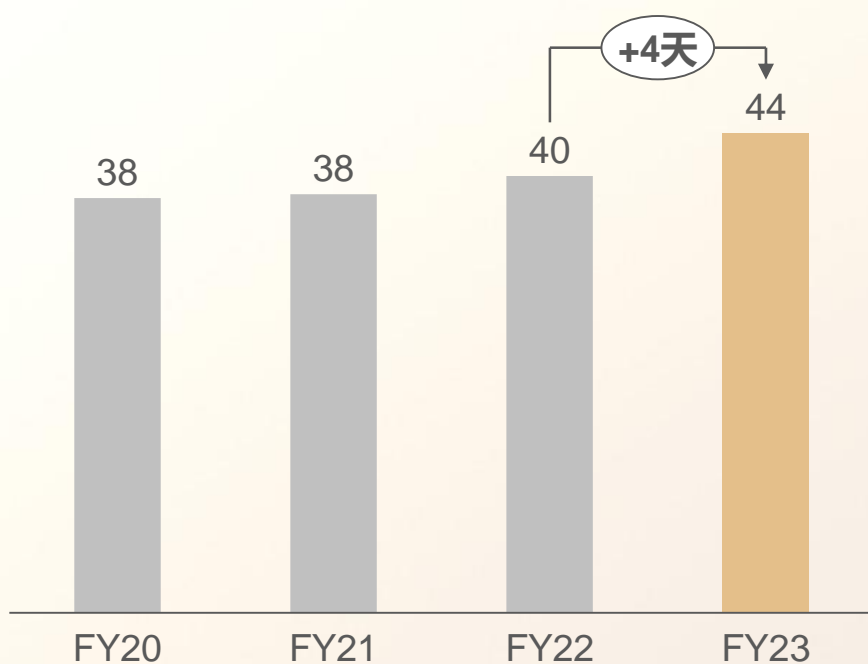


# 应收账款及现金流管理

**重视业绩质量管理，落实“有利润的收入和有现金流的利润”：**年内应收账款周转天数44天，维持行业优秀水平；营业现金比率同比上升4.9个百分点至20.6%，经营性净现金流/核心净利润同比提升19.2个百分点至104.2%。

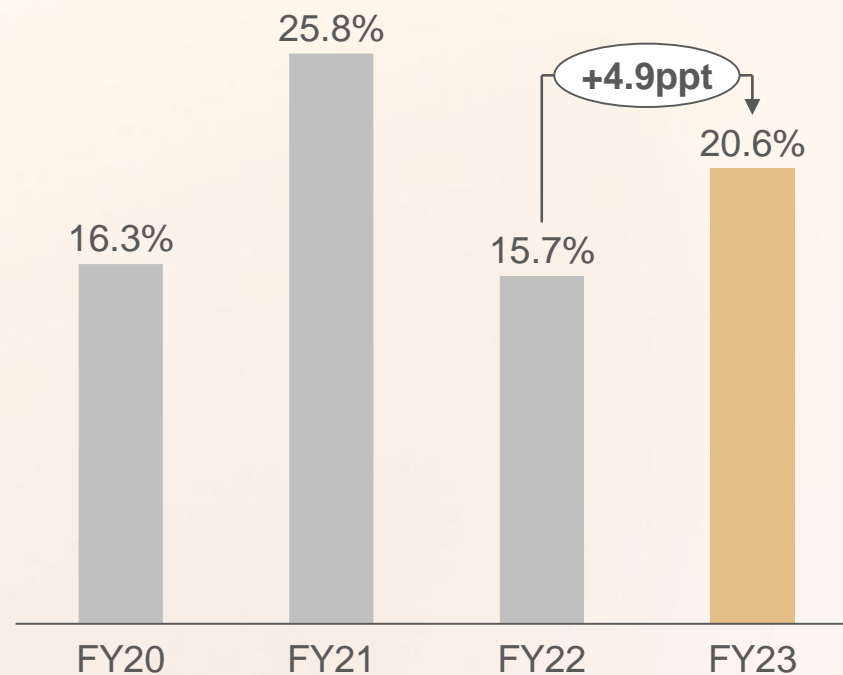
## 应收账款周转天数

天



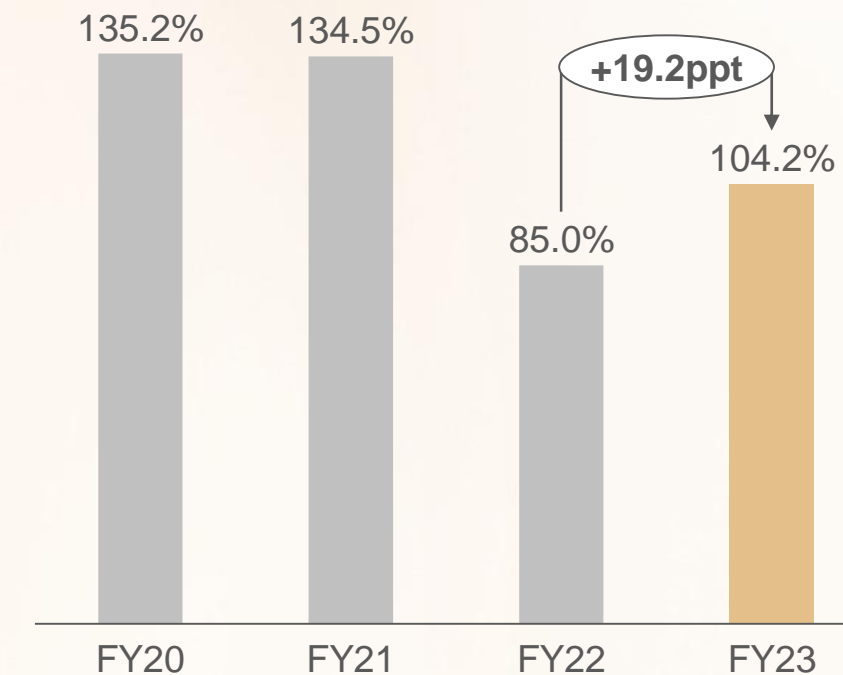
## 营业现金比率

%



## 经营性净现金流/核心净利润

%

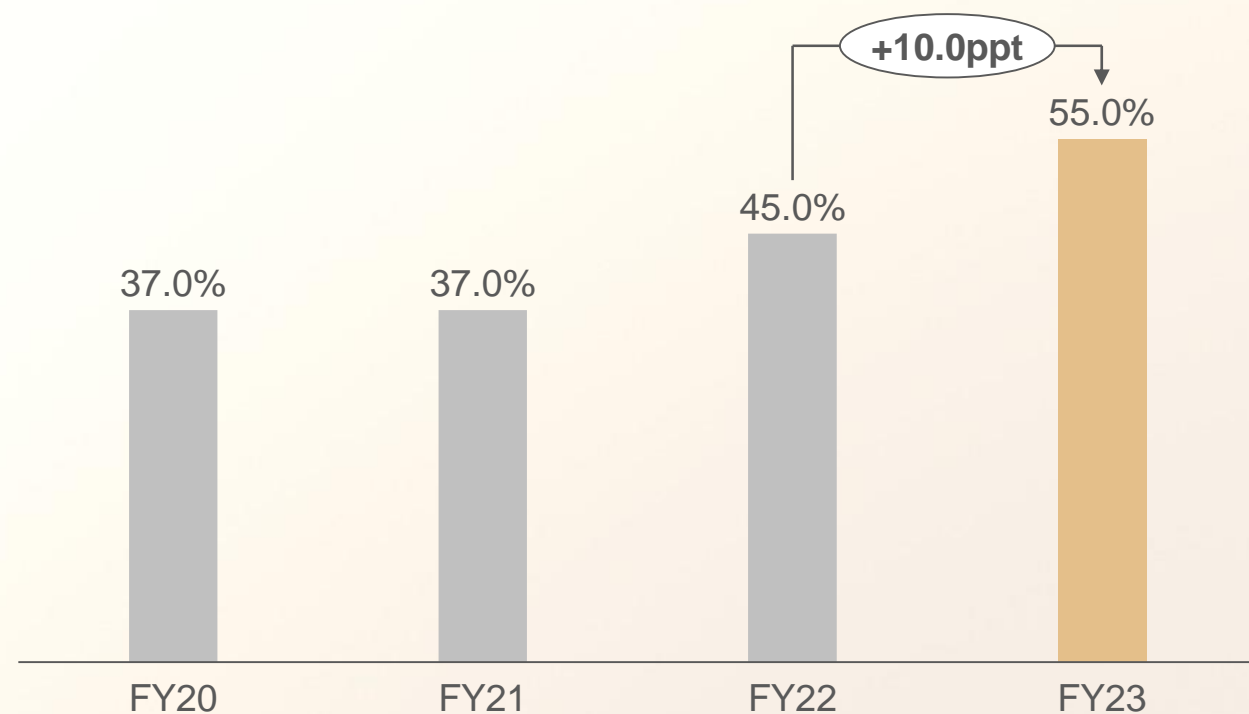


# 股息及派息率

**重视股东回报，全年派息率大幅提升10个百分点至55%：** 全年每股股息同比增长60.4%至人民币0.704元，其中末期每股股息人民币0.481元，同比增长54.2%，持续践行回馈股东的资本市场承诺。

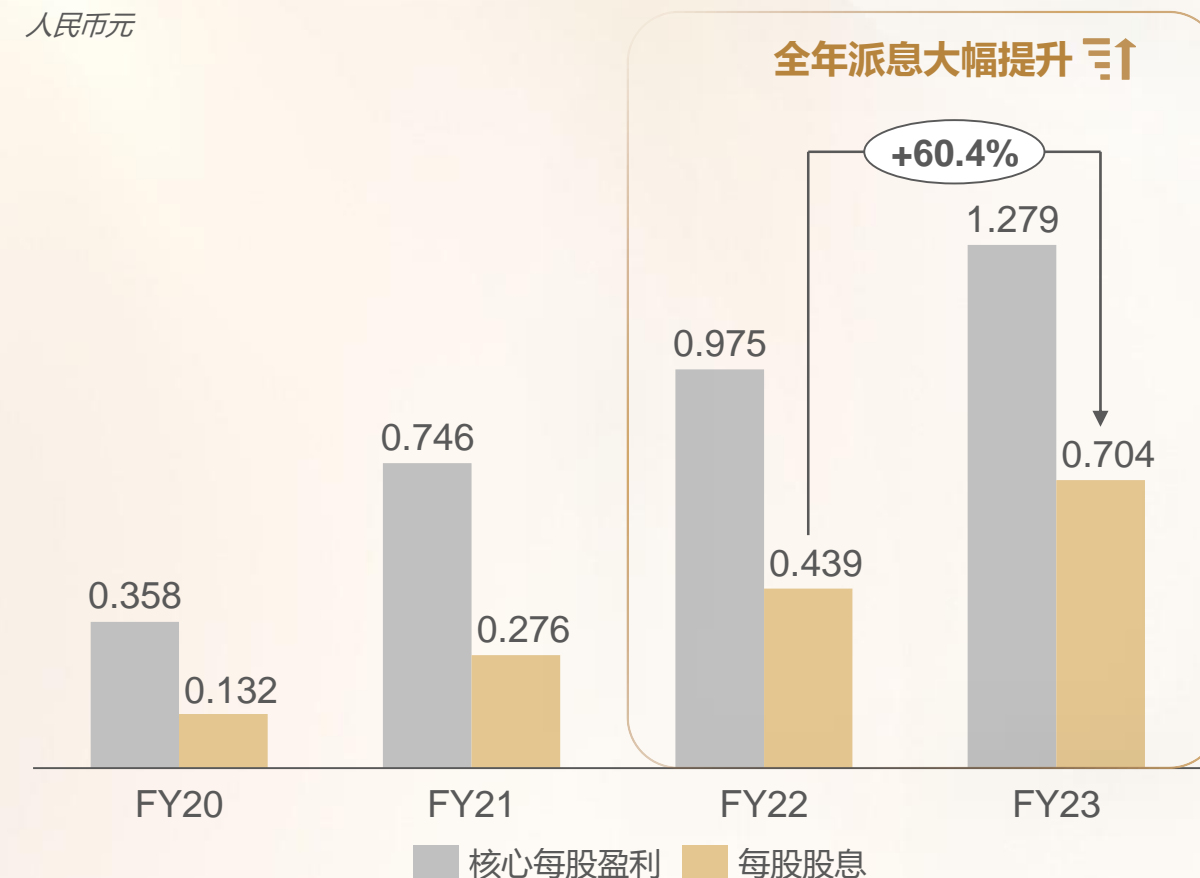
## 全年派息率

%



## 全年归母核心每股盈利及每股股息

人民币元



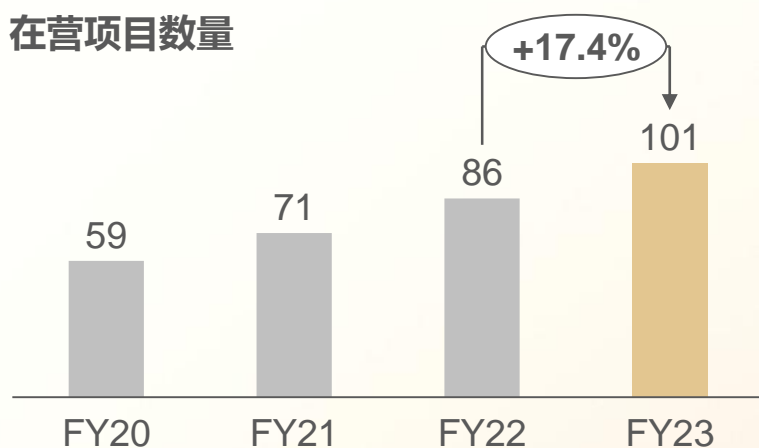
# 3 业务回顾



# 商管航道—购物中心

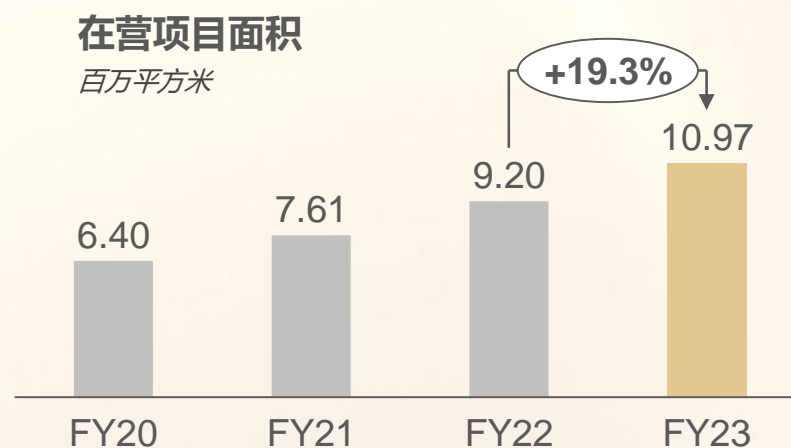
**迈入“百MALL”新里程，进一步巩固行业领导者地位：**在营项目数量增至101个，管理面积1,097万平方米；在营重奢购物中心数量增至13个，排名行业第一；在营项目中82个项目零售额排名当地市场前三，占比81.2%。

### 在营项目数量

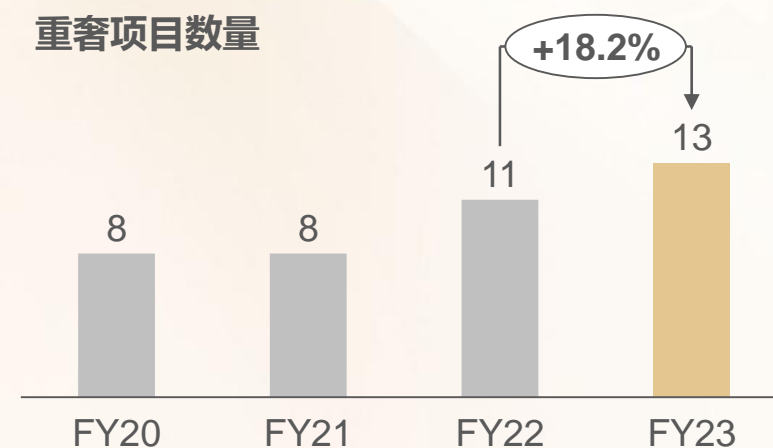


### 在营项目面积

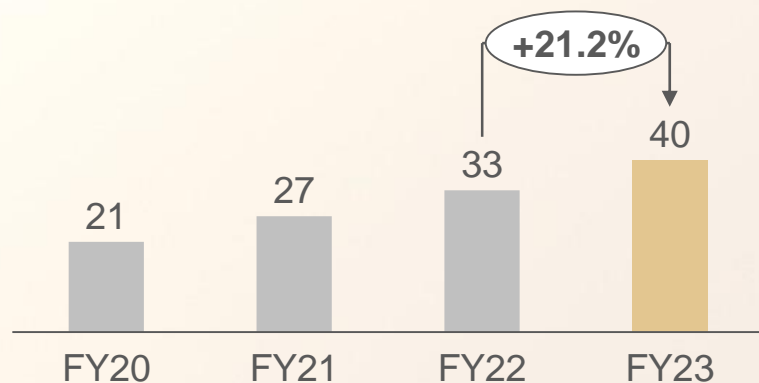
百万平方米



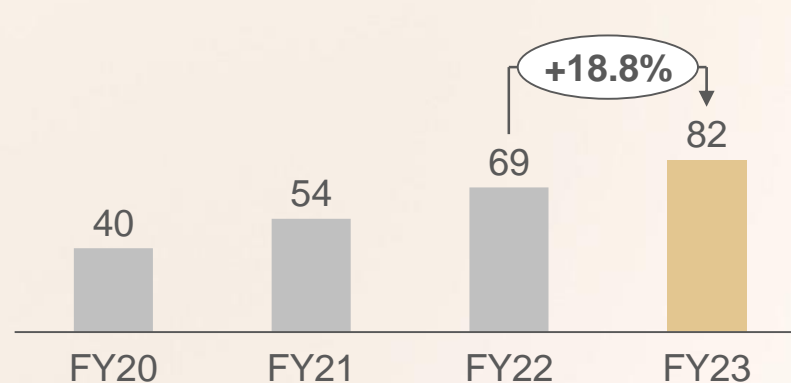
### 重奢项目数量



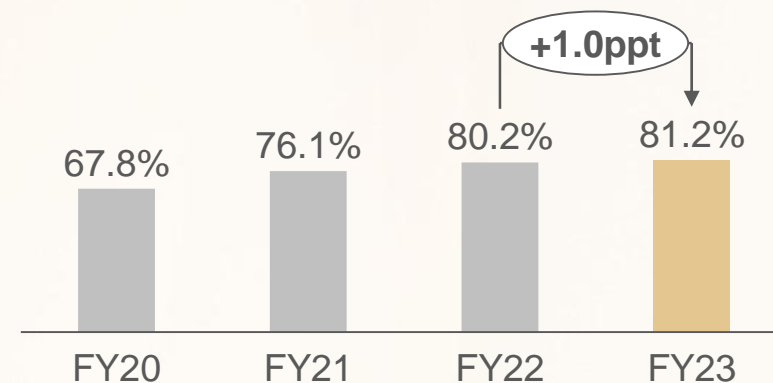
### 零售额排名当地市场第一项目数量



### 零售额排名当地市场前三项目数量

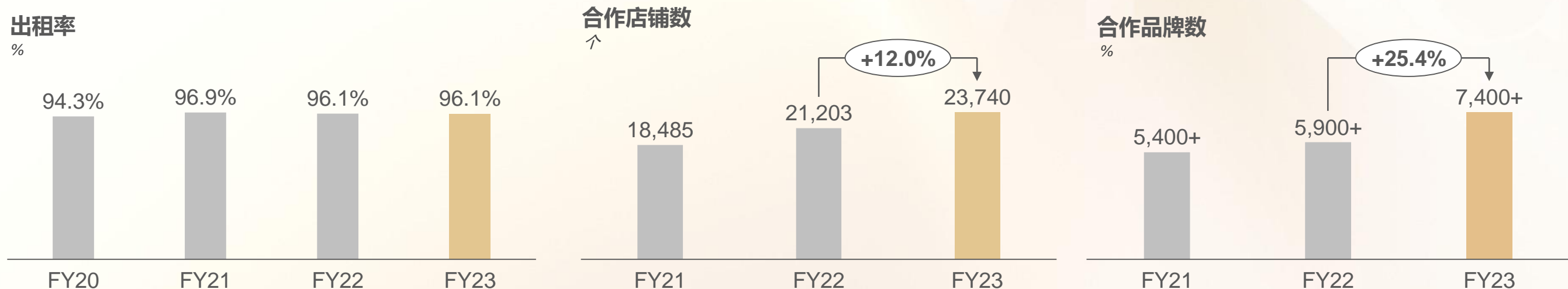


### 零售额排名当地市场前三项目数量占比

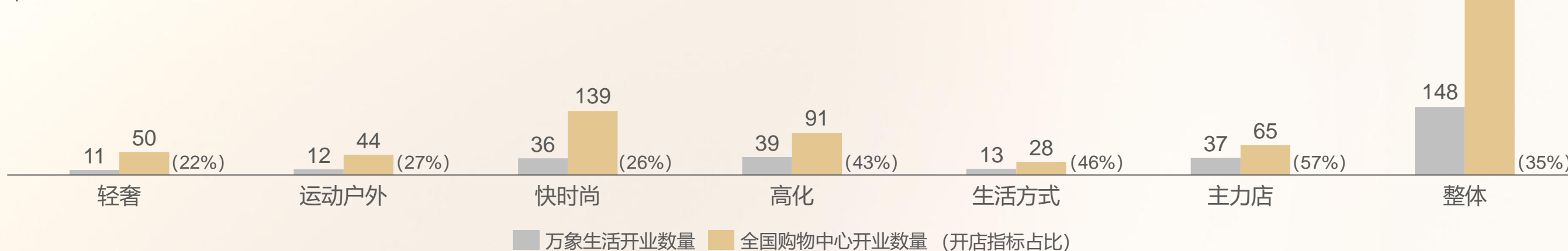


# 商管航道—购物中心

**提升核心资源掌控力，筑牢品牌资源护城河：**推动“伙伴计划”，持续加深与核心品牌的合作广度与力度，年内在营购物中心平均出租率维持96.1%高位；合作店铺数超20,000家，合作品牌数量超7,400个，重点品牌全国新开门店数占比超3成。



## 2023年重点品牌开店情况\*



\*仅包含非重奢品牌中的部分重点品牌。

# 商管航道 - 购物中心

**13座购物中心高品质开业，第三方项目实现全产品线落地：**年内13座购物中心如期开业，平均GFA12.6万方，平均开业率92.0%，平均首进品牌数量87个。首个第三方重奢项目兰州万象城，树立重奢购物中心轻资产管理新典范；首个第三方万象天地产品线南昌红谷滩项目，高品质高效率实现“街区+MALL”商业空间迭代升级。



新开业购物中心数量

13

新开业购物中心平均GFA

12.6 万方

新开业购物中心平均开业率

92.0%

新开业购物中心平均首进品牌数量

87

# 商管航道 - 购物中心

**推动创新发展，诠释品质商业追求：**与各方携手共创，打造具备市场引领性的线下空间场景和消费体验；全国落地Care by MIXC特色服务体系，升级服务体验；孵化多档全国联动营销IP，链接在地消费者，传递共建美好生活、推动商业进步的价值主张。

## 创新空间场景，引领消费体验

### 设计共创，创新空间场景



打造“长春之眼”，以“开放空间”为思路贯穿主中庭，形成场内外视觉通廊，重新定义城市会客厅  
 打造“中心美术馆”，以“潮流、先锋”为DNA，融合商业及艺术体验，形成城市新地标  
 打造“河畔市集”，以“串联多维空间场景”为引，延展城市与建筑空间交互边界

### 品牌共创，打造独家体验



山东唯一“阿尔法旗舰店”，品牌最高级别形象店，全国最大Veilance及大型互动Academy  
 中国内地第三家门店，华南区域首店、万象首进，以独特美学及感官体验打造嗅觉先锋实验  
 量身定制、全球唯一现代艺术美术馆型餐厅，打造“餐厅中的艺术馆，艺术馆中的餐厅”融合场景

## 打造Care by MIXC，升级服务体验

### Care by MIXC，业内首套全国标准化特色服务体系



统筹空间硬件、软性服务及品牌资源，为母婴、儿童、萌宠主等不同客群打造契合服务

### 实现全国41城70座项目落地，为当地注入服务体验新内涵



## 全国联动营销，与消费者同频共振

### 首次万象汇全国联动活动，践行“生活万岁”行动宣言



28座城市，37座万象汇全国联动，用属地文化诠释即刻兴起的夏日生活方式

### 首次可持续生活周，与租户、消费者探索可持续发展内涵



93座购物中心落实可持续发展倡议，围绕“绿色低碳、文化繁荣、可持续时尚、身心健康、城市共荣”五大维度深化落地137场可持续活动

### 第7届百分百万象，看见万象每一分，用陪伴诠释商业活力

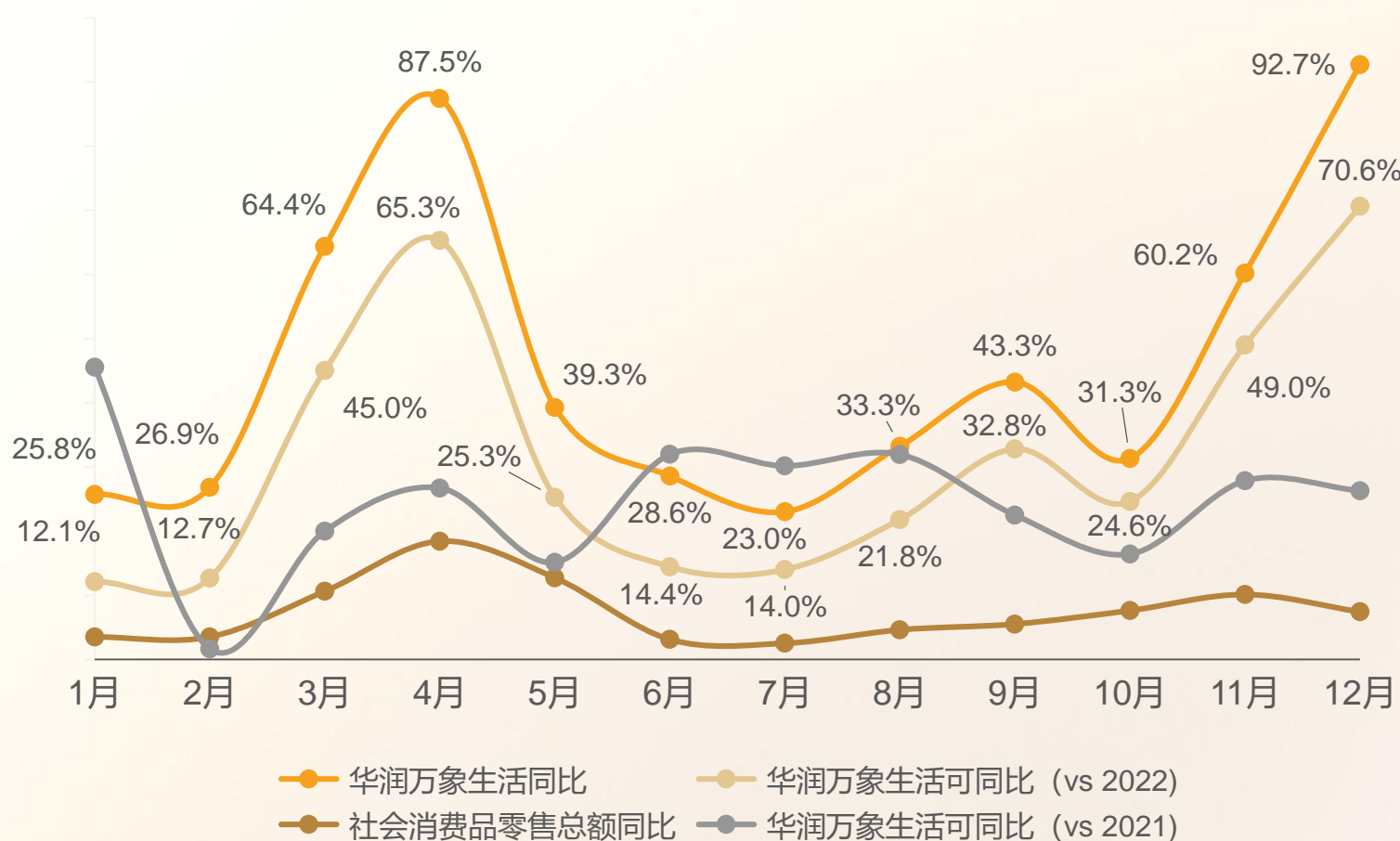


超百座MALL链接在地消费者，共鸣每一分生活，传递有态度、有温度的陪伴感

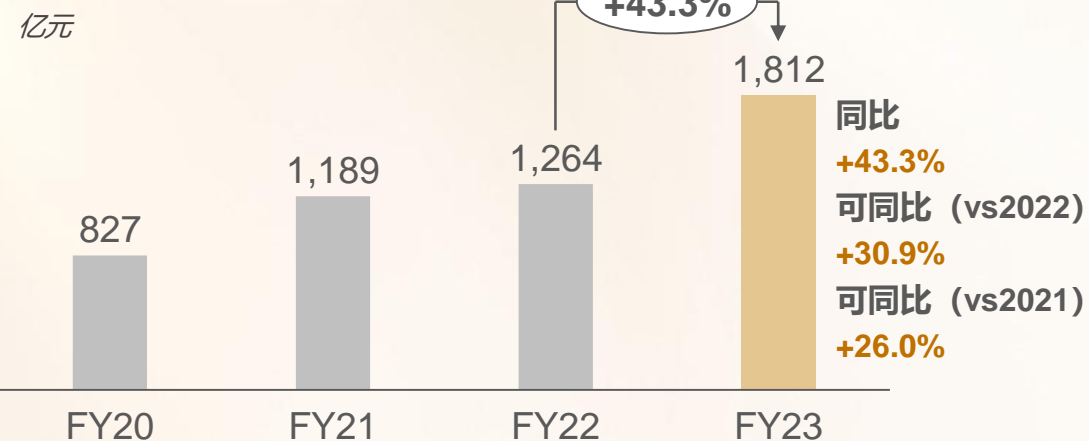
# 商管航道 - 购物中心

**把握消费市场复苏节奏，零售额增速大幅跑赢市场，头部效应愈发显著：**年内落实“抢资源、抢客户、抢政策、控费用”的经营策略，月均坪效提升27.0%至2,624元/平方米，累计零售额同比增长43.3%，可同比增长30.9%，零售额增速大幅优于社会消费品零售总额增速。

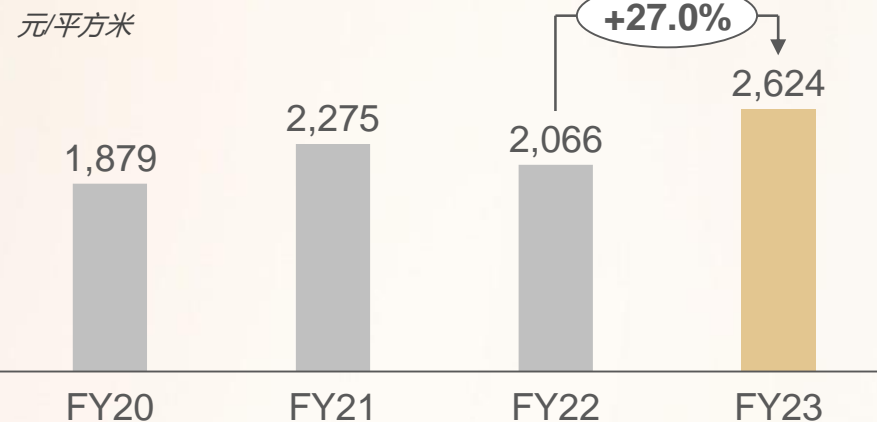
零售额月度表现



2023累计零售额



月均坪效



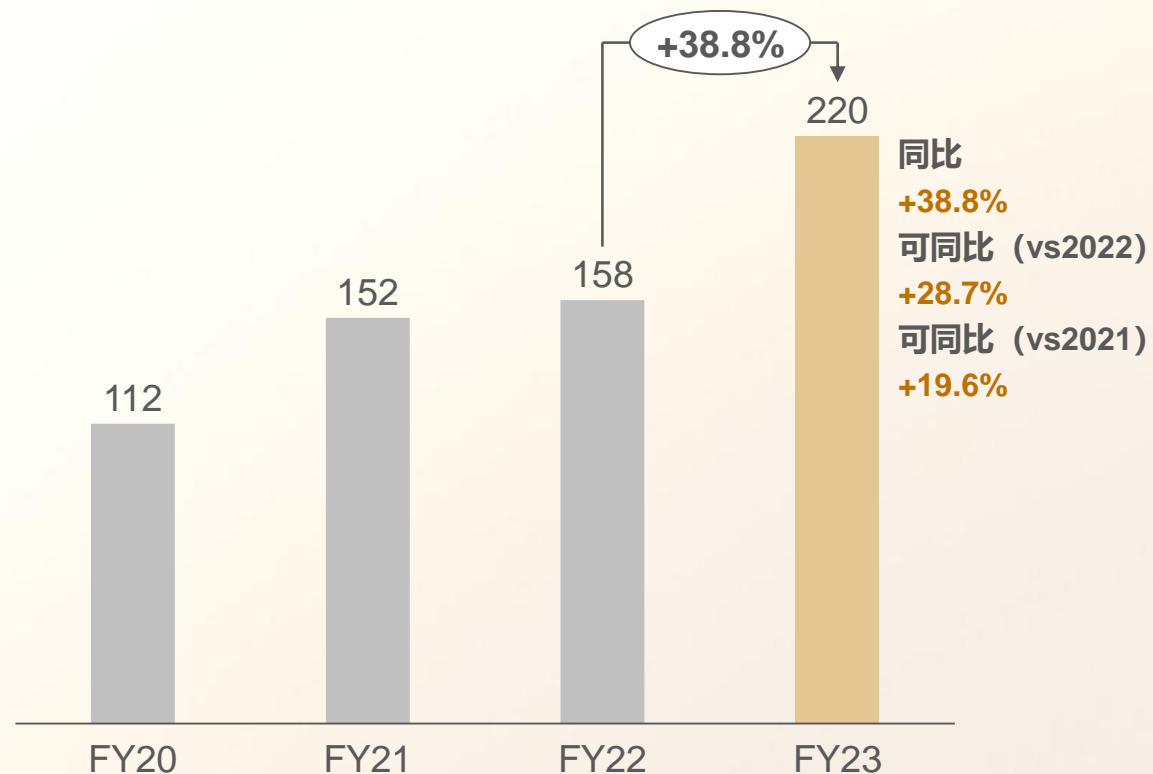
注：2023年1月及2月的社消增速为合并值

# 商管航道—购物中心

落实“资源驱动、产品驱动、效率驱动”分类管理，实现“业主、租户、运营商”三方共赢：基于差异化的市场、项目定位及客群，实施“一店一策”，年内业主端租金收入同比增长38.8%至220亿元，NOI同比增长50.6%至142亿元，NOI Margin同比提升5.0个百分点至64.7%。

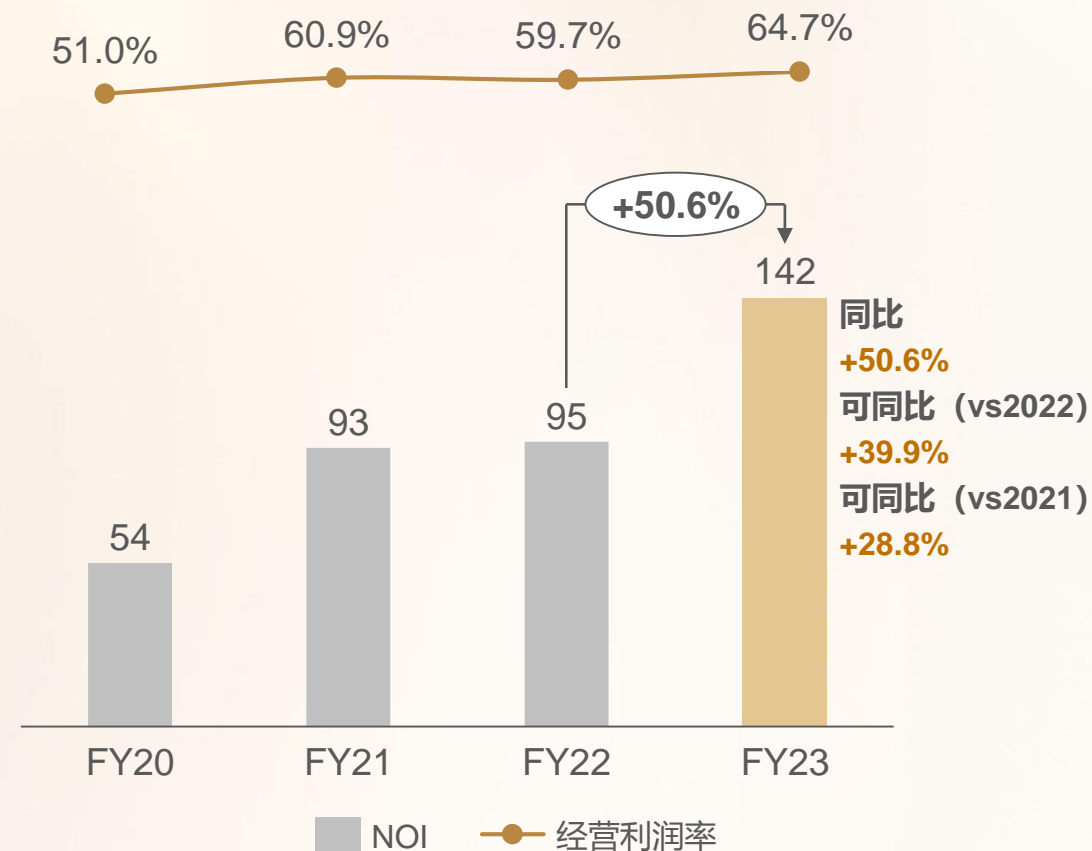
## 租金收入

亿元



## NOI 及 NOI Margin

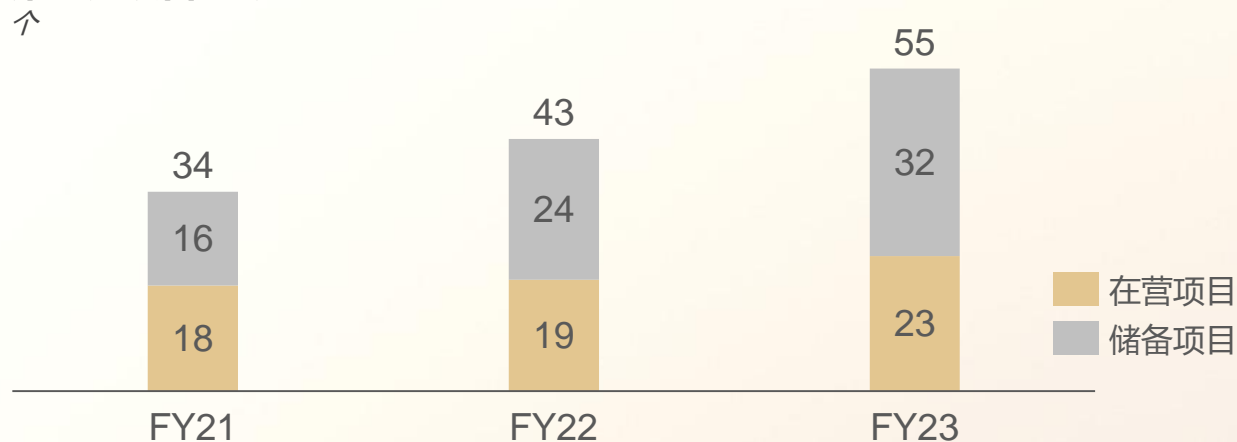
亿元



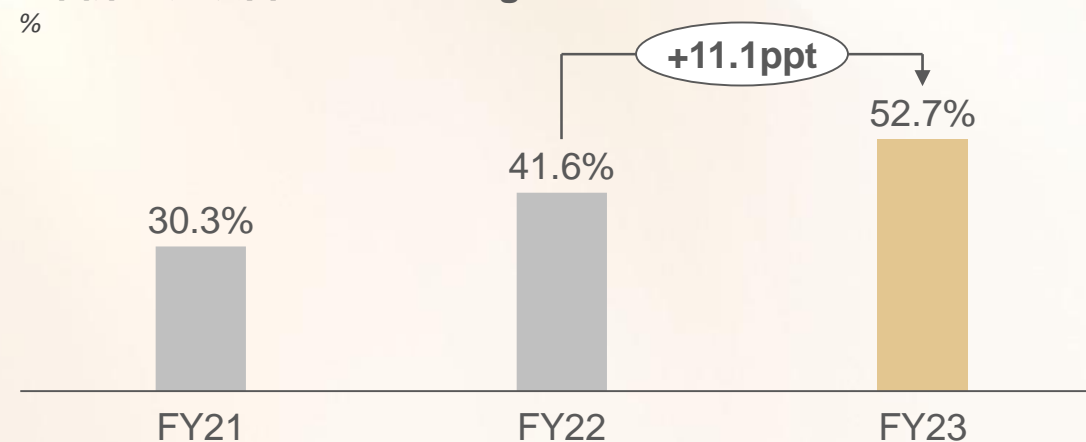
# 商管航道—购物中心

**全价值链专业能力有效赋能第三方项目，市场化运营能力凸显：**年末第三方项目达55个，其中在营项目23个，轻资产运营能力获市场认可；在营第三方项目平均NOI Margin大幅提升11个百分点至52.7%，内涵式增长推动高质量发展；第三方项目收入贡献增长3.2个百分点至26.0%，税前利润贡献增长0.3个百分点至17.5%。

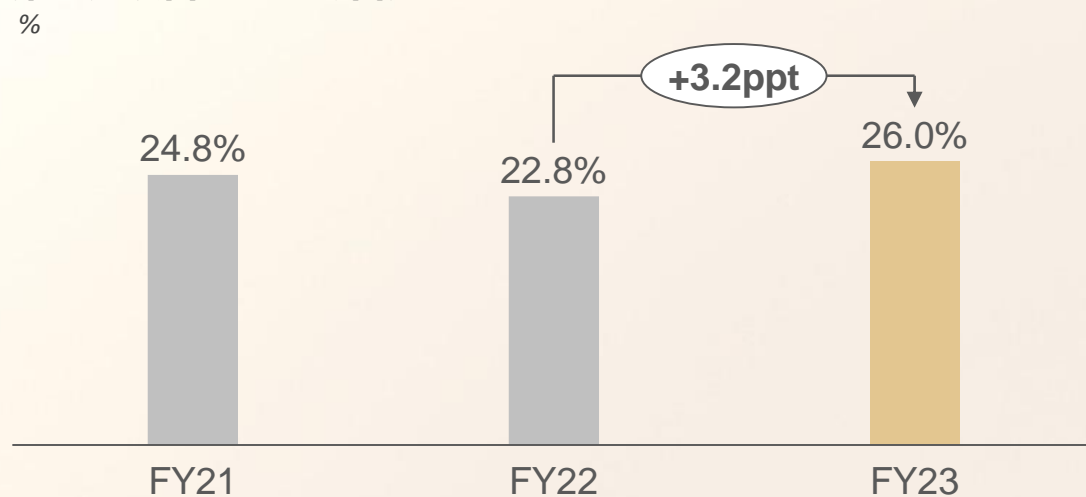
### 第三方项目个数



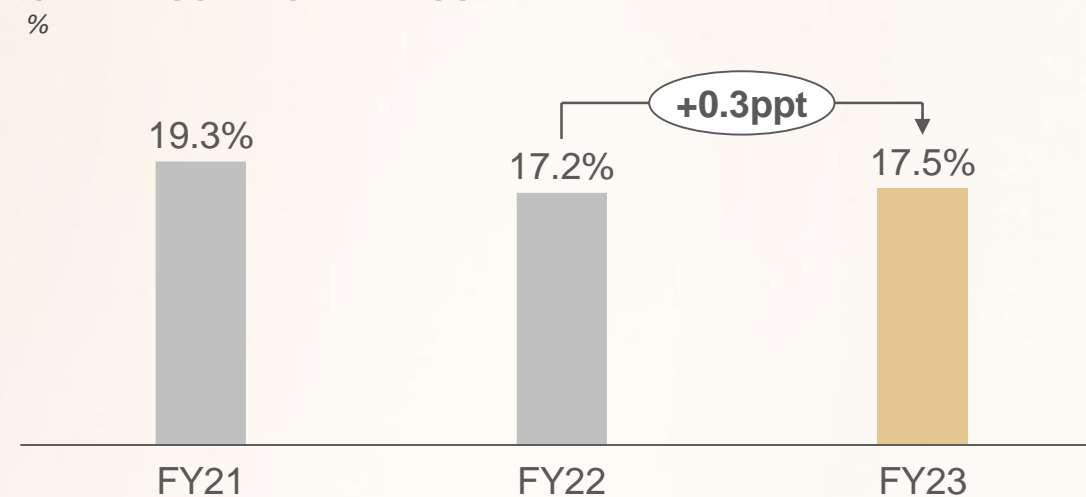
### 在营第三方项目平均NOI Margin



### 第三方项目收入贡献占比



### 第三方项目税前利润贡献占比



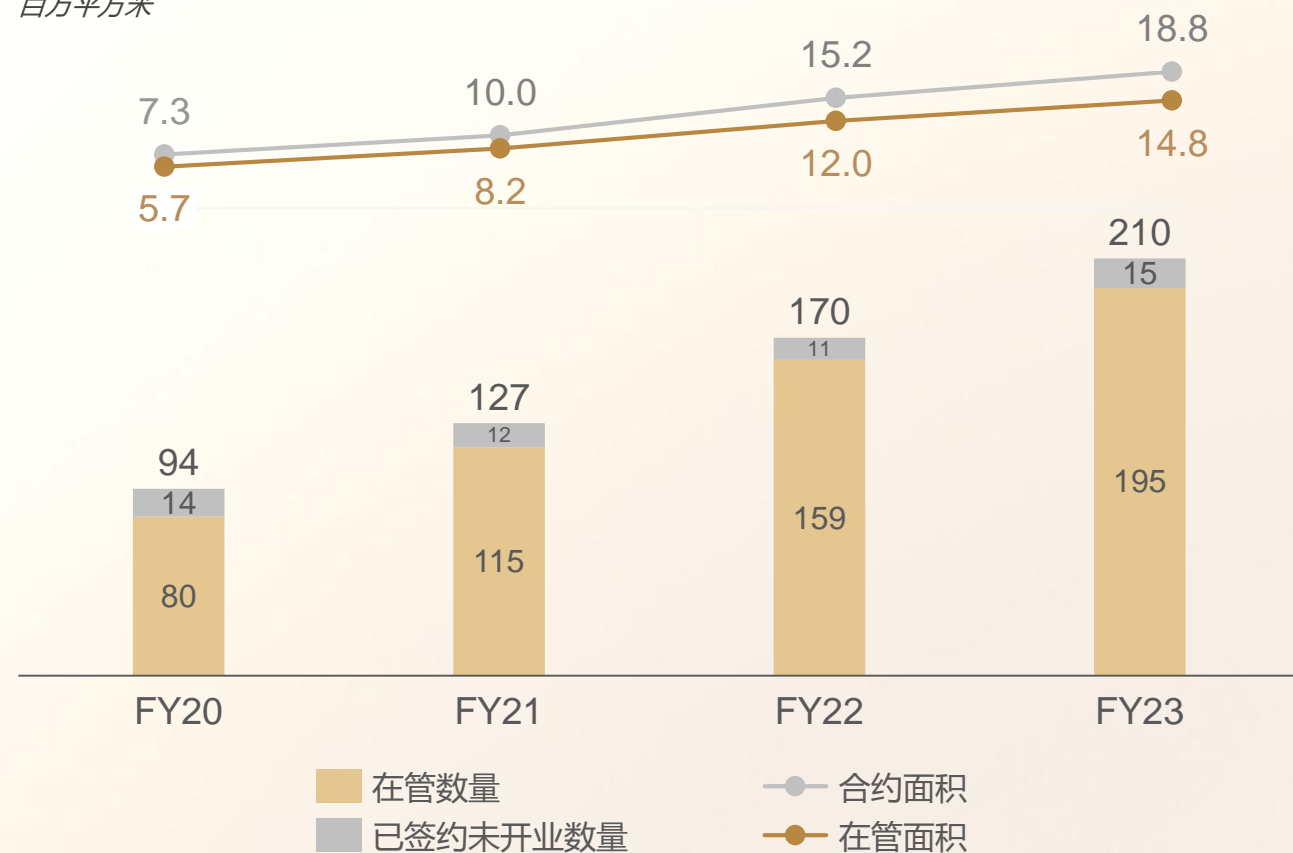


# 商管航道 - 写字楼

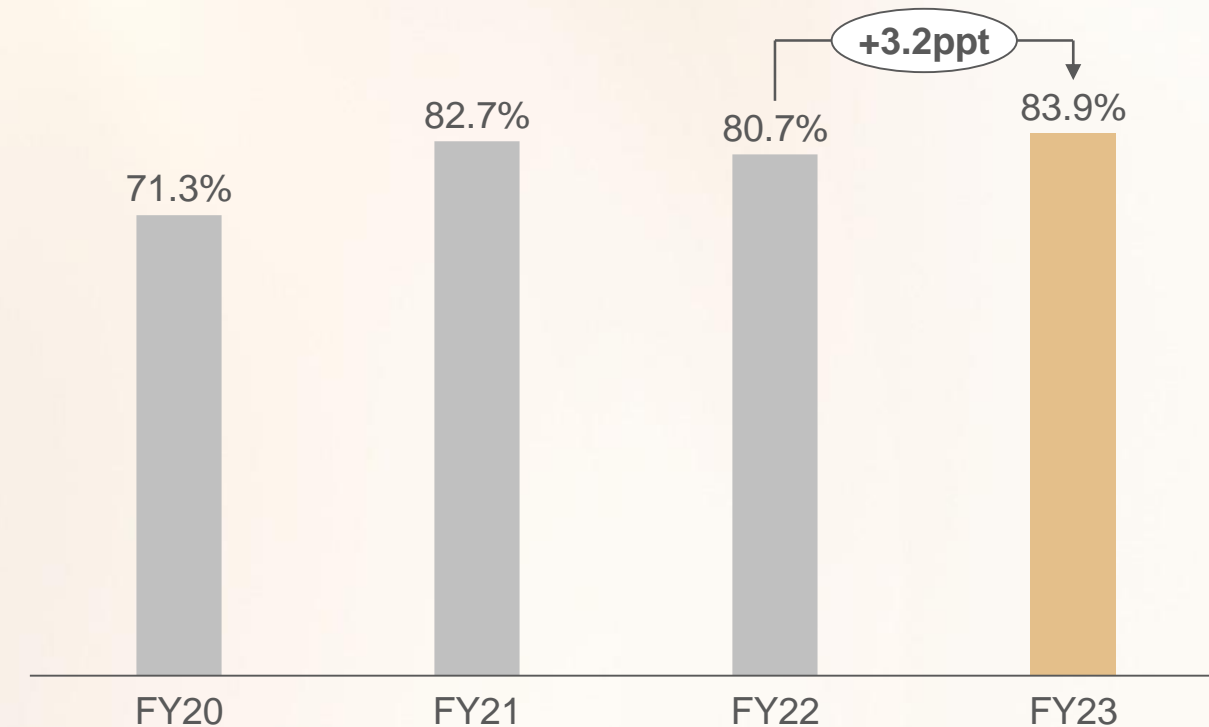
**构建“租赁+运营+物业管理”一体化管理体系，写字楼出租率逆市提升：**年末写字楼物业在管项目195个，在管面积1,482万平方米，合约项目210个，合约面积1,878万平方米。面对空置率攀升的艰难市场环境，通过服务品质、客户体验双提升，公司提供运营管理服务的26个写字楼在租金稳定的情况下，年内平均出租率提升3.2个百分点至83.9%。

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



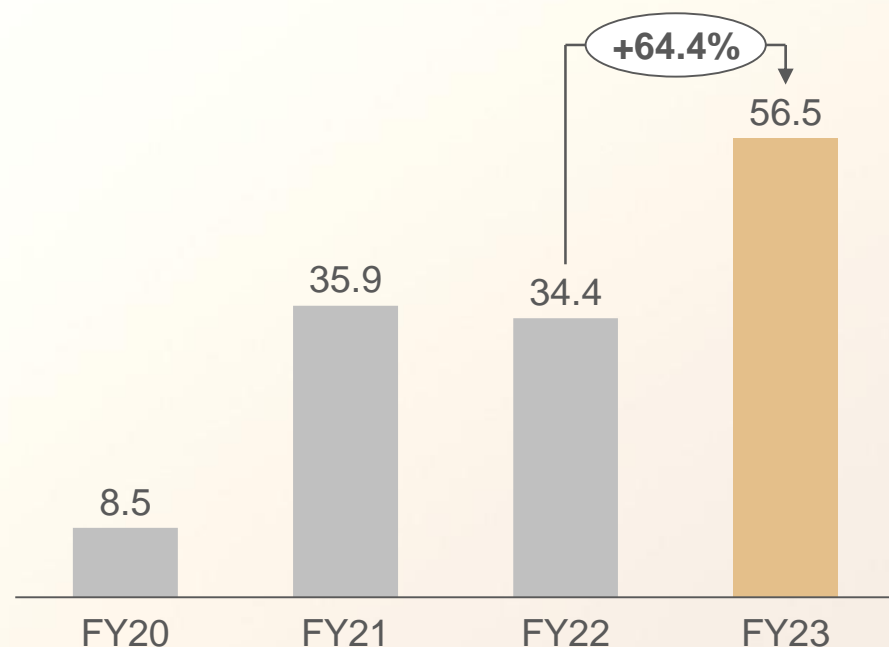
\*结合主数据建设重新梳理面积数据，以2023年口径回溯调整2022年数据。

# 物管航道 - 规模增长

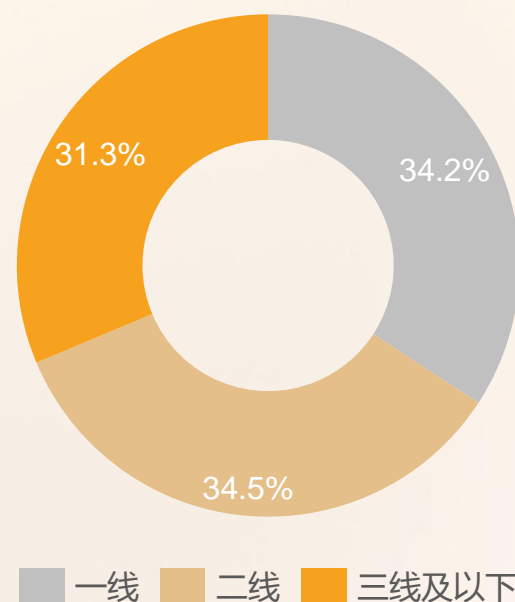
**全渠道推动有质量的规模增长，新增年化合同金额超10亿元：**公司“市场化外拓+收并购+合资合作”并举，年内落地朗基收并购，新增第三方合约面积754万平方米；第三方市场拓展规模首进行业前五，通过竞标直拓及合资合作实现新增第三方合约面积5,652万平方米，68.7%位于一二线城市，其中城市公共空间、社区生活空间及办公产业空间面积占比分别为80.3%、14.2%及5.5%。

新增第三方合约面积\*

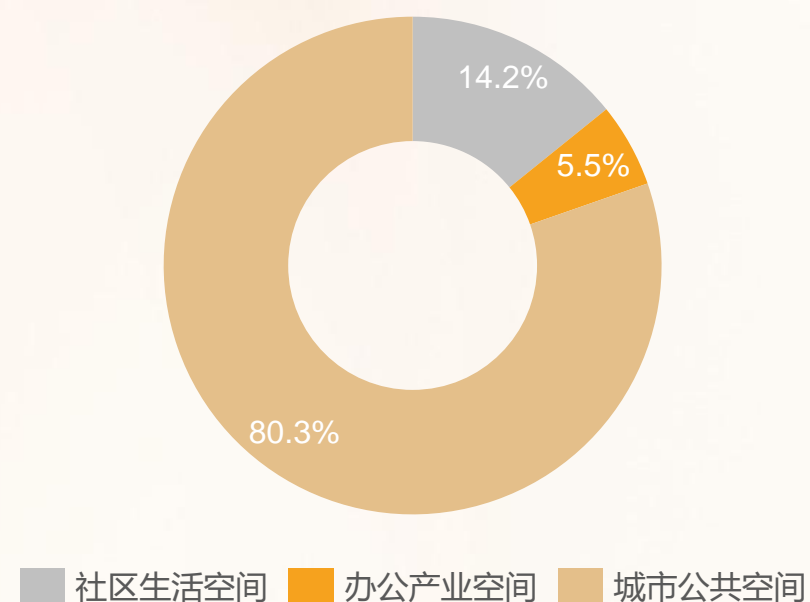
百万平方米



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\*

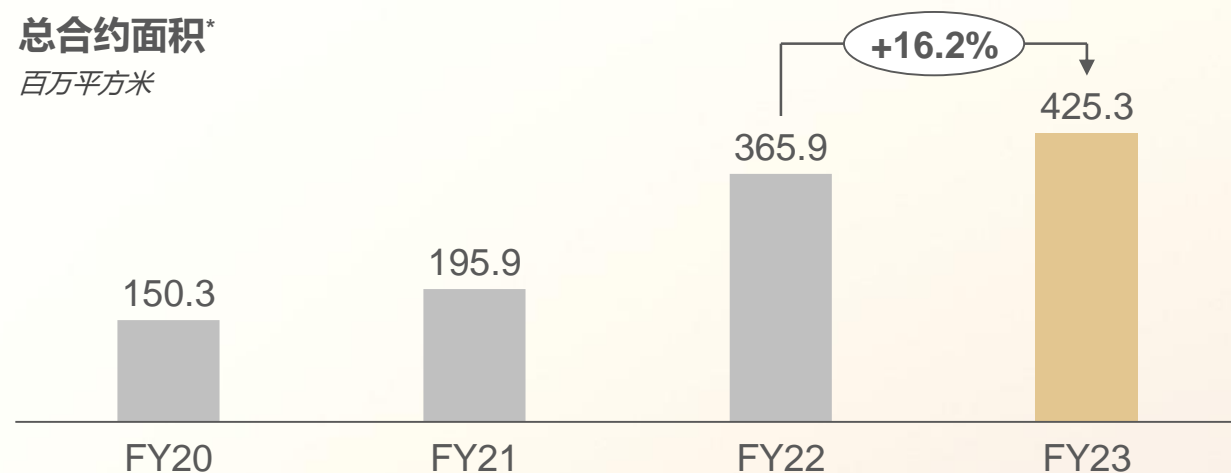


\*新增第三方合约面积仅含当年新签约项目，不含当年到期再签约第三方项目，不含收并购。

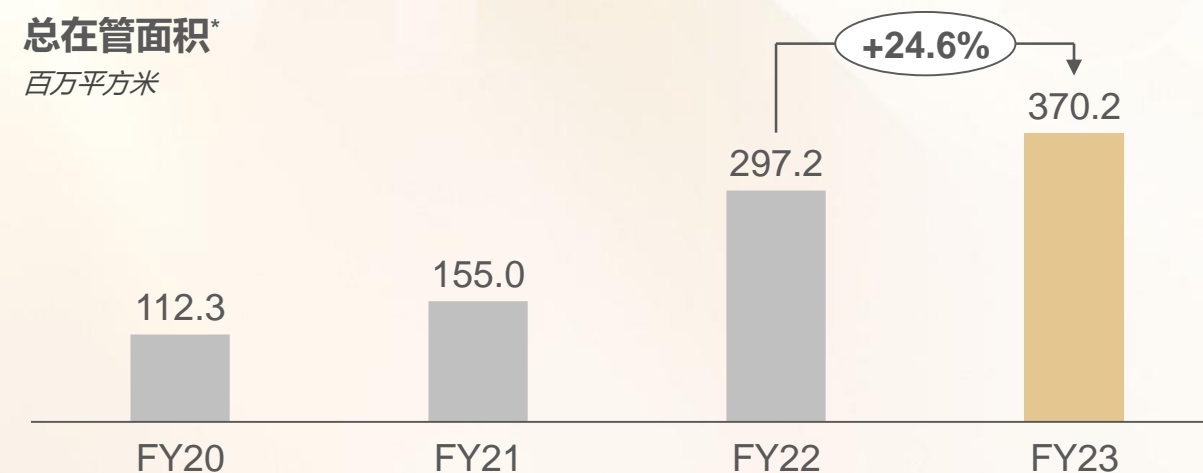
# 物管航道 - 规模增长

**做优存量，做实增量，第三方合约面积及在管面积占比持续提升：**年末总合约面积4.25亿平方米，总在管面积3.70亿平方米，同比分别增长16.2%及24.6%；第三方合约面积及在管面积占比分别为59.0%和60.4%，同比分别提升3.0及3.3个百分点。

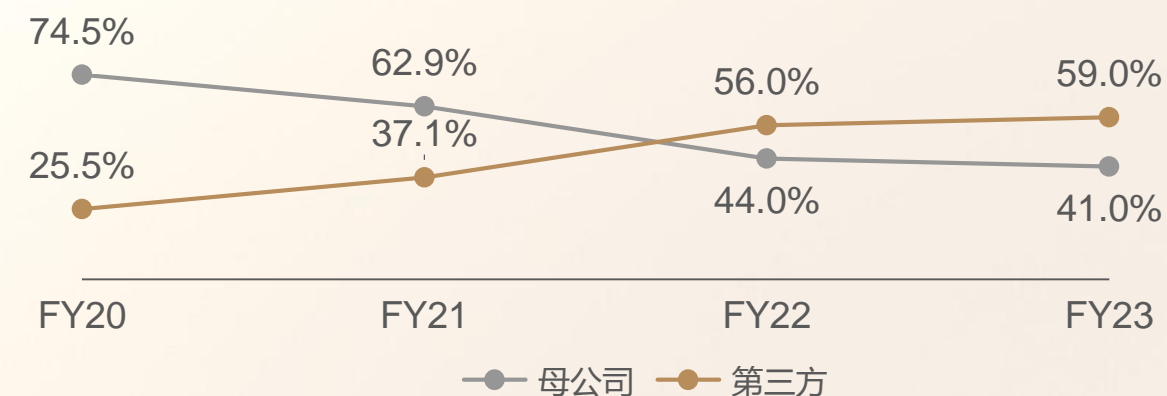
**总合约面积\***  
百万平方米



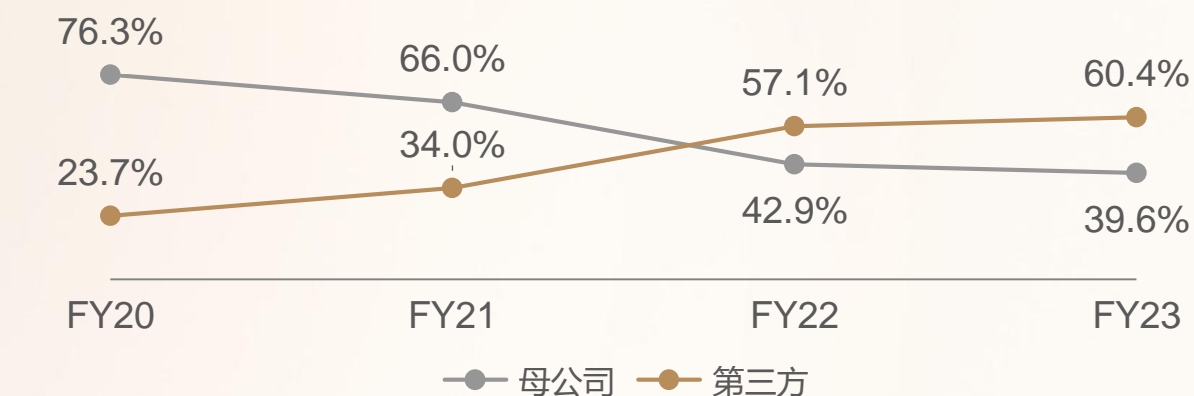
**总在管面积\***  
百万平方米



**母公司vs.第三方合约面积占比\***



**母公司vs.第三方在管面积占比\***

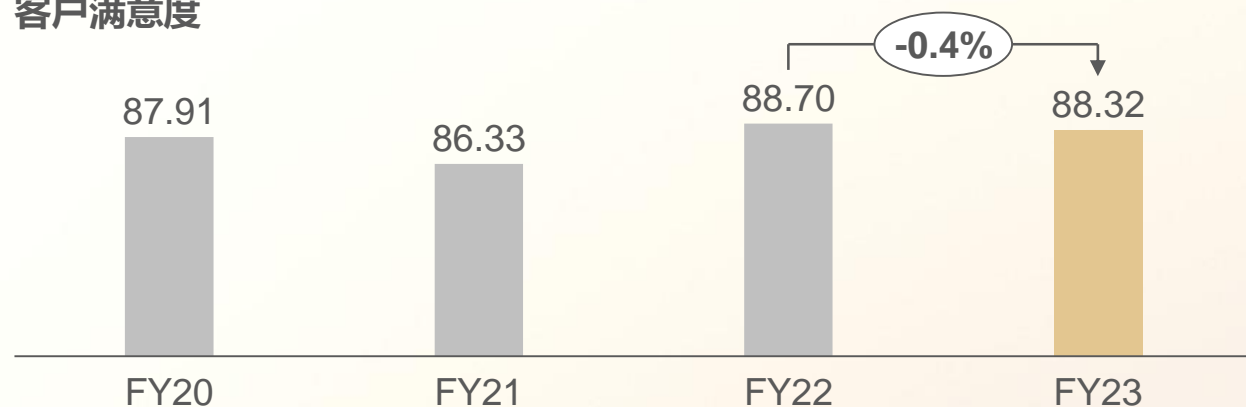


\*结合主数据建设重新梳理面积数据，以2023年口径回溯调整2022年数据。

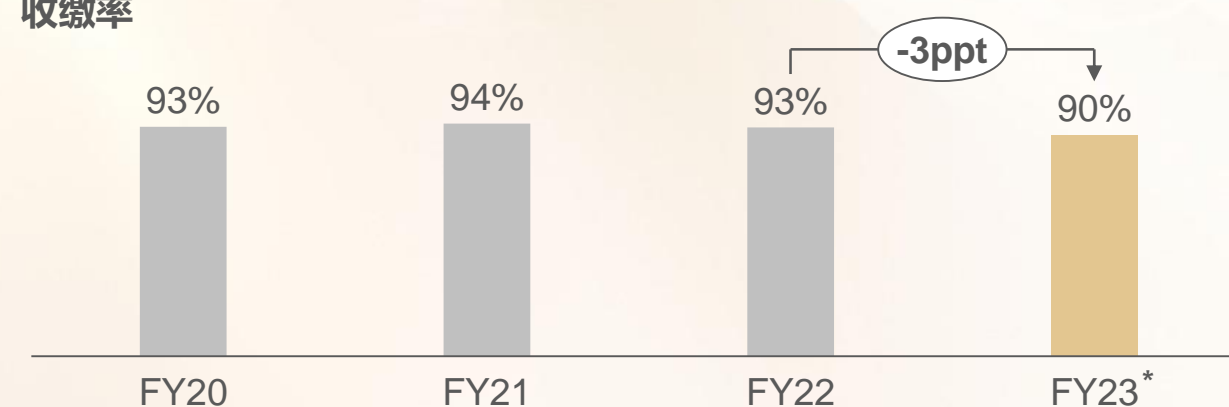
# 物管航道 - 服务质量

**落地美好社区价值体系，践行高品质服务理念：**以客户需求为中心，基于“质客相称、质价相符”梳理形成“致悦质美”美好社区服务价值体系，依托网格化运营模式，全面提升基础服务品质，年内客户满意度88.32分，继续保持行业领先水平；服务品质带动价值转化，收并购项目全面融合后，依然保持90%高收缴率。

客户满意度



收缴率



## “致悦质美”美好社区服务价值体系

4大模块，46个空间场景，772项执行标准

### 致臻服务



致力细节  
臻至完美

- 有呼必应
- 恒久陪伴
- 安全至上
- 阳光透明

### 悦邻社群



愉悦相知  
邻里情深

- 四时礼遇
- 活力长者
- 童心童乐
- 党群联建

### 质感空间



质感升级  
空间之美

- 五感浸润
- 静谧森居
- 多元聚场
- 智慧赋能

### 美润生活



增美生活  
润选到位

- 亲邻管家
- 贴心关怀
- 无忧体验
- 健康呵护

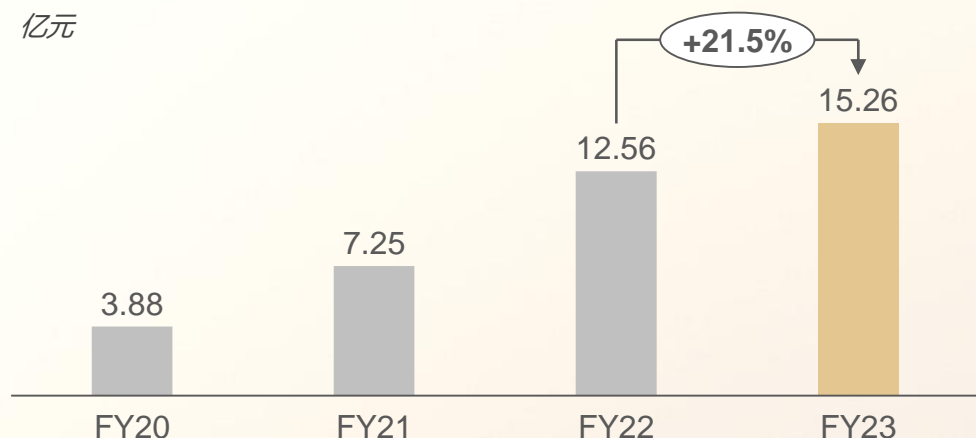
\*含禹洲、中南收并购项目。

# 物管航道 - 社区增值服务

**能力提升驱动结构优化，科技助力服务边界延展：**通过产品力、运营力和服务力的打造与提升，带动社区增值服务收入同比增长21.5%至15.26亿元，其中“懒人装修”及“一呼管家”合计收入占比提升12.6个百分点至41.8%；上线自研电商系统“朝昔商城”，延伸数字化建设至多元化增值服务，助力“润物直选”收入提升59.7%至1.66亿元。

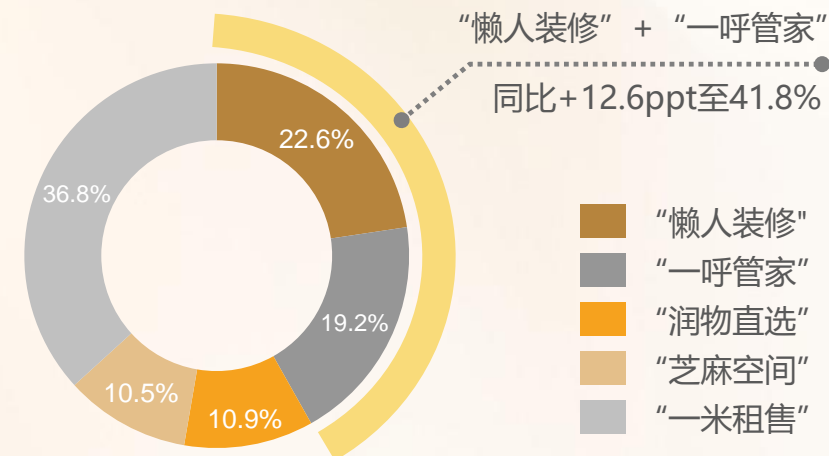
社区增值服务收入

亿元



社区增值服务各业务收入占比

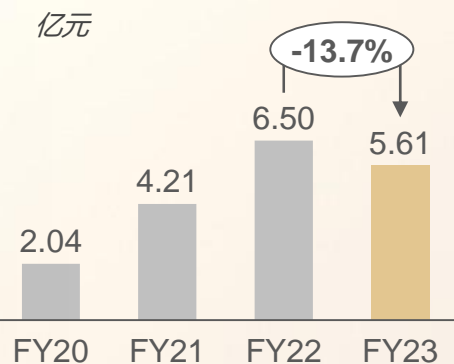
%



## 聚焦五大业务赛道

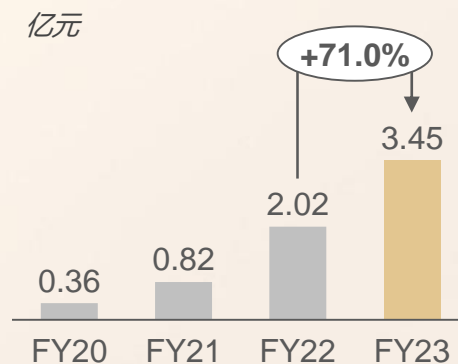
“一米租售”收入

亿元



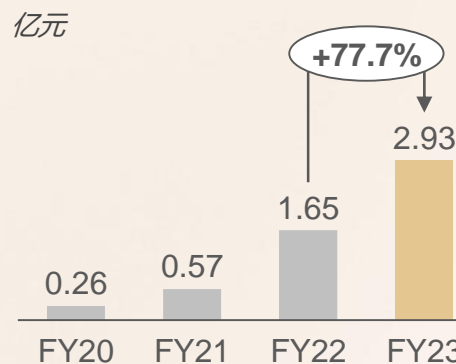
“懒人装修”收入

亿元



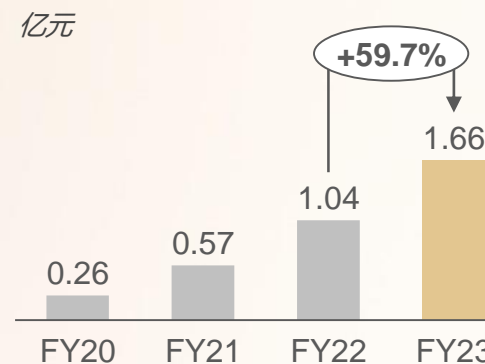
“一呼管家”收入

亿元



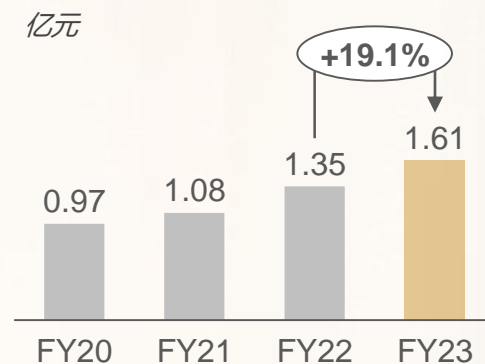
“润物直选”收入

亿元



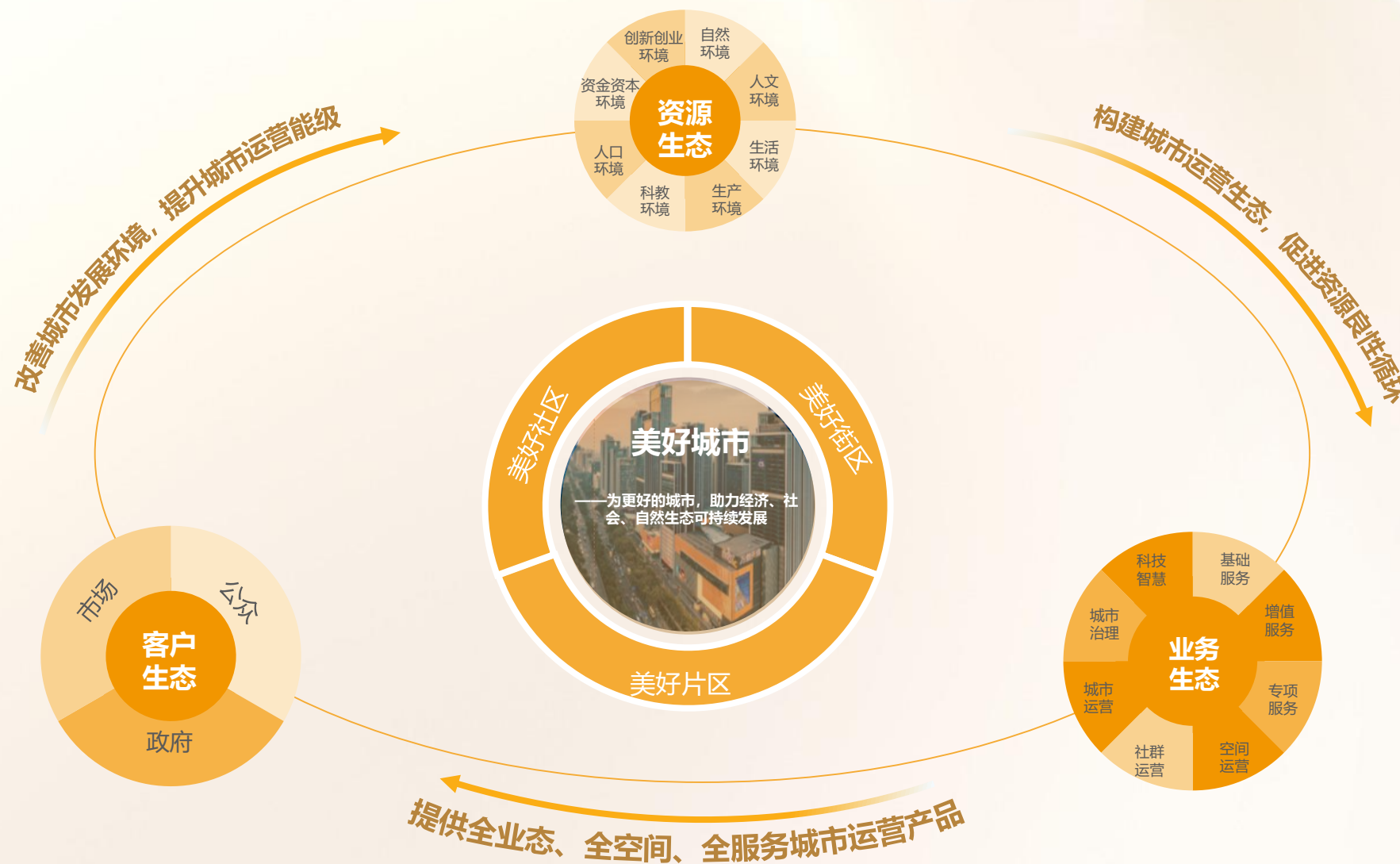
“芝麻空间”收入

亿元



# 物管航道—城市空间

**坚持“城市空间运营服务商”战略定位，构建美好城市运营生态：**通过城市片区运营模式，为政府、市场和公众提供全业态、全空间、全服务城市运营产品。通过构建业务生态、客户生态和资源生态体系，打造城市运营生态圈，助力城市在自然、人文、科技、生产和生活等方面实现环境改善、资源活化、形象提升、价值释放和财富增值。



# 物管航道—城市空间

**明确细分赛道，打造核心竞争优势：**聚焦城市管家、公园河道、场馆及产业园细分赛道，高品质打造深圳罗湖城市管家、成都东安湖公园、西安奥体会展中心场馆等样板项目。年内城市空间赛道收缴率87.9%，收入同比上升42.6%至13.4亿元。年末产业园、公园河道、城市管家及场馆在管面积占比分别为45%、22%、21%及4%。

## 城市管家



深圳罗湖区笋岗/南湖街道“物管城市”项目

## 公园河道



成都东安湖片区一体化项目

## 场馆



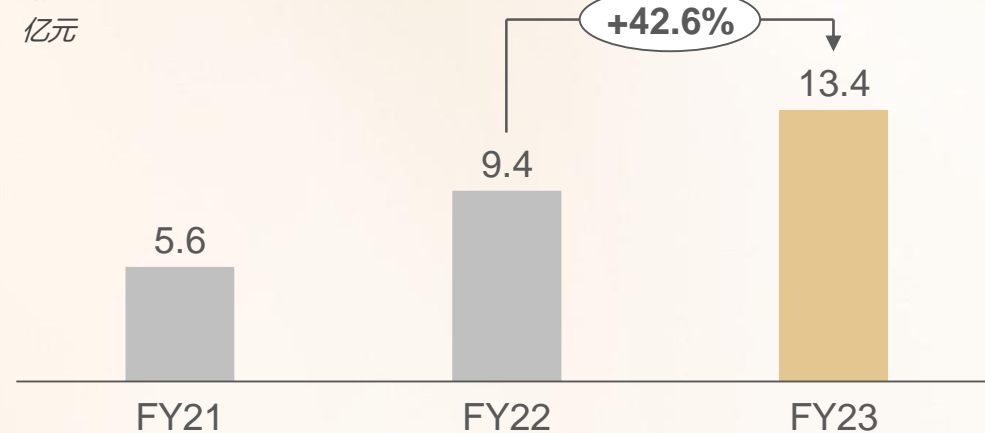
成都科幻馆：首个独立保会项目

## 产业园

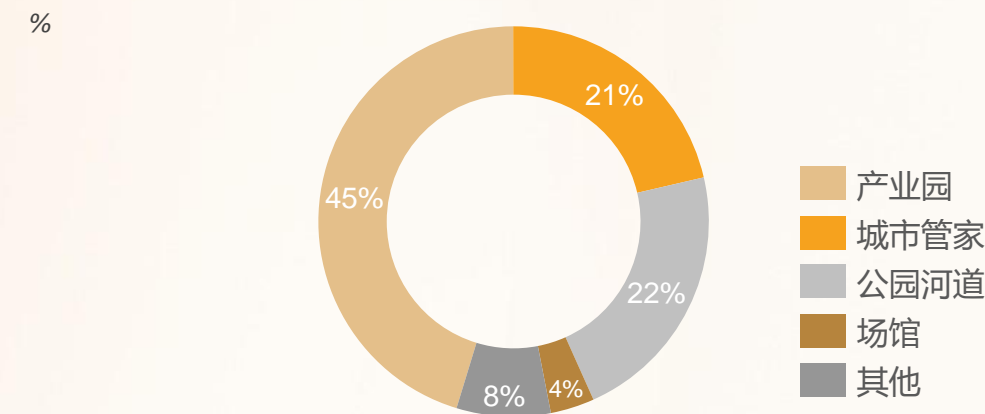


武汉东风汽车集团总部

## 城市空间收入

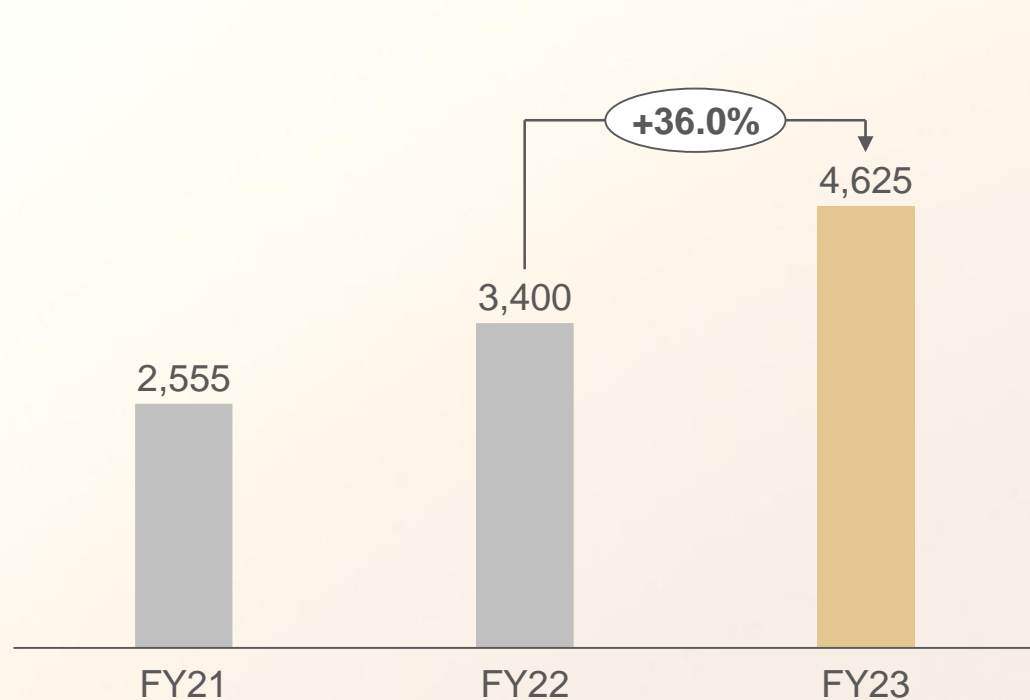


## 城市空间在管面积业态分类

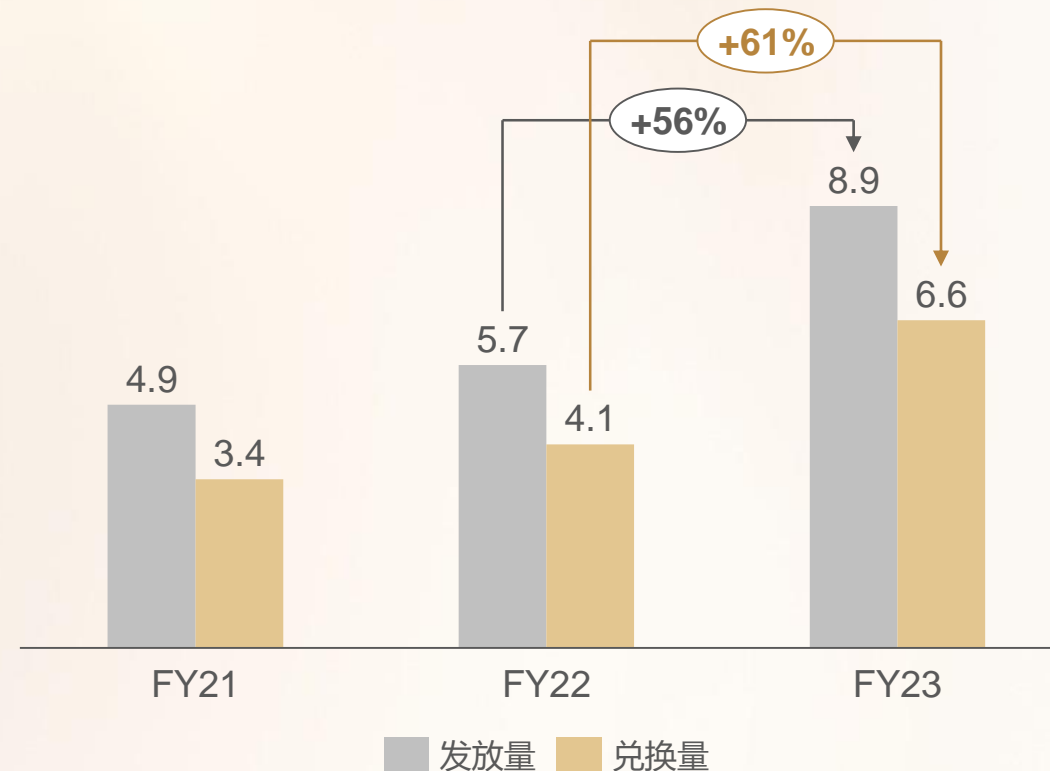


**推动各业态会员交叉渗透，会员数量延续增长势能：**年内万象星会员数量与积分规模再创新高，万象星会员总量同比增长36%至4,625万人，万象星积分发放总额同比提升56%至8.9亿元，积分兑换总额同比增长61%至6.6亿元。

大会员总量  
万人



期内发放与兑换万象星金额  
亿元



**推动生产科技化和运营数字化，提升全成本领先的竞争优势：**商管聚焦数字化业务提效，良域系统大幅提升商业物业工单作业效率，智能营销平台优化活动转化率，良贾小程序实现商户服务和管理全面在线，一点万象焕新带动月度活跃率增长。物管聚焦数字化覆盖率提升，“朝昔”APP和小程序助力基础服务全面在线，重构收费系统支撑业财一体化，停车管理平台升级客户体验，投拓系统促进线索转化率提升。

## 商管多专业运行效率提升

- 招商管理全流程线上化，新建品牌分析、指标实时管控等能力
- 商业物业管理作业场景无纸化，工单响应效率提升**近70%**
- 智能营销平台提升营销精细化水平，活动转化率提升**20%**



## 租户服务与管理全面在线

- 良贾小程序实现商户服务和管理全面在线，33类店务服务线上化
- 数据魔方帮助租户查询多维经营数据，经营报告制作效率提升**80%**
- 品牌交叉营销等多样化线上运营工具赋能店铺业绩增长



## 消费者服务全面数字化

**36%**  
注册用户同比增长

**52%**  
月度活跃人数同比增长

- 一点万象注册会员稳步增长，月活跃人数突破**1,000万**
- 智能客服、实时集星、停车缴费等核心服务场景智能化提效
- 通过电商能力拓展品牌、商品服务，升级用户消费体验



## 物管多专业运行效率提升

- 试点停车管理平台，取消纯车行岗人员，缴费效率提升**100%**
- 重构物业收费系统，实现物业收费全链条自动化，2023年财务年度结账工作效率提升**31%**
- 通过前介作业系统，前介服务人员提资审图提效**50%**
- 通过投拓管理系统，项目管理线索转化率提升至**49%**



## 业主基础服务全面在线

累计为**近200万**业主提供智慧服务

- 朝昔APP和小程序实现基础服务全面在线，服务业主人数同比增长**34%**
- 重点提升门禁、缴费、报事报修、停车等服务体验
- 朝昔电商和万象星积分商城丰富增值服务内容



# 组织效能及人才发展

**深化组织变革，提升管理效能：**总部和商业大区、物业城市公司平台人效提升约40%；法律、招采、人事共享平台人效提升约15%；物管航道城市公司平均管理面积2,833万m<sup>2</sup>，提升约31%。商管航道通过招商组织重塑、写字楼职能整合，强化核心资源掌控，提升组织能力。

**夯实队伍建设，优化分配机制：**加大内部人才交流，加速外部创新人才引进；聚焦2个重点岗位、4个重点专业的人才培养，建强商业店总、物业项目总队伍。优化薪酬体系，向一线员工、业绩贡献者倾斜。物业市拓、写字楼租赁落实市场化的薪酬结构，强业绩导向。

## 重塑组织，提升效能

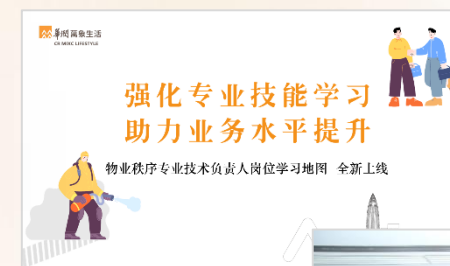
- 分业务施策，精准管控平台编制，管理**平台人效提升约40%**。推动采购、人事行政等中后台职能共享提效，**职能人效提升约15%**
- 通过并购融合、调整城市设置，物业城市公司资源更集中，**管理浓度提升超30%，人均管理面积提升20%**
- 完成招商组织重塑，建强招商平台，强化招商核心资源掌控。整合强化写字楼招商、运营、物管、IFM一体化管理能力

## 升级人才，建强梯队

- 加大人才引进力度。引进商业创新业务、国际化背景人才7人，丰富了人员构成
- 加大人才培养力度，聚焦2个重点岗位、4个重点专业，组织“万象将才”店总三、四期培养、物业项目总培养，招商/商业物业/城市空间管理/采购专业学习
- 大力建设线上学习平台，打造商业航道、物业航道全专业必修课程，提升专业能力，完成学习约3.2万人

## 优化分配，强化激励

- **向一线倾斜：**一线员工调薪40%、人均调薪9%，比例最高
- **向业绩倾斜：**盘点最佳、最佳/较好的调薪49%、人均调薪8%，比例最高。盘点待改进的，降薪409人，人均降薪9.5%



# 4 ESG



# 环境、社会及管治

基于“成为可持续发展表现引领行业的世界一流企业”的愿景，在万象生态、以人为本、伙伴共赢、绿色发展、诚信经营五大领域，确立社区沟通及共融、人才吸纳与保留等22项优先议题。



华润万象生活“153”ESG战略

## 22项优先议题



### 万象生态

- 社区沟通及共融
- 推动本地经济发展
- 智慧社区



### 以人为本

- 人才吸纳与保留
- 劳工权益保障
- 职业健康与安全
- 人才培养发展
- 多元化与共融



### 伙伴共赢

- 客户健康与安全
- 客户满意度
- 客户沟通参与
- 绿色及可持续供应链



### 绿色发展

- 温室气体排放管理
- 应对气候变化
- 废弃物管理
- 水资源管理
- 能源效益



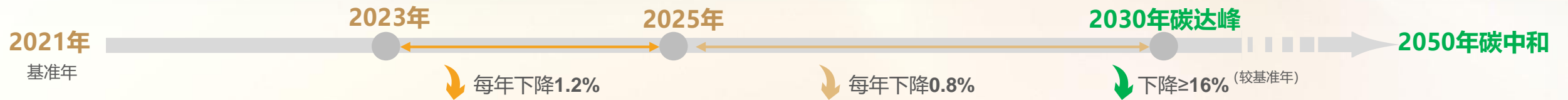
### 诚信经营

- 商业道德和反腐败
- 企业管治
- 风险管理
- 信息安全及隐私保护
- 知识产权保护

# 环境、社会及管治

**明确阶段性减碳目标，主动推进节能管理：**公司范围1&2碳排放强度年内同比下降3.80%，预计2030年可较基准年2021年下降不低于16%。主动管理范围3碳排放，年内新增绿色商场认证11座，开展绿色低碳改造，逐步提高绿色清洁能源占比，自建光伏新增发电规模642万kW·h/年，空调系统节能改造等措施实现年用电量节降800万kW·h。

## 万象生活范围1&2碳排放强度降低目标



### 绿色商场

以100%在营商场获取绿色商场认证为目标，年内新增绿色商场11座



济南万象城获评绿色商场

### 光伏建设

郑州万象城、淄博万象汇、南昌万象城、哈尔滨万象汇、大连乐都汇等项目完成光伏建设



郑州万象城屋顶光伏

### 空调节能

中国华润大厦、深圳湾万象城、厦门万象城、青岛万象城、成都万象城等项目完成中央空调制冷系统节能改造



中国华润大厦空调改造

### 遮阳隔热

杭州万象城、深圳万象城、重庆万象城、天津万象城、济南万象城等项目完成遮阳改造工程



采光顶遮阳改造

\*范围1&2指万象生活控制范围内的碳排放，包括自有办公区和包租项目公区区域的碳排放；范围3主要是业主及租户的碳排放。

# 环境、社会及管治

**积极履行社会责任，兑现可持续承诺：**开展“万象守护 爱育希望”公益助学、助农活动；践行社区沟通及共融，鼓励员工参与志愿服务，开展特定人群关怀计划；联合第三方落地社会化应急项目，至2025年将在全国655个项目落地AED应急配套系统，将健康与福祉融入运营。

## 乡村振兴



公益助学

于全国11座华润希望小镇及1个自然村开展公益助学活动，惠及**1,247名**儿童



公益助农

通过“一点万象”、“朝昔”、“润物直选”等平台售卖华润希望小镇农产品，访问人次超**125万**

## 志愿服务



护航高考

2023年，公司共有志愿者**5,234名**，参与志愿服务时数**17,010小时**



儿童节志愿活动



情暖夕阳红

助力大运  
共享清凉  
万象服务补给站

## 社区投资

联合第三方落地社会化应急项目，至2025年将在全国**655个项目**落地AED（集合自动体外除颤器）应急配套系统



## 健康与福祉融入运营



加入WELL规模计划，启动针对首批**13个项目**的WELL HSR\*评价

\*WELL HSR为场所健康及安全性评价，是基于国际健康建筑WELL标准的健康安全评价体系。

# 环境、社会及管治

**完善治理架构，提升信息披露：** 董事会层面成立可持续发展委员会，完善ESG治理架构，提升公司治理水平。入选国务院国资委“央企ESG·先锋100”、央视“中国ESG上市公司先锋100”榜单，在绿色节能、人力资源等方面获得相关荣誉；第三方评级稳中有升，获得晨星Sustainalytics“低风险”评级并荣获“区域（亚太）最高评级”称号，明晟(MSCI)评级维持“BBB”评级。

## 完善ESG管治架构



## 相关荣誉



### 综合及可持续类：

- 国务院国资委“央企ESG·先锋100”
- 央视“中国ESG上市公司先锋100”
- 凤凰之星“最佳港股上市公司”
- 2023中国物业社会责任贡献领先企业
- 中国企业社会责任报告评级专家委员会5星报告
- 第一财经绿点中国“绿色先锋”奖

### 人力资源类：

- 2023中国物业最佳雇主企业组织力TOP1
- 2023年度最爱雇主品牌奖

## 第三方评级



### 国内ESG评级：

- WIND（万得）由BBB提升至A-
- 商道融绿由B+升至A-



### 国际ESG评级：

- 晨星：“低风险”评级，首获“ESG Regional Top Rated”（亚太领先）
- MSCI：“BBB”级



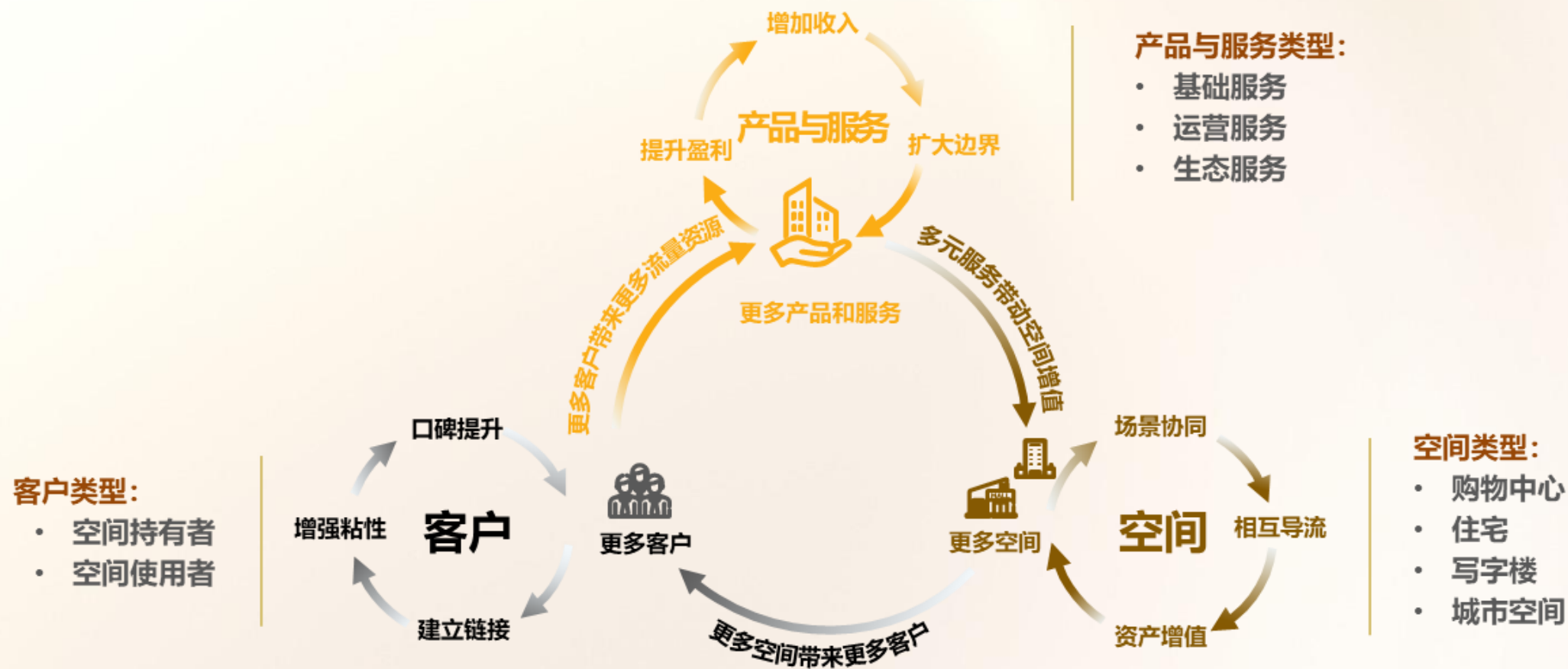
# 5 公司战略



南昌红谷滩万象天地

# 十四五战略中期检讨— 协同循环的商业模式

坚定围绕“空间、客户、产品与服务”三大要素，构建协同循环的商业模式：通过场景细分，服务城市内更多类型的空间，触及更多的空间使用者并建立数字化链接，为他们提供更多元的运营服务、生态服务。多元服务也带动空间增值，更多的空间持有者也愿意委托我们进行服务和运营，实现空间、客户、产品和服务的良性协同。

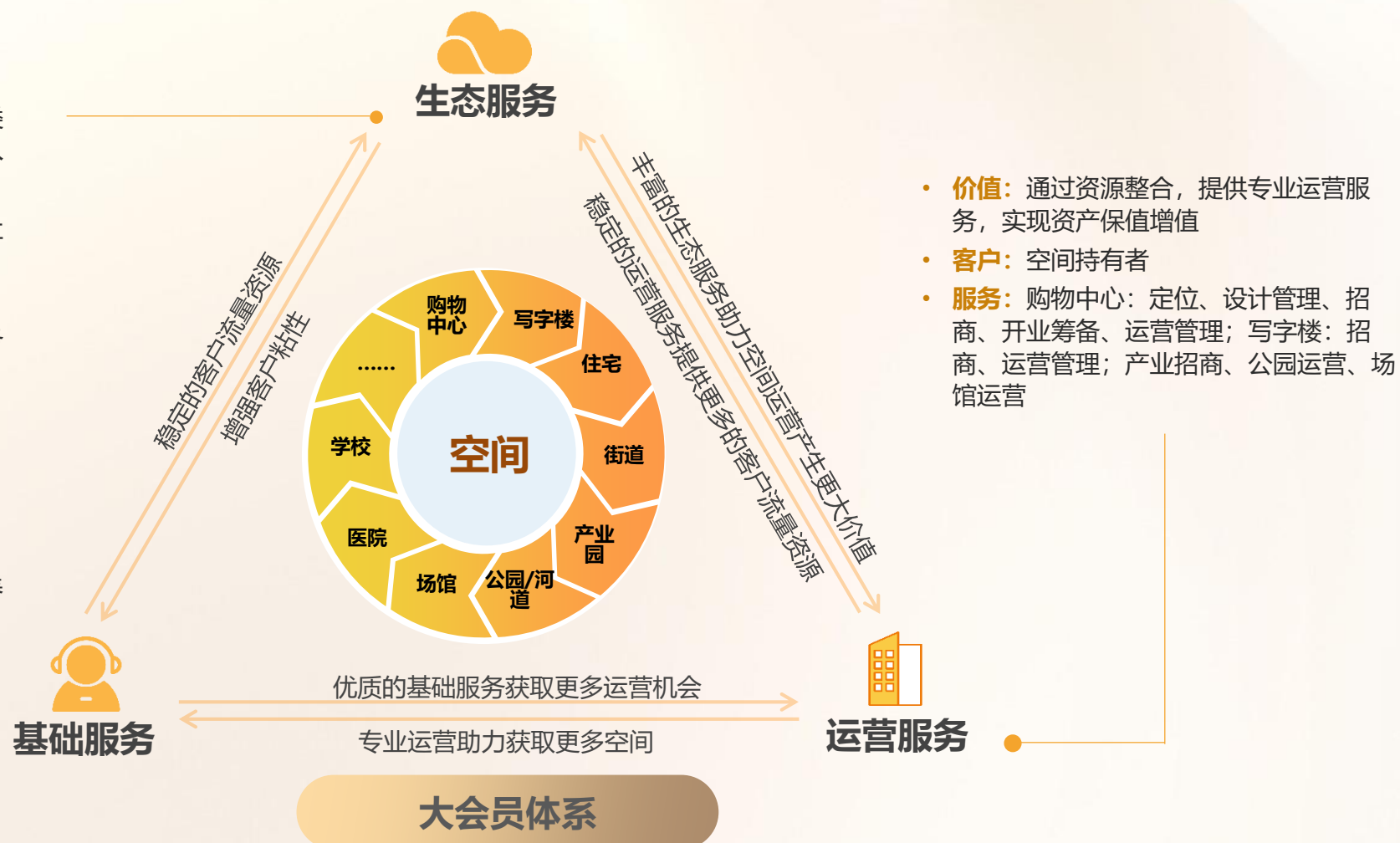


# 十四五战略中期检讨 - 多元互促的服务

基于基础服务、运营服务与生态服务，突破物理边界，链接更多空间与客户：秉承高品质理念，提供基础服务；通过运营服务，实现空间资产保值增值；利用积累的海量客户资源，进一步提供丰富的生态服务，创造收入、提升客户粘性。空间越多、客户越多，协同效应广、运营机会多、生态越丰富，创造更大的客户价值与空间价值，形成良性循环。

- **价值：**基于对空间内的客户洞察，通过自营、投资、平台链接等方式，持续打造各类生态服务及产品，服务客户，创造更多收入
- **客户：**空间使用者
- **自营：**化妆品、影院、冰场、文化运营、社区增值服务、IFM、工程服务等
- **投资：**消费产业基金入股企业的服务
- **平台：**基于大会员流量平台链接的外部服务

- **价值：**高品质服务创造高品质环境
- **客户：**空间持有者、空间使用者
- **服务：**清洁服务、秩序维护服务、维修及养护服务、绿化服务等



- **价值：**通过资源整合，提供专业运营服务，实现资产保值增值
- **客户：**空间持有者
- **服务：**购物中心：定位、设计管理、招商、开业筹备、运营管理；写字楼：招商、运营管理；产业招商、公园运营、场馆运营

# 十四五战略中期检讨—赛道细分和精益化的业务策略

**坚持一体化“2+1”业务模式**：物管航道成为中国最具影响力的城市空间运营服务商；商管航道成为行业综合实力第一的商业运营服务商；大会员业务强化会员护城河建设，持续做大会员规模、落地跨业态精准赋能引流。

**构建“2”大支撑体系**：以战略引领赛道细分和规模拓展，实现主航道的高质量规模发展，以各赛道全价值链精益化运营，实现高品质和高效率的运营。

## 坚持一体化“2+1”业务模式

### 物管 航道

- 成为**中国最具影响力的城市空间运营服务商**
- 住宅、城市街区、产业园、公园河道、场馆等作为细分空间赛道
- 工程服务作为细分业务赛道
- 开展社区增值服务、城市运营服务等生态业务

### 商管 航道

- 成为**行业综合实力第一的商业运营服务商**
- 聚焦万象城、万象天地、万象汇三大购物中心产品线
- 写字楼赛道打造“租赁+运营+物业管理”一体化管理模式
- 开展化妆品自营、影院轻资产管理、冰场、IFM等生态业务
- 发起设立消费基金，进行品牌与内容孵化与投资

### 大会员

- 作为华润置地和华润万象生活各业务在会员层面的基座
- 实现会员身份通、积分通、权益通、数据通
- **助力各业务高效触达客户、交叉营销、相互引流**

## 构建“2”大支撑体系

### 高质量的规模发展

#### --战略引领赛道细分和规模拓展--

- 城市聚焦：匹配国家区域战略，坚定城市深耕
- 片区深耕：围绕重点区域核心项目裂变，提升片区管理浓度
- 精细分类拓展：细分赛道不同客户类型、模式，落实精细分类拓展策略
- 战略引领收并购：基于战略发展需要，主动摸排、主动出击

### 高品质和高效率的运营

#### --各赛道全价值链精益化运营--

- 细分赛道、细分客户、细分产品、细分服务，进行差异化管理，建立各赛道核心竞争力
- 开展全面对标，实现全价值链组织能力提升
- 共享平台建设

# 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。