证券代码：000002、299903　　证券简称：万科A、万科H代　　公告编号：〈万〉2024-020

万科企业股份有限公司 2023年度报告摘要

一、重要提示

本年度报告摘要摘自2023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2023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五次会议(以下简称"本次会议")审议通过。董事会副主席辛杰因公务原因未能亲自出席本次会议，授权黄力平董事代为出席会议并行使表决权。除此之外，其他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。

董事会主席郁亮，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2023年度分红派息预案：当前行业正在经历深度调整，经过综合考量，2023年度公司不派发股息，不送红股，也不进行资本公积金转增股本。2023年度分红派息预案还需提交公司年度股东大会以特别决议方式审议批准。

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

2023年，面对市场继续下行，万科积极主动适应，保障现金流安全，保持经营正常有序。公司全年实现销售额3761.2亿元，同比下降9.8%，规模保持在行业第二，高质量交付住宅、公寓、商办共计28.9万套，获得客户的好评。尽管开发业务受到挑战，经营服务业务仍然稳定增长，全口径收入558.1亿元，同比增加8.9%，其中合并报表收入428.1亿元，同比增加13.8%。经营性业务税前毛利率提升5.2个百分点，形成了一批优质资产。公司全年经营性现金流净额39.1亿元，连续15年为正；剔除预收房款的资产负债率为65.5%，从2018年76.0%的高点连续5年下降。

与此同时，公司利润承压，资金存量、现金短债比等指标出现下行，向高质量发展转型的短期压力仍然存在。一是，规模过快扩张时期，部分投资判断过于乐观，这些项目消化还需要一段时间。二是，尽管公司经营服务业务的能力获得了长足发展，但经营性不动产天然存在资金回收周期长、占压大的难点，有关融资机制成熟后才能完全解决。

面对问题，公司采取了针对性举措，并取得了成效。经营性业务已经形成的优质资产，受到了市场欢迎，全年实现交易签约123亿元。我们也全力抓住REITs、不动产私募投资基金等机会。华夏万纬仓储物流封闭式基础设施REIT和中金印力消费REIT已正式进入申报/发行阶段。

新增投资质量明显提升。2023年公司新获取项目43个，已有33个在年内实现开盘销售，从拿地到开盘的周期缩短至4.4个月，贡献销售额510亿元，投资兑现度达88%。库存项目加速去化。针对库存可售资源，公司进行集中攻坚，通过产品调整、配套完善、灵活定价策略和精细管理，提升市场竞争力，2023年去化比例超过60%。随着城市房地产融资协调机制的实施，项目开发建设资金将会得到更加有效的保障，这也有利于存量项目的盘活和转化。

从与发达国家对比看，当前城市居民的居住条件、配套设施仍有较大改善空间。城镇化进程还在继续，2023年新增城镇人口重新回到了接近1200万人的水平。房地产市场潜在需求依然广阔。随着因城施策支持不断加强，潜在需求将得到有效激发，通过自身一段时间的加倍努力，公司有信心能够消化历史包袱，提升经营性不动产交易和融资能力，更好地保障公司安全，支撑长期发展。

面向未来，万科将着力在以下几个方面开展工作，推动公司平稳渡过模式转型：

一是，确保安全底线。公司将落实主体责任，在销售端将坚守跑赢大势目标，保持经营层面现金流为正。对未来可能出现的不确定性预估更充分，通过大宗资产、股权交易兑现"蓄水池"，大幅增厚安全垫。2024年实现交易回款不低于300亿元。

二是，坚定降杠杆。未来两年削减付息债务1000亿元以上。全面主动融入城市房地产融资协调机制，主动推进融资模式的转型。

三是，坚定为社会提供好产品、好服务，实现可持续的内生发展。在保障交付不出任何问题的底线基础上，为消费者提供行业领先的好房子、好服务，通过能力竞争优势和高效管理支撑内生发展，在住宅、社区增量价值创造等领域继续保持领先地位。

进一步提升在产品、配套设施、物业服务在内的专业合力优势，保持在投资研判、客户洞察、产品定位、操盘效率等方面的系统稳定性。推广面向未来的活力、低碳、智慧的"未来城市理想单元"，与其他行业领军企业开展智能战略合作。

从城市、客户痛点出发，响应"租购并举"要求，利用自身在小户型普通住宅方面的能力经验，继续开展租赁住房建设运营，保持业内效率第一，为新市民提供安心、便捷、有温度的居住空间，帮助年轻人脱开手脚，为幸福生活去奋斗。

去年四季度以来，市场对行业、对公司担忧情绪加剧。关键情况下，公司获得了深圳市国资大力支持，也得到了金融机构等合作伙伴的共同帮助。这些支持对稳定信心发挥了巨大作用，对此万科感恩在心。我们会珍惜信任，加倍努力，赢得挑战，在新发展阶段继续领先领跑。

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	朱旭	吉江华
联系地址	中国深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心	中国深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心
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	2023年1-12月	2022年1-12月		比上年同期增减
		调整前	调整后	调整后
营业收入	465,739,076,702.23	503,838,367,358.76	503,838,367,358.76	-7.56%
营业利润	29,251,702,064.41	52,006,935,659.54	52,029,046,369.66	-43.78%
利润总额	29,805,428,126.44	52,386,185,416.63	52,408,296,126.75	-43.13%
归属于上市公司股东的净利润	12,162,684,368.86	22,617,778,516.45	22,688,551,801.52	-46.39%
扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润	9,793,841,193.09	19,762,103,017.38	19,832,876,302.45	-50.62%
经营活动产生的现金流量净额	3,912,323,920.11	2,750,449,478.44	2,750,449,478.44	42.24%
基本每股收益	1.03	1.95	1.96	-47.25%
稀释每股收益	1.03	1.95	1.96	-47.25%
净资产收益率(全面摊薄)	4.85%	9.32%	9.32%	下降4.47个百分点
净资产收益率(加权平均)	4.91%	9.48%	9.48%	下降4.57个百分点
项目	2023年12月31日	2022年12月31日		比年初数增减
		调整前	调整后	调整后
资产总额	1,504,850,172,117.83	1,757,124,444,202.95	1,757,804,935,896.04	-14.39%
负债总额	1,101,916,641,170.57	1,352,132,937,796.74	1,352,168,105,932.49	-18.51%
归属于上市公司股东的净资产	250,784,613,404.38	242,691,342,204.55	243,325,374,922.33	3.07%
股本(股)	11,930,709,471.00	11,630,709,471.00	11,630,709,471.00	增加300,000,000股
库存股(股)	72,955,992.00	72,955,992.00	72,955,992.00	-
归属于上市公司股东的每股净资产	21.15	21.00	21.05	0.46%
资产负债率	73.22%	76.95%	76.92%	下降3.70个百分点
净负债率	54.66%	43.68%	43.61%	上升11.05个百分点

注1：根据财政部2022年11月30日颁布的《企业会计准则解释第16号》(财会〔2022〕31号)，公司自2023年1月1日起执行前述会计准则的要求，并对2022年比较期间数据进行了追溯调整

注2：净负债率=(有息负债-货币资金)/股东权益

注3：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4：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)	1.019

2、分季度主要会计数据

单位：元

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

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	68,474,007,399.21	132,418,582,668.01	89,415,901,221.73	175,430,585,413.28
归属于上市公司股东的净利润	1,445,811,341.87	8,424,660,904.04	3,751,005,173.71	(1,458,793,050.76)
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	645,628,377.53	8,057,071,386.11	3,257,864,101.71	(2,166,722,672.26)
经营活动产生的现金流量净额	7,001,300,467.87	(5,136,800,832.74)	(1,629,176,034.25)	3,677,000,319.23

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

2023年末股东总数	564,673户(其中A股564,600户，H股73户)	2024年2月29日股东总数			555,213户(其中A股555,140户，H股73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	境内国有法人	27.18%	3,242,810,791	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED	境外法人	18.49%	2,206,357,086	+299,992,771	0	0
盈嘉众合伙企业	境内一般法人	3.68%	438,703,992	0	0	275,701,996
香港中央结算有限公司	境外法人	1.97%	235,571,702	-197,627,154	0	0
中央汇金资产管理有限责任公司	境内国有法人	1.55%	185,478,200	0	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	1.17%	139,745,820	-6,510,000	0	0
中国人寿保险股份有限公司-传统-普通保险产品-005L-CT001沪	基金、理财产品等	1.16%	137,952,736	+137,952,736	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	0
盈安合伙企业	境内一般法人	1.02%	122,230,826	0	0	122,230,826
新华人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-018L-FH002深	基金、理财产品等	0.52%	61,923,449	-106,855,399	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	无					
上述股东关联关系或一致行动的说明	"盈嘉众合伙企业"和"盈安合伙企业"为一致行动人。除上述之外，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	2,206,357,086	H股
盈嘉众合伙企业	438,703,992	A股
香港中央结算有限公司	235,571,702	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	139,745,820	A股
中国人寿保险股份有限公司-传统-普通保险产品-005L-CT001沪	137,952,736	A股
中国证券金融股份有限公司	132,669,394	A股
盈安合伙企业	122,230,826	A股
新华人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-018L-FH002深	61,923,449	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	"盈嘉众合伙企业"和"盈安合伙企业"为一致行动人。除上述之外，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)	深铁集团于2022年7月起开展的转融通证券出借业务累计出借持有的公司A股5,018,000股，占公司总股本的0.04%，2022年内已全部收回。根据公司于2023年7月25日披露的《关于股东开展转融通证券出借业务进展的公告》，深铁集团拟继续开展转融通证券出借业务。但在实施期限内，深铁集团未实际开展转融通证券出借业务，目前实施期限已届满。经与深铁集团确认，深铁集团目前并无以所持有的公司股票继续开展转融通证券出借业务的计划。	
参与约定购回交易的股东	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2023年末和2023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2023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"包括本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2023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。

1、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(第一期)(品种二)	20万科02	149057	2020年3月13日至2020年3月16日	2020年3月16日	2027年3月16日	100,000	3.42%	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%		
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)(品种一)	21万科03	149477	2021年5月19日至2021年5月20日	2021年5月20日	2026年5月20日	100,000	3.40%		
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)(品种一)	21万科05	149567	2021年7月23日至2021年7月26日	2021年7月26日	2026年7月26日	230,000	3.19%		
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)(品种一)	22万科01	149814	2022年3月3日至2022年3月4日	2022年3月4日	2025年3月4日	89,000	3.14%		
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2021年度第二期中期票据	21万科MTN002	102100912	2021年4月28日-2021年4月29日	2021年4月29日	2024年4月29日	200,000	3.52%	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。	中国银行间市场交易商协会
万科企业股份有限公司2021年度第三期中期票据	21万科MTN003	102101821	2021年9月2日-2021年9月3日	2021年9月6日	2024年9月6日	200,000	3.08%		
万科企业股份有限公司2022年度第一期中期票据	22万科MTN001	102280222	2022年1月25日-2022年1月26日	2022年1月27日	2025年1月27日	300,000	2.95%		
万科企业股份有限公司2022年度第二期中期票据	22万科MTN002	102280265	2022年2月14日-2022年2月15日	2022年2月16日	2025年2月16日	300,000	2.98%		
万科企业股份有限公司2022年度第三期中期票据	22万科MTN003	102280364	2022年2月23日-2022年2月24日	2022年2月25日	2025年2月25日	200,000	3.0%		
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	3.0%		
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	2.9%		
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	3.2%		
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、债券最新跟踪评级及评级变化情况

报告期内，信用评级机构对公司存续期的债券进行了评级，相应的信用评级报告已在巨潮资讯网、中国货币网等网站披露，公司及相关债券的评级未发生变化。

4、截至报告期末近2年的主要会计数据和财务指标

项目	本报告期末	上年末	本报告期末比上年末增减
流动比率	1.40	1.31	8.65%
资产负债率	73.22%	76.92%	下降3.70个百分点
速动比率	0.55	0.47	7.42%
	本报告期	上年同期	本报告期比上年同期增减
扣除非经常性损益后净利润(万元)	1,784,553.03	3,494,452.91	-48.93%
EBITDA全部债务比	0.04	0.05	-20.44%
利息保障倍数	2.74	6.09	-54.96%
现金利息保障倍数	2.41	3.31	-27.19%
EBITDA利息保障倍数	3.52	7.14	-50.69%
贷款偿还率	100.00%	100.00%	
利息偿付率	100.00%	100.00%	

四、经营情况讨论与分析

报告期内，全国商品房市场持续调整。根据中国指数研究院(以下简称"中指研究院")数据，百强房企销售金额同比下降17.3%，连续第3年下滑。居民购房信心的恢复较为缓慢。

行业深度调整给公司经营带来巨大压力。2023年，本集团实现营业收入4,657.4亿元，同比下降7.6%；归属于上市公司股东的净利润121.6亿元，同比下降46.4%。净利润下降的主要原因是开发业务结算规模和结算毛利率下降，部分开发项目计提了减值。

面对严峻的市场形势，本集团坚定实施不动产开发、经营、服务一体的战略，坚持"以现金流为核心"的经营策略与管理动作。

报告期内，本集团经营性现金流净额连续15年为正，在手货币资金998.1亿元，可覆盖一年内到期有息负债，全年回款效率保持100%。加强和金融机构的互信合作，金融机构给予了大力支持，保持融资资源持续投放。全年新获融资897亿元，其中境内新获融资766亿元，新获融资的综合成本3.61%，境外新获融资131亿元。资债结构持续优化，扣除预售账款的资产负债率65.5%，较2022年底降低2.1个百分点。

全年开发业务销售金额3,761.2亿元，位居行业第二，保质交付28.9万个单位，191个批次实现交付即办证。经营服务业务实现全口径收入558.1亿元，同比增长8.9%。在收入规模增长的同时，经营效益也得到提升。其中，物业服务净利润增长高于收入增长；长租公寓业务首次实现成本法下的报表盈利。

持有类业务通过资产交易、发行REITs等方式实现商业模式闭环。截至本报告披露日，印力商业REIT已开始发售，万纬仓储物流REIT已获中国证监会受理，保障性租赁住房REIT正在开展申报工作。此外，本集团也在持续构建Pre-REITs基金，和建万租赁基金的项目合作也在顺利推进中。

报告期内，本集团在品牌、产品、工程质量、ESG(环境、社会和公司治理)等方面获得多项奖项。2023年，公司继续荣登《财富》"世界500强"，位列榜单第173位；荣获中国房地产报社、中国住交会组委会评选的"中国房地产年度影响力企业"，荣获华夏时报评选的"稳健发展企业"；荣获克而瑞"中国房地产企业产品力Top10"；成都天府国际会议中心荣获"中国建设工程鲁班奖"，沈阳翡翠观澜荣获"中国土木工程詹天佑奖"，济南劝学里、济南中麓府一期、盘锦万科城如园、沈阳翡翠滨江、沈阳红梅文创园、大连御澜道荣获"广厦奖"；荣获民政部颁发的第十二届"中华慈善奖"；荣获财经杂志长青奖"可持续发展普惠奖"；获选为中国上市公司协会颁发2023年上市公司ESG最佳实践案例；先后荣获境外权威财经杂志《机构投资者》、《亚洲货币》评选的2023年地产行业中国最佳ESG企业第一名，获新财富最佳上市公司最佳ESG实践奖。

(一)2023年市场回顾

1、房地产开发

全国商品房销售持续下行。国家统计局数据显示，2023年全国商品房销售面积11.2亿平方米，同比下降8.5%；销售金额11.7万亿元，同比下降6.5%。中指研究院数据显示，百强房企销售金额同比下降17.3%。

新开工面积和房地产开发投资同比下降。2023年，全国房屋新开工面积9.5亿平方米，同比下降20.4%；全国房地产开发投资11.1万亿元，同比下降9.6%。

土地市场成交面积回落。根据中指研究院数据，2023年全国300个城市住宅类用地供应和成交建筑面积同比均下降20.6%，住宅用地出让金同比下降14.9%。全年住宅类用地的平均溢价率为4.7%，较2022年提高1.7个百分点。

政策释放积极信号。2023年7月，中央政治局会议指出，适应我国房地产市场供求关系发生重大变化的新形势，适时调整优化房地产政策。之后中央和地方出台多项政策，如认房不认贷、降低首付、降低贷款利率、放松限购等方面释放积极信号，支持刚性和改善性住房需求。10月底，中央金融工作会议强调，要一视同仁满足不同所有制房地产企业合理融资需求，因城施策用好政策工具箱，加快保障性住房等"三大工程"建设，构建房地产发展新模式。

2、物业服务

行业变化考验新客户和新市场拓展能力。受房地产行业销售下滑的影响，物业服务中与地产紧密关联的业务，需要提升存量市场拓展能力以及服务非开发商客户的能力。

长坡薄雪，现金为王。2023年，国家发改委发布《产业结构调整指导目录(2024年本)》，将物业服务纳入"鼓励类-商务服务业"。长期来看，物业服务属于"长坡薄雪"的生意。"长坡"体现为，尽管近年来物业服务行业的经营环境存在起伏，但行业整体续签率依然高于85%，存在一定的"永续"属性。"薄雪"体现在行业利润空间整体不高，据克而瑞测算，全国超过七成的住宅项目净利率仅在5%至8%之间。在"长坡薄雪"的属性下，现金流的管控至关重要，只有持续实现稳定的收缴率和产生有现金流的利润，才能保障物企的长期稳健发展。

3、物流仓储

高标库市场租金及出租率承压。根据仲量联行数据，2023年全国24个主要城市新增高标仓供应1179万平方米，净吸纳量(即新增出租面积减去退租面积)为732万平方米，整体供求关系持续转换。高标仓的租金和出租率整体承压，但区域之间存在分化，大湾区、长三角等市场保持相对稳定。

冷链物流稳定发展。政府密集出台政策加强国家骨干冷链物流枢纽建设，推动冷链物流行业规模化、高质量发展，同时餐饮、生鲜电商等终端食品大消费行业需求稳定增长，在政策支持和终端需求带动下，冷链行业继续保持较快增速。

客户对运营服务要求更高。简单的空间租赁、租金价格比较已经难以满足客户需求，在对供应链全链路降本增效诉求下，客户对干冷结合、自动化等产品和仓配一体、数智化、绿色化等服务提出更高要求。

4、租赁住房

政策环境持续优化。2023年中央与各地不断出台政策，在金融、市场监管、税收优惠等方面支持租赁住房发展。

城市表现出现分化，市场租金总体稳中有降。根据纬房研究院报告，2023年一线城市租金以微涨为主，二三线城市租金下跌居多。人口流动加大导致不同城市的租房市场出现分化。

行业发展催生多样化需求。随着行业发展，租赁公寓的服务对象也从城市新青年和新进入者，延展至家庭租户及高端人士等群体，大型租赁社区、高科技产业人才公寓等产品类型逐步兴起。

5、商业开发与运营

消费类别呈结构性分化。2023年全国社会销售品零售总额同比增长7.2%，其中社交娱乐体验相关的品类(如餐饮、金银珠宝、体育娱乐、烟酒等)保持较快增长，地产相关以及贵价可选品类(如装饰装修、音像家电等)增速较低。消费者信心仍处于枯荣线下。

消费者注重"性价比"产品。一些业态如折扣店、个护、健康运动、解压品类的消费有所提升；旅游出行和夜经济需求旺盛，消费者更加注重体验，偏好历史文化、民俗活动等。

商业新开增速创新低，回归存量经营。全年全国新开商业增长率降至6.8%，创历史新低，其中存量改造占全年开业量的14%，行业进入存量竞争。

(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"。

报告期内，本集团实现营业收入4,657.4亿元，同比下降7.6%；实现归属于上市公司股东的净利润121.6亿元，同比下降46.4%；每股基本盈利1.03元，同比下降47.3%；全面摊薄的净资产收益率为4.8%，较2022年下降4.5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4,297.5亿元，占比92.3%；来自物业服务的营业收入为294.3亿元，占比6.3%。

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15.4%，较2022年下降4.4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16.5%，下降4.3个百分点)；其中开发业务的结算毛利率为15.7%。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11.1%，较2022年下降3.5个百分点；其中，开发业务的营业利润率为11.2%。

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	45,917,283.34	-7.47%	38,853,808.85	-2.73%	15.38%	下降4.12个百分点	11.34%	下降3.25个百分点
其中：房地产开发及相关资产经营业务	42,974,579.46	-8.65%	36,351,343.36	-3.68%	15.41%	下降4.37个百分点	11.13%	下降3.50个百分点
物业服务	2,942,703.88	14.17%	2,502,465.49	13.45%	14.96%	增加0.54个百分点	14.47%	增加0.58个百分点
2.其他业务注4	656,624.33	-13.81%	624,577.10	6.52%	4.88%	下降18.15个百分点	4.50%	下降18.24个百分点
合计	46,573,907.67	-7.56%	39,478,385.95	-2.60%	15.23%注3	下降4.32个百分点	11.24%	下降3.47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16.3%。

4、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。

(三)各项业务发展情况

1、房地产开发

(1)销售和结算情况

2023年本集团实现合同销售面积2,466.0万平方米，合同销售金额3,761.2亿元，同比分别下降6.2%和9.8%。

精细化目标管理，提升去化表现。报告期内，本集团针对住宅、车位、商业、办公、公寓等不同类型的产品，按照新增和库存分类制定销售目标，持续开展过程监测。全年累计新开盘项目50个，首开当日去化率67%，在合肥、东莞、杭州、上海等城市的6个项目开盘即售罄。

开拓多种销售渠道链接新老客户。根据购房者消费习惯和获取信息渠道的趋势性变化，本集团积极发挥线上功能的应用，在各城市开通各类服务号和直播账号，为客户提供更便利的购房信息咨询，从2023年9月至年底共完成1.5万场直播活动，积极助力成交；全年通过"分享家"(线上获客工具)获得的客户线索量同比增长了39%，占集团整体成交的比例为14%。

分区域的销售情况

	销售面积?(万平方米)?	比例?	销售金额?(亿元)?	比例?
南方区域?	406.3	16.5%	892.7	23.7%
上海区域?	624.1	25.4%	1,291.4	34.2%
北京区域?	432.5	17.5%	506.0	13.5%
东北区域?	235.5	9.5%	190.1	5.1%
华中区域?	296.4	12.0%	340.5	9.1%
西南区域?	245.8	10.0%	266.0	7.1%
西北区域?	222.7	9.0%	243.8	6.5%
其他?	2.7	0.1%	30.7	0.8%
合计?	2,466.0	100.0%	3,761.2	100.0%

注：北京区域包括北京市、河北省、内蒙古自治区、山东省、山西省、天津市；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和相关配套业务主要布局7个区域，累计营业收入4,228.4亿元。房地产开发业务实现结算面积2,961.5万平方米，同比下降12.9%，实现结算收入4,016.1亿元，同比下降9.6%；结算毛利率为15.7%(扣除税金及附加后营业利润率为11.2%)。

分区域的营业收入和利润情况

	营业收入(万元)	比例	权益净利润(万元)	比例
南方区域	10,320,320.90	24.41%	578,456.64	38.50%
上海区域	14,278,772.61	33.77%	682,663.27	45.43%
北京区域	6,304,570.02	14.91%	(24,977.05)	-1.66%
西南区域	3,994,962.69	9.45%	156,495.02	10.42%
西北区域	2,488,137.11	5.88%	168,422.02	11.21%
华中区域	2,811,176.37	6.65%	88,147.95	5.87%
东北区域	2,085,671.67	4.93%	(146,811.46)	-9.77%
合计	42,283,611.37	100.00%	1,502,396.39	100.00%

截至报告期末，本集团合并报表范围内有2,338.6万平方米已售资源未竣工结算，较上年末下降30.4%，合同金额合计约3,604.4亿元，较上年末下降32.0%。

(2)投资和开竣工情况

2023年开发业务开复工计容面积约1,706.3万平方米，同比增长8.8%，完成年初计划的102.0%；开发业务竣工计容面积约3,133.5万平方米，同比下降13.7%，完成年初计划的97.1%。

坚持高质量精准投资，聚焦有真实需求，投资兑现度高的项目。全年累计获取新项目43个，总规划计容建筑面积596.0万平方米，权益计容规划建筑面积333.3万平方米，权益地价总额约463.2亿元，新增项目平均地价为13,899元/平方米。报告期内新获取资源以住宅品类为主，并主要分布在北京、上海、杭州、成都等主要城市。

通过成熟产品模型应用和精益化管理，保障新项目投后兑现。2023年新获取项目已有33个实现开盘销售，投资兑现度达88%。在新增投资外，本集团还在政策允许条件下通过资源盘活等方式持续改善资源结构，年内完成盘活和优化的资源实现90.2亿销售签约转化。

截至报告期末，本集团在建项目总计容建筑面积约5,885.6万平方米，权益计容建筑面积约3,727.2万平方米；规划中项目总计容建筑面积约3,303.5万平方米，权益计容建筑面积约2,080.9万平方米。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373.9万平方米。

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"非募集资金投资情况"之"项目投资情况"。

(3)产品情况

坚持产品原点管理。对于处于土地阶段的存量资源，重新审视产品定位和投入产出关系，充分挖掘产品价值。对于新项目资源，依托产品线体系加快成熟产品应用。例如，改善类产品系的代表"朗拾"已在上海、南京、宁波、成都等全国16个项目得到推广应用。

通过专业合力提升操盘效率。通过产品线建设结合供应链管理，大幅提升同类项目的"批处理"能力。目前已在郑州、南京、南昌等地建立了一批示范基地，加快优秀实践的推广复制。

推动前沿产品的研发。未来城市理想单元的课题研究成果在年内落地实现，上海嘉定理想之地作为首发实践项目，以"活力""低碳""智慧"为三大核心场景的新产品赢得市场认可，全年实现销售金额120亿元，销售面积23.8万平方米，销售套数2103套，销售面积及套数居城市之冠。

(4)工程品质及交付情况

坚持高品质交付。为提升交付质量，本集团统筹工程、成本、客服、招采端口，以客户视角重新梳理工程优秀做法，形成工程品质手册，并通过系统化培训学习和分项标杆打造，强化专业能力，通过工程数字化管理平台建设保障交付稳定性。全年住宅、公寓、商办共计交付28.9万套，涉及354个项目，742个批次。

工程质量获得专业认可。2023年集团10个项目荣获中国建筑行业大奖。

做好交付前后的客户服务。坚持常态化工地开放，在项目主体结构、装修、园林景观施工等各个阶段推动过程监督和业主共建，全年覆盖371个项目，累计15.97万客户参与。为提升已交付人体验，选定35个大盘项目，通过完善学校、公交、商超、餐饮、药店等基础配套，辅助文化娱乐、周末市集、抖包入住等活动，让业主入住即享受丰富和便捷，其中嘉兴理想大地、长春向日葵小镇、武汉理想城市等项目全年新增入住户数均超过1000户。持续推进房产证办理提效，年内191个交付批次的客户于收房现场拿到房产证。

(5)绿色建筑和住宅产业化

本集团新建项目连续10年满足绿色建筑评价标准。截至2023年底，万科满足绿色建筑评价标准的面积累计超3.28亿平方米，新增满足绿色建筑评价标准的面积1,963.66万平方米。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1054.61万平方米。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90%。

(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、金融高科技企业等提供服务，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。面对行业的代建业务需求，本集团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。截至目前，已累计代建项目341个，总建筑面积3,997万平米；当前管理项目个数89个，建筑面积1,506万平米。2023年本集团EPC及代建业务实现收入123.1亿元，获取奖项132项，包括ISA国际安全奖、中国建筑工程装饰奖、中国钢结构金奖、全国工人先锋号、省/市优质结构奖、省/市示范工地等。

2、物业服务

万物云是中国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。2023年，万物云实现营业收入334.2亿元(含向万科集团提供服务的收入)，同比增长10.2%，其中社区空间居住消费服务收入189.3亿元，占比56.6%，同比增长13.0%；商企和城市空间综合服务收入117.0亿元，占比35.0%，同比增长4.6%；AIoT及BPaaS解决方案服务收入27.9亿元，占比8.4%，同比增长16.9%。蝶城战略取得成效，住宅物业毛利率明显提升。截止2023年底，万物云累计打造621个蝶城底盘，蝶城内新增319个住宅物业项目；累计对150个蝶城进行流程改造，包含1,124个住宅物业项目。通过流程改造和运营优化，蝶城实现效率提升，已改造蝶城的整体提效幅度达4.5个百分点，带动整体住宅物业毛利率提升3.5个百分点，整体住宅物业毛利同比增长55.5%。

推进客户多元化战略，服务能力持续延伸。万物梁行作为万物云的商写服务品牌，持续深化拓展五大赛道(互联网、高端制造、金融、生物医药、跨国公司)，进一步丰富客户矩阵。报告期内万物梁行新增15个超高层项目，针对商企客户开展了包括无尘管理、能源管理、招商服务、幕墙灯光、停车场管理服务等在内的多种经营业务的探索，多经业务共带来收入人民币5.43亿元，同比增长107.5%。万物云的企业远程服务外部拓展能力进一步得到验证，服务边界进一步拓展。

科技战略助力空间效率持续提升，产品落地效果显著。报告期内，万物云持续推进科技产品落地和应用，通过黑猫系通行产品及凤梨一号物业自助服务机等成熟的自研产品，以及灵石服务器(蝶城内整合服务器，通行业务、通讯业务、巡检业务的集成系统)，助力住宅业务管理提效。截止报告期末，万物云在项目中共计落地459台灵石服务器，实现在线率超过99.3%；此外，万物云还推出业内首个集任务智能拆解、派发、调度、AI检验于一体的智能作业平台飞鸽任务平台，可进一步节约现场调度的管理成本，实现降本增效。

3、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，2015年开启全国仓储网络布局，冷链仓储规模全国第一。

经营收入稳健增长，冷链营收保持高增速。2023年，物流业务(含非并表项目)实现经营收入41.8亿元，同比增长17.2%，其中高标库营业收入23.0亿元，同比增长6.3%；冷链营业收入(不含供应链业务收入)18.8亿元，同比增长33.9%。

冷链开业规模持续扩大，库容使用率维持高位。万纬物流新开业8个项目，合计可租赁建筑面积43.9万平方米；其中冷链7个，可租赁建筑面积30.6万平方米；高标库1个，可租赁建筑面积13.3万平方米。截至报告期末，累计开业项目可租赁建筑面积1002万平方米，其中高标库可租赁建筑面积852万平方米，稳定期出租率为88%，冷链可租赁建筑面积150万平方米，稳定期的库容使用率为77%。

打造标准化产品，持续升级运营服务能力。报告期内，万纬物流持续升级完善冷链库内运营服务质量，在规范标准、质量管控、成本效率方面制定了相应的运营规范及管理机制。围绕行业客户上游供应链协同及下游终端配送需求，万纬还打造了BBC(一件代发)、UWD(统仓共配)等标准化服务产品，在多个园区试点运行，提升客户体验，升级运营服务能力。

坚持行业领先的服务标准，客户认可度高。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，提升客户黏性。报告期内，上海海港园区、廊坊经开园区获得国内第三方冷链物流企业的首个BRCGS S&D(仓储和配送全球标准，全球食品安全倡议组织对标认可的食品安全认证方案)最高级别AA级认证；厦门海投园区、上海临港园区获得A级认证。此外，万纬物流旗下多个冷链园区在主要客户的年度考评中获得质量安全第一名。

响应国家碳达峰行动号召，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860万㎡，105个项目获得绿色三星认证，12个冷链园区获得LEED铂金/金级认证。此外，万纬物流在全国19个园区实现光伏并网，布局13个用电需求强劲城市，装机容量达52.02MW(兆瓦)，累计发电量超2200万度。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，荣获新华网"2023企业ESG碳中和实践案例"、中国物流与采购杂志社"2023中国物流ESG典范企业"。

4、租赁住宅

本集团旗下"泊寓"是全国最大的集中式公寓提供商。

收入保持增长，业务实现整体盈利。2023年租赁住宅业务(含非并表项目)实现收入34.6亿元，同比增长6.8%。通过扩大开业规模、稳定高出租率、提升运营效率，2023年泊寓业务在成本法下实现整体盈利，业务发展进入新的阶段。

规模持续扩大，巩固领先地位。报告期内泊寓新获取房间2.28万间，净新增开业1.35万间。截至2023年底，泊寓共运营管理租赁住房23.33万间，累计开业18.01万间，业务布局全国31个城市，开业数量在北京、深圳、广州、成都、武汉等24个城市排名前三。

积极响应纳保政策。截至报告期末，泊寓在北京、天津、深圳、厦门等23个城市纳保147个项目，涉及房源10.15万间。

创新经营模式，提升运营效率。截至2023年底，泊寓出租率为95.76%，继续维持高位。通过创新灵活租期模式、落地KA经理制、深耕权重战略企业客户、加强大客户CRM系统建设，泊寓服务的企业超5000家，企业客户占比提升至23.0%，为业务带来了更稳定的客户结构。报告期内，泊寓保持较高运营效率，项目前台GOP利润率为88.4%；租金收缴率为99.0%；自有渠道获客占比超85%，同比提升5个百分点，整体渠道费率降至0.6%以下。

提升大型租赁社区经营与服务能力。泊寓目前已在11个城市运营管理19个大型租赁社区，进一步强化了租赁、商业、物管等多业态的综合管理服务能力。其中泊寓丨院儿厦门海湾社区2023年正式开业，项目总房间数7,874间，一期推出3,542间房源，开业即满租。北京院儿草桥社区在2023年全部开业，共3406间房源，全年出租率92.8%。

提供有温度的生活方式。泊寓通过开展社群主理人计划，共建社群活动，共创丰富多彩的青年社区生活方式。2023年全国门店累计组织发起了1390余场社群活动，为超10万泊友打开高质量社交圈，并构建了"云城嘉年华"、"夏日逃跑计划"、"王者荣耀&泊寓全国大赛"等一系列有泊寓特色IP的品牌活动。2023年泊寓客户满意度94.8%，客户续租率63%；线上平台累计注册人数达到360万，同比增长33%，公众号粉丝超过110万人。

5、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。

收入保持增长，出租率提高。报告期内本集团商业业务(含非并表项目)营业收入91.1亿元，同比增长4.6%。其中，印力管理的商业项目营业收入57.0亿元，同比增长4.1%，出租率94.8%，同比提高1.6个百分点。

业务布局经济发达的地区和城市。截至报告期末，本集团合计开业203个商业项目(不含轻资产输出管理项目)，建筑面积1,158万平方米；规划中和在建商业建筑面积为305万平方米。其中印力合计开业74个商业项目(不含轻资产输出管理项目)，建筑面积714万平方米；规划中和在建商业建筑面积为71万平方米。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52%，四个一线城市的占比为24%，一二线城市的占比超过90%。

新项目顺利开业。2023年重庆印象城、上海龙华会、深圳湾睿印购物中心等15个商业项目开业，受到消费者好评。其中，重庆印象城开业实现98.2%招商率，97.2%开业率，引入西南首店老佛爷、重庆首店茑屋书店等核心品牌。上海龙华会开业实现85%开业率，首进体系品牌地上占90%，全新定制形象店铺达81%，区域首店70多家。本集团与深铁集团合作的深圳湾睿印项目也在深圳湾超级总部基地正式开业，引入湾区知名品牌，新兴品牌，并积极构建科技品牌全球旗舰店组合。

打造历史文化商业街区标杆。新开业的杭州玉鸟集在提升周边居民日常生活品质的同时，吸引了大量文艺向游客，成为文化艺术商业街区标杆，荣获"浙江省文化产业发展专项资金项目、浙江省第二批重点培育文旅市集、杭州市级高品质步行街称号"等多个政府奖项。城市更新项目福州烟台山，打造首店经济，报告期内引进首店28家，总客流达1,100万，项目成为福建出行热门目的地第一名，获评文化和旅游部颁发的国家级夜间文化和旅游消费集聚区。

商业品牌影响力扩大。截至报告期末，印力已与超过12,000家品牌建立良好合作，数字化会员数量3,432万，月度活跃会员数量最高超过429万，月活同比增长39.6%。第七届印力花花节全国联动50多个城市超过100个项目，总销售额提升30%，客流同比提升超过40%。

6、酒店与度假业务

推进文旅度假优质资源开发，扩大品牌影响力。本集团持有33家在营酒店，覆盖北京、深圳、广州、成都等核心城市和阳朔、丽江等目的地旅游胜地，以高端商务为定位的"瞻云"、以城市人文为内涵的"有熊"两个自营品牌，年内新开业潮州古城有熊、苏州畅园有熊，进一步扩大有熊品牌在江南人文度假领域的影响力。

践行"冰天雪地也是金山银山"理念，提升冰雪运动经营服务水平。2023-2024雪季，本集团旗下的V·SKI(中国最大的山地和滑雪度假品牌)运营吉林松花湖度假区、北京石京龙滑雪场、北京西山滑雪场和呼和浩特马鬃山滑雪场4家滑雪场，共计68条雪道，并管理崇礼、承德、朔州和北京延庆4家滑雪场的滑雪学校。2023年接待73万人次，同比减少11%；实现业务收入2.8亿元，同比持平。报告期内，本集团旗下的雪场品牌影响力持续增强，松花湖度假区荣获世界滑雪大奖(World Ski Awards)——2023年度中国最佳滑雪度假区，连续七年夺魁。本集团管理的滑雪场先后承办2024亚洲滑雪登山锦标赛、全国高山滑雪青少年锦标赛、"万科杯"第十届全国大学生滑雪挑战赛、北京市第二届冬季运动会、第二届全国高校教师滑雪赛、中国滑雪协会全国滑雪俱乐部精英联赛等多场专业和群众滑雪赛事，促进中国冰雪运动水平发展。

7、经营性业务实现商业模式闭环

公募REITs发行取得突破。截至本报告披露日，中金印力消费REIT已完成网下询价，预计募资32.60亿元；万纬仓储物流REIT申报材料获中国证监会受理；保障性租赁租房REIT已完成资产端的梳理、评估，正在开展申报工作。公募REITs的发行将助力公司构建经营性业务的"投、融、管、退"完整商业模式闭环，实现资产和资金更高效的运转，在更低的财务负担下实现业务的持续健康发展。

私募基金已取得一定进展。本集团和建行共同投资设立建万住房租赁基金，基金规模100亿元。截至报告期末，建万租赁基金已签约5个项目，总规模28.15亿元，为社会提供保障性租赁住房5,021间，资产类型覆盖商改租、集体土地租赁住房及自持住宅新建租赁住房。该基金有助于盘活公寓存量资产，提高资本循环，促进资产效益提升。此外，本集团也在积极尝试和探索消费基础设施基金以及物流仓储设施基金等。

经营性资产价值获得认可，大宗资产交易顺利推进。2024年2月，本集团将上海七宝万科广场剩余50%权益转让给领展，交易对价为23.84亿，从2008年获取地块，历经开发建设、经营管理直至退出，实现股东IRR15.7%。

(四)其他主要工作

1、科技助力业务

报告期内，本集团围绕"聚焦业务，打造科技好产品，助力业务管理提升"、"建设科技能力，通过技术创新，构建不动产科技核心竞争力"两条主线开展工作，为业务提供支持。

加强经营性业务运营数据治理，夯实即售类业务资产数据盘点，助力经营管理决策全局、动态、精细化管理。其中经营性业务部分，完善基础信息，打通系统数据，确定指标取数源头，支持集团统一分析，支持资产交易数据分析；即售类业务部分，基于证照、图纸、图像智能识别技术，直接获取业务源头数据，通过面积、价格、进度、产值数据等核心数据精细化运营管理，支持集团全量资产动态管理，满足资源盘点、计划调控、经营决策和目标管理要求。

培育互联网获客能力，提高线索转化效率，用好线上接待工具提升客户购房服务体验。积极开展线上直播获客，在常态化直播中不断总结和优化直播方法，打造出多个具有示范效应的项目，在降低获客成本的基础上，提升了客户的参与感和线索转化率；统一官方面客工具，研发AI助手，快速响应客户咨询；通过直播服务，为客户提供更全面、立体、具备互动性的购房服务；推广数字网签应用，保障认购签约高效可靠。

加快图纸数字化产品应用，加快三维智能建模产品研发应用，助力地产开发工作协同提效。基于多年积累的图纸结构化能力，上线"图云"建筑图纸工作协同平台，有效实现图纸的多版本管理和基于图纸的工作协同效率提升；完成三维建模平台核心建筑要素和方案平立剖图纸出图功能研发，实现"2、3维一体化设计"，支持项目设计工作提效。

2、深化组织建设

本集团结合经营环境变化和业务发展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本部为主导，基于资源资产底表从投资原点、产品原点入手，重点解决能力分散、操盘表现不稳定的问题；在经营、服务业务上，坚持贯彻"开发经营服务一体的战略"，一方面重点围绕园区、门店等一线项目提升经营效率和竞争力，另一方面成立商业事业部，重点加强集团商业业务一盘棋建设。

2023年围绕文化价值观、专业能力、管理能力以及新员工，本集团制定了一盘棋培训计划，继续通过内部线上学习平台V乐学开展"学习地图"、"每日一练"、"情景教学"和"线上互动"等功能丰富的培训。同时积极宣导并开展"学先进"活动，围绕奋斗者标杆事迹和优秀做法进行推广，支持基层服务力、专业力提升。

为了主动适应市场环境变化，匹配业务发展需要，2024年以来，本集团先后完成对南方区域和上海区域城市公司的组织设置，进一步促进城市间资源的高效配置整合和人才的灵活调配，通过集中优势管理资源，提升效率，更及时地响应项目需求。

3、ESG

本集团坚持可持续发展理念，积极践行企业社会责任，致力于将绿色、低碳理念融入设计、建造、营运等全过程，打造资源节约型、环境友好型绿色人居，同时持续推动绿色供应链打造、倡导绿色租赁、积极探索碳中和社区构建等，依据《气候变化相关财务信息披露指南》(TCFD)开展气候变化风险分析，目前已制定近50项可持续发展目标，包括碳减排、减废、能源使用、客户、员工、供应商等多方面。

本集团的ESG表现获得国内外评级及指数机构的广泛认可，保持恒生ESG评级内地房企唯一最高评级A+，并持续被纳入恒生ESG50指数、恒生可持续发展企业基准指数、恒生A股通低碳精选指数、恒生A股可持续发展企业指数，成为香港上市的大型公司中ESG表现最好的前50家公司之一，A股上市的大型公司中ESG表现最好的前30家公司之一；获得深交所国证指数ESG评级AAA级，环境范畴行业排名第一；明晟ESG(即MSCI-ESG)评级BBB，保持行业领先。

(五)未来发展展望

当前，房地产市场面临着供求关系转变、行业模式转型和融资方式调整等多重变化。2024年本集团将重点围绕以下方面开展工作：

1、确保安全底线

开发业务坚持跑赢大势，经营层面现金流为正。加强大宗交易和股权交易工作，回款300亿元以上，增厚安全垫。

2、坚定降杠杆，推动融资模式转型

未来两年削减付息债务1000亿元。积极利用经营性物业贷等融资工具，全面融入城市房地产融资协调机制，推动融资模式转型。

3、做"好产品、好服务"，持续赢得客户口碑

保障项目高品质交付。通过好产品、好服务持续夯实客口碑和市场声誉。进一步提升在产品、配套设施、物业服务的专业合力优势。

4、精简高效、节衣缩食

推进组织精简高效，保持骨干员工稳定，支持业务发展。节衣缩食，压降管理费用。

五、重要事项

报告期内发生的重要事项，详见公司2023年度报告"第七节 重要事项"。

证券代码：000002、299903　　证券简称：万科A、万科H代　　公告编号：〈万〉2024-017

万科企业股份有限公司 第二十届董事会第五次会议决议公告

本公司及董事会全体成员保证公告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

一、董事会会议召开情况

万科企业股份有限公司(以下简称"公司")第二十届董事会第五次会议(以下简称"本次会议")的通知于2024年3月13日以电子邮件的方式书面送达各位董事。本次会议于2024年3月28日在深圳以现场和通讯会议相结合方式举行，会议应到董事11名，亲自及授权出席董事11名，其中董事会副主席辛杰因公务原因未能亲自出席本次会议，授权黄力平董事代为出席会议并行使表决权。董事会主席郁亮主持会议，公司监事、其他高级管理人员列席了会议。本次会议的召开符合有关法规及《公司章程》的规定。

二、董事会会议审议情况

(一)审议通过《2023年度报告及摘要》

详见公司同日在《证券时报》《中国证券报》《上海证券报》《证券日报》刊登的《2023年度报告摘要》及巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《2023年度报告》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

本议案以及载于《2023年度报告》第四节的《2023年度董事会报告》、第九节的《2023年度监事会报告》尚需提交公司股东大会审议。

(二)审议通过《2023年度经审计的财务报告》

详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《2023年度经审计的财务报告》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(三)审议通过《2024年度公司工作重点》

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(四)审议通过《关于计提和核销2023年度减值准备的议案》

根据国家有关政策的要求，本年公司共计提或因合并范围变动而增加的各类减值准备合计402,456.11万元(2022年为102,982.63万元)，转回或转销各类减值准备合计82,260.93万元(2022年为160,059.40万元)。截至2023年末，公司各项资产减值准备余额合计人民币1,220,737.01万元，较上年末增加人民币320,195.19万元。

具体详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《关于计提和核销2023年度减值准备的公告》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(五)审议通过《2023年度利润分配预案》

当前行业正在经历深度调整，经过综合考量，2023年度公司不派发股息，不送红股，也不进行资本公积金转增股本。

1、房地产行业发生深刻变化。过去三年，房地产行业的外部经营环境发生较大变化，当前房地产市场仍然处于调整之中，公司2023年销售规模在2022年已同比下降33.6%的基础上，同比又下降9.8%。今年1-2月百强房企的销售金额同比降幅超过5成，销售的大幅下滑叠加市场信心动荡，显著增加了公司经营的不确定性。

2、部分投资者希望公司留足资金应对市场挑战。目前，投资者对分红的看法发生了较大分歧，债权投资者则普遍希望公司减少分红增加债务偿还能力；部分股权投资者希望公司延续稳定的分红政策，从而有利于吸引长线稳定的权益性投资者；部分股权投资者希望公司保留充足资金应对市场各种极端情况，并提醒公司目前股权融资环境有不确定性，建议公司2023年度不分红。

考虑到当前的经营环境仍充满不确定性，为了更好的维护公司经营安全，经过综合权衡，并征求主要股东意见后，拟定了前述分红预案。公司相信这一举措，有助于公司更好的度过行业调整期。

独立董事对此议案发表了同意的独立意见，具体请见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《独立董事关于第二十届董事会第五次会议相关事项的独立意见》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

本议案尚需提交公司股东大会以特别决议方式审议。

(六)审议通过《2023年度内部控制自我评价报告》

详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《2023年度内部控制自我评价报告》。

独立董事对此议案发表了同意的独立意见，具体请见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《独立董事关于第二十届董事会第五次会议相关事项的独立意见》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(七)审议通过《关于续聘2024年度会计师事务所的议案》

董事会同意继续聘请毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)审计公司以中国企业会计准则编制的2024年度财务报告，出具内部控制审计报告，并审阅公司以中国企业会计准则编制的2024年半年度财务报告；继续聘请毕马威会计师事务所审计公司以国际财务报告准则编制的2024年度财务报告，并审阅公司以国际财务报告准则编制的2024年半年度财务报告。

具体详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《关于续聘2024年度会计师事务所的公告》。

独立董事对此议案发表了同意的独立意见，具体请见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《独立董事关于第二十届董事会第五次会议相关事项的独立意见》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

本议案尚需提交公司股东大会审议。

(八)审议通过《2023年度可持续发展报告》

详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《2023年度可持续发展报告》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(九)审议通过《关于授权总裁决策供应链融资业务相关事项的议案》

董事会同意在供应链融资业务中，对于下属公司的应付账款公司根据供应商融资需要而出具《付款确认书》，确认对于下属公司的应付账款在到期后履行相应付款义务。授权期内，公司出具《付款确认书》的额度不超过公司上一年度经审计归属于母公司股东净资产的25%(即626.96亿元)。

为提高决策效率，董事会授权公司总裁对上述需公司出具《付款确认书》的事宜进行具体决策，并签署相关文件，以及建设和迭代相应的风险管控措施。授权的有效期为自本次董事会审议通过之日起，至2024年度董事会召开之日止。

独立董事对此议案发表了同意的独立意见，具体请见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《独立董事关于第二十届董事会第五次会议相关事项的独立意见》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(十)审议通过《关于修订<独立董事制度>的议案》

根据中国证监会《上市公司独立董事管理办法》的要求，公司对《独立董事制度》进行了修订。详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《独立董事制度》(2024年3月修订)。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

本议案尚需提交公司股东大会审议。

(十一)审议通过《关于调增审计委员会职责的议案》

为强化风险管理相关工作，在董事会层面进一步夯实风险管理职责，董事会同意在审计委员会职责中增加风险管理更多职责，即同意将《审计委员会实施细则》第八条关于审计委员会主要职责的条款进行补充修订。

修订后的细则详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《审计委员会实施细则(2024年3月修订)》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(十二)审议通过《关于提请股东大会给予董事会发行公司H股股份之一般性授权的议案》

详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《关于提请股东大会给予董事会发行公司H股股份之一般性授权的公告》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

本议案尚需提交公司股东大会审议。

(十三)审议通过《关于提请股东大会授权公司及控股子公司对外提供财务资助的议案》

详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《关于提请股东大会授权公司及控股子公司对外提供财务资助的公告》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

本议案尚需提交公司股东大会审议。

(十四)审议通过《关于提请股东大会授权公司及控股子公司对外提供担保的议案》

详见公司同日在巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)登载的《关于提请股东大会授权公司及控股子公司对外提供担保的公告》。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

本议案尚需提交公司股东大会审议。

(十五)审议通过《关于提请董事会授权公司总裁进行资产抵押等安排的议案》

根据公司章程的要求，为提高决策效率，提请董事会授权公司总裁在一定额度内决策资产的抵押、质押。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

(十六)审议通过《关于召开2023年度股东大会的议案》

公司拟于2024年4月30日(星期二)下午2:30起在深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心召开2023年度股东大会。会议的具体召开方式公司将另行公告。

表决结果：赞成11票，反对0票，弃权0票。

三、备查文件

1、第二十届董事第五次会议决议；

2、独立董事关于第二十届董事会第五次会议相关事项的独立意见。

特此公告。

万科企业股份有限公司

董事会

二〇二四年三月二十八日

证券代码：000002、299903　　证券简称：万科A、万科H代　　公告编号：〈万〉2024-018

万科企业股份有限公司 第十一届监事会第四次会议决议公告

本公司及监事会全体成员保证公告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

万科企业股份有限公司(以下简称"公司")第十一届监事会第四次会议的通知于2024年3月15日以电子邮件的方式书面送达各位监事。本次会议于2024年3月28日在深圳举行，会议应到监事3名，亲自出席监事3名，监事会主席解冻主持会议。会议的召开符合有关法规的规定。

本次会议分别以3票同意、0票反对、0票弃权审议通过以下十三项决议：

(一)审议通过《2023年度报告及摘要》

(二)审议通过《2023年度经审计的财务报告》

(三)审议通过《2023年度监事会报告》

(四)审议通过《2024年度公司工作重点》

(五)审议通过《关于计提和核销2023年度减值准备的议案》

(六)审议通过《2023年度利润分配预案》

(七)审议通过《2023年度内部控制自我评价报告》

(八)审议通过《关于续聘2024年度会计师事务所的议案》

(九)审议通过《2023年度可持续发展报告》

(十)审议通过《关于授权总裁决策供应链融资相关事项的议案》

(十一)审议通过《关于提请股东大会授权公司及控股子公司对外提供财务资助的议案》

(十二)审议通过《关于提请股东大会授权公司及控股子公司对外提供担保的议案》

(十三)审议通过《关于提请董事会授权公司总裁进行资产抵押等安排的议案》

经审核，监事会认为董事会编制和审议公司2023年度报告的程序符合法律、行政法规及中国证券监督管理委员会的规定，报告内容真实、准确、完整地反映了上市公司的实际情况，不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

其中议案(一)、(三)、(六)、(八)、(十一)及(十二)尚需提交股东大会审议。

特此公告。

万科企业股份有限公司

监事会

二〇二四年三月二十八日