万科企业股份有限公司

2024年度报告摘要

证券代码：000002、299903　　证券简称：万科A、万科H代　　公告编号：〈万〉2025-035

一、重要提示

本年度报告摘要摘自2024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2024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十五次会议（以下简称“本次会议”）审议通过，所有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。

董事会主席辛杰，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2024年度分红派息预案：2024年度公司不派发股息，不送红股，也不进行资本公积转增股本。公司2024年度分红派息预案还需提交公司年度股东大会审议批准。

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

2024年对万科而言，是异常艰难的一年，面临多重风险挑战。万科在各方支持下积极开展自救，保持经营稳定，规范公司治理，推进模式转型，风险在逐步化解之中。由于公司销售显著下降，出现大额亏损，流动性承压，给股东、客户、员工、金融机构、合作伙伴和关心爱护万科的人士造成了困扰，对此我们深表歉意。

公司业绩亏损既有外因也有内因。当房地产市场供求关系发生重大变化，公司未能及时摆脱高负债、高周转、高杠杆的扩张惯性，出现了投资冒进、多赛道布局步子过大、融资模式未能及时转型等问题，管理和风控机制也未能跟上业务和组织发展的需要，导致经营陷入被动。这些长期发展过程中积累的问题正在逐步消化，但彻底化解仍需要时间。针对经营管理、公司治理、组织建设等方面存在的问题，公司进行了深刻反思、有效整改，并持续改进。

直面问题、解决问题，方能向前进。为有效化解风险，切实保护购房人、债权人、投资人的利益，2025 年 1 月 27 日，公司董事会决定充实万科经营管理力量，运用大股东深铁集团在内的各方资源优势，进一步聚焦主业，加快融资模式转型，更好推动万科稳健经营和可持续发展。全体万科人竭尽所能，推动改革化险和融合发展，相信在各方支持下，万科一定能走出低谷、迎来转机。

2024 年是万科成立的第 40 年。历经 40 年的风雨和沉淀，万科打造了优质的产品和服务，积累了丰富的运营经验，储备了优秀的人才资源，培育了强大的品牌影响力。2024 年实现营业收入 3,431.8 亿元，完成超过 18 万套房子的高品质交付，实现销售额 2,460.2 亿元，顺利兑付 292 亿元境内外公开债及 ABS，盘活了一批大宗资产及存量项目，为改革化险赢得了时间和空间。公司 60%以上新建项目引入可再生能源设计，新开放的上海上生新所二期、大连东关街、东莞记忆等历史文化街区“活化”项目生动体现了“保护+发展”的城市有机更新理念，万物云的“蝶城”、多元客户、科技三大战略驱动业务稳健增长，长租公寓、高标仓及冷链仓储在规模、效率、创新等方面行业领先，商业和自有酒店品牌影响力扩大，REITs 和 Pre-REITs 等创新型工具取得积极进展。这些持续积累与提升的经营能力，为万科稳健发展奠定了坚实基础。

2024 年 9 月以来，政策持续释放稳定信号，房地产市场信心得到修复，止跌企稳、筑底回升趋势明显。2025 年，公司将抓紧政策机遇，坚持用改革的办法解决发展中的问题，在发展中化解风险，从城市聚焦、业务组合、模式创新、科技突围、产业协同等五个方面发力，加快新旧发展动能转换。公司将把握城镇化发展规律，持续提升多元场景的开发经营服务能力，深度参与城市存量不动产的改造盘活，充分应用新一代的信息技术、绿色低碳技术、新型的建造技术等新技术，以及新产品、新材料、新工艺，建设满足人民群众新期待的“好房子”。公司将着力强化与深铁集团的融合发展，因地制宜打造新质生产力，在轨道物流、TOD 综合开发、商业运营、工程代建、基础设施运维养、科技创新等方面深度合作，共创城市新生态。公司将坚持阳光下的运行体制，打造高效组织，科学降本增效，瘦身健体，盘活存量，降低负债，规范治理，筑牢风险防控的底线。

在公司遭遇困难之时，万科获得了多方积极支持。广东省、深圳市及有关部门、金融机构负责人表示，全力支持企业稳妥处置风险，保持万科融资规模总体稳定，助力企业持续健康发展，稳固市场信心。“白名单”贷款、经营性物业贷款等房地产融资协调机制有力推动公司融资模式转型，金融机构等各类合作伙伴纷纷施以援手，支持公司融资需求。深铁集团作为积极股东和耐心资本，综合运用业务支持、资金支持、战略融合、轨道赋能等市场化、法治化手段予以支持。对此，我们心怀感恩，惟有挺膺担当、全力以赴，用实际行动予以回报。

不忘初心，方得始终。万科人将始终坚持理想与热爱，执着品质追求，尊重自然法则，回归城市本源，倾力建设“好房子”、营造“好社区”、提供“好服务”。困难都是暂时的，万科生长于深圳这座改革创新、拼搏奋进的“奇迹之城”，骨子里镌刻着不甘平庸、永不言弃的成长基因，我们愿与志同道合的有志之士携手，动员各方力量，协调多方资源，共同推动万科健康发展，持续为股东、为社会创造价值。

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	田钧	吉江华
联系地址	中国广东省深圳市福田区梅林路 63 号万科大厦	中国广东省深圳市福田区梅林路 63 号万科大厦
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	2024 年	2023 年	本年比上年增减	2022 年
营业收入	343,176,440,712.96	465,739,076,702.23	-26.32%	503,838,367,358.76
营业利润	(45,643,796,280.61)	29,251,702,064.41	-256.04%	52,029,046,369.66
利润总额	(47,186,559,181.39)	29,805,428,126.44	-258.32%	52,408,296,126.75
归属于上市公司股东的净利润	(49,478,429,211.96)	12,162,684,368.86	-506.81%	22,688,551,801.52
扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润	(45,393,719,289.83)	9,793,841,193.09	-563.49%	19,832,876,302.45
经营活动产生的现金流量净额	3,799,847,632.35	3,912,323,920.11	-2.87%	2,750,449,478.44
基本每股收益/亏损	(4.17)	1.03	-504.23%	1.96
稀释每股收益/亏损	(4.17)	1.03	-504.23%	1.96
净资产收益率（全面摊薄）	-24.41%	4.85%	下降 29.26 个百分点	9.32%
净资产收益率（加权平均）	-21.82%	4.91%	下降 26.73 个百分点	9.48%

项目	2024 年 12 月 31 日	2023 年 12 月 31 日	本年末比上年末增减	2022 年 12 月 31 日
资产总额	1,286,259,859,765.82	1,504,850,172,117.83	-14.53%	1,757,804,935,896.04
负债总额	947,405,197,282.08	1,101,916,641,170.57	-14.02%	1,352,168,105,932.49
归属于上市公司股东的净资产	202,666,487,973.00	250,784,613,404.38	-19.19%	243,325,374,922.33
股本（股）	11,930,709,471.00	11,930,709,471.00	0.00%	11,630,709,471.00
库存股（股）	72,955,992.00	72,955,992.00	0.00%	72,955,992.00
归属于上市公司股东的每股净资产	17.09	21.15	-19.19%	21.05
资产负债率	73.66%	73.22%	上升 0.44 个百分点	76.92%
净负债率	80.60%	54.66%	上升 25.94 个百分点	43.61%

注 1：净负债率=（有息负债-货币资金）/股东权益

注 2：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 3：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）	(4.147)

2、分季度主要会计数据

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

单位：元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	61,594,149,065.84	81,184,615,013.96	77,116,063,619.18	123,281,613,013.98
归属于上市公司股东的净利润	(361,967,511.52)	(9,490,532,087.32)	(8,090,798,851.25)	(31,535,130,761.87)
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	(1,674,616,092.64)	(5,938,433,115.59)	(6,854,555,386.11)	(30,926,114,695.49)
经营活动产生的现金流量净额	(9,421,419,428.01)	4,245,093,616.91	328,675,787.32	8,647,497,656.13

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

2024 年末股东总数	572,979 户（其中 A 股 572,906 户，H 股 73 户）	2025 年 2 月 28 日股东总数	571,412 户（其中 A 股 571,342 户，H 股 70 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	国有法人	27.18%	3,242,810,791	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED	境外法人	18.49%	2,206,321,672	-35,414	0	0
香港中央结算有限公司	境外法人	1.73%	206,101,297	-29,470,405	0	0
中央汇金资产管理有限责任公司	国有法人	1.55%	185,478,200	-	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	1.23%	146,255,820	+6,510,000	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
中国工商银行股份有限公司－华泰柏瑞沪深 300 交易型开放式指数证券投资基金	基金、理财产品等	0.98%	117,504,927	+66,792,800	0	0
中国建设银行股份有限公司－易方达沪深 300 交易型开放式指数发起式证券投资基金	基金、理财产品等	0.68%	81,060,800	+65,533,700	0	0
中国工商银行股份有限公司－华夏沪深 300 交易型开放式指数证券投资基金	境内一般法人	0.45%	53,879,190	+42,585,200	0	0
中国工商银行股份有限公司－南方中证全指房地产交易型开放式指数证券投资基金	基金、理财产品等	0.45%	53,599,489	+14,758,200	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	不适用					
上述股东关联关系或一致行动的说明	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	2,206,321,672	H 股
香港中央结算有限公司	206,101,297	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	146,255,820	A 股
中国证券金融股份有限公司	132,669,394	A 股
中国工商银行股份有限公司－华泰柏瑞沪深 300 交易型开放式指数证券投资基金	117,504,927	A 股
中国建设银行股份有限公司－易方达沪深 300 交易型开放式指数发起式证券投资基金	81,060,800	A 股
中国工商银行股份有限公司－华夏沪深 300 交易型开放式指数证券投资基金	53,879,190	A 股
中国工商银行股份有限公司－南方中证全指房地产交易型开放式指数证券投资基金	53,599,489	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	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）	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。

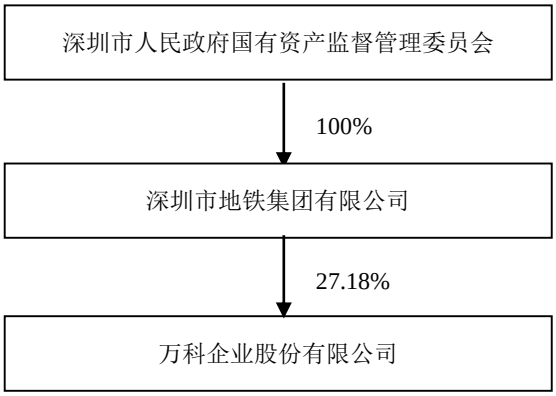
注 3：上表中 2024 年末和 2025 年 2 月 28 日 A 股股东总数是指合并融资融券信用账户后的股东数量。

截至 2024 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 2022 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 2024 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%	采用单利按年计息，不计复利，每年付息一次，到期	深交所

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%	一次还本，最后一期利息随本金的兑付一起支付。	
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%		

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 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 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	3.00%	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 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	2.90%		
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	3.20%		
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%		

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、报告期内信用评级结果调整情况

□适用 √不适用

四、经营情况讨论与分析

2024年，全国商品房销售面积同比下降12.9%，随着一系列行业支持性政策出台，市场信心逐步修复，四季度全国新建商品房销售面积同比增长0.5%，扭转了之前连续下滑的态势。

报告期内，本集团制定并推动实施业务重整和风险化解的“一揽子方案”，坚定瘦身健体、聚焦主业、全力自救，取得一定进展。在经营端，全年高品质交付超过18万套房子；实现销售金额2460.2亿元，销售面积位居行业第一，销售回款率保持100%以上；大宗资产交易完成54个项目交易，合计签约259亿元；通过存量资源盘活新增和优化产能412亿元，回收现金超百亿。在融资端，积极争取各类金融机构支持，全年新增融资和再融资948亿元，新增融资的综合成本3.54%；经营性物业贷落地293亿元；白名单项目申报178个。2024年本集团完成93亿元的境内公开债券和折合人民币约104亿元的境外公开债券偿付。

虽然本集团在各方支持下积极开展自救，但风险并未彻底化解。报告期内集团业绩出现大幅亏损，实现营业收入 3,431.8 亿元，同比下降 26.3%；归属于上市公司股东的净利润亏损 494.8 亿元，同比下降 506.8%。业绩亏损的主要原因是：（1）开发业务结算规模和毛利率显著下降；（2）新增计提了信用减值和存货跌价准备；（3）部分非主业财务投资出现亏损；（4）为更快回笼资金，公司对资产交易和股权处置都采取了更加坚决的行动，部分交易价格低于账面值。同时，2025 年集团将面临公开债务的集中兑付，流动性压力进一步加大。

自 2023 年底以来，深圳国资国企及深铁集团以市场化、法治化方式持续给予公司“真金白银”有力支持，包括帮助公司处置流动性较低的不动产和长期股权投资，参与印力消费基础设施 REIT 认购、支持公司完成深圳湾超级总部基地项目转让、受让公司所持有的红树湾物业开发项目投资收益权等，同时积极协调各类金融资源，助力公司开展融资。2025 年 1 月 27 日，为有效化解风险，切实保护购房人、债权人、投资人的利益，董事会决定充实万科经营管理力量，利用大股东深铁集团在内的各方资源优势，进一步聚焦主业，加快融资模式转型，更好推动万科稳健经营和可持续发展，全力以赴为股东、为社会创造价值。与此同时，广东省、深圳市及有关部门、金融机构也密集发声，支持万科稳健发展。2025 年 2 月，为满足公司资金需求，深铁集团分两笔向公司提供合计 70 亿元的股东借款，用于公司偿还在公开市场发行的债券本息，且相关借款利率低于公司从金融机构获得的融资利率，借款抵质押率高于市场惯例水平，充分体现了大股东对公司的支持。

在各方及大股东强有力的支持下，管理团队积极实施“一揽子”方案，全力以赴保障队伍稳定、财务稳定和生产经营稳定，推动公司改革化险与融合发展。

（一）2024 年市场回顾

1、房地产开发

全国商品房销售面积下降，但季度表现呈改善趋势。国家统计局数据显示，2024 年全国商品房销售面积 9.74 亿平方米，同比下降 12.9%；销售金额 9.68 万亿元，同比下降 17.1%。分季度看，前三季度全国商品房销售面积同比降幅持续收窄，第四季度转为同比增长 0.5%。

新开工和开发投资下降。2024 年，全国房屋新开工面积 7.39 亿平方米，同比下降 23.0%；全国房地产开发投资 10.03 万亿元，同比下降 10.6%，降幅相比 2023 年扩大 1.1 个百分点。

土地市场成交缩量。根据中指研究院数据，2024 年全国 300 个城市住宅类用地供应和成交建筑面积同比分别下降 28.9%和 22.5%，住宅用地出让金同比下降 27.5%。全年住宅类用地的平均溢价率为 4.3%，较 2023 年下降 0.4 个百分点。

政策持续释放稳定信号，市场信心得到修复。2024 年 4 月中央政治局会议提出“统筹研究消化存量房产和优化增量住房的政策措施”，9 月强调“要促进房地产市场止跌回稳”，12 月首次提出要“稳住楼市股市”。各类支持性政策接连出台，包括降低首付比例、降低房贷利率、下调公积金贷款利率，部分城市调整或取消住房限购等；同时，供给端金融支持政策加码，融资协调机制持续推进、房企“白名单”政策落地实施，以及允许地方政府使用专项债券回收符合条件的闲置存量土地、收购存量商品房用作保障性住房等。随着一系列支持性政策密集释放，房地产市场的成交活跃度提升，市场信心得到持续修复。

2、物业服务

新项目拓展速度趋缓。国家统计局数据显示，2024 年全国房屋竣工面积同比下降 27.7%，物业企业新项目拓展速度也随之趋缓。克而瑞物管数据显示，百强物业企业 2024 年平均新增合约面积 1481 万平方米，较 2023 年下滑 12.8%。

存量市场空间加大。据克而瑞物管调研统计，随着业主委员会与物业管理委员会组建率稳步提升，2021-2024 年，住宅物业换手率由 1.7%持续提升至 3.3%，意味着每年约有 2 万个住宅小区更换物业公司。另一方面，随着“高质发展”成为行业共识，物业企业也在主动退出一些管理难度大、运营效益不佳的项目，优化项目组合。

不动产管理的边界持续拓展。住宅空间领域，物业企业持续通过链接周边居民和社区商业，打造“最后一公里生活圈子”。非住空间管理领域，物业企业从传统的物业管理（PM）向设施设备管理（FM）延伸，构建多样化的服务和竞争能力；医院、学校、公共设施等业态也逐渐被物业企业纳入服务范围。

3、租赁住房

市场租金短期承压，长期需求仍可期待。根据中指研究院报告，2024 年全国重点 50 城住宅平均租金累计下跌 3.25%，长租公寓市场租金整体呈现下行趋势。长期来看，租赁需求仍随城市化进程和新市民群体增长保持韧性，中高端产品线及智能化服务的升级将为市场注入新活力。

政策持续发力，推动行业规范化与规模化发展。2024 年，长租公寓行业在政策端继续获得大力支持，基础设施 REITs、保障性住房再贷款等金融工具为市场注入流动性；各地通过税费优惠、租赁用地供应等措施优化市场结构，进一步拓宽房源供给渠道，为行业可持续发展奠定基础。

4、商业开发与运营

社会消费品零售总额增速放缓。国家统计局数据显示，2024 年社会消费品零售总额同比增长 3.5%，增速较 2023 年下降 3.7 个百分点。

消费者更注重质价比和体验感。消费者趋于理性，在餐饮、快消品、化妆品等消费中更偏好“质价比”。面对存量市场的竞争，线下商业向“质价比”和“体验/情绪消费”两端发力，以会员仓储超市为代表的“质价比”业态连续两年实现两位数增长，宠物经济、户外运动、文旅、二次元等领域成为线下商业积极把握的增量机会。

促消费政策力度加大，利好部分细分业态。报告期内，政府出台了一系列促消费政策，消费品以旧换新政策带动了家用电器等产品的消费增长。各地纷纷推出地方性政策，消费券、文旅赛会、夜经济等成为促消费抓手。

5、物流仓储

高标库租金承压，市场供应放量，核心地区需求相对稳定。需求侧，电商消费增速放缓，客户对物流及供应链服务存在降本增效的诉求；供给侧，随着新增供应持续增加，多数区域的项目存在以价换量、优先去化的趋势，长三角、大湾区的市场相对平稳。根据世邦魏理仕报告，全年市场整体租金水平同比下降 9.7%。

冷链聚焦存量去化、服务质量与效率提升。受到新增供应持续入市、大宗贸易类客户进口量下行影响，部分区域冷链市场竞争激烈，但餐饮、商超零售等行业需求依然保持稳定，终端消费者对消费品性价比和便捷性要求持续提升，推动行业企业向科技驱动的供应链综合解决方案方向发展。

（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”。

2024 年，本集团实现营业收入 3,431.8 亿元，同比下降 26.3%；归属于上市公司股东的净亏损 494.8 亿元，同比下降 506.8%；基本每股亏损 4.17 元，同比下降 504.2%；全面摊薄的净资产收益率为-24.4%，较 2023 年下降 29.3 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 3,010.3 亿元，占比 87.7%；来自物业服务的营业收入为 331.3 亿元，占比 9.7%。

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 9.5%，较 2023 年下降 5.9 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 11.1%，下降 5.4 个百分点）；其中开发业务的结算毛利率为 9.5%。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 3.5%，较 2023 年下降 7.6 个百分点；其中，开发业务的营业利润率为 3.0%。本集团物业服务毛利率 13.21%，较 2023 年下降 1.75 个百分点。

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	33,416,070.97	-27.23%	30,108,213.76	-22.51%	9.90%	下降 5.48 个百分点	4.41%	下降 6.93 个百分点
其中：房地产开发及相关资产经营业务[注4]	30,102,839.77	-29.95%	27,232,593.76	-25.09%	9.53%	下降 5.88 个百分点	3.49%	下降 7.63 个百分点
物业服务	3,313,231.20	12.59%	2,875,620.00	14.91%	13.21%	下降 1.75 个百分点	12.79%	下降 1.68 个百分点
2.其他业务[注5]	901,573.10	37.30%	718,273.38	15.00%	20.33%	增加 15.45 个百分点	19.97%	增加 15.47 个百分点
合计	**34,317,644.07**	**-26.32%**	**30,826,487.14**	**-21.92%**	**10.17%**[注3]	**下降 5.06** 个百分点	**4.82%**	**下降 6.42** 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 11.6%。

4、相关资产经营业务主要包括物流、公寓、商业、办公等业务收入。

5、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。

报告期内，业绩亏损的主要原因如下：

1、房地产开发项目结算规模和毛利率显著下降。报告期内，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 年消化的现房和准现房库存。这些项目大部分为 2022 年前获取的土地，地价获取成本较高，销售情况和毛利率均低于投资预期，导致报告期结算毛利总额大幅减少。

2、新增计提了存货跌价准备和信用减值。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，报告期对部分项目计提存货跌价准备 81.4 亿元（含非并表项目计提 10.8 亿元）。此外，公司部分应收款存在回收风险，因此合计计提信用减值 264.0 亿元，但公司仍将全力清收，降低损失。

3、部分非主业财务投资出现亏损。

4、部分大宗资产交易和股权交易亏损。为更快回笼资金，公司对资产交易和股权处置都采取了更加坚决的行动，部分交易价格低于账面值。

报告期内，受结算规模和项目毛利率下降影响，公司和少数股东（即合作方）在项目层面利润都出现了大幅下滑，之所以本集团权益净利润出现亏损，而少数股东损益仍然为正，主要原因是少数股东损益仅反映了合作方在项目公司层面的利润，而集团的权益净利润除了按股权比例汇总项目公司层面的利润外，还需扣除上市公司层面的费用，以及考虑投资损益、资产交易损益等事项，比如万科全资投资的经营性业务按成本法核算计提的折旧摊销，非项目层面的利息支出、费用等，同时还受到项目间不同权益比例的影响，比如报告期内计提减值的项目以高权益比例项目为主。实际上，在单个合作项目中，万科坚持与合作方同股同权，利润回报水平的变动幅度是一致的。

（三）各项业务发展情况

1、房地产开发

（1）销售和结算情况

2024 年本集团实现销售面积 1,810.7 万平方米，销售金额 2,460.2 亿元，同比分别下降 26.6%和 34.6%。销售金额在 15 个城市位列第一，在 5 个城市排名第二，在 6 个城市排名第三。

开展营销创新，发掘低成本获客渠道。本集团在东莞、广州、沈阳、无锡、郑州建立了 5 个直播销售培训基地，进行全国直播能力的集约化建设。2024 年累计直播 10.8 万场，观看人数 1.6 亿人次，促进认购转化的同时，有效节约了营销费用。

加大库存去化力度。本集团针对现房住宅，组织成立跨专业现房管理小组，形成销售场景、现房保鲜、社区运营、入住服务等提升清单并推进落地；针对车（位）商（铺）办（公）资产，通过资源分类管理、大客户资源维护、地物协同、产品升级等方式提升客户体验。年初现房实现销售 352 亿元，准现房销售 556 亿元，车商办销售 270 亿元。

积极探索商品房现房销售模式。本集团已初步形成了现房开发和销售的完整流程，继海南金色里程、海南公园里 2 个安居房现房销售制项目后，海南三亚湾项目成为本集团首个、也是三亚市首个一次性全项目实现商品房现房销售制项目。该项目在 372 天内完成从开工至竣工备案，2024 年 12 月首开，实现认购金额 38.2 亿元，取证认购率 72.3%。该项目荣膺第十四届房地产品牌发展大会“2024 中国房地产最具影响力标杆项目”奖项。

分区域的销售情况

分地区	销售面积（万平方米）	比例	销售金额（亿元）	比例
南方区域	292.0	16.6%	621.7	23.6%
上海区域	422.0	25.3%	773.1	34.3%
北京区域	296.2	17.5%	334.2	13.5%
东北区域	180.0	9.5%	130.1	5.1%
华中区域	226.7	12.0%	205.3	9.1%
西南区域	216.6	10.0%	203.2	7.1%
西北区域	174.2	9.0%	145.1	6.5%
其他	3.0	0.1%	47.5	0.8%
合计	1,810.7	100.0%	2,460.2	100.0%

注：北京区域包括北京市、河北省、山东省、山西省、天津市、内蒙古自治区；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及相关配套业务主要布局 7 个区域，累计营业收入 2,944.41 亿元。其中房地产开发业务实现结算面积 2,076.5 万平方米，同比下降 29.9%，实现结算收入 2,790.9 亿元，同比下降 30.5%；结算毛利率为 9.5%（扣除税金及附加后营业利润率为 3.0%）。

境内分区域的营业收入情况

单位：万元

分地区	2024 年		2023 年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
南方区域	6,763,106.71	22.97%	10,320,320.90	24.41%	-34.47%
上海区域	8,250,528.76	28.02%	14,278,772.61	33.77%	-42.22%
北京区域	5,266,105.51	17.89%	6,304,570.02	14.91%	-16.47%
西南区域	2,600,393.88	8.83%	3,994,962.69	9.45%	-34.91%
西北区域	2,389,160.58	8.11%	2,488,137.11	5.88%	-3.98%
华中区域	3,112,523.43	10.57%	2,811,176.37	6.65%	10.72%
东北区域	1,062,297.27	3.61%	2,085,671.67	4.93%	-49.07%
合计	29,444,116.14	100.00%	42,283,611.37	100.00%	-30.37%

截至报告期末，本集团合并报表范围内有 1,591.5 万平方米已售资源未竣工结算，较上年末下降 31.9%，合同金额合计约 2,211.5 亿元，较上年末下降 38.6%。

（2）项目交付情况

2024 年本集团整体保交房工作平稳有序，全年共交付 327 个项目，666 个批次，合计交付房屋 18.2 万套。

打造品质标杆项目。本集团从主体结构、外立面、精装修、园林景观、地下室等多个维度入手，持续提升住宅品质。报告期内，沈阳四季花城、大连翡翠公园、鞍山城市之光、长春万锦春城、向日葵东郡春漫里、广州城市之光、杭州秀隐翠园等 13 个项目获得 2023-2024 年度广厦奖。

提高施工透明度，让客户安心、放心。报告期内，本集团累计开展了 1,387 次“与业主共建家园”活动，超过 3.6 万户业主走进工地，实地感受万科的产品和服务。除了通过无人机拍

摄园区工区施工全景影像外，还试点利用360全景视频分户拍摄户内施工过程，向客户全方位展示工区界面和户内施工进度，为行业内首创。

推进“交房即交证”。2024年本集团169个项目的业主于交付现场拿到产证，占交付项目总数的52%。

开展多样社群及房屋保养活动，提升社区浓度及氛围。本集团在东北地区继续开展“525爱家日”房屋保养活动，为业主提供房屋保养权益和优质商家专属折扣，覆盖新老106个项目园区。同时持续推进儿童植物科普社群活动，2024年在全国52个城市举办了302场“甜蜜课堂”，由202名陪伴官带领9,000位小朋友参与认识小区植物，构建友好生活方式。

重视客户触点的全周期旅程，提升客户满意度。持续开展“好服务”系列行动，包括签约服务升级、与业主共建美丽社区、交付服务升级、共创多彩社群、绿茵行动、乘梯体验改善、红马甲行动、白手套行动等。

（3）投资和开竣工情况

2024年开发业务开复工计容面积约1,022.7万平方米，同比下降40.1%，完成年初计划的95.4%；开发业务竣工计容面积约2,374.5万平方米，同比下降24.2%，完成年初计划的107.7%。新开工面积低于年初计划主要因为公司坚持以销定产的策略，加强现金流管控，结合市场流速表现，对部分项目的开发节奏进行了灵活调整。

坚持存量资源盘活为主导、精准投资为补充的投资策略。报告期内累计获取新项目13个，总规划计容建筑面积137.0万平方米，权益计容规划建筑面积83.3万平方米，权益地价总额约55.6亿元，新增项目平均地价为6,670元/平方米。新获取资源中存量盘活项目达11个，成为资源获取的绝对主体，主要分布在上海、广州、成都等核心城市。

将投资模型与产品模型深度融合，优化操盘效率，确保新项目投后高水平兑现。自2022年以来，本集团所有新项目均按要求纳入全周期的投后管理，目前已有72个项目实现开盘销售，平均开盘周期6个月，投资兑现度为85%。报告期内共有14个2022年以来新获取的项目实现首开，投资兑现度为83%，其中沈阳胤樾、徐州檐语间、上海四季隐秀、杭州云耀之城等4个项目为当年获取当年开盘，平均开盘周期缩短至4.4个月，投资兑现度100%，平均销售毛利率约20%。

难点项目盘活取得积极成效。2023年以来，公司借助政府各类支持性政策，通过商改住、资源置换等多种方式持续推动难点项目解题，报告期内成功实现了一批复杂度高、价值提升

显著的存量项目盘活，如广州南站项目等。2024 年各业务单位通过盘活合计新增和优化产能 412 亿元，实现盘活回款和投资应收款回款 104 亿，资源结构得到改善。

截至报告期末，本集团在建项目总计容建筑面积约 3,719.6 万平方米，权益计容建筑面积约 2,415.4 万平方米；规划中项目总计容建筑面积约 3,118.4 万平方米，权益计容建筑面积约 1,994.7 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 356.8 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“非募集资金使用情况”之“项目投资情况”。

（4）产品情况

围绕客户真实需求，以内容服务和场景创新引领产品升级。坚持综合住区产品模块研发创新，改善生活配套和社群服务。创新社区服务模块，研发并应用 CO • life 内盒子公共服务体系，落地社区会客厅、学习盒子、健身盒子等 5 类功能模块，应用于上海四季隐秀、昆明桂语东方等 30 个项目。推进“万科植物园”计划，与城市植物园建立技术合作，覆盖 75%的城市公司。创新“基础交标和全屋满载整装”的装修产品体系，通过供应链联合研发实现“精装+收纳+智能”一体化交付，已应用于北京东庐、广州黄埔新城阅海、重庆璞园项目等项目，产品体系获得市场认可。

构建低碳、健康和智慧技术体系，推动高质量住宅建设。从低碳、健康、智慧三个维度构建技术体系和解决方案，在上海理想之地、广州花地湾等重点项目中开展集成示范。参与中国工程建设标准化协会《好住房技术导则》、《好小区技术导则》、《好社区技术导则》的研发和编制，为行业发展贡献实践经验。构建住宅项目全屋智能技术体系，完成智能家居控制系统与智能照明、空调新风、地暖、智能中控、全屋网络、智能遮阳、智慧安防、智能家电八大场景模块的互联互通，以提高居住的舒适度、安全性、能效性及科技性。

推动城市有机更新。以“保护+发展”为理念，在多个一、二线城市的核心区域打造延续城市记忆的历史文化和创意生活街区。2024 年新开的上海上生新所二期、大连东关街、东莞记忆等项目获得市场广泛认可，实现了经济和社会效益的共赢。其中上海上生新所项目二期，在延续历史风貌的基础上，融合现代设计手法，打造兼具历史韵味与当代活力的“立体花园式园区”。大连东关街项目在保护街区真实性和完整性的基础上，完成了建筑修缮、更新和织补扩建，解决了街区保护、功能、交通、安全、舒适性等问题，实现百年老街焕新。东莞记忆

项目通过“微改造”的更新策略，打造形成了融合居住、文化、商业、旅游、创意办公等业态的历史文化街区。

（5）绿色建筑和住宅产业化

本集团新建项目连续 11 年满足绿色建筑评价标准。截至 2024 年底，万科满足绿色建筑评价标准的面积累计超 3.35 亿平方米，新增满足绿色建筑评价标准的面积 699.7 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 278.76 万平方米。本年度新增满足绿色建筑评价标准的房地产开发、物流、商业项目中，有 62.5%的项目引入了可再生能源设计, 其中，100%新建冷库项目引入可再生能源设计。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 95%。

（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、国有企业、金融高科技企业等提供服务，项目类型涵盖商品住宅、学校、保障房、产业办公、城市更新、医疗等。同时，面对行业的代建业务需求，集团也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商业代建项目。截至目前，已累计代建项目 356 个，总建筑面积 4,360 万平米；当前管理项目 65 个，建筑面积 1,428 万平米。

2024 年本集团 EPC 及代建业务实现收入 65.2 亿元，获取奖项 74 项，包括中国建筑业协会授予的“2024 年建设工程安全生产标准化工地学习交流项目”、中国施工企业管理协会授予的“2024 年第一批工程建设项目绿色建造施工水平三星项目”、中国建筑标准设计研究院授予的“十四五国家重点研发计划城镇可持续发展关键技术与装备重点专项科技示范工程”、广东省建筑业协会授予的“2024 广东省 QC 质量小组三类成果、建设工程 BIM 应用三类成果证书”等。

2、物业服务

本集团旗下的万物云是国内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。

报告期内，万物云实现营业收入 363.8 亿元（含向万科集团提供服务的收入），同比增长 8.9%，其中社区空间居住消费服务收入 210.2 亿元，占比 57.8%，同比增长 11.0%；商企和城市空间综合服务收入 123.3 亿元，占比 33.9%，同比增长 5.4%；AIoT 及 BPaaS 解决方案服务收入 30.3 亿元，占比 8.3%，同比增长 8.6%。

蝶城战略持续深化，存量运营规模稳步扩大。依靠良好的住宅服务口碑和不断迭代的服务模式，万物云继续保持行业领先的存量住宅市场拓展能力。报告期内，万物云新获取 405 个住宅服务项目，饱和收入共 23.14 亿元，蝶城数量从年初的 621 个增长至 666 个。报告期内，万物云新增改造 100 个蝶城，截止报告期末，累计完成 250 个蝶城（包含 1,555 个住宅物业项目）的流程改造验收。

聚焦优质客户，构建多元服务体系。商企服务方面，万物云持续聚焦优质客户，共服务 2,482 个项目，合约项目数量 2,993 个。积极探索能源管理、团餐服务、无尘管理、智慧停车等增值服务领域。通过成功完成对丹田物业的战略并购，显著增强高校、医院等特殊场景服务能力。旗下万物梁行品牌荣膺《财富》“最受赞赏中国企业行业明星榜”，获评克而瑞“2024 中国物业 FM 设施管理标杆企业”。

科技创新驱动，运营效率显著提升。以自主研发的灵石边缘服务器为核心载体，率先完成物业服务价值链智能化重构。该设备集成边缘计算与多模态 AI 技术，具备智能巡检、无感通行、能源优化、工单调度等九大功能模块，实现六维数据流实时解析与本地化智能决策。截至报告期末，已在 657 个项目完成部署应用。飞鸽工单调度平台通过实时解析空间服务需求，实现全场景工单智能生成与最优路径规划，已覆盖 1,360 个住宅项目，精准服务 3.3 万名一线作业人员。

3、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。

报告期内，租赁住宅业务（含非并表项目）实现营业收入 37.02 亿元，同比增长 7%。

规模持续扩大，巩固领先地位。报表期内，泊寓新拓展房源 4.06 万间，净新增开业 1.11 万间。截至 2024 年底，泊寓共运营管理 26.24 万间长租公寓，开业 19.12 万间，服务企业客户超 5400 家。泊寓积极响应国家纳保政策，所管理的租赁住宅中，有 12.57 万间纳入保障性租赁住房。

强化运营效率，提升客户粘性。报告期内，泊寓出租率95.6%，项目前台GOP利润率为89.8%，保持行业领先水平。通过推广会员权益体系深度服务在租客户、加强租住生活全周期服务体系建设，泊寓形成了更为长期稳定的客户群体，客户满意度在95%以上，老客户续租率接近60%。全年通过老客户转介绍成交超过2万次，自有渠道获客占比提升至88.5%，租户入住到退租全流程“无纸化”。同时，泊寓面对市场变化，积极调整经营策略，提高租约质量，2024年平均签约租期比上年延长35天。线上平台累计注册人数518万，同比增长43.9%，公众号粉丝数达130万。

发挥运营优势，助力存量资源盘活。报告期内，泊寓完成广州三元里项目大宗交易，通过“由售转租”盘活内外部存量房源超1.46万间，其中盘活本集团旗下房源6850间。报告期内，宁波朗拾、杭州彩虹天空之城、深圳和颂轩、天津滨海大都会等项目均实现开业即满租，为自持型住宅、公寓盘活及商办改租提供了可复制的解决方案。

打通投融建管退的全链条。重庆化龙桥旗舰店作为渝中区最大的保障性租赁住房项目，由万科规划、开发、建造，并由渝中国有资产经营管理有限公司收购后继续交由泊寓运营，实现了三批次合计1440间房源的快速满租。佛山禅城中心旗舰店是万科与建万基金合作的项目，通过资产收购、改造提升，将闲置物业转化为保障性租赁住房，为新市民、新青年提供1383套优质房源。

建立产品优势和社群口碑。泊寓青年公寓产品进入2.0时代，实现居住空间和共享配套全面升级，致力于打造有“获得感”、“意义感”和“乐活感”的青年租住生活范本。该产品迭代案例于2024年12月入选2024中国住房租赁产品力研究白皮书，为住房租赁行业提供重要的指导与参考。报告期内，泊寓在全国范围内累计开展了2,300余场社群活动，参与人数超过3万人，通过“社群营造”的方式，有效激发社区内生动力，使客户能真正享受租住生活的美好。

4、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。

报告期内，本集团商业业务（含非并表项目）实现营业收入88.9亿元，同比下降2.5%。截至报告期末，印力管理的商业项目出租率95.1%，同比提高0.3个百分点。

布局全国重点城市。截至报告期末，本集团合计开业 181 个商业项目（不含轻资产输出管理项目），建筑面积 1081 万平方米；规划中和在建商业建筑面积为 196 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 58%，四个一线城市的占比为 29%，一二线城市的占比超过 94%。

新项目顺利开业。2024 年，上海徐汇万科广场、上海三林印象汇、深圳坂田万科广场等 8 个商业项目顺利开业。其中，上海徐汇万科广场开业率 88%，区域首店率 40%，通过联动城市绿轴与室内商业空间，构建了游逛、消费和体验的复合商业场景；深圳坂田万科广场开业率 96%，其中深圳首店 10 家，龙岗区首店 34 家，项目以“都市自然社交中心”为定位，通过创新的产品设计，打造绿色立体的社交体验空间；上海三林印象汇开业率 86%，区域首店率超 50%，作为上海首个印象汇产品，通过深入融合在地文化、打造老字号品牌市集与印象食集、丰富多品类业态组合，为当地居民带来精致感与烟火气共存的全新生活体验场景。

商业品牌影响力扩大，客户满意度提升。截至报告期末，本集团已与超过 12,000 家品牌建立良好合作，数字化会员数量 4,119 万，月活会员数量同比增长 17.2%。2024 年“花花节”活动在全国联动 50 多个城市 120 多个项目，充分发挥 IP 资源和创意整合优势，活动期间销售额增长 10.1%，客流提升超过 7.4%。2024 年，本集团商业业务持续丰富主题场景，提高客户体验，客户整体满意度较年初提升 4%。

消费基础设施 REIT 表现良好。2024 年 4 月 30 日，中金印力消费 REIT 在深交所成功上市，通过积极主动的运营管理，上市后底层资产杭州西溪印象城项目整体运营平稳，项目业态及品牌不断焕新，客流及销售额均创新高。截至报告期末时点出租率 97.85%、租金收缴率 99.96%。在基金层面，年度累计完成两次分红，按报告期末市值计算，年化现金流分派率为 5.24%，实现招募说明书预测水平的 103.2%。

5、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，致力于为各行业客户提供全温层仓储租赁、库内运营、冷链仓配、一体化供应链和物流科技等服务。

报告期内，物流仓储业务（含非并表项目）实现营业收入 39.7 亿元。其中高标库收入 21.3 亿元；冷链营业收入 18.4 亿元。

高标库和冷链业务规模行业领先，出租率保持在较高水平。万纬物流核心业务布局 47 城，仓储规模超 1,000 万平方米，拥有超 160 个物流园区，全国运营管理超 50 个专业冷链物流园，服务超 3,400 家企业。截至报告期末，物流仓储业务累计开业项目 151 个，可租赁建筑面

积 1,043.1 万平方米，其中高标库可租赁建筑面积 840.7 万平方米，稳定期出租率 87%；冷链可租赁建筑面积 202.4 万平方米，稳定期使用率 78%。

提升质量安全核心竞争力。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管理体系；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。报告期内，万纬多个园区获得 BRCGS S&D(仓储和配送全球标准，全球食品安全倡议组织 GFSI 对标认可的食品安全认证方案)认证，其中上海海港、上海临港、廊坊经开、宁波北仑、上海新桥 5 个园区获得 AA 级认证，厦门海投获得 A 级认证。此外，在多家客户的食品安全年度审核中获得第一名。万纬物流作为主要起草单位之一参与修订的国家标准《低温仓储作业规范》（GB/T 31078-2024）正式发布，并受邀在国务院食安办年度会议上进行食品安全宣讲。

拓展服务模式。2024 年万纬物流在武汉、合肥、济南等 9 个城市布局新的冷链园区，此外积极探索以轻资产的模式拓展业务布局。三季度起，万纬物流在全国多地增设服务点，利用社会仓储资源，应用万纬服务标准，为客户提供服务方案，满足客户供应链需求。

扩大产品和服务覆盖范围。万纬物流持续推广统仓共配标准化产品“万店配”及一件代发服务“万家配”。其中“万店配”基于全国性仓网布局，为客户提供仓配一体化的冷链物流服务，目前累计开设 551 条线路，覆盖全国 270 多个城市；“万家配”业务基于全国“高标准、多温层”仓网，开设 7 个区域仓和 20 个地区仓，实现全国范围的一件代发服务，全年累计发运 1600 万单。

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 880 万方，111 个项目获得绿色三星认证，14 个冷链园区获得 LEED 铂金/金级认证。此外，万纬物流在全国 19 个城市、27 个园区实现光伏并网。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，荣获中国物流与采购联合会“2024 中国物流 ESG 典范企业”。

6、酒店与度假业务

本集团旗下拥有 30 家在营酒店，覆盖北京、深圳、广州、成都等核心城市，以及阳朔、丽江等热门旅游目的地，形成了以高端商务为定位的“瞻云”和以城市人文为内涵的“有熊”两大自营品牌。近年来，“有熊”品牌凭借独特的文化内涵与设计美学，取得良好经营表现。2024 年，苏州畅园有熊酒店全年入住率高达 87%；2025 年春节假期，潮州有熊酒店连续 8 天满房。随着苏州观前街有熊酒店和阳澄湖有熊轻资产管理酒店陆续开业，有熊品牌在江南人文度假领域的影响力进一步扩大。

在冰雪度假方面，本集团旗下的 V•SKI（中国最大的山地和滑雪度假品牌）在 2024-2025 雪季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、呼和浩特马鬃山滑雪场、承德金山岭滑雪场和朔州广武滑雪场 6 家室外滑雪场，运营管理包头奥运冰雪中心室内滑雪场，并管理崇礼、洛阳、安吉和北京延庆 4 家滑雪场的滑雪学校。2024 年接待 80 万人次，同比增加 10%；实现业务收入 3.1 亿元，同比增加 11%。报告期内，松花湖度假区荣获世界滑雪大奖（World Ski Awards）——2024 年度中国最佳滑雪度假区，连续八年夺魁。

7、大宗资产交易

本集团持续推进“一揽子”方案，把握大宗资产交易机会，调整存量资源结构，加快资金回流。本集团与境内外机构投资者、本地国企、产业需求者、个人资产配置等各类投资者建立了系统性的链接与合作。2024 年 9 月与新加坡主权基金 GIC 完成了上海松江印象城的交易。同月，与本地国企达成了成都高新万科大厦的资产交易，实现了非一线城市大体量办公类资产去化，并贡献正向利润。此外，携手中信共同设立了“中信万科消费基础设施基金”，基金购买深圳龙岗万科广场、北京旧宫万科广场项目，REITs 和 Pre-REIT 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。2024 年本集团完成 54 个项目的大宗交易，分布全国 19 个城市，涵盖办公、商业、酒店、公寓等业态，合计签约金额 259 亿元。

（四）其他主要工作

1、深化组织建设

伴随市场规模下降，为主动适应环境变化，匹配业务需要，本集团结合经营环境变化和业务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 BG 为主体，2024 年初对部分城市公司组织设置进行了整合调整，进一步促进城市间资源高效配置整合和人才灵活调配；2024 年下半年，继续着力提升组织双

效，针对开发经营 BG 本部及业务单位进行组织重建，一方面进一步整合一线业务单位，从原有的 7 个区域调整为“5 个区域+4 个直管公司”；另一方面进一步集约商业、办公组织建设，独立设置商业事业部、办公事业部，立足集团整体整合商业和办公业务管理。

为更有效地完成业务重整和风险化解相关工作任务，集团总部也从原有五个中心变为更加扁平、直观的部门设置，独立设置董事会办公室、法务部，加强集团与相关方联系对接，开展对各业务单位的有效管控，防范重大风险。

在经营、服务业务上，本集团坚持贯彻“开发经营服务一体的战略”，重点围绕园区、门店等最小经营单位继续提升经营效率和竞争力。

在人才发展方面，2024 年围绕专业化、职业化持续开展人才培养工作，开发经营事业集团先后开展管理人员履职能力专题培训、谷雨行动、各专业履职能力资格认证。同时，结合业务场景及发展变化，各经营服务业务单位迭代优化培训体系，并持续开展“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。

2、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”开展工作，支持业务高质量发展。

研发建模软件，进行资产可视化建模，实现跨专业多模态数据集成分析。自研智能建筑 BIM 软件“斗拱”平台正式上线，全年共完成集团 169 个项目三维可视化建模。针对在建及存量资产，集成预测/实测数据、链接房间销售状态、财务指标；针对新项目，“斗拱”还可与建筑、成本、营销、财务等指标联动建模，推敲方案的过程中实时产生项目的经济指标数据，极大地提升方案设计效率和质量。

深入应用和持续迭代“AI 审图”产品，行业内应用广泛。将基于深度学习的 AI 方法引入设计审查中，使用大模型和计算机视觉算法技术，结合大量图纸数据训练，形成面向建筑工程图纸独有的审查算法。产品包含建筑设计领域 800 多条行业规范和企业标准审查算法，集团项目在设计阶段 100%进行审查，问题闭环跟进，有效控制产品设计质量。产品已服务 90 多家同行企业、设计院、政府单位，合计 1200 多个项目，审查图纸超过 85 万张。

自研“万翼图云”，形成“云上一张图”的协作方式。自研矢量图识别模型和图纸 RAG 技术，首发“建筑图纸大模型”，实现图纸云上分发、版本自动记录更新、多人协同在线批注、

质量问题自动识别、移动端随时查看、语音智能问答找图等功能。截至年末，全集团 91 个在建新项目已开通使用，在线管理图纸超 75 万张。

运用无人机和 360 摄像头，强化开发建设过程管理。智能采集工地原生数据，构建数字孪生工程模型，同时借助 AI 算法，将设计图纸数据、综合计划数据集成，与现场真实状态可视化比对，识别过程风险，保障交付品质和施工进度。截至年末，累计服务集团 218 个在建在售项目，辅助项目开展在线巡查 18 万次，自动识别进度状态 24 万次。

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 A+，为内地房企最高评级，并持续被纳入恒生可持续发展企业基准指数、恒生内地及香港可持续发展企业指数、恒生 A 股通 ESG50 指数、恒生 A 股可持续企业指数，成为 A 股上市的大型公司中 ESG 表现最好的前 30 家公司之一；获得万得 ESG 评级 AA 级，排名行业第一；获得中诚信 ESG 评级 AA-级，排名行业第一；获得深交所国证指数 ESG 评级 AAA 级，环境范畴行业排名第一；获得秩鼎 ESG 评级 AAA 级，评级排名行业第一；明晟 ESG（即 MSCI-ESG）评级 BBB，保持行业领先。

（五）核心竞争力分析

1、高品牌知名度和美誉度的中国地产行业领军企业

万科是中国领先的住宅开发商，自 2007 年中国房产信息集团公布首份全国排名以来，年度合同销售额一直排名中国房地产开发商前列。自 2016 年首次跻身《财富》“世界 500 强”以来，万科已连续 9 年上榜，2024 年位列第 206 位。万科始终坚持“好房子、好服务、好社区”的产品理念，持续迭代升级产品体系，凭借精准匹配客户需求的设计理念与全周期服务能力，赢得市场高度认可。旗下万科物业更以专业化、科技化服务能力，连续 10 年蝉联中国物业管理协会发布的行业综合实力榜首，树立物管领域标杆地位。

2、定义人居体验标杆、回应城市功能再造的产品力

万科坚持与客户同步发展，通过产品线迭代和产品研发回应客户不断变化的物质需求与精神需求。在产品线方面，万科积极回应客户日益增长的改善型产品需求，截至目前已经打造“隐秀系”、“拾系”、“映像系”等面向不同类型客户的多元产品矩阵，并在多个城市实现高品质稳定量产。在前沿产品研发方面，万科以上海嘉定理想之地的成功打造为起点，通过 AIoT 智慧中台、光储直柔等前沿技术的落地实践，引领未来社区的生活范式，重新定义人、建筑和城市的共生关系。

万科坚持与城市同步发展，通过城市大型片区综合开发运营，及“绣花”功夫的城市更新与微改造，回应城市功能再造和产业升级的各类需求。在城市大型片区开发过程中，万科积累了多业态运营能力与相关底层技术，获取一批与上海、广州等城市进行高能级战略合作的机会。同时，万科在响应政策号召进行存量改造的过程中，沉淀了城市更新、历史文化街区改造能力，打造了一批如广州永庆坊、深圳南头古城、上海上生新所等高影响力的城市名片项目。

3、覆盖客户全生命周期、多生活场景的服务力

万科业务涵盖住宅开发、物业服务、长租公寓、商业开发与运营、物流仓储等领域，这些业务在响应政策号召、应对社会痛点与市场需求的过程中建立起来，进入各赛道行业前列。同时，这些业务基于客户生命周期需求，提供多场景产品、内容和服务。

在住宅开发领域，通过智慧工地实时开放、线上签约、交付即办证、智慧社区运营等动作，确保从项目建造、销售、交付、运营的各个环节提升客户的产品服务体验。在物业服务领域，客户口碑、管理规模均保持在行业第一阵营，同时积极响应国家号召，利用多种资金来源打造老旧小区改造能力，助力提升项目品质，满足人民群众美好生活需要。在长租公寓领域，万科泊寓是国内管理规模最大的集中式长租公寓运营商，通过推广会员权益体系深度服务在租客户、加强租住生活全周期服务体系建设，泊寓形成了更为长期稳定的客户群体，客户满意度在 95%以上，老客户续租率接近 60%。在物流仓储领域，万纬物流持续深耕行业客户需求，行业标杆客户的口袋份额不断增长，持续以产品为核心、通过科技创新助力运营效率提升，并依托冷链运营服务能力，干冷协同契合客户的多样化仓储服务需求。

4、重视科技创新，具备持续的科技研发能力

万科一贯重视科技创新，践行“科技融入业务”战略，构建了覆盖开发经营服务的全链条数字化体系。物业服务板块运用 AIoT 技术搭建远程运营中心，通过电子巡检、专家远程指导等提升服务质量，“住这儿”APP 实现线上线下服务闭环；物流仓储板块实现冷链仓储运输全流程数字化，自研“河图”等 AI 算法提供供应链优化方案；万翼科技研发的在线图纸协作平台“图云”具备 AI 审图功能，被多家同行选用；全自研 BIM 软件“斗拱”通过深圳市住建局第一批自主知识产权 BIM 软件测评，并已在试点设计院使用；商业运营板块与长租公寓板块分别上线资产管理系统、租赁管理系统及客户服务 APP，广受合作方和客户好评。

在工程建造领域，万科形成两大技术能力。住宅产业化方面，完成从结构体系到装配工艺的全链条技术集成，参与编制超 50 项国家和部分省市行业标准；绿色建筑方面，研发覆盖建材、能源、水处理等 12 个技术模块，近年集团所有新建项目 100%达到国家绿色建筑评价标准。

（六）经营和财务状况分析

1、利润状况

报告期内，本集团实现净亏损 487.0 亿元，同比下降 338.1%；权益净亏损 494.8 亿元，同比下降 506.8%。

2、负债情况

（1）负债率

截至 2024 年底，本集团净负债率为 80.6%，较 2023 年底提高 25.9 个百分点；资产负债率为 73.7%，较 2023 年底提高 0.4 个百分点。

（2）有息负债及结构

截至报告期末，本集团有息负债合计 3,612.8 亿元，占总资产的比例为 28.1%。

有息负债以中长期负债为主。有息负债中，一年内到期的有息负债 1,582.8 亿元，占比为 43.8%；一年以上有息负债 2,030.0 亿元，占比为 56.2%。

分融资对象来看，银行借款占比为 71.4%，应付债券占比为 16.7%，其他借款占比为 11.9%。

分利率类型来看，有息负债中，固定利率负债占比 35.4%，浮动利率负债占比 64.6%。有抵押的有息负债 974.3 亿元，占总体有息负债的 27.0%。无抵押无质押的有息负债占比为 58.2%。

分境内境外来看，境内负债占比 83.0%，境外负债占比 17.0%。人民币负债占比 84.5%，外币负债占比 15.5%。

融资情况表（截至 2024 年 12 月 31 日）

单位：万元

融资途径	融资余额	融资成本区间	期限结构
银行贷款	25,792,201.40	2.28%-SORA 按约定利率浮动	短期借款、一年内到期的非流动负债、长期借款
债券	6,026,554.14	2.90% - 4.11%	一年内到期的非流动负债、应付债券
其他借款	4,308,975.55	2.80% - 5.80%	短期借款、一年内到期的非流动负债、长期借款
合计	**36,127,731.09**		

（3）融资情况

公司在融资上继续获得银行体系的大力支持，2024 年新增融资和再融资 948 亿元，新增融资综合成本 3.54%，较 2023 年下降 37 个基点。

报告期内，本集团实际利息支出合计 137.2 亿元，其中资本化的利息合计 70.7 亿元。

在保持开发项目融资稳定的同时，本集团持续拓展融资渠道，通过经营性物业贷款盘活前期在经营性资产上的投入。报告期内，新增全口径经营性物业贷 293 亿元。截至报告期末，全口径经营性物业贷余额为 467 亿元。

2024 年，本集团按照城市融资协调机制的导向要求，积极向新融资模式转型，已在北京、广州、杭州、成都、重庆、南昌、昆明等 59 个城市上报住建融资协调机制白名单项目 178 个。

3、资金情况

全年实现经营性现金净流入 38.0 亿元，连续 16 年为正。

截至报告期末，本集团持有货币资金 881.6 亿元。货币资金中，人民币占比 96.7%，美元、港币、英镑等外币合计占比 3.3%。

4、汇率波动风险

本集团大部分业务在中国境内，大部分收入与开支均以人民币计值。报告期内本集团产生汇兑收益约 0.38 亿元。

为持续控制中长期汇率波动风险，本集团坚持对外币资产/负债匹配性、期限结构、境外流动性风险等进行动态管理，采用自然对冲及适时购买套期保值工具管控汇率风险敞口。截至报告期末，本集团无任何存量套期保值合约。

5、存货分析

截至报告期末，本集团存货金额为 5,190.1 亿元，较 2023 年底下降 26.0%。其中，拟开发产品为 917.1 亿元，占比 17.7%；在建开发产品 3,008.4 亿元，占比 58.0%；已完工开发产品（现房）1,239.1 亿元，占比 23.9%。

本集团基于审慎的市场策略，对存在风险的项目计提存货跌价准备，报告期内新增计提存货跌价准备 70.6 亿元（此外还对非并表项目计提存货跌价准备 10.8 亿）。报告期末，存货跌价准备余额为 115.7 亿元。

6、主要财务指标变动情况

单位：万元

项目	2024-12-31	2023-12-31	变动幅度	说明
交易性金融资产	17,674.81	1,361.41	1198.27%	合并范围变化
衍生金融资产	-	19,565.14	-100.00%	衍生金融工具到期的影响
应收票据	1,885.95	762.16	147.45%	票据结算金额增加
在建工程	153,903.50	292,037.58	-47.30%	工程竣备转入固定资产及处置部分项目的影响
短期借款	1,597,306.20	106,356.19	1401.85%	融资结构变化
衍生金融负债	4,763.94	8,488.56	-43.88%	衍生金融工具到期结算及合并范围变化影响
应付票据	-	797.07	-100.00%	票据到期兑付
合同负债	19,236,111.26	30,863,833.81	-37.67%	销售规模下降的影响
其他流动负债	1,775,001.76	2,775,137.43	-36.04%	销售规模下降的影响
一年内到期的非流动负债	14,604,556.84	6,492,682.70	124.94%	融资结构调整
应付债券	2,411,313.23	5,987,101.59	-59.72%	债券到期还款
预计负债	132,711.80	45,039.92	194.65%	预提诉讼赔偿增加
其他非流动负债	177,520.47	126,376.83	40.47%	合并范围变化
递延所得税负债	534,872.97	113,746.29	370.23%	合并范围变化
项目	**2024 年**	**2023 年**	**变动幅度**	**说明**
财务费用	593,873.60	371,482.55	59.87%	因在建面积减少，利息资本化率下降，利息收入减少
投资收益	(285,926.76)	268,782.98	-206.38%	权益法确认联合营项目亏损及计提联合营项目减值
公允价值变动损益	(1,048.09)	34,011.25	-103.08%	公允价值变动影响
资产减值损失	(716,837.73)	(348,995.24)	-105.40%	计提存货跌价准备增加
信用减值损失	(2,639,778.37)	(37,787.68)	-6885.82%	计提其他应收款信用减值损失
资产处置损益	(253,417.50)	1,085.89	-23437.28%	处置非流动资产产生的亏损
减：营业外支出	247,866.92	59,582.42	316.01%	预提诉讼赔偿以及退地赔偿增加
减：所得税费用	151,737.52	934,986.97	-83.77%	集团整体亏损但部分子公司产生应税利润

7、资产负债主要构成情况

单位：万元

项目	2024-12-31		2023-12-31		占总资产的比重增长百分点(%)
	金额	占总资产的比重(%)	金额	占总资产的比重(%)	
资产总计	128,625,985.98	100.00	150,485,017.21	100.00	-
货币资金	8,816,286.50	6.85	9,981,375.54	6.63	0.23
其他应收款	22,142,525.14	17.21	25,484,045.32	16.93	0.29
存货	51,900,943.98	40.35	70,169,578.53	46.63	-6.28
其中：完工开发产品	12,391,404.92	9.63	10,773,832.25	7.16	2.47
在建开发产品	30,084,312.09	23.39	48,931,270.14	32.52	-9.13
拟开发土地	9,171,361.62	7.13	10,193,408.07	6.77	0.36
其他	253,865.36	0.20	271,068.07	0.18	0.02
应付账款	16,003,304.20	12.44	22,168,810.12	14.73	-2.29
合同负债（含税）	21,011,113.01	16.34	33,638,971.24	22.35	-6.01
其他应付款	15,231,707.24	11.84	16,177,776.45	10.75	1.09
一年内到期的非流动负债	14,604,556.84	11.35	6,492,682.70	4.31	6.33
长期借款	17,888,620.92	13.91	19,776,414.27	13.14	1.48

8、销售费用、管理费用等财务数据变动情况

报告期内，本集团未发生销售费用、管理费用等费用大额变动的情况。

9、研发投入

报告期内，本集团研发投入金额 5.08 亿元，占营业收入的比例较小。

□适用 √不适用

（1）公司研发人员构成发生重大变化的原因及影响

□适用 √不适用

（2）研发投入总额占营业收入的比重较上年发生显著变化的原因

□适用 √不适用

（3）研发投入资本化率大幅变动的原因及其合理性说明

□适用 √不适用

10、现金流量数据变动情况

单位：万元

项目	2024 年度	2023 年度	同比增减
经营活动现金流入小计	21,962,216.38	32,112,867.05	-31.61 %
经营活动现金流出小计	21,582,231.62	31,721,634.66	-31.96%
经营活动产生的现金流量净额	379,984.76	391,232.39	-2.87%
投资活动现金流入小计	1,968,819.95	1,527,306.06	28.91%
投资活动现金流出小计	887,906.99	1,988,870.27	-55.36%
投资活动产生的现金流量净额	1,080,912.96	(461,564.21)	-334.18%
筹资活动现金流入小计	7,829,145.65	10,361,563.97	-24.44%
筹资活动现金流出小计	10,596,445.51	14,042,880.40	-24.54%
筹资活动产生的现金流量净额	(2,767,299.86)	(3,681,316.43)	-24.83%
现金及现金等价物净变动额	(1,293,318.56)	(3,748,209.29)	-65.50%

11、资本开支承担

截至报告期末，本集团的资本承担为 644.3 亿元，主要包括本集团已签订的正在或准备履行的建安合同，以及已签订的正在或准备履行的土地合同。

12、或有负债

本集团按行业惯例为购房客户的按揭贷款提供担保，主要为阶段性担保，担保期限自保证合同生效之日起，至客户所购产品的房地产证办出及抵押登记手续办妥并交付银行执管之日止。截至报告期末，本集团为客户的按揭贷款提供担保总额约 1,371.20 亿元。本集团过去从未因上述担保蒙受任何重大损失。本集团认为无须就该等担保在财务报表中作出拨备。

13、主要资产被查封、扣押、冻结的情况

无。

14、主要控股、参股企业分析

□适用 √不适用

15、根据《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 3 号——行业信息披露》相关要求披露主要项目

□适用 √不适用

本集团不存在《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 3 号——行业信息披露》相关要求所规定的“主要项目”。

16、项目跟投情况

本集团于 2014 年推出项目跟投，之后结合发展需要，持续对跟投制度进行迭代修订。截至 2024 年底，本集团累计有 1,214 个项目引入跟投机制。截至本报告披露日，本集团项目跟投主体的收益分配与实际投资保持匹配。目前万科项目跟投制度已运行 11 年，因项目清算或达到模拟清算条件等原因，部分项目的员工跟投权益已退出。

（七）未来发展展望

长期来看，房地产行业经营环境已发生深刻转变，供求关系发生重大变化、行业模式和融资方式也发生重大调整。2025 年公司将在城市聚焦、业务组合、模式创新、科技突围、产业协同五个方面持续发力，持续提升多元场景的开发经营服务能力，建设适应人民群众期待的“好房子”、 “好服务”、“好社区”，加快构建房地产发展新模式。

1、战略聚焦主业主营和重点城市布局，加速推动资产处置和业务优化

房地产开发业务锚定 2025 年销售回款目标，实施灵活量价策略加速推盘，确保销售回款率继续提升。坚守“保交房”底线，全周期品质管控保障高质量交付，深度参与城市存量不动产的改造盘活。经营服务业务明确各业务底层逻辑和核心业务指标，持续推进经营提效，指标达到行业领先水平。

在城市聚焦上，基于中国宏观经济、人口、产业发展等关键变化，在当前已进入城市锚定发展前景好、供需关系平衡、在当地具备竞争优势的重点城市。

在业务组合上，对于要退出的业务或项目，基于自身特点合理安排退出节奏，集中资源推进权重项目退出，实现战略收敛聚焦和资产负债表的优化。同时，继续有序推进经营性重资产项目的处置，实现增量现金流入。

2、积极向新模式切换，妥善化解债务风险的同时构筑资本结构优化新格局

在模式创新上，公司将抓紧未来机遇，坚持在发展中化解风险，维护品牌稳定，充分整合各方资源，激活存量资产效能，提升资产周转效率，运用多维举措，科学调节债务水平，持续优化资本结构。通过资产、负债、权益协同运作，实现安全经营目标有序达成。公司将持续夯实 REITs 战略平台，实现业务模式由重向轻，加速长租公寓与物流 REITs 上市进程，推

动中金印力消费 REIT 扩募。同时，公司也将积极推进建万住房租赁 Pre-REIT 基金、中信万科消费基础设施 Pre-REIT 基金、万新金石（厦门）住房租赁基金等战略平台的持续发展，建立面向未来的投融资模式。

3、依托科技创新，因地制宜打造面向未来、引领行业的新质生产力

在科技突围上，公司将充分发挥在开发建造、经营服务等领域已经形成的体系化技术优势，助力“好房子”、“好服务”、“好社区”的打造，带来更好的客户体验和更具性价比的产品。同时，公司将紧抓当前人工智能与机器人技术快速迭代的战略机遇，通过业务场景开放、知识共享，与行业领军企业深度协同，重点突破服务智能化升级、工业化智能建造和作业设备智能化、小型化等方向，依托科技创新打造面向未来、引领行业的新质生产力。

4、以开放姿态整合资源，持续提升核心竞争力，共创城市新生态

在产业协同上，公司将着力强化与深铁集团融合发展，因地制宜打造新质生产力，在轨道物流、TOD 综合开发、商业运营、工程代建、公共基础设施维护、科技创新等方面全方位合作，共创城市新生态。公司也将持续与政府、央国企、各行业龙头企业、产业投资方协同创新，共建战略合作生态圈，打造新质生产力孵化平台，重点布局城市基础设施运营管理、数字化城市治理、重大产业项目等关键领域。

在公寓租赁上，公司深化“产建运营一体化”模式，联合各地国资平台打造大型租赁社区，践行社会责任，为新市民及青年人提供高品质租住空间。

在商业运营上，公司将加强和沃尔玛集团等战略合作方的合作，实现业绩共赢；与华为共建“科技+商业”创新生态，推动商业资产价值与科技品牌势能深度融合。

在物流仓储上，公司旗下万纬物流聚焦智慧化供应链服务，与佳沛、泰森等全球领先企业开展战略合作。

公司将持续以开放姿态整合资源，推动资产价值与城市活力协同增长，为高质量发展注入新动能。

五、重要事项

报告期内发生的重要事项，详见公司 2024 年度报告“第七节 重要事项”。