



2018 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〉2019-021

一、重要提示

本年度报告摘要摘自 2018 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。

本报告已经公司第十八届董事会第十八次会议审议通过。董事会副主席林茂德因公务原因未能亲自出席本次会议，授权陈贤军董事代为出席会议并行使表决权。除此之外，其他各位董事均亲自出席了本次董事会会议。

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，总裁、首席执行官祝九胜，执行副总裁、首席财务官、财务负责人孙嘉声明：保证本报告中财务报告的真实、准确和完整。

公司 2018 年度分红派息预案：2018 年度拟合计派发现金股息人民币 11,811,892,641.07 元（含税），占公司 2018 年合并报表中归属于母公司股东的净利润的比例为 34.97%，不送红股，不以公积金转增股本。如以 2018 年末公司总股份数 11,039,152,001 股计算，每 10 股派送人民币 10.70 元（含税）现金股息。如公司在分红派息股权登记日之前发生增发、回购、可转债转增股本等情形导致分红派息股权登记日的总股份数发生变化，每股股息将在合计派息总额不变的前提下相应调整。

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，敬请投资者注意投资风险。

二、致股东

如果只看数据，2018 年中国房地产市场似乎很完美。销售面积、销售金额、投资、开工等各项指标，几乎都创出了历史新高。这还是一个白银时代吗？

我们的回答很清晰：是的，这就是一个白银时代。

当我们把白银和黄金进行对比的时候，不要忘记，白银也是贵金属。中国的城市化过程并没有结束，城市对于空间的需求，无论从数量还是品质上来看，都依然庞大。但是，那个市场单边快速上涨的时代已经结束了，那个行业整体快速扩张的时代已经结束了。

早在十几年前，我们就率先提出了“长期看人口”的思考逻辑——房地产市场的一切长期问题，几乎都要通过人口研究来求解。

从人口总量的角度看，我国的“少子化”、“老龄化”趋势已毋庸置疑。90 后比 80 后人口少 3,100 万，00 后又比 90 后少 4,100 万。这在很大程度上会对冲掉城市化率继续提升带来的新增需求。而人口总量的变化，所影响的绝不仅仅是房地产的需求。2018 年社会消费品零售总额增幅创出新低，乘用车、部分家电产品更出现了销售量的大幅下滑，都在一定程度上佐证着人口趋势对经济的影响。在这样的大背景下，人口的结构化分布，可能比总量数据更为重要。借助最新分析工具，我们对人口特征的研究，必须达到更精细的颗粒度，更丰富的维度和更及时的跟踪。

而随着 90 后甚至 00 后逐渐成为购房、租房的主流群体，客户需求的多样性、多变性特点比以往要明显得多。我们对于客户需求的理解，同样需要比以往更精细、更敏捷。我们的组织和团队成员，需要更强大的学习能力、应变效率。

而从供给端的情况来看，行业集中度上升，已经不再是趋势，而是事实。2018 年中国房地产市场 TOP3 包括万科在内的发展商共获得 12.6% 的市场份额，超过 1/8；TOP10 是 26.9%，超过 1/4；TOP20 为 37.5%，TOP30 为 45.2%，TOP50 为 55.1%，TOP100 为 66.7%。前 100 家开发商获得 2/3 的市场份额，这说明竞争正变得越来越激烈，而且主要是重量级选手之间的相互竞争。如何在市场中赢得客户的青睐，考验的是方方面面的能力。

是的，白银时代是一个更多变的时代，是一个更细腻的时代，是一个竞争更激烈、需要更高技术含量的时代。

这样一个时代，“危”与“机”并存。是“危”还是“机”，取决于我们的选择和行动。对于我们而言，偏离时代航道是危，顺应时代趋势是机；漠视客户是危，坚持“好产品、好服务”是机；投机取巧是危，勤勉耕耘是机；高调浮夸是危，诚实低调是机；消极懈怠是危，积极应对是机。

为了支持万科未来的持续增长，转型势在必行。我们在 2018 年将公司战略定位升级为“城乡建设与生活服务商”。从配套服务商到生活服务商，意味着我们不仅要提供硬件，也要提供软件；不仅要提供空间，也要提供内容。我们必须将视野开放到更广阔的空间，将服务延伸到客户生活需求的更多方面，基于人民美好生活需要不断拓展、提升能力，打造客户愿意买单的好产品、好服务，唯有如此，才能真正找到万科未来的第二曲线。

但无论从我们今天的体量来看，还是从我们以往的行业环境来看，转型都绝非易事。首先，能支持出现千亿级企业的实体经济领域本身不会特别多，尚未饱和、仍有进入空间的更只是其中一部分行业。而我们至少需要建立六个千亿级业务，才能再造一个今天的万科。其次，我们几乎不可能再找到像房地产开发这样客单价以百万计、而且可以依托标准化快速复制的实业务；更不能寄希望于再遇到一个与过去二十年房地产开发一样，几乎所有参与者都能赚钱、都很难亏钱的黄金时代。

因此在未来的一段时间里，我们同时面临两场挑战。一个是彻底告别黄金时代的舒适区，进入高烈度竞争的低容错时代。一个是走出自己熟悉的领域，进入到相对陌生的空间。

我们如何应对这样的挑战？这里有一个鸡生蛋、蛋生鸡的问题。如果我们没有足够的能力就贸然出击、

四面开花，我们将会不断体验满路荆棘的挫败感。但如果我们不去实践，我们也永远不可能仅凭纸上谈兵的推演，来获得真实的能力。

2018 年，我们尝试解开这个看似悖论的谜团。既然我们注定要走出温室，那么黄金时代的远去就未必是坏事。其实所有行业，所遵循的基本商业逻辑并无本质区别。在我们相对熟悉的领域，竞争烈度的提升、容错空间的收缩，从另一个侧面看，也恰好为我们进入更多的领域，提供了一个锻炼自身、学习成长的机会。

基于这样的分析，我们提出了 2019 年经营工作的指导思想：面对高度的不确定性，我们应该摒弃一切投机、侥幸心理，跳出路径依赖和牛市思维，围绕“城乡建设与生活服务商”的战略定位，依托事业合伙人机制，坚持以“客户为中心，以现金流为基础，合伙奋斗，持续创造更多真实价值，实现有质量发展”的长期经营指导方针，稳住基本盘。

“基本盘”将是万科 2019 年最重要的词汇。《孙子兵法》中有两句特别重要的话：“凡战者，以正合，以奇胜”、“昔之善战者，先为不可胜”。这里面的“以正合”、“先为不可胜”，就是基本盘。我们先求得根基的稳固，才能更好地开枝散叶；我们先在最基本的业务上深化对商业逻辑的理解、练好经营管理的内功，才能为转型奠定更坚实的基础。

各位股东，远行的历程中从来不会缺少坎坷和迷雾，而道路永远属于不懈的探索者。这是万科以往全部成功的奥秘。我也非常荣幸能与各位股东，共同期待在美好的未来，看见一个更美好的万科。

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，该简称仅供本公司原 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。） |
| H 股股票代码 | 2202（299903，该代码仅供本公司原 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：人民币元

| | 2018 年 | 2017 年 | 本年比上年增减 | 2016 年 |
|------------------------|----------------------|----------------------|--------------|--------------------|
| 营业收入 | 297,679,331,103.19 | 242,897,110,250.52 | 22.55% | 240,477,236,923.34 |
| 营业利润 | 67,498,612,522.27 | 50,812,916,408.40 | 32.84% | 39,023,778,797.86 |
| 利润总额 | 67,460,201,390.98 | 51,141,952,665.41 | 31.91% | 39,253,611,726.28 |
| 归属于上市公司股东的净利润 | 33,772,651,678.61 | 28,051,814,882.36 | 20.39% | 21,022,606,256.56 |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 33,490,078,355.00 | 27,279,538,697.37 | 22.77% | 20,929,278,864.67 |
| 经营活动产生的现金流量净额 | 33,618,183,388.52 | 82,322,834,216.50 | -59.16% | 39,566,129,021.69 |
| 基本每股收益 | 3.06 | 2.54 | 20.39% | 1.90 |
| 稀释每股收益 | 3.06 | 2.54 | 20.39% | 1.90 |
| 全面摊薄净资产收益率 | 21.68% | 21.14% | 增加 0.54 个百分点 | 18.53% |
| 加权平均净资产收益率 | 23.24% | 22.80% | 增加 0.44 个百分点 | 19.68% |
| | 2018 年末 | 2017 年末 | 本年末比上年末增减 | 2016 年末 |
| 资产总额 | 1,528,579,356,474.81 | 1,165,346,917,804.55 | 31.17% | 830,674,213,924.14 |
| 负债总额 | 1,292,958,626,477.23 | 978,672,978,646.26 | 32.11% | 668,997,642,643.14 |
| 归属于上市公司股东的净资产 | 155,764,131,544.43 | 132,675,315,293.33 | 17.40% | 113,444,766,722.65 |
| 股本 | 11,039,152,001.00 | 11,039,152,001.00 | 0.00% | 11,039,152,001.00 |
| 归属于上市公司股东的每股净资产 | 14.11 | 12.02 | 17.40% | 10.28 |
| 资产负债率 | 84.59% | 83.98% | 增加 0.61 个百分点 | 80.54% |

2、分季度主要会计数据

单位：人民币元

| | 第一季度 | 第二季度 | 第三季度 | 第四季度 |
|------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 营业收入 | 30,825,615,283.99 | 75,148,921,985.95 | 70,047,601,929.81 | 121,657,191,903.44 |
| 归属于上市公司股东的净利润 | 894,878,011.08 | 8,228,865,189.24 | 4,860,816,599.59 | 19,788,091,878.70 |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 825,909,677.02 | 8,270,739,231.12 | 4,849,783,778.16 | 19,543,645,668.70 |
| 经营活动产生的现金流量净额 | -27,753,653,226.06 | 23,498,560,319.77 | -21,476,081,778.16 | 59,349,358,072.97 |

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

(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

| 2018 年末 股东总数 | 243,763 户（其中 A 股 243,721 户， H 股 42 户） | 2019 年 2 月 28 日 股东总数 | 239,133 户（其中 A 股 239,089 户，H 股 44 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 |
| 地铁集团 | 境内国有 法人 | 29.38% | 3,242,810,791 | 0 | 0 | 0 |
| HKSCC NOMINEES LIMITED ^{注1} | 境外法人 | 11.91% | 1,314,911,984 | +4,145 | 0 | 0 |
| 钜盛华 | 境内非国 有法人 | 8.39% | 926,070,472 | 0 | 0 | 926,068,101 |
| 安邦人寿保险股份有限公司－保守型 投资组合 | 其他 | 6.34% | 699,623,983 | +455,946,132 | 0 | 0 |
| 国信证券－工商银行－国信金鹏分级 1 号集合资产管理计划 | 其他 | 4.14% | 456,993,190 | 0 | 0 | 0 |
| 前海人寿保险股份有限公司－海利年 年 | 其他 | 3.11% | 343,829,742 | -5,946,699 | 0 | 0 |
| 招商财富－招商银行－德赢 1 号专项 资产管理计划 | 其他 | 2.98% | 329,352,920 | 0 | 0 | 0 |
| 香港中央结算有限公司 ^{注2} | 其他 | 2.07% | 228,786,132 | +149,827,738 | 0 | 0 |
| 中央汇金资产管理有限责任公司 | 境内国有 法人 | 1.72% | 189,566,000 | 0 | 0 | 0 |
| 前海人寿保险股份有限公司－聚富产 品 | 其他 | 1.66% | 183,788,200 | -34,293,183 | 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 | | | | | |

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。

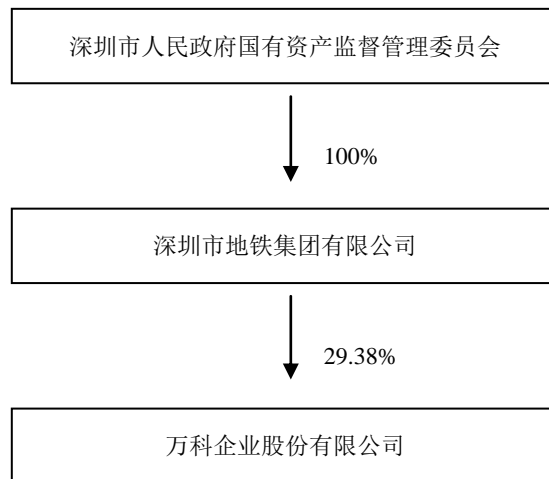
注 2：香港中央结算有限公司为通过深股通持有公司 A 股的非登记股东所持股份的名义持有人。

上表中的“A 股股东人数”是指合并融资融券信用账户后的股东数量。

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。

截止 2018 年 12 月 31 日，地铁集团持有公司 A 股股份 3,242,810,791 股，占公司股份总数的 29.38%，为公司的第一大股东。具体如下：



(四) 公司债券情况

1、公司债券基本信息

| 债券名称 | 债券简称 | 债券代码 | 发行日 | 到期日 | 债券余额 (万元) | 利率 | 还本付息方式 |
|--|----------|--------|--|------------------|--------------|-------|---|
| 万科企业股份有限公司 2015 年公司债券(第一期) | 15 万科 01 | 112285 | 2015 年 9 月 25 日 至 2015 年 9 月 28 日 | 2020 年 9 月 25 日 | 500,000 | 3.50% | 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。 |
| 万科企业股份有限公司 2017 年公司债券(第一期) | 17 万科 01 | 112546 | 2017 年 7 月 14 日 至 2017 年 7 月 18 日 | 2022 年 7 月 18 日 | 300,000 | 4.50% | |
| 万科企业股份有限公司 2017 年公司债券(第二期) | 17 万科 02 | 112561 | 2017 年 8 月 3 日 至 2017 年 8 月 4 日 | 2022 年 8 月 4 日 | 100,000 | 4.54% | |
| 万科企业股份有限公司 2018 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) | 18 万科 01 | 112742 | 2018 年 8 月 8 日 至 2018 年 8 月 9 日 | 2023 年 8 月 9 日 | 150,000 | 4.05% | |
| 万科企业股份有限公司 2018 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) | 18 万科 02 | 112784 | 2018 年 10 月 26 日 至 2018 年 10 月 29 日 | 2023 年 10 月 29 日 | 200,000 | 4.18% | |
| 万科企业股份有限公司 2019 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) | 19 万科 01 | 112844 | 2019 年 2 月 25 日 至 2019 年 2 月 26 日 | 2024 年 2 月 26 日 | 200,000 | 3.65% | |

2、公司债券信用评级情况

报告期内及期后，中诚信证券评估有限公司（以下简称“中诚信证评”）对公司存续期的公司债券进行了评级，相应的信用评级报告已在巨潮资讯网披露。具体情况如下：

| 债券简称 | 公司主体 信用等级 | 公司评级 展望 | 公司债券 信用等级 | 信用等级通知书 | 最新跟踪评级时间 | 报告披露时间 |
|----------|--------------|------------|--------------|-------------------------|------------------|------------------|
| 15 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2018]跟踪 149 号 | 2018 年 5 月 24 日 | 2018 年 5 月 26 日 |
| 17 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2018]跟踪 150 号 | 2018 年 5 月 24 日 | 2018 年 5 月 26 日 |
| 17 万科 02 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2018]跟踪 151 号 | 2018 年 5 月 24 日 | 2018 年 5 月 26 日 |
| 18 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字 [2018]G159-1 号 | 2018 年 7 月 13 日 | 2018 年 8 月 4 日 |
| 18 万科 02 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2018]跟踪 G159-F2 号 | 2018 年 10 月 18 日 | 2018 年 10 月 24 日 |
| 19 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2019]跟踪 G008-F3 号 | 2019 年 1 月 4 日 | 2019 年 2 月 21 日 |

3、截至报告期末近 2 年的主要会计数据和财务指标

| 项目 | 2018 年 | 2017 年 | 同期变动率 |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| 息税折旧摊销前利润（万元） | 7,506,018.76 | 5,478,748.04 | 37.00% |
| 流动比率 | 1.15 | 1.20 | -3.87% |
| 资产负债率 | 84.59% | 83.98% | 增加 0.61 个百分点 |
| 速动比率 | 0.49 | 0.50 | -0.95% |
| EBITDA 全部债务比 | 0.058 | 0.056 | 3.70% |
| 利息保障倍数 | 6.78 | 9.01 | -24.80% |
| 现金利息保障倍数 | 6.42 | 17.04 | -62.35% |
| EBITDA 利息保障倍数 | 7.05 | 9.34 | -24.51% |
| 贷款偿还率 | 100% | 100% | - |
| 利息偿付率 | 100% | 100% | - |

四、经营情况讨论与分析

2018 年，外部环境发生深刻变化。宏观经济形势日趋复杂，全国商品房销售面积增速逐季放缓，行业集中度上升导致大型企业竞争更加激烈，企业转型仍面临诸多挑战。各种长短期因素交织叠加，增加了经营的复杂性和不确定性。

面对外部环境的变化，本集团于年中明确提出“收敛聚焦、巩固提升基本盘”，强调认清、顺应大势，

明确、聚焦力量，确保“活下去、活得好、活得久”；并以“战略检讨-业务梳理-组织重建-事人匹配”为逻辑主线，推动各业务单元的系统变革，提升组织能力。得益于前瞻性的布局与及时有效的应对，2018 年本集团传统开发业务优势持续巩固，在销售、交付规模逐年增加的背景下，总体客户满意度、质量满意度均有提高；非开发业务的经营表现亦不乏亮点，经营能力持续提升。报告期内，本集团实现营业收入 2,976.8 亿元，归属于上市公司股东的净利润 337.7 亿元，同比分别增长 22.6% 和 20.4%。集团保持了安全稳健的财务状况和行业领先的信用评级，期末净负债率 30.9%，继续处于行业低位。在业绩增长的同时，本集团积极履行社会责任，在精准扶贫、乡村建设、教育发展、环境保护等方面均做出力所能及的贡献。

（一）2018 年房地产市场回顾

2018 年，在“房子是用来住的，不是用来炒的”以及因城施策的政策导向下，行业调控持续深化，市场也经历了由热转冷的变化。上半年部分城市依然成交火爆、供不应求，各地为抑制市场过热持续加码调控，部分三四线城市也被纳入调控范围；下半年市场氛围快速转冷，多个城市的地产项目来访量、认购率大幅下降，成交速度明显放缓。

全国商品房销售增速再度放缓。国家统计局数据显示，2018 年全国商品房销售面积为 17.17 亿平米，同比增长 1.3%，增速比 2017 年低 6.4 个百分点；销售金额 15.0 万亿元，同比增长 12.2%，增速比 2017 年低 1.5 个百分点。分季度看，全国商品房销售面积增速分别为 3.6%、3.1%、2.0% 和 -2.0%，下降趋势明显。

重点城市的新房成交面积进一步下滑。公司长期重点观察的 14 个城市¹ 商品住宅批准预售面积同比增长 6.3%，成交面积同比下降 8.5%。截至 2018 年底，上述城市的新房可售库存（已取得销售许可而尚未售出的面积）去化周期约 8.4 个月。

房地产开发、投资保持较快增长。全国房地产开发投资完成额为 12.0 万亿元，同比增长 9.5%，增速较 2017 年提高 2.5 个百分点；房屋新开工面积 20.9 亿平方米，同比增长 17.2%，增速较 2017 年提高 10.2 个百分点。

土地市场明显降温。由于销售放缓，企业拿地更加谨慎，土地整体溢价率回落，流拍现象增加。根据中国指数研究院统计，2018 年，全国 300 个城市住宅类用地成交楼面均价同比下降 7%；住宅类用地平均溢价率为 15%，较 2017 年下降 19 个百分点。

行业融资渠道趋紧，按揭贷款成本上升。2018 年末，全国主要金融机构房地产贷款余额同比增长 20%，增速较 2017 年末低 0.9 个百分点。截至 2018 年底，个人住房贷款加权平均利率为 5.75%，较 2017 年底上升 0.49 个百分点。

各地加快培育和发展住房租赁市场。各地继续推进住房租赁政策的细化落实，包括增加租赁住房的土

¹北京、上海、深圳、广州、天津、沈阳、杭州、南京、成都、武汉、东莞、佛山、无锡、苏州

地供应，支持租赁住房机构发展，打造住房租赁交易服务平台，试水“租购同权”，加大对住房租赁金融的支持力度。同时，多地加大租赁市场整顿力度，出台管控措施，规范市场秩序，促进租赁市场健康发展。

（二）报告期内主要工作

本集团主营业务包括房地产开发和物业服务，在巩固主营业务优势的基础上，本集团持续拓展和城乡建设与生活服务相关的业务。

报告期内，本集团坚持“城乡建设与生活服务商”战略，收敛聚焦，不断巩固和提升基本盘。本集团实现营业收入 2,976.8 亿元，同比增长 22.6%；实现归属于上市公司股东的净利润 337.7 亿元，同比增长 20.4%；每股基本盈利 3.06 元，同比增长 20.4%；全面摊薄的净资产收益率为 21.7%，较 2017 年增加 0.54 个百分点。

本集团全部营业收入中，来自房地产业务的结算收入比例为 95.6%。

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 | | 营业利润率 | |
|---------|---------------|--------|---------------|--------|--------|------------|
| | 金额 | 增减 | 金额 | 增减 | 数值 | 增减 |
| 1. 主营业务 | 29,441,677.38 | 22.48% | 18,505,585.95 | 16.13% | 29.29% | +3.76 个百分点 |
| 其中：房地产 | 28,462,112.54 | 22.15% | 17,708,590.84 | 15.45% | 29.69% | +3.88 个百分点 |
| 物业服务 | 979,564.84 | 32.95% | 796,995.11 | 33.58% | 17.44% | +0.96 个百分点 |
| 2. 其他业务 | 326,255.73 | 29.66% | 104,836.47 | 43.97% | 66.67% | -1.85 个百分点 |
| 合计 | 29,767,933.11 | 22.55% | 18,610,422.42 | 16.26% | 29.70% | +3.72 个百分点 |

注：营业利润率数据已扣除税金及附加。

分区域看，本集团房地产业务的结算收入中，南方区域、上海区域、北方区域和中西部区域的占比分别为 26.94%、29.33%、24.18%、19.55%。

分区域的营业收入和利润情况

| | 结算面积 (平方米) | 比例 | 主营业务收入 (万元) | 比例 | 权益净利润 (万元) | 比例 |
|-------|-------------------|----------------|----------------------|----------------|---------------------|----------------|
| 南方区域 | 4,449,691 | 20.31% | 7,667,729.65 | 26.94% | 1,208,469.94 | 32.11% |
| 上海区域 | 4,797,458 | 21.89% | 8,347,196.63 | 29.33% | 1,551,711.44 | 41.24% |
| 北方区域 | 6,673,260 | 30.45% | 6,882,179.01 | 24.18% | 755,548.92 | 20.08% |
| 中西部区域 | 5,994,006 | 27.35% | 5,565,007.25 | 19.55% | 247,224.25 | 6.57% |
| 合计 | 21,914,415 | 100.00% | 28,462,112.54 | 100.00% | 3,762,954.55 | 100.00% |

注：报告期内有结算的城市，南方区域包括：深圳、广州、东莞、佛山、珠海、中山、长沙、厦门、泉州、福州、三亚、惠州、清远、莆田、南宁；上海区域包括：上海、杭州、苏州、无锡、常州、扬州、合肥、南京、镇江、宁波、南昌、芜湖、南通、嘉兴、徐州、昆山、温州；北方区域包括：北京、唐山、天津、沈阳、鞍山、抚顺、大连、长春、吉林、青岛、烟台、太原、晋中、秦皇岛、济南、哈尔滨；中西部区域包括：成都、重庆、南充、武汉、西安、贵阳、昆明、乌鲁木齐、郑州。

1、业务发展情况

(1) 房地产开发业务

①销售 and 结算情况

销售规模上升。本集团实现销售面积 4,037.7 万平方米,销售金额 6,069.5 亿元,分别增长 12.3%和 14.5%。所销售的产品中,住宅占比 84.9%,商办占比 11.5%,其它配套占比 3.6%。本集团的住宅产品继续坚持面向主流客户自住需求的定位,144 平方米以下的中小户型占比 91.4%。

市场份额提高。2018 年,本集团在全国商品房市场的份额上升至 4.05% (2017 年: 3.96%),在 24 个城市的销售金额位列当地第一。

结算收入增长。本集团实现结算面积 2,191.4 万平方米,同比增长 10.7%;实现结算收入 2,846.2 亿元,同比增长 22.1%;房地产业务的结算均价为 12,988 元/平方米 (2017 年: 11,765 元/平方米)。

已售未结资源规模上升。截至报告期末,本集团合并报表范围内有 3,710.2 万平方米已售资源未竣工结算,合同金额合计约 5,307.1 亿元,较上年末分别增长 25.2%和 28.1%。

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 | 732.32 | 18.14% | 1,434.68 | 23.64% |
| 上海区域 | 1,087.08 | 26.92% | 1,811.10 | 29.84% |
| 北方区域 | 1,132.98 | 28.06% | 1,456.83 | 24.00% |
| 中西部区域 | 1,079.64 | 26.74% | 1,304.57 | 21.49% |
| 其他 | 5.64 | 0.14% | 62.36 | 1.03% |
| 合计 | 4,037.66 | 100.00% | 6,069.54 | 100.00% |

注:报告期内有销售的城市,南方区域包括深圳、广州、清远、东莞、惠州、佛山、珠海、中山、厦门、福州、漳州、泉州、三亚、南宁、长沙;上海区域包括上海、杭州、嘉兴、苏州、昆山、常熟、无锡、南京、南昌、宁波、合肥、扬州、温州、芜湖、徐州、宿迁、南通、镇江、常州、海宁、盐城、绍兴;北方区域包括北京、秦皇岛、天津、沈阳、抚顺、大连、长春、哈尔滨、吉林、青岛、济南、烟台、太原、晋中、唐山、鞍山、石家庄、淄博、威海;中西部区域包括成都、南充、武汉、宜昌、西安、郑州、重庆、昆明、玉溪、贵阳、乌鲁木齐、兰州、银川、鄂州;其他包括:香港、纽约、旧金山、伦敦。

②开发投资情况

开竣工面积同比增长。2018 年本集团开发项目新开工面积约 4,992.8 万平方米,同比增长 36.7%,较年初计划增长 40.8%;开发项目实现竣工面积约 2,756.3 万平方米,同比增长 19.8%,较年初计划增长 4.8%。

坚持高质量投资,确保资源结构健康。面对经营环境的快速变化,本集团坚持量入为出,审慎投资,确保投资规模与经营承载力相匹配;同时严格控制投资质量,加强投后管理,保障经营安全。2018 年本集

团获取新项目 227 个，总规划建筑面积 4,681.4 万平方米，权益规划建筑面积 2,490.2 万平方米，权益地价总额约 1,351.4 亿元，新增项目均价为 5,427 元/平方米。按建筑面积计算，其中 82.6% 的新增项目为合作项目。按建筑面积计算，其中 72.1% 位于一二线城市；按权益投资金额计算，81.4% 位于一二线城市。

项目资源满足持续发展需要。截至报告期末，本集团在建项目总建筑面积约 9,012.7 万平方米，权益建筑面积约 5,402.1 万平方米；规划中项目总建筑面积约 5,936.2 万平方米，权益建筑面积约 3,579.6 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，权益建筑面积合计约 347.7 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”之“非募集资金投资情况”之“项目投资情况”。

（2）物业服务

本集团物业服务以“让更多用户体验物业服务之美好”为使命，贯彻“住宅商企两翼齐飞”的发展战略。报告期内，万科物业实现营业收入 98.0 亿元，同比增长 33.0%；在新增签约饱和收入中，住宅业务占比 65%，非住宅业务占比 35%。万科物业连续第九年蝉联“中国物业服务百强企业综合实力 TOP1”，连续第五年蝉联“中国房地产开发企业 500 强首选物业品牌”榜首，并连续两年获得“中国特色物业服务领先企业——企业总部基地”荣誉称号。

报告期内，万科物业深入参与国企混改项目，包括：联手珠海横琴打造国内首个“物业城市”治理模式；入股天津生态城生恒生态物业服务有限公司；携手东莞市滨海湾新区控股有限公司组建东莞滨海湾万科物业服务有限公司。

报告期内，万科物业旗下万科物业服务（香港）有限公司以首次公开募股定价方式购买戴德梁行（Cushman & Wakefield）4.9% 的股份（以发行后总股份计算），成为其第四大战略股东。此次战略合作将是万科物业与国际建立联系的重要纽带。

（3）租赁住宅

报告期内本集团继续围绕核心城市加大对租赁住宅的布局。截至本报告披露日，本集团长租公寓业务覆盖 35 个主要城市，累计开业超过 6 万间，开业 6 个月以上项目的平均出租率约 92%。本集团长租公寓业务以青年公寓（“泊寓”）为主要产品线，同时探索为不同阶段客户提供长期租住解决方案。截至本报告披露日，本集团共完成 55 亿元住房租赁专项公司债券发行，为租赁住宅业务发展提供了资金支持。

（4）商业开发与运营

截至 2018 年底，本集团管理商业项目共计 210 余个，总建筑面积超过 1300 万平方米。其中，印力集团作为本集团商业开发与运营平台，专注于国内商业地产的投资、开发和运营管理，运营项目逾 120 个，遍布国内 50 多个城市，管理面积近 1000 万平米，管理的商业项目品牌包括印象城 MEGA、印象城、印象

汇、印象里、万科广场等。期内，印力集团联合收购的凯德 20 家购物中心完成交割。

报告期内，印力集团聚焦存量项目的运营管理，通过改造激发存量项目的活力，并持续优化资产结构，探索资产证券化。2019 年 1 月，印力集团以南京江北印象汇及天津印象城为标的发起并设立资产专项支持计划（CMBS），发行规模 21.06 亿元。2019 年 2 月，印力集团管理的商业地产基金以深圳龙岗万科广场为标的发起并设立资产支持专项计划（类 REITs），发行规模 21.16 亿元，是市场首单无强增信并以购物中心为资产支持的权益类 REITs 产品。

（5）物流仓储服务

本集团旗下万纬物流专注于高标仓储投资、开发选址、招商运营、资产管理等环节，经过近四年发展，已成为国内领先的物流服务商，服务的客户超过 600 家，涵盖电商类、快递快运类、制造业类、餐饮类、零售商超类等各个领域。

万纬物流持续完善全国地网布局。2018 年新获取项目 64 个，合计可租赁物业的建筑面积约为 494 万平方米。截至本报告披露日，万纬物流进驻 42 个城市，已获取 124 个项目，可租赁物业的建筑面积约 971 万平方米，其中已运营项目 62 个，其中稳定运营项目平均出租率为 96%。

万纬物流持续丰富服务内容，通过收购融合太古冷链物流，实现冷链规模及运营能力的升级。截至目前，万纬冷链已累计进入 11 个城市，覆盖国内一线城市及内陆核心城市，提供一站式温控物流解决方案服务。

此外，本集团现为全球领先的现代物流设施服务商普洛斯（Global Logistic Properties Limited）第一大股东。

（6）其他业务

城市更新与产业升级为标准办公与产业园业务带来发展机会。本集团希望通过深入的产业服务与广泛的企业服务，为客户提供优质服务与差异化的办公体验。截至 2018 年底，本集团在超过 20 个城市开展标准办公与产业园的建设和运营管理业务，管理标准办公项目 70 余个，产业园项目 30 余个，管理面积合计约 700 万平方米。

本集团响应国家发展冰雪运动的号召，持续提升品质，打造最佳滑雪度假目的地。2018 年 11 月至 2019 年 3 月雪季期间，本集团旗下吉林万科松花湖和北京石京龙两个滑雪项目累计到访的客流量超过 60 万人次；其中万科松花湖项目在滑雪人次、客流量两个维度均属国内领先，并连续两年获得世界滑雪大奖“中国最佳滑雪度假区”称号。2018 年 8 月，本集团与合作方组成的联合体成功中标北京 2022 年冬奥会和冬残奥会延庆赛区 PPP 项目，将作为社会资本方参与延庆赛区的建设和赛后运营工作。

此外，本集团继续探索和人民美好生活相关的产品和服务，完善生活配套，解决客户痛点，在养老、

教育等领域的品牌影响力逐步扩大。

2、产品和工程管理情况

强化施工质量和安全管理。“坚守生命安全与质量底线”是本集团基本工作原则。报告期内，日益增加的项目规模和施工复杂性给施工管理带来挑战，个别项目出现的安全问题再次提醒集团，安全和质量不容半点疏忽，唯有时刻保持忧患意识，踏踏实实做好每一个细节。为强化质量与安全管控，本集团通过运用季度评估、交付评估两个工具，结合第三方飞行检查评估方式，定期对在建、交付阶段的项目现场施工质量、安全管理情况进行检查，做到现场隐患提前识别，风险预警及时发出，将事故发生概率降至最低。针对地下工程施工复杂性高、危险性大的特点，本集团开发了地下工程专项评估工具，重点关注桩基、基坑以及地下室主体结构施工过程中的质量、安全隐患。2018 年，在销售、交付规模明显增加的情况下，本集团总体客户满意度、质量满意度较上年分别提高 3 个和 4 个百分点。

严控产品品质。为确保产品品质，本集团持续开展“天网行动”，以材料部品飞检、项目现场检测等方式全面立体把控产品质量，推进比行业标准更加严格的企业标准，为“好产品好服务”保驾护航。

以客户为中心促进产品迭代。行业竞争日益激烈，客户对产品和服务的要求也不断提高。为推动客户理念深入人心，报告期内，本集团组织开展“我们也是客户”活动，鼓励、激发全体员工从客户角度思考如何解决核心痛点、将客户理念真正落实到产品中，促进产品的更新与迭代。

持续推进绿色建筑和工业化技术应用。本集团高度关注绿色环保技术的研发与应用，积极践行绿色低碳发展理念，推动人居、生活、环境的可持续发展。2018 年，本集团绿色建筑认证面积为 3502 万平方米，自 2009 年推广绿色建筑以来，绿色建筑面积已累计达到 1.47 亿平方米。为提高质量、提高效率，减少对人工依赖、节能减排，本集团持续完善“5+2”装配式建造体系，以五项建筑技术体系、主体适度预制、装配式装修等新技术、新材料、新工艺突破质量瓶颈。报告期内，本集团 77% 主流产品应用工业化体系进行建造。

3、组织建设

报告期内，本集团在过往事业合伙人实践探索成果的基础上，基于“收敛聚焦，巩固提升基本盘”的要求，以打造“矢量组织、冠军组织、韧性组织”为目标，全面推进组织重建与事人匹配工作。期内，本集团全新构建总部三大中心，精简组织层级，明确合理人员结构，为员工创造更多复合发展机会；各事业集团、事业单元也开始探索组织重建和事人匹配方案，以实现合理的角色设置、人员结构和组织层级；同时不断完善奋斗者涌现、成长和激励机制，保持组织活力。

4、科技提效

在开发业务领域，本集团尝试为供应商、工程师、销售人员、客服人员、物业员工提供在线工具，提

高工作效率，保障产品和服务品质；在经营性业务领域，通过技术支持促进经营性业务发展和创新；在商业项目上试点建立智慧运维系统，提升建筑运维效率，实现绿色运营。优化线上办公平台，支撑移动办公协同，保障信息安全。报告期内，本集团与微软签订战略合作备忘录，双方将构建可持续协作机制与平台，在智慧物流、智慧家居、智慧养老等领域开展深入合作。

5、社会责任

本集团积极履行社会责任，开展精准扶贫、乡村振兴、教育发展、环境保护等项目，并关注员工、社区及合作方发展，与利益相关方共赢。报告期内本集团履行社会责任的情况，详见同日发布的《2018 年企业社会责任报告》。

（三）未来发展展望

1、外部环境

2019 年外部环境依然复杂：经济发展中的风险和困难依然存在；行业发展中的深层次变化要求企业必须兼顾长短期发展目标，做好平衡；市场的分化与“因城施策”的调控导向将进一步加大经营难度。

尽管挑战很多，但行业的发展潜力也依然巨大：我国的城镇化进程仍在继续，行业依然会维持较大规模，不同地区、不同业态之间，不平衡不充分的情况依然存在；租购并举的格局才刚刚拉开帷幕，人民美好生活还需要更多的内容供应和空间服务。

2、经营策略

习总书记指出，要“实实在在，心无旁骛做实业”，面向未来，公司将发挥混合所有制企业机制优势，围绕“城乡建设和生活服务商”战略定位，依托事业合伙人机制，“坚持以客户为中心，以现金流为基础，合伙奋斗，持续创造更多真实价值，实现有质量发展”，稳住基本盘，成长为具有全球竞争力的世界一流企业。

具体而言：

（1）基于战略，明确发展方向，聚焦主航道，巩固提升基本盘

巩固开发即售业务的基本盘，保证足够的资源投入；夯实和提升投资拓展、产品设计、工程建设、运营管理、推广销售能力；围绕城市发展方向，聚焦深耕；围绕客户真实需求打造客户愿意买单的好产品好服务，坚守质量底线，盖好楼、开好盘、卖好房，提升项目经营效率。

巩固住区物业服务基本盘，保证充足的资源投入；激发基层员工的主动性和积极性；用科技手段更好地响应客户服务需求，提高住区物业基础服务水平和效率，进一步巩固万科物业的服务口碑。

提升已获取项目的开业效率与经营质量，提升万科租赁住宅品牌影响力是租赁住宅业务的基本盘。聚焦于需求旺盛的大城市，围绕租赁客户的痛点需求，探索客户体验的高性价比提升方案，提供客户愿意买

单的好产品、好服务；尽快提升获取至开业的转化效率，打造可推广的标杆项目；严格遵守投资模型，优化资源获取方式。

持续提升既有项目的运营表现是商业业务的基本盘。为客户营造更好的消费选择和体验，帮助商家提升经营业绩，确保已有项目经营坪效的持续提升，提升品牌的影响力。

经营好现有项目、完善布局是物流业务的基本盘。提升招租能力，优化客户结构，通过优质服务赢得客户租约；提升已确权项目的开发效率，缩短开业至满租的时间。

构建山地和滑雪度假场景，以及客户愿意买单的、有竞争力的冰雪度假服务体系是冰雪业务基本盘。在滑雪场的经营上，提升全国性客源比例和单客消费，打造优质会员体系，提升客户黏性。

(2) 基于市场，积极销售，做好投融资工作

坚持积极销售，积极回款。以项目为经营管理单元，严控开发节点，提升开发效率，供应、销售、回款匹配，提升资源转化效率；积极去化长期库存；对存量资产进行梳理，进一步挖掘现有资源潜力；优化运营节奏，每天都是卖楼好日子。

谨慎投资，投资测算预留足够的安全边际，保证投资质量和合理的资源总量；拓展资源获取渠道，关注并购获取优质资源的机会；聚焦收敛，做好资源配置，为业务发展匹配适合的项目资源、资金资源和组织资源；关注非线性发展机会，支持可持续发展。

控制杠杆水平，优化债务结构，根据业务特点匹配融资；保有融资资源，保持融资弹性；保持财务健康，维持行业领先的信用评级。

2019 年，本集团现有项目预计新开工面积 3,609.0 万平方米；预计项目竣工面积 3,076.6 万平方米。有关本集团 2019 年开、竣工计划的详细信息，请见本报告之“境内主要项目 2018 年开发情况和 2019 年开发计划”。

(3) 基于客户，打造客户愿意买单的好产品、好服务

从客户真实需求出发，不断发现、理解和顺应客户的需求及其变化，打造可推广的标杆产品和服务。

向优秀制造业、服务业企业学习，做好各专业系统基础能力建设，规范工作流程和评价标准，探索应用新工具、新战法，建立服务全业务场景的竞争优势。

开发业务更新升级产品体系，推动万科“工业化 2.0”工作全面开展，完善“两提两减”，全面提升建造能力。

加大科技产品、创新技术在各业务场景中的应用，提升经营效率，降低运营成本，改善客户体验。

(4) 基于安全，守住安全，质量与价值观底线

严守安全 and 质量底线，做到规章制度完善，思想上重视，行动上落实。强化内控管理，严守经营底线。

各业务单位建立符合业务特点的风险防范体系，预防重大风险，尤其是小概率高风险事件。

(5) 基于事业合伙人机制，完成组织重建，实现事人匹配

各事业集团和各事业单元完成组织调整和事人匹配，做到事件驱动，因事配人，不断提升组织能力和组织效率。

推进事业合伙人机制在各业务单元的落地，持续建设合伙奋斗、阳光健康的企业文化。

(四) 报告期内利润构成、主营业务及其结构、主营业务盈利能力较前一报告期发生重大变化的原因说明

适用 不适用

(五) 是否存在需要特别关注的经营季节性或周期性特征

适用 不适用

公司主营业务包括房地产开发和物业服务。由于季节性因素，公司房地产开发项目竣工主要集中在第四季度，因此公司第四季营业收入和利润占比高于其他季度。

(六) 面临暂停上市和终止上市情况

适用 不适用

五、涉及财务报告的相关事项

(一) 与最近一期年度报告相比，会计政策、会计估计和核算方法发生变化的具体说明

适用 不适用

2017 年，财政部分别修订并发布了收入准则、金融工具准则，并要求在境内外同时上市的企业以及在境外上市并采用国际财务报告准则或企业会计准则编制财务报告的企业，自 2018 年 1 月 1 日起施行上述会计准则。

按照上述要求，本集团自 2018 年 1 月 1 日起执行上述会计准则。本次会计政策变更具体情况如下：

(1) 收入准则

本集团在编制公司 2018 年度财务报告时，根据首次执行收入准则的累积影响数，调整当年年初留存收益及财务报表其他相关项目金额，对可比期间信息不予调整。同时，本集团在 2018 年度报告财务报告附注中披露与原规定相比，执行本准则对 2018 年度财务报告相关项目的影响金额，如有重大影响说明其原因。

(2) 金融工具准则

按照金融工具准则的要求，本集团将可供出售金融投资分类为公允价值计量变动计入损益或计入其他综合收益。本集团评估了原来成本法计量的可供出售股权金融投资，选择不同的计量方法对公司财务报告无重大影响。根据首次执行金融工具准则的相关规定，本集团在编制公司 2018 年度期间报告时，无需重述 2017 年比较期间数据，但应当对期初留存收益或其他综合收益进行追溯调整。对财务报表项目进行调整的按规定在财务报告附注中披露。

本报告期会计政策变更对当年财务报表的影响按规定在财务报告附注中披露。本报告期无主要会计估计变更。

(二) 报告期内发生重大会计差错更正需追溯重述的情况说明

适用 不适用

(三) 与上年度财务报告相比，合并报表范围发生变化的情况说明

适用 不适用

本报告期内，本公司新增 1,058 家子公司，减少 66 家子公司。