



2017 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〉2018-034

一、重要提示

本年度报告摘要摘自2017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、高级管理人员保证本报告所载资料不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

本报告已经公司第十八届董事会第七次会议审议通过。康典独立董事因个人原因未能亲自出席本次会议，授权刘姝威独立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。

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2017年度分红派息预案：以分红派息股权登记日股份数为基数，每10股派送人民币9.0元（含税）现金股息，不送红股，不以公积金转增股本。

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

2017 年 10 月 24 日，党的十九大胜利闭幕。

十九大报告为我们揭示了一个伟大新时代的图景，为中国未来的发展指明了方向，也为万科未来的发展指明了方向。每一个中国企业，都需要转变思想、转换模式，更重要的是要转化为行动，落实到经营实践当中去。万科需要根据十九大精神的指引，调整我们的发展策略、经营安排、管理制度，通过踏踏实实的工作，为社会、为人民创造真实价值，作出实实在在的贡献。

一个全新的时代开始了，对万科来说是重大的机遇。

没有成功的企业，只有时代的企业。要成为基业长青的百年老店，企业不能只想着赚钱，而是要正确认识和勇于承担时代赋予的使命，充分结合并不断强化自身的能力优势，做正确的事、重要的事，做力所

能及的事。

万科在上一个时代取得的成功，也正是因为抓住了城市化带来的时代机遇，聚焦于普通家庭自住住房这样一个主航道，我们才得以从本世纪初二十多亿房屋销售起步，十年突破千亿，十五年进入世界五百强。

十九大报告为我们揭示了未来的方向。社会主要矛盾发生了转化，我国也正在由高速增长阶段转向高质量发展阶段。企业必须顺应这个变化，调整自己的动作。惟其如此，企业的事业才有更长久的生命力。

“事业”这个词，在汉语中出自《易经》：“举而措之天下之民，谓之事业。”也就是说，我们应当追求的事业，不仅是企业盈利和成长，更重要的是，能为最广大的利益相关方，创造更长久的真实价值。

十九大报告反复强调“以人民为中心”，把“人民对美好生活的向往”提到了前所未有的高度。**万科未来的经营理念，就是以人民的美好生活为中心。**

把“人民”这个概念落到实处，对企业来说，就是所有的利益相关方。客户、投资者、员工、社会公众，就是我们首先面对的人民。理解他们最关心、最直接、最现实的需要，在力所能及的范围内，尽力而为，努力提高他们的获得感、幸福感、安全感，就是企业在新时代应该恪守的使命。

企业是社会的细胞，是经济的微观主体。企业稳健稳定，就为社会稳定作出了贡献。企业在全球竞争中获胜，就为民族复兴作出了贡献。企业员工敬业、客户满意、投资者取得良好回报，就为凝聚人心，全面建成小康社会、共同实现社会主义现代化作出了贡献。

所以，我们必须回答的一个问题是，万科选择什么样的发展道路，如何完善业务布局，才能充分利用现有资源，最大限度地回报社会，最终为中华民族伟大复兴贡献自己的一份力量？沿着这个问题，我们需要进一步思考自身的定位，升级我们的战略。

2014 年万科第四个十年发展规划，已经把“三好住宅供应商”的定位延展为“城市配套服务商”。未来我们将把这一定位进一步迭代升级为“**城乡建设与生活服务商**”，并具体细化为四个角色：**美好生活场景师，实体经济生力军，创新探索试验田，和谐生态建设者。**

美好生活场景师：幼有所育、学有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居、弱有所扶，人民的美好生活可以具象化。不仅包括衣食住行等基本物质需求，也包括文化、体育、健康、养老等精神需求、改善性需求。万科将会发挥我们在客户需求分析、场景建设实施上的能力优势，不断发掘人民对美好生活的需求，提供尽可能高效、尽可能节约资源的解决方案。我们会瞄准国际先进水平，培育新增长点、形成新动能，推动相关产业优化升级。除原有的住房供应、物业服务核心业务外，目前我们已经进入租赁住房、物流、商业、冰雪运动、教育、养老等行业，正在探讨乡村振兴、文化艺术、健康、安全食品等领域。

实体经济生力军：“真实价值创造”是万科未来经营管理方针的第一条，其他三条（以客户为中心、以股东为优先、以奋斗者为本）都是对这一条的展开。我们认为，只有持续创造真实价值才是企业保持基业长青的根本，真实价值的创造，是我们的天然使命，是我们一切经营管理活动的根本价值取向。所以我们一直主张“当好农民种好地”，靠真本事赚钱，靠双手劳动获取回报；反对赚快钱、赚“钱生钱”的“轻松钱”。未来我们会坚持这个方向，坚持面对真实客户，提供真实产品和服务，坚定不移地走实体经济企业的道路。

创新探索试验田：我们重点推进的创新探索，主要包括科技研发、混改和事业合伙人机制以及互联网时代的企业管理三个方面。（1）在建筑科学与技术、住宅产业化研究方面，我们希望未来能走到全球前列，形成全球领先的自有知识产权，并延展到绿色、环保等领域。（2）万科一直是混合所有制企业，希望我们的成长经验能够帮助更多的企业通过混改焕发活力。我们的事业合伙人机制是全球企业机制的新探索领域，在起跑线上并不落后于发达国家，希望能再接再厉，在世界商业史上谱写中国企业的创新篇章，成为“中国智慧”的一部分。（3）我们自主探索的事件合伙人管理，与美国硅谷方兴未艾的“合弄制”异曲同工，也处于同一起跑线状态，具备赶超发达国家的初步条件。

和谐生态建设者：我们理解的“和谐生态”，既包括人与自然的和谐，也包括人与人的和谐。我们坚决拥护“绿水青山就是金山银山”，不仅在经营活动中要节约资源、保护环境，我们也在探索进入环保产业、循环经济产业。而人与人的和谐，意味着我们不仅要对客户、投资者负责，也要对利益相关方负责，对社会负责；我们不仅要关注城市的发展，也要关注乡村振兴、共同富裕；我们不仅要关注自身的成长，也要带动上下游产业共同发展。

十九大报告指出，中国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。“共建共享”是全面小康的基本要求，也是解决“不平衡”矛盾的关键要点之一。共建是行动，共享是目标。只有减少贫富差距、地区差距，实现共同富裕，共享成果，让更多的人民有获得感，人心才能更凝聚，社会才能更和谐。积极投身到共建共享社会的建设中去，也正是万科未来事业的立足点。

从进入这个行业开始，万科一直坚持“为普通人盖好房子”，我们主张的“三好住宅”，不仅要有好房子，还要有好服务、好社区。在一个共建共享社会，普通城市居民，包括刚刚进入城市的新移民、年轻人，也应该获得有尊严、生活便利的居住空间。解决好这个问题，才能消除他们的后顾之忧，让他们以更饱满的热情、更充沛的精力干好自己的主业，投入到全面小康社会和社会主义现代化建设当中去。

根据经合组织（OECD）的研究结论，房地产行业不仅包括盖房子，还有跟房子相结合的一系列服务。这些周边行业的规模，最终会超过房地产开发本身。所以房地产行业只要坚持为普通家庭提供好服务，未来的发展空间还非常广阔。

十九大报告指出，要坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”定位，加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度。对此，万科坚决拥护。

万科一贯主张，住房应该回归居住属性，房地产应该回归实业属性。只有以自住为主的市场，才能更稳定，有利于企业的长期发展。所以万科一直坚持“盖有人用的房子”。我们的产品当中，93%以上是 144 平米以下的普通住房。我们也是行业中第一个坚持走全装修道路的企业——相对毛坯房来说，装修房的空置率要低得多（装修部分不能升值只能折旧，投资性购房者更偏向毛坯房）。

万科是中国最早进入租赁住房市场的开发商，从 2007 年万科就开始布局，国内第一个中低收入家庭宜居租赁住宅示范项目——万汇楼 2008 年就已经开业。2014 年，万科租赁住房开始进入大规模推广阶段，目前已成为中国首屈一指的集中式长租公寓企业。我们也是国内率先将住房租赁业务从青年公寓向家庭公寓延展的企业之一。假以时日，万科完全具备跻身全球最大住房租赁企业行列的条件。

我们认为，集中式公寓能提供更安全、更有幸福感的居住空间，提供更丰富的便利服务，实现产业真正的优化升级，代表着未来的方向。而家庭公寓能真正实现以租赁方式解决终身居住需要，是彻底的租赁住房解决方案。万科会尽全力发挥自身专业优势，并整合上下游优质资源，争取成为住房共建、共享事业的领头羊。

在 2018 年新年贺词和春节讲话中，习近平主席指出：**新时代是奋斗者的时代。幸福都是奋斗出来的，奋斗本身就是一种幸福。只有奋斗的人生才称得上幸福的人生。奋斗者是精神最为富足的人，也是最懂得幸福、最享受幸福的人。**正如马克思所讲：“历史承认那些为共同目标劳动因而自己变得高尚的人是伟大人物；经验赞美那些为大多数人带来幸福的人是最幸福的人”。

这说出了我们的心声。对万科事业合伙人的首要要求，就是“奋斗为本”。按照我们的定义，在自己岗位上动力不竭、全力以赴、持续奋斗的人，就是奋斗者，而持续创造真实价值的奋斗者，就是我们的事业合伙人。这与职位高低、资历深浅、任职长短无关。

在新时代，万科将进一步弘扬奋斗者文化。“奋斗者”是我们对自己的承诺。我们相信天道酬勤，先耕耘才有收获，有奋斗才会成功。我们鼓励人人都成为奋斗者，成为拥有坚定信念、具备企业家精神，乐于艰苦奋斗、顾全大局的奋斗者。

奋斗者对我们共同的事业使命坚信不疑，相信创造价值和福祉是人生的意义。奋斗者具备主人翁意识，他们自我驱动而不是被驱动。

奋斗者具备企业家精神，是创新创业的发动机。他们不安于现状，而是通过不断创新突破、传承迭代来追求创造更大的价值。

奋斗者追求自我实现，享受奋斗过程，远离懒惰、享乐、怯懦和止步不前。他们习惯保持艰苦奋斗，敢于打破舒适区挑战自我，勇于冲锋陷阵迎难而上，乐于与时俱进学习成长。

奋斗者懂得合力的重要性，能克制小我，以事业大局、共同目标为重，开放协作，主动补位，必要时甘于为大局做局部的牺牲、能够借助合作放大自我的价值实现。

各位股东，住房回归居住属性，房地产回归实业属性，是不可逆转的时代趋势。在新的时代里，万科必须坚持为普通人提供好产品、好服务，通过自身的努力，为满足人民对美好生活的各方面需求，做出力所能及的贡献。只有做到这些，万科才能成为无愧于伟大新时代的好企业。也只有做到这些，万科才能为股东持续创造越来越多的真实价值。

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，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本公司的 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本公司的 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	梁洁
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

	2017 年	2016 年	本年比上年增减	2015 年
营业收入	242,897,110,250.52	240,477,236,923.34	1.01%	195,549,130,020.90
营业利润	50,812,916,408.40	39,023,778,797.86	30.21%	33,122,777,302.51
利润总额	51,141,952,665.41	39,253,611,726.28	30.29%	33,802,617,619.10

	2017 年	2016 年	本年比上年增减	2015 年
归属于上市公司股东的净利润	28,051,814,882.36	21,022,606,256.56	33.44%	18,119,406,249.27
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	27,279,538,697.37	20,929,278,864.67	30.34%	17,615,950,216.12
经营活动产生的现金流量净额	82,322,834,216.50	39,566,129,021.69	108.06%	16,046,020,691.50
基本每股收益	2.54	1.90	33.43%	1.64
稀释每股收益	2.54	1.90	33.43%	1.64
全面摊薄净资产收益率	21.14%	18.53%	增加 2.61 个百分点	18.09%
加权平均净资产收益率	22.80%	19.68%	增加 3.12 个百分点	19.14%
	2017 年末	2016 年末	本年末比上年末增减	2015 年末
资产总额	1,165,346,917,804.55	830,674,213,924.14	40.29%	611,295,567,689.29
负债总额	978,672,978,646.26	668,997,642,643.14	46.29%	474,985,950,368.27
归属于上市公司股东的净资产	132,675,315,293.33	113,444,766,722.65	16.95%	100,183,517,822.33
股本	11,039,152,001.00	11,039,152,001.00	0.00%	11,051,612,300.00
归属于上市公司股东的每股净资产	12.02	10.28	16.93%	9.08
资产负债率	83.98%	80.54%	增加 3.44 个百分点	77.70%

注：2015 年、2016 年营业利润不包含资产处置损益。

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	18,589,228,819.05	51,221,248,748.44	47,290,026,129.24	125,796,606,553.79
归属于上市公司股东的净利润	695,411,556.91	6,607,312,428.05	3,788,276,899.92	16,960,813,997.48
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	676,188,911.45	6,447,315,533.85	3,472,005,808.96	16,684,028,443.11
经营活动产生的现金流量净额	-9,523,936,365.94	31,374,097,084.30	-5,143,922,833.11	65,616,596,331.25

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

2017 年末股东总数	207,215 户（其中 A 股 207,177 户，H 股 38 户）	2018 年 2 月 28 日 股东总数	246,770 户（其中 A 股 246,735 户，H 股 35 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
深圳市地铁集团有限公司（以下简称“地铁集团”）	国有法人	29.38%	3,242,810,791	+3,242,810,791	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED ^{注1}	境外法人	11.91%	1,314,907,839	-24,510	0	0
深圳市钜盛华股份有限公司（以下简称“钜盛华”）	境内非国有法人	8.39%	926,070,472	0	0	926,070,462
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	3.17%	349,776,441	0	0	0
招商财富－招商银行－德赢 1 号专项资产管理计划	其他	2.99%	329,352,920	0	0	0
安邦财产保险股份有限公司－传统产品	其他	2.33%	258,167,403	0	0	0
安邦人寿保险股份有限公司－保守型投资组合	其他	2.21%	243,677,851	0	0	0
西部利得基金－建设银行－西部利得金裕 1 号资产管理计划	其他	2.04%	225,494,379	0	0	0
前海人寿保险股份有限公司－聚富产品	其他	1.97%	218,081,383	0	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					
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		
地铁集团	3,242,810,791			人民币普通股（A 股）		
HKSCC NOMINEES LIMITED ^{注1}	1,314,907,839			境外上市外资股（H 股）		
钜盛华	926,070,472			人民币普通股（A 股）		
国信证券－工商银行－国信金鹏分级 1 号集合资产管理计划	456,993,190			人民币普通股（A 股）		
前海人寿保险股份有限公司－海利年年	349,776,441			人民币普通股（A 股）		
招商财富－招商银行－德赢 1 号专项资产管理计划	329,352,920			人民币普通股（A 股）		
安邦财产保险股份有限公司－传统产品	258,167,403			人民币普通股（A 股）		
安邦人寿保险股份有限公司－保守型投资组合	243,677,851			人民币普通股（A 股）		
西部利得基金－建设银行－西部利得金裕 1 号资产管理计划	225,494,379			人民币普通股（A 股）		
前海人寿保险股份有限公司－聚富产品	218,081,383			人民币普通股（A 股）		
上述股东关联关系或一致行动的说明	1、钜盛华持有前海人寿保险股份有限公司 51%的股权，钜盛华是“西部利得基金					

	一建设银行—西部利得金裕 1 号资产管理计划”的委托人，根据协议约定，该计划所持股份的表决意见依钜盛华意见行使。 2、安邦财产保险股份有限公司和安邦人寿保险股份有限公司同为安邦保险集团股份有限公司的子公司。安邦财产保险股份有限公司—传统产品和安邦人寿保险股份有限公司—保守型投资组合存在关联关系。 3、除此之外，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。
参与融资融券业务股东情况说明	无
参与约定购回交易的股东	无

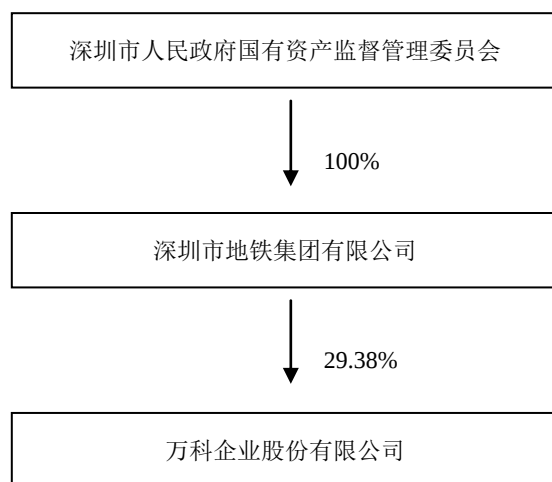
注 1: HKSCC NOMINEES LIMITED 所持股份为其代理的在 HKSCC NOMINEES LIMITED 交易平台上交易的公司 H 股股东账户的股份总和。

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 2017 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：



2017 年 1 月 12 日，地铁集团与华润股份有限公司及其全资子公司签署了相关协议，华润股份有限公司及其全资子公司将合计持有的 1,689,599,817 股公司 A 股股份以协议转让的方式全部转让给地铁集团。2017 年 1 月 24 日，上述股份全部完成了过户登记。

2017 年 6 月 9 日，地铁集团与中国恒大集团下属企业签署了相关协议，中国恒大集团下属企业将所持有的 1,553,210,974 股公司 A 股股份以协议转让的方式全部转让给地铁集团。2017 年 7 月 6 日，上述股份全部完成了过户登记。

（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	利率	还本付息方式
------	------	------	-----	-----	------	----	--------

					(万元)		
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%	
公司债券上市或转让的交易场 所		深圳证券交易所					
投资者适当性安排		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 股证券账户的合格投资者公开发行。					
报告期内公司债券的付息兑付 情况		按时足额付息					
公司债券附发行人或投资者选 择权条款、可交换条款等特殊 条款的，报告期内相关条款的 执行情况（如适用）。		17 万科 01、17 万科 02 均附第 3 年末公司调整票面利率选择权和投资者回售选择权。报告 期内，未执行上述选择权条款。					

2、公司债券信用评级情况

2015 年，中诚信证券评估有限公司（以下简称“中诚信证评”）对万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）（以下简称“15 万科 01”）进行了评级，并于 2015 年 9 月 18 日出具了信用评级报告，评定公司主体信用等级为 AAA，公司债券信用等级为 AAA，评级展望为稳定。

2016 年 5 月 9 日，中诚信证评出具了《万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）跟踪评级报告（2016）》（信评委函字【2016】跟踪 071 号），维持公司主体信用等级 AAA，评级展望稳定，维持“15 万科 01”公司债券信用等级为 AAA。详情请见公司 2016 年 5 月 11 日在巨潮资讯网公布的《万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）跟踪评级报告（2016）》。

2017 年 5 月 25 日，中诚信证评出具了《万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）跟踪评级报告（2017）》（信评委函字【2017】跟踪 174 号），维持公司主体信用等级 AAA，评级展望稳定，维持“15 万科 01”公司债券信用等级为 AAA。详情请见公司 2017 年 5 月 27 日在巨潮资讯网公布的《万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）跟踪评级报告（2017）》。

中诚信证评对万科企业股份有限公司 2017 年公司债券（第一期）（以下简称“17 万科 01”）进行了评级，并于 2017 年 6 月 16 日出具了信用评级报告，评定公司主体信用等级为 AAA，公司债券信用等级为 AAA，评级展望为稳定。

中诚信证评对万科企业股份有限公司 2017 年公司债券（第二期）（以下简称“17 万科 02”）进行了

评级，并于 2017 年 7 月 21 日出具了信用评级报告，评定公司主体信用等级为 AAA，公司债券信用等级为 AAA，评级展望为稳定。

3、截至报告期末近 2 年的主要会计数据和财务指标

项目	2017 年	2016 年	同期变动率
息税折旧摊销前利润（万元）	5,478,748.04	4,142,114.19	32.27%
流动比率	1.20	1.24	-3.44%
资产负债率	83.98%	80.54%	增加 3.44 个百分点
速动比率	0.50	0.44	5.72%
EBITDA 全部债务比	0.056	0.062	-9.58%
利息保障倍数	9.01	9.48	-4.94%
现金利息保障倍数	17.04	12.42	37.20%
EBITDA 利息保障倍数	9.34	7.87	18.78%
贷款偿还率	100%	100%	-
利息偿付率	100%	100%	-

四、经营情况讨论与分析

党的十九大报告旗帜鲜明的指出，要“坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位，加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度，让全体人民住有所居”。对房地产行业而言，一个全新的时代正在拉开帷幕。

新时代将是住房进一步回归居住属性的时代。本集团坚信，住房只有回归基本的居住功能，行业才能获得长期健康的发展。本集团始终坚持“为普通人盖好房子，盖有人用的房子”，致力于解决更多普通人的居住问题。报告期内，本集团所销售的产品中，93%为中小户型普通商品房。

新时代将是租赁住房市场蓬勃发展的时代。大力发展住房租赁市场，才能更好的满足不同人群的居住需求。本集团以成为全球领先的住宅租赁企业为目标，目前已跻身全国最大的集中式长租公寓服务商行列，截至 2017 年底，已在全国 29 个城市开业 96 个项目，已开业房间数超过 3 万间，获取房间数超过 10 万间。未来本集团将为更多家庭提供更全面的居住解决方案。

新时代也是不断满足人民美好生活需要的时代。本集团将自身定位进一步迭代升级为“城乡建设与生活服务商”，所搭建的生态体系已初具规模，在巩固住宅开发和物业服务固有优势的基础上，业务已延伸至商业开发和运营、物流仓储服务、租赁住宅、产业城镇、冰雪度假、养老、教育等领域，为更好的服务人民美好生活需要、实现可持续发展奠定了良好基础。

回顾过去的一年，我们备感欣慰。在全体员工的努力下，本集团不仅实现了利润的增长，保持了良好

的销售回款和稳健的财务结构，在产品品质、绿色建筑、住宅产业化推广、组织赋能等方面也取得了可喜的进步，各项新业务稳步推进，在践行社会责任、精准扶贫、美丽乡村建设等方面亦做出了力所能及的贡献，实现了“有质量的增长”。报告期内，地铁集团成为本集团第一大股东，始终支持万科的混合所有制结构，支持万科城市配套服务商战略和事业合伙人机制，支持万科管理团队按照既定战略目标，实施运营和管理，支持深化“轨道+物业”发展模式。

展望未来，我们满怀信心。新时代将是奋斗者的时代，万科近年来积极探索的事业合伙人机制正是秉承“以奋斗者为本”的基本理念，鼓励奋斗者自发涌现，在奋斗中成长、在贡献中收获、在担当中成就，与时代的旋律相互呼应。未来，本集团将始终坚持“大道当然，合伙奋斗”，以“人民的美好生活需要”为中心，以现金流为基础，深入践行“城乡建设与生活服务商”战略，持续创造真实价值，力争成为无愧于伟大新时代的好企业。

（一）2017 年房地产市场回顾

报告期内，在“房子是用来住的，不是用来炒的”总体原则下，各地因城施策分类指导，大力培育住房租赁市场，房地产市场前期过热的局面得到有效遏制，为建立健全长效机制提供了有利时机。

全国商品房销售增速放缓。国家统计局数据显示，2017 年全国商品房销售面积为 16.94 亿平米，同比增长 7.7%，销售金额 13.37 万亿元，同比增长 13.7%，增速较 2016 年分别下降 14.8 和 21.1 个百分点。分季度看，全国商品房销售面积的单季增速分别为 19.5%、14.1%、1.1%和 2.4%，三、四季度增速下降明显。

重点城市的新房供应与成交面积回落。公司长期重点观察的 14 个城市¹ 商品住宅批准预售面积和成交面积同比分别下降 4.3%和 29.3%。截至 2017 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）约 1.05 亿平方米，库存去化周期约 8.4 个月。另一方面，三四线城市受益于投资溢出效应和去库存政策驱动，商品住宅成交面积同比保持增长，但年底增速也逐渐趋缓。

全国房地产开发、投资增速基本持平。年内全国房地产开发投资完成额为 11.0 万亿元，同比增长 7.0%，增速较 2016 年高 0.1 个百分点。全国房屋新开工面积 17.9 亿平方米，同比增长 7.0%，增速较 2016 年低 1.1 个百分点。

土地市场出现深远变化。全年住宅用地成交楼面均价虽同比上涨，但下半年土地成交溢价率逐步回落。值得关注的是，租赁用房和保障性用地已成为土地供应的重要组成部分，多地推出纯租赁住房用地供应，并加大竞自持住房用地供应力度。

2017 年，从中央到地方密集出台政策，加快推进租购并举的制度建设，包括在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场，以及启动利用集体建设用地建设租赁住房的试点工作；目前，多地已上线国有租

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

赁平台，包括商业银行、互联网企业在内的社会各方力量也纷纷进军住房租赁市场。在一系列政策的推动下，住房租赁市场正进入蓬勃发展的阶段。

房地产市场融资渠道逐渐趋紧，房地产贷款增速明显下降。2017 年末，全国主要金融机构房地产贷款余额为 32.2 万亿元，同比增长 20.9%，增速较 2016 年末低 6.1 个百分点。截至 2017 年底，个人住房贷款加权平均利率为 5.26%，较 2016 年底上升 0.74 个百分点。在严格限制资金违规流入楼市的同时，政府亦积极出台政策，加大对住房租赁市场的金融支持力度。

（二）报告期内主要工作

本集团的主营业务包括房地产开发和物业服务。在巩固核心业务优势的基础上，本集团亦积极拓展与生活服务相关的其它业务。

2017 年，本集团实现营业收入 2,429.0 亿元，同比增长 1.0%；实现归属于上市公司股东的净利润 280.5 亿元，同比增长 33.4%；每股基本盈利 2.54 元，同比增长 33.4%；全面摊薄的净资产收益率为 21.1%，较 2016 年增加 2.61 个百分点。

分业务看，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 95.9%。

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	24,013,964.88	0.73%	15,917,782.49	-6.09%	25.53%	5.80 个百分点
其中：房地产	23,301,306.18	-0.48%	15,338,519.17	-7.70%	25.82%	6.05 个百分点
物业服务	712,658.70	67.28%	579,263.32	74.54%	16.18%	-1.04 个百分点
2. 其他业务	275,746.15	32.78%	90,209.10	262.73%	64.75%	-18.39 个百分点
合计	24,289,711.03	1.01%	16,007,991.59	-5.69%	25.98%	5.71 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 30.52%、28.62%、23.77%和 17.09%。

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	4,554,256	23.00%	7,112,249.09	30.52%	1,233,743.23	40.73%
上海区域	4,545,587	22.95%	6,669,692.70	28.62%	957,071.34	31.60%
北方区域	5,819,047	29.38%	5,537,631.95	23.77%	521,384.16	17.21%
中西部区域	4,886,213	24.67%	3,981,732.44	17.09%	316,928.63	10.46%
合计	19,805,103	100.00%	23,301,306.18	100.00%	3,029,127.36	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；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、房地产业务情况

（1）销售和结算情况

销售金额保持增长。报告期内，本集团实现销售面积 3,595.2 万平方米，销售金额 5,298.8 亿元，同比分别上升 30.0%和 45.3%。

市场份额提升。本集团在全国商品房市场的份额上升至 3.96%（2016 年：3.10%）。在 22 个城市的销售金额位列当地第一。

坚持“为普通人盖好房子，盖有人用的房子”。报告期内，本集团所销售的产品中，住宅占比 82.7%，商办占比 13.6%，其它配套占比 3.7%。其中住宅产品聚焦主流客户自住需求，93%的产品为 144 平方米以下的中小户型。

分区域看，本集团的销售情况如下：

	销售面积 (万平方米)	比例	销售金额 (亿元)	比例
南方区域	714.80	19.88%	1,515.15	28.60%
上海区域	900.10	25.04%	1,501.27	28.33%
北方区域	991.90	27.59%	1,265.57	23.88%
中西部区域	986.49	27.44%	996.76	18.81%
其他	1.86	0.05%	20.07	0.38%
合计	3,595.15	100.00%	5,298.82	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、莆田、三亚、南宁、长沙、晋江、石狮；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、南通、镇江、常州、海宁；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、廊坊；中西部区域包括成都、南充、武汉、西安、郑州、重庆、昆明、贵阳、乌鲁木齐、玉溪；其他包括：香港、纽约、旧金山、新加坡、伦敦。

实现结算收入 2,330.1 亿元。本集团实现结算面积 1,980.5 万平方米，同比下降 3.5%；实现结算收入 2,330.1 亿元，同比减少 0.48%；房地产业务的结算均价为 11,765 元/平方米。

已售未结资源增至 4,143.2 亿元。截至报告期末，本集团合并报表范围内有 2,962.5 万平方米已售资源未竣工结算，合同金额合计约 4,143.2 亿元，较上年末分别增长 30.0%和 48.9%。

（2）开发投资情况

新开工面积稳定增长。2017 年本集团累计开工约 3,651.6 万平方米，同比增长 16.4%，较年初计划增长 24.9%。原因主要在于年初计划开工仅是基于当时主要开发项目作出的安排，实际开工面积包括了年内

一批新获取项目。

竣工面积同比微增。2017 年本集团实际竣工 2,301.4 万平方米，较 2016 年增长 2.9%。因部分项目竣工略有延迟，全年竣工面积略低于年初计划竣工面积。

聚焦核心城市经济圈，审慎投资。鉴于核心城市土地资源日益稀缺，主要城市土地竞争激烈，地价成本大幅上升。本集团秉持理性投资策略，充分发挥自身的品牌、资金、运营优势，积极拓展合作、股权收购、代建等渠道，发掘各类潜在的市场机会。2017 年本集团获取新项目 216 个，总规划建筑面积 4,615.4 万平方米，权益规划建筑面积 2,768.1 万平方米，权益地价总额约 2,188.9 亿元，新增项目均价为 7,908 元/平方米。按建筑面积计算，其中 72.3% 的新增项目为合作项目。按建筑面积计算，其中 74.7% 位于一二线城市；按权益投资金额计算，90.0% 位于一二线城市。在深耕现有城市的基础上，本集团新进入哈尔滨、石家庄、兰州、西昌、宜昌等城市。在海外本集团新进入吉隆坡。

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 6,852.8 万平方米，权益建筑面积约 4,374.0 万平方米；规划中项目总建筑面积约 6,321.9 万平方米，按万科权益计算的建筑面积约 4,077.9 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，此类项目中万科权益建筑面积在报告期末合计约 289.1 万平方米。

有关本集团新增项目的具体信息，详见本集团“非募集资金投资情况”之“项目投资”。

（3）产品和工程管理情况

产品质量保持领先。面对不断扩大的项目施工规模，本集团始终秉承质量第一的理念，通过项目季度评估、交付评估及客户验房指引表，从过程监控、结果检验和客户视角三个维度全方位保障并持续提升产品质量；通过“天网行动”确保采购产品的性能和质量。报告期内，本集团充分利用信息化技术，通过工程管理 APP “匠心”，进一步提升精细化管控能力，通过移动验房 APP 以及线上客户服务产品“服务家”为客户提供更加快速便捷的沟通渠道。本集团产品保持良好的客户口碑，总体客户满意度保持在 87 分的高位。

持续推进绿色建筑发展。党的十九大报告提出，要像对待生命一样对待生态环境，形成绿色发展方式和生活方式，建设美丽中国。本集团一直致力于引领行业绿色发展，最大限度地节约资源、保护环境和减少污染。2017 年，本集团获得绿色建筑标识的项目面积达到 4,372.4 万平方米。自 2009 年推广绿色建筑以来，本集团绿色建筑面积已累计达到 1.12 亿平方米。

积极推广住宅产业化技术应用。住宅产业化通过规模化、集约化、工业化的建筑方式大幅降低能源与资源消耗，是建筑业践行绿色低碳发展的最佳实践之一。本集团凭借在住宅产业化领域的先发优势，确定了“两提一减（提高质量、提高效率、减少对人工的依赖）”的工业化推广原则，将装配式内隔墙、免抹灰技术、穿插提效等技术和工具与预制技术有效结合，逐渐摸索出一条解决市场需求、符合行业发展、

具备领先性的建筑产业化之路。2017 年本集团工业化开工面积占总开工面积的 84%。主流产品相比传统工艺实现工期提效 20%。

科技赋能助力项目管理运营。期内，本集团持续推广 BIM（Building Information Modeling）建筑信息化技术在项目上的应用，提升图纸质量、减少现场施工的变更，同时，在设计 BIM 模型和设计数据的基础上，开发 BIM 5D 工程管理平台，尝试应用在东莞建筑研究中心基地植物园等项目中，以实现施工过程中产生的工人、工时、工序、工效以及成本等数据的实时采集固化。在商业项目上推广能源管理系统的应用，实时采集各种用能设备的实际运行情况和能耗水平，以数据为依据更加有效地开展节能工作，实现真正的绿色节能运营，并对以后的新项目起到反馈指导作用。

2、物业服务情况

2017 年本集团物业服务业务实现合并报表范围内主营业务收入 71.3 亿元，同比增长 67.28%。2017 年底万科物业已进入 80 个城市。

万科物业以“让更多用户体验物业服务之美好”为使命，报告期内着重提升商业和写字楼物业管理的能力，并围绕楼宇和业主工作及生活配套提供拎包入住、房屋托管、二次装修等基于楼宇的服务，以及阳光物业、邻里社交和友邻市集等基于生活的服务，服务品质持续保持行业领跑。期内，万科物业获“中国物业服务百强企业综合实力 TOP1”，连续八年蝉联百强榜首，并荣获“2017 中国物业服务品质领先品牌第一名”、“2017 中国物业服务百强满意度领先企业”和“2017 中国特色物业服务领先企业——企业总部基地”等多项荣誉。万科物业服务品牌价值持续保持行业领先，连续八年蝉联物业服务品牌价值榜首。

3、拓展业务情况

（1）商业开发与运营

截至 2017 年底，本集团管理商业项目共计 172 个，总建面超过 1 千万平方米。本集团以印力集团为商业开发与运营平台，秉持为家而建的理念。期内印力集团持续推进商业服务创新、存量资产管理提升和数字化建设，优化城市空间场景体验，助力城市更新升级，同时积极探索社区商业运营模式。2018 年 1 月印力集团联合收购凯德 20 家购物中心，进一步完善商业布局。截至目前，印力集团管理面积总规模已经达到行业第二。

2017 年 10 月，印力以深国投广场为标的发起并设立信托受益权资产支持专项计划，实现商业物业资产证券化。该产品于 2017 年 12 月在深交所正式挂牌交易。

（2）物流仓储服务

本集团物流地产主打高标库产品，客户主要为国内主流电商、快递快运、高端制造业、现代零售业和生鲜食品企业。

2017 年本集团物流地产业务新获取项目 36 个；于报告期末至本报告披露日，新增 8 个物流地产项目。

以上 44 个项目合计规划建筑面积约为 334 万平方米。截至本报告披露日，本集团物流地产业务累计获取 62 个项目，总建筑面积（指可租赁物业的建筑面积）482 万平方米，其中已建成运营项目共 26 个，稳定运营项目平均出租率达到 96%。

本集团联合中银集团投资有限公司、厚朴、高瓴资本、SMG 组成财团，共同参与全球领先的现代物流设施提供商普洛斯（Global Logistic Properties Limited，新加坡交易所上市公司，股票代码：MC0.SG）私有化。普洛斯已于 2018 年 1 月 22 日从新加坡交易所主板退市。

（3）租赁住宅

本集团致力于成为全球领先的住宅租赁企业，目前已整合形成了集中式长租公寓品牌“泊寓”。泊寓致力于满足城市青年人群的中长期租住需求。截至报告期末，泊寓业务已覆盖 29 个一线及二线城市，累计获取房间数超过 10 万间，累计开业超过 3 万间。

期内，本集团启动“万村计划”，专门从事城中村综合整治及租赁运营业务，升级城中村公共设施配套，提供规范化的租赁服务。本集团与深圳市人才安居集团有限公司签订了战略合作协议，双方将在人才安居住房和社会租赁住房的开发建设、房屋租赁、装饰装修、物业管理等方面展开全方面合作。

（4）其它业务

此外，本集团遵循与客户同步发展和与城市同步发展两条主线，继续积极探索冰雪度假、养老、教育、产业办公等业务。

在冰雪度假方面，本集团持续提升品质，打造最佳滑雪度假目的地。在 2017 年 11 月至 2018 年 2 月雪季期间，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 50 万人次，创历史新高。万科松花湖度假区运营能力获得业界认可，荣获第五届世界滑雪大奖颁发的“2017 年度中国最佳滑雪度假区”称号。

在养老业务方面，本集团目前已经布局了 15 个城市。截至报告期末，共获取带床位项目约 50 个，另有无床位的日照/居家服务中心约 120 个，杭州“随园嘉树”等项目获得社会各界高度评价。

在教育业务方面，本集团通过创新型办公、PPP 模式、民办国际化学校等多种模式探索覆盖 K12 的全日制教学体系，同时积极拓展包括城市营地、社区营地、户外营地在内的素质教育基地。目前本集团在全国参与运营超过 10 所学校；营地教育方面，梅沙户外营地自 2015 年成立以来，已为超过 10 万青少年提供素质教育服务。

报告期内，本集团与新加坡悦榕集团签署战略合作协议，发挥双方优势，共同拓展酒店等相关业务。本集团还与华人文化控股集团签订战略合作框架协议，以借助华人文化及其合作方在文化领域的资源和优势，为城市和客户带来更加多元的产品与服务。

4、融资情况

报告期内，房地产企业融资渠道逐渐收紧，本集团坚持“以现金流为基础的持续真实价值创造”理念，强化资金管控。截至报告期末，本集团持有货币资金 1,741.2 亿元，远高于短期借款和一年内到期长期负债的总和 622.7 亿元。货币资金中，人民币占比 85.4%，美元、港币、英镑和新加坡币等外币合计占比 14.6%。相对充裕的资金状况有利于本集团灵活把握市场机遇，推动各项业务顺利发展。

保持行业领先的信用评级。受股权事件影响，标普、穆迪于 2016 年 8 月先后下调本集团评级展望为“负面”。2017 年，地铁集团成为本集团第一大股东。2017 年 3 月穆迪上调本集团评级展望至“稳定”，并维持“Baa1”的信用评级；6 月标普上调本集团评级展望至“稳定”，并维持“BBB+”的长期企业信用评级；惠誉维持本集团“BBB+”的信用评级，评级展望为“稳定”。国内评级机构中诚信证券评估有限公司维持本集团主体信用等级 AAA，评级展望稳定。

融资成本保持低位。本集团和各类金融机构长期保持良好的合作关系，发挥自身的资金和信用优势，总体融资成本控制在较低水平。报告期内，本集团实际利息支出合计人民币 82.1 亿元，其中资本化的利息合计人民币 41.5 亿元。报告期内本集团先后完成 2017 年面向合格投资者公开发行公司债券第一期和第二期的发行，两期债券均为 5 年期（附第 3 年末公司调整票面利率选择权和投资者回售选择权）品种，发行规模分别为人民币 30 亿元和 10 亿元，最终发行的票面利率分别为 4.50% 和 4.54%，位于同期发债利率低位；本集团之全资子公司万科地产（香港）有限公司完成金额为 10 亿美元的 10 年期定息票据发行，票面利率为 3.975%。

5、组织赋能

党的十九大报告提出“保证全体人民在共建共享发展中有更多获得感，不断促进人的全面发展、全体人民共同富裕”。“共建共享”已经成为不可阻挡的时代趋势。本集团当前正在推行的事业合伙人机制，以“共识、共创、共担、共享”为基本理念，将资本、知识劳动及企业家精神进行有机结合，通过制度创新调动员工更广泛的积极性，致力于为最广大的利益相关方创造更长远的真实价值，为现代企业制度的创新升级提供实践样本。报告期内，本集团通过团队共创的方式，探索形成了系统性阐释万科事业合伙人理论内涵和机制要义的事业合伙人纲领，同时积极开展事业合伙人实践探索。（1）启动组织重建工作，各区域和业务单位在架构调整、职级重构、奋斗者培养等层面都进行了积极的探索；（2）打破职级、岗位、资历等限制，百花齐放探索奋斗者培养体系，鼓励并帮助奋斗者自发涌现；（3）为鼓励真实价值创造，本集团进一步完善薪酬机制，报告期内董事会审议通过 2017-2019 年度奖金方案，2018 年 1 月董事会修订了经济利润奖金方案。

随着经营规模扩大以及业务场景的增加，管理复杂性与日俱增，本集团通过“沃土计划”（信息化和数字化建设项目）促进业务发展、推动精益化运营，提高组织协同效率。报告期内，沃土计划完成多个数字化产品的上线和大范围推广：面向客户推出了移动在线的客服平台“服务家”，有效节省客户报修处理

时间，改善客户体验；面向营销团队和潜在客户推出“在线家”、“分享家”、“置业神器”等多种数字化营销工具，助力营销推广；通过筑融（ICP）系统全面打通核心业务流程，促进以业务流程为导向的跨部门、跨地域协同和信息共享；通过智慧数据平台慧眼（IDP）系统提升了数据的交互效率，助力业务单元精准分析和快速决策。

6、社会责任

在实现业绩增长的同时，本集团亦积极响应党中央、国务院打赢脱贫攻坚战号召，凭借自身优势，开展产业、教育、就业扶贫，为实现人民同步小康贡献力量；并持续在乡村振兴、绿色环保、教育发展、儿童疾病、古建筑保护等领域开展公益活动。

报告期内本集团履行社会责任的情况，详见同日发布的《2017 年企业社会责任报告》。

（三）未来发展展望

1、外部环境

展望2018年，宏观环境、行业格局正在发生深刻变化。

十九大报告指出，我国社会的主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾。在发展方向上，我国已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，一味追求规模扩张和增长速度的发展模式已难以为继。

2018年，政府将继续坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位，建立健全促进房地产市场平稳健康发展的长效机制，保持房地产市场调控政策的连续性和稳定性。新时代下，住房回归居住属性，房地产回归实业属性，已经成为不可逆转的趋势，“多主体供给、多渠道保障、租购并举”将引导资源更多向租赁住房市场配置，多层次的住房供应体系将为房地产市场稳定奠定更坚实的基础；同时，与人民美好生活需求相关的存量资产运营，以及相关的消费升级产品和服务，还有相当广阔的发展空间。

万科必须根据十九大精神的指引，顺应新时代的要求，调整自身的发展战略、经营安排、管理制度，成为无愧于伟大新时代的好企业。

2、经营策略

面向未来，本集团将深入学习领会贯彻十九大精神，以人民的美好生活为中心，努力成为美好生活场景师、实体经济生力军、创新探索试验田、和谐生态建设者。

2018年本集团将积极践行“城乡建设与生活服务商”战略，坚持以客户为中心，以现金流为基础，为满足人民日益增长的美好生活需要而合伙奋斗，持续创造更多真实价值，实现有质量的发展。

（1）在策略上，坚持有质量的增长，以现金流为基础，谨慎投资，持续优化资债结构

落实城乡建设和生活服务业务布局，探索可持续发展的模式。在开发业务上保持谨慎投资，根据销售回款、融资情况决定合理的投资节奏，关注并购机会。拓展资源获取的渠道，获取价格合理的土地资源，

满足可持续发展需要。树立标杆产品、标杆项目、标杆服务，提升客户口碑和品牌影响力。

探索投融资更多创新模式，保持安全健康的资债结构以及行业领先的信用评级。

(2) 在业务上，以客户为中心，坚持为普通人盖好房子，大力发展租赁住房业务，加快培育业务增长新动能，满足居民美好生活需求

开发业务持续深耕核心城市群，为普通人打造“好产品”，销售金额保持行业领先。把握区域协调发展战略带来的机遇，深耕核心城市群，保持健康、稳健、可持续发展投资，在核心城市适量增加持有性物业。以客户为中心，坚持“质量第一”，优化产品品质，保持绿色建筑发展的标杆地位，推广工业化开发模式，打造有人住、有人用的好房子，提升项目经营效率。

2018年，本集团现有项目预计新开工面积3,545.1万平方米，较2017年实际开工面积下降2.9%；预计项目竣工面积2,630.5万平方米，比2017年实际完成规模增长14.3%。有关本集团2018年开、竣工计划的详细信息，请见“境内主要项目2017年开发情况和2018年开发计划”。

大力发展住房租赁业务。2018年计划新获取10万间以上租赁住宅，新开业5万间以上。在租赁住房需求巨大的城市加大投资力度，加强与政府、金融机构、社会组织合作，多渠道获取租赁资产，多业态复合经营，积极参与城中村综合整治和经营。持续完善线上平台和线下运营机制，提升租赁住宅的经营和服务能力。

物业服务以“客户口碑与经营效益”继续领跑行业。科技赋能与组织管理并重，开展智慧物业云建设，巩固并提升物业服务水平；发展商写物业；丰富住宅物业服务内容。

商业开发和经营坚持“为家而建”。以印力集团为商业开发和运营管理平台，以消费者和商户为中心，专注于购物中心和社区商业，为美好生活提供消费场所，通过科技赋能、智慧营运提升客户体验和经营效率，积极探索包括存量项目资产证券化在内的投融资产品创新。

物流仓储持续提升高标仓储业务的规模和盈利能力，探索冷链业务。把握新零售、科技创新时代下的发展机遇，加大核心城市核心资源的投资布局，加强合作发展力度。坚持以客户为中心的产品设计，科技赋能提升建设及运营的精细度。探索高标库内运营，优化客户结构，丰富盈利来源。

养老业务持续探索基于“城市、社区以及居家三位一体”的养老业务模式，提升已有项目的服务水平。通过“随园嘉树”、“榕悦”等重点项目打造品牌，探索可复制和推广的业务模式。

积极发展教育业务。加强基于全日制、社区、户外的教育业务布局，加快各类素质教育课程产品开发，完善教育服务体系，提升服务水平。

冰雪度假打造最佳客户体验，提升客户流量。建设特色体育小镇，发展冰雪运动培训。

(3) 在组织管理上，加强党建工作；大力培养奋斗者，加快事业合伙人机制落地；通过科技赋能助力业务发展，完善风险管控

加强党建工作。深入学习贯彻党的十九大精神，持续加强非公党建工作，发挥党组织的政治核心和政治引领作用。

加快培养奋斗者。深化事业合伙人机制，加快落地，鼓励奋斗者自发涌现，通过“共识、共创、共担、共享”创造真实价值。总部及各业务单元结合自身实际重建组织架构，激发组织活力和创造力。

强化科技赋能。持续推进数字化、物联网、人工智能等科技解决方案与业务的融合实践，让科技服务于美好生活场景升级。提升现有数字化平台应用的深度和广度，提升企业运营管理效率，提升客户体验。

完善风险管理体系。以业务单元为主体完善风险评估、整改机制，开展以风险控制为导向的内部审计和风险排查。

（4）履行社会责任，做企业好公民。

引领行业绿色环保及工业化。继续加强绿色建筑、建筑工业化研究和实践，确保行业领先地位。

加大精准扶贫力度。结合当地优势资源，利用万科资金、市场、管理的优势，因地制宜扶持当地特色产业。开展贫困人员培训扶助和就业扶贫，积极参与“乡村振兴计划”。

大力推广城市“乐跑”、社区“乐跑”，带动更多市民加入健康运动行列。

（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

公司为专业化房地产公司，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

财政部于 2017 年 4 月及 5 月分别颁布了《企业会计准则第 42 号——持有待售的非流动资产、处置组

和终止经营》(以下简称“准则 42 号”)和修订的《企业会计准则第 16 号——政府补助》(以下简称“准则 16 号(2017)”),其中准则 42 号自 2017 年 5 月 28 日起施行;准则 16 号(2017)自 2017 年 6 月 12 日起施行。同时,财政部于 2017 年 12 月颁布了《关于修订印发一般企业财务报表格式的通知》(财会[2017]30 号)。本集团按照该规定编制 2017 年度财务报表。

本集团采用上述企业会计准则及规定的主要影响如下:

1、持有待售及终止经营

本集团根据准则 42 号有关持有待售的非流动资产或处置组的分类、计量和列报等规定,对 2017 年 5 月 28 日存在的持有待售的非流动资产和处置组进行了重新梳理,采用未来适用法变更了相关会计政策。采用该准则未对本集团财务状况和经营成果产生重大影响。本年本集团没有终止经营。

2、政府补助

本集团根据准则 16 号(2017)的规定,对 2017 年 1 月 1 日存在的政府补助进行了重新梳理,采用未来适用法变更了相关会计政策。采用该准则未对本集团财务状况和经营成果产生重大影响。

3、资产处置收益

本集团根据财会[2017]30 号规定的财务报表格式编制 2017 年度财务报表,并采用追溯调整法对比较财务报表的列报进行了调整。采用财会[2017]30 号的规定未对本集团财务状况和经营成果产生重大影响。

根据该文件要求,本集团在利润表新增“资产处置收益”项目,反映企业出售划分为持有待售的非流动资产(金融工具、长期股权投资和投资性房地产除外)或处置组时确认的处置利得或损失,以及处置未划分为持有待售的固定资产、在建工程、生产性生物资产及无形资产而产生的处置利得或损失。上述项目原在营业外收入及营业外支出反映。

本报告期会计政策变更对当年财务报表无重大影响、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 830 家子公司,减少 50 家子公司。