



万科企业股份有限公司

2022 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〉2023-040

一、重要提示

本年度报告摘要摘自 2022 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 2022 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。本报告已经公司第十九届董事会第二十八次会议（以下简称“本次会议”）审议通过。辛杰董事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；张懿宸独立董事因公务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 2022 年度分红派息预案：以实施分红派息时股权登记日的总股本为基数，2022 年度拟合计派发现金股息人民币 8,063,272,365.72 元（含税），占公司 2022 年合并报表中归属于上市公司股东的净利润的比例为 35.65%，不送红股，不以公积金转增股本。如以目前公司总股份数 11,857,753,479 股（不含库存股）计算，每 10 股派送人民币 6.80 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。2022 年度分红派息预案还需提交本公司年度股东大会审议批准。

根据规则规定，公司以现金回购股份视同现金分红。2022 年公司以集中竞价方式耗资 1,291,541,933.32 元（不含交易费用）回购公司 A 股 72,955,992 股，该部分回购所用资金视同公司 2022 年度的现金分红，故公司 2022 年度合计现金分红总额将为 9,354,814,299.04 元（含税），占公司 2022 年合并报表中归属于上市公司股东的净利润的比例为 41.36%。

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。

本报告已按照《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。本集团目前面临的主要风险及应对措施，敬请投资者查阅“第五节 公司治理报告暨企业管治报告”之“十六、内部控制和风险管理”部分。

二、致股东

2022 年，房地产市场深度调整，商品房销售大幅下滑，行业面临前所未有的冲击。万科在 13 万名员工的共同努力下，保持住了一贯健康的财务状况，交出了一张来之不易的答卷。面对市场的剧变，我们必须坚定既有的战略方向，沿着开发、经营、服务并重的道路，不断提高经营管理水平，实现高质量发展。

来之不易的答卷

2022 年，行业形势的严峻性远远超出了我们在年初的预计。全年商品房市场出现了有统计数据以来最大幅度的下跌。根据有关机构监测，百强房企销售额同比下降 42%。行业融资能力大幅萎缩，海外债务市场失去功能。大量房企资金链断裂，并冲击上下游。市场预期降至冰点，信心危机导致的恶性循环开始向所有企业蔓延。

这给公司经营造成了巨大压力。所幸我们的战略选择和经营策略承受住了严苛检验。2022 年，公司营业收入同比增长 11.3%，净利润同比增长 0.4%。

公司以确保安全为首要目标，继续保持业内领先信用评级，成为市场中为数不多还能依靠自身信用发行债券的房地产企业。与此同时，我们的债务结构明显优化，长期负债占比提高，新增融资成本下降，进一步提高了抗风险能力。

在确保安全的同时，公司尽力改善经营管理质量。面对市场下行、交付洪峰和施工时间受限三重问题的叠加，我们动员全部资源和力量，克服重重困难，确保了超过 34 万套新房交付，进一步巩固了消费者对万科的信赖。新增投资的精准度和投后管理进一步优化，新项目的质量明显提高，全年权益总投 496 亿元，已开项目投资兑现度近 90%。以产品线为基础的分类分级管理机制运行日趋成熟。过去几年投资追高冒进、操盘离散度过大等问题正在逐步得到解决。

公司的经营服务业务体现出了较强的韧性，全口径收入达到 512.6 亿元，同比增长 23.1%。万物云收入首次突破 300 亿元，并成功分拆上市。物流业务经营收入同比增长 17.9%。长租公寓业务在规模和效率上保持行业第一，领先优势继续扩大，运营管理租赁住房 21.5 万间，其中保障性租赁住房 5.9 万间。商业

营业收入同比增长 14.3%，新开业 25 个项目，集团内资源协同整合取得较大进展。

但也不能回避，在取得上述成绩的同时，公司全年销售金额和毛利水平出现了下滑，对未来一段时间的业绩呈现构成一定挑战。我们还远未到可以高枕无忧的时候，未来还需加倍努力。

对发展阶段的重新审视

没有人可以完全精准预测市场走势，尤其是短期内的突发性调整。对未知始终保持敬畏，为未来留出足够的安全余裕，像珍惜眼睛一样珍惜信用和品牌，平衡安全与发展，万科才得以在历次震荡中保持稳健。

今年以来，在各方的共同努力下，商品房销售有所回暖，但还谈不上守得云开见月明，也不会是旧周期循环的又一次重演。经过本轮深度调整后，大家对风险的认识更加深刻。我们认为，无论是从客户、城市、政策导向还是投资角度，未来行业都无法再回到对住宅开发过于依赖的往日时光，开发、经营、服务并重是唯一选择。开发业务规模不再也不应是衡量房企的唯一标准。

客户层面，市场发展到今天，合理住房需求成为主流。消费者现在更加理性，市面上可供选择的产品也更多，买到地盖出房子就能赚钱的局面已经一去不返。在存量竞争时代，各个赛道比拼的都是产品、内容和服务，我们更应该关注的是能力，是品质。

城市层面，由外延式扩张向内涵式增长转变是未来必然要求。随着产业结构的调整和人们消费习惯的更迭，城市现有不动产并非都得到了有效利用。围绕存量资产提效升级的城市更新将会越来越普遍，并应该得到足够重视。这类业务不会是单一住宅类型，往往是以片区为单元的用途提升、功能再造和混合利用，需要多业态的综合解决方案。任何单项能力都不足以赢得未来，需要的是全能和均好。

政策层面，房住不炒和遏制“三高”已经成为市场发展的长期原则。而围绕不动产开展的长期经营服务不仅可以为城市经济增长做出直接贡献，也能提升城市活力和竞争力，是政策鼓励方向。未来包括 REITs 在内的不动产经营有关配套政策将会不断完善。

投资层面，社会平均收益率下降是大势所趋。面对复杂多变的局面环境，大家也会更为青睐能够产生相对稳定现金流的资产。经营性不动产过去被认为存在过重、过慢等劣势，今天市场对此的认知已经逐步改变。随着物流、商业、保租房 REITs 和不动产私募投资基金的开展，经营性不动产实现“投融建管退”闭环，给有关业务的加速发展带来了可能。

值得欣慰的是，我们迈出了正确的第一步，尽管这并不轻松。目前万科拥有业内最全面的不动产赛道布局，已经初步建立了解题大型复杂项目和服务街区的专业能力，且仍有巩固和扩大先发优势的空间。

十多年的积累之下，房地产行业的资产结构已经发生了显著变化。无论是从市场未来趋势角度，还是从自身可持续发展角度，与城市同步发展，和客户共同成长，接受和学会赚小钱、长钱、辛苦钱，都尤为关键。这不仅需要企业自身变革的勇气，也需要所有市场参与者的智慧和支持。

选择与行动

保持稳健安全，始终是我们经营的首要目标，也是保护股东利益最基本的要求。面向未来，公司仍将坚守自身经营方针，不断升级应对极端情况的能力。我们将在市场中积极寻求优质机会，保持在行业第一阵营。但我们不会出于规模的压力而放松投资、产品和服务的标准，以牺牲安全和效益的方式追逐增长。

公司将致力于经营管理水平的提升，以高质量促成未来的发展。开发业务将继续保持高质量投资，优先投向市场稳定、项目安全边际高、团队操盘能力强的“特别好”项目；通过开发经营本部统筹管理，不断提升产品操盘能力，在精准匹配客户需求的同时，实现效率、效益改善；深化地产开发与物业服务的协同，打造“好产品、好服务、好社区”，不断提升综合住区服务品质，为客户创造长期真实价值。

万物云将保持高品质服务水平，深入推进蝶城战略，加强投后整合，实现基础业务稳健增长。物流、长租公寓、商业等业务将抓住窗口期进一步发展，巩固在各自领域的头部地位；以服务为重点提升客户口碑；提高经营回报水平，不断扩大对公司整体的正向盈利贡献；打造优良资产，在 REITs、基金等领域积极开展实践。

过去一年是充满挑战的一年。因为股东、合作伙伴的信任、宽容和支持，因为全体万科奋斗者顶住压力日以继夜的全心付出，公司得以应对剧烈冲击。在不确定性面前，我们始终需要保有面对现实的勇气和面向未来的韧劲。千里之行始于足下，在新的发展阶段，期待依然与各位携手同行。

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

	2022 年	2021 年	本年比上年增减	2020 年
营业收入	503,838,367,358.76	452,797,773,974.14	11.27%	419,111,677,714.12
营业利润	52,006,935,659.54	52,530,997,237.25	-1.00%	79,958,642,103.88
利润总额	52,386,185,416.63	52,222,631,202.95	0.31%	79,675,752,923.39
归属于上市公司股东的净利润	22,617,778,516.45	22,524,033,383.22	0.42%	41,515,544,941.31
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	19,762,103,017.38	22,381,781,882.05	-11.70%	40,237,711,134.26
经营活动产生的现金流量净额	2,750,449,478.44	4,113,160,948.20	-33.13%	53,188,022,243.81
基本每股收益	1.95	1.94	0.65%	3.62
稀释每股收益	1.95	1.94	0.65%	3.62
全面摊薄净资产收益率	9.32%	9.55%	下降 0.23 个百分点	18.49%
加权平均净资产收益率	9.48%	9.78%	下降 0.30 个百分点	20.13%
	2022 年末	2021 年末	本年末比上年末增减	2020 年末
资产总额	1,757,124,444,202.95	1,938,638,128,699.08	-9.36%	1,869,177,094,005.55
负债总额	1,352,132,937,796.74	1,545,865,352,173.99	-12.53%	1,519,332,620,662.33
归属于上市公司股东的净资产	242,691,342,204.55	235,953,134,212.41	2.86%	224,510,952,749.09
股本	11,630,709,471.00	11,625,383,375.00	增加 5,326,096 股	11,617,732,201.00
归属于上市公司股东的每股净资产	21.00	20.30	3.46%	19.32
资产负债率	76.95%	79.74%	下降 2.79 个百分点	81.28%
净负债率	43.68%	29.69%	上升 13.99 个百分点	18.09%

注1：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，包含本期回购股份的影响；

注2：净负债率=（有息负债-货币资金）/净资产

2、分季度主要会计数据

单位：元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	62,667,074,774.20	144,249,214,675.52	130,756,952,195.17	166,165,125,713.87
归属于上市公司股东的净利润	1,428,994,048.18	10,793,665,169.61	4,827,762,617.03	5,567,356,681.63

归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	1,092,556,476.72	10,628,434,485.96	4,779,341,214.66	3,261,770,840.04
经营活动产生的现金流量净额	(13,259,189,892.38)	21,547,210,385.54	(12,463,729,620.71)	6,926,158,605.99

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

2022 年末 股东总数	431,475 户（其中 A 股 431,398 户， H 股 77 户）	2023 年 2 月 28 日 股东总数	486,413 户（其中 A 股 486,336 户，H 股 77 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	27.88%	3,242,810,791	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED	境外法人	16.39%	1,906,364,315	+ 5,305,143	0	0
盈嘉众合伙企业	境内一般 法人	3.77%	438,703,992	0	0	438,703,992
香港中央结算有限公司	境外法人	3.72%	433,198,856	+ 92,536,514	0	0
中央汇金资产管理有限责任公司	境内国有 法人	1.59%	185,478,200	0	0	0
新华人寿保险股份有限公司一分红一 个人分红-018L-FH002 深	基金、理 财产品等	1.45%	168,778,848	+ 87,155,703		
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	1.26%	146,255,820	0	0	0
中国证券金融股份有限公司	境内国有 法人	1.14%	132,669,394	0	0	0
中国人寿保险股份有限公司－传统－ 普通保险产品-005L-CT001 深	基金、理 财产品等	1.08%	125,313,495	+ 96,286,727	0	0
盈安合伙企业	境内一般 法人	1.05%	122,230,826	0	0	108,991,900
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			
深铁集团	3,242,810,791		A 股			
HKSCC NOMINEES LIMITED	1,906,364,315		H 股			
盈嘉众合伙企业	438,703,992		A 股			
香港中央结算有限公司	433,198,856		A 股			
中央汇金资产管理有限责任公司	185,478,200		A 股			

新华人寿保险股份有限公司—分红—个人分红-018L-FH002 深	168,778,848	A 股
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
中国人寿保险股份有限公司—传统—普通保险产品-005L-CT001 深	125,313,495	A 股
盈安合伙企业	122,230,826	A 股
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。	
参与融资融券业务股东情况说明	深铁集团拟继续开展转融通证券出借业务，以所持有的不超过 97,241,965 股公司 A 股股份（不超过公司 A 股股份的 1%），约占公司总股本的 0.836%，实施转融通证券出借业务，出借股份的所有权不会发生转移。详见公司于 2022 年 7 月 4 日披露的《关于股东开展转融通证券出借业务相关进展的公告》。	
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。

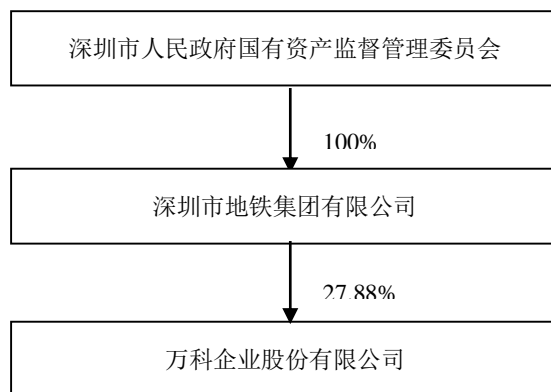
注 3：上表中 2022 年末和 2023 年 2 月 28 日 A 股股东总数是指合并融资融券信用账户后的股东数量。

截至 2022 年 12 月 31 日，公司总股本为 11,630,709,471 股，其中 A 股 9,724,196,533 股，H 股 1,906,512,938 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 2022 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 27.88%，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。	深圳交易所
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)(品种一)	20 万科 03	149123	2020 年 5 月 18 日至 2020 年 5 月 19 日	2020 年 5 月 19 日	2025 年 5 月 19 日	100,000	2.56%		
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)(品种一)	20 万科 05	149141	2020 年 6 月 18 日至 2020 年 6 月 19 日	2020 年 6 月 19 日	2025 年 6 月 19 日	80,000	3.20%		
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)(品种一)	20 万科 07	149296	2020 年 11 月 12 日至 2020 年 11 月 13 日	2020 年 11 月 13 日	2025 年 11 月 13 日	38,100	3.50%		
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	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%		

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
一)									
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%		

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%		
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 年度第一期中期票据	21 万科 MTN001	102100209	2021 年 1 月 27 日至 2021 年 1 月 29 日	2021 年 1 月 29 日	2024 年 1 月 29 日	200,000	3.76%	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%		
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%		

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	3.0%		
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	3.0%		
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	1.31	1.22	9.30%
资产负债率	76.95%	79.74%	下降 2.79 个百分点
速动比率	0.47	0.40	7.16%
	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）	3,488,287.96	3,789,029.74	-7.94%
EBITDA 全部债务比	0.05	0.04	14.10%
利息保障倍数	6.09	5.56	9.51%
现金利息保障倍数	3.31	3.40	-2.66%
EBITDA 利息保障倍数	7.14	6.37	12.04%
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

2022 年，房地产行业经历深度调整，全国商品房销售金额同比大幅下滑，各地房价持续承压，房企资产负债表遭受冲击，部分企业出现流动性风险。为推动行业健康发展，中央和地方政府从供需两端出台多

项政策，改善房地产企业流动性、支持合理购房需求、稳定市场预期；在一系列因素的支持下，商品房市场逐步呈现出筑底企稳迹象。

报告期内，本集团实现营业收入 5,038.4 亿元，同比增长 11.3%；归属于上市公司股东的净利润 226.2 亿元，同比增长 0.4%。行业的大幅波动对经营带来挑战，但得益于稳健经营策略，本集团仍然有效保障了经营安全。截至报告期末，本集团“三道红线”指标继续符合“绿档”要求；净负债率 43.7%，处于行业低位；货币资金 1,372.1 亿元，对于短期债务的覆盖倍数为 2.1 倍；经营性现金流净额连续 14 年为正。本集团持续优化负债结构，降低融资成本，期末长期负债占比提高至 79.5%，新增融资的平均成本为 3.88%。

本集团继续坚持开发、经营、服务并重的战略，2022 年经营、服务业务保持快速发展，其中物业服务的收入增速为 26.1%，物流仓储、租赁住房、商业地产等业务的收入（含非并表项目）增速分别为 17.9%、12.1%和 14.3%。

（一）2022 年市场回顾

1、房地产开发

全国商品房销售规模大幅下降。国家统计局数据显示，2022 年全国商品房销售面积 13.6 亿平方米，同比下降 24.3%；销售金额 13.3 万亿元，同比下降 26.7%，其中分季度的销售金额同比分别下降 22.7%、33.2%、20.4%和 28.0%。

新开工面积降幅扩大，房地产开发投资同比转负。2022 年，全国房屋新开工面积 12.1 亿平方米，同比下降 39.4%，降幅较上年扩大 28 个百分点；全国房地产开发投资 13.3 万亿元，同比下降 10.0%，为有统计数据以来的首次下降。

土地市场成交面积和溢价率明显回落。根据中国指数研究院（以下简称“中指研究院”）数据，全国 300 个城市住宅类用地供应建筑面积同比下降 36.7%，成交建筑面积同比下降 30.7%，住宅用地出让金同比下降 30.9%。全年住宅类用地的平均溢价率为 3%，较 2021 年下降 8 个百分点。

从中央到各地持续优化政策，支持行业平稳发展。12 月中央经济工作会议提出，“扎实做好保交楼、保民生、保稳定各项工作，满足行业合理融资需求”，“支持刚性和改善性住房需求”，“坚持‘房子是用来住的，不是用来炒的’定位，推动房地产业向新发展模式平稳过渡”。2022 年 11 月以来，中国银行间市场交易商协会继续推进并扩大“第二支箭”、央行及银保监会出台“金融 16 条”、中国证监会发布“新 5 条”支持房地产股权融资，房地产行业融资环境出现改善。

2、物业服务

增量缩窄，物业服务行业发展转向存量市场。国家统计局数据显示，2022 年全国商品房竣工面积同比下降 15%，规模回到 2011 年水平，这也意味着物业服务行业的增量拓展机会减少，对企业争夺存量市场的能力提出了更高要求。

增值服务增速放缓。根据中指研究院数据显示，2022 年物企的多种经营业务收入占比同比下降约 5 个百分点，部分物企非业主增值服务收入同比下降超 50%。在关联方业务下滑的背景下，增值业务出现增速放缓、毛利下滑的情况。

物业服务品质愈发受到重视。根据中指研究院数据，2022 年行业整体满意度为 78.1 分，同比下降 2.6 分，其中标杆企业得分为 86.7 分，同比下降 0.5 分。行业满意度近 3 年来首次下滑，标杆企业和普通企业的服务品质趋于分化，印证了行业在狂飙突进后亟需回归服务本质的深层诉求，也说明客户对服务品质的要求在不断提高。

3、物流仓储

物流行业保持韧性。2022 年社会物流总费用 17.8 万亿元，同比增长 4.4%。从结构看，运输费用 9.55 万亿元，增长 4.0%；保管费用（仓储费用）5.95 万亿元，增长 5.3%；管理费用 2.26 万亿元，增长 3.7%。

市场延续分化格局。长三角、大湾区等核心地区需求持续旺盛，部分地区受供应增加和需求走弱影响，物流 仓储出租率和租金有所回落。企业对优质资源的竞争加剧，资金、产业、税收、外资等综合解决能力成为决定竞争的关键要素。

物流资产大宗交易持续活跃，优质资产价格走高。物流资产的强大韧性得到投资人认可，近 3 年物流投资交易保持活跃，一线城市的资本化率水平有所下降。

韧性供应链及一体化供应链服务的重要性凸显。近年来，客户在追求降本增效的同时，更加看重供应链服务的稳定性，对韧性供应链、数字化驱动的一体化供应链的服务需求不断增加。

4、租赁住房

政策持续加大对住房租赁的支持力度。2022 年发改委、央行、证监会、银保监会等多部门出台金融政策支持租赁住房发展，保障性租赁住房项目 REITs 试点有序落地。

市场租金短期承压。根据中指研究院报告，2022 年全国 30 个重点监测城市中，有 27 个城市长租公寓租金下跌，客户更加看重产品服务的性价比。

行业发展催生多样化需求。随着市场的发展，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也逐步兴起。

5、商业开发与运营

销售市场阶段性承压。2022 年全国社会消费品零售总额为 44 万亿元，同比下降 0.2%。部分商业项目出现延迟交付，根据仲量联行数据，全年优质零售新增供应面积同比下降 32.5%。市场压力也体现在租金表现上，据仲量联行统计，2022 年全国主要城市购物中心首层平均租金同比下跌 2.9%。2023 年初，消费客流出现恢复迹象。

客户在花钱上变得更为谨慎，但消费韧性依然存在。根据麦肯锡中国消费者报告，消费者在购买商品和选择渠道时更加明智，会转向价格更具竞争力的渠道，更积极的寻求折扣和促销。消费品牌也持续分化，部分本土品牌凭借更贴近消费者的优势以及对潮流趋势更敏锐的洞察和反应，日益赢得客户认可。

（一）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 5,038.4 亿元，同比增长 11.3%；实现归属于上市公司股东的净利润 226.2 亿元，同比上升 0.4%；每股基本盈利 1.95 元，同比增加 0.65%；全面摊薄的净资产收益率为 9.3%，较 2021 年下降 0.23 个百分点。

分业务类型看，本集团营业收入中，来自房地产开发及相关资产经营业务的营业收入为 4,704.5 亿元，占比 93.4%；来自物业服务的营业收入为 257.7 亿元，占比 5.1%。

扣除税金及附加前，本集团房地产开发及相关资产经营业务的毛利率为 19.8%，较 2021 年下降 2.0 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 20.8%，下降 2.0 个百分点）；其中开发业务的结算毛利率为 20.4%。扣除税金及附加后，本集团房地产开发及相关资产经营业务的营业利润率为 14.6%，较 2021 年下降 2.24 个百分点；其中，开发业务的营业利润率为 15.0%。

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 ^{#1}		营业利润率 ^{#2}	
	金额	增减	金额	增减	数值	增减	数值	增减
1.主营业务	49,621,999.76	10.33%	39,945,567.49	13.20%	19.50%	下降 2.05 个百分点	14.59%	下降 2.28 个百分点
其中：房地产开发及相关资产经营业务	47,044,605.95	9.42%	37,739,808.27	12.16%	19.78%	下降 1.96 个百分点	14.63%	下降 2.24 个百分点
物业服务	2,577,393.81	29.97%	2,205,759.22	34.70%	14.42%	下降 3.00 个百分点	13.89%	下降 3.00 个百分点

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
2.其他业务 ^{注4}	761,836.98	151.02%	586,361.21	425.41%	23.03%	下降 40.20 个百分点	22.74%	下降 39.84 个百分点
合计	50,383,836.74	11.27%	40,531,928.70	14.50%	19.55% ^{注3}	下降 2.27 个百分点	14.71%	下降 2.46 个百分点

注 1：毛利率数据未扣除税金及附加。

注 2：营业利润率数据已扣除税金及附加。

注 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 20.6%。

注 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、品牌管理费、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）销售金额下降，结算收入略增

销售金额有所下降。2022 年本集团实现销售面积 2,630.0 万平方米，销售金额 4,169.7 亿元，分别下降 30.9%和 33.6%。销售金额在西安、成都、长沙、济南、东莞、南昌、温州、中山、石家庄、长春、昆明等 24 个城市位列第一，在重庆、武汉、郑州、苏州、沈阳、珠海、南宁等 11 个城市排名第二，在杭州、宁波、佛山、天津、青岛等 9 个城市排名第三。

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	453.4	17.2%	1,039.0	24.9%
上海区域	685.7	26.0%	1,363.5	32.7%
北京区域	474.0	18.0%	570.3	13.7%
东北区域	234.3	8.9%	200.2	4.8%
华中区域	282.8	10.8%	396.3	9.5%
西南区域	233.4	8.9%	271.9	6.5%
西北区域	262.1	10.0%	273.6	6.6%
其他	4.3	0.2%	54.9	1.3%
合计	2,630.0	100.0%	4,169.7	100.0%

注：北京区域包括北京市、河北省、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、内蒙古自治区；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。

结算收入保持增长。本集团房地产开发及相关配套业务收入 4,656.0 亿元。分区域看，南方区域、上海区域、北京区域、东北区域、华中区域、西南区域和西北区域的占比分别为 21.56%、29.54%、14.77%、7.83%、7.10%、11.80%和 7.25%。房地产开发业务实现结算面积 3,401.4 万平方米，同比增长 9.1%，实现结算收入 4,444.0 亿元，同比增长 10.5%；结算毛利率为 20.4%（扣除税金及附加后营业利润率为 15.0%）。

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	10,036,116.45	21.56%	396,486.98	17.81%
上海区域	13,754,275.33	29.54%	1,053,629.00	47.34%
北京区域	6,878,644.32	14.77%	(25,518.23)	-1.15%
东北区域	3,644,659.77	7.83%	184,299.04	8.28%
华中区域	3,305,927.94	7.10%	177,888.09	7.99%
西南区域	5,493,941.10	11.80%	177,347.76	7.97%
西北区域	3,377,011.75	7.25%	221,716.93	9.96%
其他	69,370.55	0.15%	39,902.00	1.80%
合计	46,559,947.21	100.00%	2,225,751.57	100.00%

截至报告期末，本集团合并报表范围内有 3,361.6 万平方米已售资源未竣工结算，较上年末下降 28.1%，合同金额合计约 5,300.3 亿元，较上年末下降 25.4%。

(2) 投资和开竣工情况

新开工下降，竣工保持增长。2022 年开发业务新开工计容面积约 1,568.2 万平方米，同比下降 52.0%，完成年初计划的 81.7%；开发业务竣工计容面积约 3,629.1 万平方米，同比增长 1.6%，完成年初计划的 93.1%。

坚持严格的投资标准，确保投资质量。报告期内，本集团坚持高质量投资，聚焦地块素质良好、市场前景明朗、操盘团队能力强、财务指标优秀的项目，累计获取新项目 36 个，总规划计容建筑面积 690.2 万平方米，权益计容规划建筑面积 403.7 万平方米，权益地价总额约 496.4 亿元，新增项目平均地价为 12,297 元/平方米。截至报告期末，本集团在建项目总计容建筑面积约 8,260.1 万平方米，权益计容建筑面积约 5,240.3 万平方米；规划中项目总计容建筑面积约 3,592.7 万平方米，权益计容建筑面积约 2,277.4 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 403.3 万平方米。

发挥综合开发优势，深化战略合作。报告期内，本集团分别与广州市政府、深圳福田区政府签署战略合作框架协议。在深圳，本集团还与 6 家深圳市属国企签署全面战略合作协议，在城市建设服务多个领域开展深入合作。

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

(3) 提升产品和服务竞争力

加强项目分类分级管理，推动产品研发和成果应用。本集团持续完善综合住区产品分类分级管理机制。对于复杂度较低的项目，开发经营本部以产品线为抓手批量化管控；对于重要复杂项目，汇集内外部专业力量，直接参与产品解题。开发经营本部积极推动综合住区产品线研发和成果应用，批量化提升产品性价比，已建立首批包含 17 种栋型的典型栋型库，在 13 个城市 15 个项目中应用；通过编制产品定型与级配标准，在产品策略引导下组合适配的合作资源；通过甄选优质材料，完成电梯、可视对讲、集成吊顶、淋浴屏等材料部品的产品定型，在功能、性能、效果方面实现兼顾。

持续开展流程改善及品质优化，提升客户体验。在销售阶段，通过科技手段简化签约手续，在多地主管部门的支持下，约 5.6 万组客户使用线上简易流程完成购房合同签署。在建造阶段，邀请客户进入工地，参与楼栋主体施工、室内装修等节点的质量查验，53 个城市 408 个在建项目组织了 6,322 场质量共建，约 9.6 万名客户参与其中。在交付阶段，邀请客户参观电梯机房、水泵房等与日常居住息息相关的隐蔽设备设施，同时推进房产证办理提效，116 个项目的客户在收房现场拿到房产证。在居住服务方面，针对交付十年以上的小区，携手小区业主及主管部门，共同完成了 337 项公共区域及设备设施的改造升级，实现小区常住常新。

(4) 加强安全和质量管控

固守安全生产底线，确保项目平稳交付。报告期内，本集团固守安全底线，夯实安全生产责任基础，全年实现超过 34 万套住宅的平稳交付。

工程质量获得认可。2022 年本集团 10 个项目荣获中国建筑行业大奖，其中广州寺右万科中心荣获“2022-2023 年度中国建设工程鲁班奖”，北京翡翠书院、济南劝学里、乌鲁木齐都会传奇一期、成都万科天荟城、成都公园都会荣获“2022 年中国土木工程詹天佑奖”，南宁公园里一期、南宁星都荟、沈阳大都会、石家庄翡翠公园一期荣获“第十届（2021-2022 年度）广厦奖”。

(5) 持续推进绿色建筑和住宅产业化

2022 年，本集团新增满足绿色建筑评价标准的面积 1,848 万平方米。其中，房地产开发业务新增满足绿色建筑评价标准的面积 1,437 万平方米，包括满足绿色一、二星标准的项目面积 1,275 万平方米，满足绿色三星标准的项目面积 162 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 85%。

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。

2022 年，万物云实现营业收入 303.2 亿元 (含向万科集团提供服务的收入)，同比增长 26.1%，其中社区空间居住消费服务收入 167.5 亿元，占比 55%，同比增长 24.4%；商企和城市空间综合服务收入 111.8 亿元，占比 37%，同比增长 28.3%；AIoT 及 BPaaS 解决方案服务收入 23.9 亿元，占比 8%，同比增长 28.8%。

蝶城战略卓有成效，试点蝶城提效改造顺利。2022 年，万物云持续贯彻蝶城战略，蝶城数量从 2021 年的 459 个增长到 584 个，蝶城内新增项目个数 205 个，饱和收入 12.9 亿元，依托蝶城底盘的区域浓度优势，万物云实施以“人+机器”为运作模式、以工单为工作流程的系统运营方式，提升业务效率。万物云完成对 38 个试点蝶城的供应链整合，对应基础住宅物业服务成本降低超过 3,000 万元，折算到全年预计可提升试点项目的全年毛利率超过 4 个百分点，蝶城改造提效的可行性得到验证。

拓展客户边界，做深服务浓度。万物云聚焦互联网、高端制造、金融、新能源等行业，为客户提供企业总部及分布式职场物业及设施管理服务，2022 年新增拓展 12 个超高层地标项目和 16 个世界及中国 500 强企业客户；服务范围逐步扩大到能源管理、无尘管理、团餐管理、行政管理等领域。

打造核心科技产品，推动数字化服务场景变革。万物云以科技为驱动持续提升空间服务能力，成功构建了 29 条产品线、近 140 个科技产品以及超过 14 个智慧空间解决方案。2022 年，万物云成为华为、腾讯、阿里的 ISV (即独立软件开发商) 合作伙伴，其科技产品和万物云空间科技解决方案相结合，实现了市场渠道客户共享与联合营销，促进销售收入增长。

2022 年 9 月，万物云在香港联合交易所上市，股份代码“02602.HK”。

3、物流仓储服务

“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，目前综合实力位列行业第一梯队，冷链仓储规模全国第一。

2022 年，物流业务 (含非并表项目) 实现经营收入 35.6 亿元，同比增长 17.9%，其中高标库营业收入 21.6 亿元，同比增长 4.6%；冷链营业收入 (不含供应链业务收入) 14.0 亿元，同比增长 46.7%。

开业规模持续扩大，出租率维持高位。万纬物流新开业 13 个高标库，可租赁建筑面积 94 万平方米；10 个冷链园区 (含 5 个干冷混合项目)，可租赁建筑面积 37 万平方米；新开业项目合计可租赁建筑面积 132 万平方米。截至报告期末，累计开业项目可租赁建筑面积 964 万平方米，其中高标库可租赁建筑面积 846 万平方米，稳定期出租率为 90%，冷链可租赁建筑面积 118 万平方米，稳定期的使用率为 75%。

升级运营服务能力，扩大服务范围。报告期内，万纬物流针对冷链库内运营、仓配业务、客户投诉等维度建立了系统的评价运行体系，以提升客户体验，升级运营服务能力，减少运营离散度。同时万纬物流积极探索为不同行业的客户提供一体化的供应链解决方案。

坚持高标准的产品和服务，发挥行业影响力。目前全国万纬冷链园区均已获 ISO 9001 质量管理体系认证，通过对人、货、场三大方面进行有效把控和严格规范的管理，全方位守护食品安全。万纬还积极践行可持续发展理念，截止 2022 年底有 44 个高标库获得国内绿色三星建筑认证；8 个冷库获得 LEED 认证，其中 6 个获得 LEED 铂金级认证、2 个获得 LEED 金级认证；万纬上海奉贤临港项目获得德国莱茵 TÜV 与英国建筑研究院联合颁发的净零碳建筑认证，是国内首个获此认证的物流园区。2022 年，万纬物流还积极参与冷链物流相关的国际、国内标准制定，助力提升行业整体管理水平。

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，为新进入城市的青年提供综合租住服务。2022 年租赁住宅业务（含非并表项目）实现营业收入 32.4 亿元，同比增长 12.1%。

深耕主要城市，保持领先地位。泊寓新获取房间 1.77 万间，净新增开业 0.71 万间。截至 2022 年底，共运营管理租赁住房 21.51 万间，累计开业 16.66 万间，业务布局全国 34 个城市，开业数量在北京、深圳、广州、成都、武汉等 26 个城市排名前三。

创新营销拓客模式，运营效率稳中提升。2022 年针对部分地区招租难度上升、经营成本上涨，泊寓积极探索新媒体营销渠道，提高自有渠道销售占比，夯实完善续租标准作业流程（SOP），并推出灵活租期服务等创新模式，取得积极成效。下半年出租率逐步恢复，年底提升至 95.6%；客户续租率 60%，较上年提升 2 个百分点。报告期内，泊寓继续保持较高运营效率，项目前台 GOP 利润率为 87.5%；租金收缴率为 98.8%；自有渠道获客占比超 80%，同比提升 11 个百分点。泊寓线上平台累计注册人数达到 270 万，同比增长 42%。

积极推动保障性租赁住房的建设运营。泊寓响应国家纳保政策，在北京、天津、深圳、厦门等 14 个城市纳保 66 个项目，涉及房源 5.89 万间。

大型租赁社区项目日渐成熟。2022 年 11 月，泊寓在北京的第三个大型租赁社区项目院儿|草桥社区店一期开业，项目整合了租赁、商业、物管等多业态综合服务能力，总房间数 3,406 间，其中一期 483 间，在年末淡季入市的情况下实现开业即满租。

持续加大企业客户拓展，打造租住服务新口碑。泊寓累计为 2,936 家企业客户提供稳定住宿服务，在租房间中企业客户的占比从 18.5%提升至 19.1%。同时泊寓积极开展产品定制服务，在合肥，通过产品定

制化改造打造了海恒泊寓项目，为海尔集团 400 余名员工提供蓝领公寓服务；在深圳，泊寓通过产品策划和运营管理服务携手李宁打造了坪山燕子岭项目，为企业人才定制具有运动 IP 元素的居住空间。

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。“印力”为本集团旗下的专业商业物业开发与运营能力平台。

截至报告期末，本集团累计开业 242 个商业项目（含 138 个社区商业项目），建筑面积 1,227.7 万平方米；规划中和在建商业建筑面积为 365.4 万平方米。其中印力累计开业 102 个商业项目（含 23 个社区商业，29 个轻资产输出管理项目），建筑面积 868 万平方米；规划中和在建商业建筑面积为 124.4 万平方米。

报告期内本集团商业业务(含非并表项目)营业收入 87.2 亿元，同比增长 14.3%。其中，印力管理的商业项目营业收入 54.8 亿元，同比增长 4.8%，整体出租率 93.2%，同比下降 2.1 个百分点。

本集团运营管理的前十大商业项目（按营业收入排序）

项目名称	城市	建筑面积 (平方米)	2022 年出租率	2022 年营业收入 (万元)
上海七宝万科广场	上海	237,193	93.44%	40,832.07
深圳印力中心	深圳	203,673	96.96%	33,294.28
上海南翔印象城 MEGA	上海	336,880	97.75%	32,930.31
杭州西溪印象城	杭州	251,145	98.22%	30,612.49
深圳龙岗万科广场	深圳	128,925	98.88%	24,322.66
印力汇德隆杭州奥体印象城	杭州	239,618	97.15%	21,252.08
温州印象城 MEGA	温州	235,807	92.54%	17,240.70
济南印象城	济南	156,630	96.40%	16,673.02
上海松江印象城	上海	152,971	94.42%	16,340.75
天津梅江印象城	天津	266,450	97.58%	14,956.70

新项目顺利开业。2022 年本集团 25 个商业项目如期开业，建筑面积 91.8 万平方米，各项指标整体符合预期，受到消费者好评。其中福州烟台山商业漫步街区二期于 9 月底开业，项目深度融合在地文化，引入众多首进品牌，开业后迅速成为当地艺文商业城市地标。

发挥协同效应，提升运营质量。为实现特征相近项目的资源集约利用，本集团正在推进将 7 个地产区域 BG 的部分商业项目委托印力管理，以提升整体商业资产运营质量。印力也积极探索通过组织建设提升产品竞争力，成立印象阳光事业部，以专业军种的条线管理方式，结合对本地市场的理解，强化对“印象汇”产品线的支持。

6、酒店与度假业务

践行“冰天雪地也是金山银山”理念，持续提升冰雪运动服务水平。2022-2023 雪季，延庆奥林匹克园区面向公众开放运营，本集团管理运营的滑雪度假区项目增加至 6 个，累计管理雪道面积 340 公顷，雪道数量 102 条，雪道总长度 79.2 公里。2022 年实现业务收入 2.8 亿元，同比增加 11%；接待 88 万人次，同比增加 12%。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）——2022 年度中国最佳滑雪度假区，连续六年夺魁。本集团管理的滑雪场先后承办中国青少年滑雪公开赛、“雪耀中国”高山滑雪积分赛，“万科杯”全国大学生滑雪挑战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。

推进文旅度假优质资源开发，扩大酒店优质产品和服务供给。本集团持有 33 家在营酒店，覆盖深圳、广州、苏州、杭州等核心城市和黄山、丽江等目的地旅游胜地，合资平台悦榕中国管理“悦榕庄”、“悦椿”等品牌在中国的业务发展，并形成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。

（四）其他主要工作

1、科技助力业务

报告期内，本集团围绕“提升管理、促进业务”、“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，为业务发展提供支持。

加强数据的智能化应用，提升工作效率和管理水平。集成系统中财务、资金、成本、营销、工程等更多领域的的数据，通过 AI 技术赋能数字员工，已开发算法超过 80 个。数字员工根据算法自动分析、发现流程问题、识别潜在风险，通过电子邮件、IM 工具推动经办员工解决问题并反馈，助力各项业务流程工作有序开展、减少错漏。

打造数字洽谈空间，提升客户服务体验；完善线上客户销售服务工具，提升数字化营销能力。（1）通过“云沙盘”技术数字化建模，将图纸变成可交互的 3D 模型和项目虚拟实景，帮助客户更好了解产品卖点。在案场设置数字洽谈区，一户一景展示未来居所，提升客户对产品细节的认知。（2）不断完善线上化的对客服务能力，通过自研工具为客户提供从了解项目信息到签约、收退款，再到售后服务的全流程的线上化服务能力。持续加强私域运营，通过“易选房”等工具，让客户快捷地获得项目产品信息、参与营销活动和预定专属服务等。2022 年度“易选房”线上获取客户访问 1.57 亿人次。

积累 CAD 图纸识别技术能力，促进设计、工程和采购等职能的协同。持续积累 CAD 图纸识别能力，用于图纸目录与版本管理、图纸分发、AI 审图、采购用图、质量检查检视用图、物业查验使用等多个专业，通过图纸数据贯穿业务流程，加强专业协同与效率提升。智能三维建筑设计平台研发工作有序开展，并取得阶段性成果，未来将为住宅建筑设计提供自主研发的新工具。

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解决能力分散、操盘表现不稳定的问题；经营、服务业务继续提升经营效率和竞争力。2022 年，基于开发经营服务并重的发展战略，本集团制定了人才培育一盘棋工作计划，围绕基层服务力提升、专业能力培训、奋斗者发掘开展系列工作，将培训资源向基层奋斗者倾斜，重点提升“好班长”的基层领导力、赋能基层服务力讲师，并通过内部线上学习平台 V 乐学开展了“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，给基层奋斗者提供学习成长的空间以及发展机会。

（五）未来发展展望

2023 年，集团将重点围绕以下方向开展工作：

一是保障经营安全，维持行业领先的信用评级，保持融资弹性，持续优化债务结构，探索股权融资机会，助力业务良性发展。

二是坚定实施不动产开发、经营、服务并重，与城市同步发展、与客户同步发展，以“长期最大化市场价值”为目标，从集团整体利益最大化角度推动业务协同，提升整体经营水平。

三是打造更多优良资产。从经营视角完善建管标准，提高商业、办公、公寓、物流仓储等项目的经营回报，形成更多具备交易条件的优良资产，探索 REITs 等创新型工具。

四是提升 ESG 价值与可持续发展能力，将 ESG 理念融入日常工作运营中，持续探索绿色低碳发展模式，积极披露与回应社会关心的可持续发展议题。

具体到各业务层面：

1、通过开发经营本部统筹开发经营业务，建立稳定的项目运营基础，在资源配置、产品策划、项目操盘、集中采购等方面，建立能力共享、标准统一、精益管理的机制。

积极推动销售回款。提高现有资源转化，优化产能结构。重点在专业合力和开发效率两个方面努力提高投入产出效益，贡献更多正向现金流，聚焦恢复盈利水平。

提高投资质量。从关注城市宏观指标到关注片区的健康程度，通过充分的市场研究论证夯实投资的安全边界。投前投后拉通管理，定期检视操盘团队在产品、成本、工期等关键节点的表现，确保投后兑现的达成。

以产品线迭代更新为基础提高精细化管理水平，使之更贴近细分客户的需要和期望，重点通过设计、成本和采购的专业合力实现效率和质量的提升，不断提高投入产出效益。

保质保量做好住宅交付工作。坚守安全生产和质量底线，持续推广质量共建、交房即办证等做法，提升客户体验，实现高质量交付。

2、物业业务保持服务高品质，客户多元实现稳健增长

保持基础服务高品质，继续夯实好服务的品牌，以好服务、好口碑赢得市场。进一步强化万科物业品质服务、阳光物业及智慧社区的市场形象，提升场景触达能力及服务品质，更好服务客户并服务客户更多方面。以客户多元化提升组织韧性，拓展深耕行业客户，深化企业服务能力。围绕企业客户需求，构建楼宇物业管理、工作环境管理、能源管理等细分市场的服务能力，夯实竞争优势。

3、物流仓储完善仓网布局，强化渠道建设

聚焦冷链、聚焦核心城市加强投资，完善全国仓网布局。基于客户需求，沿着供应链环节，加强在长三角、大湾区等核心城市的投资，持续完善冷链物流网络布局，提升市场份额。强化渠道建设，提升服务客户的能力。聚焦新能源、汽车及零部件、商超零售、连锁餐饮、快消制造等重要客户，完善供应链一体化解决方案的服务能力，增强客户黏性，提升战略性客户的份额。

4、租赁住宅扩大管理规模，提升经营水平

积极响应租购并举，持续扩大租赁住房管理规模。根据不同城市的市场特点，因地制宜寻求增量发展机遇，在高能级城市建立规模领先优势。提升经营水平，巩固行业领先地位，打造品牌标杆。实现成本法下（即扣除折旧摊销后）的会计报表盈利。

5、商办业务提升运营水平，保障重点项目开业

提高商办项目的经营回报。商办项目既要有产品和运营均好的综合体项目，也要做好和综合住区大盘开发产生协同作用的社区商业。保障重点项目开业。新建项目强化产品辨识度，以深圳睿印中心、上海龙华会、重庆印象城、西安浐灞印象城为主要抓手，打造创变空间和体验消费中心；稳步推出天津和平印象城、长沙中心印象城、深圳印力中心等为代表的焕活存量项目，做好商业策划与在地文化的结合。坚持重轻并举。重资产投资聚焦重点城市，轻资产业务扩大与国企、险资及基金等的合作，持续推动集团商业业务一盘棋建设。

五、重要事项

报告期内发生的重要事项，详见公司 2022 年度报告“第七节 重要事项”。