

vanke



2023

万科

SUSTAINABILITY REPORT  
可持续发展报告

# 关于本报告

## 报告简介

本报告为万科企业股份有限公司发布的第 16 份可持续发展报告，详细披露 2023 年万科在环境、社会及管治方面的理念、实践及成效。

### 时间范围

2023 年 1 月 1 日至 2023 年 12 月 31 日。为确保本报告能完整反映本集团的 ESG 影响及绩效，部分内容适当溯及以往年份。

### 称谓说明

为便于表述和阅读，本报告中的“本公司”“公司”指代“万科企业股份有限公司”，“万科”“万科集团”“本集团”“集团”“我们”指代万科企业股份有限公司及其附属公司。除另有指明外，本报告所使用的词汇与本公司 2023 年年度报告所界定者具有相同含义。

### 编制依据

- 联合国全球契约十项原则
- 国际标准化组织《ISO 26000：社会责任指南 (2010)》
- 遵照全球可持续发展标准委员会《GRI 可持续发展报告标准》(GRI Standards)
- 国家标准《社会责任报告编制指南》(GB/T36001-2015)
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board) 房地产行业标准
- 香港联合交易所有限公司（“联交所”）上市规则附录 C2《环境、社会及管治报告指引》（《ESG 报告指引》）
- 气候变化相关财务信息披露指南（Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD）
- 自然相关财务信息披露工作组（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, TNFD）
- 《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——主板上市公司规范运作》
- 深圳证券交易所《上市公司自律监管指引第 17 号—可持续发展报告（试行）（征求意见稿）》
- 中国社会科学院《中国企业社会责任报告编写指南》(CASS-CSR5.0)
- 广东省房地产业协会《广东省房地产企业社会责任指引》

### 汇报原则

本报告编制过程中遵照联交所《ESG 报告指引》中“重要性”“量化”“平衡”“一致性”的四大汇报原则。

### 范围及边界

在厘定报告范围及边界时，我们确保本报告能反映本集团的 ESG 影响及绩效。除非另有说明，本报告载列信息覆盖本集团 2023 年 1 月 1 日至 2023 年 12 月 31 日（“报告期内”“报告期末”）期间运营及管理业务的可持续发展表现。

### 审阅及批准

本报告经董事会审核后发布，内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

### 免责声明

本报告含有前瞻性陈述，包括但不限于“将会”“预期”“预测”“未来”“旨在”“估计”“计划”“相信”“潜在”“继续”“持续”“目标”“目的”“可能”等词语或措辞。该部分内容是基于当前的期望、假设、估算和预测的基础，可能受到不确定因素的影响导致其与实际结果产生重大差异，万科集团不承担更新本报告中任何前瞻性声明的义务，但适用法律要求的义务除外。万科集团对任何人士基于本报告包含的信息所作出的判断而造成的结果不承担任何责任。

### 报告获取

本报告包括中、英文两个语言版本，内容若有出入，请以中文版本为准。电子版报告已上载联交所披露易、深圳证券交易所网站及本公司官方网站 [www.vanke.com](http://www.vanke.com)。

### 意见反馈

如阁下对万科集团的可持续发展表现或对本报告有任何意见或建议，欢迎电邮至 [p-vkesg@vanke.com](mailto:p-vkesg@vanke.com)，或致电 +86 (755) 25606666。



# 目录

## CONTENT

- 01 关于本报告
- 04 报告摘要
- 09 致辞
- 10 董事会声明

### 11 关于万科

- 11 公司概况

### 17 年度专题

- 17 构筑理想未来城市
- 25 美美与共的未来家园

### 147 我们的 TCFD 报告

### 159 附录

- 159 ESG关键数据
- 165 ESG指标索引
- 167 SASB指标索引

## 33 经营之道

- 35 我们的策略
- 36 可持续发展管理
- 45 合规经营
- 61 好产品
- 69 好服务

## 81 环境之道

- 83 我们的策略
- 90 应对气候变化
- 90 深耕绿色设计
- 98 推进绿色建造
- 104 践行绿色运营

## 111 社会之道

- 113 我们的策略
- 114 合伙奋斗
- 129 合作共赢
- 139 共享发展

## 报告摘要

作为中国领先的城乡建设与生活服务商，万科长期致力于推动绿色低碳发展，引领行业潮流。

在合规经营的道路上，万科持续提升公司治理水平，为品质铸就坚实基础：我们结合自身业务并对标联合国可持续发展目标，形成万科可持续发展战略，确保可持续发展理念真正融入到业务经营之中；倡导廉洁从业精神，重视廉洁文化培育，每年面向董事会成员及全体员工开展廉洁教育，将廉洁文化深植于每一位员工心中；立足住宅产品的居住属性，秉持“质量、健康、性能”的核心理念，对工程质量进行全生命周期管控，致力于为客户提供卓越的匠心之作。

在绿色低碳发展的征程上，万科从未停止探索，屡次成为行业的先锋者：万科是国内房地产行业第一个将“做卓越的绿色企业”写入公司愿景的企业；是国内房地产行业第一个提出“工业化、绿色建筑和全装修”绿色发展理念的企业；深圳万科城四期是国内第一个获得“绿色建筑三星级”标准认证的住宅项目；深圳大梅沙万科中心是国内第一个获得 LEED 铂金级认证的办公绿色建筑项目；是全球房地产行业第一个加入世界自然基金会 (WWF) “碳减排先锋”项目的成员企业；是国内第一个开展零废弃办公的世界五百强企业；万科公益基金会最早提出城市小区有机垃圾分散式生态处理方法，是国内第一家将“社区废弃

物管理”列为战略领域的公益基金会。

在社会可持续发展的征途上，万科通过长期的实践和创新，始终走在前列：我们秉持“合伙奋斗”的文化，致力于为每一位员工提供平等、尊重、包容及多元的职场环境，为他们提供成长的机会和空间；在全集团范围内开展人事运营审计工作，确保各单位严格执行各类规则制度，保障员工权利不被侵犯；以“乐学”线上移动学习平台为连接，构建总部通用培养体系与各 BG、BU 分布式培养体系。我们倡导“合作共赢”的理念，以可持续发展理念为牵引，推动行业进步及发展；参与中国房地产行业的绿色供应链行动，并通过采筑平台开展绿色供应链 ESG 计划，打造上游产业链新生态，促进产业供应链的转型，不断提升万科绿色价值链的影响。我们推动“共享发展”，用行动诠释企业社会责任；发起并主办城市乐跑赛，经过十年沉淀，已发展成为国民参与度最深、影响力最大、覆盖率最广的全民健身 IP 之一，带动更多的人加入全民健身行列中。

我们秉持长期主义，持续夯实稳健经营之道，引领绿色低碳的环境之道，领航共享共融的社会之道，为绿色健康生态环境和人类社会的可持续发展贡献一份万科力量。



# 数说 2023

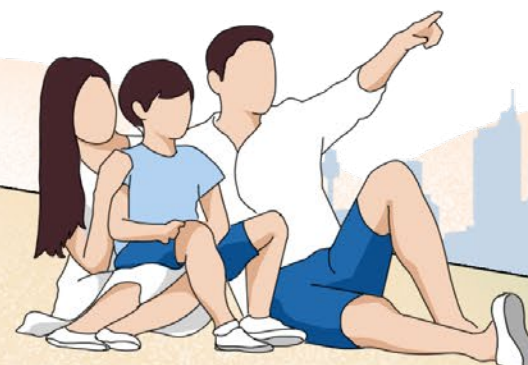
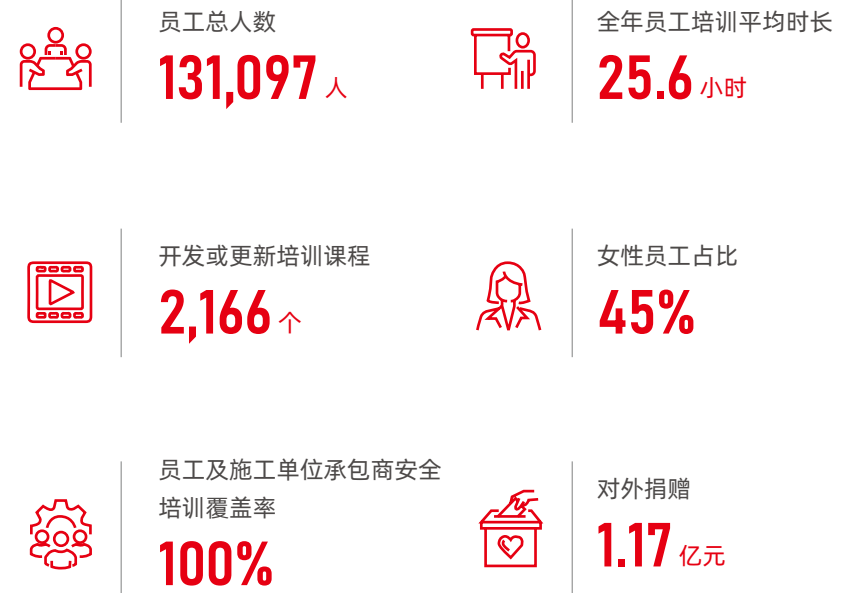
## 经营之道



## 环境之道



## 社会之道





# 可持续发展表现

万科不断提升可持续发展管理，为客户和社会创造价值。2023 年，我们于多项具有代表性的可持续发展评级及指数方面获得高度认可。

**恒生可持续发展企业指数**

获 **A+** 评级，保持境内房地产最高评级，持续纳入恒生 ESG50 指数及恒生 A 股可持续发展企业指数成分股，成为香港上市的大型公司中 ESG 表现最好的**前 50 家**公司之一、A 股上市的大型公司中 ESG 表现最好的**前 30 家**公司之一；继续入选**恒生可持续发展企业基准指数**，新增入选**恒生内地及香港可持续发展企业指数**

**国证 ESG 指数**

上升至 **AAA** 评级，环境范畴行业排名**第一**

**MSCI ESG 评级**

维持 **BBB** 评级，在绿色建筑机遇及产品安全与质量议题得分上升

**标普全球企业可持续发展评估**

实现分数**稳健提升**

**Sustainalytics (晨星) ESG 风险评估**

**低风险**评级，风险评估分数**持续优化**，表现提升

2023 年，万科 ESG 案例再次入选成为上市公司 ESG 最佳实践案例。

《基业长青，泉源深远》成功入选**上市公司 ESG 最佳实践案例**

《梅沙碳中和先行示范区进行时，从小园区到大社区》在“减少碳排放”议题中入选为**上市公司 ESG 优秀实践案例**

2023 年，我们也荣膺来自政府、行业机构、媒体平台及社会公众的荣誉和认可，其中包括（部分展示）：

**中国 ESG 上市公司先锋 100 及大湾区先锋 50**  
——  
央视财经

**中国上市公司 ESG 百强**  
——  
《证券时报》

**最佳 ESG 实践奖**  
——  
《新财富》  
第五届新财富上市公司

---

**Best for ESG in China**  
——  
《Asiamoney》（亚洲货币）  
2023 年度亚洲杰出企业评选

**“最佳 ESG” (Best ESG) TOP1**  
——  
《Institutional Investor》（机构投资者）  
“2023 亚洲最佳企业管理团队” 房地产（含 REITs）行业板块核心  
亚洲及中国大陆双榜单

---

**ESG 最佳实践 100 强**  
——  
Wind

**“年度治理先锋”**  
——  
网易财经  
2023 企业优秀 ESG 实践案例评选

**最佳 ESG 先锋奖**  
——  
大公文汇传媒集团、  
香港国际 ESG 联盟

**“中华慈善奖”**  
——  
民政部

**深圳慈善捐赠企业捐赠榜**  
——  
深圳市民政局

## 致辞

点点星光，照亮希望之路。过去几年，我们不可避免地经历了行业阵痛，行业面临前所未有的转型挑战，但万科依然在行业寒风中展现了韧劲和生命力。万科，始终与时代同行。我们在可持续发展的道路上积极响应“双碳”政策的号召，与联合国可持续发展目标同频共振；在变革的洪流中，我们坚守稳健经营的信条，筑好最坚固的底线，捕捉发展的契机，抱有最坚定的信心，不断绘制着高质量发展的美好蓝图。

### 在经营之道上，我们深耕细作，不断深化价值创造

2023 年，我们继续在合规经营的道路上砥砺前行，将可持续发展的理念融入企业运营的每一个细节，从产品开发到服务提供，我们致力于为各方利益相关者带来卓越的“好产品”与“好服务”。我们坚守住宅产品的居住本质，以“质量、健康、性能”为核心，铸就匠心独运的品质；我们推进“好服务行动”，将服务标准从“SOP 1+12”升级至“SOP 1+14”，从签约到交房交付，我们细化服务流程，提升服务品质；我们不断优化风险管理体系，强化合规审计与监察，以查促管，不断增强廉洁合规的意识与管理；同时，我们建立健全信息安全管理体，通过“龙抬头计划”不断完善信息安全及隐私保护措施，为员工、客户及合作伙伴提供坚不可摧的信息保障。

### 在环境之道上，我们引领绿色发展，成为行业的绿色先锋

在碳中和经济时代的大背景下，2023 年，万科将绿色低碳转型定位为战略发展的核心方向，坚持环境责任与商业发展的紧密结合。我们积极采用近零能耗建筑、光储直柔、光伏发电等前沿低碳技术，在上海嘉定理想之地项目中构筑低碳、智慧、活力的未来城市，成为可持续发展的先行者与示范者。我们积极应对气候变化，参照 TCFD 框架的建议，探索气候变化带来的经济机遇与挑战，提升气候风险管理的效能；我们在绿色建筑、绿色建造、绿色运营等多个领域不断优化管理，与各利益共同体携手推动绿色发展，为地球的未来贡献力量。

### 在社会之道上，我们共创美好生活

我们秉承“合伙奋斗”的文化，营造一个平等、尊重、包容及多元的工作环境，为员工成长与发展提供无限可能。2023 年，我们延续“人才培育一盘棋工作计划”的培训计划，围绕专业化、职业化方向，打造“3+1”培训管理体系，为基层奋斗者提供自我挑战、不断学习与发展的空间。我们倡导“合作共赢”，努力践行可持续发展理念，通过采筑平台打造上游产业链新生态，促进产业供应链的转型。我们推动“共享发展”，与社会共享万科发展成果，积极投身于乡村生态振兴事业，致力于推动健康中国建设，构筑强韧的利益共同体。

2023 年，我们的 ESG 表现获得了国内外评级及指数机构的广泛认可。衷心感谢各位在可持续发展之旅上对我们的支持，让我们深受鼓舞。万科获评恒生 ESG A+ 评级，保持境内房地产最高评级，并持续被纳入恒生 ESG 50 指数、恒生可持续发展企业基准指数、恒生 A 股通低碳精选指数、恒生 A 股可持续发展企业指数，成为香港上市的大型公司中 ESG 表现最好的前 50 家公司之一、A 股上市的大型公司中 ESG 表现最好的前 30 家公司之一；荣获深圳证券交易所国证指数 ESG 评级 AAA 级，环境范畴行业排名第一，被纳入深证 100 ESG 领先指数；明晟 ESG（即 MSCI-ESG）的评分、评级均为行业领先；晨星 Sustainalytics 保持低风险评级。同时，万科 ESG 案例——《基业长青，源远流长》再次入选成为上市公司 ESG 最佳实践案例，获《Asiamoney》“2023 年度亚洲杰出企业评选 - Best for ESG in China”、《Institutional Investor》“2023 亚洲最佳企业管理团队 - 最佳 ESG”第一名、证券时报中国上市公司价值评选 - 中国上市公司 ESG 百强、第五届新财富最佳上市公司 - 最佳 ESG 实践奖等荣誉。

功崇惟志，业广惟勤。万科将不忘初心，继续肩负为人民创造美好生活的使命，在可持续发展之路上稳步前行，与城市同步发展，和客户共同成长，为各利益相关方创造更加持续的价值。

## 董事会声明

本公司及董事会遵循中国证监会《上市公司治理准则》和香港联合交易所《环境、社会及管治报告指引》要求，加强董事会在公司环境、社会及管治（“ESG”）事务治理的参与，积极将 ESG 融入公司业务实践中。公司于 2019 年经董事会审议明确了 ESG 管理体系，明确了 ESG 工作职责，稳步推进可持续发展相关议题在本公司管理中的落实。

董事会作为 ESG 管理体系的最高决策机构，负责决定公司 ESG 管理架构及管理策略；确保设立合适及有效的 ESG 风险管理及内部监控系统；负责听取 ESG 有关重要事宜的讨论结果并监督 ESG 目标进展；审议及批准公司年度可持续发展报告。

本公司设立 ESG 工作委员会，由董事会主席担任 ESG 工作委员会的主任，ESG 工作委员会负责确认重要性议题的评估结果；决定 ESG 管理目标、方针政策和实施路径；评估及识别的 ESG 相关风险及机遇等 ESG 管理重大事项。ESG 管理工作形成的公司在产品与服务、气候变化应对、碳排放等方面的路线及成果均由董事会审议通过后，在公司可持续发展报告中对外发布。

本公司遵循联交所《环境、社会及管治报告指引》的要求，已设定覆盖温室气体排放、废弃物管理、资源使用等关键 ESG 目标，董事会已就相关目标的设定及进展进行审阅及讨论。

公司 2023 年可持续发展报告已经由董事会于二零二四年三月二十八日审阅批准。





# 关于万科

## 公司概况

### 公司简介

万科企业股份有限公司成立于 1984 年，经过近四十年的发展，已成为国内领先的城乡建设与生活服务商。公司业务聚焦全国经济最具活力的三大经济圈及中西部重点城市。2023 年，公司位列《财富》“世界 500 强”第 173 位。

万科始终坚持为普通人提供好产品、好服务，通过自身努力，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。目前，公司所搭建的生态体系已初具规模：在住房领域，公司始终坚持房住不炒，坚持“为普通人盖好房子，盖有人用的房子”，在巩固住宅开发和物业服务固有优势的基础上将业务延伸至商业、长租公寓、物流仓储、酒店与度假等领域，为更好地服务人民美好生活需要、实现可持续发展奠定良好基础。万科始终坚持“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”的发展战略，持续创造真实价值，力争成为无愧于伟大新时代的好企业。

## 业务布局

万科围绕人民的美好生活需求，在巩固住宅开发和物业服务核心业务优势基础上，将业务延伸至租赁住宅、商业开发与运营、物流仓储等领域，基于“城乡建设与生活服务商”战略定位，致力于成为美好生活场景师、实体经济生力军、创新探索试验田以及和谐生态建设者。

## 物业服务

万物云空间科技服务股份有限公司（简称“万物云”，股票代码：02602.HK），引领并推动了中国物业服务行业的发展。33 年来，万物云始终坚守为客户做好服务的初心，让更多人体悟物业服务之美好。依托于领先的品牌优势和服务质量，万物云成为了中国领先的全域空间服务提供商，也是独一无二的由社区、商企和城市空间“三驾马车”业务体系协同驱动的服务供应商。能够保持这样的市场领先地位与万物云的自我驱动的文化息息相关，通过 AIoT 和 BPaaS 解决方案服务，万物云在空间里实现了远程和混合运营，进而为客户提升空间服务效率。

更多有关万物云年度 ESG 的表现，可查看万物云 2023 年度 ESG 报告。



<sup>1</sup> 住宅物业服务及商企物业服务项目数均取自于截至 2023 年 12 月 31 日的签约项目口径。



截至 2023 年 12 月 31 日止，  
万物云业务覆盖

蝶城数量 **621** 个，

住宅物业服务 **4,658** 个项目

商企物业服务 **2,531** 个项目

## 房地产开发

万科房地产开发业务以人民美好生活为中心，围绕“城乡建设与生活服务商”的定位，聚焦“好产品”“好服务”，坚持全周期全品类的开发经营策略，业务涉及综合住区、工程总承包管理（Engineering Procurement Construction, EPC）及代建、城市更新、以公共交通为导向的开发模式（Transit Oriented Development, TOD）等多个领域，致力于不断改善城市居住品质，追求与城市同步发展、与客户同步成长。



2023 年，万科房地产开发业务实现

销售面积 **2,466.0** 万平方米

实现销售金额 **3,761.2** 亿元

销售金额排名全国第 **2** 位

保质交付 **28.9** 万个单位



上海嘉定理想之地 - 超级十字路口



物流仓储

万纬物流为万科物流仓储服务及一体化供应链解决方案平台，通过多形态的仓储产品、库内运营、干线及城配运输资源，为企业提供高标准、多元化的多温区综合物流服务。2015 年万纬物流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。

2023 年，万纬物流秉承成为“行业领先的物流综合服务商”的愿景，继续在安全、质量、效率和能耗等多个维度提升系统化、智慧化管理。万纬物流多个园区获得 LEED 铂金级和绿色仓库三星认证，2023 年万纬物流新增绿色建筑认证面积为 319.05 万平方米。

万纬物流制定《LEED 标准化设计指南》，确保园区符合绿色建筑要求，提升园区运营过程中节能降耗的水平，推动所有新建冷库 100% 通过绿色仓库认证，新建冷库分布式光伏 100% 覆盖。



截至 2023 年 12 月 31 日止，物流仓储业务

累计开业项目可租赁建筑面积 **1,002** 万平方米  
 其中高标库可租赁建筑面积 **852** 万平方米  
 冷链可租赁建筑面积 **150** 万平方米

万纬上海奉贤临港园区 | 打造首个碳管理平台试点园区

2023 年 4 月 18 日，作为万纬物流第一个碳管理平台试点园区，万纬上海奉贤临港园区正式开业。该园区为德国莱茵 TÜV 与英国建筑研究院（BRE）净零碳建筑认证体系下国内首个物流园区净零碳建筑认证项目。通过数字化的碳管理平台进行碳排放的识别、记录和管理，对高排放环节进行分析和优化，实现运营过程中的有效识别与管控，推进净零碳的落地和优化。

针对碳排放管理工作，园区搭建了碳管理实时监测大屏，主要由光伏发电模块（累计发电量，累计减碳量，光伏每日实时发电功率，光伏近期内发电趋势）、园区耗能情况（每月能耗及对应的碳排放以及各项产生碳排放的分项排名（制冷，叉车，照明等））组成，对园区内碳排放情况进行实时监测，同时也对分布式光伏能效进行逐时跟踪，便于制定减排策略。



万纬上海奉贤临港园区

租赁住宅

泊寓作为万科旗下的长租公寓品牌，是全国最大的集中式公寓提供商。泊寓致力于为有态度、有活力的城市青年提供一站式居住解决方案，根据青年客群多样化的生活与工作需求，泊寓打造“便捷、安心、健康、活力”的高品质居住空间与创意时尚生活。



泊寓



截至 2023 年 12 月 31 日止，泊寓

已分布全国 **31** 个城市  
 共运营管理长租公寓超 **23.33** 万间  
 开业超 **18** 万间优质房源  
 线上平台累计注册人数达到 **360** 万  
 泊寓正式纳入保障房体系项目共 **147** 个  
 共计 **10.15** 万间房源  
 纳保数量位列行业 **第一**

万科泊寓深圳环水“非居改保”项目

万科泊寓积极响应国家政策号召，多渠道、多方式参与保障性租赁住房建设与运营。2023 年，泊寓与深圳环境水务集团开展合作，提供从前期规划、定位、设计，到建造、运营一体的全周期服务，将水务南山大楼办公楼改造为保障性租赁住房。该项目提供的 206 间保租房在开业前就实现了满租，主要服务通讯、计算机、软件、医药、新材料、光机电等周边企业的高新技术产业人才，打造青年人才“住得近、住得起、住得好”的高品质租住社区。该项目成为深圳首个开工建设并正式投入运营的“非居改保”项目，获得政府和媒体的高度关注。



环水 | 泊寓生态软件园店



商业开发与运营



万科商业开发与运营业务包含购物中心、社区商业等业务形态。2024 年 1 月集团发文成立商业事业部，简称商业 BG，负责集团商业业务的经营和管理。“印力”为本集团旗下专业商业物业开发与运营能力平台。印力一直秉承“绿色生态、以客户为中心”的理念，不断提升自身的商业资源、业务平台和开发管理能力，为消费者和商户创造真实价值，为大众的美好生活提供品质体验，勇担绿色低碳创新使命践行者，为推动城市建设与消费升级贡献力量。公募 REITs 发行取得突破，以优质项目杭州西溪印象城为底层资产的“中金印力消费 REIT”在 2024 年 3 月完成网下询价。

截至 2023 年 12 月 31 日止，  
商业开发与运营业务

累计开业 **203** 个商业项目

已开业建筑面积 **1,158** 万平方米

规划中和在建商业建筑面积为 **305** 万平方米

其中，印力累计开业 **74** 个商业项目（不含轻资产输出管理项目）

已开业建筑面积 **714** 万平方米

规划中和在建商业建筑面积为 **71** 万平方米

“龙华会”商业街区 | 打造“龙华会”商业街区历史与现代碰撞的文旅名片

印力携手多方共同打造的“龙华会”商业街区，作为崭新商业消费场景，肩负传承龙华千年历史、弘扬江南文化与海派文化的使命，构建集民俗故事、文化碰撞、青年潮流、绿色生态于一体的城市理想街区。



- 对原龙华旅游城片区的存量建筑进行改建更新，使其适应时代的需求。
- 尊重历史，通过重檐坡顶与玻璃石材的设计，延伸江南水乡的建筑风格，匠心打造景观绿地、水岸风光和公共艺术品，将传统与现代巧妙融合。



- 为宣扬本土文化，以“meet on street 龙华街巷 妙会横生”为灵感，举办了专属于中心城市的文化体验活动“龙华妙会”。
- 为传承属地化生活方式，引进大量以中华文化、属地化生活方式为底蕴的创新首店品牌。



“龙华会”商业街区

酒店与度假



万科酒店与度假业务运营的项目覆盖深圳、广州、苏州、杭州等核心城市和黄山、丽江等目的地旅游胜地，涵盖万科集团所有酒店、度假资产及与酒店和度假相关的资产管理、运营管理、品牌管理、咨询顾问等业务，包括 V-SKI 滑雪度假区、万科集团自有品牌瞻云、瞻云精选及有熊。

万科旗下的冰雪度假业务是酒店与度假业务的重要组成部分，V-SKI 是目前中国最大的山地和滑雪度假品牌，在 2023-2024 雪季分别运营松花湖度假区、石京龙滑雪场、北京西山滑雪场和呼和浩特马鬃山滑雪场共 4 家滑雪场，共计 68 条雪道；并管理崇礼、承德、朔州和北京延庆 4 家滑雪场的滑雪学校。报告期内，松花湖度假区荣获世界滑雪大奖（World Ski Awards）——2023 年度中国最佳滑雪度假区，连续七年夺魁。

截至 2023 年 12 月 31 日止，  
酒店与度假业务

持有和管理 **33** 家在营酒店、

**68** 条滑雪雪道

2023 年冰雪度假业务接待 **73** 万人次

海外

万科于 2012 年起逐步开展海外业务，目前在中国香港设有万科海外投资控股有限公司（股份代码：01036.HK），并先后进入美国、新加坡和英国等国家，在多个主要国际城市从事地产投资开发、资产管理等业务。针对不同地区的市场特性，万科在海外市场选择具备自主开发能力与良好声誉的伙伴合作，始终践行集团“城市建设与生活服务商”的战略定位，致力于为社会和客户提供更多好产品、好服务。





# 构筑理想未来城市



## 理想之地核心理念：低碳、智慧、活力

万科上海嘉定理想之地象征着万科对于未来城市可持续发展模型的探索、研究及落地的成果。该项目总体规划秉承可持续理念，在五大新城“独立的综合性节点城市”的定位下，旨在将基地开发为具有未来感的理想生活单元。

理想之地项目坐落于上海嘉定区，计划通过多元开放的规划设计、节能环保的建造技术、智能化的管理运维，打造成低碳、智慧、活力三线并行的未来城市，目前已全面动工，部分楼栋已结构封顶。为满足高密度复合的未来城市需求，形成了“生活+文化+运动+政企共建”四大板块组合的业态，并通过建筑节能、可再生能源利用、固废回收等技术路径，构建低碳社区和近零碳社区示范。

此外，理想之地项目入选多项国际及国内技术示范，包括中国住建部与瑞士合作开发署联合发起的中瑞零碳建筑示范工程、两项“十四五”国家重点研发计划项目等。其中春熙集（市集）作为国家十四五计划“零碳建筑控制指标及关键技术研究与应用”课题的试点项目，是全国首批近零碳建筑；同时作为国家十四五计划“建筑机电设备直流化产品研制与示范”课题的试点项目，是前沿的“光储直柔”系统在街区商业业态中的首次应用。



嘉定未来城市业态全景图

## 低碳：“碳”索新思路，铸造可持续城市

### 创建低碳社区与近零碳排放社区范本

上海嘉定理想之地依托建筑节能、可再生能源利用、水资源节约及固废回收等技术路径，打造降碳 31% 的全域低碳社区及降碳 40% 的局部近零碳排放社区。

#### 建筑节能

在新新所（展厅）建筑试点使用低碳钢、再生混凝土等低碳材料。在春熙集（市集）建筑采用钢木组合结构，屋面采用木结构体系。



采用木结构、短流程钢、再生混凝土等低碳材料，并配有全周期碳足迹证书

混凝土骨料来自回收建筑垃圾

#### 低碳材料应用

#### 气候响应式设计

将春熙集（市集）中庭打造成“气候调节器”，不同季节和天气制定适配的遮阳、采光、通风及空调策略。

#### 被动式降碳技术

通过高性能围护结构、高气密性控制及无冷热桥设计等被动式技术措施，提升建筑的热工性能。

#### 主动式降碳技术

通过提升空调系统能效水平、提高新风系统全热回收效率、优化生活热水节能方案等主动式技术措施，降低建筑的累计负荷及综合能耗。

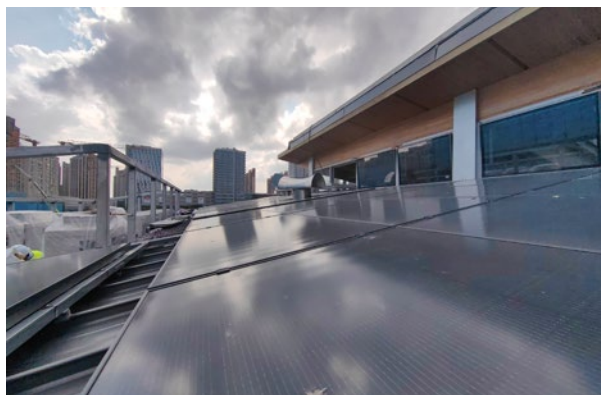


年度专题

可再生能源利用

光伏发电

全区屋顶约 40% 面积设置光伏，光伏发电量预计 257 万 kWh/ 年，减碳量 1,080tCO<sub>2</sub>e/ 年。



屋顶光伏

光储直柔技术

“光储直柔”系统在街区商业的春熙集中首次应用，使光伏发电覆盖 50% 的建筑用能需求，将建筑从单一的用能者，变成产 - 储 - 调 - 用的集成者。

水资源节约

雨水回用技术：非传统水源利用率不低于 5%，雨水回用于绿化浇灌及道路场地清洗等。

节水设施：提升供水管网效能，100% 配置节水器具，包括室外绿化喷灌及室内节水器具等。

节水措施：实施各类用水分项计量，对水资源精细化管理。

固废回收

厨余垃圾就地处理

通过分布式厨余垃圾原地资源化处置设备及先进的生物菌种，全年预计可处理厨余垃圾 730 吨，产出 36.5 吨有机肥料，估算减碳贡献度约为 21.9tCO<sub>2</sub>。

再生建筑材料

在新新所（展厅）建筑非结构受力部位试点使用来自建筑垃圾的再生混凝土骨料和短流程钢，在保障安全的情况下减少废弃建材对环境的影响。

零废弃生活

贯彻万科的零废弃理念，社区中随时随地可参与零废弃生活，包括引导供应商遵循垃圾分类处理、商业湿垃圾循环处理使用等。

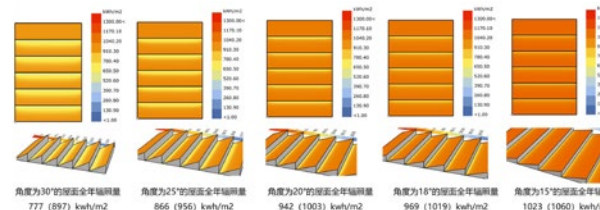
清洁热水技术运用

为满足社区需求，上海嘉定理想之地体育馆下建造了恒温泳池。为应对恒温泳池高能耗的特性，该恒温泳池采用了光伏光热一体化技术及除湿热泵，将产生的废热收集用于泳池加热，并结合光伏发电，经测算全年清洁能源供能已超过泳池和淋浴热水能耗。



技术亮点一

以采光、通风、光伏发电效率最优平衡为导向，指导屋面设计找型

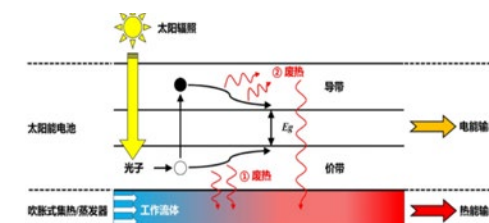


屋面多角度方案研讨



技术亮点二

废热收集供泳池加热



废热收集示意图

亮点数据



全地块设计减碳量达 5,052 tCO<sub>2</sub>e/ 年，约相当于 252,600 棵成年树木的减碳量贡献



新新所（展厅）建筑预计每年可节约用电 16.06 万千瓦时，累计每年可节约标准煤 49.15 吨，预期减少 133.84 tCO<sub>2</sub>e/ 年



春熙集（市集）建筑预计每年可节约用电 41.9 万千瓦时。项目累计每年可节约标准煤 120.69 吨，预期减少 176 tCO<sub>2</sub>e/ 年

零碳云上生活

上海嘉定理想之地项目计划推动个人低碳行为的数字化应用。项目链接各类可开源行为数据及自助打卡上传数据，引入积分的方式进行低碳行为的量化转化，并与社区服务绑定，社区居民可以通过消费积攒的碳积分享受减碳奖励，以此倡导可持续的低碳生活。

## 智慧：推动智能管理，搭建数字化单元

### 全域覆盖的智慧中控平台

上海嘉定理想之地使用了全域覆盖的数字孪生技术的智慧中控平台，该平台将智能化、信息化、绿色化及城市化集成一体，覆盖区域规划、节能降碳、全域安防、区域治理和智慧运维五大模块，提供智能化的城市管理和运营支持。

#### 区域规划

利用先进的 GIS 技术，将城市的规划方案进行可视化呈现

#### 全域安防

叠加智能视频 AI 分析系统，实现区域内的全维度安防体系

#### 智慧运维

软硬件资源运行状态实时监测，实现设施设备全生命周期管理



#### 节能降碳

智能能源管理平台实现能耗精细化管理，形成社区碳数据库

#### 区域治理

全区线上线下服务一本身份证打通，打造普惠服务性质社区

中控平台基于地理空间全息数据，利用 GIS+BIM+IOT 技术，打通各业务系统数据，形成三维可视化城市操作系统。通过打通数据孤岛和提高数据利用效率，该平台实现了从人找事到事找人的转变，大大提升了园区运维效率。同时，该平台还集成了智能化的决策支持系统，为城市管理者提供更加精准和及时的决策支持和服务。

## 活力：流动的活力，打造上海小尺度街区

### 邀请大自然进入社区

嘉定理想之地将受到城市化影响而变得罕见的乡土生态带回社区，实现室外、室内、水生、微温室及农场等多场景的自然回归。

引入食源性植物，设置生态踏脚石，让蝴蝶和鸟类回归社区；

人与植物亲密接触：可进入的草坪、可触碰的珍奇特色植物；

摹绘绿色生态空间：40% 的低区屋面为绿色屋面，部分地面作为口袋公园及社区花园等丰富的绿色活动空间，实现新鲜可看、可玩、可呼吸。



上海嘉定理想之地效果图

### 生物多样性保护——四大铺排方向：

#### 保育濒危植物，保护物种多样

与植物园合作，保育国家一二级保护植物，研究如何充分延续植物多样性。

#### 江南四季景观，推广乡土品种

在植被种植铺排时优选乡土品种，致力于在四季更替中呈现出不同的形态，赋予景观不同的生命力与意义。

#### 新型品种商用，常用植物新植

选用新型品种，形成微植物园等新型种植方式。

#### 等待植物生长，做时间的朋友

开展“小黄帽行动”，塑造人与自然之间的亲密关系，让青少年拥有植物探索新体验。



植物探索新体验——“小黄帽”行动



### 共享的便捷舒适社区

上海嘉定理想之地立足于“十分钟理想单元”的目标，充分考虑社区发展需求，打造商业业态丰富度高的小尺度街区。

在公区打造公共空间、绿化景观、休闲设施等，搭建社区居民互动与沟通的桥梁。

营造共享空间

举办社区活动

定期开展文化节、艺术展、音乐会等社区活动，丰富社区的文化生活，促进不同业态之间的交流和合作，增强社区的活力和影响力。

理想之地示范区以四大场馆为未来生活状态的底盘缩影，展现绿色活力及文化活力，并以此凝聚社区活力。

#### 理想之地示范区四大场馆



春熙集  
具有气候调节功能的未来市集



新新所  
城市级文化策展与探索空间的未来展厅



鼓浪馆  
可踏入草坪及多样化社区活动中心



陶然荟  
政企合作共建“健康与成长”的新型社区中心

### 全方位万科健康住区体系

住宅全面纳入居住品质与健康安全考量，关注空气、声音、体感、水质及光照等环境指标。



空气

采用无醛添加级木制品基材，比国标降低约 79% 的甲醛释放；采用双向全热交换新风，不开窗时亦可保证人均 30m³/h 的新鲜空气，室外污染传入降低 95%，并回收 70% 以上的排风热量；



体感

外墙采用 PU 夹心保温和气凝胶绝热材料，热量流失降低 50% 以上；



声音

通过三玻两腔玻璃降低室外噪音从外窗的传入，营造安静的室内空间。

此外，理想之地的公共空间也将安全因素融入设计要求中。

#### 茂育路 | 地面无高差及预警管控技术

作为中央城市道路的茂育路，具备分时段管控的可能性，实现周中车行、假日市集的灵活转换。在道路设计方面，呵护老人、孩子和宠物的感受，通过平缓路缘、差别铺装，实现机非车道、人行道、场地内部、树池的无高差设计。在路口建设路侧感知设备、路侧定位设备、路侧通信设备等系统模块，支持绿波道路、道路信息发布、智慧流量监控、弱势交通参与者碰撞预警、道路危险状况提示等预警管控。



可变道路效果图



# 美美与共的未来家园

为了践行可持续发展理念，自 2005 年起，万科开始探索“零废弃”管理模式，在服务的居民小区、酒店以及公司各办公点等场所全面推进垃圾分类工作。同时，万科通过万科公益基金会的专业经验和公益资源，与政府、非营利组织、企业等多方合作，探索和推广固体废物管理新技术和新方法。在 2023-2027 年全新战略周期中，我们在碳中和社区场景、文旅文博场景中持续深化对“零废弃”模式探索，不断沉淀零废弃治理经验，建立多场景参与“零废弃”的指引及范本，与社会各界携手共建美美与共的未来家园。



万科公益基金会  
2022 年度报告二维码

## 从万科生态开始

### 零废弃办公

在办公场景中，万科集团自 2019 年起启动办公室零废弃行动并制作了《零废弃办公员工手册》，我们坚持以管促行，明确废弃物相关的奖惩事项，推动零废弃办公行为规范化。我们不断深化环保理念与零废弃行动，通过升级办公园区分类垃圾桶及垃圾集中投放点设备、开展万科零废弃环保活动等措施，推动零废弃办公实践落地。



我们沉淀办公场景治理经验形成“零废弃办公三阶八步法”，旨在为外界各企业在办公环境中实现零废弃提供参考。



《办公新“零”感——零废弃办公行动指南》

#### 阶段一：启动基础设施建设

面向包括高层及负责人在内的全体成员，围绕硬件设施、实施过程、拓宽渠道三个方面完善零废弃基础设施建设。

- ①启动：组织零废弃办公行动启动会
- ②硬件设施调整：垃圾桶减、改、增
- ③优先源头减量及重复利用
- ④打通外部处置渠道

#### 阶段二：宣传动员

通过发布零废弃办公相关的准则或制度、开展宣传培训，引导员工改变原有的废弃物认知。

- ⑤编制和发布零废弃办公员工手册
- ⑥宣传培训

#### 阶段三：巩固深化

敦促各方注重零废弃办公启动后的各项事实和数据的记录和跟踪，及时开展分析评估、反馈及改善工作。

- ⑦跟踪记录
- ⑧持续改善

万科公益基金总结万科集团零废弃办公的实践经验，总结出可供借鉴的经验案例与行动方法《办公新“零”感——零废弃办公行动指南》，2023 年已助力全国超 490 家企事业单位在各自单位内部倡导、推动零废弃办公行动。

### 零废弃酒店

自 2021 年起，万科酒店与度假 BU 开始推行零废弃管理工作，并制定了《酒店零废弃管理制度》，将零废弃理念落实到规则中，并将各项职责落实到具体的岗位上，让零废弃工作成为分内事。

万科酒店与度假 BU 也建立零废弃管理体系，设立由首席环保官、执行官、秘书长、小组成员构成的“零废弃”小组，进一步执行及落实酒店零废弃管理。我们将零废弃的理念转化为具体措施，落实到日常运营的方方面面。2023 年，11 家酒店通过设计指南、运营指南和自评检查表实施自查并开展专项管理，实现零废弃管理全覆盖。



2023 年，**11** 家酒店通过设计指南、运营指南和自评检查表实施自查并开展专项管理，**实现零废弃管理全覆盖**



### 深圳浪骑瞻云“酒店零废弃”项目

酒店具有作为临时居所的特殊性质，存在较多一次性用品的使用和浪费现象，也是生活垃圾产生的重要场景之一。深圳浪骑瞻云度假酒店以源头减量和垃圾分类为核心，充分向员工及客户进行减废宣导，探索出具有借鉴意义的、行之有效的酒店零废弃方案。

#### 源头减量

不再默认提供客房内的一次性用品，客房内多用品更换为循环品类、改大瓶。



不再主动提供一次性洗漱工具

#### 垃圾分类

对酒店垃圾房进行了分区升级，在厨余垃圾区引入消毒和降温装置，在绿地上设置堆肥箱推进厨余及绿化垃圾的在地资源化。



设置在大榕树下的堆肥小站，包括堆肥箱及暂存绿化垃圾的转运笼

#### 零废弃宣导

面向员工，制定《深圳浪骑瞻云海滨度假酒店酒店零废弃制度》，强调有害垃圾及垃圾台账的管理流程，将零废弃理念落实到规则及岗位职责当中。

面向客人，深圳浪骑瞻云酒店通过宣传物料及宣传活动的方式，开展零废弃理念宣传与互动。



前台摆放“酒店不主动提供一次性用品”的提示牌

### 零废弃社区

2023 年，万科公益基金会在城市住宅小区场景中支持社会组织在 6 个城市 59 个社区开展垃圾分类、减量等工作。该行动开展次数超千次，已覆盖超过 16 万户城市家庭，超过 7 万人次参与，培育了百个志愿者小组、超过 800 名居民志愿者骨干。万科公益基金会积极将垃圾分类工作与社区环境优化、社区治理等工作紧密结合，以五社联动创新基层社区治理内容与方法。



项目覆盖超过 **16** 万户城市家庭

### 春泥行动：小区废弃物可持续转化

2020 年起，万科公益基金会携手中国农业大学、北京农学院和万科物业质量管理中心环境专委会共同设立“春泥行动”专项。万科公益基金会通过有机垃圾好氧堆肥和城市绿地土壤改良，推动社区垃圾分类和废弃物转化。

万科公益基金会以全国 11 个城市，12 个物业小区为试点，分别聚焦有机垃圾好氧堆肥和城市绿地土壤改良，围绕“采用好氧堆肥，将有机垃圾转化为土壤改良剂，改善城市小区绿地土质”的理念，带动社区生活垃圾有效分类，协助有机垃圾就地转化，并助力物业管护人员技术提升。

截至报告期末，在“春泥行动”的带动下，万科物业持续在全国 200 余家居民社区实现有机废弃物可持续管理及土壤改良，累计处理 4,662.8 立方米绿化垃圾，生产 2,331.9 立方米优质堆肥，改良绿地土壤土质近万平方米。

此外，万科公益基金会积极总结已经形成的优秀实践经验，联合北京沃启公益基金会、成都城市河流研究会、昆山鹿城环保社，共同合作编撰了《社区自组织培育》与《社区厨余堆肥》实践指导手册，为一线社区组织提供操作指南。



《社区厨余堆肥》

《社区自组织培育》

## 向社会传递零废弃影响力

### 助力碳减排方法学开发

万科公益基金会持续探索生物式处理有机废弃物路径，借助黑水虻厨余处理技术、社区园林堆肥技术，实现大梅沙碳中和实验园区有机废弃物在地资源化，通过在园区土壤改良过程中应用堆肥产物，实现有机质循环利用，有效降低碳排放的同时增加土壤碳封存。

万科公益基金会启动“黑水虻处理有机废弃物的 VCS<sup>2</sup> 方法学开发”项目，旨在相关为项目开发者提供确定项目边界、设定基线、评估额外性和量化减少或消除的温室气体排放量的指导，提高行业和公众对黑水虻处理有机废弃物领域碳减排潜力的认知。2023 年，该项目已获得 Verra 立项公示。

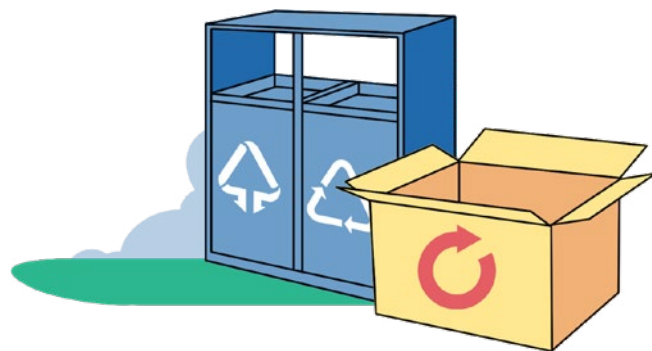
### 黑水虻厨余处理技术应用

万科公益基金会将黑水虻厨余处理技术与科普教育相结合，引导公众关注厨余垃圾处理问题，进一步推广零废弃理念，推动社会的绿色转型。参照大梅沙万科中心碳中和实验园区内“黑水虻-堆肥-共建花园”有机废弃物循环模式，万科公益基金会与深圳市生态环境局盐田管理局、深圳市盐田区城市管理和综合执法局合作，共同建立“近零碳循环科普馆”。

近零碳循环科普馆占地近 300 m<sup>2</sup>，划分为科普间、科普连廊及黑水虻处理示范 3 个分区。通过运用黑水虻全自动立体养殖技术，日处理厨余量达 3 吨，减少了垃圾转运及处理环节产生的碳排放，预计年减碳排量可达 970.5tCO<sub>2</sub>e，助力盐田区及深圳市实现“双碳”目标贡献力量。

### 鼓励公众参与零废弃管理

打造环境友好城市，离不开社区公众的积极参与。我们希望通过万科的影响力，不断传递“零废弃管理”理念，鼓励居民通过各种方式参与到垃圾分类和零废弃生活的行动中，使每位居民都能成为垃圾分类和零废弃生活的倡导者和实践者。



<sup>2</sup> VCS (Verified Carbon Standard, 即核证碳标准) 由全球自愿碳市场标准制定组织 Verra 于 2005 年设立，是全球使用范围最广的自愿减排机制。

## 2023 零废弃日 - 《“零”碳梅好生活指南》

2023 年第六届零废弃日以“从零开始，自在生活”为主题，共有来自全国 26 个省 65 个市的 192 家机构报名参与，共同推广零废弃生活理念，呼吁大家从日常小事做起，践行零废弃，为生活减负，为自然减碳。

在活动当天，万科公益基金会发布了《“零”碳梅好生活指南》，呼吁无论是在梅沙生活或工作的个人和机构，还是游客，都可以从零废弃开始，成为绿色生活的倡导者、实践者和推动者，共同构建美好的梅沙生活。

该指南分为“个人行动指南”和“组织行动指南”两部分，涵盖日常生活中最为常见的六大场景——小区、酒店、办公、学校、景区、菜市场，为个人和组织者提供了切实的行动建议。



《“零”碳梅好生活指南》

### “零废弃”影响力与世界同频

2023 年，万科公益基金会在多场景探索零废弃，通过特定场景试点行动并总结经验，不断释放“零废弃”理念对社会的积极影响力。

#### 故宫零废弃

采用科学精细的废弃物管理方式，致力于实现“将填埋或焚烧处理方式的垃圾减少至“无限趋近于零”是“故宫零废弃”项目的美好愿景。2023 年是万科公益基金会与故宫博物院合作“故宫零废弃”项目的第 4 年，其在文旅文博行业的影响力仍在持续深化，累计带动约 3,000 位故宫工作人员、4 万名导游、2,100 万人次观众加入到共建绿色故宫的行动中，超过 200 位国内外嘉宾走进故宫参访建设成果，将故宫绿色发展故事在国际平台发声分享。



2023 年，万科公益基金会累计带动约

**3,000** 位故宫工作人员、

**4** 万名导游、**2,100** 万人次观众

加入到共建绿色故宫的行动中



故宫零废弃

加强故宫垃圾分类精细化管理

2023 年，故宫增设智能称重设备及数据分析系统，提高了垃圾分类管理的科学性和准确性。本年度，故宫零废弃项目继续探索院内有机废弃物的在地资源化处理模式，开展园林绿化垃圾堆肥。截至 2023 年 12 月，故宫博物院本院区和北院区累计消纳园林绿化垃圾 54.5 吨，产出堆肥土壤改良剂 19.9 吨，用于故宫园林绿植的土壤优化。

创新“零废弃游览”方式

2023 年，故宫新增开发 20 款环保文创品，包括创新推出由故宫院内落叶和废弃枝条作为发酵原料制成的松福手环，以及用高密度聚乙烯制成的钥匙扣挂件，充分体现了故宫文化、艺术及环保理念的有机融合。在 2021 年 6 月至 2023 年 12 月期间，累计回收使用废弃塑料瓶 60,322 只，减少碳排放 1.72 吨。

2023 年，“故宫零废弃”项目首次与故宫志愿者服务相结合，通过培训、线上答题、案例开发等方法，为 115 位志愿者赋能零废弃知识。全年，志愿者为 3 场零废弃主题线下活动进行导览及定点值守服务，组织零废弃主题宣传 15 场、零废弃讲解 63 场，影响了超过 7,500 位观众，成为了向观众进行环保科普宣教的重要窗口。

标杆示范影响力获得国内外多方肯定和赞许

2023 年，故宫博物院与万科公益基金会联合发布《零废弃博物馆行动指南》，为各文旅文博机构提供了零废弃落地的基本范式，对文旅文博行业践行可持续发展具有重要的借鉴意义。2023 年，故宫零废弃项目受到国际专业机构高度关注，共接待 157 位专业参访机构，包括欧盟委员会环境总局、欧洲委员会环境海洋与渔业高级别代表团等。

故宫零废弃项目在 2023 年 11 月 30 日举办的《联合国气候变化框架公约》第二十八次缔约方大会（COP28）中国角亮相，生动展示了中国文旅文博行业在绿色低碳发展方面的成果。



故宫博物院堆肥箱



故宫志愿者进行零废弃志愿导览服务



故宫零废弃项目亮相 COP28

海岛零废弃

自 2022 年起，万科公益基金会开始支持广西壮族自治区涠洲岛“厨余垃圾资源化处理项目”。两年来，该项目在涠洲岛通过建设有机垃圾在地循环体系共打造处理厨余垃圾的示范点 50 余个，零废弃民宿及零废弃海岛村民示范户 20 余个，零废弃餐厅示范户 10 余个；处理厨余垃圾 300 余吨，绿植垃圾 400 余吨，依托蛋家海岛生态园建起临时堆肥基地，并将厨余垃圾经过堆肥转化成为有机肥回到果园中。



2023 年，共打造处理厨余垃圾的示范点

50 余个

零废弃民宿及零废弃海岛村民示范户

20 余个

“海岛零废弃行动”项目亮相 COP28

该项目被纳入应对中国气候变化、减少排放和限制全球变暖的行动成果之一，在 2023 年的 COP28 上以视频的方式进行了展示，体现了可持续、多维度、有雄心的“中国力量在行动”。未来，项目将继续影响更多社区，拓展示范点，推动海岛零废弃从理念向实践的深化转变。



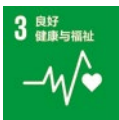
海岛零废弃项目亮相 COP28



# 经营之道

- ◎ 我们的策略
- ◎ 可持续发展管理
- ◎ 合规经营
- ◎ 好产品
- ◎ 好服务

## 响应 SDGs



### SDG 3 - 良好健康与福祉

确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉。



### SDG 9 - 产业、创新和基础设施

建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新。



### SDG 11 - 可持续城市和社区

建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区。



### SDG 12 - 负责任消费和生产

确保采用可持续的消费和生产模式。



### SDG 16 - 和平、正义与强大机构

倡建和平、包容的社会以促进可持续发展，让所有人都能诉诸司法，在各级建立有效、负责和包容的机构。





# 我们的策略

## 理念



万科在合规经营之道上砥砺前行，致力于实现可持续发展目标。在企业运营管理、产品开发及服务全提供的全流程中，持续提升公司治理水平，为品质铸就坚实基础。我们秉持合规治理理念，健全风险管理体系，重视商业道德管理与建设，聆听利益相关方的声音，树立“好产品”“好服务”的万科品质形象。

## 目标及进展

目标	目标进展
----	------

### 客户满意度

我们致力为客户提供好产品和好服务。2024 年，公司将继续以提升客户体验为己任，不断发现、理解和顺应客户的需求及变化，打造客户愿意买单的好产品、好服务，赢得客户的满意和认可。

泊寓致力维持综合客户满意度评分为 90 分以上。

2023 年，综合客户满意度评分为 92.81 分，较往年上升。

已达成

万纬物流以 2021 年为基准年，客户满意度将继续保持在 95% 以上。

2023 年，万纬物流冷链及高标仓园区总体客户满意度达 95% 以上。

已达成

### 客户服务

印力未来将持续优化无障碍设施和客户体验。

持续完善外部无障碍通行及内部无障碍设施，保持综合客户满意度评分在 90 分以上。

已达成

# 可持续发展管理



SDG 12 - 负责任消费和生产

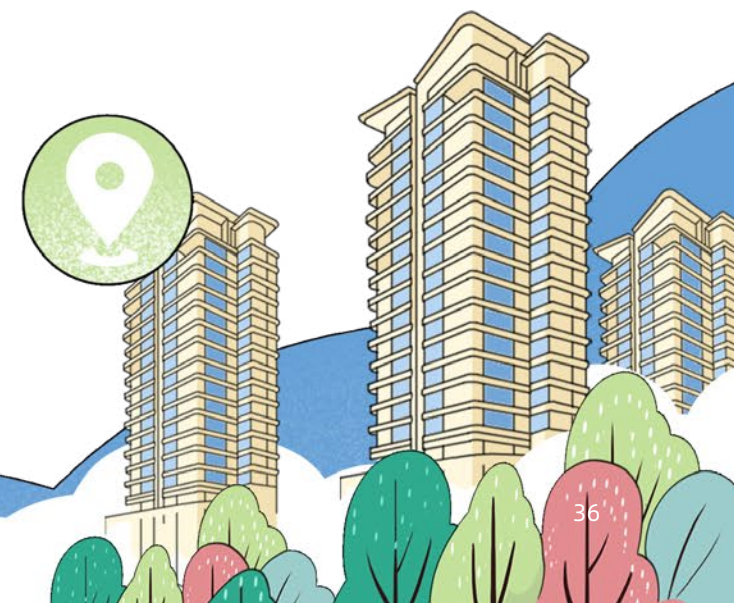
确保采用可持续的消费和生产模式。

在追求可持续发展道路上，万科持续将 ESG 理念贯彻到企业管理及运营过程中，定期审视自身 ESG 表现并适时更新集团 ESG 策略与制度，并就相关 ESG 议题开展深入研究，持续提升 ESG 管理水平及深化社会责任实践。

## 企业理念及战略定位



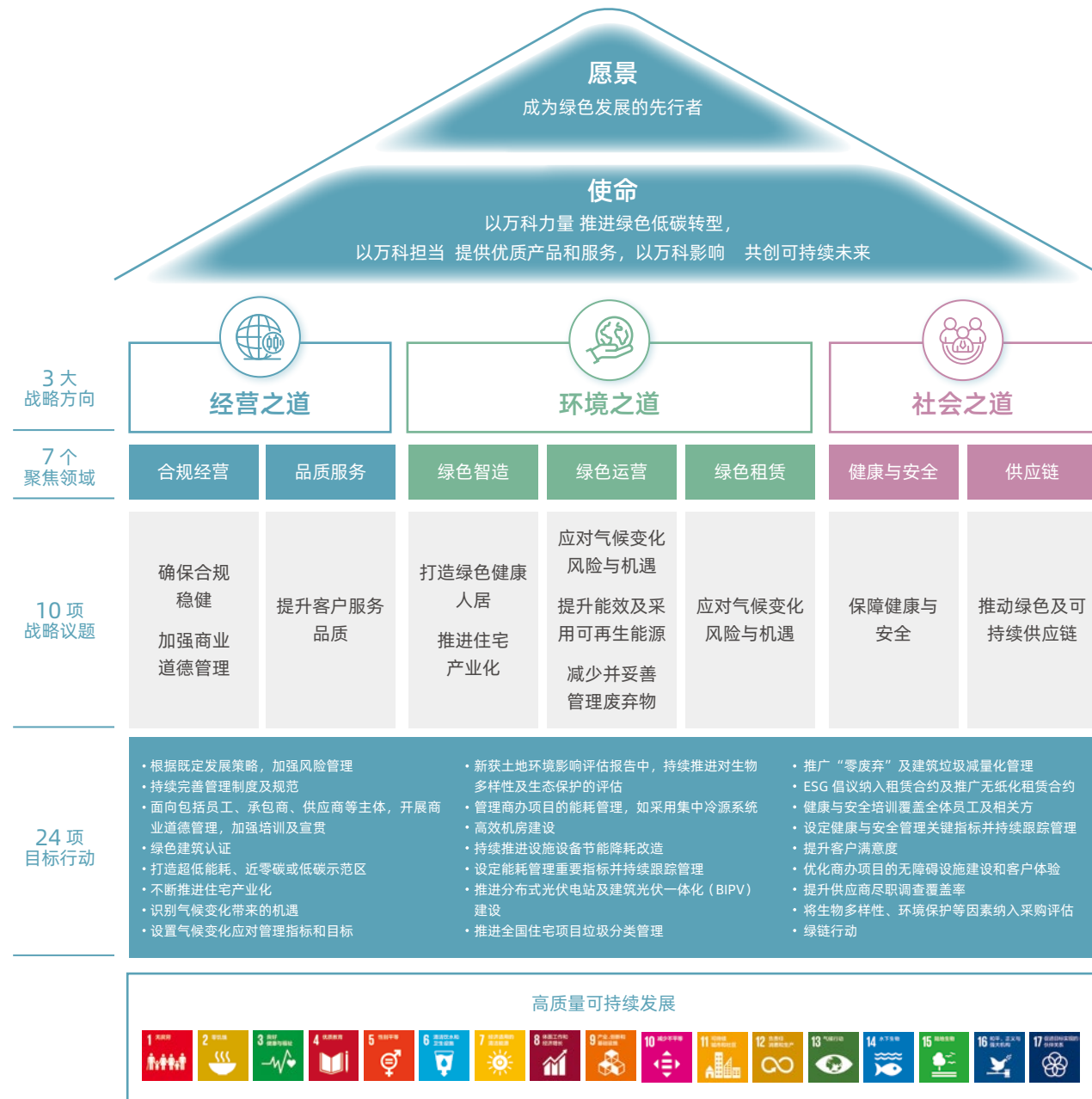
万科以房地产开发、物业、物流仓储、租赁住宅、商业开发与运营等业务多样化布局，立足“城乡建设与生活服务商”的战略定位，致力于为客户提供美好生活的多样化产品与服务，创造更长远的真实价值，与新时代城市同步发展。



## 可持续发展战略

2023 年，万科结合自身业务及运营实践，制定了万科可持续发展战略，将围绕经营之道、环境之道、社会之道 3 大战略方向，聚焦 7 大发展领域，10 个重要战略议题，推进 24 个目标行动的有序落地。

可持续发展战略将牵引万科逐步推进高质量可持续发展，在这一战略的指引下，万科 ESG 工作委员会与各部门深入协同，逐项细化至战略行动，明确主责部门及配合部门，及每项行动未来三年工作总目标、年度目标及重点举措等，确保可持续发展战略真正落到实处。



## 可持续发展管治

万科设立从董事会到 ESG 执行小组的层级分明的 ESG 管治架构，明确各管理层级的职责与分工，在完善 ESG 管理体系下有效地进行万科集团的 ESG 管治工作。

### 管治架构及职责

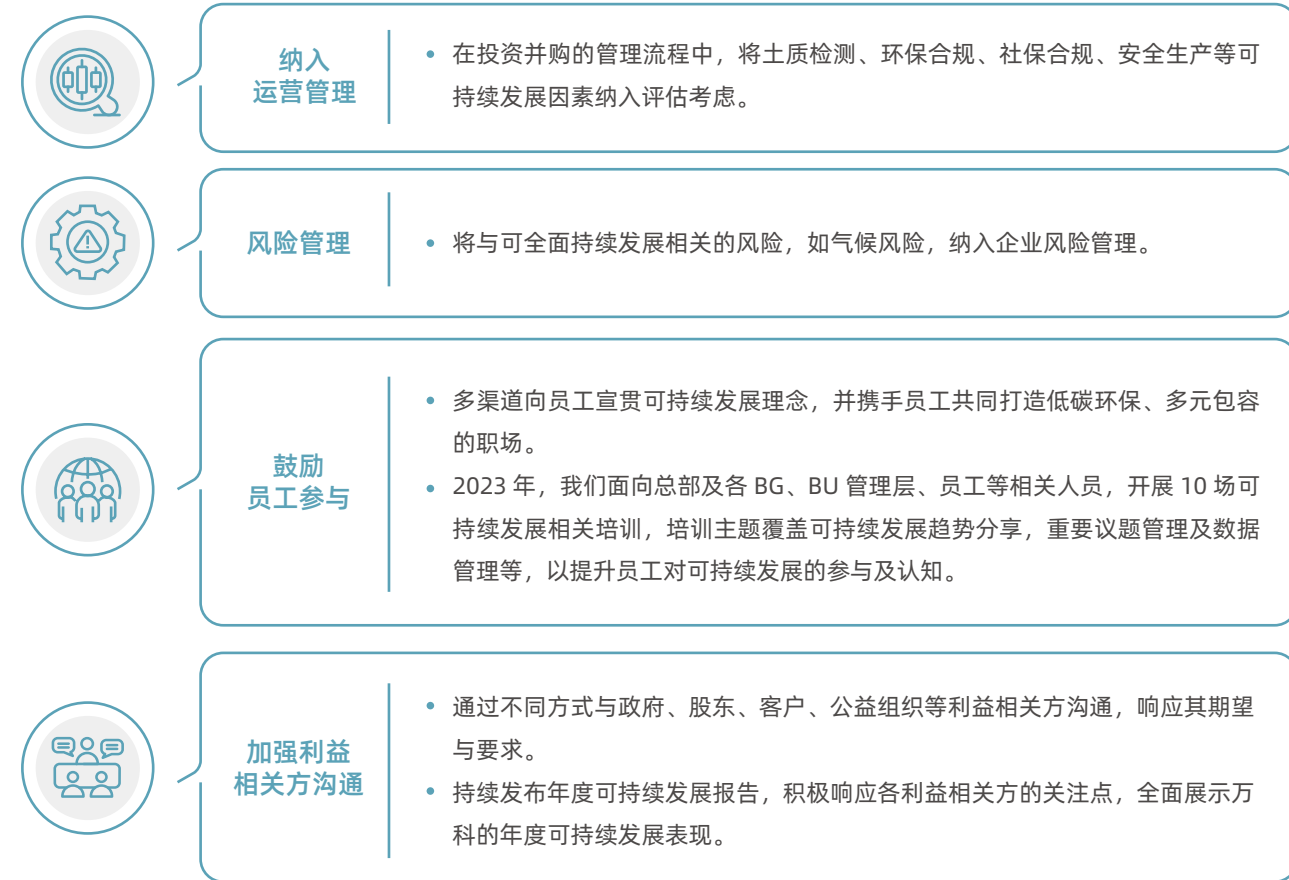
机构角色	组成	职责
 <b>董事会</b> 决策机构	董事会成员	<ul style="list-style-type: none"> <li>决定公司 ESG（包括气候变化）管理架构及管理策略；</li> <li>确保设立合适及有效的 ESG（包括气候变化）风险管理及内部监控系统；</li> <li>负责听取 ESG（包括气候变化）有关重要事宜的讨论结果并关注 ESG 目标进展；</li> <li>审议及批准公司可持续发展（包括气候变化）年度报告。</li> </ul>
 <b>ESG 工作委员会</b> 管理机构	董事会主席为主任， 董事会秘书等担任副主任。其他组成人员包括相关职能及 BG、BU 的负责人	<ul style="list-style-type: none"> <li>确认内部及外部重要性评核的结果；</li> <li>决定 ESG（包括气候变化）管理目标、方针政策和实施路径；</li> <li>确认所评估及识别的 ESG（包括气候变化）相关风险及机遇；</li> <li>决定 ESG（包括气候变化）相关管理制度及工作流程；</li> <li>决定 ESG（包括气候变化）工作计划并评估工作完成情况；</li> <li>对可持续发展报告进行初审并提交公司董事会审议；</li> <li>管理公司 ESG（包括气候变化）相关其他事项。</li> </ul>
 <b>ESG 执行小组</b> 执行主体	由相关职能及 BG、BU 的 ESG 对接人组成，具体组成人员由相关职能及 BG、BU 的负责人指定	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行内部及外部重要性评核；</li> <li>负责编制公司可持续发展报告；</li> <li>评估及识别 ESG（包括气候变化）相关风险及机遇；</li> <li>评估公司 ESG（包括气候变化）工作与两地交易所标准要求、先进同行优秀实践之间的差距，制定改进计划并推动落实；</li> <li>根据 ESG（包括气候变化）管理目标落实年度工作内容；</li> <li>执行 ESG 工作委员会决议及交办的其他工作。</li> </ul>

有关气候变化的管治架构，详见本报告中[我们的 TCFD 报告](#)章节。



## 管理理念

万科不断检视自身可持续发展表现，持续夯实 ESG 全流程管理体系，通过定期开展利益相关方沟通、深化可持续发展政策研究、开展议题管理、规划发展目标及提出改进建议等方式，将可持续发展理念融入企业管理及运营过程中，与现有业务模式和管控模式深度融合。



## 可持续发展政策

为贯彻及落实将可持续发展理念，万科设有以下可持续发展相关的政策，并披露于[官网](#)中：



## 利益相关方沟通

我们一直坚持构建多元化的沟通机制，同利益相关方建立紧密联系，通过更多渠道、更多方式与利益相关方开展沟通与合作，我们积极采取行动响应利益相关方的期望与要求。

利益相关方	关注内容	万科回应
政府	<ul style="list-style-type: none"> <li>遵纪守法</li> <li>依法纳税</li> <li>支持经济发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合规管理</li> <li>发布《万科集团商业道德准则》</li> <li>主动纳税</li> <li>响应国家政策号召</li> </ul>
股东	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司治理</li> <li>回报与增长</li> <li>控制风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建立科学合理的治理架构</li> <li>定期披露经营信息</li> <li>股东大会</li> <li>持续增长，保证股东回报</li> </ul>
员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>工资及福利保障</li> <li>健康和安</li> <li>畅顺沟通</li> <li>公平晋升和发展机会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>及时足额发放工资、缴纳社保</li> <li>建立职业健康安全管理</li> <li>发布《万科集团健康与安全政策》</li> <li>开展员工体检与体质测试</li> <li>设置十二条沟通渠道</li> <li>发布《万科集团举报政策》</li> <li>畅通职业发展通道</li> </ul>
客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>保证产品质量</li> <li>优质的管理服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5+2 工业化建造体系、“9631” 进度管理、天网行动</li> <li>提供优质服务</li> <li>保护客户隐私</li> </ul>
合作伙伴	<ul style="list-style-type: none"> <li>信守承诺</li> <li>公平、公正、公开采购</li> <li>经验分享</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>依法履行合同</li> <li>公开招标、发布《合格供应商名录》</li> <li>发布《万科集团供应商行为准则》</li> <li>“采筑” 电商平台</li> <li>开展项目合作</li> <li>引领行业健康发展</li> </ul>
环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>有效使用资源</li> <li>减少排放</li> <li>应对气候变化</li> <li>生物多样性保护</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>响应碳中和目标</li> <li>打造大梅沙“万科中心”为可持续发展社区</li> <li>发布《万科集团环境保护政策》</li> <li>发布《万科集团水资源政策》</li> <li>住宅产业化、绿色建筑、能源管理、水资源管理、废弃物管理（包括社区废弃物管理）</li> <li>“零废弃”项目</li> <li>参加联合国气候大会</li> <li>发布《万科集团气候变化政策》</li> <li>参与环境治理、植被保育、雪豹保护、江豚保护、红树林湿地保护、珊瑚保护</li> <li>发布《万科集团生物多样性政策》</li> </ul>
社会和公众	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持社会发展</li> <li>关注弱势群体</li> <li>健康文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支持乡村振兴战略</li> <li>公益慈善事业</li> <li>志愿者服务</li> </ul>

## 重要性议题管理

我们定期面向广泛利益相关方开展多种形式的调研，以全面了解和收集其对万科高质量可持续发展的意见，随着国际报告披露规范及国内交易所披露监管的陆续出台，我们深知对重要性议题的评估需围绕其对企业价值产生的较大价值（以下简称“财务重要性”）及企业在相应议题的表现是否会对经济、社会和环境产生重大影响（以下简称“影响重要性”），我们也将持续推进对重要性议题的双重实质性评估方针，以加强对 ESG 风险的管控和机遇的识别。在 2023 年的重要性议题评估中，我们从政策趋势、披露标准、投资者关注等维度综合评估各个议题对公司业务发展策略的中长期影响，结合万科发展实践及业务规划，我们对部分议题的内涵做出调整，例如我们将“强化风险管理及内部控制”的管理实践纳入“确保合规稳健经营”重要性议题的内涵中，加强有关风险控制及内部控制的管理及披露。我们就最终识别出的议题及其重要性排序，向董事会做出汇报，董事会审阅及确认本年度万科集团的重要性议题评估。

### 加强双重重要性评估的方针

我们参考 GRI 3 的指引，有序推进万科 ESG 议题的双重重要性评估，以此识别出对万科而言将会产生创造或削弱企业价值能力的议题，并通过将 ESG 风险及机遇纳入战略规划及风险管理流程，为万科未来业务战略决策提供相关 ESG 意见。我们通过以下四个步骤有序推进双重重要性评估，2023 年，我们就双重重要性议题的标准和要求开展了相关的研读、分析及理解。



## 重要性议题评估过程

### 识别议题形成议题库

综合国家政策、公司发展、披露标准、资本市场、同行对标五个方面，基于原有的重要性议题清单，多维度识别与梳理本年度重要性议题，搭建重要性议题库。

- **政策趋势分析：**紧跟国家宏观政策要求，深入研究国家及各省市政策及法规，结合房地产行业政策法规，分析行业可持续发展趋势。
- **业务相关性分析：**定期审视 ESG 议题库是否匹配战略目标、业务模式，确保 ESG 议题库具有业务相关性。
- **披露标准分析：**综合参考 GRI 标准、气候相关财务信息披露指南 (TCFD)、联交所《ESG 报告指引》、SASB 房地产行业标准等，把握最新可持续发展议题管理标准及信息披露要求。
- **资本市场分析：**汇总资本市场 ESG 评级和指数的评估要求，更新资本市场评级议题库。
- **同行对标分析：**对标国内外同行优秀的可持续发展相关的信息披露，识别并确定行业关注的重点议题。

### 开展利益相关方沟通

基于评估结果，结合我们与各利益相关方的日常联络及沟通，通过线上、线下访谈或电话会议，了解利益相关方的核心关注议题，以推进本年度重要性议题的评估及检视。

### 重要性议题分析及审视

综合考虑企业管理层意见和利益相关方要求，对识别出的 ESG 议题重要性进行排序分析，并通过内部管理层与外部专家两种渠道，对筛选与分析结果进行审核。

### 可持续发展战略议题分析及识别

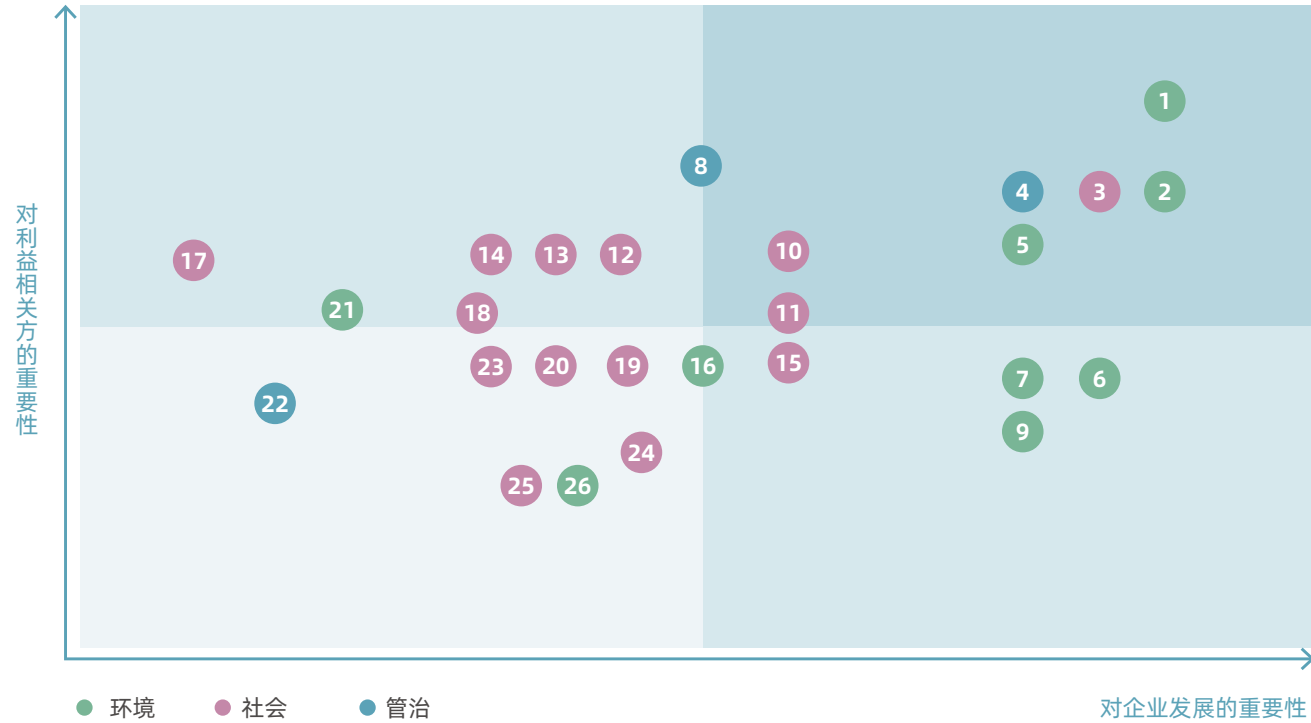
进一步识别出对万科高质量可持续发展而言的 10 项重要战略议题。

### 回应及披露

针对重要性议题，制定及实施行动计划，向董事会呈现及获得确认，并在报告中重点回应与披露。



## 重要性议题矩阵



- 1 打造绿色健康人居
- 15 提升服务品质
- 2 提升能源效益及采用可再生能源
- 16 保护生物多样性
- 3 保障健康与安全
- 17 制定企业及供应链行为准则
- 4 确保合规稳健
- 18 保障员工权益及多元平等包容
- 5 应对气候变化风险与机遇
- 19 完善社区基础设施及支持服务
- 6 减少并妥善管理废弃物
- 20 促进社区共融及协同发展，打造以人为核心的新型城镇
- 7 推进住宅产业化
- 21 提升利益相关方环保意识及参与能力
- 8 加强商业道德管理
- 22 维护知识产权
- 9 推动绿色及可持续供应链
- 23 提升员工参与及满意度
- 10 保障产品安全与质量
- 24 服务乡村振兴，助力共同富裕
- 11 保障员工福祉，营造体面的雇佣环境
- 25 促进行业交流、合作与创新
- 12 保障客户隐私及信息安全
- 26 减少水资源浪费
- 13 致力公平待客及营销
- 14 提供多元培训与职业发展机会

## 可持续发展战略议题

2023 年，随着监管要求及报告标准的变化，我们综合万科业务发展实践，识别出 7 大聚焦领域，从 26 个 ESG 重要性议题中进一步梳理及筛选出 10 项战略议题，并规划其关键行动及目标。此外，我们也从“财务重要性”及“影响重要性”两个维度综合评估该 10 项议题的重要性，以此引领万科可持续发展战略的落地执行。

关注	7 大聚焦领域	10 项战略议题	目标行动
构建公平与信任	合规经营	确保合规稳健 +	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据既定发展策略，加强风险管理</li> </ul>
		加强商业道德管理 +	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续完善管理制度及规范</li> <li>面向包括员工、承包商、供应商等主体，开展商业道德管理，加强培训及宣贯</li> </ul>
高质量可持续发展能力 国家“双碳”战略	绿色智造	打造绿色健康人居 \$ +	<ul style="list-style-type: none"> <li>绿色建筑认证</li> <li>打造超低能耗、近零碳或低碳示范区</li> </ul>
		推进住宅产业化 \$ +	<ul style="list-style-type: none"> <li>不断推进住宅产业化</li> </ul>
	绿色运营	应对气候变化风险与机遇 \$ +	<ul style="list-style-type: none"> <li>识别气候变化带来的机遇</li> <li>设置气候变化应对管理指标和目标</li> <li>新获土地环境影响评估报告中，持续推进对生物多样性及生态保护的评估</li> </ul>
		提升能效及采用可再生能源 \$ +	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理商办项目的能耗管理，如采用集中冷源系统</li> <li>高效机房建设</li> <li>持续推进设施设备节能降耗改造</li> <li>设定能耗管理重要指标并持续追踪管理</li> <li>推进分布式光伏电站及建筑光伏一体化（BIPV）建设</li> </ul>
绿色租赁	减少并妥善管理废弃物 +	<ul style="list-style-type: none"> <li>推进全国住宅项目垃圾分类管理</li> <li>推广“零废弃”及建筑垃圾减量化管理</li> </ul>	
负责任的产品和服务	健康与安全	应对气候变化风险与机遇 \$ +	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG 倡议纳入租赁合同及推广无纸化租赁合同</li> </ul>
	品质服务	保障健康与安全 \$ +	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康与安全培训覆盖全体员工及相关方</li> <li>设定健康与安全关键指标并持续追踪管理</li> </ul>
提升产业链韧性	供应链	提升客户服务品质 +	<ul style="list-style-type: none"> <li>提升客户满意度</li> <li>优化商办项目的无障碍设施建设和客户体验</li> </ul>
		推动绿色及可持续供应链 \$ +	<ul style="list-style-type: none"> <li>提升供应商尽职调查覆盖率</li> <li>将生物多样性、环境保护等因素纳入采购评估</li> <li>绿链行动</li> </ul>

\$ 财务重要性 + 影响重要性

# 合规经营

**16 和平、正义与强大机构**

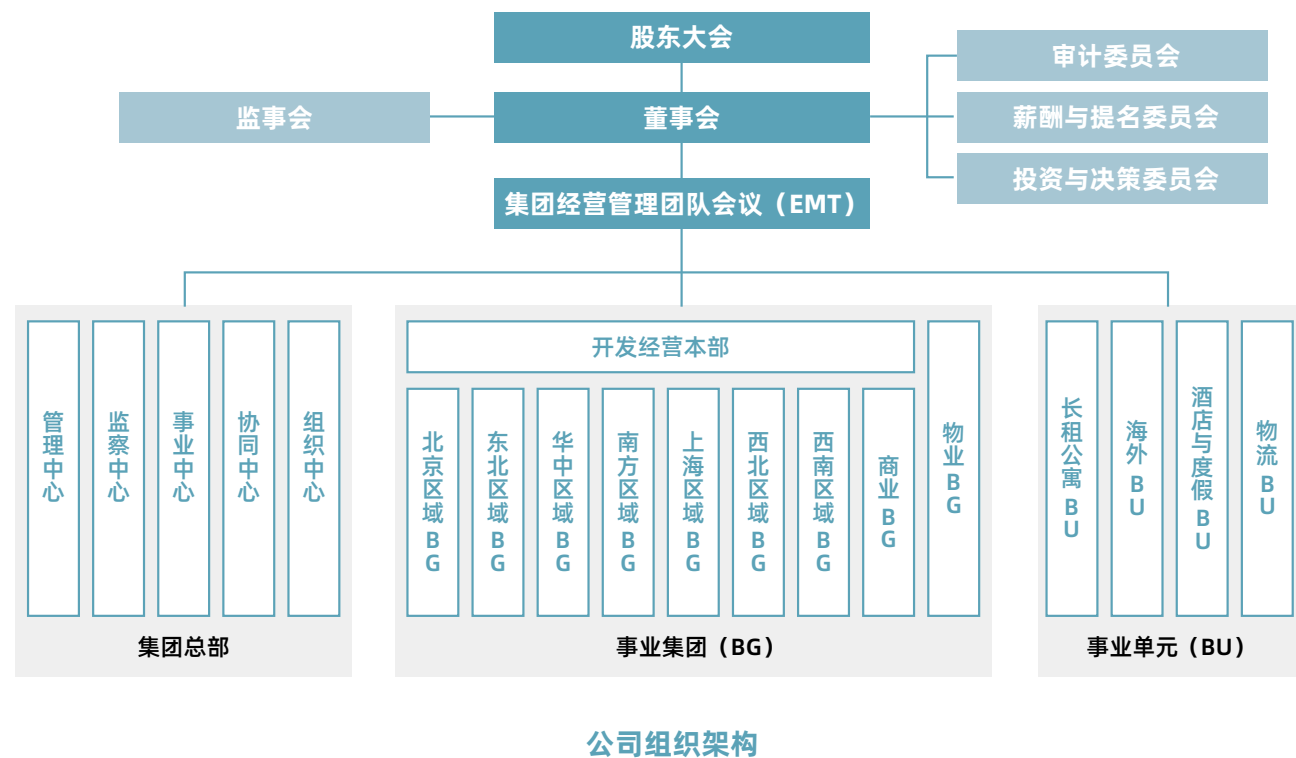
**SDG 16 - 和平、正义与强大机构**

倡建和平、包容的社会以促进可持续发展，让所有人都能诉诸司法，在各级建立有效、负责和包容的机构。

## 公司治理

### 治理架构

万科遵循《中华人民共和国公司法》等相关法律法规要求，建立职责齐备、相互制衡的公司治理结构，并制定了满足公司发展要求的规章制度。股东大会、董事会、监事会及高级管理层严格按照《公司章程》赋予的职责，行使权利及履行义务，并充分发挥董事会专业委员会、独立董事的作用，有效实施及监督公司治理，维护股东和公司的利益，保障公司持续长远健康发展。



股东大会享有法律法规和《公司章程》规定的决策权利，依法行使公司经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的决定权。

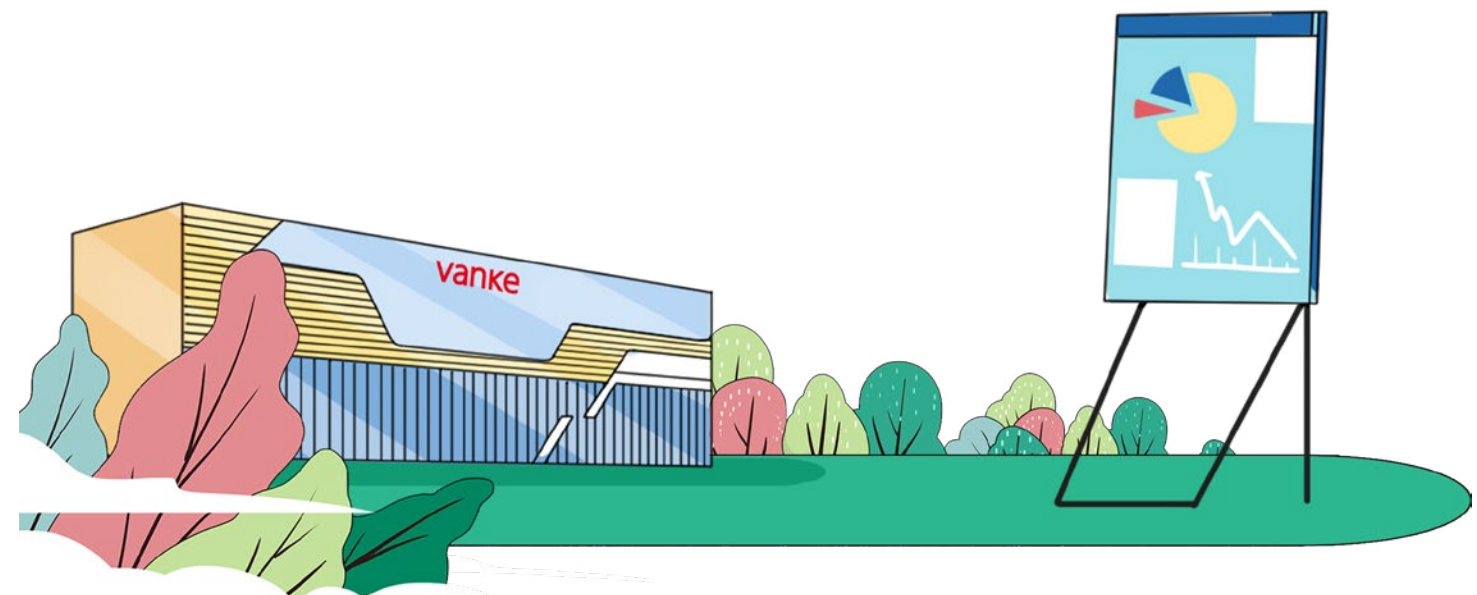
公司董事会对股东大会负责，依法行使公司的经营管理权。董事会设立了审计委员会、薪酬与提名委员会、投资与决策委员会三个专业委员会。为保证各委员会的专业性，成员的选择在技能、经验和观点多元化方面取得适度平衡。董事会现有 11 名董事（含 1 名女性董事），其中包括 1 名职工代表董事及 4 名独立董事，独立董事担任各个专业委员会的召集人，并在审计委员会和薪酬与提名委员会中占多数，以更好地发挥独立董事作用。

公司监事会对股东大会负责，监事会有 3 名监事，监事会依法行使检查公司财务、对董事和高级管理人员进行监督等职权，除此之外，还通过组织巡视，加强对各子公司的业务监督，维护公司、股东和员工的利益。

公司管理层负责公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议、公司年度计划和投资方案，制订公司的具体规章，以及《公司章程》或董事会授予的其他职权等。



2023 年内，公司严格遵守《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司治理准则》及上交所《主板上市规则》《企业管治守则》等法律法规，并结合公司实际情况，不断完善公司治理结构，规范公司运作。报告期内共召开了 2 次股东大会、5 次现场董事会以及 7 次通讯表决，通过了 32 项议案。公司修订发布了《董事会薪酬与提名委员会实施细则》及《项目跟投制度》等多项规章制度，进一步提高公司治理水平。





## 董事会独立性与多元化

董事会运行的有效性、独立性、多元化和专业性，是我们力求达到的目标。本公司董事会下设审计委员会、薪酬与提名委员会、投资与决策委员会三个专业委员会。各专业委员会根据《上市公司治理准则》《企业管治守则》《公司章程》《董事会议事规则》以及各专业委员会实施细则，认真履行职责。每个专业委员会均由独立董事担任召集人，涉及各专业委员会职责范围内的事项经过专业委员会通过后提交董事会审议。截至 2023 年 12 月 31 日止，本公司共有 11 名董事，非执行董事及独立非执行董事成员占比为 73%。

独立非执行董事及独立董事在各个专业委员会充分发挥其专业见解及平衡。



非执行董事及独立非执行董事成员占比

73%

	审计委员会	薪酬与提名委员会	投资与决策委员会
召集人	独立非执行董事	独立非执行董事	独立非执行董事
成员	非执行董事	非执行董事	执行董事
	独立非执行董事	独立非执行董事	非执行董事
非执行董事及独立非执行董事占比	100%	100%	67%

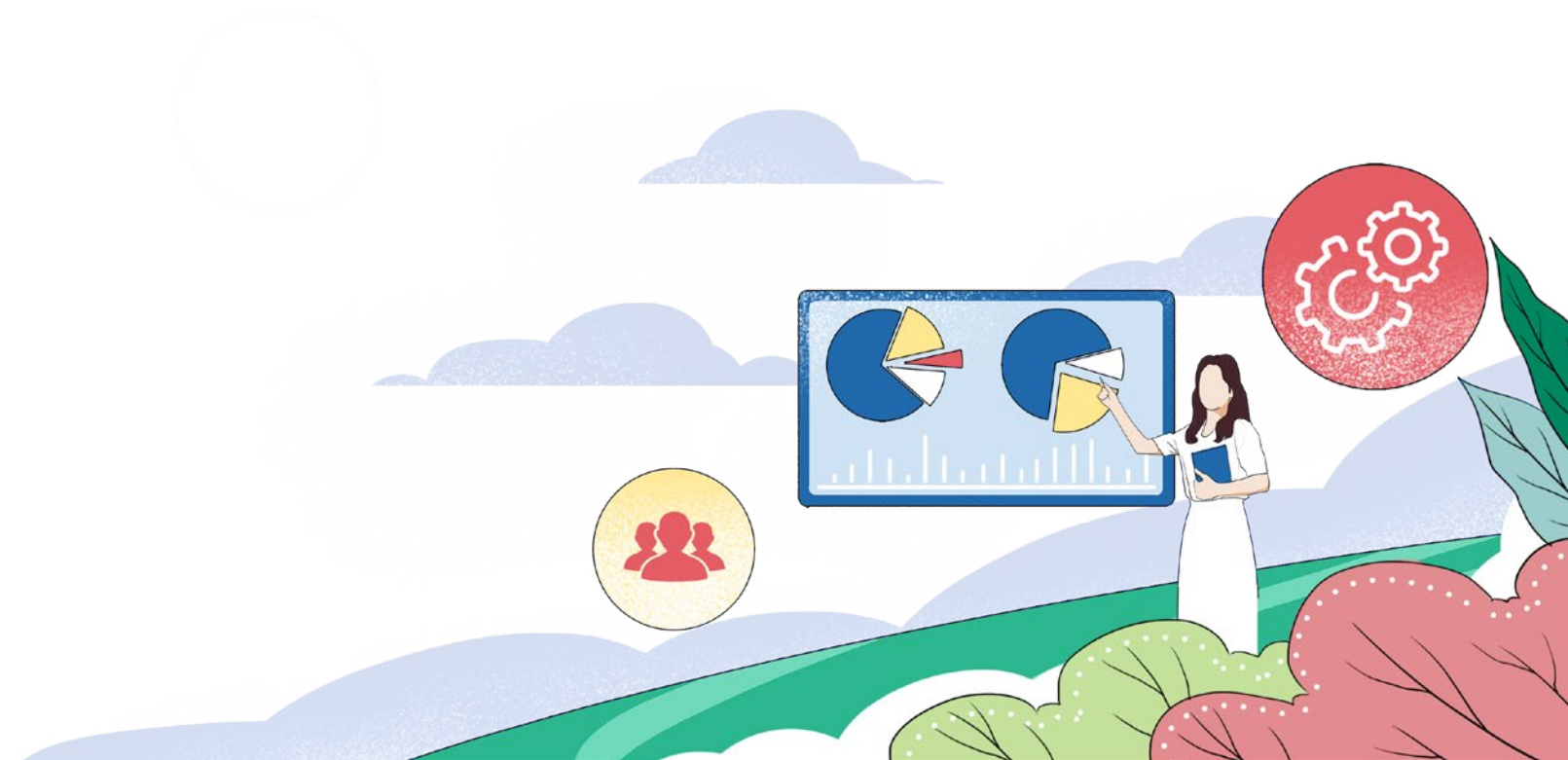
报告期内，本公司积极实践董事会成员多元化的政策，制定及更新《董事会薪酬与提名委员会实施细则》，明确薪酬与提名委员会在检讨董事会架构及组成、评估董事、高级管理人员的选择标准和程序时，充分考虑董事会多元化及上市规则要求，包括但不限于性别、种族、语言、文化背景、教育背景、行业经验和专业经验等。同时，结合公司的业务模式和发展规划，综合考虑董事会成员候选人可为董事会的资历、技巧、经验、独立性及性别多元化等方面带来的贡献。现任董事会成员均具备丰富的行业经验，并于财务管理、公司治理、金融等多领域拥有专业能力。



2023 年 3 月，万科于《董事会薪酬与提名委员会实施细则》中新增《董事会多元化政策》专章，以进一步明确董事会多元化的方针及要求。

## 董事会成员专业背景

策略 / 业务重点	郁亮	祝九胜	辛杰	胡国斌	黄力平	雷江松	廖子彬	林明彦	沈向洋	张懿宸	王瑾
财务与风险管理	√	√	√	√	√		√	√		√	
行业	√	√	√	√	√	√		√			√
国际项目经验	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√



## 商业道德

万科始终坚持诚信合规的经营理念，对舞弊、商业贿赂及利益冲突行为采取“零容忍”的态度，并严肃举报管理工作，不断加强内部风险管理。同时，我们倡导建立互相信任的合规伙伴关系，要求每位万科人坚守底线，维护公平竞争的营商环境，共建阳光透明的商业生态。

万科建立了行之有效的廉正管理架构，万科审计委员会负责审查公司内控，协调公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作，并检查和评估公司风险管理系统等。监察、审计职能直接负责集团廉正管理，建立以集团总部、各事业集团/各事业单元、一线公司三位一体的廉正监督防线，在审计监察、排查廉洁风险等事宜的管理方面发挥积极作用。

万科制定了《阳光照亮的体制—万科员工红线要求》《廉正风险提示函》《员工职务行为准则》《职员潜在利益冲突申报指引》《阳光合作协议》《举报原则》等多项制度，以夯实企业商业道德管理基础。

2023 年，我们在《阳光合作协议》中对签署范围进行修订，同时增加关于“舞弊行为”的双方义务标准条款及适用范围的调整机制，对舞弊行为采取“绝不姑息、损失追回、责任追究”的态度，本年度万科《阳光合作协议》的签署率达 100%。此外，我们亦更新了万科集团《职员潜在利益冲突申报指引》，界定该制度的适用范围为包括非编制的劳务派遣、业务外包人员在内的集团全体员工，并明确了利益冲突申报后的处理方式。我们正式制定并发布了《万科集团商业道德准则》《万科集团举报政策》，明确贪腐及贿赂的定义及范围，严令禁止反商业道德的行为发生，阐明举报不当行为的方式及对举报人采取的保护机制，为员工及合作伙伴提供道德行为指引及万全保护。



2023 年万科《阳光合作协议》的签署率达

100%

## 防范道德风险

万科每年抽取重点事业集团/事业单元开展商业道德内部审计，商业道德审查实现业务线及子公司每三年 100% 覆盖。此外，我们聘请外部第三方机构至少每三年开展一次覆盖 100% 全资及控股项目的所有业务范围的商业道德审计，对廉洁风险、组织风气、团队氛围、供应商关系等方面进行全面摸底。

万科积极邀请全体员工及合作伙伴对公司廉正环境进行评价，评估及分析评价结果，编制《廉正风险提示函》并发送至一线管理团队，根据《廉正风险提示函》的内容对客户进行说明，并要求缴款客户签署，前置廉正风险防范管理。我们持续以部门口径开展红线底线及廉正走访工作，本年度已 100% 覆盖所有事业集团/事业单元，并通过廉正宣讲、廉正座谈及总经理面谈等方式及时了解与排查廉正风险。

万科围绕廉正建设、内部反舞弊调查及组织建设等，开展重点领域及重点人员的线上及线下审计。线上审计根据鹰眼系统等识别异常信息，并及时进行修正。线下审计由综合审计及专项审计组成。2023 年，我们针对全集团业务线开展综合审计、专项审计合计 65 次，累计下发风险检查项目超 860 条。我们将持续筑牢防线，保持高压姿态，以查促改，有效化解廉正风险。



2023 年，万科加强对客户防诈骗提示，包括：在展示厅进行提示、在客户缴款时提供《廉正风险提示函》等。签署《廉正风险提示函》的客户发生被诈骗事项的案件数为 0 件

### 六大专项审计监察工作





### 厚植廉洁文化

万科倡导廉洁从业精神，重视廉洁文化培育，每年面向董事会成员及全体员工开展廉洁教育，通过廉洁品质宣贯、反商业道德案例分析等形式，将廉洁文化深植于每一位员工心中。

#### 全员常态培训

我们每年面向包括公司董事会成员、实习员工及外包员工在内的全体员工以及所有承包商开展标准一致的商业道德培训，并对公司全体员工的职务行为进行规范管理。我们常态化开展廉洁宣贯活动，通过专设廉正网站、张贴系列廉正海报、推出廉正宣讲及发布廉情档案和全员警示案例等方式，宣导廉正法律法规及公司内部规范。2023 年，针对公司内部发生的违规违纪事实，我们开展每季度一次的通报及培训活动。

#### 专项培训



我们要求所有新入职员工参与《阳光照亮的体制—万科员工红线要求》培训，与所有新入职员工签署《万科公司申明》，增强新员工对行贿、受贿、职务侵占、经济诈骗、利益冲突、弄虚作假、欺瞒瞒报、信息泄密等职业红线的意识。2023 年，公司新员工集训共覆盖新员工 50,898 人次。



为打造忠实、勤勉且廉洁的管理团队，我们持续强化高级管理人员的廉正履职意识。2023 年，全体董事、监事及高级管理人员参加了监管机构组织的董监高专题培训，持续将监管法规内化于心，外化于行。



在承包商在进入项目现场初期，面向承包商开展基于阳光协议框架的廉洁宣导。2023 年，实现所有入场承包商 100% 接受廉洁宣贯。

### 廉洁活动月

万科总部每年 3 月举办“廉正活动月”，该活动面向员工和供应商等设置提出意见的匿名通道，按照《职员潜在利益冲突申报指引》发起员工利益冲突申报工作，并面向包含外包员工在内的全体员工开展廉正培训，覆盖率达 100%。



全体员工（包括实习员工及外包员工）及承包商的商业道德培训覆盖率达

100%

### 推动伙伴廉洁

万科联合多家知名企业发起成立企业反舞弊联盟，以“合力反舞弊、共建好社会”为初心，共享失信人员及失信供应商黑名单、出台《中国企业反舞弊调查报告》、开展反舞弊师人才培训并提供反舞弊资源互助等服务。目前企业反舞弊联盟已经发展会员 1,225 家，其中上市公司占比逾 50%。该联盟成为国内最有影响力的企业反舞弊公益性互助组织，助力构建廉洁商业社会。



2023 年，万科被认定作为参与者的不正当竞争行为的案件数量为

0



违反《中华人民共和国反垄断法》（“反垄断法”）的行为的案件数量为

0



## 举报管理

我们通过收集内外部举报、内审内控等管理工作，发现潜在违规行为的线索，并根据流程由监察中心开展独立调查。我们接受匿名举报，也鼓励举报者留下联系方式，以便我们跟进调查机反馈必要进度。在接收到确实的举报案件后，公司监察审计职能部门按照研判分析、成立核查组、开展核查、出具初步核查报告、向举报人反馈和征求被调查对象意见、出具正式核查报告、通报处理七个处理流程，严格处理舞弊贪腐举报案件，并要求事件在 1 个月内关闭。



**举报渠道**

举报官网：5198.vanke.com  
电子邮箱：5198 举报邮箱  
微信公众号：“廉正万科”

此外，上述多种渠道也是针对商业道德管理及廉洁文化建设的内部咨询渠道，万科全体员工可通过邮件、官网、公众号等方式进行有关反舞弊制度或个人行为合规性的咨询及询问。

我们在《万科集团举报政策》和万科舞弊举报网站（5198.vanke.com）中明确了三大举措，以落实对举报人的保护：

**举报保密政策**

对举报人信息进行严格保密是我们最基本职责，并要求被调查单位和被举报人不得对举报人实行打击报复行为，一经发现，严肃处理。

**实名优先政策**

我们鼓励使用自己的真实姓名进行实名举报，优先办理实名举报并及时反馈受理情况及通报处理结果。

**查实奖励政策**

无论内部员工还是外部人员，一经查实，我们根据事件的性质、影响程度及举报者配合情况，对举报者给予物质奖励并严格保密。



## 风险管控

### 筑牢基础

万科在《万科企业股份有限公司内控管理制度》《万科企业股份有限公司风险管理手册》中明确公司对内控管理与风险管理的目标与原则、风险识别、风险评估、风险应对、风险管理监控和监督等内容。

### 完善架构

公司在董事会和内部管理层面持续完善和强化风险识别、监控和防范等职能，董事会授权审计委员会具体负责评估并确认公司为达成战略目标所愿意接受的风险性质及程度，检查和评估公司建立的风险管理系统是否有效运行；总部负责公司层面的风险识别和防控，并逐步在各事业集团/事业单元、一线公司建立风险管理职能部门，进行风险识别及评估。集团层面设置内控管理职能及专职人员，一线公司配置了内控人员专职对接内控工作。

### 优化管理

风险管理工作已覆盖了万科所有业务范围，由业务部门、职能部门以及内部监督部门构成的风险管理的“三道防线”，实施全面的风险管理。针对已识别的 6 大风险，我们持续跟进专项整改工作，建立长效风险管理机制。2023 年，万科组织高风险领域及高风险公司开展内控自查，针对共性问题开展内控建设，完善制度流程及系统监控，强化红线底线宣传工作，提升全体员工风险合规意识。更多有关万科内部控制及风险管理的详情，请参见《万科企业股份有限公司 2023 年度报告》。

#### 三道防线





## 风险文化建设

万科持续推进员工的风险管理教育，通过风险管理培训加强全体员工的风险管理能力。为夯实风险文化建设，我们在日常培训中融入风险管理的相关内容，通过定期及不定期的方式开展各类红线底线、负面案例及风险提示等专项培训，进一步强化员工的风险管理意识。

为确保公司风险管控文化的有效性，督促总部及与各事业集团 / 事业单元在日常工作中不断提升风险意识，总部与各单位相关部门负责对经济形势、产业政策及市场竞争等外部风险因素以及财务状况、资金状况、资产管理、运营管理等内部风险因素开展研究工作，识别及评估主要风险，并在集团会议及各专业会议上进行报告。针对一线公司，我们将风险文化、红线底线宣传及内控氛围营造作为工作表现评估的内容，纳入绩效考核结果中，以提升各单位对风险文化建设的重视。

此外，我们制定内部控制监督机制，根据风险评估结果以及日常监督的有效性不定期组织专业的专业人员对特定业务进行深入的监督检查，以此作为面向全体员工铺设畅通的风险管理反馈渠道，以促进我们不断优化风险管理措施。

### 开展风险管理宣讲

公司每年组织全集团范围内的“目标与行动沟通会”，由集团管理团队进行宣讲，内容涵盖风险提示、优秀案例分享、目标、核心价值观、企业文化等，在全集团范围内落实风险文化建设工作，提高员工风险意识及风险管控能力。



## 信息安全与隐私保护

通过构建全面的信息安全管理体系，万科为员工、客户及合作伙伴提供了坚实的个人信息保障。我们将继续秉持积极与合规的态度，不断完善信息安全及隐私保护措施，以期在数字化时代，为全体员工及客户提供更加安全、便捷的服务。

### 信息安全与合规管理

万科高度重视利益相关方的信息安全及隐私保护，严格遵循《中华人民共和国网络安全法》《中华人民共和国数据安全法》《中华人民共和国个人信息保护法》等法律法规，我们制定了一系列相关管理制度，包括万科集团《个人信息合规管理纲要》《数据安全管理制度》《个人信息安全事件应急预案》《移动应用安全合规管理规范》《万科集团信息安全检查与稽核管理规范》等，并于 2023 年对上述 5 份个信息管理制度进行迭代更新，明确了万科作为信息处理者的职责，强化移动应用落实默认隐私保护（“PbD”）机制的要求，完善个人信息合规事件应急预案并新增移动应用备案要求等内容，为万科信息安全及隐私保护工作提供明确的纲领性管理标准。

万科通过“龙抬头计划”成立的数据安全与个人信息安全合规小组，包括集团层面的合规小组与 BG、BU 层面的合规小组两个层级，负责集团数据安全与个人信息安全合规管理工作。



万科要求包括员工、合作伙伴及供应商等主体的所有人员签署保密协议，新入职员工在签订保密协议的同时，还需额外签署《个人信息处理承诺函》。我们通过定期及专项稽核检查确认保密协议的落实情况。

针对所有涉及客户个人信息且对外提供服务的移动应用，公司统一推行全生命周期 PbD 机制。本年度，PbD 机制的应用场景由 5 个增至 15 个业务单位。截至报告期末，包括泊寓 App、易选房小程序、万物云住这儿 App、万科酒店与度假小程序等共计 45 个移动应用产品已落实 PbD 机制。同时，我们在每个迭代周期通过隐私影响评估（PIA）发现潜在合规风险，并在开发过程中建立合规风险控制机制，以确保公司信息和客户个人信息安全得到有限保障。

### 信息安全稽核

我们严格遵守数据安全与个人信息法律法规要求，针对销售案场、商场、项目工地等场所及时进行合规风险自查自纠，针对集团数据及个人信息合规现有风险及潜在风险进行梳理及推动整改，提升各业务部门合伙人合规意识，保护客户个人隐私。

为提升集团网络安全防御水平，检验集团内部现有安全防御监控能力，我们采用红蓝对抗的方式，围绕集团内外网资产展开深度的攻防演练；要求一线业务单位每季度执行“啄木鸟行动”，落实信息安全与合规的自查工作。

本年度，我们定期开展外部审核、内部审核和现场稽核检查等工作，以确保我们的信息安全措施得到有效执行。我们将漏洞管理平台升级为万科安全运营平台，该平台优化了安全漏洞管理功能，并新增资产管理、基线检查、安全风险评估及风险管理功能，进一步扩大资产检测覆盖面，对资产及漏洞进行全生命周期管理，持续提升业务系统的安全性。



2023 年，员工及合作伙伴的保密协议签订率为

100%

### 信息安全应急响应

万科集团新修订的《个人信息安全事件应急预案》，旨在建立有效的安全防护及应急响应机制。该预案明确数据安全管理体系包括数据分类分级、数据生命周期管理及数据安全事件响应等要求，以及个人信息安全事件监测与预警机制及应急处置流程，以提高事件应急处置能力，保护个人信息主体利益。

万科在网络边界上，通过下一代防火墙对入口的威胁进行防护和响应，并通过终端检测与响应平台进行终端恶意病毒木马蠕虫、恶意软件、APT 攻击团伙、漏洞利用、社工钓鱼、勒索软件、凭据窃取等安全事件检测和响应。

当发生针对个人的信息安全事件时，我们将采取关闭端口、暂时关闭相关系统、暂停人员权限授权、暂停第三方数据合作等措施。对于大规模个人信息泄露事件，我们按照法律法规及内部管理规定，及时告知受影响的用户，并采取必要补救措施减轻危害及防止发生次生、衍生事件。



2023 年，万科重大信息安全事故 0 发生

### 信息安全认证



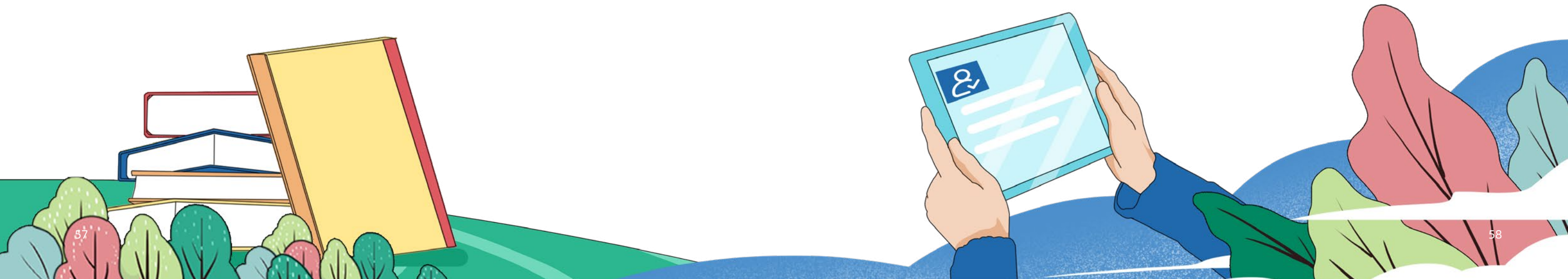
#### ISO 27001 认证 / ISO27701 认证

万物云、泊寓、万翼科技均获得 ISO 27001 信息安全管理体系认证并完成 2023 年的年度审核；且万翼科技已完成 ISO 27001: 2022 最新版的升级认证，有效保障信息安全。2023 年度，万物云与万翼科技均首次通过 ISO 27701 个人信息合规体系认证。



#### 国家等级保护认证

2023 年度，万物云、泊寓、印力与万翼科技共计有 18 个重要业务系统已经完成等级保护测评认证，其中 6 个系统通过二级等级保护认证，12 个系统通过三级等级保护认证。





## 信息安全培训

我们通过主题课程、培训考试、安全文化宣传等形式，加强对全员信息安全及隐私保护的文化宣贯及培训赋能。2023 年，我们开展覆盖全体员工的个人信息安全与合规认证考试，在职员工考试通过率达 100%；在 V 乐学平台上传了信息安全与隐私保护相关的课程，全体员工（包括实习生）均可通过该平台学习相关课程。此外，我们也通过发布钓鱼测试邮件的方式，加强全员信息安全保护意识。截至报告期末，我们已发布 24 期宣贯海报和 6 门视频课程，通过该方式持续落实全员的信息安全与合规培训和意识宣贯。

### 万科第六届“信息安全及个人信息保护合规赋能培训大会”

2023 年 6 月，万科开展第六届“信息安全及个人信息保护合规赋能培训大会”，面向各事业集团 / 事业单位、一线业务单位信息安全、IT 技术开发人员、法务人员及营销人员等人员开展涵盖国家安全合规法律法规要求、集团安全合规管理技术体系与保护机制、集团多云混合环境整体安全架构等，共计 216 人参与了该次培训，该培训加强了集团各单位相关人员的信息安全与隐私保护专业能力与管理水平。

## 知识产权保护

万科重视知识产权管理与保护，严格遵守《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国著作权法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国反不正当竞争法》等法律法规，积极践行自身知识产权保护及充分尊重他人知识产权。

## 保护自身知识产权

我们对保护自身知识产权高度重视，贯彻落实知识产权法律法规的相关要求，确保企业在创新过程中通过专利申请、商标注册登记、诉讼维权等渠道使合法权益得到充分保障。



## 尊重他人知识产权

我们尊重他人的知识产权，预防和严禁任何形式的侵权行为，维护他人的合法权益不受侵害，致力于打造尊重知识产权、倡导公平竞争的创新环境。

### 2023 年度新增获取专利数量

分类	外观设计专利	发明专利	实用新型专利	合计
绿色建筑	0	0	0	0
装配式及工业化	0	0	1	1
环境修复	0	1	2	3
科技领域	1	72	0	73
物业管理	0	10	3	13
2023 年新增	1	83	6	90

### 截至报告期末累计获取专利数量





分类	外观设计专利	发明专利	实用新型专利	合计
绿色建筑	0	4	18	22
装配式及工业化	7	11	35	53
环境修复	0	13	10	23
科技领域	41	187	30	258
物业管理	11	28	18	57
截至报告期末累计	59	243	111	413



截至报告期末，尚有 **431** 项专利正在申请中，涵盖绿色建筑、装配式及工业化、科技领域、物业管理等。



# 好产品

	<b>SDG 3 - 良好健康与福祉</b> 确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉。
	<b>SDG 9 - 产业、创新和基础设施</b> 建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新。
	<b>SDG 11 - 可持续城市和社区</b> 建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区。
	<b>SDG 12 - 负责任消费和生产</b> 确保采用可持续的消费和生产模式。

万科立足住宅产品的居住属性，秉持“质量、健康、性能”的核心理念，对工程质量进行全生命周期管控，致力于为客户提供卓越的匠心之作。

围绕提升工程品质、促进工程系统专业能力的目标，万科制定《万科集团在建项目安全质量检查管理办法》，其中，安全检查体系、质量检查体系及交付检查体系三大体系形成了质量检查体系，保障万科的住宅产品的质量安全；我们制定《综合检查检视工作手册》，以季度为单位，对所有项目进行线上及线下的综合检视，涵盖项目获取、项目交付及项目运维等产品全生命周期的各个阶段。

2023 年，为匹配商业、办公及酒店业态，我们新增了《商办过程的交付质量评估体系》制度，以规范验收标准为目标作为产品验收的规范标准，要求按产品组合、时间段及交付批次类别开展评估检查，提升集团在建商办项目整体品质。同时，我们面向全体工程体系员工发布《万科精工品质做法手册》，聚焦客户高关注度建造流程的相关技术要求及案例，作为工程观感质量的基本标准。此外，我们亦为全体工程体系员工推出《住宅示范区品质评估指引》，围绕实景示范区开放效果进行评估，确保向客户呈现高品质产品。

2023 年，万科进一步推进产品质量管理体系认证取得的工作，印力、万物梁行及部分城市公司已获得 ISO 9001 质量管理体系认证。

2023 年，我们持续推进内部质量及安全管理标准的制定，经过严谨的流程后下发使用，并以此作内部质量管理认证标准。



2023 年，印力、万物梁行及部分城市公司已获得 **ISO 9001** 质量管理体系认证



## 设计 - 回归健康人居环境

万科遵循《中华人民共和国产品质量法》《中华人民共和国建筑法》《建设工程质量管理条例》《建筑工程施工质量统一验收标准》等法律法规，参考 WELL 等国际标准，制定了《万科集团健康住区评价标准》《万科集团健康住区项目星级评审与管控办法》《万科集团健康住区评价标准操作指引》等多个标准及规范。《万科集团健康住区评价标准》结合万科产品体系，提出对住宅项目的综合评价标准：

模块	价值主张及技术要点	开展行动
空气	专注空气置换类产品的研发与制造，如新风系统	全面推广能过滤室外空气 PM2.5、排出室内甲醛等有害气体的新风系统，具备主动净化空气能力。
热舒适	提供更舒适的室内外温湿环境，保证冬暖、夏凉、湿度适宜	明确中央空调外机位、空调送风口、厨房空调、温湿双控空调、除湿设备、地暖等设计要求。研发地下车库移动式除湿防结露智能系统。
水	提供更洁净的用水，更卫生、安全的排水	提出关于保证供水水质、提升净水设备、排水系统安全性、厨卫功能设计等方面的要求。选用具有自洁抑菌黑科技的工具，提升净水设备、保证供水水质。



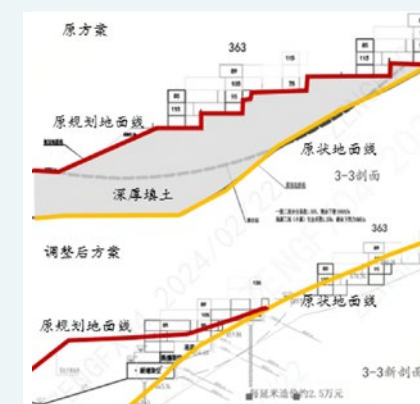
模块	价值主张及技术要点	开展行动
光	充分利用自然光，提升灯具标准，为客户提供更舒适的室内照明	开展宜人光环境和健康照明方面的研究。设计更一体化、个性化的照明器具。
声	提供更安静的室内空间，与不被噪声打扰的恬静生活	迭代升级建筑构件隔声性能，优化设备与管材，并开展噪声验收监测，推广应用水性隔音涂料，开启闹区静音模式。
运动	致力于解决客户运动场地不足、运动设施不完善的痛点，为客户提供更丰富、全龄、全天候的健身运动空间	提供健康跑道、儿童活动场地等设计指引，并应用于项目中。
精神	打造绿意盎然、四季如画的园区景观	以“人”为主角，从空间设计过渡到场景设计，致力于创造更多惬意畅谈的交流场地和邻里友善的互动空间。
材料	提供更保温、更安全、更耐久、更轻质高强的材料	推动新型材料产品落地，研发耐久性、保温性更强的 FRP 材料。
无障碍	通过提供多空间多维度的设计导则及方法举措，为客户打造无障碍、无接触、更卫生、更安全、更便捷、更舒适的社区通行和物流系统	开展应急防护、无接触通行、社区舒适性等研究。
智能化	实现家居设备一体化智能控制，提供更便捷的操作方式和可视化的环境数据	构建一体化智能家居平台，借助“黑科技”创新实现更高健康标准。
物业运营与服务	为住户营造更安全、更健康的居住环境，提供更舒适便捷的服务	维护绿化、提供事件预案、照度确保、噪音控制、园林维护、增值服务等。

版纳曼西缇项目 | 确保设计安全底线，避免重大安全及系统性质量风险

在版纳曼西缇项目的设计阶段，万科充分结合项目所在地的情况，开展充分的风险评估及识别，确保安全设计底线。我们通过确保建筑间距、设防烈度、抗震等级、材料性能等取值满足国家及地方规范，各专项计算结果及构造措施满足验收标准及使用安全要求，以避免重大安全及系统性质量风险。

结合地质特点，避免滑坡风险

建立可实现多维度分析及检测的场地基础 BIM 模型，总图竖向设计与边坡处理充分结合，对存在安全风险的方案开展专项论证，确保基础边坡稳定性，避免主体整体滑移风险。



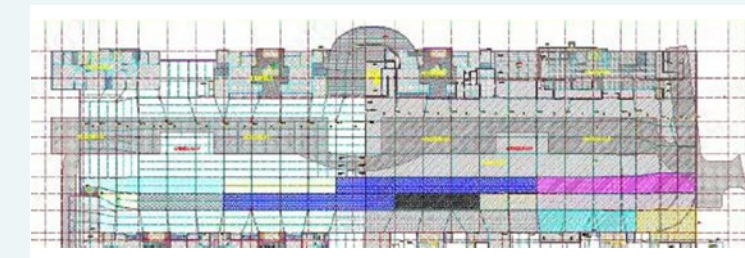
以减隔震为目的，专项深化建筑设计

针对三期学校重点设防项目，设置隔震层及减震措施，对阻尼器及隔震支座位置、数量、型号、安装方式进行专项深化设计，以提高建筑可靠性和安全性。



严格把控地库顶板荷载分布

屋顶构架、雨棚、景观构筑物等连接埋件预埋于结构构件中，避免后期植筋；集水井中预埋泄压套管，避免施工及使用期间的地库上浮风险。



## 材料 - 严格规范准入条件

我们坚持从源头管控产品质量，通过材料部品飞检、现场检测等方式对产品质量实施全面、立体式的把控，并通过持续开展“天网行动”对万科产品进行全方位的监督，为好产品、好服务保驾护航。

### 材料供应管理



发挥集采优势，重点检测及管控生产源头的原材料、半成品、成品质量，降低不合格产品出厂概率，以木质地板为例，针对实木复合产品部分，我们要求基材、甲醛含量、表面耐污染性能高于国家标准。



定期开展产品检测，按月度、季度、半年度及年度对不同品类进行抽检。



针对检测不合格的产品和材料，建立检测不合格闭环机制，不合格产品的监督及处理关闭率 100%。

### 天网行动

自 2015 年起，万科在全集团内持续开展“天网行动”，该行动聚焦材料及工程两大方向，通过加强供应商行动，进一步保证在建项目工程质量。我们制定并持续更新《万科天网检测实施管理办法》《万科团工程天网检测实施方案》《万科团产品天网检测标准》。为避免质量不合规的材料及品类进入万科项目工地，我们对建筑材料实施严格的质量合规性核查。2023 年，万科发布《万科团开发经业务工程监督管理则》，对人员和外部资源提出了专项审计要求，明确严禁禁止性的行为，针对采购过程中存在的违规行为，我们也提供了公开的建议及举报渠道。

2023 年，我们在材料质量管理方面，延续往年的管理机制并聚焦于线上化管理：



持续按月开展有关材料质量、施工品质、空气质量及隔声隔音等维度的检测，发现不合格情况将扩大检测范围，根据实际情况制定返工 / 退场等专项整改方案。



天网系统在制定检查计划、下达及实施抽检任务、检测情况跟踪、检测结果查询及整改等方面，从挖掘问题到整改关闭全流程落实线上化闭环管理。



约谈责任供应商并根据合约条款予以相应的经济处罚，确保问题整改率达到 100%。



截至报告期末，材料天网检查检测共完成

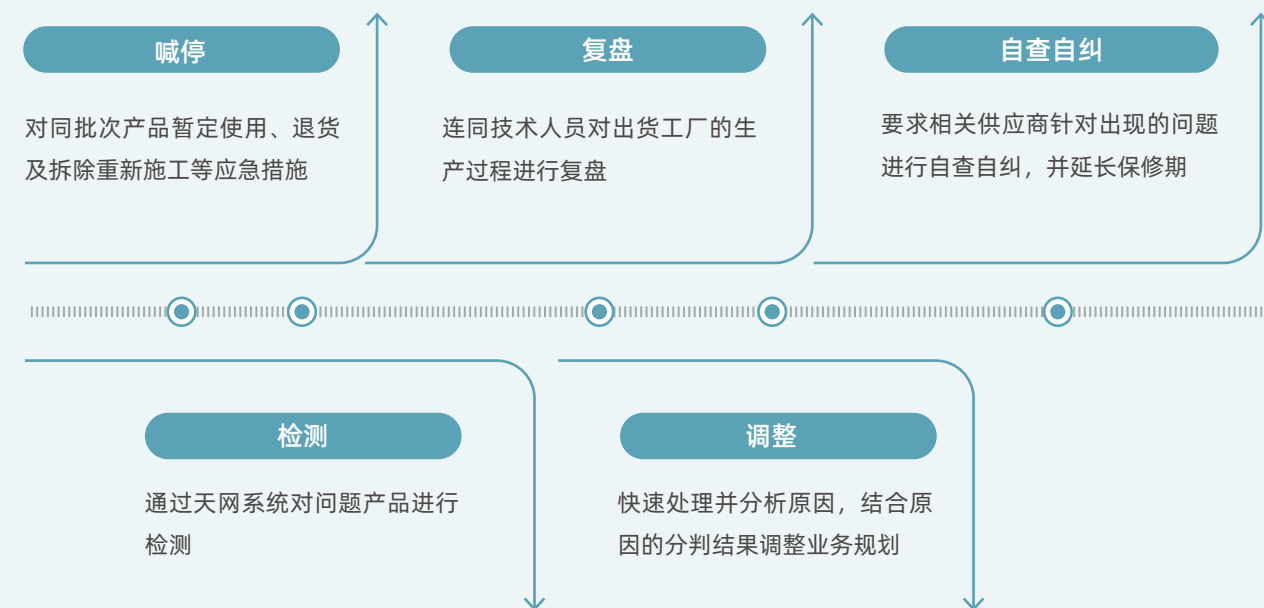
**15,287** 单，  
处理及关闭率 **100%**



工程天网对涉及建筑结构安全和环保健康的重点分项工程进行质量抽检，2023 年共完成工程检查检测

**1,663** 单，  
处理及关闭率 **100%**

万科针对供应商合作过程中出现的产品质量问题，设置应急小组并采取标准化的应急处理：



2023 年万科天网已 **100%** 覆盖 **54** 个城市公司、**505** 个在建项目及 **93** 个建材品类，涵盖地产、酒店、商业等多个业态



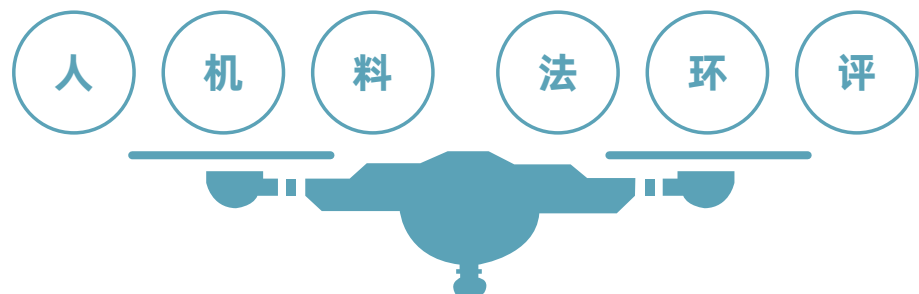
## 建造 - 融合智能技术护航

万科智慧建造平台采用 1 个平台、1 个指挥中心、拓展 N 个业务系统的解决方案的“1+1+N”的整体架构，充分应用物联网技术、云计算技术及 BIM 技术，实现施工现场海量数据的实时上传、汇总、分析和展示，实现从传统管理工地到智慧工地的转型。

万科借助无人机助力高质量建造管理，使用无人机在工地实施土方测量、采集现场信息，为设计团队及工程团队提供更全面的信息及数据支持，设计团队依据现场土方信息综合优化地下工程方案，工程团队依据土方信息合理排布地下工期并进行过程跟踪，确保高效高质的建造。

万科已建立线上远程评估评价体系，从人员管理、机械设备管理、材料管理、常态管理、环境管理及评估评价六大维度对项目实施线上整合管理，提升项目管理水平。2023 年度，万科已实现天网 100% 线上化管理，覆盖检查计划制定、抽检任务下达和实施、样品物流跟踪、检测下单和跟踪、检测结果查询和整改等流程，实现检查流程和数据的闭环管理，并强调问题发掘、整改及关闭的效率。

2023 年，万科对提报项目进行匿名评审、专家联合评审、现场打分及分项标杆项目公示，并结合分项标杆项目亮点及创新点，迭代并推出《开发经营业务住宅品质标准手册（2023 版）》。



### 映象广场项目 | 智能建造技术

万科映象广场项目不断探索智能建造在实际生产中的应用，与住建局持续沟通并共建了“一核三库”的智能建造工作推进框架，该框架以“智能建造装备+产业工人的新型劳务”模式为核心，以项目库、班组库及装备库为抓手，落地智慧工地管控场景。

我们引入无人机、测量机器人、智能升降机及系统塑料配模等一系列新技术及新设备，并通过与浙江省试点产业工人基地合作，引入并培训产业工人运用上述技术，实现智能建造升级。

## 交付 - 全建设周期评估保障

万科制定并落实《万科集团在建项目安全质量检查管理办法》，对安全事故的相关责任人和供应商制定了考核标准，明确安全生产及质量事故的问责底线，对安全生产事故进行分级管理，针对不同等级设置对应的年度考核及处罚标准，对连续发生安全事故的责任人或供应商采用加重处罚的机制。

2023 年，万科发布《开发经营业务安全生产与质量事故管理规定》，针对不同事故等级，规定了具体职级的员工的质量问责处罚办法。

万科委托第三方专业评估机构，对在建项目实施 100% 覆盖的全建设周期的评估，贯穿从地基基础到最终交付的全周期，杜绝项目带病交付。我们对交付项目进行抽检，重点抽查存在底线风险的项目，并以客户视角对产品集中交付后的户均报修率及质量投诉率等指标进行检视，保障产品高质量交付。

我们建立由安全检查体系、质量检查体系及交付评估体系组成的全面质量保障体系。2023 年，我们持续审视并优化该体系：



**安全及质量检查体系**

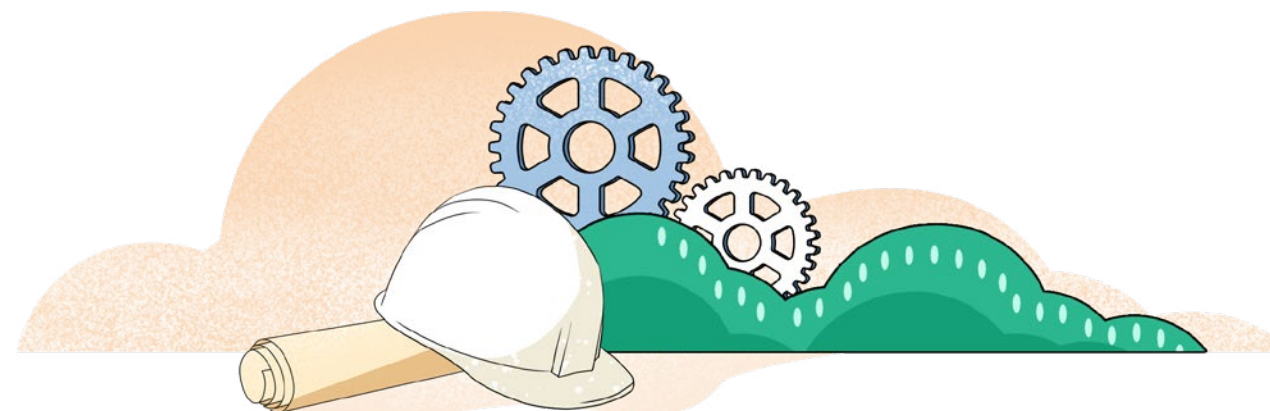
包括内部互检、外部专业检查以及专项检查三个部分。2023 年，第三方专业评估机构对在建项目实施 100% 覆盖的全建设周期的评估。



**交付评估体系**

分为区域自检、本部抽检与客户视角评价三个部分，包含交付预评估、交付评估、交付后评估三个环节。

万科遵循“实景展示、实景交付”的工作标准，围绕“交付品类、服务周期、空间范围、人群范围”4 大维度提升交付体系，以交付即展示区、强化归家体验、社群运营服务、重新定义物业服务管理标准等核心要点为抓手，建立“好产品”及“好服务”的品牌形象。



## 好服务

3

—

❤️

**SDG 3 - 良好健康与福祉**

确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉。

---

12

∞

**SDG 12 - 负责任消费和生产**

确保采用可持续的消费和生产模式。

万科秉承“以客户为中心”的理念，以行业标杆的标准进行严苛自我要求，并以客户的需求作为产品与服务创新的出发点，致力于提供客户满意的好服务。

## 底线 - 保障基本权益

### 守护客户安全

物业安全

万物云推出“G4”行动，加大力度开展对客服务者 CPR（心肺复苏术）的培训认证、在服务空间配置急救设备 AED（自动体外除颤器），万科物业率先在深圳市范围内实现了在管住宅项目 AED 和面客岗 CPR 技能全覆盖。

酒店安全

在极端天气下加强酒店外围巡逻，检查酒店外墙的玻璃窗是否关闭，将外围用电设备和电源关闭，以防造成短路发生火灾，保障酒店住客安全。

- 每半年开展消防演习及偷拍设备检查
- 每季度开展消防能力培训
- 每月开展消防系统检查及报警系统检查
- 每天厨房三关一闭检查
- 每两小时开展防火巡查

食品安全

在冷链食品安全方面，我们以 BRC、HACCP、ISO 等为基础，结合行业头部客户标准制定《万纬冷链食品安全管理体系》，完善食品安全管理体系建设。在贮存食品安全方面，我们应用温湿度监控预警系统、QEHSS 管理平台等科技智能工具，全方位保障食品安全。

- 每月开展质量安全会议
- 每周开展质量安全检查

休闲安全

我们构建围绕客户人身安全为核心，涵盖设备安全、安全监控、安全检查、人员安全、医护安全、防护安全的冰雪运动 V·SKI 安全管理体系，确保客户生命财产安全。

购物安全

我们持续加强商业安全管理，推动商业项目建设安全管理体系，积极推进安全隐患整改，确保设备设施完好有效，提升商业项目安全管理水平。

### 万科瞻云酒店 | 诚邀客户参与消防演练，提升安全意识

为打造安全舒适的居住环境，万科旗下瞻云酒店每半年开展一次消防演练，并邀请当地消防局、社区街道办人员和有意愿参加演习的客户参加，提升火灾事故的应急处理能力。



武汉瞻云酒店向客户发送消防演练参与邀请

佛山瞻云酒店邀请当地消防局对消防器具进行介绍

### 坚守营销底线

万科对销售阶段的销售物料、沙盘模型、多种业务场景、工艺工法及样板间等均设立了严格要求，严禁出现传播误导性、歧义性的产品信息和过度承诺现象，保障客户的知情权。

万科遵循《商品房销售管理办法》《中华人民共和国广告法》等法律法规要求，制定并落实《关于规范“诚意金/认筹金”相关操作的通知》《关于坚决杜绝销售过程中违规收款行为的工作要求》等多项内部管理制度，并以上述制度为抓手，打造健全的负责任营销体系。

本年度，我们围绕客户及营销团队的，推出多项指引文件：

**保证对客户所见即所得、眼见为实的承诺：**

《唯家现房住宅销售操作指引》

**规范一线面客端基础管理动作，保证一线销售团队人效最大化：**

《唯家营销项目早会执行标准指引》  
《开发经营业务唯家公司“百日冲刺”调兵遣将执行方案》  
《开发经营业务唯家公司异地调派管理机制》

### 诚信营销不取巧

万科是行业首家通过阳光宣言、教育信息不确定告知书、红线内外不利因素等方式，向客户展示产品真实情况的公司。诚信营销行动以销售案场为阵地强化对客承诺公示，坚持“诚信营销不取巧”的服务标准，100% 审核营销物料，提供客户“所见即所得”的产品和服务，协助客户真实选择，提升客户体验。

2023 年，万科集团在全国范围落实现房档案卡，围绕一栋一动线、一户一解说，推动现房项目销售过程中实景带看。



## 负责任营销审计

2023 年，万科持续邀请第三方机构开展项目首开前飞行检查，内容涵盖销售接待、销售方案与组织、广告及宣传、现场公示、示范单位 / 交付样板间展示情况、沙盘模型公示情况、多种业务场景、工艺工法区公示情况、内部管理留痕情况等 9 个模块，并根据第三方机构出具的检查报告及整改建议，要求项目团队在 3 天内反馈整改结果，本年度首开项目的飞行检查覆盖率为 100%。



## 负责任营销培训

万科持续通过培训加强营销人员的责任意识宣贯，开展多样化专项培训以提升营销管理。

### 唯家认证体系

持续针对置业顾问的诚信营销推出唯家认证管理，定期开展专项培训及考核。

### 谷雨行动

针对区域及城市公司策划、营销相关岗位人员及开发经营本部相关合伙人，定期开展的线上及线下专项营销培训。本年度累计参与达 1,299 人次。

### 岗位认证计划

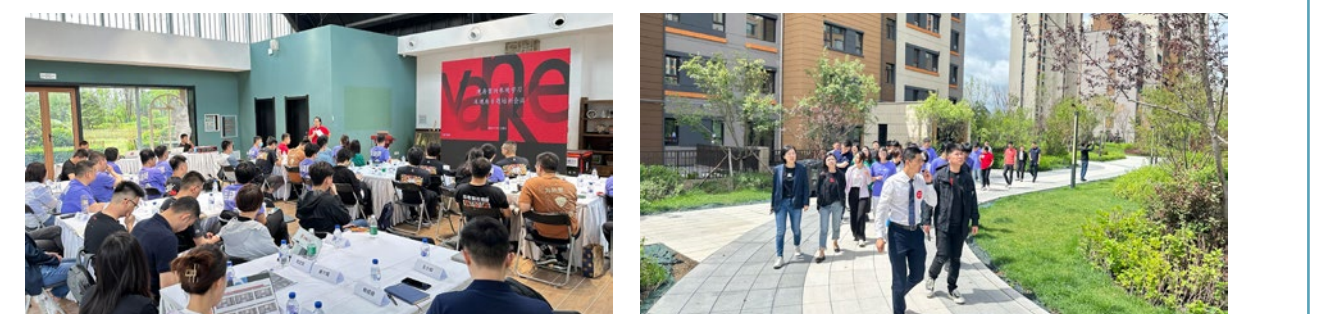
通过线上及线下的课程形式，对一线人员进行基础技能赋能和考核，完成考试并满分通过的一线员工可获得岗位资格的能力认证，并优先获得线上线索承接和投放管理的上岗资格。该培训累计参与达 5,291 人次。

2023 年，我们面向全体员工在 V 乐学线上移动学习平台提供负责任营销课程资源，覆盖率达 **100%**

2023 年，我们将负责任营销相关的课程投放至 V 乐学线上移动学习平台，为**全体员工**提供负责任营销线上学习资源

## 现房销售专项培训

2023 年 7 月，万科开展现房销售专项培训，以提升对“所见即所得、眼见为实”的管理要求。我们针对覆盖 16 个城市的现房销售项目开展专项培训，并于培训后随即落实全国现房档案卡管理及现房销售带看管理要求，落实一栋一动线、一户一解说；于该专项培训中，我们亦开展了专项培训全员考试，进一步巩固相关人员的专业技能要求。同时，我们联合工程、客户关系、物业等多方联合成立现房管理小组，在现房管理过程中贯彻标准化、透明化营销举措。



负责任营销专项培训现场

## 标准 - 规范服务要求

### 客户服务质量标准

2023 年，万科持续开展“好服务行动”，致力于多维度提升品质管理。

好服务行动	服务标准	2023 年的好服务
签约服务升级	便捷可靠的线上签约工具能够满足客户远程签署、减少重复签名、快速实时查阅合同内容等需求	全集团范围内，线上签约工具实现商品房应用率 64%，车位应用率 55%，整体签约服务满意度达到 99%。
参观服务升级	提升项目基础服务质量，保证项目的设备设施稳定运行及隐蔽空间环境整洁。	万科在 1,387 个项目 100% 开展“白手套”行动，全国共 68,546 个设备房完成 5S 打造。

好服务行动	服务标准	2023 年的好服务
交付服务升级	客户体验交付手续“一站式”办理、全程客户服务大使“一张脸”接待、整个验房流程由专业验房师“一个人”陪同到底	通过交付触点细分进一步优化客户体验，交付即时满意度为 97%。
维修服务升级	开展维修服务升级，物业承接维修业务，与地产共同管理，持续提高维修满意度	整体客户维修满意度为 99.66%。
贴心服务升级	以深耕服务细节品质提升经营水平，各 BU 围绕业务特点，挖掘客户真实需求，定制贴心服务专项行动	推动各 BU 开展“学先进”行动，长租公寓 BU 通过四项客户服行动及开展商旅短租业务等措施，整体出租率从 94.15% 提升至 97.03%。
清洁绿化服务升级	围绕社区整洁度、绿化程度各自推动员工开展补植及清洁工作，打造令业主看着放心、住得舒心的洁净绿色社区	万科物业开展绿茵行动，对小区进行维修翻新、清洁及绿化维护。绿茵行动共完成 350.86 万平方米绿化补植工作，整体绿化满意度为 86.2%，较 2023 年 1 月提升 2.8%。
与业主共建家园	将线上化工地开放升级为与业主共建家园，邀请业主每月走进在建项目工地中参观并提出建造问题和建议，为业主提供一个全周期可知悉、可看见的服务	共计 368 个项目开展共建家园行动，行动频次从每月一次升级为根据项目实际情况常态化开放，邀请 92,778 户准业主参与，业主评价的交付质量满意度均分达 97.68 分。

### 瞻云酒店 | 制作“客户体验地图”，提升客户住店体验

为提高客户服务质量，瞻云酒店制作了“客户体验地图”，从预订、交通、入住、餐饮、娱乐、离店及复购等方面，根据客户需求及定位细化客户群体画像，以便提供针对性的多样化服务。此外，瞻云酒店也通过多渠道的客户沟通，根据客户反馈及需求，及时跟进及调整服务细节，更新服务流程，提升客户满意度。2023 年，清远瞻云度假酒店荣获由中国酒店业品质服务奖评委会颁发的“中国酒店业品质服务奖——优质服务酒店”称号。



清远瞻云度假酒店 | “中国酒店业品质服务奖——优质服务酒店”称号

### 泊寓服务标准升级

2023 年，泊寓将“SOP 1+12”进一步升级至“SOP 1+14”服务标准，持续开展每月管家服务日，组织服务 SOP14 个触点的培训与认证，并持续优化多个场景的服务标准，推进 SOP 标准化落地：

**1**

围绕一个基础，对 14 处产品安全相关内容进行迭代。



**14**

优化 3 个触点的服务标准，包括奉水欢迎、主动发送消息介绍带看房间及入住验房；针对部分门店新增 2 个触点的服务标准，包括赠送早餐及赠送贺卡。

### 客户诉求回应

万科积极接收及应对客户投诉，并针对不同的投诉采取不同的处理机制：

一般客诉问题	30 分钟响应 24 小时内完成	第一时间将问题录入 CRM 系统，并坚持 30 分钟响应机制，并在 24 小时内完成首次回应。
特殊客诉问题	重点共性投诉问题 重复投诉及长时间未关闭的问题	严格按照“1-4-24 小时”的信息反馈机制执行： <ul style="list-style-type: none"> <li>1 小时：公司内的信息传递至可解决客户问题的关键人员和资源处</li> <li>4 小时：完成问题研判并及时回应客户</li> <li>24 小时：制定出客户问题的详细解决方案</li> </ul> 制定了从基层对客服务人员到公司管理层、从集团各单位间属地到集团总部的升级处理机制。

同时，万科通过面客人员培训、突发事件应急演练、客户经理案例答辩等方式，进一步提升业务专业水平，持续强化客户问题处置能力培训。



## 技术赋能 提升客户服务响应效率

2023 年，我们深化 AI 自动预警平台功能，通过与外部第三方的合作，通过 AI 技术识别及梳理外溢到外部渠道的有关客户服务的问题及关注重点，从而审视及回归内部快速处理及关闭。此外，我们也利用语言模型对外部舆情及投诉突发事件进行分类及打标，根据不同的分类判断实时呈现相关事件及预警。基于以上应用，我们对客户投诉分类处理的准确率提升了 5%，进一步加快了客户服务响应效率。

## 客户满意度调研

万科已形成较为完整且成熟的满意度调研体系，从覆盖触点、调研方式、业务改进等维度推进客户满意度管理。

### 万科客户满意度调研体系

#### 覆盖全生命周期的重要节点及触点

满意度管理覆盖认购 - 签约 - 交付 - 居住全周期：  
**8 个重要时间节点**：梳理准业期、磨合期、稳定期及老业主期四个阶段的 8 个重要时间节点。  
**6 个重要触点**：覆盖认购、签约、工地开放、交付、维修及活动的 6 个重要触点。

#### 广泛收集客户开放声音并融入前端管理

在调研中引入了客户原声，收集客户的开放性声音，获取客户建议，形成需求分析，并融入业务前端进行考量，推动业务改进。

#### 将客户满意度作为业务健康的观测指标

将客户满意度作为业务健康的观测指标，对其中的薄弱环节予以提醒或警示，并输入于公司经营过程中，持续改善业务表现和客户体验。

2023 年，我们审视客户满意度调研体系，并进一步细化调研机制：

#### 弱化得分概念，聚焦客户行为

通过改变调研结果呈现方式及重新设置调研规则，将工作关注点迁移至客户行为和客户问题，以促进对前端业务环节的支撑和改进，目前新体系已经在公司部分区域中进行试点。

#### 围绕销售环节，助力销售改善

为适应行业变化，在过往的满意度调研体系的基础上，围绕销售环节的客户服务体验和决策依据，增加客户满意度调研工具，目前工具已在完善阶段。



截至 2023 年 12 月底，公司范围内整体满意度得分为

**93** 分

## 升级 - 打造智慧服务

### 智慧社区

万物云已开发多个线上应用平台及产品，整合社区的人、地、物、情、事等资源，推动不同系统间数据的互联互通，打通“人 - 空间 - 服务”，为客户提供一体化智慧服务，全面提升智慧空间服务能力，促进服务空间管理的智能化和现代化。

2023 年，万物云在空间智慧服务领域不断深化研究与实践，聚焦于“灵石”边缘云服务器在蝶城的广泛部署及其应用成效，积极推动搭载 AI 技术的产品，包括“AI 巡逻车”“AI 智能助手”和“AI 调度”。



#### 灵石边缘云

灵石边缘云方案作为一种全面的智能空间解决方案，为顾客提供整合软硬件的边缘计算服务，快速搭建支持业务运行的“边缘计算机房”。该方案通过集成人工智能、边缘计算、大数据等先进技术，促进社区、园区、城市等空间的智慧化转型，实现设备自控、能源管理、通行控制、消防、安防等智慧管理功能，满足安全、便捷、效率、节能和低碳的综合需求。

截至报告期末，万物云已在蝶城范围内落地 394 个“灵石”边缘云项目，实现了可行项目范围内 100% 完成 AI 巡检接入与落地。



#### AI 巡逻车

传统的人工巡检面临效率低、时效性差等多种问题，难以满足城市治理复杂多变的需求。AI 智能巡逻车集成了物联网、云计算、AI 算法等前沿技术的智慧巡检产品，装备有高清摄像头、车载显示屏和 AI 边缘服务器等专业设备。该产品通过结合智慧系统、智能机器人和员工辅助的巡查机制，推动城市治理向机械化智能化、数据分析型和主动发现型转变，适用于城市主干道、背街小巷、小区公园等多种场景，显著提升巡查效率。

截至报告期末，AI 巡逻车已在万物云城的多个项目和政府街道投入使用，能够在城市道路上快速识别违规事件，并将信息自动上传至数字化平台，形成工单并指派给相应工作人员处理，大幅提高了巡查速度和覆盖范围。



#### AI 智能助手

AI 智能助手物业行业首个大模型，通过建立标准化的知识收集、萃取、管理的工作机制，产生了 19 万 + 原始问答对话，形成 8,000+ 条人工校验的高质量物权知识训练集，让物权知识得到普及，实现行业高质量发展。

2023 年，万物云首个物业行业大模型应用“天秤业委工作台”上线。天秤业委会工作台的 AI 顾问为超过 1,500 个小区业主提供服务，答复满意度高达 85%，有效提升了社区治理效率。

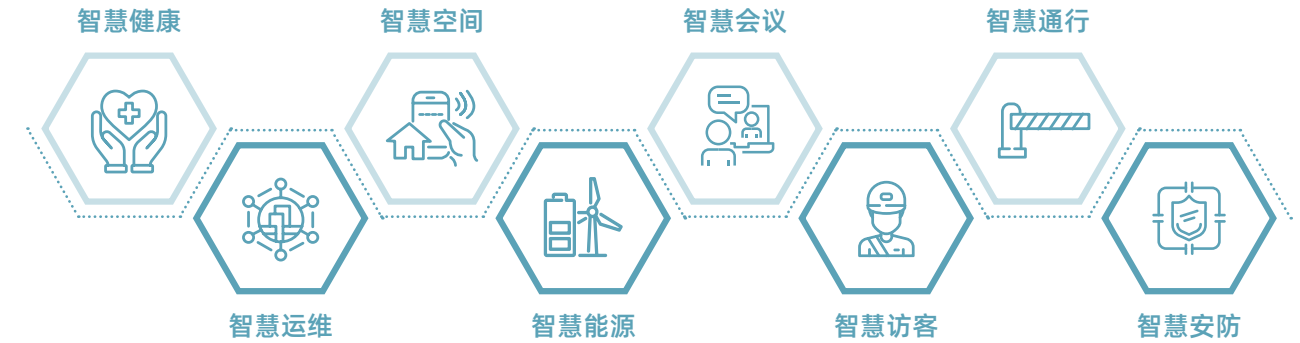
### 智慧商业

印力致力通过数字化能力驱动商业管理能力的提升，积极探索“低碳智慧交通 + 购物中心可再生能源”的绿色可持续发展模式，建设“购物中心 + 未来数字社区”运营的能力，雕琢未来数字社区运营与场景应用的技术。以此规划为导向，印力已构建并持续优化四大数字化平台，分别是以内部经营提效为目的的共享服务平台，以资产运营为中心的资产管理服务平台和数据服务平台，以及以消费者为中心的数字化营销平台。

2023 年，为确保在商业运营过程中对法律法规要求的检测事项实现及时提醒及跟踪，印力围绕关注的检测事项上线强制检测系统，并且以深圳印力中心为试点打造了近零碳商业园区，低碳智慧交通与绿色可再生能源项目入选国家（深圳）气候投融资项目库第一批入库项目名单。

### 智慧楼宇

万科以科技驱动楼宇全生命周期运营，持续提升员工、访客、物业、行政等用户的智慧办公的效率及体验感，运用 AIoT+ 大数据技术为写字楼的人员通行、能耗管理、设备监控和安防管理等场景赋能，打造 8 大智慧场景。



此外，我们于本年度搭建数智化云端平台，实现了冷站和热站的设备自控和节能策略运行，通过智慧化手段节约用电量 23 万千瓦时。

#### 智慧商业项目 | 南翔印象城 Mega

南翔印象城 Mega 作为“印象城”系列项目的升级版，围绕“人、场、商”三大核心，以科技赋能场景，在消费者、商场、商户之间建立智慧纽带，运用各种创新技术对运营体系、开发体系、服务体系进行整合，创造以科技应用系统化为目的的智慧商业项目。



对消费者

与第三方合作提供新型智慧停车系统。通过精准车辆识别技术、基于 LBS 定位技术以及小程序停车服务功能的综合应用，实现停车场车位全流程一体化服务。



对商场

建立停车、客流、销售及会员等多业务平台的统一数据指标维度体系，自动实施项目客群属性分析研究及商场周边消费者洞察，帮助管理者线上实时了解项目的运营状况和问题，为商场敏捷化运营管理提供有效数据支撑，提升经营效率和服务品质。



对商户

围绕商户经营活动，在销售上报、施工作业、日常维修、物品放行、环境保洁等方面实现服务线上化，线下数小时的审批流程移至线上后平均 5 分钟完成工单，提升商场的整体运营管理效率。

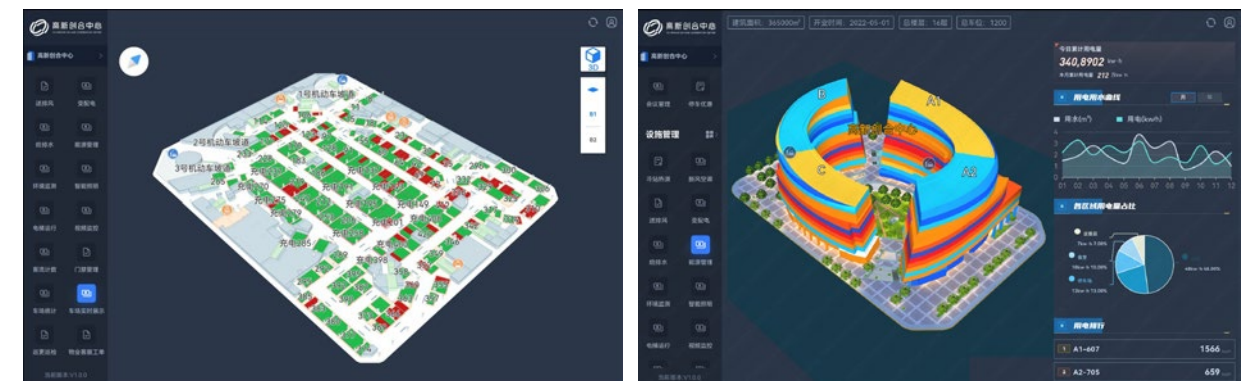


南翔印象城 Mega

#### 高新创合中心 | 智慧写字楼数字化平台应用

为打造多维度、多功能的智慧楼宇，万科搭建了智慧写字楼数字化平台，该平台协助高新创合中心获评成都协会单位颁发的超甲级写字楼认证。

- 租户服务升级：实现租户优惠券核销、月租停车申请、报事报修等功能；
- 设备设施升级：实现门禁、停车场、能耗抄表、暖通空调等设备数据集成；
- 智慧化服务场景升级：通过新增机器人及升级弱电，联动道闸、电梯等实现机器人为租户提供外卖、快递取送服务。



智慧写字楼数字化平台集成管理图



## 智慧物流

万纬物流通过智慧园区平台、供应链管理平台、智能算法平台，提升运营效率，及时调整资源配置，以科技赋能物流业务。



万纬物流持续强化“基本盘 × 服务 ^ 科技”的战略公式，扩张智慧物流园区的版图，驱动物流园区向智能化管理转型，逐步迈向数智化新时代。

**智慧化供应链管理**

- 持续升级系统平台支持业务拓展，支撑开拓一件代发业务和统仓共配业务，不断提升仓储和仓配 T+0 账单自动化率，赋能仓配一体化推广落地，打造冷链物流运营服务的核心竞争力。
- 推广 VX-Link、万小冷等客户服务工具，更多地连接客户，更好地服务客户，改善客户、承运商、司机等合作伙伴的多端用户体验。
- 通过供应链管理平台，提高业务运作效率及增强供应链韧性。

**智慧园区管理**

- 智慧监控、智慧消防、巡查指挥等安防系统园区全面上线，全方位满足园区安全管理需求。
- 温湿度监控平台和 QEHS 安全质量管理平台全面落地，确保食品品质和食品安全。
- 数字月台、智慧叉车和智慧穿堂的投入运营，改善了现场业务作业流程，极大提升园区的运营效能。
- 研发冷链 IoT 平台和冷库标准化操作系统，优化园区能耗管理。

### 新一代智慧冷链物流园区——万纬青岛前湾港冷链园区

万纬物流在山东自贸试验区青岛片区中打造了标杆性的新一代智慧冷链物流园区，通过数字化、物联网、AI 等先进技术集成的智慧园区管理平台，结合“算法 + 数据 + 平台”的架构模式，实现园区各设备、各系统的互联互通，搭建全链条港口供应链服务体系，着力打造领先的港口型冷链智慧物流园区。



万纬青岛前湾港冷链园区

## 智慧城市服务

万物云智慧城市业务因地制宜，直面公共服务分包碎片化导致的劳动力重复低效或服务缺位的情况，将物业管理的系统性思维和流程管理能力融入城市治理，破除传统“分散作业”模式和“各扫门前雪”的边界局限，实现了市政一体化集约管理。

万物云在城市治理创新实践论坛上推出“智慧城市全域智能运营解决方案”，进一步提升城市治理能力，深化“全域智能运营”服务模式的实践，实现城市空间综合服务的“整合、智能、共建”，塑造城市治理的“智慧典范”。

### 城中村里的智慧环卫

依托智慧运营平台，万物云为广州白云区三元里城中村打造“镇街全域一体化服务治理”的智慧化新模式。2023 年，全面推进环卫保洁的智慧化升级，创新性地将智慧城中村管理建设扩大到整个街道的智慧运营建设，协助建成三元里智慧城市运营指挥中心。协同白云区“城市大脑”数据平台，履行网格化协管、数据收集研判、应急指挥调度、综合性管理派单、各类事件督办等 5 大核心功能，通过治理网格化、调度可视化等运作机制，可快速响应并处置市政环卫等多项城市日常治理工作，显著提高基层管理运作效能。自广州市白云区智慧城管系统上线至今，累计处置报事工单超 5 万宗，工单完成率 100%。

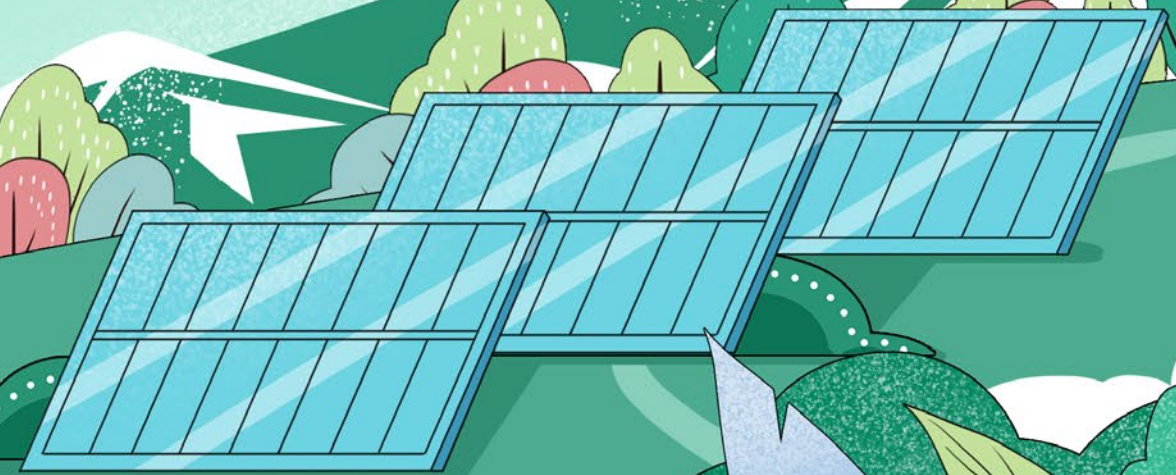
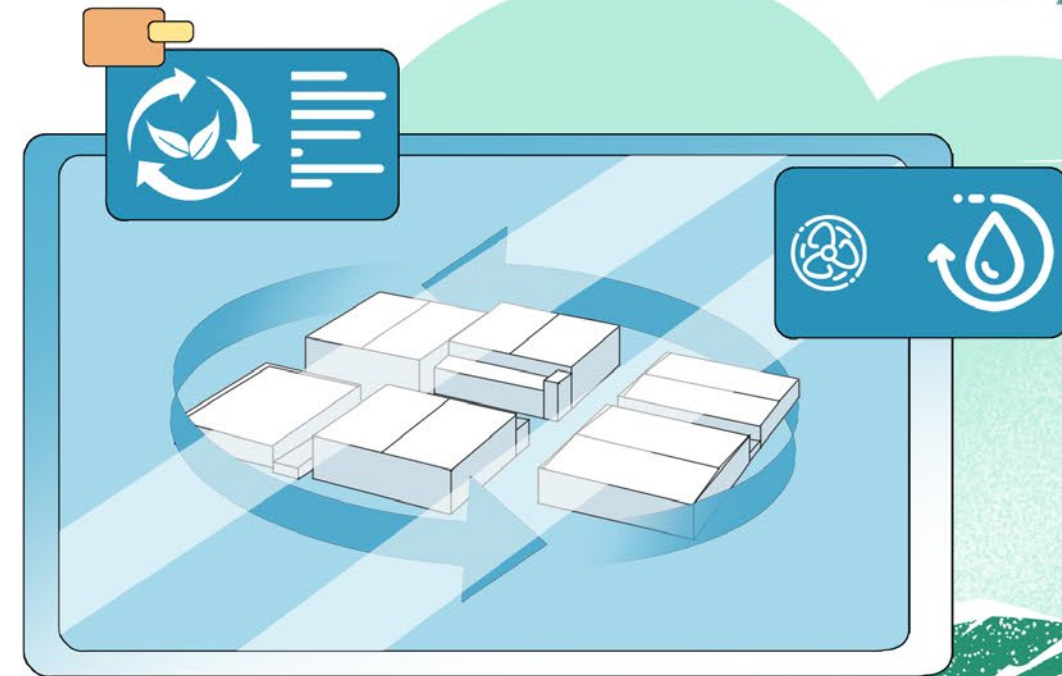


# 环境之道

- ◎ 我们的策略
- ◎ 应对气候变化
- ◎ 深耕绿色设计
- ◎ 推进绿色建造
- ◎ 践行绿色运营

## 响应 SDGs

-  **SDG 9 - 产业、创新和基础设施**  
建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新。
-  **SDG 11 - 可持续城市和社区**  
建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区。
-  **SDG 12 - 负责任消费和生产**  
确保采用可持续的消费和生产模式。
-  **SDG 13 - 气候行动**  
采取紧急行动应对气候变化及其影响。
-  **SDG 15 - 陆地生物**  
保护、恢复和促进可持续利用陆地生态系统，可持续管理森林，防治荒漠化，制止和扭转土地退化，遏制生物多样性的丧失。





# 我们的策略

## 理念



万科将生态环境保护视为企业发展的重要支柱，我们在产品开发和 Service 质量上追求卓越，以满足消费者的需求同时，积极跟随时代步伐，强调人与建筑、环境的和谐共处。我们响应“二氧化碳排放力争于 2030 年前达到峰值，努力争取 2060 年前实现碳中和”的国家战略，致力于实现绿色与低碳的发展路径，主动采取措施应对气候变化的挑战，在设计规划、建筑建造、运营管理等各个业务环节中，持续探索减少碳排放的可能性，力争成为城市社区碳中和领域的先行者。

## 目标及进展

### 绿色建筑认证

目标	目标进展
<p><b>集团</b></p> <p>发展高星级高品质绿色建筑，分阶段、分类型逐步提高新建建筑的星级等级标准：集团所有新建项目 100% 达到国家绿色建筑评价标准，并鼓励获得更高等级认证（如国家绿色建筑二星级、三星级、美国 LEED 认证、WELL 认证等）。</p>	<p>2023 年，集团所有新建项目 100% 达到国家绿色建筑评价标准。新增满足绿色建筑评价标准的面积 1,963.66 万平方米。其中，满足高等级绿色建筑标准（含国家绿色建筑二星级、三星级、美国 LEED 认证等）的项目面积 1,054.61 万平方米。</p> <p>2023 年，新增 25 个绿色建筑二星级认证项目（含居住 / 公共 / 物流仓储），42 个绿色建筑三星级认证项目（含居住 / 公共 / 物流仓储），5 个 LEED 金级认证，1 个 LEED 铂金级认证，逐步加强对高星级项目的标识认定。</p> <p style="text-align: right;"><b>已达成</b></p>
<p><b>房地产开发</b></p> <p>新获取土地根据当地政府部门要求进行第三方环境类影响评估，并取得相关报告。其中评估及分析工作包含生物多样性的内外部分分析的覆盖率逐年提升。</p>	<p>2023 年，新获取土地均具备环境类影响的相关评估报告。</p> <p style="text-align: right;"><b>已达成</b></p>

目标	目标进展
<p><b>物流仓储</b></p> <p>2023 年起，物流高标仓新建项目 100% 按照行业绿色三星仓库建设，所有新建冷库项目 100% 达到 LEED 金级标准。</p> <p>确保 LEED/ 绿色认证标准作为前期设计标准前置输入新建仓库设计前端，鼓励并最终实现所有冷库园区 LEED/ 绿色仓库认证全覆盖。</p>	<p>2023 年，所有新建冷库 100% 达到 LEED 金级标准。</p> <p>截至 2023 年底，获得绿色仓库认证或 LEED 金级认证项目超 45 个，合计建筑面积达 319.05 万平方米。</p> <p>2023 年，万纬物流开启了 LEED Volume 冷库标准化原型认证计划，进一步将绿色建筑标准落地，为确保所有新建项目达到 LEED 金级设计要求，制定了《万纬物流 LEED 标准化设计指南》，在设计建造、原料采购、技术应用等全方面出具详细的指导说明与专业阐述。</p> <p style="text-align: right;"><b>进行中</b></p>
<p><b>商业开发与运营</b></p> <p>确保未来新建的印力自持印象城 MEGA 100% 获取 LEED 认证，并确保未来 5 年内印力所有新建建筑达到绿建二星认证。</p>	<p>新建的印力自持印象城 Mega——前湾印象城 MEGA 获得 LEED 金级预认证。</p> <p style="text-align: right;"><b>进行中</b></p>
<p><b>温室气体排放</b></p> <p><b>房地产开发</b></p> <p>以 2021 年为基准年，到 2025 年累计落地认证 5 个超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目。</p>	<p>以 2021 年为基准年，截至 2023 年，累计落地认证逾 8 个超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目，提前完成 2025 目标。</p> <p style="text-align: right;"><b>已达成</b></p>
<p><b>商业开发与运营</b></p> <p>以 2021 年为基准年，到 2030 年，印力旗下至少 20 个购物中心公区的碳排放下降 9%。</p>	<p>每月对商场碳排放数据进行收集，并进行核算及核查。2023 年印力旗下 22 个商场实现温室气体排放的下降。</p> <p style="text-align: right;"><b>进行中</b></p>

## 能效提升

目标	目标进展
<b>房地产开发</b>	
持续提升商办项目的运营能效指标：采用集中冷源系统的新建标准商办项目，平均冷源系统综合能效比 (Energy Efficiency Ratio, EER) 提升 30%。一线城市核心区新建商办项目实现平均 EER 水平 5.0。	2023 年，我们明确未来新建的采用集中冷源系统的集中商业项目，制冷机房系统平均设计能源效率 (EERad) 需达到 5.0 以上。  2023 年完成设计工作的上海雅宾利四期办公项目，制冷机房系统全年平均设计能源效率 (EERad) 达 5.1；苏州左岸商业项目，制冷机房系统全年平均设计能源效率 (EERad) 达 5.2。  
采用集中冷源系统的商办运营项目，相对于 2020 年的能耗标准，2025 年冷源能耗降低 10%，2030 年降低 15%。	2023 年我们明确未来新建自持办公、集中商业、街区商业项目需配置能源管理系统，作为标准配置。  
<b>酒店与度假</b>	
在途建设项目有条件的中央空调系统均采用高效机房，中央冷站的冷水机组制冷量性能系数 COP 值不低于 5.0；新建项目的集中热水系统选用空调热回收系统及空气能热泵作为辅助热源。	2023 年在建项目东莞悦榕庄设计阶段满足要求，针对热水系统，采用第六代超低氮真空热水机组，低氮排放，热效率达 103%。  
有条件的在营项目逐步进行节能改造，降低运营能耗。	2023 年，对在营项目采取更换 LED 灯泡、使用节水卫浴、使用机电类变频控制器的措施，降低运营能耗。  
<b>租赁住宅</b>	
自 2021 年起，泊寓新开自持项目 100% 采用变频一级能耗空调、热水器。未来泊寓也将确保自持项目 100% 采用变频一级能耗空调、热水器。	2023 年新开 18 个自持项目 100% 采用变频一级能耗空调、热水器。  

目标	目标进展
<b>物流仓储</b>	
将制冷能耗作为考察园区耗电的重要指标：以 2022 年为基准，实现 2023 年冷库能耗指标下降 5%。	以 2022 年为基准，2023 年已实现冷库能耗指标下降 5%。  
摸排现有的制冷剂使用种类，向低 GWP 制冷剂过渡，淘汰 HCFCs 制冷剂，限制 HFCs 使用量，大型项目优选二氧化碳载冷方式。	2023 年，园区均采用环保制冷剂。  
<b>物业服务</b>	
积极运用智能化手段助力商企客户节能减排，并在全国在管商企项目中树立能耗或节水方面的 8 个试点实验项目。  将对于在管服务范围包括能源管理的商企 100% 项目，收集单位建筑面积耗电量 / 耗水量、万元营业额耗电量 / 耗水量等运营能效指标，并建立按照项目业态划分的能耗基准值信息。	2023 年，在全国在管商企项目中树立 12 个能耗方面的试点实验项目。  
<b>商业开发与运营</b>	
以 2021 年为基准年，印力新建项目空凋制冷能效比现有均值提升 30% 或以上。	2023 年印力新建项目均按照该标准配置。  
以 2021 年为基准年，在 2025 年实现印力旗下 20 个商场公区用电总量下降 6%。	2023 年，印力旗下 20 个商场公区总用电量较基准年 (2021 年) 减少 138 万千瓦时。  
印力将持续监测单位建筑面积耗电量 / 耗水量、万元营业额耗电量 / 耗水量等运营能效指标的相关目标，努力实现行业领先水平。	2023 年，印力持续监测各项运营能效相关指标，并持续优化能源管理平台。  



## ◉ 可再生能源使用

目标	目标进展
<p><b>物流仓储</b></p> <p>逐步提升可再生能源的使用比例，新建冷库分布式光伏 100% 覆盖。</p>	<p>2023 年，新建冷库 100% 将分布式光伏纳入规划设计实施。截至 2023 年，万纬物流屋顶分布式光伏已并网项目 19 个，总装机容量 52.02MW，累计发电量超 2.2 万兆瓦时。</p> <p>进行中</p>
<p><b>商业开发与运营</b></p> <p>到 2025 年印力旗下至少 18 个商场实现光伏发电，发电量占商场公区用电比例达到 2%。未来计划继续推广光伏发电的应用。</p>	<p>2023 年，印力共落地 10 个光伏发电项目。目前，已累计落地 22 个光伏发电项目，累计发电量超过 16,437,000 千瓦时。</p> <p>进行中</p>

## ◉ 水资源管理

目标	目标进展
<p><b>物业服务</b></p> <p>积极提倡节约用水，通过精细管理和技术手段应用，在日常业务和自身营运过程中不断改善节水措施，加强水资源回收利用，并减少水资源污染。</p>	<p>2023 年用水密度较 2022 年下降 45.78%。</p> <p>进行中</p>
<p><b>酒店与度假</b></p> <p>在途建设项目将考虑节水方案，如客房和公共卫生间选用节水卫浴，部分酒店在客房配置直饮水系统，并针对部分项目使用中水系统。</p> <p>在营项目将逐步进行节水改造，提升员工节约用水的意识，对住店客户加大宣传，出台节水奖励政策等。</p>	<p>2023 年，东莞悦榕庄客房及公共卫生间均选用节水卫浴。</p> <p>2023 年需更换的用水设备均选择节水型。</p> <p>已达成</p>

## ◉ 绿色租赁

目标	目标进展
<p><b>租赁住宅</b></p> <p>至 2025 年，泊寓租房合约 100% 纳入 ESG 相关倡议。</p> <p>2023 年，泊寓将继续推动节约能源的倡议纳入租户条约及无纸化租赁合同的实施。</p>	<p>2023 年，泊寓个人租房合约已实现 100% 无纸化且纳入 ESG 相关倡议条款，提前完成 2025 年目标。</p> <p>已达成</p>

## ◉ 绿色施工

目标	目标进展
<p><b>房地产开发</b></p> <p>参照住建部《施工现场建筑垃圾减量化指导手册（试行）》，建立施工现场建筑垃圾减量化管理体系，编制施工现场建筑垃圾减量化专项方案，倡导、鼓励施工方提高建筑垃圾利用率。</p>	<p>我们已贯彻住建部建筑减量化理念，相关方案措施纳入项目开工精益策划、招标要求及成本控制。通过发展钢结构等装配式建筑、使用节能环保原材料、土方挖填平衡优化、装修景观全专业一体化设计等措施，减量全周期建筑垃圾排放。</p> <p>已达成</p>
<p>倡导、鼓励在建项目配备用水用电数据收集设备，实现覆盖率逐步提升。</p>	<p>2023 年，所有在建项目均已配备水电数据收集设备。</p> <p>进行中</p>

## ◉ 绿色采购

目标	目标进展
<p><b>房地产开发</b></p> <p>把生物多样性考虑因素融入我们的采购程序中，避免生物多样性损害和自然环境退化。</p>	<p>2023 年，我们实现了景观选型因地制宜，均选择和采用属地性较强的材料和植物。</p> <p>已达成</p>

## 废弃物管理

目标	目标进展
<p><b>物业服务</b></p> <p>积极推进住宅项目垃圾分类，加强废弃物资源化利用。</p> <p>积极推进住宅项目垃圾分类试点设立，加强废弃物资源化利用。</p> <p>建立全国范围内商企项目厨余垃圾及有害垃圾处理的数据台账，全国范围内商企项目垃圾分类完全合规，无任何行政处罚事件发生。</p>	<p>截至 2023 年底，万科物业新增在 484 个住宅小区开展垃圾分类工作，累计在 131 个城市的 2,004 个小区开展垃圾分类工作。</p> <p><b>进行中</b></p>

## 酒店与度假

<p>自 2022 年起，所有自营酒店都将落实“零废弃”项目，成为“零废弃酒店”。</p> <p>在酒店与度假业务大力开展更多“零废弃”循环利用垃圾、有机种植的试点项目。</p>	<p>自 2022 年开始，所有自营品牌酒店已实施“零废弃”项目，成为“零废弃酒店”。</p> <p>浪骑瞻云酒店已经完成“云上农场”的改造，并已投入有机种植试点使用。</p> <p><b>已达成</b></p>
---	--

## 住宅产业化

目标	目标进展
<p><b>房地产开发</b></p> <p>万科住宅产业化在总开工量的占比逐年稳步提升，2021 年万科住宅产业化在总开工量占比为 83%。</p>	<p>2023 年，应用住宅产业化项目占总开工项目量占比 90%。</p> <p><b>已达成</b></p>

## 气候变化应对

目标	目标进展
<p>万科将以能源效益、碳排放、水资源、生态等环境目标作为气候变化相关的追踪目标和指标。</p> <p>持续识别气候相关风险及其对于集团业务的影响，参考 TCFD 建议制定万科气候变化管理路线。</p>	<p>我们持续追踪各项指标表现，探讨气候风险对业务的影响。</p> <p>本年度初步梳理气候相关风险可能带来的潜在财务影响。</p> <p><b>进行中</b></p>

## 应对气候变化

13 气候行动

**SDG 13 - 气候行动**

采取紧急行动应对气候变化及其影响。

作为关注气候变化和绿色发展的先行企业，我们明白气候变化会为我们的业务带来风险，同时也带来重大机遇。因此，我们致力减缓气候变化的影响，将应对气候变化措施融入产品设计、材料采购、项目建设和运营的全生命周期中，寻求自身应对气候变化风险的经济模式。同时，我们发挥自身和合作伙伴力量，积极分享应对气候变化的典型经验，号召社会各界共同为应对气候变化贡献力量。

自 2021 年起，我们开始参照 TCFD 的建议，公布管治、策略、风险管理及指标和目标四个核心类别的信息。本年度，我们参考联交所发布的气候相关信息披露建议，识别及应对已经及可能会对公司产生影响的重大气候相关事项的政策，披露可能会对发行人产生影响的重大气候相关事项以及本年度的应对行动。同时，我们按照 TCFD 框架建议，初步梳理了重大的气候风险可能带来的潜在财务影响，以求更好地管理与气候相关的风险，并掌握可持续发展为业务带来的增长机遇。更多关于万科应对气候变化潜在风险与机遇的内容，载列于“[我们的 TCFD 报告](#)”章节。

万科全力支持国家于 2030 年前碳达峰，2060 年前碳中和的承诺，不断提升自身气候变化抵御与适应能力，确保在产业转型期间稳抓能源转型与绿色建筑机遇，促进自身高质量发展。



## 深耕绿色设计

9 产业、创新和基础设施

**SDG 9 - 产业、创新和基础设施**

建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新。

---

11 可持续城市和社区

**SDG 11 - 可持续城市和社区**

建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区。

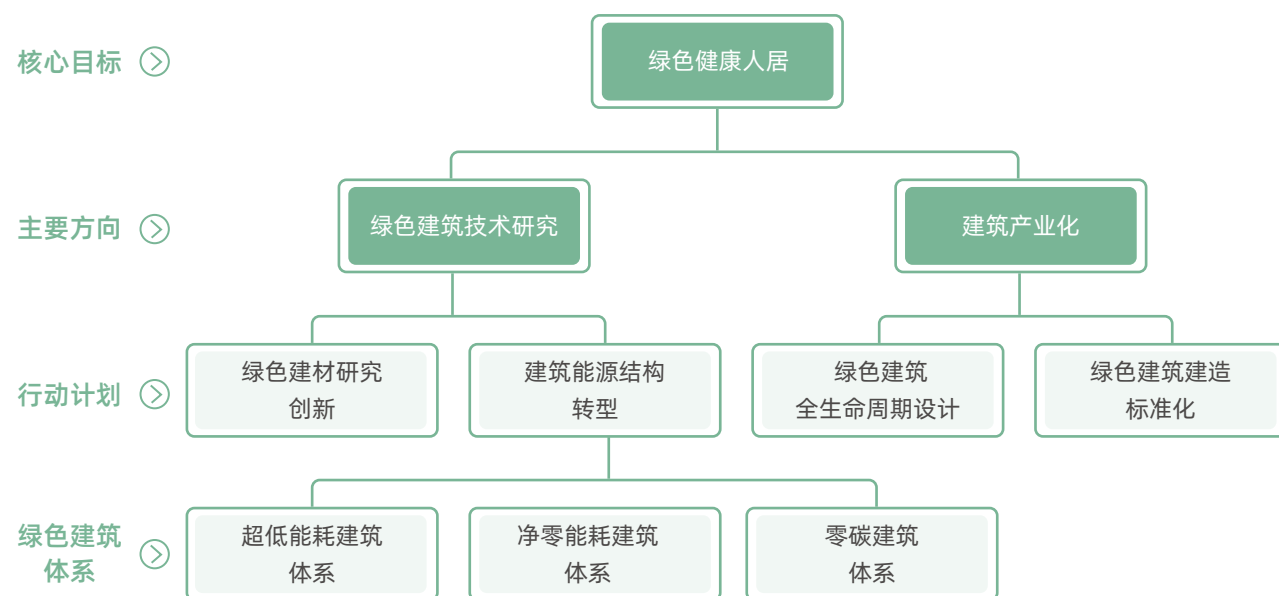
发展绿色建筑不仅对环境保护和资源节约具有重要意义，而且对提高人类居住质量、推动企业可持续发展、履行社会责任等方面都具有深远的影响。万科集团 2023 年持续推进《万科集团绿色建筑评价标准指引》落实进展，以建筑全生命周期角度考量建筑的人居、环境、社会意义，助推建筑行业循环经济发展，助力国家清洁能源转型，紧抓绿色建筑带来的地产产业升级机遇，重塑万科集团的核心竞争力。



## 绿色建筑理念

万科集团以“做卓越的绿色企业”为愿景，坚定奉行“工业化、绿色建筑和全装修”绿色发展理念，并基于此基础内化形成万科的绿色建筑理念：我们以“碳达峰、碳中和”为核心目标，以绿色建筑研究和建筑产业化为主要方向，通过促进绿色建材研究创新，落实建筑能源结构转型，开展绿色建筑全生命周期设计，完善绿色建筑建造标准化，不断探索超低能耗、净零能耗、零碳建筑体系，确保集团所有新建项目 100% 达到国家绿色建筑评价标准，并鼓励获得更高等级认证（如国家绿色建筑二星级、三星级、美国 LEED 认证、WELL 认证等）。2023 年起，物流高标仓新建项目 100% 按照行业绿色三星仓库建设，新建冷库项目 100% 达到 LEED 金级标准的目标。

### 万科集团绿色建筑理念



## 绿色建筑技术研究

作为万科集团绿色建筑理念的主要方向之一，绿色建筑技术突破是公司高度重视的新发展契机。我们的东莞建筑研究中心联动其他智库，正持续推进绿色建材、绿色建造和能源转型技术的研发、突破和应用。我们一直认为，创新与绿色能在建筑领域创造出新的机遇。我们在绿色建材、光储直柔、绿色建筑等方面深入开展研究，以期最终实现建立满足现代人需要，致力于打造健康、长生命周期、不损害环境的住宅品质体系。

在不断精进自身绿色建筑技术的同时，我们不忘向社会分享我们在绿色建筑方面的成果。截至报告期末，我们已成为香港绿色建筑议会会员等绿色建筑委员会成员。早在 2012 年，我们便已成立万科北京绿色建筑公园绿色技术联盟，并与英国建筑研究院（BRE）、中国绿色建筑委员会、德国弗劳恩霍夫建筑物理研究所、法国建筑科学技术中心等 14 家国际国内知名科研机构、企业在联盟中在可持续发展、创新、商业发展和技术分享和传播等多领域开展广泛的合作和交流，推动万科集团在绿色建筑领域实现高质量发展。

## 绿色建筑技术

在创新方面，我们积极探索绿色建筑技术，并不断与外部机构合作，以期获得更前沿的技术。其中，绿色建材是万科持续推进技术方向，目前正在研发以天然石材结合玻纤等材料形成的超薄石材、纤维增强复合材料（FRP）、低噪音振动棒、楼板隔声涂料、新型无机防腐涂料等新型绿色建材，同时不断探索新型能源结构体系在建筑领域的更多可能性。

### 施工过程采用低噪音振动棒

目前，常规混凝土振动棒是工地施工的主要噪音污染源，严重影响工人和周边居民听觉健康。因此，万科联合业内相关机构，开发出新型低噪音插入式混凝土振动棒，振动棒体的主要外露金属外周通过注塑工艺外包一层隔振胶，并将振动棒电机内装，有效降低混凝土浇筑施工噪音，较常规振动棒噪声量下降 10-15dB，降幅达 90% 以上，满足建筑施工场界环境噪声排放标准。



新型低噪音振动棒

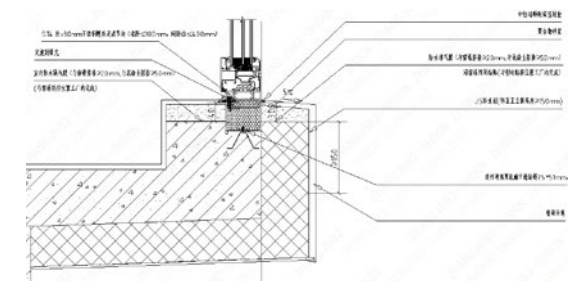
低噪音振动棒测试现场

## 超低能耗建筑技术

超低能耗建筑技术作为绿色建筑的重要组成部分，旨在通过创新的设计和施工方法，显著降低建筑物的能源消耗，减少对环境的负面影响。通过这一技术，我们实现建筑物在供暖、冷却、照明和电力等方面的能效提升，从而减少温室气体排放，助力国家“双碳”目标。

### 万科已开展超低能耗门窗系统技术标准的应用

采用了超低能耗门窗系统，通过优化设计、精选材料和标准化施工，实现了全建造周期开发环节的节能目标。设计阶段，我们创新了门窗结构和玻璃配置，提升了保温性能。采购环节，我们选择了行业最优资源，确保了材料质量。建造过程中，标准化工艺和样板机制保证了门窗系统的高品质。超低能耗门窗系统技术的应用，为房地产行业提供了绿色建筑的实践范例。



超低能耗门窗系统技术标准图纸

## 建筑技术标准化建设

我们积极参与各类建筑标准的制定，以期建筑领域标准化贡献来自万科的智慧与力量，同时促进自身建筑工业化发展。2023 年，我们牵头、参与制定的各类标准情况如下：

### 2023 年参编国际、国家、行业标准情况

### 参与主体

#### 参与并发布的国家标准

- GB/T 28627-2023 《抹灰石膏》

- 东莞市万科建筑技术研究有限公司

#### 参与并发布的行业团体标准

- T/ZSPH 03-2023 《数字家庭平台技术要求》
- QBT 2584-2023 《淋浴房》
- T/CECS 10317-2023 《太阳能热水系统集中采购通用要求》
- T/CECS 10335-2023 《新风系统集中采购通用要求》
- T/CECS 10333-2023 《外墙保温系统集中采购通用要求》
- T/CECS 10334-2023 《建筑门窗集中采购通用要求》
- T/CNHA 1060-2023 《集中采购及类似用途厨房电器质量技术要求吸油烟机》

- 东莞市万科建筑技术研究有限公司
- 珠海采筑电子商务有限公司
- 珠海采筑电子商务有限公司
- 珠海采筑电子商务有限公司
- 珠海采筑电子商务有限公司
- 珠海采筑电子商务有限公司
- 珠海采筑电子商务有限公司

## 绿色建筑

随着全球对环境保护和可持续发展的重视程度不断提高，绿色建筑已成为房地产行业的发展趋势。在这一背景下，建筑设计成为衡量房地产企业社会责任和可持续发展能力的重要指标。我们通过完善的绿色建筑全生命周期设计体系，为客户提供绿色、低碳的人居产品。我们在绿色建材、超低能耗建筑设计、碳中和社区运营等方面不断完善绿色建筑体系，以超低能耗建筑体系、净零能耗建筑体系和零碳建筑体系构成万科集团的绿色建筑体系。

## 绿色建筑体系

在绿色建筑理念的倡导下，万科持续探索建筑的零碳之路上的可持续发展道路。基于目前的绿色建筑体系，近年来，万科已累计落地认证多个超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目，包括嘉兴渔里社区幼儿园（零能耗建筑）、万纬上海奉贤临港冷链（净零碳园区）、上海嘉定理想之地项目（包括近零能耗建筑 3 栋、超低能耗建筑 33 栋，全域低碳社区及局部近零碳社区）、上海中兴路一号项目（近零能耗建筑）、合肥朗拾·森屿（超低能耗建筑）、合肥璞拾隐翠（超低能耗建筑）、深圳大梅沙万科中心碳中和社区、上海雅宾利四期（近零能耗建筑及零能耗示范楼）等，为房地产行业开展超低能耗建设，为房地产行业推进超低能耗建筑和探索近零排放发展路径提供了优良范例。



## 零能耗 / 近零能耗项目——雅宾利四期项目

万科致力于将雅宾利四期项目打造成为近零能耗项目在设计阶段便预留 4,158m<sup>2</sup> 光伏板设置位置，并尝试在屋顶采用 BIPV 建筑光伏一体化技术。项目选用高光电转化率产品，最高转换率可实现 23%，并通过可再生能源的利用，预计减碳量共计 14,162 吨。

同时，项目规划 5,700m<sup>2</sup> 的零能耗示范楼区域，区域内设备均选用一级能效设备，用电均通过可再生能源消纳。同时，为提高光伏发电利用率，项目同步引入光储直柔技术，全域照明均采用直流设备，储能设备选用高安全性、可靠性、能快速响应且易维护产品，并通过电能路由器，整体规划市电、储电、光伏发电的应用周期，实现能量的充足供给及经济化运行。

## 健康住区体系

作为负责的房地产开发企业，万科不仅需对环境的健康负责，更应为消费者提供健康绿色的产品。我们基于人体健康舒适需求，构建包括空气、水、声等 11 个维度的健康住区体系，并在万科全部项目上落地。

## 万科健康三星住区——烟台天琴湾

为建设高标准的三星住区，我们对烟台天琴湾项目进行全范围的健康需求挖掘，基于我们的健康住区体系，单独形成《天琴湾——万科健康三星住区性能白皮书》。

烟台天琴湾三星住区健康体系涉及多场景、多维度，并关注业主健康需求的敏感度和全面性。我们通过深度剖析，对居家场景重新设计，从通行、空气、光、声音、水环境、热舒适、精神、材质、智能化、物业、运动维度，营造全周期的健康生活链，为客户提供舒适健康的产品。



天琴湾三星住区体系



## 气候适应性

随着气候变化的影响日益显著，提高气候适应能力成为了全球性的优先事项。建筑气候适应能力的提升是万科开展可持续业务活动的重要组成部分，我们通过建材耐久性技术研究、建筑绿色全生命周期设计以及参与气候韧性技术标准，不断提升自身气候适应能力。

### 万科受邀参编协会标准《城市居住区韧性规划设计标准》

《城市居住区韧性规划设计标准》由中国城市发展规划设计咨询有限公司、北京工业大学联合主编，拟由清华大学、中国建筑科学研究院、万科等 11 家学术机构和企业单位参编，其中万科是唯一一家受邀参编的房地产开发公司。

其中，我们承担《城市居住区韧性规划设计标准》的“住宅建筑韧性”章节，包括结构韧性、构件韧性、全龄适应、平疫结合、气候韧性、突发事件应对韧性等内容。我们充分分享万科近年来在气候变化适应方面的经验与智慧，推动建筑行业持续增强气候变化韧性，确保建筑耐久性与宜居性。

## 绿色建筑认证

万科遵循《绿色建筑评价标准》等国家和行业的绿色建筑标准，根据运营地气候特点、节能要求，制定并更新《万科集团绿色建筑评价标准指引》，下属子公司按照集团要求已编制《万纬物流 LEED 标准化设计指南》等相关程序。2023 年，我们持续完善以关注“人”本身为主的绿色建筑体系，为客户营造绿色、低碳、健康的建筑环境。同时，万科结合建筑所在地域的气候、环境、资源等特点，从安全耐久、健康舒适、生活便利、资源节约、环境宜居等方面做出明确要求和落地策略。



新建项目连续 **10** 年满足绿色建筑评价标准，截至 2023 年底，万科满足绿色建筑评价标准的面积累计超 **3.28** 亿平方米。

2023 年，新增 **25** 个绿色建筑二星级认证项目（含居住 / 公共 / 物流仓储），**42** 个绿色建筑三星级认证项目（含居住 / 公共 / 物流仓储），**5** 个 LEED 金级认证，**1** 个 LEED 铂金级认证。

本年度新建满足绿色建筑评价标准的项目中，有 **48%** 的新建房地产开发项目引入可再生能源设计，**100%** 新建商业项目引入可再生能源设计，**100%** 新建冷库项目引入可再生能源设计。

### LEED 认证项目

项目名称	等级	建筑面积 (万平方米)	标识类型
万纬天津东疆港冷链园	铂金级	7.44	设计
万纬南昌昌北冷链园区	金级	6.03	设计
万纬有信达深圳盐田冷链园区	金级	10.87	设计
万纬武汉东西湖冷链园区	金级	9.05	设计
上海虹桥前湾印象城 MEGA	金级	25.64	预认证
上海龙华万科中心	金级	7.23	设计

三星级绿色建筑认证项目

项目名称	建筑面积 (万平方米)	标识类型
万纬天津东疆港冷链园	7.44	运营
万纬重庆临空园区	7.14	运营
万纬徐州陆港冷链园区	5.36	运营
万纬南宁良庆园区(二期)	7.23	运营
万纬沈阳于洪沙岭园区	8.33	运营
万纬上海南桥冷链园区	3.09	运营
万纬昆明空港园区(三期)	6.09	运营
万纬中山黄圃园区	7.35	运营
万纬宁波保税园区	4.94	运营
万纬无锡锡山园区	6.84	运营
万纬青岛即墨园区	7.8	运营
万纬无锡新吴旺庄物流园	7.87	运营
万纬无锡硕放空港园区	9.67	运营
万纬南宁良庆园区	6.94	运营
万纬天津武清园区(二期)	8.49	运营
万纬天津宁河园区(一期)	4.11	运营
万纬天津宁河园区(二期)	4.31	运营
万纬天津滨海园区	6.58	运营
万纬天津静海园区(一期)	4.4	运营
万纬天津静海园区(二期)	6.68	运营
万纬天津静海园区(三期)	3.97	运营
万纬昆明空港三期	5.98	运营
万纬南宁高新园区	14.66	运营
万纬南宁良庆保税园区	5.29	运营
万纬上海枫泾园区	6.3	运营
万纬长春新区园区	7.49	运营
万纬南昌临空园区	10.85	运营
万纬郑州中牟园区	5.42	运营
万纬武汉江夏大桥园区	9.4	运营
万纬武汉阳逻园区	7.35	运营
万纬嘉兴海宁高新区园区	5.53	运营
万纬南京栖霞保税园区二期	3.12	运营
万纬无锡惠山园区	7.82	运营
万纬昆明空港一期	12.22	运营
万纬昆明空港二期	5.87	运营
万纬昆明高新园区一期	3	运营
万纬昆明高新园区二期	7.3	运营
万纬贵阳空港园区	10.31	运营
万纬乌鲁木齐空港园区	19.26	运营
万纬淮安经开区	5.24	运营
万纬合肥经开区	8.47	运营
万纬沈阳于洪园区	2.84	运营

推进绿色建造



SDG 9 - 产业、创新和基础设施

建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新。



SDG 11 - 可持续城市和社区

建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区。

我们将环境保护的理念和实践贯穿绿色环境治理、绿色材料选择、绿色施工推进及住宅产业化等全过程中，以绿色人居引领绿色生活。万科集团严格遵守《中华人民共和国安全生产法》《中华人民共和国建筑法》《中华人民共和国环境保护法》等法律法规，不断提升自身环境保护能力，确保自身运营不对外界产生负面影响。

绿色环境治理

万科避免绿地开发承诺

万科集团致力于践行避免绿地开发承诺，我们避免在国家自然保护区、农地及绿地开发项目，在项目开发前，我们评估废水、废气、固废、噪声以及生态影响等主要因素，并积极采取措施，将影响降低至最小程度。

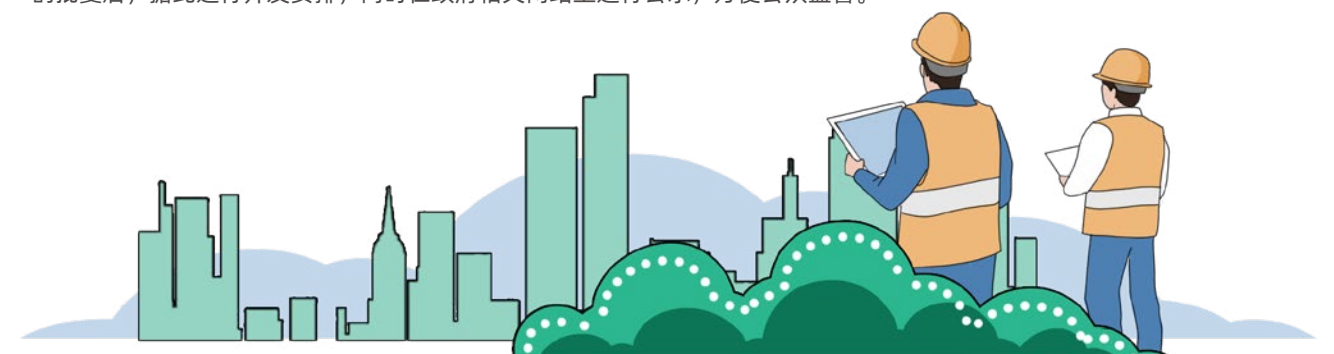
我们重视土地开发过程中的环境问题，积极推动土地开发整理、河道污染治理、湖库生态修复等环节的环境保护工作，以实现土地资源利用和生态价值的最大化。对于存在土壤污染问题的棕地，我们将不断完善棕地风险评估体系，与政府保持密切沟通，协助开展土壤修复计划。

在报告期内，本集团未发生重大违反环境法律法规的事件。我们始终严格按照项目所在地的政策要求，在项目开工前，严格完成项目的环境影响评价审批程序，认真进行新项目的可行性评估和环境影响评价登记工作，并在得到当地环保部门的批复后，据此进行开发安排，同时在政府相关网站上进行公示，方便公众监督。



在报告期内，本集团实现重大违反环境法律法规的事件

0 发生





## 开展土壤修复

万科遵循《中华人民共和国土壤污染防治法》等相关法规，制定并更新了《项目运维养护管理制度》等制度，积极践行房地产开发企业的土壤污染防治责任。我们成立了专业的环境修复公司——万创青绿（北京）环境科技有限公司（“万创青绿”），以万科经验对外输出技术服务，对万科开发的项目进行一系列严格的土壤环境质量调查评估，对存在潜在土壤污染风险的项目进行深入环境调查和风险评估，以便精确识别并处理土壤污染问题，有效防范和避免了土壤环境质量风险。

为更好地完成土壤修复工作，万创青绿不断提升自身管理体系与创新研发能力。万创青绿已获得 ISO 14001 环境管理体系认证证书、ISO 45001 职业健康安全管理体系认证证书、ISO 9001 质量管理体系认证证书三项 ISO 认证，其子公司深圳市万创青绿环境工程有限公司获得 ISO 14001 环境管理体系认证证书、ISO 45001 职业健康安全管理体系认证证书、ISO 50430 环保工程施工管理体系认证证书三项 ISO 认证，为土壤修复工作奠定专业化和标准化基础。

2023 年，万创青绿不断提升自身创新和标准化能力，为自身土壤修复业务提质增效，以期完善自身环境保护工作，践行社会责任。报告期内，万创青绿参与了《修复后污染场地开发利用指南》的编制工作，指南适用于修复后场地作为居住用地、商业服务业设施用地用途的勘察设计、施工建设和监测维护过程，该指南目前仍在意见征求和修改送审阶段，若指南成功发布，将为行业的棕地开发工作输出万科经验。



深圳市万创青绿环境工程有限公司获得

### ISO 50430

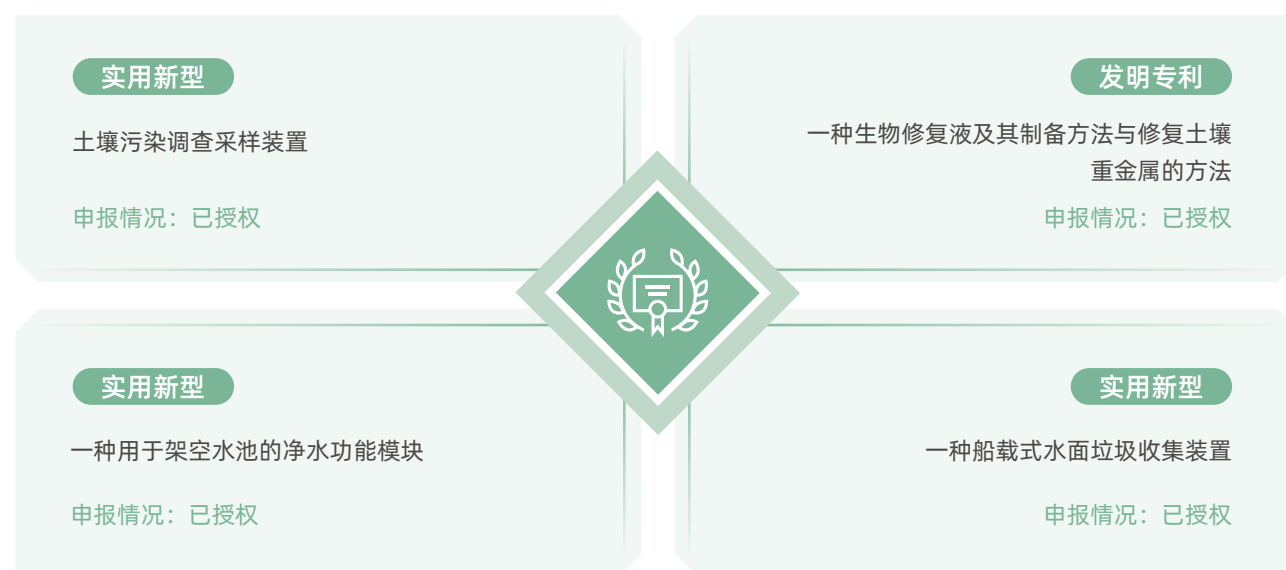
环保工程施工管理体系认证证书



报告期内，万创青绿共申报

8 项专利，其中

4 项已获得授权



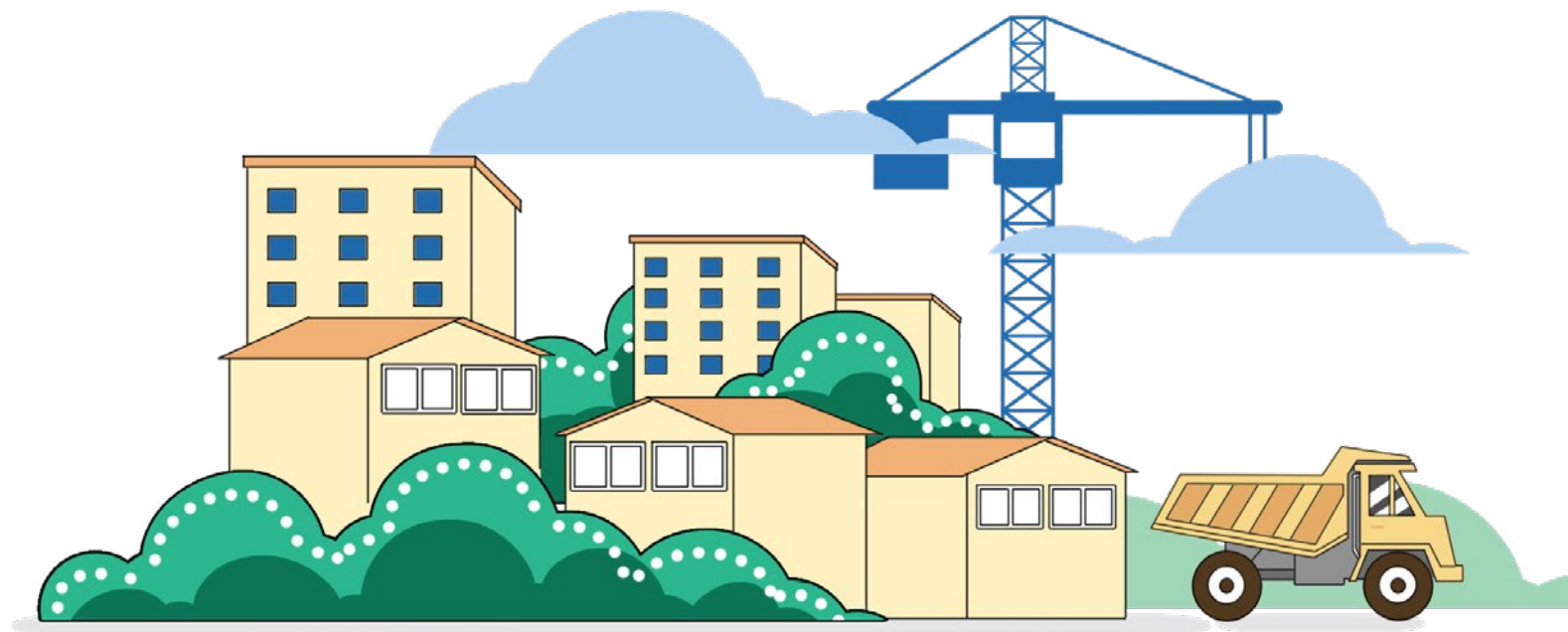
## 污染场地

通过编制《修复后污染场地开发利用指南》，我们希望将修复棕地的广泛经验分享与同行。棕地修复的经验来自于我们多次的实践，我们已先后受客户委托开展深圳某地块土壤污染修复工程与深圳市某工业区地块土壤修复项目等土地修复工作。

### 深圳市某工业区地块土壤污染治理与修复项目

深圳市某工业区地块于 2021 年完成土壤污染状况初步评估，该地块于 2022 年 6 月公示其土壤中镍、六价铬含量超过《土壤环境质量建设用地土壤污染风险管理标准（试行）》（GB36600-2018）中第二类用地筛选值，且六价铬在部分区域存在超管制值的情况，被认定为污染地块。

2023 年 4 月万创青绿承接该地块土壤修复工程施工工作，通过高效工具和完善的管理模式，仅耗时 6 个月完成现场修复工作，并顺利完成区环境管理部门阶段性效果验收。该地块预计 2024 年中可完成最终效果评估，该年度下旬可移出修复名录清单，交由企业开发建设。



## 绿色材料选择

我们在绿色建材方面积极响应国家政策，推动绿色建材的研发和创新，为行业的可持续发展做出了积极贡献。我们相信，只有不断扩大绿色建材的覆盖与落地，才能实现建筑领域能耗和碳排放的下降，助力国家双碳目标。我们正在不断推进集团绿色建材产品的研究和开发体系，深度挖掘前端项目需求，结合万科绿色建筑理念，不断提升万科的绿色建材实践。

### 绿色建材研发与应用

东莞建筑研究中心于报告期内主要围绕超薄石材、新型无机防霉涂料、气凝胶保温材料等绿色建材产品开展研发工作，通过提高建材生产功效，提升建材稳定性，以期为客户提供高效产品和可抵御气候风险的产品。



## 绿色施工推进

我们严格遵守《中华人民共和国环境保护法》，更新内部《建筑工程绿色施工规范》。我们在施工过程中充分考量周边环境 and 居民需求，坚持“节材与材料资源利用、节水与水资源利用、节能与能源利用、节地与土地资源保护”的绿色开发理念，营造干净、整洁、舒适、安全的施工环境。

我们根据 ISO 14001 环境管理体系标准要求，以及《建筑施工现场环境与卫生标准 (JGJ146-2004)》《绿色施工导则》（建质 [2007]223 号通知）等法规条例，不断完善适用于集团范围内开发的所有在建项目《安全健康及环保现场管理标准》，并制定材料、用水、能耗等实施计划，使施工过程中环境保护的现场管理规范化。报告期内，集团持有 ISO 14001 环境管理体系认证的业务线占比为 66.7%，同时集团对于项目监理单位、总承包单位和装饰单位开展文明施工和环境管理，与此类相关方针对环境管理体系积极开展沟通，并要求所有总包施工单位取得环境管理体系认证，贯彻供应链的环境管理。在施工期间，我们与项目所在地的监管机构或社区居民针对施工现场的环境管理和安全管理等方面开展必要的交流与沟通，不断提升绿色施工管理效能。

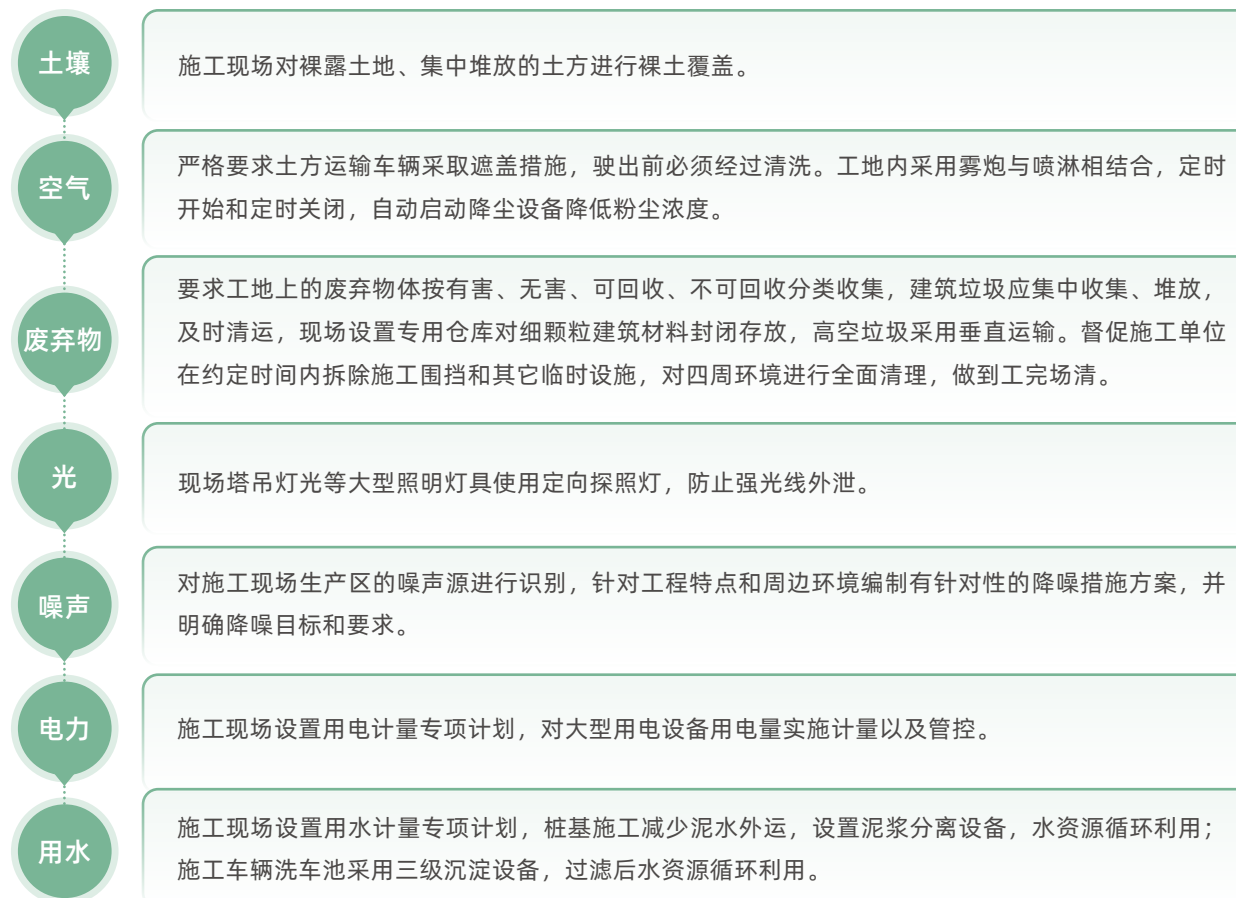


报告期内，集团持有 ISO 14001 环境管理体系认证的业务线占比为

**66.7%**

### 环境影响风险点

### 应对措施





## 住宅产业化

通过工业化建造体系，可提高建筑品质和建造效率，并显著减少建造过程中能源与物料消耗，促进建筑原料的循环利用，深入推进循环经济发展。万科积极响应国家装配式建筑相关政策号召，不断深化对工业化建造体系的研究，扩大装配式建筑的应用业态，并不断推广装配式建筑在万科项目中的应用。

报告期内，我们加强在装配式技术方面的研发，拓展快建快装体系、装配式装修、内外墙一次性成型等先进装配式技术的应用，提升精益建造能力及进一步降低在建项目的全生命周期单位能耗。



2023 年，应用住宅产业化项目占总开工项目量占比

90%

亮点技术	应用结构	技术应用情况
快接快装体系	主体结构	竖向构件采用预制剪力墙 + 灌浆套筒连接体系 水平构件采用叠合板 + 预制楼梯，提升预制率
	二次结构	隔墙采用 ALC 条板装配式隔墙
装配式装修	硬装	采用干法地暖、集成卫生间、管线分离技术，提升装配式装修成果

### 长春公司广泛应用装配式建筑技术

长春公司制定《长春万科精益建造体系 2.0 版本》，统筹规范长春公司装配式建筑技术应用情况，不断提升项目装配式建筑覆盖率和预制率。在装配式装修方面，长春公司在干挂瓷砖、新型窗口防水、预制反坎等技术实现突破与应用，在提升产品质量的同时，大幅降低劳动力成本与风险，同时实现节能环保目的。



干挂瓷砖技术



预制反坎技术

## 践行绿色运营



### SDG 12 - 负责任消费和生产

采用可持续的消费和生产模式。



### SDG 13 - 气候行动

采取紧急行动应对气候变化及其影响。



### SDG 15 - 陆地生物

保护、恢复和促进可持续利用陆地生态系统，可持续管理森林，防治荒漠化，制止和扭转土地退化，遏制生物多样性的丧失。

## 能效管理

### 商业开发与运营

我们在商业运营方面制定了《节能减排管理制度》和《节能降耗方法与措施》等内部制度，明确对已开业、在建及规划项目的节能降耗管理要求。2023 年，我们梳理及总结了 24 项关于制冷系统、照明系统等设施设备的节能措施，总结提炼《空调系统制冷运行策略操作手册》等内部能源管理的标准化专项操作手册。专项操作手册在项目管理中推广应用，各项目可根据具体情况灵活应用，以加强我们的精益化能效管理能力。

商业运营能效管理依托智慧化能源管理平台，并通过加强精细化管理及可再生能源应用，不断提升万科对商业资产绿色低碳的管理能力。



### 智慧化能源管理平台

继续扩大能源管理平台的使用，应用计算机技术、通信技术、自动化技术等，对电、水、能等系统进行远程监控、统一控制、自动计费及数据分析，通过智慧化手段为常态化能源管理提供数据及信息支持。



### 定期用能分析与设施设备改造

控制公区照明、空调、扶梯等设施开关，实施管控能耗情况，按月开展用能分析，根据分析结果制定合理管控措施；  
通过用能分析，推进针对性改造，如夏季在商场的采光顶增加遮阳网，以降低采光顶下方公共区域环境温度及制冷设备的运行能耗。



### 加大可再生能源使用

积极推广使用微型电网技术，在商场可用屋面及停车场安装光伏发电设备，扩大绿色能源应用比例。截至报告期末，印力已上线光伏发电项目 22 个，其中 2023 年新增 10 个项目，光伏发电超过 1,643.7 万千瓦时。

## 深圳印力中心 | 推进微电网改造及光储值柔技术应用

2023 年 10 月，深圳印力中心取得集成了光伏、储能、直流快充以及 600KW 全液冷超充等技术在商业综合体落地应用的阶段性成果，通过应用上述技术并应用智能微电网能量管理系统，实现建筑用电的自我调节和自主优化功能。



“光储充检”一体化快充站

此外，深圳印力中心建成液冷超充站、“光储充检”快充站、目的地充电站、V2G 等各类型充电站，满足新能源车车主多层次、多场景的补能需求，为推动绿色出行和实现能源高效利用提供应用场景示范，打造出大型商业综合体迈向绿色低碳节能发展的标杆。

## 物业服务

万物云旗下万科物业致力于通过科学管理和技术创新来降低物业运营的能耗，减少物业运营带来的碳排放，并尽可能确保能源系统和设备始终处于最佳节能状态。2023 年，万科物业制定了《节能降耗管理规范》，为住宅节能管理提供科学依据和工作指南。该规范明确各层级的节能降耗职责：设施设备专业委员会负责评估和推广节能技术和设备，设施设备专家根据项目特点引进节能方案，项目公共维修专业经理负责技术改造、能源消耗目标和管理方案的制定与实施，以及能耗数据的记录和分析。

此外，万物云专注于提升在管住宅项目的能源效率，进行照明系统升级、空调和电梯等设备的节能改造，并加强可再生能源的使用，以加强能源管理，提升设施设备的能效，节约能源消耗和成本，实现了环境和经济效益的双赢。

## 地库节能改造

万科物业积极响应国家节能减排的号召，不断提升地库照明能源管理水平。万科物业积极开展地库照明节能改造工作，将原有的常亮灯具替换为微波雷达感应双亮度灯管，在行人或车辆经过时会保持常亮，一旦离开感应区域，大约在 10 秒后自动切换到微亮模式。

截至 2023 年底，万物云对全国 1,180 个住宅小区超过 120 万个地库灯具进行节能改造，经测算，在灯具的正常使用寿命内，每年预计可节约电量 7 万千瓦时。

## 酒店与度假

在酒店运营方面，我们实施综合的能源管理方案，包括建立能源同期对比表、设备档案清单、区域能源用量统计和数据分析表，并执行中央空调、公共区域照明和热水机组等设备的智能调控策略，围绕不同气温、住房率和季节等多种需求，落实精细化的能源节约措施。

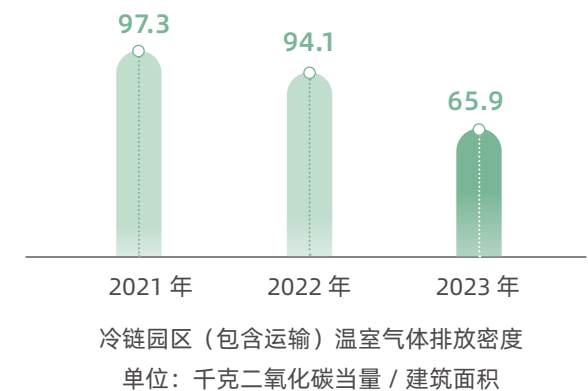
## 物流仓储

万纬物流围绕降能耗、提效率的主题，着眼于管理措施精细化及整体管理效能完善化，通过技术和设备的全面更新改造，为物流园区打造提效降耗的智能模块。2023 年，万纬物流发布了《节能操作指引》《参数设置指引》和《制冷系统节能操作》等文件，通过错峰填谷、机组参数标准化设置、制冷系统节能操作等措施，优化参数设定，提高园区制冷系统的效能，达到节能降耗的目标。

万纬上位机系统（VX-EOS）作为智能管理、智能节能降耗的总指挥，将园区所有设备统一接入操作系统，实现园区设备的统一控制。在此基础上，VX-EOS 通过开源算法，可实现设备进行优化调度、自主调整设备运行参数及实时监控与数据采集，做好园区的能耗分析及管理，打造最优设备能耗组合。

万纬物流不断推广分布式光伏技术、提升分布式光伏在旗下物流园区内的覆盖度。万纬物流总结标杆园区的经验，建立标准化的园区分布式光伏系统建设体系（涉及技术要求、建造工期、验收要求、招标清单及流程等环节），逐步实现所有园区建筑屋顶分布式光伏的全覆盖，并从发电效率、工程质量、运维水平等方面入手打造行业领先、高收益率的屋顶分布式光伏电站资产，助力节能减排。截至 2023 年 12 月，万纬物流已有 19 个屋顶分布式光伏项目开始并网发电，总装机容量为 52.02MW，累计发电量超 2.2 万千瓦时。

### 物流仓储加强对冷链园区的碳排放管理



## 万纬天津东疆港冷链园区 | 全面铺设仓库屋顶光伏

万纬天津东疆港园区所有仓库屋顶（6 栋冷库）均铺设光伏，采用高效光伏组件，转换效率高达 21.2%，逆变器效率达到 98.6%，屋顶面积 52,454 平方米，总装机容量约 5.99MW。以国际标准 ASHRAE90.1-2010 Energy Standard For Buildings Except Low-rise Residential Buildings 为基础，通过节能降耗及分布式光伏的应用，减少二氧化碳约 9.98 万吨 / 全生命周期，园区节能率达到 57% 以上。



万纬天津东疆港冷链园区



### 数据中心

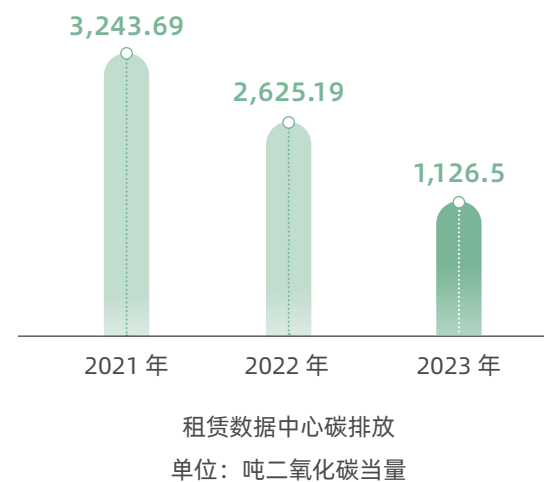
万科持续关注数据中心的碳排放管理，通过采取一系列措施，如优化使用效率、业务升级以及改善管理措施等，积极推动绿色低碳数据中心的建设。我们完成了从传统数据中心向公有云数据系统的转型。2023 年，万科数据中心持续落实 ISO 14064-1 国际温室气体排放标准，提升资源使用效率，减少温室气体的排放，同比减少碳排放 1,498.69 吨。



与 2022 年相比，租赁数据中心 2023 年的碳排总量减少

**1,498.69** 吨

#### 加强对租赁数据中心的碳排放管理



## 水资源管理

万科十分重视水资源使用和管理，相关节水政策均参照各项目当地政府倡导的节水政策进行实施。我们重视运营全流程的节约用水和水资源回收利用，持续强化节水管理力度，确保水资源利用效率的提升。

报告期内，万科所有水资源均来自市政供水，在取水过程中亦未发现任何取水困难。面向部分存在水资源压力的地区，我们对其容易发生的风险进行识别、评估和应对工作，并开展针对性举措进行节水和水资源回用管理，不断提高水资源效率并减少水资源消耗。

我们多措并举，持续提升水资源的利用效率，减少水源浪费：

### 源头管理

我们在项目投资、开发、设计、建造、运营等环节中，充分考虑水资源使用效率，并通过水资源重复利用，尽可能减少资源浪费和污水产生。



## 过程管理

### 物业服务



持续优化中水系统，例如：绿化浇灌水源来自雨水站回收的雨水及空调冷凝水、卫生间的清洁用水部分来自于处理后的洗手池用水等。

### 酒店与度假



在建酒店的客房和公共卫生间选用节水卫浴并配备中水系统。

### 商业开发与运营



通过采购节水设备、安装感应节水设备、定期巡查和维护卫生间用水设施、实施优化养护浇水计划等措施，全面提高用水效益。

### 物流仓储



我们室内洁具均采用高效节水器具，同时对园区室内卫生器具和配件进行计量，通过跟踪用水量来进行用水管理并寻找更多节水的可能性。

## 节水宣贯

我们在经营和办公区域用水点设置节水提示和宣传标识。



针对酒店业务，我们制定了“工作十关”，加大节约用水宣传，建立节水文化价值观。

## 平台监控



通过搭建数智化云端平台，严格监控运营项目的用水情况，持续监测单位建筑面积耗水量以及万元营业额耗水量等运营能效指标，实现远程监控、统一控制及数据分析。

## 绿色租赁

我们致力与租户保持长期、互惠互利的合作伙伴关系，并与他们密切合作，倡导绿色商场、绿色办公、节能运营、使用环保装修材料等，稳步深化绿色租赁，帮助他们将可持续发展实践融入整个租赁生命周期的营运中。我们要求其对我们营运范围内产生的有害废弃物进行分类、单独处置，并确保其通过符合资质要求的持牌废弃物处理商进行转运与处理。

我们积极开展净租赁，需要所有租户自行支付其生产、生活过程中产生的能耗及资源费用，以此鼓励租户落实绿色运营的措施并形成良好绿色生活方式。同时，我们继续将 ESG 倡议条款作为涵盖商业开发与运营及租赁住房业务的标准租赁合同的重要组成部分。

### 在房地产开发业务中

2023 年，产业办公业务更新了《租户手册》《装修手册》以及《装修材料品牌清单》的内容，为需要装修的新租户或准备进行翻新工程的现有租户，在前期设计、绿色材料选择、绿色施工过程、最终验收等装修流程中提供指引和建议参考。

### 在商业开发与运营业务中

2023 年，商业业务已在所有合同中纳入了绿色租赁倡议书，鼓励租户少运营活动对环境的影响、提高能源及用水效益、减少废弃物和促进员工身心健康。

### 在租赁住房业务中

2023 年泊寓所有租户新签订的租房合约均已 100% 覆盖绿色倡议条款，包括：减少资源消耗和能源浪费、遵守垃圾分类和回收规则等内容，并实现了租户合同的 100% 无纸化签约。



## 绿色金融

在“双碳”背景下，绿色低碳健康建筑发展有望驶入快车道，绿色金融的支持将加速绿色地产市场的培育，拥有良好的 ESG 表现的企业在绿色融资领域拥有较大优势，万科将继续把握机遇，拓展绿色和可持续金融。

万科作为绿色金融工作组（Green Finance Working Group, GFWG）唯一的中国房地产企业，始终坚持绿色低碳理念，长期致力于房地产开发的碳减排和绿色可持续发展，以公益组织创新跨界的方式探索和支持共建低碳生态。

万科于 2021 年制定绿色融资框架 (Green Financing Framework)，择机根据该框架发行绿色债券和贷款绿色融资工具，将在此框架下发行所得资金用于为改善万科运营环境绩效的现有和未来资产提供融资和再融资。我们明确将所获得资金用于绿色建筑，可再生能源，污染防治与控制，可持续的水资源及废水管理。更多关于绿色金融框架的信息，详见我们的官网：

[万科绿色金融框架](#)

该框架已于 2021 年获得 Sustainalytics 基于《2018 年绿色债券原则》和《2020 年绿色贷款原则》的第二方意见。

Second-Party Opinion  
China Vanke Co. Ltd.  
International Green Financing  
Framework



### 万科已累计发行三期总规模为人民币 70 亿元的绿色中期票据

	2022 年度第一期绿色中期票据	2022 年度第二期绿色中期票据	2022 年度第三期绿色中期票据
规模 (亿元)	30	20	20
发行日	2022-07-19	2022-08-10	2022-09-19
到期日	2025-07-21	2025-08-12	2025-09-21
债券期限 (年)	3	3	3
票面利率 (%)	3.0	2.9	3.2

## 绿色投资

我们坚信，企业的 ESG 表现充分展现了其在环境保护、社会责任、治理模式以及风险控制等方面的卓越能力，确保企业稳定且持续地创造长期价值，满足社会、投资者和客户对于企业可持续发展的日益关注和期望。

万科高度重视公司可持续投资工作，我们在 2022 年与新加坡淡马锡控股公司共同成立的基金管理公司 Vanssek Evergreen Fund，并专注于在中国进行绿色房地产股权投资。Vanssek 致力通过对符合中国绿色建筑标准“两星”或更高标准的项目进行绿色投资，推动 ESG 实践在中国房地产市场的应用。

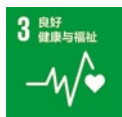




# 社会之道

- ◎ 我们的策略
- ◎ 合伙奋斗
- ◎ 合作共赢
- ◎ 共享发展

## 响应 SDGs



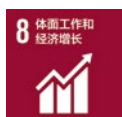
**SDG 3 — 良好健康与福祉**  
确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉。



**SDG 4 — 优质教育**  
确保包容和公平的优质教育，让全民终身享有学习机会。



**SDG 5 — 性别平等**  
实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能。



**SDG 8 — 体面工作和经济增长**  
促进持久、包容性和可持续的经济增长，充分的生产性就业和人人获得体面工作。



**SDG 10 — 减少不平等**  
减少国家内部和国家之间的不平等。



**SDG 11 — 可持续城市和社区**  
建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区。



**SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系**  
加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系。



# 我们的策略

## 理念



我们秉持“合伙奋斗”的文化，致力于为每一位员工提供平等、尊重、包容及多元的职场环境，为他们提供成长的机会和空间；我们倡导“合作共赢”的理念，以可持续发展理念为牵引，推动行业进步及发展；我们推动“共享发展”，用行动诠释企业社会责任。

## 目标及进展

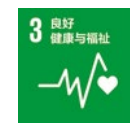
### 员工及承包商健康与安全

目标	目标进展
集团 每年综合审视上年度员工情况后确定体质测试方案并指定该年度目标。集团体质测试要求各事业部及一线单位的参与率≥95%、优良率≥90%。	2023 年集团各单位均参与体质测试，员工参与率 99.15%，同比增加 1.32 个百分点，优良率 97.66%，同比增加 0.29 个百分点。 <b>已达成</b>
提升安全生产能力，不发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；相关方（含承包商）责任一般及以上等级安全生产事故同比上一年下降 10%。	2023 年，未发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；相关方（含承包商）责任一般及以上等级安全生产事故同比下降超 10%。 <b>已达成</b>
保持员工工伤引致损失工时比率（LTIR）在 1.2 或更低，并持续跟踪员工的工伤损失工时比率。	2023 年，工伤引致损失工时比率（LTIR）在 1.2 以下。 <b>已达成</b>
确保安全培训覆盖所有员工和所有承包商。	万科组织常态化安全培训，2023 年安全培训对集团员工及承包的覆盖率为 100%。 <b>已达成</b>

### 供应链管理

目标	目标进展
确保对供应商尽职调查覆盖率 100%。	2023 年，实现供应商尽职调查覆盖率 100%。 <b>已达成</b>
我们确保采购的铝合金型材 100% 使用无铬钝化工艺，确保采购木材 100% 知源，100% 材料来自绿链行动白名单供应商。	2023 年，我们已确保采购的铝合金型材 100% 使用无铬钝化工艺，采购木材 100% 知源，材料 100% 来自绿链行动白名单供应商。 <b>已达成</b>

## 合伙奋斗



### SDG 3 — 良好健康与福祉

确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉。



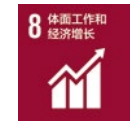
### SDG 4 — 优质教育

确保包容和公平的优质教育，让全民终身享有学习机会。



### SDG 5 — 性别平等

实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能。



### SDG 8 — 体面工作和经济增长

促进持久、包容性和可持续的经济增长，充分的生产性就业和人人获得体面工作。



### SDG 10 — 减少不平等

减少国家内部和国家之间的不平等。

万科将员工视为创新创造的原动力，秉持着“共识、共创、共担、共享”的合伙奋斗理念，致力于打造与员工携手共进，实现价值共创的美好职场。我们不断完善员工招聘与雇佣制度体系，保障员工权益，营造多元化办公环境，培养高潜力人才队伍，与员工共享发展。同时，我们关爱员工的身心健康，积极提升职业安全管理水平，丰富薪酬福利体系，致力于为员工提供一个平等、共融、共创的发展平台。2023 年，万科获评前程无忧“人力资源杰出奖”、Moka 招聘“人力数字化最佳实践奖”、猎聘网“年度非凡雇主”、智联招聘“年度最佳雇主”及 Boss 直聘“最爱人才雇主奖”等荣誉。



## 员工权益保障

万科严格遵守各项员工雇佣相关的法律法规，制定并落实《职员职务行为准则》《万科人力资源手册》等人才管理制度。万科遵循公平、公正、公开的用工原则，确保候选人得到平等对待，尊重及保障员工权益。为更好地服务员工及保障员工权益，2023 年，万科在全集团范围内开展人事运营审计工作，针对薪酬福利、入职、离职等流程进行审计，确保各单位严格执行内外规章制度，保障员工取得劳动报酬、休息休假、享受福利的权利不被侵犯，致力于为员工提供合伙奋斗，友好温暖的职业平台。

### 合规雇佣

万科严格遵循《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国劳动法》等相关法律法规，遵守招聘、解雇、工作时间等各项规定，坚决杜绝因性别、年龄、种族、国籍、宗教信仰或其他社会及个人因素导致的歧视行为，为每一位员工提供平等的就业和发展机会。

万科始终支持《世界人权宣言》《工商企业与人权指导原则》(Guiding Principles on Business and Human Rights)、国际劳工组织 (ILO, International Labor Organization) 的国际劳工标准、《安全与人权自愿原则》等与人权有关的国际准则。我们尊重各国各地区人权问题，在开展业务时努力与各国各地区社会保持协调。

万科重视招聘合规性，尊重候选人感受，并采取多种措施以确保招聘体系的公平性与专业性。在制度层面，集团制定了《招聘手册》等内部规章制度，全面规范招聘流程；在面试官培养层面，我们开展了校招面试官赋能等培训活动，向面试官开展招聘流程培训、明确结构化面试要求等，保障面试的公平性及专业性。万科重视信息化招聘技术优化，实现从应聘到入职的全流程线上化、无纸化及自助化，显著提升新员工入职效率及体验感。以招聘需求量最大的安全员岗位为例，平均每位安全员从应聘到入职的等待期可缩短 6 至 8 天，最快可实现当日招聘当日入职。

万科禁止任何运营单位及合作伙伴出现雇佣童工和强迫劳工的情况，并对供应商及承包商提出严禁雇佣未满 16 岁的童工的强制要求，始终将员工权益保障贯穿全生命周期价值链。2023 年，集团未发生任何业务有雇佣童工、安排员工从事危险工作的情况，未存在强迫雇佣或强迫劳工的重大风险。集团各单位对职员手册进行迭代更新，明确将员工权益保障条款增加在《职员手册》中。



2023 年，万科集团**未发生**

任何雇佣童工或者强迫劳动的风

险及行为

### 公平的薪酬绩效

万科秉持“按照市场化原则，提供业内富有竞争力的薪酬，保有和吸纳优秀人才”的薪酬理念，坚持多创造、多分享、多劳多得的薪酬导向，不断修订和完善集团的薪酬福利体系及保障类型。



2023 年，万科员工社会保险覆盖率为 **100%**



2023 年，万科同职级男女薪酬比率为 **1:1**



万科制定了《薪资级别表》，适用集团内部所有员工，并综合考虑员工能力等各方面因素进行员工定级、定薪，且每年度定期检视员工的薪级、薪酬匹配情况，实行男女同工同酬的原则。为更贴近和支持多元业务发展，报告期内，万科开展覆盖全集团的薪酬体系改革，调整员工工资结构，旨在提供更加具有市场竞争力的薪资水平，调整后的薪酬计划于 2024 年落地实施。



我们规范绩效评估等级、员工任职、薪酬及发展等标准，倡导绩效文化，不断提高绩效管理水平和，支持和帮助员工不断成长。万科每年坚持围绕业绩达成情况开展覆盖各一线业务单位的中期及年度检视工作，强化绩效导向，确保绩效公平。在 2023 年中期业绩检视工作中，我们开展“调兵遣将”专项，围绕业绩达成情况进行人员检视，从打赢仗的队伍里选拔任用干部，让能打赢、想打赢的人脱颖而出，形成能者上、平者让、庸者下、劣者汰，形成鼓励新生力量的组织氛围。

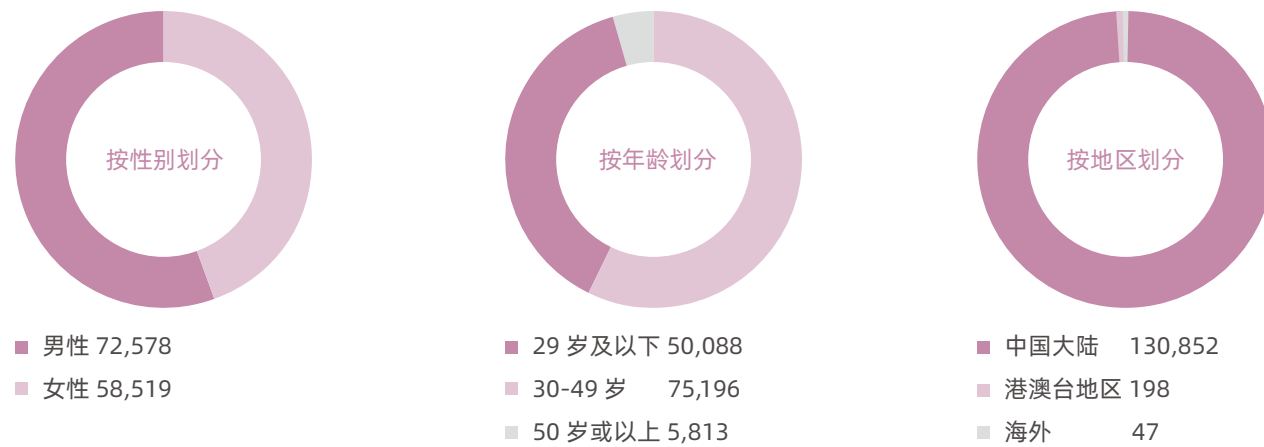


我们依据个人表现及公司业绩派发雇员薪酬绩效，同时积极促进与员工的绩效沟通，以保障员工的绩效评定公平公正且与员工实际表现相符，并为员工能力梳理与提升提供反馈与支持。员工绩效评定后，公司通过面谈方式面向员工开展绩效及年终奖励面谈，及时反馈员工的绩效情况；部门/项目合伙人进行一对一的工作表现评价、作业指导等绩效反馈，给予员工成长和发展之路上必要的帮助和支持。为保护员工绩效权益，我们设立了绩效申诉流程，确保员工对于绩效的想法得到及时关注和有效反馈。

## 多元平等与包容

万科相信企业的卓越发展有赖于持续营造多元平等与包容的职场文化。在万科，每位员工的个人价值、独特视角和贡献将得到尊重和认可。在企业文化中，我们倡导性别平等，尊重能力差异，重视多元化人才队伍的打造。在行动上，我们为所有员工提供公平的无差别的薪酬待遇，确保向所有人士提供平等就业机会，努力消除歧视或随意解雇员工的行为，持续提升工作场所的包容性与公司发展的可持续性。2023 年，万科集团未发现对员工进行歧视、骚扰或欺诈的事件。万科积极倡导员工在遇到不公平对待时提出举报，一旦接到举报，我们内部监察部门将独立进行调查，确保每个案件都能得到公正的处理。管理层将负责监督后续的解决过程，确保员工的合法权益得到充分保障和尊重。

多元化人才结构



## 健康与安全

万科将健康与安全置于业务运营的首要地位。我们严格遵守《中华人民共和国安全生产法》等法律法规和 ISO 45001 职业健康与安全管理体系要求，持续完善企业职业健康与安全的制度与体系保障。职业健康与安全目标是万科可持续发展安全目标绩效中的重要组成，我们对目标的达成情况实施常态化监督检查，并通过安全风险排查、职业健康与安全的培训考核等措施促进目标达成，致力于营造安全、健康、舒适的文化氛围，促使员工在万科体系中能够健康生活、快乐工作。



## 安全管理体系保障

### 安全管理架构

万科董事会全面负责监督统筹公司职业健康及安全生产工作，下设安全生产委员会，由董事会成员出任主任委员，总部开发经营本部工程部门安全管理专家担任委员并定期向董事会汇报健康与安全工作绩效。同时，我们已建立“集团 - 区域公司 - 项目”的三级安全管理架构，由集团集中管理健康与安全绩效。

区域层面设置了区域安全生产管理委员会，由各区域公司的安全专家及安全工程师组成。同时，万科在下属七个区域公司中设置安全管理责任人，与集团工程部对接人形成安全生产管理小组，实现区域和集团安全事项的专项对接。万科将健康安全绩效作为高管及相关员工的绩效评价指标之一，并对其进行年度审核和检讨，以期不断提升万科职业健康安全水平。

为保证安全管理体系自上而下的有效性，万科设立安全管理信息汇报体系，要求一旦发送安全事故，逐级上报至最高管理层。安全事故的正式报告需包含事故原因等七大主要内容，并以邮件的形式在事故发生 24 小时内报送至集团相关管理部门。安全生产委员会亦会常态化召开安全生产例会，对集团和区域层面的安全管理制度指引及底线标准进行拉通，针对阶段性安全痛点问题进行提升培训，同时参与事故的调查及处置工作，并有针对性地迭代安全管理措施。

### 安全管理制度

万科建立配套安全责任体系，实行安全事故责任追究制。我们制定及面向集团所有业务线严格执行内部政策《生产事故管理办法》，并要求供应商、承包商等合作单位遵守该政策。该政策明确各方安全生产事故责任，对责任管理人员、责任合作单位采取一票否决机制。2023 年，万科发布了《开发经营业务安全生产与质量事故管理规定》，对安全事故人员问责要求进一步细化，健康安全表现的考核结果将在各级公司及各级管理层绩效评定中作为绩效系数，与相关附属公司的工程部门负责人及公司第一负责人等高管责任人的绩效和晋升机会挂钩。

万科持续开展职业健康与安全管理体系标准化工作，并积极推进安全认证工作。截至 2023 年底，万科物业、万物梁行及印力均获得了 ISO 45001 职业健康安全管理体系认证，并针对制度和健康安全执行情况开展一年一次的内部审计和三年一次的外部审计。



## 安全管理目标绩效

### 万科安全生产承诺

在万科，我们坚信安全是企业发展的基石。为此，我们承诺将不遗余力地维护安全、健康的工作环境，确保每一位员工和合作伙伴的福祉。我们的安全生产目标如下：

- 不发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；相关方（含承包商）责任一般及以上等级安全生产事故同比上一年下降 10%；
- 保持员工工伤引致损失工时比率（LTIR）在 1.2 或更低，并持续跟踪员工的工伤损失工时比率。

为了实现这些目标，万科将围绕完善安全施工保障、加强安全生产排查、开展常态化相关方健康与安全管理以及提升员工及相关方（含承包商）的安全意识四大方向，持续跟踪员工及相关方健康与安全指标与绩效，不断提升安全生产能力。

我们相信，安全生产不仅仅是一项承诺，更是我们对每一位员工和合作伙伴的责任。万科将与所有利益相关方携手合作，共同创造一个零伤害的工作环境。

## 安全与健康行动

万科采取多项保障措施以实现安全目标，包括建立安全施工专项保障系统、开展安全生产风险排查、关注员工的健康及安全的现状及安全文化宣贯培训。我们致力通过持续完善及改进相关保障措施，降低事故发生的可能性，确保员工在安全的环境中高效地开展工作。

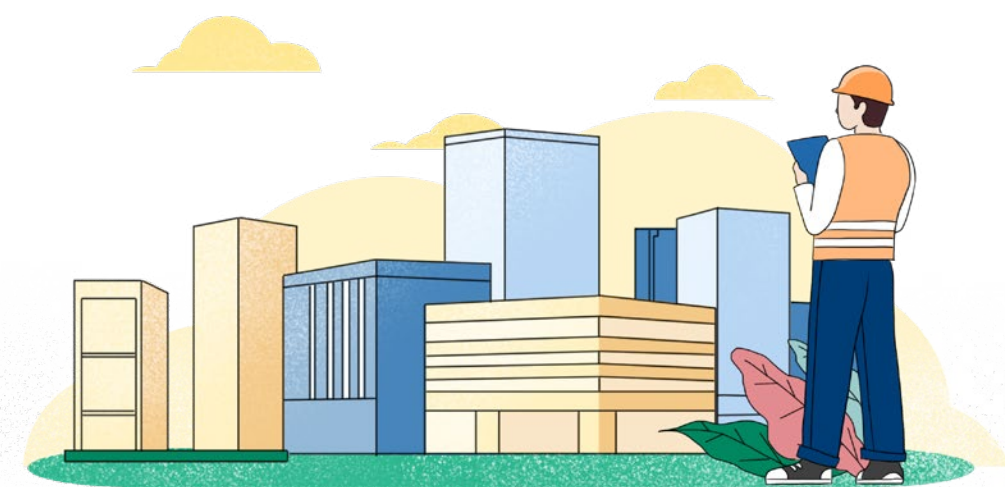
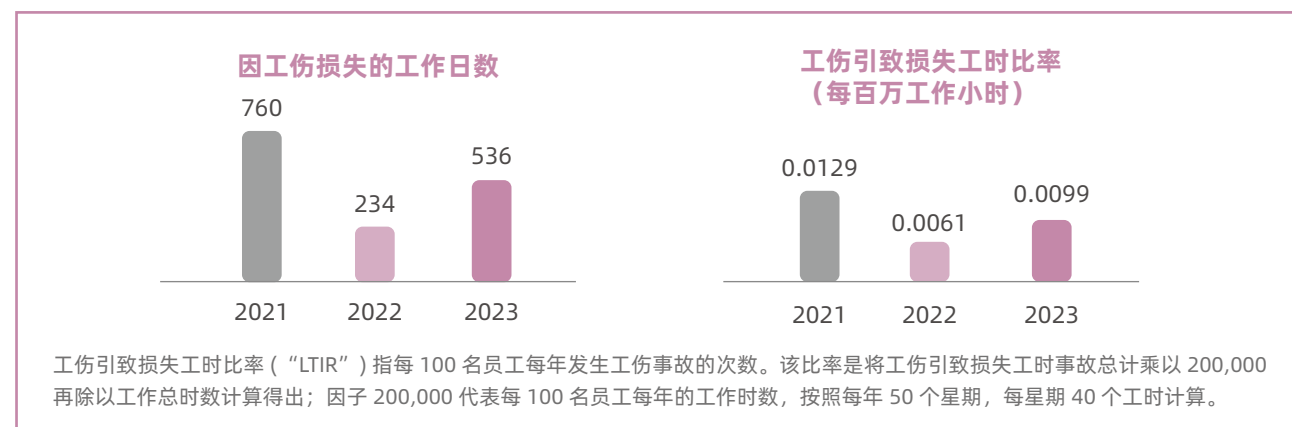
### 安全施工保障

为达成健康与安全目标，万科围绕评估体系迭代、能力建设、规范行为及形成闭环 4 个方面出发，不断强化安全施工管理工作。

安全施工管理四大方向	具体管理内容
持续迭代工程安全质量评估体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 基于新技术新工艺的发展完善评估要点，增加评估维度、迭代评估规则，更加真实及全面地形成对工程安全及质量的评估结论。</li> </ul>
保持能力建设长期在轨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保安全质量能力培训实现 100% 的覆盖率，实行考核认证上岗，并结合痛点、难点进行专项课题的深入研讨，形成能力封装。</li> </ul>
规范化安全质量管理行为	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对安全物防、人防形成标准管理动作，针对品质管理形成标准管理流程，建立停歇点管理办法、安全网格化管理体系。</li> </ul>
保障管理过程形成闭环	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过工程精益策划、装修策划、交付策划、方案审批等措施前置风险规避动作，执行评估回头看、拉闸、处罚等问题闭环动作，促进复盘汇报、管理团队检视等提升优化。</li> </ul>

安全生产目标	年度进展
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 不发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；</li> <li>• 相关方（含承包商）责任一般及以上等级安全生产事故同比上一年下降 10%；</li> <li>• 保持员工工伤引致损失工时比率“LTIR”在 1.2 或更低，并持续跟踪员工的工伤损失工时比率。</li> </ul>	<div style="border: 2px solid purple; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <span style="color: white; font-weight: bold;">已达成</span> </div>

2021-2023 年工伤引致损失工时比率（%）



## 安全生产风险排查

万科制定《综合检查检视工作手册》，按季度面向单位对所有项目开展包括安全合规在内的线上及线下综合检视，每个季度对所有项目进行安全文明评估，针对施工过程中重大风险点、安全管理制度落实情况等进行全覆盖检查。2023 年，我们持续落实《安全文明评分表》《“红绿灯”机制检查表》等安全风险评估工具的使用，聘请专业第三方机构，围绕在建、交付各个阶段的不同风险点进行量化评估并督促改进。

### 第三方风险评估（示例）



#### 高处坠落及物体打击风险

检查吊篮平台防护栏杆高度是否符合规范要求，安全绳是否独立固定在建筑物可靠位置，是否采用锦纶绳或钢丝绳，以及是否按照规范搭设操作架并设人员通道等。



#### 起重伤害风险

检查施工电梯是否设置梯笼门联动翻板，是否满足一机，一闸，一漏原则等。



#### 设备坍塌倾覆风险

检查关键设备是否按照方案要求采取防倾覆措施，各部件连接情况、强度以及是否存在破损、缺失、设置不到位等情况。



#### 文明施工及管理行为

检查工地出入管理，材料堆放，垃圾堆放及清理情况，现场施工人员是否进行实名制管理，以及安全管理人员覆盖率等。



2023 年，公司组织第三方安全评估飞检，**100%** 覆盖在建项目，已开展 **4** 次线上安全检查、**2** 次线下安全检查，共评估 **2,574** 个标段，为安全生产保驾护航

## 相关方健康与安全管理

公司高度重视承包商员工的健康与安全保障，在与承包商等合作伙伴签订合同时，明确提出与内部管理同等标准的健康与安全要求，向承包商传达与内部员工一致的健康与安全政策，要求其必须严格执行国家、地方、行业及相关单位有关职业健康、安全与环境的相关法律法规和规章制度，保证其健康安全所必须的人、财、物投入。

## 安全意识培养

万科致力于提升产业链各相关方的安全生产意识，面向包括万科员工、供应商及承包商员工在内的所有相关人员开展不同形式的安全培训，我们在每个施工单位现场开展针对性的安全规范的宣导。万科集团于每年 11 月 12 日举行安全生产日活动，并以此为契机面向所有工程系统人员进行安全知识的普及和教育。



2023 年，安全生产委员会已累计召开安全培训 **91** 次，并组织相应考试



集团员工及承包商员工安全生产培训覆盖率为 **100%**

### 万纬物流开展安全生产月主题活动

2023 年 6 月是全国第 22 个“安全生产月”，万纬物流组织全国各战区、各园区物业服务中心，围绕“人人讲安全 个个会应急”安全生产月活动主题，对园区人员开展了内容丰富、形式多样的各项活动，提升员工的安全意识和应急技能。

在急救教育方面，园区采取“理论 + 实操”的讲解模式，以人体模型为例进行现场演示，一对一指导培训人员进行实际操作演练，模拟实际人员受伤场景，培训内容涉及急救心肺复苏、创伤救护（止血、包扎、固定、搬运）技术等常见突发事件的应对及处理办法。

秉承“万事有我在”的服务主张，本次安全生产月活动，强化了全国园区人员的安全意识，提升了员工的应急能力，做到“人人都会讲安全，个个都会应急”，为公司实现持续安全生产奠定基础。



消防人员模拟实际人员受伤场景



园区人员参与消防逃生演习



急救心肺复苏培训



安全生产月参与人员合影



关注员工健康

万科高度重视员工健康，为所有合同制员工提供全面的免费体检服务。公司通过聘请专业第三方机构面向全体员工进行体质评估。集团总部以五大中心为单位设定体质测试目标，要求各中心员工的参与率达到 95% 以上，优良率达到 90% 以上。同时，万科将员工体质测试的参与率和优良率与各中心管理层的年终奖金挂钩，以鼓励全员积极参与并关注自身健康。

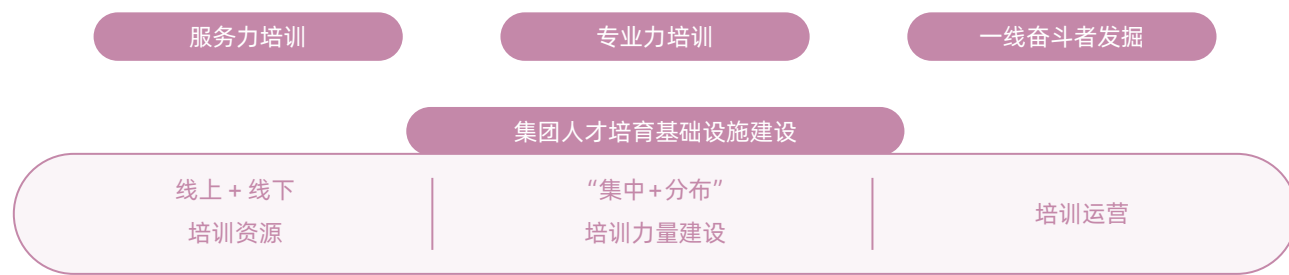


2023 年集团各单位均参与体质测试，员工参与率 **99.15%**，较 2022 年增加 **1.32%**，优良率 **97.66%**，较 2022 年增加 **0.29%**

员工培训与发展

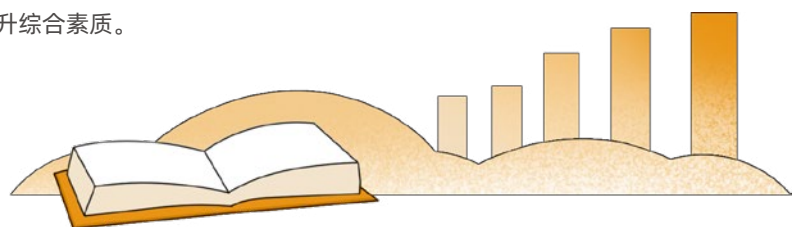
万科坚持以“文化传承高度统一，人才培育百花齐放”的理念开展人才培育工作。我们以“乐学”线上移动学习平台为连接，构建总部通用培养体系与各 BG、BU 分布式培养体系。在万科，我们倡导全体员工主动寻求学习机会，鼓励员工在实战中学习，为每位奋斗者创造自我挑战、不断学习与发展的空间。

本年度万科延续“人才培育一盘棋工作计划”的培训计划，围绕职业化、专业化方向，打造“3+1”培训管理体系，开发企业文化培养与专业技术提升的相关课程。



万科“3+1”培训管理体系

2023 年度，针对业务拓展及多种业务场景，我们开发多样化的培训形式，注重对员工的服务力和专业力的提升，以适应逐渐变化的市场环境和业务需求，帮助员工提升综合素质。



2023 年，公司共开发或更新

**2,166** 个培训课程，

员工平均培训时长为

**25.63** 小时

总部培训体系

2023 年，万科总部培训着力强化“3+1”培训管理体系中的“服务力”支柱，通过依托“乐学”线上移动学习平台，将线上培训与星级认证机制相结合，更好地驱动经营服务类员工的职业发展学习及认证进阶的获取。

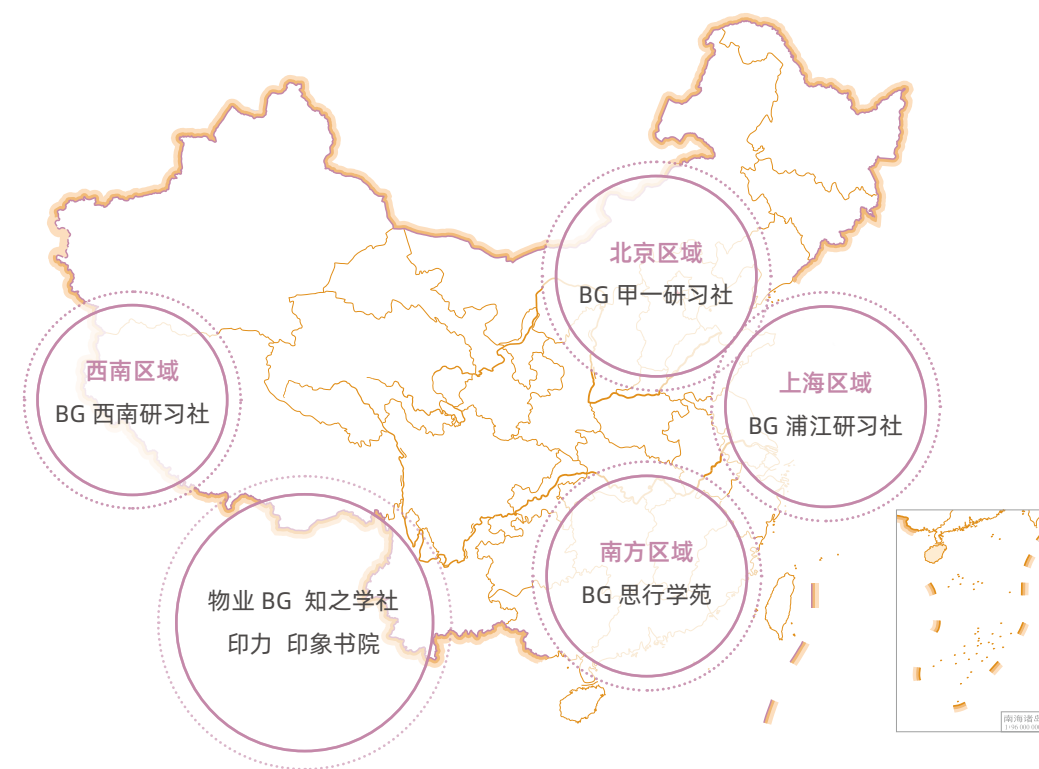
此外，2023 年，我们围绕“职业化、专业化”重点推进相关培训。在“3+1”培训管理体系下，围绕“职业化、专业化”重点展开。

围绕“职业化”，万科持续加强文化价值观建设。报告期内，我们面向全体集团员工开展了 17 期专题轮训，覆盖超过 680 人次核心管理人员及本部管理部门、各 BG、BU 的一线管理人员。通过“职业化”培训，为员工提供赋能职业发展支持及技能，强调人与人之间的尊重，鼓励员工积极发表意见，提升员工对企业价值观的认同。



围绕“专业化”，万科面向集团总部及各 BG、BU 开展总部学习日、业务合伙人专项培训及基层领导力的专业力提升培训。2023 年，万科持续开发更多元化的培训形式，由开发经营本部主导建成一批体现专业集成能力的示范基地，根据不同项目类型（主流住宅 / 大盘 / 综合商办）和产品模块（立面 / 景观 / 精装）等维度，以专业集成为原则，主动建成一批代表产品原点正确、高性价比等理想呈现状态的示范基地，成为战训结合的重要阵地。

分布式培养体系

万科集团分布式培训体系包括北京区域 BG 甲一研习社、南方区域 BG 思行学苑、上海区域 BG 浦江研习社、西南区域 BG 西南研习社、物业 BG 知之学社和印力印象书院等。



## 各板块员工培训

	职业化	专业化
 <p><b>“远航计划”训练营</b></p> <p>从“传文化、懂客户、精运营、知产品、善经营、带团队”等 6 个主题开展线下集中培训，助力 42 位储备园区负责人快速进入角色、提升能力并适应环境。</p>	<p><b>“万纬星”“万纬生”培养计划</b></p> <p>引入“PBL-积分、勋章、排行榜”游戏元素，融入员工发展路径中，激发“比学赶超”的氛围。围绕“7-2-1 法则”设计管培生培养项目，即 70% 通过师傅带教和 6 个月轮岗实践，在工作中边学边干强化业务技能；20% 依靠多元化学习，包含参加经营例会、管理层面谈、跨园区学习等；10% 依靠线下集训、条线技能培训、V 乐学学习及读书会等。2023 年，计划共助力 37 位万纬星、111 位万纬生快速融入新岗位。</p>	
 <p><b>新员工职业化培训体系</b></p> <p>建立线上学习地图、线下集训及在岗训练机制，通过入职引导人带教，帮助新员工实现 1 个月职业化融入及成长转身，胜任岗位价值观及专业要求，适应业务发展节奏。</p>	<p><b>店长培训认证集训营</b></p> <p>围绕店长使命及核心能力要求，搭建公寓店长培训认证体系，通过岗前 90 天自学自测、一周线下集训、研讨共创、认证考试四大流程，帮助店长掌握核心业务技能，获得更好服务社会、服务客户、服务租户的综合能力。</p>	

## 知识共享移动平台—乐学

万科通过“乐学”线上移动学习平台，不断为员工提供丰富多样的学习资源，做到课程精准匹配及推送，赋能员工实现能力提升。2023 年，为满足基层员工学习场景化、碎片化、以及移动端的学习需求，长租公寓 BU、物流 BU 等经营服务业务中，通过乐学平台将应知应会内容“做小、做高频”，复用已经知识沉淀，再编辑成为基层员工好学好用的技能获取型产品，从而支持基础操作员工快速上岗和技能进阶，实现经营服务业务动作标准、操作流程的统一。

## 助力员工发展

《万科事业合伙人纲领》中明确“人是创新创造的源点，我们尊重人的个性，激发每个人的创造性，以我们的事业为每个人提供施展才干的舞台”。“大江大海”人才计划是万科一直以来坚持尊重人才理念的具体体现，以“大江大海”为载体，不断培养一代又一代的年轻人担当重任，为组织注入活力，实现“合伙传承”。“大江大海”人才计划通过线上信息化平台，实现全集团范围内建立市场化人才流动机制，支持员工在集团的事业舞台上找到更多适合自己实战和成长的机会。

本年度，本着为员工提供更加广阔的职业舞台，万科在原来的组织推荐的基础上，新增了“自荐、他荐”两种形式，形成三管齐下的人才选拔机制，全面激发人才主动性，及整合多方资源提升选拔效率，让更多的千里马脱颖而出，促进员工与万科共同成长、共享发展。



2023 年，万科员工培训率为

100%

V 乐学平台课程累计突破

6,380 门

## 员工参与及沟通

万科充分保障员工的知情权、参与权、表达权和监督权。通过“十二条沟通渠道”“炮火与心声”“战地播报”等多元的沟通途径，主动聆听员工心声，持续营造开放、透明的沟通环境。

2023 年，万科利用企业微信上线的契机，面向全体员工开放了集团高管电话、邮箱等联系方式，以此进一步拓宽员工沟通渠道，帮助员工及时表达诉求及意见，并得到有效解决。同时，在集团奋斗之星、年度奖项提名过程中，我们在原来组织推荐的基础上，新增了“自荐、他荐”渠道，支持员工通过灵活多样的沟通渠道，让更多的员工参与表彰评选活动，推荐自己身边的榜样，表达自己的心声。

为了更加倾听一线员工心声，2023 年 8 月，酒店与度假 BU 开展首次员工满意度调查。此次调查覆盖工作环境与组织氛围、管理水平、激励机制与福利待遇、培训与发展以及忠诚度五大维度，深入理解员工需求，发现并解决痛点。本次员工满意度调研共计回收答卷 762 份，总体满意度得分 4.16 分（满分为 5 分）。根据调查结果，各酒店将低于整体平均水平的评估维度列为重点关注范畴，并制定关键提升方向及具体跟进计划。在 2023 年度下半年，我们通过改善管理架构、检视并改善激励机制、优化培训与发展策略等方式，积极回应员工关注，致力提升其满意度。

未来，万科将继续优化员工参与及沟通策略，力求让员工保持主人翁精神，激发其创造力和潜能，为公司发展贡献多元智慧和力量。

## 职场温暖关怀

万科引导员工以健康、可持续发展的方式追求美好生活，倡导“劳逸结合”的工作理念，从物质、精神、文化等多个方面出发，关注每一位员工的身心幸福。我们开展丰富多彩的团建活动，增强员工凝聚力与归属感，致力于打造一支积极向上、“阳光流汗”的团队。

我们注重多元化的文化氛围，并为员工队伍提供广泛的关爱举措。我们为员工提供育儿假、轮椅坡道、居家办公等多元化关怀管理，促进员工幸福感提升。同时，我们亦为残疾员工提供相应的支持计划，促进他们在万科集团内的就业获得感。

## 强健身心

我们制定促进员工健康和福祉的年度目标，并将员工的健康与管理层奖金直接挂钩，为所有合同制员工提供免费体检项目，通过组织体质测试，收集员工的体能和健康状况（BMI 指标），关爱员工的健康状况。



我们定期开展体质测试，帮助员工了解自身体质状况，及时发现问题并采取相应的管理措施。本年度，万科通过收集到的员工心声的反馈，更新了集团年度体检方案，在现有的体检范围机构选择方案中新增医院体检选项，以进一步满足员工对专业体检服务的诉求，及提升体检参检率。

## 健康生活

我们不断丰富公司内部健康文化内容。自 2022 年起，我们制定了《万科协会及俱乐部运营办法》，明确对公司各类运动协会及俱乐部的管理规范。2023 年，在 2022 年的 14 个运动协会 / 俱乐部的基础上，我们依据员工的热爱新增组建“万科飞盘协会”。同时，按月发布俱乐部活动安排日历，我们通过提供免费健身房、打造写字楼健身驿站、开展健康讲座等方式鼓励员工参与各种类型的体育运动，帮助员工在工作之余保持健康生活。截至 2023 年底，万科总部的 15 个俱乐部开展了 608 次活动，共计 8,334 人次参与；参与赛事共 16 次，参赛人员达 398 人次。



截至 2023 年底，万科总部的 15 个俱乐部

开展了 **608** 次活动

共计 **8,334** 人次参与

参与赛事共 **16** 次

参赛人员达 **398** 人次



万科飞盘协会

万科瑜伽协会

万科健身协会

万科山岳协会 × 万科影像协会

## 保障安心

万科为全体新入职员工购买大病医疗、意外伤害等商业保险，协助员工基于团体优惠办理家属医疗保险及员工自愿投保；在工作期间提供弹性工作选择，为员工提供开学额外假期等带薪休假福利，为员工的各类喜丧礼仪等提供一定支持。

本年度，万科积极推动《集团员工异地工作支持方案》《万科集团人事运营工作手册》等文件的制定或更新，进一步明确对异地人员的支持范围进一步明确对异地人员的支持范围。优化员工商业保险管理，针对不同工作岗位开展差异化商业保险管理，提高保费保障效率。我们按照员工工作场景分类，并形成意外保障和疾病保障两个大类，分别设置 ABCD 四个套餐供各员工根据实际业务场景进行投保，在具体的险种险额设置上，着重突出保险对于风险的保障属性，明确员工保险服务提升举措。

万科于 1998 年成立万科员工共济会，遵照“居安思危，同舟共济；我为人人，人人为我；以团队的力量，增强万科员工抵御生活中灾难性事件的能力”的宗旨，为面临突发性灾难的员工提供精神安慰和物质支援。自万科员工共济会成立以来，已有 679 位遭遇重大灾难性事件的会员获得了共济会援助，总计援助金额 4,693.3 万元。2023 年有 181 名会员获得援助，合计援助金额为 920 万元。



自万科员工共济会成立以来，已有 **679** 位遭遇重大灾难性事件的会员获得了共济会援助



总计援助金额 **4,693.3** 万元



2023 年有 **181** 名会员获得援助



合计援助金额为 **920** 万元

### 万科合伙人福利体系



#### 强健身心

- 免费体检项目 (覆盖所有合同制员工)
- 免费健身房
- 写字楼健身驿站
- 健康讲座



#### 健康生活

- 每月俱乐部活动
- 节假日活动
- 乐跑



#### 保障安心

- 社保
- 大病医疗险
- 意外伤害
- 商业保险
- 补贴
- 节假日慰问
- 员工支援计划

# 合作共赢



## SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系

加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系。

万科将供应商视为重要的合作伙伴，诚信对待供应商，希冀协同各方致力可持续供应链的打造。我们制定并实施《供应商管理办法》《天网行动管理办法》《阳光合作协议》等一系列供应链管理内部制度，明确供应商引入、评估与退出的全生命周期管理要求，有效识别风险，减少环境、社会及安全隐患，提高供应商的产品质量与服务能力。

秉持着共商、共建、共享的开创理念，我们通过采筑电商平台与各方共同开拓合作机遇。该平台汇聚了万科在产品研发、质量控制、供应链管理等方面的行业积淀以及合作伙伴的优势资源。通过优势互补，我们与合作伙伴共同提升整个行业的供应链竞争力，为行业发展注入新的活力。



2023 年，万科合格供应商数量

**20,659** 个



采筑电商平台拥有供应商企业达

**8,939** 家



产品类别

**348** 类



# 打造可持续供应链

## 理念

万科将可持续发展理念纳入供应链管理，倡导所有供应商遵循以下 ESG 行为准则，更多的内容详见《万科集团供应商行为准则》。

遵守法律法规	遵守所在地区所有需强制遵守的相关法律法规
禁止强迫劳动	不得以任何形式强迫劳工或威逼劳工
禁止使用童工	不得正式聘用或临时聘用任何低于法定工作年龄的劳工
薪酬及工时	· 供应商与所有雇员签订符合当地法例的雇佣合规 · 供应商支付的员工薪酬应符合有关最低工资、加工时间及法定福利的法律法规
劳资关系	供应商应有适当的沟通机制及申诉程序，让雇员能够向管理层表达诉求及申诉
反歧视	不得因性别、年龄、婚育状况、性取向、国籍、种族、宗教信仰或身体残障而歧视员工
反贪腐及贿赂	营造公平健康的商业环境，杜绝任何形式的贿赂、贪污和不正当竞争行为
健康与安全	· 为员工创建安全健康的工作环境，鼓励建立健全的健康与安全管理制，持续发现、评估并控制可能危害员工安全与健康的风险 · 为员工提供具体工作健康与安全说明、培训及装备，以减低工作相关事故的风险 · 制定工伤和疾病的预防、管理、跟踪以及报告程序 · 识别并评估潜在的紧急情况，制定应急方案，覆盖紧急情况包括但不限于火灾以及自然灾害等
环保	倡导环保低碳理念，致力减少对环境的影响
商业道德	· 秉持诚信廉洁标准，禁止任何形式的贿赂、腐败、敲诈勒索和贪污 · 杜绝不正当竞争以及遵守所适用的反洗钱、反恐怖融资、制裁法律法规要求



### 管理机制

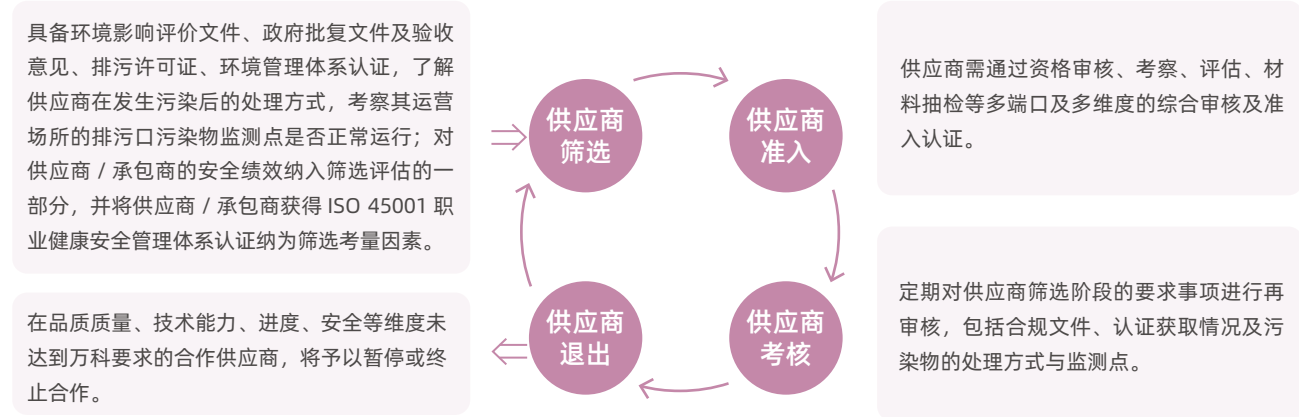
#### 供应商行为准则

本年度，为进一步明确及贯彻责任供应链理念，万科制定并发布了《万科集团供应商行为准则》，明确了万科对供应商遵守法律法规、劳工权益、健康及安全、商业道德等方面的最低标准与举措。该准则适用于万科及其附属公司的供应商、承包商及分包商。我们鼓励供应商订立其 ESG 行为守则（包括商业道德管理）行为守则，亦要求供应商采纳相关政策和流程并予以实施。

#### 供应商管理流程

万科以《供应商管理办法》为供应链管理的基础规范，在充分保障供应商利益的前提下，对供应商的合规性、环保性及必要的质量管理等方面提出要求，贯穿供应商筛选、准入及考核全流程。

#### 供应商全生命周期管理



我们结合供应商的物料类别将供应商进行分级管理，进一步夯实万科于产品质量与安全方面的管理能力。

<b>一级供应商 (直接供应商)</b>	为了保证工程质量，我们要求直接为我们提供产品与服务的供应商（承包商）进行自我审查，并组织内部和专业第三方机构对管理流程及工程质量进行全面审查，确保这些直接供应商符合国家规定的必要的资质要求。
<b>二级供应商 (间接供应商)</b>	在直接供应商的准入环节，我们要求其提交二级供应链资源库（分包商名单）。同时，我们要求直接供应商的对关键间接供应商进行现场审查，并核实审计工作完成情况；此外，我们也组织内部和专业第三方机构对管理流程及工程质量进行全面审计。
<b>三级供应商 (原材料供应商)</b>	我们定期对原材料进行抽检，确保原材料质量符合标准要求。



供应商通过质量、环境及职业健康安全管理体系认证的比率分别为

# 81.2%、69.3% 及 54.3%

2023 年，万科针对供应商认证程序的方案进行了调整，提升项目与供应商的匹配效率，促进公平竞争的营商环境，提升产品及服务的质量。我们通过供应商系统输出供应商基本面信息、业务能力、内外部履约评价三个维度的并形成供应商底表，并对供应商进行贴标；在采购工作开始前，根据采购需求进行分析分类，按产品类型、产品标准、专项技术、特殊技术等输出项目专项需求标签，识别影响项目需求的关键采购品类，形成分项采购品类的《采购入围标准》。系统将采购入围标准和供应商标签一一对应，保证入围资源的适配，将采购需求与供应商资源进行更好的匹配。



#### 供应商认证管理程序



## 绿色供应链 ESG 计划

我们已参与中国房地产行业的绿色供应链行动，并通过采筑平台开展一系列绿色供应链 ESG 计划，不断提升万科绿色价值链的影响。报告期内，我们已完成所有绿色供应链相关目标，携手与合作伙伴共同在可持续发展的道路上前进。

我们的绿色供应链 ESG 计划每年由集团董事会进行监督，同时，我们制定了一系列供应商绿色管控标准，确保我们的价值链保持绿色发展。

### 供应商 ESG 准入标准

我们遵循并采购对环境存在较小影响的原材料，报告期内，万科要求所有供应商提供的材料 100% 来自绿链行动白名单供应商，铝合金型材 100% 使用无铬钝化工艺，并且木材 100% 知源，报告期内，上述目标均 100% 完成。2023 年，我们把生物多样性因素融入我们的采购程序中，避免生物多样性损害和自然环境退化的情况发生。

### 环境合规筛查

报告期内，万科对供应商的尽职调查覆盖率为 100%，同时承诺未来将继续达成这一目标。针对环境影响，我们成立专业团队，与公众环境中心（“IPE”）合作，于报告期内对核心供应商均进行了环境合规筛查，降低供应链风险、提升供应商环境合规管理意识。同时，我们参与 IPE 的 CITI 指数测评，以提升自身的绿色供应链管理。未来，我们计划每个季度对存在风险的供应商的环境合规性进行复查，对出现重大 ESG 风险的供应商，我们要求其在 IPE 网站对风险原因和整改情况进行公开披露，对于未按期整改且情节严重的供应商，万科会终止与其的合作关系。

## “绿名单”线上申报平台

自 2020 年起，我们启用“绿名单”线上申报平台，将在节能减排方面表现优秀的供应链企业纳入“绿名单”，并优先采购。2023 年，“绿名单”企业已达 87 家，同比增加 65 家。

### 供应商支持计划

我们通过采筑开展专题活动、超级工厂活动等方式为供应商提供技术交流和培训的平台。报告期内，采筑按月开展超级工厂活动，通过深入供应商工厂，了解产品生产过程，与供应商开展面对面的交流，本年度已完成欧普、图特、合和、华健、兴三星、菲斯曼、九牧、中旗、天普等多场超级工厂活动，持续提升供应商交付能力。

## 供应商支持计划专题活动

2023 年 5 月，采筑联合中国建筑防水协会、深圳防水协会在深圳住建局零碳会议厅举办《建筑与市政工程防水通用规范》新政策倡导会，与政府、行业协会、防水企业、采购商、总包、设计院一起推动防水产品生产标准化，助力绿色发展。

同时，我们亦为供应商提供建材认证的支持计划，基于我们对于无铬钝化工艺铝合金型材的采购需求，我们分批对供应商开展协助认证申请工作，报告期内，我们已完成参与第一批建材认证计划的 9 家供应商的全部监督工作，并促进 3 家供应商申请建材认证。

## 供应商产品质量应急管理

对于供应商出现质量问题的情况，万科设有完善的应急管理机制。

· **专项管理及暂停合作**：针对在合作过程中出现的产品质量问题、例如涂料透底、瓷砖背面脱模剂残留影响铺贴效果等问题，成立应急小组，在第一时间暂停与存在质量问题的供应商的交易；

· **专人专项质量检测**：协同天网行动对问题产品进行检测，专业技术人员对出货工厂的生产过程进行复盘，对出现产品质量问题的同批次产品采取暂定使用、退货、拆除重新施工等应急管理举措；

· **闭环管理**：结合产品质量原因研判结果，调整业务规划；督促相关供应商针对出现的问题进行自查自纠，并承诺延长保修期。

## 保障承包商劳工权益

为促进对承包商劳工合法权益的保障，万科与承包商签署《关于及时支付劳动者报酬的承诺函》，明确了对于按时支付薪酬给承包工人的机制。承包合同要求乙方应当开设农民工工资专用账户，专项用于支付本工程农民工工资。乙方（含乙方及乙方分包单位）不得延迟或推迟支付农民工的工资，万科有权不定期抽查农民工工资支付情况。如发生违约情况，乙方应给予全额赔偿且甲方有权解除合同，并取消乙方承接甲方以后其他工程的资格。

## 风险管理

### 定期全面风险评估

针对已入库的供应商，万科定期开展覆盖供应商全周期业务表现的评估，通过对各供应商于线上智慧工地评估表现、第三方飞检评估成绩、天网行动材料检测合格率、售后返修率等多维度指标全面评价，确保供应商经营状况、安全质量、环境及社会风险实现可量化、可对比及可追溯的有效管理。

根据风险评估结果，针对高风险供应商名单中的供应商，我们采取约谈高风险关键资源、审核供应商季度评估改进计划等形式，降低及管理其风险。



因违反环境社会等方面的要求，而被纳入高风险供应商管理范畴的供应商数量为 **0** 个

### 退出管理

万科设立供应商退出机制，针对存在安全事故、偷工减料和弄虚作假行为、混凝土风险等质量缺失或违约行为进行定期审查，并给出黄牌、红牌或黑名单等处罚，必要时采取中止或终止合作的举措，并严格追究涉事单位及个人相关责任。



## 阳光采购

2023 年，为严格规范工程采购活动，强调合规边界及纪律底线，我们制定了《万科集团开发经营业务工程采购监督管理规则》（下称“《采购监督管理规则》”），明晰了采购业务全过程须遵循的红线底线，明确覆盖合作资源管理、招标前置、采购方案、发标及开标、评标和定标、签约和履约六个业务场景中的业务合规管控要点。

《采购监督管理规则》进一步明确采购监督管理机制，包含外部供方和内部审计两种约束机制。《阳光合作协议》中明确了外部供方对于万科方的采购人员廉洁从业的监督职责，并提供公开、明确的廉洁举报投诉部门及联系方式。



2023 年，所有供应商（包括承建商）**100%** 签署《阳光合作协议》

禁止商业贿赂、禁止任何要求供方配合的行贿受贿、禁止利益冲突、禁止围串标、禁止资金往来、禁止套取现金。

阳光合作协议内容

明晰各供应商及关联公司应遵守廉洁自律的各项要求，对业务活动中各种变相索贿、行贿、受贿行为做出明确的规范要求；

采购的内部审计监督由集团开发经营本部监察职能主导，管理举措包括：

### 旁站监督

旁站供方考察及开标流程、列席重要采购评审会议，全程监督采购评议及实施程序，重点对采购方案审批及评定标程序等进行监督

### 专项审计

每年组织不定期的采购专项审计，对重点采购项目的程序合规及合同执行情况进行检视

### 举报查处

基于举报线索，从严查处采购业务违规违纪问题，并聚焦突出问题，推动专项整治



本年度开展采购专项审计 **12** 次，覆盖本年度 **87%** 的采购项目



针对 **122** 家供应商开展反腐尽职调查



开展专项整治行动 **9** 项，整改率 **100%**

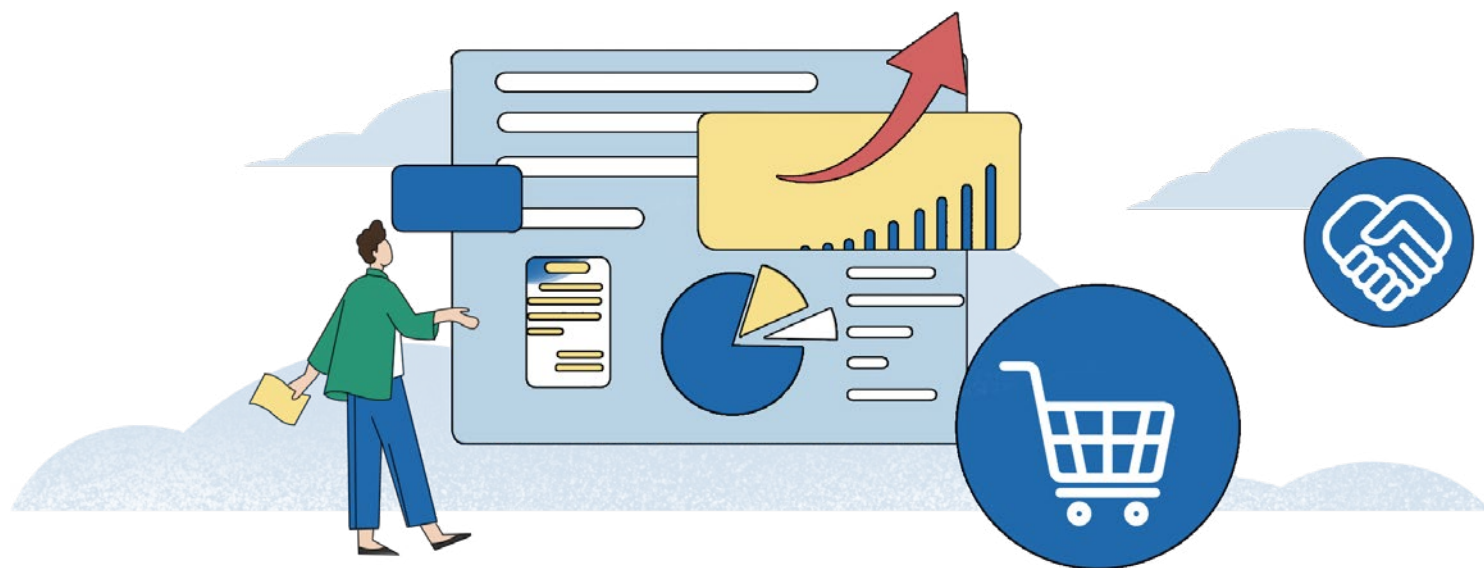
万科继续推动智慧化廉洁采购监督手段。万科的反舞弊信息工具鹰眼系统通过监测投标地址 IP、中标率、离散度等指标的异常情况，为项目的招采管理以及供应商画像管理提供技术支持。本年度，鹰眼系统新设价格偏离度的预警分析功能模块，针对价格离散度过大的招标项目会执行重新评估程序，以保证公平竞争。

## 沟通与培训

万科致力于与提升供应链的整体运营水平，以保障万科产品的安全与质量。我们通过多种方式与供应商开展有效沟通，同时开展常态化培训，提供包括产品质量与安全等针对性培训课程，助力供应商能力提升。



2023 年组织 **15** 场质量相关培训，覆盖约 **1,000** 家企业，包括供应商在绿色工厂、质量提升、专精特新认证等方面的负责人员；同时，组织了第一届 E 铺贴大赛，通过比赛来规范岩板铺贴方法和要求，现场和线上学习人员超 **10** 万人次。



## 推动行业供应链管理

万科通过采筑平台打造房地产行业上游产业链新生态，促进产业供应链的转型，推进产品标准化，实现行业生态升级，扩大行业影响。我们成立采筑 ACA 认证联盟，致力于统一行业绿碳共识，推动产业链绿色转型，积极开展绿色工厂认证、工厂三体系认证、绿色建筑评价以及建筑碳排放计算等配套认证和评价业务，目前已为 120 家企业超过 500 款产品颁发绿碳通行证。

采筑平台立足于万科在品质管控和供应链管理等领域超过 35 年的深厚积淀，将数据与产业紧密结合，致力于打造大宗商品交易的高透明度、扁平化、高效且环保的新型模式。平台实现上下游信息共享、资源互补，通过可视化手段整合招标机器人、“天网、天眼、天路”三维服务体系等核心科技业务，为招标进度、产品检测和物流监管等项目提供线上可视化支持。这将有助于供应商和采购商更好地把握项目进度，确保各方履约责任的顺利推进。

2023 年，采筑继续运用科技手段完善天网管理及服务能力，通过大数据分析为天网行动制定风险管控方案，通过乙供材质量地图为客户遴选优质产品提供参考，对天网系统更新迭代提升天网行动运转效率及准确性。天网系统的年度更新主要为：

### • 拓宽上游覆盖 •

成功将橱柜等木作产品的关键原材料板材纳入天网检测范围，以保障流入下游工序的材料质量符合标准。

### • 拓展客户覆盖 •

与西南、南方等区域进行深入交流，结合天网数据分析为栏杆等产品提出了质量提升建议。

采筑平台在定期开展丰富多样的宣传和培训活动，为采购商和供应商提供了专业的技术交流和培训机会，帮助他们更好地了解行业动态和解决方案。采筑每年开展超级工厂活动，让客户深入了解行业龙头企业的优秀工厂，促进客户与平台伙伴更加紧密的合作关系。在各类宣传活动中，采筑积极分享对行业的深刻洞察和解题思路，向平台伙伴介绍新的业务模式和商业机会，助力产业链上下游协同发展。



## 采筑国际建材联盟成立大会

2023 年 8 月，在香港国际会议展览中心举行的“采筑领航 建材出海”——采筑国际业务发布会暨国际建材联盟成立仪式上，来自英国、新加坡、新西兰、柬埔寨、美国等 10 个国家和地区的 100 多位政府代表、国际投资机构代表、采购商客户以及采筑冠军生态建材合作伙伴高层参与到现场。

采筑凭借在国内多年积累的建材供应链资源和服务能力，自 2021 年起迅速布局国际业务，整合出口建材供应链资源，拓展与海外客户的合作。香港采筑国际有限公司于 2022 年正式成立，与北美、澳洲、东南亚、中东等关键市场的地产开发商、建筑商、装修公司 and 供应链公司展开合作，积极储备优质项目资源，为平台合作伙伴提供新增长动力。

会上采筑宣布牵头成立“采筑国际建材联盟”，领导中国建材企业摆脱过去“单打独斗”的传统模式，发挥协同效应和规模优势，为中国建材企业提供国际物流、设计、认证、法务、金融等多元化服务，为产业出海提供全方位保障。

未来，采筑将持续发挥协同优势，为国际客户提供更多高质量、高性价比的建材产品，促进中国优质建材企业在海外市场的布局，共同服务全球建筑和建材产业链的发展，共同探索中国建材出海发展战略，共建全球冠军生态。



参会人员合影



# 共享发展

	<p><b>SDG 3 — 良好健康与福祉</b></p> <p>确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉。</p>
	<p><b>SDG 11 — 可持续城市和社区</b></p> <p>建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区。</p>
	<p><b>SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系</b></p> <p>加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系。</p>

万科致力于通过多元化战略，不断创新驱动发展，以满足人民日益增长的美好生活需求为目标，为努力成为“美好生活场景师”而奋斗。

## 乡村振兴

万科积极投身于乡村生态振兴事业，充分利用自身优势，深入实践绿色兴农，为乡村注入新的活力。万科立志成为“乡村美好生活”的场景师，以实际行动美化乡村村容村貌、提升乡村人民生态意识，绘就宜居宜业和美乡村新画卷。

### 基建升级

#### 打造乡村绿色生态景点

自 2021 年，万科在广东省内少数民族地区支持乡村振兴，启动了韶关市乳源瑶族自治县多镇连片乡村振兴示范带项目，以“一条绿道、一个瑶寨、六大主题示范区”为具体内容，打造少数民族地区乡村振兴示范带。

规划设计采用“五彩绿道”策略，以呼应乳源“五彩瑶乡”的美誉。绿道根据驿站布局被划分为五个段落，每段均采用了体现周边人文自然特征的“大地色”：接近云门山段的“禅思橙”、原野稻田的“秋禾黄”、山脉的“草灰绿”、村庄聚落的“夯土黄”，以及滚滚江水的“武江碧”。

项目以县域为规模进行乡村振兴帮扶，围绕乳源县全线 27 公里的乳桂公路，通过一条绿道连接乳城、一六、游溪、桂头四个镇区，为当地村民出行提供便利，并设置亚锡坪、一六、瑶客共生、双桥、桂头五个驿站，串联周边多个风景节点，助力打造乡村绿色生态。



打造镇街文化公共设施



援建桂头小学教学楼

#### 提升乡村垃圾处理能力

万科在四川省绵竹市九龙镇开展的垃圾可持续管理项目经过三个阶段的实施，取得显著成效，已建成示范学校 1 所，示范社区 1 个，示范乡村 1 个，居民已形成定时、分类投放厨余垃圾习惯，中转站好氧堆肥中心每日资源化利用厨余垃圾约 150 公斤，产生有机肥料回馈居民用于种植。

2023 年，在九龙镇政府的支持下，项目进一步扩大示范区域，新增 5 个村社区。同时，本年度九龙镇垃圾中转站升级项目正式完成，在已有的生活垃圾中转压缩、厨余垃圾堆肥资源化、有害垃圾暂存等功能的基础上升级为综合性环境教育基地，具备垃圾分类知识传递、政策宣导、生态种植示范、游览等多种功能。本年度，借助环境教育基地，我们面向当地青少年、社区居民开展志愿活动和环境教育活动，提升当地居民绿色生态意识，为实现九龙镇全域垃圾可持续管理奠定意识基础，推动零废弃小镇建设，以实际行动践行乡村绿色振兴。



改造后的中转站



环境教育基地开展活动

### 教育振兴

#### 助力永顺县域教育质量提升

万科·桂馨乡村教育项目启动于 2016 年，旨在关注和支持乡村教师群体的专业能力发展、身心健康和职业认知，结合教学设施捐建和相关教学实践支持，推动乡村教育发展。2021 年，万科联合桂馨发起湖南永顺县域乡村教育项目，开展桂馨书屋、桂馨科学课、乡村教师关怀等。

2023 年，在科学教育方面，我们为 28 所学生人数在 200 人以上的规模学校进行了工具箱的匹配，提升当地科学教育的硬件水平。在阅读教育方面，项目支持 72 位新建桂馨书屋阅读教师参与南京访学活动，拓展老师视野。暑假期间，我们支持 5 所学校举办悦读周夏令营，组织 63 名大学生走进乡村学校，与孩子们开展了丰富的阅读体验活动，累计 321 名师生参与其中。此外，项目继续开展教师关爱，累计支持 7 名一线乡村教师的子女实现“大学梦”。针对老师能力提升，项目开展了线上阅读主题分享 5 期、科学主题分享 9 期、馨火沙龙 1 期，累计 19,678 教师人次参与。



## 推动遵道学校教育发展

自 2008 年起，万科在四川绵竹援建了遵道学校，并由此展开了长期的教育支持工作。我们通过开展教师和学生奖励计划、成立教育发展委员会、带动专业公益资源和爱心人士共同参与等方式，有效提升学校整体教育教学成绩。2022 年，学校从九年一贯制调整为六年制完整小学，万科以打造“中国典范乡村学校”为长远目标，开始重点支持学校“五育并举”落地。管理上，通过专家志愿者，引入 OKR 工具，突出面向长期目标的关键指标，充分激发管理团队和教师队伍的积极性和能动性。帮扶内容上，2023 年持续通过万科公益基金会、桂馨公益基金会等优质的专业资源，推动学校开展足球、跳绳等体育运动和陶笛、绘画、剪纸等艺术课堂，并持续在集团招募志愿者，利用一对一通信的方式关注学生心理问题。

15 年久久为功，遵道学校各方面取得了长足的发展。2023 年，遵道获得了全绵竹（含城里小学）小升初排名第一的佳绩，这对于一所乡村学校来说是难能可贵的。此外，学校办学成果也受到各界认可，先后获得了全国知识产权教育试点学校、全国体育教学改革示范学校，连续八年获得绵竹市教育督导考核一等奖。

2024 年 1 月，遵道学校被教育部评为“全国义务教育教学改革实验校”。遵道学校已成为一所教师有尊严、学生所向往的温馨乡村学校。



## 全国义务教育教学改革实验校



孩子们在艺术家指导下学习陶笛竖笛和绘画



遵道学校教育支持活动

## 知识赋能

### 推动乡村垃圾分类教育

自 2020 年 11 月，万科公益基金会支持零废弃村落团队，在其过去三年积累的区县级、乡镇级和村级垃圾分类实践经验基础上，将经验落地为知识产出，建立乡村垃圾分类体系。

在江西省上饶市广丰区东阳乡，我们开展了零废弃村落的乡村垃圾分类教育工作。本年度，我们发布了《乡村垃圾分类教材》，涉及以（区）县政府、乡（镇）政府、村两委、农户、环卫企业、学校为主体的垃圾分类实践，以及《厨余垃圾就地处理》《乡村好氧堆肥实践和管理》专题。

通过完善配套课程知识体系、开展课程培训实践等方式，我们不断完善区县级、乡镇级和村级垃圾分类工作的管理和执行体系，助力管理者和执行者在其所在地区开展因地制宜的垃圾分类实践，建立常态化运行的垃圾分类管理体系，实现由点到面的推广，为乡村绿色发展贡献可持续治理力量。

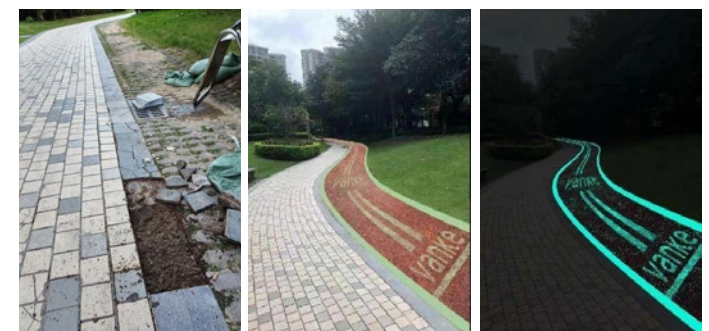
## 赋能城市焕新

为顺应城市更新趋势和满足老旧小区改造需求，我们积极融入社区治理，不断提升物业管理服务水平和质量，优化小区基础设施和居住功能，为居民提供更高品质的居住环境。为应对物业更新挑战，万科物业设立了“抗老化”专项工作组，寻求多元化共建模式，推动解决“大龄”项目在消防、建筑单体、强弱电、给排水、电梯等设施设备方面的关键问题，对管理中的小区楼龄数据进行了详尽的审查，并对那些楼龄较大的小区进行了全面“体检”，在此基础上，我们总结出一套物业更新行动流程，并结合实际情况为大龄楼栋提供“适老化”改造服务。

### 广州番禺欧泊项目改造“彩色沥青夜光跑道”

2023 年，为迎接欧泊项目 10 周年庆，我们重点推进电梯加装空调、电梯厅天花改造、西门车行雨棚翻新以及路面跑道改造等改造和翻新，旨在为社区业主提供全方位的美好居住体验。

其中，彩色沥青夜光跑道是“美丽社区计划”的重点改造工程。此前因路基问题和雨天积水多次遭到投诉，万科物业为此成立了专项小组。经过改造，新的夜光跑道已经解决了下沉和积水等问题，原来的植草砖路面已被更换为沥青底层和油漆表面，跑道两侧则使用了荧光石作为装饰。整体视觉效果得到了显著提升，小区面貌焕然一新，让业主体验到更健康丰盛的美好生活。





## 社区幸福美好

我们致力于做温情社区的倡导者，重视社区文化建设，通过开展形式多样的社区活动、探索街道社群互助新模式、完善社区公共服务设施等方式，丰富社区居民生活，拉近邻里关系，构建起温馨互惠的人文社区。

### “邻居，好久不见”，时隔三年朴里节线下回归

“朴里节 (Please Day)” 是由万科物业社区和睿联盟社区共同举办的大型社区公益活动，旨在打造质朴友善的邻里关系，倡导文明和谐的社区生活。我们将每年九月的最后一个星期日设为朴里日。

2023 年，以“邻居，好久不见”为主题的第 21 届“睿联盟社区朴里节”三年来首次回归线下，倡导邻居们走向街道，打破小区与小小区的“围墙”，让邻里关系热络起来。活动以线下游园会、百家宴、线上“社区达人秀”等形式，为邻居们搭建才艺展示平台、开展多样化的邻里活动，让小区业主和街道里其它住户共同参与，提振建设美好生活的信心。

此次“朴里节”活动覆盖了全国 120 多个城市的 2,500 多个社区，吸引了超过 500 万户家庭通过线上观看和线下参与的方式相互连结，创下了线下参与人数、线上观看人数和活动触达传播三项历史之最。



## 全民健身运动

### 乐跑十周年，回归初心再出发

2013 年，万科发起并主办城市乐跑赛，经过多年沉淀，乐跑已在国内外 371 个城市累计举办超过 470 场赛事，吸引近 571 万人参与，发展成包括城市乐跑赛、社区乐跑赛、大学乐跑赛和精品全程马拉松在内的乐跑系列活动。

在国家体育总局指导下，已发展成为国民参与度最深、影响力最大、覆盖率最广的全民健身 IP 之一，积极参与健康中国实践，带动更多的人加入全民健身行列中。

### 2023 年全民健身线上运动会——万科全国城市乐跑赛

万科全国城市乐跑赛作为 2023 年全民健身线上运动会全国唯一跑步赛事，由万科联合国家体育总局群众体育司、中华全国体育总会群众部共同举办。为推动全民参与到健康事业中，赛事携手徐梦桃、马龙、全红婵、武大靖、沈腾等 36 位国家队运动员及社会知名人士为赛事发声。





在乐跑十周年之际，我们在全国 11 个城市组织城市乐跑赛，通过号召更多人跑出去，倡导阳光健康的工作生活方式，发现城市美好。



广州·城市乐跑赛 沙步古村



深圳·城市乐跑赛 深圳中心公园 x 笔架山体育公园



南京·城市乐跑赛 河西滨江绿道



成都·城市乐跑赛 兴隆湖湿地公园

### 2024 万科新年马拉松

新年马拉松同样迎来十周年，本次活动以“乐跑迎新年”为主题，通过线上云马拉松的方式，持续打造精品赛事 IP 口碑，赛事覆盖全国 371 个城市，吸引 45.8 万人参与，累计里程 883.3 万公里，用阳光健康的方式奔向崭新的 2024。



2023 万科全国城市乐跑赛

联合百名国家队运动员，

23.8 万名乐跑者一起奔跑



城市乐跑赛足迹跑遍线下

11 个城市（杭州、上海、沈阳、武汉、北京、西安、成都、南京、重庆、深圳、广州）

覆盖 1,064 家企事业单位

累计 2.2 万人参加

## 投资者教育

自从 2015 年成立以来，万科投资者教育基地始终秉持“满足投资者需求”的核心理念，致力于为广大中小投资者提供有力的支持。本年度，万科投资者教育基地围绕第五个“515 全国投资者保护宣传日”“2023 年世界投资者周”等主题开展投教宣传活动。线上主要通过知识长图、视频、漫画等科普物料进行基础知识宣导，线下则通过举办投教讲座等活动为投资者带来专业知识解读与分享。同时，基地在投资者保护工作方面加强与投资者的互动，助力投资者正确认识市场风险，提高风险防范意识，远离非理性投资行为，为广大投资者提供贴心入微的投资者教育服务。2023 年，万科投资者教育基地荣获深证投资者服务中心颁发“2023 年度深圳辖区优秀投资者教育基地”奖项。



年度深圳辖区优秀投资者教育基地荣誉证书

### 投资者教育基地金融大讲堂活动“ETF 基金的魅力”

为响应“2023 年世界投资者周”活动，积极围绕“价值投资理念”以及“可持续金融”两大主题，基地积极开展相应投教活动，通过将资本市场热点事件作为切入点，为投资者带来一些专业分析解读，从而提升投资者风险意识，引导投资者理性投资。

活动内容从“如何理解金融知识”思路出发，讲师由浅入深地讲述我国改革开放以来宏观经济的变化趋势，让投资者了解如何在宏观经济层面理解近期的市场政策，再从宏观的大背景之下为大家介绍指数基金以及 ETF 基金的内容，并向现场投资者倡导理性投资的理念。现场投资者踊跃参与互动，同时也积极围绕近期市场的热点问题进行交流，在充分交流之下，活动受到投资者的好评。



投资者教育基地金融大讲堂活动





# 我们的 TCFD 报告

13 气候行动

**SDG 13 — 气候行动**

采取紧急行动应对气候变化及其影响。

## 管治

我们已建立以董事会为最高决策层的 ESG 管理架构，董事会负责决定公司 ESG 管理架构及管理策略，确保设立合适及有效的 ESG 风险管理及内部监控系统。董事会已将气候变化相关风险和机遇纳入 ESG 管理范畴中。

机构	角色	组成	职责
董事会	决策机构	董事会成员	1) 决定公司气候变化管理架构及管理策略； 2) 确保设立合适及有效的气候相关风险管理及内部监控系统； 3) 负责听取气候议题的重要事宜的讨论结果并关注气候变化相关目标进展； 4) 审议及批准公司 TCFD 年度报告。
ESG 工作委员会	管理机构	董事会主席为主任， 董事会秘书等担任副主任。其他组成人员包括相关职能及 BG、BU 的负责人	1) 决定气候变化议题管理目标、方针政策和实施路径； 2) 确认所评估及识别的 ESG（包括气候变化）相关风险及机遇； 3) 决定 ESG（包括气候变化）相关管理制度及工作流程； 4) 决定 ESG（包括气候变化）工作计划并评估工作完成情况； 5) 对 ESG 报告进行初审并提交公司董事会审议； 6) 管理公司 ESG（包括气候变化）相关其他事项。
ESG 执行小组	执行主体	由相关职能及 BG、BU 的 ESG 对接人组成，具体组成人员由相关职能及 BG、BU 的负责人指定	1) 进行内部及外部重要性评核； 2) 负责编制公司年度 ESG 报告； 3) 评估及识别 ESG（包括气候变化）相关风险及机遇； 4) 评估公司 ESG（包括气候变化）工作与深圳证券交易所及香港联合交易所标准要求、先进同行优秀实践之间的差距，制定改进计划并推动落实； 5) 根据 ESG（包括气候变化）管理目标落实年度工作内容； 6) 执行 ESG 工作委员会决议及交办的其他工作。

## 策略

2022 年，联合国政府间气候变化专门委员会（Intergovernmental Panel on Climate Change, “IPCC”）发布了第六份评估报告，评估了气候变化的影响。报告强调，如果不制定强有力的缓解措施，全球变暖 1.5°C 的情况最快可能在 2030 年发生。我们深知，气候变化会对我们的业务带来多种风险，并可能引致气候转型风险，从而造成潜在的财务影响。另一方面，气候变化也会创造机遇，激发我们在业务上创新，助推公司转型至低碳经济发展模式，并在市场中保持领先地位。双碳背景下，我们研判政策，主动地针对政策制定措施，完善气候风险管理流程，以实现对自身气候风险进行有效管理。

我们依托自身业务总结经验，为碳中和城市的建设提供汇集技术，致力于营造可抗御气候变化的社区及社群，以更好应对气候变化带来的实体影响。我们以科学的碳中和目标为引导，在清洁能源、绿色建筑、碳资产管理、低碳交通、资源循环利用、可持续生活方式等多个领域开展实践，我们为建筑、园区与社区提供从规划到运营的综合低碳解决方案，力图成为城市社区碳中和领域的先行者。

## 风险管理

### 气候风险情景分析

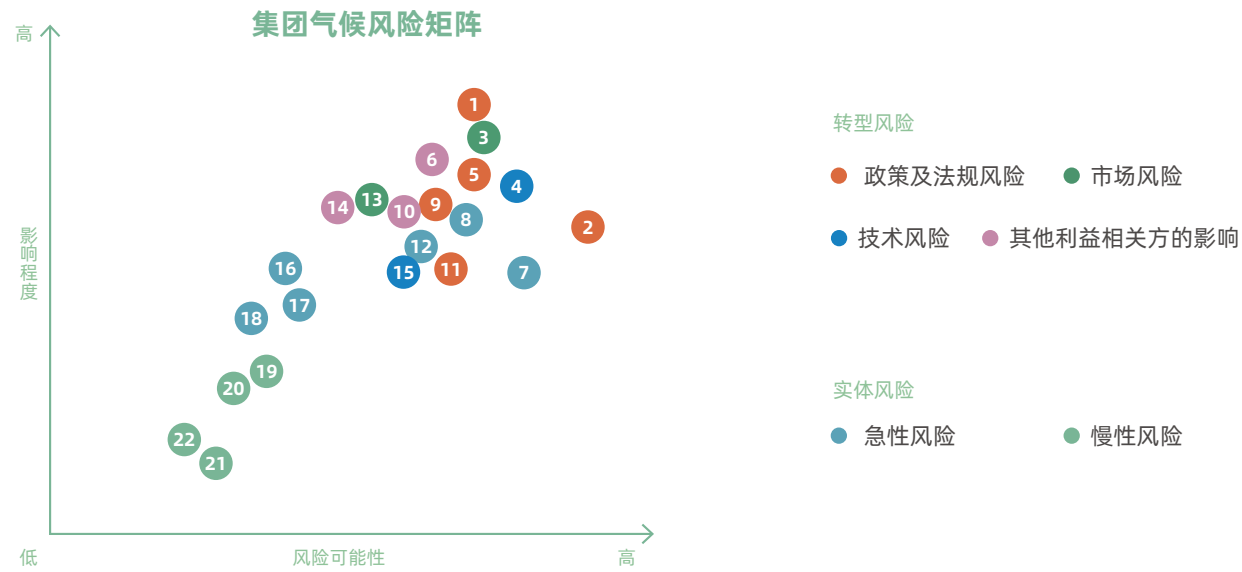
为保持报告一致性，万科继续基于 IPCC 的 Representative Concentration Pathways 8.5 (RCP 8.5) 情景，及央行与监管机构绿色金融网络（Network for Greening the Financial System, “NGFS”）温室世界情景（Hot House World）作为气候情景分析和比对基准。未来，万科将计划考虑在上述情景下，增加政府间气候变化专门委员会（IPCC）的共享社会经济发展路径（SSPs），促进万科对对来未来气候变化影响、适应和减缓工作进行综合分析。

具体气候情景内容如下：

	实体风险	转型风险
情景名称	IPCC-RCP8.5	NGFS- 温室世界
潜在温升	~4°C	>3°C
情景描述	未有重大的新政策出台，经济增长和技术进步在很大程度上仍然主要依赖化石燃料，企业继续排放大量的温室气体。此情景预计到 2100 年将导致全球气温上升 4°C。	该情景基于对现行具体政策以及世界各国政府已宣布的政策，且甚至无法达到目前的国家自主贡献目标（NDC）。
情景具体情况	热带气旋在世界内均产生广泛的影响，中国是全球因热带气旋和风暴潮灾害冲击损失最严重的国家之一，河流洪水造成的年均损失持续升高，随着气候变化的加剧，这种情况可能会进一步恶化。海平面上升以及海岸洪水、风暴潮和海岸侵蚀带来的风险威胁着中国人口稠密、海拔较低的沿海城市，与此同时，中国北部和西部的内陆省份面临更加频繁和极端的热浪和旱灾，导致水安全风险加剧。	在该情境下，全球温室气体排放将增长至 2080 年，导致约 3°C 的全球变暖以及如海平面上升等不可逆转的变化。该情景被认为是“热屋”情景，其特点是实体风险高、转型风险低。

## 气候风险识别与排序

2023 年，我们参照 ISSB 发布的《国际财务报告可持续披露准则第 2 号——气候相关披露》（IFRS S2）和联交所《气候信息披露指引》对于气候风险的分类，对 2022 年开展的气候变化管理作进一步的优化和调整，我们结合自身业务，要求十一个与气候风险及机遇高度相关的重点部门再次审视和检讨 2023 年万科针对气候变化风险的管理进展，通过情景分析以及政策梳理，识别行业及企业运行层面的 12 项转型风险和 10 项实体风险，形成全业务领域的气候变化风险清单，并通过内外部分析，在风险可能性（Likelihood）及影响程度（Impact）两个维度识别出 7 个高风险项，以确定我们在适应 / 减缓气候变化计划的优先次序，调整业务模式，提升气候变化风险的管理能力。



序号	风险类别	风险名称	重要程度	序号	风险类别	风险名称	重要程度
1	政策及法规风险	碳定价	高度	12	急性风险	洪水	中度
2	政策及法规风险	环境信息披露	高度	13	市场风险	客户偏好的转变	中度
3	市场风险	原材料成本及供应	高度	14	其他利益相关方的影响	当地社区	中度
4	技术风险	绿色建筑技术	高度	15	技术风险	能源技术	中度
5	政策及法规风险	能源结构及能源使用	高度	16	急性风险	极热天气	中度
6	其他利益相关方的影响	投资者	高度	17	急性风险	旱灾	中度
7	急性风险	台风	高度	18	急性风险	极冷天气	中度
8	急性风险	极端降水	中度	19	慢性风险	温度上升	中度
9	政策及法规风险	绿建目标及标准	中度	20	慢性风险	水资源压力及供应不稳定	中度
10	其他利益相关方的影响	供应链（上下游）	中度	21	慢性风险	海平面上升	中度
11	政策及法规风险	废弃物管理标准	中度	22	慢性风险	土地沙漠化	中度

## 气候风险与机遇

2023 年，我们基于 2022 年已识别的多项在上述情境下可能影响公司业务的气候相关风险及机遇，根据气候风险矩阵，对 7 个高风险项重新进行韧性分析，并更新相关的应对举措，让万科的气候风险应对机制更为完善。

### 气候机遇

气候机遇	对业务的潜在影响	潜在财务影响	未来计划
投资者关注	投资者日益关注绿色投资对自身的影响，并开设多类别绿色融资工具，如绿色债券、绿色贷款以及直接的 ESG 投资，拓宽地产行业的融资渠道。	在绿色融资方面，我们在环境管理和能耗建筑技术方面的经验，有助于我们按照绿色融资工具要求进行项目设计、建设与运营，以较少的管理调整，拓宽自身融资渠道。	不断完善绿色融资政策和框架，提升绿色融资的信息披露和透明度要求，提高市场的信任度。
超低能耗建筑技术体系	超低能耗建筑技术可通过创新的设计和施工方法，显著降低建筑物的能源消耗，减少对环境的负面影响。万科正在大规模试点并应用超低能耗建筑体系技术，促进整体建筑节能。	降低运营阶段建筑能耗，从而降低运营成本。 享受超低能耗建筑等绿色建筑扶持政策带来政府补贴。 绿色建筑等新型建筑体系有助于万科申请绿色债券、绿色贷款，有助于万科拓宽融资渠道、节约融资成本。	持续推进超低能耗建筑技术在我们新建项目的应用覆盖，并试点和铺开零碳建筑技术体系的应用。
可再生能源使用	能源安全和能源结构转型是中国的重大战略之一，通过大力发展水电、光伏、风电及核电以替代传统化石能源需求，同时，通过微电网、数字能源、储能技术提升能源稳定供应能力。同时，分布式能源应用场景广阔，房地产行业作为重要的应用关键领域之一，万科应提早对相关技术研究和应用进行布局，不断提升气候风险应对能力。	可再生能源应用可免除部分建筑运营阶段的部分费用，降低运营成本。 可再生能源应用亦可为项目带来额外收益，提升营业收入。	大规模铺装可再生能源利用设备，对项目的可再生能源利用情况开展具体投资效益分析，确保在开展绿色发展的同时，不断提升业务的实际收益。
精细化运营管理发展机遇	商业：商场通过光储直柔技术提升能源使用效率，减少对传统能源的依赖，实现降本增效；写字楼实施绿色建筑标准，通过高效能源管理和环保材料的使用，打造健康舒适的办公环境，吸引高端租户。 商业、物业：完善充电桩等新能源基础设施建设，吸引更多绿色出行消费者和住户及商户。	为商业、物业项目带来更多的人流和住户、租户，提升建筑运营阶段的营业收入。 绿色写字楼带来实现租赁溢价，提高租金收入。	推广充电桩的部署推，推动光储直柔技术在更多项目中的应用。 持续关注绿色技术和可持续发展趋势，以确保业务模式与市场绿色需求保持一致。
客户偏好的转变	购房人群年龄结构和消费偏好正在逐步年轻化，年轻人购房对建筑绿色、节能等绿色概念有较高的关注，万科在绿色建筑、节能健康技术的领先优势，有助于吸引更多的消费者。	高品质的绿色健康人居产品有助于我们吸引更多的年轻消费者，增强市场竞争力，提升营业收入。	加强绿色建筑、健康人居、宜居户型在营销阶段的宣贯。通过优秀的绿色建筑实践不断提升消费者和公众对万科绿色建筑理念的认知，同时不断提升绿色消费在行业中的影响力，促进行业绿色健康发展。
赋能绿色建筑机遇	国家对绿色建筑的要求日渐趋严，未来将出现对绿色建筑和节能的强制性要求，万科目前已开展深度的绿色建筑认证获取和自身标准的制定，在未来行业竞争中拥有较为领先的优势。 绿色建材是绿色建筑和建筑节能的重要因素，东莞万科建筑研究中心不断围绕绿色建材产品开展研发工作，促进建筑低碳化。 万科已将建筑产业化作为绿色建筑理念之一，住宅产业化在总开工量占比已达 90%，不断促进建筑领域循环经济发展，不断降低价值链中建材生产产生的碳排放。	逐步推进绿色建筑、绿色建材、建筑产业、超低能耗建筑发展，有助于万科未来有效应对强制性标准，摊薄转型成本，降低强制性要求期间的短时间转型成本，保障现金流稳定。	持续关注绿色建筑、绿色建材、建筑产业、超低能耗建筑的政策变化，加快推万科绿色建筑目标，持续优化绿色建筑项目设计、施工的单位成本，保持稳定的现金流。



气候风险

气候风险		对业务的影响	潜在财务影响	应对措施
转型风险	碳定价 高风险	目前虽暂未对房地产行业征收碳税，但部分城市如北京、上海已经开始试行房地产项目运营碳排放纳入配额管理。2021 年，《碳排放权交易管理办法（试行）》正式施行，2023 年 10 月，《温室气体自愿减排交易管理办法（试行）》正式公布并施行，2024 年 1 月国务院正式发布《碳排放权交易管理暂行条例》并于同年 5 月正式施行，政府对碳排放交易管理趋严，对万科上游的建材、化工、钢铁等行业存在一定转型风险，碳定价对万科整体业务的影响愈发加强。	碳定价实施对万科的外部性造成较大影响，需额外承担碳配额、碳交易所带来的成本以承担业务产生的环境责任。	万科致力于发展高质量绿色建筑，降低自身全业务链条的碳排放。万科已累计落地认证多个超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目，包括上海理想之地零碳社区及超低能耗建筑项目、嘉兴幼儿园、大梅沙碳中和社区、上海中兴路壹号西地块、上海雅宾利四期项目等，通过绿色建筑体系落地的试点和铺排，防范从价值链上游传导而来的碳定价风险，亦提升自身对碳排放交易的风险抵御和机遇挖掘的能力。
	环境信息披露 高风险	各级政府、监管机构对于企业的环境信息披露要求将进一步提升，万科或需每年公开披露耗能、碳排放等历史数据，配合碳交易、碳税、环保税等政策的落实，同时对企业环境数据的准确性要求不断提高，将增加数据监测、统计、鉴证的成本，也增加信息披露的合规风险。	环境信息趋严，鉴证、审计等外部服务内容增加，导致成本增加。 面临严峻和多种监管压力，存在合规等额外开支的风险。	我们重视各利益相关方对万科的期望，持续加强可持续发展信息的披露，以期回应各方关注。我们已于 2021 年，搭建万科 ESG 数据系统，并逐步扩大数据收集范畴，以期做好碳排放数据收集的底盘建设工作，为未来进一步减碳行动计划的制定奠定坚实基础。同时，我们计划针对其他会间接影响气候变化因素的环境信息进行更完善的管理与披露。
	原材料成本及供应 高风险	除了能源外，钢铁、水泥、木材等也是房地产行业重要的建筑材料，由于各类建筑材料属于高能耗、碳密集行业，房地产企业的供应链也受气候变化的实体风险影响。在低碳转型期间，传统建筑材料的供应及价格容易受多项因素影响而浮动，包括国家双碳战略和绿色建筑政策、原材料存量、能源价格、技术发展及替代品等因素。	上游原材料价格波动，导致采购成本和管理费用增加。 能源价格上升导致万科运营成本增加。	2023 年我们常态化对大宗材料资讯，包括钢材、铝、铜、水泥、玻璃、沥青等主要建筑材料的价格监控、因素分析、政策解读、供需关系、市场预期等内容，通过重要信息监控及时调整调差机制及定价依据，确保材料采购供货稳定及价格合理。此外，我们持续推进技术和材料创新，针对超薄石材、新型无机防腐涂料、气凝胶保温材料等开展深入研究，不断促进上游建材行业已经持续提升气候变化适应能力。

气候风险		对业务的影响	潜在财务影响	应对措施
转型风险	绿色建筑技术 高风险	绿色建筑转型是万科高质量发展的关键路径，若无法按计划推进转型计划，将带来严峻的转型风险。而转型初期，万科需在前期投入额外成本开发绿色建筑技术及专利，并增加研发、设计、开发建筑成本。转型中长期，绿色建筑技术转型日益深化，技术面改善能源效益的难度增高，实现碳中和目标需投入额外碳排放替代和抵消的成本，实现万科绿色建筑理念。	国家不断推动绿色建筑、超低能耗建筑等新型建筑体系，研发、开发、应用新型节能建筑技术为万科带来额外的研发投入。 项目开展超低能耗建筑体系、零碳建筑体系将带来比现在更高的成本。	万科东莞建筑研究院及雄安万科绿色建筑研究中心，持续开展工业化建造体系、绿色建筑、可再生能源、废弃物处理等方面深入开展研究，持续推进技术创新与落地应用。万科还与环保部环境发展中心等签订《关于合作推进环保部技术评估与转化平台落地雄安新区的框架协议书》，将在环保技术研发、技术评估、二次开发、技术交易、技术孵化等领域加大合作力度，共同推进环保技术成果的落地。更多关于绿色建筑技术的内容，详见 <a href="#">深耕绿色设计</a> 章节。
	能源结构及能源使用 高风险	能源安全和能源结构转型是中国的重大战略之一，通过大力发展水电、光伏、风电及核电以替代传统化石能源需求，同时，通过微电网、数字能源、储能技术提升能源稳定供应能力。同时，分布式能源应用场景广阔，房地产行业作为重要的应用关键领域之一，万科应提早对相关技术研究和应用进行布局，不断提升气候风险应对能力。	可再生能源技术开发和应用的投入增加。 可再生能源应用造成单一项目的前期成本增加（包括前期研发投入，建造成本等）。	我们持续探索可再生能源的应用。2023 年 10 月，印力联合合作伙伴向外界展示了光伏、储能、直流快充以及 600KW 全液冷超充等技术在商业综合体落地应用的阶段性成果。万纬物流致力于推动新建冷库分布式光伏 100% 覆盖。截至 2023 年 12 月，万纬物流已有 19 个屋顶分布式光伏项目开始并网发电，总装机容量为 52.02MW，累计发电量超 2.2 兆瓦时。具体可再生能源使用情况，详见 <a href="#">践行绿色运营</a> 章节。
	投资者关注 高风险	投资者逐渐加强对房地产行业的 ESG 表现与其长期主义正向回报关系的关注。监管机构亦加强投资机构对自身 ESG 政策与信息披露的要求，投资者希望投资标的提供更多、更可靠的 ESG 信息，以便纳入投资分析及决策中。万科若不完善自身 ESG 信息（包括气候信息）的披露，将间接影响万科的融资渠道的多元化，导致业务发展受阻。	投资者对于 ESG 的关注可能会影响投资者关系。公司需要进一步增强 ESG 表现，提升 ESG 披露水平，设法满足投资者对企业 ESG 的管理要求和信息披露要求，稳固投资者信心，避免对融资成本和融资渠道产生影响。	万科持续参考 ESG 评级结果，提升 ESG 风险管理能力。我们建立多种 ESG 事务的问询渠道，持续回应资本市场及投资人对 ESG（含气候变化管理）的关切。万科凭借出色的信息披露表现、ESG 表现以及投资者关系管理表现，于 2023 年在国际金融杂志《机构投资者》（Institutional Investor）“2023 亚洲最佳企业管理团队”“最佳董事会”“最佳投资者关系企业”“最佳投资者关系团队”与“最佳 ESG”榜单均位列第一名。

气候风险	对业务的影响	潜在财务影响	应对措施
实体风险 台风 高风险	在 IPCC-RCP8.5 情景下，百年一遇的热带气旋预期造成损害的比率大幅提升，与 2015 年的 1.4% 对比，该比率在 2039 年达到 18.4%，在 2059 年达到 21.9%。极端天气（含极端高温、极端低温、极端降水等）会增加在建项目停工或延误的日期，增加建造成本。同时，造成物业、购物中心等业务停止运营，影响购物中心人流及营业额，并增加客户、员工及公众的安全风险。2023 年台风复杂性增加，“杜苏芮”环流北上使十余省份遭遇极端强降雨，“卡努”携较强风雨给东北地区造成灾害叠加效应，这对万科布局全国的业务造成更深层次的影响。	<b>热带气旋对万科各业务均会造成影响：</b> <b>房地产开发：</b> 造成项目停工，开发周期延后，或造成直接经济损失，导致产生额外建设成本。 <b>物业服务：</b> 台风导致地下车库进水，窗户破裂等，导致额外的运维成本。 <b>酒店与度假：</b> 台风与降水导致旅客减少，同时需进行大范围的运营管理，造成营收减少和运维成本增加。 <b>物流仓储：</b> 降水大风导致储件受损，物流中断，产生额外运维成本。	万科各个业务板块均基于业务分布，制定政策以应对极端天气事件。 针对酒店与度假业务，深圳浪骑瞻云度假酒店所处地段濒临大海，每年的台风暴雨天气较多，我们制订了防台风暴雨应急预案，以降低台风所造成的影响。 针对物业服务业务，万物云制定《气象灾害应急处理指引》《自然灾害防范规程》，制定台风、暴雨、极寒、高温等极端天气的远程运营方案，建立远程与现场的联动机制。在长江流域的武汉、长沙、南昌等具有洪水威胁的城市建立了针对洪水的应急预案，以期提前部署应对极端天气。我们在武汉建立了一个全国的远程运营中心，通过 AIoT 人工智能硬件技术，将物业管理服务流程形成远程闭环。现场作业时如遇到台风、暴雨等天气，现已形成由系统自动推测强降雨区域与红色警报区域，对于进入红色警报的区域，由后台自动向业主发放相关提醒信息。 在物流业务，我们针对台风、极端天气等风险开展专项计划。同时，万纬零碳示范园区已在设备、模块、系统三个层面实现智慧化，具备不断迭代的能力，并能够采用自主研发的 IoT 智慧管理平台。

## 指标

指标	单位	2023 年
能源总耗量	吨标准煤	47,024.42
能源消耗密度	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店与度假：吨标准煤/百万营收	0.1010
温室气体排放（范畴一、二）	吨二氧化碳当量	203,732.62
温室气体排放（范畴三）	吨二氧化碳当量	797,904.76
其中：租赁数据中心产生的碳排放	吨二氧化碳当量	1,126.50
员工差旅乘坐交通工具产生的碳排放	吨二氧化碳当量	6,846.88
核心被投资企业温室气体排放总量	吨二氧化碳当量	789,931.38
新增满足绿色建筑评价标准的面积	万平方米	1,963.66
2021-2023 年新增超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目数量	个	8+
通过绿链行动白名单供应商采购的材料占比	%	100

## 指标和目标

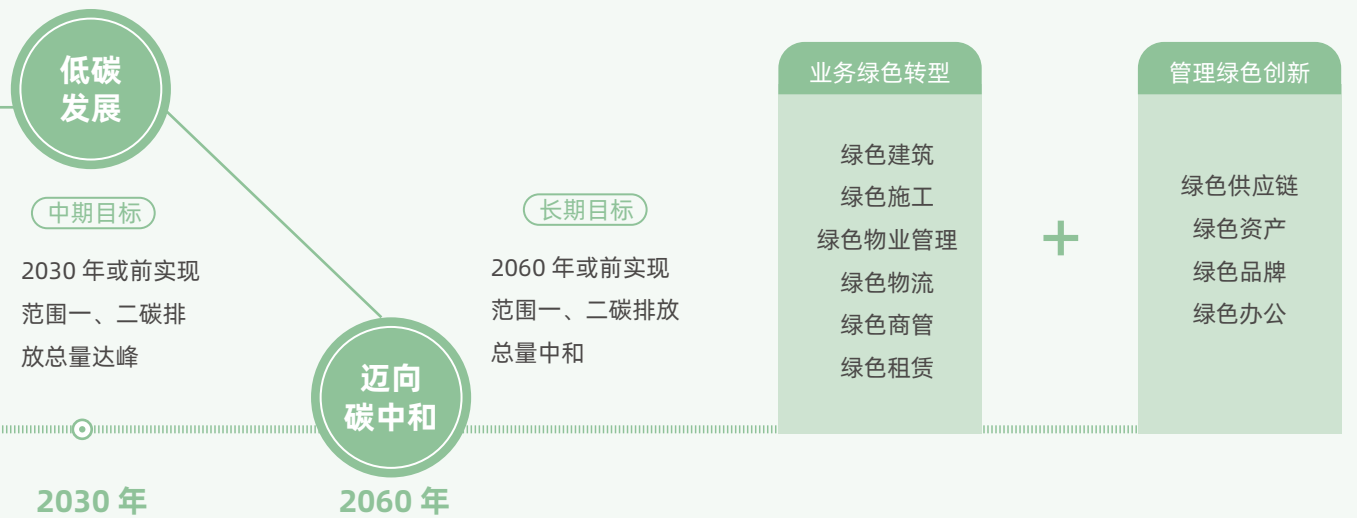
### 目标

#### 万科集团短中长期碳排放管理目标



**愿景：成为绿色发展的先行者**

**双碳战略目标：2030 年或前实现范围一、二排放碳排放总量达峰，2060 年或前实现范围一、二碳排放总量中和。**





我们自 2021 年起已参照《温室气体议定书：企业价值链核算与报告标准》开展范围三排放初步识别并持续跟踪相关数据。至 2023 年，我们进一步将员工差旅乘坐交通工具产生的碳排放纳入范围三统计。目前，我们已识别 15 类范围三排放中上游租赁资产、商务旅行以及投资产生的三类碳排放。未来，我们将开展全面范围三审查，明确管理及披露的关键排放类别。同时，我们计划通过采筑平台对上游供应链碳排放纳入统计和追踪体系，并通过供应链 ESG 计划推动上游价值链减排。

类别	描述	活动水平数据来源	排放因子来源	2021	2022	2023
上游租赁资产	租赁数据中心产生的碳排放	各租赁数据中心用电量统计记录	国家气候战略中心公布的 2012 年中国区域电网排放因子	3,243.69	2,625.19	1,126.50
商务旅行	员工差旅乘坐交通工具产生的碳排放	合作商旅平台供应商提供的旅程相关数据	合作商旅平台供应商提供的温室气体评估工具	/	/	6,846.88
投资	核心被投资企业温室气体排放总量（印力温室气体排放总量）	通过环境数据系统收集印力排放数据	《关于做好 2023——2025 年发电行业企业温室气体排放报告管理有关工作的通知》标准	206,575.69	564,255.35	789,931.38

此外，我们已围绕温室气体排放、能效提升、水资源管理、废弃物管理等 11 个环境议题制定多项指标及目标，并跟踪年度目标达成情况，详见[环境之道 - 目标及进展](#)。



## 多维提升气候韧性



### 生物多样性保护

万科严格遵守《中华人民共和国环境影响评价法》《中华人民共和国自然保护纲要》《建设项目环境保护管理条例》、生物多样性公约（Convention on Biological Diversity, CBD）的《昆明 - 蒙特利尔全球生物多样性框架》以及中国生态文明建设战略等，致力减少对自然的依赖和影响，促进生物多样性及生态保护，发挥万科的正向自然影响力。

#### 生物多样性与生态影响

生物多样性保护已纳入国家发展战略。水生生态系统作为生物多样性重要组成部分，对于维护生态平衡、保障国家生态安全具有重要意义。水体修复是万科完善自身可持续发展管理的关键环节，也是提升我们生物多样性的重要手段。

#### 管治

生物多样性保护是万科积极应对气候变化、践行生态保护的重要举措，我们已经成立董事会 -ESG 工作委员会 -ESG 执行小组三层 ESG 管治架构，将包括气候变化及生物多样性保护纳入其职责为专注于环境治理，我们成立了万创青绿，负责对自然依赖关系的影响评估、管理及修复。

#### 策略

我们将积极定位万科与自然的链接，参考 TNFD 等方法，识别及评估我们与自然的相关依赖、影响、风险与机遇，推动万科：

- 1) 生态友好地推进业务发展；
- 2) 通过推动住宅产业化、提高可再生能源的应用等措施，促进自然资源的可持续利用和保护；
- 3) 发挥万科影响力，向公众推广生物多样性保护理念。

#### 风险管理

万创青绿在业务开展过程中进行了初步的风险识别工作，并积极采取应对措施：

风险清单	潜在业务影响	应对措施
水体富营养化和黑臭风险	水体水质恶化事件将影响万科新房销售，若交付后出现水质恶化将引起客户投诉，造成不良影响	在楼盘前期规划时，考虑社区污水 100% 排入市政污水管网，提倡海绵化理念，如雨水收集净化后作为景观补水，实现水资源的循环利用。在新建水体建立水质生态数智运维体系，持续保障水质洁净不恶化
供应链生物多样性风险	供应商若出现环境违规事件，将影响万科产品的环保性和整体供应链的稳定	2023 年已 100% 实现将生物多样性考虑因素融入我们的采购程序中

我们针对自然风险开展双周期管理, 针对项目开发过程和材料选用过程均开展环境评估, 以期为客户提供自然、环境风险极小, 环保属性较强的绿色产品。

在项目开工前, 我们严格完成了项目的环境影响评价审批程序, 认真进行了新项目的可行性评估和环境影响评价登记工作, 并在得到当地环保部门的批复后, 据此进行开发安排, 同时在政府相关网站上进行公示, 以方便公众监督。

我们成立专业团队, 与公众环境中心 (IPE) 合作, 于报告期内对核心供应商均进行了环境合规筛查, 降低供应链风险、提升供应商环境合规管理意识, 同时计划每季度对存在风险供应商的环境合规性复查, 要求其在 IPE 网站披露风险原因和整改情况进行公开。

### 指标与目标

我们对土壤修复、水体恢复等生物多样性保护工作进行了完整的台账统计, 未来, 在建立较为完整的数据库后, 我们将适时按照董事会要求制定并披露与自然环境相关的提升目标。



2023 年, 我们开展水体修复的面积共计

**10,000** 平方米

### 万创青绿修复的南通万科翡翠心湖人工湖发现稀有物种“桃花水母”

翡翠心湖曾面临严重的生态问题, 包括湖体淤积、排水系统混乱、水质混浊、水生植物生长无序以及外来物种入侵等问题, 导致其生态系统极度脆弱。万创青绿通过综合的水生态修复措施, 恢复翡翠心湖的水质, 重建健康的水生生态系统, 并提升其景观价值。

**清淤与消毒** 对于淤积严重的区域, 执行清淤作业以减少内源污染。清淤后, 对淤泥进行消毒和钝化处理, 以消除病原微生物并防止污染物质的进一步释放。

**排水系统优化** 对现有排水管网进行梳理, 实施雨污分流制度。确保人工湖能够接收适量的雨水补给, 同时将污水正确引导至市政污水处理系统。

**生态配伍与生物操纵** 依据物质循环和能量流动原则, 结合生物操纵理论, 通过 PCLake 模型指导, 科学规划沉水植物和水生动物的种类与数量。采用水下森林技术, 促进水生态系统在最小人工干预下自我维持和恢复。

经过三年多的持续努力, 翡翠心湖的水质得到显著改善, 生态系统恢复稳定。湖中生态环境的改善吸引了白鹭、野鸭等野生动物的栖息, 并在 2021 年发现拥有“水中大熊猫”之称的稀有生物“桃花水母”, 充分展现了项目在生态和景观方面的双重效益。



南通翡翠心湖实景图

## 气候变化行动

### 提升万科气候变化影响力

#### 万科受邀与上海市城市更新研究会共同成立“上海市城市更新研究会碳中和工作委员会”

万科与包括高校科研院所、绿色金融机构、设计与能源领域在内的 23 家企事业单位共同发起全国城市更新领域首个“碳中和工作委员会”, 委员会致力于完善绿色低碳政策、技术、标准体系, 打造具有国际先进水平的低碳零碳负碳关键技术和应用示范样本, 共筑未来城市高质量发展的绿色底座。



“碳中和工作委员会”揭牌仪式

#### 万科绿色低碳可持续行动亮相 COP28

万科积极践行绿色可持续发展的承诺。万科认识到气候变化对全球环境和社会的影响, 并积极寻求通过实际行动和项目展示其在低碳发展和碳中和社区方面的成果和探索。

在 COP28 期间, 万科公益基金会支持多场“中国角”系列边会和主题展览, 向世界展示了中国民间组织和企业在应对气候变化方面的积极作为。万科还展示了其在碳中和社区、绿色建筑、供应链绿色转型等方面的实践案例, 如大梅沙万科中心的碳中和改造和“黑水虻厨余处理技术”的应用。

万科的展示的绿色案例吸引了广泛的国际关注, 展示了中国企业在在应对气候变化方面的积极态度以及创新实力, 同时也为全球气候行动提供了宝贵的经验和参考。



冰雪融化的屋脊——珠峰雪豹项目展



《应对气候变化, 保护人类健康》边会活动现场



# 附录

## ESG 关键数据

### 环境数据

指标编号	单位	2023 年									2022 年									2021 年									
		汇总 <sup>1)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店与度假	总部办公	物流仓储 （含项目管理团队办公）	冷链园区 （包含运输）	公租房（含项目 管理办公）	租户使用	汇总 <sup>1)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店与度假	总部办公	物流仓储 （包含运输）	冷链园区 （含项目管理团队办公）	公租房（含项目 管理办公）	租户使用	汇总 <sup>1)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店与度假	总部办公	物流仓储 （含项目管理团队办公）	冷链园区 （包含运输）	公租房（含项目 管理办公）	租户使用	
<b>A1 排放物</b>																													
<b>A1.2 温室气体排放量及密度</b>																													
温室气体总排放（范畴一、二）	吨二氧化碳当量	203,732.6222	13,784.0963	5,207.4465	33,496.6719	229.9199	46,903.7252	104,110.7624		171,189.9995	12,663.1573	8,191.0001	35,761.6276	152.5884	98,483.7983	15,937.8278			234,458.7672	10,815.975	3,833.0528	36,697.7212	125.7806	128,164.0393	54,822.1983				
温室气体排放密度（范畴一、二）	吨二氧化碳当量 / 建筑面积；酒店与度假：吨二氧化碳当量 / 宾客入住房晚		69.7	31.6	42.3	42	5.4	65.9		69.4	49.6	47.2	279	94.1	2				65.3	58.1	54.3	25.2	15.1	97.3					
	吨二氧化碳当量 / 百万营收	0.4374								0.3398									0.5178										
<b>直接排放（范畴一）<sup>2)</sup></b>	吨二氧化碳当量	7,807.3166	2,385.1186	511.7288	4,312.7844	35.5611	381.5756	180.5481		11,129.8918	4,063.0607	664.2122	4,528.1603	5.6825	1,196.3282	672.4479			9,472.4005	2,173.0754	247.4091	5,709.5424	15.3209	945.337	381.7157				
汽油排放量	吨二氧化碳当量	2,333.942	1,662.4177	456.4977	172.541	35.5611	3.4059	3.5186		3,982.9699	3,358.3161	531.7582	60.4076	5.6825	10.2672	16.5383			1,446.0871	1,167.3508	153.3036	87.2557	15.3209	7.3077	15.5484				
柴油排放量	吨二氧化碳当量	263.7326	0.0313	0.2088	34.5613	0	51.9017	177.0295		1,487.2601	0.0313	0.2088	276.4908	0	1,134.4219	76.1073			1,279.2606	0.4307	4.8278	450.0621	0	457.7727	366.1673				
天然气供暖排放量	吨二氧化碳当量	1,730.3684	357.4652	0.8551	1,045.7801	0	326.268	0		1,412.2018	298.7607	69.6967	412.3030	0	51.6391	579.8023			1,821.8838	590.5218	0	758.255	0	473.107	0				
天然气生活用气排放量	吨二氧化碳当量	3,472.8866	358.8174	54.1672	3,059.902	0	0	0		4,242.0892	400.5818	62.5485	3,778.9589	0	0	0			4,911.9562	402.3791	89.1585	4,413.269	0	71.946	0				
管道煤气排放量	吨二氧化碳当量	6.387	6.387	0	0	0	0	0		5.3708	5.3708	0	0	0	0	0			13.2128	12.393	0.1192	0.7006	0	0	0				
<b>间接排放（范畴二）<sup>2)</sup></b>	吨二氧化碳当量	195,925.3055	11,398.9777	4,695.7175	29,183.8875	194.3588	46,522.1497	103,930.2143		160,060.1079	8,600.0966	7,526.7880	31,233.4674	146.9059	97,287.4701	15,265.3799			224,986.3666	8,642.8996	3,585.6436	30,988.1787	110.4597	127,218.7024	54,440.4826				
外购电力排放量 <sup>2)</sup>	吨二氧化碳当量	191,402.9758	10,663.9573	3,835.4413	26,962.0116	194.3588	46,522.1497	103,225.0571		156,485.8236	7,920.9334	7,222.1885	29,234.2516	146.9059	96,696.1643	15,265.3799			223,905.2939	7,717.6039	3,429.8666	30,988.1787	110.4597	127,218.7024	54,440.4826				
外购热力排放量 <sup>2)</sup>	吨二氧化碳当量	4,522.3297	735.0204	860.2762	2,221.8759		705.1572			3,574.2843	679.1632	304.5995	1,999.2158	0	591.3058	0			1,081.0727	925.2957	155.7770								
<b>间接排放（范畴三）<sup>2)</sup></b>	吨二氧化碳当量	797,904.7625								566,880.5406									209,819.3813										
类别 6：商务旅行 - 员工差旅排放量 <sup>3)</sup>	吨二氧化碳当量	6,846.8777																											
类别 8：上游租赁资产 - 数据中心排放量 <sup>4)</sup>	吨二氧化碳当量	1,126.5								2,625.19									3,243.69										
类别 15：投资 - 印力排放量 <sup>5)</sup>	吨二氧化碳当量	789,931.3848								564,255.3534									206,575.6913										
汽油排放量 <sup>1)</sup>	吨二氧化碳当量	52.0479								134.3711									31.3309								31.3309	0	
柴油排放量 <sup>1)</sup>	吨二氧化碳当量	27.0422								26.9482		0.094							10.7428								10.7428	0	
天然气供暖排放量 <sup>1)</sup>	吨二氧化碳当量	14,213.1474								14,116.4183		96.7291							13,231.7702		582.4094						10,260.0361	170.2307	
天然气生活用气排放量 <sup>1)</sup>	吨二氧化碳当量	21.6108								0		21.6108							789.061		28.5120						851.783	0	
管道煤气排放量 <sup>1)</sup>	吨二氧化碳当量	2.2483								2.2483		0							3.9132		0						0	0	
外购电力排放量 <sup>2)</sup>	吨二氧化碳当量	731,479.7714								232,314.7931		499,164.9783							176,834.3886		344,550.2653						174,736.849	15,778.1798	
外购热力排放量 <sup>2)</sup>	吨二氧化碳当量	44,135.5168								21,589.1502		22,546.3666							17,501.0253		10,574.7317						4,736.539		
<b>A1.3 所产生的废弃物总量及密度</b>																													
办公 - 有害垃圾	千克	25,091.9	20,406.2	2,110.2	1,220.5	75	880	400	12,383.6	2,136.3	89,958.2	36,033	1,759.5	1,665.7	80	49,405	1,015	87,006.7	1,618.5	209,933.9	54,818.9	1,673	153,416.5	0	0	25.5	2,895,768.7	0	
有害废弃物密度	千克 / 建筑面积；印力：千克 / 建筑面积；酒店与度假：千克 / 宾客入住房晚		0.1032	0.0128	0.0015	0.0137	0.0001	0.0003	0.0026	0.0005		0.1975	0.0107	0.0022	0.0146	0.0472	0.0001	0.0218	0.0005	0.3308	0.0254	0.2271	0	0	0	0	1.0951	0	
	千克 / 百万营收	0.0539								0.1785									0.4636										

指标编号	单位	2023 年									2022 年									2021 年								
		汇总 <sup>a)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店与度假	总部办公	物流仓储 （含项目管理团队办公）	冷链园区 （包含运输）	公摊公用（含项目 管理办公）	印力 租户使用	汇总 <sup>a)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店与度假	总部办公	物流仓储 （包含运输）	冷链园区 （含项目管理团队办公）	公摊公用（含项目 管理办公）	印力 租户使用	汇总 <sup>a)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店与度假	总部办公	物流仓储 （含项目管理团队办公）	冷链园区 （包含运输）	公摊公用（含项目 管理办公）	印力 租户使用
A1.4 所产生无害废弃物总量及密度																												
无害废弃物总量	吨	86,960.6373	42,951.509	712.4065	3,526.9830	24.38	38,467.1787	1,278.1801	55,018.851	77,885.7482	77,800.977	49,724.3848	1,126.137	2,589.4392	4.18	2,027.456	22,329.38	53,862.3425	83,100.9966	159,710.6908	80,380.468	930.746	32,948.158	0	34,395.54	11,055.7788	166,324.92	4,812.6
无害废弃物密度	吨/建筑/酒店/客房/入住/百万营收		0.2172	0.0043	0.0044	0.0045	0.0044	0.0008	0.0115	0.0171	0.2726	0.0068	0.0034	0.0008	0.0019	0.0028	0.0135	0.0253	0.485	0.0141	0.0488	0	0.004	0.0196	0.0629	0.019		
	吨/百万营收	0.1867									0.1544								0.3527									
办公-可回收垃圾	吨	9,173.9847	7,699.286	54.2865	212.1494	18.7500	820.28	369.2328	860.891	3,251.6566	16,898.3001	14,017.404	34.035	86.8561	1.36	565.475	2,193.17	508.988	3,299.7076	31,261.5692	15,526.5674	702.335	1,164.823	0	3,531	10,336.8438	516.42	0
办公-其他垃圾	吨	73,579.0091	34,684.75	563.67	1,106.6298	0	36,320.812	903.1473	49,885.4535	41,018.2756	58,358.9559	35,188.0938	989.157	1,064.8941	0	1,413.941	19,702.87	40,025.9105	46,774.505	112,289.9846	64,205.1716	127.802	18,052.866	0	29,222.73	681.415	137,479.65	1,800
餐厨-厨余垃圾	吨	4,207.6435	567.473	94.45	2,208.2038	5.63	1,326.0867	5.8	4,272.5065	33,615.816	2,543.721	518.887	102.945	1,437.689	2.82	48.04	433.34	13,327.444	33,026.784	16,159.137	648.729	100.609	13,730.469	0	16,41.81	37.52	28,328.85	3,012.6
A2 资源使用																												
A2.1 按类型划分的直接及/或间接能源总耗量及密度																												
能源总耗量 <sup>a),7)</sup>	吨标准煤	47,024.4249	3,839.8447	1,350.7163	9,127.0002	59.0804	10,252.1449	22,395.6384	64,194.9278	114,348.7126	40,986.9355	4,039.1727	1,981.2966	9,658.1783	34.4061	21,583.9121	3,689.9697	51,638.4869	77,709.6779	53,270.4684	3,225.459	907.8321	9,991.147	30.7743	27,422.1713	11,693.0847	45,326.4896	3,442.4054
能源消耗密度	吨标准煤/建筑/酒店/客房/入住/百万营收		0.0194	0.0082	0.0115	0.0108	0.0012	0.0142	0.0134	0.0252	0.0221	0.012	0.0063	0.0206	0.0005	0.0129	0.0237	0.0195	0.0138	0.0148	0.0062	0.0032	0.0207	0.0171	0.0136			
	吨标准煤/百万营收	0.1010									0.0813								0.1176									
汽油使用量	升	1,026,811.288	731,376.0276	200,834.9	75,908.95	15.645	1,498.41	1,548	22,898.3267	0	1,752,296.474	1,477,481.804	233,945.53	26,576.15	2,500.00	4,517.03	7,275.96	59,116.20	0	636,201.975	513,572.73	67,445.485	38,387.92	6,740.37	3,215	6,840.47	13,783.95	0
柴油使用量	升	101,046.98	12	80	13,241.88	0	19,885.7	67,827.4	10,325	36	569,831.49	12	80	105,935.18	0	434,644.41	29,159.9	9,542.36	0	490,138.12	165	1,849.74	172,437.57	0	175,391.84	140,293.97	4,116	0
天然气使用量总和	立方米	2,408,914.36	331,612.29	25,473.31	1,900,778.76	0	151,050	0	6,535,378.85	54,787	2,617,727.3	323,769.68	61,224.62	1,940,399	0	23,907	268,427	6,491,125.53	269,634	3,117,518.5388	459,676.3388	41,277.1	2,394,224.1	0	222,341	0	5,144,360.73	78,810.52
天然气供暖使用量	立方米	801,096.48	165,493.13	395.88	484,157.47	0	151,050	0	6,535,378.85	44,782	653,797.13	138,315.13	32,267	190,881	0	23,907	268,427	6,125,819.53	269,634	843,464.71	273,389.713	0	351,044	0	219,031	0	4,750,016.73	78,810.52
天然气生活用气使用量	立方米	1,607,817.88	166,119.16	25,077.43	1,416,621.29	0	0	0	0	10,005	1,963,930.17	185,454.55	28,957.62	1,749,518	0	0	0	365,306	13,200	2,274,053.8258	186,286.6258	41,277.1	2,043,180.1	0	3,310	0	394,344	0
管道煤气使用量	立方米	28,186.06	28,186.06	0	0	0	0	0	9,922	0	23,701.82	23,701.7	0.12	0	0	0	17,269	0	58,309.26	54,691.26	526	3,092	0	0	0	0	0	0
用电量	万千瓦时	33,611.742629	1,917.696557	674.656782	4,727.689211	34.0801	8,157.487226	18,100.132753	40,735.542104	87,526.736499	27,487.925533	1,436.504025	1,267.500488	5,126.118105	25.7594	16,955.315501	2,676.728014	31,007.257345	60,415.617263	38,629.76043	1,418.115227	592.398489	5,333.593578	19.012	21,896.50643	9,370.134701	30,256.17008	2,715.6936
外购热力	吉焦	41,112.0889	6,682.0038	7,820.6931	20,198.8716	0	0	6,410.5204	196,265.0019	204,966.969	27,755.786525	1,436.504025	2,769.0863	18,174.6893	0	5,375.5069	0	159,100.2297	96,133.9242	9,827.9337	8,411.7791	1,416.1546					43,059.4453	
A2.2 总耗水量及密度																												
用水量	吨	2,289,733.126	175,034.776	70,052.476	823,410.339	267	598,219.69	622,748.845	5,110,797.69	7,721,854.66	1,743,477.61	152,329.76	129,598.95	695,027.86	198	475,089.99	291,233.05	3,654,203.57	5,240,781.94	3,441,300.321	164,450.14	60,926.83	867,324.5	10,493	2,132,811.951	205,293.9	3,941,773.02	268,611
用水密度	吨/建筑/酒店/客房/入住/百万营收	0.8851	0.4256	1.0388	0.0488	0.0685	0.3943	1.0659	1.6994	0.835	0.7849	0.9166	0.0362	0.4537	0.0363	0.916	1.5975	0.9923	0.9238	1.2839	2.0986	0.2505	0.3642	1.4907	1.0608			
	吨/百万营收	4.9163									3.4604								7.6001									

附注

- a) 2021 年、2022 年、2023 年的汇总数据均计算并表范围，并表范围包括房地产开发、物业服务、酒店与度假、物流仓储，共计四个业态；
- b) 范畴一 二氧化碳包括并表范围内各业态使用汽油、柴油、天然气、管道煤气等产生的直接排放；
- c) 范畴二 二氧化碳包括并表范围内各业态使用外购电力及外购热力产生的间接排放；
- d) 范畴三 二氧化碳包括类别 6：商务旅行、类别 8：上游租赁资产、类别 15：投资的间接排放，其中类别 15： 投资为印力公摊公用（含项目管理办公）及租户使用的汽油、柴油、天然气、管道煤气、外购电力等；
- e) 能源总耗量包括汽油、柴油、天然气、管道煤气、外购电力和外购热力使用量总和。

数据计算参考标准

- 1) 汽油、柴油、天然气、管道煤气等产生的二氧化碳排放参考国家发展和改革委员会发布的《公共建筑运营单位（企业）温室气体排放核算方法和报告指南（试行）》计算；
- 2) 外购电力及外购热力产生的间接二氧化碳排放参考国家发展和改革委员会发布的《公共建筑运营单位（企业）温室气体排放核算方法和报告指南（试行）》计算，其中大陆地区电力排放因子参考《关于做好 2023——2025 年发电行业企业温室气体排放报告管理有关工作的通知》标准，海外地区电力排放因子参考 IGES List of Grid Emission Factors <https://www.iges.or.jp/en/pub/list-grid-emission-factor/en>；
- 3) 范围三类别 6 商务出行（包含航空及火车旅程），碳排放系数来源于出行服务供应商提供的温室气体评估工具；
- 4) 范围三类别 8 上游租赁资产（数据中心租赁）碳排放系数排放系数来源于国家气候战略中心公布的 2012 年中国区域电网排放因子；
- 5) 范围三类别 15 投资（印力）的计算公式和碳排放系数与范畴一、范畴二碳排放系数一致；
- 6) 外购热力统计范围为集中供暖，集中供暖能耗通过 CJJ/T34-2022 《城镇供热管网设计标准》的公式进行计算；
- 7) 能源总耗量通过 GB/T 2589 2020 《综合能耗计算通则》进行标准煤折算。



社会数据

ESG 指标	单位	2023 年	2022 年	2021 年
<b>B1. 雇佣</b>				
B1.1 雇员人数：按性别、雇佣类型、年龄组别及地区划分				
员工总数	人	131,097	131,817	139,494
<b>性别</b>				
男性	人	72,578	72,086	75,287
女性	人	58,519	59,731	64,207
<b>雇佣类型</b>				
全日制雇佣	人	131,097	131,817	139,494
非全日制雇佣	人	0	0	0
<b>年龄</b>				
29 岁及以下	人	50,088	55,252	61,738
30-49 岁	人	75,196	70,756	67,964
50 岁或以上	人	5,813	5,809	9,792
<b>地区</b>				
中国大陆	人	130,852	131,573	139,263
港澳台地区	人	198	191	197
海外	人	47	53	34
B1.2 雇员流失率：按性别、年龄组别及地区划分的雇员流失比率				
员工流失比率	%	29.8	30.1	26.07
<b>性别</b>				
男性员工流失比率	%	29.7	29.9	27.2
女性员工流失比率	%	29.9	30.4	24.7
<b>年龄</b>				
29 岁及以下流失比率	%	34.3	36.2	32.3
30-49 岁流失比率	%	25.8	24.3	20.9
50 岁或以上流失比率	%	27	32.9	15.3
<b>地区</b>				
中国大陆流失比率	%	29.8	30.2	26.1
港澳台地区流失比率	%	14.1	21.4	1
海外流失比率	%	18.2	19.7	22.7
<b>B2. 健康与安全</b>				
B2.1 过去三年（包括汇报年度）每年因工亡故的人数、因工伤损失工作日数及工时比率				
因工作关系死亡员工人数 <sup>3</sup>	人	2	2	0
因工伤损失工作日数 <sup>4</sup>	日	536	234	760
工伤引致损失工时比率（LTIR）	%	0.0099	0.0061	0.0129
<b>B3 发展及培训</b>				
B3.1 按性别及雇员类别划分受训雇员百分比				
总受训人数	%	100	100	100
<b>性别</b>				
男性员工	%	55.4	54.7	54.0
女性员工	%	44.6	45.3	46.0
<b>雇员类别</b>				
管理层员工	%	0.8	0.9	0.9
非管理层员工	%	99.2	99.1	99.1
<b>培训类型</b>				
新员工培训	%	38.8	42.9	65.8
其他专项培训	%	61.2	57.1	34.2
B3.2 按性别及雇员类别划分雇员的平均受训时数				
全体员工	小时	25.63	25.26	27.87
<b>性别</b>				
男性	小时	24.11	24.05	31.65
女性	小时	27.52	26.72	23.44

ESG 指标	单位	2023 年	2022 年	2021 年
<b>雇员类别</b>				
管理层	小时	40.35	31.30	27.26
非管理层	小时	25.51	25.20	28.07
<b>接受的培训类型</b>				
新员工培训	小时	6	6	7
其他专项培训	小时	37.87	39.43	67.95
<b>B5 供应链管理</b>				
B5.1 按地区划分的供应商数目				
<b>地区</b>				
北京区域	个	3,646	3,511	2,447
南方区域	个	4,846	6,117	3,440
华中地区	个	2,381	2,139	1,750
西北区域	个	1,484	1,296	1,021
上海区域	个	6,392	6,332	4,318
西南区域	个	2,455	2,226	1,399
东北区域	个	1,716	1,619	1,562
<b>B6 产品责任</b>				
B6.1 已售或已运送产品总数中因安全与健康理由而须回收的百分比				
已售或已运送产品总数中因安全与健康理由而须回收的数量	次	0	0	0
B6.2 接受关于产品及服务的投诉数目				
客户（产品或服务）投诉数量	件	1,702	2,082	3,727
<b>产品及服务满意度</b>				
客户售后满意度	%	97	97	95
交付即时满意度	分	97	98	94
泊寓综合客户满意度	分	92.81	91.24	86.76
B6.3 描述与维护及保障知识产权有关的惯例				
报告期内的新增获得专利数量	件	69	100	180
报告期内累计获得专利数量	件	97	319	23
累计持有的软著数量	件	261	172	119
累计持有的商标数量	件	832	776	49
B6.5 描述消费者信息保障相关执行及监察方法				
信息安全培训开展平均小时数	小时	3	3	3
<b>B7 反贪污</b>				
B7.1 于汇报期内对发行人或其雇员提出并已审结的贪污诉讼案件的数目				
认定作为参与者的不正当竞争行为的案件数量	件	0	0	0
违反反垄断法的行为的案件数量	件	0	0	0
涉贪污、贿赂、勒索、欺诈及洗黑钱的诉讼案件	件	0	0	0
B7.3 反贪污培训				
参与反贪污培训的董事会成员、高级管理职人数	人	22	17	12
<b>B8 社区投资</b>				
B8.2 在专注范畴动用资源				
对外捐赠金额	万元	11,696	12,000	28,500
其中：乡村振兴投入金额	万元	8,000	10,000	15,000
公益基金会公益慈善投入总金额	万元	12,499	7,283	11,992
志愿活动投入人数	人次	3,192	10,557	499
志愿活动投入时长	小时	100,380	108,750	1,996

<sup>3</sup> 因工作关系死亡员工不包括非工作原因导致的伤亡，如上下班途中交通事故或突发疾病。

<sup>4</sup> 因工伤损失总日数统计范围为房地产开发、物流仓储、租赁住宅、商业开发与运营（并表范围）、酒店与度假、海外等业务。

## ESG 指标索引

环境、社会及管治范畴与一般披露及关键绩效指标 (KPI)		回应
<b>环境</b>		
A1: 排放物	一般披露有关废气及温室气体排放、向水及土地的排污、有害及无害废弃物的产生等的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	推进绿色建造； 践行绿色运营
	A1.1 排放物种类及相关排放数据。	气体污染物排放对本集团的营运而言并非重要范畴
	A1.2 温室气体总排放量（以吨计算）及密度（如以每产量单位，每项设施计算）。	附录 ESG 关键数据
	A1.3 所产生有害废弃物总量（以吨计算）及密度（如以每产量单位，每项设施计算）。	附录 ESG 关键数据
	A1.4 所产生无害废弃物总量（以吨计算）及密度（如以每产量单位，每项设施计算）。	附录 ESG 关键数据
	A1.5 描述所订立的排放量目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境之道 - 我们的策略
A1.6 描述处理有害及无害废弃物的方法，及描述所订立的减废目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境之道 - 我们的策略	
A2: 资源使用	一般披露有效使用资源（包括能源，水及其他原材料）的政策。	深耕绿色设计； 践行绿色运营
	A2.1 按类型划分的直接及 / 或间接能源（如电，气或油）总耗量（以千个千瓦时计算）及密度（如以每产量单位，每项设施计算）。	附录 ESG 关键数据
	A2.2 总耗水量及密度（如以每产量单位，每项设施计算）。	附录 ESG 关键数据
	A2.3 描述能源使用效益计划及所订立的目标以及为达到这些目标所采取的步骤。	环境之道 - 我们的策略
	A2.4 描述求取适用水源上可有任何问题，以及提升用水效益计划及所得成果。	环境之道 - 我们的策略； 践行绿色运营（集团日常业务不存在求取适用水源的问题）
A2.5 制成品所用包材料的总量（以吨计算）及每生产单位占量。	集团业务的制成品无须使用包装材料，故不适用	
A3: 环境及自然资源	一般披露减低发行人对环境及自然资源造成重大影响的政策。	深耕绿色设计； 推进绿色建造； 践行绿色运营
	A3.1 描述业务活动对环境及自然资源的重大影响及已采取管理有关影响的行动。	深耕绿色设计； 推进绿色建造； 践行绿色运营
A4: 气候变化	一般披露识别及应对已经及可能会对发行人产生影响的重大气候相关事项的政策。	应对气候变化； 我们的 TCFD 报告
	A4.1 描述已经及可能会对发行人产生影响的重大气候相关事项及应对行动。	应对气候变化； 我们的 TCFD 报告
<b>社会</b>		
B1: 雇佣	一般披露有关薪酬及解雇，招聘及晋升，工作时数，假期，平等机会，多元化，反歧视以及其他待遇及福利的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	合伙奋斗
	B1.1 按性别、雇佣类型、年龄组别及地区划分的雇员总数。	附录 ESG 关键数据
	B1.2 按性别、年龄组别及地区划分的雇员流失比率	附录 ESG 关键数据
B2: 健康与安全	一般披露有关提供安全工作环境及保障雇员避免职业性危害的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	合伙奋斗
	B2.1 过去三年（包括汇报年度）因工亡故的人数及比率。	附录 ESG 关键数据
	B2.2 因工伤损失工作日数。	附录 ESG 关键数据
	B2.3 描述所采纳的职业健康与安全措施，以及相关执行及监察方法。	合伙奋斗
B3: 发展及培训	一般披露有关提升雇员履行工作职责的知识及技能的政策。描述培训活动。	合伙奋斗
	B3.1 按性别及雇员类别划分的受训雇员百分比。	附录 ESG 关键数据
	B3.2 按性别及雇员类别划分，每名雇员完成受训的平均时数。	附录 ESG 关键数据

环境、社会及管治范畴与一般披露及关键绩效指标 (KPI)		回应
B4: 劳工准则	一般披露有关防止童工或强制劳工的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	合伙奋斗
	B4.1 描述检讨招聘惯例的措施以避免童工及强制劳工。	合伙奋斗
	B4.2 描述在发现违规情况时消除有关情况所采取的步骤。	合伙奋斗
B5: 供应链管理	一般披露管理供应链的环境及社会风险政策。	合作共赢
	B5.1 按地区划分的供应商数目。	附录 ESG 关键数据
	B5.2 描述有关聘用供应商的惯例，向其执行有关惯例的供应商数目、以及相关执行及监察方法。	合作共赢
	B5.3 描述有关识别供应链每个环节的环境及社会风险的惯例，以及相关执行及监察方法。	合作共赢
	B5.4 描述在拣选供应商时促使多用环保产品及服务的惯例，以及相关执行及监察方法。	推进绿色建造
B6: 产品责任	一般披露有关所提供产品和服务的健康与安全，广告，标签及私隐事宜以及补救方法的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	合规经营； 好产品； 好服务
	B6.1 已售或已运送产品总数中因安全与健康理由而须回收的百分比。	报告期内没有对本集团营运产生重大影响的产品及服务回收事件，故不适用
	B6.2 接获关于产品及服务的投诉数目以及应对方法。	好服务； 附录 ESG 关键数据
	B6.3 描述与维护及保障知识产权有关的惯例。	合规经营
	B6.4 描述质量检定过程及产品回收程序。	好产品
	B6.5 描述消费者资料保障及私隐政策，以及相关执行及监察方法。	合规经营
B7: 反贪污	一般披露有关防止贿赂，勒索，欺诈及洗黑钱的：(a) 政策；及 (b) 遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。	合规经营
	B7.1 于汇报期内对发行人或其雇员提出并已审结的贪污诉讼案件的数目及诉讼结果。	附录 ESG 关键数据
	B7.2 描述防范措施及举报程序，以及相关执行及监察方法	合规经营
B7.3 描述向董事会及员工提供的反贪污培训。	合规经营； 附录 ESG 关键数据	
B8: 社区投资	一般披露有关以社区参与来了解营运所在社区需要和确保其业务活动会考虑社区利益的政策。	美美与共的未来家园； 可持续发展管理； 共享发展
	B8.1 专注贡献范畴。	美美与共的未来家园； 可持续发展管理； 共享发展
	B8.2 在专注范畴所动用资源。	附录 ESG 关键数据



## SASB 指标索引

主题	指标	编号	披露回应
能源管理	按房地产类型划分的能耗数据覆盖率（占总建筑面积的百分比）	IF-RE-130a.1	附录 ESG 关键数据
	按房地产类型划分的 (1) 有数据覆盖范围的投资组合的总能源消耗；(2) 购买的电网电力占总能耗的百分比；(3) 消耗的可再生能源占总能耗的百分比	IF-RE-130a.2	附录 ESG 关键数据
	按房地产类型划分的，有数据覆盖的投资组合区域能源消耗的百分比变化	IF-RE-130a.3	附录 ESG 关键数据
	(1) 具有能源评级且 (2) 已通过房地产部门认证为 ENERGY STAR 的合格投资组合百分比	IF-RE-130a.4	深耕绿色设计
	描述如何将建筑能源管理考虑因素纳入物业投资分析和运营策略	IF-RE-130a.5	践行绿色运营
水管理	按房地产类型划分的 (1) 总建筑面积和 (2) 基线水压力高或极高的区域的建筑面积占总建筑面积的百分比	IF-RE-140a.1	不适用
	按房地产类型划分的 (1) 具有数据覆盖范围的投资组合区域的总取水量；(2) 水压力高或极高的区域中取水量占总取水量的百分比	IF-RE-140a.2	附录 ESG 关键数据
	按房地产类型划分，有数据覆盖范围的投资组合区域取水量的变化	IF-RE-140a.3	附录 ESG 关键数据
	描述水管理风险，并讨论减轻这些风险的策略和实践	IF-RE-140a.4	我们的 TCFD 报告； 践行绿色运营
租户可持续性影响的管理	按房地产类型划分的 (1) 包含资源效率成本回收条款（相关资本改进）的新租约的百分比，以及 (2) 相关的租赁面积	IF-RE-410a.1	践行绿色运营
	按房地产类型分别计量或计量的 (1) 电网用电量和 (2) 取水量的租户百分比	IF-RE-410a.2	附录 ESG 关键数据
	讨论衡量，激励和改善租户可持续性影响的方法	IF-RE-410a.3	环境之道 - 我们的策略； 践行绿色运营
气候变化适应	按房地产类型划分的位于百年一遇洪水地区的房产区域	IF-RE-450a.1	不适用
	描述气候变化风险暴露分析，系统的资产组合暴露程度以及缓解风险的策略	IF-RE-450a.2	我们的 TCFD 报告

**vanke**

地址：深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心

电话：0755-25606666

网址：[www.vanke.com](http://www.vanke.com)