# 2019年年度报告摘要

证券代码：000002、299903　　证券简称：万科 A、万科 H 代　　公告编号：〈万〉2020-015

## 万科企业股份有限公司

一、重要提示

本年度报告摘要摘自 2019 年度报告(以下简称“本报告”)全文，报告全文同时刊载于巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)。为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当仔细阅读年度报告全文。

本报告已经公司第十八届董事会第二十七次会议审议通过。各位董事均亲自出席了本次董事会会议。

本报告之财务报告已经毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)审计并出具了标准无保留意见的审计报告。

董事会主席郁亮，执行副总裁、财务负责人王文金声明：保证本报告中财务报告的真实、准确和完整。

公司 2019 年度分红派息预案：以实施分红派息时股权登记日的总股本为基数，2019 年度拟合计派发现金股息人民币 11,810,739,436.05 元(含税)，占公司 2019 年合并报表中归属于母公司股东的净利润的比例为 30.38%，不送红股，不以公积金转增股本。如以 2019 年末公司总股份数 11,302,143,001 股计算，每 10 股派送人民币 10.45 元(含税)现金股息。如公司在分红派息股权登记日之前发生增发、回购、可转债转增股本等情形导致分红派息股权登记日的总股份数发生变化，每股股息将在合计派息总额不变的前提下相应调整。该等 2019 年度分红派息预案还需提交本公司年度股东大会审议批准。

本报告涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述，不构成本集团对投资者的实质承诺，敬请投资者对此保持本报告已按照《深圳证券交易所行业信息披露指引第 3 号——上市公司从事房地产业务》的要求进行披露。

本集团目前面临的主要风险及应对措施，敬请投资者查阅本报告“第八节 公司治理报告暨企业管治报告”之“十二、内部控制和风险管理” 部分。足够的风险认识，理解计划、预测与承诺之间的差异，注意投资风险。

二、致股东

2019 年，是万科成立 35 周年。

没有成功的企业，只有时代的企业。企业始终处于不断变化的场景之中。适应变化者生存、变革创新者常青、持续奋斗者长盛，这是古今不变的规律。

三十五年来，是改革开放的历史机遇造就了万科，是国家的繁荣和进步成就了万科。而放眼未来，同样只有敏锐洞察环境变化的趋势，不断拥抱变化、不断升级经营管理，万科才能在基业长青的道路上越走越远。

万科在行业中首先提出了房地产“白银时代”的概念。今天，白银时代已进入深水区，它的特征逐渐清晰起来。从增量到存量、从平衡到极化、从简单到复杂、从单一到全面，这四个方面的变化是从黄金时代到白银时代的主要特征。

城镇化过程逐渐进入第二阶段，城市发展逐渐趋于成熟。无论从客户需求端，还是土地供应端来看，增量都在趋于收敛，对存量价值的挖掘变得日益重要。同时，在城市化第二阶段，将从所有城市全面发展过渡到城市圈集约发展，城市能级的差距逐渐扩大，极化取代平衡成为未来主要趋势。从消费者结构和员工结构来看，新一代年轻人正在成为主流，他们的价值观和偏好更加多元化，企业无论产品服务方案，还是组织管理方法，都必须经历一个从简单到复杂的过程。而企业竞争也出现了升维的趋势，单一产品策划的时代已经结束，综合实力比拼的全面竞争年代已经来临。

存量竞争是精益化的竞争，极化发展使竞争者的距离拉得更近，复杂模式带来更多变数，全面竞争需要更全面的能力结构去覆盖。从黄金时代到白银时代的转变，带来了更多的挑战，但也给了万科提升竞争维度的机会。

面对经济结构性转型、城市化进程深化、人口结构变迁等中长期趋势，万科主动开启了“战略－机制－文化－组织－人”五位一体的全面转型升级。在战略上，万科追求与城乡和客户同步发展，从房地产开发商向“城乡建设与生活服务商”转型；在机制上，以混合所有制为体制基础，推进职业经理人制度向事业合伙人机制的再升级，打造同心同路、合伙奋斗的事业合伙人队伍，共同拥抱新时代的机遇与挑战；在文化上，继承“大道当然”的文化品格，发展“合伙奋斗”的事业合伙人文化，以共识、共创、共担、共享的理念原则，牵引思维、行为与机制的持续创新；在组织上全面重构，以战略方向、文化导向和事业合伙人机制为主线，打造矢量组织、冠军组织和韧性组织；在人才上，打造奋斗为本、劣后担当，持续创造真实价值的事业合伙人队伍，通过凝聚和激发广大奋斗者来推动事业的不断发展，通过事业的发展来实现全面价值和共同成就。

2018 年，万科提出了战略检讨、业务梳理、组织重建、事人匹配的经营管理提升主线。这是一个螺旋式上升的长期连贯过程。其中，明确组织重建、事人匹配的基本逻辑，并使其成为组织自我更新的常态，是 2019 年的管理工作重点。

组织重建、事人匹配的目标，是按照“事在人先”的基本原则，将以职能、层级为骨架的传统刚性组织，变革为以任务、合伙为纽带的新一代柔性组织。

这一工作，具体来看分为两个阶段。第一阶段是“减脂、增肌、活血”。“减脂”不等于减人，而是把组织、流程当中冗余的结构、环节去除掉，释放出更多的组织资源。“增肌”是指在实践中强化组织的能力，通过有挑战性的实践，走出舒适区，提升个人、锻炼队伍、增强力量。“活血”是提高组织和人的流动性，打破原有职能、岗位对人的局限，打通与社会人才资源的连接，为每个任务匹配其所需要的能力资源，也为每个人找到更丰富的发展机会。第二阶段是打造矢量组织、冠军组织、韧性组织。目标一致、任务自洽、力出一孔的组织，是矢量组织；分工得当、相互补位、能上能下，让场上队员处于最佳状态、发挥各自优势的组织，是冠军组织；百折不挠、健康强健、敏锐应变的组织，是韧性组织。

按照如前所述的连贯逻辑，2020 年万科将在吸收过往转型升级成果的基础上，重点做好三件事情。第一是对市场环境变化进行更深入的分析，回到基本商业逻辑，探寻在多变环境中可以保持不变的应变方法。第二是聚焦产品力和服务力，做好精益运营，提升竞争能力和经营效益。第三是深化组织重建，在实践中检验组织能力与效能，完成事人匹配。

而春节前后爆发的新型冠状病毒疫情，则是一个不容忽视的突变因素。我们坚信抗击疫情必将获得最终的胜利，但我们也必须看到，这个过程中企业遭遇的挑战，以及客户生活遇到的种种不便。在疫情结束后，健康会受到更大的关注，人们的生活方式、工作方式也必然发生若干带有永久性的变化。一些之前蓄势待发的技术应用、商业模式可能借此突破瓶颈，而一些我们已经习以为常的传统业态也可能面临重大挑战。患难见真情，企业在这个过程中如何关怀、照顾好客户，如何敏锐发现、更深入理解客户需求的变化，是培养未来竞争力的一个重要起点。而企业自身的免疫力来自机体的健康，在这个过程中如何改变自身、构筑更强大的抗冲击能力，也是企业必须面对的一次大考。

从基本商业逻辑的角度看，太阳之下并无新事。从企业自身成长的角度看，每天都是全新的一天。放到人类商业史的长河中，万科的三十六年，只是短短一瞬间。万科仍有一颗年轻的心，乐于与全体股东，共同面对无限的未来。

三、公司基本情况

(一)公司简介

1、基本情况

| | |
|---|---|
| A 股股票上市地 | 深圳证券交易所 |
| A 股股票简称 | 万科 A |
| A 股股票代码 | 000002 |
| H 股股票上市地 | 香港联合证券交易所有限公司 |
| H 股股票简称 | 万科企业(万科 H 代，该简称仅供本公司原 B 股股东通过境内证券公司交易系统交易其因 B 转 H 而持有的本公司 H 股股份使用。) |
| H 股股票代码 | 2202(299903，该代码仅供本公司原 B 股股东通过境内证券公司交易系统交易其因 B 转 H 而持有的本公司 H 股股份使用。) |

2、联系人和联系方式

| | 董事会秘书 | 证券事务代表 |
|---|---|---|
| 姓名 | 朱旭 | 吉江华 |
| 联系地址 | 中国深圳市盐田区大梅沙环梅路 33 号万科中心 | 中国深圳市盐田区大梅沙环梅路 33 号万科中心 |
| 电话 | 0755-25606666 | 0755-25606666 |
| 传真 | 0755-25531696 | 0755-25531696 |
| 电子信箱 | IR@vanke.com | IR@vanke.com |

(二)会计数据和财务指标摘要

1、主要会计和财务指标

单位：人民币元

| | 2019 年 | 2018 年 | 本年比上年增减 | 2017 年 |
|---|---|---|---|---|
| 营业收入 | 367,893,877,538.94 | 297,679,331,103.19 | 23.59% | 242,897,110,250.52 |
| 营业利润 | 76,613,136,041.54 | 67,498,612,522.27 | 13.50% | 50,812,916,408.40 |
| 利润总额 | 76,539,289,517.59 | 67,460,201,390.98 | 13.46% | 51,141,952,665.41 |
| 归属于上市公司股东的净利润 | 38,872,086,881.32 | 33,772,651,678.61 | 15.10% | 28,051,814,882.36 |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 38,314,387,512.31 | 33,490,078,355.00 | 14.41% | 27,279,538,697.37 |
| 经营活动产生的现金流量净额 | 45,686,809,515.08 | 33,618,183,388.52 | 35.90% | 82,322,834,216.50 |
| 基本每股收益 | 3.47 | 3.06 | 13.30% | 2.54 |
| 稀释每股收益 | 3.47 | 3.06 | 13.30% | 2.54 |
| 全面摊薄净资产收益率 | 20.67% | 21.68% | 减少 1.01 个百分点 | 21.14% |
| 加权平均净资产收益率 | 22.47% | 23.24% | 减少 0.77 个百分点 | 22.80% |
| | 2019 年末 | 2018 年末 | 本年末比上年末增减 | 2017 年末 |
| 资产总额 | 1,729,929,450,401.23 | 1,528,579,356,474.81 | 13.17% | 1,165,346,917,804.55 |
| 负债总额 | 1,459,350,334,988.27 | 1,292,958,626,477.23 | 12.87% | 978,672,978,646.26 |
| 归属于上市公司股东的净资产 | 188,058,491,912.82 | 155,764,131,544.43 | 20.73% | 132,675,315,293.33 |
| 股本 | 11,302,143,001.00 | 11,039,152,001.00 | 增加 262,991,000 股 | 11,039,152,001.00 |
| 归属于上市公司股东的每股净资产 | 16.64 | 14.11 | 17.92% | 12.02 |
| 资产负债率 | 84.36% | 84.59% | 下降 0.23 个百分点 | 83.98% |
| 净负债率 | 33.87% | 30.89% | 增加 2.98 个百分点 | 8.84% |

注：净负债率 =(有息负债 - 货币资金)/ 净资产

2、分季度主要会计数据

单位：人民币元

| | 第一季度 | 第二季度 | 第三季度 | 第四季度 |
|---|---|---|---|---|
| 营业收入 | 48,374,630,775.09 | 90,945,446,066.24 | 84,594,680,645.79 | 143,979,120,051.82 |
| 归属于上市公司股东的净利润 | 1,120,626,569.29 | 10,721,125,602.14 | 6,398,992,893.57 | 20,631,341,816.32 |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 | 1,128,443,791.31 | 10,621,235,151.00 | 6,425,883,616.07 | 20,138,824,953.93 |
| 经营活动产生的现金流量净额 | (26,712,603,541.40) | 35,565,713,607.75 | (7,118,697,810.11) | 43,952,397,258.84 |

上述财务指标或其加总数是否与公司已披露季度报告、半年度报告相关财务指标存在重大差异

□ 是 √ 否

(三)股本持股情况和控制框图

1、前 10 名股东及前 10 名无限售条件股东持股情况表

单位：股

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2019 年末股东总数 | 245,882 户（其中 A 股 245,835 户，H 股 47 户） | 2020 年 2 月 29 日股东总数 | 286,949 户(其中 A 股 286,901 户，H 股 48 户) |

前 10 名股东持股情况

| 股东名称 | 股东性质 | 持股比例 | 持股总数 | 报告期内增减变动情况 | 持有有限售条件股份数量 | 质押或冻结的股份数量 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 地铁集团 | 境内国有法人 | 28.69% | 3,242,810,791 | 0 | 0 | 0 |
| HKSCC NOMINEES LIMITED [注1] | 境外法人 | 13.96% | 1,577,878,274 | +262,966,290 | 0 | 0 |
| 香港中央结算有限公司[注2] | 境外法人 | 4.32% | 488,358,543 | +259,572,411 | 0 | 0 |
| 国信证券-工商银行-国信金鹏分级 1 号集合资产管理计划 | 其他 | 4.04% | 456,993,190 | 0 | 0 | 0 |
| 钜盛华 | 境内非国有法人 | 3.57% | 403,328,062 | -522,742,410 | 0 | 403,327,966 |
| 安邦人寿保险股份有限公司-保守型投资组合 | 其他 | 3.04% | 343,024,099 | -356,599,884 | 0 | 0 |
| 招商财富-招商银行-德赢 1 号专项资产管理计划 | 其他 | 2.91% | 329,352,920 | 0 | 0 | 0 |
| 中央汇金资产管理有限责任公司 | 境内国有法人 | 1.68% | 189,566,000 | 0 | 0 | 0 |
| 中国证券金融股份有限公司 | 境内国有法人 | 1.17% | 132,669,394 | 0 | 0 | 0 |
| 中国人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-005L-FH002 深 | 其他 | 0.86% | 97,301,776 | +72,175,044 | 0 | 0 |
| 战略投资者或一般法人因配售新股成为前 10 名股东的情况 | 无 | | | | | |

注 1：HKSCC NOMINEES LIMITED 为本公司 H 股非登记股东所持股份的名义持有人。

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

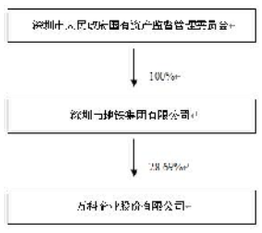
注 3：2019 年 8 月，经中国银行保险监督管理委员会批复同意，安邦人寿保险股份有限公司更名为大家人寿保险股份有限公司；

注 4：上表中 2019 年末和 2020 年 2 月 29 日 A 股股东总数是指合并融资融券信用账户后的股东数量。

2、公司与第一大股东之间的产权及控制关系的方框图

公司不存在控股股东及实际控制人。

截止 2019 年 12 月 31 日，地铁集团持有公司 A 股股份 3,242,810,791 股，占公司股份总数的 29.69%，为公司的第一大股东。具体如下：




(四)公司债券情况

1、公司债券基本信息

| 债券名称 | 债券简称 | 债券代码 | 发行日 | 到期日 | 债券余额(万元) | 利率 | 还本付息方式 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 万科企业股份有限公司 2015 年公司债券(第一期) | 15 万科 01 | 112285 | 2015 年 9 月 25 日至 2015 年 9 月 28 日 | 2020 年 9 月 25 日 | 500,000 | 3.50% | 采用单利按年计息，不计复利，每年付息一次，到期一次还本，最后一期利息随本金的兑付一起支付。 |
| 万科企业股份有限公司 2017 年公司债券(第一期) | 17 万科 01 | 112546 | 2017 年 7 月 14 日至 2017 年 7 月 18 日 | 2022 年 7 月 18 日 | 300,000 | 4.50% | |
| 万科企业股份有限公司 2017 年公司债券(第二期) | 17 万科 02 | 112561 | 2017 年 8 月 3 日至 2017 年 8 月 4 日 | 2022 年 8 月 4 日 | 100,000 | 4.54% | |
| 万科企业股份有限公司 2018 年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第一期) | 18 万科 01 | 112742 | 2018 年 8 月 8 日至 2018 年 8 月 9 日 | 2023 年 8 月 9 日 | 150,000 | 4.05% | |
| 万科企业股份有限公司 2018 年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第二期) | 18 万科 02 | 112784 | 2018 年 10 月 26 日至 2018 年 10 月 29 日 | 2023 年 10 月 29 日 | 200,000 | 4.18% | |
| 万科企业股份有限公司 2019 年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第一期) | 19 万科 01 | 112844 | 2019 年 2 月 25 日至 2019 年 2 月 26 日 | 2024 年 2 月 26 日 | 200,000 | 3.65% | |
| 万科企业股份有限公司 2019 年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第二期) | 19 万科 02 | 112976 | 2019 年 9 月 25 日至 2019 年 9 月 26 日 | 2024 年 9 月 26 日 | 250,000 | 3.55% | |
| 公司债券上市或转让的交易场所 | 深交所 | | | | | | |
| 投资者适当性安排 | 公司债券面向符合《公司债券发行与交易管理办法》规定且在中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司开立合格 A 股证券账户的合格投资者公开发行。 | | | | | | |
| 报告期内公司债券的付息兑付情况 | 按时足额付息 | | | | | | |
| 公司债券附发行人或投资者选择权条款、可交换条款等特殊条款的，报告期内相关条款的执行情况(如适用)。 | 17 万科 01、17 万科 02、18 万科 01、18 万科 02、19 万科 01 及 19 万科 02 均附第 3 年末公司调整票面利率选择权和投资者回售选择权。报告期内，未执行上述选择权条款。 | | | | | | |

2、公司债券信用评级情况

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

| 债券简称 | 公司主体信用等级 | 公司评级展望 | 公司债券信用等级 | 信用等级通知书 | 最新跟踪评级时间 | 报告披露时间 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2019]跟踪 169 号 | 2019 年 5 月 15 日 | 2019 年 5 月 17 日 |
| 17 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | | | |
| 17 万科 02 | AAA | 稳定 | AAA | | | |
| 18 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2019]跟踪 170 号 | | |
| 18 万科 02 | AAA | 稳定 | AAA | | | |
| 19 万科 01 | AAA | 稳定 | AAA | | | |
| 19 万科 02 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2019] G008-F4 号 | 2019 年 8 月 21 日 | 2019 年 9 月 23 日 |
| 20 万科 01、20 万科 02 | AAA | 稳定 | AAA | 信评委函字[2020] G077 号 | 2020 年 3 月 4 日 | 2020 年 3 月 11 日 |

3、截至报告期末近 2 年的主要会计数据和财务指标

| 项目 | 2019 年 | 2018 年 | 同期变动率 |
|---|---|---|---|
| 息税折旧摊销前利润(万元) | 8,792,072.14 | 7,506,018.76 | 17.13% |
| 流动比率 | 1.13 | 1.15 | -2.36% |
| 资产负债率 | 84.36% | 84.59% | -0.23% |
| 速动比率 | 0.43 | 0.49 | -5.56% |
| EBITDA 全部债务比 | 0.060 | 0.058 | 3.78% |
| 利息保障倍数 | 7.58 | 6.78 | 11.80% |
| 现金利息保障倍数 | 7.97 | 6.42 | 24.19% |
| EBITDA 利息保障倍数 | 8.16 | 7.05 | 15.75% |
| 贷款偿还率 | 100.00% | 100% | - |
| 利息偿付率 | 100.00% | 100% | - |

四、经营情况讨论与分析

报告期内，宏观经济形势错综复杂，房地产调控持续推进，行业竞争日趋激烈，外部经营环境呈现出高度的不确定性。本集团在“城乡建设与生活服务商”的战略定位下，坚持 “收敛聚焦，巩固提升基本盘”的工作主题，各 BG、BU 基于战略检讨、业务梳理、商业逻辑检验的结论，明确业务主航道，聚焦资源，持续提升经营质量；同时秉持“组织为战略服务，管理为业务服务”的原则，全面开展组织重建与事人匹配，为支持集团长远发展筑实基础。

报告期内，本集团业绩稳健增长，实现营业收入 3,678.9 亿元，归属于上市公司股东的净利润 388.7 亿元，同比分别增长 23.6%和 15.1%。集团财务、资金状况安全健康，继续保持行业领先的信用评级，截至报告期末，本集团持有货币资金 1,661.9 亿元，净负债率(有息负债减去货币资金，除以净资产)33.9%。在促进业务发展的同时，本集团亦积极参与精准扶贫、乡村振兴、环境保护等公益事业，致力于创造更多社会效益。

面对突如其来的新冠肺炎疫情，万科公益基金会于除夕夜向武汉紧急捐赠 1 亿元。武汉万科团队配合政府严格做好社区、商办和租赁住宅的疫情防控；万科物业挺身而出，支援武汉火神山医院物业服务；当地酒店团队全力以赴，为外地支援武汉的医疗队打造温暖可靠的大后方。在全国，万科商业板块对部分旗下商场租户减免租金；长租公寓在疫情期间推迟租户缴纳租金时间，并对湖北籍等部分受疫情影响而无法正常返程的客户实施租金减免；万纬物流无偿开放全国 27 个城市 59 个物流园，协助各级政府、慈善机构仓储运输防疫物资；万科还为部分城市企业复工复产提供隔离住房……万科人用自己的热血和行动，为抗击疫情“助力”、为保障民生“担当”。

(一)2019 年房地产市场回顾

2019 年，行业调控延续“房子是用来住的、不是用来炒的”主基调，各地围绕稳地价、稳房价、稳预期的调控目标，因城施策，促进市场平稳发展。分区域看，重点城市销售面积总体保持增长，三四线城市销售面积有所下滑。

全国商品房销售面积同比微降。国家统计局数据显示，2019 年全国商品房销售面积 17.16 亿平米，同比下降 0.1%；销售金额 15.97 万亿元，同比增长 6.5%，增速比 2018 年低 1.5 个百分点。分季度看，全国商品房销售面积增速分别为 -0.9%、-2.3%、2.9%和 0.1%。

重点城市的新房成交面积有所增长。公司长期重点观察的 14 个城市[1]商品住宅批准预售面积同比增长 4.2%，成交面积同比增长 8.8%。截至 2019 年底，上述城市的新房可售库存(已取得销售许可而尚未售出的面积)去化周期约 9.7 个月。

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

房地产新开工面积增速回落。全国房地产开发投资 13.2 万亿元，同比增长 9.9%，增速较 2018 年提高 0.4 个百分点；房屋新开工面积 22.7 亿平方米，同比增长 8.5%，增速较 2018 年下降 8.7 个百分点。

土地市场供应和成交面积同比微增。根据中国指数研究院统计，2019 年，全国 300 个城市住宅类用地供应建面同比增长 4.7%，成交建面同比增长 7.4%。下半年土地市场热度明显下降，土地底价成交和流拍现象明显增加，四季度住宅类用地平均溢价率下降至 8.6%。

行业融资渠道依然受限。报告期内，行业融资渠道继续受到严格监管，房地产贷款增速回落。2019 年末，全国主要金融机构房地产贷款余额同比增长 14.8%，增速较上年末回落 5.2 个百分点。

(二)报告期内主要工作

本集团以“城乡建设与生活服务商”为战略定位，主营业务包括房地产开发和物业服务，在此基础上，本集团亦遵循“与城市同步发展，与客户同步发展”的策略，围绕人民美好生活场景积极开展其他业务。

报告期内，本集团实现营业收入 3,678.9 亿元，同比增长 23.6%；实现归属于上市公司股东的净利润 388.7 亿元，同比增长 15.1%；每股基本盈利 3.47 元，同比增长 13.3%；全面摊薄的净资产收益率为 20.7%，较 2018 年减少 1.0 个百分点。

分业务类型看，本集团营业收入中，来自房地产及相关业务的营业收入为 3,526.5 亿元，占比 95.9%，来自物业服务的营业收入为 127.0 亿元，占比 3.5%。

本集团主营业务经营情况

单位：万元

| 行业 | 营业收入 | | 营业成本 | | 营业利润率 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 金额 | 增减 | 金额 | 增减 | 数值 | 增减 |
| 1.主营业务 | 36,535,371.68 | 24.09% | 23,419,853.18 | 26.56% | 26.90% | -2.39 个百分点 |
| 其中：房地产及相关业务 | 35,265,353.16 | 23.90% | 22,385,715.70 | 26.41% | 27.22% | -2.45 个百分点 |
| 物业服务 | 1,270,018.52 | 29.65% | 1,034,137.48 | 29.75% | 17.96% | -0.04 个百分点 |
| 2.其他业务 | 254,016.07 | -22.14% | 35,180.10 | -66.44% | 85.24% | +18.59 个百分点 |
| 合计 | 36,789,387.75 | 23.59% | 23,455,033.28 | 26.03% | 27.30% | -2.40 个百分点 |

注：1、营业利润率数据已扣除税金及附加。

2、其他业务收入主要包括向联合营公司收取的运营管理费、品牌管理费、商管相关的附属收费等收入。

分区域看，本集团房地产及相关业务的营业收入中，南方区域、上海区域、北方区域和中西部区域的占比分别为 32.98%、27.23%、20.53%、19.26%。

分区域的营业收入和利润情况

| | 结算面积(平方米) | 比例 | 营业收入(万元) | 比例 | 权益净利润(万元) | 比例 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 南方区域 | 5,893,573 | 23.95% | 11,630,319.17 | 32.98% | 1,358,033.41 | 28.51% |
| 上海区域 | 5,812,943 | 23.63% | 9,602,462.43 | 27.23% | 1,636,455.07 | 34.36% |
| 北方区域 | 7,016,569 | 28.52% | 7,239,003.38 | 20.53% | 871,197.27 | 18.29% |
| 中西部区域 | 5,880,183 | 23.90% | 6,793,568.18 | 19.26% | 897,471.13 | 18.84% |
| 合计 | 24,603,268 | 100.00% | 35,265,353.16 | 100.00% | 4,763,156.88 | 100.00% |

注：报告期内有房地产结算的城市，南方区域包括：深圳、广州、东莞、佛山、珠海、中山、长沙、厦门、福州、海南、南宁；上海区域包括：上海、杭州、苏州、无锡、常州、扬州、合肥、南京、宁波、南昌、芜湖、南通、嘉兴、徐州、温州；北方区域包括：北京、唐山、天津、沈阳、大连、长春、吉林、青岛、烟台、太原、济南、哈尔滨；中西部区域包括：成都、重庆、武汉、西安、贵阳、昆明、乌鲁木齐、郑州。

1、业务发展情况

(1)房地产开发业务

①销售和结算情况

销售规模上升。2019 年本集团实现销售面积 4,112.2 万平方米，销售金额 6,308.4 亿元，分别增长 1.8%和 3.9%。所销售的产品中，住宅占 86.4%，商办占 10.0%，其它配套占 3.6%。本集团的住宅产品继续坚持面向主流客户自住需求的定位，144 平方米以下的中小户型占比 91.2%。2019 年本集团在全国商品房市场的份额约 4%，在 21 个城市的销售金额位列当地第一，在 12 个城市排名第二。

分区域的销售情况

| | 销售面积(万平方米) | 比例 | 销售金额(亿元) | 比例 |
|---|---|---|---|---|
| 南方区域 | 658.18 | 16.01% | 1,274.23 | 20.20% |
| 上海区域 | 1,166.37 | 28.36% | 2,045.11 | 32.42% |
| 北方区域 | 1,045.85 | 25.43% | 1,422.13 | 22.54% |
| 中西部区域 | 1,236.41 | 30.07% | 1,506.58 | 23.88% |
| 其他 | 5.43 | 0.13% | 60.35 | 0.96% |
| 合计 | 4,112.24 | 100.00% | 6,308.40 | 100.00% |

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

结算收入增长。本集团实现结算面积 2,460.3 万平方米，同比增长 12.3%；实现开发业务结算收入[2]3,340.4 亿元，同比增长 21.8%；开发业务的结算均价为 13,577 元 / 平方米(2018 年：12,516 元 / 平方米)。

[2] 不含建造及经营服务业务产生的收入

已售未结资源规模上升。截至报告期末，本集团合并报表范围内有 4,288.5 万平方米已售资源未竣工结算，合同金额合计约 6,091.0 亿元，较上年末分别增长 15.6%和 14.8%。

②开发投资情况

开竣工面积同比增长。2019 年本集团开发项目新开工面积约 4,241.1 万平方米，同比下降 15.1%，完成年初计划的 118%；开发项目实现竣工面积约 3,007.9 万平方米，同比增长 9.1%，完成年初计划的 98%。

坚持审慎投资。投融资工作对集团经营安全和健康稳定发展影响重大，本集团继续坚持理性投资的策略，在做好安全与发展平衡、风险与收益匹配的前提下，严格控制投资质量，规范投资要求，加强投后管理，提升管理精细化水平。2019 年本集团获取新项目 147 个，总规划建筑面积 3,716.5 万平方米，权益规划建筑面积 2,478.4 万平方米，权益地价总额约 1,549.6 亿元，新增项目平均地价为 6,252 元 / 平方米。

坚持围绕城市经济圈布局。按建筑面积计算，2019 年新增项目 71.5%位于一二线城市；按权益投资金额计算，79.9%位于一二线城市。

项目资源满足持续发展需要。截至报告期末，本集团在建项目总建筑面积约 10,256.1 万平方米，权益建筑面积约 6,170.0 万平方米；规划中项目总建筑面积约 5,394.3 万平方米，权益建筑面积约 3,360.2 万平方米。此外，本集团还参与了一批旧城改造项目，按当前规划条件，权益建筑面积合计约 492.9 万平方米。

有关本集团新增项目的具体信息，详见本报告“第四节董事会报告”之“非募集资金投资情况”之“项目投资情况”。

(2)物业服务

本集团物业服务以“让更多用户体验物业服务之美好”为使命，持续践行住宅商企两翼齐飞的发展战略，提升服务质量，扩大市场份额。报告期内，万科物业实现营业收入 127.0 亿元，同比增长 29.7%。万科物业连续第十年蝉联“中国物业服务百强企业综合实力 TOP1”，连续第六年蝉联“中国房地产开发企业 500 强首选物业品牌”榜首，连续三年获得“中国特色物业服务领先企业——企业总部基地”荣誉称号，并蝉联中国物业服务品牌价值榜首。

报告期内，万科物业继续积极拓展项目资源，新拓展项目的年饱和收入(指根据项目合同约定在一个完整年度的物业服务费收入)54.06 亿元，同比增长 33.13%。新拓展项目中，住宅物业服务新增签约面积 1.03 亿平方米，新增饱和收入 33.39 亿元，非住宅物业服务新增签约面积 0.18 亿平方米，新增饱和收入 20.66 亿元。截至报告期末，万科物业累计签约面积 6.4 亿平方米，同比增长 26.1%，其中已接管合同面积 4.5 亿平方米，为未来储备 1.9 亿平方米。

报告期内，万科物业与戴德梁行成立合资公司，实现商业物业服务和设施管理的强强联合。“城市空间整合服务”模式拓展至珠海横琴新区、雄安新区、广州白云及成都高新区，由万科物业承接当地的城市环境卫生、城市公共绿地养护、市政基础设施养护、社区综合治理、公共资源经营管理等城市管理业务。

万科物业还积极开展数字化建设，以更好地响应客户服务需求，实现降本提效和精细运营，包括纸电一体化发票管理平台、人行出入口无人值守智能化产品、“黑猫二号”智慧停车场管理系统等。

(3)租赁住宅

租赁住宅业务以青年长租公寓(“泊寓”)为主要产品线，同时探索为不同类型客户提供长期租住解决方案；通过让客户“放心、省心、开心、暖心”的四心服务文化，积极提高服务质量。

报告期内，租赁住宅业务继续坚持围绕核心城市布局，积极提高项目经营与服务质量。2019 年租赁住宅业务新增开业 5.6 万间，截止报告期末，累计开业 11 万间，已开业房间中 81%位于北京、上海、深圳、广州、杭州、天津、成都、厦门、青岛、南京、苏州、武汉、西安、济南等 14 个核心城市，成熟期项目(开业半年及以上)的平均出租率约 90%。

本集团努力提升城中村内的长租公寓改造和开业效率，报告期内城中村内的长租公寓新增开业 3.5 万间。

(4)商业开发与运营

本集团以印力集团作为商业开发与运营平台。2019 年底，印力集团运营管理项目 108 个，覆盖 50 多个城市，管理面积近 900 万平方米，已开业面积为 644 万平方米。

报告期内，杭州金沙印象城、济南印象城、合肥万科广场、贵阳印象城四个购物中心开业，融合城市和区域特点形成的独有 IP 受到消费者的欢迎；上海三林印象城、长沙印象汇、淄博印象汇和潍坊印象汇更新升级并重新开业后均有不错表现；数字化会员运营系统覆盖 52 个项目，会员数量超过 500 万，上海印力荣获 2019 年世界互联网大会(乌镇)“中国大数据应用最佳实践案例”；积极开展资本市场创新探索，2019 年 11 月发起印象壹号商业投资基金，总规模 30 亿元，未来将投向购物中心的开发和运营。

(5)物流仓储服务

本集团以“万纬物流”为物流仓储服务平台，经过近五年发展，服务客户超过 850 家，涵盖电商类、快递快运类、制造业类、餐饮类、零售商超类等各个领域。

2019 年万纬物流进一步完善核心节点布局。新获取项目 21 个，合计可租赁物业的建筑面积约为 191 万平方米。截至报告期末，万纬物流进驻 44 个城市，获取 138 个项目，其中高标库 123 个(包括 9 个高标库与冷库一体化综合物流园)，冷库 15 个，可租赁物业的建筑面积约 1086 万平方米。截至本报告披露日，万纬物流共计稳定运营 53 个项目，包括 45 个高标库项目和 8 个冷链项目，其中高标库稳定运营项目平均出租率为 92%，冷库的全年仓库使用率为 82%，较 2018 年大幅提升。

2019 年，万纬物流通过精益管理及信息化手段逐步提升经营能力，以优质服务赢得客户，一方面逐步强化一体化服务能力，提高库内操作、运输业务对营收的贡献；另一方面加强成本支出管理，着力于降低管理费用及间接成本比例。期内，万纬在 2019 中国物流企业家年会上获社会责任贡献奖，万纬冷链获“金飞马奖”金牌企业。

2019 年 12 月 31 日，万纬物流完成“万纬物流 - 易方达资产 - 物流仓储 1 期资产支持专项计划”深交所簿记流程，该专项计划总规模 5.73 亿，其成功发行体现了市场对于万纬物流资产管理能力的认可与信任。

(6)其他业务

本集团冰雪业务在 2019 年继续保持业内领先的标杆位置。目前本集团运营吉林松花湖，北京石京龙与北京西山滑雪场三个项目，其中吉林松花湖度假区客流量、客户满意度持续保持国内领先，并连续第三年获得世界滑雪大奖“中国最佳滑雪度假区”称号。在 2019 年 11 月至 2020 年 1 月末因疫情影响暂停营业前，以上三个冰雪项目累计接待滑雪游客 39 万人次。2 月 25 日吉林松花湖度假区针对省内市场有限度恢复营业。此外，本集团作为第二大股东的北京国家高山滑雪有限公司，负责建设 2022 北京冬奥会延庆冬奥村及媒体中心和大众雪场，现场建设及运营筹备工作进展顺利。

此外，本集团继续探索和人民美好生活相关的产品和服务，完善生活配套，解决客户痛点，在养老、教育等领域的品牌影响力逐步扩大。2019 年 3 月，万科梅沙书院被《2018 胡润百校排行榜》评为“深圳民办国际学校第 2 位”。

2、产品和工程管理情况

强化安全和质量管控。安全生产关乎工友的生命保障，产品质量关乎用户的长期体验。面对日益增加的项目规模，本集团时刻保持如履薄冰的意识，以不侥幸、零容忍的态度踏踏实实落实好每一个管理动作，为客户打造可靠耐久的好质量产品。

期内，本集团在两个工具一张表(即季度评估、交付评估、验房指引表)的体系基础上新增地下工程评估，并每个季度迭代完善评估规则，结合第三方飞行检查评估方式，实现项目从地下到交付阶段全覆盖的安全、质量检查，做到风险隐患提前识别，及时整改和关闭。

为确保施工材料和部品部料的品质，本集团持续开展“天网行动”，严格把控材料及部品质量，为“好产品”保驾护航。2019 年材料部品及项目检测覆