

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部分內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。

vanke

CHINA VANKE CO., LTD.*

萬科企業股份有限公司

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：2202)

2025年度業績公告

萬科企業股份有限公司(「本公司」)董事會(「董事會」)欣然宣佈本公司及其附屬公司截至2025年12月31日止年度之經審核業績。本公告列載本公司2025年度報告全文，並符合《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》中有關年度業績初步公告附載資料之要求。本公司2025年度報告的印刷版本將於2026年4月寄發予本公司H股股東，並可於其時在香港聯合交易所有限公司網站(www.hkexnews.hk)及本公司網站(www.vanke.com)閱覽。

本業績公告的中英文版本可在本公司網站(www.vanke.com)及香港聯合交易所有限公司網站(www.hkexnews.hk)查閱，在對中英文版本理解上發生歧義時，正文部分請以中文為準，惟按照國際財務報告準則編製的財務報告部分以英文為準。

萬科企業股份有限公司
董事會

中國，深圳，2026年3月31日

於本公告日期，本公司董事會成員包括：非執行董事黃力平先生、胡國斌先生及雷江松先生；執行董事王蘊女士；以及獨立非執行董事廖子彬先生、林明彥先生、沈向洋博士及張懿宸先生。

* 僅供識別

重要提示

1. 本公司董事會及董事、高級管理人員保證2025年度報告(以下簡稱「本報告」)內容的真實、準確和完整，不存在虛假記載、誤導性陳述或者重大遺漏，並承擔個別和連帶的法律責任。
2. 本報告已經公司第二十屆董事會第三十一次會議(以下簡稱「本次會議」)審議通過。獨立非執行董事沈向洋博士因公務原因未能親自出席本次會議，授權另一位獨立非執行董事張懿宸先生代為出席本次會議並行使表決權。其他所有董事均親自出席了本次會議。
3. 本報告之財務報告已經德勤•關黃陳方會計師行審計並出具了無保留意見(附持續經營重大不確定性段落)的審計報告，本公司董事會對相關事項已有詳細說明，請投資者注意閱讀。
4. 董事長黃力平，執行副總裁、財務負責人韓慧華聲明：保證本報告中財務報告的真實、準確和完整。
5. 公司2025年度分紅派息預案：2025年度公司不派發股息，不送紅股，也不進行資本公積轉增股本。公司2025年度分紅派息預案還需提交公司年度股東會審議批准。因2025年度經營虧損，截至報告期末，母公司存在未彌補虧損。如公司經營未能改善，導致未彌補虧損繼續存在，將影響公司未來向股東進行現金分紅的能力。
6. 本報告涉及的未來計劃、發展戰略等前瞻性陳述，不構成本集團對投資者的實質承諾，敬請投資者對此保持足夠的風險認識，理解計劃、預測與承諾之間的差異，注意投資風險。
7. 本報告分別以中英文兩種文字編製，在對本報告(除按國際財務報告準則編製的財務報告外)的理解發生歧義時，以中文文本為準，按照國際財務報告準則編製的財務報告以英文文本為準。本集團目前面臨的主要風險及應對措施，敬請投資者查閱「第五節公司治理報告暨企業管治報告」之「十六、風險管理」部分。
8. 本報告中金額貨幣幣種未做特別說明均指人民幣。

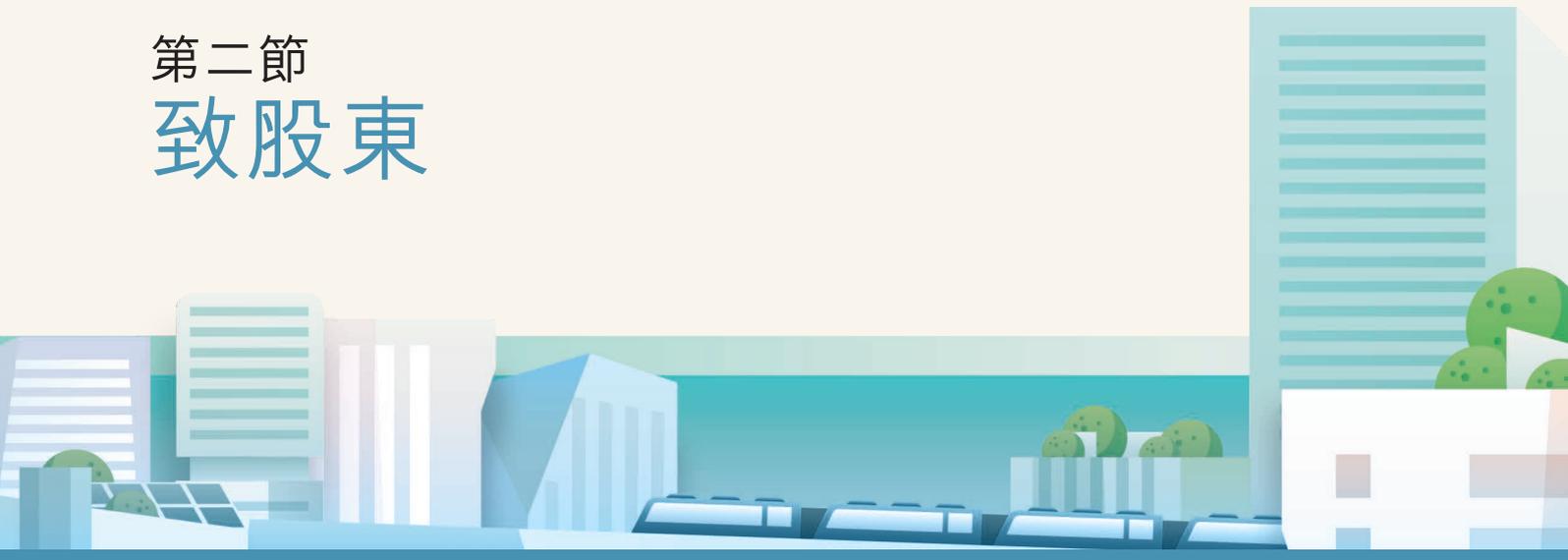
目錄



第一節	釋義	3
第二節	致股東	4
第三節	公司簡介和主要財務指標	7
第四節	董事會報告	12
第五節	公司治理報告暨企業管治報告	75
第六節	重要事項	115
第七節	股份變動及股東情況	147
第八節	債券相關情況	156
第九節	財務報告	166
第十節	備查文件目錄	286

釋義項	指	釋義內容
本公司、公司	指	萬科企業股份有限公司
萬科、集團、本集團	指	萬科企業股份有限公司及其附屬公司
萬物雲	指	萬物雲空間科技服務股份有限公司，係全域空間服務提供商。旗下主要包括歸屬社區空間服務的萬科物業、歸屬商企空間服務的萬物梁行、歸屬城市空間服務的萬物雲城、提供AIoT(人工智能物聯網)以及BPaaS(流程即服務)解決方案服務的萬睿科技等。
印力集團	指	印力集團控股有限公司(SCPG Holdings Co., Ltd，在開曼群島註冊)，專注於購物中心投資、開發和運營管理。
萬緯物流	指	萬科物流發展有限公司，係本集團物流倉儲服務及供應鏈解決方案平台。
泊寓	指	珠海市泊寓公寓管理有限公司，致力於為城市居民提供一站式居住解決方案，泊寓也是本集團旗下長租公寓品牌。
「蝶城」	指	萬物雲戰略性選擇的街道，其中：萬物雲擁有多個在管物業，同時員工可在20至30分鐘內往返在管物業之間。通過聚焦濃度，從而實現協同運營，達到規模經濟。
REITs或REIT	指	Real Estate Investment Trusts的縮寫，即不動產投資信託基金。
中國證監會	指	中國證券監督管理委員會
深交所	指	深圳證券交易所
聯交所	指	香港聯合交易所有限公司
深鐵集團	指	深圳市地鐵集團有限公司
《公司法》	指	《中華人民共和國公司法》
《證券法》	指	《中華人民共和國證券法》
《深交所上市規則》	指	《深圳證券交易所股票上市規則》
《規範運作指引》	指	《深圳證券交易所上市公司自律監管指引第1號—主板上市公司規範運作》
《聯交所上市規則》	指	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》
《企業管治守則》	指	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄C1《企業管治守則》
《標準守則》	指	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》
A股(人民幣普通股)	指	本公司股本中每股面值為人民幣1.00元的內資普通股，該等股份在深交所上市並以人民幣交易。
B股(境內上市外資股)	指	本公司1993年發行的每股面值為人民幣1.00元的境內上市外資普通股，該等股份在2014年6月前在深交所上市並交易。
H股(境外上市外資股)	指	本公司股本中每股面值為人民幣1.00元的境外上市外資普通股，該等股份在聯交所上市並以港幣交易。
《公司章程》	指	《萬科企業股份有限公司章程》
報告期	指	2025年1月1日至2025年12月31日
元	指	如無特殊說明，指人民幣元

第二節 致股東



2025年是很不平凡的一年。房地產行業處於構建發展新模式、供需結構再平衡的關鍵階段。萬科受部分高地價項目進入結算週期、新增計提存貨跌價準備與信用減值等多重因素疊加影響，經營業績遠未達股東預期，虧損額較2024年進一步擴大。對此，公司管理層向各位股東致以誠摯歉意。公司業績虧損既有外部因素影響，更有既往經營失策等自身因素。針對股東和社會各界關注的風險化解和經營改善的年度核心目標，公司管理層持續優化管理、降本增效、狠抓合規建設，但要化解過往「高負債、高周轉、高槓桿」發展模式所形成的負擔和問題仍需時日。

2025年公司重點推進三類工作：一是全力做好房屋交付；二是優化資債結構、化解風險；三是提升經營能力、恢復發展韌性。

「保交房」始終是底線任務和首要工作。2025年公司按期保質交付房屋11.7萬套，其中1.7萬套年內提前30天交付。全年73個批次實現「交付零等待」、「交付即辦證」，37個項目成為高品質交付標桿，21個項目落地「興交付」模式，構建起正向口碑效應，部分標桿項目形成「以交促銷」良性循環，帶動銷售流速提升。

資債結構調整和風險化解持續攻堅。公司以存量資源盤活和大宗資產交易為重要抓手，用足用活各項政策工具，創新推進資源置換，全年盤活貨值338.5億元；完成31個項目大宗資產交易，交易金額113億元，有序推進冰雪業務退出和交割。同時，公司積極爭取金融機構支持，落實再融資、展期等融資優化舉措，推動落實各項化險工作。公司將繼續加強與金融機構、合作夥伴及地方政府的溝通對接，以實際行動爭取理解與支持。

經營能力提升取得階段性成效。2025年開發業務累計簽約1,340.6億元，18個新項目實現首開，投資兌現度84%；物業服務完成超300個蝶城提效改造，對外拓展52個能源管理服務項目；上海前灣印象城MEGA等商業項目順利開業，打造城市級標桿；長租公寓、高標倉及冷鏈倉儲等業務保持行業領先。各業務板塊的經營能力提升，為公司穩健發展奠定堅實基礎。

2026年公司將聚焦化險和發展兩大主題，持續推動關鍵工作落地。一是堅定推進城市與業務聚焦，堅決退出發展前景不佳、盈利能力薄弱、歷史包袱較重的城市和業務，輕裝上陣，重整投資機制，聚焦重點城市、核心板塊及優勢產品，積極引入增量資金。二是持續提升產品與服務能力，開發業務對標「好房子」要求，打通產品力、建造力、交付力與服務力，經營服務業務強化運營與服務水平，推動多業態協同發展，發揮綜合優勢。三是探索業務模式創新，依托多年積累的開發經驗、多業態操盤能力及品牌優勢，面向優質企業客戶提供全週期、全鏈條不動產運營服務。四是強化技術賦能，全面推動AI技術在萬科不動產開發運營各環節的應用，加快新型建造技術迭代升級，推動經營服務業務借助技術提升客戶體驗與運營效率，加快構建大會員體系及全業態客戶系統，實現精準獲客。

在公司攻堅克難、全力化險的關鍵階段，我們得到各方鼎力支持與傾力相助，為公司穩妥處置風險、穩定經營基本面、修復市場信心提供堅實支撐。在地產行業有利政策持續出台的背景下，政府各級相關部門積極落實專項債推進土地收儲，幫助企業探索多渠道盤活存量商品房，為公司化解風險、恢復經營創造了有利條件；各類金融機構依托房地產融資協調機制給予務實支持，保障公司融資穩定，機構投資者在關鍵時刻給予公司寶貴的理解和信任，確保到期公開債順利展期；大股東深鐵集團通過市場化、法治化手段予以賦能，為公司穩妥處置風險提供堅實支撐。這些都是公司在2026年持續奮鬥、全力化險的最堅強支持。對此，我們滿懷感恩。

展望未來，公司將始終堅守「好房子、好社區、好服務」核心使命，秉持奮鬥初心、堅守客戶至上，以實幹踐行使命，全力為股東、為社會創造真實價值，以勇擔使命、實幹篤行的實際行動，回饋各方信賴與托付。

第三節

公司簡介和主要財務指標



公司於1984年在深圳經濟特區成立，1988年經深圳市人民政府「深府辦(1988)1509號」文批准，公司實施股份制改革；1991年1月29日，公司發行的A股在深交所上市；1993年5月28日，公司發行的B股在深交所上市；2014年6月25日，公司B股以介紹方式轉換上市地在聯交所主板上市(B轉H)。

公司的企業願景是「圍繞城市生態，服務美好生活，做新時代房地產轉型發展的好企業」。公司始終堅持為普通人提供好產品、好服務，堅持與城市同步發展、與客戶同步發展的兩條主線。公司在鞏固住宅開發和物業服務業務固有優勢的基礎上，已進入物流倉儲服務、租賃住宅、商業開發和運營、標準辦公與產業園、酒店與度假等領域，為更好地服務人民美好生活需要、實現可持續發展奠定了良好基礎。2025年，公司繼續榮登《財富》「世界500強」，位列榜單第319位。自2016年首次躋身《財富》「世界500強」以來，公司已連續10年上榜。

一、公司簡介

(一) 基本信息

中文名稱：萬科企業股份有限公司(縮寫為「萬科」)

英文名稱：CHINA VANKE CO., LTD.(縮寫為「VANKE」)

註冊地址：中國廣東省深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心

郵政編碼：518083

辦公地址：中國廣東省深圳市福田區梅林路63號萬科大廈

郵政編碼：518049

香港註冊辦事處地址及通訊地址：香港花園道1號中銀大廈43樓A室

國際互聯網網址：www.vanke.com

電子信箱：IR@vanke.com

法定代表人：黃力平

聯交所授權代表：雷江松、田鈞

聯交所替代授權代表：鍾明輝

(二) 聯繫人和聯繫方式

董事會秘書、聯席公司秘書：田鈞

電子信箱：IR@vanke.com

股證事務授權代表：吉江華

電子信箱：IR@vanke.com

聯繫地址：中國廣東省深圳市福田區梅林路63號萬科大廈

電話：0755-25606666

傳真：0755-25531696

聯席公司秘書：鍾明輝

電子郵件：IR@vanke.com

聯繫地址：香港中環花園道1號中銀大廈43樓A室

電話：00852-23098888

傳真：00852-23288097

(三) 股票情況

A股股票上市地：深交所

A股股票簡稱：萬科A

A股股票代碼：000002

H股股票上市地：聯交所

H股股票簡稱：萬科企業、萬科H代註

H股股票代碼：02202、299903^註

註：該簡稱和代碼僅供本公司原B股股東通過境內證券公司交易系統交易其因B轉H而持有的本公司H股股份使用。

H股股份過戶登記處：香港中央證券登記有限公司

聯繫地址：香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716室

公司簡介和主要財務指標

(四) 信息披露及備置地地點

信息披露媒體名稱：巨潮資訊網、《證券時報》等以及聯交所披露易網站

登載年度報告的國際互聯網網址：

A股：www.cninfo.com.cn

H股：www.hkexnews.hk

年度報告備置地地點：公司董事會辦公室

(五) 註冊變更情況

公司首次註冊登記日期：1984年5月30日，地點：深圳

變更登記日期：2026年3月19日，地點：深圳

統一社會信用代碼：91440300192181490G

(六) 聘請的會計師事務所和律師事務所

公司聘請的會計師事務所

境內：德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)

地址：上海市黃浦區延安東路222號30樓

簽字會計師：楊譽民、許湘照

境外：德勤•關黃陳方會計師行

地址：香港金鐘道88號太古廣場一期35樓

公司聘請的律師事務所

境內：

廣東信達律師事務所，地址：深圳市福田區益田路6001號太平金融大廈11~12樓

北京市君合(深圳)律師事務所，地址：深圳市福田區中心四路1-1號嘉里建設廣場三座第2803-04室

境外：普衡律師事務所，

地址：香港花園道1號中銀大廈22樓

公司簡介和主要財務指標

二、會計數據和財務指標摘要

公司是否因會計政策變更及會計差錯更正等追溯調整或重述以前年度會計數據

是 否

(一) 主要會計數據和財務指標

單位：人民幣千元

項目	2025年	2024年	本年比	
			上年增減	2023年
收入	233,432,769	343,176,441	-31.98%	465,739,077
毛利	1,259,127	27,842,348	-95.48%	67,448,208
年度利潤	(91,810,091)	(48,703,934)	-88.51%	20,455,558
本年度股東的淨利潤	(88,556,470)	(49,478,429)	-78.98%	12,162,684
經營活動產生的現金流量淨額	(988,124)	3,799,848	-126.00%	3,912,323
基本每股收益(人民幣元)	(7.45)	(4.17)	-78.43%	1.03
稀釋每股收益(人民幣元)	(7.45)	(4.17)	-78.43%	1.03
全面攤薄淨資產收益率(%)	-75.75%	-24.41%	下降51.34個百分點	4.85%
加權平均淨資產收益率(%)	-55.42%	-21.82%	下降33.60個百分點	4.91%

第三節

公司簡介和主要財務指標

單位：人民幣千元

項目	2025年末	2024年末	本年末比	
			上年末增減	2023年末
流動資產	697,373,855	917,512,078	-23.99%	1,150,282,054
流動負債	565,197,947	719,061,817	-21.40%	821,785,258
歸屬於上市公司股東的 淨資產	116,905,224	202,666,488	-42.32%	250,784,613
股本(千股)	11,930,709	11,930,709	增加0股	11,930,709
歸屬於上市公司股東的 每股淨資產	9.80	17.09	-42.67%	21.15
資產負債率	76.89%	73.66%	上升3.23個百分點	73.22%
淨負債率	123.48%	80.60%	上升42.88個百分點	54.66%

註1：淨負債率=(有息負債－貨幣資金)／股東權益

註2：計算基本每股收益、稀釋每股收益和加權平均淨資產收益率採用的總股數為本公司發行在外普通股的加權平均數，包含庫存股變動的影響

註3：歸屬於上市公司股東的每股淨資產已扣減庫存股變動的影響

(二) 分季度主要財務指標

單位：人民幣千元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
營業收入	37,994,650	67,328,654	56,065,111	72,044,354
歸屬於上市公司股東的淨利潤	(6,246,209)	(5,700,365)	(16,069,262)	(60,540,634)
歸屬於上市公司股東的扣除非經常性 損益的淨利潤	(6,038,700)	(5,552,324)	(14,895,114)	(59,431,225)
經營活動產生的現金流量淨額	(5,792,569)	2,753,864	(2,850,643)	4,901,224

上述財務指標或其加總數與公司已披露季度報告、半年度報告相關財務指標不存在重大差異。

(三) 境內外會計準則差異

單位：人民幣千元

	歸屬於上市公司 股東的淨利潤		歸屬於上市公司 股東的所有者權益	
	2025年	2024年	2025年 12月31日	2024年 12月31日
按境外會計準則	(88,556,470)	(49,478,429)	116,905,224	202,666,488
按境內會計準則	(88,556,470)	(49,478,429)	116,905,224	202,666,488
按境外會計準則調整的分項及合計：				
按境外會計準則	-	-	-	-
差異說明		無差異		

第四節 董事會報告

一、經營情況討論與分析

2025年，全國商品房銷售面積和銷售金額同比分別下降8.7%和12.6%，降幅均較2024年有所收窄。12月，中央經濟工作會議明確提出，要著力穩定房地產市場，因城施策控增量、去庫存、優供給，加快構建房地產發展新模式。

在各方及大股東有力支持下，本集團穩步推進改革化險工作，盡全力化解債務風險、保障生產經營穩定，全年持續推進項目「興交付」，保質交付11.7萬套房子；堅持積極銷售，實現銷售金額1,340.6億元；經營服務類業務實現穩健經營，全口徑收入580.1億元；持續開展大宗交易，完成31個項目交易，簽約金額113億元；通過存量資源盤活新增和優化產能達338億元；順利退出冰雪業務板塊，實現集團戰略收斂聚焦和業務組合優化。在融資端，積極爭取各類金融機構支持，全年新增融資和再融資280億元（不含股東借款），存量融資的綜合成本為3.02%，較上年末下降85個基點。大股東深鐵集團通過市場化、法治化手段予以支持，截至本報告披露日已累計提供股東借款335.2億元。同時，本集團積極推動降本增效工作，系統性壓縮各項費用開支，開發業務管理費用已實現連續兩年下降，長租公寓、商業和物流倉儲業務的平台成本或行政支出也分別下降。

本集團年內積極開展自救，截至本報告披露日，本集團已完成332.1億元的公開債務償付。但受多種因素影響，風險並未徹底化解，經營發展依然面臨嚴峻挑戰。報告期內，本集團實現營業收入2,334.3億元，同比下降32.0%。同時，因面臨公開債務的集中兌付，本集團流動性壓力進一步加大。自2025年11月起，公司陸續就「22萬科MTN004」和「22萬科MTN005」兩筆中期票據以及「H1萬科02」（原「21萬科02」）一筆公司債券啟動展期協商程序，目前展期議案已獲得債券持有人會議表決通過。

面向未來，公司將繼續全力以赴推進經營改善，通過戰略聚焦、規範運作和科技賦能等措施，推動業務佈局優化和結構調整，提升多場景的開發和經營能力。公司上下將凝心聚力，有序地化解風險，擺脫困境，推動公司早日走出低谷。

（一）2025年市場回顧

1、房地產開發

全國商品房銷售面積和銷售額下降，但降幅均收窄。國家統計局數據顯示，2025年，新建商品房銷售面積8.81億平方米，同比下降8.7%；新建商品房銷售額8.39萬億元，同比下降12.6%。

新開工和開發投資下降。2025年，全國房屋新開工面積5.88億平方米，同比下降20.4%；全國房地產開發投資8.28萬億元，同比下降17.2%，降幅相比2024年擴大6.6個百分點。

土地市場成交持續縮量。根據中指研究院數據，2025年全國300個城市住宅類用地供應和成交建築面積同比分別下降17.5%和13.1%，住宅用地出讓金同比下降10.4%。全年住宅類用地的平均溢價率為5.8%，較2024年提升1.5個百分點。

政策持續釋放穩定信號，從多個維度協同發力。2025年3月政府工作報告指出「持續用力推動房地產市場止跌回穩」，6月國務院常務會議強調「更大力度推動房地產市場止跌回穩」；12月中央經濟工作會議提出「要著力穩定房地產市場」。各類支持性政策接連出台，從需求端、供給端、金融支持和長效機制建設等多個維度協同發力，市場信心持續修復。

董事會報告

2、物業服務

新項目增長放緩，行業競爭加劇。國家統計局數據顯示，2025年全國住宅竣工面積同比下降20.2%，新增供給持續收縮。面對市場環境變化，物業服務企業普遍將業務重心轉向存量住宅及非住宅領域，以尋求新的增長路徑。但當前住宅存量市場競爭加劇，非住宅市場拓展亦面臨挑戰。

收繳率下滑，服務均價微跌。克而瑞數據顯示，2025年全國物業服務企業500強平均收繳率降至71%，連續四年下滑。中指研究院數據顯示，2025年二十個重點城市物業服務均價為2.72元/平方米/月，同比微跌0.23%。多重因素的綜合影響下，物業服務企業經營壓力凸顯。

企業主動戰略收縮，擁抱科技，提升盈利能力。為應對市場客觀壓力並提升可持續發展能力，物業服務企業普遍採取戰略收縮，主動退出低效項目，從追求「管理面積」轉向深耕「經濟效益」。行業科技化建設正從「單點工具應用」向「多元場景覆蓋」逐步升級。AI助手、數字員工、智能工單系統等應用的持續深化，已顯著提升了物業服務企業的運營效率。

3、租賃住房

市場租金延續小幅調整。據中指研究院報告，2025年全國重點50城住宅平均租金累計下跌3.62%，跌幅較上年同期擴大0.37個百分點。

住房租賃條例施行，促進行業規範發展。我國首部住房租賃行政法規《住房租賃條例》於2025年9月正式施行，為規範市場秩序、保障租賃雙方權益、推動行業高質量發展提供制度保障。

供需兩端政策支持力度不斷強化。供給端方面，政策重心逐步從大規模建設轉向以需定供、品質提升及規範化管理等。需求端方面，各地進一步降低居民租金負擔，從公積金、住房補貼等方面為承租人提供支持，並與人口、人才政策相結合，持續拉動住房租賃市場的潛在需求釋放。

4、 商業開發與運營

社會消費品零售總額保持增長。國家統計局數據顯示，2025年社會消費品零售總額同比增長3.7%，增速較2024年提升0.2個百分點。

消費兩極分化明顯。消費呈理性與體驗並存趨勢。一端是極致「性價化」，品牌光環逐步減弱，國貨替代國際大牌，消費更加注重實際使用價值；另一端是高「心價比」，消費者願意為情緒價值支付溢價，潮玩、寵物、娛樂等品類增長迅速。

購物中心整體從「增量拓荒」轉向「存量精耕」。據贏商網統計，報告期內全國新開購物中心項目數與體量均同比下滑近三成，增量向高線城市聚集，存量調改聚焦中小體量項目。

5、 物流倉儲

高標庫供需調整深化，分化成為新常態。在宏觀需求承壓與新增供應持續加大的背景下，高標庫市場整體租金與空置率面臨雙重壓力，世邦魏理仕報告數據顯示，2025年四季度全國物流市場空置率18.6%，租金同比下降12.5%。不同地區供需結構差異顯著，西北、西南市場隨著供應退潮以及淨吸納量穩步增長，呈築底回升趨勢；大灣區市場受新增供應集中入市影響，整體形勢仍然嚴峻。

冷鏈規模增長與盈利挑戰並存。受益於穩定的民生需求與政策扶持，冷鏈規模保持增長，中國物流與採購聯合會數據顯示，2025年全國冷庫總容量同比增長5.53%。然而，行業普遍面臨供應過剩壓力，導致市場競爭加劇。在此背景下，行業企業正加速向科技驅動的高效率、精細化運營模式轉型。

第四節

董事會報告

(二) 報告期內主要工作

本集團主營業務包括「房地產開發及相關資產經營」和「物業服務」。

2025年，本集團實現營業收入2,334.3億元，本公司股東應佔年度虧損885.6億元，同比分別下降32.0%和79.0%；基本每股虧損7.45元，同比下降78.4%。

分業務類型看，營業收入中，來自房地產開發及相關資產經營業務的營業收入為1,906.5億元，佔比81.7%；來自物業服務的營業收入為355.2億元，佔比15.2%。

扣除稅金及附加前，房地產開發及相關資產經營業務的毛利率為-2.3%，較2024年下降9.5個百分點（本集團對經營性資產採用成本法核算，補回折舊攤銷後，毛利率為0.9%，下降7.8個百分點）；其中開發業務的結算毛利率為-4.2%。扣除稅金及附加後，房地產開發及相關資產經營業務的營業利潤率為-7.1%，較2024年下降8.3個百分點；其中，開發業務的營業利潤率為-9.4%。本集團物業服務毛利率12.3%，較2024年下降0.9個百分點。

本集團主營業務經營情況

單位：人民幣千元

行業	營業收入		營業成本		毛利率		營業利潤率	
	金額	增減	金額	增減	數值	增減	數值	增減
1. 主營業務	226,175,668	-32.32%	226,144,075	-26.61%	0.01%	下降7.77個百分點	-4.10%	下降6.41個百分點
其中：房地產開發及 相關資產經營業務 ^{註4}	190,651,154	-36.67%	195,005,162	-30.20%	-2.28%	下降9.47個百分點	-7.09%	下降8.25個百分點
物業服務	35,524,514	7.22%	31,138,913	8.29%	12.35%	下降0.86個百分點	11.94%	下降0.85個百分點
2. 其他業務 ^{註5}	7,257,101	-19.51%	6,029,567	-16.05%	16.91%	下降3.42個百分點	15.91%	下降3.62個百分點
合計	233,432,769	-31.98%	232,173,642	-26.37%	0.54%	下降7.57個百分點	-3.48%	下降6.24個百分點

註： 1、 毛利率數據未扣除稅金及附加。

2、 營業利潤率數據已扣除稅金及附加。

- 3、 本集團對經營性資產採用成本法核算，毛利率扣除了營業成本中的投資性房地產、固定資產、無形資產和長期待攤費用項下的折舊攤銷。補回折舊攤銷後，毛利率為3.4%。
- 4、 相關資產經營業務主要包括物流、公寓、商業、辦公等業務收入。
- 5、 其他業務收入主要包括養殖業務收入以及向聯合營公司收取的運營管理費、品牌管理費、商管相關的附屬收費等收入。

報告期內，業績虧損的主要原因如下：

- (1) 房地產開發項目結算規模顯著下降，毛利率仍處低位。報告期內，房地產開發業務結算利潤主要對應2023年、2024年銷售的項目及2025年消化的現房和准現房庫存。這些項目的地價獲取成本較高，銷售情況和毛利率均低於投資預期，導致報告期結算毛利總額大幅減少。
- (2) 因業務風險敞口升高，新增計提了信用減值和資產減值。
- (3) 部分經營性業務扣除折舊攤銷後整體虧損，以及部分非主業財務投資虧損。
- (4) 部分大宗資產交易和股權交易價格低於賬面值。

董事會報告

(三) 各項業務發展情況

1、 房地產開發

(1) 銷售和結算情況

2025年本集團實現銷售面積1,025.0萬平方米，銷售金額1,340.6億元，同比分別下降43.4%和45.5%。

新開項目表現良好。全年18個項目首開表現均超額達成投資決策目標，整體首開推盤去化率達60%，在各自市場中保持領先地位。其中上海高福雲境、成都都會甲第、哈爾濱蘭樾、溫州璞拾雲洲首開去化率超過8成，贏得市場認可。

加大庫存去化力度。本集團升級現房銷售策略，已在廣州和常州培育兩個現房銷售學習基地，從定制裝修、場景更新、現房保鮮、入住率提升和社區運營等方面進行培訓提升。車商辦通過健全銷售管理體系，強化責任分工、機制優化與激勵驅動，系統提升去化率。報告期內，本集團年初現房實現銷售221億元，年初准現房實現銷售241億元，車(位)商(鋪)辦(公)銷售175億元，共220個項目實現銷售斬尾。

開展營銷創新，強化新媒體自獲客能力建設。本集團組織全民營銷、直播、線上投放、AI應用等培訓，持續製造節點進行業績聚焦。在貝殼、字節、安居客等平台進行總對總獲客聯動，保障飽和曝光、精準獲客。

分區域的銷售情況

分地區	銷售面積		銷售金額	
	(萬平方米)	比例	(億元)	比例
南方區域	138.1	13.5%	277.8	20.7%
上海區域	249.8	24.4%	461.6	34.4%
北京區域	165.2	16.1%	146.3	10.9%
西南區域	151.8	14.8%	129.1	9.6%
西北區域	93.0	9.1%	71.7	5.3%
華中區域	106.6	10.4%	97.5	7.3%
東北區域	112.9	11.0%	75.5	5.6%
其他	7.6	0.7%	81.1	6.1%
合計	1,025.0	100.0%	1,340.6	100.0%

註：北京區域包括北京市、河北省、山東省、山西省、天津市、內蒙古自治區；東北區域包括遼寧省、黑龍江省、吉林省；華中區域包括湖北省、河南省、湖南省、江西省；南方區域包括廣東省、福建省、海南省、廣西壯族自治區；上海區域包括上海市、安徽省、江蘇省、浙江省；西北區域包括陝西省、甘肅省、寧夏回族自治區、青海省、新疆維吾爾自治區；西南區域包括四川省、重慶市、貴州省、雲南省；其他包括：香港、紐約、舊金山、倫敦、西雅圖。

本集團在中國境內的房地產開發及相關配套業務主要佈局7個區域，累計營業收入1,781.62億元。其中房地產開發業務實現結算面積1,256.7萬平方米，同比下降39.6%，實現結算收入1,701.08億元，同比下降39.0%；結算毛利率為-4.2%（扣除稅金及附加後營業利潤率為-9.4%）。

境內分區域的營業收入情況

單位：萬元

分地區	2025年		2024年		同比增減
	金額	佔營業收入 比重	金額	佔營業收入 比重	
南方區域	3,742,246.77	21.00%	6,763,106.71	22.97%	-44.67%
上海區域	6,288,067.50	35.29%	8,250,528.76	28.02%	-23.79%
北京區域	2,453,229.39	13.77%	5,266,105.51	17.89%	-53.41%
西南區域	1,823,182.82	10.23%	2,600,393.88	8.83%	-29.89%
西北區域	1,165,759.00	6.55%	2,389,160.58	8.11%	-51.21%
華中區域	1,691,920.51	9.50%	3,112,523.43	10.57%	-45.64%
東北區域	651,754.05	3.66%	1,062,297.27	3.61%	-38.65%
合計	17,816,160.04	100.00%	29,444,116.14	100.00%	-39.49%

截至報告期末，本集團合併報表範圍內有1,096.9萬平方米已售資源未竣工結算，較上年末下降31.1%，合同金額合計約1,135.9億元，較上年末下降48.6%。

董事會報告

(2) 項目交付情況

2025年本集團整體保交房工作平穩有序，全年共交付234個項目，494個批次，合計交付房屋11.7萬套。

提升工程品質全週期精細化管理水平。本集團加強項目工程品質全週期管理，落實項目工程管理精益策劃、樣板引領、工序驗收、過程質量評估、交付質量評估的管理標準和管理流程，形成覆蓋設計、採購、施工、交付等全週期的建造管控體系，提升項目過程管理的精細化水平，為產品品質提供保障。

加強建造過程的業主溝通，讓客戶安心、放心。報告期內，本集團累計開展1,505次「看見家」活動，在建設過程中邀請客戶進入施工現場，超過2.8萬戶客戶走進工地，實地了解建設過程、感受萬科建造品質。持續推動科技賦能，通過智慧建造無人機影像、360全景視頻、線上家書等數字化方式，向客戶全面、高頻展示建造進度。

持續推進項目由「品質交付」向「興交付」升級。本集團推進項目由品質交付到興品質、興場景、興服務、興體驗四個維度的「興交付」升級。報告期內，杭州江瀾映像府打造多層次、多功能的全齡友好景觀場景，海南三亞灣打造酒店式旅居空間體驗，煙台天琴灣打造濱海生活方式升級、完善會所運營及多項增值服務，均取得客戶的廣泛認可。

與業主共建開展豐盛多彩的社群活動，打造多類社群活動空間，提升社區鄰里濃度。報告期內，本集團攜手813位社群主理人，圍繞「自然、運動、文化、藝術」四大主題，以社區架空層、多元公共空間及主題盒子為載體，與業主共創、共建、共同運營986個社群，打造有活力、有溫度、可持續的未來社區生態。萬科打造行業首個「社區療愈節」，在全國25個城市開展573場療愈活動，活動內容涵蓋藝術、運動、手作等，讓業主在家門口實現身心「充電」。

(3) 投資和開竣工情況

2025年開發業務開復工計容面積約591.7萬平方米，同比下降42.1%，完成年初計劃的88.5%；開發業務竣工計容面積約1,291.8萬平方米，同比下降45.6%，完成年初計劃的91.3%。新開工面積低於年初計劃主要因為公司堅持以銷定產的策略，加強現金流管控，結合市場流速表現，對部分項目的開發節奏進行了靈活調整。

堅持存量資源盤活為主導、精準投資為補充的投資策略。報告期內，累計獲取新項目23個，總規劃計容建築面積186.9萬平方米，權益計容規劃建築面積105.3萬平方米，權益地價總額約66.9億元，新增項目平均地價為6,357元/平方米。新獲取資源均為存量盤活項目，主要分佈在廣州、杭州、寧波等核心城市。

優化操盤效率、夯實運營能力，確保新項目投後高標準兌現。報告期內，18個新項目實現首開，投資兌現度為84%，其中成都高新錦曜、武漢東合映像、石家莊公園隱秀、哈爾濱蘭樾等6個項目為當年獲取當年開盤，平均開盤週期3.9個月，投資兌現度100%。

存量項目盤活取得積極成效。報告期內，本集團緊盯政策導向、深化政企協作，重點運用資源置換、規劃條件優化等舉措攻堅難點項目，其中杭州河語光年項目將存量房轉為保障性租賃住房，打造政企聯動盤活存量的示範標竿；天津天拖北項目成功申報天津市首批國家土地儲備專項債，公司已收回大部分退地款。報告期內，本集團存量盤活優化及新增產能338.5億元，切實優化資產結構，增強企業發展動能。

截至報告期末，本集團在建項目總計容建築面積約2,691.5萬平方米，權益計容建築面積約1,767.5萬平方米；規劃中項目總計容建築面積約2,862.5萬平方米，權益計容建築面積約1,824.7萬平方米。此外，本集團還參與了一批舊城改造項目，按當前規劃條件，總計容建築面積約338.6萬平方米。

有關本集團新增項目的具體信息，詳見本報告「第四節董事會報告」節之「非募集資金使用情況」之「項目投資情況」。

董事會報告

(4) 產品情況

持續推進產品力升級與模塊化落地。依託「空間+內容+服務」的一體化模式，公司持續推進產品模塊的標準化研發與場景化落地，系統構建涵蓋社區大堂、中央景觀、學習盒子、健身盒子等在內的CO·life內盒子公共服務體系，並同步推出「煙火商街」街區模塊與小鎮中心產品模塊，融合社區商業、鄰里交往、運動休閒及公園綠地等多元功能，強化生活場景的完整性與運營可持續性。上述產品模塊已在上海、廣州、杭州、濟南等多個城市的標竿項目中實現集成應用，有效支撐高品質交付與市場競爭力提升。

圍繞體系化能力建設，同步完善制度基礎與供應鏈支撐。《萬科集團住宅產品標準》全面推行，已在37個項目落地應用，夯實產品一致性與品質底線；在杭州建成集選品、研發、展示於一體的買手基地，通過市場優選與上下游優質供應商聯合研發，引入廚房電器、智能家居等70款裝修相關新品，有效提升產品品質與性價比。

積極推進未來城市核心技術應用實踐。未來城市首發項目上海理想之地低碳智慧技術底盤已落地投運，成功創建近零碳社區，入選住建部首批好社區案例。深圳梅林萬科大廈上線微電網系統，創新城市既有建築的配電與運維模式，通過智慧化管控實現能耗降低與舒適度提升。武漢理想之地構建覆蓋家居、社區、校園的全域智慧體系，試點全域安防、無人配送等特色場景，為未來城市智慧生活提供實踐樣本。

(5) 綠色建築和住宅產業化

本集團新建項目連續12年滿足綠色建築評價標準。截至2025年底，本集團滿足綠色建築評價標準的面積累計超3.42億平方米，新增滿足綠色建築評價標準面積710萬平方米。新增項目中，獲得綠色建築二星級及以上認證的項目9個，獲得LEED金級認證的項目2個，其中新建物流項目100%獲得綠色倉庫三星認證。本年度，新建項目中引入可再生能源設計的建築面積比例為70.7%，較2024年進一步提高，其中，100%新建冷庫項目引入可再生能源設計。

(6) 代建情況

本集團從2010年起開始代建業務，主要為政府部門、國有企業、金融高科技企業等提供服務，涵蓋商品住宅、學校、保障房、產業辦公、城市更新、醫療等項目類型。同時，面對行業的代建業務需求，本集團利用自身積累的業務經驗和能力優勢，積極開展商業代建業務，獲得委託方、客戶及社會各界的認可。報告期內，以代建模式參與合肥廬陽區龍高照城市更新項目，成功打造悅映青川、雲映青瀾等多個熱銷項目。武漢理想之地項目積極打造好房子、好服務，成為「湖北省構建房地產發展新模式試點項目」。

2025年，本集團管理項目76個，建築面積1,486萬平方米，項目主要分佈在深圳、南京、武漢、合肥、石家莊、無錫等城市。本集團代建業務獲得54個獎項，包括中國建築業協會授予的「2025年建設工程安全生產標準化工地」、中國施工企業管理協會授予的「2025年中國施工企業管理協會觀摩學習項目」、廣東省建築業協會授予的「廣東省建設工程結構質量優良項目」、貴州省建築工程質量安全協會授予的「2025年度貴州省建設工程安全生產標準化工地」等。

2、物業服務

本集團旗下的萬物雲是國內領先的全域空間服務提供商，並通過AIoT(人工智能物聯網)以及BPaaS(流程即服務)解決方案實現遠程和混合運營(Remote & Hybrid)，為客戶提升空間服務效率。

報告期內，萬物雲實現營業收入373.6億元(含向萬科集團提供服務的收入)，同比增長2.5%，其中社區空間居住消費服務收入233.3億元，佔比62.4%，同比增長10.7%；商企和城市空間綜合服務收入117.9億元，佔比31.6%，同比下降4.4%；AIoT及BPaaS解決方案服務收入22.4億元，佔比6.0%，同比下降26.0%。

聚焦蝶城深耕，構建區域密度，實現穩步擴張。在住宅領域，憑藉「蝶城」戰略的濃度優勢和彈性定價體系的機制優勢，穩步推進存量項目拓展。報告期內，新獲取247個存量住宅服務項目，年化飽和收入14.2億元，其中通過彈性定價體系獲取項目51個，年化飽和收入1.65億元。蝶城

董事會報告

數量增加24個至690個，新改造50個蝶城，使已完成流程改造的蝶城增至300個。2025中國物業服務力暨品牌價值研究成果發佈會上，萬物雲旗下萬科物業榮獲「2025中國住宅物業服務力企業TOP1」等10個獎項。

精耕高價值客群，協同增效拓收。商企服務方面，萬物梁行持續打磨能力與產品，聚焦優質客戶。報告期內，新拓超高層項目13個，數據中心5個，潔淨室3個；累計服務2,589個項目，合約項目數量3,444個。報告期內，憑藉專業服務的能力，業務續約率達90.9%，實現續約年化金額48.4億元。通過深耕客戶生態，多業務聯動，服務客戶更多方面，實現22.9億元交叉銷售業績。

智能體規模化應用，實現管理費用的結構性優化。基於自建企業級AI平台「GC平台」，通過自研檢索增強生成引擎，實現了對萬物雲知識庫及內外部系統的深度調用，大幅提升了輔助決策與知識檢索效率。年內上線超1,400個AI智能體，並正式轉正9名AI員工。依託「數字勞動力」底座，萬物雲全年管理費用下降2.0億元，同比下降10.1%，體現了技術升級在提升組織效率、降低成本方面的實際成效。

3、租賃住宅

本集團旗下「泊寓」是全國最大的集中式公寓提供商。

報告期內，租賃住宅業務(含非並表項目)實現營業收入36.66億元。

推動高質量增長，實現穩健發展。泊寓聚焦保障性租賃住房領域，深化與屬地政府、國企等企業的合作，新拓展房源2.27萬間，淨新增開業0.66萬間。截至2025年底，泊寓共運營管理27.02萬間長租公寓，開業19.78萬間，出租率95.4%，服務企業客戶超7,100家。泊寓積極響應國家納保政策，所管理的租賃住宅中，有13.2萬間納入保障性租賃住房。

為企業員工打造宜居、便捷的租住生活。泊寓通過包租、定制化宿舍、商旅短租等服務方式，不斷拓展服務邊界、創新服務模式，為企業提供專屬服務方案，保障員工居住體驗。報告期內，

新增拓展包括中國郵儲、螞蟻金服、浪潮數字、一汽大眾等知名頭部企業，企業客戶佔比達22.6%；新增企業員工認證人數11.3萬人，同比提升47.9%；商旅短租入住量同比增長13.0%。

盤活多元存量項目，實現資源高效利用。報告期內，泊寓通過「非住改租」等模式成功盤活酒店、辦公、產業配套宿舍等多種類型的資產，累計盤活本集團及國資國企項目24個，房間數超15,100間。其中，盤活本集團旗下深圳老地方、佛山金色夢想二期、廈門海灣社區二期等5個項目，房間數超5,200間；持續與屬地國資平台開展深度合作，就數個中大型租賃社區運營服務達成合作協議，在廣州、合肥、武漢、南京、昆明等城市共計盤活19個項目，房間數超9,900間。

深耕服務，構築美好租住生活。泊寓以租戶需求為核心，持續深耕服務品質，全年客戶滿意度達96.6%。報告期內，在全國開展超3,800場社群活動，吸引約6萬名泊友參與，為泊友搭建起跨店、跨城市的友好交流橋樑。資產品質維護方面，完成90餘個項目的煥新改造，持續提升居住體驗。會員體系全面升級，已覆蓋超30萬人，月度會員日活動吸引超12萬人參與。在中指研究院發佈的《2025中國房地產品牌價值研究報告》中，泊寓獲評「2025中國住房租賃領先品牌」、「2025中國社區租賃領先品牌」。

4、 商業開發與運營

本集團商業物業開發與運營業務包含購物中心、社區商業等業務形態。

報告期內，本集團商業開發與運營業務實現營業收入79.3億元(含非並表收入)。截至報告期末，商業業務整體出租率為94.5%。

佈局全國重點城市。截至報告期末，本集團合計開業178個商業項目(不含輕資產輸出管理項目)，建築面積1,078萬平方米；規劃中和在建商業建築面積為145萬平方米。

董事會報告

多個新項目順利開業。2025年，本集團9個項目如期開業(含4個重資產項目)。重資產方面，上海前灣印象城MEGA作為上海第二座MEGA級旗艦商業，定位「國際化社交度假漫遊灣」，各類首店、旗艦店及定制概念店佔比達70%，構建了全業態、高品質的消費矩陣，以98%的招商率、95%的開業率成為城市級新標竿。輕資產輸出管理方面，深圳iN城市廣場、上海唐鎮印象天地、鄭州嵩南印象城等多個項目如期開業，獲得居民、合作夥伴及市場的高度認可，同時在廣州、西安、泉州等地拓展多個項目，已累計拓展輕資產輸出管理項目達25個。

持續擴大商業品牌影響力。截至報告期末，本集團已與超過12,700家品牌建立良好合作，數字化會員數量4,660萬，同比增長13.1%，月活會員數量同比增長16.6%。2025年在各大節點開展覆蓋全國項目的品牌活動，包括第二屆發發季、五一「國貨」聯動、暑期第九屆花花節、十一小紅書營銷聯動等，其中第九屆花花節與東南亞頭部商業集團The Mall集團戰略合作，活動期間銷售額同比提升3.6%、客流同比提升6.6%、總曝光量破3億。

消費基礎設施REIT表現良好。2025年，中金印力消費REIT繼續展示卓越的運營韌性，通過主動實施租戶結構優化，精準引入符合新興消費趨勢的熱點品牌，依託高頻次、多主題的營銷活動，帶動客流銷售再創新高。截至報告期末，出租率98.4%、租金收繳率99.9%。在基金層面，年度累計完成四次分紅，按報告期末市值計算，年化現金流分派率4.18%。

5、 物流倉儲

「萬緯物流」為本集團物流倉儲服務及一體化供應鏈解決方案平台，致力於為各行業客戶提供全溫層倉儲租賃、庫內運營、冷鏈倉配、一體化供應鏈和物流科技等服務。

報告期內，物流倉儲業務實現營業收入42.8億元，同比增長8.0%。其中冷鏈營業收入23.1億元，同比增長25.5%；高標庫收入19.7億元。

規模保持行業領先，倉儲基本盤穩中有升。萬緯物流累計開業項目147個，可租賃面積1,045萬平方米，其中高標庫可租賃面積844萬平方米，冷鏈可租賃面積201萬平方米。2025年，結合區域市場採取差異化的經營策略，實現高標倉穩定期出租率89%，冷庫穩定期庫容使用率80%，同比上年均穩中有升。

聚焦重點行業做深做透，深挖客戶需求。萬緯物流聚焦重點行業，在商超零售、餐飲、茶飲咖啡領域持續突破，品牌影響力顯著提升，全年商超零售行業收入同比增長13%，餐飲行業收入同比增長48%。客戶策略上，公司堅持「穩存量、求增量」，通過深挖現有客戶需求，頭部客戶收入同比增長28.3%；積極開拓區域新興客戶，全年新增客戶超110家，客戶結構得到持續優化。

加速推進服務轉型，服務收入快速增長。報告期內，萬緯物流持續夯實運營基本盤，不斷拓展重點客戶的服務場景和合作機會，通過庫內運營操作、「一件代發」、運輸及增值服務，打造客戶專屬的產品和服務。2025年，萬緯物流整體服務收入達14.7億元，同比增長40%，其中運輸收入6.2億元，同比增長55%。

全面踐行綠色可持續發展。截至報告期末，萬緯累計綠色建築認證面積超過900萬平方米，115個項目獲得綠色三星認證，14個冷鏈園區獲得LEED鉑金／金級認證。通過部署屋頂光伏發電系統，實現光伏可再生能源供給超1.7億度，累計碳減排9萬噸以上。憑藉在低碳物流領域的積極踐行與創新實踐，萬緯物流榮獲羅戈網頒發的「2025LOG低碳供應鏈物流傑出貢獻獎」。

6、 產業辦公業務

本集團產業辦公業務始終以企業客戶需求為核心，依託數智化運營與人性化服務，打造高效多元的辦公空間，賦能企業成長與產業增效。

董事會報告

2025年，本集團新簽約面積55萬平方米，其中多個項目實現酒店、醫療等經營業態租戶引入。截至報告期末，已在全國佈局21個城市，經營項目62個，經營規模位居國內辦公行業第一梯隊；服務租戶數量逾7,000家，其中世界500強企業156家、中國500強132家、行業獨角獸企業177家，大客戶留存率約70%。

7、酒店業務

本集團旗下共運營31家酒店，佈局於北京、深圳、廣州、成都等核心城市，以及陽朔、麗江等熱門旅遊目的地，形成以高端商務為定位的「瞻雲」與立足城市人文的「有熊」兩大自營品牌體系。

報告期內，本集團以輕資產輸出模式拓展的揚州有熊酒店如期開業。該項目秉持「文旅+城市更新」的創新路徑，對揚州仁豐裡600年歷史街區進行保護性改造，完整保留了傳統建築形制，並創造性融入非遺工坊、文化展廳等現代文旅功能，成為兼具商業價值與文化內涵的行業標竿。此外，潮州有熊酒店在2025年經營業績表現突出，整體收入同比提升23%，NOI同比提升38%。

8、業務優化和資產處置

聚焦核心主業發展，有序剝離非主營業務。報告期內，本集團與中旅國際簽署冰雪業務合作協議，順利完成該業務板塊退出，實現集團戰略收斂聚焦和業務組合優化。

積極把握大宗資產交易市場機遇，著力加快資金回籠效率。報告期內，本集團創新資產交易路徑，推動資產結構優化升級。一是積極聯動政府部門與央國企，把握潛在合作機會，12月與深業集團達成中山灣中新城項目股權交易；二是響應國家政策號召，積極探索保障性租賃住房收購路徑，9月實現杭州萬科彩虹天空之城自持住宅的交易，12月實現大連兩個自持租賃住宅的交易；三是與國際知名機構投資者保持良好的戰略合作關係，與GIC達成多筆交易，其中12月完成上海松江印象城二期在建工程轉讓。2025年，本集團累計完成大宗資產交易31宗，業態涵蓋辦公、商業、公寓、酒店等領域，合計簽約金額113億元。

(四) 其他主要工作

1、 深化組織建設

為落實改革化險部署要求，支撐戰略規劃落地，本集團組織實施管控與治理體系優化。基於深入調研和行業對標，本集團制定了《萬科集團權責體系方案》，優化相關治理原則；明確了集團總部、地區公司及事業部三類組織的具體管理定位。開發業務的管理架構由原先的「三級半」簡化為「集團總部—地區公司」兩級，38個區域及城市公司整合為16個地區公司，有效縮短管理鏈條，原9個事業部調整為8個事業部，總部部門從7個擴展至13個，進一步強化了總部的管理和控制能力。

在人才發展方面，2025年圍繞改革化險階段的實際需求，本集團在專業能力認證、培訓體系建設及實訓基地建設等方面推進了一系列工作。全年組織開發業務進行履職能力認證，並將認證結果應用於骨幹員工的選拔與晉陞；通過「谷雨行動」等專項計劃累計培訓超6000人次，首個實訓基地建成並形成了標準化操作指引。結合用人需求分析與目標設定，積極採用內部招聘（「大江大海計劃」）、外部招聘及專業交流等多種方式引進優秀人才，拓寬了人才來源渠道，支持業務梯隊的建設與發展。

2、 降本增效

為有效應對市場環境變化與經營壓力，本集團將降本增效作為核心管理舉措之一持續深化，在全面提升組織運行效率的基礎上，系統性壓縮各項費用開支。在開發業務板塊，通過線上直播、全民營銷等方式也實現了營銷費率的有效控制；通過加強供應鏈及下游產業鏈管理，實現產品性能優化、充分市場競價，有效降低了採購成本；通過實施精益化管控、優化組織架構與流程，有效降低了人工成本及中後台運營費用。經營服務業務結合自身業務特徵挖掘經營潛力，其中萬物雲利用AI與自動化技術深度重構中後台運營體系，通過自研大模型開發平台的大規模應用助力全年管理費用同比下降10.1%；長租公寓、商業和物流倉儲業務也均制定了降本行動舉措，通過精細化管理、嚴控行政支出、科技賦能等舉措，平台成本或行政支出也分別下降。

董事會報告

3、 科技助力業務

報告期內，本集團運用人工智能、大模型、BIM、物聯網等技術，圍繞「聚焦業務，打造科技好產品，助力業務管理提升」開展工作，支持業務高質量發展。

深化「AI審圖」與「圖雲」應用，推動技術跨行業賦能。公司的「AI審圖」已服務近百家行業夥伴，2025年應用於72個新項目，新增審查16.2萬張圖紙；「AI圖雲」作為雲端圖紙協作平台，已簽約行業內等多家客戶，2025年新增服務149個萬科項目和46個外部項目，新增圖紙38.6萬張，其AI識圖與算法能力已拓展至中建三局、中廣核、信義玻璃等跨領域客戶。報告期內，國家檔案館已啟動與萬科「建築圖紙大語言模型」相關合作，「AI圖雲」通過深圳市住建局科技項目驗收。

全面推進「AI智工」應用，提升工程管理智能化與精細化水平。萬科AI數字工程管理平台持續通過無人機與360攝像頭採集數據，借助計算機視覺技術精準識別施工進度並預判風險。產品進一步拓展AI應用場景，將混凝土缺陷、安全網破損等近10類安全質量痛點納入智能識別範圍，實現施工現場全方位智能管控。全年新增上線項目140個，在建項目覆蓋率從2024年底50%增長至2025年底97%，年內開展智能巡檢28.7萬次，有力推動工程管理向體系化、可視化邁進。

自研「斗拱BIM智能建模軟件」，賦能設計提效與多場景數字化管理。斗拱BIM智能建模軟件憑藉其智能排布與計算功能，顯著提升項目設計決策效率。2025年全年已有5個辦公項目基於斗拱構建的數字大廈解決方案實現落地。同時，基於斗拱提供的輕量化三維建模技術，公司還在2025年打造了108個項目資產可視化沙盤，為項目開發及經營階段的關鍵數據關聯對比及差異提示帶來重要支持。

全面部署營銷數字沙盤並試點戶型選裝功能，優化客戶體驗。營銷數字沙盤作為核心數字化營銷工具，為客戶提供突破時空限制的直觀看房體驗，並實現對房屋信息的精準管理。在此基礎上，同步落地戶型選裝功能，為客戶提供個性化調整空間，使其能直接參與空間佈局與部品選擇，此功能已在唐山萬科東廬項目試點應用。截至報告期末，營銷數字沙盤已覆蓋萬科35個城市，共部署220個營銷數字沙盤、80個數字車位沙盤。同時，智慧沙盤的應用場景已延伸至央視博物館、深圳新皇崗口岸等外部重要數字孿生項目。

4、 ESG

萬科以「人民的美好生活需要」為中心，不斷探索實現綠色可持續的高質量發展新路徑，將可持續發展理念融入企業的運營管理、產品開發及服務提供的全流程中，用行動詮釋企業社會責任。公司已制定了近50項可持續發展目標，涉及減排降碳、資源能源管理、氣候變化應對、產品與服務質量、健康與安全及供應鏈管理等多個方面，為可持續發展規劃明確路徑。2025年，為積極回應聯交所與滬深交易所對氣候信息披露的最新要求，公司啟動氣候相關財務影響的系統性梳理工作，進一步提升對氣候相關風險與機遇的治理水平。

公司ESG表現獲得境內外資本市場、指數及評級機構的廣泛認可。2025年，萬科HSSUS(恒生ESG指數)提升至AA-評級(內房同業中排名前10%)、深圳證券交易所國證指數ESG評級AA級；並持續入選恒生A股可持續發展企業指數、恒生內地及香港可持續發展企業指數、恒生A股通ESG領先指數及恒生可持續發展企業基準指數。

董事會報告

(五) 核心競爭力分析

1、 深厚的品牌沉澱與穿越週期的客戶信任。

萬科作為擁有四十餘年積澱的中國房地產行業先行者，始終將品牌聲譽視為企業的生命線。面對行業深刻變革，萬科憑藉精準匹配需求的設計能力和覆蓋全週期的服務體系，在市場波動中樹立了極高的客戶信任。這種信任不僅體現在住宅開發領域，更延伸至物業服務、長租公寓等多元賽道，使萬科在行業轉型期依然能夠保持品牌美譽度與市場號召力的行業領先地位，為業務的穩健開展提供了厚實的信用基石。

2、 卓越的存量資源轉化能力與高效操盤能力。

隨著行業進入存量時代，存量資源轉化能力和高效操盤能力已成為萬科的核心競爭壁壘。在存量資源轉化方面，報告期內本集團新獲取的23個項目全部為存量盤活類項目，主要分佈在廣州、杭州、寧波等核心城市。通過系統化的攻堅打法，我們成功推動了杭州河語光年項目轉為保障性租賃住房，並助力天津天拖北項目通過國家土地儲備專項債實現資金回籠。在操盤能力方面，本集團持續優化操盤效率、夯實運營能力，確保新項目高標準落地並兌現投資回報。

3、 契合政策導向的「好房子」產品力。

萬科始終堅持「好房子、好服務、好社區」的經營理念，與當前國家推動房地產高質量發展的政策導向高度契合。我們通過對「拾系」、「廬系」等住宅產品線的持續迭代，將「好房子」的標準轉化為可量產的產品體系，贏得了客戶與市場的廣泛青睞。這種以客戶認可為導向、兼顧品牌口碑與經營效率的開發能力，使萬科在現房銷售、代建業務等領域持續保持行業領先的市場競爭力。面對行業向現房銷售制度轉型的趨勢，本集團實現營銷模式的深度迭代，構建了涵蓋定制裝修、銷售行為優化、場景更新、現房保鮮、入住率提升及社區運營在內的現房全週期經營體系。這種兼顧高品質產品和現房精細化經營的能力，使萬科在行業新模式下持續保持領先的市場競爭力。

4、 覆蓋客戶全生命週期的多業態綜合服務力。

本集團通過構建涵蓋居住、購物、辦公、物流在內的多業態服務體系，實現了與客戶全生命週期的深度鏈接。在保持各賽道行業領先地位的同時，本集團不斷迭代服務標準與商業模式，將經營韌性轉化為發展動能。2025年，萬物雲推出「彈性定價」創新模式，為破解行業收費難和客戶滿意度低的矛盾做出有益探索，提升服務透明度與業主選擇權。泊寓以96.6%的客戶滿意度及行業領先的續租率，為城市青年提供了高品質的居住選擇，全年在全國範圍內開展社群活動超3800場，持續升級租戶社區生活體驗。商業業務依託在購物中心、社區商業、歷史文化街區等各類項目中積累的成熟運營經驗，實現商業運營能力複製與品牌輸出，報告期內成功獲取位於廣州、西安等重點城市的優質項目，操盤能力獲得行業廣泛認可。

5、 驅動管理精細化與業務增效的科技創新能力。

萬科將科技深度融入業務流程，通過數字化手段實現向新質生產力的轉化。在開發業務領域，在工業化建造方面，我們擁有成熟的「5+2」技術體系；在數字化應用上，自研的AI審圖、資產可視化建模軟件「斗拱」等已成為行業級標竿。在物業服務領域，萬物雲自建企業級AI平台，截至2025年末，AI智能管家累計使用量突破200萬次，自動生成AI工單超20萬件，顯著提升一線響應效率與服務標準化水平，成為物業行業AI場景化應用的代表性成果。在長租公寓領域，泊寓通過迭代退租驗房單、上線空房巡檢、開展空房驗收及銷控房管理功能試點，結合房態標籤優化，逐步實現銷控房全流程標準化線上管理，有效提升房態品質與銷售周轉效率。在物流倉儲領域，萬緯物流依託深鐵集團的資源優勢，探索「軌道交通+機器人配送」這一創新城市物流模式，截至2025年末正式投入運營的無人配送機器人達到40台。這種將人工智能應用於業務場景、實現降本增效的能力，為集團在邁向新發展模式的過程中提供了堅實的技術保障。

董事會報告

(六) 經營和財務狀況分析

1、 利潤狀況

報告期內，本集團實現權益淨虧損885.6億元，同比下降79.0%。

2、 負債情況

(1) 負債率

截至2025年底，本集團淨負債率(有息負債減去貨幣資金後的淨額除以總權益)為123.5%，較2024年底提高42.9個百分點；資產負債率(總負債除以總資產)為76.9%，較2024年底提高3.2個百分點。

(2) 有息負債及結構

截至報告期末，本集團有息負債合計3,584.8億元，佔總資產的比例為35.1%。

有息負債以中長期負債為主。有息負債中，一年內到期的有息負債1,605.6億元，佔比為44.8%；一年以上有息負債1,979.2億元，佔比為55.2%。

分融資對象來看，銀行借款佔比為71.9%，應付債券佔比為8.2%，其他借款佔比為19.9%。

分利率類型來看，有息負債中，固定利率負債佔比28.7%，浮動利率負債佔比71.3%。有抵押的有息負債1,501.5億元，佔總體有息負債的41.9%。無抵押無質押的有息負債佔比為37.1%。

分境內境外來看，境內負債佔比84.8%，境外負債佔比15.2%。人民幣負債佔比86.1%，外幣負債佔比13.9%。

融資情況表(截至2025年12月31日)

單位：萬元

融資途徑	融資餘額	融資成本區間	期限結構
銀行貸款	25,778,740.76	2.08%-SORA按約定 利率浮動	短期借款、一年內到期的非流動負債、 長期借款
債券	2,936,021.29	3.00%-3.98%	一年內到期的非流動負債、應付債券
其他借款	7,133,556.33	2.24%-4.50%	短期借款、一年內到期的非流動負債、 長期借款
合計	35,848,318.38		

(3) 融資情況

公司在融資上繼續獲得銀行體系的大力支持。除股東借款外，2025年新增融資和再融資280億元。公司存量融資的綜合成本為3.02%，較上年末下降85個基點。

報告期內，本集團實際利息支出合計129.9億元，其中資本化的利息合計51.6億元。

自2025年11月起，公司陸續就「22萬科MTN004」和「22萬科MTN005」兩筆中期票據以及「H1萬科02」（原「21萬科02」）一筆公司債啟動展期協商程序。截至報告期披露日，相關中期票據和公司債的展期議案已獲得債券持有人會議表決通過。

董事會報告

3、 資金情況

全年經營活動產生的現金流量為淨支出9.9億元。

截至報告期末，本集團持有貨幣資金672.4億元。貨幣資金中，人民幣佔比93.3%，美元、港幣、英鎊等外幣合計佔比6.7%。

4、 匯率波動風險

本集團大部分業務在中國境內，大部分收入與開支均以人民幣計值。報告期內本集團產生匯兌損失約0.4億元。

為持續控制中長期匯率波動風險，本集團堅持對外幣資產／負債匹配性、期限結構、境外流動性風險等進行動態管理，採用自然對沖及適時購買套期保值工具管控匯率風險敞口。截至報告期末，本集團無任何存量套期保值合約。

5、 存貨分析

截至報告期末，本集團存貨金額為3,737.4億元，較2024年底下降28.0%。其中，擬開發產品為778.8億元，佔比20.8%；在建開發產品1,788.2億元，佔比47.8%；已完工開發產品（現房）1,144.5億元，佔比30.6%。

本集團基於審慎的市場策略，對存在風險的項目計提存貨跌價準備，報告期內新增計提存貨跌價準備208.3億元。報告期末，存貨跌價準備餘額為266.4億元。

6、主要財務指標變動情況

單位：人民幣千元

項目	2025年12月31日	2024年12月31日	變動幅度	說明
其他非流動資產	3,494,857	5,195,548	-32.73%	存量項目盤活
遞延稅項資產	27,581,570	44,067,041	-37.41%	可彌補虧損轉回
其他流動資產	68,017	176,748	-61.52%	銀行理財產品到期
已抵押及受限制存款	5,720,191	4,153,473	37.72%	受限資金增加
短期應付債券	18,394,205	36,942,119	-50.21%	債券到期還款
合約負債	93,057,377	192,361,113	-51.62%	銷售規模下降的影響
長期應付債券	11,295,349	24,113,132	-53.16%	融資結構變化
撥備	723,069	1,327,118	-45.52%	預提訴訟賠償減少
其他非流動負債	31,266,495	1,775,205	1,661.29%	深鐵集團提供了借款
庫存股	-	(1,291,800)	-100.00%	庫存股出售

項目	2025年1-12月	2024年1-12月	變動幅度	說明
收入	233,432,769	343,176,441	-31.98%	開發業務結算規模下降
其他收益淨額	2,203,854	805,750	173.52%	本期資產處置未形成虧損
其他開支	(4,791,638)	(2,587,304)	85.20%	滯納金增加
應佔聯營公司及合營公司利潤減虧損	(6,031,230)	(3,195,824)	88.72%	權益法確認聯合營項目虧損
所得稅	(25,139,976)	(17,245,737)	45.78%	遞延所得稅資產轉回

第四節

董事會報告

7、研發投入

報告期內，本集團研發投入金額4.4億元，佔營業收入的比例較小。

適用 不適用

(1) 公司研發人員構成發生重大變化的原因及影響

適用 不適用

(2) 研發投入總額佔營業收入的比重較上年發生顯著變化的原因

適用 不適用

(3) 研發投入資本化率大幅變動的原因及其合理性說明

適用 不適用

8、資本開支承擔

截至報告期末，本集團的資本承擔為492.1億元，主要包括本集團已簽訂的正在或準備履行的建安合同，以及已簽訂的正在或準備履行的土地合同。

9、或有負債

本集團按行業慣例為購房客戶的按揭貸款提供擔保，主要為階段性擔保，擔保期限自保證合同生效之日起，至客戶所購產品的房地產證辦出及抵押登記手續辦妥並交付銀行執管之日止。截至報告期末，本集團為客戶的按揭貸款提供擔保總額約934.96億元。本集團過去從未因上述擔保蒙受任何重大損失。本集團認為無須就該等擔保在財務報表中作出撥備。

10、主要資產被查封、扣押、凍結的情況

無。

11、主要控股、參股企業分析

適用 不適用

12、根據《深圳證券交易所上市公司自律監管指引第3號——行業信息披露》相關要求披露主要項目

適用 不適用

本集團不存在《深圳證券交易所上市公司自律監管指引第3號——行業信息披露》相關要求所規定的「主要項目」。

13、項目跟投情況

本集團於2014年推出項目跟投，之後結合發展需要，持續對跟投制度進行迭代修訂。相比2024年末，公司報告期內無新增跟投項目。截至本報告披露日，本集團項目跟投主體的收益分配與實際投資保持匹配。目前萬科項目跟投制度已運行12年，因項目清算或達到模擬清算條件等原因，部分項目的員工跟投權益已退出。

(七) 未來發展展望

2026年是「十五五」規劃的開局之年，也是房地產行業全面邁向新發展模式的關鍵階段。隨著行業的底層邏輯發生深刻變化，市場正從總量擴張階段轉向存量提質增效階段，行業也將在供需再平衡中逐漸企穩。萬科集團將緊抓國家「十五五」高質量發展機遇，堅持以人民群眾對美好生活的嚮往為導向，在鞏固行業新模式探索成果的基礎上，全面落實提質增效與風險化解並舉的發展策略。

1、 持續深化戰略聚焦，通過資源的高效轉化提升經營韌性。

現階段將堅持以存量資源盤活為主導、精準投資為補充的投資策略，緊盯政策導向、深化政企協作，重點運用資源置換、規劃條件優化等舉措改善資源結構。在區域佈局上，堅持在具備供需優勢的核心城市深耕，確保資源向高潛力城市和地區集中，對不符合要求的城市堅決退出。在經營效率上，將持續優化全流程操盤能力，通過提升投資兌現度與回款質量，為集團貢獻長期穩定的收益。

2、 不斷深化迭代「好房子」體系，引領高質量居住體驗。

堅持打造「好房子」產品，完善綠色、智慧、宜居的住宅標準，持續落地「好房子、好服務、好社區」的理念。在業務實踐中，將通過對「拾系」、「廬系」等標竿產品線的持續精研，推動開發業務向產品標準化與經營精益化深度融合。這種以客戶需求為導向的產品迭代，不僅是公司應對行業環境變化的基石，更是公司在新發展階段夯實核心競爭力的根本保障。

3、 積極響應政策導向，以「繡花功夫」深耕城市更新。

積極響應國家關於城市更新的政策導向，充分發揮自身在歷史文化街區打造、片區再生等領域沉澱的先發優勢。秉持「繡花功夫」，深度參與城市歷史文化街區的保護與活化，通過政企聯動與片區統籌，打造一批承載新業態、新場景的城市名片。憑藉在多業態規劃與複雜項目上的操盤力，公司將致力於打造更多民生改善與城市發展雙贏的樣板項目，在履行社會責任的同時拓展增長空間。

4、積極探索新業務模式，提升差異化市場競爭優勢。

基於不動產開發與運營的深厚積澱，積極探索全鏈條的不動產運營模式。整合品牌優勢與多業態操盤能力，為資金方或資產持有者提供從投資研判、開發建設到運營管理、資產退出的全週期、全鏈條服務方案。通過推動業務模式從空間開發延伸到全鏈條服務，致力於將累積的專業運營能力轉化為可複製、可持續的商業價值，並通過輕重結合的業務模式，構建差異化的行業競爭壁壘。

5、深化科技應用與數據賦能，驅動全場景質效升級。

持續深化科技與業務的融合，通過數字化手段賦能全產業鏈條。在開發領域，加速推廣工業化智能建造與數字化管理工具，提升工程精準度與建造效率；在經營服務領域，通過AI技術提升客戶體驗、降低資產運營成本，實現精細化成本管控與降本增效。同時，將致力於建立萬科大會員體系，通過加快客戶數據庫與統一數據中台建設，打破業態壁壘實現客戶洞察的深度互聯，以數據驅動決策，為客戶提供全場景、高品質的數字化服務體驗。

2026年，本集團現有項目（不含未來新獲取項目）計劃新開工及復工計容面積306.1萬平方米；預計項目竣工計容面積744.1萬平方米。有關本集團2026年開、竣工計劃的詳細信息，請見「境內主要項目2025年開發情況和2026年開發計劃」。

第四節

董事會報告

境內主要項目2025年開發情況和2026年開發計劃

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
北京區域										
包頭翡翠都會	九原區	57.9%	369,998	837,278	150,607	-	419,472	196,468	22,221	95,885
北京埃弗頓項目	昌平區	100.0%	23,084	113,651	-	-	113,651	-	-	-
北京長陽半島	房山區	100.0%	437,178	859,085	-	-	859,085	-	-	-
北京如園C1	海澱區	49.0%	85,099	197,813	-	-	197,813	-	-	-
北京金域縹香	房山區	100.0%	65,967	155,293	-	-	155,293	-	-	-
北京香河項目2012	香河縣	50.0%	342,826	566,084	-	-	274,406	291,678	-	-
北京長陽天地	房山區	69.0%	112,673	224,129	-	-	190,034	-	-	-
北京首開萬科中心	大興區	50.0%	41,092	126,562	-	-	126,562	-	-	-
北京城市之光	通州區	35.0%	34,657	122,483	-	-	122,483	-	-	-
北京觀承別墅	順義區	58.5%	187,830	208,251	-	-	161,194	-	-	-
北京住總萬科中心	昌平區	50.0%	68,944	202,751	-	-	202,751	-	-	-
北京雲創天地	通州區	49.0%	80,131	146,184	-	-	105,135	-	-	-
北京哈洛小鎮	香河縣	50.0%	207,255	340,921	-	23,792	80,236	223,210	-	-
北京翠湖國際南區	海澱區	100.0%	20,680	62,461	-	-	62,461	-	-	-
北京翡翠公園	昌平區	41.0%	255,075	424,899	-	-	344,522	80,377	-	-
北京翡翠長安	門頭溝區	49.5%	65,821	256,482	-	-	152,018	-	-	-
北京大都會79號	朝陽區	100.0%	16,782	51,895	-	-	51,895	-	-	-
北京大都會濱江	通州區	88.8%	9,293	88,192	-	-	88,192	-	-	-
北京軍莊項目	門頭溝區	50.0%	74,720	44,200	-	-	-	44,200	-	-
北京紅領巾橋項目	朝陽區	54.0%	15,593	90,000	-	-	90,000	-	-	-
北京翠湖國際北區	海澱區	50.0%	9,253	28,125	-	-	28,125	-	-	-
北京弗農小鎮	密雲區	32.1%	227,337	208,770	-	-	149,850	-	-	13,048
北京翡翠西湖項目	豐台區	32.3%	230,356	265,159	-	-	164,107	68,427	-	-
北京觀承大家	順義區	49.8%	122,906	121,340	-	-	121,340	-	-	-
北京七橡墅	房山區	99.4%	89,117	133,675	-	-	133,675	-	-	-
北京翡翠雲圖	海澱區	98.6%	54,881	106,795	-	-	106,795	-	-	-
廊坊啟航之光	永清縣	90.1%	56,235	100,909	-	-	-	57,918	-	-
北京翡翠山曉	石景山區	49.6%	202,551	346,500	-	-	346,500	-	-	-
霸州時代之光	霸州市	46.1%	44,355	110,827	-	-	35,518	-	-	-
廊坊東尖塔項目	廣陽區	37.8%	38,714	71,992	-	-	71,992	-	-	-
大廠231、232地塊	大廠回族自治縣	99.8%	76,388	146,054	-	44,626	44,626	-	-	10,203
廊坊朗潤園	安次區	55.6%	71,359	142,718	-	-	61,143	-	-	-
張家口京城上方	下花園區	36.0%	101,649	220,916	-	-	23,255	102,366	-	-
北京城市之光東望	通州區	54.9%	110,493	279,378	-	-	279,378	-	-	-
北京東廬	通州區	49.8%	37,217	78,553	-	78,553	78,553	-	-	-
北京熙湖悅著項目	房山區	19.8%	133,033	210,500	-	44,715	210,500	-	-	-
濟南翡翠山語	歷城區	98.8%	126,244	259,080	-	3,629	259,080	-	-	-
濟南百脈悅府	章丘區	24.9%	201,116	416,551	-	-	416,551	-	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
濟南萬科山望	市中區	42.3%	120,618	585,293	-	-	279,636	-	-	-
濟陽時代之光	濟陽區	40.8%	129,000	385,479	-	-	300,984	66,080	-	-
濟南魅力之城	歷城區	67.0%	110,494	277,340	-	-	277,340	-	-	-
淄博臨淄項目	臨淄區	54.5%	118,288	299,094	-	45,374	227,211	36,149	17,405	-
濟南北宸之光	天橋區	69.5%	133,789	285,034	-	17,634	266,208	-	-	-
臨沂魯商萬科城臻園	蘭山區	99.5%	119,077	438,911	-	-	403,320	-	-	-
臨沂魯商萬科城如園	蘭山區	50.0%	111,914	258,411	-	-	243,063	-	-	-
濟南雪山萬科城組團二	歷城區	50.0%	162,256	387,868	-	7,716	250,687	77,718	-	-
濟南雪山萬科城組團四	歷城區	90.1%	188,381	600,676	-	210,080	561,290	31,390	-	-
濟南市中萬科城	市中區	90.1%	111,555	384,688	84,552	93,742	283,133	-	-	37,304
淄博萬科城市之光	張店區	46.1%	50,578	133,666	4,288	-	100,476	-	-	33,190
淄博城市之光項目二期	張店區	37.8%	65,524	183,460	47,895	-	-	135,565	-	16,356
唐山公園大道三期	路北區	99.8%	79,361	174,451	52,607	17,472	94,805	27,040	27,040	-
秦皇島北戴河小鎮	北戴河區	55.6%	76,384	84,881	-	-	84,881	-	-	-
秦皇島米哈斯小鎮	北戴河區	36.0%	85,659	94,075	-	-	45,634	-	-	-
唐山未來城	高新區	16.3%	251,790	614,184	56,771	98,122	518,738	38,831	38,831	-
唐山新華道項目	路北區	50.0%	17,265	120,854	-	-	-	120,854	-	-
唐山港島中心	豐南區	100.0%	120,241	244,885	-	-	244,885	-	-	-
唐山公園都會一期	路北區	93.6%	75,961	155,173	-	-	155,173	-	-	-
唐山公園都會二期	路北區	49.7%	41,372	82,742	-	43,926	43,925	-	-	38,817
唐山豐潤紫苑	豐潤區	53.5%	76,364	152,720	-	-	-	-	-	-
青島小鎮	黃島區	99.1%	933,293	951,192	-	13,063	555,999	395,193	-	-
青島城市之光	黃島區	99.0%	123,719	285,040	-	-	253,802	-	-	-
青島石牛山路項目	李滄區	47.1%	203,831	527,768	-	59,161	369,543	158,225	158,225	-
青島翡翠長江	黃島區	49.8%	25,836	175,564	-	-	132,760	-	-	-
青島海岸萬科城	黃島區	94.6%	270,257	680,032	22,342	45,332	634,216	-	-	10,529
青島遠通物聯項目	黃島區	99.8%	38,545	96,362	-	-	96,362	-	-	-
青島紫郡	即墨區	45.4%	56,758	115,558	-	-	74,530	41,028	-	-
濰坊萬科城	濰城區	50.0%	126,507	309,440	-	-	251,693	57,747	-	-
青島海潮雲起	城陽區	69.1%	73,612	117,779	-	-	106,302	-	-	-
濰坊都會公園	濰城區	100.0%	115,009	259,225	-	35,598	172,694	85,705	-	-
青島海潮雲起二期	城陽區	100.0%	91,379	162,138	-	43,609	113,590	37,271	-	-
石家莊翡翠書院	長安區	40.0%	165,164	452,645	-	52,680	407,615	-	-	45,029
涿州城際之光	涿州市	100.0%	67,392	268,875	-	-	110,020	-	-	-
涿州新辰之光	涿州市	47.9%	63,475	126,941	-	-	-	-	-	-
保定2019039號地塊	高碑店市	33.9%	22,320	44,640	-	-	-	-	-	-
石家莊萬科翡翠四季	裕華區	50.9%	93,957	233,395	-	-	206,215	-	-	27,180
石家莊翡翠書院二期	長安區	39.8%	72,403	196,444	-	-	150,897	-	-	45,547
石家莊紫院	裕華區	49.8%	32,426	93,669	-	-	93,669	-	-	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年未 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
石家莊萬科公園隱秀	松北區	69.2%	84,359	242,174	45,074	-	-	197,100	50,600	-
太原公交公司地塊	萬柏林區	57.8%	37,060	177,326	-	-	-	177,326	-	-
太原金域藍灣	晉源區	48.6%	40,047	148,134	-	-	148,134	-	-	-
太原城市之光	迎澤區	69.1%	137,278	408,096	-	-	400,716	7,380	-	-
太原小鎮	尖草坪區	99.2%	263,066	431,177	-	-	431,177	-	-	-
太原春和景明	萬柏林區	99.0%	239,977	572,949	-	-	491,672	31,000	-	-
晉中紫郡	榆次區	64.5%	93,947	187,736	-	-	168,948	-	-	18,788
太原清徐項目	清徐縣	60.0%	107,438	316,302	-	-	314,001	-	-	-
太原陽曲金域藍灣	陽曲縣	48.0%	84,308	209,643	-	-	209,643	-	-	-
晉中紫院	榆次區	98.8%	29,143	57,500	-	-	46,693	-	-	-
太原翡翠晉陽湖	晉源區	24.9%	127,040	253,833	41,892	-	157,044	44,068	-	23,748
太原公園大道	晉源區	42.3%	32,450	130,246	-	-	115,065	-	-	-
太原北營後期	小店區	40.8%	290,515	907,254	-	70,720	480,724	184,566	-	75,447
太原時代之光	迎澤區	67.0%	82,717	262,690	-	26,090	183,840	-	-	73,366
太原翡翠東第	小店區	54.5%	153,520	382,102	-	104,306	305,215	22,518	-	54,369
太原徐園	清徐縣	69.5%	79,396	236,244	-	-	115,756	87,751	-	-
太原郝家溝8#地塊	迎澤區	99.5%	10,434	41,964	-	-	-	41,964	41,964	-
天津東麗湖	東麗區	50.5%	2,708,886	1,757,244	-	-	1,757,244	-	-	-
天津濱海大都會	濱海新區	99.5%	215,899	685,897	-	-	552,217	-	-	-
天津金域國際	濱海新區	99.6%	108,389	192,177	-	-	161,232	-	-	-
天津新都會	南開區	99.7%	18,328	65,500	-	-	65,500	-	-	-
天津翡翠大道南	西青區	64.0%	167,723	325,895	-	87,135	219,259	90,866	-	13,764
天津翡翠大道北	西青區	34.0%	192,144	378,266	-	-	89,719	173,255	-	111,167
天津翡翠嘉和項目	西青區	55.3%	198,161	340,468	-	37,850	340,468	-	-	-
天津萬科天地	東麗區	22.0%	147,353	182,155	-	-	126,666	-	-	-
天津麒麟濕地萬科小鎮	東麗區	100.0%	166,735	263,002	-	-	102,416	-	-	-
天津西華府	西青區	41.0%	181,503	297,356	-	-	297,356	-	-	-
天津觀瀾	濱海新區	93.7%	90,781	196,848	-	-	168,224	20,452	-	-
天津四季濱江	北辰區	47.7%	136,700	291,953	29,339	81,360	225,509	-	-	66,444
天津寶坻Q24地塊項目	寶坻區	99.0%	170,102	282,005	-	31,544	243,001	-	-	-
天津胡家園6-9#地塊	濱海新區	50.0%	323,464	604,988	-	151,191	319,009	199,230	32,666	66,565
天津濱江都會	濱海新區	99.0%	120,938	331,033	-	158,024	273,675	-	-	57,358
天津東廬	濱海新區	50.0%	39,461	78,923	78,923	-	-	-	-	30,561
煙台海雲台	芝罘區	100.0%	311,614	422,083	-	-	408,295	-	-	-
煙台御龍山	芝罘區	51.0%	341,943	609,004	-	165,676	609,004	-	-	-
煙台西雅圖	芝罘區	90.0%	61,499	120,300	-	-	120,300	-	-	-
煙台天越灣	萊山區	44.4%	252,767	457,173	38,390	54,245	140,157	222,431	31,716	27,106
煙台翡翠大道	萊山區	24.0%	189,041	460,033	-	-	292,022	-	-	-
煙台城市之光III	福山區	49.4%	55,710	150,906	-	-	150,906	-	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規畫計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
煙台翡翠長安	萊山區	29.5%	105,056	189,100	-	-	189,100	-	-	-
煙台翠湖山曉	芝罘區	38.5%	294,800	306,579	-	10,150	198,758	-	-	-
煙台翡翠觀海	萊山區	36.0%	69,494	175,493	-	-	175,493	-	-	-
煙台墨翠府	福山區	50.0%	112,117	278,160	-	-	273,760	-	-	-
煙台壹都會	芝罘區	79.0%	81,207	232,945	-	-	232,945	-	-	-
威海璞悅山	環翠區	69.0%	124,947	195,703	-	20,732	175,035	-	-	20,668
煙台芝罘萬科城勸學裡 項目	芝罘區	49.8%	32,000	76,900	-	-	76,900	-	-	-
煙台芝罘萬科城博文裡	芝罘區	39.0%	60,222	149,611	-	-	149,611	-	-	-
煙台大成裡	芝罘區	50.0%	42,599	104,789	-	-	-	104,789	-	-
煙台四季光年	福山區	99.0%	67,026	149,462	-	-	94,347	55,115	-	-
北京區域合計			18,350,960	34,724,369	652,680	1,977,847	26,236,243	4,033,251	420,668	1,012,439
東北區域										
瀋陽首府雲城	皇姑區	97.2%	308,208	664,973	-	4,600	624,002	-	-	-
盤錦興隆台項目	興隆台區	98.1%	234,931	602,463	-	75,418	500,107	-	-	81,253
鞍山金域國際	鐵西區	51.0%	225,715	672,310	-	-	663,891	-	-	-
瀋陽翡翠之光一期	鐵西區	18.0%	40,877	199,937	-	-	40,495	-	-	-
瀋陽翡翠之光二期	鐵西區	54.0%	67,305	286,886	-	-	286,886	-	-	-
瀋陽翡翠新都會	鐵西區	67.4%	61,217	140,799	-	-	140,799	-	-	-
瀋陽吉寶項目	渾南區	98.1%	73,638	186,294	-	-	179,209	-	-	7,085
瀋陽中旅萬科城	渾南區	49.4%	1,018,234	943,512	-	118,788	704,227	227,601	97,480	5,880
瀋陽富麗華項目	和平區	89.6%	14,496	57,500	-	-	30,490	-	-	27,010
鞍山高新萬科城	立山區	68.0%	420,306	855,510	82,393	43,339	478,776	201,683	26,351	85,533
瀋陽四季花城大家 (B地塊)	於洪區	57.2%	77,800	147,970	-	-	147,970	-	-	-
瀋陽城建萬科城	法庫縣	45.0%	102,154	250,655	-	1,660	84,288	162,001	-	-
瀋陽寶馬項目	鐵西區	98.1%	187,248	280,871	-	-	253,690	-	-	27,181
瀋陽四季花城大家 (AC地塊)	於洪區	57.2%	28,909	54,927	-	-	30,572	-	-	24,355
瀋陽東第	沈河區	64.0%	60,134	150,336	-	20,627	128,640	-	-	-
瀋陽西宸之光	鐵西區	99.2%	149,281	284,115	-	15,623	233,727	-	-	50,388
瀋陽四季都會	蘇家屯區	37.1%	162,261	319,044	-	-	81,706	215,261	-	-
瀋陽中德二期地塊	鐵西區	99.0%	62,921	94,381	-	-	-	-	-	54,666
瀋陽渾南新都會	渾南區	98.5%	280,484	477,776	43,877	34,762	210,026	36,186	-	94,222
瀋陽府前壹號	皇姑區	99.1%	75,869	136,229	-	1,140	78,074	-	-	58,156
瀋陽萬科嶺樾	皇姑區	51.0%	54,010	97,158	-	5,007	5,007	-	-	92,151
大連櫻花園	旅順口區	100.0%	95,383	241,016	-	1,069	235,145	-	-	-
大連翡翠之光	金州區	88.6%	83,330	243,861	-	41,582	241,821	-	-	2,040
大連海港城	普蘭店區	55.0%	581,172	969,785	-	-	526,645	413,343	-	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
大連公園裡	甘井子區	90.0%	19,131	37,627	-	-	37,627	-	-	-
大連城市之光	甘井子區	93.4%	137,354	254,105	-	-	244,965	-	-	-
大連中南府	中山區	88.6%	15,300	32,400	-	-	32,400	-	-	-
大連翡翠公園	甘井子區	44.5%	146,290	250,448	-	-	223,736	26,712	-	-
大連八棟墅	甘井子區	88.6%	36,169	46,336	-	-	46,336	-	-	-
大連觀賢別墅	甘井子區	48.7%	106,789	113,895	-	785	109,930	-	-	-
大連大都會星海	沙河口區	26.5%	7,399	77,201	-	-	77,201	-	-	-
大連譽瀾道	中山區	62.1%	42,400	174,059	-	39,000	143,860	-	-	-
大連中山中	中山區	91.2%	2,968	33,000	-	-	33,000	-	-	-
大連大家	甘井子區	97.5%	25,636	44,232	-	-	44,232	-	-	-
大連翡翠都會	甘井子區	99.4%	125,744	311,150	-	-	311,150	-	-	-
大連東關街項目	西崗區	99.0%	25,949	36,400	8,696	-	-	3,804	2,344	32,596
大連公園都會	甘井子區	99.6%	138,511	264,100	-	21,397	221,893	-	-	42,207
大連中城翠灣項目	甘井子區	99.0%	29,439	70,500	-	3,932	53,601	-	-	-
大連東關街C區	西崗區	100.0%	7,370	16,000	-	-	-	16,000	16,000	-
哈爾濱金城悅府	香坊區	67.1%	123,043	288,792	-	24,343	211,743	-	-	51,619
哈爾濱濱江大都會	道裡區	49.8%	29,360	126,036	-	-	126,036	-	-	-
哈爾濱智慧未來城	香坊區	54.5%	310,193	556,635	-	25,172	379,777	72,371	-	61,359
哈爾濱深哈萬科城	松北區	40.2%	166,982	362,349	-	-	213,307	-	-	-
哈爾濱中俄產業園項目	松北區	99.3%	150,603	233,082	-	-	180,477	-	-	-
哈爾濱萬科·蘭樾	橋西區	60.0%	43,001	68,801	68,801	-	-	-	-	-
吉林松花湖項目	豐滿區	100.0%	407,536	457,878	23,329	-	165,912	268,637	-	7,368
長春惠斯勒小鎮	南關區	50.0%	399,715	486,702	-	19,547	478,452	5,106	-	-
長春柏翠園	朝陽區	100.0%	266,719	503,342	-	-	503,342	-	-	-
吉林萬科城	豐滿區	65.0%	728,139	1,857,121	-	16,952	1,857,121	-	-	-
長春萬科城	南關區	51.0%	350,965	1,068,964	-	-	971,987	96,977	-	-
長春城市之光	綠園區	96.3%	181,060	436,813	-	-	328,921	107,892	-	-
長春繁榮裡	朝陽區	41.7%	16,162	56,567	-	-	56,567	-	-	-
長春翡翠濱江	南關區	92.3%	331,072	637,612	-	-	532,597	27,539	-	62,759
長春翡翠學院	南關區	49.3%	82,000	184,668	-	-	184,668	-	-	-
長春西宸之光	綠園區	40.0%	154,246	303,002	-	-	303,002	-	-	-
長春溪望	寬城區	93.8%	155,044	283,825	-	24,096	224,349	-	-	9,705
長春北湖溪望東地塊	寬城區	98.2%	129,436	240,804	-	-	119,631	80,023	-	41,151
長春公主嶺項目	公主嶺市	41.0%	617,240	1,084,120	-	22,376	418,448	465,950	-	-
長春新立城	南關區	54.9%	50,349	65,269	-	-	35,810	-	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
長春硅谷大街項目	公主嶺市	41.0%	226,629	452,661	-	19,668	222,992	26,192	-	29,801
長春西宸A地塊	綠園區	44.4%	77,486	163,981	-	-	163,981	-	-	-
長春星光城	南關區	79.9%	307,388	685,897	-	-	323,145	160,860	-	133,910
長春向日葵後期項目	公主嶺市	41.0%	20,445	37,000	-	-	-	37,000	-	-
長春向日葵小鎮後期 第二批用地項目	公主嶺市	50.0%	331,163	590,791	-	-	-	590,791	-	-
長春紫郡	朝陽區	99.1%	86,821	226,058	-	3,569	83,695	57,023	-	24,307
長春時代都會	寬城區	80.2%	102,916	293,879	-	13,755	198,292	32,389	-	29,963
長春紫台	南關區	49.2%	105,213	189,122	-	34,102	122,037	-	-	28,190
長春榮光路59號	二道區	78.1%	82,282	204,156	-	48,622	143,944	-	-	60,212
長春公園都會	綠園區	98.2%	170,500	335,881	35,423	34,503	193,268	63,948	9,119	43,898
長春翡翠濱江D2-2地塊	南關區	92.3%	15,563	130,633	-	-	-	84,828	-	-
東北區域合計			11,551,603	22,732,202	262,519	715,434	16,229,625	3,480,117	151,294	1,268,965
華中區域										
南昌天空之城	南昌縣	20.8%	195,547	491,357	-	-	491,357	-	-	-
南昌粹疊園	紅谷灘區	50.0%	80,120	184,273	-	-	166,367	-	-	-
南昌時代廣場	紅谷灘區	30.0%	83,800	293,457	-	-	293,457	-	-	-
南昌洪都1951	青雲譜區	29.9%	27,878	94,785	-	-	94,785	-	-	-
南昌玖裡	紅谷灘區	45.0%	57,493	145,076	-	-	145,076	-	-	-
南昌萬創科技城 F04/F02地塊	新建區	26.8%	183,725	318,457	-	10,223	150,831	-	-	12,510
南昌萬創科技城 H01E01地塊	新建區	30.0%	37,373	63,550	-	-	-	-	-	34,700
南昌海上明月	青山湖區	24.1%	120,578	265,271	-	-	265,271	-	-	-
南昌星光世紀	新建區	49.3%	167,707	301,872	-	-	185,645	-	-	-
南昌聯發萬科四季光年	新建區	20.0%	31,013	80,630	32,178	-	41,926	-	-	-
南昌四季都會	青雲譜區	49.3%	123,877	248,389	-	99,392	248,267	-	-	-
南昌都會濱江	新建區	14.0%	27,893	69,734	-	-	46,698	-	-	-
武漢金域湖庭	江漢區	100.0%	72,575	413,624	-	-	351,547	29,925	29,925	32,152
武漢漢口傳奇	江漢區	50.0%	223,165	1,127,688	-	-	1,127,688	-	-	-
武漢萬科公園5號	江漢區	48.5%	46,626	211,741	-	73,110	210,255	-	-	1,486
武漢長征村	洪山區	100.0%	157,157	529,728	-	-	529,728	-	-	-
武漢翡翠濱江	漢陽區	54.5%	231,556	927,385	-	-	748,440	-	-	-
武漢萬科金域國際	漢陽區	94.5%	69,148	354,208	-	-	354,208	-	-	-
武漢萬科高爾夫熙岸	東西湖區	96.0%	35,075	96,278	-	-	96,278	-	-	-
鄂州萬科五彩城	葛店開發區	41.0%	126,026	302,411	-	-	289,446	-	-	-
宜昌萬科理想城	夷陵區	92.7%	182,148	437,881	-	13,326	423,541	-	-	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年未 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
武漢萬科雲城	洪山區	79.8%	119,037	425,989	-	-	328,743	-	-	-
武漢萬科聯投理想星光 083地塊	江夏區	19.3%	65,548	190,084	-	-	158,856	-	-	11,422
武漢萬科聯投理想星光 082地塊	江夏區	49.0%	64,726	181,230	-	19,805	150,592	-	-	-
武漢金城天地	礄口區	49.8%	91,536	355,699	-	-	193,702	-	-	-
武漢萬科新都會	洪山區	69.6%	59,917	287,499	-	-	287,499	-	-	-
武漢萬科保利理想城市	洪山區	49.7%	278,684	957,849	-	-	335,655	527,910	-	-
鄂州萬科橙	葛店開發區	65.3%	21,452	80,760	-	-	80,760	-	-	-
武漢萬科公園大道	礄口區	59.5%	141,805	491,042	-	49,837	249,245	49,642	-	26,818
宜昌萬科宜翠錦城	西陵區	99.3%	123,457	297,522	-	-	174,689	32,981	-	31,662
鄂州010項目	葛店開發區	98.3%	139,997	421,435	-	-	37,884	281,439	-	-
武漢萬科東湖堤白	洪山區	99.1%	22,500	100,800	-	-	100,800	-	-	-
武漢萬科華生柏葉新城	漢南區	59.1%	319,536	512,084	-	110,828	110,828	-	-	17,000
宜昌萬科城市之光	伍家崗區	78.6%	49,016	127,407	-	-	71,197	-	-	43,126
宜昌萬科理想城後期	夷陵區	99.0%	55,431	88,434	-	-	-	69,914	28,878	18,520
武漢萬科黃陂橫店189畝 項目	黃陂區	99.5%	126,042	317,192	-	-	-	317,192	-	-
武漢萬科環金銀湖115畝	東西湖區	99.4%	76,352	148,999	-	20,643	53,510	-	-	-
武漢萊茵公園	蔡甸區	99.0%	85,371	213,426	-	-	-	99,641	-	-
武漢金城光年	漢陽區	49.3%	104,326	260,696	47,731	-	38,752	121,729	-	24,346
武漢城建萬科雲泊江岸	江岸區	49.0%	96,074	342,697	19,566	88,220	88,220	49,413	49,413	104,188
武漢萬科光谷錦耀	江夏區	21.5%	59,825	124,400	-	124,400	124,400	-	-	-
武漢萬科光谷錦耀東76畝	東湖高新區	50.0%	50,948	92,428	92,428	-	-	-	-	34,730
武漢東合映象	武漢經濟技 術開發區	50.0%	26,935	67,337	30,656	-	-	36,681	36,681	-
武漢光谷錦上東58畝	東湖高新區	50.0%	38,431	61,489	-	-	-	61,489	61,489	-
長沙森林公園	岳麓區	49.7%	385,758	848,499	-	189,656	575,951	230,141	-	42,406
長沙紫台	天心區	70.0%	116,486	278,112	-	27,660	259,762	-	-	-
長沙金城濱江	岳麓區	58.0%	58,287	213,515	-	-	186,341	-	-	-
長沙魅力之城	雨花區	100.0%	460,237	1,307,457	-	-	1,307,457	-	-	-
長沙金城國際	岳麓區	51.0%	159,393	518,569	-	-	518,569	-	-	-
長沙金色麥田	雨花區	90.0%	16,459	38,570	-	-	38,570	-	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
長沙金色夢想	岳麓區	99.5%	141,850	489,777	-	-	448,217	-	-	41,560
長沙天空之境	雨花區	41.0%	68,204	101,051	-	-	101,051	-	-	-
長沙濱河道	望城區	60.8%	35,324	123,653	-	-	89,237	-	-	-
長沙臻灣匯	開福區	52.6%	39,990	264,317	-	-	101,014	163,303	-	-
長沙悅府	雨花區	52.2%	95,133	237,035	-	-	237,035	-	-	-
長沙半島國際	開福區	99.2%	54,322	169,028	-	57,226	144,917	21,752	21,752	2,359
長沙松湖天地	長沙縣	99.8%	359,800	1,044,070	91,919	171,969	308,463	640,860	42,155	1,855
長沙璞悅灣	開福區	49.4%	76,865	232,799	-	225,054	225,054	-	-	4,949
長沙濱江一號	岳麓區	99.6%	30,061	150,282	-	-	-	-	-	150,282
鄭州萬科大都會	二七區	88.6%	333,940	1,000,262	-	-	1,000,262	-	-	-
鄭州長基雲廬	中牟縣	44.1%	132,422	151,026	-	-	98,238	52,563	-	-
鄭州萬科美景萬科城	中原區	51.0%	508,420	1,560,281	-	-	1,560,281	-	-	-
鄭州蘭喬聖菲	中牟縣	40.8%	181,326	310,742	-	-	308,028	-	-	-
鄭州萬科民安星辰	中原區	46.0%	17,754	71,933	-	-	71,933	-	-	-
鄭州萬科民安三度湖山	上街區	45.9%	374,620	429,388	-	-	51,787	331,399	-	-
鄭州萬科民安江山府	惠濟區	46.1%	70,853	283,197	-	-	283,197	-	-	-
鄭州百榮E5項目	二七區	99.0%	59,332	236,904	-	-	9,656	-	-	-
周口萬科溥天龍堂	川匯區	40.2%	151,933	432,341	-	-	432,341	-	-	-
鄭州榮陽洞林湖地塊	滎陽市	50.4%	195,223	362,942	-	-	85,871	158,198	-	-
鄭州萬科洛達廟項目	中原區	43.0%	51,975	263,652	-	109,138	261,711	-	-	1,154
鄭州雲圖	中牟縣	40.8%	193,048	346,415	-	26,809	170,403	-	-	-
鄭州南龍湖	新鄭市	42.0%	116,040	347,400	-	30,969	299,409	-	-	47,991
鄭州古翠隱秀	金水區	50.4%	27,335	141,986	-	-	64,146	-	-	37,330
周口萬科溥天龍堂三期	川匯區	44.1%	91,533	274,536	19,287	29,022	91,772	103,660	33,204	21,124
鄭州老鴉陳93畝項目	惠濟區	99.6%	62,282	265,237	-	128,089	263,118	-	-	-
洛陽萬科春華西園甲第	瀾西區	41.0%	35,616	173,985	-	-	173,985	-	-	-
鄭州理想拾光	二七區	49.0%	30,174	105,372	-	-	105,372	-	-	-
鄭州翠灣中城B13地塊	惠濟區	99.0%	21,326	85,609	23,962	-	-	-	-	37,532
鄭州都會天際	二七區	70.0%	78,972	236,509	-	64,563	212,811	-	-	-
鄭州萬科民安雲河錦上	惠濟區	50.0%	119,318	357,241	153,098	-	-	-	-	171,487
鄭州萬科山河道三期	中原區	43.0%	26,845	134,144	-	-	-	134,144	72,362	-
華中區域合計			9,475,882	26,692,129	510,825	1,669,939	18,932,102	3,513,976	375,859	952,689

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年未 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
南方區域										
東莞雙城水岸	塘廈鎮	100.0%	596,786	428,303	-	-	428,303	-	-	-
東莞東江之星	南城	45.1%	59,200	367,548	-	-	367,548	-	-	-
東莞第五城	高埗鎮	48.3%	102,054	285,908	-	-	285,643	-	-	-
東莞御景灣8號項目	東城街道	55.4%	159,856	152,382	-	-	152,382	-	-	-
東莞天空之城	大朗鎮	73.5%	34,519	131,926	-	-	131,926	-	-	-
東莞翡翠松湖	寮步鎮	90.0%	95,578	190,958	-	-	190,958	-	-	-
東莞翡翠東望	南城	38.7%	58,146	155,797	-	-	155,797	-	-	-
東莞鳳崗四季花城	鳳崗鎮	39.1%	50,325	101,437	-	-	101,437	-	-	-
東莞萬科星城	洪梅鎮	64.2%	43,561	108,869	-	-	108,869	-	-	-
東莞臻山匯	東城街道	56.4%	41,067	178,616	-	46,286	46,286	-	-	-
東莞松悅花園	松山湖	99.6%	99,734	123,010	-	-	123,010	-	-	-
東莞市大嶺山北站項目	大嶺山鎮	39.9%	109,416	482,152	-	141,475	141,475	-	-	17,315
東莞未來之光	虎門鎮	47.7%	81,768	180,029	-	4,510	180,029	-	-	-
東莞大運萬科城	鳳崗鎮	59.8%	41,350	139,114	-	32,242	88,116	-	-	50,985
東莞公園裡	麻湧鎮	99.3%	54,171	108,336	-	-	108,336	-	-	-
東莞臻山悅	厚街鎮	39.5%	104,561	107,758	-	-	107,758	-	-	-
東莞萬科中天世紀水岸	萬江街道	67.5%	102,274	361,073	14,787	137,400	137,400	186,180	-	20,202
東莞臻灣匯	南城街道	69.1%	73,216	226,969	-	167,982	221,884	-	-	-
東莞南部灣萬科城五期	虎門鎮	36.6%	34,284	78,337	-	-	78,337	-	-	-
惠州雙月灣	惠東縣	100.0%	692,671	951,071	-	-	818,561	-	-	-
惠州萬馨花園	惠陽區	78.9%	73,333	194,766	-	6,428	194,766	-	-	-
惠州萬悅花園	惠陽區	50.4%	60,381	213,740	-	56,805	201,559	-	-	-
惠州金楓花園	惠城區	42.8%	111,564	345,848	-	-	345,848	-	-	-
惠州文瀚花園	惠陽區	75.4%	44,695	171,544	-	33,992	131,964	-	-	32,122
福州萬科大樟溪岸	永泰縣	51.0%	392,000	386,490	-	13,822	262,887	107,089	-	16,514
福州金域中央	台江區	100.0%	25,397	128,512	-	-	128,512	-	-	-
福州又一城	閩侯縣	51.0%	113,275	339,607	-	-	339,607	-	-	-
福州金域濱江花園	倉山區	99.0%	80,013	352,731	-	-	352,731	-	-	-
福州倉前九里	倉山區	100.0%	39,355	47,089	-	-	47,089	-	-	-
福州紫台	馬尾區	39.1%	113,570	158,999	-	40,230	158,999	-	-	-
福州萬科金域國際	台江區	99.2%	205,862	624,811	-	-	624,811	-	-	-
福州天匯公館	倉山區	50.7%	177,183	318,928	-	45,670	318,928	-	-	-
福州金域蝶香	倉山區	99.0%	17,301	31,142	-	-	31,142	-	-	-
福州萬科璟熙花園	閩侯縣	99.0%	47,447	83,752	-	-	83,752	-	-	-
泉州城市之光	豐澤區	30.7%	211,662	849,335	-	129,177	849,335	-	-	-
廈門萬科廣場	集美區	100.0%	126,657	661,125	-	-	312,970	-	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
廈門白鷺郡	翔安區	93.5%	86,368	86,976	-	-	86,976	-	-	-
廈門白鷺郡二期	翔安區	47.8%	58,986	88,500	-	-	88,500	-	-	-
廈門萬科世茂溪望	同安區	32.0%	54,164	119,160	-	-	119,160	-	-	-
漳州龍海金城濱江花園	龍海區	99.5%	81,660	245,182	-	-	245,182	-	-	-
佛山萬科廣場	禪城區	88.0%	97,593	474,039	-	-	474,039	-	-	-
佛山西江悅	高明區	45.4%	97,157	291,378	-	-	291,378	-	-	-
佛山悅都薈	禪城區	100.0%	9,785	58,710	-	-	58,710	-	-	-
佛山翡翠江望	順德區	98.1%	53,795	134,488	-	-	134,488	-	-	-
佛山壹都薈	南海區	100.0%	13,986	62,937	-	-	62,937	-	-	-
佛山魅力之城	三水區	91.3%	132,954	332,272	-	-	332,272	-	-	-
佛山順德萬科廣場	順德區	99.1%	94,673	390,946	-	-	34,909	151,143	-	-
佛山金城時光	禪城區	98.9%	40,458	162,978	-	7,380	162,978	-	-	-
佛山金城西江府	高明區	49.6%	75,037	187,591	-	-	187,591	-	-	-
佛山金色夢想	順德區	99.4%	46,666	237,345	-	5,197	95,850	141,495	-	-
佛山朗潤園	順德區	49.5%	131,842	353,610	-	9,531	353,610	-	-	-
佛山萬科南海天空之城	南海區	50.8%	178,080	480,813	-	51,976	371,389	-	-	-
佛山金城半島	禪城區	99.6%	74,505	223,772	-	-	136,011	-	-	87,761
佛山璞悅山	南海區	99.2%	163,614	437,507	-	17,734	202,292	-	-	-
佛山臻玉樂府	南海區	64.8%	80,168	254,984	166,940	105,099	105,099	-	-	149,885
清遠萬科城	清城區	100.0%	1,219,450	2,415,978	-	26,867	1,825,353	590,190	-	-
廣州世博匯	番禺區	51.7%	72,654	420,009	-	766	255,908	120,843	-	-
廣州城市之光	黃埔區	91.6%	136,704	681,406	-	29,518	627,352	25,858	-	25,810
廣州里享花園	黃埔區	84.5%	103,306	297,739	-	-	297,739	-	-	-
廣州未來之丘	番禺區	95.4%	13,750	22,160	-	-	22,160	-	-	-
廣州桃源裡二期	增城區	50.0%	71,175	123,982	-	-	123,982	-	-	-
廣州元培裡項目	黃埔區	99.2%	41,630	62,447	-	-	26,393	-	-	-
廣州金色里程	增城區	42.7%	45,450	136,212	-	14,714	136,212	-	-	-
廣州增城萬科城	增城區	71.3%	133,653	401,208	-	26,032	273,312	2,913	-	3,462
廣州萬科黃埔新城	黃埔區	63.0%	103,739	768,402	42,379	77,791	378,694	277,951	-	67,100
廣州金城悅府	白雲區	95.6%	40,022	178,834	-	1,670	154,921	23,913	-	-
廣州金茂萬科魅力之城	增城區	50.9%	162,497	493,818	-	52,385	275,708	123,708	-	94,403
廣州廣信資產包項目	廣州市	50.0%	444,238	3,050,253	259,308	103,989	555,906	1,842,700	-	187,919
廣州南站13號地項目	番禺區	56.6%	111,164	255,623	64,542	-	-	191,081	32,395	-
廣州黃埔新城項目融主 五地塊	黃埔區	63.0%	20,543	107,513	60,900	-	-	46,613	46,613	-
南寧萬科城	青秀區	84.8%	355,063	1,409,936	-	-	1,409,936	-	-	-
南寧金城中央	良慶區	40.2%	117,729	588,756	-	-	579,530	-	-	9,226
南寧星都薈	良慶區	76.2%	155,510	517,774	-	-	440,408	-	-	-
柳州白露項目	柳北區	49.1%	457,860	1,272,564	32,084	53,118	947,335	213,335	-	41,098
南寧金城國際	良慶區	52.5%	79,835	240,318	-	-	240,318	-	-	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年未 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
南寧翡翠中央	良慶區	71.4%	100,318	354,323	-	36,620	343,216	-	-	-
南寧萬科臻灣悅	良慶區	99.8%	56,270	182,302	-	17,062	108,453	-	-	52,616
南寧萬科公望	邕寧區	100.0%	51,142	127,912	-	-	126,440	-	-	1,472
三亞高知園	吉陽區	65.0%	387,806	479,099	-	48,792	476,190	-	-	-
三亞森林度假公園	吉陽區	65.0%	942,745	459,414	-	6,015	459,414	-	-	-
三亞湖畔度假公園	吉陽區	80.0%	397,080	436,425	-	-	436,425	-	-	-
三亞萬科三亞灣	天涯區	31.6%	54,663	136,657	-	-	136,657	-	-	-
三亞臨春片區C-03、 D-09地塊	吉陽區	27.0%	67,712	135,432	135,432	-	-	-	-	-
深圳臻山府	南山區	10.0%	32,302	131,930	-	-	131,930	-	-	-
深圳天譽花園	龍崗區	100.0%	81,274	557,946	-	-	421,428	-	-	-
深圳萬致天地項目	龍崗區	79.0%	31,389	251,905	-	-	251,905	-	-	-
深圳金域學府	龍崗區	100.0%	43,010	207,928	-	-	207,928	-	-	-
深圳萬科星城	寶安區	78.6%	122,126	638,884	-	-	638,884	-	-	-
深圳車公廟社邦項目	福田區	37.5%	57,319	312,000	-	-	-	312,000	-	-
深圳羅湖食品大廈項目	羅湖區	99.7%	6,676	75,170	-	75,170	75,170	-	-	-
深圳悅城	龍華區	63.5%	81,383	413,089	-	-	413,089	-	-	-
深圳萬科西望	光明區	99.7%	22,340	175,560	-	-	175,560	-	-	-
深圳萬科大都會	寶安區	60.3%	19,472	144,923	-	-	141,623	-	-	3,300
深圳三星工業區項目一	福田區	100.0%	91,540	532,740	-	-	-	532,740	-	-
深圳三星工業區項目二	福田區	100.0%	38,455	367,000	-	-	-	367,000	-	-
深圳都會四季	寶安區	99.8%	85,321	189,575	-	-	189,575	-	-	-
深圳頤城臻灣悅家園	南山區	49.7%	33,413	143,146	-	64,932	110,839	-	-	32,307
深圳未來之光	寶安區	49.8%	98,082	215,569	-	62,140	176,581	-	-	38,988
江門萬科金色城央花園	蓬江區	56.0%	36,947	92,222	-	-	92,222	-	-	-
江門萬科金色城央紫苑	蓬江區	63.9%	21,613	53,917	-	-	53,705	-	-	-
江門金域華府	蓬江區	99.6%	80,939	196,280	-	80,112	196,280	-	-	-
中山金域藍灣	石岐區	74.2%	143,852	418,450	-	-	418,450	-	-	-
中山萬科城	古鎮鎮	90.0%	139,968	419,808	-	-	419,808	-	-	-
中山四季花城	五桂山鎮	60.0%	133,327	226,211	-	-	226,211	-	-	-
中山中央公園一期	古鎮鎮	79.0%	21,633	64,897	-	-	64,897	-	-	-
中山中央公園二期	古鎮鎮	99.4%	58,997	187,538	-	14,018	111,077	-	-	-
中山西海岸	翠亨新區	99.4%	38,836	99,365	-	-	99,365	-	-	-
中山城市之光	民眾鎮	90.0%	70,714	223,507	-	13,893	139,719	-	-	12,113
中山金域國際	古鎮鎮	98.3%	109,251	285,123	-	32,702	197,278	-	-	-
中山灣中新城	翠亨新區	49.4%	668,974	1,556,174	-	140,576	448,585	823,609	-	29,671
中山原墅	翠亨新區	49.8%	99,039	198,001	-	95,390	95,390	102,611	-	-
珠海翡翠中央	香洲區	98.8%	27,077	81,310	-	-	81,310	-	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
珠海濱海大都會花園	金灣區	99.6%	110,972	171,098	-	-	145,600	-	-	-
珠海海上城市	金灣區	59.6%	165,047	260,928	-	3,966	153,465	-	-	-
珠海都會四季	香洲區	39.7%	81,383	190,194	-	23,253	135,019	-	-	-
珠海星光海岸花園	金灣區	42.9%	72,984	124,214	-	11,280	44,940	-	-	-
珠海琴澳傳奇	香洲區	94.3%	66,795	146,715	-	19,332	70,708	-	-	-
珠海金灣濱海商務區 17#地塊	金灣區	50.0%	33,277	66,553	-	-	16,550	-	-	-
珠海金灣濱海商務區 18#地塊	金灣區	49.9%	32,049	64,096	-	9,282	29,593	-	-	-
南方區域合計			15,047,207	39,631,662	776,372	2,194,321	28,734,972	6,182,972	79,008	974,269
上海區域										
常州公園大道	金壇區	98.7%	191,268	308,732	51,613	95,649	225,339	-	-	32,597
常州公園大道二期	金壇區	98.7%	182,740	476,327	-	-	474,152	-	-	2,175
常州萬科瑋灣匯	鐘樓區	100.0%	76,916	169,899	-	27,024	164,443	-	-	5,456
杭州公望	富陽區	100.0%	517,900	233,280	-	36,595	233,280	-	-	-
杭州勤學裡	餘杭區	89.3%	78,527	133,496	-	-	133,496	-	-	-
杭州智谷	拱墅區	90.0%	14,513	50,796	-	-	50,796	-	-	-
杭州未來之光	餘杭區	100.0%	72,618	171,953	-	-	171,953	-	-	-
杭州餘杭區東海間湖城項目	餘杭區	14.3%	411,000	550,011	-	284,776	413,693	-	-	70,822
杭州日耀之城	蕭山區	79.8%	64,133	172,589	-	-	172,589	-	-	-
杭州地鐵萬科天空之城	餘杭區	50.8%	423,710	737,272	-	-	737,272	-	-	-
杭州河語光年府	拱墅區	99.8%	54,462	141,596	-	-	141,596	-	-	-
紹興翠湖隱秀	越城區	41.8%	80,609	119,023	-	-	119,023	-	-	-
杭州悅望名邸	富陽區	47.1%	92,480	93,405	-	-	93,405	-	-	-
杭州姑娘橋地塊	蕭山區	99.9%	85,728	232,284	-	9,157	232,284	-	-	-
紹興鳳林西路8號地塊	越城區	99.4%	36,108	64,994	-	64,994	64,994	-	-	-
紹興鳳林西路6號地塊	越城區	99.6%	67,488	94,481	-	94,481	94,481	-	-	-
紹興湖珀隱秀府	越城區	49.7%	56,095	129,008	-	64,939	129,008	-	-	-
杭州星圖光年軒	餘杭區	47.4%	78,088	218,646	-	218,646	218,646	-	-	-
杭州江瀾映像府	濱江區	43.6%	23,999	62,397	-	62,397	62,397	-	-	-
杭州楓宜曉廬	拱墅區	41.3%	26,861	45,664	-	45,664	45,664	-	-	-
杭州朗拾濱嶼	濱江區	58.7%	32,174	70,783	-	70,783	70,783	-	-	-
杭州朗拾湖著	錢塘區	99.7%	28,765	76,476	-	76,476	76,476	-	-	-
杭州河頤映像府	拱墅區	52.8%	35,612	96,152	-	-	-	-	-	96,152
杭州雲曜之城	西湖區	20.7%	60,078	150,195	-	-	-	-	-	-
杭州市拱墅區華豐公交站 上蓋項目	拱墅區	51.0%	45,364	90,728	-	-	-	90,728	90,728	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年未 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
合肥城市公館	廬陽區	50.0%	147,837	413,944	-	-	413,944	-	-	-
合肥中央公館	長豐縣	59.7%	212,512	430,562	-	-	430,562	-	-	-
合肥雲峰花園	包河區	24.6%	163,503	418,619	-	-	306,037	-	-	-
合肥觀山隱秀	蜀山區	48.0%	48,097	102,002	-	23,719	102,002	-	-	-
合肥錦上光耀	肥東縣	97.3%	59,634	119,107	-	63,732	119,107	-	-	-
合肥偉星萬科星遇光年	蜀山區	38.0%	102,627	266,455	-	169,773	169,773	-	-	74,537
合肥朗拾森嶼	包河區	52.1%	70,879	165,137	-	165,137	165,137	-	-	-
合肥璞拾隱翠	廬陽區	38.6%	25,201	46,768	-	46,768	46,768	-	-	-
嘉興漁裡未來社區項目	南湖區	68.5%	115,452	168,688	-	-	168,688	-	-	-
嘉興雲之灣	南湖區	37.5%	139,964	186,003	-	142,203	186,003	-	-	-
鎮江魅力之城	潤州區	100.0%	795,100	942,820	-	-	920,071	22,749	22,749	-
南京金城藍灣	江寧區	100.0%	272,298	545,280	-	-	545,280	-	-	-
鎮江藍山花園	丹徒區	60.0%	285,683	404,048	-	-	404,048	-	-	-
南京新都簪	江寧區	16.0%	36,043	106,409	-	-	72,691	-	-	-
南京大都會	雨花台區	59.6%	71,334	171,515	-	-	171,515	-	-	-
南京金城國際	江寧區	98.7%	38,824	193,817	-	-	193,817	-	-	-
南京都簪天地	江寧區	28.2%	108,522	398,905	-	-	398,905	-	-	-
南京時代天樾	江寧區	19.5%	54,173	172,906	-	-	96,779	-	-	-
鎮江翡翠公園	潤州區	99.2%	112,889	248,008	-	-	248,008	-	-	-
鎮江金城藍灣	京口區	41.9%	133,100	319,569	-	-	319,569	-	-	-
南京溧水G09地塊	溧水區	59.6%	162,782	406,956	-	-	304,141	-	-	25,760
南京南站項目	江寧區	49.7%	37,697	96,968	-	-	96,968	-	-	-
南京溪望城	高淳區	50.5%	157,586	336,557	33,482	64,577	125,199	170,177	-	-
南京都簪沐語	溧水區	74.1%	45,806	94,743	-	26,630	94,743	-	-	-
南京朗拾二期	雨花台區	44.2%	27,328	60,116	-	60,116	60,116	-	-	-
南京朗拾兩核	雨花台區	69.6%	34,856	97,592	-	97,592	97,592	-	-	-
南通時代之光	通州區	36.0%	62,553	121,121	-	-	121,121	-	-	-
南通海門萬科西地塊項目	海門區	50.1%	46,889	84,399	-	8,442	61,700	-	-	22,698
南通實驗學校北地塊項目	海門區	99.4%	52,328	115,122	-	49,659	115,122	-	-	-
南通中創北項目	崇川區	77.7%	73,114	166,423	-	-	166,423	-	-	-
南通青藤花園	海門區	37.2%	45,552	91,104	-	-	91,104	-	-	-
南通燕語光年	通州區	74.4%	90,960	163,710	-	17,040	58,878	-	-	24,512
南通常春藤	通州區	99.3%	99,177	168,597	-	24,850	100,082	54,926	-	-
寧波濱盛臻園	江北區	49.1%	74,357	143,433	-	-	143,433	-	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
寧波東錢湖莫古路項目	鄞州區	49.9%	49,902	50,401	-	-	50,401	-	-	-
寧波繡虹裡	江北區	49.9%	12,089	23,764	-	-	23,764	-	-	-
金華錦裡江瀾	婺城區	99.6%	89,731	161,515	-	-	161,515	-	-	-
金華萬誠華府	婺城區	79.6%	133,320	239,974	20,480	-	139,723	44,668	-	31,038
金華錦雲江汀	婺城區	99.2%	47,249	85,036	-	-	85,036	-	-	-
金華萬盛華府	婺城區	69.2%	86,304	155,336	-	87,844	87,844	67,492	18,048	-
寧波璞拾聞瀾	鄞州區	78.1%	17,965	34,132	-	34,132	34,132	-	-	-
寧波璞拾江峰	鄞州區	57.3%	14,159	39,644	-	-	-	-	-	39,644
寧波觀瀾映像	鄞州區	78.8%	43,586	100,248	-	-	-	-	-	100,248
寧波市鄞州區亨潤東	鄞州區	51.0%	46,037	73,659	-	-	-	73,659	73,659	-
上海徐匯萬科中心	徐匯區	51.0%	61,971	274,536	-	-	184,607	-	-	89,930
上海金城華府	奉賢區	83.7%	58,531	134,622	-	-	134,622	-	-	-
上海安亭新鎮項目	嘉定區	74.2%	623,312	523,247	-	-	523,247	-	-	-
上海天空之城	青浦區	49.8%	195,525	342,199	-	-	342,199	-	-	-
上海中興路項目	靜安區	48.7%	31,034	111,787	-	43,573	111,787	-	-	-
上海龍華項目	徐匯區	68.8%	26,319	73,912	-	-	73,912	-	-	-
上海萬科啟宸	寶山區	99.0%	80,805	145,450	-	-	145,450	-	-	-
上海曼城項目	寶山區	33.2%	262,162	503,414	-	-	503,414	-	-	-
上海七寶19-04地塊	閔行區	100.0%	34,000	99,155	-	-	-	80,817	-	-
上海橋高項目	徐匯區	33.2%	118,282	356,411	-	58,987	339,318	-	-	17,093
上海雅賓利四期	靜安區	70.0%	43,841	252,087	-	-	-	-	-	47,892
上海曼城二期	寶山區	29.2%	49,755	99,562	-	99,562	99,562	-	-	-
上海未來城市	嘉定區	48.9%	142,000	375,799	-	177,379	177,379	-	-	173,063
上海松江海上映像	松江區	95.4%	46,441	106,814	-	106,814	106,814	-	-	-
上海朗拾花語	閔行區	50.5%	65,000	162,678	-	162,678	162,678	-	-	-
上海高福裡項目	黃浦區	51.0%	36,818	97,864	46,080	-	-	51,784	51,784	-
上海四季隱秀	寶山區	35.0%	62,343	124,687	-	-	-	-	-	124,687
昆山高爾夫項目	昆山市	100.0%	433,916	327,891	-	-	-	249,208	-	-
昆山海上傳奇	昆山市	96.3%	163,930	246,067	-	-	246,067	-	-	-
昆山未來之城	昆山市	32.5%	350,761	533,690	-	21,025	533,690	-	-	-
蘇州左岸項目	工業園區	64.2%	22,826	203,457	-	-	-	-	-	84,166
張家港公園大道	張家港市	46.0%	191,795	469,747	-	-	442,880	26,867	-	-
昆山江灣瀾庭	昆山市	50.5%	74,327	186,188	-	-	186,188	-	-	-
蘇州東方雅苑	工業園區	37.1%	57,710	116,975	-	-	116,975	-	-	-
蘇州頤和玲瓏花園	工業園區	69.8%	99,167	158,636	-	-	122,808	-	-	-
蘇州四季星光環園	相城區	54.2%	39,449	90,731	-	-	72,181	-	-	-
昆山朗拾玉湖雅苑	昆山市	69.3%	59,739	137,360	-	111,663	111,663	-	-	25,697
蘇州璞拾胥江	姑蘇區	49.0%	18,648	29,835	-	29,835	29,835	-	-	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
蘇州豪仕登北項目	吳中區	37.1%	55,558	71,657	-	-	-	71,657	71,657	-
溫州三溪區B-07地塊	甌海區	99.5%	65,766	197,565	-	-	197,565	-	-	-
溫州世紀公元	龍灣區	97.5%	87,184	193,071	-	-	193,071	-	-	-
溫州映像廣場	甌海區	89.4%	48,825	137,200	-	-	137,200	-	-	-
溫州璞拾雲洲項目	甌海區	51.0%	42,809	92,822	92,822	-	-	-	-	-
無錫魅力之城	濱湖區	100.0%	962,116	1,318,256	-	-	1,318,256	-	-	-
無錫觀湖禮著	新吳區	37.4%	181,761	289,681	-	-	289,681	-	-	-
無錫運河傳奇	梁溪區	99.3%	81,834	183,998	-	-	183,998	-	-	-
無錫宛山湖	錫山區	50.5%	108,075	216,246	-	15,140	216,246	-	-	-
無錫樟灣國際	惠山區	69.7%	83,130	201,667	-	25,826	114,522	21,688	-	65,457
靖江靖樾東方	靖江市	54.2%	55,847	98,968	-	-	98,968	-	-	-
徐州新都會	銅山區	90.0%	123,019	354,508	-	-	354,508	-	-	-
徐州翡翠之光	雲龍區	90.4%	100,556	293,564	-	-	293,564	-	-	-
徐州茅村項目5號地項目	銅山區	5.0%	72,878	149,137	-	-	-	-	-	-
徐州時代之光	銅山區	42.6%	59,137	147,843	-	-	-	-	-	-
徐州和光城悅	銅山區	42.6%	103,670	266,228	-	-	-	-	-	-
宿遷西湖都會	宿城區	95.3%	35,557	88,893	-	-	88,893	-	-	-
徐州萬科潮鳴	泉山區	50.0%	39,574	112,372	-	-	112,372	-	-	-
徐州山水間	銅山區	48.6%	166,603	361,823	-	30,219	331,408	-	-	-
徐州崑崙	雲龍區	69.7%	65,354	178,470	-	82,568	82,568	-	-	14,000
宿遷崑崙上觀	宿豫區	99.5%	112,124	264,510	-	13,324	50,992	-	-	27,335
徐州北客運站B地塊項目	鼓樓區	80.6%	26,830	58,308	-	9,695	58,308	-	-	-
徐州翠灣中城	雲龍區	54.1%	68,868	156,530	-	39,050	130,673	-	-	20,251
徐州五山公園A地塊項目	鼓樓區	99.2%	76,730	84,659	-	23,889	64,615	-	-	11,339
徐州雲谷	泉山區	50.0%	60,161	88,338	-	16,075	61,958	-	-	-
徐州簫語間	銅山區	100.0%	64,856	149,160	71,238	-	-	-	-	81,468
徐州萬達東C地塊	銅山區	100.0%	35,540	53,311	-	-	-	53,311	16,488	-
鹽城翡翠雲台	鹽都區	27.2%	126,022	272,904	-	-	272,904	-	-	-
鹽城聚瓏東方	亭湖區	49.4%	66,055	168,671	-	12,445	127,484	-	-	37,614
鹽城星匯東方	亭湖區	44.5%	79,231	205,235	44,125	38,254	99,793	-	-	54,115
揚州萬科城	邗江區	100.0%	297,139	309,618	-	-	309,618	-	-	-
揚州885項目	廣陵區	34.9%	64,452	141,795	-	-	141,795	-	-	-
揚州翡翠雲台	高郵市	43.0%	200,000	393,239	-	8,513	286,223	60,184	7,474	28,835
揚州如園	廣陵區	36.2%	38,958	58,282	-	2,185	46,521	-	-	5,465
揚州萬科東望	廣陵區	97.4%	56,285	83,505	-	15,199	73,409	-	-	5,544
上海區域合計			14,745,146	27,348,134	359,840	3,377,693	22,327,900	1,139,915	352,587	1,439,590

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
西北區域										
蘭州萬科城	皋蘭縣	41.0%	373,305	1,099,787	-	11,025	999,899	81,789	-	-
蘭州時代之光	榆中縣	50.1%	129,835	338,646	-	-	309,859	-	-	28,787
蘭州璞悅瀾岸	安寧區	90.3%	65,510	229,337	-	-	229,337	-	-	-
蘭州萬科城後期718畝項目	皋蘭縣	49.4%	467,499	1,152,288	-	66,210	201,442	886,372	-	53,416
蘭州新區萬科城	蘭州新區	50.1%	406,623	1,179,186	-	56,262	161,211	892,461	-	81,867
蘭州水晶城	西固區	75.6%	144,259	504,893	82,007	141,120	259,575	-	-	245,188
西安理想城	西鹹新區	90.1%	461,118	657,830	34,844	46,500	347,932	238,029	22,439	33,546
西安萬科大都會一期	西鹹新區	86.9%	141,500	358,663	-	-	296,681	-	-	-
西安萬科大都會二期	西鹹新區	65.9%	135,900	359,349	-	-	224,950	-	-	-
西安萬科璞悅(商業)	未央區	48.4%	26,032	114,421	-	-	-	-	-	-
西安萬科城二期	長安區	100.0%	109,630	334,959	-	20,436	328,779	-	-	-
西安金城華府	未央區	100.0%	106,667	384,044	-	-	384,044	-	-	-
西安萬科城燕園	長安區	100.0%	82,566	184,474	-	-	184,474	-	-	-
西安高新華府	雁塔區	69.8%	114,745	477,643	-	-	473,095	-	-	-
西安城市之光	雁塔區	78.6%	100,340	309,081	-	-	309,081	-	-	-
西安高新華府二期	雁塔區	49.8%	55,255	162,224	-	-	162,224	-	-	-
西安雲谷	雁塔區	78.7%	31,569	47,353	-	-	47,353	-	-	-
西安悅灣	未央區	47.6%	75,406	177,781	-	-	152,913	-	-	-
西安瀾岸	灞橋區	98.4%	127,139	255,883	-	-	255,883	-	-	-
西安大都會雲境	西鹹新區	29.6%	148,195	438,115	-	-	438,115	-	-	-
西安萬科雁鳴湖	雁塔區	65.3%	122,537	245,073	-	43,485	212,601	-	-	15,940
渭南萬科城	臨渭區	70.0%	556,062	1,154,371	-	93,396	909,366	98,185	-	11,194
西安萬科雁鳴湖三期	雁塔區	89.7%	58,449	116,899	28,404	18,356	30,303	-	-	28,796
西安萬科四季花城	藍田縣	57.2%	171,790	426,426	56,872	73,956	328,562	7,657	-	38,166
西安萬科未來星光	西鹹新區	75.4%	64,431	171,576	-	-	102,782	62,994	-	-
西安萬科豐華錦鳴	西鹹新區	50.0%	84,011	210,402	-	-	122,672	-	-	23,413
西安萬科東望	雁塔區	59.6%	180,567	748,832	-	231,205	577,571	-	-	59,633
渭南萬科錦宸	臨渭區	49.7%	98,962	235,282	-	20,111	55,688	32,890	-	-
西安涇河新城57畝、 89畝地塊	西鹹新區	99.2%	97,326	223,849	-	16,666	111,875	87,156	-	15,042
西安高陵四季都會	高陵區	99.3%	156,968	439,510	46,984	28,718	93,418	293,218	-	19,752
西安理想城項目DK1/2	西鹹新區	90.1%	22,423	40,345	-	-	-	40,345	-	-
西寧萬科城雲璟	城中區	38.2%	164,608	439,595	-	-	357,753	-	-	-
西寧萬科城後期	城中區	18.8%	195,454	519,697	-	68,904	391,235	91,940	-	36,523
西寧公園裡	城北區	32.0%	110,939	277,348	-	-	269,436	-	-	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
西寧萬科城星光	城中區	38.1%	129,625	338,166	-	52,216	198,621	-	-	36,050
烏魯木齊蘭喬聖菲	沙依巴克區	60.0%	204,798	208,972	-	-	208,972	-	-	-
烏魯木齊四季花城	高新區	44.5%	172,753	542,413	-	-	542,413	-	-	-
烏魯木齊大都會	水磨溝區	70.0%	36,104	162,470	-	-	162,470	-	-	-
烏魯木齊天山府	天山區	78.8%	120,098	280,300	-	-	280,300	-	-	-
烏魯木齊公園大道	米東區	67.8%	85,938	300,716	-	-	300,716	-	-	-
烏魯木齊璟曜裡	沙依巴克區	98.4%	146,730	252,602	-	-	252,602	-	-	-
烏魯木齊錦蒼裡	高新區	68.9%	118,041	279,440	-	-	279,440	-	-	-
烏魯木齊天山府二期	天山區	95.7%	41,285	78,790	-	-	78,790	-	-	-
烏魯木齊觀瀾景苑二期	水磨溝區	64.4%	17,100	51,281	-	-	51,281	-	-	-
烏魯木齊朗潤園	水磨溝區	93.1%	42,501	101,381	-	-	101,381	-	-	-
烏魯木齊天山府三期	天山區	92.8%	52,945	115,910	-	29,665	115,460	-	-	450
烏魯木齊都會未來城	沙依巴克區	94.0%	362,906	779,604	90,298	98,386	585,929	-	-	42,156
烏魯木齊都會未來城二期	沙依巴克區	99.1%	205,286	436,773	31,695	77,731	134,858	219,797	135,369	35,729
銀川大都會	金鳳區	22.4%	230,123	484,807	-	-	484,807	-	-	-
銀川萬科新都會	永寧縣	19.5%	80,262	160,525	-	24,818	74,475	-	-	36,622
銀川星耀閩海	金鳳區	46.6%	89,484	216,284	-	147,584	216,284	-	-	-
銀川中房·萬科錦耀	金鳳區	41.0%	55,094	110,188	-	52,440	52,440	-	-	57,748
銀川萬科錦耀II期	金鳳區	40.8%	17,256	34,512	34,512	-	-	-	-	34,512
銀川中房萬科合廬	金鳳區	49.0%	36,032	61,253	52,304	-	-	8,949	8,949	-

西北區域合計			7,631,981	19,011,549	457,920	1,419,190	13,451,348	3,041,782	166,757	934,530
--------	--	--	-----------	------------	---------	-----------	------------	-----------	---------	---------

西南區域

成都萬科華茂廣場	成華區	5.0%	29,720	208,037	-	-	208,037	-	-	-
成都金色樂府音樂廣場	成華區	60.0%	143,110	699,779	-	5,270	599,466	-	-	-
成都萬科雲城一期	天府新區	98.8%	34,501	168,150	-	-	41,648	42,001	-	-
成都萬科雲城二期	天府新區	98.8%	22,711	102,150	-	-	102,150	-	-	-
西昌萬科17度	西昌市	27.1%	595,021	625,017	-	-	306,141	252,127	-	62,800
成都錦繡	天府新區	99.3%	157,109	392,670	-	-	262,413	-	-	-
成都怡心湖133畝項目	雙流區	50.0%	88,336	265,009	-	-	-	223,679	-	-
成都怡心湖122畝項目	雙流區	50.0%	81,356	220,802	-	-	18,644	167,199	-	-
成都公園傳奇	天府新區	59.9%	108,704	326,741	-	-	326,741	-	-	-
成都悅海園	青白江區	43.4%	104,624	419,861	-	99,690	418,835	-	-	-
眉山眉州文化村	東坡區	70.0%	624,711	1,030,777	-	-	463,751	473,933	-	-

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年末 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
成都新川薈	高新區	99.0%	22,765	83,524	-	-	83,524	-	-	-
成都天府萬科城1期	仁壽縣	59.6%	665,368	789,133	-	-	505,258	184,457	-	-
成都國壽嘉園	溫江區	40.0%	60,152	90,204	-	-	46,796	-	-	-
成都天府萬科城2期	仁壽縣	59.6%	109,161	141,916	-	-	18,828	76,914	-	-
成都天府公園城	天府新區	70.8%	186,279	676,718	-	77,308	526,711	134,263	-	-
眉州崇禮新城二期	東坡區	75.5%	632,863	1,389,835	-	-	-	1,389,835	-	-
成都高線公園	龍泉驛區	33.4%	141,338	339,280	-	30,286	236,341	65,687	29,167	-
成都國賓蜀園二期	金牛區	50.0%	14,161	35,402	-	-	35,402	-	-	-
成都菁蓉都會	郫都區	98.9%	86,356	172,706	-	86,596	168,722	-	-	3,984
成都星耀天府	天府新區	100.0%	33,475	66,949	-	-	66,949	-	-	-
成都國賓蜀園一期	金牛區	50.1%	25,937	64,843	-	-	64,843	-	-	-
成都君悅雲台	新津區	99.4%	250,116	289,060	-	-	65,491	155,337	-	-
成都古翠隱秀	武侯區	59.9%	54,727	109,454	-	54,962	54,962	-	-	54,492
成都朗拾交子	錦江區	59.5%	49,603	89,285	-	89,285	89,285	-	-	-
成都菁弘萬科·樟宜星光	郫都區	44.5%	29,383	58,766	-	58,766	58,766	-	-	-
成都星光都會	新都區	65.0%	34,422	68,844	-	23,270	23,270	-	-	45,574
成都錦上揚華	郫都區	51.0%	51,987	153,362	122,110	-	-	-	-	-
成都都會甲第	新都區	60.0%	27,404	68,511	68,511	-	-	-	-	28,382
成都高新錦曜	高新西區	51.0%	26,053	52,106	52,106	-	-	-	-	-
成都郫都69畝	郫都區	51.0%	46,249	69,373	-	-	-	69,373	69,373	-
貴陽萬科城	雲巖區	70.0%	343,142	921,846	-	-	921,846	-	-	-
貴陽雲巖大都會	雲巖區	20.5%	49,054	275,961	-	-	275,961	-	-	-
貴陽翡翠傳奇	雲巖區	48.4%	109,630	303,187	-	-	292,159	-	-	-
貴陽萬科理想城	觀山湖區	41.1%	287,563	789,446	58,831	-	665,675	-	-	67,000
貴陽翡翠濱江	南明區	33.7%	98,327	217,051	-	-	217,051	-	-	-
貴陽溪望	花溪區	49.8%	163,070	456,185	44,485	-	-	411,699	34,850	21,900
貴陽翡翠公園項目	觀山湖區	91.1%	374,968	934,450	-	83,642	789,775	78,509	78,509	-
貴陽新都薈	觀山湖區	45.3%	612,054	836,227	-	-	740,398	91,332	-	-
貴陽萬科麓山	雲巖區	89.6%	303,068	792,598	19,411	152,619	602,989	151,845	113,060	30,314
貴陽觀湖	花溪區	63.9%	139,940	361,828	13,491	13,867	201,620	131,178	-	-
貴陽觀山甲第	雲巖區	99.1%	62,407	156,018	-	67,260	134,101	-	-	15,052
貴陽百花大道88畝項目	雲巖區	100.0%	58,811	182,315	-	78,130	78,132	-	-	53,816
貴陽都會印象	觀山湖區	60.0%	26,645	66,612	4,081	7,967	7,967	-	-	44,503
貴陽小灣河30畝項目	雲巖區	100.0%	20,025	70,086	33,403	-	-	36,683	36,683	-
昆明昌宏西路項目	官渡區	99.7%	114,621	401,270	-	-	271,753	-	-	37,022
昆明公園裡	官渡區	97.9%	213,037	576,900	-	-	414,212	-	-	-
昆明金域國際	五華區	100.0%	105,484	315,494	-	-	315,494	-	-	-

第四節

董事會報告

單位：平方米

項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃計容 建築面積	25年計容 開工面積	25年計容 竣工面積	截至25年末 計容竣工 面積	25年未 計容儲備 面積	26年計劃 開工計容 面積	26年計劃 竣工計容 面積
昆明魅力之城	官渡區	100.0%	417,918	1,659,104	-	-	1,401,251	-	-	-
昆明銀海泊岸	西山區	29.7%	243,605	437,206	-	-	386,443	-	-	-
昆明星河嘉園	官渡區	60.0%	108,375	444,474	-	-	444,474	-	-	-
玉溪中國撫仙湖國際 旅遊度假區	澄江市	33.8%	4,431,237	1,842,356	-	26,830	641,423	1,200,933	-	-
西雙版納曼西緹	猛海縣	29.2%	454,043	780,286	27,214	61,934	333,926	398,416	-	43,776
昆明五百里	官渡區	39.7%	196,267	701,651	-	64,393	637,974	-	-	-
大理拾三月	大理市	61.3%	152,108	579,047	-	25,292	198,603	334,255	38,450	43,114
昆明萬科城	五華區	44.8%	246,576	935,557	-	80,723	935,557	-	-	-
昆明飛虎二期	官渡區	99.8%	187,924	632,829	89,322	37,146	172,704	364,646	78,484	-
昆明盤龍區金刀營項目	盤龍區	50.5%	98,998	544,336	-	22,883	331,820	80,530	-	-
玉溪撫仙湖五街坊項目	紅塔區	39.8%	64,182	240,204	-	-	155,552	-	-	37,551
昆明都會半島	官渡區	100.0%	46,792	131,016	38,546	-	-	66,667	66,667	26,519
昆明新20新22項目	官渡區	100.0%	51,874	185,375	99,588	-	-	-	-	41,982
重慶萬科城	兩江新區	100.0%	278,167	654,420	-	-	654,420	-	-	-
重慶悅灣後期(萬濱)	兩江新區	45.0%	58,957	23,515	-	-	-	23,515	-	-
重慶御瀾道	兩江新區	100.0%	129,535	657,375	-	-	505,477	-	-	-
重慶金域學府	南岸區	47.5%	241,314	841,793	-	-	841,793	-	-	-
重慶天地	渝中區	78.1%	193,148	1,182,940	-	27,896	839,303	65,249	-	-
重慶理想城一期	沙坪壩區	99.0%	104,692	157,034	-	-	128,447	-	-	-
重慶理想城二期	沙坪壩區	50.2%	97,965	153,090	-	-	140,656	-	-	-
重慶理想城三期	沙坪壩區	48.3%	74,723	132,175	-	-	123,229	-	-	-
重慶悅來493畝項目	兩江新區	99.0%	328,787	475,033	-	40,515	313,561	72,586	-	22,565
重慶水土111畝項目	兩江新區	99.0%	73,686	108,606	-	-	108,606	-	-	-
重慶水土103畝項目	兩江新區	99.0%	68,554	95,262	-	14,750	95,262	-	-	-
重慶鳳凰湖424畝項目	永川區	97.8%	282,795	510,118	-	36,042	324,294	-	-	49,981
重慶天空之城項目	兩江新區	67.8%	26,447	113,228	-	-	109,283	-	-	-
重慶界石296畝項目	巴南區	99.3%	197,351	346,846	-	-	118,112	148,330	-	23,507
重慶星光天空之城	沙坪壩區	99.1%	115,558	149,991	33,105	28,827	51,887	44,573	25,158	35,891
重慶江南萬科城二期	巴南區	99.1%	152,648	201,000	-	-	-	201,000	-	-
重慶清水甲第	沙坪壩區	68.6%	114,360	219,961	-	56,107	140,677	55,978	-	23,305
重慶萬科璞園·璞琇	兩江新區	66.2%	96,571	141,114	-	75,815	128,973	-	-	12,141
重慶萬科璞園·璞玉	兩江新區	99.8%	60,322	90,476	34,972	35,216	35,216	-	-	33,215
重慶市渝北區璞園南 40畝地塊	兩江新區	100.0%	26,717	40,076	-	-	-	40,076	40,076	-
西南區域合計			17,041,744	32,333,232	739,176	1,563,287	21,021,030	7,232,805	610,477	858,386
合計			93,844,523	202,473,277	3,759,332	12,917,711	146,933,220	28,624,818	2,156,650	7,440,868

特別風險提示：

上述開工計劃和竣工計劃可能因下列原因而出現相應調整：

- a. 宏觀經濟以及房地產市場可能發生的變化或單個項目銷售出現變化；
- b. 新的法規對項目審批要求進一步嚴格，使開發項目的證照辦理速度滯後而影響開發節奏；
- c. 涉及拆遷的項目拆遷進度可能對開發計劃產生影響；
- d. 重大天氣變化可能對項目的工期產生影響而影響竣工；
- e. 其他不可預測的重大事項對項目工期產生的影響。

董事會報告

二、公司投資情況

(一) 募集資金使用情況

適用 不適用

(二) 非募集資金使用情況

1、金融資產投資

(1) 證券投資情況

適用 不適用

(2) 衍生品投資情況

報告期衍生品持倉的風險分析及控制措施說明(包括但不限於市場風險、流動性風險、信用風險、操作風險、法律風險等)

截至報告期末，本集團持有的衍生金融工具主要有交叉貨幣互換合約(CCS)。CCS所面臨的風險與匯率市場風險以及本集團的未來外幣債務現金流的確定性有關。本集團對衍生金融工具的控制措施主要體現在：針對衍生品交易，本集團嚴格規範授權及業務操作流程，審慎選擇和決定新增衍生金融工具的種類和數量，嚴格管控集團及相關主體的信用水平。

已投資衍生品報告期內市場價格或產品公允價值變動的情況，對衍生品公允價值的分析應披露具體使用的方法及相關假設與參數的設定

報告期內，本年衍生品投資產生虧損人民幣8,453.78萬元。

報告期末衍生品投資的公允價值參照外部金融機構的市場報價確定。

報告期公司衍生品的會計政策及會計核算具體原則與上一報告期相比是否發生重大變化的說明

無

報告期末衍生品投資的持倉情況表

單位：萬元

合約種類	期初合約金額	期末合約金額	報告期損益情況	期末合約金額 佔公司2025年末 淨資產比例(%)
CCS	173,000.00	158,000.00	-6,933.25	0.67%
SOR	30,000.00	-	-1,520.53	-
合計	203,000.00	158,000.00	-8,453.78	0.67%

(3) 公允價值計量項目相關情況及持有外幣金融資產和金融負債情況

公允價值計量項目相關情況

單位：萬元

項目	期初金額	本期增加	本期計入 權益的公允 價值變動	本期計提 的減值	本期處置	期末金額
其中：1.以公允價值計量且其變動計 入當期損益的金融資產	121,312.10	5,889.17	-	-	20,883.65	106,317.62
其中：衍生金融資產	-	-	-	-	-	-
2.其他權益工具投資	113,217.96	-	13,967.47	-	-	127,185.43
金融資產小計	234,530.06	5,889.17	13,967.47	-	20,883.65	233,503.05
金融負債						
其中：衍生金融負債	(4,763.94)	-	-	-	3,893.78	(870.16)
金融負債小計	(4,763.94)	-	-	-	3,893.78	(870.16)

持有外幣金融資產和金融負債情況

單位：萬元

項目	期初金額	本期增加	本期計入 權益的公允 價值變動	本期計提的 減值	本期處置	期末金額
其中：1.以公允價值計量且其變動計 入當期損益的金融資產	20,707.29	373.86	-	-	2,746.77	18,334.38
其中：衍生金融資產	-	-	-	-	-	-
2.其他權益工具投資	113,217.96	-	13,967.47	-	-	127,185.43
金融資產小計	133,925.25	373.86	13,967.47	-	2,746.77	145,519.81
金融負債						
其中：衍生金融負債	(4,763.94)	-	-	-	3,893.78	(870.16)
金融負債小計	(4,763.94)	-	-	-	3,893.78	(870.16)

上述公司按照公允價值計量的項目投資，公司參照重大投資項目的控制過程，在經過相關專業部門認真評審後，履行了必要的審批。

董事會報告

2、 股權投資情況

(1) 報告期內，新增投資主要由以下幾項構成：

① 本年無主要發起設立的註冊資本在1億元以上並已實際投資的子公司；

發起設立其他公司共30家，合計投資金額人民幣0.27億元。

② 期內主要收購的公司如下：

本年總共收購了18家公司，合計收購對價人民幣12.9億元。

③ 年內，對36家子公司合計增資人民幣24.9億元，其中重慶博領置業有限公司增資5.9億元，長春賦華道房地產開發有限公司增資4.3億元，深圳市萬科產業園投資有限公司4.1億元，其他公司增資合計10.6億元。

(2) 項目投資情況

報告期內，本集團新增加開發項目23個，按萬科權益計算的規劃計容建築面積約105.3萬平方米，總計容建築面積約186.9萬平方米。

單位：平方米

序號	項目名稱	位置	權益比例	佔地面積	規劃計容 建築面積	公司權益 計容建築 面積	進展
1	淄博城市之光項目二期	張店區	65.0%	65,524	183,460	119,249	在建
2	溫州璞拾雲洲項目	甌海區	51.0%	42,809	92,822	47,339	在建
3	銀川萬科錦曜II期	金鳳區	40.8%	17,256	34,512	14,081	在建
4	成都高新錦曜	高新西區	51.0%	26,053	52,106	26,574	在建
5	武漢東合映象	武漢經濟技 術開發區	50.0%	26,935	67,337	33,668	在建
6	鄭州萬科山河道三期	中原區	43.0%	26,845	134,144	57,709	前期
7	哈爾濱萬科·蘭樾	橋西區	60.0%	43,001	68,801	41,281	在建
8	大連東關街C區	西崗區	100.0%	7,370	16,000	16,000	前期
9	石家莊萬科公園隱秀	松北區	48.0%	84,359	242,174	116,219	在建
10	銀川中房萬科合廬	金鳳區	49.0%	36,032	61,253	30,014	在建
11	三亞臨春片區C-03、D-09地 塊	吉陽區	27.0%	67,712	135,432	36,567	在建
12	太原郝家溝8#地塊	迎澤區	46.7%	10,434	41,964	19,614	前期
13	長春翡翠濱江D2-2地塊	南關區	92.3%	15,563	130,633	120,548	在建
14	蘇州豪仕登北項目	吳中區	37.1%	55,558	71,657	26,585	前期
15	徐州萬達東C地塊	銅山區	100.0%	35,540	53,311	53,311	前期

序號	項目名稱	位置	權益比例	佔地面積	規劃計容 建築面積	公司權益 計容建築 面積	進展
16	西安理想城項目DK1/2	西鹹新區	90.1%	22,423	40,345	36,343	前期
17	成都市郫都區石犀未來公園社區51畝	郫都區	51.0%	34,232	51,347	26,187	前期
18	成都市郫都區石犀未來公園社區18畝	郫都區	51.0%	12,017	18,026	9,193	前期
19	重慶市渝北區璞園南40畝地塊	兩江新區	100.0%	26,717	40,076	40,076	前期
20	杭州市拱墅區華豐公交場站上蓋項目	拱墅區	51.0%	45,364	90,728	46,271	前期
21	武漢光谷錦上東58畝	東湖高新區	50.0%	38,431	61,489	30,745	前期
22	寧波市鄞州區亨潤東	鄞州區	51.0%	46,037	73,659	37,566	前期
23	廣州黃埔新城項目融主五地塊	黃埔區	63.0%	20,543	107,513	67,690	在建
合計				806,755	1,868,789	1,052,830	

上述項目公司權益地價合計約人民幣66.9億元。

三、重大資產和股權出售

(一) 出售重大資產情況

公司報告期末出售重大資產。

(二) 出售重大股權情況

公司報告期末出售重大股權。

四、主要控股、參股企業分析

適用 不適用

五、公司控制的結構化主體情況

適用 不適用

六、主要供應商、客戶情況

(一) 主要供應商

報告期內，本集團從前5名材料設備供應商的採購額合計人民幣13.92億元，佔全年採購總額的4.23%，佔採購總額的比例少於30%；其中本集團向最大供應商的採購額約為人民幣6.55億元，佔全年採購總額的1.99%。前5名供應商採購中不存在向關聯方採購的情況。

(二) 主要客戶

本集團目前主要產品為商品住宅，個人購房者為主力客戶群，客戶多而且分散，僅部分政府代建項目，或少數團購現象產生較高營業額。報告期內，前5名客戶產生的營業收入約為人民幣27.7億元，佔本集團全年營業收入的比例為1.2%，佔本集團全年營業收入的比例少於30%；其中最大客戶的營業額約為人民幣11.6億元，佔本集團全年營業收入的比例為0.5%。前5名客戶不存在向關聯方銷售的情況。

七、投資者互動與投資者保護情況

本集團一貫重視投資者關係管理工作。2025年，公司嚴格遵循信息披露相關法律法規及《萬科企業股份有限公司 信息披露管理辦法》，持續加強信息披露管理，全年共發佈境內外公告675份，切實保障投資者的知情權。

除了及時充分的信息披露，本集團持續構建全方位、多層次的交流體系，通過多種渠道與投資者保持常態化的溝通與互動，滿足不同類型投資者的交流需求。

董事會報告

2025年，本集團年內接待投資者來訪和電話會議100餘次，參加境內外機構組織見面會/組織機構調研活動超20場，投資者日活動2場，通過深交所互動易平台回復投資者提問超320條，認真回應市場關切。公司圍繞2024年度及2025半年度業績，分別組織召開了兩場線下分析師交流會，並在會後及時整理並披露投資者關係活動記錄表，同步發佈於巨潮資訊網及「萬科投資者關係」微信公眾號，確保交流內容向全體投資者公開共享。公司年內依法召開兩次股東會，就公司章程修訂、為股東借款提供擔保等重要議案與股東進行充分、友好的溝通，認真聽取包括中小股東在內的各方意見，所有議案均獲得審議通過。此外，本集團還通過網站、電話、電子郵件、網上互動平台等方式與投資者交流，維護投資者和公司之間的長期信任關係。在對外傳遞公司價值的同時，公司也加強了對資本市場動態的常態化監測，積極收集投資者關心的問題和意見，及時響應投資者訴求。

未來，公司將繼續以提升透明度、增強溝通有效性為抓手，不斷完善面向各類投資者的溝通和服務機制，努力構建長期、穩定、互信的投資者關係生態。

2025年本集團投資者溝通接待主要情況如下：

類別	時間	方式	接待對象
分析師溝通會	2025.3	見面會	券商
分析師溝通會	2025.8	見面會	券商
接待券商	報告期內	小組或一對一	中金公司、中信證券、廣發證券、長江證券、國泰海通證券、國盛證券、開源證券、華泰證券、平安證券、興業證券、招商證券、東財證券、美林證券、中信里昂證券、花旗證券、韓國現代汽車證券、Barclays、HSBC、Morgan Stanley、J.P.Morgan、Jefferies、Meritz Securities

類別	時間	方式	接待對象
接待基金、其他投資機構及個人投資者	報告期內	小組或一對一	嘉實基金、易方達基金、南方基金、華夏基金、銀華基金、招商基金、國聯安基金、國泰基金、華泰柏瑞基金、鵬華基金、中銀基金、高毅資產、泰康基金、華夏久盈、華泰保興基金、鵬揚基金、東方紅資管、中歐基金、國金基金、太平養老、太保資產、寧泉資產、新產業創投、山合投資、安聯投資、貝萊德、高盛資管、法巴銀行、Amundi、Legal and General、Korea Investment、Credit Sights、Man Group、Foord、Bernstein

在上述投資者溝通接待活動中，交談的主要內容是公司日常經營情況、發展戰略、公司對各業務所屬行業的發展看法等。

八、獲准許的彌償條文

於報告期及直至本報告刊發日期內，未曾有或現有生效的任何獲准許彌償條文(不論是否由本公司訂立)惠及本公司的董事，亦未曾有或現有生效的任何獲准許彌償條文(如由本公司訂立)惠及本公司之有聯繫公司的董事。

本公司已就董事可能面對之有關法律行動安排適當的董事及監事責任保險。

九、管理合約

報告期內，本公司概無與董事或本公司任何全職僱員以外的任何人士訂立或存在有關本公司全部或任何重大部分業務的管理及行政的重大合約。

董事會報告

十、董事服務合約

各董事已分別與本公司訂立服務合約。董事概無與本公司訂立不得於一年內免付賠償(法定賠償除外)予以終止的服務合約。

十一、與利益相關方關係

本集團一直堅持構建多元化的溝通機制，同政府、股東、員工、客戶和合作夥伴緊密聯繫，通過更多渠道、更多方式與利益相關方開展溝通與合作。本集團致力響應國家政策號召，積極為股東創造價值，與員工緊密聯繫，為客戶提供優質服務，同時與合作夥伴協力同心，支持社會公益事務，以實現可持續發展。具體情況請參見《2025年度可持續發展報告》。

十二、董事有關財務報表的責任

董事知悉編製本集團截至報告期末的財務報表的責任。

如財務報表附註二財務報表編製基礎所述，管理層考慮了未來的流動資金及可動用的融資來源等，以評估本集團是否有充足財務資源持續經營，並編製了自2025年12月31日起12個月的現金流量預測，並將採取一系列計劃和措施實現該現金流量預測。在充分考慮本集團上述正在或計劃實施的各項措施基礎上，董事會認為本集團在2025年12月31日起的未來12個月內以持續經營為基礎編製本財務報表是適當的。

有關本集團審計師就財務報表的報告責任聲明見審計報告。

十三、市值管理制度和估值提升計劃的制定落實情況

1、公司是否制定了市值管理制度

是 否

根據相關法律法規、規範性文件和公司章程等規定，公司制訂了《萬科企業股份有限公司市值管理制度》。該制度明確了市值管理機構與人員、市值管理的主要方式、市值管理的禁止行為、監測預警機制及應對措施等方面內容，有助於推動提升公司的投資價值，增強投資者回報，規範公司的市值管理活動。

2、公司是否披露了估值提升計劃

是 否

公司已制定估值提升計劃，其中包含了戰略聚焦、新模式切換、科技創新、資源整合、充實經營管理力量、研究建立長效激勵機制、做好投資者關係維護、提高信息披露質量、積極推進ESG等內容。該計劃緊密結合公司實際情況和發展戰略，通過實施一系列具體舉措，有助於提升公司的經營質量和投資價值，增強投資者回報，促進公司的長期穩定發展。

十四、「質量回報雙提升」行動方案貫徹落實情況

公司是否披露了「質量回報雙提升」行動方案公告。

是 否

報告期內，公司未披露「質量回報雙提升」行動方案。

十五、慈善捐贈

於報告期內，本集團慈善捐贈總額達人民幣0.49億元。

十六、遵守法律法規情況

於2025年，本集團已遵守對本集團營運有重大影響的相關法律及法規。

第四節

董事會報告

十七、董事、監事及高級管理人員信息

本公司董事、監事及高級管理人員信息請參見本報告第五節「公司治理報告暨企業管治報告」。

十八、主要風險

本集團面臨的主要風險載於本報告第五節「公司治理報告暨企業管治報告」。

十九、期後重要事項

序號	公告日期	事件
1	2026年1月8日	郁亮先生因到齡退休辭去公司董事、執行副總裁職務
2	2026年1月23日	本公司以萬緯物流擁有的部分高標準倉儲物流園向中國證監會和深圳證券交易所申報發行華夏萬緯倉儲物流封閉式基礎設施證券投資基金的流程終止
3	2026年1月27日	本公司主要股東深鐵集團向本公司提供不超過人民幣23.6億元的股東借款

公司治理報告暨企業管治報告

公司按照法律、法規等要求，不斷完善公司治理和提高公司規範運作水平。公司股東會、董事會及高級管理人員嚴格按照《公司章程》賦予的職責，履行各自的權利及義務。

一、公司企業文化與公司治理情況綜述

1、公司文化

公司秉持「客戶至上、奮鬥為本、融合發展、陽光透明」的核心價值觀，明確了「造就高素質員工隊伍，為客戶、股東、社會創造可持續的真實價值」的企業使命。

對客戶：萬科堅信客戶是永遠的夥伴，尊重客戶、理解客戶，持續為客戶提供好產品、好服務，與客戶一起成長。

對員工：萬科堅信人才是唯一的資本，尊重每一位員工的個性，在發展機會面前人人平等，倡導健康豐盛的人生，鼓勵員工追求身心健康，家庭的和睦，個人生活內容的極大豐富。

對社會：萬科堅持對內平等，對外開放，致力於建設「陽光照亮的體制」，始終追求卓越，做中國地產行業的領跑者，樹立一個陽光健康的現代企業形象。

2、公司治理情況

報告期內，公司嚴格遵守《公司法》《證券法》《上市公司治理準則》以及《聯交所上市規則》等治理要求，並結合公司實際情況，不斷完善公司治理結構，規範公司運作。公司治理的實際狀況與法律、行政法規和中國證監會發佈的關於上市公司治理的規定不存在重大差異。

《企業管治守則》第C.1.6條規定，獨立非執行董事及其他非執行董事應出席股東會，對公司股東的意見有公正的了解。《企業管治守則》第F.2.2條規定，董事會主席應出席股東週年大會，並邀請審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及任何其他委員會的主席出席。

報告期內，本公司共召開2次股東會，部分董事因有其他重要公務未能出席此次股東會。董事出席情況可參見本章節之「董事履職情況」。

公司治理報告暨企業管治報告

《企業管治守則》第B.3.5條規定，發行人應為提名委員會委任一名不同性別的董事。

報告期內，董事會薪酬與提名委員會成員均為單一性別。具體解釋如下：

1. 於本報告披露日期，公司第二十屆董事會的任期即將屆滿，公司擬在組成新一屆董事會時一併安排遵守《企業管治守則》第B.3.5條的要求；
2. 董事會薪酬與提名委員會的現任成員雖為單一性別，但彼等分別擁有豐富的跨國公司工作管理經驗和國資企業工作管理經驗，可以為委員會的運作提供豐富且多元的經驗、意見和建議；
3. 萬科在企業文化中倡導性別平等，重視打造多元化人才隊伍，尊重與包容多元視角。萬科制定保障就業平等的政策和《萬科集團多元、平等與包容政策》等政策，持續為女性員工提供必要的職業發展支持。

除以上情況外，於報告期內，本公司遵守了《企業管治守則》中規定的其餘所有守則條文。

公司已構建了職能齊備、相互制衡的公司法人治理結構，股東會、董事會及高級管理人員按照《公司章程》賦予的職責，行使權利及履行義務，並充分發揮董事會專業委員會、獨立董事的作用，提高公司規範運作水平，維護股東和公司的利益，促進公司持續健康發展。

公司董事、高級管理人員遵守《標準守則》，公司董事、高級管理人員及員工遵守公司的《信息披露管理辦法》及《員工買賣公司證券的規定》等規章制度，同時公司嚴格控制內幕信息知情人的範圍，加強內幕信息管理和相關培訓。

公司治理的實際狀況與法律、行政法規和中國證監會發佈的關於上市公司治理的規定不存在重大差異。

公司治理報告暨企業管治報告

二、公司相對於第一大股東在業務、人員、資產、機構、財務等方面的獨立情況

報告期內，公司與第一大股東深鐵集團及其下屬企業在業務、人員、資產、機構、財務等方面保持獨立，公司具有獨立完整的業務及自主經營能力。

三、同業競爭情況

適用 不適用

四、股東與股東會有關情況**(一) 本報告期股東會情況****1、股東會召開情況**

報告期內，公司共召開了2次股東會，詳情如下：

2025年6月27日，公司於中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心召開2024年度股東大會。公司A股、H股股東通過現場會議、網絡投票(僅適用於A股股東)方式參加本次股東大會，所持股份總數佔公司總股本的比例為40.7607%，其中A股股東持股數量佔公司A股股份數的比例為45.3422%，H股股東持股數量佔公司H股股份總數的比例為20.5703%。具體詳見公司於2025年6月27日在聯交所披露的公告，以及2025年6月28日在巨潮資訊網披露的公告。

2025年11月20日，公司於中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心召開2025年第一次臨時股東會。公司A股、H股股東通過現場會議、網絡投票(僅適用於A股股東)方式參加本次股東會，所持股份總數佔公司總股本的比例為20.2551%，其中A股股東持股數量佔公司A股股份數的比例為19.2686%，H股股東持股數量佔公司H股股份總數的比例為23.1530%。具體詳見公司於2025年11月20日在聯交所披露的公告，以及2025年11月21日在巨潮資訊網披露的公告。

公司治理報告暨企業管治報告

2、董事出席股東會的情況

報告期內，董事通過多種方式積極了解公司股東的意見，公司也定期將投資者意見向董事會匯報。

公司部分董事、高管出席了於報告期內召開的股東會，公司部分董事因有其他重要公務未能親自出席股東會，公司已將股東會實錄發送給董事會全體成員。出席情況詳見本章節之「董事履職情況」。

(二) 表決權恢復的優先股股東請求召開臨時股東會

適用 不適用

(三) 股東權利

1、召開臨時股東會

按照《公司章程》，單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東有權向董事會請求召開臨時股東會。董事會應當根據法律、行政法規和《公司章程》的規定，在收到請求後10日內提出同意或不同意召開臨時股東會的書面反饋意見。

董事會不同意召開臨時股東會，或者在收到請求後十日內未作出反饋的，單獨或者合計持有公司百分之十以上股份的股東有權向審計委員會提議召開臨時股東會，並應當以書面形式向審計委員會提出請求。審計委員會同意召開臨時股東會的，應在收到請求五日內發出召開股東會的通知，通知中對原提案的變更，應當徵得相關股東的同意。

審計委員會未在規定期限內發出股東會通知的，視為審計委員會不召集和主持股東會，連續九十日以上單獨或者合計持有公司百分之十以上股份的股東可以自行召集和主持。

報告期內，單獨或者合計持有公司10%以上股份的股東未請求召開臨時股東會。

公司治理報告暨企業管治報告

2、 向股東會提出議案

單獨或者合計持有公司百分之十以上股份的股東，可以在股東會召開十日前提出臨時提案並書面提交召集人。召集人應當在收到提案後兩日內發出股東會補充通知，公告臨時提案的內容，並將該臨時提案提交股東會審議。但臨時提案違反法律、行政法規或者公司章程的規定，或者不屬於股東會職權範圍的除外。

非獨立董事候選人(不含職工代表董事)名單由上屆董事會或單獨或合計持有公司發行在外有表決權股份總數百分之十以上的股東提出。

報告期內未有股東向股東會提出議案。

3、 召開臨時董事會會議

經代表10%以上表決權的股東提議，可以召開臨時董事會會議。董事長應在自接到代表10%以上表決權的股東提議後10日內召集董事會會議。

報告期內，未有代表10%以上表決權的股東提議召開臨時董事會會議。

4、 向董事會做出查詢

股東可通過年報之公司簡介中的地址向本公司寄發書面查詢文件，以向董事會作出查詢。股東在向本公司提供證明其持有本公司股份的種類以及持股數量的書面文件並經本公司核實股東身份後，有權依據《公司章程》的規定查閱本公司有關信息，包括《公司章程》、財務會計報告等。

最新的《公司章程》在巨潮資訊網和聯交所網站可供查閱。

(四) 投資者關係

截至2025年末，公司發行A股9,724,196,533股，佔公司總股份的81.51%；發行H股2,206,512,938股，佔公司總股份的18.49%。H股全部為公眾持股，2025年末H股總市值約為港幣72.37億元。詳情請參見本報告之「第七節股份變動及股東情況」。

公司重視投資者關係工作，持續通過多種方式加強與投資者的互動、溝通。2025年度公司接待投資者情況請詳見本報告「第四節董事會報告」之「七、投資者互動與投資者保護情況」。

公司治理報告暨企業管治報告

五、董事會

(一) 董事會的組成及表現評核

按照《公司章程》，本公司董事會由11名董事組成，設董事長1人、職工代表董事1人，可以設副董事長1-2人，獨立董事人數不低於1/3。每屆董事會任期三年。

2023年6月30日，公司2022年度股東會選舉產生本公司第二十屆董事會成員，任期三年。其中，祝九勝先生自2025年1月27日起不再擔任公司董事，辛傑先生自2025年10月12日起不再擔任公司董事，郁亮先生自2026年1月8日起不再擔任公司董事。截至本報告披露之日，董事會成員為8人，具體名單如下：

非執行董事：黃力平先生(董事長)、胡國斌先生、雷江松先生。

執行董事：王蘊女士(職工代表董事)。

獨立非執行董事(獨立董事)：廖子彬先生、林明彥先生、沈向洋先生、張懿宸先生。

公司已對董事會在2025年的表現進行內部評核。基於公司業務目標與董事會職責，對現有知識經驗結構進行梳理後評估，目前的董事會技能組合能夠勝任駕馭複雜市場環境、驅動戰略轉型與實現可持續增長的重任。董事會成員在戰略洞察、行業專精、財務風控、合規管理及科技前瞻等領域形成互補，為公司應對挑戰、把握機遇提供了堅實的能力支撐。具體的評估情況如下：

董事會技能表

技能領域	董事會具體情況
策略 ：識別戰略機會及威脅的能力，同時又能制定及實施計劃以實現企業目標	董事會融合國企管理、資本運作、前沿科技及國際視野，精準識別戰略風險機遇並高效落地執行
領導能力 ：領導企業團隊及實施計劃及政策的能力	董事會融合工程、財務、技術等多領域專家，互補長短，強化領導與政策執行力

公司治理報告暨企業管治報告

技能領域	董事會具體情況
<p>行業知識及經驗：熟悉公司的日常業務運作、市場發展、競爭對手、技術及創新</p>	<p>董事會融合內部資深高管與外部房地產、科技及資本專家，確保業務深度與行業前沿視野互補</p>
<p>財務知識/ 商業觸覺：能閱讀並理解公司賬目、財務資料及財務匯報要求</p>	<p>董事會配備多名資深財務專家及長期商業領袖，確保深刻理解財務數據與商業實質</p>
<p>風險管理及合規：具備實施、管理或監督涉及法律與監管合規的風險管理及內部監控系統的能力</p>	<p>董事會引入審計專家及國資監管資深人士，強化對合規與內部監控系統的監督能力</p>
<p>人員管理經驗：高級管理層的經驗，負責人員管理及成功實施變革</p>	<p>董事會匯集大型國企、跨國企業及科技公司CEO的管理經驗，確保領導力與變革執行力</p>
<p>多元化(如年齡、性別、文化等)：在年齡、性別、文化背景等方面對董事會多元化的貢獻</p>	<p>董事會涵蓋60後至70後年齡層，包含女性成員，融合本土實踐與國際背景；有計劃地推動董事會成員構成的多樣性，促進不同視角的融合，提升決策包容性與全面性</p>
<p>新興議題(如人工智能、氣候變化)：了解及對新興議題的認知，確保公司具備前瞻性思維</p>	<p>董事會已引入計算機專業博士兼AI專家，結合科技公司資深經營者，確保技術前瞻；同時加強對關鍵技術趨勢與可持續發展議題的學習與討論，逐步將前瞻性議題納入治理常規議程</p>

公司治理報告暨企業管治報告

技能領域

董事會具體情況

資歷：在會計／金融、經濟／商業、法律等 董事會包含特許會計師1名、1名正高級會計師及經可協助董事會決策的相關領域的正式資格 濟學博士、多位教授級高工，資歷深厚

(二) 董事會及管理層的職責

董事會負責執行股東會的決議，決定公司的經營計劃和投資方案，制訂公司的利潤分配方案和彌補虧損方案，制訂公司增加或者減少註冊資本、發行債券或其他證券及上市方案，以及其他法律、法規或《公司章程》規定的以及股東會授予的其他職權等。

公司管理層負責公司的生產經營管理工作，組織實施董事會決議、公司年度計劃和投資方案，制訂公司的具體規章以及《公司章程》或董事會授予的其他職權等。

(三) 董事履職情況

1、 董事會召開情況

報告期內，第二十屆董事會共召開會議17次，其中5次現場會議、12次通訊表決。

公司治理報告暨企業管治報告

會議屆次	會議方式	召開日期	決議
第二十屆董事會 第十二次會議	現場會議	2025年1月27日	審議通過《關於選舉第二十屆董事會主席的議案》《關於轉讓紅樹灣項目投資收益權相關事項的議案》等議案
第二十屆董事會 第十三次會議	通訊表決	2025年2月10日	審議通過《關於深圳地鐵集團向公司提供股東借款的議案》
第二十屆董事會 第十四次會議	通訊表決	2025年2月21日	審議通過《關於深圳地鐵集團向公司提供42億元借款的議案》《關於董事會已有授權轉授權予執行副總裁的議案》
第二十屆董事會 第十五次會議	現場會議	2025年3月31日	審議通過《2024年度報告及摘要》《2024年度經審計的財務報告》等議案
第二十屆董事會 第十六次會議	現場會議	2025年4月29日	審議通過《2025年第一季度報告及財務報表》《關於選聘2025年度會計師事務所的議案》等議案
第二十屆董事會 第十七次會議	通訊表決	2025年5月14日	審議通過《關於深鐵集團向公司提供不超過15.52億元借款的議案》
第二十屆董事會 第十八次會議	通訊表決	2025年6月6日	審議通過《關於修訂〈公司章程〉的議案》《關於召開公司2024年度股東會的議案》等議案

第五節

公司治理報告暨企業管治報告

會議屆次	會議方式	召開日期	決議
第二十屆董事會第十九次會議	通訊表決	2025年7月3日	審議通過《關於公司向深鐵集團申請不超過62.49億元借款以及已有部分借款條款變更的議案》
第二十屆董事會第二十次會議	通訊表決	2025年7月30日	審議通過《關於深鐵集團向公司提供不超過8.69億元借款的議案》
第二十屆董事會第二十一次會議	通訊表決	2025年8月5日	審議通過《關於深鐵集團向公司提供不超過16.81億元借款的議案》
第二十屆董事會第二十二次會議	現場會議	2025年8月22日	審議通過《2025年半年度報告、摘要、財務報告和業績公告》《關於2025年半年度不派息、不進行公積金轉增股本的議案》等議案
第二十屆董事會第二十三次會議	通訊表決	2025年9月16日	審議通過《關於深鐵集團向公司提供不超過20.64億元借款的議案》
第二十屆董事會第二十四次會議	通訊表決	2025年10月12日	審議通過《關於選舉第二十屆董事會董事長的議案》
第二十屆董事會第二十五次會議	通訊表決	2025年10月29日	審議通過《關於深鐵集團向公司提供不超過22億元借款的議案》
第二十屆董事會第二十六次會議	現場會議	2025年10月30日	審議通過《2025年第三季度報告及財務報表》《關於計提和核銷2025年第三季度減值準備的議案》

公司治理報告暨企業管治報告

會議屆次	會議方式	召開日期	決議
第二十屆董事會 第二十七次會議	通訊表決	2025年11月2日	審議通過《關於就深鐵集團向公司提供股東借款並由公司提供擔保訂立 框架協議的議案》《關於召開公司2025年第一次臨時股東會的議案》
第二十屆董事會 第二十八次會議	通訊表決	2025年11月10日	審議通過《關於深鐵集團向公司提供不超過16.66億元借款的議案》

公司治理報告暨企業管治報告

2、董事出席董事會及股東會情況

姓名	本報告期應		以通訊方式			是否連續	
	參加董事會 次數	現場出席 董事會次數	參加董事會 次數	委託出席 董事會次數	缺席董事會 次數	兩次未親自 參加董事會 會議	出席股東會 次數
黃力平	17	4	12	1	0	否	2
胡國斌	17	2	15	0	0	否	0
雷江松	17	5	12	0	0	否	1
王蘊	17	5	12	0	0	否	1
廖子彬	17	1	16	0	0	否	1
林明彥	17	2	14	1	0	否	0
沈向洋	17	2	15	0	0	否	0
張懿宸	17	1	15	1	0	否	1
辛傑	12	4	8	0	0	否	1
郁亮	17	5	12	0	0	否	2

3、董事會對股東會決議的執行情況

報告期內，公司已按照相關規定對董事會對股東會執行情況做了相應披露。

4、董事對公司有關事項提出異議的情況

報告期內董事對公司有關事項未提出異議。

5、董事履行職責的其他說明

報告期內，董事積極參與討論並運用自身的專業能力和豐富經驗對決策事項提出合理的意見或建議，為促進公司科學決策、維護公司及公司股東尤其是中小股東的利益發揮了積極作用。公司認真聽取及採納董事的各項建議，針對董事相關建議安排董事會專項匯報、在公司運營過程中推進相關決議及建議的執行等。

公司治理報告暨企業管治報告

(四) 董事的培訓情況

報告期內，公司部分董事參加了深圳證監局指導深圳上市公司協會舉辦的2025年深圳轄區上市公司董事、高管培訓班；公司董事會辦公室向董事提供監管機構監管情況通報、監管要求等訊息，協助董事履職。

2025年董事培訓(按培訓主題)

董事姓名	公司戰略／ 行業和業務 最新發展	法律、法規、 監管規則的 遵守／董事職責	風險管理及 內部監控	公司治理／ 財務匯報／ 信息披露	企業管治及 環境、社會及 管治事宜	總培訓小時數
黃力平	✓	✓	✓	✓	✓	17
胡國斌	✓	✓	✓	✓	✓	22
雷江松	✓	✓	✓	✓	✓	17
王蘊	✓	✓	✓	✓	✓	22
廖子彬	✓	✓	✓	✓	✓	17
林明彥	✓	✓	✓	✓	✓	17
沈向洋	✓	✓	✓	✓	✓	17
張懿宸	✓	✓	✓	✓	✓	17
辛傑	✓	✓	✓	✓	✓	13
郁亮	✓	✓	✓	✓	✓	17

(五) 獨立董事

報告期內，公司獨立非執行董事4名，任期均為3年。每位獨立董事已通過提供《聯交所上市規則》第3.13條規定的獨立性確認函確認其與公司的獨立性，而公司亦認可獨立董事的獨立性。2025年，各位獨立董事勤勉履職，出席董事會會議，聽取公司匯報，參加專業委員會討論，審閱董事會文件。報告期內，公司召開獨立董事專門會議13次，審議關聯交易等事項。報告期內，獨立董事未對公司有關事項提出異議。

公司治理報告暨企業管治報告

(六) 董事會專業委員會

公司董事會下設審計委員會、薪酬與提名委員會、投資與決策委員會三個專業委員會。各專業委員會根據《上市公司治理準則》、《企業管治守則》、《公司章程》、《董事會議事規則》以及各專業委員會實施細則，認真履行職責。每個專業委員會均由獨立董事擔任召集人，涉及各專業委員會職責範圍內的事項經過專業委員會通過後提交董事會審議。報告期內，各專業委員會成員對審議事項均不存在異議。

各位委員參加第二十屆董事會專業委員會會議情況：

姓名	報告期內職位	審計委員會會議		薪酬與提名	投資與決策
		親自出席	委託出席	委員會會議	委員會會議
沈向洋	薪酬與提名委員會召集人	-	-	1	-
廖子彬	審計委員會召集人	8	0	-	-
張懿宸	投資與決策委員會召集人	-	-	-	1
林明彥	審計委員會委員、薪酬與提名委員會委員	7	1	1	-
胡國斌	薪酬與提名委員會委員	-	-	1	-
黃力平	審計委員會委員	5	3	-	-
雷江松	投資與決策委員會委員	-	-	-	1

1、 審計委員會

審計委員會主要負責審核公司的財務信息及其披露、監督及評估內外部審計工作和內部控制，檢查和評估公司風險管理系統，行使《公司法》規定的監事會的職權等。第二十屆董事會審計委員會目前由獨立非執行董事廖子彬、林明彥和非執行董事黃力平組成，廖子彬擔任召集人。

公司治理報告暨企業管治報告

報告期內，審計委員會召開工作會議8次，會議的舉行均符合《公司章程》和《董事會審計委員會實施細則》的規定，審議或聽取了年度審計工作安排、定期財務報告、利潤分配、內部控制、內部監察審計、會計師事務所選聘及減值準備等事項。審計委員會對報告期內的監督事項無異議。

屆次	日期	事項
第二十屆董事會審計委員會第十二次會議	2025年2月24日	聽取畢馬威2024年度審計工作進展的匯報 聽取公司2024年報編製工作進展和相關事項工作進展的匯報
第二十屆董事會審計委員會第十三次會議	2025年3月20日	聽取畢馬威2024年度審計工作進展的匯報 聽取公司2024年報編製工作進展和相關事項工作進展的匯報 聽取2024年度內控工作匯報 聽取2024年度內部監察審計工作匯報
第二十屆董事會審計委員會第十四次會議	2025年3月28日	聽取會計師事務所關於2024年度財務報告審計工作的匯報 審議2024年度經審計的財務報告 審議關於審計委員會對會計師事務所2024年度履職情況評估及履行監督職責情況報告 審議關於計提和核銷2024年度減值準備的議案 審議2024年度利潤分配預案 審議2024年度內部控制自我評價報告 聽取2024年度風險管理情況匯報 聽取公司2024年度關聯方資金佔用報告和對外擔保情況的匯報
第二十屆董事會審計委員會第十五次會議	2025年4月28日	審議2025年第一季度報告及財務報表 審議關於選聘2025年度會計師事務所的議案 聽取2025年第一季度審計監察工作情況匯報 聽取2025年第一季度內控工作情況匯報

公司治理報告暨企業管治報告

屆次	日期	事項
第二十屆董事會審計委員會第十六次會議	2025年7月31日	<p>聽取會計師2025年中期財務報告審閱工作進展的匯報</p> <p>聽取2025年中期財務情況(初稿)匯報</p> <p>聽取2025年中期內控工作情況匯報</p> <p>聽取2025年中期審計監察工作情況匯報</p>
第二十屆董事會審計委員會第十七次會議	2025年8月21日	<p>聽取會計師關於2025年半年度財務報告審閱工作的匯報</p> <p>審議2025年半年度報告、摘要、財務報表和業績公告</p> <p>審議關於計提和核銷2025年半年度減值準備的議案</p> <p>審議2025年半年度不派息、不進行公積金轉增股本的議案</p> <p>審議關於修訂內控管理制度的議案</p> <p>審議關於德勤提供非鑒證服務溝通和預先同意政策的議案</p> <p>聽取公司2025年半年度關聯方資金佔用和對外擔保情況的匯報</p>
第二十屆董事會審計委員會第十八次會議	2025年10月29日	<p>審議2025年第三季度報告及財務報表</p> <p>審議關於計提和核銷2025年第三季度減值準備的議案</p> <p>聽取相關資產清收工作進展的匯報</p> <p>聽取2025年第三季度內控工作情況匯報</p> <p>聽取2025年第三季度審計監察工作情況匯報</p>
第二十屆董事會審計委員會第十九次會議	2025年12月9日	<p>聽取會計師關於2025年年度審計工作計劃和進展以及近期關注事項的匯報</p>

2、 薪酬與提名委員會

薪酬及提名委員會主要負責擬定董事、高級管理人員的選擇標準和程序，對董事、高級管理人員人選及其任職資格進行遴選、審核，制定董事、高級管理人員的考核標準並進行考核，制定、審查董事、高級管理人員的薪酬決定機制、決策流程、支付與止付追索安排等薪酬政策與方案，並就提名或者任免董事、聘任或者解聘高級管理人員、董事及高級管理人員薪酬等事項向董事會提出建議等。

第二十屆董事會薪酬與提名委員會目前由獨立非執行董事沈向洋、林明彥以及非執行董事胡國斌組成，沈向洋擔任召集人。

薪酬與提名委員會在工作中已積極實踐了董事會成員多元化的政策，即甄選董事人選將按一系列多元化範疇為基準，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、專業經驗、技能及知識等。在此基礎上，將按人選對本公司業務及發展的綜合價值、可為董事會提供的貢獻、及保證本公司董事會成員的多元化等客觀條件而作出決定。

報告期內，薪酬與提名委員會召開工作會議1次，會議的舉行均符合《公司章程》和《董事會薪酬與提名委員會實施細則》的規定，審議聘任高級管理人員等事項。

屆次	日期	事項
第二十屆董事會薪酬與提名委員會第四次會議	2025年1月27日	審議關於聘任執行副總裁和董事會秘書的議案

公司治理報告暨企業管治報告

3、 投資與決策委員會

投資與決策委員會主要負責對公司長期發展戰略和重大投資決策進行研究並提出建議。

報告期內，第二十屆董事會投資與決策委員會由獨立非執行董事張懿宸、執行董事祝九勝和非執行董事雷江松組成，張懿宸擔任召集人。祝九勝於2025年1月27日起不再任執行董事、投資與決策委員會委員。自2025年1月27日起投資與決策委員會由獨立非執行董事張懿宸、非執行董事雷江松組成。

報告期內，投資與決策委員會召開工作會議1次，會議的舉行均符合《公司章程》和《董事會投資與決策委員會實施細則》的規定，聽取了年度投資情況、跟投制度實施情況等事項。

屆次	日期	事項
第二十屆董事會投資與決策委員會第四次會議	2025年4月29日	聽取萬科2024年投資情況匯報 聽取萬科項目跟投進展匯報

六、 監事會

根據公司2024年度股東大會審議通過修訂後的《公司章程》，公司自2025年6月27日起取消監事會設置。在此之前，公司第十一屆監事會由3名組成，分別是監事會主席解凍先生、監事栗淼先生及職工代表監事潘樟良先生。

七、董事和高級管理人員情況(截至本報告披露日)

(一) 基本情況及主要經歷

1、 董事

黃力平先生，1968年出生，現任公司董事長、審計委員會委員，深鐵集團黨委副書記、董事、總經理。黃先生於1991年獲同濟大學工學學士學位；1994年獲同濟大學工學碩士學位；現為教授級高級工程師。1994年4月-1999年6月，歷任深圳市工勘巖土工程公司工程師、副總工程師、總工程師；1999年6月-2014年8月，歷任深鐵集團業務主管、2號線建設分公司副經理、7號線建設分公司副經理(主持工作)、7號線建設分公司經理；2014年8月-2018年8月，任深鐵集團副總經理、黨委委員；2018年8月-2021年2月，任深圳市人才安居集團有限公司黨委副書記、董事、總經理；2021年2月至今，任深鐵集團黨委副書記、董事、總經理；2021年6月至今，任公司董事，2025年10月至今，任公司董事長。

胡國斌先生，1965年出生，現任公司董事、薪酬與提名委員會委員。胡先生於1987年獲武漢大學管理學學士學位；1992年獲中南財經大學(現中南財經政法大學)經濟學碩士學位；2002年獲南開大學經濟學博士學位；現為正高級會計師。胡先生曾在深圳建設集團工作；1997年11月-2019年5月，歷任深圳市國有資產管理辦公室主任科員、綜合管理處助理調研員、副處長，深圳市國資委統計預算處處長，企業二處處長、深圳市國資委總經濟師、深圳市國資委副主任等職務。2019年5月至2025年9月，任深圳市資本運營集團有限公司黨委書記、董事長；2020年7月至今，任公司董事。

公司治理報告暨企業管治報告

雷江松先生，1970年出生，現任公司董事、投資與決策委員會委員，深鐵集團黨委委員、副總經理。雷先生於1993年獲華中科技大學學士學位；2006年獲天津大學管理科學與工程碩士學位。現為教授級高級工程師、國家註冊一級建造師、註冊造價工程師、註冊監理工程師。1993年7月至2003年8月，雷先生歷任深圳市天健(集團)股份有限公司香港公司技術科長、海外公司副總工程師；2003年9月至今任職於深鐵集團，先後擔任5號線建設分公司副經理、7號線分公司經理，深圳地鐵工程諮詢有限公司總經理，建設總部副總經理兼工程一中心總經理、建設總部執行董事兼黨委書記，深圳地鐵建設集團有限公司董事長兼黨委書記，深鐵集團副總經理等職務；2021年11月至今，任公司董事。

王蘊女士，1975年出生，現任職工代表董事、成本招採中心總經理。王女士於1997年獲華中科技大學學士學位；2000年獲武漢大學碩士學位；現為高級工程師。王女士於2000年加入公司，歷任本公司規劃設計部副經理，工程管理部經理，建築研究中心助理總經理、總經理，公司副總裁，公司協同中心首席合夥人、公司開發經營本部合夥人。現擔任深圳市黨代表、中國勘察設計協會建築產業化分會副會長、中國城市科學研究會綠色建築與節能專業委員會副理事長、住宅科技產業技術創新戰略聯盟副理事長、公共安全科學技術學會公共衛生安全與健康專業委員會委及中國建築學會立體城市與複合建築專業委員會副主任委員。

2、獨立董事

廖子彬先生，1962年出生，現為公司獨立董事、審計委員會召集人、獨立董事專門委員會召集人，香港商界會計師協會榮譽顧問。廖子彬先生具有豐富的內地和香港資本市場合併、收購、重組和上市項目實務經驗，1985年獲倫敦政治經濟學院經濟學學士學位，擁有英格蘭及威爾士特許會計師公會會員資格、香港會計師公會資深會員資格。曾任畢馬威中國主席、香港畢馬威會計師事務所高級顧問，曾獲委任為中國財政部會計諮詢專家，天津市政協香港委員。廖先生目前兼任中國平安人壽保險股份有限公司獨立董事、深圳前海微眾銀行股份有限公司獨立董事、中信銀行股份有限公司(上海證券交易所上市公司，股份代碼：601998；聯交所上市公司，股份代碼：0998)獨立董事、中國石油化工股份有限公司(上海證券交易所上市公司，股份代碼：600028；聯交所上市公司，股份代碼：0386)獨立董事。

林明彥先生，1963年出生，現為公司獨立董事、審計委員會委員、薪酬與提名委員會委員。林先生1985年獲得英國伯明翰大學機械工程及經濟科學學士學位，2002年修畢哈佛大學商學院的高級管理課程。林先生在中國及新加坡的房地產開發及投資領域擁有豐富經驗。林先生曾於凱德集團有限公司(「凱德集團」，新加坡證券交易所上市公司，股份代碼：C31；美國場外電子交易系統(OTCBB)股份代碼：CLLDY))任職超22年，歷任該公司首席運營官、總裁兼首席執行官。也曾擔任凱德集團旗下多家子公司之重要職務，包括任凱德集團旗下的雅詩閣有限公司執行總裁，以及凱德置地中國控股私人有限公司之行政總裁。林先生目前兼任Sembcorp Industries Ltd(新加坡證券交易所上市公司，股份代碼：U96)非執行兼首席獨立董事等職務。林先生曾任建業地產股份有限公司(聯交所上市公司，股份代碼：0832)之非執行董事。

公司治理報告暨企業管治報告

沈向洋先生，1966年出生。現為公司獨立董事、薪酬與提名委員會召集人，香港科技大學校董會主席、粵港澳大灣區數字經濟研究院理事長、清華大學高等研究院雙聘教授。1996年獲得卡內基梅隆大學計算機學院機器人專業博士學位，歷任微軟亞洲研究院院長、微軟全球副總裁和微軟全球執行副總裁，主管微軟技術與研發部並主要負責推動微軟中長期總體技術戰略、策略以及前瞻性研究與開發工作。沈先生是美國國家工程院外籍院士、英國皇家工程院外籍院士。目前兼任美團和網易有道的獨立非執行董事，曾任東方明珠新媒體股份有限公司獨立董事。

張懿宸先生，1963年出生，現任公司獨立董事、投資與決策委員會召集人，中信資本控股有限公司董事長兼首席執行官、信宸資本董事長。張先生1986年畢業於美國麻省理工學院，擁有計算機科學學士學位。張先生於1987年至2000年，曾先後就職於格林威治資本市場公司、擔任東京銀行紐約分部證券自營交易業務負責人、美林證券大中華區債券資本市場主管等。張先生於2000年加入中信集團，2000年至2002年，任中信泰富執行董事及中信泰富信息科技有限公司總裁；2002年參與創建中信資本控股有限公司(以下簡稱「中信資本」)，目前擔任中信資本董事長兼首席執行官。張先生目前還在中信資本投資的部分公司中兼任董事等職務，如兼任Grand Foods Holdings Limited(麥當勞中國內地和香港特許經營商)董事會主席、哈藥集團有限公司董事長、美國保健品企業GNC(健安喜)董事長，張先生目前兼任香港交易及結算所有限公司(聯交所上市公司，股份代碼：0388)獨立董事。張先生是第十一、十二、十三及十四屆全國政協委員。張先生曾任通用環球醫療集團有限公司(聯交所上市公司，股份代碼：2666)董事會主席、哈藥集團股份有限公司(上海證券交易所上市公司，股份代碼：600664)董事長、順豐控股股份有限公司(深交所上市公司，股份代碼：002352)董事、亞信科技控股有限公司(聯交所上市公司，股份代碼：1675)董事等。

3、高級管理人員

李鋒先生，1974年出生，現任公司執行副總裁。李先生於1996年獲吉林工業大學工學學士學位；2018年獲中共中央黨校研究生學歷。1996年8月起，先後任深圳市長城地產(集團)股份有限公司人力資源部總經理，深圳市長城投資控股股份有限公司人力資源部總經理，深圳市前海深港現代服務業合作區管理局人力資源處處長、外派前海金融控股公司監事，深圳市天健商業運營管理有限公司總經理，深圳市天健置業有限公司總經理，深圳市天健地產集團有限公司總經理、黨總支書記，深圳市特區建工集團有限公司黨委委員、副總經理。2024年6月至今，任深圳市天健(集團)股份有限公司(深交所上市公司，股份代碼：000090)董事。2025年1月至今，任公司執行副總裁。

華翠女士，1970年出生，現任公司執行副總裁。華女士於1992年獲中南政法學院法學學士學位；2013年獲中山大學工商管理碩士學位；2015年6月獲武漢大學研究生學歷、法學博士學位。1992年7月起，先後任茂名市紀委副書記，市委組織部副部長兼市人力資源和社會保障局局長，電白區區長、黨組書記，深圳地鐵運營集團有限公司黨委副書記，深鐵集團審計法律中心總經理，深圳市建材交易集團有限公司董事、總經理、黨支部書記、董事長。2025年1月至今，任公司執行副總裁。

公司治理報告暨企業管治報告

李剛先生，1980年出生，現任公司執行副總裁。李先生於2004年畢業於中國人民公安大學獲文學學士學位；2010年獲深圳大學法律碩士學位。2004年7月起，先后歷任深圳市公安局南山分局科員、初級警員、四級警員、行政科副科長；深圳市公安局後勤保障處裝備科科長、警務保障部裝備科科長，深圳市天健(集團)股份有限公司紀檢監察室(監事會辦公室)負責人，深圳市地鐵商業管理有限公司黨委書記、董事、董事長，以及深圳市睿印商業管理有限公司董事、董事長。2025年1月至今，任公司執行副總裁。

韓慧華女士，1982年出生，現任公司執行副總裁、財務負責人。韓女士於2008年獲江西財經大學管理學碩士學位，於2003年獲中國科學技術大學管理學學士學位，現為中國註冊會計師非執業會員。韓女士於2008年加入萬科，歷任公司財務與內控管理部業務經理、助理總經理、副總經理、管理中心財務管理職能中心合夥人。韓女士於2020年3月至今任公司執行副總裁、財務負責人，目前還兼任公司控股子公司萬科海外投資控股有限公司(聯交所上市公司，股份代號：1036)非執行董事。在加入萬科之前，韓女士曾任職於江西省九江市修水地方稅務局。

田鈞先生，1970年出生，現任公司董事會秘書。田先生獲中南財經大學經濟學學士、堪培拉大學工商管理碩士。歷任中國平安保險(集團)股份有限公司財務分析師、集團投資管理委員會執行秘書、集團財務管理委員會執行秘書，平安資產管理、平安人壽、平安證券、平安基金、平安匯通投資、前海結算等公司高管等重要職位。2017年7月起，先后擔任深業集團、深圳市地鐵集團、鯤鵬資本、深圳市國有免稅集團、深圳市投資控股有限公司和深圳市創新投資集團有限公司的專職外部董事。2025年1月至今，任公司董事會秘書。

公司治理報告暨企業管治報告

(二) 變更的董事、監事及高級管理人員的姓名及變更原因

截至本報告披露之日止，公司董事、高管變更情況如下：

序號	日期	事項
1	2025年1月27日	郁亮先生因工作調整原因辭去公司董事會主席職務，繼續擔任董事、執行副總裁；祝九勝先生因身體原因辭去公司董事、董事會投資與決策委員會委員、總裁、首席執行官、聯交所上市規則第3.05條規定的本公司授權代表（「授權代表」）等職務；朱旭女士因工作調整原因辭去公司董事會秘書、公司秘書、授權代表等職務。
2		第二十屆董事會第十二次會議選舉辛傑先生為公司第二十屆董事會主席，聘任郁亮先生、李鋒先生、華翠女士和李剛先生為公司執行副總裁，聘任田鈞先生為公司董事會秘書，任期均從董事會審議通過之日起至第二十屆董事會任期屆滿止。
3	2025年3月31日	劉肖先生因工作調整原因，申請辭去公司執行副總裁、首席運營官等職務。
4		辛傑先生因個人原因辭去公司董事、董事長職務
5	2025年10月12日	第二十屆董事會第二十四次會議選舉黃力平先生為公司第二十屆董事會董事長，任期從董事會審議通過之日起至第二十屆董事會任期屆滿止
6	2026年1月8日	郁亮先生因到齡退休辭去公司董事、執行副總裁職務

公司治理報告暨企業管治報告

(三) 2025年度薪酬情況

未在公司全職工作的董事和監事以及獨立董事的津貼補貼標準按股東會審議通過的標準執行；在公司全職工作的董事、監事不領取董事、監事的職務薪酬(酬金)，根據其在工作績效領取薪酬。董事會下設薪酬與提名委員會對高級管理人員績效考核結果與薪酬水平進行監督、審議，從而有效的實施薪酬管控。公司董事會根據公司統一的薪酬管理體系，確定本年度公司高級管理人員報酬。

2025年在公司全職工作的董事、監事、高級管理人員(含1位職工代表董事，1位職工代表監事)從本集團獲得稅前報酬(含公司繳納的「五險一金」)合計702.1萬元。

4位獨立董事從本集團獲得2025年度稅前酬金60萬元/人，合計240萬元。

其他未在公司全職工作的董事及監事未從本集團領取2025年度董事、監事酬金。

單位：萬元

姓名	職務	任職狀態	性別	年齡	任期起止年月	2025年度 稅前報酬總額	是否在公司關 聯方獲取報酬
黃力平	董事長	現任	男	57	2025.10-2026.6	0	是
	董事	現任			2021.6-2026.6		
胡國斌	董事	現任	男	60	2020.7-2026.6	0	否
雷江松	董事	現任	男	55	2021.11-2026.6	0	是
王蘊	職工代表董事	現任	女	50	2023.7-2026.6	104.9	否
廖子彬	獨立董事	現任	男	63	2023.7-2026.6	60	否
林明彥	獨立董事	現任	男	63	2023.7-2026.6	60	否
沈向洋	獨立董事	現任	男	59	2023.7-2026.6	60	否
張懿宸	獨立董事	現任	男	62	2020.7-2026.6	60	否
李鋒	執行副總裁	現任	男	51	2025.1-2026.6	95.7	否
華翠	執行副總裁	現任	女	55	2025.1-2026.6	95.7	否
李剛	執行副總裁	現任	男	45	2025.1-2026.6	95.7	否
韓慧華	執行副總裁、 財務負責人	現任	女	43	2020.3-2026.6	104.4	否

公司治理報告暨企業管治報告

姓名	職務	任職狀態	性別	年齡	任期起止年月	2025年度	是否在公司關
						稅前報酬總額	聯方獲取報酬
田鈞	董事會秘書	現任	男	55	2025.1-2026.6	95.7	否
辛傑	董事長	離任	男	59	2025.1-2025.10	0	是
	董事會副主席	離任			2023.10-2025.1		
郁亮	董事	離任	男	60	1994-2026.1	24.2	否
	執行副總裁	離任			2025.1-2026.1		
	董事會主席	離任			2017.7-2025.1		
解凍	監事會主席	離任	男	61	2014.3-2025.6	12.1	否
栗焱	監事	離任	男	52	2020.7-2025.6	0	是
潘樟良	職工代表監事	離任	男	45	2023.7-2025.6	36.9	否
祝九勝	董事	離任	男	57	2020.7-2025.1	2.1	否
	總裁、首席執行官	離任			2018.2-2025.1		
朱旭	董事會秘書	離任	女	50	2016.3-2025.1	8.7	否
劉肖	執行副總裁、首席運 營官	離任	男	46	2021.6-2025.3	26	否
報告期末全體董事和高級管理人員實際獲得薪酬的 考核依據						未在公司全職工作的董事薪酬按股東會審議通過的標準執行；在公司全職工 作的董事不領取董事的職務薪酬，根據其在工作績效領取薪酬。董事 會下設薪酬與提名委員會對高級管理人員績效考核結果與薪酬水平進行監 督、審議，從而有效的實施薪酬管控。公司董事會根據公司統一的薪酬管理 體系，確定本年度公司高級管理人員報酬。	
報告期末全體董事和高級管理人員實際獲得薪酬的 考核完成情況						已完成	
報告期末全體董事和高級管理人員實際獲得薪酬的 遞延支付安排						無	
報告期末全體董事和高級管理人員實際獲得薪酬的 止付追索情況						無	

註1：稅前報酬總額包括公司支付給董事、監事和高級管理人員的薪酬以及公司繳納的「五險一金」等。

第五節

公司治理報告暨企業管治報告

註2：上表薪酬為相關人員於2025年擔任董事、高級管理人員期間從公司領取的薪酬。

註3：自2024年2月起，郁亮、解凍、祝九勝自願領取月薪稅前1萬元，上述三人稅前薪酬包括公司為其繳納的「五險一金」。

註4：上表年齡為以年報披露日為基準，按週歲計算。

註5：本公司現任法定高級管理人員中，女性佔比40%，男性佔比60%。

(四) 報告期內持股變化情況

報告期內，董事、監事和高級管理人員持股情況：

單位：股

姓名	職務	期初持股數	期內變化	期末持股數	期末持股	股份增減 變動原因
					佔總股份數 的比例	
韓慧華	執行副總裁、財務負責人	141,000	0	141,000	0.0012%	
郁亮	原董事、執行副總裁	7,394,945	0	7,394,945	0.0620%	
解凍	原監事會主席	1,652,645	0	1,652,645	0.0139%	
劉肖	原執行副總裁、首席運營官	157,600	0	157,600	0.0013%	
祝九勝	原董事、總裁、首席執行官	195,900	0	195,900	0.0016%	
朱旭	原董事會秘書	138,800	-34,700	104,100	0.0009%	離任後減持
合計		9,680,890	-34,700	9,646,190	0.0809%	

註：報告期內，董事、監事和高級管理人員持股變化詳見「第七節股份變動及股東情況」。除上述之外，其他董事未持有公司股份。

公司治理報告暨企業管治報告

上述人員持有的公司股份全部為實益持有的A股股份，均為好倉。除以上信息外，公司未知公司董事、高級管理人員及相應聯繫人根據《證券及期貨條例》(香港法例第571章)第352條存置的登記冊之權益及淡倉或根據《聯交所上市規則》附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》應通知公司及聯交所，持有公司及按《證券及期貨條例》(香港法例第571章)XV部界定的相聯法團的權益或淡倉。

八、本公司遵守《企業管治守則》情況

(一) 企業管治職能

董事會負責制訂公司之企業管治政策並履行以下企業管治職能：

- (1) 制訂、檢討企業管治政策及常規；
- (2) 檢討、監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- (3) 檢討、監察公司在遵守法律及監管規定方面的政策及常規；
- (4) 制訂、檢討及監察董事及員工的操守準則；及
- (5) 檢討公司遵守《企業管治守則》及在企業管治報告內的披露。

報告期內，董事會已檢討、監察董事及高級管理人員的培訓及專業發展和遵守相關法律法規等規定履行企業管治職責，其亦致力完善本公司的企業管治實踐。

公司治理報告暨企業管治報告

(二) 董事長與總裁、首席執行官

董事長和總裁承擔不同的職責。根據《公司章程》，董事長主要負責主持董事會會議以及督促檢查董事會決議的執行；總裁主要負責主持公司的日常經營管理工作、向董事會報告工作並組織實施董事會決議。

截止本報告披露之日，本公司董事長為黃力平先生。

九、董事的證券交易

公司制定了《員工買賣公司證券的規定》等規則。公司的有關內部規則的要求並不低於《標準守則》的標準。經向董事查詢，公司確認董事已遵守相關公司內部規範和《標準守則》，沒有進行違反《標準守則》的證券交易行為。

十、董事的合約權益

報告期內，公司董事並無在公司或任何附屬公司的交易、安排或合約上擁有重大權益。

十一、報告期內，公司及公司董事、高級管理人員受監管部門處罰等情況

報告期內公司及公司董事、高級管理人員不存在受監管部門處罰等情況。

十二、高級管理人員相關情況說明

(一) 對高級管理人員的考評、激勵及獎勵機制的建立和實施情況

本集團的薪酬體系包括固定薪酬、年度獎金。

- (1) **固定薪酬**。面向全員，根據崗位重要性和員工基本生活需要確定，職位越高，固定薪酬在全部收入中佔比越低。
- (2) **年度獎金**。公司於第二十屆董事會第三次會議審議通過了《關於強化激勵約束機制、修訂公司部分管理制度的議案》，董事會同意公司2023-2025年度獎金方案，繼續基於淨利潤為考核指標，將員工利益與股東利益進行綁定。對於有外部股東或獨立成軍的非開發業務，則不納入集團獎金包範圍，其根據約定程序確定。

公司治理報告暨企業管治報告

(二) 公司秘書

2025年1月27日，董事會聘任田鈞先生為公司董事會秘書、公司秘書，並在2025年3月31日聘用任田鈞先生和鍾明輝先生為本公司聯席公司秘書。本公司已獲得聯交所批准豁免田鈞先生擔任聯席公司秘書任職資格，田鈞先生聯席公司秘書的聘任於2025年3月31日正式生效。鍾明輝先生於本公司的主要聯絡人為本公司的董事會秘書、聯席公司秘書田鈞先生。

根據《聯交所上市規則》第3.29條的要求，2025年，田鈞先生和鍾明輝先生均接受了超過15個小時之相關專業培訓。

十三、員工情況

(一) 員工構成

報告期末母公司在職員工的數量(人)	315
報告期末主要子公司在職員工的數量(人)	131,114
報告期末在職員工的數量合計(人)	131,429
當期領取薪酬員工總人數(人)	136,359
母公司及主要子公司需承擔費用的離退休職工人數(人)	172

專業構成

專業構成類別	專業構成人數(人)
生產人員	11,317
銷售人員	3,405
技術人員	103,624
財務人員	4,203
行政人員	7,729
其他人員	1,151
合計	131,429

教育程度

教育程度類別	數量(人)
碩士及以上	3,593
本科	39,800
專科	88,036
合計	131,429

公司治理報告暨企業管治報告

截至2025年12月31日，本集團共有在冊員工131,429人，其中：地產開發業務7,181人，全年減少2,228人；物業服務業務108,745人，全年增加6,304人。

按性別劃分，男性員工73,668人(比例：56.05%)，女性員工57,761人(比例：43.94%)；

按年齡劃分，29歲及以下40,620人，30-49歲83,234人，50歲或以上7,575人；

按地區劃分，中國大陸131,238人，港澳台174人，海外17人。

(二) 薪酬

本集團整體薪酬體系繼續貫徹「按照市場化原則，提供業內富有競爭力的薪酬，保有和吸納優秀人才」的理念。報告期內，本集團計提職工薪酬福利合計185.97億元。

(三) 培訓

萬科秉持「文化傳承高度統一，人才培育百花齊放」的理念，以樂學學習平台為連接，構建總部通用培養體系和各事業部分佈式培養體系。

總部培訓體系：總部層面全面佈局人才發展，制定「人才培育一盤棋」計劃，打造「3+1」培訓體系。總部層面的培訓計劃聚焦於職業化和專業化，開發了結合企業文化和技術提升的課程。在地區層面，我們建立了領導力培養體系，旨在培養能夠「隨時響應、迅速投入」的未來經營管理人才。針對基層員工對「成長路徑清晰」的需求，建立專業成長路徑，給予專業進階感，支持員工在日常工作樹立專業成長目標，持續提升專業能力。面向管理層，基於專業成就授予學術專家，濃郁學術氛圍，鼓勵管理層通過專業領域的引領擔當、攻堅克難，支持業務打贏。

分佈式培養體系：集團建立了覆蓋集團總部與各事業部的分佈式培訓體系，針對不同業務單元的特點與需求，系統化地開展人才培養工作，以支撐業務發展與組織能力提升。2025年，集團重點推進了多項專項培訓計劃，取得了紮實進展。

關於員工情況詳見《2025年度可持續發展報告》。

十四、利潤分配及分紅派息預案

《公司章程》第182至第183條規定了本公司的利潤分配相關政策及決策機制。

報告期內利潤分配政策，特別是現金分紅政策的制定、執行或調整情況：

現金分紅政策的專項說明

是否符合公司章程的規定或股東會決議的要求：	是
分紅標準和比例是否明確和清晰：	不適用
相關的決策程序和機制是否完備：	是
獨立董事是否履職盡責並發揮了應有的作用：	是
公司未進行現金分紅的，應當披露具體原因，以及 下一步為增強投資者回報水平擬採取的舉措：	鑒於2025年公司經營虧損，不符合《公司章程》規定的利潤分配條件，故建議2025年度不派發股息，不送紅股，也不進行資本公積金轉增股本。為增強投資者回報擬採取的措施請參見本公司於2025年3月31日披露的《萬科企業股份有限公司估值提升計劃》
中小股東是否有充分表達意見和訴求的機會，其合法 權益是否得到了充分保護：	是
現金分紅政策進行調整或變更的，條件及程序是否 合規、透明：	不適用

公司報告期內盈利且母公司可供股東分配利潤為正但未提出現金紅利分配預案

適用 不適用

公司治理報告暨企業管治報告

董事會是否審議利潤分配方案(含不分紅不轉增)

是 否

本報告期利潤分配及資本公積金轉增股本情況

適用 不適用

2025年度公司不派發股息，不送紅股，也不進行資本公積金轉增股本。

十五、公司股權激勵計劃、員工持股計劃或其他員工激勵措施的實施情況

本公司於報告期內未實施股權激勵計劃、員工持股計劃或其他員工激勵措施。

十六、風險管理

一、風險管理

2025年，公司在董事會和內部管理層面持續完善和強化風險識別、風險監控和風險防範職責，董事會負責評估及釐定公司為達成戰略目標所願承擔的風險性質及程度、維持穩健及有效的風險管理和內部監控系統並檢討其成效。董事會至少每年檢討公司風險管理及內部監控系統的有效性，並聽取管理層匯報主要風險及應對措施。

公司風險管理及內部監控系統按照《企業管治守則》及《企業內部控制基本規範》的原則及指引制定，已建立分層分級的風險管理架構，發佈風險管理手冊，公司相關部門根據既定的發展策略，對經濟形勢、產業政策、市場競爭、資源供給等外部風險因素以及財務狀況、資金狀況、資產管理、運營管理等內部風險因素進行研究，對主要風險進行識別及評估，為制訂風險應對策略提供依據，並持續監控風險管理系統的健全性、合理性和有效性，提升風險控制和防範能力。

經過認真評估，公司目前面臨的主要風險和相關應對措施如下：

公司治理報告暨企業管治報告

(一) 環境風險

2025年公司仍面臨複雜外部環境風險，有效需求不足對房地產市場形成持續制約。房地產市場分化加劇、去化壓力猶存，行業仍處於調整期。政策層面釋放出支持市場平穩健康發展的積極信號，但各地政策落地節奏、執行力度及實施效果存在差異，可能對公司經營環境、項目銷售與資金回籠帶來階段性影響。

公司將積極應對外部環境變化，堅守穩健經營底線。以保交房為首要任務，全力保障項目交付；嚴守現金流安全，搶抓市場窗口全力推進銷售，加快資金回籠；充分把握政策利好，優化融資結構，穩定融資渠道，多措並舉盤活存量資產。持續提升產品力，優化經營服務水平，打造好房子、好服務、好社區，以精細化運營與高質量發展抵禦市場波動，保障公司持續穩健運營。

(二) 流動性風險

受行業下行影響，公司銷售規模持續下降，貨幣資金同步大幅減少，財務狀況下行跡象明顯，同時面對集中到期的存量債務壓力，流動性面臨較大挑戰。

公司將繼續全力以赴推進生產經營改善，積極推動銷售回款，加快資產變現。同步與金融機構通力合作爭取支持，保持融資穩定。在大股東及各方支持下，公司將盡最大努力保障現金流安全，積極應對化解流動性壓力。

(三) 業績虧損風險

因行業深度調整影響，房地產開發業務銷售收入和利潤率顯著下降；公司經營性業務在扣除折舊攤銷後尚未盈利，同時部分大宗資產交易和股權交易面臨虧損風險，綜合各類稅費等剛性成本後，經營業績將持續承壓。

公司將在大股東及各方支持下，上下凝心聚力，繼續全力以赴推進經營改善，積極響應國家各類政策，在保交房前提下，加大力度盤活資產，強化產品競爭力，加強預算控制，制定利潤提升目標。公司將爭取早日擺脫困境，回歸健康發展的軌道。

公司治理報告暨企業管治報告

(四) 業務風險

2025年，工程建設行業規模效益繼續下行，資金鏈持續承壓，企業經營困局進一步加劇。建築行業的困境對於項目開發經營產生負面的影響，包括建築企業暴雷、原材料大幅波動、勞資糾紛、安全意外事故等因素，可能對工程進度、客戶滿意度、項目成本、房屋質量等帶來風險，對公司經營業績和品牌聲譽造成影響。

公司已建立完整的招采與供應鏈管理體系，持續關注供應商經營及履約狀態。通過工程後評估、第三方飛檢常態化等舉措強化履約管理。定期前置梳理客戶風險並建立風險清單，面向交付、客戶設立專業應對小組，保障業務有序開展；深入二級供應鏈，前置管控材料、設備的品質與供應穩定性，確保項目高品質穩定交付。

(五) 合規風險

公司業務開展受境內外廣泛的法規及政策監管，各地區的房屋銷售及建築法規、物業管理法規、財務及稅務法規、個人信息與數據法規以及中國大陸及香港的上市規則等變動均可能對公司產生影響。

公司已搭建合規管理體系，開展了規章制度的梳理、重塑和強化，不斷加強對合規風險的防範、對合規遵從的監控，不斷提升對合法合規要求的認知水平和管理意識。公司設置合規管理部門對法規和政策的變化進行研究，並將相關要求及時落實到業務活動和運營管理中；公司自上而下開展對最新法規和政策的培訓，加深對政策的理解並及時調整業務以符合政策要求，確保公司經營管理遵守各項相關法規、政策及指引要求。

(六) 訴訟風險

公司因合作開發、合同履約爭議等事項面臨訴訟或仲裁風險，可能導致公司承擔賠償責任等情況，影響資金周轉與經營業績，對日常經營管理帶來影響。同時，訴訟過程中的聲譽風險可能對公司品牌造成負面影響，降低客戶信任度與市場競爭力。

公司治理報告暨企業管治報告

公司已建立法律風險防控體系，針對潛在訴訟風險，公司採取分級預警機制，對高風險事項提前制定應對預案，通過協商調解、專業訴訟代理等方式降低損失。同時加強內部培訓，提升員工法律意識與風險識別能力，從源頭減少糾紛發生。公司持續跟蹤司法實踐與判例變化，確保經營活動符合法律法規要求，有效控制訴訟風險敞口。

(七) 人才風險

面對房地產行業環境、公司財務與經營狀況變化等多重挑戰，公司優秀骨幹人才保有承壓，對年輕優秀人才吸引力不足，內部人才梯隊建設存在挑戰。

公司在專業能力認證、培訓與實訓基地建設等方面推進了系列工作。持續開展訓戰結合計劃，組織專項技能培訓，做好經驗傳承。同時，結合用人需求調研與目標設定，積極利用內部招聘、外部招聘、專業交流等人才引進方式，拓展優秀人才來源，支持業務梯隊建設，為持續發展提供組織保障。

(八) 舞弊風險

公司已建立的內部控制體系覆蓋了各業務領域，但業務範圍廣泛且業務模式複雜，員工、供應商或第三方可能存在不當行為，同時高新技術的廣泛應用使得舞弊手段更為隱蔽，增加了監控難度，公司仍面臨潛在的舞弊風險。

公司以客戶至上、奮鬥為本、融合發展、陽光透明為核心價值觀，樹立敬業、專業、乾淨的企業文化，建立健全治理規範、內控有效、陽光透明的管理機制。對任何舞弊行為持續秉持「零容忍」的明確態度，同時通過加強審計監察專業力量配備、專項培訓，提升團隊在複雜業務場景及新技術環境下的風險識別與調查能力。通過潛在利益衝突申報、關鍵崗位廉情排查、全員廉政承諾等常態化預防措施，將廉潔要求融入崗位職責體系，護航業務健康發展。

公司治理報告暨企業管治報告

十七、報告期內的內部控制制度建設及實施情況

公司董事會負責按照企業內部控制規範體系的規定，建立健全和有效實施內部控制，評價其有效性。董事會授權審計委員會監督內外部審計工作和內部控制，評估內部控制的有效實施和內部控制自我評價情況。

公司已經建立起一套比較完整且運行有效的內部控制體系，從公司層面到各業務流程層面均建立了系統的內部控制及必要的內部監督機制。由於內部控制存在的固有局限性，內部環境以及宏觀環境、政策法規持續變化，可能導致原有控制活動不適用或出現偏差，公司將及時進行內部控制體系的補充和完善，為公司經營管理的合法合規、資產安全、財務報告及相關信息的真實性、完整性提供了合理保障。

公司結合自身業務特點和內部控制要求設置內部機構，明確職責分工與權限邊界，將相關權利與責任落實到各責任單位。董事會負責公司內部控制和風險管理的建立健全和有效實施。審計委員會負責監督及評估內外部審計工作和內部控制，檢查和評估公司風險管理系統。經理層負責組織領導企業內部控制的日常運行。公司明確各部門、控股子公司第一負責人為內控第一責任人，落實內控責任。在總部統一的管理框架下，公司各部門、控股子公司自我能動地制定內控工作計劃並監督落實，持續進行內控宣傳培訓工作，提升各級員工的內控意識、知識和技能。總部內控管理職能具體負責組織協調內部控制的建立、實施及完善等日常工作，編製內部控制評估表、內控檢查表、調查問卷，開展專項研討會等，組織各部門、控股子公司進行自我評估、定期檢查及缺陷整改；梳理業務流程及營造良好的內控環境，推進內控工作的有效落實，持續完善內控體系。公司各部門、控股子公司均設有內控專員等相關內控管理崗位，負責本單位內部控制的日常管理工作。

公司治理報告暨企業管治報告

公司已經建立起涵蓋公司及控股子公司多層級的監督檢查體系，總部審計監察中心負責內部審計及監察工作，通過綜合審計、專項審計、專項調查以及聘請第三方檢查等多種形式，對各業務領域的控制執行情況進行督查，對公司內部控制設計及運行的有效性進行獨立評價。在審計或調查中發現的內部控制缺陷，依據問題嚴重程度向審計委員會或經理層報告，並督促相關部門採取積極措施予以整改。公司設立了投訴和舉報的萬科反舞弊網站(<http://5198.vanke.com>)，並在公司內外公示，鼓勵實名舉報，實行查實有獎政策。公司建立了對各子公司的巡查機制，通過現場走訪、員工約談等方式，共同促進集團內控工作質量的持續改善與提高。

公司每年開展內部控制自我評價。2025年度的評價時間區間為2025年1月1日至2025年12月31日，納入評價範圍的業務包含房地產開發、物業服務、物流倉儲服務、租賃住宅、商業開發和運營等領域；納入評價範圍的事項包括內部環境、風險評估、控制活動、信息與溝通、內部監督。

公司經評價後認為，公司已經建立的內部監控系統在完整性、合規性、有效性等方面不存在重大缺陷，於內部控制評價報告基準日，公司保持了有效的財務報告內部控制，也未發現非財務報告內部控制存在重大缺陷。

報告期內，董事會已對公司的風險管理和內部監控系統進行監控及檢討。根據檢討結果，董事會認為公司於報告基準日的風險管理和內部監控系統有效且足夠。

德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)於2026年3月31日出具的標準無保留意見的《內部控制審計報告》認為，公司於2025年12月31日按照《企業內部控制基本規範》和相關規定在所有重大方面保持了有效的財務報告內部控制，在非財務報告內部控制亦不存在重大缺陷。

公司治理報告暨企業管治報告

十八、審計

(一) 審計師聘任及酬金

見「第六節重要事項」之「八、聘任、解聘會計師事務所情況」。

(二) 董事及審計師確認

公司所有董事均確認就編製截至2025年12月31日止年度賬目的責任。公司審計師德勤•關黃陳方會計師行確認於截至2025年12月31日止年度財務報表的審計報告中的財務報表審計責任。

十九、上市公司治理專項行動自查問題整改情況

適用 不適用

二十、環境信息披露情況

上市公司及其子公司是否屬於環境保護部門公布的重點排污單位

是 否

二十一、社會責任情況

公司在職工權益保護、供應商、客戶和消費者權益保護、環境保護與可持續發展、公共關係、社會公益事業等方面履行社會責任的具體情況，請參見公司擬於2026年4月披露的《2025年可持續發展報告》。

二十二、鞏固拓展脫貧攻堅成果、鄉村振興的情況

公司在報告期內鞏固拓展脫貧攻堅成果、鄉村振興等工作的具體情況，請參見公司擬於2026年4月披露的《2025年可持續發展報告》「鄉村綠色振興」部分。

一、承諾事項履行情況

(一) 公司實際控制人、股東、關聯方、收購人以及公司等承諾相關方在報告期內履行完畢及截至報告期末尚未履行完畢的承諾事項

深鐵集團成為本集團第一大股東後，於2017年3月18日披露詳式權益變動報告書做出以下承諾，截止本報告披露日，深鐵集團已遵守其承諾。

1、關於保持公司獨立性的承諾

為保持上市公司獨立性，深鐵集團做出如下承諾：

「一、上市公司的人員獨立

- 1、 上市公司的高級管理人員(總經理、副總經理、董事會秘書及財務負責人等)專職在上市公司工作，並在上市公司領取薪酬，不在本公司及本公司控制的企業擔任除董事、監事以外的職務及領取薪酬。
- 2、 上市公司的財務人員不在本公司及本公司控制的企業中兼職。
- 3、 上市公司人事關係、勞動關係及工資管理獨立於本公司及本公司控制的企業。
- 4、 本公司僅通過股東會行使股東權利，按照法律法規或者上市公司章程及其他規章制度的規定推薦出任上市公司董事、監事和高級管理人員的人選，本公司不會逾越股東會或董事會干預上市公司的人事任免。

重要事項

二、 上市公司的財務獨立

- 1、 上市公司建立獨立的財務會計部門，建立獨立的財務核算體系和財務管理制度。
- 2、 上市公司能夠獨立作出財務決策，本公司不會逾越上市公司的股東會或董事會干預上市公司的資金使用、調度。
- 3、 上市公司獨立開具銀行賬戶，本公司及本公司控制的企業不會與上市公司及其控股子公司共用銀行賬戶。
- 4、 上市公司及其控股子公司獨立納稅。

三、 上市公司的機構獨立

- 1、 上市公司依法建立和完善法人治理結構，建立獨立、完整的組織機構，並與本公司的機構完全分開；上市公司不會與本公司及本公司控制的企業存在辦公機構混同或經營場所混用的情形。
- 2、 上市公司獨立自主地運作，本公司不會逾越股東會及董事會干預上市公司的經營管理。

四、 上市公司的業務獨立

- 1、 上市公司獨立擁有開展經營活動的資產、人員、資質以及具有獨立面向市場自主經營的能力。
- 2、 本公司不會無償或者以明顯不公平的條件要求上市公司為本公司提供商品、服務或者其他資產。如本公司及本公司控制的企業與上市公司發生關聯交易，本公司或本公司控制的企業將遵循公正、公平、公開的一般商業原則，依照市場經濟規則，根據有關法律、法規、規範性文件和公司的有關規定履行合法程序，依法簽訂協議，保證交易價格的透明、公允、合理，在股東會以及董事會對有關涉及本公司及所控制的其他企業與上市公司的關聯交易進行表決時，履行迴避表決的義務，並將督促上市公司及時履行信息披露義務，保證不通過關聯交易損害上市公司及其他股東特別是中小股東的利益。

五、 上市公司的資產獨立

- 1、 上市公司擁有與其經營有關的業務體系和獨立完整的資產，且該等資產全部處於上市公司的控制下，並為上市公司獨立擁有和運營。
- 2、 除正常經營性往來外，本公司及本公司控制的企業不違規佔用上市公司的資產。

本公司將確保自身及本公司控制的企業嚴格遵守中國證券監督管理委員會關於上市公司獨立性的相關規定，不利用股東地位違反上市公司規範運作程序，不會越權干預上市公司及其子公司的經營管理活動，不侵佔上市公司及其子公司的利益，不損害上市公司和其他股東的合法權益。若違反上述承諾，本公司將承擔相應的法律責任，包括但不限於對由此給上市公司及其中小股東造成的全部損失承擔賠償責任。」

2、 關於避免同業競爭的承諾

為保持上市公司的獨立性，避免因同業競爭問題給上市公司帶來不利影響，深鐵集團承諾：

「在本公司擁有萬科的股東表決權的比例不低於20%且本公司為擁有萬科的股東表決權比例最高的股東期間：

- 1、 本公司將本著有利於上市公司的原則，在本公司及本公司控制的企業與上市公司及其子公司因實質或潛在的同業競爭產生利益衝突時，在合法合規的前提下優先考慮上市公司及其子公司的利益。
- 2、 本公司不會利用從上市公司了解或知悉的信息，協助本公司或任何第三方從事或參與與上市公司從事的業務存在實質性競爭或潛在競爭的任何經營活動。
- 3、 若因本公司或本公司控制的企業違反上述承諾而導致上市公司權益受到損害的，本公司將依法承擔相應的賠償責任。」

重要事項

3、關於規範關聯交易的承諾

為規範本次權益變動完成後可能與上市公司之間產生的關聯交易，深鐵集團做出如下承諾：

- 1、本公司及本公司控制的企業將嚴格按照法律、法規及其他規範性文件的規定行使股東的權利，履行股東的義務，保持上市公司在資產、財務、人員、業務和機構等方面的獨立性。
- 2、本公司及本公司控制的企業不利用股東的地位促使上市公司股東會或董事會通過關聯交易做出侵犯中小股東合法權益的決議。
- 3、本公司及本公司控制的企業不以借款、代償債務、代墊款項或者其他任何方式佔用上市公司的資金。
- 4、如本公司及本公司控制的企業與上市公司發生關聯交易，本公司或本公司控制的企業將遵循公正、公平、公開的一般商業原則，依照市場經濟規則，根據有關法律、法規、規範性文件和公司的有關規定履行合法程序，依法簽訂協議，保證交易價格的透明、公允、合理，在上市公司股東會以及董事會對有關涉及本公司及所控制的其他企業與上市公司的關聯交易進行表決時，履行迴避表決的義務，並將督促上市公司及時履行信息披露義務，保證不通過關聯交易損害上市公司及其他股東特別是中小股東的利益。
- 5、本公司及本公司控制的企業將嚴格按照相關法律法規的規定以及上市公司的公司章程履行關聯交易決策程序以及相應的信息披露義務。

本公司將確保自身及本公司控制的企業不通過與上市公司之間的關聯交易謀求超出上述規定以外的特殊利益，不會進行有損上市公司及其中小股東利益的關聯交易。若違反上述承諾，本公司將承擔相應的法律責任，包括但不限於對由此給上市公司及其中小股東造成的全部損失承擔賠償責任。

上述承諾一經簽署立即生效，至本公司不再為上市公司的關聯方時失效。」

(二) 公司資產或項目存在盈利預測，且報告期仍處在盈利預測期間，公司就資產或項目達到原盈利預測及其原因做出說明

適用 不適用

二、控股股東及其關聯方對上市公司的非經營性佔用資金情況

適用 不適用

公司報告期不存在控股股東及其關聯方對上市公司的非經營性佔用資金。

三、違規對外擔保情況

適用 不適用

四、董事會對最近一期「非標準審計報告」相關情況的說明

適用 不適用

五、董事會、獨立董事對會計師事務所本報告期「非標準審計報告」的說明

適用 不適用

公司董事會審閱了德勤•關黃陳方會計師行給公司出具的2025年度審計報告，認為會計師事務所出具的意見符合公司實際情況，其在公司上述報告中增加強調事項段是為提醒上述報告使用者關注有關內容，不影響公司財務報告的有效性。該意見是德勤•關黃陳方會計師行根據國際審計準則要求，通過職業判斷出具的意見，客觀地反映了公司2025年度財務狀況、經營成果。公司董事會對該審計意見無異議。

公司董事會高度重視報告中強調事項對公司產生的影響，將組織公司管理層等積極採取有效措施，努力消除審計報告中強調事項段所涉及事項的影響，以保證公司健康穩定地發展，切實有效維護公司和廣大投資者的利益。公司董事會提醒廣大投資者注意投資風險。

六、與上年度財務報告相比，會計政策、會計估計變更或重大會計差錯核算更正的情況說明

會計政策及會計估計的變化的具體情況參見「第九節財務報告」之附註1和2。

公司報告期無會計估計變更或重大會計差錯更正的情況。

七、與上年度財務報告相比，合併報表範圍發生變化的情況說明

適用 不適用

本報告期內，本公司新增48家子公司，減少165家子公司。

重要事項

八、聘任、解聘會計師事務所情況

畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合夥)和畢馬威會計師事務所(以下合稱「畢馬威」)已連續超過20年為公司提供審計服務，根據財政部、國務院國資委、證監會印發的《國有企業、上市公司選聘會計師事務所管理辦法》的相關精神，為進一步提升上市公司審計工作的獨立性和客觀性，公司於2025年6月27日召開2024年度股東會決議聘請德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)和德勤·關黃陳方會計師行(以下合稱「德勤」)為公司2025年度會計師事務所。本次變更會計師事務所符合《國有企業、上市公司選聘會計師事務所管理辦法》(財會〔2023〕4號)的規定。

下表為聘請會計師事務所情況：

類型	2025年度		連續服務年限	2024年度	
	審計項目	審計單位	審計費用 (人民幣萬元)	審計單位	審計費用 (人民幣萬元)
依據中國企業會計準則編製的集團合併財務報表以及出具內部控制審計報告	德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)		1年	畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合夥)	1,680
依據國際財務報告準則編製的集團合併財務報表	德勤·關黃陳方會計師行		1年	畢馬威會計師事務所	
簽字會計師	楊譽民		1年	周永明	
簽字會計師	許湘照		1年	李瑤	

上述審計費用均包含審計過程需支出的差旅費。除上文所述外，本公司過去三年未發生其他核數師變更事項。

九、年度報告披露後面臨暫停上市和終止上市情況

適用 不適用

十、破產重整相關事項

適用 不適用

公司報告期末發生破產重整相關事項。

十一、重大訴訟、仲裁事項

適用 不適用

本報告期公司無單一訴訟或仲裁達到重大的事項。

十二、處罰及整改情況

適用 不適用

公司報告期不存在重大處罰及整改情況。

十三、公司及其第一大股東的誠信狀況

報告期內，公司陸續就「22萬科MTN004」和「22萬科MTN005」兩筆中期票據以及「H1萬科02」（原「21萬科02」）一筆公司債啟動展期協商程序，目前展期議案已獲得債券持有人會議表決通過。截至本報告披露日，公司不存在所負數額較大的債務到期未清償的情況。

報告期內及截至本報告披露日，因湖南省湘騰房地產開發有限公司資金返還案被判決與子公司承擔連帶責任，公司存在一筆涉案金額為人民幣10.8億元的執行案件，尚未履行法院生效法律文書，案由為損害公司利益責任糾紛，該案深圳中級人民法院執行立案在先，公司已啟動執行異議程序，且正對已生效的被執行判決申請最高人民法院再審，全力維護正當權益。

報告期內，公司第一大股東深鐵集團不存在未履行法院生效判決、所負數額較大的債務到期未清償等情況。

重要事項

十四、重大收購資產事項進展情況

2020年6月28日，公司第十八屆董事會第三十二次會議審議通過了《關於廣信資產包引入戰略合作的議案》，同意下屬企業廣州萬科企業有限公司(以下簡稱「廣州萬科」)將持有的廣州市萬溪企業管理有限公司(以下簡稱「廣州萬溪」)50%股權以人民幣70.4億元(含30.4億元的預付溢價款)轉讓給「中信信託·廣州萬溪股權投資集合資金信託計劃」(以下簡稱「信託計劃」)。具體詳見公司於2020年6月28日披露的標題為《須予披露交易簽訂廣州萬溪合作協議》的公告。

2020年7月27日，根據公司董事會決議，廣州萬科和廣州萬溪與信託計劃三方共同簽署了《關於廣州市萬溪企業管理有限公司之合作協議》(以下簡稱「《合作協議》」)。根據《合作協議》，廣州萬科及廣州萬溪需確保自《合作協議》簽訂之日起滿五(5)年內(即2025年7月27日前)，廣州萬溪及下屬企業取得廣東國際信託投資公司屬下房地產公司股權及相關債權(以下簡稱「廣信資產包」)資產對應的不少於210.98萬平方米權益計容建面的批覆文件，在通知信託計劃後15個工作日內，未收到信託計劃異議，可將上述70.4億股權轉讓款中的30.4億元預付溢價款將轉化為同等金額的股權溢價款。

截至本報告期末，廣州萬溪與信託計劃就廣信資產包項目的後續推進、股東借款和銀團借款的安排仍在持續協商，雙方對是否已滿足目標權益面積的形式要件存在不同理解，雙方仍將繼續保持溝通。

十五、重大關聯(連)交易

(一) 與日常經營相關的關聯(連)交易

於2025年11月2日，本公司與本公司主要股東深鐵集團訂立貸款框架協議(「貸款框架協議」)，據此，深圳地鐵集團同意向本公司提供本金總額最多為人民幣220億元的貸款。貸款框架協議的詳情和進展如下：

關聯(連) 交易方	關聯(連)關係	關聯(連) 交易類型	關聯(連)交易內容	關聯(連) 交易定價		關聯(連) 交易	獲批的交易		關聯(連) 交易結算	
				原則	關聯(連)交易價格	金額 (億元)	額度 (億元)	是否超過 獲批額度	交易結算 方式	披露日期
深鐵集團	持有本公司 27.18%股份 的主要股東	提供股東 借款	從2025年以來至公司2025年度股東會召開日為止期間，深鐵集團向公司提供不超過220億元借款額度，本公司須提供以深圳地鐵集團為受益人的資產抵押，作為貸款框架協議下每筆貸款(統稱貸款)的抵押品。資產抵押須包括本集團於非上市公司持有的合法經營性房地產、固定資產、存貨、在建工程、股票及/或股權。經營性房地產、固定資產、存貨、在建工程及股票(視乎情況而定)提供資產抵押的初始擔保物水平根據60%至70%的質押率釐定，以本集團於非上市公司持有的股權提供資產抵押的初始擔保物水平根據50%至60%的質押率釐定	遵循市場 化原則	每筆借款利率以(i)與(ii)兩者之中孰高為準：(i) 2.34%；(ii)定價基準加浮動點數確定，其中定價基準為每筆借款提款日(首個利率確定日)前一工作日全國銀行間同業拆借中心公布的1年期貸款市場報價利率(LPR)，浮動點數為減66個基點	截至報告期末，實際發生的借款金額為213.8億元，產生利息202.75百萬元；公司及其子公司已就其中73.35億元借款提供抵押擔保	220	否	按固定期限 支付利息	2025年 11月2日

註：截至本報告披露日，前述220億元股東借款額度已全部使用完畢。

本公司獨立非執行董事經審閱後認為，儘管貸款框架協議並非於本集團的一般及日常業務過程中訂立，貸款框架協議及其項下擬進行的交易(包括建議年度上限及提供資產抵押)乃按一般商業條款訂立，屬公平合理，並符合本公司及股東的整體利益。

本公司核數師已根據香港會計師公會頒佈之《香港核證業務準則》第3000號(經修訂)及《實務說明》第740號執行相關工作，並已向董事會出具無保留意見函件，確認上述持續關連交易於所有重大方面符合香港上市規則第14A章之規定。

重要事項

(二) 資產或股權收購、出售發生的關聯(連)交易

適用 不適用

2025年1月，為優化本集團的現金流狀況、助力本集團提前回籠資金，並優化本集團在商業物業的投資金額，公司向深鐵集團(作為受讓方)轉讓所持紅樹灣物業開發項目49%未來的投資收益權及深圳地鐵萬科實業發展有限責任公司的49%股權，代價約為人民幣13.5億元。具體詳見公司於2025年1月27日披露的標題為《關連交易轉讓於紅樹灣項目的出售權益及出售股權》的公告。

由於深鐵集團為持有本公司已發行股本約27.18%的主要股東，根據《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》第14A章，其為本公司的關連人士。因此，上述交易構成本公司的關連交易。

董事(包括獨立非執行董事)認為，儘管該等交易並非於本集團一般及日常業務過程中訂立，但其條款屬公平合理，按正常商業條款訂立，並符合本公司及股東之整體利益。

(三) 共同對外投資的關聯(連)交易

適用 不適用

於2020年6月29日，本公司與主要股東深圳市地鐵集團有限公司訂立合資備忘錄，同意共同成立合資公司，以投資深圳市新基建及軌道交通相關重點項目並探索「軌道+物業」TOD開發模式。合資公司註冊資本暫定為人民幣10億元，雙方各持股50%並按比例出資。詳見公司於2020年6月29日披露的標題為《關連交易成立合資公司》的公告。

由於深鐵集團為本公司主要股東，根據《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》第14A章，該交易構成本公司之關連交易。

董事(包括獨立非執行董事)認為，儘管該等交易並非於本集團一般及日常業務過程中訂立，但其條款屬公平合理，按正常商業條款訂立，並符合本公司及股東之整體利益。

截至本報告披露之日，在履行相應的決策程序後，鐵萬實業已經進入解散程序。

(四) 關聯債權債務往來

適用 不適用

公司報告期不存在重大關聯債權債務往來。

是否存在非經營性關聯債權債務往來

是 否

公司報告期不存在重大非經營性關聯債權債務往來。

(五) 與存在關聯關係的財務公司的往來情況

適用 不適用

公司不存在與存在關聯關係的財務公司發生存款、貸款、授信或其他金融業務。

(六) 公司控股的財務公司與關聯方的往來情況

適用 不適用

(七) 其他重大關聯(連)交易

報告期內及截至本報告披露日，深鐵集團向公司提供股東借款而本公司累計已提取貸款總計人民幣335.24億元(每一筆構成一項「股東借款」)，具體的關連交易信息請參閱以下列表及就各交易相應於聯交所披露易網站披露的公告：

序號	公告／		最高借款金額		備註 ^{註2}
	交易日期	(人民幣億元)	期限 ^{註1}	借款利率	
1	2025年2月10日	28	首次提款起記 3年	一年期貸款市場報價利 率(「LPR」)減76個基點	本集團已按70%質押率，提供價值 人民幣40億元，即211,530,417股 萬物雲股票資產抵押
2	2025年4月29日	33	36個月	LPR減76個基點	截至最晚可提取日期，本公司已提 取貸款人民幣31.29億元

第六節

重要事項

序號	公告/ 交易日期	最高借款金額 (人民幣億元)	期限 ^{註1}	借款利率	備註 ^{註2}
3	2025年5月14日 (貸款協議) 2025年7月7日 (資產抵押)	15.52	36個月	LPR減76個基點	截至最晚可提取日期，本公司已提取貸款人民幣15.51億元；本集團已按70%質押率，提供價值人民幣2,215,714,286元，即116,887,490股萬物雲股票資產抵押
4	2025年2月21日 (貸款協議) 2025年5月21日 (貸款補充協議)	42	36個月	LPR減76個基點	本集團已按70%質押率，提供價值人民幣60億元，即316,863,015股萬物雲股票資產抵押
5	2025年6月6日	30	不超過3年， 2028年5月7 日到期	LPR減66個基點	
6	2025年7月3日	62.49	不超過3年	LPR減66個基點	
7	2025年7月3日	8.9	不遲於2025 年12月31日	LPR減76個基點	
8	2025年7月30日	8.69	不遲於2028 年7月2日	LPR減66個基點	本公司已按投資性房地產、固定資產質押率70%和非上市公司股權質押率50%，提供價值合計為人民幣12.972億元的相應資產抵質押

序號	公告／ 交易日期	最高借款金額 (人民幣億元)	期限 ^{註1}	借款利率	備註 ^{註2}
9	2025年8月5日	16.81	不超過3年	LPR減66個基點	截至最晚可提取日期，本公司已提取貸款人民幣11.89億元。深鐵集團有權要求公司在履行必要程序後，提供資產抵質押
10	2025年9月16日	20.64	不超過3年	LPR減66個基點	
11	2025年9月27日	9.89	1年	LPR減66個基點	
12	2025年10月30日	22	不超過3年	LPR減66個基點	
13	2025年11月11日	16.66	不超過3年	LPR減66個基點	
14	2026年1月27日	23.6	36個月	LPR減66個基點	截至最晚可提取日期，本公司已提取貸款人民幣23.59億元。深鐵集團有權要求公司在履行必要程序後，提供資產抵質押

註：

1. 經雙方協商一致，可提前還款，也可經深鐵集團同意進行展期。
2. 質押率根據相應資產質押的價值除以相關借款下發生本金總額得出。
3. 除上文披露外，報告期內及截至本報告披露日，深鐵集團根據貸款框架協議另行提供了合計人民幣3.70億元的股東借款，截至最晚可提取日期，本公司已提取貸款合計人民幣3.69億元。

重要事項

儘管上述交易並非於本集團一般及日常業務過程中訂立，上述交易有利於滿足公司資金需求，借款相關安排公平合理，按一般商務條款進行，不存在損害公司及公司股東尤其是中小股東利益的情形，符合公司及股東的整體利益，符合《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國證券法》及其他有關法律、法規、規章和規範性文件的規定。

深鐵集團為公司的主要股東，因此，根據聯交所上市規則第14A章，為公司的關連人士。故深鐵集團作為借款人進行上述交易，構成公司之關連交易。根據聯交所上市規則第14.07條計算，股東借款第1、3、8項的一項或多項適用百分比率超過0.1%但全部均低於5%，故該批股東借款須遵守聯交所上市規則第14A章項下申報及公告之規定，惟獲豁免遵守通函、獨立財務意見及獨立股東批准的規定；股東借款第4項(單獨或連同股東借款第1項合併)的一項適用百分比率超過5%，故須遵守聯交所上市規則第14A章項下申報、公告、通函(包括獨立財務意見)及獨立股東批准的規定，而該交易已於公司日期為2025年6月27日的股東週年大會通過。股東借款第2、5、6、7、9、10、11、12、13和14項雖構成公司的關連交易，但因該批股東借款乃按一般商務條款或更佳條款進行，且並無以上市發行人集團的資產作抵押，根據聯交所上市規則第14A.90條，該批股東借款可全面豁免遵守股東批准、年度審閱及所有披露規定。

貸款框架協議生效後，股東借款第2、5、6、7、9、10、11、12和13項(「指定協議」)構成貸款框架協議下的正式協議，且其已提取的本金金額構成貸款框架協議項下貸款金額的一部分。只要指定協議項下的條文並無違反貸款框架協議的條款及條件，對該等指定協議應用貸款框架協議可被視為該等指定協議提供資產抵押的一種方式。

十六、重大合同及其履行情況

(一) 託管、承包、租賃事項情況

1、 託管情況

公司報告期不存在重大託管情況。

2、 承包情況

公司報告期不存在重大承包情況。

3、 租賃情況

公司報告期不存在重大租賃情況。

(二) 重大擔保

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關 公告披露日期	公司及其子公司對外擔保情況(不包括對子公司的擔保)					擔保期	是否履行 完畢	是否為關 聯方擔保
		擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
Champion Estate (HK) Limited	2023/8/18	33,624.62	2023/8/21	8,865.41	一般保證責任		5年	否	否
紹興元昊置業有限公司	2024/11/14	40,000.00	2024/11/13	17,492.00	連帶責任擔保、股權質押	擔保人以持有的被擔保方股權提供質押擔保	債務履行期限屆滿之日起3年	否	否
北京半島印力商業運營管理有限公司	2025/3/31	81,000.00	2022/12/15	74,700.00	連帶責任擔保		15年	否	否
杭州潤源置業有限公司	2025/3/31	21,250.00	2020/10/30	12,801.34	連帶責任擔保		10年	否	否
寧波萬高置業有限公司	2025/3/31	15,500.00	2021/7/23	10,503.10	連帶責任擔保		10年	否	否
溫州萬印置業有限公司	2025/3/31	38,000.00	2024/2/8	38,000.00	連帶責任擔保		10年	否	否
成都市耐洪建設有限公司	2025/4/15	91,733.27	2025/4/10	87,797.27	連帶責任擔保		/	否	否
報告期內審批的對外擔保額度合計(A1)		91,733.27		報告期內對外擔保實際發生額合計(A2)			87,797.27		
報告期末已審批的對外擔保額度合計(A3)		321,107.89		報告期末實際對外擔保餘額合計(A4)			250,159.12		

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關 公告披露日期	擔保額度	公司對子公司的擔保情況			擔保物(如有)	擔保期	是否履行 完畢	是否為 關聯方擔保
			實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型				
武漢譽天興業置地有限公司	2025/11/10	204,000.00	2019/12/5	204,000.00	連帶責任擔保		至2028年12 月31日	否	否
萬科(重慶)企業有限公司	2021/11/10	580,000.00	2021/11/19	580,000.00	連帶責任擔保		18年	否	否
萬科(新疆)企業有限公司	2022/11/12	70,000.00	2022/1/25	70,000.00	連帶責任擔保		18年	否	否
鄭州榮望房地產開發有限公司	2025/12/22	112,000.00	2022/12/13	112,000.00	連帶責任擔保、質押擔保	擔保人以持有的被擔保人99%股權提供質押擔保	7年	否	否
深圳市萬科發展有限公司	2025/12/22	388,000.00	2022/11/24	150,000.00	連帶責任擔保	擔保人以持有的資產	7年	否	否
			2023/3/31	180,000.00	保、抵押	提供抵押擔保	6年	否	否
			2023/4/27	58,000.00	擔保		6年	否	否
佛山市順德區萬彬房地產有限公司	2025/2/8	75,000.00	2023/3/16	75,000.00	連帶責任擔保、質押擔保	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	13年	否	否
佛山市萬科企業有限公司	2025/4/22	210,000.00	2023/4/21	210,000.00	連帶責任擔保、質押擔保	佛山市萬科置業有限公司以持有的股權提供質押擔保	12年	否	否
福州市萬濱房地產有限公司	2025/12/31	140,000.00	2023/4/20	139,620.00	連帶責任擔保、質押擔保	部分擔保人以持有的被擔保方股權提供質押擔保	13年	否	否
雲南浙萬置業有限公司	2025/5/15	260,000.00	2023/5/12	260,000.00	連帶責任擔保、股權質押擔保	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	13年	否	否
雲南萬科企業有限公司、昆明萬寶房地產開發有限公司(共同借款人)	2025/1/25	110,000.00	2023/5/12	110,000.00	連帶責任擔保、抵押擔保	擔保人以持有的資產提供抵押擔保	13年、質押擔保有效期至主債權訴訟時效屆滿	否	否
北京萬永房地產開發有限公司	2023/9/27	400,000.00	2023/9/25	0.00	連帶責任擔保		13年	否	否

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告披露日期	公司對子公司的擔保情況					擔保物(如有)	擔保期	是否履行完畢	是否為關聯方擔保
		擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型					
廈門鼎泰和投資有限公司	2024/6/1	60,000.00	2024/5/31	56,600.00	連帶責任擔保	公司全資子公司廈門市萬科企業有限公司以持有的被擔保方100%股權提供質押擔保	18年	否	否	
廣東興華實業有限公司	2024/7/20	100,000.00	2024/6/28	97,900.00	質押擔保、連帶責任擔保	擔保方以持有的被擔保方100%股權提供質押擔保	18年	否	否	
西安長盛西驛住房租賃服務有限公司	2024/9/12	100,000.00	2024/9/4	6,540.00	質押擔保、連帶責任擔保	西安泊寓住房租賃服務有限公司以持有的擔保對象100%股權提供質押擔保	18年	否	否	
瀋陽萬科宸北置業有限公司	2024/9/19	16,000.00	2024/9/14	15,980.00	質押擔保、連帶責任擔保	擔保方分別以持有的被擔保方90%及10%股權提供質押擔保	18年	否	否	
西安宜伽房地產開發有限公司	2024/10/17	60,000.00	2024/10/15	58,439.00	連帶責任保證擔保、質押擔保	西安萬科共築房地產開發有限公司以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	8年	否	否	
海南萬駿管理服務有限公司	2025/12/17	73,100.00	2025/12/16	73,100.00	連帶責任保證擔保		至擔保責任履行完畢之日止	否	否	
報告期內審批對子公司擔保額度合計(B1)		1,572,100.00			報告期內對子公司擔保實際發生額合計(B2)		1,333,720.00			
報告期末已審批的對子公司擔保額度合計(B3)		2,958,100.00			報告期末對子公司實際擔保餘額合計(B4)		2,457,179.00			

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告披露日期	擔保額度	子公司對子公司的擔保情況				擔保期	是否履行完畢	是否為關聯方擔保
			實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
財榮有限公司	2024/7/20	473,287.28	2023/8/18	239,046.36	一般保證責任		3.5年	否	否
Wkland Limited	2025/4/2	50,000.00	2025/4/1	0.00	一般擔保責任		自交易尾款支付義務產生之日起至協議約定期限止	是	否
Vanke Rainbow Investment Partner II Limited、Vanke Rainbow Investment Partner I Limited(共同借款人)	2025/5/29	620,692.78	2025/5/30	614,099.04	連帶擔保責任、 股權質押擔保	擔保人以持有的股權提供質押擔保	提款之日起不超過2年	否	否
萬科置業(香港)有限公司	2025/12/17	325,159.20	2025/12/17	325,159.20	連帶責任擔保、 抵押擔保、 質押擔保	擔保方以持有的股權及賬戶提供質押擔保、以資產提供抵押擔保	至貸款清償之日止	否	否
萬科地產(香港)有限公司	2025/12/17	261,933.80	2025/12/17	261,933.80	連帶擔保責任、 質押擔保	擔保人以持有的股權提供質押擔保	至貸款清償之日止	否	否
		84,911.40	2025/12/17	84,911.40			至貸款清償之日止	否	否
		189,676.20	2025/12/17	189,676.20			至貸款清償之日止	否	否
廣州黃埔文冲城中村改造投資有限公司	2022/4/28	205,000.00	2022/4/28	205,000.00	連帶責任擔保		5年	否	否
萬科(重慶)企業有限公司	2023/9/23	44,000.00	2023/9/21	0.00	抵押擔保	擔保方以所持有國有建設用地使用權及該地塊在建工程提供抵押擔保	至交易完成、土地使用權和在建工程解除抵押登記之日	是	否
上海中區地產有限公司、上海萬科企業有限公司	2024/3/20	140,000.00	2024/3/20	133,400.00	連帶責任擔保	無	14年	否	否
萬科企業股份有限公司(部分借款份額由深圳市九州房地產開發有限公司、佛山市南海現代城投資開發有限公司、廣州市萬卓置業有限公司、廣州市萬毅房地產有限公司作為共同借款人)	2024/5/14	444,900.00	2024/5/9	444,458.74	抵押擔保、 質押擔保等	擔保方以所持有的房地產項目或股權提供擔保	10年	否	否
	2024/8/16		2024/8/14					否	否

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	子公司對子公司的擔保情況							是否履行 完畢	是否為關聯 方擔保
	擔保額度相關公告 披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)	擔保期		
萬科企業股份有限公司、深圳 市易理房地產開發有限公司 (共同借款人)	2024/5/24	449,200.00	2024/5/24	448,900.00	抵押、質押 擔保等	擔保人以持有的項目 地塊抵押、股權質 押	42個月	否	否
萬科企業股份有限公司、深圳 市中科萬信實業有限公司(共 同借款人)	2024/5/24	329,200.00	2024/5/24	328,900.00	抵押、質押 擔保等				
昆明萬宜房地產開發有限公司	2024/6/8	90,000.00	2024/5/28	0.00	質押擔保	擔保方以所持有的擔 保對象67%股權提 供質押擔保	8年	是	否
重慶雲科置業有限公司	2024/6/21	26,300.00	2024/6/20	26,121.70	質押擔保	擔保方以持有的擔保 對象合計100%股 權分別提供股權質 押擔保	7年	否	否
萬科企業股份有限公司、北京 中聯明珠文化投資有限公司 (共同借款人)	2024/7/3	140,000.00	2024/6/19	549,454.89	抵押擔保、 質押擔保	擔保方將持有的項目 公司股權質押或項 目資產抵押等方式 提供擔保	18年	否	否
	2024/9/10		2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、北京 天竺暢想住房租賃有限公司 (共同借款人)	2024/7/3	8,700.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、清遠 市萬科酒店管理有限公司(共 同借款人)	2024/7/3	22,200.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告		子公司對子公司的擔保情況					是否履行完畢	是否為關聯方擔保
	披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)	擔保期		
萬科企業股份有限公司、廣州萬科企業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	13,000.00	2024/6/19		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、廣州市萬赫房地產有限公司(共同借款人)	2024/7/3	10,800.00	2024/6/19		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、廈門寶呈眾華置業有限責任公司(共同借款人)	2024/7/3	25,000.00	2024/6/19		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、龍海市萬科置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	42,700.00	2024/6/19		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、福州市萬航投資發展有限公司(共同借款人)	2024/7/3	25,800.00	2024/6/19		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
			2024/9/28		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
			2024/10/17		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
			2024/10/30		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、杭州嘉樹置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	28,700.00	2024/6/19		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
			2024/9/10		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告		子公司對子公司的擔保情況				擔保期	是否履行 完畢	是否為關聯 方擔保
	披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
萬科企業股份有限公司、寧波萬駿置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	39,000.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、杭州南橋置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	52,200.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、寧波萬創產城發展有限公司(共同借款人)	2024/7/3	12,100.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、南通萬科投資有限公司(共同借款人)	2024/7/3	16,500.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、揚州萬維置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	5,000.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、上海國融華閱置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	35,700.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、武漢萬合興投資管理有限公司(共同借款人)	2024/7/3	12,300.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、大連弘潤置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	13,500.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、西安瀾岸酒店管理有限責任公司(共同借款人)	2024/7/3	30,600.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、鄭州市印譽商業管理有限責任公司(共同借款人)	2024/7/3	24,000.00	2024/6/19		抵押擔保、 質押擔保		18年	否	否

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告披露日期	子公司對子公司的擔保情況					擔保期	是否履行完畢	是否為關聯方擔保
		擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
萬科企業股份有限公司、長沙市萬龍房地產開發有限公司(共同借款人)	2024/7/3	15,800.00	2024/6/19		抵押擔保、質押擔保		18年	否	否
萬科企業股份有限公司、上海揚子江航空地面服務有限公司(共同借款人)	2024/7/3	23,100.00	2024/6/19	22,884.00	抵押擔保、質押擔保	擔保方通過將持有的項目公司股權質押及資產抵押等方式為本次貸款提供擔保	18年	否	否
萬科企業股份有限公司、河南民祥置業有限公司(共同借款人)	2024/7/3	6,800.00	2024/6/19	6,736.00	抵押擔保、質押擔保	擔保方通過將持有的項目公司股權質押及資產抵押等方式為本次貸款提供擔保	18年	否	否
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	11,500.00	2023/7/9	7,750.00	抵押擔保、質押擔保	擔保方通過將持有的項目公司股權質押及資產抵押等方式為本次貸款提供擔保	10年	否	否
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	26,000.00	2023/7/9	19,500.00	抵押擔保、質押擔保		10年	否	否
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	12,000.00	2023/7/9	9,200.00	抵押擔保、質押擔保		10年	否	否
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	12,000.00	2023/7/9	6,405.70	抵押擔保、質押擔保		10年	否	否
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	30,000.00	2023/7/9	24,280.00	抵押擔保、質押擔保		10年	否	否
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	26,000.00	2023/7/9	22,300.00	抵押擔保、質押擔保		10年	否	否
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	25,000.00	2023/7/9	19,790.00	抵押擔保、質押擔保		10年	否	否

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告		子公司對子公司的擔保情況				擔保期	是否履行 完畢	是否為關聯 方擔保
	披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
萬科物流發展有限公司	2024/7/12	27,400.00	2023/7/9	23,000.00	抵押擔保、 質押擔保		10年	否	否
北京萬科匯通置業有限公司、 北京萬科企業有限公司	2024/8/22	200,000.00	2024/8/23	0.00	質押擔保等	擔保方以其部分應收 款提供質押擔保	擔保期限至 擔保範圍內 的所有債務 被悉數清償 之日止	是	否
萬科企業股份有限公司、瀋陽 萬科萬西企業管理有限公司 (共同借款人)	2025/6/23	121,700.00	2021/6/25	95,933.50	抵押擔保、 質押擔保	擔保人以持有的股權 提供質押擔保、以 持有的在建工程提 供抵押擔保	6年	否	否
萬科企業股份有限公司、瀋陽 萬科萬西企業管理有限公司 (共同借款人)	2024/9/5	50,000.00	2021/6/24	25,754.55	質押、抵押 擔保	擔保人分別以持有 的股權提供質押擔 保、以持有的在建 工程提供抵押擔保	4年	否	否
萬科企業股份有限公司、南寧 市萬科城房地產有限公司(共 同債務人)	2024/9/12	12,800.00		0.00	質押、抵押 擔保	擔保人分別以持有 的股權提供質押擔 保、以持有的資產 提供抵押擔保	15年	是	否
深圳市泊寓融資租賃服務有限 公司	2025/12/17	40,000.00	2024/3/29	20,000.00	抵押擔保	擔保人以持有的資產 提供質押擔保	2年	否	否
北京綠城銀石置業有限公司	2024/11/7	228,000.00	2024/11/6	138,075.06	連帶責任擔 保、股權 質押	擔保人以持有的被擔 保方100%股權提 供質押擔保	18年	否	否
上海美源光電材料有限公司	2024/11/27	20,000.00	2024/12/09 (暫定)	14,504.00	質押擔保	擔保人以持有的被擔 保方100%股權提 供質押擔保	至主合同項 下債權訴訟 時效屆滿	否	否
寧波萬嘉合實業有限公司	2024/11/27	20,000.00	2024/12/02 (暫定)	13,440.00	質押擔保	擔保人以持有的被擔 保方100%股權提 供質押擔保	至主合同項 下債權訴訟 時效屆滿	否	否

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告披露日期	子公司對子公司的擔保情況					擔保期	是否履行完畢	是否為關聯方擔保
		擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
徐州萬正置業有限公司、萬科企業股份有限公司(共同借款人)	2024/12/11	70,000.00	2024/12/10	38,098.55	質押擔保、抵押擔保	徐州萬正以持有的在建工程提供抵押、徐州萬惠以持有的徐州萬正100%股權提供質押	3年	否	否
河南天河惠弘房地產開發有限公司、萬科企業股份有限公司(共同借款人)	2024/12/11	35,000.00	2024/12/11	16,980.00	質押擔保、抵押擔保	河南天河惠弘以持有的在建工程提供抵押、鄭州萬科以持有的河南天河惠弘99%股權提供質押	4年	否	否
財榮有限公司	2024/12/30	53,019.01	/	0.00	質押擔保、一般保證責任	存款質押、股權質押	自擔保協議簽署之日起至所有實際、或有擔保責任已履行，且萬科置業(香港)向境外銀行發出通知90天後終止	否	否
APEX TREND LIMITED	2025/3/31	28,000.00	2024/10/25	28,000.00	質押擔保、連帶責任擔保	部分擔保方以賬戶內存款提供質押擔保	7年	否	否
Dynasty Holding Company Limited	2025/12/11	280,000.00	2023/12/14	237,979.00	質押擔保、抵押擔保、連帶責任擔保	部分擔保方以股權提供質押擔保、以應收賬款提供質押及抵押擔保	3年	否	否
GMI Hangzhou Holdings, Inc	2025/3/31	30,000.00	2023/2/27	26,250.00	連帶責任擔保		3年	否	否
GMI Suzhou Holdings, Inc	2025/3/31	68,000.00	2023/2/27	57,800.00	抵押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人以資產提供抵押擔保	3年	否	否

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	子公司對子公司的擔保情況							是否履行 完畢	是否為關聯 方擔保
	擔保額度相關公告 披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)	擔保期		
Intense Sunshine Limited (烈陽有限公司)	2025/12/15	97,206.09	2022/6/24	93,918.98	質押擔保、抵押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人以資產提供抵押擔保、以股權提供質押擔保	4年	否	否
沃爾瑪亞洲商業管理(惠州)有限公司	2025/3/31	39,661.60	2020/3/4	39,250.71	質押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人以應收賬款、股權提供質押擔保	5.8年	否	否
沃爾瑪亞洲房地產開發(珠海)有限公司	2025/3/31	920.00	2020/3/27	900.00	連帶責任擔保		5.8年	否	否
南昌匯賢商業管理有限公司	2025/3/31	920.00	2020/1/13	900.00	質押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人以股權提供質押擔保、以應收賬款提供質押擔保	6年	否	否
Lotus Real Estate I Investment Limited	2025/3/31	37,200.00	2023/1/17	32,550.00	連帶責任擔保		3年	否	否
Lotus Real Estate Investment Limited	2025/3/31	36,260.99	2022/7/6	0.00	質押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人以股權提供質押擔保	3年	是	否
江陰尚正企業管理有限公司	2025/3/31	4,000.00	2022/7/19	0.00	質押擔保、抵押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人提供應收賬款、資產、權益等抵押或質押擔保	3年	是	否
馬鞍山領程商貿有限公司	2025/3/31		2022/7/7	0.00			3年	是	否
SCPG Holdings Co.Ltd(印力集團控股有限公司)	2025/3/31	180,000.00	2023/4/3	165,000.00	質押擔保、抵押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人以資產或租金收入提供抵押擔保	3年	否	否
TRADE ROUTE INVESTMENTS LIMITED(業程投資有限公司)	2025/3/31	22,009.08	2023/2/28	20,797.06	連帶責任擔保		3年	否	否
常熟印力商業管理有限公司	2025/3/31	45,000.00	2024/3/4	41,625.00	質押擔保、連帶責任擔保	部分擔保人以股權提供質押擔保	15年	否	否
佛山市深國投商用置業有限公司	2025/3/31	105,800.00	2021/11/5	21,445.91	連帶責任擔保、一般保證擔保		18年	否	否
佛山市順德區深國投商用置業有限公司	2025/3/31		2021/11/5	42,635.85			18年	否	否

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告		子公司對子公司的擔保情況				擔保期	是否履行完畢	是否為關聯方擔保
	披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
杭州匯澤置業有限公司	2025/3/31	51,000.00	2023/12/29	41,899.80	連帶責任擔保		15年	否	否
杭州匯澤置業有限公司	2025/3/31	33,000.00	2024/1/10	27,139.85	連帶責任擔保		14年	否	否
杭州深圖投企業管理有限公司	2025/3/31	10,000.00	2023/2/27	8,750.00	連帶責任擔保		3年	否	否
惠州市深圖投商用置業有限公司	2025/3/31	8,600.00	2024/10/25	4,508.00	連帶責任擔保		7年	否	否
南京深圖投商用置業有限公司	2025/3/31	12,800.00	2023/1/17	11,200.00	連帶責任擔保		3年	否	否
寧波深圖投商用置業有限公司	2025/3/31	118,200.00	2023/4/19	107,200.00	質押擔保	擔保人以持有的股權提供質押擔保	18年	否	否
蘇州印力企業管理有限公司	2025/3/31	22,000.00	2023/2/27	17,700.00	質押擔保、連帶責任擔保	擔保人以持有的股權提供質押擔保	3年	否	否
天津鼎德置業有限公司	2025/4/26	142,500.00	2022/4/2	109,669.14	連帶責任保證擔保、一般擔保責任、質押擔保	部分擔保人以持有的股權提供質押擔保	18年	否	否
武漢深瑞置業有限公司	2025/3/31	100,000.00	2023/8/31	84,060.00	連帶責任擔保		15年	否	否
西安君邦置業有限公司	2025/4/15	95,000.00	2024/3/4	87,940.00	質押擔保、連帶責任擔保	擔保人以持有的股權提供質押擔保	18年	否	否
西安亞建商業運營管理有限公司	2025/3/31	14,000.00	2023/2/28	11,900.00	連帶責任擔保		3年	否	否
印力商用置業有限公司	2025/3/31	359,000.00	2024/3/20	343,613.50	質押擔保、連帶責任擔保	擔保人以應收賬款提供質押擔保	15年	否	否
南通映尚置業有限公司	2025/3/31	46,000.00	2019/12/20	26,250.00	連帶責任擔保		11年	否	否
上海築浦信息技術有限公司	2025/12/11	2,000.00	2024/12/5	2,000.00	連帶責任擔保		4年	否	否
上海印力企業管理有限公司	2025/4/22	1,000.00	2025/4/29	1,000.00	連帶責任擔保		4年	否	否
印力商用置業有限公司	2025/4/22	10,000.00	2025/4/24	5,500.00	連帶責任擔保		4年	否	否

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額相關公告		子公司對子公司的擔保情況				擔保期	是否履行 完畢	是否為關聯 方擔保
	披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
印力商用置業有限公司	2925/6/4	51,000.00	2025/6/4	50,949.00	質押擔保、連帶責任擔保	擔保人以自身資產提供抵押擔保	6年	否	否
Lotus Real Estate Investment Limited	2025/7/4	35,235.26	2025/7/4	35,029.35	抵押擔保、質押擔保、連帶責任擔保	擔保人以應收賬款、資產提供質押及抵押擔保	1年	否	否
江陰尚正企業管理限公司，馬鞍山領程商貿限公司	2025/7/4	3,650.00	2025/7/4	3,650.00	抵押擔保、質押擔保、連帶責任擔保	擔保人以持有的股權、資產提供質押及抵押擔保	4年	否	否
佛山市南海區萬 房地產開發有限公司、深圳市萬禮達投資有限公司(共同借款人)	2025/3/31	162,000.00	2022/7/27	143,800.00	質押擔保	擔保人以持有的股權提供質押擔保	5年	否	否
深圳禮達萬訓投資有限公司	2025/3/31	140,000.00	2022/6/29	117,445.38	連帶責任保證擔保、抵押擔保	擔保人以持有的資產提供抵押擔保	4年	否	否
深圳市萬緯物流投資有限公司	2025/1/4	51,500.00	2025/1/8	43,950.00	抵押擔保、質押擔保	擔保人以持有的資產、股權、經營收入提供擔保	至主合同項下債權訴訟時效屆滿之日止	否	否
寧波萬緯冷鏈物流有限公司	2025/1/4	17,400.00	2025/3/21	2,772.00	質押擔保	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	至主合同項下債權訴訟時效屆滿之日止	否	否
深圳市泊瀾租賃服務有限公司	2025/1/10	108,000.00	2024/12/20	108,000.00	質押擔保	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	30年	否	否
深圳市萬緯物流投資有限公司	2025/1/16	80,800.00	2025/1/17	70,700.00	抵押擔保、質押擔保	擔保人以資產、股權、租金收入提供擔保	至主合同項下債權訴訟時效屆滿之日止	否	否
東莞市萬虹房地產有限公司、萬科企業股份有限公司(共同借款人)	2025/1/23	42,100.00	2025/1/22	48,650.00	抵押	擔保人以持有的資產提供抵押擔保	15年	否	否

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告披露日期	擔保額度	子公司對子公司的擔保情況				擔保期	是否履行完畢	是否為關聯方擔保
			實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
珠海市萬彩繽紛房地產有限公司	2025/1/25	13,500.00	2025/1/17	13,320.00	質押	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	18年	否	否
萬緯物流發展有限公司	2025/3/14	7,200.00	2025/3/18	6,300.00	抵押擔保、質押擔保	擔保人已持有的資產、股權提供擔保	5年	否	否
萬緯物流發展有限公司	2025/3/14	27,800.00	2024/12/20	27,050.00	抵押擔保、質押擔保	擔保人已持有的資產、股權提供擔保	3年	否	否
萬緯物流發展有限公司	2025/3/14	48,100.00	2025/1/16	32,143.00	抵押擔保、質押擔保	擔保人已持有的資產、股權提供擔保	10年	否	否
昆明萬緯昆華物流有限公司、昆明曠萬投資有限公司(共同借款人)	2025/3/14	6,500.00	2025/1/8	6,050.00	抵押擔保	擔保人以持有的資產提供抵押擔保	10年	否	否
徐州萬欣置業有限公司、萬科企業股份有限公司(共同借款人)	2025/6/17	30,100.00	2025/6/17	30,064.00	質押擔保	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	15年	否	否
石獅和安物流有限公司	2025/6/17	12,000.00	2025/3/31	11,400.00	質押擔保、抵押擔保、連帶責任擔保	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保、以所持物業提供抵押擔保	18年	否	否
連江宏晟冷鏈物流有限公司	2025/6/17	13,200.00	2025/3/31	12,490.00	質押擔保、抵押擔保、連帶責任擔保	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保、以所持物業提供抵押擔保	18年	否	否

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告 披露日期	子公司對子公司的擔保情況					擔保期	是否履行 完畢	是否為關聯 方擔保
		擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)			
新雙冷(青島)物流有限公司	2025/7/30	19,500.00	2025/7/31	0.00	連帶責任擔保		借款合同生效之日起至青島銀行成為新雙冷名下物業的第一順位抵押人之日止	是	否
東莞萬緯供應鏈有限公司	2925/8/16	9,550.00	2025/9/4	6,095.22	股權質押	擔保人以持有的被擔保人100%股權提供質押擔保	15年	否	否
杭州弘望投資管理有限公司、 杭州東學投資管理有限公司、 上海萬科投資管理有限公司	2025/10/28	10,118.00	2025/10/28	10,118.00	質押擔保、抵押擔保	擔保人以其持有的辦公、商業房產權和應收賬款提供抵押質押擔保	至相關支付義務履行完畢之日止	否	否
浙江萬科南都房地產有限公司	2025/12/22	25,900.00	2025/12/20	25,900.00	保證擔保		至2030年6月15日	否	否
報告期內審批對子公司擔保額度合計(C1)	2,660,345.14			報告期內對子公司擔保實際發生額合計(C2)	2,399,763.23				
報告期末已審批的對子公司擔保額度合計(C3)	8,273,410.70			報告期末對子公司實際擔保餘額合計(C4)	6,880,951.43				

第六節

重要事項

單位：人民幣萬元

擔保對象名稱	擔保額度相關公告		子公司對子公司的擔保情況				是否履行完畢	是否為關聯方擔保
	披露日期	擔保額度	實際發生日期	實際擔保金額	擔保類型	擔保物(如有)		
			公司擔保總額(即前三大項的合計)					
報告期內審批擔保額度合計(A1+B1+C1)	4,324,178.41	報告期內擔保實際發生額合計(A2+B2+C2)	3,821,280.50					
報告期末已審批的擔保額度合計(A3+B3+C3)	11,552,618.59	報告期末實際擔保餘額合計(A4+B4+C4)	9,588,289.55					
實際擔保總額(即A4+B4+C4)佔公司淨資產的比例				82.02%				
				其中：				
為股東、實際控制人及其關聯方提供擔保的餘額(D)				/				
直接或間接為資產負債率超過70%的被擔保對象提供的債務擔保餘額(E)				6,311,869.45				
擔保總額超過淨資產50%部分的金額(F)				3,743,028.31				
上述三項擔保金額合計(D+E+F)				10,054,897.76				
對未到期擔保合同，報告期內發生擔保責任或有證據表明有可能承擔連帶清償責任的情況說明(如有)				/				
違反規定程序對外提供擔保的說明(如有)				/				

註：

- 1、擔保對象為財榮有限公司的兩筆擔保中，合作方按其在項目中5%的權益比例提供反擔保；擔保對象為海南萬駿管理服務有限公司的擔保中，擔保對象另一股東珠海橫琴萬駿投資集團有限公司按持股比例30%提供反擔保。除前述之外，上表所列擔保事項不存在其他反擔保。
- 2、擔保對象為成都市尉洪建設有限公司的對外擔保為本公司控股子公司成都市南陽帝景置業有限公司根據北京仲裁委員會出具的仲裁書承擔擔保責任，具體請見本公司於2025年4月15日發佈的《關於控股子公司因仲裁被動承擔連帶保證責任的公告》。
- 3、部分擔保同時存在公司及其他子公司提供擔保的情形，為避免重複統計，僅在公司對子公司提供的擔保中列示及統計。
- 4、涉及外幣的相關金額以國家外匯管理局公布的2025年12月31日人民幣匯率中間價換算為人民幣。
- 5、因部分擔保涉及多次公告，上表中的公告披露日期為最近一次公告的披露日期。

（三）委託他人進行現金資產管理情況

1、委託理財情況

適用 不適用

公司報告期不存在委託理財。

2、委託貸款情況

適用 不適用

公司報告期不存在委託貸款。

（四）其他重大合同

公司報告期不存在其他重大合同。

十七、其他重大事項的說明

報告期內及截至本報告披露日，按照《證券法》、《上市公司信息披露管理辦法》所規定的重大事件，公司已在巨潮資訊網進行了披露。

重要事項

十八、公司子公司重大事項

適用 不適用

報告期內，萬物雲實施了關聯交易、股份回購等重大事項。詳見萬物雲在聯交所披露的相關公告。

十九、購買、出售或贖回本公司之上市證券

適用 不適用

報告期內，本公司根據中國相關規則，在2022年7月2日最後披露A股相關回購安排屆滿三年之前，於2025年6月將72,955,922股A股庫存股在深交所全部出售。明細包括：

- (i) 於2025年6月10日，以平均價每股約人民幣6.6295元，出售22,000,000股庫存A股，總對價為人民幣145,848,226.8元；當日A股收盤價為6.60元；
- (ii) 於2025年6月11日，以平均價每股約人民幣6.57元，出售30,100,000股庫存A股，總對價為人民幣197,887,700元；當日A股收盤價為6.57元；
- (iii) 於2025年6月12日，以平均價每股約人民幣6.5元，出售20,855,922股庫存A股，總對價為人民幣135,606,797.16元；當日A股收盤價為6.51元。

本公司因上述出售收到款項總額人民幣479,342,723.96元，在扣除交易費用後，已用於補充公司運營資金。於2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股（聯交所上市規則定義）。詳見公司於2025年6月10日至6月12日期間披露的《翌日披露報表》。

本公司之附屬公司萬物雲於報告期內累計回購5,802,600股萬物雲H股股份，已支付的總金額為115,869,835.60港元（不含交易費用）。

除上文所披露者外，報告期內本公司或本公司附屬公司無其他購入、出售或贖回本公司或本公司附屬公司的上市證券的情況。

二十、優先購買權

本集團《公司章程》並無有關本集團有責任按比例向現有股東提呈發售新股份的優先購買權規定。

股份變動及股東情況

一、股份變動情況

(一) 公司股份變動情況表(截至2025年12月31日)

單位：股

股份類別	2024年12月31日		增減變動(+, -)		2025年12月31日	
	數量	比例	發行新股	其他	數量	比例
一、有限售條件股份						
1. 國家及國有法人持股						
2. 境內法人持股						
3. 境內自然人持股	7,260,668	0.06%	0	0	7,260,668	0.06%
4. 外資持股						
有限售條件股份合計	7,260,668	0.06%	0	0	7,260,668	0.06%
二、無限售條件股份						
1. 人民幣普通股	9,716,935,865	81.44%	0	0	9,716,935,865	81.44%
2. 境外上市外資股	2,206,512,938	18.49%	0	0	2,206,512,938	18.49%
無限售條件股份合計	11,923,448,803	99.94%	0	0	11,923,448,803	99.94%
三、股份總數	11,930,709,471	100.00%	0	0	11,930,709,471	100.00%

第七節

股份變動及股東情況

(二) 報告期內限售股份變動情況表

單位：股

股東名稱	上年末限售股數	報告期解除限售股數	報告期增加限售股數	期末限售股數	限售原因	解除限售日期
郁亮	5,546,209	0	0	5,546,209	擔任公司董事、監事、高級管理人員	按照《深圳證券交易所上市公司自律監管指引第10號—股份變動管理》規定執行
解凍	1,239,484	0	0	1,239,484		
祝九勝	146,925	0	0	146,925		
韓慧華	105,750	0	0	105,750		
劉肖	118,200	0	0	118,200		
朱旭	104,100	0	0	104,100		
合計	7,260,668	0	0	7,260,668		

二、證券發行與上市情況

(一) 報告期內證券發行情況

適用 不適用

(二) 公司股份總數及股東結構的變動、公司資產和負債結構的變動情況說明

適用 不適用

(三) 截至報告期末公司無內部職工股。

股份變動及股東情況

三、股東情況介紹(截至2025年12月31日)

(一) 股東情況表

單位：股

股東名稱	股東性質	持股比例	持股總數	報告期內 增減變動情況	持有有限售 條件股份數量	質押或凍結 的股份數量
2025年末股東總數	513,863戶(其中A股 513,795戶，H股68戶)	2026年2月28日股東總數	497,968戶(其中A股497,899戶，H股69戶)	前10名股東持股情況		
深鐵集團	國有法人	27.18%	3,242,810,791	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED	境外法人	18.49%	2,206,363,864	+42,192	0	0
中央匯金資產管理有限責任公司	國有法人	1.55%	185,478,200	0	0	0
香港中央結算有限公司	境外法人	1.12%	133,761,437	-72,339,860	0	0
中國證券金融股份有限公司	境內一般法人	1.11%	132,669,394	0	0	0
中國工商銀行股份有限公司－華泰柏瑞滬深300交易型開放式指數證券投資基金	基金、理財產品等	0.95%	112,929,727	-4,575,200	0	0
中國建設銀行股份有限公司－易方達滬深300交易型開放式指數發起式證券投資基金	基金、理財產品等	0.67%	80,186,900	-873,900	0	0
中國工商銀行股份有限公司－華夏滬深300交易型開放式指數證券投資基金	基金、理財產品等	0.51%	61,194,590	+7,315,400	0	0
中國工商銀行股份有限公司－南方中證全指房地產交易型開放式指數證券投資基金	基金、理財產品等	0.49%	58,027,989	+4,428,500	0	0
中國銀行股份有限公司－嘉實滬深300交易型開放式指數證券投資基金	基金、理財產品等	0.44%	52,730,261	+1,678,069	0	0
戰略投資者或一般法人因配售新股成為前10名股東的情況(如有)	不適用					
上述股東關聯關係或一致行動的說明	公司未知上述股東之間是否存在關聯關係或屬於《上市公司收購管理辦法》規定的一致行動人。					
上述股東涉及委託/受託表決權、放棄表決權情況的說明	無					
前10名股東中存在回購專戶的特別說明(如有)	不適用					

股份變動及股東情況

前10名無限售條件股東持股情況		
股東名稱	持有無限售 條件股份數量	股份種類
深鐵集團	3,242,810,791	A股
HKSCC NOMINEES LIMITED	2,206,363,864	H股
中央匯金資產管理有限責任公司	185,478,200	A股
香港中央結算有限公司	133,761,437	A股
中國證券金融股份有限公司	132,669,394	A股
中國工商銀行股份有限公司－華泰柏瑞滬深 300交易型開放式指數證券投資基金	112,929,727	A股
中國建設銀行股份有限公司－易方達滬深300 交易型開放式指數發起式證券投資基金	80,186,900	A股
中國工商銀行股份有限公司－華夏滬深300交 易型開放式指數證券投資基金	61,194,590	A股
中國工商銀行股份有限公司－南方中證全指 房地產交易型開放式指數證券投資基金	58,027,989	A股
中國銀行股份有限公司－嘉實滬深300交易型 開放式指數證券投資基金	52,730,261	A股
前10名無限售流通股股東之間，以及前10名 無限售流通股股東和前10名股東之間關聯關 係或一致行動的說明	公司未知上述股東之間是否存在關聯關係或屬於《上市公司收購管理辦法》 規定的一致行動人。	
前10名普通股股東參與融資融券業務情況說 明(如有)	無	

股份變動及股東情況

註1：HKSCC NOMINEES LIMITED為本公司H股非登記股東所持股份的名義持有人。

註2：香港中央結算有限公司為通過深股通持有公司A股的非登記股東所持股份的名義持有人。

註3：上表中2025年末和2026年2月28日A股股東總數是指合併融資融券信用賬戶後的股東數量。

截至2025年12月31日，公司總股本為11,930,709,471股，其中A股9,724,196,533股，H股2,206,512,938股。

- 1、 持股5%以上股東、前10名股東及前10名無限售流通股股東參與轉融通業務出借股份情況
適用 不適用
- 2、 前10名股東及前10名無限售流通股股東因轉融通出借／歸還原因導致較上期發生變化
適用 不適用
- 3、 公司前10名普通股股東、前10名無限售條件普通股股東在報告期內是否進行約定購回交易
是 否

公司前10名普通股股東、前10名無限售條件普通股股東在報告期內未進行約定購回交易。

股份變動及股東情況

(二) 報告期末前10名有限售條件股東持股數量及限售條件

單位：股

序號	有限售條件 股東名稱	持有的有限售條件 股份數量	可上市 交易時間	新增可上市 交易股份數量	限售條件
1	郁亮	5,546,209			
2	解凍	1,239,484			
3	祝九勝	146,925			
4	韓慧華	105,750	—	—	按照深交所相關規定， 所持股份被限售。
5	劉肖	118,200			
6	朱旭	104,100			
	合計	7,260,668			

(三) 控股股東和實際控制人情況

公司不存在控股股東和實際控制人，報告期內該情況無變化。公司不存在單一股東或通過股東之間一致行動協議或約定導致可以支配公司股份表決權超過30%的情況。根據《公司章程》公司董事會由11名成員構成，截至本報告披露日，第二十屆董事會實際由8名董事構成，其中，獨立董事4名，在公司任職的執行董事1名，在股東單位任職的董事2名，其他董事1名，全體董事由第十九屆董事會提名，不存在投資者決定公司董事會超過半數成員選任的情況。公司不存在控股股東，報告期內該情況無變化。

(四) 公司第一大股東累計質押股份數量佔其所持公司股份數量比例達到80%

適用 不適用

(五) 持股10%以上股東情況

截至2025年12月31日，深鐵集團持有公司A股股份3,242,810,791股，佔公司股份總數的27.18%，為公司的第一大股東。具體如下：



深鐵集團基本情況如下：

註冊時間：1998年7月31日
 註冊資本：人民幣4,723,198.1985萬元
 法定代表人：黃力平
 註冊地址：深圳市福田區蓮花街道福中一路1016號地鐵大廈
 經營範圍：地鐵、輕軌交通項目的建設經營、開發和綜合利用；投資興辦實業（具體項目另行申報）；國內商業，物資供銷業（不含專營、專控、專賣商品）；經營廣告業務；自有物業管理；軌道交通相關業務諮詢及教育培訓。

股份變動及股東情況

(六) 控股股東、實際控制人、重組方及其他承諾主體股份限制減持情況

適用 不適用

四、股份回購在報告期的具體實施情況

適用 不適用

五、優先股相關情況

適用 不適用

報告期公司不存在優先股。

六、《證券及期貨條例》規定的主要股東及其他人士持股情況

就本公司董事所知，截至2025年12月31日，按照《證券及期貨條例》(香港法例第571章)相關規定，除本公司董事、監事或最高行政人員以外，公司主要股東擁有公司權益或淡倉情況如下：

股東名稱	身份 (權益類別)	股份數量(股)	權益性質	股份類別	佔公司已發行	佔公司已發行	佔公司已發行
					A股本總額 的百分比	H股本總額 的百分比	股本總額 的百分比
深鐵集團	實益持有人	3,242,810,791	好倉	A股	33.35%	-	27.18%
BlackRock, Inc.	所控制的法團的權益	115,766,420	好倉	H股	-	5.25%	0.97%
		770,000	淡倉	H股	-	0.03%	0.01%
上海寧泉資產管理有限公司	投資經理	198,800,500	好倉	H股	-	9.01%	1.67%
JPMorgan Chase & Co.	實益持有人	67,870,572	好倉	H股	-	3.08%	0.57%
		67,741,925	淡倉	H股	-	3.07%	0.57%
	投資經理	431,800	好倉	H股	-	0.02%	0.00%
	核准借出代理人	39,364,762	好倉	H股	-	1.78%	0.33%

除以上信息外，公司未知其他人士(不含公司董事、監事及最高行政人員)根據香港《證券與期貨條例》和《聯交所上市規則》應披露權益或淡倉等情況。

七、按照《聯交所上市規則》關於公眾持股量的說明

截止本報告披露日，公司在聯交所主板上市的H股共2,206,512,938股，全部為公眾持股，佔公司總股本的18.49%。公司H股在聯交所主板上市時已取得嚴格遵守《聯交所上市規則》第8.08(1)(b)條下的H股佔公司總股本比例的豁免，截止本報告披露日公司公眾持股量符合要求。

第八節

債券相關情況

一、企業債券

適用 不適用

二、公司債券

適用 不適用

(一) 公司債券基本信息

單位：人民幣萬元

債券名稱	債券簡稱	債券代碼	發行日	起息日	到期日	債券餘額	利率	還本付息方式	交易場所
萬科企業股份有限公司 2021年面向合格投 資者公開發行住房租 賃專項公司債券(第 一期)(品種二)	H1萬科02 (原債券簡 稱21萬科 02)	149358	2021年1月21日至 2021年1月22日	2021年1月22日	2028年1月22日	66,766	3.98%	登記回售部分已於2026年1月30日兌付部分本息，剩餘部分本息於2027年1月22日到期；未登記回售部分本息於2028年1月22日到期。詳見本公司於2026年1月22日披露的標題為《海外監管公告—關於萬科企業股份有限公司2021年面向合格投資者公開發行住房租賃專項公司債券(第一期)(品種二)2026年第一次債券持有人會議決議的公告》的公告	深交所

債券相關情況

單位：人民幣萬元

債券名稱	債券簡稱	債券代碼	發行日	起息日	到期日	債券餘額	利率	還本付息方式	交易場所
萬科企業股份有限公司 2022年面向專業投資者 公開發行公司債券 (第三期)(品種二)	H2萬科06 (原債券簡稱22萬科06)	149976	2022年7月7日至 2022年7月8日	2022年7月8日	2029年7月8日	50,000	3.70%	採用單利按年計息，不計復利，每年付息一次，到期一次還本，最後一期利息隨本金一起到期	深交所
萬科企業股份有限公司 2022年面向專業投資者 公開發行公司債券 (第一期)(品種二)	H2萬科02 (原債券簡稱22萬科02)	149815	2022年3月3日至 2022年3月4日	2022年3月4日	2027年3月4日	110,000	3.64%		
萬科企業股份有限公司 2021年面向專業投資者 公開發行公司債券 (第二期)(品種二)	H1萬科04 (原債券簡稱21萬科04)	149478	2021年5月19日至 2021年5月20日	2021年5月20日	2028年5月20日	56,600	3.70%		
萬科企業股份有限公司 2021年面向專業投資者 公開發行住房租賃 專項公司債券(第三期) (品種二)	H1萬科06 (原債券簡稱21萬科06)	149568	2021年7月23日至 2021年7月26日	2021年7月26日	2028年7月26日	70,000	3.49%		
萬科企業股份有限公司 2022年面向專業投資者 公開發行公司債券 (第二期)(品種二)	H2萬科04 (原債券簡稱22萬科04)	149931	2022年6月2日至 2022年6月6日	2022年6月6日	2029年6月6日	65,000	3.53%		
萬科企業股份有限公司 2023年面向專業投資者 公開發行公司債券 (第一期)(品種一)	H3萬科01 (原債券簡稱23萬科01)	148380	2023年7月21日至 2023年7月24日	2023年7月24日	2026年7月24日	200,000	3.10%		
投資者適當性安排(如有)	面向專業機構投資者								
適用的交易機制	點擊成交、詢價成交、協商成交、競買成交或深交所認可的其他方式								
是否存在終止上市交易的風險(如有)和應對措施	不適用								

註：因涉及轉讓安排變更，原「21萬科02」和原「21萬科04」、原「21萬科06」、原「22萬科02」、原「22萬科04」、原「22萬科06」、原「23萬科01」公司債券分別於2026年1月5日和2026年2月2日開市起停牌，並在轉讓安排變更完成後於2026年2月9日開市起復牌。

債券相關情況

(二) 逾期未償還債券

適用 不適用

(三) 發行人或投資者選擇權條款、投資者保護條款的觸發和執行情況

適用 不適用

報告期內及截至本報告披露日前，根據公司實際情況及市場環境，公司行使了20萬科02、20萬科04、20萬科06、20萬科08、22萬科03、22萬科05和22萬科07發行人贖回選擇權，並將前述公司債券從深交所摘牌；公司放棄放棄行使21萬科02公司債券贖回選擇權、未調整票面利率，並已由投資者行使回售選擇權。

為調整萬科企業股份有限公司2021年面向合格投資者公開發行住房租賃專項公司債券(第一期)(品種二)回售部分債券本息兌付安排，本期債券於2026年1月19日召開了2026年第一次債券持有人會議，已審議通過《關於豁免本次會議召開相關程序要求的議案》和《關於調整「21萬科02」回售部分債券本息兌付安排、增加固定兌付安排、提供增信措施的議案》。

(四) 中介機構的情況

債券項目名稱	名稱	辦公地址	簽字會計師姓名	聯繫人	聯繫電話
H1萬科02(原債券簡稱21萬科02)、H1萬科04(原債券簡稱21萬科04)、H1萬科06(原債券簡稱21萬科06)、H2萬科02(原債券簡稱22萬科02)、H2萬科04(原債券簡稱22萬科04)、H2萬科06(原債券簡稱22萬科06)、H3萬科01(原債券簡稱23萬科01)	中信證券股份有限公司	廣東省深圳市福田區中心三路8號卓越時代廣場(二期)北座	-	中信證券項目組	010-60838888
	畢馬威華振會計師事務所(特殊普通合夥)	北京東長安街1號東方廣場畢馬威大樓8層	房炅、陳泳意、周永明、李默然	李默然	0755-25473335
	廣東信達律師事務所	深圳市福田區益田路6001號太平金融大廈11、12層	-	王翠萍	13480145387

報告期內上述機構是否發生變化

是 否

債券相關情況

(五) 募集資金使用情況

報告期內，公司按照募集說明書規定的用途使用募集資金，不存在變更募集資金用途的情況。

(六) 報告期內信用評級結果調整情況

適用 不適用

其他說明

適用 不適用

根據公司自身需求，並結合相關業務實際情況，公司決定終止聯合資信評估股份有限公司(以下簡稱「聯合資信」、中誠信國際信用評級有限責任公司(以下簡稱「中誠信」)對本公司主體的信用評級，並向聯合資信、中誠信發送《萬科企業股份有限公司關於終止主體及債項評級的函》。

根據相關監管規定及《聯合資信終止評級制度》，經聯合資信信用評級委員會審議決定，自聯合資信《聯合資信評估股份有限公司關於終止萬科企業股份有限公司主體及相關債項信用評級的公告》發佈之日起，聯合資信終止對本公司主體的信用評級及「21萬科04」「21萬科06」「22萬科02」「22萬科04」「22萬科06」「23萬科01」「22萬科MTN004」「22萬科MTN005」「23萬科MTN001」「23萬科MTN002」「23萬科MTN003」「23萬科MTN004」的債項信用評級，並將不再更新相關評級結果；自中誠信《中誠信國際信用評級有限責任公司關於終止萬科企業股份有限公司主體及相關債項信用評級的公告》發佈之日起，中誠信終止對本公司主體的信用評級及「21萬科02」的債項信用評級，並將不再更新相關評級結果。

上述事項公司已在2025年12月5日發佈了《萬科企業股份有限公司關於終止主體及相關債券債項評級的公告》。

(七) 擔保情況、償債計劃及其他償債保障措施在報告期內的執行情況和變化情況及對債券投資者權益的影響

適用 不適用

報告期內，公司發行的公司債券未提供擔保。

公司債券的償債資金主要來源於本集團日常經營所產生的現金流以及融資。報告期內，公司債券的償債計劃及償債保障措施未發生重大變化。

三、非金融企業債務融資工具

適用 不適用

(一) 非金融企業債務融資工具基本信息

單位：人民幣萬元

債券名稱	債券簡稱	債券代碼	發行日	起息日	到期日	債券餘額	利率	還本付息方式	交易場所
萬科企業股份有限公司2022年度第四期中期票據	22萬科 MTN004	102282715	2022年12月13日 -2022年12月14日	2022年12月15日	2026年12月15日	119,880	3.00%	已於2026年1月28日部分兌付本息，剩餘本息於2026年12月15日到期。詳見《關於萬科企業股份有限公司2022年度第四期中期票據2026年第一次持有人會議的議案概要》和《關於萬科企業股份有限公司2022年度第四期中期票據2026年第一次持有人會議決議的公告》	中國銀行 間市場交 易商協會

第八節

債券相關情況

單位：人民幣萬元

債券名稱	債券簡稱	債券代碼	發行日	起息日	到期日	債券餘額	利率	還本付息方式	交易場所
萬科企業股份有限公司2022年度第五期中期票據	22萬科 MTN005	102282785	2022年12月26日 -2022年12月27日	2022年12月28日	2026年12月28日	221,802	3.00%	已於2026年1月28日部分兌付本息，剩餘本息於2026年12月28日到期。詳見《關於萬科企業股份有限公司2022年度第五期中期票據2026年第一次持有人會議的議案概要》和《關於萬科企業股份有限公司2022年度第五期中期票據2026年第一次持有人會議決議的公告》	中國銀行 間市場交 易商協會
萬科企業股份有限公司2023年度第一期中期票據	23萬科 MTN001	102381014	2023年4月20日 -2023年4月21日	2023年4月23日	2026年4月23日	200,000	3.11%	採用單利按年計息，不計復利，每年付息一次，到期一次還本，最後一期利息隨本金一起到期	
萬科企業股份有限公司2023年度第二期中期票據	23萬科 MTN002	102381172	2023年5月10日 -2023年5月11日	2023年5月12日	2026年5月12日	200,000	3.10%		
萬科企業股份有限公司2023年度第三期中期票據	23萬科 MTN003	102381399	2023年6月13日 -2023年6月14日	2023年6月15日	2026年6月15日	200,000	3.07%		
萬科企業股份有限公司2023年度第四期中期票據	23萬科 MTN004	102381621	2023年7月5日 -2023年7月6日	2023年7月7日	2026年7月7日	200,000	3.07%		
投資者適當性安排(如有)	中期票據面向全國銀行間債券市場的機構投資者(國家法律、法規禁止購買者除外)發行								
適用的交易機制	詢價交易、請求報價和點擊成交								
是否存在終止上市交易的風險(如有)和應對措施	不適用								

(二) 逾期未償還債券

適用 不適用

(三) 發行人或投資者選擇權條款、投資者保護條款的觸發和執行情況

適用 不適用

為調整萬科企業股份有限公司2022年度第四期中期票據本息兌付安排，本期債券於2025年12月至2026年1月召開了2025年第一次債券持有人會議、2025年第二次債券持有人會議和2026年第一次債券持有人會議，會議審議通過《本期中期票據本息兌付安排調整的議案(特別議案)》。

為調整萬科企業股份有限公司2022年度第五期中期票據本息兌付安排，本期債券於2025年12月至2026年1月召開了2025年第一次債券持有人會議和2026年第一次債券持有人會議，會議審議通過《本期中期票據本息兌付安排調整的議案(特別議案)》。

(四) 中介機構的情況

債券項目名稱	名稱	辦公地址	聯繫人	聯繫電話
22萬科MTN004 23萬科MTN001	中國銀行股份有限 公司	北京市西城區復興門內大 街1號	謝智健	010-66592416
23萬科MTN003	中國民生銀行股份 有限公司	北京市西城區復興門內大 街2號	魏映竹	0755-82806447
23萬科MTN002	中國農業銀行股份 有限公司	北京市東城區建國門內大 街69號農業銀行	范楷	010-85209781
23萬科MTN002	平安銀行股份有限 公司	深圳市羅湖區深南東路 5047號	樂秀馨	021-50979147
22萬科MTN004 23萬科MTN004	上海浦東發展銀行 股份有限公司	上海市中山東一路12號	葛馨蔚	021-31884016
22萬科MTN005 23萬科MTN001	交通銀行股份有限 公司	上海市浦東新區銀城中路 188號	熊潔	0755-88020793
22萬科MTN005	中國郵政儲蓄銀行 股份有限公司	北京市西城區金融大街3號	侯慧娟	010-68859499

債券相關情況

債券項目名稱	名稱	辦公地址	聯繫人	聯繫電話
22萬科MTN004、22萬科MTN005、 23萬科MTN001、23萬科MTN002、 23萬科MTN003	北京大成律師事務 所	北京市朝陽區朝陽門南大 街10號兆泰國際中心B 座16-21層	成祥波	13161988499

報告期內上述機構是否發生變化

是 否

(五) 募集資金使用情況

報告期內，公司按照募集說明書規定的用途使用募集資金，不存在變更募集資金用途的情況。

(六) 報告期內信用評級結果調整情況

適用 不適用

其他說明

適用 不適用

根據公司自身需求，並結合相關業務實際情況，公司決定終止聯合資信對本公司主體的信用評級。並向聯合資信發送《萬科企業股份有限公司關於終止主體及債項評級的函》。

根據相關監管規定及《聯合資信終止評級制度》、《中誠信國際終止評級制度》，經聯合資信信用評級委員會審議決定，自聯合資信《聯合資信評估股份有限公司關於終止萬科企業股份有限公司主體及相關債項信用評級的公告》發佈之日起，聯合資信終止對本公司主體的信用評級及「21萬科04」「21萬科06」「22萬科02」「22萬科04」「22萬科06」「23萬科01」「22萬科MTN004」「22萬科MTN005」「23萬科MTN001」「23萬科MTN002」「23萬科MTN003」「23萬科MTN004」的債項信用評級，並將不再更新相關評級結果。

上述事項公司已在2025年12月5日發佈了《萬科企業股份有限公司關於終止主體及相關債券債項評級的公告》。

(七) 擔保情況、償債計劃及其他償債保障措施在報告期內的執行情況和變化情況及對債券投資者權益的影響

適用 不適用

報告期內，公司發行的非金融企業債務融資工具未提供擔保。

非金融企業債務融資工具的償債資金主要來源於本集團日常經營所產生的現金流以及融資。報告期內，非金融企業債務融資工具的償債計劃及償債保障措施未發生重大變化。

四、可轉換公司債券

適用 不適用

報告期公司不存在可轉換公司債券。

五、報告期內合併報表範圍虧損超過上年末淨資產10%

適用 不適用

公司報告期出現大額虧損，具體情況詳見「第四節董事會報告」之「報告期內主要工作」。

六、報告期末除債券外的有息債務逾期情況

適用 不適用

七、報告期內是否有違反規章制度的情況

是 否

八、截至報告期末公司近兩年的主要會計數據和財務指標

根據相關法規，公司存續面向普通投資者交易的債券的，應當披露截至報告期末公司近兩年的主要會計數據和財務指標。截至報告期末，公司無存續面向普通投資者交易的債券。

獨立核數師報告

Deloitte.

德勤

致萬科企業股份有限公司股東

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

意見

本核數師(以下簡稱「我們」)已審計萬科企業股份有限公司(以下簡稱「貴公司」)及其子公司(以下統稱「貴集團」)列載於第174至284頁的綜合財務報表，此財務報表包括於2025年12月31日的綜合財務狀況表與截至該日止年度的綜合損益表及綜合損益及其他全面收益表、綜合權益變動表和綜合現金流量表以及綜合財務報表附註，包括重要會計政策資料及其他解釋資料。

我們認為，該等綜合財務報表已根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則會計準則真實而中肯地反映了 貴集團於2025年12月31日的綜合財務狀況及截至該日止年度的綜合財務表現及綜合現金流量，並已遵照香港《公司條例》的披露要求妥為擬備。

意見的基礎

我們已根據國際審計準則(「國際審計準則」)進行審計。我們在該等準則下承擔的責任已在本報告核數師就審計綜合財務報表承擔的責任部分中作進一步闡述。根據適用於公眾利益實體財務報表之審計的國際會計師職業道德準則理事會的《國際專業會計師道德守則》(包括《國際獨立性準則》)(「國際會計師職業道德準則理事會守則」)，我們獨立於 貴集團。我們亦已履行守則中的其他專業道德責任。我們相信，我們所獲得的審計憑證能充足及適當地為我們的審計意見提供基礎。

有關持續經營的重大不確定性

我們提醒財務報表使用者關注，如財務報表附註3所述，萬科2025年度發生歸屬於母公司股東的淨虧損計人民幣886億元，且於2025年12月31日，萬科合併財務報表中列報的短期借款、其他應付款中的股東借款及一年內到期的有息負債合計金額為人民幣1,606億元，現金及現金等價物餘額為人民幣615億元。這些事項或情況，連同財務報表附註3所示的其他事項，表明存在可能導致對萬科持續經營能力產生重大疑慮的重大不確定性。該事項不影響已發表的審計意見。

關鍵審計事項

關鍵審計事項是根據我們的專業判斷，認為對本期綜合財務報表的審計最為重要的事項。該等事項是在我們審計整體綜合財務報表及出具意見時進行處理的。我們不會對該等事項提供單獨的意見。

關鍵審計事項	關鍵審計事項在審計中是如何應對
評估其他應收款項之預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)	
<p>我們把評估其他應收款項之預期信貸虧損列為關鍵審計事項，因為估計預期信貸虧損撥備具有管理層估計和假設固有不確定性。</p> <p>其他應收款項之預期信貸虧損撥備按等於12個月預期信貸虧損之金額計量，除非信貸風險自初始確認後大幅增加，於該情況下，貴集團按等於整個有效期的預期信貸虧損之金額計量預期信貸虧損撥備。</p> <p>管理層在估計預期信用損失準備時，會考慮多種因素，包括與應收款項相關的過往事項、當前狀況以及對未來經濟環境的預測。</p> <p>誠如綜合財務報表附註25及附註40(b)所披露，於2025年12月31日，其他應收款項總額為人民幣2,371億元及預期信貸虧損撥備為人民幣617億元。截至2025年12月31日止年度，已於損益中確認信貸虧損撥備淨額人民幣337億元。</p>	<p>我們就評估其他應收款項之預期信貸虧損的程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 評估與應收款項預期信貸虧損評估相關控制的設計與執行情況，並測試其運行有效性； • 獲取並評估管理層對貴集團信用受損的其他應收款項採用預期信貸虧損撥備政策的合理性，參考因素包括對債務人信用狀況、經營狀況及償債能力的評估； • 了解管理層在估計預期信貸虧損過程中作出的重大判斷，並針對部分其他應收款項評估其預期信貸虧損撥備的合理性；以及 • 檢查部分其他應收款項預期信貸虧損撥備計算的數學準確性。

獨立核數師報告

關鍵審計事項(續)

關鍵審計事項	關鍵審計事項在審計中是如何應對
<p>評估存貨項下之擬發展物業(「擬發展物業」)、在建物業(「在建物業」)及已完工供出售物業(「供出售物業」)(合稱「物業」)的可變現淨值(「可變現淨值」)</p> <p>我們將該等物業的可變現淨值的評估列為關鍵審計事項，因其對綜合財務報表具有重大影響，且該等物業的可變現淨值的釐定涉及管理層作出重大估計。</p> <p>物業以成本與可變現淨值兩者中的較低者列示。根據合併財務報表附註5所述，本集團管理層通過參考物業的估計市場價格以及(如適用)估計的未來完工成本來確定其可變現淨值，該估計考慮了若干因素，包括同一項目或類似物業中類似物業類型的近期價格。</p> <p>誠如綜合財務報表附註23所披露，物業之總賬面值為人民幣3,712億元，於截至2025年12月31日止確認。</p>	<p>我們就該等物業的可變現淨值的評估的程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 評估與物業可變現淨值評估相關控制的設計與執行情況，並測試其運行有效性； • 評估集團在確定物業可變現淨值政策方面的適當性，包括管理層識別減值跡象的依據； • 獲取管理層對部分物業可變現淨值估計的支持性文件，並評估管理層撥備估計的準確性； • 對期末部分長期未開發、長期未完工或長期未出售的物業進行實地走訪，檢查管理層對所選物業減值跡象的評估；以及

關鍵審計事項(續)

關鍵審計事項	關鍵審計事項在審計中是如何應對
	<ul style="list-style-type: none"> • 選取樣本，評估管理層在物業可變現淨值評估中使用的關鍵假設和輸入數據的合理性，包括： <ul style="list-style-type: none"> — 針對部分用於銷售的物業(PFS)： <ul style="list-style-type: none"> (i)將可變現淨值計算中使用的預計售價與近期已簽約售價或市場可獲取信息進行比較；(ii)參考集團歷史平均費用率，評估可變現淨值計算中預計銷售相關成本的合理性；以及 — 針對部分用於開發的物業(PFD)和已開發待售物業(PUD)：(i)將可變現淨值計算中使用的預計售價與近期已簽約售價或市場可獲取信息進行比較；(ii)參考集團最新的開發預算，評估完工成本的合理性；(iii)參考集團歷史平均費用率，評估預計銷售相關成本的合理性。

獨立核數師報告

關鍵審計事項(續)

關鍵審計事項	關鍵審計事項在審計中是如何應對
<p>物業銷售之收入截止</p> <p>我們將物業銷售之收入截止識別為關鍵審計事項，因其對 貴集團具有重大影響，且管理層為達成特定目標或預期而操縱收入確認時點的固有風險始終存在。</p> <p>誠如綜合財務報表附註6所披露， 貴集團於截至2025年12月31日止年度確認收入人民幣2,334億元，其中物業銷售收入為人民幣1,701億元。物業銷售收入佔 貴集團截至2025年12月31日止年度收入的73%。如綜合財務報表附註4所述， 貴集團在客戶接受物業，或根據合同視為已接受(以較早者為準)時確認物業銷售的收入。該時點即客戶能夠主導該物業的使用，並獲得該物業幾乎全部剩餘經濟利益的時點。</p>	<p>我們在物業銷售收入截止方面的審計程序包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 評估與物業銷售收入確認相關的控制的設計與執行情況，並測試其運行有效性； • 了解銷售協議的條款，根據現行會計準則的要求，評估 貴集團物業銷售收入確認政策的適當性； • 針對資產負債表日前確認的物業銷售收入，對部分已完工物業進行實地查驗，以核實相關物業開發項目是否已達到交付狀態；及 • 針對資產負債表日前後確認的物業銷售收入，檢查部分銷售交易的銷售合同及相關支持性文件，確認客戶實際接收或合同約定視為接收的情況，以評估相關收入是否在恰當的財務年度內確認。

其他事項

貴集團截至2024年12月31日止年度的綜合財務報表已由另一核數師審核，該核數師已於2025年3月31日對該等報表發表無保留意見。

其他資料

貴公司董事需對其他資料負責。其他資料包括刊載於年報內的資料，但不包括綜合財務報表及我們的核數師報告。

我們對綜合財務報表的意見並不涵蓋其他資料，我們亦不對該等其他資料發表任何形式的鑒證結論。

結合我們對綜合財務報表的審計，我們的責任是閱讀其他資料，在此過程中，考慮其他資料是否與綜合財務報表或我們在審計過程中所了解的情況存在重大抵觸或者似乎存在重大錯誤陳述的情況。基於我們已執行的工作，如果我們認為其他資料存在重大錯誤陳述，我們需要報告該事實。在這方面，我們沒有任何報告。

董事及管治人員就綜合財務報表須承擔的責任

貴公司董事須負責根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則會計準則及香港《公司條例》的披露要求擬備真實而中肯的綜合財務報表，並對其認為為使綜合財務報表的擬備不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述所需的內部控制負責。

在擬備綜合財務報表時，董事負責評估 貴集團持續經營的能力，並在適用情況下披露與持續經營有關的事項，以及使用持續經營為會計基礎，除非董事有意將 貴集團清盤或停止經營，或別無其他實際的替代方案。

管治人員負責監督 貴集團的財務報告過程。

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任

我們的目標，是對綜合財務報表整體是否不存在由於欺詐或錯誤而導致的重大錯誤陳述取得合理保證，並出具包括我們意見的核數師報告，按工作協定條款僅向整體股東報告而並無其他用途。我們概不就本報告的內容，對任何其他人士負責或承擔法律責任。合理保證是高水平的保證，但不能保證按照《國際審計準則》進行的審計，在某一重大錯誤陳述存在時總能發現。錯誤陳述可以由欺詐或錯誤引起，如果合理預期它們單獨或匯總起來可能影響綜合財務報表使用者依賴財務報表所作出的經濟決定，則有關的錯誤陳述可被視作重大。

獨立核數師報告

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

在根據《國際審計準則》進行審計的過程中，我們運用了專業判斷，保持了專業懷疑態度。我們亦：

- 識別和評估由於欺詐或錯誤而導致綜合財務報表存在重大錯誤陳述的風險，設計及執行審計程序以應對這些風險，以及獲取充足和適當的審計憑證，作為我們意見的基礎。由於欺詐可能涉及串謀、偽造、蓄意遺漏、虛假陳述，或凌駕於內部控制之上，因此未能發現因欺詐而導致的重大錯誤陳述的風險高於未能發現因錯誤而導致的重大錯誤陳述的風險。
- 了解與審計相關的內部控制，以設計於該等情況下適當的審計程序，但目的並非對 貴集團內部控制的有效性發表意見。
- 評價董事所採用會計政策的恰當性及作出會計估計和相關披露的合理性。
- 對董事採用持續經營會計基礎的恰當性作出結論。根據所獲取的審計憑證，確定是否存在與事項或情況有關的重大不確定性，從而可能導致對 貴集團的持續經營能力產生重大疑慮。如果我們認為存在重大不確定性，則有必要在核數師報告中提請使用者注意綜合財務報表中的相關披露。假若有關的披露不足，則我們應當發表非無保留意見。我們的結論是基於核數師報告日止所取得的審計憑證。然而，未來事項或情況可能導致 貴集團不能持續經營。
- 評價綜合財務報表的整體列報方式、結構和內容，包括披露，以及綜合財務報表是否中肯反映有關交易和事項。
- 計劃及執行集團審計，以獲取關於集團內實體或業務單位的財務資料的充足、適當的審計憑證，作為對集團財務報表形成意見的基礎。我們負責指導、監督和複核就集團審計目的而執行之審計工作。我們為審計意見承擔全部責任。

除其他事項外，我們與管治人員溝通了計劃的審計範圍、時間安排、重大審計發現等，包括我們在審計中識別出內部控制的任何重大缺陷。

獨立核數師報告

核數師就審計綜合財務報表承擔的責任(續)

我們還向管治人員提交聲明，說明我們已符合有關獨立性的相關專業道德要求，並與他們溝通有可能合理地被認為會影響我們獨立性的所有關係和其他事項，以及為消除威脅所採取的行動或防範措施(若適用)。

從與管治人員溝通的事項中，我們確定哪些事項對本期綜合財務報表的審計最為重要，因而構成關鍵審計事項。我們在核數師報告中描述這些事項，除非法律法規不允許公開披露這些事項，或在極端罕見的情況下，如果合理預期在我們報告中溝通某事項造成的負面後果超過產生的公眾利益，我們決定不應在報告中溝通該事項。

出具本獨立核數師報告的審計項目合夥人是楊譽民。

德勤•關黃陳方會計師行

執業會計師

香港

2026年3月31日

綜合損益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
收入	6	233,432,769	343,176,441
成本		(232,173,642)	(315,334,093)
毛利		1,259,127	27,842,348
其他收益淨額	8	2,203,854	805,750
銷售及營銷開支		(7,408,003)	(10,383,570)
管理費用		(9,226,683)	(10,095,120)
金融資產之減值虧損	9(c)	(34,174,033)	(26,397,784)
其他開支		(4,791,638)	(2,587,304)
經營虧損		(52,137,376)	(20,815,680)
租賃負債費用		(670,559)	(790,175)
融資成本	9(a)	(7,830,950)	(6,656,518)
應佔聯營公司及合營公司利潤減虧損	20	(6,031,230)	(3,195,824)
稅前虧損	9	(66,670,115)	(31,458,197)
所得稅	10	(25,139,976)	(17,245,737)
年內虧損		(91,810,091)	(48,703,934)
以下人士應佔：			
— 本公司股東		(88,556,470)	(49,478,429)
— 非控股權益		(3,253,621)	774,495
年內虧損		(91,810,091)	(48,703,934)
每股虧損(人民幣元)			
— 基本及攤薄	15	(7.45)	(4.17)

隨附附註為該等財務報表的部分。

綜合損益及其他全面收益表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
年內虧損		(91,810,091)	(48,703,934)
其他全面(開支)收益			
不會重新分類至損益的項目：			
按公允價值計入其他全面收益的股權投資			
— 於公允價值儲備的淨變動(不可劃轉)		170,367	87,678
分佔聯營公司其他全面開支		261,633	(103,806)
其後可重新分類至損益的項目：			
換算境外子公司財務報表的匯兌差額			
		679,925	(664,950)
現金流量對沖：			
對沖儲備變動淨額		—	182,437
分佔聯營公司其他全面(開支)收益		(516,997)	825,732
年內其他全面收益	13	594,928	327,091
年內全面開支總額		(91,215,163)	(48,376,843)
以下人士應佔：			
— 本公司股東		(87,939,855)	(49,163,531)
— 非控股權益		(3,275,308)	786,688
年內全面開支總額		(91,215,163)	(48,376,843)

隨附附註為該等財務報表的部分。

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
非流動資產			
物業、廠房及設備	16	32,067,322	35,805,404
投資物業	17	141,518,573	156,183,275
無形資產及商譽	19	9,191,562	9,505,500
於聯營公司及合營公司的權益	20	106,911,961	115,568,568
生物資產		216,118	253,894
其他金融資產	21	2,267,014	2,168,552
其他非流動資產	22	3,494,857	5,195,548
遞延稅項資產	32	27,581,570	44,067,041
		323,248,977	368,747,782
流動資產			
存貨及其他合約成本	23	376,047,823	523,136,311
合約資產	24	11,938,848	12,801,245
貿易及其他應收款項	25	242,078,218	293,234,909
其他流動資產	26	68,017	176,748
已抵押及受限制存款		5,720,191	4,153,473
現金及現金等價物	27	61,520,758	84,009,392
		697,373,855	917,512,078
流動負債			
貿易及其他應付款項	28	246,340,710	294,957,855
合約負債	24	93,057,377	192,361,113
銀行貸款及金融機構借款	29	142,862,211	123,188,569
應付債券	30	18,394,205	36,942,119
租賃負債	31	1,725,253	1,887,943
即期稅項	32	62,818,191	69,724,218
		565,197,947	719,061,817
流動資產淨值		132,175,908	198,450,261
資產總值減流動負債		455,424,885	567,198,043

隨附附註為該等財務報表的部分。

綜合財務狀況表

於2025年12月31日

	附註	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
非流動負債			
銀行貸款及金融機構借款	29	157,185,810	178,886,209
應付債券	30	11,295,349	24,113,132
租賃負債	31	14,396,346	16,892,986
遞延稅項負債	32	4,697,758	5,348,730
撥備		723,069	1,327,118
其他非流動負債	33	31,266,495	1,775,205
		219,564,827	228,343,380
資產淨值			
		235,860,058	338,854,663
股本及儲備			
股本	34	11,930,709	11,930,709
庫存股	35	—	(1,291,800)
儲備	36	104,974,515	192,027,579
本公司股東應佔權益總額			
		116,905,224	202,666,488
非控股權益		118,954,834	136,188,175
權益總額			
		235,860,058	338,854,663

於2026年3月31日獲董事會批准及授權刊發。

雷江松
董事

王蘊
董事

隨附附註為該等財務報表的一部分。

第九節 財務報告

綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司擁有人應佔以下各項											
	股本	庫存股份	股份溢價	法定儲備	匯兌儲備	對沖儲備	公允價值儲備			總計	非控股權益	總權益
							(不可劃轉)	其它儲備	保留盈利 (累計虧損)			
人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2025年1月1日的結餘	11,930,709	(1,291,800)	25,796,765	126,227,537	(3,113,313)	-	(1,319,234)	297,951	44,137,873	202,666,488	136,188,175	338,854,663
年度虧損	-	-	-	-	-	-	-	-	(88,556,470)	(88,556,470)	(3,253,621)	(91,810,091)
年度其他全面開支	-	-	-	-	184,615	-	432,000	-	-	616,615	(21,687)	594,928
年度全面收益(開支)總額	-	-	-	-	184,615	-	432,000	-	(88,556,470)	(87,939,855)	(3,275,308)	(91,215,163)
非控股權益注資	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	504,906	504,906
收購子公司(附註43)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	141,925	141,925
收購子公司額外權益	-	-	-	-	-	-	-	(14,881)	-	(14,881)	(1,765,621)	(1,780,502)
出售子公司部分權益	-	-	-	-	-	-	-	1,714,465	-	1,714,465	645,636	2,360,101
出售子公司(附註44)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,861,340)	(1,861,340)
向非控股權益派息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(5,792,282)	(5,792,282)
出售庫存股(附註35)	-	1,291,800	(812,793)	-	-	-	-	-	-	479,007	-	479,007
子公司減資	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(5,831,257)	(5,831,257)
於2025年12月31日的結餘	11,930,709	-	24,983,972	126,227,537	(2,928,698)	-	(887,234)	1,997,535	(44,418,597)	116,905,224	118,954,834	235,860,058

隨附附註為該等財務報表的一部分。

綜合權益變動表

截至2025年12月31日止年度

	本公司擁有人應佔以下各項											
	股本	庫存股份	股份溢價	法定儲備	匯兌儲備	對沖儲備	公允價值儲備			總計	非控股權益	總權益
							(不可劃轉)	其它儲備	保留盈利			
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
於2024年1月1日的結餘	11,930,709	(1,291,800)	25,796,765	126,227,537	(3,261,902)	(182,437)	(1,303,106)	(747,455)	93,616,302	250,784,613	152,148,918	402,933,531
年度(虧損)/利潤	-	-	-	-	-	-	-	-	(49,478,429)	(49,478,429)	774,495	(48,703,934)
年度其他全面收益	-	-	-	-	148,589	182,437	(16,128)	-	-	314,898	12,193	327,091
年度全面收益(開支)總額	-	-	-	-	148,589	182,437	(16,128)	-	(49,478,429)	(49,163,531)	786,688	(48,376,843)
非控股權益注資	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	673,948	673,948
收購子公司	-	-	-	-	-	-	-	775,586	-	775,586	6,570,543	7,346,129
收購子公司額外權益	-	-	-	-	-	-	-	332,020	-	332,020	(5,364,500)	(5,032,480)
出售子公司部分權益	-	-	-	-	-	-	-	(62,200)	-	(62,200)	256,425	194,225
出售子公司	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(830,932)	(830,932)
向非控股權益派息	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(8,031,776)	(8,031,776)
子公司減資	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(10,021,139)	(10,021,139)
於2024年12月31日的結餘	11,930,709	(1,291,800)	25,796,765	126,227,537	(3,113,313)	-	(1,319,234)	297,951	44,137,873	202,666,488	136,188,175	338,854,663

隨附附註為該等財務報表的一部分。

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動			
經營活動所產生的現金	41(a)	5,632,885	16,665,421
已付所得稅		(6,621,009)	(12,865,573)
經營活動(所用)／所得現金淨額		(988,124)	3,799,848
投資活動			
收購子公司，扣除所購入現金	43	(1,392,298)	3,141,850
投資聯營公司及合營公司		(794,846)	(2,629,422)
出售物業、廠房及設備所得款項		3,633,600	3,704,233
出售投資所得款項		956,047	3,628,292
已收利息		771,068	1,526,322
收購物業、廠房及設備、投資物業以及無形資產		(3,195,092)	(4,519,612)
出售子公司之現金流入淨額	44	1,019,014	1,504,556
贖回理財產品及衍生品合約之現金流量淨額		162,703	205,170
已收股息		2,528,766	4,247,741
投資活動所得現金淨額		3,688,962	10,809,130
融資活動			
已付租金之資本部分		(1,510,973)	(1,803,360)
已付租金之利息部分		(670,559)	(790,175)
非控股權益注資		212,004	484,322
向非控股權益付款		(1,586,759)	(7,129,834)
已付股息及利息		(14,550,346)	(17,169,043)
銀行貸款、金融機構、股東及債券借款所得款項		49,346,320	77,807,135
出售庫存股所得款項		479,340	—
償還銀行貸款、金融機構、股東及債券借款		(56,603,589)	(79,020,295)
與融資活動有關的其他付款		(36,786)	(51,749)

綜合現金流量表

截至2025年12月31日止年度

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
融資活動所用現金淨額		(24,921,348)	(27,672,999)
現金及現金等價物減少淨額		(22,220,510)	(13,064,021)
外匯匯率變動之影響		(268,124)	130,836
1月1日現金及現金等價物		84,009,392	96,942,577
12月31日現金及現金等價物		61,520,758	84,009,392

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

1. 一般資料

萬科企業股份有限公司(「本公司」)為一家於中華人民共和國(「中國」)成立及登記的股份有限公司。1991年1月29日，公司發行的A股在深交所上市；1993年5月28日，公司發行的B股在深交所上市；2014年6月25日，公司B股以介紹方式轉換上市地在香港聯合交易所有限公司主板上市(B轉H)。本公司的註冊辦事處及主要營業地點的地址已於年報的公司資料章節披露。

本公司及其子公司(合稱「本集團」)的主要業務為在中國開發及銷售物業。

綜合財務報表以人民幣(「人民幣」)呈列，人民幣亦為本公司的功能貨幣。

2. 應用新訂國際財務報告準則會計準則及其修訂本

於本年度已強制生效的國際財務報告準則會計準則修訂本

於本年度，本集團已首次應用國際會計準則理事會(「國際會計準則理事會」)頒佈並於本集團2025年1月1日開始之年度期間強制生效之以下國際財務報告準則會計準則修訂本，以編製綜合財務報表：

國際會計準則第21號(修訂本) 缺乏可兌換性

於本年度應用國際財務報告準則會計準則修訂本對本集團於本年度及過往年度的財務狀況及表現及／或該等綜合財務報表所載的披露並無重大影響。

已頒佈但尚未生效的新訂國際財務報告準則會計準則及其修訂本

本集團並未提早應用以下已頒佈但尚未生效的新訂準則及國際財務報告準則會計準則修訂本：

國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號(修訂本)	對金融工具分類及計量的修訂 ²
國際財務報告準則第9號及 國際財務報告準則第7號(修訂本)	依賴自然條件的電力合約 ²
國際財務報告準則第10號及 國際會計準則第28號(修訂本)	投資者與其聯營公司或合營企業之間出售或注入資產 ¹
國際財務報告準則會計準則(修訂本)	國際財務報告準則會計準則的年度改進 — 第11冊 ²
國際財務報告準則第18號	財務報表的呈列及披露 ³
國際會計準則第21號(修訂本)	折算為惡性通貨膨脹經濟中的列報貨幣 ³

2. 應用新訂國際財務報告準則會計準則及其修訂本(續)

已頒佈但尚未生效的新訂國際財務報告準則會計準則及其修訂本(續)

- 1 於待釐定日期或之後開始之年度期間生效。
- 2 於2026年1月1日或之後開始之年度期間生效。
- 3 於2027年1月1日或之後開始之年度期間生效。

除下述新訂國際財務報告準則會計準則外，本公司董事預期應用所有其他國際財務報告準則會計準則之修訂本在可預見的未來將不會對綜合財務報表造成重大影響。

國際財務報告準則第18號財務報表的呈列及披露

國際財務報告準則第18號*財務報表的呈列及披露*載列財務報表之呈列及披露規定並將取代國際會計準則第1號*財務報表之呈列*。該項新訂國際財務報告準則會計準則沿用國際會計準則第1號多項規定，同時引入於損益表中呈列指定類別及定義小計之新規定；於財務報表附註提供有關管理層界定之表現計量之披露，並改進財務報表中將予披露之合併及細分資料。此外，若干國際會計準則第1號之段落已移至國際會計準則第8號*會計政策、會計估計變動及錯誤*（其將於國際財務報告準則第18號生效後更名為*財務報表的編製基準*）及國際財務報告準則第7號。國際會計準則第7號*現金流量表*及國際會計準則第33號*每股盈利*亦作出細微修訂。

國際財務報告準則第18號及其他準則之修訂本將於2027年1月1日或之後開始之年度期間生效，並允許提前應用。國際財務報告準則第18號要求追溯應用，並設有特定的過渡規定。本集團正在評估國際財務報告準則第18號對本集團綜合財務報表之詳細影響。

3. 編製基準

綜合財務報表根據國際會計準則理事會頒佈的國際財務報告準則會計準則編製。就編製綜合財務報表而言，倘合理預期有關資料會影響主要使用者的決策，則資料被視為重要。此外，綜合財務報表載有香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）及香港公司條例所規定的適用披露事項。

持續經營

本集團2025年度歸屬於普通股股東應占淨虧損為人民幣886億元。於2025年12月31日，本集團合併財務報表中列報的短期借款、其他應付款中的股東借款及一年內到期的有息負債合計金額為人民幣1,606億元，現金及現金等價物餘額為人民幣615億元，可使用的流動資金較為緊張。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

3. 編製基準(續)

持續經營(續)

本公司管理層已經對本集團的持續經營能力進行了評估。在進行評估時，考慮了包括但不限於自資產負債表日起的十二個月的所有可利用信息，特別考慮了未來的流動資金及可動用的融資來源等，以評估本集團是否有充足財務資源持續經營，並編製了自2025年12月31日起12個月的現金流量預測。該現金流量預測基於管理層對若干未來事項的判斷和假設，其實現將取決於本集團計劃和正在執行的一系列計劃和措施的順利達成。主要計劃及措施如下：

- (i) 本集團將持續加快物業去化，以及積極採取措施提高銷售回款率。
- (ii) 本集團將採取積極措施盤活各類存量資源，並加快回收各類應收款項。
- (iii) 本集團將優化業務運營並退出若干與主業關聯度不高的業務和財務投資，推進戰略聚焦和資源聚攏，回收投資資金。
- (iv) 本集團將採取積極措施控制各項成本和費用及節約資本開支。
- (v) 本集團持續與商業銀行、其他金融機構和其他各方協商，通過債務續期、再融資及新增融資方式，獲得財務等多項支持，以緩解本集團運營資金壓力。同時將積極借助政策，適時拓展資本市場融資渠道；
- (vi) 2026年1月，本集團實現3只臨期公開債展期方案高票通過(詳見附註47)並獲得大股東深圳市地鐵集團有限公司(以下簡稱「深鐵集團」)的股東借款人民幣27.3億元。本集團完成上述3只公開債的40%本金部分兌付並提供了信用增進措施。本集團將繼續針對2026年到期公開債，制定後續展期方案，努力化解風險。

3. 編製基準(續)

在充分考慮本集團上述正在或計劃實施的各項措施基礎上，本公司董事認為，本集團將能按計劃成功實施各項措施，從而令本集團擁有充足的財務資源為其運營提供資金，並於2025年12月31日起計至少十二個月內按時履行其到期財務義務。因此，本公司董事認為本集團以持續經營為基礎編製綜合財務報表是適當的。然而，未來的事項或情況可能導致上述措施的實施存在重大不確定性，包括(a)盤活存量資源和與主業關聯度不高的業務及股權投資退出等措施的實施效果，(b)債務續期、再融資及新增融資取決於本集團與商業銀行、其他金融機構和其他各方的持續談判，及(c)公開債務調整本息償付安排的方案需通過債券持有人會議的批准。

倘本集團未能落實上述措施，可能無法持續經營，則須將本集團資產的賬面價值調整至可收回金額，並在考量合約條款的情況下將非流動負債分類為流動負債，或在適當情況下，就任何可能已變為虧損的合約承擔確認負債。這些調整的影響並未反映在本綜合財務報表中。

4. 重大會計政策

綜合基準

綜合財務報表包括本公司、本公司控制的實體(包括結構實體)及其子公司之財務報表。當本公司符合以下條件時，即取得控制權：

- 擁有對被投資方行使之權力；
- 參與被投資方的業務獲得或有權獲得可變回報；及
- 有能力使用其權力影響其回報。

倘事實及情況反映這三項控制權因素其中有一項或多項出現變化，則本集團會重新評估是否對被投資方擁有控制權。

綜合子公司於本集團獲得對其控制權開始，並於本集團失去對其控制權時終止。具體而言，年內所收購或出售的子公司的收入及支出，自本集團獲得對其控制權當日起至該控制權終止當日止計入綜合損益表。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

綜合基準(續)

損益及其他全面收益(「其他全面收益」)的各個項目均歸屬於本公司持有人及非控股權益。子公司的全面收益總額歸屬於本公司持有人及非控股權益，即使此舉會導致非控股權益產生虧絀結餘。

子公司之財務報表在倘有需要時會作出調整，以確保其會計政策與本集團的會計政策一致。

所有集團內公司間之資產及負債、權益、收入、支出及本集團成員之間的有關交易的現金流量均於綜合賬目時全部抵銷。

於子公司之非控股權益從本集團的權益中分開呈列，代表於清盤時賦予持有人權利按比例分佔相關子公司的淨資產之擁有權權益。

本集團於現有子公司的權益變動

本集團於子公司權益之變動如並無導致本集團對其喪失控制權，將列作權益交易入賬。本集團權益相關部份及非控股權益之賬面值均予以調整，以反映彼等於子公司相關權益之變動。

非控股權益之調整金額與所付或所收代價之公允價值之間的任何差額將直接計入權益並歸屬於本公司擁有人。

倘本集團失去對子公司的控制權，該子公司的資產和負債以及非控制性權益(如有)均被終止確認。收益或虧損於損益中確認，並按以下差額計算：(i)所收代價之公允價值及任何保留權益之公允價值之總和；(ii)本公司擁有人應佔該子公司之資產(包括商譽)與負債之賬面值。所有過往於該子公司其他全面收益確認之金額，會按假設本集團已直接出售該子公司相關資產或負債之方式入賬(即按適用國際財務報告準則會計準則所規定／准許重新分類至損益或轉撥至另一權益類別)。於失去控制權當日在前子公司保留的任何投資之公允價值，將會視作其後根據國際財務報告準則第9號金融工具入賬時的首次確認公允價值，或(如適用)首次確認於聯營公司或合營企業投資之成本。

4. 重大會計政策(續)

業務合併或資產收購

可選集中度測試

本集團可選擇按個別交易基準應用可選集中度測試，可簡化評估所收購的一組活動及資產是否為一項業務。倘所收購總資產的絕大部分公允價值集中於單一可識別資產或一組類似可識別資產，則符合集中度測試。評估中的總資產不包括現金及現金等價物、遞延稅項資產及遞延稅項負債影響產生的商譽。倘符合集中度測試，則該組活動及資產被釐定為並非一項業務且毋須進一步評估。

資產收購

當本集團收購一組不構成一項業務的資產及負債時，本集團通過將購買價首先分配至按各自公允價值計量的金融資產／金融負債，識別及確認所收購的個別可識別資產及所承擔的負債，購買價的餘額其後按其於購買日的相對公允價值分配至其他可識別資產及負債。該等交易不會產生商譽或議價購買收益。

業務合併

業務為一組活動及資產，包括一項投入及一項實質過程，而兩者必須對創造產出的能力有重大貢獻。倘收購過程對繼續生產產出的能力至關重要，產出的能力包括具備執行相關過程所必需的技能、知識或經驗的組織勞動力，或對持續生產產出的能力有重大貢獻，則被認為屬獨特或稀缺，或在無重大成本、努力或持續生產產出能力出現延遲的情況下不可取代。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

業務合併(續)

收購業務以收購法入賬。業務合併所轉讓代價以公允價值計量，而公允價值按本集團所轉讓資產、本集團對被收購方前擁有人所產生負債以及本集團就交換被收購方控制權所發行權益於收購日期的公允價值總和計算。相關收購成本一般於產生時於損益確認。

於收購日期，所收購可識別資產及所承擔負債按其公允價值確認，惟下列項目除外：

- 遞延稅項資產或負債及與僱員福利安排有關之資產或負債分別根據香港會計準則第12號所得稅及香港會計準則第19號僱員福利確認及計量；
- 與被收購方以股份為基礎之付款安排或為取代被收購方以股份為基礎之付款安排而訂立之本集團以股份為基礎之付款安排有關之負債或權益工具，乃於收購日期按香港財務報告準則第2號計量(見下文會計政策)；
- 根據香港財務報告準則第5號持作出售之非流動資產及已終止經營業務分類為持作出售之資產(或出售組別)根據該準則計量；及
- 租賃負債按餘下租賃付款(定義見香港財務報告準則第16號)的現值確認及計量，猶如所收購租賃於收購日期為新租賃，惟(a)租期於收購日期起計12個月內結束；或(b)相關資產價值較低的租賃除外。使用權資產按與相關租賃負債相同的金額確認及計量，並作出調整以反映與市場條款相比的有利或不利租賃條款。

4. 重大會計政策(續)

業務合併(續)

商譽是以所轉撥之代價、非控股權益於被收購方中所佔金額及收購方以往持有之被收購方權益之公允價值(如有)之總和，減所收購之可識別資產及所承擔之負債於收購日期之淨值後之差額計量。倘經重新評估後，所收購之可識別資產及所承擔負債之淨額高於已轉讓之代價、非控股權益於被收購方中所佔金額以及收購方先前持有之被收購方權益之公允價值(如有)之總和，則差額即時於損益內確認為議價收購收益。

屬現時擁有權權益且於清盤時讓持有人有權按比例分佔相關附屬公司資產淨值之非控股權益，可初步按非控股權益應佔被收購方可識別資產淨值之已確認金額比例或按公允價值計量。

當本集團於業務合併時轉讓之代價包含或然代價安排時，或然代價將按收購日期之公允價值計量，並被視為業務合併時所轉讓代價之一部份。符合作為計量期間調整之或然代價之公允價值變動，需以追溯方式進行調整。計量期間調整是指於「計量期間」(不超出收購日期起計一年)因取得於收購日期已存在之事實及情況之額外資料而作出之調整。

不合資格作計量期間調整的或然代價之其後會計處理乃取決於或然代價如何分類。分類為權益之或然代價不會於其後報告日期重新計量，而其後結算於權益內入賬。分類為資產或負債之或然代價於其後報告日期重新計量至公允價值，而相應之收益或虧損於損益確認。

倘業務合併分階段完成，則本集團過往所持有被收購方之股權會重新計量至收購日期(即本集團獲得控制權當日)之公允價值，而所產生之收益或虧損(如有)會於損益或其他全面收益(如適用)確認。如本集團已直接出售先前持有之股權，先前已於其他全面收益確認並根據香港財務報告準則第9號計量的在收購日期前於被收購方的權益所產生之金額，將須按相同基準入賬。

倘業務合併之初步會計處理於合併發生之報告期末尚未完成，則本集團呈報未完成會計處理之項目之暫定金額。該等暫定金額會於計量期間(見上文)內作出追溯調整，並確認額外資產或負債，以反映所取得於收購日期已存在而據所知可能影響該日已確認款項之相關事實與情況之新資料。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

商譽

收購業務產生之商譽按收購業務當日所確立之成本(見上述會計政策)減累計減值虧損(如有)計值。

就減值測試而言，商譽乃分配至預期將受益於合併協同效應之本集團各現金產生單位(「現金產生單位」)(或現金產生單位組別)，其指內部管理而言監控商譽之最低水平，並不得大於一個經營分部。

獲分配商譽的現金產生單位(或現金產生單位組別)每年進行減值測試，並在有跡象表明該單位可能存在減值時作出更頻密測試。就於報告期內因收購而產生的商譽而言，獲分配商譽之現金產生單位(或現金產生單位組別)於報告期結束前進行減值測試。倘可收回金額少於其賬面值，則減值虧損首先用於調低任何商譽賬面值，其後再根據該單位(或現金產生單位組別)內各資產之賬面值按比例分配至其他資產。

倘出售相關現金產生單位或現金產生單位組別內任何現金產生單位，於釐定出售的損益金額時應計入商譽應佔金額。於本集團出售現金產生單位內的業務(或現金產生單位組別內的現金產生單位)時，所出售商譽金額按所出售業務(或現金產生單位)與該現金產生單位(或現金產生單位組別)保留部分的相對價值計量。

本集團對收購聯營公司及合營企業所產生商譽的政策說明如下。

於聯營公司及合營企業的投資

聯營公司指本集團對其擁有重大影響力之實體。重大影響力乃指可參與被投資方之財務及營運決策之權力，惟對該等政策並無控制權或共同控制權。

合營企業為一項合營安排，據此，對安排擁有共同控制權之各方對合營安排之資產淨值擁有權利。共同控制權為合同約定對安排所共有之控制權，其僅在相關業務決策須取得共有控制權各方之一致同意時存在。

4. 重大會計政策(續)

於聯營公司及合營企業的投資(續)

聯營公司及合營企業的業績、資產及負債按權益會計法計入綜合財務報表。編製權益會計所用的聯營公司及合營企業財務報表所用的會計政策與本集團類似情況下相似交易和事件所用的會計政策一致。根據權益法，於聯營公司或合營企業的投資初始按成本於綜合財務狀況表內確認，其後作出調整以確認本集團應佔聯營公司或合營企業的損益及其他全面收入。聯營公司／合營企業的淨資產變動(損益及其他全面收入除外)不會入賬，除非有關變動導致本集團持有的擁有權權益有所變動。倘本集團應佔聯營公司或合營企業的虧損超出本集團於該聯營公司或合營企業的權益(包括實質上組成本集團於該聯營公司或合營企業的投資淨額的任何長期權益)，則本集團不再繼續確認其應佔進一步虧損。僅當本集團須向聯營公司或合營企業承擔法定或推定責任或代表聯營公司或合營企業作出付款時，方會確認額外虧損。

於被投資方變為聯營公司或合營企業當日起，於聯營公司或合營企業的投資採用權益法入賬。在收購於一間聯營公司或合營企業之投資時，投資成本超出本集團分佔被投資公司可識別資產及負債公允價值淨值之部分會確認為商譽，並計入該投資之賬面值中。經重新評估後，本集團分佔可識別資產及負債之公允價值淨值超出投資成本之部分，即時於收購投資之期間之損益中確認。

本集團評估是否有客觀證據顯示於聯營公司或合營企業的權益可能出現減值。當存在任何客觀證據時，投資的全部賬面值(包括商譽)根據國際會計準則第36號作為單一資產進行減值測試，方法是將其可收回金額(使用價值及公允價值減出售成本(以較高者為準))與賬面值比較。任何已確認減值虧損並不分配予任何資產(包括商譽)，構成投資賬面值之一部分。任何減值虧損的撥回均根據國際會計準則第36號確認，惟須以投資的可收回金額隨後增加為限。

當集團實體與本集團的聯營公司或合營企業進行交易時，則與聯營公司或合營企業交易所產生的損益僅於聯營公司或合營企業的權益與本集團無關時，於綜合財務報表確認。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

於聯營公司及合營企業的投資(續)

本集團於聯營公司及合營企業權益之變動

當於聯營公司投資成為合營企業投資或於合營企業的投資成為聯營公司投資時，本集團繼續使用權益法。於發生該等所有權權益變動時，不會對公允價值進行重新計量。

當本集團減少其於一間聯營公司或於一間合營企業之所有權權益但本集團繼續使用權益法，倘於出售相關資產或負債後有關收益或虧損將重新分類至損益，則本集團將先前就所有權權益減少已於其他全面收益確認之收益或虧損部分重新分類至損益。

收購聯營公司或合營企業之額外權益

當本集團增加其於聯營公司或合營企業的擁有權權益但本集團繼續使用權益法，倘已付代價超逾分佔所收購聯營公司或合營企業額外權益應佔淨資產賬面值之部分，商譽會於收購當日確認。倘分佔所收購聯營公司或合營企業額外權益應佔淨資產賬面值之部分超逾已付代價，則任何超逾部分乃於收購額外權益期間在損益中確認。

於合營業務的權益

合營業務為一項合營安排，據此，擁有安排共同控制權之訂約方對有關合營安排之資產擁有權利，並對有關安排之負債承擔責任。共同控制權為按合約協定分享之安排控制權，僅在相關活動必須獲得共同享有控制權之各方一致同意方能決定時存在。

當集團實體以合營業務方式開展其活動時，集團作為聯合經營者就其於聯合業務中的權益確認：

- 資產，包括按其份額共同持有的任何資產
- 負債，包括按其份額共同承擔的任何負債
- 出售其按其份額享有的共同經營產出之所得的收入
- 按其份額享有的共同經營因出售產出所產生的收入
- 費用，包括按其份額共同承擔的任何費用

本集團按照適用於特定資產、負債、收入和費用的國際財務報告準則會計準則對其在某項共同經營中享有權益相關的資產、負債、收入和費用進行會計處理。

4. 重大會計政策(續)

客戶合約收入

本集團於完成履約責任時確認收入，即與特定履約責任相關之貨品或服務之「控制權」轉讓予客戶時確認收入。

履約責任指一項明確貨品或服務(或一批貨品或服務)或一系列大致相同的明確貨品或服務。

收入確認政策

銷售物業

於一般業務過程中銷售已開發供出售的物業產生的收入於客戶接收物業時或根據合約被視為已獲接收時(以較早者為準)(即客戶能夠直接使用物業且取得物業絕大部分餘下利益時的時間點)確認。

提供服務

包括物業管理服務在內的服務所得收入於提供服務時確認。

建造合約

本集團與客戶的建造合約項下的辦公物業及住宅建築的建造活動創造或增強客戶控制的房地產。

當建造合約結果可合理計量時，合約收入在建造過程中使用成本比例法隨時間確認。於成本比例法下，收入根據實際產生成本佔估計總成本的比例進行確認，以確切描述該等服務的轉讓。

本集團就提早完成而賺取的合約獎勵或因延遲完工而遭受合約罰款的可能性於作出該等估計時考慮，因此，僅在已確認累計收入金額大幅撥回很可能不會發生時方會確認收入。本集團通過在有限數量的可能代價金額範圍中審議最有可能的一項金額，並慮及本集團當前進展及未來表現預期與協定完成時間的比較，應用最有可能之金額方法估計相關可變代價。

合約結果不可合理計量時，收入僅在所產生的合約成本將予收回的情況下確認。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

租賃

本集團於合約開始根據國際財務報告準則第16號的定義評估合約是否為或包含租賃。除非該合約的條款及條件其後出現變動，否則不會重新進行評估。

本集團作為承租人

將代價分配至合約組成部分

本集團採用實際權宜方法，不將非租賃組成部分與租賃組成部分分開，而是將租賃組成部分及任何相關非租賃組成部分作為單一租賃組成部分入賬。

短期租賃及低價值資產租賃

本集團對租賃應用短期租賃確認豁免，即自開始日期起計之租期為12個月或以下並且不包括購買選擇權的租賃。確認豁免同樣適用於低價值資產租賃(例如手提電腦及辦公室家具)。短期租賃及低價值資產租賃的租賃款項按直線法確認為開支。

使用權資產

除分類為投資物業的資產外，使用權資產按成本減任何累計折舊及減值虧損計量，並就租賃負債的任何重新計量作出調整。

本集團合理確定於租期末取得相關租賃資產擁有權的使用權資產自開始日期至可使用年期末折舊。否則，使用權資產於其估計可使用年期及租期內(以較短者為準)按直線法折舊。

本集團將不符合投資物業或存貨定義的使用權資產列入「物業、廠房及設備」，與對應相關資產(倘擁有)應呈列之項目相同。符合投資物業及存貨定義的使用權資產在「投資物業」及「存貨及其他合約成本」中呈列。

租賃負債

於租賃開始日期，本集團按於該日未支付之租賃付款現值確認及計量租賃負債。於計算租賃付款現值時，倘未能輕易釐定租賃隱含之利率，則本集團使用於租賃開始日期之增量借款利率。增量借款利率取決於租賃期、貨幣及租賃開始日期，並根據一系列輸入數據釐定，包括：基於政府債券利率的無風險利率；國家特定風險調整；基於債券收益率的信用風險調整；於訂立租賃之實體的風險狀況是否有別於本集團的風險狀況且租賃是否受惠於本集團的擔保情況下，針對實體作出的特定調整。

4. 重大會計政策(續)

租賃(續)

本集團作為承租人(續)

租賃負債(續)

租賃付款包括固定付款(包括實物固定付款)減去任何應收租賃優惠。

於開始日期後，租賃負債透過增加利息及租賃付款調整。

倘出現以下情況，本集團重新計量租賃負債(並對相關使用權資產作出相應調整)：

- 租賃期已出現變動或行使購買選擇權之評估發生變動，在該情況下，相關租賃負債於重新評估日期透過使用經修訂貼現率貼現經修訂租賃付款而重新計量。
- 租賃合約已修改且租賃修改不作為單獨租賃入賬。

本集團於綜合財務狀況表中將租賃負債作為單獨項目呈列。

本集團作為出租人

租賃的分類及計量

本集團作為出租人的租賃歸類為經營租賃。

經營租賃所得租金收入於有關租期內以直線法於損益中確認。磋商及安排經營租賃所產生的初始直接成本計入租賃資產的賬面值，有關成本乃按租期以直線法基準確認為開支。

來自本集團日常業務的利息及租金收入呈列為收入。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

外幣

於編製各個別集團實體的財務報表時，以該實體功能貨幣以外貨幣(外幣)所進行的交易乃按交易日期的現行匯率確認。於報告期末，以外幣計值的貨幣項目乃按該日的現行匯率重新換算。按公允價值列賬以外幣計值的非貨幣項目乃按釐定公允價值當日的現行匯率重新換算。按歷史成本列賬以外幣計量的非貨幣項目不予重新換算。

就呈列綜合財務報表而言，本集團業務的資產及負債乃使用於各報告期末的現行匯率換算為本集團的呈列貨幣。收入及開支項目乃按期內的平均匯率換算，除非匯率於該期間內大幅波動，在該情況下，則使用交易日期的匯率換算。所產生匯兌差額(如有)乃於其他全面收益確認，並於換算儲備項下累計為權益(歸屬於非控股權益(如適用))。

於出售海外業務(即出售本集團於海外業務的全部權益，或涉及失去對包括海外業務附屬公司控制權的出售或出售包含保留權益成為金融資產的海外業務的合營安排或聯營公司的部分權益)時，就本公司擁有人應佔該業務而於權益內累計的所有匯兌差額乃重新分類至損益。

因收購海外業務而獲得之可識別資產的商譽及公允價值調整作為該海外業務的資產與負債對待，並按各報告期末的當時匯率換算。所致的匯兌差額於其他全面收入中確認。

借款成本

收購、建造或生產合資格資產(即需要較長時間方能作擬定用途或出售的資產)直接應佔的借款成本乃加至該等資產的成本，直至該等資產大致可作擬定用途或出售時為止。

在相關資產可作擬定用途或可供出售後仍未償還的任何專門借款均計入一般借款池，以計算一般借款的資本化率。在等待將特定借款款項用於合資格資產之前，將特定借款之款項作暫時性投資賺取之投資收入，會用作扣減合資格資本化之借款成本。

4. 重大會計政策(續)

借款成本(續)

所有其他借款成本於產生期間在損益內確認。

僱員福利

退休福利成本

當僱員已提供服務賦予彼等權利獲得供款時，向約定供款退休福利計劃作出之付款會確認為支出。

短期僱員福利

短期僱員福利按預期於僱員提供服務時支付之福利之未貼現金額確認。所有短期僱員福利確認為支出，除非另一項國際財務報告準則會計準則規定或允許將福利計入資產成本。

於扣除任何已付金額後，就僱員累算福利(如工資及薪金、年假及病假)確認負債。

稅項

所得稅開支指當期應繳稅項及遞延稅項之總和。

當期應繳稅項乃根據本年應課稅利潤計算。由於其他年度應課稅或可扣稅之收入或開支以及毋須課稅或不可扣稅之項目，應課稅利潤與除稅前利潤不同。本集團之當期稅項負債乃按報告期末規定或實質上規定之稅率計算。

遞延稅項負債就附屬公司及聯營公司之投資相關之應課稅暫時差額予以確認，惟本集團可控制暫時差額之撥回及暫時差額可能於可見將來不會撥回除外。該等投資及權益之相關可扣稅暫時差額所產生之遞延稅項資產，僅於可能有足夠應課稅利潤以動用暫時差額以作抵銷，且預計於可見將來可以撥回時予以確認。

遞延稅項資產的賬面值於報告期末作出檢討，並於不再可能有足夠應課稅利潤以供收回全部或部分資產時作調減。

遞延稅項資產及負債乃根據報告期末已頒佈或實質頒佈之稅率(及稅法)按清償負債或變現資產期間預期適用之稅率計算。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

稅項(續)

遞延稅項負債及資產之計量反映按照本集團預期之方式於報告期末收回或結清其資產及負債之賬面值之稅務結果。

為計量本集團於其確認使用權資產及相關租賃負債的租賃交易的遞延稅項，本集團首先釐定稅務扣減是否歸屬於使用權資產或租賃負債。

就稅項扣減歸因於租賃負債之租賃交易而言，本集團將國際會計準則第12號的規定分別應用於租賃負債及相關資產。本集團於可能有應課稅溢利用於抵銷可扣減暫時差額的情況下確認與租賃負債相關的遞延稅項資產，並就所有應課稅暫時差額確認遞延稅項負債。

倘有合法可執行權利將即期稅項資產與即期稅項負債抵銷，及倘遞延稅項資產及負債與同一稅務機關對同一應課稅實體徵收的所得稅相關，則遞延稅項資產及負債可互相對銷。

本期及遞延稅項於損益內確認，惟當本期及遞延稅項關乎於其他全面收益或直接於權益中確認之項目時，在此情況下，本期及遞延稅項亦分別於其他全面收益或直接於權益中確認。倘就業務合併進行初始會計處理而產生即期稅項或遞延稅項，則稅務影響計入業務合併之會計處理內。

物業、廠房及設備

持作供應服務用途或行政用途之物業、廠房及設備為有形資產。物業、廠房及設備按成本減其後累計折舊及其後累計減值虧損(如有)於綜合財務狀況表內列賬。

折舊的確認乃為在資產的估計可使用年期內，採用直線法撇銷其成本減去餘值。估計可使用年期、剩餘價值及折舊方法會於各報告期末檢討，而任何估計之變動影響按前瞻基準入賬。

物業、廠房及設備的任何項目於出售或預期繼續使用該資產不會產生任何未來經濟利益時終止確認。出售或報廢物業及設備項目產生的任何收益或虧損按銷售所得款項與資產賬面值間之差額釐定，並於損益確認。

4. 重大會計政策(續)

投資物業

投資物業為持有賺取租金及／或資本增值(包括就此用途的在建物業)的物業。

投資物業亦包括於獲確認為使用權資產及本集團根據經營租賃轉租的租賃物業。

投資物業初步按成本計量，包括任何直接相關支出。於初步確認後，投資物業按成本減其後的累計折舊及任何累計減值虧損列賬。於計及投資物業的估計剩餘價值後，折舊採用直線法確認，以於投資物業的估計可使用年期撇銷其成本。

在建投資物業之建設成本資本化為在建投資物業之賬面值的一部分。

投資物業於被出售時或於投資物業永久不可使用或且預期其出售不會產生任何未來經濟利益時予以終止確認。若本集團(作為中間出租人)將分租分類為融資租賃，則終止確認已確認為使用權資產的租賃物業。終止確認物業所產生的任何盈虧(按該資產的出售所得款項淨額與賬面值的差額計算)於該物業終止確認期間計入損益中。

無形資產

個別收購的無形資產

個別收購並且具有限可使用年期的無形資產按成本減累計攤銷及任何累計減值虧損列賬。具有限可使用年期的無形資產攤銷乃以直線法按其估計可使用年期確認。估計可使用年期及攤銷方法於各報告期末審核，任何估計變動的影響按前瞻基準入賬。個別收購並且具無限可使用年期的無形資產按成本扣減任何其後累計減值虧損列賬。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

無形資產(續)

業務合併收購的無形資產

業務合併中收購的無形資產與商譽分開確認，初步按於收購日期的公允價值(視為其成本)確認。

初步確認後，業務合併中收購的具無限可使用年期的無形資產按成本減任何後續累計減值虧損列賬。

無形資產於出售時或使用或出售預期不會產生任何未來經濟利益時終止確認。終止確認無形資產產生的盈虧按出售所得款項淨額與資產賬面值的差額計量，並於終止確認資產時於損益確認。

物業、廠房及設備、投資物業、使用權資產、合約成本及無形資產(商譽除外)減值

於報告期末，本集團對其具有限可使用年期之物業、廠房及設備、投資物業、使用權資產及無形資產以及合約成本之賬面值進行評估，以確定是否存有任何顯示該等資產存在減值虧損之跡象。倘任何該等跡象出現，則會對相關資產之可收回金額作出估計，以釐定減值虧損程度(如有)。可使用年期不確定的無形資產及尚不可供使用的無形資產至少每年進行一次減值測試，判斷是否存在減值跡象。

物業、廠房及設備、投資物業、使用權資產以及無形資產之可收回金額乃獨立估計。倘未能獨立估計可收回金額，本集團則估計資產所屬之現金產生單位之可收回金額。

倘若一項資產(或現金產生單位)之可收回金額估計低於其賬面值，該項資產(或現金產生單位)之賬面值將扣減至其可收回金額。於分配減值虧損時，減值虧損會先作出分配，減少任何商譽(如適用)的賬面值，然後按比例減少該單位或現金產生單位組別內其他各資產的賬面值。資產的賬面值不得減少至低於其公允價值減去出售成本後所得數額(如能計量)或其使用價值(如能釐定)及零三者之最高者。原會分配至該資產之減值虧損金額會按比例分配至該單位內的其他資產或現金產生單位組別。減值虧損即時於損益確認。

倘其後撥回減值虧損，則將資產(或現金產生單位或現金產生單位組別)之賬面值上調至其經修訂估計可收回金額，惟增加之賬面值不得超過該資產(或現金產生單位或現金產生單位組別)於過往年度並無確認減值虧損而已經釐定之賬面值。減值虧損撥回即時於損益確認。

4. 重大會計政策(續)

現金及現金等價物

於綜合財務狀況表呈列的現金及現金等價物包括：

- (a) 現金，其包括手頭現金及活期存款，不包括受監管限制而導致有關結餘不再符合現金定義之銀行結餘；及
- (b) 現金等價物，其包括短期(通常原到期日為三個月或更短)、可隨時轉換為已知數額現金且價值變動風險不大之高流動性投資。現金等價物持作滿足短期現金承擔，而非用於投資或其他目的。

就綜合現金流量表而言，現金及現金等價物包括上文所界定的現金及現金等價物。

存貨

存貨按成本與可變現淨值的較低者列賬。可變現淨值為存貨估計售價減所有完成估計成本及銷售所需成本。銷售所需成本包括直接與銷售相關的增量成本，以及本集團就進行銷售必須產生的非增量成本，包括營銷、銷售及分銷將產生的成本。

於發展完工後擬定出售的可供發展／發展中物業及待售物業分類為流動資產。除根據使用權資產的會計政策按成本模式計量的租賃土地部分外，可供發展／發展中／待售物業按成本與可變現淨值的較低者入賬。成本按特定識別基準釐定，包括分配產生的相關開發開支及(倘適用)資本化借款成本。可變現淨值為物業估計售價減完成估計成本及銷售所需成本。銷售所需成本包括直接與銷售相關的增量成本，以及本集團就進行銷售必須產生的非增量成本，包括營銷、銷售及分銷將產生的成本。

可供發展／發展中物業於完工時轉為待售物業。

當持有物業的目的由在日常業務中出售改變為賺取租金或／及資本增值(開始向另一方提供經營租賃可證實此點)，則本集團將存貨物業轉為投資物業。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

撥備

當本集團因過往事件而承擔現有責任(法律或推定)，而本集團可能須履行該項責任及可以可靠地估計該項責任之金額時，則會確認撥備。

確認為撥備之金額是於報告期末經計入有關責任之風險及不明朗因素後，對償付現有責任之所需代價之最佳估計。倘撥備使用償付現有責任之估計現金流量計量，若貨幣時間價值之影響屬重大，則其賬面值為該等現金流量之現值。

或然負債

或然負債乃由於過去事件而產生的現時義務，但由於履行該義務很可能不需要體現經濟利益的資源流出或責任金額未能充分可靠地計量，因此不予確認。

若本集團對某項責任負有共同及個別責任，則預期由其他各方承擔的責任部分會被視為或然負債，且不會於綜合財務報表中確認。

本集團持續進行評估，以確定是否有可能流出包含經濟利益的資源。倘以前作為或然負債處理的項目很可能需要流出未來經濟利益，則會於可能性發生變化的報告期間在綜合財務報表中確認撥備，除非在極少數情況下無法作出可靠估計。

金融工具

金融資產及金融負債乃當集團實體成為工具合同條款其中一方時確認。

金融資產

所有日常金融資產買賣於交易日確認及取消確認。日常買賣乃指需按照一般市場規定或慣例在一定期間內交付資產之金融資產買賣。

所有已確認金融資產其後視乎其分類按攤銷成本或公允價值整體計算。

4. 重大會計政策(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產之分類及其後計量

符合以下條件之金融資產其後按攤銷成本計量：

- 以收取合同現金流量為目標的業務模式下持有之金融資產；及
- 合同條款令其於特定日期產生之現金流量僅為支付本金及未償還本金之利息。

符合下列條件的債務工具其後以公允價值計量且其變動計入其他全面收益計量：

- 金融資產乃於一項目標為同時出售及收取合同現金流量的業務模式中持有；及
- 合同條款令其於特定日期產生之現金流量僅為支付本金及未償還本金之利息。

所有其他金融資產其後均以公允價值計入損益計量，惟於初始確認金融資產時，倘若股本投資既非持作交易，亦非收購方於適用國際財務報告準則第3號—業務合併的業務合併中確認之或有代價，則本集團可予不可撤銷地選擇於其他全面收益中呈列股本投資公允價值的其後變動。

此外，如將符合以攤銷成本計量或按公允價值計入其他全面收益標準的金融資產指定為按公允價值計入損益能消除或顯著減少會計錯配，本集團可不可撤回地作出該指定。

(i) 攤銷成本及利息收入

利息收入乃按其後按攤銷成本計量的金融資產及其後按公允價值計入其他全面收益供應鏈資產的實際利率法確認。利息收入乃對一項金融資產賬面總值應用實際利率予以計算，惟其後出現信貸減值的金融資產除外(見下文)。就其後出現信貸減值的金融資產而言，自下一報告期起，利息收入乃對金融資產攤銷成本應用實際利率予以確認。倘信貸減值金融工具的信貸風險好轉，使金融資產不再出現信貸減值，於釐定資產不再出現信貸減值後，自報告期開始起利息收入乃對金融資產賬面總值應用實際利率予以確認。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產之分類及其後計量(續)

(ii) 指定按公允價值計入其他全面收益之權益工具

按公允價值計入其他全面收益之權益工具投資乃其後按公允價值計量，其自公允價值變動所產生之收益及虧損於其他全面收益中確認，並於按公允價值計入其他全面收益儲備中累計；毋須進行減值評估。有關累計收益或虧損不會於出售股本投資後重新分類至損益，並將轉撥至保留溢利。

當本集團收取股息之權利獲確立，該等權益工具投資之股息將於損益內確認，除非有關股息明顯屬於就該投資收回之部分成本。股息計入損益內之「其他收益淨額」項目。

(iii) 按公允價值計入損益之金融資產

不符合按攤銷成本或按公允價值計入其他全面收益或指定為按公允價值計入其他全面收益的計量標準的金融資產按公允價值計入損益計量。

按公允價值計入損益之金融資產按各報告期末的公允價值計量，任何公允價值收益或虧損於損益中確認。於損益確認之收益或虧損淨額，不包括從金融資產賺取之任何股息或利息，並計入「其他收益淨額」項目內。

金融資產、合約資產及財務擔保合約減值

本集團根據國際財務報告準則第9號根據預期信貸虧損(「預期信貸虧損」)模型對須進行減值評估之金融資產(包括現金及現金等價物、已抵押及受限制存款、貿易及其他應收款項及其他項目(合約資產及財務擔保合約))進行減值評估。預期信貸虧損金額於各報告日更新，以反映信貸風險自初步確認以來之變動。

全期預期信貸虧損指於相關工具的預計可使用年期內發生所有可能違約事件而導致之預期信貸虧損。與其相反，12個月預期信貸虧損(「12個月預期信貸虧損」)則指預期可能於報告日期後12個月內發生違約事件而導致部分整個有效期的預期信貸虧損。評估乃根據本集團的過往信貸虧損經驗、債務人特定因素、整體經濟狀況以及就報告日期的當前狀況及未來狀況預測的評估進行。

4. 重大會計政策(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產、合約資產及財務擔保合約減值(續)

本集團一直就貿易應收款項及合約資產確認整個存續期的預期信貸虧損。

就所有其他工具而言，本集團按相等於12個月預期信貸虧損的金額計量虧損撥備，除非自初步確認以來信貸風險出現大幅增加，則本集團確認全期的預期信貸虧損。評估是否應確認全期的預期信貸虧損乃根據自初步確認以來所發生違約的可能性或風險是否大幅增加而定。

(i) 信貸風險大幅增加

在評估自初步確認以來信貸風險是否有大幅增加時，本集團將於報告日期金融工具發生的違約風險與於初步確認日期金融工具發生違約風險相比較。在作出該評估時，本集團考慮合理及可靠的定量及定性的資料，包括過往經驗及無需付出不必要成本或努力即可取得的前瞻性資料。

就財務擔保合約而言，本集團成為不可撤銷承諾一方之日期視為用以評估減值之初步確認日期。在評估自初步確認財務擔保合約以來信貸風險有否顯著增加時，本集團考慮指定債務人違反合約之風險變化。

(ii) 違約的定義

就內部信貸風險管理而言，若有內部產生或從外部來源取得的資料顯示債務人不大可能向其債權人(包括本集團)悉數付款(不計及本集團持有的任何抵押品)，則本集團認為發生違約事件。

無論上述評估結果如何，倘金融資產發生逾期超過90天，本集團均認為已發生違約，除非本集團有合理且有依據的信息表明該等情況適用更加寬鬆的違約標準。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

金融資產、合約資產及財務擔保合約減值(續)

(iii) 撤銷政策

倘有資料顯示交易對手方有嚴重財務困難且沒有實際可收回希望(如交易對手方已進行清算或已進入破產程序)或(倘為貿易應收款項)賬款逾期超過一年(以較早發生者為準)，本集團會撤銷金融資產。根據本集團收回程序並考慮法律建議(如適用)，已撤銷金融資產可能仍受到執法活動的約束。撤銷構成終止確認事項。任何其後收回款項在損益中確認。

(iv) 預期信貸虧損的計量及確認

預期信貸虧損的計量為違約概率(「違約概率」)、違約損失率(「違約損失率」)(即違約造成損失程度)及違約風險的函數。違約概率及違約損失率乃基於歷史數據及前瞻性資料評估。預期信貸虧損的預估反映無偏頗及概率加權金額，其乃根據加權的相應違約風險而釐定。

一般而言，預期信貸虧損為本集團根據合約應收的所有合約現金流量與本集團預計收取的所有現金流量的差額，並按初始確認時釐定的實際利息貼現。

就財務擔保合約而言，本集團僅須在債務人違反所擔保工具條款的情況下付款。因此，預期信貸虧損乃補償持有人就所產生信貸虧損之預期款項之現值，減本集團預期從該持有人、債務人或任何其他方所收取之任何金額。

利息收入按金融資產的總賬面值計算，除非該金融資產信貸減值，則利息收入按金融資產的攤銷成本計算。

本集團通過在虧損撥備賬中調整賬面值之方式而在損益中就所有金融工具確認減值收益或虧損。

4. 重大會計政策(續)

金融工具(續)

金融資產(續)

終止確認金融資產

本集團僅在資產所產生現金流量的合約權利屆滿或於其轉讓金融資產以及資產擁有權絕大部分的風險及回報予另一實體時終止確認金融資產。倘本集團並無轉讓或保留擁有權絕大部分的風險及回報，並繼續控制已轉讓資產，則本集團確認其於該資產的保留權益並就其須支付的金額確認相關負債。倘本集團保留已轉讓一項金融資產擁有權的絕大部分風險及回報，則本集團會繼續確認金融資產，並確認已收所得款項的有抵押借款。

於終止確認按攤銷成本計量的金融資產時，該資產賬面值與已收及應收代價總和之間的差額於損益中確認。

金融負債及權益

分類為債務或權益

債務及權益工具乃根據合約安排的實質內容及金融負債及權益工具的定義分類為金融負債或權益。

權益工具

權益工具為顯示實體資產經扣除其所有負債後的剩餘權益的任何合約。本公司發行的權益工具按已收所得款項扣除直接發行成本確認。

本公司購回本身權益工具於權益確認及直接扣減。本公司購回、出售、發行或註銷本身權益工具不會於損益中確認收益或虧損。

金融負債

所有金融負債其後按攤銷成本以實際利率法或以公允價值計入損益計量。

按攤銷成本計量之金融負債

本集團之金融負債(包括貿易及其他應付款項、股東借款、銀行貸款及金融機構借款及應付債券)其後使用實際利率法按攤銷成本計量。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

4. 重大會計政策(續)

金融工具(續)

金融負債及權益(續)

財務擔保合約

財務擔保合約指因指定債務人未能按債務工具的條款如期付款時，發行人須支付指定金額予持有人以補償其所遭受損失的合約。財務擔保合約負債初步按其公允價值計量。財務擔保合約負債其後按下列較高者計量：

- 根據國際財務報告準則第9號釐定的虧損撥備金額；及
- 初步確認金額減(如適用)於擔保期間確認之累計攤銷。

終止確認金融負債

當且僅當本集團的責任獲解除、取消或已屆滿時，方會終止確認金融負債。終止確認的金融負債之賬面值與已付及應付代價的差額，將於損益內確認。

衍生金融工具

衍生金融工具於簽訂衍生合約時按公允價值初始確認，並隨後於報告期末重新計量彼等的公允價值。所產生的收益或虧損會於損益中確認。

如果衍生工具的剩餘期限超過12個月且在12個月內不會變現或結算，則該衍生工具列示為非流動資產或非流動負債。其他衍生工具以流動資產或流動負債列示。

抵銷金融資產及金融負債

當且僅當本集團現時有合法強制執行權利可抵銷已確認金額，並有意按淨額基準結算或同時變現資產及結算負債時，金融資產與負債可互相抵銷，並於合併財務狀況表中列示其淨額。

5. 會計判斷及估計不確定性之主要來源

於應用本集團之會計政策時，本公司董事須作出有關未能從其他來源輕易獲得之資產及負債賬面值之判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗及被認為有關之其他因素。實際結果可能不同於該等估計。

估計及相關假設乃按持續經營基準予以檢討。倘會計估計之修訂僅影響估計獲修訂之期間，則會計估計之修訂於該期間予以確認，或倘若修訂影響現時及未來期間，則會計估計之修訂於修訂及未來期間內予以確認。

採納會計政策之關鍵判斷

以下乃本公司董事於應用本集團會計政策過程中所作對綜合財務報表確認之數額構成最重大影響之關鍵判斷，惟涉及估計者除外(請參閱下文)。

劃分子公司、合營公司及聯營公司

本集團透過若干實體與部分第三方合作參與物業開發項目。根據有關合作協議，於該等協議所載若干條件達成後，本集團有權按預定價格收購該等實體的若干比例股本權益。本集團就根據有關協議、組織章程細則及本集團及其他方參與該等實體業務的情況將該等實體劃分為子公司、合營公司或聯營公司作出判斷。本集團將繼續評估情況及該等投資根據附註4所載的會計政策列賬。

劃分投資物業與業主自用物業

本集團釐定物業是否符合投資物業資格，並設定判斷標準。投資物業指為獲得租金或資本增值或兩者兼得而持有的物業。因此，本集團考慮物業是否在很大程度上獨立於本集團所持其他資產而產生現金流量。若干物業的一部分為獲得租金或資本增值而持有，另一部分則用於生產或提供貨品或服務或用於管理用途而持有。本集團就各項物業作出判斷，以釐定配套服務是否重大以致物業不合資格作為投資物業。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

5. 會計判斷及估計不確定性之主要來源(續)

估計不確定性之主要來源

以下為有關未來之主要假設，以及於報告期末可能有重大風險導致下個財政年度之資產及負債賬面值須作出重大調整之估計不確定性之其他主要來源。

撇減存貨及其他合約成本項下之擬發展物業、在建物業及已完工供出售物業(統稱為「該等物業」)

誠如附註4所解釋，該等物業以成本及可變現淨值兩者中較低者列賬。本公司董事於釐定該等物業的估計售價及估計完成該等物業的未來成本(如適用)時作出重大判斷。

根據公司董事的經驗以及相關物業的性質，公司董事通過參考物業的估計市場價格來確定其可變現淨值，該估計市場價格考慮了若干因素，包括同一項目或類似區域內類似物業類型的近期成交價格，以及中國當前和預期的房地產市場狀況。公司董事根據現有的資產結構以及為完成銷售所需發生的估計成本，來預測為完成開發而將發生的建造成本。

倘完工成本增加或銷售淨值減少，則可變現淨值將會減少，可能導致須就該等物業計提撥備。釐定該等撥備時須運用判斷及估計。倘預期有別於原先估計，則會相應調整該估計變動期間物業的賬面價值及撥備。

此外，鑒於物業市場波動無常以及個別物業的特性，實際成本與收入或會高於或低於報告期末的估計。有關撥備的增減會影響未來年度的損益賬。

中國土地增值稅(「土地增值稅」)

按附註10所解釋，本集團為銷售所開發的物業須就土地增值按累進稅率30%至60%繳納土地增值稅。根據有關法規，土地增值按物業的銷售收入減可扣減開支(包括土地成本、利息費用及相關物業發展開支)計算。由於地方稅務機關採用的土地增值稅計算依據並不確定且實際土地增值可能有別於原先估計，故實際結果或會高於或低於報告期末的估計。估計金額的增減會影響未來年度的損益賬。

5. 會計判斷及估計不確定性之主要來源(續)

採納會計政策之關鍵判斷(續)

貿易及其他應收款項之預期信貸虧損撥備

具有重大餘額且已發生信用減值的貿易及其他應收款項，會單獨評估其預期信用損失。集團根據預計的現金流短缺情況，對由此產生的貿易及其他應收款項計提損失準備。該估計基於過往事件、當前狀況以及對未來經濟狀況的預測。在每個報告日，集團會重新評估歷史觀察到的違約率，並考慮前瞻性信息的變化。若上述情況惡化，實際計提的準備金可能高於目前估計金額。因此，預期信用損失準備金對估計變動較為敏感。有關預期信用損失及集團貿易及其他應收款項的詳細信息，請參見附註40(b)。

確認遞延稅項資產

有關已結轉稅項虧損及其他可扣稅暫時差額的遞延稅項資產基於預期變現或結算資產賬面價值的方式採用於報告期末已生效或實質已生效的稅率確認及計量。釐定遞延稅項資產的賬面價值時，預期應課稅利潤的估計涉及有關本集團經營環境的多項假設，並須董事作出重要判斷。該等假設及判斷的任何變化均會影響確認的遞延稅項資產的賬面價值，因此影響未來年度的純利。

收入確認

如附註4所解釋，建造合約收入隨時間確認。確認未竣工項目的收入及利潤依靠估計合約的總結果值及迄今已竣工工程。根據本集團最近經驗及本集團所承辦製造及建造活動的性質，本集團已估計其認為工程的進度已達致足夠水平，從而令合約結果值可合理計量的時間點。在達到此時點之前，附註24所披露的相關合約資產並不包括本集團可最終從截至當時止已竣工工程變現的利潤。此外，總成本或收入方面的實際結果值可高於或低於報告期末的估計值，這會影響於未來年度確認之收入及利潤，作為於該日錄得金額之調整。

此外，產生自建合約的合約資產在收取代價的權利變成無條件時重新分類為應收款項，並於附註25而非附註24中披露。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

6. 收入

本集團主要業務為在中國開發及銷售物業。

(i) 客戶合約及租賃收入分析

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
客戶合約收入		
— 物業銷售及相關服務(註)	177,728,264	284,945,341
— 物業管理與相關服務	35,524,514	33,132,312
— 建造合約	3,081,152	6,519,265
— 其他服務	7,058,362	8,805,797
	223,392,292	333,402,715
其他來源之收入		
— 投資物業租金總收入	10,040,477	9,773,726
	233,432,769	343,176,441

註：截至2025年12月31日止年度房地產銷售收入為人民幣1,701億元(2024年：人民幣2,791億元)。

本集團的客戶較為分散，並無任何單一客戶的交易額超出本集團收入的10%。

(ii) 產生自與報告日期現存客戶所訂合約的收入，預期於日後確認

於2025年12月31日，本集團現有合約項下剩餘履約義務的交易價格總額為人民幣999億元(2024年12月31日：人民幣2,026億元)。該金額主要指將來預計確認為來自客戶與本集團訂立的開發中物業的預售合約及建造合約的收入。本集團將於未來工程竣工時或待售開發中物業交付客戶時確認預計收入(預計於12至36個月內發生)(2024年：12至36個月內)。

本集團已將國際財務報告準則第15號第121段的實際權宜之計應用於服務合約，因此，上述資料概不包括有關本集團在履行原有預定期限為一年或以下的銷售合約之剩餘履約責任，將有權獲取的收入之資料。

上述金額亦不包括本集團將來可能通過滿足本集團與客戶簽訂的建造合約中所載的條件而獲得的任何竣工獎金，除非於報告日期，本集團極有可能滿足獲得該等獎金的條件，則另當別論。

7. 經營分部

截至2024年12月31日止財政年度下半年，本集團對於開發經營業務的組織架構進行了調整，明確了各業務單位及職能部門設置，進一步加強了對開發經營業務的管理。因此，本集團根據內部組織結構、管理要求及內部報告制度確定了物業開發經營業務和物業管理業務共兩大報告分部。

- 物業開發經營業務：此分部主要提供住宅物業開發與銷售、建築合約、以及商業物業運營與資產管理及相關服務。
- 物業管理：此分部提供的服務包括社區住宅及消費服務、企業及城市空間服務、人工智能物聯網以及流程即服務解決方案。

(i) 分部業績及資產

為評估分部表現及分配分部資源，本集團最高行政管理人員基於以下各項監察各呈報分部應佔業績：

分部資產包括位於中國內地的全部有形資產、無形資產、其他投資及流動資產(不包括遞延稅項資產及其他企業資產)。

收入及開支乃參考有關分部所得銷售額(未扣除銷售稅)及有關分部所產生開支或有關分部應佔資產折舊或攤銷所產生開支而分配至呈報分部。

可呈報分部利潤為除中國企業所得稅(「企業所得稅」)前利潤，不包括應佔聯營公司或合營公司收益減虧損、股息收益、於中國內地的其他收益(除利息收益及匯兌收益／(虧損)淨額)及其他開支，惟包括虧損撥備及分部間交易所產生利潤。土地增值稅視為直接產生於物業銷售，自分部利潤扣除，以供本集團最高行政管理人員審閱。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

7. 分部報告(續)

(i) 分部業績及資產(續)

分部間銷售乃參考外部人士就相若交易收取之價格定價。

	物業開發 人民幣千元	物業管理 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日止年度			
來自外部客戶之收入，未扣除銷售稅	181,058,928	35,524,514	216,583,442
分部間收入	1,996,551	1,840,296	3,836,847
可呈報分部收入，未扣除銷售稅	183,055,479	37,364,810	220,420,289
可呈報分部(虧損)/利潤	(19,472,173)	1,663,169	(17,809,004)
可呈報分部資產	901,892,729	36,227,999	938,120,728

	物業開發 人民幣千元	物業管理 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2024年12月31日止年度			
來自外部客戶之收入，未扣除銷售稅	294,441,161	33,132,312	327,573,473
分部間收入	660,651	3,251,347	3,911,998
可呈報分部收入，未扣除銷售稅	295,101,812	36,383,659	331,485,471
可呈報分部利潤	4,095,921	1,734,758	5,830,679
可呈報分部資產	1,130,667,750	37,724,706	1,168,392,456

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

7. 分部報告(續)

(iii) 地區資料

下表載列有關(i)本集團來自外部客戶的收入，及(ii)本集團物業、廠房及設備、投資物業、無形資產及商譽、於聯營公司及合營公司權益、生物資產及其他非流動資產(「指定非流動資產」)所處地理位置的資料。客戶地理位置乃基於提供服務或出售物業的位置。指定非流動資產的地理位置乃基於資產的實際位置(如屬物業、廠房及設備及投資物業)、所分配業務位置(如屬無形資產、其他金融資產及其他非流動資產)及業務位置(如屬於聯營公司權益及於合營公司權益)。

	來自外部客戶收入	
	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
中國內地	232,525,362	342,181,333
香港特別行政區(「香港」)及海外	907,407	995,108
	233,432,769	343,176,441

	指定非流動資產	
	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
	人民幣千元	人民幣千元
中國內地	289,362,748	316,872,652
香港	4,095,737	4,426,072
美利堅合眾國	2,895,062	1,766,204
英國	442,718	486,955
	295,667,407	324,680,741

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

8. 其他收益淨額

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
利息收益	1,355,040	2,040,207
自被投資單位取得的股息收益	14,959	57,375
已沒收客戶按金及賠償	359,364	439,512
出售子公司、合營公司及聯營公司的收益淨額	112,486	120,677
先前持有子公司權益於失去控制權時的收益	—	47,615
先前持有聯營公司權益於獲得控制權時的收益	—	33,143
出售其他流動資產的收益淨額	62,807	77,747
出售物業、廠房及設備的收益／(虧損)淨額	31,565	(2,534,175)
金融資產／負債之公允價值變動	(97,872)	(10,481)
匯兌(虧損)／收益淨額	(39,041)	37,736
其他	404,546	496,394
	2,203,854	805,750

9. 稅前虧損

稅前虧損乃(扣除)／計入以下各項後達致：

(a) 融資成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
借款成本	12,990,739	13,721,929
減：資本化至存貨、物業及在建工程的借款成本(附註)	(5,159,789)	(7,065,411)
	7,830,950	6,656,518

附註：借款成本已按加權平均年利率3.53%(2024年：3.81%)資本化。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

9. 稅前虧損(續)

(b) 員工成本

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金、工資及其他福利	16,826,758	17,356,295
向界定供款計劃供款	1,770,382	1,668,414
	18,597,140	19,024,709

本公司及其中國內地子公司參與由中國市級及省級政府機關組織的界定供款退休福利計劃(「計劃」)，本公司及其中國內地子公司須按照不同地方政府機關要求的支付比例作出供款。地方政府機關負責向參與計劃的退休員工支付退休金。向計劃之供款即時歸屬，概無沒收的供款可由本公司及其於中國內地的子公司用於降低現有的供款水平。

(c) 其他項目

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
折舊及攤銷	10,353,558	8,721,686
金融資產之減值虧損		
— 貿易應收款項	425,018	424,891
— 其他應收款項	33,653,403	25,767,779
— 其他非流動資產	95,612	205,114
投資物業之減值虧損	1,165,337	25,043
於聯營公司權益之減值虧損	—	83,592
物業、廠房及設備之減值虧損	164,001	—
預付款項減值虧損撥回	(226,380)	—
審計費	13,880	16,800
存貨成本(附註23)	192,008,152	273,011,310

10. 綜合損益表內所得稅

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
即期稅項		
企業所得稅、香港利得稅及美國所得稅撥備	2,123,873	5,242,956
土地增值稅撥備	7,253,699	15,728,362
預扣稅	3,651	22,908
	9,381,223	20,994,226
遞延稅項		
產生及撥回暫時差額(附註32(b)(i))	15,758,753	(3,748,489)
	25,139,976	17,245,737

(i) 企業所得稅、香港利得稅及美國所得稅

企業所得稅撥備基於估計應課稅收益按本集團各公司適用的稅率計算。中國內地主要子公司適用的所得稅率為25%(2024年：25%)，惟享有優惠所得稅率的若干子公司除外。

2025年香港利得稅撥備按估計年內應課稅利潤的16.5%(2024年：16.5%)計算。

美國所得稅包括聯邦所得稅(按於美國註冊成立的本公司子公司的估計應課稅利潤的21%計算)及州所得稅(按本公司於美國註冊成立的子公司的估計應課稅利潤0%至10%的稅率計算)。

(ii) 土地增值稅

土地增值稅按30%至60%的累進稅率就本集團已開發待售物業的土地增值額計徵。根據相關法規，土地增值額按銷售物業所得款項減可抵扣開支(包括土地使用權租賃費、借款成本及相關物業開發支出)計算。

(iii) 預扣稅

境外子公司須就2008年1月1日起中國子公司所賺取利潤獲派的股息繳納10%預扣稅。根據中國與香港稅務條約及相關法規，合資格香港稅務居民如身為中國企業的「實益擁有人」並持有其25%或以上股權，可按5%的減低預扣稅稅率納稅。本集團部分境外子公司享有5%的減低預扣稅稅率。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

10. 綜合損益表內所得稅(續)

稅項開支與按適用稅率計算之會計利潤的對賬：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
稅前虧損	(66,670,115)	(31,458,197)
減：土地增值稅	(7,253,699)	(15,728,362)
除企業所得稅、香港利得稅及美國所得稅前虧損	(73,923,814)	(47,186,559)
按相關集團公司適用所得稅率計算的名義稅	(16,813,565)	(9,182,459)
毋須課稅收益	(16,220)	(14,344)
不可抵扣開支	3,151,002	2,527,834
未確認暫時差額及稅項虧損的影響	33,304,438	9,332,948
使用過往未確認的稅項虧損	(1,483,845)	(856,573)
以前年度匯算清繳差異	(255,533)	(290,031)
企業所得稅、香港利得稅及美國所得稅	17,886,277	1,517,375
土地增值稅	7,253,699	15,728,362
所得稅開支	25,139,976	17,245,737

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

11. 董事、監事及首席執行官酬金

根據適用上市規則及香港公司條例所披露於報告期間已付或應付本公司董事、監事及最高行政人員之酬金詳情如下：

	董事/ 監事袍金 人民幣千元	基本薪金、 補貼及 其他利益 人民幣千元	向退休福利 計劃供款 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2025年12月31日止年度					
執行董事					
郁亮先生(附註i)	—	120	122	—	242
王蘊女士	—	925	123	—	1,048
總裁、執行董事及首席執行官					
祝九勝先生(附註ii)	—	10	11	—	21
非執行董事					
黃力平先生	—	—	—	—	—
辛傑先生(附註ii)	—	—	—	—	—
胡國斌先生	—	—	—	—	—
雷江松先生	—	—	—	—	—
獨立非執行董事					
張懿宸先生	600	—	—	—	600
廖子彬先生	600	—	—	—	600
林明彥先生	600	—	—	—	600
沈向洋博士	600	—	—	—	600
監事					
解凍先生(附註iii)	—	60	62	—	122
栗淼先生(附註iii)	—	—	—	—	—
潘樟良先生(附註iii)	—	309	59	—	368
	2,400	1,424	377	—	4,201

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

11. 董事、監事及首席執行官酬金(續)

	董事/ 監事袍金 人民幣千元	基本薪金、 補貼及 其他利益 人民幣千元	向退休福利 計劃供款 人民幣千元	酌情花紅 人民幣千元	總計 人民幣千元
<i>截至2024年12月31日止年度</i>					
<i>執行董事</i>					
郁亮先生(附註i)	–	217	119	–	336
王蘊女士	–	937	119	–	1,056
<i>總裁、執行董事及首席執行官</i>					
祝九勝先生(附註ii)	–	210	119	–	329
<i>非執行董事</i>					
黃力平先生	–	–	–	–	–
辛傑先生(附註ii)	–	–	–	–	–
胡國斌先生	–	–	–	–	–
雷江松先生	–	–	–	–	–
<i>獨立非執行董事</i>					
張懿宸先生	600	–	–	–	600
廖子彬先生	600	–	–	–	600
林明彥先生	600	–	–	–	600
沈向洋博士	600	–	–	–	600
<i>監事</i>					
解凍先生(附註iii)	–	209	119	–	328
栗淼先生(附註iii)	–	–	–	–	–
潘樟良先生(附註iii)	–	676	111	–	787
	2,400	2,249	587	–	5,236

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

11. 董事、監事及首席執行官酬金(續)

附註：

- (i) 郁亮先生於2026年1月辭任執行董事。
- (ii) 該等執行董事及非執行董事於2025年終止委任。上文所披露之彼等酬金為彼等任職董事期間所收取的酬金。
- (iii) 2025年6月27日，公司2024年度股東大會審議通過《關於修訂〈公司章程〉的議案》，公司不再設置監事會，解凍先生、栗淼先生和潘樟良先生卸任公司監事職務。本年度內無任何董事或首席執行官放棄或同意放棄任何酬金的安排。

12. 最高薪酬人士

五名最高薪酬人士中，彼等均非(2024年：無)董事或監事，其酬金披露於附註11。五名(2024年：五名)人士薪酬總額如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
薪金及其他酬金	14,173	15,309
酌情花紅	2,216	4,290
退休福利計劃供款	440	782
	16,829	20,381

其中五名(2024年：五名)最高薪酬人士的酬金屬於下列範圍：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人數	2024年 人數
3,000,001港元至3,500,000港元	2	—
3,500,001港元至4,000,000港元	1	1
4,000,001港元至4,500,000港元	2	3
5,000,001港元至5,500,000港元	—	1

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

13. 其他全面收益

	截至2025年12月31日止年度					
	本公司權益股東應佔以下各項					其他全面 收益總額 人民幣千元
	匯兌儲備 人民幣千元	對沖儲備 人民幣千元	公允價值儲備 (不可劃轉) 人民幣千元	總計 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	
其後不會重新分類至損益的 項目：						
按公允價值計入其他全面收益的 股權投資(不可劃轉)	-	-	170,367	170,367	-	170,367
分佔聯營公司其他全面收益	-	-	261,633	261,633	-	261,633
其後可能重新分類至損益的 項目：						
換算境外子公司財務報表的匯兌 差額	701,612	-	-	701,612	(21,687)	679,925
分佔聯營公司其他全面收益	(516,997)	-	-	(516,997)	-	(516,997)
總計	184,615	-	432,000	616,615	(21,687)	594,928

13. 其他全面收益(續)

	截至2024年12月31日止年度					
	本公司權益股東應佔以下各項					
	匯兌儲備 人民幣千元	對沖儲備 人民幣千元	公允價值儲備 (不可劃轉) 人民幣千元	總計 人民幣千元	非控股權益 人民幣千元	其他全面 收益總額 人民幣千元
<i>其後不會重新分類至損益的</i>						
<i>項目：</i>						
按公允價值計入其他全面收益的						
股權投資(不可劃轉)	-	-	87,678	87,678	-	87,678
分佔聯營公司其他全面收益	-	-	(103,806)	(103,806)	-	(103,806)
<i>其後可能重新分類至損益的</i>						
<i>項目：</i>						
換算境外子公司財務報表的						
匯兌差額	(677,143)	-	-	(677,143)	12,193	(664,950)
現金流量對沖儲備：						
年內已確認對沖工具公允價值						
變動有效部分	-	39,037	-	39,037	-	39,037
現金流量對沖儲備：						
轉撥至損益之金額的重新分類						
調整	-	(39,037)	-	(39,037)	-	(39,037)
對沖儲備成本：						
年內公允價值變動	-	182,437	-	182,437	-	182,437
分佔聯營公司其他全面收益	825,732	-	-	825,732	-	825,732
總計	148,589	182,437	(16,128)	314,898	12,193	327,091

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

14. 股息

本公司於2025年概無向本公司普通股股東支付或建議派發股息，且自報告期末以來亦概無建議派發任何股息(2024年：無)。

15. 每股虧損

本公司擁有人應佔持續經營業務之每股基本及攤薄虧損乃根據以下數據計算：

	截至12月31日止年度	
	2025年	2024年
虧損(人民幣千元)：		
用於計算每股基本及攤薄虧損之本公司擁有人應佔年內虧損	(88,556,470)	(49,478,429)
股份數目(千股)：		
用於計算每股基本及攤薄虧損之普通股加權平均數	11,894,231	11,857,753

附註：截至2025年及2024年12月31日止年度普通股加權平均數目的計算已根據庫存股的回購及出售作出調整，相關詳情載於附註35。

由於無攤薄性潛在工具，每股基本及攤薄虧損相同。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

16. 物業、廠房及設備

	持作自用樓宇 人民幣千元	物業裝修 人民幣千元	租賃土地 人民幣千元	機器及汽車 人民幣千元	電子及其他設備 人民幣千元	在建工程 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本：							
於2024年1月1日	22,684,224	20,182,362	7,614,963	3,248,853	2,317,547	2,920,376	58,968,325
添置	356,024	923,366	-	221,486	298,776	306,217	2,105,869
轉入	2,393,552	540,908	331,092	153,486	311,276	(1,687,558)	2,042,756
出售	(718,244)	(12,305)	(3,272,418)	(115,072)	(91,547)	-	(4,209,586)
合併範圍變化	(324,105)	(1,106)	(27,636)	1,351	236,954	-	(114,542)
匯兌調整	11,906	518	15,485	34	4,066	-	32,009
於2024年12月31日	24,403,357	21,633,743	4,661,486	3,510,138	3,077,072	1,539,035	58,824,831
添置	312,183	842,699	-	144,330	219,576	158,768	1,677,556
轉入	1,485,484	22,043	20,640	143,293	119,689	(765,172)	1,025,977
出售	(796,545)	(1,501)	(96,538)	(103,579)	(141,311)	-	(1,139,474)
合併範圍變化	(2,225,982)	(110,467)	(40,508)	(204,225)	(160,954)	-	(2,742,136)
匯兌調整	(18,897)	(830)	(27,457)	(23)	(4,356)	-	(51,563)
於2025年12月31日	23,159,600	22,385,687	4,517,623	3,489,934	3,109,716	932,631	57,595,191
累計折舊：							
於2024年1月1日	4,877,235	12,039,665	1,155,957	1,159,041	1,403,524	-	20,635,422
年內支出	951,650	1,555,173	123,711	390,932	345,326	-	3,366,792
因出售撥回	(313,999)	(10,578)	(654,099)	(84,738)	(71,964)	-	(1,135,378)
合併範圍變化	(36,987)	(1,055)	2,800	1,882	182,016	-	148,656
匯兌調整	187	313	1,562	33	1,840	-	3,935
於2024年12月31日	5,478,086	13,583,518	629,931	1,467,150	1,860,742	-	23,019,427
年內支出	1,134,322	1,537,128	126,270	346,524	414,086	-	3,558,330
因出售撥回	(412,996)	(987)	(4,769)	(73,011)	(210,753)	-	(702,516)
合併範圍變化	(346,804)	(725)	(8,290)	(90,924)	(56,623)	-	(503,366)
匯兌調整	(665)	(599)	(3,134)	(23)	(3,586)	-	(8,007)
於2025年12月31日	5,851,943	15,118,335	740,008	1,649,716	2,003,866	-	25,363,868
減值							
於2024年1月1日及2024年12月31日	-	-	-	-	-	-	-
添置	-	-	164,001	-	-	-	164,001
於2025年12月31日	-	-	164,001	-	-	-	164,001
賬面淨值：							
於2025年12月31日	17,307,657	7,267,352	3,613,614	1,840,218	1,105,850	932,631	32,067,322
於2024年12月31日	18,925,271	8,050,225	4,031,555	2,042,988	1,216,330	1,539,035	35,805,404

上述物業、廠房及設備(在建工程除外)項目乃按以下估計可使用年期以直線法折舊：

租賃土地及租賃供自用的物業	未屆滿租期
持作自用樓宇	未屆滿租期及70年(以較短者為準)
物業裝修	5至10年
機器及汽車	5至20年
電子及其他設備	3至10年

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 投資物業

(a) 投資物業變動分析如下：

	2025年		2024年	
	完工物業 人民幣千元	在建物業 人民幣千元	完工物業 人民幣千元	在建物業 人民幣千元
成本：				
於1月1日	169,294,459	11,234,770	132,158,703	17,276,042
新租賃	511,409	–	152,482	–
建築成本增加	–	74,607	–	582,069
合併範圍變化	(6,982,526)	–	33,067,701	–
轉撥自存貨及其他	3,136,587	–	4,819,154	–
完成後轉撥	1,475,372	(1,475,372)	1,158,674	(1,158,674)
出售	(3,503,884)	–	(600,015)	(5,464,667)
終止租賃	(1,704,941)	–	(1,534,414)	–
匯兌調整	(117,488)	–	72,174	–
於12月31日	162,108,988	9,834,005	169,294,459	11,234,770
累計折舊：				
於1月1日	24,200,148	–	21,098,446	–
合併範圍變化	(665,631)	–	(871,790)	–
年內支出	6,182,411	–	4,740,580	–
出售	(73,460)	–	(453,321)	–
終止租賃	(506,977)	–	(326,461)	–
匯兌調整	(23,214)	–	12,694	–
於12月31日	29,113,277	–	24,200,148	–
減值撥備：				
於1月1日	145,806	–	120,763	–
年內扣除	1,065,436	99,901	25,043	–
於12月31日	1,211,242	99,901	145,806	–
賬面淨值：				
於1月1日	144,948,505	11,234,770	110,939,494	17,276,042
於12月31日	131,784,469	9,734,104	144,948,505	11,234,770

17. 投資物業(續)

(a) 投資物業變動分析如下：(續)

於2025年12月31日，本集團投資物業(不包括賺取租金收入的租賃物業)的公允價值為約人民幣143,115,326,000元(2024年12月31日：人民幣157,337,953,000元)。該公允價值乃由本公司董事主要參照由獨立合格專業估值師仲量聯行使用貼現現金流量(「貼現現金流量」)方法及直接市場比較(「直接市場比較」)得出的估值而釐定。與上一年度所採用的估值技術相比，未發生任何變更。

已竣工物業的估值乃經考慮來自該等物業現有租約的資本化收入及復歸租約之潛力，或參考相近地點及狀況的同類物業之市場交易價格計得(如適用)。

在建物業估值乃參考相關市場上可得之可比較銷售數據後釐定。於估值日已發生的建築成本、預計完工成本、折現率及預計開發商利潤也考慮在內。

於報告期末披露的投資物業的公允價值分類至國際財務報告準則第13號公允價值計量中所界定的第3層級估值：使用重要不可觀察輸入參數計量的公允價值。

上述投資物業項目於下列估計可使用年期內以直線法：

租賃土地／租賃物業	20至70年
-----------	--------

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

17. 投資物業(續)

(b) 本集團根據經營租約出租投資物業。租約初步為2至20年(2024年：2至20年)。租賃付款包括定額租金及根據租戶業務表現而定的可變租金。

於報告日期，本集團按經營租賃的未貼現租賃付款將於下列未來期間收取：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1年內	7,688,448	9,141,165
1年後但2年內	6,578,387	7,721,966
2年後但3年內	6,542,671	7,626,774
3年後但4年內	6,764,515	7,820,570
4年後但5年內	7,048,378	8,184,265
5年後	7,446,096	8,545,250
	42,068,495	49,039,990

本集團若干投資物業已就銀行貸款作出抵押，詳情見附註29。

18. 使用權資產

按相關資產類別劃分的使用權資產賬面淨值分析如下：

	2025年	2024年
	12月31日 人民幣千元	12月31日 人民幣千元
按折舊成本列賬的物業、廠房及設備		
－租賃土地(附註i)	3,613,614	4,031,555
－租賃供自用的物業(附註ii)	1,049,238	1,359,381
	4,662,852	5,390,936
按折舊成本列賬的投資物業		
－租賃土地(附註i)	42,990,330	45,674,006
－租賃物業以賺取租金收入(附註ii)	12,665,702	15,125,906
	55,656,032	60,799,912
	60,318,884	66,190,848

18. 使用權資產(續)

附註：

(i) 租賃土地

本集團主要業務為在中國開發及銷售物業。在正常業務過程中，用於物業開發供出售的租賃土地之權益的收購成本呈列為「存貨」(見附註23)。持有用於賺取租金收入及／或資本增值的租賃土地之權益呈列為「投資物業」。本集團將不符合存貨或投資物業定義的租賃土地之權益呈列為「物業、廠房及設備」。

(ii) 租賃物業

本集團已取得使用物業作其自身用途的權利，或通過租賃協議獲得租金收入。該等租約一般初步為期10至20年(2024年：10至20年)。

除租賃負債費用外，有關租賃的開支項目於損益中確認的分析如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
按相關資產分類的使用權資產的折舊開支：		
物業、廠房及設備	491,477	379,656
投資物業	2,803,984	2,742,725
	3,295,461	3,122,381
	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
有關低價值資產租賃及短期租賃之開支	100,765	210,843

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

18. 使用權資產(續)

除收購列於存貨的土地使用權外，計入租賃現金流量表的金額為：

	截至2025年 12月31日止年度 人民幣千元	截至2024年 12月31日止年度 人民幣千元
於經營現金流量中	100,765	210,843
於投資現金流量中	—	8,027
於融資現金流量中	2,181,532	2,593,535
	2,282,297	2,812,405

該等金額與下列有關：

	截至2025年 12月31日止年度 人民幣千元	截至2024年 12月31日止年度 人民幣千元
購買租賃土地作自用	—	8,027
已付租賃租金	2,282,297	2,804,378
	2,282,297	2,812,405

年內對使用權資產的添置分別載於附註16及附註17(a)。

19. 無形資產及商譽

	物業管理合約 人民幣千元	經營權及其他 人民幣千元	商譽 人民幣千元	總計 人民幣千元
成本：				
於2024年1月1日	6,077,296	750,026	5,408,770	12,236,092
添置	–	44,113	–	44,113
出售	–	(676,674)	–	(676,674)
匯兌調整	–	–	6,733	6,733
合併範圍變化	191,976	5,347	124,938	322,261
於2024年12月31日	6,269,272	122,812	5,540,441	11,932,525
合併範圍變化	134,769	487	174,728	309,984
添置	–	17,888	–	17,888
出售	–	(37,575)	–	(37,575)
匯兌調整	–	–	(11,508)	(11,508)
於2025年12月31日	6,404,041	103,612	5,703,661	12,211,314
累計攤銷：				
於2024年1月1日	1,787,837	697,241	–	2,485,078
年內支出	600,996	13,320	–	614,316
合併範圍變化	–	4,305	–	4,305
出售	–	(676,674)	–	(676,674)
於2024年12月31日	2,388,833	38,192	–	2,427,025
合併範圍變化	–	487	–	487
年內支出	598,595	14,222	–	612,817
出售	–	(20,577)	–	(20,577)
於2025年12月31日	2,987,428	32,324	–	3,019,752
賬面淨值：				
於2025年12月31日	3,416,613	71,288	5,703,661	9,191,562
於2024年12月31日	3,880,439	84,620	5,540,441	9,505,500

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

19. 無形資產及商譽(續)

上述無形資產具有有限可使用年期。該等無形資產於以下期間以直線法攤銷：

物業管理合約	餘下合約期
經營權	項目運營期

(a) 商譽

分配至本集團各現金產生單位的商譽如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
住宅業務集團	3,593,742	3,419,014
商業業務集團	325,938	325,938
萬科海外投資控股有限公司	221,343	232,851
環山集團股份有限公司	1,562,638	1,562,638
	5,703,661	5,540,441

現金產生單位的可收回金額乃按已分配商譽的現金產生單位的使用價值計算釐定。該等計算利用稅前現金流量預測，依據管理層批准的涵蓋五年期間的現金產生單位財務預算。超過五年期間的現金流量使用下文估計長期增長率推算。增長率不會超過現金產生單位經營所在相關行業的長期平均增長率。下文除稅前貼現率反映與相關行業有關及現金產生單位及相關區域宏觀環境的特定風險。

估計上述住宅及商業業務集團的使用價值時所使用的主要假設如下。

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
年度收入增長率	7% – 9%	10% – 11%
長期增長率	2%	2%
除稅前貼現率	16% – 17%	16% – 17%

19. 無形資產及商譽(續)

(a) 商譽(續)

估計環山集團股份有限公司的使用價值時所使用的主要假設如下。

	2025年 12月31日	2024年 12月31日
年度收入增長率	5.7%	5.1%
長期增長率	0%	0%
除稅前貼現率	9.73%	9.75%

管理層已對商譽減值測試進行敏感性分析。根據對現金產生單位的使用價值的估計，管理層認為如上主要假設發生任何合理的、可能的變動情況下，均不會導致現金產生單位的賬面值(包含商譽)超過其可回收金額。

基於上述結果，本集團確定於2025年12月31日並無商譽減值(2024年12月31日：無)。

20. 於聯營公司及合營公司的權益

(a) 於聯營公司的權益

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
於香港上市	3,911,509	4,284,969
未上市	50,784,522	53,827,987
	54,696,031	58,112,956

於2025年12月31日，於香港上市聯營公司權益的市值為人民幣3,308,498,000元(2024年12月31日：人民幣2,806,783,000元)。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

20. 於聯營公司及合營公司的權益(續)

(a) 於聯營公司的權益(續)

管理層認為概無本集團聯營公司將個別地對本集團財務狀況及表現造成重大影響。

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
個別不重要聯營公司於綜合財務報表中的總賬面價值	55,188,435	58,605,361
於聯營公司權益之減值虧損撥備總額	(492,405)	(492,405)
年內本集團分佔該等聯營公司損益總額	(2,058,313)	(636,775)
年內本集團分佔該等聯營公司其他全面收益總額	(255,364)	721,926
年內本集團分佔該等聯營公司全面收益總額	(2,313,677)	85,151

(b) 於合營公司的權益

管理層認為概無本集團合營公司將個別地對本集團財務狀況及表現造成重大影響。

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
個別不重要合營公司於綜合財務報表中的總賬面價值	52,215,930	57,455,612
本集團分佔該等合營公司損益和全面收益總額	(3,972,917)	(2,559,049)

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

21. 其他金融資產

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
被指定為按公允價值計入其他全面收益的股本證券 (不可劃轉)		
— 上市股本證券	1,271,854	1,132,180
按公允價值計入損益的金融資產		
非上市股本證券	995,160	1,036,372
	2,267,014	2,168,552

本集團將其於若干公司的投資指定為按公允價值計入其他全面收益(不可劃轉)，此乃由於該項投資為持作戰略用途。本集團於年內並未就該項投資收到股息(2024年：無)。

22. 其他非流動資產

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
收購及物業開發預付款項	2,603,932	3,372,234
其他	890,925	1,823,314
	3,494,857	5,195,548

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

23. 存貨及其他合約成本

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
擬發展物業	77,884,253	91,713,616
在建物業	178,817,905	300,843,121
已完工開發待售產品	114,447,939	123,914,049
其他	2,588,001	2,538,654
合約成本	2,309,725	4,126,871
	376,047,823	523,136,311

(a) 確認為開支並計入損益的存貨金額分析如下：

	截至6月30日止六個月	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
已售存貨賬面價值	171,181,802	265,951,567
存貨撇減	20,826,350	7,059,743
	192,008,152	273,011,310

本集團若干存貨已就銀行貸款作出抵押，詳情見附註29。

(b) 合約成本

於2025年12月31日之資本化合約成本與已支付物業代理之增量銷售佣金相關，彼等的銷售活動致使客戶就本集團於報告日期仍在建的物業訂立買賣合約。合約成本於出售相關物業所得收益獲確認期間於損益表中確認為「銷售及營銷開支」的一部分。於年內損益中確認的合約成本金額為人民幣4,461,534,000元(2024年：人民幣6,086,210,000元)。

於2025年12月31日，於超過一年後收回的資本化合約成本金額為人民幣145,475,000元(2024年12月31日：人民幣288,825,000元)。

24. 合約資產及合約負債

(a) 合約資產

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
合約資產		
履行建造合約所得	11,938,848	12,801,245
國際財務報告準則第15號範圍內的客戶合約應收款項， 計入「貿易及其他應收款項(附註25)」	9,521,446	8,129,618

於2024年1月1日，合同資產金額為人民幣13,678,360,000元。

本集團建造合約包括建設期間要求分階段付款的付款日程(一旦進程達標)。此等付款日程防止積聚重大合約資產。

於2025年12月31日，預期於超過一年後收回的合約資產金額為人民幣1,374,825,000元(2024年：人民幣1,351,072,000元)，該等金額均與保固金有關。

減值評估的詳情載於附註40(b)。

(b) 合約負債

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
物業開發	93,057,377	192,361,113

客戶簽署買賣協議時，本集團會自客戶收取20%至100%的合約價值作為按金，剩餘代價根據付款日程支付。客戶獲得相關房地產控制權之前，該按金確認為合約負債。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

24. 合約資產及合約負債(續)

(b) 合約負債(續)

合約負債的變動

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
於1月1日的結餘	192,361,113	308,638,338
因於年內確認收入(於年初計入合約負債) 導致合約負債減少	(151,362,264)	(235,302,748)
因收取遠期銷售按金及分期付款 (不包括年內確認為收入的款項)導致合約負債增加	53,183,610	110,294,933
合併範圍變化	(1,125,082)	8,730,590
於12月31日的結餘	93,057,377	192,361,113

於2025年12月31日，預期於超過一年後確認為收益之已收遠期銷售按金及分期付款之金額為人民幣6,349百萬元(2024年12月31日：人民幣10,298百萬元)。

25. 貿易及其他應收款項

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
貿易應收款項(扣除虧損撥備)(附註i)	9,521,446	8,129,618
應收聯營公司/合營公司及其他主體款項， 扣除虧損撥備(附註ii)	77,094,997	111,223,778
應收其他債務人款項，扣除虧損撥備(附註iii)	98,319,179	110,201,474
其他應收款項(扣除虧損撥備)	175,414,176	221,425,252
預付款項(扣除虧損撥備)(附註iv)	57,142,596	63,680,039
	242,078,218	293,234,909

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

25. 貿易及其他應收款項(續)

附註：

- (i) 於報告期末，貿易應收款項(扣除虧損撥備)的賬齡基於貿易應收款項確認日期分析如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
1年內	7,139,887	6,203,679
1至3年	1,895,607	1,532,781
超過3年	485,952	393,158
總計	9,521,446	8,129,618

本集團的信貸政策和減值評估的詳情載於附註40(b)。

- (ii) 於2025年12月31日，應收聯營公司／合營公司和其他公司款項包括應收聯營公司款項人民幣21,400百萬元和應收合營公司款項人民幣44,589百萬元(2024年12月31日：人民幣21,646百萬元和人民幣46,379百萬元)。其中，於2025年12月31日，應收聯營公司／合營公司款項人民幣15,112百萬元按市場利率計息、無抵押且須於要求時償還(2024年12月31日：人民幣16,858百萬元)。於2025年12月31日，應收該等聯營公司及合營公司的利息收益為人民幣800百萬元(2024年12月31日：人民幣824百萬元)。其餘應收聯營公司／合營公司及其他公司款項為無抵押、免息且須於要求時償還。減值評估的詳情載於附註40(b)。
- (iii) 應收其他債務人款項主要包括收購土地支付的保證金和應收若干子公司非控股股東的款項。管理層評估應收其他債務人中若干長期未收回的保證金後，按照預期可回收金額進行了減值撥備。減值評估的詳情載於附註40(b)。
- (iv) 於2025年12月31日，預付款項包括存貨預付款項人民幣10,776百萬元(2024年12月31日：人民幣11,168百萬元)、預付企業所得稅人民幣12,148百萬元(2024年12月31日：人民幣13,167百萬元)及預付土地增值稅人民幣5,797百萬元(2024年12月31日：人民幣7,631百萬元)及預付增值稅(「增值稅」)人民幣19,995百萬元(2024年12月31日：人民幣22,636百萬元)。於2025年12月31日，預付款項減值撥備人民幣353百萬元(2024年12月31日：人民幣579百萬元)與租賃土地若干預付款項有關，且預期該等預付款項將不可收回。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

26. 其他流動資產

於2025年及2024年12月31日，其他流動資產主要為到期期間少於一年之理財產品投資。

27. 現金及現金等價物

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
銀行存款及手頭現金	61,520,758	84,009,392

於報告期末，於本集團聯營公司徽商銀行持有的銀行存款餘額為人民幣247.2百萬元(2024年12月31日：人民幣58.8百萬元)。

28. 貿易及其他應付款項

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
應付賬款及應付票據(附註i)	130,631,844	160,033,042
其他應付款項及應計費用(附註ii)	67,398,939	84,044,262
應付聯營公司款項(附註iii)	17,883,662	18,869,395
應付合營公司款項(附註iii)	28,557,563	30,072,855
預收款項	1,860,000	1,890,662
衍生金融工具	8,702	47,639
	246,340,710	294,957,855

28. 貿易及其他應付款項(續)

附註：

- (i) 貿易及其他應付款項包括應付賬款及應付票據，根據發票日期，於報告期末賬齡分析如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
一年內	123,708,466	152,523,088
超過一年	6,923,378	7,509,954
總計	130,631,844	160,033,042

- (ii) 其他應付款項及應計費用包括子公司非控股權益及其他方就各自的物業開發項目的墊款以及股東借款。除人民幣2,043百萬元(2024年12月31日：人民幣2,306百萬元)的第三方款項以及人民幣1,095百萬元股東借款(詳見附註42(d))(2024年12月31日：無)計息外，結餘為免息、無抵押及於要求時償還。
- (iii) 應付聯營公司及合營公司人民幣269百萬元(2024年12月31日：人民幣235百萬元)的款項乃以市場利率計息、無抵押並於要求時償還。本年度利息開支為人民幣2百萬元(2024年：人民幣6百萬元)。餘下應付聯營公司及合營公司款項為無抵押、免息並於要求時償還。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

29. 銀行貸款及金融機構借款

	2025年12月31日		
	銀行貸款 人民幣千元	金融機構借款 人民幣千元	總計 人民幣千元
即期			
有抵押	69,529,299	25,975,949	95,505,248
無抵押	40,744,808	5,147,000	45,891,808
應付利息	1,465,155	—	1,465,155
	111,739,262	31,122,949	142,862,211
非即期			
有抵押	94,946,670	8,972,509	103,919,179
無抵押	52,566,631	700,000	53,266,631
	147,513,301	9,672,509	157,185,810
	2024年12月31日		
	銀行貸款 人民幣千元	金融機構借款 人民幣千元	總計 人民幣千元
即期			
有抵押	45,385,813	3,188,735	48,574,548
無抵押	47,066,312	26,484,700	73,551,012
應付利息	1,063,009	—	1,063,009
	93,515,134	29,673,435	123,188,569
非即期			
有抵押	98,789,848	3,556,321	102,346,169
無抵押	66,680,040	9,860,000	76,540,040
	165,469,888	13,416,321	178,886,209

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

29. 銀行貸款及金融機構借款(續)

有抵押銀行貸款以如下本集團分佔若干子公司股權及其他資產抵押：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
存貨	75,064,520	60,099,320
投資物業	80,549,847	74,301,751
物業、廠房及設備	5,071,033	3,638,485
無形資產	1,196,014	323,792
	161,881,414	138,363,348

有抵押銀行貸款以總賬面值為人民幣161,881百萬元(2024年12月31日：人民幣138,363百萬元)的若干存貨、投資物業以及物業、廠房及設備作抵押或以若干子公司的股份權益或於未來租賃協議下的應收款項及學費作質押。

於2025年12月31日及2024年12月31日，須償還非即期計息貸款及借款如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
1年後但2年內	70,991,167	70,825,239
2年後但5年內	53,039,480	73,034,150
5年後	33,155,163	35,026,820
	157,185,810	178,886,209

附註：

本集團的若干銀行融資須待達成與本集團若干財務比率有關的契諾後方告作實。倘若本集團違反契諾，相關貸款將須應要求償還。於2025年12月31日，本集團受有關財務契諾規限之借款總額為人民幣1,029.8億元。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

30. 應付債券

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
即期		
根據中期票據計劃發行的債券(附註i)	–	3,521,959
人民幣公司債券(附註ii)	4,365,381	11,934,407
人民幣中期票據計劃(附註iii)	13,699,484	20,696,043
應付利息	329,340	789,710
	18,394,205	36,942,119
非即期		
根據中期票據計劃發行的債券(附註i)	9,046,591	9,508,379
人民幣公司債券(附註ii)	2,248,758	6,610,803
人民幣中期票據計劃(附註iii)	–	7,993,950
	11,295,349	24,113,132
	29,689,554	61,055,251

附註：

- (i) 本集團的全資子公司萬科地產香港(「萬科地產香港」)設立一項中期票據計劃(「該計劃」)，其於香港聯交所上市。該等債券為無抵押，且按年利率3.50%至3.98%計息。於2025年12月31日，根據該計劃發行的非即期債券人民幣6,965百萬元(2024年12月31日：無)可於一年後但兩年內償還，及根據該計劃發行的非即期債券人民幣2,081百萬元(2024年12月31日：人民幣9,508百萬元)可於兩年後但五年內償還。
- (ii) 該等債券為無抵押，且按年利率3.10%至3.98%計息。於2025年12月31日，非即期債券人民幣2,249百萬元可於一年後但兩年內償還。
- (iii) 本集團根據中期票據計劃發行票據，並於中國銀行間市場交易商協會上市。該等債券為無抵押，且按年利率3.00%至3.11%計息。

31. 租賃負債

下表載列本集團租賃負債於本報告期間末的剩餘合約到期日：

	2025年12月31日	
	租賃付款 的現值 人民幣千元	租賃付款 總額 人民幣千元
1年內	1,725,253	2,272,606
1年後但2年內	1,739,051	2,256,246
2年後但3年內	1,712,159	2,157,153
3年後	10,945,136	14,928,668
	14,396,346	19,342,067
於12月31日的結餘	16,121,599	21,614,673
減：未來利息開支總額		(5,493,074)
租賃負債的現值		16,121,599

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

31. 租賃負債(續)

	2024年12月31日	
	租賃付款 的現值 人民幣千元	租賃付款 總額 人民幣千元
1年內	1,887,943	2,589,276
1年後但2年內	1,844,514	2,466,467
2年後但3年內	1,852,277	2,438,257
3年後	13,196,195	17,694,272
	16,892,986	22,598,996
於12月31日的結餘	18,780,929	25,188,272
減：未來利息開支總額		(6,407,343)
租賃負債的現值		18,780,929

32. 綜合財務狀況表內所得稅

(a) 綜合財務狀況表內計入流動負債的即期稅項包括：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
所得稅	10,854,878	12,697,327
土地增值稅	51,963,313	57,026,891
	62,818,191	69,724,218

土地增值稅撥備已按《國家稅務總局關於房地產開發企業土地增值稅清算管理有關問題的通知》(國稅發(2006)187號)計提。本集團認為，清算時間取決於地方稅務局慣例。由於土地增值稅繳納時間不確定，因此土地增值稅撥備入賬列為流動負債。

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32. 綜合財務狀況表內所得稅(續)

(b) 已確認遞延稅項資產及負債：

(i) 遞延稅項資產及負債各組成部分之變動

年內綜合財務狀況表內已確認遞延稅項資產／(負債)的組成部分及其變動如下：

	存貨撇減及 投資物業		使用權資產	租賃負債	應計 建築成本	應計土地 增值稅	未變現利潤	貿易及其他 應收款項之		業務合併 產生的 公允價值調整	其他 暫時差額	預扣稅	總計
	稅項虧損	減值						減值虧損	其他				
	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元	人民幣千元
遞延稅產生自：													
於2024年1月1日	22,952,742	116,163	(169,360)	934,507	2,278,339	10,209,233	1,072,543	419,247	1,396,801	(856,457)	(133,638)		38,220,120
計入／(扣自)損益(附註10)	3,812,542	(565)	(210,358)	111,995	(1,585,925)	1,772,459	(326,825)	75,016	(66,330)	97,302	69,178		3,748,489
收購子公司	1,115,153	-	-	-	-	-	-	-	-	(4,145,397)	-		(3,030,244)
出售子公司	(220,054)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		(220,054)
於2024年12月31日及2025年1月1日	27,660,383	115,598	(379,718)	1,046,502	692,414	11,981,692	745,718	494,263	1,330,471	(4,904,552)	(64,460)		38,718,311
(扣自)／計入損益(附註10)	(12,420,667)	(2,128)	187,286	54,803	2,040	(3,351,676)	(439,593)	80,754	(333,257)	471,423	(7,738)		(15,758,753)
收購子公司	6,338	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		6,338
出售子公司	(82,084)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		(82,084)
於2025年12月31日	15,163,970	113,470	(192,432)	1,101,305	694,454	8,630,016	306,125	575,017	997,214	(4,433,129)	(72,198)		22,883,812

(ii) 調整至綜合財務狀況表

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
代表：		
遞延稅項資產	27,581,570	44,067,041
遞延稅項負債	(4,697,758)	(5,348,730)
	22,883,812	38,718,311

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32. 綜合財務狀況表內所得稅(續)

(c) 未確認遞延稅項資產：

以下項目並無確認遞延稅項資產：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
稅項虧損	72,092,649	9,068,863
可扣減暫時差額	87,699,334	38,413,042
於12月31日	159,791,983	47,481,905

可扣減暫時差額根據現行稅法不會到期。由於本集團未來不大可能存在可用以抵免該等項目的應課稅利潤，故該等項目並無確認遞延稅項資產。未確認稅項虧損於以下年度已屆滿／將屆滿：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
2025年	—	1,236,125
2026年	4,727,541	1,083,249
2027年	6,895,358	896,627
2028年	7,521,200	1,601,196
2029年	14,472,022	4,251,666
2030年	38,476,528	—
	72,092,649	9,068,863

綜合財務報表附註

截至2025年12月31日止年度

32. 綜合財務狀況表內所得稅(續)

(d) 未確認遞延稅項負債

根據企業所得稅法實施細則，自2008年1月1日起，外資企業的海外投資者須就來自中國子公司利潤的股息按10%稅率繳納預扣所得稅，除非有稅收協定降低該稅率。根據中港兩地避免雙重徵稅協定，在香港成立的投資者若為中國子公司不少於25%股本權益的實益擁有人，其自中國子公司收取的股息可享受5%的較低預扣稅率。本集團就預期於可見將來分派的可分派利潤確認遞延稅項負債。

於2025年12月31日，有關國內子公司未分派利潤之未確認為遞延稅項負債的暫時差額為人民幣10,087百萬元(2024年12月31日：人民幣14,393百萬元)。並未就分派該等保留利潤時應付的稅項確認人民幣680百萬元(2024年12月31日：人民幣929百萬元)的遞延稅項負債，因為本集團控制該等子公司的股息政策，且管理層預期該等利潤不大可能於可見將來分派。

33. 其他非流動負債

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
股東借款(附註42(d))	29,445,437	-
其他(附註)	1,821,058	1,775,205
	31,266,495	1,775,205

附註：

結餘主要指本集團代表業主委員會所持產生於物業管理分部的金額。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

34. 股本

本公司股本變動詳情如下：

	股份數目 (千股)	股本 人民幣千元
每股面值人民幣1元的普通股		
A股－已發行且繳足股款，每股人民幣1元：		
於2024年1月1日，2024年及2025年12月31日	9,724,197	9,724,197
H股－已發行且繳足股款，每股人民幣1元：		
於2024年1月1日，2024年及2025年12月31日	2,206,512	2,206,512
已發行股份總數		
於2024年1月1日，2024年及2025年12月31日	11,930,709	11,930,709

A股包括7,260,668股(2024年12月31日：7,260,668股)有轉讓限制的股份。

A股及H股持有人有權收取不時宣派的股息及有權在本公司股東大會上就每股股份投一票。就本公司殘餘資產而言，所有A股及H股享有同等待位。

35. 庫存股

截至2022年12月31日止年度，本公司累計回購本公司股份72,955,992股，對價總金額人民幣1,291.8百萬元。回購股份將全部用於出售。本公司如未能在股份回購完成之後36個月內實施上述用途，則未使用部分已回購股份將予註銷。

截至2025年12月31日止年度，本集團出售72,955,992股庫存股(2024年：無)並收到總代價(未扣除交易成本)人民幣479,343,000元。於2025年12月31日，本公司並無持有任何庫存股(2024年12月31日：72,955,992股)。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

36. 儲備

(a) 法定儲備

(i) 法定盈餘儲備

根據中國公司法，本集團須將根據中國會計規例釐定的稅後利潤10%轉撥至法定盈餘儲備，直至儲備結餘達至註冊資本50%。轉撥至儲備後方可派付股息予股東。

法定盈餘儲備可用於彌補往年虧損(如有)，亦可通過按當時持股比例向股東發行新股或增加股東既有股份面值轉為股本，惟發行後的結餘不得少於註冊資本的25%。

(ii) 酌情盈餘儲備

轉撥至酌情盈餘儲備須獲股東批准。該儲備的使用與法定盈餘儲備相若。

截至2025年12月31日止年度，董事不提議轉撥至該儲備(2024年:無)。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

36. 儲備(續)

(b) 外匯儲備

外匯儲備包括換算海外業務財務報表所產生的全部外匯差額，按附註4所載會計政策處理。

(c) 公允價值儲備(不可劃轉)

公允價值儲備(不可劃轉)包括於報告期末持有的根據國際財務報告準則第9號指定為按公允價值計入其他全面收益的權益投資公允價值的累計變動淨額。

(d) 其他儲備

其他儲備主要來自擁有人以擁有人身份進行的交易。

(e) 儲備及股息之可分配性

於2025年12月31日，本公司並無可供分配予本公司股東之儲備(2024年12月31日：無)。

37. 資本承擔

未於財務報表撥備的2025年12月31日尚未支付資本承擔如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
建造及開發合約	48,376,912	62,923,340
土地協議	829,482	1,504,857
	49,206,394	64,428,197

承擔主要與本集團在建物業的土地及開發成本有關。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

38. 或然負債及財務擔保合約

本集團是某些法律訴訟中的被告，也是在日常業務中出現的其他訴訟中的原告。儘管現時無法確定這些或有事項、法律訴訟或其他訴訟的結果，管理層相信任何因此引致的負債將不會對本集團的財務狀況或經營業績構成重大不利影響。

本集團作為被告所涉及的重大未決訴訟及仲裁案件載於本公司公告。經諮詢相關代理律師，本公司董事會認為上述訴訟及仲裁的結果不能可靠估計。

截至報告期末，本集團就買家按揭貸款購置物業向銀行提供擔保。未到期銀行擔保為人民幣93,496百萬元(2024年12月31日：人民幣137,120百萬元)，將於買家辦妥物業法定業權轉讓手續後終止。

本公司董事認為，本集團物業買方的該等財務擔保合約的公允價值於初始確認時並不重大，以及本公司董事認為向客戶提供的財務擔保的信貨風險極低，原因為買方之過往可觀察違約比率較低及融資以物業作抵押且物業的市價高於擔保金額，因此，於2025年及2024年12月31日的報告期末因擔保合約產生的預期信貸虧損被認為不重大。

本集團為若干聯營公司及合營公司發出的財務擔保詳情載於附註42(c)。

39. 資本風險管理

本集團管理資本的主要目標是按照風險級別對產品及服務進行相應定價，確保以合理成本融資，從而保障本集團持續經營以向股東提供回報及為其他利益相關方帶來利益的能力。

本集團定期積極檢討及管理資本架構，以便借款金額較高時借助穩健資金狀況帶來的優勢及保障，維持較高股東回報，同時根據經濟狀況的變化調整資本架構。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

39. 資本風險管理(續)

本集團基於淨債務資本率監察資本架構。淨債務資本率按本集團負債淨額除以總權益計算，負債淨額則按銀行貸款及金融機構借款及應付債券總額(應付利息除外)減現金及現金等價物與已抵押及受限制存款計算。2025年及2024年12月31日的淨債務資本率計算如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
銀行貸款及金融機構借款(應付利息除外)	298,582,866	301,011,770
應付債券(應付利息除外)	29,360,214	60,265,541
股東借款(計入貿易及其他應付款)	1,094,668	-
股東借款(計入其他非流動負債)	29,445,437	-
減：現金及現金等價物	(61,520,758)	(84,009,392)
已抵押及受限制存款	(5,720,191)	(4,153,473)
負債淨額	291,242,236	273,114,446
權益總額	235,860,058	338,854,663
淨債務資本率	123.48%	80.60%

40. 金融工具

(a) 金融工具類別

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
金融資產		
攤銷成本	255,213,890	317,717,735
按公允價值計入損益之金融資產	1,063,177	1,213,120
指定為按公允價值計入其他全面收益之股本工具	1,271,854	1,132,180
金融負債		
攤銷成本	585,647,847	627,279,060
衍生金融工具	8,702	47,639

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策

本集團的主要金融工具包括現金及現金等價物、已抵押及受限制存款、貿易及其他應收款項、其他流動資產及其他金融資產、銀行貸款及金融機構借款、應付債券、應付賬款及應計費用、衍生金融工具及其他非流動負債。該等工具的詳情已於相關附註披露。

市場風險

(i) 貨幣風險

本公司及其主要子公司的功能貨幣為人民幣。本集團的外幣風險主要來自以美元、港元及英鎊計值的現金及現金等價物、其他金融資產、貿易及其他應收款項、銀行貸款及金融機構借款、應付債券及貿易及其他應付款項。

本集團於報告期末以外幣計值的貨幣資產及負債的賬面值如下：

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
現金及現金等價物		
美元	111,014	113,159
港元	79,048	509,675
英鎊	—	1,841
其他金融資產		
美元	100,140	125,649
貿易及其他應收款項		
美元	955,494	693,163
港元	296	2,242
銀行貸款及金融機構借款以及應付債券		
美元	9,390,153	12,585,563
港元	35,968,621	35,589,914
英鎊	865,727	844,859
貿易及其他應付款項		
美元	81,840	87,090
港元	44	9,004
英鎊	—	29,940

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

市場風險(續)

(i) 貨幣風險(續)

外匯風險對沖

下表提供了就外匯風險所作現金流量對沖儲備及對沖儲備之遞延成本的對賬，顯示了對沖關係的有效性：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
現金流量對沖儲備		
1月1日的結餘	—	—
於其他全面收益中確認的現金流量對沖的有效部分	—	39,037
重新分類至損益的金額(附註)	—	(39,037)
12月31日的結餘	—	—
對沖儲備成本		
1月1日的結餘	—	(182,437)
年內對沖成本	—	153,791
重新分類至損益的金額(附註)	—	28,646
12月31日的結餘	—	—
年內對沖工具即期部分變動	—	39,037
年內用於釐定對沖有效性的被對沖項目價值變動	—	(39,037)

附註：重新分類至損益的金額於綜合損益表中的「融資成本」項目確認(見附註9(a))。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

市場風險(續)

(i) 貨幣風險(續)

敏感度分析

假定港元繼續與美元掛鈎，本集團認為港元與美元匯率變動風險並不重大。管理層估計美元／港元兌人民幣的升值1%(2024年：1%)，本集團的淨虧損及權益會增加約人民幣442百萬元(2024年：分別增加人民幣469百萬元)。管理層估計英鎊兌人民幣的升值1%(2024年：1%)，本集團的淨虧損及權益分別會增加／減少約人民幣9百萬元(2024年：分別增加人民幣9百萬元)。

上述分析假定報告期末外匯匯率變動，而所有其他變量保持不變。本集團於功能貨幣非人民幣的香港或海外子公司持有以功能貨幣之外的貨幣計值的金融資產及負債並不在本分析中考慮。

(ii) 利率風險

利率風險指金融工具的未來現金流量因市場利率變化而波動的風險。本集團利率風險主要來自銀行貸款及金融機構借款以及金融機構應付債券。銀行結餘、按浮動利率獲得的銀行貸款及金融機構借款以及已發行應付債券令本集團面臨現金流量利率風險。管理層嚴密監察相關的利率風險，以確保利率風險維持在可接受水平。可以承受的重新定價利率不匹配水平亦受到嚴密監察。

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

市場風險(續)

(ii) 利率風險(續)

利率資料

下表詳載於報告期末本集團借款的利率資料。

	2025年12月31日		2024年12月31日	
	實際利率	人民幣千元	實際利率	人民幣千元
固定利率借款：				
銀行貸款及金融機構				
借款	2.11%~4.80%	73,537,754	2.50% ~ 5.80%	67,559,782
應付債券	3.00%~3.98%	29,360,213	2.90% ~ 4.11%	60,265,541
		102,897,967		127,825,323
浮動利率借款：				
銀行貸款及金融機構				
借款	基於香港銀行 同業拆息/ 新加坡隔夜 利率平均值/ 貸款基礎利率 之浮動利率	225,045,112	基於香港銀行 同業拆息/ 新加坡隔夜 利率平均值/ 貸款基礎利率 之浮動利率	233,451,988
股東借款(計入貿易及 其他應付款)	基於貸款基礎 利率之浮動利率	1,094,668	不適用	
股東借款(計入其他 非流動負債)	基於貸款基礎 利率之浮動利率	29,445,437	不適用	不適用
		255,585,217		233,451,988
總借款金額		358,483,184		361,277,311
固定利率借款佔借款 總額的百分比		29%		35%

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

市場風險(續)

(ii) 利率風險(續)

敏感度分析

假定其他變量不變，2025年12月31日，本集團銀行貸款及金融機構借款的利率一般增加50個基點估計會令本集團稅後虧損及總權益增加約人民幣608百萬元(2024年12月31日：人民幣477百萬元)。

對於報告期末本集團所持浮動利率非衍生工具引致之現金流量利率風險，本集團稅後利潤及總權益受到的影響估計為上述利率變動對利息開支的年化影響。分析基準與2024年所採用者相同。

上述敏感度分析假定利率在報告期末變動且已應用於所有的浮動利率銀行貸款及金融機構借款，當中計及利息資本化的影響。

信用風險及減值評估

信用風險指對手方不履行其合約義務導致本集團財務損失的風險。本集團信用風險主要來自現金及現金等價物、已抵押及受限制存款、合約資產、貿易及其他應收款項、其他金融資產與財務擔保合約，而該等資產的賬面價值為本集團就金融資產所面臨的信用風險上限。管理層已制定信用政策，持續監察該等信用風險敞口。

本集團所持現金及現金等價物與已抵押及受限制存款主要存放於商業銀行等金融機構，該等金融機構信譽良好，財務狀況穩健，故信用風險低。

除附註38及42(c)所載本集團給予的財務擔保外，本集團並無提供任何涉及信用風險的其他擔保。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

信用風險及減值評估(續)

(i) 貿易應收款項及合約資產

由於本集團通常於轉讓物業所有權前向買家收取全部款項，故銷售物業的信用風險甚微。由於客戶主要為具有良好信貸記錄的政府相關方，且合約包括建設期間要求分階段付款的付款日程（一旦進程達標），故建造合約的信用風險甚微。

本集團面臨的信用風險敞口主要受每位客戶的個人特徵而非其經營所在行業或國家的影響，故當本集團對個人客戶存在重大風險敞口時，信用風險亦顯著集中。於報告期末，貿易應收款項為人民幣95.21億元或總資產的0.93%(2024年12月31日：人民幣81.30億元或總資產的0.63%)，合約資產為人民幣119.39億元或總資產的1.17%(2024年：人民幣128.01億元或總資產的1.00%)。因此，本集團相應的信用風險屬不重大。

下表提供了於2025年12月31日本集團貿易應收款項的信用風險敞口及預期信貸虧損的相關資料：

	總額 人民幣千元	預期虧損率 %	虧損撥備 人民幣千元
1年內	7,375,995	3.20	236,108
1至3年	2,389,224	20.66	493,617
3年以上	1,100,803	55.85	614,851
	10,866,022		1,344,576

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

信用風險及減值評估(續)

(i) 貿易應收款項及合約資產(續)

下表提供了於2024年12月31日本集團貿易應收款項的信用風險敞口及預期信貸虧損的相關資料：

	總額 人民幣千元	預期虧損率 %	虧損撥備 人民幣千元
1年內	6,634,842	6.50	431,165
1至3年	1,758,357	12.83	225,575
3年以上	738,373	46.75	345,214
	9,131,572		1,001,954

年內貿易應收款項的虧損撥備賬之變動如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1月1日的結餘	1,001,954	609,947
年內已確認減值虧損	429,869	426,540
年內已撥回金額	(4,851)	(1,649)
合併範圍變化	(82,396)	(32,884)
12月31日的結餘	1,344,576	1,001,954

由於合約資產的預期信貸虧損屬不重大，因此於報告期內並無計提合約資產的虧損撥備。

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

信用風險及減值評估(續)

(ii) 其他應收款項及其他非流動資產

本集團就應收聯營公司及合營公司款項評估及密切監察聯營公司及合營公司的財務狀況及盈利能力，以管理彼等的信用風險。

就應收其他主體及其他債務人款項而言，本集團基於過往償付記錄及過往經驗、現時情況及對未來經濟狀況的預測監控及管理敞口。

於各報告日期，本集團按下列方式計量其他應收賬款的預期信貸虧損：

倘於報告日期，其他應收款項的信用風險自初步確認起無顯著增加，則本集團將按等同於12個月的預期信貸虧損金額計量其他應收款項的虧損撥備。倘其他應收款項的信用風險自初步確認起顯著增加且未出現減值虧損，則本集團將按等同於整個有效期的預期信貸虧損金額計量其他應收款項的虧損撥備。倘自初步確認起出現減值虧損，則本集團將按等同於整個有效期的預期信貸虧損金額計量其他應收款項的虧損撥備。

下表提供了於2025年12月31日本集團信用風險敞口及其他應收款項的預期信貸虧損的相關資料：

	總額 人民幣千元	預期虧損率 %	虧損撥備 人民幣千元
12個月預期信貸虧損	154,749,674	0.16	250,260
整個有效期的預期信貸虧損 (無信貸減值)	4,939,795	30.38	1,500,916
整個有效期的預期信貸虧損 (已信貸減值)	77,434,611	77.43	59,958,728
	237,124,080		61,709,904

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

信用風險及減值評估(續)

(ii) 其他應收款項及其他非流動資產(續)

下表提供了於2024年12月31日本集團信用風險敞口及其他應收款項的預期信貸虧損的相關資料：

	總額 人民幣千元	預期虧損率 %	虧損撥備 人民幣千元
12個月預期信貸虧損	174,406,502	0.14	236,593
整個有效期的預期信貸虧損(無信貸減值)	70,967,292	36.51	25,913,244
整個有效期的預期信貸虧損(已信貸減值)	4,136,912	46.79	1,935,617
	249,510,706		28,085,454

年內其他應收款項的虧損撥備賬之變動如下：

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
1月1日的結餘	28,085,454	2,301,856
年內已確認減值虧損	33,799,364	25,768,112
年內已撥回金額	(145,961)	(334)
合併範圍變化	(28,953)	15,820
12月31日的結餘	61,709,904	28,085,454

年內，管理層認為，包含在其他非流動資產中的投資工具的信用風險自初始確認後顯著增加。截至2025年12月31日止年度，計提減值損失為人民幣96百萬元(2024年：人民幣205百萬元)。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

流動性風險

本集團的政策是定期監察流動資金需求以及是否符合借款合同規定，確保維持充裕的現金儲備，同時獲得主要金融機構承諾提供足夠的備用資金，以應付長短期流動資金需求。

下表詳載報告期末本集團非衍生金融負債的剩餘合約到期日，乃基於合約未折現現金流量(包括按照合約利率計算的利息付款，若為浮動利率，則根據報告期末的現行利率計算)和本集團的最早償還日計算：

	未折現現金流出					
	賬面價值 人民幣千元	合約未折現 現金流量總值 人民幣千元	1年以內或	1年以上	2年以上	超過5年 人民幣千元
			於要求時 人民幣千元	但少於2年 人民幣千元	但少於5年 人民幣千元	
2025年12月31日						
銀行貸款及金融機構借款	300,048,021	324,158,814	150,505,793	74,852,218	57,869,004	40,931,799
應付債券	29,689,554	30,747,415	18,980,301	9,549,916	2,217,198	–
租賃負債	16,121,599	21,614,673	2,272,606	2,256,246	5,926,482	11,159,339
應付賬款及應計費用	224,643,777	224,773,731	217,850,353	6,923,378	–	–
其他非流動負債	31,266,495	33,263,162	682,291	2,389,945	29,620,570	570,356
合計	601,769,446	634,557,795	390,291,344	95,971,703	95,633,254	52,661,494

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(b) 財務風險管理目標及政策(續)

流動性風險(續)

	未折現現金流出					
	賬面價值 人民幣千元	合約未折現 現金流量總值 人民幣千元	1年以內或	1年以上	2年以上	超過5年
			於要求時 人民幣千元	但少於2年 人民幣千元	但少於5年 人民幣千元	
2024年12月31日						
銀行貸款及金融機構借款	302,074,778	329,200,464	131,952,484	76,659,141	79,625,237	40,963,602
應付債券	61,055,251	63,613,082	38,395,213	12,966,238	12,251,631	-
租賃負債	18,780,929	25,188,272	2,589,276	2,466,467	6,979,480	13,153,049
應付賬款及應計費用	264,149,031	264,338,005	256,828,051	7,509,954	-	-
其他非流動負債	1,297,693	1,431,893	-	1,177,816	-	254,077
合計	647,357,682	683,771,716	429,765,024	100,779,616	98,856,348	54,370,728

(c) 金融工具之公允價值計量

本集團按經常性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值

下表按國際財務報告準則第13號公允價值計量所界定的三個公允價值層級，列示本集團金融工具於報告期末經常計量的公允價值，公允價值計量所歸入的層級參照估值技術所用輸入參數的可觀察性及重要性釐定，具體如下：

- 第1層級估值：僅使用第1級輸入參數，即相同金融工具於活躍市場的報價(未經調整)計量的公允價值
- 第2層級估值：使用第2級輸入參數，即不符合第1級標準的可觀察輸入參數，而且不使用重要不可觀察參數計量的公允價值。不可觀察輸入參數指無法獲得市場數據的輸入參數
- 第3層級估值：使用重要不可觀察輸入參數計量的公允價值

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(c) 金融工具之公允價值計量(續)

本集團按經常性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值(續)

於2025年12月31日的公允價值層級

項目	2025年 12月31日 公允價值 人民幣千元	於2025年12月31日分類 為以下類別的公允價值計量		
		第1層級 人民幣千元	第2層級 人民幣千元	第3層級 人民幣千元
非上市股本證券(附註i)	995,160	—	—	995,160
非持作買賣用途上市權益證券	1,271,854	1,271,854	—	—
其他流動資產(附註ii)	68,017	13,363	—	54,654
經常性公允價值計量資產	2,335,031	1,285,217	—	1,049,814
衍生金融工具				
— 衍生合約	(8,702)	—	(8,702)	—
經常性公允價值計量負債	(8,702)	—	(8,702)	—

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

40. 金融工具(續)

(c) 金融工具之公允價值計量(續)

本集團按經常性基準以公允價值計量的金融資產及金融負債的公允價值(續)

於2024年12月31日的公允價值層級

項目	2024年 12月31日 公允價值 人民幣千元	於2024年12月31日分類 為以下類別的公允價值計量		
		第1層級 人民幣千元	第2層級 人民幣千元	第3層級 人民幣千元
非上市股本證券(附註i)	1,036,372	–	–	1,036,372
非持作買賣用途上市證券	1,132,180	1,132,180	–	–
其他流動資產(附註ii)	176,748	874	–	175,874
經常性公允價值計量資產	2,345,300	1,133,054	–	1,212,246
衍生金融工具				
– 衍生合約	(47,639)	–	(47,639)	–
經常性公允價值計量負債	(47,639)	–	(47,639)	–

附註：

- (i) 按公允價值計量的非上市股本證券主要指本集團投資的私募股權，為透過按公允價值計入損益而計量，及公允價值乃根據相關投資的資產淨值而釐定。
- (ii) 以公允價值計量的其他流動資產主要指本集團投資的理財產品，為透過按公允價值計入損益而計量，及公允價值乃根據貼現現金流方法計算而釐定。

於截至2025年及2024年12月31日止年度，第1層級與第2層級之間概無轉撥，亦無轉入或轉出第3層級。

按攤銷成本記錄的金融工具的公允價值

於2025年12月31日及2024年12月31日，除應付債券外本集團按成本或攤銷成本列賬的金融工具賬面值與其公允價值並無重大差異。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

41. 綜合現金流量表附註

(a) 調節除稅前虧損與經營活動所產生的現金

	附註	截至12月31日止年度	
		2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
經營活動			
除稅前虧損		(66,670,115)	(31,458,197)
調整項目：			
存貨撇減	23	20,826,350	7,059,743
貿易應收款項之減值虧損	9(c)	425,018	424,891
其他應收款項之減值虧損	9(c)	33,653,403	25,767,779
其他非流動資產之減值虧損	9(c)	95,612	205,114
於聯營公司權益之減值虧損	9(c)	–	83,592
投資物業之減值虧損	9(c)	1,165,337	25,043
物業、廠房及設備之減值虧損	9(c)	164,001	–
預付款項之減值虧損撥回	9(c)	(226,380)	–
折舊與攤銷	9(c)	10,353,558	8,721,686
出售物業、廠房及設備的(收益)/虧損淨額	8	(31,565)	2,534,175
出售子公司、合營公司及聯營公司收益淨額	8	(112,486)	(120,677)
出售其他流動資產的收益淨額	8	(62,807)	(77,747)
先前持有子公司權益於失去控制權時的收益	8	–	(47,615)
取得控制權時原持有聯營公司股權的收益	8	–	(33,143)
公允價值變動	8	97,872	10,481
租賃負債費用		670,559	790,175
融資成本	9(a)	7,830,950	6,656,518
利息收入	8	(1,355,040)	(2,040,207)
投資的股息收入	8	(14,959)	(57,375)
應佔聯營公司及合營公司利潤減虧損		6,031,230	3,195,824
匯兌虧損/(收益)淨額	8	39,041	(37,736)
營運資金變動：			
存貨及其他合約成本減少		127,924,518	198,890,504
貿易及其他應收款項以及合約資產減少		8,646,620	2,344,401
貿易及其他應付款項以及合約負債減少		(143,817,832)	(206,171,808)
經營活動所產生的現金		5,632,885	16,665,421
已付所得稅		(6,621,009)	(12,865,573)
經營活動(所用)/所得現金淨額		(988,124)	3,799,848

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

41. 綜合現金流量表附註(續)

(b) 調節融資活動產生的負債

	銀行貸款及 金融機構借款 人民幣千元	應付債券 人民幣千元	股東借款 人民幣千元	應付利息 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2025年1月1日	301,011,770	60,265,541	-	1,966,797	18,780,929	382,025,037
融資現金流量變化：						
銀行貸款、金融機構及股東 借款及債券所得款項	18,550,560	-	30,795,760	-	-	49,346,320
償還銀行貸款、金融機構 及股東借款及債券	(25,916,368)	(30,431,566)	(255,655)	-	-	(56,603,589)
已付利息	-	-	-	(12,562,612)	-	(12,562,612)
租金之資本部分	-	-	-	-	(1,510,973)	(1,510,973)
已付租金之利息部分	-	-	-	-	(670,559)	(670,559)
融資現金流量變化總額	(7,365,808)	(30,431,566)	30,540,105	(12,562,612)	(2,181,532)	(22,001,413)
匯兌調整	(2,626,000)	(473,763)	-	(551,235)	-	(3,650,998)
其他變化：						
非現金交易(附註)	8,865,604	-	-	-	-	8,865,604
年內因訂立新租賃而 增加的租賃負債	-	-	-	-	487,835	487,835
年內因終止租賃而減少 的租賃負債	-	-	-	-	(1,370,638)	(1,370,638)
利息開支(附註9(a))	-	-	-	7,830,950	-	7,830,950
租賃負債費用	-	-	-	-	670,559	670,559
資本化借款成本(附註9(a))	-	-	-	5,159,789	-	5,159,789
合併範圍變化	(1,302,700)	-	-	-	(265,554)	(1,568,254)
其他變化總額	7,562,904	-	-	12,990,739	(477,798)	20,075,845
於2025年12月31日	298,582,866	29,360,212	30,540,105	1,843,689	16,121,599	376,448,471

附註：該金額為根據銀行與本集團之間的協議提取銀行借款用於直接清償本集團對供應商債務的款項。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

41. 綜合現金流量表附註(續)

(b) 調節融資活動產生的負債(續)

	銀行貸款及 金融機構借款 人民幣千元	應付債券 人民幣千元	應付利息 人民幣千元	租賃負債 人民幣千元	總計 人民幣千元
於2024年1月1日	240,820,958	79,230,556	1,665,577	21,604,124	343,321,215
融資現金流量變化：					
銀行貸款、金融機構借款及債券所得款項	77,807,135	-	-	-	77,807,135
償還銀行貸款、金融機構借款及債券	(59,527,275)	(19,493,020)	-	-	(79,020,295)
已付利息	-	-	(13,287,758)	-	(13,287,758)
租金之資本部分	-	-	-	(1,803,360)	(1,803,360)
已付租金之利息部分	-	-	-	(790,175)	(790,175)
融資現金流量變化總額	18,279,860	(19,493,020)	(13,287,758)	(2,593,535)	(17,094,453)
匯兌調整	1,033,237	528,005	(132,951)	-	1,428,291
其他變化：					
非現金交易(附註)	16,918,610	-	-	-	16,918,610
年內因訂立新租賃而增加的租賃負債	-	-	-	312,235	312,235
年內因終止租賃而減少的租賃負債	-	-	-	(1,363,170)	(1,363,170)
利息開支(附註9(a))	-	-	6,656,518	-	6,656,518
租賃負債費用	-	-	-	790,175	790,175
資本化借款成本(附註9(a))	-	-	7,065,411	-	7,065,411
合併範圍變化	23,959,105	-	-	31,100	23,990,205
其他變化總額	40,877,715	-	13,721,929	(229,660)	54,369,984
於2024年12月31日	301,011,770	60,265,541	1,966,797	18,780,929	382,025,037

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

42. 重大關聯方交易

除財務報表其他部分披露的交易外，其他重大關聯方交易及餘額詳情如下：

(a) 與主要管理層人員的交易

本集團主要管理人員薪酬如下：

	截至12月31日止年度	
	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元
短期僱員福利	9,417	8,331

(b) 本集團收取的項目管理費

於截至2025年12月31日止年度，本集團向聯營公司及合營公司收取的項目管理費為人民幣286百萬元(2024年：人民幣406百萬元)。

(c) 已授出財務擔保

於2025年12月31日，本集團為若干聯營公司及合營公司借入的貸款提供若干擔保。未到期擔保金額為人民幣1,624百萬元(2024年12月31日：人民幣1,843百萬元)。

本公司董事認為，該等財務擔保合約的公允價值於初始確認時並不重大，另外本公司董事認為向聯營公司及合營公司提供的財務擔保的信貸風險極低，原因是過往可觀察違約比率較低。於2025年及2024年12月31日的報告期末因擔保合約產生的預期信貸虧損被認為不重大。

(d) 與一名股東的交易

於2020年，本集團與非控股股東深圳深鐵集團有限公司的全資子公司深圳地鐵置業集團有限公司共同成立佛山市南海區萬鐵房地產開發有限公司，以共同開發佛山南海新交通中轉站天空之城。於2025年12月31日，本集團於該項目的投資為人民幣2,789百萬元(2024年12月31日：人民幣2,789百萬元)，未償還應收餘額為人民幣402百萬元(2024年12月31日：人民幣286百萬元)。

42. 重大關聯方交易(續)

(d) 與一名股東的交易(續)

於2025年1月27日，本集團以代價人民幣13.5億元，將紅樹灣物業開發項目投資收益權及深圳地鐵萬科投資發展有限公司49%股權轉讓予深圳地鐵集團。

年內，本公司與深圳地鐵集團訂立貸款協議，據此，深圳地鐵集團向本公司提供總額人民幣308.0億元(2024年：無)的借貸。貸款利率的定價基準為全國銀行間同業拆借中心公佈的一年期貸款市場報價利率(下稱「市場報價利率」)，浮動點數為市場報價利率減66或76個基點。於2025年12月31日，未償還餘額為人民幣305.4億元，其中人民幣105.6億元(2024年12月31日：無)以本集團所持有的萬物雲股份質押。

於截至2025年12月31日止年度，對深鐵集團貸款的利息支出為人民幣2.11億元(2024年：無)。

(e) 本集團已付安全服務費

年內，本集團已付本集團聯營公司深圳市萬禦安防服務科技有限公司及海南萬淨環衛科技服務有限公司的安全服務費及其他費用為人民幣6,930百萬元(2024年：人民幣6,336百萬元)。

除上文所述者外，應收關聯方金額包括應收聯營公司／合營公司及其他主體的金額。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

43. 收購子公司

年內，本集團收購若干子公司。收購子公司對本集團收購日資產及負債產生以下合併影響：

	業務合併 人民幣千元 附註(i)	資產收購 人民幣千元 附註(ii)
流動資產	96,268	5,163,481
非流動資產	89,295	1,882,419
流動負債	(130,791)	(5,047,263)
非流動負債	(2,550)	(690,138)
非控股權益	–	(141,925)
歸屬於本集團的已收購淨資產	52,222	1,166,574
收購產生的商譽	174,728	–
總代價	226,950	1,166,574
過往年度就收購已付代價	–	(343,420)
本年度後應付代價	(73,456)	(326)
於年內已付代價	153,494	822,828
所購入現金及現金等價物總額	(27,322)	(35,388)
就過往年度收購已付代價	–	478,686
現金流出淨額	(126,172)	(1,266,126)

附註：

- (i) 本集團已收購深圳市中洲物業管理有限公司(「深圳中洲」)並取得控制權。本集團根據代價與按比例獲得可識別資產及負債的公允價值差額確認商譽人民幣174,728,000元。深圳中洲主要從事物業管理服務，該收購旨在增加市場份額。
- (ii) 年內，本集團收購若干子公司，該等公司的主要資產為房地產開發、物業管理及物業服務。董事認為，收購該等子公司乃僅為收購相關投資。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

44. 出售子公司

年內，本集團出售若干持有物業發展項目的子公司。於出售後，該等實體不再為本集團子公司，並部分成為本集團合營公司或聯營公司。

本集團資產及負債因出售所受的綜合影響如下：

	於出售日期 人民幣千元
流動資產	7,025,357
非流動資產	10,839,340
流動負債	(6,502,094)
非流動負債	(3,059,592)
非控股權益	(1,861,340)
已售歸屬於本集團的淨資產	6,441,671
總代價	5,333,248
往年收到的出售代價	(3,737,176)
本年度後應收的代價	(39,198)
已收取的代價，以現金支付	1,556,874
已出售現金及現金等價物	(557,860)
就往年出售事項收到的代價	20,000
現金流入淨額	1,019,014

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

45. 本公司主要附屬公司詳情

本公司於報告期末直接及間接持有的附屬公司詳情載列如下。

公司名稱	註冊成立 及經營地點	已發行及 實繳資本詳情 (千元)	所有者權益比例						主要業務
			本集團有效投資		本公司持有		子公司持有		
			2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年	
深圳市萬科發展有限公司	深圳	人民幣600,000元	100%	100%	95%	95%	5%	5%	物業開發
廣州萬科企業有限公司	廣州	人民幣5,000,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
上海萬科企業有限公司	上海	人民幣10,000,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
北京萬科企業有限公司	北京	人民幣2,000,000元	100%	100%	95%	95%	5%	5%	物業開發
佛山市萬科置業有限公司	佛山	人民幣60,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
東莞市萬科房地產有限公司	東莞	人民幣300,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
珠海市萬科發展有限公司	珠海	人民幣10,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
廈門市萬科企業有限公司	廈門	人民幣1,200,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
福州市萬科發展有限公司	福州	人民幣20,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
海南萬科企業管理有限公司	海南	人民幣10,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
南京萬科企業有限公司	南京	人民幣150,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
蘇州萬科企業有限公司	蘇州	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
寧波萬科企業有限公司	寧波	人民幣150,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
合肥萬科企業有限公司	合肥	人民幣200,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
唐山萬科房地產開發有限公司	唐山	人民幣200,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
天津萬科房地產有限公司	天津	人民幣390,000元	100%	100%	15%	15%	85%	85%	物業開發

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

45. 本公司主要附屬公司詳情(續)

公司名稱	註冊成立 及經營地點	已發行及 實繳資本詳情 (千元)	所有者權益比例						主要業務
			本集團有效投資		本公司持有		子公司持有		
			2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年	
瀋陽萬科企業有限公司	瀋陽	人民幣100,000元	100%	100%	95%	95%	5%	5%	物業開發
大連萬科置業有限公司	大連	人民幣30,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
長春萬科房地產開發有限公司	長春	人民幣50,000元	100%	100%	95%	95%	5%	5%	物業開發
煙台萬科企業有限公司	煙台	人民幣30,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
太原萬科企業有限公司	太原	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
青島萬科企業有限公司	青島	人民幣1,000,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
萬科(成都)企業有限公司	成都	人民幣500,000元	100%	100%	90%	90%	10%	10%	物業開發
武漢市萬科房地產有限公司	武漢	人民幣150,000元	100%	100%	95%	95%	5%	5%	物業開發
萬科(重慶)企業有限公司	重慶	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
西安萬科企業有限公司	西安	人民幣20,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
貴陽萬科房地產有限公司	貴陽	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
雲南萬科企業有限公司	昆明	人民幣40,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
萬科(新疆)企業有限公司	烏魯木齊	人民幣100,000元	100%	100%	95%	95%	5%	5%	物業開發
浙江浙南萬科房地產有限公司	溫州	人民幣1,300,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
蕪湖萬科房地產有限公司	蕪湖	人民幣60,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
揚州萬科房地產有限公司	揚州	人民幣10,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
鄭州萬科企業有限公司	鄭州	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
徐州萬科企業有限公司	徐州	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
濟南萬科企業有限公司	濟南	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

45. 本公司主要附屬公司詳情(續)

公司名稱	註冊成立 及經營地點	已發行及 實繳資本詳情 (千元)	所有者權益比例						主要業務
			本集團有效投資		本公司持有		子公司持有		
			2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年	
廣西萬科企業管理有限公司	南寧	人民幣10,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
常州萬科房地產有限公司	常州	人民幣20,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
蘭州萬科企業有限公司	蘭州	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
石家莊萬科房地產開發有限公司	石家莊	人民幣50,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
中山萬科企業有限公司	中山	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
長沙市萬科企業有限公司	長沙	人民幣69,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
浙江萬科南都房地產有限公司	杭州	人民幣3,650,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
無錫萬科企業有限公司	無錫	人民幣20,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
南通萬科企業有限公司	南通	人民幣50,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
江西萬科益達置業投資有限公司	南昌	人民幣100,000元	50%	50%	50%	50%	-	-	物業開發
嘉興萬科房地產開發有限公司	嘉興	人民幣100,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
鹽城萬科房地產開發有限公司	鹽城	人民幣20,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	物業開發
哈爾濱萬科企業有限公司	哈爾濱	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
包頭萬科房地產有限公司	包頭	人民幣10,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
江門萬科企業有限公司	江門	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
惠州萬科企業有限公司	惠州	人民幣20,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
臨沂萬科企業有限公司	臨沂	人民幣100,000元	100%	100%	100%	100%	-	-	物業開發
萬科海外投資控股有限公司	開曼群島/ 香港	7,500港元	75%	75%	-	-	75%	75%	物業投資控股

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

45. 本公司主要附屬公司詳情(續)

公司名稱	註冊成立 及經營地點	已發行及 實繳資本詳情 (千元)	所有者權益比例						主要業務
			本集團有效投資		本公司持有		子公司持有		
			2025年	2024年	2025年	2024年	2025年	2024年	
萬科地產(香港)有限公司	香港	6,309,217港元	100%	100%	80%	80%	20%	20%	投資控股
萬科置業(香港)有限公司	香港	490,000美元	100%	100%	-	-	100%	100%	投資控股
萬科置業地產(香港)有限公司	香港	90,000美元	100%	100%	49%	49%	51%	51%	投資控股
Vanke Holdings USA LLC	美國	972,501美元	100%	100%	-	-	100%	100%	投資控股
萬科物流發展有限公司	上海	人民幣35,968,000元	75%	75%	75%	75%	-	-	倉儲服務
珠海市泊寓公寓管理有限公司	珠海	人民幣5,000元	100%	100%	-	-	100%	100%	長期租賃
萬物雲空間科技服務股份有限公司	深圳	人民幣1,171,565元	57.20%	56.91%	51.95%	51.69%	5.25%	5.22%	物業服務
環山集團股份有限公司	青島	人民幣144,981元	100.00%	100.00%	-	-	99.41%	99.41%	養殖

於2025年及2024年12月31日，概無視為對本集團屬重大的個別非控股權益。

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

46. 本公司財務狀況及儲備表

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
非流動資產		
物業、廠房及設備	12,315	14,435
於子公司的投資	69,346,038	68,712,858
於聯營公司及合營公司的權益	1,948,259	2,179,229
其他金融資產	474,839	474,839
其他非流動資產	267,039	267,039
	72,048,490	71,648,400
流動資產		
貿易及其他應收款項	372,927,574	423,075,784
其他流動資產	2,105	112,720
已抵押及受限制存款	836,832	470,567
現金及現金等價物	11,954	440,672
	373,778,465	424,099,743
流動負債		
貿易及其他應付款項	98,162,393	117,595,196
銀行貸款及金融機構借款	92,143,690	88,794,597
應付債券	18,344,953	36,876,367
	208,651,036	243,266,160
流動資產淨值	165,127,429	180,833,583
資產總值減流動負債	237,175,919	252,481,983

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

46. 本公司財務狀況及儲備表(續)

	2025年 12月31日 人民幣千元	2024年 12月31日 人民幣千元
非流動負債		
銀行貸款及金融機構借款	90,240,972	84,981,117
應付債券	2,248,758	14,604,753
其他非流動負債	29,445,437	-
	121,935,167	99,585,870
資產淨值	115,240,752	152,896,113
股本及儲備		
股本	11,930,709	11,930,709
庫存股份	-	(1,291,800)
儲備	103,310,043	142,257,204
權益總額	115,240,752	152,896,113

儲備變動

	股份 溢價 人民幣千元	法定 儲備 人民幣千元	其他 儲備 人民幣千元	保留 盈利/ (累計虧損) 人民幣千元	合計 人民幣千元
於2024年1月1日	25,796,765	126,227,537	371,944	7,765,551	160,161,797
年內虧損	-	-	-	(17,904,593)	(17,904,593)
於2024年12月31日	25,796,765	126,227,537	371,944	(10,139,042)	142,257,204
年內虧損	(812,793)	-	-	(38,134,368)	(38,947,161)
於2025年12月31日	24,983,972	126,227,537	371,944	(48,273,410)	103,310,043

綜合財務報表附註

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

47. 非調整報告期後事件

於2026年1月，深鐵集團已向本公司提供總額為人民幣27.3億元的貸款。

於2026年1月，三筆公開債券的債券還款計劃(包含本金及利息還款的經修訂期限以及所提供的信貸增強措施)已獲相關債券持有人批准。根據經修訂債券還款計劃，本金及應計利息的40%已於2026年1月28日及2026年1月30日分別結清，餘下60%的本金將展期一年，到期日分別為2026年12月15日、2026年12月28日及2027年1月22日。

(除另有指示外，以人民幣千元列示)

比較數字

	2025年 人民幣千元	2024年 人民幣千元	2023年 人民幣千元	2022年 人民幣千元	2021年 人民幣千元
綜合業績					
收入	233,432,769	343,176,441	465,739,077	503,838,367	452,797,774
除稅前(虧損)/利潤	(66,670,115)	(31,458,197)	44,970,176	73,417,826	70,352,749
所得稅	(25,139,976)	(17,245,737)	(24,514,618)	(35,805,267)	(32,283,222)
年度(虧損)/利潤	(91,810,091)	(48,703,934)	20,455,558	37,612,559	38,069,527
以下人士應佔：					
本公司股東	(88,556,470)	(49,478,429)	12,162,684	22,688,552	22,524,033
非控股權益	(3,253,621)	774,495	8,292,874	14,924,007	15,545,494
綜合資產					
非流動資產	323,248,977	368,747,782	354,590,110	342,448,556	338,983,314
存貨及其他合約成本	376,047,823	523,136,311	706,998,914	913,730,553	1,083,598,314
現金及現金等價物	61,520,758	84,009,392	96,942,577	134,424,670	140,708,459
其他流動資產	259,805,274	310,366,375	346,340,563	367,240,207	376,016,180
銀行貸款及金融機構借款	300,048,021	302,074,778	241,336,809	228,919,567	208,164,556
應付債券	29,689,554	61,055,251	80,329,208	86,766,111	59,596,779
預收款項/合約負債	93,057,377	192,361,113	308,638,338	465,580,958	636,858,514
其他負債	361,967,822	391,914,055	471,634,278	570,940,520	641,329,967
資本及儲備	235,860,058	338,854,663	402,933,531	405,636,830	393,356,451
本公司股東應佔權益總額	116,905,224	202,666,488	250,784,613	243,325,375	236,516,394
非控股權益	118,954,834	136,188,175	152,148,918	162,311,455	156,840,057
每股基本盈利(人民幣元)	(7.45)	(4.17)	1.03	1.96	1.94
每股股息(含稅)(人民幣元)	-	-	-	0.68	0.97

若干比較數字已獲重新分類以與本年度之呈列方式一致。

第十節

備查文件目錄

- 1、 載有公司法定代表人、財務負責人簽名並蓋章的財務報表；
- 2、 載有會計師事務所蓋章、註冊會計師簽名並蓋章的審計報告原件；
- 3、 報告期內在中國證監會指定媒體上公開披露的所有公司文件的正本及公告的原稿；
- 4、 在其他證券市場公布的年度報告。

以上備查文件的備置地點：公司董事會辦公室。