

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)

## 第二十屆董事會第三十一次會議決議公告

### 一、董事會會議召開情況

萬科企業股份有限公司(以下簡稱「公司」或「本公司」)第二十屆董事會第三十一次會議(以下簡稱「本次會議」)的通知於2026年3月17日以電子郵件的方式書面送達各位董事。本次會議於2026年3月31日在深圳以現場和通訊會議相結合方式舉行，本次會議應到董事8名，親自及授權出席董事8名。其中非執行董事胡國斌先生及獨立非執行董事張懿宸先生以通訊方式出席；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會議並行使表決權。董事長黃力平先生主持本次會議，公司高級管理人員列席了本次會議。本次會議的召開符合有關法規及《萬科企業股份有限公司章程》(「公司章程」)的規定。

### 二、董事會會議審議情況

#### (一) 審議通過《2025年度報告及摘要》

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

#### (二) 審議通過《2025年度經審計的財務報告》

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

#### (三) 審議通過《2026年度公司工作重點》

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

**(四) 審議通過《關於計提和核銷2025年度減值準備的議案》**

2025年，公司共新增計提或因合併範圍變動而增加各類減值準備合計人民幣5,627,467.43萬元(2024年度為人民幣3,355,107.92萬元)，轉回或轉銷各類減值準備合計人民幣612,948.07萬元(2024年度為人民幣348,026.44萬元)。截至2025年12月31日，公司各項資產減值準備餘額合計人民幣9,242,337.86萬元，較上年末增加人民幣5,014,519.36萬元。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

**(五) 審議通過《2025年度利潤分配預案》**

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。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

本議案尚需提交公司股東會審議。

**(六) 審議通過《關於2025年度公司高級管理人員薪酬的議案》**

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

**(七) 審議通過《2025年度內部控制自我評價報告》**

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

**(八) 審議通過《2025年度可持續發展報告》**

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

## (九) 審議通過《關於續聘2026年度會計師事務所的議案》

董事會同意續聘德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)和德勤•關黃陳方會計師行為公司2026年度審計機構。

鑒於德勤在2025年度審計工作中表現出的良好專業水準，董事會提請股東會審議：

- 1、聘請德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)審計公司以中國企業會計準則編製的2026年度財務報告，出具內部控制審計報告，並審閱公司以中國企業會計準則編製的2026年半年度財務報告。
- 2、聘請德勤•關黃陳方會計師行審計公司以國際財務報告會計準則編製的2026年度財務報告，並審閱公司以國際財務報告會計準則編製的2026年半年度財務報告。
- 3、2026年德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)和德勤•關黃陳方會計師行年度審計報酬為人民幣1,388萬元(2025年度支付給德勤的審計報酬為人民幣1,388萬元)。以上報酬不包含其他子公司、關聯公司審計、融資評級支持等審計服務費用。公司不另支付稅費、差旅費等其他費用。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

本議案尚需提交公司股東會審議。

## (十) 審議通過《關於提請股東會給予董事會發行公司H股股份之一般性授權的議案》

根據《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(經不時修訂)(「上市規則」)第13.36條的規定，為增強經營靈活性及效率，董事會提請公司2025年股東週年會(「股東週年會」)以特別決議方式批准授予公司董事會一般性授權，以授權董事會根據市場情況和公司需要，決定單獨或同時發行、配發及／或處理不超過於本事項獲公司股東週年會通過時公司已發行境外上市外資股(H股)20%的新增股份。具體如下：

### 一、 授權內容

為把握市場時機，提請本公司股東週年會授權董事會並可由董事會轉授權董事會批准的人士及其轉授權人士，在股東週年會審議的框架和原則內全權處理本議案項下的股份發行有關的事項，包括但不限於：

- (一) 在相關期間(定義見下文)根據市場情況和公司需要，決定單獨或同時發行、配發及／或處理本公司新增H股股份(「H股股份」)，並作出或授予可能須行使該等權力的售股建議、協議、購股權及交換或轉換股份的權力；
- (二) 批准配發或有條件或無條件同意配發(包括但不限於普通股、認股權證、可轉換債券及附有權利認購或轉換成股份之其他證券等購股權)新H股股份數量不得超過本議案經公司股東週年會通過之日H股數量的20%；
- (三) 批准配發或有條件或無條件同意配發的H股發行價格，按照證券的基準價折讓(如有)不超過20%；

上述提及的基準價，指下列價格較高者：

1. 簽訂有關配售協議或其他涉及建議根據一般性授權發行H股的協議當日H股的收市價；或

2. H股於緊接下列最早日期之前5個交易日的平均收市價：

- a) 公告配售或涉及建議根據一般性授權發行H股的建議交易或安排日期；
- b) 簽訂配售協議或其他涉及建議根據一般性授權發行H股的協議日期；
- c) 配售或認購發行價確定日期。

- (四) 在行使上述一般性授權時決定並實施具體發行方案，包括但不限於發行新股的定價方式和／或發行價格(包括價格區間)、發行方式、發行數量、發行對象以及募集資金投向等，決定發行時機、發行期間，決定是否向現有股東配售；
- (五) 聘請與發行有關的中介機構，批准及簽署發行所需、適當、可取或有關的一切行為、契據、文件及其他相關事宜。審議批准及代表公司簽署與發行有關的協議，包括但不限於配售承銷協議、中介機構聘用協議等；
- (六) 審議批准及代表公司簽署向有關監管機構遞交的與發行相關的法定文件。根據監管機構和公司上市地的要求，履行相關的審批程序，並向香港及／或任何其他地區及司法管轄權區(如適用)的相關政府部門辦理所有必需的存檔、註冊及備案手續等；
- (七) 根據境內外監管機構要求，對上述第(五)項和第(六)項有關協議和法定文件進行修改；
- (八) 批准公司在發行新股後增加註冊資本及對公司章程中涉及股本總額、股權結構等相關內容進行修改，並進行工商變更等。

## 二、授權期限

除已於相關期間就發行H股訂立或授予發售建議、協議或購股權，而該發售建議、協議或購股權可能需要在相關期間結束後繼續推進或實施外，上述授權不得超過相關期間。

「相關期間」為自股東週年會以特別決議通過本議案之日起至下列兩者最早之日期止：

(一) 公司2026年股東週年會結束時；或

(二) 公司任何股東會通過特別決議撤銷或更改本議案給予授權之日。

公司董事會、董事會批准的人士及其轉授權人士僅在符合《中華人民共和國公司法》及《上市規則》(經不時修訂)，並在取得中國證券監督管理委員會及／或中華人民共和國其他有關政府機關的一切必需批准的情況下(如需)，方可審慎的行使上述一般性授權下的權力。董事會批准的人士及其轉授權人士執行授權事項應當符合法律法規、公司章程等內部制度及公司實際執行的各項流程。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。本議案尚需提交公司股東會審議。

### (十一) 審議通過《關於提請股東會授權公司及控股子公司對外提供財務資助的議案》

鑒於房地產開發多採用項目公司模式，項目公司的註冊資本金通常不足以承擔項目運營所需資金，各方股東原則上需要項目公司股東按照權益比例提供資金，由此形成公司對聯營、合營項目公司的財務資助，為房地產業務正常經營需要，符合監管要求及行業特點。

根據深圳證券交易所頒佈實施的《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(2025年修訂)》(「**規範運作指引**」)和《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(2025年修訂)》，為解決項目公司經營發展所需資金，提高資金使用效率，董事會同意新增財務資助授權總淨額不超過人民幣584.5億元。此外，為減少資金佔壓，按行業慣例，合作項目各方股東原則上可以按照權益比例調用項目公司富餘資金，並形成公司合併報表範圍內項目公司與合作方股東的資金往來，該往來系行業慣例及經營需要。

董事會提請股東週年會繼續授權董事會(或其轉授權人士)在一定金額內決定公司及控股子公司對外提供財務資助安排。授權具體情況如下：

- 1、 財務資助是指公司及控股子公司有償或者無償對外提供資金、委託貸款等行為，被資助對象為公司或下屬子公司為開展房地產業務而成立，且屬於公司合併報表範圍外或者所佔權益比例不超過50%的項目公司，以及公司與關聯人共同投資形成的控股子公司。但被資助對象不能是公司的董事、監事、高級管理人員、持股5%以上的股東、實際控制人及其控制的法人或其他組織，被資助對象可以是僅因公司高級管理人員擔任其董事而成為公司的關聯法人；
- 2、 被資助對象從事單一主營業務且為房地產開發業務，且資助資金僅用於主營業務，被資助對象最近一期經審計的資產負債率可以超過70%；
- 3、 公司按出資比例提供財務資助，即被資助公司的其他股東或者其他合作方需按其出資比例提供同等條件的財務資助，包括資助金額、期限、利率、違約責任、擔保措施等；

- 4、 新增財務資助授權總淨額不超過公司最近一期經審計歸屬於上市公司股東淨資產的50%，即人民幣584.5億元；對單個被資助公司的財務資助額度不超過公司最近一期經審計歸屬於上市公司股東淨資產的10%，即人民幣116.9億元。在額度內，資金可以滾動使用，任一時點的新增的財務資助總淨額不得超過公司2025年股東週年會審議通過的授權額度；
- 5、 財務資助的資金來源為公司自有及自籌資金；
- 6、 為提高決策效率，董事會將提請股東會授權董事會對符合上述條件的財務資助事項進行決策，董事會在取得股東會授權之同時，進一步轉授權公司執行副總裁李鋒先生進行決策，被授權人士執行授權審批事項應當符合法律法規、公司章程等內部制度及公司實際執行的各項流程；
- 7、 上述授權的有效期為自股東週年會決議之日起至2026年股東週年會決議之日止。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。本議案尚需提交公司股東會審議。

#### (十二) 審議通過《關於提請股東會授權公司及控股子公司對外提供擔保的議案》

根據《深圳證券交易所股票上市規則(2025年修訂)》和規範運作指引，房地產上市公司股東會可就上市公司在擔保方面給予適當授權。

為推動業務發展，解決並表項目公司經營發展所需資金，確保項目進度符合公司運營計劃，根據上述規則規定，董事會提請2025年股東週年會授權董事會(及其轉授權人士)在一定金額內決定公司及控股子公司對外提供擔保。擔保具體包括抵押、質押、留置、保證等，本次授權及公司提供對外擔保具體情況如下：

#### **1、公司及控股子公司為其他控股子公司提供擔保**

公司為控股子公司，以及控股子公司為其他控股子公司提供擔保，在授權有效期內提供的新增擔保總額須不超過人民幣1,000億元。

其中為最近一期資產負債率70%以上的公司提供新增擔保的額度不超過人民幣850億元；為最近一期資產負債率低於70%的公司提供新增擔保的額度不超過人民幣150億元。

被擔保對象的其他股東原則上應當按出資比例提供同等擔保或反擔保等風險控制措施。如該股東未能按出資比例提供同等擔保等風險控制措施，公司應當披露主要原因，並在分析擔保對象經營情況、償債能力的基礎上，充分說明該筆擔保風險是否可控，是否損害公司利益等。

實施過程中，公司按照實際簽訂擔保合同時的持股情況確定是否屬於股東週年會授權。若在簽訂擔保合同時已約定了相關股權收購、轉讓、增資等股權變動事宜，以約定事宜完成後的公司持股情況確定是否屬於股東會授權。

## 2、 累計對外擔保數量及逾期擔保的數量

截至2026年1月31日，公司擔保餘額為人民幣954.58億元，佔公司2025年末經審計歸屬於上市公司股東淨資產的比重為81.65%。其中，公司及控股子公司為其他控股子公司提供擔保餘額人民幣930.03億元，公司及控股子公司對聯營公司及合營公司提供擔保餘額為人民幣15.72億元，公司及控股子公司對其他公司提供擔保餘額人民幣8.83億元。公司無逾期擔保事項。

## 3、 轉授權安排及授權有效期

為提高決策效率，董事會提請股東會授權董事會對符合上述條件的擔保事項進行決策，包括與金融機構、債權人等協商並確定擔保事宜，具體的擔保種類、方式、金額、期限等以實際簽署的相關文件為準。董事會在取得股東會授權之同時，進一步進行如下轉授權：

1. 授權公司執行副總裁李鋒先生對於單筆對外擔保金額低於人民幣50億元進行決策，並簽署相關法律文件；
2. 對於每筆發生的對外擔保授權公司信息披露部門按照深圳證券交易所相關要求及時披露；
3. 被授權主體執行授權審批事項應當符合法律法規、公司章程等內部制度及公司實際執行的各項流程。

股東會授權董事會及董事會轉授權的有效期為自股東週年會決議之日起至2026年股東週年會決議之日止。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。本議案尚需提交公司股東會審議。

### (十三) 審議通過《關於公司未彌補虧損達到實收資本總額三分之一的議案》

經德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)審計，公司2025年度實現歸屬於上市公司股東的淨虧損為88,556,470,495.64元，公司累計未彌補虧損金額為44,418,597,816.52元；公司實收股本金額為11,930,709,471元，未彌補虧損金額超過實收股本總額的三分之一。

#### 一、導致虧損的主要原因

- (一) 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年消化的現房和準現房庫存。這些項目的地價獲取成本較高，導致報告期結算毛利總額大幅減少。
- (二) 因業務風險敞口升高，新增計提了信用減值和資產減值。
- (三) 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。
- (四) 部分大宗資產交易和股權交易價格低於賬面值。

#### 二、公司擬採取的措施

公司將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。同時，在資產端和財務端多措並舉，有序地化解風險，擺脫困境，推動公司早日走出低谷。

2026年公司在堅決完成全年保交房核心任務基礎下，將聚變化險和發展兩大主題，持續推動關鍵工作落地。具體措施為：

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。

三是用足用好存量土地收儲、存量商品房收購等政策。系統梳理符合條件的項目，及時形成項目清單；結合項目具體情況、當地財政狀況、專項債額度等情況，積極與屬地政府溝通，運用地方政府專項債券資金等政策工具，爭取按規定以合理價格收儲，或者爭取項目所在地政府以合理價格收購公司存量商品房用作保障性住房。

四是強化成本精細化管控。開發業務要深化全鏈條成本管控，在項目設計、採購、施工、結算等各階段，採取有針對性的措施，嚴格管控成本；通過成本清查、結算挖潛實現成本優化。經營服務業務要全面降低運營成本，在保證基礎運營基礎上，降低能耗，壓降成本。強化預算剛性約束，全面壓降行政、營銷、管理等各類費用，將銷售費率、管理費率壓降至行業內較優水平。

五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。充分把握好「十五五規劃」關於推進新型基礎設施建設的契機，發揮萬科多元業務協同優勢，積極謀劃和參與新型基礎設施項目建設；聚焦智能建造、智慧社區等領域，推動業務場景與新型基礎設施深度融合。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。根據《公司法》《公司章程》等相關規定，該事項尚需提交公司股東會審議。

#### (十四) 審議通過《關於〈獨立董事獨立性自查情況報告〉的議案》

董事會對現任獨立董事廖子彬、林明彥、沈向洋、張懿宸的獨立性情況進行評估並出具如下專項意見：

經核查獨立董事廖子彬、林明彥、沈向洋、張懿宸的任職經歷及個人簽署的相關文件，上述四位獨立董事未在公司擔任除獨立董事及董事會專業委員會委員以外的其他職務，亦未在公司的主要股東單位擔任任何職務，與公司以及主要股東之間不存在直接或間接的利害關係，或者其他可能影響其進行獨立客觀判斷的關係，符合《上市公司獨立董事管理辦法》和規範運作指引等規則中對於獨立董事獨立性的相關要求。

表決結果：贊成8票，反對0票，棄權0票。

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、雷江松先生及胡國斌先生；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