

vanke

余寒料峭知春近 星光不负赶路人

2023年度业绩推介

2024年3月

目录

CONTENTS

01

业绩要点

02

财务回顾

03

业务回顾

04

2024年工作重点

一、业绩要点

经营性现金流

连续 **15** 年为正

境内新获融资成本

3.61%

较上年下降**27bp**

平均债务期限

5.14年

较上年延长**0.35年**

扣除预收账款的资产负债率

65.5%

较年初降低**2.1pct**

开发业务

销售 **3,761.2** 亿元

销售规模保持行业第二
28.9万个单位高质量交付

经营服务业务

全口径收入 **558.1** 亿元，同比增长**8.9%**

公募REITs实现突破
Pre-REITs私募基金取得进展

物业服务

万物云蝶城数量增长至

621 个

已改造蝶城整体提效幅度达**4.5pct**

租赁住宅

EBITDA提升

32.3%

成本法下实现整体**盈利**

物流仓储

NOI

21.9 亿元

同比增长**10.6%**

商业业务

印力出租率 **94.8%**

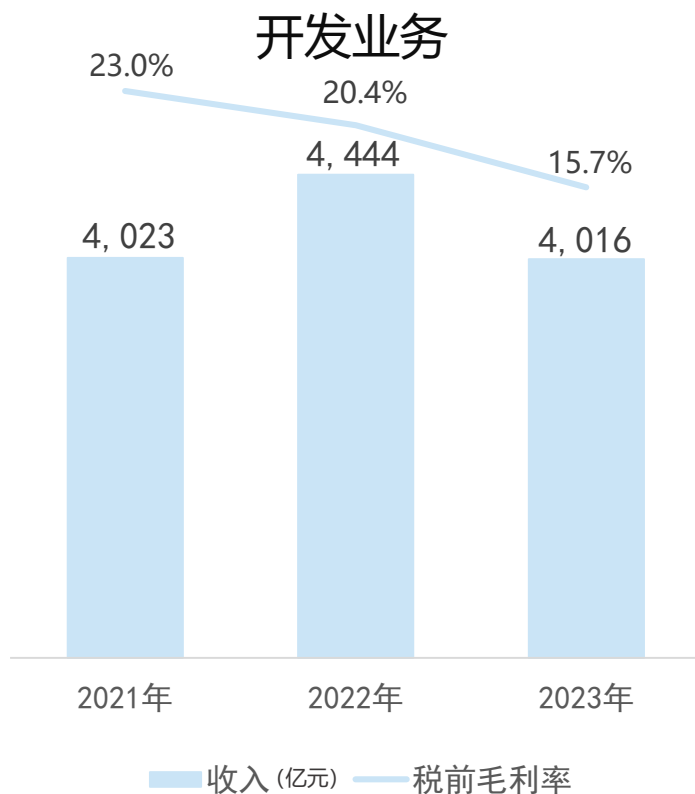
同比提升**1.6pct**

一二线城市面积占比超**90%**

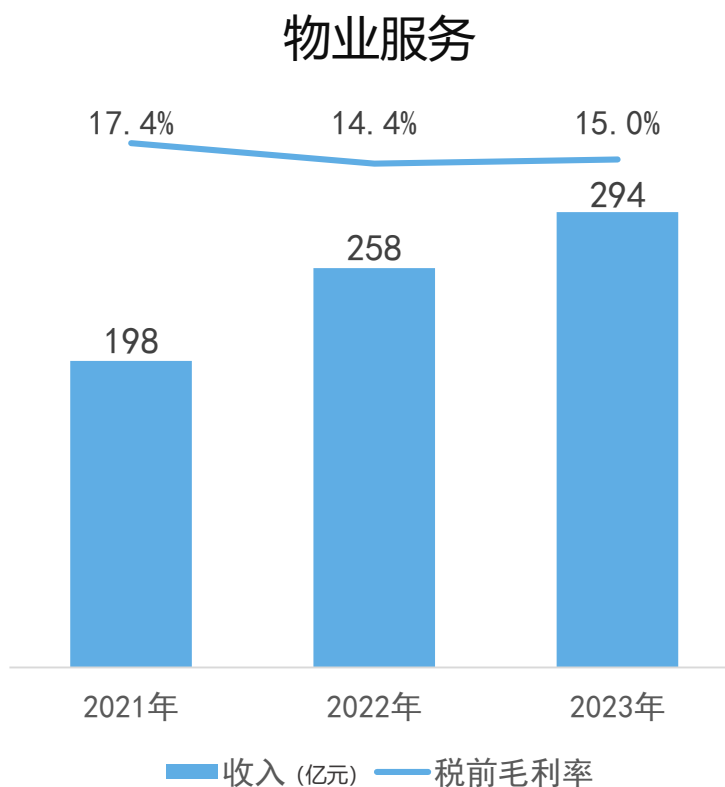
二、财务回顾

- 权益净利润**121.6亿元**，同比下降**46.4%**。主要原因：开发业务结算规模和结算毛利率下降，部分开发项目计提了减值。
- 由于近年地价占售价的比例上升，整体税前毛利率**15.2%**，同比下降**4.3**个百分点，公司对经营性资产采用成本法核算，补回折旧摊销后，毛利率为**16.3%**，下降**4.3**个百分点。
- 基于审慎的市场策略，对存在减值风险的项目（含非并表）计提存货跌价准备**48.5亿元**，减少归属于母公司股东的净利润**35.5亿元**。

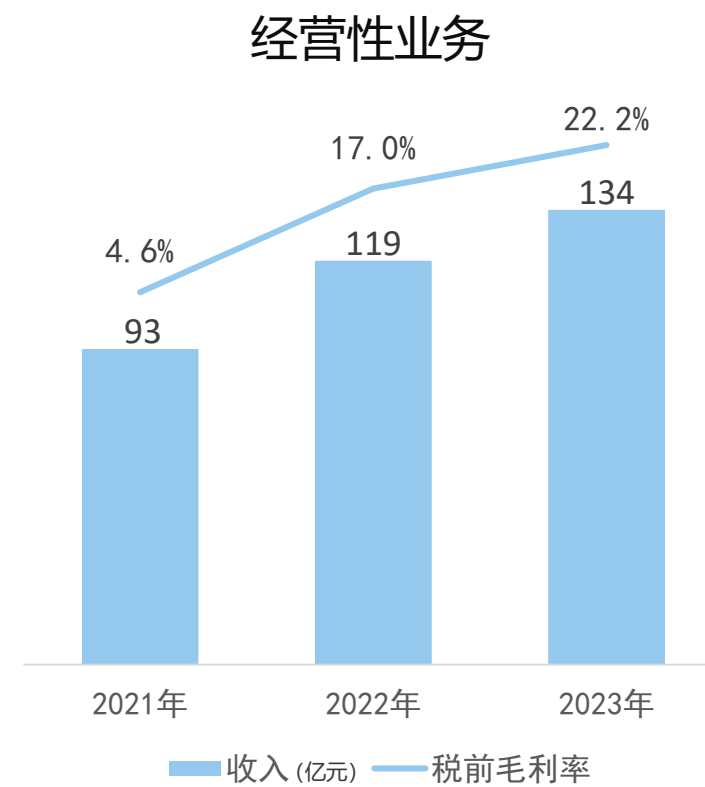
- 集团整体营业收入**4,657.4亿元**，同比下降**7.6%**，其中开发业务收入和毛利率有所下降，物业服务 and 经营性业务收入分别为**294亿**和**134亿**，同比分别增长**14.2%**和**12.9%**，毛利率分别提升**0.5**和**5.2**个百分点。
- 经营服务业务全口径收入**558亿元**，同比增长**8.9%**。



23年收入同比: -9.6%
3年收入复合增长: -0.1%



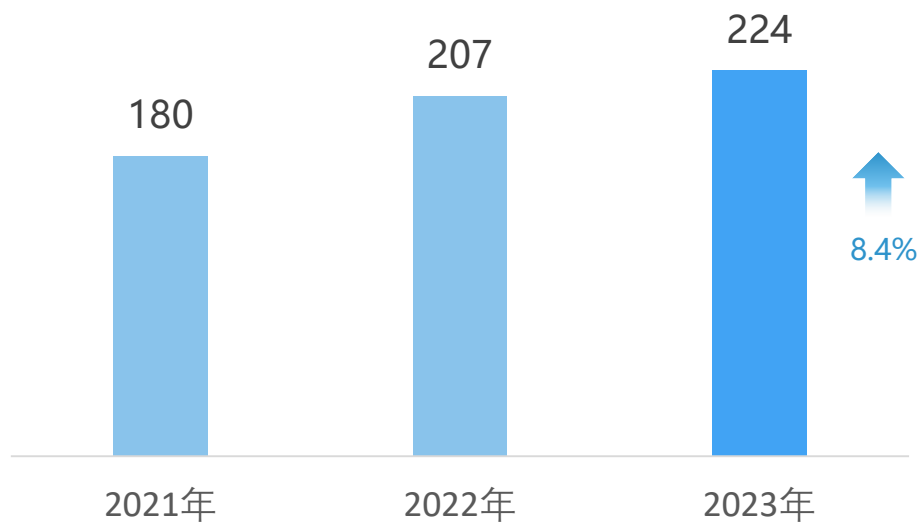
23年收入同比: +14.2%
3年收入复合增长: +21.9%



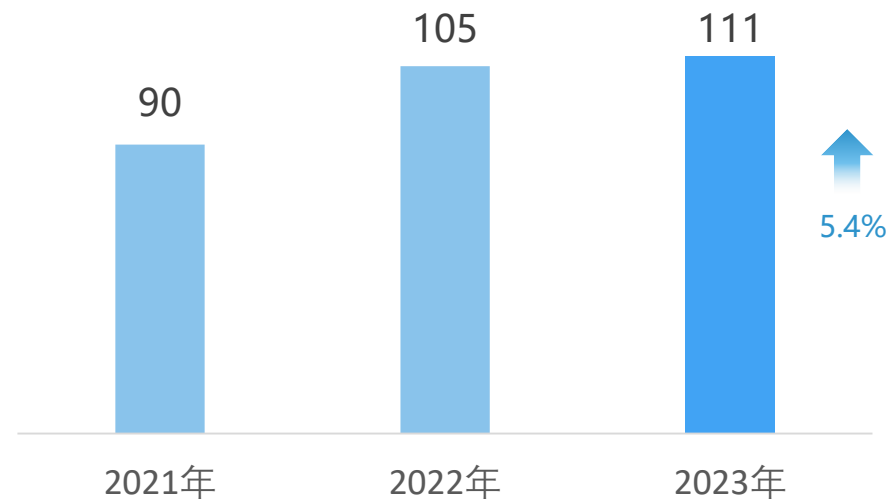
23年收入同比: +12.9%
3年收入复合增长: +20.0%

经营性业务在各自领域保持行业领先，收入和NOI持续增长。经营性业务收入（含非并表）**224亿**，同比增长**8.4%**，NOI**111亿**，同比增长**5.4%**。

经营性业务收入（含非并表）



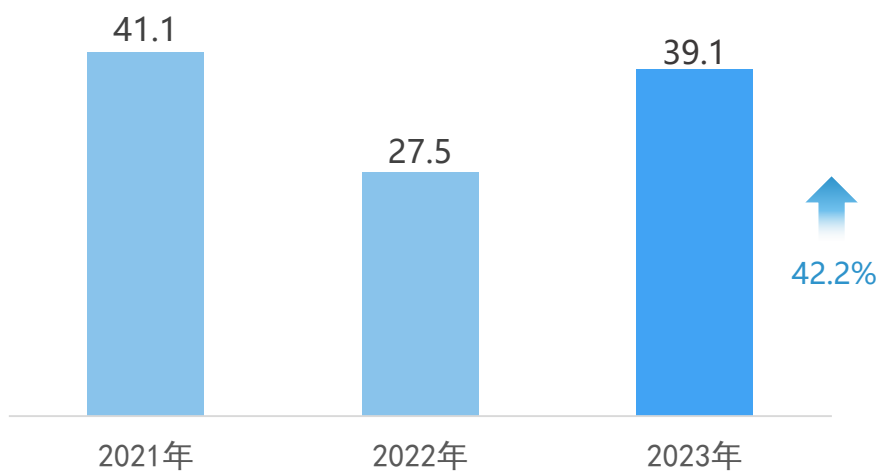
经营性业务NOI（含非并表）



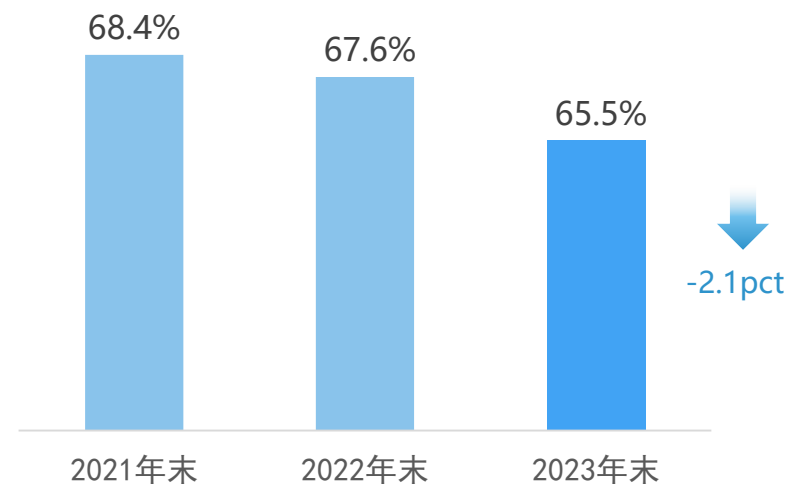
注：以上NOI包括物流仓储、商业开发运营、租赁住宅、酒店和产业办公业务。

- **经营性现金流净额连续15年为正。**全年经营性现金流净额**39.1亿元**，较三季度增加**36.7亿元**，较2022年同期增加**11.6亿元**。
- **在手货币资金998.1亿元**，**短债比1.6**，**可覆盖一年内到期有息负债**。
- **资产负债率继续下降**，扣除预收账款的资产负债率由2018年的76%降至**65.5%**，连续**5年**下降，也较年初下降**2.1个百分点**。
- **净负债率54.7%**，保持合理水平。

经营性现金流净额(亿)

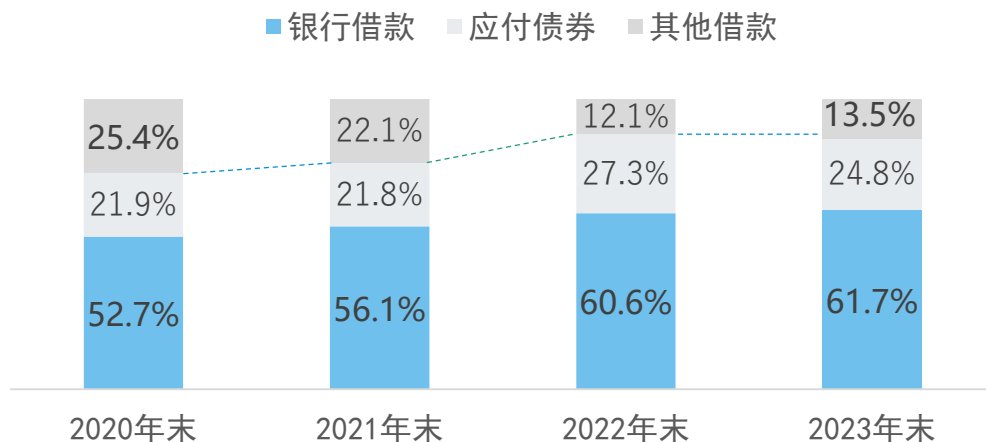


剔除预收账款的资产负债率

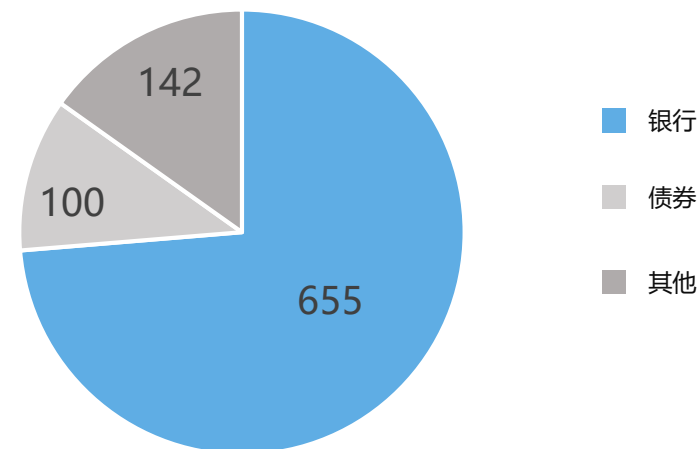


- **加强与金融机构互动和沟通。**积极与金融机构和投资人链接互动，动态调整融资策略，获得广泛支持，全年新获融资**897亿元**，境内新获融资**766亿元**，境外新获融资**131亿元**。
- **紧跟国家房地产金融支持政策导向，在经营性物业贷款、租赁住宅和城中村改造等融资品种上加大推进力度。**24年以来，已新增经营性物业抵押贷款**108.9亿元**。
- **城市房地产融资协调机制实施以来，积极向新融资模式转型。**截至2024年3月末，已在**22**个城市上报住建融资协调机制白名单项目**42**个，涉及新增融资**169.5亿**，后续将组织各个城市按照要求积极申报。

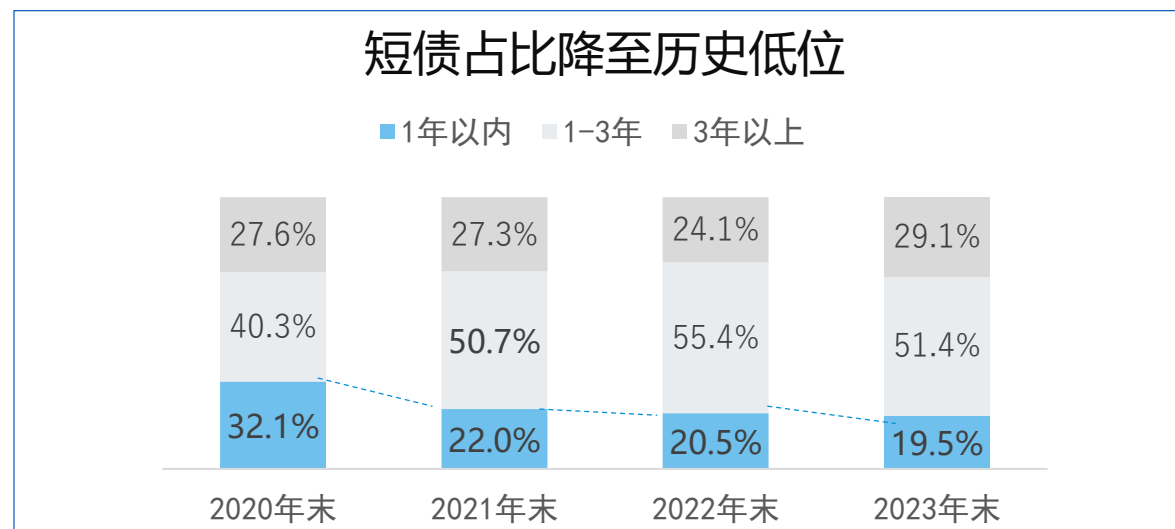
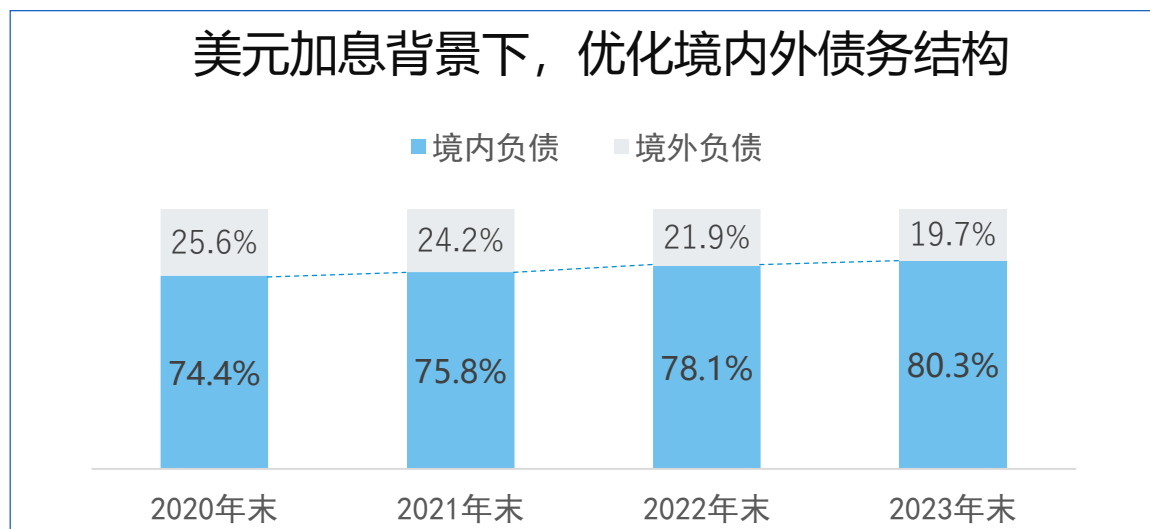
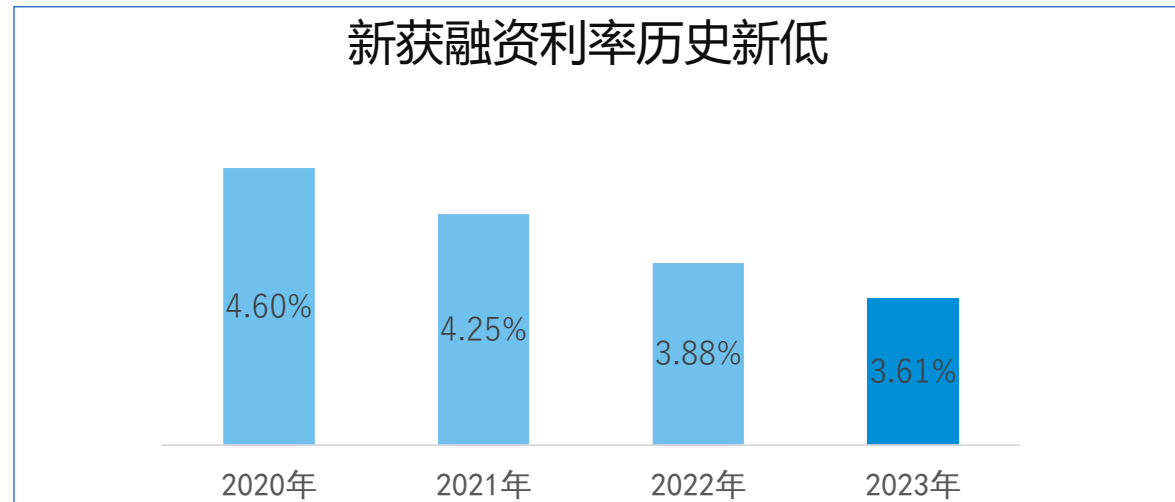
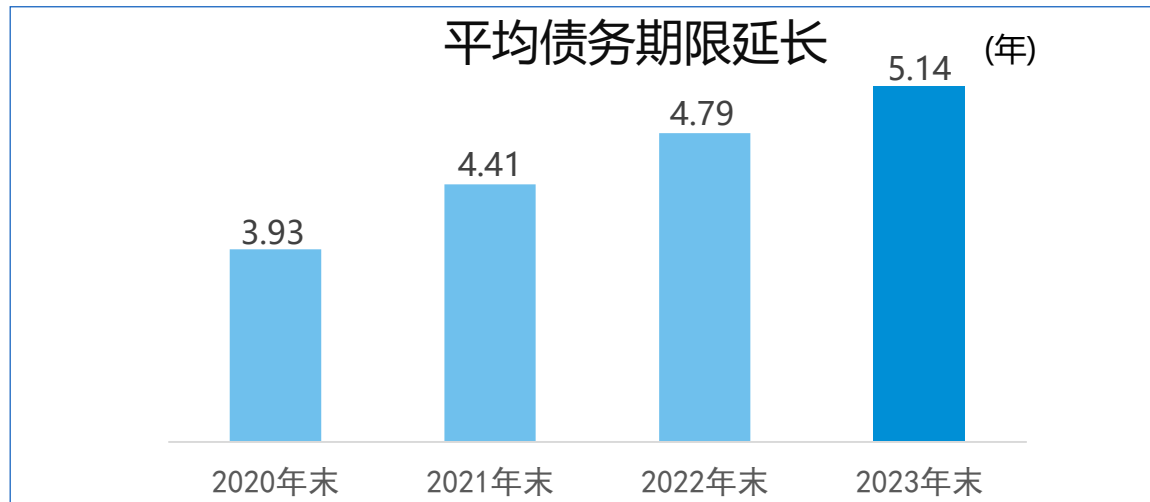
融资结构



新获融资 (亿元)



有息负债总额**3,200.5亿元**。债务结构进一步优化，境外负债占比降至**20%**以下，短债占比**19.5%**，较年初下降，债务期限从22年末的4.79年延长至**5.14年**，境内新获融资的综合成本**3.61%**，创历史新低。



三、业务回顾

销售

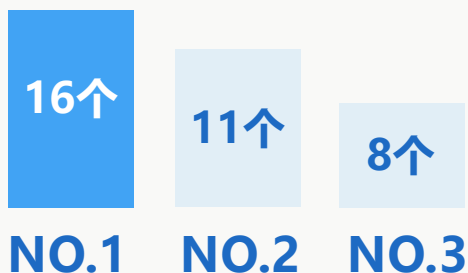
销售金额

3,761.2亿元
(-9.8%)

销售回款/销售金额

101%

35个城市销售金额
排名前三



已售未结合同金额

3,604.4亿元

公司权重项目销售情况



- 销售金额行业NO.7：120亿元
- 上海套数及面积销售首位：
2,103套，23.8万m²



销售面积行业NO.6
32.5万m²



销售面积行业NO.9
29.9万m²



销售面积行业NO.11
29.0万m²

开发业务：产品线建设富有成效，实现高品质稳定量产

- “拾系”是2021年研发应用的综合住区改善类产品系，2023年在上海、杭州、成都完成首次应用落地，在宁波、苏州、合肥完成产品迭代，在7个城市16个项目批量落地。“拾系”新获取项目从土地获取到开盘平均时间114天，12个新项目中有10个当年开盘，年内实现销售额122亿。
- 在上海嘉定落地首个未来城市项目——理想之地，以“活力”、“低碳”、“智慧”为三大核心场景的新产品赢得客户认可。
- 10个项目获中国建筑行业大奖。其中成都天府国际会议中心获得鲁班奖，沈阳翡翠观澜获得詹天佑奖，济南劝学里、济南中麓府一期、盘锦万科城如园、沈阳翡翠滨江、沈阳红梅文创园、大连御澜道获得广厦奖。



上海朗拾花语



苏州玉湖朗拾



天府国际会议中心——鲁班奖



沈阳翡翠观澜——詹天佑奖



上海嘉定未来城市——市集空间“春熙集”
联合主理人团队Bloom，打造形式特别、内容丰富的场域。
一层9个品牌，二层4个品牌，集合生活艺展、风味美食、时尚餐饮、日咖夜酒等业态。

- **稳定交付**：全年实现超**28.9万**套住宅、商业、办公的品质交付，实现**191个批次**交付即交证工作。
- **工地常态开放**：坚持常态化工地开放，**371**个项目共计开展**1.04万次**质量共建活动，**16.0万人次**客户参与。
- **提升入住体验**：在**35**个大盘项目完善生活配套，营造社区活力氛围，整体入住户数提升超**30pct**，其中长春向日葵小镇，新增入住**1,677**户；嘉兴理想大地，新增入住**1,064**户；武汉理想城市，新增入住**1,003**户。



- **新开盘项目去化表现理想。**全年新开盘**50**个项目，贡献**706亿**元销售，首开当日去化率**67%**。其中**13**个项目开盘去化率达**80%**，合肥、东莞、杭州、上海等城市**6**个项目开盘售罄。
- **库存去化率提升。**通过对可售资源精细化管理，年初已取证未签约产品去化近**2,000亿元**，其中包含商办**280亿**，车位**96亿**，去化比例超过**60%**，较2022年进一步提升了**3pct**。
- **通过资源盘活等方式持续改善资源结构。**在政策允许条件下，年内完成盘活和优化的资源实现**90.2亿**销售签约转化。

运用线上直播活动、分享家链接新老客户

- 9月至年底共完成1.5万场直播活动。
- 长沙公司通过数字营销实现业绩占比约25%。
- “分享家”线上获客工具全年推荐客户线索达到92万组，同比增长了39%，成交占比14%。

新战法促进现房/车位去化

- **长春翡翠滨江**：首创现房档案卡，去化年初现房166套，资源转化率98%。
- **兰州时代之光**：落地现房档案卡、采光工具包、展示动线优化，销售较22年提升413%。
- **贵阳公司**：开展团购战法，车位去化6626个，去化数量和金额均达历史新高。

聚焦有真实需求的地区

- 获取新项目43个，在北京、上海、杭州、成都新增货值占比近40%

地价总额	新获取项目平均地价	一二线城市投资金额占比
849.1亿元	13,899元/m ²	98%

保障新项目投后兑现

- 新项目拿地到开盘周期**缩短至4.4个月**，43个新项目中33个实现开盘销售，**平均销售毛利率19.8%**，当年实现销售**510亿元**
- 新项目投资兑现度**88%**

开竣工推进情况

新开工及复工面积1,706.3万m²，占全年计划的102.0%

竣工面积3,133.5万m²，完成年初计划的97.1%

案例——北京东庐

- 应用“大小围合”、“M系整装产品线”、“飞鸟集社区商业”等产品模块创新；
- 23年8月获取，11月开盘，认购10.2亿，单价58811元/m²，税前毛利率18.7%；
- 2023年实现认购13.29亿，实现北京通州区四季度成交金额第一。



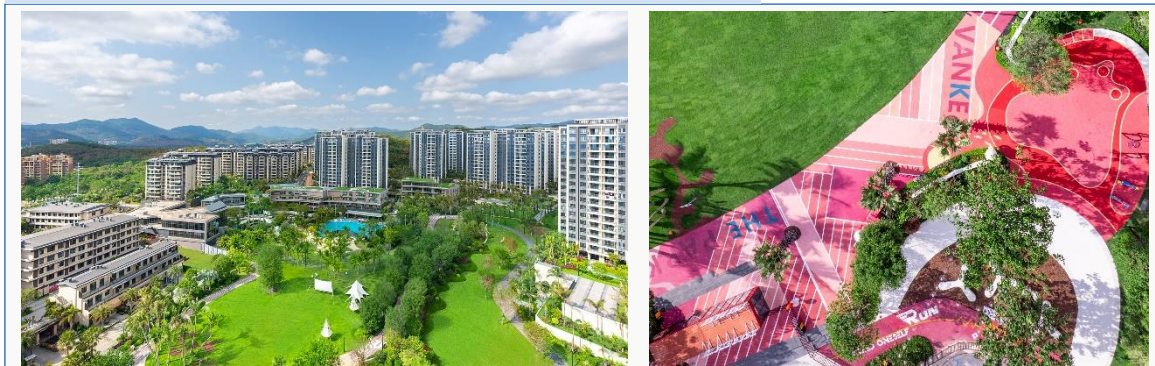
开发业务：提升开发效率，具备现房销售的领先能力优势

- 通过前置产品设计、工程策划、精细穿插等方式提效。海南金色里程安居房项目、海南公园里安居房项目分别在**12.3个月**和**14.5个月**完成从项目开发到现房交付。

典型案例：海南金色里程安居房项目



典型案例：海南公园里安居房项目



开发业务：强化EPC及代建业务能力优势

- 主要为政府部门、金融高科技企业等服务，项目类型涵盖学校、保障房、产业办公、城市更新、医疗、商品住宅等。
- 2023年，EPC及代建业务实现收入**123.1亿元**，获取各级各类奖项**132项**，例如ISA国际安全奖、中国建筑工程装饰奖、中国钢结构金奖、省/市优质结构奖、全国工人先锋号、省/市示范工地等。

累计管理项目个数

341个

累计管理建筑面积

3997万m²

当前管理项目个数

89个

当前管理建筑面积

1506万m²

实现收入

123.1亿元



深圳南头古城

项目定位“粤东首府，港澳源头”，改造具有1700年历史的文化街区，使古迹焕发新颜，成为城市名片。



深圳南山智城

广深科技创新走廊建设重点工作任务、深圳市重大项目。先后获得国家及省市奖项近70项（柏林设计奖、全国AAA标准化工地等）。



深圳超总B塔

深圳市超总片区在建最高楼之一。同时具备商业、文化、办公、云端办公等多种业态。



无锡周新老街

集合了文保、商业、文创办公及高端人才居住等多种业态，打造兼具江南文化和现代气息并集文旅、夜经济于一体的开放式活力商业街区。

万物云：蝶城战略稳步推进，核心业务持续增长

万物云收入 **334.2**亿元 (+10.2%)

社区空间居住消费服务

收入 **189.3**亿元 (+13.0%)

收入占比 **56.6%**

商企和城市空间综合服务

收入 **117.0**亿元 (+4.6%)

收入占比 **35.0%**

AIoT (人工智能物联网) 及
BPaaS (流程即服务) 解决方案

收入 **27.9**亿元 (+16.9%)

收入占比 **8.4%**

住宅物业服务项目

3,810↑

住宅物业合约项目

4,658↑

蝶城战略

蝶城数量持续增长



累计投入 **3+**亿

已布局蝶城

621 个

较22年底增长37个

累计完成蝶城
流程改造

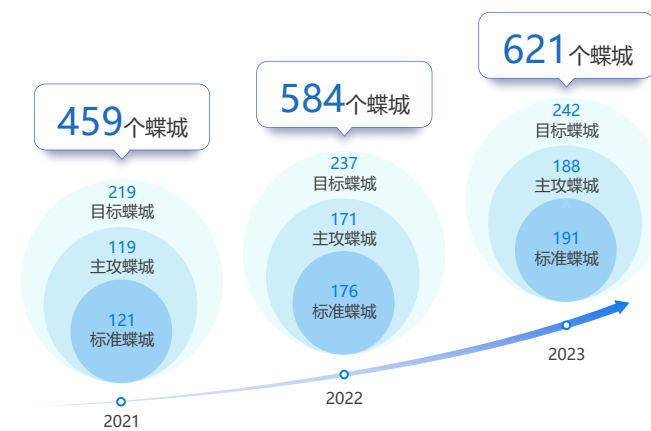
150 个

累计改造住
宅项目

1124 个

改造后蝶城
整体提效

4.5pct ↑



注1：万物云收入334.2亿元含向万科集团提供服务的收入，与万物云披露的收入差异是由于PRC准则和IFRS准则产生的差异。

注2：蝶城：以街道为单位，以在管项目为圆心，20-30分钟步行可达为半径，构建蝶城服务圈，打通社区、商企和城市空间服务的边界，实现物业服务人员共享，蝶城内部快速响应，为街道内的所有空间提供混合服务。

万物云：商企服务深耕行业客户，实现稳定增长

- 商写服务持续拓展五大赛道客户，饱和收入同比增长**51.7%**；
- 基于优秀的市场服务能力和拓展能力，年内净新增合约项目**398**个，其中包括**15**个超高层项目；
- 深化服务内容，开展多种经营业务的探索，实现合同额**5.43**亿元，同比增长**107.5%**。

净新增服务项目

412↑

净新增合约项目

398↑

累计服务项目

2,241↑

累计合约项目

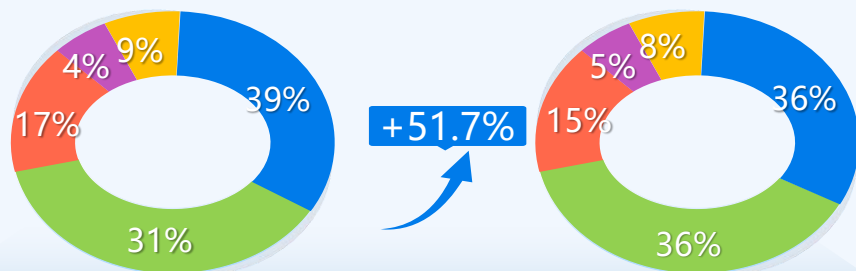
2,531↑

五大赛道稳步发展

新增商企物管项目

2022年
年化饱和收入：20.6亿元

2023年
年化饱和收入：31.2亿元



■ 互联网 ■ 高端制造 ■ 金融 ■ 生物医药 ■ 跨国公司



湖北广电传媒基地



中港汇黄浦



中山未来之门

- **科技产品落地效果显著。** 结合科技运用，在住宅、商企、城市服务领域也不断提升专业服务能力，年内凤梨一号物业自助服务机使用人次达**320万**次，黑猫系通行设备使用人次达**41.2亿**次，运用科技产品的住宅项目中，四星客户满意度达到**80%**。
- **科技收入和创造毛利增长。** 全年科技收入**27.9亿**，同比增长**16.9%**。科技占毛利的比重已达**16.9%**。

27.9 亿元
科技收入

+16.9%
YOY

8.1 亿元
科技创造毛利

+8.2%
YOY

8.4%
科技占收入比重

16.9%
占毛利比重

住宅服务

减少服务空间内非正常死亡

- 截止2023年末，共计 **39,821** 名在职服务者受训心肺复苏术(CPR)；累计配置 **2,870** 台；2023年新增服务者使用CPR和AED成功救人**12**起，自2022年起累计救人**19**起；
- 撬动“美丽社区”和“友邻计划”改造资金 **358** 万元，助力**23** 个项目焕新；
- 开展“白手套”行动，开放设备房供业主参观。截至2023年底，累计超 **2,100** 个项目完成开放。

商企服务

持续提升专业服务能力

- 通过ISO41001设施管理体系认证，实现质量、环境、职安、信息安全、能源、设施管理一体化管理体系的整合、实施；
- 行业领先的专业服务能力获得企业、政府等各方认可，担纲“杭州亚(残)运会”、“2023安徽省工业互联网创新发展大会”、“第二届中国(武汉)文化旅游博览会”等多项重要活动的服务保障工作；
- 发布能源业务战略，联合时链科技成立物链能源，打通低碳物业“最后一公里”。

城市服务

科技助力服务升级

- 已在全国26个城市落地98个城市空间整合服务项目；
- 鼓浪屿智慧城市项目搭载“云鹰无人机AI巡检”及“智能喷灌”等多维度智慧产品，助力服务品质升级。



云鹰无人机AI巡检

智能喷灌



改造前

改造后



改造前

改造后

万科物业在苏州枫景颐庭的社区改造示例

全国集中式公寓规模第一



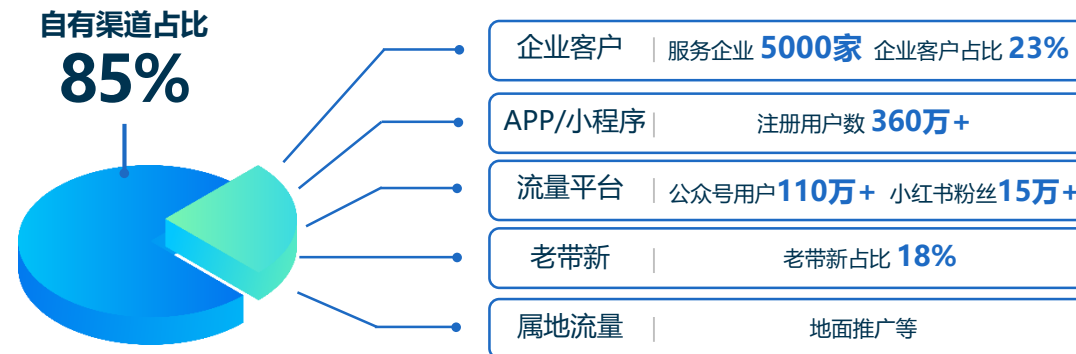
运营效率稳中提升

	2023年	2022年	变动
出租率	95.8%	95.6%	+0.2pct
营销费用率	0.6%	0.8%	-0.2pct
前台GOP利润率	88.4%	87.5%	+0.9pct
EBITDA	6.65亿	5.03亿	+32.3%

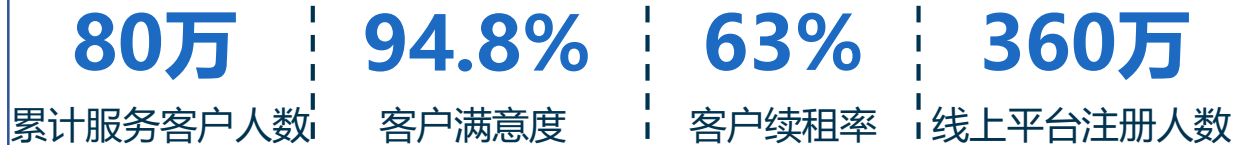
形成更成熟、稳定的单店运营模型

已连续三年实现了门店运营利润增长>收入增长>规模增长>运营成本增长

获客成本继续降低



以“踏实住，有温度”为理念，持续提升租客居住体验



活力社群

2023年举办
1390+场社群
活动



租赁住宅：产品体系不断丰富，初步形成多品牌发展战略

宜居的家庭租赁产品

在15个城市**36个项目**中打造家庭式公寓产品

昆明

紫金中心店 | 164间
出租率99.6%
泊寓首进昆明
配套10000㎡商业

济南

西城社区 | 291间
出租率97%
社区内配套幼儿园

北京

草桥社区 | 200间
出租率92.8%
配套幼儿园、养老院
设儿童娱乐设施



厦门观音山旗舰店 | 825间

出租率99%

- 位于厦门岛内观音山核心商务区，紧邻地铁口
- 25~75㎡多种户型，民用水电，泊寓前沿产品，自带800㎡商业配套
- 提供长短租优质服务，累计服务观音山园区企业超100家

有品质的蓝领宿舍产品

在10个城市管理超**1万个床位**

南京

龙山澜苑人才公寓 | 486床位
出租率100%
为南京汽车集团
定制员工宿舍

合肥

海恒海尔人才公寓 | 1424床位
出租率100%
为海尔集团
定制员工宿舍

深圳

泊寓南头古城店 | 310床位
出租率100%
为顺丰速运、香格里拉酒店等企业提供员工宿舍



苏州·阳山人才公寓 | 1400间

出租率
96.5%

- 对原先拥挤简陋的万人员工宿舍，进行从居住环境到生活配套的全面提升改造
- 公共澡堂变独立卫浴，增设多种功能公区，开展丰富的社区活动
- 已面向6家企业，提供超过500个床位

厦门·泊寓院儿海湾社区 7874间

出租率95%

- 低密度海景房，步行5分钟可至海边
- 配套近百个商铺，定期开设生活市集，日常消费不出社区
- 服务厦门航空、蔚来汽车、凯宾斯基酒店等企业人才

集商业、租住、社交为一体的大型青年社区

在11个城市运营管理**19个大型租赁社区**，更多项目即将入市

2023年

顺德国际青年社区 1690间
南京龙山澜苑人才公寓 1946间

2024年

北京瀛海项目 4589间

2025年

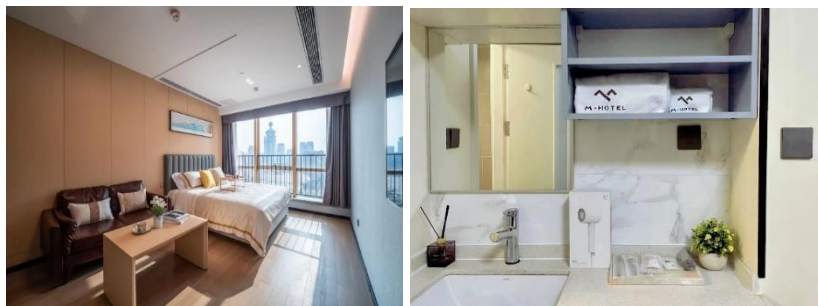
北京台湖北项目 8467间

北京旧宫项目 1505间

北京BBD项目 4135间

租赁住宅：深度服务实体经济，加强对企业客户的合作与服务

- 通过“灵活租期”模式创新、KA经理制落地、深耕权重战略企业客户和大客户CRM系统建设，实现企业客户占比从19%提升至**23%**，为业务带来更稳定的客户结构。
- 与国资国企等资方开展保租房合作，以“非居改租”方式探索不动产商业闭环。2023年新获取项目中，非万科资产占比提升至**75%**，较2022年提高**23pct**。



为企业提供灵活租期

“随心短租” “商旅月租” “省心长租”

累计服务企业
5000+

企业客户占比
23%

全国在租企业客户



“租期更灵活、性价比更高、
比小区更有温度”

608818
间·夜

7000+ 间·夜

2023年国庆8天
“小长假”

2023年全年：
全国33个城市359家门店

深度服务比亚迪， 从深圳坪山走向全国



2021年，深圳坪山燕子岭店首次开展服务，全年0投诉
2022年，服务范围从坪山燕子岭店扩大到全深圳
2023年，比亚迪将泊寓作为住宿战略合作伙伴，从深圳服务向全国

2021
405间

深圳坪山燕子岭店

2022
583间

深圳坪山、龙华等门店

2023
1700+间

深圳、西安、佛山、济南、广州、天津、沈阳...

开业规模增长

47个城市

运营管理162个项目

可租赁建筑面积

1,210万 m²

已开业项目

可租赁建筑面积

1,002万 m²

新开业项目

可租赁建筑面积

44万 m²

出租率保持稳定

高标库的稳定期
出租率为

88%

冷链稳定期的使
用率

77%

冷链保持高增速，经营效益稳健提升

冷链营业收入

18.8亿元

同比增长33.9% ↑

冷链园区

203万 m²

管理规模处于行业第一

物流业务实现NOI合计

21.9亿元

同比增长10.6% ↑

冷链NOI

4.2亿元

同比增长32.5% ↑

冷链运营服务能力获认可，成功与深国际 (00152.HK) 合作，落地深圳首个轻资产管理项目。

出租率保持稳定

- **数字化解决方案**：实现可追溯、可视化、数字化、园区管理智慧化；
- **垂直与深度服务优势**：为不同行业客户提供一体化供应链解决方案，打造一件代发、统仓共配等标准化产品，深度参与客户供应链管理；
- **精益运营**：冷链库内运营、仓配等维度建立系统化评价指标与运行体系。

- 在冷链的最终消费市场，服务连锁商超、餐饮、果蔬等行业各自的领军企业。

坚持高于行业要求的服务标准，有效提升客户黏性。

- 严守质量安全：**上海临港、深圳盐田等**8个**冷链园区，多个客户年度质量安全审核位列全国第一。
- 荣获国际认证：**上海海港园区、廊坊经开园区获得贮藏与配送全球标准(BRCGS S&D)最高级别AA级认证，厦门海沧园区、上海临港园区获得A级认证。

一件代发：为客户提供B端C端业务同仓的全渠道服务，满足行业客户差异化运营需求。

- 统一报价、承诺时效，满足次日、隔日达，全程冷链配送，全程库内测温，温控可溯源；
- 已在南京、上海等**10个**园区试点落地，为三只羊、广州酒家、锅圈食汇等提供电商一件代发业务。

统仓共配：冷链配送“班车化”运营，通过集约化降低企业物流成本。

- 共享仓配资源和运输网络，定点定时发车、固定线路、专属司机，降低物流成本。
- 目前已在全国开设**100多条**线路，为奈雪的茶、和府捞面、泰森食品等提供统仓共配服务。



上海、廊坊园区BRCGS AA级别认证



南京栖霞冷链园区一件代发业务



万纬UWD统仓共配业务

- 万纬冷链新桥园区位于上海，定位为“商超餐饮运营配送中心”，提供仓配一体化服务，全仓库**12**个温控库区，全天候实时监控库区温度，温度异常即会提醒作业人员及时处理。
- 园区作为山姆会员店上海地区线上履约中心、沃尔玛生鲜配送中心，**集配送到家、配送到云仓、商品生产加工等业务功能于一体**。精细化运营管理获得行业头部客户认可，高峰期间，园区累计处理订单总量超过**60万**单。

万纬冷链新桥园区



净可租赁面积：
28,031m²

产品形式：
单层库，12个库区，涵盖冷冻、冷藏、常温、恒温4个温区

园区情况：
总容量27,079个托盘位； 温区-18°C~20°C

确权时间：2020.3
开工时间：2020.5
运营时间：2021.4



服务范围

配送到家 业务

出入库管理 上架
库存管理 分拣
退货管理 打包
不良品管理 盘点

日操作量：1.5W+单
库存周转率：300%

配送到云仓 业务

收发管理
分拣到云仓
制冰
做损、销毁

日操作量：14W+件
库存周转率：300%

生产加工 业务

肉类分切
海鲜、熟食包装
面包分包
贴标、称重

日操作量：7,000+件
库存周转率：300%



山姆
电商运营中心

出租率提升、营收增长

- 整体营收(含非并表项目)**91.1亿元(+4.6%)**，其中印力营收**57.0亿元**
- 印力出租率**94.8%**，较22年底提升**1.6pct**

聚焦有发展潜力的区域

- 累计开业面积**1,158万m²** (不含轻资产输出管理项目)
- 长三角及珠三角城市规模占比**超过52%**
- 四个一线城市的占比为**24%**，一二线城市的占比**超过90%**

重资产作为发展底盘，轻资产作为增长突围

重资产

- 树立标杆项目
- 输出品牌影响力



| 深圳龙岗万科广场GALA

出租率99.6%
经营建面：10.2万m²

历经10年精细化运营，以“复合式社交群岛”全新定位，打造开放式大社区公共中心，打造深圳东部首个国际轻奢购物中心。



| 上海南翔印象城MEGA

出租率97.6%
经营建面：33.7万m²

夯实“一日微度假胜地”战略定位，品牌级次全面领先西上海和嘉昆太经济圈，实现首店持续落地，打造城市商文旅标杆购物生活地标。

重轻并举 双轮驱动

轻资产

- 聚焦优势城市和合作方
- 稳定增长的现金流
- 发展规模已属于国内第一梯队



| 上海漕河泾印象城

开业来保持95%的出租率
经营建面：5.5万m²

以“核新弄潮”为灵魂，立意“潮流”融合“艺术、跨界、文化”空间元素，呈现全新的社交生活空间和潮流艺术体验，为青年及白领提供全新的潮玩聚会场



| 靖江印象城

开业来保持95%的出租率
经营建面：10.4万m²

项目引入130余家国内外知名品牌，其中首进区域和城市品牌比例超50%，同时打造了一系列靖江首创的空间设计，领衔城市最前沿的生活方式，助力城市商业品质生活的全面升级。

1. 管理规模保持第一梯队

- 管理商业面积1,100+万m²
- 管理项目200+个
- 覆盖全国55+城市
- 全年总计服务8亿+人次

2. 管理业态类型广泛

- 大体量、重体验的印象城MEGA
- 家庭休闲消费的万科广场、印象城/汇
- 提升社区生活幸福感的万科里、印象里
- 非标历史文化街区（如永庆坊、南头古城、上生新所等）

3. 一店一策打造产品

- 深度挖掘在地文化和消费需求
- 定制化设计差异化商业空间及内容
- 注重新消费场景创新

4. 丰富的专业合作网络

- 合作品牌超过12,000家
- 持续挖掘和扶持国货品牌

5. 科技赋能会员运营

- 截止2023年底数字化会员3,432万
- 月度活跃会员数量最高超过429万
- 月活数量同比增长39.6%

注1：管理商业面积不含轻资产输出管理项目。



福州烟台山

深耕8年的城市更新项目福州烟台山，于2022年9月全面开业，定位艺文商业漫步街区，以在地文化和主理人品牌为核心内容，为消费者提供多元业态和万国建筑的游逛场景。

引进首店28家，总客流达1,100万人次，成为福建出行热门目的地第一名，获评文化和旅游部颁发的国家级夜间文化和旅游消费集聚区。

- 年内**15**个商业项目顺利开业，适应消费发展，加强在地文化融合，受到消费者好评。

新开业

重庆印象城：

开引入西南首店老佛爷、重庆首店茑屋书店、精品超市BLT和奈尔宝家庭中心等核心品牌，打造城心高质生活优享地。

开业实现98.2%招商率，开业期间客流达83万人次，总销售额4,127万



上海龙华会：

将延续千年的非遗龙华庙会和京剧艺术融入街巷场所，打造出一座集民俗故事、文化碰撞、青年潮流、绿色生态于一体的城市理想街区。

全国区域首店70多家，开街首周客流破百万，上海首店、全国首店超70家，获得央视、学习强国专题报道。



- 对于存量项目，通过精细化运营，持续提升项目业绩与客户口碑。

经营提升

乌鲁木齐天山万科广场：

汇集民族风情的商品和民俗体验，丰富本地消费者的休闲生活，也为全国游客提供了多元民族风情的消费体验。

2023年客流提升94%，销售提升85%+



成都天荟万科广场：

聚焦新青年Z世代客群，打造标杆型新青年潮流生活方式中心，坚持品牌共创和物理空间挖掘。

全年客流同比增长52%，销售额同比增长48%，全国及城市首店占比79%。获评潮流影响力地标、最具潮流魅力商业、年度创新潮流青年目的地等奖项。



- **稳健经营，效率优先。** 主要分布在北上广深蓉杭等城市，客户群体以现代服务业、金融行业、科技互联网行业为主；承租面积超**1,000**平米的企业客户累计**609**家，占总经营建筑面积约**65%**，剩余合同租期超过**24**个月的承租面积占比总经营建筑面积约**61%**。

总经营建筑面积

420万m²

在营项目个数

90个

全口径经营收入

43.3亿元

NOI利润率

68%



上海虹桥万科中心

聚集了KPMG、理想汽车、长江商学院等为代表的基石企业客户。



广州寺右万科中心

聚集了国家管网、广期所、浦发银行、中国人保等为代表的基石客户，为广州珠江新城CBD区域标杆项目。



成都高新创合中心

聚集了包括KPMG、上汽大众和泸州银行等为优质产业客户的区域总部，成为成都高新区明星楼宇。



杭州黄龙万科中心

聚集了君合律所、蚂蚁金服等为代表的基石类企业客户，是杭州黄龙片区双地铁无缝接驳的优质项目。

- 持有**33家**在营酒店，覆盖北京、深圳、广州、成都等核心城市和阳朔、丽江等目的地旅游胜地，形成以高端商务为定位的“瞻云”、以城市人文为内涵的“有熊”两个自营品牌，年内开业潮州古城有熊、苏州畅园有熊。
- 2023-2024雪季，V·SKI运营吉林松花湖度假区、北京石京龙滑雪场、北京西山滑雪场和呼和浩特马鬃山滑雪场**4家**滑雪场，共计**68条**雪道；2023年接待**73万**人次，松花湖度假区荣获世界滑雪大奖（World Ski Awards）—— 2023年度中国最佳滑雪度假区，连续七年夺魁。



公募REITs发行取得突破

- 中金印力消费REIT目前已完成网下询价、正式确定发售价格，项目估值39.6亿。
- 万纬仓储物流REITs申报材料获中国证监会受理。
- 保障性租赁住房REITs已完成资产端的梳理、评估，正在开展申报工作。

助力公司构建经营性业务的“投、融、管、退”完整商业模式闭环，实现资产和资金更高效运转，在更低的财务负担下实现业务持续健康发展。

私募基金已取得一定进展

- 和建行共同投资设立建万住房租赁基金，基金规模100亿元。
- 已签约5个项目，总规模28.15亿元，为社会提供保障性租赁住房5,021间。
- 资产类型覆盖商改租、集体土地租赁住房及自持住宅新建租赁住房。

有助于盘活公寓存量资产，提高资本循环，促进资产效益提升。此外，也在积极尝试和探索消费基础设施基金以及物流仓储设施基金等。

经营性资产价值获得广泛认可，大宗资产交易顺利推进

- 2024年2月，将上海七宝万科广场剩余50%权益转让给领展，交易对价为23.84亿。
- 从2008年获取地块，历经开发建设、经营管理，直至退出，实现股东IRR15.7%，实现利润10亿+。

中金印力消费REIT

- 底层资产为杭州西溪印象城，是杭州城西体量最大的城市级TOD购物中心，总建筑面积25万m²
- 运营情况持续表现优异，18-22年项目加权平均率为98.1%，23年项目出租率进一步提升至98.7%。全年客流达2,100万，同比22年+39.6%。月租金坪效达191.3元，同比22年+9.9%。良好的运营情况带动项目收入及运营净收益的增长。
- 项目估值39.6亿，预计24年净现金流分派率5.21%。
- 万科以REITs发行对资产的要求标准，持续提升旗下经营性不动产的资产质量。印力有51个项目已开业满3年，均可作为潜在扩募资产。



加强战略合作，展示多业态全场景综合业务能力 用综合实力赢得业务的可持续发展

- 大股东对万科鼎力支持。深圳市国资委积极表态，对稳定市场信心起到关键作用；深铁集团参与商业消费REIT配售，以实际行动支持万科；包括深铁集团在内的多家国企通过大宗资产交易、项目合作、REITs认购等方式支持万科。
- 加强和行业头部企业的盟友合作，为B端提供住宅团购、物业服务、员工公寓租赁、资产代建代运营等服务，目前已经与华为、中信、腾讯、中兴通讯、广汽、深投控、特区建工等企业达成战略合作，共同拓展业务增量。同时，在重大交易等方面提供了有效助力，如通过推荐大客户，实现部分商办物业整售整租，资产受托运营等。

与华为全面深化全屋智能领域合作

- 公司与华为在全屋智能领域已开展多领域合作，已在深圳、东莞等城市共同打造了一批全屋智能项目，协同华为打造国家级方舟一号空间智能开放实验室。
- 此次合作将充分发挥双方在行业内的资源、技术优势，加快发展智慧建筑与数字家庭产业生态，助推全屋智能行业向前发展，为空间智能化的市场发展创造更多可能性和想象力，为更多家庭、更多行业带来智能化的便利和美的享受。



与华为签署全屋智能战略合作协议

ESG评级行业领先

Sustainalytics
低风险
表现行业领先
风险评估分数内房TOP 3

恒生可持续发展指数
A+
内房最高评级
纳入恒生内地及香港可持续发展企业指数
恒生ESG50指数

深交所国证ESG
AAA
环境范畴行业排名**第一**
被纳入深证100ESG领先指数

MSCI-ESG
BBB
纳税总额
533.7亿元

深耕绿色设计

新建项目
连续
10年
满足绿色建筑评价标准

绿色建筑面积
累计
超**3.28**亿m²

绿色建筑三星级认证
新增
42个

新建房地产开发项目
48%
引入可再生能源设计

LEED铂金/金级认证
新增
6个

新建冷库
100%
分布式光伏覆盖



万纬天津东疆港冷链园区获LEED铂金级认证

推进绿色建造

工业化建筑面积
累计
超**2.3**亿m²

新建项目
超**90%**
工业化应用比例

全面推行绿色租赁

商业开发与运营
租赁合同
100%
纳入绿色租赁倡议书

长租公寓
个人租房合约
100%
覆盖绿色倡议条款&签约无纸化

ESG表现屡获肯定

2023年上市公司ESG最佳实践案例
中国上市公司协会

最佳ESG (Best ESG) TOP 1
《Institutional Investor》机构投资者

中国最佳ESG企业
Best for ESG in China
《Asiamoney》亚洲货币

第五届新财富最佳上市公司
最佳ESG实践奖
《新财富》

四、2024年工作重点

一、确保安全底线

- 开发业务坚持跑赢大势，经营层面现金流为正。
- 加强大宗交易和股权交易工作，回款300亿元以上，增厚安全垫。

二、坚定降杠杆，推动融资模式转型

- 未来两年削减付息债务1,000亿元。
- 积极利用经营性物业贷等融资工具，全面融入城市房地产融资协调机制，推动融资模式转型。

三、做“好产品、好服务”，持续赢得客户口碑

- 保障项目高品质交付。通过好产品、好服务持续夯实客口碑和市场声誉。
- 进一步提升在产品、配套设施、物业服务的专业合力优势。

四、精简高效、节衣缩食

- 推进组织精简高效，保持骨干员工稳定，支持业务发展。
- 节衣缩食，压降管理费用。

附录

单位：亿元

	2023年末	2022年末
货币资金	998.14	1,372.08
存货	7,016.96	9,070.57
预付款项	567.45	604.84
其他应收款	2,548.40	2,726.95
投资性房地产	1,101.34	985.72
长期股权投资	1,305.63	1,295.12
其他非流动资产	59.39	64.94
其他资产	1,451.19	1,457.83
资产合计	15,048.50	17,578.05

	2023年末	2022年末
有息负债	3,200.52	3,141.06
应付票据	0.08	0.25
应付账款	2,216.88	2,892.16
预收房款（合同负债、其他流动负债）	3,363.90	5,063.56
其他应付款	1,617.78	1,739.05
其他负债	620.00	685.60
负债总额	11,019.16	13,521.68
归属于上市公司母公司的权益	2,507.85	2,433.26
少数股东权益	1,521.49	1,623.11
所有者权益	4,029.34	4,056.37

单位：万元

	2023年	2022年
一、营业总收入	46,573,907.67	50,383,836.74
减：营业成本	39,478,385.95	40,531,928.70
税金及附加	1,858,461.06	2,439,422.25
销售费用	1,227,211.57	1,241,236.72
管理费用	576,694.76	958,413.84
研发费用	53,598.77	68,586.17
财务费用	371,482.55	261,517.48
投资收益	268,782.98	411,578.87
公允价值变动损益(损失以“()”号填列)	34,011.25	491.71
资产减值损失(损失以“()”号填列)	(348,995.24)	(44,981.82)
信用减值损失(损失以“()”号填列)	(37,787.68)	(48,191.56)
资产处置损益(损失以“()”号填列)	1,085.89	1,275.85
二、营业利润	2,925,170.21	5,202,904.64
加：营业外收入	114,955.03	130,205.22
减：营业外支出	59,582.42	92,280.24
三、利润总额	2,980,542.81	5,240,829.61
减：所得税费用	934,986.97	1,479,573.73
四、净利润	2,045,555.84	3,761,255.88
归属于母公司股东的净利润	1,216,268.44	2,268,855.18
少数股东损益	829,287.40	1,492,400.70

单位：万元

	2023年	2022年
一、经营活动产生的现金流量		
销售商品、提供劳务收到的现金	29,664,910.86	32,353,542.66
收到其他与经营活动有关的现金	2,447,956.19	4,213,797.51
经营活动现金流入小计	32,112,867.05	36,567,340.17
购买商品、接受劳务支付的现金	22,969,686.41	25,024,527.12
支付给职工以及为职工支付的现金	1,947,468.26	2,003,255.47
支付的各项税费	4,966,832.36	5,425,552.76
支付其他与经营活动有关的现金	1,837,647.63	3,838,959.87
经营活动现金流出小计	31,721,634.66	36,292,295.22
经营活动产生的现金流量净额	391,232.39	275,044.95
二、投资活动产生的现金流量		
收回投资收到的现金	569,227.77	764,102.72
取得投资收益收到的现金	487,736.65	688,363.85
处置固定资产、无形资产、投资性房地产和其他长期资产收回的现金净额	34,525.16	7,783.37
处置子公司或其他营业单位收到的现金净额	122,061.19	163,940.49
收到其他与投资活动有关的现金	313,755.29	292,409.18
投资活动现金流入小计	1,527,306.06	1,916,599.61
购建固定资产、无形资产、投资性房地产和其他长期资产所支付的现金	833,415.30	1,282,670.60
投资支付的现金	852,792.84	1,015,829.75
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	240,635.24	877,353.08
支付的其他与投资活动有关的现金	62,026.89	43,773.30
投资活动现金流出小计	1,988,870.27	3,219,626.73
投资活动使用的现金流量净额	-461,564.21	-1,303,027.12

附：现金流量表（续）

单位：万元

	2023年	2022年
三、筹资活动产生的现金流量		
吸收投资收到的现金	1,186,792.71	1,437,341.74
取得借款收到的现金	8,181,111.26	11,229,912.37
发行债券所收到的现金	993,660.00	3,005,222.00
收到的其他与筹资活动有关的现金	-	30,800.00
筹资活动现金流入小计	10,361,563.97	15,703,276.11
归还投资支付的现金	1,514,312.81	1,577,507.32
偿还债务支付的现金	8,839,557.53	10,087,240.27
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	3,427,387.29	3,316,769.95
支付的其他与筹资活动有关的现金	261,622.77	377,866.68
筹资活动现金流出小计	14,042,880.40	15,359,384.22
筹资活动（使用）的现金流量净额	-3,681,316.43	343,891.89
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	3,438.96	55,711.39
五、现金及现金等价物净增加额	-3,748,209.29	-628,378.90
加：期初现金及现金等价物余额	13,442,467.03	14,070,845.93
六、期末现金及现金等价物余额	9,694,257.74	13,442,467.03

THANKS!

感谢聆听



万科周刊



万科投资者关系



易选房

重要提示:

本材料内容摘自万科2023年度报告, 如存在差异, 以年度报告为准

深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心

www.vanke.com 0755-25606666 IR@vanke.com