



2016 年度报告摘要

证券代码：000002、299903 证券简称：万科 A、万科 H 代 公告编号：〈万〉2017-025

§ 1 重要提示

1.1 本公司董事会、监事会及其董事、监事、高级管理人员保证本报告所载资料不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性负个别及连带责任。

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

1.2 除下列董事外，其他董事亲自出席了审议本次年报的董事会会议：

乔世波董事、魏斌董事因公务原因未能亲自出席本次会议，授权罗君美独立董事代为出席会议并行使表决权；孙建一董事因公务原因未能亲自出席本次会议，授权郁亮董事代为出席会议并行使表决权；陈鹰董事因公务原因未能亲自出席本次会议，授权王文金董事代为出席会议并行使表决权；海闻独立董事因公务原因未能亲自出席本次会议，授权华生独立董事代为出席会议并行使表决权。

1.3 公司年度财务报告已经毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)审计并被出具了标准无保留意见的审计报告。

1.4 公司 2016 年度分红派息预案：以分红派息股权登记日股份数为基数，每 10 股派送人民币 7.9 元（含税）现金股息。

1.5 董事会主席王石，董事、总裁郁亮，执行副总裁、财务负责人孙嘉声明：保证年度报告中财务报告的真实、完整。

§ 2 公司基本情况简介

2.1 基本情况简介

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

2.2 联系人和联系方式

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

§ 3 致股东

对于中国房地产企业而言，如何面对 2016 年的市场繁荣，并非一个轻松的话题。有时候，幸福与忧虑的边界并非那么清晰。这一年中国房地产市场的总销售规模创造了历史新纪录，但这真的只是一件值得庆幸的事情吗？

必须看到，在主要城市房屋市场再度升温的同时，土地市场的表现更为激进，面粉贵过面包不再是个案，而已经成了普遍现象。这足以令开发企业进退维谷，陷入焦虑之中。买高价地，意味着承担未来的经营风险；不买，则可能现在就被挤出市场。

所以，当 2016 年 10 月，国家对部分热点城市出台针对性的调控政策时，我们有充分的理由感到欣慰，这一次调控是及时的，也是完全必要的。让过热的市场适度降温，对稳健经营、有志于长期发展的企业来说，无疑是一个利好。

房子是用来住的，这是一个简明的常识，我们没有理由不懂得。但另一个方面，从绝大多数发达国家的历史经验来看，房屋也很难完全避免成为一种投资标的。尤其在不动产价格一次又一次上涨的过程中，作为市场参与者的我们很容易在诱惑中迷失。如果仅仅是持有资产就可以轻松赚钱，我们还能否坚持，靠努力去创造真实价值？

一直以来，万科坚持“为普通人盖好房子，盖有人用的房子”。我们始终认为，房屋应该回归居住属性，房地产应该回归实业属性。面对市场的又一次亢奋，我们更应该不忘初心。

我们必须时刻牢记，无论外部的环境如何变化，为客户提供更好的产品和服务，才是我们作为企业最重要的使命。

按照中性预测，以在城市实现定居的实际城镇化率衡量，我国还有超过二十个百分点的城镇化空间。随着新型城镇化战略的实施，近两亿农村新生代人口将摆脱上一辈“候鸟式迁徙”的状态，成为永久市民。这些新市民绝大部分将集中在就业机会较多的发达城市圈。因此在人口流入地，住房短缺的现象短期内并不会消失。我们的“三好住宅”，依然有着广阔的市场空间。

为新市民提供有品质的住房和配套服务，我们责无旁贷。但问题在于，面对日益高企的地价，如何向市场提供新市民支付得起的住房？我们当然知道，这不是一家企业能够独立完成任务，但这一点，却也

并非我们选择不作为的理由。

我们依然有很多机会，为此做出力所能及的贡献。“轨道+物业”开发模式，是我们首先应该想到的努力方向。东京、香港等人口稠密大都市的发展过程表明，以城市轨道交通为骨干的公共交通优先模式(TOD)能够高效衔接周边城镇、周边城市群，能增加核心都市圈住房有效供应、降低其居住成本。据有关部门估计，到 2020 年，我国城市轨道交通总里程有望较 2015 年增加近一倍，这将为大量新市民家庭提供符合其收入水平的购房定居机会。

其次，积极参与房屋租赁市场的发展，也可为新市民提供更多可承受的住房。租赁是国际大都市新市民解决居住问题的主要方式。如纽约、东京、伦敦都市圈，租房居住的占比分别为 56%、54% 和 50%。2016 年国务院相继出台的《关于加快培育和发展住房租赁市场的若干意见》和《推动 1 亿非户籍人口在城市落户方案》中，高度强调了租赁在解决城镇居民住房问题当中的重要意义。作为房地产行业的重要一员，我们当然应该积极响应。

除了住房本身，我们还应该看到，随着年轻一代消费观念转变和互联网时代的来临，大量新出现的城市配套需求尚待得到满足。养老、物流、教育、度假、创业等新兴不动产及服务领域，才刚刚起步。上述新业态合计，相当于新打造一个房地产行业。发达国家经验表明，经济进入成熟阶段后，广义房地产业的枢纽地位、以及对经济发展的贡献，不仅不会因供应逐渐充足而削弱，反而会因各类衍生服务而得到进一步强化。

我们依然面对广阔的未来。而能否抓住这些机会，则取决于我们的专业能力，取决于我们能否以尽可能少的资源消耗，为社会创造尽可能多的真实价值。我们很欣慰，身处这样一个充满机遇的年代，也很荣幸能与广大股东一起，共同面对全新的未来。

§ 4 会计数据和财务指标摘要

4.1 主要会计和财务指标

单位：人民币元

	2016 年	2015 年	本年比上年增减	2014 年
营业收入	240,477,236,923.34	195,549,130,020.90	22.98%	146,388,004,498.44
营业利润	39,023,778,797.86	33,122,777,302.51	17.82%	24,979,358,867.78
利润总额	39,253,611,726.28	33,802,617,619.10	16.13%	25,252,363,233.49
归属于上市公司股东的净利润	21,022,606,256.56	18,119,406,249.27	16.02%	15,745,454,144.70
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	20,929,278,864.67	17,615,950,216.12	18.81%	15,576,596,101.66
经营活动产生的现金流量净额	39,566,129,021.69	16,046,020,691.50	146.58%	41,724,819,113.36
基本每股收益	1.90	1.64	16.03%	1.43
稀释每股收益	1.90	1.64	16.03%	1.43

	2016 年	2015 年	本年比上年增减	2014 年
全面摊薄净资产收益率	18.53%	18.09%	0.44 个百分点	17.86%
加权平均净资产收益率	19.68%	19.14%	0.54 个百分点	19.17%
	2016 年末	2015 年末	本年末比上年末增减	2014 年末
资产总额	830,674,213,924.14	611,295,567,689.29	35.89%	508,408,755,415.65
负债总额	668,997,642,643.14	474,985,950,368.27	40.85%	392,515,138,495.68
归属于上市公司股东的净资产	113,444,766,722.65	100,183,517,822.33	13.24%	88,164,569,909.35
股本	11,039,152,001.00	11,051,612,300.00	-0.11%	11,037,507,242.00
归属于上市公司股东的每股净资产	10.28	9.08	13.22%	7.99
资产负债率	80.54%	77.70%	增加 2.84 个百分点	77.20%

4.2 分季度主要会计数据

单位：人民币元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	14,611,312,019.58	60,183,982,286.71	42,259,505,822.77	123,422,436,794.28
归属于上市公司股东的净利润	833,232,885.76	4,518,077,100.32	2,911,071,025.68	12,760,225,244.80
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	805,115,190.87	4,530,729,962.23	2,757,387,568.49	12,836,046,143.08
经营活动产生的现金流量净额	-10,726,129,132.78	36,523,342,560.75	17,188,681,409.66	-3,419,765,815.94

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

是 否

§ 5 股本持股情况和控制框图

5.1 前 10 名股东、前 10 名无限售条件股东持股情况表

单位：股

2016 年末股东总数	336,092 户（其中 A 股 336,065 户，H 股 27 户）	2017 年 2 月 28 日 股东总数	339,309 户（其中 A 股 339,282 户，H 股 27 户）			
前 10 名股东持股情况						
股东名称	股东性质	持股比例	持股总数	报告期内增减变动情况	持有有限售条件股份数量	质押或冻结的股份数量
华润股份有限公司	国有法人	15.24%	1,682,759,247	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED ^{注 1}	外资股东	11.91%	1,314,932,349	-827	0	0
深圳市钜盛华股份有限公司	其他	8.39%	926,070,472	0	0	926,070,462
广州市欣盛投资有限公司	其他	4.77%	526,389,569	526,389,569	0	0

国信证券—工商银行—国信金鹏分级 1 号集合资产管理计划	其他	4.14%	456,993,190	0	0	0
前海人寿保险股份有限公司—海利年年	其他	3.17%	349,776,441	0	0	0
招商财富—招商银行—德赢 1 号专项资产管理计划	其他	2.98%	329,352,920	0	0	0
安邦财产保险股份有限公司—传统产品	其他	2.34%	258,167,403	0	0	0
中国证券金融股份有限公司	其他	2.25%	248,826,324	-81,534,882	0	0
安邦人寿保险股份有限公司—保守型投资组合	其他	2.21%	243,677,851	0	0	0
战略投资者或一般法人因配售新股成为前 10 名股东的情况	无					
前 10 名无限售条件股东持股情况						
股东名称	持有无限售条件股份数量		股份种类			
华润股份有限公司	1,682,759,247		人民币普通股 (A 股)			
HKSCC NOMINEES LIMITED ^{注 1}	1,314,932,349		境外上市外资股 (H 股)			
深圳市钜盛华股份有限公司	926,070,472		人民币普通股 (A 股)			
广州市欣盛投资有限公司	526,389,569		人民币普通股 (A 股)			
国信证券—工商银行—国信金鹏分级 1 号集合资产管理计划	456,993,190		人民币普通股 (A 股)			
前海人寿保险股份有限公司—海利年年	349,776,441		人民币普通股 (A 股)			
招商财富—招商银行—德赢 1 号专项资产管理计划	329,352,920		人民币普通股 (A 股)			
安邦财产保险股份有限公司—传统产品	258,167,403		人民币普通股 (A 股)			
中国证券金融股份有限公司	248,826,324		人民币普通股 (A 股)			
安邦人寿保险股份有限公司—保守型投资组合	243,677,851		人民币普通股 (A 股)			
上述股东关联关系或一致行动的说明	深圳市钜盛华股份有限公司持有管理“前海人寿保险股份有限公司—海利年年”的前海人寿保险股份有限公司 51% 的股权；管理“安邦财产保险股份有限公司—传统产品”的安邦财产保险股份有限公司和管理“安邦人寿保险股份有限公司—保守型投资组合”的安邦人寿保险股份有限公司，同为安邦保险集团股份有限公司的子公司。安邦保险集团股份有限公司持有安邦财产保险股份有限公司 97.56% 的股份，持有安邦人寿保险股份有限公司 99.98% 的股份。除此之外，上述股东之间未知是否存在关联关系或属于《上市公司收购管理办法》规定的一致行动人。					
参与融资融券业务股东情况说明	无					
参与约定购回交易的股东	无					

注 1: HKSCC NOMINEES LIMITED 所持股份为其代理的在 HKSCC NOMINEES LIMITED 交易平台上交易的公司 H 股股东账户的股份总和。

华润股份持有公司 A 股股份 1,682,759,247 股及其全资子公司中润国内贸易有限公司持有公司 A 股股份 6,840,570 股，合计持有 1,689,599,817 股，已于 2017 年 1 月 24 日通过协议转让的方式转让给深圳市地

铁集团有限公司。

5.2 控股股东及实际控制人情况介绍

公司不存在控股股东及实际控制人。

5.2.1 控股股东及实际控制人变更情况

适用 不适用

5.2.2 公司第一大股东具体情况介绍

截止 2016 年 12 月 31 日，深圳市钜盛华股份有限公司（以下简称“钜盛华”）及其一致行动人合计持有公司 A 股股份 2,803,897,216 股，占公司股份总数的 25.40%，为公司的第一大股东。具体如下：

序号	股东名称	持有公司 A 股股票数量（股）	占公司总股本比例
1	钜盛华	926,070,472	8.39%
2	前海人寿保险股份有限公司—海利年年	349,776,441	3.17%
3	前海人寿保险股份有限公司—聚富产品	218,081,383	1.98%
4	前海人寿保险股份有限公司—自有资金	168,007,821	1.52%
5	前海人寿保险股份有限公司—万能型保险产品	11,800	0.0001%
6	西部利得基金—建设银行—西部利得金裕 1 号资产管理计划	225,494,379	2.04%
7	西部利得基金—建设银行—西部利得宝禄 1 号资产管理计划	156,350,691	1.42%
8	泰信基金—民生银行—泰信价值 1 号特定客户资产管理计划	166,662,583	1.51%
9	南方资本—广发银行—广钜 1 号资产管理计划	163,481,676	1.48%
10	南方资本—平安银行—安盛 1 号资产管理计划	97,649,123	0.88%
11	南方资本—平安银行—安盛 2 号资产管理计划	89,724,515	0.81%
12	南方资本—平安银行—安盛 3 号资产管理计划	84,540,563	0.77%
13	南方资本—广发银行—广钜 2 号资产管理计划	63,465,898	0.57%
14	东兴证券—民生银行—东兴信鑫 7 号集合资产管理计划	94,579,871	0.86%
	合计	2,803,897,216	25.40%

(1) 钜盛华持有管理“前海人寿保险股份有限公司—海利年年”、“前海人寿保险股份有限公司—聚富产品”、“前海人寿保险股份有限公司—自有资金”、“前海人寿保险股份有限公司—万能型保险产品”的前海人寿保险股份有限公司 51% 的股权。

(2) 钜盛华于 2015 年 11 月 25 日与西部利得基金管理有限公司签订了西部利得宝禄 1 号资产管理计

划资产管理合同和西部利得金裕 1 号资产管理计划资产管理合同，并于后续签订了相关补充协议；2015 年 11 月 24 日与南方资本管理有限公司签订了安盛 1 号、2 号、3 号资产管理计划和 11 月 26 号签订广钜 1 号资产管理计划合同，并于后续签订了相关补充协议；2015 年 11 月 24 日与泰信基金管理有限公司签订了泰信价值 1 号特定客户资产管理计划合同，并于后续签订了相关补充协议。2015 年 12 月 1 日与东兴证券股份有限公司签订《东兴信鑫 7 号集合资产管理计划资产管理合同》，2015 年 12 月 14 日与南方资本管理有限公司签订《广钜 2 号资产管理计划资产管理合同》及相关补充协议。

根据合同约定，有关资产管理计划可用于投资万科 A 股股票，签约方同意，在资产管理计划存续期内，如公司召开股东大会，资产管理计划管理人应按照委托人对表决事项的意见行使表决权；如委托人需要资产管理计划行使提案权、提名权、股东大会召集权等其他股东权利事项，资产管理计划管理人应按委托人出具的指令所列内容行使相关权利。

2016 年 4 月 6 日，钜盛华与前海人寿保险股份有限公司签署《万科企业股份有限公司表决权让渡协议》，钜盛华将其直接持有的万科 926,070,472 股股份所对应的全部表决权不可撤销的、无偿让渡给前海人寿保险股份有限公司；钜盛华将其通过“南方资本-广发银行-广钜 1 号资产管理计划”控制的万科 163,481,676 股股份、通过“南方资本-广发银行-广钜 2 号资产管理计划”控制的万科 2,000,000 股股份、通过“西部利得基金-建设银行-西部利得宝禄 1 号资产管理计划”控制的万科 156,350,691 股股份、通过“西部利得基金-建设银行-西部利得金裕 1 号资产管理计划”控制的万科 225,494,379 股股份（前述各资产管理计划以下合称“资管计划”）所对应的全部表决权（合计 547,326,746 股）不可撤销的、无偿让渡给前海人寿保险股份有限公司。

（3）钜盛华基本情况

注册时间：2002 年 1 月 28 日

注册资本：人民币 1,630,354.29 万元

法人代表：叶伟青

注册地址：深圳市罗湖区宝安北路 2088 号深业物流大厦八楼 802 室

经营范围：投资兴办实业（具体项目另行申报）；计算机软件开发，合法取得土地使用权的房地产开发、经营；企业营销策划、信息咨询（不含人才中介、证券、保险、基金、金融业务及其它限制项目）；建材、机械设备、办公设备、通信设备、五金交电、电子产品、家具、室内装修材料的购销；国内贸易，货物及技术进出口；自有物业租赁；供应链管理（法律、行政法规禁止的项目除外，法律、行政法规限制的项目须取得许可后方可经营）。

钜盛华的股东结构如下：

序号	股东名称	持股比例
1	深圳市宝能投资集团有限公司	67.4%
2	深圳宝源物流有限公司	0.68%
3	深圳市宝能创赢投资企业（有限合伙）	1.92%
4	深圳市浙商宝能产业投资合伙企业（有限合伙）	30%

(4) 深圳市宝能投资集团有限公司基本情况

注册时间：2000 年 3 月 23 日

注册资本：人民币 30,000 万元

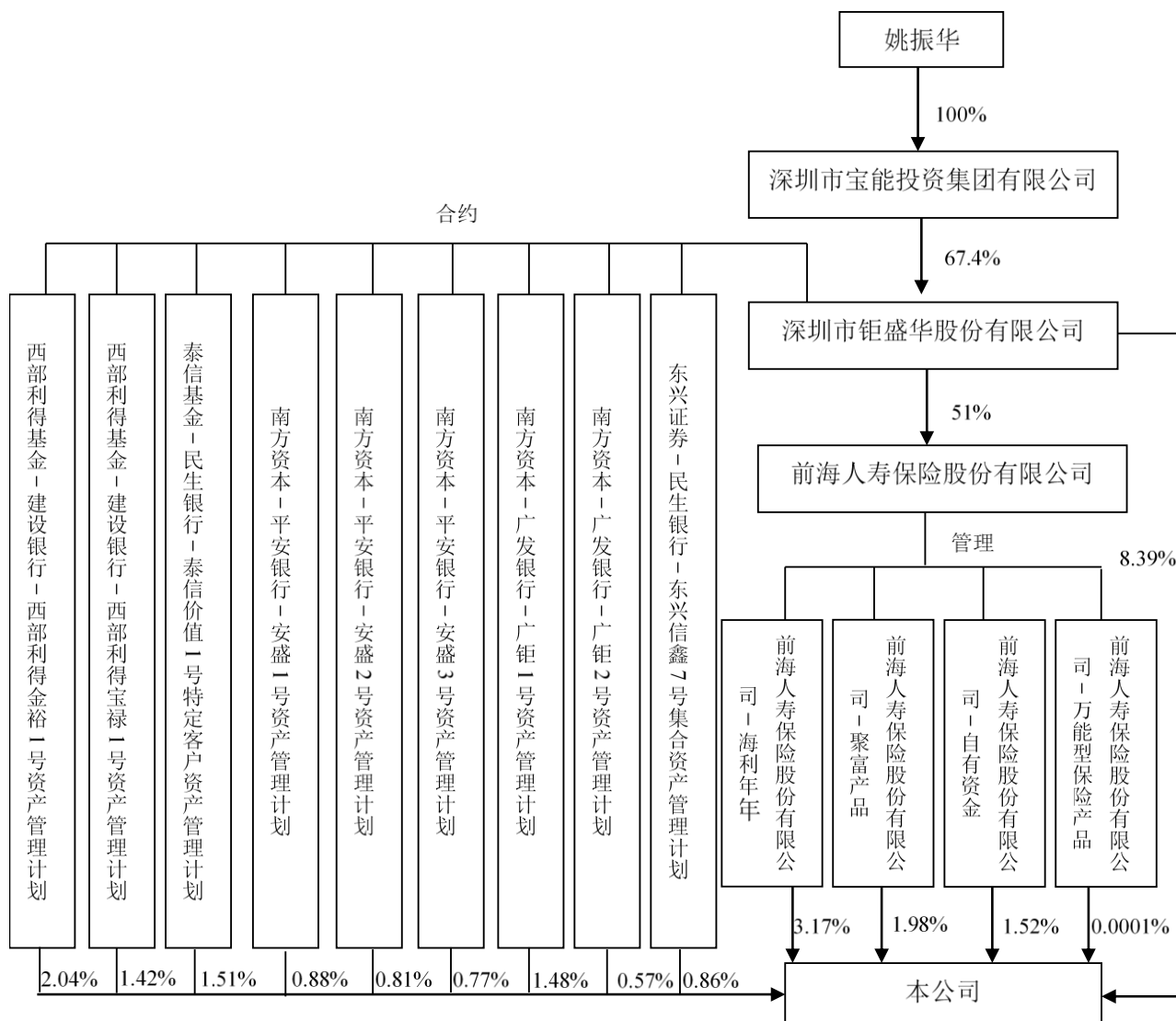
企业类型：有限责任公司（自然人独资）

法人代表：姚振华

股东结构：姚振华先生持股 100%。

经营范围：投资兴办实业（具体项目另行申报）；投资文化旅游产业（具体项目另行申报）；建筑、装饰材料的购销及其它国内贸易（法律、行政法规、国务院决定规定在登记前须经批准的项目除外）、经营进出口业务（法律、行政法规、国务院决定禁止的项目除外，限制的项目须取得许可后方可经营）；建筑设备的购销与租赁；信息咨询、企业管理咨询（不含人才中介、证券、保险、基金、金融业务及其它限制项目）；供应链管理。

5.3.3 公司与第一大股东之间的产权及控制关系的方框图



§ 6 公司债券情况

6.1 公司债券基本信息

债券名称	债券简称	债券代码	到期日	债券余额 (万元)	利率
万科企业股份有限公司 2015 年公司债券 (第一期)	15 万科 01	112285	2020 年 9 月 25 日	500,000	3.50%
报告期内公司债券的付息兑付情况	按时足额付息。				

6.2 公司债券最新跟踪评级及评级变化情况

2015 年，中诚信证券评估有限公司（以下简称“中诚信证评”）对万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）（以下简称“15 万科 01”）进行了评级，并于 2015 年 9 月 18 日出具了信用评级报告，

评定公司主体信用等级为 AAA，公司债券信用等级为 AAA，评级展望为稳定。

2016 年 5 月 9 日，中诚信证评出具了《万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）跟踪评级报告（2016）》（信评委函字【2016】跟踪 071 号），维持公司主体信用等级 AAA，评级展望稳定，维持“15 万科 01”公司债券信用等级为 AAA。详情请见公司 2016 年 5 月 11 日在巨潮资讯网公布的《万科企业股份有限公司 2015 年公司债券（第一期）跟踪评级报告（2016）》。

2016 年 6 月 27 日，公司公告收到公司股东钜盛华及前海人寿保险股份有限公司（以下简称“前海人寿”）向公司发出的“关于提请万科企业股份有限公司董事会召开 2016 年第二次临时股东大会的通知”。作为合计持有公司 10% 以上股份的股东，钜盛华和前海人寿提议召集 2016 年第二次临时股东大会审议罢免全部现有董事和股东代表监事。2016 年 6 月 29 日，中诚信证评发布《关于关注万科企业股份有限公司股权结构变化、重大资产重组事项进展以及董事会成员变化的公告》称：已关注到本公司股权变化及重大资产重组事项或将对本公司经营计划及管理方式产生影响，并在 2016 年度跟踪评级报告中提起相应关注。未来，公司股权结构变化或将对本公司控股权产生不确定影响，同时，若罢免公司所有董事职务议案通过，或将使本公司面临信用级别或评级展望调整压力。中诚信证评将与本公司保持密切联系，了解相关事态进展，以便及时判断股权变化、重大资产重组事项进展及董事会成员变化等对本公司未来发展战略、业务经营和信用状况的影响。以上公告详见中诚信证评于 2016 年 6 月 30 日在深圳证券交易所网站（www.szse.cn）和巨潮资讯网（www.cninfo.com.cn）发布的公告。

6.3 截至报告期末公司近 2 年的主要会计数据和财务指标

项目	2016 年	2015 年	同期变动率
息税折旧摊销前利润（万元）	4,142,114.19	3,503,418.53	18.23%
流动比率	1.24	1.30	-5.86%
资产负债率	80.54%	77.70%	增加 2.84 个百分点
速动比率	0.44	0.43	1.19%
EBITDA 全部债务比	0.06	0.07	-16.06%
利息保障倍数	9.48	9.56	-0.81%
现金利息保障倍数	12.42	7.35	69.05%
EBITDA 利息保障倍数	7.87	8.53	-7.82%
贷款偿还率	100%	100%	-
利息偿付率	100%	100%	-

§ 7 董事会报告

7.1 经营情况讨论与分析

（一）2016 年房地产市场回顾

2016 年内外部风起云涌，是万科 32 年发展历史上极为不寻常的一年。

从行业形势看，全国商品住宅销售规模创历史新高，大型房地产开发企业的市场份额进一步提升。繁荣背后有隐忧，热点城市地价大幅上涨，“面粉贵过面包”屡见不鲜，正在透支行业长期增长潜力。第四季度中央重申要综合运用金融、土地、财税、投资、立法等手段，加强房地产长效机制建设，让住房回归居住功能，各地调控政策密集出台，热点城市楼市开始降温，对整个行业的发展影响深远。**从公司自身看**，始于 2015 年 7 月的股权事件，令公司的经营管理短期内面临前所未有的不确定性。部分股东一度提议罢免全体董事、非职工代表监事，公司股价大幅波动，部分客户、供应商、合作伙伴、金融机构以及广大投资者也产生了诸多疑惑。

面对内、外部环境的挑战，本集团坚持“稳定队伍，控制风险，实现可持续发展”的原则，充分发挥事业合伙人的中流砥柱作用，努力推动各项业务稳定发展。2016 年本集团实现销售金额 3,647.7 亿元，同比增长 39.5%，销售回款位居行业首位；实现归属于上市公司股东的净利润 210.2 亿元，同比增长 16%；年底净负债率 25.9%，持有现金 870.3 亿元；本集团 2014 年以来围绕“城市配套服务商”定位而拓展的商业、物流地产、滑雪度假、长租公寓、教育、养老等新业务布局也初现雏形。2016 年 7 月，本集团入选《财富》“世界 500 强”，名列第 356 位。年内，公司发行股份购买资产预案虽因股东层面未能形成共识而宣告终止，但公司并未放弃探索“轨道+物业”这一极具发展潜力的发展模式。2017 年 1 月，地铁集团以协议受让的方式成为公司重要股东，为公司践行“轨道+物业”的发展模式奠定了良好基础。

新的一年，中央将继续因城施策，防范市场过热，并着手制定促进房地产市场平稳健康发展的长效机制。这将为稳健经营、依靠专业能力发展的企业提供更广阔的发展空间。万科一直坚持“为普通人盖好房子，盖有人用的房子”，一贯主张房屋应回归居住属性，房地产应回归实业属性，与中央对房地产的定位高度吻合。公司衷心期盼股权事件能早日解决，使公司重新回到正常经营轨道，为股东、为社会创造更大价值。

（二）报告期内主要工作

本集团主营业务包括房地产开发和物业服务。近年来，本集团以城市配套服务商为战略定位，秉承“为普通人盖好房子，盖有人用的房子”的理念，在巩固核心业务优势的基础上，积极拓展和城市配套服务相关的消费地产、产业地产等地产衍生业务。

2016 年本集团实现营业收入 2,404.8 亿元，同比增长 23.0%；实现归属于上市公司股东的净利润 210.2 亿元，同比增长 16.0%；每股基本盈利 1.90 元，同比增长 16.0%；全面摊薄的净资产收益率为 18.5%，较 2015 年增加 0.44 个百分点。

单位：人民币万元

行业	营业收入		营业成本		营业利润率	
	金额	增减	金额	增减	数值	增减
1. 主营业务	23,840,054.80	23.41%	16,949,371.06	22.99%	19.73%	0.30 个百分点
其中：房地产	23,414,029.66	23.09%	16,617,491.18	22.61%	19.77%	0.32 个百分点
物业服务	426,025.14	43.42%	331,879.88	45.35%	17.22%	-0.17 个百分点
2. 其他业务	207,668.89	-12.22%	24,869.28	-26.18%	83.14%	3.12 个百分点
合计	24,047,723.69	22.98%	16,974,240.34	22.87%	20.27%	0.11 个百分点

注：营业利润率数据已扣除税金及附加。

分区域的主营业务收入和利润情况

	结算面积 (平方米)	比例	主营业务收入 (人民币万元)	比例	权益净利润 (人民币万元)	比例
上海区域	5,346,776	26.04%	7,751,232.95	33.11%	698,254.03	31.82%
广深区域	5,666,584	27.60%	7,594,043.79	32.43%	960,927.54	43.78%
北京区域	4,139,988	20.16%	4,178,931.13	17.85%	325,536.42	14.83%
中西部区域	5,379,574	26.20%	3,889,821.79	16.61%	209,952.12	9.57%
合计	20,532,922	100.00%	23,414,029.66	100.00%	2,194,670.11	100.00%

注：报告期内有项目结算的城市如下：

广深区域包括广州、深圳、佛山、东莞、清远、福州、莆田、厦门、长沙、惠州、珠海、中山、南宁、泉州、三亚；

上海区域包括上海、杭州、嘉兴、南通、南京、无锡、镇江、苏州、昆山、扬州、常州、徐州、合肥、芜湖、宁波、温州、南昌；

北京区域包括北京、唐山、秦皇岛、天津、沈阳、太原、晋中、大连、鞍山、营口、抚顺、长春、吉林、济南、青岛、烟台；

中西部区域包括成都、重庆、武汉、西安、郑州、贵阳、昆明、乌鲁木齐。

1、房地产业务实现有质量的增长

(1) 2016 年实现房地产销售金额 3,647.7 亿元

新开工面积同比增长 47.5%。2016 年本集团境内项目实现新开工面积 3,136.7 万平方米，较 2015 年增长 47.5%，较年初计划增长 42.6%；实现竣工面积 2,237.2 万平方米，较 2015 年增长 29.4%，较年初计划增长 8.3%。

销售金额同比增长 39.5%。2016 年本集团实现销售面积 2,765.4 万平方米，销售金额 3,647.7 亿元，同比分别增长 33.8% 和 39.5%。按全国商品房销售金额人民币 117,627.1 亿元计算，2016 年本集团在全国市场占有率为 3.1%，较 2015 年提高 0.1 个百分点。

住宅产品以中小型普通商品住房为主。本集团房地产开发业务的主要产品为商品住宅及商业配套。2016 年所销售的产品中，住宅占比为 84.7%，商办占比为 11.9%，其它配套占比为 3.4%。本集团的住宅产品聚焦主流客户自住需求，95% 为 144 平方米以下的中小户型。

聚焦城市经济圈，深耕现有城市。截至 2016 年底，本集团进入中国大陆 65 个城市，分布在以珠三角为核心的广深区域、以长三角为核心的上海区域、以环渤海为核心的北京区域，以及由中西部中心城市组成的中西部区域。2016 年，本集团在北京、上海、广州、深圳、杭州、武汉、苏州、东莞、佛山、南京、西安、宁波、沈阳、天津等 14 个城市的销售金额超过百亿；在 40 个城市的市场销售排名位列当地前三。

持续关注海外市场投资机会。本集团以国际化为长期发展战略，截至 2016 年底，已进入旧金山、香

港、新加坡、纽约、伦敦、西雅图等 6 个海外城市。海外项目在 2016 年贡献销售面积 3.6 万平方米，销售收入人民币 33.0 亿元。投资海外项目有助于本集团引进国外优秀的产品和服务理念，并扩大本集团在海外市场的品牌影响力。

分区域销售情况

	销售面积 (平方米)	比例	销售金额 (人民币亿元)	比例
广深区域	6,474,538	23.41%	1,024.17	28.08%
上海区域	7,579,463	27.41%	1,188.97	32.60%
北京区域	6,711,169	24.27%	799.23	21.91%
中西部区域	6,852,764	24.78%	602.31	16.51%
海外	36,479	0.13%	33.00	0.90%
合计	27,654,412	100.00%	3,647.69	100.00%

已售未结资源增至 **2,782.3 亿元**。2016 年本集团实现结算面积 2,053.0 万平方米，结算金额人民币 2,341.4 亿元，同比分别增长 20.5% 和 23.1%。截至 2016 年底，公司合并报表范围内有 2,279.7 万平方米已售资源未竣工结算，合同金额合计约人民币 2,782.3 亿元，较 2015 年年底增长 29.4%。上述资源将在今后数年陆续结算，为本集团未来业绩奠定坚实基础。

(2) 土地储备满足持续发展需要

坚持审慎的投资策略，合理补充项目资源。2016 年本集团新增开发项目 173 个，按公司权益计算的建筑面积约 1,892.2 万平方米，总建筑面积约 3,157.3 万平方米，其中 88.3% 的新增项目都位于一二线城市。鉴于土地市场竞争激烈，本集团持续探索多元化的土地获取模式，通过合作、股权收购、代建等方式确保以合理价格获取土地资源。2016 年本集团 59.5% 的新增项目为通过合作方式获取。在项目投资上本集团坚持量入为出的原则，2016 年全年实现经营性现金净流入 395.7 亿元，相对充裕的资金使本集团能灵活应对市场波动，积极捕捉潜在项目发展机会。

现有的土地资源基本满足了本集团未来两年的开发需求。截至 2016 年底，本集团在中国大陆拥有 600 个主要开发项目。其中，在建项目权益建筑面积约 3,622.2 万平方米，总建筑面积约 5,442.4 万平方米；规划中项目权益建筑面积约 3,655.9 万平方米，总建筑面积约 5,296.9 万平方米。此外，本集团还参与了 11 个城市更新改造类项目，根据当前规划条件，按公司权益计算的规划建筑面积约 360.5 万平方米，总建筑面积约 544.7 万平方米。目前拆迁与相关手续办理尚在进行中。

有关本集团新增项目的具体信息，详见公司“非募集资金投资情况”之“项目投资”。

(3) 经营效益有所提升

报告期内，本集团加强精细化管理，提升经营效率，在多个维度实现了均好发展。1) 盈利能力有所提升。2016 年本集团全面摊薄的净资产收益率提升至 18.5%，较 2015 年上升 0.44 个百分点；本集团房地产业务毛利率为 19.8%，较 2015 年提高 0.32 个百分点。2) 销售回款速度加快。2016 年本集团平均销售回

款率超过 95%，继续保持行业领先优势。3）负债率保持低位。年底本集团净负债率（有息负债减去货币资金，除以净资产）为 25.9%（2015 年底：19.3%），继续保持在行业低位。

2、物业服务保持行业领先

本集团物业服务业务以万科物业为主体展开。2016 年本集团物业服务业务实现合并报表范围内主营业务收入 42.6 亿元，同比增长 43.4%。

报告期内，万科物业发布睿服务 3.0，建设“阳光社区、透明物业”，不仅将物业费外收入和物业费内支出对业主公开，还特别推出“邻里计划”，将“邻里市集”利润捐给社区，用于设施设备更新和社区文化建设，进一步提升了万科物业品牌的独特性与美誉度。报告期内，由万科物业控股的深圳市万睿智能科技有限公司成功申报国家级高新技术企业。

3、各项拓展业务稳步推进

房地产行业进入白银时代，公司坚持“和城市同步发展”的策略，跟随城市发展轨迹和客户需求升级积极拓展新的商业机会。

商业地产

商业地产与本集团各项业务存在广泛的协同效应，是城市配套服务不可或缺的业务板块。本集团多年来努力培育自身的商业物业管理运营能力。报告期内，上海七宝万科广场、宁波 1902 广场、贵阳万科广场、北京住总万科广场等大型商业项目开业。

2016 年，本集团通过与部分合作方组成的联合收购平台收购了印力集团的股权。印力集团拥有成熟的商业开发管理和经营管理能力，以及大量长期稳定的优质客户资源，此次战略投资将为双方带来巨大的资源协同效应。

物流地产

2016 年本集团物流地产业务秉承“聚焦大客户，聚焦重点城市，主打高标库产品”的战略，持续稳健扩张。截至 2016 年底，本集团物流地产累计已获取 18 个项目，总建筑面积约 147 万平方米，其中，2016 年新增项目 10 个，新增可租赁面积 96 万平方米。

滑雪业务

截至 2016 年底，本集团已运营管理了吉林万科松花湖、桥山北大壶以及北京石京龙三个滑雪项目，初步树立了万科冰雪品牌形象，雪道面积、造雪系统服务面积、索道数量均居全国第一。2016 年底，万科松花湖度假区正式升格为国家 4A 旅游景区。

长租公寓、养老业务

本集团积极布局长租公寓市场，目前已整合形成了统一的对外运营品牌——“泊寓”。

本集团基于城市、社区和居家养老需求，深入探索养老模式。本集团首个大型养老社区杭州随园嘉树

项目，自 2015 年投入运营以来，目前已有 600 余位长者入住，成为 2016 年 G20 峰会的接待参观点。

4、控制风险，提升效率

（1）打造精工品质，夯实产品竞争力

坚持质量第一。2016 年本集团交付总量为 21.4 万套，规模创历史纪录。本集团持续推广实测实量和交付评估等管理工具，为客户提供验房指引表，加大天网行动（对采购的材料、部品及设备进行不定期抽检）频率，使产品质量控制在良好水平。本集团广州欧泊项目获得建筑行业最高质量奖——鲁班奖。

促进工程提效。2016 年，本集团继续通过工业化技术应用提高质量、提升效率，减少对人工的依赖及材料的耗费。本集团新开工的主流产品中，预制构件、装配式内墙、内外墙免抹灰等三项工业化应用的比例分别达到 43.5%、100% 和 100%。通过推广应用穿插提效技术，本集团 64% 的新开工主流项目达到提效 20% 的目标。年内本集团继续推进绿色战略，共完成绿色建筑 2,834 万平方米，其中获取绿色标识项目 1,319 万平方米，绿色三星项目共 14 个，面积达到 182.8 万平方米。

推动成本优化。本集团以“为客户省成本”为目标，针对不同的项目定位，建立分层分级的产品成本适配体系，通过技术革新、资源整合等精细管理实现成本的不断优化。2016 年本集团坚持招标总价包干、禁止后补变更、完工限期结算合约三项原则，进一步强化了对工程成本的控制。

（2）完善资金管控，探索打造金融合作生态圈

本集团坚持以现金流管理为核心，持续完善资金管控，提升资金使用效率，报告期末本集团持有的现金由 2015 年末的人民币 531.8 亿元增加到人民币 870.3 亿元。此外，本集团联合上下游合作伙伴开展多渠道的融资创新尝试，打造金融合作生态圈。年内，以本集团供应链为基础的国内首单地产供应链金融 ABS 在深圳证券交易所获得批准，并成功发行四期，总金额近人民币 60 亿元，受到市场多种类型投资者的追捧。

（3）“营改增”后实现业务顺利过渡

2016 年 3 月，财政部、国家税务总局出台《关于全面推开营业税改征增值税试点的通知》，2016 年 5 月，房地产业正式纳入试点范围。公司成立了营改增专项小组，全面梳理经营业务流程，通过业务、财务、税收一体化平台建设，创造性的搭建了增值税自动申报管理系统，实现了信息化管理模式，不仅在最短时间内适应了政策的调整，而且支持了本集团生产建造系统的精益化管理和供应商协同。

（4）建立风险管理体系

结合联交所《企业管治守则》的修订要求，公司董事会修订了审计委员会实施细则，增加了该委员会的风险管理职能。公司设立了风险管理工作委员会，建立总部、事业部/区域、一线公司三级风险管理架构，通过对总部及各业务单位开展风险调研，对来自外部环境和本集团内部的主要风险进行识别和评估，持续监控风险管理体系的健全性、合理性和有效性。

（5）打造信息化平台

2016 年 1 月本集团启动了“沃土计划”，旨在以信息化建设为抓手，全面提升经营效率并推动业务持续增长。截至 2016 年底，核心业务经营平台项目群的重点产品——核心 ERP 已完成蓝图设计进入全面开发阶段，面向工程现场管理的产品“匠心”已成功在试点公司上线使用；客户平台项目群分别完成在线购房产品“在线家”、经纪人销售产品“分享家”、数字化案场产品“销售家”以及客户服务产品“服务家”四大产品的上线使用，同时也建立了本集团统一客户数据库平台，实现多业态客户数据的整合；协同办公项目群完成了内部通讯软件“微 V”的更新升级，同时启动了办公门户网站、人力资源信息系统的设计开发工作。

5、完善事业合伙人制度

2016 年，股权事件对本集团日常经营和团队稳定性产生明显冲击，本集团事业合伙人制度发挥中流砥柱的作用。合伙人基于对本集团文化价值观的执着信念，以身作则，坚守本职工作，维护本集团正常经营秩序。本集团通过开展团队建设、组织关怀活动、保持员工沟通和宣导优秀事迹等方式，有效稳定团队、提振士气，控制了人员大量流失的风险。

本集团于 2014 年推出项目跟投，将项目经营成果与员工利益直接挂钩。2016 年底，为进一步强化跟投人员的共创、共担、共享意识，本集团对跟投方案进行迭代优化，通过取消追加跟投安排、设置门槛收益率和超额收益率，保障万科优先于跟投人获得门槛收益率对应的收益，鼓励跟投人员为公司和股东创造更大价值。

跟投制度开展以来，员工在加快项目周转、节约成本、促进销售等方面越来越体现出合伙人的意识和作用。截至 2017 年 2 月底，本集团累计已有 308 个项目实施跟投。跟投项目从获取到首期开工、首期开盘以及现金流回正的平均时间明显缩短，本集团的营销费用率也得到有效控制。

6、开展精准扶贫，切实履行社会责任

在追求业绩增长的同时，本集团始终恪守价值理念，积极履行社会责任，关注利益相关方发展，致力于让更多人分享到经营成果。

2016 年，本集团积极响应政府号召，从教育、产业、就业等多个维度参与精准扶贫，充分发挥自身专业优势，扩大辐射和带动作用，包括：（1）在张家口市张北县捐建 12 个 300kw 光伏扶贫电站，并无偿将电费收入全部分配给贫困家庭，持续为贫困人口提供经济收入；（2）在贵州台江、贵州丹寨、贵州雷山、江西会昌、河北顺平、河北张北等地与职校启动 6 个校企合作项目，计划培养物业管理技能人才并吸纳到万科就业，提供物业管家、物业客服、水电维修、安全管理等 4 类岗位，帮助贫困人口脱贫。

本集团通过万科公益基金会持续履行社会责任。2016 年，万科公益基金会完成新疆塔合曼寄宿制学校的援建工作并交付使用；将万科入选世界“500 强”的政府奖励资金全部用于援建西藏非物质文化遗产博

物馆；将乐跑运动和自闭症家庭救助结合，救助范围扩展到全国 40 个城市；在云南、贵州等地支持乡村支教项目，让更多孩子享受更好的教育。

报告期内本集团履行社会责任的情况，详见同日发布的《2016 年企业社会责任报告》。

（三）未来发展展望

1、外部环境

短期来看，市场环境依然复杂。热点城市和三四线城市持续分化，土地市场的调整滞后于住宅市场，以及行业自 2016 年底以来的去杠杆趋势，都加大了企业经营的不确定性。

长远来看，房屋回归居住属性是大势所趋。2016 年 12 月，中央经济工作会议明确提出“房子是用来住的，不是用来炒的”，并表示将综合运用金融、土地、财税、投资、立法等手段，加快研究建立符合国情、适应市场规律的基础性制度和长效机制。这些举措的落地将为行业的长期健康发展提供重要的制度保障。

随着城市发展以及居民生活水平提高，在城市配套服务领域也存在着大量未被充分发掘的物业需求。以商业地产为例，尽管近年来商业地产行业已进入调整期，数字化和电商发展进一步加快了优胜劣汰，但依托一二线城市持续高速增长的消费购买力，定位精准、注重体验消费、业态丰富的新型购物中心仍保持了快速发展。与此同时，一批新生的业态也迎来发展良机。2016 年，政府明确提出加快发展租赁市场，落实金融、土地、财税等方面的支持政策，大力培育机构化、规模化的住房租赁企业；在政府的大力支持下，特色小镇的培育工作也已在全国范围内展开。随着国内新一轮轨道交通建设高峰的到来，以“轨道+物业”为代表的联动开发模式也为企业提供了巨大的想象空间。可以预见的是，行业未来的产品类型、开发模式将日益丰富。

2、经营策略

2017 年本集团将继续坚持“为普通人盖好房子、盖有人用的房子”的宗旨、“以客户为中心，以现金流为基础的持续真实价值创造”的业务指导思想，全面落实“城市配套服务商”的战略定位，推动 2017 年各项重点工作的展开。

（1）坚持有质量增长及稳健发展的原则，坚持“以客户为中心，以现金流为基础的持续真实价值创造”的业务指导思想

在产品上，本集团将坚持以客户为中心，持续深化、落实“好房子、好服务、好社区”的产品理念，满足主流消费者的真实自住需求，保证 90% 以上的主流项目定位。

本集团将坚守质量底线，促进工程提效，包括持续推进工业化建造体系，积极探索新业务工程管控模式；通过季度“实测实量”、“交付评估”及“天网行动”，确保产品质量的持续提升；同时，将推动穿插提效技术在全集团广泛应用。

本集团将聚焦质量和效益提升，通过实施总价包干、禁止后补变更、完工限期结算三项原则管理，从合约执行维度减少成本浪费，提升管理效率；建立完善拓展业务成本管理体系，让拓展业务管理更精益高效；完成核心业务ERP平台改造，集成各端口信息，嵌入管理规则，通过信息化助力实现核心业务管理水平提升。

在销售上，本集团将贯彻合理定价、积极销售的策略，加快库存去化，提升资源转化和周转效率；同时积极促进销售回款，力争全年销售回款率不低于95%。

在投资上，本集团将坚持“不囤地、不捂盘、不拿地王”的原则；保持稳定、持续、谨慎的投资节奏，确保资源储备支持长期可持续增长；2017年随着行业回归理性，前期部分高价获取的项目存在潜在的并购机会。本集团将积极关注土地存量市场的合作机会，充分发挥资金优势，加强和各类机构的合作，采取更加灵活的合作方式，发掘盘活优质的项目资源。

2017年1月，地铁集团以协议转让方式受让公司15.31%的股份，成为公司的重要股东，为双方共同探索TOD模式奠定了良好基础。在核心城市土地供应日益紧缺的背景下，本集团将继续携手合作方，积极探索包括“轨道+物业”、城市产业升级在内的各类资源获取和开发模式，以突破增长瓶颈，实现持续发展。

在融资上，本集团将持续维护本集团优良市场信用，进一步优化融资结构、拓宽融资渠道；投融结合，保障各类业务稳健发展。

2017年，本集团现有项目预计新开工面积2,923.4万平方米，较2016年实际开工面积降低6.8%；预计项目竣工面积2,448.3万平方米，比2016年实际完成规模增长9.4%。有关本集团2017年开、竣工计划的详细信息，请见“境内主要项目2016年开发情况和2017年开发计划”。

(2) 继续推进落实“城市配套服务商”的战略定位

本集团将坚持“城市配套服务商”的战略定位，在确保核心业务持续稳健经营的基础上积极拓展业务版图，建设和巩固拓展业务专业平台、强化专业能力。

本集团将加强并购团队和能力的建设，积极关注城市配套服务相关领域的业务机会，通过并购、合作等方式，快速获取新业务拓展亟需的项目资源和专业团队，充分发挥事业合伙人的制度优势，有效整合资源，加快构建“城市配套服务商”的业务生态体系。

2017年，万科物业将在住宅服务领域深化“为业主资产保值增值”的理念以及品牌认知，持续提升项目质量和资产价值；在商写服务领域，将借助明星客户标杆力量加快拓展业务规模；将为业主提供更加丰富的社区服务，逐步打造一条连接传统住宅服务、商写服务、基于楼宇的增值业务服务、基于生活配套的增值业务服务的“万物生长”生态链条；持续对互联网技术投入，提高效率、改善客户服务界面。

在商业地产领域，本集团将以成为“中国数一数二的商业地产平台”为目标，持续提升经营管理能力、提升经营回报，打造行业最优秀、最受消费者欢迎的购物中心品牌，并推动社区商业杰出范式的发展。

本集团物流地产将继续坚持“聚焦大客户、聚焦重点城市、主打高标库产品”的核心战略，做大做强，丰富产品线，力争成为客户认可度最高的物流地产服务商。

2017 年，公寓业务将加速规模扩张，实现业务专业化管理，继续优化房源管理、客户资源、业务界面、运营平台、支付系统等在内的统一业务支持平台，提升业务运营效率和客户体验。

冰雪度假业务力争形成较强的市场影响力和认可度，在山地户外行业建立万科标准，进行标准输出。

此外，本集团还将继续深化在养老、教育等有潜力业务方向的探索，打造核心能力，完善商业模式，逐步壮大实力。

（3）迭代更新事业合伙人机制，持续打造“奋斗者”文化

人才是万科最宝贵的财富和核心竞争力，只有保留优秀的团队，才能在白银时代继续创造优秀业绩，更好的回馈客户、投资者以及利益相关方。

本集团将持续深化事业合伙人制度的理论内涵，系统化地构建万科事业合伙人纲领，为相关制度及机制设计明确导向与原则；坚持“共创、共担、共享”的理念，在董事会的指导和支持下，探讨迭代更新经济利润奖金方案、跟投等机制；鼓励各业务单位自主探索事业合伙人团队模式创新，打造符合各业务需求的合伙人组织模式。

本集团将以奋斗者精神为导向，大力选拔、培养和引进契合业务发展需要的奋斗者，打造信念坚定、纪律严明、团结协作、勇于担当的奋斗者队伍。

（4）加强风险管理体系建设，持续完善公司治理

本集团根据风险管理报告，对已评估的重要风险落实风险控制措施，提高重要领域的合规性。本集团将加强各事业部/区域的风险意识，开展以风险控制为导向的审计、监察行动，提升风险控制和防范能力，建立风险管理的长效机制。同时，本集团将继续保持和投资者的沟通，持续完善公司治理机制。

7.2 主营业务分行业、产品情况表

单位：人民币万元

行业	营业收入		营业成本		营业利润率	
	金额	增减	金额	增减	数值	增减
1. 主营业务	23,840,054.80	23.41%	16,949,371.06	22.99%	19.73%	0.30 个百分点
其中：房地产	23,414,029.66	23.09%	16,617,491.18	22.61%	19.77%	0.32 个百分点
物业服务	426,025.14	43.42%	331,879.88	45.35%	17.22%	-0.17 个百分点
2. 其他业务	207,668.89	-12.22%	24,869.28	-26.18%	83.14%	3.12 个百分点
合计	24,047,723.69	22.98%	16,974,240.34	22.87%	20.27%	0.11 个百分点

注：营业利润率数据已扣除主营业务税金及附加。

7.3 报告期内利润构成、主营业务及其结构、主营业务盈利能力较前一报告期发生重大变化的原因说明

适用 不适用

7.4 是否存在需要特别关注的经营季节性或周期性特征

适用 不适用

公司为专业化房地产公司，主营业务包括房地产开发和物业服务。由于季节性因素，公司房地产开发项目竣工主要集中在第四季度，因此公司第四季营业收入和利润占比高于其他季度。

§ 8 财务报告

8.1 与最近一期年度报告相比，会计政策、会计估计和核算方法发生变化的具体说明

适用 不适用

8.2 重大会计差错的内容、更正金额、原因及其影响

适用 不适用

8.3 与最近一期年度报告相比，合并范围发生变化的具体说明

适用 不适用

本年新设 538 家子公司，收购 135 家子公司，注销、出售或控制权变更 29 家公司。

8.4 董事会对会计师事务所“非标准审计报告”的说明

适用 不适用