

vanke

萬科企業股份有限公司

(股份代號：000002.SZ, 2202.HK)



2024

可持續發展報告

目录

- 01 致辞
- 02 关于本报告
- 04 报告摘要
- 09 董事会声明
- 10 关于万科
- 16 年度专题：
探寻生物多样性守护之路
- 190 气候相关风险与机遇
- 210 附录

33 经营之道

- 34 我们的策略
- 35 可持续发展管理
- 44 合规经营
- 62 好产品
- 69 好服务

84 环境之道

- 86 我们的策略
- 95 应对气候变化
- 97 深耕绿色设计
- 107 推进绿色建造
- 114 践行绿色运营
- 136 生物多样性(TNFD)

142 社会之道

- 144 我们的策略
- 145 合伙奋斗
- 167 合作共赢
- 180 共享发展

致辞

2024年，万科在可持续发展的道路上面临诸多艰难挑战。面对复杂形势，我们深刻反思过往发展中的经验与教训，积极应对困境。万科从未放弃，我们主动调整策略，通过“瘦身健体”与战略聚焦，致力于优化资源配置，提升运营效率。虽前路不易，但万科将砥砺前行，以坚韧不拔的信念，与各方携手，共同迈向可持续发展的未来。



在经营之道上，我们深化价值创造，争当市场的合规经营者

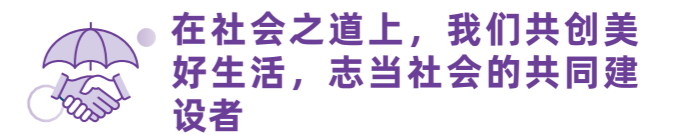
秉持长期主义的经营理念，2024年，我们将可持续发展的理念融入企业运营全环节链条中，从产品开发到服务提供，我们致力于在兼顾合规运营的同时，为各方利益相关者带来卓越的“好产品”与“好服务”。我们不断审视及完善合规管理体系，优化风险与危机管理体系，落实以编促管、以查促管，构建更完善的制度体系，并强化合规审计与监察工作，从意识、行动上不断增强廉洁合规管理；我们遵守法律法规，坚持保护自身知识产权及尊重他人知识产权；我们坚守“质量、健康、性能”的产品核心，潜心打造匠心独运的品质；我们围绕“以客户为中心”的服务核心，推进“好服务行动”，从签约到验房交付不断提升服务品质；同时，我们建立健全信息安全管理体系统，积极获取信息安全相关认证，主动开展合规自评及意识宣贯工作为员工、客户及合作伙伴提供坚不可摧的信息保障。



在环境之道上，我们引领绿色发展，成为行业的绿色先行者

在“双碳”战略目标及碳中和经济时代的大背景下，2024年，万科持续围绕绿色低碳转型定位，将绿色智造、绿色运营、绿色租赁作为聚焦领域，致力于满足消费者的绿色人居需求，坚持环境责任与商业发展的紧密结合。我们积极采用光伏发电、光储直柔等前沿低碳技术和有机废弃物在地循环技术，助力麦当劳梅沙万科餐厅成为全国首个实现LEED四项净零认证的快捷餐厅，担当可持续发展的先行者与示范者。我们积极应对气候变化，参照TCFD框架的建议，探索气候变

化带来的经济机遇与挑战，分析气候变化下的财务影响，提升气候风险管理的效能；我们关注生物多样性保护，致力于减少对自然的依赖和影响，围绕土壤修复、水体修复开展一系列工作；我们在绿色建筑、绿色建造、绿色运营等多个领域不断优化管理，与各利益共同体携手推动绿色发展，为地球的未来贡献力量。



在社会之道上，我们共创美好生活，志当社会的共同建设者

在人才管理方面，我们坚持“合伙奋斗”，希望营造平等、尊重、包容及多元的工作环境，为员工的成长与发展提供无限可能。2024年，我们持续保障员工权益，落实健康且安全的工作环境，通过风险评估与管理工作的把控好涵盖相关方在内的健康与安全风险排查，延续“人才培养一盘棋工作计划”的培训计划，打造“3+1”培训管理体系，为基层奋斗者提供自我提升的阶梯。在供应链管理方面，我们倡导“合作共赢”，致力于打造可持续供应链体系，通过采筑平台打造上游产业链新生态，促进产业供应链的转型。在社会共建方面，我们推动“共享发展”，将自身从社会中得到的力量回馈到社会中去。我们积极投身于乡村生态振兴事业，推动美丽健康中国建设。2024年，我们的可持续发展表现获得了国内外评级及指数机构的广泛认可。万科持续获评恒生ESG A+评级，保持境内房地产最高评级，并持续被纳入恒生可持续发展企业基准指数、恒生内地及香港可持续发展企业指数、恒生A股通ESG50指数、恒生A股可持续企业指数，成为A股上市的大型公司中ESG表现最好的前30家公司之一；获得万得ESG评级AA级，排名行业第一；获得中诚信ESG评级AA-级，排名行业第一；获得深交所国证指数ESG评级AAA级，环境范畴行业排名第一；获得秩鼎ESG评级AAA级，评级排名行业第一；明晟ESG(即MSCI-ESG)评级BBB，保持行业领先。万科将不忘初心，继续肩负为人民创造美好生活的使命，在可持续发展之路上稳步前行，与城市同频，和各利益相关方共振，为社会创造更长远的价值。

关于本报告

报告简介

本报告为万科企业股份有限公司发布的第17份可持续发展报告，详细披露2024年万科在环境、社会及管治方面的理念、实践及成效。

时间范围

2024年1月1日至2024年12月31日。为确保本报告能完整反映本集团的ESG影响及绩效，部分内容适当溯及以往年份。

称谓说明

为便于表述和阅读，本报告中的“本公司”“公司”指代“万科企业股份有限公司”，“万科”“万科集团”“本集团”“集团”“我们”指代万科企业股份有限公司及其附属公司。除另有指明外，本报告所使用的词汇与本公司2024年年度报告所界定者具有相同含义。

编制依据

- 国际标准化组织《ISO 26000：社会责任指南(2010)》
- 全球可持续发展标准委员会《GRI可持续发展报告标准》(GRI标准)
- 国家标准《社会责任报告编制指南》(GB/T36001-2015)
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board)房地产行业标准
- 香港联合交易所有限公司(“联交所”)上市规则附录C2《环境、社会及管治报告守则》(《ESG报告守则》)
- 气候变化相关财务信息披露指南(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)
- 自然相关财务信息披露工作组(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, TNFD)
- 《国际财务报告可持续披露准则第1号 - 可持续相关财务信息披露一般要求》(IFRS S1)
- 《国际财务报告可持续披露准则第2号 - 气候相关披露》(IFRS S2)
- 《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第1号 - 主板上市公司规范运作》(深交所自律监管指引第1号)
- 《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第17号 - 可持续发展报告(试行)》
- 《深圳证券交易所上市公司自律监管指南第3号 - 可持续发展报告编制》(深交所自律监管指南第3号)
- 中国社会科学院《中国企业社会责任报告编写指南》(CASS-CSR5.0)

汇报原则

本报告编制过程中遵循联交所《ESG报告守则》中“重要性”“量化”“平衡”“一致性”的四大汇报原则。

范围及边界

在厘定报告范围及边界时，我们确保本报告能反映本集团的ESG影响及绩效。除非另有说明，本报告载列信息覆盖本集团2024年1月1日至2024年12月31日(“报告期内”“报告期末”)期间运营及管理业务的可持续发展表现。

审阅及批准

本报告经董事会审核后发布，内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏。

免责声明

本报告含有前瞻性陈述，包括但不限于“将会”“预期”“预测”“未来”“旨在”“估计”“计划”“相信”“潜在”“继续”“持续”“目标”“目的”“可能”等词语或措辞。该部分内容是基于当前的期望、假设、估算和预测的基础，可能受到不确定因素的影响导致其与实际结果产生重大差异，万科集团不承担更新本报告中任何前瞻性声明的义务，但适用法律要求的义务除外。万科集团对任何人士基于本报告包含的信息所作出的判断而造成的结果不承担任何责任。

报告获取

本报告包括中、英文两个语言版本，内容若有出入，请以中文版本为准。电子版报告已上载联交所披露易、深圳证券交易所网站及本公司官方网站www.vanke.com。

意见反馈

如阁下对万科集团的可持续发展表现或对本报告有任何意见或建议，欢迎电邮至p-vkesg@vanke.com，或致电+86 (755) 25606666。


报告摘要

万科可持续发展战略：2024年度摘要




经营之道

合规经营	品质服务
商业道德标准审计实现每三年全业务线及子公司 100% 覆盖	印力、万物云、万纬物流、万创青绿及位于部分城市的公司已获得ISO 9001质量管理体系认证，集团 83.3% 的业务线通过 ISO 9001 认证
重大信息安全事故数量为 0	万科天网已 100% 覆盖 42 个城市公司、 344 个在建项目及 66 个建材品类
风险管理工作业务范围 100% 覆盖	开展线上及线下产品质量与安全相关培训共计 833 场， 288,931 人次参与培训，覆盖工程系统全体员工



环境之道

绿色智造	绿色运营	绿色租赁
新增 8 个绿色建筑二星级认证项目(含居住/公共/物流仓储)， 2 个绿色仓库三星级认证项目， 1 个LEED金级认证， 1 个LEED铂金级认证	2024年，总能源消耗量中可再生能源使用量占比为 10.31% ，同比提升了 6.82%	泊寓个人租房合约保持实现 100% 无纸化且纳入ESG相关倡议条款，并通过引入可再生能源、加强租户用水用电数据监测、激励租户节能等措施深化绿色租赁实践
新建项目引入可再生能源设计的建筑面积比例达 62.50%	截至报告期末，商业BU已上线光伏发电项目 27 个，其中2024年新增 5 个项目，全年光伏发电累计 1,895 万千瓦时	商业项目运营中，引入智能电表系统，与商管平台对接形成商户用电管理的业财一体化解决方案，该系统已覆盖 21 个商场
报告期内，本集团研发投入金额 5.08 亿元	商业BU每月对商场碳排放数据进行收集，并进行换算及核查。2024年，印力旗下累计 27 个商场项目实现公区碳排放同比下降 14%	



社会之道

健康与安全	供应链
员工工伤保险覆盖率 100%	供应商综合指数(SCI)评估覆盖 100% 万科供应商，每年供应商和工厂审核覆盖率达到 100%
实现万科员工 0 因工死亡	供应商通过质量、环境及职业健康安全管理体系认证的比率分别为 81.7% 、 69.3% 及 54.3%
未发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；未发生相关方(含承包商)责任一般及以上等级安全生产事故	已为 135 家企业超过 600 款产品颁发绿碳通行证
集团员工及承包商员工健康与安全培训覆盖率为 100%	

数说 2024

经营之道



总资产
12,862.6 亿元



净资产
2,026.7 亿元



营业收入
3,431.8 亿元



销售面积
1,810.7 万平方米



销售金额
2,460.2 亿元



纳税总额
328.95 亿元



销售面积排名全国
第**1**位



世界500强排名
206名



所有在建项目
100%
使用智慧工地系统



环境之道



满足绿色建筑评价标准面积
累计超
3.35 亿平方米



新建项目引入可再生能源设计的
建筑面积比例达
62.50%



应用住宅产业化项目占新开工
项目量占比
95%



新建冷库项目引入可再生能源设计项目
比例达
100%



社会之道



员工总人数
127,638 人



全年员工培训平均时长
28.3 小时



开发或更新培训课程
1,826 个



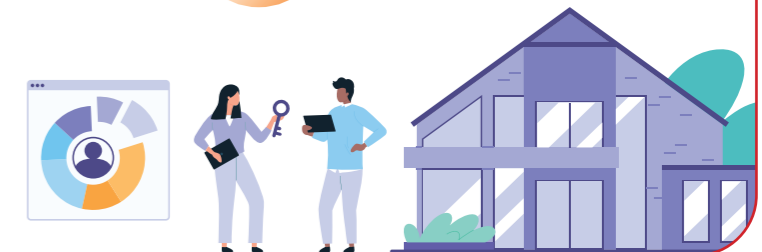
女性员工占比
45%



员工及承包商员工
健康与安全培训覆盖率
100%



累计乡村振兴投入金额
11.75 亿元



可持续发展表现

评级表现

恒生可持续发展企业指数 保持A+评级

内房最高评级，持续入选恒生可持续发展企业基准指数、恒生内地及香港可持续发展企业指数、恒生A股通ESG50指数、恒生A股可持续企业指数

深交所国证ESG指数
保持AAA评级
环境范畴行业排名第一

WIND ESG评级
提升至AA
评分行业排名第一

中诚信绿金ESG评级
提升至AA-
行业排名第一

秩鼎ESG评级
AAA级
评级行业排名第一

易居研究院和克而瑞
2024房地产公司ESG
综合评级“AA”级

明晟 (MSCI) ESG评级
维持BBB评级
在绿色建筑机遇及产品
安全与质量议题得分上升

标普全球企业可持续
发展评估：43分
行业排名上升1%
优于全球80%同行

可持续发展奖项

★★★

中国上市公司协会
2024上市公司可持续发展
优秀实践案例

★★★

《机构投资者》
“2024亚洲最佳企业管理团队”榜单
“最佳ESG” (Best ESG Program)
中国大陆综合票选TOP1

★★★

《新财富》
第二十届新财富金牌董秘评选
最佳ESG信披奖

★★★

万得
2024年度Wind中国上市公司
ESG最佳实践100强

董事会声明

本公司及董事会遵循中国证监会《上市公司治理准则》和香港联合交易所《环境、社会及管治报告指引》要求，加强董事会在公司环境、社会及管治(“ESG”)事务治理的参与，积极将ESG融入公司业务实践中。公司于2019年经董事会审议明确了ESG管理体系，明确了ESG工作职责，稳步推进可持续发展相关议题在本公司管理中的落实。

董事会作为ESG管理体系的最高决策机构，负责决定公司ESG管理架构及管理策略；确保设立合适及有效的ESG风险管理及内部监控系统；负责听取ESG有关重要事宜的讨论结果并关注ESG目标进展；审议及批准公司ESG年度报告。

本公司设立ESG工作委员会，由董事会主席担任ESG工作委员会的主任，ESG工作委员会负责确认双重重要性议题的评估结果；决定ESG管理目标、方针政策和实施路径；评估及识别的ESG相关风险及机遇等ESG管理重大事项。ESG管理工作形成的公司在产品与服务、气候变化应对、碳排放等方面的路线及成果均由董事会审议通过后，在公司ESG报告中对外发布。

本公司遵循联交所《环境、社会及管治报告指引》的要求，已设定覆盖温室气体排放、废弃物管理、资源使用等关键ESG目标，董事会已就相关目标的设定及进展进行审阅及讨论。

公司2024年度可持续发展报告已经由董事会于二零二五年三月三十一日审阅批准。



关于万科

公司概况

公司简介

万科企业股份有限公司成立于1984年，经过近四十年的发展，已成为国内领先的城乡建设与生活服务商。公司业务聚焦全国经济最具活力的三大经济圈及中西部重点城市。2024年，公司位列《财富》“世界500强”第206位。

万科始终坚持为普通人提供好产品、好服务，通过自身努力，为满足人民对美好生活的各方面需求，做出力所能及的贡献。目前，公司所搭建的生态体系已初具规模：在住房领域，公司始终坚持房住不炒，坚持“为普通人盖好房子，盖有人用的房子”，在巩固住宅开发和物业服务固有优势的基础上将业务延伸至商业、长租公寓、物流仓储、酒店与度假、教育等领域，为更好地服务人民美好生活需要、实现可持续发展奠定良好基础。万科始终坚持“大道当然，合伙奋斗”，以“人民的美好生活需要”为中心，以现金流为基础，深入践行“城乡建设与生活服务商”的发展战略，持续创造真实价值，力争成为无愧于伟大新时代的好企业。

业务布局

万科围绕人民的美好生活需求，在巩固住宅开发和物业服务核心业务优势基础上，将业务延伸至租赁住宅、商业开发与运营等领域，基于“城乡建设与生活服务商”战略定位，致力于成为美好生活场景师、实体经济生力军、创新探索试验田以及和谐生态建设者。



房地产开发

万科房地产开发业务以人民美好生活为中心，围绕“城乡建设与生活服务商”的定位，聚焦“好产品”“好服务”，坚持全周期全品类的开发经营策略，业务涉及综合住区、工程总承包管理(Engineering Procurement Construction, EPC)及代建、城市更新、以公共交通为导向的开发模式(Transit Oriented Development, TOD)等多个领域，致力于不断改善城市居住品质，追求与城市同步发展、与客户同步成长。

2024年，万科房地产开发业务实现

- 销售面积 **1,810.7** 万平方米
- 销售金额 **2,460.2** 亿元
- 交付房屋 **18.2** 万套



物业服务

万物云空间科技服务股份有限公司(简称“万物云”，股份代码：02602.HK)是国内领先的全域空间服务提供商，并通过AIoT(人工智能物联网)以及BPaaS(流程即服务)解决方案实现远程和混合运营(Remote & Hybrid)，为客户提升空间服务效率。更多有关万物云年度ESG的表现，可查看万物云2024年度ESG报告。

截至2024年12月31日止，万物云业务覆盖

- 蝶城数量 **666** 个
- 住宅物业服务¹ **5,010** 个项目
- 商企物业服务¹ 超过 **2,993** 个项目

¹ 住宅物业服务及商企物业服务项目数均取自于截止2024年12月31日的签约项目口径。

租赁住宅

泊寓作为万科旗下的长租公寓品牌，是全国最大的集中式公寓提供商。泊寓致力于为有态度、有活力的城市青年提供一站式居住解决方案，根据青年客群多样化的生活与工作需要，泊寓打造“便捷、安心、健康、活力”的高品质居住空间与创意时尚生活。



截至2024年12月31日止，泊寓

- 已分布全国 **29** 个城市
- 共运营管理长租公寓 **26.24** 万间
- 开业 **19.12** 万间优质房源
- 线上平台累计注册人数达到 **518** 万
- 共计 **12.57** 万间房源纳入保障房体系，纳保数量位列行业第一

泊寓：北京泊寓西直门店

佛山禅城体量最大保租房项目入市

自2023年7月国务院发布《关于加快发展保障性租赁住房的意见》以来，保障性租赁住房已上升为国家战略，租赁住房产品和消费方式愈加被广大用户接受。

在当前住房租赁市场发展的背景下，建设银行旗下的建信住房租赁基金与万科集团合作设立了“建万住房租赁投资基金”，并在佛山市实施了首个项目 - 通过资产收购方式购买并改造了佛山市禅城区岸芷汀兰项目，盘活为保障性租赁住房“建万基金·泊寓佛山禅城中心旗舰店”，并委托万科泊寓进行运营。该项目提供1,383套优质租赁房源，为广大来佛工作的新市民、新青年提供高品质公寓，提升青年城市获得感。

盘活后的建万基金·泊寓佛山禅城中心旗舰店成为禅城区体量最大的保障性租赁住房项目，为地方探索住房租赁金融发展提供了新的实施路径，也为佛山住房租赁行业通过REITs等方式推动住房租赁行业可持续发展提供了经验。



禅城中心旗舰店实拍图



商业开发与运营

万科商业开发与运营业务包含购物中心、社区商业等业务形态。“印力”为本集团旗下的专业商业物业开发与运营能力平台。本集团一直秉承“绿色生态、以客户为中心”的理念，不断提升自身的商业资源、业务平台和开发管理能力，为消费者和商户创造真实价值，为大众的美好生活提供品质体验，勇担绿色低碳创新使命践行者，为推动城市建设与消费升级贡献力量。以优质项目杭州西溪印象城为底层资产的中金印力消费REIT已经在2024年4月30日成功上市，成为国内第一批消费类基础设施公募REITs。

截至2024年12月31日止，商业开发与运营业务

- 累计开业 **181** 个商业项目
- 已开业建筑面积 **1,081** 万平方米
- 规划中和在建商业建筑面积为 **196** 万平方米

物流仓储

万纬物流为万科物流仓储服务及一体化供应链解决方案平台，通过多形态的仓储产品、库内运营、干线及城配运输资源，为企业提供高标准、多元化的多温区综合物流服务。2015年万纬物流开启全国仓储网络布局，目前综合实力位列行业第一梯队，冷链仓储规模全国第一。

截至2024年12月31日止， 物流仓储业务

● 累计开业项目可租赁建筑面积
1,043.0 万平方米

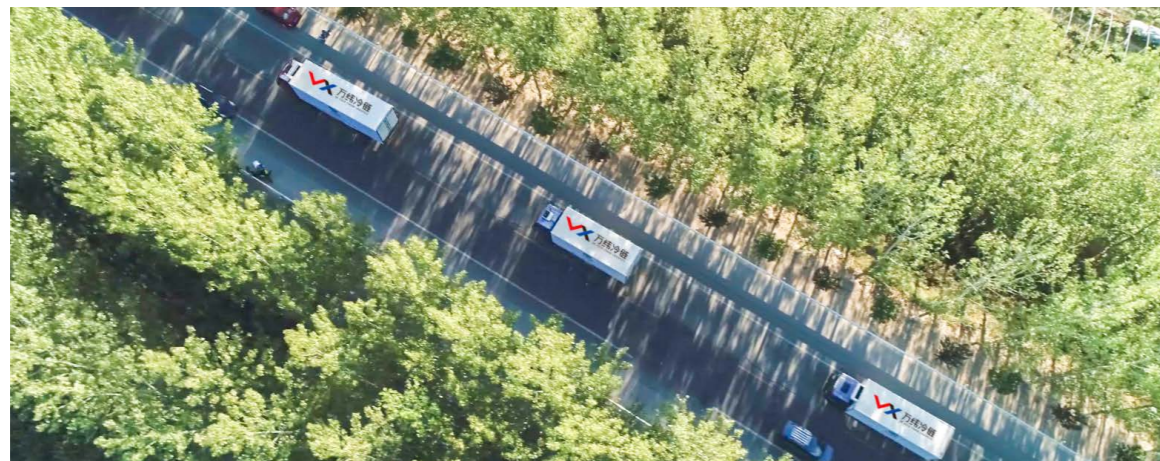
万纬物流布局出海供应链助力全球美食引进来、走出去

面对复杂的国际物流环境，出海企业常常面临诸多挑战，如供应链管理、合规性问题、成本控制等。万纬物流作为国内领先的多温区综合物流解决方案服务商，积极响应国家“一带一路”倡议，致力于为餐饮食品企业提供高效、稳定的出海供应链服务。在全球化的大背景下，万纬物流凭借其卓越的四大服务能力 - 国内集货、海外资源管理、专业进出口经验及数智化网络规划，成功帮助多家知名餐饮食品企业应对国际物流的复杂挑战。

2023年，在与某世界500强食品公司的业务合作中，万纬正式打通保税冷链产品供港业务，实现了从内地把产品送到香港线下门店。2024年，万纬为一家知名连锁烘焙品牌提供了全面的出海物流解决方案，并通过万纬的专业服务，帮助该品牌成功缩短了交货周期，降低了物流成本，同时提升了产品在国际市场上的竞争力。

万纬物流的出海供应链服务不仅止于此，还包括定制化的仓储管理、高效的货物分拨、以及精准的物流追踪等全链路供应链服务，帮助企业克服语言、文化、法律法规等跨国经营的障碍，确保了供应链的顺畅运转。

未来，万纬将不断完善海外供应链服务能力，解决客户痛点，降低物流成本，提升供应链效率，帮助企业在激烈的国际市场中保持竞争力，做企业出海成功路上的坚实伙伴。



酒店与度假

万科酒店与度假业务运营的项目覆盖北京、深圳、广州、成都、苏州等核心城市和阳朔、丽江等目的地旅游胜地，涵盖万科集团所有酒店、度假资产及与酒店和度假相关的资产管理、运营管理、品牌管理、咨询顾问等业务，并形成以高端商务为定位的“瞻云”、以精选服务型酒店为定位的“瞻云精选”、以城市人文为内涵的“有熊”三个自营品牌。

万科旗下的冰雪度假业务是酒店与度假业务的重要组成部分，2024至2025年雪季期间，万科集团冰雪业务参与经营管理滑雪度假区(滑雪场)共计6家，2024年新签约山西国际广武滑雪场和承德金山岭银河滑雪场运营，累计运营115条雪道，390公顷滑雪面积，年接80万人次。同时参与经营管理滑雪学校4家，覆盖崇礼、洛阳、安吉和北京延庆等地区，共建上海徐汇万科青少年滑雪训练队。

截至2024年12月31日止， 酒店与度假业务

● 持有和管理**30**家在营酒店、
115条滑雪雪道

海外

万科于2012年起逐步开展海外业务，目前在中国香港设有万科海外投资控股有限公司(股份代码: 01036.HK)，并先后进入美国、新加坡和英国等国家，在多个主要国际城市从事地产投资开发、资产管理等业务。针对不同地区的市场特性，万科在海外市场选择具备自主开发能力与良好声誉的伙伴合作，始终践行集团“城乡建设与生活服务商”的战略定位，致力于为社会和客户提供更多好产品、好服务。

年度专题

探寻生物多样性守护之路

生物多样性是地球生命共同体的重要基石，也是城市可持续发展的关键。面对生物多样性丧失的全球性挑战，万科致力于将生态保护理念融入建筑与城市发展。从规划设计到施工运营，我们力求减少对自然生态的影响，打造人与自然和谐共生的空间，让城市不仅宜居，更成为自然友好的家园，为生物多样性保护贡献一份力量。

在此理念的指引下，万科深刻意识到生物多样性保护与维护生态系统健康、可持续的重要性，并进一步深入分析自身业务运营活动对生物多样性的依赖关系及影响，在业务活动中融入生物多样性保护理念、与自然共融的设计，降低对生物多样性的潜在损害，并通过万科公益基金会的专业经验和公益资源，与政府、非营利组织、企业等多方合作，探索和推广生物多样性保护策略和项目，助力城市生态系统持续繁荣与和谐共生。

2023-2027年，万科公益基金会将继续秉持可持续发展的理念，通过与各方的紧密合作和不懈努力，在业务运营、社区、公众参与等多个场景中不断沉淀生物多样性保护与宣导经验，与社会各界携手共建美美与共的未来家园。

动因与思考

根据《中国生物多样性保护战略与行动计划(2023—2030年)》，生物多样性保护是一项长期而艰巨的任务，需要多方共同努力。构筑生物多样性保护社会行动体系，需要将各方的战略规划与行动计划紧密结合，充分发挥政府的主导作用、企业的积极响应以及全民的广泛参与，形成一个协同合作的行动共同体。万科深刻认识到，生物多样性保护不仅仅是企业社会责任的体现，它还我们的价值链、业务运营所触及的群体以及自然本底系统的长期需求和关切紧密相连。

生物多样性保护已融入于万科可持续发展战略的目标行动之中，随着生物多样性与气候变化逐渐合流，COP15通过的《昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架》中，将保护土地、海洋和物种免受污染、退化和气候变化影响为目标，同时，许多国际组织也在积极研究生物多样性与减缓和适应气候变化的联系。我们致力于推动产品和服务向更加自然友好的方向转型，以减少对环境的影响。同时，万科公益基金会深入参与自然保护、生物多样性保护和生态教育等领域，合作开展触达各地居民、志愿者、基层管理人员等公众群体，积累了一定的数据和项目经验。这些数据和经验不仅为我们自身的决策提供了支持，也为地区和行业的政策及标准制定提供了科学依据。

万科将继续发挥在社会治理共同体建设中的作用，通过与政府、科研机构、社会组织和公众的合作，共同推动生物多样性保护工作的深入开展。我们将继续支持和参与相关的研究项目，加强与社区的沟通与合作，提高公众对生物多样性保护的意识和参与度。通过这些努力，万科希望能够为实现《中国生物多样性保护战略与行动计划(2023—2030年)》的目标贡献自己的力量，共同构建人与自然和谐共生的美好未来。

万科实践：从思考走向行动的生物多样性保护之旅



篇章一：

生态共建，万科业务运营中的生态智慧

评估自然相关的依赖、影响、风险和机遇



我们参考自然相关财务披露工作组(TNFD)的 LEAP 方法论，启动首次自然风险评估，审视企业运作与生物多样性的联系。在企业直接经营和整个价值链中，系统识别、评估、优先考虑及管理自然相关的依赖性、影响、风险和机会。同时审查万科现行自然相关议题管理政策，明确风险与机遇管理重点顺序。之后，将研究成果融入万科风险管理战略，与万科公益基金会、社区等多方协作，实施生物多样性管理举措，维护生态系统健康，有效管理自然相关风险与机遇，实现生态保护与经济增长的和谐共生。更多信息详见生物多样性(TNFD)章节。

生物多样性调查监测与评估项目试点



深圳是万科集团总部所在地，也是全球候鸟迁徙路线的重要“中转站”，保有较高水平的生物多样性与生态环境质量，其中包括128种国家重点保护物种。而位于深圳东部的梅沙街道，是保障大湾区生物多样性的重要组成部分。自2021年开始，万科公益基金会在政府部门指导下，联合多类型专家及专业团队，相继开展了梅沙动植物本底调查、内湖湿地生态修复项目、万科中心屋顶生态改造项目、近岸生物多样性调研等工作，结合可持续社区的目标，重点探索从本底调查、公众参与到生态修复等不同策略下，城市生物多样保护行动在滨海地区应对气候变化挑战方面的路径贡献，促进城市可持续发展与碳中和社区建设探索。

年度专题

在梅沙碳中和社区，开展动物多样性本底调查项目

自2023年1月起，万科公益基金会携手中山大学启动了梅沙碳中和社区动物多样性本底调查项目。该项目历时一年，运用样线、样点以及被动监测等科学手段，针对梅沙碳中和社区内的街区与野外环境中的兽类、鸟类、两栖类、爬行类、鱼类及传粉昆虫等多种动物种群进行了细致的采样调查，成功采集了动物种群的时空分布、迁徙规律以及面临的威胁因素等关键信息，为梅沙碳中和社区生物栖息地的保护提供了坚实的数据支撑。

梅沙物种识别小程序、纪录片

“梅沙奇遇记”小程序详见：



“梅沙碳中和社区动物多样性本底调查”纪录片详见：

365天访遍梅沙动物，他们经历了什么

基于调研成果，我们制作并发布了“梅沙奇遇记”微信小程序以及7集“梅沙碳中和社区动物多样性本底调查”纪录片，并完成调研报告。同时，结合调研进度，我们还举办了多个主题的公共科普活动和策划了一系列线上宣传文案，不断推动公众对城市生物多样性保护议题的关注。项目显著提升了梅沙街道及其周边居民的生态环境保护意识，为梅沙地区营造一个人与自然和谐共存、积极应对气候变化的多功能韧性城市社区奠定了实践基础。

物种识别图片



红耳鹎

红嘴蓝鹊

东方蜜蜂

在北京西山庭院，开展OECM项目生物多样性本底调查

《生物多样性公约》第十五次缔约方大会(COP15)通过的《昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架》，促进了“其他基于区域的有效保护措施”(OECMs)在生态关键区域的应用。西山庭院社区地处百望山、颐和园与圆明园之间，连接了北京多个生物多样性热点，是区域生态网络的枢纽。

2024年，工作人员联同14位居民志愿者进行了7次生物多样性本底调查，监测了鸟类、传粉昆虫和开花植物。社区居民亦通过“西山庭院”热门生物影像征集活动，提交了超100份动植物照片，丰富了生态数据。目前，社区已记录17种鸟类、30种传粉昆虫、87种开花植物和3种兽类，展现了社区生态多样性。项目鼓励居民参与生物多样性保护，通过开放日、动植物摄影展和物业生多展示墙等活动，提高了居民生态保护认知，强化了居民与自然的情感联结，提升了社区环保意识。

在与物业管理单位的合作中，我们还探索了生物多样性保护与日常物业养护管理之间的平衡方式，推行了生物友好型管理措施，如鸟类巢穴勘察和保留倒木景观，为城市生物多样性保护提供了新视角。

西山庭院项目



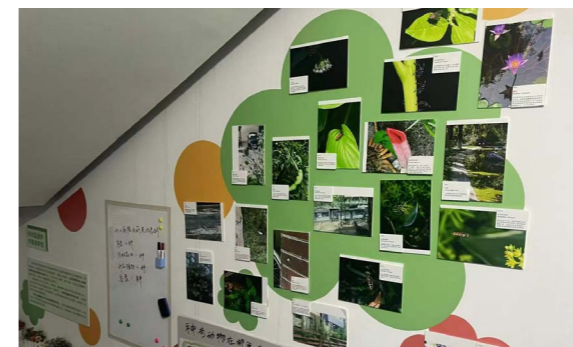
开放日生物多样性小游戏



开放日生物多样性照片展示

在梅沙碳中和园区，持续监测屋顶花园生物多样性

2022年9月，梅沙碳中和园区启动了屋顶生态绿地改造项目，探索城市改造中的棕土治理新模式，并提升了万科国际会议中心的整体绿色建筑效能。2024年，万科公益基金会邀请中山大学研究团队，利用前期传粉昆虫和植物群落数据，制定了专业的屋顶生态绿地监测计划，并部署了监测设备，研究屋顶绿地鸟类种类和数量的季节性变化，以及传粉昆虫群落的构成，针对光伏电站潜在影响开展生物多样性健康状态评估。该项目正在监测进程中，计划提出优化屋顶生态设计的有效方案，为梅沙碳中和社区建设中生物多样性保护提供设计支持，通过分析屋顶群落结构和功能的特点，为城市园林绿化的整体建设提供新的思路。



物业生物多样性展示墙



与居民一起传粉调查

年度专题



生态融合：讲述万科业态与自然共生的故事

我们积极践行可持续发展理念，各业务单元创新实践，将生物多样性保护理念深度融入日常运营与发展模式中，在开发与运营项目中以模拟自然生态系统的设计将开放空间和自然景观有机融合，将自身对生态的影响降至最低，为城市中的生物提供了栖息地和食物来源，促进社会效益和生态效益的共同发展。

房地产开发 | 上海嘉定未来城市邀请大自然进入社区

上海嘉定未来城市将受到城市化影响而变得罕见的乡土生态带回社区，引入食源性植物，设置生态踏脚石，保育厦腊梅等一二级保护濒危植物，让蝴蝶和鸟类回归社区，通过可进入的草坪、可触碰的珍奇特色植物实现人与植物亲密接触，并以40%的低区屋面为绿色屋面，部分地面作为口袋公园及社区花园等丰富的绿色活动空间，举行植物探索活动，实现新鲜好看、可玩、可呼吸，达到室外、室内、水生、微温室及农场等多场景的自然回归。



植物探索新体验 —— “小黄帽”行动



上海嘉定理想之地效果图

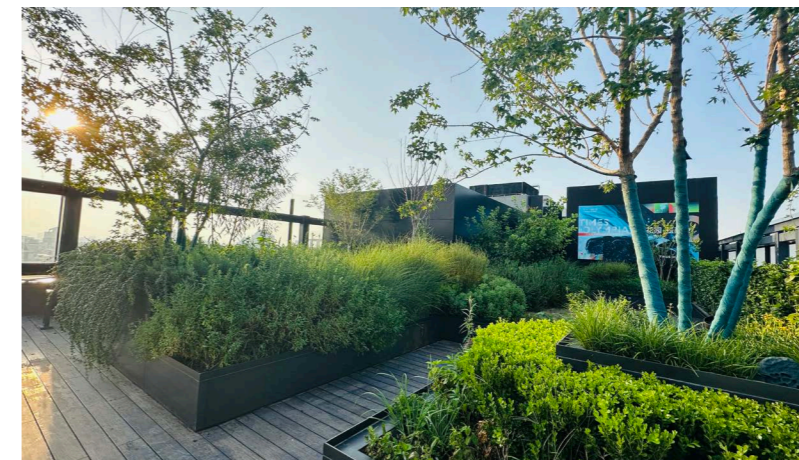


上海嘉定理想之地效果图

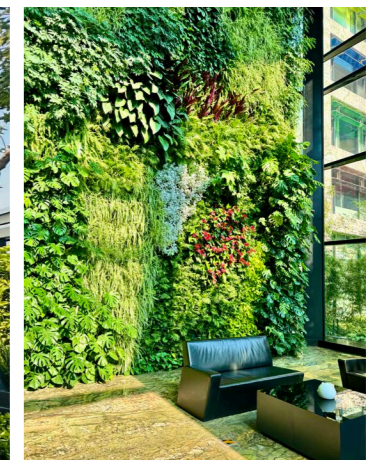
房地产开发 - 办公 | 北京万科时代中心·奥林项目打造商务空间绿化

屋顶绿化及楼体外立面垂直绿化：联手ECOLAND团队，设置独具匠心的屋顶绿化及楼体外立面垂直绿化，将绿色休憩空间和商务空间有机结合。基础绿化设置科学完善，如AB座楼栋间设置中心花园、露天停车场爬藤类绿植等，凸显企业人性化关怀；使用滴灌系统对垂直绿植进行精确管理，每年可节省4,500m³水资源，约近4.3万元水费。

绿化美化活动：定期组织员工参加活动，如植树节活动、花卉园艺展览、花艺插花等；通过宣传栏、内部通讯等方式发布活动信息及照片，激发员工参与热情；组建绿化美化志愿服务队，鼓励员工自愿加入，定期对园内绿植进行维护工作，增强员工爱绿护绿意识。



屋顶绿化



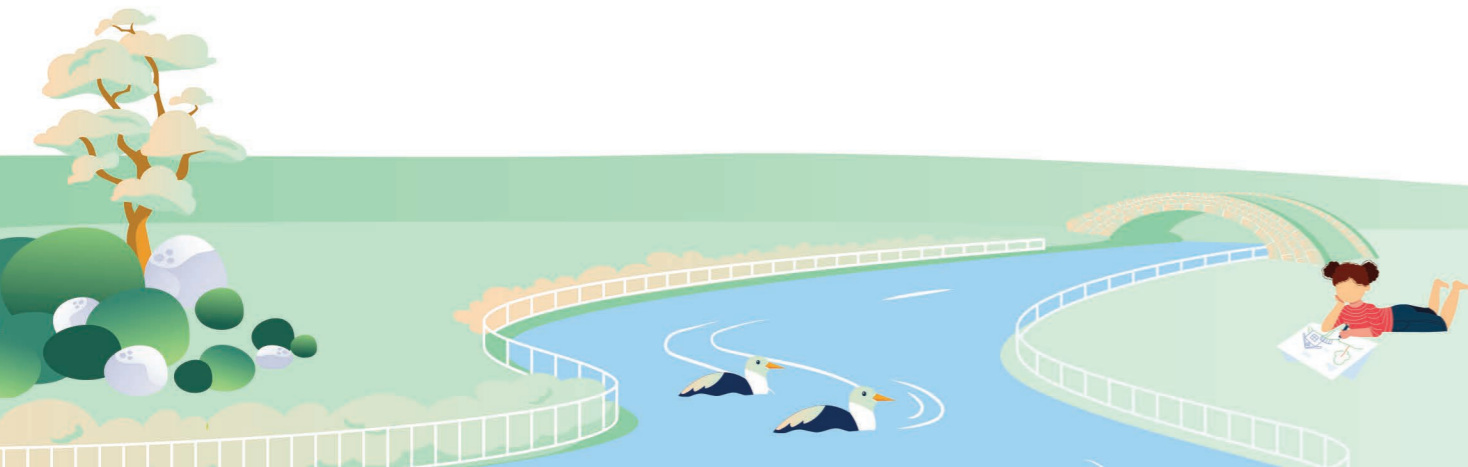
植物墙



外立面绿化



中心花园



年度专题

商业开发与运营 | 深圳坂田万科广场打造“在地自然博物馆”

深圳坂田万科广场于2024年10月9日正式开业，规模达到50万平方米，包括4栋办公及公寓塔楼和15万平米商业空间，致力于打造一座充满生机的深圳“在地自然博物馆”，让市民能够尽情探索和欣赏城市中丰富多样的植物种类，仿佛走进了一座真正的自然博物馆。



自然元素的融入：

商场内种植了多种本地和热带植物，如弥勒木棉、猴面包树、笔筒树、地涌金莲、花烛、火烧花、帝王凤梨、积水凤梨、大王花和铁西瓜等，从建筑形态到自然元素的雕塑、天花板和地面上精心绘制的自然图案，唤起了城市居民对自然的向往，为城市提供了一个充满生机的“城市绿洲”。



生态系统的模拟：

设计团队提出了“把生活装进公园”的目标，商场的设计模拟了自然生态系统，收集了深圳市典型的自然植物，通过层层相连的空间设计，将开放空间和自然景观打造成为一个巨大的立体公园，为城市中的生物提供了栖息地和食物来源，促进了生物多样性的保护。



环保主题的艺术装置：

邀请荷兰艺术家弗洛伦泰因·霍夫曼创作了巨型公共艺术装置《黑脸琵鹭》，并将深圳本地的珍稀候鸟、濒危物种作为商业IP，打造科普展廊，结合标本展示和声光电技术，通过“黑脸琵鹭与朋友们”的生活趣事”串联各个主题场景，以独特的展陈方式与沉浸式场景，使参观者近距离接触植物界的瑰宝，通过更深入的知识解读促进人们对自然世界的热爱与保护。



融合自然的公共空间设计



融合自然的公共空间设计



动物主题艺术装置展览



价值链携手：编织与自然共生的和谐篇章

我们积极加强与社区居民等利益相关方的联动，长期开展生物多样性教育与自然体验活动，建设公益教育基地，以自然观察等课程提升公众的可持续发展与生物多样性认知，深化公众的情感联结，鼓励社会力量共同为生物多样性事业做出贡献。

地产行业首个社区自然认知品牌“甜蜜课堂”

“甜蜜课堂”是万科发起的地产行业首个社区自然认知品牌，是“万科植物园”战略引领下的重要落地举措。主张“自然是最好的老师，社区是最好的课堂”，承担儿童自然教育的万科责任，实现“住在万科社区的孩子更懂大自然”的美好希冀。自2019年起，万科景观设计师化身“甜蜜陪伴官”，带万科社区小业主一起走进楼下的植物园，探索植物生长的秘密，持续打造住在植物园的甜蜜生活。2024年继续开展“甜蜜课堂”，强化地产行业首个社区自然认知品牌，全国52个城市共举办302场次，9,000个家庭参加。

自然认知

基于植物科普开展的面向万科小业主们的科普课程，帮助孩子认知植物



甜蜜陪伴官

2019年起，景观设计师化身“甜蜜陪伴官”带小业主一起探索植物的秘密



课堂周边上新

根据每年甜蜜课堂主题，为小业主精心准备的甜蜜装备周边



“小黄帽”认证

参与甜蜜课堂的小业主们都会被认证为“小黄帽”发放结业证书



年度专题

地产行业首个社区自然认知品牌“甜蜜课堂”

2024年，历经6季积淀与发展，「甜蜜陪伴」从“万科社区里的暑假自然科普课”逐步演化成为顺应自然、城市与社区生活发展趋势下提出的“全新品牌战略的重要一环”。通过“自然永续、自然共生、自然保护、自然空间、自然认知”五大模块的创新实践，万科为业主打造出楼下可参与、可互动、可高频接触的自然场域，将“自然社区”加入万科生活的基因和产品的底盘，兑现“交付一座植物园”的品牌愿景。



2019年
“发现身边的小世界”
初创甜蜜课堂
认知社区植物
正式启幕了有关夏日陪伴的故事



2020年
“总有奇妙在身边”
跨界上海迪士尼乐园
打造奇妙镇，丰富陪伴的内涵和场景



2021年
“大树什么都知道”
携手上海辰山植物园
深化自然教育的内容和体验



2022年
“这个夏天有点甜”
从华东覆盖至全国万科社区
落地全国少儿音乐大赛



2023年
“我家有个植物园”
联合长三角多家官方植物园
打造科普联盟



万科社区“自然观察节”携手百户亲子家庭共探生态之美

2024年暑期，中国绿化基金会、万科公益基金会、万物云共同发展计划以及北京万科物业联合举办“2024自然观察节——我身边的动物和植物”公益科普活动，11个北京万科物业所辖社区参与，邀请了百余户万科业主家庭参与共同探索社区内丰富的自然资源，观叶知绿意、察物亲自然，体验人与环境相互依存、和谐共生的深刻内涵。

本次自然观察系列活动依托万科社区绿地，专业自然观察员引导孩子们发现身边的“动植物邻居”，并通过户外拓展、科普讲解、五感体验和手工制作等互动环节，增进孩子们对自然的认识。活动中，孩子们取了富有创意的自然名，如“雪豹”“茉莉花”等，以此与自然建立联系。自然观察员带领孩子们认识各种植物，讲解它们的名称、分类及在生态系统中的作用。孩子们观察叶片的形状、花朵的颜色和结构，识别植物的气味，通过触摸树皮、制作植物标本等方式深入了解植物特征，并观看科普影片、制作拓印画，加强对动植物的记忆，激发探究大自然奥秘的求知欲。

此次活动获得了业主的高度评价，展现了万科公益基金会、万物云共同发展计划及北京万科物业的合作优势，落实了“爱社区”行动，丰富了社区文化，增强了居民的归属感，促进了社区和谐发展。



活动参与现场记录



活动参与现场记录



活动参与现场记录

年度专题

万科西山庭院社区自然教育基地

万科公益基金会资助打造的万科西山庭院社区自然教育基地，于2023年被授牌成为中国林学会下首个社区为目的地的自然教育基地，2024年，西山庭院继续完善自然教育体系和生物多样性课程，并开展了生态环境研学考察。



自然教育设施升级：

西山庭院自然教育基地教育中心已完成建设，涵盖“零废弃社区”探索大事记、自然教育活动/课程、社区生物多样性保护等八大板块。室内场地采用轻量化设计，为教育活动提供灵活空间。同时，开发了“全国自然教育基地”参访路线，形成了集展示、观察、体验于一体的综合教育路径。



城市生物多样性课程规划：

融合社区垃圾分类、有机垃圾循环、黑水虻科普、零废弃花园建设、自然观察和美育等内容，以“社区花园”为主题，围绕居民与环境互动，依据可持续理念，编制了一套“我们的可持续社区花园”课程，覆盖社区花园自然本底调研、可持续花园设计及营造、花园维护管理及花园应用等内容，包含11课时，旨在增强居民对生物多样性的认识，并为自然教育课程开发提供模板。



社区生态PBL研学活动：

分别为西山庭院居民和公众参访人员组织了2场项目式学习(PBL)研学活动，吸引30余组家庭参与。活动中，参与者通过环境调研，找到社区自然环境的问题和需求，了解社区自然环境的要素和基本打造方法，设计出特色生态花园，并进行交流分享。这些活动不仅推广了西山庭院的可持续环境建设项目，也收集了公众对社区自然环境的期望和需求，为社区生态项目的发展提供了参考。



自然教育基地开展活动



自然教育基地开展活动



业务蝶变：在生态保护中发现新机遇

万科集团积极响应国家生物多样性保护战略，逐步丰富集团业态，通过业务转型和多维度的实践，落地生物多样性保护项目，特别在万创青绿业务中，开展生态修复项目，深入了解每个在建项目所在地的保护生物名录，熟悉物种的生活习性、活动规律，在施工过程中尽量避免破坏物种栖息地，减少对保护物种的干扰，保护生物生存环境的完整性。

海洋微藻养殖生态补偿项目

海洋微藻作为海洋生态系统中的初级生产者，对维持海洋生物多样性和生态平衡具有重要意义。万创青绿2024年创新应用海洋微藻养殖技术，研发基于初级生产者的海洋哺育方案。项目采用海上自动化漂浮装置进行微藻养殖，这些装置能够利用波浪能或海上风电供电，实现微藻的高效生产。新鲜微藻产品可直接回馈海洋生态系统，为浮游动物、鱼类、滤食性贝类等海洋生物提供丰富的食物来源，促进其种群增长和生态系统的稳定。同时，微藻的光合作用能够吸收大量的二氧化碳，释放氧气，改善海洋水质，为海洋生物创造更适宜的生存环境。

该项目旨在通过规模化养殖微藻，利用其固碳能力和光合作用增加海洋溶氧，提升海洋生物多样性，并为海洋开发项目提供生态补偿，为海洋环境保护修复技术的发展提供有力支持，助力国家“海洋牧场”和“蓝色粮仓”战略的实施。

西藏高原牧场土壤修复项目

西藏高原地区土壤贫瘠，水土流失严重，生态环境脆弱，影响了当地牧民的生产生活。万创青绿2024年策划、试点西藏高原牧场土壤修复项目，与国家自然资源局合作，联合中山大学多位国内植物及微生物专家学者，针对牧草优势种群、微生物种群与草类共生、有机肥料施加对于土壤结构质地、微生物种群结构的影响等进行了系统研究，致力于改善日喀则平原土壤状况，恢复土壤草被，提升土壤肥力和生产力，促进区域生态环境的可持续发展。项目综合运用草叶先锋生物技术、海藻肥技术和微生物修复技术，针对高原土壤结构问题、有机质含量低下等关键问题进行系统修复。

草叶先锋生物技术

通过种植适应高原环境的先锋植物，快速覆盖裸露土壤，减少水土流失，改善土壤结构。

海藻肥技术

利用海洋微藻项目生产的微藻基有机肥料，为土壤提供丰富的有机质和养分，提高土壤肥力。

微生物修复技术

引入有益微生物，促进土壤微生物种群结构的优化，增强土壤的自我修复能力。

项目的试点和研究成果将为高原地区土壤修复提供有益的借鉴和经验，同时海洋微藻项目的实施，使微藻基有机肥料稳定供应成为可能，我们计划继续对针对微藻基有机肥料开展科技攻关，尝试联动海洋微藻业务与高海拔地区土壤改良修复业务，探索公司业务转型和拓展的新机遇。

年度专题

篇章二： 肩负使命，成为生物多样性保护的绿色使者

我们严格遵守生物多样性法规，落实万科作为企业对于生物多样性的社会责任，持续通过合作网络深化生物多样性研究和政策支持，积极开展生物多样性主题教育活动，通过教育和社区参与，增强社会多元主体对生物多样性的认知与保护意识，营造良好的生物多样性保护氛围，促进社会的可持续发展。



深圳城市生物多样性保护研讨会



2024年9月6日，万科公益基金会在深圳举办“城市生物多样性保护研讨会：城市助力昆蒙框架目标实现”，探讨城市规划管理与“昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架”(GBF)目标结合，实现人与自然和谐共生。政府官员、学者、非营利机构和企业代表广泛参与，共探城市生物多样性保护角色与策略。

研讨会主题与讨论涵盖确定生物多样性基线和监测重要性、改善城市绿地规划管理、探索城市候鸟保护角色等，万科公益基金会理事长王石在会议上致辞，期待形成建议和行动计划。全天主题演讲和圆桌论坛环节，国内外专家、学者等围绕生态修复的城市绿地管理、生物多样性保护经验等交流分享。

会议最后发布《城市生物多样性启示》，提出制定生物多样性战略、开展调查监测、将野生动物保护需求纳入城市绿地规划等实用建议，引导城市与全球生物多样性框架协同。此次研讨会强调城市在实现全球生物多样性目标中的关键作用，为城市生物多样性保护提供经验与策略。



研讨会交流现场



珠峰雪豹保护计划



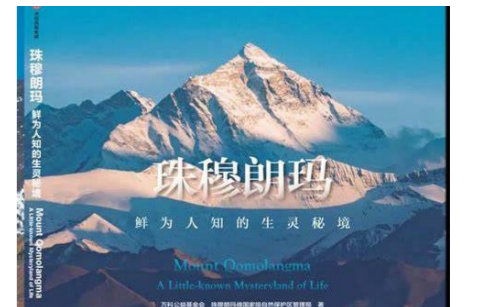
雪豹是高原生态系统的旗舰物种，对气候变化尤为敏感，保护雪豹对维持亚洲地区生态系统的健康与稳定至关重要。为响应《比什凯克宣言》倡议，2013年，万科公益基金会与西藏自治区林业和草原局合作启动“珠峰雪豹保护计划”。万科公益基金会重点关注雪豹及其栖息地的状况，十余年来，万科公益基金会累计捐赠1,100万元，该计划已初步构建起珠峰地区雪豹保护的合作网络，搭建起以珠峰雪豹保护为核心的科研平台，项目三次科考记录了共计293处雪豹痕迹，捕捉到27次雪豹的身影，并开展多次生物多样性影像专项调查，组织出版了珠峰生物多样性保护主题的纪实画册、儿童绘本，对倡导公众关注高原生物多样性保护发挥了积极作用。

2021年该计划入选联合国《生物多样性公约》缔约方大会第十五次会议(CBD COP15)“生物多样性 100+ 全球典型案例”。2022年，在生态环境部首次开展的生物多样性优秀案例征集遴选活动中，西藏珠峰雪豹保护作为西藏唯一入选全国示范性优秀案例。该计划于2023年开展了“珠峰保护区农牧民专业管护队自然保护与影像能力培养计划”项目，将珠峰农牧民专业管护队视为在地保护行动中的“雪豹先锋”，重视对其的持续且系统性技能培训。

2023年，万科公益基金会邀请顾问团队，经实地考察、相关方调研、综合研讨等详细论证，完成制定了“珠峰雪豹保护计划”(2023—2027年)战略规划。在这份战略中，万科公益基金会期待更为切实发挥民间力量的价值，侧重当地保护力量的能力建设，并积极协助当地政府和主管部门探索珠峰保护区成为国家公园的实现路径，通过保护模式创新探索为雪豹及其高原栖息地保护发挥更大价值。



“珠峰保护区农牧民专业管护队自然保护与影像能力培养计划”训练营



《珠穆朗玛：鲜为人知的生灵秘境》画册



珠峰保护区红外相机拍摄的雪豹(珠峰保护区供图)

年度专题

全国生态日：在亚运村里探索楼下生物多样性



2024年全国生态日，杭州市生态环境局萧山分局联合杭州市生态环境科学研究院、国网杭州市萧山区供电公司、杭州万科等单位，在杭州亚运村万科日耀之城举办了“探索楼下的生物多样性——杭州亚运村专场”科普宣教活动。此次活动在亚运村的多个场所展开，包括“绿电兔”电力驿站和滨水空间等，向孩子们详细介绍了巴黎奥运、绿电、杭州亚运降碳相关知识。来自万科的自然观察员带领孩子们在社区植物园进行植物辨识，开展了一场寓教于乐的自然研学之旅。在滨水空间，孩子们通过观鸟、辨识水生生物和互动问答等方式，探索了身边的动植物邻居。本次活动成功传递了低碳亚运、绿色奥运和生物多样性保护的理念，让小朋友们深入感知杭州亚运的低碳建筑与绿电技术，以及日耀涟里在“可持续发展”道路上的不懈追求。



自然研学活动现场图

“青藤行动·共享生物多样性之美”环保市集



2024年9月22日，由万科公益基金会资助、深圳市社会公益基金会主办的“青藤行动”环保公益创投计划，在深圳书城举办了“青藤行动·共享生物多样性之美”的环保市集及环保故事分享活动，来自大湾区的公益伙伴相聚在一起，为深圳市民呈现了一场丰富多彩的多样性生态盛宴，带现场观众走近公益环保背后的故事。活动现场设置了“我的自然朋友”环保公益市集，10个环保公益项目摊位上开展了丰富有趣的环保互动游戏，如红树苗认领、VR陆地体验潜水、环保知识问答、捶草印花、仙人掌沙漠人偶互动拥抱、昆虫拼图游戏等活动，鼓励亲子共同参与，寓教于乐，让市民在游戏中学习到昆虫特征、辨识常见鸟类等各种环保知识，鼓励市民积极加入到保护红树林的行列中，以实际行动支持海洋保护工作。活动当天人流量达到5万人，约480户家庭参与了环保市集打卡互动活动，并通过购买义卖产品的方式，为青藤行动捐款共计5,733.49元。

展望未来：共绘生物多样性友好蓝图

2023-2027年，万科将持续以“美美与共的未来家园”为愿景，探索生物多样性的长期保护和可持续利用，积极参与国内外生物多样性保护议题讨论与行动，从生物多样性保护关键战略模块入手，扩大重点保护项目的社会影响力，探索区域发展与生物多样性保护的协同模式。

在企业运营中，我们将加强自然相关风险及机遇的管理，开展生物多样性调查监测与评估，确保企业的可持续发展与生物多样性的保护相协调。此外，万科将致力于在产品融合、价值链供应商、消费者联动、业务转型、生物多样性研究与实地保护等领域深化实践。通过与供应商、合作伙伴和客户等各方合作，推动城市等生态系统与人类活动的和谐共生，践行企业对于生物多样性保护的责任，使每个人都成为美好生活的行动者。

我们还将继续实践和传播自然友好的社区理念，分享中国的生物多样性保护经验和成就，担当促进国际社会有效合作的先锋力量，为全球生物多样性保护事业贡献力量。



普氏原羚保护计划

2024年，万科公益基金会与中国民生银行共同发起成立了青海省青海湖生态保护基金会，推动开展普氏原羚保护项目。持续开展青海湖旗舰物种普氏原羚繁育期监测调查，发挥当地社区力量，提升普氏原羚繁殖季节重点保护，提升青海湖旗舰物种监测机制和规范化水平，实现青海湖旗舰物种数量持续增长。以自然教育和旗舰物种文化产品为载体讲好青海湖故事，建立多元力量参与青海湖生态保护平台，形成社会力量参与国家公园建设协作机制，探索青海湖应对气候变化与绿色发展的可持续发展路径，促进环青海湖区域生态系统多样性、稳定性和持续性，形成高水平保护与高质量发展的青海湖经验。

经营之道

- 我们的策略
- 可持续发展管理
- 合规经营

- 好产品
- 好服务

响应SDG

	SDG 3 - 良好健康与福祉 确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉
	SDG 9 - 发展、创新和基础设施 建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新
	SDG 11 - 可持续城市和社区 建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区
	SDG 12 - 负责任消费和生产 确保采用可持续的消费和生产模式
	SDG 16 - 和平、正义与强大机构 倡建和平、包容的社会以促进可持续发展，让所有人都能诉诸司法，在各级建立有效、负责和包容的机构

响应深交所《指引》议题

尽职调查
反商业贿赂及反贪污
反不正当竞争

对应香港联交所关键绩效指标

B6.1, B6.2, B6.3, B6.4, B6.5, B7.1, B7.2, B7.3

相关GRI指标

2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13, 2-14, 2-15, 2-16, 2-17, 2-18, 2-19, 2-20, 2-21, 2-22, 2-23, 2-24, 2-25, 2-26, 2-27, 2-28, 2-29, 3-1, 3-2, 3-3



我们的策略

理念

万科持续以利益相关方的声音为导向，沿着合规治理的脉络，持续优化内部管治架构，打造廉洁企业文化，持续将可持续发展理念融入运营管理、产品开发及服务提供的全流程中，践行可持续发展的长期经营之道。我们聚焦产品质量与安全底线，以“好产品、好服务、好社区、好交付”为核心，匠造美好万科生活。

目标	目标进展
----	------

客户满意度

我们致力为客户提供好产品和好服务。2024年，万科聚焦客户满意度调研的真实度，迭代即售开发业务的客户满意度工具。公司将继续以提升客户体验为己任，不断发现、理解和顺应客户的需求及变化，打造客户愿意买单的好产品、好服务，赢得客户的满意和认可。

泊寓致力维持综合客户满意度评分为90分或以上。	2024年，泊寓综合客户满意度评分为93.03分，较往年上升。	✓ 已达成
物流以2021年为基准年，客户满意度将继续保持在95%以上。	万纬物流每季度开展客户满意度调研，2024年客户满意度达95%以上。	✓ 已达成

客户服务

商业BU未来将持续优化无障碍设施和客户体验。	2024年，印力优化了无障碍设施的使用指引，通过小程序、微信、场内广告、电话等多渠道增加使用指引，降低设施使用门槛，综合客户满意度达96分，较年初提升4%。	✓ 已达成
------------------------	--	----------

商业道德

红线底线培训持续实现100%覆盖全体员工(包含兼职员工、外包员工及实习生等)。	红线底线培训维度包括违规违纪案例警示、红线底线要求、廉政宣传及各专业的要求。2024年，红线底线培训100%覆盖全体员工(包含兼职员工、外包员工及实习生等)，针对干部任用采取360检视并征询，廉政宣传与内控协同，各一线内控负责执行到位。	✓ 已达成
---	--	----------

可持续发展管理

响应SDGs



SDG 12 - 负责任消费和生产

确保采用可持续的消费和生产模式

GRI

2-14, 2-16, 2-22, 2-23, 2-24, 2-26, 2-29, 3-1, 3-2, 3-3

企业理念及战略定位

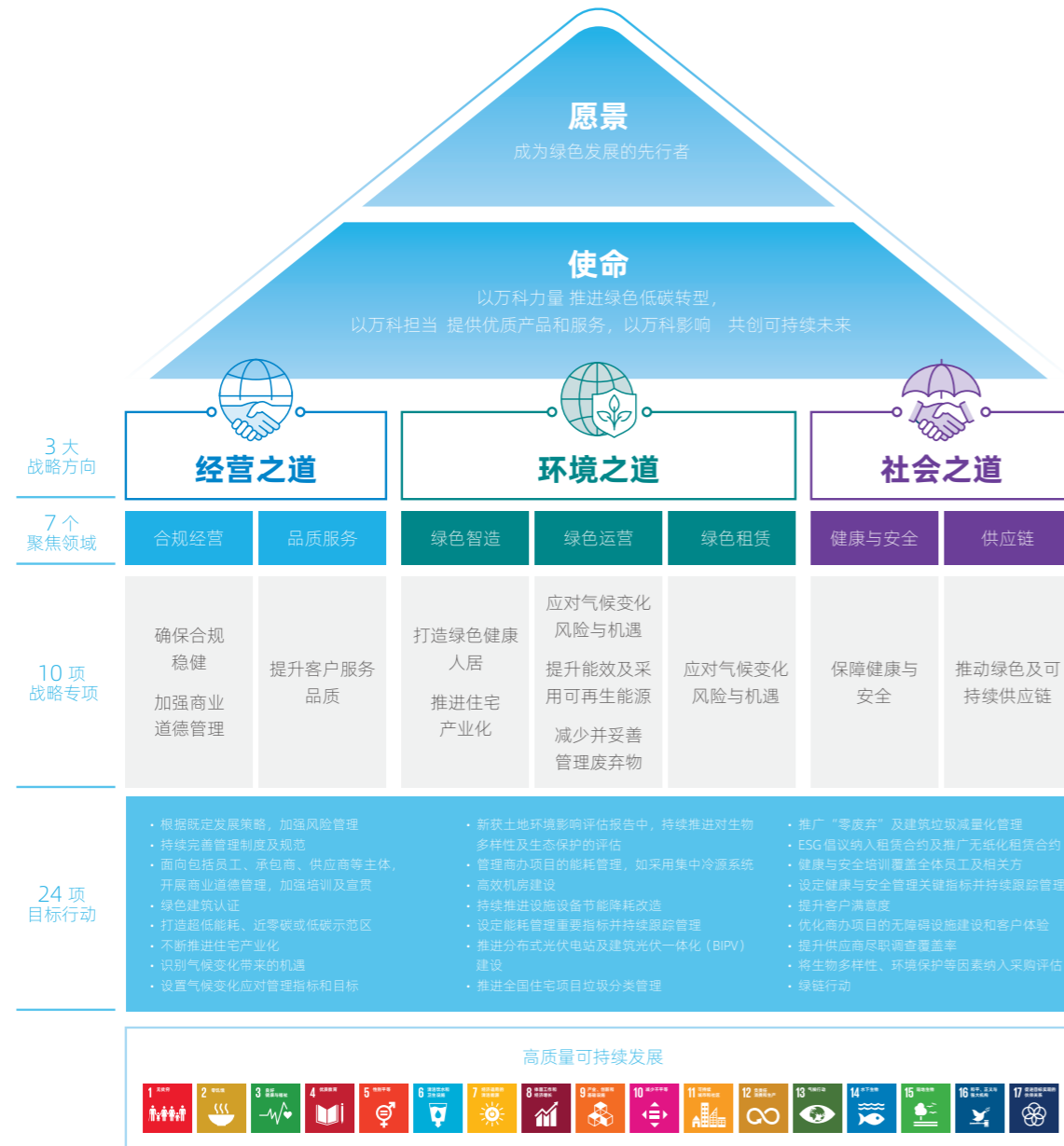
万科以房地产开发、物业服务、租赁住宅、商业开发与运营等业务多样化布局，立足“城乡建设与生活服务商”的战略定位，致力于为客户提供美好生活的多样化产品与服务，耕读多元城市，丰茂美好生活，与客户、城市、新时代同频共振。



可持续发展战略

万科持续紧扣监管趋势及报告标准的变化，综合万科业务发展实践，继续围绕经营之道、环境之道、社会之道三大战略方向，聚焦7大发展领域、10个重要战略专项，推进24个目标行动的有序落地。

万科ESG工作委员会与各部门深入协同，逐项细化战略下沉到日常业务运营过程中，明确主责部门及配合部门，以及每项行动未来三年工作总目标、年度目标及重点举措等，确保可持续发展战略真正落到实处。



可持续发展管治

万科设立从董事会到ESG执行小组的层级分明的ESG管治架构，明确各管理层级的职责与分工，持续审视及完善ESG管理体系，自上而下推进万科集团的ESG管治工作。

机构	角色	组成	职责
 董事会	决策机构	董事会成员	<ol style="list-style-type: none"> 1) 决定公司ESG(包括气候变化)管理架构及管理策略; 2) 确保设立合适及有效的ESG(包括气候变化)风险管理及内部监控系统; 3) 负责听取ESG(包括气候变化)有关重要事宜的讨论结果并关注ESG目标进展; 4) 获悉ESG议题风险和机遇，并负责审议及批准公司ESG(包括气候变化)年度报告。
 ESG工作委员会	管理机构	董事会主席为主任，董事会秘书等担任副主任。其他组成人员包括相关职能及BG、BU的负责人	<ol style="list-style-type: none"> 1) 确认内部及外部重要性评核的结果; 2) 决定ESG(包括气候变化)管理目标、方针政策和实施路径，并融入决策和管理程序; 3) 确认所评估及识别的ESG(包括气候变化)相关风险及机遇; 4) 决定ESG(包括气候变化)相关管理制度及工作流程; 5) 决定ESG(包括气候变化)工作计划并评估工作完成情况; 6) 对可持续发展报告进行初审并提交公司董事会审议; 7) 管理公司ESG(包括气候变化)相关其他事项。
 ESG执行小组	执行主体	由相关职能及BG、BU的ESG对接人组成，具体组成人员由相关职能及BG、BU的负责人指定	<ol style="list-style-type: none"> 1) 进行内部及外部重要性评核; 2) 负责编制公司年度可持续发展报告; 3) 评估及识别ESG(包括气候变化)相关风险及机遇; 4) 评估公司ESG(包括气候变化)工作与两地交易所标准要求、先进同行优秀实践之间的差距，制定改进计划并推动落实; 5) 根据ESG(包括气候变化)管理目标落实年度工作内容; 6) 执行ESG工作委员会决议及交办的其他工作。

有关气候变化的管治架构，详见本报告气候相关风险与机遇章节。

管理理念

万科不断检视自身可持续发展表现，持续夯实ESG全流程管理体系，遵循“计划-执行-检查-行动(Plan-Do-Check-Act, 即P-D-C-A循环管理法)”的管理方法，提升可持续发展管理工作的成熟度，将可持续发展理念融入企业管理及运营过程中，与现有业务模式和管控模式深度耦合，以应对不断变化的环境和社会需求。



可持续发展政策

万科设有以下针对环境及社会影响的可持续发展相关政策，并披露于官网中：

环境维度	社会维度	管治维度
<ul style="list-style-type: none"> 《万科集团环境保护政策》 《万科集团水资源政策》 《万科集团气候变化政策》 《万科集团生物多样性政策》 《万科集团废弃物管理政策》 	<ul style="list-style-type: none"> 《万科集团多元、平等与包容政策》 《万科集团健康与安全政策》 《万科集团供应商行为准则》 	<ul style="list-style-type: none"> 《万科集团举报政策》 《万科集团商业道德准则》 《万科集团税收遵从政策》

利益相关方沟通

我们坚持构建多元化的沟通机制，和利益相关方建立紧密联系，通过更多渠道、更多方式与利益相关方开展沟通与合作，积极采取行动响应利益相关方的期望与要求。

利益相关方	对其影响维度	万科回应
政府及监管机构	<ul style="list-style-type: none"> 遵纪守法 依法纳税 支持经济发展 	<ul style="list-style-type: none"> 提升公司合规管理能力 主动纳税，发布《万科集团税收遵从政策》 响应国家政策号召
股东与投资者	<ul style="list-style-type: none"> 公司治理 回报与增长 风险控制 	<ul style="list-style-type: none"> 建立科学合理的治理架构 持续增长，保证股东回报 定期发布报告，及时披露经营信息 加强投资者交流 强化风险管理
员工	<ul style="list-style-type: none"> 工资及福利保障 健康和安 顺畅沟通 公平晋升和发展机会 	<ul style="list-style-type: none"> 及时足额发放工资、缴纳社保 建立职业健康安全管理 设置十二条沟通渠道 畅通职业发展通道
客户	<ul style="list-style-type: none"> 保证产品质量 优质的管理服务 	<ul style="list-style-type: none"> 产品质量管理体系 天网行动 践行交付高标准与严要求 持续优化服务 践行负责任营销 保护客户隐私
合作伙伴	<ul style="list-style-type: none"> 诚信合作 公平、公正、公开采购 经验分享 	<ul style="list-style-type: none"> 依法履行合同 公开招标、发布《合格供应商名录》 “采筑”电商平台 供应商培训计划
环境	<ul style="list-style-type: none"> 有效使用资源 减少排放 应对气候变化 生物多样性保护 	<ul style="list-style-type: none"> 发布《万科集团环境保护政策》等多项环境政策 打造大梅沙“万科中心”可持续发展社区 开展社区“零废弃”项目 参与联合国气候大会讲述中国气候故事 评估业务对自然的依赖和影响 开展生物多样性保护实践
社会和公众	<ul style="list-style-type: none"> 支持社会发展 关注弱势群体 健康文化 	<ul style="list-style-type: none"> 支持乡村振兴战略 公益慈善事业 志愿者服务 “乐跑”品牌

重要性议题管理

我们定期面向广泛利益相关方开展多种形式的调研，每年持续开展重要性议题调研或审视分析，以全面了解和收集其对万科高质量可持续发展的意见。随着国际报告ESG披露规范及国内交易所ESG披露监管要求的陆续完善，我们深知对重要性议题的评估需围绕其是否对公司业务运营、经营成果等产生重大影响(以下简称“财务重要性”)及企业在相应议题的表现是否会对经济、社会和环境产生重大影响(以下简称“影响重要性”)，2024年，我们持续实施常态化重要性议题管理，采取双重重要性评估方法，面向内外部利益相关方开展问卷调研工作，加强ESG相关风险管控和机遇识别。我们就最终识别出的议题及其重要性排序，向董事会做出汇报，董事会审阅及确认本年度万科集团的重要性议题评估结果。

双重重要性评估方法

在本年度的重要性议题评估过程中，我们围绕政策趋势、披露标准、投资者关注及同行实践等维度对重要性议题清单进行审视及更新，并参照GRI标准的《GRI 3：实质性议题》、IFRS S1等国际披露标准，以及《深圳证券交易所上市公司自律监管指南第3号——可持续发展报告编制》等国内监管要求，面向内外部利益相关方通过问卷调研的方式开展双重重要性评估，根据调研结果进行重要性排序，进一步梳理出2024年双重重要性议题矩阵。

评估过程

步骤一：了解公司活动和业务关系背景

万科通过审视内部的活动和业务关系、分析外部的客观趋势、了解利益相关方受影响情况三大方面，全面明晰自身活动和业务关系的背景。

对内：审视活动和业务关系

- 审视万科总体运营策略及发展现状
- 审视业务布局的范围，提供的产品及服务的类型
- 聚焦上下游价值链，明确自身业务关系图

对外：分析客观趋势

- 跟踪法律法规及监管要求的变化趋势
- 及时洞察房地产行业及同行企业趋势
- 分析资本市场ESG指数评级趋势

结合内外部背景研究

了解利益相关方受影响情况

- 识别业务运营过程中涉及的利益相关方群体
- 分析利益相关方参与万科相关工作的方式
- 评估各类利益相关方群体在万科活动及业务关系中受影响的情况

步骤二：建立议题清单

综合国家政策、公司发展、披露标准、资本市场、同行对标五个方面，基于原有的重要性议题清单，多维度识别与梳理本年度重要性议题，搭建重要性议题库。



国际及政策趋势分析：

洞悉国际趋势变化，如联合国可持续发展目标(SDGs)、联合国全球契约(UNGC)十项原则等；紧跟国家宏观政策要求，结合房地产行业政策法规，深入研究国家及各省市政府及法规，分析行业可持续发展趋势。



业务相关性分析：

定期审视ESG议题库是否匹配战略目标、业务模式，确保ESG议题库具有业务相关性。



披露标准分析：

综合参考GRI标准、气候相关财务信息披露指南(TCFD)、联交所《ESG报告守则》、《深圳证券交易所上市公司自律监管指南第3号——可持续发展报告编制》、国务院国资委《央企控股上市公司ESG专项报告参考指标体系》、SASB 房地产行业标准、IFRS S1等，把握最新可持续发展议题管理标准及信息披露要求。



资本市场分析：

汇总资本市场ESG评级和指数的评估要求，包括标普全球企业可持续发展评估(S&P Global CSA)、明晟MSCI ESG评级、恒生ESG指数等，更新资本市场评级议题库。



同行对标分析：

对标国内外优秀同行的可持续发展相关的信息披露，识别并确定行业关注的重点议题。



步骤三：议题重要性的评估与确认

影响重要性分析



评估维度	
影响程度	关注万科在相应议题的管理情况，对经济、社会或环境是否会产生实际影响或潜在影响。通过综合评估影响的规模、范围及不可补救性，分析实际及潜在的正负面影响程度。
可能性	各议题的影响发生的概率。
评估方法	
面向董监高、政府及监管机构、股东及投资者、员工、客户、供应商、行业协会、公益慈善组织及媒体等利益相关方开展利益相关方问卷调研，评估ESG重要性议题对经济、环境及社会的影响程度，共计回收993份。	

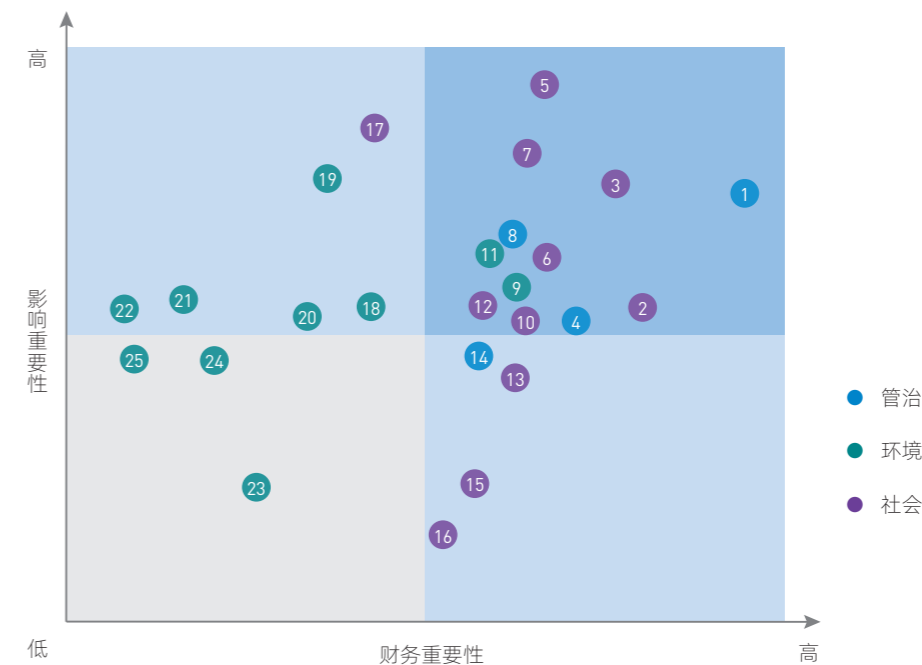
财务重要性分析



评估维度	
影响程度	识别实际影响或预期影响公司业务运营、财务状况、经营成果、现金流等的风险和机遇。
可能性	各议题的财务风险发生的概率。
评估方法	
万科内部财务专家及董事会办公室综合考量各议题在财务传导路径下的实际影响、预期影响及财务影响可能性，进行深入探讨并打分。	

万科针对影响重要性与财务重要性评估结果进行量化分析，通过议题矩阵呈现各议题整体的重要性优先级。我们共识别出25项具有重要性的议题，其中12项议题具有双重重要性。

万科2024年双重重要性议题矩阵



双重重要性议题

- 1 确保合规稳健，做好风险管理
- 2 维护供应链稳定，严守供应链安全
- 3 提升服务品质及客户满意度，致力公平待客
- 4 强化利益相关方沟通
- 5 保障产品安全与质量
- 6 保障员工权益及多元平等包容，提升员工福祉
- 7 保障健康与安全
- 8 加强商业道德管理，强化公平竞争理念
- 9 完善环境管理体系，促进环境合规
- 10 完善社区基础设施及支持服务，促进以人为本的社区共融
- 11 推进住宅产业化，发展循环经济
- 12 以创新驱动为基，发力高质量发展转型

财务重要性议题

- 13 提供多元培训与职业发展机会
- 14 维护知识产权
- 15 促进行业交流、合作与创新，平等尊重中小企业
- 16 服务乡村振兴，助力共同富裕

影响重要性议题

- 17 保障客户隐私及信息安全
- 18 提升能源效益及采用可再生能源
- 19 打造绿色建筑，实现健康人居
- 20 推动绿色可持续价值链
- 21 应对气候变化风险与机遇
- 22 深化废弃物管理

一般重要性议题

- 23 提升水资源利用效率
- 24 保护生态系统和生物多样性
- 25 减少并妥善管理废气及污水排放

步骤四：议题报告

我们就最终的双重重要性议题排序向董事会做出汇报，董事会审阅及确认本年度万科集团的重要性议题评估结果。我们致力于对各议题做到把控风险、把握机遇，实现长远发展。

合规经营

响应 SDGs



SDG 16 - 和平、正义与强大机构

倡建和平、包容的社会以促进可持续发展，让所有人都能诉诸司法，在各级建立有效、负责和包容的机构

响应深交所《指引》议题

- 尽职调查
- 反商业贿赂及反贪污
- 反不正当竞争

HKEX

B7.1, B7.2, B7.3

GRI

2-9, 2-10, 2-11, 2-12, 2-13, 2-14, 2-15, 2-16, 2-17, 2-18, 2-19, 2-20, 2-21, 2-25, 2-26, 2-27, 2-28

股东大会享有法律法规和《公司章程》规定的决策权利，依法行使公司经营方针、筹资、投资、利润分配等重大事项的决策权。

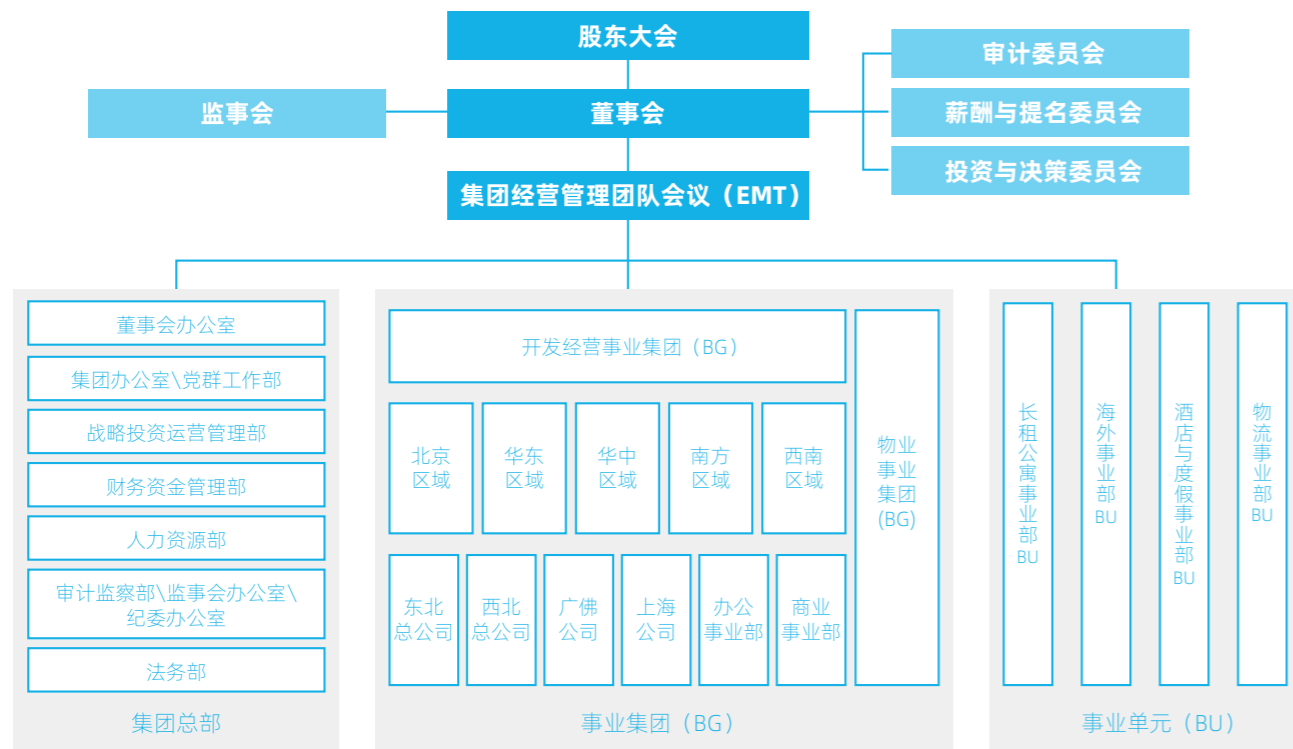
公司董事会对股东大会负责，依法行使公司的经营管理权。为保证各委员会的专业性，成员的选择在技能、经验和观点多元化方面取得适度平衡。董事会现有11名董事(含1名女性董事)，其中包括1名职工代表董事及4名独立董事，独立董事担任各个专业委员会的召集人，并在审计委员会和薪酬与提名委员会中占多数，以更好地发挥独立董事作用。祝九胜先生自2025年1月27日起不再担任公司董事。

董事会设立了审计委员会、薪酬与提名委员会、投资与决策委员会三个专业委员会。每个专业委员会均由独立董事担任召集人，涉及各专业委员会职责范围内的事项经过专业委员会通过后提交董事会审议。

公司治理

万科遵循《中华人民共和国公司法》等相关法律法规要求，建立职责齐备、相互制衡的公司治理结构，并制定了满足公司发展要求的规章制度。股东大会、董事会、监事会及高级管理层严格按照《公司章程》赋予的职责，行使权利及履行义务，并充分发挥董事会专业委员会、独立董事的作用，有效实施及监督公司治理，维护股东和公司的利益，保障公司持续长远健康发展。

治理架构



公司组织架构

专业委员会	职责内容
审计委员会	<ul style="list-style-type: none"> • 审核公司的财务信息 • 审查公司内控 • 协调公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作 • 检查和评估公司风险管理系统等
薪酬及提名委员会	<ul style="list-style-type: none"> • 研究董事、总裁的选择标准和程序并提出建议 • 广泛搜寻合格的董事和总裁的人选 • 对董事候选人和总裁人选进行审查并向董事会提出建议 • 研究董事与总裁考核的标准，进行考核并向董事会提出建议 • 研究和审查董事、高级管理人员的薪酬政策与方案，并向董事会提出建议 • 检讨董事会的架构及组成，评估独立董事的独立性等
投资与决策委员会	<ul style="list-style-type: none"> • 对公司长期发展战略规划、重大投资、融资决策以及其他重大事项进行研究并提出建议

公司监事会对股东大会负责，监事会有3名监事，监事会依法行使检查公司财务、对董事和高级管理人员进行监督等职权，除此之外，还通过组织巡视加强对各子公司的业务监督，维护公司、股东和员工的利益。

公司管理层负责公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议、公司年度计划和投资方案，制订公司的具体规章，以及《公司章程》或董事会授予的其他职权等。

2024年内，公司严格遵守《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司治理准则》及上交所《主板上市规则》《企业管治守则》等法律法规，并结合公司实际情况，不断完善公司治理结构，规范公司运作。报告期内共召开了1次股东大会、4次现场董事会以及3次通讯表决。本年度，公司修订发布了《独立董事制度》，细化和提升独立董事的任职要求、独立性、职责和履职要求，出于确保独立性的考虑，公司依据该制度选举独立董事专门会议召集人，负责召开独立董事专门会议，提高公司治理水平。本年度，公司召开独立董事专门会议4次，审议选举召集人、关联交易等事项。本年度，独立董事未对公司有关事项提出异议。



董事会专业性及有效性

为确保董事会的决策质量及效率，我们在进行董事会遴选及继任时，综合考虑其文化背景、教育背景、专业能力及经验等，确保其具备公司业务运营管理所涉及的知识体系。

董事会专业背景

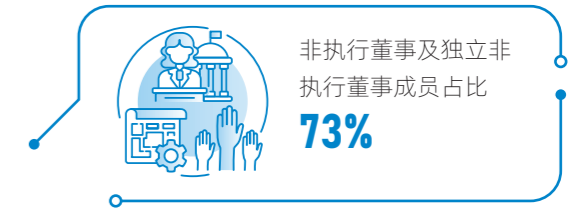
策略/业务重点	辛杰	郁亮	胡国斌	黄力平	雷江松	廖子彬	林明彦	沈向洋	张懿宸	王瑾	祝九胜
财务与风险管理	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓
行业	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓
国际项目经验	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

董事效能建设

我们不断强化董事会效能建设，在培训方面，公司通过及时开展董事会培训，确保董事们掌握监管机构和资本市场最新趋势及标准，并提供线上多元培训资源，助力董事们提升履职能力。在实践方面，公司组织董事会参与多元业务走访，确保董事会深入业务一线，以便有效决策。2024年，我们举办了2场线上可持续发展相关培训，增强董事对国内外ESG监管政策及标准的了解。

董事会独立性与多元化

在董事会独立性方面，本公司董事会下设审计委员会、薪酬与提名委员会、投资与决策委员会三个专业委员会。各专业委员会根据《上市公司治理准则》《企业管治守则》《公司章程》《董事会议事规则》以及各专业委员会实施细则，严谨履行职责。每个专业委员会均由独立董事担任召集人，涉及各专业委员会职责范围内的事项经过专业委员会通过后提交董事会审议。截至2024年12月31日止，本公司共有11名董事，非执行董事及独立非执行董事成员占比为73%。独立非执行董事及独立董事在各个专业委员会充分发挥其专业见解及平衡。



非执行董事及独立非执行董事成员占比

	审计委员会	薪酬与提名委员会	投资与决策委员会
召集人	独立非执行董事	独立非执行董事	独立非执行董事
成员	非执行董事	非执行董事	非执行董事
	独立非执行董事	独立非执行董事	执行董事
非执行董事及独立非执行董事占比	100%	100%	67%

在董事会多元化方面，2024年，公司在《董事会薪酬与提名委员会实施细则》中新增《董事会多元化政策》专章，高度重视董事会组成多元化情况。专章中明确，薪酬与提名委员会在检讨董事会架构及组成、评估董事、高级管理人员的选择标准和程序时，公司充分考虑董事会多元化及上市规则要求，包括但不限于性别、种族及族裔、语言、文化背景、教育背景、行业经验和专业经验等。同时，结合公司的业务模式和发展规划，综合考虑董事会成员候选人可为董事会的资历、技巧、经验、独立性及性别多元化等方面带来的贡献。

合规管理

万科坚持合规经营，已建立完善的合规机制，确保在业务运营过程中尊重业务所在地的税法及其他合规相关法律法规，不断加强对合规风险的防范、对违规行为的监控及违规事件的应对，倡导市场参与者共同维护公平竞争的商业环境。

公司按照有关法律法规及政策规定，不断提升对合法合规要求的认知水平和管理意识。



设立专门人员对法规和政策的变化进行研究，并将相关要求及时落实到业务活动和运营管理中



邀请内外部专家开展最新法律法规及政策培训，加深对政策的理解并及时调整业务以符合政策要求



咨询外部专家，由富有经验的员工处理合规事宜



定期开展内部控制检查和内部审计，确保公司经营管理遵守各项相关法规、政策及指引要求



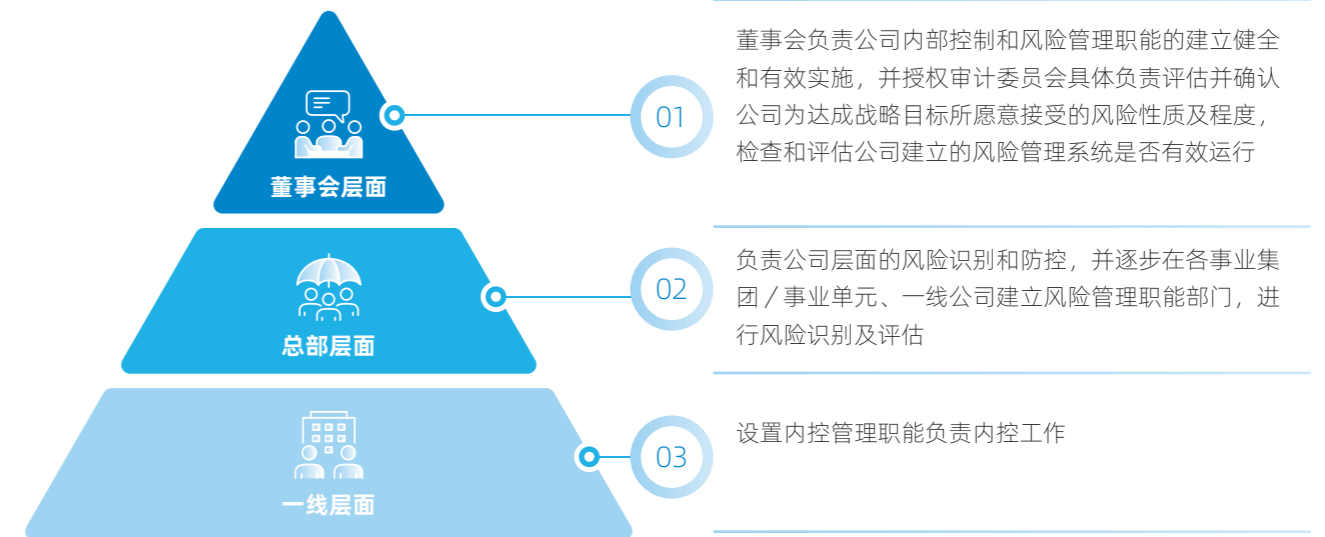
风险与危机管理

万科在《万科企业股份有限公司内控管理制度》《万科企业股份有限公司风险管理手册》中明确公司对内控管理与风险管理的目标与原则、风险识别、风险评估、风险应对、风险管理监控和监督等内容。报告期内，董事会已对公司的风险管理和内部监控系统进行监控及检讨。根据检讨结果，董事会认为公司于报告基准日的风险管理和内部监控系统有效且足够。

企业风险管理

风险管理架构

为确保风险管理体系具备自上而下的有效性，公司在董事会和内部管理层面持续完善和强化风险识别、监控和防范等职能。



风险管理体系

此外，我们延续“三道防线”管理脉络，实现风险管理工作业务范围100%覆盖。更多有关万科内部控制及风险管理的详情，请参见《万科企业股份有限公司2024年度报告》。

风险管理工作业务范围 **100%**覆盖

第一道防线	业务单位	识别风险类别，对相关风险作出评估，建立整改方案
第二道防线	财务、内控及风险等相关职能部门	评估风险界限，建立风险防范机制
第三道防线	内部审计	对各业务领域的风险管理和执行情况进行督查和评价



风险管理程序

集团总部相关部门根据既定的发展策略，对经济形势、产业政策、市场竞争、资源供给等外部风险因素以及财务状况、资金状况、资产管理、运营管理等内部风险因素进行研究，并对主要风险进行识别及评估，为制订风险应对策略提供依据。公司建立分层分级的风险管理架构，发布风险管理手册，持续监控风险管理系统的健全性、合理性和有效性，提升风险控制和防范能力。

我们将ESG议题双重重要性评估结果纳入公司整体风险管理体系。每年我们通过行业政策研究、利益相关方调研、业务部门访谈等方式开展议题重要性分析，自下而上识别ESG相关风险，评估ESG风险重要性排序，建立ESG风险清单。我们结合ESG工作规划，制定相应的风险应对措施及预防机制。

我们已梳理出本年关键ESG风险，并根据监管要求及ESG评级标准，为这些关键和重要的ESG风险设定了监测指标，并定期进行审视和评估，以持续优化我们的ESG风险管理。对已识别的ESG风险均结合风险等级明确风险应对举措及预防机制。

风险对应ESG议题	风险类型	风险描述	应对措施及预防机制
 <p>维护供应链稳定 严守供应链安全</p>	业务风险	供应链质量管理、生产周期控制存在不足，导致供应链交付中断或延迟，影响产品按时保质交付。	<ul style="list-style-type: none"> 供应商准入严格执行100%现场验厂要求，确保生产能力；对二级、三级原材料供应商实施穿透式管理策略； 制定应急响应计划，包括备选供应渠道和快速调配资源的方案，以应对供应链中断风险。
	舞弊风险	供应链中可能出现的贿赂、腐败等商业道德违规行为，或不符合环保安全等ESG标准的情况，可能导致法律诉讼、交付延误，损害企业声誉。	<ul style="list-style-type: none"> 制定《万科集团商业道德准则》，要求供应商100%签署《阳光合作协议》并接受商业道德培训； 执行严格合规审查，覆盖商业道德、产品环保安全、质量等方面； 建立供应商退出机制，对于存在质量安全、ESG合规性及违反商业道德准则的供应商实施黑名单机制。
 <p>保障产品安全与质量</p>	业务风险	可能面临建筑结构安全、材料质量、工程标准不符合规定等问题，导致安全事故、客户投诉、品牌形象受损，甚至面临法律诉讼和赔偿责任。	<ul style="list-style-type: none"> 建立和完善内部产品质量管理体系，产品质量管理体系认证； 从源头管控产品质量，通过材料部门飞检、现场检测等方式对产品质量实施全面、立体式的把控，持续开展“天网行动”对万科产品进行全方位的监督； 每年面向全体员工及承包商员工开展产品安全与质量培训； 设置产品质量安全管理应急小组并采取标准化的应急处理措施。

风险对应ESG议题	风险类型	风险描述	应对措施及预防机制
 <p>保障健康与安全</p>	业务风险	在项目的开发、建设、运营管理过程中，可能面临员工、承包商、客户及公众的健康与安全问题，如工地事故、职业健康问题等，可能导致人员伤亡、财产损失、法律诉讼及企业形象受损。	<ul style="list-style-type: none"> 制定《万科集团健康与安全政策》，要求集团所有业务线所有员工及承包商必须遵守万科健康与安全政策； 针对制度和健康安全执行情况开展一年一次的内部审计和三年一次的外部审计； 每年面向全体员工和承包商员工开展健康安全教育和培训； 制定健康与安全应急预案，明确汇报流程及事故调查整改机制。
 <p>加强商业道德管理 强化公平竞争理念</p>	舞弊风险	可能面临商业贿赂、不正当竞争、利益冲突等道德和法律风险，导致企业声誉受损、法律诉讼甚至市场准入限制。	<ul style="list-style-type: none"> 制定《万科集团商业道德准则》及《万科集团举报政策》，要求全体员工及合作伙伴遵守，明确万科的商业道德标准和公平竞争原则； 确保全体员工(包括实习员工及外包员工)及承包商的商业道德培训覆盖率达100%； 确保商业道德标准审计业务线及子公司每三年100%覆盖。
 <p>提升能源效益及 采用可再生能源</p>	合规风险	在建筑设计和运营过程中可能面临国家或地方能源政策变动、建筑法规、环保法规趋严等政策环境风险，可能导致企业现有的能源使用效率和可再生能源应用水平不符合新的法规要求，可能增加企业运营成本，影响项目回报率。	<ul style="list-style-type: none"> 建立政策监控机制，及时跟踪和评估能源和环保政策的变化对企业的影响； 投资于节能技术和可再生能源技术的研发与应用，以适应政策环境的变化； 建立风险预警系统，一旦发现潜在的政策环境风险，及时采取措施进行应对。
 <p>应对气候变化 风险与机遇</p>	合规风险	建筑开发行业为高排放行业，双碳政策环境趋严可能导致企业需要承担更高的碳排放成本；同时，气候变化带来的极端天气事件也可能对企业资产和运营造成直接影响。	<ul style="list-style-type: none"> 制定并实施碳减排策略，包括提高建筑能效、使用低碳材料和工艺、投资可再生能源等； 加强建筑气候适应性设计，制定应急预案，减少极端天气事件对企业资产和运营的影响。

公司风险管理的更多内容，详见《万科企业股份有限公司2024年度报告》。

风险文化建设

万科持续推进员工的风险管理教育，通过风险管理培训加强全体员工的风险管理能力。为夯实风险文化建设，我们在集团总部、各事业集团及事业单位及一线公司的日常培训中融入风险管理的相关内容，开展各类红线底线、负面案例、风险提示及业务领域风险等专项培训，进一步强化员工的风险管理意识。

此外，我们制定内部控制监督机制，根据风险评估结果以及日常监督的有效性不定期组织专业的专业人员对特定业务进行深入的监督检查，以此作为面向全体员工铺设的畅通的风险管理反馈渠道，以促进我们不断优化风险管理措施。

内部控制体系

公司已经建立起一套比较完整且运行有效的内部控制体系，从公司层面到各业务流程层面均建立了系统的内部控制及必要的内部监督机制。公司董事会负责按照企业内部控制规范体系的规定，建立健全和有效实施内部控制，评价其有效性。董事会授权审计委员会持续监督公司的内部监控系统，评估内部控制的有效实施和内部控制自我评价情况，指导及协调内部审计及其他相关事宜等。

2024年，公司持续开展内部控制自我评价工作：

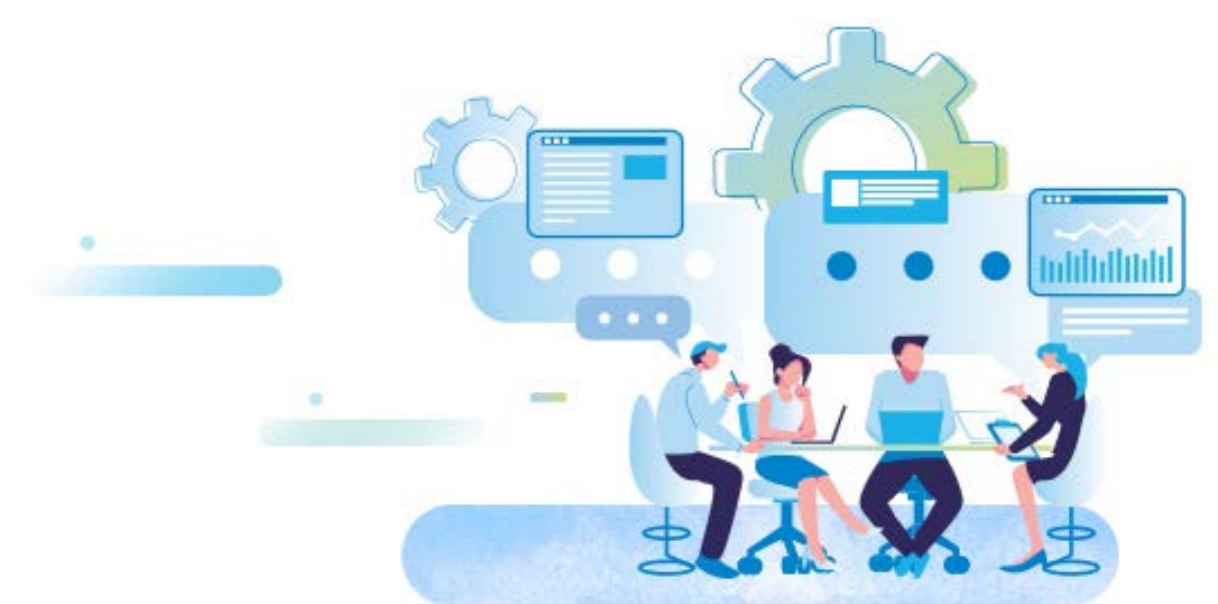
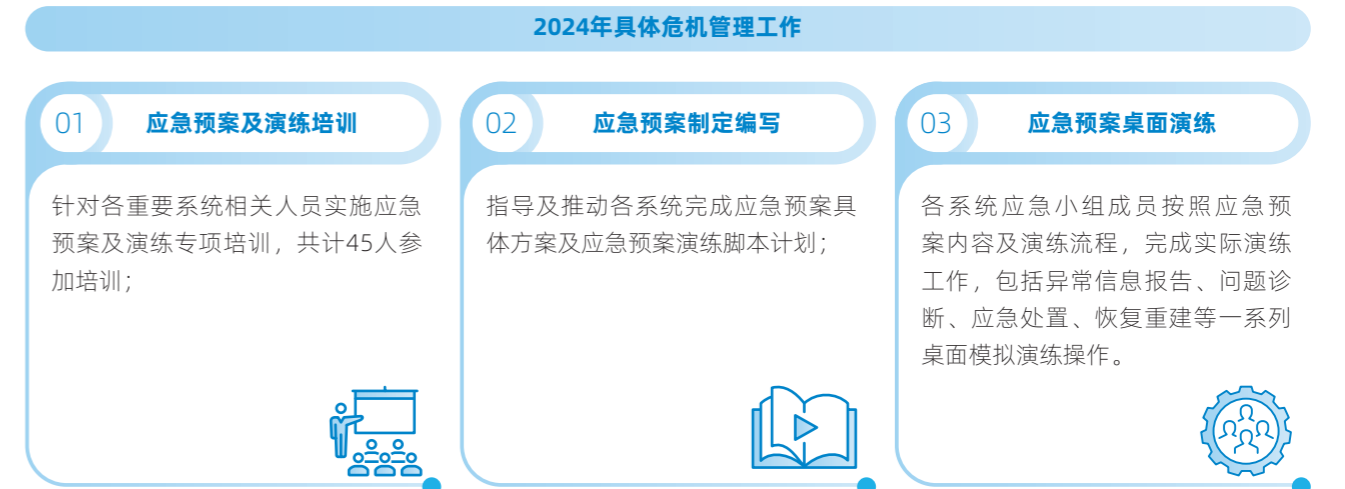


公司将内部控制措施在业务开展中综合运用，重点关注合法合规、资金、财务、投资、关联交易、对外担保等领域，同时对各种业务实施有效控制，促进内部控制有效运行。此外，为规范资金付款要求并审视付款审批流程，我们在本年度组织开展覆盖全集团的资金付款审批流程自查专项工作，系统梳理内控风险，进行专项整改，以形成识别、评估及应对风险的良性循环，有效防范公司财务及资金安全风险。我们还围绕高风险领域，组织各单位进行优秀内控实践案例学习，提升内控人员业务水平，加强内控组织队伍建设。

业务连续性及危机管理

万科通过技术创新、稳健的财务管理以及多元化的业务布局，强化自身在确保业务连续性方面的韧性。我们建立完善的危机管理机制，有效应对潜在重要业务运营中断事件，我们建设应急响应、恢复机制和管理能力框架。

2024年，我们通过重要业务系统应急预案演练专项工作，针对集团29个重要业务系统开展应急预案演练专项工作，提升了各系统相关人员在应对突发情况时的应急响应能力，并根据应急预案快速、准确地处理各类问题，提高重要系统的持续可用性。



商业道德

我们始终坚持以诚信合规的经营理念，对舞弊、商业贿赂及利益冲突行为采取“零容忍”的态度，并严肃举报管理工作，不断加强内部风险管理。同时，我们倡导建立互相信任的合规伙伴关系，要求每位万科人坚守底线，维护公平竞争的营商环境，共建阳光透明的商业生态。

商业道德管理

万科制定《万科企业股份有限公司商业道德准则》《万科企业股份有限公司举报政策》《廉政风险提示函》《职员潜在利益冲突申报指引》《阳光合作协议》《举报原则》等多项制度，明确对突破底线行为严肃追责，强调底线事项的严禁性质，巩固企业商业道德建设。

《万科企业股份有限公司商业道德准则》		《万科企业股份有限公司举报政策》	
适用范围	全体员工(包括但不限于与公司签订劳动合同的正式员工、签订其他用工协议或合同的劳务派遣人员、实习生、顾问及离退休返聘人员等)。	适用范围	覆盖万科董事、监事、高级管理人员、全体员工、供应商及合作伙伴，适用于所有违背商业道德的举报事宜。
覆盖内容	明确对以下违反商业道德行为的定义、声明及承诺： <ul style="list-style-type: none"> · 反腐败 · 反贿赂 · 反不正当竞争 · 反洗钱 · 禁止以慈善捐赠表象进行腐败活动 · 举报处理 	覆盖内容	<ul style="list-style-type: none"> · 接受商业贿赂或回扣 · 贪污、挪用或盗窃公司资产 · 泄露公司的保密信息 · 存在利用职权谋取私利等利益冲突的行为 · 损害员工的个人权益 · 其他损害公司经济利益或谋取不正当经济利益的行为 · 违反《阳光照亮的体制—万科员工红线要求》《员工职务行为准则》《阳光合作协议》等其他行为

万科建立了行之有效的廉政管理架构，万科审计委员会负责审查公司内控，协调公司内、外部审计的沟通、监督和核查工作，并检查和评估公司风险管理系统等。监察、审计职能直接负责集团廉政管理，建立以集团总部、各事业集团/各事业单元、一线公司三位一体的廉政监督防线，在审计监察、排查廉洁风险等事宜的管理方面发挥积极作用。

防范道德风险

商业道德标准审计实现每三年全业务线及子公司

100%覆盖

2024年，我们共计开展**11**个综合审计项目及**1**个营销专项审计，重点领域包括投资、营销、成本、采购、工程安全等，并要求所有事项**100%**整改完成



商业道德审查

万科每年抽取重点事业集团/事业单元开展商业道德标准内部审计，商业道德标准审查实现业务线及子公司每三年100%覆盖。此外，我们持续聘请外部第三方专业机构开展独立第三方审计，至少每三年开展一次覆盖100%全资及控股项目的所有业务范围的商业道德标准审计，确保审计范围覆盖所有员工(包括兼职员工)及承包商，对反贪污政策、道德合规性、廉洁风险、组织风气、供应商关系等方面进行全面审查。

年度审计

万科围绕廉政建设、内部反舞弊调查及组织建设等，开展重点领域及重点人员的线上及线下审计。线上审计根据鹰眼系统等识别异常信息，并及时进行修正。线下审计由综合审计及专项审计组成。本年度我们继续完善鹰眼系统营销板块模型，数据筛查100%覆盖所有一线公司。

两大专项审计监察工作

成本专项审计

集团审计组织，联合第三方专业机构，关注成本过程管控及结算真实性与合理性，并对异常结算予以追回。

营销专项审计

梳理费用管控中的重大风险点，揭示共性问题及单独审计问题共计22条，并要求100%整改完成。

厚植廉洁文化

万科致力于培养崇廉尚洁的文化土壤，每年面向董事会成员及全体员工开展廉洁教育，通过廉洁品质宣贯、反商业道德案例分析等形式，将廉洁文化深植于每一位员工心中。

全员常态培训：

- 我们每年面向包括公司董事会成员、实习员工、兼职员工及承包商员工在内的全体员工以及所有承包商开展标准一致的商业道德培训，并对公司全体员工的职务行为进行规范管理。2024年，针对公司内部发生的违规违纪事实，我们持续开展通报及培训活动。
- 商业道德标准培训是全体董事会成员及员工(包括全职、兼职、实习及外包员工)以及承包商的强制性培训项目。我们已全面落实该项目，2024年，所有相关人员，即董事会成员、全职、兼职、实习及外包员工以及承包商，培训出勤率均达到100%。

专项培训：

- 新员工入职廉洁培训：我们要求所有新入职员工参与《阳光照亮的体制—万科员工红线要求》培训，与所有新入职员工签署《万科公司申明》，增强新员工对行贿、受贿、职务侵占、经济诈骗、利益冲突、弄虚作假、欺骗瞒报、信息泄密等职业红线的意识。
- 高管专项培训：为打造忠实、勤勉且廉洁的管理团队，我们持续强化高级管理人员的廉政履职意识。2024年，全体董事、监事及高级管理人员参加了监管机构组织的董监高专题培训。
- 承包商员工商业道德培训：在承包商进入项目现场初期，面向承包商开展基于阳光协议框架的廉洁宣导。2024年，所有入场承包商100%接受廉洁宣贯。

绩效考核与激励：

反舞弊管理与全体员工任用挂钩，一旦出现将会影响到绩效、晋升、留任等，若事件涉及相关违法违规，将根据事件的实际情况依法提起诉讼。此外我们制定了《举报人奖励规则》，鼓励全体员工、合作伙伴及其他任何知情人举报腐败行为，加强对各组织单元的监督，确保阳光照亮的体制能贯彻执行。

聆听廉情心声，宣贯廉洁意识

2024年1月，万科致力于主动了解员工对企业廉洁工作的反馈，面向各BG、BU开展廉情问卷调查，回收有效问卷共**35,656**份。

2024年3月，总部延续每年3月的“红线底线宣传月”常态化工作，开展红线底线宣传月活动以提升全员底线意识。活动共计发送宣传邮件**428**份，张贴海报**105**次，面向包含外包员工在内的全体员工开展集中培训**66**次，共计**10,547**人次参与考试，覆盖率达**100%**。

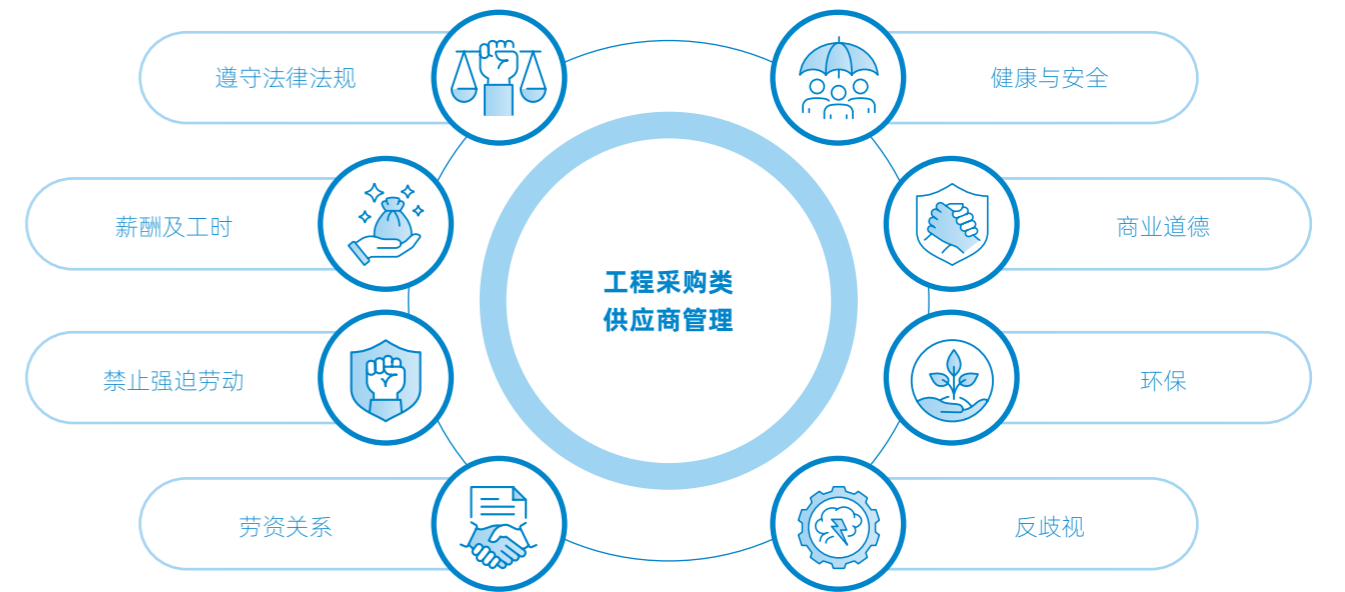


推动伙伴廉洁

反舞弊联盟是国内最有影响力的企业反舞弊公益性互助组织，万科作为反舞弊联盟副会长，以“合力反舞弊、共建好社会”为初心，共享失信人员及失信供应商黑名单、出台《中国企业反舞弊调查报告》、开展反舞弊师人才培训并提供反舞弊资源互助等服务。

万科已于官网披露《万科集团供应商行为准则》，并要求所有供应商签订阳光合作协议，持续聚焦廉洁供应链建设。我们鼓励供应商制定反贪腐政策，审核自身商业道德与合规表现，并鼓励其开展合规检查。本年度，我们对采购人员进行统一管理，要求其根据廉洁情况、履约情况、风险情况对供应商进行划分。此外，我们识别各品类的违约情况从而进行品类风险排序，形成采购端供应商的评估标准体系。

万科集团供应商行为准则



合作伙伴春茗会

本年度，我们持续推动各城市公司面向全体供应商举办“春茗会”，于会上围绕典型案例及阳光合作协议内容组织红线宣讲，确保各方供应商在合作过程中触达万科廉洁文化。



举报管理

对于违反商业道德的行为，我们采取“零容忍”的态度，针对违反规定的员工将采取警告、解雇或诉讼等纪律措施。我们主动开展收集内外部举报、内审内控等管理工作，发现潜在违规行为的线索，并根据流程由审计监察部开展独立调查。我们接受匿名举报，也鼓励举报者留下联系方式，以便我们跟进调查及反馈必要进度。在接收到确实的举报案件后，公司监察审计职能部门按照六大举报处理流程，严格处理舞弊贪腐举报案件，并要求在1个月内关闭事件。

举报处理流程



我们面向全体员工提供“十二条沟通渠道”便于其进行合规性质询或举报，并面向各利益相关方提供公开的举报渠道。

我们在《万科集团举报政策》和万科舞弊举报网站(5198.vanke.com)中明确了三大举措，以落实对举报人的保护：

- 举报保密政策**
对举报人信息进行严格保密是我们最基本职责，并要求被调查单位和被举报人不得对举报人实行打击报复行为，一经发现，严肃处理。
- 实名优先政策**
我们鼓励使用自己的真实姓名进行实名举报，优先办理实名举报并及时反馈受理情况及通报处理结果。
- 查实奖励政策**
无论内部员工还是外部人员，一经查实，我们根据事件的性质、影响程度及举报者配合情况，对举报者给予物质奖励并严格保密。

举报渠道

举报官网：5198.vanke.com
电子邮箱：5198@vanke.com



2024年，万科无涉及贪污、贿赂、勒索、欺诈、内幕交易及洗黑钱的已审结诉讼案件发生。



信息安全与隐私保护

良好的信息安全与隐私保护是万科与商业伙伴、客户及员工之间相互信任和长远合作的基础。我们持续健全信息安全管理与客户隐私保护管理，确保以最高的法律要求和道德标准使用和管理员工、客户与消费者、供应商及合作伙伴的授权信息。

信息安全管理体系

万科严格遵循《中华人民共和国网络安全法》《中华人民共和国数据安全法》《中华人民共和国个人信息保护法》等法律法规，制定了《个人信息合规管理纲要》《数据安全纲要》《个人信息安全事件应急预案》《万科集团信息安全检查与稽核管理规范》等相关制度。2024年，我们基于国家新增法律法规要求及集团信息系统环境变化，新增或更新了多项政策及标准。

新增	新增《万科集团人工智能与大模型安全合规管理纲要》，建立万科集团人工智能与大模型安全管理架构，明确涉及人工智能与大模型系统的总体要求。
	发布《2024年移动应用安全合规专项工作》通知，要求各业务单位在开发及运维过程中统一落实个人信息合规PbD保护机制，新上线移动应用产品需按照公司合规要求建立PbD机制，并提升产品团队人员安全合规能力与意识。
更新	在《集团移动应用安全合规管理规范》中对移动应用相关规范进行更新。

我们已成立数据安全与个人信息安全合规小组，包括集团层面的合规小组与BG/BU层面的合规小组两个层级，负责集团数据安全与个人信息安全合规管理工作。2024年，我们建立了66个PbD机制产品团队，以有效落实开发阶段的个人信息合规管理。

ISO 27001/ISO 27701/ISO 20000认证

万物云、泊寓、万翼科技均获得ISO 27001信息安全管理体系认证、ISO 27701隐私管理体系认证与ISO 20000信息技术服务管理体系认证，并持续通过2024年的年度考核。



国家等级保护认证

2024年度，万物云、泊寓、商业与万翼科技共计有20个重要业务系统进行等级保护测评认证，其中4个系统通过二级等级保护认证，16个系统通过三级等级保护认证。



信息安全保障措施

我们严格遵守数据安全与个人信息法律法规要求，及时进行合规风险自查自纠，针对集团数据及个人信息合规现有风险及潜在风险进行梳理及推动整改，保护客户个人隐私。

本年度，我们通过万科集团稽核检查系统持续落实月度/季度稽核检查，并启动覆盖总部、各BG、BU及一线业务单位的信息安全与合规自评估专项工作，全面梳理各单位信息安全与合规工作现状，及时发现及降低安全合规风险，共有97个业务单位完成安全合规自评估工作。

信息安全应急响应

万科在网络边界上，通过下一代防火墙对入口的威胁进行防护和响应，并通过终端检测与响应平台进行终端恶意病毒木马蠕虫、恶意软件、APT攻击团伙、漏洞利用、社工钓鱼、勒索软件、凭据窃取等安全事件检测和响应。



当发生针对个人的信息安全事件时，我们将采取关闭端口、暂时关闭相关系统、暂停人员权限授权、暂停第三方数据合作等措施。对于大规模个人信息泄露事件，我们按照法律法规及内部管理规定，及时告知受影响的用户，并采取必要补救措施减轻危害及防止发生次生、衍生事件。

信息安全培训

我们通过邮件测试、培训考试、安全文化宣传等形式，加强对全员信息安全及隐私保护的文化宣贯及培训赋能。2024年，我们开展覆盖全体员工的信息安全与合规认证考试，在员工考试通过率达100%；在V乐学平台上传了信息安全与隐私保护相关的课程，全体员工(包括实习生)均可通过该平台学习相关课程；通过发布钓鱼测试邮件的方式，加强全员信息安全保护意识。

员工及客户隐私保护

员工隐私保护

我们制定了《个人信息处理同意函》，对公司处理个人信息的种类、目的、方式、使用、共享、保存期限、员工拥有的权利等做出明确规定，以规范公司对于员工个人隐私信息处理行为，保障员工权益，以防员工个人隐私信息泄露，并减少潜在风险。

客户隐私保护

为有效开展客户隐私安全保障工作，在内部管理层面，我们定期开展赋能培训以及多样化合规宣贯；在外部协作层面，集团统一评估及选定第三方合规检测机构，建立“一次检测、两次复测、多次验证”的检测机制，协助产品团队发现并解决合规风险，并确保涉及用户个人信息且对外提供服务的移动应用需全面实施PbD机制，为客户提供安全合规的移动应用服务平台。

知识产权保护

万科重视知识产权管理与保护，严格遵守《中华人民共和国商标法》《中华人民共和国著作权法》《中华人民共和国专利法》《中华人民共和国反不正当竞争法》等法律法规，积极践行自身知识产权保护及充分尊重他人知识产权。

截至报告期末，尚有**293**项专利正在申请中，涵盖绿色建筑、装配式及工业化、科技领域、物业管理等

保护自身知识产权

我们对保护自身知识产权高度重视，贯彻落实知识产权法律法规的相关要求，确保企业在创新过程中通过专利申请、商标注册登记、诉讼维权等渠道使合法权益得到充分保障。

尊重他人知识产权

我们尊重他人的知识产权，预防和严禁任何形式的侵权行为，维护他人的合法权益不受侵害，致力于打造尊重知识产权、倡导公平竞争的创新环境。



2024年度新增获取专利数量

分类	外观设计专利	发明专利	实用新型	合计
绿色建筑	0	0	0	0
装配式、工业化	0	0	0	0
环境修复	0	0	2	2
科技领域	1	66	0	67
物业管理	0	13	0	13
2024年新增	1	79	2	82

截至报告期末累计获取专利数量

分类	外观设计专利	发明专利	实用新型	合计
绿色建筑	0	4	18	22
装配式、工业化	7	11	35	53
环境修复	0	13	11	24
科技领域	38	223	21	282
物业管理	11	41	16	68
2024年累计	56	292	101	449

好产品

响应 SDGs

- 
SDG 3 - 良好健康与福祉
 确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉
- 
SDG 9 - 发展、创新和基础设施
 建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新
- 
SDG 11 - 可持续城市和社区
 建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区
- 
SDG 12 - 负责任消费和生产
 确保采用可持续的消费和生产模式

响应深交所《指引》议题

- 产品和服务安全与质量
- 数据安全与客户隐私保护

HKEX

B6.2, B6.4, B6.5

GRI

416-1, 417-2

万科立足住宅产品的居住属性，注重精工品质和标准化工艺管理，力求每一项作品彰显“质量、健康、性能”精神，精细把控工程质量的全生命周期，潜心打造让客户满意的理想家园。

提升工程品质、促进工程系统专业能力是万科集团矢志不渝的目标。对此，我们制定了《万科集团在建项目安全质量检查管理办法》，设计了由安全检查体系、质量检查体系及交付检查体系组成的质量检查体系，充分保障万科住宅产品的质量安全；我们亦编制《综合检查检视工作手册》，针对所有项目，每季度进行线上及线下的综合检视，涵盖项目获取、项目交付及项目运维等产品全生命周期的各个阶段。

2024年，万科依据《开发经营业务住宅在建项目质量检查标准》《开发经营业务住宅工程品质手册》《开发经营商办项目工程安全质量管理办法》《万科精工品质做法手册》等内部质量管理认证标准，开展万科工程的安全与质量检查。我们要求检查标准高于国家规范，明确各阶段品质目标和过程控制要点，确保向客户交付高品质产品。以上内部质量与安全管理标准及管理体系适用于万科运营范围内100%万科开发经营项目。此外，各BG、BU制定适用于各业态的内部质量与安全管理标准，内部质量与安全管理标准实现100%业态覆盖。



- 2024年，印力、万物云、万纬物流、万创青绿以及位于部分城市的公司获得了 ISO 9001 质量管理体系认证，集团 **83.3%** 的业务线通过 **ISO 9001** 认证
- 内部质量与安全管理标准实现 **100%** 业态覆盖

设计 - 回归健康人居环境

万科严格遵循《中华人民共和国产品质量法》《中华人民共和国建筑法》《建设工程质量管理条例》《建筑工程施工质量统一验收标准》等法律法规，参考WELL等国际准则，编制了《万科集团健康住区评价标准》《万科集团健康住区项目星级评审与管控办法》《万科集团健康住区评价标准操作指引》等多个标准及规范。在万科产品体系中，《万科集团健康住区评价标准》规范了对住宅项目的综合评价标准。

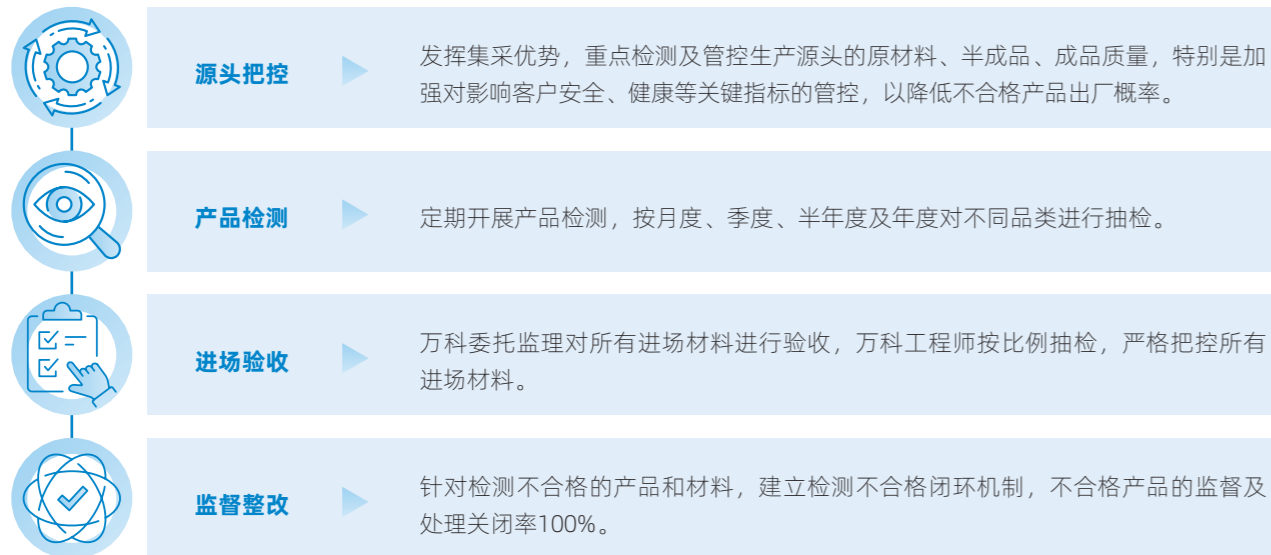
模块	价值主张及技术要点	开展行动
空气	专注空气置换类产品的研发与制造，如新风系统	<ul style="list-style-type: none"> · 利用家具尺度模组化，优化板材利用率，降低木材使用量； · 采用无醛板材和除霾新风系统，打造清新室内空气。
热舒适	提供更舒适的室内外温湿环境，保证冬暖、夏凉、湿度适宜	<ul style="list-style-type: none"> · 使用恒温恒湿系统，保持室内温度和湿度的稳定； · 室外设计多层次绿荫覆盖空间如林荫夹道、林下广场、风雨连廊，提供室外绿化降温的归家路线和活动场景。
水	提供更洁净的用水，更卫生、安全的排水	<ul style="list-style-type: none"> · 提出关于保证供水水质、提升净水设备、排水系统安全性、厨卫功能设计等方面的要求； · 选用具有自洁抑菌黑科技的卫具，提升净水设备、保证供水水质。
光	充分利用自然光，提升灯具标准，为客户提供更舒适的室内照明	<ul style="list-style-type: none"> · 采用高透光率外窗和优化立面设计，最大化引入自然光线。
声	提供更安静的室内空间，与不被噪声打扰的恬静生活	<ul style="list-style-type: none"> · 迭代升级建筑构件隔声性能，优化设备与管材，并开展噪声验收监测，推广水性隔音涂料，开启闹区静音模式。
运动	致力于解决客户运动场地不足、运动设施不完善的痛点，为客户提供更丰富、全龄、全天候的健身运动空间	<ul style="list-style-type: none"> · 项目中融入丰富、全龄、全天候的健身运动空间； · 提供健康跑道、儿童活动场地等设计指引，并应用于项目中。
精神	打造绿意盎然、四季如画的园区景观	<ul style="list-style-type: none"> · 以“人”为主角，从空间设计过渡到场景设计，致力于创造更多惬意畅谈的交流场地和邻里友善的互动空间。
材料	提供更保温、更安全、更耐久、更质轻高强的材料	<ul style="list-style-type: none"> · 推动新型材料产品落地，研发耐久性、保温性更强的FRP材料。

模块	价值主张及技术要点	开展行动
社区通行	通过提供多空间多维度的设计导则及方法举措，为客户打造无障碍、无接触、更卫生、更安全、更便捷、更舒适的社区通行和物流系统	<ul style="list-style-type: none"> 开展应急防护、无接触通行、社区舒适性等研究。
智能化	实现家居设备一体化智能控制，提供更便捷的操作方式和可视化的环境数据	<ul style="list-style-type: none"> 构建一体化智能家居平台，借助“黑科技”创新实现更高健康标准； 采用智能安全系统，包括入侵警告、人脸识别通行、视频监控等，提高社区的安全性。
物业运营与服务	为住户营造更安全、更健康的居住环境，提供更舒适便捷的服务	<ul style="list-style-type: none"> 维护绿化、提供事件预案、照度确保、噪音控制、园林维护、增值服务等。

材料 - 严格规范准入条件

我们坚持从源头管控产品质量，由专业部门管理统筹，各一线公司协同，通过标前飞检、工厂抽检、现场抽检等方式对产品质量实施全面、立体式的把控，并通过持续开展“天网行动”对万科产品进行全方位的监督，为好产品保驾护航。

材料供应管理体系



天网行动

自2015年起，万科在全集团内持续开展“天网行动”，该行动聚焦于材料及工程两大方向，通过委托第三方专业检测机构评估现场抽检材料，进一步确保在建项目工程质量。我们的材料检测覆盖钢筋、混凝土、门窗、防水材料、管材管件、涂料、瓷砖、地板等多种建筑材料，当发现检测不合格，我们会对不合格的供应商提出整改要求，直至达标；同时，我们亦要求这类供应商承诺延长质保期，以防止质量不合规的材料进入万科项目工地。

此外，我们制定并持续更新《万科集团工程天网检测实施方案》《万科集团产品天网检测标准》《万科集团开发经营业务工作质量监督管理原则》《天网2.0检查实施方案》，设立专项审计对建筑材料实施严格的质量合规性审查，严禁采购过程中的违规行为，并增设公开举报渠道，提高工程质量透明度及公众信任。围绕源头端的材料品质，自“天网行动”开展以来，只有通过标前飞检且合格率达到100%的供应商才有入围相应标段的可能性，提高供应商准入门槛，保障在建项目各环节质量达到最高标准。

2024年，我们在材料质量管理方面，延续往年的管理机制并聚焦线上化管理：

常态化检测

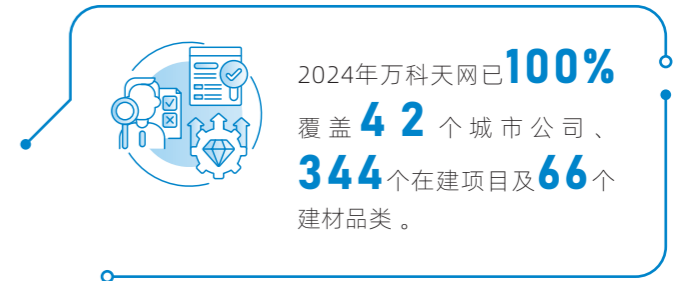
持续按月开展有关材料质量、施工品质、空气质量及隔声隔音等维度的检测，发现不合格情况将扩大检测范围，增加抽检频次，根据实际情况制定返工/退场等专项整改方案。

线上化管理

万科天网在制定检查计划、下达及实施抽检任务、检测情况跟踪、检测结果查询及整改等方面已全面实现线上化闭环管理，并在过程中强调问题发掘、整改及关闭的效率。


供应商约谈

约谈责任供应商并依据质量风险等级予以拆除、退场等处理且确保100%整改关闭，并依据合约条款进行相应经济处罚。



产品质量与安全培训

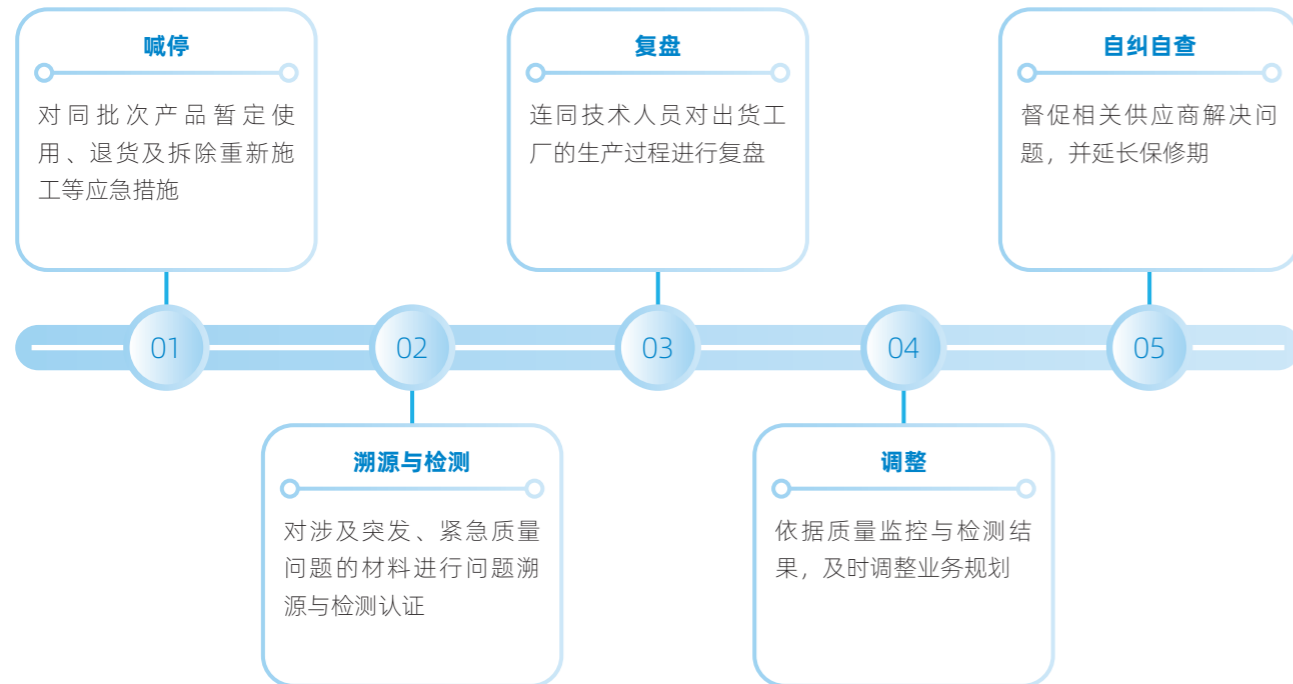
万科集团高度重视产品质量与安全，每年组织总部层面满足员工产品质量与安全培训，并要求各业务单位对公司员工及供应商进行常态化培训。通过每季度评选集团内质量标杆项目，现场组织项目同事参与标杆项目培训；通过每季度开展线上安全评估交底培训，进一步明晰各项目安全标准。我们每年面向员工的产品质量与安全培训将覆盖工程系统的全体人员。



2024年，我们面向员工开展线上及线下产品质量与安全相关培训共计**833**场，培训参与人员**288,931**人次，覆盖工程系统全体人员，并将产品质量与安全培训线上课程通过乐学平台提供给全体员工学习。

产品质量应急管理

针对合作过程中出现的产品质量问题，设置应急小组并采取标准化的应急处理程序：



建造 - 融合智能技术护航

万科智慧建造平台搭建“1+1+N”整体架构，推出1个平台、1个指挥中心、拓展N个业务系统的解决方案，充分利用物联网、云计算和BIM技术，实现施工现场海量数据的实时上传、汇总、分析和展示，助力万科成功从传统管理工地转型为智慧工地。

万科借助无人机及360全景相机应用，实现土方测量、大型机械设备拆除等关键工程节点的自动识别、反馈及风险预警。通过采集的全景影像及三维模型，搭建项目全过程数字资产库，为客服团队提供业务场景图像、营销团队销售产品、成本团队调节成本与核算工程量等提供充分数据支持，确保高效高质建造。

万科已建立线上远程评估评价体系，从人员管理、机械设备管理、材料管理、常态管理、环境管理及评估评价六大维度对项目实施线上整合管理，提升项目管理水平。2024年度，万科持续维持天网100%线上化管理，覆盖检查计划制定、抽检任务下达和实施、样品物流跟踪、检测下单和跟踪等流程，实现检查流程和数据的闭环管理，并强调问题发掘、整改及关闭的效率。

嘉定未来城市项目 | 智慧社区实践

万科嘉定未来城市(理想之地)项目在智慧社区建设中积极探索，搭建了CIM中控平台。在技术应用上，引入室内外环境传感器、AI大模型算法、智慧运维系统等前沿技术。通过环境传感器实时收集室内外温度、湿度、空气质量等数据，借助AI大模型算法进行分析处理，为智能决策提供依据，智慧运维系统则保障社区各类设备稳定运行。同时，该项目大力推进光储直柔设备落地，实现了能源的高效存储与分配，能根据实时用电需求和光照情况，智能调整电力供应，以减少对传统电网的依赖，达到降低能耗的效果。



CIM中控平台—节能降碳界面



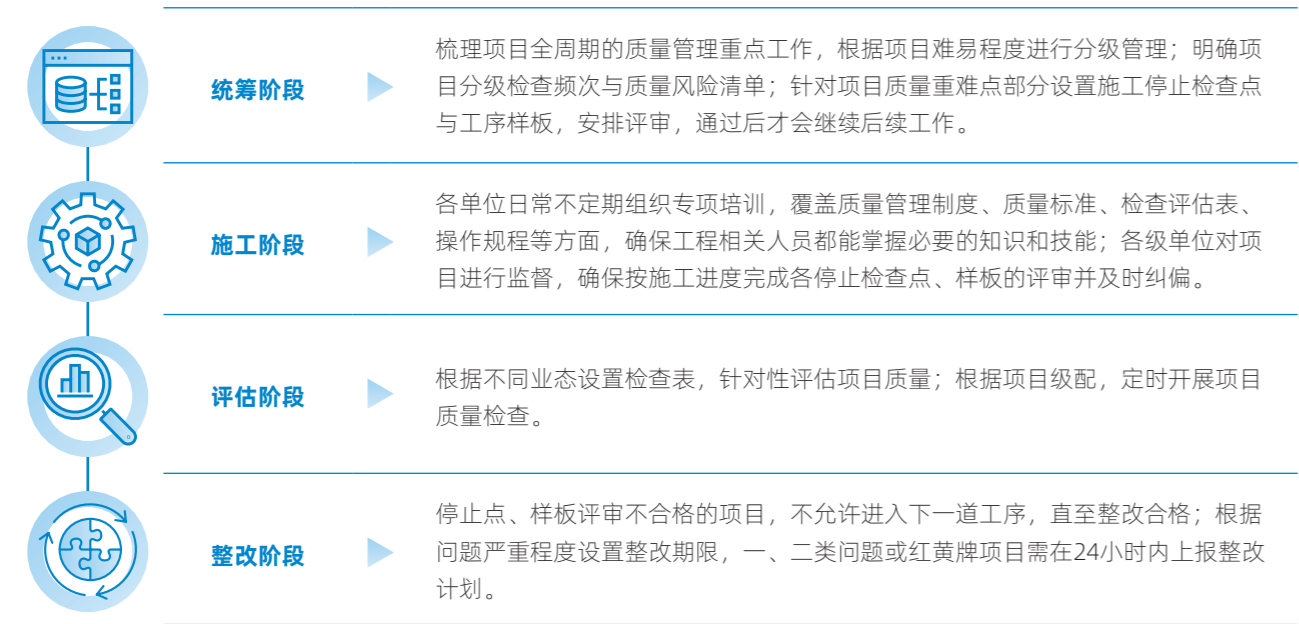
CIM中控平台—智能运维界面



灰色单晶硅光伏板

交付 - 全建设周期评估保障

万科重视住房交付品质，制定并落实《万科集团在建项目安全质量检查管理办法》，设置安全质量动态管理机制，在项目管理四大关键环节开展精细行动：



为细化对安全事故人员的问责标准，万科制定了《开发经营业务安全生产与质量事故管理规定》，针对不同事故等级，规定了具体职级的员工的质量问责处罚办法。我们也将重大质量风险与责任员工绩效强挂钩，对出现事故的相关责任人和供应商制定了考核标准，明确安全生产及质量事故的问责底线，根据安全生产事故等级进行年度考核的对应处罚，对连续发生安全事故的责任人或供应商采用加重处罚的机制。

我们委托第三方专业评估机构对在建项目实施100%覆盖的全建设周期的评估，并贯穿从地基基础到最终交付的各个施工维度，建立了由安全检查体系、质量检查体系及交付评估体系组成的保障体系，不断提高交付质量：

安全及质量检查体系

包括内部互检、外部专业检查以及专项检查三个部分。

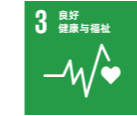
交付评估体系

分为各业务单位自检、本部抽检与客户视角评价三个部分，包含交付预评估、交付评估、交付后评估三个环节。

万科积极践行“兴交付”，秉承22条交付的高标准与严要求，开展了“实景展示、实景交付”工作，围绕“交付品类、服务周期、空间范围、人群范围”4大维度，全面升级交付体系。我们提供全周期服务，引入“前置服务”理念，从业主购房之初开始，为业主提供如手续代办、工程进展通报和意见反馈等全方位管家服务。在交付房屋的关键时刻，我们通过提前规划，实现了“交房即领证”的便捷体验，确保了服务的专业与高效。此外，通过构建“兴CLUB”社群服务平台、社区活动组织等，我们为业主提供了丰富的社群互动和社区焕新服务。

好服务

响应SDGs



SDG 3 - 良好健康与福祉

确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉



SDG 12 - 负责任消费和生产

确保采用可持续的消费和生产模式

响应深交所《指引》议题

- 产品和服务安全与质量
- 数据安全与客户隐私保护

HKEX

B6.2, B6.4, B6.5

GRI

416-1, 417-2

万科秉承“以客户为中心”的企业理念，以行业的高标准作为自我要求，并将客户的需求作为产品与服务创新的出发点，致力于提供客户满意的好服务。

底线 - 保障基本权益

守护客户安全



物业安全

持续更新住宅和商企服务领域的环境、健康与安全(EHS)工作，建立专项安全检查体系，定期排查设备房、硬件维护、公共设施、火灾隐患及防台防汛等风险。通过数字化技术，搭建智能安全系统，推出“AI电梯电动车管控报警系统”和“苍穹”系统，实时监测风险并提升应急处置效率。同时，更新AI巡检技术，新增人员摔倒、儿童单独行动等场景识别，全方位提升社区安全管理水平。



酒店安全

在极端天气下加强酒店外围巡逻，检查酒店外墙的玻璃窗是否关闭，将外围用电设备和电源关闭，以防造成短路发生火灾；更新万能钥匙管理制度，缩短钥匙制作有效期，增加钥匙管理抽查频次，保障酒店住客安全。

- 每年开展水质、空气质量以及公共用品用具监测；
- 每半年与消防局和公安局共同组织并开展消防联合演习；
- 每半年开展防偷拍检查；
- 每季度开展消防能力培训；
- 每月开展消防系统检查、消防设备检查及报警系统检查；
- 每天厨房三关一闭检查；
- 每两小时开展防火巡查；
- 每日开展食品卫生经理和餐饮团队的例行检查；
- 每周开展食品卫生安全委员会联合检查；
- 每月开展食品安全内部审计机制；
- 报告检查结果并开展整改、表扬或处罚管理闭环工作。



食品安全

在冷链食品安全方面，我们以BRC、HACCP、ISO 等为基础，结合行业头部客户标准制定《万纬冷链食品安全管理体系》，完善食品安全管理体系建设；在贮存食品安全方面，我们应用温湿度监控预警系统、QEHSS 管理平台等科技智能工具，全方位保障食品安全。



休闲安全

我们构建围绕客户人身安全为核心，涵盖设备安全、安全监控、安全检查、人员安全、医护安全、防护安全的越野运动安全管理体系，确保客户生命财产安全。

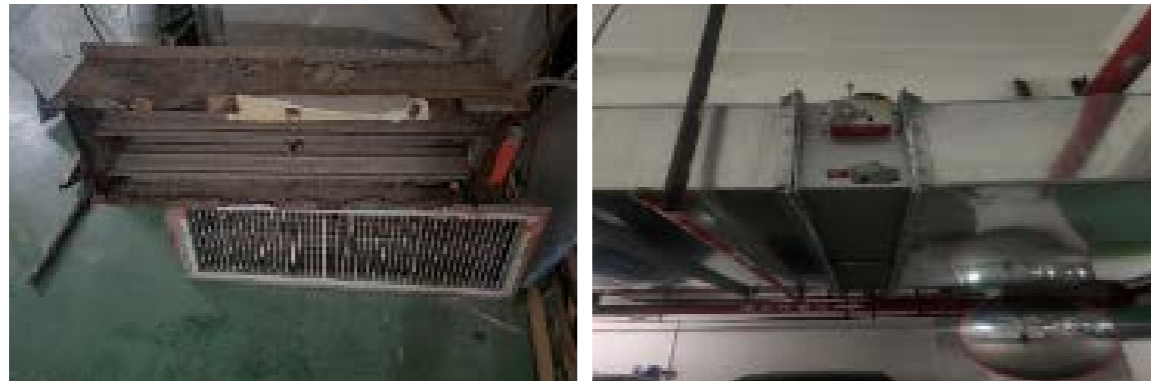


购物安全

我们持续加强商业安全管理，推动商业项目建设安全管理体系，积极推进安全隐患整改，确保设备设施完好有效，提升商业项目安全管理水平。

阳光花城小区 | 万科物业全面整改消防系统，筑牢居民安全防线

在打造安全可靠的居住环境方面，上海万科物业公司针对阳光花城小区的消防系统进行了全面整改，在对小区消防系统进行全面排查后，更换了 42 套地库风管、120 个风管阀门以及地库风机设备，修复喷淋和消防栓设备，更新应急照明系统，更换了 3 套报警主机。此次整改解决了居民对消防安全担忧的问题，提升了社区的安全性，增强居民安全感和归属感。



消防排烟风阀更换现场图

负责任营销

负责任营销管理体系

我们深知负责任营销是企业诚信经营的重要体现，严格遵守《商品房销售管理办法》《中华人民共和国广告法》等相关法律法规，并结合企业实际，制定并落实《关于规范“诚意金/认筹金”相关操作的通知》《关于坚决杜绝销售过程中违规收款行为的工作要求》等多项内部管理制度，以此为基础，构建健全的负责任营销体系。

我们践行对客户所见即所得、眼见为实的承诺，发布《唯家现房住宅销售操作指引》。为进一步规范一线面客端基础管理工作，我们发布《唯家营销对客风险提示及管理规范》《唯家营销项目收付款管理制度》《唯家营销选人用人底线管理制度》《唯家营销项目早会执行标准指引》等标准要求，保障诚信经营。本年度，万科及时洞察最新的合规营销趋势，发布了《直播间管理办法》《直播获客工作指引》，对直播的内容质量、互动行为、信息传播、主播素质、广告植入等方面进行规范，明确直播过程中的各项标准和操作流程，保障了直播营销活动的合规性及消费者的合法权益。

作为行业先锋，万科坚持“诚信经营不取巧”的服务标准，率先通过阳光宣言、教育信息不确定告知书、红线内外不利因素等方式，向客户展示产品真实性。我们以销售案场为阵地强化对客承诺公示，在销售物料、沙盘模型、业务场景、工艺工法及样板间等方面设立严格要求，坚决禁止传播误导性、歧义性的产品信息，并避免过度承诺，保护客户的知情权和选择权。

负责任营销审计


2024年，万科持续邀请第三方机构开展项目首开前飞行检查，内容涵盖销售接待、销售方案与组织、广告及宣传、现场公示、示范单位/交付样板间展示情况、沙盘模型公示情况、多种业务场景、工艺工法区公示情况、内部管理留痕情况共9个模块，并根据第三方机构出具的检查报告及整改建议，要求项目团队在3天内反馈整改结果，本年度首开项目的飞行检查覆盖率为100%。

2024年，万科开展“案头品控”行动，每月以区域、直管公司为单位对各营销案场进行四大方面的交叉检查，包括人员管理、现场品质、能耗管理及安全管控。围绕营销采购风险和销售面客风险两大领域，我们还开展了廉政合规自查专项行动。此外，本年度我们在各区域和直管公司设置了专门的营销风控岗位，对日常的营销业务进行常态化风险检查，防范风险事件的发生，进一步提升整体营销活动的质量和可信度，践行负责任营销的理念。

2024年，万科开展涉及营销类的审计**8**次，持续落实营销活动的严格监管，营销物料的审核率达**100%**。

负责任营销培训

万科持续通过培训加强营销人员的责任意识宣贯，开展多样化专项培训以提升营销管理。



2024年，负责任营销培训 **100%** 覆盖营销人员(含外包人员)。负责任营销课程已投放至V乐学线上移动学习平台，为全体员工提供线上学习资源。

独家认证体系

针对置业顾问的诚信营销推出独家认证管理，定期开展专项培训及考核。

谷雨行动

针对各区域、直管公司及城市公司营销、设计、成本相关岗位人员及开发经营本部相关合伙人，定期开展的线上及线下专项营销培训。本年度共计175人次参训。

岗位认证计划

通过线上及线下的课程形式，对一线人员进行基础技能赋能和考核，完成课程学习并在一线完成实操跟岗的员工可获得岗位资格的能力认证。

小红花销冠巡讲团

开发经营本部营销组织各区域、直管公司的46名销冠代表成立的“小红花巡讲团”，在全国范围内开展线上及线下专项巡讲，并进行内外部项目考察，总计约2,000名一线销售人员参与，通过共享销冠经验，提升销售信心并增强团队凝聚力。

营销公开课

通过整合全国优秀课程，投放至V乐学线上移动学习平台，员工能够自行学习包括获客、销售管理、商办销售、产品价值转译等各维度的营销课程。本次公开课活动开展了三个月，营销各条线共计1,445人次进行了课程学习。

营销风险培训

针对被识别出的高风险项目/各区域、直管公司相关人员开展相关培训，共计1,362人次参与，100%覆盖营销人员(含外包人员)。


万科太原“安全感行动” | 重塑交付体验，提升客户信任

太原公司在3月底积极从客户实际需求及关注点出发，联合工程等部门发起了“安全感行动”，通过五大行动落实品牌信用、修复客户口碑。我们开启了24小时智慧工地直播，并利用360全景技术展示分户及隐蔽工程的实施进展，真实呈现工地施工状态。同时，我们也开展了常态化与高频次的面对面工地开放活动，共落地90多场。每周安排工程师直击工地一线进行线上直播，累计落地100多场，曝光量达40多万次。并且我们在营销案场展示项目资金监管账户余额，进一步增强了客户的信心。

标准 - 规范服务要求


客户服务标准

2024年，万科集团各业务从客户需求和客户体验出发，继续沿着“空间场景 - 内容服务”的主线探索，致力于全面提升客户满意度。



空间场景

围绕客户需求构建的基本使用空间。在全面分析客户需求后，从客户使用角度丰富空间中的应用场景，让原有高度同质化的空间变得更加灵动。



内容服务

从客户体验出发，将空间场景能承载的客户体验服务具象化，真正完成从空间到服务、从场景到体验的跳跃。

好服务行动	服务标准	2024年的好服务
 <p>签约服务升级</p>	便捷可靠的线上签约工具能够满足客户远程签署、减少重复签名、快速实时查阅合同内容等需求。	全集团范围内，线上签约工具实现商品房应用率 58% ，车位应用率 39% ，整体签约服务满意度 94% 。
 <p>贴心服务升级</p>	以深耕服务细节品质提升经营水平，各BU围绕业务特点，挖掘客户真实需求，定制贴心服务专项行动。	酒店与度假BU设置专人每日查看并记录各渠道客户反馈，及时跟进服务改进行动；成立 1% 委员小组，每月进行服务质量提升培训；建立服务沟通群快速响应，联动解决客户投诉；部门定期召开沟通会，改进服务标准，全方位提升服务质量，确保客户满意度； 长租公寓BU更新泊寓会员体系，提供多样化服务活动信息，支持租住积分用于生活服务消费。
 <p>绿化服务升级</p>	围绕社区整洁度、绿化程度各自推动员工开展补植及清洁工作，打造令业主看着放心、住得舒心的洁净绿色社区。	万科物业开展绿茵行动共完成了 223.73 万平方米的补植，远程抽检项目数量对比去年增加 4.5 倍，全国整体合格率为 83% ，对比去年合格率上升 28% 。
 <p>与业主共建家园</p>	将线上化工地开放升级为与业主共建家园，邀请业主每月走进在建项目工地中参观并提出建造问题和建议，为业主提供一个全周期可知悉、可看见的服务。	全年共计 292 个项目，开展了 1,473 次“与业主共建家园”活动，邀请 38,210 户准业主参与，实地感受万科的产品和服务。 采用无人机捕捉工地的整体施工景观，率先在行业内尝试使用360度全景视频技术，对户内施工过程进行细致拍摄。其中无人机捕捉覆盖 122 个项目，户内360度全景视频覆盖 53 个项目。

万科松花湖度假区 | 精心打造“户外赛事体验地图”，助力东北地区规模最大越野赛事圆满成功

为营造健康活力的户外体验，8月24至8月25日，朗途体育与万科集团共同发起的“凯乐石东北100松花湖跑山赛”在吉林市万科松花湖度假区圆满举行。本次赛事吸引了3,356名参赛者，同比增长2倍，度假区酒店及业主民宿连续3天爆满，成为东北地区规模最大的越野赛事。在赛事期间，我们提供专业的线路指引、山地救援和CP点补给服务，保障了参赛者的安全。活动实现了超过1亿次的曝光量，较去年增长了42%，获得社会热烈反响。



未来城万科广场 | 构建智能客服体系，铸就卓越客户服务典范

2024年青岛未来城万科广场开发并落地了购物中心智能客服，有效解决了85%常见咨询问题，实现7x24小时全天候在线服务，及时回应客户需求，累计接待超过6万名顾客，整体问答满意率高达95%。同时，以青岛未来城万科广场为蓝本，公司从消费者视角出发，制定并推行了一套温馨且高效的客户服务标准和客诉流程管控，并推出一系列暖心服务举措，包括举办随心享用的暖心下午茶、女性用品“紧急送”服务、母婴用品与婴儿车专项服务等，确保了项目在青岛市市北区购物中心大众点评好评榜上名列第一，这些措施已成为未来城万科广场的核心竞争力之一。



泊寓厦门海湾社区 | 创立社群标准SOP，打造四射活力社区，引领租住体验革新

为营造活力四射的社区氛围，泊寓厦门团队创新社群标准SOP，倾听客户心声，成功建立了涵盖运动、社交、阅读等领域的18个线下社群，吸引了超过4,000名客户参与。自开业以来的一年中，海湾社区精心组织了近200场丰富多彩的活动，极大地丰富了租户的居住体验，续签率高达67.56%。“好玩”、“有趣”、“友爱”已成为海湾社区的代名词，其已开业的4,000多套房源供不应求，在小红书等平台上备受追捧。

海湾社区还积极发动商户加入社群共创，通过官方社群等渠道协助商业街商户进行营销宣传，并成功举办了10余次公寓-商业联动活动，有效地将商户的宣传推广覆盖到每一位租户，显著提升了商家的经营效益。2024年，海湾社区的客户满意度达到了95.75%，充分体现了其社群运营的成功。



万科杭州 | “好有趣”社群服务创新模式，打造业主生活新体验，引领行业服务新标杆

为提升业主生活品质，杭州公司“好有趣”社群服务融合商业、营销、教育等多领域，构建“一个万科在杭州”服务体系。通过好有趣Online3.0小程序，业主可便捷兑换权益、享受业务导流。通过携手业主运营社区盒子与伴盒空间，进一步完善社会生活配套。此外，本年度我们创新推出了“8IP+3内盒子+6伴盒+1Online+N跨界+X共创”模式，该模式覆盖杭州等地，全年组织了超800场活动，注册用户超过40,000名，月活跃超12,000人次，成为行业社群服务新标杆。



泊寓服务标准升级

2024年，泊寓将“SOP1+14”进一步升级至“SOP1+15”服务标准。持续开展每月管家服务日，并积极组织服务SOP15个触点的培训与认证，致力于推进SOP标准化落地：



“1”个基础

围绕一个基础，对14处产品安全相关内容进行迭代。



“15”个触点

优化4个触点，包括提高接听电求回应速度、增加带客看房主动性行为、见客礼貌问候与及时回应工单、企微留言；新增1个触点，提供退房感谢服务并做好后续跟进服务。

本年度泊寓秉持着“让漂泊寓见温度”的服务理念，全面落地“赠送早餐及贺卡”服务，以手写贺卡给予客户关怀。在元旦、除夕、中秋节等传统节日，泊寓也积极组织社群活动，为2万多位泊友提供异乡温暖，提升幸福感。

客户诉求回应

万科持续建设客户投诉渠道，针对不同的客诉类型，我们进行事件分级，安排专人专项及时跟进。



一般客诉问题

第一时间将问题录入CRM系统，并坚持30分钟响应机制，并在24小时内完成首次回应。



特殊客诉问题

重点共性投诉问题

严格按照“1-4-24小时”的信息反馈机制执行：

- 1小时：公司内的信息传递至可解决客户问题的关键人员和资源处；
- 4小时：完成问题研判并及时回应客户；
- 24小时：制定出客户问题的详细解决方案。

重复投诉及长时间未关闭的问题

为进一步做好客户问题的跟进处理，我们制定了从基层对客服人员到公司管理层、从集团各单位间属地到集团总部的升级处理机制。对重大或处置过程中存在明确偏差的客户问题，由集团总部重点纠偏，确保工作安排有效不变形。

同时，我们会定期对新入职员工及店长进行逐级的培训带教，并通过开展面客人员培训、突发事件应急演练、客户经理案例答辩等方式，进一步提升业务专业水平，持续强化客户问题处置能力。

技术赋能 提升客户服务响应效率

2024年，我们持续应用AI自动预警平台，主动识别客户服务中潜在的高风险问题。通过与外部第三方的合作，以及AI识别及梳理信息功能的应用，我们及时审视外溢到外部渠道的客户问题，并回归至公司内部快速处理及关闭。此外，我们也利用语言模型对外部舆情及投诉突发事件进行分类及打标，根据不同的分类判断实时呈现相关事件及预警。2024年，平台累计发出预警事项超过5.2万次，通过预警平台触发督办提醒超4.5万次，提升客户服务响应效率。

客户满意度调研

万科建立完整且成熟的满意度调研体系，从覆盖触点、调研方式、业务改进等维度推进客户满意度管理。

覆盖全生命周期的重要节点及触点



满意度管理覆盖“认购-签约-交付-居住”全周期：

- 8个重要时间节点：梳理准业期、磨合期、稳定期及老业主期四个阶段等8个重要时间节点；
- 6个重要触点：覆盖认购、签约、工地开放、交付、维修及活动等6个重要触点。

广泛收集客户开放声音并融入前端管理



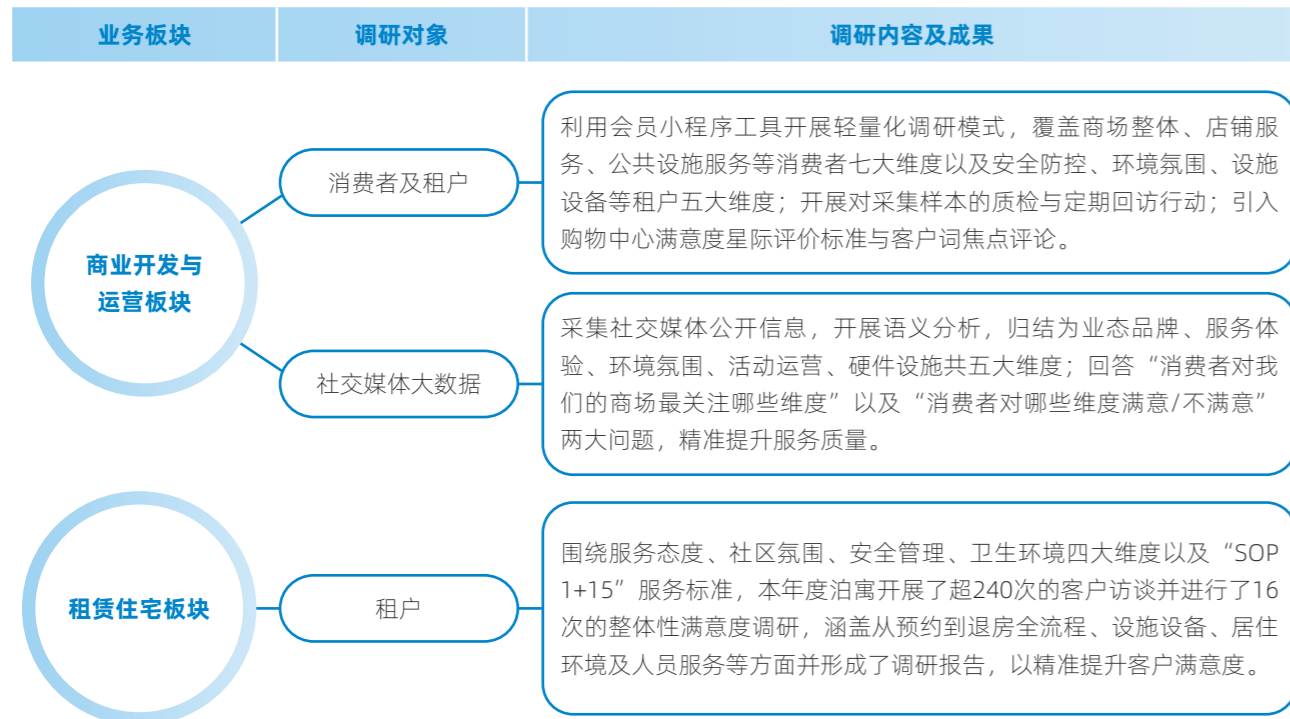
在调研中引入了客户原声，收集客户的开放性声音，获取客户建议。通过委托专业第三方机构开展涵盖全集团的客户满意度调研工作并提供分析报告，将需求分析融入业务前端进行考量，推动业务改进。

将客户满意度作为业务健康的观测指标



开展季度/月度工作会，将客户满意度作为业务健康度的观测指标，对其中的薄弱环节予以提醒或警示，并输入于公司经营过程中，持续改善业务表现和客户体验。

2024年，各业务板块积极自主开展了多层次、多渠道的满意度调研。通过增加商业开发与运营板块满意度调研频次，打造多元化品牌组合与丰富的主题场景，2024年商业开发与运营板块整体满意度较年初提升4%。租赁住宅板块面向超过1,400位泊寓APP用户开展调研，泊寓产品NPS指标达到推荐级别。



升级 - 打造智慧服务

智慧社区

万物云以智慧科技赋能物业服务，凭借领先的AI技术，整合社区的人、地、物、情、事等资源，打破信息孤岛，推动不同系统间数据的高效互联互通。通过应用“灵石”边缘服务器及“飞鸽”智能工单系统，实现从设备管理到人员服务的全场景智能化升级，打开物业管理的服务效率及边界，全面重塑智慧物业服务能力，引领行业迈向高效、低碳、智能化的未来。

空间服务的AI大脑：灵石

灵石，意在通过AI算法，为传统空间服务流程注入智慧的灵光。灵石边缘服务器，是万物云在蝶城内整合服务器、通行业务、通讯业务、巡检业务的集成系统，可以帮助现场在业务管理中提升效率。本年度，我们为灵石新搭载了AIoT技术，并上线了AI巡检、AI验单与AI守门三项功能，打造了物业监管、安全卫士、微电网、企业服务、资产管理五大智慧园区运营产品，形成可复制落地推广的智慧运营商业化解决方案。

智慧商业

作为全景生活服务商，商业BU将“生活体验中心”理念贯穿运营各阶段，积极探索“低碳智慧交通+购物中心可再生能源”的绿色可持续发展模式，建设“购物中心+未来数字社区”运营的能力，雕琢未来数字社区运营与创新场景应用的技术，并以此核心持续优化四大数字化平台，分别是以内部经营提效为目的的共享服务平台，以资产运营为中心的资产管理服务平台，数据服务平台，以及以消费者为中心的数字化营销平台。智慧商业系统致力于围绕商业地产开发、筹备、运营等阶段的核心业务，应用AIoT、物联网、大数据等前沿技术，打造商业地产全周期管理的数字化体系。

2024年，商业项目搭建了客服集中化工作平台，开发并落地了购物中心智能客服，能够解决85%常见咨询问题，实现7x24小时在线，接待客户超6万人次，问答满意度达95%，进一步提升日常服务管理的精细度及响应效率。

打造“低碳商业+智慧交通”的绿色样本

2024年9月，亚太可持续发展战略研究院与商业BU携手举行“碳索印力，绿启未来”研学活动，参与者实地参观并开展可持续研讨，共谋数字时代下购物中心行业低碳转型与可持续之道。

活动中，参与者实地参观了作为国家(深圳)气候投融资示范项目的深圳印力中心“光储直柔”超充综合体验中心，该体验中心实现了绿色交通与商业不动产结合的创新实践，有效推动城市智能低碳交通的发展。

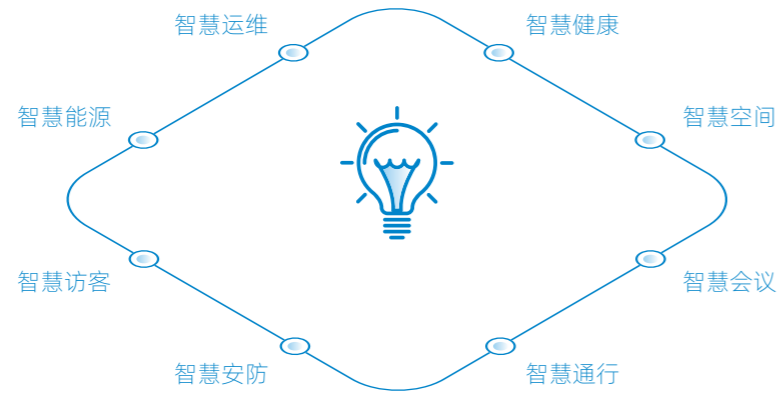
- 技术融合：**创新性整合光伏发电、高效储能、直流快充、V2G、智能微电网等尖端技术，通过创新光伏发电技术，实现了高达两千度电的直流电直接供应，有效提升20%的新能源利用率，确保了电动汽车充电的高效与环保。
- 设备结合：**顶楼配置吸收阳光的发电设备，地面具有储能、直流快充、液冷超充等装置。该体验中心已建成68枪直流充电桩，开业至今服务了近10万电动新能源车次。



深圳印力中心低碳转型标杆项目

智慧楼宇

万科致力于不断提升员工、访客、物业、行政等用户的智慧办公的效率及体验感，以科技驱动楼宇全生命周期运营，运用AIoT+大数据技术为写字楼的人员通行、能耗管理、设备监控和安防管理等场景赋能，打造8大智慧场景。

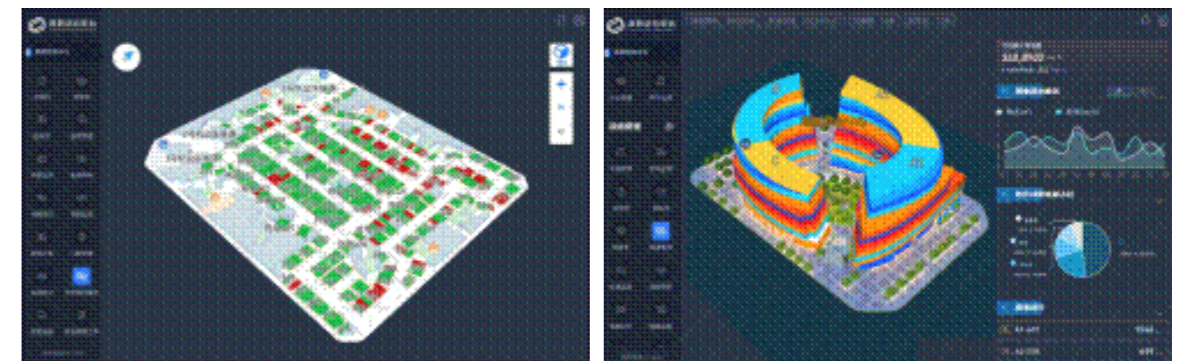


本年度，我们在4个办公项目上线能耗平台，实现能耗数据采集、实时监控、异常告警、统计分析等功能，精准管理提升能耗使用效率。

成都高新创合中心 | 智慧写字楼数字化平台升级

成都高新创合中心作为高新科技的载体，结合绿色、生态与科技为一体，打造未来式办公体验。万科搭建的智慧写字楼数字化平台已运用其中，并于本年度上线能耗平台，实现租户用电监测+VRV空调用电监测，上线预付费及抄表系统，部署77只智能电表，实现底商商户远程监测与管理功能。

- **租户服务：**实现租户优惠券核销、月租停车申请、报事报修等功能；
- **设备设施：**实现门禁、停车场、能耗抄表、暖通空调等设备数据集成；
- **智慧化服务场景：**通过新增机器人及升级弱电，联动道闸、电梯等实现机器人为租户提供外卖、快递取送服务。



智慧写字楼数字化平台集成管理图



智慧物流

万纬物流持续着力在智能科技、数字化转型、供应链服务创新、互联网+智慧物流服务以及5G等新科技的推广应用，围绕智慧园区平台、供应链管理平台、智能算法平台三大平台实现科技赋能物流业务。

智慧园区平台

围绕保安全、守质量、降能耗、提效率四个主题打造智能模块，保障万纬园区的安全，提升园区的物流质量和效率，同时降低能耗



万纬物流智慧园区平台

供应链管理平台

集合订单、仓储、运输等各类管理系统，实现从订单到结算的一体化管理，为客户降本增效



VX-Link供应链协同平台示意图



Project-V解决方案示意图

智能算法平台



河图 | 供应链规划平台

从供应链全局视角统筹企业生产、物流及销售，打破传统模式，动态挖掘全链路优化机会。



水滴 | 仓储优化平台

水滴根据产品热度及相关性，制定库位使用效率量化指标，动态调整产品在库内的布局及拣选路径，做到人货场精准匹配，大幅提升运营效率。



PonyPlus | 运输优化平台

PonyPlus会考虑门店订单量、时间窗、车辆配载等，动态排队排车，科学调度，提供配送任务分配、配送路径规划的服务，帮助企业节省运输车辆、运输里程数、调度时间，减少用车成本，实现降本增效。



万纬苏州相城冷链园区 | 智慧节能冷链物流园区

苏州相城冷链园区作为第一批试点项目使用万纬自研开发的VX-EOS(Energy operation system)冷库能耗系统，可以实现对冷库制冷系统的自动控制、设备检测、故障告警、节能分析等功能。



实时能耗监控与数据采集

实时监控每套制冷系统的总用电量，根据电网运行自动采集功能，准确核算每日用电总量及各时段用电占比，助力深入了解用电规律和成本分布。



AI算法生成节能策略

根据设备的运行状况，结合 AI 算法进行深入分析，判断当前运行模式是否达到最佳能耗状态。基于分析结果，给出针对性的系统节能策略，并将策略下发至系统管理员端，为管理员提供科学的决策依据，指导其合理设定系统运行策略，从而实现节能目标。



苏州万纬冷链园区

环境之道

应对气候变化
深耕绿色设计

推进绿色建造
践行绿色运营

生物多样性 (TNFD)

响应SDG



SDG 9 - 发展、创新和基础设施

建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新



SDG 11 - 可持续城市和社区

建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区



SDG 12 - 负责任消费和生产

确保采用可持续的消费和生产模式



SDG 13 - 气候行动

采取紧急行动应对气候变化及其影响



SDG 15 - 陆地生物

保护、恢复和促进可持续利用陆地生态系统，可持续管理森林，防治荒漠化，制止和扭转土地退化，遏制生物多样性的丧失

响应深交所《指引》议题

应对气候变化、污染物排放、废弃物处理、生态系统和生物多样性保护、环境合规管理、能源利用、水资源利用、循环经济

对应香港联交所关键绩效指标

A1, A1.5, A1.6, A2, A2.3, A2.4, A3, A3.1, A4, A4.1

相关GRI指标

301-1, 301-2, 302-4, 302-5, 303-1, 303-2, 304-1, 304-2, 304-3, 304-4, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5, 306-1, 306-2




我们的策略

理念

气候变化、生态保护是万科发展的核心战略。我们以进一步降低环境风险，减少对外部环境的负面影响为抓手，将绿色智造、绿色运营、绿色租赁作为聚焦领域，在地产全生命周期中积极探索碳减排路径，切实响应国家“2030年碳达峰、2060年碳中和”的战略目标，满足消费者的绿色人居需求，推进价值链的环境友好。

目标及进展

绿色建筑认证

目标	目标进展
 <ul style="list-style-type: none"> 发展高星级高品质绿色建筑，分阶段、分类型逐步提高新建建筑的星级等级标准：集团所有新项目100%达到国家绿色建筑评价标准，持续推进在管项目提升并符合绿色建筑标准，并鼓励获得更高等级认证(如国家绿色建筑二星级、三星级、美国LEED认证、WELL认证等)。 	<ul style="list-style-type: none"> 新建项目连续11年满足绿色建筑评价标准，截至2024年底，万科满足绿色建筑评价标准的面积累计超3.35亿平方米。 新增满足绿色建筑标准项目56个，建筑面积达699.71万平方米，满足绿色建筑标准的面积和项目个数覆盖率均为100%，其中符合绿色建筑标准高星级(二星及以上)建筑面积为278.76万平方米，占比39.84%。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>
 <ul style="list-style-type: none"> 新获取土地根据政府部门要求进行第三方环境类影响评估，且环境类影响评估及分析工作100%根据政府部门要求将生物多样性指标纳入内外部分析中。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年已达成此目标，未来将持续跟进。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>



物流仓储



<ul style="list-style-type: none"> 2023年起，物流高标仓新建项目100%按照行业绿色三星仓库建设，所有新建冷库项目100%达到LEED金级标准。 确保LEED/绿色认证标准作为前期设计标准前置输入新建仓库设计前端，鼓励并最终实现所有冷库园区LEED/绿色仓库认证全覆盖。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，所有新建冷库100%达到LEED金级标准及国家绿色建筑三星级。 截至2024年底，万纬累计绿色建筑认证面积超过880万平方米，111个项目获得绿色三星认证，14个冷链园区获得LEED铂金/金级认证。 新建冷库项目引入可再生能源设计项目比例达100%。 <p style="text-align: right;">▶▶ 进行中</p>
--	--

商业开发与运营

<ul style="list-style-type: none"> 确保未来新建的印力自持印象城MEGA 100%获取LEED认证，并确保未来5年内印力所有新建建筑达到绿建二星认证。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年在建项目均以LEED认证、绿建二星标准设计。 <p style="text-align: right;">▶▶ 进行中</p>
---	--


温室气体排放



目标	目标进展
 <ul style="list-style-type: none"> 万科遵照国家要求，承诺在2030年实现碳达峰，2060年实现碳中和。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，万科温室气体排放总量为275,897.03 tCO₂e，其中，范畴一温室气体排放量为14,570.20 tCO₂e，范畴二温室气体排放量为261,326.83 tCO₂e。 <p style="text-align: right;">▶▶ 进行中</p>
 <ul style="list-style-type: none"> 以2021年为基准年，到2025年累计落地认证5个超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，新增上海宝山杨泰东(住宅)超低能耗项目，约达12.46万平方米。以2021年为基准年，截至2024年底，已累计落地认证逾9个超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>




目标	目标进展
 商业开发与运营	
<ul style="list-style-type: none"> 以2021年为基准年，到2030年，印力旗下至少20个购物中心公区的碳排放下降9%。 	<ul style="list-style-type: none"> 每月对商场碳排放数据进行收集，并进行换算及核查。2024年，印力旗下累计27个商场项目实现公区碳排放同比下降14%。 <div style="text-align: center;">  进行中 </div>



能效提升

目标	目标进展
 房地产开发	
<ul style="list-style-type: none"> 持续提升商办项目的运营能效指标：采用集中冷源系统的新建标准商办项目，平均冷源系统综合能效比(Energy Efficiency Ratio, EER)提升30%。一线城市核心区新建商办项目实现平均EER水平5.0。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年已达成此目标，未来将持续跟进。 <div style="text-align: center;">  已达成 </div>
<ul style="list-style-type: none"> 采用集中冷源系统的商办运营项目，相对于2020年的能耗标准，2025年冷源能耗降低10%，2030年降低15%。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年已达成此目标，未来将持续跟进。 <div style="text-align: center;">  已达成 </div>
 酒店与度假	
<ul style="list-style-type: none"> 在途建设项目有条件的中央空调系统均采用高效机房，中央冷站的冷水机组制冷量性能系数COP值不低于5.0；新建项目的集中热水系统选用空调热回收系统及空气能热泵作为辅助热源。 	<ul style="list-style-type: none"> 本年度无大型在途新建项目，未来新建项目将持续跟进目标。 <div style="text-align: center;">  进行中 </div>

目标	目标进展
<ul style="list-style-type: none"> 有条件的在营项目逐步进行节能改造，降低运营能耗。 	<ul style="list-style-type: none"> 在运营维护中，我们持续更换损坏部件为节能设备。2024年，浪骑瞻云房间的照明已全面采用LED灯具，松花湖项目的节能灯具使用率已达到98%，有效降低运营能耗。 <div style="text-align: center;">  已达成 </div>

 租赁住宅	
<ul style="list-style-type: none"> 自2021年起，泊寓新开自持项目100%采用变频一级能耗空调、热水器。未来泊寓也将确保自持项目100%采用变频一级能耗空调、热水器。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，新开31个自持项目100%采用变频一级能耗空调、热水器。 <div style="text-align: center;">  已达成 </div>

 物流仓储	
<ul style="list-style-type: none"> 将制冷能耗作为考察园区耗电的重要指标：以2023年为基准，实现2024年冷库能耗指标下降5%。 	<ul style="list-style-type: none"> 以2023年为基准，已实现2024年冷库能耗指标下降5%。 <div style="text-align: center;">  已达成 </div>
<ul style="list-style-type: none"> 摸排现有的制冷剂使用种类，向低GWP制冷剂过渡，淘汰HCFCs制冷剂，限制HFCs使用量，大型项目优选二氧化碳载冷方式并继续维持。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，园区已完成现有制冷剂使用种类的摸排工作，持续全面采用环保制冷剂。 <div style="text-align: center;">  已达成 </div>

 物业服务	
<ul style="list-style-type: none"> 积极运用智能化手段助力商企客户节能减排，并在全国在管商企项目中树立能耗或节水方面的8个试点实验项目。 	<ul style="list-style-type: none"> 在全国在管商企项目中树立15个能耗方面的试点实验项目，AIoT能源管理相关咨询顾问类产品、节能技改类产品落地；培训认证能源公会专家11名。 <div style="text-align: center;">  已达成 </div>

目标	目标进展
<ul style="list-style-type: none"> 将对于在管服务范围包括能源管理的商企100%项目，收集单位建筑面积耗电量/耗水量、万元营业额耗电量/耗水量等运营能效指标，并建立按照项目业态划分的能耗基准值信息。 	<ul style="list-style-type: none"> 初步建立万物云能耗和碳排放计量平台，逐步扩大该平台能够采集的项目数量范围，并升级该平台的计量准确度。 <p>进行中</p>
<p>商业开发与运营</p>	
<ul style="list-style-type: none"> 以2021年为基准年，新建项目空调制冷能效比现有均值提升30%或以上。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年印力新建项目均按照该标准配置。 <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> 以2021年为基准年，在2025年实现印力旗下20个商场公区用电总量下降6%。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，印力旗下20个商场公区总用电量较基准年(2021年)减少119万千瓦时。 <p>进行中</p>
<ul style="list-style-type: none"> 印力将持续监测单位建筑面积耗电量/耗水量、万元营业额耗电量/耗水量等运营能效指标的相关目标，努力实现行业领先水平。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，印力持续监测各项运营能效相关指标，并持续优化能源管理平台。 <p>已达成</p>

可再生能源使用

目标	目标进展
<p>物流仓储</p>	
<ul style="list-style-type: none"> 逐步提升可再生能源的使用比例，新建冷库分布式光伏100%覆盖。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，新建冷库100%将分布式光伏纳入规划设计实施。截至2024年底，万纬物流累计屋顶分布式光伏已并网项目27个，同比增加8个，总装机容量80.26MW，累计发电量超8,300万千瓦时。 <p>已达成</p>


商业开发与运营	
<ul style="list-style-type: none"> 到2025年印力旗下至少18个商场实现光伏发电，发电量占商场公区用电比例达到2%。未来计划继续推广光伏发电的应用。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，印力新增5个商场实现光伏发电，目前累计27个光伏发电项目，预计年度累计发电量1,895万千瓦时，占商场公区用电比例达到17.9%。 <p>进行中</p>

水资源管理


目标	目标进展
<p>物业服务</p>	
<ul style="list-style-type: none"> 积极提倡节约用水，通过精细管理和技术手段应用，在日常业务和自身营运过程中不断改善节水措施，加强水资源回收利用，并减少水资源污染。 	<ul style="list-style-type: none"> 水资源密度呈现下降趋势。 <p>已达成</p>

酒店与度假	
<ul style="list-style-type: none"> 在途建设项目将考虑节水方案，如客房和公共卫生间选用节水卫浴，部分酒店在客房配置直饮水系统，并针对部分项目使用中水系统。 在营项目将逐步进行节水改造，提升员工节约用水的意识，对住店客户加大宣传，出台节水奖励政策等。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，在途新建项目已达成目标，同时在营项目通过优化洗碗机使用管理和集中清洗餐具，有效提高水资源利用效率，同时增强员工与客户的节水意识。 <p>已达成</p>


绿色租赁

目标	目标进展
 租赁住宅 <ul style="list-style-type: none"> 泊寓个人租房合约保持实现100%无纸化且纳入ESG相关倡议条款。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，泊寓个人租房合约保持实现100%无纸化且纳入ESG相关倡议条款，并通过引入可再生能源、加强租户用水用电数据监测、激励租户节能等措施深化绿色租赁实践。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>


绿色施工

目标	目标进展
 房地产开发 <ul style="list-style-type: none"> 100%的在建项目按照各级政府要求开展垃圾分类，并将建筑垃圾转运至政府指定地点处理。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年已达成此目标，未来将持续跟进。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> 100%的在建项目按照各级政府要求开展进出车辆冲洗、设置三级沉淀池和雨水回用装置。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年已达成此目标，未来将持续跟进。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> 100%的在建项目配备用水、用电数据收集设备。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年已达成此目标，未来将持续跟进。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> 建立集团绿色建材产品的研究和开发体系，编制绿色建材相关产品的技术标准； 上述工作成熟后，逐步建立符合地产应用相关的绿色建材数据库，开展新技术评价研究，为社会与环境带来积极影响。 	<ul style="list-style-type: none"> 防水腻子已完成标准制定，项目开展打样评估； 保温材料图集制定持续中，项目开展打样评估； 高分子益胶泥已完成打样评估，持续推进部分项目应用落地。 <p style="text-align: right;">▶ 进行中</p>



绿色采购

目标	目标进展
 房地产开发 <ul style="list-style-type: none"> 我们确保采购的铝合金型材100%使用无铬钝化工艺，确保采购木材100%知源。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年已达成此目标，未来将持续跟进。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> 景观材料因地制宜的同时考虑生物多样性；选择高适应性、高功能性、高经济性的本土植物，避免生物多样性损害和自然环境退化。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，在景观设计注重本土植物使用和鸟类友好，选用乡土植物、采用近自然植物配置；借助自然力做功，力求修复城市生态系统和吸引鸟类回归栖息环境。 <p style="text-align: right;">✔ 已达成</p>



废弃物管理

目标	目标进展
 物业服务 <ul style="list-style-type: none"> 积极推进住宅项目垃圾分类，加强废弃物资源化利用。 积极推进住宅项目垃圾分类试点设立，加强废弃物资源化利用。 建立全国范围内商企项目厨余垃圾及有害垃圾处理的数据台账，全国范围内商企项目垃圾分类完全合规，无任何行政处罚事件发生。 	<ul style="list-style-type: none"> 新增在533个住宅小区开展垃圾分类工作，累计在253个城市的2,634个小区开展垃圾分类工作。 积极推进住宅废弃物在地资源化“绿色蝶变”行动，在青岛蝶城10个小区开展厨余及园林垃圾堆肥工作。 <p style="text-align: right;">▶ 进行中</p>


应对气候变化

目标	目标进展
 酒店与度假 <ul style="list-style-type: none"> 自2022年起，所有自营酒店都将落实“零废弃”项目，成为“零废弃酒店”。 在酒店与度假业务大力开展更多“零废弃”循环利用垃圾、有机种植的试点项目。 	<ul style="list-style-type: none"> 所有自营品牌酒店已实施“零废弃”项目，2024年新开业的阳澄湖有熊酒店已实施“零废弃”项目。 2024年，我们通过创新实践，将废旧布草转化为抹布，并用回收的矿泉水瓶创意制作圣诞树，开展更多“零废弃”循环项目。 <div style="text-align: right;">  <p>已达成</p> </div>

住宅产业化

目标	目标进展
 房地产开发 <ul style="list-style-type: none"> 当年度新开工的在建项目中，应用住宅产业化的项目占比达93%。 	<ul style="list-style-type: none"> 2024年新开工的在建项目中，应用住宅产业化的项目占比已达95%，未来将持续跟进。 <div style="text-align: right;">  <p>已达成</p> </div>

气候变化应对

目标	目标进展
<ul style="list-style-type: none"> 万科将以能源效益、碳排放、水资源、生态等环境目标作为气候变化相关的追踪目标和指标。 持续识别气候相关风险及其对于集团业务的影响，参考TCFD建议制定万科气候变化管理路线。 	<ul style="list-style-type: none"> 我们持续追踪各项指标表现，探讨气候风险对业务的影响； 本年度进一步梳理气候相关风险可能带来的潜在财务影响。 <div style="text-align: right;">  <p>进行中</p> </div>

响应SDGs



SDG 13 - 气候行动

采取紧急行动应对气候变化及其影响

响应深交所《指引》议题

- 应对气候变化

HKEX
A4, A4.1

GRI
305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5

气候治理是全球的议题，是人类面临的共同挑战，万科始终将应对气候变化作为可持续发展体系中的重要一环，我们积极应对气候变化风险，将气候变化风险管理纳入到整体风险管理体系当中；同时紧抓气候变化带来的机遇，发挥万科节能降碳的业务发展优势，带动更多价值链伙伴共建和谐美好的可持续生活。

我们参照《国际财务报告准则可持续披露准则第2号——气候相关披露》《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第17号——可持续发展报告(试行)》、香港联交所《上市规则》附录C2：《环境、社会及管治报告守则》等要求和建议，依照管治、策略、风险管理及指标和目标四个核心元素公开有关信息。

本年度，我们持续开展气候变化风险识别、评估和应对管理工作，制定并严格遵守《应对气候变化政策》以落实对公司产生影响的重大气候相关事宜，逐步提升万科在气候变化管理方面的绩效表现。更多关于万科应对气候变化潜在风险与机遇的内容，详见气候相关风险与机遇章节。万科积极响应和承接国家“2030年前碳达峰，2060年前碳中和”的庄严承诺，不断提升自身气候变化抵御与适应能力，促进自身高质量、可持续发展。



温室气体概览

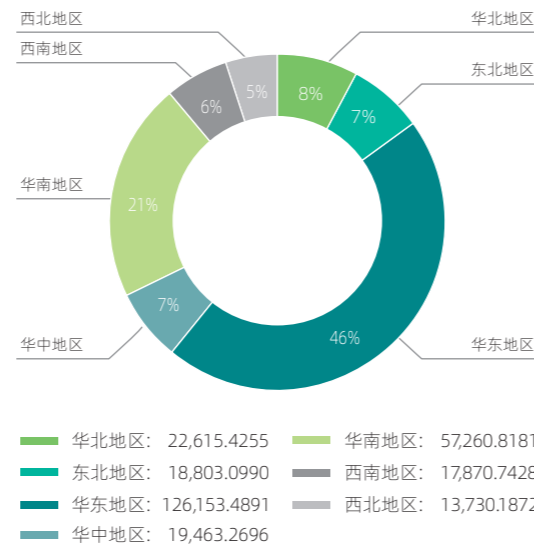
2024年，万科运营范围内范畴一和范畴二温室气体排放总量为275,897.03tCO₂e

范畴一、范畴二、范畴三具体数据分布和年度变化趋势

2022-2024年温室气体排放总量
单位: tCO₂e



2024年按地区划分的温室气体排放量(范畴一&二)
单位: tCO₂e



深耕绿色设计

响应SDGs



SDG 9 - 发展、创新和基础设施

建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新



SDG 11 - 可持续城市和社区

建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区

响应深交所《指引》议题

- 能源利用
- 水资源利用
- 循环经济

HKEX

A2, A2.3, A2.4, A3, A3.1

GRI

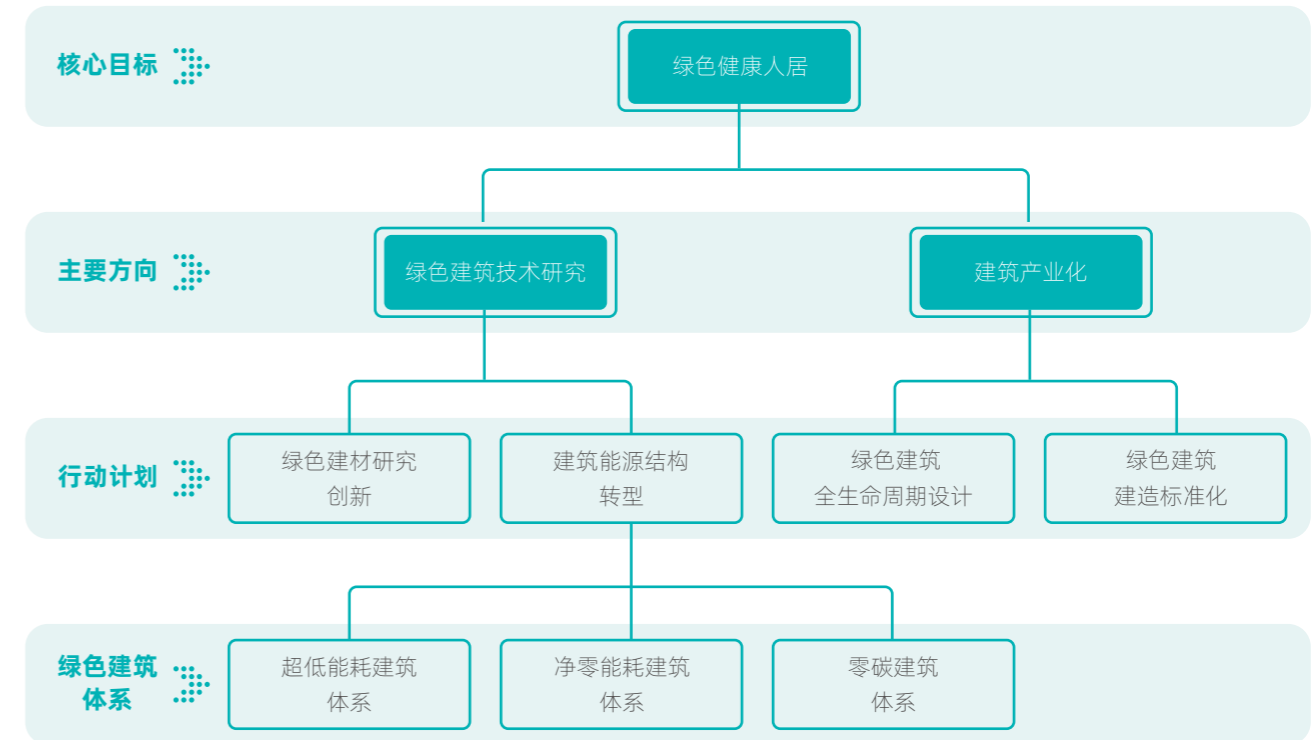
301-1, 301-2, 302-4, 302-5, 303-1, 303-2

绿色建筑理念

万科集团以“做卓越的绿色企业”为愿景，坚定奉行“工业化、绿色建筑和全装修”绿色发展理念，并基于此内化形成万科集团的绿色建筑理念，确保集团所有新建项目100%达到国家绿色建筑评价标准。

报告期内，
本集团研发投入金额 **5.08** 亿元

万科集团绿色建筑理念



我们希望绿色建筑理念在集团内广泛地落地，通过技术研发逐步提升整体建筑节能、绿色水平，加强建筑建造、运维、管理等环节的绿色建筑管理，促进万科员工及相关方整体绿色建筑意识的提升等举措，落实绿色建筑理念的具体要求。

万科开展绿色建筑理念及技术培训，提升员工绿色建筑管理意识

我们为总部部门绿色建筑议题相关的员工开展绿色建筑理念、技术、案例的深度培训。我们邀请公司内部合伙人和外部专家为员工提供与绿色建筑技术、亮点相关的培训课程和案例考察。同时我们对外承办中瑞零碳建筑论坛、中美气候基金研讨会等多项国际技术论坛等，积极促进绿色低碳领域的国际交流与合作。



绿色建筑体系培训课程现场



中瑞零碳建筑论坛零碳建筑技术交流现场

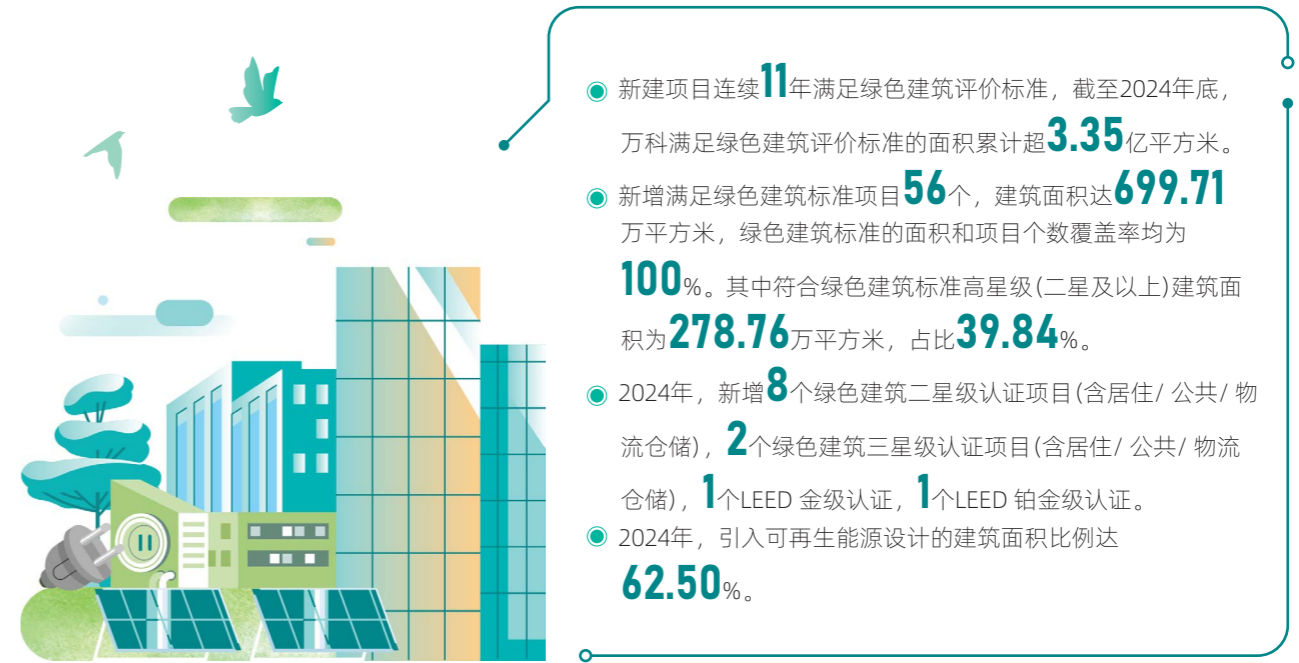
绿色建筑目标及认证

万科严格遵循《绿色建筑评价标准》等国家和行业的绿色建筑标准，根据各地政府绿建、节能要求，持续优化《万科集团绿色建筑评价标准指引》。同时，万科在《“十四五”建筑节能与绿色建筑发展规划》明确的绿色建筑目标基础之上，建立了更高标准的绿色建筑目标，进一步为广大客户提供具备安全耐久、健康舒适、生活便利、资源节约、环境宜居等特点的生态人居产品。



● **中国绿色建筑目标：**根据住房和城乡建设部《“十四五”建筑节能与绿色建筑发展规划》要求：到2025年，城镇新建建筑全面建成绿色建筑，建筑能源利用效率稳步提升，建筑用能结构逐步优化，建筑能耗和碳排放增长趋势得到有效控制，基本形成绿色、低碳、循环的建设发展方式，为城乡建设领域2030年前碳达峰奠定坚实基础。

● **万科绿色建筑目标：**发展高星级高品质绿色建筑，分阶段、分类型逐步提高新建建筑的星级等级标准：集团所有新项目100%达到国家绿色建筑评价标准，持续推进在管项目提升并符合绿色建筑标准，并鼓励获得更高等级认证(如国家绿色建筑二星级、三星级、美国LEED认证、WELL认证等)。



万科绿色三星级、LEED认证项目

项目名称	绿色建筑认证	建筑类型 (居住/公共)	建筑面积 (万平方米)	标识类型
万纬武汉黄陂滠口园区	LEED铂金级	物流仓储	11.91	设计
万纬昆明国际进出口贸易港东区	绿色仓库三星级	物流仓储	4.02	运营
万纬昆明国际进出口贸易港西区	绿色仓库三星级	物流仓储	6.57	运营
万纬成都龙泉冷链园区	LEED金级	物流仓储	9.16	既有建筑

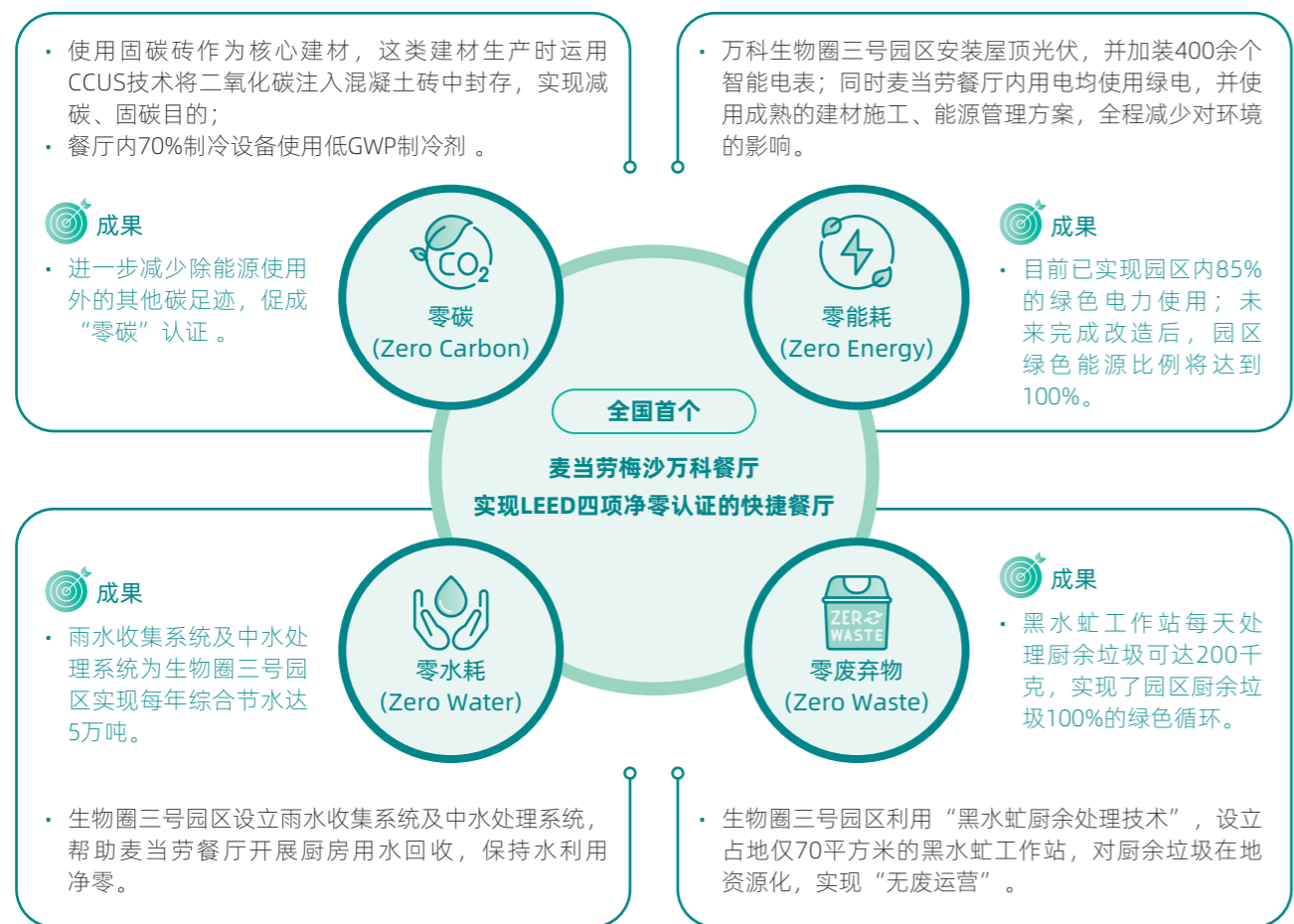
绿色建筑设计

万科秉持“以人为本”“和谐共生”的绿色建筑设计初衷，不断精益整体产品设计。我们推广落地超低能耗与净零排放技术，通过智能管理和公共空间提升构建健康社区，完善建筑物对极端天气的安全性和耐久性，致力于创造更加绿色、健康、可持续的生活环境。

绿色建筑体系

万科持续深化绿色建筑体系的构建，致力于健全更完善的绿色建筑模式。我们不仅巩固了超低能耗建筑、净零能耗建筑以及零碳建筑体系的基础，还进一步探索了建筑与自然和谐共生的新路径，促进业务发展与绿色环境的共融。

助力麦当劳梅沙万科餐厅成为全国首个实现同时满足LEED四项净零认证的快捷餐厅
零碳 (Zero Carbon) | 零能耗 (Zero Energy) | 零废弃物 (Zero Waste) | 零水耗 (Zero Water)



LEED四项净零认证的麦当劳梅沙万科餐厅开业剪彩仪式

柔性宜居体系

我们在投身城镇化建设大潮的同时，也致力于挖掘城市化过程中新的生活方式，让更大型的城镇化社区亦能避免高密度居住、长距离通达、对流较差等痛点，促进城市和社区更加绿色、柔性、宜居。

我们研究“宜居城市密度的九大准则”，将其融入我们新一代的人居建造体系当中，如“理想之地”等，切实从客户角度出发，提升容纳高密度和多样性，便于居民按照各自的节奏，与周围的环境互动，助力建设地球、人和场所友好互动的柔性城市。



上海海上映象——人本的设计与空间融合

上海海上映象项目积极开展柔性城市建设，对“户外空间多样性”“灵活性”“人本尺度”等准则进行社区融入，通过景观微改造、促进社区心态；面向城市居民开放的“滨水会客厅”，提升城市功能灵活性；增加“近人尺度”的设计浓度和精致度，提升人本视觉效果等方式积极促进项目的产品柔性，贴近居民生活。



上海海上映象项目景观效果图

TOD是以公共交通为导向的城市综合开发模式，通过将住宅、商业、办公等多种功能融合在一起，实现了住宅及周围土地的灵活与综合使用。同时紧密贴合交通枢纽，提倡可持续的交通选择，是提升城市效率和可持续发展效率，解决城市交通拥堵、用地不足、环境污染等问题的有效方案。

从2015年起至今，上海万科通过天空之城项目，探索出一条因地制宜的TOD发展路径，整合红线内的社区、商办、配套，以及红线外的交通、道路、绿地、广场、设施等资源，充分发挥土地和公共交通的使用效率，激活区域活力。

上海天空之城——TOD项目助力城市“生产、生态、生活”三位一体的融合发展

四大大业态场景

- 元气型消费场景
- 未来式生活场景
- 国际化商务场景
- 高品质租赁场景

五大价值场景

- 消费办公中心
- 多模式交通枢纽
- 绿色健康空间
- 城市服务
- 大城活力生活

万科TOD持续迭代升级产品，从TOD迈向TOD+PARK，以便捷交通主导和公园生活主导双重引力的都市生活方式。

徐汇万科中心——综合性城市功能节点

徐汇万科中心坐落于上海南站东北侧，直接与上海地铁1号线、3号线、15号线以及上海南站相连，同时徐汇万科中心包含写字楼、商业、商业公寓、公园、体育场以及城市通风廊道等功能，充分体现城市土地的综合性、多功能运用。徐汇万科中心秉持“TOD + Park”设计理念，完成城市连接、城市生长、公共艺术等诸多节点功能，为附近居民及业主和租户打造了更“步行友好性”“宜人微气候”等柔性社区，促进提升上海市整体城市功能。



绿轴平面图



万科中心绿轴实景



徐汇万科中心现场鸟瞰图

气候适应性

气候适应是万科积极应对气候变化挑战的必由之路。万科针对气候变化带来的风险开展了整体的分析管理过程，详见“气候相关风险与机遇”章节。我们通过创新设计和引入领先技术，提升建筑的气候韧性，确保在极端天气事件中仍能提供安全、舒适的居住环境。我们致力于将气候适应性融入生产运营的各个环节，以实现可持续发展的长远目标。

万纬物流开展气候适应设计改造工作

2024年，万纬物流针对气候变化中较重要的风险，如极端天气、政策转型等因素开展模式分析，将城市热岛效应、防台防汛等风险因素纳入仓库设计或园区运营中，并将智能碳信息管理系统、光伏技术应用、充电桩等新型节能降碳技术作为建筑设计或改造的重要一环，确保万纬物流对气候变化的适应和减缓。



万纬武汉东西湖冷链园区屋顶光伏



万纬杭州钱塘新区冷链园区已购买绿色电力证书

东莞建筑研究院开展整体建筑光储直柔项目试点

2024年，东莞建筑研究院启动自有园区整体建筑的光储直柔项目改造，预计在未来完成。项目采用与电网双向互动的交直混合供电架构，优先使用直流供电，结合智能充放电技术和智能电网碳管理系统，实时监控光伏储能及直流供电信息。项目建成后，光伏系统年均发电量预计达179.5万kWh，每年可减少碳排放547吨。

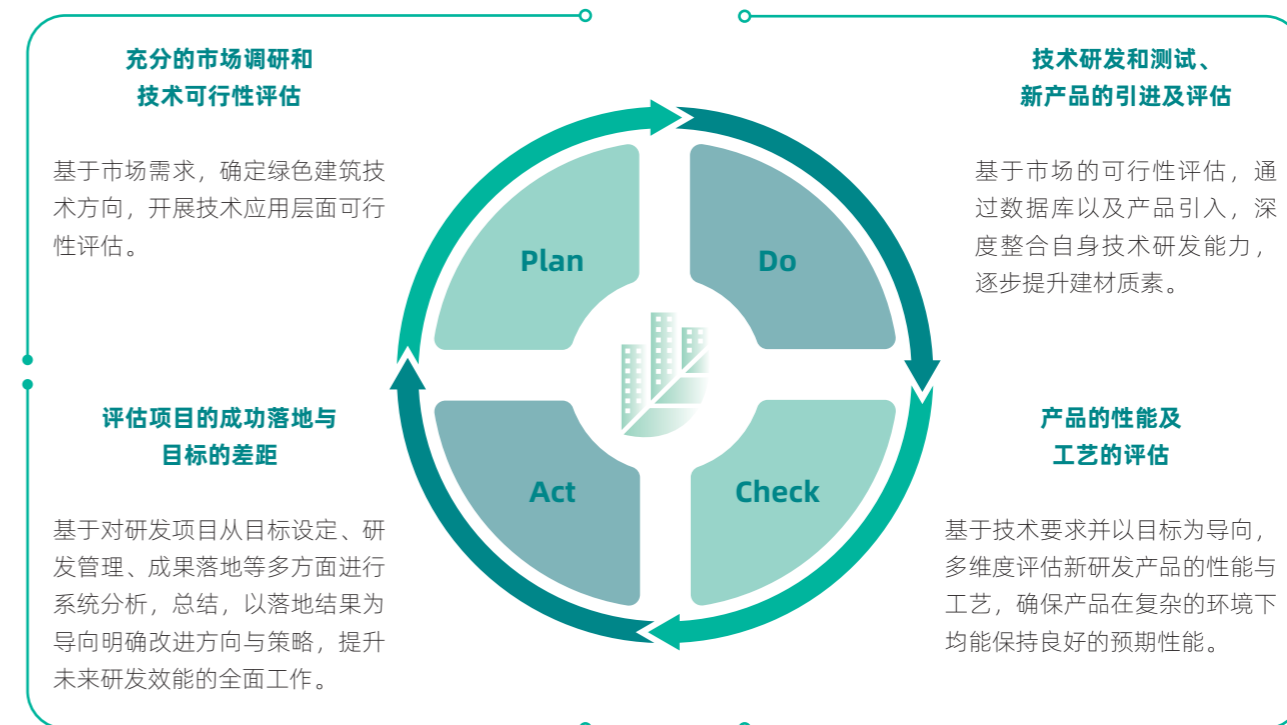


东莞建筑研究院俯视图(已大面积铺设屋顶光伏)

绿色建筑技术

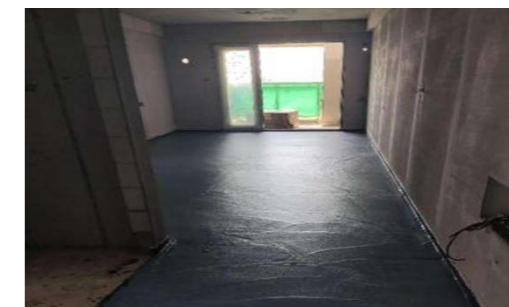
绿色建筑技术是推动内部转型与实现低碳发展的核心力量。2024年，我们继续推动绿色建筑技术创新，在保温材料、光储直柔、防水材料等方面持续突破。万科是香港绿色建筑议会会员等绿色建筑委员会成员，并在2012年成立万科北京绿色建筑公园绿色技术联盟，与诸多国家级绿色建筑组织开展广泛的交流与合作。

东莞建筑研究中心针对绿色建筑技术运用 Plan-Do-Check-Act 的循环管理模式，不断提升绿色建筑技术水平和技术落地的推广程度，促进更多的万科在建项目对绿色建筑技术的应用。



东莞建研开展绿色建筑技术研发

东莞建研针对绿色建筑体系开展深入研究，本年度东莞建研围绕声学 and 保温、防水粘结材料等技术开展了深入的研究。就声学隔声涂料而言，东莞建研为更好地提升楼板撞击声的隔声性能，成功研发了声学隔声涂料，5mm厚度的隔声涂料可达到降低15dB以上的隔声性能，满足三星绿色建筑楼板隔声要求。



隔声涂料涂抹现场

推进绿色建造

响应SDGs



SDG 9 - 发展、创新和基础设施

建设具有适应力的基础设施，促进包容性和可持续的工业化，推动创新



SDG 11 - 可持续城市和社区

建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区



SDG 15 - 陆地生物

保护、恢复和促进可持续利用陆地生态系统，可持续管理森林，防治荒漠化，制止和扭转土地退化，遏制生物多样性的丧失

响应深交所《指引》议题

- 污染物排放
- 废弃物处理
- 环境合规管理
- 循环经济

HKEX

A1, A1.5, A1.6, A2, A2.3, A2.4, A3, A3.1

GRI

301-1, 301-2, 302-4, 302-5, 303-1, 303-2, 306-1, 306-2

绿色环境治理

万科避免绿地开发承诺

万科集团致力于践行避免绿地开发承诺，我们避免在国家自然保护区、农地及绿地开发项目，在项目开发前，我们评估废水、废气、固废、噪声以及生态影响等主要因素，并积极采取措施，将影响降低至最小程度。



万科严格遵守各级政府政策，对新项目进行详尽的环境影响评估和可行性研究，环境影响评价报告的审批结果会依规在政府网站上公示，以确保透明度并接受公众监督。2024年，万科针对新获取土地根据政府部门要求进行第三方环境类影响评估，取得相关报告后再开展开发和施工程序，同时，第三方环境类影响评估及分析工作100%根据政府部门要求将生物多样性指标纳入内外部分析中。



报告期内，本集团实现重大违反环境法律法规的事件0发生，无因环境问题受到法律起诉，亦未产生罚款支付情况。

超低能耗建筑技术

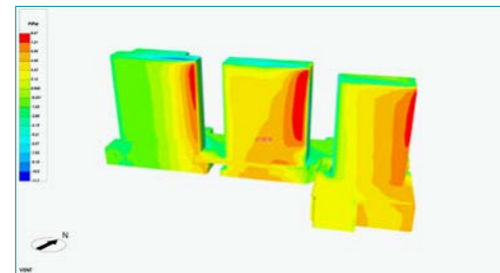
2024年，万科持续深化超低能耗建筑技术的应用，积极采取整体性超低能耗建筑设计、高性能建筑材料落地和应用、采用高效的能源系统和智能控制技术等措施，最大限度地减少建筑整体运营过程中的能源消耗和碳排放。



2024年，万科新增超低能耗建筑项目1个，建筑面积达12.46万m²。

中兴傲舍零碳建筑建造技术

我们在上海中兴傲舍项目中积极推进零碳建筑建设，通过设定高标准的能耗指标、被动节能指标、围护结构性能指标、气密性指标、供暖空调新风系统能效指标以及可再生能源利用率等要求，全面提升建筑能效水平。同时，项目部署了能源监测系统与能源管理平台，实现运营能耗的实时跟踪与深度分析。未来，我们计划引入光储直柔技术及其他先进的零碳建筑技术，在确保住宅产品节能降碳的同时，为客户打造更加舒适、健康的高品质居住体验。



中兴傲舍通风模拟



我们持续提升整体绿色环境治理水平，已建立环境管理体系的内部和外部审核机制，遵循ISO 14001环境管理体系标准，定期开展内部审计，确保体系持续符合并不断改进。



2024年度，万物云、印力、泊寓及万创青绿等均获得ISO 14001环境管理体系认证证书，并遵照标准要求，每年至少开展一次内部审计工作，每三年开展一次外部第三方审计。

同时，为有效应对环境事故，我们制定了全面的应急预案，涵盖环境影响因素识别、风险点排查、隐患治理及预防措施，以规范应急管理工作，减少事件发生，减轻其影响，并最大限度地消除危害。

2024年，万科在土壤修复、污染场地修复、水质修复等方面开展了体系化的工作，万科旗下的万创青绿(北京)环境科技有限公司(“万创青绿”)针对目前修复工作现状，开展了三大方向的转型——“运维转型”“数字转型”“海洋转型”，通过更体系化的流程和智慧化手段开展更严格、更高质量的土地、水体修复工作。



“五保”运维体系

万创青绿对整体环境修复工作开展复盘，梳理运维服务整体工作框架，形成包括水面保洁、水质保持、生态保护、设施保养和应急保障等“五保”运维体系，并针对该体系编制了运维服务的工作流程、实施标准和问题清单库，确保运维服务标准化。

融德里湖水体生态治理和智慧运维

万创青绿在融德里湖运用生态治理和智慧运维技术开展生态治理，采用了水下森林生态修复技术和自研的3D快滤技术的水体生态治理技术，吸收水中的营养物质，净化水质，增加水体的生物多样性。在水体治理完成后，我们基于水生生态数字运维系统，采用“五保法”(水面保洁、生态保护、水质保持、设施保养、应急保障)进行智慧运维，监测水质状况，及时发现和处理水质问题。



融德里湖治理后举行七夕国潮游园会

深圳蚝乡湖智慧化水体改造运维

蚝乡湖水域受高浊度河水作为日常补水的影响，水质悬浮物含量较高，感官浑浊。万创青绿创新水体运维新模式，采用自主研发的3D快滤水质运维机，全程运用万创青绿数字化运维系统和“水体管家”服务，保障水环境的长期健康稳定，助力深圳蚝乡湖围绕“碧城枢纽·蚝乡新生”主题，打造魅力蚝乡。



蚝乡湖水环境治理一角

污染场地修复




我们积极开展棕地受污染场地的修复工作，并将其作为万创青绿的常态化工作之一，不断促进整体土壤环境的质量提升。

深圳市坪山区某城市更新单元地块土壤修复

深圳市某城市更新单元地块于2022年已接受初步土壤污染风险调查，《详细调查报告》结果显示，棕地土壤局部存在镍、六价铬含量超过《土壤环境质量建设用地土壤污染风险管理标准(试行)》(GB 36600-2018)中规定的第二类用地相对应筛选值，且六价铬在部分区域存在超管制值的情况。万创青绿与合作伙伴共同针对《详细调查报告》开展《土壤修复方案》的编制，将以通过环境评价为目标，开展相应的土地修复工作。


绿色建材应用

基于绿色建筑创新管理体系，我们在防水腻子、高分子益胶泥、气凝胶保温材料、光储直柔等技术开展重点性突破，积极推进研发进程和试点工作，提升万科各类地产开发产品全生命周期的节能降碳表现。

技术名称	年度进展	具体亮点绩效
 防水腻子	研发出新型墙体装饰材料，兼具防水、找平性能，形成防水材料+腻子二合一材料，且施工厚度更薄，材料用量更少，减少施工环节材料生产和运输的额外环境影响；	初步预估每平米防水腻子较传统防水找平体系可减少二氧化碳排放量约为0.5kg；
 高分子益胶泥	通过增加高分子改性添加剂研发新型防水材料，兼具防水和饰面砖粘贴功能，在减少整体厚度的同时，缩短施工周期，并替代传统瓷砖胶+界面剂+防水材料作三合一使用；	矿产资源利用率提升2倍，运输环节可节约能耗30%以上，初步预估每平米高分子益胶泥比瓷砖胶可减少二氧化碳排放量约为1.5451kg；
 气凝胶保温材料	气凝胶保温隔热涂料采用密度小、导热系数低的固体材料气凝胶为结构主体，形成超低比重、超低导热系数、高强度、A级耐燃的新型轻质保温材料，配合反射隔热涂料，可使建筑维护节能率提升30%。	2mm气凝胶节能系统可降低饰面层负重90%以上，保温工序由传统7道减少到2道工序，提升项目交付效率。

东莞建研开展高分子益胶泥研发，建立厨卫防水贴砖体系








针对厨卫防水贴砖体系，东莞建研研发了高分子益胶泥产品，具备防水、粘结二合一性能，减少了房间厨卫湿区施工工艺，提升防水性能。目前东莞建研已在上海印象城完成瓷砖铺贴打样施工，完成粘结强度和淋水实验，已满足验收要求，在整体提升瓷砖的粘结性能的同时，降低空鼓脱落风险。



高分子益胶泥产品

绿色施工推进

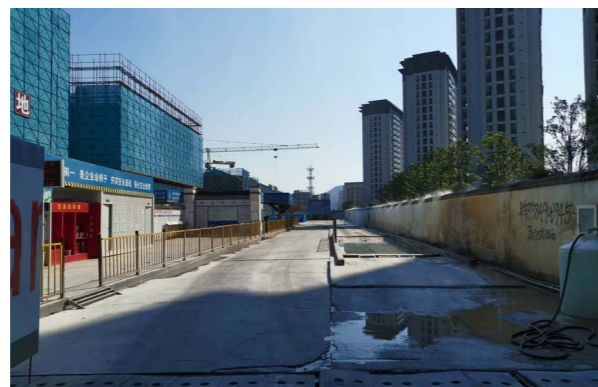
我们严格执行《中华人民共和国环境保护法》相关规定，并100%按照各级政府要求开展绿色施工工作，在工程建设全过程中严格贯彻“四节一环保”（节能、节地、节水、节材和环境保护）要求，通过科学管理和技术创新，打造整洁、安全、文明的施工环境，实现工程建设与环境保护的协调发展，全面推进绿色建筑标准化建设。

环境影响风险点	风险识别及应对计划(P)	具体应对措施(D)	措施成效回顾与检讨(C)	后续提升(A)
 土壤	对扬尘及其他污染开展常态化全覆盖管理，对围挡、出入口等关键位置制定针对性应对计划。	<ul style="list-style-type: none"> 施工现场对裸露地面和集中堆放的土方实施全面覆盖，有效控制扬尘污染。 	<ul style="list-style-type: none"> 万科定期开展项目飞检，将环境要素纳入到安全文明施工标准化要求中； 我们针对绿色施工和各类环境要素的具体要求开展多维度的培训，包括但不限于每周例会和每日的晨会； 同时，我们定期与项目周边开展利益相关方沟通和交流，避免对其合理诉求产生负面影响（具体利益相关方沟通过程详见下表）。 	持续根据回顾和检讨结果进行专项整改，逐步提升和完善环境表现。
 空气		<ul style="list-style-type: none"> 土方运输车辆必须采取密闭措施，并在驶离工地前完成清洗作业，确保道路清洁； 工地配置智能化降尘系统，采用雾炮与喷淋设备联动运行，实现定时启停和自动感应降尘。 		
 光	开展周边光污染风险识别，确定用光时间。	<ul style="list-style-type: none"> 塔吊及大型照明设备配备定向探照灯和遮光装置，严格控制光污染。 		
 噪声	开展周边噪声污染风险识别，确定工作时间。	<ul style="list-style-type: none"> 建立噪声源识别系统，根据工程特点制定专项降噪方案，明确各阶段降噪指标。 		
 废弃物	对废弃物开展分级分类识别，制定不同的废弃物管理流程。	<ul style="list-style-type: none"> 施工现场实行废弃物四分类管理，建筑垃圾集中收集、规范堆放，确保及时清运； 细颗粒建筑材料存放于专用封闭仓库，高空垃圾采用垂直运输系统处理； 施工单位须在规定时间内拆除围挡及临时设施，并对周边环境进行全面整治，做到工完场清。 		
 电力	以项目施工节电为目标，并在施工现场设置用电计量专项计划。	<ul style="list-style-type: none"> 实施用电计量专项计划，对大型用电设备进行实时监测和智能管控。 		
 用水	对整体取水开展梳理，并在施工现场设置用水计量专项计划。	<ul style="list-style-type: none"> 桩基施工减少泥水外运，配置泥浆分离设备，施工车辆清洗采用三级沉淀系统，实现水资源循环利用。 		

环境议题	利益相关方	具体沟通内容
 污染防治	居民 社区 政府	针对施工噪音、光污染、扬尘污染等，万科确保符合政府要求，并积极与居民和社区沟通，并向政府备案，并确保附近有居民区的项目晚上不施工。
 废弃物管理	政府	征求政府意见并根据政府要求完成。
 资源管理	政府	征求政府意见并根据政府要求完成。
 能源管理	政府	征求政府意见并根据政府要求完成。
 水资源管理	政府	征求政府意见并根据政府要求完成。

环境事故预防和应急计划

万科针对项目施工开展事前、事中、事后的环境管理。我们针对在建项目容易存在的环境风险，开展针对性预防举措，包括在工地增设水喷雾扬尘控制设备、施工车辆冲洗设备，防止环境风险外溢。此外，我们针对各项目环节做好精细化管理，并针对相应环境风险制定应急预案，降低事故发生概率，以确保在事故发生后，第一时间有效控制。



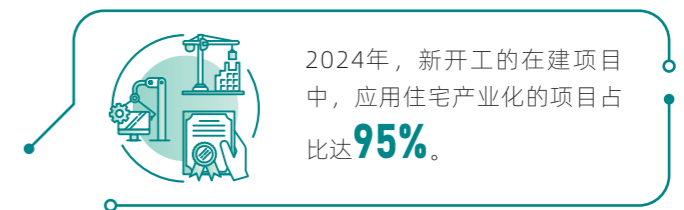
施工车辆冲洗设备通道

序号	风险名称	风险等级	防控措施
1	暴雨、台风季节安全管理	高	制定专项应急预案，加强巡查，及时疏散人员。
2	施工现场扬尘控制	中	设置围挡，使用雾炮机，定时洒水。
3	施工噪音控制	中	设置隔音屏障，限制施工时间。
4	光污染控制	中	调整施工时间，使用防眩光灯具。
5	废弃物管理	中	分类收集，及时清运，防止二次污染。
6	水资源管理	中	节约用水，防止跑冒滴漏。
7	能源管理	中	使用节能设备，优化施工工艺。
8	生态保护	中	避开敏感区域，设置生态恢复措施。
9	环境合规	中	定期监测，及时整改，接受政府监督。

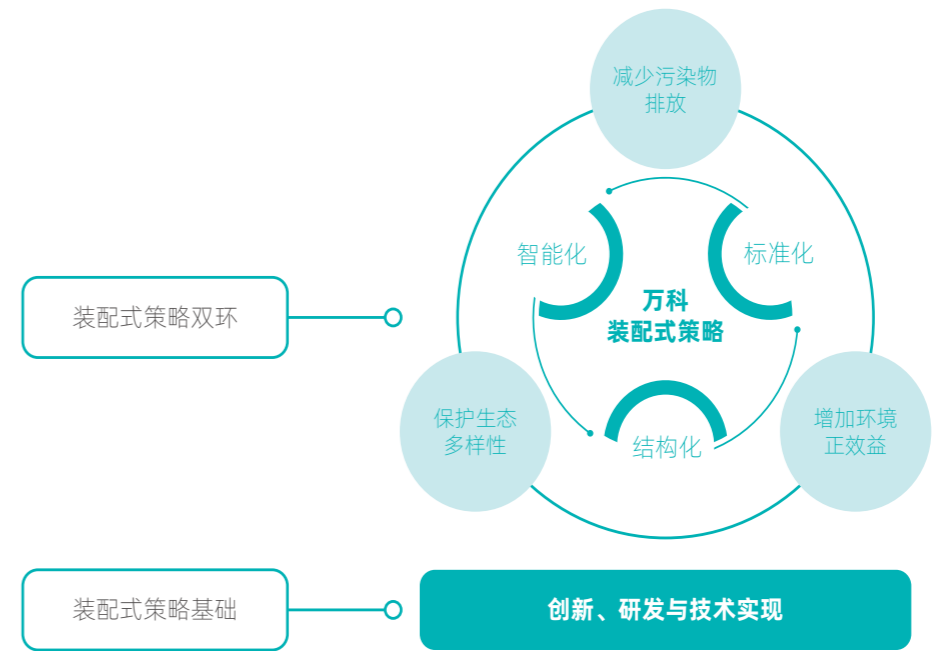
《暴雨、台风季节安全管理作业指引》

住宅产业化

万科在“工业化、绿色建筑和全装修”绿色发展理念的基础上明确了“住宅产业化”的主要方向，我们从减少污染物排放、增加环境正效益、保护生态多样性等角度出发，持续通过标准化、智能化、结构化等手段促进装配式建筑推广与铺排，持续以“新开工的在建项目中，应用住宅产业化的项目占比达95%”为主要目标，切实提升整体装配率，促进建筑业资源化发展。



万科装配式建筑策略双环



万科上海公司所有住宅项目装配式建筑全覆盖

2024年度，万科上海公司所有住宅项目均严格按照上海市产业化/装配式建筑要求落实设计和施工工作。各项目逐步在建筑结构上采用PC预制叠合楼板、预制楼梯、预制阳台、预制凸窗及部分预制竖向结构等，结构预制率40%以上。同时，对于精装修橱柜、木饰面、收纳、岩板等我们大量采用工厂化集中加工。对于部分应用上海市超低能耗节能住宅要求的项目，我们着重采用外墙夹心保温PC、外墙结构保温一体化的装配构件。

践行绿色运营

响应SDGs

12 负责任消费和生产
SDG 12 - 负责任消费和生产
确保采用可持续的消费和生产模式

13 气候行动
SDG 13 - 气候行动
采取紧急行动应对气候变化及其影响

15 陆地生物
SDG 15 - 陆地生物
关注可持续利用陆地生态系统，可持续管理森林，防治荒漠化，制止和扭转土地退化，遏制生物多样性的丧失

响应深交所《指引》议题

- 污染物排放
- 废弃物处理
- 环境合规管理
- 能源利用
- 水资源利用
- 循环经济

HKEX

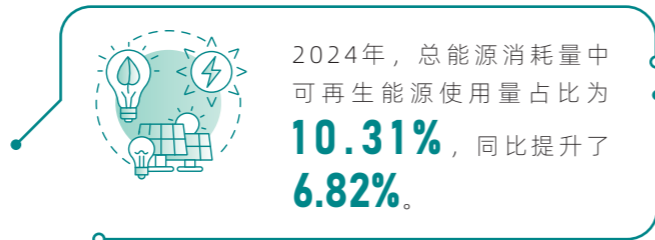
A1, A1.5, A1.6, A2, A2.3, A2.4, A3, A3.1

GRI

302-1, 302-2, 302-3, 302-4, 302-5, 303-1, 303-2, 303-3, 303-4, 303-5, 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5

能源管理

万科集团建立从上至下的能源管理制度体系，制定《万科集团环境保护政策》《万科集团水资源政策》，商业开发与运营制定《节能减排管理制度》《节能降耗方法与措施》和《空调系统制冷运行策略操作手册》，物业服务制定《节能降耗管理规范》，物流仓储制定《节能操作指引》《光伏使用错峰操作程序》《错峰用电标准操作程序》等内部制度。2024年，我们设置能源使用目标，全面推进集团业务运营过程中能源高效管理，推进清洁能源使用，持续促进绿色运营转型。同时，万物云已获得ISO 50001能源管理体系认证。



商业开发与运营

我们在商业运营方面制定了《节能减排管理制度》《节能降耗方法与措施》和《空调系统制冷运行策略操作手册》等内部制度，明确对已开业、在建及规划项目的节能降耗管理要求。2024年，我们完成《存量改造项目的工程尽调工作指引》的编制及发布，内容包括对存量项目的结构、电气、暖通、空调、给排水、消防等工作性能的检测调查内容、风险评估建议，该指引可有效指导存量项目通过系统性检测，全面评估各项功能的健康程度，以便在项目改造过程中，实施有策略性的拆改和利旧，以加强我们的精益化能效管理能力。

商业运营能效管理依托智慧化管理平台，并通过精细化管理及可再生能源应用，不断提升对商业资产的绿色低碳管理能力。



智慧化能源管理平台

继续扩大能源管理平台的使用，应用计算机技术、通信技术、自动化技术等，对电、水、能等系统进行远程监控、统一控制、自动计费及数据分析，为常态化能源管理提供数据及信息支持。



定期用能分析与设施设备改造

确定年度降低能耗目标，制定对应设施设备能耗管理计划和方案，确定改造方向，通过数据对比跟踪管理措施的成效，2024年商业BU、办公BU已在多个项目地完成中央空调及照明系统BA节能改造、节能灯具改造等工作。



加大可再生能源使用

积极推广使用光伏发电、光储直柔技术，在商场可用屋面及停车场安装光伏发电设备，扩大绿色能源应用比例。截至报告期末，商业BU已上线光伏发电项目27个，其中2024年新增5个项目，全年光伏发电累计1,895万千瓦时。

上海虹桥万科中心推进可再生能源使用，光伏发电系统每天发电**24.75**KW，全年节省碳排放量**7.01**吨，公区太阳能热水系统全年节省碳排放量**21,954.75**吨，中水机房全年节省碳排放量约**2,271.36**吨。



商业BU城市一线项目能耗检视与节能计划

2024年，我们与城市公司协作，对项目的能耗数据进行了深入分析，对建筑面积超过6万平方米且单位面积能耗费用排名前20的项目进行了审查，并制定了针对性的“一店一策”节能方案，预计将为20个项目节省775.96万元，降幅达到5.6%。我们对各系统的能耗占比进行了细致分解，通过精细化管理空调系统、控制通道门的使用、优化出入口门开关时间以及增加水晶门帘等手段，有效降低了商场的能耗。此外，我们还根据客流量变化，灵活调整车库使用策略，封闭部分区域并关闭照明，进一步实现节能目标。



节能改造成效

办公BU节能改造重点项目

01 高新创合中心

老旧设备更新改造：更换高效节能的照明灯具，采用智能控制系统，实现设备自动化运行和节能控制。2024年11月进行停车场节能灯改造，更换1,080根物联网节能灯，降低功率，通过区域感应调节灯具亮度，日常能耗节省率80%以上，预计每月节省停车场能耗费用12,500元。

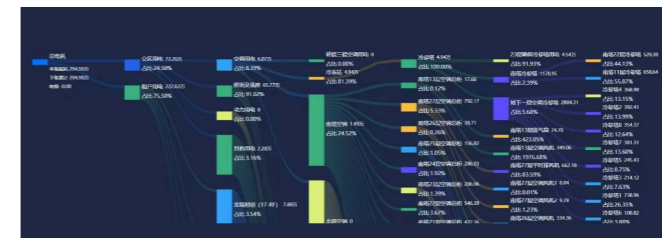
能耗平台上线：实现租户用电监测、VRV空调用电监测，上线预付费及抄表系统，部署77只智能电表，实现底商商户远程抄表、预付费、远程阀控等功能，助力精准管理用电耗能。

02 寺右万科中心

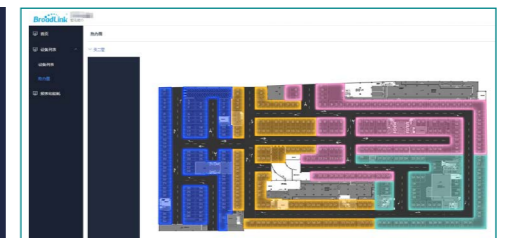
电力监控系统搭建：具有实时数据采集、现场接线图显示与操作、事件报警/记录、图表统计等功能，运维人员可实时监测高低压供电设备运行状态及参数，提高供电稳定性；对接末端抄表系统，实现全项目电耗使用流向监测分析，精准管理用电耗能。

03 广州三元里中心

停车场高效照明灯管更换：采用超高光效技术方案，发光效率是常规灯管的3倍以上，相比普通荧光灯管或普通LED灯管可节能50-80%，全年节省6500千瓦时，助力项目公司降本增效。



寺右万科中心电力监控系统



高新创合中心停车场智能照明系统

物业服务



商企服务：能源管理试点示范项目

结合场景与技术的优势，以精准调适、节能运维、节能技改三大主力产品探索高效节能之道，助力商业建筑节能降耗，以专业服务践行双碳战略。2024年，万物梁行首批能源管理试点在北京、上海、广州、深圳等城市已落地15个示范项目，首月节能42.1万kWh，减少碳排放量约21万吨。



住宅服务：住宅小区变压器节能降耗专项

通过技术创新，在1,936个在管项目的4,060台变压器实施针对变压器的节能降耗方案，对负载率低于30%的变压器实行交替使用的运行模式，确保供电可靠性的同时降低能耗，显著提升了能源管理效率。



租赁住宅

长租公寓BU光伏发电计划

长租公寓BU已成立专项小组，研究完成《基于公寓业务的光伏发电项目框架思考》《基于公寓业务的光伏发电项目投资测算》等策略性文件，2024年，落地广州泊寓科学城屋顶光伏发电项目，预计全年可发电70万度绿色电力。另外，泊寓正协同万科集团内外部合作伙伴，推进厦门海湾社区1.8MW的光伏发电项目落地中，预计年发电120万度绿色电力。

酒店与度假

在酒店运营方面，我们实施综合的能源管理方案，包括建立能源同期对比表、设备档案清单、区域能源用量统计和数据分析表，并执行中央空调、公共区域照明和热水机组等设备的智能调控策略，以不同气温、住房率和季节需求为基础，实现精细化的能源节约措施。

酒店节能与光伏管理举措

- 在运营维护过程中，我们持续推进节能改造，逐步将损坏部件更换为高效节能设备。2024年，浪骑瞻云酒店完成照明系统升级，房间全面采用LED灯具，酒店机房电机统一加装变频控制器，同时优化中央空调运行策略，避开用电高峰时段加热生活热水。此外，松花湖项目的节能灯具使用率已提升至98%，显著降低了运营能耗。
- 三亚瞻云精选酒店铺设18组太阳能板，用于热水供应，全年热水用量1,423吨，节约用电85,336千瓦时。



三亚瞻云精选酒店光伏铺设

物流仓储

万纬物流围绕降能耗、提效率的主题为物流园区打造智能模块，并着眼于管理措施的精细化，以提升整体管理效能，通过进行技术和设备的全面更新改造，优化了运营流程、调试方法和节能策略。我们已发布《节能操作指引》《参数设置指引》和《制冷系统节能操作》等文件，通过实施错峰填谷、机组参数标准化设置、制冷系统节能操作等措施，提高园区制冷系统的效能，达到节能降耗的目标。



冷库能耗系统

万纬已自主研发VX-EOS(Energy operation system)冷库能耗系统，由本地的冷库操作系统和云端能耗分析系统组成，可以实现对冷库制冷系统的自动控制、设备检测、故障告警、节能分析等功能。我们正在试点测试系统，计划通过该系统进行实时能耗监控与数据自动采集，结合AI算法生成与下发节能策略，当设备运行模式未达到最佳能耗状态时，对园区各企业管理员提出设备运行参数调整建议，如压缩机的启停时间优化、风机转速的智能控制等策略，以帮助冷库智能降耗。



运输链的零(低)碳创新实践

万纬自主研发了智能运输排线平台“小马驾驾”，实现了运输路线的最优化、配送方案的高效定制及车辆的灵活调配，提高物流效率同时减少供应链运输碳排放。同时，在若干城市已率先引入新能源冷链运输车辆试点，并积极与运输合作伙伴探索扩大新能源车队规模，2024年已建立新能源充电桩技术标准，完成企业和园区充电桩管理平台上线，计划逐步在冷链园区安装充电桩设施，为新能源车提供便利的充电服务，并结合园区内的分布式光伏发电项目，进一步提升清洁能源利用率。



基于组织的零(低)碳创新实践

万纬物流连续三年进行全场景碳盘查，涵盖冷链园区、常温仓储和办公场所，依托清洁能源和绿色运营，2024年冷链园区(包括运输)温室气体排放密度相较2023年下降29.97%。万纬通过碳管理平台，收集记录监测分析相关碳排放及减碳数据，整合节能、减排、新能源应用等措施，对园区的整体碳排放计量实时统计和追踪，实现碳数据的监测、量化、分析和溯源一体化。



碳管理平台及光伏管理平台示意图

2024年5月，万纬物流凭借在低碳供应链物流领域的绿色创新实践获得“2024LOG低碳供应链物流杰出贡献奖”，这一奖项肯定了万纬物流在运输链和企业组织层面上的零(低)碳创新实践，以及在碳管理数字化方面的贡献。



“2024LOG低碳供应链物流杰出贡献奖”证书



以2023年为基准，万纬物流实现2024年冷库能耗指标下降**5%**；

截至2024年12月，万纬物流已有**27**个屋顶分布式光伏并网项目，同比增加**8**个，总装机容量为**80.26**MW，累计发电量超**8,300**万千瓦时；

万纬物流光伏电站引入N型组件和BC电池，采用了N型BC电池的万纬长沙黄兴冷链园区项目，光伏实际发电量高于设计预期值**32.7%**；采用了N型组件的东莞万江、武汉漫口项目，光伏实际发电量高于预期**13-20%**。

万纬园区获绿色电力证书，参与绿电交易

- 万纬杭州钱塘新区冷链园区在国家能源局国家绿证核发交易系统中累计获得可交易绿证447个。
- 万纬成都龙泉冷链园区和万纬成都新津冷链园区参与成都市绿电交易(水电)，通过直接采购水电，显著降低了园区的碳足迹；同时，充分依托四川省丰富的水电资源，推动了区域绿色能源消费，助力实现“双碳”目标。



万纬杭州钱塘新区冷链园区绿证

数据中心

万科持续关注数据中心的碳排放管理，通过优化使用效率、业务升级以及改善管理措施等，积极推动绿色低碳数据中心的建设。2024年，万科数据中心持续落实ISO14064-1国际温室气体排放标准，提升资源使用效率，减少温室气体的排放。



2024年，万科租赁数据中心PUE为**1.45**。

水资源管理

万科十分重视水资源使用和管理，相关节水政策均参照各项目当地政府倡导的节水政策实施。我们重视运营全流程的节约用水和水资源回收利用，持续强化节水管理力度，确保水资源利用效率的提升。

报告期内，万科所有水资源均来自市政供水，在取水过程中亦未发现任何取水困难。我们重视并对部分水资源存在压力的地区容易导致的风险进行了识别、评估和应对工作，并开展针对性举措进行节水和水资源回用管理，不断提高水资源效率并减少水资源消耗。

水资源目标

物业服务：

积极提倡节约用水，通过精细管理和技术手段应用，在日常业务和自身营运过程中不断改善节水措施，加强水资源回收利用，并减少水资源污染。

酒店与度假：

在途建设项目将考虑节水方案，如客房和公共卫生间选用节水卫浴，部分酒店在客房配置直饮水系统，并针对部分项目使用中水系统。在营项目将逐步进行节水改造，提升员工节约用水的意识，对住店客户加大宣传，出台节水奖励政策等。

我们多措并举，持续提升水资源的利用效率，减少水源浪费：

源头管理

我们在项目投资、开发、设计、建造、运营等环节中，充分考虑水资源使用，并通过水资源重复利用，尽可能减少资源浪费和污水产生。

节水宣贯

我们在经营和办公区域用水点设置节水提示和宣传标识。



针对酒店业务，我们制定了“工作十关”，加大节约用水宣传，建立节水文化价值观。

过程管理

酒店与度假业务:

我们按计划推进节水改造, 2024年, 在营项目通过优化洗碗机使用管理和集中清洗餐具, 有效提高水资源利用效率, 同时增强员工与客户的节水意识。

物业服务:

密切关注服务空间内的水质状况, 并针对水质问题采取检测和改善措施, 利用智慧化手段形成一体化管理, 建立水环境保护长效机制, 缓解水资源污染。

武汉万科瞻云酒店回收空调冷凝水

武汉万科瞻云酒店对各区域的空调冷凝水进行回收, 回收冷凝水排到冷却塔进行补充, 同时降低冷却水温度, 达到节能效果。



冷凝水回收箱

万科物业水系净化面吸循环系统改造工程

唐山万科金域华府项目中, 万科物业针对园区内水系水质差、漂浮物多等问题, 实施水系净化面吸循环系统改造。通过鱼缸过滤原理, 系统分为面吸、沉淀、过滤和循环功能区, 自动吸附漂浮物并利用砂石、活性炭过滤净化水质。改造后, 水系废水用于绿化浇灌, 清洗周期从每周一次延长至每月一次, 有效节约水资源。



水系改造效果

商业开发与运营业务:

通过采购节水设备、安装感应节水设备、定期巡查和维护卫生间用水设施、实施优化养护浇水计划等措施, 全面提高用水效益。

上海南翔项目中水利用

商业BU上海南翔项目新增60m³雨水收集池和30m³净水池, 收集屋面雨水, 经沉淀过滤后用于绿化浇洒及车库、道路冲洗, 年回收利用水量2,150m³, 预计节降公区用水量约2%。



雨水回收装置

雨水回收装置

废弃物管理

万科自2005年起开始探索“零废弃”管理之路, 依托万科公益基金会专业化的项目管理经验和公益资源, 联合政府、研究机构、公益组织、企业等利益相关方, 不断探索并推广城市社区和乡村社区生活废弃物管理方面的创新解决方案, 2024年, 我们在办公、校园、社区、文旅等场景, 携手230+伙伴, 在40+城市、600+社区、10个商业写字楼, 探索垃圾分类的长效机制, 影响了超过150万人, 使得“零废弃”的低碳生活理念在中国社区生根发芽。

零废弃办公

万科集团持续贯彻《办公新“零”感—零废弃办公行动指南》, 通过文化培育与宣贯提升全体员工“零废弃办公”意识, 并联合多方推广。

2024年, 万科公益基金会牵头, 联合多所高校与企业, 共同编写并发布国内首份《零废弃办公实施与评价指南》团体标准, 为办公场景践行零废弃以及第三方开展零废弃办公评价提供指导。同年9月, 万科公益基金会携手万物梁行、R立方在8城10个项目定制试点方案并辅导, 探索《指南》实施有效性, 持续追踪减碳效果, 万物梁行COE专家团队参与打造“零废弃办公”标杆。目前已完成项目基线调研与方案撰写。

万纬物流绿色运营废弃物管理实践

万纬物流制定《废弃物管理政策》, 在项目全周期减少废弃物产生并加强污染防治, 降低环境影响。园区已全面使用100%可再循环托盘, 减少日常运营消耗。危险废弃物由资质第三方无害化处理, 无害废弃物分类后交市政单位处理。同时, 推行绿色包装材料采购制度, 优先选用可循环、易回收、可降解材料, 实施包装标准化优化, 如用可重复绑带替代缠绕膜, 采用无纸化账单。倡导绿色办公, 按需用电, 分享优秀案例, 提升员工节能环保意识。



零废弃校园

《无废校园建设指南中小学和幼儿园》发布

2024年，由生态环境部宣传教育中心、万科公益基金会牵头，联合北京教育科学研究院、梅沙教育集团、百事集团共同编写的《无废校园建设指南中小学和幼儿园》团体标准正式发布。这是国内首份专门针对中小学和幼儿园创建无废校园工作制定的团体标准，内容涵盖固体废物管理、教育教学、教师培训与教科研、学校活动、社会宣传等方面无废校园建设实施要点，提出中小学和幼儿园无废校园建设的管理流程，对引导无废城市开展无废校园建设工作、有效指导中小学和幼儿园实现固体废物管理的减量化、资源化和无害化具有重要意义。

零废弃社区

我们持续深化社区零废弃管理实践，万科公益基金会已开展社区废弃物管理项目56个，在西山庭院持续推广公众参与模式，积极开展有机废弃物在地资源化等工作，组织堆肥花园改造、园艺交流、可持续社区开放日等活动。通过搭建花坛、组建堆肥社团等举措，将社区每日产生的数百公斤厨余垃圾以及落叶等有机废弃物转化为种花肥料。这一系列项目不仅有效维系了居民对零废弃社区建设行动的关注度与参与热情，助力居民养成绿色环保习惯，同时支持社区有机废弃物在地资源化技术规范与发展，运用厨余堆肥、黑水虻生物处理切实推动了社区垃圾的减量化、资源化与无害化处理进程，为构建可持续发展社区筑牢根基。

截至2024年底，社区在地资源化项目“春泥行动”已在11城12个小区试点，借好氧堆肥转化有机垃圾，带动社区垃圾分类与土壤改良，项目累计助力超200个社区实现有机废弃物管理与土壤改良，处理绿化垃圾4,662.8立方米，生产堆肥2,331.9立方米，改良近万平方米绿地。



黑水虻资源化处理餐厨垃圾团体标准与研究报告编制

万科公益基金会参编的《厨余堆肥产物》《黑水虻资源化处理餐厨垃圾技术规范》两项团体标准于2024年11月通过审查会议，即将正式发布。《厨余堆肥产物》提出将厨余垃圾转化为有机肥料或者有机土壤调理剂，实现无害化回收、减少环境污染，提高土壤养分活力；《黑水虻资源化处理餐厨垃圾技术规范》围绕黑水虻处理餐厨垃圾的核心工艺过程规范，有助于最大程度避免工艺过程中的三废产生，优化垃圾分类处理流程。

同月，万科公益基金会联合各机构发布《黑水虻处理餐厨垃圾技术发展现状与展望》报告，研究显示黑水虻产业具备良好的资源基础和政策推动环境，在餐厨垃圾处理与替代蛋白生产方面有独特优势，有望助力资源循环利用，为生态可持续发展注入新活力。

青岛万科物业城阳蝶城有机垃圾在地资源化探索项目

2024年7月-11月底，青岛万科物业城阳蝶城完成10个万科物业小区有机垃圾在地资源化探索项目，万科物业联结居委会，多方共建资源化利用闭环，业主从“被服务者”变成了社区“共建者”，利用厨余垃圾和园林枯枝落叶堆肥，实现小区内废弃物“看得见的循环”，推动“绿色蝶变”。2021-2024年间累计厨余、落叶堆肥100吨，构建了300m²堆肥生态花园、3个业主共建共享绿色空间，根据分散式堆肥碳减排工具测算，与焚烧相比碳排放减少53.7吨。

期间，青岛万科物业在第七届物业管理创新发展论坛线上分享“绿色蝶变——废弃物资源化利用赋能物业服务新价值”案例，万科玫瑰里和福根美林小区入选央视报道介绍。



零废弃酒店

万科酒店与度假BU已制定了《酒店零废弃管理制度》，已设立由首席环保官、执行官、秘书长等构成的“零废弃”小组，进一步执行及落实酒店零废弃管理，零废弃管理工作形成了“1+2+1”模型，即1套体系、2项核心工作、达成1个共识与行动。自2022年开始，所有自营品牌酒店已实施“零废弃”项目，包括2024年新开业的阳澄湖有熊酒店。

2024年，我们实施了多项“零废弃”循环举措，包括光盘行动，旧衣捐赠，更换独立包装的牙刷以降低一次性用品使用，与连续住宿客人协商减少清洁频率，将二维码替换纸质用品的使用，废旧布草改造为清洁抹布，以及利用回收的矿泉水瓶制作创意圣诞树等，实施了多项“零废弃”循环项目。其中，有熊品牌通过赠送V卡积分奖励客人连续住宿时不更换布草，积分可用于兑换酒店住宿、餐饮或参与活动；佛山南海瞻云酒店则举办了50km徒步公益活动，捡拾垃圾减轻山林负担，并发起了餐厅零废弃等倡议。

深圳浪骑瞻云度假酒店“零废弃酒店”项目

深圳浪骑瞻云度假酒店建立了高标准的资源回收中心，增设收餐隔油除渣一体化设备，以实现废弃物的减量化、资源化和无害化。同时，酒店已完成楼顶农场的全面升级并投运，设立专门的绿化垃圾堆肥区，实现绿化垃圾的资源化利用，转化为有机肥料，用于云上农场种植有机番茄，供宾客选购。酒店还与住客和社区共同开展零废弃活动，普及垃圾分类知识，并积极参与旧衣物捐赠。

2024年4月，浪骑瞻云酒店在深圳市城市管理和综合执法局等联合举办的“无废酒店”创建活动中，被评为深圳首批“3R无废酒店”。



云上农场



“3R无废酒店”获奖



垃圾分类宣传

鼓励公众参与零废弃管理

我们面向社会公众宣导“零废弃管理”，鼓励社会公众亲身参与垃圾分类及“零废弃管理”行动，并希望通过万科的影响力，培养可持续社区领袖和组织，加强公众对于零废弃生活的理解。



2024年，瞻云及有熊品牌100%使用可降解客耗品。

万科公益基金会联合IPE推进城市垃圾分类

垃圾分类随手拍：公众持续踊跃参与公众环境研究中心(IPE)和万科公益基金会联合发起的“随手拍点亮小区垃圾分类”活动，全年9场活动中超1,800名志愿者参与调研，累计随手拍50,687条，覆盖150个城市的27,036个小区。

城市垃圾分类指数年度报告：2024年，我们联合发布102城市垃圾分类指数年度报告，结果显示垃圾分类指数苏州、上海得分领先，全国102个城市平均分仅12.59分，多数城市仍处于起步阶段，建议试点消费行业参与塑料包装等回收再利用体系。



全国“垃圾分类随手拍”数据



垃圾分类指数报告

2024零废弃日公众倡导系列活动

主题宣传

2024年3月，在联合国人居署中国办公室支持下，万科公益基金会等共同发起“从轻出发，生活自有‘零’感”全国性公众倡导活动。活动邀请零废弃生活倡导人呼吁大家按减量、复用、再生的3R原则审视生活，挖掘废弃物潜能，享受轻松生活。2024零废弃日联动上海东方卫视共同传播《可持续的一天》主题视频，分享“零废弃”生活态度与实操方案。全国26省73市共184家公益组织、企业、学校及政府单位等伙伴报名参与，开展丰富线上活动和创意线下沉浸式体验，相关案例被收录进联合国2024零废物日全球活动地图，扩大了我国零废弃主题活动的国际影响力。

旧物新生

万科公益基金会联合各组织行动共同倡导绿色生活实践，发起“旧物新生经验分享”线上主题打卡，实现线下五城50余个社区联动，通过分享日常旧物利用及修补技能，提升居民可持续消费意识，齐力探索循环再利用的更多可能。

零废弃日夏日特辑

万科公益基金会等于8月7日-21日启动2024零废弃日-夏日特辑，以“我们的零感夏日”为主题，共有39家来自全国15省/直辖市的公益组织、企业、学校及政府单位等伙伴报名参与，并发布《梅沙屋顶花园奇遇记》系列视频，策划多场景的“零”感夏日指南，为公众提供适用于日常生活的可持续小贴士。



提升“零废弃”社会影响力

2024年，万科公益基金会继续开展“故宫零废弃”“海岛零废弃”“梅沙碳中和社区”等项目，并在此基础上不断探索零废弃特定场景，提升公众认知。

海岛零废弃



零废弃海岛建设：

自2019年起，北海民间志愿者协会在UNDP/GEF SGP小额赠款项目、万科公益基金会的支持下，在涠洲岛开展“减少垃圾对涠洲岛及周边海洋污染示范”“厨余垃圾资源化处理”等废弃物管理项目。涠洲岛共打造厨余垃圾处理示范点50多个，年处理厨余垃圾200吨，产出有机肥20吨。据测算，涠洲岛每处理1吨厨余垃圾，大约能减少1.47吨二氧化碳排放。

经过3年的创建，海岛零废弃行动探索2024年5月入选国家生态环境部“2023年绿色低碳典型案例”，成为广西唯一入选案例。另外，项目还发布《零废弃海岛建设指南》，详细记录项目落地、多方参与机制形成及行动要点，希望为更多海岛探索零废弃道路提供参考。



首次举办海洋主题直播：

2024年8月16日，在碳秘梅沙第三季活动期间，万科公益基金会联合新华网及梅沙街道办，携手多位海洋生物多样性保护和海洋垃圾问题研究专家，共同发起海洋主题直播“出发！解锁不一样的夏日「SEA WALK」”，讲述梅沙的海洋保护故事，全网观看量累积超过150万人次。直播介绍了由废弃的塑料瓶制作而成的浪花雕塑、废弃的塑料袋制作而成水母缸等特色展品，分享《深圳市盐田区梅沙碳中和先行示范区滨海废弃物管理现状调研总结报告》亮点，回顾在梅沙碳中和社区进行的城市生物多样性保护系列本底研究及科普活动；展示万科中心碳中和实验园区的绿色建筑、智慧能源系统、黑水虻处理厨余垃圾等低碳实践。直播呼吁公众更多地关注气候变化和海洋保护，以更可持续的视角看待自然，践行“零废弃”生活方式。

故宫零废弃

“故宫零废弃”项目由故宫博物院与万科公益基金会于2020年1月16日共同发起。采用科学精细的废弃物管理方式，持续追求“将填埋/焚烧处理方式的垃圾减少至无限趋近于零”的美好愿景。项目分为“零废弃办公”和“零废弃游览”，以减量化、资源化、无害化为原则，对故宫博物院进行废弃物的合理管理；同时，号召观众及社会公众关注并响应气候变化行动，将故宫博物院建设成为国际领先的零废弃博物馆，创新文旅文博行业应对气候变化的解决方案。

项目实施五年来，直接带动约3,000位故宫工作人员、4万名导游、4,067万人次观众加入到共建绿色故宫的行动中来，超过460位重要的国际、国内嘉宾走进故宫，交流绿色发展实践经验。

- 2024年故宫博物院本院区及北院区运用堆肥箱，处理绿化垃圾29吨，出肥12.43吨，相当于减少25.11吨二氧化碳当量。

使节进故宫活动：

2024年10月15日，故宫博物院与北京外交人员服务局合办“使节进故宫”活动，邀请28个驻华使馆和4个国际组织、机构的60位外交官参与，通过参观故宫零废弃主题路线及体验易拉罐环保创意手工艺等，向外交官们介绍故宫博物院与万科公益基金会合作的故宫零废弃项目的积极努力，同时与各国同仁交流心得，共同关注和参与博物馆可持续发展事业。



活动欢迎仪式

世界遗产地绿色发展圆桌会议：

2024年10月25日，故宫博物院联合万科公益基金会等多方举办世界遗产地绿色发展圆桌会议，聚焦“保护传承与可持续发展”，探讨遗产地绿色发展的策略与路径，发布《世界遗产地及博物馆零废弃行动手册（试行版）》，为遗产地可持续发展提供实践指导，推动遗产地领域的可持续发展。



发布《世界遗产地及博物馆零废弃行动手册（试行版）》

故宫零废弃

“故宫零废弃”项目亮相COP29：

2024年11月11日至13日，故宫博物院与万科公益基金会代表携“故宫零废弃”项目成果第四次亮相联合国气候变化公约缔约方大会(COP29)中国角，展示中国在文化遗产保护与应对气候变化方面的积极探索。在万科公益基金会主办的气候行动成果展中，与会者看到了以回收塑料瓶、苹果皮等环保材料制成的“变废为宝”的故宫绿色文创产品，这些产品将中国传统文化与绿色理念巧妙融合，深受与会者青睐。大会期间，“故宫零废弃”项目作为典型案例被收录于环境资助者网络(CEGA)发布的《气候慈善影响力案例精选》报告中，具有创新和引领意义。



“故宫零废弃”项目成果第四次亮相COP29中国角

线下研学艺术工作坊：

2024年推出3期“故宫里的零废弃”研学艺术工作坊，收到火热报名，共进行12天活动，招募家庭观众178组，寒假主题研学活动课程整合古建场域、专题展馆、课程活动、艺术体验等资源，展现“故宫零废弃”主题导览路线，开设故宫建筑与宫廷生活中的可持续等课程活动，激发学生对传统文化的兴趣和对自然环境的保护意识。

线上视频课程：

2024年发布10期零废弃主题的视频课程，每期15分钟，从社会经济史的视角为观众剖析紫禁城节能环保的另一面，总观看数据达2086.5万，课程在“故宫宣教”微信号、视频号等16个平台发布，覆盖广泛，传播效果显著。

循环经济

万科积极在运营环节中推进循环经济举措。对于建筑废弃物，我们鼓励承包商开展循环经济建设，对产生的建筑垃圾分类管理，交由专业机构回收利用，同时积极采取土方回填，各类建筑材料(如脚手架、铝模等)进行重复利用，促进循环经济建设。在运营层面，万科总部建立针对办公垃圾、生活垃圾的管理台账。通过对垃圾进行分类登记、回收跟踪和资源化利用，确保资源有效处理和循环再利用，减少资源浪费。

绿色租赁

我们积极开展净租赁，需要所有租户自行支付其生产、生活过程中产生的能耗及资源费用，以此鼓励租户落实绿色运营的措施并形成良好绿色生活方式。同时，我们继续将ESG倡议条款作为涵盖商业开发与运营及租赁住宅业务的标准租赁合同的组成部分。

我们致力与租户保持长期、互惠互利的合作伙伴关系，并与他们密切合作，倡导绿色商场、绿色办公、节能运营、使用环保装修材料等，稳步深化绿色租赁，帮助他们将可持续发展实践融入整个租赁生命周期的营运中。我们要求在我们营运范围的有害废弃物需进行分类、单独处置，并确保其通过符合资质要求的持牌废弃物处理商进行转运与处理。

租赁住宅

在租赁住宅业务中，2024年，泊寓个人租房合约保持实现100%无纸化且纳入ESG相关倡议条款，要求租户执行节能环保原则，并通过引入可再生能源、加强租户用水用电数据监测、通过奖惩举措激励租户节能等措施深化绿色租赁实践。

2024年，万科长租公寓BU能耗管理专项工作组通过建立制度、技术支持、数据透明发布等方式，对全国所有门店的能耗情况进行统一拉通管理，发布《能耗管理一页纸》等工具，帮助门店物业管理人员加强能耗管理意识和行为习惯，培养能耗管理技能。在合肥泊寓海尔集团的员工宿舍中，每周开设物品整理、费效节能等不同主题节能环保活动，同时，每周评估租户节能情况，为最佳租户提供表彰以及生活用品等激励，对表现较差的租户及时提示并罚款，通过奖惩措施激励租户开展节能实践。

在北京、上海、广州、深圳、杭州等地，长租公寓BU根据城市管理规定严格实行垃圾分类，超八成门店更换分类垃圾桶，在深圳多个门店设置旧衣回收柜和电池回收站，在社群活动中不定期开展租户环境保护活动与价值宣导。

商业开发与运营

在商业运营业务中，依据商业协议要求，商业租户需遵守《租户手册》《装修手册》及《装修材料品牌清单》等文件，要求租户选择满足国家或地方相关环保标准建材、设备等。我们对租户物料进撤场进行数字化管理，装修工程中必须控制气味、噪音，我们通过定期巡检，确保设施符合国家规范、标准。我们要求租户严格把控装修过程中的用火用电事宜，务必做到文明施工。新装修或翻新租户有责任参考我们提供的绿色装修、绿色施工相关指引和建议开展工作。此外，商业BU已在所有合同中纳入了绿色租赁倡议书，鼓励租户减少运营活动对环境的影响、提高能源及用水效益、减少废弃物和促进员工身心健康。

2024年，在商业项目运营中，我们引入智能电表系统，形成商户用电管理的业财一体化解决方案，覆盖21个商场，商户可实时查看用电明细，了解用电情况并关注节电机遇。另外，我们加强废弃物管理，直接回收90%以上厨余垃圾，并根据餐饮客户特点倡导开展旧物回收，促进循环经济发展。

商业BU改造项目加强循环利用

深圳新城市广场项目实施精细化拆除的改造方式，在确保建筑使用性能的前提下，对电气系统、给排水及空调系统、消防系统、电梯系统进行二次利用，充分发挥原材料及原系统的功能价值，设备利旧率达到62%-80%。同时，我们联合建筑废弃物处理单位，对建筑垃圾实行分类回收；实施防尘降噪工程，有效减少了项目拆改过程中对环境、居民的影响。



商业BU 倡导绿色租赁活动

宁波鄞州印象城

举办可持续艺术节，设置塑料瓶艺术装置、循环科普区、可循环商店多个互动环节。同时宣传宝藏校服计划，鼓励回收塑料瓶，制作成校服捐赠给山区学校。



深圳湾春印

参与举办“绿动沙河·科技启航—2024年全国科技活动周暨「碳」寻自然生活季”活动，设置低碳科技创意市集、碳中和趣味讲座、低碳手工课堂、绿色低碳科普展览等活动环节，鼓励家长和孩子一起动手制作低碳生活用品，培养环保意识，减少一次性用品的使用，推动消费者一起绿色环保生活。

办公BU租户绿色环保倡议活动

办公BU西部公司2024年持续开展图书漂流计划、咖啡渣废旧利用沙龙、废旧电池回收计划、无烟办公乐享生活等主题各异的环保公益活动，作为绿色建筑领域的双碳“实践者”，深入公益项目，构建公益生态，提升楼内租户对绿色环保的认识和参与度，共创低碳办公，共享绿色生态。



图书漂流计划



咖啡渣废旧利用沙龙



废旧电池回收计划



531世界无烟日特别企划

绿色金融

在“双碳”背景下，绿色低碳健康建筑发展有望驶入快车道，绿色金融的支持将加速培育绿色地产市场，拥有良好的ESG表现的企业在绿色融资领域拥有较大优势，万科将继续把握机遇，拓展绿色和可持续金融。

万科作为绿色金融工作组(Green Finance Working Group, GFWG)唯一的中国房地产企业，始终坚持绿色低碳理念，长期致力于房地产开发的碳减排和绿色可持续发展，以公益组织创新跨界的方式探索和支持共建低碳生态。

绿色融资框架(Green Financing Framework)

万科于2021年制定绿色融资框架(Green Financing Framework)，择机根据该框架发行绿色债券和贷款绿色融资工具，将在此框架下发行所得资金用于为改善万科运营环境绩效的现有和未来资产提供融资和再融资。我们明确将所获得资金用于绿色建筑，可再生能源，污染防治与控制，可持续的水资源及废水管理。更多关于绿色金融框架的信息，详见我们的官网：[Vanke Green Financing Framework](#)。



该框架已于2021年获得Sustainalytics基于《2018年绿色债券原则》和《2020年绿色贷款原则》的第二方意见。

绿色中期票据

万科共发行三期总规模为人民币70亿元的绿色中期票据：

	2022年度第一期 绿色中期票据	2022年度第二期 绿色中期票据	2022年度第三期 绿色中期票据
规模(亿元)	30	20	20
发行日	2022-07-19	2022-08-10	2022-09-19
到期日	2025-07-21	2025-08-12	2025-09-21
债券期限(年)	3	3	3
票面利率(%)	3.0	2.9	3.2

绿色投资

我们坚信，企业的ESG表现充分展现了其在环境保护、社会责任、治理模式以及风险控制等方面的卓越能力，确保企业稳定且持续地创造长期价值，满足社会、投资者和客户对于企业可持续发展的日益关注和期望。

万科高度重视公司可持续投资工作，我们在2022年与新加坡淡马锡控股公司共同成立了基金管理公司Vanse Evergreen Fund，并专注于在中国进行绿色房地产股权投资。Vanse致力于通过对符合中国绿色建筑评价标准“两星级”或更高标准的项目进行绿色投资，推动ESG实践在中国房地产市场的应用。

生物多样性(TNFD)

自然相关财务信息披露工作组(TNFD)



万科严格遵守《中华人民共和国环境影响评价法》《中华人民共和国自然保护纲要》《建设项目环境保护管理条例》、生物多样性公约(Convention on Biological Diversity, CBD)的《昆明——蒙特利尔全球生物多样性框架》以及中国生态文明建设战略等，致力于减少对自然的依赖和影响，促进生物多样性及生态保护，发挥万科的正向自然影响力。

管治

生物多样性保护是万科积极应对气候变化、践行生态保护的重要举措，我们已经成立“董事会——ESG工作委员会——ESG执行小组”的ESG管治三层架构，将气候变化及生物多样性保护纳入其职责。我们依照自然相关财务信息披露工作组(TNFD)的建议，逐步建立一套管理流程，用于在直接运营和整个价值链中识别、评估、优先考虑和管理与自然相关的依赖性、影响、风险和机会，审查万科管理自然相关议题的现有方针，确定管理自然相关风险与机遇的优先次序。同时，将管理流程融入公司的整体风险管理体系，确保对自然相关风险与机遇的持续关注和有效管理。我们成立了万创青绿，专注于环境治理与生态修复领域，参与对自然依赖关系的影响评估、管理及修复工作。

策略

我们实施自然相关风险与机遇管理流程，使用ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks, and Exposure)等生物多样性工具、资料收集业务运营及在建项目周边的生态环境承载力和生物多样性，分析万科资产对自然环境、生物多样性的依赖性、影响，并综合所在地区环境承载力、生态系统重要性、资源短缺性识别生态敏感区域，根据LEAP方针评估万科对其依赖或产生影响的相关环境资产和生态系统服务，以重要程度界定自然相关风险与机遇的优先次序，在影响程度、发生可能性及对业务的潜在影响基础上进行短期预测，将结果融入万科的风险管理策略，确保相关议题得到有效管理。

万科主要与城市生态系统接触，我们已制定一套指标，优先管理生物多样性高度完整和对生态系统重要的资产。

生态系统健全性

生物多样性完整指数
评估每个项目及周围环境生物多样性完整度

水资源短缺程度

水资源短缺指标
耗水需求与供水比率

生物多样性的重要性

识别生物多样性

- 与保护区的距离**
评估项目与保护区的距离以及场地周围指定半径内的保护区比例
- 与重要生境的距离**
评估项目与重要生境的距离，是否位于重要生境范围内以及项目周围指定半径内的重要生境比例
- 受威胁物种**
调查项目周围指定半径内的受威胁物种数量，以及项目与项目周围指定半径内随机选择的数百个地点比较，受威胁物种的丰度
- 物种丰度**
考虑可在项目周围指定半径内发现的特殊物种数量，并于项目周围指定半径内随机选择的数百个位置作基准分析

识别价值链的环境足迹

房地产开发	物业服务	商业开发与运营	酒店与度假、租赁住宅	物流仓储
<ul style="list-style-type: none"> 提取及制造的物料，如混凝土，钢铁及钢筋，木材 建筑及更换工程用水，建筑废弃物 改变土地用途及对生态系统的影响 空气、噪音及光污染 	<p>潜在影响</p> <ul style="list-style-type: none"> 温室气体排放 废弃物 污水排放 噪音及光污染 城市生物多样性 <p>潜在依赖性</p> <ul style="list-style-type: none"> 用水 食物供应(如海产) 	<p>潜在影响</p> <ul style="list-style-type: none"> 温室气体排放 废弃物 污水排放 <p>潜在依赖性</p> <ul style="list-style-type: none"> 用水 	<p>潜在影响</p> <ul style="list-style-type: none"> 温室气体排放 废弃物 污水排放 <p>潜在依赖性</p> <ul style="list-style-type: none"> 用水 食物供应(如海产) 	<p>潜在影响</p> <ul style="list-style-type: none"> 温室气体排放 废弃物 <p>潜在依赖性</p> <ul style="list-style-type: none"> 用水

评估万科资产对自然环境、生物多样性的依赖性

生态系统服务	房地产开发	物业服务、商业	租赁住宅、酒店与度假	物流仓储
文化服务				
视觉景象服务	●	●	●	
游憩服务			●	
教育、科学和研究服务			●	
精神、艺术和象征性服务			●	
供给服务				
水供应	●	●	●	●
动物性能源	●			
调节和维持服务				
全球气候调节服务	●	●	●	●
降雨模式调节服务	●		●	●
当地(微观和中观)气候调节服务	●	●	●	●
空气过滤服务	●	●	●	●
土壤和沉积物保持服务	●	●	●	●
固体废物治理	●		●	
水质净化服务	●		●	
水流调节服务	●	●	●	●
洪涝控制服务	●	●	●	●
风暴控制服务	●	●	●	●
噪音消除	●	●	●	
生物防治服务			●	●
其它调节和维持服务				
减缓感官影响(除噪音以外)	●	●	●	
大气和生态系统稀释	●			

评估万科资产对自然环境、生物多样性的影响

影响	房地产开发	物业服务、商业	租赁住宅、酒店与度假	物流仓储
扰动(如噪音、光)	●	●	●	●
新鲜水取水面积	●		●	
温室气体排放	●	●	●	●
海底使用面积	●			
非温室气体的空气污染物排放	●	●		●
固体废物产生和排放	●	●	●	●
土地利用面积	●	●	●	●
向水体和土壤排放有害污染物	●	●	●	●
水资源使用体积	●	●	●	●
入侵物种引入	●		●	●

重要性水平图例
 ● 非常高 ● 高 ● 中 ● 低 ● 非常低

风险管理

我们在业务开展的同时进行风险识别工作，并积极采取应对措施，如采取与自然共融的建筑设计方针，针对项目开发过程和材料选用过程开展环境评估，执行积极的环境保护方案与措施，为客户提供自然、环境风险极小、环保属性较强的绿色产品，维护生态系统健康。在项目开工前，我们严格完成了项目的环境影响评价审批程序，认真进行新项目的可行性评估和环境影响评价登记工作，并在得到当地环保部门的批复后，据此进行开发安排，同时在政府相关网站上进行公示，以方便公众监督。

我们对核心供应商进行环境合规筛查，降低供应链风险，提升供应商环境合规管理意识，定期对存在风险的供应商进行环境合规性复查，要求其回应风险原因和整改情况。同时，通过万科公益基金会的投入，我们支持了当地环保活动，与当地社区紧密合作，提升保护能力，开展居民生态环境教育，促进了社区的参与和保护意识，以实现生态保护与经济和谐共生。



风险及机遇	潜在财务影响	万科应对措施
 实体风险	生态环境变化 >>> 项目地区气候变化导致生态环境变化，供应自然资源和生态系统服务的环境恶劣，可能影响住宅小区等业务运营，增加维护成本。	实施生态保育与生态恢复项目，以减缓气候变化影响；监测气候变化趋势，调整建设计划。
	供应链中断 >>> 自然灾害可能导致运输和服务中断。建筑生产成本和产品质量可能因原材料供应不稳定而波动，影响销售和收入。	多元化采购，建立战略储备；投资于绿建技术，增加材料循环使用；优化物流网络，提高应对突发事件的能力和稳定性。
 政策法规	政策限制活动 >>> 政府可能出台更严格的自然相关政策，公开披露规定日益严格，限制某些业务运营活动，成本可能上升，某些活动可能受限。	关注政策动态，提前规划合规策略；推进绿色金融和投资；与政府和环保组织合作，开展自然生态公益活动，争取政策支持。
 市场	可持续发展趋势 >>> 投资者的绿色金融需求增加，消费者越来越关注产品的环保和可持续性，绿色消费需求增加。	发展绿建、绿色租赁和绿色金融，以公益活动加强公众联系，提升品牌形象，吸引环保意识强的消费者。
	品牌声誉受损 >>> 可能因环境问题管理不善而损害公司声誉，影响消费者信任，导致市场份额下降。	加强内部生态环境教育，确保所有业务运营活动符合环保标准；建立快速响应机制，处理环境危机。
 科技	生态修复项目 >>> 通过生态修复项目，可以增加收入并提升品牌形象。提高公司在可持续发展领域的市场竞争力。	应用环保技术，提高服务水平，发展与生态保护相结合的修复项目，多方合作，促进对生态环境的正向影响。

指标与目标

我们对土壤修复、水体恢复等生物多样性保护工作进行了完整的台账统计，我们已制定与自然环境相关的工作目标。

万科目标

- 01 生态友好地推进业务发展；
- 02 通过推动住宅产业化、提高可再生能源的应用等措施，促进自然资源的可持续利用和保护；
- 03 发挥万科影响力，向公众推广生物多样性保护理念。

亮点绩效

- 01 截至本报告期末，万科公益基金会在保护生物多样性领域累计投入已达到 **2,710.66** 万元，其中本年度投入金额 **240.34** 万元。
- 02 2024年，万创青绿3D快滤技术及设备已在黑龙江、江苏、江西、广东4省 **10** 个项目得以推广应用，大力提升水生态恢复成效。
- 03 2024年，我们开展水体修复的面积共计 **20,000** 平方米。



社会之道

合伙奋斗
合作共赢

共享发展

响应SDG

- 3 良好健康与福祉**
SDG 3 — 良好健康与福祉
确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉
- 4 优质教育**
SDG 4 — 优质教育
确保包容和公平的优质教育，让全民终身享有学习机会
- 5 性别平等**
SDG 5 — 性别平等
实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能
- 8 体面工作和经济增长**
SDG 8 — 体面工作和经济增长
促进持久、包容性和可持续的经济增长，充分的 生产性就业和人人获得体面工作
- 10 减少不平等**
SDG 10 — 减少不平等
减少国家内部和国家之间的不平等
- 11 可持续城市和社区**
SDG 11 — 可持续城市和社区
建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区
- 17 促进目标实现的伙伴关系**
SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系
加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系

响应深交所《指引》议题

员工、供应链安全、平等对待中小企业、社会贡献、乡村振兴

对应香港联交所关键绩效指标

B2, B2.1, B2.2, B2.3, B3, B3.1, B3.2, B4, B4.1, B4.2, B5, B5.1, B5.2, B5.3, B5.4, B8, B8.1, B8.2

相关GRI指标

2-30, 201-3, 203-1, 203-2, 204-1, 308-1, 401-2, 401-3, 403, 404-2, 404-3, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1, 413-1, 414-1, 414-2



PARTNERS
COLLABORATION



CHARITY &
DONATION



SOCIETY



HUMAN
RIGHTS



HEALTH &
SAFETY







我们的策略

理念

我们秉持“合伙奋斗”的文化，优先考虑为员工及承包商营造健康安全的工作环境，培养平等、尊重、包容及多元的职业氛围，为人才提供充分的成长机遇与空间；我们倡导“合作共赢”的理念，构建可持续供应链体系，引领行业高质量、可持续发展；我们推动“共享发展”战略，以万科力量赋能乡村振兴，支持城市与社区焕新，用实际行动践行企业社会责任。

目标及进展

员工及承包商健康与安全

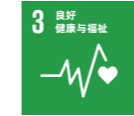
目标	目标进展
 集团 提升安全生产能力，不发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；相关方(含承包商)责任一般及以上等级安全生产事故同比上一年下降10%。	<ul style="list-style-type: none"> 2024年，实现万科员工零因工死亡； 未发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；未发生相关方(含承包商)责任一般及以上等级安全生产事故。  已达成
保持员工工伤引致损失工时比率(LTIR)在1.2或更低，并持续跟踪员工的工伤损失工时比率。	2024年，工伤引致损失工时比率(LTIR)在1.2以下。  已达成
确保安全培训覆盖所有员工和所有承包商。	万科组织常态化安全培训，员工及承包商员工安全培训覆盖率为100%。  已达成

供应链管理

目标	目标进展
确保对供应商尽职调查覆盖率100%。	2024年，保持对供应商尽职调查覆盖率100%。  已达成
我们确保采购的铝合金型材100%使用无铬钝化工艺，确保采购木材100%知源。	2024年，我们确保采购的铝合金型材100%采用无铬钝化工艺处理，并确保采购木材100%知源。  已达成

合伙奋斗

响应 SDGs



SDG 3 — 良好健康与福祉

确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉



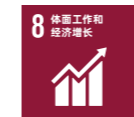
SDG 4 — 优质教育

确保包容和公平的优质教育，让全民终身享有学习机会



SDG 5 — 性别平等

实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能



SDG 8 — 体面工作和经济增长

促进持久、包容和可持续经济增长，促进充分的生产性就业和人人获得体面工作



SDG 10 — 减少不平等

减少国家内部和国家之间的不平等

响应深交所《指引》议题

- 员工

HKEX

B2, B2.1, B2.2, B2.3, B3, B3.1, B3.2, B4, B4.1, B4.2, B5, B5.1, B5.2, B5.3, B5.4, B8, B8.1, B8.2

GRI

2-30, 401-2, 401-3, 403, 404-2, 404-3, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1

员工权益保障

万科遵循公平、公正、公开的用工原则，确保员工及求职候选人享有平等的机会，尊重并保障员工权益。万科持续优化人力资源管理质量，2024年，万科获评猎聘网中南区“人力资源卓越贡献奖”及前程无忧“2024年杰出雇主”等荣誉。

合规雇佣



万科严格遵循《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国劳动法》等相关法律法规，并始终支持《世界人权宣言》《工商企业与人权指导原则》(Guiding Principles on Business and Human Rights)、国际劳工组织(ILO, International Labor Organization)的国际劳工标准、《安全与人权自愿原则》等与人权有关的国际准则。据此，万科制定并严格执行《万科人力资源手册》《职员职务行为准则》等人力资源政策和程序，保障员工享有结社自由、法定假期，如婚假、产假、育儿假、哺乳假等合法权益。我们的内部制度中明确禁止任何运营单位及合作伙伴雇佣童工与强迫劳动。同时，万科坚决杜绝因性别、年龄、种族、国籍、宗教信仰或其他社会及个人因素导致的歧视行为，保障员工获得平等的就业和发展机会。2024年，《万科集团人事运营工作手册》更新至2024年版本，主要更新涉及争议条款澄清，优化长期事假审批规则及离职流程，并配套内部制度附件，指导各单位的日常人事运营工作。

万科坚持民主管理，依法设立万科工会及职工代表大会，了解员工诉求，维护员工权益。工会职责包括参与制定员工权益规章制度并监督落实，搭建员工与管理层之间的信息沟通桥梁，以及监督侵害公司和员工利益的违法违规行为。2024年，万科工会参与修订集团福利、工作支持、差旅标准管理方法等规章制度，协调管理层与员工沟通，并积极处理劳资矛盾及预警事件。



截至2024年底，集团及各BG、BU工会及/或职工代表大会覆盖率达到**100%**。

万科集团员工权益风险管理程序

管理流程	程序内容
 <p>风险评估</p>	<ul style="list-style-type: none"> 定期进行员工权益风险评估，识别潜在的风险点，包括劳动条件、工作环境、员工健康与安全、歧视与骚扰、薪酬与福利等方面。
 <p>管理政策</p>	<ul style="list-style-type: none"> 《万科集团人事运营工作手册》《万科人力资源手册》《职员职务行为准则》《万科职工代表大会章程》等人力资源政策和程序。
 <p>预防措施及申诉渠道</p>	<ul style="list-style-type: none"> 制定招聘及离职标准管理程序,系统自动识别身份及年龄信息; 每季度开展人事运营审计,及时发现并纠正潜在的风险点; 加强工会作用,积极参与劳资矛盾的处理和预警事件的应对; 建立多样化申诉渠道,明确申诉流程和标准,确保员工权益保护的制度化和规范化; 设置员工关系专员,保证在正常工作日36小时内给予答复并严格保密员工身份信息。
 <p>补救措施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 鼓励员工在遇到不公平对待时提出举报,并建立完整的上报程序和严格的信息保密机制。一旦接到举报,内部监察部门将开展独立调查,并及时采取补救措施,包括为受害者提供及时的心理辅导与支持; 根据事故的性质制定补救方案及对相关责任人处以严厉的纪律处分等; 管理层将负责监督后续的解决过程,及时更新和完善预防措施,防止类似事件再次发生。

2024年，万科在全集团范围内开展常态化人事运营审计工作，针对薪酬福利、人事外包、员工入职离职等关键流程实施专项审计，监督各下属公司严格遵循公司规章制度，有效维护员工在获得劳动报酬、休息休假以及福利享受等方面的合法权益。2024年，集团任何业务未发生雇佣童工、安排员工从事危险工作的情况，在所有业务运营地、供应商及合作企业中，均未存在违反自由结社或集体谈判权利、强迫雇佣或强制劳工的重大风险。


万科采取多种措施以确保招聘体系的公平性与专业性，集团制定了《招聘手册》等内部规章制度，全面规范招聘流程。万科重视候选人的体验，通过应用线上招聘管理系统，实现候选人从应聘到入职的全流程线上化、无纸化及自助化，提升了新员工入职效率；我们严格筛选面试官，要求面试官接受培训并通过考核，以保障面试的公平性及专业性。

长租公寓BU：业务面试官赋能认证培训

2024年，长租公寓BU在深圳地区针对业务面试官开展为期一天的赋能培训与考核认证，分为理论课程学习、线上测验和模拟实操三个阶段，以确保参训者从理论到实践的全面掌握。其中，线下《业务面试官赋能认证培训》理论课程内容中涵盖了正确的提问方式、结构化面试等关键招聘专业技能。此外，培训还分享了多项包容性招聘建议，包括提前认真阅读简历、充分备课、遵循面试礼仪等，全方位提升面试官的综合能力，帮助面试官在招聘流程中展现更高的专业性和公平性。


公平的薪酬绩效

万科秉持“按照市场化原则，提供业内富有竞争力的薪酬，保有和吸纳优秀人才”的薪酬理念，坚持多创造、多分享、多劳多得的薪酬导向，持续完善薪酬绩效管理体系。




薪酬管理

自2024年起，万科正式推行2024版《通用薪级工资表》，在保持岗位带宽与级差稳定的基础上，提升薪酬中值，以增强薪酬水平市场竞争力，并引入“城市调节系数”机制，灵活适应不同城市薪级工资的差异化需求。万科及各下属单位均按照各地法律法规及万科内部制度要求及时支付员工薪酬，为员工缴纳社保。2024年，万科员工社会保险覆盖率为100%。



绩效管理

万科制定完善的绩效考核管理机制和流程，并采用部门绩效考核、360°评估等多元化方式，对员工表现进行综合评价，员工薪酬与个人绩效、团队绩效及公司业绩挂钩。员工每年设定绩效目标并接受中期和年度绩效检视。基于绩效检视成果，公司通过能力与岗位的匹配，确保人才的合理流动和配置。为强化关键干部管理，万科于本年度开展常态化干部360°评估和组织氛围调研，以提升管理效能。2024年，已实现100%员工接受定期绩效评估。



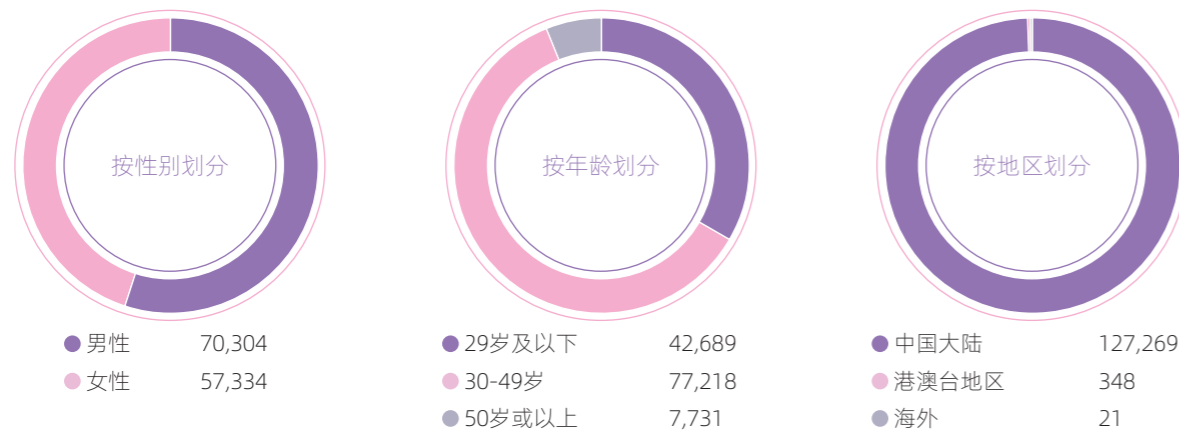
薪酬绩效沟通

我们积极促进与员工的绩效沟通，以保障员工的绩效评定公平公正且准确反映员工工作实绩，同时为员工能力梳理与成长提供及时的反馈与支持。在绩效评定完成后，公司采取面谈方式，及时反馈员工绩效评估结果，与员工就绩效及年终奖励进行讨论；各部门/项目合伙人将进行一对一的工作表现评价、作业指导等绩效反馈，为员工在职业发展道路上提供必要的辅导与支持。为保护员工绩效权益，我们设立了绩效申诉流程，确保员工对于绩效的想法得到及时关注和有效反馈。

多元平等与包容

万科相信企业的持续活力有赖于多元、平等与包容的职场环境。在企业文化中，我们倡导性别平等，重视打造多元化人才队伍，尊重与包容多元视角。

多元化人才结构



万科制定保障就业平等的政策，为所有员工提供平等的薪酬待遇及晋升机会，每年定期检视员工的薪级、薪酬匹配情况，实行男女同工同酬的原则。



2024年，万科同职级男女薪酬比率为**1:1**，女性高管比例50%。

万科持续为女性员工提供必要的职业发展支持。2024年11月，万科成立了首届女职工委员会，由三位委员组成。该委员会将致力于维护女职工权益与提供女性健康关怀，并已将母婴室设置、科学育儿课程等女性支持项目纳入2025年工作规划。此外，集团特别考虑到女性员工的健康需求，在统筹的员工体检中定制了女性专项体检套餐。2024年，万科开展女职工关怀工作，举办了乳腺及宫颈癌健康讲座，并协调社区医院为女性员工提供女性两癌筛查服务。



截至2024年底，万科在职残障员工**611**人。

万科及各BG、BU持续评估残障群体适配岗位，并组织针对残障群体的员工的专项招聘活动。截至2024年底，万科在职残障员工611人。

万科对歧视、骚扰行为采取零容忍政策，制定了《万科集团多元、平等与包容政策》等政策，明确歧视与骚扰行为的定义，积极推动面向所有员工进行关于工作场所歧视和骚扰的培训，畅通员工举报渠道。2024年，万科集团未发现对员工进行歧视、骚扰的事件。万科积极倡导员工在遇到不公平对待时提出举报并在内部制度中明确定义上报流程。一旦接到举报，内部监察部门将独立进行调查，确保每个案件都能得到公正的处理。管理层将负责监督后续的解决过程，确保员工的合法权益通过逐步升级的程序得到充分保障和尊重。

健康与安全

万科将健康与安全置于业务运营的首要地位。我们严格遵守《中华人民共和国安全生产法》等法律法规和OHSAS18001职业健康与安全管理体系要求，持续完善企业职业健康与安全的制度与体系保障。职业健康与安全目标是万科可持续发展安全目标绩效中的重要组成，我们对目标的达成情况实施常态化监督检查，并通过完善安全体系保障、安全施工与运营保障、健康与安全风险排查、健康与安全的培训考核等措施促进达成，打造零伤害的工作环境。

安全管理目标绩效


万科安全生产承诺

在万科，我们坚信安全是企业发展的基石。为此，我们承诺将不遗余力地维护安全、健康的工作环境，确保每一位员工和合作伙伴的福祉。我们的安全生产目标如下：

- 不发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；相关方(含承包商)责任一般及以上等级安全生产事故同比上一年下降10%；
- 保持员工工伤引致损失工时比率(LTIR)在1.2或更低，并持续跟踪员工的工伤损失工时比率。

为了实现这些目标，万科将围绕“完善安全施工保障、加强安全生产排查、开展常态化相关方健康与安全管理以及提升员工及相关方(含承包商)的安全意识”四大方向，持续跟踪员工及相关方的健康与安全指标与绩效，不断提升安全生产能力。

我们相信，安全生产不仅仅是一项承诺，更是我们对每一位员工和合作伙伴的责任。万科将与所有利益相关方携手合作，共同创造一个零伤害的工作环境。

安全生产目标	年度进展
<ul style="list-style-type: none"> 不发生我方责任一般及以上等级安全生产事故； 相关方(含承包商)责任一般及以上等级安全生产事故同比上一年下降10%； 保持员工工伤引致损失工时比率(LTIR)在1.2或更低，并持续跟踪员工的工伤损失工时比率。 	 已达成

2022-2024年健康与安全绩效				
	单位	2022	2023	2024
因工伤损失工作日数	日	234	536	1,453
工伤引致损失工时比率* (每百万工作小时)	%	0.0061	0.0099	0.0227

* 工伤引致损失工时比率(“LTIR”)指每100名员工每年发生工伤事故的次数。该比率是将工伤引致损失工时事故总计乘以200,000再除以工作总时数计算得出；因子200,000代表每100名员工每年的工作小时数，按照每年50个星期，每星期40个小时计算。

安全管理体系保障

安全管理架构

万科董事会全面负责监督统筹公司职业健康及安全生产工作，下设安全生产委员会，由董事会成员出任主任委员，开发经营本部工程部门安全管理专家担任委员并定期向总经理(CEO)及董事会汇报健康与安全工作绩效。根据《中华人民共和国安全生产法》，董事长和CEO为公司的安全生产第一责任人，对健康与安全战略和绩效进行管理。同时，我们已建立“集团-区域、直管公司、事业部-项目”的三级安全管理架构，由集团集中管理健康与安全绩效。

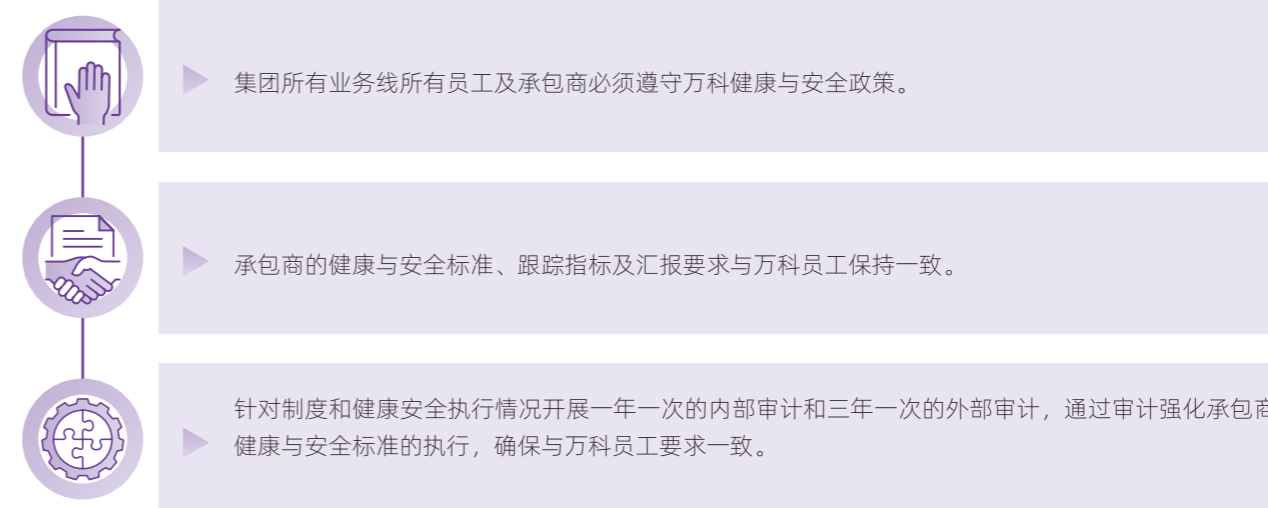
开发经营BG各区域、直管公司、事业部层面设置了安全生产管理委员会，由各业务单位的安全专家及安全工程师组成。同时，万科在下属各区域、直管公司、事业部中设置安全管理责任人，与集团工程部对接人形成安全生产管理小组，实现区域、直管公司、事业部和集团安全事项的专项对接。万科将健康安全绩效作为高管及相关员工的绩效评价指标之一，并对其进行年度审核和检讨，以期不断提升万科职业健康安全水平。

为保证安全管理体系自上而下的有效性，万科设立安全管理信息汇报体系，要求一旦发生安全事故，逐级上报至最高管理层。安全事故的正式报告需包含事故原因等七大主要内容，并以邮件的形式在事故发生24小时内报送至集团相关管理部门。安全生产委员会亦会常态化召开安全生产例会，对集团和区域、直管公司、事业部层面的安全管理制度指引及底线标准进行拉通，针对阶段性安全痛点问题进行提升培训，同时参与事故的调查及处置工作，并有针对性地迭代安全管理措施。

安全管理制度

万科秉持全员健康与安全至上的原则，制定《万科集团健康与安全政策》，适用于集团所有业务线的所有员工及承包商。我们坚持万科所有员工及承包商均应享有同等水平的健康与安全标准。

我们的健康与安全政策明确要求：



此外，我们通过严格的审查制度，确保健康与安全政策得到切实执行，对任何违反规定的行为进行及时纠正，以保障每一位员工及承包商员工的健康与安全。我们致力于创建一个零伤害的工作环境，不断提升健康与安全管理水平，为价值链员工共同的福祉而努力。

健康与安全绩效挂钩

万科高度重视健康与安全绩效，将其作为衡量管理层业绩的重要指标之一。为此，我们特别将健康与安全绩效纳入CEO等高管薪酬体系中，确保管理人员薪酬与公司的健康与安全表现保持或提升紧密挂钩。

根据《中华人民共和国安全生产法》等法律法规及万科《开发经营业务安全生产与质量事故管理规定》内部制度，万科包括CEO在内的高级管理层及中层管理人员均承担安全生产的指标责任，将健康与安全关键绩效指标(KPI)作为绩效评定系数影响薪酬。管理人员薪酬将直接与健康与安全绩效的改善成果相关，以此作为激励机制促进管理层对健康与安全工作的重视和投入。

万科建立配套安全责任体系，实行安全事故责任追究制。我们制定及面向集团所有业务线严格执行《生产事故管理办法》，并要求供应商、承包商等合作单位遵守该政策。该政策明确各方安全生产事故责任，对责任管理人员、责任合作单位采取一票否决机制。

职业健康安全管理体系认证

万科持续开展职业健康与安全管理标准化工作，并积极推进安全认证工作。截至2024年底，万物云、印力、泊寓、万创青绿等公司获得了ISO 45001职业健康安全管理体系认证，覆盖了集团66.7%业务线，并针对制度和健康安全执行情况开展一年一次的内部审计和三年一次的外部审计。



万科为关键岗位员工投保工伤保险和安全生产责任险，并要求承包商为其员工依法依规购买工伤保险和安全生产责任险，以保障员工及承包商员工的切身利益和提高企业的安全生产水平，营造安全健康的工作环境。

安全施工及运营保障



健康与安全风险排查

安全生产风险管理

安全生产危害识别：

万科要求各业态系统性梳理安全危险源，制定《开发经营业务安全生产及质量事故管理规定》等内部制度，以全面识别安全风险，开展相应的应对举措。我们每年定期审查现有的安全管理相关制度，适时更新，保障制度的有效性。2024年，开发经营业态在《2024年度项目施工现场危险源辨识、风险评价及风险控制措施》中新增识别两项危险源：场内交通运输危险源以及场内登高车使用。同时，将汛期临河项目、边坡项目的危险因素修订至“特殊天气危险源”。

安全生产风险评估：

我们要求施工项目提交《危险源辨识、风险评价及风险控制措施》风险评估工具，并制定《综合检查检视工作手册》，按季度对单位内所有项目进行包括安全合规在内的线上及线下综合检视。我们持续落实《安全文明评分表》和《“红绿灯”机制检查表》等安全风险评估工具，结合专业第三方机构的服务，对在建和交付项目的不同风险点进行量化评估，并推动改进措施的实施。我们要求项目层面根据各项目安全管理要求及安全风险的等级制定安全风险关闭的计划，其中一二类风险需24小时内回复整改报告，非一二类风险72小时内回复整改报告。

安全生产风险应对：

明确安全底线

- 安全警示：在工程施工现场显眼位置张贴安全警示海报，指导员工必须做好佩戴头盔、正确使用安全绳等基本安全防护措施；设置风险事故体验区，提升全员安全意识，预防生产事故。
- 安全会议：每周一举行覆盖在建项目员工及承包商员工的安全大晨会，明确安全底线。

项目常态化安全巡检

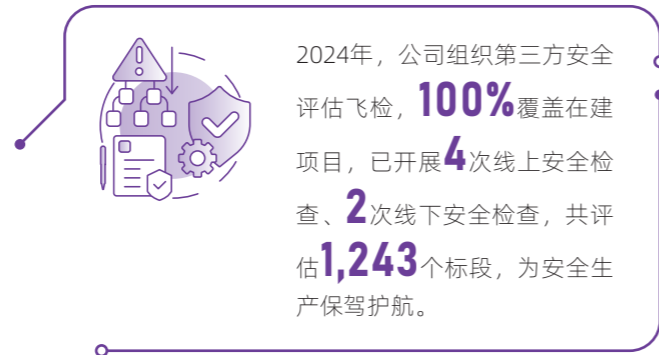
- 定期安全检查：执行每月一次的全覆盖安全月检，同时每季度完成一次全覆盖塔吊、施工电梯大型设备检查评估。
- 专职安全巡检：设立安全管理巡检专岗，负责开展日常巡检工作，持续强化现场安全意识。

第三方安全检查

- 聘请外部第三方机构，对所有在建项目开展安全评估，实现100%覆盖。评估采用线上线下结合模式，每季度进行线上施工安全评估，每半年实施线下深度检查；线上借助万科智慧工地系统等工具收集分析数据，线下由专业人员实地排查风险。评估范围涵盖高处坠落、物体打击、起重伤害等各类关键安全风险，并基于关键风险的分析评估，确保安全100%合规。

安全生产保障机制

- 风险保障机制：根据《中华人民共和国安全生产法》及《安全生产责任保险实施办法》相关规定，高危行业应当投保安全生产责任保险。万科集团及其子公司所在行业虽不属于高危行业，不在应当投保安责险的范围内，但集团高度重视施工安全风险。本集团及其子公司所开展的房地产开发项目，其工程施工均依法发包给具备相应资质的施工承包商，并通过施工总承包合同明确要求承包方履行购买安责险等安全生产责任。同时，本集团在房地产项目开发过程中自行购买第三方责任险，保险范围涵盖因施工导致的第三方人员意外伤害，进一步强化风险保障。
- 安全生产考核：制定并实施《万科集团在建项目安全生产及质量事故管理规定》，明确集团安全及质量问责底线，根据安全生产事故等级进行年度考核的对应处罚。
- 危大工程验收：针对危大工程类别，项目中的相关施工部分需进行停止点验收。现场施工将分阶段接受严格安全审查，仅验收合格后方可继续施工，确保安全为先。



安全生产风险监控：

建立实时监控体系，对施工现场进行24小时监控，确保及时发现并记录安全隐患，采取必要的纠正措施。

安全生产风险沟通：

建立有效的风险沟通机制，包括定期的安全会议、安全通报、以及紧急情况下的快速响应渠道，确保所有相关人员对安全风险有清晰的认识，并能够及时交流信息。

我们已针对安全生产建立事故调查机制，包括对事故涉及的风险点进行全面排查，固化作业管理流程以及详尽记录事故报告等，以确保所有操作符合安全规范，并能够为后续分析和改进安全生产工作提供依据。我们针对在建项目工友进行全面的安安全宣贯，其中加强安全操作培训和安全交底，确保每位员工深刻理解事故原因、作业风险，并掌握正确的安全操作程序，以防止事故的再次发生。

职业健康与安全管理

万科已建立职业病危害识别、风险评估和事故调查的机制，确保所有工作场所设施及管理均符合《中华人民共和国安全生产法》《中华人民共和国职业病防治法》以及其他与运营地相关的法律法规要求。

管理流程	管理内容
<p>危害识别</p>	集团要求各业态自主开展职业病危害因素识别，完善各业态风险分级管控清单。其中，潜在因素涵盖噪声、粉尘暴露、人体工程学因素以及心理健康因素。
<p>风险评估</p>	对已识别的职业病风险因素进行评估，确定职业病危害可能导致伤害的严重程度、发生的可能性和频率，进行风险排序。
<p>风险应对</p>	要求各业态基于风险评估结果，制定隐患治理清单，开展相应风险应对措施，包括但不限于： <ul style="list-style-type: none"> · 噪声、粉尘等危害因素控制：实施设备降噪、工作场所通风、个体防护用品佩戴等； · 工作环境优化：定期对办公环境优化检视，2024年万科集团总部逐步完成办公场所照明灯维护，提升办公亮度同时实现护眼节能；为全体员工配备人体工学座椅，以减少长时间工作带来的身体不适和职业病风险； · 健康问诊活动：为员工提供免费诊疗服务； · 职业健康安全培训：安全生产晨会覆盖所有在建项目，向员工普及职业健康安全，提供AED急救培训、消防安全培训等； · 员工心理健康关怀：提供心理健康体检及心理健康培训，关注员工心理健康。
<p>风险监控</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 指标监控：通过员工体检、体质检测、问卷调研等方式，收集员工的健康信息和工作体验，持续监控职业病风险及风险应对措施有效性。
<p>风险沟通</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 员工参与：鼓励员工及承包商员工主动报告潜在的健康和安全风险，由专人跟进；面向员工及承包商员工定期开展沟通和培训，提高各方对风险的认识和理解。

万科已针对职业健康安全建立事故调查机制，对事故进行详尽调查，分析原因、认定责任，并据此制定整改措施，包括增设警示标识、强化安全培训，加强定期安全巡检等，以提升工作环境安全性和员工自我保护能力。2024年，无职业病发生。

相关方健康与安全管理

万科高度重视承包商、租户、供应商及其他相关方的健康与安全保障。我们要求各BG、BU与承包商等合作伙伴签订合同时，明确提出与万科集团内部管理同等标准的健康与安全要求，并向承包商传达与内部员工一致的健康与安全政策，要求其必须严格遵守国家、地方、行业及相关单位有关职业健康、安全与环境的相关法律法规和规章制度，保证其健康安全所必须的人、财、物投入。

在万科员工健康管理计划等员工健康与安全绩效统计指标的设定中，我们也将承包商员工的健康安全绩效纳入统计范围，并与公司员工的统计标准保持一致。

相关方健康与安全管理实践



物业BG

针对保洁类服务供应商，物业BG明确要求承包商签署《清洁作业安全管理协议》，规定作业人员需佩戴必要的安全装备，如安全带、安全钩、安全帽和胶鞋，并在恶劣天气条件下停止高处作业。使用盐酸、刀片等危险清洁用品时，作业人员需经过专业培训并佩戴防护装备(如胶手套、口罩、袖套)，确保承包商员工在作业过程中始终维持高标准的安全管理水平。



商业BU

针对租户装修人员，商业BU进场前已对现场施工负责人进行安全技术交底，要求其严格按照进场前签订的相关进场资料执行，并将其中重点的“消防安全协议书”及“施工违章处罚规则”放置于店铺围挡看板，采取重点信息上墙制度，确保文明安全施工。



健康与安全意识培养

健康与安全培训

万科致力于提升产业链各相关方的安全生产意识，定期开展覆盖全体员工和承包商的健康与安全培训。除常态化安全生产教育培训外，还覆盖消防安全、急救技能认证、应急演练等专项培训。每年11月12日，万科集团举行安全生产日活动，各BG、BU自主开展安全生产月活动，强化全体员工和承包商，以及租户、业主等利益相关方安全生产意识，共同营造安全文化。

2024年，

- 安全生产委员会已累计召开安全培训 **89** 次，并组织相应考试；
- 全集团开展安全生产月活动，实现业务线 **100%** 覆盖；
- 集团员工及承包商员工健康与安全培训覆盖率为 **100%**。



职场健康安全文化宣贯

阳光健康是万科的企业文化，也是万科不断追求卓越基因。2024年，万科集团牵头各BG、BU组织开展一系列职业健康安全文化宣贯活动，提升员工主动健康管理意识和参与感。

健康生活倡导

设施建设与健康促进



办公区域提供免费健身房及淋浴房



办公区域提供免费健身房及淋浴房

形式多样的健康活动



西南区域办公BU开展“38妇女节天台阳光瑜伽体验”活动



厦门万科云玺项目开展垂直马拉松活动

2024年，万科集团及各BG、BU广泛开展CPR(心肺复苏)培训和AED急救培训，采用易于理解的方式传授应急救援知识和技能，包括自动体外除颤仪的使用，以提升员工应对突发医疗事件的能力，为员工自身和他人的安全提供前置保障。我们持续推进员工急救认证，提高员工中拥有急救认证的比例。



我们联合各城市红十字会举办了“关爱生命、救在身边”职工健康教育讲座，普及公共卫生安全、传染病防治、职场心理健康及重大疾病知识，增强员工的健康意识。同时，我们还协同组织了一系列健康检查活动，包括公司的血压及血糖测量、女性两癌筛查、中医义诊等，全面关怀员工的身体健康。



员工培训与发展

万科秉持“文化传承高度统一，人才培育百花齐放”的理念，以乐学学习平台为连接，构建总部通用培训体系和各BG、BU分布式培训体系。

总部培训体系

总部层面全面布局人才发展，制定“人才培育一盘棋”计划，打造“3+1”培训体系。总部层面的培训计划聚焦于职业化和专业化，开发了结合企业文化和技术提升的课程，并通过“总部学习日”等活动，深化员工对万科文化和价值观的理解，提升职业通用技能。在开发经营BG层面，我们建立了领导力培养体系，旨在培养能够“随时响应、迅速投入”的未来经营管理人才。

针对基层员工对“成长路径清晰”的需求，万科建立专业成长路径，给予专业进阶感，支持员工在日常工作树立专业成长目标，持续提升专业能力。面向管理层，万科基于专业成就授予学术专家，浓郁学术氛围，鼓励管理层通过专业领域的引领担当、攻坚克难，支持业务打赢。

万科“3+1”培训管理体系

服务力培训

专业力培训

一线奋斗者发掘

集团人才培育基础设施建设

线上+线下
培训资源

“集中+分布”
培训力量建设

培训运营

分布式培训体系

万科集团培训体系按照开发经营BG、物业BG、长租公寓BU、物流BU及酒店与度假BU等不同业态分布式开展。

各BG、BU年度培训进展及亮点项目

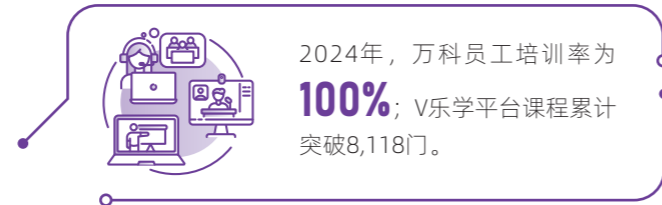
业态	年度培训进展
 <p>开发经营BG</p>	<p>2024年，我们开展了系列履职能力培训以提升员工实战能力和干部操盘能力稳定性：</p> <ul style="list-style-type: none"> 专业履职能力培训：2024年，开展15期“谷雨行动系列培训”，超过900人次参与。培训覆盖产品、营销、成本等多元业务条线，通过挖掘一线优秀实践经验，采用项目观摩、跟岗学习、实践分享、工作坊解题、实操演练、行动制定等多元化培训形式，实现知识到技能的快速转化，助力现场改变和业绩提升。同时，我们聚焦工作语言和标准的拉通，完成产品管理办法、总支出管理办法等13期课程宣贯，覆盖产品、成本、营销等多专业，共计3,000人次参与。此外，我们参与落地干部管理办法新规首批宣贯，覆盖60人次； 干部履职能力培训：为应对新的经营挑战，启动了面向开发业务总经理的干部履职能力培训，首期培训覆盖20人次。培训侧重于强化现金流管理、防腐拒变及风险应对能力，采用模块化教学方法，结合理论要求、案例分析和实战演练，贯彻“训战一体”的理念。通过实用工具和深度案例复盘，旨在提高干部的实战操盘能力。
 <p>物业BG</p>	<p>物业BG围绕“领导力”“增长力”“专业力”三大核心能力，系统化开展员工培训与赋能项目，助力人才成长与组织发展。</p> <ul style="list-style-type: none"> 领导力：设立梯度化的领导力训练营，包括高级管理者教练、MPP(储备总监训练计划)、TPP(储备经理训练计划)、DPP(储备管训训练计划)等项目，帮助新晋管理者成功转型； 增长力：开展涵盖业务产品、销售策略、客户关系管理等领域的培训，助力市场拓展岗位人员提升能力，支持业务快速发展； 专业力：发布《万物云能力认证体系标准》，涵盖培训管理、效果评估及服务质量保障，并定期进行年审，评估员工能力与培训质量，推动各业务单元的能力优化。

业态	年度培训进展
 <p>长租公寓BU</p>	<p>围绕管家全周期职业成长需求，持续优化各岗位培养项目。2024年，在原有四大能力柱“服务力、销售力、领导力、自驱力”的基础上，新增了“经营力”能力柱，向管家人才普及财务知识，总体形成以文化为基础、五力为支柱的培养体系。我们通过前后台轮岗实践，促进管家全面多元的职业发展。</p> <p>亮点培训项目：</p> <ul style="list-style-type: none"> 面向新员工：开展“万寓生”线下集训，课程覆盖战略文化、管家业务、职场通识等共计14门课为新生力量打基础； 面向在职管家：推行“每天5分钟”学习产品，碎片化时间提升管家标准化服务能力； 面向管理岗位：开展储店实训营、店长集训营等领导力训练，推动基层店长快速成长。
 <p>酒店与度假BU</p>	<p>各酒店及度假村围绕提升员工的专业技能和服务水平，增强员工对企业的认同感和归属感，开展了系列培训：</p> <ul style="list-style-type: none"> 品牌与文化培训：帮助员工全面了解业务范围和发展方向并加强员工对核心价值观的理解和认同； 服务与礼仪培训：在推动基础服务礼仪标准化的同时专注于提升服务细节； 实操与技能培训：心肺复苏、海姆立克急救、体位翻转、创伤处理等实操培训，确保员工能够掌握基本的急救技能； 特色专项培训：万科运动健康文化培训、走向零废弃培训等，帮助员工建立可持续的工作及生活习惯。
 <p>物流BU</p>	<p>物流BU采用理论和实战相结合的方式帮助新员工打基础，帮助管理岗位提素质，为业务增长提供持续的人才支持。</p> <p>亮点培训项目：</p> <ul style="list-style-type: none"> 面向新员工：持续开展“万纬生”冷链人才校企合作项目，联合头部职业技术院校，为企业提供稳定的基层人才供给；在管培生计划方面，持续推进“万纬星”项目，为企业储备未来干部管理梯队打下坚实基础； 面向管理岗位：在本年度“远航计划”三期项目中，学员们深入学习物流仓库产品设计、建造及维护知识，接受精益运营、开仓筹建和客户服务方面的系统培训。此外，学员们亲赴西安一线岗位实践，通过运营、运输、销售、管理等岗位的随岗学习，有效提升实战能力。

知识共享移动平台 - 乐学

万科“乐学”线上移动学习平台紧跟业务需求，为员工提供精准且高品质的学习资源。平台通过场景化、碎片化的设计，充分满足移动学习需求，同时确保知识内容的精炼与高频更新，有效赋能员工技能提升。

2024年，乐学平台紧密围绕数字化发展趋势，推出《AI大模型行业洞察及创新应用》及《AI工具赋能高效工作》等课程，助力员工提升创新能力和数字化素养。平台打通了与EHR2.0系统的数据连接，进一步优化移动端体验。同时，依托乐学平台，我们构建了基于岗位能力的学习地图，确保关键岗位员工通过在线学习完成认证并快速上岗，促进个人与公司共同发展。



员工发展

在致力于员工成长与发展的道路上，我们不断优化内部人才流动机制，通过常态化运行的“内部大江大海”平台，为开发、经营、服务类业务的员工提供了更加广阔的内部就业机会，确保了职业路径的多样性和畅通性。



在物业服务板块，对于物业前台等从事简单重复劳动的一线服务者，物业BG自2020年起启动了“万紫千红”好发展专项，帮助一线服务者学习新技能，向技术型、社会和情感沟通型的岗位转型，帮助一线服务者延续就业能力。报告期内，物业BG推动1,263名一线操作型服务人员成功转型为技术型、社会和情感沟通型服务人员，如网格管家、资产管家、机电专家和数字运营等。自“万紫千红”发展计划2020年启动以来，公司已累计帮助9,034名一线服务人员成功实现职业转型，走向更大的发展舞台，获得更多劳动收入。

长租公寓板块，2024年在学习提升再教育支持方面，进一步加强了宣传力度，截至报告期末，已有42人报名进行了学历提升。集团人力资源部持续在学员报名、专业选择、院校把关、过程备考等方面提供帮助和指导，帮助员工更好、更快地拿到学历证书，成功被录取的员工，学费将由公司承担一半，鼓励员工在岗持续学历提升。

员工参与及沟通

员工参与及沟通渠道

万科充分保障员工的知情权、参与权、表达权和监督权，以“十二条沟通渠道”、“炮火与心声”、“战地播报”计划为纽带，搭建员工与管理层之间的沟通桥梁，支持管理层倾听一线员工心声，以了解基层情况。同时，公司通过完善各层级工会、职工代表大会管理架构，建立合理有效的员工申诉制度，确保员工意见能够充分向上反馈。



2024年，为提升员工满意度并完善人力资源服务，万科以BG、BU为单位新增员工关怀热线和邮箱两条沟通渠道，使员工能够及时反映问题和寻求帮助，从而感受到企业的关怀与支持。

面对组织变革等企业变动，万科确保员工权益得到充分保护。我们建立健全员工沟通机制，旨在及时、透明地向员工传达变革计划、预期成效及变革对员工的潜在影响。对于需员工掌握的相关信息，我们开展专项培训。同时，我们将常态化实施离职面谈程序，以不断提升人才保留措施的有效性。

2024年万科保障团队稳定和员工稳定专项工作

房地产行业迎来新发展阶段，过去几年市场深度调整导致万科集团经营承压，团队和员工稳定面临挑战。面对当前局面，2024年万科成立了团队稳定和员工稳定工作小组，由周巍、解冻、朱旭三位总部合伙人牵头，深入一线，广泛开展走访调研，旨在稳定军心、鼓舞士气、发现问题和涌现先进。

自3月起，员工稳定工作小组启动一线走访工作，覆盖31个城市128个业务场景，涵盖地产、商业、物业、长租公寓、酒店与度假、物流等多个业态。走访期间，集团总部合伙人组织了“学先进”主题课、座谈交流、跟岗考察等70余场活动，与多名员工代表进行了沟通交流，并且代表集团对各一线单位员工表达了关心与慰问，在现场广泛听取了一线员工的心声与疑虑，了解一线员工在工作生活中的困难，为大家加油打气。

通过此次深入前线的走访调研与交流，工作小组基本掌握当前团队稳定性的现状与挑战。与此同时，走访交流活动使得更多的优秀基层奋斗者被发现、被看见、被激发，也使广大员工感受到了来自集团的关心和重视。

员工满意度调研

我们以BG、BU为单位持续开展员工满意度调查、经营业务敬业度调查，调查覆盖物业、酒店度假等多个业态，以及东北总公司、华中区域、华东区域、西南区域、西北总公司等板块。通过调研深入了解员工满意度、压力状况和企业文化认同，并通过开放性问题的为员工提供表达意见和建议的渠道。基于调查结果，各层级工会、职工代表大会及人力资源部适时制定并落实改善方案，并跟进改善成效。2024年，酒店与度假BU针对员工工作、餐饮和住宿条件，面向正式员工及实习生开展满意度调研，结合调研结果制定改进计划，包括及时协调膳食、住宿供应商就员工诉求进行整改跟进。

职场温暖关怀

我们围绕强健身心、健康生活、保障安心打造万科合伙人福利体系，为合伙人提供全面的支持与关怀。



2024年，万科正式合同制员工体检覆盖率**100%**。

强健身心

在万科，健康文化已深深植根于组织文化之中，万科也因此被称为“万科运动员有限公司”。我们积极推动员工运动与健康倡议，营造浓厚的运动氛围，提升员工整体健康水平和工作场所幸福感，构建一个积极向上、倡导“阳光流汗”的团队。

集团每年为全体员工安排体检并确保100%覆盖率。我们提供机构体检和医院体检等多样化的体检选择，以满足员工个性化的健康需求。在心理健康领域，我们与EAP合作，为开发业务人员举办了心理学讲座，以提高员工对心理健康的认识。此外，在年度体检中，我们为员工提供心理测评服务，倡导员工关注心理健康。

健康生活

万科管理层和员工广泛参与跑步、自行车、羽毛球、足球、赛艇等各项体育活动，我们通过提供免费健身房和淋浴房打造写字楼健身驿站，倡导鼓励员工参与各种类型的体育运动，帮助员工在工作之余保持健康生活。

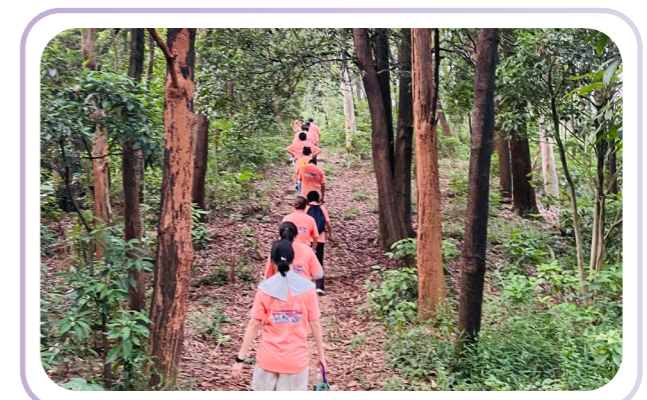
自2022年实施《万科协会及俱乐部运营办法》以来，集团工会坚持每月拟定俱乐部日历，有进度、有计划地安排俱乐部活动，并通过日历形式在各俱乐部之间有效实现信息共享，激发成员参与热情。在2024年，万科长跑协会组织两期“急救培训”，其他14个协会同时发动报名宣传，顺利完成200人的培训目标，实现资源共享，体现协作精神。



截至2024年底，万科总部15个俱乐部开展了**518**次活动，共计**5,373**人次参与；参与赛事共**11**次，参赛人员**136**人次。



2024年“重回梅林”徒步活动



2024年“重回梅林”徒步活动



万科羽毛球协会



万科自行车协会

保障安心

万科为全体新入职员工购买大病医疗、意外伤害等商业保险，实施全员覆盖的补充商业保险计划。我们的商业保险方案根据工作场景的不同需求，分为侧重意外保障和疾病保障两大类，设有ABCD四个套餐，以优化险种配置，强化保险的保障功能。同时，我们还协助员工以团体优惠办理家属医疗保险，并支持员工自愿投保。

为提升员工的工作灵活性，我们提供弹性工作选择和额外的带薪休假福利，同时为员工提供贺仪、奠仪等员工关怀。2024年，为进一步保障异地工作员工顺利开展工作，我们对集团员工异地工作支持实施办法进行迭代更新，新增了员工探亲路费，支持员工本人或其直系亲属在员工工作地及家庭居住地之间的跨城交通费用报销。

自1998年起，万科成立了员工共济会，秉持“居安思危，同舟共济；我为人人，人人为我”的理念，旨在通过团队力量从精神及物质层面支持员工应对生活中灾难性事件。自1998年万科员工共济会成立以来，已有810位遭遇重大灾难性事件的会员获得了共济会援助，总计援助金额5,539.3万元。2024年有131名会员获得援助，合计援助金额为846万元。

万科合伙人福利体系

- 强健身心**
 - 免费体检项目(覆盖所有合同制员工)
 - 自愿心理健康体检项目
 - 体质测试
 - 职业健康讲座
- 健康生活**
 - 免费健身房、免费浴室
 - 写字楼健身驿站
 - 每月俱乐部活动
 - 节假日活动
 - 乐跑
- 保障安心**
 - 社保
 - 大病医疗险
 - 意外伤害
 - 商业保险
 - 异地工作补贴
 - 节假日慰问
 - 员工支援计划

合作共赢

响应SDGs



SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系

加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系

响应深交所《指引》议题

- 供应链安全
- 平等对待中小企业

HKEX

B5, B5.1, B5.2, B5.3, B5.4

GRI

204-1,308-1, 414-1, 414-2

打造可持续供应链

万科携手供应商精诚合作，共同发展，合作伙伴涵盖了建筑承包商、专业顾问及提供各类产品与服务的供应商。我们高度重视与供应商之间的合作关系，坚持以诚信为本，期望与各方共同努力，携手构建可持续的供应链体系。

为了确保供应链管理的规范性，万科制定并推行了《万科集团供应商行为准则》《供应商管理办法》《天网行动管理办法》《阳光合作协议》等内部管理制度，涵盖供应商从准入、考核到退出的全流程管理标准，有效识别并防范潜在供应链ESG风险，赋能供应商在产品质量与安全方面的持续提升，维护供应链安全、可持续。

2024年，万科合格供应商数量 **19,730** 家，采筑电商平台拥有供应商企业达 **8,966** 家；产品类别 **220** 类。



供应商行为准则




万科相信可持续性的供应链管理策略将帮助我们有效地管理和控制供应链中的环境及社会风险，构建更安全稳固的供应链体系。

万科已将可持续发展的理念融入供应链管理全流程中，并制订《万科集团供应商行为准则》，明确了万科对供应商遵守法律法规、劳工权益、健康及安全、商业道德等方面的最低标准与举措。该准则适用于万科及其附属公司的供应商、承包商及分包商。我们鼓励供应商订立其ESG行为守则(包括商业道德管理行为守则)，亦要求供应商采纳并实施相关政策和流程，共同致力于推动环境保护和劳工权益的提升，以期实现行业整体水平的持续优化。

	遵守法律法规	<ul style="list-style-type: none"> 遵守所在地区所有需强制遵守的相关法律法规。
	禁止强迫劳动	<ul style="list-style-type: none"> 不得以任何形式强迫劳工或威逼劳工。
	禁止使用童工	<ul style="list-style-type: none"> 不得正式聘用或临时聘用任何低于法定工作年龄的劳工。
	薪酬及时	<ul style="list-style-type: none"> 供应商与所有雇员签订符合当地法例的雇佣合规； 供应商支付的员工薪酬应符合有关最低工资、加工时间及法定福利的法律法规。
	劳资关系	<ul style="list-style-type: none"> 供应商应有适当的沟通机制及申诉程序，让雇员能够向管理层表达诉求及申诉。
	反歧视	<ul style="list-style-type: none"> 不应因性别、年龄、婚育状况、性取向、国籍、种族、宗教信仰或身体残障而歧视员工。
	反贪腐及贿赂	<ul style="list-style-type: none"> 营造公平健康的商业环境，杜绝任何形式的贿赂、贪污和不正当竞争行为。
	健康与安全	<ul style="list-style-type: none"> 为员工创建安全健康的工作环境，鼓励建立健全的健康与安全管理制度，持续发现、评估并控制可能危害员工安全与健康风险； 为员工提供具体工作健康与安全说明、培训及装备，以减低工作相关事故的风险； 制定工伤和疾病的预防、管理、跟踪以及报告程序； 识别并评估潜在的紧急情况，制定应急方案，覆盖紧急情况包括但不限于火灾以及自然灾害等。
	环保	<ul style="list-style-type: none"> 倡导环保低碳理念，致力减少对环境的影响。
	商业道德	<ul style="list-style-type: none"> 秉持诚信廉洁标准，禁止任何形式的贿赂、腐败、敲诈勒索和贪污； 杜绝不正当竞争以及遵守所适用的反洗钱、反恐怖融资、制裁法律法规要求。

供应商全生命周期管理

供应商全生命周期管理流程

环节	管理方式	管理要求
 <p>供应商准入</p>	<ul style="list-style-type: none"> 供应商SCI指数 供应商尽职调查 100%供应商工厂审核 采购评议会工作机制 天网标前飞检抽样检测 	<p>供应商必须通过考察认证程序方可参与合作。</p> <ul style="list-style-type: none"> 环境维度：具备环境影响评价文件、政府批复文件及验收意见、排污许可证和环境管理体系认证，了解供应商在发生污染后的处理方式，考察其运营场所的排污口污染物监测点是否正常运行； 社会维度：对供应商/承包商的安全绩效纳入筛选评估的一部分，并将供应商/承包商获得ISO 45001职业健康安全管理体系认证纳入为筛选考量因素； 管治维度：实控人、股权架构、资债情况等公司管治情况。
 <p>供应商考核</p>	<ul style="list-style-type: none"> 天网行动 	<ul style="list-style-type: none"> 定期对供应商筛选阶段的要求事项进行再审核，包括合规文件、认证获取情况及污染物的处理方式与监测点。
 <p>供应商退出</p>	<ul style="list-style-type: none"> 集团范围内共享红黄黑名单管理 	<ul style="list-style-type: none"> 在品质质量、技术能力、进度、安全等维度未达到万科要求的合作供应商，将予以暂停或终止合作； 供应商退出标准和流程具体包含：红黄黑名单管理制度，在系统内操作以实现信息全集团范围内共享，一旦供应商被列入黑名单，会立刻限制其在整个集团内的业务合作。供应商的亮牌与否基于内部对供应商真实业务管理掌握的信息判断，一旦发生失信行为，达到相应量级，就会给予相应的处理措施。

供应商分级管理

一级供应商 (直接供应商)

为了保证工程质量，我们要求直接为我们提供产品与服务的供应商(承包商)进行自我审查，并组织内部和专业第三方机构对管理流程及工程质量进行全面审计，确保这些直接供应商符合国家规定的资质要求。

二级供应商 (间接供应商)

在直接供应商的准入环节，我们要求其提交二级供应链资源库(分包商名单)，并在直接供应商的审厂阶段评估其对二级供应商(如原材料供应商)的管理情况。同时，我们也要求直接供应商对关键的间接供应商进行现场审查，并核实审计工作完成情况。

此外，我们组织了内部和专业第三方机构对管理流程及工程质量进行全面审计。

三级供应商 (原材料供应商)

我们定期对原材料进行抽检，确保原材料质量符合标准要求。

保障承包商工人权益

为促进对承包商劳工合法权益的保障，万科与承包商签署《关于及时支付劳动者报酬的承诺函》，明确了对于按时支付薪酬给承包工人的机制。承包合同要求乙方应当开设农民工工资专用账户，专项用于支付本工程农民工工资。乙方(含乙方及乙方分包单位)不得延迟或推迟支付农民工的工资，万科有权不定期抽查农民工工资支付情况。如发生违约情况，乙方应给予全额赔偿且甲方有权解除合同，并取消乙方承接甲方以后其他工程的资格。2024年度，万科按照规定在国家企业信用信息公示系统向社会公示逾期尚未支付中小企业款项信息(如有)，具体请参见国家企业信用信息公示系统。

可持续供应链

供应链ESG管理标准

2024年，采筑平台联合中国标准化协会发布了团体标准《TCAS 894-2024建材行业供应商综合指数评价准则》，成为国内首个针对建材供应商的综合指数评价准则，建立供应商ESG评价体系，不断提升万科绿色价值链的影响。该指数被称为供应商综合指数(SCI)，旨在通过对供应商进行全方位的评审，分析其在经济活动中的表现，从而反映供应商在ESG方面的综合表现。

供应商综合指数(SCI)评价标准

- 01 工厂指数 基于工厂审核得分，考察工厂环保风险，国家级绿色工厂作为常规评分项目。
- 02 质量指数 整合天网检查结果，评估供应商的质量表现。
- 03 交易指数 评估销售规模、工程渠道的销售比例、以及销售增长幅度等指标。
- 04 产品力指数 评估专利数量、参与国家标准和行业标准的程度、研发投入、实验室建设等，获得绿色建材认证的供应商将获得额外加分。
- 05 服务能力指数 评估业务服务的地理覆盖范围和效率。
- 06 社会责任指数 根据年纳税额、员工规模、职业健康安全管理体系(ISO 45001)的认证情况，以及慈善活动的参与情况进行评分。
- 07 财务指数 评估现金流结构、负债率、净利润等财务指标，评估供应商财务健康状况。
- 08 品牌指数 通过测评会、线下交流和网络投标等活动考察供应商品牌影响力。

采筑2024版建材行业指南 (SCI) ， 建材行业首个米其林级供应商综合评价指南

- 充分发挥采筑平台算力与后台海量真实数据，数智科技应用助力建立行业评估体系。
- 线下一本书，一页纸一个企业；线上一数据资源池，为城市集采招标和品牌建设提供参考依据。


册数	4500+	数据量	500000+	好评率	7893%	好评数	2632+
数据量	1835	好评率	498	好评数	299	好评率	1100+

八大维度：质量指数、交易指数、产品力指数、工厂指数、品牌指数、社会责任指数、服务能力指数、财务指数。

世界合作出版社 | 八维模型算力榜单 后台海量真实数据数智决策 | SCI小程序

2024采筑联合者大会正式推出2024版本建材行业指南

其中，工厂指数的评估基于工厂审核得分。采筑目前通过与第三方认证机构合作，进行供应商的工厂审核，覆盖企业经营合规性、环保安全、质量管理体系、上游原材料供应商管理、物料管理、设备维护及保养、客户满意度等13个维度，重点考察工厂环保安全、质量管理、原材料供应商管理相关的ESG风险。



- 供应商综合指数(SCI)评估覆盖**100%**万科供应商，每年供应商的工厂审核覆盖率达到**100%**；
- 供应商通过质量、环境及职业健康安全管理体系认证的比率分别为**81.7%**、**69.3%**及**54.3%**。

审厂阶段，审厂报告中环保安全维度评估得分占比超过20%

审厂阶段，审厂报告中环保安全维度评估得分占比超过20%，评估点包括：

- 具备环评报告及政府批复文件、排污许可证并在有效期内；
- 需配备有经过认证的污染物处理设备并运转正常；
- 排污点设有政府检测点且运转正常，或工厂委托有资质的第三方机构进行定期检查；
- 每年制定消防演习计划并保留相关的演习记录；
- 消防设施应齐全(灭火器、应急灯、安全出口、警铃等)并确保在有效期内，且维护保养记录齐全，现场不得出现消防堵塞的情况；
- 现场开展职业健康安全检查，对重点岗位员工进行抽样检查，且员工需具有1年内的职业病体检报告。



供应商产品质量管理

在供应商产品质量管理方面，我们已将《材料质量共管协议》100%纳入集中采购框架协议和单项目合同，并在合同生效后对供应商进行质量管理培训和价值宣贯，定期提供操作须知和培训材料，同时通过项目一线的现场晨会等形式加强实际操作培训。



供应商产品质量与安全培训覆盖率**100%**。

2024年万科全面实施《天网2.0检查实施方案》，实现检查流程全面线上化管理，包括检查计划制定、抽检任务下达和实施、样品物流跟踪、检测下单和跟踪、检测结果查询和整改跟进等，确保检查流程和数据在天网系统的完整闭环管理，以便及时发现问题并督促整改、问题关闭。

针对产品质量应急管理，我们实施专项天网行动和闭环管理策略：



专项天网行动

2024年，我们开展四个专项天网课题，涉及瓷砖空鼓、实木复合门门扇变形、入户门变形生锈和耐火窗整体耐火性能等质量问题，进行工程质量问题溯源和检测论证；



闭环管理

基于专项天网和专业检测机构(包含第三方检测)研判结果，采购团队及时作出合作方向判断及调整；督促相关供应商进行自查自纠，要求供应商延长保修期限。

万科严格执行全集团共享的红黄黑名单管理制度，对于在产品质量安全维度未达标且整改无效的供应商，将纳入黑名单管理。一旦供应商被列入黑名单，将立刻暂停其在集团范围内的业务合作，并可能终止合作。

绿色供应链ESG计划

万科关注供应链生产过程对当地环境产生的影响，建立绿色供应链管理机制，回应利益方关注。我们已参与中国房地产行业的绿色供应链行动，并开展绿色供应链ESG计划。

在供应商选择时，在选购材料方面，供应商优先采用低碳环保的材质。在绿色供应链目标方面，万科要求所有供应商提供的材料中，铝合金型材100%使用无铬钝化工艺，并且木材100%知源。报告期内，我们已完成所有绿色供应链相关目标。

材料使用	环保要求
铝合金	· 铝合金型材100%使用无铬钝化工艺。
木材	· 使用木材100%知源。
地板	· 实木复合地板产品部分核心指标如含水率、甲醛含量、表面耐磨性能的要求高于现行国标。 · 强化地板产品部分核心指标如含水率、甲醛含量、挥发性有机物的要求高于现行国标。
户内门	· 原材料如木塑表面材及杉木指接板的甲醛释放量，PVC膜的重金属含量、胶水的甲醛及苯系物含量要求均高于现行国标。
内外墙涂料	· 内墙涂料环保等级如总挥发物、甲醛、可溶性重金属要求均高于现行国标。
壁纸/布	· 壁纸有害物质限量如重金属、甲醛要求高于现行国标。

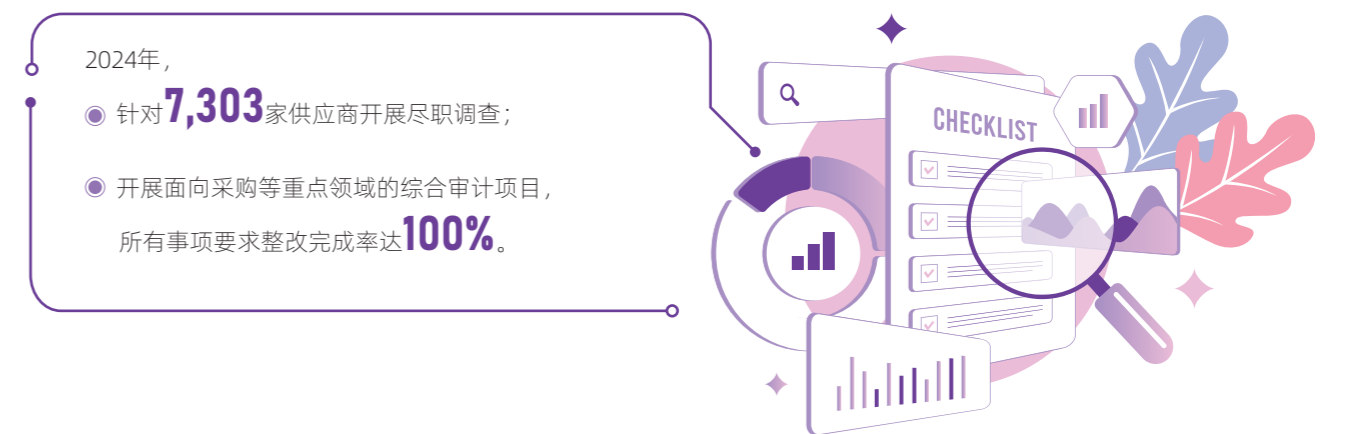
阳光采购

万科积极践行阳光采购的原则，确保采购过程的透明与公正。我们将《阳光合作协议》作为采购协议和采购合同的附件之一要求全体供应商签署，其中内含对供应商需遵守反贪腐政策的要求。我们通过深化业务自查自检和交叉互检的专项行动，旨在及早发现潜在风险并采取预防措施。同时，我们加强廉洁教育培训，确保警钟长鸣，维护清正廉洁商业环境。



万科《阳光合作协议》要求供应商需遵循反贪腐政策，我们要求所有承包商、供应商等合作伙伴**100%**签署该协议，并强制接受诚信认证及企业信用检视。

为应对供应链合规风险，我们建立供应商监督管理体系，体系涵盖外部供方监督和内部审计监督两大环节，共同构成采购合规管控约束机制。

2024年，

- 针对**7,303**家供应商开展尽职调查；
- 开展面向采购等重点领域的综合审计项目，所有事项要求整改完成率达**100%**。

供应链风险管理

我们建立供应链风险管理机制，确保供应链的持续稳定性和交付保障。



风险管理环节	管理举措
<p>风险识别</p>	<ul style="list-style-type: none"> 识别出关键风险包括供应稳定性风险、产品质量风险、环保安全风险。
<p>风险评估</p>	<ul style="list-style-type: none"> 供应商资质审查：在供应商准入阶段，对供应商的财务健康状况、生产能力、历史履约记录等进行尽职调查，以评估其交付能力； 生产能力评估：对供应商的工厂进行现场考察，评估其环保合规情况、产能饱和度、生产计划执行情况、设备维护状况等，确保其具备按时交付产品的能力； 供应链稳定性分析：分析供应商的二级供应链资源库，评估上游原材料供应的稳定性，以及可能影响交付的风险点。
<p>风险应对</p>	<ul style="list-style-type: none"> 合同管理与监督：在合同中明确交付时间表和违约责任，并通过定期监督和评估，确保供应商按合同要求履行交付义务；对于产品质量安全，明确保修和维护责任； 制定应急计划：建立风险资源库和风险项目识别机制，制定应急计划，包括备选供应商方案，以应对潜在的交付中断。
<p>风险监控</p>	<ul style="list-style-type: none"> 数据分析与预警：运用数据分析工具，对供应链关键指标进行实时监控，设置预警阈值，一旦指标异常即触发预警，迅速采取相应措施； 供应商绩效评估：通过工程评估、天网行动定期开展供应商绩效评估，跟踪供应商的交付表现、质量控制和响应速度，对表现不佳的供应商纳入高风险供应商管理范畴进行重点监控和辅导，或执行供应商红黄牌及黑名单管理程序。

供应链支持计划

万科制定完善的考核机制、管理制度并举行培训活动，鼓励供应商持续提升在劳工权益、环境保护、健康安全、商业道德方面的管理水平和绩效，帮助供应商提升可持续发展管理能力。

我们通过采筑平台为供应商提供建材认证的支持计划，基于我们对于无铬钝化工艺铝合金型材的采购需求，我们分批对供应商开展协助认证申请工作。截至报告期末，我们已完成参与第一批建材认证计划的9家供应商的全部监督工作，并促进3家供应商申请建材认证。

采筑牵头组织举行水性内墙涂料CCC认证宣贯会，助力企业深入理解政策要求

为了响应国家市场监督管理总局关于水性内墙涂料实施强制性产品认证(CCC认证)政策，2024年4月，采筑牵头在深圳举办了水性内墙涂料CCC认证与检测宣贯会，旨在积极响应涂料供应商企业需求，助力企业深入理解和遵循政策要求，确保CCC认证的有效实施。

此次会议采用线上线下相结合的方式，汇聚了水性内墙涂料领域的专家及各大供应商代表，参与人数超100人。会议上，专家们对水性内墙涂料CCC认证的实施制度、要求、流程及认证标准进行了详尽解读。采筑联合相关机构，为企业提供了一站式服务，包括平台、认证、检测及咨询等环节。

通过此次宣贯会，供应商深入学习新标准和认证要求，能够更有针对性地提升产品安全、环保、健康性能，满足市场需求。同时，采筑的一站式服务模式也得到了广泛认可，为推动供应商认证产生实质性帮助。

我们建立与供应商的定期交流机制，并定期开展面向承包商与供应商的ESG相关培训。我们在培训中声明万科底线与标准，并帮助承包商与供应商掌握必要的可持续发展知识，提升环境责任和社会责任意识，在供应链中推广负责任和可持续的运营模式。

供应商ESG相关培训情况



产品质量安全培训

我们面向全体承包商开展产品质量与安全的培训及宣贯，并每年更新操作指南和培训资料。通过项目现场的晨会等实际操作培训形式，进一步加强承包商技能提升。2024年，我们举办了778场针对产品质量与安全的专题培训，实现承包商及承包商员工100%覆盖。



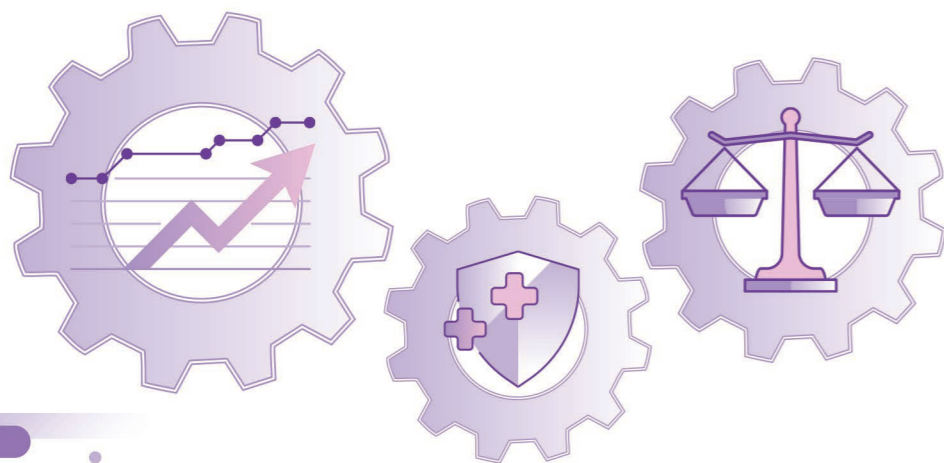
劳工健康与安全、人权相关培训

我们要求各一线公司自主安排对全体供应商开展健康与安全、人权方面的培训，涵盖工作场所的安全标准、职业健康防护、人权尊重以及公平劳动实践等多个方面。2024年，健康与安全及人权相关培训实现供应商及供应商员工100%覆盖。



商业道德培训

我们基于阳光协议框架面向承包商、供应商及合作伙伴开展廉洁宣导。2024年，实现所有入场承包商接受廉洁宣贯，全体承包商及承包商员工商业道德培训覆盖率达100%。此外，为进一步提升供应商廉洁意识，2024年，万科开展《采购红线底线管理要求》《成本采购廉政培训》等商业道德专项培训，培训主题覆盖廉洁、反腐、反贿赂等议题，强调商业道德要求。



推动行业供应链管理

万科通过采筑平台打造房地产行业上游产业链新生态，促进产业供应链的转型，推进产品标准化，实现行业生态升级，扩大行业影响。我们成立采筑ACA认证联盟，致力于统一行业绿碳共识，推动产业链绿色转型，积极开展绿色工厂认证、工厂三体系认证、绿色建筑评价以及建筑碳排放计算等配套认证和评价业务，目前已为135家企业超过600款产品颁发绿碳通行证。

采筑持续开展“超级路演”活动，旨在提升联合招标效率和采购透明度，携手行业头部联采客户、头部供应商、第三方检测机构专家，共同梳理行业产品与资源，为客户提供创新解决方案。2024年，采筑平台共开展5场“超级路演”活动，覆盖防水材料、入户门电子锁、木地板、电线电缆、洁具五金等品类。

2024采筑联合者大会在重庆两江新区成功举行

2024年4月，在重庆两江新区管理委员会的指导下，采筑平台举办了“5光同行聚星闪烁”联合者大会，吸引了超过400家企业，包括51家上市企业，总市值达1.16万亿元。

会上，采筑电商平台董事长强调了与两江新区共建集采平台的重要性，旨在提升规模效益、降低成本、吸引优质企业入驻，推动区域经济高质量发展。大会见证了88家供应商企业入驻两江新区的签约，共同构建建筑业产业生态。

此外，大会对共建产业平台和数字经济的合作伙伴进行了“5光同行”表彰，并发布了2023年采筑SCI数据和《采筑建材行业指南2024》，对SCI三星单位进行了授牌。2023年采筑SCI数据相较于2022年，测评品类数量增加了30%，测评的供应商数量也增加了50%，且测评范围拓展至经销商、安装商，数据涵盖4,500+家工厂审厂报告、500,000+份产品检测报告以及14,000+亿元累计交易数据。

采筑与两江新区的合作预计将进一步吸引优质企业，促进经济发展，并通过集采平台深化产业链与城市发展的融合。



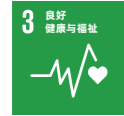
采筑电商平台主题演讲



SCI三星单位授牌

共享发展

响应SDGs



SDG 3 — 良好健康与福祉

确保健康的生活，促进各年龄段人群的福祉



SDG 11 — 可持续城市和社区

建设包容、安全、有抵御灾害能力和可持续的城市和人类住区



SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系

加强执行手段，重振可持续发展全球伙伴关系

响应深交所《指引》议题

- 乡村振兴
- 社会贡献

HKEX

B8, B8.1, B8.2

GRI

203-1, 203-2

投身社会公益

2008年，万科成立万科公益基金会，以“面向未来，敢为人先”为理念，关注对未来影响深远的议题，以可持续社区为目标，推动实现人与社会、人与自然之间和谐共进的关系。2024年，万科公益基金会在“2023-2027”五年战略规划下，以“美美与共的未来家园”为愿景，聚焦碳中和社区示范推广、社区废弃物管理、中国气候故事讲述三大重点战略模块，以生物多样性作为亮点，实践和传播可持续社区理念，担当促进国际社会有效合作的先锋力量，使每个人都成为美好生活的行动者。

截至2024年12月31日，万科公益基金会已在社区废弃物管理、绿色环保、救灾抗疫、古建筑保护、教育发展、精准扶贫、儿童健康等领域累计公益投入超10亿元。万科公益基金会共发起17场员工志愿活动、号召562人次参与，累计志愿服务2,022小时。



员工志愿活动

蓝信封通信大使志愿活动

万科集团自2008年援建四川省遵道学校起，持续通过多元的方式支持遵道学校的教育开展。2021年引入书信陪伴项目，邀请万科志愿者成为孩子们的书信笔友，支持遵道学校更多孩子获得心理陪伴，也有更多万科人一起书写与遵道学校的温暖故事。



截至2024年底，累计共动员985人次万科员工成为乡村儿童的笔友，陪伴来自四川省德阳市绵竹县绵竹遵道学校、广东省河源市连平县大湖中学等41所乡村学校的乡村儿童，传递爱心书信达6,657封。其中，2024年共计48名万科员工作为通信志愿者与乡村儿童结对通信，给孩子们寄出159封温暖回信。

特殊群体帮扶

爱佑系列儿童医疗救助

过去一年，在万科公益基金会、爱佑慈善基金会在浙江大学医学院附属儿童医院共同打造的爱佑·万科童乐园里，见证了浙大儿院的住院患儿们的欢声笑语。

社工先后组织情绪表达、节日庆祝、亲子联结等主题活动，进行恒常病房探访与随医查房，并创新开展了出入院患儿的贺卡祝福传递活动。此外，“乐乐检查站”乐高核磁共振扫描仪公益合作项目通过开展医疗游戏，帮助患儿减轻检查压力。

2024年，万科公益基金会荣获浙江大学医学院附属儿童医院“儿童友好杰出贡献单位”称号。在全国，5个爱佑·万科童乐园为住院患儿及其家属提供服务，服务科室涵盖小儿血液科、小儿心血管外科、新生儿科、普外科以及儿童全科病房，全年累计开展主题活动705次，参与人次达9,549，医疗适应支持服务3,839人次。



浙大儿院爱佑·万科童乐园



联合患儿及家长们开展中秋主题活动

乡村绿色振兴

为实现“两个一百年”奋斗目标，响应国家精准扶贫到乡村振兴的国家战略，万科发挥专业优势累计投入11.75亿元，在广东、广西、西藏、新疆、甘肃、贵州、云南、湖南、福建等全国多个省区开展不同形式的扶贫工作，专注基础设施、乡村教育等领域，以实际行动美化乡村村容村貌、提升乡村人民生态意识，绘就宜居宜业和美乡村新画卷。

基础设施

“万企帮万村”行动：打造韶关乳源多镇连片乡村振兴示范带

2024年5月，历时三年多的韶关市乳源瑶族自治县多镇连片乡村振兴示范带项目实现竣工验收。项目以县域为规模单位开展乡村振兴帮扶工作，围绕乳源县全线27公里的乳桂公路，通过一条人行绿道连接乳城、一六、游溪、桂头四个镇，为当地村民出行提供便利，串联周边多个风景节点，打造绿色生态宜居的美丽乡村。同时，该项目对沿线多所学校和公共空间进行了品质提升，为当地孩子们精心打造了一个更加舒适且高标准的学习环境。



乳源县新街水碧道



乳源县高级中学

韶关市浈江区犁市镇幼儿园和社区公园捐建项目启动

2024年8月，万科在广东省内“百千万工程”典型镇韶关市浈江区犁市镇启动了镇幼儿园和社区公园帮扶项目，计划为当地捐建一所约2,000平方米的6班幼儿园和一个约6,000平方米的社区运动休闲公园。幼儿园落成后将当地新增180个学位，极大程度上改善了当地适龄儿童学位不足的问题。同时，社区公园的建设也为当地居民提供了一个高标准的体育运动场所，丰富当地居民的日常休闲生活。



韶关市犁市镇幼儿园规划设计图



韶关市犁市镇社区公园规划设计图

乡村教育

万科·湖南永顺县域教育支持项目

2024年，万科·湖南永顺县域教育支持项目以“硬件支持+教师赋能+活动激活+教研激励”综合方式深耕乡村教育振兴。通过教师赋能，凝聚热爱阅读与科学教育的骨干教师，初步形成“地方教师自组织”联盟，将优质阅读、科学教育融入乡村儿童课内外。

项目支持4所优秀学校改建校园阅读空间与科学实验室，打造书香与科学教育示范校。在项目影响下，永顺县教育局举办阅读、科学课赛课、绘本剧大赛、送教下乡等活动。项目与教育局联动，将模式与成果纳入教育教研评价体系，推动县域阅读与科学教育长效生态建设。

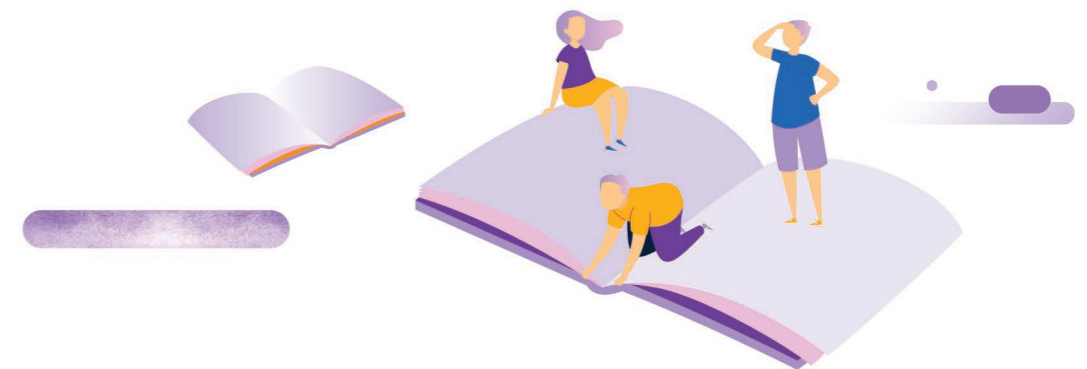
11月，2个乡村悦读空间分别在湖南省永顺县灵溪镇第四完全小学和万坪镇中心完全小学举行揭牌仪式并投入使用，为乡村儿童打造温馨有趣的阅读天地，提升阅读体验与学习效率，播撒阅读种子。



邦巴小学乡村“悦读空间”内部场景



孩子们在“悦读空间”里自由阅读



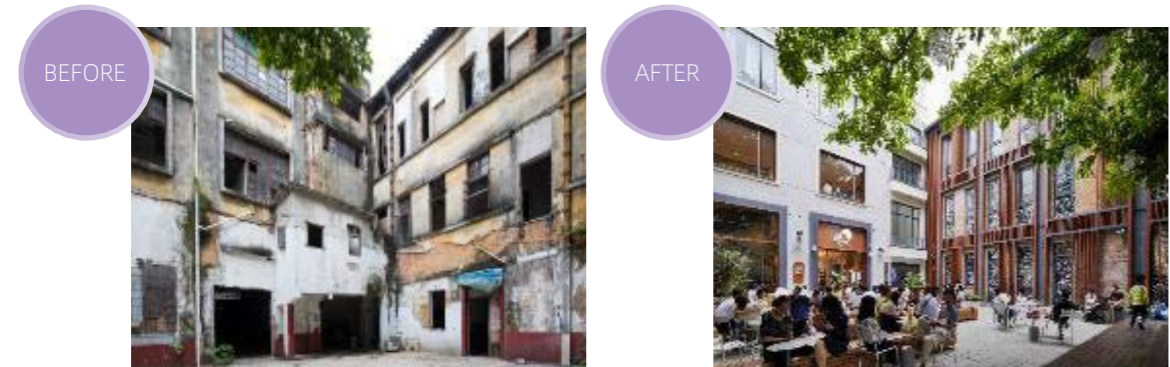
赋能城市焕新

在都市发展的新潮流中，万科积极投身城市更新项目和老旧社区治理工程，致力于完善城市空间布局和提升城市功能，为城市的和谐扩展提供更有有人文关怀的万科方案。

广州·永庆坊，历史文化街区“微改造”样本

永庆坊前身为永庆大街是一个典型的广州市老城历史街区，位于广州老城中心的恩宁路，是承载西关百年历史的传统街区，片区内保留了大量传统民居和文物保护单位，如李小龙祖居、詹天佑故居等。随着城市中心转移，永庆片区在城市现代化的进程中逐渐脱节，面临着基础设施老化、居住环境恶劣、商业活力不足等问题。在万科的创新改造下，永庆坊实现了城市历史街区的活化更新。

- **新建筑与重建中的社会融合：**万科根据永庆片区原有肌理，以“绣花”功夫进行有机更新，采用“微改造”模式，坚持“修旧如旧，建新如故”。在原有“三横五纵”的街区格局中，保留79处建筑遗产、6项非物质文化遗产，1.2公里骑楼街传统风貌完整还原；在公共空间上，恢复一河两岸，通过河涌整治、完善公共配套等工程，增加永庆码头、月亮桥等多处场景，为居民提供舒适、活力的社区空间。



钟书阁改造前

钟书阁改造后



吉祥坊2号改造前

吉祥坊2号改造后

- **老城区逐渐焕发新活力：**万科把商业、旅游和文化在永庆坊融为一体，以文促旅，以旅彰文推动文旅深度融合发展；坚持以“产业升级”焕发经济新活力，通过引进丰富多元业态，持续做强“首店经济”和“潮流经济”；联合国内外优秀艺术机构，举办系列城市级艺文活动，实现文化浓度持续提升。现在的永庆坊，已成为广州文化艺术新名片，并持续发挥城市文化会客厅功能，吸引了众多游客、外宾到访。
- **传统文化保护：**作为西关文化和非遗文化的集合地，万科在永庆坊还打造了“广州首个非遗街区”，是国家文旅部推荐的全国12条非遗旅游路线之一，囊括“广彩、广绣、珐琅、醒狮、广钟”等10余非遗文化项目。



非遗文化街区



非遗文化街区

万科始终遵循习总书记的殷殷嘱托，积极推进永庆坊片区的活化利用，以“绣花功夫”促进人居环境改善，以具体成效展现“老城市新活力”和“四个出新出彩”，打造传统与现代融合、独具粤韵情调、能够代表广州西关的最美街区。2020年永庆坊被正式授牌“国家4A级景区”，2021年入选省文化和旅游融合发展示范区，2022年荣获“首批国家级旅游休闲街区”，2024年入选首批广州都会级羊城夜市先行区。



现在的永庆坊

社区幸福美好

保障性住宅及商业建设

保障性租赁住房

自2023年7月国务院发布《关于加快发展保障性租赁住房的意见》以来，保障性租赁住房已上升为国家战略，万科泊寓积极响应国家纳保政策，有约12万间已纳入保障性租赁住房，在集中式长租公寓中纳保数量排名第一。

万科泊寓在多个城市推动保障性租赁住房REITs，优选一二线城市、运营水平成熟稳健的“非居改保”优质资产，通过盘活闲置和低效利用的商业办公、厂房等非居住存量房屋改建为保障性租赁住房，并于2024年4月正式申报保障性租赁住房基础设施REITs，实现该类资产“募投建管易服”的商业闭环。另一方面，除自身既有项目纳保外，通过广泛与各地国资国企开展合作，多地保租房项目被政府认定为示范项目，综合能力获得政府认可。

2024年万科保障性租赁住房亮点项目

- 在重庆，重庆陆海公寓泊寓·化龙桥旗舰店作为渝中区首例新建人才公寓类型保障性租赁住房项目，是在渝中区国资以“盘活存量、打造精品”思路指导下，探索“保障性租赁住房+人才安居”发展的新模式，成为重庆最具代表性的人才公寓，被重庆市住建委认定为重庆市保障性租赁住房示范项目。
- 在长春，万科泊寓与超达人才安居置业有限公司合作，共同推出“翔寓”租赁住宅品牌。2024年5月，“翔寓”一期约2,000间房源已正式入市，由万科泊寓进行运营，未来还有超8,000间房源将陆续推出。长春市房管局将长春泊寓列为“租购并举”首批试点企业。

2024年全国保障性租赁住房与长租公寓发展峰会中，万科泊寓因多方式积极推动保租房筹建与运营，助力资产盘活，获得“全国保障性租赁住房企业卓越品牌”。

面向文化类中小微企业的商办物业支持

万科云城设计公社为文化类中小微企业提供商办物业支持

位于深圳市南山区的万科云城设计公社，占地10万平方米，已挂牌深圳市级文化产业园区。该产业园区以培育设计产业新集群为定位，吸引了超百家知名设计机构入驻。其独特之处在于采用“院落式+低密度城市公园+开放连接”的园区布局，提供了灵活多样的办公空间，其中90%的办公空间配有院落和露台。

作为深圳市级文化产业园区，万科云城设计公社致力于为中小微文化类企业提供商办物业支持。对于在园区注册满一年的文化类中小微企业，提供高达上一年已支付租金50%的补贴，补贴总额最高可达100万元，且这一补贴政策可连续享受三年。除了实质性租金补贴外，产业园区还配备了丰富的产业共享空间，如阶梯报告厅、会议室及运动公园等，全方位支持入驻企业发展。

该项目重视文化创意产业的集群发展，引进了建筑设计、空间设计、工业设计、新消费等行业企业。同时，产业园区还提供了从产业服务到生活服务的完整运营服务，帮助设计企业解决非核心业务需求，使其更专注于业务发展。



社区参与

万物云致力于通过开放、透明和包容的利益相关方参与机制，与社区居民、地方政府、社区居委会及其他相关方建立沟通与协作机制，并全面覆盖至所有服务社区，创造和谐宜居的生活环境。

居民参与社区共建

我们通过“天秤业委会”工作台、社区公告栏、海报等方式，邀请居民参与垃圾分类、节能改造和安全管理等议题的决策与讨论。针对弱势群体，我们采用上门走访、多语言支持等方式消除沟通障碍。

全民健康运动

乐跑

2024年是万科发起乐跑系列活动的11周年，11年间乐跑足迹遍布国内外371个城市，举办超500场赛事，参与人数规模首次突破600万人次。作为国民参与度最深、影响力最大、覆盖率最广的全民健身IP之一，乐跑系列活动为吸引更多人参与全民健身活动，逐步发展成为城市注入健康活力的城市乐跑赛、促进家庭和谐的社区乐跑赛、为高校学生而设的大学乐跑赛和以跑者为中心的精品全程马拉松在内的系列活动。万科乐跑系列活动始终保持“跑出健康、跑出快乐、跑出友谊”的初心不变，助力健康中国建设的目标不变，积极投入全民健身战略中。

2024年万科全国城市乐跑赛：全民健身日，乐跑助力奥运

2024年5月至9月期间，万科联合国家体育总局群体司、中华全国体育总会群体部共同主办2024全民健身线上运动会 - 万科全国城市乐跑赛，全国334个城市35.8万人参与，累计跑步1,727万公里，发放47.3万张官方证书。7月，赛事收获来自国家体育总局群体司、中华全国体育总会群体部官方感谢信，带动更多群众参与到全民健身活动中。8月8日全民健身日，马龙、全红婵、孙颖莎、张雨霏等闪耀在巴黎奥运会赛场的中国体育健儿，与乐跑一起发出“全民健身动起来”的号召，用乐跑的方式助力奥运。



2024万科新年马拉松

12月，万科新年马拉松迎来十周年庆典，赛事以首届主题“乐跑迎新年”回归，吸引了全国371个城市的45.8万名参与者，累计跑步里程达883万公里，完赛率达到73%。赛事期间，全国范围内共举办了148场线下活动。在深圳大本营，赛事与南头古城、印力中心、睿印、万科云城联动，发起了“新年集福气”粉丝福利活动，现场气氛热烈。



投资者教育

万科投资者教育基地自2015年成立以来，始终专注于满足广大中小投资者的需求，致力于提供专业的投资教育与宣传服务，以提升投资者的风险意识和自我保护能力。

在2024年度，本基地依据资本市场的发展态势，组织并实施了一系列针对性强、覆盖面广的投教活动。针对“投资者权益保护”、“515全国投资者保护日”以及“世界投资者周”等关键活动主题，我们通过精美图文宣导、专题讲座等多种活动形式，向投资者普及最新的政策法规、投资知识与风险防范策略。同时，通过“万科投资者关系”公众号平台，本基地积极推广了“股东来了”赛事的相关信息，旨在引导投资者积极参与，实践所学，增强其市场参与度。

2024年内，万科投资者教育基地凭借其在投教领域的优秀表现，荣获由深证投服中心颁发的“2024年度深圳辖区优秀投资者教育基地”称号。此荣誉不仅是对本基地工作的高度认可，亦是对所有参与者及支持者的诚挚感谢。

展望未来，万科投资者教育基地将继续优化服务，关注投资者需求，提供高质量的信息宣导，致力于构建更加稳定、透明的投资环境，支持投资者实现理性投资的目标。



气候相关风险与机遇

响应SDGs

SDG 13 — 气候行动
采取紧急行动应对气候变化及其影响

响应深交所《指引》议题

- 应对气候变化

HKEX
A4

GRI
305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5

管治

我们已建立以董事会为最高决策层的ESG管理架构，董事会负责决定公司ESG管理架构及管理策略，确保设立合适及有效的ESG风险管理及内部监控系统。董事会已将气候变化相关风险和机遇纳入ESG管理范畴中。

机构	角色	组成	职责	履职频率
 董事会	决策机构	董事会成员	1) 决定公司气候变化管理架构及管理策略； 2) 确保设立合适及有效的气候相关风险管理及内部监控系统； 3) 负责听取气候议题的重要事宜的讨论结果并关注气候变化相关目标进展； 4) 获悉气候相关风险和机遇并审议及批准公司TCFD年度报告。	一年一次
 ESG工作委员会	管理机构	董事会主席为主任，董事会秘书等担任副主任。其他组成人员包括相关职能及BG、BU的负责人	1) 决定气候变化议题管理目标、方针政策和实施路径，并将气候变化议题融入决策和管理程序； 3) 确认所评估及识别的ESG(包括气候变化)相关风险及机遇； 4) 决定ESG(包括气候变化)相关管理制度及工作流程； 5) 决定ESG(包括气候变化)工作计划并评估工作完成情况。 6) 管理公司ESG(包括气候变化)相关其他事项。	一年两次
 ESG执行小组	执行主体	由相关职能及BG、BU的ESG对接人组成，具体组成人员由相关职能及BG、BU的负责人指定	1) 进行内部及外部重要性评核； 2) 负责编制公司年度ESG报告； 3) 评估及识别ESG(包括气候变化)相关风险及机遇； 4) 评估公司ESG(包括气候变化)工作与两地交易所标准要求、先进同行优秀实践之间的差距，制定改进计划并推动落实； 5) 根据ESG(包括气候变化)管理目标落实年度工作内容。 6) 执行ESG工作委员会决议及交办的其他工作。	一年内按实际需要多次开展

策略

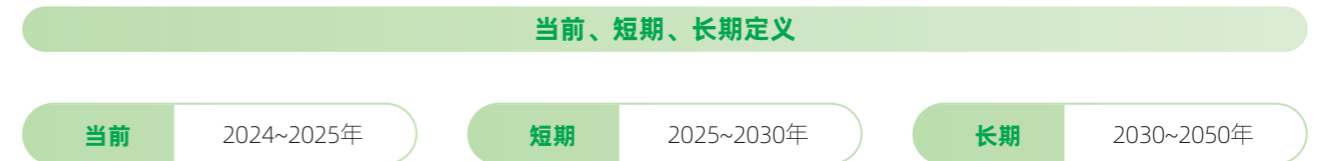
气候情景分析

基于目前形势和对未来情况的分析，万科在原来的情景选择上持续优化，新增两项假设情景，基于IPCC的RCP8.5和RCP4.5情景，及央行与监管机构绿色金融网络(Network for Greening the Financial System, “NGFS”)的延迟过渡(delayed transition)情景和现行政策(current policy)作为气候情景分析和对比基准。

具体气候情景内容如下：

情景名称	物理风险		转型风险	
	IPCC-RCP4.5	IPCC-RCP8.5	NGFS-延迟过渡	NGFS-现行政策
潜在温升	2°C~3°C	~4°C	2°C~3°C	~3°C
情景描述	假设二氧化碳排放量到2045年左右开始下降，到2100年达到2050年水平的一半左右。此情景预计导致全球气温上升2°C至3°C。	未有重大的新政策出台，经济增长和技术进步在很大程度上仍然主要依赖化石燃料。此情景预计到2100年将导致全球气温上升4°C。	假设新的气候政策在2030年之前不会出台，各国和地区根据当前实施的政策采取不同程度的行动。此情景预计在2100年有67%概率全球气温上升限制在2°C。	假设只维持目前实施的气候政策，不再加强。此情景预计全球温室气体排放量在2080年前一直增长，导致全球气温上升约3°C。

2024年，我们根据ISSB《国际财务报告可持续披露准则第2号——气候相关披露》(IFRS S2)建议、《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第17号——可持续发展报告(试行)》和香港联合交易所的《环境、社会及管治报告守则》要求，分别对短期、长期开展气候变化风险与机遇的分析。



气候风险评估

气候风险		主要关切的时间范围	价值链影响	业务模式影响	潜在财务影响 (含当期和预期分析)	气候韧性评估	转型计划
转型风险	政策及法规风险	长期	上游运营	根据《全国碳排放权交易管理办法(试行)》，未来建筑上游相关可能被纳入碳排放权交易，钢铁、水泥等采购将面临更高的碳成本。同时，《建筑节能与可再生能源利用通用规范》要求新建建筑降低碳排放强度，企业需投入更多资金用于节能改造和绿色技术应用。	部分高耗能行业被纳入碳排放权交易市场管理对万科的外部性造成较大影响，需额外承担碳配额、碳交易所带来的成本以承担业务产生的环境责任。	不确定因素： 碳排放权交易价格波动。 调整能力： 韧性较强，已逐步减少经营过程的碳排放依赖。	持续推广可再生能源应用，发展低碳技术，优化能源使用效率，减少碳排放，确保企业在碳定价政策下的竞争力。
	环境监管要求			当前 短期 长期			
	原材料成本及供应	短期 长期	上游运营	钢铁、水泥、木材等均是房地产行业重要的建筑材料，由于各类建筑材料属于高能耗、碳密集行业，根据《绿色建筑评价标准》，新建项目需使用环保材料，但这些材料受限于产能和技术，价格可能上涨。	上游原材料价格波动，导致采购成本和管理费用增加。 能源价格上升导致万科运营成本增加。	不确定因素： 市场供需波动。 调整能力： 韧性中等，供应链对气候风险应对普遍基于法律要求，主动性较差。	优化供应链管理，增加替代材料采购渠道，进一步促进供应链赋能，确保原材料供应的稳定性和多样性，降低供应链中断风险。
	市场风险	短期 长期	运营 下游	根据《健康建筑评价标准》，健康住宅需满足空气、水质、噪音等多方面要求，消费者对绿色健康住宅的需求显著增加。若企业未能及时调整产品线，可能面临去化困难，影响销售回款	初期针对绿色建筑、健康住宅等客户需求的设计、开发会提升初期投入，导致现金流压力、绿色技术不确定性引发的额外投资风险，以及市场需求波动可能影响绿色项目的去化速度和租金回报。 此外，若相关绿色产品预判不对，可能导致去化困难，预期收益不及预期，降低利润。	不确定因素： 新形势下消费者选择倾向更多元化。 调整能力： 韧性较强，积极保持对市场的敏感度。	开发绿色建筑产品，提升品牌环保形象，满足客户对可持续发展的需求，巩固市场竞争力。

气候风险评估

气候风险			主要关切的时间范围	价值链影响	业务模式影响	潜在财务影响 (含当期和预期分析)	气候韧性评估	转型计划
转型风险	技术风险	绿色建筑技术	当前 短期	上游 运营	目前，上海等地区均要求企业逐步加大开展超低能耗建筑建设，采用先进技术以实现超低能耗目标。然而，部分技术成熟度或管理手段不足可能导致施工或运营问题，增加项目风险。	研发、开发、应用新型节能建筑技术为万科带来额外的研发投入，开展超低能耗建筑体系、零碳建筑体系将带来比现在更大的成本。但部分超低能耗建筑项目或绿色建筑项目能获得政府补贴和绿色债券、绿色贷款的低成本融资渠道。	<p>不确定因素：技术更新迭代速度。</p> <p>调整能力：韧性较强，东莞建研已具备绿色建筑技术研发能力。</p>	持续加大绿色建筑技术研发投入，提升建筑的环保性能。
		能源结构及能源使用	当前 短期 长期	上游 运营	能源安全和能源结构转型是中国的重大战略之一，通过大力发展水电、光伏、风电及核电以替代传统化石能源需求，同时，通过微电网、数字能源、储能技术提升能源稳定供应能力。	<p>可再生能源技术开发和应用的投入增加。</p> <p>可再生能源应用可能造成单一项目的前期成本增加(包括前期研发投入，建造成本等)。</p>	<p>不确定因素：新能源市场价格波动，以及能源市场变化。</p> <p>调整能力：韧性较强，已采取多元化能源策略。</p>	优化能源使用效率，发展多元化能源供应，确保能源安全和可持续发展，降低对传统能源的依赖。
物理风险	急性风险	热带气旋	当前 短期 长期	上游 运营 下游	强风和暴雨可能直接破坏建筑物的屋顶、窗户和外墙，尤其是高层建筑和未加固的结构。气旋还可能引发停电、交通中断，影响项目的可达性和日常运营。	<ul style="list-style-type: none"> 房地产开发：造成项目停工，开发周期延后，或造成直接经济损失，导致产生额外建设成本。 物业服务：导致地下车库进水，窗户破裂等，导致额外的运维成本。 租赁住宅：客户服务压力增加，公区维保等举措均导致额外运营成本。 酒店度假：台风与降水导致旅客减少，同时需开展更多运营管理，造成营收减少和运维成本增加。 物流仓储：降水大风导致储件受损，物流中断，产生额外运维成本。 商业开发运营：台风易导致商场人流减少，防台防汛物料增加，造成营收减少和运维成本增加。 	<p>不确定因素：热带气旋路径和强度预测。</p> <p>调整能力：韧性为较强，政府提供足够的信息和配套措施。</p>	加强建筑设计抗台抗风能力，优化应急管理体系，确保关键基础设施的安全性。

气候风险评估

气候风险		主要关切的时间范围	价值链影响	业务模式影响	潜在财务影响 (含当期和预期分析)	气候韧性评估	转型计划	
物理风险	急性风险	沿河洪涝	当前 短期 长期	上游 运营 下游	导致房地产项目的地下设施、停车场、低层建筑被淹没，破坏建筑结构和设备，影响正常使用。洪水还可能引发供水中断、电力故障等问题，干扰项目运营和居民生活，降低居住舒适度和安全性。	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产开发：导致项目停工、地基受损，增加修复成本和人力成本，也影响现金流和销售收入。 • 物业服务：损坏设施，增加维修费用，同时可能引发客户投诉，影响服务质量和客户满意度。 • 租赁住宅：导致房屋受损，后续租金收入减少，同时需承担修缮费用，增加运营成本。 • 酒店度假：破坏设施，导致客源流失，收入下降，同时需大量时间和资金修复，影响整体现金流。 • 物流仓储：淹没仓库，损坏库存，增加保险费用和库存损失，导致资产减值。 • 商业开发运营：破坏设施，影响商户经营，导致租金收入下降，同时需承担修复成本。 	<p>不确定因素：河流流量和地质条件。</p> <p>调整能力：韧性为较强，拥有良好的防洪配套并制定了应急预案。</p>	增加建筑抗洪能力，提升排水系统效率，增强防洪设施建设，确保建筑物和基础设施能够抵御洪水威胁。
	慢性风险	野火	当前 短期 长期	上游 运营 下游	可能烧毁靠近植被区的房地产项目，破坏建筑结构和周边环境。烟雾和灰烬会污染空气，影响居住环境质量和居民健康。	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产开发：烧毁在建项目，导致大量资产减值，增加重建成本，延误工期，影响销售计划和现金流。 • 物业服务：损坏设施，增加应急抢险救灾投入，及维修费用，如产生人员受伤还需增加人力成本。 • 租赁住宅：导致房屋烧毁，租金收入中断，影响盈利能力。 • 酒店度假：对周边生态产生破坏性影响，该酒店原址不再适宜作为选址，增加资产减值和重建成本。 • 物流仓储：烧毁仓库，损坏库存，增加保费和库存损失，产生资产减值。 • 商业开发运营：破坏设施，影响商户经营，导致租金收入下降，同时需承担高额修复费用。 	<p>不确定因素：天气干旱和植被条件。</p> <p>调整能力：韧性中等，大型火灾需要政府开展抢险救灾工作。</p>	加强消防设施建设，优化建筑隔离区设计，定期进行火灾演练和培训，确保消防安全。

气候风险评估

气候风险		主要关切的时间范围	价值链影响	业务模式影响	潜在财务影响 (含当期和预期分析)	气候韧性评估	转型计划
物理风险	慢性风险	高温	上游 运营 下游	导致项目运营增加空调等制冷设备的使用。高温还可能加速建筑材料老化，如屋顶和外墙，增加维护需求，同时影响户外设施的使用频率和体验。	<ul style="list-style-type: none"> 房地产开发：极端高温日数增加导致高温补贴增加，增加人工成本，同时也降低工作效率，延误工期，影响现金流。 物业服务：高温会增加空调能耗，推高运营成本，同时可能引发设备故障，增加维修费用。 租赁住宅：租户增加空调使用，导致电费增加和空调维护费用上升，增加一定运营成本。 酒店度假：影响客源，降低入住率，同时增加空调能耗和维护费用，压缩利润空间。 物流仓储：增加库存损坏，增加冷链运营成本。 商业开发运营：增加商场空调能耗，人流增加，商场秩序维护压力增强，增加更多运维成本。 	<p>不确定因素：高温温度和高温持续时间。</p> <p>调整能力：韧性较强，建筑均采取耐热材料或设计。</p>	持续落实节能环保设备，改进建筑隔热设计，优化供冷系统，确保工作环境舒适，减少能源消耗。
		低温	运营 上游 下游	导致管道冻结、供暖系统故障，建筑材料脆弱等风险，影响建筑物的正常使用和居民生活。低温还可能使户外设施无法正常使用，降低项目的功能性和吸引力。	<ul style="list-style-type: none"> 房地产开发：导致施工停滞，增加人工和设备成本，延误工期，影响项目交付和销售进度。 物业服务：增加供暖能耗，推高运营成本，同时可能引发管道冻裂，增加维修费用。 租赁住宅：导致增加供暖维护费用，影响盈利能力。 酒店度假：增加食品、房间的保温或供暖，供暖能耗增加和提升维护费用，提高运营成本。 物流仓储：影响员工工作效率，增加人力成本。 商业开发运营：降低客流量，导致租金收入下降，同时增加供暖维护费用。 	<p>不确定因素：寒潮频率及降温程度。</p> <p>调整能力：韧性为较强，具备完善的通风采暖系统。</p>	升级采暖系统，优化保温性能，确保关键设施在低温下正常运行，保障员工健康和生产效率。

气候风险		主要关切的时间范围	价值链影响	业务模式影响	潜在财务影响 (含当期和预期分析)	气候韧性评估	转型计划
物理风险	慢性风险	当前 短期 长期	上游 运营 下游	对建筑物屋顶造成压力，导致结构损坏，尤其是未加固的建筑。积雪还可能阻塞道路和出入口，影响项目的可达性和日常运营，降低客户体验。	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产开发：导致施工停滞，增加除雪和保温成本，延误工期，影响项目交付和销售进度，同时推高项目融资成本。 • 物业服务：增加除雪设备投入和维护费用，同时可能引发管道冻裂，增加应急维修支出，影响年度预算执行。 • 租赁住宅：降雪可能导致房屋供暖系统故障，需承担高额维修费用，影响净运营收入(NOI)。 • 酒店度假：造成交通堵塞导致降低客源，同时增加供暖和除雪成本，压缩利润率。 • 物流仓储：延误物流运输，增加库存积压成本，同时损坏库存，推高保险费用，影响现金流。 • 商业开发运营：降低客流量，导致租金收入下降，同时增加除雪和设施维护费用，影响投资回报率(ROI)。 	<p>不确定因素：降雪量和覆盖范围。</p> <p>调整能力：韧性中等，需加强除雪设备配备。</p>	增加除雪设备配置，强化建筑承重能力，确保交通道路畅通。
	慢性风险	当前 短期 长期	上游 运营 下游	导致局部洪涝，淹没地下室、停车场等低洼区域，破坏建筑设施。降雨还可能引发土壤侵蚀，影响地基稳定性，增加建筑结构风险；以及会影响交通堵塞和部分基础设施损坏，减少项目客源或供应链稳定。	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产开发：导致施工停滞，增加排水设备采购，延误工期，增加成本的同时带来现金流压力。 • 物业服务：增加排水系统负担，推高维护成本，同时可能引发漏水问题，增加维修费用。 • 租赁住宅：导致房屋漏水，同时需承担修缮费用，维护成本提升。 • 酒店度假：影响客源，降低入住率，室外设施需更多维护投入，压缩利润空间。 • 物流仓储：淹没仓库，损坏库存，交通不畅，增加保险费用和库存损失，以及运输压力，整体影响资产减值。 • 商业开发运营：影响户外活动排期，人流减少，影响整体商场收入。 	<p>不确定因素：降雨强度和覆盖范围。</p> <p>调整能力：韧性较强，拥有良好的防洪和排水系统。</p>	完善防洪设施，加强排水系统维护，确保建筑物和基础设施能够抵御暴雨洪水。

气候风险			主要关切的时间范围	价值链影响	业务模式影响	潜在财务影响 (含当期和预期分析)	气候韧性评估	转型计划
物理风险	慢性风险	大风	当前 短期 长期	上游 运营 下游	直接破坏建筑物的外墙、窗户和屋顶，造成直接经济损失，大风对超高层建筑稳定性存在挑战。同时还可能引发停电、交通中断，干扰项目运营和居民生活，降低项目的功能性和吸引力。	<ul style="list-style-type: none"> • 房地产开发：损坏在建项目的外立面和临时设施，增加修复成本，延误工期，影响预售回款和资金周转效率。 • 物业服务：破坏屋顶、窗户等设施，增加维修费用和保险理赔成本，影响运营利润率。 • 租赁住宅：导致房屋结构受损，租金收入中断，同时需承担高额修复费用，也影响资产估值。 • 酒店度假：破坏户外设施和景观，降低客户体验，导致预订取消和收入下降，同时增加修复和保险成本。 • 物流仓储：掀翻仓库屋顶以及屋顶光伏设备，损坏库存，增加库存损失和保险费用和能耗费用，推高运营成本。 • 商业开发运营：破坏商业设施和广告牌，影响商户经营，导致广告收入等下降，同时增加修复费用，影响投资回报率(ROI)。 	<p>不确定因素：风速大小和覆盖范围。</p> <p>调整能力：韧性较强，建筑结构具备抗风能力。</p>	优化建筑抗风结构，增强支撑系统，确保建筑物和基础设施在强风中稳固。

气候机遇评估

气候机遇	业务模式影响	潜在财务影响	未来计划
 <p>投资者关注</p>	投资者日益关注绿色投资对自身的影响，并开设多类别绿色融资工具，如绿色债券、绿色贷款以及直接的ESG投资，拓宽地产行业的融资渠道。	在绿色融资方面，我们在环境管理和能耗建筑技术方面的经验，有助于我们按照绿色融资工具要求进行项目设计、建设与运营，以较少的管理调整，拓宽自身融资渠道。	不断完善绿色融资政策和框架，提升绿色融资的信息披露和透明度要求，提高市场的信任度。
 <p>超低能耗建筑技术体系</p>	超低能耗建筑技术可通过创新的设计和施工方法，显著降低建筑物的能源消耗，减少对环境的负面影响。万科正在大规模试点并应用超低能耗建筑体系技术，促进整体建筑节能。	降低运营阶段建筑能耗，从而降低运营成本。	持续推进超低能耗建筑技术在我们新建项目的应用覆盖，并试点和铺排零碳建筑技术体系的应用。
 <p>可再生能源使用</p>	能源安全和能源结构转型是中国的重大战略之一，通过大力发展水电、光伏、风电及核电以替代传统化石能源需求，同时，通过微电网、数字能源、储能技术提升能源稳定供应能力。同时，分布式能源应用场景广阔，房地产行业作为重要的应用关键领域之一，万科应提早对相关技术研究和应用进行布局，不断提升气候风险应对能力。	可再生能源应用可免除部分建筑运营阶段的部分费用，降低运营成本。 可再生能源应用亦可为项目带来额外收益，提升营业收入。	大规模铺装可再生能源利用设备，对项目的可再生能源利用情况开展具体投资效益分析，确保在开展绿色发展的同时，不断提升业务的实际收益。
 <p>绿建目标及标准</p>	国家对绿色建筑的要求日渐趋严，未来将出现对绿色建筑和节能的强制性要求，万科目前已开展深度的绿色建筑认证获取和自身标准的制定，在未来行业竞争中拥有较为领先的优势。	逐步推进绿色建筑管理和绿色建筑认证推进，有助于万科未来有效应对强制性标准，摊薄转型成本，降低强制性要求期间的短时间转型成本，保障现金流稳定。	持续关注绿色建筑、超低能耗建筑的政策变化，加快推进万科绿色建筑目标，持续优化绿色建筑项目上马的单位成本。

风险管理

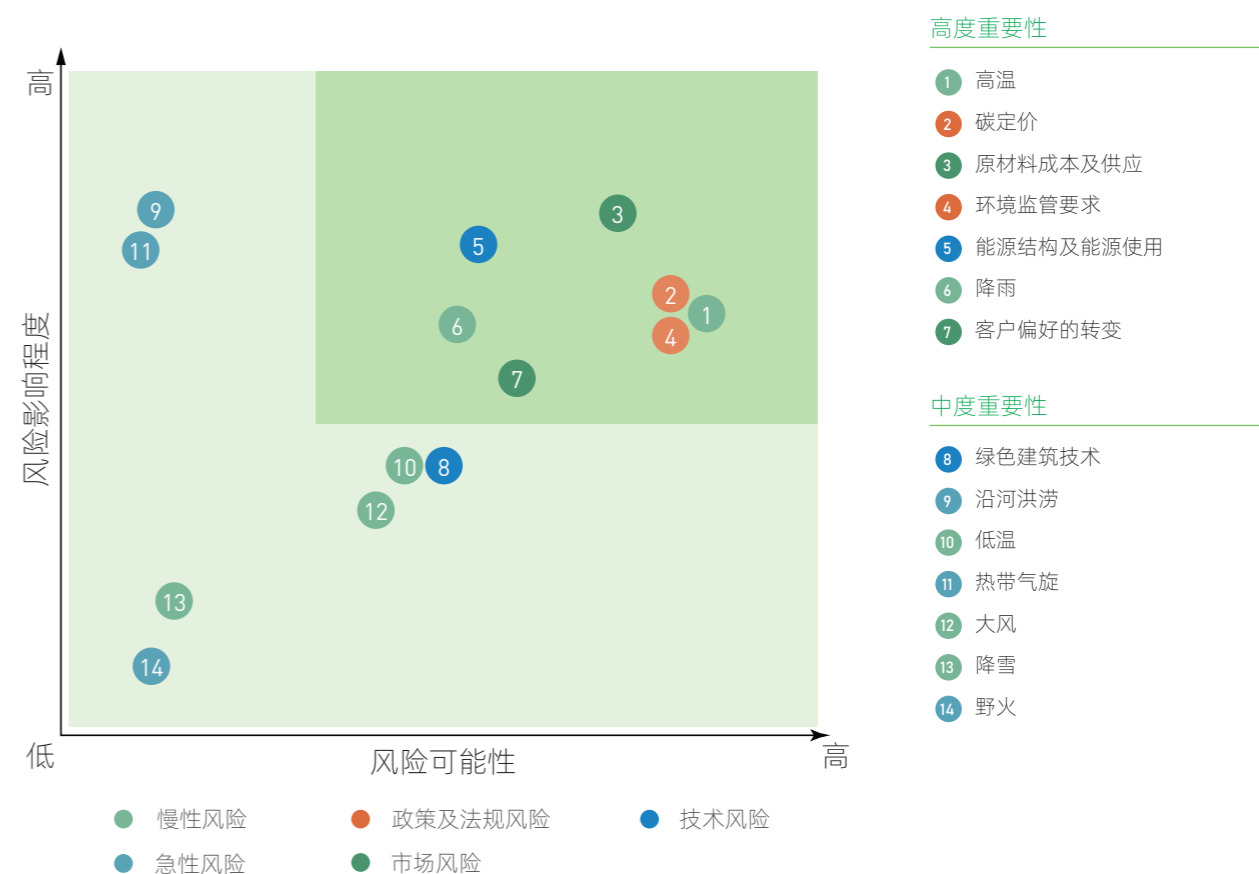
万科在董事会的批准下，建立了一套完善的全流程气候风险识别、评估、管理流程，详见《万科企业股份有限公司气候变化政策》。通过开展情景分析，我们明确了整体风险的可能性和重要程度，并就气候相关风险进行有次排序。关于情景分析的具体信息和参数，详见“气候情景分析”小节。

我们将气候风险整体完全纳入万科风险管理体系当中，并通过整体风险管理程序定期检讨和回顾气候相关风险的管理进展，具体详见“合规经营”小节。

气候风险重要性管理

通过情景分析以及政策梳理，识别出万科的6项转型风险和8项物理风险，形成气候变化风险清单，并通过内外部分析，在风险可能性(Likelihood)及影响程度(Impact)两个维度识别出7个高风险项。

万科集团气候风险矩阵



指标和目标

目标

愿景：成为绿色发展的先行者

万科集团短中长期碳排放管理目标

双碳战略目标：

2030年或前实现范围一、二碳排放总量达峰

2060年或前实现范围一、二碳排放总量中和

短期目标

绿色转型

推动各BG、BU绿色低碳转型，提升能源使用效率，降低碳排放

房地产开发

- 以2021年为基准年，到2025年累计落地认证5个超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目。
- 采用集中冷源系统的商办运营项目，相对于2020年的能耗标准，2025年冷源能耗降低10%，2030年降低15%。

物流仓储

- 将制冷能耗作为考察园区耗电的重要指标：以2023年为基准，实现2024年冷库能耗指标下降5%。

商业开发及运营

- 以2021年为基准年，在2025年实现印力旗下20个商场公区用电总量下降6%。
- 到2025年印力旗下至少18个商场实现光伏发电，发电量占商场公区用电比例达到2%。未来计划继续推广光伏发电的应用。

指标

指标	单位	2024年
能源总耗量	吨标准煤	75,775.3186
能源消耗密度	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店与度假、商业：吨标准煤/人	0.5937
温室气体总排放(范畴一、二)	吨二氧化碳当量	275,897.0313
新建项目中满足绿色建筑评价标准的面积	万平方米	699.71
累计超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目数量	个	9
通过绿链行动白名单供应商采购的材料占比	%	100

低碳发展

中期目标

2030年或前实现范围一、二碳排放总量达峰

迈向碳中和

长期目标

2060年或前实现范围一、二碳排放总量中和

总体减碳规划

业务绿色转型

- 绿色建筑
- 绿色施工
- 绿色物业管理
- 绿色物流
- 绿色商管
- 绿色租赁

管理绿色创新

- 绿色供应链
- 绿色资产
- 绿色品牌
- 绿色办公

气候变化行动

提升万科气候变化影响力

讲好中国气候故事，提升可持续战略互信

C Team 与万科公益基金会、阿拉善 SEE 基金会等多家机构共同发起非营利性合作网络——“中国企业气候行动”(CCCA)，致力于通过行业组织的引领作用带动全产业链、产业群的碳减排、绿色转型和绿色创新，促进工商企业将应对气候变化纳入企业发展战略和企业社会责任。同时，万科公益基金会支持成立了“新生代气候领导力”网络，为行业开展气候变化赋能、促进国际气候变化交流和气候变化意识传播方面贡献了“万科”力量。



中国企业气候行动(CCCA)及网络成员



“新生代气候领导力”网络

气候影响力，一项具有深度的持续计划

2024年，万科公益基金会持续参与了多项大型气候活动，在不断向世界发出来自万科的气候变化的中国声音的同时，我们携手更多的中小组织参与到各类气候变化会议当中，促进更多气候变化的观点的交融。

时间线	活动名称	主要内容
6月	青少年零碳公益行动	以“1小时”公益、“7-18岁”学生为主体完成与零碳相关的公益活动，短时间、高效率地让学生从小培养绿色低碳的意识。
7月30日	“COP同行”工作坊	举办“COP同行”工作坊，共同开展COP议题的前置学习，形成COP同行共建网络，并带领6家民间组织参与COP29。
8月	CEGA气候慈善汇	培育气候慈善社群，促进社群了解应对气候变化的紧迫性，让更多慈善资金汇聚到气候及生态环境保护领域。
9月	城市生物多样性保护研讨会	发布《城市生物多样性启示》，研究和发现城市在气候变化和生物多样性方面如何实现协同效应最大化。
10月8日	“美丽中国，我是行动者”企业气候行动案例征集	开展2024“美丽中国，我是行动者”企业气候行动案例征集活动，将优秀案例与社会共享。
10月21日	北大 - 巴政气候周	通过多议题的专题研讨、工作坊、实地调研等培训形式，在一周内提升学生整体气候变化应对的认知水平。
11月11日	COP 29 “中国角”边会	参与多项活动： 在中国角公众日、数字化日、企业日参与和支持了5场主题边会； 于UN会场组织主题边会，召开2场新闻发布会，成果展； 受邀参与亚洲气象方案馆边会分享。



附录

ESG 关键数据

环境数据

指标编号	单位	2024年									2023年							2022年											
		汇总	房地产开发	物业服务	酒店与度假	物流仓储			商业		汇总	房地产开发	物业服务	酒店与度假	物流仓储			商业		汇总	房地产开发	物业服务	酒店与度假	物流仓储			商业		
						总部办公	高标园区公区公摊(含项目管理团队办公)	冷链园区(包含运输)	公摊公用(含项目管理办公)	租户使用					总部办公	高标园区公区公摊(含项目管理团队办公)	冷链园区(包含运输)	公摊公用(含项目管理办公)	总部办公					高标园区公区公摊(含项目管理团队办公)	冷链园区(包含运输)	公摊公用(含项目管理办公)	租户使用		
A1 排放物																													
A1.1 排放物种类及相关排放数据																													
SO ₂ 排放量	千克	473.6204	301.8	41.01	38.44	84.89	0	3.12	4.37																				
NO _x 排放量	千克	4,837.472	6.33	6	4,090.62	0.19	189.5	479.72	65.11	1,641.95	10.94	4.24	214.31	0.23	320.18	1,092.04	166.57	9,354.5468	21.91	4.73	1,705.95	0.04	469.58	6,997.84	154.5				
颗粒物排放量	千克	34.8717	22.22	3.02	2.83	6.25	0	0.23	0.32																				
A1.2 温室气体排放量及密度																													
温室气体总排放(范畴一、二)	吨二氧化碳当量	275,897.0313	6,313.0192	1,411.9007	40,658.8995	244.581	27,206.5378	89,027.1024	111,034.9907	203,732.6222	13,784.0963	5,207.4465	33,496.6719	229.9199	46,903.7252	104,110.7624		379,709.4345	12,663.1573	8,191.0001	35,761.6276	152.5884	15,937.8278	98,483.7983	208,519.435				
温室气体排放密度(范畴一、二)	房地产开发、物业服务、物流仓储、商业：千克二氧化碳当量/建筑面积；酒店与度假：千克二氧化碳当量/宾客入住房晚		0.0541	0.0338	0.0443	0.0447	0.0052	0.0644	0.0489		0.0697	0.0316	0.0423	0.042	0.0054	0.0659			0.0694	0.0496	0.0472	0.0279	0.002	0.0941	0.0636				
	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店与度假、商业：吨二氧化碳当量/人	2.1616								1.5541								2.8806											
直接排放二氧化碳(范畴一)^{a1,1)}	吨二氧化碳当量	14,570.1977	1,489.8172	211.9032	4,191.0278	28.6284	866.5387	88.1019	7,694.1805	7,807.3166	2,385.1186	511.7288	4,312.7844	35.5611	381.5756	180.5481		25,313.9129	4,063.0607	664.2122	4,528.1603	5.6825	672.4479	1,196.3282	14,184.0211				
汽油排放二氧化碳量	吨二氧化碳当量	1,414.3044	978.9246	210.2964	162.4021	28.6284	1,164.9	10.3444	22.5436	2,333.942	1,662.4177	456.4977	172.541	35.5611	3.4059	3.5186		4,117.341	3,358.3161	531.7582	60.4076	5.6825	16.5383	10.2672	134.3711				
柴油排放二氧化碳量	吨二氧化碳当量	782.7285	0	0.7517	662.9675	0	30.7196	77.7575	10.5322	263.7326	0.0313	0.2088	34.5613	0	51.9017	177.0295		1,512.1657	0.0313	0.2088	276.4908	0	76.1073	1,134.4219	24.9056				
天然气供暖排放二氧化碳量	吨二氧化碳当量	9,496.266	284.4081	0.8551	715.2439	0	834.6542	0	7,661.1047	1,730.3684	357.4652	0.8551	1,045.7801	0	326.268	0		14,643.972	298.7607	69.6967	412.303	0	579.8023	51.6391	13,231.7702				
天然气生活用气排放二氧化碳量	吨二氧化碳当量	2,838.4942	189.1093	0	2,649.3849	0	0	0	0	3,472.8866	358.8174	54.1672	3,059.902	0	0	0		5,031.1502	400.5818	62.5485	3,778.9589	0	0	0	789.061				
管道煤气排放二氧化碳量	吨二氧化碳当量	38.4046	37.3752	0	1.0294	0	0	0	0	6.387	6.387	0	0	0	0	0		9.284	5.3708	0	0	0	0	0	3.9132				
间接排放二氧化碳(范畴二)^{a1,2,3)}	吨二氧化碳当量	261,326.8334	4,823.202	1,199.9976	36,467.8716	215.9525	26,339.999	88,939.0005	103,340.8102	195,925.3055	11,398.9777	4,695.7175	29,183.8875	194.3588	46,522.1497	103,930.2143		354,395.5218	8,600.0966	7,526.7880	31,233.4674	146.9059	15,265.3799	97,287.4701	194,335.4139				
外购电力排放二氧化碳量 ²⁾	吨二氧化碳当量	248,647.1862	4,622.7414	1,058.2375	34,227.6731	215.9525	26,339.999	86,598.5012	95,584.0815	191,402.9758	10,663.9573	3,835.4413	26,962.0116	194.3588	46,522.1497	103,225.0571		333,320.2122	7,920.9334	7,222.1885	29,234.2516	146.9059	15,265.3799	96,696.1643	176,834.3886				
外购热力排放二氧化碳量 ³⁾	吨二氧化碳当量	12,679.6472	200.4606	141.7601	2,240.1985			2,340.4993	7,756.7287	4,522.3297	735.0204	860.2762	2,221.8759		705.1572			21,075.3096	679.1632	304.5995	1,999.2158	0	0	591.3058	17,501.0253				
间接排放二氧化碳(范畴三)^{a1,11,21,3)}	吨二氧化碳当量	181,473.9767								274,948.4837								355,735.9184											
类别6：商务旅行-员工差旅排放量 ³⁾	吨二氧化碳当量	5,858.8237								6,846.8777																			
类别13：下游租赁资产排放二氧化碳排放量 ⁴⁾	吨二氧化碳当量	175,615.153																355,735.9184											
类别15：投资-印力排放量 ⁴⁾	吨二氧化碳当量									268,101.606																			
汽油排放二氧化碳量 ¹⁾	吨二氧化碳当量	0								52.0479								52.0479	0							0			
柴油排放二氧化碳量 ¹⁾	吨二氧化碳当量	0								26.9482								26.9482	0							0			
天然气供暖排放二氧化碳量 ¹⁾	吨二氧化碳当量	0								14,116.4183								14,116.4183	582.4094							582.4094			
天然气生活用气排放二氧化碳量 ¹⁾	吨二氧化碳当量	0								0								0	28.512							28.512			
管道煤气排放二氧化碳量 ¹⁾	吨二氧化碳当量	0								2,248.3								2,248.3	0							0			
外购电力排放二氧化碳量 ²⁾	吨二氧化碳当量	170,345.154								232,314.7931								344,550.2653								344,550.2653			
外购热力排放二氧化碳量 ^{3,2)}	吨二氧化碳当量	5,269.999								21,589.1502								10,574.732								10,574.7317			
A1.3 所产生有害废弃物总量及密度																													
办公-有害垃圾	千克	26,544.1	18,206.4	3,240	3,078.2	230	82	244	1,463.5	555	25,091.9	20,406.2	2,110.2	1,220.5	75	880	400	12,383.6	176,964.9	36,033	1,759.5	1,665.7	80	1,015	49,405	87,006.7	1,618.5		
有害废弃物密度	房地产开发、物业服务、物流仓储、商业：千克/建筑面积；酒店与度假：千克/宾客入住房晚		0.1561	0.0776	0.0034	0.042	0.00002	0.0002	0.0006	0.0003		0.1032	0.0128	0.0015	0.0137	0.0001	0.0003	0.0026		0.1975	0.0107	0.0022	0.0146	0.0001	0.0472	0.0218	0.0005		
	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店与度假、商业：千克/人	0.208								0.1914								1.3425											

指标编号	单位	2024年										2023年						2022年										
		汇总	房地产开发	物业服务	酒店与度假	物流仓储			商业		汇总	房地产开发	物业服务	酒店与度假	物流仓储			商业		汇总	房地产开发	物业服务	酒店与度假	物流仓储			商业	
						总部办公	高标园区公区公摊(含项目管理团队办公)	冷链园区(包含运输)	公摊公用(含项目管理办公)	租户使用					总部办公	高标园区公区公摊(含项目管理团队办公)	冷链园区(包含运输)	公摊公用(含项目管理办公)	总部办公					高标园区公区公摊(含项目管理团队办公)	冷链园区(包含运输)	公摊公用(含项目管理办公)	租户使用	
A1.4 所产生无害废弃物总量及密度																												
无害废弃物总量	吨	44,526.821	8,461.671	69.875	2,067.821	10.456	19,486.88	1,858.783	12,571.336	17,819.6	86,960.6373	42,951.509	712.4065	3,526.983	24.38	38,467.1787	1,278.1801	55,018.851	131,663.3195	49,724.3848	1,126.137	2,589.4392	4.18	22,329.38	2,027.456	53,862.3425	83,100.9966	
无害废弃物密度	房地产开发、物业服务、物流仓储、商业：吨/建筑面积；酒店与度假：吨/宾客入住房晚		0.0725	0.0017	0.0023	0.0019	0.0037	0.0013	0.0055	0.0111		0.2172	0.0043	0.0044	0.0045	0.0044	0.0008	0.0115		0.2726	0.0068	0.0034	0.0008	0.0028	0.0019	0.0135	0.0253	
	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店与度假、商业：吨/人	0.3489									0.6633								0.9988									
办公-可回收垃圾	吨	1,868.6135	761.815	17.89	82.036	3.756	211.43	706.141	85.546	16.2	9,173.9847	7,699.286	54.2865	212.1494	18.75	820.28	369.2328	860.891	17,407.2881	14,017.404	34.035	86.8561	1.36	2,193.17	565.475	508.988	3,299.7076	
办公-其他垃圾	吨	38,923.1055	7,260.157	45.645	858.764	6.7	19,184.95	1,137.64	10,429.25	12.912	73,579.0091	34,684.75	563.67	1,106.6298	0	36,320.812	903.1473	49,885.4535	98,384.8664	35,188.0938	989.157	1,064.8941	0	19,702.87	1,413.941	40,025.9105	46,774.505	
餐厨-厨余垃圾	吨	3,735.102	439.699	6.34	1,127.021	0	90.5	15.002	2,056.54	4.891.4	4,207.6435	567.473	94.45	2,208.2038	5.63	1,326.0867	5.8	4,272.5065	15,871.165	518.887	102.945	1,437.689	2.82	433.34	48.04	13,327.444	33,026.784	
A2 资源使用																												
A2.1 按类型划分的直接及/或间接能源总耗量及密度																												
能源总耗量 ⁽⁴⁾	吨标准煤	75,775.3186	1,945.1094	388.9106	11,000.6583	63.3042	6,956.8288	25,325.3518	30,095.1555	40,649.6028	47,024.4249	3,839.8447	1,350.7163	9,127.0002	59.0804	10,252.1449	22,395.6384	64,194.9278	92,625.4224	4,039.1727	1,981.2966	9,658.1783	34.4061	3,689.9697	21,583.9121	51,638.4869	77,709.6779	
能源消耗密度	房地产开发、物业服务、物流仓储、商业：吨标准煤/建筑面积；酒店与度假：吨标准煤/宾客入住房晚		0.0167	0.0093	0.012	0.0116	0.0013	0.0183	0.0133	0.0252		0.0194	0.0082	0.0115	0.0108	0.0012	0.0142	0.0134		0.0221	0.012	0.0127	0.0063	0.0005	0.0206	0.0129	0.0237	
	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店与度假、商业：吨标准煤/人	0.5937									0.3587								0.7027									
汽油使用量	升	622,219.2821	430,675.1221	92,519.32	71,448.34	12,595	512.5	4,551	9,918	0	1,026,811.288	731,376.0276	200,834.9	75,908.95	15,645	1,498.41	1,548	22,898.3267	1,811,412.6685	1,477,481.804	233,945.53	26,576.15	2,500	7,275.96	4,517.03	59,116.2	0	
柴油使用量	升	299,895.989	0	288	254,010.55	0	11,769.98	29,792.149	4,035.31	0	101,046.98	12	80	13241.88	0	19,885.7	67,827.4	10,325	579,373.85	12	80	105,935.18	0	29,159.9	434,644.41	9,542.36	0	
天然气使用量总和	立方米	5,710,537.1757	219,221.02	395.88	1,557,698.5235	0	386,414	0	3,546,807.7522	0	2,408,914.36	331,612.29	25,473.31	1,900,778.76	0	151,050	0	6,535,378.85	9,108,852.83	323,769.68	61,224.62	1,940,399	0	268,427	23,907	6,491,125.53	269,634	
天然气供暖使用量	立方米	4,396,419.4522	131,670.4	395.88	331,131.42	0	386,414	0	3,546,807.7522	0	801,096.48	165,493.13	395.88	484,157.47	0	151,050	0	6,535,378.85	6,779,616.66	138,315.13	32,267	190,881	0	268,427	23,907	6,125,819.53	269,634	
天然气生活用气使用量	立方米	1,314,117.7235	87,550.62	0	1,226,567.1035	0	0	0	0	0	1,607,817.88	166,119.16	25,077.43	1,416,621.29	0	0	0	0	2,329,236.17	185,454.55	28,957.62	1,749,518	0	0	0	365,306	13,200	
管道煤气使用量	立方米	169,482	164,939	0	4,543	0	0	0	0	0	28,186.06	28,186.06	0	0	0	0	0	9,922	40,970.82	23,701.7	0.12	0	0	0	0	17,269	0	
用电量	万千瓦时	46,337.530049	861.487406	197.211608	6,378.619663	40.2446	4,908.68412	16,138.371448	17,812.911204	31,745.276561	33,611.742629	1,917.696557	674.656782	4,727.689211	34.0801	8,157.487226	18,100.132753	40,735.542104	58,495.182878	1,436.504025	1,267.500488	5,126.118105	25.7594	2,676.728014	16,955.315501	31,007.257345	60,415.617263	
外购热力	吉焦	115,269.5195	1,822.3691	1,288.7279	20,365.4408	0	0	21,277.2662	70,515.7155	47,909.0822	41,112.0889	6,682.0038	7,820.6931	20,198.8716	0	0	6,410.5204	196,265.0019	186,856.0162	1,436.504025	2,769.0863	18,174.6893	0	0	5,375.5069	159,100.2297	96,133.9242	
可再生能源使用量	千瓦时	63,574,607.71	5,378	0	60,004	0	3,216.66	43,018.784.06	17,273,780.85	0	13,363,613.11	0	689.58	3,162,114.51	0	292,645.6	9,219,273	15,615,102.46	38,126,491.57	0	2,643	21.6	0	3,912,101	16,650,155.51	17,561,570.46	2,343,611.09	
A2.2 总耗水量及密度																												
用水量	吨	4,908,046.5608	86,720.38	9,531.101	1,150,332.42	466	467,921.34	710,393.24	2,482,682.08	3,122,668.1	2,289,733.126	175,034.776	70,052.476	823,410.339	267	598,219.69	622,748.845	5,110,797.69	5,397,681.18	152,329.76	129,598.95	695,027.86	198	291,233.05	475,089.99	3,654,203.57	5,240,781.94	
用水密度	房地产开发、物业服务、物流仓储、商业：吨/建筑面积；酒店与度假：吨/宾客入住房晚		0.744	0.228	1.254	0.085	0.089	0.514	1.094	1.936		0.8851	0.4256	1.0388	0.0488	0.0685	0.3943	1.0659		0.835	0.7849	0.9166	0.0362	0.0363	0.4537	0.916	1.5975	
	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店与度假、商业：吨/人	38.4529									17.4659								40.9483									

数据统计范畴

房地产开发	物业服务	酒店与度假	物流仓储	商业
集团总部/开发经营BG各区域、直管公司、事业部/一线办公	总部办公/区域/一线办公	酒店	总部办公、高标园区(含项目管理团队办公)、冷链园区(包含运输)	公摊公用(含项目管理办公)租户使用

附注

- 范畴一 二氧化碳包括并表范围内各业态使用汽油、柴油、天然气、管道煤气等产生的直接排放；
- 范畴二 二氧化碳包括并表范围内各业态使用外购电力及外购热力产生的间接排放；
- 范畴三 二氧化碳包括类别6：商务旅行、类别13：下游租赁资产使用及类别15：投资的间接排放，其中类别13下游租赁资产使用及类别15：投资为商业公摊公用(含项目管理办公)及租户使用的汽油、柴油、天然气、管道煤气、外购电力等；
- 能源总耗量包括汽油、柴油、天然气、管道煤气、外购电力、外购热力及可再生能源使用量总和。

数据计算参考标准

- 汽油、柴油、天然气、管道煤气等产生的直接二氧化碳排放参考国家发展和改革委员会办公厅发布的《公共建筑运营单位(企业)温室气体排放核算方法和报告指南(试行)》计算；
- 外购电力及外购热力产生的间接二氧化碳排放参考国家发展和改革委员会发布的《公共建筑运营单位(企业)温室气体排放核算方法和报告指南(试行)》计算，其中大陆地区电力排放因子参考生态环境部《关于发布2022年电力二氧化碳排放因子的公告》，海外地区电力排放因子参考IGES List of Grid Emission Factors (<https://www.iges.or.jp/en/pub/list-gridemission-factor/en>)；
- 范围三类别6商务出行(包含航空及火车旅程)，碳排放系数来源于出行服务供应商提供的温室气体评估工具；
- 范围三类别13下游租赁资产使用及类别15投资的计算公式和碳排放系数与范畴一、范畴二碳排放系数一致；
- 外购热力统计范围为集中供暖，集中供暖能耗通过CJJ/T34-2022《城镇供热管网设计标准》的公式进行计算；
- 能源总耗量通过GB/T 2589 2020《综合能耗计算通则》进行标准煤折算。

社会数据

ESG指标	单位	2024年	2023年	2022年
B1. 雇佣				
B1.1 雇员人数：按性别、雇佣类型、年龄组别及地区划分				
员工总数	人	127,638	131,097	131,817
按性别划分				
男性	人	70,304	72,578	72,086
女性	人	57,334	58,519	59,731
按雇佣类型划分				
全日制雇佣	人	127,638	131,097	131,817
非全日制雇佣	人	0	0	0
按年龄划分				
29岁及以下	人	42,689	50,088	55,252
30-49岁	人	77,218	75,196	70,756
50岁或以上	人	7,731	5,813	5,809
按地区划分				
中国大陆	人	127,269	130,852	131,573
港澳台地区	人	348	198	191
海外	人	21	47	53
B1.2 雇员流失率：按性别、年龄组别及地区划分的雇员流失比率				
员工流失比率	%	29.7	29.8	30.1
按性别划分				
男性员工流失比率	%	30.4	29.7	29.9
女性员工流失比率	%	29.0	29.9	30.4
按年龄划分				
29岁及以下流失比率	%	37.2	34.3	36.2
30-49岁流失比率	%	25.7	25.8	24.3
50岁或以上流失比率	%	20.5	27	32.9
按地区划分				
中国大陆流失比率	%	29.8	29.8	30.2
港澳台地区流失比率	%	20.7	14.1	21.4
海外流失比率	%	41.7	18.2	19.7
B2. 健康与安全				
B2.1 因工作关系而死亡的人数				
因工作关系死亡员工人数	人	0	2	2
B2.2 因工伤损失工作日数				
因工伤损失工作日数	日	1,453	536	234
工伤引致损失工时比率(LTIR)	%	0.0227	0.0099	0.0061
B3 发展及培训				
B3.1 按性别及雇员类别划分受训雇员百分比				
总受训人数	%	100	100	100
按性别划分				
男性员工	%	55.1	55.4	54.7
女性员工	%	44.9	44.6	45.3
按雇员类别划分				
管理层员工	%	0.8	0.8	0.9
非管理层员工	%	99.2	99.2	99.1
按培训类型划分				
新员工培训	%	13.9	38.8	42.9
其他专项培训	%	86.1	61.2	57.1
B3.2 按性别及雇员类别划分雇员的平均受训时数				
全体员工	小时	28.33	25.63	25.26
按性别划分				
男性	小时	27.06	24.11	24.05
女性	小时	29.88	27.52	26.72

ESG指标	单位	2024年	2023年	2022年
B5 供应链管理				
B5.1 按地区划分的供应商数目				
地区				
北京地区	个	2,773	3,646	3,511
南方地区	个	4,898	4,846	6,117
华中地区	个	2,033	2,381	2,139
西北地区	个	1,164	1,484	1,296
上海地区	个	5,294	6,392	6,332
西南地区	个	2,056	2,455	2,226
东北地区	个	1,512	1,716	1,619
B6 产品责任				
B6.1 已售出或已运送产品总数中因安全与健康理由而须回收的百分比				
已售出或已运送产品总数中因安全与健康理由而须回收的数量	次	0	0	0
B6.2 接获关于产品及服务的投诉数目				
客户(产品或服务)投诉数量	件	1,265	1,702	2,082
产品及服务满意度				
泊寓综合客户满意度	分	93.03	92.81	91.24
B6.3 描述与维护及保障知识产权有关的惯例				
报告期内的新增获得专利数量	件	82	90	100
报告期内累计获得专利数量	件	449	413	319
累计持有的软著数量	件	179	261	172
累计持有的商标数量	件	928	832	776
B6.5 描述消费者信息保障相关执行及监察方法				
信息安全培训开展平均小时数	小时	3	3	3
B7 反贪污				
B7.1 于汇报期内对发行人或其雇员提出并已审结的贪污诉讼案件的数目				
认定作为参与者的反竞争行为的案件数量	件	0	0	0
违反反垄断法的行为的案件数量	件	0	0	0
涉贪污、贿赂、勒索、欺诈及洗黑钱的诉讼案件	件	0	0	0
B7.3 反贪污培训				
参与反贪污培训的董事会成员、高级管理层人数	人	14	22	17
B8 社区投资				
B8.2 在专注范畴所动用资源				
志愿活动投入人数	人次	562	3,192	10,557
志愿活动投入时长	小时	2,022	100,380	108,750

ESG 指标索引

环境、社会及管治范畴与一般披露及关键绩效指标(KPI)			回应
环境			
A1： 排放物	一般披露有关废气及温室气体排放、向水及土地的排污、有害及无害废弃物的产生等的：(a) 政策；及(b)遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		推进绿色建造； 践行绿色运营
	A1.1	排放物种类及相关排放数据。	附录ESG关键数据
	A1.2	温室气体总排放量(以吨计算)及密度(如以每产量单位，每项设施计算)。	附录ESG关键数据
	A1.3	所产生有害废弃物总量(以吨计算)及密度(如以每产量单位，每项设施计算)。	附录ESG关键数据
	A1.4	所产生无害废弃物总量(以吨计算)及密度(如以每产量单位，每项设施计算)。	附录ESG关键数据
	A1.5	描述所订立的排放量目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境之道 - 我们的策略
	A1.6	描述处理有害及无害废弃物的方法，及描述所订立的减废目标及为达到这些目标所采取的步骤。	环境之道 - 我们的策略
A2： 资源使用	一般披露有效使用资源(包括能源，水及其他原材料)的政策。		深耕绿色设计； 践行绿色运营
	A2.1	按类型划分的直接及/或间接能源(如电，气或油)总耗量(以千个千瓦时计算)及密度(如以每产量单位，每项设施计算)。	附录ESG关键数据
	A2.2	总耗水量及密度(如以每产量单位，每项设施计算)。	附录ESG关键数据
	A2.3	描述能源使用效益计划及所订立的目标以及为达到这些目标所采取的步骤。	环境之道 - 我们的策略
	A2.4	描述求取适用水源上可有任何问题，以及提升用水效益计划及所得成果。	环境之道 - 我们的策略； 践行绿色运营(集团日常业务不存在求取适用水源的问题)
	A2.5	制成品所用包装材料的总量(以吨计算)及每生产单位占量。	本集团业务的制成品无须使用包装材料，故不适用。
A3： 环境及天然资源	一般披露减低发行人对环境及天然资源造成重大影响的政策。		深耕绿色设计； 推进绿色建造； 践行绿色运营
	A3.1	描述业务活动对环境及天然资源的重大影响及已采取管理有关影响的行动。	深耕绿色设计； 推进绿色建造； 践行绿色运营
A4： 气候变化	一般披露识别及应对已经及可能会对发行人产生影响的重大气候相关事宜的政策。		应对气候变化； 气候相关风险与机遇
	A4.1	描述已经及可能会对发行人产生影响的重大气候相关事宜及应对行动。	应对气候变化； 气候相关风险与机遇
社会			
B1： 雇佣	一般披露有关薪酬及解雇，招聘及晋升，工作时数，假期，平等机会，多元化，反歧视以及其他待遇及福利的：(a) 政策；及(b)遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		合伙奋斗
	B1.1	按性别、雇佣类型、年龄组别及地区划分的雇员总数。	附录ESG关键数据
	B1.2	按性别、年龄组别及地区划分的雇员流失比率	附录ESG关键数据
B2： 健康与安全	一般披露有关提供安全工作环境及保障雇员避免职业性危害的：(a) 政策；及(b)遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		合伙奋斗
	B2.1	过去三年(包括汇报年度)因工亡故的人数及比率。	附录ESG关键数据
	B2.2	因工伤损失工作日数。	附录ESG关键数据
	B2.3	描述所采纳的职业健康与安全措施，以及相关执行及监察方法。	合伙奋斗

环境、社会及管治范畴与一般披露及关键绩效指标(KPI)			回应
B3： 发展及培训	一般披露有关提升雇员履行工作职责的知识及技能的政策。描述培训活动。		合伙奋斗
	B3.1	按性别及雇员类别划分的受训雇员百分比。	附录ESG关键数据
	B3.2	按性别及雇员类别划分，每名雇员完成受训的平均时数。	附录ESG关键数据
B4： 劳工准则	一般披露有关防止童工或强制劳工的：(a) 政策；及(b)遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		合伙奋斗
	B4.1	描述检讨招聘惯例的措施以避免童工及强制劳工。	合伙奋斗
	B4.2	描述在发现违规情况时消除有关情况所采取的步骤。	合伙奋斗
B5： 供应链管理	一般披露管理供应链的环境及社会风险政策。		合作共赢
	B5.1	按地区划分的供应商数目。	附录ESG关键数据
	B5.2	描述有关聘用供应商的惯例，向其执行有关惯例的供应商数目、以及相关执行及监察方法。	合作共赢
	B5.3	描述有关识别供应链每个环节的环境及社会风险的惯例，以及相关执行及监察方法。	合作共赢
	B5.4	描述在拣选供应商时促使多用环保产品及服务的惯例，以及相关执行及监察方法。	推进绿色建造
B6： 产品责任	一般披露有关所提供产品和服务的健康与安全，广告，标签及私隐事宜以及补救方法的：(a) 政策；及(b)遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		合规经营； 好产品； 好服务
	B6.1	已售或已运送产品总数中因安全与健康理由而须回收的百分比。	本集团业务中不涉及产品回收，故不适用。
	B6.2	接获关于产品及服务的投诉数目以及应对方法。	好服务； 附录ESG关键数据
	B6.3	描述与维护及保障知识产权有关的惯例。	合规经营
	B6.4	描述质量检定过程及产品回收程序。	好产品
	B6.5	描述消费者资料保障及私隐政策，以及相关执行及监察方法。	合规经营
	一般披露有关防止贿赂，勒索，欺诈及洗黑钱的：(a) 政策；及(b)遵守对发行人有重大影响的相关法律及规例的资料。		合规经营
B7： 反贪污	B7.1	于汇报期内对发行人或其雇员提出并已审结的贪污诉讼案件的数目及诉讼结果。	附录ESG关键数据
	B7.2	描述防范措施及举报程序，以及相关执行及监察方法	合规经营
	B7.3	描述向董事会及员工提供的反贪污培训。	合规经营； 附录ESG关键数据
B8： 社区投资	一般披露有关以社区参与来了解营运所在社区需要和确保其业务活动会考虑社区利益的政策。		年度专题：探寻生物多样性守护之路 可持续发展管理； 共享发展
	B8.1	专注贡献范畴。	年度专题：探寻生物多样性守护之路 可持续发展管理； 共享发展
	B8.2	在专注范畴所动用资源。	附录ESG关键数据

GRI 指标索引表

GRI 准则指标	详情	引用
一般披露		
组织及其报告做法		
2-1	组织详细情况	关于万科
2-2	纳入组织可持续发展报告的实体	关于本报告
2-3	报告期、报告频率和联系人	关于本报告
2-4	信息重述	本报告未对以往报告中提供的任何信息进行重述。
2-5	外部鉴证	/
活动和工作者		
2-6	活动、价值链和其他业务关系	公司概况
2-7	员工	合伙奋斗
2-8	员工之外的工作者	合伙奋斗
管治		
2-9	管治架构和组成	合规经营
2-10	最高管治机构的提名和遴选	合规经营
2-11	最高管治机构的主席	合规经营
2-12	在管理影响方面，最高管治机构的监督作用	合规经营
2-13	为管理影响的责任授权	合规经营
2-14	最高管治机构在可持续发展报告中的作用	可持续发展管理；合规经营
2-15	利益冲突	详见《万科企业股份有限公司2024年度报告》
2-16	重要关切问题的沟通	可持续发展管理；合规经营
2-17	最高管治机构的共同知识	合规经营
2-18	对最高管治机构的绩效评估	/
2-19	薪酬政策	详见《万科企业股份有限公司2024年度报告》
2-20	确定薪酬的程序	详见《万科企业股份有限公司2024年度报告》
2-21	年度总薪酬比率	/

GRI 准则指标	详情	引用
战略、政策和实践		
2-22	关于可持续发展战略的声明	可持续发展管理
2-23	政策承诺	可持续发展管理
2-24	融合政策承诺	可持续发展管理
2-25	补救负面影响的程序	报告期内，本集团实现重大违反环境法律法规的事件0发生，无因环境问题受到法律起诉，亦未产生罚款支付情况。
2-26	寻求建议和提出关切的机制	可持续发展管理；合规经营
2-27	遵守法律法规	合规经营
2-28	协会的成员资格	合规经营
利益相关方参与		
2-29	利益相关方参与的方法	可持续发展管理
2-30	集体谈判协议	合伙奋斗
实质性议题		
3-1	确定实质性议题的过程	可持续发展管理
3-2	实质性议题清单	可持续发展管理
3-3	实质性议题的管理	可持续发展管理
经济绩效		
201-1	直接产生和分配的经济价值	数说2024 详见《万科企业股份有限公司2024年度报告》
201-2	气候变化带来的财务影响以及其他风险和机遇	气候相关风险与机遇
201-3	固定福利计划义务和其他退休计划	合伙奋斗
201-4	政府给予的财政补贴	/
间接经济影响		
203-1	基础设施投资和支持性服务	共享发展
203-2	重大间接经济影响	共享发展
采购实践		
204-1	向当地供应商采购的支出比例	/

GRI准则指标	详情	引用
反腐败		
205-1	已进行腐败风险评估的运营点	合规经营
205-2	反腐败政策和程序的传达及培训	合规经营
205-3	经确认的腐败事件和采取的行动	报告期内，本集团涉贪污、贿赂、勒索、欺诈及洗黑钱的诉讼案件为0。
反竞争行为		
206-1	针对反竞争行为、反托拉斯和反垄断实践的法律诉讼	报告期内，本集团认定作为参与者的反竞争行为或违反反垄断法的行为的案件数量均为0。
物料		
301-1	所用物料的重量或体积	深耕绿色设计；推进绿色建造
301-2	所用循环利用的进料	深耕绿色设计；推进绿色建造
301-3	再生产品及其包装材料	集团业务的制成品无须使用包装材料，故不适用。
能源		
302-1	组织内部的能源消耗量	践行绿色运营
302-2	组织外部的能源消耗量	践行绿色运营
302-3	能源强度	践行绿色运营
302-4	降低能源消耗量	深耕绿色设计；推进绿色建造；践行绿色运营
302-5	降低产品和服务的能源需求量	深耕绿色设计；推进绿色建造；践行绿色运营
水资源和污水		
303-1	组织与水作为共有资源的相互影响	深耕绿色设计；推进绿色建造；践行绿色运营
303-2	管理与排水相关的影响	深耕绿色设计；推进绿色建造；践行绿色运营
303-3	取水	践行绿色运营
303-4	排水	践行绿色运营
303-5	耗水	践行绿色运营

GRI准则指标	详情	引用
生物多样性		
304-1	组织在位于或邻近保护区和保护区外的生物多样性丰富区域拥有、租赁、管理的运营点	报告期内，本集团按照TNFD框架分析万科资产对自然环境、生物多样性的依赖性及影响，经评估，本集团未拥有、租赁、管理在位于或邻近保护区和保护区外的生物多样性丰富区域的运营点，详见生物多样性(TNFD)章节。
304-2	活动、产品和服务对生物多样性的重大影响	生物多样性(TNFD)
304-3	受保护或经修复的栖息地	报告期内，本集团按照TNFD框架分析万科资产对自然环境、生物多样性的依赖性及影响，经评估，本集团运营范围内无受保护或经修复的栖息地，详见生物多样性(TNFD)章节。
304-4	受运营影响的栖息地中已被列入世界自然保护联盟(IUCN)红色名录及国家保护名册的物种	报告期内，本集团按照TNFD框架分析万科资产对自然环境、生物多样性的依赖性及影响，经评估，本集团运营影响区域的栖息地中无已被列入IUCN 红色名录或国家保护名册的物种。
排放		
305-1	直接(范围1)温室气体排放	应对气候变化；气候相关风险与机遇
305-2	能源间接(范围2)温室气体排放	应对气候变化；气候相关风险与机遇
305-3	其他间接(范围3)温室气体排放	应对气候变化；气候相关风险与机遇
305-4	温室气体排放强度	应对气候变化；气候相关风险与机遇
305-5	温室气体减排量	应对气候变化；气候相关风险与机遇
305-6	臭氧消耗物质(ODS)的排放	附录ESG关键数据
305-7	氮氧化物(NO _x)、硫氧化物(SO _x)和其他重大气体排放	附录ESG关键数据

GRI准则指标	详情	引用
废弃物		
306-1	废弃物的产生及废弃物相关重大影响	推进绿色建造；践行绿色运营
306-2	废弃物相关重大影响的管理	推进绿色建造；践行绿色运营
306-3	产生的废弃物	附录ESG关键数据
306-4	从处置中转移的废弃物	践行绿色运营
306-5	进入处置的废弃物	践行绿色运营
供应商环境评估		
308-1	使用环境评价维度筛选的新供应商	合作共赢
308-2	供应链的负面环境影响以及采取的行动	合作共赢
雇佣		
401-1	新进员工雇佣率和员工流动率	附录ESG关键数据
401-2	提供给全职员工(不包括临时或兼职员工)的福利	合伙奋斗
401-3	育儿假	合伙奋斗
职业健康与安全		
403-1	职业健康安全管理体系	合伙奋斗
403-2	危害识别、风险评估和事故调查	合伙奋斗
403-3	职业健康服务	合伙奋斗
403-4	职业健康安全事务：工作者的参与、意见征询和沟通	合伙奋斗
403-5	工作者职业健康安全培训	合伙奋斗
403-6	促进工作者健康	合伙奋斗
403-7	预防和减缓与业务关系直接相关的职业健康安全影响	合伙奋斗
403-8	职业健康安全管理体系覆盖的工作者	合伙奋斗
403-9	工伤	附录ESG关键数据
403-10	工作相关的健康问题	2024年，无职业病发生。

GRI准则指标	详情	引用
培训与教育		
404-1	每名员工每年接受培训的平均小时数	附录ESG关键数据
404-2	员工技能提升方案和过渡援助方案	合伙奋斗
404-3	接受定期绩效和职业发展考核的员工百分比	合伙奋斗
多元化与平等机会		
405-1	管治机构与员工的多元化	合规经营；合伙奋斗
405-2	男女基本工资和报酬的比例	合伙奋斗
反歧视		
406-1	歧视事件及采取的纠正行动	2024年，万科集团未发现对员工进行歧视、骚扰的事件。
结社自由与集体谈判		
407-1	结社自由与集体谈判权利可能面临风险的运营点和供应商	2024年，万科集团运营点和供应商均不存在结社自由与集体谈判权利风险。
童工		
408-1	具有重大童工事件风险的运营点和供应商	2024年，万科集团运营点和供应商均不具有童工事件风险。
强迫或强制劳动		
409-1	具有强迫或强制劳动事件重大风险的运营点和供应商	2024年，万科集团运营点和供应商均不具有强迫或强制劳动事件风险。
安保实践		
410-1	接受过在人权政策或程序方面培训的安保人员	/
当地社区		
413-1	有当地社区参与、影响评估和发展计划的运营点	共享发展
413-2	对当地社区有实际或潜在重大负面影响的运营点	2024年，万科不存在对当地社区有实际或潜在重大负面影响的运营点。

GRI准则指标	详情	引用
供应商社会评估		
414-1	使用社会评价维度筛选的新供应商	合作共赢
414-2	供应链的负面社会影响以及采取的行动	合作共赢
公共政策		
415-1	政治捐助	/
客户健康与安全		
416-1	评估产品和服务类别的健康与安全影响	好产品；好服务
416-2	涉及产品和服务的健康与安全影响的违规事件	/
营销与标识		
417-1	对产品和服务信息与标识的要求	好产品；好服务
417-2	涉及产品和服务信息与标识的违规事件	/
417-3	涉及营销传播的违规事件	/
客户隐私		
418-1	涉及侵犯客户隐私和丢失客户资料的经证实的投诉	报告期内，无涉及侵犯客户隐私或遗失客户资料的投诉。

《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第17号 — 可持续发展报告（试行）》索引表

披露要求	条款	对应本报告章节	
环境信息披露			
应对气候变化	第二十条	深耕绿色设计；推进绿色建造；践行绿色运营	
	第二十一条	应对气候变化；气候相关风险与机遇	
	第二十二条	气候相关风险与机遇	
	第二十三条	气候相关风险与机遇	
	第二十四条	应对气候变化；附录ESG关键数据	
	第二十五条	应对气候变化；附录ESG关键数据	
	第二十六条	附录ESG关键数据	
	第二十七条	气候相关风险与机遇	
污染防治与生态系统保护	第二十八条	深耕绿色设计；推进绿色建造；气候相关风险与机遇	
	第二十九条	年度专题：探寻生物多样性守护之路	
	第三十条	推进绿色建造；践行绿色运营	
	第三十一条	推进绿色建造；践行绿色运营	
	第三十二条	践行绿色运营；生物多样性(TNFD)	
资源利用与循环经济	第三十三条	践行绿色运营	
	第三十四条	践行绿色运营	
	第三十五条	附录ESG关键数据	
	第三十六条	践行绿色运营；附录ESG关键数据	
社会信息披露	第三十七条	践行绿色运营	
	乡村振兴与社会贡献	第三十八条	共享发展
		第三十九条	共享发展
第四十条		共享发展	
创新驱动与科技伦理	第四十一条	好产品；深耕绿色设计	
	第四十二条	深耕绿色设计	
	第四十三条	/	
供应商与客户	第四十四条	合规经营；好产品；好服务；合作共赢	
	第四十五条	合作共赢	
	第四十六条	合作共赢	
	第四十七条	好产品；好服务	
	第四十八条	合规经营	
员工	第四十九条	合伙奋斗	
	第五十条	合伙奋斗	

披露要求	条款	对应本报告章节
可持续发展相关治理信息披露		
可持续发展相关治理机制	第五十一条	可持续发展管理
	第五十二条	合规经营；合作共赢
	第五十三条	可持续发展管理
商业行为	第五十四条	合规经营
	第五十五条	合规经营；附录ESG关键数据
	第五十六条	合规经营；附录ESG关键数据

SASB 指标索引

主题	指标	编号	披露回应
能源管理	按房地产类型划分的能耗数据覆盖率(占总建筑面积的百分比)	IF-RE-130a.1	附录ESG关键数据
	按房地产类型划分的(1) 有数据覆盖范围的投资组合的总能源消耗；(2) 购买的电网电力占总能耗的百分比；(3) 消耗的可再生能源占总能耗的百分比	IF-RE-130a.2	附录ESG关键数据
	按房地产类型划分的，有数据覆盖的投资组合区域能源消耗的百分比变化	IF-RE-130a.3	附录ESG关键数据
	(1) 具有能源评级且(2) 已通过房地产部门认证为ENERGY STAR 的合格投资组合百分比	IF-RE-130a.4	深耕绿色设计
	描述如何将建筑能源管理考虑因素纳入物业投资分析和运营策略	IF-RE-130a.5	践行绿色运营
水管理	按房地产类型划分的(1) 总建筑面积和(2) 基线水压力高或极高的区域的建筑面积占总建筑面积的百分比	IF-RE-140a.1	不适用
	按房地产类型划分的(1) 具有数据覆盖范围的投资组合区域的总取水量；(2) 水压力高或极高的区域中取水量占总取水量的百分比	IF-RE-140a.2	附录ESG关键数据
	按房地产类型划分，有数据覆盖范围的投资组合区域取水量的变化	IF-RE-140a.3	附录ESG关键数据
	描述水管理风险，并讨论减轻这些风险的策略和实践	IF-RE-140a.4	气候相关风险与机遇； 践行绿色运营
租户可持续性影响的管理	按房地产类型划分的(1)包含资源效率成本回收条款(相关资本改进)的新租约的百分比，以及(2)相关的租赁面积	IF-RE-410a.1	不适用
	按房地产类型分别计量或计量的(1) 电网用电量和(2)取水量的租户百分比	IF-RE-410a.2	附录ESG关键数据
	讨论衡量，激励和改善租户可持续性影响的方法	IF-RE-410a.3	环境之道 - 我们的策略； 践行绿色运营
气候变化适应	按房地产类型划分的位于百年一遇洪水地区的房产区域	IF-RE-450a.1	不适用
	描述气候变化风险暴露分析，系统的资产组合暴露程度以及缓解风险的策略	IF-RE-450a.2	气候相关风险与机遇

vanke

地址：深圳市鹽田區大梅沙環梅路 33 號萬科中心

電話：0755-25606666

網址：www.vanke.com