

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



**CHINA VANKE CO., LTD. \***

**萬科企業股份有限公司**

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：2202)

**截至二零一四年十二月三十一日止  
全年業績公告**

## 財務摘要

1. 營業額為人民幣1,379.9億元，較2013年上升8.3%。
2. 歸屬於股東的淨利潤為人民幣157.5億元，較2013年增長4.2%。
3. 基本每股盈利為人民幣1.43元，較2013年增長4.2%。
4. 全面攤薄的淨資產收益率為17.86%，仍保持在較高水準。
5. 房地產業務實現銷售面積1,806.4萬平方米，銷售金額人民幣2,151.3億元，同比分別增長21.2%和25.9%。
6. 期末本公司合併報表範圍內有1,670.0萬平方米已售資源未竣工結算，合同金額合計約人民幣1,946.0億元，較2013年末分別增長16.2%和19.9%。
7. 2014年新增加物業項目41個，按歸屬於本公司權益計算的佔地面積約206萬平方米，對應的規劃建築面積約591萬平方米。
8. 期末本集團共有貨幣資金（包含受監管資金）人民幣627.2億元，較2013年底大幅增加41.4%。充沛的資金為公司未來進行項目發展和新業務創新提供了有力支持。
9. 淨負債率（有息負債減去貨幣資金，除以淨資產）為5.41%，較2013年底下降25.27個百分點，為2006年以來最低水準。
10. 董事會建議提交股東大會審議派發二零一四年度股息每股人民幣0.50元（2013年：0.41元）。

## 一、年度業績

萬科企業股份有限公司（「本公司」或「公司」）董事會（「董事會」）欣然公佈本公司連同其附屬公司（統稱「本集團」或「万科」）截至二零一四年十二月三十一日止年度（「期間」或「報告期」）綜合業績如下（數據截取自按照國際財務報告準則編製的經審核財務報告）：

### 綜合損益表

截至2014年12月31日止年度

	附註	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
營業額	4	137,994,043	127,453,765
銷售成本		(103,359,135)	(92,814,352)
毛利		34,634,908	34,639,413
其他收入		930,538	741,218
其他收益淨額	5	2,534,471	66,246
分銷成本		(4,521,889)	(3,864,714)
管理費用		(3,985,833)	(3,089,148)
其他經營開支		(101,710)	(149,678)
經營利潤		29,490,485	28,343,337
財務費用		(1,546,798)	(1,495,502)
應佔聯營公司利潤減虧損		1,566,326	511,614
應佔合營公司利潤減虧損		476,809	487,784
稅前利潤	6	29,986,822	27,847,233
所得稅	7	(10,699,298)	(9,549,684)
年度利潤		19,287,524	18,297,549
以下人士應佔：			
本公司股東		15,745,454	15,118,549
非控股權益		3,542,070	3,179,000
年度利潤		19,287,524	18,297,549
基本每股盈利（人民幣元）	9	1.43	1.37

應付本公司股東應佔年度利潤之股息詳載於附註8

綜合損益及其他全面收益表  
截至2014年12月31日止年度

	附註	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
年度利潤		<u>19,287,524</u>	<u>18,297,549</u>
年內其他全面收益 (扣除稅項及重新分類調整後)			
其後可重新分類至損益的項目：			
換算境外子公司			
財務報表的匯兌差額		(48,127)	65,503
現金流對沖：			
對沖儲備變動淨額		47,817	—
可供出售證券：			
— 公允價值儲備變動淨額		16,911	(16,911)
應佔聯營公司其他全面收益		<u>48,000</u>	<u>—</u>
年內其他全面收益		<u>64,601</u>	<u>48,592</u>
年內全面收益總額		<u>19,352,125</u>	<u>18,346,141</u>
以下人士應佔：			
本公司股東		15,817,687	15,167,141
非控股權益		<u>3,534,438</u>	<u>3,179,000</u>
年內全面收益總額		<u>19,352,125</u>	<u>18,346,141</u>

綜合財務狀況表  
於2014年12月31日

	附註	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
<b>非流動資產</b>			
物業、廠房及設備		4,802,910	3,475,223
投資物業		5,072,340	6,366,655
無形資產		757,159	263,487
於聯營公司的權益	10	7,988,683	3,633,457
於合營公司的權益	11	11,244,974	6,897,969
其他金融資產		133,180	2,572,246
其他非流動資產		9,587,611	10,424,440
遞延稅項資產		4,016,200	3,525,262
		<u>43,603,057</u>	<u>37,158,739</u>
<b>流動資產</b>			
存貨		314,930,234	329,731,930
貿易及其他應收款項	12	83,315,377	68,218,739
其他流動資產		4,076,000	—
受限存款		1,061,934	1,361,261
現金及現金等價物		61,653,320	43,004,149
		<u>465,036,865</u>	<u>442,316,079</u>
<b>流動負債</b>			
銀行貸款及金融機構借款		22,832,358	32,624,307
貿易及其他應付款項	13	313,966,609	287,941,763
即期稅項		8,855,063	8,355,764
		<u>345,654,030</u>	<u>328,921,834</u>
流動資產淨值		<u>119,382,835</u>	<u>113,394,245</u>
資產總值減流動負債		<u>162,985,892</u>	<u>150,552,984</u>

	附註	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
<b>非流動負債</b>			
銀行貸款及金融機構借款		<b>34,536,712</b>	36,683,128
應付債券		<b>11,612,232</b>	7,398,392
遞延稅項負債		<b>821,467</b>	942,209
準備		<b>53,423</b>	46,877
其他非流動負債		<b>68,441</b>	42,955
		<u><b>47,092,275</b></u>	<u>45,113,561</u>
<b>資產淨值</b>		<u><b>115,893,617</b></u>	<u>105,439,423</u>
<b>股本及儲備</b>			
股本		<b>11,037,507</b>	11,014,969
儲備		<b>77,127,063</b>	65,881,014
<b>本公司股東應佔權益總額</b>		<b>88,164,570</b>	76,895,983
<b>非控股權益</b>		<b>27,729,047</b>	28,543,440
<b>權益總額</b>		<u><b>115,893,617</b></u>	<u>105,439,423</u>

## 附註：

### 1 合規聲明

該等財務報表乃根據所有適用的國際財務報告準則（「國際財務報告準則」）有關統稱包括國際會計準則理事會（「國際會計準則理事會」）頒佈的所有適用各項國際財務報告準則、國際會計準則（「國際會計準則」）及詮釋，以及香港公司條例的披露規定（按載於該條例（第622章）附表11第76至87條內第9部有關「賬目及審計」之過渡性及保留安排規定）編製。該等財務報表亦符合香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）的適用披露規定。

國際會計準則理事會頒佈若干於本集團本會計期間首次生效或可提前採納的新訂及經修訂國際財務報告準則。本集團於本會計期間尚未在綜合財務報表引用尚未生效的任何新訂準則或詮釋。

### 2 編製財務報表的基準

截至2014年12月31日止年度的綜合財務報表包括本集團及本集團於聯營公司及合營企業的權益。

除下文會計政策所述以下資產及負債按公允價值列賬外，編製財務報表所用計量基準為歷史成本基準：

- 分類為可供出售的金融工具；
- 金融衍生工具

管理層根據國際財務報告準則編製財務報表時須作出可影響政策應用以及資產、負債及收支呈報數額的判斷、估計及假設。估計及相關假設乃基於過往經驗以及認為在特定情況下屬合理的其他各項因素。估計及相關假設之結果乃就未能從其他來源確定之資產及負債賬面價值作出判斷的依據。實際結果或會有別於該等估計。

### 3 會計政策變動

國際會計準則理事會已頒佈以下於本集團及本公司本會計期間首次生效之經修訂國際財務報告準則及一項新詮釋。其中，以下各項與本集團財務報表有關：

- 經修訂國際財務報告準則第10號、國際財務報告準則第12號及國際會計準則第27號，*投資實體*
- 經修訂國際會計準則第39號，*衍生工具更替及對沖會計法的延續*
- 國際財務報告詮釋委員會第21號，*徵費*

## 經修訂國際財務報告準則第10號、國際財務報告準則第12號及國際會計準則第27號，投資實體

該等修訂放寬對符合經修訂國際財務報告準則第10號就投資實體所下定義的母公司在綜合入賬上的要求。投資實體須按公允價值於損益中計量其附屬公司。由於本公司並不符合投資實體的定義，故該等修訂並不影響該等財務報表。

## 經修訂國際會計準則第39號，衍生工具更替及對沖會計法的延續

經修訂國際會計準則第39號規定倘指定作為對沖工具的衍生工具進行更替符合若干標準，則毋須停止使用對沖會計處理方法。由於本集團並無更替其任何衍生工具，故該等修訂並不影響該等財務報表。

## 國際財務報告詮釋委員會第21號，徵費

該詮釋就應於何時確認支付政府徵費的責任提供指引。由於指引與本集團現有會計政策貫徹一致，故該等修訂並不影響該等財務報表。

## 4 營業額及分部報告

### (a) 營業額

本集團的主要活動為在中國開發及銷售物業。

我們的營業額主要是年內賺取的物業銷售、建造合同及物業管理與相關服務收入，扣除營業稅及其他銷售相關稅項與計提的折扣。有關分析如下：

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
物業銷售	133,752,347	123,545,835
建造合同	1,547,659	1,431,580
物業管理與相關服務	1,874,018	1,384,676
其他	820,019	1,091,674
	<u>137,994,043</u>	<u>127,453,765</u>

本集團的客戶基礎分散，並無任何客戶的交易額超出本集團收益的10%。

## (b) 分部報告

本集團按分部管理業務，分部按業務（產品及服務）及地域劃分。本集團按與向本集團最高行政人員內部呈報資料以分配資源及評估表現一致的方式呈列以下五個呈報分部。

- 物業開發（北京區域／廣深區域／上海區域／成都區域）：鑑於物業開發分部對本集團至關重要，本集團物業開發業務按地域細分為四個呈報分部，各區域分部負責人直接向高級行政人員報告。四個分部的收入均主要來自住宅物業開發與銷售。該等物業主要售予個人客戶，因此，本集團並無重大客戶。目前，本集團在中國從事物業開發與銷售活動。各分部所覆蓋具體城市詳載於附註4(b)(i)。
- 物業服務：該分部向本集團自行開發及外界物業開發商所開發之住宅物業及拱廊市場的置業者與租戶提供物業管理及相關服務。目前，本集團亦在中國提供物業管理及相關服務。

### (i) 分部業績、資產及負債

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

分部資產包括位於中國大陸的全部有形資產、無形資產、其他投資及流動資產（不包括遞延稅項資產及其他企業資產）。分部負債包括貿易及其他應付款項、應計費用、銀行貸款及金融機構借款以及就本集團因位於中國大陸的物業管理項目所承受估計虧損作出的準備，惟不包括遞延稅項負債。

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

所呈報分部利潤為除企業所得稅前利潤，不包括應佔聯營公司或合營公司損益、股息收益、其他收益及於中國大陸的其他經營開支，惟包括呆賬準備及分部間交易所產生利潤。土地增值稅視為直接產生於物業銷售，自分部利潤扣除，以供本集團最高行政管理人員審閱。

分部間銷售乃參考外部人士就相若交易收取之價格定價。

房地產開發 (附註(1))

	北京區域 人民幣千元	廣深區域 人民幣千元	上海區域 人民幣千元	成都區域 人民幣千元	物業服務 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2014年12月31日止年度						
來自外部客戶之收入，						
未扣除營業稅	35,921,321	44,782,589	39,624,642	23,774,122	2,159,594	146,262,268
分部間收入	60,698	-	-	-	1,143,385	1,204,083
呈報分部收入，未扣除營業稅	<u>35,982,019</u>	<u>44,782,589</u>	<u>39,624,642</u>	<u>23,774,122</u>	<u>3,302,979</u>	<u>147,466,351</u>
呈報分部利潤	<u>3,752,857</u>	<u>9,181,784</u>	<u>6,031,776</u>	<u>2,615,913</u>	<u>419,592</u>	<u>22,001,922</u>
利息收益	274,321	113,969	243,474	180,853	15,932	828,549
利息開支	324,305	127,425	163,192	80,268	60	695,250
應佔聯營公司及合營公司						
利潤減虧損	557,716	1,063,944	157,770	62,744	-	1,842,174
呈報分部資產	<u>127,920,973</u>	<u>158,188,076</u>	<u>146,596,483</u>	<u>96,185,820</u>	<u>5,125,196</u>	<u>534,016,548</u>
呈報分部負債	<u>103,001,963</u>	<u>137,459,598</u>	<u>124,530,419</u>	<u>84,998,870</u>	<u>4,587,320</u>	<u>454,578,170</u>

房地產開發 (附註(1))

	北京區域 人民幣千元	廣深區域 人民幣千元	上海區域 人民幣千元	成都區域 人民幣千元	物業服務 人民幣千元	總計 人民幣千元
截至2013年12月31日止年度						
來自外部客戶之收入，						
未扣除銷售稅	34,161,220	44,486,732	28,437,284	26,366,506	1,496,549	134,948,291
分部間收入	-	7,022	36,702	85,038	963,118	1,091,880
呈報分部收入，未扣除營業稅	<u>34,161,220</u>	<u>44,493,754</u>	<u>28,473,986</u>	<u>26,451,544</u>	<u>2,459,667</u>	<u>136,040,171</u>
呈報分部利潤	<u>4,280,586</u>	<u>9,814,273</u>	<u>4,164,414</u>	<u>5,219,673</u>	<u>267,483</u>	<u>23,746,429</u>
利息收益	372,694	149,186	103,289	96,673	7,480	729,322
利息開支	512,137	307,911	270,247	40,450	27	1,130,772
應佔聯營公司及合營公司						
利潤減虧損	221,971	266,008	503,324	15,905	-	1,007,208
呈報分部資產	<u>128,235,137</u>	<u>149,990,835</u>	<u>143,642,921</u>	<u>93,395,165</u>	<u>4,229,476</u>	<u>519,493,534</u>
呈報分部負債	<u>105,186,108</u>	<u>127,572,661</u>	<u>124,097,766</u>	<u>83,246,700</u>	<u>3,634,335</u>	<u>443,737,570</u>

附註(1)：北京區域指北京、天津、瀋陽、鞍山、大連、青島、長春、煙台、吉林、太原、唐山、廊坊、撫順、秦皇島、晉中、日照、營口及濟南。

廣深區域指深圳、廣州、清遠、東莞、佛山、珠海、中山、長沙、廈門、福州、惠州、海南、南寧、莆田、石獅及泉州。

上海區域指上海、杭州、蘇州、寧波、南京、鎮江、南昌、合肥、揚州、嘉興、蕪湖、溫州、南通、常州、昆山、無錫及徐州。

成都區域指成都、武漢、西安、重慶、昆明、貴陽、烏魯木齊、南允及鄭州。

(ii) 呈報分部收入、損益、資產及負債對賬

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
<b>收入</b>		
呈報分部收入	147,466,351	136,040,171
撇銷分部間收入	(1,204,084)	(1,091,880)
未分配收入	125,737	470,500
營業稅	<u>(8,393,961)</u>	<u>(7,965,026)</u>
<b>綜合營業額</b>	<b><u>137,994,043</u></b>	<b><u>127,453,765</u></b>
<b>利潤</b>		
呈報分部利潤	22,001,922	23,746,429
撇銷分部間利潤	(268,475)	(201,134)
應佔聯營公司及合營公司利潤減虧損	2,043,135	999,398
股息收益	1,969	1,405
其他收益淨額，不包括匯兌差額淨額	2,473,866	115,962
其他經營開支，不包括呆賬準備	(75,691)	(82,476)
未分配開支	(924,363)	(288,574)
土地增值稅	<u>4,734,459</u>	<u>3,556,223</u>
<b>除稅前綜合利潤</b>	<b><u>29,986,822</u></b>	<b><u>27,847,233</u></b>

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
<b>資產</b>		
呈報分部資產	<b>534,016,548</b>	519,493,534
撇銷分部間應收款項	<b>(247,125,912)</b>	(248,637,988)
未分配資產	<b>221,749,286</b>	208,619,272
	<b>508,639,922</b>	479,474,818
<b>負債</b>		
呈報分部負債	<b>454,578,170</b>	443,737,570
撇銷分部間應付款項	<b>(224,011,930)</b>	(229,033,534)
未分配負債	<b>162,180,065</b>	159,331,359
	<b>392,746,305</b>	374,035,395

**(iii) 地區資料**

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

	來自外部客戶收入	
	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
中國大陸	<b>137,926,348</b>	127,388,864
香港	<b>67,695</b>	64,901
	<b>137,994,043</b>	127,453,765
	指定非流動資產	
	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
中國大陸	<b>37,031,669</b>	29,639,228
香港	<b>1,169,152</b>	3,546,945
美國（「美國」）	<b>1,386,036</b>	447,304
	<b>39,586,857</b>	33,633,477

## 5 其他收益淨額

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
已沒收客戶按金及賠償	102,515	60,698
出售附屬公司收益淨額	1,485,818	4,645
出售衍生金融工具虧損淨額	(11,687)	(1,539)
出售物業、廠房及設備的虧損淨額	(2,168)	(4,475)
已變現及未變現金融衍生工具收益／(虧損)淨額	11,013	(572)
匯兌收益／(虧損)淨額	60,605	(49,716)
從其他全面收益重新分類的公平值儲備	(73,154)	–
於喪失控制權時重新計量前附屬公司保留投資收益	915,673	–
其他雜項收益	45,856	57,205
	<u>2,534,471</u>	<u>66,246</u>

## 6 稅前利潤

稅前利潤已扣除／(計入)：

### (a) 財務費用

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
計息借款利息	6,834,627	6,574,831
減：撥充資本至存貨、投資物業及 在建工程的利息開支	(5,287,829)	(5,079,329)
	<u>1,546,798</u>	<u>1,495,502</u>

### (b) 員工成本

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
薪金、工資及其他福利	4,925,324	4,593,771
向界定供款退休計劃供款	297,145	250,187
以權益結算股份支付開支	2,576	35,814
	<u>5,225,045</u>	<u>4,879,772</u>

(c) 其他項目

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
折舊及攤銷	548,905	179,235
貿易及其他應收款項減值虧損	26,019	67,202
存貨成本*	<u>99,933,150</u>	<u>90,130,317</u>

\* 存貨成本包含計提的存貨跌價準備人民幣763,746,000元（2013年：撥回撇減人民幣7,048,000元）。

7 所得稅

綜合損益表內稅項指：

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
<b>即期稅項</b>		
企業所得稅及香港利得稅準備	6,590,729	6,476,368
土地增值稅準備	4,772,785	3,414,936
預扣稅	35,125	50,003
	<u>11,398,639</u>	<u>9,941,307</u>
<b>遞延稅項</b>		
初期金額及撥回時差	<u>(699,341)</u>	<u>(391,623)</u>
	<u>10,699,298</u>	<u>9,549,684</u>

(i) 企業所得稅及香港利得稅

企業所得稅準備基於估計應課稅收益按本集團各公司適用的稅率計算。中國主要子公司適用的所得稅率為25%（2013年：25%），惟享有優惠所得稅率的若干子公司除外。

2014年香港利得稅準備按估計年內應課稅利潤的16.5%（2013年：16.5%）計算。

(ii) 土地增值稅

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

(iii) 預扣稅

海外子公司自中國子公司於2008年1月1日之後所賺取利潤獲派的股息按5%至10%繳納預扣稅。

## 8 股息

(i) 應付本公司股東本年度股息

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
擬於本公司應屆股東週年大會派付之 股息每股人民幣0.50元 (2013年：每股人民幣0.41元)	<u>5,518,754</u>	<u>4,516,137</u>

擬於本公司應屆股東週年大會派付之股息於報告期末並無確認為負債。

(ii) 年內批准及派付之應付本公司股東上個財政年度股息

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
年內批准及派付之上個財政年度末期股息 每股人民幣0.41元（2013年：每股人民幣0.18元）	<u>4,516,137</u>	<u>1,981,401</u>

## 9 每股基本盈利

每股基本盈利按本公司股東應佔利潤人民幣15,745,454,000元(2013年：人民幣15,118,549,000元)及年內已發行普通股加權平均股數11,016,872,000股(2013年：11,012,916,000股)計算。

加權平均股數：

	2014年 人民幣千股	2013年 人民幣千股
於1月1日的已發行股份	11,014,969	10,995,307
行使購股權的影響	1,903	17,609
於12月31日的加權平均股數	<u>11,016,872</u>	<u>11,012,916</u>

本集團於2011年4月25日採納購股權計劃。本公司或會根據該計劃發行A股，惟不會對截至2014年及2013年12月31日止年度有攤薄影響。

## 10 於聯營公司的權益

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
應佔資產淨值		
於香港上市*	2,881,637	—
於香港未上市	5,107,046	3,633,457
	<u>7,988,683</u>	<u>3,633,457</u>

\* 於2013年10月，本集團參與徽商銀行股份有限公司(「徽商銀行」)H股在香港聯合交易所有限公司進行的首次公開發售。本公司認購的股份總數，佔徽商銀行股份總數8%。於初次確認時，本公司以「其他金融資產」作為可供出售證券投資初次確認其於徽商銀行的投資。

年內，本集團任命董事加入徽商銀行，並開始對管理層行使重大影響力，包括參與在徽商銀行的財務和經營決策。故此，本集團重新分類其於徽商銀行的股權投資為「於聯營公司的權益」，而徽商銀行可識別資產及負債計量公平值淨額超出於同日本集團於徽商銀行的投資人民幣202,766,000元已作為應佔聯營公司利潤於損益確認。

## 11 於合營公司的權益

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
應佔資產淨值	<u>11,244,974</u>	<u>6,897,969</u>

## 12 貿易及其他應收款項

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
應收賬款	1,927,009	3,115,719
減：呆賬準備	<u>(32,937)</u>	<u>(36,749)</u>
	1,894,072	3,078,970
其他應收賬款	21,063,445	18,146,944
應收聯營公司款項	6,768,972	5,827,704
應收合營公司款項	21,092,046	10,840,669
預付款項	29,433,126	28,653,665
應收客戶合同工程款項總額	3,027,311	1,670,787
衍生金融工具	36,405	—
	<u>83,315,377</u>	<u>68,218,739</u>

應收賬款主要與出售物業所得款項有關。出售物業所得款項按照相應的銷售和購買協議的條款一次性付款或以銀行按揭貸款作出。在全數付款前，本集團通常不會轉讓物業擁有給業主。

## 賬齡分析

報告期末，計入貿易及其他應收款項之應收賬款（扣除呆賬準備）的賬齡基於應收賬款確認日期分析如下：

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
1年內	1,432,014	2,650,005
1至2年	228,877	264,508
2至3年	162,626	143,763
超過3年	70,555	20,694
	<u>1,894,072</u>	<u>3,078,970</u>

## 13 貿易及其他應付款項

	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
應付賬款及應付票據	88,339,094	78,742,359
其他應付款項及應計費用	35,214,020	40,512,906
應付聯營公司款項	2,447,727	2,519,356
應付合營公司款項	5,879,922	10,346,141
預收款項	181,749,337	155,518,071
衍生金融工具	-	11,687
應付利息	336,509	291,243
	<u>313,966,609</u>	<u>287,941,763</u>

貿易應付款項包括應付賬款及應付票據，根據發票日期，於各報告期末賬齡分析如下：

	本集團	
	2014年 人民幣千元	2013年 人民幣千元
即期或須於通知時支付	87,760,799	78,195,359
於一年後到期	578,295	547,000
總計	<u>88,339,094</u>	<u>78,742,359</u>

## 二、致股東

2014年是萬科成立30周年。一個十年成為歷史，一個十年正在到來。但這並非簡單的十年循環。相對於以往的十周年節點，2014對萬科來說尤為關鍵。未來通往何方，我們何去何從？關於這組問題的思考，萬科從沒有像2014年這麼多。

我們身邊的世界正發生巨變。房地產行業正由黃金時代轉入白銀時代，而移動互聯網正在顛覆整個商業社會的運行規則。容納我們生長的大地已滄海桑田，我們以往成功所依賴的天空也或已鬥轉星移。確實是深思的時候了。

### 白銀時代：從想像到輪廓

白銀時代將是怎樣的圖景？這一圖景將持續多少年？2014年，我們嘗試用一項對世界不動產價值發展歷史的研究來回答這個問題。這項研究覆蓋了全部27個有較為完整資料的經濟體（包括愛爾蘭、奧地利、澳大利亞、比利時、丹麥、德國、法國、芬蘭、韓國、荷蘭、加拿大、盧森堡、馬來西亞、美國、南非、挪威、葡萄牙、日本、瑞典、瑞士、泰國、西班牙、香港、紐西蘭、義大利、英國和臺灣），覆蓋了它們過去40年的歷史。

過去40年，這27個經濟體除德國外，都出現過房價累計上漲100%以上的階段。其中包括12次上漲超過5倍和5次超過10倍的案例。在61次快速上漲之後，有14次出現大幅下跌。而日本是唯一一個持續下跌超過20年並始終不能修復的個案。我們試圖找到，能夠提前區分這14次和另外那47次的可觀測指標，再結合中國當前的情況進行預判。我們也確實得出了結論。

我們的結論是相對樂觀的。我們相信，在白銀時代，中國住宅價格不會發生斷崖式的下跌。住宅開發仍將是巨大而且可持續的產業。但房價單邊高速上漲的時代已經結束，行業整體規模高速膨脹的時代已經結束。

因此，未來十年，萬科最重要的業務仍將是住宅。但為了保持公司良好的增長，並為之後的第二個十年發展期奠定基礎，萬科需要在這個十年內基本完成新業務的探索和佈局，確定新的商業模式。

一項新業務的發展可以分為三個階段。0到1的階段，關鍵在於找到令人信服的商業模式；1到10的階段，關鍵在於驗證成功案例的可複製性；10到100的階段，進入穩定的發展階段，關鍵在於提升經營效率和競爭力，進而獲得更大的發展空間和更好的回報水準。

未來三年，萬科新業務的主要目標，就是找到那個「1」，或者說，找到那些「1」。

## 移動互聯網時代：變化與不變

只要市場經濟還存在，商業機會就永遠存在。這個世界上有無數的「1」。如果隨意投資，只要手中有錢，那麼「1」俯拾皆是。但要找到真正適合自己、屬於自己的「1」，卻需要時間。

在2014年，萬科對選擇新業務發展方向，確定了兩條基本原則。一是，新業務必須能夠體現萬科的優勢或潛力，必須與萬科的文化基因、體制特徵、客戶基礎和能力優勢相符合。二是，新業務必須代表著未來發展的方向，必須順應移動互聯網時代的大趨勢，而不是與之背道而馳。

過去兩年，萬科管理團隊走訪了多家互聯網企業，或者在移動互聯網時代廣受關注的優秀企業。我們試圖通過這些交流，結合我們自己的學習和思考，找到移動互聯網時代的變與不變。

我們認為，「對客戶好」是永恆不變的商業邏輯。移動互聯網時代，它只會變得更重要。移動互聯網時代，資訊更對稱、更透明，「貨比三家」更容易。一切競爭性行業都將進入買方市場。產品、服務必須更有競爭力，並切中客戶痛點。

而移動互聯網時代對房地產行業的具體影響，我們主要關注以下三點：

住宅地產方面，客戶關注的將不僅是房子本身，還有圍繞居住的一系列生活服務，以及鄰里間互動的社區氛圍。

消費地產方面，電商全面顛覆傳統零售管道，購物中心走向沒落，但面向體驗和展示的新一代消費中心將興起。新生代將追求更豐富的人生體驗，度假需求將迅速增長，並取代原來單一的觀光旅遊模式。

產業地產方面，創客文化興起，中小、小微企業創業將成為中國未來經濟增長的主要動力。原有物流地產難以適應現代物流的要求，需全面升級換代。

基於這樣的分析，萬科將自身未來十年的業務版圖歸納為：「三好住宅」+「城市配套服務商」。我們希望在十年後，後者能取得和前者並駕齊驅的地位。

三好住宅，指的是好房子、好服務、好社區。我們將以互聯網時代的極致精神，不斷更新行業和消費者對優質居住體驗的定義和標準，捍衛和擴大我們在居住品牌上的優勢。我們相信客戶價值的提升將帶來更豐厚的股東回報。我們將謀求投資回報的增速超過銷售規模的增速，並向萬科股東回報率的最高歷史紀錄發起挑戰。隨著資金效率的提升，我們將加大以現金回報股東的力度。

城市配套服務商，將主要體現在兩個方面。一個是，有別於傳統商辦、符合移動互聯網時代大趨勢的新興地產業務。一個是，與萬科的客戶資源以及技術、信用優勢存在關聯性的延伸業務。未來三年，萬科這些業務方向將逐漸顯露出來。

## 事業合夥人：從共創、共享到共擔

在白銀時代，住宅行業的利潤率和回報率將逐漸回到社會平均水準。萬科如何實現「逆生長」，做到回報增速高於規模增速，如何創造股東回報率的新高度？

作為一個已經攀上兩千億規模的公司，萬科又如何擺脫大企業的「創新困境」，回歸創業心態，煥發創業激情，實現新業務的成功孵化？

回答這兩個問題，或許是一個系統工程。但其中最重要的一點，或者說萬科信心的最重要來源，是我們的事業合夥人計劃。

萬科的事業合夥人計劃，基於經濟利潤獎金制度。作為中國最早全面採用經濟利潤作為核心考核指標的企業之一，我們早就意識到，股權投資是有成本的，而且其成本遠遠高於債權資本。只有扣除股權資本機會成本之後的經濟利潤，才是我們為股東創造的真正價值。

2010年推出經濟利潤獎金制度以來，萬科全面攤薄淨資產收益率水準逐年上升，到2012、2013年，上升到19.66%，這是萬科二十年來的高位。但之後公司股價的波動，讓我們進一步意識到，股東不僅希望我們重視回報率，也希望我們重視股價。我們沒有能力改變資本市場的偏好和波動，但我們至少要让股東意識到，在股價問題上，管理團隊和他們是利益一致、同甘共苦的。

2014年，萬科推出了事業合夥人持股計劃和項目跟投制度，萬科骨幹團隊，從此跟隨股東成為公司的投資者。無論持股計劃還是項目跟投，都引入了杠桿。這意味著，事業合夥人團隊將承受比股東更大的投資風險。

共擔，也就是說，與股東共同承擔投資風險，是事業合夥人與職業經理人最大的區別所在。在存在浮動薪酬、獎金制度和股權激勵的情況下，職業經理人與股東之間本身存在共創、共享的關係，但事業合夥人增加了共擔。

當同時存在共創、共享和共擔機制的時候，管理團隊的利益將與股東高度一致。在這樣的制度下，團隊將更真切、更直接地感受到經營的好壞，也更加關心這一點。2014年，我們欣慰地看到城市公司在投資上變得更加謹慎，看到公司團隊為提升效率、減少浪費的大量創新和努力，看到了專業壁壘正在被打破。我們看到，團隊成員不僅關心自己的工作內容，也開始關心他們所看到的其他情況。這種自我激勵和相互管理，比一切嚴密的「他律」制度更加有效。

事業合夥人制度培養的，不僅是忠於職守的職業經理，更是具備企業家精神和企業家才能的經營者。在創業的過程中，沒有其它任何資源比這二者更加重要。

無論從現有業務的效率、效益提升角度來看，還是從新業務的創新、創業來看，事業合夥人制度都是重要的基礎和保障。未來它可能作為企業管理機制的一次重要提升而載入商業史冊。

能參與這樣一個偉大的進程，我們深感榮幸。而我們的路，才剛剛開始。

### 三、管理層討論與分析

#### 市場環境變化與管理層看法

2014年中國住宅市場進入調整期。報告期內，全國商品住宅銷售面積約為10.52億平方米，銷售金額約為人民幣6.24萬億元，較2013年分別下降9.1%和7.8%。為促進市場穩定發展，2014年3月，政府工作報告提出針對不同市場進行分類調控；6月份開始，全國40多個城市陸續對原有的限購政策進行調整；9月底，央行、銀監會下發通知，對限貸政策進行調整，提出支持居民合理住房貸款需求以及房企合理融資需求等多項措施；11月，央行兩年多來首次下調存貸款基準利率。在一系列因素的推動下，4季度市場信心有所恢復。2014年前3季度，全國商品住宅成交面積同比分別下降5.7%、9.3%和14.2%，降幅不斷擴大，4季度降幅收窄至6.9%。

相比全國市場，主要城市成交變動更加明顯。北京、上海、深圳、廣州、天津、瀋陽、杭州、南京、成都、武漢、東莞、佛山、無錫、蘇州等14個有較多年歷史數據可觀察的城市，2014年前3季度新房成交面積同比分別下降24.2%、17.9%和19.5%，4季度同比上升8.3%。

報告期內，上述城市的住宅批准預售面積同比增長4.3%。年初，由於新推盤不多，14城市1季度住宅成交面積與批准預售面積基本保持在1：1的比例；隨著新盤入市加快，2、3季度成交批售比（住宅成交面積／同期批准預售面積）下降至0.65和0.66；4季度在成交回升的帶動下，批售比回升至0.96，新房供應與成交重新回到較為均衡的狀態。

截至2014年底，上述城市的新房庫存（已取得銷售許可、尚未售出的面積）約1.52億平方米，較13年年底的1.22億平方米有所上升。8、9月份，上述城市的庫存去化週期（庫存面積／最近三月移動平均成交面積）一度攀升至16.5個月，年底隨著成交的好轉，庫存去化週期回落至11.3個月（2013年底：9.8個月）。

報告期內，全國住宅開發投資增速由2013年的19.4%大幅降至9.2%；住宅新開工面積由2013年的14.6億平方米降至12.5億平方米，為2010年以來最低。住宅開發投資和新開工面積的放緩將減少未來一到兩年的新房供應。

主要城市土地市場量縮價漲。2014年下半年，上述主要城市的住宅（含商住）土地供應、成交面積同比大幅萎縮，降幅分別為40.0%和45.1%。但成交下滑的同時土地出讓底價繼續攀升。4季度上述城市的平均土地出讓底價相比上年同期增長71.9%。由於企業普遍加大了在核心城市的佈局，部分熱點城市的土地競拍依然激烈，成交地價不斷創出新高。本集團堅持理性投資的策略，回避估值過於樂觀的地塊，合理補充項目資源。

## 公司業務回顧

本集團為專業化房地產公司，主營業務包括房地產開發和物業服務。

2014年，本集團營業額為人民幣1,379.9億元，較2013年的人民幣1,274.5億元上升8.3%；歸屬於股東的淨利潤為人民幣157.5億元，較2013年的人民幣151.2億元增長4.2%；基本每股盈利為人民幣1.43元，較2013年的人民幣1.37元增長4.2%。

單位：人民幣千元

行業	營業額		營業成本		營業利潤率 <sup>註</sup>	
	金額	增減	金額	增減	數值	增減
1. 主營業務	137,174,024	8.56%	103,283,899	11.41%	21.33%	-2.24個百分點
其中：房地產	135,300,006	8.26%	101,675,669	11.07%	21.43%	-2.26個百分點
物業服務	1,874,018	35.34%	1,608,230	38.22%	14.05%	1.10個百分點
2. 其他業務	<u>820,019</u>	-24.88%	<u>75,236</u>	-28.74%	73.47%	-17.71個百分點
合計	<u><b>137,994,043</b></u>	<b>8.27%</b>	<u><b>103,359,135</b></u>	<b>11.36%</b>	<b>21.64%</b>	<b>-2.51個百分點</b>

註：營業利潤率已扣除土地增值稅。

## (1) 分業務類型

### 房地產業務

本集團主要產品為商品住宅。報告期內，本集團堅持主流產品定位，貫徹積極銷售策略，銷售業績穩步增長。2014年本集團實現銷售面積1,806.4萬平方米，銷售金額人民幣2,151.3億元，同比分別增長21.2%和25.9%，按2014年全國商品房銷售金額人民幣76,292.4億元計算，本集團在全國的市場佔有率為2.82%（2013年：2.09%）。

2014年本集團產品延續了以中小戶型普通商品房為主的特徵，所銷售的住宅中，144平方米以下的戶型佔比超過90%。

本集團堅持聚焦城市圈帶的發展戰略。截至2014年底，本集團進入中國大陸65個城市，分佈在以珠三角為核心的廣深區域、以長三角為核心的上海區域、以環渤海為核心的北京區域，以及由中西部中心城市組成的成都區域。

### 國內分區域的銷售情況

	銷售面積 (平方米)	比例	銷售金額 (人民幣億元)	比例
廣深區域	4,837,964	26.78%	618.57	28.75%
上海區域	4,911,325	27.19%	690.45	32.10%
北京區域	4,343,555	24.05%	508.96	23.66%
成都區域	3,971,215	21.98%	333.31	15.49%
合計	<b>18,064,059</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,151.29</b>	<b>100.00%</b>

此外，本集團自2013年開始嘗試海外投資。截至報告期末，本集團已進入三藩市、香港、新加坡、紐約等4個海外城市，參與6個房地產開發項目。

2014年，本集團房地產項目結算面積1,259.0萬平方米，同比增長2.3%；結算收入人民幣1,353.0億元，同比增長8.3%。截至報告期末，本集團有1670.0萬平方米已售資源未竣工結算，合同金額合計約人民幣1946.0億元，較2013年末分別增長16.2%和19.9%。

近年來，受市場調整、行業競爭以及地價占比日益提升的影響，房地產行業的利潤率普遍有所下降。2014年，本集團房地產業務的結算毛利率為21.43%，比上年減少2.26個百分點；結算淨利率為12.07%，較2013年下降0.69個百分點。

## 物業服務業務

本集團物業服務業務以萬科物業發展有限公司為主體展開。截止2014年底，本集團物業服務已覆蓋中國大陸61個大中城市，服務項目457個，管理合同面積10,340萬平方米。2014年本集團物業服務業務實現合併報表範圍內主營業務收入人民幣18.7億元、同比增長35.3%。物業服務營業利潤率14.05%，比2013年上升1.10個百分點。

### (2) 分區域經營情況

2014年，本集團實現營業額人民幣1,379.9億元，淨利潤為人民幣157.5億元。按地域來看廣深區域佔比較高，成都區域佔比較低。

#### 國內分區域的主營業務收入和利潤情況

	結算面積 (平方米)	比例	結算收入 (人民幣千元)	比例	淨利潤 (人民幣千元)	比例
廣深區域	3,768,937	29.93%	42,251,615	31.22%	743,320.99	45.39%
上海區域	2,833,604	22.51%	37,164,998	27.47%	544,828.53	33.27%
北京區域	3,257,816	25.88%	33,630,191	24.86%	192,374.84	11.75%
成都區域	2,729,721	21.68%	22,253,202	16.45%	157,022.77	9.59%
合計	<b>12,590,078</b>	<b>100.00%</b>	<b>135,300,006</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,637,547.13</b>	<b>100.00%</b>

註：報告期內有項目結算的城市，廣深區域包括：廣州、深圳、佛山、東莞、清遠、福州、莆田、廈門、長沙、惠州、珠海、中山、三亞；上海區域包括上海、杭州、嘉興、南通、南京、無錫、鎮江、蘇州、揚州、徐州、合肥、蕪湖、寧波、溫州、南昌；北京區域包括北京、廊坊、唐山、秦皇島、天津、瀋陽、太原、大連、鞍山、撫順、長春、濟南、青島、煙臺；成都區域包括成都、重慶、武漢、西安、鄭州、貴陽、昆明、烏魯木齊。

## 項目發展和開發情況

本集團堅持審慎的拿地策略，在嚴格控制投資風險的前提下，根據實際發展的需要擇機補充優質項目資源。2014年，本集團新增加物業項目41個，按歸屬於本公司權益計算的佔地面積約206萬平方米，對應的規劃建築面積約591萬平方米，平均樓面地價約人民幣4,372元／平方米。新增項目情況如下：

單位：平方米

序號	城市	項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃 建築面積	萬科權益 建築面積	項目進度
1	深圳	三館項目	龍崗區	34.0%	66,600	250,600	85,204	前期
2	深圳	嘉悅山花園	龍崗區	60.0%	37,982	113,950	68,370	在建
3	深圳	地鐵紅樹灣項目	南山區	49.0%	68,285	419,000	205,310	前期
4	深圳	金域九悅花園	龍華新區	94.9%	61,000	146,000	138,569	前期
5	廣州	黃埔客運站項目	黃埔區	65.0%	26,700	96,700	62,855	在建
6	廣州	幸福譽花園	黃埔區	17.3%	259,300	543,939	94,319	在建
7	廣州	云啓家園	天河區	25.0%	13,200	49,236	12,309	在建
8	廣州	萬科雲二期	天河區	98.9%	89,229	357,433	353,644	前期
9	東莞	金色悅府	長安鎮	75.1%	46,666	116,666	87,558	在建
10	珠海	金域緹香	香洲區	50.0%	11,333	70,480	35,240	在建
11	福州	三江口項目	倉山區	99.0%	80,014	412,488	408,363	前期
12	南寧	魅力之城	良慶區	47.6%	104,174	332,381	158,047	在建
13	上海	趙巷有山	青浦區	8.5%	95,991	97,911	8,322	在建
14	上海	南橋傳奇	奉賢區	17.0%	43,900	87,752	14,909	在建
15	上海	新城西部	松江區	100.0%	57,433	80,405	80,405	前期
16	上海	金域南橋	奉賢區	85.0%	58,531	134,622	114,429	前期
17	上海	禦河企業公館	浦東新區	22.6%	137,270	162,141	36,579	前期
18	杭州	玉泉	西湖區	48.1%	58,667	99,734	47,952	前期
19	嘉興	海上家園	經濟開發區	70.0%	25,100	60,200	42,140	在建
20	南京	溧水萬科城	溧水區	98.8%	218,800	525,400	518,990	在建
21	南京	蒼東	雨花臺區	99.6%	55,308	144,316	143,667	前期
22	徐州	萬科城B地塊	鼓樓區	100.0%	295,688	648,096	648,096	在建
23	合肥	城市之光	廬陽區	49.0%	151,514	424,239	208,047	前期
24	南昌	洪都05號地	青雲譜區	24.8%	27,879	94,053	23,363	前期
25	南昌	時代廣場	紅谷灘區	30.0%	83,800	293,400	88,020	在建
26	北京	七裡渠地塊	昌平區	50.0%	68,944	240,089	120,045	前期
27	北京	28街區項目	順義區	49.6%	22,913	41,200	20,431	前期

序號	城市	項目名稱	位置	權益	佔地面積	規劃 建築面積	萬科權益 建築面積	項目進度
28	北京	萬科天地	大興區	14.4%	47,000	94,797	13,651	前期
29	廊坊	歡慶城	香河縣	50.0%	38,200	76,400	38,200	前期
30	瀋陽	鐵西藍山	鐵西區	99.3%	51,832	155,497	154,409	在建
31	大連	現在城	甘井子區	100.0%	39,224	71,254	71,254	在建
32	青島	生態新城	李滄區	100.0%	110,919	348,663	348,663	前期
33	青島	桃花源二期	城陽區	57.4%	78,560	148,104	85,012	前期
34	濟南	公園裡	槐蔭區	45.2%	48,763	149,225	67,509	在建
35	西安	幸福裡	未央區	100.0%	65,628	229,698	229,698	前期
36	西安	高新華府	雁塔區	75.0%	114,745	476,559	357,419	前期
37	重慶	錦尚	九龍坡區	96.2%	69,160	167,677	161,356	在建
38	鄭州	萬科美景 魅力之城二期	航空港區	51.0%	37,820	113,460	57,865	前期
39	鄭州	萬科美景 魅力之城三期	航空港區	51.0%	4,094	12,000	6,120	前期
40	鄭州	萬科美景 萬科城一期後續	高新區	51.0%	134,578	530,833	270,725	前期
41	烏魯 木齊	四季花城	高新區	39.7%	188,748	566,243	224,798	在建
合計						<u>3,295,492</u>	<u>9,182,841</u>	<u>5,911,862</u>

上述項目按本公司權益計算的地價和綜合改造成本總額合計約258億元。

報告期內，本集團實現新開工面積1,728萬平方米，較年初計劃有所下降。年內，為更好的應對市場調整，公司加大了市場研究力度，根據潛在客戶的需求對部分項目的規劃設計方案進行了調整和優化，增加了項目前期準備工作，導致部分項目的新開工進度慢於預期。儘管如此，對產品方案的動態優化有助於進一步提升公司的產品競爭力和市場表現，使本集團保持安全合理的庫存結構。

報告期內，本集團完成竣工面積1,385萬平方米，較2013年竣工面積增加6.2%，低於年初制定的竣工面積計劃。

截至2014年末，本集團在中國大陸擁有417個主要開發項目，在建項目權益建築面積合計約2,776萬平方米，規劃中項目權益建築面積合計約3,801萬平方米。此外，本集團還參與了7個城市更新改造類項目，目前拆遷與相關手續辦理尚在進行中，根據當前規劃條件，相關項目按萬科權益計算的佔地面積約64萬平方米，對應萬科權益規劃建築面積約295萬平方米。

## 本集團經營和財務狀況分析

### 淨資產收益率

本集團2008年以來明確了質量效益型增長思路。近年來，公司在利潤率下降的背景下，仍然保持了較高的淨資產收益率。2012-2013年，公司全面攤薄的淨資產收益率達到19.66%，為多年來歷史高位。

報告期內，本集團繼續以股東利益為導向，努力提升經營效益，本集團全面攤薄的淨資產收益率為17.86%，較2012-2013年的高點有所下降，但仍保持在較高水準。為推動戰略轉型，本集團加大了與城市配套相關的新業務嘗試，這些投入短期內可能難以體現為收益率的提升，但長期而言將為本集團發展提供更大空間。

### 投資收益

報告期內，本集團實現投資收益人民幣41.6億元，較2013年大幅增長313.8%。本集團投資收益主要來源於聯營合營公司實現的萬科權益利潤、以股權轉讓方式實現項目合作而實現的收益。因本集團不斷深化合作經營，此類「投資收益」屬於經常性收益，並非一次性所得。本集團雖出讓了部分開發項目或商用物業股權，或在部分聯營合營項目中公司僅佔較低的股權比例，但一般情況下此類項目或物業的經營管理仍由本集團負責，本集團因此可收取一定管理費、或要求獲得高於股權比例的超額分配權。這樣的安排，有利於提升公司的投資回報率。

### 存貨跌價準備

報告期內，部分城市房價、地價調整幅度較大，本集團基於審慎的財務策略，根據市場情況對溫州龍灣花園、煙臺海雲台、唐山紅郡、撫順金域藍灣、烏魯木齊南山郡、烏魯木齊金域緹香等6個可能存在風險的項目計提存貨跌價準備人民幣7.6億元。考慮遞延所得稅因素後，該等存貨跌價準備影響本報告期稅後淨利潤人民幣6.7億元，影響歸屬於母公司所有者的淨利潤5.7億元。未來本集團將持續關注市場環境的變化，根據實際情況對存貨跌價準備進行調整。隨著房地產行業進入白銀時代，局部市場發生波動的可能性增加，這也再次提醒本集團，在進行項目投資決策時需要有更強的風險管控意識。報告期內，本集團司推出項目跟投制度，將項目經營成果與員工利益直接掛鉤，這有助於推動一線公司進一步完善項目投資決策過程，控制項目風險。

## 銷售和管理費用

期內，本集團繼續強調費用控制，2014年全年銷售費用為人民幣45.2億元，佔銷售金額的比例為2.10%，較2013年下降0.16個百分點；管理費用為人民幣39.9億元，佔銷售金額的比例為1.85%，較2013年上升0.05個百分點。

## 現金狀況

本集團堅持積極銷售、審慎投資，資金狀況保持良好。年內，本集團以現金流為核心加強運營管控，實現經營性現金流淨額人民幣417.2億元，資金實力進一步增強。截至報告期末，本集團共有貨幣資金（包含受監管資金）人民幣627.2億元，較2013年底大幅增加41.36%。充沛的資金為公司未來進行項目發展和新業務創新提供了有力支持。

期末本集團持有的貨幣資金中，人民幣佔比96.32%，美元佔比2.46%，港幣佔比1.22%，其餘為新加坡幣。

## 有息負債情況

截至2014年底，本集團有息負債合計人民幣689.8億元，佔總資產的比例為13.57%，較2013年底減少2.44個百分點。

本集團有息負債中，銀行借款佔比為39.94%，應付債券佔比為16.83%，其他借款佔比為43.23%。

本集團有息負債中，固定利率負債佔比16.83%，浮動利率負債佔比83.17%。本集團有抵押的有息負債人民幣11.7億元，佔總體有息負債的1.70%。

截至報告期末，本集團有息負債中一年以內到期的有息負債合計人民幣228.3億元，佔總體有息負債的比例為33.10%；一年以上有息負債人民幣461.5億元，佔總體有息負債的比例為66.90%。

報告期內，本集團發揮境外融資優勢，充分利用境外低成本資金支援本集團發展。截至報告期末，本集團有息負債中，境內負債佔比80.35%，境外負債佔比19.65%。人民幣負債佔比83.24%，外幣負債佔比16.76%，外幣負債佔比較2013年底提高了5.68個百分點。

報告期內，本集團資本化的利息支出合計人民幣52.9億元，沒有資本化的利息支出人民幣15.5億元。

## 負債率

報告期末，剔除並不構成實際償債壓力的預收賬款後，本集團其它負債佔總資產的比例為41.46%，較2013年底下降4.09個百分點。由於貨幣資金大幅增長，本集團淨負債率（有息負債減去貨幣資金，除以淨資產）為5.41%，較2013年底下降25.27個百分點，為2006年以來最低水準。

## 融資和評級情況

2013年下半年，本集團設立了20億美元中期票據計劃。2014年6月，本集團基於該中期票據計劃進行了第四次發行，發行金額為4億美元的5年期定息債券，債券票面利率4.5%。

為拓寬融資管道，優化債務結構，本集團啟動債務融資工具計劃。2014年11月，本公司臨時股東大會審議並批准本公司在不超過人民幣150億元的範圍內發行債務融資工具。2014年12月26日，本公司完成人民幣18億元中期票據的發行。此次中期票據的期限為3年，發行利率為4.7%，

報告期內，標準普爾、穆迪和惠譽繼續維持公司BBB+、Baa2和BBB+的長期企業信用評級，評級展望為穩定。本集團穩健的經營風格、審慎的財務管理和良好的資本市場信用繼續獲得國際權威評級機構的認可。

## 資本開支承擔

截至報告期末，本集團的資本承擔為人民幣842.4億元，主要包括本集團已簽訂的正在或準備履行的建安合同，以及已簽訂的正在或準備履行的土地合同。

## 或有負債

按照行業慣例，本集團為按揭購房客戶的按揭貸款提供階段性擔保。階段性擔保的擔保期限自保證合同生效之日起，至客戶所購產品的房地產證辦出及抵押登記手續辦妥並交付銀行執管之日止。截至報告期末，本集團為客戶的按揭貸款提供擔保總額約人民幣558.5億元。本集團過去從未因上述擔保蒙受任何重大損失。本集團認為無須就該等擔保在財務報表中作出撥備。

## 匯率波動風險

本集團在中國境內經營絕大部分業務，大部分收入與開支均以人民幣計值，人民幣匯率的波動對公司經營的影響十分有限。2014年，由於人民幣兌換港元、美元的匯率波動，公司共產生約人民幣0.6億元的匯兌收益。

為了鎖定外幣借款匯率變動產生的風險，報告期內公司針對3.3億美元外幣借款簽署了無本金交割遠期外匯契約(NDF)。NDF價值變動對本集團損益沒有影響，報告期內，NDF價值變動對本集團資本公積的影響為人民幣4,782萬元。NDF在外幣借款的期限和金額範圍內，通過鎖定遠期匯率，控制匯率變動風險。

## 公司管理回顧

### 強化品質管制

2014年，本集團全年交付12萬套住宅，在交付規模不斷擴大的背景下，本集團持續完善並推廣「實測實量、交付評估、客戶驗房指引表」的管理方法，交付評估品質穩步提升。

### 堅持積極銷售

本集團堅持積極銷售策略。對於新開盤項目，本集團以新推盤當月銷售率為核心管理指標，力爭保持較好的銷售節奏；對於在售項目，本集團持續關注庫存去化情況，以保持健康合理的存貨結構。截至報告期末，本集團各類存貨中，已完工開發產品（現房）226.9億元，佔比7.14%。

本集團高度重視現金流管理，強調銷售及時回款。報告期內，本集團實現銷售回款人民幣2,090億元，銷售回款率超過90%。

移動互聯網開啟了創新的大門。本集團相信，主動擁抱變革才能贏得更多機會。報告期內，本集團積極借鑒互聯網思維，依託網路平臺和工具，變革房地產銷售模式，在部分城市發起全民經紀人等行銷創新，主動整合渠道資源，取得較好成效。

### 向城市配套服務商轉型

「和城市同步發展」是本集團的一貫策略。近年來，隨著人口、產業結構的變化以及社會生活方式的日益豐富，新的物業需求不斷湧現。本集團順應城市發展的方向，從傳統的住宅開發商向「城市配套服務商」轉變，積極尋求和拓展新的商業機會。

本集團相信，做好住宅業務是進行業務創新的必要前提。未來十年，本集團將以「好房子，好服務，好社區」為標準，全面提升傳統住宅業務的產品和服務內容。在住宅業務以外，本集團將加大在度假物業、服務式公寓、新型商用中心、社區商業等消費體驗地產；創業產業園、物流地產等產業地產；以及物業服務、裝修與智能家居、建築產業化等地產延伸業務方面的探索力度。

## 啟動事業合夥人變革

報告期內，本集團大力推進事業合夥人制度變革，進一步激發經營管理團隊的主人翁意識、工作熱情和創造力，為經營轉型提供管理機制的支援。

本集團推出項目跟投機制，對於2014年4月1日後所有新增項目，除舊改及部分特殊項目外，原則上要求項目所在一線公司管理層和該項目管理人員必須跟隨本集團一起投資，除本公司董事、監事、高級管理人員以外的其他員工可自願參與跟投。截止報告期末，本集團開放跟投項目47個，申請跟投達到9,089人次。項目跟投制度出臺後，本集團員工在加快項目周轉、節約成本、促進銷售等多方面越來越體現出合夥人的意識和作用，對提升項目、所在一線公司乃至集團整體經營業績起到了積極的作用。

2014年5月，本集團啟動事業合夥人持股計劃，1,320位員工成為公司首批事業合夥人。首批事業合夥人將其在經濟利潤獎金集體獎金帳戶中的全部權益，委託給深圳盈安財務顧問企業（有限合夥）（「盈安合夥」）的普通合夥人進行投資管理。自5月28日以來，盈安合夥購買的券商集合計劃多次增持萬科A股股票。截至2015年1月27日，集合計劃共持有本公司A股股份494,277,819股，佔公司總股本的4.48%。合夥人持股計劃的推出，進一步強化了管理團隊與股東之間共同進退的關係，確保了事業合夥人與股東利益的一致性。2015年1月，事業合夥人持股計劃迎來了第二批員工的加入。

## B轉H順利實施

2014年6月25日，公司H股「萬科企業」在香港聯交所成功上市交易，股票代碼「2202」，公司境內上市外資股轉換上市地以介紹方式在香港聯交所上市及掛牌交易的方案取得圓滿成功。轉板方案的順利實施，在改善原有B股股東交易環境的同時，也使公司全面、直接對接國際資本市場，為本集團有效利用境外資源創造了更有利的條件。

## 探索海外業務

期內，本集團繼續推進海外業務探索，積極拓展合作資源，學習借鑒發達國家和地區市場的成熟經驗和管理運營模式，提升產品和服務競爭力。報告期內，本集團新增加3個海外投資項目。在紐約，本集團通過與當地知名開發商合作的方式，參與610 Lexington Avenue項目的開發；在香港，本集團通過收購的方式獲得灣仔項目；在三藩市，本集團與鐵獅門合作，參與Block One項目的開發。

## 綠色建築和產業化

綠色建築是指在建築的全壽命週期內，最大限度地節約資源、保護環境和減少污染，為人們提供健康、適用和高效的使用空間，與自然和諧共生的建築。隨著社會環保意識的普及，節能之於建築的重要性將日益凸顯。本集團是國內率先推廣綠色建築的企業之一。2014年本集團完成綠色三星項目面積205.3萬平方米，綠色一星、二星項目面積合計約674.8萬平方米，相比2013年均有所增加。

作為住宅產業化的先行者，公司以「提高品質，提升效率，減少對人工的依賴」為原則，繼積極推廣應用產業化生產方式。2014年本集團新開工的主流產品中，預製混凝土外牆、裝配式內牆、內外牆免抹灰等三項工業化應用的比例分別達到27%、100%和87%，較計劃數分別超額完成7個百分點、40個百分點和37個百分點。

近年來，空氣品質日益成為社會關注熱點，為淨化室內空氣，提供健康家居環境，報告期內，本集團聯合中城聯盟的60餘家房企以及多家設備廠商和研發機構，採用了全產業鏈協同研發，提出了針對室內PM2.5污染的解決方案，未來，本集團將進一步完善相關技術體系，聯合業內同行，積極推廣室內除霾系統。

## 物業服務創新

房子可能是客戶一生中最大的一筆消費，也是最重要的資產之一。萬科物業始終以提供一流水準的物業服務、做好建築打理作為企業立命之本。針對萬科物業的一項調查研究表明，相對於周邊可比項目，萬科物業所服務的項目在資產保值增值上具有明顯優勢。報告期內，萬科物業服務費收繳率達到96.12%，公司的服務品質獲得業主的高度認同。

期內，萬科物業大力推進技術創新，提升工作效率。以物業自主研發的遠端設施設備管理系統為例，目前可通過530個網路模組即時監控204個已覆蓋項目中共計726個設備房裡的所有設備，隨時提供應急回應和遠端維護，大幅減少了人員週期性巡查、重複紙質記錄的工作量，顯著提高了服務回應性與管理效率。

此外，萬科物業積極引進移動互聯網技術，整合社區資源。目前萬科物業已成功實現「四有」(所有項目有經緯度、所有設備有身份證、所有崗位有二維碼、所有員工有經驗值)，對全國範圍內的電梯、出入口、垃圾桶等社區設施的細節逐條記錄在案。以此為基礎，結合員工端、業主端移動應用，形成了資源調度平臺，確保了萬科物業在業務實施、調度員工、分配任務、服務業主上的合理有序，並為將來進一步整合其他社區資源、提升效率提供了可能。

物業行業需要模式創新來推動可持續發展。報告期內，萬科物業推出了全新的物業服務解決方案「睿服務」體系，對傳統的物業管理模式進行重塑。未來萬科物業將積極推進該體系在全國範圍內的落地工作，實現該體系的對外輸出，以開放、融合的心態推動行業共同進步，讓更多用戶體會萬科物業之美好。

報告期內，萬科物業蟬聯中國物業管理協會評選的「2014中國物業百強企業」第一名，並被國務院發展研究中心企業研究所、清華大學房地產研究所和中國指數研究院三家單位聯合評選為「2014年中國物業服務領先品牌企業」。

## 社會責任

在努力實現業績增長的同時，本集團始終恪守價值理念，積極履行社會責任，關注利益相關方發展，追求可持續成長，並致力於讓更多的人分享到經營成果。報告期內，本集團履行社會責任的情況，詳見同日發佈的《2014年企業社會責任報告》。

## 未來發展展望

房地產行業已進入白銀時代。長期來看，未來的客戶需求將更加多元化，市場競爭更加激烈，對企業產品競爭力和服務內容的要求更加全面。短期來看，行業迎來了相對寬鬆的發展環境，主要城市的住宅成交自去年年底以來有所恢復，利率的下行也有助於減少購房者的按揭負擔，促進住房需求釋放，對市場信心恢復起到鞏固作用。

2015年，本集團將以「勇敢探路，堅定轉型」為主題，在做好傳統業務的基礎上，圍繞城市配套服務商，加快業務創新，推動組織架構變革。

品質是本集團的生命線。2015年，本集團將嚴守「品質第一」的原則，堅持客戶導向，繼續提高產品性能和服務品質；在嚴格執行現有安全管理制度的基礎上，繼續強化安全意識，確保安全生產常態化；在住宅產業化方面，本集團將根據既定規劃，實現集團三年工業化發展目標，加快產業化技術的推廣應用。

本集團將堅持「現金為王」的策略，積極應對市場變化，繼續保持產品銷售順暢，加大庫存去化力度，力爭實現銷售平穩增長和更高的回款率。

為了配合業務創新與轉型，本集團將以合夥人機制為核心，推動組織架構變革，從傳統金字塔科層結構轉向扁平化架構，嘗試包括「事件合夥人制」在內的各類可能，激發員工熱情，打破部門壁壘，加強專業協作；本集團將對項目跟投方案進行升級，進一步調動員工積極性，發揮區域的協同性，為股東創造更大價值。

2015年1月，國家發改委放開了非保障性住房物業服務、住宅社區停車服務等商品和服務價格，物業服務領域的市場化競爭將加速，優秀物業將獲得更大的成長空間。為強化領先優勢，未來萬科物業將進一步深化組織結構變革，推動管理扁平化和事業合夥人制度，提升對行業內優秀人才的吸引力，全面整合現有技術平臺，為業主提供更具競爭力的服務。

2015年本集團將進一步提高區域在運營管理中的決策權，推動四大區域運營的實體化，提高組織的快速應變能力，充分釋放一線的自主創新能力。

本集團將繼續關注流動性環境，合理安排融資節奏，拓展多元化融資渠道，創新融資方式；同時，加大對各類新業務融資方式的探索，為轉型提供金融支援。

鑒於市場去庫存並未結束，部分城市的地價並未隨房價調整，本集團會堅持理性投資的策略，視發展需要合理補充項目資源，在人口、基礎設施配套和就業等對住宅市場有支撐力的城市尋求發展機會；在進行項目評估時，本集團會重點關注地價相對於周邊房價的合理性，嚴格控制投資風險。

2015年，本集團現有項目預計新開工面積1,681萬平方米，略低於2014年實際開工面積；預計項目竣工面積1,581萬平方米，比2014年實際完成規模增加14.2%。

### 三、其他事項

#### 公司治理

作為中國內地首批上市企業之一，本集團遵循簡單、透明、規範、責任的價值觀，嚴格按照法律、法規以及上市公司規範性文件的要求，不斷完善公司治理，規範公司運作。本集團不存在因部分改制等原因而形成的同業競爭和關聯交易等問題。本集團的治理現狀與中國證監會有關要求不存在差異。

公司在香港聯合交易所有限公司主板上市後，對照《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄十四《企業管治守則》條文要求，嚴格按照《企業管治守則》要求進行公司治理建設，本集團管治的現狀符合《企業管治守則》的條文。

2007年以來，本集團積極開展公司治理專項活動。作為落實《企業內部控制基本規範》及相關配套指引重點試點公司，2014年本集團繼續按「實質內控」導向，有計劃地進行內部控制體系建設。根據公司境內上市外資股轉換上市地到香港聯交所上市的需要，本集團結合香港聯交所等境外上市規範的要求，進一步完善公司治理和內部控制。

本集團將繼續遵循「專業化+規範化+透明度」的原則，不斷提高公司治理水準。

## 董事進行證券交易的標準守則

本集團制定了《內幕信息及知情人管理制度》、《員工買賣公司證券規則》等規則。對照《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄十《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》的要求，公司的有關要求並不低於《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》的標準。報告期內，經向董事查詢，公司並沒有發現違反公司規範和《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》的證券交易行為。

## 僱傭、培訓及發展

截至2014年12月31日，本集團共有在冊員工40,647人，較上年增長15.4%，平均年齡為29.9歲。其中男性員工29,518名，女性員工11,129名。

房地產開發系統共有員工7,144人，較上年增長4.3%，平均年齡32.2歲，平均司齡4.0年。學歷構成如下：博士佔0.3%，碩士佔17.9%，本科佔69.3%，大專佔10.6%，大專以下佔1.9%，本科及其以上學歷佔地產總人數的87.5%。專業構成如下：市場行銷和銷售人員999人，佔14.0%，較上年增加1.9%。專業技術人員4,201人，佔58.8%，較上年增長2.8%。其中工程人員2,181人，佔51.9%；設計人員858人，佔20.4%；成本管理人員373人，佔8.9%；項目發展人員519人，佔12.4%。管理類員工1,944人，包括財務、審計、IT、法律、人力資源、客戶關係、資訊分析及公司高級管理人員，佔27.2%，較上年增加9.2%。

物業管理系統共有員工30,925人，較上年增加12.3%，平均年齡29.4歲，平均司齡2.2年。員工學歷構成如下：碩士佔0.3%，本科佔10.2%，大專佔20.5%，大專以下佔69.0%。大專及其以上學歷佔物業總人數的31.0%。

商業服務系統共有員工709人，平均年齡30.4歲，平均司齡1.6年。員工學歷構成如下：碩士佔7.8%，本科佔50.5%，大專佔24.9%，大專以下佔16.8%。大專及其以上學歷佔總員工數的83.2%。

酒店系統共有員工1,020人，平均年齡31.2歲，平均司齡1.3年，學歷構成如下：碩士佔1.5%，本科佔17.1%，大專佔20.8%，大專以下佔60.7%。大專及其以上學歷佔總員工數的39.3%。

其他系統共有員工849，平均年齡28.1歲，平均司齡2.5年，學歷構成如下：博士佔0.1%，碩士佔1.5%，本科佔28.4%，大專佔31.2%，大專以下佔38.8%。大專及其以上學歷佔總員工數的61.2%。

本集團整體薪酬體系繼續貫徹「按照市場化原則，提供業內富有競爭力的薪酬，保有和吸納優秀人才」的理念。本集團高級管理人員的薪酬，更是在市場調查的基礎上，根據本集團整體經營業績情況確定。人才是萬科的資本。一直以來，本集團致力於為優秀人才提供充足的發展空間，創造良好的工作氛圍。

#### **購買、出售或贖回本公司之上市證券**

於截至二零一四年十二月三十一日止的年度內，本公司或其任何附屬公司皆沒有購入、出售或贖回任何本公司或本公司任何附屬公司的上市證券。

#### **暫停辦理股份過戶登記手續**

為確定有權出席應屆將於2015年5月22日（星期五）召開之2014年度股東大會並於會上投票之本公司H股股東，本公司將於2015年4月30日（星期四）至2015年5月22日（星期五）（包括首尾兩天）暫停辦理股份過戶登記，期間不會登記任何股份轉讓。所有正式填妥之股份過戶表格連同有關股票，必須於2015年4月29日（星期三）下午四時三十分前送達本公司的H股證券登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號和合中心17樓1712-1716室。

#### **四、審計委員會審閱年度業績**

董事會審計委員會審閱了本集團二零一四年度財務報告及年度業績。

註：本公告內提及的貨幣幣種如無特別指明，均指人民幣。

承董事會命  
萬科企業股份有限公司\*  
董事會主席  
王石

中國，深圳，2015年3月30日

於本公佈日期，董事會成員包括：

*執行董事：*

王石先生  
郁亮先生  
王文金先生

*非執行董事：*

喬世波先生  
孫建一先生  
魏斌先生  
陳鷹先生

*獨立非執行董事：*

張利平先生  
華生先生  
羅君美女士  
海聞先生

\* 僅供識別