

万科企业股份有限公司

CHINA VANKE CO., LTD. (000002.SZ, 2202.HK)

2020年度业绩推介会

2020 ANNUAL RESULTS ANNOUNCEMENT

2021年3月31日

www.vanke.com

The background image shows a modern urban development. In the foreground, there is a canal with a small bridge and a boat. The canal is flanked by high-rise residential buildings with balconies. The sky is clear and blue. The overall scene is bright and sunny.

vanke

目录

- 1 业绩概要
- 2 财务状况
- 3 业务情况
- 4 未来展望

上海·天空之城

注：本材料涉及图片均选自万科参与建设、改造或经营项目

vanke

坊慶永

坊慶永

YONG · QING · FANG

廣東劇團與堂

南吳工藝

騰設緣
Hua She Yuan

騰設緣
Hua She Yuan

1 业绩概要

广州·永庆坊



权益净利润



6.8%

415.2亿元

10年CAGR超过19%

加权平均ROE



20.1%

连续10年超过19%

年度分红



23.0%

145.2亿元

连续29年现金分红
上市以来合计分红836.9亿元

经营性净现金流



531.9亿元

连续12年为正

净负债率



18.1%

连续20年低于40%

信用评级



穆迪 标准普尔 惠誉

Baa1 BBB+ BBB+

持续保持行业领先

开发业务



7,041.5亿元



11.6%

合同销售额

租赁住宅



• 开业**14.24**万间，集中式公寓
规模**全国第一**

• 已开业项目出租率超过**95%**

万物云



• 全口径收入**182.04**亿元

• **城市服务**布局**10**个城市，当
年新增**12**个项目（累计**16**个）

vanke

2 财务状况

北京·望京小街

损益情况	单位	2020年	2019年	变动
营业收入	亿元	4,191.1	3,678.9	13.92%
毛利率 (税后)	%	22.7	27.3	-4.6pct
净利润	亿元	593.0	551.3	7.56%
归母净利润	亿元	415.2	388.7	6.80%
每股收益	元	3.62	3.47	4.52%
每股分红 (预计)	元	1.25	1.02	22.96%
资产负债情况	单位	2020年12月31日	2019年12月31日	变动
货币资金	亿元	1,952.3	1,661.9	17.47%
资产总额	亿元	18,691.8	17,299.3	8.05%
有息负债	亿元	2,585.3	2,578.5	0.26%
其中：一年内到期有息负债	亿元	829.1	938.9	-11.69%
所有者权益	亿元	3,498.4	2,705.8	29.29%
归母所有者权益	亿元	2,245.1	1,880.6	19.38%
每股净资产	元	19.32	16.64	16.14%

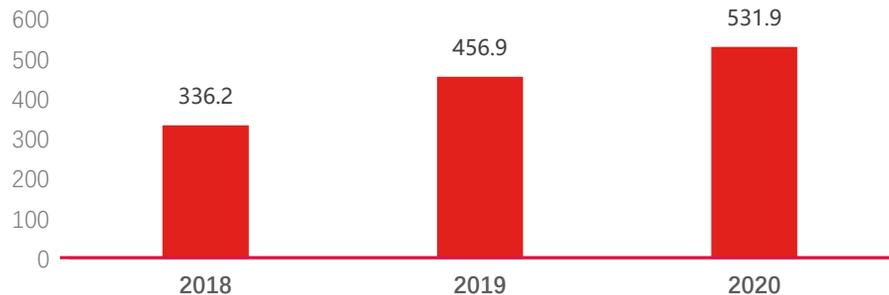


长期保持稳健的现金债务比例

连续 **12年** 的经营性净现金流为正

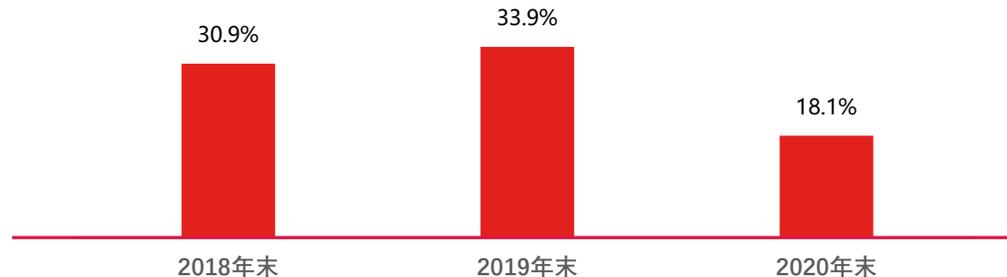
经营性净现金流

单位: 亿元



净负债率**18.1%**，连续**20年**低于**40%**

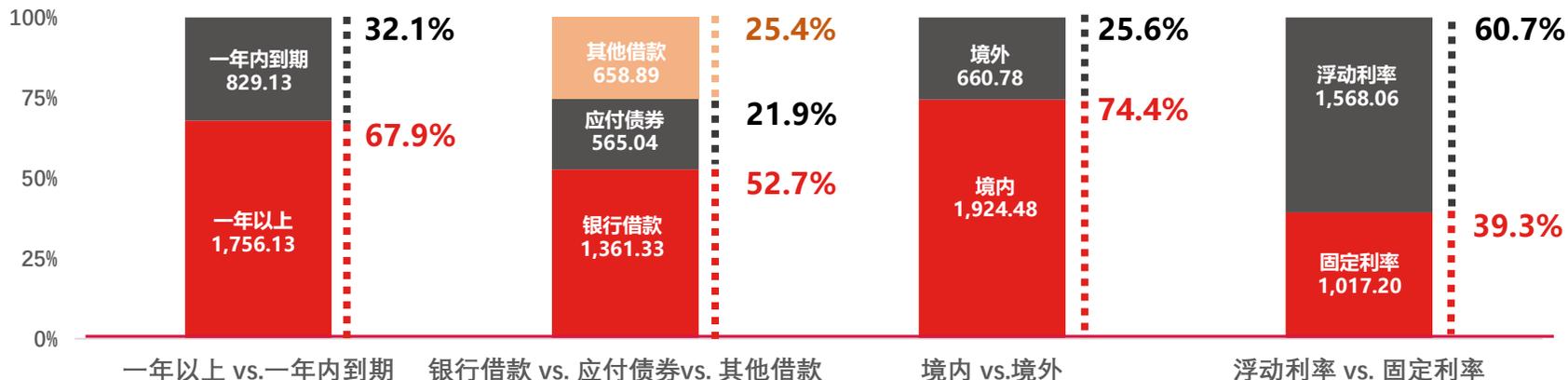
净负债率



有息负债占总资产**13.8%**；一年以上有息负债占比**67.9%**；期限结构非常安全

2020年末有息负债结构

单位: 亿元



信用评级稳定

穆迪

Baa1 / 稳定

标准普尔

BBB+ / 稳定

惠誉

BBB+ / 稳定

中诚信

AAA / 稳定

资金监测和融资管理

	剔除预收账款的 资产负债率	现金短债比 ^注	净负债率
绿档要求	<70%	>1倍	<100%
万科指标	70.4%	1.8倍	18.1%

融资成本保持低位

(截至2020年12月31日)

融资途径	融资余额 (亿元)	融资成本区间
银行贷款	1,361.3	Libor按约定利率上浮~5.70%
债券	565.1	1.90%-5.35%
其他借款	658.9	2.30%-6.16%
有息负债合计	2,585.3亿元	

注：计算现金短债比时，现金及现金等价物已扣除本集团预售监管资金328亿

vanke

Festa Dei Sapori Italiani



3 业务情况

上海·上生新所

开发经营业务：销售金额突破7,000亿元，在43个城市位居前三

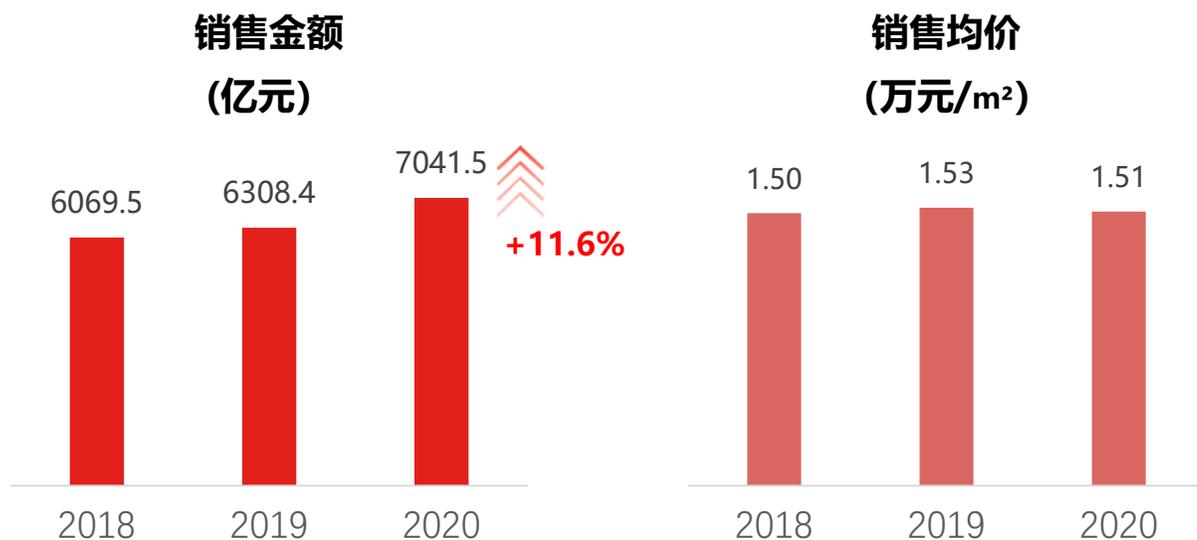
- 2020年实现销售金额**7,041.5亿元**，同比增长**11.6%**
- 市场占有率约**4.03%**，**23个城市**市场排名位列**第一**，**43个城市**市场排名位列**前三**
- 销售均价保持平稳

43个城市市场排名位列前三

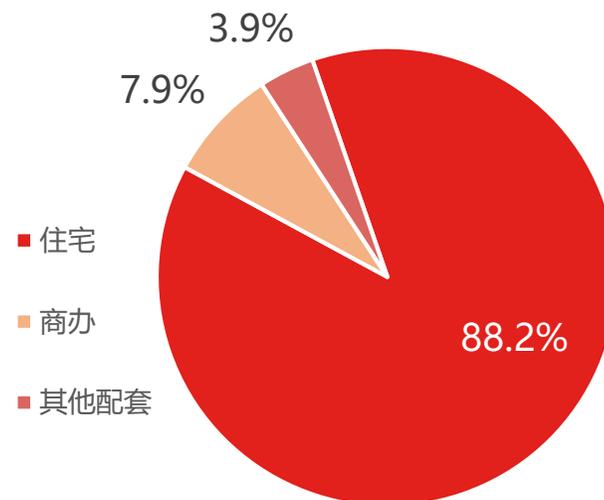
NO.1	上海、成都、苏州、西安、合肥、福州、南昌、沈阳、长春、大连、东莞、中山等	23个
NO.2	天津、南京、昆明、郑州、珠海、无锡、宁波、徐州等	14个
NO.3	北京、杭州、广州、重庆、贵阳、漳州	6个

注：以上城市销售排名情况以城市备案数据统计为主要标准

销售收入与销售均价



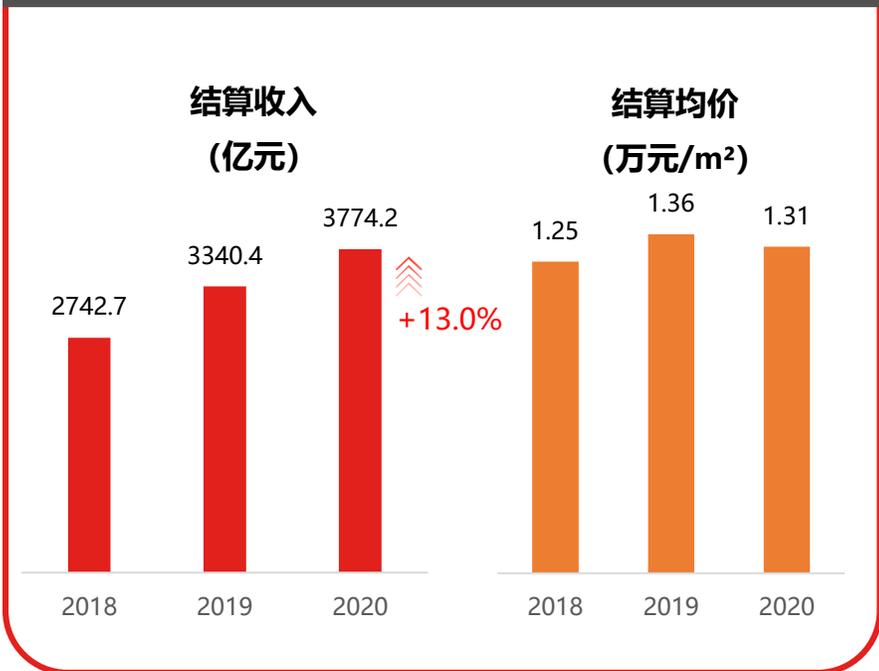
2020年销售产品类型占比



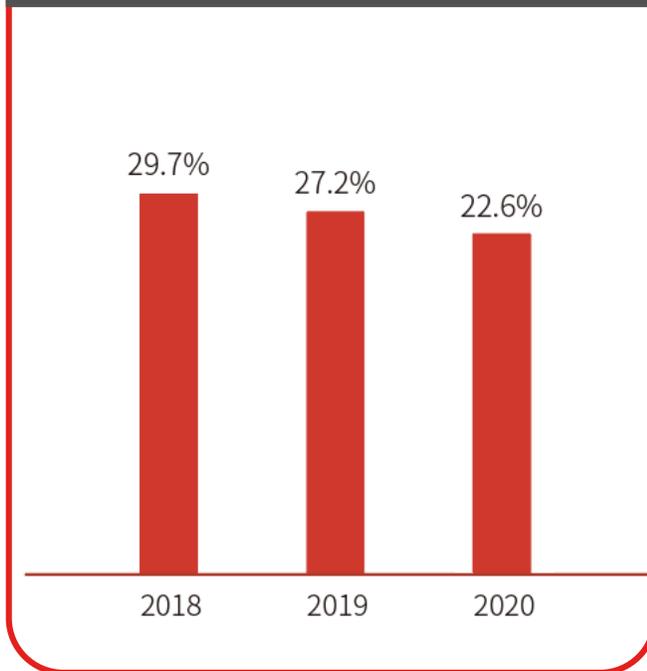
开发经营业务：已售未结金额6,981.5亿元，为未来业绩提供支撑

- 新开工面积**3,960.4**万m²，完成年初计划的**135.6%**；竣工面积**3,381.7**万m²，完成年初计划的**101.9%**
- 开发业务结算面积**2,889.4**万m² (+17.4%)，结算收入**3,774.2**亿元 (+13.0%)
- 合并报表范围内累计已售未结合同金额**6,981.5**亿元 (+14.6%)

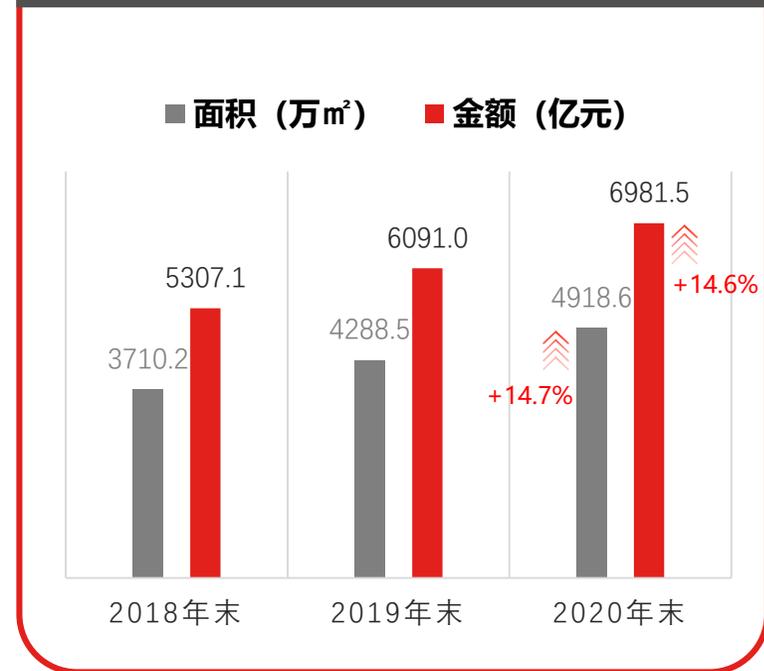
结算收入与结算均价



营业利润率 (扣税后)



已售未结面积与合同金额





开发经营业务：新获取项目86.6%位于重点城市群，在手资源满足未来发展需要

土储合理，可供**2-3年**使用

新获取项目建面
3,366.5万m²

新获取权益规划建面
2,058.8万m²

权益地价总额
1,381.5亿元

新获取项目平均地价
6,710元/m²

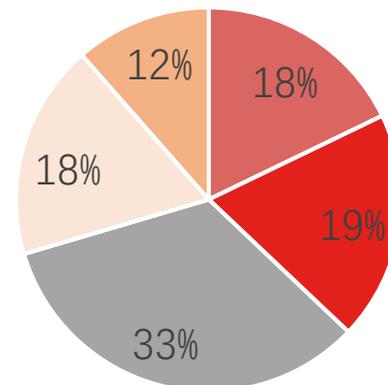
聚焦重点城市群

新获项目权益投资金额
86.6%
位于重点城市群

新开工面积

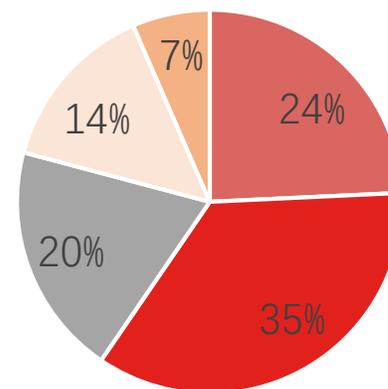
2021现有项目预计新开工
3,148.4万m²

各区域权益拿地面积占比



- 南方区域
- 上海区域
- 北方区域
- 中西部区域
- 西北区域

各区域权益拿地金额占比



- 南方区域
- 上海区域
- 北方区域
- 中西部区域
- 西北区域



开发经营业务：与城市同步发展，持续提升TOD项目综合开发和运营能力

万科经过探索与实践，已具备跑通“TOD四类开发模式”的能力，并打造了一批标杆项目

上海天空之城

车辆段上盖



住宅、办公、商业、教育、体育
占地面积 约26万m² 总建筑面积 约68万m²

- **车辆段、站点上盖综合开发，商业自持运营**
- 上海TOD标杆项目，大虹桥区域活力中心

杭州天空之城

车辆段上盖



住宅、办公、商业、教育、体育、文化
占地面积 约45万m² 总建筑面积 约129万m²

- **车辆段、站点上盖综合开发**
- 超大体量，复合业态，先进规划技术
- 打造绿色共生、产城融合的未来智慧轨道城市样本

深圳臻湾汇

站城一体、车站上盖



公寓、办公、酒店、商业、公园
占地面积 约7万m² 总建筑面积 约54万m²

- **三条地铁+公交总站换乘**
- 多重公园，立体绿化
- 大型集中商业，高端高层公寓
- 超总部级办公，国际五星酒店

重庆天地

站城一体、车站上盖



公寓、办公、酒店、商业、公园
占地面积 约23万m² 总建筑面积 约180万m²

- **一体化设计，两地铁站点上盖**
- **重庆第一高楼458米**
- 站点代建，无缝接驳

开发经营业务：与城市同步发展，持续提升TOD项目综合开发和运营能力（续）

万科经过探索与实践，已具备跑通“TOD四类开发模式”的能力，并打造了一批标杆项目

杭州黄龙万科中心

站点接驳



商业、办公、教育、文化、艺术

占地面积 约7万m² 总建筑面积 约42万m²

- **核心CBD区域，9栋商办写字楼群落**
- 知识城市创新区，为新经济企业提供创新的服务模式

上海徐汇万科中心

站点接驳



办公、商业、公园、影院、文化、秀场

占地面积 约11万m² 总建筑面积 约72万m²

- **6.5万m²绿轴城市公园，多业态复合功能，TOD一体开发**
- 以“TOD+Park 立体公园”为设计理念，打造健康、优质的城市公共空间

南京都荟天地

站点200米以内物业



公寓、办公、商业、住宅、社区公园

占地面积 约11万m² 总建筑面积 约58万m²

- **南京南站站西，南部新城核心区高端住宅、甲级写字楼、商业、公寓等**
- 打造万科全生命周期综合社区

合肥城市公馆

站点200米以内物业



商业、办公、住宅、文体、公共配套

占地面积 约15万m² 总建筑面积 约56万m²

- **180米地标写字楼，8万方办公，4万方配套风情商业街**
- 营造宜人的岛居生活感受与亲水公园休闲氛围

广州永庆坊

创业居住活力社区，重构整合产业生态圈

面积

约**27万**m²

位置

广州市荔湾区恩宁路

一方面尽可能地还原西关历史文化旧址的面貌，另一方面让新旧碰撞，引入特色餐饮、艺术展览、休闲商业等，使街区焕发新生的神采，真正体现“修旧如旧”微改造理念。



深圳南头古城

千年文化历史样本，城市快速发展缩影

面积

约**35万**m²

位置

深圳市南山区南头天桥北

立足“粤东首府，深港之源”的高占位，一方面修旧如旧，重现繁华盛景；另一方面导入产业办公、文化展览、休闲商业、青年公寓四大业态，将南头古城打造成为湾区文化新地标。



上海上生新所

建筑可阅读，街区可漫步，城市有温度

面积

约**5万**m²

位置

上海市长宁区延安西路

基于空间、文化和内容三个维度的再生策略，引入茑屋书店等新型公司，开放孙科别墅等历史建筑，在打造艺术街区，传承百年历史底蕴的同时，构建新海派文化的生活圈新秩序。



沈阳红梅文创园

用文化致敬城市 用产业赋能未来

面积 约**6万**m² | 位置 **沈阳市铁西区卫工北街44号**

引入国际设计资源、修复改造设计理念，按照不同年代和建筑破损程度，剖析研究其历史、艺术与使用价值，成功再现工业街区风貌。通过文化艺术赋能，串联创新文化业态，打造文化艺术生活交流场所

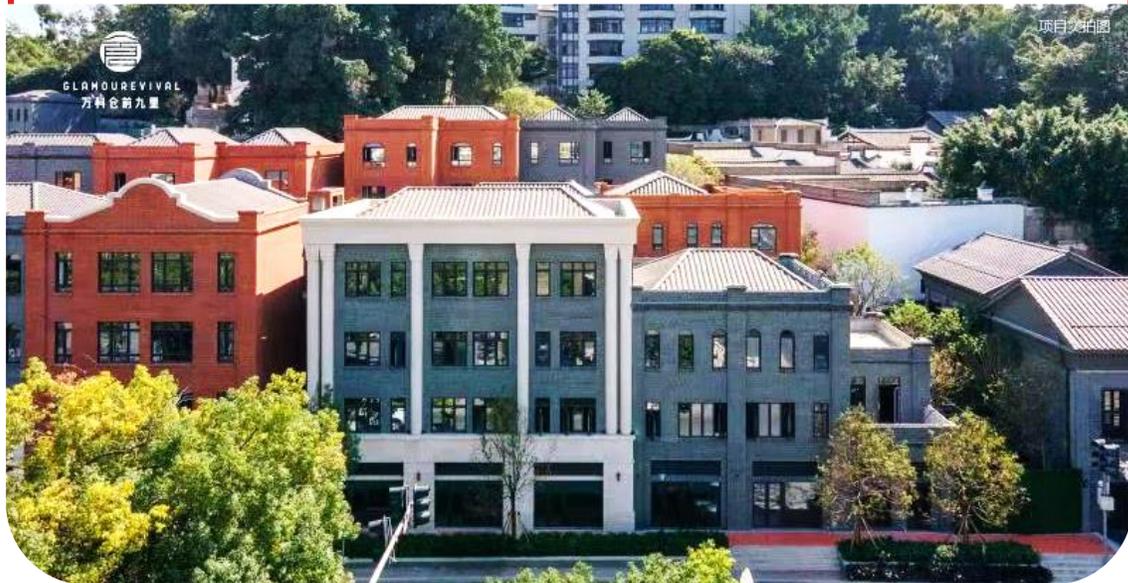


福州仓前九里

历史风貌活化区，文化商业生态体

面积 约**11万**m² | 位置 **福州市仓山区观井路53号**

融合了近代历史文化、万国建筑风格、时尚休闲商业、江畔精致生活为一体，实现在地文化传承与商业形态复兴与结合



北京·望京小街

政府引导社会资本参与商业街区改造治理典范

全长

约**380**余米

位置

北京市朝阳区望京片区

望京小街是万科首次将城市更新的边界拓展至街区小巷这类城市的“毛细血管”。

打造24小时新型活力体验场“望京坊”，引入北京国际设计周；以中央美术学院为核心资源设立艺术展厅；引入网红品牌，融入欧洲风情。打造望京文化新地标，建立国际文化交流活动舞台。



苏州淮海街

从传统街道文化复兴，看未来城市更新

面积

约**2万**m²

位置

苏州市高新区淮海街

始于苏州外向经济的起点，30余年发展成为中外文化交流之地。这是一次政府和万科城市更新课题的尝试，也为未来的探索带来更多可能。

改造尊重街道及商家的原有风格，将设计差异化融入街道美学理念。既保留了苏州“吴文化”的城市氛围，又彰显了高新区外资高地的特殊形象定位。



租赁住宅：累计开业14.24万间，集中式公寓规模全国第一

vanke

18

规模领先领跑

- 2020年在9个重点城市新开业房间数 **3.3万间**
- **33城市**累计开业**14.24万间**
- 已开业项目整体出租率 > **95%**
- 营业收入**25.4亿元**，同比增长**72.33%**

6类合作模式



设计、建造、运营全流程输出服务



集体建设用地建造租赁住房



国企平台合作



省/市/区政府合作



商办类土地自建公寓项目自持运营



城市更新

青年创新生态社区

建立“泊跑团”、“泊玩社”、“泊阅会”等社区IP，打造24小时的青年创新生态社区，围绕住户兴趣爱好、职业发展组织各类活动，多方位赋能人才成长，让租住更有温度。





代表项目



北京-泊寓|院儿-成寿寺社区

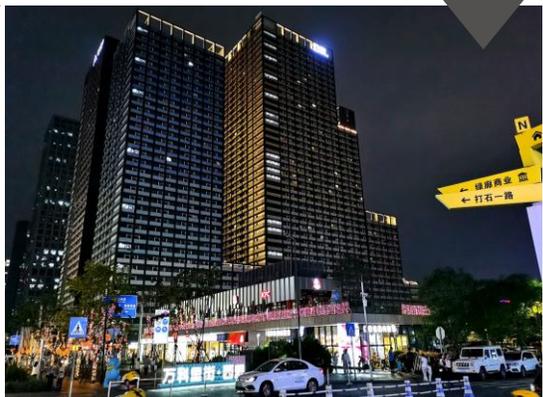
全国单体规模最大的集中式租赁社区
位置：深圳市南山区留仙洞总部基地
房间数：4813套
泊寓云城旗舰店高学历人才聚集，服务深圳城市发展重点区域建设。
2019年5月正式开业，截止目前出租率99%，服务着超6000名年轻人。



上海-虹寓|泊寓·虹口江湾店

深圳市城中村长租公寓改造样本
位置：深圳市龙华区水围新村
房间数：2293套
泊寓大浪水围时尚社区于2018年12月开业，当前出租率98%，作为深圳市城中村集中整治样本，它被龙华区住建局列为首个城中村人才安居住房。

全国首个集体土地新建长租公寓项目
位置：北京丰台区南苑乡成寿寺村
房间数：901套
泊寓成寿寺社区打造了女生、健身、宠物、SOHO、直播5大主题房。其中，一期235间，2020年开业即实现了满租。



深圳-南山云城旗舰店

与国企成立合资公司，建设运营租赁公寓
位置：上海市虹口区新市北路
房间数：256套
上海市虹口区国企虹房集团与上海泊寓成立合资公司，共同建设运营虹口区租赁住房项目，首个合作项目项目于2019年12月开业，当前出租率98%。



深圳-万村泊寓大浪水围时尚社区



万物云：在管面积5.66亿m²，营业收入182.04亿元

扩大业务布局

万物云定位为空间科技服务商，业务布局包含“住宅物业服务”、“商业物业与设施服务”、“智慧城市服务”、“社区生活服务”、“万物成长”。

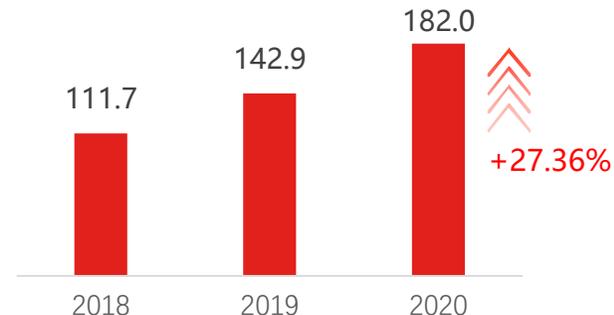
收入稳步增长

2020年万物云实现全口径收入**182.04亿元**，过去5年复合增速为**34%**。

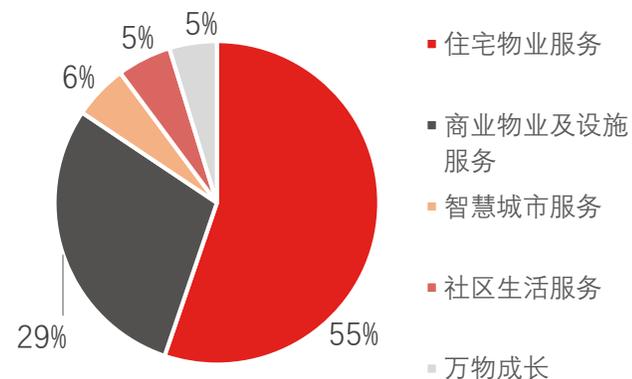
在管面积增长

截至2020年末，在管面积**5.66亿m²**，其中**47%**来自于万科以外的项目。

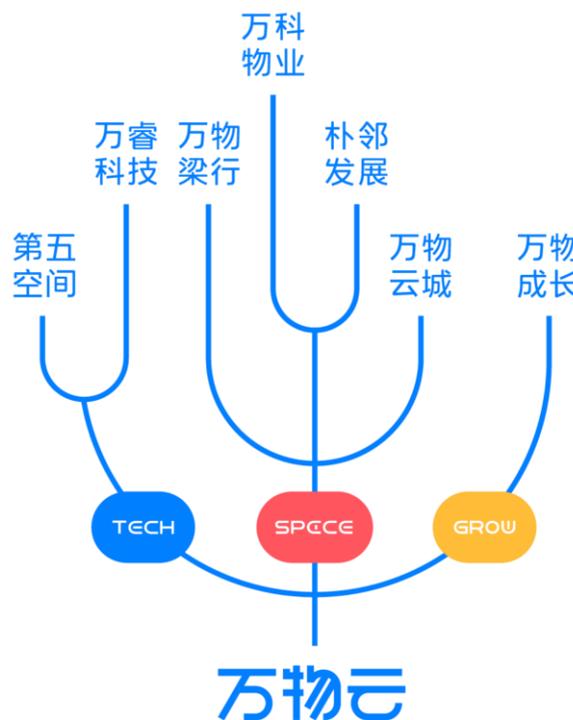
全口径营业收入（亿元）



全口径营业收入结构



万物云品牌树



万物云：积极开展数字化建设，助力业务布局和发展



住宅物业服务

聚焦**100**个城市，服务**3051**个项目
在管小区已全部实现电梯广告收益透明化



厦门鼓浪屿

智慧城市服务

2020年累计布局**10**个城市，**16**个项目，推进智慧城市变革

万物成长

作为孵化器，持续连接同行与其他成熟企业、孵化创新企业
已牵手**54**个物业同行合作伙伴



重庆陆海天地 458米

商业物业与设施服务

头部企业总部+全国分布式职场，新拓展项目超**200**个，含**50**个饱和和收入超**1000万**的重大项目
累计覆盖**149**城，服务项目超**1700**个



社区生活服务

提供资产管理服务，一手代理业务GTV突破**55亿元**
连接社区超**2200万**位用户



无人化

实现现场无人值守，有效预防尾随，提高社区安全度，降低管理成本



线上化

改变传统被动工作方式，实现移动高效协同，提高街道服务工作效率



远程运营

- 武汉数字运营中心
- 城市E控中心
- 阵地经营体

- 致力于实现全空间数字化运营，发布“星尘系统”，已初步形成BPaaS（流程即服务）输出能力与广泛的IoT（物联网）连接能力
- 开展数字人民币试点的首批企业，已完成与四大国有银行的对接，用户可以在社区app“住这儿”使用数字货币线上缴纳物业费
- 旗下两家国家高新技术企业：深圳万物云和万睿科技

- 疫情下多个商业项目顺利开业。商业（含印力集团）新开业商业面积**128.9万m²**，包含**3个**购物中心和**20个**社区商业。累计开业的商业面积**989.8万m²**
- 总体收入规模稳中有升。商业(含非并表项目)营业收入**63.22亿元**，同比增长**4.33%**。其中，印力管理的商业项目营业收入**42.22亿元**。规划中和在建商业建筑面积**435.4万m²**
- 数字化升级，运营管理水平提升。数字化会员运营体系覆盖**62个**项目，印力会员数量超过**870万**
- 探索资产证券化。先后完成印象2号CMBS、深圳印力中心第二期CMBS发行



上海七宝万科广场



深圳印力中心



杭州西溪印象城

上海南翔印象城MEGA

上海单体量最大纯商业购物中心

总建筑面积	上海首店和最新概念店占比	区域首店占比
34万 m ²	40%	85%

- 2020年8月25日成功开业，创造开业首日30万客流和2500万销售额。
- 引入奥林匹克赛事级冰场、生态植物园、空中跑道，开心麻花剧场首次进驻沪上购物中心。



生态植物园



空中跑道



开心麻花小剧场

营收稳步增长

2020年万纬物流管理项目营业收入（含非并表项目）**18.7亿元**，同比**+37%**，其中高标库收入**12.9亿元**，同比**+29%**；冷库收入**5.8亿元**，同比**+60%**。

规模继续扩大

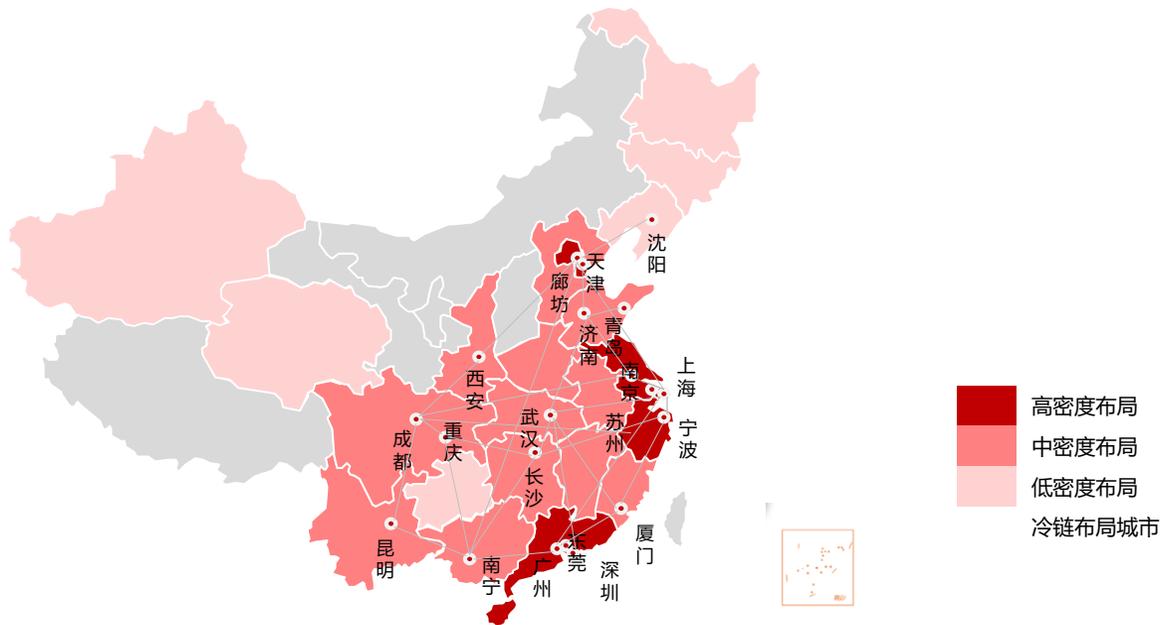
在**44个城市**累计管理**148个项目**，可租赁建面**1,148万m²**。其中，高标库**128个**，可租赁建面**1,062万m²**；冷库**20个**，可租赁建面**86万m²**。

开发效率提升

完成**行业首个**快建高标准冷库。
为支持新冠疫苗紧急存储任务，仅**68天**将北京亦庄项目改造成为疫苗外延冷库，获得合作方国药集团认可

承担社会责任

疫情之下，厦门、宁波、成都等地**3个**冷链园区被当地政府指定作为中转监管仓。



上海松江新滨冷链物流园



昆明高新区物流园

万纬上海海港冷链物流园

建筑面积

43,330m²

温区

恒温 冷藏 冷冻

项目优势以及成绩

国内第一个获得LEED铂金级认证的冷库类项目

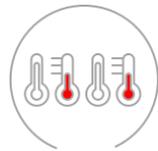
7个独立仓库

按客户需求提供-25°C ~ 15 °C的多温区仓储

覆盖上海市区以及长三角周边地区



高端建设
标准



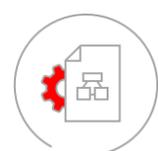
4种独立
的温控区



全方位
温控环境



精准的温度
控制
误差在
±0.5°C以内



完善的
仓储管理系统

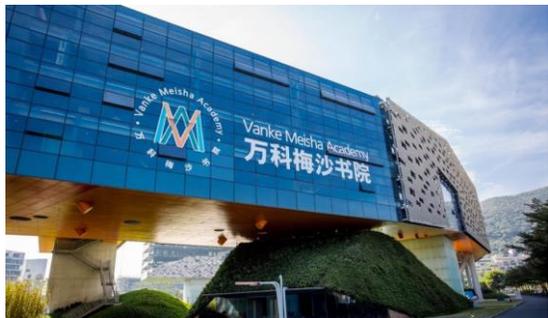
酒店与度假业务



酒店业务：目前持有**23家**在营酒店资产，覆盖**深圳、广州、苏州、杭州**等核心城市以及部分旅游胜地。

冰雪度假业务：目前运营吉林松花湖，北京石京龙与北京西山滑雪场三个项目，2020年雪季累计接待滑雪游客**62万**人次，**连续四年**获得世界滑雪大奖“中国最佳滑雪度假区”称号。

教育业务



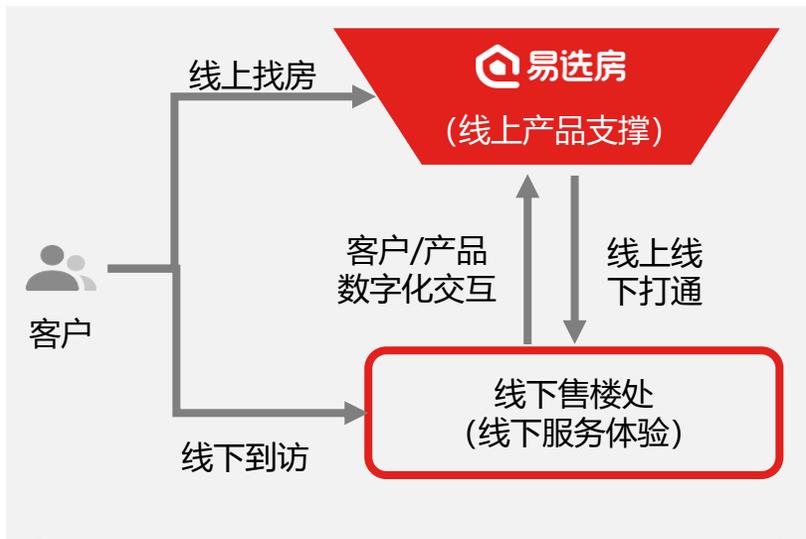
教育业务：已打造梅沙教育和德英乐教育等特色品牌。其中，梅沙教育经过5年发展，已成为深圳最大民办教育集团。万科梅沙书院**连续三年**入选《胡润百学排行榜》，2020年位列深圳**第三名**。截至目前，梅沙教育和德英乐的在读人数超过**1.9万**人。



AI 智能审图

采用AI技术实现审图智能化

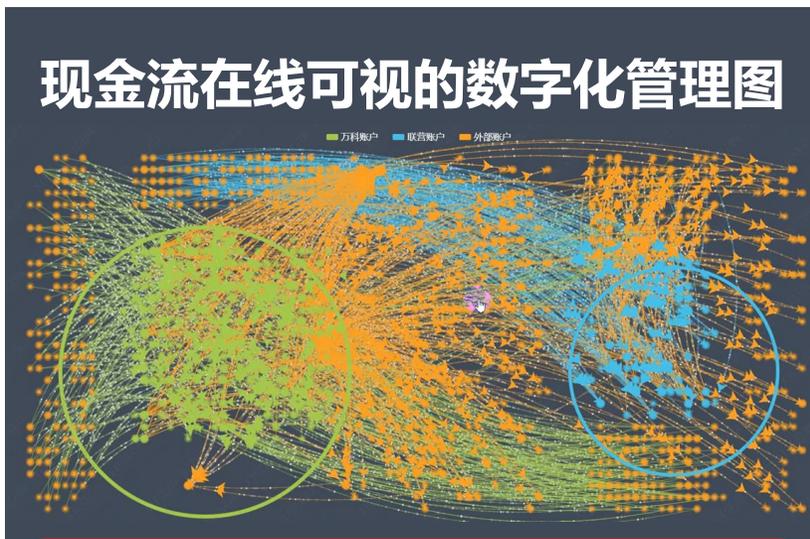
- 审图速度是人工的**8倍**
- 已经在深圳广泛推广和应用
- 研发建筑、结构、给排水、暖通、电气五大专业820条行业设计规范



易选房小程序

连接潜在购房客户和公司的线上入口

- **业务流程数字化**：数字沙盘、VR选车位、线上带看、在线选房、数字名片、数字案场
- **GMV2680亿，总用户量 > 1000万**



“一块钱”项目

采用数字化技术，管理好每一块钱

- **为客户提供更好体验**：智能收款机、线上退款、快速结佣
- **提升资金使用效率和运营管理质量**：现金流管理自动化、智能化，基于算法发现异常，做出分析预测，助力财务报表提速

公寓资产运营服务平台

全业务流程SaaS化

看房、预约、签约、收款、报修等**132**
个SKU完成SaaS化；

经营管理驾驶舱

经营数据实时监控、诊断运营效率指标，
定位到门店，保障经营效率；

管家工单系统

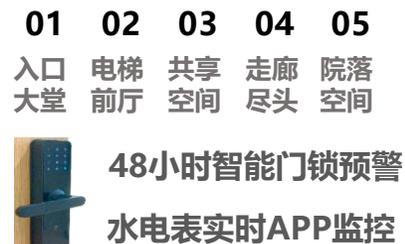
门店工作通过线上化拆解至门店管家，
拓客与服务实现**责任到人，工作在线。**

智能安防社区

三重门禁



五大监控区位+智能预警



人员+房源+合同的安全管理



房源

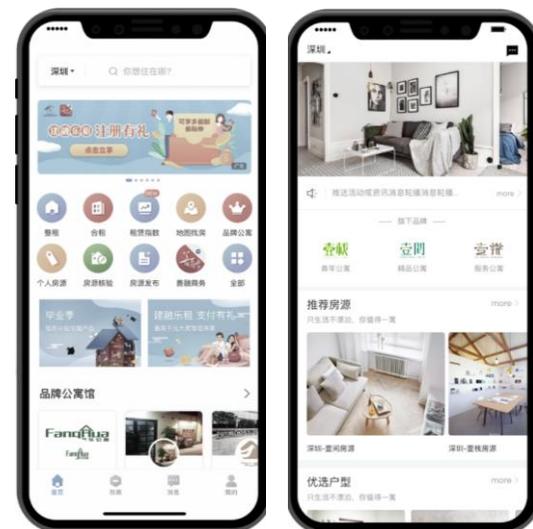
租户

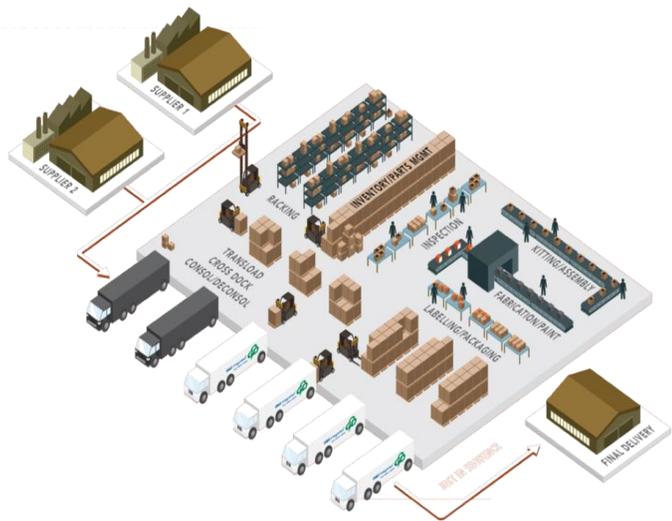
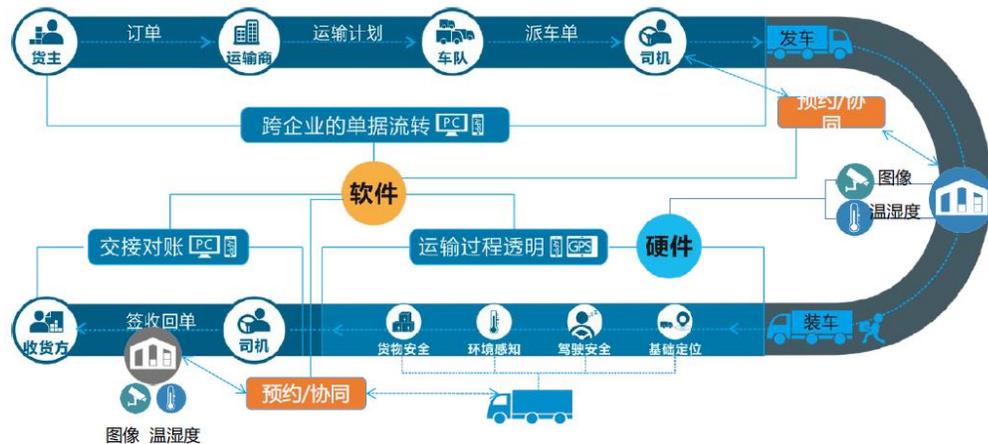
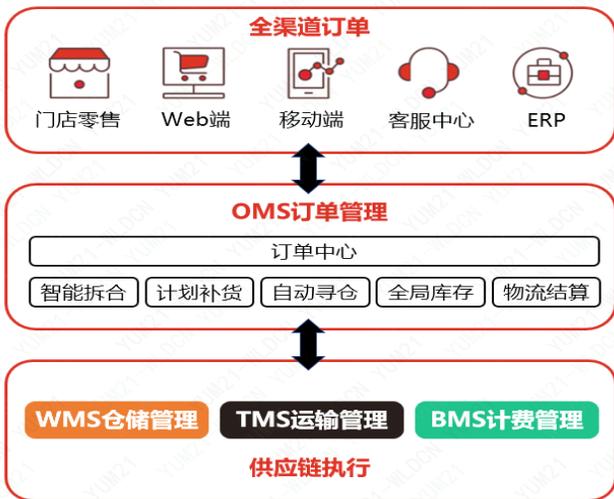
合同

流动人口管理

房屋管理

科技服务输出





OMS订单管理系统

OMS提升订单计划与资源执行的有效利器

- 快速接入多渠道订单，无需额外成本
- 更快连接仓储和运输服务，参与协同工作
- 通过定义库存分配策略，达到利润最优

TMS运输管理系统

TMS守护货品的“生命线”

- 温度即时监控，全程信息可追踪
- 订单进度跟进，服务规划，绩效量化
- 数据自动上传，提升运营效率，保障数据质量和真实性

WMS仓储管理系统

WMS提高准确率，优化仓内运作流程

- 智能化任务调配，系统自动派单
- 货物的存储空间和位置智能分配
- 大大提高仓库内的货物运转效率

- **绿色建筑**：新建项目**连续七年**全部满足绿色建筑标准，新增绿色建筑面积**3702.7万**m²。截至2020年底，集团满足绿色建筑标准的面积累计**2.31亿**m²。
- **装配式建筑**：以工业化生产的方式建造住宅，能够有效降低建造过程中的能耗、物耗，落地5大区域，85个主要城市，累计装配式建筑面积突破**1.7亿**m²。以技术手段解决工程质量问题，创造“5+2+X”工业化建造体系并持续推动落地。

新开主流项目的工业化应用比例

86%

获得当地工业化预售政策奖励

25个项目

万科参与绿色供应链品类：

- 供应链企业环境合规
- 铝合金无铬钝化
- 木材来源合法化
- 室内装饰人造板及其制品甲醛控制
- 聚苯乙烯类保温材料
- HDCD 阻燃剂有害性控制
- 石材产品清洁生产
- 水性涂料烷基酚聚氧乙烯醚 (APEO)

推动“5+2+X”装配式建造体系应用

铝合金模板	混凝土外墙	装配式内隔墙	穿插管理	自升式爬架系统
				
配合混凝土体系的模板技术从高精木模、大钢模到铝模的演进	从源头解决核心部位渗漏问题	内墙体系实现预制与干法施工，免抹灰，提升质量	实现穿插施工，提升施工效率	墙面精度大幅提升，立面施工时间缩短，内外施工隔断

装配式内装整体厨卫	适度预制叠合楼
	
分电	预制楼
	

通过技术体系和工具，实现提质、提效、减少对现场人工依赖、减少排放

5 + 2 + X

上海徐汇万科中心

上海徐汇万科中心获得绿色建筑三星及 LEED CS 金级认证，树立绿色建筑典范



徐汇万科中心项目三期总建筑面积50万平方米，毗邻上海南站，着力打造“超便捷公园式智能化商圈”，该项目供暖空调能耗降低幅度为15.10%；高效水冷离心机和螺杆机COP较规范值提升6%，锅炉热效率92%；采用一级节水器具，卫生器具用水量较一般商办项目降低23%。

精准扶贫 乡村振兴

捐赠2亿元帮扶韶关、广西河池、百色；完成河源、汕尾两个美丽乡村建设；在福建、贵州、甘肃、云南县市援建学校

建设“可持续社区”

组织公益活动数百场，在零废弃、保护生物多样性、应对气候变化等多个方面积极发力，为实现可持续目标努力

抗击“新冠”疫情

向武汉捐赠人民币1亿元

荣获2020年民政部“中华慈善奖”

可持续社区



乡村振兴



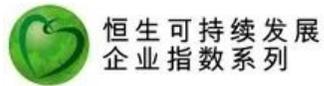
教育扶贫



积极践行可持续发展理念，不断推进、优化ESG管理

- 调研利益相关方，明确可持续发展重点：绿色建筑机遇、职业健康与安全、产品质量与安全
- 建立董事会-管理层-执行层的ESG管理架构，ESG管理纳入公司日常经营
- ESG评级持续提升

可持续发展获得广泛认可



继续入选恒生可持续发展企业基准指数



首次纳入恒生ESG50指数



MSCI-ESG指数由BB级提升至BBB级



2020中国房地产上市公司ESG 最佳实践企业TOP50 第一名

vanke

34

新天空体验中心

4 未来展望

杭州·未来天空之城



“提升基本盘，实现有质量发展，拥抱管理红利时代”

- **坚持做实体经济生力军：** 巩固提升基本盘，打造客户愿意买单的好产品、好服务，创造真实价值；
- **坚持稳健经营：** 提升资源转化效率，加快回款速度，量入为出，保障流动性安全，争取年内回归“绿档”，持续巩固信用评级优势；
- **坚持开发经营并重：** 从全品类、全周期的角度出发，巩固综合住区开发和服务能力，提升项目各业态的协同，实现项目全周期价值最大化；
- **坚持科技助力业务：** 落实 AI 审图全覆盖、账户现金收支管理全覆盖，统一线上客户购房入口。

THANKS!

谢 谢 聆 听

重要提示：

本材料内容摘自万科2020年度报告，如存在差异，以年度报告为准



万科周刊



万科投资者关系



易选房

www.vanke.com

深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心

IR@vanke.com 0755-25606666