

# vanke

(股份代號: 000002.SZ, 2202.HK)

# vanke

2025  
万科企业股份有限公司  
2025 年度业绩报告

# 目录 CONTENTS

致辞	01
关于本报告	02
报告摘要	03
董事会声明	04
关于万科	05
年度专题 探寻生物多样性守护之路	06
气候相关风险与机遇	95
附录	99

## 经营之道



我们的策略	10
可持续发展管理	12
合规经营	15
好产品	18
好服务	23

## 环境之道



我们的策略	24
应对气候变化	25
深耕绿色设计	28
推进绿色建造	30
践行绿色运营	35
生物多样性(TNFD)	42

## 社会之道



我们的策略	48
合伙奋斗	50
合作共赢	55
共享发展	59

## 致辞

2025年，面对行业新旧模式转换带来的深刻变革与挑战，万科始终坚持审慎稳健的发展态度，坚定践行“三个坚持”战略——坚持战略聚焦、坚持规范运作、坚持科技赋能。我们以长期主义穿越周期波动，聚焦主责主业，不断优化资源配置、强化精益管理，推动业务布局优化与结构调整，稳妥推进改革化险，在应对压力中持续夯实经营根基。

## 经营之道 以“好房子”和“好生活”兑现长期承诺



在经营之道上，万科坚持以好产品、好服务为核心，以科技创新为支撑，持续打造面向未来的核心竞争力。围绕“好房子”目标，我们在设计、建造到交付各环节精益求精，通过数字化设计、智能建造与全过程质量管理，保障更多家庭安心入住、放心生活。在经营服务领域，我们持续优化社区运营与服务体系，在物业服务、长租公寓、商业、物流等多元业态中提升服务品质，依托智慧化平台与统一业务中台，实现响应更及时、体验更连贯、信任更持久。在科技赋能方面，我们坚持技术服务于真实场景，从AI建造管理到轨道配送机器人，推动新技术与业务深度融合，实现降本提效的同时也让服务更便捷、更安心。在治理层面，我们坚持战略聚焦、规范运作和结构优化，夯实长期稳健发展的基础。

## 社会之道 以责任连接人与城市



在社会之道上，万科坚持以人为本，将员工发展、社区共建与城市责任作为长期价值的重要组成部分。我们持续完善人才培养与职业发展体系，加强安全健康管理，为员工

营造稳定、包容、有成长空间的工作环境。在服务城市与社区发展的过程中，我们积极参与城市更新与公共空间营造，推动历史文脉与现代生活融合发展。在与合作伙伴协同中，我们坚持公开透明、公平规范，完善责任采购与合规管理机制，共同维护健康有序的行业生态。

## 环境之道 以绿色转型应对长期挑战



在环境之道上，万科坚持将绿色低碳理念融入规划、建设与运营全过程，积极应对气候变化与资源约束带来的长期挑战。在项目开发中，我们推广装配式和绿色建筑技术，推动建造方式向工业化、可持续转型；在运营管理中，推进能源精细化管理、老旧项目节能改造和清洁能源布局，让更多空间融入低碳实践。同时，将TCFD、TNFD理念融入治理体系，持续提升应对长期环境变化的能力。

公司ESG表现获得境内外资本市场、指数及评级机构的认可。2025年，万科HSSUS（恒生ESG指数）提升至AA-（内房同业中排名前10%）；深圳证券交易所国证指数ESG评级AA级；并持续入选恒生A股可持续发展企业指数、恒生内地及香港可持续发展企业指数、恒生A股通ESG领先指数及恒生可持续发展企业基准指数。

展望未来，我们将继续坚持聚焦主责主业，深化改革创新，统筹推进高质量发展与风险防控，在服务城市发展和满足人民美好生活需要的实践中，持续提升自身韧性与价值创造能力，与各方携手同行，稳步推进企业迈向更加可持续的发展阶段。

# 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 18 份可持续发展报告，详细披露 2025 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

2025 年 1 月 1 日至 2025 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 2025 年年度报告所界定者具有相同含义。

## 编制依据

- 联合国全球契约十项原则
- 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 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引第 3 号——可持续发展报告编制》
- 中国社会科学院《中国企业社会责任报告编写指南》（CASS-ESG 6.0）
- 广东省房地产业协会《广东省房地产企业社会责任指引》

## 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 2025 年 1 月 1 日至 2025 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，为财务报告目的而合并的所有业务活动均涵盖在内。此外，为全面展现本集团在可持续发展领域的实践与成效，报告亦选择性纳入了具有代表性的轻资产输出管理项目案例。

## 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](http://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](mailto:p-vkesg@vanke.com)，或致电 +86 (755) 25606666。

# 报告摘要

## 万科可持续发展战略年度摘要



经营之道

### 合规经营

- 总资产 **10,206.23** 亿元
- 净资产 **1,169.05** 亿元
- 营业收入 **2,334.33** 亿元
- 销售面积 **1,025.0** 万平方米
- 销售金额 **1,340.6** 亿元
- 世界 500 强排名 **319** 名

### 品质服务

- 开展“看见家”活动 **1,505** 次，邀请超过 **2.8** 万户客户走进项目工地
- 推行“质造工坊”行动，严格执行 **261** 项标准做法，设置 **19** 项停歇点检查与 **19** 项成品保护标准
- 打造万科“好有趣”统一社群品牌，累计形成 **986** 个社群，开展 **11,665** 场社群活动
- 泊寓在全国开展超 **3,800** 场社群活动，吸引约 **6** 万名泊友参与



环境之道

### 绿色智造

- 满足绿色建筑评价标准面积超 **3.42** 亿平方米
- 新增项目中，获得绿色建筑二星级及以上认证的项目 **9** 个，获得 LEED 金级认证的项目 **2** 个，其中新建物流项目 **100%** 获得绿色仓库三星认证
- 应用住宅产业化占总开工量项目量 **95%**
- 所有在建项目 **100%** 使用智慧工地系统
- 新建项目引入可再生能源设计的建筑面积比例达 **70.7%**，其中，**100%** 新建冷库项目引入可再生能源设计

### 绿色运营

- 截至报告期末，商业与酒店事业部已上线光伏发电项目 **36** 个，其中 2025 年新增 **9** 个项目，全年光伏发电累计 **2,954** 万千瓦时
- 万科物业在管项目 **100%** 开展“绿茵”行动，共完成 **305** 万平的补植

### 绿色租赁

- 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
- 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



社会之道

### 健康与安全

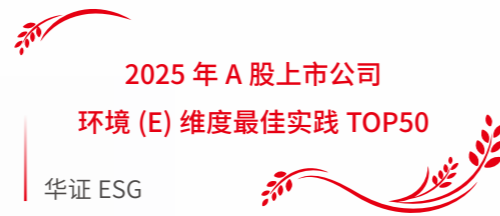
- 员工工伤保险覆盖率 **100%**
- 员工及承包商员工健康与安全培训覆盖率 **100%**

### 供应链

- 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%**
- 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%**
- 供应商产品质量与安全培训覆盖率 **100%**

## 可持续发展奖项

### 奖项及颁奖机构



## 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、社会及管治报告守则》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 管理体系及工作职责，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，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、社会及管治报告守则》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 2025 年度可持续发展报告已经由董事会于二零二六年三月三十一日审阅批准。



# 关于万科

## 公司概况

### 公司简介

公司于 1984 年在深圳经济特区成立，1988 年经深圳市人民政府“深府办（1988）1509 号”文批准，公司实施股份制改革；1991 年 1 月 29 日，公司发行的 A 股在深交所上市；1993 年 5 月 28 日，公司发行的 B 股在深交所上市；2014 年 6 月 25 日，公司 B 股以介绍方式转换上市地在联交所主板上市（B 转 H）。

公司的企业愿景是“围绕城市生态，服务美好生活，做新时代房地产转型发展的好企业”。公司始终坚持为普通人提供好产品、好服务，坚持与城市同步发展、与客户同步发展的两条主线。公司在巩固住宅开发和物业服务业务固有优势的基础上，已进入物流仓储服务、租赁住宅、商业开发和运营、标准办公与产业园、酒店等领域，为更好地服务人民美好生活需要、实现可持续发展奠定了良好基础。2025 年，公司继续荣登《财富》“世界 500 强”，位列榜单第 319 位。自 2016 年首次跻身《财富》“世界 500 强”以来，公司已连续 10 年上榜。



## 业务布局

### 房地产开发

万科房地产开发业务以人民美好生活为中心，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。

2025 年，  
万科房地产开发业务实现

- 销售面积 **1,025.0** 万平方米
- 实现销售金额 **1,340.6** 亿元
- 交付房屋 **11.7** 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），是万科企业股份有限公司的控股子公司。2022 年 9 月，在联交所主板上市，股票代码 2602.HK。服务为本，科技为用，作为一家科技驱动、低碳引领的资产服务商，万物云依托不动产 AI 大脑“灵石”，提供覆盖住宅空间、商企空间、高校及医院空间、城市公共空间的物业服务和设施管理服务，围绕社区及企业资产提供维修装修服务、租赁买卖服务、社商业运营、企业共享服务、智慧空间运营服务等，以可持续发展理念和利他之心，在不同空间打造韧性、活力、智慧的“理想之地”。更多有关万物云年度 ESG 的表现，可查看万物云 2025 年度 ESG 报告。

截至 2025 年 12 月 31 日止，  
万物云业务覆盖

- 蝶城数量 **690** 个
- 住宅物业服务<sup>1</sup> **4,638** 个项目
- 物业及设施服务管理<sup>1</sup> **2,589** 个项目

<sup>1</sup> 住宅物业服务及物业及设施服务管理项目数均取自截至 2025 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求，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 2025 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 **27.02** 万间
- 开业 **19.78** 万间优质房源
- 共计 **13.2** 万间房源纳入保障房体系，市场化机构中位列第一

### 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 2025 年 12 月 31 日止，  
商业开发与运营业务

- 合计开业 **178** 个商业项目  
(不含轻资产输出管理项目)
- 合计开业建筑面积 **1,078** 万平方米
- 规划中和在建商业建筑面积为 **145** 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 2025 年 12 月 31 日止，  
物流仓储业务

- 累计开业项目 **147** 个
- 可租赁面积 **1,045** 万平方米

### 产业办公



产业办公业务始终以企业客户需求为核心，依托数智化运营与人性化服务，打造高效多元的办公空间，赋能企业成长与产业增效。

截至 2025 年 12 月 31 日止，  
产业办公业务

- 已在全国布局 **21** 个城市
- 经营项目 **62** 个
- 经营规模位居国内办公行业第一梯队

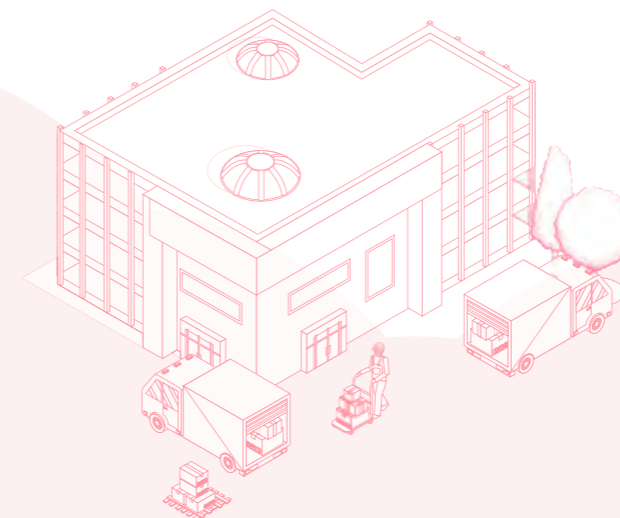
### 酒店



万科酒店业务布局于北京、深圳、广州、成都等核心城市，以及阳朔、丽江等热门旅游目的地，形成以高端商务为定位的“瞻云”与立足城市人文的“有熊”两大自营品牌体系。

截至 2025 年 12 月 31 日止，  
酒店业务

- 持有和管理 **31** 家酒店



# 以人文为核，以运营为脉 ——万科城市更新的十年共生之道

## 动因与思考

当中国城市发展迈入“存量提质”的关键转型期，如何让历史文脉与现代生活共生、单一空间与片区生态协同、短期效益与长期价值平衡，成为时代赋予城市建设者的核心命题。

2025年，恰逢万科启动城市更新实践十周年。自2015年以广州永庆坊为起点启幕探索以来，作为“城乡建设与生活服务商”，万科始终将自身发展深度嵌入城市可持续发展肌理。我们深刻认识到，城市更新绝非简单“推倒重建”，而是以敬畏之心守护记忆、以专业能力激活价值的系统工程。十年深耕中，我们以“引领城市更新，共建好城区”为核心主旨，遵循“绣花”功夫理念与“修旧如旧、建旧如新”原则推进有机更新，整合历史保护、功能活化、民生改善及长效运营多重目标，形成了以“一体化综合管理”为支撑、“多生态运营”为特色、“人文导向更新”为内核的核心竞争力。这一核心竞争力打破了传统更新“重开发、轻运营”的局限，推动我们从建筑视野升级至城市视野，通过设计、改造、运营、服务全链条解决方案深度介入城市肌理，既打造出兼具历史记忆与地域特色的更新新范式，也在守护城市记忆的基础上完善片区功能、提升生活品质，为城市高质量发展提供可复制、可推广的“万科方案”，践行“以人民为中心、服务城市生态”的初心。

## 万科实践

### 一体化解决方案： 从“单点改造”到“全链条赋能”

传统城市更新中“设计、建设、运营”割裂的模式，往往导致项目“重颜值、轻活力”。万科打破这一壁垒，依托覆盖“规划设计、工程建设、招商运营、物业服务”的全链条核心能力，构建起“改造、运营、增值”的闭环管理体系，让产品力贯穿始终，让经营性落地见效。

## 多生态运营优势：以“业态融合”激活城市空间价值

依托“居住、商业、文化、产业、物流”等多业务板块的协同优势，我们构建起“空间+内容+服务”的多生态运营体系，推动城市更新项目从孤立的“建筑载体”升级为承载多元生活场景的“活力容器”。通过多元业态深度融合，我们有效激活空间的经济价值与社会价值，既实现商业活力的持续提升，也让更新后的空间更好适配市民多元需求，助力打造兼具地域特色与时代活力的城市新名片。

郑州万科·民安云河锦上项目

以片区综合赋能的城市运营思路，打造约3,000m<sup>2</sup>“锦屿集”开放式花园街区Mall，融合多元消费与休闲场景，荣膺河南城市更新“好房子”项目典型案例。



## 人文导向：以“绣花”功夫呵护城市记忆

我们始终将“保护、发展”作为城市更新的核心准则，拒绝“大拆大建”，坚持“修旧如旧、建旧如新”，以“绣花”功夫呵护城市记忆，让历史文脉与现代生活实现温柔共生。我们的人文导向，不仅体现在对历史建筑、非遗文化的精准保护，也体现在对居民需求、在地肌理的深度尊重；同时，我们注重边角地、畸零地等闲置“消极空间”的活化利用，通过精细化设计与改造，补充城市公共空间供给，还原地域风貌意境，让更新后的空间更具人文温度，真正服务于市民生活。

广州永庆坊吉祥广场

将闲置L型水边地块改造为融入岭南花砖元素的亲水公共空间，承载乡愁记忆与市民休闲功能。



## 实践成效

### 标杆引领：打造经典的城市名片

#### 在广州：书写“老西关”与“新湾区”的共生故事

##### 案例 广州·永庆坊，历史文化街区“微改造”样本

广州是万科城市更新发源地，承载了从“微改造”到“片区开发”的完整实践探索。其中，永庆坊作为全国首个历史文化街区微改造标杆，是万科城市更新的起点与核心实践载体。项目严格遵循永庆片区原有肌理，以“绣花”功夫实施有机更新，采用“微改造”模式坚守“修旧如旧，建新如故”原则。改造中精准保留 79 处建筑遗产、6 项非物质文化遗产，对 1.2 公里骑楼街的传统风貌进行完整还原，通过传统工艺修复麻石街、满洲窗、镬耳墙等西关建筑符号，在公共空间优化上，推进一河两岸恢复工程，实施河涌整治与公共配套完善，新增永庆码头、月亮桥等场景，构建舒适活力的社区空间。

2025 年，永庆坊更新实践持续深化，新增吉祥广场、大地广场两大公共空间，端午期间推出的“新中式潮玩 IP 展”与“美食打卡地图”主题活动，凭借文化与潮流的多元融合，单日最高客流量突破 5 万人次，体现项目的持续吸引力。自 2020 年升级为国家 4A 级旅游景区以来，永庆坊始终领跑全国历史街区活化榜单，实现历史文脉传承与公共空间增值的双重成效，成为“广州文化会客厅”的核心载体。

依托永庆坊的成功实践，万科进一步在广州孕育出文冲幸福里、黄埔新城融德里两大标杆项目，均获评国家 3A 级旅游景区，与永庆坊共同构成广州历史文化街区更新的“三连标杆”。



钟书阁改造前



钟书阁改造后



以“非遗街区+国潮展览”的融合模式，推动广绣、珧琅等非遗技艺走进日常生活

#### 文冲幸福里

- 入选 2023 年 “广东二十大最美历史街区”
- 获评国家 3A 级旅游景区



#### 黄埔融德里

- 获得第十届 CREDAWARD 地建师设计大奖优秀奖
- 获选“2024 年广州十大最美社区公园”
- 获评国家 3A 级旅游景区



### 在深圳：守护“城市原点”的文化根脉

#### 案例 深圳·南头古城：千年古城蝶变，多元文化共生

南头古城作为深圳的“城市原点”，拥有近 1,700 年历史，是体现城市文化脉络的重要载体。面对历史街区文化传承中断、空间功能衰退等挑战，项目自 2020 年起以“有机更新”为核心理念，通过政府主导、企业实施、村民参与的创新模式，推动古城从传统空间改造向文化、社会、经济多维可持续发展的转型。

- 空间再生与肌理保护：**项目采用“微改造”策略，以低干预方式对文物建筑与历史街区进行活化更新。通过南城门、街区立面等关键节点的改造，在保留原有风貌的基础上植入现代功能，实现历史建筑的生命周期延长与空间效能提升。同时，通过基础设施升级与景观环境织补，有效融合城村共生肌理，提升片区整体人居环境。
- 业态创新与文化赋能：**项目引入文化展览、非遗工坊、创意设计等多元业态，形成以文化为基底、创意为驱动的产业生态。通过举办“民艺生风纳凉市集”“夏布生活展”等品牌活动，推动非遗活态传承与当代转化，激发街区的持续创新活力，使古城成为创意内容的生产平台与文化消费目的地。
- 社区共建与长效运营：**项目建立“政府主导 + 企业实施 + 村民参与”的共建机制，通过成立专业运营公司，统筹招商推广、物业管理与社区营造。依托“春景梧桐 - 城村拼图”等学术实践平台，培育在地社群组织，促进新老居民融合，构建具有归属感与包容性的活力社区。



南城门改造前后对比图



街区立面改造前后对比图

### 在上海：激活工业遗存的时代新生

#### 案例 上海·上生新所：工业遗存活化，新旧时空交融

项目历史可追溯至上世纪 20 年代，建国后这里成为上海生物制品研究所的生产研发基地，占地约 4.8 万平方米，保留孙科别墅、哥伦比亚乡村俱乐部、海军俱乐部等 3 栋近百年老建筑及 11 栋工业建筑。

2016 年，万科中标该区域的城市更新项目后，以“保护优先、有机更新”为原则，实施全链条改造运营，对孙科别墅遵循“尊重历史文脉、修旧如旧”的理念，仅做细节优化保留原有格局；对海军俱乐部内英制马赛克贴面泳池进行原貌修复，周边配套用房改建为水岸餐饮休闲空间；新增“毯式办公聚落”“孪生楼”等灵活空间，吸引近 50 家文化创意类企业入驻。

2025 年，项目通过“深夜食堂”“露天市集”等夜间业态将客流高峰延长至 22:00，商业坪效同比提升 15%，成为上海“文化创意 + 夜间经济”标杆。凭借卓越的建筑保护与运营成效，上生新所荣获上海市白玉兰奖、建筑遗产保护利用示范项目等数十项奖项，入选上海市首批美术新空间、夜生活好去处，成为中国文联“文艺两新”实践基地，全年入园游客超 300 万，年接待全国各地政企参访交流团超 400 组。



孙科别墅更新前（左）、海军俱乐部更新前（右）



孙科别墅更新后（左）、海军俱乐部更新后（右）



2025 年 8 月，南头古城以“城门打开、在地生长”为主题的焕新五周年系列活动正式拉开帷幕，单日客流量突破 3 万人次；经过五年的实践，南头古城已从历史遗址成功转型为功能复合的城市文化地标。



代表性工艺活动

## “一城一亮点”，点亮全国更新网络

从南到北，从历史街区到工业遗迹，万科将一体化运营的更新模式复制推广，点亮“一城一亮点”的全国网络，让更多城市记忆焕发新活力。

### 成都·猛追湾

以“老成都、新消费”为定位，通过微更新保留老茶馆、旧街巷等地元素，引入川剧新唱、文创市集等潮流业态，实现传统市井文化与现代消费场景融合



### 东莞·东莞记忆

2024 年首开区一期开业，以广府文化为内核，通过骑楼商业街、非遗体验，让千年古城焕发新活力，首年商户出租率达 95%



### 福州·烟台山

2022 年开业，依托烟台山历史风貌区，打造“摩登商业+历史建筑”的融合空间，2025 年新增“跨境文创市集”，推动闽台文化交流



### 大连·东关街

2024 年 9 月开业，聚焦“闯关东文化”，还原老大连商业街的青砖灰瓦、骑楼连廊风貌，引入东北特色餐饮、手作店铺及闯关东文化体验馆，开业首月客流量超 50 万人次，成为展现东北地域文化的重要窗口



### 长春·长拖 1958

2021 年开业，以“老工业记忆”为核心，保留拖拉机厂房结构，引入文创工作室、特色餐饮，2025 年举办“工业文化节”，吸引超 10 万市民参与



### 沈阳·红梅文创园

2019 年开业，将原红梅味精厂改造为集艺术展览、文创零售、亲子体验于一体的园区，2025 年新增“工业遗产研学路线”，成为沈阳文化产业新增长点



万科城市更新实践，实现了历史文化街区活化再生与经济、社会、文化价值的多维度统一：

#### 经济价值

通过更新项目的全链条运营，有效带动片区就业规模扩大，核心项目商业活力持续提升，坪效表现优于区域平均水平，为城市经济高质量发展注入稳定动能。

#### 社会价值

聚焦民生改善需求，通过公共空间营造与基础设施升级，显著优化片区居住与生活环境，获得居民广泛认可，有效提升社区归属感与生活幸福感。

#### 文化价值

坚持历史文脉保护优先，系统性留存城市历史建筑与非遗资源，打造多个文化活化示范项目，推动地域文化传承与创新，让城市记忆得以延续。

未来，万科将持续以综合能力为基石，深化“人文导向、多态融合、长期运营”的更新模式，为更多城市提供可复制、可推广的“万科方案”，助力城市在高质量发展中实现“老城市”的“新活力”，与城市发展同频共振。

# 经营之道

- 我们的策略 22
- 可持续发展管理 23
- 合规经营 32
- 好产品 54
- 好服务 66

## 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



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



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。

# 目标及进展

目标	目标进展
<b>客户满意度</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>我们致力为客户提供好产品和好服务。2025 年，公司继续以提升客户体验为己任，通过优化客户反馈机制，更深入地倾听客户声音，以反馈业务前端做改进。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。</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>泊寓致力维持综合客户满意度为 90% 或以上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，综合客户满意度达 96.6%，较往年上升。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>物流以 2021 年为基准年，客户满意度将继续保持在 95% 以上。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>万纬物流每季度开展客户满意度调研，2025 年客户满意度达 97.4% 以上。</li> </ul> <p>已达成</p>
<b>客户服务</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>商业事业部未来将持续优化无障碍设施和客户体验。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，印力持续推进无障碍设施优化，重点完成无障碍卫生间与母婴室的功能升级，并通过数字化技术分析客户的意见及建议，提升服务响应的精准度及可及性。全年，综合客户满意度达 98 分，较年初提升 2%。</li> </ul> <p>已达成</p>
<b>商业道德</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>红线底线培训持续实现 100% 覆盖全体员工。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。2025 年，红线底线培训 100% 覆盖全体员工，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。</li> </ul> <p>已达成</p>

# 可持续发展管理

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。

响应深交所《指引》议题 /

对应香港联交所关键绩效指标 /

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

万科持续将 ESG 理念贯彻到企业管理及运营过程中，定期审视自身 ESG 表现并适时更新集团可持续发展战略与相关制度，并就相关 ESG 议题开展深入研究，追求高质量 ESG 管理水平及社会责任实践。

# 企业理念及战略定位

万科以房地产开发、物业服务、物流仓储服务、租赁住宅、商业开发与运营等业务多样化布局，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

万科持续紧跟监管要求和报告标准变化，结合自身业务实践，从 25 个 ESG 重要议题中梳理并筛选出 10 项战略议题，明确关键行动与目标，制定可持续发展战略。本年度，公司围绕经营之道、环境之道、社会之道三大方向，聚焦 7 大发展领域和 10 个战略议题，推进 24 项目标行动有序落地。同时，从“财务重要性”和“影响重要性”两个维度综合评估议题优先级，指导战略执行。

在战略引领下，万科 ESG 工作委员会与各业务部门紧密协同，将战略细化至日常运营，明确主责与协作部门，制定每项行动未来三年的总体目标、年度目标及重点举措，确保可持续发展战略有效落地、扎实推进。



## 可持续发展管治

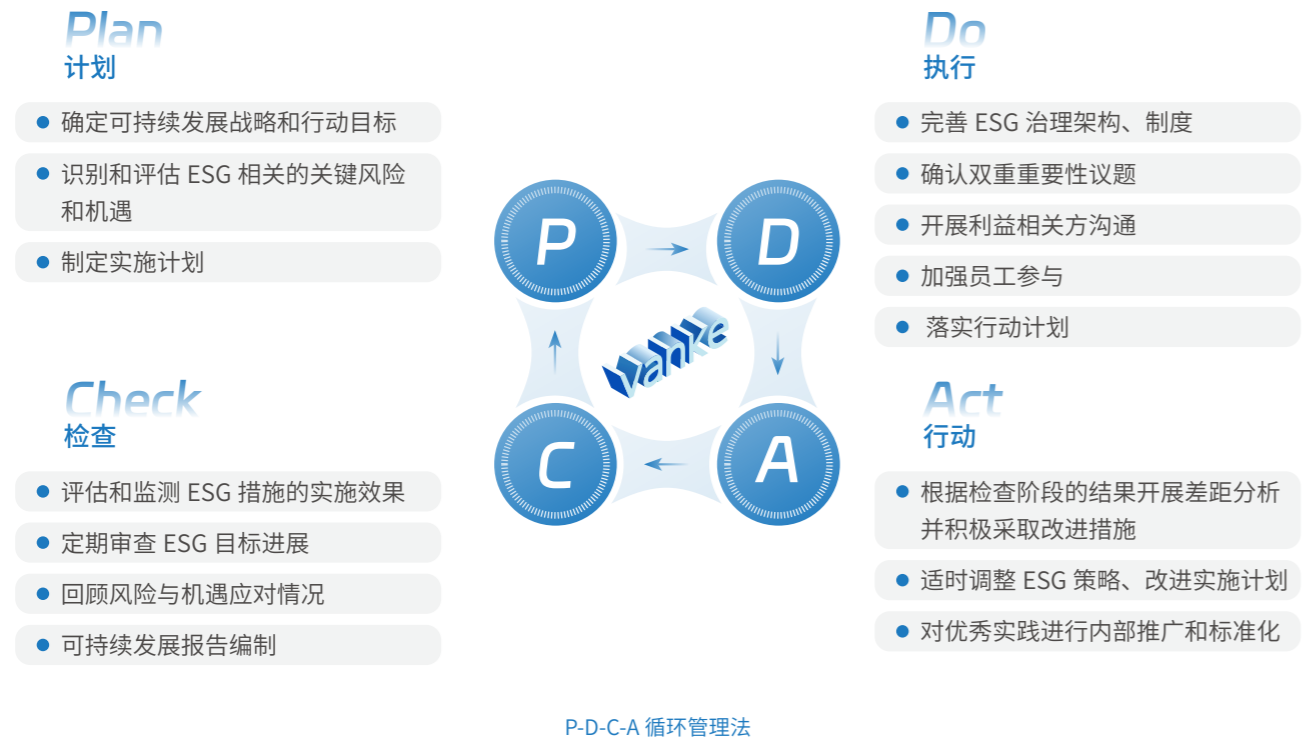
万科设立从董事会到 ESG 执行小组的层级分明的 ESG 管治架构，明确各管理层级的职责与分工，持续审视及完善 ESG 管理体系，自上而下推进万科集团的 ESG 管治工作。

### 管治架构及职责

机构角色	组成	职责	履职频率
董事会 决策机构	董事会成员	<ul style="list-style-type: none"> <li>决定公司 ESG（包括气候变化）管理架构及管理策略；</li> <li>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；</li> <li>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；</li> <li>审议及批准公司 ESG（包括气候变化）年度报告。</li> </ul>	一年一次
ESG 工作委员会 管理机构	董事长、董事会秘书、相关职能（包括地区公司及事业部）相关负责人	<ul style="list-style-type: none"> <li>确认内部及外部重要性评核的结果；</li> <li>决定 ESG（包括气候变化）管理目标、方针政策和实施路径；</li> <li>确认所评估及识别的 ESG（包括气候变化）相关风险及机遇；</li> <li>决定 ESG（包括气候变化）相关管理制度及工作流程；</li> <li>决定 ESG（包括气候变化）工作计划并评估工作完成情况；</li> <li>对可持续发展报告进行初审并提交公司董事会审议；</li> <li>管理公司 ESG（包括气候变化）相关其他事项。</li> </ul>	一年两次
ESG 执行小组 执行主体	由相关职能（包括地区公司及事业部）的 ESG 对接人组成，具体组成人员由各地区公司及事业部相关负责人指定	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行内部及外部重要性评核；</li> <li>负责编制公司年度可持续发展报告；</li> <li>评估及识别 ESG（包括气候变化）相关风险及机遇；</li> <li>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；</li> <li>根据 ESG（包括气候变化）管理目标落实年度工作内容；</li> <li>执行 ESG 工作委员会决议及交办的其他工作。</li> </ul>	一年内按实际需要多次开展

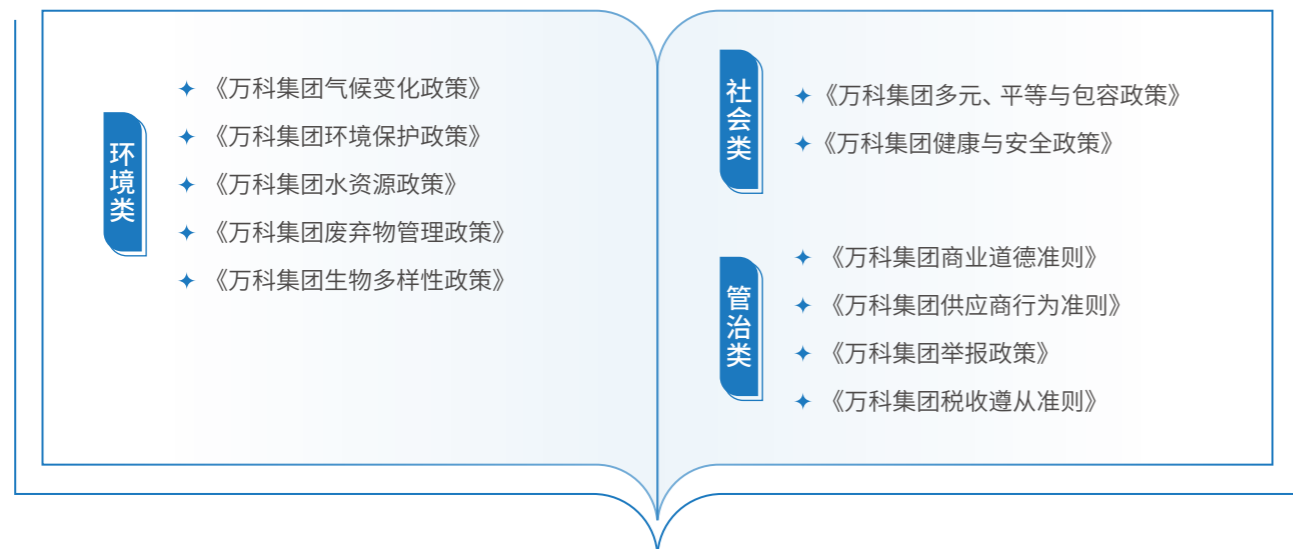
## 管理理念

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“策划-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：



## 利益相关方沟通

我们坚持构建多元化的沟通机制，同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	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 遵纪守法</li> <li>○ 支持经济发展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 合规管理</li> <li>● 发布《万科集团商业道德准则》</li> <li>● 响应国家政策号召</li> </ul>
股东	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 公司治理</li> <li>○ 回报与增长</li> <li>○ 控制风险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立科学合理的治理架构</li> <li>● 定期披露经营信息</li> <li>● 股东会</li> <li>● 持续增长，保证股东回报</li> </ul>
员工	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 工资及福利保障</li> <li>○ 健康和安全</li> <li>○ 畅顺沟通</li> <li>○ 公平晋升和发展机会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 及时足额发放工资、缴纳社保</li> <li>● 建立职业健康安全管理体系统</li> <li>● 发布《万科集团健康与安全政策》</li> <li>● 开展员工体检</li> <li>● 设置十二条沟通渠道</li> <li>● 发布《万科集团举报政策》</li> <li>● 畅通职业发展通道</li> </ul>
客户	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 保证产品质量</li> <li>○ 优质的管理服务</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 5+2 工业化建造体系、“9631”进度管理、天网行动</li> <li>● 提供优质服务</li> <li>● 保护客户隐私</li> </ul>
合作伙伴	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 信守承诺</li> <li>○ 公平、公正、公开采购</li> <li>○ 经验分享</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依法履行合同</li> <li>● 公开招标、发布《合格供应商名录》</li> <li>● 发布《万科集团供应商行为准则》</li> <li>● 万物云发布《负责任供应链政策》</li> <li>● “采筑”电商平台</li> <li>● 开展项目合作</li> <li>● 引领行业健康发展</li> </ul>
环境	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 有效使用资源</li> <li>○ 减少排放</li> <li>○ 应对气候变化</li> <li>○ 生物多样性保护</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 响应碳中和目标</li> <li>● 打造大梅沙“万科中心”为可持续发展社区</li> <li>● 发布《万科集团环境保护政策》</li> <li>● 发布《万科集团水资源政策》</li> <li>● 住宅产业化、绿色建筑、能源管理、水资源管理、废弃物管理（包括社区废弃物管理）</li> <li>● “零废弃”项目</li> <li>● 参加联合国气候大会</li> <li>● 发布《万科集团气候变化政策》</li> <li>● 参与环境治理、植被保育、雪豹保护、江豚保护、红树林湿地保护、珊瑚保护</li> <li>● 发布《万科集团生物多样性政策》</li> </ul>
社会和公众	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 支持社会发展</li> <li>○ 关注弱势群体</li> <li>○ 健康文化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 支持乡村振兴战略</li> <li>● 公益慈善事业</li> <li>● 志愿者服务</li> </ul>

## 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对企业价值产生的较大价值（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”）。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，以及深交所《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 2025 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。



### 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。



### 步骤三：议题重要性的评估与确认



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

#### 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

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。

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。我们共识识别出 25 项具有重要性的议题，其中 12 项议题具双重重要性。



### 万科 2025 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，促进以人为核心的社区共融
- 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

#### 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

## 对应香港联交所关键绩效指标

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, 2-25, 2-26, 2-27, 2-28

股东会享有法律法规和《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定权。

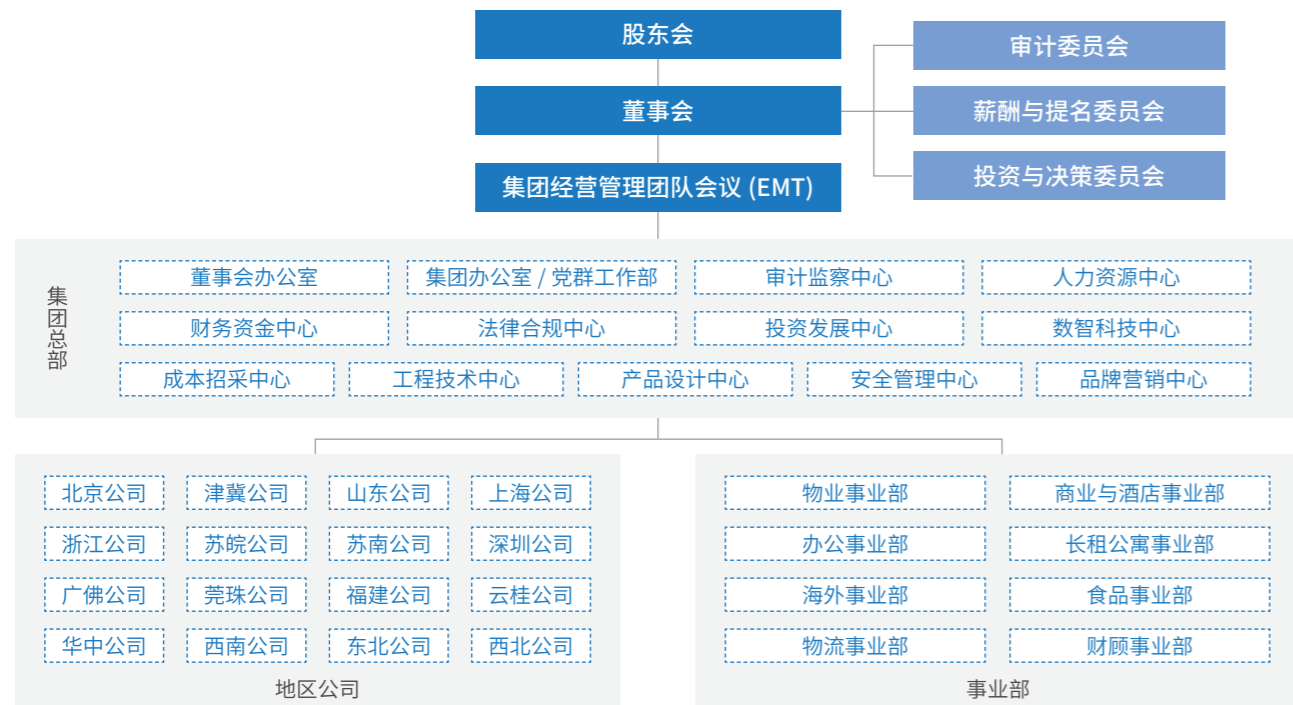
公司董事会对股东会负责，依法行使公司的经营管理权。为保证各委员会的专业性，成员的选择在技能、经验和观点多元化方面取得适度平衡。截至本报告披露日，董事会有 8 名董事（含 1 名女性董事），其中包括 1 名职工代表董事及 4 名独立董事，独立董事担任各个专业委员会的召集人，并在审计委员会和薪酬与提名委员会中占多数，以更好地发挥独立董事作用。

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》《中华人民共和国证券法》等相关法律法规要求，构建职责清晰、权责对等的公司治理体系，制定并完善贴合公司发展的规章制度。股东会、董事会、高级管理层严格依照《公司章程》赋予的职权履职尽责，充分发挥董事会专业委员会、独立董事的专业监督作用，推动公司治理水平持续提升，为公司长期稳定健康发展筑牢制度根基。

## 治理架构



公司组织架构

## 专业委员会

## 职责内容



审计委员会

- 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
- 履行监事会职权



薪酬及提名委员会

- 拟定董事、高级管理人员的选择标准和程序，对人选进行遴选、审核，并向董事会提出提名或任免建议
- 制定董事、高级管理人员的考核标准并进行考核，向董事会提出建议
- 制定、审查董事、高级管理人员的薪酬政策与方案，向董事会提出建议
- 检讨董事会架构及组成，评估独立董事的独立性
- 处理股权激励、员工持股计划等相关事项



投资与决策委员会

- 对公司长期发展战略规划、重大投资决策以及其他重大事项进行研究并提出建议

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。

2025 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》及联交所《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。公司年内依法召开两次股东会。报告期内，第二十届董事会共召开会议 17 次，其中 5 次现场会议、12 次通讯表决。本年度，公司制定及修订了包括《公司章程》《股东会议事规则》《董事会授权管理制度》《投资者关系管理规定》《内控管理制度》等共计 16 项公司治理相关制度，进一步完善公司治理机制，提高公司治理水平。

本年度，公司积极提升董事会独立性与有效性。强化董事会专门委员会职能，强化独立董事专门会议职权，全年共召开独立董事专门会议 13 次，并明确董事会中独立董事占比不低于 1/3，夯实治理独立性基础；扩大审计委员会构成法定化及职权，全面承接并行使原监事会的法定监督职权，规定审计委员会由 3 名非执行董事组成，其中独立董事不少于 2 名，且至少 1 人为会计专业人士，提升内部监督独立性；明确独立董事主导的薪酬与提名委员会的职能，由独立董事主导和召集，且独立董事占比不低于 2/3，并明确规定董事不得参与决定自身薪酬，从制度上确保独立性。

## 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。公司已对董事会在 2025 年的表现进行内部评核。基于公司业务目标与董事会职责，对现有知识经验结构进行梳理后评估，目前的董事会技能组合能够胜任驾驭复杂市场环境、驱动战略转型与实现可持续发展的重任。董事会成员在战略洞察、行业专精、财务风控、合规管理及科技前瞻等领域形成互补，为公司应对挑战、把握机遇提供了坚实的能力支撑。

### 董事会专业背景

策略 / 业务重点	黄力平	胡国斌	雷江松	王蕴	廖子彬	林明彦	沈向洋	张懿宸
财务与风险管理	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
行业知识及经验	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
国际项目经验		✓			✓	✓	✓	✓

### 董事会技能表

技能领域	董事会具体情况
<b>策略：</b> 识别战略机会及威胁的能力，同时又能制定及实施计划以实现企业目标	董事会融合国企管理、资本运作、前沿科技及国际视野，精准识别战略风险机遇并高效落地执行
<b>领导能力：</b> 领导企业团队及实施计划及政策的能力	董事会融合工程、财务、技术等多领域专家，互补长短，强化领导与政策执行力
<b>行业知识及经验：</b> 熟悉公司的日常业务运作、市场发展、竞争对手、技术及创新	董事会融合内部资深高管与外部房地产、科技及资本专家，确保业务深度与行业前沿视野互补
<b>财务知识 / 商业触觉：</b> 能阅读并理解公司账目、财务资料及财务汇报要求	董事会配备多名资深财务专家及长期商业领袖，确保深刻理解财务数据与商业实质
<b>风险管理及合规：</b> 具备实施、管理或监督涉及法律与监管合规的风险管理及内部监控系统的能力	董事会引入审计专家及国资监管资深人士，强化对合规与内部监控系统的监督能力
<b>人员管理经验：</b> 高级管理层的经验，负责人员管理及成功实施变革	董事会汇集大型国企、跨国企业及科技公司 CEO 的管理经验，确保领导力与变革执行力
<b>多元化（如年龄、性别、文化等）：</b> 在年龄、性别、文化背景等方面对董事会多元化的贡献	董事会涵盖 60 后至 70 后年龄层，包含女性成员，融合本土实践与国际背景；有计划地推动董事会成员构成的多样性，促进不同视角的融合，提升决策包容性与全面性
<b>新兴议题（如人工智能、气候变化）：</b> 对新兴议题具备充分认知，确保公司具备前瞻性思维	董事会已引入计算机专业博士兼 AI 专家，结合科技公司资深经营者，确保技术前瞻；同时加强对关键技术趋势与可持续发展议题的学习与讨论，逐步将前瞻性议题纳入治理常规议程
<b>资历：</b> 在会计 / 金融、经济 / 商业、法律等可协助董事会决策的相关领域的正式资格	董事会包含特许会计师 1 名、正高级会计师 1 名及多位经济学博士、教授级高工，资历深厚

## 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。

2025 年，公司董事会效能建设聚焦“培训赋能与履职管理”双向发力，提升履职专业性与规范性。公司为董事会提供及时的培训提醒，包括上交所、中国上市公司协会等监管及自律机构，组织董事、高管参与后续培训与能力建设课程等，同步落实深圳证监局要求，组织董事、高管专题学习《深圳上市公司监管情况通报》（2025 年第 1 期，总第 8 期）以精准把握监管动态与合规准则，并安排公司董事参与深圳上市公司协会举办的 2025 年深圳辖区董事、高管培训班，针对性强化履职专业能力。此外，公司积极推行董事履职能力自评机制，围绕出席股东会、董事会及专门委员会会议、发表独立董事意见、获取公司运营资料、听取管理层汇报、与中介机构沟通、实地考察及对接中小股东等核心履职事项，由独立董事完成参与情况自评，进一步强化履职监督与效能评估。

2025 年度董事培训情况（按培训主题）

董事姓名	公司战略 / 行业 和业务最新发展	法律、法规、监 管规则的遵守 / 董事职责	风险管理及内部 监控	公司治理 / 财务 汇报 / 信息披露	企业管治及环 境、社会事宜	总培训小时数
黄力平	✓	✓	✓	✓	✓	17
胡国斌	✓	✓	✓	✓	✓	22
雷江松	✓	✓	✓	✓	✓	17
王蕴	✓	✓	✓	✓	✓	22
廖子彬	✓	✓	✓	✓	✓	17
林明彦	✓	✓	✓	✓	✓	17
沈向洋	✓	✓	✓	✓	✓	17
张懿宸	✓	✓	✓	✓	✓	17

## 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 2025 年 12 月 31 日止，本公司共有 8 名董事，非执行董事及独立非执行董事成员占比为 87.5%。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



在董事会多元化方面，《董事会薪酬与提名委员会实施细则》中已包含《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、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。

2025 年，公司积极践行董事会成员多元化政策，更新《董事会薪酬与提名委员会实施细则》，强调董事会成员在性别、技能、知识、经验等方面的多元化构成，以此确保董事会具备推行公司战略所需的能力；此外，也提出“避免单一性别董事会”的具体目标。薪酬与提名委员会向董事会提议，在关于董事、高级管理人员的选择标准和程序中考虑董事会成员多元化，至少每年检讨董事会的架构、人数及组成（包括技能、知识及经验等方面）以推行公司策略。薪酬与提名委员会需在企业管治报告中披露并汇报董事会的多元化构成情况，同时负责监督董事会多元化政策的执行，牵头开展该政策的检讨与修订工作，并向董事会提交相关报告，提升董事会多元化政策实施的透明度与可监督性。

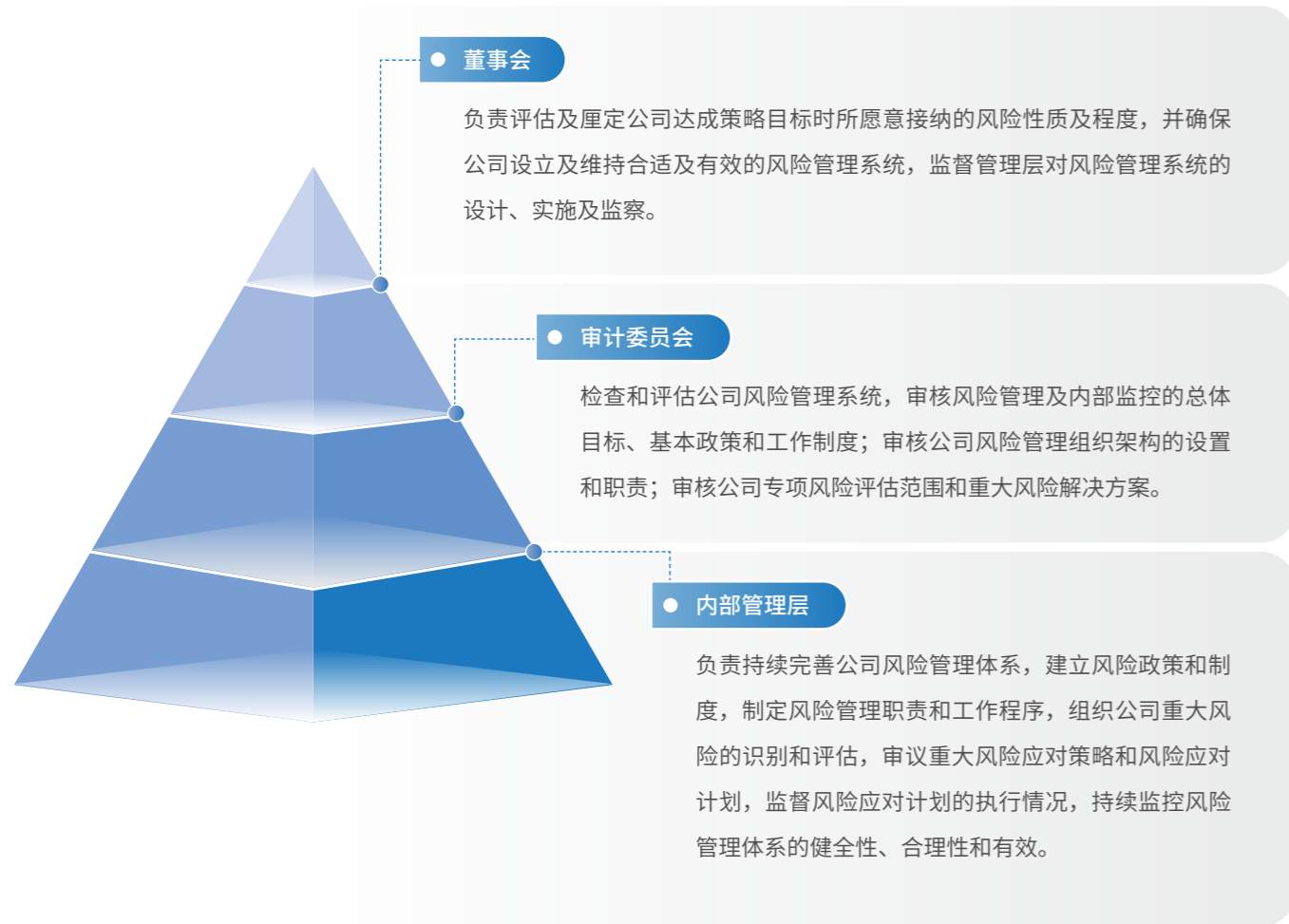
## 投资者沟通

2025 年，公司通过实地走访、项目参观与面对面交流等形式，组织开展了多场投资者调研活动。投资者先后走访多个具有代表性的开发、商业及物流项目，深入了解公司在城市更新、长租公寓、商业运营及产城融合等方面的实践成果。期间，公司管理层与投资者就房地产市场趋势、项目运营情况及可持续发展战略等议题进行了深入交流，增进外部对公司在复杂市场环境下稳健经营与创新探索的理解与信心。

# 合规与风险管理

## 治理

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、风险监控和风险防



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 2025 年度报告》。

## 战略

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。2025 年，我们强化第二道防线职责，在总部层面成立法律合规中心，持续完善内控及风控工作机制，明确各层级内控岗位设置及工作职责，强化内控组织保障；同时，我们搭建纵深结合、管理全覆盖的合规管控体系，将合规管理融入集团风险管理，与法律、风控、内控相互协同，充实三道防线力量，夯实稳健运营的基础，形成全业务、全流程、全组织覆盖的风险防控机制。



## 风险管理

集团总部组织各部门、地区公司、事业部和直管公司开展风险评估工作，通过对经济形势、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，动态进行风险识别及评估，为制订风险应对策略提供依据。风险管理流程包括风险识别、风险评估、风险应对和风险管理披露。

## 内部控制

董事会负责公司内部控制的建立健全和有效实施，审计委员会负责监督及评估内外部审计工作和内部控制，检查和评估公司风险管理系统。经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。

公司已经建立起一套相对完整且运行有效的内部控制体系，从公司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，持续组织公司各部门、控股子公司对内控设计及执行情况进行系统的自我评价。同时通过内部审计、内控检查、专项调查、巡查等方式对内部控制设计及运行的有效性进行独立评价，提升风险防控的精准性与管理闭环的执行力。

2025年，公司更新《万科企业股份有限公司内控管理制度》，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。

## 合规管理

万科坚持合规经营，在业务运营过程中尊重现行有效的法律、行政法规、部门规章和规范性文件，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处置，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
- 定期开展合规检查，确保公司经营管理遵守各项相关法规、政策及指引要求
- 咨询外部专家，由富有经验的员工处理合规事宜

万科在供应商及合作伙伴的全生命周期管理的各个阶段均严格贯穿合规监督及风险识别工作，我们定期对其合规文件进行再审核，主动识别及评估供应商及合作伙伴是否具有合规风险，若供应商及合作伙伴合规表现未达到万科要求，将予以暂停或终止合作。

更多有关供应商合规管理的内容，详见本报告打造可持续供应链章节。

## 内部审计

为持续提升内部监督效能与治理水平，万科持续优化内部审计体系，并聘请第三方专业机构协同开展内部审计项目，通过“内审主导、外协支持”模式，提升审计的独立性、专业性及覆盖广度。在集团统一部署下，聚焦关键业务与高风险领域，强化对地区执行、成本管控、工程管理、销售合规等重点环节的穿透式监督，推动审计从“发现问题”向“推动改进”延伸，切实发挥审计在风险防控与治理效能提升中的重要作用。

## 影响、风险和机遇管理

### ESG 融入风险管理

万科每年通过行业政策研究、利益相关方调研及业务部门访谈等方式开展 ESG 议题的重要性分析，自下而上识别 ESG 相关风险，评估 ESG 风险重要性排序，形成并动态更新 ESG 风险清单。同时，公司将 ESG 议题的双重重要性评估结果纳入公司整体风险管理体系，并结合年度 ESG 工作规划，制定相应的风险应对措施与预防机制，推动风险管控融入日常运营，提升可持续发展韧性。

我们已识别并梳理本年度关键 ESG 风险，依据监管要求及主流 ESG 评级标准，针对重大和重要的 ESG 风险设定量化的监测指标，并定期进行审视和评估，以持续优化我们的 ESG 风险管理。对于各项已识别的 ESG 风险，均结合风险等级明确应对措施和预防机制。

风险对应 ESG 议题	风险类型	风险描述	应对措施及预防机制
维护供应链稳定，严守供应链安全	业务风险	供应链稳定风险：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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
	合规风险	供应链合规风险：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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
保障产品安全与质量	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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

风险对应 ESG 议题	风险类型	风险描述	应对措施及预防机制
保障健康与安全	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"> <li>制定《万科集团健康与安全政策》，要求集团所有业务线的所有员工及承包商必须遵守万科健康与安全政策；</li> <li>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；</li> <li>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；</li> <li>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。</li> </ul>
加强商业道德管理，强化公平竞争理念	合规风险	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"> <li>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；</li> <li>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%。</li> <li>确保商业道德审查业务线及子公司每三年 100% 覆盖。</li> </ul>
提升能源效益及采用可再生能源	环境风险	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、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"> <li>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；</li> <li>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；</li> <li>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。</li> </ul>
应对气候变化风险与机遇	环境风险	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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

公司风险管理的更多内容，详见《万科企业股份有限公司 2025 年度报告》。

## 风险文化建设

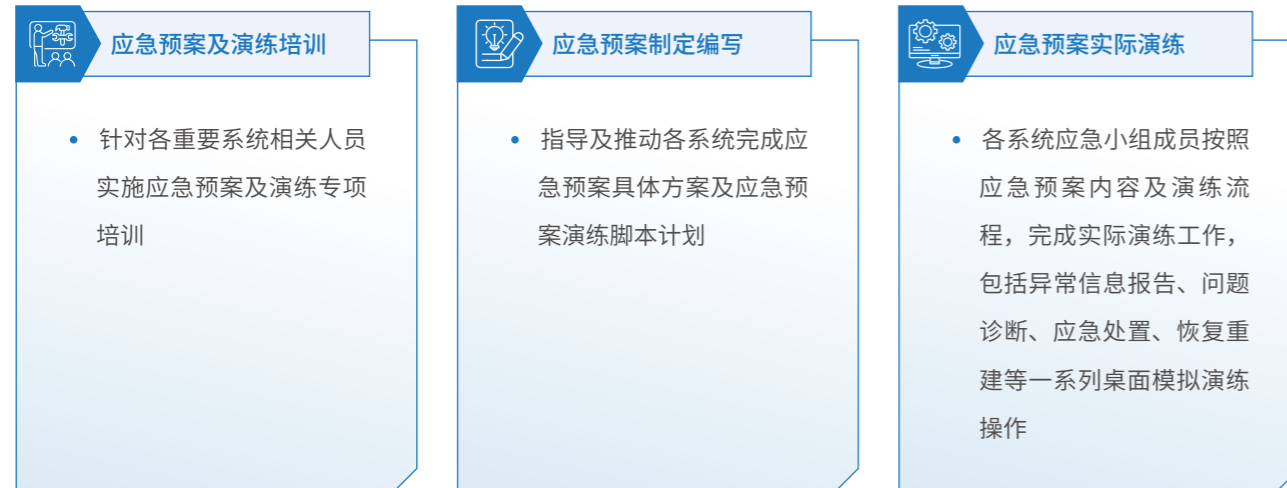
为提升全体员工的风险管理能力，我们在集团总部、地区公司、事业部及直管公司的日常培训中融入风险管理的相关内容，并开展各类红线底线、负面案例、风险警示及业务领域风险等专项培训。同时，集团总部每年组织开展廉政宣传月专项行动，通过海报张贴、邮件宣传、集中培训及线上线下考试等方式，进一步强化员工的风险和底线意识。

### 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，并建设应急响应、恢复机制和管理能力框架。

2025年，我们通过重要业务系统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。

#### 2025年具体危机管理工作



## 指标与目标



## 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，维护公平竞争的商业环境，共建阳光透明的商业生态。

### 商业道德治理

万科制定了《万科职员职务行为准则》《职员潜在利益冲突管理规定及申报指引》《阳光合作协议》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。此外，我们在官网披露了《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》，明确贪污及贿赂的定义及范围，严令禁止反商业道德的行为发生，阐明举报不当行为的方式及对举报人采取的保护机制，为员工及合作伙伴提供道德行为指引及万全保护，鼓励各利益相关方协同督促万科的廉洁工作。



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。

公司持续完善商业道德治理架构，将全国地区公司划分为八大片区，实行片区化监督机制。每个片区派驻专职纪检监察人员，深入一线开展常态化监督，直接参与地区公司“三重一大”决策会议，及时掌握经营动态与潜在风险。纪检监察人员聚焦违规违纪线索核查，对发现的问题督促相关部门限期整改，确保闭环管理。同时，通过定期开展地区干部廉洁访谈、廉政教育及风险提醒，推动廉洁文化向基层延伸，筑牢合规经营防线。

### 防范道德风险



**商业道德审查**


万科每年抽取重点事业部 / 事业单元开展商业道德内部审计，商业道德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在现场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、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**

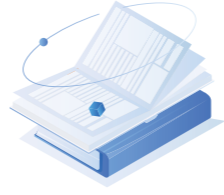
万科围绕廉政建设、内部反舞弊调查及组织建设等，开展重点领域及重点人员的线上及线下审计。线上审计根据鹰眼系统等识别异常信息，并及时进行修正。线下审计由综合审计及专项审计组成。本年度，鹰眼系统新增营销风险模型 3 个、客户关系赔付模型 1 个，进一步提升风险预警能力，数据筛查 100% 覆盖所有一线地产公司。专项审计工作聚焦地产关键业务和经营管理中的重点领域，覆盖成本管控、营销管理、客户关系及事业部平台建设等核心环节。地区公司综合审计重点围绕成本合同真实性、营销佣金合规性及财务报销规范性等开展，持续强化风险防控与管理闭环。

- 商业道德审计实现每三年全业务线及子公司 **100%** 覆盖
- 2025 年，公司原定年度审计计划 **11** 项，实际完成 **16** 项，完成率达 **145%**



### 厚植廉洁文化

**全员常态培训**



- 商业道德标准培训是全体董事会成员及员工以及承包商的强制性培训项目，涵盖违规违纪案例警示、红线底线规范、廉政宣传教育及各专业领域的专项要求。
- 我们每年面向全体员工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。红线底线培训维度涵盖违规违纪案例警示、红线底线规范、廉政宣传教育及各专业领域的专项要求。
- 2025 年，该培训实现全体人员 100% 覆盖；在干部任用环节配套实施 360 度综合检视与意见征询机制，同步推动廉政宣传与内控工作深度协同，明确各业务一线的内控责任人，保障相关要求落地执行。

**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、欺瞒瞒报、信息泄密等职业红线的意识。2025 年，公司新员工集训共覆盖 31,034 人次，确保新员工廉洁培训 100% 覆盖。
- 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。2025 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。2025 年，所有入场承包商 100% 签署阳光合作协议。



### 绩效考核与激励



反舞弊管理与全体员工任用挂钩，一旦发现舞弊行为，将影响其绩效、晋升、留任等。若事件涉及相关违法违纪，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。

2025年3月，公司开展集团廉政活动月，通过潜在利益冲突申报、廉政问卷调查、红线底线考试、廉洁培训及海报宣贯等多种形式，全面推进廉洁文化建设。活动覆盖广泛，共完成潜在利益冲突申报 **15.1** 万人、问卷调查 **15.1** 万人、考试通过 **15.3** 万人，组织集中培训 **154** 场、海报宣贯 **450** 次，实现全员参与、全面覆盖，持续强化合规意识与廉洁自律氛围。

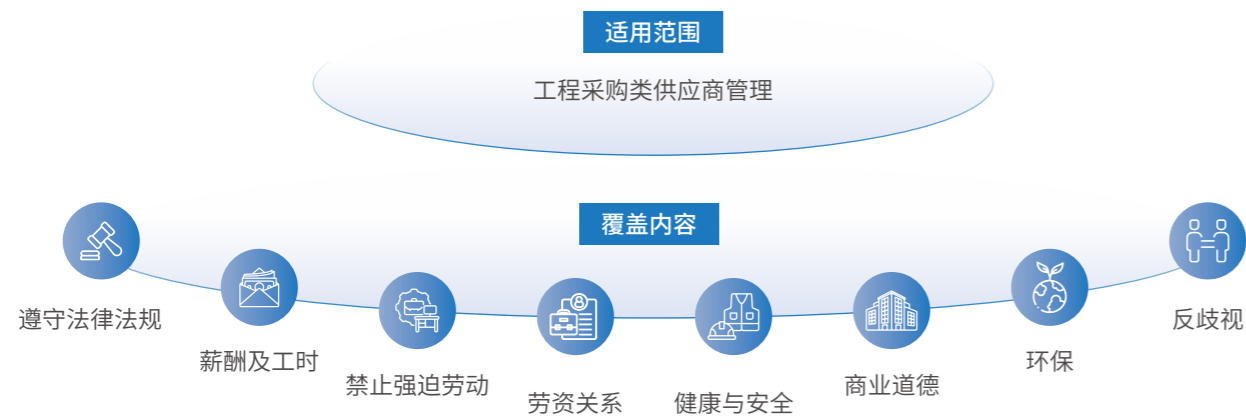


### 推动伙伴廉洁

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。

#### 《万科企业股份有限公司供应商行为准则》



### 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中心开展独立调查。我们接受匿名举报，也鼓励举报者留下联系方式，以便我们跟进调查并反馈必要进度。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。

#### 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。

#### 举报渠道



举报官网：5198.vanke.com



电子邮箱：5198@vanke.com

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，对举报者给予奖励并严格保密。

2025年12月，公司制作多版本廉政培训宣讲视频，面向全集团开展廉政学习专项活动，系统宣贯廉洁从业要求、举报渠道及合规政策，强化员工纪律意识和监督文化，推动廉洁理念全员覆盖、深入人心。



2025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

万科建立完善的信息安全管理体系，持续推进数据与隐私保护实践，依法合规、审慎管理各利益相关方的授权信息，切实维护数据主体权益。

### 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。2025年，基于国家新增法律法规要求及集团信息系统环境变化，我们更新了《个人信息合规管理纲要》及《集团移动应用安全合规管理规范》，进一步落实对高风险数据处理场景和移动端个人信息收集使用的合规管控要求。

同时，我们已成立专项合规小组，负责集团数据安全与个人信息安全的合规管理工作。我们亦建立 33 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，实现用户个人信息的全生命周期保护。

#### ISO 27001 认证 / ISO27701 认证

万物云、泊寓、万翼科技均获得 ISO 27001 认证 / ISO27701 信息安全管理与隐私信息管理双体系认证，并持续通过 2025 年的年度审核。

#### 国家等级保护认证

2025 年度，万物云、泊寓、商业与万翼科技共计有 21 个重要业务系统进行等级保护测评认证，其中 3 个系统通过二级等级保护认证，8 个系统通过三级等级保护认证。



## 信息安全保障措施

### 信息安全专项行动

我们采取一系列措施加强信息和数据安全保护，进一步夯实和提升网络安全基础，保障信息系统安全性和稳定性。



#### 开发阶段安全能力建设

完善开发阶段安全规范、标准与红线，结合内外部典型案例开展培训，提升开发人员安全意识与系统内生安全性。



#### IT 特权梳理专项工作

完成集团关键业务系统特权账号及权限梳理与清理，降低未授权访问风险。



#### 渗透测试

对重要业务系统开展渗透测试，识别潜在攻击路径与数据泄露漏洞，并推动闭环整改。



#### AI 伦理合规

发布《万科集团人工智能与大模型安全合规管理纲要》，明确数据采集、处理及风险识别过程中的科技伦理要求，并纳入季度宣贯机制。



#### 日常扫漏

建立漏洞发现、预警、修复与复测的闭环机制，防范黑客利用系统缺陷窃取敏感数据。



#### 互联网攻击暴露面管理

对互联网暴露资产开展影子测绘与暴露面治理，2025 年关闭高危互联网端口 361 个。



#### 服务器安全防护

部署主机服务器入侵检测防护机制，2025 年有效处理及防护超过 1,700 起威胁事件。

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“啄木鸟行动”，要求各一线业务单位每季度进行信息安全与合规工作自查，及时发现及降低安全合规风险，共有 24 个业务单位完成此行动。

### 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，深化全员信息安全与隐私保护意识。2025 年，我们发布了 20 期信息安全宣贯海报；开展覆盖全体员工的信息安全与合规认证考试，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；对于未通过钓鱼测试邮件的员工开展在线安全教育与复测，进一步强化防范意识。

2025 年，重大安全合规事件数量为

0 件



## 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

为切实保障客户隐私安全，万科在内部管理层面持续加强合规能力建设，定期开展数据安全与隐私保护赋能培训，通过多样化的合规宣贯活动提升全员风险意识与专业能力；在外部协作层面，集团统一评估并引入权威第三方合规检测机构，建立“一次检测、两次复测、多次验证”的闭环检测机制，系统识别并推动整改潜在合规风险。同时，当涉及用户个人信息且对外提供服务的移动应用时全面实施 PbD 机制，以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。

### 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。

2025 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	0	0
科技领域	4	25	9	38
物业管理	0	27	1	28
2025 年新增	4	52	10	66

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	14	18
装配式、工业化	0	7	38	45
环境修复	0	7	6	13
科技领域	41	234	10	285
物业管理	11	68	13	92
2025 年累计	52	320	81	453

# 好产品

## 响应 SDGs



### SDG 3 - 良好健康与福祉

确保健康的生活方式，促进福祉。



### SDG 9 - 发展、创新和基础设施

建造具有适应性的基础设施，促进具有包容性的可持续工业化，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

## 对应香港联交所关键绩效指标

B6.2, B6.4, B6.5

## 相关 GRI 指标

416-1, 417-2

## 对应万科 ESG 议题

保障产品安全与质量

# 治理

集团设立专职部门，统筹推进覆盖产品全生命周期的质量管控体系，强化各业务单元在质量、安全与消费者权益保护方面的责任落实，持续提升服务品质与客户信任。

我们注重精工品质和标准化工艺管理，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。

2025 年，我们更新《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》与《开发经营业务安全生产及质量事故管理规定》，进一步完善集团住宅项目质量与安全管理的制度体系。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。除上述提及的开发经营项目内部质量管理标准，万科各事业部亦制定了适用于各业态的内部质量与安全管理体系，内部质量与安全管理体系实现 100% 业态覆盖。



# 战略

万科坚持以“万科质造，眼见为实”为信条，在工艺工法、精装标准、材料工序等细节上保障产品质量。我们建立覆盖设计、材料、建造、交付全链条的质量管控体系。在设计阶段，融合功能实用性与人居舒适性，注重空间布局的科学性与健康生态相结合；在材料选用上，依托“天网”机制，建立供应商评估与材料准入双重防线，优先采用环保、耐久、可追溯的高品质建材，从源头筑牢安全底线；在建造环节，依托智慧建造平台构建“1+1+N”体系，集成物联网、云计算与 BIM 技术，打造可视化、可预警、可追溯的智慧工地，以智能技术护航施工精度与工程品质；在交付环节，坚持“高质量交付”标准，实现过程可控、结果可期，全面保障交付品质与客户体验。

# 影响、风险与机遇管理

## 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，并参考 WELL 等国际准则，以“安全、舒适、绿色、智慧”为核心理念，围绕“安全安心、舒适宜居、智慧便捷、绿色低碳、活力多元、城市共生”六项一级指标，持续迭代升级产品体系。我们编制了《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。同时，融合过往技术积淀，目前已整合形成 24 项产品标准及约 520 项设计要求与技术措施。

《万科集团健康住区评价标准》结合万科产品体系，提出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"> <li>• 利用家具尺度模组化，优化板材利用率，降低木材使用量；</li> <li>• 推动无醛板材与除霾新风系统的应用，打造清新室内空气。</li> </ul>
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"> <li>• 部分项目搭载恒温恒湿系统，同时标配防冷风直吹，打造宜人人体感。</li> <li>• 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。</li> </ul>

模块	价值主张及技术要点	开展行动
水	提供更洁净的用水，更卫生、安全的排水	<ul style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>选用具有自洁抑菌黑科技的工具，提升净水设备、保证供水水质。</li> </ul>
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"> <li>采用高透光率外窗和优化立面设计，最大化引入自然光线。</li> </ul>
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"> <li>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，推广应用水性隔音涂料，开启闹区静音模式。</li> </ul>
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"> <li>项目中融入丰富、全龄、全天候的健身运动空间；</li> <li>提供健康跑道、儿童活动场地等设计指引，并应用于项目中。</li> </ul>
精神	打造绿意盎然、四季如画的园区景观	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>推动新型材料产品落地，研发耐久性、保温性更强的 FRP 材料。</li> </ul>
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"> <li>开展应急防护、无接触通行、社区舒适性等研究。</li> </ul>
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"> <li>构建一体化智能家居平台，借助“黑科技”创新实现更舒适便捷的生活体验；</li> <li>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。</li> </ul>
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"> <li>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。</li> <li>对接红十字会医院资源，为业主提供体检优惠，并在社区内设立“健康小屋”，实现基础健康服务零距离。</li> </ul>

## 材料 - 严格规范准入条件

我们坚持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，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

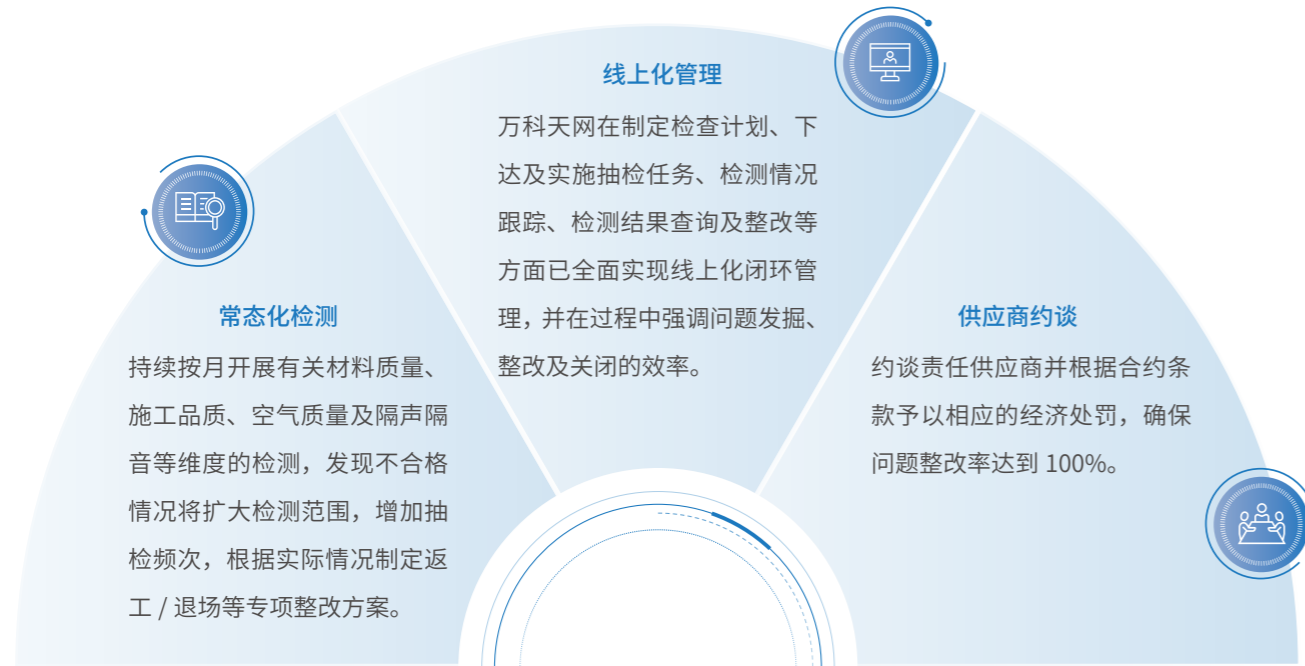


### 天网行动

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评估机构定期现场抽检，进一步保证在建项目工程质量。我们的材料检测覆盖包括瓷砖、实木复合门、入户门、耐火窗等多种建筑材料，当发现检测不合格，我们会对不合格的供应商提出立即整改的要求，并安排重新检测直至达标；同时，我们亦要求这类供应商承诺延长保修期，安排专员督促其针对问题自查自纠，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《万科天网检测实施管理办法》《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程监督管理则》，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。我们要求只有通过投标前飞行抽样检测，且合格率达到 100% 的供应商才有资格参与投标，提高供应商准入门槛。围绕源头端产品品质，2025 年，万科发布《天网 3.0 检查实施方案》，以现场送检及工厂抽样的方式迭代样品来源的检测，并推行基于供应商合格率的动态抽检机制，进一步提升质量监督的严谨性与可追溯。

2025 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：



截至报告期末，  
第三方材料天网检查检测共完成 **1,256** 单，  
发现问题并关闭处理率达 **100%**。

2025 年，万科天网已 **100%** 覆盖 **16** 家地区公司、**256** 个在建项目及 **92** 个建材品类，涵盖地产、酒店、商业等多个业态。

### 产品质量与安全培训

我们高度重视产品质量与安全，每年由总部层面组织员工产品质量与安全培训，并要求地区公司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总部及地区公司工程系统的全体人员。

2025 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 **416** 场，培训参与 **164,326** 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：



## 建造 - 融合智能技术护航

万科以科技赋能建造升级，系统推进工业技术与数字化手段的集成应用，基于自主研发的图纸智能识别、智能建模和视觉空间定位等创新技术，构建行业首个图纸大模型 AI，实现了“设计-施工-运营”全流程数据贯通，并在此基础上研发出五大 AI 产品矩阵——图纸协作平台“图云”、智能建模平台“斗拱”、AI 智工管理平台、数字孪生生产平台及营销数字沙盘，致力于提升工程质量稳定性与建造过程效率。

### 图纸协作平台“图云”

万科以“图纸大模型”为核心，打造覆盖工程全周期的智能图纸管理体系，其中内置的“AI 审图”功能是全球建筑图纸领域的领先科技产品，对建筑图纸的智能识别能力目前已延伸到建材、工业制造、管道阀门等领域。利用 AI 审图帮助在设计与质控阶段实现错误识别与规范审查的自动化，图纸查找与核对效率分别提升 6 倍和 15 倍以上，从源头提升产品品质可靠性。当前，图云已服务近百家房企、设计院，并已与深圳市住建局全面开展试点合作。

### 智能建模平台“斗拱”

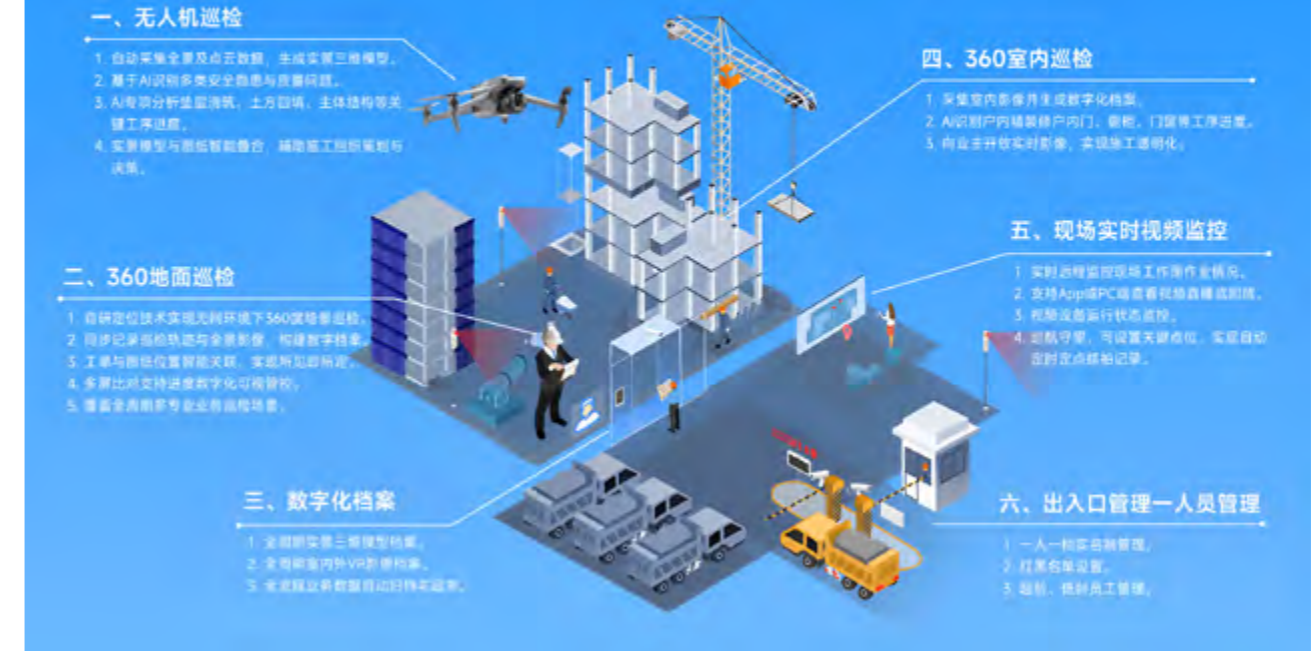
依托自主研发的国产智能 BIM 平台，实现项目三维建模效率提升，并解决依赖海外软件问题，推动国产替代进程。

- 1) 在设计阶段，平台内置日照计算和指标计算能力，可对建筑的采光、楼栋排布等能力进行规范化的验算支持，提升方案合规性与居住舒适度。
- 2) 在运维阶段，平台与建筑内的硬件设备互联，监控各种能耗设备的运行状态和数据，可及时识别异常并提供优化建议，提升设备和空间的利用效率。

### AI 智工管理平台

全面推进“AI 智工”应用，提升工程管理智能化与精细化水平。万科 AI 数字工程管理平台持续通过无人机与 360 摄像头采集数据，借助计算机视觉技术精准识别施工进度并预判风险。产品进一步拓展 AI 应用场景，将混凝土缺陷、安全网破损等近 10 类安全质量痛点纳入智能识别范围，实现施工现场全方位智能管控。全年新增上线项目 140 个，在建项目覆盖率从 2024 年底 50% 增长至 2025 年底 97%，年内开展智能巡检 28.7 万次，有力推动工程管理向体系化、可视化迈进。

## AI 智工管理平台



AI 智工平台

### 案例 智慧工地：24小时云监工

万科以智慧建造回应期待，用透明筑就信任：

#### 在福州

城市之光在项目建设过程中，精确跟踪工程进度与工程质量，为了让业主更真实的看见万科品质，营销中心设立智慧工地互动电子屏，提供可视化的施工进展界面，在互动中增强业主与新家的实时连接。

#### 在济南

雪山万科城作为济南首个“全时工地示范展示”项目，通过智慧工地系统全景展现楼盘建设进度，实现“24小时云监工”，为业主提供信心和安全感的同时，也实现了交付兑现的稳步加速。

#### 在天津

万科翡翠大道通过无人机定期定位进行全景采集，三维模型采集形成时间轴，实现对现场及实景的高效高频巡检，楼栋进度计划可视化以及可追溯，全面展示工程进度。

### 数字孪生生产平台

以“五合一”技术架构，打造多场景、可交互的3D场景，提供多领域的不动产空间全生命周期数字化服务，推动不动产领域数字化流程规范化，助力技术创新与责任治理的深度融合。

1) 平台已广泛应用于新房销售、车位销售等地产营销场景，累计完成项目逾350个，服务用户超200万人，用户覆盖全国36座城市；平台累计页面访问量达1,280万次，用户总停留时长超800万分钟，展现出良好的用户参与度与场景应用价值。

2) 应用于央博文化遗址、南京牛首山等文旅文博项目，实现文化遗产的数字化留存与活化利用；同时，服务于深圳新皇岗口岸、南头古城等城市地标，以智能可视化技术提升公共空间治理效率与民生服务质量。

### 营销数字沙盘

全面部署营销数字沙盘并试点户型选装功能，优化客户体验。营销数字沙盘作为核心数字化营销工具，为客户提供突破时空限制的直观看房体验，并实现对房屋信息的精准管理。在此基础上，同步落地户型选装功能，为客户提供个性化调整空间，使其能直接参与空间布局与部品选择，此功能已在唐山万科东庐项目试点应用。截至报告期末，营销数字沙盘已覆盖万科35个城市，共部署220个营销数字沙盘、80个数字车位沙盘。同时，智慧沙盘的应用场景已延伸至央视博物馆、深圳新皇岗口岸等外部重要数字孪生项目。

## 交付 - 全建设周期评估保障

2025年，公司持续践行“城市兴交付”22条高标准与严要求，围绕“兴场景、兴服务、兴体验、兴品质”四个维度全面践行兴交付主张，实现从“保交付”向“精益交付”的升级。

### 兴场景

万科不断探索人、空间与自然的和谐共生。在“兴场景”理念指引下，通过引入本土植物与季节性物种配置，构建顺应自然节律、富有观赏美感的生活场景。通过融合生态、艺术与功能模块，因地制宜打造植物园、艺术聚落、盒子空间等多元场景，并将休闲、社交、运动等全龄段生活功能有机嵌入景观动线，实现空间价值的多维转化，进一步体现万科对产品品质的深层追求。

### 兴服务

万科重视与业主建立可持续的信赖关系，通过提供贯穿交付前、交付中、交付后的全周期物业服务，实时回应客户的生活需求。从业主购房之初开始，为业主提供如手续代办、工程进度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，实现了客户收房的便捷体验，确保了服务的专业与高效。入住后，服务管家转变为生活管家，继续关怀业主的日常生活。此外，我们每季度发布“一封信”家书，高频举办业主见面会，倾听业主意见，持续改善与升级服务。

### 兴体验

万科坚持“以人为本”的服务理念，整合营销、客服、工程、设计等多专业力量组成社群专项小组，全面开展长期的社群运营和建设，积极建立与业主的良好互动机制，激活各类主题盒子等社区空间。全年累计运营550个社区主题盒子，打造万科“好有趣”统一社群品牌。围绕“自然、运动、文化、艺术”四大主题模块，以社区架空层、多元公共空间及主题盒子为载体，2025年累计开展986个社群，开展11,665场社群活动，推进形成真正由业主共创、共建、共同运营的社群服务机制，助力社区长期可持续发展。

### 案例 | 万科社区 | 打造行业首个社区疗愈节，以“人”为本重塑有温度的社区生活

2025年9月-10月，万科打造行业首个“社区疗愈节”，以“疗愈就在家楼下”为核心主张，在全国25城同步启动发布仪式。活动围绕艺术、运动、手作等主题，设置油画体验、手冲咖啡、瑜伽舞蹈等沉浸式疗愈场景，让业主在家门口实现身心“充电”。现场同步启动“好有趣”社群主理人招募计划，激发业主参与热情，推动社群从“被服务”向“自组织、共创造”升级。2025年，我们携手813位主理人，发布“好好生活”公约，落地573场疗愈活动，让人们在家楼下真实参与生活，回归“附近”。



### 案例 万科杭州 | “好有趣”社群服务创新模式，打造业主生活新体验

2025年，浙江公司“好有趣”社群举办556场活动，覆盖23万户业主，稳定运营185个业主兴趣社群和87个主题架空层，打造了天空生活节、理想大地丰收生活节、第十届温州万科春晚、第二届湖区羽毛球联赛、第二届业主赛艇赛、2025天空电竞赛等覆盖全龄业主的特色IP活动，丰富社区精神生活，打造有活力、有温度、可持续的未来社区生态。



### 兴品质

万科重视住房交付品质，发布《兴交付操作手册》，明确在产品设计提升、精工施工品质等维度的工作执行要点及项目管控与评价机制，提高万科高品质交付兑现能力。同时，万科制定并落实《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：

统筹阶段

- 梳理项目全周期的质量管理重点工作，根据项目难易程度进行分级管理；明确项目分级检查频次与质量风险清单；针对项目质量重难点部分设置施工停止检查点与工序样板，安排评审，通过后才会继续后续工作。

施工阶段

- 各单位日常不定期组织专项培训，覆盖质量管理制度、质量标准、检查评估表、操作规程等方面，确保工程相关人员都能掌握必要的知识和技能；各级单位对项目进行监督，确保按施工进度完成各停止检查点、样板的评审并及时纠偏。

评估阶段

- 根据不同业态设置检查表，针对性评估项目质量；根据项目级配，定时开展项目质量检查。

整改阶段

- 停止点、样板评审不合格的项目，不允许进入下一道工序，直至整改合格；根据问题严重程度设置整改期限，一、二类问题或红黄牌项目需在24小时内上报整改计划。

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

分为地区自检、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。

#### 交付前模拟验收

交付前开展三轮模拟验收，全面排查潜在问题，将问题前置暴露并整改，确保将高品质房屋交付至业主手中。

## 指标与目标

2025年，印力、万物梁行及部分地区公司已获得ISO 9001质量管理体系认证，集团

**83.3%**的业务线通过ISO 9001认证，内部质量与安全管理体系实现**100%**业态覆盖。



# 好服务

## 响应 SDGs



### SDG 3 - 良好健康与福祉

确保健康的生活方式，促进福祉。



### 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

## 对应香港联交所关键绩效指标

B6.2, B6.4, B6.5

## 相关 GRI 指标

416-1, 417-2

## 对应万科 ESG 议题

提升服务品质及客户满意度，致力公平待客

# 治理

万科建立“总部引领、专业协同、地区落地”的服务管理机制。由集团总部职能部门统筹服务战略规划与标准建设，各业务单元及事业部基于自身业态特点，协同落实服务举措。通过清晰的职责分工、高效的跨部门协作机制与数字化管理平台的支撑，实现服务资源的整合共享与快速响应，确保“好服务”理念在多元业态中实现管理与落地的高效衔接，从而为客户提供可信赖、可持续的高品质服务体验。

# 战略

万科秉承“以客户为中心”的企业理念，遵循行业高标准，致力于提供客户满意的好服务。通过强化酒店、食品、休闲、购物等场景的安全保障，筑牢服务底线；依托负责任营销的风控机制与培训体系，确保客户承诺真实可践；以标准化、精细化的服务规范覆盖售前、售中至交付后各环节，提升服务一致性与专业度。同时，聚焦“邻里式”社区营造，通过兴趣社群、主题市集、公益行动等运营活动，激活社区情感连接，打造有温度的“社区客厅”。融合智慧社区、智慧楼宇等数字化能力，持续提升服务响应效率与体验感知。通过多项举措协同发力，推动服务从功能交付向情感共鸣与生态共建演进，真正实现以客户价值为导向的长期主义发展。

# 影响、风险与机遇管理

## 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，物业携手多家专业机构发布业内首个电动自行车棚消防管理团体标准，通过数字化技术与社区管理深度融合，构建集“智能充电、双确认报警、快速灭火”于一体的智能安全系统，实现火灾秒级监测、20秒内有效扑灭且不复燃，重新定义社区电动自行车安全新标准。此外，本年度物业在住宅、商企、高校医院及城市空间全面推进安全文化建设，通过线上线下融合、多渠道覆盖的方式开展客户安全教育，实现极端天气应对、火灾应急、泳池防溺水等安全宣传在所有服务场景 100% 覆盖。



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
- 开展面向客房服务员检测仪器的使用培训，日常退房阶段开展防偷拍检查并登记检查台账
- 加强未成年人入住登记上报标准，对于无监护人陪同的未成年人入住，均需联系监护人确认并上报辖区派出所



在冷链食品安全方面，我们以 BRC、HACCP、ISO、IFS、FSSC 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。



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。



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。



## 负责任营销管理

### 负责任营销管理体系

我们践行负责任营销，严格遵守《商品房销售管理办法》、《中华人民共和国广告法》等法律法规，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》《唯家现房住宅销售操作指引》《直播间管理办法》等多项内部管理制度，构建健全的负责任营销体系。2025 年，我们针对业务场景中的 15 项关键风险制定专项管理办法与操作要求，汇编发布《营销风险管理手册》，帮助指导营销案场日常工作的有序开展。同时，我们制定《营销风险检查机制》，明确案场巡检的分类分级管理与交叉互检机制，提高检查的覆盖率、真实性及整改动作效率，切实防控营销风险。此外，本年度我们于一线公司设置营销风控专职岗位，强化在营销风险领域的组织保障能力。

万科坚持“诚信营销不取巧”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户承诺公示，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。

### 负责任营销审计和风险控制流程体系

万科坚持“所见即所得、眼见为实”，通过建立“三级审核、双重校准、全程追溯”的宣传材料审核机制，强化跨部门协同与过程留痕，确保营销内容真实、准确、可追溯，从源头防范过度宣传与合规风险，切实维护客户权益与企业信誉。

宣传材料审核机制如下：

#### 分级审核

建立项目端、地区公司、集团总部的三级审核机制，层层把关宣传材料的真实性、合规性与重大事项终审，确保审核责任清晰、覆盖全面。

#### 双重校准

所有宣传材料须经“事实校准”与“法务校验”，确保沙盘比例、配套设施、交付标准等核心信息与审批规划一致，并杜绝《广告法》禁止的虚假承诺、绝对化用语等违规内容。

#### 全程追溯

建立宣传材料审核台账，详细记录版本修改、审核人员、审批意见及发布渠道，实现全过程可追溯、可追责，并在项目规划调整后 5 个工作日内完成所有宣传载体同步更新。

万科构建了多层次、多维度的负责任营销审计和风险控制流程体系，确保对营销活动进行持续、有效的监督与管理。通过定期开展各类审计与风控工作，及时发现问题并加以整改，全方位保证营销活动合规性。2025，万科开展了在售项目销售案场风险检查、年度风险检查，以及员工购房管理、渠道管理等专项风险检查行动，夯实营销合规防线。同时，对 16 个地区公司开展营销管理评议，通过红黄绿灯分级评价，提升营销管理的规范化与精细化。

风控与审计工作	风控与审计内容
首开项目 第三方飞行检查	每年委托第三方机构开展项目首开前飞行检查，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 大核心模块；第三方机构出具专业检查报告并提出针对性整改建议，项目团队必须在 3 天内反馈整改结果；
首开项目 内部风险检查	每年由一线公司自行开展首开项目专项风险检查，涵盖销售事务、销售费用、营销采购、大单整售、佣金激励、渠道管理等方面，采用地区公司交叉检查的方式，提升独立性与实效性。检查流程实行标准化管理，涵盖方案制定、通知发布、数据排查、现场检查、报告出具及整改反馈等环节。
地区公司项目 “案头品控”行动	每月以地区公司为单位，对各营销案场进行交叉检查。从人员管理、现场品质、能耗管理及安全管控这四大关键方面展开检查，促进各营销案场相互学习、借鉴经验，及时发现并纠正问题；
常态化 营销风险防控	在一线地区公司和直管公司设置专门的营销风控岗位。对日常营销业务进行常态化风险检查，形成实时监控、及时预警、快速处理的风险防控闭环。
营销专项审计	定期对相关业务流程进行深度审查，杜绝违规操作与廉政风险，保障营销活动的合规性。围绕营销采购风险和销售面客风险两大领域，开展廉政合规自查专项行动。

2025 年，

- 所有首开项目实现飞行检查 **100%** 覆盖；
- 营销物料审核率达 **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。

### 唯家认证体系

针对置业顾问的诚信营销推出唯家认证管理，定期开展专项培训及考核。

### 岗位认证计划

通过线上与线下相结合的课程形式，对一线员工开展基础技能赋能与考核。完成课程学习，并通过一线岗位跟岗实践操作的员工，可获得本岗位的能力认证资格。同时，负责任营销课程已投放至 V 乐学线上移动学习平台，为全体员工提供负责任营销线上学习资源。

### 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，营销各条线共计 1,215 人次进行课程学习。

### 营销风控培训

针对各公司营销负责人及风险管理职能人员开展在售销售案场风险检查情况相关培训，内含对销售案场现存高风险领域、共性问题进行分析讲解。本年度共计 1,027 人参训。

### 数字化营销培训

面向全体营销人员，集中开展 9 期集团数字营销研习社讲堂及数字营销岗位产品、运营、主播认证考试，共 305 名营销人通过万科数字营销师以及数字营销主播认证。通过全民营销获客、直播、线上投放、AI 应用等内容集中线上培训，以及地区公司内部专项研讨、业绩 pk 赛等练兵动作，提升新媒体获客专业能力。

- 2025 年，负责任营销培训 **100%** 覆盖营销人员（含外包人员），包括城市营销负责人、项目营销负责人、销售经理、策划、后台等；
- 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。



## 标准 - 规范服务要求

### 客户服务标准

围绕客户真实需求，万科坚持以“空间场景 - 内容服务”为主线，引领产品升级与迭代。2025年，我们创新社区服务模块，迭代更新内盒子公共服务体系，以社群运营激活社区活力，整合住宅、商业、长租、酒店等多业态资源，协同打造社区成为有温度、有连接、有成长的生活共同体。



服务类型	服务内容
功能型服务	<ul style="list-style-type: none"> <li>万科物业在管项目 100% 开展“绿茵”行动，全国已有 653 个项目完成绿化网红打卡点改造，2,585 个项目完成乔木树圈美化的打造，732 个项目完成花海 / 繁花小径的打造，2,659 个项目完成花境的打造。</li> <li>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绿化社区。本年度，万科物业开展绿茵行动共完成了 305 万平的补植，远程抽检项目数量对比去年增长 6 倍，整体验收合格率超 86%。</li> </ul>
情感型服务	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>情感关怀：</b>在生日、乔迁、节日等关键节点，递送手写卡片、定制祝福与社区活动邀请，传递温情关怀。</li> <li><b>建立“客户成长档案”：</b>动态更新家庭结构与兴趣偏好，实现客户需求的精准识别与及时服务。</li> <li><b>优化服务标准：</b>本年度，长租公寓事业部在全国范围内推出“六大服务承诺”，聚焦真房源、费用透明、24 小时在线响应、紧急维修等核心租住需求，赢得客户广泛认可；同步推进居住环境与社群体验升级，以精细化运营构建差异化竞争力，全面启动项目公区及房间品质提升行动，让服务真正融入租客的日常与情感。</li> </ul>

服务类型	服务内容
社区共建型服务	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>与业主共建家园：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>“看见家”活动</b> 2025 年，我们累计开展 1,505 次“看见家”活动，在建设过程中邀请客户进入施工现场，超过 2.8 万户客户走进工地，实地了解建设过程、感受万科建造品质。</li> <li><b>“质造工坊”行动</b> 2025 年，全国推行“质造工坊”行动，严格执行 261 项标准做法，设置 19 项停歇点检查与 19 项成品保护标准，并在项目案场落地工艺工法展示、工程质量管理讲解物料、工程建造材料展示等，让客户真正“眼见为实”。</li> </ul> </li> <li><b>社群运营服务：</b>围绕自然、艺术、成长、运动四大主题搭建好有趣社群运营体系，通过链接主理人形成社群共创发展模式，已在多个城市孵化、培育了可长期自运营的优质社群。报告期内，泊寓在全国开展超 3,800 场社群活动，吸引约 6 万名泊友参与。</li> </ul>

### 案例 深圳 iN 城市广场 | 重塑青年友好型城市公共空间

2025 年 4 月，深圳 iN 城市广场焕新开业，定位“年轻力生活情绪场”，打造集运动、社交、美食于一体的沉浸式生活地标。项目以“城市共生”理念打造深圳最大户外运动公园 FUSION PARK，打破商业与城市边界，营造开放活力的公共空间。通过三大主题场景——都市绿洲、劈酒街、湾区粮仓，推动从购物空间向生活方式体验地转型，为年轻群体提供有温度、有共鸣的社交生活新场所。



### 案例 杭铁万科云耀之城 | 创新生活策展模式，打造“搭子文化”社群新范式

2025年，杭铁万科云耀之城以“轻量化改造”焕新实景示范区，将传统售楼处转型为融合社交、文化与商业的生活策展场。通过重构空间功能，打造“I人区”“E人区”、路演空间及“喜闻乐集”市集，倡导“万物皆可搭”理念。在阳光会馆集成礼仪、童玩、健身等主题盒子，以“搭子文化”激活社区互动，营造“下相聚场”。同步推出“好物搭子”文创系列，引入“好有趣”社群IP，孵化多元兴趣圈层，并持续运营市集内容，推动空间、文化与社群的有机融合，打造有温度的城市生活新样本。



盒子空间

文创产品

喜闻乐集

### 案例 万溪理想花地 | 构建“内盒子”活力生态圈，以“聚友趣”体系重塑社区共融新范式

2025年，万溪理想花地以“内盒子”活力综合体激发社区内生动力，融合住宅、商业、办公、文化与生态多元功能，打造篮球馆、羽毛球馆、攀岩、瑜伽室及水吧等复合空间，吸引达人参与，夯实社群基础。同步推出“聚友趣”社群服务体系，聚焦情感连接与邻里共融，全年举办活动超1,900场，涵盖运动、艺术、文化等主题月。同年8月发布“1+3+X”系统化运营架构，建立62个细分社群，完善主理人机制与空间管理，推动社区从居住空间向有温度的生活共同体持续进化。



### 客户诉求回应

我们以制度规范服务行为，制定《万科集团客户投诉及预警事项跟进机制》，明确投诉与预警事项的闭环管理流程，提升客户需求响应与过程管控能力；同步发布《万科开发经营业务客户服务维修工作手册》，规范开发经营全周期维修服务标准动作与处置流程，确保响应、处理、回访各环节有据可依，切实提升服务品质、客户满意度及品牌口碑。

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，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	严格按照“1-4-24小时”的信息反馈机制执行：
	<b>1小时</b> 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
	<b>4小时</b> 完成问题研判并及时回应客户
重复投诉及长时间未关闭的问题	<b>24小时</b> 制定出客户问题的详细解决方案
	建立覆盖基层服务人员至管理层、贯穿属地单位至集团总部的客户问题升级处理机制，针对重大问题或处置偏差，由集团总部重点介入纠偏，确保执行到位

### 客户智慧运营平台

2025年，我们持续运用AI自动预警平台，联合第三方合作，实时识别并抓取外溢至外部渠道的客户问题，通过AI信息梳理与语言模型分析，快速分类、打标舆情及投诉事件，实现风险预警与内部闭环处理，提升响应效率与风险管控能力。2025年，平台累计发出预警事项超过3.33万次，通过预警平台触发督办提醒超2.85万次，推动业务端快速响应、处置和关闭。

AI 预警	“通天晓”平台实时监控舆情，敏感词触发30分钟响应；
智能分单	通过语义分析自动匹配责任部门，缩短处理链路；
数据看板	集中化400客服中心实时显示投诉分布及处理进度。

2025年，我们持续应用“万科·服务家”智能化服务平台，集成客诉、查验、维修、交付、客户评价等七大核心系统，打通微信公众号、企业微信、数字电话及WEB端等多渠道入口，实现全天候服务响应。通过预置问题库与智能关联规则，工单可自动派发、全程追踪、超时预警并闭环管理，显著提升处理效率与服务透明度。管理端依托BI看板与智能分析，实现数据驱动运营决策与绩效协同。有效保障客户权益，推动服务标准化、可持续化发展。

## 客户满意度调研

万科已形成较为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。

<p>覆盖全生命周期的重要节点及触点</p>	<p>满意度管理覆盖“认购-签约-交付-居住”全周期：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>8个重要时间节点：</b>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；</li> <li>• <b>6个重要触点：</b>覆盖认购、签约、工地开放、交付、维修及活动等6个重要触点。</li> </ul>
<p>广泛收集客户开放声音并融入前端管理</p>	<p>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。</p>
<p>将客户满意度作为业务健康的观测指标</p>	<p>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。</p>

2025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。通过增加商业板块满意度调研频次，深入了解消费者需求，持续打造多元化品牌组合与丰富主题场景。同时，通过强化客诉处理时效，针对客服台发布规范和培训，加强专项检查等举措，提升整体对客户服务的重视度。



业务板块	调研对象	调研内容及成果
<p>商业开发与运营板块</p>	<p>消费者及租户</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 利用会员小程序工具开展轻量化调研模式，覆盖商场整体、店铺服务、公共设施服务等消费者七大维度以及安防防控、环境氛围、设施设备等租户五大维度；并开展对采集样本的质检与定期回访行动；引入购物中心满意度星际评价标准与客户词焦点评论。</li> </ul>
	<p>社交媒体大数据</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 采集社交媒体公开信息，开展语义分析，归结为业态品牌、服务体验、环境氛围、活动运营、硬件设施共五大维度；并回答“消费者对我们的商场最关注哪些维度”以及“消费者对哪些维度满意/不满意”两大问题，精准提升服务质量。</li> </ul>
<p>租赁住宅板块</p>	<p>租户</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本年度，泊寓新增小红书、企业微信及邮箱等多元化客户沟通渠道，拓宽租户反馈路径，提升问题发现与响应效率。始终秉持“SOP 1+15”服务标准，坚持100%问题收集与闭环处理，主动倾听、及时响应，持续优化租住服务体验。</li> <li>• 2025年，泊寓客户满意度达96.6%，满意度评价维度包括服务态度、社区氛围、卫生环境、安全管理四大维度。</li> </ul>

## 升级 - 打造智慧服务

### 智慧社区

万物云构建了以“GC”智能体平台为底座的AI应用生态，形成多角色、多场景协同的AI应用体系，推动行业从传统服务向智能运营转型。2025年，万物云全面迈入AI技术规模化应用阶段，推动AI从“工具试点”走向“平台化规模交付”，构建企业级AI能力体系并实现高频调用。

#### 案例 智能管家“可可”，为业主提供24/7服务

在住宅服务场景，AI员工“可可”作为智能管家正式上岗。“可可”于万科物业近30年服务知识库中成形，与真人管家协同为客户提供服务。业主可通过住这儿App随时联系“可可”提出需求，AI根据客户诉求自动识别是物业报事、问题咨询还是业务办理，触发后续不同服务流程，推动工单从“人工分拣”向“自动建单、智能分类、辅助派单、过程追溯”升级。截至2025年底，“可可”已覆盖4,000余个项目，累计使用量超200万次，服务业主80余万人，AI工单量逾20万单，月均AI外呼20万次，服务满意度持续保持在98%以上。

## 智慧商业

商业事业部持续探索未来数字社区运营与创新场景应用新技术，并以此为核心持续优化四大数字化平台，即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和数据服务平台以及以消费者为中心的数字化营销平台。同时，推出智慧商业系统，通过应用 AIoT、物联网、大数据等前沿技术实现覆盖商业地产全周期管理的数字化管理。此外，通过搭建客服集中化工作平台并落地购物中心智能客服，提高商业项目日常服务管理精细度及响应效率。

## 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，办公事业部围绕“招商 - 运营 - 服务”全场景打造数字化操作系统“数字大厦”，其中能耗管理平台已实现能耗自动采集与自主分析功能，并试点推进节能控制与告警功能应用。目前，我们已在 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，通过精准管理提升能耗使用效率，全年节约用电量达 25.17 万千瓦时。

## 智慧物流

在智慧物流领域，我们持续推进数字化转型与科技赋能，深化智慧园区平台、供应链管理平台与智能算法平台的应用，夯实智慧物流底座。2025 年，物流事业部聚焦 AI 技术赋能、全流程无纸化运营及 EOS 平台建设，作为科技驱动的核心抓手，进一步提升物流系统的智能化水平与运营效率。

## 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

## 智能算法平台

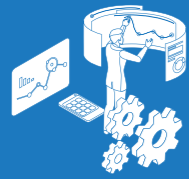
通过算法对客户供应链进行建模、预测、优化，为企业运营与管理提供决策依据



### 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

为客户提供更多便捷的在线化服务：



VX-Link 供应链协同平台示意图

集成供应链各个环节的智能化解决方案：



Project-V 解决方案示意图

### AI 赋能

基于 AI 大模型技术在多个业务场景中实现自动化与智能化，如 AI 自动审核签收单、AI 保函识别、AI 发票识别、智能 AI 线索推荐等，提升运营效率 30%，降低人工研判成本

### 无纸化

通过 SCM 供应链运营平台实现入库 / 出库流程电子化，取消纸质签单、单据打印和人工传递，采用电子签名与线上流转，减少人工成本与出错率，实现绿色可持续运营

### EOS 综合能源管理平台

通过物联网设备匹配、光伏联动，旨在为冷库提供一套智能化、高效节能的解决方案

### 智能化仓储管理系统

部署智慧仓储管理系统 (WMS) 并集成智慧看板功能，实现库存实时可视、订单实时回传

### 案例 “北极燕鸥” 物流机器人配送项目 | 智慧物流实践

2025 年，万科与深铁集团联合推出“北极燕鸥”物流机器人配送项目，打造全球首个在地铁场景实现全流程无人配送的商业化标杆案例。项目依托 AI 调度算法与自主导航机器人技术，创新性利用地铁非高峰时段的闲置运力，通过遍布城市核心区的轨道交通网络，为深圳湾厦站及沿线 7-Eleven 门店提供无人化、高频次、低成本智能补货服务，有效破解地铁商业长期面临的地面配送停车难、成本高、效率低等痛点。

#### AI 调度算法

实时融合地铁运行图、订单与站厅三维地图，自动规划最优路径。

#### 多场景自主通行

通过智能调度算法和感知系统，机器人可自动乘梯、进出车厢、跨站换乘，实现轨道交通场景下的端到端配送闭环。

#### 无轨自主导航

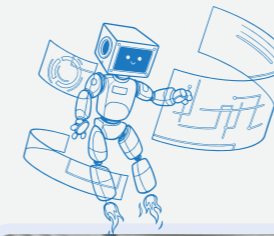
采用激光 SLAM 与视觉融合定位，无需磁条或二维码，自主建图、实时定位，适应复杂多变的公共环境。

#### 全景激光雷达

多传感器协同应对强光、遮挡与复杂地形干扰，实现高精度的定位，在动态公共空间中安全、敏捷运行。

#### 低峰时段运力复用






创新利用地铁低峰时段运输资源，打造绿色高效的“地下物流网”。



# 环境之道

- 我们的策略 84
- 应对气候变化 92
- 深耕绿色设计 94
- 推进绿色建造 102
- 践行绿色运营 115
- 生物多样性(TNFD) 130

## 响应SDGs >

-  **SDG 9 - 发展、创新和基础设施**  
建造具备抵御灾害能力的基础设施,促进具有包容性的可持续工业化,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社群。
-  **SDG 12 - 负责任消费和生产**  
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和其影响。
-  **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
- 生态系统 and 生物多样性保护
- 水资源利用
- 污染物排放
- 环境合规管理
- 循环经济
- 废弃物处理
- 能源利用

## 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、D部分:气候相关披露

## 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



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年前碳达峰、2060年前碳中和”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
集团	

- 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% 达到国家或地方绿色建筑一星级评价标准，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）。

- 新建项目连续 12 年满足绿色建筑评价标准，截至 2025 年底，万科满足绿色建筑评价标准的面积累计超 3.42 亿平方米。

- 新增满足绿色建筑标准项目 68 个，建筑面积达 710.16 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 255.44 万平方米，占比 35.97%。

已达成

目标	目标进展
房地产开发	

- 新获取土地根据政府部门要求进行第三方环境影响评估，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。

- 2025 年已达成此目标，在昆山高尔夫项目专门制定《生态建造技术方案》以降低人为干扰，保护当地生态。

已达成

目标	目标进展
物流仓储	

- 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。

- 2025 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 2025 年底，万纬物流累计绿色建筑认证面积超过 900 万平方米，115 个项目获得绿色三星认证。
- 新建冷库项目引入可再生能源设计项目比例达 100%。

进行中

目标	目标进展
商业开发与运营	

- 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。

- 2025 年在建印象城 MEGA 项目均以 LEED 认证、绿建二星标准设计。

进行中

### 温室气体排放

目标	目标进展
集团	

- 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。

- 2025 年，万科温室气体排放总量为 2,833,997.61 tCO<sub>2</sub>e，其中，范围一温室气体排放量为 66,445.96tCO<sub>2</sub>e，范围二温室气体排放量为 2,568,094.82tCO<sub>2</sub>e。

进行中

目标	目标进展
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。

- 以 2021 年为基准年，截至 2025 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。

已达成

目标	目标进展
商业开发与运营	

- 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%。

- 每月对商场碳排放数据进行收集，并进行换算及核查。2025 年，印力旗下累计 69 个商场项目实现公区碳排放同比下降 6.9%。

进行中

## 能效提升

目标	目标进展
<b>房地产开发</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年无新建商办项目，未来将持续跟进。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>全面践行高效产品标准，住宅中央空调能效等级达到国家一级，其余电气设备（包括水泵、风机、变压器等）及用水器具的能效或用水效率均不低于二级。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年持续践行该产品标准。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>截至 2025 年，已提前实现能耗降低目标，未来将持续跟进。</li> </ul> <p>进行中</p>
<b>酒店</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul> <p>进行中</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>有条件的在营项目逐步进行节能改造，降低运营能耗。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，在营项目中黄山悦榕庄已完成公共区域照明系统改造，将原供电替换为太阳能供电，并将园区照明升级为光伏系统。</li> </ul> <p>进行中</p>
<b>租赁住宅</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>自 2021 年起，泊寓新开自持项目 100% 采用变频一级能效空调、热水器。未来泊寓也将确保自持项目 100% 采用变频一级能效空调、热水器。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，全部新开 35 个自持项目 100% 采用变频一级能效空调、热水器。</li> </ul> <p>已达成</p>
<b>物流仓储</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，持续全面采用环保制冷剂。</li> </ul> <p>已达成</p>

目标	目标进展
<b>物业服务</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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节能或节水方面的 8 个试点实验项目。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>节能从“试点项目”走向“可规模运营”。截至 2025 年末，万物梁行将能源精准调适作为增值服务在 111 个在管项目推广实施，全年累计节电 1,720.7 万 kWh、节费 1,376.6 万元，并形成《节能措施效果量化报告》。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基于《万物云碳核算方法论》建设“碳脉搏” (Carbon Beat)，方法论及平台通过高校专家、工信部研究院和第三方机构认证；平台实现万物云全超过 10 个业务单元、全国逾 8,000 个不同业态项目覆盖，并完成 2024 年、2025 年全周期碳排放精准核算。</li> </ul> <p>已达成</p>
<b>商业开发与运营</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年印力新建项目均按照该标准配置，综合冷率比现有均值提升 31.6%。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，印力旗下 20 个商场公区总用电量较基准年（2021 年）下降 8.4%。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 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。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 可再生能源使用

目标	目标进展
<b>物流仓储</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，新建冷库 100% 将分布式光伏纳入规划设计实施。截至 2025 年底，万纬物流累计屋顶分布式光伏已并网项目 27 个，总装机容量 80.26 MW，累计发电量超 16,000 万千瓦时。</li> </ul> <p>已达成</p>
<b>商业开发与运营</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，印力新增 9 个商场实现光伏发电，目前累计 36 个光伏发电项目，预计年度累计发电量 2,954 万千瓦时，占商场公区用电比例达到 8.56%。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 水资源管理

目标	目标进展
<p><b>物业服务</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，万物云通过智慧化管理、跑冒滴漏治理、雨水回收利用和智能浇灌等技术，全面提升水资源利用效率，推动节水减排与水环境保护。</li> </ul> <p>已达成</p>
<p><b>酒店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年以优化运营和加强宣导为重点，未开展大规模改造。</li> <li>在营项目通过优化水压与出水时间，推行集中清洗、错峰用水等措施，实施用水设备精细化调节。同时，通过员工培训、客户提示及内部节水激励，持续提升节水意识。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 绿色租赁

目标	目标进展
<p><b>租赁住宅</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 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。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 绿色施工

目标	目标进展
<p><b>房地产开发</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年已达成此目标，未来将持续跟进。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年已达成此目标，未来将持续跟进。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>100% 的在建项目配备用水、用电数据收集设备</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年已达成此目标，未来将持续跟进。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已实现防水界面剂 / 保温凝胶、楼板隔声 / 地暖隔声等产品的工程化应用。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 绿色采购

目标	目标进展
<p><b>房地产开发</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年已达成此目标，未来将持续跟进。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>景观采购阶段检视苗木品种与方案的适配性。例如，在苏州高尔夫项目中已通过沟通，避免使用马缨丹等入侵物种，以维护当地生态环境稳定；同时，在采购方案中会重点审查榕树等根系发达物种的种植位置，防止其对铺贴面层或防水层造成破坏。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 废弃物管理

目标	目标进展
<p><b>物业服务</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>积极推进住宅项目垃圾分类，加强废弃物资源化利用。</li> <li>要求住宅项目对生活垃圾进行全面密闭化收集、存储，并设置杀菌、除味等设备设施；并在小区内应建立大件垃圾、装修垃圾收集点。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新增在 229 个住宅小区开展垃圾分类工作，累计在 101 个城市的 2,863 个小区开展垃圾分类工作。</li> <li>实施零废弃办公倡议，针对会议、打印、食堂、照明、空调、节约意识等方面提出了具体的要求，培养全员环保意识。</li> </ul> <p>已达成</p>
<p><b>酒店</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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”。</li> <li>在酒店业务大力开展更多“零废弃”循环利用垃圾、有机种植的试点项目。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所有自营品牌酒店已实施“零废弃”项目，2025 年新开业的扬州广陵有熊酒店已实施“零废弃”项目。</li> <li>2025 年持续推进有机种植，如东莞松山湖诺富特酒店的小型种植区域，在资源循环方面，松山湖项目进一步将使用后的生蚝贝壳回收处理，转化为特色桌面装饰装置。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 住宅产业化

目标	目标进展
<p><b>房地产开发</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年新开工的在建项目中，应用住宅产业化的项目占比达 95%。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 气候变化应对

目标	目标进展
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>我们持续追踪各项指标表现，探讨气候风险对业务的影响；</li> <li>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。</li> </ul> <p>进行中</p>



# 应对气候变化

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

相关 GRI 指标

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

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南第 3 号 — 可持续发展报告编制》、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，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，我们制定并严格遵守《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

2025 年，万科运营范围内范围一和范围二温室气体排放总量为

**2,833,997.6106** tCO<sub>2</sub>e

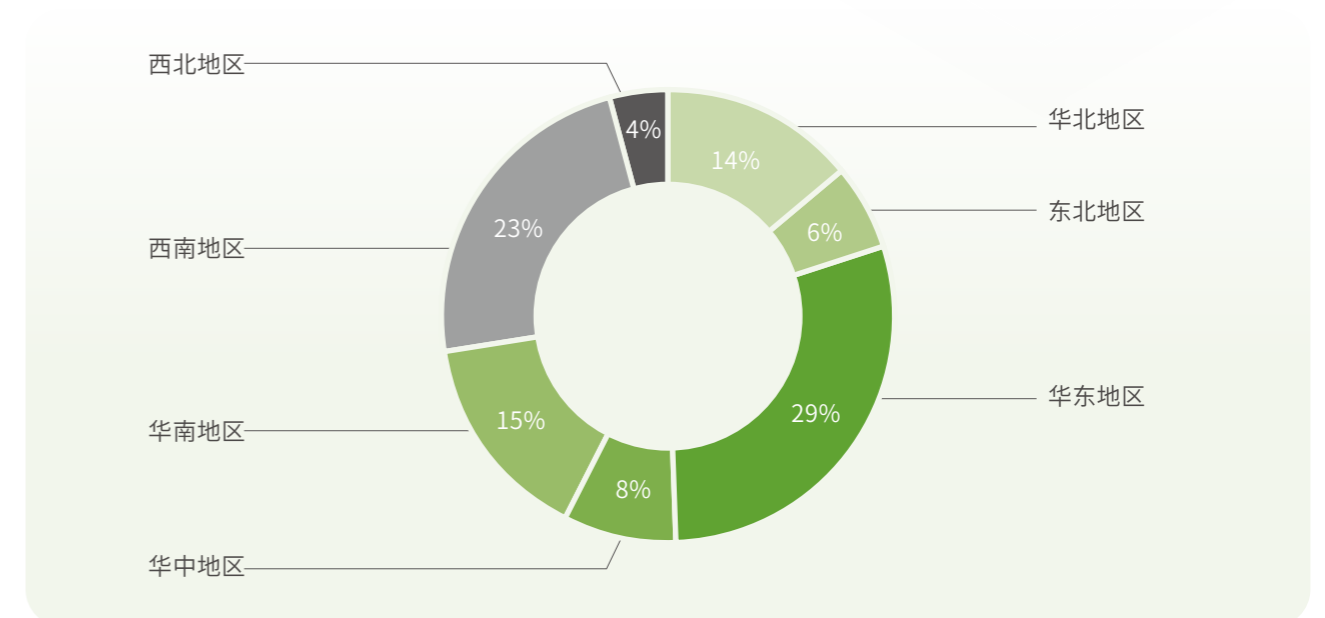


## 温室气体排放 (单位 tCO<sub>2</sub>e)

指标	2023	2024	2025
范围一碳排放量	7,807.32	14,570.20	66,445.96
范围二碳排放量	195,925.31	261,326.83	2,568,094.82
范围三碳排放量	274,948.48	181,473.98	468,532.98



## 2025 年按地区划分的温室气体排放量 (范围一、二)



# 深耕绿色设计

## 响应 SDGs



### SDG 9 - 发展、创新和基础设施

建造具备抵御灾害能力的基础设施，促进具有包容性的可持续工业化，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发展的城市和社群。

## 响应深交所《指引》议题

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

A2、A2.3、A2.4、A3、A3.1

## 相关 GRI 指标

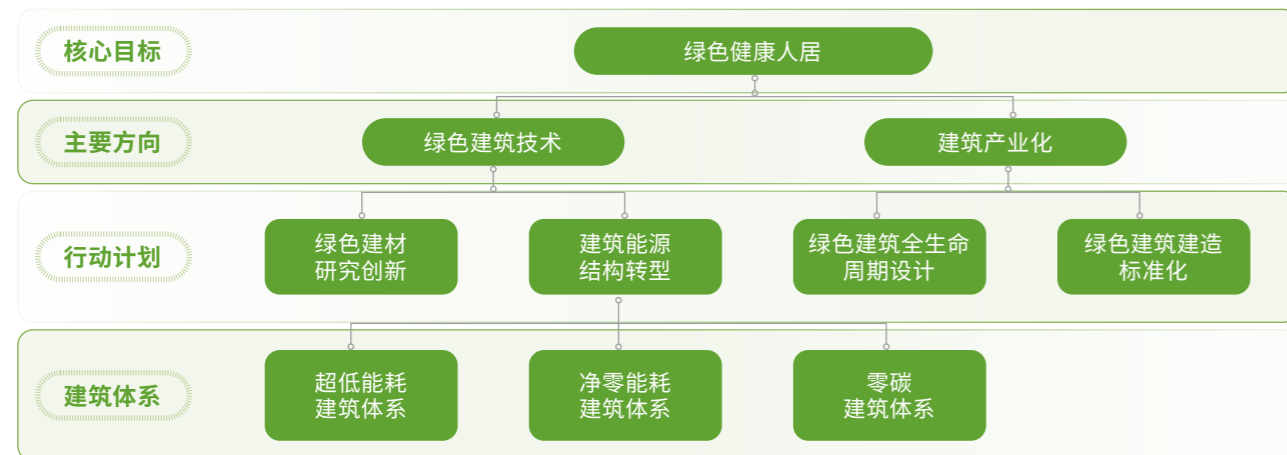
301-1, 301-2, 302-4, 302-5, 303-1, 303-2

# 治理

万科绿色建筑议题的由高层统筹管理与决策，各项目绿色建筑实施情况定期汇总并逐级上报，纳入管理层经营分析会进行专项回顾，确保战略要求与执行进展高效对齐。产品设计中心作为执行主体，统筹负责绿色建筑日常工作，下设产品线管理、设计及建研技术等相关部门，承担绿色建筑设计、研发与应用管理等工作；工程管理部负责绿色施工及工业化建造技术的落地执行，强化现场管控与标准实施。

# 战略

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，为保障理念落地，集团建立“目标拆解—过程管控—考核激励—迭代优化”的全周期闭环管理机制，确保所有新建项目 100% 符合国家绿色建筑评价标准。通过将绿色建筑目标分阶段、分类型下达至各地区公司及事业部，纳入年度绩效考核体系，鼓励各单位积极申报高星级绿色建筑认证，推动绿色建筑理念与技术全面落地。



# 影响、风险与机遇管理

## 绿色建筑设计

万科锚定“以人为本、和谐共生”核心设计逻辑，以技术创新构筑绿色建筑核心竞争力。通过推广超低能耗与净零排放技术，融合智能管控与高品质公共空间营造，强化极端天气应对与建筑安全耐久性设计，形成“技术领先、体验优越、安全可靠”的产品体系，提供可持续人居解决方案。

## 绿色建筑体系

万科持续深化绿色建筑体系建设，夯实超低能耗、净零能耗和零碳建筑基础，探索建筑与自然和谐共生的新模式，推动业务发展与生态环境协同共融。我们持续将“宜居城市密度的九大准则”深度融入新一代人居建造体系，推动构建“人-建筑-自然”和谐共生的柔性城市。



“宜居城市密度的九大准则”

## TOD 项目

TOD（以公共交通为导向）开发模式，核心是整合住宅、商业、办公等多元业态与交通枢纽深度衔接，实现住宅及周围土地的灵活与综合使用。该模式倡导绿色出行，能有效提升城市运行效率、破解交通拥堵与用地紧张等城市痛点，是落实可持续发展理念的重要实践形式。万科深耕 TOD 领域多年，积累了丰富的“轨道+物业”联动开发经验，形成成熟的规划与运营体系；通过系统整合项目红线内外资源，将社区配套、商办空间与外部交通路网、绿地广场等公共设施有机衔接，最大化释放土地与公共交通的协同价值，激活区域活力。同时，万科推动 TOD 产品从单一交通导向升级为“站城一体、业态融合”的多元驱动模式，依托实践经验打造兼具便捷交通与生态休闲体验的宜居场景，助力实现社区与城市深度融合。

### 站城融合标杆：广州万科·檐屿城

万科·檐屿城位于“珠江新城—南站—万博 CBD”核心轴线，是万科深耕广州南站十年打造的 TOD 标杆项目，践行“站城一体、业态融合”理念，以社区融合为目标，通过可持续交通、开放空间与多功能土地利用，推动广州南站向文商旅体产居一体化国际都会区升级。

- **可持续交通多式联运：**依托广州南站 15 轨立体交通网络，实现市区便捷通勤与大湾区 1 小时覆盖；配套楼巴、公交及慢行、骑行网络，打通“最后 1 公里”，促进公共交通与绿色出行协同，筑牢社区融合交通基础；
- **开放空间多元供给：**打造约 2 万方河滨公园、800 米河涌绿带及 1,600 m<sup>2</sup>社交草坪，创新“公园+街区”模式，保留广府骑楼特色休闲场景，为社区活动、邻里社交、生态休闲提供充足空间，支撑社区休闲与发展；
- **土地多功能复合利用：**规划 168 万 m<sup>2</sup>全业态大城，集成产业、商业、教育、居住与生态功能，配建九年制学校，布局潮玩街区与滨水空间，实现土地价值最大化。

项目契合广州南站打造“世界性超大型 TOD”的发展目标，通过土地的综合性和多功能规划运用，实现交通、产业、生活、生态的高度融合，以多元举措落地社区融合发展理念，彰显 TOD 模式下土地综合价值，为大湾区枢纽型社区融合提供可复制样本。



## 绿色建筑技术

绿色建筑技术是万科持续提升产品力、筑牢核心竞争力的关键要素。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。

### 存量资产绿色焕新：梅林万科大厦改造更新项目

梅林路 63 号自 2002 年作为万科总部，承载企业重要发展记忆。2024 年起，万科启动低碳节能改造，基于能耗评估与使用需求，从健康、低碳、智慧三方面集成绿色技术，优化空气、水、声、光、热环境，严控污染与能耗，打造集健康办公与高效节能于一体的存量建筑改造标杆。

### 核心技术应用

- **可再生能源高效利用：**铺设 148.5kwp 屋面光伏系统，年均发电量达 144MWh，对应减排二氧化碳 80.2 吨，为建筑提供清洁电力支撑；
- **光储直柔技术落地：**配置储能系统与双向交直流变换设备，构建“光伏+储能+直流负荷”协同体系，结合深圳峰谷电价及“并网不上网”要求增设防逆流装置，采用“双变换器分控电压与功率”的创新架构，大幅提升过渡季光伏消纳率与储能使用效率，实现经济性与电网交互能力的最优平衡；
- **机电系统节能改造：**通过空调系统高效化改造、节能照明替换、玻璃隔热膜加装等组合措施，多维度降低建筑用能损耗；
- **智慧运维管控：**搭建环境能源中控平台，实时采集能耗与环境参数，依托自有专利逻辑动态调控遮阳、空调、储能等设备，同步训练 AI 能源预测模型，实现公区设备全自动化策略运行，达成节能与经济性双优。

本项目将光储直柔创新配电模式应用于城市既有建筑改造，通过智慧运维系统实现设备自动化管控，有效减少运维人员依赖、优化运维效率，同时最小化对原有使用功能的影响，最终实现效益目标：建筑用电能耗较改造前下降 30%、电费节约达 46%，办公舒适性得到提升。项目已入选国家“十四五”研发课题示范项目、深圳市虚拟电厂示范项目等，其技术路径与实施经验具备可复制性，为城市存量资产绿色焕新提供了实践样板。



铺设屋顶光伏



自然采光



万科大厦数据驾驶舱

## 超低能耗建筑技术

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，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。

### 理想之地春熙集通过国家“十四五”零碳建筑课题验收



## 绿色建筑培训

我们以绿色建筑培训为重要抓手，推动绿色建筑理念广泛落地。通过开展针对性培训，一方面帮助相关岗位员工提升对各地最新绿色建筑政策与趋势的认知，增强其对建筑相关活动环境影响的理解；另一方面助力员工清晰认知自身工作活动对环境的影响，同时强化建筑建造、运维、管理等全环节的绿色管理能力，逐步提升整体建筑节能与绿色发展水平。

### 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相关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。



绿色建筑体系培训课程现场



“好房子”系列培训课程现场

## 绿色建筑风险应对

在绿色建筑技术研发和应用过程中，我们建立了常态化风险排查与识别机制。通过历史实践经验梳理，我们识别出绿色建筑领域核心风险聚焦于分布式光伏项目，主要表现为技术细节把控不足、全流程运维标准不统一，进而可能引发光伏消纳效率偏低、成本效益未达预期等问题。对此，万科通过构建标准化管控体系系统性化解风险，具体包括制定《万科分布式光伏项目实施指引》明确项目全生命周期核心管控要求、将光伏项目规划设计纳入总体评审流程强化源头把控，以及开展全集团专项培训推动指引全面落地，保障光伏项目规范实施与高效运营。

## 指标与目标

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：集团所有新建项目100%达到国家或地方绿色建筑评价标准，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）。

新建项目连续12年满足绿色建筑评价标准，截至2025年底，万科满足绿色建筑评价标准的面积累计超**3.42**亿平方米，占比**100%**。

新增满足绿色建筑标准项目**68**个，建筑面积达**710.16**万平方米，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**255.44**万平方米，占比**35.97%**。

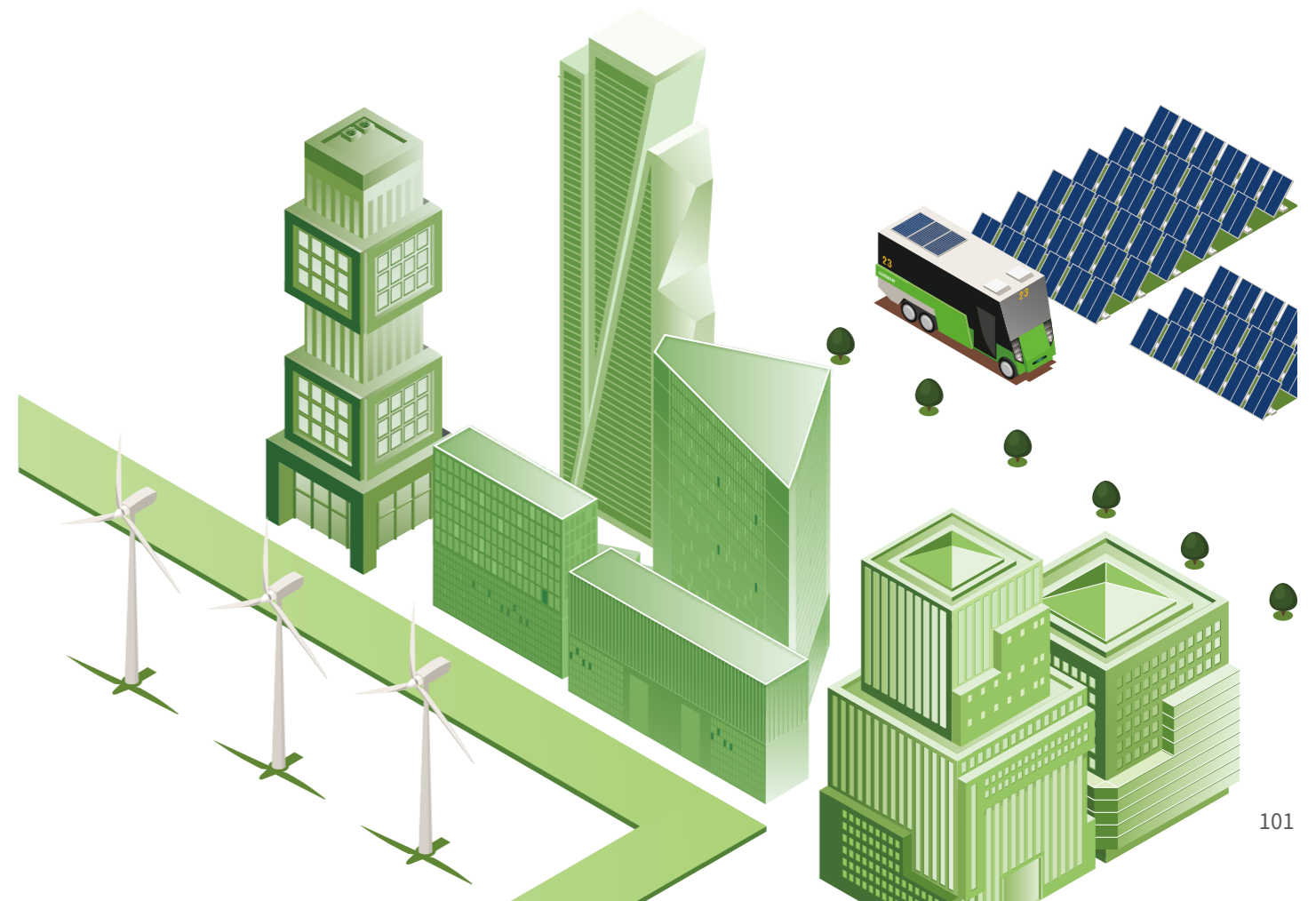
2025年，新增**4**个绿色建筑二星级认证项目（含居住/公共/物流仓储），**5**个绿色建筑三星级认证项目（含居住/公共/物流仓储），**2**个LEED金级认证。

2025年，引入可再生能源设计的建筑面积比例达**70.69%**。



## 万科2025年新增LEED及三星级绿色建筑认证项目

项目名称	绿色建筑认证	建筑类型	建筑面积 (万平方米)	标识类型
万纬东莞万江冷链园区	绿色仓库三星	工业	3.44	运行
万纬嘉兴港园区	绿色仓库三星	工业	10.98	运行
万纬杭州万创智谷	绿色仓库三星	工业	7.51	运行
万纬南京空港物流园	绿色仓库三星	工业	7.84	运行
万纬南京溧水物流园	绿色仓库三星	工业	6.29	运行
上海前湾印象城 MEGA	LEEDDC-CS 金级	公共	25.64	设计
上海松江印象城 MEGA	LEEDDC-CS 金级	公共	26.91	设计



# 推进绿色建造

## 响应 SDGs



### SDG 9 - 发展、创新和基础设施

建造具备抵御灾害能力的基础设施，促进具有包容性的可持续工业化，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社群。

## 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

## 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

## 相关 GRI 指标

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

在报告期内，本集团获得 ISO 14001 环境管理体系认证证书的覆盖率为

66.7%



2025 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核工作，每三年开展一次外部第三方审计。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。

## 战略

万科在绿色建造领域持续创新，通过强化绿色环境治理、推广绿色建材应用、推进绿色施工技术以及深化工业化建造体系，探索更加可持续的建造模式，实现环境与经济效益的双赢，为构建绿色低碳的未来城市贡献力量。

## 治理

万科严格遵守《中华人民共和国环境保护法》《中华人民共和国水法》等法律法规，制定并落实《万科集团环境保护政策》《万科集团水资源政策》《万科集团生物多样性政策》等内部管理制度。产品设计中心牵头开展环境影响评估与生态化方案设计，万科建筑研究中心专注绿色建材研发与工业化建造技术创新，工程管理中心负责绿色施工及工业化技术的落地实施，多方协同推动绿色建造实践深化落地。

我们持续提升整体绿色环境治理水平，建立并完善环境管理体系的内外部审核机制，严格遵循 ISO 14001 环境管理体系标准，定期开展内部审核以确保体系持续优化。

## 影响、风险与机遇管理

### 环境影响评估

#### 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。

#### 计划 (P)

遵循 ISO 14001 环境管理体系标准，持续提升 ISO 14001 整体覆盖率。

#### 举措 (D)

积极依照 ISO 14001 环境管理体系标准落实相关环境管理举措，对于有条件的附属公司，我们积极鼓励其获取 ISO 14001 环境管理体系认证证书。

#### 检讨 (C)

针对已获取 ISO 14001 环境管理体系认证的公司，每年至少开展一次内部审核工作，每三年开展一次外部第三方审计。

#### 后续提升 (A)

持续依照环境管理体系要求逐步提升整体环境管理表现。

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，环境影响评价报告会依规定在政府网站上公示审批结果，以确保透明度并接受公众监督。2025 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，本集团实现违反环境法律法规的重大事件发生

0 件



### 案例 昆山项目，生态建造技术方案

万科苏州昆山高尔夫项目地处阳澄湖、傀儡湖水源保护区，生态敏感性高。为严守生态底线，项目前期梳理相关法律法规、调研同类敏感区工程案例总结经验，结合两者评估施工期废水、废气、固废、噪声及生态影响等环境影响因素，制定系统性污染防治与生态保护措施，最大限度降低环境影响。

- **大气保护：**要求设置不低于 4 米的围挡并配备雾化喷淋系统，使用预拌混凝土，配备扬尘在线监测设备，落实车辆冲洗和物料覆盖等措施，确保扬尘达标；
- **水环境保护：**禁止在水源保护区内新建排污项目，优先减少灌注桩使用以控制泥浆产生，施工废水经三级沉淀后回用，基坑排水禁止排入阳澄湖和傀儡湖，生活污水委托符合资质第三方清运；
- **噪声控制：**优先选用低噪声设备，合理安排施工时间，禁止夜间高噪声作业，设置降噪围挡或移动隔声屏，减少对周边居民和野生动物的干扰；
- **固体废物管理：**建筑垃圾须分类处置，泥浆就地干化处理且含水率低于 60%，严禁混入生活垃圾和危险废物，运输车辆须合规并落实“五不出”制度；
- **生态保护：**遵循“先避让、再减缓、后补偿”原则，严格控制施工范围，保护表土用于后期复垦，施工结束后进行植被恢复，选用乡土物种，防止外来物种入侵，并加强对施工人员的生态保护教育。

万科通过前期全面环境影响评估、实施环境影响前置管理，制定专项防治及生态保护措施，有效减少项目对周边环境的影响。

## 生态环境治理

万科延续生态人居理念，通过万科旗下的万创青绿（北京）环境科技有限公司（“万创青绿”）以科技驱动开展人居水环境修复、建筑土壤修复、环境保护数字化三方面修复工作。2025 年，万创青绿以生态修复业务为核心载体，深化“运维转型”“数字化转型”实践，实现生态效益与商业价值双赢。

## 人居水环境修复

万创青绿构建了涵盖水面保洁、水质保持、生态保护、设施保养和应急保障的“五保”运维体系，制定标准化流程、实施规范与问题清单，实现运维服务规范化。2025 年，针对太阳异常引发的水草疯长、病虫害频发等生态问题，体系升级应急能力，研发“水面遥控圈收机”提升垃圾清理效率，新增“生物灾害防治”机制，开展虫卵、福寿螺及蚊虫消杀，有效应对气候变化带来的生态挑战，提升水环境韧性管理水平。2025 年，万创青绿落地多个水环境修复标杆项目，拓展经营性业务场景，推动生态文明建设向基层延伸，助力构建城市蓝绿生态网络。

### 案例 深圳宝安区江氏大宗祠风水塘景观生态提升项目

深圳宝安区江氏大宗祠风水塘原有水体淤积严重、水质浑浊发臭，垃圾漂浮物较多，既影响周边居民生活环境，也损害了历史建筑周边的景观风貌。项目采用“微改造”思路，配置 3D 快滤设备并搭配铜钱草、菖蒲等本土水生植物构建稳定水落交错带群落，成功吸引红嘴水鸡、白鹭等水禽栖息，将卫生“痛点”转化为居民休闲“亮点”，实现历史记忆与生态功能的融合。



风水塘项目效果图



风水塘项目实拍图

### 案例 东莞石龙镇中山公园景观湖修复项目

东莞石龙镇中山公园景观湖修复项目 2025 年 8 月完成改造，通过“微水生态法”清淤控源，构建沉水、挺水、浮叶植物复合系统，沉水植物覆盖率超 75%；同时，配置自主研发的 3D 快滤水质运维设备及 4 台超大容量水面垃圾收集站，整治后的池塘水生植物错落有致，沿岸新增亲水平台，实现“人水和谐”的休闲场景。



中山公园景观湖实拍图



自主研发的水面垃圾收集站自动清理漂浮物  
针对落叶等水面垃圾问题

### 案例 松山湖悦榕庄酒店景观湖项目

松山湖悦榕庄酒店景观湖原有湖体存在防渗效果差、地下水与湖水无法正常连通，导致水质易波动、生态系统脆弱等问题，项目采用 GCL 防水毯防渗体系，该体系兼顾地下水与湖水沟通，搭配微水生态树技术实现水质自净，成为东莞城市配套生态标杆。



松山湖悦榕庄酒店景观湖项目实拍图



## 建筑土壤修复

我们积极开展棕地土壤污染的修复工作，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。

### 深圳市坪山区竹坑第一工业区及老围片区城市更新单元 01-01 地块土壤修复

深圳市坪山区竹坑第一工业区及老围片区城市更新单元 01-01 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，棕地土壤局部存在土壤中镍、六价铬含量超过《土壤环境质量建设用地土壤污染风险管控标准（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。

## 环境保护数字化

万创青绿以数字化技术赋能环保业务，推动“水体运维”实现高效化、智慧化、主动预警和精准治理的三重跨越。2025 年，通过规模化应用远程智能非现场运维模式，融合微水生态技术，构建标准化流程，赋能物业属地管理，并加大智慧设备研发，持续提升运维效率、水质保障能力与核心竞争力。

### 亮点成效：强化智慧运维技术与设备研发成果



自主研发的 3D 快滤水质运维设备，具备高效除藻除油能力，与可智能识别、高效捕捞的自动化水面垃圾收集站，已实现规模化应用



水体运维远程检测平台，实时采集水质、植物生长、设备运行等核心数据，通过数据分析优化运维策略，提升服务精准度与溢价能力

### 非现场运维专业守护景观湖的清澈与活力：重庆新希望 D10·天际翡翠星湖项目

重庆新希望 D10·天际翡翠星湖项目由万创青绿于 2022 年 9 月建成，后续全面采用“非现场运维”模式，实现景观水体的高效、智能、可持续管理。万创青绿依托“五保”智慧运维体系，提供全流程技术支撑；业主方负责现场执行，形成“远程指导+本地落地”的协同机制。为保障运维成效，万创青绿构建三大核心支撑：

- **技术标准输出：**输出标准化技术体系，配套培训、操作视频及水生态数字运维系统（APP/小程序），实现全流程数字化管理；
- **全周期资源保障：**配套自主研发的青绿底改菌、抑藻菌等环保型微生物制剂，以及 3D 水质运维机、自动化水面垃圾收集站等专用设备，按需精准配送；
- **高效响应机制：**建立 7×12 小时远程技术支持机制，24 小时内闭环问题，并通过周报、月报持续优化运维策略。

项目运行以来，湖体水质清澈、生态稳定。该非现场运维模式已累计覆盖水域超 15 万平方米，成功应用于市政公园、商业街区、住宅社区、学校等多元场景，充分验证了其可复制性与广泛适配性，为万科环保类经营性业务的规模化拓展提供了可落地的成熟样板。



水生态数字运维系统



「底改」「调水」「降解」「抑藻」微生物菌剂

### 绿色建材应用

建筑材料的隐含碳是建筑全生命周期碳排放的核心构成，其减排潜力对建筑领域绿色低碳转型具有关键意义。万科建筑研究中心以 Plan-Do-Check-Act (PDCA) 循环管理模式推进绿色建材研发，核心目标是通过材料革新实现节能降碳与资源高效利用。研发过程中重点遵循绿色材料选型原则，优先选用低隐含碳材料、低挥发性有机化合物 (VOC) 排放材料，并排除含汞、镉等“红名单”禁用材料。

2025 年，万科建筑研究中心聚焦行业普遍存在的漏水、隔音不佳等质量痛点，紧扣客户与国家标准对保温、防水、隔音及环保性能的要求，重点围绕建筑保温、防水、贴砖构造及地暖系统优化，开展低能耗、低排放、高资源利用率的绿色建材研发与应用，形成完整闭环管理。

#### Plan (规划) :

- 开展项目调研，明确建筑保温、防水及地暖系统等领域核心痛点，确定引入新型绿色建材及研发多功能地暖保温隔声体系的技术方向，形成可行性方案。

#### Check (检查) :

- 通过实验室检测与现场实测结合，验证各类绿色建材及新体系核心性能，确认均满足或优于相关标准；完成成本与施工效率分析，验证技术方案经济性。

#### Do (执行) :

- 推进新型绿色建材技术引进与工程试点应用，同步完成多功能地暖保温隔声体系研发，通过项目打样测试验证新技术落地可行性。

#### Act (改进) :

- 形成材料选型优化建议，推动行业标准化建设；提供技术选型指导，推广应用相关绿色建材技术，实现研发成果闭环管理。

年度进展

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+腻子二合一使用，且施工厚度更薄，材料用量更少。



具体亮点绩效

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。

年度进展

研发双组份环保型产品，融合防水层与界面层功能，施工后可直接铺贴瓷砖，无需额外做防水或界面处理，避免材料不兼容导致的空鼓脱落问题。



具体亮点绩效

较传统 JS 防水+界面剂方案每平方米节省材料与人工成本约 11.88 元，降低材料使用量与碳排放。

年度进展

经多个项目验证，作为干混聚合物水泥防水砂浆，兼具防水与粘结功能，可实现 5-8mm 薄层施工，适用于厨卫、地下室侧墙及外立面防水体系，成功替代传统聚合物水泥防水+瓷砖胶工艺，实现工序简化。



具体亮点绩效

矿产资源利用率提升 2 倍，运输环节节能 30% 以上，每平米较瓷砖胶预计减少二氧化碳排放量约 1.5451kg；10mm 厚产品可使厨卫贴砖体系成本降低约 34.2%。

年度进展

研发以气凝胶为核心的新型轻质保温材料，具备密度小、导热系数低、A 级耐燃等特性，配合反射隔热涂料可使建筑维护节能率提升 30%，施工便捷且适配多种场景。



具体亮点绩效

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。

万科建筑研究中心推出多功能地暖保温隔声体系，助力建筑生命周期减排

针对行业内地暖系统普遍存在的渗漏、隔声效果不佳、施工流程复杂等痛点，万科建筑研究中心聚焦住宅保温、隔声、节能性能提升及施工效率优化，研发推出“多功能地暖保温隔声体系”，在材料集成、工艺简化及性能升级方面实现关键突破。该体系通过整合多元保温隔声材料功能，精简施工工序，提升标准化水平；同时压缩地暖系统占用层高，在增加室内有效空间的基础上，确保保温、隔声性能全面符合国家住宅最新标准。该体系依托环保材料优选与施工工艺优化，实现全维度节能环保目标。

- **材料轻量化与低碳化：** 输采用瓷面自流平与水泥基轻质自流平组合系统，较传统细石混凝土显著轻量化，有效减轻建筑荷载，降低结构用材需求，从而减少碳排放；
- **资源利用效率提升：** 采用 HM 隔音隔热材料一体化浇筑式隔音保温材料，可直接替代传统挤塑板（XPS）和隔音垫拆分材料，提升资源利用率；
- **提升施工效率保交付：** 新型体系施工效率较传统工艺提升 60%，且材料养护周期大幅缩短；加快项目建设周期，减少施工阶段能源消耗；
- **地暖系统能效提升：** 轻量化找平材料内部孔隙结构均匀、导热性优异，可优化地暖管热量传导与辐射分布，避免局部过热或散热不均，实现住宅全生命周期采暖阶段节能降耗。

该体系通过系统化创新，实现保温、隔声、轻量化、施工效率及环保性能全面提升。经成本与施工效率验证，其可降低施工成本约 47 元 / m<sup>2</sup>、节约工期 60%，目前已在多个项目落地应用，有效推动开发产品全生命周期的节能降碳与品质升级。

◆ 系统由4部分主要材料组成

**地面找平多功能集成系统**  
GROUND LEVELING MULTIFUNCTIONAL INTEGRATED SYSTEM

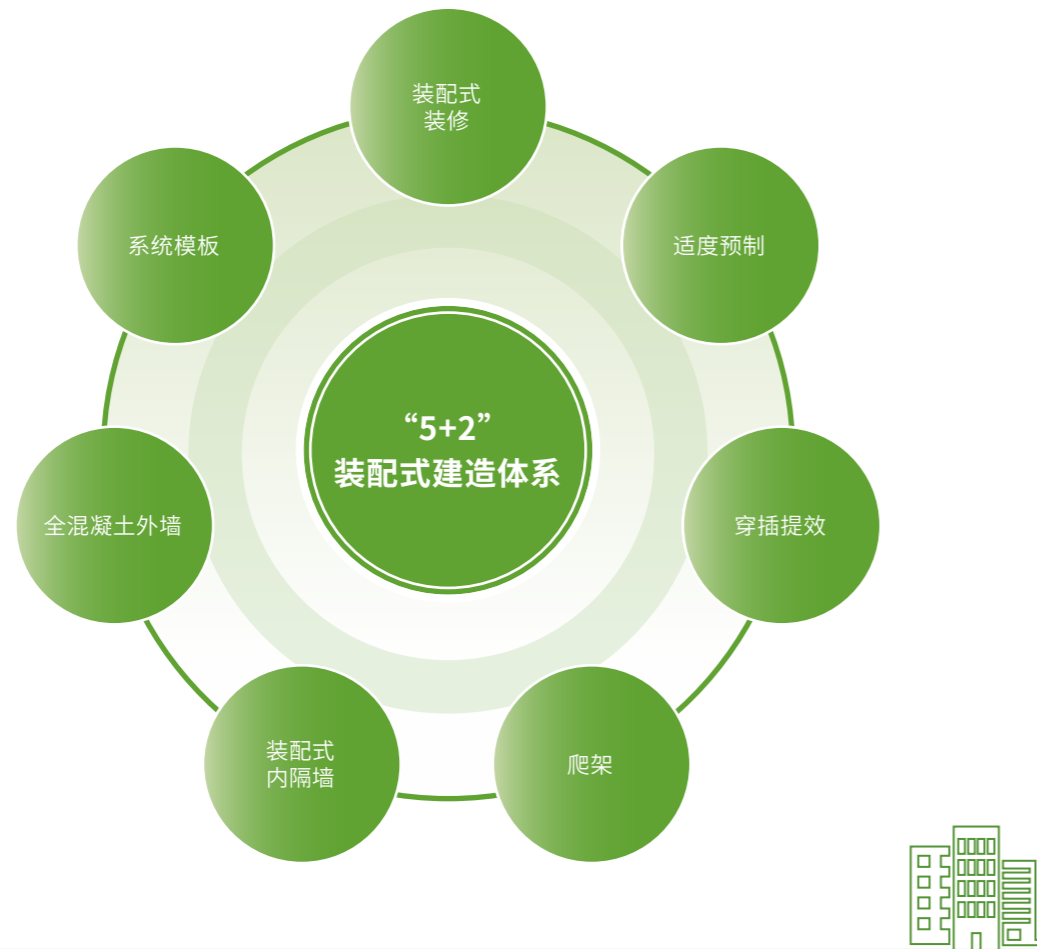
中地新材研发，以解决地面问题为主，由多个产品及工艺组成的，多功能集成式结构找平系统。

此图以有地暖地面为例，有无地暖均可使用，产品可组合使用，亦可分开单独使用，使用对应效果相同，可应用多个场景。

## 住宅产业化

万科积极响应国家装配式建筑发展政策，持续深化工业化建造体系研究与规模化应用。通过加大装配式技术研发投入，拓展快速建造体系、装配式装修、内外墙一次性成型等先进技术场景，不断提升精益建造能力，有效降低项目全生命周期单位能耗。我们持续深化“5+2”装配式建造体系落地，其中包括“5”大核心建造技术包含系统模板、全混凝土外墙、装配式内隔墙、爬架与穿插提效，“2”大装配应用方向则为适度预制与装配式装修。该体系涵盖预制构件、钢结构、模块化建筑等核心技术，可显著减少建筑废弃物产生与碳排放，同时提升施工效率与工程质量稳定性。

### “5+2”装配式建造体系



截至 2025 年底，  
万科工业化建筑面  
积累突破

2.3 亿平方米

新开主流项目工业  
化应用比例超过

95%

## 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		<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>		
空气	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"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> <p>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。</p>
光	开展周边光污染风险识别，确定用光时间。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>		
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"> <li>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。</li> </ul>		
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"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>施工单位须在规定时限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。</li> </ul>		
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"> <li>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。</li> </ul>		
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"> <li>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。</li> </ul>		



- 万创青绿于 2024 年中标执行的深圳市光明区建筑工地扬尘远程 AI 管控项目，于 2025 年荣获国家“第八届数字中国建设峰会数字生态文明典型应用”称号。该项目依托 AI 识别与远程监测技术，实现扬尘污染实时预警与精准管控，为建筑施工领域环境保护数字化转型提供了可复制、可推广的实践方案。

我们已建立利益相关方沟通机制，覆盖施工期间的污染排放、三废管理、健康风险及缓解措施的信息披露与互动。项目启动阶段，将环保要求明确纳入工程合同，要求承包商制定并落实扬尘控制、噪音管理、建筑垃圾分类处置等专项方案；施工过程中，通过监理巡查、AI 智工平台实时监控等方式全程监督执行情况，确保绿色施工落地。同时，依托项目公众号、AI 智工平台等线上渠道，动态公示扬尘、噪音、废水排放及建筑垃圾资源化处理等环境数据，并结合社区公告栏、居民座谈会、业主开放日等线下形式，主动向业主、周边居民、政府通报管理成效，提升透明度与公信力。2025 年，武汉城建万科·云泊江岸项目工地开放日通过线上线下联动，全方位展示施工进度与工艺细节，现场解答疑问并同步推送专项调研问卷，累计回收有效问卷 320 余份，充分听取业主声音，实现共建共治。

### 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，同时我们针对各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。



《暴雨、台风季节安全管理作业指引》



施工车辆冲洗设备通道

### 指标与目标

#### 议题

推进住宅产业化，发展循环经济

#### 指标与目标

新开主流项目工业化应用比例超过 **95%**。

#### 2025 年成果

新开主流项目工业化应用比例超过 **95%**，未来将持续跟进。

## 践行绿色运营

### 响应 SDGs



SDG 12 – 负责任消费和生产  
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和其影响。



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

### 相关 GRI 指标

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》并获得 ISO 50001 能源管理体系认证，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。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。



集团

- 设置年度管理目标
- 对各部门、事业部提出能源管理建议和技术支持



各部门、事业部

- 成立工作小组、设置专职人员统一进行能源管理和分析
- 分解下放自身能耗管理指标和年度计划



一线项目

- 一线能源管理人员、专家定期对负责项目开展能源专项、节能改造

## 商业开发与运营

我们明确对已开业、在建及规划项目的节能降耗管理要求，加强我们的精益化能效管理能力。在商业项目中，为达成能源管理目标，我们每个季度对各项目能耗及光伏发电量进行评审，新建项目全部按绿建 / 高效机房设计，存量项目逐步实施节能改造，部分商场已完成智能电表改造，实现用电数据实时监测和分析，智能电表系统具备远程抄表、实时监测、分时计费等功能，进一步提升了能源管理的精细化水平。

### 商业项目节能改造与可再生能源应用

• **精细化管理**：龙岗万科广场通过 BA 系统改造，结合峰谷平电价策略，实施中央空调“削峰填谷”运行策略，2025 年以预冷节能模式实现节能降本 69 万元，电费单价下降 0.04 元 / 千瓦时。同时，停车场 LED 智能照明系统改造后，可根据不同场景自动调节功率，照明节能 5.3 万元，同比节降 41%。

• **节能升级**：江汉路商场通过空调系统全面升级，包括变频主机、空调管道、风柜、冷却塔等设备更换，提升设备运行效率，降低维护成本，2025 年全年电费较同期下降 50 万元，达到预期节能目标。



停车场屋面光伏铺设

• **光伏发电**：2025 年新增 9 个商场光伏发电，累计 36 个项目实现光伏发电，预计年度发电量 2,954 万千瓦时，占商场公区用电比例达 8.56%。



智能电表预付费系统

## 产业办公

2025 年，办公事业部从管理制度、人员能力、设备与系统现状四方面全面诊断，明确管理目标与组织架构，统一标准、规范动作、提升数据准确性，强化同比环比分析能力，系统构建能耗管理体系。重点推进六项举措：发布 4 套能耗管理工具模板，落实月度填报与评分机制；发布《能耗管理工作指引（试行）》，明确各级职责；完成所有办公项目 24,860 块电表台账梳理，推进四级分项计量与远传改造；“数字大厦”能耗管理平台持续推进，已完成数据自动采集与分析模块建设，节能控制与告警功能试点运行，开展北京、上海 4 个项目试点，实现远程数据采集；推动全国多个项目实施节能技改，能耗管理水平显著提升，管理成效初步显现。



• 2025 年，办公事业部（非能耗包干项目）的公区总用电量为 **9,622.49** 万千瓦时，同比去年同期的 **10,060.10** 万千瓦时，合计节约 **437.61** 万千瓦时，同比节降 **4.35%**。

## 物业服务

万物云积极探索创新服务模式，在保证物业服务质量等基本要求的前提下，通过科学管理、数字化技术赋能和教育宣导，提高各类物业运行能效，将绿色、低碳、可持续的理念深度融入物业服务中。

### 万科物业“太阳钟”低碳服务，以自然节律驱动公共照明低碳转型

2025 年，万科物业创新推出“太阳钟”低碳服务，针对公共照明依赖人工开关导致的能耗浪费与安全隐患，依托权威天文数据，结合地理位置与季节变化智能生成日出日落开关灯时间，通过企业微信机器人精准推送至一线员工，以“自然节律”替代经验判断，实现零新增硬件投入下的精细化管理。试点项目单日节约照明 30 分钟，深圳金色领域项目月均节电 554 度，用电量同比下降 10.62%；按 300 盏灯测算，单项目年减碳约 2.1 吨，节能效益与降碳成效显著。通过“云维保”小程序标准化上线，已覆盖全国数千住宅项目，形成可复制、可推广的基层低碳运营闭环方案。

## 酒店

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、地区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。

### 酒店绿色运营

- 黄山悦榕庄“地球一小时”活动:将“关灯”活动升级为点亮蜡烛仪式,引导客人进行关灯后的静心冥想,打造“心灵保养”特色环节,赋予环保行动更多人文关怀与情感价值,增强了宾客对酒店绿色理念的认同。



地球一小时活动



- 2025年,酒店项目完成71盏灯具的节能改造,新灯具每小时节电**20**瓦,日均运行**8**小时,全年累计节电**4,089.6**千瓦时,减少碳排放约**2.17**吨,项目以小切口推动绿色运营,持续提升能效水平与环境效益。

## 物流仓储

万纬物流已发布《节能操作指引》《参数设置指引》和《制冷系统节能操作》等文件,建立常态化目标管理机制,通过月度例会、季度督查、年度巡检闭环管理,定期复盘能耗控制与光伏运营进展。聚焦光伏项目与冷链园区能耗,按月编制分析报告,动态监测发电量、用电量及电费支出,实现数据可视化、管理精细化。

### 万纬物流推进绿电布局与能耗节降

- 2025年,万纬物流开展“光储充一体化”研究,结合冷链园区用电特性、储能可行性与新能源车运营情况,建立“光储充”单元模型。与此同时,公司针对存量物流园区开展光伏改造可行性调研,明确将轻质光伏组件作为核心技术方向,并制定试点园区落地计划。
- 管理节能方面,万纬通过优化制冷系统春检维保,加强制冷系统组件的清洁保养,易损部件进行更换维修,使制冷系统达到最佳运行状态,并调整秋冬季运行模式,有效降低高温与寒冷季节能耗。
- 全年57个园区参与电力市场化交易,覆盖11省,年交易电量超2亿度,绿电运营水平持续提升。

## 数据中心

万科持续关注数据中心的碳排放管理,通过采取一系列措施,如优化使用效率、业务升级、系统整合以及改善管理措施等,积极推动绿色低碳数据中心的建设。2025年,万科数据中心持续落实ISO14064-1国际温室气体排放标准,推行暖通系统AI节能、机房感应灯照明改造等措施,提升资源使用效率,减少温室气体的排放。

2025年,万科租赁数据中心  
PUE为

1.4



## 水资源管理

万科重视水资源使用和管理,参照政府倡导的规范方法实施相关节水政策。我们在项目投资、开发、设计、建造、运营等环节中,充分提升水资源使用源头及过程管理效率,并加强水资源重复利用,尽可能减少资源浪费和污水产生。我们在经营和办公区域用水点设置节水提示和宣传标识,提升员工及客户的节水意识。

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。



- 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。



- 制定了“工作十关”,加大节约用水宣传,建立节水文化价值观。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。



- 在办公场所广泛设置节水提示标识,倡导节约用水;华东地区,上海虹桥万科中心建设中水回用系统,年均回收雨水约 2,300 吨。北方地区,目前已有 5 个重点项目配备雨水收集系统,持续推动水资源闭环管理。



持续推进智能节水设备应用与雨水回用系统建设。2025 年,多个印象城项目完成节水升级:

- 济南印象城更换智能节水设备,预计年节水 **1,900** 立方米;
- 杭州西溪印象城更换节水型洁具,预计年节水 **15,000** 立方米;
- 贵阳印象城和宁波海曙印象城雨水回用系统分别预计节水 **3,150** 立方米和 **1,200** 立方米。

## 上海虹桥前湾印象城 MEGA 项目

上海虹桥前湾印象城 MEGA 项目作为绿色标杆,融合海绵城市理念,采用旱溪、屋面绿化、蓄水池等分散式源头设施,实现年径流总量控制率 70%,对应设计降雨量 18.7mm。项目设置分级计量水表,控制用水点压力在 0.2MPa 以内,全面采用一级节水型便器及二级节水器具,并配备循环冷却水系统。通过三座雨水调蓄池收集雨水,用于道路冲洗、车库清洁、景观补水等,非传统水源利用率达 64.07%,实现雨水资源高效循环。

## 废弃物管理

万科持续贯彻《办公新“零”感—零废弃办公行动指南》,开展一系列零废弃文化培育与建设活动,提升全体员工“零废弃办公”意识,并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。

## 零废弃社区

我们持续深化社区零废弃管理实践,积极开展有机废弃物在地资源化等工作,维系居民对零废弃社区建设行动的关注度与参与热情,推动社区垃圾的减量化、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。



### 社区厨余堆肥平台推动无废城市建设

万科公益基金会联合南京大学(溧水)生态环境研究院,发起社区厨余堆肥平台,在线注册机构成员 **18** 家。通过数字化平台、人才培育和效益评估,推动社区厨余堆肥发展。平台开发交互式网站、运营公众号发布 **120** 篇推文,吸引超 **5** 万阅读,招募 **70** 个实践伙伴,培养 **23** 名堆肥培训师,支持 **70** 余个社区堆肥项目。

平台牵头起草《厨余堆肥产物》(T/CAOI 426-2025)与《社区堆肥技术要求》(T/CAS 1148-2025)两项团体标准,填补行业空白,推动堆肥技术走向规范化、可复制化,助力无废城市建设。项目影响 **41** 个城市,惠及 **9,000** 居民,间接触达 **16** 万人。多个伙伴获生态环境部典型案例,更通过 COP30、美国堆肥论坛等国际舞台发表文章,将“基于自然、立足社区、低成本”的中国模式推向全球,提升社区堆肥的自主运营能力,放大生态效益价值。



### 黑水虻资源化处理餐厨垃圾

2025 年，基金会主导发布《黑水虻资源化处理餐厨垃圾技术要求》（T/CAQI 427-2025）团体标准，填补了社区有机垃圾资源化领域的行业标准空白。该标准明确工艺控制、三废防治等核心指标，获得 23 家科研机构与企业联合支持。标准创新性提出根据不同流程阶段特性，实现餐厨垃圾的高效转化，最大资源化和无害化处理，避免二次污染，为技术发展和规模化实践提供指导。

在深圳盐田区，基金会技术支持盐田区城管局建成“5G+ 机器人”智能化黑水虻养殖项目，日处理厨余垃圾 90 吨，固渣处理能力达 15 吨 / 日，助其成为全国首个实现全量厨余垃圾转化为昆虫蛋白资源的区级行政区。项目为城市有机废弃物资源化提供了可复制、可持续的创新路径，助力社区有机垃圾处理迈向高效化与可持续化。

### 青岛蝶城零废弃社区：物业绿色治理范本

针对社区有机垃圾外运成本高、居民参与度低的问题，青岛蝶城项目创新推出“1+1×N”模式，由社工机构与万科物业联合推广，将绿色低碳理念融入物业日常运营。项目在城阳区 18 个小区试点有机垃圾就地堆肥技术，推动物业从传统绿化服务者向社区低碳发展推动者转型。

2025 年，项目累计完成厨余堆肥 19 立方米、减量约 2.77 吨，园林落叶堆肥 284 立方米、减量约 85.2 吨，产出有机肥约 26.52 吨；节省清运费约 2.4 万元，有机肥价值约 2.1 万元。中国科学院生态环境研究中心监测显示，有机垃圾堆肥相较填埋可实现碳减排约 249.34kgCO<sub>2</sub>e。项目编制《绿色蝶城堆肥工具包实操手册》，并开展社区堆肥、花园建设等活动，吸引超 1,500 人线下参与，线上触达 5,000 人次。蝶城案例获第 4 届社造学园奖最佳协作奖，并入选 COP30 发布的《2025 美丽中国·绿色空间使用者典型案例集》，作为“无废城市”典型案例被青岛市推荐申报。



## 零废弃酒店

万科商业与酒店事业部已制定了《酒店零废弃管理制度》，设立由首席环保官、执行官、秘书长等构成的“零废弃”小组，酒店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。所有自营品牌酒店已实施“零废弃”项目，包括 2025 年新开业的扬州广陵有熊酒店。酒店鼓励客人自带用品，全面推广无纸化服务，客人扫描二维码即可获取酒店信息、提交服务需求、完成点餐、会员注册、联系管家等，提升服务效率与数字化体验。

### 酒店项目持续推进“零废弃”实践

- **松山湖诺富特酒店**：变废为宝，改造再利用废旧布草，回收使用后的生蚝贝壳，处理后制作成特色桌面装饰装置，利用园区内小型种植区开展有机种植实践，倡导绿色生活方式。
- **浪骑瞻云酒店**：获深圳市 2025 年“3R 无废酒店”称号，项目农场种植香料与蔬菜，直供餐厅，实现“从农场到餐桌”的绿色闭环，强化本地化、低碳化餐饮体验。



废弃物再利用制作贝壳装饰



松山湖诺富特酒店有机绿色基地



浪骑农场

2025 年，瞻云及有熊品牌使用可降解客耗品

100%



## 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。

### 绿益计划：多元共治绿色社区构建

“绿益计划”深耕“专业社工+志愿服务”双轮驱动模式，成果丰硕：举办第二届绿色社会工作征文活动，征集全国投稿 109 篇，评选出获奖作品 48 篇，以此为基础输出绿益二期论文、案例集，提炼实践成果，联合深圳大学唐咏教授编写的《绿色社会工作社区实践》获评深圳大学研究生优秀教材项目并正式出版；举办第二届绿色社会工作论坛暨研讨会，汇聚政府、高校、社会组织近 150 名代表参会交流；启动社区“绿益合伙人”培育行动，构建多方协同的“五社联动”社区绿色行动体系，有效提升社区气候变化适应能力与整体韧性水平——从 30 个报名主体中筛选 14 位合伙人，完成成长训练营首期赋能；年度发布绿益相关推文 20 篇，累计阅读量超万人次。



### 零废弃日：公众参与的垃圾分类激励

为加强公众对零废弃理念的理解，自 2018 年起，万科公益基金会、深圳壹基金公益基金会和零萌公益共同发起“零废弃日”全国性公众倡导活动，旨在通过减量、复用、再生的 3R 原则，推动公众践行绿色、轻松的“可持续”生活方式。2025 年，第八届活动以“‘零’机一动，万事 OK”为主题，通过明星公益倡导、行业赋能、跨界联动以及国际合作等方式，广泛传播零废弃理念。明星倡导人围绕趣味主题开展传播，吸引全网关注；联合多个品牌，将环保理念融入日常行动；携手南京大学（溧水）生态环境研究院等机构发布《咖啡渣堆肥指南》及《零废弃推动力报告》，为行业实践提供科学指导，并精准触达青年群体。

全国范围内，活动动员 225 家伙伴机构，覆盖 27 个省级行政区及 104 个地级市，联动 1,547 个社区项目及 50 余个写字楼项目，累计线下曝光量超 1.2 亿人次。线上累计曝光量突破 3.1 亿人次，获得权威媒体深度报道。

此外，垃圾分类随手拍活动已连续开展 6 年，累计投稿超 22 万条，覆盖 348 个城市超 10 万个社区，既扩大了零废弃理念的公众认知，也为垃圾分类的精准施策提供了数据支持。



## 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，脚手架、铝模等各类建筑材料进行重复利用，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。同时，我们在办公项目中推行废品循环利用机制，针对日常维修产生的非固定资产类废品，统一收集具有残值的物品并向垃圾房及市场废品收购商询价处理，实现资源再利用。

## 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重要组成部分。

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，2025 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。

2025 年，万科长租公寓事业部在新开 35 个项目中 100% 采用变频一级能耗空调、热水器，并持续明确能耗管理责任，从本部到门店都明确了其在能耗管理中的职责，包括带看后随手关灯、每日进行空房巡查等；同时升级了能耗管理平台，利用小泊科技平台系统实现智慧物联，接入门店的水、电等主要计量设备，实现了水电数据的实时采集和可视化展示，持续提高节能水平。

## 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》《装修安全管理程序》及《二次装修安全管理制度》等文件，优先推荐具备环境产品声明（EPD）、健康产品声明（HPD）或中国绿色建材标识的产品，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。我们要求租户严格把控装修过程中的用火用电事宜，务必做到文明安全施工。我们通过定期巡检，加大对项目安全、工程与物业维度品质的考察，确保符合国家规范、标准。此外，商业项目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。

2025 年，在商业项目运营中，智能电表系统已累计上线 46 个商场，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，商户可实时查看用电明细，了解用电情况并关注节电机遇。

2025 年，办公事业部发起租赁倡议，在租赁合同中新增 ESG 倡议条款，包括严守环保法规、减少温室气体排放、践行社会责任、诚信经营等内容，倡导乙方及其上下游供应商共同践行可持续发展责任，已推动 684 家合作伙伴完成倡议签署。

智能电表系统已累计上线商场

46 个



684 家



办公事业部推动合作伙伴完成 ESG 倡议签署



## 办公事业部开展绿色环保活动

- 杭州光之塔低碳生活节:** 2025年7月, 杭州未来之光-光之塔举办为期一个月的低碳生活节, 围绕垃圾分类、二手置换、健康管理、海洋保护等主题开展4场互动活动, 吸引约300人次参与, 实现二手物品交换20件, 全民减重共90千克, 有效推动绿色办公文化落地。
- 杭州 LOFT49 “旧壳改造家” 灵感工坊:** 2025年10月, LOFT49 园区在“灵感季”中推出环保工坊“旧壳改造家”, 倡导旧布料再生利用。20名参与者通过剪裁、拼贴与创意设计, 将旧衣物改造为个性化手机壳, 在趣味实践中深化“变废为宝”的循环理念。
- 上海万金中心 “地球一小时” 行动:** 2025年3月, 联合30余家租户开展“地球一小时”熄灯活动, 外立面及租户灯光关闭一小时, 以行动传递节能减碳决心, 强化公众对气候变化的关注, 推动环保意识从办公延伸至生活。
- 上海虹桥万科中心、上海徐汇万科中心 “星碳环保回收柜”:** 2025年10月, 两项目上线智能回收柜, 通过激励机制推动外卖包装袋“使用-回收-再生”闭环管理, 构建“投放-回收-激励”绿色循环, 助力无废城市建设与双碳战略, 提升租户参与感与可持续氛围。
- “万物循环潮有趣” 环保手作快闪:** 8月, 成都高新创合中心与成都文创大厦举办环保快闪, 通过绿植DIY、旧物改造及联合星巴克、瑞幸开展咖啡渣再利用手作, 吸引500余名白领参与, 倡导绿色办公新风尚。



杭州未来之光低碳生活节



星碳环保回收柜

## 绿色金融

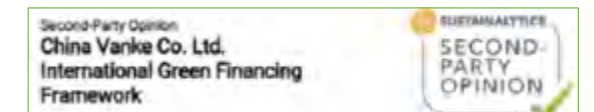
在“双碳”背景下, 绿色低碳健康建筑发展有望驶入快车道, 绿色金融的支持将加速培育绿色地产市场, 拥有良好的ESG表现的企业在绿色融资领域拥有较大优势, 万科将继续把握机遇, 拓展绿色和可持续金融。

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

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 Vansek Ever green Fund, 并专注于在中国进行绿色房地产股权投资。Vansek 致力于通过对符合中国绿色建筑标准“两星”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。

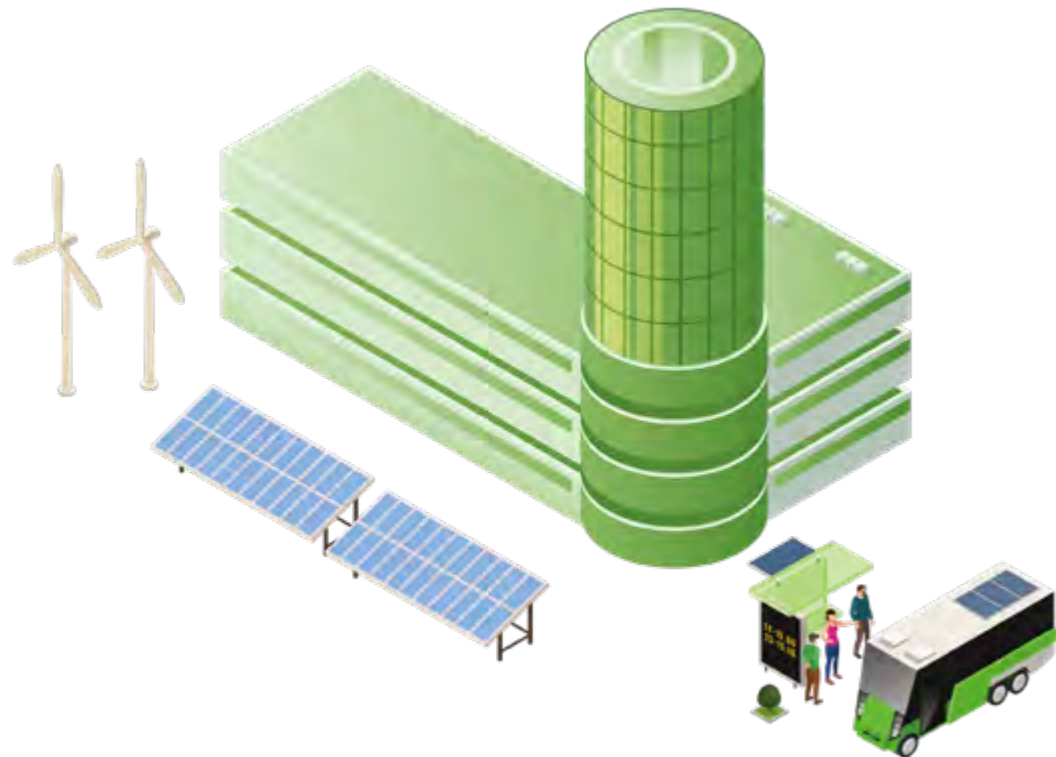
# 生物多样性 (TNFD)

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 and 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

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。

标准	指标
生态系统健全性	<b>生物多样性完整指数</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>评估每个项目及周围环境生物多样性完整度</li> </ul>
<b>生物多样性的重要性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<b>识别生物多样性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
水资源短缺程度	<b>水资源短缺指标</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>耗水需求与供水比率</li> </ul>

我们实施自然相关风险与机遇管理流程, 使用 ENCORE 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。

## 识别价值链的环境足迹

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

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

重要性水平图例 非常高 高 中 低 非常低

## 评估万科资产对自然环境、生物多样性的影响

生态系统服务	地产开发及运营	物业、商业服务	酒店	物流服务
扰动（如噪音、光）	非常高	低	低	非常低
新鲜水取水面积	中		低	
温室气体排放	高	非常低	低	中
海底使用面积	中			
非温室气体的空气污染物排放	低	非常低		低
固体废弃物产生和排放	中	非常低	中	
土地利用面积	低	低	低	低
向水体和土壤放有害污染物	高	低	低	非常低
水资源使用体积	低	低	低	低
入侵物种引入	低		中	非常低

重要性水平图例 非常重要 高 中 低 非常低

## 自然生态保护行动

### 万创青绿海洋微藻项目

2025 年，万创青绿与惠州市渔业推广中心达成合作协议，利用惠州市沿海试验场地进行漂浮式微藻养殖装置的现场测试，实地探索两种微藻（绿藻类的盐藻和硅藻类的角毛藻）的半连续式养殖模式，并测试了微藻与生蚝的藻贝复合养殖体系，利用海洋牧场因为过量投放水产饲料而产生的有机废水，以“漂浮式藻贝复合养殖槽”形成海洋牧场配套装置，重新释放牧场养殖空间，并增加贝类产量，实现海洋牧场的提产增效。

万科公益基金会以“美美与共的未来家园”为愿景，长期投入生物多样性保护领域，以在地项目及 COP15 参与等助力构建“生态效益 - 民生效益 - 行业效益”的正向循环，撬动了政府配套资源、科研机构技术支持、社区人力参与等，推动生态保护意识从专业领域走向大众认知，也为 ESG 框架下的生态公益实践提供了可参考的路径，不仅实现了物种种群的显著恢复，更着力探索“保护与发展共赢”的路径——使牧民从“生态影响者”转变为“保护参与者”，让生态效益转化为民生福祉，为全球高海拔地区生物多样性保护提供了可复制的中国方案。

### 青藏高原系统保护实践

万科公益基金会锚定青藏高原气候敏感与生态脆弱地区的生物多样性保护需求，以青海湖普氏原羚旗舰物种系统性保护计划、珠峰雪豹保护计划为核心载体，构建“旗舰物种引领 + 全域生态伞护”的创新模式，综合采用科学巡护监测、社区可持续发展、公众宣传教育等路径，并以普氏原羚、雪豹等国际关注的旗舰物种为抓手，同步推动与多方协作网络及模式搭建。

### 青海湖普氏原羚项目

青海湖普氏原羚项目深度融合行业标准输出与社区价值共创，由基金会与青海省青海湖景区保护利用管理局、青海湖生态保护基金会、中国民生银行西宁分行等多方合作，制定普氏原羚巡护标准和监测规范及繁育期和安全越冬保护计划，推动区域巡护从经验式作业升级为科学化管控，并探索生态积分、生态旅游、自然教育和科普宣传活动等生计替代模式，覆盖 10 家在地公益伙伴、牧民骨干，培育 4 支生态环保协会雏形。

此外，项目完成普氏原羚自然教育课程体系，落地 4 场研学活动，在青海湖南岸建立自然教育研学基地，数万名学生参与生态体验，并打造 6 款物种 IP 文创，通过社交平台传播，让“高原大熊猫”的保护故事走进大众视野。截至目前，普氏原羚种群从保护初期的不足 300 只恢复至 3,400 余只，栖息地从 7 个扩展至 15 个，青海湖湿地的物种生存环境显著改善。

### 珠峰雪豹保护计划

珠峰雪豹保护计划本年度支持云南大学团队完成定结、定日等 4 县 20 个管护站的实地调查，行程近 4,000 公里，覆盖珠峰南北坡核心区域，优化完善了珠穆朗玛峰国家级自然保护区的巡护线路设计；同时培训一线巡护员使用数码相机、热成像夜视仪、无人机航拍等相关技能，以及“智绘巡护”软件，提高了巡护效率与数据精准度。

12 年来项目持续深耕“12 年长期投入 + 数字化技术赋能”，推动社区成立合作社，通过改善基础设施、链接产业资源，带动牧民参与保护，并重点推进栖息地调查与保护，在珠峰保护区大范围布设红外相机，系统监测雪豹分布和栖息地状况。目前项目监测面积超 3,000 平方公里，保护区雪豹预估超百只，有效维护了珠峰生态链的平衡，为构建高海拔地区物种保护协作模式提供示范案例。

### COP15 参与：中国红树林保护实践

在联合国《国际湿地公约》COP15 期间，基金会支持深圳市红树林湿地保护基金会参与专题边会、案例分享，助力国际湿地保护中心建设，多视角在国际舞台呈现中国红树林湿地保护、生态修复、鸟类系统性保护、社会化参与的理念、机制及实践经验。在深化国际红树林保护及合作方面，通过多年来持续支持红树林基金会，我们助力在中国建立国际红树林中心。

展区还介绍了基金会与民生银行联合发起的青海湖生态保护基金会亮点成果，如普氏原羚、黑颈鹤等物种保护，不仅让中国民间保护力量的实践被全球关注，更推动公民科学参与保护模式成为国际湿地治理的参考方向。



活动现场宣讲

## 风险管理

我们积极在在建项目与业务开展过程中开展生物多样性风险识别和保护工作，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，执行生态建造技术方案等积极的环境保护方案与措施，为客户提供自然友好、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。

我们致力于减少开发活动对生态系统和生物多样性的潜在影响。在苏州昆山阳澄湖项目中，由于项目地理位置临近阳澄湖生态保护区，生态环境极其敏感，万创青绿牵头开展了环境本底调查，针对项目水体、土壤、空气、噪音等环境要素进行了布点采样和检测，结合敏感性指标全面评估了项目所在地的生态环境状况。

在生物安全管理方面，2025 年我们多个项目受到了生物安全灾害影响，例如广东省基孔肯雅热病毒蚊子问题、山西项目水体中虫卵灾害、广州融德里项目中福寿螺灾害，以及南通翡翠心湖项目中水草疯长灾害等。针对这些问题，我们采取了微生物调节和农药应急等科学化、针对性的应对措施，保障了项目生态系统健康。

风险及机遇	潜在财务影响	万科应对措施
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。

风险及机遇	潜在财务影响	万科应对措施
市场	<p>可持续发展趋势</p> <p>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。</p>	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。
	<p>品牌声誉受损</p> <p>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。</p>	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	<p>生态修复项目</p> <p>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。</p>	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，已制定与自然环境相关的工作目标。

### 万科目标

- 生态友好地推进业务发展；
- 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；
- 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

- 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 **2,776.66** 万元，其中本年度投入金额 **66** 万元。
- 2025 年，万创青绿落地 **10** 余个水体生态修复、水治理和水域运维等项目，包括公园、景区、住区、工厂、园区、城中村、学校等 **8** 个场景，累计修复水域面积 **15** 万余平米。

# 社会之道

- 我们的策略 140
- 合作共赢 163
- 合作奋斗 141
- 共享发展 172

## 响应SDGs >

-  **SDG 3 – 良好健康与福祉**  
确保健康的生活方式, 促进福祉
-  **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**  
促进可持续的经济增长和就业, 及为员工提供体面工作
-  **SDG 10 – 减少不平等**  
减少国家内部和国家之间的不平等
-  **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社群
-  **SDG 17 – 促进目标实现的伙伴关系**  
加强伙伴合作推动可持续发展

## 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, B3, B4, B5, B8

## 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



## 我们的策略



我们以“合伙奋斗”为组织文化基石，致力于为员工及合作伙伴打造安全、健康的工作环境，培育多元、平等、包容的职场生态，并为员工提供全面的成长通道与发展平台；我们秉持“合作共赢”的价值导向，积极携手供应链伙伴构建可持续、负责任的供应体系，推动行业整体向高质量、可持续方向转型；我们践行“共享发展”的战略承诺，通过资源整合与创新实践，助力乡村振兴与社区焕新，切实履行企业公民责任。

## 目标及进展

### 员工及承包商健康与安全

目标	目标进展
集团	
<ul style="list-style-type: none"> <li>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；不发生重大涉稳事件及重大险情；不发生因迟报、瞒报、漏报信息引发后果升级的事件。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，未发生我方责任一般及以上等级安全生产事故；未发生重大涉稳事件及重大险情；未发生因迟报、瞒报、漏报信息引发后果升级的事件。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，工伤引致损失工时比率 (LTIR) 在 1.2 以下。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>确保安全培训覆盖所有员工和所有承包商。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>万科组织常态化安全培训，2025 年安全培训对集团员工及承包商的覆盖率为 100%。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 供应链管理

目标	目标进展
<ul style="list-style-type: none"> <li>确保对供应商尽职调查覆盖率 100%。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，保持对供应商尽职调查覆盖率 100%。</li> </ul> <p>已达成</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>铝合金门窗招标过程中制定铝合金型材厂家名单，确保合金厂家实现无铬钝化工艺。</li> <li>通过甲限主材品牌，确保木作招标 100% 知源，密度板、刨花板等材料均为行业内主流品牌。</li> </ul> <p>已达成</p>

## 合伙奋斗

<p>响应 SDGs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SDG 3 — 良好健康与福祉 确保健康的生活方式，促进福祉。</li> <li>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。</li> <li>SDG 5 — 性别平等 实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能。</li> <li>SDG 10 — 减少不平等 减少国家内部和国家之间的不平等。</li> </ul>	<p>响应深交所《指引》议题</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>员工</li> <li>对应香港联交所关键绩效指标 B2, B3, B4</li> <li>相关 GRI 指标 2-30, 401-2, 401-3, 403, 404-2, 404-3, 406-1, 407-1, 408-1, 409-1</li> <li>对应万科 ESG 议题                             <ul style="list-style-type: none"> <li>保障员工权益及多元平等包容，提升员工福祉</li> <li>保障健康与安全</li> </ul> </li> </ul>
--	--

## 员工权益保障

### 治理

我们建立了权责清晰的员工权益保障体系，致力于维护员工权益，营造公正、温暖、有归属感的工作环境。公司人力资源中心牵头制定并完善合规雇佣、薪酬福利、绩效激励、多元平等与包容等领域的政策，并推动落地。集团工会积极履行民主参与和员工关怀职责，促进劳资沟通，保障员工福利，组织关爱活动。

## 战略

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公司在合规雇佣、薪酬绩效、多元包容及员工关怀等领域持续优化，将相关管理纳入常态化的运营与风险管控流程，以切实维护员工权益，持续优化人力资源管理质量。

### 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，保障员工享有自由结社、法定假期，如婚假、产假、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，强制要求供应商及承包商严禁雇佣未满 16 岁的童工。同时，万科坚持公平、公正、公开的用工原则，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，保障员工平等机会。2025 年，公司更新《万科集团考勤与休假管理制度》及《职员手册》等相关人事制度，主要涵盖员工考勤管理与休假安排的相关规定，并优化内部权责划分与审批流程，进一步明确了各单位在事项审批及日常员工管理中的职责分工。

万科深化民主管理，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订包括劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职工培训等员工权益规章制度，并监督制度实施过程；沟通职工与管理层之间的信息；监督侵害公司利益和职工利益的违规违法行为。2025 年，工会积极参与《万科员工手册》（2025 版）的修订与审议工作，统筹推进多项员工关爱举措，包括组织应急响应人员培训、升级总部健身房设施、推进母婴室建设与优化，以及开展亲子家庭活动。工会女职工委员会持续完善工作机制，通过优化委员职责分工、组织开展专项活动及强化孕产期职工关怀，切实维护女性员工合法权益。2025 年，集团职工代表大会执行委员共召开 7 次线上会议，重点审议员工共济会援助机制调整等相关议题，有效履行了代表员工利益与保障重大事项民主决策的职能。

我们持续优化弹性工作安排、带薪休假及各类员工关怀福利，助力员工实现工作与生活的平衡。通过考勤系统动态监控工作时长和加班情况，并主动推送假期提醒，引导员工合理使用带薪年假，切实保障员工休息权益。

截至 2025 年底，除了海外事业部及新成立的办公事业部外，余下业务板块职工代表的覆盖率达到

100%



### 人才留存

公司系统性地管理人才流失风险，通过定期的人才盘点与重要岗位名单更新，持续关注高绩效、高潜力核心人才的发展状态。为丰富人才经验并激发组织活力，我们鼓励关键人才在不同业务板块与地区间进行合理流动。2025 年，公司进一步强化了风险管控机制，已初步构建关键岗位流失预警与快速响应流程。2025 年，围绕“保销售、保交付、保现金流、促盘活、强产品”等核心任务，公司制定并实施动态调整机制与专项激励计划，重点向高绩效、高潜力及关键岗位员工倾斜资源，强化价值导向认可与长期人才绑定。

#### 万科集团员工权益风险管理程序



万科高度重视雇佣合规风险管理，持续开展常态化人事运营审计工作。2025 年，我们在延续定期审计监督的基础上，进一步将风险防控重心向日常检查嵌入与合规体系系统性升级倾斜，通过完善规章制度，持续强化源头预防与过程管控能。2025 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，制定《万科集团总部调配工作指引》《万科集团总部人员调配流程 SOP》《招聘手册》等内部规章制度，全面规范招聘流程。我们积极拓展多元招聘渠道，针对不同业务板块的特点开展社会招聘与校园招聘。公司秉持开放包容的用人理念，在各事业部基础岗位招聘中积极吸纳包括退伍军人、残疾人在内的多元群体，履行社会责任。万科尊重候选人的体验，我们通过线上招聘管理系统，实现从应聘到入职的全流程线上化、无纸化及自助化，显著提升新员工入职效率及体验感。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。

### 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。



万科制定了《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。我们定期开展市场竞争力对标与评估，在制定薪资标准时系统性考量当地基本生活成本，以确保薪酬水平满足员工需求。2025年，我们修订了与组织架构相配套的《集团员工异地工作支持实施办法》，以合理支持因工作地点变化产生的员工权益，并规划开展薪酬体系优化专项工作。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，为员工足额缴纳社会保险，2025年，万科员工社会保险覆盖率为100%。



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。公司实施季度过程考核与年度综合评定相结合的机制，进行月度跟进与季度复盘。绩效结果与激励分配、员工任用直接关联，强化价值创造导向。2025年，公司常态化开展关键干部360°评估，以持续提升组织管理效能，100%员工接受定期绩效评估。

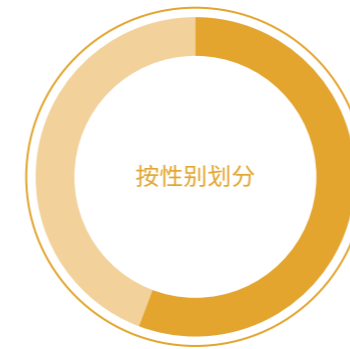


我们积极促进与员工的绩效沟通，以保障员工的绩效评定公平公正且准确反映员工工作实绩，同时为员工能力梳理与成长提供及时的反馈与支持。在绩效评定完成后，公司采取面谈方式，及时反馈员工绩效评估结果，与员工开展绩效及年终奖励进行讨论；各部门/项目员工将进行一对一的工作表现评价、作业指导等绩效反馈，为员工在职业发展道路上提供必要的辅导与支持。为保护员工绩效权益，我们设立了绩效申诉流程，确保员工对于绩效的想法得到及时关注和有效反馈。

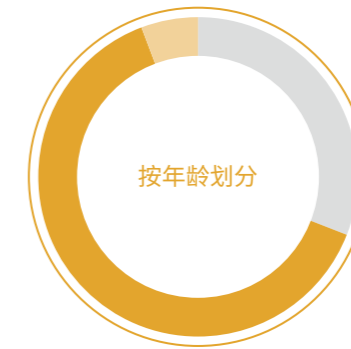
### 多元平等与包容

在企业文化中，我们倡导多元化人才队伍的打造，尊重包容多元视角与见解。万科制定在就业各个方面中促进平等机会的政策，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。

#### 多元化人才结构



男性	56.05%
女性	43.95%



29岁及以下	30.91%
30-49岁	63.33%
50岁或以上	5.76%



中国大陆	99.86%
港澳台地区	0.13%
海外	0.01%

万科对歧视与骚扰行为实行零容忍政策，制定并实施《万科集团多元、平等与包容》相关政策，明确界定歧视与骚扰的行为范畴，系统推进面向全体员工的工作场所反歧视与反骚扰培训，同时健全员工沟通与反馈渠道。公司鼓励员工在遭遇不公平对待时主动举报，并在内部制度中明确规定举报流程。一经收到举报，监察部门将独立开展调查，确保每一起案件均得到公正、审慎的处理。管理层负责监督后续整改与处置过程，切实保障员工的合法权益，维护尊重与包容的工作环境。2025年，万科集团未发生经核实的歧视或骚扰员工事件。

万科持续为女性员工的职业发展与福祉提供支持。2025年，集团女职工委员会进一步完善工作机制，积极推动权益维护与关怀项目落地。在家庭支持方面，公司严格遵守相关法律法规，员工可享受带薪全薪的育儿假及独生子女护理假。我们高度重视对哺乳期女职工的权益保障，为她们提供私密、卫生、便捷的空间。集团统筹的员工体检持续为女性员工定制专项套餐，并组织健康讲座与筛查服务，全面关注女性健康。

2025年，万科同职级男女薪酬比率为**1:1**，女性高管比例为

**40%**



2025年，公司完成总部母婴室建设并启用

2025年，女职工委员依托协会活动组织4场亲子活动，累计吸引超过200个家庭、约550人次参与，有效促进员工工作与生活的平衡

我们持续评估并创设适合残障人士的岗位，组织专项招聘活动。截至2025年底，万科在职残障员工836人，较2024年上升36%。

### 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、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。



面对组织变革与市场变化，万科建立了系统化的沟通与支持机制，确保变革信息传达及时透明，并通过专项培训帮助员工理解相关安排。公司持续完善离职面谈等程序，以优化人才保留措施。2025年，总部工会及集团职代会在主席的带领下，积极搭建对话平台，通过风险预警、职代会分会参与、邀请管理层及部门领导沟通等多重渠道，有效疏导疑虑、化解潜在矛盾，为维护劳动关系稳定发挥了关键作用。2025年，工会主席通过线上及线下形式与员工进行的深入交流已超过百人次。

### 员工满意度调研

集团按事业部和业务单元，持续开展覆盖多业态、多地区的员工满意度与业务敬业度调查，调研范围包东北、华中、华东、西南及西北等主要地区。通过问卷调查，我们深入了解员工在满意度、压力感知及文化认同等方面的现状，并设立开放反馈通道，广泛收集员工意见与建议。基于调研结果，各级工会、职工代表大会与人力资源部门共同制定并落实改进举措，持续跟踪闭环管理成效。

#### 案例 多措并举精准提升，商业与酒店事业部员工满意度成效显著

2025年，商业与酒店事业部深化员工满意度管理，各酒店结合自身特点，推行了一系列覆盖全员、精准响应的改进措施，并取得了积极成效。

- 温江悦椿酒店**：面向入职满3个月的员工开展调研，确保反馈基于充分体验，并依据结果实施针对性的人力资源改善。
- 松山湖诺富特酒店**：综合运用月度部门沟通会、膳食改善征集、集团App即时反馈及定期员工活动等多渠道，系统化收集并回应员工诉求。2025年，酒店员工满意度在华住集团调研中得分91.07分，于其事业部内排名前列。
- 黄山悦榕庄**：通过月度员工膳食委员会与福利委员会机制，建立常态化的议题沟通与协调解决平台。2025年，酒店全员满意度调研实现100%参与率，分数达99.6分。

### 职场温暖关怀

我们围绕强健身心、健康生活、保障安心打造万科员工福利体系，为员工提供全面的支持与关怀。

#### 强健身心

在万科，健康文化已深深植根于组织之中，我们亦因此被誉为“万科运动员有限公司”。我们积极营造阳光、流汗的运动氛围，持续推动各类运动健康倡议，致力于提升员工整体健康水平、缓解工作压力，提升职场幸福感。

公司每年为为全体员工提供体检服务，并提供多元化选择以满足个性化需求。2025年，我们在延续体检、乐跑、运动俱乐部等传统项目的基础上，进一步丰富了健康促进活动。总部工会组织了针对肩颈、口腔、视力等主题的健康讲座，并通过EAP机制增强员工对身心健康的关注与管理能力。各地工会与业务单元因地制宜开展各类活动，共同巩固了积极向上、充满活力的健康工作氛围。2025年，公司完成2次总部健身房设备的全面升级改造，并同步录制、发布了规范化的设备使用教学视频，引导员工科学、安全健身。



总部健身房升级改造宣传海报

2025年，万科为全体员工提供体检服务，员工职业健康保险覆盖率达**100%**。



### 健康生活

我们鼓励员工在工作之余保持健康活力，管理层与员工广泛参与各项体育活动。公司通过提供免费健身设施、系统化运营各类员工俱乐部，持续激发运动热情。2025年，作为万科乐跑系列活动的第十二周年，各地区以“小规模、多频次”的方式，组织员工、客户及合作伙伴共同奔跑，生动传递了“跑出健康、跑出快乐、跑出友谊”的理念。万科长跑协会等俱乐部也持续开展如急救培训等活动，促进资源共享与协作精神。

2025 万科全国城市乐跑赛在**35**天内覆盖全国**338**个城市，吸引超**35.8**万人参与，其中员工参与量超过**7**万人，累计里程达**917**万公里。



2025年万科全国城市乐跑赛 - 杭州



2025年万科全国城市乐跑赛 - 南通

### 保障安心

万科致力于为员工构建全面的风险保障与关怀网络，为全体员工提供补充商业保险。2025年，公司进一步优化了保险方案设计，明确按“意外保障”与“疾病保障”两大类，设置A、B、C、D四个套餐，供各单位根据员工实际业务场景选择投保，着重强化了保险的风险保障属性与服务水平。

自1998年成立的万科员工共济会，始终秉持“居安思危，同舟共济”的理念，通过集体力量为遭遇重大灾难性事件的员工及家庭提供精神与物质支持。

截至2025年底，共济会累计已为**914**名会员提供援助，援助总额达**6,174.3**万元；其中2025年全年援助会员**104**名，援助金额为**635**万元，持续彰显组织的人文温度与互助力量。



#### 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
- 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

#### 万科员工福利体系

#### 保障安心

- 社保
- 全薪产假、育儿假、哺乳假及独生子女护理假
- 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

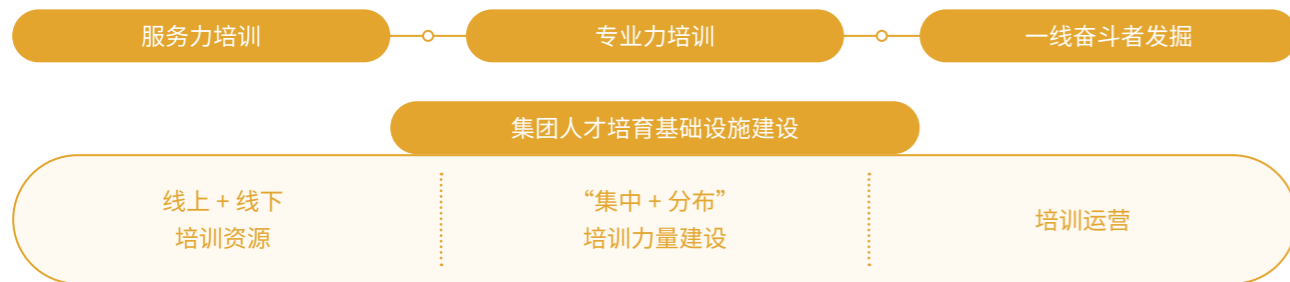
## 员工培训与发展

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，构建总部通用培养体系和各事业部分布式培养体系。

### 总部培训体系

2025年，总部统筹推进人才发展，实施“人才培育一盘棋”计划，构建“3+1”培训体系，聚焦职业化与专业化，开发融合企业文化与技术提升的课程，通过“总部学习日”等活动强化文化认同与通用能力。地区层面建立领导力培养体系，着力培育能“随时响应、迅速投入”的未来经营骨干。针对基层员工，明确专业成长路径，增强进阶感，支持在实践中持续提升专业能力；面向管理层，设立专业成就导向的学术专家机制，营造浓厚学术氛围，鼓励在专业领域引领突破、攻坚克难，助力业务成功。

万科“3+1”培训管理体系



### 分布式培养体系

万科集团建立了覆盖集团总部与各事业部的分布式培训体系，针对不同业务单元的特点与需求，系统化地开展人才培养工作，以支撑业务发展与组织能力提升。2025年，我们重点推进了多项专项培训计划，取得了扎实进展。

总部与事业部年度培训进展及亮点项目



2025年，集团总部持续推进“谷雨行动”专项培训，聚焦项目品质提升与综合履职能力培养：

- 品质提升培训：**围绕主体结构、精装修、园林等关键环节，开展4期标杆培训，通过实地观摩、经验萃取与行动清单制定，推动优秀实践落地，覆盖9城10项目，累计参训274人次。
- 综合履职能力培训：**升级推出项目全周期一体化培训，系统提炼“获取至清盘”操盘经验，结合云考察、要素拆解与清单落地，将实战经验转化为课程，助力业绩提升，全年完成2期实训，覆盖29项目超300名骨干。



2025年，MPP总监级人才梯队项目升级为测训一体模式，聚焦系统性选拔与培养储备管理者。项目覆盖473人参选，327人入围，经四轮测评选拔96人获MPP标签，精准识别出文化认同度高、意志坚定、学习自驱、潜力突出的高潜人才，助力组织高质量发展。

- 赋能培养：**融合自学、课程、集训与实践，覆盖战略、商业、领导力、文化及AI应用，通过市场分析、课题汇报、高管互动和拓展训练，推动学以致用，提升跨组织业务理解与团队联结。
- 成长追踪：**集训后建立半年成长追踪，通过个人发展计划与月度跟进，持续强化能力锻炼，实现“选拔-培训-实践”闭环，夯实万物云战略升级的人才储备。



商业与酒店事业部推出“深蓝计划”项目总培养项目，聚焦人才梯队建设，精准选拔58名青年骨干，已开展3期培训，累计覆盖172人次。项目围绕三大关键举措系统推进：

- 课程开发：**通过深度访谈精准洞察学员需求，建立“二审三试”机制，严格把关课程大纲、课件内容与试讲环节，确保课程源于实战、质量过硬，目前已自主开发19门内部专业课程。
- 讲师选拔：**构建“内为主、外为辅”的实战导师团，内部讲师由经验丰富的核心管理者担任，外部讲师严选具备实操经验的行业专家，保障教学内容的实战性与专业高度。
- 场域营造：**变革传统培训模式，通过贯穿全程的团队竞争机制与即时复盘环节，激发学员参与热情，推动学习方式从“被动听课”向“主动共创”转变，实现“要我学”到“我要学”的深层升级。

### 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。

2025年，为配合集团组织架构调整，我们对培训管理体系进行了梳理与整合，明确各业务单元职责与对接机制，保障培训工作中与新架构高效衔接。在平台功能与体验上，重点优化了乐学平台与EHR2.0系统的数据连接，实现员工信息和学习记录实时同步，提升培训运营精准性与效率。同时，我们发布《乐学平台功能操作使用手册》，强化管理端应用能力。在内容方面，平台持续聚焦业务需求与前沿趋势，上线多元课程，支持员工专业能力与数字素养提升。

2025年，万科员工培训率达**100%**，V乐学平台课程累计达**10,485**门。



### 案例 构建全员 AI 学习生态，以培训与竞赛驱动数字化能力进阶

2025 年，集团积极构建系统化的 AI 学习生态，通过多元形式的培训与实战竞赛，全面提升员工的数字化素养与创新应用能力。

物业事业部创新打造“AI 夜校”与创新大赛双轨模式，其“人人都能用 AI”系列课程浏览量达 6 万人次。2025 年 12 月，第二季课程以 UGC（用户生成内容）模式策划上线，紧密围绕实际工作场景深化学习应用，并进一步强化员工在课程开发中的主体作用。同期开展的 AI 创新大赛持续激发员工对人工智能技术的应用探索，营造积极活跃的学习氛围与实践生态。

万翼科技聚焦产品 AI 技术升级，于 2025 年 2 月至 9 月期间组织开展“AI 场景及技术”专题分享活动共计 23 期，覆盖公司级与各业务部门层级，累计参与达 1,005 人次，有效推动了 AI 功能优化与技术迭代进程。



## 员工发展

我们致力于打通多元化的员工职业发展通道，并通过系统的机制与计划支持人才内部流动与持续成长。2025 年，为支撑多元化业务发展下的人才管理需求，我们对职位体系进行了系统性重塑。管理序列回归高层、中层、基层的清晰划分，并已完成总部及地区公司的职务落位。同时，我们正在积极搭建专业的职业发展通道，并制定了《万科集团专业序列职务评定方案》，旨在激发专业人才的活力，满足其长期成长需求。

### 案例 内部人才流动“大江大海”计划

“内部大江大海”计划作为常态化的人才流动平台，持续为员工提供跨业务、跨地区的内部职业机会。2025 年，我们已开展五十余期专项活动，成功推动数百名员工实现内部转岗，有效促进了组织经验的传承与关键人才的保留与发展。公司通过建立一级、二级职能标签体系，在理论上为人才精细化管理与精准流动提供了支持。

## 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管理制度的体系保障。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目标达成，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

- 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

2022-2025 年工伤引致损失工时比率（每百万工作小时）（%）

	2025	2024	2023
因工伤损失天数	1,261	1,453	536
工伤引致损失工时比率（每百万工作小时）	0.0259	0.0227	0.0099

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 名员工每年的工作时数，按照每年 50 个星期，每星期 40 个工时计算。

## 治理：安全管理体系保障

### 安全管理架构

万科经营管理团队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，由董事长出任主任，经营管理班子成员担任副主任，总部各部门负责人及地区公司总经理担任委员，安委会定期召开会议，对集团和地区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。根据《中华人民共和国安全生产法》，董事长和总裁为集团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—地区公司/事业部—项目/业务单元”的三级安全管理架构，由集团集中管理健康与安全绩效。

万科在各地区公司、事业部、直管公司中设置安全管理负责人，与集团安全管理中心对接人形成安全生产管理小组，实现地区公司、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，要求一旦发送安全事故，逐级上报至最高管理层。

### 安全管理制度

万科秉持全员健康与安全至上的原则，我们坚持万科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：



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；



承包商的健康与安全标准、跟踪指标及汇报要求与万科员工保持一致；



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，确保各项措施得到有效实施。

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。

### 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《万科集团全员安全生产责任制》等内部制度，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。

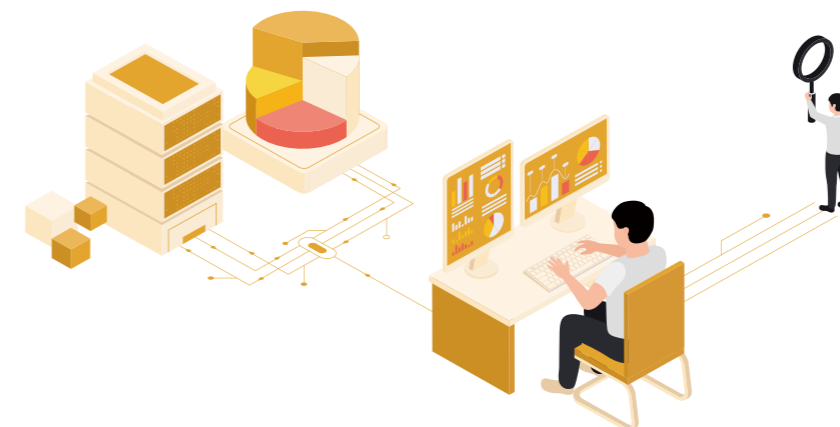
万科建立配套安全责任体系，实行安全事故责任追究制。我们制定并面向集团所有业务线严格执行内部政策《万科集团安全生产考核与奖罚管理办法》，并要求供应商、承包商等合作单位遵守该政策。该政策明确各方安全生产事故责任，对责任管理人员、责任合作单位采取一票否决机制。

### 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体系标准化工作，并积极推进安全认证工作。截至 2025 年底，万科物业、万物梁行及印力均获得了 ISO 45001 职业健康安全管理体系认证，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，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。

2025 年，员工工伤保险覆盖率达 **100%**，工伤保险的投入金额 **5,217** 万元



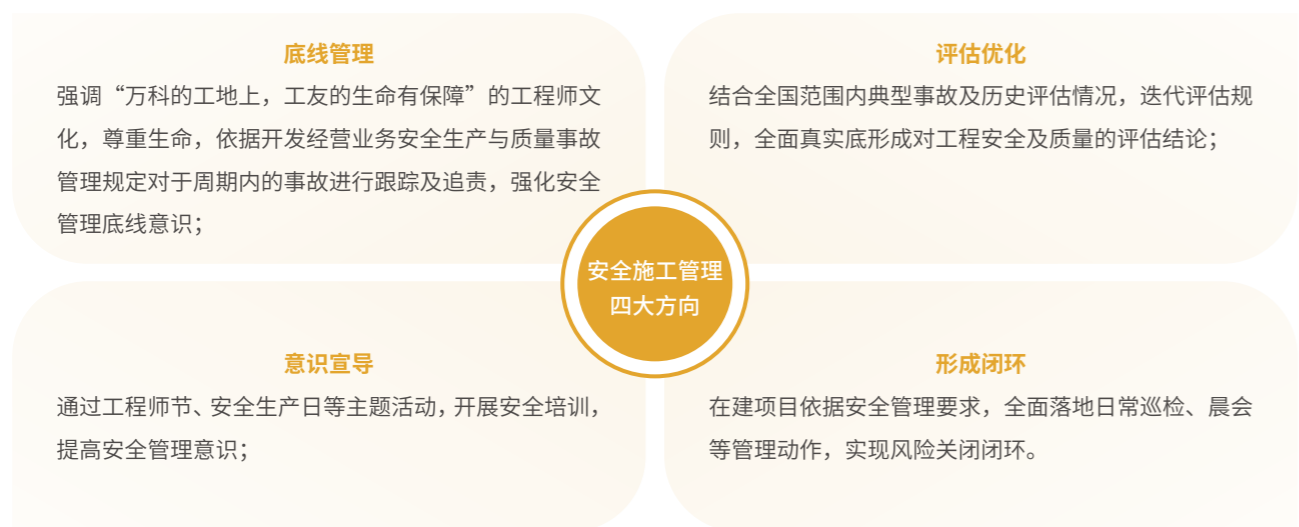
## 战略：治本攻坚三年行动

为全面提升安全生产治理能力，万科于 2025 年全面深化“治本攻坚三年行动”，制定《安全生产治本攻坚三年行动 2025 年推进计划》，致力于构建长效、稳固的安全管理体系。计划明确 2025 年度工作目标：有效遏制新增重大事故隐患，坚决防范和压降较大及以上级别安全事故。围绕这一目标，公司重点推进七大项工作。



## 影响、风险和机遇管理

### 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。我们通过《安全文明检查标准》等工具对在建和交付项目进行量化评估，每年更新风险识别清单。2025 年，我们新增了“有限空间作业”和“大型机械安拆”两项关键危险源，并将“特殊天气管控”纳入重点管控范畴。

##### 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，并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，根据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。
- 安全生产保障机制**
  - 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。

公司要求施工项目 / 业务单元提交《地区公司 / 事业部风险分级管控与隐患排查治理管理办法》，并依据风险等级制定相应的关闭计划。我们已建立事故调查机制并及时采取纠正与预防措施，包括对于事故涉及的风险点进行全面排查，固化作业管理流程，确保所有操作符合安全规范；详尽记录事故报告，为后续分析和改进提供依据，在对在建项目工友进行全面的宣贯中，加强安全操作培训和交底，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。

### 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。我们要求各事业部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，要求其必须严格执行国家、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。

物业事业部要求保洁供应商签署《清洁作业安全管理协议》，明确高处作业安全防护要求及恶劣天气停工规定，并对使用危险工具或化学品人员实施专业培训与防护装备管理。商业与酒店事业部在租户装修前开展安全技术交底，落实进场规范，通过“重点信息上墙”公示消防安全协议与施工处罚规则，确保施工现场安全文明作业。

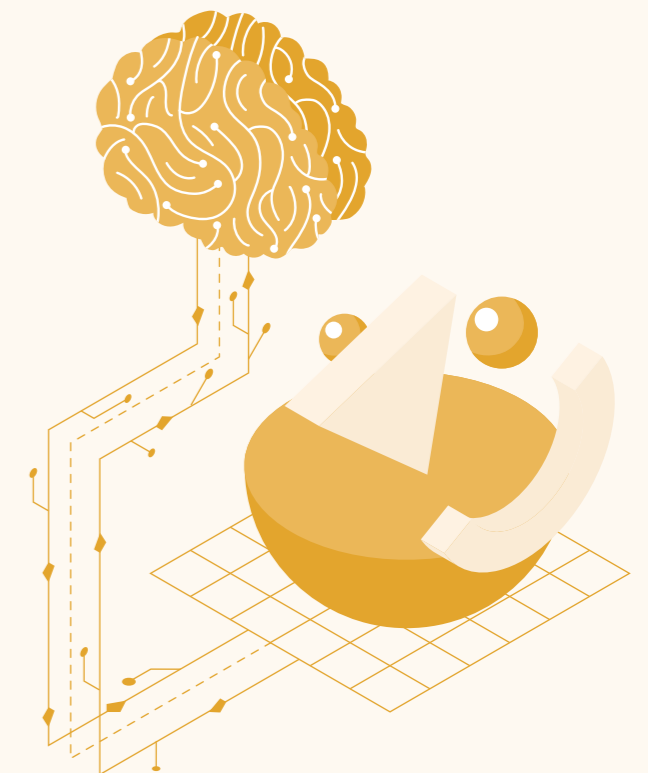
### 职业健康与安全风险管理

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。

- 危害识别** 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，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。
- 风险评估** 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。  
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
  - **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，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
  - **职业健康和安全培训**：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。
- 风险应对**

- 风险监控** 指标监控：通过员工体检、问卷调查等方式，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。
- 风险沟通** 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。2025 年，无职业病发生。



## 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，各事业部及地区公司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。安全生产月期间，公司组织开展安全文明标杆项目评选活动，经综合评估安全生产管理、文明施工水平及现场实践成效，最终评选出1个标杆项目和3个示范项目。评选结果充分展现了各项目在安全管理标准化、风险防控精细化和文明施工常态化方面的优秀实践。结合“谷雨行动”组织现场观摩与交流互动，推动先进经验的复制推广，进一步提升全公司安全生产管理水平，营造重视安全、追求卓越的良好氛围。



安全生产月会议现场

### 案例 “应急响应人”培训

2025年8月，工会组织了两期深圳市“应急响应人”培训，覆盖约200名员工，有效提升了员工的安全意识与应急处置综合能力。



培训海报



培训合影

2025年，面向员工开展线上及线下安全相关培训共计 **871** 场，培训参与人员 **291,125** 人次，覆盖工程系统全体、运营业务全体人员，并将安全培训线上课程通过乐学平台提供给全体员工学习



### 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的基因。2025年，万科集团牵头事业部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。

### 案例 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

#### 形式多样的健康活动



成都地区办公事业部开展“38妇女节天台阳光瑜伽体验”“一起好状态 普拉提公开课”“户外尊巴体验”等活动



厦门万科云玺项目开展垂直马拉松活动

2025 年，万科集团及各事业部广泛开展 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急救知识和技能，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。

## 合作共赢

响应 SDGs



SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系  
加强伙伴合作推动可持续发展。

响应深交所《指引》议题

供应链安全、平等对待中小企业

对应香港联交所关键绩效指标

B5

相关 GRI 指标

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。

2025 年，万科合格供应商数量 **4,769** 个



## 供应商行为准则

万科已将可持续发展的理念融入供应链管理全流程中，并制定《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，亦要求供应商采纳相关政策和流程并予以实施，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。

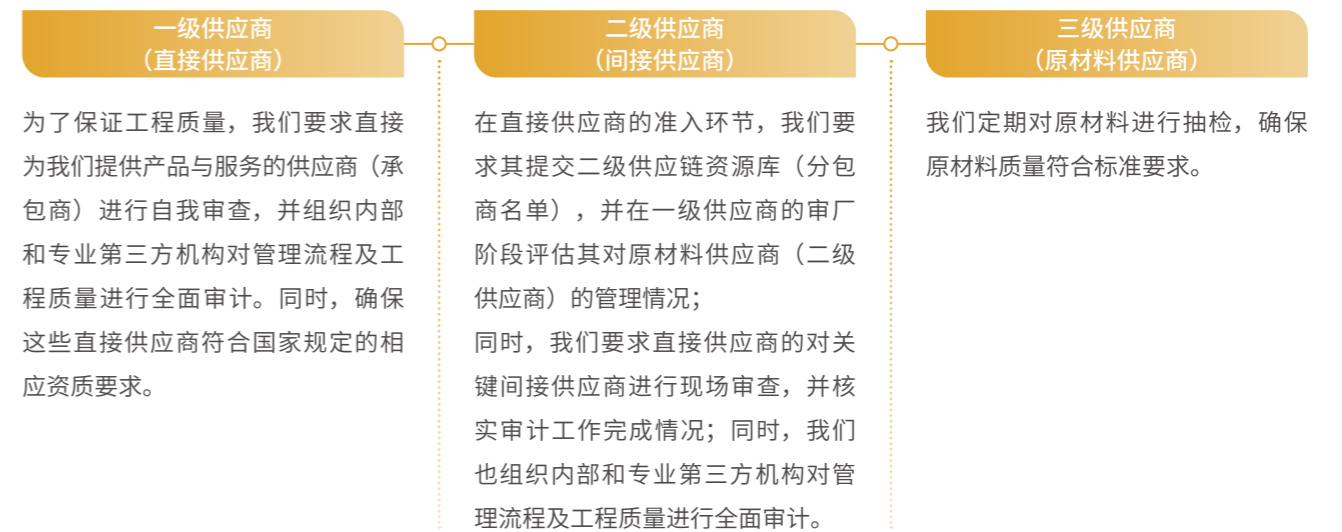


## 供应商全生命周期管理

### 供应商全生命周期管理流程

环节	管理方式	管理要求
 供应商准入	<ul style="list-style-type: none"> <li>供应商 SCI 指数</li> <li>供应商尽职调查</li> <li>100% 供应商工厂审核</li> <li>采购评议会工作机制</li> <li>天网标前飞检抽样检测</li> </ul>	供应商必须通过考察认证程序方可参与合作。 <ul style="list-style-type: none"> <li><b>环境维度：</b>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、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；</li> <li><b>社会维度：</b>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；</li> <li><b>管治维度：</b>实控人、股权架构、资债情况等公司管治情况。</li> </ul>
 供应商考核	<ul style="list-style-type: none"> <li>天网行动</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025 年，万科全面实施《天网 3.0 检查实施方案》，将样品来源迭代为项目现场送样和集采供应商工厂抽样，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；</li> </ul>
 供应商退出	<ul style="list-style-type: none"> <li>集团范围内共享供应商负面清单</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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；</li> <li>供应商退出标准和流程具体包含：供应商负面清单，在系统内操作以实现信息全集团范围内共享。供应商一旦发生失信行为，且达到相应量级，就会给予相应的处理措施。</li> </ul>

### 供应商分级管理



### 平等对待中小企业

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。

万科遵守《保障中小企业款项支付条例》，坚持平等对待中小企业合作伙伴，切实维护中小企业合法权益。报告期末，集团应付账款（含应付票据）总额为 1,306.32 亿元，占总资产的 12.8%。2025 年度，万科按照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

基于采筑平台与中国标准化协会联合发布的《TCAS 894-2024 建材行业供应商综合指数评价准则》，公司持续完善并运行供应商综合指数（SCI）评价体系。该体系通过评估供应商在 ESG 方面的表现，衡量其可持续发展能力。2025 年，公司深化该 SCI 评价体系在供应链准入、绩效评估与分级管理中的应用，推动供应链绿色转型，提升万科绿色价值链的影响力。

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，其中国家级绿色工厂可作为常规评分项目。
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、工程渠道销售比例、销售增长幅度等交易相关指标。
04 产品力指数	评估专利数量、参与国标 / 行标程度、研发投入、实验室建设等；获得绿色建材认证的供应商可获得额外加分。
05 服务能力指数	评估业务服务的地理覆盖范围和响应效率。
06 社会责任指数	根据年纳税额、员工规模、ISO 45001 认证情况及慈善活动参与情况进行评分。
07 财务指数	评估现金流结构、负债率、净利润等财务健康状况指标。
08 品牌指数	通过产品路演、线下交流、行业排名等活动考察供应商品牌影响力。

其中，工厂指数的评估基于工厂审核得分，我们目前通过与 TUV 莱茵、中国质量认证中心等机构合作，进行供应商的工厂审核。验厂包含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、生产过程控制、设备维护及保养、成品检验及仓储、研发与实验室、信息化程度、客户满意度等 13 个维度，重点考察工厂环保安全、质量管理、原材料供应商管理等 ESG 风险。

#### 验厂阶段，审厂报告中环保安全维度评估得分占比超过 20%

验厂阶段，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并具有 1 年内有职业病体检报告

- 供应商综合指数（SCI）评估覆盖 **100%** 万科供应商，每年定期供应商和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%**。



#### 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%




2025 年，万科将“天网行动”全面升级至 3.0 阶段。通过技术与管理机制的迭代，实现更主动、更精准的质量风险防控，持续提升产品品质与供应链可靠性。“天网 3.0”方案对于供应商产品质量管理的核心优化主要体现在两方面：



**样品来源体系迭代**

由原先的项目现场送检，拓展为“项目现场送检”与“集采供应商工厂源头抽检”双轨并行，从源头加强了质量把控的严格性与覆盖度；



**实施动态化抽检策略**

根据供应商历史检测合格率动态调整工厂抽检频率，对合格率高的供应商适当降低频次，对合格率低的则增加抽检，使管理资源更精准地聚焦于风险环节。

万科严格执行集团范围内共享的供应商负面清单管理制度，以保障供应链的可靠性与整体质量水平。当供应商在产品质量、技术能力、交付进度或安全生产等关键维度未达要求时，将依据其失信行为视情况采取暂停合作或终止合作等相应处置措施。

### 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，回应利益相关方关注。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	<ul style="list-style-type: none"> <li>铝合金型材 100% 使用无铬钝化工艺。</li> </ul>
木材	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用木材 100% 知源。</li> </ul>
地板	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
户内门	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
内外墙涂料	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
壁纸 / 布	<ul style="list-style-type: none"> <li>重金属有害物质限量要求高于现行国标。</li> </ul>

### 案例 商业与酒店事业部环保建材采购，助力绿色供应链建设

商业与酒店事业部将绿色材料标准深度融入采购与建设全过程，推动可持续供应链实践。项目前期即建立统一的优选、禁用及限用材料清单，强制采用低 VOCs、无石棉、无铅涂料、FSC 认证木材等环保材料，优先选用具有 EPD、HPD 或中国绿色建材标识的产品。

施工阶段，要求回收材料成本占比不低于项目材料总价值的 30%，且 50% 以上材料在项目 800 公里范围内生产或采购，以降低运输碳排。通过专人管理材料合规证据链（包括检测报告、采购发票、运输记录等），实现全流程可追溯。

### 阳光采购

在万科，我们推崇阳光采购的原则，确保采购过程的透明与公正。《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。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。我们建立了对供应商合同执行情况的常态化监控机制，重点关注付款比例、阳光协议签署等关键履约节点。

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。

### 万科集团供应商监察管理机制

**外部供方监督**

- 开放招采意见反馈通道：**在采购公告和公示信息中明确受理异议的联系人和联系方式。
- 采购评议小组委员会**确保三日内对异议进行答复和处理。
- 100% 签署《阳光合作协议》：**阳光合作协议作为合同附件要求全体供应商签署，并明确供应商有义务协助监督万科方采购业务参与人员的廉洁从业行为。
- 公开廉政举报通道：**在采购协议及阳光合作协议中，明确万科方受理廉洁举报投诉的部门和联系方式。



**内部审计监督**

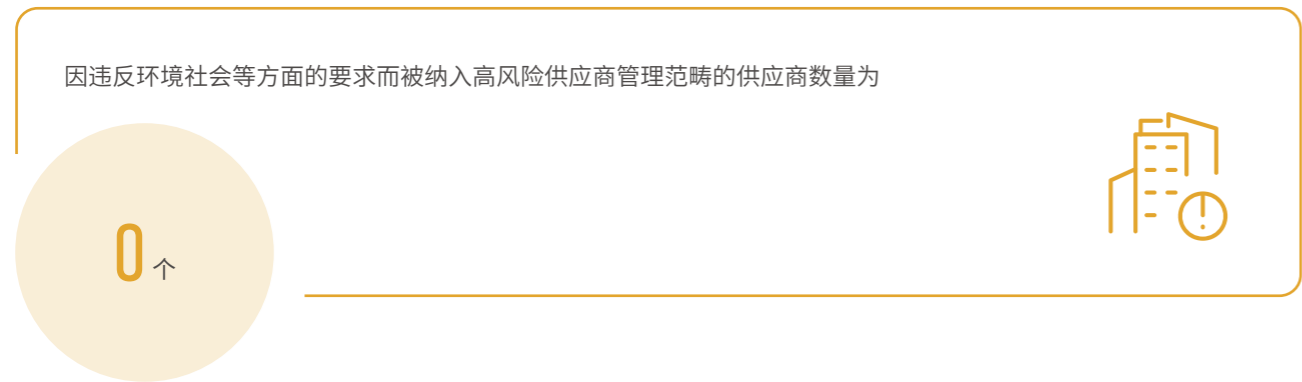
- 采购专项检查：**审计监察职能每年组织不定期的采购专项审计或稽核，针对重点采购项目的程序合规及合同执行情况进行检视。
- 举报查处：**监察职能基于举报线索，严肃查处采购业务中的违规违纪问题，并针对突出问题推动专项整治。

- 2025 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

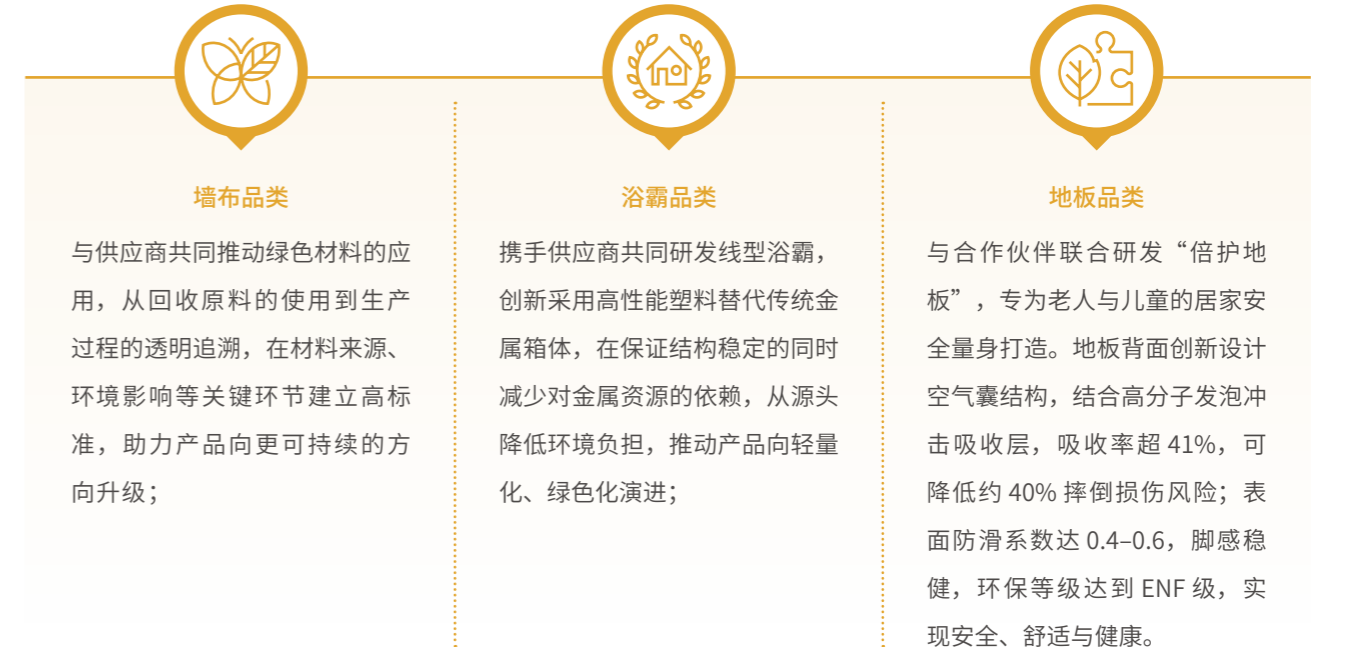
我们建立供应链风险管理机制，确保供应链的持续稳定性和交付保障。



## 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。

2025 年，我们通过技术共研、标准共建与能力共享等多种形式，与合作伙伴共同应对挑战，驱动各品类产品与工艺的绿色创新。



我们与供应商建立定期的交流机制，并定期面向承包商、供应商开展 ESG 相关培训，申明万科底线与标准，并帮助其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培训及宣贯，并每年定期更新操作指南和培训资料，并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。2025 年，我们举办了 416 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**：我们要求各地区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，涵盖了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，2025 年，健康与安全及人权相关培训实现承包商 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贯。2025 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，2025 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。

# 共享发展

### 响应 SDGs



#### SDG 3 — 良好健康与福祉

确保健康的生活方式，促进福祉。



#### 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社群。



#### SDG 17 — 促进目标实现的伙伴关系

加强伙伴合作推动可持续发展。

### 响应深交所《指引》议题

乡村振兴、社会贡献

### 对应香港联交所关键绩效指标

B8

### 相关 GRI 指标

203-1, 203-2

# 投身社会公益

万科公益基金会成立于 2008 年，秉持“面向未来，敢为人先”的理念，致力于关注具有长远意义的议题，以构建可持续社区为方向，促进人与社会、人与自然的和谐发展。2025 年，基金会依据“2023-2027”五年战略规划，以“美美与共的未来家园”为愿景，重点围绕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战略方向开展工作，并突出生物多样性保护特色，持续践行与传播可持续社区理念。我们愿作为推动国际社会协同合作的先行者，助力每个人成为美好生活的创造者和行动者。

截至 2025 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 10.5 亿元。万科公益基金会共发起多场志愿活动，号召万科集团员工 42 人次参与，累计志愿服务 1,008 小时。



# 员工志愿活动

## 案例 “蓝信封通信大使志愿活动”

在万科公益基金会支持下，蓝信封 2025 年于四川省德阳市绵竹县绵竹遵道学校、贵州省黔东南州贞丰县白腊教育城贞丰县第七小学开展书信心理陪伴服务，该服务为遵道学校 53 名孩子和贞丰七小 49 名孩子提供来自通信志愿者的每月一封书信的温暖陪伴，其中 12 位志愿者来自万科，互通书信 1,195 封。每月的书信为孩子们带去情绪疏导和正向分享，从而改善儿童心理状况。



项目依托数字化平台，持续关注乡村儿童的心理健康状况，在监测过程中，平台识别出个别学生可能存在心理关怀需求的情况。我们已将相关情况以审慎、保密的方式反馈至对应学校负责老师，并同步为通信志愿者提供专业指导建议。通过学校、项目团队与志愿者的协同协作，共同为孩子们提供及时、温暖且富有支持性的关怀与陪伴。

# 特殊群体帮扶

## 案例 爱佑系列儿童医疗救助

爱佑万科童乐园服务科室覆盖 4 座城市的医院，涵盖儿童血液肿瘤科、小儿心外科、普外科、全科等，形成了具有科室特色的服务模式，推动了所在科室及医院儿童人文医疗服务建设，同时也为儿童医务社工实务和研究的发展贡献了力量，获得了专业领域和社会公众的认可，建立起了爱佑万科童乐园的项目品牌和影响力。

截至 2025 年 12 月底，本年度各地“爱佑万科童乐园”项目点服务累计服务超过 15,000 人次，开展各类活动超过 950 场。其中重庆医科大学附属儿童医院“爱佑万科童乐园”项目点开展的实务研究课题成果入选 2024 年亚太社会工作教育者协会学术年会。



带领患儿开展植树节栽种小盆栽活动



护士节家长和小朋友一起为白衣天使们制作礼物

## 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，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，专注乡村基础设施建设、运营模式创新、教育扶持等领域，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。

## 乡村运营

在中国全面推进乡村振兴的战略背景下，如何实现乡村的可持续发展，避免“千村一面”或“重建设轻运营”的困境，成为各地探索的重点。万科以“共建者”身份深度参与，强调尊重乡村本体、激发内生动力、推动产业融合。

### 案例 江苏兴化东罗村——乡愁变乡甜，东罗村的八年答卷

东罗村曾是一个基础设施落后、人口外流的普通村庄。2017年，江苏省兴化市政府联合南京万科与村集体共同启动“碧水东罗”项目，秉持“长期陪伴”理念，坚持修旧如旧、小规模改造，保留了150余套老庄台和百年礼堂，修复了水系生态，提升了人居环境。项目注重激发村民主体性，改善公共空间，吸引外出人员返乡创业。

同时，项目打造“碧水东罗”文旅品牌，发展研学与精品民宿，并创立农业品牌“八十八仓”，推出高附加值农产品，年销售额近三千万元。2024年，村集体经济可支配收入达285万元，同比增长5%；村民人均可支配收入达34,066元，同比增长8.1%。

2025年，东罗村入选联合国“最佳旅游乡村”，成为江苏首个获此殊荣的村庄，走出了一条生态、文化、产业协同振兴的可持续发展之路。



东罗村荣获联合国“最佳旅游乡村”



东罗研学活动联动“甜蜜课堂”



经万科改建的东罗大礼堂



打造“八十八仓”农产品IP提升农产品溢价



打造东罗耘朵精品民宿

## 乡村建设

### 案例 “万企帮万村”行动：打造韶关乳源多镇连片乡村振兴示范带

万科积极响应国家乡村振兴战略和省市“百千万工程”号召，按照深圳市工作部署，在韶关市乳源瑶族自治县开展乡村振兴帮扶工作，打造了乳源县多镇连片乡村振兴示范带。万科充分发挥业务优势，依托乳源“世界过山瑶之乡”得天独厚的自然资源和丰富多彩的民族风情，将乡村振兴示范带定位为“最美瑶客共生振兴走廊”，规划“一条绿道，一个瑶寨、六大主题示范区”，通过“以线串点”的创新结构，将各个主题区紧密相连，形成了六大独具特色的主题区域。

2025年6月，万科对口帮扶的“广东省少数民族地区韶关市乳源县乡村振兴项目”入选由深圳市乡村振兴和协作交流局、民政局、国资委及工商联联合评选的2024年度“深圳社会力量助力乡村振兴”典型案例。



乳源瑶客共生乡村振兴示范带六大主题片区



“深圳社会力量助力乡村振兴”典型案例

### 案例 “百千万工程”行动：韶关市浈江区犁市镇幼儿园和社区公园捐建项目建设

2025年，万科积极响应国家乡村振兴战略号召，持续深化在广东省“百千万工程”重点地区的帮扶工作。公司在韶关市浈江区犁市镇实施的公益帮扶项目取得显著成效，捐建的镇中心幼儿园已完成主体建设，并于2025年秋季学期正式投入使用，新增优质学位180个，有效缓解当地学前教育资源紧张的状况；同期打造的社区运动休闲公园项目也已顺利竣工并向公众开放，公园以居民实际需求为导向，致力于打造亲切、友好、充满活力的小镇公共生活客厅，推动人与自然的和谐共生，为当地居民提供了高品质的休闲活动空间。



韶关市犁市镇幼儿园航拍图



韶关市犁市镇社区公园俯拍图

## 乡村教育

### 案例 万科·湖南永顺县域教育支持项目

2025年3月至9月，北京桂馨慈善基金会联合湖南永顺县教体局，在万科公益基金会支持下开展科学教师交流、科学与悦读夏令营、科学展示课等活动。通过骨干教师跟岗学习、学生探究与阅读实践，提升教师专业能力，激发学生科学兴趣与综合素养。项目推动教学成果共享，形成资源支持与能力提升并重的可持续教育帮扶模式，助力教育提质发展。



桂馨科学教师交流计划参与团队



科学夏令营的开营第一天

## 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，已有约13.2万间纳入保障性租赁住房，占总开业房源的65%。

截至2025年底，泊寓共运营管理27.02万间长租公寓，开业19.78万间，出租率95.4%，服务企业客户超7,100家，成为青年群体的“安居首选”，有效助力城市吸引、留存人才，同时推动住房租赁市场的规范化发展。



#### 2025年万科保障性租赁住房亮点项目

##### 在杭州

杭州钱塘新区建设投资集团与万科泊寓合作推出的人才租赁住房项目“沁贤里泊寓·大学城北店”，已于11月底开始对外集中配租。杭州市人才、钱塘区区级人才或满足大专及以上学历、缴纳社保、本地无房即可申请的人才公寓，应届大学生还可以领大学生住房补贴，成为了钱塘区吸引人才、留住人才的又一暖心窗口。

##### 在北京

保障性租赁住房试点项目“泊寓院儿旧宫芯社区”已于11月6日正式开业，该项目由建设银行与万科集团共同成立的住房租赁基金“建万基金”收购，由万科泊寓进行运营。作为大兴区首批入市流转的集体土地租赁住房之一，“泊寓院儿旧宫社区”从成功交易到投入使用，是打通“投融资管退”经营性不动产商业模式闭环的典型案列，也为地方探索集体土地住房租赁入市跑通了实施路径，为推动住房租赁行业可持续、高发展提供了可参考、可复制的宝贵经验。

## 面向文化类中小微企业的商办物业支持

### 案例 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

在促进社区和谐发展的征程中，万科物业主动参与基层社区共治，通过扎实推进社区共建项目，万科物业强化与居民的互动与合作，提高了社区治理效能，为营造温馨和谐、宜居宜业的社区氛围和邻里关系注入积极能量。

### 案例 万物云“灵石”系统助力社区治理

2025 年 12 月 12 日举行的万物云睿见大会 2025 “睿见·灵石”活动中，“灵石 3.0”首次亮相。万物云通过核心科技产品“灵石 3.0”助力基础社区治理，其集成多类信息流为实体边缘服务器，连接社区原有硬件与各类机器人，实现工单调度从“人找事”到“事找人”的转变及能源智控，植入机器人构建全方位服务生态。同时首创“数字员工”租赁模式，联合企业成立生态联盟，推动治理智慧化。其“理想之地”方案覆盖多元场景，如提升巡检效率、减少车辆拥堵、加快安全隐患响应，以技术赋能与生态协同提升社区治理效能。

## 全民健康运动

### 乐跑

2025 年是万科发起乐跑系列活动的 12 周年，12 年间乐跑足迹遍布国内外 371 个城市，举办超过 475 场赛事，吸引全国 651.8 万人次参与。作为影响力广泛的全民健身 IP，乐跑已发展为包含城市、社区、高校及全程马拉松在内的多元赛事体系，始终秉持“跑出健康、跑出快乐、跑出友谊”的初心，持续传递正能量，积极助力健康中国建设。

### 案例 2025 万科全国城市乐跑赛

9 月 15 日 -10 月 19 日，2025 万科全国城市乐跑赛历经 35 天圆满落幕。活动覆盖全国 338 个城市，吸引 35.8 万人参与，其中员工参与量超 7 万人，总累计里程达 917.23 万公里，可绕地球近 229 圈，累计跑步时长 116.8 万小时。活动期间，各地以“小规模、多频次”形式组织业主、客户、合作方共同参与，倡导健康生活，用脚步传递“跑出健康、跑出快乐、跑出友谊”的乐跑精神。



## 投资者教育

万科投资者教育基地自 2015 年成立以来，依托深圳万科中心原有空间，专注服务中小投资者，普及投资知识、提升风险防范意识，年接待公众超 1 万人次，开展投资者调研交流 600 余次，解答投资者关心的行业、市场、公司发展问题。2025 年度，本基地在“警惕投资风险、保障金融权益”方面进行了积极宣传，向投资者普及最新的政策法规、投资知识与风险防范策略。未来将持续优化服务，回应投资者关切，助力构建透明、稳定的投融资环境，推动理性投资发展。

# 气候相关信息披露

## 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

## 相关 GRI 指标

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。有关气候变化的管治架构，详见本报告可持续发展管理章节。

## 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比对基准。

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，各国家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。

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、《《深圳证券交易所创业板上市公司自律监管指南第 3 号——可持续发展报告编制》和联交所的《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)	影响规模	气候韧性评估	转型计划	
转型 风险	政策及法规风险	碳排放权交易	长期	上游运营	随着《全国碳排放权交易管理办法（试行）》推进，建筑上游的钢铁、水泥等高碳材料采购或将纳入碳交易，推高相关成本；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，企业需加大节能改造与绿色技术投入，提升低碳发展能力。	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。	● ●	<b>不确定因素：</b> 碳排放权交易价格波动。 <b>调整能力：</b> 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	上游运营	根据《建筑节能与可再生能源利用通用规范》，新建建筑需全面执行绿色建筑标准。同时，A股、联交所等监管机构均逐步根据国际财务报告可持续披露准则，对报告披露工作亦产生一定压力。	环境信息趋严，鉴证、审计等外部服务内容增加，导致成本增加。同时面临更严格的环境合规压力，存在罚款等额外开支的风险。	●	<b>不确定因素：</b> 政策收紧趋势。 <b>调整能力：</b> 韧性较强，已建立完善环境管理体系。	建立严格的环境合规体系，进一步落实所有新建建筑符合绿色建筑标准，确保企业运营符合最新的环境法规和标准。
	市场风险	原材料成本及供应	短期 长期	上游运营	钢铁、水泥、木材等属高能耗建材，根据《绿色建筑评价标准》，新建项目需使用环保材料，但受限于产能与技术，环保材料价格可能上涨。	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。	● ●	<b>不确定因素：</b> 市场供需波动。 <b>调整能力：</b> 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。
		客户偏好转变	短期 长期	运营 下游	按《健康建筑评价标准》，健康住宅需满足空气、水质、噪音等要求，消费者对绿色健康住宅需求上升，企业若未及时调整产品，可能影响销售去化。	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，导致的现金流压力、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。	●	<b>不确定因素：</b> 新形势下消费者选择倾向更多元化。 <b>调整能力：</b> 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。
	技术风险	绿色建筑技术	当前 短期	上游运营	上海等地推动超低能耗建筑建设，要求采用先进技术实现能耗目标，但部分技术成熟度不足或管理不到位，可能引发施工与运营风险。	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。	● ●	<b>不确定因素：</b> 技术更新迭代速度。 <b>调整能力：</b> 韧性较强，已具备绿色建筑技术研发能力。	要求新建项目评选绿色建筑，主动提高内部设计标准，制定并推行绿色设计、采购专项指引，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	在双碳目标下，需以水电、光伏、风电等替代化石能源，但光伏系统运维缺乏统一标准，影响发电效率与电网消纳；需通过微电网、储能等提升能源供应稳定性。	可再生能源技术开发和应用的投入增加。 可再生能源应用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）。	● ●	<b>不确定因素：</b> 新能源市场价格波动，以及能源市场变化。 <b>调整能力：</b> 韧性较强，已采取多元化能源策略。	编制覆盖光伏设计、施工、运维全过程的技术与管理指引，发展多元化能源供应，优化能源使用效率，确保能源安全和可持续发展。

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)	影响规模	气候韧性评估	转型计划
物理风险	急性风险	热带气旋	当前 短期 长期	上游 运营 下游	<p>强风和暴雨可能破坏建筑屋顶、窗户、外墙，尤其影响高层及未加固结构；气旋还可能引发停电、交通中断，影响项目可达性与运营。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>：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。</li> <li>• <b>物业服务</b>：导致地下车库进水，窗户破裂等，导致额外的运维成本。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>：客户服务压力增加，公区维保等举措均导致额外运营成本。</li> <li>• <b>酒店度假</b>：台风与暴雨导致营业中断、旅客减少，设施设备损坏，造成营收减少和运维成本增加。</li> <li>• <b>物流仓储</b>：降水大风导致储件受损，物流中断，产生额外运维成本。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>：商场人流减少，可能导致幕墙漏水和外墙脱落，增加防台防汛物料，营收减少和运维成本增加。</li> </ul>	● ●	<p><b>不确定因素</b>：热带气旋路径和强度预测。</p> <p><b>调整能力</b>：韧性较强，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，预留工期冗余和维修费用，优化风险预防管理和应急响应体系，确保关键基础设施的安全性。
		沿河洪涝	当前 短期 长期	上游 运营 下游	<p>可能导致地下设施、停车场、低层建筑被淹，破坏结构与设备；还可能引发停水、停电，干扰居民生活与项目运营。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>：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。</li> <li>• <b>物业服务</b>：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。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>：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。</li> <li>• <b>酒店度假</b>：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。</li> <li>• <b>物流仓储</b>：淹没仓库，损坏库存与基础设施，增加保险费用和库存损失，导致资产减值。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>：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。</li> </ul>	● ●	<p><b>不确定因素</b>：河流流量和地质条件。</p> <p><b>调整能力</b>：韧性较强，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，制定防汛预案，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	<p>靠近植被区的项目可能因山火被烧毁，破坏建筑与环境；烟雾和灰烬污染空气，影响居住健康。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>：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。</li> <li>• <b>物业服务</b>：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。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>：导致房屋烧毁，租金收入中断，影响盈利能力。</li> <li>• <b>酒店度假</b>：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。</li> <li>• <b>物流仓储</b>：烧毁仓库，损坏库存，增加保费和库存损失，产生资产减值。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>：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。</li> </ul>	●	<p><b>不确定因素</b>：天气干旱和植被条件。</p> <p><b>调整能力</b>：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。
		高温	当前 短期 长期	上游 运营 下游	<p>高温增加空调使用，推高能耗；同时加速屋顶、外墙等材料老化，增加维护需求，影响户外设施使用体验。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>：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。</li> <li>• <b>物业服务</b>：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。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>：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。</li> <li>• <b>酒店度假</b>：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。</li> <li>• <b>物流仓储</b>：增加库存与设备损坏，增加冷链运营成本。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>：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。</li> </ul>	●	<p><b>不确定因素</b>：高温温度和高温持续时间</p> <p><b>调整能力</b>：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。

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)	影响规模	气候韧性评估	转型计划	
物理 风险	慢性风险	低温	当前 短期	上游 运营 下游	可能导致管道冻结、供暖故障、材料脆化，影响建筑正常使用；寒冷天气下户外设施可能无法启用，降低项目吸引力。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>: 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。</li> <li>• <b>物业服务</b>: 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。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>: 导致增加供暖维护费用，影响盈利能力。</li> <li>• <b>酒店度假</b>: 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。</li> <li>• <b>物流仓储</b>: 影响员工工作效率，增加人力成本。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>: 降低客流量，导致租金收入下降，同时增加供暖维护费用。</li> </ul>	●	<p><b>不确定因素</b>: 寒潮频率及降温程度</p> <p><b>调整能力</b>: 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，预留工期冗余，保障员工健康和生产效率。
		降雪	当前 短期 长期	上游 运营 下游	对屋顶形成荷载，可能造成结构损坏，尤其对未加固建筑；积雪还可能阻塞道路与出入口，影响通行与客户体验。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>: 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。</li> <li>• <b>物业服务</b>: 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。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>: 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）。</li> <li>• <b>酒店度假</b>: 造成交通堵塞导致减少客源，同时增加供暖和除雪成本，压缩利润率。</li> <li>• <b>物流仓储</b>: 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。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>: 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）。</li> </ul>	●	<p><b>不确定因素</b>: 降雪量和覆盖范围。</p> <p><b>调整能力</b>: 韧性中等，需加强除雪设备配备。</p>	预留工期冗余，增加除雪设备配置，强化建筑承重能力，确保交通道路畅通。
		降雨	当前 短期 长期	上游 运营 下游	局部强降雨引发洪涝，淹没地下室、停车场等低洼区域，破坏设施；还可能造成土壤侵蚀，影响地基稳定，同时导致交通堵塞与基础设施损坏。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>: 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。</li> <li>• <b>物业服务</b>: 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。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>: 导致房屋漏水，同时需承担修缮费用，维护成本提升。</li> <li>• <b>酒店度假</b>: 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。</li> <li>• <b>物流仓储</b>: 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。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>: 影响户外活动排期，人流减少，影响整体商场收入。</li> </ul>	●	<p><b>不确定因素</b>: 降雨强度和覆盖范围。</p> <p><b>调整能力</b>: 韧性较强，拥有良好的防洪和排水系统。</p>	关注预警信息，加强风险排查，制定暴雨预警天气应急作业指引；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。
		大风	当前 短期 长期	上游 运营 下游	直接破坏建筑外墙、窗户、屋顶，造成经济损失；对超高层建筑稳定性构成挑战，还可能引发电力中断、交通受阻，影响运营与居住体验。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>房地产开发</b>: 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。</li> <li>• <b>物业服务</b>: 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。</li> <li>• <b>租赁住宅</b>: 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。</li> <li>• <b>酒店度假</b>: 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。</li> <li>• <b>物流仓储</b>: 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。</li> <li>• <b>商业开发运营</b>: 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）。</li> </ul>	●	<p><b>不确定因素</b>: 风速大小和覆盖范围。</p> <p><b>调整能力</b>: 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。

影响规模图例 低 ● 中 ●● 高 ●●●

## 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>	<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。</p>	<p>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。</p>	<p>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>
 <p>超低能耗建筑技术体系</p>	<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。</p>	<p>降低运营阶段建筑能耗，从而降低运营成本。</p>	<p>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>
 <p>可再生能源使用</p>	<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。此外，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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>
 <p>绿建目标及标准</p>	<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。</p>	<p>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。</p>	<p>持续关注绿色建筑、超低能耗建筑的政策变化，要求新建项目评选绿色建筑，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，保持稳定的现金流。</p>

## 气候相关财务影响

2025年，结合住宅开发、商业、办公、物流、酒店等各业态面临的气候相关风险清单，我们针对具有高度重要性的气候风险（固有风险）及可转化为发展动能的气候机遇开展当期及预期财务影响分析。基于《绿色低碳转型产业指导目录（2024年版）》等政策指引，我们对内部绿色经济活动开展“绿色贴标”管理，并通过组织跨业态工作坊，推动各部门及事业部梳理气候相关财务影响数据口径，持续提升气候风险和机遇应对能力。

目前，绿色建筑投入、绿色技术研发、灾害应对准备等关键举措已纳入常态化运营管理和年度预算体系，整体气候相关财务影响处于可控范围，现阶段未识别出具有财务重要性的单项风险或机遇。然而，为前瞻性把握低碳转型趋势、强化可持续竞争力，我们建立了本套长期跟踪的气候财务指标体系，覆盖风险应对支出、绿色投入、技术创新与收益创造等多个维度，旨在通过持续监测与分析，支持战略决策优化、资源精准配置及IFRS S2等气候相关信息披露框架下的高质量信息披露。

气候影响类型	序号	指标	描述	对应业态
气候风险	1	高温补贴发放金额(万元)	报告期内公司直接支付给员工的高温补贴总额，不含由外包合同覆盖并由承包方支付的部分。	通用(全业态)
	2	绿色采购额(万元)	报告期内与“绿链白名单”供应商签订的合同总额。	通用(全业态)
	3	绿色采购占比(%)	绿色采购额占报告期总采购合同金额的比例。	通用(全业态)
	4	建筑节能与绿色建筑投入(万元)	<p>包括绿色建筑、超低能耗/低碳建筑、既有建筑绿色化改造、可再生能源应用、装配式建筑、智能建造等方面的资金投入。具体包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>绿色建筑</b>：符合一星级及以上标准的设计、建造、调适、智慧运维等；</li> <li>• <b>超低/低碳建筑</b>：符合《近零能耗建筑技术标准》等要求；</li> <li>• <b>既有建筑改造</b>：围护结构、用能系统、制冷系统节能升级及智能化运营；</li> <li>• <b>可再生能源应用</b>：屋顶/墙面光伏、热泵、太阳能热水系统等；</li> <li>• <b>装配式建筑</b>：采用预制构件建设，满足A级及以上标准；</li> <li>• <b>智能建造</b>：BIM、智能施工系统、建筑机器人、智慧管理平台等。</li> </ul>	住宅 商业 办公 物流

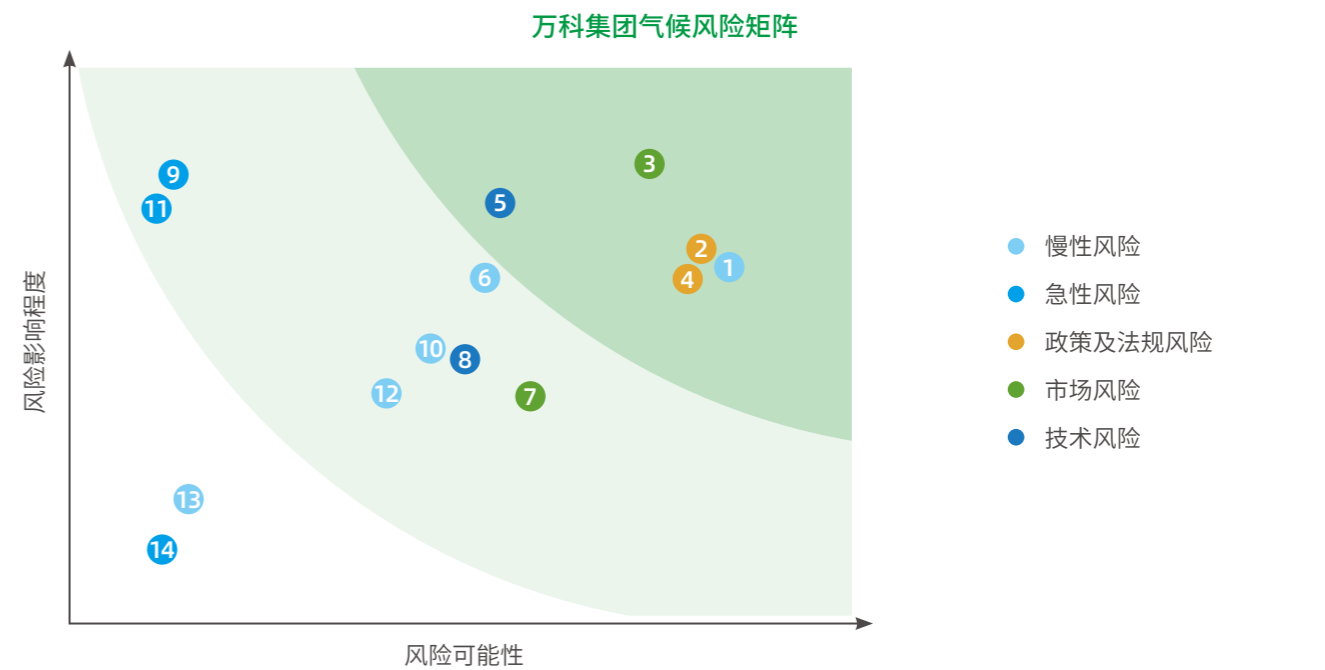
气候影响类型	序号	指标	描述	对应业态
气候风险	5	绿色物流投入 (万元)	包括绿色物流枢纽与园区、绿色仓储设施 (含冷库)、绿色粮食仓储物流设施、绿色物流技术设备应用等方面的资金投入。具体包括： • <b>绿色物流枢纽 / 园区</b> ：国家物流枢纽、骨干冷链基地、示范园区等绿色化建设与运营； • <b>绿色仓储</b> ：使用绿色建材、节能装备的仓储及冷库建设； • <b>绿色粮食仓储物流</b> ：高标准粮仓、散粮接发设施、“散改集”等项目建设； • <b>绿色物流设备</b> ：新能源车辆、智慧货运平台、可循环包装、托盘共用系统、蓄冷周转箱等。	物流
	6	绿色建筑制造研发投入 (万元)	节能墙体材料、外墙保温材料、节能玻璃、装配式部品部件、预拌混凝土 / 砂浆、绿色工业化定制家装等产品的研发支出，相关产品需符合国家绿色产品标准。	住宅 商业 办公
	7	建筑节能与绿色建筑技术研发投入 (万元)	包括绿色建筑设计、低能耗建筑技术、既有建筑改造技术、可再生能源系统、装配式结构、智能建造软件与装备等的研发投入。	住宅 / 商业 / 办公 / 物流
	8	绿色物流技术研发投入 (万元)	包括绿色物流园区运营技术、绿色仓储系统、粮食储运新工艺、新能源运输设备、智慧信息平台、可循环包装技术等研发投入。	物流
	9	为应对自然灾害所购买的财产险支出 (万元)	报告期内专项投保因台风、洪涝等自然灾害造成资产损失的财产保险费用，按业务类型区分： • <b>物流类</b> ：物流仓储、运输设施等资产投保； • <b>酒店类</b> ：酒店物业及相关设施投保。	物流 酒店
	10	本年度为应对恶劣天气采购应急设施设备金额 (万元)	为预防和应对台风、暴雨等极端天气事件而采购的应急设施与设备支出，如排水泵、防洪挡板、备用电源、监测系统等。	住宅 / 商业 / 办公 / 物流 / 酒店
	11	绿色建筑认证支出 (万元)	报告期内为申请绿色建筑标识所发生的费用，涵盖住宅、商业、办公、物流等类型建筑，包括认证咨询、注册申报、检测检验、专家评审等支出，按实际发生期间统计。	住宅 / 商业 / 办公 / 物流
气候机遇	12	客用品采购量同比下降率 (%)	酒店因环保政策不主动提供一次性客用品 (如牙刷、梳子等) 导致的采购量同比下降比例。	酒店
	13	机器人配送服务收入 (万元)	报告期内通过智能机器人提供的配送服务所获得的订单收入，适用于酒店客房配送、物流末端配送等场景。	酒店 物流
	14	绿色建筑补贴 (万元)	因实施绿色建筑项目而获得的政府专项补贴或奖励资金，涵盖住宅、商业、办公、物流等建筑类型。	住宅 / 商业 / 办公 / 物流

## 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。

## 气候风险与机遇识别及排序

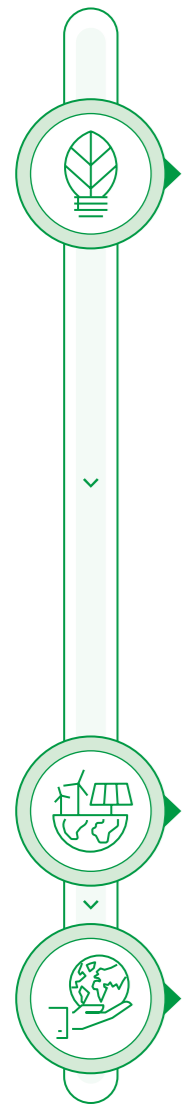
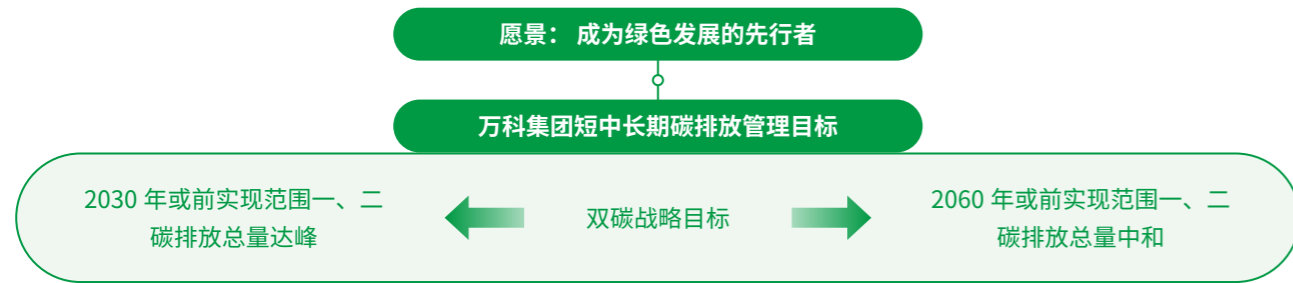
通过情景分析以及政策梳理，识别出万科的 6 项转型风险和 8 项物理风险，形成气候变化风险清单，并通过内外部分析，在风险可能性 (Likelihood) 及影响程度 (Impact) 两个维度识别出 7 个高风险项。



序号	风险类别	风险名称	重要程度	序号	风险类别	风险名称	重要程度
1	慢性风险	高温	高度	8	技术风险	绿色建筑技术	中度
2	政策及法规风险	碳排放权交易	高度	9	急性风险	沿河洪涝	中度
3	市场风险	原材料成本及供应	高度	10	慢性风险	低温	中度
4	政策及法规风险	环境监管要求	高度	11	急性风险	热带气旋	中度
5	技术风险	能源结构及能源使用	高度	12	慢性风险	大风	中度
6	慢性风险	降雨	高度	13	慢性风险	降雪	中度
7	市场风险	客户偏好的转变	高度	14	急性风险	野火	中度

# 指标和目标

## 目标



### 短期目标——绿色转型

推动各事业部绿色低碳转型，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。

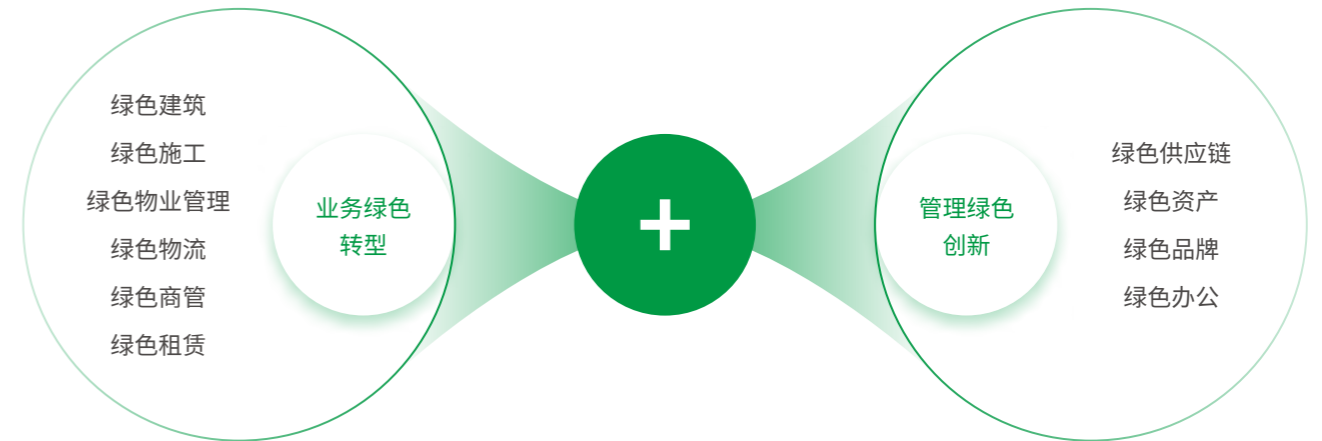
### 中期目标——低碳发展

2030 年或前实现范围一、二碳排放总量达峰

### 长期目标——迈向碳中和

2060 年或前实现范围一、二碳排放总量中和

## 总体减碳规划



## 指标

我们已开展范围三温室气体适用性分析，详情见“附录 ESG 关键数据 - 环境数据”部分。

指标	单位	2025 年
能源总耗量	吨标准煤	650,666.2387
能源消耗密度	房地产开发、物业服务、物流仓储、酒店、商业：吨标准煤 / 人	4.9507
温室气体总排放（范围一及范围二）	吨二氧化碳当量	2,833,997.6106
新建项目中满足绿色建筑评价标准的面积	万平方米	710.16
累计超低能耗、近零能耗或低碳示范区项目数量	个	9



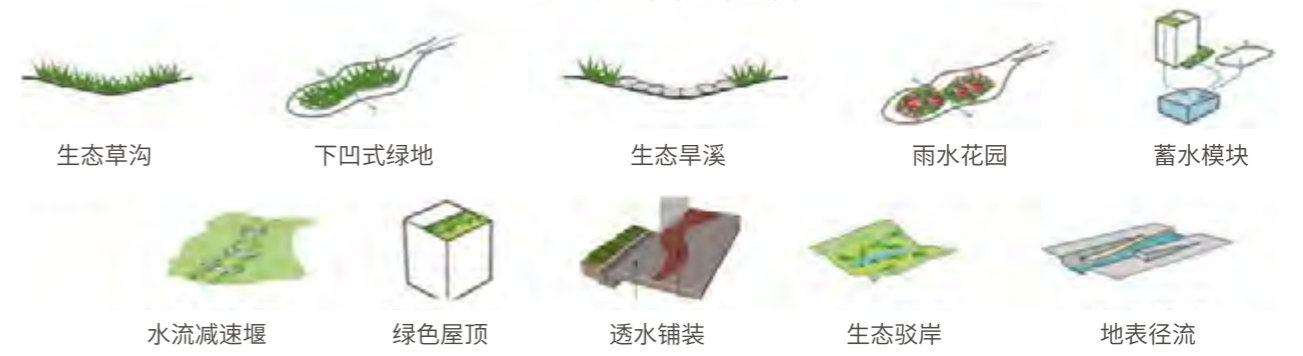
# 气候适应性

在国家推进韧性城市建设的背景下，《“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要》明确将其纳入城市现代化试点，为基层社区韧性提升提供政策指引。面对气候变化加剧、极端天气频发带来的风险预警与应急短板，住区作为社区核心单元，其韧性建设至关重要，即通过空间、建筑等软硬件协同，提升应对突发事件、保障功能稳定并快速恢复的能力。

万科以《住区韧性设计导则》为指导，针对洪涝、台风等高发风险区域制定差异化防御方案，将气候适应性理念融入绿色建筑全生命周期，构建覆盖“空间、建筑、环境、设施、治理”五维一体的全链条韧性解决方案，推动精准化、可持续的韧性住区建设。



## 海绵城市技术措施示意图



## 不同海绵技术措施效果对比

措施	透水铺装	下沉式绿地	雨水花园	雨水湿地	植草沟	蓄水池
径流控制效果	●	●	●	●	●	●
污染控制效果	○	○	●	●	○	○
费用	○	○	○	●	○	●

备注：● 高 ○ 中 ○ 低



案例 气候韧性社区实践案例：武汉·理想之地

武汉·理想之地作为湖北省房地产发展新模式示范项目，由武汉金融街集团与万科联合打造。项目依托武汉江汉区“黄金三角区”的地理基底与汉江流域文脉，以“GREEN PULSE·绿脉链接”为核心设计理念，将气候适应性策略深度融入规划、建筑、景观、设备全维度，构建形成可落地、可感知的住宅韧性实践样板，为可持续发展理念在居住场景的落地提供典型示范。

空间韧性：弹性复合的双功能空间体系

项目严格遵循《导则》要求，聚焦空间功能复合利用，将核心绿地空间打造为“日常休闲+灾害应急”双功能弹性载体。日常场景下，该空间作为居民休闲散步、亲子互动的景观场地，配套休闲座椅、林荫步道等便民设施，提升居住体验；应急场景下，可快速转换为标准化应急避难场所——明确划定≥600㎡开阔区域，配套应急供水接口、物资储备柜及标准化避险标识，汛期可作为临时滞洪空间缓解内涝压力，高温或公共卫生事件期间可依托天然通风廊道实现人员安全疏散，有效实现空间“一用多能”的韧性价值。

建筑韧性：空间平急两用：绿地与建筑的韧性功能整合

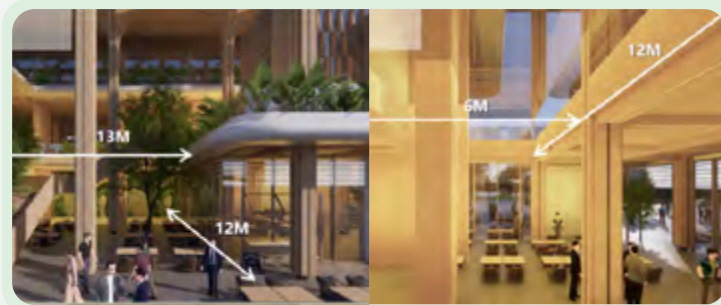
项目以平急功能适配为核心，辅以可拆卸模块创新，从建筑功能与空间模块双维度构建建筑韧性体系，兼顾社区服务效能与应急响应能力。

平急功能适配

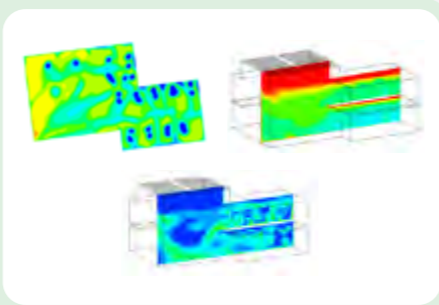
社区中心、邻里食堂等公共建筑采用模块化隔断设计，日常场景下作为居民活动、餐饮服务的核心空间，满足社区生活服务需求；应急场景下，可快速拆除隔断扩大使用面积，其中食堂预留应急供水接口，社区中心配备应急指挥专用设备，可一键切换为应急指挥枢纽，实现“平急两用”高效转换。

可拆卸模块适配平急需求

聚焦平急转换核心要求，尝试采用武汉本地生长周期短、固土性强的速生竹木及利乐包装回收等低碳材料，打造可拆卸式“盒子空间”。该设计既通过低碳材料应用降低约40%的生产碳足迹；更依托可拆卸特性实现空间灵活重组，日常可作为社区多元服务模块，灾时能快速拆解改造为应急物资仓库或临时安置点，精准匹配建筑“平急两用”标准，强化建筑韧性的场景适配能力。



中庭气候调节器



中庭舒适度分析

环境韧性：生态适配的气候调节系统

结合“植物选型、景观水体设计要求”，构建生态与气候双适配的韧性系统：

生境花园

选用乌桕、娜塔栎等武汉本土植物（乡土物种占比超80%），搭配香草、花卉形成立体植被层，既为鸟类、昆虫营造栖息地，又通过植物遮荫与蒸腾效应降低住区地表温度约2-3℃；同步开展“自然科普课堂”，提升居民生态保护与气候风险认知；

湿地花园

整合下凹式绿地、透水铺装与雨水花园，实现雨水“收集-蓄存-利用”闭环——汛期可滞留约30%的区域降水，缓解内涝压力；枯水期则用储存的雨水灌溉绿地，降低市政用水依赖。



湿地花园

设施韧性：能源自给的应急支撑

落实“可采用民用新能源”要求，社区全域配置光伏发电灯具（含步道路灯、公共区域照明），搭配小型储能设备实现能源自给：日常满足公共区域基础用电，极端天气导致电网中断时，可保障应急指挥点、避难区的照明及通讯设备供电，为救援争取关键时间。

治理韧性：社区协同的风险防控体系

衔接“构建应急救援队伍体系”要求，项目从“认知+行动”双维度强化治理韧性：通过生境花园科普、避险演练等活动，提升居民风险防范意识；联动物业提前建立应急救援志愿队，明确物资储备、疏散引导等职责，后续还将定期开展隐患排查与风险评估，形成“居民参与、物业统筹”的自主应急响应机制。

# 气候变化应对行动

万科公益基金会聚焦气候变化与社区可持续治理等 ESG 核心议题，构建“价值引领—能力建设—生态支持”协同体系：以应对气候变化为价值导向，将可持续理念融入企业文化、制度与核心业务，依托双碳政策与公益生态形成外部支撑，系统推动人与社会、人与自然的和谐共生，助力可持续发展落地。

## 案例 气候变化共学：社会组织赋能共创

2025 年 9 月，万科公益基金会和环境资助者网络（CEGA）联合推出“气候变化适应共学营”，通过气候变化适应通识讲座以及项目地实地考察和交流两大模块开展相关活动，推动气候适应型城市建设；通过“研学结合”模式，赋能社会组织成为气候行动关键力量。通识课程板块以四场高质量通识课引发了在线共学和直播观看者的积极互动，吸引线上 13,000 多人次参与学习。在深圳线下活动中，参与者走进零废弃社区、生态修复项目现场，与一线实践者、专家碰撞思路，既将理论转化为可感知的实践案例，也推动机构间经验互通，让公益组织从“气候认知者”升级为“落地执行者”。

2025 年参与举办两期“低碳传播计划”媒体赋能工作坊，来自国内 10 余省市的 40 位学员参加，其中媒体记者 30 人，公益机构代表 10 人。通过主题讲座结合行业热点话题与案例，鼓励媒体人加入话题探讨，鼓励对气候问题的关切与思考。项目期间，学员及所在媒体机构已发布深度报道超过 20 篇。



## 案例 “冰川中国”：民间气候行动的跨界创新与国际发声

2025 国际冰川保护年，基金会联合多方打造“冰川中国——冰川保护与应对气候变化中国行动”公益品牌，以“科学+艺术+青年+国际传播”的跨界模式，落地覆盖多元场景的行动，为全球冰冻圈保护提供中国民间方案：在联合国气候变化大会冰冻圈馆讲述中国民间冰川保护故事，让国际社会看见中国非政府力量的担当；在冰峰大会链接青年参与冰冻圈保护，开展“看冰川”、冰川零废弃等公民科学行动公益活动；为冰川气候数据留存提供科学支撑；并通过冰川中国宣传片等方式，实现专业议题的大众破圈。



## 案例 梅沙碳中和社区打造

**碳中和教育基地：**梅沙碳中和社区关注基于自然的解决方案聚焦碳中和在社区层面的行动落实与意识提升，打造全国领先的碳中和科普教育基地，2025 年呼应全运会绿色办赛理念，创新融入可持续艺术与运动健康主题活动，截至 12 月底累计接待参访 18 万人次，其中中小學生约 7 万人次，成为区域青少年环境教育的核心阵地。

**梅沙行动者计划：**梅沙碳中和社区营造以“梅沙行动者计划”为核心载体，聚焦梅沙街道 4 个社区（滨海社区、大梅沙社区、小梅沙社区、东海岸社区），通过访谈调研、公开招募、专业评审流程形成 15 组入围行动方案，涵盖社区垃圾分类优化、低碳生活倡导、绿色空间营造等多元方向，截至 12 月底累计落地 40 场活动，直接服务超过 1,137 人次。“行动者计划”通过资金支持、专业指导，让社区居民、社会组织成为低碳行动的发起者与执行者，构建起“人人可为、人人参与”的社区碳中和治理网络。



案例 讲述中国气候行动故事

自 2013 年起

万科公益基金会始终关注《联合国气候变化框架公约》缔约方会议气候（COP），以“国际瞭望者”的身份，支持中国声音走向世界，助力企业、民间机构、高校智库、媒体，讲述中国气候故事，搭建跨界对话的桥梁。

在 COP30 大会上，万科公益基金会携手大道应对气候变化促进中心设立展位，展示中国优秀民间气候行动实践，并支持澎湃新闻零界点搭建了“直击联合国气候变化贝伦大会”融媒体专题，在该专题下，共推动发布相关稿件 56 篇。



通过“COP+X 同行”项目支持 14 家中国民间组织参与国际交流，拜访 8 个亚太国际机构，建立伙伴关系，并在曼谷气候周主办 4 场边会（覆盖可持续金融、韧性建设等主题），吸引 260 余位各国观众参与，既传递中国民间实践经验，也链接气候行动国际资源。

在万科公益基金会的支持下，大道应对气候变化促进中心（C Team）与生态环境部宣传教育中心作为联合发起单位，已连续 7 年开展企业气候行动案例征集活动，持续记录并推动着中国企业的绿色实践，于 2025 年 11 月 17 日在 COP30 大会联合举办了新闻发布会，并在中国深圳同步举行了企业气候行动公共叙事暨 2025 中国企业气候行动案例发布交流活动。

中国企业气候行动（CCCA）在此发布《2025 企业（园区）气候行动案例集》等多项项目成果，涵盖 27 个精选典型案例，覆盖能源、制造、交通、建筑、零售、互联网及园区运营等领域，体现中国企业在气候行动领域逐步迈向专业化、可视化、数字化，成为向世界讲述中国低碳转型的核心载体。



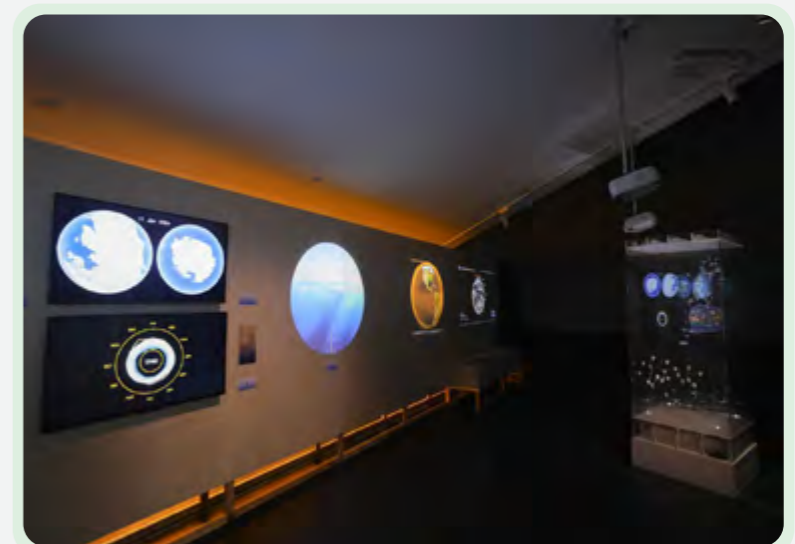
2025 年 2-7 月

基金会资助开展的“中国社会组织气候行动案例传播”项目征集了 67 个国内气候行动案例，初步筛选出 16 个面向公众的气候教育、面向行业的气候行动交流、面向社区的减缓和适应气候变化等维度的实践案例，经过评审最终确定对 6 个优秀案例进行深入调研和协助推广，且增加了 5 个代表性案例，形成《中国社会组织气候行动案例集》，其中云南中缅边境妇女气候适应项目成功入选中国国际民间组织合作促进会的《和合共生：全球气候治理的中国民间力量》一书，在 COP30 向全球发布，并收录于《气候行动与性别平等协同中国数据报告》；陕西原点乐修匠、自然之友玲珑计划案例被 PANORAMA 平台收录，以 13 种语言向国际展示中国民间气候行动故事。



2025 年 11 月 9 日

万科公益基金会联合梅沙艺术中心在深圳市大梅沙万科中心碳中和实验园区打造 COP 30 关联场域，以“从深圳到宇宙”为策展线索，特别推出气候生态概念展《寰宇呼吸：气候文明解码》及绿色可持续沙龙，从深圳本地气候故事出发，延伸至全球气候脉动，最终抵达宇宙维度的思考，旨在唤醒公众对气候变化的认识与行动。



# 附录

## ESG 关键数据

### 环境数据

指标编号	单位	2025 年									2024 年									2023 年										
		汇总 <sup>①</sup>	房地产开发	物业服务	酒店	总部办公	高标准园区公区公建 (含项目管理团队办公)	冷链园区 (包含运输)	公建公用 (含项目自管理办公)	租户使用	汇总 <sup>①</sup>	房地产开发	物业服务	酒店	总部办公	高标准园区公区公建 (含项目管理团队办公)	冷链园区 (包含运输)	公建公用 (含项目自管理办公)	租户使用	汇总 <sup>①</sup>	房地产开发	物业服务	酒店	总部办公	高标准园区公区公建 (含项目管理团队办公)	冷链园区 (包含运输)	公建公用 (含项目自管理办公)	租户使用		
A1 排放物																														
A1.1 排放物种类及相关排放数据																														
SO <sub>2</sub> 排放量	千克	460,2578	279.21	138.91	24.01	10.80	1	1.28	5.49	473,6204	301.80	41.01	38.44	84.89	0	3.12	4.37													
NO <sub>x</sub> 排放量	千克	42,094.109	6.75	209.96	948.07	0.14	304.35	40,594.16	30.67	4,837.472	6.33	6.00	4,090.62	0.19	189.50	479.72	65.11													
颗粒物排放量	千克	33.8878	20.56	10.23	1.77	0.80	0	0.09	0.40	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 (范围一、二)	吨二氧化碳当量	2,833,997.6106	8,118.6490	2,419,204.9127	36,013.5119	198.522	47,017.8680	105,010.5767	218,433.5706	275,897.0313	6,313.0192	1,411.9007	40,658.8995	244.581	27,206.5378	89,027.1024	111,034.9907													
温室气体排放密度 (范围一、二)	千克二氧化碳当量 / 平方米		0.0769	0.6931	0.0457	0.0352	0.0061	0.0249	0.0459		0.0541	0.0338	0.0443	0.0447	0.0052	0.0644	0.0489													
	吨二氧化碳当量 / 人	21.5630								2.1616								1.5541												
直接排放二氧化碳 (范围一) <sup>①②③</sup>	吨二氧化碳当量	66,445.9580	1,389.1251	42,836.5988	2,719.6082	21.8435	1,102.1877	6,598.4201	11,778.1746	14,570.1977	1,489.8172	211.9032	4,191.0278	28.6284	866.5387	88.1019	7,694.1805													
汽油排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	30,822.4576	1,031.0367	29,439.4975	139.4869	21.8435	4.5596	4,7006	181.3328	1,414.3044	978.9246	210.2964	162.4021	28.6284	1,1649	10.3444	22.5436													
柴油排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	6,793.1135	0.0131	4,6492	153.5470	0	49.3347	6,580.7880	4.7815	782.7285	0	0.7517	662.9675	0	30.7196	77.7575	10.5322													
天然气供暖排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	26,513.5804	206.4572	13,392.4521	261.3859	0	1,048.2934	13	11592	9,496.2660	284.4081	0.8551	715.2439	0	834.6542	0	7661													
天然气生活用气排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	2,293.8928	139.6339	0	2,154.2589	0	0	0	0	2,838.4942	189.1093	0	2,649.3849	0	0	0	0													
管道煤气排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	22.9137	11.9842	0	10.9295	0	0	0	0	38.4046	37.3752	0	1.0294	0	0	0	0													
间接排放二氧化碳 (范围二) <sup>①②③④</sup>	吨二氧化碳当量	2,568,094.8184	6,729.524	2,176,911.4795	33,293.9038	176.6781	45,915.6803	98,412.1567	206,655.3960	261,326.8334	4,823.202	1,199.9976	36,467.8716	215.9525	26,339.9990	88,939.0005	103,340.8102													
外购电力排放二氧化碳量 <sup>②</sup>	吨二氧化碳当量	2,332,194.2652	6,262.1894	1,951,670.0073	32,492.7069	176.6781	45,915.6803	97,407.7163	198,269.2869	248,647.1862	4,622.7414	1,058.2375	34,227.6731	215.9525	26,339.9990	86,598.5012	95,584.0815													
外购热力排放二氧化碳量 <sup>③</sup>	吨二氧化碳当量	235,900.5532	467.3346	225,241.4722	801.1969		1,004.4404	8,386.1091		12,679.6472	200.4606	141.7601	2,240.1985		2,340.4993	7,756.7287														
间接排放二氧化碳 (范围三) <sup>④⑤⑥⑦⑧⑨</sup>	吨二氧化碳当量	468,532.9762								181,473.9767																				
类别 1: 购买的商品和服务	吨二氧化碳当量	57,074.5175		57,074.5175																										
类别 3: 与燃料和能源相关的活动 (不包括在范围一、二中)	吨二氧化碳当量	142,185.4050		142,185.4050																										
类别 6: 商务旅行 - 员工差旅排放量 <sup>③</sup>	吨二氧化碳当量	1,319.3836								5,858.8237																				
类别 13: 下游租赁资产排放二氧化碳排放量 <sup>④</sup>	吨二氧化碳当量	267,953.6701								175,615.153																				
类别 15: 投资 - 商业排放量 <sup>④</sup>	吨二氧化碳当量																													
汽油排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	0								0																				
柴油排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	0								0																				
天然气供暖排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	0								0																				
天然气生活用气排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	517.103								0																				
管道煤气排放二氧化碳量 <sup>①</sup>	吨二氧化碳当量	0								0																				
外购电力排放二氧化碳量 <sup>②</sup>	吨二氧化碳当量	261,853.086								170,345.154																				
外购热力排放二氧化碳量 <sup>③⑤</sup>	吨二氧化碳当量	5,583.481								5,269.999																				
A1.3 所产生有害废弃物总量及密度																														

指标编号	单位	2025 年										2024 年										2023 年									
		汇总 <sup>1)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店	总部办公	物流仓储 （含项目管理团队办公）	冷链园区 （包含运输）	商业 （含项目目管理办公）	租户使用	汇总 <sup>2)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店	总部办公	物流仓储 （含项目目管理团队办公）	冷链园区 （包含运输）	商业 （含项目目管理办公）	租户使用	汇总 <sup>3)</sup>	房地产开发	物业服务	酒店	总部办公	物流仓储 （含项目目管理团队办公）	冷链园区 （包含运输）	商业 （含项目目管理办公）	租户使用			
办公-有害垃圾	千克	10,476.2	542.7	1,312.85	2,875.6	330.0	900.0	678.0	3,837.0	149,600.0	26,544.1	18,206.4	3,240.0	3,078.2	230.0	82.0	244.0	1,463.5	555.0	25,091.9	20,406.2	2,110.2	1,220.5	75	880	400	12,383.6				
有害废弃物密度	千克/建筑/酒店/物业服务/商业/租户使用		0.0051	0.0156	0.0036	0.0585	0.00010	0.0002	0.0008	0.0653		0.1561	0.0776	0.0034	0.0420	0.00002	0.0002	0.0006	0.0003		0.1032	0.0128	0.0015	0.0137	0.0001	0.0003	0.0026				
有害废弃物密度	千克/人	0.0797									0.208									0.1914											
A1.4 所产生无废弃物总量及密度																															
无废弃物总量	吨	160,970.925	1,372.668	717.570	3,806.037	21.500	34,779.600	2,492.140	117,781.410	108,874.750	44,526.821	8,461.671	69.875	2,067.821	10.456	19,486.880	1,858.783	12,571.336	17,819.600	86,960.6373	42,951.509	712.4065	3,526.9830	24.38	38,467.1787	1,278.1801	55,018.851				
无废弃物密度	吨/建筑/酒店/物业服务/商业/租户使用		0.0130	0.0085	0.0048	0.0038	0.0045	0.0006	0.0248	0.0476		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				
无废弃物密度	吨/人	1.2248									0.3489									0.6633											
办公-可回收垃圾	吨	5,060.1735	42.809	29.7	91.125	5.500	3,072.000	583.310	1,235.730	3,952.1	1,868.6135	761.815	17.890	82.036	3.756	211.430	706.141	85.546	16.2	9,173.9847	7,699.286	54.2865	212.1494	18.7500	820.28	369.2328	860.891				
办公-其他垃圾	吨	137,997.9970	1,081.057	676.75	713.390	5.0	31,635.50	1,816.59	102,069.71	46,579	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				
餐厨-厨余垃圾	吨	17,912.754	248.802	11.12	3,001.522	11	72.1	92.240	14,475.97	58,343.2	3,735.102	439.699	6.340	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				
A2 资源使用																															
A2.1 按类型划分的直接及/或间接能源消耗总量及密度																															
能源消耗量 <sup>4)</sup>	吨标准煤	650,666.2387	2,357.3754	538,695.29	9,427.6924	51,485.7	11,493.0671	31,983.8359	56,657.4899	62,701.9058	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				
能源消耗密度	吨标准煤/建筑/酒店/物业服务/商业/租户使用		0.0223	0.0002	0.012	0.0091	0.0015	0.0076	0.0119	0.0274		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				
能源消耗密度	吨标准煤/人	4.9507									0.5937									0.3587											
汽油使用量	升	13,047,510.0724	453,601.7100	12,439,080.64	61,366.85	9,610	2,006.0	2,068	79,777	0	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				
柴油使用量	升	2,602,627.974	5	1,684	58,830.26	0	18,902.20	2,521,374.700	1,832.00	0	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				
天然气使用量总和	立方米	13,262,538.6586	160,227.39	6,125,954.80	1,118,354.0800	0	485,321	5,987	5,366,694.5900	239,400	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				
天然气供暖使用量	立方米	12,200,551.2486	95,582.1	6,125,954.80	121,012.00	0	485,321	5,987	5,366,694.5900	0	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				
天然气生活用气使用量	立方米	1,061,987.4100	64,645.33	0	997,342.0800	0	0	0	0	239,400	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				
管道煤气使用量	立方米	101,120	52.887	0	48,233	0	0	0	0	0	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				
用电量	万千瓦时	435,439.83	1,193.8006	363,710.4002	6,123.7668	33.2978	8,653.5394	18,358.0317	37,366.9972	49,350.3742	46,337.530049	861,487.406	197,211.608	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				
外购热力	吉焦	2,144,550.4831	4,248.4963	2,047,649.7471	7,283.6081	0	0	9,131.2761	76,237.3555	50,758.9196	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				
可再生能源使用量	千瓦时	79,951,139.72	119,378	61,887.99	80,000	0	1,524,208	60,455,452.51	17,710,213.88	0	63,574,607.71	5,378	0	60,004	0	3,216,660	43,018,784.86	17,273,780.85	0	13,363,613.11	0	689,580	3,162,114.51	0	292,645.6	9,219,273	15,615,102.46				
A2.2 总耗水量及密度																															
用水量	吨	88,533,385.2920	111,533.46	81,164,810.774	1,047,577.85	242	586,960.28	696,249.37	4,926,011.56	4,920,824.4	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				
用水密度	吨/建筑/酒店/物业服务/商业/租户使用		1.057	0.023	1.330	0.043	0.077	0.165	1.036	2.150		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				
用水密度	吨/人	673.6214									38.4529									17.4659											

### 数据统计范畴

房地产开发	物业	酒店	物流	商业
集团总部 / 住宅、直管公司、事业部 / 一线办公	2023 年及 2024 年：总部办公 / 区域 / 一线办公 2025 年：万物云拥有运营控制权的所有实体与运营设施	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

- a) 2023 年、2024 年、2025 年的汇总数据均计算并表范围，24 年与 25 年并表范围包括房地产开发、物业、酒店、物流、商业，共计五个业态。23 年不包括商业业态，共计四个业态。2025 年，万物云对排放物、有害废弃物及无害废弃物的总量及密度指标的统计范围包括：万物云总部、全部区域市场代表处、各业务单元本部，以及地区公司的办公场所。除上述指标外，其他环境指标的统计范围扩大至万物云拥有运营控制权的并表在管项目及办公运营场所。
- b) 范围一 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；
- c) 范围二 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；
- d) 范围三 二氧化碳包括类别 1: 购买的商品和服务、类别 3: 与燃料和能源相关的活动（不包括在范围一、范围二中）、类别 6: 商务旅行、类别 15: 投资的间接排放，其中类别 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；
- e) 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

- 1) 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；
- 2) 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 2023 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>；
- 3) 范围三类别 6 商务旅行（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；
- 4) 范围三类别 15 投资（商业）的计算公式和碳排放系数与范围一、范围二碳排放系数一致；
- 5) 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；
- 6) 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。

## 范围三温室气体适用性分析

以下类别范围三温室气体适用性分析中包含 12 个与万科集团相关性高、碳排放强度大，从高到低进行重要性排序的类别，以及 3 个经分析不适用的类别。

范围三类别	描述	适用性	计算 / 排除理由
1 类别 2: 资本商品	万科集团新发展项目的前期隐含碳排放	是	未来披露
2 类别 13: 下游租赁资产	万科集团拥有并出租予租户运营的排放	是	已披露，参考附录：环境数据。类别 13 下游租赁资产数据使用包括商业板块租户使用产生的碳排放数据。
3 类别 1: 外购商品和服务	与万科集团外购商品和服务相关的资源提取、生产及运输流程所产生的上游排放；万科集团新物业买卖项目（如住宅楼宇）的前期隐含碳排放	是	已披露，参考附录：环境数据。类别 1 外购商品和服务包括物业服务业态价值链中产生的碳排放数据。
4 类别 11: 售出产品的使用	消费者使用万科集团售出的买卖物业（如住宅楼宇）于整个使用阶段的运营碳排放	是	未来披露
5 类别 12: 售出产品废弃处理	万科集团售出的买卖物业（如住宅楼宇）于生命周期终止阶段废物处置及处理的碳排放	是	未来披露
6 类别 5: 运营产生的废弃物	万科集团处置及处理其废弃物的排放	是	未来披露
7 类别 4: 上游运输和配送	与运输和配送万科集团外购商品和服务相关的排放	是	未来披露
8 类别 6: 商务旅行	万科集团雇员出差进行业务相关活动的排放（使用非万科集团拥有或运营的交通工具）	是	已披露，参考附录：环境数据。类别 6 商务旅行包含员工航空及火车旅程差旅产生的碳排放，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。
9 类别 3: 燃料和能源相关活动（未包括在范围一或范围二中的部分）	与资源提取、生产及运输万科集团外购燃料和能源（未包括在范围一或范围二中的部分）	是	已披露，参考附录：环境数据。类别 3 燃料和能源相关活动（未包括在范围一或范围二中的部分）包括物业服务业态价值链中产生的碳排放数据。

范围三类别	描述	适用性	计算 / 排除理由
10	类别 8: 上游租赁资产	是	未来披露
11	类别 7: 员工通勤	是	未来披露
12	类别 15: 投资	是	每个公司自身的投资活动较为复杂, 拥有其投资的独特性和差异性, 并不能通过定性分析得到普适性的结论, 需要进行深入的定量分析, 目前极少同业披露, 待条件成熟后再进行披露。
13	类别 10: 售出产品的加工	否	不适用。万科集团面向终端消费者的产品为楼宇建筑, 并不是销售给任何第三方公司进行楼宇的再加工。此外, 楼宇的装修由终端消费者自行负责, 是终端消费者的自发行为。因此根据类别 10 的定义, 万科集团销售的不是中间产品, 类别 10 对万科集团不适用, 无需报告此类排放。
14	类别 9: 下游运输和配送	否	不适用。万科集团面向终端消费者的销售产品为楼宇建筑, 该类产品的出售环节不涉及向终端消费者进行运输, 因此类别 09 对于万科集团不适用, 无需报告此类排放。
15	类别 14: 特许经营权	否	不适用。万科集团并没有任何资产通过特许经营的方式租赁给其他实体进行运营, 故万科集团不拥有任何特许经营业务, 类别 14 对万科集团不适用, 无需报告此类排放。

## 社会数据

ESG 指标	单位	2025 年	2024 年	2023 年
<b>B1. 雇佣</b>				
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	131,429	127,638	131,097
按性别划分				
男性	人	73,668	70,304	72,578
女性	人	57,761	57,334	58,519
按雇佣类型划分				
全日制雇佣	人	131,429	127,638	131,097
非全日制雇佣	人	0	0	0
按年龄划分				
29 岁及以下	人	40,620	42,689	50,088
30-49 岁	人	83,234	77,218	75,196
50 岁或以上	人	7,575	7,731	5,813
按地区划分				
中国大陆	人	131,262	127,269	130,852
港澳台地区	人	174	348	198
海外	人	17	21	47
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	%	30.1	29.7	29.8
按性别划分				
男性员工流失比率	%	30.4	30.4	29.7
女性员工流失比率	%	29.8	29.0	29.9
按年龄划分				
29 岁及以下流失比率	%	43.8	37.2	34.3
30-49 岁流失比率	%	23.8	25.7	25.8
50 岁或以上流失比率	%	25.9	20.5	27
按地区划分				
中国大陆流失比率	%	30.1	29.8	29.8
港澳台地区流失比率	%	11.7	20.7	14.1
海外流失比率	%	12.0	41.7	18.2
<b>B2. 健康与安全</b>				
B2.1 过去三年 (包括汇报年度) 每年因工亡故的人数、因工伤损失工作日数及工时比率				
因工作关系死亡员工人数	人	1	0	2
因工伤损失工作日数	日	1,261	1,453	536
工伤引致损失工时比率 (LTIR)	%	0.0259	0.0227	0.0099
<b>B3 发展及培训</b>				
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	%	56.1	55.1	55.4
女性员工	%	43.9	44.9	44.6
按雇员类别划分				
管理层员工	%	0.5	0.8	0.8
非管理层员工	%	99.5	99.2	99.2
按培训类型划分				
新员工培训	%	27.6	13.9	38.8
其他专项培训	%	72.4	86.1	61.2

ESG 指标	单位	2025 年	2024 年	2023 年
<b>B3.2 按性别及雇员类别划分雇员的平均受训时数</b>				
全体员工	小时	32.85	28.33	25.63
<b>按性别划分</b>				
男性	小时	33.46	27.06	24.11
女性	小时	31.63	29.88	27.52
<b>按雇员类别划分</b>				
管理层	小时	34.9	30.11	40.35
非管理层	小时	32.8	28.32	25.51
<b>按培训类型划分</b>				
新员工培训	小时	6.77	6.52	6
其他专项培训	小时	26.08	28.33	37.87
<b>B5 供应链管理</b>				
<b>B5.1 按地区划分的供应商数目</b>				
<b>地区</b>				
北京区域	个	1,078	2,773	3,646
南方区域	个	2,161	4,898	4,846
华中地区	个	623	2,033	2,381
西北区域	个	546	1,164	1,484
上海区域	个	3,040	5,294	6,392
西南区域	个	1,238	2,056	2,455
东北区域	个	394	1,512	1,716
<b>B6 产品责任</b>				
<b>B6.1 已出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</b>				
已出售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
<b>B6.2 接获关于产品及服务的投诉数目</b>				
客户（产品或服务）投诉数量	件	1,733	1,265	1,702
<b>产品及服务满意度</b>				
泊寓综合客户满意度	%	96.52	93.03	92.81
<b>B6.3 描述与维护及保障知识产权有关的惯例</b>				
报告期内的新增获得专利数量	件	25	82	90
报告期内累计获得专利数量	件	453	449	413
累计持有的软著数量	件	367	407	261
累计持有的商标数量	件	1,034	928	832
<b>B6.5 描述消费者信息保障相关执行及监察方法</b>				
信息安全培训开展平均小时数	小时	3	3	3
<b>B7 反贪污</b>				
<b>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</b>				
认定作为参与者的不正当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、欺诈及洗钱钱的诉讼案件	件	0	0	0
<b>B7.3 反贪污培训</b>				
参与反贪污培训的董事会成员、高级管理职人数	人	13	14	22
<b>B8 社区投资</b>				
<b>B8.2 在专注范畴所动用资源</b>				
志愿活动投入人数	人次	42	562	3,192
志愿活动投入时长	小时	1,008	2,022	100,380

## 《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
<b>环境信息披露</b>		
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；气候相关信息披露
	第二十二条	气候相关信息披露
	第二十三条	气候相关信息披露
	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	气候相关信息披露
	第二十八条	深耕绿色设计；推进绿色建造；气候相关信息披露
	第二十九条	生物多样性（TNFD）
污染防治与生态系统保护	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）
	第三十三条	践行绿色运营
	第三十四条	践行绿色运营
资源利用与循环经济	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
	第三十七条	践行绿色运营
<b>社会信息披露</b>		
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	/
	第四十四条	合规经营；好产品；好服务；合作共赢
供应商与客户	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
<b>可持续发展相关治理信息披露</b>		
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

# 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
<b>环境</b>		
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
A2: 资源使用	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
	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
A3: 环境及天然资源	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
<b>社会</b>		
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
B7: 反贪污	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
	B7.1 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。	可持续发展管理；共享发展
	B8.1 专注贡献范畴。	气候相关信息披露 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

范畴	序号	回应章节
<b>D 部分：气候相关披露</b>		
<b>(I) 管治</b>	19	气候相关信息披露
<b>(II) 策略</b>		
气候相关风险和机遇	20	气候相关信息披露
业务模式和价值链	21	气候相关信息披露
策略和决策	22	气候相关信息披露
	23	气候相关信息披露
财务状况、财务表现及现金流量	24	气候相关信息披露
	25	气候相关信息披露
气候韧性	26	气候相关信息披露
<b>(III) 风险管理</b>	27	气候相关信息披露
<b>(IV) 指标及目标</b>		
温室气体排放	28	附录 ESG 关键数据 范围三温室气体适用性分析
	29	附录 ESG 关键数据
气候相关转型风险	30	气候相关信息披露
气候相关物理风险	31	气候相关信息披露
气候相关机遇	32	气候相关信息披露
资本运用	33	气候相关信息披露
内部碳定价	34	气候相关信息披露
薪酬	35	尚未应用。
行业指标	36	不适用
气候相关目标	37	气候相关信息披露
	38	气候相关信息披露
	39	气候相关信息披露
	40	气候相关信息披露
跨行业指标及行业指标的适用性	41	气候相关信息披露

GRI 准则指标	详情	引用
<b>一般标准披露</b>		
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 2025 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 2025 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 2025 年度报告》
2-21	年度总薪酬比率	/
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

GRI 准则指标	详情	引用
<b>利益相关方参与</b>		
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
<b>实质性议题</b>		
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
<b>经济议题</b>		
201-1	直接产生和分配的经济价值	万科可持续发展战略年度摘要 详见《万科企业股份有限公司 2025 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	/
<b>间接经济影响</b>		
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
<b>采购实践</b>		
204-1	向当地供应商采购的支出比例	/
<b>反腐败</b>		
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。
<b>反竞争</b>		
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。
<b>物料</b>		
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。
<b>能源</b>		
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

GRI 准则指标	详情	引用
<b>水资源和污水</b>		
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
<b>生物多样性</b>		
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其影响，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） 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其影响，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。
304-3	受保护或经修复的栖息地	生物多样性（TNFD） 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其影响，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。
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	生物多样性（TNFD） 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其影响，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。
<b>排放</b>		
305-1	直接（范围 1）温室气体排放	应对气候变化；气候相关信息披露
305-2	能源间接（范围 2）温室气体排放	应对气候变化；气候相关信息披露
305-3	其他间接（范围 3）温室气体排放	应对气候变化；气候相关信息披露
305-4	温室气体排放强度	应对气候变化；气候相关信息披露
305-5	温室气体减排量	应对气候变化；气候相关信息披露
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 (NOX)、硫氧化物 (SOX) 和其他重大气体排放	附录 ESG 关键数据
<b>废弃物</b>		
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

GRI 准则指标	详情	引用
<b>供应商环境评估</b>		
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
<b>雇佣</b>		
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
<b>职业健康与安全</b>		
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	2025 年，无职业病发生。
<b>培训与教育</b>		
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
<b>多元化与平等机会</b>		
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
<b>反歧视</b>		
406-1	歧视事件及采取的纠正行动	2025 年，万科集团未发现对员工进行歧视、骚扰的事件。
<b>结社自由与集体谈判</b>		
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	2025 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。
<b>童工</b>		
408-1	具有重大童工事件风险的运营点和供应商	2025 年，万科集团运营点和供应商均不具有童工事件风险。

GRI 准则指标	详情	引用
<b>强迫或强制劳动</b>		
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	2025 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。
<b>安保实践</b>		
410-1	接受过在人权政策或程序方面培训的安保人员	/
<b>当地小区</b>		
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	2025 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。
<b>供应商社会评估</b>		
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
<b>公共政策</b>		
415-1	政治捐助	/
<b>客户健康与安全</b>		
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	/
<b>营销与标识</b>		
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	/
<b>客户隐私</b>		
418-1	涉及侵犯客户隐私和丢失客户资料的经证实的投诉	报告期内并无关于侵犯客户隐私或遗失客户资料的投诉。

## 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) 已通过房地产分部门认证为 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水量；(2) 水压力高或极高的区域中取水水量占总取水水量的百分比	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	气候相关信息披露； 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	气候相关信息披露

# vanke

地址:深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心

电话:0755-25606666

网站:[www.vanke.com](http://www.vanke.com)