
此乃要件 請即處理

閣下對本通函任何方面或應採取的行動如有任何疑問，應諮詢閣下的註冊股票經紀人或註冊證券交易商、銀行經理、律師、專業會計師或其他專業顧問。

閣下如已售出或轉讓名下萬科企業股份有限公司的全部股份，應立即將本通函交予買主或承讓人，或送交經手買賣或轉讓的銀行、股票經紀人或其他代理，以便轉交買主或承讓人。

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

vanke

CHINA VANKE CO., LTD.*

萬科企業股份有限公司

(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)

(股份代號：2202)

- (1) 2025年度董事會報告
- (2) 2025年度報告
- (3) 2025年度利潤分配方案
- (4) 續聘2026年度會計師事務所
- (5) 增發H股股份的一般性授權
- (6) 授權本公司及其控股子公司對外提供財務資助
- (7) 授權本公司及其控股子公司對外提供擔保
- (8) 關於公司未彌補虧損達到實收資本總額三分之一
- (9) 制定董事、高級管理人員薪酬管理制度
- (10) 2026年度董事薪酬方案
- (11) 2025年股東週年會通告

重要提示：本通函旨在向閣下提供有關股東週年會所有所需合理之資料，使閣下可於股東週年會上就投票贊成或反對提呈決議案作出知情的決定。

董事會函件載於本通函第4頁至第15頁。

本公司將於2026年5月29日(星期五)下午3時正起於中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心舉行股東週年會。有關股東週年會通告載於本通函第16頁至第18頁。

擬委任代表出席股東週年會的股東，務請將股東週年會之代表委任表格按其印列的指示填妥並盡快交回。就A股持有人而言，股東週年會之代表委任表格連同經公證的授權書或其他授權文件(如有)，須盡快並在任何情況下不遲於股東週年會或其任何續會指定舉行時間24小時前交回董事會辦公室，地址為中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心；就H股持有人而言，股東週年會之代表委任表格須盡快並在任何情況下不遲於股東週年會或其任何續會指定舉行時間24小時前交回本公司H股股份過戶登記處，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓。閣下填妥及交回股東週年會之代表委任表格並不會妨礙閣下(按閣下意願)在股東週年會或其任何續會上親自出席並投票。

目 錄

	頁碼
釋義	1
董事會函件.....	4
2025年股東週年會通告	16
附錄一 — 增發H股股份的一般性授權議案詳情	I-1
附錄二 — 萬科企業股份有限公司董事、高級管理人員薪酬管理制度全文	II-1

註：本通函的中英文版如有歧義，概以中文文本為準。

釋 義

於本通函內，除文義另有所指外，下列詞彙具有以下涵義：

「2025年度報告」	指	本公司於2026年4月15日寄發的2025年度報告
「A股」	指	本公司股本中每股面值為人民幣1.00元的內資普通股，該等股份在深交所上市(股票代碼：000002)並以人民幣交易
「股東週年會」或 「2025年股東週年會」	指	將於2026年5月29日(星期五)下午3時正起於中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心舉行的本公司2025年股東週年會及其任何續會
「公司章程」	指	《萬科企業股份有限公司章程》，內容經不時修訂
「審計委員會」	指	董事會審計委員會
「董事會」	指	本公司董事會
「董事長」	指	本公司董事長
「本公司」或「公司」	指	萬科企業股份有限公司，一家於1984年5月30日根據中國法律成立的股份有限公司，其H股於聯交所上市(股票代號：2202)及其A股於深交所上市(股票代號：000002)
「公司法」	指	中國公司法，內容經不時修訂
「關連人士」	指	具有上市規則所賦予的涵義
「控股股東」	指	具有上市規則所賦予的涵義

釋 義

「德勤」	指	德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)和德勤•關黃陳方會計師行
「董事」	指	本公司董事
「執行董事」	指	本公司執行董事
「股東會」	指	本公司不時舉行之股東會
「本集團」或「萬科」	指	本公司及其附屬公司
「規範運作指引」	指	深交所頒佈實施的《深圳證券交易所上市公司自律監管指引第1號—主板上市公司規範運作(2025年修訂)》
「H股」	指	本公司股本中每股面值為人民幣1.00元的境外上市外資股，該等股份在聯交所上市(股票代號：2202)，並以港元交易
「H股股東」	指	H股持有人
「H股股份過戶登記處」	指	香港中央證券登記有限公司
「香港」	指	中國香港特別行政區
「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司
「獨立非執行董事」	指	本公司獨立非執行董事
「獨立股東」	指	深圳地鐵集團及其聯繫人以外的股東

釋 義

「最後實際可行日期」	指	2026年5月6日，即本通函付印前為確定當中所載若干資料的最後實際可行日期
「上市規則」	指	聯交所證券上市規則，內容經不時修訂
「非執行董事」	指	本公司非執行董事
「中國」	指	中華人民共和國，就本通函而言，不包括香港、中國澳門特別行政區及台灣
「人民幣」	指	人民幣，中國法定貨幣
「股份」	指	本公司的普通股，包括A股及H股
「股東」	指	股份持有人
「深交所」	指	深圳證券交易所
「%」	指	百分比

vanke
CHINA VANKE CO., LTD.*
萬科企業股份有限公司
(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)
(股份代號：2202)

董事會

非執行董事
黃力平先生
胡國斌先生
雷江松先生

執行董事
王蘊女士

獨立非執行董事

廖子彬先生
林明彥先生
沈向洋博士
張懿宸先生

註冊地址及總部地址

中國深圳市
鹽田區大梅沙
環梅路33號
萬科中心

**香港註冊辦事處地址及
通訊地址**

香港
花園道1號
中銀大廈43樓A室

2026年5月8日

致股東

敬啟者：

- (1) 2025年度董事會報告
- (2) 2025年度報告
- (3) 2025年度利潤分配方案
- (4) 續聘2026年度會計師事務所
- (5) 增發H股股份的一般性授權
- (6) 授權本公司及其控股子公司對外提供財務資助
- (7) 授權本公司及其控股子公司對外提供擔保
- (8) 關於公司未彌補虧損達到實收資本總額三分之一
- (9) 制定公司董事、高級管理人員薪酬管理制度
- (10) 2026年度董事薪酬方案
- (11) 2025年股東週年會通告

緒言

本通函旨在向閣下提供有關股東週年會所有所需合理之資料，使閣下可於股東週年會上就投票贊成或反對提呈決議案作出知情的決定。

股東週年會提呈的議案

股東週年會需要處理的事務詳列於股東週年會通告內及載於本通函第16頁至第18頁有關股東週年會通告。於股東週年會上提呈的決議案之詳情載列如下：

1. 審議及批准本公司2025年度董事會報告

於股東週年會上將提呈一項普通決議案以批准2025年度董事會報告，其全文載於2025年度報告內。

2. 審議及批准2025年度報告

於股東週年會上將提呈一項普通決議案以批准2025年度報告。

3. 審議及批准2025年度利潤分配方案

於股東週年會上將提呈一項普通決議案以批准2025年度利潤分配方案。

2025年度公司不派發股息，不送紅股，也不進行資本公積金轉增股本。

4. 審議及批准聘用2026年度會計師事務所

於股東週年會上將提呈一項普通決議案，續聘德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)和德勤•關黃陳方會計師行為公司2026年度審計機構。

董事會函件

鑒於德勤在2025年度審計工作中表現出的良好專業水準，董事會提請股東會審議：

- 1、聘請德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)審計公司以中國企業會計準則編製的2026年度財務報告，出具內部控制審計報告，並審閱公司以中國企業會計準則編製的2026年半年度財務報告。
- 2、聘請德勤•關黃陳方會計師行審計公司以國際財務報告會計準則編製的2026年度財務報告，並審閱公司以國際財務報告會計準則編製的2026年半年度財務報告。
- 3、2026年德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)和德勤•關黃陳方會計師行年度審計報酬為人民幣1,388萬元(2025年度為人民幣1,388萬元)。以上報酬不包含其他子公司、關聯公司審計、融資評級支持等審計服務費用。公司不另支付稅費、差旅費等其他費用。該費用乃根據本集團的複雜程度及業務計劃、預期審核範圍、審核時間表及核數師所需資源而估計。

5. 審議及批准關於增發H股股份一般性授權的議案

根據上市規則(經不時修訂)第13.36條的規定，於股東週年會將提呈一項特別決議案，批准授予董事會一般性授權，以授權董事會根據市場情況和公司需要，決定單次或分次發行、配發及(或)處理不超過於本決議案獲股東週年會通過時公司已發行境外上市外資股(H股，根據上市規則，不包括任何庫存股(如有))20%的新增股份(包括但不限於認股權證、可轉換債券及附有權利認購或轉換成股份之其他證券等購股權)，並作出或授予可能須行使該等權力之售股建議、協議及購股權及交換或轉換股份的權力。本議案詳情載列於本通函附錄一中。

6. 審議及批准授權本公司及其控股子公司對外提供財務資助

鑒於房地產開發多採用項目公司模式，項目公司的註冊資本金通常不足以承擔項目運營所需資金，各方股東原則上需要項目公司股東按照權益比例提供資金，由此形成公司對聯營、合營項目公司的財務資助，為房地產業務正常經營需要，符合監管要求及行業特點。根據規範運作指引和《深圳證券交易所上市公司自律監管指引第3號—行業信息披露(2025年修訂)》，為解決項目公司經營發展所需資金，提高資金使用效率，董事會同意新增財務資助授權總淨額不超過人民幣584.52億元。此外，為減少資金佔壓，按行業慣例，合作項目各方股東原則上可以按照權益比例調用項目公司富餘資金，並形成公司合併報表範圍內項目公司與合作方股東的資金往來，該往來係行業慣例及經營需要。

於股東週年會上將提呈一項普通決議案，以批准繼續授權董事會(或其轉授權人士)在一定金額內決定公司及其控股子公司對外提供財務資助安排。授權具體情況如下：

- (1) 財務資助是指公司及其控股子公司有償或者無償對外提供資金、委託貸款等行為，被資助對象為公司或下屬子公司為開展房地產業務而成立，且屬於公司合併報表範圍外或者所佔權益比例不超過50%的項目公司，以及公司與關聯人共同投資形成的控股子公司。但被資助對象不能是公司的董事、監事、高級管理人員、持股5%以上的股東、實際控制人及其控制的法人或其他組織，被資助對象可以是僅因公司高級管理人員擔任其董事而成為公司的關聯法人；
- (2) 被資助對象從事單一主營業務且為房地產開發業務，且資助資金僅用於主營業務，被資助對象最近一期經審計的資產負債率可以超過70%；
- (3) 公司按出資比例提供財務資助，即被資助公司的其他股東或者其他合作方需按其出資比例提供同等條件的財務資助，包括資助金額、期限、利率、違約責任、擔保措施等；

董事會函件

- (4) 新增財務資助授權總額不超過公司最近一期經審計本公司股東應佔權益淨額的50%，即人民幣584.52億元；對單個項目公司的財務資助額度不超過公司最近一期經審計本公司股東應佔權益淨額的10%，即人民幣116.90億元。在額度內，資金可以滾動使用，任一時點的新增的財務資助總淨額不得超過公司2025年股東週年會審議通過的授權額度；
- (5) 資助資金來源為公司自有及自籌資金；
- (6) 為提高決策效率，董事會提請股東週年會授權董事會並可由董事會轉授權其他人士對符合上述條件的財務資助事項進行決策，董事會在取得股東會授權之同時，進一步轉授權公司執行副總裁李鋒先生進行決策，被授權人士執行授權審批事項應當符合法律法規、公司章程等內部制度及公司實際執行的各項流程；
- (7) 上述授權的有效期為自股東週年會決議之日起至本公司2026年股東週年會決議之日止。

據董事所知，並無涉及本公司關連人士，因此，該等財務資助安排毋需遵守上市規則第14A章項下的關連交易規定。根據上市規則第14章，若向各聯營公司提供財務資助的適用百分比率超過5%，本公司將及時遵守上市規則項下的申報、公告及股東批准規定(如適用)。倘財務資助安排構成上市規則第13章(尤其是第13.16條)規定的披露情形，本公司亦將酌情遵守適用公告及報告規定。

7. 審議及批准授權本公司及其控股子公司對外提供擔保的議案

為推動業務發展，解決並表項目公司經營發展所需資金，確保項目進度符合公司運營計劃，增強股東回報，根據深交所《深圳證券交易所股票上市規則(2025年修訂)》及規範運作指引，於股東週年會上將提呈一項普通決議案，以批准授權董事會(及其轉授權人士)在一定金額內決定公司及其控股子公司對外提供擔保。擔保具體包括抵押、質押、留置、保證等，本次授權及公司提供對外擔保具體情況如下：

(1) 公司及控股子公司為其他控股子公司提供擔保

公司為控股子公司、以及控股子公司為其他控股子公司提供擔保，在授權有效期內提供的新增總擔保額度須不超過人民幣1,000億元。

其中為最近一期資產負債率70%以上的公司提供新增擔保的額度不超過人民幣850億元；為最近一期資產負債率低於70%的公司提供新增擔保的額度不超過人民幣150億元。

被擔保對象的其他股東原則上應當按出資比例提供同等擔保或反擔保等風險控制措施。如該股東未能按出資比例提供同等擔保等風險控制措施，公司應當披露主要原因，並在分析擔保對象經營情況、償債能力的基礎上，充分說明該筆擔保風險是否可控，是否損害公司利益等。

實施過程中，公司按照實際簽訂擔保合同時的持股情況確定是否屬於股東週年會授權。若在簽訂擔保合同時已約定了相關股權收購、轉讓、增資等股權變動事宜，以約定事宜完成後的公司持股情況確定是否屬於股東會授權。

(2) 累計對外擔保數量及逾期擔保的數量

截至2026年1月31日，本集團擔保餘額為人民幣954.58億元，佔公司2025年經審計歸屬於上市公司股東淨資產的比重為81.65%。其中，公司及其控股子公司為其他控股子公司提供擔保餘額人民幣930.03億元，公司及其控股子公司對聯營公司及合營公司提供擔保餘額為人民幣15.72億元，公司及控股子公司對其他公司提供擔保餘額人民幣8.83億元。公司無逾期擔保事項。

(3) 轉授權安排及授權有效期

為提高決策效率，董事會提請股東週年會授權董事會對符合上述條件的擔保事項進行決策，包括與金融機構、債權人等協商並確定擔保事宜，具體的擔保種類、方式、金額、期限等以實際簽署的相關文件為準。董事會在取得股東會授權之同時，進一步進行如下轉授權：

1. 授權公司執行副總裁李鋒先生對於單筆對外擔保金額低於人民幣50億元進行決策，並簽署相關法律文件；
2. 對於每筆發生的對外擔保授權公司信息披露部門按照深交所相關要求及時披露；
3. 被授權主體執行授權審批事項應當符合法律法規、公司章程等內部制度及公司實際執行的各項流程。股東週年會授權董事會及董事會轉授權的有效期為自股東週年會決議之日起至2026年股東週年會決議之日止。

8. 關於公司未彌補虧損達到實收資本總額三分之一的議案

於股東週年會上將提呈一項普通決議案，內容有關公司未彌補虧損達到實收資本總額三分之一。經德勤華永會計師事務所(特殊普通合夥)審計，公司2025年度實現歸屬於上市公司股東的淨虧損為人民幣88,556,470,495.64元，公司累計未彌補虧損金額為人民幣44,418,597,816.52元；公司實收股本金額為人民幣11,930,709,471元，未彌補虧損金額超過實收股本總額的三分之一。

一、導致虧損的主要原因

- (一) 房地產開發項目結算規模顯著下降，毛利率仍處低位。報告期內，房地產開發業務結算利潤主要對應2023年、2024年銷售的項目及

2025年消化的現房和準現房庫存。這些項目的地價獲取成本較高，導致報告期結算毛利總額大幅減少。

(二) 因業務風險敞口升高，新增計提了信用減值和資產減值。

(三) 部分經營性業務扣除折舊攤銷後整體虧損，以及部分非主業財務投資虧損。

(四) 部分大宗資產交易和股權交易價格低於賬面值。

二、公司擬採取的措施

公司將全力以赴推進經營改善，通過戰略聚焦、規範運作和科技賦能等措施，推動業務佈局優化和結構調整，提升多場景的開發和經營能力。同時，在資產端和財務端多措並舉，有序地化解風險，擺脫困境，推動公司早日走出低谷。

2026年公司在堅決完成全年保交房核心任務基礎下，將聚焦化險和發展兩大主題，持續推動關鍵工作落地。具體措施為：

一是堅定推進城市與業務聚焦。堅決退出發展前景不佳、盈利能力薄弱、歷史包袱較重的城市和業務，輕裝上陣，重整投資機制，聚焦重點城市、核心板塊及優勢產品，積極引入增量資金。

二是持續提升產品與服務能力。開發業務對標「好房子」要求，打通產品力、建造力、交付力與服務力，經營服務業務強化運營與服務水平，推動多業態協同發展，發揮綜合優勢。

三是用足用好存量土地收儲、存量商品房收購等政策。系統梳理符合條件的項目，及時形成項目清單；結合項目具體情況、當地財政狀況、專項債額度等情況，積極與屬地政府溝通，運用地方政府專項債券資金等政策工

具，爭取按規定以合理價格收儲，或者爭取項目所在地政府以合理價格收購公司存量商品房用作保障性住房。

四是強化成本精細化管控。開發業務要深化全鏈條成本管控，在項目設計、採購、施工、結算等各階段，採取有針對性的措施，嚴格管控成本；通過成本清查、結算挖潛實現成本優化。經營服務業務要全面降低運營成本，在保證基礎運營基礎上，降低能耗，壓降成本。強化預算剛性約束，全面壓降行政、營銷、管理等各類費用，將銷售費率、管理費率壓降至行業內較優水平。

五是探索業務模式創新。依托多年積累的開發經驗、多業態操盤能力及品牌優勢，面向優質企業客戶提供全週期、全鏈條不動產運營服務。充分把握好「十五五規劃」關於推進新型基礎設施建設的契機，發揮萬科多元業務協同優勢，積極謀劃和參與新型基礎設施項目建設；聚焦智能建造、智慧社區等領域，推動業務場景與新型基礎設施深度融合。

9. 審議及批准制定董事、高級管理人員薪酬管理制度的議案

為建立健全公司董事、高級管理人員的激勵與約束機制，規範薪酬管理，促進公司可持續發展，保障股東權益，根據《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國證券法》《上市公司治理準則》等法律法規、規範性文件及《公司章程》，結合公司實際情況，於股東週年會將提呈一項普通決議案，以審議及批准《萬科企業股份有限公司董事、高級管理人員薪酬管理制度》。本議案詳情載列於本通函附錄二中。

10. 審議及批准2026年度董事薪酬方案的議案

為進一步完善公司激勵與約束機制，規範公司董事的薪酬考核與薪酬管理，有效調動公司董事、高級管理人員的工作積極性，促進公司可持續發展，根據《上市公司治理準則》及公司薪酬的相關制度，參考同行業其他公司的薪酬狀況，並結合公司實際經營情況，擬於股東週年會將提呈一項普通決議案，以審議及批准公司董事2026年度薪酬方案，具體內容如下：

一、適用對象

公司2026年度任期內的董事。

二、適用期限

本次董事薪酬方案自公司股東會審議通過後生效，至新的薪酬方案通過後自動失效。

三、薪酬及津貼標準

1. 獨立董事：根據2018年第一次臨時股東大會的決議確定的獨立董事酬金方案，按月發放。如股東會審議通過新的董事薪酬方案，則按新的方案實施。
2. 未在公司全職工作的其他董事：根據2018年第一次臨時股東大會的決議確定的董事酬金方案，按月發放。如股東會審議通過新的董事薪酬方案，則按新的方案實施。目前未在公司全職工作的其他董事共三位，均未在公司領取董事酬金。
3. 在公司全職工作的董事：在公司全職工作的其他董事，根據其在公

董事會函件

司的職務崗位以及工作績效領取薪酬，不再另行領取董事酬金。薪酬的具體標準參照高管薪酬相關規定執行。

四、其他規定

1. 獨立董事或未在公司全職工作的其他董事因履行職務所發生的合理交通、住宿等費用，由公司承擔。
2. 公司董事的薪酬均為稅前金額，由公司按照國家有關規定代扣代繳個人所得稅。
3. 公司董事因換屆、改選、任期內辭職等原因離任的，董事按其實際任期發放董事酬金。
4. 在公司全職工作的董事的基本薪酬按月固定發放；績效薪酬根據其
在公司擔任的具體管理職務，按公司薪酬與績效考核管理的相關制度進行考評後決定，實際發放金額以考評結果為準。

股東週年會

股東週年會將於2026年5月29日(星期五)下午3時正起於中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心舉行，以審議及，若認為適當，批准股東週年會通告所列的決議。

股東週年會通告及股東週年會適用之代表委任表格已於2026年5月8日(星期五)登載於聯交所網站(www.hkexnews.hk)及寄發予股東。

擬委任代表出席股東週年會的股東，務請將股東週年會代表委任表格按其印列的指示填妥並盡快交回。就A股持有人而言，股東週年會代表委任表格連同經過公證的授權書或其他授權文件(如有)須最遲於股東週年會或其任何續會指定舉行時間24小時前送達本公司董事會辦公室，地址為中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心，方為有效。就H股持有人而言，股東週年會代表委任表格最遲須於股東週年會或其任何續會的指定召開時間24小時前送交本公司H股股份過戶登記處，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓，方為有效。閣下填妥及交回的股東週年會代表委任表格並不會妨礙閣下(按閣下意願)在股東週年會或其任何續會上親自出席並投票。

董事會函件

本公司H股持有人如欲出席股東週年會，最遲須於2026年5月22日(星期五)下午4時30分將股份及過戶文件一併交回本公司H股股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716舖。凡於2026年5月22日(星期五)名列本公司H股股東名冊內的本公司H股持有人均有權出席股東週年會，並可就擬於會上提呈的決議案進行投票。

以投票方式進行表決

根據上市規則第13.39(4)條的規定，除股東週年會會議主席以誠實信用的原則做出決定，容許純粹有關程序上或行政事宜的決議案以舉手方式表決外，股東週年會上股東所作的任何表決必須以投票方式進行。

除上文所披露者外，據董事經作出一切合理查詢後所深知、盡悉及確信，概無其他股東於交易中擁有重大權益且將須於股東週年會上就相關決議案回避表決。

推薦建議

董事(包括獨立非執行董事)認為，股東週年會通告所列的決議案第1項至第10項符合本公司及其股東的整體最佳利益。因此，董事(包括獨立非執行董事)建議股東投票贊成通告所列的決議。

責任聲明

本通函乃根據上市規則提供有關本公司的資料，董事對此共同及個別承擔全部責任。董事經作出一切合理查詢後確認，就其所深信及確認，本通函所載資料在各重大方面均屬準確及完整，且無誤導及欺詐成分，而本通函並無遺漏其他事項致使其所載內容產生誤導。

本通函的中英文本如有歧義，概以中文本為準。

此致

列位股東 台照

萬科企業股份有限公司
董事會

* 僅供識別

vanke
CHINA VANKE CO., LTD.*
萬科企業股份有限公司
(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)
(股份代號：2202)

2025年股東週年會通告

茲通告本公司將於2026年5月29日(星期五)下午3時正起假座中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心舉行2025年股東週年會(「股東週年會」)。

除另有界定者外，本通告所用詞彙與本公司日期為2026年5月8日的通函(「通函」)所界定者具有相同涵義。

一、將在股東週年會上審議及批准的事項

本公司股東將在股東週年會上審議及酌情批准下列決議案：

普通決議案

1. 審議及批准本公司2025年度董事會報告；
2. 審議及批准2025年度報告；
3. 審議及批准2025年度利潤分配方案；
4. 審議及批准續聘2026年度會計師事務所的議案；

特別決議案

5. 審議及批准關於增發H股股份一般性授權的議案；

2025年股東週年會通告

普通決議案

6. 審議及批准授權本公司及其控股子公司對外提供財務資助；
7. 審議及批准授權本公司及其控股子公司對外提供擔保；
8. 審議及批准關於公司未彌補虧損達到實收資本總額三分之一的議案；
9. 審議及批准制定董事、高級管理人員薪酬管理制度的議案；
10. 審議及批准2026年度董事薪酬方案的議案。

萬科企業股份有限公司
董事會

中國，深圳，2026年5月8日

附註：

1. H股登記持有人如欲出席股東週年會，最遲須於2026年5月22日(星期五)下午4時30分將股份及過戶文件一併交回H股股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17樓1712-1716舖。凡於2026年5月22日(星期五)名列本公司股東名冊內的本公司H股持有人均有權出席股東週年會，並可就擬於會上提呈的決議案進行投票。
2. 凡有權出席股東週年會並於會上投票的股東可委任一名或以上代表以代表其出席是次股東週年會並於會上投票。代表毋須為股東。
3. 委任超過一名代表的股東，其代表投票的股份數量不能超出股東的持股數量。
4. 股東須以書面形式委任代表，代表委任表格及委任書須由股東簽署或其以書面形式正式委任的授權人代其簽署，或倘股東為法人，則必須蓋上公司印章或由董事或其正式委任的授權人簽署。倘委託書由委託人的授權人簽署，則授權其簽署的授權書或其他授權文件須經過公證。就A股持有人而言，經過公證的授權書或其他授權文件以及代表委任表格須最遲於股東週年會指定舉行時間24小時前送達本公司董事會辦公室，方為有效。就H股持有人而言，上述文件最遲須於股東週年會指定舉行時間24小時前送交H股股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司，地址為香港灣仔皇后大道東183號合和中心17M樓，方為有效。
5. 是次股東週年會預計需時半天。出席是次股東週年會的股東(親身出席或委派代表出席)須自行承擔交通費及住宿費。

2025年股東週年會通告

6. 董事會辦公室地址如下：

萬科企業股份有限公司
中國深圳市鹽田區大梅沙環梅路33號萬科中心
郵政編碼：518083

聯絡人：李媛媛女士、許智濤先生
電話：86 (755) 2560 6666
傳真：86 (755) 2553 1696

7. 各股東(或其受委代表)須以投票表決方式行使其投票權。

* 僅供識別

一、授權內容

為把握市場時機，提請公司股東週年會授權董事會並可由董事會轉授權董事會批准的人士及其轉授權人士，在股東週年會審議的框架和原則內全權處理本議案項下的股份發行有關的事項，包括但不限於：

- (一) 在相關期間(定義見下文)根據市場情況和公司需要，決定單獨或同時發行、配發及／或處理本公司新增H股股份，並作出或授予可能須行使該等權力的售股建議、協議、購股權及交換或轉換股份的權力；
- (二) 批准配發或有條件或無條件同意配發(包括但不限於普通股、認股權證、可轉換債券及附有權利認購或轉換成股份之其他證券等購股權)新H股股份數量不得超過本議案經公司股東週年會通過之日本公司已發行的H股(根據上市規則，不包括任何庫存股(如有))數量的20%；
- (三) 批准配發或有條件或無條件同意配發的H股發行價格，按照證券的基準價折讓(如有)不超過20%；

上述提及的基準價，指下列價格較高者：

1. 簽訂有關配售協議或其他涉及建議根據一般性授權發行H股的協議當日H股的收市價；或
2. H股於緊接下列最早日期之前5個交易日的平均收市價：
 - a) 公告配售或涉及建議根據一般性授權發行H股的建議交易或安排日期；
 - b) 簽訂配售協議或其他涉及建議根據一般性授權發行H股的協議日期；
 - c) 配售或認購發行價確定日期。

- (四) 在行使上述一般性授權時決定並實施具體發行方案，包括但不限於定價方式和／或發行價格(包括價格區間)、發行方式、發行數量、發行對象以及募集資金投向等，決定發行時機、發行期間，決定是否向現有股東配售；
- (五) 聘請與發行有關的中介機構，批准及簽署發行所需、適當、可取或有關的一切行為、契據、文件及其他相關事宜。審議批准及代表公司簽署與發行有關的協議，包括但不限於配售承銷協議、中介機構聘用協議等；
- (六) 審議批准及代表公司簽署向有關監管機構遞交的與發行相關的法定文件。根據監管機構和公司上市地的要求，履行相關的審批程序，並向香港及／或任何其他地區及司法管轄權區(如適用)的相關政府部門辦理所有必需的存檔、註冊及備案手續等；
- (七) 根據境內外監管機構要求，對上述第(五)項和第(六)項有關協議和法定文件進行修改；
- (八) 批准公司在發行新股後增加註冊資本及對公司章程中涉及股本總額、股權結構等相關內容進行修改。

二、授權期限

除已於相關期間就發行H股訂立或授予發售建議、協議或購股權，而該發售建議、協議或購股權可能需要在相關期間結束後繼續推進或實施外，上述授權不得超過相關期間。

「相關期間」為自股東週年會以特別決議通過本議案之日起至下列兩者最早之日期止：

- (一) 公司2026年股東週年會結束時；或
- (二) 公司任何股東大會通過特別決議撤銷或更改本議案給予授權之日。

公司董事會、董事會批准的人士及其轉授權人士僅在符合《中華人民共和國公司法》及《上市規則》(經不時修訂)，並在取得中國證券監督管理委員會及／或中華人民共和國其他有關政府機關的一切必需批准的情況下，方可審慎的行使上述一般性授權下的權力。董事會批准的人士及其轉授權人士執行授權事項應當符合法律法規、公司章程等內部制度及公司實際執行的各項流程。

萬科企業股份有限公司董事、高級管理人員薪酬管理制度

第一章 總則

第一條 制定目的與依據

為建立健全公司董事、高級管理人員(以下簡稱「高級管理人員」)的激勵與約束機制，規範薪酬管理，促進公司可持續發展，保障股東權益，根據《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國證券法》《上市公司治理準則(2025年10月修訂)》等法律法規、規範性文件及《公司章程》，結合公司實際情況，制定本制度。

第二條 適用範圍

本制度適用於公司下列人員：

董事：包括獨立董事、未在公司全職工作的其他董事及在公司全職工作的董事。

高級管理人員：指由董事會聘任在公司承擔管理職責的總裁、執行副總裁、董事會秘書、財務負責人及《公司章程》規定的其他高級管理人員。

第三條 基本原則

董事、高級管理人員的薪酬管理遵循以下原則：

合規性原則。嚴格遵守國家法律法規、監管規定及《公司章程》。

激勵與約束並重原則。薪酬水準與公司經營業績、個人履職績效緊密掛鉤，實現有效激勵與風險約束的平衡。

公平與競爭性原則。結合公司經營狀況、行業水準、地區薪酬狀況及崗位價值等因素，合理確定薪酬水準，保持外部競爭性與內部公平性。

短期與長期結合原則。薪酬結構應兼顧短期經營目標與公司長期戰略發展，促進公司長期價值提升。

信息披露原則。薪酬政策、方案及執行情況應按照監管要求及時、準確、完整地披露。

第四條 管理機構

董事會下設的薪酬與提名委員會負責研究、擬定本制度及年度薪酬方案，並對董事、高級管理人員的履職情況進行考核和監督。

董事會負責審議批准高級管理人員的薪酬方案，並將董事薪酬方案提交股東會審議批准。

在審議董事、高級管理人員的薪酬或對其個人進行績效評價時，相關董事、高級管理人員應當回避。

第二章 薪酬結構與標準

第五條 薪酬構成

在公司全職工作的董事以及高級管理人員的薪酬由基本薪酬、績效薪酬和中長期激勵收入構成。

基本薪酬。是固定年度報酬，根據其崗位職責、履職要求、專業能力、市場薪酬水準及公司支付能力等因素綜合確定。

績效薪酬。是與公司年度經營業績、個人年度績效考核結果掛鈎的浮動報酬。董事、高級管理人員的績效薪酬佔比原則上不低於其基本薪酬與績效薪酬總額的百分之五十。

中長期激勵收入。是旨在激勵董事、高級管理人員關注公司長期發展的報酬，包括股權激勵、任期激勵等方式，具體方案按相關規定另行制定。

第六條 分類管理

董事、高級管理人員根據不同身份，適用不同的薪酬結構和標準：

獨立董事。領取固定年度津貼，津貼標準由股東會審議決定，不參與公司內部與績效薪酬掛鈎的績效考核。

未在公司全職工作的其他董事。可領取由股東會審議決定的固定董事津貼，原則上不得領取除董事津貼以外的薪酬，也不參與公司內部與績效薪酬掛鈎的績效考核。

在公司全職工作的董事。按其所擔任的公司職務崗位，根據本制度規定領取相應的薪酬，不額外領取董事津貼。

高級管理人員。根據人員所任職位，按照本制度規定領取薪酬。

董事薪酬可根據市場環境、公司經營情況變化進行調整。獨立董事或未在公司全職工作的其他董事因履行職務所發生的合理交通、住宿等費用，由公司承擔。

第三章 績效管理與考核

第七條 績效評價體系

董事會薪酬與提名委員會負責組織建立公正透明的董事、高級管理人員績效與履職評價標準和程序，考核標準應科學、透明，與公司戰略目標相匹配。

第八條 考核程序

每年年初，董事會薪酬與提名委員會根據公司年度經營目標，制定董事、高級管理人員的績效薪酬方案，報董事會審議。

年度結束後，董事會薪酬與提名委員會依據經審計的財務數據，以及董事、高級管理人員的個人履職評價結果等，形成績效考核結果。獨立董事的履職評價採取自我評價、相互評價等方式進行。

考核結果作為確定董事、高級管理人員當年度績效薪酬和中長期激勵收入的主要依據。

第九條 業績聯動機制

公司建立薪酬與公司業績的緊密聯動機制。當公司較上一會計年度由盈利轉為虧損或虧損擴大時，董事、高級管理人員的平均績效薪酬應相應下降，未發放績效薪酬的董事、高級管理人員不適用。

若未滿足上述聯動要求，董事會應在相關決議中詳細說明原因，並進行信息披露。

第四章 薪酬確定、支付與追索

第十條 薪酬審批

董事的薪酬方案由董事會薪酬與提名委員會研究制定，經董事會審議後，提交股東會批准，並予以披露。

高級管理人員的薪酬方案由董事會薪酬與提名委員會研究制定，報董事會批准，向股東會說明，並予以披露。

第十一條 薪酬支付

基本薪酬按月發放。

董事、高級管理人員的績效薪酬和中長期激勵收入的確定和支付應當以績效評價為重要依據，績效評價應當依據經審計的財務數據開展。

董事、高級管理人員應當確定一定比例的績效薪酬在年度報告披露和績效評價後支付。

董事、高級管理人員因換屆、改選、任期內辭職等原因離任時，按其實際任職時間、履職情況和績效評價等發放薪酬。

第十二條 薪酬止付與追索機制

公司因財務造假等錯報對財務報告進行追溯重述時，應當及時對董事、高級管理人員績效薪酬和中長期激勵收入予以重新考核並相應追回超額發放部分。

董事、高級管理人員違反義務給公司造成損失，或者對財務造假、資金佔用、違規擔保等違法違規行為負有過錯的，公司根據情節輕重減少、停止支付未支付的績效薪酬和中長期激勵收入，並對相關行為發生期間已經支付的績效薪酬和中長期激勵收入進行全額或部分追回。

董事會薪酬與提名委員會負有評估並建議啟動薪酬止付與追索程序的職責。

第十三條 信息披露

公司應嚴格按照《上市公司治理準則》等規定，在定期報告及專項公告中詳細披露董事、高級管理人員的薪酬政策、方案、實際發放金額、與公司業績的關聯性說明、薪酬止付追索機制的建立與執行情況等信息。

當董事會未採納或未完全採納董事會薪酬與提名委員會關於薪酬方案的建議時，必須在董事會決議中記載委員會意見及未採納理由，並進行披露。

第五章 附則

第十四條 解釋權

本制度由董事會薪酬與提名委員會負責解釋，修訂時亦同。

第十五條 生效日期

本制度經董事會審議通過、股東會批准後生效。

原有相關規定與本制度不一致的，以本制度為準。