证券代码：000002、200002　　证券简称：万科A、万科B　　公告编号：〈万〉2009-008

万科企业股份有限公司

2008 年度报告摘要

§1 重要提示

1.1 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证本报告所载资料不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。本年度报告摘要摘自年度报告全文，投资者欲了解详细内容，应阅读年度报告全文。

1.2 没有董事、监事、高级管理人员声明对年度报告内容的真实性、准确性和完整性无法保证或存在异议。

1.3 除下列董事外，其他董事出席了审议本次年报的董事会会议。

未出席董事姓名	未出席会议原因	被委托人姓名
宋林	公务原因	郁亮
王印	公务原因	郁亮
蒋伟	公务原因	郁亮

1.4 毕马威华振会计师事务所为本公司2008年度财务报告出具了标准无保留意见的审计报告。

1.5 董事会主席王石、董事、总裁郁亮、执行副总裁、财务负责人王文金声明：保证年度报告中财务报告的真实、完整。

§2 公司基本情况简介

2.1 基本情况简介

股票简称	万 科A、万 科B
股票代码	000002、200002
上市交易所	深圳证券交易所
注册地址	中国深圳市盐田区大梅沙万科东海岸裙楼C02
注册地址的邮政编码	518083
办公地址	中国深圳市福田区梅林路63号万科建筑研究中心
办公地址的邮政编码	518049
公司国际互联网网址	www.vanke.com
电子信箱	IR@vanke.com

2.2 联系人和联系方式

	董事会秘书	证券事务代表
姓名	肖莉	梁洁
联系地址	中国深圳市福田区梅林路63号	中国深圳市福田区梅林路63号
电话	0755-25606666	0755-25606666
传真	0755-25531696	0755-25531696
电子信箱	IR@vanke.com	IR@vanke.com

§3 致股东

回顾2008并非易事——这一年有如此众多的事件发生，这一年与2007的反差如此强烈。无论对中国住宅行业还是万科而言，2008显然无法以辉煌载入史册。但惟其如此，它带来了更多引人深思的内容，而这或许是我们得以在2008收获的最大财富。

收益与空间

由"房地产"联想到"高利润"，将房价上涨视为对房地产业的利好因素，恐怕已是行业内外常见的一种习惯性思维。尽管万科在这个问题上一直持有不同的看法，在2005年就提出了"房价过快上涨无人受益，平稳发展才是行业之福"的观点。但即使对于万科，可能也直到2008年，才从事实中获得了最深刻的体验。

其实从原理上看，中国住宅业根本不应该是一个高收益行业。它是一个自由准入的行业，也不存在高资的技术壁垒；在土地交易完全市场化的背景下，部分先发企业在不可替代资源上的独占性已不复存在，随着存量土地资源的逐步消耗，这一方面的先发者优势正在迅速弱化并日渐消亡。这样一个行业，所能够期待的，只能是一个公平的收益水平。

一个自由准入的行业，如果行业内外却普遍认为它是高收益的，其结果可想而知。外部资金的涌入和行业内的习惯性思维，造成了2007年土地市场的亢奋，造成了"面粉贵过面包"的异常情形。而这一故事在2008年嘎然而止——2007年高价获取的土地，至少数年之内，恐怕不要说超额收益，甚至连获得社会平均收益水平都变得艰难。

是这样，2007年的繁荣盛景确实曾经发生，但就如构建在沙滩之上的七宝楼台，不可能长久存在。也不要问2007年的情景会否重现。中国崛起及其对世界经济格局的改变还远未完成，中国住宅行业也依然有待成熟，因此这一情景未来并非不可能、只是不应该再出现了——它并非一个美丽的憧憬，而是一种值得警惕的情形。

而反过来说，2008或许并不辉煌，但它的存在是必要的。它是中国住宅行业一个完整周期、是中国住宅企业一个完整历程中，不可能缺少的一个环节。当2008在时光倒流上定格之后，中国房地产行业运转逻辑的完整脉络，才得以全部呈现为事实。

那么，打破高收益神话后，中国房地产行业的吸引力究竟何在？其实，这个行业真正的价值，从来都不在于高收益率，而在于其高成长性。它真实的魅力，也根本不在过去，而在未来。作为人口最多、迅速崛起的经济大国，最终问鼎世界经济舞台王座的中国行业，可能不止一个；而在它们当中，成长空间如此之大、目前的集中度却又如此之低的，则首推房地产。

下面这段文字曾经出现在万科2007年度报告中，请允许我们在此复述一遍。因为，它并非一时的感触，而是我们对行业长期持有的信念：

类似中国正在经历的高速现代化、城市化发展进程，在每个国家的历史上恐怕都只有一次机会。身处这一特定历史阶段，又与城市化紧密相关的中国住宅行业，其是逃注定无法平凡。类似的亢奋和接踵而来的回归，在未来仍可能再次甚至多次降临。作为这个领域的从业者，万科团队的成员将尽力守住一颗平常心。

撇去表面的喧哗，真实的购买力始终在悄然生长，而住宅业迟向成熟的步伐也从未停歇。作为一个自由准入的行业，所有资源和机会对每个参与者正日益变得公平。凭借一笔先得的资源就可以坐收利润的时代已经结束，未来只有那些真正创造价值的企业才能在这个充满竞争的行业中长存；只有那些转化资源效率最高、能以最低消耗创造最高性价比产品的企业才能最终赢得胜利者的桂冠。"

自由准入、充分竞争、公平收益、广阔空间——至少对于万科来说，我们认为这是值得期待的未来。

预测与应变

2007年第四季度，当行业中亢奋心态还颇为盛行的时候，万科一个截然不同的观点受到了社会的普遍关注，并被命名为"势点论"。这一观点迅速引发了业内普遍的争论，并承受了尖锐的质疑。

随着2008年行业调整的全面来临，在事实面前这些争论和质疑已变得不再需要。而希望万科对未来市场做出预测的声音在不断增加，其中问得最多的一个问题是——市场的底部在哪里，而它又将在何时出现？

然而遗憾的是，这是一个万科无法回答的问题。在我们看来，市场的顶点和底部根本无法预测。2007年市场顶点出现和"势点论"引发争议，这两件事情确实在2007年的第四季度同时发生，但这只是时间上的巧合。万科对市场亢奋情绪的警惕，早在2007年的中期报告中已经有明确的表述，只是并未马上引起市场的关注而已。换句话说，对2007年的市场顶点，万科从来做出过具体时间上的预测。

市场的顶点与底部无法预测，这是因为，市场是一个分散决策的复杂系统。市场的每个参与者都具有各不相同的心态和判断，各自决定自己的行为，而他们的行为或多或少都影响着市场的结果。最极端的买方行为决定了市场的顶点，而最极端的卖方行为决定着市场的底部。但对不确定对象的极端行为做出准确预测，这本来就是一件不可能的事情。

另一方面，房地产一直、也永远是一个与宏观经济环境紧密相关的行业。因此，宏观经济短期趋势的可预测性，很大程度上决定着房地产市场的可预测性。而当前全球经济正处于极为特殊的时刻，中国住宅市场短期内的变动可能也极其复杂，已经超出了企业的预测能力。

企业难以对未来即将发生的短期波动做出精确的事先描述，这看似一个并不乐观的结论。但所幸的是，对于企业而言，更重要的并不是预测，而是应变。企业可以也应该做到的，是对行业长期的发展方向始终保持认识，对市场环境已经发生的改变及时做出判断，在此基础上对未来可能出现的各种短期变动进行分析，并分别制订应对的预案，在相关变化逐渐明朗的同时迅速采取行动。

锐见与慎行

外界对万科的预测能力，或许给予了过高的评价或期望。而与之相伴生的是另一个疑问：既然万科早在2007年年中，就已经对市场的过热作出了预警，那为何在2007年的下半年，万科依然购置了一些高价土地？万科是否存在言行不一的情况，万科的执行力是否存在问题？

多年以来，房地产一直备受关注，而万科始终生活在聚光灯下。这提升了万科的影响力和号召力，尤其在进入新城市的时候，它为万科业务的迅速展开提供了助益。但另一方面，万科的一举一动，其中包含的信息，却也都存在被舆论放大的可能。

万科在2007年下半年的购地行为，被舆论所高度关注。但万科放弃的地块有多少，恐怕并不为外界所知。而万科在2007年销售额增长超过一倍的情况下，购置土地面积反而低于2006年，这一事实则多少被忽略了。

2007年土地价格出现了远离于房价的大幅上涨，到下半年更达到了历史的顶峰。在这样的情况下，企业除非完全停止购地，否则购入的一定是高价土地。

但完全停止购地，这是一个不容易作出的决定。土地不同于其他的生产原料，难以从市场上随时购得，企业如不能提前购入一定量土地，经营的持续性都会遭遇挑战，更遑论发展。而万科是全球大型住宅企业当中、土地保有年限最短的企业之一；从2004年开始，万科每年年底的土地储备量，都低于未来两年的开工量。对万科而言，完全停止购地，是一个非常极端的决定。

作出极端行为，是一种大胆、但风险很高的经营风格。极端行为可能带来伟大的成功，但也可能招致致命的失误。从万科的企业性格来看，稳健经营是万科一贯坚持的风格。恐怕我们宁可放弃伟大成功的机会，也要确保不犯下致命的错误。早在2005年，当市场尚存疑虑的时候，万科做出了将未来三年设定为高速发展期的决定，事实也验证了万科的这一判断。但即便如此，万科也从没有试图超越自身的能力和资源去谋求超常规的扩张。

稳健的经营风格，来自于内心深处的敬畏。在我们看来，世界充满不确定性，而我们的认知能力是有限的。市场中许多机会稍纵即逝，企业需要及时作出决定。但与此同时，我们需要对自身理性的局限有清醒的认识，尤其当我们的观点与市场普遍看法存在巨大差异的时候，对自信保持一定的克制，恐怕是应该的。

锐利的观察和鲜明的观点，这是我们一直期望能够不断提升的一种能力。但如果离开谨慎行事的自制力，则这种能力给企业带来的，可能不仅仅是成功和辉煌。

大道与原点

2008年行业发生的调整其实并不可怕，它是必然的，甚至是必需的；它带来的也可能是机会；但与此相对应，真正值得警惕的是之前短暂的过度繁荣。某种程度上说，我们应该感谢这一次市场调整的到来。

调整给我们带来的第一个机会，其实是让我们冷静下来进行反思和自我完善的机会。

当行业处于牛市状态时，企业对专业能力的追求、奋发图强的斗志容易出现松懈。当着上去任何房屋都可以顺利售出的时候，当房价上升使赚钱变得越来越"容易"的时候，我们是否还孜孜以求地执着于研究客户需求，不断改善产品、服务的品质和性价比？我们是否做到了尽可能精打细算，最合理地分配成本、控制费用，以实现股东利益的最大化？我们是否还在竭尽全力分析市场、寻找最有效率的销售渠道和方式？——对这些问题进行深入反思的动力，正是2008带给我们的珍贵礼物。

无论2008有多么艰难，也无论2009有多少不确定性，行业发展的大趋势仍未发生任何根本性的动摇，而商业社会的基本逻辑更属永恒不变。这一基本逻辑就是，企业存在的最终理由，是为投资者创造价值；企业活动的最终目标，是以尽可能少的资源消耗，去尽可能多、尽可能好地满足社会需求。

在2009年乃至更远的未来，我们需要回到商业逻辑的原点，需要更加尊重市场规律，更加重视客户需求。我们需要更加信守一贯主张的价值观念——简单、透明、规范与责任。无论在内部还是外部，我们需要进一步体现企业创立时的初衷——对人的尊重，需要进一步体现"健康丰盛"的生活追求。

尽管市场仍然处在调整期内，但万科在产业化的道路上的探索不会松懈。这不仅是行业发展必由的方向，也是万科未来核心竞争力的重要来源之一。

做到这些，我们才能持续为股东创造更多的价值。

惘怅与感恩

2008年市场发生的一切，基本都在预料之中，并无需惊慌或失落。不能说没有遗憾。

遗憾的是，在2007年，尽管在行业宏观趋势上做出了基本正确的判断，但我们在牛市的大环境中并未能完全脱俗。过于舒适的环境，使得我们在经营细节上暴露出诸多不足，我们一些专业能力表现甚至出现了下滑的迹象。这已经成为2009年万科面临的最大挑战之一。

2008年，万科24周岁。24年的岁月在赋予万科强壮体格的同时，并没有改变万科年轻的内心。因为年轻，我们看到了在进入新的发展阶段后自身的不成熟；也因为年轻，所以我们并不缺乏接受批评和直面挫折的勇气。

2009年万科的主题词只有两个字："零"和"整"。这一主题词的解读是"万象更新·美好明天"。"零"，既是原点，也是起点。万科将放下往日的成功，修正过去的不足；以永远年轻的锐气，将每一天新的起跑点。"整"，象征着希望，也代表着行动。千里之行，始于足下，从现在开始，万科将一步一步，脚踏实地，与股东共同迎接美好的未来。

§4 会计数据和业务数据摘要

4.1 主要会计数据

单位：(人民币)元

	2008年	2007年	本年比上年增减	2006年
营业收入	40,991,779,214.96	35,526,611,301.94	15.38%	17,918,331,517.79
利润总额	6,322,285,626.03	7,641,605,685.33	-17.26%	3,434,494,660.18
归属于上市公司股东的净利润	4,033,170,027.89	4,844,235,494.21	-16.74%	2,297,883,766.18
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	4,060,585,300.93	4,811,409,653.40	-15.61%	2,211,122,694.04
经营活动产生的现金流量净额	(34,151,830.40)	(10,437,715,815.80)	99.67%	(3,024,121,481.87)
	2008年末	2007年末	本年末比上年末增减	2006年末
总资产	119,236,579,721.09	100,094,467,908.29	19.12%	49,919,840,381.13
归属上市公司股东权益	31,891,925,262.40	29,278,647,601.20	8.93%	14,928,547,736.30
股本	10,995,210,218.00	6,872,006,387.00	60%	4,369,898,751.00

4.2 主要财务指标

单位：(人民币)元

	2008年	2007年	本年比上年增减	2006年
基本每股收益	0.37	0.45	-17.78%	0.24
稀释每股收益	0.37	0.45	-17.78%	0.24
扣除非经常性损益后的基本每股收益	0.37	0.45	-17.78%	0.23
全面摊薄净资产收益率	12.65%	16.55%	-3.90个百分点	15.39%
加权平均净资产收益率	13.24%	23.75%	-10.51个百分点	23.51%
扣除非经常性损益后全面摊薄净资产收益率	12.73%	16.43%	-3.70个百分点	14.81%
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率	13.33%	23.59%	-10.26个百分点	22.62%
每股经营活动产生的现金流量净额	(0.003)	(1.519)	99.80%	(0.69)
	2008年末	2007年末	本年末比上年末增减	2006年末
归属于上市公司股东的每股净资产	2.90	4.26	-31.92%	3.42

非经常性损益项目

√ 适用 □ 不适用

单位：(人民币)元

项 目	2008年
捐赠支出	(53,597,709.43)
交易性金融负债公允价值变动损益	19,262,232.00
其他	6,697,356.98
所得税影响	4,982,568.15
少数股东损益影响	(4,759,720.74)
合计	(27,415,273.04)

注："其他"主要包括非流动资产处置损益，出售投资单位损益和处置交易性金融负债损失等。

4.3 境内外会计准则差异

□ 适用 √ 不适用

§5 股本变动及股东情况

5.1 股份变动情况表

单位：股

股份类别	本次变动前		本次变动增减（+、-）			本次变动后	
	数量	比例	公积金转增（注1）	其他（注2、3）		数量	比例
一、有限售条件股份							
1. 国家及国有法人持股	165,000,000	2.40%	99,000,000	0		264,000,000	2.40%
2.境内法人持股							
3. 境内自然人持股	1,733,278	0.03%	898,663	23,405,157		26,037,098	0.24%
4.外资持股							
有限售条件股份合计	166,733,278	2.43%	99,898,663	23,405,157		290,037,098	2.64%
二、无限售条件股份							
1.人民币普通股	5,883,425,941	85.61%	3,530,196,868	-23,405,157		9,390,217,652	85.40%
2. 境内上市外资股	821,847,168	11.96%	493,108,300	0		1,314,955,468	11.96%
无限售条件股份合计	6,705,273,109	97.57%	4,023,305,168	-23,405,157		10,705,173,120	97.36%
三、股份总数	6,872,006,387	100.00%	4,123,203,831	0		10,995,210,218	100.00%

注：公司股本变化详情如下：

（1）报告期内，公司实施2007年度资本公积金转增股本方案，向全体股东每10股股份转增6股，公司股份相应增加；

（2）报告期内，中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司按规定解除高管人员部分限售股份，公司境内自然人持有的有限售条件流通股减少235,506股，公司无限售条件流通股份相应增加；

（3）报告期内，公司2006年度限制性股票激励计划激励股票完成计入激励对象个人股票账户的过户手续，高管人员共过户23,640,663股，公司境内自然人持有的有限售条件流通股相应增加，无限售条件流通股相应减少。

限售股份变动情况表

单位：股

股东名称	年初限售股数	本年解除限售股数	本年增加限售股数	年末限售股数	限售原因	解除限售日期
华润股份有限公司	165,000,000	0	99,000,000	264,000,000	非公开发行限售	2009-12-27
王石	980,882	235,506	5,674,291	6,419,667	董事	-
郁亮	207,837	0	3,787,562	3,995,399	董事、高级管理人员	-
丁福源	220,073	0	1,680,962	1,901,035	监事	-
孙建一	324,486	0	194,691	519,177	董事	-
刘爱明	0	0	1,650,978	1,650,978	高级管理人员	-
丁长峰	0	0	1,487,660	1,487,660	高级管理人员	-
解冻	0	0	1,487,660	1,487,660	高级管理人员	-
张纪文	0	0	1,548,950	1,548,950	高级管理人员	-
莫军	0	0	1,548,950	1,548,950	高级管理人员	-
徐洪舸	0	0	1,650,978	1,650,978	高级管理人员	-
肖莉	0	0	1,446,849	1,446,849	董事、高级管理人员	-
王文金	0	0	1,343,591	1,343,591	高级管理人员	-
张力	0	0	1,036,204	1,036,204	监事	-
合计	166,733,278	235,506	123,539,326	290,037,098	-	-

5.2 前10名股东、前10名无限售条件股东持股情况表

单位：股

股东总数	1,089,320户（其中A股1,056,521户，B股32,799户）				
前10名股东持股情况					
股东名称	股东性质	持股比例	持股总数	有限售条件股份数量	质押或冻结的股份数量
华润股份有限公司	国有股东	14.73%	1,619,094,766	264,000,000	0
刘元生	其他	1.22%	133,791,208	0	0
中国人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-005L-FH002深	其他	0.92%	101,392,428	0	0
TOYO SECURITIES ASIA LIMITED-A/C CLIENT.	外资股东	0.91%	100,589,364	0	0
博时第三产业成长股票证券投资基金	其他	0.75%	82,090,335	0	0
融通深证100指数证券投资基金	其他	0.74%	81,858,683	0	0
国际金融-汇丰-JPMORGAN CHASE BANK,NATIONAL ASSOCIATION	其他	0.71%	77,698,142	0	0
易方达价值成长混合型证券投资基金	其他	0.69%	75,885,238	0	0
博时价值增长贰号证券投资基金	其他	0.67%	74,000,000	0	0
中国人寿保险（集团）公司-传统-普通保险产品	其他	0.67%	73,974,762	0	0
前10名无限售条件股东持股情况					
股东名称	持有无限售条件股份数量		股份种类		
华润股份有限公司	1,355,094,766		人民币普通股（A股）		
刘元生	133,791,208		人民币普通股（A股）		
中国人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-005L-FH002深	101,392,428		人民币普通股（A股）		
TOYO SECURITIES ASIA LIMITED-A/C CLIENT.	100,589,364		境内上市外资股（B股）		
博时第三产业成长股票证券投资基金	82,090,335		人民币普通股（A股）		
融通深证100指数证券投资基金	81,858,683		人民币普通股（A股）		
国际金融-汇丰-JPMORGAN CHASE BANK,NATIONAL ASSOCIATION	77,698,142		人民币普通股（A股）		
易方达价值成长混合型证券投资基金	75,885,238		人民币普通股（A股）		
博时价值增长贰号证券投资基金	74,000,000		人民币普通股（A股）		
中国人寿保险（集团）公司-传统-普通保险产品	73,974,762		人民币普通股（A股）		
上述股东关联关系或一致行动的说明	管理"中国人寿保险（集团）公司-传统-普通保险产品"的中国人寿保险（集团）公司为管理"中国人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-005L-FH002深"的中国人寿保险股份有限公司的控股股东；博时第三产业成长股票证券投资基金、博时价值增长贰号证券投资基金同为博时基金管理有限公司管理的基金。除此之外，上述股东之间未知是否存在其它关联关系或属于《上市公司收购管理办法》规定的一致行动人。				

注：截至报告期末，公司首期限制性股票激励计划2007年度奖励基金持有万科A股股票46,341,761股；预提的2008年度奖励基金持有万科A股股票60,925,820股，两个独立计划合并计算后，共持有万科A股股票107,267,581股，占报告期末公司总股份数的0.98%，超过报告期末公司第3名股东的持股比例。

根据万科首期限制性股票激励计划规定，每一年度股票激励计划作为一个独立的信托计划，依该年度计划提取的激励基金所购入的股票将分设独立的股票账户，因此，不同年度的激励计划之间是相互独立的，不同年度计划针对的激励对象也将发生一定变化，且上述激励股票在记入激励对象个人账户前不享有投票权和表决权。此外，计划能否实施将取决于每个计划所处年度的经营业绩和股价的达成情况。

5.3 控股股东及实际控制人情况介绍

公司不存在控股股东及实际控制人。

5.3.1 控股股东及实际控制人变更情况

□ 适用 √ 不适用

5.3.2 公司第一大股东具体情况介绍

截止报告期末，华润股份有限公司持有公司A股股份1,619,094,766股，占公司股份总数的14.73%，为公司第一大股东。 华润股份有限公司是由中国华润总公司于2003年6月发起设立的股份有限公司，法定代表人为宋林先生，主要资产为香港华润（集团）有限公司100%的股权及其他内地资产，主营业务包括日用消费品制造与分销、地产及相关行业、基础设施及公用事业。公司注册地点为北京市东城区建国门北大街8号华润大厦，注册资本约164.67亿元，中国华润总公司持有华润股份有限公司16,464,463,526股国家股，占其股本总额的99.984212%；其他四家发起人中粮集团有限公司、中国五矿集团公司、中国中化集团公司和中国华能集团公司分别持有华润股份有限公司650,000股国有法人股，分别占其股本总额的0.003947%。 中国华润总公司注册资本约96.62亿元，主要资产为华润股份有限公司的股权，直属国务院国有资产监督管理委员会管理，法定代表人苏方宋林先生。

5.3.3 公司与第一大股东之间的产权及控制关系的方框图

§6 董事、监事和高级管理人员

6.1 董事、监事和高级管理人员持股变动及报酬情况

姓名	职务	性别	年龄	任期起止日期	年初持股数	年末持股数	变动原因	报告期内从公司领取的报酬总额（万元）	是否在股东单位或其他关联单位领取薪酬
王石	董事会主席	男	58	2008.4-2009.3	993,835	6,817,201	实施资本公积金转增股本方案及2006年度限制性股票激励计划激励股票完成过户	248.1	否
郁亮	董事、总裁	男	44	2001.2-2009.3	277,116	4,106,245		206.7	否
丁福源	监事会主席	男	59	2007.4-2009.3	293,431	2,018,408		143.2	否
宋林	董事会副主席	男	46	2008.4-2009.3	0	0	-	16	是
孙建一	董事	男	56	2008.4-2009.3	432,648	692,236	实施资本公积金转增股本方案	18	否
王印	董事	男	53	2008.4-2009.3	0	0	-	16	是
蒋伟	董事	男	46	2008.4-2009.3	0	0	-	16	是
李家晖	独立董事	男	54	2008.4-2009.3	0	0	-	26	否
徐林倩丽	独立董事	女	54	2008.4-2009.3	0	0	-	26	否
齐大庆	独立董事	男	45	2008.4-2009.3	0	0	-	20	否
李小加	独立董事	男	48	2008.4-2009.3	0	0	-	20	否
方明	监事	男	51	2007.4-2009.3	0	0	-	16	是
张力	监事	男	50	2007.3-2009.3	0	1,036,204	2006年度限制性股票激励计划激励股票完成过户	87.0	否
刘爱明	执行副总裁	男	40	2002.12-2009.3	0	1,650,978		148.2	否
丁长峰	执行副总裁	男	39	2001.2-2009.3	0	1,487,660		138.6	否
解冻	执行副总裁	男	44	2004.3-2009.3	0	1,487,660		136.6	否
张纪文	执行副总裁	男	42	2004.8-2009.3	0	1,548,950		139.6	否
莫军	执行副总裁	男	42	2004.10-2009.3	0	1,548,950		129.3	否
徐洪舸	执行副总裁	男	38	2005.7-2009.3	0	1,650,978		148.9	否
肖莉	董事、执行副总裁	女	45	2007.10-2009.3	0	1,446,849		129.4	否
王文金	执行副总裁	男	43	2007.10-2009.3	0	1,343,591		125.6	否
合计	-	-	-	-	1,997,030	26,835,910	-	1955.2	-

董事、监事、高级管理人员报告期内被授予的股权激励情况

√ 适用 □ 不适用

姓名	职务	期初持有股票期权数量	报告期新授予股票期权数量	报告期股票期权行权数量	期末持有股票期权数量	期初持有限制性股票数量	报告期新授予限制性股票数量	限制性股票的授予价格	期末持有限制性股票数量
王石	董事会主席	0	0	0	0	0	0	0.00	5,227,065
郁亮	董事、总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	3,662,860
丁福源	党委书记	0	0	0	0	0	0	0.00	1,548,918
孙建一	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	519,177
刘爱明	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,650,978
丁长峰	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,487,660
解冻	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,487,660
张纪文	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,548,950
莫军	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,548,950
徐洪舸	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,650,978
肖莉	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,446,849
王文金	执行副总裁	0	0	0	0	0	0	0.00	1,343,591
张力	职委会主席	0	0	0	0	0	0	0.00	1,036,204
合计	-					0	0	-	23,640,663

6.2 董事出席董事会会议情况

董事姓名	具体职务	应出席次数	现场出席次数	以通讯方式参加会议次数	委托出席次数	缺席次数	是否连续两次未亲自出席会议
王石	董事会主席	22	4	18	0	0	否
宋林	董事会副主席	23	0	19	4	0	否
郁亮	董事	22	4	18	0	0	否
孙建一	董事	23	3	19	1	0	否
王印	董事	23	0	19	4	0	否
肖莉	董事	22	4	18	0	0	否
蒋伟	董事	23	1	19	3	0	否
李家晖	独立董事	23	3	19	1	0	否
徐林倩丽	独立董事	23	4	19	0	0	否
齐大庆	独立董事	12	2	9	1	0	否
李小加	独立董事	12	1	9	2	0	否

连续两次未亲自出席董事会会议的说明

年内召开董事会会议次数	23
其中：现场会议次数	4
通讯方式召开会议次数	19
现场结合通讯方式召开会议次数	0

§7 董事会报告

7.1 管理层讨论与分析

市场环境变化与管理层看法

2008年，住宅市场经历了深刻调整。国家统计局公布的数据显示，08年各季度住房成交面积的同比变动幅度依次为-0.3%、-10.8%、-27.2%和-25.3%，成交金额的同比变动幅度依次为5.2%、-4.9%、-33.9%和-26.0%，调整呈现渐次深入的态势。2008年全国商品住宅的成交面积和成交金额分别下降了20.3%和20.1%，这在中国房地产行业近十多年来尚属首次。而东部地区及大城市的调整更为明显，万科重点关注的14个城市，成交面积要缩首逾在50%上下。

报告期内的深幅调整，一方面源自2007年行业过热后必将出现的理性回归，另一方面源自全球金融危机的波及。

房地产行业历来与宏观经济密切相关，始于发达国家的金融风暴，目前已深入到实体经济领域，对经济前景的信心以及未来收入的预期短期内发生了急剧转变。这一冲击最终会大到何种程度，将持续多长时间；而各国为对抗经济下行风险，提振信心所采取的一系列措施，又能在多大程度上发挥成效，目前都还难以断言。有鉴于此，万科在2008年第三季度报告中已经表示，中国住宅市场短期内的变动可能极其复杂，已经超出了企业的预测能力。企业的经营策略，只能回到更基本的商业逻辑，在短期的高度不确定性之外，把握确定、恒久的市场规律。

首先，万科认为，决定中国房地产行业长期前景的深层因素，并未发生任何根本性的转变，正如万科在之前的定期报告中所表述的那样；短期来看，尽管调整的到来本身就难免引起部分市场参与者的疑惑与观望，市场需要一段时间来重新达成共识，在这一过程中不排除会发生短期过度调整的可能，但只要决定行业基本面的深层因素依然明朗，则调整必然只是阶段性插曲，不可能改变行业整体的发展方向。"时至今日，这些判断并未有丝毫动摇。

其次，对企业来说，面对高度不确定的市场波动，应坚持"应对重于预测"的基本原则，在确保经营安全性的前提下，增强对市场的感知能力和快速反应能力，针对市场的各种可能性制订有效、周密的预案，并在形势趋于明朗时迅速付诸行动。

报告期内，宏观经济政策由年初的防通胀和经济过热调整为以确保经济增长为首要目标，而受整体经济环境变化以及住房市场供需态势转变的影响，房地产行业的调控基调也由延续数年的抑制过热向防范市场"硬着陆"转变。2008年四季度以来，政府相关部门对住房政策方面进行了一系列调整，希望通过房地产行业带动众多相关行业的健康发展，提高整体国民经济的活力。这些政策包括对个人首次购买90平方米及以下普通住房，统一将契税税率下调至1%；金融机构在对居民首次购买自住普通住房和改善型普通自住房提供贷款时，贷款利率的下限扩大为贷款基准利率的0.7倍，最低首付款比例调整为20%等。这些措施降低了自住购房者的总体支出，有利于自住购房者实现购房愿望，实现房地产市场的平稳过渡。随着政策的出台，多家企业也做出了积极回应，采取了更为务实的价格策略，部分城市的成交量环比出现了回升。

期内，中央政府出台扩大内需的十大举措，提出加大保障性住房的建设力度，这也是07年住房保障体系纲领性文件《国务院关于解决城市低收入家庭住房困难的若干意见》思路的进一步延续。保障性住房主要针对现阶段商品房市场难以涵盖的低收入住房困难家庭群体。作为住房供应的两大组成部分，保障性住房和商品住房之间主要体现为分工互补的关系。长远来看，住房保障的落实有助于社会和谐，有利于房地产行业的健康发展。短期来看，加大保障性住房的建设力度有助于稳定经济、增强对宏观经济的信心，这对房地产行业也将起到积极的作用。

经营业绩与分析

2008年公司实现营业收入409.9亿元，同比增长15.4%，实现净利润40.3亿元，同比下降16.7%。营业收入上升而净利润出现下降，主要有如下几个原因，相关情况是管理层在过去一年不断检讨和反思，而在未来发展中要认真面对并予以改善的。

公司2008年净利润较2007年减少8.1亿元，与计提存货跌价准备的影响基本相当。报告期内市场房价、地价均出现明显调整，基于审慎的财务策略，公司根据市场情况对可能存在风险的13个项目计提存货跌价准备12.3亿元。该等存货跌价准备考虑递延所得税因素后，影响本报告期税后净利润9.2亿元，影响归属于母公司所有者的净利润8.9亿元。上述准备的计提虽然基于审慎的财务策略，但部分反映了公司在该等项目的获取中，拿地成本偏高。

除存货跌价准备的影响外，公司2008年结算毛利率较2007年下降2.3个百分点。2008年公司结算均价与2007年基本持平，而单方结算成本增加290元，其中单方土地成本增加244元，单方其他成本增加46元。2008年结算项目中装修房比例有所上升，因此单纯从数据上看，地价外单方成本46元的增加幅度并不突兀。但考虑到2008年公司结算项目中普通住宅比例高于往年的特点，这仍然反映出公司在牛市氛围下，对成本的管理能力有所松懈。

报告期内，公司实现销售面积557.