

证券代码：000002

证券简称：万科 A

万科企业股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2022-002

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input checked="" type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位名称及人员姓名	网络直播，面向所有投资者，参与人员约 12.7 万人次
时间	2022 年 8 月 31 日星期三上午 9:30—11:15
地点	直播观看地址： 1. 万科官网： 中文界面： https://vanke.com/investor/data?typeid=62&newsid=6969 英文界面： https://vanke.com/en/investor/data?typeid=62&newsid=6970 2. 微信“易选房”小程序  3. 全景网：

	<p>中文界面: https://rs.p5w.net/html/133865.shtml</p> <p>英文界面: https://rs.p5w.net/html/133866.shtml</p>
<p>上市公司接待人员姓名</p>	<p>董事会主席郁亮, 总裁祝九胜, 执行副总裁、财务负责人韩慧华, 执行副总裁刘肖, 董事会秘书朱旭</p>
<p>投资者关系活动主要内容介绍</p>	<p>第一部分：2022 年中期业绩解读</p> <p>万科2022年中期业绩推介会由公司董事会秘书朱旭主持。主持人开场逐一介绍了出席本次会议的董事会成员及公司管理层, 并介绍了公司2022年中期业绩情况, 包括财务状况、业务进展和未来展望。</p> <p>第二部分：问答环节</p> <p>(一) 线上投资者互动</p> <p>问题 1: 因为之前股东大会郁总提出房地产短期市场已经筑底, 确实 6 月份数据回了不少, 但是 7、8 月份尽管推出一些新的刺激手段, 但是从销售层面来看不是很理想, 想问一下郁总如何看待当前房地产形势? 对未来市场会有什么预判? 另外有什么样的政策可以帮助目前这个行业更快走出当前困境?</p> <p>回答: 谢谢你的提问。确实在两个月前, 在股东大会上说过短期来看市场已经筑底, 但是恢复是一个缓慢和温和的过程。今天为止仍然坚持这个判断。确实从数据上来看, 7、8 月和 6 月之间确实出现了比较明显的落差。一方面, 6 月的快速大幅回升, 包含着疫情回补、季节性等短期因素的影响, 后续本身就会有所回落; 另一方面, 7 月以来, 出现了“停贷”事件等等新问题, 一些出险企业无法完成交楼, 对消费者买房的信心造成了一定影响。</p> <p>但也要看到, 住房刚需还是很强的。房地产依然是个超 10 万亿的大市场, 常做常有、常做常新。比如说, 最刚性的需求是建筑寿命到期, 需要重建。现在存量有人住的房子, 按照自然更新速度, 每年要淘汰 10-11 亿平方米。一、二线城市这个数字是 3 亿平方米。按照</p>

目前新开工的降幅，建的房子离赶上自然更新需要的水平还有很大距离。这还没有考虑居住水平的改善、人口聚集等等，所以肯定是偏低了的，不会一直维持在这个水平。市场收缩过了头，反而会积蓄自发修复的动能，要相信大家追求美好生活、改善居住条件的力量。

从房地产行业来看，稳地价、稳房价、稳预期是房地产调控的三大目标。前两者已经实现，但稳预期现在存在比较大的挑战。重建市场信心有各种各样的建议和方法。相比短期政策，我们更关注和未来长期发展有关的政策。房地产进入了新的阶段，为城市提供的配套服务业态越来越丰富。刚才朱旭介绍看到万科做的业务，城市配套业务非常多元，新的业务发展起来，也能给市场提供一定支撑。这些业务大多数是保本微利的长周期业务，需要有独立的政策制度。比如说，成本需要和收益匹配，地价不能太贵，税费、利率不能太高。比如万科从事长租公寓业务刚开始税费比较高，这个后期已经进行调整。现金流入要和流出匹配，地价能不能分期付款，投资的回笼周期如果是十年、二十年，相应融资期限能不能也拉长，以及还要建立类似 REITs 这样的权益性渠道，让这些资产有退出通道。在这些新的领域里面，我们也很希望大家共同关心和探讨，共同呼吁这些有利于城市发展、有利于行业发展到新阶段的政策措施出台。

问题 2：刚才郁总提到市场方面的问题，我想问一下从万科自身的角度来说，面对 8 月数字的回落，公司自身销售也是同比大幅下降，接下来对于公司销售，公司怎么看？对于全年销售有没有一个预期？如果市场继续比较低迷的话，有没有应对策略？从毛利率这一端，目前很多城市房价下降压力也比较大，公司毛利率会不会受到影响，预计什么时候企稳回升？

回答：谢谢提问。从上半年销售情况来看，公司还是保持在第一阵营的地位。我们相信下半年销售会比上半年好。第一，我们相信触底后回升是未来的总体趋势。第二，主要跟我们自身动作、自身经营安排有关系，同时公司结合市场情况正在积极采取相应动作。

我们今年整个销售专项行动有四个方面动作：一是提升佣金结算速度；二是调整销售激励方案；三是整编自销团队；四是销售能力短

期培训和提升。开始部署专项行动以来，围绕去化库存、加快回款取得一定改善和一定成效。这个需要一点点积累。

整个过程中各一线公司也出现了一些与市场相适应因时而变的动作和举措。比如工地开放，以前也做，但今年力度比以前更大。如无锡万科的“精工小视频”，积极传播“买万科房、品质安心、服务放心”的产品形象，并通过线上线下的带看工地活动，让意向客户看到工程进度、项目整个施工过程，提高了意向客户转化率。意向客户被带看开放工地的转化率是 30%左右，而常规转化率仅为 10-15%。这就是工地开放活动，给客户带来了信心，让他们对我们工程质量、对我们品质有信心，促进转化率提升。

再比如，刚才郁总讲了刚性需求这方面，从改善需求来看，有很多改善需求的客户面临卖一套房才能买一套房的状况。怎么样让有改善需求客户顺利把房子卖出去最终还能够来万科买房，这就需要在这个过程中发挥我们专业能力和优势，为客户提供相应的帮助。比如今年东莞万科有个项目的改善客户比较多，我们联系好二手房中介公司和金融机构，交易过程中助推银行放款，客户把房子卖掉以后尽早拿到现金，就可以到我们项目购房。为这类客户提供一系列帮助，对于我们销售、回款一定会有帮助。

我们内部也在不断复盘，通过日报、周报、月报不断进行经验分享，不断进行能力积累。我们认为做这个生意不是跟整体市场做生意，是找到合适客户做生意，我们在找客户能力上对自己有信心。

关于市场低迷下的毛利问题，在开发业务上，现阶段我们最在乎的是经营安全，会把稳健发展放到首位。短期来看，受市场影响销售毛利率确实会承受一定压力，但从长远来看，没有一个行业会永远比其他行业好，也没有一个行业会永远比其他行业差。我们相信房地产行业的回报水平，最终会保持在社会平均水平上。而精益运营的企业、能提供好产品好服务的企业，回报率会高于行业均值，能为股东创造真实价值。我们一直朝这个方向努力，谢谢！

问题 3：很高兴看到公司上半年录得企稳回升的业绩表现，我想请教一个债务的问题，万科过去是债务管理最好的企业。近期市场冲击下，

债券大幅下跌已经蔓延到优质企业,万科怎么看? 这个事态对万科可能的影响有哪些? 如果债市未来 3-6 个月仍旧没有充分稳定的恢复, 公司在融资管理方面会做什么样的安排? 谢谢!

回答: 公司美元债价格的波动主要还是市场因素导致的, 不是公司基本面问题。公司业绩和财务情况都比较稳健。投资人对整个行业信心逐步的恢复, 才是美元债价格平稳最有效、最持久、最核心的因素。

对公司自身来说我们将继续坚持稳健的财务策略, 提前做好相关资金安排, 确保公司在境外发行每一笔债券项下所有付款责任和义务都能得到有效履行。我们相信这对债券投资人也是最负责任的态度, 我们也积极主动做好跟投资人沟通, 帮助大家更好了解公司财务和经营的情况。

具体到美元债市场在未来短期内有没有办法恢复的话, 公司怎么做未来债务清偿安排, 其实我们在境外债务都有永续滚动还款安排, 通常公司会提前最少一年到 18 个月作相应的资金铺排和规划, 这样做的目的也是为了让我们有更长的时间做相关安排以及应对任何市场不利变化。今年下半年公司在境外已经没有任何到期要偿付的债务了, 从去年年底到今年整个上半年我们一直做相关债务提前偿付和再融资置换工作。

境外债券融资确实是过往公司融资比较重要渠道, 但是也不是唯一渠道。目前公司在境外银行贷款渠道还是非常畅通, 也得到了金融机构持续信任和支持, 所以其实我们在去年 12 月份到今年上半年为止这一段期间完成了 280 多亿的境外再融资工作, 久期、成本都有一定的优化, 帮助我们进一步优化整个集团的债务结构。目前境外贷款通道非常畅通, 我们也会提前做好 2023 年到期融资的偿付安排。目前整个境外在手资金比较充裕, 除此之外, 我们还有境内、外投资项目的正常分红、到期清算退出等, 确保所有境外债务得到及时有效清偿。谢谢!

问题 4: 虽然万科今年上半年业绩企稳, 如果恐慌形势蔓延的话, 全年是否有机会企稳回升?

回答: 刚才回答第一个问题的时候, 三稳: 稳地价、稳房价和稳预期,

前两个问题基本解决，现在就是稳预期问题，稳预期问题就是信心问题。在行业冬天里面，当下最重要做的事情就是生火取暖。如果在冬天里不能生火取暖的话，生存还是很有影响。

万科历来重视现金流和财务稳健，始终把安全放在第一位，这是万科牢牢坚持的原则。我们在规模和债务方面一直比较克制，我们对规模始终抱着克制的心态。所以目前来看，我们经营层面上还是有一定安全边际的，而且去年以来，我们应对工作、采取措施比较早、也比较扎实。销售回款效率一直保持比较高水平上，债务结构、成本等方面有进一步优化提升。尽管上半年市场波动超出所有预期，但万科在经营性现金流仍然实现 80 多亿净流入。

这里要请各位客户放心，万科会保证交付、保证质量。我从 7 月开始到今天为止，基本走遍了全国 30 多个城市，看了超过 100 个项目，主要任务是督战，看我们的交付，看房子交得怎么样。从刚才介绍里面可以看到我们邀请客户共建家园，让客户能看见万科在建项目进展情况，令人欣喜的是有 70% 业主在拿到房子钥匙前去过一次工地、看过他自己的房子。同时和政府配合，交房即办证，拿到房子就办好房产证，让客户放心，上半年 35% 项目实现交房即办证。上半年已经保质保量交付 11.5 万套住宅。

保证交付质量不仅仅是交付那一刻，我看了很多老项目，我印象比较深刻的是去了南京一个 20 年的项目——金色家园，这个项目里面，管理处主任、管家跟我讲，很多老业主已经有新的房子，但是这个房子舍不得卖。里面一个儿童游乐设施 20 年了，还是完好如新，还正常使用，地上脚垫都没有换过，保持很好。这是我们工作行之有效的一个体现。请客户放心我们万科会保证交付、保证质量。

安全只是底线要求，今年年初我跟各位股东报告今年我们 8 个字的工作要求“止跌企稳、稳中有升”。上半年从结果来看，还马马虎虎，接下来的关键就是能不能走下去、能不能保持下去的问题，这就取决于背后能力有没有建立起来，肌肉有没有长起来。

从全国走访情况来看，我举两类比较特殊类型的情况，一类是我们最北边的哈尔滨，以及我们最西边的新疆乌鲁木齐。虽然这两个城市相对没有那么引人瞩目，但只要产品做得好，就能带来销售机会。

比如哈尔滨，去的时候是项目交付的前一天，我看到房子的质量、外立面、景观做得非常出色，而哈尔滨政府也非常支持，在现场即有办房产证的办公场地和相关设施，确保实现“交房即办证”，最终我们也实现了非常好的交付。另外一个让人印象深刻的是，我们业务团队在交付现场直播卖房，实现“交销联动”。通常直播间是直播样板间、售楼处，讲的是未来的场景，而我们是直播实景交付，客户可以亲临其境体验。最终这个项目7月销售业绩是上半年月均水平的2.3倍，整个哈尔滨公司销售业绩是上半年月均水平的1.5倍。今年是万科的交付大年，也是向消费者展示我们产品、努力卖房子的好机会。

同时，乌鲁木齐市场受各种各样影响，通常商业街区很难卖，我们打造了3088商业街区，这个项目做得非常好。努力把当地街区做成乌鲁木齐市最热门街区，通过招商带动整个销售，热度上去了，老带新和老业主复购比例超过50%。

另一类市场大家都知道，竞争特别激烈的浙江市场。客户要求非常高，在这里能站稳脚跟也是对综合能力非常好的考验。杭州古翠隐秀项目，这个项目也是很多同行参观的项目，一般做景观做很漂亮是很容易的事情，而我们跟浙江植物馆一起合作，专门有一个区域展示种植浙江八种代表性中草药，让孩子从小知道本地植物哪些可以用药，深受客户好评。再比如杭州亚运村项目，比赛的时候我们承担餐厅、健身中心、商业功能，还提供安保、保洁、运营工程维保服务，赛后再转换为办公/商业/住宅及小学，全方位配套。而且这是TOD项目，这样一个大型复杂综合性+轨道物业，承担特殊功能的复杂综合体项目，这个项目我觉得在国际上也是非常高水准。浙江我们有温州印象城 Mega、杭州奥体印象城，这两个项目首年 NOI 率达到 6%，这是非常难得的。尤其温州项目，这个项目要求特别特别高，但是我们做得非常好，也成为同行去温州都会看的项目。泊寓在浙江今年以来做到整体出租率 95%。刚才提到的万纬物流，新西兰佳沛奇异果，原来放在上海库里，因为疫情影响，迅速转到宁波港，使得它在全国业务不受影响，我们帮助客户解决困难的同时也获得业务发展机会。值得一提的是宁波物流园区，全浙江超过三成的进口食品在我们物流仓库，最后综合来看，我们在这些综合配套能力、这么高强度竞争市

场里面也经受住了考验，我们开发经营服务并重策略会成为我们下个发展阶段重要的优势。

至于刚才说从全国走访来看，走了一圈后，我们对完成今年任务是有信心的。当然谈到未来，在当前情况下我们也有非常大压力，我们还有些指标表现不尽如意。就像病人去体检的时候，每个阶段有每个阶段的问题，很难做到每个指标都出类拔萃。只有不断修复它，发现一个短板就弥补一个，去平衡好，我们保持着绝不能躺平、保持跑下去的状态，我相信一定能够通过不断跑下去，能够跑出健康、跑出未来。所以我对今年止跌企稳、稳中提升是有信心的，相信一分耕耘一分收获。谢谢！

问题 5：年初管理层提的目标，提升经营服务的效率跟竞争力。到现在 8 月，出现不同的情况，例如疫情、例如经济的快速放缓。这些会不会对于你们经营服务业务，如物业、物流、长租公寓、商业这些方面的发展有所影响？谢谢！

回答：确实疫情、经济增速放缓带来很多挑战，但公司的经营服务能力也从中得到检验和锻炼。正如朱旭汇报整体经营服务业务全口径收入 241 亿元，同比增长 30.6%。

对于经营业务我们整体感受，作为一个好学生，就应该克服宏观经济、疫情因素的影响，做难而正确的事情。这件事情对管理层来讲，这几年特别有感触。特别是今年上半年碰到的挑战更多、压力更大，能够扛住压力，向大家交一份满意答卷，这是一直摆在面前的问题。我们经营服务业务各方面情况，朱旭有分类列示给大家汇报。今年年初我自己下沉去干泊寓业务，刚下泊寓的时候，跟大家沟通说做生意就是找市场，找市场就是找客户，找客户变成一个很重要的事情。

第一个安排是倡导人人都要有销售精神，人人都要面客。以前大家做生意找客户可以依靠第三方中介帮助我们找客户。我们从今年年初开始，争取不依赖第三方，争取用更少营销费用，给客户提供更高性价比产品。泊寓还属于一个年轻的生意，需要靠年轻人打 C 端。我们现在店长和管家都特别会玩小红书、抖音这些社交媒体。举一个例子，武汉推出 990 间房，没有花一分钱营销费用，就是靠店长、管家

用抖音、闲鱼、小红书介绍房源情况、客群运营，给准租客展示。项目业主是一个大国企，对我们也是非常满意。对于 C 端客户，我们靠泊寓全体员工共同完成，这样叫有用的多数。

第二个安排是对重要的少数——B 端客户。今年新增 160 个 B 端客户，一个 B 端客户带来 100 个 C 端客户的话，160 个 B 端客户能带来 1.6 万 C 端客户，对于重要少数的 B 端客户，通过 B 端打 C 端，年轻人不一定特别擅长，我们这帮人就牵头做 B 端客户这一端。怎么在企业服务市场有所作为，这是必须面对的问题。

第三个动作是访谈客户。我们鹏城实验室是省级实验室，深圳万科云城泊寓住了 300 多个博士后，跟他们访谈过程中，发现他们学术背景非常好，触发了我们未来很多新的业务可能性。在其他店访客户过程中，我也会找到很多客户的痛点、痒点，永远思考三个问题，解决了客户什么痛点、对租客带来了什么利益、怎么让租客租住服务更满意。也在访谈过程中也通过数据分析发现一些很有趣的现象，比方说在疫情冲击下，地点越好门店，出租率下降越快，恢复越慢。越偏远门店出租率下降反而慢，恢复也快。如果位置太好，他租满有可能是地段本身带来的，不是销售能力带来的。泊寓 BU 的同事在全国各地出差，都不住酒店，都住自己的泊寓，找一间临时空出来的房子，做租赁服务体验官，我们小伙伴自己开玩笑叫冲过租客曾冲过的凉，睡过租客曾经睡过的床。

第四方面，找到一些创新的做法。跟 B 端客户交谈过程中，大部分客户的行政经理经常提一个要求，在全国各地有很短租赁需求，累加起来很大，助推了我们“短租业务”。我们平均出租合同期限是 8.5 个月到 8.6 个月，在置换过程中，怎么保证租赁价格也需深入研究。此外还有社群的运营、客群的维护，这也让我们看到未来更多创新的可能空间。总而言之这些都是琐碎、难而正确的事情。我们今天整体营销费用率，也就是获客成本急剧下降，接近 79% 客户都是我们自己找，营销费用率已经从 1.4% 下降到 1%。我们未来对其他产品线或者产品线扩充有信心。

大家可以从财报看到经营服务业务势头还是不错的，也证明了城乡建设与生活服务商的定位得到了 B 端企业、G 端政府、C 端客户高

度认可，我们各种业务长期在深圳进行各种场景布局，在此基础上，去年8月份、今年5月份分别与上海市政府、广州市政府签订全面战略合作协议，我们把各类军种、各个客群在一个城市里实现迅速融合，业务协同，共同服务好客户。我们跟上海市政府、广州市政府签约后，战略合作协议合作项目也在有条不紊推进、落地，也得到相应好评。正因为经营服务业务良好势头，让我们有一个基本信心，从房地产开发转向不动产开发、经营、服务并重战略，效果初见成效，在这条路未来会更坚定走下去。谢谢！

问题 6：关于投资拿地方面问题，万科今年上半年在投资拿地策略上做了哪些实质挑战？拿地数量如何？未来公司毛利率如何？谢谢！

回答：公司的拿地策略长期以来还是比较稳定的。长期坚持量入为出，坚持仓位合理。但是如果提到今年上半年，确实更加重视一句话，守好经营的安全性比追求规模更重要。

从量入为出或者合理仓位来看，公司还是比较从容。量入为出看到刚才朱旭报表写到今年上半年经营正现金流 83 亿，比去年还多一些。从合理仓位来看，公司未结算资源，包括在建、包括待开发的，大概 1.38 亿平米，去年竣工结算 3571 万平米，所以能够满足未来三年发展需求。所以公司还比较从容。

除量入为出，包括合理仓位之外，今年特别重视获取“特别好”的项目。我们也经历比较多的探讨，特别好的项目首先是片区市场要比较好，我们看待一个城市市场的时候，不仅是看一个城市怎么样，很重要看一个片区怎么样。很多城市都有非常好的片区，有些热点城市也不是每一个片区都好。好的片区能够给我们带来经营安全性，带来非常充分客户积累，这是我们最重要的。其次看有没有把握为客户提供好产品、好服务，有没有非常好的经营团队。所以今年投资项目，成熟产品比例有所增加，每个项目都有一个产品方案，产品方案做得比较充分。第三，财务指标、经营指标，包括效益，净利、ROI 指标比较出色，这是内部好项目三个目标。

今年 1-7 月，万科获取 21 个项目，总投资额 463 亿，权益 324 亿，我们认为这 21 个项目无一例外都符合这样标准。就在前天，我

们今年第一个当年获取当年开盘的项目——杭州星遇光年府，首开 392 套，全部售罄。这个区域杭州万科一直在深耕，赢得了客户认可和重复购买。这个项目一年现金流回正，这个项目是 21 个项目的缩影。好的片区、好的产品服务团队、好的经营回报，这个非常重要。

你刚才还谈到了毛利率，我想做好投资是毛利率的一个重要因素，刚才祝总也回答了关于毛利率的问题，我就不再赘述。

问题 7：公司多元化业务进展非常理想，尤其物业这块增速发展明显超出市场同行。万物云也拿到证监会的批准。目前看到整个物业市场估值波动比较大，跟去年比差异比较明显，想问公司怎么看待，在这个时间节点推动万物云上市，万物云合理估值是否会跟预期有一些差异？

回答：谢谢您的提问。其实这个问题也是很多投资者所关注的。去年的时候这个行业市场估值远远高于现在，但是对万科而言，公司推进业务分拆并不是以资本市场市值的窗口为主要考虑因素，我记得郁总在去年股东大会上曾经回答过类似问题，万物云上市时机主要是考虑到它的战略发展方向不是一个传统的物业管理公司，而是以城市服务商为定位，当这个条件成熟后，我们才能启动上市。因此去年底启动了 IPO。

我们认为万物云的城市空间服务是一门非常好的生意。刚刚 PPT 专门介绍了蝶城是万物云十年战略，通过蝶城把片区内社区小区物业、商企写字楼物业服务、城市空间服务有机融合起来，有效增强城市服务，并挖掘无限商机，和客户连接。这个战略方向应该是能得到资本市场认可，获得价值，获得投资者认可。

上市对万物云，无论什么时点上市都是一个新的起点，而不是终点。我们并不追求在行业估值顶点上市，而是希望获得理性估值，让所有参与万物云 IPO 的投资者共同分享万物云市场价值。万物云具体的上市时间，以公告为准，谢谢大家的关心。

回答：补充两句，万科分拆物业上市，我们不是卖猪仔，希望在好的价钱把它卖掉。而是希望通过上市获得更多发展空间，所以说不是最

在意短期市场估值，而是更关注怎样通过资本市场获得更多力量支持它进一步发展。成为开发、经营、服务并重的重要一环。

问题 8：房企债务压力这个问题很受关注，万科在今年发债增加了很多，这是一个什么原因？接下来公开发债计划？

回答：关于境内发债，刚才朱旭汇报公司业绩讲到，我们希望通过公开市场的信用债发行，能够进一步帮助我们优化债务结构，降低融资本。

稍微具体一点来说，其实公司过往境内债占整个有息负债的比相对来说比较低，看去年年底数据，大概境内信用债总量大概在 270 亿，占我们整个有息负债比大概是 10%，这个比例相对来说是比较低的。过往信用债发行遵循借新还旧政策，今年在这个政策之外，相关部门给到我们一定信用债增量发行额度，我们借这个机会在市场上适时增加了信用债发行。通过发行的量，帮助我们置换一些到期银行贷款和其他债务，包括提前还了一些未来一年内到期债务，通过置换，公司整个债务结构得到进一步优化，融资成本也有所降低，大家可以看到我们披露的 1-8 月份新发行境内债 194 亿，三年期票面利率在 3.02%，五年期票面利率在 3.62%，整体在市场上保持相对较低的水平。接下来还有 20 亿已经注册还没有发行的额度，另外还有 80 亿小公募正在注册过程中，如果获批，公司总量会有 100 亿可以再发行的额度。我们也会看市场的情况，以及根据公司债务调整的安排来择机发行。谢谢！

问题 9：想问一下物流方面问题，物流上半年营收比较好。主要想问一下物流冷链这块的发展计划，这块业务是否可以披露更多一些？

回答：我们对物流业务，包括高标仓和冷链的未来发展都持续看好。您提到的是冷链，冷链是万纬物流的重要赛道。我们前一段时间还做了一系列战略研究，中国人均冷库面积是美国的 1/6，差距比高标仓还大。包括疫情后大家对冷链食品重视，包括美国在内世界各国都是一系列公共事件推动监管不断提升，中国的监管也越来越多。相信赛道发展会越来越越好。

	<p>万纬物流的业务里面，冷链属于全国领先地位，截止报告期末万纬已确权冷链园区 42 个，可租赁面积超过 162 万平，增速比较快。更重要是冷库运营服务，包括库内运营、为客户提供供应链建立解决方案，冷链运输等等，做了越来越多工作，使得我们服务客户深度、广度有很大增加。</p> <p>我曾去万纬上海海港园区调研过，看了佳沛的物流全流程，研究怎么给客户提供更多服务。佳沛是 2016 年开始合作，初始我们与佳沛仅在一个上海洋山港园区内合作，运营服务仅仅是收发货，对于冷库来说最简单的服务。在过去几年里，随着我们服务能力增加，客户的信任，我们从一个库到七个库。货物到上海海港园区之后，调拨到几个区域分拨仓，从区域分拨仓再到山姆会员店，整个过程万科提供了深度服务。整个仓储、配送的过程中涉及很多管控环节，包括温度、品相、甜度、熟度等等，最后才进入消费者的家庭冰箱。随着物流服务能力增强（我们内部叫深度和广度），广度我们衡量在一个行业头部客户有多少用了万纬服务，深度是除了仓储服务之外，能够提供多少供应链服务，能不能把客户在供应链主要的业务由我们来提供。我们注意到过去一段时间这个增长背后解决不仅仅是租赁问题，更重要是服务内容增加。无论是高标仓还是冷库还是库内运营、包括其他服务，都是长期看中的赛道。我们都会积极尝试，做有利于客户的事，都是我们战略目标举措。</p> <p>(二) 对于公告征集问题的回复</p> <p>会前公司发布了公告，公开征集投资者关注的问题。收集到的问题涉及行业政策、公司战略、开发业务、经营性业务的发展情况、万物云分拆上市情况等多个方面。主要的相关问题在业绩汇报和问答环节中已经覆盖。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2022 年 9 月 2 日