

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：2023-001

| | |
|-------------|---|
| 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 12.6 万人次 |
| 时间 | 2023 年 3 月 31 日星期五上午 9:30—11:30 |
| 地点 | 直播观看地址： 1. 万科官网： 中文界面： https://www.vanke.com/investor/data?typeid=62&newsid=7384 英文界面： https://www.vanke.com/en/investor/data?typeid=62&newsid=7385 微信“易选房”小程序  2. 全景网： |

| | |
|----------------------|---|
| | <p>中文界面: https://rs.p5w.net/html/136270.shtml</p> <p>英文界面: https://rs.p5w.net/html/136271.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, 联席总裁、开发经营本部首席合伙人张海, 联席总裁、物业事业集团首席合伙人朱保全, 执行副总裁、财务负责人韩慧华, 执行副总裁、首席运营官刘肖, 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 年度业绩解读</p> <p>万科2022年度业绩说明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年度业绩情况, 包括财务状况、业务情况和未来展望等。</p> <p>第二部分：问答环节</p> <p>(一) 互动问答</p> <p>问题 1: 2023 年大家最关心的是行业的发展, 年初以来较去年有一定好转, 但市场也存在比较大的分歧, 有人认为需求没有那么好的持续性, 想请教一下对于 2023 年市场整体的判断, 以及万科在这种市场环境下的经营策略。</p> <p>回答: 感谢您的提问。对于市场有各种各样的看法, 最典型的有两种说法, 一种叫“狂飙”, 一种叫“倒春寒”, 不同的观察者可能身处不同的市场里面, 本身有不同的参照系, 所以对市场的感受不一样。万科比较熟悉新房市场, 我们的结论是市场仍然处在温和恢复的阶段, 这是我们过去半年以来的观点, 今天看来还不需要修改。</p> <p>相比 1 月份, 2 月份的新房销售表现出明显的回升, 一二线城市环比上升了 46%, 所以有人说是狂飙。这包括四个方面的原因, 一是去年 12 月、今年 1 月有一些需求积累到了 2 月集中释放; 二是今年春节在 1 月, 比较早, 对 1 月的成交有影响; 三是房地产有关的政策环境比较友好, 中央到地方都出台了支持合理住房需求的政策, 大家的信心有所回升; 四是房价有所下降, 对于自住需求而言, 性价比变高, 是比较合理的入市点。如果 1-2 月整体看, 一、二线城市新房成交同比上升 7.2%。这个增速还说不上狂飙。</p> |

大家说倒春寒主要是3月份，3月份以来看房人数有所下降，因此有很多人说是不是出现倒春寒了。从周度成交数据来看，3月份周均比2月份高点回落6%，但成交水平仍然超过了2022年的绝大部分时间。所以从这点来看，市场既没有狂飙，也没有倒春寒，市场仍然处在温和复苏的阶段。

对于未来的市场需求，我们觉得新房的需求上有天花板，下也有保底线。为什么说上有天花板？一方面，存量住房规模已经比较大，城镇人均住房面积已经达到40平米。再加上过去几年大规模建设，这些建设的房子陆续要交付投入使用，所以新房市场很难回到2021年的历史峰值，这就是天花板。从另一方面，从人口流动、从住房改善的速度来看，只要外部环境不发生突发性的变化，在一段时间每年12亿平方米的需求还是有的，这就是保底线。

市场短期上下波动可能都是正常的，但是我们作为企业需要认清大势，这个行业再也回不到对住宅开发过于依赖的阶段，开发、经营、服务并重是必然的选择，没有其他的路可以选。我们会坚持开发、经营、服务并重的策略，在确保活下去的情况下坚持战略定力，做好我们的事情。

问题 2：我有两个问题，第一想问一下主要是哪些业务整体来讲拖累了住宅以外的毛利率？

回答：公司2022年整体毛利率大概是19.6%，开发业务的毛利率是20.4%，中间有约1个百分点的差，主要还是因为我们对于经营性业务在会计上选择了更加审慎的方法，就是成本法，导致每年都会计提大量的折旧摊销。随着经营性资产每年开业日益增多，折旧摊销的量也会逐渐增加，将会一定程度上影响整体毛利率的表现。如果还原一个可比口径，即不考虑折旧摊销的话，整体毛利率是20.6%。

分业务来看，开发业务2022年的结算毛利率20.4%，在行业中属于中等偏上的水平，相比于过去确实是有一定程度的降低。特别是2022年行业调整，销售大幅下降，销售端的毛利率还是有相当的压力，而且房地产结算有一定的滞后性，随着销售资源逐渐进入到竣工交付，销售端的压力会在未来一两年在结算端会有反映，所以结算毛

利率阶段性还是会有下滑的压力。但是也要看到我们现在新拿的项目投资质量很好，相信经过一段时间的调整，开发业务的毛利率还是能够整体稳定向好。

第二个是物业，在万科集团的年报里面，按照我们合并抵消后的口径，大概万物云的毛利率是 14.4%，比去年有 3 个百分点的下降，一方面是在会计上选择了更加审慎的处理，过往收购业务的溢价大部分都计入了无形资产，并且进行了摊销，2022 年对毛利率有 2 个百分点的影响。另外受行业影响，过往毛利率比较高的社区增值服务的毛利率和收入有一定下降。但是万物云各项业务也在不断提效，包括科技板块的收入和毛利率表现非常好，相信 2023 年之后毛利率会有所回升。

第三个是经营业务，无论是商业、物流还是公寓业务，整体来说随着我们经营表现逐渐成熟，利润率水平是在上升的，但也是因为成本法的因素，所以整体相对来说毛利率还是比较低，对集团整体毛利率没有拉升的贡献。尽管受到会计政策的影响，我们相信随着经营本身表现向好，业务的价值是在增长的。

第二个问题，想问一下开发业务未来综合毛利率的趋势？

回答：关于开发业务毛利率，首先做的是稳定存量资源的毛利率水平。存量资源的提效和增收是当前非常重要的一项工作，一是针对在建在售的存量，目前我们选择的突破口主要是在精益管理上，主要是两个抓手，一个是量价管理，另外一个费效比的提升。我们去年做了一些功课，根据市场的变化和流速，以周为单位动态检视量价的关系，尽量做到一房一价，既能给客户实惠，也能提高收益。在费效比提升方面，比如过去我们不太关注售楼处的运营成本，我们目前以提升费效比为抓手，一个新的售楼处可以比以前的售楼处节省将近 100 多万。二是针对处于待开发阶段的存量土地，我们重新打开，主要看产品定位和投入产出的关系，希望能够通过挖掘不同产品的价值点实现产品溢价，通过投入产出比提升对毛利水平的贡献，

其次对于新增投资，我们更加谨慎，投前投后拉通管理，对操盘团队在产品、成本、工期等关键点上做了非常明确的要求，确保投资兑现能够达成。目前看新增投资的毛利水平在 20%左右，基本达到

预期，这是一个积极的信号。

问题 3：想问一下关于融资方面的问题，看到去年 11 月以来监管部门都有一系列支持房企融资的好政策，房企的融资端也有一定的改善，去年 11 月以来抓住了窗口期也有比较多的动作，在财报上看到有息负债也有一定的增加。想问一下管理层如何看待接下来的融资环境，基于对未来融资环境的判断，接下来有怎样的融资规划，是否会继续打算抓住接下来的窗口期加大融资的准备？

回答：从去年几支箭出来以后，行业的融资环境得到较大改善，体现为信用修复的过程，信用修复跟信用恢复是两个概念，企业间出现一些分化。业务好、信用比较好的房企得到的融资会更多一些，而相反业务有不足或者信用维持不太好的房企得到的修复和恢复就没那么好。关键的一点，可以看看各家银行愿意给房企的签约授信额度，银行愿意跟一家房企签约授信额度越大表明银行越看好这家房企，万科在这个过程中非常感谢各家银行的厚爱。为什么说看银行的态度？银行家看企业和看产业是有一套方法的，当然其他金融机构的态度也非常重要。刚才在公司 22 年业绩汇报过程中也把我们融资的总量、期限结构、弹性、多渠道等作了汇报，我换一个角度跟大家汇报一下。

我们内部转型的要求是开发、经营、服务并重，开发类的融资和经营服务类的融资底层逻辑还是有点不一样的，开发类的融资主要是看产品能力，看性价比。假设一个项目回款相当不错，表明给业主、消费者提供的性价比是不错的，回款额越多、回款率越高，融资成本就会越低，银行也遵循这个逻辑，这个强大的支撑就是产品力、提供性价比的能力。到了经营服务类业务，支撑点就变成运营能力，给一个空间能不能把它运营起来，加上内容，最终表现为 EBITDA 和 NOI。有运营能力做支撑，经营和服务业务的资产效率就会越来越高，融资成本也就会越来越低。这两个翘翘板的底座和支撑点是不一样的，融资的底层逻辑还是有差异的。

这一轮把整个行业看成一个支柱行业，无论是信用的授予方，还是融资的接受方，都要吸取以前的经验教训，还是要坚持做善的融资。一是要聚焦真实的价值创造。二是要坚持买卖双方见面，金融机构的

要求要贯彻到基层一线的作战团队里面去。第三是要符合社会环境和伦理、道德的三重底线。第四是不产生过高的货币乘数，这个行业以前在放杠杆方面也有进入狂飙模式和不理性的阶段，今天都要汲取这些经验教训。

总而言之，无论融资总量是增还是减都服从业务需要，我们过去一年有息负债有新增是在经营服务类业务的投入更多了。个人的感受对于开发业务来说，杠杆表面上高一点、低一点不是问题的实质，而是业务本身要做好。经营服务类的业务一样要把业务做好，除了跟产业交易对手进行资产和股权交易以外，也要学会跟各类金融机构如险资交易资产，成为彼此的交易对手。做经营和服务业务更需要对金融交易方的理解，我们在这方面也在不断摸索、不断提升自己的认知以及能力。

问题 4：想问一下管理层房地产行业进入调整之后，活下来的房企面临新的发展模式，去年有提到经营性业务会成为万科新的利润蓄水池，在新的发展阶段万科的经营性业务有哪些机会？从年度来看，万科的经营性业务增速虽然还可以，但是对利润和营收的贡献还是有限，您认为未来经营性业务对于业绩和利润的贡献会是怎样的？

回答：行业进入新的发展阶段，这是一个重大的经济社会问题，我们没有能力去全面定义新发展阶段，只能谈谈一些自己的观察。

首先看大的环境，市场环境和政策环境，对于经营服务类业务都是越来越看好、越来越看重，这对万科开发、经营、服务并重策略来说是非常有帮助的。经营性不动产对投资者的吸引力在逐渐加强，最大的变化是经营性不动产创造长期稳定回报的优势更加明显了，大家认识到了它的价值。同时它的风险低、抗波动的能力相对更强。以前的劣势是回报低一点，但现在随着社会平均收益水平的下降，这个差距已经没有那么大了。所以经营得好的不动产现在很受投资者的欢迎。

第二个相关的政策，融资渠道的开放，让经营性业务形成了投、融、建、管、退的闭环。目前各种政策纷纷出台，比如有 REITs，还有不动产私募股权基金，还有租赁住房长期贷款等工具。过去经营性

不动产最大的问题、最大的压力是太重，这个问题开始有了政策的铺垫可以加以解决了。

这个意义在哪里？当这些基础条件都具备了之后，城市里的存量资源可以得到充分利用，变成非常多潜在的机会。根据统计我们国家城镇里面有 4700 多万栋建筑，这些资产随着时间的推移、产业发展变化、老百姓需求的变化，都需要不断改善提升，这个行业才真正开始可以做到“常做常有、常做常新”。这是我对经营性不动产业务机会的整体判断。

对万科而言，我们在经营服务类业务方面有先发优势。首先我们方向选择是对的，早在 8-10 年之前坚定地选择这条道路，起步比较早。到去年为止我们把经营服务类业务加在一起对报表贡献是零，以前是负的，要吃很多利润，我们把学费付完了，现在转成零都很高兴。还有一个特点是我们布局比较全，各场景都有，而且在各自领域里面都在领先的位置上。布局比较全带来的好处是协同效应比较好，我们跟很多大客户签订战略合作协议，大客户所需要的东西，如果只有单一场景的能力，很难去完成综合性的改造。城市的更新改造也需要这种能力。前两天新加坡总理去了永庆坊，表明我们在场景打造、商业经营方面做得不错，可以不断有新的东西吸引人去，在这方面万科有先发的优势。

整体上来说，万科经营服务业务还处在增长的轨道上，我们相信整体收入会保持两位数的增速，对集团贡献更多的正向盈利。

经营服务类业务都是赚长钱、赚小钱、赚辛苦钱，我经常会有点分裂，刚谈完几十亿的合作，回头谈几十万的生意。我们卖房子每平方米 1.5 万元左右，经营服务业务每平米一年能创造的收入要小得多。短期之内要对我们的损益表有重大的改变还是有难度的，但是这种业务跟我们开发业务不一样，是滚雪球的业务，主要靠的是复合增长的力量，是永续的生意，可以每年都有的。所以给一段时间，它一定会改变我们的收入结构、对利润表带来影响。当然 REITs、不动产私募股权基金的政策已经有了，如果公司在这方面进度能够更快的话，盈利贡献会更快一点。我们会做好充分的准备，积极尝试各种各样的渠道，也会保持耐心。

问题 5：管理层好，公司这么多年，十年的维度积累了这么多优质的资产，现在政策也比较支持，管理层在资产处置或排布上是怎样的，2023 年看有没有什么具体的动作？

回答：我理解这个问题和刚才郁总表达的刚好一脉相承。刚才郁总提到了不动产私募股权基金、REITs。随着交易渠道的不断拓展，尤其是 REITs 的发展，坚定了我们开发、经营、服务并重的战略选择，特别鼓舞我们的信心。REITs 作为不动产证券化的工具，给优质的资产提供了非常好的退出渠道，这对金融市场本身也是特别有利的，因为会把不动产投资变得小额化、简单化、可流动，这是双赢的局面。就像郁总刚才提到的，万科布局的特点第一是全，第二是早，无论是长租公寓，还是物流，或是商业，我们一直面临着重资产投入的难题，开发、经营、服务并重战略转型其实是需要持续进行重资产投入的，我们认为自己的核心能力是经营服务能力，但是资产的投资和经营服务能力是相辅相成的，退的环境越来越好也会有利于投融资管。REITs 对资产的要求对我们投资也形成一定的指导意义，对于我们的业务发展、包括权证的合格也提出了要求。前一段时间我们推进公寓的纳保，一定程度上也是因为纳保是公寓 REITs 的前提，我们在北京、天津、深圳等地一共有 60 多个项目纳保，累计大概 6 万间房源。

万科自己也在非常积极地尝试 REITs，这对我们来说是重要的机遇。比如物流是我们尝试比较早的，万纬物流在浙江和广东选了一些资产，争取今年能完成仓储物流 REITs 的发行。租赁住房是 REITs 比较鼓励的方向，我们也在积极布局，资产都在做积极梳理和评估准备，在有序地启动发行工作。我也注意到近期监管层对于消费基础设施 REITs 有非常积极的表态，我们过去几天也在积极工作，密切关注这个政策的情况。总体来讲政策起到非常积极的探索，但是政策本身及万科的实践探索都在摸索的阶段，我们也在不断尝试、不断探索、不断推进、不断迭代。

问题 6：前两天万物云发布了上市以后的首份财报，但是从股价走势来看市场反映不太好，想问一下怎么看这个情况？

回答：万物云对资本市场来说像是刚出生的婴儿，对于刚刚步入资本市场的万物云来说还很青涩，还有很多地方需要向资本市场学习。

大家看财报可能会觉得收入增长但净利反而没有增长，我想介绍一下我们会计处理的原则就是要稳健，不给未来留负担，在无形资产处理时也是这种思路。我想借今天这个机会把万物云的财报打开，首先看整体的经营质量，经营性净现金流 27.6 亿。尽管原来毛利比较高的开发业务出现了下滑，但从公司的多元客户战略来看，今天来自于非万科的项目占比已经超过了 67.7%，尤其是以万物梁行为代表的 to B 端的业务增长，并且来自于第三方的项目占比超过 85%。即便是未来规模再大之后，我觉得这种多元客户的策略也会让公司的财报变得更加有韧性。

另外看基础业务，剔除摊销之后，无论是住宅物业，还是商业物业都保持了有质量的增长。对于基础物业的增长，公司更看重的是能否产生规模之后的边际效益，所以出现了蝶城战略，我们通过科技投入，通过更高密度的在 3 公里半径内项目的集中度，通过改变流程，真正让基础物业在保持客户关系、保持现金流、保持增收增利的同时还能够真正像科技企业一样产生边际成本的下降，这才是公司真正的思考。从蝶城的效果来看，去年只是完成了 38 个蝶城的供应链整合，1.6 亿的基础设施投资，5 个月带来了超过 3000 万的回报，折合全年能够为试点项目带来 4 个点的毛利率改善，这个策略在 2023 年还会在超过 100 个蝶城践行，2023 年对于万物云来说应该是效益改善的速度会大于规模增长的速度。

问题 7：刚才介绍到公司今年要提高投资质量，但是今年以来有一个现象很多一二线城市热门板块都是触顶摇号的，我们怎么确保拿地的不确定性，保障土储可持续性发展，今年拿地的预算有多少？

回答：安全和发展一直是在开发经营实践中需要把握和权衡的关键问题，从过去一年看，基于行业的深度调整 and 变化，我们的天平倾向于守住安全底线这个方向，对投资设定了比之前更加严格的标准。

我们在 2022 年还是保持了投资的连续性，2022 年获取了 36 个

项目，新增投资 886 亿，计容建面将近 700 万平米，这些预计能够贡献产能将近 1750 亿，主要城市分布在上海、深圳、杭州、广州、东莞等。到目前为止有 22 个项目已经开盘了，从拿地到开盘现在是 5 个月，这个数字是比较理想的，比之前有比较大幅的提升。这里面有政策的放松和利好，也有我们自身努力的结果。整体毛利率是 20% 左右，另外一个指标也有比较大的改变，内部收益率（IRR）达到了 30% 以上。这些项目到目前为止累计贡献了销售额 380 亿。

当前市场分化和复苏回暖是并存的，不同的市场复苏回暖的情况也不一样，这种情况对我们投前研究和论证要更加充分，以前我们投资研究的时候关注比较多的是城市的宏观指标，现在我们更加看重市场板块的典型特征，这能让投资的精准度和安全性能进一步提高，夯实投资的安全边界。同时操盘团队能力也作为投资决策的必要条件，这个团队的产品实施能力、精打细算能力，以及专业人员是否齐整，这些都会纳入评估。我们也注意到今年以来各开发商的投资主要聚焦在一些核心城市核心区域，由于出让通常是封顶摇号，各开发商获取的几率都不是很大。我们最近也在研究差异化的投资策略，前提是我们自己有能力做好，这是非常重要的一点。

整个来说我们会根据市场和政策的变化，坚持量入为出，把握投资节奏，投资要为业绩的连续和稳定起到支撑的作用。

问题 8：去年初提过今年要实现盈利目标，我们非常关注这个目标在这样的情况下能不能实现？另外我们有没有一些具体的行动计划，关于未来保租房这块我们有没有一些相应的安排？

回答：我们去年提到公寓业务在 23 年实现报表盈利的目标是不会改变的，这个盈利目标是在成本法下的盈利。

具体的行动方案和举措，我个人总结为两句话，一个是围绕需求建能力，第二个是精益运营挖潜力。围绕这两句话我跟大家汇报五个要点。

第一个对 C 端租户来说我们可以做什么。我们出租公寓主要是针对年轻人，用年轻人喜闻乐见的方式跟他们交互，通过各种小程序、APP、小红书、公众号，我们在整个过程中也感觉到流量平台怎么变

化，或者流量在平台之间怎么转移，流量往哪里走，我们的能力就往哪个方向建。光靠流量，客户入住体验不好也不行，所以进来以后我们就抓入住服务和体验。做得不错的是去年的续签率达到了 60%，这个是有挑战的，现在的租期越来越短，前年的租期 8.6 个月，到去年的租期 7 个月不到，今年的租期会变得更短。租户进来的体验我们不能关注到，能不能把他们照顾好，能不能让他们复购，能不能老带新，这对我们来说是要做好的。

第二个是 B 端客户。我们跟全国 2900 多家 B 端企业建立了联系，为他们解决员工住宿的问题，短期会议，以及他们自身特别的需求，比如宿舍需要有人管，有的物业需要改造等。只有在 B 端上建立了能力，我们组织能力才得到根本的提升。我们在这方面的口碑还在提升过程当中。如果客户愿意把资产委托给我们，包括员工宿舍都愿意委托给我们管理，那 B 端服务就做好了，如果有一些难的个性化的需求来找我们，那说明我们做得还是可以的。

第三点，无论做什么生意，产品是核心，因为集中体现的是解决方案。整个泊寓从产品的前期策划，到产品设计，到建造，到后续运营，我们建立了自己的前策+EPC，或 EPC+O 等各种方式，产品上能力的提升也让我们在筹措方式上更加灵活。以前大部分是以重资产和中资产来获取新的房源，由于能力的提升，我们在最近一两年项目获取大部分是轻资产的方式，2023 年大概要获取 2 万间以上新的房源，绝大部分都是轻资产。资产越轻对产品能力的要求会越高。

第四个是业主，无论集团是业主，还是 BU 是业主，还是第三方是业主，我们一定要算业主的账，对资产的最低回报要有一个底线管理。我们把业主也视同为我们的客户，我们的后台数据都要给业主开放。在这个过程中业主跟我们的关系也变得越来越密切，比如在特定的时期我们可以进行一些商务条件的优化，过往租入租金不太合适会根据情况动态调整，我们也给业主提供“募、投、建、管、易、服”的整体服务，所以业主对我们的依赖度也在逐步提升。

第五个是靠强大的运营能力。我们在运营能力上也做了很多提升，把整个运营建立在科技团队，科技团队直接管运营。单间的运营成本在行业里面还是处于领先的水平，而且不能牺牲租户的满意度和

体验为前提的。我们的人房比，多少店长和管家对应多少间房在行业内处于相对合理的水平，太极致可能服务质量就下降，如果人房比太低效率又比较低。我们在综合运营方面也想了很多办法，也是基于租户，基于客户，基于业主，把这几方都能关联起来，用科技的手段进行强关联、强连接，最终体现为运营能力的提升。

刚才刘肖讲的REITs试点，我们有5.88万间房间纳保，这是REITs的前提条件。我们跟发改委沟通，第一批拿的都是我们自己作为业主的资产，无论是公募REITs交易资产也好，还是通过私募基金的方式来交易这些资产，会为集团贡献一些利润。REITs的推出给我们BU最大的价值，只要我们一开始按照REITs发行的标准进行“募、投、建、管、易、服”，不担心资产太重，也不担心业主的利益得不到保障，按照这个标准去做，我们还能够获取长期的、为业主提供运营服务持续的机会，通过这些办法今年要实现成本法下的盈利为正的目標。

问题 9：刚才提到投资这块，去年管理层提出了万科过去对开发业务有很多转变，比如经营的离散度比较高，过去一年我们看到万科有做一些变化，这些问题是不是已经有了实质性的改变，并且开发业务在目前已经逐渐企稳之后，什么时候能有全面的回升？

回答：去年我们对集团的开发业务也做了反思，后面也做了实实在在的安排，去年开发业务围绕“保安全、稳利润、提回报”展开工作，经营离散度高的问题得到了显著的改善。

第一个是突出了运营在业务管理中的中枢作用，我们做了一张表，我们内部叫资源资产底表，这个表把可售产能超过1亿的项目都纳入了重点管理范围，有779个。我们基于这张资源资产底表以销定产，动态调整供应节奏和量价关系，每个月、每个季度扎扎实实完成销售任务。我们今年也会继续坚持这个做法。

同时我们也要求各区域、各一线公司把自己作为经营主体参与市场竞争，跟自己比、跟市场比、跟同行比，在这“三比”的基础之上制定了业绩目标，主要是设定了认购、签约、回款和回款率的及格线和金线标准，金线标准就是比较优良的标准。这些指标也是评价和考

核各个业务单位业绩和第一负责人业绩的重要依据。

第二个是我们紧抓“两个原点”、提升“一个效率”，这两个“原点”是投资的原点和产品的原点，这两个原点对了以后方向就不会错，客户定位也会比较清晰，成本投入基本也可以框定，某种意义上说这两个原点决定了这个项目成败的80%，所以这两个点是非常重要的，我们在这方面也花了很多精力做了很多工作。“一个效率”是操盘效率，我们强调的是系统效率最优，而不是单项的最高或者是最低，我们会结合产品线建设，结合供应链管理，强调专业之间的合力，周转要跟上去，要快，开发经营中同类项目的批处理能力要大幅提高。另外根据内部标杆项目的优秀做法，我们建成了一批示范基地，这些好的做法正在迅速推广和复制。

第三是我们之前做了一个未来城市理想单元的研究，这个研究已经搞了四年，我们今年这个项目有望建成落地，它是以“活力”、“低碳”、“智慧”三大场景为呈现的新产品，相信它落地之后应该会给客户和社会留下深刻印象。我认为在新的阶段，不管市场什么变化，新的优势建立是需要理念创新和前沿产品的研发，今年我们会在这方面投入更大的力量。

对过去一年我也有一些感受，关于开发经营业务的经营状况，回报水平看似是若干个指标，但是其实背后是模式的选择以及与之匹配的能力体现，所以本部要求每个区域要根据所在市场的环境以及竞争态势进行专门的能力建设。这里强调是专门，比如说上海区域、南方区域需要重点建设的能力是商办住综合体的开发和经营，华中区域、西北区域、东北区域需要在综合住区高品质稳定量产上建立自己的优势。

问题 10：我想问一下分红的问题，去年拿出了 100 多亿进行现金流分红，今年的定增上限是 150 亿，请问管理层怎么看这笔现金流的一进一出，之后的分红比例是否还是会维持在可分配利润的 30% 左右？

回答：公司这么多年一直遵照稳定的分红政策，这也是对长期持有万科股票的股东最好的承诺和回报。今年的计划分红是 80.6 亿元，

| | |
|----------|---|
| | <p>派息率是 35.7%，每股派息 0.68 元，如果加上现金回购股票的部分，分红率达到 41.4%。我们未来还是想把股息分红稳定在 35%左右，极端情况下也想保持在 30%。公司上市以来累计分红到 1030 亿元，是历年股权融资的 2.8 倍，平均股息分红率是 33.4%，我们也会一直保持这样稳定的水平。</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。收集到的问题涉及市场情况、开发业务和经营性业务的发展情况、融资情况、公募 REITS、分红政策等多个方面。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 | 2023 年 4 月 4 日 |