

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：2024-003

投资者关系 活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input 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）
活动参与人员	调研机构： 广发证券：郭镇 花旗证券：李心圆 海通证券：涂力磊 中信证券：陈聪 国信证券：任鹤 中金公司：孙元祺 华泰证券：陈慎 公司人员： 董事会主席：郁亮 总裁：祝九胜 财务负责人：韩慧华 董事会秘书：朱旭 高级副总裁、商业事业部（BG）首席合伙人：孙嘉
时间	2024年7月9日
地点	公司会议室
形式	现场会议

交流内容及
具体问答记
录

问题一、公司怎么看待未来的市场走势？5月份以来房地产行业出台了重大政策，公司有没有观察到市场销售出现变化？

回答：本轮政策对症下药，直指痛点，效果明显。4月30日政治局会议以来，中央连续召开会议，针对房地产市场做出了重要指示。需求端政策力度较大，很多城市取消了限购，取消了按揭贷款利率下限，也调降了首套、二套贷款首付。6月，百强房企全口径销售金额环比增长32.5%，同比降低21.8%，降幅收窄13.6个百分点。4月以来万科自身销售额也在逐月上升。目前几个核心城市比如上海、深圳、杭州、广州成交有企稳迹象。特别是一些改善型项目，销售情况都不错。这是非常好的信号。供给端方面，5月17日全国切实做好保交房工作视频会议当中提出，要扎实推进消化存量商品房、妥善处置已出让的闲置存量住宅用地，针对的正是行业解题最关键的痛点，给予了市场很大的信心和鼓舞。

相信政策会给予市场持续支撑，指明方向。房地产业发展关系人民群众切身利益，关系经济运行和金融稳定大局。6月7日国务院常务会议指出，要继续研究储备新的去库存、稳市场政策措施。我们相信应对市场变化的政策工具是非常充分的，并且已经

做好了准备。

相对于潜在总需求，目前的供给水平无论从总量还是结构方面都不充分，活下去并且能够提供优质住宅的企业有机会。我们始终认为，未来十年需求量完全可以保障每年 10~12 亿平方米的开工量。但 2023 年我们商品住宅新开工量只有 6.9 亿平方米，今年 1-5 月同比进一步下降 25%。照此推算，预计今年住宅新开工量不会超过 5 亿平方米，人均下来比一些发达国家目前的水平还低。从我国城市发展阶段和人民对美好生活的追求看，不可能长期保持现状，行业只要活下去就一定有机会。尤其是能够提供优质住宅、满足改善性需求的企业，优势会更加明显。

问题二、市场很关心公司的融资情况，包括银团落地的情况，能否介绍一下这方面的进展？

回答：公司获得了金融机构极大的支持，融资渠道保持通畅。今年以来，公司合计新增融资、再融资超 600 亿元，对应偿还超过 500 亿元。过程中主要金融机构都给予了公司极大支持。

融资模式转型取得了较大进展。融资模式转型是一揽子方案当中的重要内容。项目白名单方面，按照

“应报尽报”原则积极申请，公司大部分在建项目都已经向属地城市做了申报。公司也利用经营性物业贷的机会，积极开展专项行动，上半年新增 149.8 亿元。

银团贷款有序推进。5 月公司获得招商银行牵头的 200 亿元银团贷款，这也是近年来房地产单笔金额较大的一笔贷款，6 月落地交行固融资产包融资。未来公司还将继续争取银团贷款机会，巩固公司现金流。

问题三、目前来看公司的开发业务可能还面临比较大压力，公司会采取什么举措来应对挑战？公司认为未来开发业务最大的竞争优势是什么？

回答：按照一揽子方案的安排，开发业务既要瘦身，又要健体。健体体现在尽可能创造增量，优化能力。瘦身体现在盘活存量，修复开发业务的资源结构。

上半年，开发业务实现销售回款 1186 亿元，保持在行业头部。值得一提的是，在上半年销售中，全口径现房签约超过 240 亿元，车（位）商（铺）办（公）签约超过 150 亿元，有效改善了存量资源结构。

健体体现在尽可能创造增量，优化能力。具体来看：2022 年后新增投资项目表现回归预期水平。2022 年至今累计投资项目 71 个，产能金额超过 2800 亿元，

目前累计去化 60%左右,项目已售部分的毛利率水平 18%以上。公司会争取一切可能的支持,把握新的增量机会,为未来业绩改善积蓄力量。

产品线建设走向成熟,受到客户广泛认可。以拾系、映象系、光年系等为代表的新产品,不仅业绩有保障,品质和效率也有大幅提高。围绕产品和技术的研发创新,分布式成立了工艺工法、户型功能模块和新技术材料的研发基地,新材料、新户型产品和精装标准广泛落地。其中,未来城市理想单元的首发实践项目上海嘉定理想之地已经落地呈现。项目以“活力”、“低碳”、“智慧”为主要核心场景,以公共空间串联高度垂直混合的各种业态,并融合小尺度街区规划设计,营造“密度+浓缩”的上海市心生活。项目在 2023 年完成销售签约 120 亿元。

管理的精细程度显著加强。在销售过程中更精细地管理量价策略和费效比提升;在开发过程中提升支出管理的颗粒度,强调限价限额的约束性;在设计过程中通过总图规划设计上的调整,挖掘不同产品的价值,深化财务和成本精算水平,力争通过产品溢价和提高投入产出提升盈利水平。

在现房销售方面具备领先的能力优势。集团在海南研究快速开发、建设和交付现房的一整套流程,通

过多种提效方式，可以实现 14 个月从拿地到带装修的交付，这套做法已经得到很好的总结，这也是公司的能力优势。

问题四、租赁住宅业务和物业服务都属于公司确定的三大主业之一，上半年的经营情况怎么样？

回答：公司租赁业务保持健康稳定发展，体现为：

一是运营效率持续提升，保持行业领先。1-6 月 GOP 利润率 90.1%，同比提升 1.3pts。单房运营成本 158.8 元/间/月，同比下降 13.3%。聚焦物业及设备层面长期良好的运营维护，持续开展“入住如新”和“维修八必会”，实现老项目“入住如新”。如西安大学城店开业 9 年，面对资产老化问题，项目团队自己动手进行维修改造，实现老项目焕新，提升客户满意度和产品品质，出租率保持 95%以上。

二是随着运营能力的不断成熟，帮助内外部盘活存量房产、土地的能力不断增强。上半年公寓业务新项目拓展 1.5 万间，比去年同期增长 85.3%。现管理租赁住房 24.5 万间，累计开业 18.4 万间，继续保持集中式长租公寓管理规模全国第一。其中，上半年拓展一线城市房间数 11,874 间，占比 80.6%。如深圳平山村项目，通过“国企统租+合资运营”模式，

获取 6,000 间房源；与小米战略合作，获取北京小米宿舍项目，房源 2,658 间，打造泊寓服务行业头部企业员工宿舍标杆项目。公寓业务获得了多城市地方政府的信任，实现项目拓展路径新突破。已与济南城投、长春安居、天津滨海建投等多城市国企签署战略合作意向。其中济南城投已明确合作房源约 1.2 万间。这些路径为下半年进一步有质量增长提供了坚实基础。

三是在大型项目上，建立了突出的产品优势、社群口碑。公寓业务在经营北京草桥（院儿产品系）、深圳云城等大型项目的过程中，积累了大型项目的产品经验和服 务能力，成为公寓业务突出的产品线优势。例如，厦门海湾社区体量 4,044 间，2023 年 3 月入市后，面对片区内原常住人口稀少、公共交通匮乏、接近 0 的生活配套的局面，公寓业务通过积累的 B 端客户经验、生活配套招商能力、社区运营能力，开业后连续 16 个月月均签约 500 间，实现出租率 100%，首个完整年度的 NOI 率超过 5%。

万物云处在成熟发展期，上半年在服务客户方面表现出色，经营良好。

蝶城运营提效成果显著，已完成 287 个蝶城变阵，上半年提效近 2 亿元。万科物业通过深挖人行、车

行服务需求，结合物联网和 AI 大数据形成软硬件一体化的智慧通行解决方案，提效超过 1 亿。

万物梁行继续蝉联“中国 IFM 综合设施管理企业 TOP1”，能源委托管理财务模型、分散式业务就近交付集约模型等创新服务产品落地试点。上海中港汇项目利用能源委托管理财务模型，实现年均节能率 18.6%，并提前绑定 8 年能源合作及未来 4 年物业服务合同，年饱和收入 1554 万。

问题五、公司提到今年会加快推进大宗交易，请问目前的进展如何？此前公司有部分资产交易出现亏损，大宗交易增加会不会导致公司的盈利有更大压力？

回答：根据一揽子方案的安排，公司在今年以来，加大力度推进大宗资产交易工作：

大宗交易包括资产交易和 REIT、Pre-REIT 基金两个方面。上半年实现资产交易回款 93.4 亿元，其中，2 月完成 23.8 亿元转让七宝万科广场 50% 股权，5 月完成超总项目转让，回款 22.35 亿元。6 月份印力还完成了南翔印象城 MEGA48% 的股权交易。

REITs 和 Pre-REIT 基金方面取得积极进展。4 月印力 REIT 完成上市发行，发行规模 32.6 亿元。保障

性租赁住房 REITs 和物流仓储 REITs 在申报过程中。建万租赁 Pre-REIT 基金实现广州项目扩募；消费 Pre-REIT 基金在推进过程中。

一揽子方案，不仅是瘦身，也包括健体，公司大宗交易工作的推进，核心聚焦在三个方面的能力建设。

一是构建面向未来的、战略的、可持续的资产退出渠道，尤其是 REIT 和 Pre-REIT 基金；二是持续提升资产经营水平，打造越来越多的优良资产；三是努力广泛地链接和服务包括地方政府、本地产业、和个人投资者在内的资产买家，提供客户需要的产品和服务。

市场情况始终处于动态变化过程中，对于公司来说，最能把握的是，聚焦于持续提升经营管理水平。大宗资产交易并不必然会产生亏损。上半年的大宗交易中，有亏有赚。比如出售上海万科七宝广场股权，实现了 12.3 亿元的权益利润。公司会努力提高资产经营水平，提升资产价值。以公司商业业务为例，通过店铺升级、提升多经收入等举措，上半年同店同比的收入和 NPI 均有约 7% 的增长；公司公寓业务的整体 NOI 率预计在 2024 年也有 10% 的增长，相信这些努力会支持公司在资产交易的过程中提升盈利或减少亏损。

问题六、半年报预计出现大额亏损，今年首季度万科仅亏损 3.6 亿，为什么二季度的亏损金额会大幅增加？

回答：关于上半年亏损的原因，业绩预告当中做了分析。结算节奏以及从今年二季度开始全力落实聚焦主业、瘦身健体的一揽子方案，都加大了二季度亏损压力。

历史上我们出现了转型操之过急、步子太大，开发项目投资过于乐观等问题，随着市场的变化、房价的下跌，这些问题对公司现金流和业绩都产生了压力。一般而言，一季度是交付结算的淡季，二季度的交付结算规模要显著超过一季度，历史问题带来的业绩压力会体现得明显。例如今年上半年，我们交付了 7.4 万套房子，其中二季度交付了 5.6 万套，占比 75%。此外，结合市场的动态变化，公司也对部分项目计提了减值。

公司从今年二季度开始全力落实瘦身健体的一揽子稳定经营和降低负债的方案，对库存去化、资产交易和股权处置都采取了更加坚决的行动。公司在今年 3 月底确定了一揽子稳定经营和降低负债的方案，对现房和准现房库存去化、资产交易和股权处

置都采取了更加坚决的行动。有些交易价格低于账面值，并且主要发生在二季度。但这些举措有助于公司更快回笼资金，是我们保安全、活下去、重新回到高质量发展轨道必须要付出的阵痛和代价。公司对业绩亏损深表歉意，唯有更加努力才对得起股东。目前在各方的支持下，一揽子方案的各项工作都在有序推进，下半年公司会全力以赴，积极落实业务重整和化解债务风险一揽子方案，我们有信心、有决心，在房地产发展新模式中，聚焦主赛道，推动企业尽快重回健康发展轨道。

问题七、首先想确认一下公司上半年是不是融到的钱比偿还的钱更多一些，如果是的话，这是一个很积极的信号。另外，中期业绩出现亏损，会不会影响公司现金流及债务偿还规划？今年还有多少公开到期的债务要偿还？公司对接下来的债务偿还是怎么规划的？

回答：如果看有息负债，公司上半年借了 600 多亿，偿还 500 多亿，所以有息负债总体是会有增长的，但是如果看付息债务（含供应链融资），整个债务结构上其实是有一些优化的，就是降低了一些短期的到期的债务，所以整体融资从付息债务的口径是有

一些下降的。这个过程中我们确实得到了金融机构极大的支持。

因为行业销售回款在前，结算收入利润在后的特点，中期业绩数字大部分体现的是历史经营结果，对当期现金流不构成影响。

安全始终是第一位的，一揽子方案对保障现金流发挥重大作用，必须坚定不移的执行下去。公司实施的一揽子稳定经营和降低负债的方案，能够帮助公司现金流恢复健康循环，化解债务，为发展提供必要的资金，必须坚定不移的执行下去。上半年资产交易、股权处置等工作，为公司实现超过 100 亿的现金回流。

上半年公司完成了公开市场债务的安全兑付，下半年有关债务偿还已有安排。公开市场债务方面，上半年公司完成 3 笔境外债的偿付，折合人民币约 105 亿元，年内已无到期的境外公开市场债务；完成 3 笔境内公司债和中票的偿付，合计 50 亿元。下半年，境内公开债券还剩余 2 笔，合计共 43 亿元，通过经营端现金流、过渡银团等渠道已有相应偿还安排。

问题八、公司公布了 2 亿元的增持计划，目前公司的业绩和股价都处在低位，怎么看待公司的前景？

	<p>回答：管理团队一直都主动将自身利益与公司捆绑、以实际行动表达和股东共进退的决心。过去十年，管理团队多次以个人名义增持万科股票，比如 2014 年郁亮主席曾使用 2013 全年税后收入购买万科股票；2022 年，在公司全职工作的董事、监事、高级管理人员又自愿以 2021 年度的全部税后收入购买了万科股票。</p> <p>当前虽然公司在经营上遇到挑战，但公司已经明确了瘦身健体的行动路线，未来会聚焦现金流安全，按照“一揽子方案”的明确路线图，推进业务重整和风险化解，着眼长远推动转型升级。万科管理班子坚定看好行业和公司未来，会全力以赴做好经营。为了在特殊环境下稳定市场信心，管理团队决定再次推出增持计划，公司骨干管理人员共计 1862 人计划增持公司股票，并自愿锁定两年，希望向市场各方表达与股东同呼吸、共命运的决心，提振市场信心。</p>
<p>关于本次活动是否涉及应披露重大信息的说明</p>	<p>本次调研活动发生在公司 A 股股票收市后，本次会议的安排符合相关规范要求。</p>
<p>活动过程中</p>	<p>无</p>

所使用的演
示文稿、提供
的文档等附
件（如有，可
作为附件）