

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

投关编号：2026-001

投资者关系 活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input checked="" 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： 国泰海通证券 涂力磊 兴业证券 阎常铭 中信建投 竺劲 东方证券 赵旭翔 中信证券 刘东航 美银证券 蔡崇嘉 公司人员： 董事长：黄力平 执行副总裁：李锋 财务负责人：韩慧华 董事会秘书：田钧
时间	2026 年 3 月 31 日
地点	公司会议室
形式	现场会议

投资者关系
活动主要内容介绍

问题 1：我们关注到，公司 2025 年按期交付 11.7 万套房屋，多个交付项目实现了 100%收房，还是很不容易的。未来预计经营还会继续承压，公司会采取哪些关键举措保障顺利交房？

感谢您的提问。公司始终将按期交付作为首要任务，攻坚克难、真抓实干，2025 年按期保质完成 11.7 万套房交付，积极推动交付标准从“如期交付”向“高品质交付”升级，开展以“兴场景、兴服务、兴体验、兴品质”为核心的“城市兴交付”主题行动，实现了合肥朗拾森屿、杭州江澜映象府、烟台天琴湾等 21 个“兴交付”项目落地实施，以优质的产品品质和服务体验获得市场与业主的高度认可。

未来，公司也将在政府相关部门的指导与支持下，把按期交房作为第一要务常抓不懈，切实履行企业责任，以实际行动兑现对业主的每一份承诺。针对 2026 年的房屋交付任务，公司将从全周期进度管控、供应链与资金保障、风险闭环管理及品质全流程把控等多维度发力，持续提升交付品质，推动交付工作向高质量发展迈进。

问题 2：2025 年是公司公开债务的偿付高峰，公司年内已偿还超 300 亿元公开债，今年年初也将部分债券成功展期。公司 2026 年 4-7 月仍有超过百亿元公开

债集中到期，市场高度关注公司的化险化债进展与未来发展前景。请问管理层，公司对后续化债有何应对策略？

感谢您的提问。2025年以来，公司全力开展自救，在各方特别是大股东的支持下，扎实推进化险化债工作，截至目前已完成332亿元到期债券偿付，维持了存量债务整体稳定。2026年1月，公司在部分兑付安排下实现3只临到期公开债的展期。

但受多重内外部因素影响，公司当前经营形势依然十分严峻。历史上房地产市场供求关系发生重大变化时，公司未能及时摆脱高负债、高周转、高杠杆的扩张惯性，出现了投资布局分散、多赛道拓展过度、高度依赖总部融资等问题，给当前化险化债工作带来巨大挑战。

我们推进债务展期，首要目的是为了稳住核心业务基本盘，争取风险化解的时间窗口，推动公司回归可持续经营轨道，以切实维护全体债权人、投资者及各方的长远利益。目前公司2026年仍面临到期公开债合计146.8亿元，其中4月至7月集中到期112.7亿元，兑付压力尤为突出。接下来，公司将秉持坦诚务实的态度，与债权人保持密切沟通协商，以维护各方的长远利益为出发点，结合公司实际经营情况，积

极寻求债务长效化解方案，也恳请各方继续给予理解、支持与包容，与公司相向而行，给予公司化解风险的时间与空间，为公司早日恢复健康经营创造稳定的环境。

问题 3：我们观察到，2025 年公司新增资源储备全部通过存量项目盘活的方式获取。存量盘活是当前公司补充资源、改善产能结构的重要方式，请问公司今年在存量盘活上有什么具体目标？如何保障开发业务的可持续发展？

感谢您的提问。借助行业政策的支持，资源盘活工作进程稳健推进。2025 年全年公司已完成盘活货值 338.5 亿元，其中新增货值 240.6 亿元，存量项目优化货值 97.9 亿元；历史已盘活资源在 2025 年累计签约销售 169.3 亿元。

2025 年，公司在土地收储方面取得了阶段性进展，完成 8 个项目土地收储，如天津天拖北项目通过政府专项债券完成土地收储，收储金额 2.41 亿元。存量资源盘活工作在取得阶段性成果的同时，也面临项目自身盘活条件、资金使用限制以及属地政策环境方面的压力。

今年两会政府工作报告强调，要着力稳定房地产市场，因城施策控增量、去库存、优供给，探索多渠道盘活存量商品房，鼓励收购存量商品房重点用于保

障性住房等。2026年，公司将重点推进资源盘活，系统梳理可盘活资源，聚焦重点项目，全力协调各方资源推动盘活工作。我们将重点推进以下举措：

一是全面摸清资产底数。要求各地区公司、事业部以城市或行政区为单位，系统梳理土地、在建及建成资产、非实物资产等各类受限资源，并针对性制定盘活方案。

二是持续探索创新盘活模式。积极探索与战略合作单位联合化债、资源整合等创新模式，同时主动研究政策、争取支持，系统性提升资源盘活的可行性与效率。

三是实施分类、精准施策。聚焦“规划及开发条件优化、资源置换、受限解除、处置退出”四大核心路径，针对不同项目特点匹配差异化盘活策略，推动存量资源高效转化。

四是用足、用好政策工具。密切跟进并争取地方政府在存量土地收回、存量商品房收购等方面的支持政策，推动关键项目实现突破。

通过以上系统性、政策性、创新性的举措，公司将有效激活存量资源，为高质量发展注入新动能。

问题 4：公司 2025 年度出现大额亏损，主要原因是什么？后续会考虑采取什么举措改善公司业绩？

感谢您的提问。对于公司 2025 年出现巨额亏损，

给各位投资者带来的困扰，我们深表歉意。这一结果是历史投资失误、经营管理问题与行业深度调整等多重因素叠加导致的，亏损核心构成包括：

一是，开发业务结算亏损突出。行业深度调整背景下，公司2025年结算项目主要对应2023-2024年销售房源及2025年去化的现房、准现房库存，这些项目又多为2022年以前获取的高地价、低能级城市、偏远区位的项目，受市场供求关系剧变影响，盈利结果大幅低于投资可研预期，叠加售价下行，形成大额结算亏损。尽管2022年后公司加强投资管控，强化成本管理，投资兑现效果明显改善，但受流动性限制，新增优质项目规模有限，难以覆盖历史项目亏损缺口。

二是，新增计提大额资产与信用减值。受市场下行及公司经营恶化影响，公司存量资产的减值风险加速扩大。公司遵循会计准则，结合市场变化与项目实际开展减值测试，对部分盈利预期恶化的项目计提了资产减值准备；同时，对部分回收风险较高的应收款项计提了信用减值准备。

三是，资产处置与股权退出形成亏损。2025年公司加速推进非核心资产处置与非主业退出，部分资产受市场环境、自身经营等多因素影响，交易价格低于账面值，产生处置亏损。

四是，经营类业务按成本法核算确认亏损。受消

费疲软、租金下滑等影响，经营性业务利润扣除利息、折旧摊销后为亏损状态。

针对上述问题，公司正结合当前经营实际，推进一系列针对性的减亏、控亏举措：一是聚焦收缩，坚守核心城市与优质项目，对非核心区域、低效项目和业务加快梳理优化，坚决遏制新增亏损；二是深化降本增效，推行零基预算，进一步精简组织架构，优化业务流程，压降固定成本，提升运营效率；三是盘活造血，全力盘活存量资产，深挖经营潜力，提升自主造血能力。在各方支持下，公司凝心聚力，狠抓落实，积极应对经营压力，力争早日走出经营困境。

问题 5：从年报看，公司 2025 年经营服务业务收入表现稳健。万科属于较早布局经营服务业务的公司，也积累了较强的相关行业竞争力。请问管理层，在行业深度调整的背景下，公司对经营服务业务的战略定位和经营发展有何进一步思考？

感谢您的提问。万科的经营服务业务已经比较成熟，各经营服务业务相对独立，并已取得一定规模与品牌优势，整体运营稳中有进。

如万物云是独立的上市公司，已发展成为行业规模与综合服务能力领先的头部物业企业，2025 年通过“菜单式服务+透明定价”成功推动存量市场破局，

并落地“灵石”AI能源管家与GC大模型平台，推动管理费同比下降。2025年万物云股息率约9%，实现企业发展与投资者利益共赢。

万纬物流科技赋能成效显著，自研无人叉车、搬运机器人等5大自动化产品，以及“智能报价识别”等6项AI智能化应用。同时，通过不断拓展重点客户的服务场景和合作机会，整体服务收入同比增长40%。

印力商业管理业务持续践行重资产深耕与轻资产拓展双轮驱动的战略布局，2025年共计9个商业项目顺利开业，其中2025年12月上海前湾印象城MEGA盛大开业，实现招商率98%，开业率95%，各类首店、旗舰店及定制概念店占比达70%，成为又一个城市级标杆项目。

泊寓以近20万间的开业规模持续领跑行业，出租率稳定在约95%。并进一步加强与各行业龙头企业的紧密合作，成功落地小米武汉公寓项目、京东北京一号园区项目等。创新公寓行业服务模式，全面推广房源真实、费用透明、快速维修等“对客六大承诺”，获得客户广泛认可。

面对当前的经营挑战，公司已在经营服务业务的稳定运营方面做好了充分准备，包括组织保障、团队

稳定与机制支撑等。公司将始终秉持“以客户为中心”的服务宗旨，全力保障化险工作有序开展，保障生产经营稳定。

问题 6： 一个企业能够在行业调整期保持核心业务竞争力，关键在于团队与人才。管理层如何看待近期骨干人员流动相对频繁的情况？在人才稳定、激励方面，公司有哪些制度安排与规划？

感谢您对万科人才状况的关注。关于人才流动的问题，我们有以下几点看法和规划：

我们始终认为，人才是万科最宝贵的财富，也是公司持续发展的核心动力。在四十多年的发展历程中，万科培养并汇聚了大量优秀人才，他们为万科和行业的进步做出了重要贡献。

我们理解，在目前行业整体承压的背景下，各方对人才动态较为关注。需要说明的是，人才流动是市场常态。一直以来，万科都秉持开放包容的人才策略：我们既有同事因个人职业规划选择新的平台，也同样持续吸引着各方优秀人才的加入，更有成千上万的奋斗者留在万科，与公司并肩前行。我们尊重每个人的选择，也为每一个万科人的选择而欣慰。

面向未来，我们将更加坚定地投入人才保有与发展工作：

一是强化“人才是资源”的理念。我们将持续加

大内部人才的选拔与培养力度，特别关注那些有意愿、有业绩、有能力的核心骨干与关键干部，为他们提供更广阔的发展平台和上升通道。

二是持续开展员工赋能行动。过去一年，公司围绕改革化险阶段的业务需求，在专业能力认证、培训与实训基地建设等方面推进了系列工作。全年组织开展业务开展履职能力认证，认证结果应用于骨干提拔；通过“谷雨行动”等专项计划培训超6000人次。

三是拓宽内部发展空间。依托公司多元业务布局与全国化市场优势，我们将结合业务需求与人才发展规划，积极推动内部招聘、专业交流等机制落地。此举不仅为员工提供跨赛道、跨区域的成长通道，更将有效激活内部人才资源，为业务梯队建设提供坚实支撑。

四是激励奋斗、共享成果。在公司聚焦于销售回款、按期交房、经营提质增效等重点任务的过程中，我们看到了众多优秀同仁的担当与付出。公司已设立并将持续优化专项激励方案，让奋斗者的价值创造获得应有的认可和回报，共享发展成果。

总而言之，万科对人才发展的长期前景充满信心。我们也将努力营造一个能让奋斗者脱颖而出、并愿意与之共同成长的组织环境，实现人才和公司的互相成就。

问题 7：科技创新正以前所未有的深度和速度重塑所有行业。公司在智能建造、智慧社区等领域已取得初步成效，也已将科技深度融入业务流程。在以科技赋能业务升级、提升经营效率与竞争力方面，公司未来还有哪些规划与发展设想？

感谢您的提问。对万科来说，科技早已不是选择题，而是必答题。我们已经明确把科技驱动作为公司破解发展难题、实现转型升级的核心抓手。

首先，在核心业务链上，我们致力于运用新一代技术实现“深度赋能”，让传统业务变得更智能、更高效。房地产的主业链条很长，从设计、建造到运维，每一个环节都有巨大的效率提升空间。我们自主研发的“斗拱”BIM 三维可视化建模平台，让设计和成本管理更高效、更精准；我们的“万翼 AI 审图”是全球领先的科技产品，服务了近百家行业伙伴，而由它衍生出来的结合了图纸大模型的云端协作平台“万翼图云”，已经在为全国多家知名同行提供服务，累计管理超过 165 万张图纸；我们的“万翼 AI 智工”平台，运用无人机、360 度全景巡检等技术，结合 AI 算法，把混凝土缺陷、安全网破损等近 10 类安全质量痛点纳入了智能识别范围，实现了施工现场的全方位智能管控。目前这个平台已经覆盖了我们超过 350

个在建项目，覆盖率达到 97%。

其次，我们聚焦“智慧服务”，用 AI 全面重塑用户体验和运营模式，打造具有竞争力的产品和服务。在物业服务上，万物云的“灵石”通过智能化手段实现节能减排，打造智慧物业新模式，目前正在超过 700 个项目中落地；智能管家“可可”已经服务了 80 万业主；还有一支智能化的“数字员工团队”，把一线员工从繁琐的重复劳动中解放出来，去提供更有温度的服务。同样，在长租公寓业务上，我们通过全流程 SaaS 化提高效率，使前台 GOP 利润率长期保持在 88% 以上；同时，通过运营泊寓 APP 和小程序、新媒体营销矩阵，将自有渠道获客占比提升至 88.5%。我们的“小泊系统”也开始为其他资产方提供科技服务，帮助他们实现资金高效、账目透明的管理。

此外，我们积极尝试“跨界融合”，用技术打破业务边界，创造全新价值。我们的数字孪生技术就是一个很好的例子。它最初只是服务于我们自己的楼盘展示，但现在，“万翼数字孪生生产平台”已经走出房地产，去服务央博文化遗址这样的国家文化项目，助力文化遗产保护与全民共享；同时也在服务深圳、南京等多地政府，用智能可视化技术提升公共空间治理和民生服务的效率。更值得一提的是万纬物流的

“北极燕鸥”机器人项目，这不仅是全球第一个实现地铁无人配送的商业案例，更开创了“轨道交通+智慧物流”的全新模式。目前，40台量产机器人已经在深圳地铁的8条线路、61个关键站点开展试运行。这说明，我们的科技能力完全有潜力去赋能更广阔的城市服务和实体经济。未来，我们会更主动地寻找这类“跨界”机会，让技术创造更多社会价值。

最后，随着AI在行业中的深入推进，万科及各业务板块依托自研平台规模化部署AI智能体，实现显著降本增效。例如万物云搭建的智能体平台，在运行的智能体超过1400个，累计消耗725亿token。管理成本同比下降2亿元，降幅达10.1%，充分验证了AI技术在降本增效方面的规模化应用价值。

问题8：公司在去年发布了《估值提升计划》，请问围绕股价提升，公司有哪些具体的工作思路？展望未来，公司在资本运作方面有哪些进一步的规划和布局？

感谢您的提问。国内房地产行业正经历深刻的周期转换，万科也处在化险的关键阶段。2025年初至今，公司的股价表现确实不尽如人意，未能给投资者创造理想的回报，对此我们深表歉意。

	<p>我们于去年正式制定了市值管理制度并推出《估值提升计划》，旨在围绕公司实际经营与战略方向，系统性推动公司价值提升与可持续发展。过去一段时间，我们持续聚焦主业、推动业务模式转型、加强科技赋能与资源整合，努力提升公司经营质量。通过一系列努力，公司在缓解流动性压力、稳定经营基本面方面取得了一些进展，同时我们也在持续优化信息披露、深化投资者沟通、积极践行 ESG 理念。</p> <p>我们深知，股价表现最终源于公司基本面和发展前景。当前，公司仍面临公开债集中兑付、盈利承压与销售规模收缩等多重挑战，现有估值水平也反映了市场的审慎预期。估值修复需要依靠债务化解、资债结构优化、开发业务企稳以及盈利能力的实质性改善来共同推动。</p> <p>展望未来，公司将在各方支持下，继续全力以赴做好经营、改善管理，有序化解风险，来提升公司的经营质量和投资价值。在资本运作层面，我们将继续推动与公司战略协同度较低的业务及资产剥离，进一步优化现金流与资产负债结构，以最大的决心稳定经营基本盘，为公司长期价值修复创造更扎实的条件。</p>
<p>关于本次活动是否涉及</p>	<p>本次调研活动发生在中国 A 股股票收市后，本次会议的安排符合相关规范要求。</p>

应披露重大信息的说明	
活动过程中所使用的演示文稿、提供的文档等附件（如有，可作为附件）	无