



万科企业股份有限公司

关于公司未弥补亏损达到实收股本总额三分之一的公告

证券代码：000002、299903 证券简称：万科 A、万科 H 代

公告编号：〈万〉2026-035

本公司及董事会全体成员保证公告内容真实、准确和完整，没有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏。

万科企业股份有限公司（以下简称“公司”）第二十届董事会第三十一次会议审议通过了《关于公司未弥补亏损达到实收股本总额三分之一的议案》，具体公告如下：

一、情况概述

经德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）审计，公司2025年度实现归属于上市公司股东的净亏损为88,556,470,495.64元，公司累计未弥补亏损金额为44,418,597,816.52元；公司实收股本金额为11,930,709,471元，未弥补亏损金额超过实收股本总额的三分之一。根据《公司法》《公司章程》等相关规定，该事项尚需提交公司股东会审议。

二、导致亏损的主要原因

（一）房地产开发项目结算规模显著下降，毛利率仍处低位。报告期内，房地产开发业务结算利润主要对应2023年、2024年销售的项目及2025年消化的现房和准现房库存。这些项目的地价获取成本较高，导致报告期结算毛利总额大幅减少。

（二）因业务风险敞口升高，新增计提了信用减值和资产减值。

（三）部分经营性业务扣除折旧摊销后整体亏损，以及部分非主业财务投资亏损。

（四）部分大宗资产交易和股权交易价格低于账面值。

三、公司拟采取的措施

公司将全力以赴推进经营改善，通过战略聚焦、规范运作和科技赋能等措施，

推动业务布局优化和结构调整，提升多场景的开发和经营能力。同时，在资产端和财务端多措并举，有序地化解风险，摆脱困境，推动公司早日走出低谷。

2026年公司在坚决完成全年保交房核心任务基础下，将聚焦化险和发展两大主题，持续推动关键工作落地。具体措施为：

一是坚定推进城市与业务聚焦。坚决退出发展前景不佳、盈利能力薄弱、历史包袱较重的城市和业务，轻装上阵，重整投资机制，聚焦重点城市、核心板块及优势产品，积极引入增量资金。

二是持续提升产品与服务能力。开发业务对标“好房子”要求，打通产品力、建造力、交付力与服务力，经营服务业务强化运营与服务水平，推动多业态协同发展，发挥综合优势。

三是用足用好存量土地收储、存量商品房收购等政策。系统梳理符合条件的项目，及时形成项目清单；结合项目具体情况、当地财政状况、专项债额度等情况，积极与属地政府沟通，运用地方政府专项债券资金等政策工具，争取按规定以合理价格收储，或者争取项目所在地政府以合理价格收购公司存量商品房用作保障性住房。

四是强化成本精细化管理。开发业务要深化全链条成本管控，在项目设计、采购、施工、结算等各阶段，采取有针对性的措施，严格管控成本；通过成本清查、结算挖潜实现成本优化。经营服务业务要全面降低运营成本，在保证基础运营基础上，降低能耗，压降成本。强化预算刚性约束，全面压降行政、营销、管理等各类费用，将销售费率、管理费率压降至行业内较优水平。

五是探索业务模式创新。依托多年积累的开发经验、多业态操盘能力及品牌优势，面向优质企业客户提供全周期、全链条不动产运营服务。充分把握好“十五五规划”关于推进新型基础设施建设的契机，发挥万科多元业务协同优势，积极谋划和参与新型基础设施项目建设；聚焦智能建造、智慧社区等领域，推动业务场景与新型基础设施深度融合。

四、备查文件

第二十届董事会第三十一次会议决议。

特此公告。

万科企业股份有限公司

董事会

二〇二六年三月三十一日