

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：2024-002

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）
参与单位名称及人员姓名	广发证券：郭镇 花旗证券：陈俊玮 海通证券：涂力磊 招商证券：赵可 瑞银证券：龚如月 中金公司：张芳妍 摩根斯坦利：蒋明昊 中信证券：王天瑜
时间	2024 年 4 月 14 日星期日下午 16:30—18:00
地点	万科企业股份有限公司 6 楼会议室
上市公司接待人员姓名	董事会主席：郁亮 总裁：祝九胜 董事会秘书：朱旭
投资者关系 活动主要内容介绍	一、介绍总体情况 首先，非常感谢大家来参加公司的这次交流活动。近期舆论上有很多关于公司的消息，投资者对公司的情况也十分关注，我们也想借这个机会，和大家就一些热点问题做个交流。

首先从总的经营情况来看，当前万科的确遇到了阶段性经营性困难，流动性短期承压。但是，我们已制定一揽子稳定经营和降低负债的方案，能够妥善化解这些阶段性压力。我们将首先立足“自救”，立足自身能力和资源自我化解风险，对所有在手业务，全部重新打开和检视，分类进行梳理，并制定针对性方案。因此，我提到的一揽子方案不是一个方案，是一系列方案。其次是用足现有的各类融资工具，我们已积极调集各一线力量，以用好用足中央出台的一系列有利于行业化解风险的政策性融资工具。期间我们得到了金融机构的理解、支持、指导和帮助，我们感恩于心。这些大方案最终的目标，就是我在业绩发布会上说的，我们有信心，今明两年我们的债务规模将下降 1000 亿元，债务风险获得实质性化解。这里我也郑重承诺，万科集团所有项目，将保证按时高质量交付。

是什么原因导致了目前的挑战？经过集团经营班子认真讨论和深刻反思，我们认为这里面虽然有外部市场变化原因，但更多是企业自身在宏观情况和行业情况发生重大变化时，依然维持扩张惯性，

未能及时调整。概括起来主要有三个方面问题：

一是尽管我们在行业中最早意识到需要转型发展，提出“开发经营服务并重”的经营理念，并实实在在布局了一批基于自身主业、符合国家政策导向的经营服务类业务和业态，但在实际操作过程中存在步子过大、操之过急的问题。转型业务超出我们资源匹配能力，过多占用了开发业务资金，规模过大也导致管理能力跟不上，经营目标未能按计划达成。

二是尽管公司在行业中较早意识到高速增长终将结束，但我们的行为未能坚决摆脱行业惯性，在不少城市包括一些重点城市和一线城市，出现投资冒进和失误。在中央明确提出行业高质量发展目标与要求后，未能对行业普遍存在的“三高”模式进行更为彻底的调整，导致今天出现被动局面。

三是在中央明确做出行业供求关系发生根本变化的战略判断，并为行业新发展模式转变出台一系列重要政策措施后，我们对融资模式趋势性变化的认识一开始不够全面透彻，集团已经启动了房地产

融资模式的调整，但从总对总的信用融资为主转向新的融资模式还需要一个过程。

我们也注意到，近期的负面舆情中，还有一些对管理层道德风险的质疑。不存在管理层谋取私利。今天看起来，可能有些过去的模式和做法已经不适应行业新的发展阶段，我们会全面进行检视和梳理，制定相应的策略。如果发现违规问题，我们会积极整改；如果发现违法问题，集团绝不姑息。

以上相关情况，我们也和深圳市国资委、大股东做了详细汇报。深圳国资委、深圳地铁对万科的支持一如既往，市场调整期，公司有幸得到深圳国资和大股东的鼎力支持和信任，对此我们深怀感恩之心，也会珍惜信任，加倍努力。

二、就近期市场关注舆情进行说明

近期还有几个比较受关注的舆情，在此我也一一做个说明。

一是关于烟台的实名举报。

本次实名举报的公司主要是实控人为李军的烟

台日樱集团下属公司。烟台万科与合作方李军（以下简称“烟台合作方”）合作开发地产项目近 10 年，合作 7 个项目。

2021 年开始，受市场整体环境影响，烟台多项目销售不及预期，利润无法达到初始可研指标。为保证项目建设交付和正常运营所需资金，项目公司资金无法按烟台合作方意愿继续分配。同时烟台合作方作为股东方，无视项目公司建设交付和正常经营所需，提出 16 亿元的没有合理依据的巨额诉求。虽然烟台万科与烟台合作方已多次沟通，但始终无法达成一致。烟台合作方后续向政府、公安、税务局、证监会、深交所等机构多次举报，并多次在媒体曝光。

关于烟台合作方举报的内容，有几点情况和大家汇报一下：

（一）烟台举报方就万科挪用资金问题于 2023 年向烟台公安机关报案并被受理。烟台公安机关经过 3 个月调查取证后，于 2023 年 11 月作出决定不予立案

举报方涉及的合作项目在合作协议中明确约

定：“项目公司其他资金即时转至万科企业股份有限公司资金管理账户”。举报涉及的烟台项目公司资金转入属于按照合作协议约定由万科对项目资金统筹管理。公安部门经过3个月调查论证，于2023年11月作出“不予立案”通知。

（二）税务机关对烟台万科进行稽查，万科不存在拒不交账的情况，目前税务机关亦没有认定烟台万科存在偷逃税款之主观故意

烟台举报方于2023年向税务机关举报烟台万科偷税。2023年9月始，烟台市税务局对烟台万科11个项目进行全流程全税种的稽查。税企对接沟通顺畅，烟台万科不存在拒不交账情况，并且万科集团已抽调北京区域7名工作人员配合稽查，所有账簿都已交稽查局，相关辅助资料根据稽查需求陆续提供。税务机关和烟台万科交换了初步的稽查意见，目前税务机关没有认定烟台万科有偷逃税款之主观故意。烟台万科将秉承实事求是的原则，积极配合，相信各级政府和税务机关会依法依规、客观公正作出检查结论。

（三）合作项目中不存在所谓万科管理团队私

人利益

万科不存在通过跟投制度向高管输送利益的行为。万科从 2014 年开始推行项目跟投计划，根据已有的制度，万科董事、监事和高级管理人员不得参与项目跟投，更不可能借此从合作项目中获取任何个人收益。

员工参与跟投，跟投计划均明确要求其拿出自有资金，与公司共同投资。跟投资金与公司投资、合作方投资风险共担、收益共享，员工跟投权益均是小股东，跟其他股东权利平等，承担同等的股东义务，不存在任何特殊性。无论万科独资项目还是合作项目，跟投模式、条款、要求也都是一致的。

跟投制度体现了收益共享、风险共担的原则。在万科推行跟投计划的前几年，市场景气状况良好，公司、合作方均获得了良好回报，员工跟投资金同样获得了收益。但近年来市场形势变化，公司、合作方收益水平下降，员工跟投也承受了同样的经营结果，部分跟投出现亏损，这体现了团队与投资者收益共享、风险共担的初衷。

（四）公司已经采取法律措施

针对与合作方的经济纠纷，烟台万科公司已于

2024年2月在烟台法院提起民事诉讼，依法主张合法权益。该案件已进入正式审理阶段，法院已依法裁定对合作方资产采取诉讼保全。

烟台合作方于2024年4月在网络对公司和董事会主席的诽谤，性质和影响恶劣，万科集团正在向法院提起民事诉讼，并向公安机关进行刑事报案。

关于烟台合作方举报涉及的唐山翡翠蓝山项目，唐山万科已依据胜诉判决在2022年与合作方达成执行和解，抵偿资产已有序交割，蓝山项目正常经营建设并已高品质交付。

万科集团和烟台万科将秉承实事求是的原则，相信司法机构会客观公正做出结论。在经营过程中假如发现有违规操作，万科集团将在政府部门指导要求下，坚决彻底整改。假如有人或下属公司的行为违反法律，万科集团将绝不姑息，接受司法机关的裁决和处理。

二是关于济南万科总经理肖劲被公安机关带走，具体情况？

肖劲属于个人案件，与烟台举报无关。集团已安排北京区域、济南公司向济南政法委及侦办案件的警方沟通情况。警方表示，肖劲案件是其个人案

	<p>件，与烟台举报无关。济南市政法委表示：肖劲事件是个人问题，要与万科集团，济南万科的正常经营行为区分开；将一如既往支持万科在济南的业务发展，助力“强省会”战略实施；在保障交付工作中，如需要政法系统服务的，安排专人协调对接。</p> <p>三是舆情提及出国不回的领导蔡平、王润川是什么情况？有传闻华中区首蔡平去美不归之后，万科所有集团副总裁及以上级别，目前都被边控了。</p> <p>实际情况是，原华中区域首席合伙人蔡平，孩子在美国出生，现在到了接受教育的阶段，需要家庭陪伴。其于 2023 年提出辞职并获得公司同意。</p> <p>原总部协同中心牵头合伙人王润川，因前往香港深造提出离职，目前人常住深圳。</p> <p>集团管理层境外公务出行正常进行。集团总裁祝九胜今天刚刚从香港考察项目回来。集团联席总裁朱保全今日（4 月 14 日）中午飞往日本进行业务考察。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2024 年 4 月 14 日