

香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告的內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示，概不對因本公告全部或任何部分內容而產生或因依賴該等內容而引致的任何損失承擔任何責任。

vanke
CHINA VANKE CO., LTD.*
萬科企業股份有限公司
(於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司)
(股份代號：2202)

海外監管公告

本公告乃根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則第13.10B條作出。茲載列該公告如下，僅供參閱。

萬科企業股份有限公司
董事會

中國，深圳，2025年3月31日

於本公告日期，本公司董事會成員包括：執行董事郁亮先生及王蘊女士；非執行董事辛傑先生、胡國斌先生、黃力平先生及雷江松先生；以及獨立非執行董事廖子彬先生、林明彥先生、沈向洋博士及張懿宸先生。

* 僅供識別

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：2025-001

投资者关系 活动类别	☐特定对象调研 ☒分析师会议 ☐媒体采访 ☐业绩说明会 ☐新闻发布会 ☐路演活动 ☐现场参观 ☐其他 （请文字说明其他活动内容）
活动参与人员	调研机构： 花旗证券 陈俊玮 广发证券 郭镇 中信证券 张全国 摩根斯坦利 张永添 招商证券 赵可 国信证券 任鹤 中金公司 宋志达 公司人员： 董事会主席：辛杰 执行副总裁：郁亮 财务负责人：韩慧华 董事会秘书：田钧
时间	2025 年 3 月 31 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、春节前后公司管理团队发生了较大调整，现在距离团队调整已经过去 2 个月，请问公司的经营管理情况是否有变化？目前万科在化险和发展方面仍面临挑战，请问管理团队计划如何破局？ 2024 年，万科实现营收 3431.8 亿元，销售额 2460 亿元，完成超 18 万套房屋高质量交付，经营服务业务保持稳健增长，并实现多赛道 REITs 突破，但亏损额较大，流动性遇到阶段性困难。为有效化解风险，更好推动万科稳健经营和可持续发展，2025 年 1 月 27 日，公司董事会决定利用大股东深铁集团在内的各方资源优势，充实经营管理团队力量。为了共同目标大家走到一起，新加入的成员与原管理团队携手并肩，一手抓改革化险，一手抓融合发展，动员各方力量，协调多方资源，更好推动万科稳健经营和可持续发展。 深圳市、广东省和国家有关部门高度关注、积极支持万科稳定生产经营，稳固市场信心。金融机构等各类合作伙伴纷纷施以援手，支持公司融资需求。深铁集团作为积极股东和耐心资本，综合运用业务支持、资金支持、战略融合、轨道赋能等市场化、法治化手段予以支持。这些有利政策的加持，以及“新鲜血液”的加入，为万科发展迎来了重大转
------------------------------	---

	机。在各方支持下，万科迎来多项积极进展，生产经营稳定，偿债工作有序推进，2025 年一季度到期公开债均已完成兑付。 2025 年，伴随着政策东风和市场信心的恢复，公司将抓紧未来机遇，坚持用改革的办法解决发展中的问题，在发展中化解风险，从城市聚焦、业务组合、模式创新、科技突围、产业协同等五个方面发力，加快新旧发展动能转换，推动万科重回健康发展轨道，更好的服务回报股东和市民群众。 首先，战略方面要聚焦到主业主营和重点城市布局，加速推动资产处置和业务优化。房地产开发业务锚定 2025 年销售回款目标，实施灵活量价策略加速推盘，确保销售回款率持续提升。坚守“保交房”底线，全周期品质管控保障高质量交付，深度参与城市存量不动产的改造盘活。经营服务业务明确各业务底层逻辑和核心业务指标，持续推进经营提效，指标达到行业领先水平。 在城市聚焦上，基于中国宏观经济、人口、产业发展等关键变化，在当前已进入城市锚定发展前景好、供需关系平衡、在当地具备竞争优势的重点城市。在业务组合上，对于要退出的业务或项目，基于自身特点合理安排退出节奏，集中资源推进权重项
--	---

	目退出，实现战略收敛聚焦和资产负债表的优化。 同时，继续有序推进经营性重资产项目的处置，实现增量现金流入。 第二，积极向新模式切换，妥善化解债务风险的同时构筑资本结构优化新格局。在模式创新上，公司将持续提升多元场景的开发经营服务能力，深度参与城市存量不动产的改造盘活，充分整合各方资源，激活存量资产效能，提升资产周转效率，运用多维举措，科学调节债务水平，持续优化资本结构。通过资产、负债、权益协同运作，实现安全经营目标有序达成。公司将持续夯实 REITs 战略平台，实现业务模式由重向轻，加速长租公寓与物流 REITs 上市进程，推动中金印力消费 REIT 扩募。同时，公司也将积极推进建万住房租赁 Pre-REIT 基金、中信万科消费基础设施 Pre-REIT 基金、万新金石（厦门）住房租赁基金等战略平台的持续发展，建立面向未来的投融资模式。 第三，依托科技创新、科技突围，打造引领行业的新质生产力。在科技突围上，公司将充分发挥在开发建造、经营服务等领域已经形成的体系化技术优势，助力“好房子”、“好服务”、“好社区”的打造，带来更好的客户体验和更具性价比的产品。
--	--

	同时，公司将紧抓当前人工智能与机器人技术快速迭代的战略机遇，通过业务场景开放、知识共享，与行业领军企业深度协同，重点突破服务智能化升级、工业化智能建造和作业设备智能化、小型化等方向，依托科技创新打造面向未来、引领行业的新质生产力。 比如：万科集团自研的“AI 审图”已经成为行业内的现象级产品，目前应用广泛，基于深度学习的 AI 方法引入设计审查中，使用大模型和计算机视觉算法技术，结合大量图纸数据训练，形成面向建筑工程图纸独有的审查算法。万科集团项目在设计阶段 100%进行审查，有效控制产品设计质量。目前产品已服务 90 多家同行企业、设计院、政府单位，合计 1200 多个项目，审查图纸超过 85 万张。 再比如，万科已经通过无人机和 360 摄像头全面介入到开发建设过程管理。通过智能采集工地原生数据，构建数字工程模型，借助 AI 算法，将设计图纸数据、综合计划数据集成，与现场真实状态可视化比对，识别过程风险，保障交付品质和施工进度。截至去年年末，该产品累计服务集团 218 个在建在售项目，辅助项目开展在线巡查 18 万次，自动识别进度状态 24 万次。
--	--

第四，整合资源，持续提升核心竞争力，共创城市新生态。在产业协同上，轨道交通与房地产的结合会产生巨大协同效应，公司将着力强化与深铁集团的融合发展，因地制宜打造新质生产力，在轨道物流、TOD 综合开发、商业运营、工程代建、基础设施运维养、科技创新等方面深度合作，共创城市新生态。以“轨道+物流”为例，深铁集团拥有丰富的轨道交通场站资源，万科物流在 B 端运营服务优势明显，近期双方已经开展地铁门店配送试点，场地经营等合作。未来，万科将通过与深铁的深度融合，整合资源，取得更多合作成果。公司也将持续与政府、央国企、各行业龙头企业、产业投资方协同创新，共建战略合作生态圈，重点布局城市基础设施运营管理、数字化城市治理、重大产业项目等关键领域。

第五，坚持阳光下的运行体制，打造高效组织。科学降本增效，瘦身健体，盘活存量，降低负债，规范治理，筑牢风险防控的底线。相信在各方支持下，万科一定能走出低谷、焕发新生，持续为股东、为社会创造价值。

问题二、9 月底以来，中央对房地产明确提出了“止

跌回稳”要求，各地支持性政策接连落地，从近期的数据来看，行业销售已出现回暖迹象。请问公司怎么看待市场后续走势？

今年全国两会，“稳住楼市股市”、“持续用力推动房地产市场止跌回稳”受到大家的高度关注。作为增加财产性收入提振消费、防范系统性风险的重要方面，在政策引导和支持下，我们相信行业已经度过了最困难的时期，房地产市场将回到稳定健康发展轨道上来，主要表现在三个方面。

市场方面，需求回升的基础已经牢固。去年9月底一揽子支持政策出台后，行业信心受到提振，市场持续回暖。四季度商品住宅销售面积环比上升21.4%，同比上升2.9%，到今年成交依然较为稳定，没有再出现过去的“脉冲式反弹”。现在各地还在因城施策继续调减限制性措施，进一步巩固回升基础，形成量升价稳的良好局面。

供给端方面，2025年土地和商品房盘活力度加大，速度加快，行业造血、回血能力将显著增强。这两年，大家有一个非常明显的感受，就是政策出台后二手房的恢复要比新房好。其中部分原因是存量土地和商品房没办法满足市场需要，供求关系不匹配。企业手里有很多的存量土地，但要么位置不好，

	要么位置好但是由于规划指标、产品设计不合理等原因，去化比较困难，占压了资金。市场上出现了一方面旧的项目很难卖，另一方面新项目卖得不错的矛盾情况。今年的政府工作报告在土地和商品房盘活方面做了专门的部署。一是在城市更新中统筹城市低效用地再开发，在房地产市场供给端优化城市空间结构和土地利用方式，对调整供应结构给出了明确方向。二是“盘活存量用地和商办用房，推进收购存量商品房，在收购主体、价格和用途方面给予城市政府更大自主权。”搭配地方专项债发行限额增加 5000 亿元，存量土地和商品房盘活落地实施的力度加大、落地速度加快，企业现金流情况和新增投资能力将更快得到改善，增强行业造血、回血能力。 土地市场方面，市场回暖和政策支持让企业更有信心，拿地情况有了显著的好转，促进后续成交和投资的回升。2025 年 1-2 月，全国成交房地产用地（住宅、综合、商业）规划建筑面积同比上升 20.1%，其中一、二线城市同比上升 26.9%。2024 年这两个数据分别是同比下降 23.2%和 29.7%。不仅是央国企，民营企业的拿地信心也明显上升。今年 1 月和
--	---

	2月，民营房企在24个核心城市拿地面积的占比分别为34.8%和28.3%，较2024年的17.5%显著上升。 问题三、2024年公司业绩出现大额亏损，具体原因是什么？公司采取了哪些措施改进业绩指标？ 关于2024全年大额亏损的原因，主要是对部分项目计提存货跌价准备，部分其他应收款需要计提减值，非主业财务投资基于成本法核算出现一定账面亏损以及部分大宗资产交易和股权交易价格低于账面值。 一方面，过往高地价项目进入结算，公司毛利受到了影响。考虑到部分市场下行短期内难以恢复，我们对未结算项目计提了部分减值；另一方面，公司全年落实瘦身健体的一揽子方案，加速资产去化补充现金流，加大了亏损。此外，公司部分应收款发生了回收风险，加大了亏损压力。 过去三年，公司也采取了一些行动，2022年以来主动获取的70个新项目收益已经有明显改善，已售部分的毛利率水平在16%左右，随着公司产品线建设走向成熟，以拾系、映象系、光年系等为代表的新产品，不仅业绩有保障，品质和效率也有明显提高，受到客户广泛认可；同时公司管理精细程度与开发
--	--

	运营效率也在持续加强，包括更精细的成本管理，更准确的量价策略，更极致的对产品价值的挖掘等。经营服务业务收入规模持续增长，24 年相关收入占营业收入的比例已经接近 15%，未来会进一步提高，且扣除折旧摊销后整体已在贡献正向利润。万物云依靠蝶城、多元客户、科技三大战略，不仅强化了存量拓展能力，打开了业务拓展空间，而且实现了经营效率的持续提升；长租公寓业务在管理规模和经营效率方面均做到行业领先，GOP 利润率约 90%，同时凭借服务和运营优势，有效地促进了集团内外资源的优化配置和再激活。这些都在为未来业绩改善积蓄力量。当前各级政府出台的促进房地产市场止跌回稳措施，以及大股东深铁集团和各级各部门强有力的支持，给公司改革化险创造了良好条件。公司将会充分利用现有政策，统筹各类资源，全力以赴，改善管理，增收节支，降本增效，加强应收款项清收，提升业绩，尽力减亏，化解风险，重新回到健康发展轨道。 问题四、“保交房”是房企的核心任务之一，公司计划 2025 年采取哪些措施来保障保交房任务的达成？开发业务的经营改善是公司业绩企稳的关键，伴随房地产行业逐步进入新发展阶段，公司认为开
--	--

	发业务未来的核心竞争力是什么？公司为此又做了哪些准备？ 公司有能力也有信心完成 2025 年的交房任务。2024 年开发经营业务顺利交付了 327 个项目，666 个批次，18.2 万套房屋。其中商品住宅、人才房、回迁房、公租房 16.5 万套。今年的交付任务量会进一步下降，全年计划交付 230 个项目，429 个批次，11.2 万套房屋。 保交房作为当前核心任务之一，首先是进一步加强集团组织领导，压实各级管理责任。从集团到区域到城市都成立保交房工作组，由各级组织第一负责人担任组长，统筹调配内外资源，确保完成全年任务。 其次是坚持把交付品质和服务做好，继续多花心思，多下功夫。在去年的交付项目中，我们有沈阳四季花城、大连翡翠公园、鞍山城市之光、长春万锦春城、向日葵东郡春漫里、广州城市之光、杭州秀隐翠园等 13 个项目获得 23-24 年度广厦奖。 为了让业主放心，去年我们在全国累计开展了 1387 次“与业主共建家园”活动，超过 3.6 万户业主走进工地。全年还有过半数的 169 个项目提供交付即办证服务。我们还尝试应用无人机技术拍摄园
--	---

	区公区施工工地、360 全景视频分户拍摄室内施工过程等，向业主全方位动态展示。今年这些服务会在更多项目上进行推广和应用。 关于开发业务如何应对未来的竞争，当前住房市场的供求关系已经发生重大改变，构建房地产新模式，实现高质量发展是重要背景。从服务好客户出发，大致从三个方面来谈谈想法： 第一持续在“好房子好社区好服务”下功夫。产品不仅是空间，还有内容和服务。即使是同一总价段的客户需求也分很多类，所以产品的细分度和垂直度也大大超过以前。例如，我们在北京东庐、成都古翠隐秀和沈阳胤樾几个新项目的操盘手法上有比较多的共性。这些项目的目标客群有一定相似性，主力总价支付水平分布在 350-450 万左右，沈阳低一些在 200-250 万，都在城市均价的 1.5-2 倍左右。客户群体知识水平较高，对生活方式、在地文化和社交有一定理解和追求。因此，我们在社区公共空间营造、户型、室内装修、景观、地库等做了针对性的策划，从结果来看客户也比较认可，像学习盒子、社群活动的使用率和参与度都比较高。好的产品是业绩的载体和保障，目前这几个项目的财务结果表现也比较理想。
--	---

	第二是通过综合体开发为城市空间塑造新的价值。企业需要通过业务组合能力的提高，在城市自我完善和更新中寻求机会。去年深圳坂田万科广场和上海徐汇万科广场顺利开业，深圳万致天地和上海徐汇万科中心这两个大型综合体也基本全部建成，是我们在 TOD 物业开发领域的最新成果。另外，还有一批城市有机更新项目如上海上生新所二期、大连东关街和东莞记忆也在去年陆续开放，通过有特色的改造更新和业态创新混合经营，为片区注入了新活力。未来我们会对这些项目在内容和服务方面的优秀实践进行提炼总结，引入到住区和综合体开发中，提高产品竞争力。 第三是通过加大科技利用提高生产效率和服务品质。公司响应住房发展趋势，建造安全、舒适、绿色和智慧的好房子。兼顾“效益、效率和效果”加大新材料新工艺的应用实践。例如，我们在济南雪山万科城采用 3D 打印技术建造异形景观构筑物，成本由约 120 万降至 83 万，工期由 2 个月的加工时间缩短至 1 个月。在上海嘉定理想之地采用自动抹灰机器人完成室内所有的砂浆和石膏抹灰工作，腻子喷涂机器人完成室内腻子喷涂工作，实测实量优良率 95%以上。过去一段时间，公司也向投资者介绍过未
--	--

	来城市首发实践项目上海嘉定理想之地在低碳、智慧技术上的应用研发情况，下一步也会考虑优先将光伏、高效机房、绿色低碳建材等成果在有条件的项目上应用。 问题五、公司 2024 年化债工作整体情况如何？2025 年仍面临债务兑付压力，而在手现金大幅下降，公司计划开展哪些措施应对债务偿还？ 关于 2024 年化债工作成果。在各方支持下，尽管销售同比下降 34.6%，经营端承受较大压力，但公司始终保持经营稳定，2024 年全年公司如期归还到期公开债 292 亿元，顺利完成 18.2 万套房屋交付，实现“保交房”和“保兑付”的目标。 在经营端，万科积极销售，推进大宗交易和资源盘活，经营性净现金流保持为正。销售方面，公司 2024 年销售金额仍保持在行业第一阵营，同时持续保持领先的回款效率，回款率超 100%。大宗交易和资源盘活方面，公司全年实现大宗交易签约 259 亿元，完成资源盘活回款 104 亿元，积极落实瘦身健体要求，推进非主业业务和投资退出。公司 2024 年的经营性净现金流达到 38 亿元，连续 16 年保持为正。
--	--

	在融资端，万科在金融机构和相关部门的大力支持下，全年实现新增融资和再融资 948 亿元，对应平均融资成本 3.54%。公司积极响应政策号召，在融资模式转型方面取得了较大进展。白名单方面，公司按照“应报尽报”原则积极申请，截至目前累计获批白名单项目 79 个，而在经营性物业贷方面，公司全年落地全口径经营贷 293 亿元。通过落地过渡性融资，公司年内完成 267 亿元贷款提取（包括物流银团 200 亿元及交行固融包 67 亿元），有效化解公开市场债务风险。截至 2024 年末，公司合并报表有息负债 3613 亿元，较年初增长 412 亿元，考虑到供应链融资变动和合并范围变动的影响，实际公司合并报表付息债务总额较年初下降约 220 亿元。 关于 2025 年的债务应对。面向 2025 年，尽管现阶段经营上仍面临挑战，但万科将全力以赴，在各方支持下，保持经营稳定，确保项目如期交付，妥善化解有关债务。 一方面，公司将继续通过加速销售回款、动态管控开发、合理平衡收支节奏，力争经营性现金流为正。同时，进一步发挥好经营服务类业务的内生造血功能。另一方面，万科拥有多元化的优质资产池，部分已通过大宗交易、REITs 等方式实现价值释
--	---

	放，公司将继续平衡流动性需求与长期持有价值，将灵活采用资产证券化、市场化转让、战略引战等策略，适时补充流动性，支持资产价值最大化兑现。在债务偿还的安排方面，除了经营和交易创造的现金流之外，公司将继续积极争取与金融机构的合作与支持，稳定银行存量融资规模，同时利用好政策工具箱，继续争取增量流动性机会，妥善做好到期安排。 大股东深铁集团等国资国企对万科予以了大力支持。其中，2024 年深铁集团大比例参与认购中金印力 REIT,收购了公司位于深超总基地的总部用地，2025 年一季度，大股东又收购了公司持有的红树湾项目 49%收益权，帮助公司盘活存量资源，并向公司提供了 70 亿元的股东借款，真金白银协助公司有效应对一季度到期的公开债务本息支付。 综上，公司将依靠自身的努力，结合政策端的引领，金融机构的支持，国资大股东的力挺，合作伙伴的助力，公司有信心、有能力去应对挑战，保持经营稳定，确保项目如期交付，妥善化解到期债务。 问题六、长租公寓符合“租购并举”时代的政策导向，业内看好长租业务的企业越来越多，万科长租
--	--

公寓作为业内规模第一的企业，如何应对未来日趋激烈的行业竞争？过去一年该业务的进展情况如何？

在新时期发展背景下，万科长租业务展现出多方面竞争优势，不仅管理规模为集中式公寓第一，而且通过自建拓客渠道、强化数字化运营，在经营效率上也做到了行业领先，出租率长期保持在 95%以上，前台 GOP 利润率约 90%，2024 年长租公寓凭借强大的运营能力和管理输出，仍然实现了管理规模的快速提升；同时，长租公寓与开发业务协同发展，在盘活存量资产方面发挥了重要作用，有效推动了租购并举的住房政策实施。

（1）管理规模和纳保数量位居集中式公寓第一。万科长租公寓累计管理规模 26.24 万间，已开业 19.12 万间，持续保持着集中式公寓规模第一的位置。同时，万科积极响应国家政策，纳保房源超过 12 万间，位列市场化运营机构纳保数量第一位。长租公寓是个长周期、低毛利的业务，万科长租公寓业务在 2023 年首次实现成本法下的盈利，2024 年经营性利润（NOI）和权益净利润继续实现了双位数增长。

（2）打通了投融建管退的全链条。其中重庆化

	龙桥旗舰店作为渝中区最大的保障性租赁住房项目，由万科规划、开发、建造，并由渝中国有资产经营管理有限公司收购后继续交由泊寓运营，实现了三批次合计 1440 间房源的快速满租。佛山禅城中心旗舰店则是建万基金与万科合作的成果，通过资产收购、改造提升，将闲置物业转化为保障性租赁住房，为新市民、新青年提供 1383 套优质房源。这两个项目不仅体现了资产盘活和运营上的专业性，也展示了其从投资、融资、建设、管理再到退出的完整闭环的能力。 （3）具备丰富的多模式、多产品线解题能力，助力资产盘活。万科长租公寓在 2024 年实现了业务发展的提速，新拓展实现 4 万间，在行业里领先。并在济南、长春、天津、成都等多个城市与国资国企达成了战略合作意向，未来合作总房源数超 2 万间。发展提速的背后，是存量资产盘活的模式在不断成熟。以深圳环水项目为代表的非居改保模式已复制至多个城市近 7000 间。除此之外，传统商办资产“由售转租”的新模式也取得了巨大突破，深圳和颂轩项目 1088 套公寓由售转租并实现了开业即满租，同类模式在 2024 年完成了 21 个，盘活内外部房源数超 1.46 万间。这种模式的创新，使得万科能
--	---

	够有效盘活存量资产，同时响应国家政策，推动租赁市场的发展。 （4）自有渠道获客比例高。万科长租公寓业务通过自有渠道占比达到 88%，通过企业客户、APP/小程序、新媒体平台、老带新、属地流量五大自有渠道，即使在有挑战性的经营环境，也可通过自主拓客，实现营销费率保持在行业领先水平。其中与泊寓达成合作的企业数量超过了 5400 家，APP/小程序注册用户超 500 万，新媒体平台全网粉丝数量超过 150 万。同时老客户的续租率接近 60%，客户满意度长期在 95%以上，全年通过老客户转介绍的成交就达到了超过 2 万次，经过十年经营拥有了忠实的租户群体。 （5）数字化运营效率领先。万科长租公寓业务的出租率保持在 95%以上的健康水平，前台 GOP 利润率约 90%，大规模经营仍能保持高位稳定，得益于近十年坚持不断的数字化投资。万科长租公寓业务拥有行业领先的“机器+人”的数字化运营能力，实现门店人房比超过 1:150，做账自动化率 99%，租户入住到退租全流程“无纸化”等，不断给门店的运营赋能提效。 万科长租公寓业务在规模、获客、运营效率、数
--	--

	字化、产品线及模式创新等方面均展现出优势，这些优势不仅为万科自身的持续发展和行业竞争力提供了坚实的基础，而且通过与地产业务的深度协同和对存量资产的有效盘活，为整个房地产市场注入了新的活力。万科的长租公寓业务通过推动租售并举的住房政策，实现了地产资源的高效利用和资产的增值，为房地产市场的健康发展和城市居民的居住需求提供了有力支持。 问题七、存量盘活是推动行业实现健康平稳发展的重要抓手，也是很多房企在重点推进的工作。万科在存量盘活方面有什么进展？后续有什么规划？ 存量盘活是当前公司最重要的任务之一，从进展来看取得了积极成效和突破。从 2023 年以来，公司借助政府各类支持性政策，通过商改住、资源置换等多种方式盘活和优化项目 56 个，涉及可售货值约 689 亿元。另外，还有 24 个项目以退地、收储、退股、资产交易等方式实现前期投入的收回。 例如去年 12 月份，我们在广州实现了番禺区南站商务区存量商办地块的盘活。这是我们在 2016 年获取的项目，受到规划调整、地下轨道建设等多种原因影响导致短期内不具备开发条件。在促进当地
--	--

	片区“职住平衡”的共同目标下，公司与政府共同开展了“商办地块调整规划指标可行性”研究，最终通过“收储并优化规划再出让”的方式推动项目盘活，提高了存量资源的利用效率，我们目标通过新的开发理念为当地片区发展注入新的活力。 今年，在存量盘活支持性政策力度加大的背景下，我们会积极把握机会，把工作做得更深入些。目前主要在两个层面进行：一个是充分研究专项债、存量商品房收购等政策，积极推动符合条件的项目资源盘活，目前我们有 30 多个项目正在往这个方向推进工作。 一个是针对已经盘活或优化后的新增产能，提升内功，用好的产品争取到客户，多回款早回款，增加造血功能。截止到目前，上面说到的盘活和优化产能 689 亿元已经累计销售 160 亿元，对这两年的业绩起到正向贡献。 例如我们在贵阳，待盘活的资源比较多，通过“商改住”方式已盘活了产能 42 亿元，目前以云翠隐秀、都会印象、未来星光为代表的几个项目，根据目标客户需求研究，通过新的产品和综合服务体验方式，销售去化率基本都能保持在 80%以上，毛利率水平约 18%，做到“盘后活了”，今年还会陆续有项
--	--

目出来。还有，我们去年通过资源置换方式盘活的沈阳胤樾项目、徐州檐语间项目也都通过好的产品、好的效率实现了不错的投资回报，一般在 4-6 个月开盘，销售去化率在 90%以上，并且都实现了正向利润。

问题八、公司物业服务业务整体进展如何？此前万物云发布了“智选”、“灵石”、丹田物业等一系列新产品和子品牌，请问是出于什么考虑？人工智能的应用已成为服务型企业的核心竞争力，万物云在这方面有什么进展？

万物云作为在空间服务行业首屈一指的品牌，2022 年上市后即公布了三大战略，2022-2024 年作为第一个三年战略落地期，公司在蝶城战略、多元客户战略和科技战略中均取得了喜人的进展，夯实自身在空间服务行业的领先领跑位置。2024 年万物云实现营业收入 363.8 亿元，同比增长 8.9%。

万物云的蝶城战略，是解决传统物业管理行业“规模不经济”问题的最优解。通过精准布局 97 个重点城市中的 3402 条价值街道，万物云目前已经拥有了 666 个高密度蝶城底盘，而拥有了这些底盘的万物云将大有可为。首先是创造区域规模效应，截

	止 2024 年底，万物云累计完成了 250 个蝶城的提效改造工作，用“人+机器”及“人员复用”极大程度的优化了空间内的作业效率，并通过灵石边缘服务器的快速感知（能实时感知设备异常）及飞鸽工单系统（能够自动生成工单派发给最近的工作人员）的工单闭环工作，改变了传统物管行业的作业流程。 多元客户战略，是万物云得以独立发展的重要驱动。过十年的市场化探索，万物云从一家只服务于万科地产的内部企业，成长为年营收超 360 亿的综合服务公司。截止 2024 年底，万物云服务了 4261 个住宅项目、2482 个商写项目，其中来自第三方的项目已超过七成。万物云旗下的各个品牌，已经成为了越来越多优质客户的共同选择。2024 年初，万物云还实现丹田物业的并表，开始进军学校与医院物业新领域；除此之外，万物云发布了“弹性定价”体系，让接管 2.5 元以下的小区成为可能，且极大地拓宽了公司在存量市场中潜在的业务空间，也让更多空间内的使用者体验物业服务之美好。 而科技战略，会是推动万物云乃至整个行业走向新时代的一大实践。2024 年是 AI 技术浪潮席卷全球的一年，而万物云积极的拥抱 AI 技术，逐步从人管人到事管人的能力转型，努力成为在传统组织
--	--

	里面能够成为人工智能应用的先锋。目前万物云自研的边缘服务器——灵石已经可以在住宅、商写、园区、城市公共空间等区域部署，提升空间内的作业效率，后期将在能源管理等领域大放异彩。与此同时，万物云也自主研发搭建了“GC 平台”，让每个员工都能轻松使用 AI 工具，就像给物业团队配备了“智能工作伙伴”，无论是合同审核还是能耗分析，都能快速生成专业方案，让员工专注在更需要创造力的服务环节。 未来三年，万物云将继续围绕三大战略，打造可增长、可提效、可延展的升级版蝶城模式；围绕客户多样需求，构建竞争护城河；全面应用人工智能技术，推动传统组织的数字化转型，带来流程质变，成为人工智能应用的先锋。
--	---

关于本次活动是否涉及应披露重大信息的说明	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。
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