



万科企业股份有限公司

估值提升计划

证券代码：000002、299903

证券简称：万科 A、万科 H 代

公告编号：〈万〉2025-040

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。

重要内容提示：

根据《上市公司监管指引第 10 号——市值管理》的规定，长期破净公司应当披露上市公司估值提升计划。万科企业股份有限公司（简称“公司”或“万科”）截至 2024 年 12 月 31 日股价触及长期破净情形，经公司董事会审议制定《估值提升计划》。

本估值提升计划仅为公司行动计划，不代表公司对业绩、股价、重大事件等任何指标或事项的承诺。公司业绩及二级市场表现受到宏观形势、行业政策、市场情况等诸多因素影响，相关目标的实现情况存在不确定性。

一、 触及情形及审议程序

（一）触发情形

根据《上市公司监管指引第 10 号——市值管理》，股票连续 12 个月每个交易日收盘价均低于其最近一个会计年度经审计的每股归属于公司普通股股东的净资产的上市公司（以下简称“长期破净公司”），应当制定上市公司估值提升计划，并经董事会审议后披露。

自 2024 年 1 月 1 日至 2024 年 12 月 31 日，万科企业股份有限公司（以下简称“公司”或“万科”）A 股股价连续 12 个月每个交易日收盘价均低于最近一个会计年度经审计的每股归属于上市公司股东的净资产，即 2024 年 1 月 1 日至 2024 年 3 月 28 日每日收盘价均低于 2022 年经审计每股净资产 21.05 元，2024

年3月29日至2024年12月31日每日收盘价均低于2023年经审计每股净资产21.15元，属于应当制定估值提升计划的情形。

（二） 审议程序

为应对市场变化，增强投资者信心，维护股东利益，公司制定了《万科企业股份有限公司估值提升计划》（以下简称“本估值提升计划”）。公司第二十届董事会第十五次会议于2025年3月31日以10票赞成、0票反对、0票弃权，审议通过了本估值提升计划。该议案无需提交股东大会审议。

二、 估值提升计划具体内容

为提升公司投资价值和股东回报能力，增强投资者信心，促进公司高质量发展，公司制定估值提升计划。具体内容如下：

（一） 战略聚焦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。

（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，公司将抓紧未来机遇，坚持在发展中化解风险，维护品牌稳定，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。

（三） 依托科技创新，因地制宜打造面向未来、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”、“好社区”、“好服务”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。

（四） 以开放姿态整合资源，持续提升核心竞争力，共创城市新生态

在产业协同上，公司将着力强化与深铁集团融合发展，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、公共基础设施维护、科技创新等方面全方位合作，共创城市新生态。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，打造新质生产力孵化平台，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。

在公寓租赁上，公司深化“产建运营一体化”模式，联合各地国资平台打造大型租赁社区，践行社会责任，为新市民及青年人提供高品质租住空间。

在商业运营上，公司将加强和沃尔玛集团等战略合作方的合作，实现业绩共赢；与华为共建“科技+商业”创新生态，推动商业资产价值与科技品牌势能深度融合。

在物流仓储上，公司旗下万纬物流聚焦智慧化供应链服务，与佳沛、泰森等全球领先企业开展战略合作。

公司将持续以开放姿态整合资源，推动资产价值与城市活力协同增长，为高质量发展注入新动能。

（五） 充实经营管理力量

考虑到公司 2024 年度业绩预告亏损额较大，流动性遇到阶段性困难，为了有效化解风险，切实保护购房人、债权人、投资人的利益，2025 年 1 月，董事会决定利用大股东深圳市地铁集团有限公司在内的各方资源优势，进一步充实经营

管理力量。新加入公司的管理团队均具备丰富的经营管理经验和多元专业背景，与原管理团队携手并肩，动员各方力量，协调多方资源，更好的推动公司稳健经营和可持续发展。

（六） 研究建立长效激励机制

公司将结合公司所处发展阶段、实际经营情况及未来发展计划，研究建立长效激励机制，适时推出包括股权激励、员工持股计划等在内的各类工具，强化管理层、员工与公司长期利益的一致性，激发管理层、员工提升公司价值的主动性和积极性。

（七） 重视股东回报

公司一直非常重视通过分红回馈股东，和投资者共享公司经营成果。上市后公司连续 31 年进行现金分红，平均分红率 33.4%，累计分红 1,030.3 亿元，是历年股权融资金额 2.81 倍。2023 年度，由于面临阶段性的流动性困难，经股东大会批准，公司暂停分红，以保留资金更好的应对不确定性。2024 年度，公司业绩出现大额亏损，暂不具备分红条件。管理团队将全力以赴有效化解风险，改善经营业绩，全力以赴为股东、为社会创造价值。当具备分红条件时，公司将积极实施分红并适当扩大分红频次和比例。

（八） 提升市场信心

2024 年 9 月以来，政策持续释放稳定信号，房地产市场信心得到修复，止跌企稳、筑底回升趋势明显。广东省、深圳市及有关部门、金融机构负责人明确表示，全力支持公司稳妥处置风险，助力公司持续健康发展，稳固市场信心。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、法治化手段对公司发展予以大力支持。2024 年 7 月，公司 1862 名骨干管理人员自筹资金人民币 2 亿元，委托第三方通过信托计划自愿增持公司 A 股股份 29,564,128 股，承诺此次增持的股份自愿自本公告披露之日起锁定两年，以实际行动体现对房地产行业和公司未来发展的长期信心。

（九） 做好投资者关系维护

公司和各类投资者一直保持密切沟通，未来将持续丰富交流方式和交流渠道。公司将通过业绩说明会、股东大会、境内外机构组织见面会、投资者调研、投资者关系热线电话、深交所互动易、公司邮箱等线上线下相结合的方式，构建全方

位、多层次的交流体系，满足不同类型投资者的交流需求。管理团队将定期和投资者就资本市场普遍关心的问题进行深入交流，增进投资者对公司经营状况及发展规划的理解。在对外传递公司价值的同时，公司也将加强对资本市场动态的常态化监测，积极收集投资者关心的问题和意见，每月、每季度向董事会和管理层提交监测报告，及时响应投资者诉求。

（十） 提高信息披露质量

公司将继续严格遵守信息披露规则，真实、准确、完整、及时、公平地进行信息披露，持续提高信息披露质量，保障投资者的知情权；通过简化语言表达，突出关键信息，进一步优化信息披露的格式和内容，提高公告的可读性和易懂性；通过“万科投资者关系”微信公众号，对定期报告等重要信息进行及时推送，以便投资者更好的获取公司信息。

公司将加强舆情监测，密切关注各类媒体报道和市场传闻，如发现可能对投资者决策或者上市公司股票交易价格产生较大影响的事项，及时对相关信息进行核实，根据实际情况采用合法合规方式予以回应。同时积极加强媒体沟通，营造良好舆论环境。

（十一） 积极推进 ESG 工作

公司深刻认识到环境、社会和公司治理（ESG）因素在企业可持续发展中的重要作用，已连续 16 年披露发布社会责任报告或环境、社会和公司治理报告，将可持续发展理念融入企业的运营管理、产品开发及服务提供的全流程中。未来，公司将持续完善工作机制，按照深圳证券交易所及香港联合交易所的相关标准和指引，定期发布可持续发展报告，详细披露公司在环境、社会和公司治理方面的绩效和实践，更全面地向投资者呈现公司价值，增强各方对公司发展的信心，推动公司可持续发展。

三、 估值提升计划的后续评估及专项说明

公司将在每个会计年度结束后，对估值提升计划的实施效果进行全面评估。评估内容包括各项措施的执行情况、目标达成情况、对公司估值和投资价值的影响等。评估结果将及时向董事会报告，并根据评估结果对估值提升计划进行必要的调整和完善。

若公司触及长期破净情形，且所处会计年度的日平均市净率低于所在行业平均值，公司将在年度业绩说明会中对估值提升计划的执行情况进行专项说明。

四、董事会意见

公司董事会认为，本估值提升计划紧密结合公司实际情况和发展战略，具有合理性和可行性。通过实施一系列具体举措，有助于提升公司的经营质量和投资价值，增强投资者回报，促进公司的长期稳定发展。

五、风险提示

1、本估值提升计划仅为公司行动计划，不代表公司对业绩、股价、重大事件等任何指标或事项的承诺。公司业绩及二级市场表现受到宏观形势、行业政策、市场情况等诸多因素影响，相关目标的实现情况存在不确定性。

2、本次估值提升计划是基于本公司目前经营情况和外部环境做出的，未来可能会受到政策调整、行业发展、国内外市场环境等因素的影响。若未来因相关因素发生变化导致本计划不再具备实施基础，则公司将根据实际情况对计划进行修正或者终止。敬请投资者注意投资风险。

特此公告。

万科企业股份有限公司

董事会

二〇二五年三月三十一日