

招商蛇口 2025 年度业绩说明会暨投资者交流会活动记录表

<p>投资者关系 活动类别</p>	<p><input type="checkbox"/>特定对象调研 <input type="checkbox"/>分析师会议 <input type="checkbox"/>媒体采访 <input checked="" 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）</p>
<p>参与单位名称及 人员姓名</p>	<p>网络直播，面向所有投资者</p>
<p>时间</p>	<p>2026 年 3 月 17 日 15:30-17:00</p>
<p>地点</p>	<p>线上直播平台：全景网、招商蛇口官网</p>
<p>上市公司 接待人员姓名</p>	<p>公司董事长朱文凯，董事总经理聂黎明，副总经理伍斌，副总经理吕斌以及公司财务总监兼董事会秘书余志良</p>
<p>投资者关系活动 主要内容介绍</p>	<p>一、业绩发布</p> <p>招商蛇口 2025 年度业绩说明会暨投资者交流会，由公司财务总监兼董事会秘书余志良主持。主持人首先介绍了出席本次会议的公司管理层、独立董事和独立财务顾问主办人，随后介绍了公司业绩及主要财务数据；董事总经理聂黎明介绍了公司 2025 年经营情况及 2026 年经营策略；最后，公司董事长朱文凯分享了公司“十四五”战略回顾及“十五五”战略部署。</p> <p>二、主要问题及回复</p> <p>问题 1：在行业深度调整、格局加速重塑的当下，招商蛇口依然保持了相对稳健的发展。请问您认为招商蛇口背后最核心的、能够支撑公司穿越周期的竞争优势是什么？</p> <p>回答：感谢投资者的提问。实际上在行业目前深度调整的当下，大家都在思考我们凭什么能够走远。就招商蛇口而言，我们核心竞争力和底气来自哪里，今天借这个机会和大家分享一下。</p> <p>我们认为我们第一个核心优势是来自于招商局集团强大背景支持和</p>

资源的协同优势。大家都知道招商局集团是一家拥有超 150 年历史的百年央企，业务领域广泛，横跨交通物流、综合金融、地产园区、科创产业，连续 21 年获得国务院国资委经营业绩考核 A 级。近年来，招商蛇口在招商局集团的支持和指导下，不断调整我们的策略。实际上招商局集团也在整合内部的资源，推动产融互动的协同，给我们带来了实实在在的优势，包括大家过去都知道的我们在前海、蛇口一系列的重大战略资源，都是得益于招商局集团的战略支持和互动。我们认为随着招商局集团在新的“十五五”规划中锚定国际化综合型的世界一流企业的目标，全面推进第三次创业取得的进展和标志性成果，在这个行业信用分化的当下，集团是我们最重要的战略支持。这是我认为的第一条。

第二是坚定的战略定力和强大的组织执行力。我们很早就意识到行业不可能永远狂奔，刚才 PPT 介绍了我们在集团指导下从 2021 年开始提出“三个转变”，到后面在战略上进行换挡、转型，在战略落地过程中也会根据市场情况不断调整优化。公司在招商局集团的指导下，不断的动态调整我们的战术，符合当期的战略。2025 年是公司“十四五”收官之年，我们系统的总结了过去五年的执行情况，结合内外部环境变化和国家的“十五五”规划建议要求，对战略定位进行了新的修正。第一个定位就是我们会更加清晰，我们会稳固行业的五强，成为中国领先的地产园区综合开发运营商，刚才介绍了我们定位，我们会在这条路上坚定走下去。第二，我们也调整了我们抓手，以前我们提产网融一体化，现在提出要精准投资，产品要升级，运营要增值和资产要盘活，这个是我认为我们在战略执行方面是有清晰的定力和强大的组织执行能力。

第三，招商蛇口拥有稳健的财务管控能力，在过去 40 多年经营实践中，公司始终将稳健、审慎的财务管理作为可持续发展的基石。公司坚持底线思维，构建了涵盖投融资、现金流和债务结构全维度的风险防控体系。大家可以一直看到，我们“三道红线”一直在合理范围。这个背后就是基于我们长期以来对于风险和市场的敬畏。依托央企的平台信用优势和优质的资信状况，我们有多元的畅通的低成本融资体系，包括我们拥有刚才跟大家介绍的 REITs 的平台，我们的融资成本也基本上是行业领先的。

所以这种卓越的财务管控，不仅为我们穿越行业周期的波动带来坚定的保障，也为高质量发展注入了源源不断的内生动力，这是我认为的第三条。

第四，公司招商蛇口经过多年的开发，已经不单纯是一个开发商。我们拥有行业全链条的开发、运营和服务的综合能力，我们围绕开发业务、资产运营、物业服务三类业务构建了一个行业全生命周期的综合发展模式。这三者不是孤立的，是一个从空间营造到内容运营再到生活服务的完整闭环。开发业务一直是我们的种子和源头，招商蛇口依据领先的好房子体系，会持续在源头打造高品质的空间载体。无论是我们过去推出的序系、玺系，还有揽阅系，我们会在后续的市场发展中持续迭代我们的产品线。资产运营方面，我们会把集中商业、产业园区、公寓等业态全领域进行深耕细作，运用成熟的 REITs 平台在未来实现资本化，也为这个体系提供源源不断的资金和活水。物业服务是我们生态闭环里的连接器和压舱石，房子的交付不是终点，而是起点。所以我们物业服务提供长期稳定的业务，也为资产运营提供稳定的客户基础，所以招商蛇口具备的这种从空间+内容+服务这种高品质提供产品的综合能力，实际上不是一朝一夕变成的，也不是单一赛道能够复制的。

总结起来，我觉得我们核心竞争优势有，一个是百年招商局的背景和支持，一个是清晰的坚定的战略和执行，一个是稳健的财务管控，再就是我们具有全链条的综合开发能力。这四点不是一天形成的，也不太会轻易被复制，正是这些支撑我们在目前行业的寒冬中能够稳步前行。谢谢！

问题 2：近期核心城市陆续优化限购、限贷等政策，市场对政策效果高度关注。公司如何看待这些政策对市场信心的提振作用？本轮政策背后释放了哪些信号？面对当前市场环境，公司的策略是什么？

回答：谢谢投资者的提问。这个问题目前是市场非常关心的问题，投资者在问，买家、卖家也在问，同时也是公司在制定“十五五”规划和 2026 年公司计划时候考虑的最主要的因素。大家也都知道从 2021 年到现在，这个行业经历了四年多的深度调整。但是近期国家和各个地方陆续出台了很多的优化限购、限贷等政策，稳市场、稳房价。这个确实是在目前来看给市场带来更多的信心，起到了一个提振信心的作用。比如说就以今

年2月25日上海发布的新政来看，在春节后带动了核心区来访量和签约量阶段性回暖。今年春节期间以及3月份应该说来访和成交都是非常不错的，到昨天3月份刚好是半个月，应该说销售也是出现了一个回暖的迹象。

当然我们也要清醒的看到当前市场其实还是处于一个筑底修复期，我们持谨慎乐观的态度。短期是提振信心，中长期还是在逐步筑底和修复的一个过程。从这一系列政策，我们觉得应该有两个非常明显的信号，一个是国家因城施策、精准调控以稳房价、稳市场的决心是坚定的。而且我们也看到这一轮政策也不是一刀切的放松，而是针对不同城市、不同区域具体情况进行差异化的调整，而且更加讲究政策之间的协同，也讲究政策的一步到位。既要支持合理的住房需求，又要守住风险底线，既要发挥市场机制作用，也要防止大起大落。这是一个信号。第二个信号是国家推动房地产行业高质量发展的新模式，从顶层设计开始到制度的落地，坚定稳定房地产市场就是稳定经济大盘，防范房地产风险就是防范系统性风险，这不仅是对居民合理住房消费的支持，也是对行业长期健康发展的一种制度性托举。基于这样一些判断，招商蛇口应该怎么去应对？其实刚才我在介绍公司2026年经营策略的时候也向大家做了一些简要的说明。在开发业务方面我们还是坚持聚焦核心，以销定投，优中选优。几个方面来说，第一方面，投资，聚焦核心，以销定投，优中选优。将资源高度聚焦于核心一线城市和强二线城市的核心板块。刚才也讲到，2025年我们在强心30城投资占比达到百分之百，在核心十城投资占比接近90%，其中一线城市占比63%。2026年我们会继续严格执行公司“六好”投资体系，即城市好、团队好、板块好、周转好、产品好、运营好，在利润率上把控好底线。同时我们也对一些存量项目采取盘活措施。用多元的手段促进资产盘活，获取优质项目，在规模和利润之间找到最佳平衡点。这是投资方面。另外在经营方面，继续去优化我们的好房子和好服务。通过为客户创造更好的价值来实现公司更好的回报。与此同时，我们也会把对风险的防控始终摆在重要的位置。这是在开发方面。

在资产运营方面刚才我们讲了要加快推动三个升级，一个升级业态运营模式，第二是聚焦持有回报的提升，推动存量项目迭代升级，第三是充

分发挥多 REITs 平台优势，刚才朱董也讲到，我们依托已搭建好的这些 REITs 平台，让优质资产的价值得到充分的释放。这块我就不再重复了。

在物业服务方面，一个方面是加大市场的拓展力度，开拓市场。第二，继续用心做好做优服务。第三方面是实行精细化的管理，能够强运营。我想物业方面我们会继续在这些方面发力。

总体来说，在行业弱复苏、深分化的格局下，招商蛇口有信心凭借三大业务协同发力，敏锐把握政策机遇，持续巩固和提升市场地位，为股东创造可持续的价值回报。谢谢！

问题 3:2025 年整个行业下行压力大，我们也看到招商蛇口出现了业绩下滑，请帮我们分析一下 2025 年业绩下行的主要原因。行业这两年的供求关系都发生了很大的变化，但是 2025 年的业绩更多代表的是过去的经营结果。对于现阶段市场情况，管理层是否认为房地产开发业务盈利的表现已经到了拐点，在“十五五”期间招商蛇口业绩方面有何指引和导向？

回答: 这个问题确实是投资者最关心的，也不可否认招商蛇口 2025 年的业绩出现了下滑，这是一个事实，这也是整个行业目前的现状。从数字上来说主要是三个方面的影响，一个是因为过去四年房地产市场经历深度调整，利润都在下滑，而且这种下滑是量价齐跌的下滑，2021 年全国新建商品房销售额是 18 万亿，到去年是 8 万亿左右，下降超过了一半，而且量的下跌也伴随着价格的下跌，在过去几年行业这种深度调整中，大家都在经历一种考验。招商蛇口作为这个行业中的一员，当然也在经营上出现了比较大的波动，我们 2025 年营收 1,547 亿元，同比减少了 242 亿元，毛利同比减少了 48 亿元，同时来自联合营公司的投资收益也减少了 23 亿元。这些数字的变动，反映的也是行业下行的背景下，对企业盈利能力普遍性的冲击，这是一个方面，就是利润的下降。

第二个方面是计提减值，招商蛇口一贯秉承审慎的原则，2025 年公司计提减值损失 40 多亿元。

第三个是折旧，招商蛇口是按照成本法记账原则，对投资性房地产进行计量，在 2025 年计提投资性房地产及固定资产折旧是 30 多亿元。

这些会计处理在当期对公司的报表利润有一些影响，当然从长远来看

它也是在夯实公司的资产质量，为未来轻装上阵做好准备。这是对2025年公司利润下滑的分析。

未来，前面的问题讲到市场信心、行业形势的时候，目前市场信心有一些恢复，行业也处于筑底和修复的时期，我们认为随着筑底磨底的形成，未来房地产行业和公司的回报会逐渐企稳，会逐步走出快速下滑的趋势，进入磨底的阶段。一方面是我们还要承受低回报甚至出现亏损的老项目，我们在逐步消化、逐步盘活，对未来的利润会带来冲击。另一方面也有积极的信号，近两三年来我们聚焦核心，优中选优，我们也投资了一些好的项目，利润也会逐渐结转出来，刚才朱董讲到，招商蛇口在市场上还是有我们的优势。随着行业形势逐步修复，公司未来利润的压力也会逐步缓解。

对于我们来讲，“十五五”期间我们的目标也是非常明确的，一方面是消化存量的包袱，实现利润表的逐步修复。另一方面是按照我们既定的战略推动公司的转型升级，提升我们的回报，能够为投资者实现可持续的投资回报水平。我们也有信心随着形势的复苏和筑底的形成，重新回到稳健增长的轨道。

问题 4: 我觉得“韧性向前，行稳致远”总结得特别好，既是公司“十五五”的愿景，也是每个地产研究员的自勉。各位管理层怎么看待2026年的土地市场，对土地市场有什么样的期许，以及投资强度怎么看，拿地销售比这些指标怎么定，以及投资的标准、投资的重点区域，这方面有什么看法？

回答: 说到2026年的土地市场，先回顾一下去年土地市场，2025年土地市场的特点是前高后低，出现了明显的降温，全国300个城市住宅用地成交的建筑面积去年是6.2亿平方米，同比下降了14%，土地出让金为2.3万亿，下降了11%。尤其第四季度以来，由于销售端持续缩量，加上核心城市优质地块供应力度减弱，房企总体上保持了审慎的投资态度，去年12月份300个城市土地平均溢价率为2%，连续5个月回落，创了年内的新低。去年土地市场总体来讲，房企普遍的策略是聚焦核心城市的核心地块，全国TOP20城市土地出让金占了全国的52%。

再看2026年，我们认为土地市场预计会延续“整体低位运行、局部点

状稍热”的特征，但是好城市、好地段的好房子项目还是值得投资的。跟往年一样，各个地方政府在春节后频繁供地，可以明显看到，现在各地政府已开始更敏锐地去适应房企的需求，近期土地供应有四个特点，一是各城市都愿意拿出核心地段的土地来出让，二是主动降低起步楼面地价，三是主动降低容积率，去年全国容积率低于2.0的项目达到了43%，是多年来低容积率项目占比最高的，四是主动降低单盘的规模。这四个特点都意在打造好房子、帮助企业快周转，当然土地溢价率也可能上升，近期的确有些城市部分地块的土地溢价率已明显上升。

说到招商蛇口2026年的投资原则，还是会继续保持在重点区域、重点城市、以销定投、精挑细选。我们会坚持内生化的发展，对投资标的物优中选优，每个项目要达到“六好”的投资标准，确保资源的有效投放。我们新拿地更聚焦于项目的周转速度和收益的兑现。同时我们会充分发挥自己研发的竞企投资数字化对标系统，能够及时知己知彼，随时根据市场和企业的动态，调整我们的投资开发策略。说到投资强度，我们很难设定一个比例，总体上是以销定投，根据市场和回款的情况，要满足“三道红线”，还要平衡好规模和利润。总之我们对2026年的行业和政策还是有信心的，对能打造好产品、好运营、好服务的地块，我们还是会坚决去投资，谢谢大家。

问题5：刚才问了一个地的问题，我想问一个钱的问题，“十五五”明确讲到支持房地产合理融资。想问一下公司作为头部企业，目前对于整个监管包括融资的环境近期有没有感觉到比较明显的变化和特征？第二个在整个房地产新模式要求之下，我们后阶段对于我们现金流管理，包括融资方式上后阶段主要和重点的工作重心是哪块？主要是这两个方面。

回答：房地产是鱼，钱就是水。今年3月份政府工作报告也明确指出，包括央行最新的表态，整个货币政策还是会保持适度宽松。所以说地产整个行业面临的融资环境，总体来说还是比较宽松的，相比以往来讲也是比较好的一个阶段。配合房地产新模式的背景下，公司未来在融资上的重点会抓三方面的工作，第一，首先还是要降本，继续降成本。第二，要抓匹配。第三，要控风险。

降成本方面，要做好资产负债表右侧的管理，继续从存量和增量上做好相关工作。存量我们会针对性的打开我们目前的债务，从高到低都会做相应的铺排，然后有针对性的、有计划的推动降本的计划。在新增上，董事长刚才讲了提级管理的管理举措，我们在财务领域也会做提级管理。把一线跟总部融合在一起，发挥协同的优势，对增量的成本也会做相应的严控。希望在目前2.74%的成本基础上，继续有所下降。这是在降成本方面。

抓匹配方面，尤其在新模式的背景下，我觉得资产跟负债针对性的匹配，对我们未来的发展是很重要的。融资不是只是简单的融资，要针对资产，要打开8,300多亿资产去看，其中有3,600多亿存货，这是开发的业务，开发业务有开发业务的现金流特点。还有1,400亿持有物业，持有物业现金流，前期重投入，后面逐步收租，当然现在又有新的类似REITs的工具来加快周转。所以我们对资产端要打开，做好资产和业务结构性匹配，以及融资工具的结构匹配。核心是针对现金流的特点、资产久期的特点以及资产币种的特点，进行有效平衡。

最后一个就是控风险。“三道红线”，公司的财务稳健，一直是我们秉承跟坚持的，公司一直会把它当作财务稳健运营的基本准绳。在落地方面，我们很重要的工作是要抢抓各个业务端的回款，主要是销售和回款，这个是现金流的源头。同时，自上而下要做好以收定支，严控现金流风险。感谢！

问题6：刚才各位解答了关于土地和资金的问题，我想进一步请教关于销售的问题，首先我们也看到2025年销售规模排名从第五名提升到第四名。想请教一下这个是不是跟我们聚焦核心城市的布局有比较大的关系？2025年我们在核心城市的表现是怎么样的？另外站在当前这个时间点，我们怎么展望2026年销售，尤其是我们去年拿地占比63%的一线北上深这些城市，在此基础上，公司有没有对2026年销售有一个大概的计划？主要是这个问题。

回答：感谢您的提问，销售一直是市场普遍关注的检验公司经营能力的经营指标，就像刚才我们聂总在阐述2025年公司业绩说明的时候也提到了，公司2025年全口径销售1960亿，已经进入了头部的第四名。确实确实

这份成绩单也是来之不易的，我们在全国有上海、深圳、成都、西安、长沙、南京、郑州等十个城市进入了全口径销售的前三。另外我们也有15个城市进入全国重点30城市的前五。所以在这样的销售结构当中，重点我们也再看一下去年公司前五大销售规模的城市都破了百亿，上海是首当其冲，全口径销售超过500亿，重新获得了上海市市场排名的第一。紧随其后的北京市193亿全口径销售，也是首次跻身北京市场第五，第三名的杭州是169亿，杭州也是我们公司开发历史上首次进入了前四，获得了第四，因为在杭州市场，在激烈竞争当中能够获取到一些市场的竞争份额其实也是来之不易的。另外，深圳我们也是超过150亿销售，稳居第三。成都我们也是破百亿，进入了第五。就像我刚才说的，前五个城市基本上占了公司去年整体业绩超过60%，基本上印证了公司要求的聚焦核心城市战略的前瞻性和正确性。我们正是通过基本面比较扎实、市场韧性比较强的城市，支撑公司在行业寒冬中稳健表现。

关于2026年销售情况，刚才朱董提到了，结合今年两会的精神，目前来讲，国家对于房地产市场还是需要控增量，去库存和优供给。在这种情况下，我们认为在今年情况下，整体市场我们希望从止跌回稳到趋向稳定这么一个形势去变化。但是同样的城市的分化可能也会再进一步的延续。整体看政策端还是会持续的保持宽松，各地还是会核心聚焦去库存和稳预期，存量政策落地和增量政策加码会协同发力，结构上来看，其实行业也已经真正步入存量主导时代，各地来看，二手房成交规模会持续去超越新房。再看一下招商蛇口重点深耕的城市，首先是上海市场，上海市场在去年最主要的是放松了核心城区的价格，基本上在去年上海市场就体现了一种主城区搭台，然后高品质、高总价的好房子唱戏这么一个情况，所以去年整体上海市豪宅入市项目多，带动结构性价格上涨。但是同样上海还有一个特点，二手房表现也极为活跃，基本上也是以价换量，进而导致整体上海去年市场出现量价波动的情况。我们也看到在今年上海新政情况，在“沪七条”出台后的当周，我们的来访环比1月有12%的提升，成交环比1月有48%的提升，当然环比1月有48%提升还是有赖于因为去年12月份有一个年底的冲刺，1月份整体市场是相对来说偏冷的。但是整体从这个情况

来看，同环比在上海新政出台以后，市场的来访和成交都有回暖迹象，下一步我们需要持续关注就是它的可持续性如何。但整体看，上海新政有助于全国资产配置的客户去上海置业，这是一个最好的窗口期，我们整体判断上海今年的楼市会更加持续稳定。北京的市场从去年表现来看，是整体四个一线城市当中同比降幅最低的一个城市，核心的原因也是因为整体北京供应的增幅带动了成交。包括好房子及核心区域供应，引起了价格上涨。我们也预判2026年整体北京市场会持续做分化的修复，伴随着供地逐步向四环内核的区域的供应，优质项目会持续增加，高端改善市场占比会进一步提升。我们再看一下深圳的市场，深圳市场2025年同样也是出现核心板块豪宅市场的火热，包括土地市场局部竞争激烈，所以部分豪宅出现热销迹象，但外围的板块其实还是在持续的横盘当中。所以在2026年深圳的新房市场同样也和刚才提到的上海跟北京一样，有多个高品质、高总价项目会入市，受这部分的影响，我们判断部分区域会有结构性价格上涨的趋势。但伴随着深圳供地容积率的降低，我们判断整体深圳市场会出现缩量提质的这么一个特征。

最后再回答第三个问题，关于2026年大概销售计划，目前来看整体公司我们会结合公司目前以及今年大概的投资强度，我们铺排全口径销售基本上和去年保持相当，接近去年的水平，但是销售策略依然坚持刚才各位领导同事提到的以销定产、以销定投的原则，审慎的原则，不盲目追求规模，但是会追求有质量、有回款的销售增长。2026年销售计划也会根据目前各个城市竞争格局，可售货值，结合年内新增供货情况，来确保每一批推盘相对踩准市场销售节奏，具体销售数据，也请大家可以关注公司每月发布的销售公告。整体来说，2026年我们将继续深耕我们的核心城市，用好房子、好服务来赢得客户，用精准的策略来穿越周期，在止跌回稳的市场当中，跑赢优于同行的这么一个表现，谢谢！

问题 7：我有一个问题是关于资产运营的，未来我们的资产运营可能会聚焦在哪个赛道，目前在规模方面无论是收入还是面积方面是怎样的水平，在未来几年我们有什么发展的规划和策略，有没有比较具体的目标可以分享一下？未来资产运营会否是我们未来五年增长的新引擎？

回答：感谢您的提问，目前来看公司在资产运营方面已经形成以集中商业、公寓、产业园区、写字楼、酒店等多业态的业务结构，其中集中商业、公寓、产业园区是我们主要的业务板块。主要持有物业 2025 年管理口径收入是 76.3 亿元，商业占比 26%，公寓占比 18%，产业园占比 17%。在面积来看，集中商业在营面积是 340 万平方米，还有 185 万平方米在建；公寓在营面积是 175 万平方米，在建面积是 63 万平方米；产业园区在营面积是 312 万平方米，在建面积是 61 万平方米。这是我们持有资产运营赛道方面的规模情况。

资产运营业务是公司轻重并举，也是“三个转变”的重要内容，是聚力打造的第二增长曲线。公司始终坚持稳健经营的理念，按照资产分类的原则去粗存精，同时我们持续建强全链条关键环节管控能力，提升资产运营的效益。我们也将有序推进优质资产的产融出表和一些非核心资产的处置，持续优化资产结构。

具体到业务策略上来说，集中商业围绕三大产品系打造差异化的商业样本，以特色花园城建立局部市场差异。海上世界构建独特的体验，花园里特色街引领城市潮流，商业聚焦“四力”（内容力、场景力、营销力、服务力）做能力提升，精准洞察客户需求和消费习惯。策略上要求新开的项目要成为市场的爆品，存量的项目要持续升级焕新，通过精益运营实现资产效益的提升。长租公寓业务秉持稳健的经营策略，以退定投，有序推动产融扩募。同时我们会关注核心城市租赁用地的获取机会，轻资产联动各方的资源拓展规模，总体经营坚持以品质取胜，以好公寓建设稳定客源，保持行业综合实力三强的目标。在产业园业务方面，锚定国内领先的产业园区综合运营服务商的愿景，守住经营底线，做实产业服务，完善产业业态，打造专业化、市场化的竞争力。产业园聚焦资源，做精核心资产，打造蛇口网谷、南海意库、价值工厂等低空经济示范园区、细胞与基因谷等标杆项目，这是我们在资产运营方面的一些考虑，谢谢。

问题 8：去年我参加了我们好房子产品战略发布会，我发现在改善型需求我们公司有深刻的洞察，今年是“十五五”开局之年，在“十五五”规划中对于房地产加大供给改善民生方面有所要求，所以我想请问作为中

国房地产的龙头企业，在 2026 年，公司的房型设计、产品调整、科技住宅等方面有哪些具体的升维措施，产品力的升维与成本控制怎么做好平衡，更好满足广大人民群众对美好生活的向往？

回答：感谢您对招商蛇口好房子的持续关注，去年在高交会期间我们在深圳国际会展中心发布了招商蛇口的好房子标准体系。去年招商蛇口在好房子、在产品力方面都取得了长足进步，在前面的报告里面我也讲到，我们的产品力跻身了行业第四，同时我们有多个项目获得了行业里面的大奖。最重要的是市场和客户用真金白银给我们投了票，公司多个好房子项目获得热销，就在 3 月 15 日，我们西安的一个项目开盘，获得了热销，得到了客户的高度认可。也有很多同行给我发信息说我们招商做的产品确实让他们眼前一亮。这是我们一直持续用心做好产品，在这方面做的努力和取得的阶段性的成效。

现在市场客户改善性需求越来越明显，对好产品好服务的需求也更加强烈，招商蛇口也会在这方面继续发力。从我们来讲，我觉得要做好房子有这几个方面要重点发力，一是做好客研，什么是好房子，可能 100 个人心中有 100 种想象，大家对于好房子都有不同的想法。但首先是要做能够更好满足客户需求的房子才是好房子，否则光是我们自己喜欢，客户不需要、客户不喜欢的，我们不能说它是好房子。所以做好房子第一个是做好客研，精准把握客户的需求，把握好当前市场以改善型需求为主流的结构变化，全力推动产品力的升级。比如说在户型的设计上聚焦客研和营销的联动，以客户生活场景的营造为核心来提升居住的舒适性和实用性，这是做好房子的第一步，从客户的需求出发做好客研。第二是配好标准，要围绕招商蛇口好房子的七大维度，国家讲的好房子是四个方面，安全、舒适、绿色、智能，我们另外还加了三个维度做系统性的提升，比如我们加大对睡眠隔音、社区配套运营、物业服务，因为好房子绝对不单纯是物理空间，和社区运营及后期服务是密切相关的，打造更贴合改善家庭的居住体验和生活方式。第三是用好科技，从智能单品向无感智慧、绿色健康升级，构建全屋智能、社区安全、能耗管理一体化的系统，同步推进绿色建筑和低碳技术的落地。用好科技很重要的一点是做好产品和成本的适配，

控制成本不是一味地把成本压低，而是把成本真正用在客户需要的地方，用在改善产品品质的地方，而减少甚至不要发生无效成本，所以成本适配非常关键。比如现在客户希望有更灵活的居住空间，灵活的居住空间自然会带来建筑结构的改变，好用的空间有时候不一定是经济的结构，可能会增加一些结构成本。比如客户对于燃气泄漏、对于房屋泡水这方面安全性的考虑更加重视，燃气安全、防水泡等智能化系统也会增加一些成本，但这些成本是能够给客户带来价值提升的，是客户所需要的，是能产生价值的。好房子特别重视静音，静音必然会在门窗方面要增加投入，在地板方面会增加投入。我们会在有效控制成本的情况下做好成本的精准匹配。第四是要建好团队，招商蛇口在推行首席设计师和产品经理制度，目前我们有 5 位首席设计师、16 位产品经理，同时建立弹性的产品团队，在这个团队里面设计师、采购、成本等一系列工作是打通的，大家组成一个弹性的工作团队，把全国最优秀的团队集中起来，对全国的产品进行设计和建造全过程进行管理，从而实现好房子的目标。

总体来讲，我们会对产品进行全周期管理，确保品质升级和提升产品的竞争力，我们还会持续加大研发投入，推动招商蛇口在好房子产品力、产品品质方面持续保持好的竞争力，能够有一个好的市场认可度和满意度，谢谢。欢迎到我们项目上去参观。