证券代码:000002、299903 证券简称:万科A、万科H代 公告编号:〈万〉2022-029

万科企业股份有限公司
2021年度报告摘要

一、重要提示

本年度报告摘要摘自2021年度报告(以下简称"本报告")全文,报告全文同时刊载于巨潮资讯网(www.cninfo.com.cn)。为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划,投资者应当仔细阅读年度报告全文。

本报告已经公司第十九届董事会第十五次会议(以下简称"本次会议")审议通过。所有董事均亲自出席了本次会议。

本报告之财务报告已经毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙)审计并出具了标准无保留意见的审计报告。

董事会主席郁亮,执行副总裁、财务负责人韩慧华声明:保证本报告中财务报告的真实、准确和完整。

公司2021年度分红派息预案:以实施分红派息时股权登记日的总股本为基数,2021年度拟合计派发现金股息人民币11,276,621,873.75元(含税),占公司2021年合并报表中归属于上市公司股东的净利润的比例为50.06%,不送红股,不以公积金转增股本。如以2021年末公司总股份数11,625,383,375股计算,每10股派送人民币9.70元(含税)现金股息。如公司在分红派息股权登记日之前发生增发、回购、可转债转增股本等情形导致分红派息股权登记日的总股份数发生变化,每股股息将在合计派息总额不变的前提下相应调整。2021年度分红派息预案还需提交本公司年度股东大会审议批准。

本报告涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述,不构成本集团对投资者的实质承诺,敬请投资者对此保持足够的风险认识,理解计划、预测与承诺之间的差异,注意投资风险。

本报告已按照《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第3号——行业信息披露》相关要求进行披露。本集团目前面临的主要风险及应对措施,敬请投资者查阅"第五节 公司治理报告暨企业管治报告"之"十六、内部控制和风险管理" 部分。

二、致股东

2021年,对万科集团来说,是我们进入新发展阶段以来刻骨铭心的一年。这一年,尽管公司仍然保持经营稳健,但净利润继1995年、2008年后,出现上市31年以来第三次下滑,交出这样的成绩单,我倍感压力,内心充满紧迫感。

我知道,股东给与万科信任和支持的同时,也赋予我们更多的要求和期待,面对这样一份成绩单,股东的失望、困惑以及由此产生的质疑、批评,我完全能够体会得到。我应当出来承担责任,更应该和团队一起,直面问题、查找不足、对症下药、坚决行动,并为之付出加倍努力。我相信,这些行动和努力,将支撑公司在2022年实现营业收入和净利润企稳回升,并为未来价值增长打下基础。

对净利润下降的检讨

2021年,在外部环境出现巨大挑战的情况下,万科守住了安全经营的底线。公司处于房地产企业融资监管"绿档"范围,各项指标符合监管规则要求;经营性现金流净额连续13年为正;年内债务结构优化,年末存量融资综合融资成本降至4.11%。但是,公司营业收入4,528亿元,同比仅增长8.0%,归属于上市公司股东的净利润225亿元,同比下降45.7%。尤其是净利润指标,相较于股东期望和我们自身追求,有很大的差距。

从财务分析上看,净利润下降主要源于毛利率下降。公司整体毛利率21.8%,同比下降7.4个百分点。扣除营业税金及附加后的整体毛利率,从2020年的22.8%下降至17.2%,对应毛利总额同比减少176亿元。同时,受按权益法确认的投资收益及股权转让相关收益减少影响,2021年投资收益下降69亿元。此外,去年下半年尤其进入四季度以来,市场出现明显下行,按照审慎原则,公司对部分项目、个别股权投资等进行减值,合计减少归属上市公司股东的净利润约26亿元。

财务数据只是最终结果,要改善结果必须追溯其原由。从结构上看,房地产开发业务依然对公司的净利润具有决定性作用。去年,受外部环境变化和公司自身因素影响,开发业务毛利总额同比减少189亿元。近几年来,土地市场竞争激烈,对行业毛利率水平造成明显影响,尽管公司在行业中较早意识到高速增长终将结束,但惭愧的是,我们的行为未能坚决摆脱高增长惯性。当追逐规模仍然流行、土地争夺愈演愈烈的时候,部分城市的投资追高冒进,对市场判断过于乐观,一些项目的投资预期没有实现,导致毛利率下滑。

同时,各城市公司能力参差不齐,部分表现较弱的公司和项目,影响了整体业绩。充分授权、分布式实施是万科过往快速发展的机制保障。在追求效率优先的高速增长阶段,这一机制能更快地响应市场、捕捉机会,最大程度地释放前线战斗力。随着业务复杂度逐步提高,市场竞争日趋激烈,部分城市公司暴露出能力短板。尽管我们依然拥有一批优秀公司和拔尖人才,但操盘表现离散度在上升。虽然我们在部分大型复杂项目上展现出优势能力,但未能将其及时转化为公司的标准动作和一致表现。

关于公司未来价值增长的思考

当前,行业正面临重大挑战,但这并不改变我们一直以来对长期趋势的看法。高速工业化、高速城镇化这两个市场重要推动力行近尾声,也并不意味着住宅需求的消失。区域集约发展取代普遍性农村人口向城市转移,新增住房需求逐步向改善、更新需求过渡。以我国庞大的人口基数,未来住宅开发依然是重要的经济活动之一,也仍将是万科最主要的业务。

中央已经明确了促进房地产业良性循环和健康发展的方针,有关部门、各级政府也在不断释放信号、出台政策稳定市场,我们对市场恢复抱有充分信心。经过调整,行业竞争将更贴近于制造业,考验的是对客户需求的把握能力、对产出过程的掌控能力和对经营行为的精细化管理能力。万科有"优点",但关键是由点及面,将其扩展成"优势"。以此为基础,借助公司良好的品牌和信用,广泛链接优秀合作伙伴,市场有足够多合适的投资机会供我们选择,保障开发业务的稳定发展。

与此同时,公司经营、服务业务的发展,也将为未来价值增长提供更多支撑。万科比较早就意识到,要保持良好增长,必须将视野扩宽,寻找具备长期潜力的新赛道。在成立三十周年的时候,公司将定位由"三好住宅供应商"延展为"城市配套服务商",希望用十年左右时间,做好其他业务的探索和布局,为未来发展奠定基础。

我们新赛道选择的原则是:这些业务必须能够体现万科的优势或潜力,不能脱离公司的客户基础和能力优势。中国城市经过四十多年的发展,积累了数百万亿元的不动产资产,需要不断维护和焕新。人们的工作和生活方式被互联网深刻改变,对不动产软硬件的要求,对服务和内容的需求加速升级。高房价时代,城市年轻人住房问题仍然需要解题,租购并举是住房制度导向。基于这些判断,我们最终将物业服务、物流仓储、长租公寓和商业确定为主要方向。

如果只看经营收入和利润,这些业务现在及将来都无法与房地产开发相提并论。起步阶段,它们的投资对短期业绩提升还会造成不小的负担。特别是公司采用成本法对这些以重资产为主的业务进行折旧摊销,加大了对报表利润的影响。今天,随着全社会收益率要求和风险偏好的下降,经营、服务业务能够产生稳定现金流的优势开始显现,以其为对象的多种类型的长期股权投资开始增加。这些业务包含的价值出现了和过往不同的释放途径。公司投入收益将能够通过多种方式体现,一定程度上形成对业绩的支持。未来,经营、服务业务基于现金流的财务价值、基于韧性和细分市场扩展的成长价值,将是万科长期价值增长的重要源泉。

经营、服务业务的发展情况

对于新进领域,无论能力建设,还是商业模式的确立,都需要一个过程。万科通过八年时间,完成了对它们的商业逻辑检验和可复制性验证,这个过程并不轻松。新的业务在实践之前,可行或不可行的边界往往并不清楚,公司不可避免地交了一些学费。例如,公司坚定相信租购并举是大势所趋,在长租公寓业务上更早布局、更早探索出可行的商业模式至关重要。我们尝试了该业务所有的可能路径,过程中承受了一定的亏损,但这些努力逐渐开始见到回报。与之类似,经过不断的尝试和努力,今天公司多项业务在增长速度、收益表现、运营效率等方面,均位居各自所属行业前列。

——万物云是行业率先覆盖"住、商、城"全域空间服务的公司。2021年万物云收入首次超过200亿元,同比增长32.1%。这块业务已从传统住宅服务单一驱动,扩展到社区、商企和城市空间服务"三驾马车"协同驱动,并形成了极强的外部竞争力。去年万物云新增合约面积中外拓业务占比超七成,其中商业、写字楼服务領域外拓楼盘占比近八成。万物云城创新城市空间服务模式,现已打造包括广东横琴、深圳沙头、武汉唐家墩等多个标杆案例;

——物流仓储抓住国家基础设施升级机遇,冷链仓储位居行业第一。万纬物流近三年收入复合增速52%,其中2021年收入32亿元,同比增长69%,稳定期项目NOI率达到6.5%。目前,万纬物流管理可租赁面积1,136万平方米,其中冷链仓储138万平方米,为行业第一。去年,该业务成功引入GIC、淡马锡等四家机构作为战略投资者;

——万科泊寓已成为规模最大、运营效率最高的集中式公寓运营商。公寓业务近三年收入复合增速为40%,其中2021年收入同比增长14%,NOI 5.25亿元,同比增长193%。截至去年底,泊寓开业15.95万间,全年平均出租率95%,在单房运营成本、费用率、自有渠道获客比率等方面,已经具备较大的竞争优势。除自身资产外,我们还为294家企事业单位的租赁住房项目提供产策、建造和运营管理服务;

——印力管理规模、收入、轻资产管理输出均处行业第一阵营。印力近五年收入复合增速为20%,其中2021年收入同比增长24%,NOI同比增长17%。在商业最发达的长三角地区,印力展现竞争力,在管面积位于前列,近两年新开业的大型购物中心项目首个完整年整体NOI率在6%以上。

经营、服务业务不断走向成熟,意味着公司不动产综合发展能力趋于完备。尤其在没有先例可循的情况下,长租公寓、冷链仓储等业务的独立培育,为公司积累了孵化新业务的宝贵经验,这些都是我们的独特优势。面向房地产业正在进入的新发展阶段,万科已做好准备。

2022年的行动计划

2021年的业绩表现,对于万科是一次警醒。2022年,我们将采取坚决的、有针对性的行动,解决开发业务存在的问题,巩固在不动产综合发展方面的先发优势,保障财务安全,实现营业收入和净利润的企稳回升。

稳健经营、保持健康的财务状况始终是公司的底线目标。今年,我们将继续加强现金流管理,持续优化债务结构与融资成本,坚守"绿档"和行业最领先的信用评级。

开发业务将扭转局面。公司以开发经营本部为主导,推进集团"一盘棋"建设,解决能力分散、操盘表现不稳定的问题。制定关键领域的通用标准,拉通公司内部成熟做法,推动产品的系列化和标准化,全力推动"优点"向"优势"转化,提高资源向业绩转化的质量和效率,稳定项目收益水平。严格投资管理,投资向市场更为稳定、团队操盘能力更强的区域集中。警惕浮躁冒进的情绪,避免超越能力的项目获取。提高投前研判的精准度和投后落地实现程度。

经营、服务业务继续提升经营效率和竞争力,争取更大的发展空间和更好的回报水平。这一方面将为公司整体利润率水平提供一定支撑,也为未来的不动产市场准备更多合格资产,对接更广泛的合作机遇。

万物云将保持内生稳健增长,其中住宅物业收入增长25%,万物梁行增长35%,万物为家增长45%。继续推动万物云城这一独特商业模式的拓展和成长,并为公司其他业务提供协同。

万纬物流将发挥成功引战带来的发展动力,完善仓网布局,保持业务的快速发展;万科泊寓将抓住政策窗口,扩大领先优势,继续保持运营效率的领跑地位,拉开与竞争对手的差距,向实现成本法计量的净利润回正继续努力;印力将着力于轻重并举,保持营收和NOI的增长,建设国内领先的商管平台。

没有股东的支持和理解,万科无法走到今天。在这个艰难的阵痛期,对依然选择与公司同行的每一位股东,我深怀感激。万科团队激励与业绩的紧密绑定,将确保我们始终和股东甘苦与共。我坚信,你们的选择不会被辜负,它将获得与之相符的回报。

在这里,我也想向每一位正在奋斗着的万科员工致以感谢和敬意。即便焦灼于现状的挑战,即便失落于当下黯淡的成绩,我都能看到你们不服输的精神、不懈的努力和不逊于任何人的身手,能与你们并肩是我的荣耀。无数平凡的每一步,拼就了万科不平凡的过去,也将带领万科跑向不平凡的将来。这是一条充满挑战的征途,一根筋跑下去,就能成为冠军。

郁亮
董事会主席
中国深圳
2022年3月30日

三、公司基本情况

(一)公司简介

1、基本情况

A股股票上市地	深圳证券交易所
A股股票简称	万科A
A股股票代码	000002
H股股票上市地	香港联合证券交易所有限公司
H股股票简称	万科企业(万科H代,该简称仅供本公司原B股股东通过境内证券公司交易系统交易其因B转H而持有的本公司H股股份使用。)
H股股票代码	2202(299903,该代码仅供本公司原B股股东通过境内证券公司交易系统交易其因B转H而持有的本公司H股股份使用。)

2、联系人和联系方式

	董事会秘书	证券事务代表
姓名	朱旭	吉江华
联系地址	中国深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心	中国深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心
电话	0755-25606666	0755-25606666
传真	0755-25531696	0755-25531696
电子信箱	IR@vanke.com	IR@vanke.com

(二)会计数据和财务指标摘要

1、主要会计和财务指标

单位:元

	2021年	2020年	本年比上年增减	2019年
营业收入	452,797,773,974.14	419,111,677,714.12	8.04%	367,893,877,538.94
营业利润	52,530,997,237.25	79,958,642,103.88	-34.30%	76,613,136,041.54
利润总额	52,222,631,202.95	79,675,752,923.39	-34.46%	76,539,289,517.59
归属于上市公司股东的净利润	22,524,033,383.22	41,515,544,941.31	-45.75%	38,872,086,881.32
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	22,381,781,882.05	40,237,711,134.26	-44.38%	38,314,387,512.31
经营活动产生的现金流量净额	4,113,160,948.20	53,188,022,243.81	-92.27%	45,686,809,515.08
基本每股收益	1.94	3.62	-46.50%	3.47
稀释每股收益	1.94	3.62	-46.50%	3.47
全面摊薄净资产收益率	9.55%	18.49%	减少8.94个百分点	20.67%
加权平均净资产收益率	9.78%	20.13%	减少10.35个百分点	22.47%
	2021年末	2020年末	本年末比上年末增减	2019年末
资产总额	1,938,638,128,699.08	1,869,177,094,005.55	3.72%	1,729,929,450,401.23
负债总额	1,545,865,352,173.99	1,519,332,620,662.33	1.75%	1,459,350,334,988.27
归属于上市公司股东的净资产	235,953,134,212.41	224,510,952,749.09	5.10%	188,058,491,912.82
股本	11,625,383,375.00	11,617,732,201.00	增加7,651,174股	11,302,143,001.00
归属于上市公司股东的每股净资产	20.30	19.32	5.03%	16.64
资产负债率	79.74%	81.28%	下降1.54个百分点	84.36%
净负债率	29.69%	18.09%	上升11.60个百分点	33.87%

注:净负债率=(有息负债-货币资金)/净资产

2、分季度主要会计数据

单位:元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	62,264,095,939.36	104,846,839,305.20	104,374,839,681.92	181,311,999,047.66
归属于上市公司股东的净利润	1,292,286,264.34	9,754,651,321.53	5,641,858,706.01	5,835,237,091.34
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	1,157,179,444.16	9,570,107,126.85	5,559,522,891.65	6,094,972,419.39
经营活动产生的现金流量净额	16,879,434,478.49	(10,097,874,204.72)	(5,561,873,236.46)	2,893,473,910.89

上述财务指标或其加总数是否与公司已披露季度报告、半年度报告相关财务指标存在重大差异

□ 是 √ 否

(三)股本持股情况和控制框图

1、前10名股东及前10名无限售条件股东持股情况表

单位:股

2021年末股东总数	542,000户(其中A股541,943户,H股57户)	2022年2月28日股东总数	518,053户(其中A股517,996户,H股57户)

前10名股东持股情况

股东名称	股东性质	持股比例	持股总数	报告期内增减变动情况	持有有限售条件股份数量	质押或冻结的股份数量
深铁集团	境内国有法人	27.89%	3,242,810,791	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED	境外法人	16.35%	1,901,059,172	+7,606,798	0	0
盈嘉众合伙企业	境内一般法人	3.77%	438,703,992	-	0	438,703,992
香港中央结算有限公司	境外法人	2.93%	340,662,342	-194,753,361	0	0
中央汇金资产管理有限责任公司	境内国有法人	1.60%	185,478,200	-4,087,800	0	0
招商财富-招商银行-德赢1号专项资产管理计划	基金、理财产品等	1.26%	146,255,820	0	0	0
中国证券金融股份有限公司	境内国有法人	1.14%	132,669,394	0	0	0
盈安合伙企业	境内一般法人	1.05%	122,230,826	+ 57,230,800	0	92,230,826
新华人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-018L-FH002深	基金、理财产品等	0.70%	81,623,145	-	0	0
兴业银行股份有限公司-兴全趋势投资混合型证券投资基金	基金、理财产品等	0.68%	78,988,122	+29,633,253	0	0
战略投资者或一般法人因配售新股成为前10名股东的情况	无					

前10名无限售条件股东持股情况

股东名称	持有无限售条件股份数量	股份种类
深铁集团	3,242,810,791	A股
HKSCC NOMINEES LIMITED	1,901,059,172	H股
盈嘉众合伙企业	438,703,992	A股
香港中央结算有限公司	340,662,342	A股
中央汇金资产管理有限责任公司	185,478,200	A股
招商财富-招商银行-德赢1号专项资产管理计划	146,255,820	A股
中国证券金融股份有限公司	132,669,394	A股
盈安合伙企业	122,230,826	A股
新华人寿保险股份有限公司-分红-个人分红-018L-FH002深	81,623,145	A股
兴业银行股份有限公司-兴全趋势投资混合型证券投资基金	78,988,122	A股
上述股东关联关系或一致行动的说明	"盈嘉众合伙企业"和"盈安合伙企业"为一致行动人。除上述之外,公司未知上述股东之间是否存在关联关系或属于《上市公司收购管理办法》规定的一致行动人。	
参与融资融券业务股东情况说明	深铁集团拟继续开展转融通证券出借业务,以所持有的不超过97,241,965股公司A股股份(不超过公司A股股份的1%),约占公司总股本的0.836%,实施转融通证券出借业务,出借股份的所有权不会发生转移。详见公司于2021年12月8日披露的《关于股东开展转融通证券出借业务相关进展的公告》。	
参与约定购回交易的股东	无	

注1:HKSCC NOMINEES LIMITED为本公司H股非登记股东所持股份的名义持有人。

注2:香港中央结算有限公司为通过深股通持有公司A股的非登记股东所持股份的名义持有人。

注3:上表中2021年末和2022年2月28日A股股东总数是指合并融资融券信用账户后的股东数量。

截至2021年12月31日,公司总股数为11,625,383,375股,其中A股9,724,196,533股,H股1,901,186,842股。

2、公司与第一大股东之间的产权及控制关系的方框图

公司不存在控股股东及实际控制人。

截止2021年12月31日,深铁集团持有公司A股股份3,242,810,791股,占公司股份总数的27.89%,为公司的第一大股东。具体如下:

(四)债券相关情况

公司不存在逾期未偿还债券情况。

1、公司债券基本信息

单位:万元

债券名称	债券简称	债券代码	发行日	起息日	到期日	债券余额	利率	还本付息方式	交易场所
万科企业股份有限公司2017年公司债券(第一期)	17万科01	112546	2017年7月14日至2017年7月18日	2017年7月18日	2022年7月18日	819.43	1.90%	采用单利按年计息,不计复利,每年付息一次,到期一次还本,最后一期利息随本金的兑付一起支付。	深交所
万科企业股份有限公司2019年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第二期)	19万科02	112976	2019年9月25日至2019年9月26日	2019年9月26日	2024年9月26日	250,000	3.55%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第一期)(品种一)	20万科01	149056	2020年3月13日至2020年3月16日	2020年3月16日	2025年3月16日	150,000	3.02%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第一期)(品种二)	20万科02	149057	2020年3月13日至2020年3月16日	2020年3月16日	2027年3月16日	100,000	3.42%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第二期)(品种一)	20万科03	149123	2020年5月18日至2020年5月19日	2020年5月19日	2025年5月19日	100,000	2.56%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第二期)(品种二)	20万科04	149124	2020年5月18日至2020年5月19日	2020年5月19日	2027年5月19日	150,000	3.45%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第三期)(品种一)	20万科05	149141	2020年6月18日至2020年6月19日	2020年6月19日	2025年6月19日	80,000	3.20%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第三期)(品种二)	20万科06	149142	2020年6月18日至2020年6月19日	2020年6月19日	2027年6月19日	120,000	3.90%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第四期)(品种一)	20万科07	149296	2020年11月12日至2020年11月13日	2020年11月13日	2025年11月13日	38,100	3.50%		
万科企业股份有限公司2020年面向合格投资者公开发行公司债券(第四期)(品种二)	20万科08	149297	2020年11月12日至2020年11月13日	2020年11月13日	2027年11月13日	160,000	4.11%		
万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第一期)(品种一)	21万科01	149357	2021年1月21日至2021年1月22日	2021年1月22日	2024年1月22日	190,000	3.38%		
万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第一期)(品种二)	21万科02	149358	2021年1月21日至2021年1月22日	2021年1月22日	2028年1月22日	110,000	3.98%		
万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第二期)(品种一)	21万科03	149477	2021年5月19日至2021年5月20日	2021年5月20日	2026年5月20日	100,000	3.40%		
万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第二期)(品种二)	21万科04	149478	2021年5月19日至2021年5月20日	2021年5月20日	2028年5月20日	56,600	3.70%		
万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第三期)(品种一)	21万科05	149567	2021年7月23日至2021年7月26日	2021年7月26日	2026年7月26日	230,000	3.19%		
万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行住房租赁专项公司债券(第三期)(品种二)	21万科06	149568	2021年7月23日至2021年7月26日	2021年7月26日	2028年7月26日	70,000	3.49%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第一期)(品种一)	22万科01	149814	2022年3月3日至2022年3月4日	2022年3月4日	2025年3月4日	89,000	3.14%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券(第一期)(品种二)	22万科02	149815	2022年3月3日至2022年3月4日	2022年3月4日	2027年3月4日	110,000	3.64%		
投资者适当性安排(如有)	公司债券面向符合《公司债券发行与交易管理办法》规定且在中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司开立合格A股证券账户的专业投资者公开发行。								
适用的交易机制	集中竞价交易和大宗交易方式								
是否存在终止上市交易的风险(如有)和应对措施	不适用								

2、非金融企业债务融资工具基本信息

债券名称	债券简称	债券代码	发行日	起息日	到期日	债券余额	利率	还本付息方式	交易场所
万科企业股份有限公司2021年度第一期中期票据	21万科MTN001	102100209	2021年1月27日至2021年1月29日	2021年1月29日	2024年1月29日	200,000	3.76%	采用单利按年计息,不计复利,每年付息一次,到期一次还本,最后一期利息随本金的兑付一起支付。	中国银行间市场交易商协会
万科企业股份有限公司2021年度第二期中期票据	21万科MTN002	102100912	2021年4月28日-2021年4月29日	2021年4月29日	2024年4月29日	200,000	3.52%		
万科企业股份有限公司2021年度第三期中期票据	21万科MTN003	102101821	2021年9月2日-2021年9月3日	2021年9月6日	2024年9月6日	200,000	3.08%		
万科企业股份有限公司2022年度第一期中期票据	22万科MTN001	102280222	2022年1月25日-2022年1月26日	2022年1月27日	2025年1月27日	300,000	2.95%		
万科企业股份有限公司2022年度第二期中期票据	22万科MTN002	102280265	2022年2月14日-2022年2月15日	2022年2月16日	2025年2月16日	300,000	2.98%		
万科企业股份有限公司2022年度第三期中期票据	22万科MTN003	102280364	2022年2月23日-2022年2月24日	2022年2月25日	2025年2月25日	200,000	3.0%		
投资者适当性安排(如有)	中期票据面向全国银行间债券市场的机构投资者(国家法律、法规禁止购买者除外)发行								
适用的交易机制	不涉及								
是否存在终止上市交易的风险(如有)和应对措施	不适用								

3、债券最新跟踪评级及评级变化情况

报告期内,信用评级机构对公司存续期的债券进行了评级,相应的信用评级报告已在巨潮资讯网、中国货币网等网站披露,公司及相关债券的评级未发生变化。

4、截至报告期末近2年的主要会计数据和财务指标

项目	本报告期末	上年末	本报告期末比上年末增减
流动比率	1.22	1.17	4.57%
资产负债率	79.74%	81.28%	下降1.54个百分点
速动比率	0.40	0.41	-1.38%
	本报告期	上年同期	本报告期比上年同期增减
扣除非经常性损益后净利润(万元)	3,789,029.74	5,797,920.32	-34.65%
EBITDA全部债务比	0.04	0.06	-30.70%
利息保障倍数	5.56	7.20	-22.71%
现金利息保障倍数	3.40	7.72	-55.93%
EBITDA利息保障倍数	6.37	7.80	-18.34%
贷款偿还率	100.00%	100.00%	
利息偿付率	100.00%	100.00%	

四、经营情况讨论与分析

(一)报告期内主要工作

本集团主营业务包括"房地产开发及相关资产经营"和"物业服务"。

报告期内,本集团实现营业收入4,528.0亿元,同比增长8.0%;实现归属于上市公司股东的净利润225.2亿元,同比减少45.7%;每股基本盈利1.94元,同比减少46.5%;全面摊薄的净资产收益率为9.6%,较2020年减少8.9个百分点。

分业务类型看,本集团营业收入中,来自房地产开发及相关资产经营业务的营业收入为4,299.3亿元,占比95.0%;来自物业服务的营业收入为198.3亿元,占比4.4%。

本集团主营业务经营情况

单位:万元

行业	营业收入		营业成本		毛利率注1		营业利润率注2	
	金额	增减	金额	增减	数值	增减	数值	增减
1.主营业务	44,976,279.47	8.15%	35,286,113.09	19.42%	21.55%	下降7.41个百分点	16.87%	下降5.54个百分点
其中:房地产开发及相关资产经营业务	42,993,191.27	7.36%	33,648,524.74	18.96%	21.74%	下降7.63个百分点	16.87%	下降5.72个百分点
物业服务	1,983,088.20	28.50%	1,637,588.35	29.93%	17.42%	下降0.90个百分点	16.89%	下降0.89个百分点
2.其他业务注4	303,497.93	-6.06%	111,600.71	4.36%	63.23%	下降3.67个百分点	62.58%	下降3.56个百分点
合计	45,279,777.40	8.04%	35,397,713.80	19.37%	21.82%注3	下降7.42个百分点	17.17%	下降5.57个百分点

注:1、毛利率数据未扣除税金及附加。

2、营业利润率数据已扣除税金及附加。

3、本集团对经营性资产采用成本法核算,毛利率扣除了营业成本中的投资性房地产、固定资产、无形资产和长期待摊费用项下的折旧摊销。补回折旧摊销后,毛利率为22.78%。

4、其他业务收入主要包括向联合营公司收取的运营管理费、品牌管理费、商管相关的附属收费等收入。

报告期间,归属于上市公司股东的净利润大幅下滑的原因在于:

毛利率下滑。2021年公司整体毛利率21.8%,同比下降7.4个百分点。扣除营业税金及附加后的整体毛利率从2020年的22.8%下降5.6个百分点至17.2%,其中主要受到近年来结算项目地价占售价比上升的影响,开发业务毛利率下降至23.0%,扣除营业税金及附加后的结算毛利率从2020年的24.0%下降至17.8%,结算毛利总额也从905.7亿元下降到717.0亿元,同比减少了188.7亿元。

投资收益回落。2021年投资收益66.1亿元,受按权益法确认的联合营项目收益减少以及处置子公司的收益减少影响,较2020年135.1亿元的高位水平减少了69.0亿元。其中,按权益法确认的投资收益减少,主要是由于联合营项目毛利率下降及投资其他业务的收益减少。

计提减值。2021年下半年以来,市场明显下行,四季度下行有所加剧,公司按照审慎原则,对2021年末资产进行了全面减值测试,对部分项目、个别股权投资计提了35.3亿元资产减值(其中存货减值31.2亿元和其他资产减值4.1亿元),合计减少权益净利润约25.5亿元。

(二)各项业务发展情况

1、房地产开发

(1)销售金额下降,结算收入略增

2021年本集团实现销售面积3,807.8万平方米,销售金额6,277.8亿元,分别下降18.4%和10.8%。所销售的产品中,住宅占86.4%,商办占9.7%,其它配套占3.9%。2021年本集团在全国商品房市场的份额约3.5%,销售金额在武汉、成都、南京、郑州、沈阳、长春、西安、合肥、济南、南昌、西宁、无锡、南通、烟台、三亚等20个城市位列第一,在上海、深圳、天津、福州、石家庄、昆明、太原、贵阳、兰州、银川、乌鲁木齐、南宁、宁波、东莞、珠海等18个城市排名第二,在广州、杭州、重庆、哈尔滨等城市排名第三。

分区域的销售情况

	销售面积(万平方米)	比例	销售金额(亿元)	比例
南方区域	628.3	16.5%	1,450.3	23.1%
上海区域	1,093.3	28.7%	2,244.8	35.7%
北京区域	716.2	18.8%	920.2	14.7%
东北区域	319.4	8.4%	295.6	4.7%
华中区域	278.0	7.3%	390.2	6.2%
西南区域	477.2	12.5%	625.2	10.0%
西北区域	289.3	7.6%	278.6	4.4%
其他	6.1	0.2%	72.9	1.2%
合计	3,807.8	100.0%	6,277.8	100.0%

注:北京区域包括北京市、河北省、山东省、山西省、天津市;东北区域包括辽宁省、黑龙江省、吉林省、内蒙古自治区;华中区域包括湖北省、河南省、湖南省、江西省;南方区域包括广东省、福建省、海南省、广西壮族自治区;上海区域包括上海市、安徽省、江苏省、浙江省;西北区域包括陕西省、甘肃省、宁夏回族自治区、青海省、新疆维吾尔自治区;西南区域包括四川省、重庆市、贵州省、云南省;其他包括:香港、纽约、旧金山、伦敦、西雅图。

结算收入保持增长。本集团房地产开发及相关配套业务收入4,264.8亿元。分区域看,南方区域、上海区域、北京区域、东北区域、华中区域、西南区域和西北区域的占比分别为26.83%、24.10%、13.79%、7.76%、9.09%、10.55%和7.00%。2021年本集团实现房地产开发业务结算面积3,116.5万平方米,同比增长7.9%,实现结算收入4,022.7亿元,同比增长6.6%;结算毛利率为23.0%(扣除税金及附加后为17.8%)。

分区域的营业收入和利润情况

	营业收入(万元)	比例	权益净利润(万元)	比例
南方区域	11,442,868.76	26.83%	602,785.36	22.90%
上海区域	10,278,548.12	24.10%	932,277.55	35.42%
北京区域	5,879,123.28	13.79%	-38,258.66	-1.45%
东北区域	3,309,548.37	7.76%	251,512.55	9.56%
华中区域	3,876,584.25	9.09%	266,477.89	10.13%
西南区域	4,500,774.96	10.55%	256,043.42	9.73%
西北区域	2,985,721.10	7.00%	273,108.55	10.38%
其他	374,564.22	0.88%	87,857.21	3.33%
合计	42,647,733.06	100.00%	2,631,803.87	100.00%

截至报告期末,本集团合并报表范围内有4,673.5万平方米已售资源未竣工结算,较上年末下降5.0%,合同金额合计约7,108.0亿元,较上年末增长1.8%。

(2)投资和开竣工情况

新开工规模下降,竣工规模保持增长。2021年本集团开发业务新开工计容面积约3,265.3万平方米,同比下降17.6%,完成年初计划的103.7%;开发业务竣工计容面积约3,571.4万平方米,同比增长5.6%,完成年初计划的99.6%。

坚持量入为出的投资策略。2021年本集团获取新项目148个,总规划计容建筑面积2,667.4万平方米,权益计容规划建筑面积1,901.4万平方米,权益地价总额约1,401.5亿元,新增项目平均地价为6,942元/平方米。截至报告期末,本集团在建项目总计容建筑面积约10,367.0万平方米,权益计容建筑面积约6,428.4万平方米;规划中项目总计容建筑面积约4,521.7万平方米,权益计容建筑面积约2,910.1万平方米。此外,本集团还参与了一批旧城改造项目,按当前规划条件,总计容建筑面积约534.7万平方米。

积极探索城市更新模式。本集团在全国多个城市参与了旧城改造、老旧小区改造等不同类型的项目实践。2021年上海万创新所竣工交付,从老旧轮胎厂转型活力科创园区。深圳南头古城成为深圳首批"特色文化街区"授牌单位,并获准认定为市级文化产业园区。2022年1月,广州永庆坊成功通过评审,成为国家级旅游休闲街区。报告期内,本集团参与发起了上海城市更新引导基金,深度参与上海城市更新事业。

有关本集团新增项目的具体信息 ,详见本报告"第四节董事会报告"之"非募集资金投资情况"之"项目投资情况"。

(3)持续提升产品和服务竞争力

客户是万科的衣食父母,持续提升产品服务竞争力是企业长期发展的基础。本集团持续开展共建美丽社区、管家服务前置、客户共建家园、维修服务升级、交付服务升级、产证办理提效等行动,并建立了"首席客户官"机制。为改善已入住客户的居住体验,本集团在42个城市开展共建美丽社区活动,涉及356个项目,完成1,210项改造提升。为改善售后阶段的客户体验,1,077名前置管家落位至在售项目中,在签约到交付前的等待期为已签约客户提供各项服务。为提升客户信心、呈现项目建造质量,本集团将线上化工地开放升级为与客户共建家园,2021年在56个城市213个试点项目,共开展1,728次质量共建查验。为了提升收房体验,本集团优化整体交付流程,提供一站式服务和主动服务。"交房即可办证"服务行动也已覆盖大部分城市。首席客户官站位客户视角,通过客户访谈与倾听、业务走访与洞察,发现问题并推动改进。

(4)安全和质量管控继续加强

落实疫情防控工作,确保项目平稳交付。报告期内,本集团落实疫情防控工作,提前储备防疫物资及完善应急预案,克服疫情带来的施工不利影响,确保在建项目的安全生产,全年实现超过30万套住宅的平稳交付。

科技赋能,助力项目质量提升。通过BIM(建筑信息模型)、建筑工程人工智能审图(AI审图)、全天候现场监控等科技手段搭建智慧建造平台,以信息技术为手段,建立工地"管理+服务"的智慧体系,实现从传统管理工地到智慧工地的转型。

工程质量获得认可。2021年本集团6个项目荣获中国建筑行业大奖。其中天津东第家园三期15#-23#楼、地下车库项目荣获"2020-2021年度中国建设工程鲁班奖";济南市历城区唐城小区南侧A-1地块建设项目荣获"2021年中国土木工程詹天佑奖";大连万科城市之光项目、杭州万科北宸之光二期项目、济南万科玖唐府二期项目、济南万科大都会B地块项目、沈阳万科大都会·公元项目荣获"第十届(2021-2022年度)广厦奖"。

(5)绿色建筑和住宅产业化继续前行

新建项目连续第八年全部满足绿色建筑标准,新增绿色建筑面积5,826万平方米。持续推动"5+2"装配式建造体系的应用,新开主流项目的工业化应用比例为83%。

2、物业服务

万物云是由社区、商企和城市空间"三驾马车"业务体系,协同驱动的全域空间服务提供商,并通过万物云的AIoT(人工智能物联网)以及BPaaS(流程即服务)解决方案,在空间里实现远程和混合运营(Remote & Hybrid),为客户提升空间服务效率。

2021年,万物云实现营业收入(含向万科集团提供服务的收入)240.4亿元,同比增长32.1%,其中社区空间服务收入134.6亿元,占比56.0%,同比增长22.9%;商企和城市空间服务收入87.2亿元,占比36.2%,同比增长38.1%;AIoT及BPaaS解决方案服务收入18.6亿元,占比7.8%,同比增长99.5%。

2021年,万物云项目覆盖全国一二线城市,在管项目总数4,393个,在管面积7.8亿平方米,在管面积同比增长35.9%。合同管理项目总数5,553个,合同管理面积10.1亿平方米,合同管理面积同比增长38.0%。

坚守高质量服务的品牌形象和一流的服务口碑。万科物业和万物梁行是万物云的核心品牌,在客户中具有良好口碑,也具备显著的市场竞争力。截至2021年底,在管第三方住宅项目数量达1,605个,占在管住宅项目的56.9%;在管第三方商企项目数量达1,319个,占在管商企项目的84.0%。社区空间服务方面,客户满意度和服务费收缴率持续保持行业高位。商写空间服务方面,在2021年国内进行招投标的超高层项目中,万物梁行获取了超过50%的份额。万物梁行在互联网、金融、新能源和高端制造行业的世界五百强及独角兽客户中深受欢迎,已服务超50家头部互联网科技企业和独角兽企业,阿里巴巴、腾讯、拜尔、字节跳动等均是万物梁行大客户。

浓度战略卓有成效。万物云深耕高能级城市,截至2021年底,万物云覆盖了中国一百多个城市。位于一线、新一线及二线城市的项目合约建筑面积,在社区类项目中占比为86.4%,在商企及城市项目占比为89.2%。

持续创新,领跑行业。社区空间服务方面,万科物业在行业内首倡电梯广告收益全透明,物业费收支账目每季度公示,报告期内率先发布"电梯困人关怀金";朴邻房屋租售业务通过整合外部资源,触达项目达2,079个、家庭约300万户。商企和城市空间服务方面,2021年万物云城以数字化解决方案、专家中心运营模式(COE运营)和供应链资源整合"三核"支撑,打造"云城队长"IP,实现城市服务运营精细化和高效率。

服务于空间的科技能力持续领先。万物云旗下万睿科技的智能硬件产品及核心解决方案实现对外输出,客户既包括地产开发商,也包括其他行业企业以及城市客户;武汉数字运营中心驱动了全国超过2,000个物业项目的联动。报告期内自主研发的工单系统"百川引擎"上线,并已在万御安防、万物云城、园区和住宅业务内应用。

3、物流仓储服务

"万纬物流"为本集团物流仓储服务及供应链解决方案平台,2015年开启全国仓储网络布局,2018年通过收购太古冷链进入冷链行业,目前冷链仓储规模国内第一。

2021年,物流业务(含非并表项目)实现营业收入31.6亿元,同比增长68.9%,其中高标库营业收入20.6亿元,同比增长59.8%;冷库营业收入11.0亿元,同比增长89%。物流业务实现NOI合计17.85亿元,同比增长54%。

完善仓网布局。2021年万纬物流继续完善核心节点布局,新获取管理项目3个,可租赁建筑面积21万平方米。目前,万纬物流在全国46个城市运营管理152个仓储项目,可租赁建筑面积1,136万平方米。其中高标库125个,可租赁建筑面积998万平方米;冷链园区38个(含干冷混合项目11个),可租赁建筑面积138万平方米,可租赁托盘数量133万托。依托遍布全国重要物流节点城市的高标仓储和冷链物流网络,万纬物流可为客户提供多元化的供应链服务。

持续扩大开业规模,提高经营效率和效益。2021年万纬物流新开业141万平方米。其中,新开业17个高标库,可租赁建筑面积114万平方米;新开业8个冷链园区,可租赁建筑面积27万平方米。截至报告期末,累计开业项目可租赁建筑面积828万平方米。报告期内,万纬物流稳定期的高标库出租率为93%,冷链稳定期的使用率为75%。

坚持高标准的产品、服务和良好的ESG表现。万纬物流持续打造安全、高质量、高效、节能的园区,坚守高标准食品安全和质量管控。万纬物流已有7个冷库获得LEED认证,其中4个获得LEED铂金级认证、3个获得LEED金级认证;5个高标库获得国内绿色三星建筑认证。目前万纬已服务数百家国内及世界领先品牌企业,涵盖3C电子、新能源、电商、制造业、连锁餐饮、零售商超等各个领域。冷链头部客户覆盖率超70%,在与优质客户的协作中,万纬的服务内容也逐步延伸,2021年库内运营增值服务收入占冷链业务的比例已达到39%。

助力抗击疫情。疫情下,万纬冷链的硬件条件、管理水平获得政府认可。万纬厦门海沧冷链园区与宁波北仑冷链园区均被设立为进口冷链食品集中监管仓。2021年初,万纬携手国药集团北京生物制品研究所,68天完成新冠疫苗库改造,将北京亦庄园区打造成集智能温控、智能消防、智能安防、自动化设备于一体的智慧疫苗库,11月份配合国药集团北京生物制品研究所获得世界卫生组织(WHO)认证。

成功引入战略投资者,经营能力和业务价值获得资本市场认可。报告期内,万纬物流增资扩股,引入了新加坡政府投资公司(GIC)、淡马锡等四家战略投资者,战略投资者将为万纬物流输入资源、能力、协同机会,推动业务进入新发展阶段。

4、租赁住宅

本集团旗下"泊寓"是全国最大的集中式公寓提供商,为新进入城市的青年提供综合租住服务。报告期内租赁住宅业务(含非并表项目)实现营业收入28.9亿元,同比增长13.9%。

管理规模持续领先。报告期内,泊寓新获取房间2.76万间,净新增开业1.71万间。截至2021年底,共运营管理长租公寓20.87万间,累计开业15.95万间,业务布局全国33个城市,其中在深圳、福州、济南、沈阳、天津、西安、长春、广州、北京、成都、武汉、合肥等26个城市在开业数量上排名领先。

运营效率优势明显。泊寓已开业项目的年均出租率95.3%;项目前台GOP利润率为89.7%;全年租金收缴率为98.9%;客户续租率达58%,APP累计注册人数190万,自有渠道获客占比超70%,综合NPS(客户净推荐值)稳步提升至85%。这些指标在行业内具有明显领先优势。

轻资产运营能力取得突破。报告期内,泊寓"产策、建造、运营一条龙"的综合服务能力明显提升,为多地政府、企业的保障性租赁住房、人才公寓、健康驿站提供轻资产管理输出服务,服务的资产方已达294家,涉及房源2.1万间。其中,为李宁集团旗下资产提供"设计+改造+运营"全周期服务,实现开业即满租,获得资产方高度认可。

产品类型日趋丰富,跑通大型租赁社区项目。泊寓已经形成了集体用地和自持用地租赁住房建设、城市更新和老旧城区微改造、与政府合作提供人才租赁住房、全流程管理输出服务等多种业务发展模式。依托本集团体系内的物业管理、商业管理等服务,构建综合解决方案,泊寓目前已基本跑通大型租赁社区的产品模型,在北京、深圳、厦门、济南等多个城市均拥有单体体量1,000-5,000间的大型租赁社区项目。以北京高立庄社区为例,项目包含3,299间公寓、1.3万平方米商业以及2.4万平方米办公,2021年已开业的1,695间公寓全年出租率超过99%,商业招商进度达到90%。

服务温度获得客户认可。泊寓在疫情期间切实保障泊友安全,协助社区做好抗疫工作。2021年泊寓全国门店累计组织发起了1,030余场社群活动,累计参与客户数接近35,000余人。其中,泊寓首届王者荣耀全国大赛,被评为全国最佳赛点;英雄联盟S11观赛活动,被评为腾讯游戏年度最佳创意营销案例。全年新增企业客户1,887家,累计为2,752家企业客户提供稳定住宿服务,企业客户在租房间的占比从8%提升至18.5%,2021年与大疆、TCL、科大讯飞等80家企业扩大了员工租房合作关系。

5、商业开发与运营

本集团商业物业开发与运营业务包含消费中心、社区商业等业务形态。"印力"为本集团旗下的专业商业物业开发与运营能力平台。

截至报告期末,本集团累计开业211个商业项目(含113个社区商业项目),建筑面积1,139.16万平方米。其中,2021年新开业项目34个,建筑面积206.87万平方米。此外,规划中和在建商业建筑面积为401.31万平方米。

其中印力累计开业105个商业项目(含25个社区商业,32个轻资产输出管理),建筑面积875万平方米。2021年新开业项目15个,建筑面积135万平方米,此外,规划中和在建商业建筑面积为102.7万平方米。

报告期内商业业务(含非并表项目)营业收入76.22亿元,同比增长20.57%。其中,印力管理的商业项目营业收入52.3亿元,同比增长23.9%,同店同比收入增长12.1%,整体出租率95.3%。

本集团运营管理的前十大商业项目(按营业收入排序)

项目名称	城市	建筑面积(平方米)	2021年出租率	2021年营业收入(万元)
上海七宝万科广场	上海	237,193	97.72%	44,222.38
深圳印力中心	深圳	203,673	97.65%	34,808.58
上海南翔印象城MEGA	上海	336,880	99.23%	32,982.97
杭州西溪印象城	杭州	251,145	98.79%	30,229.33
龙岗万科广场	深圳	128,925	99.72%	24,421.26
杭州金沙印象城	杭州	186,098	95.42%	17,311.71
济南印象城	济南	156,630	100.00%	16,330.85
宁波鄞州印象城	宁波	113,622	100.00%	15,780.10
天津西青印象城	天津	266,450	98.19%	15,515.85
南宁印象城	南宁	127,180	100.00%	14,784.56

聚焦商业高地——长三角区域。长三角为中国消费者人数最多、购买力最强的经济带。本集团在沪杭地区累计已开业18个项目,其中2021年在上海开业3个购物中心。目前本集团在沪杭已基本实现了网络化布局、全产品线覆盖,拥有上海七宝万科广场、上海南翔印象城MEGA、上海松江印象城、杭州奥体印象城、杭州西溪印象城等多个标杆项目,通过深耕区域、推出新一代产品,建立了可喜的市场优势和品牌口碑。

新一代产品展现竞争优势。新一代产品包括"印象城MEGA"和"新一代印象城"。印象城MEGA提供了超大型体验中心解决方案。2020年,上海南翔印象城MEGA成功开业。作为上海单体量最大的纯商业购物中心,实现99%出租率,并成为全国首个获得LEED铂金级认证的纯购物中心体项目。2021年11月温州印象城MEGA开业,项目深入挖掘在地文化,实现出租率95%,并获得LEED设计金级认证及国际房地产组织评选的2021-2022亚太地区最佳中国商业建筑奖。以上海松江印象城、杭州奥体印象城为代表的新一代印象城,一站式满足区域消费者生活、社交、体验等多元需求,也获得良好的市场反馈。

轻资产管理能力获得认可。近年来,印力轻资产管理规模迅速增长,截至2021年底,印力输出管理项目已达42个(已开业32个),输出管理面积约237万平方米。2021年5月,上海漕河泾印象城成功开业,成为轻资产合作的代表性项目。

践行"以客户为中心"的经营理念,围绕B端、C端做好客户服务。在服务B端客户方面,印力已与超过7,300个品牌建立良好合作,主要包括国际/国内连锁品牌、以及新兴品牌,逐渐构建起"总对总"合作模式。同时,印力以内容创意传播、营销推广活动、数字化客户运营服务C端客户,每年到商场消费的消费者超过6亿人次,拥有超过1,500万名会员。

6、酒店与度假业务

乘冬奥东风,冰雪业务实现规模和业绩增长。2021-2022雪季新增受托管理运营内蒙古呼和浩特马鬃山滑雪场和北京顺义莲花山滑雪场,目前在北京、吉林、内蒙古共运营五个滑雪场项目,累计管理雪道面积251公顷,雪道数量67条,雪道长度48公里。2021-2022雪季累计实现营业收入2.7亿元,同比增加39%;接待91万人次,同比增加28%。报告期内,本集团旗下松花湖度假区连续五年荣获世界滑雪大奖(World Ski Awards)——2021年度中国最佳滑雪度假区奖(China's Best Ski Resort 2021)。本集团参与建设的北京冬奥会延庆冬奥村在冬奥期间接待87个代表团超1,300名运动员和随队官员。

聚焦重点细分市场,酒店业务迈出发展新步伐。2020年本集团成立酒店与度假事业部,全面整合本集团酒店资产。目前本集团持有29家在营酒店,覆盖深圳、广州、苏州、杭州等核心城市和黄山、丽江等目的地旅游胜地,持有悦榕中国集团酒店品牌,并形成以高端商务为定位的"瞻云"、以城市人文为内涵的"有熊"两个自营品牌。报告期内,悦榕中国新开南京园博园悦榕庄、湖州悦柳2家酒店,新签约7家酒店;有熊品牌新签约苏州颜家巷、苏州畅园、福州烟台山、潮州古城、深圳南头古城5家酒店;瞻云品牌新开广州清远瞻云度假、三亚瞻云度假2家酒店。

7、其他业务

在教育领域,本集团已打造梅沙教育和德英乐教育等特色品牌。梅沙教育和德英乐的在读人数超过2.3万人。其中梅沙教育业务已拓展至深圳、广州、东莞、佛山、厦门、南宁等多个城市,覆盖K-12全日制学校、学前教育、户外教育以及课程研发等业务领域;旗下梅沙书院连续4年登上胡润榜国际学校百强。德英乐教育涵盖民办教育、公办教育、素质教育三大教育体系;旗下上海德英乐学院亦上榜胡润榜国际学校百强和《2021福布斯中国·国际化学校年度评选榜单》。2021年德英乐教育获得国际文凭组织(The International Baccalaureate Organization)大学预科项目(International Baccalaureate Diploma Programme)官方认证授权。

本集团食品事业部的使命为"以普通家庭可支付的价格,为大众提供安全健康的食材及日常餐食",这是"美好生活场景师"的重要组成部分。目前,食品事业部的重点探索领域是生猪养殖、日常餐饮和农业科技。其中,生猪养殖业务落地较快,2021年度出栏生猪113万头。

(三)其他主要工作

1、科技助力业务

报告期内,本集团围绕"聚焦服务,打造科技好产品,助力业务管理提升;建设科技能力,通过技术创新,构建不动产科技核心竞争力"两条主线开展科技相关工作。

AI审图、自助收款终端等应用,提高经营效率及客户体验:AI审图已嵌入图纸管理流程,实现查验问题的闭环管理,审图效率及输出质量均明显高于人工方式;自助收款终端为客户提供快捷的支付工具,在提升客户体验的同时,极大减轻了出纳和核算的工作量。

账户现金收支管理、财务结算效率大幅提升:通过RPA(机器人流程自动化软件)、OCR(光学文字识别技术)、NLP(自然语言处理)等技术的创新应用,融入业务环节,提高了资金、资产的管控效率与精度。借助综合对账平台将业务流、现金流、凭证关联起来,优化结算流程,实现对账自动化率达90%,整体财务结算效率同比去年提升75%。

打通线上购房全流程,方便客户:以易选房小程序及城市公司公众号为载体,提供丰富的购房信息与项目内容资讯,客户可以便捷直观地通过手机了解项目,通过线上工具与置业顾问进行深入交流。同时,优化客户线上咨询、认筹、认购、缴费等业务办理流程,实现线上即可完成所有手续办理。

不断研发支持业务发展的科技产品:借助AI、建模引擎、AR/VR等技术,推出数字员工"崔筱盼"、翼车位、智能强排、智能建筑设计平台等科技产品。其中,崔筱盼是万科首位数字化虚拟员工,在系统算法的加持下,在各种应收/逾期提醒及工作异常侦测中,表现出高于人工千百倍的效率。翼车位是地库销售自动化平台,通过数字化车位空间,帮助客户足不出户地了解车位详情,打造优于线下的客户体验。智能强排工具,深度挖掘专家知识体系,集成各类专业算法,方案生成效率、质量优势明显,达到行业领先水平。智能建筑设计平台项目,致力于打造符合新时期建筑设计要求的三维智能设计工具。

2、深化组织建设

基于外部环境变化和业务发展需要,本集团继续深化组织重建与事人匹配工作。2021年6月,本集团将最初由区域BG共建形成的研究与开发专业公会,调整为开发经营中心,从专业协调机构转变为业务管理机构,主要负责各区域BG城市综合开发及经营业务管理。2021年9月,本集团在开发经营中心的基础上,进一步设立开发经营本部,通过加强对地产业务的统筹与协同,打造标准一致、水准向标杆看齐的好产品、好服务、好项目,促进地产业务在新阶段持续健康发展。

(四)未来发展展望

当前整体经营形势依然复杂。2022年本集团将重点围绕以下方向开展工作:

一是坚持稳健经营、保持健康的财务状况。本集团将继续加强现金流管理,持续优化债务结构与融资成本,坚守"绿档"和行业领先的信用评级。

二是实现开发业务的止跌企稳,充分发挥开发经营本部的统筹管理作用,提升整体经营水平。

三是经营服务业务继续提升经营效率和竞争力,争取更大的发展空间和更好的回报水平。

具体到各业务层面:

1、房地产开发

通过开发经营本部统筹开发经营业务,发挥开发经营本部的集中管理功能,在资源配置、产品策划、项目操盘、集中采购等方面,建立能力共享、标准统一、精益管理的机制,将组织内的最佳实践设定为内部标杆,驱动各个公司、项目向标杆看齐,将分布在各地的优秀案例转化为集团的整体优势。

(1)提高综合住区产品系列化和标准化水平。拉通综合住区项目的产品管理机制,通过新的客户分类方法,结合优秀项目实践,更新迭代产品线。通过流程和成果管控,统一产品研发和建设标准,分级分类整合内外部资源,实现上下游产业链集成,确保产品做对和稳定量产,为项目的投后兑现提供产品保障。

(2)统筹集团内外部专业优势力量,做好重大复杂项目。2022年-2024年集中呈现一批城市更新、TOD类的城市综合体标杆项目。遵循"运营优先"的原则,明确大型复杂项目的产品管理机制,统筹集团专业优势,集中作业把控关键节点,提升复杂多业态项目的设计、建造、转化效率,并呈现良好的运营表现,降低因各地操盘能力差异带来的业绩离散度。

(3)精准投资,提升投资质量,加强投后管理,从源头保障未来业绩。投资聚焦市场更为稳定、发展潜力更大、团队操盘能力更强的区域。形成线上可视化的《投资地图》,集聚内外专业测算力量,对投向和测算提供专业支持。严格执行投资纪律。按照新的投资标准评议评审新项目,将操盘团队能力作为投前必要条件。在对直接影响投资结果的关键领域,由专业能力最强的人进行判断和把控,严防地价追高,严格控制非核心城市、非核心区域的经营性资产获取。加强投后管理。投后定期检视进展,发现问题及时纠偏。

(4)加强营销力量建设,促进资源转化。培育自身营销力量,整合各地的销售团队,对重点项目进行营销会战。充分发挥万科物业朴邻的销售力量,并通过"易选房"挖掘物业、商业、泊寓、产办客户的潜力,实现"老带新"转化。优化车位销售策略,加大去化力度。

2、物业服务

持续内生稳健增长,计划实现住宅物业收入增长25%,万物梁行增长35%,万物为家(包括房屋租售、维修装修等在内的多元化资产服务业务)增长45%。

夯实好服务金字招牌,依托好服务构筑长期竞争力的基石,计划2022年高满意度高收缴率的项目占比进一步提升10%。

拓展万物云城模式,计划到2022年末累计落地100个城市服务项目,并以此为抓手,协同开发、租赁住宅、商业等业务团队,挖掘更多的城市建设和服务机会。

孵化成长型业务,围绕居民居住需求,开展专业化增值服务。

3、物流仓储

营业收入计划保持35%以上的增长,不断提高项目经营效率和效益。

进一步完善仓网布局,补齐关键物流节点城市及区域,新项目中北京及环京、长三角和大湾区项目占比大于70%。

领跑冷链业务,服务好客户,进一步提升服务效率与质量,为客户降本增效,创造专业服务价值,2022年冷链业务计划完成"果蔬、肉类、乳制品"品类头部客户全覆盖,深耕连锁餐饮、商超零售等行业,现有头部客户的仓储及服务份额占比增加一倍。

继续实践ESG,以LEED金级或绿色三星为底线标准,迭代产品设计、采购、施工以及运营体系,进一步获得重点客户认可;实现新建冷库项目全覆盖,抓住冷库产业升级的窗口。

4、租赁住宅

巩固租赁住房"产策建造运营一条龙"的能力优势,扩大租赁住房的管理规模,为实体企业员工提供有温度的租住场景,保持行业规模领先。

保持运营效率的行业领先地位,实现经营利润增速大于收入规模增速,2023年实现成本法下(即扣除折旧摊销后)的会计报表盈利。

5、商业开发与运营

保持收入和项目营运利润增长。

不断巩固轻资产拓展的优势。未来三年轻重并举,每年高质量拓展80-100万平方米管理面积。

扩大新一代产品的竞争优势。在南翔印象城MEGA、温州印象城MEGA的基础上不断完善,保持超大型体验中心竞争力的市场领先。在上海松江印象城、杭州奥体印象城等新一代印象城项目的基础上再提升,持续迭代印象城产品。

五、重要事项

报告期内发生的重要事项,详见公司2021年度报告"第七节 重要事项"。