

# “把盘子里的东西做好，把资产盘活，才对企业发展更有利” 进入“黑铁时代”下万科的危与机

“昨天晚上我特别忐忑不安，就像一个学生没考好试，拿成绩单要给父母看一样。”3月31日，万科业绩说明会上，万科董事会主席郁亮的开局第一句话如是说道。

业绩会的前一晚(3月30日)，万科发布2021年年度报告，去年净利腰斩，增收不增利。郁亮在业绩会上向52万股东致歉，并放弃了去年全部奖金近155万元。业绩会过后的第二天，也就是4月1日，万物云正式向港交所递交招股书。

此外，郁亮表示，万科已取消集团合伙人层级，所有人下沉到前线。消息一出，万科此举迅速霸榜微博热搜第一位。



万科2021年度业绩推介会

齐鲁晚报记者 都亚男

## 郁亮向52万股东致歉 自愿放弃去年奖金155万

3月31日，万科企业股份有限公司(以下简称“万科”，证券代码：000002.SZ, 02202.HK)召开2021年度线上业绩推介会。3月30日晚间，万科发布2021年年度报告。年报显示，万科2021年全年实现营业收入4528亿元，同比增长8%；归属于上市公司股东的净利润225.2亿元，同比下降45.7%。

对于万科净利润13年以来首次出现大幅下降的情况，郁亮在业绩会上回应称，“业绩表现不好，向52万名股东表示诚挚歉意。”

数据显示，2021年是万科成立以来第三次净利润下滑，此前两次分别是1995年、2008年。郁亮称，每次下滑背后都暴露出过去发展中积累的短板问题，当外部环境出现挑战时，短板问题就会以净利润下滑的方式敲响警钟。

对于此次业绩下滑，郁亮表示有两大反思点：一是万科管理方式导致离散度大，表现在项目操盘能力分化和少数项目出现投资失误。二是多赛道同时探索，让万科所付出的成本比想象中的要更大，根据成本法会计准则要求，在财务报表中体现的成本费用达80亿元，对过往业绩也产生了影响。

值得注意的是，董事会主席郁亮自愿放弃去年全部奖金。

万科2021年年报显示，报告期内，在公司任职的8位董事、监事、高级管理人员从万科集团合计获得税前报酬人民币3409.6万元，同比下降50.0%。其中，郁亮自愿放弃其2021年度全部奖金154.7万元。

## 取消高管层级霸榜热搜 “上个月已开始实施”

在业绩会上，郁亮还表示，万科已取消集团合伙人层级，即通常意义上的高管，所有人都要下沉到前线。目前，郁亮在万科内部同时兼任首席客户官，研究解决客户层面所反映的关键问题，总裁祝九胜同时兼任长租公寓BU首席合伙人，承担长租公寓业务的经营管理责任。

据万科内部人士透露，“所有人都要下沉到前线”在上个月就已经实施了。

业绩会过后，#万科已取消所有高管层级# 词条就迅速登上微博热搜榜第一位的位置，网友议论纷纷。有网友表示，“地产行业龙头都开始压成本了，其他的中小公司更难公司不挣钱，要高管有屁用。”还有网友直言，“说白了就是公司已经养不起不

干活的人了。”

对于网友的言论，上述内部人士表示了不同的看法，对于一线来说，取消集团合伙人层级，所有人都要下沉到前线，是领导带着员工一起干，而不是说领导指挥员工干，也不是替代员工。去一线下沉之后，高管对于员工更了解，也更了解项目。另外，对于员工，也是一种压力和激励。

“受疫情、宏观经济政策调整的一些影响，不光是万科，房地产行业各个公司的整体发展规模都在受限。另外，从经营层面上来看，销量、利润、现金流的回收周期都压力很大，在这样的背景下，万科取消合伙人层级是有一定正向意义的，核心关键业务由高管直接管理，对公司决策进度、市场把握是更好的。”一位从事地产行业十余年的资深人士也对万科此举表达了自己的看法。“企业高管们在目前的总部没有更多的新项目、新增业务去做，企业想固本，把盘子里的东西做好，把资产盘活，才对企业发展更有利。这是在行业大背景下不得不做的事，不像大家想象得那么悲观。”

## 开发业务仍然是 万科最主要的任务

业绩会上，在检讨了去年业绩下滑后，郁亮也表达了万科实现企稳回升的决心和信心。郁亮表示，万科今年的工作任务有八个字“止跌企稳，稳中提升”。

郁亮透露，现在万科手里面有1亿平方米的在建资源，还有4000万平方米左右的土地资源项目储备，还有几百万平方米的旧改项目，加起来基本上可以满足万科未来2-3年的开发需要。此外，万科还有7100亿元的已售未结收入，是2021年结算收入1.6倍，这在未来一段时间将构成万科盈利的一个重要支撑。同时，经营类业务正在逐步形成盈利的蓄水池。未来以REITs为代表的不动产长期股权投资，也为经营、服务业务提供了很好的增值变现出路。以上海七宝万科广场为例，万科原始投资到现在增值161%，差不多有35亿元左右的利润。

郁亮还表示，万科是将开发和经营服务并重，开发业务仍然是万科最主要的业务，但是如果经营服务类业务，那就做不到支持万科未来更好质量的发展。未来经营服务类业务，对盈利的贡献也不会小。过去8年以来，万科已经围绕着不动产综合发展、运营、服务做了比较多的布局安排，未来万科以把每个业务不能独立上市作为成功标志之一，希望“他们”能够成为有出息的“儿子”。

4月1日，万科子公司万物云空间科技服务股份有限公司(以下简称“万

物云”)向港交所递交招股说明书，其联席保荐人为中信证券、花旗、高盛。招股书显示，截至最后实际可行日期，万科企业通过万科企业实益拥有的6亿股内资股，约占万物云已发行股本总额的57.12%。

万物云上市其实早有“预告”。去年11月5日晚间，万科公告称，拟分拆子公司万物云到港交所上市。在去年万科集团股东大会正式通过的时候，郁亮曾表示，“物业一定要等到被大家认可为城市服务商的时候才会上市。”实际在3月31日的业绩会上，万物云CEO朱保全也已经表示，对于万物云上市进程，证监会已经给出了小路径。朱保全称，分拆万物云上市主要还是觉得这个“儿子”已经是个成年人了，需要通过引入国内外的机构投资者进一步提高万物云的综合实力，奠定在行业中的领导地位，吸引和保留人才，公司的既定战略不会以捕捉资本市场的窗口为主要考虑因素。

## 要么死、要么活 没有中间状态

值得注意的是，除了披露年报，万科还推出了回购方案和上市以来最高比例分红派息预案。万科公告称，将在未来三个月内择机开展20亿至25亿元的回购，2021年分红比例拟由2020年的35%提升至50%，合计拟派发现金分红112.8亿元。至此，万科也是全部A股中唯一一家连续30年进行现金分红的上市公司。

今年年初，在万科集团年会上，万科董事长郁亮做总结发言时称，2022年是集团破釜沉舟、背水一战的一年，要么死、要么活，没有中间状态。年会上，郁亮判断，行业进入“黑铁时代”，称万科要找到新的锚定点。

实际上，除了2021年业绩惨淡，转入2022年的万科也没有缓过劲来，真正来到“黑铁时代”。

数据显示，2022年2月，万科实现合同销售面积185.2万平方米，同比下降33%；合同销售金额293.7亿元，同比减少35%。2022年1-2月，万科累计实现合同销售面积395.8万平方米，同比下降41%；合同销售金额649.7亿元，同比减少44.3%。

3月31日的业绩会之后，距离2022年结束正好还有9个月整。9个月后，万科能不能如郁亮所说“明年给大家交上合格的答卷”？市场和万科的52万名股东都在等待着这个答案。



扫码下载齐鲁壹点  
找记者 上壹点

编辑：彭传刚 美编：陈明丽 组版：刘燕

齐鲁晚报记者 蔡宇丹

江浙沪人才回流明显，广东首次成为“流入山东的省外市场化就业人才前十省份”。近日，山东本土招聘网站齐鲁人才网发布的《2022年山东就业市场人才发展报告》(以下简称《报告》)显示，2021年，山东省人才需求量增幅创近五年新高；传统制造业大省发力，机械/设备/重工行业成为人才需求量最高的行业；新材料行业人才需求量增幅最大，正加速成为山东新的经济增长极；全国第一化工大省一路引领行业转型，受到流入人才的追捧。

从2020-2021年流入山东的省外市场化就业人才来源省份看，黑龙江连续两年位列榜首，人才占比达21.54%；河北市场化就业人才流入量增加明显，以16.29%的占比排名第二。值得关注的是，从浙江(5.91%)、江苏(5.86%)、上海(4.48%)流入山东的市场化就业人才，上榜前十，人才回流态势明显。

记者注意到，2021年，广东首次进入流入山东的省外市场化就业人才的前十省份。

从驻鲁高校毕业生留存率来看，机械设计制造及其自动化专业留存率排名第一，为96.13%；机械工程专业位列第二，留存率为95.82%；工业设计专业毕业生留存率排在第三位，为95.75%。

机械技术发展至今，已成为各行各业不可或缺的创新驱动力，机械类专业毕业生价值相对较高，已经成为数字化人才蓄水池，也成为人才大战的主要目标。高端装备制造业作为山东着重发力的“十强”产业之一，需要更多专业的机械类高素质人才作为支撑。

山东省工业和信息化厅数据显示，2021年，山东全省规模以上装备制造业企业9688家，实现营业收入2.4万亿元，居全国第四位，其中高端装备制造业营收达到1万亿元，大型拖拉机、工业机器人、新能源汽车、集成电路、光电子器件等高端装备产品实现较快增长。山东省装备工业中，农业机械、机械基础件、铸造3个行业居全国首位；工程机械、内燃机、医疗设备3个行业居全国第二位；汽车行业居全国第三位。

高端装备制造这个万亿产业，为机械类相关专业毕业生的留存提供了更多就业机会。

2021年，山东就业市场人才需求量增幅最大的行业为新材料行业，增幅高达45.48%。

新材料产业是基础性、先导性产业，其创新发展深刻影响着诸多相关产业。山东省将新材料作为工业转型升级的重要产业之一，在先进高分子材料、新型无机非金属材料、稀土功能材料与器件、高端金属结构材料、前沿新材料等领域重点发力，产业规模和行业地位始终保持国内领先。

2021年前三季度，山东规模以上新能源新材料营收首次突破万亿规模，实现营业收入10255.6亿元，同比增长32.6%；利润869.8亿元，同比增长102.7%，新材料正加速成为山东经济新增长极，一定程度上加大了对人才的需求。

驻鲁高校毕业生留存率按学科大类排名来看，排在前三位的分别是机械类(95.23%)、材料类(94.82%)、电气类(94.05%)，均属工科门类，可见工科生更青睐留在山东就业。这不光源于工科生在山东就业对口率高，更主要的是，山东传统工业在产业升级中激发出活力，吸引了大量工科人才留鲁发展。

2021年，山东“十强”产业中，新能源新材料、高端装备产业增加值分别增长32.2%和17.5%。“十强”产业的蓬勃发展，使得人才需求结构随之发生根本变化，迫切需要大量跨界高素质应用型工科人才支撑。加快建设和发展新工科，培养新经济急需工科紧缺人才，已经成为山东当下非常紧迫的刚性需求，这一突出产业优势为工科学生的留存提供了重大契机和广阔舞台。

省外人才流入山东，广东首进前十省份  
去年山东就业市场新材料行业人才需求增幅最大