

万科企业股份有限公司

CHINA VANKE CO.,LTD. (000002.SZ, 2202.HK)

# 2021年度业绩推介

2021 ANNUAL RESULTS ANNOUNCEMENT

2022年3月31日

[www.vanke.com](http://www.vanke.com)

# 目录

**第一部分 财务状况**

**第二部分 业务情况**

**第三部分 行动计划**

**第四部分 附录**

# 目录

## 1 财务状况



## 权益净利润下降**45.7%**

- 营业收入**4,528.0亿元**，同比增长**8.0%**
- 权益净利润**225.2亿元**，同比下降**45.7%**

## 财务和资金状况保持稳健

- 2021年Q1回归“绿档”，货币资金**1,493.5亿元**，对于短期债务的覆盖倍数为**2.5倍**，净负债率**29.7%**
- 有息负债**2,659.6亿**，规模稳定；短期借款和一年内到期的有息债务**586.2亿**，同比下降**29.3%**，结构优化
- 连续**13年**保持经营性现金流净额为正
- 信用评级行业领先：穆迪Baa1、标普BBB+、惠誉BBB+
- 年末存量融资的综合融资成本**4.11%**

## 开发业务规模下降

## 经营服务业务快速增长

- 开发业务销售金额**6,277.8亿元**，同比下降**10.8%**
- 物业服务实现全口径收入**240.4亿元**，同比增长**32.1%**
- 物流仓储、租赁住宅、商业地产等业务的收入（含非并表项目）增速分别为**68.9%**、**13.9%**和**20.6%**

## 分红比例提高

- 本年**临时**上调分红比例至**50%**



- 营业收入**4,528.0亿元**，同比增长**8.0%**
- 归属于上市公司股东的净利润**225.2亿元**，同比下降**45.7%**，主要由于房地产开发业务净利润大幅下降，具体原因包括：
  - **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。



损益情况	单位	2021年	2020年	变动
营业收入	亿元	4,528.0	4,191.1	8.0%
毛利率 (税前)	%	21.8%	29.2%	-7.4pct
毛利率 (税后)	%	17.2%	22.8%	-5.6pct
净利润	亿元	380.7	593.0	-35.8%
归母净利润	亿元	225.2	415.2	-45.7%
每股收益	元	1.94	3.62	-46.5%
每股分红 (预计)	元	0.97	1.25	-22.4%
资产负债情况	单位	2021年12月31日	2020年12月31日	变动
货币资金	亿元	1,493.5	1,952.3	-23.5%
资产总额	亿元	19,386.4	18,691.8	3.7%
有息负债	亿元	2,659.6	2,585.3	2.9%
其中：一年内到期有息负债	亿元	586.2	829.1	-29.3%
所有者权益	亿元	3,927.7	3,498.4	12.3%
归母所有者权益	亿元	2,359.5	2,245.1	5.1%
每股净资产	元	20.30	19.32	5.0%



- “三道红线”指标维持“绿档”水平，保持行业领先的信用评级水平
- 连续13年经营性现金流为正。2021全年经营活动产生的现金流量净额为41.1亿元
- 现金保持充裕。期末现金及现金等价物余额为1,493.5亿元
- 净负债率长期处于低位。期末净负债率为29.7%，连续21年低于40%

## 三道红线相关指标

项目	绿档标准	2021年12月31日
剔除预收账款后的资产负债率	小于70%	68.4%
现金短债比*	大于1倍	1.5
净负债率	小于100%	29.7%

\*注：现金中已剔除受限资金86.44亿元和预售监管资金538.65亿元。

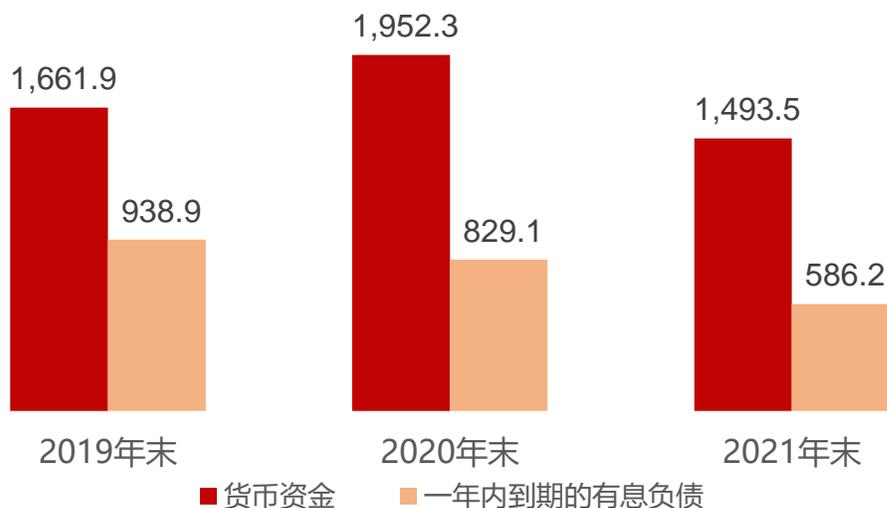
## 信用评级情况

评级公司	评级结果	展望
标普	BBB+	稳定
惠誉	BBB+	稳定
穆迪	Baa1	稳定
中诚信	AAA	稳定

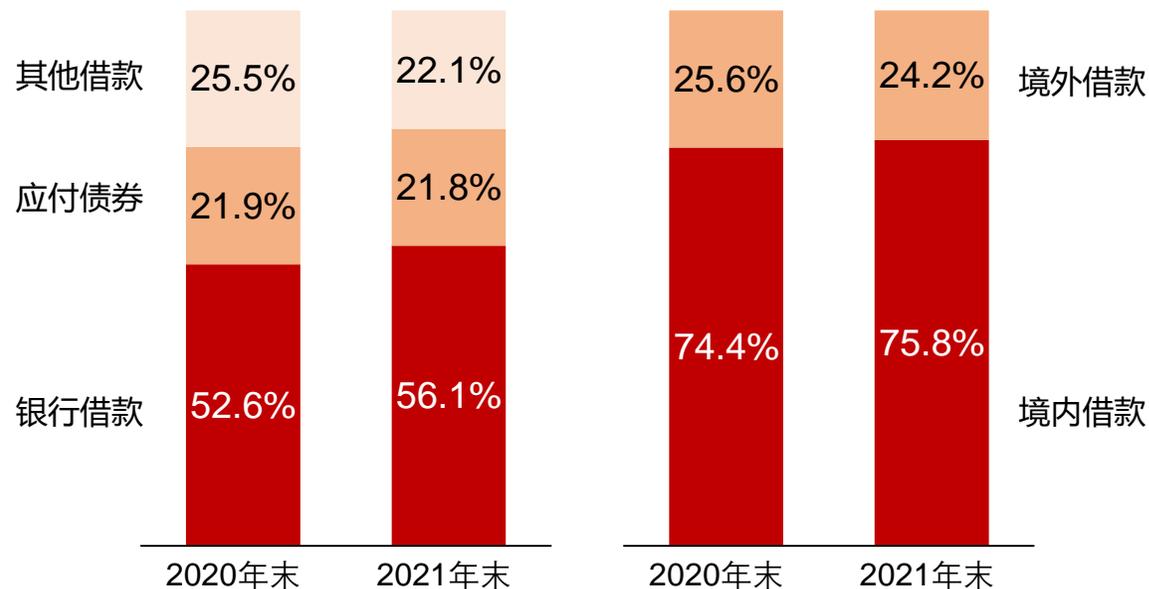


- ▣ **有息负债规模稳定。**有息负债总额**2,659.6**亿元，同比增长2.9%；其中境内负债占比75.8%，境外负债占比24.2%；银行借款占比56.1%，应付债券占比21.8%，其他借款占比为22.1%
- ▣ **债务结构得到优化。**短期借款和一年内到期的有息债务**586.2**亿，同比下降29.3%，占有息负债的比重下降**10.1pct**；货币资金对一年以内到期的有息债务覆盖倍数为**2.5**倍，较2020年末提升约**0.2**倍

## 货币资金与一年以内到期的有息负债变化情况 (亿元)



## 有息负债结构





## 存量融资的综合融资成本降至4.11%

融资途径	融资余额(亿元)	融资成本区间
银行贷款	1,492.0	Libor按约定利率上浮~5.88%
债券	580.3	1.90%-5.35%
其他借款	587.3	2.99%-6.16%
有息负债合计	2,659.6 亿元	

(截至2021年12月31日)

## 合理利用债务融资工具

本集团通过公司债券、中期票据等融资工具持续优化债务结构、降低融资成本，提升公司对财务风险的防范能力

### 2021年至今

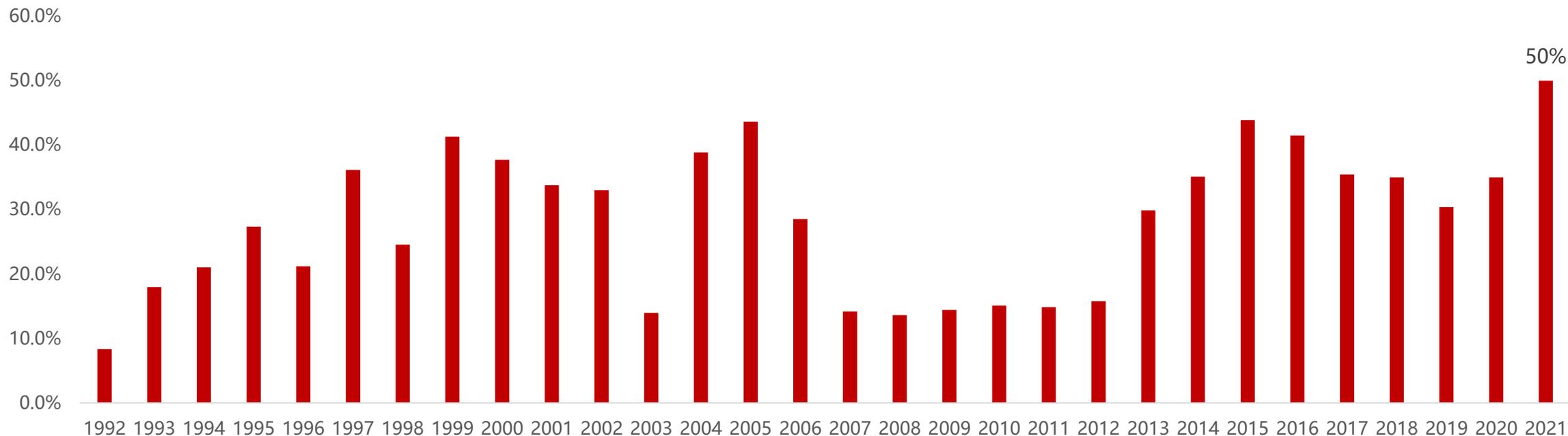
发行时间	类型	年期	票息(%)	发行规模(亿人民币)
2021年1月	中期票据	3	3.76%	20
2021年1月	住房租赁专项公司债券	3/7	3.38%/3.98%	30
2021年4月	中期票据	3	3.52%	20
2021年5月	公司债	5/7	3.4%/3.7%	15.66
2021年7月	住房租赁专项公司债券	5/7	3.19%/3.49%	30
2021年9月	中期票据	3	3.08%	20
2022年1月	中期票据	3	2.95%	30
2022年2月	中期票据	3	2.98%	30
2022年2月	中期票据	3	3.00%	20
2022年3月	公司债	3/5	3.14%/3.64%	19.9



# 分红比例提高至50%，连续30年现金分红

- 本年**临时**上调分红比例至**50%**，预计分红金额约**112.8亿**
- 上市以来累计分红**949.7亿元**，是上市以来股权融资金额的**2.86倍**
- 上市以来连续**30年**现金分红，平均分红率为**33.2%**

## 现金分红比例



目录

## 2 业务情况



# 开发业务：销售金额有所下降

2021年销售金额

**6,277.8亿元** (-10.8%)

销售均价

**16,487元/ m<sup>2</sup>**

新开工计容面积

**3,265.3万 m<sup>2</sup>** (-17.6%)

完成年初计划

**103.7%**

竣工计容面积

**3,571.4万 m<sup>2</sup>** (+5.6%)

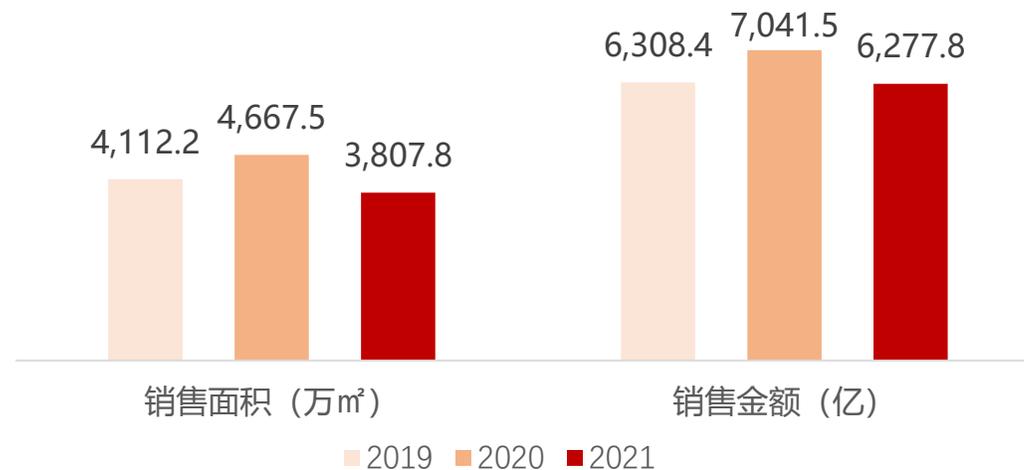
完成年初计划

**99.6%**

## 43个城市市场排名位列前三

<b>NO.1</b>	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	<b>20个</b>
<b>NO.2</b>	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	<b>18个</b>
<b>NO.3</b>	广州、杭州、重庆、哈尔滨等	<b>5个</b>

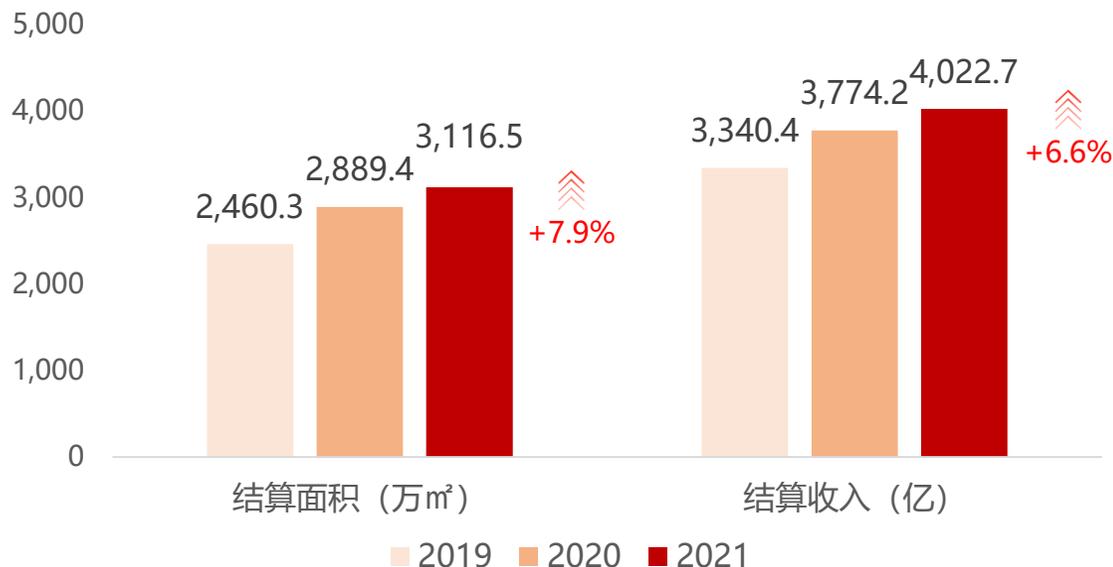
## 销售面积与销售金额





- 开发业务结算面积**3,116.5万m<sup>2</sup>** (+7.9%)，结算收入**4,022.7亿元** (+6.6%)
- 结算毛利率为**23.0%** (扣除税金及附加后为17.8%)
- 合并报表范围内已售未结合同面积**4,673.5万m<sup>2</sup>** (-5.0%)，已售未结合同金额**7,108.0亿元** (+1.8%)

### 结算面积与结算收入



### 合并报表范围内已售未结面积与合同金额





## ■ 坚持理性投资

### 2021年新获取项目

计容建筑面积

**2,667.4万 m<sup>2</sup>**

权益计容规划建筑面积

**1,901.4万 m<sup>2</sup>**

面积权益比例

**71.3% (+10.1pct)**

权益地价总额

**1,401.5亿元**

平均地价

**6,942元/m<sup>2</sup>**

金额权益比例

**75.7% (+13.0pct)**

## 拿地金额



## ■ 在手资源满足未来2-3年发展需要

在建项目和规划中项目  
总计容建筑面积

**14,888.7万 m<sup>2</sup>**

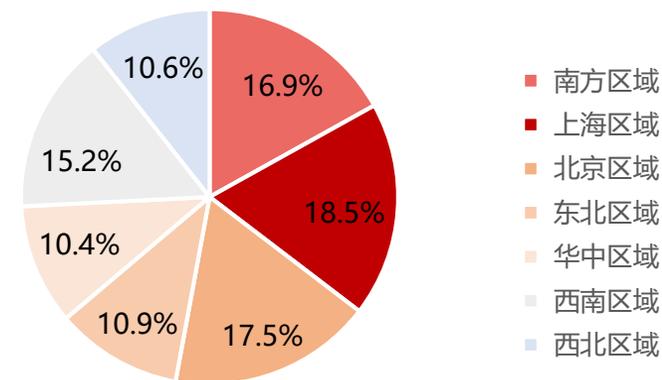
在建项目  
总计容建筑面积

**10,367.0万 m<sup>2</sup>**

规划中项目  
总计容建筑面积

**4,521.7万 m<sup>2</sup>**

## 在建和规划中建筑面积占比



## ■ 积极探索城市更新模式

- 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
- 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



## 在建

**与业主共建家园。**将线上化工地开放升级为与客户共建家园

- 56个城市，213个试点项目
- 1,728次质量共建查验
- 业主代表累计参与4.8万人次

## 交付后

**设置首席客户官。**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

**维修服务升级。**6家城市公司探索维修管理一体化的工作模式  
2021年，整体客户维修满意度**92.8%**，较2020年提升**2.9%**

## 在售

**管家服务前置。**1,077名前置管家落位在售项目，在签约到交付前的等待期为已签约客户提供各项服务

- 2021年客户售后满意度**95%**

## 交付

**交付服务升级。**交付手续“一站式”办理、服务大使“一张脸”接待，验房流程由专业验房师“一个人”陪同到底

**交房即交证。**优化交付流程，共**42家公司117个项目**批次落地，**23个公司城市**首发，实现交付即办证**27,898户**

**交付标准样板间。**规范户内展示标准，呈现货真价实的产品交付界面，2021年，共**144个**新开项目完成**131个**交付标准样板间，**271个**在售项目完成**261个**交付标准样板间的设置开放。

**线上签约服务。**方便客户远程签约，累计完成合同线上签署约**19.8万份**，客户满意度**99%**

## 交付多年后

**开展共建美丽社区行动。**

- 42个城市参与
- 涉及**356个**项目
- 完成**1,210个项目**改造提升为业主持续创造良好的居住体验



## ■ 工程质量获得认可, 6个项目获中国建筑行业大奖

**鲁班奖：**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”

**詹天佑奖：**济南玖唐府项目荣获“2021年中国土木工程詹天佑奖”

**广厦奖：**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”

## ■ 落实疫情防控工作，确保项目平稳交付

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



济南大都会住宅 —— 广厦奖



杭州万科北宸之光—— 广厦奖



大连城市之光——广厦奖



天津东第家园——鲁班奖



济南玖唐府——詹天佑奖、广厦奖



沈阳万科大都会——广厦奖



## ■ “三驾马车”协同驱动，浓度战略卓有成效

- 由社区（万科物业）+商企（万物梁行）+城市空间（万物云城）协同驱动
- 深耕高能级城市。位于一、二线城市的項目合約建築面積，在社區類項目中占比為**86.4%**，在商企及城市項目占比為**89.2%**

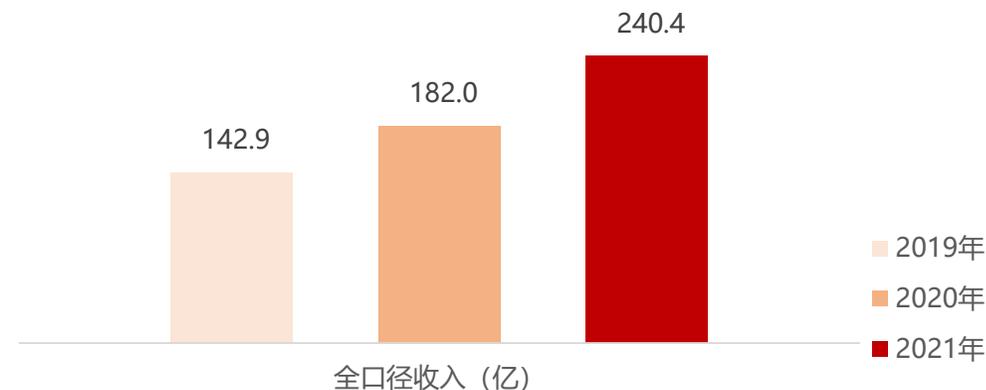
## ■ 規模行業領先

- 在管項目總數**4,393**個，在管面積**7.8億m<sup>2</sup>**（+35.9%）
- 合同管理項目總數**5,553**個，合同管理面積**10.1億m<sup>2</sup>**（+38.0%）

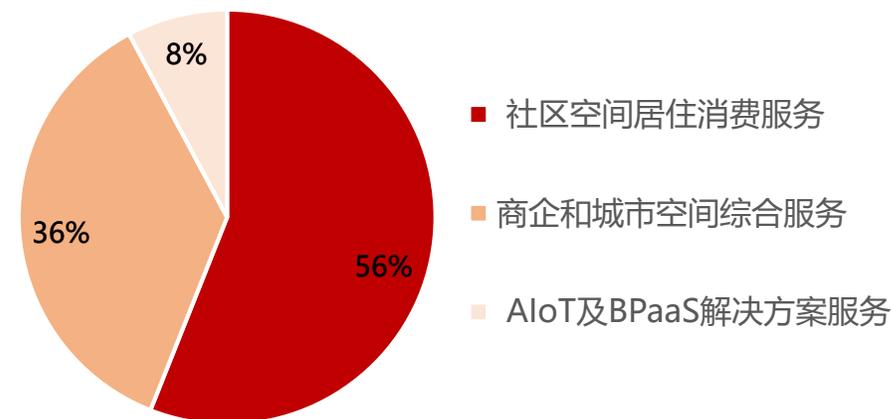
## ■ 收入持續增長，保持良好的現金流狀況

- 實現營業收入**240.4億元**，同比增長**32.1%**，其中社區空間服務收入**134.6億元**，同比增長**22.9%**；商企和城市空間服務收入**87.2億元**，同比增長**38.1%**；AIoT及BPaaS解決方案服務收入**18.6億元**，同比增長**99.5%**

## 全口径营业收入**240.4**亿元，同比增长**32.1%**



## 全口径营业收入结构



注：全口径营业收入含向万科集团提供服务的收入



## □ 坚守高质量服务的品牌形象和一流的服务口碑

- 在客户中具有良好口碑，也具备显著的市场竞争力

在管第三方住宅项目 **1,605**个      占在管住宅项目 **56.9%**

## □ 内生增长动力强劲

- 2021年新增住宅合约面积中外拓业务占比超**七成**，集团关联交易金额过去四年占比不超过**19%**

## □ 创新领跑行业

- 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”

朴邻房屋租赁业务

已覆盖 **54**个城市      已注册超过 **3,000**名房屋经纪

触达项目 **2,079**个      家庭约 **300万**户





# 万物梁行：聚焦商企物业，发力城市地标，服务头部客户

- 万物梁行服务包括互联网、金融、新能源和高端制造行业的**世界五百强**及**独角兽**客户。其中，服务中国前10市值互联网企业中的**8个**、中国前10市值金融企业中的**8个**
- 超高层一直是商写物业管理中的行业管理难点和制高点。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
- 商业外盘收入占比为**71%**，在管第三方商企项目数量达**1,319**个，占在管商企项目的**84%**

互联网科技	外资客户	高端制造业	地产金融	
		<th>科研</th> <td></td>	科研	



- ❑ 万物云城致力于实现对城市的综合服务，成为城市服务首选的物业管家。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
- ❑ 城市空间服务在**29个城市**累计获取**43个项目**

## 沙头街道全局智能运营

专注于“全域智能运营”的理念，在沙头街道提供多元化的城市空间运营和市政服务

以智慧工单系统与城区治理平台两大信息系统为基础，引入多种智能设备，实现街道人、事、物“一网统管”

智能运营平台每天接收处理300余个工单，2021年全年共处理近70,000个临时性工单、完成率超过96%。智能运营服务进驻后，沙头街道首月环卫排名从全市第62，跃升至全市第8、全区第6



## 横琴粤澳深度合作

横琴粤澳深度合作区是全国第一个推动物业城市模式实施的城区，将城市整体作为一个“大物业”来运营和看待

截至2022年1月，共整合了横琴25个城市运营场景、37项业务。通过城市空间运营大数据平台，城市服务商承担专业化的服务总包角色，对城市服务项目进行全流程的管理、服务和运营

服务期间，实现了城市服务机械化作业比例逐年提升，精细化管理





- ❑ 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，为客户提升空间服务效率
- ❑ 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。自主研发的工单系统“百川引擎”上线，并已在万御安防、云城、园区和住宅业务内应用



武汉数字运营中心大楼正式揭牌启用



武汉数字运营中心大楼



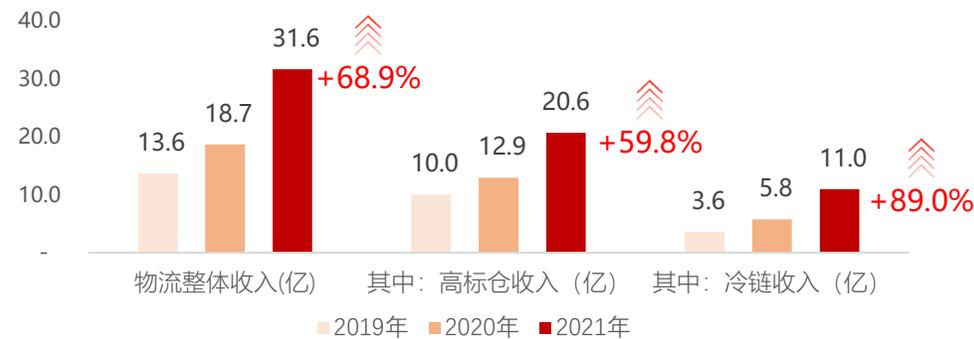
## ■ 全国仓网布局，行业规模领先

- 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**m<sup>2</sup>，其中高标库**998万**m<sup>2</sup>；冷链**138万**m<sup>2</sup>，冷链仓储规模全国第一
- 已开业项目可租赁建筑面积**828万**m<sup>2</sup>
- 2021年新开业项目可租赁建筑面积为**141万**m<sup>2</sup>

## ■ 经营效率和效益提高

- 高标库的稳定期出租率为**93%**；冷链稳定期的使用率**75%**
- 物流整体、高标库、冷链2021年的稳定期NOI回报率分别为**6.5%**、**6.4%**、**7.0%**，同比均有提高
- 物流业务实现NOI合计**17.85亿元**，同比增长**54%**

## 营业收入**31.6**亿元，同比增长**68.9%**



注：营业收入含非并表项目。

## 稳定期项目NOI回报率





- **仓网规模及服务能力获得行业头部客户认可，头部客户的覆盖率和口袋份额持续增加**
  - 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。与各行业头部客户深度绑定，如沃尔玛、百胜、佳沛等
  - 冷链业务优势突出，冷链头部客户覆盖率超**70%**，在与优质客户的协作中，万纬的服务范围也逐步延伸，2021年库内运营增值服务收入占冷链业务的比例已达到**39%**
  - 万纬持续打造安全、高质量、高效、节能的园区，坚守高标准食品安全和质量管控。**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
- **成功引入战略投资者。**引入了新加坡政府投资公司、淡马锡等四家战略投资者，业务的经营能力和业务价值获得国内外资本市场高度认可。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





## 万纬冷链新桥园区



确权时间：2020.3  
开工时间：2020.5  
运营时间：2021.4

园区定位：城配库  
净可租赁面积：28,031 m<sup>2</sup>  
产品形式：一栋单层冷库  
一栋双层冷库



出入库管理 动检换证  
库存管理 VMI业务  
退货管理 短驳运输  
不良品管理 换箱

日操作量：35,000箱  
库存周转率：200%



出入库管理 运输配送  
库存管理 回单管理  
退货管理 订单处理  
不良品管理

日操作量：7,000箱  
库存周转率：100%



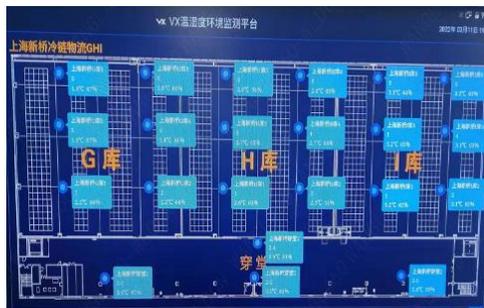
出入库管理 门店运输  
库存管理 食品加工  
退货管理  
不良品管理

日操作量：60,000件  
库存周转率：300%

运营表现良好：库内服务收入占比**40%+**，2022年项目NOI率**7%+**

## 精细化运营与服务

1、全仓库12个温控库区，每个库区配备前、中、后各2个温控探头，全天候实时监控库区温度；温度异常会通过《温度环境监控平台》和APP同时报警，提醒作业人员及时处理，为客户商品温度提供有力保障。



2、为客户定制化改造数千平方米冷藏库和近千平方米加工车间；提供24小时仓配服务，减少了加工车间商品生产后往前置仓发货的运输和操作成本。





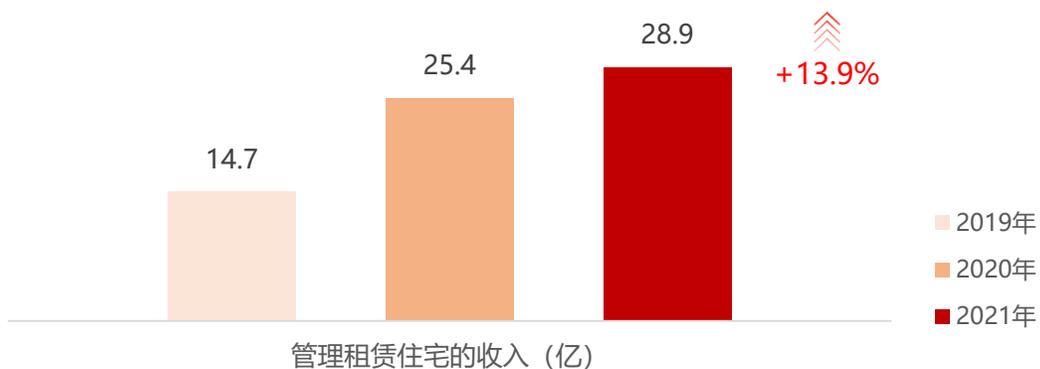
## ■ 规模领先领跑

已布局全国**33**个城市，总规模**20.87**万间，累计开业**15.95**万间，集中式公寓规模全国第一。其中深圳、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

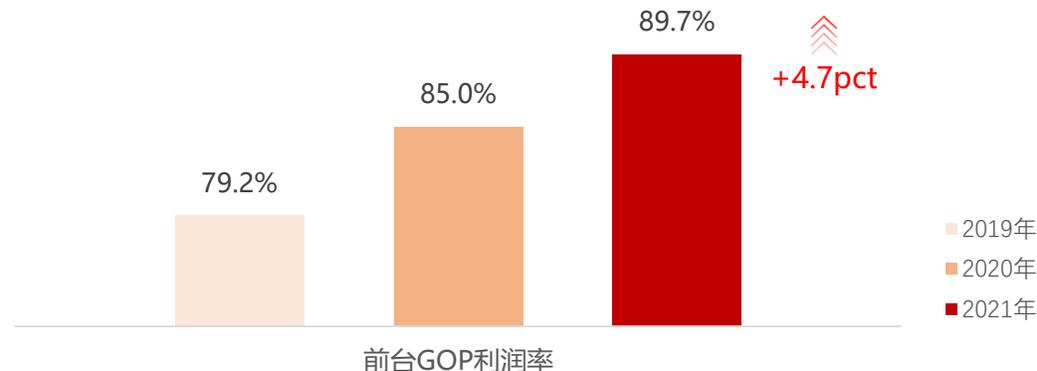
## ■ 运营效率优势明显

- 2021年全年出租率**95.3%**，前台GOP利润率**89.7%**，营销费用率**1.39%**，收缴率为**98.9%**，效率优势显著
- 全年，客户续租率达**58%**，线上平台注册人数**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%**
- 2021年整体NOI **5.25**亿，较20年增长**3.46**亿。泊寓在2020年已实现了现金流层面的盈利

### 管理租赁住宅的收入**28.9**亿元，同比增长**13.9%**



### 前台GOP利润率





## □ 迎来发展窗口，轻资产运营能力取得突破

- 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

## □ 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、自持用地租赁住房建设、城市更新和老旧小区微改造、与政府合作制定人才租赁住房、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、济南等多个城市投入单体体量**1,000-5,000**间的大型租赁社区项目

## □ 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；与英雄联盟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年与新疆、TCL、科大讯飞等**80**家企业扩大了员工租房合作关系



## 北京泊寓 | 高立庄社区

- 项目总建筑面积19万平，其中包含3,299间公寓、1.3万平商业、2.4万平办公，总投14.7亿
- 与1.0的成寿寺项目对比，高立庄规模更大，业态也更丰富，同时在产品模型、建造标准、运营服务上都进行了迭代，达到长期居住的综合住区标准

### ■ 跑通大型租赁社区的产品模型

1. 2021年一期三号楼全面开业1695间，全年出租率超过**99%**
2. 区域协同整合商业资源，2021年商业招商进度**90%**
3. 吸引年轻客群的产品与服务，客户续租率**58%**
4. 经营能力获得市场认可，稳定期NOI回报率超过**5%**，GOP利润率**85%**
5. 通过协同集团内的物业管理、商业管理等服务，泊寓在打造大型租赁社区的综合解决方案上已经具备领先优势
6. 项目的成功经验将推动泊寓对集体用地产品、运营模式的规模复制，为发展集体用地租赁住房奠定优势





## ■ 轻资产管理输出能力获得资方认可

- 位于深圳市坪山新区，燕子岭片区，总面积4.4万㎡（含地下及园区），854间房源，2021年12月**开业即满租**，客户满意度**95%**，多样性社区为客户提供丰富社交娱乐和运动空间
- 为资产方李宁集团提供从产建咨询、代建到运营的全流程服务，打造成为国潮运动IP社区，为资方营造**“李宁元素”**，超资方预期达成目标
- 服务实体经济，为坪山高新技术企业提供企业人才租住服务，为政府和企业解决产业配套问题，企业渠道客户比例占**96%**，主要包括比亚迪、中芯国际、OPPO员工

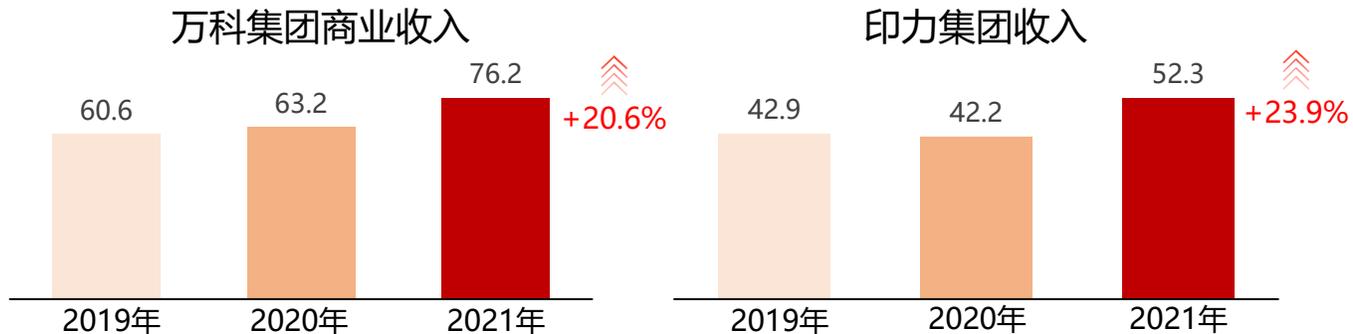




## ■ 新开业超过200万m<sup>2</sup>，收入稳步提升

- 商业（含印力集团）2021年新开业项目**34个**，新开业建筑面积**206.9万m<sup>2</sup>**，其中印力新开业项目**15个**，新开业建筑面积**135.0万m<sup>2</sup>**
- 累计开业**211个**商业项目（含113个社区商业），建筑面积**1,139.2万m<sup>2</sup>**，其中印力已开业**105个**商业项目（含25个社区商业，32个轻资产输出管理），建筑面积为**875.4万m<sup>2</sup>**
- 本集团规划中和在建商业建筑面积**401.3万m<sup>2</sup>**

### 商业收入**76.2亿元**，同比增长**20.6%**

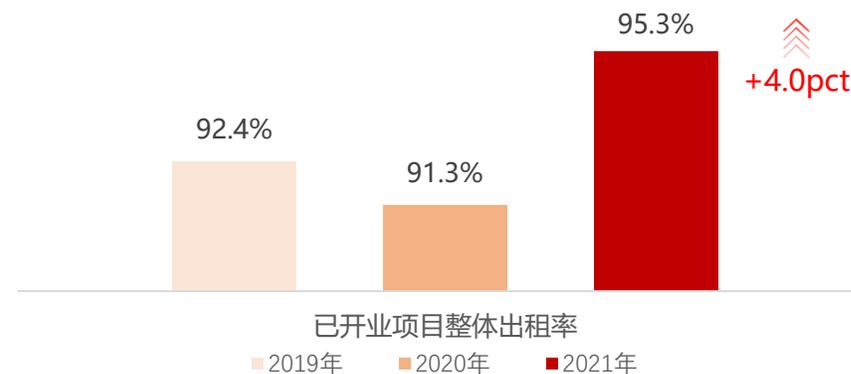


注：万科集团商业收入含非并表收入，印力集团收入不并表。

## ■ 印力经营能力持续提升

- 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%**
- 较早发展市场化轻资产业务，截至2021年底，印力输出管理项目已达**42个**（已开业**32个**），管理**237万m<sup>2</sup>**，其中**61%**为第三方项目
- 轻资产管理能力获得认可，既包括国际资本如黑石集团（上海维璟印象城），也包括大型市属国企临港集团（漕河泾印象城）等

### 印力已开业项目出租率





## □ 在中国消费者人数最多、购买力最强的长三角地区逐步建立竞争优势

- 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
- 印力管理面积中长三角地区占比从2019年的37%提高至**52%**（沪杭占比**27%**），网络化布局初见规模
- 印力在上海管理**近200万**m<sup>2</sup>购物中心，位列第二，21年南翔印象城市MEGA和七宝万科广场的客流量均位居上海前十。近二年印力在上海开业的购物中心项目预计首年平均NOI率达到**6%**

## □ 新一代产品展现竞争优势

- 印象城MEGA提供超大型体验中心解决方案：上海南翔印象城MEGA首年NOI率**6%**
- 新一代印象城获得良好市场反馈：杭州奥体印象城预计首个完整年度的NOI率可达到**7%**以上

## □ 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，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**数字化会员



## 案例1：上海松江印象城



**商业规模15.5万m<sup>2</sup>，开业时间：2021年11月**

- 项目紧临大学城，以年轻消费客群为主。团队因地制宜，坚持与年轻人共创空间内容，逐步成为上海西南的青年文化阵地。年轻力零售品牌占全场租赁面积23%，贡献了50%的销售额
- 全场销售坪效超过2,700元/m<sup>2</sup>/月，远超区域内其他商业综合体

## 案例2：温州印象城MEGA

- 2021年项目实现出租率**95%**，平均租金**240元/m<sup>2</sup>/月**
- 继上海南翔印象城MEGA之后打造的第二个MEGA产品，继承了MEGA系列产品对在地文化的挖掘和复兴。以“温州方言梗”作为切入点，为温州消费者打造“银河宇宙.你好温州”系列活动，获得政府授牌“在地文化推广单位”，也获得了温州市民的喜爱
- 项目预计首年NOI回报率超过**7%**



**商业规模24万m<sup>2</sup>，开业时间：2021年11月**



## ■ 冰雪度假：

- 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雪季累计实现业务收入**2.7**亿元，同比增加**39%**；接待**91**万人次，同比增加**28%**。其中，重资产项目NOI率已达到**6%**
- 滑雪场品牌话题传播力和客户口碑美誉度加强，本雪季吸引Burberry、宝马、中国银行、小红书等开展活动，丰富客户冰雪度假生活场景
- 万科旗下的松花湖度假区荣获世界滑雪大奖（World Ski Awards）——2021年度中国最佳滑雪度假区奖（China's Best Ski Resort 2021），2017-2021连续**五年**夺魁

## ■ 参与北京冬奥会会场建设、赛后运营等

- 参与北京冬奥会延庆赛区工程建设接待**87**个代表团约**1,300**名运动员和随队官员，负责延庆冬奥赛区赛后运营
- 万科集团是中国国家冰球队官方合作伙伴，助力男子冰球队首次参与冬奥会



松花湖度假区



2022冬奥会延庆赛区工程建设



万科松花湖度假区全国高山滑雪巡回赛



## 酒店业务：

- 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
- 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



深圳浪骑瞻云度假酒店

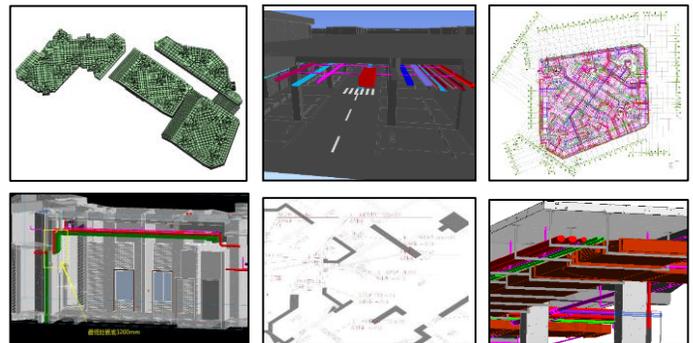
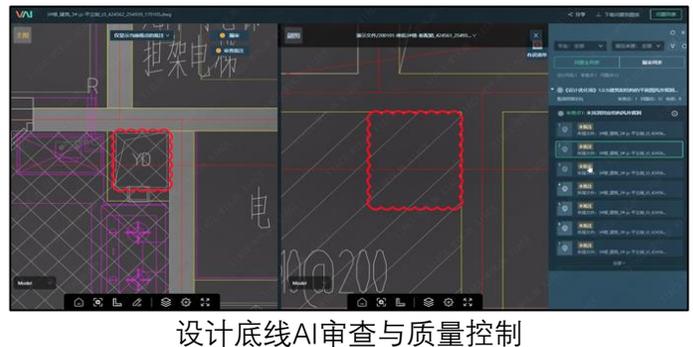
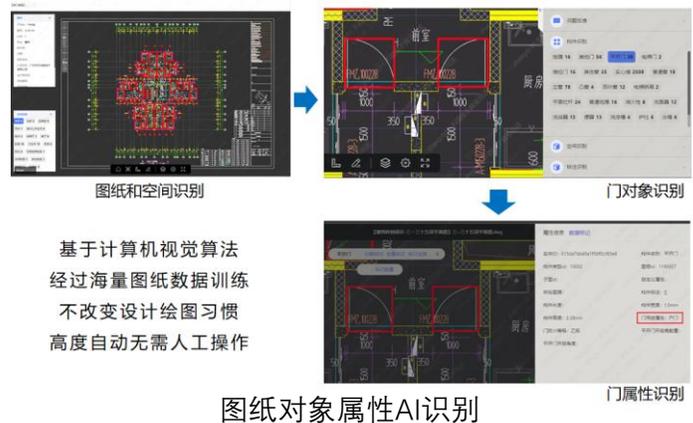


三亚瞻云精选度假酒店



深圳南头古城有熊酒店

- **AI审图、自助收款终端等应用，提高经营效率及客户体验。** AI审图嵌入万科设计质量管控流程，实现所有项目审查和问题闭环，审图效率是人工的**8.7倍**；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
- **科技赋能，助力项目质量提升。**通过BIM、人工智能、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



基于图纸的快速建模与工程应用



## “翼车位” 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，助力车位去化



沉浸式1:1还原真实车库  
客户与销售顾问在线互动  
打造空间运营新模式

## 推出数字员工“崔筱盼”

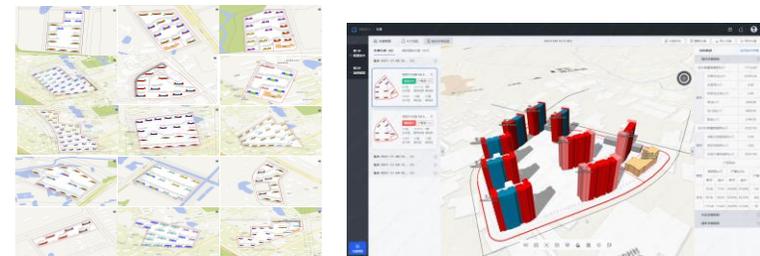
崔筱盼是万科首位数字化虚拟员工，2021年2月1日正式“入职”，在系统算法的加持下，它很快学会了人在流程和数据中发现问题的方法，以高于人工千百倍的效率在各种应收/逾期提醒及工作异常侦测中大显身手



崔筱盼  
万科第一位数字员工  
形象特点：认真、严谨、高冷

## “智能强排”

深度挖掘专家知识体系，集成各类专业算法，生成方案效率质量优势明显，达到行业领先水平



## “智能建筑设计”

致力于打造适应新时期建筑设计要求的三维智能设计工具，研发新一代“智能三维设计平台”，建设基于“空间数字化”的产品生产、销售、运营模式



## ESG表现获得广泛认可



恒生可持续发展企业指数系列

继续入选A股及H股恒生可持续发展企业基准指数

MSCI  
ESG RATINGS

MSCI-ESG指数保持BBB级



恒生ESG50

再次纳入恒生ESG50指数

## 绿色建筑：

新建项目**连续八年**全部满足绿色建筑标准，新增满足绿色建筑标准的建筑面积**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%**。2021年一批超低能耗、近零能耗、低碳建筑项目落地，涵盖开发、物流仓储、商业、酒店与度假等多种业态



武汉万科未来中心获  
LEED预认证金级



嘉兴渔里未来社区项目以低碳设计  
获得零能耗建筑认证和LEED金级预认证



上海南翔印象城MEGA获  
LEED铂金级绿色建筑认证



万纬上海海港冷链园区获得LEED铂金级  
绿色建筑认证

## 探索近零碳建筑

上海“中兴路一号”提升机电设备性能，配置光伏发电系统，建筑能耗水平较国家标准值降低60%。2021年12月，该项目通过上海近零能耗试点项目方案评审，并获得上海市超低能耗建筑3%容积率奖励支持。





## ■ 主动开展气候变化风险分析和应对

- 基于TCFD分类，识别气候变化对业务的风险，并将应对气候变化措施融入产品设计、材料采购、项目建设和运营全生命周期
- 在第二十六届联合国气候大会企业气候变化大会主办中国企业馆，并提出**十条**行动策略

## ■ 积极联合利益相关方开展校园、办公、社区、酒店的垃圾分类工作与“零废弃”行动

- “零废弃社区”项目覆盖全国**7个**城市，**49个**城市社区，近**9万**户城市家庭，有超过**1,200**名居民志愿者骨干参与社区垃圾分类相关宣传动员活动中
- 2021年，万科酒店与度假BU开始推行酒店零废弃管理工作及项目试点，2022年将在所有自营酒店落实“零废弃”项目，成为“零废弃酒店”
- 支持故宫博物馆废弃物分类回收率达到**45%**，人均垃圾减量率**89%**。推出**8款**由回收的废弃塑料再造的零废弃故宫环保文创产品

### “中国企业气候行动倡议2021”之十大行动策略：

- 制定有雄心可落实的碳中和目标及实现策略；
- 加强企业温室气体核算管理，支持行业开发完善碳管理标准和工具；
- 提升能效，采用节能、绿色、低碳的生产技术和管理方式；
- 扩大利用可再生能源，探索发展储能、负排放技术；
- 致力于提供健康、环保且气候友好的产品和服务；
- 履行产品全生命周期的环境责任，减少各环节的资源浪费和污染物排放；
- 推动上下游商业伙伴共同减少排放，构建绿色供应链；
- 利用交易机制和碳汇产品抵消自身难以降低的碳排放；
- 积极参与和支持绿色金融和气候投融资业务发展；
- 推动行业提升在环境、社会、治理（ESG）等方面的标准的实践。



第二十六届联合国气候变化大会(COP26)  
中国企业馆



万科“零废弃酒店”项目试点单位  
深圳浪骑瞻云度假酒店

## ■ 乡村振兴

- 认捐**2亿**元人民币，支持广东省、深圳市对口地区乡村振兴工作。其中9月正式启动在广东韶关乳源瑶族自治县建设“最美瑶客共生振兴走廊”，首次以县域为规模进行振兴帮扶
- 联合中国光彩事业基金会，在望谟、积石山等**5个**落后县区支持教育基础设施建设
- 与桂馨基金会在湖南永顺县启动2021-2025县域教育帮扶项目，支持乡村孩子阅读、科学教育和乡村教师发展
- 连续**13年**支持四川遵道学校，2021年开展师生体质提升、“馨艺术课堂”等项目，助力学校全面开展“五育并举”
- 携手“美丽中国”开展乡村支教，在广东汕头和韶关地区的**11所**项目学校派遣**27位**支教老师

## ■ 倡导健康乐跑

- 2021万科夏季线上乐跑赛以“筋力全开，倾城乐跑”为主题，吸引全国约**78万人**参与闯关，累计跑步时长**354万**小时，累计里程**961万**公里，可以绕地球**240圈**

### 乡村振兴



韶关乳源瑶族自治县多镇连片乡村振兴示范带项目



### 教育振兴



遵道学校馨艺术课堂



“美丽中国”乡村支教

### 健康乐跑





## ■ 2021年支援郑州汛情

- 2021年7月，万科通过中国光彩事业基金会捐赠**5,000万元**，支援郑州防汛抢险救灾工作
- 万科地产、物业、租赁住宅、商业等团队齐心参与抢险救灾，保障业主、租户及客户的人财物安全

### 支持河南水灾防汛抢险，保障业主、租户及客户安全



万科物业解决业主用水难题，保障业主健康



迎汛而上，众志成城



租赁住宅保洁阿姨停电期间在自家为租户煮面



防止雨水倒灌，沙袋加固防线

## ■ 支持公益广受社会认可

- 2021年获国家民政部颁发的第十一届“中华慈善奖”
- 2021年获中华慈善总会颁发的2020年度爱心企业称号

### 2021年支持公益广受认可



第十一届“中华慈善奖”

目录

# 3 行动计划



## **(一) 坚持稳健经营、保持健康的财务状况**

- 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。**

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。

### □ 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。

### □ 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，明确大型复杂产品的产品管理机制，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。

### □ 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。

### □ 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。

### ■ 2022年开竣工计划：

现有项目新开工计容面积**1,920.1万**m<sup>2</sup>（不含未来新获取项目），实际的开工会包括本年新增项目在本年开工的情况，故实际开工和计划开工会存在差异；预计项目竣工计容面积**3,899.5万**m<sup>2</sup>。

**万物云：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（商业写字楼物业服务）增长35%，万物为家（房屋租赁、维修、装修等资产服务）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。

**物流仓储：营业收入保持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，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。



## （三）经营服务业务持续提升经营效率和竞争力（续）

**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。

**印力：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**m<sup>2</sup>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。

目录

# 4 附录



单位：亿元

科目	2021年末	2020年末
货币资金	1,493.5	1,952.3
存货	10,756.2	10,020.6
预付款项	672.3	622.5
其他应收款	2,660.6	2,495.0
投资性房地产	859.5	799.5
长期股权投资	1,444.5	1,419.0
其他非流动资产	78.3	138.4
其他资产	1,421.5	1,244.5
<b>资产合计</b>	<b>19,386.4</b>	<b>18,691.8</b>

主要负债及所有者权益科目	2021年末	2020年末
有息负债	2,659.6	2,585.3
应付票据	1.3	6.1
应付账款	3,304.1	2,956.8
预收房款（合同负债、其他流动负债）	6,926.5	6,847.3
其他应付款	1,920.7	2,127.6
其他负债	646.5	670.2
<b>负债总额</b>	<b>15,458.7</b>	<b>15,193.3</b>
归属于上市公司母公司的权益	2,359.5	2,245.1
少数股东权益	1,568.2	1,253.3
<b>所有者权益</b>	<b>3,927.7</b>	<b>3,498.4</b>



单位：亿元

项目	2021年1-12月	2020年1-12月
<b>一、营业总收入</b>	<b>4,528.0</b>	<b>4,191.1</b>
<b>二、营业总成本</b>	<b>4,031.1</b>	<b>3,505.1</b>
减：营业成本	3,539.8	2,965.4
税金及附加	210.6	272.4
销售费用	128.1	106.4
管理费用	102.4	102.9
研发费用	6.4	6.7
财务费用	43.8	51.5
投资收益	66.1	135.1
公允价值变动损益	0.0	0.1
资产减值损失(损失以“-”号填列)	-35.1	-19.8
信用减值损失(损失以“-”号填列)	-2.8	-2.2
资产处置损益	0.2	0.5
<b>三、营业利润</b>	<b>525.3</b>	<b>799.6</b>
加：营业外收入	11.5	10.0
减：营业外支出	14.6	12.8
<b>四、利润总额</b>	<b>522.2</b>	<b>796.8</b>
减：所得税费用	141.5	203.8
<b>五、净利润</b>	<b>380.7</b>	<b>593.0</b>
归属于母公司股东的净利润	225.2	415.2
少数股东损益	155.5	177.8



单位：亿元

项目	2021年1-12月	2020年1-12月
<b>一、经营活动产生的现金流量</b>		
销售商品、提供劳务收到的现金	4,640.5	4,722.8
收到其他与经营活动有关的现金	201.7	360.8
<b>经营活动现金流入小计</b>	<b>4,842.2</b>	<b>5,083.6</b>
购买商品、接受劳务支付的现金	3,606.1	3,184.7
支付给职工以及为职工支付的现金	186.0	155.6
支付的各项税费	601.0	594.0
支付其他与经营活动有关的现金	408.0	617.4
<b>经营活动现金流出小计</b>	<b>4,801.1</b>	<b>4,551.7</b>
<b>经营活动产生的现金流量净额</b>	<b>41.1</b>	<b>531.9</b>
<b>二、投资活动产生的现金流量</b>		
收回投资收到的现金	8.6	46.4
取得投资收益收到的现金	59.6	39.0
处置固定资产、无形资产、投资性房地产和其他长期资产收回的现金净额	0.6	0.6
处置子公司或其他营业单位收到的现金净额	36.1	47.0
收到其他与投资活动有关的现金	59.0	172.6
<b>投资活动现金流入小计</b>	<b>163.9</b>	<b>305.6</b>
购建固定资产、无形资产、投资性房地产和其他长期资产所支付的现金	95.8	72.1
投资支付的现金	152.5	129.4
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额	172.4	41.4
支付的其他与投资活动有关的现金	6.0	4.8
<b>投资活动现金流出小计</b>	<b>426.7</b>	<b>247.7</b>
<b>投资活动(使用)/产生的现金流量净额</b>	<b>-262.8</b>	<b>58.0</b>



单位：亿元

项目	2021年1-12月	2020年1-12月
三、筹资活动产生的现金流量		
吸收投资收到的现金	387.9	388.6
取得借款收到的现金	1,072.4	1,061.1
发行债券所收到的现金	149.8	89.6
<b>筹资活动现金流入小计</b>	<b>1,610.1</b>	<b>1,539.4</b>
归还投资支付的现金	232.2	118.9
偿还债务支付的现金	1,146.0	1,104.3
分配股利、利润或偿付利息支付的现金	415.6	347.2
支付的其他与筹资活动有关的现金	47.3	294.1
<b>筹资活动现金流出小计</b>	<b>1,841.1</b>	<b>1,864.4</b>
<b>筹资活动产生的现金流量净额</b>	<b>-231.0</b>	<b>-325.0</b>
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响	3.2	-5.6
五、现金及现金等价物净增加额	-449.5	259.2
加：期初现金及现金等价物余额	1,856.6	1,597.4
六、期末现金及现金等价物余额	1,407.1	1,856.6

# THANKS!

谢 谢 聆 听

重要提示：

本材料内容摘自万科2021年度报告，如存在差异，以年度报告为准



万科周刊



万科投资者关系



易选房

[www.vanke.com](http://www.vanke.com)

深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心

IR@vanke.com 0755-25606666