


证券代码：000002

证券简称：万科 A

## 万科企业股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2021-001

投资者关系活动类别	<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）
参与单位名称及人员姓名	网络直播，面向所有投资者，参与人员约 11.5 万人次
时间	2021 年 3 月 31 日星期三上午 9:30—11:15
地点	直播观看地址： 1. 万科官网： 中文界面： <a href="https://www.vanke.com/investors.aspx?type=36&amp;id=7413">https://www.vanke.com/investors.aspx?type=36&amp;id=7413</a> 英文界面： <a href="https://www.vanke.com/en/investors.aspx?type=36&amp;id=4704">https://www.vanke.com/en/investors.aspx?type=36&amp;id=4704</a> 2. 微信“易选房”小程序  3. 全景网： 中文界面： <a href="https://rs.p5w.net/html/125298.shtml">https://rs.p5w.net/html/125298.shtml</a> 英文界面： <a href="https://rs.p5w.net/html/125305.shtml">https://rs.p5w.net/html/125305.shtml</a>

上市公司接待人员姓名	<p>董事会主席郁亮，董事、总裁、首席执行官祝九胜，董事、执行副总裁、首席运营官王海武，执行副总裁、财务负责人韩慧华，董事会秘书朱旭</p>
投资者关系活动主要内容介绍	<p><b>第一部分：2020 年度业绩解读</b></p> <p>万科A 2020年度业绩推介会由公司董事会秘书朱旭主持。主持人开场逐一介绍了出席本次会议的董事会成员及公司管理层，并介绍了公司2020年度业绩情况，包括业绩概况、财务状况、业务情况和未来展望。</p> <p><b>第二部分：问答环节</b></p> <p><b>(一) 线上直播投资者提问</b></p> <p><b>问题 1</b>、我是花旗银行的分析师，首先感谢公司今年现金分红提升23%，在业务方面销售金额在高基数上实现双位数增长，新赛道物流、物业、长租公寓都做到龙头地位，而负债率还能保持行业最低的水平，这是很不容易的事情。我有两个比较宏观问题：第一，去年下半年以来，行业接连出台一系列重要政策，比如8月份三道红线、12月份贷款集中度管理，还有今年集中供地政策等，不知道郁总怎么看这对行业以及万科的影响？衍生一个问题，不少房企公布的财报增长速度明显放缓，毛利都有压力，从中长期来看，您认为行业还有多少发展空间？谢谢！</p> <p><b>回答：</b>非常感谢这位投资者的问题。我们所收集到大家关注的热点里面，关于政策的分析判断和行业对万科的影响等等都是大家关心的问题，借这个机会我花一点时间回答公司对此的思考。</p> <p><b>一、行业已进入管理红利时代</b></p> <p>去年下半年以来，政府针对行业出台了一系列重要政策，从三道红线、贷款集中度管理到土地供应双集中，每一项政策出来都会引起非常多的关注。但所有这些政策都可以追溯到一个共同的源头，</p>

如果用四个字来描述就是“房住不炒”，如果展开来讲，就是 2017 年十九大报告所提出的“坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位，加快建立多主体供给、多渠道保障、租购并举的住房制度，让全体人民住有所居”这 49 个字。如果说政府最初提出“房住不炒”时，市场上还有些侥幸心理，那么过去 4 年的政策举措，应该让市场清醒地认识到了政策的稳定性、连贯性和坚定性，哪怕在疫情期间都没有改变过。

十九大不仅提出了“房住不炒”，十九大也提出我国已经进入新的发展阶段，在经济发展方面已由高速增长转向高质量发展。在此背景下，房地产需要完成从规模速度向质量效益型发展的转变，这个趋势在过去几年其实已经很明显了，“三道红线”、双集中等政策的出台，标志着行业进入到管理红利时代。

管理红利时代，房屋回归居住属性，房地产回归实业属性，是一个不可逆转的趋势。回归实业属性，意味着行业的回报水平也会逐渐向社会平均水平靠拢；意味着房地产要从开发为主转向开发与经营并重，开发业务越来越像耐用消费品，经营业务不管是长租公寓、商业、办公、酒店、物流，本质上都是内容的经营，越来越像服务业。企业不能再靠囤积原材料、赚土地增值的钱了。这也符合万科一直以来的观点，万科在 2007 年就提出了“不囤地、不捂盘、不拿地王”的策略，从不追求过高的土地储备。回归实业属性，也意味着行业不能再靠加杠杆、赚金融杠杆的钱了。未来的竞争会更加全面和激烈。我们的出路在哪里呢？只能踏踏实实向制造业学习，

通过我们的劳动挣加工制造和服务的钱。

## 二、优秀企业仍然可以通过自身的努力实现高质量发展

今年可以说是行业管理红利时代的元年，大家都在感叹挣钱不容易了，不能再依靠土地红利、金融红利赚钱了，这是不是就代表我们没有发展机会了呢？家电行业的发展给我们提供了一个很好的例子。

10 多年前，家电行业就遭遇到了类似于今天房地产行业的“管理红利时代”，当时每户家庭“三大件”基本普及，早度过了短缺时代。家电行业在 2007 年市场已逐渐饱和接近“天花板”。但经过残酷的行业洗牌，存活下来的龙头企业比如美的、格力、海尔，最终都凭借着好产品、好服务和好的经营管理能力赢得了市场，给股东创造了良好的回报。以美的为例，正是在家电行业的管理红利时代，美的确定了“产品领先、效率驱动、全球经营”的战略变革方向，通过数字化变革、渠道变革和“T+3”以销定产模式大幅提升经营效率，无论是产品力还是盈利能力都有了明显提升，也有非常好的回报水平。

这个案例告诉我们，即使行业进入存量竞争时代，优秀企业仍然可以通过自身的努力实现高质量发展。管理红利时代仍然大有可为。只要我们真心实意地服务好衣食父母，建立市场竞争优势，一定能够活下去、活得好、活得久。

## 三、万科的机会来源于客户的需求和城市的发展

我们机会在哪呢？机会在两个方面，一个方面来自客户需求变化、比如，在传统的开发业务方面，客户的偏好已发生很大变化，

疫情之后我们做了客户调研，结果非常有趣。87%的客户表示大多数时间在家度过，对家庭空间的需求有了巨大的变化。客户中 92% 有在家办公的需要，74%有在家健身的需要，93%表示愿意为生活和兴趣空间的切分买单。如何实现居家场景复合化，功能的精细和精致，这已经成为户内空间新痛点。

家的外延也在不断扩大，客户中有 58%认为社区 1 公里配套已成基本需求，83%希望社区内有健身步道和运动设施，58%认为社区商业的重要性已超过“南北通透”。之前我们南北通透房子最受欢迎，现在看起来人们对社区商业配套要求反而比南北通透更看重。

未来人们要的不是一套房子，而是步行可达、体验丰富、实用且有品质的家园，小区内就可以跑步、健身；学校就在家旁边，孩子放了学，直接去社区商业上各种兴趣班，家长接孩子时顺便把家庭生活品采购完成了；老人们可以去旁边的口袋公园散步、跳广场舞，要见人谈点工作，家旁边就有时尚的咖啡厅，想读读书，就有书店在旁边，这些需求能否被满足，直接影响了每天的生活质量。

这对企业而言是全能竞技场，必须具备打造住区、商业、办公、学校等多场景的综合能力，不仅要把它建出来，更重要是运营好。

再比如说，我们租售并举，租赁住房需求还是非常广阔的。近期我们看到，中央经济工作会议、十四五规划纲要中，对租赁住房从税费、土地、金融到租购同权都有全面安排，篇幅比房地产市场要长得多。在全社会降杠杆的背景下，政府不断加大对租赁房的政策支持，这对长租公寓企业是好消息。万科是中国最早进入租赁住

房市场的企业，从 2007 年就开始尝试，在广佛交界处建立了国内第一个集中式租赁住宅——万汇楼。2008 年万汇楼开业时，当时第一批租户，曾经写了一句让我印象非常深刻的话：“暂栖万汇楼，且待冲天时”，至今记忆犹新。2014 年，万科租赁住房开始大规模布局，目前已成为中国最大的集中式长租公寓企业。目前我们长租公寓的开业间数已经达到 14.3 万，过去一年在我们的努力下，出租率也超过了 95%，虽然这个业务在发展过程中还有很多困难，但我们仍然长期、坚定的看好这条赛道，相信未来这块业务一定有很大的发展前景。

刚说的是发展机会一个来源来自客户的需求，第二个变化来源于城市发展。

随着城市化进入第二阶段，建设世界级都市圈将是中国下一轮增长的核心驱动力，城市更新、TOD、大型复杂综合项目成为未来城市的必要元素。

以 TOD 为例，进入城市经济圈带的发展阶段后，轨道交通一定是城市群互联互通的关键，以“轨道+物业”的 TOD 模式具有广阔前景。但 TOD 对设计、建造、资源整合的能力要求很高，万科在这方面也提前做了一些布局，目前已获取及投资建设的 TOD 项目总建面超过 2000 万方，其中深圳臻湾汇、上海天空之城、杭州天空之城、佛山天空之城等多个项目均成为所在城市 TOD 综合开发标杆。

再比如，城市发展越来越成熟，怎么让历史文化街区 and 老旧街

区重新焕发生机，是一个越来越迫切的问题。更新活化不是简单的推倒重建，而是要尊重历史风貌，保留城市记忆，做到有机更新。最近两年万科陆续打造了上海上生新所、广州永庆坊、北京望京小街、深圳南头古城、苏州淮海街、福州烟台山、沈阳红梅文化园等多个项目，受到政府和社会的认可，城市更新业务已经成为万科的新优势。

再比如，目前很多城市在设施配套上还存在补短板的需求。从发展历史来看，中国的工业化是领先于城市化的，城市的功能没有被充分满足。今天当我们人均国民总收入超过 1 万美元，成为中等收入国家后，很多城市的功能需要更新，设施需要完善。未来城市发展的方向是生产、生活、生态三生融合。仅以深圳为例，近年来公司在深圳已经参与了 53 个教育类学校项目建设，另外也参与了 7 个文体类和 4 个医疗类项目建设。我们这几年在未来城市理想单元方面也做了一些研究，希望将工作和生活所需要的场景用高密度方式混合在一起，构建更理想的城市生活方式。

万科很早就确定了和客户同步发展、和城市同步发展的策略，开发和经营业务并重。从目前来看，我们的方向选对了，也在部分业务建立了市场竞争优势，就像我上面提到的这些例子。

总的来说，沿着客户需求、城市发展这两条主线，这个行业还有大量的机会。但和过去不同的是，机会不再是唾手可得，能否抓住这些机会，取决于我们有没有能力解决客户痛点，能不能提供有竞争力的产品和服务。我相信，虽然不能再赚大钱、快钱，但我们

还是可以靠自己的努力，做到挣慢钱、长钱、老钱。这个行业仍然有持久的生命力，得能力者得未来。谢谢大家。

**问题 2、** 我是广发证券地产行业分析师，公司目前资产负债率离绿档标准 70%要求非常近，问一下公司未来降档的计划和节奏安排。第二个问题，公司年底净负债率水平很低，非常优秀，未来公司有没有考虑适当的放松净负债率要求，来满足成长、新业务发展资金上的需求？

**回答：**万科长期以来坚持非常稳健财务策略，致力于保持健康财务状况和优秀的信用评级。这是我们一直以来都坚守的。2020 年我们实现经营性净现金流 532 亿，同比增长 16%，这是公司连续 12 年经营性净现金流为正；期末在手现金 1,952 亿，是一年内到期的有息负债（830 亿）的 2.4 倍，总有息负债（2586 亿）占总资产的比不足 14%，净负债率为 18.1%，持续维持在行业低位，资金状况和资债指标保持健康；公司期末剔除预收账款的资产负债率为 70.4%，距离 70%有 0.4%差距，我们有信心一季度回到“绿档”。

今天来到管理红利时代，我们相信稳健的财务策略和良好的资金状况，让我们有更大的空间和弹性，未来万科仍坚持稳健经营。

**问题 3、** 我是界面新闻的记者，各位管理层好，主要关注万科入股泰禾的进展如何，之前有市场消息说有万科背景的黄耀文任职于泰禾副总经理，万科和泰禾成立资产管理公司，这个是否属实？后续万科是否会深度介入泰禾经营管理，是否会考虑整体接盘？谢谢！

**回答：**谢谢您的提问，泰禾的问题在去年中期的时候就被提及过。

整体而言，公司有三点回应。



第一，泰禾问题如果能得到妥善解决，对客户、金融机构、项目股东、相关各方都是好事，同时也是很难的事，这个事情目前进展还不顺利；

第二点回应，帮忙不给自己添乱。万科能否入股泰禾有严格的前提条件，只有在达成债务重组方案的情况下才达到入股条件，目前进度距离入股还有相当的难度；

第三点回应，解题的钥匙还是在泰禾自身和债权人手中。目前正在酝酿的是操盘公司而不是接盘公司，不承接项目的债权债务关系。

泰禾问题的整体解决还需要较长时间，但少数项目有可能先行解套。

相关各方正在商议成立操盘公司，对于少数条件较好、能达成债权债务谅解、相关各方协同支持的项目，尝试通过盘活项目自身资源，恢复开工和销售。具体的方案还在探讨过程中。谢谢！

**问题 4、** 我来自 21 世纪经济报道，请问管理层一个问题，刚刚提到行业未来有机会，万科会做一些什么事情抓住这些机会？另外行业有一个趋势，今年很多资金成本比较低的房企都在加大持有型业务投入，万科一直有布局，但是目前没有特别卓越的成果，管理层能不能谈谈未来布局和规划？谢谢！

回答：谢谢您的提问。确实行业的变化，是会带来新的机会的。我们要面对的是这些机会怎么把它抓住。

抓住机会方面我们大概有三个方面安排：

**第一，服务好客户。**就像刚刚郁亮主席所提到的，行业机会首先是来自客户需求的变化。我们作为企业，一切竞争优势的根本永

远只有一条，就是服务好我们的衣食父母，在好产品好服务方面必须不遗余力。

服务好客户，首先要懂客户。去年我们设立了首席客户官制度，郁亮主席亲自担任集团首席客户官，每个月和大家开会讨论客户的需求和痛点，以及如何给客户做好产品好服务。

在这个过程中，我们确实发现了一些以前没有关注到的客户痛点。比如，以往客户收房之后往往1年才能够拿到房产证，为了解决这个痛点，我们开始推动交房即办证。去年在青岛，我们创造了青岛市首个交房即办证的记录。

再比如，现在客户购房后，从交付售楼到入住，地产和物业是两拨人在服务，现在我们启动了前置管家，也就是一张脸对着客户，保障服务的连贯性和一致性。

我们去年还启动了工地开放线上化，一开始的目的是为了让客户能够清晰了解到自己房产的建造过程。2021年这个行动将继续升级，从工地开放到与客户“共建家园”。让客户参与到房子的建设过程中来，进而能帮助我们提高管理水平。

这些都是我们在做好产品、服务好客户方面所作的一些努力和尝试。

**第二，我们要跟随城市发展的脚步，围绕“城乡建设与生活服务商”的战略定位，从传统的开发业务转向开发与经营并重。目前除了传统的开发业务和物业服务，公司在物流、商业、长租公寓、酒店及冰雪度假等业务上的布局已见成效。**

很多人都很关心万科的经营性业务做的怎么样，大家通常关注的都是收入、利润这类指标，但经营性业务的商业模式、现金流特征和开发业务有很大的不同，如果还沿用开发时代的标准来进行评估可能是不太合适的。

比如，上个月领展刚签署以 64 亿元的物业估值为基础从 GIC 手中收购上海七宝万科广场 50% 股权的协议，这个项目从开发建设到运营都是万科负责，目前万科仍持有剩余 50% 股权，领展的出价估值较万科的初始投资成本已显著增加，如按现在这个交易价计算，万科持有这个项目的年化回报也是很可观的（超过 15%）。因为我们是历史成本法计量，当期财务报表很难反映价值创造，但本次交易凸显这个持有物业的市场价值是很高的。所以对于经营性业务，我们需要避免从单一的财务视角去评估，用长期最大化市场价值来衡量可能更为合适。

再比如，万纬物流，经过 6 年多的努力，已经搭建了全国性的仓储物流网络。业务目前也处在快速发展过程中。大家吃的褚橙，万纬昆明的物流园是褚橙全国唯一高标仓分拨中心；华东地区每两颗费列罗巧克力就有一颗出自万纬冷链物流园。物流的资产及经营管理能力也获得资本市场认可，目前稳定运营期的高标库和冷链的 NOI 率都可以满足基本的回报要求。

总体上，经过 6 年多的努力，公司业务生态布局已经初见成效，未来我们还需要持续强化在各个赛道的竞争优势。

**第三，让科技更好的融入业务。**科技的作用不仅仅是提高效率，

而且会倒逼现有业务和管理改变，是我们面向未来非常重要的一个竞争优势。我们前面也介绍了近年来公司在科技方面所做的一些探索，比如通过 AI 审图，审图的质量和效率都远超人工，成本只有人工的 1/10。未来我们也会持续加大对科技的运用。

**问题 5、** 我是中金公司的地产研究员，有两个问题，第一，公司现在非住宅开发业务包括物业、物流、商业、长租等都在稳健发展，状况也越来越好，管理层展望一下这些业务中公司未来发展优先级，资源分配重心在哪几块，包括未来资本运作、上市的问题？第二个问题，公司提到管理红利。管理层分享一下对管理红利内涵的理解，具体体现在哪些维度、万科如何评估什么样公司是管理优秀的公司，公司觉得未来哪些万科还可以重点提升？谢谢！

**回答：**谢谢您的提问。第一个关于非住宅开发的投资问题。我们首先考虑每个业务发展潜力有多大，第二，考虑能力有多高。如果潜力大但是没有能力，投资将成为无效投资甚至失败投资。在业务本身有发展空间前提下，能力大小成为我们的优先级考虑。没有金刚钻，不揽瓷器活，没有能力我们不会做投资的。

非住宅开发的上市问题。不同业务最终都要接受市场检验、先后都会上市。只是在业务上市过程中，我们会考虑全面跟长期两点。第一，全面指的是说万科今天每个业务，其实相互之间有协同性。不纯粹考虑单个业务的问题，而是以万科集团业务整体协同性最好、最大化效益的角度出发来考虑各业务上市问题。第二，长期是说我们并不需要赶资本市场的热点，我们是做实业，并不是把业务养大卖掉视为成功，而是把业务越做越好、能长期做下去为目标。所以

上市方面我们肯定会综合考虑全面协同性和长期主义再做安排。

第二个问题，管理红利时代给我们新的命题、新的思考，需要做新的应对。我们研究了很长一段时间，面对管理红利时代我们应该怎么应对，两个关键词：既要避免致命的短板，也要打造自身长项。刚才在回答问题过程中也有提到，管理红利时代，是由原来可以靠土地、可以靠金融这些要素去赚钱的逻辑，变成以能力、以劳动挣钱的逻辑的转变，所以在一个靠能力挣钱的逻辑下，要避免致命的短板，还要打造自身长项。

管理红利时代以充分竞争为主要特征，竞争烈度比以前强很多，企业不可能再靠一两样关键的资源就能够打赢、获胜，均好无短板是这个时代必然要求。去年，万科发动春天行动，尝试对所有业务战略思考，也将长期最大化市场价值明确为竞争战略的中心目标，同时衡量每项业务评估标准。长期最大化市场价值核心就是坚持长期主义、激发创新，用尽可能少的资源满足更多需求，创造最大化社会总剩余，实现长期最大化市场价值。我们需要做到以下几点：

**第一，每条选定赛道中建立领先优势。**每项业务都是根据所在行业演变趋势、发现的机会和危险并结合自身优劣势找到赢得竞争的关键因素，建立竞争对手难以模仿的价值主张和竞争优势，从规模数量竞争转化为为客户创造价值竞争。

**第二，形成立体组合的能力拼图。**随着竞争烈度增加只有小团队不够，必须有突破难点的头部力量，实现中后台协同工作，应对现在和未来竞争烈度。

**第三，科技融入业务，提高运用科技力量水平，不断释放潜在价值。**科技不光是业务和管理的附属，已经变成改变创新的力量，让科技融入到业务中去。

如果用更通俗的语言，也就是在管理红利时代，我们需要把客户服务好、把产品和服务做好，把公司要运营好，这里面体现能力优先、科技融入，把生态打造好、把投资者关系和股东回报做好，总而言之这几个维度的要求会更高了，只要我们做到努力工作，能够回报好股东和利益相关方，能够应对好客户、市场的变化，能够做到三生融合等等要求，我们还是有信心能够很好的适应管理红利时代给我们提出的挑战、给我们提出的新的要求。

至于万科需要什么提升，当万科战略比较清晰情况下，我们最突出的两个短板就暴露出来了，一个是组织，一个是人才。当我们来到全面管理红利时代的时候，更需要解决组织适配战略问题。万科过去两年一直做组织建设问题，矢量、冠军组织就是从这里展开的。万科今天遇到人才的挑战，在组织适配战略情况下，人才需要先行，大家知道万科去年开始在行业内第一次提出品牌年轻化一个做法，我们万科现在终于有了厂牌，一根筋的筋厂，不仅是品牌年轻化考虑，还是跟互联网企业竞争人才的考虑，万科怎么会跟这些企业竞争人才呢？大家从刚才介绍，科技已经融入万科业务方方面面了，所以这边我们跟这些互联网大厂企业之间人才变得互有往来了，这种情况下，我们发现我们今天对人才定义要求发生变化了，原先我们是从找寻房地产行业优秀人才就可以了，而现在需要找寻

整个社会的优秀人才了。所以今天万科需要 10 分人才，需要社会中的佼佼者，这是为什么我认为组织如何适配战略、如何发现社会上优秀人才是万科在管理红利时代必须解决、提升的管理方面问题。

谢谢！

**问题 6、**我是财联社的记者，管理层好，我这边有一个问题，万科周刊刊登了万科集团 2021 年春季例会侧记，其中提到了万科合伙人内涵延伸，当前万科股价较低迷，今天已经掉了近 5 个点，请问合伙人持股是否还要继续启动？

**回答：**万科一直有一个经济利润奖金制度，由万科事业合伙人自主进行持股安排。万科事业合伙人机制决定了需要把利益跟全体股东紧密绑定在一起，我们作为事业合伙人的一员，希望在未来可以有进一步增加持股的安排。谢谢！

**问题 7、**我是天风证券的分析师，注意到我们地产结算毛利今年有明显下滑，请问未来两年万科销售和结算毛利的趋势是如何的？以及怎么看行业整体长期毛利率趋势？谢谢！

**回答：**我先回答你对毛利率的关注，表面上是毛利率，实际上是对行业利润率怎么看的问题。行业利润率确实是大家都很关注的问题。就这个问题，讲一下我们的认知：

1、过去几年地价占房价的比例明显上升，这会体现在未来的结算上。短期来看，房地产利润率仍存在下降趋势。

2、长期来看，对于永续行业，没有一个行业会永远比其他行业好，也没有一个行业会永远比其他行业差。我们相信房地产行业的

回报水平，最终会保持在社会平均水平上。

3、行业回报率不等于企业回报率。精益运营的企业、能提供好产品好服务的企业，回报率会高于行业均值，能为股东创造真实价值。

从目前面对情况来说，难度变得比以前大，也需要我们做比以前更多的努力。对于行业规模等等问题，万科面对不确定的环境的时候很少做预测，我们是当好农民种好地的逻辑。行业的发展有它的内在规律，对于我们行业当中的参与者来说，我们更多的是根据不断变化的情况做自己正确应对，比方说坚持以客户为中心的商业逻辑能够顺势而为，能够动态调整，争取通过努力追求最好的结果。我们敬畏市场，我们始终要坚持做对的事情，我们会做哪些应对呢？

第一，确实要始终坚持满足普通老百姓真实的客户需求，这个问题刚才已经反复提到。

第二，坚持聚焦城市圈布局，三个维度刚才已经做了回答，有人口净流入、有基础配套完善、有产业和就业支撑。我们已经把土地当成耐用消费品生产资料来看待了，我们围绕这三个维度来进行项目的布局和业务的布局。

第三，确实要求我们能够顺势而变、因势而为，我们秉承每天把楼卖好、做积极的销售，种好地、干好自己的活。谢谢！

**问题 8、** 我是每日经济新闻的记者，郁总刚才提到人才的问题，请问一下万科推行大江大海计划后，当前从外部引进人才的情况。另有传言万科正在推行猎头行动，为什么选择推出这一行动？目的是



什么？谢谢管理层。

回答：确实我们有猎头行动，万科历史上差不多每 10 年左右，在一个新的发展阶段，当我们战略一旦清晰明确，我们都会在组织人事上做工作计划。

回顾 20 年前，2000 年当地产进入黄金时代时，万科就人才先行，进行新动力招聘，海盗行动，为公司大发展在人才储备方面做好了铺垫和准备，支持了万科在黄金时代大发展。

到 2007 年左右，万科已经预感到肯定可以提前完成千亿计划了，所以提前几年开始，准备如何解决千亿之后管理的问题，所以启动了 007 行动，从社会上挖精英人才加入万科，进一步支持公司有质量发展。

到 2020 年开始，我们认为管理红利时代到了，通过春天行动清楚明确战略后，又开始在组织上做一些准备，用组织匹配战略，同时实现事人匹配，即人才和做的事情匹配。面对综合竞争，要将综合竞争的烈度放在整个社会去看，不是放在自己行业看，这种情况下我们需要社会优秀人才加入。比如万科今天需要总法律顾问，他应该对中国法律和国际法律都要非常精通、了解，这样才能匹配万科今天做的事情。我们国际上资源整合能力范围越来越大的时候，这方面专家就急需了。所以我们刚刚也聘请了总法律顾问。再比如解决组织方面的技术活，我们即将引入首席组织发展官。包括一线公司总经理人员，我们也会优先考虑从外面请来的人。但是具体的人事安排问题，跟土地一样，都比较敏感，在正在谈的过程中，有

些成功被我们挖来的，也有优秀人才被别人挖走的，还有高科技人才被 BAT 挖回去的。所以今天各位如果有非常优秀的 10 分人才推荐，我们非常欢迎，我们专门有一个绿色行动小组，集团保证 2 天之内必须给回复，每 2 天开一个人事会，确保不在等待中降低万科对优秀人才的吸引力。我们在这方面求才若渴，请各位投资者朋友、媒体朋友多帮忙。谢谢！

**问题 9**、我是申银万国证券研究员，我这边有一个问题是关于万物云，请教一下万物云中长期发展目标是什么？未来对标是什么样的企业？是物业公司还是像贝壳这样的企业？在发展目标当中，未来考核指标是什么，是面积或者户数或者其他的什么类型的指标？

**回答：**首先，万物云是在传统万科物业的基础上进行了品牌升级，简单来说，从万科物业到万物云，我们将自身定位切换为空间科技服务商，希望将住宅、商企及城市三大空间打通。其中“万科物业”和“万物梁行”专营住宅物业与商业物业，“万物云城”是希望可以结合自身管理社区、街道等经验，协助政府更好的为公众提供优质的服务；在科技服务模块内，万物云以 BPaaS 为运营平台，定位是帮助物业公司降低运营成本，提升业务效率，保证服务质量，在此基础上构建高效物管网络，通俗讲就是酒店管理公司背后的科技公司，帮助其他同行提供远程科技和流程方面的服务。

第二方面，全新的品牌下，万物云以空间里的人和资产为中心的思想从未改变，只是升维后的空间服务范畴更加细化，业务之间的联动也更为紧密，同时万物云也在向外不断探索更多可能。

第三方面，万物云的数字化和智能化升级，是以过去 30 年的服务为基础，将沉淀的专业能力、经验与科技结合，形成可以对外输出的服务产品，助力服务扩张与生态链接。当前主要的服务项目包括：BPaaS 服务、产品解决方案、智能硬件、空间 OS 等。其中 BPaaS 是端到端业务流程运营服务，空间 OS 是以空间操作系统为基底的行业 AI 服务。

这三方面布局考虑都是立足长远考虑，不是定位传统的物业公司，也不是仅仅定位一个传统服务型公司，是以科技运用为特色，连接到住区、街区，能够跨越社区、商区、城区的三大空间，甚至能够打通整个数字空间第四层空间，能够把四层空间穿越连接，能够以一个有独特的价值主张和特有竞争能力的一家公司来定位。刚才你问到对标，我们也找不到具体的对标者，当然我们要跨行学习的优秀企业，优秀做法也很多，靠我们自身力量也不够，一方面靠外部大江大海跨行业 10 分人才引入，另一方面我们更需要有类似的这种转型经验的公司能够一起共建，完成整个的过程。

至于贝壳的问题，有一点，万物云跟贝壳是一样的，或者说万物云要向贝壳学习的，贝壳是在定义他所处的行业，万物云也将定义自己所处的行业。万物云广阔天地、大有作为，这就像家长对孩子，我们希望不用单一的分数量限制孩子成长，既然他大有作为，在今天他如何更充分全面发展是最关键，对于未来发展来说，打好基础很重要，不在乎说每门课分数有多少，我们并不给他设置特别多考核指标，希望他健康的生活工作学习，对我们来说他未来将承担

	<p>更大的事情。谢谢！</p> <p><b>问题 10</b>、我是中国企业家记者，我有一个问题，您刚刚谈到贝壳，贝壳找房上市后，它的市值让很多开发商挺眼红，对贝壳这类公司你最感兴趣的是什么？在这个背景下，像阿里、京东这类电商巨头也在加大布局房地产赛道，万科的数字化进程也在加快，请您分析一下这中间的机会和风险？谢谢！</p> <p><b>回答：</b>我们关注他们原因都一样，向他们好好学习，以提升万科的科技水平，来重新定义我们所处的行业。谢谢！</p> <p>(二) 对于公告征集问题的回复</p> <p>会前公司发布了公告，公开征集大家关注的问题。收集到的问题涉及行业政策、公司战略、开发业务、万物云及其他经营性业务的发展情况、科技助力业务发展情况、分红政策等多个方面。其中，关于业务的情况、科技、分红的情况，董事会秘书朱旭已经在第一部分业绩解读中做了解答，剩余问题也在问答环节被全部覆盖。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2021 年 4 月 2 日