

万科“渡劫”

本报记者 陈婷 赵毅 深圳报道

A股千亿市值房企又少了一家。连日来，万科(000002.SZ)股价持续下跌，其间不断冲破历史最低点。4月18日，万科盘中一度跌至6.87元/股，创下近九年来新低，截至当日收盘，万科总市值不足850亿元。

消息面上，万科管理层日前在一次投资者交流会议上指出，当前万科遭遇阶段性、经营性困难，流动性短期承压。“我们认为这里面虽然有外部市场变化原因，但更多是企业自身在宏观情况和行业情况发生重大变化时，依然维持扩张惯性，未能及时调整。”万科管理层反思道。

管理层反思

现在回过头看，万科对行业的判断屡次被市场所验证，却不曾想其自身未能做到“知行合一”。

最早在2018年就提出“活下去”的万科，在当时被外界夸赞其有“危机意识”。而在房地产形势不容乐观的这些年，万科始终对外界传达一定的信心。

现在回过头看，万科对行业的判断屡次被市场所验证，却不曾想其自身未能做到“知行合一”。

“尽管公司在行业中较早意识到高速增长终将结束，但我们的行为未能坚决摆脱行业惯性，在不少城市包括一些重点城市和一线城市，出现投资冒进和失误。在中央明确提出行业高质量发展目标及要求后，未能对行业普遍存在的‘三高’模式(高杠杆、高负债、高周转)进行更为彻底的调整，导致今天出现被动局面。”4月14日，万科召开投资者交流会议，公司董事会主席郁亮、总裁祝九胜、董事会秘书朱旭共同出席，并作出上述表述。

事实上，郁亮早在两年前举行的业绩会上“检讨”时就指出，万科未能坚决摆脱高增长惯性，在部分城市出现投资追高冒进，导致公司2021年毛利率下滑。

更早些时候，万科管理层在2020年半年报业绩会上就已经透露，公司彼时在手的资源可以保证其未来两至三年的发展。截至2020年6月30日，万科在建项目总

年报显示，万科2023年营收同比下降7.56%，净利润同比下降46.39%。

除了经营遭受挑战，万科自今年年初以来被合作方实名举报的舆情所缠身，当中涉及法律纠纷。不过，《中国经营报》记者注意到，就在万科管理层就相关情况给出说明之后，4月15日，举报方再次公开作出回应。究竟真相如何？还有待相关部门进一步调查和公布。

与此同时，区域公司总经理被带走调查的消息让万科再一次掉进负面舆论的旋涡。至此，曾是风光无两的房地产“优等生”万科，在开了一场“坦白局”后，还会演出怎样的剧本？

建筑面积约1.1亿平方米。

但现实情况是，万科在随后几年仍保持扩张惯性。年报显示，万科2021年获取新项目148个，权益地价总额约1401.5亿元，新增项目平均地价为6942元/平方米。2022年，万科累计获取新项目36个，权益地价总额约496.4亿元，新增项目平均地价为12297元/平方米。2023年，万科累计获取新项目43个，权益地价总额约463.2亿元，新增项目平均地价为13899元/平方米。

投资策略的失误加剧了万科抵抗行业下行周期的压力。2021年—2023年，万科销售金额分别为6277.8亿元、4169.7亿元、3761.2亿元。2023年，万科房地产开发业务结算收入出现下降，降幅为9.6%；结算毛利率同比减少约4.7个百分点(扣除税金及附加后营业利润率同比减少3.8个百分点)。

受开发业务的影响，万科整体毛利率在2021年同比下降7.4个百分点后，在2022年持续下滑，同比减少2.27个百分点至19.55%，到2023年进一步下降至15.23%(补回折旧摊销后为16.3%)。

公告显示，2024年1—3月，万科累计实现合同销售面积391.1万平方米，合同销售金额579.8亿元，同比分别下降37.5%和42.8%。

转型目标未达

“方向对、起步早、布局全”，是郁亮对万科经营服务业务优势的概括。如今看来，部分优势却在当下掣肘公司向前发展。

事实上，万科对销售规模的下滑并非全无准备，甚至已经到了“未雨绸缪”。

2014年，即公司成立三十周年之际，万科将其定位由“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。万科彼时认为，经营服务业务将为公司未来价值增长提供更多支撑，这些业务包括物业服务、物流仓储、商业运营、长租公寓等。

“方向对、起步早、布局全”，是郁亮对万科经营服务业务优势的概括。如今看来，部分优势却在当下掣肘公司向前发展。

万科管理层近日在投资者交流会议上表示，公司布局的经营服务业务在实际操作过程中存在步子过大、操之过急的问题。“转型业务超出我们资源匹配能力，过多占用了开发业务资金，规模过大也导致管理能力跟不上，经营目标未能按计划达成。”

流动性短期承压

眼下，万科是否有能力偿还债务？成为外界对万科的主要关注点。

在销售下滑、转型不畅的情况下，万科管理层指出：“当前万科的确遇到了阶段性、经营性困难，流动性短期承压。”值得注意的是，万科在今年还有到期债务需要偿还。

眼下，万科是否有能力偿还债务？成为外界对万科的主要关注点。

年报显示，截至2023年年末，万科总负债约为1.1万亿元，有息负债合计3200.5亿元，占总资产的比例为21.3%，其中一年内到期的有息负债占比为19.5%，一年以上有息负债占比为80.5%。有息负债中，境内负债占比80.3%，境外负债占比19.7%。

祝九胜表示，今年境外待还款的部分已经做好安排，目前境外仅



万科高管在2023年度业绩会上接受媒体采访。

本报资料室/图

上，经营目标未能按计划达成。”

分阶段来看，光是完成经营服务业务的商业逻辑检验和可复制性验证，万科就已经花费八年。万科当初的判断也一语成谶：“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。”

郁亮在去年3月表示，经营服务业务的学费基本交完。然而，十年期限就在眼前，经营服务业务对万科总营收的贡献水平仍然有限。

2023年年报显示，万科报告期内主营业务包括房地产开发及相关资产经营、物业服务。其中，房地产开发及相关资产经营业务的营收占比为92.3%，物业服务营收占比6.3%。

万科在2021年年报中对经营服务业务有着这样的愿景：“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”，“公司投入收益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。”只不过，这份期待会在何时落地，尚待时间给出答案。

科广场50%股权，实现对该标的100%持股。值得注意的是，七宝万科广场估值约70.6亿元，即其50%股权作价约35.3亿元，而领展房产基金此次支付的对价仅约23.84亿元，相当于打了近七折。另外，七宝万科广场还是万科近三年最赚钱的商业项目。

处置资产的同时，万科向国资大股东寻求支持。去年11月，万科遭遇股债双杀，深圳市国资委及深圳市地铁集团有限公司(万科第一大股东，以下简称“深铁集团”)为万科站台，并提出必要时将采取措施支持万科。

在今年3月底举行的2023年度业绩会上，朱旭表示，国资大股东目前已经采取了四大类措施，

以市场化和法治化的方式帮助和支持万科，在途项目全部落地完成后，预计可帮助万科释放的流动性在百亿规模以上。

此前，万科公告深铁集团将通过战略配售方式认购中金印力消费基础设施封闭式基础设施证券投资基金的消息，认购份额数量为不超过该基金募集份额总额的30%，所涉及资金预估在10亿元左右。

今年，万科打破31年的惯例，做出不分红的决策。自2024年3月28日起，郁亮、祝九胜、万科监事会主席解冻自愿领取月薪税前1万元。2023年，郁亮个人税前薪酬为127万元，以往年度高峰时曾超过千万元。

二手房渐成重庆楼市成交主力 业主以价换量促交易

本报记者 庄灵辉 卢志坤 重庆报道

政策补贴及市场打折促销等因素影响下，近期重庆中心城区楼市出现回温迹象。

《中国经营报》记者近日走访发现，重庆中心城区新房市场看房

成交连续两月回升

“和年初比起来，最近忙了不少，除周边项目外，不时还会带客户看北区部分项目，往返路上至少都要两个多小时。”在重庆市沙坪坝区工作的一位房产中介人员表示，相较前两个月，今年3月份尤其是下半个月市场热度明显提升，工作日也有不少看房客户，签约成交量也有所增长。

多方数据也验证着该中介人员的话。今年3月份，在“房交会”优惠政策及市场促销背景下，重庆中心城区新房与二手房成交规模均出现上涨，其中新房成交

二手房渐为成交主力

在价格因素影响下，重庆市二手房成交规模明显提升，已渐成当地商品住宅市场成交主力。

克而瑞数据显示，3月份重庆整体住宅市场供应规模中，新房占比不足10%，且在60平方米以下、60—80平方米、160—180平方米以及200平方米以上等多个面积段中，新房供应占比多在5%以下，部分面积段甚至零供应。

同时，3月份重庆住宅市场成交规模中，新房成交规模占比涨至34%，环比增长7个百分点，但依然

客源相较年初明显增长，成交规模也有所回升；因多个改善项目入市，尽管有不少项目打折促销，当地新房成交价格仍出现结构性上涨。前期二手房挂牌短暂无效后，近期又出现回升，部分业主降价推售下，二手房源渐成市场成

价格在改善项目入市带动下也出现回升。

克而瑞数据显示，自2月底以来，重庆中心城区住宅市场来访量、认购量就开始出现攀升，至3月底共5周时间，新房市场成交规模超40万平方米，为41.78万平方米。其中3月底前一周成交规模超11万平方米，较上一周环比增长约32.5%；该周成交均价为16960元/平方米，环比微增5.5%。

同时，2月份重庆市中心城区二手房成交不足5100套的背景下，3月份成交超万套，环比实现翻倍增长。

处于过去一年以来的低位。实际上，自2023年7月份以来，重庆二手房成交套数占比已多次在70%以上，当地一、二手房成交渐成“三七开”局面。

“只考虑价格尤其只考虑单价的话，二手房肯定比新房实惠，尤其近期部分城区还会给予一定税费优惠。”重庆市一位房产中介人员表示，由于更具价格优势，且房源本身及周边配套等基本都是“所见即所得”，二手房比新房更容易成交；同时如果服务到位，给客户

留下较好印象，还会出现同一套房两次出售均通过同一中介人员的情况。

“说实话，无论是成本还是收益，我们都更倾向带客户看新房，但由于目前市场上新房项目可选择性不高，部分客户倾向购房区域可能只有一两个新房项目甚至没有新房，同时二手房价格更低，客户选择二手房的话我们也只能协调同事带看。”上述中介人员表示，由于二手房业主出售房屋原因各异，除部分“换新”业主卖房后可能对新房市场

中指研究院数据则显示，2月底至3月底共5周时间，重庆中心城区新房成交规模超50万平方米，其中3月底前一周成交17.5万平方米，环比增长超80%，创下今年以来单周成交规模新高。

重庆锐理数据也显示，今年3月重庆中心城区商品住宅成交55.21万平方米，环比上涨100%，同比上涨16%；均价为16080元/平方米，环比上涨11%，同比上涨12%。二手房累计成交10326套，环比上涨102%。

重庆市住建委发布的数据则

起到支撑作用外，其他类似工作城市变动、急需用钱等业主降价售房还会分流新房市场客源。

“二手房降价确实会加剧市场竞争，从供应规模与价格差来看，近来重庆市二手房全业态、全面积段分流新房市场客源，新房市场承压明显。”克而瑞方面认为，短期内重庆市二手房降价跑量趋势将延续，预计将持续分流新房市场客源，叠加新房供应减少等因素，预计后续新房市场成交规模仍将延续低位。

分二手房源经过多轮降价与同区域新房形成较明显价差，不少购房者尤其是刚需客户都会被二手房市场分流；但部分业主“卖旧换新”需求下，二手房市场客流提升对新房市场也会起到一定支撑作用。

显示，今年3月，重庆市商品住房网签成交142万平方米，环比增长12.2%，且已连续2个月回升，其中2月份环比增幅为17.7%。

“3月底重庆市中心城区整体住宅市场来访量、认购量持续上涨，主要是由于月底房企冲刺业绩，加之当地春季房交会即将结束，多项目推盘积极性提升。”克而瑞方面认为，重庆中心城区房交会优惠政策基本于4月份前截止，因此不少项目在3月底积极供货，推出限时特惠活动等，从而带动成交上涨。

起到支撑作用外，其他类似工作城市变动、急需用钱等业主降价售房还会分流新房市场客源。

“二手房降价确实会加剧市场竞争，从供应规模与价格差来看，近来重庆市二手房全业态、全面积段分流新房市场客源，新房市场承压明显。”克而瑞方面认为，短期内重庆市二手房降价跑量趋势将延续，预计将持续分流新房市场客源，叠加新房供应减少等因素，预计后续新房市场成交规模仍将延续低位。

挂牌量再度回升

成交规模回升的同时，重庆市二手房挂牌量上涨速度在短暂回落后再度提升。

根据重庆锐理数据统计，单月新增挂牌量连续4个月下滑后，今年3月份重庆二手房新增挂牌量再度回升，达到32205套，环比上涨106%，创下2013年以来单月环比最大涨幅；累计在网挂牌总量也上涨至209442套。

克而瑞数据也显示，截至4月14日，重庆中心城区二手房累计挂牌量约为26.93万套。自2月底以来，重庆中心城区二手房单周新增挂牌量均在3000组以上，其中3月份新增挂牌量上涨明显，单周均维持在3500组以上。而在2023年年底，相应数据则在2300组上下。

“今年3月份重庆新房住宅成交环比上涨97%，新房行情回暖带动二手房交易量快速上涨，中介带看量明显增多。”重庆锐理数据方面分析认为，伴随着市场行情回暖，前期积压的房源大量再度挂牌上线，导致3月份重庆二手房新增挂牌量和累计在网挂牌双双再创新高。

挂牌量与成交量回升的同时，重庆市二手房成交价格下降趋势却仍未止住。国家统计局数据显示，今年3月份，重庆市二手住宅销售价格指数环比下跌0.3%，且自2023年5月份以来已连续11个月环比下跌；同比下降7%，且自2022年8月份以来已连续20个月同比下降。

实际上，这一情况在全国多

地市场中较为普遍。从今年3月份70个大中城市商品住宅销售价格变动情况来看，二手住宅价格环比上涨的仅福州一座城市，其余69城环比均呈下跌态势。

“从全国数据看，3月份商品住宅销售价格边际改善和底部徘徊这两大趋势特征仍在。”诸葛数据研究中心高级分析师关荣雪表示，3月份不少城市新房、二手房价格环比虽仍下降，但降幅已多有所收窄，且已连续多月降幅收窄，说明商品住宅价格将缓慢进入企稳阶段；同时从下跌城市数占比及价格总体下降幅度来看，后续二手房价格下行压力仍然略大于新房。

从全国层面来看，传统楼市“旺季”带动下，今年3月份全国多地二手房成交量与挂牌量均出现上涨。

诸葛数据研究中心监测数据显示，今年3月份，其重点监测的14城二手住宅成交约10.28万套，环比上升125.2%，同比下降32.5%；挂牌量环比虽略有下降，但同比仍上升54.08%，且同比已连续19个月上涨。

“随着存量房时代的步伐加快，全国多地二手房成交比重均逐步上升。”诸葛数据研究中心方面分析认为，随着房地产政策持续优化，预计4月份多地二手房成交规模仍会继续稳步释放，但当前二手房挂牌量仍处在高位，房源去化化压力较大，因此短期二手房降价跑量仍将持续。