

一、重要提示  
本年度报告摘要摘自2019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。

本报告已经公司第十八员董事会第二十七次会议审议通过。各位董事均亲自出席了本次董事会会议。

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,执行总裁、财务负责人王文金声明:保证本报告中财务报告的真实、准确和完整。

公司2019年分红派息预案:以实施分红派息时的股本数为基数,2019年度拟合计派发现金股利人民币11,810,739,436.05元(含税),占公司2019年合并报表归属于母公司股东的净利润的比例为30.38%,不送红股,不以公积金增资股本。如以2019年末公司总股数11,302,143,001股计算,每10股派送人民币0.40元(含税)股息,如公司在分红派息登记日之前发生送股、回购,可按送转股数重新分派分红派息。总股数将因在分红派息登记日之后发生变化,每1股将按在分红派息登记日的总股数进行分配。

本报告涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述,不构成对本集团及投资者的任何承诺,敬请投资者对由此导致的本报告已披露的证券交易所行业信息披露指引第3号——上市公司从事房地产业务的要求进行关注。

本集团目前面临的主要风险及应对措施,敬请投资者查阅本报告“第八节公司治理报告暨企业管治报告”之“十二、内部控制和风险管理”部分,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。

二、致股东

2019年,是万科成立35周年。没有成功的产业,只有时代的企业。企业始终处于不断变化的场景之中。适应变化者生存,变革创新者常胜,持续奋斗者成功,这是古今不变的规律。

三十五年来,是改革开放的历史机遇成就了万科。而放眼未来,同样只有敏锐洞见变化的趋势,不断拥抱变化,不断升级经营管理,万科才能在基业长青的道路上越走越远。

万科在行业中首先提出了房地产“白银时代”的概念。今天,白银时代已进入深水区,它的特征逐渐清晰起来,从量到存量,从平衡到极化,从简单到复杂,从单一到全面,这四个方面的变化是从黄金时代到白银时代的四大特征。

城镇化进程已进入第二阶段,城市发展逐渐趋于成熟。无论从客户需求看,还是土地供应端来看,增量都在趋于收敛,对存量价值的挖掘变得益显重要。同时,在城市发展第二阶段,将从所有城市全面发展过渡到城市圈层发展,城市能级差距拉大,极化效应平衡成为主要趋势,从消费者结构和居民结构来看,新一代年轻人正在为主流,他们的价值观和偏爱更加多元,企业无论产品服务方案,还是组织管理方法,都必须经历一个从简单到复杂的过渡,而企业竞争也就上升了升维的效率,单一产品策划的性价比将被综合的产品全面替代。

存量竞争是精细化的竞争,深化发展维度的拉锯已进入尾声,复杂模式带来更多变数,全面竞争需要更全面的能力结构去支撑。从黄金时代到白银时代的转变,带来了更多的挑战,但也给了万科提升竞争维新的机会。

面对经济结构性转型、城市化进程深化、人口结构变化等中长期趋势,万科主动开启了“战略—机制—文化”组织“五位一体”的战略转型升级,在战略上,万科将通过与城市和客户同步发展,从地房、产品开发商向“城乡建设与生活服务商”转型;在机制上,以混合所有制为体制突破,推进职业经理人制度向职业化、机制化、继承“大道通达”的文化品格,发展“合伙奋斗”的事业合伙人文化,以共识、共创、共担、共享的理念。

通过“奋斗者优先”的激励机制,在组织上全面重构,以战略为导向,文化导向和事业合伙人为机制为主线,打造军量组织、冠军组织和韧性组织;在人才上,打造奋斗为本,劳后担当,持续创造真实价值的事业合伙人队伍,通过凝聚和激发“奋斗者”推动事业的不断发展,通过发展的效率来实现全面价值和共同成就。

2019年,万科提出了战略检讨、业务梳理、组织重建、人事匹配的基本逻辑,并使其成为组织自我更新的常态,是2019年的管理工作重点。

组织重建、人事匹配的目标,是按照“事在人先”的基本原则,将以前辈、层级为骨架的传统刚性组织,变成以任务、组合为载体的新一代柔性组织。

这一工作,具体看分为两个阶段,第一阶段是“减脂、增肌、活血”。“减脂”不等于减人,而是把组织、流程当中冗余的结构、环节去除掉,释放出更多的组织资源。“增肌”是指在实践中强化组织的能力,通过有挑战性的实践,走出舒适区,提升个人、锻炼队伍,增强力量,“活血”是指提高组织的流动性、打破刚性层级限制,岗位对人的限制,打通与社会人才资源的连接,为每个岗位匹配所需的能力资源,也为每个人找到更宽广的发展空间。第二阶段是打造军量组织、冠军组织、韧性组织,形成“合伙奋斗”模式,是企业竞争也上升了升维的效率,单一产品策划的性价比将被综合的产品全面替代。

万科在行业中首先提出了房地产“白银时代”的概念。今天,白银时代已进入深水区,它的特征逐渐清晰起来,从量到存量,从平衡到极化,