

# 郁亮退休 万科进入全深铁周期

债务展期谈判桌上的博弈尚未尘埃落定，一封来自董事会的辞呈，将万科与房地产行业长达十余年的“郁亮周期”正式画上句号。1月8日，万科发布公告称，郁亮因到龄退休，向公司董事会提交书面辞职报告，申请辞去公司董事、执行副总裁职务，并不再担任公司任何职务。伴随着郁亮的退休，万科正式进入全深铁周期，而他曾经掌舵的这家企业也正处在一场艰难的“生存之战”中。近期万科密集召开债券持有人会议，审议多笔债券展期。公告强调，郁亮辞任不会影响公司董事会正常运作和经营。



## 时代的郁亮

1990年，一名北京大学经济学硕士毕业的年轻人加入了当时规模尚小的万科。彼时的中国房地产市场，刚从计划经济体制中破土萌芽。郁亮不会想到，自己未来的35年，亲身经历了行业的黄金时代。

他的职业生涯起步于万科证券事务部，凭借出色的专业能力迅速获得赏识。扎实的财务背景和敏锐的战略眼光，让郁亮在万科早期规范化、资本化的进程中发挥了关键作用。

真正让郁亮站上万科历史舞台中央的，

是2017年。那一年，万科创始人王石正式交棒，郁亮接任董事会主席，成为这家中国标杆房企的掌舵者。此时，万科已是年销售额数千亿的行业巨擘。

但接棒的时机，恰逢行业巅峰之下潜流暗涌的时刻。郁亮上任后不久，便抛出了后来广为流传的行业警句——活下去。

这并非危言耸听。在“房住不炒”的总基调下，持续了20年的行业高杠杆、高周转、高增长模式难以为继。郁亮领导万科率先开启了艰难的战略转型：从单一的住宅开发商，转向“城乡建设与生活服务商”。

在郁亮的主导下，万科的业务触角延伸至物流仓储、长租公寓、商业开发与运营等多

个赛道。他试图为万科这艘巨轮在住宅开发这片“红海”之外，开辟新的航道。

转型之路充满挑战，需要平衡短期业绩压力与长期投入。在此期间，万科虽然不再是增长最快的公司，却始终被业界视为财务最稳健、风险意识最强的企业之一。

然而，时代的巨浪远比想象中汹涌。始于2021年的行业深度调整，其力度和广度超出了几乎所有人的预期。2025年1月，在万科预告巨额亏损、债务压力空前之际，郁亮辞去董事会主席职务，转任执行副总裁。大股东深圳地铁集团接管万科，深圳国资背景的高管全面进入万科核心管理层，标志着万科进入了国资深度主导的新阶段。

## 深铁的万科

郁亮正式退休之际，他曾经掌舵的万科，也处在一场艰难的“生存之战”中。这场战役的核心，是债务与流动性的博弈。

近期，万科正为两笔总额57亿元的境内中期票据“22万科MTN004”和“22万科MTN005”召开持有人会议，核心议题正是审议债券展期。更早些时候，另一笔面临投资者回售的“21万科02”债券已申请停牌，并计划召开会议商议兑付安排调整。

中国城市房地产研究院院长谢逸枫表示，推进债券展期充分体现了万科主动防范

风险、对债权人负责的经营态度，同时对行业风险出清具有积极推动作用：一方面，展期作为阶段性风险缓释措施，为行业风险有序出清创造条件；另一方面，可帮助万科争取更多时间推动销售回暖、优化经营结构，加快自身风险化解进程。

在“破局”的关键时刻，万科的未来将更多地依赖于国有大股东深圳地铁集团的协调与支持。

自2025年2月开始，深铁集团已经多次“输血”万科。2025年11月11日，万科再次公告披露，深铁集团将提供不超过16.66亿元借款。至此，深铁集团向万科的借款金额已经达到307.96亿元。

“开源”的另一面是节流与变现。自2023年以来，万科通过资产处置、股权转让等方式盘活资金。截至2025年三季度末，万科实现销售金额1004.6亿元，完成19个项目大宗交易签约68.6亿元，累计盘活优化及新增产能178.4亿元。

在郁亮正式退休前，万科董事长一职已于2025年10月13日完成交接。当时，前任董事长辛杰因个人原因辞职，由同样来自深铁系的黄力平接任。这一人事变动强化了大股东直接掌控公司治理以应对危机的信号。

2025年11月20日，在万科2025年第一次临时股东大会上，万科新任董事长黄力平首次公开亮相并明确表态：“作为大股东，深铁将与各方一起，不懈努力，帮助万科有序化解风险，摆脱困境，推动万科重回健康发展轨道。”这一承诺，为随后的一系列具体支持措施奠定了基调。北京商报记者 王寅浩 李晗

北京新房  
2025去化率

## 高端盘的冰与火：和樾望雲96.54%领跑 中海丽金府仅16.04%

“核心价值兑现度决定去化率”这句话越来越成为豪宅项目操盘成败的关键。北京商报记者统计发现，截至2025年末，北京单价10万元/平方米以上高端住宅市场年内新入市10个项目，呈现“整体升温、局部遇冷”的分化态势。以项目入市超半年为统计口径，此类高端住宅整体去化率超50%。其中，和樾望雲以96.54%的去化率登顶年度“去化王”，相邻的和樾玉鸣去化率亦逼近90%；与之形成鲜明对比的是，同期入市的中海丽金府去化率仅16.04%。这种显著的去化差异并非偶然，业内专家分析称，随着豪宅供应量的增加，高净值客群的选择更加理性，不再盲目追逐“高端”标签，而是更看重区位优势、产品力与自身需求的匹配度。未来高端住宅市场的竞争，核心是“价值精准兑现”的竞争，只有精准把握区位优势、深耕产品力、匹配客群需求，才能在分化的市场中实现高去化。



去化的关键支撑。和樾望雲由华润与越秀联合打造，建筑外立面采用玻璃幕墙搭配铝板与石材的高端配置，社区规划约3万平方米园林景观，充分满足高端居住的休闲需求。

户型打造上，项目推出99—179平方米的产品段，既适度降低置业门槛形成价格优势，又精准匹配高端改善客群的居住需求；户型设计上通过三面宽朝南、三分离卫浴、南向双飘窗等细节优化动线布局，兼顾居住的舒适度与私密性。

同为兄弟项目的和樾玉鸣，共享板块核心区位优势，在产品打造上同样深耕品质，建筑外立面以全景落地窗、金属线条及铝板石材为主，并融入弧面工艺，高端质感符合置业人群需求。

凭借核心区位的稀缺价值与硬核的产品品质，两大项目稳居2025年北京高端住宅去化榜单前列。严跃进表示，高端住宅项目要精准定位客群需求，在核心区位优势基础上，依据客群偏好打磨产品。如融入地域文化元素提升独特性，采用高品质建材与先进技术保障质量，完善配套设施，提供优质物业服务，以持续吸引持币待购的高净值客群。

另一典型项目为近期取证的建国门9号，项目坐落于东二环与长安街交会口东南角、长安街东延长线起点，与故宫直线距离仅3.8公里，地处建国门、国贸、王府井三大核心商圈的几何中心，区位优势无可复制。

该项目主力户型为270—520平方米，参考拟售单价14.79万—15.3万元/平方米，270平方米户型单套总价高达3000余万元。凭借优质的区位禀赋与过硬的产品品质，该项目后续销售过程中，有望迎来良好的去化表现。

范治杰预计，2026年北京豪宅供应规模大概率延续较高水平，一系列位于核心地段的高价项目正排队入市，如中建建地的太阳宫项目、北京城建祈年大街项目、保利半壁店项目、海开上地项目、海淀朱房二期、懋源松榆里项目等将继续成为主要供应区域。

范治杰表示，在供应保持高水平，需求有限情况下，开发商将更注重产品创新，智能化、生态化、低密度设计将成为主流，服务配套也将成为核心竞争力。

北京商报记者 李晗

## 四大项目集体站上60%合格线

当前北京豪宅市场的竞争已脱离“面积比拼”的初级阶段，迈入以“精准匹配客群需求”为核心的产品力竞争新时期，项目间的细分竞争态势持续加剧。

北京商报记者统计发现，2025年北京共有10个单价超10万元/平方米的高端住宅项目入市，涵盖和樾望雲、建发海晏、中海丽金府、臻溪、中海·萬吉玖序等重点项目。

尽管同属高端住宅价格区间，各项目去化表现却差异显著：部分项目去化率逼近满分，合格表现的网签率为60%。

具体来看，和樾望雲于3月首次获取预售许可证，开盘当日便实现1分钟成交超85亿元的亮眼成绩。截至2025年末，该项目693套房源已成功签约669套，去化率高达96.54%。

与之同属兄弟地块的和樾玉鸣项目，去化表现同样优异。截至年末，其444套房源已签约393套，去化率达88.51%。

此外，分别于4月、6月首次领取预售许可证的中海·萬吉玖序与建发海晏，经过半年的时间去化，当前去化率均已接近60%。

上海易居房地产研究院副院长严跃进表示，高端住宅购房者核心关注资产保值增值能力、地段稀缺性、产品综合品质、开发商品

牌口碑及产品自带的财富效应，核心商务区或坐拥不可再生资源的地段更具吸引力，产品设计、建筑品质、配套标准均需契合高端需求，开发商品品牌实力保障项目品质与交付兑现，进而影响购房决策，产品背后的文化价值内涵同样是市场核心考量要点。

中指研究院高级分析师范治杰介绍，截止到2025年12月21日，套均总价1500万元以上豪宅市场累计成交2851套，同比增长10.6%；从豪宅成交规模占比来看，截止到2025年12月21日，北京豪宅成交套数占全市新建商品住宅成交总量的比重为8.4%，较2024年同期提升1.4个百分点。

## 中海丽金府去化率垫底

与上述高去化项目形成鲜明对比的是，部分项目去化率不足两成。以项目入市超半年为统计口径，北京商报记者梳理发现，4月15日首次取证的中海丽金府，经过超半年销售周期，其1060套房源仅签约170套，去化率仅16.04%。

这一表现不仅低于年初开盘的同类型项目，也大幅落后于后续入市项目，使得中海丽金府成为2025年北京高端住宅市场去化率最低的项目。

以4月27日首次取证的中海·萬吉玖序为

例，该项目虽比中海丽金府晚取证12天，但其370套房源已签约220套，去化率达59.46%，是中海丽金府的3.71倍。

去化率低于同期开盘项目的同时，中海丽金府更未达到2025年北京10个高端住宅项目38.13%的平均去化率。

值得一提的是，这10个项目中，包含11月底、12月初刚完成取证，截至目前暂无签约记录的中海·安澜北京、建国门9号，以及8月底取证、销售周期仅4个月、去化率约5.36%的臻溪项目。若剔除这三个未达“入市超半年”统计口径的项目，北京符合统计口径的高端住宅市场平均去化率将攀升至53.71%。

除中海丽金府外，海淀区的臻溪项目去化表现同样不尽如人意。剔除刚完成取证的中海·安澜北京后，海淀区高端住宅整体去化率约为67.91%，而臻溪的去化率仅为27.64%，仅略超区域均值的四成。

中国城市房地产研究院院长谢逸枫表示，高端住宅的置业逻辑已从单一需求、价格导向，转向综合价值驱动，而品质正是核心驱动因素。品质由地段、价格、配套、户型、通风采光、房屋质量、得房率、外立面等多重维度构成。其中，区域价值不仅决定房屋未来增值潜力，更直接影响可享受的基础设施、生活、商务、医疗、教育等配套资源；稀缺的教育、生态等资源占比越高，房屋的价值支撑力越强。

## 区位与产品力决定去化冷暖

当单套房源的置业门槛迈入1000万元以上区间，北京高端住宅的购房者置业逻辑也随之转变。这类高净值群体不再将价格、单一区域作为置业首要考量，而是持币布局全城，以区位优势为核心、产品力为支撑，对项目进行综合价值的精准筛选与研判。

严跃进表示，高净值客群持币布局全城时，区位优势是核心考量。其支撑力体现在：优质区位属于城市的核心，具有稀缺性和历史价值。同时交通便利、配套完善，提升生活便利性；拥有稀缺资源，如核心地段或自然景观，具备保值增值潜力；还能满足社交、身份认同等精神需求。

北京商报记者梳理发现，2025年实现高去化的和樾望雲、和樾玉鸣，正是这类置业逻辑下的典型代表。两大项目均落位海淀上地核心板块，该板块土地供应高度稀缺，近三年无新增宅地入市。

同时板块内汇聚中关村软件园等核心科技产业高地，坐拥清华附中等优质教育资源，叠加“两河三山五园”的生态禀赋，形成了稀缺的“产业+教育+生态”价值组合，精准契合高净值客群对核心区位优势的核心诉求。

区位优势之外，过硬的产品力成为项目