A股证券代码：000002、299903　　A股证券简称：万科A、万科H代　　公告编号：〈万〉2026-088

万科企业股份有限公司2026年半年度报告摘要

二〇二六年八月

一、重要提示

本公司董事会及董事、高级管理人员保证2026年半年度报告（以下简称“本报告”）的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

本报告已经公司第二十一届董事会第二次会议审议通过。黄亚英独立董事因其他公务原因未能亲自出席本次会议，授权杨兆独立董事代为出席会议并行使表决权，其余董事均亲自出席了本次会议。

本报告之财务报告乃按照中国企业会计准则编制，德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）根据《中国注册会计师审阅准则第2101号—财务报表审阅》执行了审阅工作并出具了审阅报告。

董事长徐恩利，执行副总裁、财务负责人韩慧华声明：保证本报告中财务报告的真实、准确和完整。

公司2026年半年度不派发现金红利，不送红股，不以公积金转增股本。

本报告涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述，不构成本集团对投资者的实质承诺，敬请投资者对此保持足够的风险认识，理解计划、预测与承诺之间的差异，注意投资风险。

本报告已按照《深圳证券交易所上市公司自律监管指引第3号——行业信息披露》的相关要求进行披露。本集团目前面临的主要风险及应对措施，敬请投资者查阅《2025年度报告》之“第五节 公司治理报告暨企业管治报告”之“十六、风险管理”部分。

二、公司基本情况

（一）公司简介

1、基本信息

A股股票上市地	深圳证券交易所（以下简称“深交所”）
A股股票简称	万科A
A股股票代码	000002
H股股票上市地	香港联合交易所有限公司
H股股票简称	万科企业、万科H代（该简称仅供本公司原B股股东通过境内证券公司交易系统交易其因B转H而持有的本公司H股股份使用。）
H股股票代码	02202、299903（该代码仅供本公司原B股股东通过境内证券公司交易系统交易其因B转H而持有的本公司H股股份使用。）

2、联系人和联系方式

	董事会秘书	证券事务代表
姓名	田钧	吉江华
联系地址	中国深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心	中国深圳市盐田区大梅沙环梅路33号万科中心
电话	0755-25606666	0755-25606666
传真	0755-25531696	0755-25531696
电子信箱	IR@vanke.com	IR@vanke.com

（二）主要财务数据和财务指标

公司是否因会计政策变更及会计差错更正等追溯调整或重述以前年度会计数据

□是 ✓否

单位：元

项目	2026年1-6月	2025年1-6月	比上年同期增减
营业收入	70,169,108,549.07	105,323,304,409.14	-33.38%
营业利润	(12,513,029,670.44)	(8,824,014,899.75)	-41.81%
利润总额	(13,489,988,584.69)	(9,138,354,093.17)	-47.62%
归属于上市公司股东的净利润	(14,951,268,522.50)	(11,946,573,688.12)	-25.15%
扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润	(13,840,436,168.69)	(11,591,023,199.53)	-19.41%
经营活动产生的现金流量净额	494,766,013.42	(3,038,704,592.78)	116.28%
基本每股收益	(1.2532)	(1.0075)	-24.39%
稀释每股收益	(1.2532)	(1.0075)	-24.39%
净资产收益率（全面摊薄）	-14.63%	-6.24%	下降8.39个百分点
净资产收益率（加权平均）	-13.65%	-6.07%	下降7.58个百分点

项目	2026年6月30日	2025年12月31日	比年初数增减
资产总额	959,761,482,723.02	1,020,622,831,532.86	-5.96%
负债总额	743,965,250,505.51	784,762,773,496.17	-5.20%
归属于上市公司股东的净资产	102,181,199,875.78	116,905,224,808.46	-12.59%
股本（股）	11,930,709,471.00	11,930,709,471.00	-
归属于上市公司股东的每股净资产	8.56	9.80	-12.59%
资产负债率	77.51%	76.89%	上升0.62个百分点
净负债率	135.40%	123.48%	上升11.92个百分点

注1：净负债率=（有息负债－货币资金）/股东权益

注2：计算基本每股收益、稀释每股收益和加权平均净资产收益率采用的总股数为本公司发行在外普通股的加权平均数，包含已回购股份的影响

（三）公司股东数量及持股情况

单位：股

2026年6月30日股东总数	466,444户（其中A股466,372户，H股72户）	2026年7月31日股东总数	458,102户（其中A股458,029户，H股73户）

前10名股东持股情况

股东名称	股东性质	持股比例	报告期末持有的普通股数量	报告期内增减变动情况	持有有限售条件股份数量	质押或冻结的股份数量
深铁集团	国有法人	27.18%	3,242,810,791	0	0	0
HKSCC NOMINEES LIMITED	境外法人	18.49%	2,206,359,864	-4,000	0	0
香港中央结算有限公司	境外法人	1.23%	146,192,644	12,431,207	0	0
中国银行股份有限公司－招商沪深300地产等权重指数分级证券投资基金	基金、理财产品等	0.87%	103,786,318	53,785,360	0	0
中国工商银行股份有限公司－南方中证全指房地产交易型开放式指数证券投资基金	基金、理财产品等	0.45%	53,557,589	-4,470,400	0	0
卢毅	境内自然人	0.28%	33,000,000	0	0	0
徐小雅	境内自然人	0.26%	30,475,236	30,475,236	0	0
武汉盛隆创业投资有限公司	境内一般法人	0.25%	30,251,120	-100,000	0	0
吕强	境内自然人	0.25%	29,740,900	29,740,900	0	0
陈淑新	境内自然人	0.22%	26,171,600	0	0	0
战略投资者或一般法人因配售新股成为前10名股东的情况	不适用					
上述股东关联关系或一致行动的说明	公司未知上述股东之间是否存在关联关系或属于《上市公司收购管理办法》规定的一致行动人。					
上述股东涉及委托/受托表决权、放弃表决权情况的说明	不适用					
参与融资融券业务股东情况说明	不适用					
前10名股东中存在回购专户的特别说明（如有）	不适用					

前10名无限售条件股东持股情况			
股东名称	持有无限售条件股份数量	股份种类	
深铁集团	3,242,810,791	人民币普通股（A股）	
HKSCC NOMINEES LIMITED	2,206,359,864	境外上市外资股（H股）	
香港中央结算有限公司	146,192,644	人民币普通股（A股）	
中国银行股份有限公司－招商沪深300地产等权重指数分级证券投资基金	103,786,318	人民币普通股（A股）	
中国工商银行股份有限公司－南方中证全指房地产交易型开放式指数证券投资基金	53,557,589	人民币普通股（A股）	
卢毅	33,000,000	人民币普通股（A股）	
徐小雅	30,475,236	人民币普通股（A股）	
武汉盛隆创业投资有限公司	30,251,120	人民币普通股（A股）	
吕强	29,740,900	人民币普通股（A股）	
陈淑新	26,171,600	人民币普通股（A股）	

注1：HKSCC NOMINEES LIMITED为本公司H股非登记股东所持股份的名义持有人。

注2：香港中央结算有限公司为通过深股通持有公司A股的非登记股东所持股份的名义持有人。

注3：上表中A股股东总数是指合并融资融券信用账户后的股东数量。

截至2026年6月30日，公司总股数为11,930,709,471股，其中A股9,724,196,533股，H股2,206,512,938股。

（四）控股股东或实际控制人变更情况

公司无实际控制人、控股股东。

（五）公司优先股股东总数及前10名优先股股东持股情况表

□ 适用 ✓ 不适用

（六）在半年度报告批准报出日存续的债券情况

1、公司债券

单位：万元

债券名称	债券简称	债券代码	发行日	起息日	到期日	债券余额	利率	还本付息方式	交易场所
万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券（第一期）（品种二）	H1万科02（原债券简称21万科02）	149358	2021年1月21日至2021年1月22日	2021年1月22日	2028年1月22日	66,766	3.98%	登记回售部分已于2026年1月30日兑付部分本息，剩余部分本息于2027年1月22日到期；未登记回售部分本息于2028年1月22日到期。详见《关于召开万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券（第一期）（品种二）2026年第一次债券持有人会议的补充通知（二）》和《关于万科企业股份有限公司2021年面向合格投资者公开发行住房租赁专项公司债券（第一期）（品种二）2026年第一次债券持有人会议决议的公告》	
万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行公司债券(第二期)(品种二)	H1万科04（原债券简称21万科04）	149478	2021年5月19日至2021年5月20日	2021年5月20日	2028年5月20日	35,377	3.70%	登记回售部分已于2026年5月20日兑付部分本息，剩余部分本息于2027年5月20日到期；未登记回售部分本息于2028年5月20日到期。详见《关于召开万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行公司债券(第二期)(品种二)2026年第二次债券持有人会议的通知》和《关于万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行公司债券(第二期)(品种二)2026年第二次债券持有人会议决议的公告》	
万科企业股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行公司债券（第一期）（品种一）	H3万科01（原债券简称23万科01）	148380	2023年7月21日至2023年7月24日	2023年7月24日	2027年7月24日	115,607	3.10%	已于2026年7月24日兑付部分本息，剩余部分本息于2027年7月24日到期。详见《关于召开万科企业股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行公司债券（第一期）（品种一）2026年第一次债券持有人会议的通知》和《关于万科企业股份有限公司2023年面向专业投资者公开发行公司债券（第一期）（品种一）2026年第一次债券持有人会议决议的公告》	深交所
万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行住房租赁专项公司债券（第三期）（品种二）	H1万科06（原债券简称21万科06）	149568	2021年7月23日至2021年7月26日	2021年7月26日	2028年7月26日	39,775	3.49%	登记回售部分已于2026年7月27日兑付部分本息，剩余部分本息于2027年6月26日到期；未登记回售部分本息于2028年7月26日到期。详见《关于召开万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行住房租赁专项公司债券（第三期）（品种二）2026年第一次债券持有人会议的通知》和《关于万科企业股份有限公司2021年面向专业投资者公开发行住房租赁专项公司债券（第三期）（品种二）2026年第一次债券持有人会议决议的公告》	
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券（第三期）（品种二）	H2万科06（原债券简称22万科06）	149976	2022年7月7日至2022年7月8日	2022年7月8日	2029年7月8日	50,000	3.70%	采用单利按年计息，不计复利，每年付息一次，到期一次还本，最后一期利息随本金一起到期	
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券（第一期）（品种二）	H2万科02（原债券简称22万科02）	149815	2022年3月3日至2022年3月4日	2022年3月4日	2027年3月4日	110,000	3.64%		
万科企业股份有限公司2022年面向专业投资者公开发行公司债券（第二期）（品种二）	H2万科04（原债券简称22万科04）	149931	2022年6月2日至2022年6月6日	2022年6月6日	2029年6月6日	65,000	3.53%		
投资者适当性安排（如有）	面向专业机构投资者								
适用的交易机制	点击成交、询价成交、协商成交、竞买成交或深交所认可的其他方式								
是否存在终止上市交易的风险（如有）和应对措施	不适用								

2、非金融企业债务融资工具

单位：万元

债券名称	债券简称	债券代码	发行日	起息日	到期日	债券余额	利率	还本付息方式	交易场所
万科企业股份有限公司2022年度第四期中期票据	22万科MTN004	102282715	2022年12月13日—2022年12月14日	2022年12月15日	2026年12月15日	119,880	3.00%	已于2026年1月28日部分兑付本息，剩余本息于2026年12月15日到期。详见《关于万科企业股份有限公司2022年度第四期中期票据2026年第一次持有人会议的议案概要》和《关于万科企业股份有限公司2022年度第四期中期票据2026年第一次持有人会议决议的公告》	中国银行间市场交易商协会
万科企业股份有限公司2022年度第五期中期票据	22万科MTN005	102282785	2022年12月26日—2022年12月27日	2022年12月28日	2026年12月28日	221,802	3.00%	已于2026年1月28日部分兑付本息，剩余本息于2026年12月28日到期。详见《关于万科企业股份有限公司2022年度第五期中期票据2026年第一次持有人会议的议案概要》和《关于万科企业股份有限公司2022年度第五期中期票据2026年第一次持有人会议决议的公告》	
万科企业股份有限公司2023年度第一期中期票据	23万科MTN001	102381014	2023年4月20日—2023年4月21日	2023年4月23日	2027年4月23日	119,766	3.11%	已于2026年4月23日部分兑付本息，剩余本息于2027年4月23日到期。详见《关于万科企业股份有限公司2023年度第一期中期票据2026年第一次持有人会议的议案概要》和《关于万科企业股份有限公司2023年度第一期中期票据2026年第一次持有人会议决议的公告》	
万科企业股份有限公司2023年度第二期中期票据	23万科MTN002	102381172	2023年5月10日—2023年5月11日	2023年5月12日	2027年5月12日	119,778	3.10%	已于2026年6月12日部分兑付本息，剩余本息于2027年5月12日到期。详见《关于万科企业股份有限公司2023年度第二期中期票据2026年第一次持有人会议的议案概要》和《关于万科企业股份有限公司2023年度第二期中期票据2026年第一次持有人会议决议的公告》	
万科企业股份有限公司2023年度第三期中期票据	23万科MTN003	102381399	2023年6月13日—2023年6月14日	2023年6月15日	2027年6月15日	119,832	3.07%	已于2026年6月15日部分兑付本息，剩余本息于2027年6月15日到期。详见《关于万科企业股份有限公司2023年度第三期中期票据2026年第一次持有人会议的议案概要》和《关于万科企业股份有限公司2023年度第三期中期票据2026年第一次持有人会议决议的公告》	
万科企业股份有限公司2023年度第四期中期票据	23万科MTN004	102381621	2023年7月5日—2023年7月6日	2023年7月7日	2027年7月7日	119,826	3.07%	已于2026年7月7日部分兑付本息，剩余本息于2027年7月7日到期。详见《关于万科企业股份有限公司2023年度第四期中期票据2026年第一次持有人会议的议案概要》和《关于万科企业股份有限公司2023年度第四期中期票据2026年第一次持有人会议决议的公告》	
投资者适当性安排（如有）	中期票据面向全国银行间债券市场的机构投资者（国家法律、法规禁止购买者除外）发行								
适用的交易机制	询价交易、请求报价和点击成交								
是否存在终止上市交易的风险（如有）和应对措施	不适用								

三、经营情况讨论与分析

2026年上半年，受益于一系列稳楼市政策，市场预期逐步改善。上半年全国商品房销售金额同比下降13.6%，其中二季度销售降幅较一季度有所收窄，呈现边际修复迹象。

报告期内，在各方及大股东的有力支持下，本集团稳步推进改革化险工作，在保障生产经营稳定、债务风险化解方面取得了阶段性进展。公司开发业务按期保质完成2.3万套房屋的交付，通过“城市兴交付”行动持续提升交付口碑；坚持积极销售，实现销售金额358.0亿元；多措并举盘活存量项目，累计新增和优化产能达155.8亿元；启动城市聚焦策略，对公司覆盖城市分类制定发展策略，逐步推进资源向核心城市集中。经营服务业务运营质量稳中有进，全口径收入288.5亿元，同比增长1.6%。此外，公司持续压降各类费用支出，可比口径下，过去8个季度实现费用连续下降，管理费用同比下降13%。

在融资端，公司获得各类金融机构支持，存量融资整体保持平稳，上半年合并报表范围内新增融资和再融资40.8亿元（不含股东借款），存量融资的综合融资成本为2.86%。股东借款方面，今年以来大股东深铁集团累计向公司提供约45.2亿元的股东借款，且借款利率和抵质押率均优于市场惯例水平。截至本报告披露日，公司已有10只公开债券通过部分兑付、配套展期的方式完成风险缓释，涉及本金合计约181亿元；自2025年以来，公司已累计平稳兑付或约485亿元到期公开债的本金偿付或风险处置工作。

公司持续推进改革化险，有序缓释各类风险，但当前经营形势依然十分严峻，化险任务仍然艰巨。面向未来，公司将继续聚焦化险和发展两大任务，盘活优化存量资源，持续提升业务经营效益，增强自主造血能力；聚焦重点城市及主营业务，有序退出非主业投资；同时持续优化公司治理体系及产品体系、深化降本增效，努力推动公司重归健康可持续发展轨道。

（一）市场情况回顾

1、房地产开发

新房销售规模下降，二手房成交较为活跃。国家统计局数据显示，上半年全国新建商品房销售面积4.01亿平方米，同比下降11.6%。根据中指研究院统计，上半年30城二手住宅成交套数同比增长6%，市场表现好于新房。

二手房价格整体跌幅收窄。根据中指研究院统计，上半年百城二手房价格累计下跌2.9%，跌幅整体收窄。国家统计局数据显示，自3月份起，一线城市新建商品住宅、二手住宅销售价格环比连续4个月上涨，二三线城市商品住宅销售价格总体降幅收窄。

土地市场溢价水平保持合理区间。根据中指研究院数据，上半年全国300个城市住宅类用地供应建筑面积同比下降24.9%，成交建筑面积同比下降22.3%，住宅类用地的平均溢价率为9.1%，同比下降1.0个百分点。

房地产行业政策持续优化。2026年4月中央政治局会议提出“努力稳定房地产市场，扎实推进城市更新”；5月国务院常务会议提出持续推进房地产等领域风险化解，国务院印发《城市更新“十五五”规划》。各地因城施策落地控增量、去库存、优供给的楼市支持政策，部分核心城市市场呈现企稳信号。

2、物业服务

在管规模增速放缓。克而瑞数据显示，50家披露在管面积的上市物业企业2025年合计在管面积约75.1亿平方米，同比增长5.3%。

行业进入质量经营阶段。面对市场环境变化，物业企业普遍更加关注项目质量、回款能力和经营回报，主动退出低效项目，优化项目组合，推动业务从规模增长转向经营质量提升。

智能化转型向一线场景延伸。物业行业数字化建设重心逐步由后台数字化转向现场智能化，AI和机器人逐步进入物业项目现场，嵌入清洁、巡检、客服、工单、能耗、安全等高频服务场景，服务评价依据逐步由人力投入规模转向服务成效与综合运营效能。

3、租赁住房

租赁住房政策体系逐步落地成型。租赁住房制度深化落地，《住房租赁条例》构筑起全流程监管体系，筑牢行业合规基础。供给端政策更加侧重存量盘活，供给方式涵盖闲置商办、厂房、存量商品房改造等。税费优惠、保障房再贷款降息、租赁住房REITs常态化发行等配套措施形成支撑体系，为行业规模化、可持续经营提供稳定政策保障。

租住消费观念迭代，专业化运营价值空间持续拓宽。租房逐步从短期过渡性需求转变为长期居住需求，客户需求从基础居住功能向社区配套、安全管理、职住平衡等多元维度延伸，人才公寓、家庭友好型公寓、产业园区配套租赁住房等细分赛道需求持续释放。行业机构化率稳步提升，专业化、规范化的住房租赁企业将获得更广阔的市场发展空间。

4、商业开发与运营

社会消费品零售总额呈筑底修复态势。上半年社会消费品零售总额同比增长1.3%，月度走势呈现先抑后扬特征，5月增速阶段性转负，6月增速修复回升至1.0%，其中通讯器材品类表现亮眼，成为当月消费回暖的重要拉动力量。

品牌拓店呈现结构性分化格局。餐饮、生活服务类门店保持扩张态势，大健康、运动体验、特色主题餐饮成为品牌布局的热门方向；传统实体零售、亲子相关业态经营承压。

购物中心供给持续收缩，存量商业物业轻量化调改占比提升。根据赢商网数据，上半年全国新开业购物中心项目数量同比下滑两成；存量改造换新项目数量在新增开业项目中的占比增至41%，近年来该比例呈持续上升趋势。

5、物流仓储

高标库市场区域分化特征显著。世邦魏理仕报告显示，2026年二季度全国物流市场需求主要集中于第三方物流、电商零售、制造业。各区域市场表现持续分化，其中大湾区新增供应集中入市，租金持续承压、空置率上行；西南、西北区域供应压力缓解，依托刚性需求实现供需改善，出租率企稳回升。

冷链规模稳步扩张，供需错配特征凸显。中国物流与采购联合会数据显示，随着中央一号文件持续部署乡村振兴，冷链作为涉农基础设施获得重点支持，行业政策围绕强基、补链、数智、绿色、安全持续落地。国家统计局数据显示，上半年餐饮收入、便利店及超市零售额均实现增长，支撑冷链需求；适配城市配送的高标冷库需求旺盛，但传统存量冷库空置走高、租金承压，行业供需结构性分化特征突出。

（二）报告期内主要工作

本集团主营业务包括“房地产开发及相关资产经营”和“物业服务”。

2026年上半年，本集团实现营业收入701.7亿元，归属于上市公司股东的净亏损149.5亿元，业绩同比分别下降33.4%和25.2%；基本每股亏损1.25元，业绩同比下降24.4%。

分业务类型看，营业收入中，来自房地产开发及相关资产经营业务的营业收入为487.0亿元，占比69.4%；来自物业服务的营业收入为184.6亿元，占比26.3%。

扣除税金及附加前，房地产开发及相关资产经营业务的毛利率为6.1%，较2025年同期下降2.6个百分点（本集团对经营性资产采用成本法核算，补回折旧摊销后，毛利率为12.1%，下降0.3个百分点）；其中开发业务的结算毛利率为5.1%。扣除税金及附加后，房地产开发及相关资产经营业务的营业利润率为2.5%，同比下降2.1个百分点。本集团物业服务毛利率12.7%，较2025年同期下降1.3个百分点。

本集团主营业务经营情况

单位：万元

行业	营业收入		营业成本		毛利率注1		营业利润率注2	
	金额	增减	金额	增减	数值	增减	数值	增减
1.主营业务	6,715,622.20	-33.85%	6,186,713.16	-32.60%	7.88%	下降1.70个百分点	5.19%	下降0.90个百分点
其中：房地产开发及相关资产经营业务注4	4,869,715.40	-42.33%	4,574,637.53	-40.66%	6.06%	下降2.64个百分点	2.50%	下降2.08个百分点
物业服务	1,845,906.80	8.01%	1,612,075.63	9.60%	12.67%	下降1.27个百分点	12.28%	下降1.29个百分点
2.其他业务注5	301,288.65	-20.65%	273,279.51	-9.77%	9.30%	下降10.94个百分点	8.03%	下降11.80个百分点
合计	7,016,910.85	-33.38%	6,459,992.67	-31.87%	7.94%注3	下降2.03个百分点	5.31%	下降1.28个百分点

注：1、毛利率数据未扣除税金及附加。

2、营业利润率数据已扣除税金及附加。

3、本集团对经营性资产采用成本法核算，毛利率扣除了营业成本中的投资性房地产、固定资产、无形资产和长期待摊费用项下的折旧摊销。补回折旧摊销后，毛利率为12.6%。

4、相关资产经营业务主要包括公寓、商业、物流、办公等业务收入。

5、其他业务收入主要包括养殖业务收入以及向联合营公司收取的运营管理费、品牌管理费、商誉相关的附属收费等收入。

报告期内，业绩亏损的主要原因如下：（1）房地产开发项目结算规模层着下降，毛利率仍处低位。（2）结合行业、市场和经营环境变化，新增计提了资产减值。（3）成本法核算下，在扣除折旧摊销后，部分经营性业务以及部分非主业财务投资亏损。

本集团2026年半年度不派发现金红利、不送红股，不进行公积金转增股本。

（三）各项业务发展情况

1、房地产开发

（1）销售和结算情况

上半年本集团实现销售面积293.0万平方米，销售金额358.0亿元，同比分别下降45.6%和48.2%。

新开项目表现良好。截至报告期披露日，本集团9个首开项目均兑现投资承诺，整体首开去化率达60%。其中，新开盘的徐州檀岭溪等项目，精准锚定片区需求，产品、户型竞争优势明显，社区配套场景规划完善，推盘去化率达八成以上，赢得市场认可。

实施项目分类管控，加快库存去化。对首开项目及重点持销项目落实提级管理，并结合项目资值状况、盈利水平对库存资源分类施策，配套差异化营销策略，重点推进现房、车位、商办等难点资源去化。报告期内，本集团年初现房实现销售62.4亿元，车（位）商（铺）办（公）销售50.1亿元。

持续开展创新营销。加快培育新媒体自主获客能力，布局抖音、腾讯、安居客、小红书等线上平台形成营销矩阵，在获客环节提效降本。上半年新媒体渠道获客成交金额近60亿元，占比超过16%。

分区域的销售情况

分地区	销售面积（万平方米）	比例	销售金额（亿元）	比例
南方区域	56.12	19.15%	110.52	30.87%
上海区域	70.75	24.15%	98.17	27.42%
北京区域	53.18	18.15%	38.75	10.82%
东北区域	20.41	6.97%	13.14	3.67%
华中区域	28.32	9.66%	24.84	6.94%
西南区域	39.05	13.33%	31.63	8.84%
西北区域	23.33	7.96%	17.54	4.90%
其他	1.85	0.63%	23.41	6.54%
合计	293.01	100.00%	358.00	100.00%

注：北京区域包括北京市、河北省、山东省、山西省、天津市、内蒙古自治区；东北区域包括辽宁省、黑龙江省、吉林省；华中区域包括湖北省、河南省、湖南省、江西省；南方区域包括广东省、福建省、海南省、广西壮族自治区；上海区域包括上海市、安徽省、江苏省、浙江省；西北区域包括陕西省、甘肃省、宁夏回族自治区、青海省、新疆维吾尔自治区；西南区域包括四川省、重庆市、贵州省、云南省；其他包括：香港、纽约、旧金山、伦敦、西雅图。

本集团在中国境内的房地产开发及相关配套业务累计营业收入439.8亿元。其中房地产开发业务实现结算面积342.5万平方米，同比下降35.8%，实现结算收入400.6亿元，同比下降45.9%。

境内分区域的营业收入情况

单位：万元

分地区	2026上半年		2025年上半年		同比增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
南方区域	891,103.12	20.26%	2,142,123.76	27.46%	-58.40%
上海区域	1,577,920.59	35.88%	2,660,725.94	34.10%	-40.70%
北京区域	442,460.51	10.06%	836,346.92	10.72%	-47.10%
西南区域	540,585.57	12.29%	617,252.72	7.91%	-12.42%
西北区域	281,552.50	6.41%	260,711.85	3.35%	7.99%
华中区域	381,828.77	8.68%	1,114,407.18	14.28%	-65.74%
东北区域	282,305.12	6.42%	170,451.29	2.18%	65.62%
合计	4,397,756.18	100.00%	7,802,019.66	100.00%	-43.63%

截至报告期末，本集团合并报表范围内有961.6万平方米已售资源未竣工结算，较上年末下降12.3%，合同金额合计约915.1亿元，较上年末下降19.4%。

（2）项目交付情况

2026年上半年本集团整体交房工作平稳有序，共交付88个项目，合计交付房屋2.3万套。

加强建造过程的业主沟通，让客户安心、放心。在建设过程中邀请客户进入施工现场，实地了解建设过程、感受万科建造品质，累计开展67次交付前工地开放活动。在工地开放、交付节点有序落实户内查验、问题闭环及场景营造，提升客户收房体验，集中交付期整体收房率接近9成。

推进“城市兴交付”主题行动。围绕场景、服务、体验、品质四大维度落地兴交付标准，持续夯实交付口碑。推进21个兴交付种子项目交付策划，依托系统化产品检视与全流程闭环管理，实现从房屋交付到品质服务的跃迁，更好满足客户实际居住需求与高品质生活期待。

（3）投资和开竣工情况

上半年开发业务开复工计容建筑面积约96.5万平方米，同比下降67.2%，完成年初计划的31.5%；开发业务竣工计容建筑面积约300.0万平方米，同比下降42.5%，完成年初计划的40.3%。

坚持存量资源盘活为主导的投资策略。上半年主要通过土地盘活等方式累计获取新项目8个，总规划计容建筑面积75.0万平方米，权益计容建筑面积36.3万平方米，权益地价约27.1亿元，新增项目平均地价为7,448元/平方米，主要分布在上海、成都、郑州、青岛等核心城市。

多措并举推进存量项目盘活。集团借力政策窗口、强化政企联动，着力突破各类限制性条件，通过土地收储、资源置换、规划条件优化等路径破解项目困局，其中福州星澜花园项目是依托属地政策完成工业用地收储，并以收储款置换获取的计容建面3.23万平方米住宅项目。报告期内，公司累计盘活优化化及新增产能155.8亿元。

城市聚焦化分类施策，优化区域资源布局。报告期内，本集团启动城市聚焦策略，对覆盖城市进行分类，制订不同的发展和处置策略，逐步推动资源向核心城市集中。

截至报告期末，本集团在建项目总计容建筑面积约2,472.0万平方米，权益计容建筑面积约1,636.5万平方米；规划中项目总计容建筑面积约2,841.1万平方米，权益计容建筑面积约1,804.8万平方米。此外，本集团还参与了一批旧城改造项目，按当前规划条件，总计容建筑面积约338.6万平方米。

报告期内新增项目详细情况请见下表，本部分所列项目中，未来可能有部分项目引进合作方共同开发，因此本集团在项目中所占的权益比例可能发生变化。目前的权益比例，仅供投资者阶段性参考。

单位：平方米

序号	项目名称	位置	权益比例	占地面积	规划计容建筑面积	公司权益计容建筑面积	进展
1	青岛李沧区石牛山01地块	李沧区	22.0%	44,320.70	110,801.75	24,354.22	前期
2	成都万科产投·锦上映象50亩	龙泉驿区	51.0%	33,103.05	66,206.10	33,765.11	在建
3	成都万科产投·锦上映象48亩	龙泉驿区	51.0%	32,304.00	48,456.30	24,712.71	在建
4	成都万科产投熙园甲第	崇州市	51.0%	29,932.98	59,865.96	30,531.64	在建
5	昆明五百里A1A2项目	官渡区	100.0%	40,643.78	105,622.34	105,622.34	前期
6	福州星澜花园	闽侯县	56.0%	16,140.00	32,279.99	17,753.99	前期
7	上海盘古北项目	宝山区	35.0%	32,847.00	82,941.55	29,029.54	前期
8	郑州市二七区航海未来城二期地块	二七区	40.0%	81,418.63	244,255.89	97,702.36	前期
总计				310,710.14	750,429.88	363,471.91	

报告期末至本报告披露日，本集团新增以下开发项目：

单位：平方米

序号	项目名称	位置	权益比例	占地面积	规划计容建筑面积	公司权益计容建筑面积	进展
1	合肥市瑶海区一中南项目	瑶海区	41.9%	34,817.76	62,520.39	26,196.67	前期
总计				34,817.76	62,520.39	26,196.67	

（4）产品情况

迭代升级产品标准。报告期内，本集团发布并全面执行《万科集团住宅产品标准（2026版）》，涵盖安心安全、舒适宜居、绿色低碳、智慧便捷、活力多元、精工品质、运维服务7大模块，共405个技术子项，以系统化标准全面保障“好房子”的落地实践，将产品初心贯穿设计、建造、交付全流程。

围绕客户真实需求，搭建万科住区产品矩阵。持续迭代综合住区产品体系，按类型与品牌划分项目，推动操盘经验跨项目、跨城市复用。针对拾系、映象系、橙系等成熟产品系，从规划、设计到材料部品实施系统性升级；以种子项目研发漫系、曜系、经典系等新品系。报告期内，徐州檀岭溪项目秉持橙系“公园+社区”底层场景理念，创新打造高低错落的花园复合空间，建成徐州首座全域仿高式低密纯洋房社区，首开去化率超90%。

全面推进产品模块创新与场景精细化运营。建立产品模块经理工作机制，围绕六大产品模块开展创新研发，在项目上落地标准化模块；社区商业街项目围绕空间改造、内容运营与场景体验持续微更新，项目运营取得良好市场反馈；高端豪宅项目立足城市文脉，多维度完善产品服务体系；同时，持续践行“未来城市”理念打造上海理想之地、广州理想花地、武汉理想之地等市区综合体项目。

（5）代建情况

本集团从2010年起开展EPC及代建业务，为委托方提供优质项目管理服务，主要委托方为政府部门、国有企业、金融企业、高科技企业等。面对行业发展新形势，本集团利用自身成熟开发经验和能力优势，积极拓展多元化代建业务模式，获得委托方和客户认可。

报告期内，本集团在管代建项目79个，管理面积1,360万平方米，项目主要分布在深圳、南京、武汉、合肥、石家庄、无锡等城市，项目类型涵盖商品住宅、保障房、人才房、学校、产业办公、城市更新、康养医疗、物流仓储等。代建项目市场表现优异，其中武汉璞拾光岭单盘销售金额位列武汉上半年中指研究院住宅销售榜首位；合肥、石家庄等城市代建项目去化稳健，多盘位列所在城市销售套数或面积前三。

2、物业服务

本集团旗下的万物云是一家科技驱动、低碳引领的资产服务商。

报告期内，万物云实现营业收入191.9亿元（含向万科集团提供服务的收入），同比增长5.6%，其中社区空间居住消费服务收入120.3亿元，占比62.7%，同比增长6.0%；商企和城市空间综合服务收入62.0亿元，占比32.3%，同比增长7.9%；AIoT及BPaaS解决方案服务收入9.6亿元，占比5.0%，同比下降10.1%。

持续深化“螺城”战略，优化住宅项目组合。报告期内，万物云住宅底盘稳步扩张，新签约住宅项目207个，年化饱和收入8.4亿元，其中63.5%来自存量盘换签，中标率提升至85%。截至报告期末，万物云螺城底盘增长至708个。此外，万物云持续完善住宅项目准入和风险识别机制，优化项目组合，主动退出低效项目，重点获取高质量、可持续、有回报的住宅项目。

优化商企拓展逻辑，聚焦长期盈利与可持续价值。万物云围绕八大赛道持续筛选高质量企业客户，新签及续约项目中，来自八大赛道的客户占比达28%，平均合同周期2年。万物云基于企业客户对资产运行效率改善的实际需求，运用技术和专业运营能力，为客户提供可衡量、可比较、可持续优化