

vanke

万科企业股份有限公司
CHINA VANKE CO., LTD.

2026 年半年度报告摘要

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

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	743,955,250,505.51	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》	深交所

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》	
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	

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
								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	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	中国银行间市场交

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
期 中 期 票 据								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》	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	

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
								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 5 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	

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
								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，公司已累计平稳完成约 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。租购并举住房制度深化落地，《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；存量改造焕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

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、商管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显著下降，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，新开盘的徐州檐屿溪等项目，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，并结合项目资债状况、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，公司累计盘活优化及新增产能 155.8 亿元。

城市聚焦分类施策，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	55.0%	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、檐系等成熟产品系，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，徐州檐屿溪项目秉持檐系“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，建成徐州首座全域抬高式低密纯洋房社区，首开去化率超 80%。

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，其中武汉璞拾光屿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“蝶城”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，万物云蝶城底盘增长至 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、可持续优化的资产效率解决方案。

深化科技创新应用，运用人工智能技术提升管理效能。万物云依托自研平台规模化部署和应用 AI 智能体，推动科技相关能力在更多管理流程和业务场景中落地，目前运行超 3495 个智能体，上半年消耗 2320 亿词元（232B tokens），行政开支同比下降 0.4 亿元。“灵石”边缘服务器在物业项目落地场景验证，形成成熟空间运营解决方案，并向外部客户场景落地推广。截至报告期末，灵石产品已签约租赁 1339 台，已交付项目 472 台，平均交付周期为 16.7 天。

3、租赁住宅

本集团旗下“泊寓”是全国最大的集中式公寓提供商。

报告期内，租赁住宅业务（含非并表项目）实现营业收入 14.64 亿元，截至报告期末，泊寓出租率 94.3%，同比提升 1.0 个百分点。

优化规模布局，推动高质量发展。报告期内，新获取房源 4,588 间，新开业 8,579 间；通过调整存量项目合作模式，有序退出部分低效房源及项目，优化资产质量。截至报告期末，泊寓累计运营管理长租公寓 22 万间，已开业 17.4 万间，服务企业客户超 7,900 家，同比增长超 25%，已为比亚迪、大疆、华为、京东、顺丰、腾讯、小米等知名头部企业提供租住服务，企业客户占比达 23.5%，客户结构持续优化。

深耕运营提质，巩固行业领先优势。泊寓聚焦租住全流程服务升级，开展会员精细化管理与线下社群运营，同步拓展多元生活服务，上半年累计开展全国线上活动 16 场、线下活动 1,512 场，客户满意度达 96.5%，续租率提升至 63.4%。报告期内，泊寓通过不停业改造存量老旧资产，项目盈利水平有效提升；借助官方渠道、门店自主拓客体系及精细化运营，GOP 利润率 89.5%，保持行业领先。

携手地方国资，盘活存量资产。依托成熟运营能力，泊寓持续深化与上海、合肥等重点城市国资国企的战略合作，助力盘活国有存量住房资产。报告期内，泊寓与上海地产住房发展有限公司再度合作，完成上海嘉定璟歆大型租赁社区签约，运营能力、服务质量赢得客户认可；与合肥地方国企海恒集团在长租公寓领域的合作落地第六个、第七个项目，打造了人

资公寓、双创园公寓两大产业配套公寓。通过专业化租赁运营，有效提升国有资产利用效率，为产业人才提供优质安居空间。

4、商业开发与运营

本集团商业物业开发与运营业务包含购物中心、社区商业等业务形态。

报告期内，本集团商业业务（含非并表项目）实现营业收入 40.5 亿元。

截至报告期末，本集团累计开业 179 个商业项目（不含轻资产输出管理项目），建筑面积 1081 万平方米。商业业务整体出租率 92.8%。

客流和销售额稳健增长。上半年商业业务客流同店同比增长 5.1%，销售额同店同比增长 5.3%，各项经营指标平稳向好。公司紧抓“数码、潮玩”等消费热点，在重要消费节点开展覆盖全国项目的品牌活动，通过“第三届发发季”、五一“品牌周”系列活动持续引流，有效提升整体客流与销售表现。

数字化会员运营提质，品牌合作及创新店布局提速。截至报告期末，公司数字化会员数量超 4,880 万，同比增长 9.6%，月活会员数量同比增长 7.9%；商业业务合作品牌超 12,750 家，战略合作的深度与质量持续改善，上半年累计完成 30 余个战略品牌签约落地。

存量资产调改焕新，激发项目经营活力。2026 年 1 月，南京江北印象汇完成焕新改造，项目引进 20 余家标杆首店品牌，打造口袋公园、烟火外街激活低效区域，优化场内客流动线，上半年销售额同比增长 30%，客流同比增长 46%，位列区域商业热度榜单首位；上海南翔印象城 MEGA 通过搭建全新品牌矩阵，有效拉动美妆个护、女装业态销售大幅增长，上半年销售额同比提升 13%，坪效同比提升 6%；上海松江印象城持续汰换低效铺位，升级品牌矩阵，上半年销售额同比提升 18%，坪效同比提升 15%。

5、物流仓储

“万纬物流”为本集团物流仓储服务与一体化供应链解决方案平台，致力于为各行业客户提供包括全温层仓储租赁、库内运营服务、运输配送等依托科技驱动的一体化供应链解决方案。

报告期内，物流仓储业务（含非并表项目）实现营业收入 21.9 亿元，同比增长 6.9%。其中冷链收入 13.1 亿元，同比增长 23.6%；高标库收入 8.8 亿元，同比下降 11.1%。

规模保持行业领先，存量资产施策提效。截至报告期末，万纬物流累计开业项目 149 个，可租赁面积 1,053 万平方米，其中高标库 851 万平方米、冷库 202 万平方米。报告期内，公司结合精准市场研判与“一园一策”差异化运营策略，高标库稳定期出租率达 89%，冷库稳定期库容使用率 79%，同比均稳中有升。

服务收入快速增长，客户结构持续优化。万纬物流持续夯实运营基本盘，不断拓展重点客户的服务场景与合作深度，通过库内运营操作、“一件代发”、运输及增值服务等多元业务，为客户打造专属产品解决方案。报告期内，万纬物流服务收入同比增长 29%，其中库内服务收入同比增长 18%，运输收入同比增长 44%。同时，公司聚焦商超零售、餐饮、茶饮咖啡等重点行业，品牌影响力显著提升，其中商超零售行业收入同比增长 51.4%。

精细管控降本增效，科技赋能稳固运营。报告期内，高标库业务优化物业成本，在市场租金下行背景下，维持利润率基本稳定；冷链业务双向提质，营收端优化客户结构，成本端优化能耗、提升组织效能，仓储利润率和服务毛利率均同比提升。同时，公司围绕实际需求，启动 35 项自动化改造项目，依托数字化工具和智能设备，搭建科技化运营体系，通过提高整体拣选效率、减少操作面积等方式实现产能提升。

全面践行绿色可持续发展。截至报告期末，万纬物流累计绿色建筑认证面积超过 900 万平米，115 个项目获得绿色三星认证，14 个冷链园区获得 LEED 铂金/金级认证。通过部署屋顶光伏发电系统，实现光伏可再生能源供给超 2.0 亿度，累计碳减排 10 万吨以上。

（四）其他主要工作

1、大宗资产交易

报告期内，本集团聚焦非核心低效资产出清与历史沉淀资金回收，积极把握大宗资产交易机会，上半年实现大宗资产交易 3 宗，签约金额 5.34 亿元，涵盖商业、写字楼、停车场等业态。

新增签约交易方面，一是创新搭建国资国企联动基金架构，通过产权交易所公开挂牌转让，顺利完成广州云城停车场资产包处置；二是以股权归边模式盘活 2 笔存量商办资产，通过整合分散股权、明晰产权、简化决策架构，实现资产统一运营与市场化处置变现，其中成都菁蓉都会项目通过支持当地科技产业发展的方式，探索多元合作路径，实现项目解困和资产结构优化。

2、降本增效

为积极应对经营挑战，公司持续深化降本增效，在提升组织效能的同时严控各项费用，可比口径下，过去 8 个季度实现了费用连续下降，上半年管理费用同比下降 13%。

开发业务板块持续优化客户转化、从严管控各项营销费用，上半年案场物业及广告费用下降超 20%，低效售楼部关闭率达 92%；推行工程与材料集中采购，拓宽供应链渠道、深化二级供应链管理，有效缩短拿地至开盘周期、提升采购收益；坚持以客户为中心推动设计、成本、采购一体化协同，联合供应链开展新品研发，依托“天网”质量管理体系及供应商履约评估，实现成本精准管控与产品品质保障。

经营服务业务立足自身业态特点，推进精细化管理、科技赋能深挖经营潜力。万物云运用 AI 与自动化技术重塑中后台运营体系，同步兼顾合规风险防范与业务效能提升；长租公寓、商业与酒店、物流等事业部多措并举推进降本增效，包括总支出管理、加快数字化运营转型、推进能源结构升级、优化组织结构等，持续夯实成本管控能力，助力业务高质量稳健发展。

3、科技助力业务

本报告期内，本集团围绕“聚焦业务、数智驱动、科技赋能”的工作主线，持续深化人工智能、大数据、物联网等技术在业务中的应用，并加速人工智能、机器人等新技术应用。

运用人工智能技术赋能开发业务。报告期内，“万翼图云”、“万科 AI 智工”等成熟产品持续推广，行业应用不断突破。其中“万翼图云”产品持续服务内外部客户，包含 461 个万科项目和 764 个外部项目，累计管理图纸超 207 万张，助力提升地产开发全周期图纸协作效率；“万翼 AI 智工”具备施工现场数据采集与远程管控能力，有效降低施工现场安全风险，上半年新增上线项目 15 个，合计上线 368 个，在建项目覆盖率 97%。

运用人工智能技术重塑业务运营模式。万物云推进以“灵石”为核心的智能化能力底座建设，明确“不动产 AI 大脑”定位，形成能碳智管、能源智控、光储微电网三大核心能力，已在 20 个核心城市打造 40 多个标杆项目。物流业务为战略客户提供智慧化服务，包括智能排布配送计划、智能优化出入库及配送线路等，提升仓库空间效率，降低运输成本。租赁住宅业务通过 AI 手段生成客户画像，预判客户需求并向管家输出跟进策略，提升客户转化效率与管理透明度。商业业务已在部分项目实现 AI 巡检，任务识别准确率达 83.2%，提升日常管理效能。

机器人智慧服务取得初步成效。本集团积极与各类科研院所及领先的机器人企业开展合作，携手探索商用服务型机器人在万科业务场景内的应用机会。物流业务“北极燕鸥”机器人作为全球第一个实现地铁无人配送的商业案例，完成 40 台机器人量产交付，目前已在深圳地铁 8 条线、61 个站点常态化运行，开创“轨道交通+智慧物流”新模式。商业与酒店业务已在部分运营项目落地清洁、配送、互动表演三类机器人试点，验证了机器人在商业综合体场景的适配能力与运营价值。

（五）核心竞争力分析

1、高品牌知名度和客户认可度。

万科多年深耕住宅开发与不动产运营领域，“好房子、好服务、好社区”的产品理念已形成广泛的市场认知。2026 年上半年，公司按期保质交付 2.3 万套房屋，集中交付期整体收房率接近 9 成，交付口碑进一步巩固了购房者对万科品牌的信赖。这一品牌信任从住宅开发

向物业服务、长租公寓、商业运营等赛道延伸，使公司在行业格局重塑过程中持续保有突出的市场号召力，为各项业务稳健推进提供了信用支撑。

2、契合“好房子”政策导向的标准化产品体系与迭代研发能力。

公司紧扣客户需求迭代产品体系，构建多系协同的住区产品矩阵。2026 年 6 月发布并全面执行《万科集团住宅产品标准（2026 版）》，涵盖安全、舒适、绿色、智慧、品质、运维等七大模块 405 个技术子项，产品标准与国家“好房子”政策导向高度契合。公司按类型及品牌对项目细化归属，构建同类型操盘经验跨城市、跨项目有效复用，对“拾系”、“映象系”、“檐系”等成熟产品系持续迭代，同时依托种子项目研发“漫系”、“曜系”等产品系，并针对盘活项目因地制宜开展非标创新，待成熟后固化产品系，持续提升常规住区项目的综合操盘效率和产品竞争力。

3、深耕城市更新与片区综合运营的全链条能力。

行业进入存量提质增效阶段，2026 年 5 月，国务院印发《城市更新“十五五”规划》，首次对城市更新作出系统部署，城市更新从地方探索上升为国家专项规划层面。万科始终坚持与城市同步发展，打造了广州永庆坊、深圳南头古城、上海上生新所、北京望京小街等一批高影响力城市名片项目，沉淀了城市更新、文保项目微改造能力，并积累了复合业态运营能力与相关的底层技术，形成了特色商业综合体打造、综合产业招商和运营服务力、多业态协同全场景打造能力。2026 年 6 月，公司联合合作方获取上海宝山杨行镇老集镇地块，将既有经验向新项目复制，持续推进百年集镇的更新改造。从存量资源转化到片区全生命周期运营，公司已形成覆盖盘活获取、规划调整、更新改造、长期运营的完整能力链条。

4、覆盖客户全生命周期、跨场景、多业态的综合服务力。

万科围绕客户居住、办公、消费、物流等多元需求，持续拓展经营服务边界，各业务在长期运营过程中不断沉淀专业能力和客户资源，并通过服务标准迭代与商业模式创新提升经营韧性。2026 年上半年，开发业务持续强化从建造到交付的全过程品质管控，提升客户居住体验；万物云持续推进“灵石”智能化底座建设，提升住区、园区等场景服务效率；泊寓围绕客户租住全流程优化服务，租户满意度达 96.5%，持续强化高品质租住服务能力；商业业务会员体系和印力品牌输出能力进一步提升；万纬物流持续完善冷链运营能力，推动干冷协同满足客户多样化仓储需求。多业态布局不仅增强了公司服务客户全生命周期的能力，也为跨业态资源协同和新业务模式探索提供了基础。

5、科技深度融入业务流程，通过数字化手段实现向新质生产力的转化。

公司持续依托数字化、科技化手段赋能业务，将人工智能、大数据、物联网等技术深度嵌入业态场景并持续迭代。万物云持续推进以“灵石”为核心的智能化能力底座建设，覆盖

八大核心场景；物流业务通过智能排产、智能库维、智能排线等智慧化手段，减少人工和运输成本、优化仓库空间效率；租赁住宅业务深耕自有渠道获客能力建设，全平台累计注册用户量 736 万；商业业务探索 AI 算法在经营决策中的应用，推动管理模式由经验驱动向数据驱动升级。公司的科技研发能力不仅服务于自身业务运营，部分成果从内部工具走向外部产品，体现了研发成果的成熟度与行业认可度。“万翼图云”在线图纸协作平台已被多家同行选用，助力提升地产开发全周期图纸协作效率。

（六）经营和财务状况分析

1、利润状况

报告期内，本集团实现净亏损 160.2 亿元，业绩同比下降 47.5%；权益净亏损 149.5 亿元，业绩同比下降 25.2%。

2、负债情况

（1）负债率

截至报告期末，本集团净负债率为 135.4%，较 2025 年底提高 11.9 个百分点；资产负债率为 77.5%，较 2025 年底提高 0.6 个百分点。

（2）有息负债及结构

截至报告期末，本集团有息负债合计 3,512.6 亿元，占总资产的比例为 36.6%。

有息负债中，一年内到期的有息负债 1,788.6 亿元，占比为 50.9%；一年以上有息负债 1,723.9 亿元，占比为 49.1%。

分融资对象来看，银行借款占比为 72.0%，应付债券占比为 6.8%，其他借款占比为 21.3%。

分利率类型来看，有息负债中，固定利率负债占比 27.5%，浮动利率负债占比 72.5%。有抵押的有息负债 1,532.6 亿元，占总体有息负债的 43.6%，无抵押无质押的有息负债占比为 30.8%。

分境内境外来看，境内负债占比 85.4%，境外负债占比 14.6%，其中境外负债占比较年初下降 0.6 个百分点。人民币负债占比 86.7%，外币负债占比 13.3%。

融资情况表（截至 2026 年 6 月 30 日）

单位：万元

融资途径	融资余额	融资成本区间	期限结构
银行贷款	25,278,133.51	2.08%-Hibor 按约定利率浮动	短期借款、一年内到期的非流动负债、长期借款
债券	2,380,463.97	3.00%-3.98%	一年内到期的非流动负债、应付债券
其他借款	7,467,024.80	2.24%-7.00%	其他应付款、一年内到期的非流动负债、长期借款、其他非流动负债
合计	35,125,622.27		

（3）融资情况

公司在融资上继续获得银行等金融机构的大力支持。除股东借款外，2026 年上半年新增融资和再融资 40.8 亿元（不含股东借款）。公司存量融资的综合成本为 2.86%，较年初下降 17 个基点。

报告期内，本集团实际利息支出合计 55.0 亿元，其中资本化的利息合计 15.2 亿元。

3、资金情况

报告期内，本集团经营性现金净流入 4.9 亿元。

截至报告期末，本集团持有货币资金 590.5 亿元。货币资金中，人民币占比 94.5%，美元、港币、英镑等外币合计占比 5.5%。

4、汇率波动风险

本集团大部分业务在中国境内，大部分收入与开支均以人民币计值。报告期内本集团产生汇兑损失约 1.0 亿元。

为持续控制中长期汇率波动风险，本集团坚持对外币资产/负债匹配性、期限结构、境外流动性风险等进行动态管理，采用自然对冲及适时购买套期保值工具管控汇率风险敞口。

5、存货分析

截至报告期末，本集团存货金额为 3,459.6 亿元，较 2025 年底下降 7.4%。其中，拟开发产品为 788.2 亿元，占比 22.8%；在建开发产品 1,576.2 亿元，占比 45.6%；已完工开发产品（现房）1,068.4 亿元，占比 30.9%。

本集团基于审慎的市场策略，对存在风险的境内开发项目计提存货跌价准备，报告期内新增计提存货跌价准备 39.4 亿元。报告期末，存货跌价准备余额为 285.1 亿元。

6、或有负债

本集团按行业惯例为购房客户的按揭贷款提供担保，主要为阶段性担保，担保期限自保证合同生效之日起，至客户所购产品的房地产证办出及抵押登记手续办妥并交付银行执管之日止。本集团过去从未因上述担保蒙受任何重大损失。本集团认为无须就该等担保在财务报表中作出拨备。

7、主要财务指标变动情况

单位：万元

项目	2026-6-30	2025-12-31	变动幅度	说明
交易性金融资产	1,797.15	6,801.67	-73.58%	银行理财产品到期
应收票据	1,476.70	237.09	522.84%	票据结算金额增加

衍生金融负债	-	870.16	-100.00%	CCS 衍生金融工具已处置
预计负债	40,102.27	72,306.88	-44.54%	预提诉讼赔偿减少
项目	2026 年上半年	2025 年上半年	变动幅度	说明
营业收入	7,016,910.85	10,532,330.44	-33.38%	开发业务结算规模下降
营业成本	6,459,992.67	9,482,454.33	-31.87%	开发业务结算规模下降
税金及附加	184,153.17	356,123.20	-48.29%	开发业务结算规模及毛利率下降，对应结转土增税减少
销售费用	174,158.68	316,410.47	-44.96%	销售规模下降，营销推广费减少
投资收益	(334,048.93)	(56,798.01)	-488.13%	权益法确认联合营投资亏损增加
公允价值变动损益	(10,828.25)	(7,303.55)	-48.26%	公允价值变动影响
资产处置损益	(1,170.83)	717.55	-263.17%	资产处置形成亏损
营业外收入	23,629.89	37,563.60	-37.09%	罚款及违约金收入减少
营业外支出	121,325.78	68,997.52	75.84%	滞纳金增加
所得税费用	253,126.39	172,662.84	46.60%	整体亏损但部分子公司产生应税利润，以及递延所得税资产转回

8、研发投入

报告期内，本集团研发投入金额 2.1 亿元，占营业收入的比例较小。

☐适用 ☒不适用

(1) 公司研发人员构成发生重大变化的原因及影响

☐适用 ☒不适用

(2) 研发投入总额占营业收入的比重较上年发生显著变化的原因

☐适用 ☒不适用

(3) 研发投入资本化率大幅变动的原因及其合理性说明

☐适用 ☒不适用

(七) 未来发展展望

当前房地产行业短期走势仍有起伏，随着“十五五”规划落地及各项稳定市场的政策推进，我们认为行业将在供需再平衡中逐渐企稳。下阶段，公司将紧抓政策窗口，围绕企业改革化险、转型发展和核心能力重塑统筹推进各项工作，持续提升经营质量与发展韧性。

一是优化资产结构与质量，争取实现资源结构逐步调整。公司将坚持深耕存量盘活，通过规划条件优化、资源置换等手段推动既有项目转化为可售货值；同时，持续推进城市聚焦策略，引导资源向高潜力核心城市集中。

二是以客户需求为导向，持续深化“好房子、好服务、好社区”产品理念，迭代升级万科“三好”体系。一方面依托“拾系”、“映象系”等成熟产品系的标准化推广，将经过市场验证的产品方案快速复制至新项目，满足客户各类居住需求；另一方面围绕不断变化的市场需求，持续研发新的产品系，以产品创新覆盖差异化客群。

三是积极响应城市更新的政策导向，深耕城市更新业务。公司将依托在历史文化街区活化、片区改造等领域积累的先发优势，深入参与城市更新，着力打造承载新业态、新场景的城市名片项目，在履行社会责任的同时拓展增长空间。

四是探索创新业务模式，逐步构筑差异化竞争优势。在化解风险的同时持续探索更加适合万科发展和价值实现的商业模式和业务发展模式，通过系统性改进产品和服务，满足万科客户的多元需求；在项目层面整合品牌优势与多业态操盘能力，为资金方及资产持有方提供从投资研判到资产退出的全周期服务方案，以轻重结合方式拓展增长空间。

五是依托数字化、科技化手段赋能业务，全方位提升运营质量与经营效率。深化人工智能、大数据、物联网在业务场景中的应用，加快工业化智能建造与数字化工具推广；探索客户数据库与统一数据中台建设，强化跨业态客户协同与权益交换。

四、重要事项

详见公司 2026 年半年度报告全文。

万科企业股份有限公司

二〇二六年八月二十七日