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〉2025-117

万科企业股份有限公司 2025年半年度报告摘要

二〇二五年八月

一、重要提示

本半年度报告摘要来自半年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到证监会指定媒体仔细阅读半年度报告全文。除另有界定外，本半年度报告摘要所用词汇与半年度报告全文所界定释义相同。

本报告已经公司第二十届董事会第二十二次会议审议通过。所有董事均亲自出席了本次董事会会议。

本报告未经审计之财务报告乃按照中国会计准则编制，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。

董事长辛杰、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2025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（指万科企业股份有限公司及其附属公司）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。

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

项目	2025年1-6月	2024年1-6月	比上年同期增减
营业收入	105,323,304,409.14	142,778,764,079.80	-26.23%
营业利润	(8,824,014,899.75)	(7,728,229,035.40)	-14.18%
利润总额	(9,138,354,093.17)	(8,057,010,974.13)	-13.42%
归属于上市公司股东的净利润	(11,946,573,688.12)	(9,852,499,598.84)	-21.25%
扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润	(11,591,023,199.53)	(7,613,049,208.23)	-52.25%
经营活动产生的现金流量净额	(3,038,704,592.78)	(5,176,325,811.10)	41.30%
基本每股收益	(1.0075)	(0.8309)	-21.25%
稀释每股收益	(1.0075)	(0.8309)	-21.25%
净资产收益率（全面摊薄）	-6.24%	-4.08%	下降2.16个百分点
净资产收益率（加权平均）	-6.07%	-4.00%	下降2.07个百分点

单位：元

项目	2025年6月30日	2024年12月31日	比年初数增减
资产总额	1,194,148,874,774.55	1,286,259,859,765.82	-7.16%
负债总额	872,988,331,813.49	947,405,197,282.08	-7.85%
归属于上市公司股东的净资产	191,440,815,716.19	202,666,487,973.00	-5.54%
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	16.05	17.09	-6.12%
资产负债率	73.11%	73.66%	下降0.55百分点
净负债率	90.38%	80.60%	上升9.78百分点

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

2025年6月30日股东总数	535,537户（其中A股535,465户，H股72户）	2025年7月31日股东总数	522,030户（其中A股521,960户，H股70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%	2,206,352,082	+30,410	0	0
中央汇金资产管理有限责任公司	国有法人	1.55%	185,478,200	0	0	0
香港中央结算有限公司	境外法人	1.30%	154,885,054	-51,216,243	0	0
招商财富资管－招商银行－招商财富－招商银行－德赢1号专项资产管理计划	基金、理财产品等	1.23%	146,255,820	0	0	0
中国证券金融股份有限公司	境内一般法人	1.11%	132,669,394	0	0	0
中国工商银行股份有限公司－华泰柏瑞沪深300交易型开放式指数证券投资基金	基金、理财产品等	1.02%	121,702,527	+4,197,600	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	0.73%	86,859,889	+33,260,400	0	0
中国建设银行股份有限公司－易方达沪深300交易型开放式指数发起式证券投资基金	基金、理财产品等	0.72%	86,440,000	+5,379,200	0	0
中国工商银行股份有限公司－华夏沪深300交易型开放式指数证券投资基金	基金、理财产品等	0.53%	63,388,090	+9,508,900	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	2,206,352,082	境外上市外资股（H股）
中央汇金资产管理有限责任公司	185,478,200	人民币普通股（A股）
香港中央结算有限公司	154,885,054	人民币普通股（A股）
招商财富资管－招商银行－招商财富－招商银行－德赢1号专项资产管理计划	146,255,820	人民币普通股（A股）
中国证券金融股份有限公司	132,669,394	人民币普通股（A股）
中国工商银行股份有限公司－华泰柏瑞沪深300交易型开放式指数证券投资基金	121,702,527	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	86,859,889	人民币普通股（A股）
中国建设银行股份有限公司－易方达沪深300交易型开放式指数发起式证券投资基金	86,440,000	人民币普通股（A股）
中国工商银行股份有限公司－华夏沪深300交易型开放式指数证券投资基金	63,388,090	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2025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

公司不存在控股股东及实际控制人，报告期内该情况无变化。

（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2022年面向专业投资者公开发行公司债券（第三期）（品种二）	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的兑付一起支付。	深交所
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）	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2020年面向合格投资者公开发行公司债券（第四期）（品种二）	20万科08	149297	2020年11月12日至2020年11月13日	2020年11月13日	2027年11月13日	160,000	4.11%		
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）	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	110,000	3.98%		
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（第二期）（品种二）	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	56,600	3.70%		
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）	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	70,000	3.49%		
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）	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%		
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（第四期）	22万科07	148099	2022年10月28日至2022年10月31日	2022年10月31日	2027年10月31日	250,000	3.45%		
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）	23万科01	148380	2023年7月21日至2023年7月24日	2023年7月24日	2026年7月24日	200,000	3.10%		
投资者适当性安排（如有）	公司债券面向符合《公司债券发行与交易管理办法》规定且在中国证券登记结算有限责任公司深圳分公司开立合格A股证券账户的专业投资者公开发行								
适用的交易机制	集中竞价交易和大宗交易方式								
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年度第三期绿色中期票据	22万科GN003	132280088	2022年9月19日-2022年9月20日	2022年9月21日	2025年9月21日	200,000	3.20%	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的兑付一起支付。	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	2025年12月15日	200,000	3.00%		
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	2025年12月28日	370,000	3.00%		
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	2026年4月23日	200,000	3.11%		
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	2026年5月12日	200,000	3.10%		
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	2026年6月15日	200,000	3.07%		
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	2026年7月7日	200,000	3.07%		
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

2025年上半年，行业政策延续"止跌回稳"基调，商品房销售降幅有所收窄。上半年全国商品房销售金额同比下降5.5%，降幅较上年同期收窄19.5个百分点。

在各方及大股东强有力的支持下，本集团全力保障队伍稳定、财务稳定和生产经营稳定，上半年按期保质完成了超4.5万套房的交付，通过"城市兴交付"主题行动持续升级交付服务品质；实现销售金额691.1亿元，回款率超过100%；持续开展大宗交易，完成13个项目交易，签约金额64.3亿元；积极推进存量盘活，实现回款57.5亿元，近三年累计盘活项目64个，涉及可售货值约785亿元；经营服务类业务上半年全口径收入284.2亿元，同比增长0.6%，经营效益保持在行业细分领域前列。

公司获得各类金融机构支持，上半年合并报表范围内新增融资和再融资249亿元（不含股东借款）。第一大股东深铁集团也积极为公司提供流动性支持，截至目前已累计向公司提供238.8亿元的股东借款，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，公司顺利完成243.9亿元公开债务偿还，2027年之前已无境外公开债到期。

公司稳步推进改革化险工作，逐步消化风险，但彻底化解仍需"以时间换空间"。上半年本集团实现营业收入1,053.2亿元，归属于上市公司股东的净亏损119.5亿元。当前公司在经营上仍面临阶段性压力，尽管如此，我们相信，在各方支持下，依托万科优秀的人才队伍和品牌、突出的产品研发和迭代能力，以及在多个赛道上领先的经营服务能力，公司一定能走出低谷、迎来转机。公司将全力以赴推进经营改善，通过战略聚焦、经营提振、管理提升、科技赋能、融合发展等措施，推动业务布局优化和结构调整，促进开发业务回归良性循环，经营服务业务稳步增长，加快构建适应房地产新模式的核心能力，持续为客户提供"好房子""好服务""好社区"，推动公司重归健康发展的轨道。

（一）市场情况回顾

1、房地产开发

商品房销售降幅同比收窄。国家统计局数据显示，上半年全国商品房销售面积4.59亿平方米，同比下降3.5%，降幅较2024年同期收窄15.5个百分点；销售金额4.42万亿元，同比下降5.5%，降幅较2024年同期收窄19.5个百分点。根据中指研究院数据，上半年百强房企销售金额同比下降11.8%，降幅较2024年同期收窄29.8个百分点。

新开工和开发投资延续下降态势。上半年全国房屋新开工面积3.04亿平方米，同比下降20.0%；全国房地产开发投资4.67万亿元，同比下降11.2%。

土地成交溢价率有所提高。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17%，成交建筑面积同比下降4%，住宅用地出让金同比增长28%。上半年住宅类用地的平均溢价率为10.1%，同比提高5.9个百分点。

政策持续释放积极信号，推动房地产市场止跌回稳。3月政府工作报告再次强调"持续用力推动房地产市场止跌回稳"，4月中央政治局会议定调"持续巩固房地产市场稳定态势"，6月国务院常务会议强调"更大力度推动房地产市场止跌回稳"。部分城市因城施策出台支持楼市的举措，推动市场信心逐步修复。

2、物业服务

存量市场趋于活跃。据克而瑞统计显示，2021-2024年，住宅物业换手率由1.7%持续提升至3.3%，平均每年有约2万小区更换物业，市场洗牌提速。同时，地方政府出台政策保障物业退出和更换更为顺畅。

质价相符重塑物业逻辑。随着行业发展日益成熟，过往物业收费与业主实际服务感知错位的问题持续凸显，弹性定价、信托制等多种新型物业费定价模式逐渐走向台前，并受到政府、企业和民众的认可。

科技赋能持续升级。伴随科技发展，物业企业普遍将科技和算法用于优化能源管理、提升员工工作效率、管理智慧工单等。同时，部分物企积极布局人工智能、机器人及具身智能领域，驱动企业和行业升级，重塑空间价值。

3、租赁住房

市场租金延续小幅调整。根据中指研究院报告，上半年重点50城住宅平均租金相比年初累计下跌1.37%，其中一线城市住宅平均租金累计下跌0.56%，表现相对稳健。

供需两端政策支持力度不断强化。供给端方面，政策重心逐步从大规模建设转向以需定供、品质提升及规范化管理等。需求端方面，各地进一步降低居民租金负担，从公积金、住房补贴等方面为承租人提供支持，并与人口、人才政策相结合，持续拉动住房租赁市场的潜在需求释放。

4、商业开发与运营

社会消费品零售总额保持增长。上半年社会消费品零售总额同比增长5.0%，增速比一季度提高0.4个百分点。受"以旧换新"促消费政策影响，可选消费表现优于必选消费，家电、通讯器材、家具等政策刺激类品类增长较快。

消费者既注重"质价比"也寻求情绪价值。随着消费观念的成熟，客户一方面更看重"质价比"，在品质与价格间寻求平衡，另一方面对宠物、潮玩等能满足情感需求的消费投入意愿上升。

新开业商业增量持续放缓，轻量化改造趋势凸显。根据赢商网数据，上半年全国新开业的购物中心总建筑面积相比2024年同期下降28%。伴随存量项目步入成熟期，通过调改焕新延长资产生命周期的项目比例持续提升。

5、物流仓储

高标库出租率及租金承压。上半年消费市场整体有所恢复，但网络零售增速仍低于去年同期。受关税战影响，出口导向型制造业租仓决策更加审慎，跨境电商也从积极扩仓模式转向谋求供应链降本增效，叠加核心城市供应压力，造成短期出租率和租金双双承压。

冷链需求持续增长。随着社会对食品安全重视程度不断提高，冷链需求和相关基础设施的建设均保持增长。中国物流与采购联合会冷链物流专业委员会数据显示，上半年全国食品冷链物流业务总需求量同比增长4.35%，冷链物流总额同比增长4.21%。但受餐饮消费增速放缓以及各地新建基础设施仍在消化库存的影响，冷链行业存储费及服务费承压。

（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"。

2025年上半年，本集团实现营业收入1,053.2亿元，归属于上市公司股东的净亏损119.5亿元，同比分别下降26.2%和21.3%；基本每股亏损1.01元，同比下降21.3%。

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844.4亿元，占比80.2%；来自物业服务的营业收入为170.9亿元，占比16.2%。

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8.7%，较2024年同期上升1.5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12.4%）；其中开发业务的结算毛利率为8.1%。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4.6%，同比上升1.1个百分点。本集团物业服务毛利率13.9%，较2024年同期上升0.3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	10,152,622.33	-27.17%	9,179,585.31	-28.44%	9.58%	增加1.60个百分点	6.09%	增加1.50个百分点
其中：房地产开发及相关资产经营业务注4	8,443,605.13	-31.57%	7,708,754.34	-32.65%	8.70%	增加1.46个百分点	4.58%	增加1.11个百分点
物业服务	1,709,017.20	6.82%	1,470,830.97	6.46%	13.94%	增加0.29个百分点	13.57%	增加0.33个百分点
2.其他业务注5	379,708.11	12.32%	302,869.02	3.73%	20.24%	增加6.61个百分点	19.83%	增加6.64个百分点
合计	10,532,330.44	-26.23%	9,482,454.33	-27.72%	9.97%注3	增加1.85个百分点	6.59%	增加1.79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13.1%。

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，考虑到业务风险敞口升高，新增计提了资产减值。（3）部分大宗资产交易和股权交易价格低于账面值。

本集团2025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538.9万平方米，销售金额691.1亿元，同比分别下降42.6%和45.7%。本集团在15个城市销售金额排名前三。

新开项目表现良好。上半年本集团首开项目均兑现投资承诺，其中，温州璞拾云洲、成都都会甲第、成都锦上扬华、天津东庐等多个存量盘活项目首开去化率达到9成及以上，赢得市场认可。

库存去化取得成效。集团持续加大库存资源去化力度，针对现房、尾盘、车位、商办实行销售品类专项管理。上半年，年初现房实现销售176亿元，准现房销售183亿元，车商办销售81亿元。此外集团推动尾盘项目快速去化，上半年实现69个尾盘项目清尾。

开展营销创新，发掘低成本获客渠道。上半年，通过业主维系、员工推介等全民经纪人分享推荐，实现成交超80亿元；通过直播、短视频等线上投放获客，实现成交超66亿元。新媒体渠道占比提升在促进成交转化的同时，有效节约了营销费用。

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	75.23	13.96%	156.45	22.64%
上海区域	133.09	24.69%	240.50	34.80%
北京区域	89.14	16.54%	81.68	11.82%
东北区域	49.49	9.18%	38.93	5.63%
华中区域	65.63	12.18%	59.32	8.58%
西南区域	75.03	13.92%	55.74	8.06%
西北区域	50.01	9.28%	41.00	5.93%
其他	1.32	0.25%	17.52	2.54%
合计	538.94	100.00%	691.14	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780.2亿元。其中房地产开发业务实现结算面积533.6万平方米，同比下降39.3%，实现结算收入740.5亿元，同比下降33.7%；结算毛利率为8.1%（扣除税金及附加后营业利润率为3.6%）。

境内分区域的营业收入情况

单位：万元

分地区	2025上半年		2024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	2,142,123.76	27.46%	2,709,812.84	22.53%	-20.95%
上海区域	2,660,725.94	34.10%	4,431,379.15	36.85%	-39.96%
北京区域	836,346.92	10.72%	1,462,498.10	12.16%	-42.81%
西南区域	617,252.72	7.91%	1,397,970.47	11.62%	-55.85%
西北区域	260,711.85	3.35%	344,543.24	2.87%	-24.33%
华中区域	1,114,407.18	14.28%	1,213,654.80	10.09%	-8.18%
东北区域	170,451.29	2.18%	467,113.58	3.88%	-63.51%
合计	7,802,019.66	100.00%	12,026,972.18	100.00%	-35.13%

截至报告期末，本集团合并报表范围内有1,457.9万平方米已售资源未竣工结算，较上年末下降8.4%，合同金额合计约1,843.3亿元，较上年末下降16.6%。

（2）项目交付情况

2025年上半年本集团整体交房工作平稳有序，共交付130个项目，186个批次，合计交付房屋超4.5万套。

持续提升施工透明度。报告期内集团推出"见精工"主题系列活动，为每户业主建立详尽档案，记录地面铺设、管线等施工进度，业主可通过手机实时查看施工进度。上半年在186个项目开展"看见家"活动845次，主动邀请近1.6万户业主走进项目现场，实地感受万科产品和服务。

继续推进交付即交证工作。上半年共51个项目的业主于交付现场拿到产证。

开展"城市兴交付"主题行动。报告期内，集团围绕兴场景、兴服务、兴体验、兴品质四个维度全面践行万科兴交付主张，启动60个"兴交付"种子项目交付策划，将每一次交付视为与业主共同开启崭新生活的起点，实现了从"保交付"向"精益交付"的升级。

（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294.1万平方米，同比下降28.6%，完成年初计划的44.0%；开发业务竣工计容建筑面积约521.5万平方米，同比下降39.3%，完成年初计划的36.9%。

坚持存量资源盘活为主导、精准投资为补充的投资策略。上半年累计获取新项目6个，总规划计容建筑面积55.8万平方米，权益计容建筑面积29.6万平方米，权益地价约13.4亿元，新增项目平均地价为4,528元/平方米。

确保新项目投后高水平兑现。自2022年以来，本集团所有新项目均纳入全周期投后管理，目前已有78个项目实现开盘销售，平均开盘周期6个月，投资兑现度为85%。

项目盘活形成系统性打法。2023年以来，集团借助政府各类支持性政策，通过商改住、规划条件优化、存量资源置换等多种方式持续推动难点项目解题，上半年通过存量盘活优化和新增产能95.2亿，通过存量盘活回款57.5亿元，2023年以来已累计盘活项目64个，涉及可售货值约785亿元，通过盘活项目新增销售约226亿元。

截至报告期末，本集团在建项目总计容建筑面积约3,227.2万平方米，权益计容建筑面积约2,116.6万平方米；规划中项目总计容建筑面积约3,007.4万平方米，权益计容建筑面积约1,926.5万平方米。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356.8万平方米。

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	淄博城市之光项目二期	张店区	65.00%	65,524	183,162	119,055	在建
2	温州璞拾云洲项目	瓯海区	51.00%	42,809	92,822	47,339	在建
3	银川万科锦曜Ⅱ期	金凤区	40.80%	17,256	34,512	14,081	在建
4	成都高新锦曜	高新西区	51.00%	26,053	52,106	26,574	在建
5	武汉东合40亩项目	武汉经济技术开发区	50.00%	26,935	67,337	33,668	前期
6	郑州万科山河道三期	中原区	43.02%	26,845	128,132	55,122	前期
总计				205,422	558,071	295,839	

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	石家庄万科公园隐秀	桥西区	51.00%	84,360	168,720	86,047	前期
2	大连东关街C区地块	西岗区	100.00%	7,300	16,000	16,000	前期
3	哈尔滨万科·蘭樾	松北区	100.00%	43,000	68,800	68,800	前期
总计				134,660	253,520	170,847	

（4）产品情况

围绕客户真实需求，以内容服务与场景创新引领产品升级。坚持综合住区空间与内容相结合的产品创新及迭代，以客户为核心构建功能与配置体系，上半年成都锦上扬华、武汉光谷锦上等17个项目在栋型及户型使用效率上进行提升。创新社区服务模块，研发并应用CO²life+内盒子公共服务体系，应用于天津东庐、合肥晴川悦映等9个项目。更新迭代小镇中心产品模型，在昆明桂语东方、西安理想城等项目打造高浓度复合场景，植入可体验生活业态。推动产品系迭代升级，如武汉光谷锦上项目，将"锦"系产品继续迭代升级，营造出多元和谐的居住环境，项目首开去化率74%，成为上半年武汉市东湖高新区首开去化套数、金额、去化率冠军。

打造"好房子、好社区、好服务"。集团依据政策相关要求，以安全、舒适、绿色、智慧为核心理念，在"安全安心、舒适宜居、智慧便捷、绿色低碳、活力多元、城市共生"六项一级指标的指引下，对产品体系进行迭代升级。融合过往技术积淀，整合形成24项产品标准及约520项设计要求与技术措施。上海理想之地作为万科未来城市的首发项目，成功入选住房和城乡建设部全国首批好社区案例及上海市首批好房子案例，同步在全国多个项目中推进好房子标准落地。

（5）城市更新

本集团以"引领城市更新，共建好城区"为核心主旨，开创性整合历史保护、功能活化、民生改善及长效运营等多重目标，推动城市有机更新。大连东关街一期工程第二阶段、广州永庆坊吉祥段水边地块等新开项目获得市场广泛认可。其中大连东关街项目将历史文脉保护转化为驱动当代城市可持续发展的动能，将承载市民记忆的场景融入现代生活，成为大连市极具影响力的文化街区及市民青睐的城市名片。

（6）代建情况

本集团从2010年起开始EPC及代建业务，通过自身丰富的开发经验和能力优势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、金融高科技企业等，项目类型涵盖商品住宅、保障房、学校、产业办公、城市更新、医疗等。截至目前，已累计签约代建项目364个，总建筑面积约4449万平米；当前管理项目67个，建筑面积1517万平米。2025年上半年合肥悦映青川、无锡锦上荣曜、石家庄云和隐秀等商业代建项目去化表现优秀，获得委托方、客户及社会各界的一致认可。

2、物业服务

本集团旗下的万物云是国内领先的全域空间科技服务提供商，并通过AIoT（人工智能物联网）以及BPaaS（流程即服务）解决方案实现远程和混合运营（Remote & Hybrid），为客户提升空间服务效率。

报告期内，万物云实现营业收入181.68亿元（含向万科集团提供服务的收入），同比增长3.1%，其中社区空间居住消费服务收入113.56亿元，占比62.5%，同比增长11.9%；商企和城市空间综合服务收入57.49亿元，占比31.6%，同比下降5.5%；AIoT及BPaaS解决方案服务收入10.64亿元，占比5.9%，同比下降23.9%。

持续深化蝶城战略，强化存量拓展能力。依靠良好的住宅服务口碑和不断迭代的服务模式，万物云继续保持行业领先的存量住宅市场拓展能力。上半年万物云在存量市场中新获取114个住宅服务项目，其中通过首创"弹性定价"模式，新拓项目22个；累计服务4,408个住宅项目，上半年住宅业务收入同比提升10.1%，其中，业委会委托项目收入同比提升29.4%。截至报告期末，蝶城数量从年初的666个增长至683个。

聚焦重点赛道，服务更多客户。商企服务方面，万物云持续聚焦优质客户，共服务2,585个项目，合约项目数量3,284个。结合外部环境变化和行业景气度波动，万物云将着力拓展的五大赛道更新为八大重点行业，报告期内新签八大行业项目年饱和收入11.1亿元。

坚持科技创新驱动，持续优化费用端。万物云通过AI与自动化技术深度重构中后台运营体系，实现费用效率结构性提升。在合同管理领域，AI全周期介入草拟、审核、定稿流程，压缩审批耗时并降低合规风险；在人力资源常规流程方面，有10项已实现远程自动化，单业务处理效率显著提升。科技提效直接转化为管理费降低，同时，释放的资源可反哺前线业务投入，形成"技术降本、资源再分配、增长加速"的战略闭环。

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18.0亿元，同比增长4.1%。

扩大管理规模，巩固领先地位。上半年泊寓新获取1.16万间房源。截至报告期末，泊寓共运营管理27.3万间长租公寓，开业19.8万间，服务企业客户超6,200家。泊寓积极响应国家纳保政策，所管理的租赁住宅中，有超过13万间纳入保障性租赁住房。截至报告期末，泊寓出租率93.3%，出租率持续保持市场领先。

持续提升项目开业质量。报告期内，泊寓净新增开业0.71万间。其中成都香投泊寓大丰甫家社区是成都市规模最大的已开业"租住+酒店+商业一体化"综合租赁社区，涉及房源2151间；合肥海泊泊寓九龙租赁社区是合肥经开区规模最大的租赁住房项目，拥有房源933间，首批推出620间。以上两个项目均实现开业即满租，体现了泊寓在大型租赁社区方面领先的操盘能力。

以客户为中心，多维度提升租住品质。上半年，泊寓在全国范围内推出"六大服务承诺"，聚焦真房源、费用透明、24小时在线响应及紧急维修处理等核心租住保障，获得客户广泛认可。同时，泊寓持续优化服务标准、居住环境与社群体验，以精细化运营打造差异化竞争力，全面启动项目公区与房间品质升级行动；加强社群建设，累计开展超1910场活动，吸引了约2.5万名泊友参与。上半年泊寓租客续租率达59%，同比提升1.6个百分点。

发挥运营优势，助力存量资源盘活。泊寓凭借官方渠道及门店自主拓客体系，有效稳定获客成本，项目前台GOP利润率保持在89%以上。上半年泊寓发挥自身运营优势，盘活本集团及外部国资国企项目12个，房间数超8300间。其中盘活本集团旗下房源3835间，以佛山金色梦想项目为例，泊寓