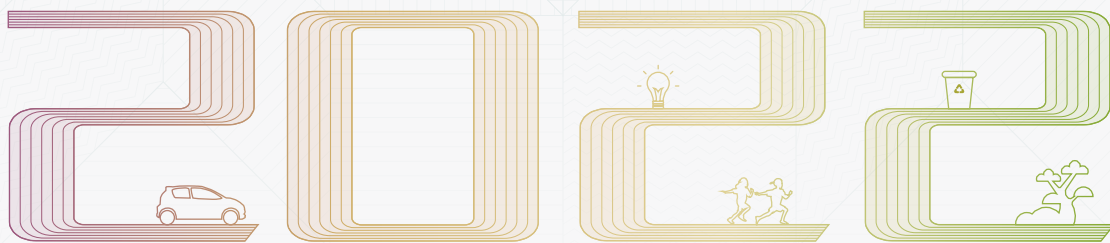
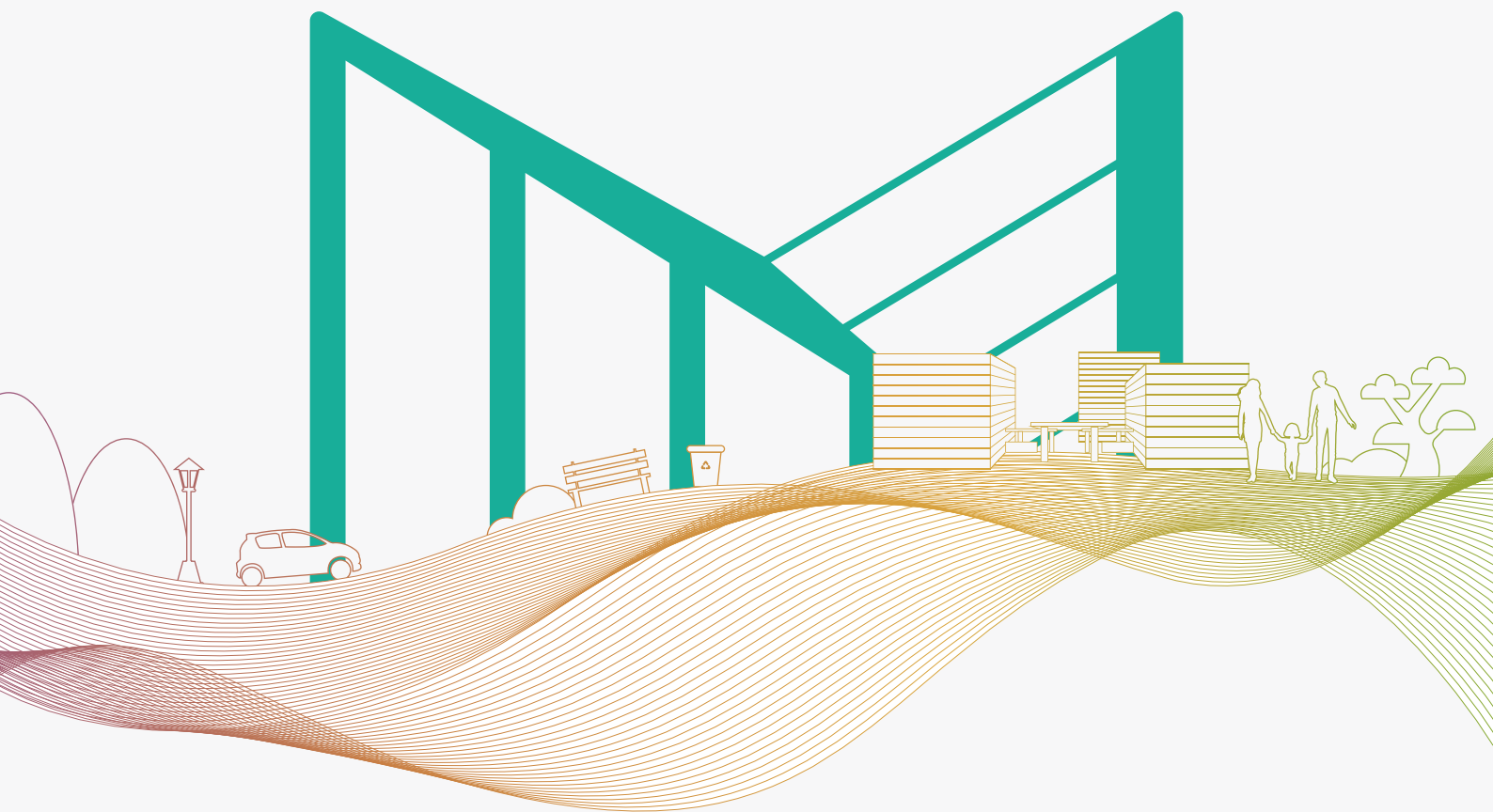


绿城管理控股有限公司



环境、社会及管治报告



CONTENTS 目錄

第一篇章：關於本報告

第二篇章：致辭

第三篇章：關於綠城管理

數說 2022	3
公司概況	3

第四篇章：實質性議題分析

實質性議題的識別、 評價與排序	9
利益相關方溝通	9
利益相關方文化(五維人群)	11

第五篇章：專題報導

積極踐行“保交樓”使命	12
助推房地產發展模式變革	15
對話領導人：綠城代建 不只是命好	17

第六篇章：同心力

社會責任	25
以人為本	33
攜手同行	50

第七篇章：發展力

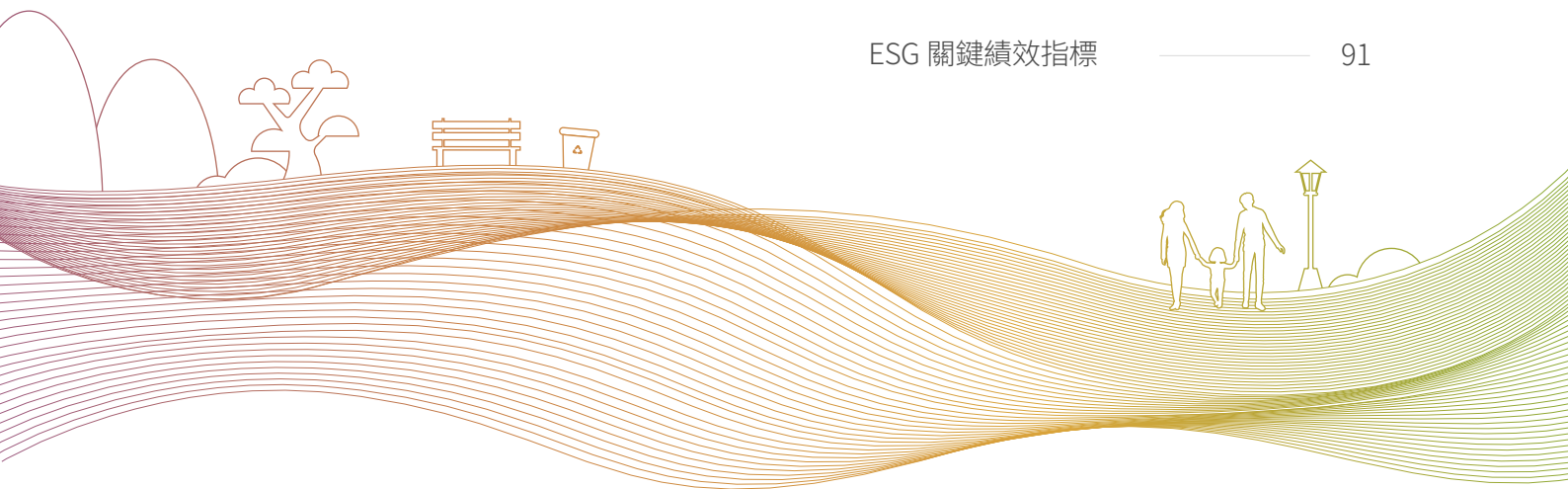
可持續發展管理	56
合規經營	57
服務力	60
產品力	71

第八篇章：環境力

綠色建築	82
綠色辦公	84

附錄

《環境、社會及管治報告指引》 內容索引	88
ESG 關鍵績效指標	91



第一篇：關於本報告

報告時間範圍

環境、社會及管治報告(本報告)的時間跨度是二零二二年一月一日至二零二二年十二月三十一日，部分內容向前後適度延伸。

實體範圍

報告範圍與年報一致，包含綠城管理控股有限公司及其附屬公司¹。

編制標準

本報告主要考慮了與主要議題績效披露相關的各具體指標的重要性、量化性、平衡性以及一致性。

重要性：通過利益相關方—公司重要性模型，識別對利益相關方而言重要的議題；

量化性：披露的關鍵績效指標均可予以計量；

平衡性：在報告中客觀的呈現了公司在環境、社會以及管治方面的工作；

一致性：本年度的ESG報告採用了與以前年度一致的資料披露方法，就不同年度的資料進行了比對，並列示了統計方法、關鍵績效指標的變動。

資訊來源

本報告使用的定性、定量資訊均來自綠城管理控股有限公司及其附屬公司的公開信息、內部檔案和相關統計資料。

指代說明

為方便表述和閱讀，“綠城管理控股有限公司及其附屬公司”在本報告中以“綠城管理”、“公司”、或“我們”表示。“綠城中國控股有限公司”在本報告中以“綠城中國”表示。

發佈形式

本報告網路版可在香港聯合交易所有限公司網站(<https://www.hkex.com.hk>)和綠城管理網站(<https://www.lcgljt.com>)查閱下載。

(1) 註：鑒於公司主營業務為提供代建服務，專案公司及相關ESG資料不包含在本報告範圍內。

第二篇章：致辭

與環境共生、與時代同頻，是企業可持續發展必須積極履行的時代命題。

2022年註定是不平凡的一年，外部經濟形勢嚴峻，國內疫情態勢反復，但機遇亦隨著挑戰伴生。綠城管理作為中國房地產輕資產開發模式的先行者、引領者，秉持“品質、信任、效益、分享”的企業價值觀和“利益相關者”文化，在保持定力，夯實能力，升級業務模式，優化客戶結構的同時，攜手委託方、業主、員工、供應商及投資人五維人群，穿越行業週期，共赴“確幸時代”。

2022年，我們繼續以輕資產、抗週期、低負債的績優特徵引領行業。超額完成全年經營指標，歸母淨利潤增長超30%，為各方主體創造了良好的價值回報；全年合約銷售額超875億元，合約總建築面積超1億平米，合約在建面積超4700萬平米，以市占率連續七年超22%的成績，保持行業第一身位，逆勢上漲，成績卓凡。

在創造經濟效益的同時，我們積極履行企業社會責任，回應共同富裕政策號召，夯實政府代建的業務底倉地位，提供越加多元化的城市服務。如今，綠城管理代建的安置房、共有產權房、公租房、人才公寓、軍改房，以及產業園區、綜合基地、學校、醫院、博物館、市政廣場等已在全國多個省份落地開花，致力為賦新城市介面、提升城市生活品質做出更大貢獻。

在“保交樓、穩民生”的大環境下，2022年，綠城管理共交付101個專案，1201萬平方米，共計為超66000戶家庭提供理想居所。隨著不良紓困專案的增多，綠城管理亦積極拓展資方代建專案，為AMC、金融機構委託方提供投前風控和投後管理服務，助力專案化險為夷、平穩運行、保值增值，多方賦能、合作共贏。

2023年，綠城管理將以“打造核心競爭力、強化競爭壁壘、鞏固領先優勢”為突出命題，繼續保持規模領先。我們將堅定戰略方向，積極研判行業趨勢，通過多維度輕重協同、大力發展代建新模式，抓住視窗期做大增量；通過產業鏈合作、業務模式創新，擴大業務流量入口；通過落地登山模型、強化ToB能力建設，提升服務滿意度；通過加強團隊能力建設、優化組織績效考核政策，進一步聚焦經營達成和管理提效。

辭別過往，再啟新程。未來，綠城管理將繼續以行業第一身位、第一品牌、第一市值為願景，努力成為引領中國房地產開發模式變革的重要力量，攜手多方主體共建激動人心的品質生活。



第三篇章：關於綠城管理

一、數說2022

經營	營業收入	26.56 億元	毛利潤	13.89 億元	歸母淨利潤	7.45 億元		
	合約總建築面積	101.4 百萬m ²	合約在建面積	47.2 百萬m ²	新拓項目總建築面積	28.2 百萬m ²	新拓項目代建費	86.1 億元
	經營性現金流	7.25 億元	末期股息：0.30 元/股	特別股息：0.08 元/股	每股收益	0.38 元		
社會	員工總數	1,529 人	供應商數	1,632 家	客戶滿意度	94%		
	交付總面積	12.0 百萬m ²	交付總戶數	66,541				
環境	綠色建築面積	84.1 百萬m ²	綠色建築面積占比	83%				

二、公司概況

1 公司簡介

綠城管理控股有限公司及其附屬公司(合稱“綠城管理”),是中國房地產輕資產開發模式的先行者、引領者。綠城管理成立於2010年,是綠城中國(3900.HK)附屬公司,也是綠城品牌和代建管理模式輸出的主體。2020年7月,綠城管理在香港聯交所主機板上市(股票代碼9979.HK),成為中國代建第一股。

綠城管理秉持“品質、信任、效益、分享”的核心價值觀,以“管理創造價值”為服務理念。通過專案管理整合資源、輸出品牌及標準,以定制化的解決方案和高品質的服務,為客戶創造價值。核心業務模式包括:三大代建主業,政府代建、商業代建、資方代建;三大配套服務,金融服務、產城服務、產業鏈服務。

截至2022年底，綠城管理業務已覆蓋全國28省、直轄市及自治區的120座主要城市；項目合約總面積達101.4百萬方，同比增長19.8%；在建面積47.2百萬方，較去年同期增長7.1%。

在國內房地產行業整體承壓背景下，本公司新拓業務保持逆勢增長，新拓代建項目的合約總建築面積28.2百萬方，較去年同期增長約23.9%，其中政府類業務、國有企業委託方及金融機構占比達76.5%；新拓代建項目代建費預估86.1億人民幣，較去年同期增長約21.1%，其中政府、國有企業委託方及金融機構占比達70.3%。



覆蓋城市



合約總建築面積



在建面積



市場佔有率連續7年超22%
位居代建行業首位



圖為：2022年綠城管理項目佈局

2 戰略刷新

(1) 3+3業務模式

在共同富裕政策及行業變化背景下，我們積極把握政府、國央企、地方城投公司及金融機構新增業務機會，進一步完善政府代建、商業代建、資方代建三大代建主業及金融服務、產城服務、產業鏈服務三大配套服務。



(2) 投資端去中心化研判

2022年7月10日，綠城管理執行董事、CEO李軍作題為《輕啟未來》的演講，並發表對房地產行業的重要研判：2021年下半年以來，以往房地產投資端以頭部房企為主導的格局逐漸被打破，地方政府、城投公司、國企央企、金融機構等多方主體呈現出房地產投資端的去中心化態勢。同時，由於房地產消費端原本存在的分散化特徵，在分散的投資和消費間，需要一個集中的平臺來承接開發端的管理與服務，這就是代建的未來。

演講中，李軍同時提出，綠城管理的戰略目標，就是成為房地產行業裡的互聯網平臺：構建生態體系，聚合資源和能力，承接來自多方主體的代建需求，提供更好的產品和服務，連結toB和toC兩端客戶。



(3) 錘煉七大核心能力

代建作為服務行業，其底層邏輯與傳統房地產開發完全不同。未來，代建企業將邁向資產管理人的發展方向，實現由產品呈現、經營兌現，到信用創造的模式進階。在此過程中，綠城管理將從“七龍珠”的維度錘煉核心能力：



品牌資產：本公司傳承綠城品牌基因，作為代建行業引領者，七年蟬聯中國代建行業TOP1，擁有強大的品牌美譽度及品牌公信力；為客戶提供高溢價的品牌賦能。

主體信用：擁有央企信用背書疊加市場化機制，作為代建第一股引領行業擁有良好市場口碑；加上本公司的行業地位及優秀的歷史業績，有助於在政府、國企、金融機構業務中獲得競爭優勢。

客戶資產：本公司已服務超1000組多元化業務背景的優秀B端委託方，涵蓋政府、國企、地方城投、金融機構、民營企業等優質客戶。加之依託綠城品牌29年在全國超200餘座城市的優質C端客群積累，為公司代建業務的全國化發展奠定了堅實基礎。

團隊能力：結合代建服務屬性，完善區域佈局，強化分散式服務能力，提升客戶回應度。本公司管理口徑有員工5000余人，主管職級以上人員超2000人，核心管理團隊擁有多年綠城集團及代建行業工作經驗，文化認同且具備優秀的職業素養和深厚的專業功底。

知識體系：本公司憑藉多年行業積累，已形成代建行業全方位工作標準和健全的知識體系，能進一步提升開發品質與經營效益，並在行業標準輸出及未來行業發展等方面具有話語權。




供應鏈：本公司擁有強大的戰略合作夥伴，目前共有超1200家合作供應商，涵蓋產品類、服務類、產業類、金融類等優秀夥伴；通過搭建開發服務平臺，相互導流與賦能，分享價值創造能力。



金融協同：綠城管理為有需求的委託方和專案尋找相匹配的金融機構和資本力量，提供金融撮合和導流，確保項目穩健運營；但同時保持自身輕資產屬性。

3 2022年企業榮譽

2022 年度,共獲 20+ 行業 TOP 1 榮譽



獎項名稱	頒發機構
 公司經營類	
中國房地產代建運營引領企業TOP1	中指研究院
中國房地產代建領先品牌TOP1	
中國房地產上市公司代建運營優秀企業TOP1	
房地產開發企業代建地產榜TOP1	中國房地產協會
中國房地產企業代建業務綜合實力TOP1	中國房地產報
中國房地產代建領軍品牌TOP1	
中國房地產代建管理卓越表現榜TOP1	觀點指數研究院
中國房地產代建領先品牌TOP1	鳳凰網
中國代建服務商綜合實力TOP1	億翰智庫
中國房地產企業代建綜合能力TOP1	克而瑞地產研究院
卓越代建引領企業	經濟觀察報
中國影響力代建管理運營商	樂居財經
房地產代建管理標杆企業	
 投資價值類	
2022年度投資價值獎	格隆匯
2022港美股最具投資價值上市公司	新浪財經
2022最佳港股通上市公司	智通財經
 社會責任類	
社會責任突出貢獻企業	經濟觀察報
2022年度人文推動踐行者	

獎項名稱	頒發機構
 產品類 (部分)	
第十九屆中國土木工程詹天佑獎	中國土木工程學會
2022年度中國風景園林學會科學技術獎工程金獎	中國風景園林學會
2022AMP美國建築大師獎	Architecture MasterPrize Team
2022年度美國TITAN地產大獎金獎	美國國際獎項協會 (IAA)
2021-2022年度GHDA環球人居設計大獎金獎	環球人居設計大獎組委會
2022法國NDA設計大賽金獎	法國Novum Design Award
2022倫敦設計大獎	倫敦設計大獎
2022美國MUSE繆斯設計金獎	美國國際獎項協會 (IAA)
第二屆AHLA亞洲人居景觀獎金獎	AHLA亞洲人居景觀獎委員會
 人力資源類	
Hrflag極幟獎-2022年度人力資源管理團隊	眾旗智庫
Hrflag極幟獎-2023年度人力資源管理項目	
2022年全國企業學習設計大賽金獎	CSTD
2022年浙江省年度非凡雇主	獵聘
2022年人力資源管理傑出獎	前程無憂
2022寶藏星雇主直播獎多元文化獎	智聯招聘
2022中國人才管理實踐獎人才驅動最佳實踐獎	SHL
ai優質職場2022年數字化職場塑造獎	上海現代服務業發展研究基金會
ai優質職場2022年出類拔萃獎	
ai優質職場2022年度蟬聯認證獎卓越成長共贏獎	

第四篇章：實質性議題分析

實質性議題的識別、評價與排序

為充分瞭解各利益相關方對綠城管理的期待，公司根據聯交所ESG報告指引，結合內、外部溝通和討論，在廣泛的可持續發展議題中梳理並識別出對綠城管理及各利益相關方影響重大的實質性議題，並納入本ESG報告。這些議題有助於在公司層面制定風險管理措施，並確保公司有效處理利益相關方的重大關切問題。公司依據重要性原則，通過利益相關方—公司重要性模型對識別出的重大實質性議題進行排序，並通過了管理層的審核，結果如下：



利益相關方溝通

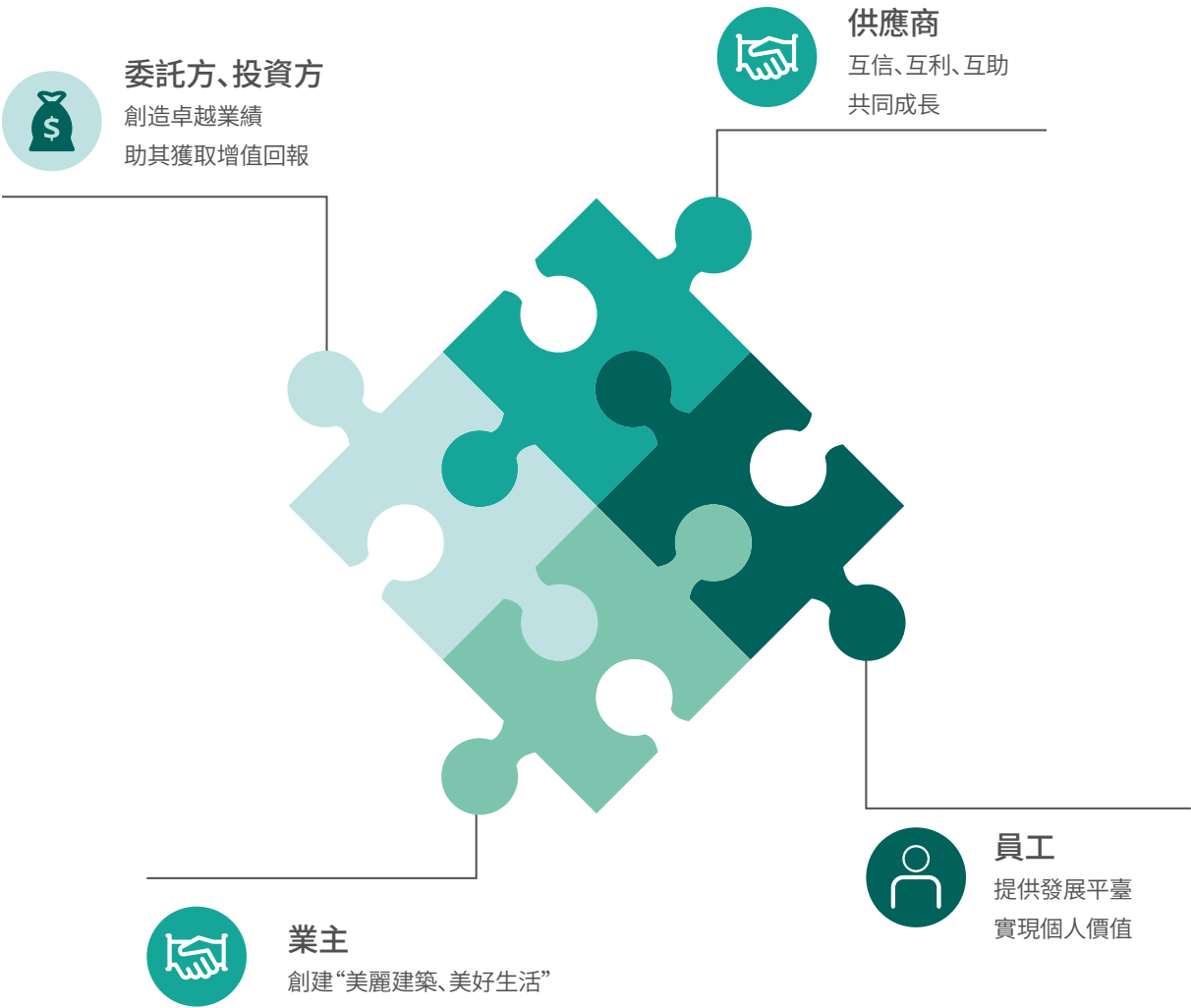
我們非常重視傾聽利益相關方的聲音，並積極將他們的要求與期望納入公司決策當中，優化公司決策。根據公司自身的業務特點和運營特點，綠城管理識別出公司的主要利益相關方，包括業主、員工、股東、夥伴、政府及監管機構、社區及公眾等。公司為利益相關方設立了不同的溝通途徑並保持常態化溝通，以確保利益相關方關注的實質性議題被充分關注和考慮。通過各利益相關方的定期參與，本公司在作出決策及檢討公司在管理上的優先事項及表現時充分參考各利益相關方的意見。我們亦披露重要資料，以回應各利益相關方的關注點。

利益相關方	關注的議題	綠城管理的回應	主要的溝通管道
業主	<ul style="list-style-type: none"> • 品質管制 • 客戶服務品質 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 產品之道 ✓ 服務之道 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業主服務 ✓ 日常運營/交流 ✓ 公司網站 ✓ 客戶服務
員工	<ul style="list-style-type: none"> • 職業健康與安全 • 員工培訓與發展 • 僱傭及勞工準則 • 薪酬與激勵體系 • 員工關懷 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 僱傭及勞工政策 ✓ 員工權益與福利 ✓ 員工健康與安全 ✓ 員工關懷 ✓ 專業人才發展 ✓ 助力人才就業 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 員工團隊建設活動 ✓ 員工培訓 ✓ 績效評估 ✓ 員工申訴郵箱 ✓ 離職面談 ✓ 其他常態化溝通管道
股東	<ul style="list-style-type: none"> • 合規經營 • 品質管制 • 研發與創新 • 戶服務品質 • 可持續發展 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 合規經營 ✓ 產品之道 ✓ 服務之道 ✓ 可持續發展管理 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 股東大會 ✓ 投資者路演 ✓ 中期和年度業績發佈會 ✓ 業務進展電話會 ✓ 券商策略會或論壇 ✓ 公司網站 ✓ 業績公告 ✓ 中期及年度財務報告 ✓ 其他資訊披露
夥伴	<ul style="list-style-type: none"> • 供應鏈管理 • 行業共贏 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 供應商管理 ✓ 賦能產業鏈上下游 ✓ 推動行業進步 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 日常運營 ✓ 供應商准入與評估 ✓ 會議
政府及 監管機構	<ul style="list-style-type: none"> • 合規經營 • 推動共同富裕 • 排放物管理 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 合規經營 ✓ 社會責任 ✓ 綠色建築 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 監管溝通 ✓ 專業論壇 ✓ 合規報告 ✓ 會議及參觀
社區及 公眾	<ul style="list-style-type: none"> • 排放物管理 • 節能環保 • 社區公益 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 綠色辦公 ✓ 社會公益 ✓ 攜手抗疫 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 社區活動 ✓ 公益活動

利益相關方文化(五維人群)

我們非常注重建立及培養利益相關方文化。我們主張“共建”的理念，即委託方、投資方、供應商、業主、員工是組成我們事業共同體的五維人群。五維人群為實現各自的目標協調合作，互利共贏。

我們的目標如下：



第五篇章：專題報導

一、積極踐行“保交樓”使命

2022年，房地產持續波動。隨著部分品牌房企暴雷，“保交樓”成為維護行業及社會穩定的重要抓手，7月28日，中央政治局會議上，“保交樓”首次被寫入政治局檔，成為當下房地產行業的當務之急。

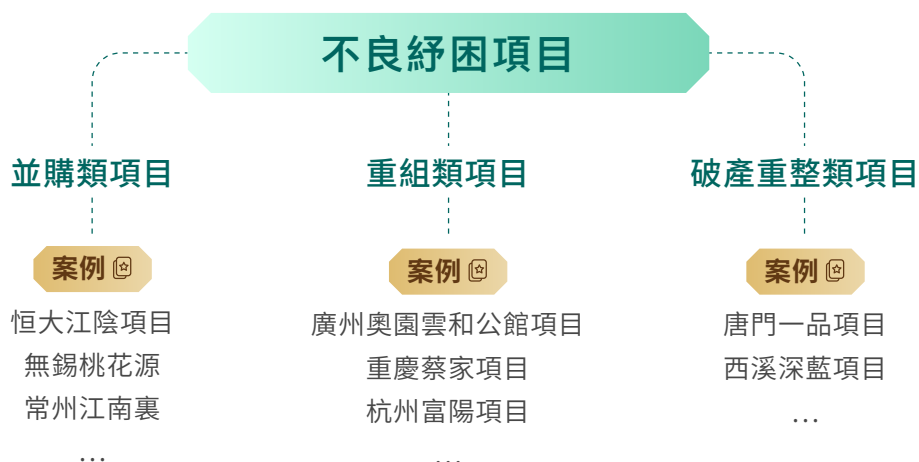
一方面，在“保交樓”中發揮應有之力，是企業踐行社會使命的題中之義；另一方面，“保交樓”帶來的增量市場空間，能充分推動資方代建業務的發展。據中信建投研報，2022年全年不良專案的規模達到9325億元，按每個代建項目收取4%的代建費計算，預計資方代建帶來的市場擴容約在373億元。

基於上述背景，綠城管理早在2022年初便提出將“資方代建”作為“3+3”業務模式的重要組成部分，在“保交樓”中積極作為，致力讓各方參與者實現共贏。

1 多元模式

在不少房企遭遇資金鏈斷裂、信用崩塌、逾期交付等難題的背景下，金融機構越來越多地介入涉房涉地不良資產處置，紓困專案需要資產重組、品牌煥新、團隊優化、供應鏈重整等多維服務。

綠城管理憑藉強大的主體信用與品牌背書，專業的開發團隊及供應鏈資源，服務各類金融機構與資本方，幫助其研判前端投資機會、實現中端價值變現、整合後端運營能力。目前，已落地數十個不同類別的資方代建專案。



在專案不良前期，原恒大江陰專案融資機構中糧信託在取得實際控股權後，選擇綠城管理進行專案後續開發管理工作。綠城管理對專案進行了系統梳理，重新統籌規劃運營思路，協助委託方對專案資產、負債進行詳細盤點，積極回應政府要求、業主訴求，完成組織、體系建設，實現設計、展示面煥新。這些工作為委託方進一步收購剩餘股權提供了可靠依據。同時，綠城管理團隊與各供方單位積極溝通，並協同委託方與政府溝通，最終在春節前撥付資金約5000萬，解決了農民工工資及部分供應商欠款問題，為及時復工復產打下了基礎，有效化解社會矛盾。目前，該項目續建工作正在穩步推進中。

在專案不良中期，綠城管理受相關資方委託，為奧園廣州雲和公館專案提供代建服務，在品牌煥新、產品升級、供應鏈重整等方面推進項目平穩運行、順利交付，以實現金融機構委託方、原開發商奧園集團、業主、供應鏈企業、政府的多方共贏。

在項目不良後期，綠城管理受河北唐山國有企業委託，為當地破產重整項目唐門一品提供後續代建服務。該國企委託方多次參與本地破產重整，具有豐富經驗及成功案例，但整體操盤能力不足，引入綠城管理，主要為借力專業開發管理能力完成項目建設，目前該項目已完成首開，認籌金額達2億元。

2 多方賦能

綠城管理介入不良紓困專案後，積極發揮投前風控和投後管理職能，加快釋放專案流動性，通過推動復工復產、保障專案交付化解社會矛盾、提振市場信心、變現不良資產，起到多方共贏的作用。



對金融機構——綠城管理通過品牌煥新與重啟銷售，可以啟動項目的內源性現金流，加快銷售回籠以收回投資；同時，可以借此機會打造出險債權處理樣本，更好地開展涉房涉地類不良資產的處置業務。

對出險房企——綠城管理能為之重構信用，順利推進專案復工複產；同時綠城管理的品牌形象和市場口碑，能幫助奧園樹立積極推進專案脫困的正面形象，減少負面輿情。

對購房者——綠城管理一方面能推動專案重新啟動、促進復工複產、爭取如期交付、解除購房者資產損失風險；另一方面，通過綠城品牌和產品品質加持，還能實現未來房產的增值。

對供應鏈企業——綠城管理擁有強大的戰略合作資源，在代建服務過程中，能充分理解供應鏈企業需求，協調及時支付工程款等，並能幫助各總包、分包單位提升品控能力、促其成長。

對當地政府——綠城管理參與遇困企業、紓困項目的代建開發，能有效避免因樓盤無法交付帶來的各種矛盾，啟動社會經濟生產、維護社會和諧穩定。

3 創新模式

隨著房地產投資端去中心化態勢愈發明顯，金融機構涉房涉地項目也從不良紓困逐漸往自投、融資等領域延伸。綠城管理充分把握市場機遇，在更多業務領域與資方積極對接。

在承接金融機構主動投資方面，綠城管理在專案勾地和融資階段與金融機構對接，前置鎖定代建業務，目前已與北穀資產落地浙江溫州和義烏兩大專案。

在搭設金融服務平臺方面，綠城管理積極為有融資需求的專案提供金融撮合服務。為此，綠城管理還探索與各類資方設立合資公司，批量落地項目，目前已完成與喜神資本、北谷金融、前海潤和等機構的合作簽約。

2022年10月，綠城管理首創與江陰城投公司、中糧信託組成聯合體，以股份代持形式摘得無錫一宗地塊，進一步拓寬代建賽道，順應市場形勢完善業務發展模式。11月，綠城管理與無錫當地城投公司再次以聯合體、股權代持的形式拿地，綠城管理將負責專案的全過程管理服務，並收取代建費。

對代建方而言，主動參與地方城投和資方主導投資的市場化商品房建設，將有助於拓寬代建賽道，創新房地產發展新模式；對地方城投公司而言，該模式下不僅承接了地方財政和城市建設的使命，同時引進專業代建公司，提升當地人居品質，助力煥新城市介面；對金融機構而言，通過專業代建公司尋找優質標的，結合城投公司的政府信用，可以獲取穩定投資回報，同時積累更多經驗介入涉房涉地等不良專案處置。

在此合作模式下，綠城管理、金融機構和城投公司各司其職，優勢互補。這種為業主提供高品質住房、為各主體創造經濟效益、助力社會穩定和行業穩健發展的多方共贏的發展模式，或將成為今後我國房地產一大主流發展方向。

二、助推房地產發展模式變革

在2022年底的中央經濟工作會議上，“推動房地產業向新發展模式平穩過渡”被再次重申。在共同富裕政策綱領及房地產去金融化大趨勢共同作用下，新的發展模式應運生長。多家媒體預測，今後，房地產將在復蘇中向新模式平穩過渡。

1 重要研判

憑藉輕資產、抗週期、低負債屬性，代建在本輪房地產調整週期中被更多房企關注，成為重要戰略佈局方向。作為行業先行者和領頭羊，綠城管理為代建行業健康、蓬勃發展提供了重要探索和寶貴經驗。

參考歐美商業模式下房地產開發由投資商、開發商、承建商、運營商4個環節構成的高度分工，綠城管理研判，中國房地產投資端以往由頭部企業主導的格局將被打破，逐步轉變為由政府、國企央企、城投公司、金融機構、股權類投資基金等共同完成。加之房地產消費端本來呈現的分散式結構，未來，代建模式將作為開發與服務平臺化的商業模式，依託專業開發管理能力，成為連結投資端與消費端的重要生態平臺。

基於此，綠城管理在錨定輕資產戰略佈局的基礎上，升級業務模式，優化客戶結構，形成在三項代建主業（政府代建、商業代建及資方代建）基礎上疊加三項配套服務（金融服務、產城服務及產業鏈服務）的“3+3”業務模式。

2 模式創新

近年來，政府不斷強調“房住不炒”、“租購並舉”的政策基調，綠城管理政府代建回應政策、把握機遇，在傳統安置房的基礎上，介入公租房、共有產權房、人才公寓等多種新業務保障性住房建設，同時深耕產業園區、產城融合、市政配套建設等多元城市服務。

商業代建方面，由於國央企、地方城投平臺拿地比例激增，並陸續轉入實質開發階段，綠城管理積極優化客戶結構，憑藉專業開發能力，成為不少國央企和城投平臺房地產業務的主要承接方。

資方代建方面，在國家“保交樓”主旋律下，綠城管理積極佈局，不僅在不良紓困專案的各階段介入，還積極開拓承接金融機構主動投資方向、提供金融撮合服務等。截至目前，綠城管理已在業內率先落地江陰恒大華府、奧園廣州雲和公館等多個資方代建項目，並與多家AMC、金融機構開啟戰略合作。

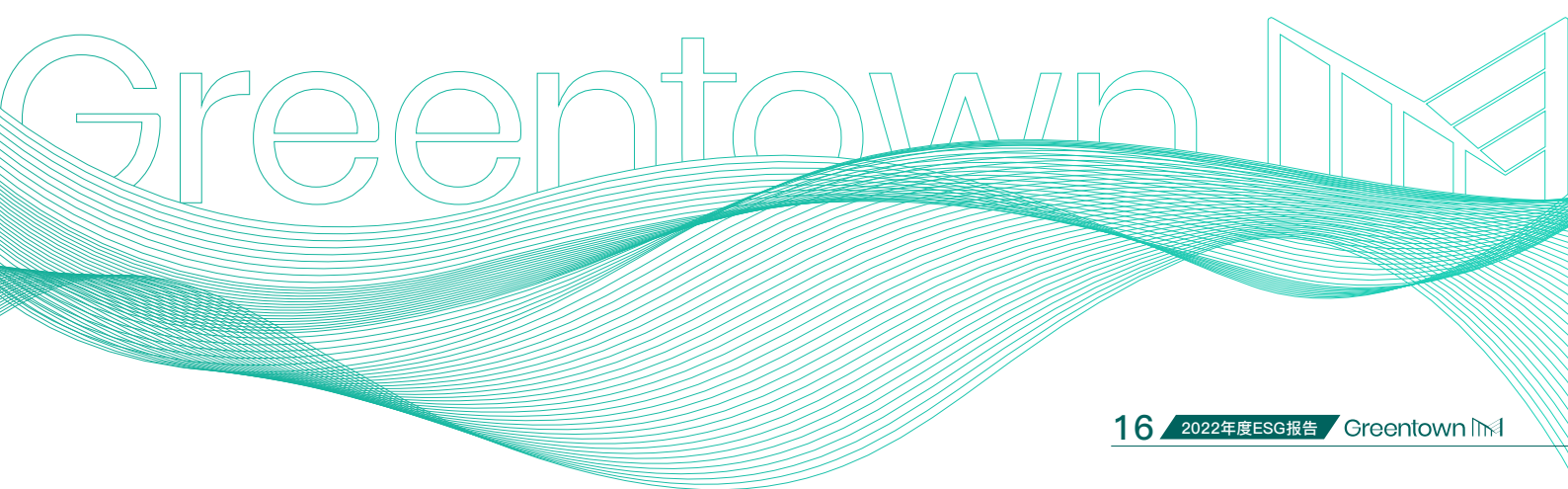
此外，2022年10月與11月，綠城管理分別與江陰城市發展集團、無錫當地城投公司組成聯合體，以股份代持的形式拿地開發，積極探索未來房地產開發的全新模式。

3 行業共榮

代建憑藉輕資產、抗週期、低負債特質，在本輪行業波動期，吸引了眾多品牌房企戰略佈局，不完全統計，目前已有超40家百強房企宣佈入局代建。隨著行業“井噴”式發展，作為行業領頭羊及輕資產聯盟發起單位，綠城管理深感有義務也有責任組織行業交流互助，維護良性競爭秩序，為行業健康發展貢獻力量。

2022年11月11日，由綠城管理牽頭舉辦的“輕時代——輕資產聯盟研討會”在杭州順利舉行，超20家代建企業、委託方、金融機構及行業專家參加。本次研討會重點圍繞市場環境、行業機遇、企業競爭、發展痛點等各方關注的問題進行交流，共商行業發展，共話聯盟未來。

綠城管理CEO李軍表示，未來，聯盟將繼續發揮平臺作用，通過組織行業內部學習與交流、有序宣傳與發聲，推廣行業價值，提升行業影響力與關注度；並依託各成員比較優勢，進行能力互補、形成協同效應，搭建生態平臺，推動行業“共建、共用、共榮”發展。



三、對話領導人：綠城代建不只是命好

(文章為2022年12月,《經濟觀察報》記者陳月芹採訪綠城管理執行董事兼CEO李軍全文)

春節前,當多數房地產公司忙於工程款支付、年終總結和財務報告盤點時,綠城管理CEO李軍的工作節奏卻輕鬆許多——忙著發獎金。

2022年,綠城管理的業績創下歷史峰值,在不構成資本市場訊息披露指引前提下,李軍透露了幾項關鍵指標的大致增長情況:財務資料兌現對投資人的指引,代建業務在手訂單規模超過1億平方米——是中國第一個總合約建築面積沖線“1億平”的代建公司。

兩個半小時的對話裡,李軍試圖澄清一些外界對代建行業的誤解——地產公司產品好和代建做得好沒有必然的因果關係;有專案開發經驗,不一定就能做代建。更大的誤解莫過於,人們把代建業績的紅火,完全歸因於企業“命好”、踩在風口上。

李軍和綠城管理,擁有絕對的資格對新入局的玩家說:在代建賽道上,我們經歷的困難比你們聽過的故事還多。

2010年,李軍開始負責綠城第一個商業代建專案。從這個項目開始,李軍想清楚了代建和重資產投資截然不同的操盤思路,於是牽頭組建綠城管理集團,並於2020年7月上市成為“代建第一股”。

把綠城管理放到更大的坐標軸裡,或許更能看到其身上的矛盾點:坐擁代建龍頭的江湖地位,但底色仍是服務類企業,要伺候的“婆婆”很多,要尊重委託方的話語權;代建屬於地產開發鏈條的一環,但和傳統地產公司的企業文化卻截然不同——房企掌舵者們因為資源稀缺屬性需要集權和樹權威,而李軍更願意將綠城管理經營成一家互聯網公司,通過分散式管理,將能力部署在一線,閒時召開吐槽大會歡迎員工拍磚。

同時,李軍始終把給委託人帶來回報作為代建首要目標和準則,明確綠城管理的定位是GP(普通合夥人),負責管理和運營,絕不加財務杠杆。他說,綠城管理堅持做純粹的輕資產服務商,就靠能力賺錢,賺更長久的錢、賺更值錢的錢。

01.代建確幸2022

經濟觀察報:和房地產公司相比,綠城管理內部更看重哪些指標?比如營收、利潤率、ROE、經營性現金流、代建費、在建面積等。

李軍:有幾個核心資料,第一是服務面積,即在手訂單規模。這有點像物業公司,所有的服務需要一個場景,場景越多,面積越大,收費的可能性就越高。在手訂單是一個很重要的指標。

第二是利潤增長,因為輕資產公司不需要投資,我們全部都是服務性收益,所以利潤增長不可能一下子爆發。但上市三年來,我們的淨利潤保持了30%以上的複合增長率,這背後是公司內部管理和團隊能力的體現。

對代建公司而言,ROE沒有意義。因為我們不靠資本驅動,企業每天有淨現金流,只要做一件事就可以把ROE做到無窮大,就是把賬上所有現金派息派掉。

第三個指標是經營性現金流。我們這幾年做到了經營性現金流跟淨利潤接近百分百的轉化,這說明代建商業模式相比較原來的重資產模式有巨大的經營優勢,這是對傳統房企的降維打擊。

經濟觀察報:綠城管理自2020年7月上市以來波動上漲,尤其是2022年1-2月、8-9月明顯上漲,最高點達到7.2港元/股,市盈率超過20倍。股價走出了和房地產公司截然不同的曲線。一般來說,代建和地產開發在資本市場表現上有什麼聯繫,受政策影響同頻反映或相反?

李軍:代建確實會表現出逆週期的屬性,尤其在這兩年房企業績爆雷、資本市場表現差勁的情況下,輕資產模式反而迎來上漲。

有很多市場資料可以證明,比如房地產投資收縮時,代建業務的接單量反而會上升,因為原來市場很好的時候土地擁有人都自己幹,反正賣得掉甚至還要搖錢槓,但地產下行時就會有壓力,需要找專業團隊幫忙開發,最好還有品牌優勢和融資便利。

這幾年,在宏觀調控下,房地產輕資產代建模式存在風

口效應。綠城管理也有兩大增長極，一是城投公司拿地以後的代建業務，二是一些疏困項目的保交樓、保交付。

所以，2022年在房地產投資端、市場端下行時，綠城管理的股價反而上漲，逆週期屬性非常明顯。

不過，代建還是受到房地產大環境的影響，主要是銷售端。所以2022年我們在業務上也做了一些取捨和轉型，加大了政府類業務的拓展和承接，因為它不用銷售。

我們不是特別在乎市值。其實，很多人還沒看懂綠城管理的商業模式，代建商業模式還在啟蒙階段，現在講估值沒有太大意義，更應該看賽道有多長，雪有多厚。

經濟觀察報：同是房地產多元化業務，2022年代建和物業公司的資本市場表現也有較大差別。

李軍：很多投資人會把代建和物業公司做對比，其實有一個內在邏輯不一樣。物業公司隨著共同富裕、收入增長的要求，毛利水準反而會下降，因為人力成本上漲是剛性的，但物業費率增長是很難的。代建企業能夠抗通脹，是因為代建費收入跟資產價格同期走，我們的取費模式是專案銷售額的幾個點，代建收入是隨著經濟發展、房價增長而增長的，所以兩者的底層邏輯不一樣。

另外還有一個重要的原因是關聯交易。大部分的物業公司是房產公司下屬企業，其業務來源也大部分來自母公司，所以受母公司的業績波動影響很大。但我們不一樣，所有的代建業務來源都是獨立協力廠商的，我們甚至已經完成了全國化的業務佈局，委託方的結構也是多元化的，這樣可以保證在房地產市場波動及結構分化中減少影響，可以在市場銷售下行的時候轉移能力到政府保障類代建項目，可以在傳統房企遇困的時候加大不良項目的承接。

經濟觀察報：清華大學教授魏傑提到，未來房地產會包括三個分支行業，一是蓋房子的建設不動產，二是管理不動產，例如物業；三是金融不動產，幫業主經營資產。代建應屬於建設不動產的一個細分領域。你怎麼看待這一賽道？

李軍：我們判斷中國房地產會有一個下行週期，中期規模會穩定在10萬億元左右，這一過程中會有結構性的變化，並形成三類業務機會。

第一類是政府主導的保障租賃物業，解決低收入人群、新市民的居住問題，走新加坡模式，這類新增供應占比會超過30%。與此同時，更多地方城投公司下場拿地，這些專案後期都需要專業開發能力的承接。

第二類是當下的紓困類業務，以及未來一些金融機構的主動房地產投資。但目前REITs的回報太低，遠遠低於房企的融資成本，還需要稅收等方面的政策來支持。一旦政策利好再加碼，境內外的一些股權類投資基金會湧入，比如配置不動產的險資，它必須要做一些主動的資產配置來抵抗通脹。這類投資方就需要專業的代建服務。這一塊，我們認為未來會占到20%。

第三類，剩下50%的市場規模會由傳統開發模式的國企央企主導，比如中海、保利等，頭部央國企形成集聚效應，民營房企還會面臨縮表的過程。

基於上述三類業務的判斷，未來中國30%-50%的房地產開發專案需要專業的代建服務商，也就是說，代建的行業滲透率將達到30%-50%。

經濟觀察報：2022年行業掀起了一股誰都宣佈進軍代建板塊的熱潮。很多新入局的玩家可能會降低管理費率，早期可能是不計利潤，戰略性進入。這是否對你們帶來影響？

李軍：上市三年，我們的代建費率水準基本保持穩定。看我們的經營結果，毛利和淨利水準都在上升，說明新入局玩家的價格競爭對我們影響不大。

相反，因為我們的行業龍頭地位，可以甄選優質客戶，比如這些年還可以接到杭州、上海比較好的代建項目，我們專注去為更高端的客戶服務，而不是降價做拼多多。

現在市場確實存在一些代建新玩家低費率競爭的情況，也許是因為他們母公司的信用受損或團隊過剩急於尋找代建項目，也許是因為一些投資人利潤微薄所以對代建費特別敏感。針對這些情況，我們會主動放棄，因為讓代建不同層次的主體都能活下來，才是這個行業繁榮的基礎。

為此，我們還牽頭組建了代建輕資產聯盟，大家交流經驗、共同發聲、商討行業標準以及維護行業穩定等。總之，我們不擔心競爭，我們歡迎競爭。

02.不只是命好

經濟觀察報：過去一年多，中央在房地產方面出臺了多重對策，例如加大保障性住房建設和廉租房建設；解決好已出現流動性問題的企業紓困問題；保交樓，解決爛尾等。這些對策都精準契合綠城管理的三大主業：政府代建、商業代建、資方代建。

李軍：不是這些對策擊中了我們，而是我們在房地產行業變幻過程中，提前做了一些業務結構的調整。

2021年中報路演時，投資人問，為什麼上半年新拓代建費增長速度環比持平，而非更快增長？

我當時回答說，因為我們控制了中小開發商的商業代建業務承接，給予政府保障房代建業務特殊激勵政策。很快，2021年下半年，房地產市場就進入調控期，商業代建項目的銷售開始出現問題，從而影響代建費收入。但綠城管理不一樣，因為提前調結構，2021年承接的政府類代建項目同比增長了500%，所以2022年上半年，我們的政府代建業務的收入增長了70%，補上了商業代建的收入下降缺口。

因此，不是某個政策利好來了，公司才去承接某類業務，而是主動調整戰略的結果。

經濟觀察報：為什麼能提前預判到政府代建和不良項目紓困會放量，並且選擇捨棄中小開發商業務。

李軍：從結果看，我們比同行提前一年左右時間調整業務佈局，從2021年上半年就預感到政府代建業務即將放量，而對中小開發商提非常高的門檻。

背後原因是，我們是從所有委託方背後的企業、資方的健康程度入手，而不是看滯後的市場銷售資料。代建業務主體是一塊土地，但背後資金方可能是從事實體經濟的個人或企業，不一定是做房地產的，可能是做貿易的、互聯網的、製造行業的。我們去跟委託方交流時，會去關心他們的企業怎麼樣。其實2021年上半年經濟下行就已經有苗頭了。

我們感受到的不是房地產市場的冷暖，而是經濟的基本面。

目前綠城管理服務460組客戶，歷史上服務了接近1000多組。我們的委託方來源於社會經濟的各個介面，和房

地產邏輯有些不一樣。因為房地產的回暖比經濟的回暖要慢一點，下落也會晚一點，節奏不一樣。

舉個例子，我們在2021年年初就非常嚴格控制中小開發商業務的新拓，那時候，很多房地產公司還在土地市場和收並購市場買買買。

我很難用某幾項資料來說明這種變化，因為服務行業是貼身服務的，所以會更敏感一些。比如有時候代建費催討起來有點困難，背後一定有原因。如果收款非常好，大家支付代建費都很爽快，說明經濟形勢開始轉好。

經濟觀察報：主動降低中小開發商商業代建業務拓展比重，是否和2021年上半年雙集中供地，土地市場上拿地的主要是大型開發商有關？

李軍：不是的，我們比較少為招拍掛的委託方提供服務。因為招拍掛過程中，實際土地價和利潤已經到天花板了，尤其在2020、2021年的時候，大家利潤已經很薄，這時候再請我做代建，要再增加一個成本項，賬是算不過來的。

我們主要服務的物件是兩類，一類是早期拿下的土地紅利較大的項目，我們把價值最大化；第二類是國企城投公司拿的地和紓困類專案，它是要解決現金問題，而不是解決利潤問題。

所以，我們跟招拍掛市場是兩條不同的路線，兩者加起來是比較完整的市場。近一年多城投類業務比較特殊，我們把它也理解成不良項目，它拿在手裡的存量地塊沒辦法開發，需要紓困，需要我們去把專案變現。

經濟觀察報：較早意識到來自政府和城投專案、不良紓困專案可能迎來井噴後，你怎麼調整激勵機制？

李軍：我們內部有明確的拓展考核和激勵辦法，對所有的拓展系統，包括本級發展中心、各區域公司和合作平臺公司，如果拓展國企專案，我就給你加分；拓展紓困項目就給你獎勵。

實際上我們在2021年就已經採取相關的政策了，今天看到的所有成績，都是主動選擇的結果。

三大主業中，增長速度最快的是資方代建，2022年不良紓困項目從個位數快速上升，增長最快；商業代建業務增長速度沒有那麼快，但貢獻收入絕對值依然最大，因

為歷史上它的體量就更大。

另外，政府代建業務的收入占比也在提升，2022年半年度占30%，2021年同期只有25%。

經濟觀察報：政府代建專案與資方代建專案，這兩者有什麼區別？

李軍：這是兩個不同的業務類型，政府類業務拓展週期會慢一些，但難度會低一些。政府的業務更要求合規和程式性，進場後的執行過程相對容易；資方代建、不良紓困業務難度很大，尤其前期談判極其難，對代建公司的整體能力提出了很高要求，和原來的開發邏輯完全不一樣。

舉個例子，原來政府保障房業務是最簡單的開發管理，代建實際上是專案管理人(GP)，把工地現場的管控工作做好。但做資方業務，要站在資產管理人的角度來看，要有金融資源，還要能判斷背後的債權債務關係、專案交付風險等。

03. 做國企城投的生意

經濟觀察報：從什麼時候開始明顯感覺到政府代建和來自國企城投的商業代建很多？

李軍：從2022年六七月份開始，城投代建專案開始放量。城投其實從2021年下半年就開始拿地了，但城投拿地以後，進入開發階段需要比較漫長的時間，包括尋找投資、選擇代建公司等，都需要競爭性談判或公開招投標，有一套複雜的流程。

城投公司拿地進入到代建週期，至少需要半年。不像原來的房地產企業可以做到早上拿地，下午就進場開工。

除了流程長，還有一個原因，城投公司也缺錢，並且兜底地價普遍偏高，所以他們在算帳和資產處置過程中，有比較大的壓力。

經濟觀察報：代建公司和政府、國企城投的合作模式有什麼變化？

李軍：我們現在幫城投公司做代建，會提前到城投公司拿地動作之前。比如在江蘇，我們最近簽的幾個項目基本都是城投公司準備去拿地，我們就告訴他，你要拿這

塊地的話，怎麼樣去做前面的可行性研究，我們幫他把開發框架、投資計畫等做出來。

我們甚至會幫城投公司說服土地部門，在土地出讓時做一些條件的優化，讓這塊地真正能有錢賺。城投公司也是企業，不可能無限制去承擔虧損。

我們還幫城投做一件事情，就是引進投資人。因為我們算完帳，一塊地是可以賺錢的。這時候，和我們關係密切的金融機構和戰略合作單位就願意去投，在金融上提供支援。

這樣下來，大家組成一個“城投公司+代建企業+金融機構”的模式，我們三家在拿地之前，就把開發的整個利潤鏈條全部規劃好了。城投就很輕鬆了，這時它就是一個拿地主體而已，所有的開發是代建企業完成的，資金有金融機構配資，我們聯手把專案做起來。

這或許更符合前面提到的話題——未來房地產的新發展模式。大家沒有暴利，平穩經營，如果有超額利潤留給城投公司，留給了地方政府，代建企業在其中只收取管理費。

經濟觀察報：2022年哪些城市的政府代建和城投合作專案比較多？

李軍：目前，我們在浙江、江蘇、廣東等地的政府類代建業務以及城投合作比較多，背後有原因。第一個原因是地方政府的財政收入還不錯，否則沒錢沒辦法；第二個原因是政府比較市場化，這和政府執政官員的意識有關係。

甚至有一個很有趣的現象，有些城市我們還沒佈局，但當地政府會主動邀請我們去考察代建專案，後來瞭解到當地政府的主政官員就是浙江幹部交流過去的，他很清楚綠城在浙江做政府保障業務有很多優勢。

我們來代建保障房、租賃房，最後成本能力、竣工結算比他們自己幹要節省，產品做得好，成本又更節約，還能按時交付，而且我們的合規流程，可以說明政府規避專案開發中的廉政問題。

最後，很重要的，請綠城管理去做一些保障房、政府類物業後，可以提升城市居住品質和城市建設水準，可以提升項目周邊的土地價值，這是綠城帶來的品牌效應。

這是個經營城市的邏輯，如果只交給關係單位去開發，或政府裡再成立一個基建辦內部消化，這可能在時間、成本上都不可控，貪腐也更嚴重。政府主導的開發物業建設，請專業代建公司參與，這對整個社會、行業而言都是良性的。

經濟觀察報：城投類客戶和潛在的訂單增多，怎麼做選擇？

李軍：我們承接項目的前置條件是代建能給委託方創造價值，一定要做溢價疊加賦能，最後向市場去賺錢。

我們會對城投類委託方做法務盡調，包括一些合規流程，甚至會反過來給一些城投、國企合規性的建議。因為最後項目結算的時候，國企還有審計流程，這是說明他們合規，也是規避我們自身的經營風險。

另外，我們對城投公司的財務情況也很重視。因為城投類的項目一旦開盤銷售，那就是當地政府在做背書，絕對不能交付不了，否則老百姓要上訪的。

所以，合作過程中如果遇到城投公司沒錢的，我們也在摸索如何幫幫助他們獲取流動性支援。

04. 紓困不良項目

經濟觀察報：2022年紓困類專案的增長情況如何？

李軍：今年紓困類項目增長明顯，80多億元的代建費裡大概有10%來自紓困類專案。我們判斷，接下去兩年，這塊業務可能還會增長得會更快一些。

行業分析師預測，當下遇困專案規模估計有3億平方米，這些項目都是要保交樓的。其中有些專案可以自救，有些專案由於原開發企業爆雷，會由地方政府或金融機構主導專案的後續開發建設，這就需要專業的代建公司出場了。

經濟觀察報：紓困類專案的門檻要求有哪些？

李軍：紓困項目很難做，所以門檻也比較高。

第一，項目的債權債務要清晰。我們更願意與金融機構談代建，因為遇困企業缺的是錢，可我們不出錢；金融機構不缺錢但缺開發能力，這與我們天然匹配。

第二，專案剩餘可售貨值可以覆蓋竣工需求，且政府要釋放監管帳戶及相應的資金，能支付各種建設費用。

第三，產品的設計及工程品質要滿足綠城的底線要求。因為後續的客戶是沖著綠城代建來買房的，交付後如果品質出現問題那就損傷綠城的品牌了，這就是得不償失的生意了。

第四，紓困專案還需解決好各類供應商的款項梳理，有較大經濟糾紛的須注意其法律風險，最難的是更換施工總包、分包單位，這個時間就不可控了。

最後，紓困項目可能存在逾期交付的，我們還要找以前的購房業主簽諒解備忘錄。不過這個環節相對容易，不少業主聽說綠城來代建專案，來保交付了，都會積極主動來簽協定，甚至有專案業主自發拉橫幅歡迎我們進場的。

經濟觀察報：你剛才提到接下紓困類專案需要有很多個前提，如此一來，一個專案前期拓展或者可研階段很長，紓困週期要多長？

李軍：紓困項目各不一樣，有些談判過程持續半年、一年的，至少也要3個月以上。這需要滿足前面提到的五點條件，還包括具體的代建合同談判，和法律層面的各種盡調，以及和當地政府部門的溝通等等.....

我們一定要等到有確定性的結論之後，才會進場，否則進去之後風險係數很大。

但是如果把前期的風險項全部梳理完，有效隔離之後，綠城管理的動作是很快的，我們可以針對專案特徵選派團隊，快速接手專案，常規性的開發管理工作對我們不難。

其中已完成部分開發工作的紓困專案，真正的專案管理週期反而縮短了，所以交付更快，我們管理人員的周轉效率更高。

05. 服務者低姿態

經濟觀察報：東部沿海城市、中西部城市的政府和國企城投，給代建公司提出的訴求有什麼不同？

李軍：換一種方式來討論這個話題。代建實際上是一個

服務行業，我們內部有一個概念——綠城管理就是一家登山俱樂部，登山俱樂部的目的是說明客戶登山，讓他能夠愉快地登山、活著下來。這個俱樂部裡有很多教練，有些教練非常能幹，他自己登山爬得很快，甚至有教練不用背著氧氣瓶就可以爬珠峰。

但我們告訴他，你不能這樣幹，你是要陪著客戶到達珠穆朗瑪峰峰頂。

這個過程中，在每個不同的補給點，要提醒客戶換裝備，背上氧氣瓶等救助物資，然後給他方向指導。

最重要的是，我們還要陪著客戶安全下來。這和你以前自己做運動員完全是兩回事，就如同做代建和做重資產投資專案完全不同。

回到你的問題。對我們來說，並沒有區別認為東部的客戶就好服務一些，西部的客戶就難服務一點。服務行業的特點決定了：來的都是客。所以我們的目標是打造一套體系，能滿足不同需求的客戶。

經濟觀察報：聊到這裡，越發體會代建公司的不一樣，能否具體說說跟傳統房地產企業的區別？

李軍：我舉一個樹權威和反權威的例子。

如何成為權威？權威的背後就是你掌握著稀缺資源或別人不具備的知識。對傳統房地產企業來說，有限的資金就是稀缺資源，如何正確投資需要專業知識及最新資訊，所以優秀房企必須在投資上集權，在資源上集中，需要樹權威。

但綠城管理這個組織是反權威的。我們不允許某個人掌握特殊的資源，而且還要把專家的知識提煉出來，成為組織的知識。

我們用什麼方式呢？公司規定高管每年都要內部講課，每一個業務分管領導、每一個職能條線上的專家，都要把你的知識形成課件，再變成公司的標準體系；然後通過標準化和資訊化分發，讓一線的員工也能成為專家。

在亞洲文化裡，一個企業樹權威容易，反權威很難。我自己沒有助理，沒有秘書，沒有駕駛員；我在房地產行業裡服務了20多年，現在還租房子住，和所有員工一樣吃食堂、點外賣；每年召開吐槽大會，所有公司一線員工都可以向我開炮，所有人都可以第一時間找到我，不用中間

層級。

我想告訴大家，我在這個公司裡就是一個普通員工，只是崗位不一樣，通過這些方式讓所有班子成員、中心負責人也沒有必要樹權威。

所以，綠城管理的整個組織文化和授權體系以及行為標準都是反權威的，這才是服務行業的特殊性。

綠城管理更像一家互聯網企業。它的伺服器不放在總部，而是做了很多鏡像，在靠近客戶的地方佈局，所有目標都是加快服務響應，有時節省了幾毫秒，就可以戰勝競爭對手。

現在很多同行進來做代建，還保留著傳統房地產企業的組織文化和行為方式，連這種底層邏輯都還沒弄明白，跟我們不在一個競爭維度上。

經濟觀察報：作為第一代建公司，已經擁有龍頭集聚優勢資源，你的姿態依然得放這麼低？

李軍：我們是因為姿態低，才做到第一的。代建的每個客戶都不一樣，有人愛吃海鮮，有人愛吃川菜，我不能說我們這裡只有麵條，你愛吃不吃。

好多人包括媒體採訪，會說因為綠城產品做得很好，所以做代建也做得很好。我說，你們如果這樣理解的話，距離代建的真實情況就有點遠了。

代建真的不是因為你產品做得好，也不是因為你快周轉，就能做得好，關鍵是對委託方的需求理解。過去一年多，城投拿下的地塊有八成還沒進入開發狀態，說明快不是第一需求，而是要合規，要求主體信用對等，那信用爆雷的企業轉型做代建可能就有這方面的瓶頸。

我們有一些委託方，因為資金有壓力，把綠城管理引進去做代建後，就可以打通融資管道，或者通過我們撮合，獲得流動性支援。他要的是我們的信用背書。

甚至有些委託方是中小開發商，他自己還在做多個專案，只拿出一個專案請我們來代建，然後派二三十個人跟著我們一起學，這個項目幹完後，剩下的項目他們就自己幹了。這筆代建費相當於培訓費，那我們做不做呢？當然做。

我們的經驗被學習複製走了，沒有關係。對綠城管理來

說，中國的房地產開發場景足夠大，代建業務機會足夠多。更根本的原因是，我們十多年積累的主體信用、團隊文化、知識體系和供應鏈資源是學不走的。

06.不加財務杠杆

經濟觀察報：你們肯定收到很多委託方、金融機構提出的共同出資訴求，如何應對？現在有不少房地產專案需要投資或小股操盤，綠城管理如何堅守輕資產模式？

李軍：不做房地產項目的股權投資是綠城管理的戰略選擇。

首先綠城管理從綠城中國分拆上市的第一原則是同業禁止，也就是說分拆後，綠城管理不能做房地產投資業務，綠城中國不能做代建類業務。

我原來在母公司管運營，但實際上管得不好。2010年，綠城也遇到調控壓力，就像當下的很多民營房地產企業，投資規模收縮、開發能力過剩。我主動選擇去溫州老家做代建項目，也就是給有錢有地的人打工。那時候並不是因為看到了代建的未來，而是深刻意識到，房地產持續加杠杆的商業模式是沒有未來的。

但輕資產模式有其優勢，在中國這樣的人口大國，住宅存量超350億平方米的國度，有關城市更新及房地產的開發服務幾乎是永續的。像綠城管理這樣的代建公司，無非是業務多一點、少一點的問題。因為它的主要成本是人員成本，業務多了，我就招人；業務少了就減編。只要不加杠杆，靠能力吃飯，就能保持一個長期活著的狀態。

最後還有一個原因：資本市場對輕資產模式更看好。雖然綠城管理的淨利潤還不高，但我們的估值還不錯，PE遠超房地產企業均值，所以這是一家值錢的公司。

Green town

同心力

第六篇章



一、社會責任

綠城管理在政府代建板塊已深耕18年，早在2005年介入江幹區“城中村”改造及安置房代建後，便開啟了保障性住房建設及多元城市服務的探索之路，成為中國最大的政府代建服務商。

近年來，一方面在共同富裕政策綱領下，無論是國家“十四五規劃”抑或各地政策，均把保障性住房建設列入重要發展目標；一方面，參考中國香港及新加坡模式，代建日漸成為政府主導的保障性住房及城市服務的重要承接方。



在此背景下，綠城管理進一步夯實政府代建底倉地位，加速業務拓展並進一步向全國化擴張的同時，也順應市場需求，創新落地更多政府代建業務模式。從為原住民改善居住環境的保障房，到公租房、共有產權房、人才租賃住房、軍改房等創新型保障性住房，再到學校、市政廣場、產業園、綜合基地等政府公建專案，綠城管理不斷更新著政府代建的形式，始終不忘“為更多人造更多好房子”的初心，秉承對城市負責、百姓負責、歷史負責的心態，讓建築有溫度、城鄉更繁榮、社會更美好。



圖為：2022年綠城管理政府代建區域佈局

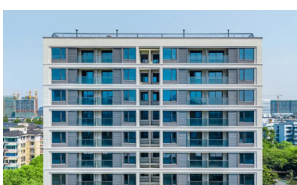
1 高品質安置房

安置房建設事關群眾切身利益，是維護社會穩定的重要保障。綠城管理作為中國最大的政府代建服務商，一直致力於為政府打造品質更高、工期更短、成本更省的安置房，為政府推進拆遷安置工作提供堅實保障，為解決民生問題貢獻力量。

2022年綠城管理竣備的保障性安置房專案：



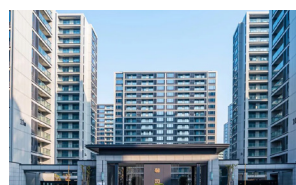
杭州孔家埭和府



杭州仁新雅新居



杭州和安居



定海馨園社區



金華丹景苑



溫州霞甌錦園



溫州甌海婁東錦園



溫州禾宇嘉園

(1) 品質至上

品質管理一直是綠城管理的“內在基因”，公司將高品質管理滲透到工程營造的全流程中，確保品質管制精細化。綠城管理致力於為民眾“保交付、建好房”，用匠心精神打造高品質安置房示範樣本，引領保障性住房建設標準，顛覆群眾對安置房的固有認知，深受政府和群眾讚譽。

在政府代建過程中，綠城管理嚴格執行公司“樣板先行”原則，提前將“工藝樣板”、“實體樣板”、“交付樣板”提前進行1:1建模呈現，並邀請政府委託方和原住民以監督小組的形式進行專案實地考察、評價專案品質，用視覺化施工為品質保駕護航。此外，專案人員會對實體工藝樣板和交付樣板進行詳細的評審、檢查和驗收；公司還定期組織全國範圍的“工地開放日”活動，聘請協力廠商機構進行“飛行檢測”，將品質細節落於實處；在與委託方和施工單位溝通過程中，確保事前策劃交底、事中監督落實、事後總結提升，全環節把控施工品質。

案例：杭州宸文苑項目

專案共打造1572套品質新居，將現代化外立面設計、人性化景觀設計、合理化戶型設計和精細化品質管控有機結合，為原住民賦新理想家園。專案從技術安全交底、品質講評、樣板引路、實測實量、精

細化配模、細部節點入手，貫徹系統的精細化管理標準和完善的工程品控流程，以高品質和創新設計廣受讚譽。



圖為：杭州宸文苑實景圖

基於不懈努力，綠城管理憑藉高品質的交付成績，打造了一個個安置房範本，收穫政府肯定和群眾口碑，斬獲了包括詹天佑獎、廣廈獎、錢江杯、西湖杯、康居示範工程等諸多國家級和省市級獎項。

(2) 因需定制

因需設計是綠城管理安置房的重要關注點，綠城管理充分考慮不同群體融合、社區有效管理、安置滿意度等問題。在設計前期，我們對專案的歷史足跡、區域發展、傳統文化、風俗習慣等方面展開詳盡調研，形成針對性的前期調研報告，以指導建築規劃設計；設計時，我們充分考慮本地居民生活場景、作息習慣、交通動線等實際需求，定制實用戶型、配套完整周邊；過程中，我們積極聽取政府和原住民的回饋，並將意見落到實處。一個個高品質安置房社區的湧現，既是綠城管理對政府委託方要求的充分響應，也是我們對原住民需求的充分敬畏與深切考慮。

案例：杭州錢江世紀城項目

專案共打造5861套安置房，在專案前期，綠城管理瞭解到周邊安置居民對樓棟佈局有西高東低的需求，並希望社區內能設置群體性活動場所，同時對於政府委託方而言，不僅希望社區能實現高品質、高口碑，同時單方限額成本需控制在3500元/平方米以內。得益於綠城管理精益管理標準和多年經驗，最終實現高品質交付，滿足各方期待。由於其地理位置優越，該項目被賦予“城市門面”的意義，成為城市地標的一部分，是綠城管理現代建築的新一批代表作。



圖為：杭州錢江世紀城項目實景圖

(3) 賦新城市

在向政府、原住民交付品質住宅的同時，因綠城管理產品的高顏值，也使得原本老舊的城市介面得以更新。多年來，綠城管理向各地政府交付的不少安置房社區，都被當地媒體譽為“最美安置房”，有的二手房售價甚至達到10萬元/平方米，不輸周邊品牌房企商品房。

案例：杭州余杭西站樞紐項目

杭州西站樞紐是2022杭州亞運會的配套專案，為西站區域內首個開工建設的房建類項目，涵蓋14地塊安置房，總建築面積約13.9萬平方米。在房屋造型與立面設計上，由於專案位於杭州市未來科技城高鐵新城板塊內，綠城管理充分考慮區域協調性，通過含屋面在內的五個立面現代化設計，將建築充分融入到西站以及未來科技城的環境當中，凸顯“未來感”和“科技感”；同時，項目摒棄傳統的沿街商鋪設計，設置獨棟配套公建，既規避了城市介面的雜亂現象，也引領了未來安置房設計的新趨勢。



圖為：杭州余杭西站項目效果圖

2 助力共同富裕

在“加快建立多主體供給、多管道保障、租購並舉的住房制度”的政策指引下，綠城管理多次強調政府代建作為“業務底倉”的重要作用，2022年，在疫情反復的情況下，保質、保量、按期交付政府代建專案，助力共有產權房、公租房、軍改房和人才公寓全面落地，用實際行動踐行著“為居者幸福、為政府放心、為城市美麗、為社會和諧”的使命。

近年來，綠城管理政府代建積極回應政策號召，順應形勢變化，已介入公租房、人才公寓、共有產權房等多種新業態，通過多個項目持續落地，創新保障性住房建設經驗，探索共同富裕道路。



案例：共有產權房——杭州沁香公寓

杭州沁香公寓是浙江首個人才共有產權保障住房，地處錢塘江邊，周邊配套完善，交通便捷。與常規商業公寓不同，杭州沁香公寓包含落戶及子女入學等惠民政策，為當地年輕置業群體提供了人才福利；此外，購房者可自主選擇產權份額比例，降低了首次置業的門檻。高品質的人才共有產權房，將有效提升人才在當地安居置業的信心，對促進當地人才引進政策有著積極作用。



圖為：杭州沁香公寓效果圖

案例：國際人才社區——重慶兩江水土新城

近年來，重慶兩江新區大力落實人才安居工程，加強國際人才社區的建設。為滿足各類人才租住需求，向高端人才提供高品質居住體驗，專案通過精細化運營管理、人性化的社區服務，為人才營造一個舒心安心的居住環境，並通過現代主義風格設計、景觀空間配比等設計，打造了高辨識度、綠化和人文康體景觀相結合的國際人才社區。項目建成後將成為當地具有代表性的高端人才社區，為當地發展建設提供強有力的支撐和保障。



圖為：重慶兩江水土新城國際人才社區項目效果圖

3 多元城市服務

伴隨監管部門對三舊改造、城市更新的政策持續落地，綠城管理作為未來城市更新“新主力”，利用自身強大的專業資源整合與品質把控能力，做精做細傳統代建業務的同時，也在舊城改造、產業園區、市政配套、未來社區等城市服務業務發揮自身優勢，積極推動城市更新，提供多元城市服務。一方面，綠城管理借助精益化管理、匠心精神和專業管理能力，用新設計、新品質探索城市新場景；另一方面，綠城管理憑藉豐富的代建經驗，傳承和保護當地歷史文化底蘊。

綠城管理多元城市服務專案：



案例:老舊社區改造——寧圍街道

為實現社區環境改善、功能提升、空間煥新，綠城管理對盈興公寓、和諧弄、生興路社區、寧泰家園、寧都花園進行了老舊社區綜合改造，總建築面積約 21.3 萬平方米，共涉及65 幢住宅。項目借鑒未來社區“三化九場景”概念，以鄰里、健康、服務為重點場景，結合寧圍特色的“甯聚藍”智慧治理平臺，打造鄰里和諧、全民康養、數字智慧的社區形象；聚焦老人和小孩兩個特殊群體，從安全出行、康養運動、關愛幫扶、便捷服務、科普教育等方面進行了複合設計，並對社區入口、外立面、景觀進行了翻新和美化，不斷探索社區服務新模式，為居民還原了省心、安心、放心、舒心的和諧幸福社區。



圖為：寧圍街道改造實景圖

案例:杭州市矽谷小學

杭州市矽谷小學的校園設計從基本教學環境和人文培養環境兩方面出發，注入“學院文化”和“探索空間”兩大概念，連通普通教室與興趣教室，助力兒童啟蒙。此外，校園針對家長接送場景進行創新，為家長設計校內地下驅車接送區和校外步行接送區，為孩子設計校內地下庭院和學生等候區。週末、節假日時段，外來人員可由學校次出入口進入體育館，實現學校公共功能與社會共用。



圖為：杭州市矽谷小學實景圖

4 公益

綠城管理深刻認識到作為一家負責任的公司所承擔的社會責任，積極發起和參與各類社會公益活動，鼓勵員工積極報名加入志願者團隊，發動員工捐款捐物，共同為社會和諧進步做出貢獻。

(1) 開展公益活動

一直以來，綠城管理在營造高品質產品的同時，也非常重視參與社會公益。我們鼓勵員工積極投身於社會公益中，發揮自身優勢，為公益事業盡一份力量。經過不斷地努力，在教育、科學、文化、社會公共建設等方面，都能看到我們的投入的身影。

案例：石家莊禦河上院

石家莊禦河上院專案以愛心基金會、企業家公益聯盟等形式，持續開展愛心扶貧、公益行、善款捐款等活動，以多樣的方形式，把愛心傳遞給需要被關愛的團體，努力踐行社會責任。我們希望以公益的感召力，彙聚更多的力量為公益照亮前行的路，為社會帶來更多大愛。



愛心基金會成立



河北企業家公益聯盟



孤寡貧困家庭走訪



城市公益行活動

(2) 攜手共度疫情

2022年，疫情的影響持續不斷。面對疫情的持續挑戰，公司積極開展防疫工作，各專案第一時間啟動疫情防控應急預案，組建防疫先鋒隊，積極開展防疫專項工作，落實各項防疫要求，全力打造抗疫模範工地。疫情期間，各專案保證防疫安全的同時搶工不輟：泰興春江明月專案中，行銷中心日夜奮

戰,力爭按期開放,確保委託方經濟效益;淮北誠園工地常態化管理創標杆,榮獲安徽省建築安全生產標準化示範工地。

案例:上虞青春公寓項目

疫情情況緊急,確診病例激增,公司接當地政府通知,緊急徵用尚未完工的青春公寓專案作為臨時隔離點。考慮到時間緊迫,公司專案管理團隊立刻展開討論,高效組織施工單位對部分樓棟進行連夜集中搶工,確保場地達到安置條件。團隊人員爭分奪秒、投入一線,逐幢逐戶地進行搶修、水電調試、傢俱安裝、保潔等工作,並協助政府搬運抗疫物資至各隔離點,克服了人力物力緊張的困難,保障了現場抗疫工作的有效落實。



圖為:上虞青春公寓專案連夜搶工現場

二、以人為本

服務是輕資產公司的核心屬性,服務精神體現了工作者的格局。作為房地產行業輕資產模式的領軍企業,綠城管理提倡“簡單、利他”的蜜蜂精神,崇尚“利益相關者”文化,以匠心、服務與分享獲得客戶讚賞。富有同理心,重視客戶需求,勇於擔當作為,追求工作的“理想狀態”,是綠城管理員工的共同特質。

對綠城管理而言,“人”是最核心的資產,人所創造的知識與價值是公司發展的根本。公司踐行“以人為本”的理念,堅定維護員工權益與福利、健康與安全,為員工提供健康、安全、舒適的工作環境;同時優化人才培養發展體系,為員工提供發展平臺、實現個人價值,積極推行專業化培訓教育,促進員工成長發展,為社會源源不斷地輸送人才。

1 僱傭及勞工政策

綠城管理嚴格遵守《中華人民共和國公司法》、《中華人民共和國勞動法》等法律法規和《國際勞工組織公約》等國際公認的人權規範。同時，我們發佈《人事運營管理標準》、《招聘管理標準》、《培訓管理標準》等制度，對員工的薪酬、解僱、招聘、休假、員工健康、培訓、晉升等內容做了明確的規範。



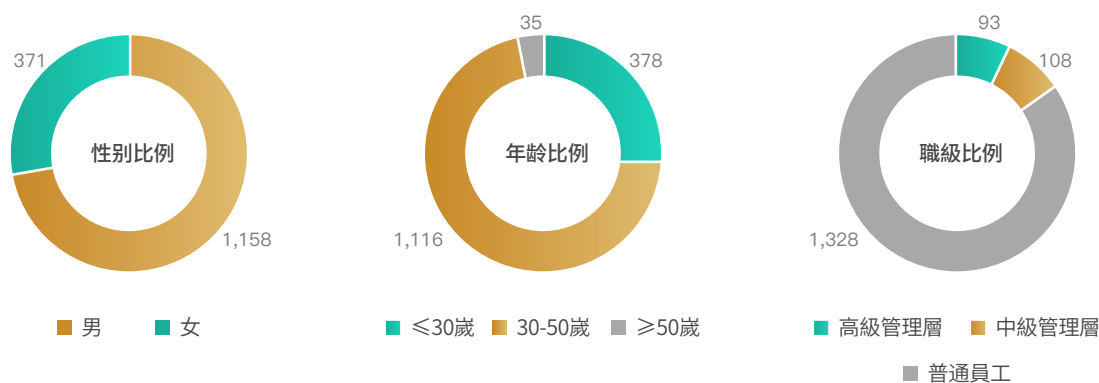
公司員工總數

依據上述法律法規和制度，我們在招聘和用工期間始終堅持一視同仁，從不區別對待。公司在為每一位員工提供平等的就業和發展機會的同時，也會根據員工的專業背景、文化差異、工作經驗等因素，為員工提供適合的崗位和發展路徑，實現員工隊伍的多元化，提升公司的競爭力。

員工離職時，公司將與離職員工進行面談，詳細瞭解員工決定並根據回饋進行內部評估，以便改善公司的人力資源政策以及員工管理制度。

公司對僱傭童工及強制勞工方面實行“零容忍”措施，公司定期排查是否存在僱傭童工和強制勞動情況，若發現僱傭童工或強制勞工的情況，我們將立刻制止相關活動，主動上報公司管理層並交由相關部門進行處理。報告期內，本公司並未發生任何違反有關僱傭童工或強制勞工的法律法規事件。

2022年，公司按性別、年齡分佈、職級分佈劃分的雇員人數如下圖所示；按僱傭類型、地區分佈劃分的雇員人數資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B1.1；按性別、年齡組別及地區劃分的雇員流失比率資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B1.2。



2 專業人才發展

我們注重員工的成長性，綠城管理既是一個學習型組織，也是一所體系化大學，這是綠城人腦海中的基本共識。培養優秀的員工，是公司運作的首要目標。綠城管理分層分類的培訓發展體系，幫助員工從入職起即接受全方位、矩陣式的培訓，並貫穿員工在綠城管理的整個職業發展。

(1) 綠城管理學堂

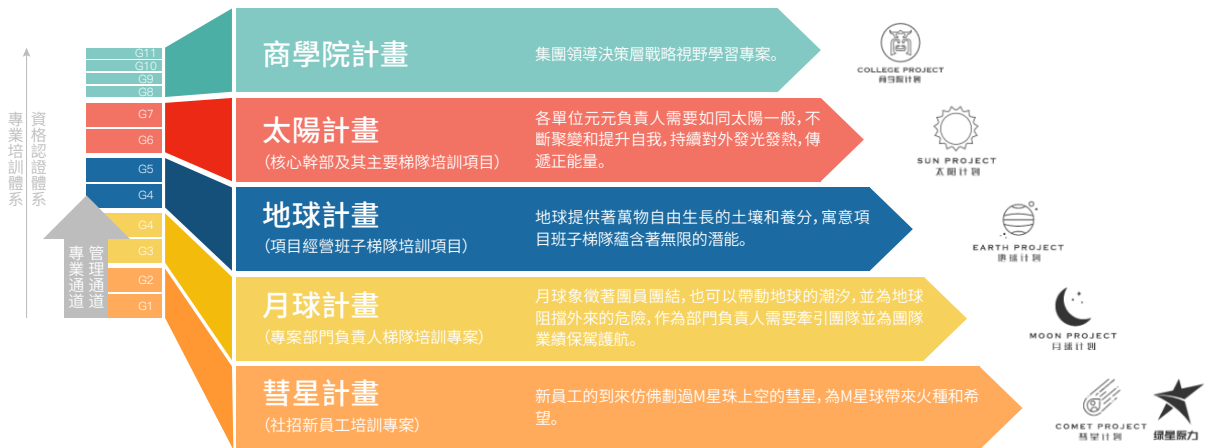
綠城管理始終將員工視為唯一的“本體”，公司人才培養以綠城管理學堂為載體，以公司戰略和業務發展為牽引，搭建了覆蓋員工職業發展全生命週期的成長發展體系，並根據員工不同時期設計了差異化培訓成長體系，以匹配員工不同階段的職業成長需求。2022年，公司對綠城管理學堂進行了優化升級，致力於將代建人才管理和戰略及業務需求相匹配，打造全方位的人才培養體系。



圖為：綠城管理學堂人才培養體系

綠城管理堅持以人為本、因材施教，在充分結合代建業務模式和場景的基礎上，針對不同階段、不同層級、不同角色的員工學習和成長需求，融入行業主流的訓戰結合、行動學習、績效改進等學習發展技術，以學員為中心、以解決實際業務問題為導向，系統設計並開展了“星-月-地-日”的系列培養專案，並為員工提供完善的線上學習成長平臺，全面助力員工的職業成長與發展。

成長發展體系



太陽計畫

綠城管理“太陽計畫”進一步聚焦集團戰略需求, 以“3+3業務戰略落地和B端服務轉型”為設計重點, 通過標杆項目參訪、案例深度復盤、主題研討工作坊等方式, 實踐“雙班並行”的教學方式, 根據不同業務模式, 為各班定制梯度性學習任務及學習形式, 最大程度發揮學習資源效用。



地球計畫

綠城管理“地球計畫”是為打造經營班子梯隊, 快速發展公司儲備中層幹部設置的領導力培訓發展專案。2022年, “地球計畫”圍繞團隊管理能力、經營管理意識、委託方溝通、專業精準四大維度優化培訓方案, 設置“專案示範區提效綜合演練”, 匹配目標學員從“專業管理”向“經營管理”轉變的成長發展需求。

月球計畫

“月球計畫”是綠城管理在綠城中國“青幹班”標準方案的基礎上結合自身業務模式特點進行“訓戰化”改造和設計, 設置《管理試崗工作坊》、《專案工程策劃方案實操》等課程, 進行管理場景的實戰化類比, 增強培訓內容的有效性。



彗星計畫

“彗星計畫”是綠城管理在綠城中國“檸檬計畫”方案的基礎上進行代建特色定制, 幫助新員工更好地適應代建模式、融入綠城管理。面向產品、行銷、拓展、大綜管系統新員工分別開設專業課程。2022年, “彗星計畫”面向管理類新員工開設管理幹部專班, 導入代建管理者要求、委託方關係管理、履約風控和客戶服務要點、代建團隊管理等特色課程。



綠星原力計畫

“綠星原力”是綠城管理基於戰略規劃, 從優秀院校中選拔匹配輕資產業務的新生代力量, 旨在通過系統的人才培養輸出能夠有效支撐業務高品質發展的中高級管理人才或專家型人才梯隊。是綠星原力進入綠城M的第一次集中培訓, 旨在結合知識導入和培訓活動, 說明新生代人才梯隊“認識綠城M、感知綠城M、融入綠城M”。



為充分檢驗培訓效果，公司定期組織開展各專業系統開展人才測評，以加強各專業系統人員對於標準、制度、要求的認知。為抽查專案一線標準制度學習和落地情況，綠城管理巡查專案期間針對各系統人員開展現場“應知應會”考試，根據學習情況制定下一步宣貫培訓。此外，公司還建設了以代建人才能力標準為評價核心的資格認證體系，定期組織人才測評和資格認證，以提升綠城管理的專業化人才儲備，打造強而有力的代建人才護城河。2022年，分校辦學滿意度達到4.86分。



2022年綠城管理學堂培訓情況



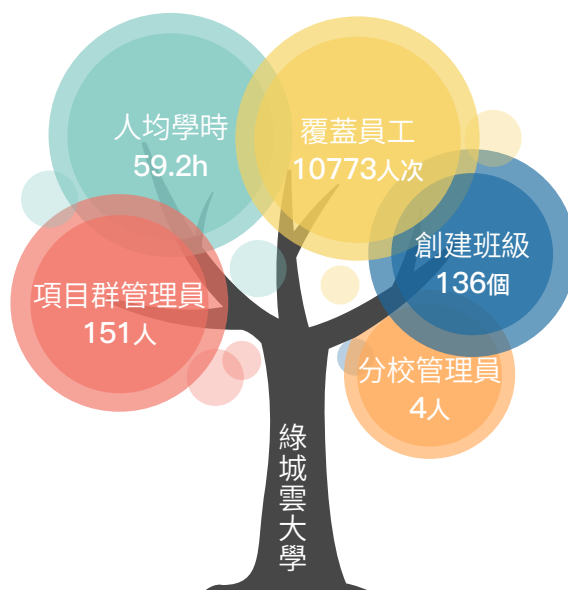
2022年綠城管理學堂測評和認證情況

在知識沉澱方面，截至2022年12月底，綠城管理學堂累計認證課程185門，其中大學級認證課程81門；累計沉澱業務案例242個，新增課題研究98個。



2022年綠城管理學堂體系建設情況

除線下培訓外，綠城管理積極運營綠城雲大學，通過線上的方式整合各板塊資源。綠城雲大學設置雲大學內容建設與學習獎勵機制兩方面，開展案例大賽、鼓勵員工課程開發的同時，激勵員工學習熱情、標榜學習之星。

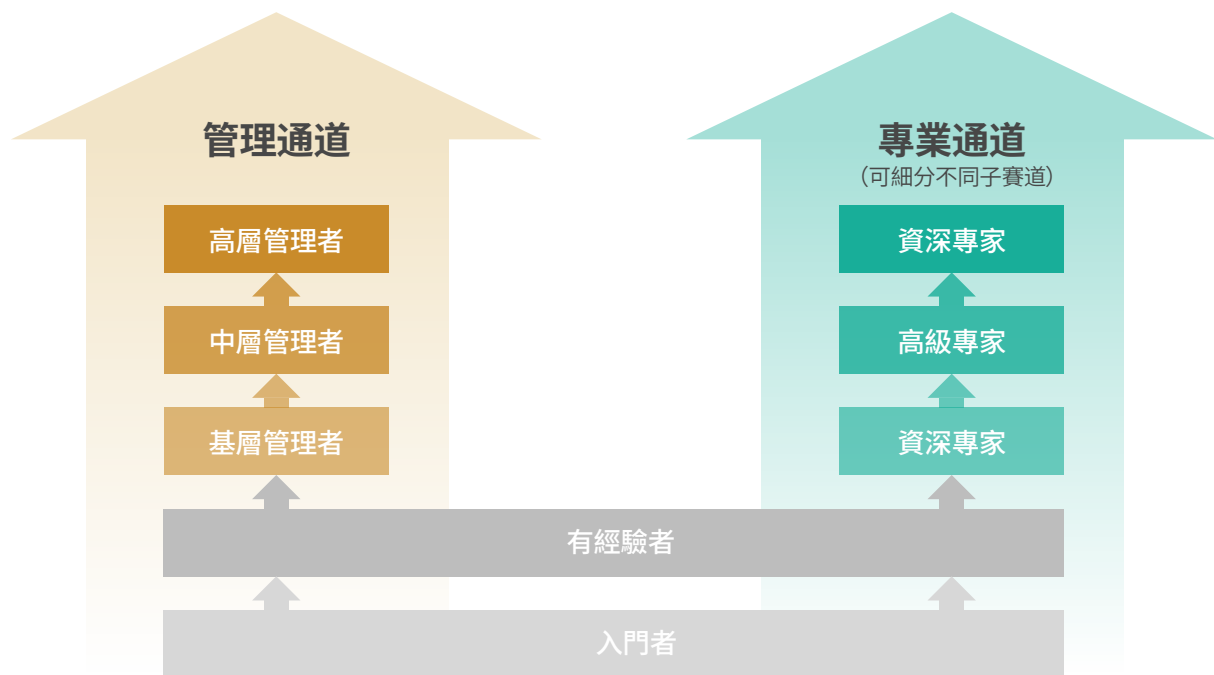


2022年雲大學推廣及應用情況

為促進員工專業能力提升，強化員工職稱與執業資格持證要求，提升公司人力資源素質及綜合競爭力，綠城管理於5月發佈《職稱、執業資格管理標準》，於6月梳理了公司員工持證情況並發放持證津貼，並於11月發佈《員工職稱和執業資格持證鼓勵政策》，明確持證要求與獎勵。按性別及雇員類別劃分的受訓雇員百分比資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B3.1；按性別及雇員類別劃分，每名雇員完成受訓的平均時數資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B3.2。

(2) 職業晉升體系

綠城管理以代建人才能力模型為基礎，秉持著公平公開的原則，建立了科學、透明的員工晉升體系。用公開透明的選聘機制、科學的人才評鑒方法，為每一位員工提供公平、公正的職業發展機會和平臺，使員工人盡其才。員工晉升分為管理通道和專業通道，符合新任職崗位任職條件的員工可以申請晉升，對於需要晉升至經理及以上層級員工，需通過相應崗位資格認證。



圖為：公司晉升通道示意圖

3 員工權益與福利

綠城管理高度重視維護員工權益和保障員工福利，除各項法律法規規定的基礎權益外，公司從構建企業文化、打造發展平臺、加強員工激勵、聆聽員工心聲、維護員工權益五大方面，為員工創造了活力、開放、包容的工作環境，增強員工的歸屬感和認同感，營造積極向上的組織氛圍。

(1) 構築企業文化

我們堅信，企業文化是一種非常重要且行之有效的管理手段。公司定期組織“綠星使者”評選，展示文化標杆的風采，並聯動各下屬公司和專案發掘並樹立更多榜樣；公司宣貫“蜜蜂精神”文化行為準則、徵集“城人之美-百件微小事”並編撰成冊，深度傳播綠城管理的利他精神和服務精神；此外，公司還開展了文化講師認證與培訓，旨在加強企業文化建設，提升各單位文化傳播和踐行能力，促進內部企業文化共識。

案例：蜜蜂精神及文化行為準則

2022年，綠城管理明確“蜜蜂精神”文化行為準則，從七大維度引導員工行為，加強員工對企業精神與文化的認同。公司通過線上文化故事引導和線下場景化記憶等方式，結合文化大講堂、討論和競賽，深度貫徹“蜜蜂精神”落地，傳播“堅持六品協同，堅持服務利他”的代建精神，打造更優質、更協同的代建團隊。



圖為：綠城管理文化行為準則

案例：城人之美-百件微小事

我們善於捕捉和記錄員工的每一次成長和付出，“城人之美”記錄了員工們的動人故事，從細微之事洞見綠城人有情懷、有責任、有擔當的優秀品質，並以專欄的形式留存，鑄刻在綠城管理發展的漫長歲月裡。2022年“城人之美”共推出9篇《城人之美故事》，平均閱讀量超1200次。今年還將“城人之美”故事集結成冊，讓更多“綠城M人”學習身邊榜樣的力量。



圖為：“城人之美”專欄徵集海報和宣傳冊

(2) 打造發展平臺

我們致力於將“以人為本”的員工培養理念滲透到綠城管理的發展中，提升綠城管理品牌影響力和社會認可度，為員工打造具有競爭力、成長力、發展力的雇主平臺。2022年，公司榮獲HRflag極幟獎、2022年度CSTD企業學習設計大賽金獎、獵聘2022年浙江省年度非凡雇主、前程無憂2022年人力資源管理傑出獎、SHL2022中國人才管理實踐獎-人才驅動最佳實踐獎等多個行業機構頒發的雇主品牌獎項。



圖為：綠城管理2022年雇主類獎項

(3) 加強員工激勵

為充分調動員工的主動性、持續提升綠城管理的內生力，公司於2022年上半年批准實施了新一輪股份獎勵計畫，通過“計提獎金用作獎勵股份+三年分期兌現”的方式，將管理層未來三年獎金調整為發放股票的形式，以鞏固核心團隊的長效穩定。此計畫共售出5,202.4萬股作為獎勵股份，約占計畫公告日已發行股本的2.66%。我們希望通過以上股權激勵的方式，聯結公司、股東、團隊和個人成為共用利益、共同發展的共同體，調動管理層積極性與創造力，鞏固公司的市場競爭力，為公司的長遠發展奠定堅實的基礎。



圖為：綠城管理優化激勵政策

(4) 聆聽員工心聲

我們鼓勵員工積極表述心聲，制定了常態化溝通方式，定期收集、落實員工意見，並通過“吐槽大會”和“五一座談會”等形式，深度感知一線工作人員的心聲，切實解決員工需求，打造開放、包容的確幸時代。

案例：吐槽大會

“吐槽大會”為綠城管理的特色活動，公司本部於每年4月舉行此類活動，圍繞團隊建設、薪酬福利、員工關愛等熱門話題，深入傾聽員工心聲，邀請員工諫言獻策，“吐槽”公司的實際問題，並由管理者

現場回復，以促進公司與員工的共同進步。大會結束後，公司通過前中後期階段性管理，確保全面收集、及時追蹤並有效落實回饋意見。

此外，以“吐槽大會”為契機，公司設立匿名制員工意見郵箱，通過吐槽大會與郵箱的形式，2022年度共收集各項員工意見、建議共351條，提案回饋、落實情況超97.5。



圖為：“吐槽大會”活動現場

為深入瞭解員工溝通情況、深度洞察組織管理的優化點，綠城管理邀請協力廠商權威機構開展了敬業度調研，以反映員工的敬業狀態與組織內各項驅動因素的水準。資料顯示，93.5%的員工對組織抱有高敬業度，遠超行業水準；員工對公司工作回報、培訓發展、領導效能、文化願景等方面的滿意度均超90%，處於行業“優秀”水準。

(5) 維護員工權益

為深入維護員工權益，公司開通多條回饋路徑，從多管道收集員工回饋，切實保障員工各項利益。

“五一”員工座談會

每年4-5月，各單位、中心召開“五一”員工座談會，收集員工代表提案，上會討論，給予回復，督促“為員工辦實事”工作落實。2022年，共開展70餘場次大會討論，收集有效提案351條。

職工代表大會

對於員工勞動報酬、中長期激勵、工作時間、休假、安全衛生、保險福利、勞動紀律、勞動定額管理等涉及員工切身利益的規章制度、重大事項，需事前徵集員工意見，經職代會審議通過後實施。

員工溝通管道

公示公司工會委員資訊，保障員工意見反映管道暢通。

集體合同

工會與公司需協商簽訂集體合同和工資協定。

法律援助

法務條線(含綠城中國和各子公司)派駐人員線上值班(每週三下午15:00-18:00)，為公司員工提供法律諮詢、開展法律援助。

4 員工關懷

綠城管理堅持為員工打造“全方位”、“全週期”、“有趣味”、“有溫度”的員工關愛體系，提升員工凝聚力，增強員工歸屬感，營造溫暖氛圍。公司設立綠城管理工會，作為員工關愛工作的歸口管理部門，負責建立、健全員工關愛工作制度體系，組織實施員工日常關愛工作，檢查下屬單位制度落實情況。各級單位工會、行政管理部門負責按照公司統一要求，確保各項員工關愛工作及時到位。

(1) 員工日常關懷

為打造溫暖人心的組織氛圍，公司為員工提供了全週期的員工關愛福利。

結婚恭賀

員工在職期間領取結婚證，可憑結婚證獲得恭賀金。

生育恭賀

員工或配偶生育，贈送慰問品、恭賀金。

生日恭賀

員工生日，採取短信、賀卡、禮物、舉辦集體生日會等形式進行恭賀。

節日恭賀

春節、中秋節等節日，為員工發放節日福利。

慰問一線

對一線員工或困難員工，組織開展夏季送清涼、冬季送溫暖等慰問活動。

愛心基金

員工或家屬出現重大變故、重大疾病時，可根據綠城中國《員工愛心基金管理辦法》向愛心基金委員會申請救助。

工作環境

根據各單位實際需求，酌情建設必要的運動健身和休閒娛樂設施，如閱覽室、健身房、母嬰室等。

能量供應

根據場地條件和各單位實際需求，可酌情為員工安排下午茶、加班點心等能量吧食品。

(2) 員工家屬關愛

為了給員工創造放心、舒適的工作環境，公司也為員工家屬提供了一系列福利。

家屬醫保

為員工18周歲以下子女辦理商業補充醫保。

家屬體檢

每年秋季安排員工家屬體檢，司齡滿3年兩個名額，司齡滿6年四個名額；通過公司指定的健康360°平臺，選擇體檢機構，並可享受健康360°服務。

家屬重病慰問

員工家屬如遇病重、手術等情況，公司安排探望。

家屬亡故慰問

員工家屬身故的，公司安排慰問，酌情協助安排後事。

互動活動

結合節慶，開展員工家庭日活動、外派家屬慰問等活動；組織六一親子活動，員工14周歲以下子女參加，贈送節日禮物。

家屬優惠

員工家屬享受綠城供應商資源，如購車、購險、機票、酒店等綠城優惠價。

(3) 趣味員工活動

公司各部門按季度舉辦各類部門活動，開展馬拉松、單車越野、平板支撐大賽等活動，活動形式多樣、趣味豐富，員工們踴躍參與、熱情高漲。



圖為：綠動青春活動

案例：俱樂部活動

公司現有游泳、攀岩、籃球、羽毛球、瑜伽等多支俱樂部，並配置專業場地和運動器材。公司不定期舉辦聯合賽事，鼓勵員工積極參賽，增強員工體魄的同時，也增進了團隊間的交流，提升了公司凝聚力。



圖為：綠城M俱樂部比賽

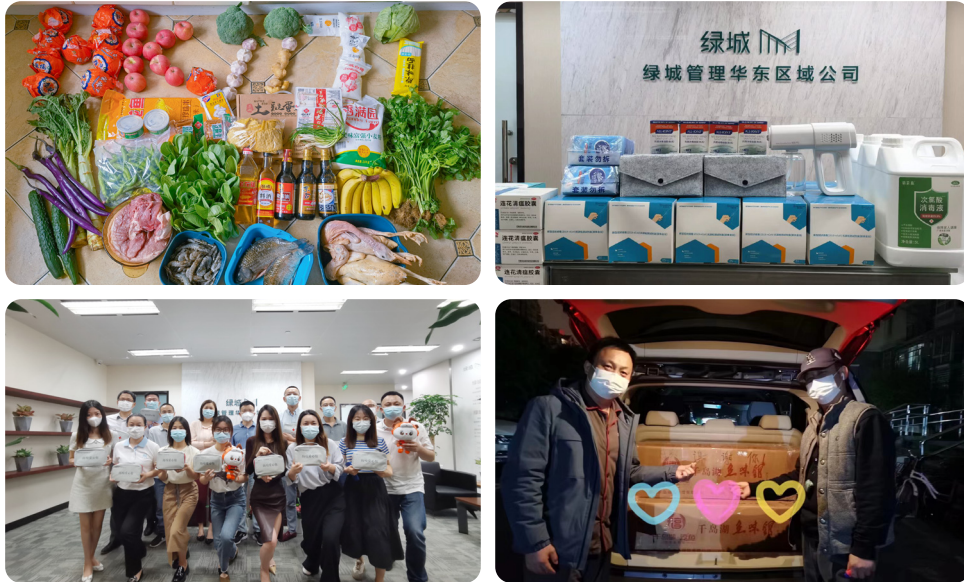
(4) 疫情關懷

面對疫情的持續影響，綠城管理始終幫助員工共克時難，通過運送物資和線上活動等方式，保障員工身心健康，傳遞濃濃關愛之情。

案例：封控期間的戰“疫”行動

2022年3月，嚴重的上海疫情讓整座城市陷入停擺。在物資極度緊缺的情況下，為保障在滬員工的

生活，我們緊急籌備物資，尋找物流通道，歷經24小時、換車4次、裝卸8次以及多次消殺，及時將愛心物資送至在滬員工家中，以溫情行動解決燃眉之急，讓艱難時刻充滿“家”的溫情。為緩解員工壓力，我們通過線上健身操活動和心理熱線等方式，說明員工調養身心健康；我們還舉辦了一場特別的攝影活動，邀請員工拍下春日風光，就算足不出戶，也能感受到生活中的小確幸。



圖為：公司為封控管理的員工帶來關懷

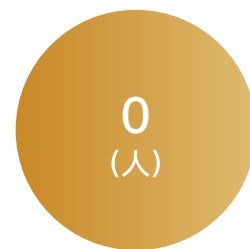
(5) 員工健康與安全

綠城管理將員工的健康與安全視為公司管理的重中之重。公司嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》等法律法規，制定並不斷完善員工安全保障相關規章制度，將員工安全管理落實到日常管理中；公司積極開展安全相關培訓，提高員工的安全意識。過去三年，公司未出現員工因工傷死亡事件或工傷事故。

2022年，綠城管理通過上海品質體系審核中心ISO45001職業健康安全管理体系的認證。在體系運行過程中，公司嚴格遵守國家有關職業健康安全方面的相關規定，密切關注法律法規的變化，並適時調整，嚴格按體系標準執行，杜絕重大安全生產事故、防疫問題事件等發生。



工傷損失工作日



工傷死亡人數

員工健康管理工作

為保障員工及其家人的身心健康，公司為員工安排了一系列健康管理保障及福利。

醫療保障

公司為員工購買補充商業醫療保險。

員工體檢

公司每年統一組織員工健康體檢，員工可通過公司指定的健康360°平臺選擇體檢機構；體檢後，公司組織開展員工體檢及報告解讀等健康服務活動。

員工健康服務

公司統一選擇健康服務機構，為員工提供健康關愛服務，開展健康諮詢、中醫養生、VIP 掛號、住院安排、送藥等健康360°服務。

員工慰問

若發生員工住院、手術、重病、重傷或亡故等情形，由公司部門及時向本體行政中心等報備，本體行政中心、工會等安排相關慰問。

心理熱線

公司開通24h心理關愛熱線，由協力廠商權威機構開展系統性的心理諮詢服務，員工可根據實際情況自助預約。

安全培訓

為鞏固加強員工安全意識，2022年，公司針對突發火災時的應急處理、逃生路線、緊急疏散等內容開展了多次消防演練，並多次開展應急救護培訓和秋冬心腦血管疾病預防講座。

案例：消防演練

公司開展消防應急演習，檢驗公司員工及和消防隊的火災應對能力，提高員工滅火、疏散、自救方面的知識，進一步增強消防安全意識，貫徹落實以預防為主、防消結合的安全方針。



圖為：2022年綠城管理消防演練

案例：應急救護培訓

公司邀請西湖區紅十字會專業人員為員工開展了線上培訓，幫助員工深度瞭解成人心肺復蘇技能及AED（自動體外除顫器）的使用、突發火災的應對和疫情的防護技巧等知識。

案例：秋冬心腦血管疾病預防講座

考慮到秋冬季節心腦血管疾病風險增大，公司邀請CVIC（心影國際醫學影響中心）醫學專家親臨現場，為員工開展了心腦血管疾病預防講座，講解了如何預防猝死、心梗等心腦血管疾病和疾病突發時的急救要點。

5 助力人才就業

2022年，行業劇烈波動，綠城管理逆週期而上，踴躍吸納人才，緩解社會就業壓力。僅年末，根據某招聘網站統計資料，綠城管理同期在招崗位達742個，超過多數品牌房企同期在招崗位數量。

案例：綠星原力招聘計畫

2022年9月，公司開啟以“綻放星生、城就不凡”為主題的招聘通道，通過綠星放映室、“綠星原力”小助手等宣傳方式，系統化介紹綠星原力培養計畫和福利待遇，向全國各地的優秀年輕人伸出橄欖枝。綠城管理渴望與新生代力量一起，共同推動中國房地產開發模式的變革。



圖為：綠星原力招聘宣傳海報

三、攜手同行

1 供應商

(1) 供應商管理

公司堅信，品質是我們的信仰和立身之本，供應商作為決定品質的關鍵因素之一，相關管理是公司的重中之重。



圖為：供應商全生命週期管理流程

管理制度

我們建立了《供方准入標準及流程》、《施工供方管理標準》、《供應商庫管理標準》、《全過程代建開發前期工程管理辦法》、《區域供應商庫管理標準（試行）》等，規範化、集中化管理供應商全生命週期，遵循標準化採購流程。制度對供應商生命週期各節點做出了明確要求，對供應商准入條件、預審資格、考察與評價、招標階段的管理、評估、資料庫的整理和維護等方面都進行了詳細規定。

供應商評估

公司每年根據《關鍵供方履約評估表》，從品質管理、進度管理、安全文明管理（含環保、社會責任等）、成本管理、管理配合等多個維度對供應商進行履約評估。公司對供應商進行分級管理，每年度根據履約評估得分及年度排名進行升降級。

2022年，公司累計共完成619家供應商的履約評估。

(2) 供應商幫扶

供應商培訓

公司對經過考評的優質供應商共用集團知識培訓體系，供方主要管理人員和專業技術人員可參與公司組織的有關知識和技能的培訓與認證，實現共同進步、共同成長。

在專案層面，綠城管理團隊會對專案各供應商進行交底培訓。通過打造集中交底樣板，並輔以工程人員講解的形式，將公司品質要求、工藝工法、管理細節傳遞給每一個施工單位。同時，專案以安全早會等形式，宣貫安全文明施工理念，提醒安全施工重點，確保在場每一名供方工作人員的安全。



圖為：桐鄉濮園專案安全早會

供應商激勵

公司每年將對優秀供方及項目經理進行評優和表彰，頒發證書、聘書等。優秀供方、優秀專案經理可視情況破格升級為A級或戰略供方。

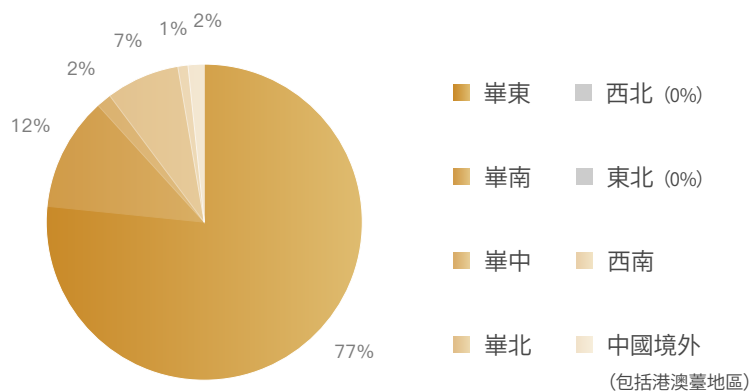
A級或戰略供方享有准入優惠及招標過程中的優質優價權利（具體以招標文件為準）。經溝通一致和委託方准許，可對A級和B級供方在進度款支付和履約擔保方面實行差異化優惠。



圖為：公司頒發優質供應商獎

供應商地區分佈

2022年，我們梳理了現有的供應商庫，目前共有超過1600家合格供應商與我們合作，涵蓋產品類、服務類、產業類、金融類等優秀合作夥伴。供應商主要集中在華東地區，具體分佈如下(按地區劃分的供應商數目資料詳見附錄二 ESG關鍵績效指標B5)：



圖為：供應商地區分佈

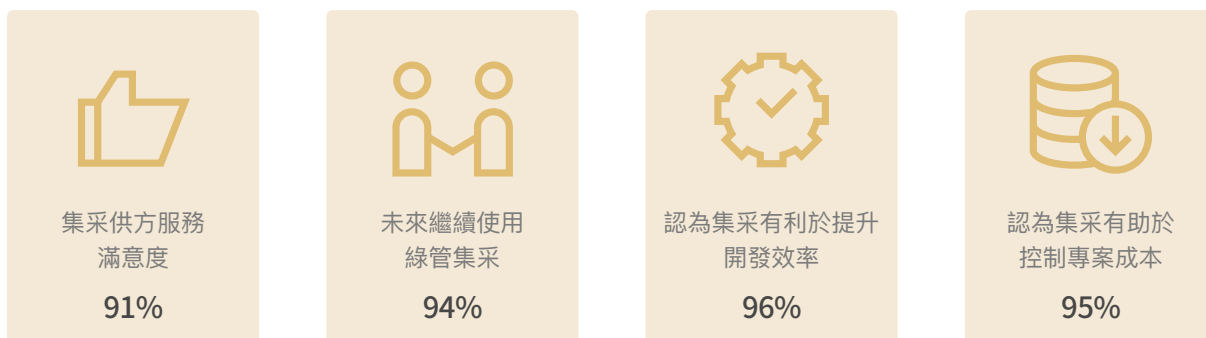
綠色供應商

在選擇供應商時，綠城管理綜合考慮供應商在社會責任與環境管理方面的舉措、是否盡可能使用環保材料、是否獲得相應的體系認證等。對於有重大缺陷者，公司採取一票否決制度，以此督促供應商在社會責任與環境管治方面做出更多的努力。公司也非常重視與辦公用品有關的環境及社會責任，例如對於消耗品的採購環節，我們盡可能在環保產品、對使用者的友好性及價格之間取得平衡。

(3) 集采優勢

公司將材料設備等戰略集采作為一項重點工作進行推進，提供集采服務只為委託方與購房業主提供質優價廉的產品，助力專案提高經營效益。自2021年下半年開始，進一步加快集采品牌建設，截至目前已完成20個品類，53家(其中7家為塗料施工供方)供方集采協議簽訂，進戶門/庭院門、防水材料、電梯、空調、櫥櫃等比常規招標採購低5%~10%，外牆塗料、開關面板、瓷磚、衛浴小五金等採購成本能節約20~30%，一方面為委託方節省成本，一方面也給供應商帶來規模化訂單，實現共贏。

為解答委託方及二級單位關於集采的疑問，2022年，公司調研了116個運營口徑商業專案，覆蓋參與調研人員437人，驗證了集采對於成本控制和開發效率提升的顯著作用。公司希望在各專案積極推動集采應用，為委託方和供應商帶來更多價值。

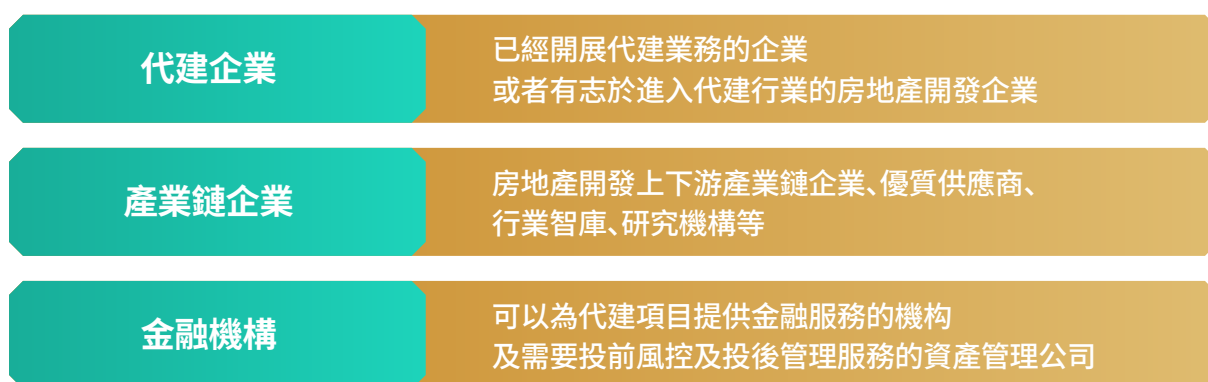


圖為：委託方對集采的調研概況

2 輕資產聯盟

綠城管理深知，公司的繁榮離不開行業的發展，公司長期堅持維護行業競爭秩序，推動行業健康發展，致力於將代建行業引領向“共建、共用、共榮”的高成長性賽道。

自2021年5月，綠城管理與五家行業夥伴共同發起成立輕資產聯盟後，作為聯盟首屆輪值主席單位，公司一直積極組織各代建企業間交流互訪、資源互換、優勢互補。2022年5月27日，在綠城管理的號召下，輕資產聯盟正式啟動納新，截至年底，已有超過30家代建企業、金融機構、產業鏈上下游企業報名。



圖為：輕資產聯盟納新範圍

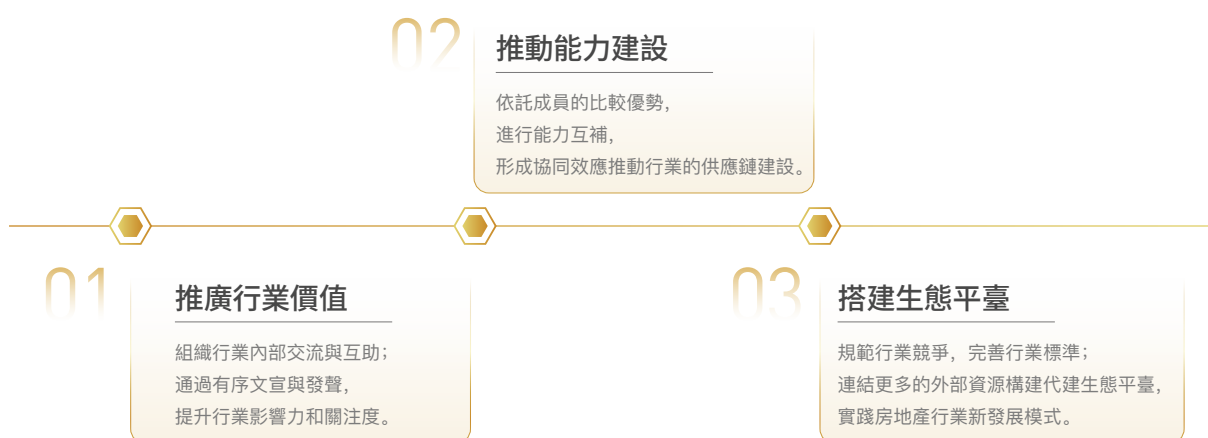
2022年11月11日，綠城管理牽頭舉辦“輕時代——輕資產聯盟研討會”，邀請各聯盟成員、代建企業和產業鏈企業代表、經濟學者和行業專家代表出席。會議上，面對複雜多變的行業環境，各家企業各

抒己見、暢所欲言，就市場環境、行業機遇、企業競爭、發展痛點等焦點問題展開充分交流，共商行業發展，共話聯盟未來。



圖為：2022年輕資產聯盟研討會

未來，綠城管理將繼續以分享者姿態賦能，以共建者姿態協作，以創新者姿態變革，助推輕資產聯盟發揮平臺作用，通過組織行業內部學習與交流、有序宣傳與發聲，推廣行業價值，提升行業影響力與關注度；並依託各成員比較優勢，進行能力互補、形成協同效應，搭建生態平臺，成為探索與推動中國房地產開發模式變革的重要力量。



圖為：輕資產聯盟未來將做哪些事情

Green
Energy
Towers

發展力

——
第七篇章



一、可持續發展管理

綠城管理始終積極踐行可持續發展理念，不斷推進、優化環境、社會及管治 (ESG) 管理，定期檢討 ESG 表現，制定 ESG 策略與政策，並就特定 ESG 議題開展研究，逐步提升 ESG 管理水準及責任實踐。未來我們計畫把可持續發展理念提升到公司戰略層面，並將其納入經營發展規劃中，在整個業務價值鏈中貫徹可持續發展理念。

1 公司 ESG 架構

綠城管理高度重視公司可持續發展，我們設立可持續發展管治架構，由董事會，環境、社會及管治委員會，環境、社會及管治工作小組構成三級管治架構。

董事會

我們的董事會負責可持續發展戰略及目標的制定、統籌管理並監督其實施情況，以履行綠城管理對股東和社會的責任；監察企業管治常規及程式；維持適當及有效的公司風險管理及內部監控系統以確保符合適用的規則及條例；審議公司環境、社會及管治報告。

環境、社會及管治委員會

環境、社會及管治委員會，負責制定及檢討公司的環境、社會及管治責任、願景、目標、策略、框架、原則及政策，加強對重要性評估過程的監督，以確保及落實董事會通過的環境、社會及管治政策持續地執行和實施。

環境、社會及管治工作小組

公司設立環境、社會及管治工作小組，旨在負責落實公司各項 ESG 目標，工作小組由涉及 ESG 事宜的各關鍵職能部門及單位組成，負責牽頭設計 ESG 行動方案，定期討論工作開展過程中遇到的問題，並向管理層彙報，管理層則視情況將重大事項上報至環境、社會及管治委員會及董事會。

2 董事會 ESG 責任

董事會明確對環境、社會及管治風險管理和資訊披露負責，以全域觀念建立公司整體可持續發展治理與監督方針。環境、社會及管治委員會按需要制定和組織召開公司有關推動可持續發展工作發展

的會議，並通過進一步提升環境、社會及管治工作小組協作程度及對實際效果提出完善與改進意見，由此推動公司可持續發展建設，為公司發展與利益相關方謀求持續利益。其次，我們對外建立常規可持續發展資訊溝通與披露機制，並及時將資訊對外發佈，回應監管要求和利益相關方期許。同時，高效穩固的可持續發展管治架構，也將助力董事會從決策、溝通到實際執行層面，對公司可持續發展管理的全面監督。

此外，董事會積極推動將可持續發展融入業務運營。公司在鞏固現有風險管理體系的基礎上，加強對可持續發展相關風險的識別與評估，通過管理層討論研究的形式，識別出公司面臨的各項新挑戰與新機遇。在未來，以董事會為首的治理層將持續監督公司各項風險應對措施的建立與落實，及時評估各項風險與公司業務的關聯性，確保可持續發展與公司業務發展有效銜接。

3 董事會多元化

綠城管理董事會採用董事會多元化政策，通過考慮多項因素，包括但不限於性別、年齡、教育背景、專業經驗、技能和知識、行業經驗、種族及族裔、文化背景以及不時相關之其他因素，務求達致董事會的多元化。我們相信此舉能促進董事會在觀點、經驗、角度等方面的多樣與平衡，提升應對複雜環境的能力，實現均衡與可持續發展。

截至 2022 年末，綠城管理董事會由 7 名成員組成，包括 2 名執行董事、2 名非執行董事以及 3 名獨立非執行董事；

具有 1 名財務管理經驗的獨立非執行董事。

二、合規經營

綠城管理始終秉承合規經營的原則，並將其視為可持續發展的基石。公司恪守所在國家及地區有關合規經營、環境保護、職業健康等相關法律的規定，嚴格遵從商業道德規範，秉承誠實敬業、遵紀守法、公平競爭、誠信經營的原則。公司不斷完善合規管理體系，建立了《合規管理制度》，明確了公司在開展各類業務時，需要遵循的道德標準和合規要求，將合規意識和理念滲透到經營管理活動的所有方面和全部過程，實現對合規風險的主動識別和管理。

1 廉潔建設

我們嚴格遵守《中華人民共和國反不當競爭法》、《關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》等法律法規和規定的要求，堅決反對一切背離社會公序的賄賂舞弊行為。公司建立了《員工廉潔自律管理制度》、《廉政舉報獎勵制度》，推動落地內部審計門戶系統，初步實現多管道舉報及回饋處理機制，結合舉報郵箱、舉報電話等管道，接受員工、客戶及社會各界的監督舉報，同時對提供有價值的舉報線索的舉報人員提供獎勵。收到舉報後，公司及時開展監察調查，跟進舉報事件，落實調查結果。2022年，公司無貪污訴訟案件發生。

案例：舉報管道宣貫

為確保宣導廉潔的原則及政策得以有效傳達，公司繪製了以“倡廉潔，樹清風”為主題的廉潔舉報海報，張貼於各辦公場所，同時發佈於OA系統，宣貫舉報管道，提升員工反腐倡廉意識。



為進一步落實廉潔建設的工作，公司及下屬各單位開展了為期一個月的廉潔教育活動；此外，公司也非常注重董事會成員的反貪污培訓，公司於2022年底組織所有董事進行了反貪污相關的培訓。

2 智慧財產權管理

截止到2022年底，綠城管理已擁有商標89項，專利106項，著作權12項，另有15項商標，27項專利在申請過程中。



我們依據《中華人民共和國專利法》、《中華人民共和國商標法》、《專利審查指南》等相關法律法規和規範性檔的要求，結合公司實際，制定了《智慧財產權管理辦法》，規範了智慧財產權與專利管理，搭建了專利、商標等無形資產的維護和保障機制，積極維護本公司在專利權、商標權、著作權和商業秘密等方面的核心權益。

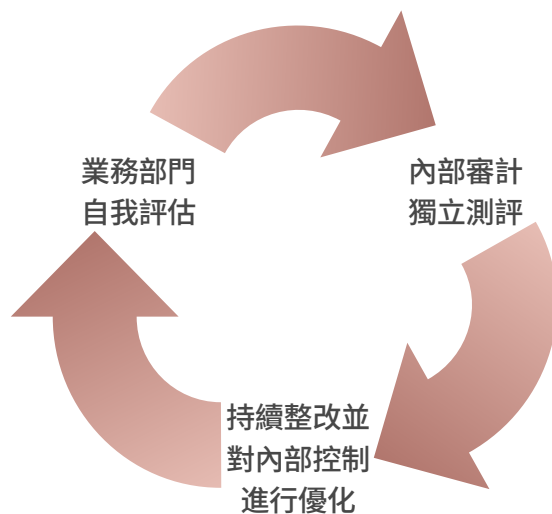
綠城管理不斷加強自我智慧財產權保護。我們積極宣傳、普及智慧財產權基礎知識及法律法規要求，提高員工保護智慧財產權的意識。建立智慧財產權管理台賬和檔案，更好的對智慧財產權進行管理與保護。處理與公司智慧財產權有關的爭議，為智慧財產權工作開展提供法律諮詢和法律意見。對於外部侵權，如使用專利、商標、著作權、商業秘密等智慧財產權成果，採取發函、投訴及訴訟等法律維權方式。

我們不僅注重自有智慧財產權的保護，也尊重他人的智慧財產權。禁止任何侵犯他人智慧財產權的行為，若發現任何侵權行為，以工作聯繫單的形式發送至使用不當部門，要求相關部門整改，並且聘用外部顧問單位，通過外部檢查、內部控制的形式開展工作。2022年，公司未發生由於侵犯他人智慧財產權而導致的訴訟或糾紛事件。

3 審計監察

審計監察方面，綠城管理遵守《企業管治守則》和《企業管治報告》要求，於董事會辦公室下設審計監察條線，執行年度審計計畫並開展內控監察工作。2022年，在內部審計方面，綠城管理進一步對內部審計全面監督程式進行了細化和標準化，優化《內部審計管理標準》、《內部審計全面監督標準工作程式》、《內部審計檔案管理辦法》、《合規審計諮詢服務單位管理標準》等制度，針對3家子公司和

10家專業公司開展了管理審計並落實整改工作；在內控監察方面，綠城管理定期對各區域公司的內部控制建設與運行情況進行評估，覆蓋華東、華南、華北、浙閩、華中等多個區域公司。



圖為：內控體系工作流程

三、服務力

代建是以契約方式，通過向委託方輸出品牌和管理服務，獲得代建費收益的業務。代建服務的首要任務，是聚焦委託方的要求，賦能委託方，為委託方創造更大價值。綠城管理始終秉承“以客戶為先”的服務理念，提升客戶服務管理能力，不斷規範客戶服務標準，在B端和C端提升服務品質。

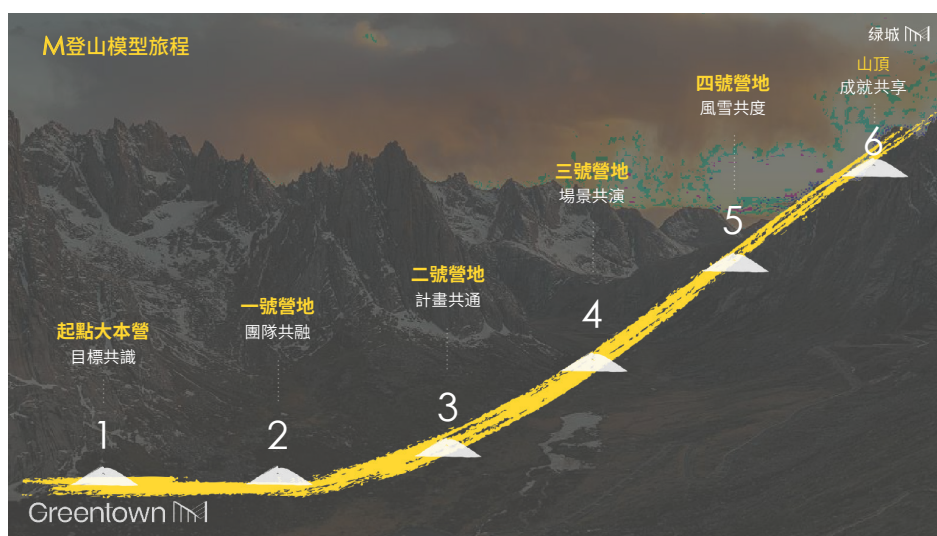


1 服務B端客戶

對於B端客戶，綠城管理通過構築代建行業標準化體系，為B端客戶提升開發效率、創造經營價值穩穩的確定感。

(1) 登山模型

2022年，公司編制了《綠城M登山服務手冊》，規範專案委託方服務標準，將服務客戶的全過程比喻為登山之旅，明確各項服務的節點、目標、崗位等，強調與客戶“風雨共擔、成就共享”，提供高品質定制服務。

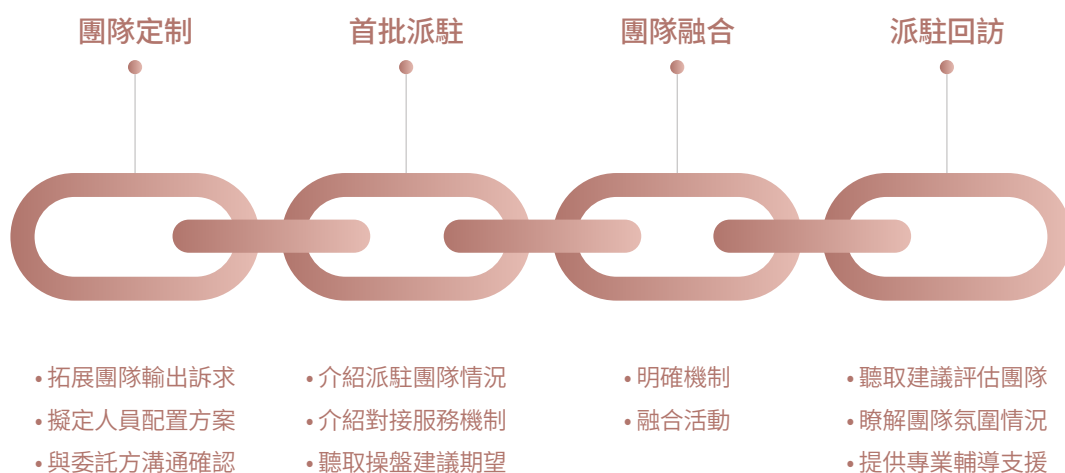


圖為：綠城管理登山模型

在登山模型中，起點大本營對應簽約階段，通過前期溝通、分析、展示，達成目標共識，形成全面評估，明確流程，建立共識。



一號營地對應“團隊派駐與磨合”階段，通過定制、派駐、融合、回訪，實現雙方團隊的相互瞭解與充分融合，打造目標一致的同心團隊。



2022年，我們以商業代建的服務全程為藍本進行拆解，對登山服務旅程中的關鍵節點完成了識別，助力委託方與綠城管理通過最優路徑達成共同目標，並且就“標準化服務底盤”完成了搭建。未來我們將根據公司戰略和市場競品變化，在服務底盤基礎之上，針對“國企”、“民企”的不同組織特質，靈活適配更多的“服務加分項”。

(2) 委託方門戶

通過委託方門戶及各項專業看板，綠城管理為委託方提供專業的線上化資料服務，可讓委託方通過線上即時瞭解專案各項情況，逐步達成重點資訊即時傳遞、進展資訊透明可視、經營資訊可知可控、風險資訊預防預警的效果，提升代建服務品質。

截止2022年末，已完成上線的專業看板包括：

看板類型	看板類型
運營門戶	經營動態、貨值分析、銷售分析、去化分析、回款分析、專案進度、資金狀況、兩費資訊、代建費資訊
行銷看板	上日到訪、認購、成交、回款資料，以及過去7天上述趨勢圖
設計看板	節點計畫、軌道圖、專案圖庫、戶型庫
工程看板	協力廠商評估資訊、工地視頻

2022年，我們繼續推行“數位蜂巢”計畫，並形成三級服務平臺：通過其前臺服務門戶為五維人群提供資料服務，提升協同效率和相互信任度；利用一線作戰系統，為專案提供各類數位工具，提升工作效率；通過專業賦能平臺，為項目提質增效，發揮規模優勢；最終形成簡單化、遊戲化、輕量化的輕資產數位化平臺，適配未來公司產能增長、規模擴容。



圖為：“數位蜂巢”計畫詳解

(3) 委託方滿意度

委託方滿意度調研，旨在瞭解客戶期望值與客戶體驗的匹配程度，通過連續性的定量研究，獲得客戶對服務的滿意度、產品或服務缺陷、再次合作意願與推薦率等指標，找出內、外部客戶的核心問題，發現快捷、有效的解決途徑。2022年，綠城管理B端客戶總體滿意度評分穩中有進，達94%，其中非常滿意(5分)和較滿意(4分)占比分別73%、21%。

案例：委託方團隊培養

針對委託方提出的委託方團隊培養、委派團隊經營能力、雙方團隊溝通融合和團隊配置與支援等問題，綠城管理通過委託方團隊專業能力提升、委派團隊經營管理賦能、加強巡查溝通促進融合和“1+3+1”關鍵崗位人員儲備等舉措逐一落實提升。

委託方團隊專業能力提升

- ◆ “帶課巡查”：針對不同專案存在的問題，集團/區域巡查時，攜相關課程現場對委託方團隊授課，針對性提升專案團隊能力及委託方人員對綠城的認同度；
- ◆ 線上碎片化學習：持有綠城OA的委託方帳號均可即時登錄雲大學，雲大學課程及微課堂資源全面開放，線上資源夯實專業基礎；
- ◆ 開放項目培訓：專案層面開展的培訓，在確保培訓內容無敏感資訊的前提下，邀請委託方團隊共同參訓，共同提升。



“1+3+1”關鍵崗位人員儲備

- ◆ 根據各區域發展目標，儲備3套戰略發展地或地域調配意願度較高的項目“1+3+1”關鍵崗位人員。在崗儲備1套，協同區域拓展，提前介入新專案定位、設計等工作，鍛煉專案管理團隊攻堅克難能力；編外非在崗儲備2套，保持長期關係維護，保證在崗儲備委派後能儘快入職，全流程提升專案團隊配置及時性。

委派團隊經營管理賦能

- ◆ “太陽計畫”組織：2022年繼續組織了“太陽計畫”，通過系統化經營管理課程培訓及實踐，持續提升專案管理層經營意識與能力；
- ◆ 二級單位賦能培訓：2022年本體將協同發展中心、產品研發中心和行銷服務中心，組織二級單位元行銷賦能加速會培訓，助力二級單位管理能力建設，加強二級單位產品及行銷人員對項目團隊的支持力度。

加強巡查溝通促進融合

- ◆ 專案巡查溝通：加大集團/區域本體至項目巡查頻次，充分瞭解委託方代表訴求，從集團/區域層面給予指導與支援，助力專案本體相關問題解決，支撐業務發展；
- ◆ 通用溝通類課程開發應用：本體建設中心擬開發1-2門通用溝通類課程（如何高效溝通術等），面向綠城及委託方團隊全員，通過課堂、帶課巡查或專項培訓等途徑進行課程講授，有效提升團隊融合度。

2 服務C端客戶

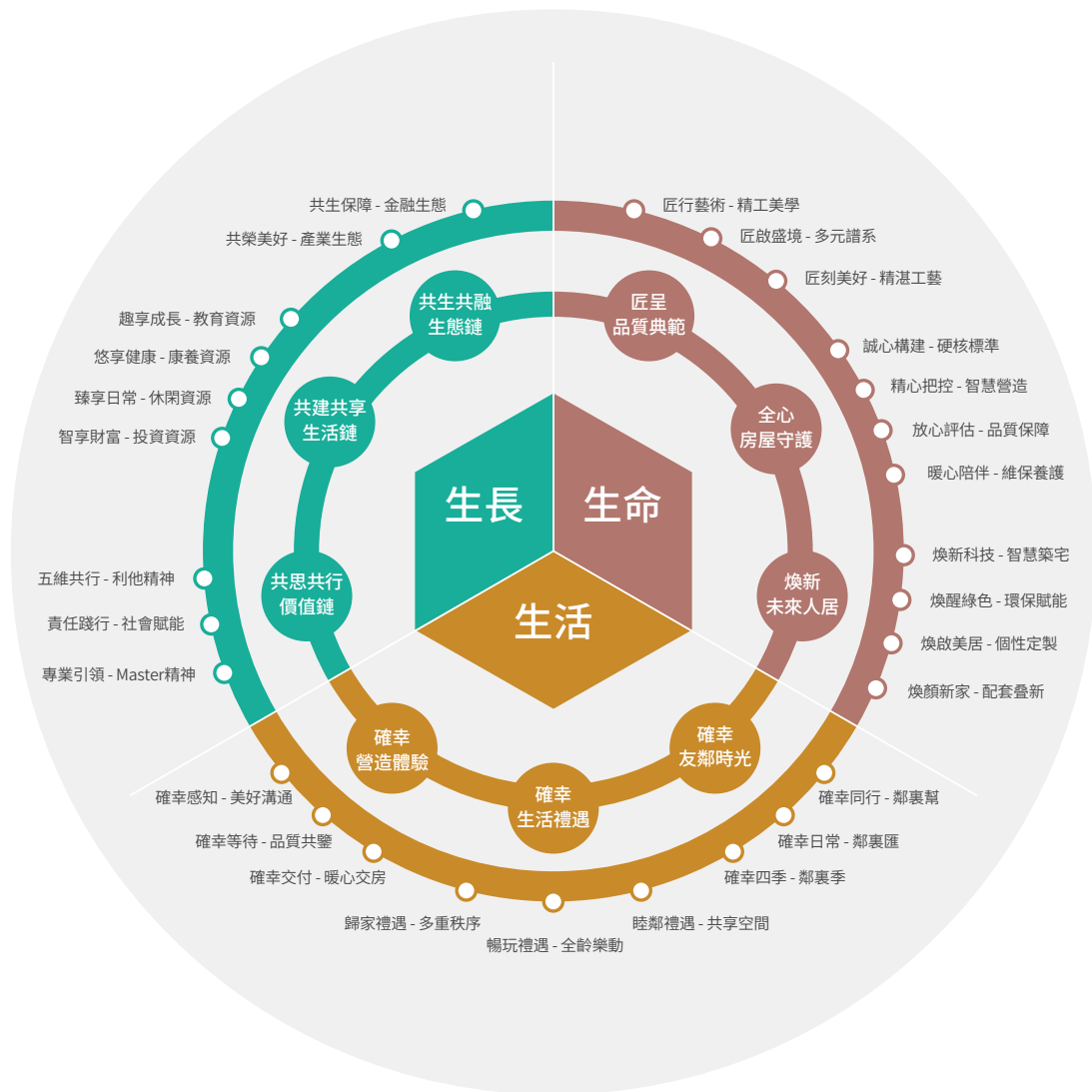
(1) 確幸社區

2022年，綠城管理總結過往的專案服務經驗，繼續打造“M確幸社區”，這是綠城管理獨有的美好生活服務體系，以“生命、生活、生長”為服務內涵構建三生體系，以客戶價值為原點，通過柔性定制、差異化服務，為客戶提供有生命的建築、有品質的生活、有價值的生長，打造綠城管理獨有的社區體系。



圖為：確幸社區“三生”釋義

截至報告期末,在“生命、生活、生長”的每一級目錄下,確幸社區所提供的產品及服務內涵都在往更深入、更細節的方向延展,形成了9個二級目錄和29個三級目錄。



圖為:確幸社區價值圖譜

案例:確幸適老社區

對長者業主而言,無論是從生活方式還是精神追求,確幸社區都能給予其溫暖陪伴,提供適應長者群體身體機能的輕量運動場地和興趣社交場所,並在社區服務中量身定制健康和關愛服務,讓每一位元長者在確幸社區中都能尋回歸屬感、幸福感。

► 輕量運動

隨著年齡漸長,老年人在運動上也更偏向於關注身體各項機能的鍛煉、輕量養生的運動形式。確幸社區規劃室外輕量運動場地、適應不同長者健身需求的器械鍛煉區和康復練習區,長者可根據需求

配置蹬力器、單人健騎機、扭腰器、太空漫步機、單人引體向上拉環等，定制化滿足輕量健身需求，悠閒享受運動帶來的活力。



圖為：長者輕量器械鍛煉區和康復練習區示意圖

► 林下休息

陽光明媚的午後，光線透過綠蔭灑下柔和的光斑，在確幸社區的林下休息場所，植物芳香、色彩、陽光、雨露、晨霧和背景音樂，為業主營造出多重美好體驗的輕鬆氛圍。長者群體在這裡可以休息、觀賞、閱讀，也能與兩三好友靜坐閒談，打破居家壁壘，融入社區“泛社交”的氛圍。



圖為：林下休息場示意圖

► 一米菜園

北美的梅爾·巴薩羅繆創造了“一米菜園” (Square Foot Gardening) 的園藝概念。在寸土寸金的時代，擁有自己的菜園是很多城市老人可望不可即的念頭，而確幸社區則為住戶開闢了“一米小菜

園”，為渴望種植的住戶開了小小的一扇窗，不僅能讓老人與土地田園產生聯結，也為餐桌增加了來自季節和時光的饋贈。



圖為：一米菜園示意圖

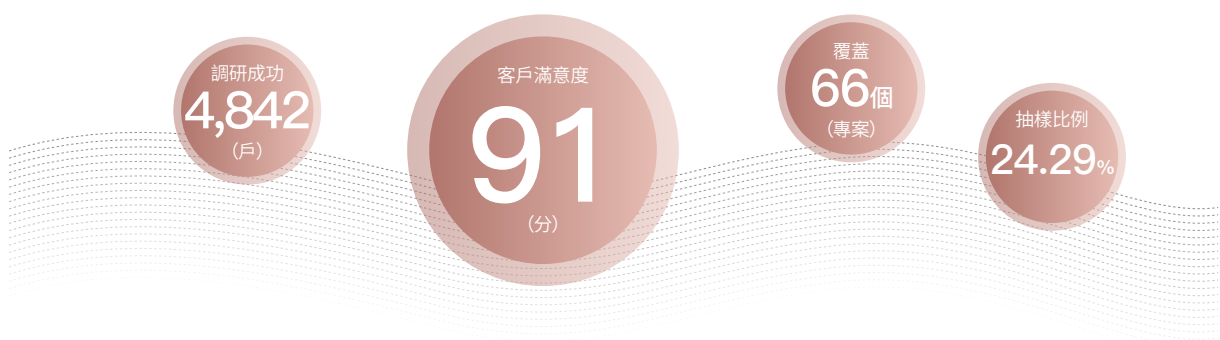
關注長者，讓居者老有所養，老有所依，是一個永恆的話題。從確幸社區全生命週期的園區底盤營造到從實際生活需求出發的服務關愛活動，綠城管理用心構築，努力讓每位長者的生活都自在愜意。在綠城管理確幸社區裡，每個階段的生活都有每個階段的精彩。

(2) 客戶服務

綠城管理嚴格遵守《銷售前各項風險排查工作標準要求》、《投訴處理標準及重大風險通報處理標準》等內部制度，並在2022年由客服線完成內部培訓27次（不含重複），共覆蓋2,609人次，其中包括組織類21次以及協同類6次，力爭不斷提升客戶服務管理能力，為客戶提供更貼心的服務。

業主滿意度

2022年，綠城管理共調研成功4,842戶業主，覆蓋66個專案，抽樣比例24.29%。業主要從產品表現、服務表現、價值感三個方面進行打分。2022年，綠城管理客戶滿意度91分，實現連續5年的穩步提升，遠超行業水準。



投訴處理

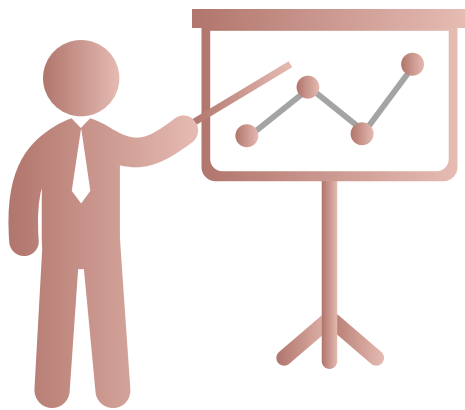
我們分別建立線上線下兩條投訴路徑，供客戶對我們的產品及服務提出意見與回饋。線下方面，客戶可在專案銷售案場及專案物業服務中心進行投訴；線上可以通過項服務熱線、專案物業服務熱線、公司服務熱線95059、公司投訴郵箱、公司官微留言欄等方式進行投訴。本著依法合規、合情合理的原則，針對投訴問題的不同嚴重程度、損失金額大小、處理週期長短，專案二級管控單位及公司分層級介入處理。

(3) 負責任的行銷

綠城管理始終秉承“負責任的行銷”態度，不斷提升公司的品牌價值，並制定了《行銷服務系統供應商管理標準》、《專案運營手冊服務弦》、《專案運營手冊行銷弦》、《專案行銷團隊薪酬績效管理標準》等行銷制度，幫助指引公司創造競爭優勢，以使公司行銷獲得穩定健康的發展。

行銷合規培訓

行銷合規是公司行銷活動持續穩定進行的內在要求，也是增強公司核心競爭力的重要措施。我們定期對員工進行行銷合規培訓，全面強化提升團隊的綜合能力，培訓內容主要包括合規管理應遵循的原則、合規管理體系、杜絕不合規的行銷活動等。



- ✓ 《專案行銷團隊薪酬績效管理標準》宣貫
- ✓ 銷冠技能比武大賽
- ✓ 知識分享大會
- ✓ 星耀計畫
- ✓ 加速倉
- ✓ 百日衝刺
- ✓ 行銷弦宣貫

圖為：2022年綠城管理行銷合規培訓清單

案例：行銷學院“行銷加速倉”培訓

2022年2月26日至27日，為加速綠城管理區域公司本級行銷骨幹快速熟悉和掌握本崗位職責、管理標準和管理工具，公司組織實施“行銷加速倉”培訓，培訓內容旨在說明員工把控行銷工作管控要點，幫助大家轉變管理思維，提升崗位勝任力。



圖為：2022年綠城管理行銷學院“行銷加速倉”培訓現場

保護客戶隱私

我們始終以提升消費者滿意度作為我們服務的核心並堅定不移的保護消費者的權益。我們遵守《中華人民共和國消費者權益保護法》、《中華人民共和國個人資訊保護法》、《資訊安全技術個人資訊安全規範》等國內保護消費者資料及隱私的法律法規和規定。為加強資訊安全管理，公司遵守當地政府出臺的有關互聯網資料安全方面相關的法律法規，並建立了《電腦資訊安全管理標準》、《資訊化管理標準》等相關制度，從管理層面加強網路安全建設，有效的保護消費者資料及隱私。

特色行銷活動

為將行銷活動的效果最大化，2022年綠城管理結合線上、線下多管道，推動全專案聯動落地，從宏觀到微觀，從理想到生活，全面演繹了各項行銷活動主題，大大提升了行銷的效果以及公司的品牌知名度。

► 人文行銷

案例：暖冬的第一杯確幸咖啡

2022年11月，寒氣拉開冬日的帷幕，綠城管理發起#初冬的第一杯確幸咖啡#公益行動，與員警、醫生、教師、環衛工人等公共服務者共同分享溫暖的“確幸時光”，以行動致敬那些默默奉獻的人。活動設立確幸愛心站，在城市中心、學校、醫院等場所設置公益愛心站，由專項人員進行熱飲派送；開展

行銷拜訪，結合管道拓客前往學校、醫院、企業單位等地進行現場公益派送；打造限時快閃店，定制跨界城市網紅咖啡，結合現場實際情況打造室內或室外咖啡快閃店，限時、限量派送確幸咖啡。活動以公益行動撬動傳播話題，不僅大幅提升了傳播度，還向社會傳遞了綠城管理的公益精神。



圖為：暖冬確幸咖啡活動圖

► 線上行銷

2022年，網路行銷繼續成為綠城品牌的宣傳推廣重要方式，因此我們進行了多場線上活動，如“雙十一購房節”、百人直播計畫、“確幸一夏潮我看PK大賽”，並取得了良好的效果。

案例：百人直播計畫

公司於2022年11月8日開展了“百人直播計畫”，活動號召各項目建立線上新媒體矩陣，組織百人主播招募計畫拓展具有粉絲基礎的主播資源，通過協力廠商直播增加直播數量擴大項目發聲，增加線上的導客。同時組織確幸生活節，落地確幸服務底盤活動，配合線上直播邀約及線下銷售邀約，保障現場來訪人數及熱度。



圖為：百人直播計畫現場

四、產品力

產品是支撐公司發展的基礎，是C端客戶口碑所在，也是委託方信任的基石。2022年，公司在繼續保持C端優勢的基礎上，努力提升B端價值創造的能力，以達到B、C兩端滿意度均好。同時，面對行業新形勢帶來的挑戰與機遇，我們始終堅持將安全和產品品質放在第一位，科學謀劃所有專案進度，在保證安全品質、守法守規的前提下穩步推進項目進展。

2022年，我們結合前沿建造技術，並結合代建特徵，分層級、精技術、重實操地搭建了綠城管理的產品制度體系，自建產品管理標準達到264項，為各項目提供了科學的管理方法及技術支撐。



圖為：綠城管理產品類標準體系

1 品質保障

(1) 品質管制體系

依託成熟的精益化管理及風險控制體系，綠城管理已于此前成功通過了上海品質體系審核中心ISO9001品質管制體系認證，範圍涵蓋房地產開發委託管理全產業鏈，包括並不限於前期、設計、工程、成本、行銷、服務、運營等。

2022年10月，綠城管理又通過ISO14001 環境管理體系和ISO45001 職業健康安全管理體系認證，範圍與品質管制體系一致。在體系運行過程中，公司嚴格遵守國家有關環境和職業健康安全管理方面的相關規定，嚴格按照體系標準執行。

在環境管理體系和職業健康安全管理体系的指引下，綠城管理堅定踐行品質、信任、效益、分享的理念，通過客戶滿意度的改進、員工積極性的提升來獲得成功。

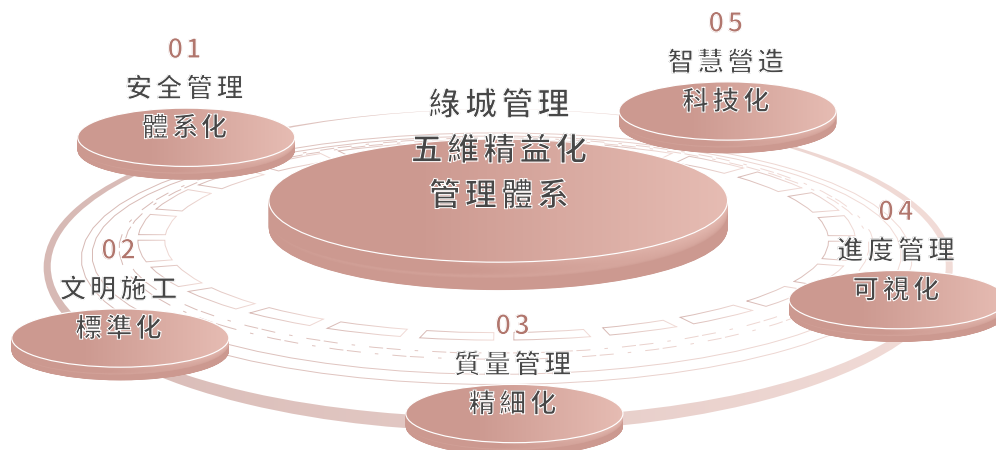


圖為：綠城管理環境管理體系和職業健康安全管理体系認證

(2) 五維精益化工程管理體系

綠城管理代建產品，不論物業樣態，不論城市能級，堅持做同一產品、同一區域裡的品質標杆，並且始終相信，只有越好的產品品質，才越能在競爭中立足，越能在高低起伏的市場變化中為委託方、業主、供方等多方主體創造價值。

在專案施工全過程中，綠城管理分別從安全管理體系化、文明施工標準化、品質管制精細化、進度管理視覺化以及智慧營造科技化五大介面，構築品質保障的銅牆鐵壁，不斷提升和鞏固綠城M的產品力。



圖為：五維精益化工程管理體系

01.安全管理體系化

通過現場設置的安全文明體驗區，觀眾得以瞭解通過安全早會、安全看板、安全教育、安全防護、安全風險分級等措施共同構建的全週期、分級別、動態化、常態化的安全管理體系，構築起保障工程安全的“銅牆鐵壁”。

02.文明施工標準化

工地大門及出入口依靠人臉識別系統可顯示姓名、體溫、健康碼；工地內各施工單位內部統一著裝、有序區分；設施設備、建築材料、工具等整齊堆放；各類定型化防護設施嚴密而周全，讓現場觀眾充分感受到工地的文明和標化。

03.品質管制精細化

高要求的工藝標準和視覺化、影像化、精細化的品質管控措施，讓工程品質這一最受委託方和業主關注的命題，在綠城管理的工地上得以落實。195個貫穿工程營造全生命週期的停止點、見證點，每一個都標注了明確的管控內容和驗收要點；隱蔽驗收影像化、實測實量資料視覺化等管控措施，更是讓現場施工單位加強品質意識，確保綠城管理嚴格的品質管控標準落實到工地的每一個細節。

04.進度管理視覺化

為保障施工進度，讓業主及時拿到理想住宅、讓委託方及時兌現經營效益，綠城管理以鬆緊有度、穿插提效的打法，編制全景計畫、單體計畫、專項計畫等不同層級計畫，通過視覺化圖表，讓管理者能快速追蹤到每一層的施工進展，讓每一道工序按照固定的節奏有條不紊的實施。

05.智慧營造科技化

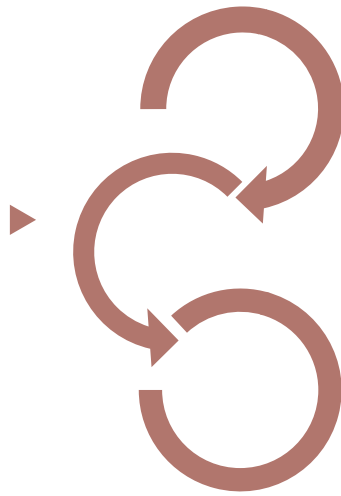
依託大資料、物聯網、BIM等先進技術，綠城管理已實現混凝土回彈、工序驗收、材料驗收、評估管理等重要管理手段的線上化、智慧化，通過“智慧營造系統”，實現工程管理的提質增效、賦能降本。

(3) 樣板體系

綠城管理的樣板體系分為銷售樣板、工藝樣板和交付樣板三大類。在工地開放日的各大會場，觀眾們能在集中交底樣板區，瞭解綠城管理的品質要求是如何傳遞給現場的每一個施工單位；在工藝工法樣板區，觀眾能設身處地感受綠城管理是如何把每一道工序做到位，每一個細節做到精；在銷售樣板區和交付樣板區，能提前感知業主未來生活的相關元素和場景，收穫“所見即所得”的承諾。

開放的樣板空間

我們的樣板展示不僅只有鋼筋混凝土，還可以讓購房者提前感受未來園區生活。在銷售樣板區，我們優選核心景觀區提早呈現，鳥語花香、綠草如茵的景觀展示區，富麗堂皇、尊貴大氣的單元大堂，功能多樣、場景豐富的架空層，實景呈現；在交付樣板區，購房者能沉浸式地在房間、地下車庫等區域，真實瞭解未來房屋交付時呈現的各項細節，**所見即所得**。

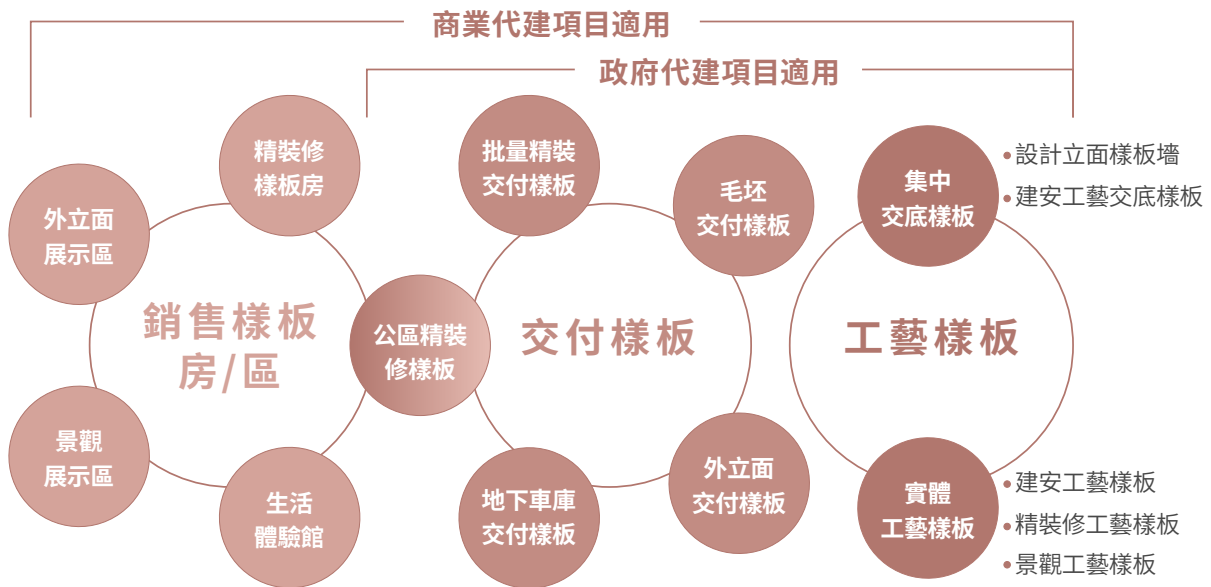


精細的樣板展示

在每一個樣板中，綠城管理把每一道工序的用料用料和施工細節要求都明確地標注出來。以屋面樣板為例，在小小範圍裡總計展示了**20多項標準做法**，屋面面層從基層清理到找坡、防水、保溫等共計**8道工序**都要清晰地展示出來，每個細節清晰到位，讓施工現場每一個人都能清晰瞭解其中的細節做法和品質要求。

領先的工藝工法

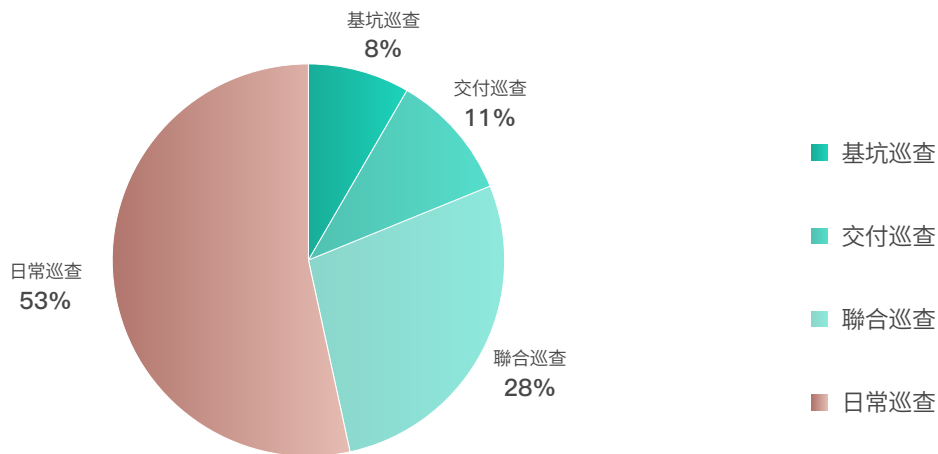
為保障精工品質及從實際居住的細節需求出發，綠城管理在不少建築細節上提出了領先行業的設計和工藝。如在衛生間中採用承插式鋼塑防水套管，提高排水管與套管之間的整體密閉性；要求門檻與牆體四周反樁一次澆築成型，避免形成冷縫；衛生間門檻向外延伸至牆體外側**300mm**等措施，有效提升衛生間防滲漏功能，解決實際居住痛點。



圖為：綠城管理樣板體系

(4) 項目巡查

2022年綠城管理累計巡查專案191次，月均平均巡查21次，其中，基坑巡查16次，交付巡查20次，聯合巡查53次，日常巡查102次。較21年總巡查次數147次，上升30%；較21年人均巡查次數，上升77%。



通過常態化的巡查，加強對專案一線的過程糾偏動作，對所有在建專案形成持續性的監督和影響，避免專案因監管缺失而處於失控狀態。

(5) 全國工地開放日

“全國工地開放日”是綠城管理首創的特色品質管制措施，已成為綠城管理推動行業信任體系構建的優良傳統，亦是在全國範圍內最早舉辦的工地開放活動。2022年，在市場行情遇冷、“保交付”成為行業主旋律、消費者對產品品質愈發嚴苛的大環境下，綠城管理繼續舉辦了全國工地開放日，向社會展示精工品質，向行業傳遞積極信號，向購房者和委託方兌現產品和經營承諾。

案例：綠城管理第十一季全國工地開放日活動

2022年9月28日，綠城管理第十一季全國工地開放日盛大啟幕。一個月時間內，綠城管理位於全國各地的數十個專案將紛紛打開工地圍牆，展現最真實的工地“素顏”，接受委託方、購房者、媒體和社會大眾的共同檢閱。本季工地開放日主題為“因相信 而確幸”，旨在表達在房地產行業持續震盪的當下，綠城管理願以信任聯結各方，為業主交付美好家園，為客戶創造經營價值，為供方兌現穩定回報，為行業注入發展信心。透過工地開放日等系列活動，彰顯代建“確幸時代”的全新風貌。

在桐鄉濮園和部分分會場，現場觀眾身臨其境感受“確幸社區”的落地內容：通過景觀、架空層、室內公區等產品模組，感受全齡業主在綠城管理園區收穫的確幸生活；通過“視、聽、嗅、觸、味”多維感官體驗，和分佈在會場周邊的各大確幸打卡點，沉浸感知綠城管理能為未來業主提供的確幸服務。



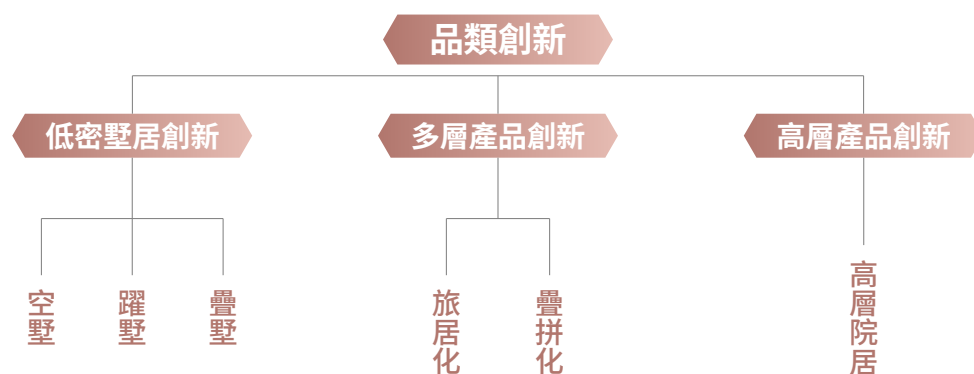
圖為：確幸社區產品模組示例

2 設計適配

隨著行業環境及購房者需求變化，中國房地產進入向管理要紅利的轉型期。對於代建企業而言，更多樣化的市場選擇，更高的土地利用需求，疊加客戶更精益的管理和經營要求，必須從根本上轉化思維、升級能力。其中，產品能力是代建企業的核心競爭力之一，通過產品賦能品質、保障效率、創造效益，實現委託方、購房者、代建服務商多方共贏。在設計端，綠城管理秉持人文理想主義精神，依託綠城品牌強大的實力和專業能力，以及20多年豐富的經驗積累，結合委託方共性需求與不同專案個性，實現價值創造。

(1) 產品創新

在品類創新方面，根據低密、多層、高層等不同住宅業態，綠城管理進行了滿足不同需求的多層次創新。



以低密產品為例，在限墅令的背景下，產品需不低於4層且容積率要求較高，如何在舒適度與貨值間最大可能地維持平衡是設計上面臨的最大挑戰。綠城管理通過豎向發展、空中庭院、獨立交通等手段，從疊墅、躍墅、空墅三種產品進行破題，形成張家口燕語桃源、石家莊西山燕廬、海口桃李春風等多個現象級創新作品。

以高層產品為例，為解決建築與自然關係弱的問題，滿足業主對高層“墅居”生活的嚮往，綠城管理在高層產品中植入“空中院居”理念，通過城市陽臺打造、公共景觀浮空設計等，創新推出濰坊泥河小鎮觀雲裡等創新產品，深受當地市場歡迎。

在風格創新方面，隨著代建業務的全國化佈局以及專案向三四線城市下沉，綠城管理向低成本、時代感和風格化三個方向進行創新，並對這些創新成果進行體系化梳理，有助於產品快速複製、應用。

我們認為新的時代會催生新的住房需求。隨著人們生活方式、生活觀念的改變，對人居環境也有了更加多元化的要求，因此，不斷創新更合理舒適的戶型是幫助用戶提升居住體驗和幸福指數的關鍵要素。

案例：“確幸·家”戶型創新設計競賽

2022年5月，綠城管理廣發“英雄帖”，面向社會舉辦“確幸·家”戶型創新設計競賽，以期通過思維碰撞，推動設計創新，共同探索當下戶型的價值提升方案，為市場提供更多的解答。自大賽正式開始以來，受到了行業內外的廣泛關注，共計收到百餘份作品，最終經過專業評審的層層篩選，12項參賽作品入圍。組委會在6月21日組織召開戶型競賽獎項評定會，現場評出前六強獲獎者，並公佈網路最佳人氣獎。



圖為：評定會現場

最終的戶型設計創新成果未來將會被建議運用於屬地戶型標準化庫的建設，結合五大區域不同的戶型價值要點進行相關的設計優化提升。

(2) 定制化升級

在專案實施過程中，我們不乏會遇到委託方在設計端的特殊需求，譬如安置房原住民的特殊空間需求、委託方內部職工房按需定制、產品風格及配置的屬地定制升級等。針對這些個性化需求，綠城管理也有因需定制的破題能力。

案例：太原誠園專案定制化升級

太原誠園專案在委託綠城管理進行代建前，已完成地下部分結構施工，地上部分鋁模也已完成，因此住宅結構主體無法調整。同時，委託方也提出不希望對項目已有規劃進行重大調整，通過外立面、景觀、部分功能區域等優化升級，以及在後續建造過程中融入綠城品質管控各項方法，切實提升產品品質。

綠城管理進場後，將綠城在多地已經打響的二代高層產品“誠園系”引入項目，對立面、園區大堂、綜合樓平面等進行優化，並按照綠城管理“樣板先行”的規定，打造實景園林、樣板間，展示交付實景和工藝工法。通過對產品進行定制化升級，充分扭轉了專案在當地滯銷的情況，目前已為委託方實現銷售超2億元，業績長期處於區域市場前十。

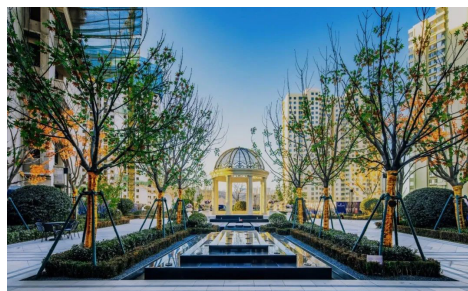


2#樓南立面(原方案)



2#樓南立面(优化方案)

圖為：綠城管理優化方案前後對比



圖為：太原誠園項目實景園林

(3) 新材料應用

2022年，公司繼續投入了大量的資源進行新材料的研究，確保可以在有效緩解成本壓力的同時，確保產品品質不受影響。例如貝殼粉塗料，與傳統材料相比，貝殼粉塗料利用大海貝殼廢棄物材料，通過技術手段形成價廉物美的綠色生態塗料，完美解決了海洋生態和裝修環境的污染問題，不但符合國家提倡的“迴圈經濟”，而且在國家“碳達峰，碳中和”戰略目標中起到了不可估量的作用。



輕量化綠色屋面系統

該系統將防水、排水、濾水、保水蓄水、生長介質、綠植、自動化灌溉、雨水回收利用等整合成整體，以起到輕量化、綠植化、碳中和、節能減排、生態環保的建築功能需求。



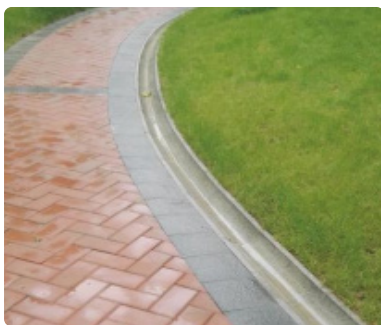
無機微晶保溫樓地面

該材料為增強無機微晶保溫層與自流平防護層附著力的構造層，具有施工效率高、平整度高、提升淨高、品質穩定、綠色環保等特點。



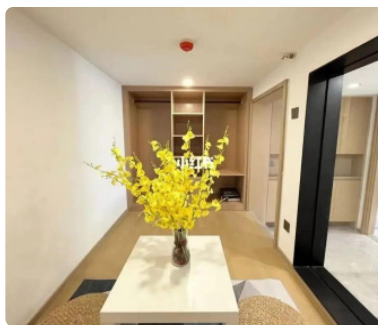
環氧磨石地坪

環氧磨石作為常用的建築材料，具有綠色環保、高功能性和裝飾性作用。設計師可以從形態、肌理、質感、色彩等方面著手設計，呈現出地面設計獨特的魅力，為空間添彩。



PC異形路緣石

混凝土面板狀或塊狀製品，產品頂面質感具有天然石材裝飾效果，具有高耐磨強度及耐久性，可應用於導流槽、車擋等。



貝殼粉塗料

貝殼粉塗料利用大海貝殼廢棄物材料，通過技術手段形成價廉物美的綠色生態塗料，完美解決了海洋生態和裝修環境的污染問題，具有原生無醛、吸濕防潮、抗菌防黴、防火阻燃的效果。



景觀收邊條

景觀收邊條除了能劃分區域，還能阻根，使植物的根系不長到界外，效阻止植物的混亂生長和植物長到路上的情況。能便於建築從造型和功能上，發揮出文化與建築結合的魅力。

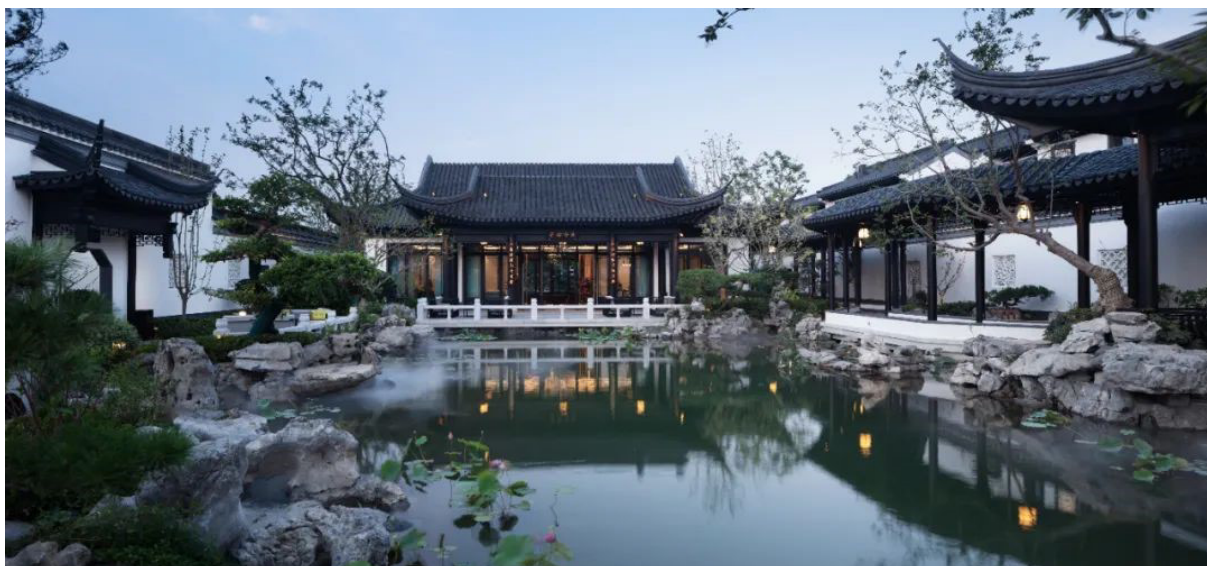
圖為：新材料應用示例

3 經營提效

得益於綠城管理龐大的產品譜系和傳承的匠心品質，以及積累多年的品牌和市場口碑，綠城管理出品的產品往往能實現成本更低、去化更快、溢價更高，為委託方帶來成本和貨值賦能。

案例：臨沂春江明月項目

專案面臨專案成本高、市場環境不利等問題，綠城管理迎難而上，為達到“成本最低情況下實現配置最優”的核心目標而奮戰。在投拓階段，專案通過屬地資料支撐，深入屬地對標調研，深耕城市一城一策，實現精準投拓；在方案階段，專案開展成本籌畫，進行反復測算，優化成本結構，成功挖掘貨值提升點，通過主入口和車行道方案調整，使地上面積增加約2,500平方米，項目貨值增加約五千萬；在經營階段，專案應用標準化設計成果及指標，引入優質供應商，開展項目巡查，避免重大偏差。經過團隊的不懈努力，該專案最終完成了目標兌現，委託方也通過此項目實現了經濟效益、社會效益及爛尾紓困的多豐收。

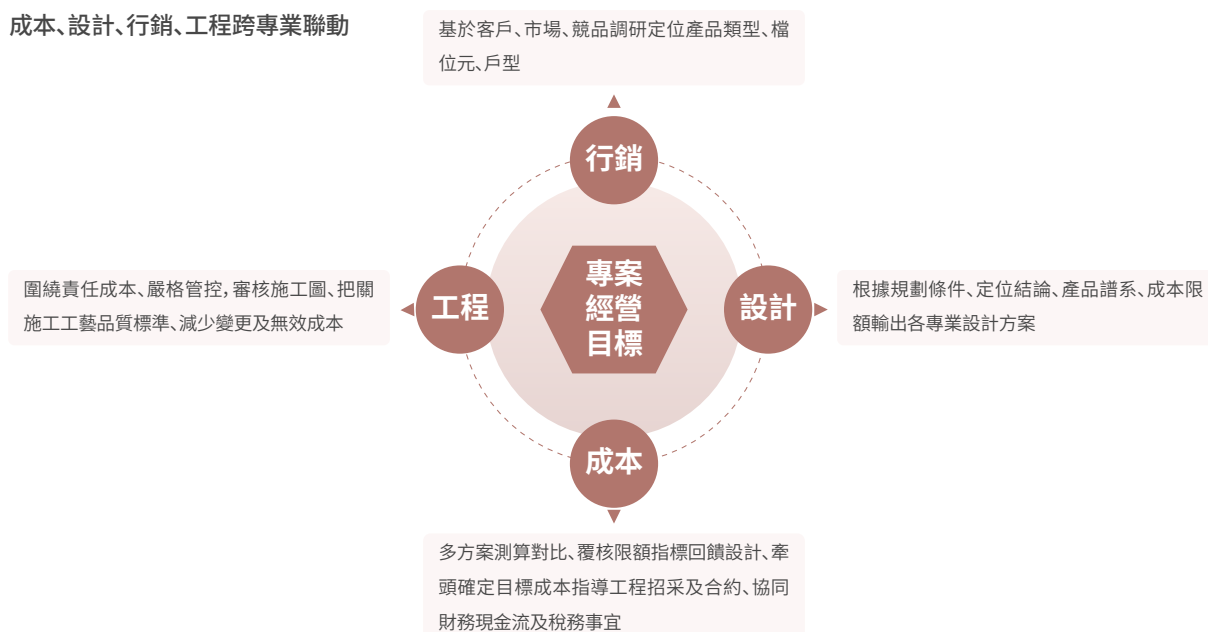


圖為：綠城·臨沂春江明月實景圖

4 成本最優

綠城管理的委託方包括政府、國企央企、金融機構和私企開發商。我們在傳承綠城產品競爭力基礎上，基於委託方視角，進行專案全過程、全要素、全體系化的成本控制，打通成本控制壁壘，以更懂經營的成本管理，為委託方創造更大效益，在行業波動期攜手委託方共度難關。

成本、設計、行銷、工程跨專業聯動



圖為：全過程、全要素、全體系化的成本控制

在成本管控上，綠城管理嚴格遵守管理“七弦”中的成本弦要求。專案啟動前，我們從成本、設計、行銷和工程四個方面分析研究，打通行銷實現銷售盈利，實現項目經營成效，確保專案目標達成。施工階段，我們基於目標成本進行動態跟蹤，及時對變更進行測算，梳理動態跟蹤報表，保證成本情況準確、可控。基於綠城管理多年的管控經驗和龐大的成本資料，我們已形成了功能表式成本，便於快速進行成本匹配，滿足委託方對成本和品質的要求。

案例：太原官山園著項目

太原官山園著專案為山地低密產品，面臨土方工程成本高、工程量管理難等考驗，綠城管理多方發力，從土方、總包、外立面、景觀、小市政等環節進行了精准的成本管理和優化管控，取得了優異的成果。在土方方面，公司借助BIM建模，從方案階段對臺地標高進行優化，合理控制土方量並減少外運量，節約成本約1096萬元。在外立面方面，項目優化鋁線條做法，調整非敏感部位和鋁板厚度，節約成本約210萬元；同時，專案採取斷橋鋁窗設



圖為：綠城·太原官山園著效果圖

計，節約成本約190萬。在景觀方面，專案從客戶視角出發，調整公共部位精裝修佈局，節約成本約77萬。基於以上成果，該項目獲得集團優秀案例一等獎。

Green
Smart
Town

環境力

——
第八篇章



作為房地產代建龍頭企業，公司深知自身肩負的社會責任，嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國節約能源法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》等適用的法律法規及規定。在提升工程品質、保障生活水準的同時，公司盡可能地採取各種方法降低管理建設給環境帶來的負擔，我們將綠色可持續發展作為公司發展戰略的重要組成部分，樹立“構建綠色之城”的品牌價值觀。2022年，綠城管理通過上海品質體系審核中心ISO14001 環境管理體系認證，在體系運行過程中，公司嚴格遵守國家有關環境管理方面的相關規定，杜絕環境擾民、環境污染等事件發生。

一、綠色建築

我們堅持做綠色建築的推動者和引領者，及時對接《綠色建築評價標準》、《浙江省綠色建築條例》等國家和地方對於綠色建築的標準，推進建築的綠色設計與營造。

① 綠色設計

作為代建行業的領軍者，綠城管理注重綠色現代化設計理念。我們根據建築所在地的地表特徵、氣候條件、植被覆蓋和組成等要素，進行定制化設計。一方面最大程度地利用自然通風、採光和自然地勢，保留自然原色；另一方面，通過科學設計、區域優勢互補等方法，彌補所在地塊先天不足之處，為居民還原綠色、生態、舒適、現代的居住體驗。

案例：“海綿城市” — 江蘇句容項目

句容項目最初的願景，是採擷自然景觀一隅，追尋傳統理想人居，人們登高遠眺、憑蕪攬勝，縱享自然之趣。專案通過創新的立面設計，將自然景觀、建築景觀、人文景觀融為一體，塑造依山傍水、詩意棲居的疊院生活。為達到綠色節能目標，專案從公共區域照明、交通動線排布、雨水回用、新型環保材料的使用等多方面入手，通過綠色生態技術和節能環保措施，將自然與生態之美保留在設計之中，實現人與自然的和諧交融。



圖為：江蘇句容湖畔雲廬專案設計圖

2 綠色營造

為營造綠色住宅，綠城管理以“確幸+綠色+健康”為核心，運用《綠色智慧系統產品配置標準》，搭建綠色健康產品體系。公司重視綠色建築與環保，積極推動綠色材料的使用，減少資源浪費，營造綠色空間，踐行可持續發展責任。實際建設過程中，我們因地制宜，尋找綠色、節能、高效的建築材料，最大程度上減少施工以及建築本身對當地自然環境的影響，打造與自然共呼吸的建築美學。目前，部分專案已通過無熱橋設計、高效熱回收裝置、Low-E三玻兩腔鋁合金門窗、高效外圍護保溫系統等技術，建設被動式超低能耗住宅。

案例：大連虎灘近零能耗建築

該專案嚴格按照中國《近零能耗建築技術標準》(GB/T51350-2019)進行設計、建設及運維，通過充分研究建築方案、細化各項能耗指標、深入落實技術措施、精準類比能耗情況，全面貫徹近零能耗建築、綠色星級建築、裝配式建築、海綿城市、健康建築等高品質宜居技術標準，代表著國內在綠色節能建築領域的最高標準。該專案為遼寧省及大連市首個近零能耗認證級別的住宅類項目，同時也是國內首個大規模建設的“近零能耗建築”住宅類專案，是中國建築規模化推廣超低近零能耗建築體系的典型案例。



圖為：大連虎灘近零能耗建築效果圖

沿襲綠城精緻完美的企業文化，自成立之初，工匠精神便已寫入綠城管理的DNA中，經過歷代產品人的傳承發展和“傳幫帶”的師徒制模式，綠城管理將“把每一道工序做到位，每一個細節做到精”的理念貫穿於每一個項目始終。

P

新型專利申報

3項
(包括新型集成積水井蓋設施、中式PC拋坊掛裝結構等)

創新工藝

7個
(包括鋁膜爬架全外矽牆穿插施工工藝的應用等)

課題研究

5項
(包括庭院景觀水系水處理系統研究、PC裝配式施工管控等)

2022年綠城管理工匠精神和價值創造

案例:PC裝配式結構工程

裝配式建築體系具有減少建築垃圾和揚塵污染的優勢,能顯著提升工程品質。國家在《“十四五”建築業發展規劃》中大力推廣裝配式建築,各地政策也紛紛響應。基於此,綠城管理團隊根據現有專案的管控經驗,結合國家相關規範和技術標準,在深化設計、構件生產、現場施工三個階段系統梳理對應的管控要點,為PC裝配式結構專案工程管理提供指導,為建築業綠色轉型添磚加瓦。

二、綠色辦公

1 排放物管理

綠城管理根據《中華人民共和國環境保護法》及其他相關法律法規對溫室氣體、廢氣、廢水、廢棄物的處理和排放進行嚴格管理,以滿足經營所在地的監管標準。我們在努力宣導節能的同時,積極配合政府號召,逐步控制廢氣廢水和廢棄物的排放量,減少各種污染物對生態環境的負面影響。

溫室氣體排放管理

為響應“碳中和”、“碳排放”等相關低碳目標,公司將工程管理線上化、設計資料電子化,節約了大量的紙張資源,同時,公司在辦公區域內設置標語,以提倡在辦公環境中採取節能環保措施,如控制空調溫度、鼓勵雙面列印等方式,減少活動產生的溫室氣體排放。

溫室氣體	
範圍一 溫室氣體	範圍二 溫室氣體
排放量為86.75噸	排放量為230,768.78噸
排放密度為0.0327噸/百萬元營收	排放密度為86.8862噸/百萬元營收
較去年下降29.00%	較去年下降4.04%

廢氣、廢水排放

公司的廢氣主要來自于行政辦公用車的尾氣²。2022年,配合綠色出行,公司逐步增加新能源汽車的使用,減少汽車尾氣對環境的傷害。公司的廢水全部為辦公用水,所有污水統一收集進市政污水管網並通過城市污水集中處理。針對廢水的管理,公司積極推行各種節水措施,減少水資源的使用,進而達到控制廢水排放的目的。

(2) 註:車輛產生的NOx、SOx以及PM統計方法參照香港環境保護署(「EPD」)的EMFAC-HK Vehicle Emission Calculation model (http://www.-cleanair.hk/eng/guidebook/guidebook_eng_r.pdf)。

廢氣和廢水

廢氣 (NOX、SOX、PM)	廢水
排放量為0.03噸	排放量為9,550噸
排放密度為1.05E-05噸/百萬元營收	排放密度為3.60噸/百萬元營收
較去年下降21.33%	較去年下降34.98%

固體廢棄物排放

公司產生的固體廢棄物主要為紙張、辦公器具、燈具等辦公室耗材。依據《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》《電子廢物污染環境防治管理辦法》，公司針對印表機墨水匣、廢燈管、廢電池等危險廢棄物設置統一回收點，並安排有資質的協力廠商對其進行回收處理。

固體廢棄物

螢光燈管13.0千克	固體廢物
廢電池23.3千克	排放量為2.53噸
廢紙2.4噸	排放密度為9.53E-04噸/百萬元營收
廢硒鼓墨水匣80.2千克	較去年下降3.78%

2 資源使用³

公司消耗的直接能源主要為汽油，間接能源主要為外購電力。公司水資源的消耗主要集中在行政辦公的日常用水，獲取方式為市政用水。2022年，公司在水資源獲取上並未遇到問題。公司產品不涉及包裝材料的使用。我們遵守《中華人民共和國節約能源法》的相關規定，公司在日常運營過程中，盡可能地減少能源和水資源的使用，提高員工的節能減排意識，加強辦公區域的節能管理。

2022年，隨著公司運營規模和營業收入的擴大，我們在能源資源的利用上進行了進一步優化升級。本年度公司消耗電力330.80千個千瓦時；消耗汽油28.17噸，轉化為直接能源消耗為350.62千個千瓦時，故總能源消耗為681.42千個千瓦時，以百萬元營業收入計算密度為0.26千個千瓦時/百萬元，較2021年下降17.24%。公司用水11,937噸，以百萬元營業收入計算的用水消耗密度為4.49噸/百萬元，較2021年下降了18.73%。

資源消耗

能源總消耗密度0.26千個千瓦時/百萬元營收	用水消耗密度4.49噸/百萬營收
較去年下降17.24%	較去年下降18.73%

(3) 註：1. 本公司消耗的直接能源主要為汽油；2. 本公司消耗的間接能源主要包括外購電力；3. 計算能源耗量時選用的低位發熱量參照由國家發展和改革委員會提出並負責解釋和修訂的《公共建築運營企業溫室氣體排放核算方法與報告指南(試行)》，汽油的低位發熱量為44.8GJ/t，(<https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/zcfb/tz/201511/W020190905506437983335.pdf>)。

2022年,公司高度重視節能減排工作,從節水、節電和綠色辦公三方面做了如下工作:

節水



對洗手間水龍頭、馬桶水箱加裝節水裝置,加強用水設備的日常檢查維護和管理,發現損壞漏水的設備及時修理,減少水資源浪費。

在洗手間、茶水間等位置粘貼節約用水的標誌和提示語,提醒員工自覺養成節約用水、隨手關水龍頭的良好習慣。

積極採取節水措施,宣導一水多用、迴圈用水。

節電



合理調配空調開閉時間與溫度及各區域照明時間。

逐批更換並使用高效節能燈具,淘汰普通白熾燈泡。

提醒員工合理開閉和使用電腦、印表機等用電設備,及時關閉顯示器等不必要的耗電項目。

綠色辦公



鼓勵員工無紙化辦公,使用電子檔、電子郵件等線上媒介代替傳統的紙質檔、傳真,推廣電子簽章的使用。

除有嚴格形式規定的正式檔、機密資料及涉及客戶資訊的資料外,非必要不列印,列印選擇雙面列印。

日常辦公用品指定專人管理,嚴格領用制度,杜絕浪費。

3 節能環保目標

公司高度重視可持續發展,積極回應國家關於加快經濟高品質發展和綠色低碳轉型的戰略,構建清潔、低碳、安全、高效的現代能源體系,助力建設美麗中國,促進碳中和目標的達成。基於此,我們在如下五個方面訂立了節能減排的目標並制定了相關的措施,以確保目標達成。

排放量目標

- 建立科學、完善的碳排放歷史資料管理，並開展分析工作，增強碳排放量資料管理能力
- 在自身運營碳排放管理上，加大對低碳技術的應用，擴大低碳理念的產品設計占比
- 通過各類碳排放舉措降低自身和產業鏈碳排放量

減廢目標

- 加大各類減廢舉措力度，持續降低廢棄物排放密度
- 在自身運營方面持續探索並積極執行減廢舉措，同時加強對承建商廢棄物的管理力度

能源使用效益目標

- 加強能耗管理，提升能源使用效率，持續降低能耗強度
- 在自身運營方面，積極採用能耗較低的電器，宣導並落實綠色辦公的理念
- 在產品設計方面，持續探索低能耗產品設計，提高低能耗設計產品的占比

用水效益目標

- 逐步加大節水工藝及技術的投入，提高用水效益，降低水耗強度
- 在自身運營方面，積極探索並引用節水型設施及水處理技術
- 在產品設計方面，持續探索節水產品設計，提高節水設計產品的占比

綠色建築承諾和目標

- 加強綠建管理能力，持續投入綠建技術及綠建築造，加大綠建產品比例
- 提升綠建全生命週期管理能力，不斷探索新型綠建技術，加強綠色建築技術的研發

4 氣候變化及應對

2022年，氣候變化問題加劇，極端天氣氣候事件頻發，全球接連發生高溫、暴雨、洪水、旱災，極端的熱浪、乾旱和嚴重的洪水已影響全球數百萬人。國內出現持續、極端的高溫天氣，發生森林火災709起，長江流域出現歷史罕見的夏秋冬連旱，給全國各地造成了不同程度的影響；此外，地震、雷擊、洪澇等自然災害頻發重發，造成了不同程度的人員傷亡和經濟損失。

作為綠色發展的先鋒企業，綠城管理時刻保持著對氣候變化的關注，積極探索著氣候變化可能給企業帶來的經濟機遇和挑戰，回應中國2060年碳中和的承諾，將應對氣候變化措施融入產品設計、材料採購、項目建設和營運的全生命週期中，尋求自身應對氣候變化風險的經濟模式。

在舉措發麵，我們的EHS部門時刻關注氣候變化，及時識別可能因氣候變化或極端天氣導致的專案停工、資產損壞、人員傷亡等危險因素。同時，EHS部門在內部制定了《EHS管理制度》，規範了應急準備與回應相關的管理措施，以便最大限度地降低極端天氣造成的負面影響。此外，各部門定期開展安全檢查，全面排查可能因氣候變化而導致的風險點，積極消除各種安全隱患。

附錄

一、《環境、社會及管治報告指引》內容索引

層面	描述	位置
A. 環境		
層面A1: 排放物		
一般披露	<p>有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排汙、有害及無害廢棄物的產生等的：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>注：廢氣排放包括氮氧化物、硫氧化物及其他受國家法律及規例規管的污染物。</p> <p>溫室氣體包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮、氫氟碳化合物、全氟化碳及六氟化硫。</p> <p>有害廢棄物指國家規例所界定者。</p>	環境力
A1.1	排放物種類及相關排放資料。	數據統計表
A1.2	直接(範圍1)及能源簡介(範圍2)溫室氣體排放量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量為單位、每項設施計算)。	數據統計表
A1.3	所產生有害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量為單位、每項設施計算)。	數據統計表
A1.4	所產生無害廢棄物總量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量為單位、每項設施計算)。	數據統計表
A1.5	描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境力
A1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境力
層面A2: 資源使用		
一般披露	<p>有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策。</p> <p>注：資源可用於生產、儲存、運輸、樓宇、電子設備等。</p>	環境力
A2.1	按類型劃分的直接及／或間接能源(如電、氣或油)總耗量(以千個千瓦時計算)及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	數據統計表
A2.2	總耗水量及密度(如以每產量單位、每項設施計算)。	數據統計表

層面	描述	位置
A2.3	描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境力
A2.4	描述求取適用水源上可有任何問題, 以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。	環境力
A2.5	製成品所用包裝材料的總量(以噸計算)及(如適用)每生產單位占量。	數據統計表
層面A3: 環境及天然資源		
一般披露	減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。	環境力
A3.1	描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。	環境力
層面A4: 氣候變化		
一般披露	識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策。	環境力
A4.1	描述已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜, 及應對行動。	環境力
B. 社會		
層面B1: 僱傭		
一般披露	有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的: (a) 政策; 及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	同心力
B1.1	按性別、僱傭類型(如全職或兼職)、年齡組別及地區劃分的雇員總數。	數據統計表
B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的雇員流失比率。	數據統計表
層面B2: 健康與安全		
一般披露	有關提供安全工作環境及保障雇員避免職業性危害的: (a) 政策; 及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	同心力
B2.1	過去三年(包括彙報年度)每年因工亡故的人數及比率。	數據統計表
B2.2	因工傷損失工作日數。	數據統計表
B2.3	描述所採納的職業健康與安全措施, 以及相關執行及監察方法。	同心力

層面	描述	位置
層面B3:發展及培訓		
一般披露	有關提升雇員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。 注：培訓指職業培訓，可包括由雇主付費的內外部課程。	同心力
B3.1	按性別及雇員類別(如高級管理層、中級管理層等)劃分的受訓雇員百分比。	數據統計表
B3.2	按性別及雇員類別劃分，每名雇員完成受訓的平均時數。	數據統計表
層面B4:勞工準則		
一般披露	有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	同心力
B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	同心力
B4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	同心力
層面B5:供應鏈管理		
一般披露	管理供應鏈的環境及社會風險政策。	同心力
B5.1	按地區劃分的供應商數目。	數據統計表 同心力
B5.2	描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目、以及有關慣例的執行及監察方法。	同心力
B5.3	描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。	同心力
B5.4	描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。	同心力
層面B6:產品責任		
一般披露	有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	發展力
B6.1	已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比。	數據統計表
B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	發展力 數據統計表
B6.3	描述與維護及保障智慧財產權有關的慣例。	發展力

層面	描述	位置
B6.4	描述品質檢定過程及產品回收程式。	發展力
B6.5	描述消費者資料保障及私隱政策, 以及相關執行及監察方法。	發展力
層面B7:反貪汙		
一般披露	有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的: (a) 政策;及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	發展力
B7.1	於彙報期內對發行人或其雇員提出並已審結的貪汙訴訟案件的數目及訴訟結果。	發展力
B7.2	描述防範措施及舉報程式, 以及相關執行及監察方法。	發展力
B7.3	描述向董事及員工提供的反貪汙培訓。	發展力 數據統計表
層面B8:社區投資		
一般披露	有關以社區參與來瞭解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。	同心力
B8.1	專注貢獻範疇(如教育、環境事宜、勞工需求、健康、文化、體育)。	同心力
B8.2	在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)。	同心力 數據統計表

二、ESG關鍵績效指標

環境			
類別	單位	2021	2022
A1 排放物			
A1.1 排放物種類及相關排放資料			
廢氣排放總量	噸	0.03	0.03
NOX排放總量	噸	0.03	0.03
PM排放總量	噸	0.00	0.00
SOX排放總量	噸	0.00	0.00

類別	單位	2021	2022
A1.2 溫室氣體排放量及密度			
直接溫室氣體 (範圍1)	噸	103.25	86.75
每百萬元營收直接溫室氣體排放量	噸/百萬元營收	0.0460	0.0327
間接溫室氣體 (範圍2)	噸	203,094.88 ⁴	230,768.78
每百萬元營收間接溫室氣體排放量	噸/百萬元營收	90.5397 ⁵	86.8862
溫室氣體排放總量 (範圍1 & 範圍2)	噸	203,198.13 ⁶	230,855.53
每百萬元營收溫室氣體排放總量	噸/百萬元營收	90.5857 ⁷	86.9188
A1.3 有害廢棄物總量及密度			
有害廢棄物	噸	0.00	0.12
每百萬元營收有害廢棄物廢棄量	噸/百萬元營收	0.00	0.00
A1.4 無害廢棄物總量及密度			
無害廢棄物	噸	2.22	2.41
每百萬元營收無害廢棄物廢棄量	噸/百萬元營收	0.00	0.00
A2 資源使用			
A2.1 能源用量及密度			
電	千個千瓦時	288.89	330.80
天然氣	立方米	0.00	0.00
汽油	噸	33.51	28.17
汽油 (電力當量)	千個千瓦時	417.02	350.62
總耗能	千個千瓦時	705.91	681.42
每百萬元營收耗能	千個千瓦時/百萬元營收	0.31	0.26
A2.2 水資源消耗			
辦公用水	噸	12,395.00	11,937.00
每百萬元營收用水量	噸/百萬元營收	5.53	4.49

(4) 註: 2021年間接溫室氣體 (範圍2) 排放量更正為「203,094.88噸」。

(5) 註: 2021年每百萬元營收間接溫室氣體排放量更正為「90.5397噸/百萬元營收」。

(6) 註: 2021年溫室氣體排放總量 (範圍1&範圍2) 更正為「203,198.13噸」。

(7) 註: 2021年每百萬元營收間接溫室氣體排放總量更正為「90.5857噸/百萬元營收」。

類別	單位	2021	2022
A2.5 包裝材料			
內包裝	噸	0.00	0.00
外包裝	噸	0.00	0.00

社會			
類別	單位	2021	2022
B1 僱傭			
B1.1 僱員人數：按性別、僱傭類型、年齡組別及地區劃分			
僱員人數 ⁸	總數	1,462	1,529
性別	男	1,073	1,158
	女	389	371
年齡	30歲以下	442	378
	30至50歲	998	1,116
	50歲以上	22	35
地區分佈	浙江省	1,182	1,071
	非浙江省	280	458
按職級	高級管理層	76	93
	中級管理層	104	108
	普通員工	1,282	1,328
按僱傭類型	全職	1,462	1,529
	兼職	169	146
	承包商員工	0	0

(8) 註：僱員統計範圍為正式員工。

類別	單位	2021	2022
B1.2按性別、年齡組別及地區劃分的雇員流失比率			
雇員流失比例		2.74%	3.53%
性別	男	2.98%	3.97%
	女	2.06%	2.16%
年齡	30歲以下	2.94%	0.26%
	30至50歲	2.71%	4.66%
	50歲以上	0.00%	0.00%
地區分佈	浙江省	1.35%	1.21%
	非浙江省	8.57%	8.95%
B2健康與安全			
B2.1過去三年(包括彙報年度)每年因工亡故的人數及比率			
工傷	因工傷而死亡人數	0	0
	因工傷而死亡比例	0	0
B2.2因工傷損失工作日數			
工傷	因工傷損失的工作日數	0	0
B3發展及培訓			
B3.1 按性別及雇員類別劃分的受訓雇員百分比			
性別	男	97.76%	99.64%
	女	97.30%	98.57%
職級	高級管理層	100.00%	100.00%
	中級管理層	100.00%	100.00%
	普通員工	97.53%	99.36%
B3.2按性別及雇員類別劃分, 每名雇員完成受訓的平均時數			
性別	男	77.10	75.82
	女	63.68	56.15

類別	單位	2021	2022
職級	高級管理層	78.27	43.08
	中級管理層	79.87	81.88
	普通員工	73.07	78.72
B5供應鏈管理			
B5.1按地區劃分的供應商數目			
按地區	華東	943	1,248
	華南	110	193
	華中	22	25
	華北	59	111
	西北	8	6
	東北	2	4
	西南	14	19
	中國海外(包括港澳臺地區)	21	26
B6產品責任			
B6.1已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比			
已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比		0	0
B6.2接獲關於產品及服務的投訴數目			
產品及服務投訴	個數	88	103
B7反貪汙			
B7.1於彙報期內對發行人或其雇員提出並已審結的貪汙訴訟案件的數目及訴訟結果			
貪汙訴訟案件	個數	0	0
B7.3向董事及員工提供的反貪汙培訓			
向公司董事提供的反貪汙培訓總時數	小時	3	3
參與培訓的董事人數	人	7	7

類別	單位	2021	2022
向公司員工提供的反貪汙培訓總時數	小時	180	180
參與培訓的董事人數	人	360	360
B8社區投資			
B8.2在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)			
在專注貢獻範疇所動用資源(時間)	小時	3	3
在專注貢獻範疇所動用資源(金錢)	萬元	1	1

