

金科地产集团股份有限公司

发展战略规划纲要

（2017-2020）

重要内容提示：

1、金科地产集团股份有限公司（以下简称“金科股份”或“公司”）于2017年5月24日换届选举产生第十届董事会。为了坚定发展战略，清晰发展思路，明确奋斗目标，根据房地产市场的发展趋势，结合当前宏观经济形势和公司经营情况，公司第十届董事会第二次会议审议通过了《公司发展战略规划纲要（2017-2020）》。

2、本规划中涉及的任何未来发展计划、目标等前瞻性的陈述及预期，均系公司根据现阶段情况而制定的发展战略及计划目标，该等陈述及预期均不构成公司对投资者的任何承诺，敬请投资者注意投资风险。

3、鉴于国际国内宏观经济环境、国家宏观经济及房地产调控政策、房地产产业政策、市场环境与形势、公司经营情况等会不断变化，公司存在实现不了发展战略及计划目标的可能，也存在根据市场形势以及实际经营和发展需要对本规划及计划目标作出相应调整的可能，相关风险详见本规划公告中的风险提示，敬请投资者注意投资风险。

一、规划纲要制定的背景

1、行业分析

房地产作为国家经济发展的重要产业，一定时期内其支柱产业的地位不会发生重大变化，依然会保持平稳、健康发展。经过大力实施中央提出的新型城镇化战略，我国常住人口城镇化率这几年有所提高，由 2011 年末的 51%左右提升到截止 2016 年末的 57%左右。据《国家新型城镇化规划(2014—2020 年)》制定的发展目标，到 2020 年我国常住人口城镇化率达到 60%左右，户籍人口城镇化率达到 45%左右，这意味着房地产行业仍有较大的发展空间。从长远来看，如果要达到发达国家常住人口城镇化率 80%的平均水平，我国房地产行业还有更大的发展空间。根据国家统计局统计，2016 年全国商品房销售额 117,627 亿元，同比增长 34.8%；全国商品房销售面积 157,349 万平方米，同比增长 22.5%。

在当前房地产竞争格局下，行业集中度持续攀升已成确定的趋势。根据克而瑞研究报告显示，2014 年、2015 年、2016 年 TOP10 入榜房企的销售金额集中度分别 16.92%、17.05%、18.35%¹，每年均有不同程度的上升，行业集中度越来越高。尤其在土地资源越来越有限，获取难度和成本不断提升的情况下，具有品牌优势、布局优势、资源优势、开发能力等优势龙头上市房企更能够脱颖而出，中小房企的发展和生存难度将逐渐增加，大量中小房地产企业被收购重组或被迫退出房地产市场。

¹ 数据来源于克而瑞研究中心的《2016 年中国房地产企业销售 TOP200》排行榜发布。

大型房地产企业的发展速度越来越快。2016年，销售金额超3000亿元的房地产企业达3家，超千亿的房地产企业高达12家。根据克而瑞《2016年中国房地产企业销售TOP200》排行榜显示，从销售金额来看，TOP100房企入榜金额门槛从2015年的104亿元提高至157亿元，同比升51%；其中，TOP20提升最快，由2015年的358亿元跨越至647亿元，同比大幅提升了81%。根据公司对标杆企业的年度报告披露的数据统计分析显示(具体见表1)，10家标杆企业2016年的销售金额较2015年平均增长75.90%，增长最高的高达120.83%。

表1：标杆企业2016年签约销售分析

序号	证券代码	证券简称	签约销售额 (亿元)		销售面积 (万平方米)		销售额同比增长率
			2015年	2016年	2015年	2016年	
1	3333.HK	中国恒大	2,013	3,734	2,551	4,469	85.44%
2	000002.SZ	万科A	2,615	3,648	2,067	2,765	39.51%
3	2007.HK	碧桂园	1,402	3,088	2,153	3,747	120.35%
4	1918.HK	融创中国	682	1,506	350	758	120.83%
5	600340.SH	华夏幸福	724	1,203	771	953	66.30%
6	600383.SH	金地集团	617	1,006	446	658	63.05%
7	0960.HK	龙湖地产	545	881	425	602	61.61%
8	601155.SH	新城控股	319	651	346	575	103.76%
9	0884.HK	旭辉控股集团	302	530	206	292	75.44%
10	002146.SZ	荣盛发展	309	512	483	602	65.77%
平均			953	1,676	980	1,542	75.90%

注：以上数据均来自于各公司公告及年报。

2017年1-5月，根据公司对标杆企业公告及第三方机构数据分析显示(具体见表2)，10家标杆企业今年前5月仍保持着快速增长的势头，平均同比增长高达83.49%。

表2：标杆企业2017年1-5月签约销售分析

序号	证券代码	证券简称	签约销售额 (亿元)		销售面积 (万平方米)		销售额同比增长率
			2016年 1-5月	2017年 1-5月	2016年 1-5月	2017年 1-5月	
1	3333.HK	中国恒大	1,122	1,821	1,241	1,870	62.24%
2	000002.SZ	万科A	1,477	2,281	1,083	1,520	54.43%
3	2007.HK	碧桂园	955	2,442	1,208	2,727	155.73%
4	1918.HK	融创中国	461	833	222	446	80.84%
5	600340.SH	华夏幸福	410	602	354	332	46.83%
6	600383.SH	金地集团	343	518	233	285	51.04%
7	0960.HK	龙湖地产	302	758	203	490	150.83%
8	601155.SH	新城控股	210	412	210	297	96.46%
9	0884.HK	旭辉控股集团	231	381	133	203	65.06%
10	002146.SZ	荣盛发展	113	272	171	278	139.42%
平均			562	1,032	506	845	83.49%

注：以上数据分别来源于华创证券、亿翰智库的相关报告及相关公司公告。

综上所述，我国房地产行业未来仍有较大的发展空间，但行业集中度越来越高并快速提升，房地产企业必须快速做大规模，增强实力，唯有如此才能在行业中拥有一席之地。

2、公司情况分析

(1) 管理能力分析

截止 2017 年 5 月，公司所辖四大区域公司，管理 24 家城市公司及多家房地产相关产业公司。截止 2016 年末，公司资产总额高达 1092 亿元，在职员工 12000 人。在管理难度不断加大的同时，公司一直注重精细化管理，努力践行“精集团、强区域、做实城市”的管理理念；构建了科学严谨的内控体系和财务管理体系；具有良好的产品创新能力和成本控制能力；积极推动企业内部管理创新和企业文化再造；建立了较完善的人力资源管理制度，培养了一批忠诚的、经验丰富的管理团队，设计了较完善的短期、中期、长期的激励体系。

（2）运营能力分析

2016 年，公司房地产全年新开工面积约 568 万平米，竣工面积约 715 万平米，结算面积约 498 万平米，年末在建项目 72 个，在建面积约 1155 万平米，全年实现签约销售金额约为 341 亿元（含非地产板块，以下均为同口径），同比增长 43%；销售面积 499 万平方米，同比增长 50%。2017 年 1-5 月²，公司实现签约销售金额约 210 亿元，同比增长 111%；销售面积约 296 万平方米，同比增长约 98%。在公司销售规模不断增长的基础上，公司一直坚持经营企业就是经营客户的理念，凭借品质铸造品牌的信誉，不断拓宽经营思路、挖掘经营潜力，努力提升经营质效，已积累了较成熟的房地产开发运营经验；拥有一支深谙房地产经营发展之道的管理团队；赢得了高度的商业信誉和良好的行业口碑。

（3）发展能力分析

经过公司近 20 年努力，公司已从一家区域性地产公司发展到现在

² 公司 1-5 月的相关数据系公司初步统计，可能与定期报告披露数据存在差异，该数据仅供参考。

全国15个省（市）的全国性地产公司，形成了重庆、华东、华北和中西部的区域发展格局，开发项目遍布重庆、北京、成都、苏州、南京、合肥、郑州、武汉、天津等主要一二线城市，产品覆盖刚性居住需求及改善性居住需求的全产品系列。截止2016年末，土地储备约1850万平方米。近年来，公司先后与多家大中型房地产公司开展合资合作。为了追求基业长青，公司在优化城市布局的同时也在加快城市布局，继续推动合资合作的同时加大对房地产公司及项目的收购兼并力度，进一步提高公司的发展能力。

（4）融资能力分析

公司自借壳上市以来，先后实施了非公开发行股票、公开发行公司债券、非公开发行公司债券、物业收入资产证券化、购房尾款资产证券化等资本市场融资。公司的资信情况良好，与工商银行、农业银行、中信银行、渤海银行等各大银行都保持长期战略合作关系，获大公国际资信评估有限公司 AA+的主体信用评级，系国家级守合同重信用企业。截止 2016 末，公司共获得银行授信额度 667.09 亿元，其中已用授信额度为 199.89 亿元，剩余授信额度为 467.2 亿元。公司具备成功抓住资本市场融资窗口，创新设计资本市场融资模式，持续发力资本市场融资的综合融资能力。

综上，公司具有成熟的管理体系和良好的管理基础；拥有经验丰富的管理团队；具备房地产经营管理、运营、发展和融资等方面的核心能力；融资渠道通畅；合作伙伴关系融洽；品牌影响力较强；具有了较强的房地产开发和运营能力。公司也认识到，与标杆房地产公司

相比，公司在管理效率、人才引进培养、运营质效、市场判断、销售能力、融资能力及资金使用效率等方面仍然存在较大提升空间。

外部市场环境的迅速变化，对于公司而言犹如逆水行舟、不进则退。为此，公司须紧跟行业发展趋势，调整发展战略，努力实现公司跨越式发展，提高公司竞争地位，实现公司持续健康发展。

二、发展战略及目标规划

根据国家宏观经济形势和行业发展趋势，公司将加快升级转型步伐，依托房地产和服务，积极发展现代服务业，以“地产+社区综合服务”连接用户，打造优质生活方式，做中国一流的“美好生活服务商”。

在地产业务方面，一是加大创新力度，继续做强住宅地产。一方面通过聚焦用户需求，加快产品迭代。另一方面适当调整业务布局和产品结构，巩固公司现有优势，保证规模和业绩稳步提升，为升级转型提供基础保障。二是产业地产要实现“地产+产业”的双向联动，结合大健康产业、科技产业、教育产业、文旅产业，进行多主题复合式深耕开发，充分发挥房地产企业开发建设领域的优势。三是商业地产力争成为“社区商业运营及服务旗手”。聚焦社区运营，实现提升社区品质、营造社区便捷和引领社区繁荣三大功能，打造社区商业配套系统。

在社区综合服务方面，将传统的物业管理升级为“社区生活服务商”。一方面有质量地快速拓展物业服务管理面积，构建系统技术平台，实现用户大数据分析能力的跃升。另一方面加强增值服务的发展，

引入高质量的合作方共建社区服务生态圈，并在社区教育、社区健康、社区金融、社区电商等部分领域进行重度垂直发展，进一步服务好用户，提升收益能力。

其他业务板块将围绕“地产+社区综合服务”的总体发展战略和市场环境及公司经营实际，进一步提升盈利能力和市场竞争力，与地产板块形成协同效应。

公司将加快发展步伐，实现跨越式发展，提高市场竞争力，结合2016年以来公司以及标杆企业增长态势，在2017年至2020年期间，公司计划各年度力争实现签约销售金额分别约500亿元、800亿元、1100亿元、1500亿元，并力争向2020年冲击2000亿元目标奋斗。

三、主要战略措施

1、区域布局上，加快以聚焦城市群为导向的全国性布局。

过去几年，公司围绕“三圈一带”的城市布局，以重庆为重心进行了适度扩张。截止2017年5月末，公司进入了华东、华北和中西部区域的多个城市，包括华东区域的南京、苏州、无锡、合肥、济南、青岛等，华北区域的北京、天津、石家庄，中西部区域的成都、长沙、西安、武汉、郑州、南宁、昆明等。但是，截止2016年末，公司在上述城市的市场占用率除重庆区域达4%以外，其余城市的平均占有率均有很大提升空间。公司未来将继续深耕已进入城市，将做大规模占比作为对城市公司的重要要求。

未来，公司将大力发展以重庆为核心的成渝城市群、以郑州为核心的中原城市群和以武汉为核心的长江中游城市群；重点发展以上海

为核心的长三角城市群、以广深为核心的粤港澳大湾区城市群和以北京为核心的京津冀城市群；积极发展山东半岛城市群、北部湾城市群等。同时结合城市群内城市的不同能级，聚焦发展一二线城市，大力发展中心城市，选择性进入优质三四线城市。城市深耕战略要求公司以城市群为主战场，坚持打阵地战，力争在所进入城市的区域市场具有较高的品牌影响力、良好的社会形象、较高的市场占有率和领先的运营管理水平。

2、发展模式上，将从过往的“侧重于内生式增长”向“内生式增长与外延式增长并重”的发展方式转变。

过去，公司更多是采取内生式拿地开发模式。在聚焦城市群的区域布局目标下，公司会继续加大招拍挂参与力度，并积极开展一二级联动开发，介入旧城改造、棚户区改造，保持稳健的内生式发展。未来，公司还将采取更开放、更多元的合作模式实现规模的快速提升，并将合作拓展机制常态化。合作模式包括：在核心一二线城市，以公司层级的股权收购，项目层级的参股合作、联合拿地等方式积极获取项目，加速城市进入或加大公司在城市的市场占有率；在中心城市，通过收并购、合资合作等方式扩大项目获取的数量和渠道。对未进入的区域，还可通过与当地龙头企业建立战略联盟的方式，建立进入区域市场的通道；在优质的三四线城市积极参与招拍挂，并利用公司在产品、开发、销售和资金上的专业优势，通过收并购、合资合作、小股操盘、管理输出等多种方式建立与土地方、资本方的合作机制，通

过品牌、技术输出，扩大开发规模和品牌影响力。

3、经营导向上，围绕低成本高周转提升运营能力。

公司将不断总结形成的管理经验，加强内部体系建设，构建基于低成本高周转的运营能力，包括广泛的战略合作能力、产品研发储备能力、高效融资上账能力、土地信息提前获取能力、关键岗位人才储备能力等综合水平。重点通过“强营销保回款”和“标准化保生产”两大抓手，实现拿地快、建设快、去化快的经营效果，加快资金的高周转，通过规模提升增加公司利润。营销能力上，通过竞争机制倡导“能者上，上者赢”的竞争氛围，通过全员提成机制调动营销各条线积极性，建设一支能打硬仗、成果速成的营销团队。通过内外部联动和数据化分析构建多渠道、全链条客户导向的大行销模式。

4、机制保障上，以高激励为引擎打造高水平、高战斗力、高责任心的专业团队。

为了实现公司跨越式发展目标，公司将不断优化管控模式，建立健全管理机制，完善短期、中期、长期薪酬体系，形成极具竞争力和特色的激励机制，充分调动全体员工尤其是一线业务团队的主动性和积极性。公司激励机制将围绕“聚焦项目、突出重点、权责对等”的基本原则，实施富有竞争力的营销刺激方案，完善项目跟投和超额利润分配机制，继续实施股权激励计划等体制机制，通过高收入高激励的方式引入关键管理人员。加强房地产投资能力，提高发展决策效率，让能力强、有担当、敢打敢拼的人得到充分激励，主动为公司创造更

多价值。

5、资金保障上，对外创新融资模式，对内加强资金管理。

公司将充分发挥上市公司平台的融资优势，通过配股、定向增发等方式扩大资本金规模，引入重要战略投资者，获取竞争的优质资产和核心能力。公司将采取多渠道融资方式，在维护及做大现有银行、信托等传统间接融资渠道的基础上，创新多元化融资手段，通过金融创新盘活资产、发挥金融杠杆作用。加强内部资金的管理，做好项目资金的预算，盘活闲置资金，提高资金使用效益。

四、主要风险提示

1、政策变化风险

房地产行业与国民经济总体运行情况高度相关，并且作为典型的资源依赖型行业，受政府宏观政策的影响较大。2016年3季度以来，中央提出“房子是用来住的、不是用来炒的”，各省市陆续出台限购、限贷政策及相关金融政策，引导和促进房地产行业持续、稳定、健康的发展，将对房地产开发企业的经营与发展产生直接的影响。如果公司不能适应国家政策的变化，则有可能对公司的经营和发展造成不利影响。

2、宏观经济、行业周期性波动的风险

房地产行业与宏观经济之间存在较大关联性，公司收入主要来源于房地产开发，受宏观经济发展周期的影响较大。一般而言，在宏观经济周期的上升阶段，房地产业的投资前景和市场需求都将看好，房地产价格及成交量上涨；反之，则会出现市场需求萎缩，房地产价格

及成交量相应下跌，经营风险增大，投资收益下降。因此，公司能否针对行业的周期转换及时采取有效的经营策略，并针对宏观经济与行业发展周期各个阶段的特点相应调整公司的经营策略和投资行为，将在相当程度上影响着公司的业绩。

3、市场竞争的风险

由于房地产行业壁垒较低，且行业市场巨大，国内拥有资金、土地资源的企业以及拥有资金、技术、管理优势的非地产企业、境外地产基金均积极介入国内房地产市场，行业竞争日趋激烈。同时，经过多轮房地产调控之后，购房者愈发理性和成熟，对于产品品牌、产品品质、户型设计、物业管理和服务等提出了更高的要求。此外市场竞争加剧还会导致对土地需求的增加，土地获取成本的上升以及经营成本的增加，同时可能导致商品房供给阶段性过剩、销售价格阶段性下降，进而对公司业务和经营业绩造成不利影响。

4、土地价格波动的风险

房地产的主要开发成本为土地成本，土地成本的价格波动将直接影响房地产企业的开发成本。近年来土地价格普遍上涨，在一定程度上推动了房价的上涨。虽然成熟的经营管理和运营水平能提升公司抗风险能力，但如果未来土地价格持续上涨将会增加公司获取及开发项目的成本，加大项目开发经营风险。

5、项目开发风险

房地产项目的开发周期长，投资金额大，涉及的合作单位较多，需要接受国土、住建、规划、消防、环保等多个政府部门的审批和监

管，并受到市场环境等因素的影响。公司的整个项目开发流程包括土地获取、项目设计、建设规划、施工建设、销售及市场推广、交付及售后服务等多个环节，每个环节均会受到不同外部因素的影响。尽管公司具备丰富的房地产开发经验和较强的项目开发能力，但若外部环境发生变化，或者某个开发环节出现问题，如产品定位偏差、政府出台新的规定、施工方案选定不科学、合作单位配合不力、项目管理或组织不力等，均可能直接或间接导致项目开发周期延长、成本上升，造成项目预期经营目标难以实现。近几年来，国家陆续出台了针对土地交易、户型规划，以及办理施工证、销售许可证等方面更为严格的审批要求，由此可能导致公司房地产开发及销售周期延长，进而增加开发成本和开发风险，并对公司经营业绩产生负面影响。

6、经营管理风险

公司在经营过程中，面临土地价格上涨、项目开发建设及销售环节存在的客观因素，将导致房地产项目盈利空间缩小等经营风险，公司在经营中若不能及时应对和妥善解决上述问题，可能会对公司的经营业绩产生一定影响。另外，近年来公司业务不断拓展，经营规模不断扩大。经营规模的扩大和经营区域的拓展对公司的管理能力、决策效率和风险防范等提出了更高的要求。如果公司在管理体系、制度建设、人力资源保障和风险控制等方面不能适应经营规模扩大的需要，公司将面临一定的管理风险。

7、资产负债率较高的风险

作为资金密集型的行业，房地产企业负债率普遍偏高。若房地产

市场或者金融市场发生重大波动，公司资金来源保障不足，将直接影响公司按期偿还相关债务。随着业务的发展，公司融资需求及规模将不断增加，若公司未来负债水平不能保持在合理的范围内，偿债压力持续增加，进一步融资空间也将受到限制，从而影响公司经营发展。

8、开发成本支出较大的风险

公司为了增强自身在行业中的竞争优势，未来几年将保持较大的成本支出规模。若项目投资失败，将会对公司的未来收益产出较大影响。另一方面，公司从事的行业资金需求量较大，建设周期长。虽然目前公司外部融资环境畅通，与多家银行保持良好的合作关系，银行的授信态度积极，且公司目前取得的授信额度能够满足现阶段的需求，未来取得的新增授信的确定性也较高，但如果未来宏观经济形势进一步恶化或者信贷政策进一步收紧，可能使公司无法获得足够的资金进行项目建设，从而对公司的拓展计划或者发展前景造成不利影响。

9、其他不确定因素

房地产企业开发周期长，监管环节多，受宏观环境影响较大，故公司在实际经营过程中还可能发生其他不确定因素，敬请投资者注意投资风险。

公司战略规划的贯彻落实，需要公司全体股东的大力支持和所有员工共同努力。为此，公司将加强协调联动，统一思想，统筹推进，逐层落实规划相关工作，有计划、有步骤地推动规划实现。公司还将加强战略规划的评估，根据内外部环境变化不断优化调整，保证规划

与时俱进，切实发挥战略规划的引领作用。总之，公司将积极推动上述发展战略及计划目标的实施，快速做大公司规模，做强公司实力，实现公司经营业绩更快更好地增长，创造更大的公司价值，更好地回报全体股东，更好履行社会责任。

金科地产集团股份有限公司

董 事 会

二〇一七年六月十四日