

2023

綠城管理控股有限公司 環境、社會及管治報告

Greentown Management Holdings
Company Limited



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 2023	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

保交樓、保民生、保穩定	12
讓天下沒有難做的項目	15
合則強、合則勝、合則遠	18
對話領導人：新價值 新空間下， 綠城管理如何“輕”盈以對？	20

第六篇章：同心力

社會責任	27
以人為本	34
攜手同行	48

第七篇章：發展力

可持續發展管理	54
合規經營	55
服務力	57
產品力	67

第八篇章：環境力

綠色建築	76
綠色辦公	79

附錄

《環境、社會及管治報告指引》 內容索引	83
ESG 關鍵績效指標	86



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)的時間跨度是二零二三年一月一日至二零二三年十二月三十一日，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：在報告中客觀地呈現了公司在環境、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

綠城管理始終認為，“利他精神”是一切商業文明的根基。

2023年，中國房地產行業持續築底，保障房、商品房雙軌並行機制日趨完善。代建行業作為行業新發展模式的典型代表，迎來政策端與市場端的雙向發展機遇。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，在不斷變化的時代中，始終以蜜蜂精神為指引，攜手委託方、業主、員工、供應商及投資人等各方主體，穿越週期，尋獲確幸；也在這個過程中，以匠心、服務和分享獲得讚賞，共建激動人心的品質生活。

2023年，我們持續憑藉央企背書、龍頭效應、多元客戶結構及全國化佈局，迎來高速增長，引領行業發展。超額完成全年經營指標，淨利潤增長超30.8%，為各方主體創造了良好的價值回報；全年合約銷售額超1068億元，合約總建築面積近1.2億 m^2 ，合約在建面積5252萬 m^2 ，以市占率連續八年超20%的成績，保持行業第一身位。產品品質穩中有進，運營效率及人均效能不斷提升，經營兌現度和服務滿意度持續攀升。

在創造卓越經濟效益的同時，我們積極踐行社會道義和使命。作為全國最大的政府代建服務商，我們始終秉承對城市負責、百姓負責、歷史負責的初心，截至2023年底政府代建已累計交付5300萬 m^2 ，累計為近35萬戶原住民改善居住生活環境，現正為近22萬戶原住民打造夢想家園。如今，我們代建的各類保障性住房，及產業園區、總部大樓、學校、醫院等公建設施已在全國多個省份落地開花，為三大工程建設、賦新城市界面、提升生活品質而不懈努力。

在“保交樓、穩民生”大背景下，2023年，綠城管理累計交付116個專案，交付面積達1607萬 m^2 ，將理想新居的鑰匙交到近87000戶業主手中。隨著不良紓困業務的穩步推進，我們積極為AMC、金融機構委託方提供投前風控和投後管理服務，助力實現保竣工交付、保資產價格、保團隊能力，為切實維護購房者權益、維護行業和社會穩定貢獻應有之力。

在房地產行業向新發展模式轉型過程中，我們積極對外分享發展經驗，將深耕代建行業12年探索凝結成冊並向全網開源；為促進代建行業健康高品質增長，我們與中房協共同主導成立中國房地產行業協會代建分會，致力於為建設房地產新發展模式添磚加瓦。

2024年，綠城管理將夯實“代建第一股”的引領地位，堅持做品質的堅守者、趨勢的分析者、行業的引領者。在保持戰略定力的基礎上，聚焦重點城市，抓住核心客戶，打開多元業務；拓寬能力護城河，提高競爭壁壘，保持長久競爭優勢。同時，亦將聚焦經營兌現，提升服務品質，通過【M登山模型】為B端客戶提升經營兌現度，通過【M確幸社區】為C端客戶創造美好園區生活，通過開源知識體系和在行業協會平臺積極作為來帶動代建行業整體發展，努力成為引領中國房地產開發模式變革的力量，共赴代建的“確幸時代”！

第三篇章：關於綠城管理

一、數說2023

經營	營業收入	33.02億元	毛利潤	17.22億元	歸母淨利潤	9.74億元		
	合約總建築面積	1.2億m ²	合約在建面積	5252萬m ²	新拓項目總建築面積	3528萬m ²	新拓項目代建費	103.7億元人民幣
	經營性現金流	9.55億元	每股派息	0.50元	每股收益	0.50元		
社會	員工總數	2056人	供應商數	1558家	委托方滿意度	96分		
	交付總面積	1607萬m ²	交付總戶數	87000戶	交付滿意度	91分		
環境	綠色建築面積	100.17百萬m ²	綠色建築面積占比	83.79%				

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2023年底，綠城管理業務已覆蓋全國122座主要城市；項目合約總面積達119.6百萬方，同比增長20.4%；在建面積52.5百萬平方米，較去年同期增長11.2%。

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35.3百萬方，較去年同期增長約25.0%，其中政府類業務、國有企業委託方及金融機構占比達64.5%；新拓代建項目代建費預估103.7億人民幣，較去年同期增長約20.5%。



覆蓋城市



合約總建築面積



在建面積



市場佔有率連續8年超20%
位居代建行業首位



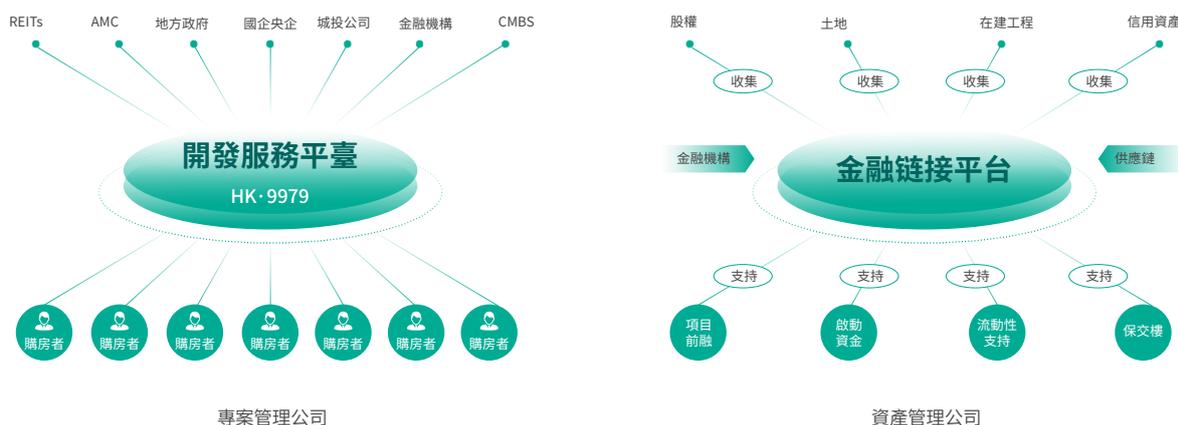
(圖為：2023年綠城管理項目佈局)

2 戰略刷新

(1) 打造平臺型企業

2023年7月10日，綠城管理上市三周年司慶活動在杭州舉辦。司慶活動上，公司董事會副主席兼執行董事李軍作《代建的星辰大海》主題分享，對公司未來戰略做了更新與宣貫。李軍表示，在中國房地產投資端去中心化大趨勢下，地方政府、國央企、城投公司、金融機構、AMC、REITs等股權類投資基金成為重要投資主體，綠城管理憑藉專業性與服務屬性，正在成為承接開發端廣闊需求的開發服務平臺型組織。

未來，房地產行業將呈現“資產管理場景化”趨勢，綠城管理將在保持輕資產屬性前提下，完善產業鏈、連結外部資方，賦能房地產項目前期融資、流動性支持以及保交樓過程，將不良資產變現為優質資產；培育資產管理平臺，通過流量整合，實現資產的開發、變現、持有運營、增值等場景化服務，提升公司全產業鏈服務價值及收益。



(圖為：綠城管理平臺型戰略商業模式)

在此基礎上，綠城管理將實現從品質立身、品牌溢價、信用賦能，到金融鏈接、平臺公司的戰略進階，成為中國最大的房地產開發服務商。



(圖為：綠城管理戰略進階)

(2) 代建的底層邏輯：助力修復資產負債表

日本野村綜合研究所的首席經濟學家辜朝明提出“資產負債表衰退”概念。用資本市場更準確的說法，叫做資產收益率下行週期。即在資產收益率高的時候，人們更傾向於借錢加杠杆，用以獲取更高的收益；但在資產回報率下降的情況下，持有資產升值的可能性減弱，甚至面臨貶損，這種情況對於家庭、企業、地方政府都會帶來一定的影響。

綠城管理認為，代建憑藉輕資產屬性，其商業模式中沒有負債，同時又能幫助各方主體解決資產價值的問題，變現資產，修復負債表。這就是當前市場環境下，代建賽道的底層價值邏輯，也是其在當前市場環境下的價值所在。

3 2023年企業榮譽

2023年度，共獲30項行業TOP1榮譽



(1) 公司榮譽

獎項名稱	頒發機構
2023中國房地產代建運營引領企業TOP1	中指研究院
2023中國房地產代建領先品牌TOP1	
2023中國房地產政府代建運營引領企業	
2023中國房地產政府代建領先品牌	
2023房地產開發企業代建地產榜TOP1	中國房地產業協會
2023中國房地產代建企業品牌十強TOP1	中國房地產報
2023房地產代建管理標杆企業	樂居財經
2023年度影響力代建管理運營商	
2023房地產開發企業品牌價值代建10強TOP1	易居研究院
2023中國代建服務商綜合實力TOP1	億翰智庫
2023中國房地產代建優秀品牌	
2023年1-12月中國典型代建企業新簽規模TOP1	
2023政府代建運營優秀企業	

2023中國房地產代建管理卓越榜TOP10榜單第一	觀點
2023年中國房地產代建企業新簽規模排行榜TOP1	中指研究院
2023年中國房地產代建企業政府代建新簽規模排行榜TP1	
2023年中國房地產代建企業代建銷售規模排行榜TOP1	

(2) 資本市場榮譽

獎項名稱	頒發機構
2023年度投資價值獎	格隆匯
2023年泛地產行業年度卓越財務表現	樂居財經
2023年ESG競爭力評測代建品牌TOP1	風財訊
2023中國房地產上市公司代建運營優秀企業TOP1	中指研究院

(3) 產品榮譽

榮獲中國土木工程詹天佑獎、國際住宅建築大獎等國內外大獎



獎項名稱	頒發機構
GHDA環球人居設計大獎	GHDA環球人居設計大獎組委會
2023年度第八屆REARD全球地產設計大獎	REARD全球地產設計大獎組委會
美國繆斯設計獎MUSE Design Awards	MUSE AWARDS JURORS
2023 國際住宅建築大獎	芝加哥雅典娜建築設計博物館
中國土木工程詹天佑獎住宅社區金獎	中國土木工程學會住宅工程指導工作委員會
2022-2023年度第一批國家優質工程獎	中國施工企業管理協會
浙江省建設工程錢江杯	浙江省住房和城鄉建設廳
安徽省建築安全生產標準化示範工地第八屆“皖鋼杯”優質工程	安徽省住房和城鄉建設廳
江西省優質建設工程獎杜鵑花獎	江西省住房和城鄉建設廳
廣西風景園林與生態景觀協會科學技術獎(園林工程獎)金獎	廣西省風景園林與生態景觀協會

2023年度浙江省風景園林學會優秀園林工程獎	浙江省風景園林協會
2023年度海南省“園林杯”優質工程獎	海南省風景園林協會

(4) 雇主品牌榮譽

獎項名稱	頒發機構
中國人才發展燈塔獎·傑出企業第八屆企業學習大賽金獎	CSTD中國人才發展平臺
2023績效改進最佳實踐獎	華商基業
2023年度非凡雇主	獵聘
2023人才強企品牌學習專案	培訓雜誌
2023人力資源管理卓越實踐	HRoot
2023最佳人力資源服務中心	Hrflag眾旗
2023卓越典範企業獎	ai優質職場



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

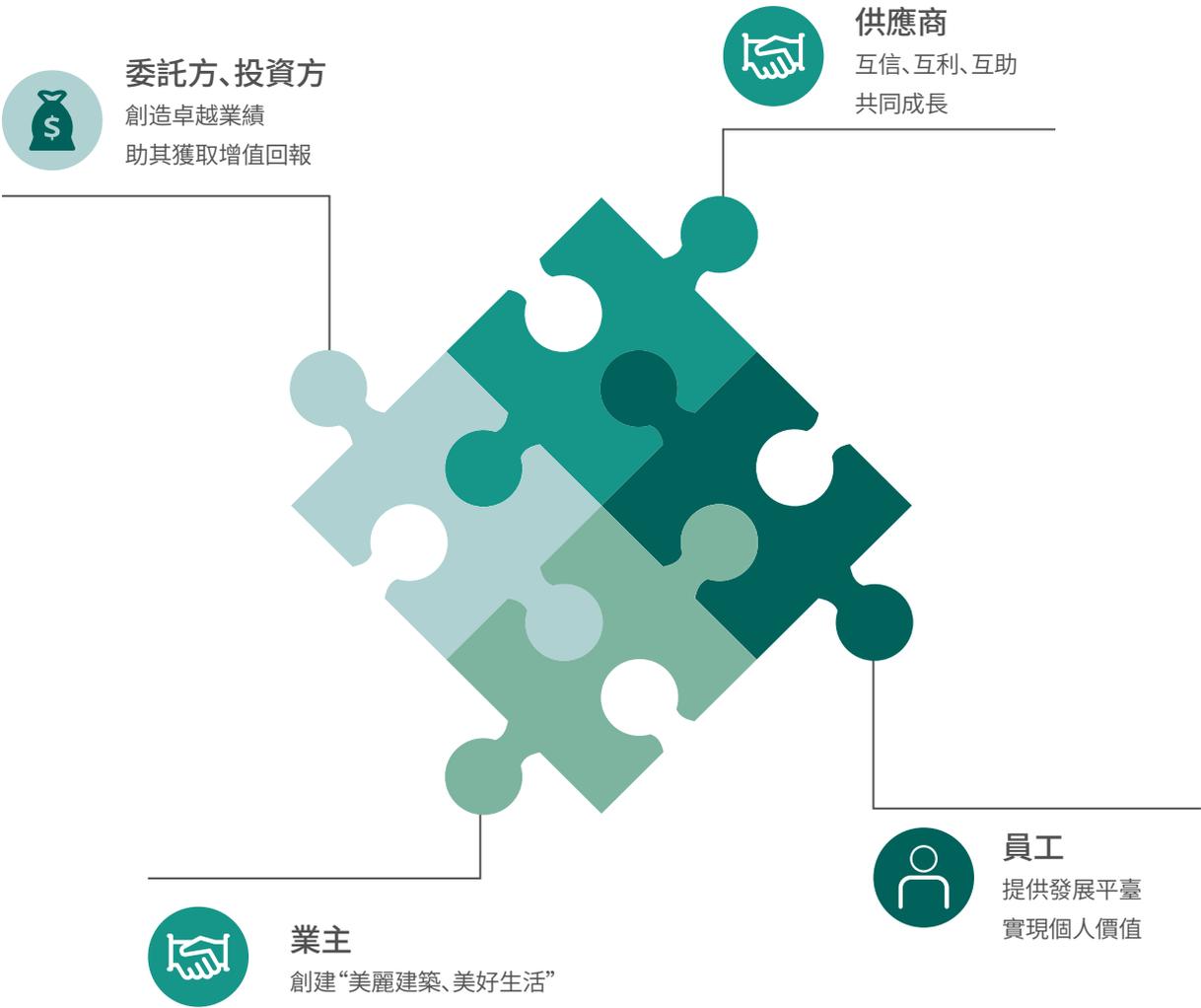
我們非常重視傾聽利益相關方的聲音，並積極將他們的要求與期望納入公司決策當中，優化公司決策。根據公司自身的業務特點和運營特點，綠城管理識別出公司的主要利益相關方，包括業主、員工、股東、夥伴、政府及監管機構、社區及公眾等。公司為利益相關方設立了不同的溝通途徑並保持常態化溝通，以確保利益相關方關注的實質性議題被充分關注和考慮。通過各利益相關方的定期參與，本公司在作出決策及檢討公司在管理上的優先事項及表現時充分參考各利益相關方的意見。我們亦披露重要資料，以回應各利益相關方的關注點。

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 人本設計 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 品質立身 ✓ 服務B端/C端客戶 ✓ 人本設計 	<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"> ✓ 員工權益與福利 ✓ 僱傭及勞工政策 ✓ 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 可持續發展 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 廉潔建設 ✓ 品質立身 ✓ 人本設計 ✓ 綠色設計 	<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 ✓ 代建行業協會 	<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 智慧財產權保護 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 審計監察 ✓ 社會責任 ✓ 綠色營造 ✓ 智慧財產權管理 	<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 ✓ 資源使用 ✓ 社會公益 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 環保節能活動 ✓ 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、保交樓、保民生、保穩定

自2021年下半年中國房地產行業進入新一輪調整週期以來，“保交樓、保民生、保穩定”日益成為行業主旋律，並被中央多次強調。截至2023年12月底，全國350萬套保交樓項目已實現交付超268萬套，交付率超76%。

一方面，積極助力“保交樓”，是當下房地產企業踐行社會使命的應盡之力；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。綠城管理預判，目前待紓困保交樓的專案規模體量約在3萬億左右。

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，並持續在“保交樓”中積極作為，致力讓各方參與者實現共贏，截至目前，已落地紓困保交樓類業務合約總建築面積超1000萬m²。

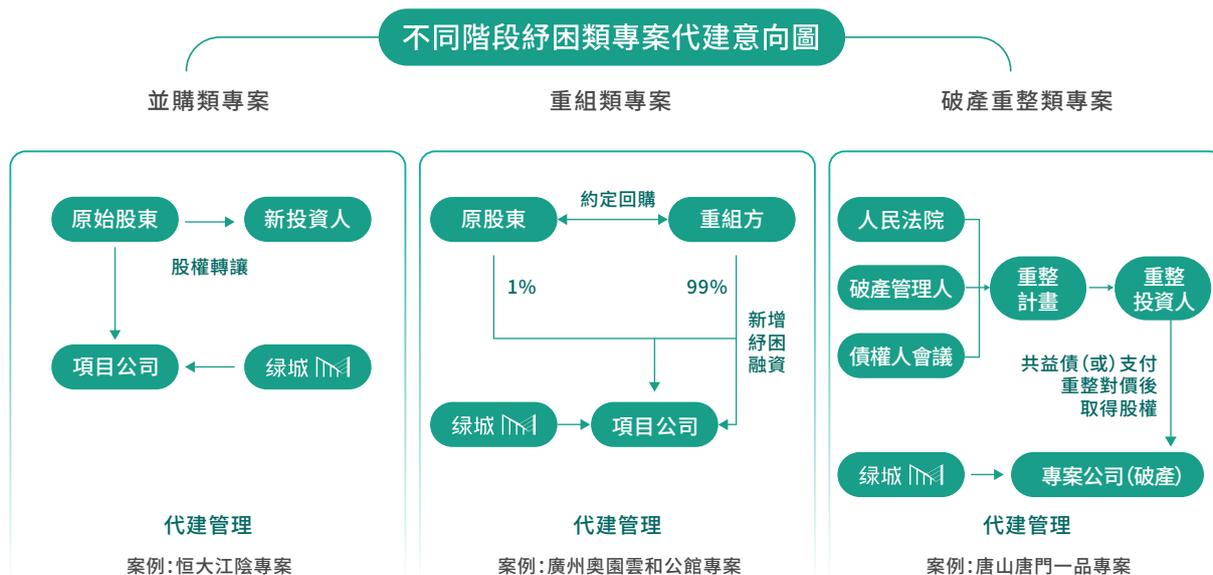
1 助力紓困保交樓

2023年，AMC、金融機構等介入涉房涉地不良資產處置規模越發龐大、模式趨於完整，紓困專案需要專業的代建服務商提供品牌煥新、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，幫助其分析前端投資機會、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，助力專案復工複產、如約交付。

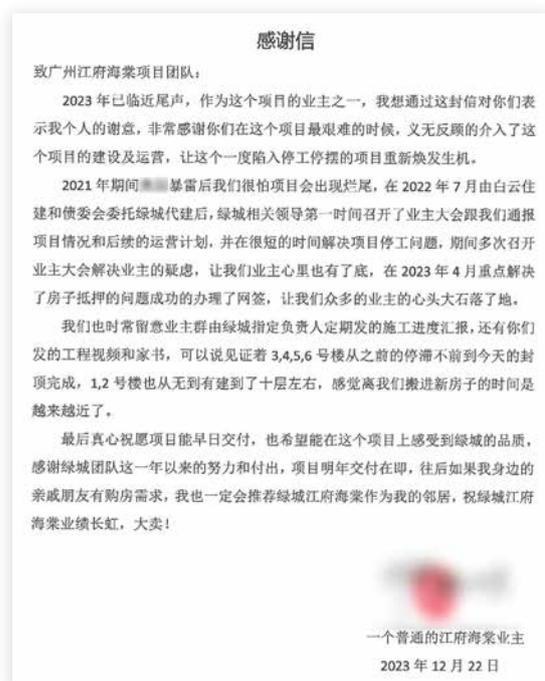


(圖為：綠城管理給各階段紓困專案的賦能)



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、展示面換新。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，為及時復工複產打下了基礎，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。截至2023年底，專案已完成25家單位的合同簽訂/續簽工作；在市場下行週期內，重新啟動銷售並收穫市場認可，助力項目回籠現金流；召開15場業主座談會，解除原業主顧慮，為維護和諧穩定發揮了重要作用。該專案原業主及廣州市白雲區住房建設和交通局向綠城管理發來感謝信和表揚信，高度肯定公司及專案團隊在“保交樓”中做出的努力及成績。



在專案不良後期，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，目前該項目已重啟銷售，實現了資金的正向流轉。

2 助力修復資產負債表

日本野村綜合研究所的首席經濟學家辜朝明提出“資產負債表衰退”概念。在資產收益率高的時候，人們更傾向於加杠桿用以獲取更高的收益；但在資產回報率下降的情況下，持有資產升值的可能性減弱，甚至面臨貶損，這種情況對於家庭、企業、地方政府都會帶來一定的影響。

對於家庭來說，本輪下行週期，很多人傾向於提前還貸以平衡負債，與此同時，政策端降利率的過程也會促使家庭去修復資產負債表；

對於房地產企業來說，在市場不穩定的時候，很多企業戰略趨向於控制拿地節奏，並向核心一二線城市傾斜，一定程度上修復自身資產負債表；

對於地方政府而言，房企轉向一二線城市後，三四線城市財政壓力巨大，城投公司托底拿地導致了負債的快速提高；

而作為具有央企信用背書的上市公司主體，同時憑藉輕資產模式無負債的屬性，綠城管理的商業模式能通過輸出品牌、信用、資源，幫助政府、企業及金融機構修復資產負債表，實現資產變現乃至資產溢價，這是在“保交樓”過程中，代建企業得以踐行社會使命、發揮巨大作用的邏輯所在。

3 保竣工交付、保資產價格、保團隊能力

作為代建服務商，綠城管理在參與“保交樓”業務時，憑藉主體信用、品牌資產、團隊能力、知識體系、客戶資產、供應鏈、金融協同的七大核心能力，能充分協調來自原開發商、業主、供應商、金融機構和政府部門等多方主體的關係，實現對多方的“保障”，讓局面“扭輸為贏”。



對於原購房業主，綠城管理的介入能助力專案竣工交樓，實現保交付。

對於專案債權方、金融機構，綠城管理能助力專案煥新品牌、重啟銷售、變現資產、回籠資金，實現保資產。

對於原開發商、供應商，綠城管理擇優保留原團隊，清償供應鏈企業債務並推動其積極複產，實現保團隊、保產業鏈、保社會穩定。

同時，對當地政府而言，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。

“保交樓”既是業務機遇，更是社會責任。我們很慶倖，作為代建行業的先行者、引領者，能以自身探索和經驗，為回應“保交樓”政策略盡綿力，能攜手各利益相關方穿越風雪，能為這個或許正處在冬天的行業注入一些溫暖的色彩。未來，綠城管理也將繼續堅守初心、踐行使命，不斷探索新業務、新模式，為客戶、為行業、為社會發揮更大價值。

二、讓天下沒有難做的項目

2023年，與房地產行業下行的趨勢相反，代建行業迎來了規模爆發的一年。一方面，中央經濟工作會議多次強調，要加快推進保障性住房建設、“平急兩用”公共基礎設施建設、城中村改造等“三大工程”，成為了代建行業的發展視窗期。另一方面，保交樓的扎實推進，同樣為代建提供了極具規模的市場機會。據中指研究院，2023年代建行業整體新拓規模超1.7億 m^2 ，較去年同期增長超50%。

據不完全統計，涉足代建業務的品牌房企已經接近100家，入局者眾、賽道擁擠、競爭加劇。在此背景下，綠城管理以連續8年超20%的市場佔有率引領行業。作為行業領頭羊，綠城管理深知，行業的整體發展繁榮是每家企業得以健康成長的前提，因此，我們始終以“讓天下沒有難做的項目”為己任，持續輸出自身經驗，推動行業整體健康高品質發展。

1 沉澱標準，讓能力匹配規模發展

代建賽道從藍海變紅海，但綠城管理的龍頭地位卻絲毫沒有被撼動。截至2023年12月，綠城管理新拓代建專案合約總建築面積達3528萬 m^2 ，較去年同期增長25.2%，新拓代建費103.7億元，較去年同期增長20.5%。

但一家獨大的行業一定不是健康的行業，綠城管理希望，整個代建行業的蛋糕都能做大。作為行業先行者、引領者，綠城管理有能力、也有底氣推動行業制定統一的標準和方法論，助推行業發展共榮。

因此，在綠城管理上市三周年之際，“M登山模型”應運而生。在深耕代建行業12年，服務1300餘個專案之後，綠城管理內部形成了一個深刻的共識：代建就好比登山，代建團隊是幫助委託方登山的人，是教練、是物資保障員、是夏爾巴人。“M登山模型”就是整個登山之旅中的操作指南，它是綠城管理12年代建服務的經驗教訓總結，也是目前代建行業首個標準化方法論。

其內容整體分為兩大部分，一部分是規範流程節點，包含六大營地、23個服務節點動作，用以指導代建從業者，提供代建服務全過程的標準答案。

另一部分為問題合輯，解答委託方在代建合作過程中的高敏點和痛點，能讓代建和委託方在合作過程中降低認知偏差，快速對齊目標。



(圖為：綠城管理登山模型)

2 開源破局，讓知識成為行業進步的階梯

開源，一個源於互聯網技術領域的詞語。最初興起與國外，其核心本質是一種開放與共用的發展方式。可以說，真正推動時代發展的，是那些偉大的開源者。

正如安卓的開源，組成了龐大的移動生態系統，推動了整個移動時代的進程；特斯拉的開源，讓電動車底層技術知識平權，使汽車行業格局重塑；OpenAI的開源，向公眾開放專利和研究成果，推動人工智慧的反覆運算……

綠城管理意識到，內卷、封閉無法帶來行業進步，開放才是人類文明進步的重要動力。2023年7月10日，“代建第一股”綠城管理(09979.HK)在杭州舉辦上市三周年司慶活動，並於活動上官宣“M登山模型”，主動打破企業護城河，展開面向全行業的“開源革命”。

對購房者而言，房屋品質從此不再是“開盲盒”。M登山模型的開源讓各開發主體均可獲得開發管理能力，讓出廠產品擁有穩定的品質“底線”，帶來整個行業“良品率”的提升。

對委託方而言，綠城管理的經驗分享能促進行業整體服務水準的流程化、標準化，從而讓代建結果更具確定性，提升經營兌現度和服務體驗感。

對行業而言，M登山模型給代建行業出示了一套“標準答卷”。推動了代建行業的知識平權和技術普惠，將引領房地產開發服務邁入標準工業化的時代，打開新的發展格局。

3 賦能管理，讓委託方一手掌握流程進度

作為輕資產服務行業，綠城管理希望在自身企業發展壯大的同時，能以“利他”精神與各方主體共用成果和價值，於是，用M登山模型作為知識基底的“綠城M”app同步面世。

以數字化、遊戲化的方式，讓代建服務的全過程更加具象、可感。如何精準配置團隊，如何科學研究專案定位，如何高效控制成本，如何進行風險監測預警防範……代建過程中可能遇到的所有問題，在上面都能找到答案，即便是代建新人，也能一看就懂。

委託方使用者還能即時跟蹤瞭解專案情況，從企業互訪溝通，再到團隊入駐，從定位訪談再到項目銷售，最後團隊撤場，整個代建23個流程對委託方、業主、員工全面開放。

如同訂購外賣可以隨時瞭解服務過程，商家是否出餐、外賣員距離等等，全流程清晰可見，服務結束後還可以對商家和騎手進行評分。在“綠城M”app，委託方可通過工地現場的攝像頭24小時監測動態，即時點開代建團隊上傳的各類報表，並對每個節點代建團隊的工作進行評分和回饋，真正實現資訊透明、對稱，讓管理更加扁平、高效。

同時，該app通過設置訪客入口，輔助M登山模型的經驗及知識面向全社會開源，推動行業整體運營效率和服務品質的提升。



回顧綠城管理一路以來的發展歷程，從品質、品牌、信用、金融、到平臺。未來，“M登山模型”和“綠城M” app將給予更多代建企業力量，以一套標準化的服務流程，提升行業整體品質能力，讓天下沒有難做的項目，讓行業及相關利益方整體受益。

三、合則強、合則勝、合則遠

隨著越來越多房企宣佈把擁有輕資產、抗週期、低負債等屬性的代建作為轉型發展的重要戰略單元，作為行業先行者、引領者的綠城管理深知，只有行業整體發展繁榮，身處其中的每一家企業才能健康成長。

在此背景下，綠城管理聯合行業頭部企業，主導成立輕資產聯盟，並在中國房地產業協會的領導下，推動中國房地產業協會代建分會的正式成立。

1 輕資產聯盟，開啟競合新紀元

早在2020年，綠城管理便牽頭主辦了輕資產聯盟籌備會。2021年5月，綠城管理在珠海舉辦首屆中國代建價值峰會，聯合當代管理、華潤置地、金地管理、雅居樂房管、中原建業等代建領軍企業，正式成立輕資產聯盟。2022年，為整合更多資源，構建代建行業產業鏈和生態圈，輕資產聯盟面向全行業開展納新。

輕資產聯盟的正式成立，昭示著中國的代建行業迎來了競合發展的新紀元，開啟了價值共創、合作共贏的時代，房企從單兵作戰的初階狀態進入到平臺協同、供應鏈整合的高階階段。輕資產聯盟成員以分享者的姿態賦能、以共建者的姿態協作、以創新者的姿態變革，並以“服務”為價值追求，致力通過專業的代建管理，為客戶創造卓越價值，努力實現從物質文明到精神文明再到制度文明的昇華，推動行業健康發展。

輕資產聯盟在代建行業蓬勃發展的過程中，作為探索房地產新發展模式的助推器，有效助力了代建行業更高品質、更有效率、更可持續的發展。



(圖為：輕資產聯盟成立儀式現場圖)

2 成立代建分會，邁向全新階段

2023年11月22日，第十四屆中國房地產科學發展論壇順利舉辦，論壇上，中國房地產業協會代建分會正式成立。

在房地產市場供需發生重大變化，社會經濟高品質發展背景下，以專業化、輕資產、抗週期為特質的代建行業，是新發展模式的一種典型代表，將成為房地產業未來發展的重要方向。同時，代建作為創新商業模式，相關法律法規和行業標準亟待完善。

在此背景下，中房協高屋建瓴，聯合頭部代建企業共同發起成立代建協會，標誌著代建行業將在官方協會的領導下，推動行業內部自律，嫁接更多產業資源，引領發展新模式，邁向聯合發展的全新階段。

未來，代建分會將在中房協的正確領導下開展工作，以服務為宗旨，致力於深入開展調研，探索代建行業模式；開展相關課題研究，編制行業標準；制定代建行業公約，營造和諧營商環境；研究代建成功經驗，組織業務學習與培訓；搭建交流合作平臺，為企業提供多元化服務。讓代建為推動中國房地產向新發展模式轉型貢獻更大的力量。



(圖為：中國房地產業協會代建分會啟動儀式)

3 探索新模式，勇擔新使命

縱觀全域，當前國民經濟已步入新階段，房地產發展階段、供求關係、市場結構、功能需求均發生重大變化。與此同時，向新發展模式轉型已成為中央對當下房地產的頂層指引。代建協會成立後，作為頭部企業的綠城管理，也將承擔更加重要的責任。

2023年11月23日，由綠城管理承辦的第十四屆中國房地產科學發展論壇代建分論壇順利召開。政府及協會領導、行業專家、代建企業代表齊聚一堂，共話新模式，共商新發展。

代建協會成立後，綠城管理積極組織行業閉門會議，達成協會擴編、學習交流等諸多共識；組織代建企業間的走訪交流，並牽頭承接代建行業合同示範文本、行業公約、代建企業綜合能力評價標準三項重要文本的編制工作。目前，合同示範文本、行業公約已定稿發佈，評價標準已正式立項進入實質編制階段。



(圖為：組織代建分會成員赴信達地產交流)

合則強，合則勝，合則遠。未來，綠城管理將在中國房地產業協會代建分會的平臺上，充分發揮先發優勢與龍頭效應，帶領行業共同探索中國房地產新發展模式，通過把代建行業的實踐者們凝聚成一股“合”的力量，帶領代建行業承擔更大社會責任和時代使命，用發展新模式重構行業信用和市場信心，為房地產行業的發展書寫歷史新篇章。

四、對話領導人： 新價值、新空間下，綠城管理如何“輕”盈以對？

(文章為2023年12月，中指研究院採訪綠城管理董事會副主席兼執行董事李軍全文)

近年來，隨著中國房地產進入深度調整期，房企積極探索新發展模式，代建領域獲得較快發展，品牌房企紛紛成立代建平臺，搶佔新藍海。面對新變化，優秀代建企業持續夯實自身實力，加強在代建領域的新探索，以期贏得市場青睞。在此背景下，中指研究院推出“**房企代建新探索系列訪談**”，通過對20家左右房地產代建企業高層進行訪談，觀察房地產代建企業新做法，供行業借鑒。

綠城管理是中國輕資產開發模式的先行者、引領者，2020年7月在香港聯交所主機板上市，連續7年市場佔有率超過20%。作為中國代建第一股，綠城管理如何看待行業的發展？如何在持續變化的競爭環境中進階自身戰略？綠城管理執行董事李軍先生在本次訪談中對以上問題進行了詳細剖析。

1 代建的價值邏輯，助力修復資產負債表

關於代建的價值，很多人的共識是，作為品牌和管理的輸出者，幫助操盤能力和品牌影響力稍弱的委託方創造價值。當然，這個價值隨著經濟環境和行業形勢的變化，也會有所變化。

李軍認為：“在資產收益率下行週期，在整個社會的資產負債表衰退過程中，代建企業沒有負債壓力，並能夠幫助企業、個人，甚至是政府平臺修復資產負債表，這是這個行業在當前市場環境下的價值所在。”

日本野村綜合研究所的首席經濟學家辜朝明，提出“**資產負債表衰退**”概念。用資本市場更準確的說法，叫做**資產收益率下行週期**。更通俗的描述就是資產回報率下降，錢越來越難賺了。

在資產收益率高的時候，人們更傾向於借錢加杠杆，用以獲取更高的收益；但在資產回報率下降的情況下，持有資產升值的可能性減弱，甚至面臨貶損，這種情況對於家庭、企業、地方政府都會帶來一定的影響。

·對於家庭來說，本輪下行週期，很多人傾向於提前還貸以平衡負債，與此同時，政策端降利率的過程也會促使家庭去修復資產負債表；

·對於房地產企業來說，在市場不穩定的時候，很多企業戰略趨向於控制拿地節奏，並向核心一二線城市傾斜，一定程度上修復自身資產負債表；

·對於地方政府而言，房企轉向一二線城市後，三四線城市財政壓力巨大，城投公司托底拿地導致了負債的快速提高；

代建憑藉輕資產屬性，其商業模式中沒有負債，同時又能幫助各方主體解決資產價值的問題，變現資產，修復負債表。這就是當前市場環境下，代建賽道的底層價值邏輯。

2 三個驅動疊加，“登山模型”應運而生

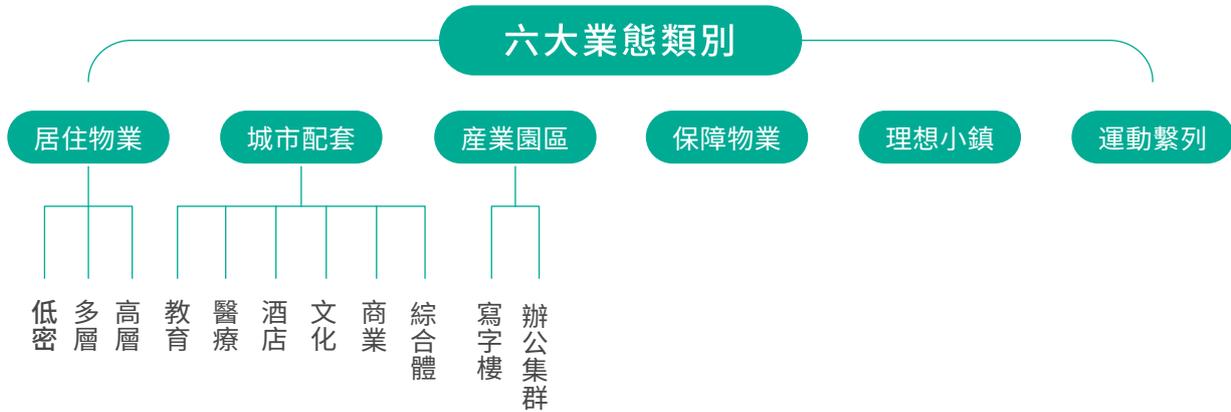
行業在變化，市場在調整，參與代建賽道的企業越來越多。具有先發優勢的綠城管理，一直在隨著市場的變化而調整自身戰略，在不同階段強化差異化的競爭優勢。

李軍認為：“十年前，綠城管理走的是產品驅動的戰略，是C端客戶喜歡我們的產品才讓我們更受委託方青睞；2020年上市之後，綠城管理走的是信用驅動的戰略，用我們的資質和信用幫助委託方創造價值；現在，綠城管理走的是認知驅動的戰略，認清服務本質邏輯，把客戶需求作為第一需求。”

從更詳細的角度來分析，這三個驅動並不是割裂的，而是一個將企業優勢持續疊加的過程，在不同階段強化綠城管理應對市場的核心競爭力。

「產品驅動，從C端到B端的品牌青睞」

在綠城產品沉澱和積累的基礎上，綠城管理結合深耕代建領域多年的探索，產品已覆蓋多種物業類型，並形成適配代建特徵的產品序列。



(圖為：綠城管理產品序列)

值得注意的是，儘管產品是綠城的強項，也是其打開代建市場最初、最核心的利器，**但綠城管理多年來仍一直在產品端精研創新**，充分平衡政策、市場、委託方訴求和產品品質的關係，形成了更豐富的產品、更強的適配性、更多樣的業務，並將創新產品轉換為標準化，達到可被應用、易於複製、便於推廣的效果，最終實現“多、好、省”的代建產品競爭力。

「信用驅動，用資信為委託方賦能」

在綠城管理的七龍珠核心能力當中，主體信用是綠城管理當仁不讓的第一大法寶。



(圖為：綠城管理七龍珠核心能力)

作為代建行業引領者，綠城管理傳承綠城品牌基因，在有資料記載的七年來，一直蟬聯中國代建領域的引領地位，擁有強大的品牌美譽度及市場公信力。

與此同時，綠城管理作為綠城中國的上市子公司，同樣擁有央企的信用背書，疊加綠城多年的市場口碑和品牌資產，公司主體信用和品牌優勢凸顯，尤其在當前的市場環境下，面對政府部門、國企央企和金融機構客戶時，更具合作優勢。

「認知驅動，綠城管理的護城河」

李軍表示，“認知才是代建行業真正的痛點，代建行業是服務業，房企的開發能力不代表代建能力；要深刻理解委託方的需求，並及時滿足。”

對房地產重投板塊而言，最核心的能力和發展邏輯首先是投資能力，拿對地的基礎上追求快周轉，恨不得早上拿地下午進場施工，就像是扛著紅旗爬山頂，越快、越好、越光榮。

但是，輕資產輸出的代建，底層邏輯和操盤思路則絕非如此。因此，綠城管理在今年正式提出了“登山模型”。

「登山模型，認知驅動的昇華」

在綠城管理看來，代建就好比登山，代建團隊是幫助委託方登山的人，是教練、是物資保障員、是夏爾巴人。

如果將委託方訴求比作爬山，爬珠穆朗瑪峰和杭州小和山，需要準備的體能、訓練、物資都不一樣。一個專業的教練，是不會給爬杭州小和山的人準備氧氣瓶的。當然，在爬山的過程中，也會遇到各種問題。比如在爬山的過程中上不去，那應該怎麼做？如果教練說拖也要拖上去，不上不行，這就不是代建的服務邏輯了。

這時候，就需要綠城管理專業的理論、模型工具來分析，給出委託方專業的判斷和建議。**如果委託方選擇下山，那麼綠城管理陪你安全下山，然後幫助產業鏈上的人解決問題，這才是服務邏輯。**

登山模型的精髓，除了本身對代建流程節點的規範、指導和解答委託方在代建合作過程中的高敏點、痛點之外，最核心的是用服務的邏輯和認知，說明客戶解決問題，始終將客戶訴求放在第一位，理解客戶需求，落位元客戶需求，跟蹤客戶需求。

“在登山的過程中，客戶走在我們前面，他任何時候回頭看到的都是我們的笑臉，我們大多時候看到的卻是客戶的冷屁股。”李軍表示。要懂這個邏輯，才能夠真正用好登山模型來做好代建業務。

3 代建預期擴容，綠城管理輕資產的模式探索

“代建規模預計在未來3-5年有比較大的擴容，政府保障房、紓困保交樓、城投托底專案等都有很多機會。在這些機會當中，綠城管理堅持不做股權投資的財務紀律。”李軍提到。

「代建的規模性機遇」

地產的週期下行孕育著代建行業的機遇，其黃金發展時間已經到來，代建市場的機會點在這幾年持續擴容。

·城中村改造。特大超大城市積極推進的城中村改造，對於代建企業也存在一定的結構性機會。中指研究院預測，22個城市待改造城中村規模約10億m²。

·保租房和配售型保障房機遇。“十四五”期間，全國計畫籌集建設保障性租賃住房870萬套間，目前完成約60%，預測2024-2025年仍有約300多萬套待開工。此外，2023年11月，14號文明確提出了配售型保障房。據2008-2018年配租與配售保障房比值1.75來預測，未來約有200萬套配售型保障房待開工。

·3萬億紓困規模空間。據綠城管理判斷，目前待紓困保交付的專案規模體量達到3萬億規模。

·城投托底項目機遇。中指研究院資料顯示，截止2023年三季度末，2021-2022年地方國資累計在招拍掛市場取得的1200多宗宅地，尚有960余宗處於未開工狀態。未來在開發商拿地戰略趨同的背景之下，三四線城市城投公司拿地成為市場的必然選擇，在城投公司去負債的前提下這些地塊的開工也成為必然。而政府體系內的各個城投平臺的建設團隊和管理團隊，目前還不能支撐這麼大體量的項目開發，那麼它一定要借助於更有開發經驗和管理能力的代建企業來共同建設。

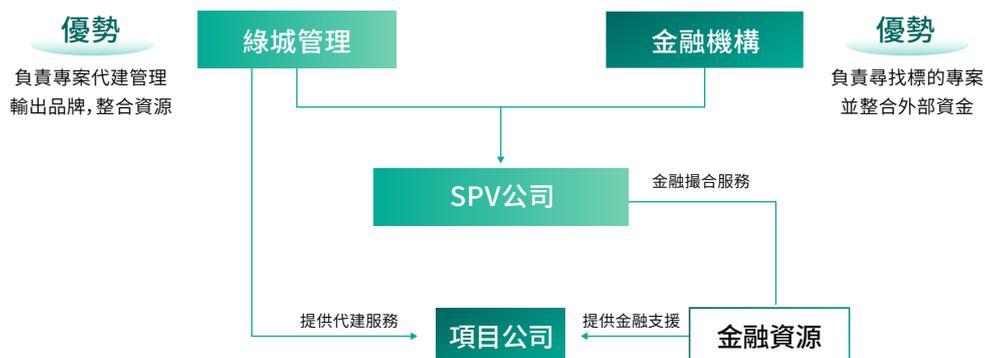
那麼，在這樣的時機下，未來三五年以內，代建市場的規模和容量空間一定是往上走的，會在現在的基礎上有明顯增加的過程。

「堅持輕資產、不出資的代建模式」

綠城管理在代建過程中，堅持不出資的財務底線。但是當前委託方“缺錢”的訴求日益增多，如何0出資來做好代建項目？

那就是，提供金融撮合服務，引入金融端參與專案。

綠城管理為有融資需求的專案積極提供金融撮合服務，探索與各類資方設立合資公司，實現批量落地項目。



(圖為：金融撮合推進代建專案模式)

4 終極戰略追求：成為連結各方資源的開放式平臺

“在代建市場，綠城管理保持20%的市場佔有率就可以了。更長遠的目標，綠城管理希望未來做成一個開放式平臺，實現從品質立身、品牌溢價、信用賦能，到金融連結、平臺公司的戰略進階”。在談及綠城管理未來的發展戰略時，李軍說到。

在訪談中李軍表示他是餓了麼的高頻用戶，一直希望將外賣行業的透明平臺引入到代建中。比如餓了麼的客戶需求、商家和騎手都具有多樣性，但是在標準的邏輯下，無論騎手的水準如何參差，在這個平臺上都能快速上手、並發揮價值。這是因為在規範化、透明化的平臺體系下，人為的經驗差距、知識積累都能被抹平。

現在綠城管理的“綠城M”APP的設計秉持著同樣的邏輯。從企業互訪溝通，再到團隊入駐，從定位訪談再到項目銷售，最後團隊撤場，整個代建的23個流程都面向委託方和項目團隊開放，項目處於什麼節點，要做什麼，結果是什麼，都可以通過APP看到。

比如委託方要瞭解工程進度，不用跑工地，直接在APP就能看到工地現場實景；專案各類經營資料也全部在上面展示，委託方可以直接點開查看，還可以對每個節點代建團隊的工作進行評分和回饋。



(圖為：綠城管理產品序列)

“綠城M”APP作為一個工具，成為綠城管理平臺化戰略的一大支撐。進入平臺模式後，綠城管理的盈利模式也會變得更加豐富。除了賺代建的錢，還可以賺業務流量、金融流量、資產管理的錢。

當然，綠城管理做平臺，這是一個長期的過程。在這個過程中，需要企業進一步提升業務規模，對各個節點更加細化和標準化，實現資產的開發、變現、持有運營、增值等場景化服務，提升公司的全產業鏈服務價值能力。

GreenTown

同心力

——
第六篇章



一、社會責任

多年來，綠城管理將積極履行的社會責任蘊含在代建商業模式中。我們的業務模式可大致分為三種，一是政府代建，二是商業代建，三是資方代建，其中，政府代建是企業社會責任的一大重要體現。自2005年介入江幹區“城中村”改造及安置房代建起，綠城管理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。



截至2023年底

政府代建累計交付 **5300** 萬平方米

累計為近 **35** 萬戶 原住民改善居住生活環境

現正為近 **22** 萬戶 原住民打造夢想家園



(圖為：2023年綠城管理政府代建區域佈局)

1 高品質安置房

安置房建設是事關民生福祉的重中之重，更是城市更新的重要組成部分。在綠城管理政府代建的不懈努力下，一批又一批品質優、環境美、配套齊的安置房陸續交付。用建築展現城市文化，以城市更新者的姿態，不斷探索美好生活，與城市同頻共振，為老百姓打造理想新家園。

政府代建作為公司業務中“底倉”地位也一直被高度重視。綠城管理政府代建始終以高品質安置房兌現原住民美好生活，深度參與各類保障性住房建設工作，包括拆遷安置房、共有產權房、公租房、人才公寓等。

案例：綠城管理21個專案入圍杭州市“最美安置房”評選活動

在杭州建設發佈的2023年杭州市“最美安置房”評選活動中，綠城管理代建的西湖區水韻楓樺公寓安置房社區、拱墅區半山名府安置房社區、濱江區望水華庭安置房社區等共計21個項目入圍，占全市的三分之一。



▲ 江照华庭



▲ 棠潤府



▲ 水韻楓樺



▲ 云西雅苑

(圖為：綠城管理入圍杭州“最美安置房”代表專案)

案例：錢江世紀城安置房

2023年，隨著杭州亞運會的腳步日漸臨近。作為亞運主陣地的錢江世紀城，城市面貌迭新迫在眉睫。2023年夏天，由綠城管理代建的錢江世紀城安置房項目集中亮相，主要安置了原有6個村莊的回遷安置居民，總建築面積約101萬方，可安置5861戶居民，它們如同一組閃耀的星系，完美更新了城市介面，讓遠道來杭的友人們能看到一個更美好的城市。



(圖為：錢江世紀城安置房項目)

作為中國最大的政府代建服務商，除傳統保障安置房外，綠城管理亦介入公租房、共有產權房、人才公寓等各類型保障性住房建設，持續為低收入群體、新市民提供住房便利。

案例：浙江省首個共有產權房——杭州市沁香公寓

2023年，由綠城管理政府代建的杭州市沁香公寓盛大交付。該專案是杭州探索“共有產權住房”的示範樣板，作為杭州落實民生保障的重要一步，亦是對新青年未來生活的一份關懷，無論從前期規劃還是到後期營造，一直是杭州市政府的關注重點。綠城管理進入後，結合人才生活習慣，從建築立面、園林景觀、精裝公區、歸家禮遇、商業配套等立體深化打造，帶來兼具美學、功能、人性關懷等多維度的優化措施，讓沁香公寓成為承載城市菁英人才生活方式的美好載體。



(圖為：杭州市沁香公寓)

2 回應三大工程

2023年12月中央經濟工作會議指出：積極穩妥化解房地產風險，一視同仁滿足不同所有制房地產企業的合理融資需求，促進房地產市場平穩健康發展，完善相關基礎性制度，加快構建房地產發展新模式。

在此背景下，綠城管理大力回應三大工程的要求，加快推進保障性住房建設、“平急兩用”公共基礎設施建設、城中村改造等三大工程，並向城市服務領域縱深發展，代建更多學校、醫院、博物館、市政廣場、高鐵站等設施，也為居民提供商業、辦公、文化、休閒等全方位生活服務，為城市創造更多便捷。

案例：推進保障性住房建設

2023年6月底，位於杭州雲城的西站樞紐板塊首個安置房項目——渡夢雅居交付時，因為其經典灰的外立面、四面鋁板、南面大面積玻璃幕牆等優秀品質廣受社會各界好評。為了讓社區更宜居更有溫度，專案啟動之初，綠城管理團隊就通過問卷、上門等形式，做了至少3輪調研，組織了5輪以上的方案討論會及戶型專題會，尊重居民對戶型、空間、功能、交通等各方面的想法和訴求，對諸多細節進行優化，最終呈現出一個百姓滿意、且能代表城市門面的高顏值安置房。



(圖為：杭州西站樞紐工程安置房專案渡夢雅居)

案例：推進公共基礎設施建設

2023年正值國家級經開區獲批30周年，由綠城管理代建的華雲科創中心的圓滿落成，對推動杭州及錢塘區工業轉型升級、增強發展動能、注入發展新活力具有重要意義，標誌著錢塘區勇闖新路、勇

立潮頭，切實扛起產業大平臺的使命擔當，努力幹出高品質跨越式發展的嶄新局面。

華雲科創中心，具有規模較大、功能業態多元、涉及的參建單位多、建築外立面形體及結構複雜、材質及工藝要求較高等特徵，是公建專案中較為繁複的一類。我們採用“代建+全過程造價諮詢+跟蹤審計”多重成本管理模式，各參建單位既能各自在擅長工作領域發揮其專長，又能在交叉工作上互相補充和監督，從多維度對本專案成本進行管理，確保把錢花在刀刃上，從而推進公共基礎設施建設。



(圖為：杭州市華雲科創中心)

案例：城中村改造

2018年，杭州市啟動石橋地區城中村連片拆遷改造工作，楊家村也成了改造計畫中的一部分。其實楊家村原本條件比較好，村裡都是村民自建的多層小洋樓，不少人家每年僅靠收租就可以收到一筆不小的收入，因此老鄰居們對拆遷這件事充滿了猶豫。而讓村民最終打消顧慮的，一方面是政府對於城市建設的宣傳，另一方面，是當時下城區城投公司引入了綠城管理作為專案的代建管理單位。

2020年，楊家社區安置房專案4個地塊(06、08、47、21地塊)正式動工，共規劃66幢拆遷安置房，總建築面積69萬多 m^2 。為了提升安置房社區的群眾滿意度，區政府推出了安置房“陽光建管”模式，讓村民組建“村民監督小組”，讓原住民有機會參與到拆遷安置房建設和管理中，打消疑慮。村民們紛紛表示：“在村民監督小組的嚴格把關下，我們不擔心房子品質問題，他們本身是基建懂行人。另外他們會根據我們的需求提出修改建議，房子交給他們監督，我們很放心。”

2023年，原拆原建的楊家沁園已經初具規模，待週邊道路等市政設施完備後，居民們將得以搬進他們夢寐以求的新家。



(圖為：楊家沁園村民監督小組在專案現場監督檢查)

3 承擔社會公益

綠城管理集團自成立以來始終秉承“為更多人造更多好房子”的樸素初心，積極投身城市建設，重視參與社會公益。因此，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。

案例：綠城管理發佈黨建品牌“同心圓”

本次活動主題為“潮迎亞運，同心廉建”。活動現場，公司各先鋒黨員簽訂廉潔自律承諾書，並為充實紅色小屋建設對項目黨員發放廉潔書籍；為表達對工地子女的關心及愛護，南陽地塊專案負責人還為小候鳥們發放了亞運紀念品。

本次活動讓各參建單位和五維人群在互動中拉近了距離、增進了感情、增強了亞運會東道主意識，以“紅色之力”點亮“亞運之光”。未來，綠城管理將以同心圓品牌為紐帶，組織引領全體黨員群眾發揮戰鬥堡壘作用與黨員先鋒模範作用，扛起先鋒者擔當，以更加積極的姿態踐行社會使命，實現各方主體合作共贏。



(圖為：關愛小候鳥公益活動)

案例：衢州安華家園安置項目

項目為九華鄉鄉村未來社區，位於衢州柯城區廟源溪畔，主要是為了安置九華大侯村遭遇2020年“6·4”泥石流災害而亟需搬遷的127戶村民。同時也是柯城區重點建設項目之一，被列入SUC聯合國可持續社區標準試點項目，政府着力打造鄉村未來社區的“柯城樣本”，希望使之成為全省、全國乃至國際的鄉村版未來社區試點樣板。

綠城管理遵循因需設計的理念，充分調研浙西傳統民居，萃取建築菁華，構建起遠觀有形，近看肌理精緻的中式建築。同時契合居民生活習慣，將一體化餐客廳、首層臥室、二三層露臺、農具間、洗衣池、非機動車停車位等功能空間妥帖安放，景觀設計則採用綠城一貫的設計手法，規劃了兩橫一縱的景觀軸線，讓生活與風景無界相容。同時，項目以創建未來鄰里、未來教育、未來服務、未來治理等場景為引領，融入人本化、生態化、數位化理念，將一個空間舒適、環境優美、配套完善的安置社區于此圓滿落地。



(圖為：衢州市安華家園項目)

案例：為鄉村兒童打造有意義的兒童節

2023年的兒童節到來之際，為了讓鄉村兒童能夠度過一個有趣、特別的兒童節，綠城管理攜手金華市愛一起公益協會、金華市婺城區長山鄉社工站等單位開展了一場“樂居杯”首屆少兒百工(之木工)創意大賽。木工是一種傳統手工藝，是中華民族“工匠精神”的延續。金華市婺城區長山鄉文化大禮堂內，30位孩子們穿上圍裙、帶上手套、護目鏡等防護工具，變身一名小工匠，大禮堂瞬間變成了快樂的木工房。經過一個多小時的努力，小朋友們利用不同的工具將想像轉化為實際的作品，一個個與眾不同的創意筆筒呈現在大家面前。綠城管理希望通過直接感知、實際操作、親身體驗的方式，讓孩子們在“玩—作—創”中學習動手技能、磨練意志、體會“工匠精神”，獲得動手的樂趣和成就感，讓有愛的教育、有趣的活動，豐富鄉村孩子的七彩童年。



(圖為：少兒百工創意大賽活動現場)

二、以人為本

綠城管理作為一家輕資產企業，“人”是最核心的資產，人才隊伍的維繫與建立是我們的關鍵成功因素之一。公司始終秉持“以人為本”的理念，堅定維護員工權益與福利、健康與安全，為員工提供和諧、包容、開放的工作環境；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，幫助員工在綠城管理挖掘潛力，成就自我，與公司共同發展。

① 僱傭及勞工政策

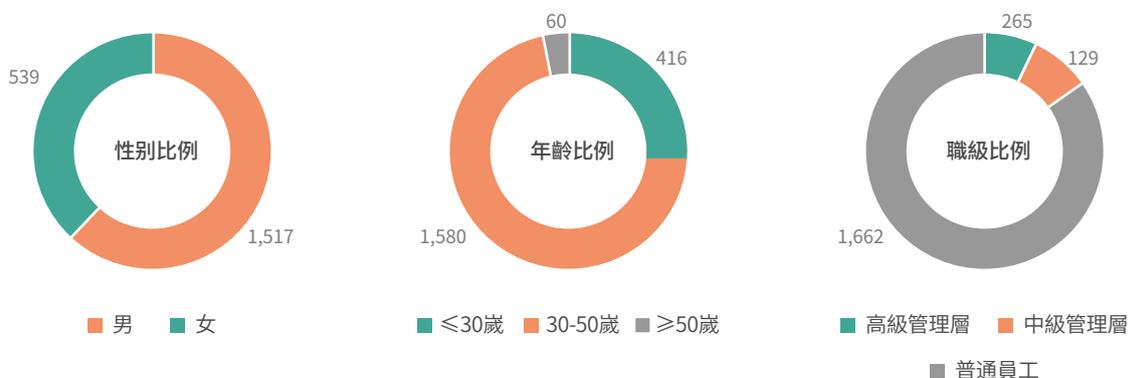
綠城管理一直致力於建立平等多元的僱傭管理體系。我們嚴格遵守《中華人民共和國勞動法》《中華人民共和國勞動合同法》《勞動者權益保障法》等法律法規和《國際勞工組織公約》等國際公認的人權規範。同時，我們制定並貫徹《人事運營管理標準》、《招聘管理標準》、《培訓管理標準》等一系列全流程相關內部制度，對員工的薪酬、解僱、招聘、休假、員工健康、培訓、晉升等內容做了明確的規範，充分保障員工的權利和利益，組建高效協同的人才隊伍。

依據上述法律法規和制度，綠城管理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，堅決反對就業歧視，不因宗教信仰、國籍、種族、性別、年齡和婚姻情況等因素而損害員工平等的就業機會與晉升機會。

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。

截至報告期末，綠城管理共有在職員工2056人，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

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。我們注重人才培養與發展，健全人才培養體系，拓寬員工發展方向，通過多管道多層次的培養計畫，持續完善人才隊伍建設。針對新人員工、基層員工、儲備人才、技術骨幹、新晉幹部、核心管理者等不同人群，公司設計了各類培訓課程，以幫助各級員工全方位能力提升。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。2023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。

綠城管理學堂培訓全景



(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，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。

綠城管理學堂2023年運營數據-專案運營

 梯隊培訓 6期 213人 4.94/5分	 專業培訓 15期 1189人次 4.80/5分	 新員工培訓 7期 553人 (含管理專班2期) 4.93/5分	 星融合培訓 5期 156人 (含委託方105人) 4.87/5分
 綠星原力培訓 7期 300人次 4.96/5分	 大課培訓 52期 16519人次 4.89/5分	 應知應會 8次 3820人次	 人均學時 48小時/人/年

綠城管理學堂2023年運營數據-人才評鑒



人才測評

1309人



認證競聘

158人參加
112人通過(含4人預備)

綠城管理學堂2023年運營數據-體系建設



認證講師

資深講師: 9人
高級講師: 28人
中級講師: 72人
初級講師: 116人



認證課程

中高級: 92門
初級: 134門



考試試題

新增: 735道



課題研究

新增: 84個
累計: 304個



業務案例

新增: 134個
累計: 407個

(圖為: 2023年綠城管理學堂人才及體系建設情況)

在知識沉澱方面,截至2023年12月底,綠城管理學堂累計認證課程226門,累計完成課題研究304個,沉澱業務案例407個。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。

案例:星融合培訓

“星融合”是基於綠城M特色登山服務模型,面向委託方人員、綠城管理委派人員、專案自招人員開設的團隊融合類培訓,旨在系統拉通認知、增進互信、促進融合,圍繞共同的專案目標形成一個同心的團隊,同時助力專案痛難點問題解決。2023年共開展5期“星融合”培訓,累計105名委託方人員參加,平均滿意度4.87分。



案例:星主播孵化訓練營

“星主播孵化訓練營”為一線銷售及策劃人員新媒體技能培訓，旨在提升行銷團隊新媒體行銷意識，系統化學習並掌握新媒體行銷技能。整體分為短視頻培訓、直播培訓兩大階段，從學員帳號介面搭建、短視頻內容及方向優化、直播技巧及話術、場景搭建等為學員提供針對性指導和複盤，並從中選取12名優秀“星主播”，作為綠城管理新媒體主播的代表，樹立學習標杆。



案例:產品力提升及提效專班

為落實“M登山模型”戰略規劃，提升示範區營造水準，推廣標杆專案實踐經驗，2023年綠城管理學堂開展2期產品力提升及提效專項培訓，在項目現場開展優秀營造經驗案例分享、典型案例複盤總結等，參訓學員訓後需輸出自身專案的改進優化方案及行動計畫。



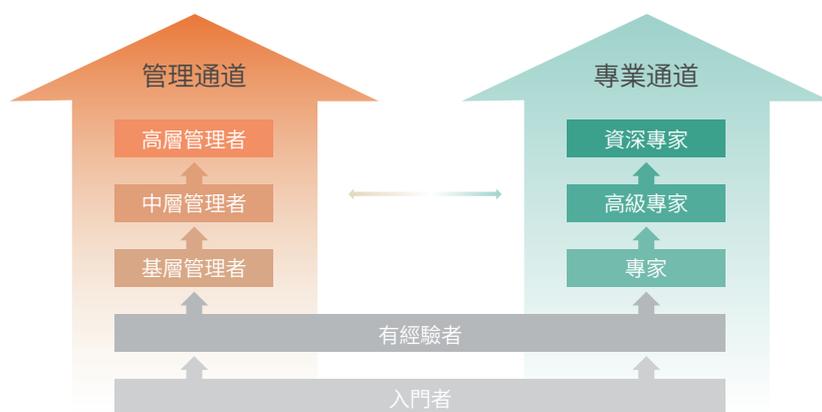
案例：標杆研習團

為切實提升各單位產品管理水準，推廣標杆項目優秀實踐經驗，加強項目之間交流學習，2023年綠城管理學堂開展2期“標杆研習團”，組織人員學習標杆，參觀了多個商業代建、政府代建標杆項目，並採用訓戰結合的方式，聚焦學習標杆專案優秀實踐經驗並轉化為對現有困難、挑戰的解決思路，形成具體行動方案。



(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) 構建企業文化

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：城人之美——百件微小事

2023年，綠城管理持續打造“城人之美”企業文化平臺，堅持收集員工中平凡而閃耀的百件微小事，如專案總經理帶領團隊秉持初心，多方統籌協調，攻堅克難，為紓困專案的穩步推進提供保障；如產品研發中心工程線負責人帶領8人團隊完成集團250多個在建專案的工程品質巡檢，有序開展交付前的各項品質驗收和風險排查工作，及時消除眾多客戶敏感的風險品質問題。

(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。

(3) 加強員工激勵

綠城管理宣導以重視人才、價值創造和關注人效為核心的管理理念，按照我們的一系列管理制度，為員工提供包括固定薪酬，績效獎金、年終獎金等變動薪酬以及長期激勵的全面激勵。我們綜合考慮崗位的工作內容與人才情況，給予員工與個人能力及努力相匹配的彙報，以確保公司薪酬水準與激勵機制保有較高的市場競爭力與員工滿意度。

綠城管理已採用股權及股份獎勵計畫，以獎勵和激勵各級管理團隊和優秀骨幹、關鍵人才，與員工分享奮鬥成果。此外，2023年，為貫徹落實集團屬地深耕的戰略舉措，抓住發展機遇、快速佔領市場，定向補貼一線團隊開疆拓土、升級組織，加強屬地深耕競爭力、強化深耕城市覆蓋率，集團設立“城市發展基金”，對專案群及城市公司下轄新拓進行專案，助力重點城市孵化。

(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、包容的工作氛圍。

案例：“五一”員工座談會

每年4-5月，綠城管理集團本級和各下轄單位組織召開“五一”員工座談會，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。

2023年，公司採用吐槽大會、座談會、辯論賽、團建、拜師等各種形式，講困惑、述心聲、提建言，積極建言獻策400餘條，其中：“我為綠城添光彩”有效提案209條，27%為“運營精益”、19%為團隊精進；“辦實事”有效提案226條，其中“員工關愛”相關提案占比32.3%。



(圖為：綠城管理本部吐槽大會)



(圖為：各下屬公司辯論賽、團建、座談會、拜師等形式)

為高效傾聽員工心聲，評價管理效果，綠城管理每年度組織全員敬業度匿名調研，通過主觀評分與開放式提問，收集員工對公司的意見建議，客觀分析敬業度結果，針對高影響力低滿意度維度和員工高頻建議制定專項行動計畫並落實改進，持續提升組織氛圍。2023年敬業度調研於9月中旬組織，整體敬業度95%，較2022年提升1.5%，逐年穩步提升。

員工敬業度行為：



敬業度行為 | 95%

問題	完全同意	同意	基本同意	略有異議	不同意	完全不同意	得分	最佳雇主	綠城中國
宣传 我会毫不犹豫地 向正在找工作的朋友 推荐这家公司	75	17	5	1	0	0	93%	11	3
	76	18	5	1	0	0	94%	9	2
留任 我不会轻易离开 这家公司	79	16	4	1	0	0	95%	11	2
	78	16	5	1	0	0	94%	15	2
努力 我所在的单位能够 激励我每天努力工作	73	19	6	2	0	0	92%	8	2
	71	20	7	2	0	0	91%	6	2

维度得分排序：

维度	得分	最佳雇主	绿城中国
敬业度	95%	8	2
工作任务	94%	10	2
合作	94%	9	1
绩效管理	94%	8	2
客户导向	94%	4	1
多元化与包容	93%	5	2
雇主品牌	93%	8	2
决策	93%	9	2
直接上级	93%	6	1
职业发展机会	93%	15	2
高层管理人员	92%	8	1
工作/生活平衡	92%	14	4
人员与配置	92%	13	2
组织支持	92%	10	2
授权/自主性	91%	9	2
回报与认可	88%	11	3

此外，為全面評估員工在實際工作中的文化表現，客觀評價員工工作能力，綠城管理每年度組織全員文化價值觀360評估，通過主觀評分與開放式提問，從上級、同事、下級等多方視角獲取員工與公司的文化價值觀匹配度（真誠守信、開放創新、客戶至上、包容協同、學習自省、價值創造、品質為先和艱苦奮鬥）和他人主觀評價，通過360評估結果面談回饋，有效幫助被評估者成長發展，促進全員文化認同與能力提升。

(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。



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。

案例：綠城M家屬關愛活動

2023年5月27日，綠城管理2023年“一起森呼吸·夏日營地之旅”親子活動在杭州森靈營地進行，集團本部員工、外派幹部攜家屬共計60余人參加。活動以親子登山徒步+親子互動遊戲的形式開展，讓員工與家人在忙碌中抽身親近自然，合作挑戰，享受相互陪伴的親子時光。願大小朋友們與綠城M相互陪伴，向陽生長，勇攀高峰。



(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。

案例：員工籃球賽

為豐富員工精神文化生活，提升員工身體素質，激發團隊凝聚力和拼搏精神，2023年9月綠城中國

團委聯合綠管理集團舉辦了2023年度“新我計畫”之綠城青年Club員工籃球賽。9月19日，籃球聯賽決賽在杭州市職工文化中心籃球館舉行，綠城中國黨委書記、執行總裁李森，綠城管理集團黨委書記、行政總裁王俊峰等領導出席本次決賽開幕，現場運動員、啦啦隊等共80餘人參加了本次精彩的賽事，更多員工通過線上直播，共同分享了體育競技的快樂。



案例：綠城M登山之旅

2023年4月15日，綠城M管理團隊在北高峰進行“綠城M登山之旅·2023再攀高峰”活動。本次活動，既是“綠動青春”系列企業文化主題活動的啟幕，也是對公司《綠城M登山服務手冊》啟用的品宣助力。



5 助力人才就業

輕資產服務型公司裡，人才對於企業推進角色轉變的過程至關重要。對於代建企業來說，需要在戰略決策、風險把控、專案全生命週期管理、後備人才儲備等各個環節充足、合理地配置人才，才能有效推動代建業務擴張和高品質發展。

一直以來，綠城管理都高度重視人才建設。公司管理層多次在業績發佈會上表示，公司將繼續優化激勵體系，向一線團隊傾斜，以價值創造者為本；通過吸引、留住並激勵優秀人才，驅動公司業績的長效與快速增長。在2023年房地產行業減員降薪的大背景下，綠城管理多措并举，逆勢招人，優化人才隊伍，吸納有能力、有資源的地產精英進入這個代建全生命週期、全方位服務的生態平臺，通過與城市合夥人、其他代建企業等多方合作，推動整個代建行業的良性發展，為公司和社會交出了滿意的答卷。

案例：“活水計畫”——內部人才引進

2023年初，為進一步加強綠城管理人才隊伍建設，加大綠城體系內優秀人才引進，充實代建人才隊伍，綠城管理啟動了“活水計畫”專項人才引進計畫。

對於幹部崗位，綠城管理會在綠城中國內外發佈競聘海報，歡迎符合報名條件的員工參與公開競聘，競聘通過後正式聘任；對於專業崗位，綠城管理會通過公司OA、招聘門戶等管道發佈招聘崗位需求，吸引大綠城體系員工主動投遞或由各綠城單位主動推薦。

2023年度，綠城管理通過“活水計畫”引進人員占總引進人員的比例達到41%，有效提升了綠城管理的人才厚度，有力支持了綠城管理的全國化業務快速發展。

案例：“百川計畫”——多元模式引進城市合夥人

2023年11月，為進一步推動代建業務的全國化發展，強化重點城市的深耕與佈局，加大屬地深耕型優秀人才及團隊引進，綠城管理針對全國各重點城市以多元合作模式全面引進城市合夥人，正式發佈“百川計畫”。

“百川計畫”的引進對象主要為全國各重點城市的屬地優秀房企區域/城市/多專案負責人或投拓負責人，通過三種合作模式：優秀人才引進方式入職合作、代建共用平臺方式業務合作和向綠城管理引薦代建專案，利用生態平臺連結資源、招募價值趨同的合夥人承接專案。此外，針對此三種合作模式，綠城管理均配套了有競爭力的激勵機制，並通過完善的精益管理體系、領先的登山服務體系和數位蜂巢系統為專案全面賦能，實現公司與社會的共同發展。

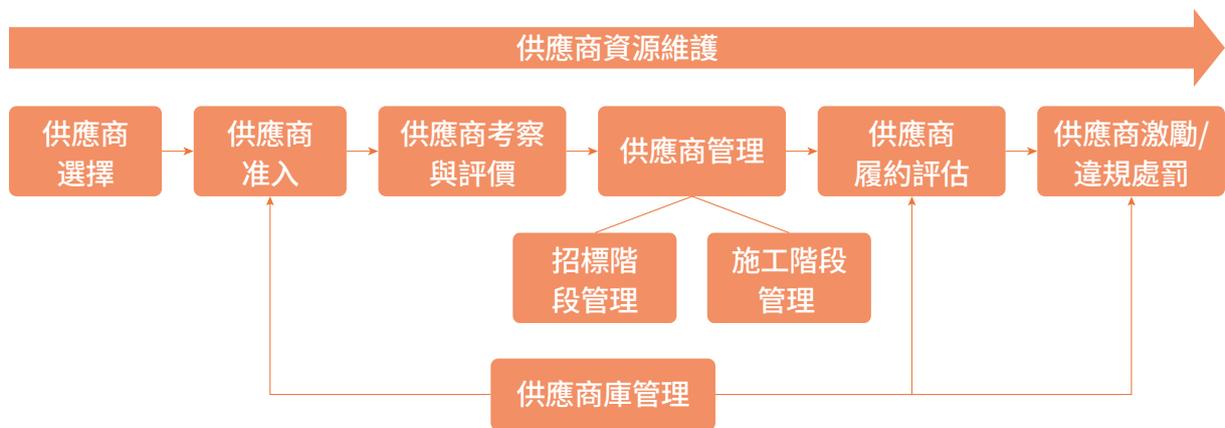


三、攜手同行

① 產業鏈夥伴

(1) 供應商管理

供應商是綠城管理發展道路上不可或缺的合作夥伴。為保障供應鏈安全穩定，我們嚴格遵守法律法規，不斷完善供應商管理制度，通過定期開展供應商審查，識別預防供應鏈風險，增強供應鏈韌性；此外，我們以責任擔當詮釋合作共贏的價值理念，激發產業活力，加強開展供應商交流與培訓，助力行業健康發展。



(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。

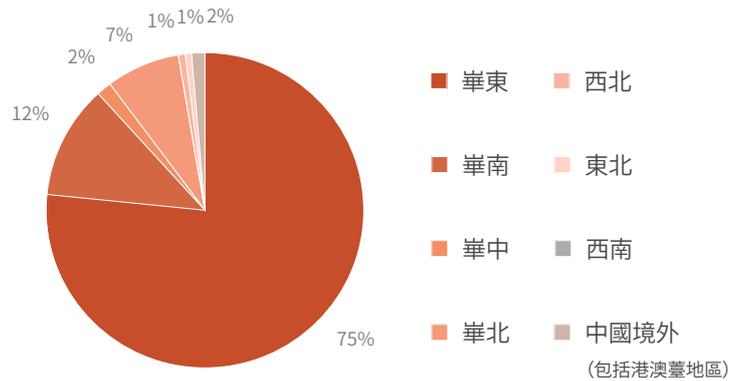
供應商評估

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。

目前，綠城管理合作的供應商近1600家，覆蓋面廣、數量多、品質優，並形成了完善的供應商管理和培訓制度，形成資格准入、招標投標、過程管理、分級及激勵等一系列管控措施。集團每年會對所有合作供方進行履約評級，動態優化供方資源，末位淘汰後10%的供方。

供應商地區分佈

2023年，我們梳理了現有的供應商庫，目前共有約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。

(2) 供應商幫扶

供應商培訓與交流

綠城管理重視與供應商的溝通交流，互相賦能，及時傳達綠城管理最新的針對供應鏈管理的理念和要求。我們構建了完備的供應鏈計畫運作體系，持續與供應商溝通，從而與供應商維持穩定的合作關係。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。

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:2023年度工地開放日,為優秀供應商頒獎)

(3) 陽光招采

大招采建設

2023年3月公司成立綠管成本招采委員會、建造類集采招標領導小組和工作小組,完成集團大招採制度建設,累計發佈14項招採制度,各職能中心積極推動陽光招采。截止2023年,累計完成57個品類、193家供方的戰略集采。此外,根據綠城管理的代建深耕區域發展佈局需求,公司積極推進屬地戰采建設。截止目前,完成浙江、江蘇等6省份戰采庫建立,簽約78家區采戰采供方(聯合體總包9家、施工類45家、前期類24家)奠定專案保障品質和提效的基礎。

發佈14項招採制度

職能中心	發佈日期	檔案名稱	職能中心	發佈日期	檔案名稱
產品研發中心 (7項)	2023/3/8	《綠城管理採購管理標準》	財務資金中心	2023/4/7	《財務管理類供方及採購管理標準》
	2023/3/8	《綠城管理供方管理制度》	行銷服務中心	2023/4/14	《綠城管理行銷類採購與供方管理標準》
	2023/3/31	《綠城管理研發設計類採購管理標準》	運營中心	2023/4/26	《數位化供方管理標準》
	2023/3/31	《綠城管理研發設計類供方管理標準》	本體行政中心	2023/5/18	《本體建設類供方及採購管理標準》
	2023/4/10	《材料設備集采成果應用及供方管理辦法》		2023/5/19	《行政類供方及採購管理標準》
	2023/4/13	《施工供方管理標準》	客研中心	2023/5/24	《綠城管理客研類採購與供方管理標準》
	2023/4/23	《建設工程造價諮詢供方管理標準》	董事會辦公室	2023/6/15	《董事會辦公室供方及採購管理標準》

陽光招采全覆蓋

序号	采购过程	采购计划	采购方式	采购负责人	招标模式
1	示范区标准化专项研究	示范区标准化...	直接委托	王已航	线下招标
2	集采白皮书咨询	集采白皮书咨询	招标	周明	线上招标
3	绿城管理集团食堂装修项目招标	绿城管理集团...	招标	陈吉	线上招标
4	绿城管理本体薪酬共享项目采购	绿城管理本体...	招标	周元	线上招标
5	绿城管理节点计划管理系统采购	绿城管理节点...	邀请招标	宋兴鹏	线上招标
6	绿城管理经营计划系统项目招标立项	绿城管理经营...	邀请招标	卢晓君	线上招标

截至目前，綠城管理已完成上百個集采供方的戰略協議簽訂。所有集采供方都是經過層層篩選、符合代建業務屬性的優質供方。從效率上，可以按綠色通道審批及排產，節省時間；從價格上，可以規避中間商賺差價，有效為委託方節省成本；綠城管理的進戶門/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、衛浴小五金等低於常規招采 20-30%。

資訊化建設

2023年，綠城管理積極探索招采與數位化的結合，集成各系統，打通採購標準、供應商管理、物資供應等業務模組的資料壁壘，將供應鏈上下游資訊高效整合彙聚至採購環節，實現從採購計畫到招投標、非招標、合同、專案、供應商、評審專家、招標代理、訂單、物流、支付、監督等全場景的數智化管理。

2023年6月30日完成大招采資訊系統開發，實現集團全專業線（建造類+非建造類）線上招標。



（圖為：陽光招采平臺）

2023年6月19日完成集采推送系統開發，專案集采資訊短信推送供方單位，實現供需雙方資訊同步，助力專案集采應用提升。

成立行業協會

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。

合則強，合則勝，合則遠。2023年11月22日，第十四屆中國房地產科學發展論壇在杭州舉辦，中國房地

產業協會代建分會正式成立。綠城管理董事會聯席主席張亞東先生出任代建協會會長，綠城管理董事會副主席兼執行董事李軍先生出任代建協會執行會長。

代建協會的正式成立，標誌著代建行業將在官方協會的領導下，推動行業內部自律，嫁接更多產業資源，引領發展新模式，邁向聯合發展的全新階段。



(圖為：中國房地產業協會代建分會任職儀式)

代建協會會長張亞東先生表示，代建協會將以服務為宗旨，深入開展調研，探索代建行業模式；開展相關課題研究，編制行業標準；制定代建行業公約，營造和諧營商環境；研究代建成功經驗，組織業務學習與培訓；搭建交流合作平臺，為企業提供多元化服務。



(圖為：中國房地產業協會代建分會會長張亞東先生主題演講)

Greentown

发展力

第七篇章



一、可持續發展管理

綠城管理致力於實現中國最大的房地產開發服務商的戰略願景，在推動代建行業及可持續發展上肩負重任，並以身作則將可持續發展的元素融入企業發展戰略及日常營運管理。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，將ESG事宜融入管制架構，有助我們持續管理及監控綠城管理的可持續發展績效，實現商業價值和社會價值最大化。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

董事會透過下設環境、社會及管治ESG委員會監督和管理公司各項ESG管治工作，並定期就可持續發展戰略、進展及表現等聽取相關彙報。ESG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。此外，ESG委員會負責識別相關ESG風險和機遇並就公司風險識別情況及風險應對表現報董事會審議，確保公司設立合理有效的ESG風險管理和內部監控系統。

ESG委員會每年將至少召開一次會議，亦會于必要時由委員會主席要求召開臨時會議，以指導和檢討公司ESG管理方針及策略的制定，密切監察ESG政策及舉措的落實及成效，編制並審閱公司的年度ESG報告及其他ESG相關披露資訊。

環境、社會及管治ESG工作小組

ESG委員會設立環境、社會及管治ESG工作小組，協助委員會統籌及管理公司的ESG事宜，協調公司

各職能部門落實及執行ESG相關工作，當中涵蓋戰略發展、供應鏈、行政和專案管理、環境與職業健康安全、人力資源、專利、法律、財務等。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

綠城管理堅持董事會多元化政策以加強董事會的多元性。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 2023 年末，綠城管理董事會由 8 名成員組成，包括 3 名執行董事、2 名非執行董事以及 3 名獨立非執行董事。

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，並致力於在所有的業務往來和合作中秉持專業、公正、誠信的精神，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。我們鼓勵員工就管理者或其他員工違反法律法規或員工行為準則的情況、舞弊或損害綠城管理利益的行為進行舉報，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。所有舉報都由指定的合規人員進行獨立的調查，並採取適當的紀律處分或預防措施處理由此發現的任何問題。2023年，公司無貪污訴訟案件發生。

為了進一步加強董事及員工合規意識，使本公司相關的合規政策能夠有效地執行，於本報告期內，我們向董事及員工組織了反貪污培訓活動，涵蓋反貪污內容的合規培訓，共同推進企業合規文化建設。

2 智慧財產權管理

綠城管理敏銳地意識到建立及保護智慧財產權的重要性，嚴格遵守《中華人民共和國專利法》《中華人民共和國商標法》《中華人民共和國著作權法》等智慧財產權保護法律法規，並結合公司實際，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。我們擁有專業的智慧財產權團隊，實現智慧財產權的全流程管理；我們積極開展智慧財產權培訓，加強員工對智慧財產權的保護意識和保密意識。

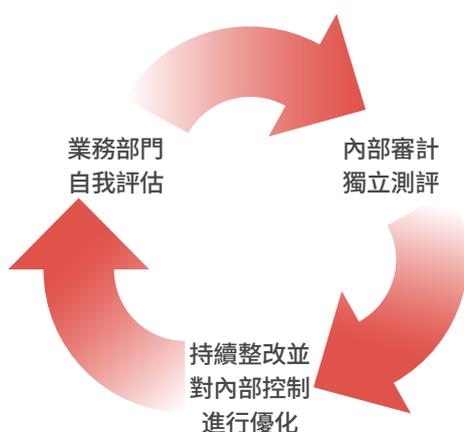
截止到2023年底，綠城管理已擁有商標167項，專利116項，著作權12項，另有42項商標，19項專利在申請過程中。

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，更好地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。2023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

綠城管理遵守《企業管治守則》和《企業管治報告》要求，將品質審計視作自我檢查和修正的必要手段，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，定期開展相關內部及外部審計工作，及時發現品質管制生命週期各環節中潛在的風險，全面推進整改。



(圖為：內控體系工作流程)

2023年，為促進綠城管理紀審監工作規範化管理，推動紀審監工作一體化高品質發展，加強紀審監體系建設，我們開展了紀審監工作會議暨專題培訓。

在內部審計方面，2023年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，本年度共針對3家代建子公司和5家區域公司開展了管理審計並落實整改工作；在內控監察方面，綠城管理定期對各類子公司的內部控制建設與運行情況進行評估，並在審計工作開展的同時，進行廉潔教育及宣貫。

三、服務力

作為房地產開發代建4.0體系的開創者，綠城管理堅持“品質、信任、效益、分享”的核心價值觀，堅持從客戶需求出發，提升客戶服務管理能力，不斷規範客戶服務標準，用心聆聽客戶心聲，全面提高客戶滿意度及品牌口碑，在B端和C端提升服務品質，持續為客戶創造價值。

1 服務B端客戶

綠城管理作為輕資產模式頭部企業，始終以先進的商業模式和前瞻的戰略布局引領行業發展。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) M登山模型

2023年7月10日，在綠城管理上市三周年活動當天，綠城管理行政總裁王俊峰正式介紹並公開發佈“M登山模型”——一份凝結綠城中國28年地產專業素養，及綠城管理12年代建服務經驗的B端客戶服務指南。

“M登山模型”將服務客戶的全過程和代建服務的全流程比作登山之旅，明確各項服務的節點、目標、崗位等，強調與客戶“風雨共擔、成就共用”，提供高品質定制服務：包含六大營地、23個服務節點動作，指導代建團隊在服務全過程中，與委託方建立牢固的信任關係，以規範化、流程化的專業服務，確保專案經營兌現度，提升客戶體驗和滿意度。

“M登山模型”分為兩部分，一部分規範流程節點，用以指導代建從業者，提供代建服務全過程的標準答案；一部分為問題合輯，解答委託方在代建合作過程中的高敏點和痛點，讓雙方在合作過程降低認知偏差，確保雙方朝著共同的目標不迷航，攀登過程中持續糾偏，對齊目標，最終實現合作共贏。以第二階段“團隊共融”為例，該階段列舉了大家最關心的5個問題，包括如何配置團隊、如何打造高效團隊、如何共建溝通決策機制、如何加速團隊溝通融合、如何評估考核項目團隊，每個問題的最優解是什麼，全部給出了很詳細的解答。



(圖為：登山模型流程節點)

代建作為服務行業，其底層邏輯有別於傳統地產開發。聚焦滿足委託方的多樣化定制需求才是代建行業的題中之義。綠城管理“M登山模型”，強調了委託方與代建團隊間的密切互動、高效協同，讓專案少走彎路，為委託方創造更大價值。

登山模型的精髓，除了本身對代建流程節點的規範、指導和解答委託方在代建合作過程中的高敏點、痛點之外，最核心的是用服務的邏輯和認知，說明客戶解決問題，始終將客戶訴求放在第一位，理解客戶需求，落位元客戶需求，跟蹤客戶需求。

(2) 綠城M app

與“M登山模型”同步推出的，還有一個名為“綠城M”的app，產品覆蓋委託方、員工、訪客三類人群，以數位化、遊戲化的方式，讓代建服務的全過程更加具象、可感。該app為代建過程中可能遇到的問題提供了標準答案與指南：如何精準配置團隊，如何科學研究專案定位，如何高效控制成本，如何進行風險監測預警防範。委託方使用者還能即時瞭解專案情況，通過工地現場的攝像頭24小時監測動態，即時點開代建團隊上傳的各類報表，並對每個節點代建團隊的工作進行評分和回饋，真正實現資訊透明、對稱，讓管理更加扁平、高效。與此同時，該app通過設置訪客入口，將M登山模型的經驗及知識向全社會開源，推動行業整體運營效率和服務品質的提升。

- ▶ 為委託方提供更好的服務：實現了23個服務觸點即時評價，呈現專案經營看板，向委託方提供便捷、全面的數位化代建服務體驗；
- ▶ 為各級管理者帶來新的工作方式：開發了14個管理主題、涵蓋400+項經營指標，各級管理者需加快適應數位化經營管理方式，提升管理效率；
- ▶ 向訪客（潛在客戶）宣傳綠城管理：開放委託方駕駛艙體驗模式，讓潛在客戶真實體驗到綠城的經營管理能力，提升客戶信心、促進簽約轉化。



（圖為：綠城M app介面展示）

(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。

2023年綠城管理針對委託方管理全生命週期製作委託方服務評價體系模型及指標體系，涵蓋專案團隊、中後臺支援、產品、合作各階段的產品與交互服務、服務動作等商業旅程中的各接觸點，合計74個指標。此外，綠城管理以該體系模型為基礎，2023年度共調研14個戰略委託方，覆蓋範圍較廣泛，包括代建費前10、區域戰略客戶、樂居省內項目、樂居省外項目、城投業務等，各戰略委託方在年度調研中的評價相對較高，總體評價向好，且對線下一對一拜訪表示認可和讚賞，同時表示這種形式可以將委託方的聲音第一時間回饋給集團。

委託方服務評價體系模型及指標體系(全景圖)



2 服務C端客戶

(1) 確幸社區

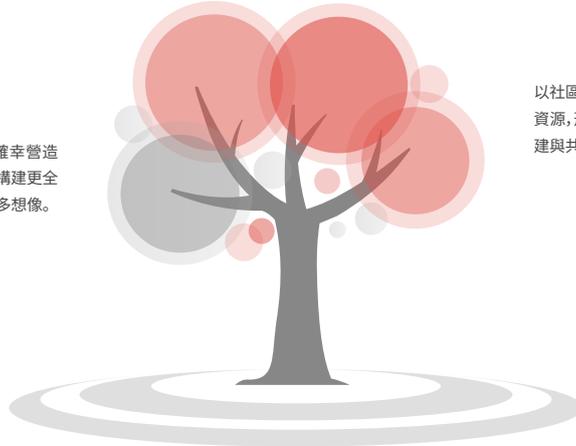
2023年，綠城管理總結過往的專案服務經驗，持續打造“M確幸社區”並不斷豐富其內涵。這是綠城管理獨有的美好生活服務體系，以“生命、生活、生長”為服務內涵構建三生體系，以客戶價值為原點，結合“生命、生活、生長”核心概念，通過柔性定制、差異化服務，讓“確幸”融於產品、融於生活，繼而轉化為這個時代的每一個溫暖的小確幸。通過柔性定制、差異化服務，為客戶提供有生命的建築、有品質的生活、有價值的生長，打造綠城管理獨有的社區體系。

生命

深度結合綠城管理的產品營造理念，從匠呈品質典範、全心房屋守護、煥新未來人居三個角度，以定制化、專業化、差異化的柔性服務打造高品質產品。

生活

在社區規劃過程中融入對生活的思考，通過確幸營造體驗、確幸生活禮遇、確幸友鄰時光三大維度，構建更全面的全場景生活服務體系，為美好生活帶來更多想像。



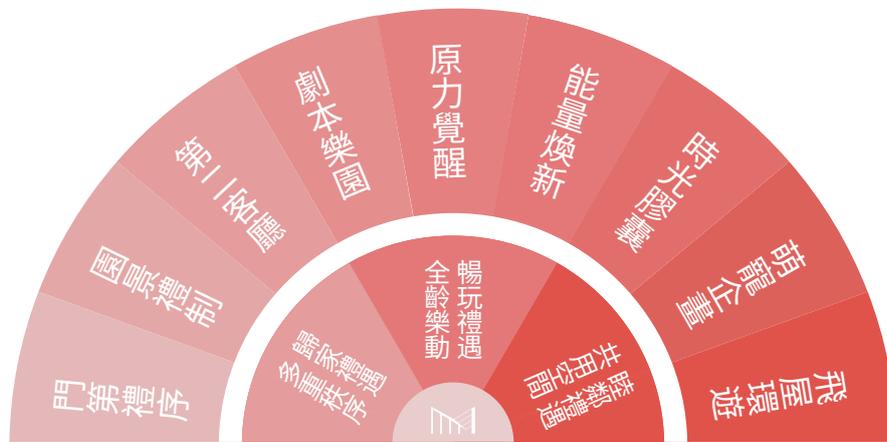
(圖為：確幸社區“三生”釋義)

生長

以社區為起點，連結教育、康養、投資、金融、產業等優質資源，形成一個從社區到社會的生態體系，在社區的共建與共用中，讓更多人體驗到生活的美好和豐盛。

近年來，我們的客戶對家的關注和需求，已從戶型內部、園區會所等有形空間，逐漸延展到對景觀參與性、趣味性等方面的重視。綠城管理為此打造了獨具特色的M-LIFE園區景觀系列，通過“3大系列+9大主題+36項景觀模組”的引入，為客戶提供全季節、全齡段、多樣性的園區品質生活，讓確幸從進入社區的那一刻起便無處不在。

【3大系列+9大主題】



(圖為：確幸社區M-life園區底盤體系)

案例：M-LIFE確幸社區五重歸家禮序

歸家禮遇系列特別為客戶步行歸家習慣打造，它串聯著至少五個景觀模組：面對市政介面的共用街區、內外部交聯的禮儀門庭、觀賞性和私享性兼具的二進院落、光影繽紛的林下迎賓、具有辨識度和社交屬性的單元門庭。同時，客戶歸家途中如果在園區中漫遊一番，還會在沿途發現更多可互動、參與的戶外空間。

► 共用街區——安定、舒適的步行街區

作為歸家禮遇的第一重秩序，共用街區以客戶感受和社區氛圍打造為中心，致力於營造出更輕鬆愉悅的城市休憩空間。沿外部城市介面增加共用街區與市政人行通道的人行口，讓商業街保持開放狀態，促進活力。



(圖為：光穀中心城投綠城·武漢雲廬)

► 禮儀門庭——昭示性和尊貴感兼具，客戶歸家的社區主入口

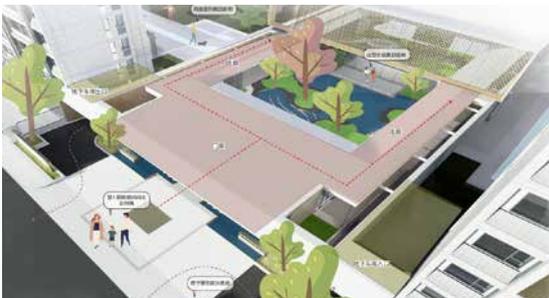
禮儀門庭由主入口落客前院與室內空間共同組成，承載著進出識別、交通疏導、園區安保等功能。它是迎接客戶歸家的第一重港灣，亦是客人到訪時的第一重禮遇，從落客到進入園區，不再只是簡單的路邊停靠，而是或顯或隱的“酒店式落客”尊貴體驗。



(圖為：綠城濱江·江門潮聞東方)

► 二進院落——連廊圍合而成的景觀空間，暗合“四水歸堂”格局

禮儀門庭後方，就是二進院落。二進院落遵循了中國古代建築平面佈局，以四合院為基礎，將院落分為前進院和二進院，前進院通常是一個開放的空間，用來接待客人和舉辦活動，二進院則是更為私密的居住區域。



(圖為：二進院空間分析)

► 林下迎賓——園區林蔭景觀道，無障礙通行的舒適歸家路

穿過二進院落，是由園區主、次道路交織而成的林下迎賓模組。消防道路聯通而成的園區主路，是最快捷、高效的歸家動線。設置在園區主路上的慢跑道可滿足業主就近鍛煉需求。道路兩側點植大型喬木和花樹，提供夏日清涼。林下漫遊道路，是園區次級道路系統，自由散置在宅間，滿足休閒需求的同時也會串聯更多充滿活力的園區節點。



(圖為：歌爾綠城·濰坊泥河小鎮)

► 單元門庭——充滿儀式感、領域感的歸家景觀節點

從共用街區到單元門庭，安定性逐步加強。高辨識度和輕社交屬性的單元入口景觀，能為單元樓棟的鄰居提供一個睦鄰友好的共融空間。入戶單元門廳外，可設置具有儀式感的歸家景觀，標有單元號的景牆對來訪人士非常友好；兩側還可以設置一些可停留的小景觀空間，住戶能就近小憩。植物的配置手法當然會比園區其他的地方更為豐富。一棵開花的樹帶來四季變化，成片種植的各類草花、多年生草本植物高低穿插。

無論居住在何處，親密的鄰里關係、安定的生活空間是多數業主的理想生活追求。M-LIFE確幸社區五重歸家禮序，是場景變換的藝術，也是滿足未來家人生活需求的場景表達。



(圖為：綠城·桐鄉和園)

(2) 客戶服務

綠城管理致力於為客戶提供“滿意+驚喜”的體驗。我們打造多元化業務，推廣智慧科技應用，保障產品品質和服務品質。我們堅持“客戶至上”原則，持續收集客戶回饋，竭力為客戶提供多維度保障，提升客戶滿意度。

客戶滿意度

自綠城管理成立開始，“以人為本，客戶至上”就是綠城的服務理念。代建作為服務行業，連結B端客戶與C端客戶，需要更契合、平衡好兩端客戶的不同訴求。為此，綠城管理建立了具有代建特色的客研體系，2023年重點圍繞客戶深度洞察、產品研發創新、園區規劃、精細化設計等多個方向，推動相關職能回應客戶需求，聯動集團、區域、專案三級以及客研機構、設計院等供應鏈夥伴，共建激動人心的品質生活。我們堅持以更精細化的客研反哺提升產品力與服務力，更好地為B端、C端客戶創造價值。

2023年，綠城管理正式發佈《代建C端客戶研究白皮書》，針對性地調研了全國29個重點城市、3000多個業主家庭和意向客戶，通過沉浸式地觀察與訪談，剖析客戶生活觀、置業觀、產品需求、觸點體系、服務體驗和痛點。同時對需求變化趨勢、重點三四線城市客戶、年輕客戶進行了專項分析，以精細、聚焦的視角，為企業自身和代建業務發展帶來更新的思考與啟發，呈現更洞悉客戶的深度視角。同時，集團內部召開全員解讀大會，各職能中心、二級單位及專案公司全員參會學習。

2023年，綠城管理開展C端客戶滿意度調查，共調研5093戶業主，覆蓋21個二級管控單位的92個專案，抽樣比例達23.2%。2023年，C端滿意度達91分，與2022年持平，遠超行業平均水準。在此過程中，通過不斷的C端客戶需求研究，瞭解業主敏感點與痛點。同時，更好的C端業主洞察和滿意度，能助力委託方實現更好的銷售去化及產品溢價，創造更好的經濟收益和社會效益。資料顯示，截至目前，綠城管理已在全國120座城市積累了超180萬的高端業主群體，也服務了包括政府、國企、地方城投、金融機構、民營企業等超1000組多元化委託方。龐大的客戶資產不僅為綠城管理的可持續發展注入強勁動力，也證明了在連結B端、C端兩端客戶的過程中，綠城管理始終堅持“客戶至上”所收穫的認可與口碑。

投訴處理

綠城管理建立有完善投訴管道和投訴管理機制，所有客戶均可通過95059全國服務熱線聯繫我們，向我們提出投訴建議。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。通過95059客服中心系統對業主來電進行跟進管理，集團、二級單位、專案三級管控，共同督促和跟進客訴問題得到有效解決，並通過電話回訪的方式確認客戶反映問題是否得到妥善處理。2023年綠管集團全年客訴關閉率96%。



(圖為:95059客服中心)

(3) 負責任行銷

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。

客戶隱私保護

綠城管理高度重視客戶隱私安全及資料保護，恪守《中華人民共和國資料安全法》《中華人民共和國個人資訊保護法》《個人資訊安全規範》(GB/T 35273-2020)等有關法律法規和標準，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，持續強化內部資訊安全管理，有效的保護消費者資料及隱私。

特色行銷

綠城管理嚴格遵守《中華人民共和國廣告法》《房地產銷售管理辦法》等法律法規要求，以合理合規的方式開展行銷活動。我們建立了包括《行銷服務系統供應商管理標準》《綠城管理行銷類採購與供方管理標準》《行銷費用管理標準》《專案行銷團隊薪酬績效管理標準》一系列合規行銷管理政策，規範公司行銷流程管理，確保行銷活動與宣傳物料的準確性、真實性、合法性。

2023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。

► 人文關愛行銷

案例：泳抱湛藍——2023“海豚計畫”

2023年7月綠城“海豚計畫”在多地拉開帷幕。“海豚計畫”邀請小業主成為可愛的“小海豚”，接受專業的游泳訓練，從憋氣、換氣、蹬腿，一步步克服對水的恐懼，充分挖掘孩子們的運動技能，增強體質與心肺功能。

“我們要讓綠城園區裡的每一個孩子都學會游泳”，這是綠城集團創始人宋衛平許下的一個樸素願望，自此一場惠及全國綠城業主的少兒免費暑期游泳培訓活動——綠城“海豚計畫”誕生。“海豚計畫”自2009年正式啟動至今已第十五個年頭。

回望“海豚計畫”14載時光里程，綠城在“海豚計畫”中投入了數千名員工、投資超億元，先後跨越了全國70餘座城市、200多個園區，超17萬名小業主學會了游泳，可以自由遨遊在湛藍世界裡。

對於少年們而言，“海豚計畫”不僅是喚醒湛藍夏日的途徑，更能收穫多維度的有趣體驗和學習機會。海豚計畫為孩子們打造了一個成長平臺，通過多元豐富的活動打開孩子的視野，讓他們走向更廣闊的世界，變得更加勇敢、更加獨立。對於綠城管理而言，“海豚計畫”是讓少年們可以在盛夏中學習運動精神的平臺，更是把以人為本的美好生活逐步落地的核心。



案例：紅葉行動

2009年重陽佳節，綠城管理首次啟動“紅葉行動”，作為綠城一年一度的長者業主專屬服務，綠城“紅葉行動”至今已走過十五個年頭。綠城以豐富實踐，不斷為長者提供愛與陪伴；以品牌力量，不懈呼籲綠城業主及社會各界聚焦、關懷長者群體，致力於為其創造更為優質、更具溫度的暮年時光。

中交綠城·誠園傳承“紅葉行動”的美好，圍繞“尊老、敬老、愛老、助老”文化，於2023年10月21日當天舉辦“詩意重陽，暖情誠園”系列暖心活動，獻禮長者。

一碗長壽麵，作為“紅葉行動”中的重要部分，傳遞綠城對園區長者長長久久的愛意與敬意。



為了增強老人們的健康意識、生命品質和身體素質，綠城為園區長者提供免費體檢、健康諮詢，並向長者普及日常生活的健康知識，以貼心、細膩的關懷和服務，呵護長者身心健康，讓他們真正感受到家人般的溫情陪伴。



為了讓園區長者們度過一個傳統味濃厚的重陽佳節，中交綠城·誠園特別準備了詩朗誦、蒙古舞蹈、葫蘆絲二重奏等節目為園區長者們送上深情的祝福和美好的祝願。與此案場也精心準備甜品、茶水及飲品，豐富大家的重陽節日生活。

► 數字行銷

2023年4月，綠城·廣州江府海棠專案舉辦抖音直播大賽，取得圓滿成功。此次活動共有26位達人參與直播，直播總時長54小時，覆蓋粉絲量15.4萬，觀看人數29632人，參與評論4770次，總曝光量26.5萬。



此外，唐山城建·瓏湖麗宮項目全年共直播790場次(08:30-11:00、13:00-15:30、18:30-21:00)，目前粉絲數3579人，發佈作品339個，全年直播直接成交+間接成交金額2800萬元，很多客戶通過反復進直播間，堅定了購買信心。

四、產品力

① 品質立身

品質，一直是綠城管理的信仰，也是立身之本。沿襲綠城品質基因，綠城管理直接把“品質”作為企業的核心價值觀之一。

(1) 全週期品質評估體系

2023年，我們的品質評估體系全面落地應用，評估較以往更加聚焦客戶品質敏感點、全週期的品質風險管控及技術管理創新應用。

新增評估專項

2023年我們的評估體系新增基礎、門窗、預評估等專項評估內容，由於交付預評估的實施，協助項目提前排查交付風險和缺陷，年度交付評估均值較2022年提升0.57%。

此外，2023年通過全年集團強管控，客戶關注的品質問題改觀明顯。年度保證項扣分率為17.37%，較2022年下降5.63%。

優化評估導向

我們將持續對協力廠商評估體系進行優化升級，嚴控客訴風險，嚴守交付品質，緊抓考核應用，堅持向C端滿意度導向轉型，提升交付品質。逐步完善4個新增的專項評估，納入考核體系年評估體系將進一步鼓勵、促進項目產業技術應用。以過程評估為主軸，串聯4個專項評估，實現全週期覆蓋。

依託集團-二級單位-專案的三級管控架構，我們將對品質的管理滲透到工程營造的前端、過程、和結果環節，形成3X3的全週期管控體系，使各項工作組織協同、銜接緊密、重而不疊。



(2) 確幸工坊

2023年，我們快速推進了確幸工坊的研究及落地應用，讓確幸工坊成為促力行銷的有效道具，截止報告期末，公司重點跟進的25個A/B檔專案中，已有21個項目完成策劃評審，13個項目完成落地；全年共計37個項目落地呈現。

案例：確幸工坊全新上線

2023年9月20日，綠城管理第十二季全國確幸開放日在主會場綠城·桐鄉和園正式啟幕，全國近50個項目陸續打開工地圍牆，以最真實的素顏狀態迎接委託方、業主、媒體及社會各界的檢閱。

為更加系統地梳理展示綠城管理技術標準、施工要求、交付標準等，2023年，我們在樣板體系的基礎上，升級打造出“確幸工坊”，從客戶視角出發，關注客戶需求，重視客戶體驗，讓各類細節不僅滿足規範要求，更能將“客戶第一”的理念落實在專案的一磚一瓦之中。後續，綠城管理的新專案都將全面按照確幸工坊的要求進行落地應用，將確幸工坊打造成為具有綠城M特色的品質標籤。



確幸工坊以7個主題工坊、32個確幸空間為載體，展示出綠城管理對客戶體驗的用心考量：

- ▶ 針對業主最為關注的滲漏、開裂的實際居住痛點，我們推出防滲工坊、防裂工坊，以六大防滲守護，55道防滲工藝要求，以及六大防裂保障，84道防裂工藝要求，築起居住品質的銅牆鐵壁；
- ▶ 針對當下購房者最關注的交付品質，我們推出交付工坊，用“所見即所得”的方式，並充分考慮業主的驗收體驗、裝修需求等，打造四重體驗空間，讓未來新家的面貌全面實景呈現；
- ▶ 針對業主關注的產品顏值、公區配套等，我們以立面工坊、地庫工坊、公區工坊，規範品質細節，打造安全、便捷、美觀、有儀式感的居住體驗；
- ▶ 為更好對總包、監理單位進行交底，綠城管理要求在主樓還未出正負零前便做好集中工坊，確保現場施工按照綠城標準進行，不放過每一個品質細節。

除了確幸工坊以7大主題展示的精工品質外，還有已在絕大部分項目推廣使用的“智慧營造”系統，採用移動互聯網、物聯網、BIM等管理手段，涵蓋13大管理模組，賦能專案建設的全過程，提高專案的良品率。在本次工地開放日主會場綠城·桐鄉和園，現場觀眾通過大螢幕可以看到智慧營造的後臺資料看板，通過現場掃碼可以體驗全新的“綠城M” app，坐在辦公室裡動動手機，就能全面掌握現場情況。

(3) 工地開放日

每年的工地開放日是綠城管理品質文化的集中表達，全國數十個工地以“素顏狀態”展示產品品質、管理水準和工藝工法，以開放的心態接受委託方、購房者、媒體和社會大眾的共同檢閱。

2023年9月20日，綠城管理第十二季全國確幸開放日在主會場綠城·桐鄉和園正式啟幕。在為期一個月時間裡，全國陸續打開工地圍牆，以最真實的素顏狀態迎接委託方、業主、媒體及社會各界的檢閱。

在“保交樓”的行業大背景下，綠城管理堅持舉辦工地開放活動，展示精工品質、精益管理，為業主交付美好家園，為客戶兌現經營價值，為行業提振發展信心，凸顯作為代建龍頭企業的引領地位和使命擔當。

案例：政府代建杭州蕭山臨浦專案開放日

杭州蕭山臨浦項目開放日期間，項目部共接待300餘人次，包括但不限於委託方政府領導、建設部門領導、社區安置業主、周邊其他村村民、同行同業社會人士等。活動期間，我們向社會各界展示了綠城管理政府代建標準化、規範化專案營造過程，體現我司對安置房產品品質提升。



(圖為：政府、職能部門參觀場景)

案例:工藝工法體驗

不同於以往的工地開放活動,今年為了滿足不同年齡群體的業主需求,現場還舉辦了面向小業主的工藝工法體驗活動,邀請專業工程師為家長和孩子講解建築工程的基本知識和技術,在專業工程師的指導下,進行榫卯搭建體驗等,培養小業主的動手能力和建築興趣;面向當下年輕購房群體,現場設置了“工地市集”,並邀請搖滾樂隊,集飲食、娛樂、手作、工藝展出等內容於一體,打造趣味、休閒、歡快的社交氛圍。



2 人本設計

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) 遵循專業設計理念

把控設計效率

2023年,我們共完成商業代建項目評審89個,商業代建專案評審次數102次(政府代建專案評審次數8次),剔除定位未閉環先評審專案、輕重協同專案、工程代建專案、公建專案、存量紓困專案、複評及預評審專案43個,進入考核口徑專案共46個,其中40個項目評審時長在35天內,一次定位閉環後35天方案評審率為87% (40/46=87%),平均時長23天。

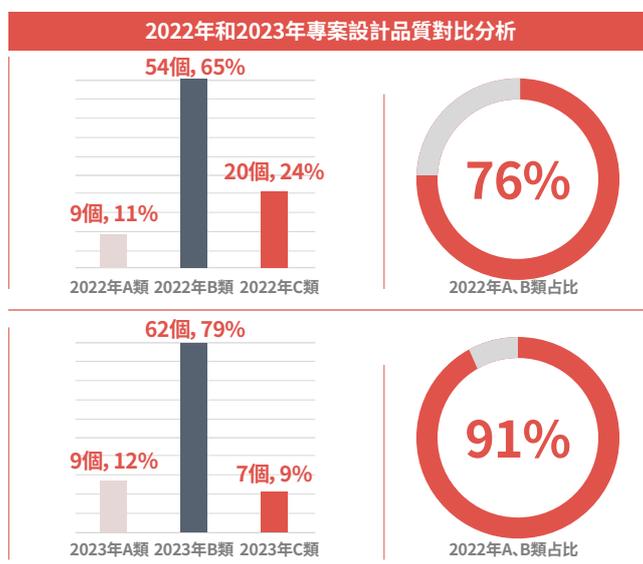
專案設計效率達標情況



46個專案進入考核口徑,其中40個專案按期達成方案評審,考核節點綜合按時達成率87%。

把控設計效率

2023年，集團建築設計方案評審品質，A類專案，庫內供方占比100%；B類項目，庫內供方占比77%；C類項目，無庫內供方。與2022年A、B類方案品質占比76%相比，2023年A、B類方案品質占比91%，設計品質有所提升。



(2) 探索全齡架空層

打造全齡架空層，探索更多元的生活社區場景是綠城管理2023年的重要議題，我們認為現如今社區的形態正在迭新升級，人們在保留私密空間的同時，對公共交流的需求也日漸增多。因此，比設計空間更重要的，是連結人與人的關係。而架空層作為室內空間與園區的銜接點，更承擔著激發社區活力的重要任務。在我們的架空層，我們精心研發了2大類別、6大主題、39個模組，提升園區全齡段業主的生活品質，讓建築不僅僅是居住的空間，更成為充滿人情味的美好場所。

我們深度考量不同年齡段業主的生活習慣與情感需求，努力營造“全齡樂動地帶”，從孩童奔跑歡笑，到青年陽光樂活，再到長者的頤養閒適，拓展著生活內容的豐富度，讓每個人都能在這個開放、舒適、健康的空間中，找到屬於自己的人生樂趣。

案例：歡樂共用 童趣成長

我們的業主家人多為80-90後小家庭，對兒童主題空間的需求度更高。因此，綠城管理將更多巧思植入“劇本樂園”主題架空層，打造童玩、運動、體測、認知、浸學、影音等六重快樂天地，無論晴雨，時刻為孩子的快樂守候，還他們一個色彩斑斕、奇思妙想的童年。



(圖為：江陰運河壹號項目架空層)

案例：關愛長者 頤享生活

與年輕人相比，長時間居家的長者，對社區活動空間往往有更高的需求。在綠城管理的社區內，為長者量身定制的“能量煥新”主題架空層，涵蓋輕量運動場、棋牌休閒吧、楓葉俱樂部等模組，成為長者日常活動的好去處。



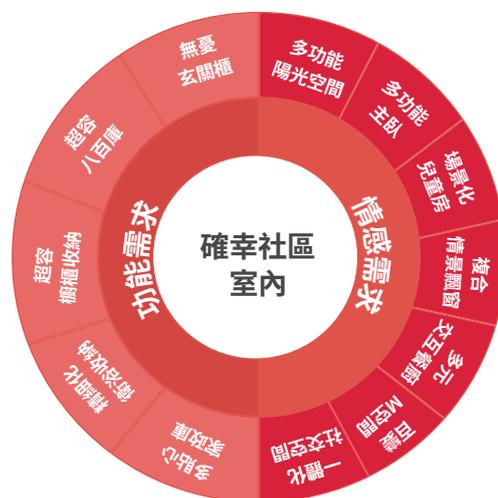
(圖為：綠城·西雙版納春江明月項目架空層)

(3) 尋找確幸室內設計密碼

2023年，綠城管理更是在室內精裝修領域發佈了重要創新成果，形成“2-5-7”體系：以2大需求、5大收納系統、7大場景營造，共同構築起理想的室內生活場景，並納入“確幸社區”體系中，形成“景觀-架空層-室內精裝”三位一體的全維度社區體系。目前，“2-5-7”的室內精裝修創新成果已在綠城管理多個項目落地運用。

► 2大需求

《綠城管理代建C端客戶研究白皮書》資料顯示，伴隨著家的生活場景持續變化，購房者關於家的生活需求，已經從早期的功能實用性，逐漸轉向包含審美、情緒和價值觀等多維標準在內的生活方式的認同。對於生活方式趨勢的精確把控和敏捷應對，正是綠城管理企業競爭力的核心組成部分。為此，在住宅室內精裝設計方面，我們從功能需求、情感需求兩大需求出發，不僅關注“居住者居住行為”，也重視“生活物品空間”，探尋品質生活的真諦。



► 5大收納系統

針對“居住痛點與戶型關鍵點”的調研結果表明，在品質的底層邏輯得以滿足時，購房者首先關注的就是儲物空間的規劃。

綠城管理深知，收納體系的研究，不僅要解決業主家人的生活痛點，亦要匹配室內空間的整體展示性。5大收納系統，從玄關收納的靈動、到廚衛收納的考究，演繹“空間魔法”，帶來有序又有美感的家。

► 7大場景營造

在針對三四線城市和Z世代客戶的專項研究中，我們發現有83%的客群為80-90後，傳統的南北通透、格局方正、功能分區已不足以真正打動他們。

為此，綠城管理推出室內精裝修7大場景營造，呈現蘊藏活力與變化、能滿足不同家庭成員與不同階段需求的理想之家。包括：一體化社交空間、多元交互餐廚、百變M空間、場景化兒童房、全功能主臥、複合情景飄窗、功能陽光空間。

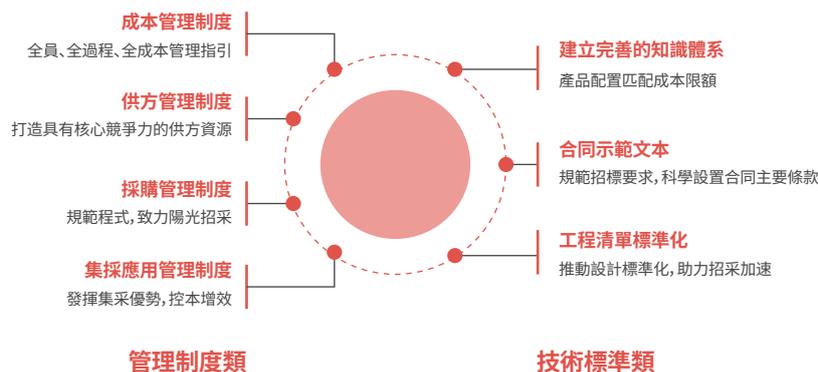
“2-5-7”幾大數字呈現的細節，流露出綠城管理之于未來產品演變，以及高品質生活方式的深度思考。在室內精裝修設計中，綠城管理始終設身處地地站居者視角、立足生活的實際所需，前瞻家庭成員的生活空間感與成長性，讓家承載更多美好場景。

3 降本增效

在“房住不炒”的主旋律下，房地價差逐年縮小，地產進入“微利時代”，對成本管理也提出了更高要求：一方面要“節流”；一方面要“開源”，使項目利潤最大化。代建作為服務業，助客戶勇攀高峰是我們的目標。綠城管理依託多年行業經驗和知識體系，形成了一套以委託方價值實現為主要目標的全員、全過程、全成本的管理機制。

► 建立完善的知識體系

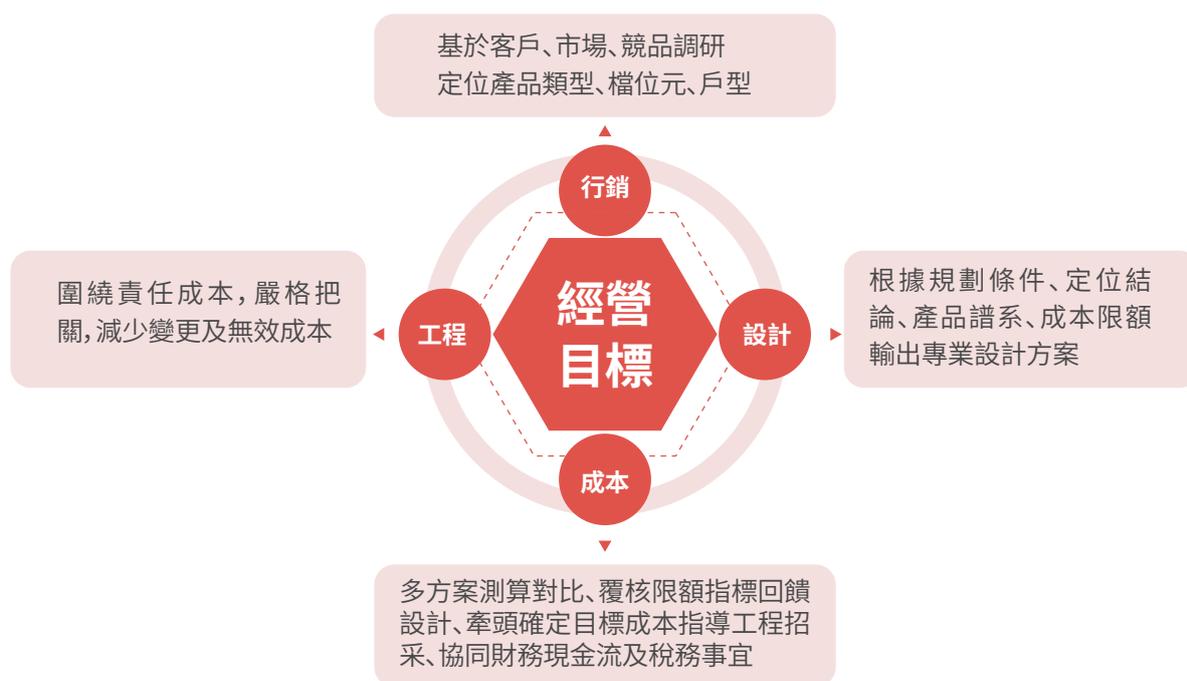
綠城管理由專家團隊總結十餘年代建成本管理經驗，沉澱出一套龐大的知識體系和底線標準，建立了多項成本管理制度，從而使成本管理“少走彎路”。



► 全員參與的組織機制

圍繞“前臺做贏、中台做強、後臺做精”的組織理念，綠城管理的成本系統也建立了三級管控體系，圍繞目標分工協同。

值得一提的是，不論在哪一級，綠城管理的成本管理從來不是單一崗位的職責，而是與設計、工程、行銷等職能系統打破壁壘，圍繞專案總體經營目標，進行的跨專業聯動。



► 標準規範的流程管理

具體到每一個專案，綠城管理將成本管理貫穿于專案的全週期，前置策劃、動態跟蹤，在各階段確保管控動作落實到位，以保障經營達成。



► 全面覆蓋的資訊化系統

綠城管理已上線“綠城M” app，以實現代建全流程資訊化管理。在成本方面，已上線成本測算軟體、陽光招採平臺等多個系統，助力一線工作更便捷、職能管理更高效。

我們始終認為，成本管理不是一味地降本，而是從經營出發，通過全員、全過程、全成本的管理機制，堅持品質立身的基石，為業主營造美好家園，助力委託方獲取價值回報，與供應商互信互利，實現多方共贏。

Green Town

環境力

—— 第八篇章



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

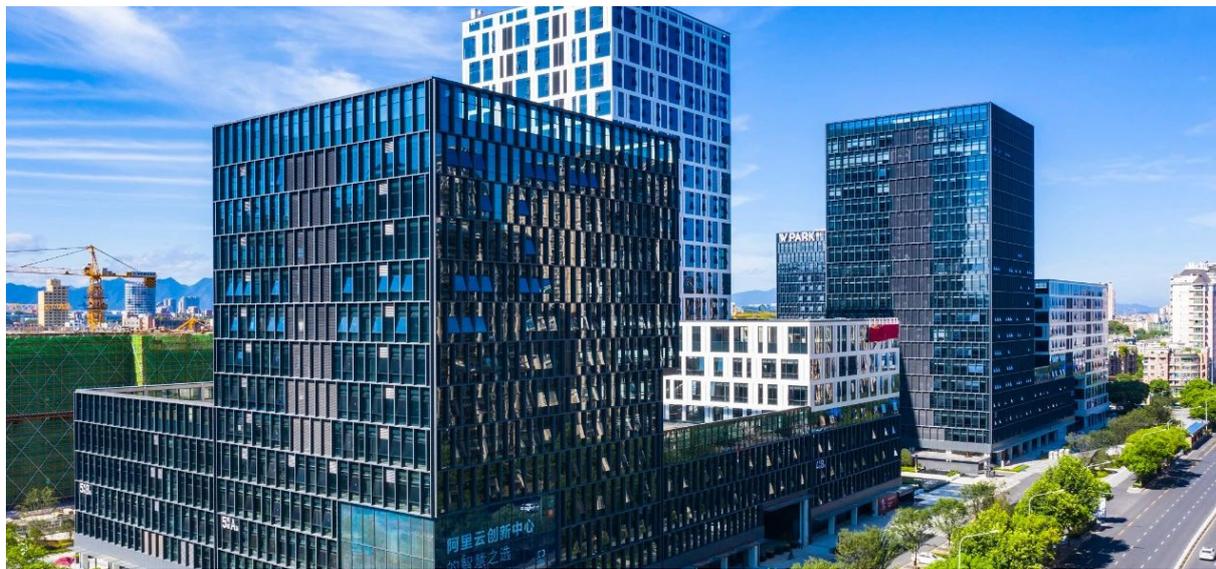
作為代建行業的領軍者，綠城管理注重綠色現代化設計理念。我們根據建築所在地的地表特徵、氣候條件、植被覆蓋和組成等要素，進行定制化設計。一方面最大程度地利用自然通風、採光和自然地勢，保留自然原色；另一方面，通過科學設計、區域優勢互補等方法，彌補所在地塊先天不足之處，為居民還原綠色、生態、舒適、現代的居住體驗。

案例：金華資訊產業園

金華資訊產業園位於金華江南核心區，項目總建築面積25萬平方米，涵蓋5A甲級標準寫字樓、SOHO人才公寓等產品業態，旨在打造一個綠色園區、智慧園區、資訊園區，承載多元建築想像。

在營造過程中，綠城管理從安全、功能到美觀的方方面面入手，推敲各類使用場景，精心策劃，多輪評審；從材料樣板到工藝樣板，經過層層比選，選出最優質的材料；嚴控每次材料進場驗收和現場施工的每一道工序。

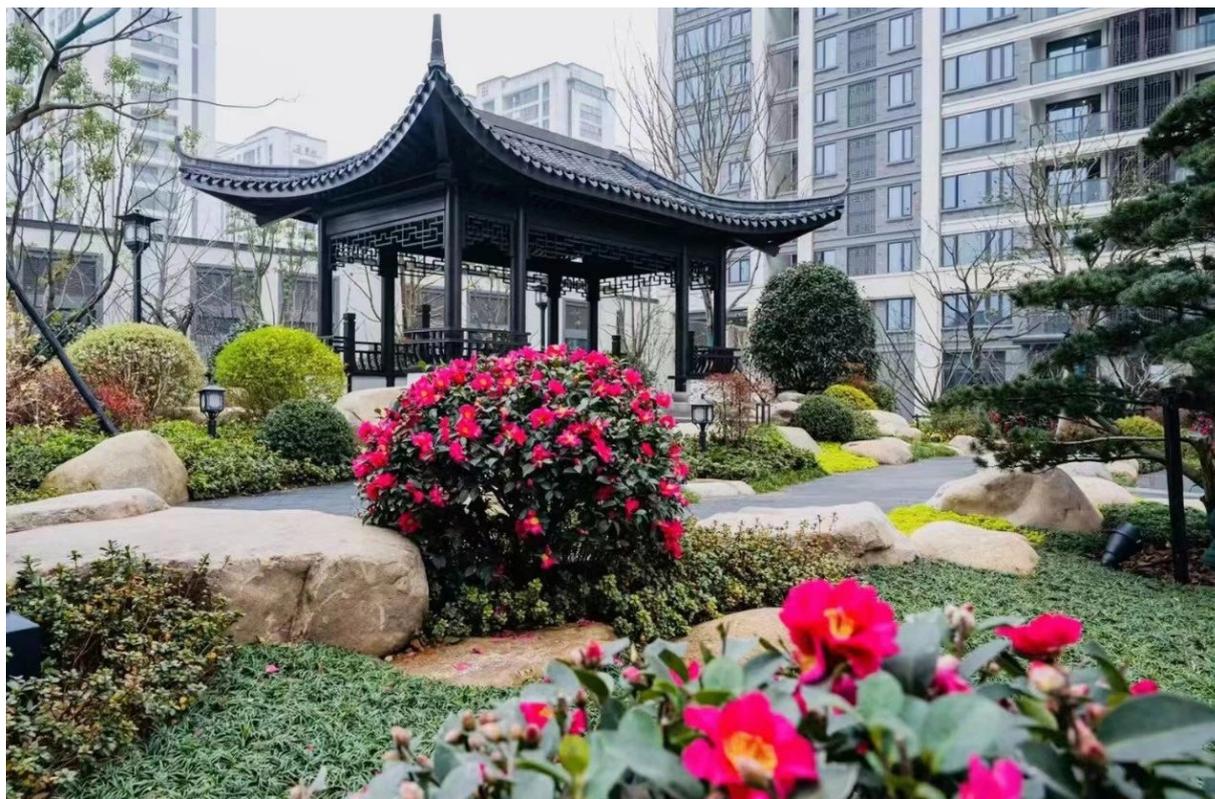
該專案已斬獲多項榮譽，包括中國“綠色建築”認證、美國綠建“LEED”認證、“錢江杯”優質工程及國家優質工程。綠城管理以城市視角，從專案的概念規劃、方案設計到整體營造的過程，都交出了超乎委託方想像的品質答卷。



(圖為：金華資訊產業園)

案例：2023年度浙江省風景園林學會——優秀園林工程獎

義烏飛鳳家園引入傳統園林特色，以“水園、山園、畫園、詩園”為四大主題園，打造“園中園”的獨特景觀空間；杭州奉亭銘苑則充分考慮中老年群體及兒童群體的需求，設置全齡遊樂園、陽光草坪、景觀特色廊架和入口特色景牆。在綠城管理的匠心下，一個個安置房專案成為兼顧人性化及美觀實用的綠色、互動、文化、現代的新型安置社區，並充分發揮其良好的社會和經濟效益，幫助更多原住民實現宜居夢。



(圖為：義烏飛鳳家園)

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。

2023年，綠城管理擁有88個新開工在建專案，48個項目選用鋁模、爬架、PC和全砗外牆等產業化技術，占比54.5%，較上年提升37%，產業化應用逐步提升實測實量成績、降低滲漏水風險，通過鋁模一次性帶出窗臺企口、濕區反坎、過梁及外立麵線條，降本增效。

案例：拱墅區皋亭銘苑安置房社區

皋亭銘苑於2023年1月竣工，創新地將傳統外保溫體系更改為內保溫體系，戶內地面採用FC保溫材料，解決大量安置房出現的外立面脫落現象及地面牆面空鼓現象，社區作為拱墅區的海綿城市建設示範專案，有效控制城市降雨徑流，讓人與自然兩相宜，和諧共處。



(圖為：杭州市皋亭銘苑)

案例：蕭山區飛虹華庭安置房社區

飛虹華庭於2023年5月回遷安置，社區應用雨水收集回用系統、空氣源熱水系統、節能生活水泵分區變頻供水等綠色節能環保技術，營造現代簡約的居住效果，榮獲杭州市建設工程“西湖杯獎”優質工程。



(圖為：杭州市飛虹華庭)

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220.18噸 | ▶ 排放量為363,881.00噸 |
| ▶ 排放密度為0.06噸/百萬元營收 | ▶ 排放密度為110.18噸/百萬元營收 |

廢氣、廢水排放

公司的廢氣主要來自於行政辦公用車的尾氣。2023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。

廢氣和廢水

- | | |
|--------------------|--------------------|
| ▶ 廢氣 (NOX、SOX、PM) | ▶ 廢水 |
| ▶ 排放量為0.06噸 | ▶ 排放量為1,131噸 |
| ▶ 排放密度為0.00噸/百萬元營收 | ▶ 排放密度為0.34噸/百萬元營收 |

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

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">▶ 螢光燈管14千克▶ 廢電池21千克▶ 用紙2.55噸▶ 廢硒鼓墨水匣127千克 | <ul style="list-style-type: none">▶ 固體廢物▶ 排放量為2.72噸▶ 排放密度為0.00噸/百萬元營收 |
|--|---|

2 資源使用

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。2023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。

2023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559.01千個千瓦時；消耗汽油68.87噸，轉化為直接能源消耗為857.20千個千瓦時，故總能源消耗為1,416.21千個千瓦時，以百萬元營業收入計算密度為0.43千個千瓦時/百萬元。公司用水2,002噸，以百萬元營業收入計算的用水消耗密度為0.60噸/百萬元。

資源消耗

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">▶ 能源總消耗密度0.43千個千瓦時/百萬元營收 | <ul style="list-style-type: none">▶ 用水消耗密度0.60噸/百萬營收 |
|--|--|

公司充分意識到環境保護和資源節約的社會責任，積極探索綠色管理模式，以科學地實現我們的經營目標和發展的可持續性。我們嚴格遵守國家及行業環境保護相關的法律法規，在日常營運中踐行綠色低碳發展理念，改善包括節能、節水、減少廢棄物排放等方面的環境表現。2023年，公司做出了如下努力：

綠色辦公



- ▶ 下班時隨手關閉辦公室照明燈和空調以及電腦等電器設備
- ▶ 推行檔雙面列印, 設置廢紙箱, 有效利用廢紙二次利用
- ▶ 辦公樓水龍頭設計採用歐盟標準, 減少出水量
- ▶ 持續完善以OA辦公平臺為基礎的審批流程整合, 踐行智慧辦公
- ▶ 鼓勵採購新能源車輛, 鼓勵員工乘坐公共交通

節能減排



- ▶ 優化空調主機系統: 春、秋時節充分利用自然通風, 降低空調運行時長, 減少能源消耗從而降低碳排放指標
- ▶ 對照明燈具較多的設備用房增設行程限位元開關, 避免設備房燈具常亮, 浪費電能

節水



- ▶ 增強環保意識: 例會中強調清潔環境過程中需節約用水、合理用水
- ▶ 衛生間使用智慧感應衝水系統並將水龍頭改造為節水型水龍頭, 控制出水量, 杜絕浪費
- ▶ 合理設置雨水集蓄利用系統, 將收集的雨水在允許範圍內用於工地施工、揚塵治理、綠化噴灌、道路澆灌

3 節能環保目標

為促進綠城管理在環境方面的持續改進, 我們基於國家發展規劃與營運現狀, 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, 並不斷回顧目標完成情況, 持續推進企業可持續發展。

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，加大綠建產品的比例
- 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 氣候變化應對

氣候變化是當前突出的全球性挑戰，不僅關乎自然生態系統，也是人類經濟社會可持續發展的重要保證，全社會實現碳中和已成為未來必然的發展趨勢。

作為關注氣候變化和綠色發展的先行企業，我們積極探索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、項目建設和運營的全生命週期中，尋求應對氣候變化風險的經濟模式。同時，我們發揮自身和合作夥伴力量，積極分享應對氣候變化的典型經驗，號召社會各界共同為應對氣候變化貢獻力量。

在舉措方面，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	2022	2023
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	0.06
NOX排放總量	噸	0.03	0.06
PM排放總量	噸	0.00	0.00
SOX排放總量	噸	0.00	0.00

類別	單位	2022	2023
A1.2 溫室氣體排放量及密度			
直接溫室氣體(範圍1)	噸	86.75	220.18
每百萬元營收直接溫室氣體排放量	噸/百萬元營收	0.0327	0.06
間接溫室氣體(範圍2)	噸	230,768.78	363,881.04
每百萬元營收間接溫室氣體排放量	噸/百萬元營收	86.8862	110.18
溫室氣體排放總量(範圍1 & 範圍2)	噸	230,855.53	364,101.22
每百萬元營收溫室氣體排放總量	噸/百萬元營收	86.9188	110.25
A1.3 有害廢棄物總量及密度			
有害廢棄物	噸	0.12	0.17
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	2.41	2.55
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	330.80	559.01
天然氣	立方米	0.00	0.00
汽油	噸	28.17	68.87
汽油(電力當量)	千個千瓦時	350.62	857.20
總耗能	千個千瓦時	681.42	1,416.21
每百萬元營收耗能	千個千瓦時/百萬元營收	0.26	0.42
A2.2 水資源消耗			
辦公用水	噸	11,937.00	2,002
每百萬元營收用水量	噸/百萬元營收	4.49	0.61

類別	單位	2022	2023
A2.5 包裝材料			
內包裝	噸	0.00	0.00
外包裝	噸	0.00	0.00

社會			
數據	類別	2022	2023
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 ¹	總數	1,529	2,056
性別	男	1,158	1,517
	女	371	539
年齡	30歲以下	378	416
	30至50歲	1,116	1,580
	50歲以上	35	60
地區分佈	浙江省	1,071	978
	非浙江省	458	1,078
按職級	高級管理層	93	265
	中級管理層	108	129
	普通員工	1,328	1,662
按僱傭類型	全職	1,529	2,056
	兼職	146	115
	承包商員工	0	0

(1) 註：僱員統計範圍為正式員工。

類別	單位	2022	2023
B1.2按性別、年齡組別及地區劃分的雇員流失比率			
雇傭流失比例	全員	3.53%	11.84%
性別	男	3.97%	11.13%
	女	2.16%	13.76%
年齡	30歲以下	0.26%	12.24%
	30至50歲	4.66%	11.83%
	50歲以上	0.00%	9.09%
地區分佈	浙江省	1.21%	10.02%
	非浙江省	8.95%	14.17%
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	99.64%	87.28%
	女	98.57%	83.86%
職級	高級管理層	100.00%	100.00%
	中級管理層	100.00%	100.00%
	普通員工	99.36%	86.38%
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	75.82	62.00
	女	56.15	45.00

類別	單位	2022	2023
職級	高級管理層	43.08	41.00
	中級管理層	81.88	52.00
	普通員工	78.72	61.00
B5 供應鏈管理			
B5.1 按地區劃分的供應商數目			
按地區	華東	1,248	1,192
	華南	193	184
	華中	25	24
	華北	111	106
	西北	6	6
	東北	4	3
	西南	19	19
	中國海外(包括港澳臺地區)	26	24
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	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	103	147
B7 反貪污			
B7.1 於彙報期內對發行人或其雇員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果			
貪污訴訟案件	個數	0	0
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	10
在專注貢獻範疇所動用資源(金錢)	萬元	1	0