

綠城管理控股有限公司

2024

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

03 / 數說 2024

03 / 公司概况

第四篇章：實質性議題分析

08 / 實質性議題的識別、評價與排序

08 / 利益相關方溝通

11 / 利益相關方文化(五維人群)

第五篇章：專題報導

12 / 深度踐行社會使命,持續助力“保交樓”

17 / 打造共建共用的代建新生態

第六篇章：同心力

22 / 社會責任

27 / 以人為本

38 / 攜手同行

第七篇章：發展力

47 / 可持續發展管理

48 / 合規經營

51 / 服務力

59 / 產品力

第八篇章：環境力

71 / 綠色建築

73 / 綠色辦公

附錄

77 / 《環境、社會及管治報告指引》
內容索引

80 / ESG 關鍵績效指標

第一篇章：關於本報告

報告時間範圍

環境、社會及管治報告(本報告)的時間跨度是二零二肆年一月一日至二零二肆年十二月三十一日,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,并列示了統計方法、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資訊、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,項目公司及相關ESG資料不包含在本報告範圍內。

第二篇章：致辭

承擔更多的歷史責任和國家使命，成為新模式、新質生產力的踐行者，做“引領改變居住生活方式的人”和“助力解決社會問題的人”，是新時期代建企業必須肩負的使命擔當。

2024年，中國房地產行業仍處於調整、轉型、發展的關鍵期。以往高杠杆、高負債、高周轉的傳統模式不復存在，取而代之的是對新模式、新質生產力的需求與探索。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，在加快構建房地產發展新模式的大背景下，攜手委托方、業主、員工、供應商及投資人五維人群，以品質累積信任、用專業兌現價值，穿越周期，共建激動人心的品質生活。

2024年，上百家企業布局代建賽道，競爭加劇了市場的無序性。在相對嚴苛的行業環境下，我們及時進行結構優化、持續深化改革，圍繞提質增效，強調安全穩健。全年收入增長超4.2%，為各方主體創造了良好的價值回報；合約總建築面積約1.256億 m^2 ，合約在建面積約5396萬 m^2 ，實現營收與規模的持續增長，穩居行業第一身位。

作為全國最大的政府代建服務商，我們始終秉承“為更多人造更多好房子”的初心，積極踐行社會道義和使命。在保障性住房建設、城中村改造等民生工程中，持續修煉“內功”，著力推進“好房子”建設，讓“安居”成為“優居”。截至2024年底，綠城管理政府代建已交付面積6390萬 m^2 ，惠及約42.8萬戶原住民。

我們始終堅持代表人民群眾的利益去建設，充分發揮代建行業的惠民性，在“保交樓”層面，積極拓展資方代建項目，為AMC、金融機構委託方提供投前風控和投後管理服務，助力項目化險為夷；在“保竣工”層面，化解城投公司轉化壓力、提升開工率，助力實現竣工交付，切實維護購房者權益。2024年，綠城管理累計交付了118個項目，總計交付面積1656萬平方米，為委託方及超80000戶家庭營造夢想家園。

2025年，綠城管理將持續發揮新模式和新質生產力的優勢，保持戰略定力，并積極擁抱政策及行業變化。以百川計畫拓寬服務範疇，攜手更多夥伴，完成公司平臺化戰略進階；以M登山模型服務B端客戶，確保經營承諾的兌現；以M確幸社區為C端客戶打造美好生活場景，持續提升服務品質；同時，積極立足代建協會平臺，以“共建標準、共建規範、共建平臺”的態度，實現“共用資源、共用方法、共用成果”的行業新生態。在時代浪潮中夯實能力，溯遊而上，努力引領中國房地產行業邁向高質發展的新階段，攜手各方主體共同奔赴更加廣闊的新藍海！

第三篇章：關於綠城管理

一、數說2024

經營	營業收入	3441.2百萬元	毛利潤	1705.6百萬元	歸母淨利潤	801.1百萬元		
	合約總建築面積	12560萬 ^m ₂	合約在建面積	5396萬 ^m ₂	新拓項目總建築面積	3649萬 ^m ₂	新拓項目代建費	9320百萬元
	經營性現金流	291.7百萬元	每股派息	0.24元	每股收益	0.41元		
社會	員工總數	2377人	供應商數	1504家	委托方滿意度	96分		
	交付總面積	1656萬 ^m ₂	交付總戶數	80000 ⁺ 戶	業主滿意度	91分		
環境	綠色建築面積	109.30百萬 ^m ₂	綠色建築面積占比	87.03%				

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。通過項目管理整合資源、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2024年底，綠城管理業務已覆蓋全國130座主要城市；項目合約總面積達125.6百萬方，同比增長約5%；在建面積54.0百萬平方米，較去年同期增長約2.9%。

2024年，本公司新拓業務保持行業第一身位，新拓代建項目的合約總建築面積達36.5百萬平方米，較去年同期增長約3.4%，受市場變化影響代建費總額略有下降，但整體訂單質量較高，項目結構良好。



覆蓋城市



合約總建築面積



在建面積



市場佔有率連續9年超20%
位居代建行業首位



(圖為：2024年綠城管理項目佈局)

2 2024年度企業榮譽

2024 年度,共獲30項行業TOP1榮譽



(1) 公司榮譽

獎項名稱	頒發機構
2024中國房地產代建運營引領企業	中指研究院
2024中國房地產代建領先品牌	
2024中國房地產政府代建運營引領企業	
2024中國房地產政府代建領先品牌	
2024中國房地產上市公司代建運營優秀企業TOP1	
2024中國房地產代建企業新簽規模TOP1	
2024中國房地產代建企業政府代建新簽規模TOP1	
2024中國房地產代建企業代建銷售規模TOP1	
2024中國房地產代建企業交付規模TOP1	
2024中國房地產行業政府代建標杆企業	中國房地產報
2024中國房地產代建企業品牌十強NO.1	
浙江省企業助力共同富裕優秀案例	浙江省企業社會責任促進會
2024年新質代建地產品牌價值TOP1	樂居財經
2024年度影響力代建管理運營商	
2024房地產代建管理標杆企業	
“中國房企數位化產品力”榜單TOP10	克而瑞研究中心
2024中國代建企業綜合實力TOP1	億翰智庫
2024中國代建企業品牌價值TOP1	
2024中國代建企業產品力TOP1	
2024政府代建住房類管理卓越表現TOP1	觀點指數研究院
2024房地產代建管理卓越表現TOP1	
2024年度影響力代建管理企業TOP1	
2024年度品牌價值獎	
	格隆匯

(2) 产品榮譽



獎項名稱	頒發機構
2024 美國 TITAN 地產大獎	美國國際獎項協會 (IAA)
2024美國MUSE繆斯設計大獎	
2024年國際安全獎	英國安全委員會
2024年度巴黎設計獎	Farmani集團
倫敦國際設計獎	國際獎項協會
2024年環球人居設計大獎	新微媒體設計矩陣聯合WHA 世界人居設計聯合會
園冶杯國際競賽國際建築獎	園冶杯組委會
園冶杯國際競賽住區景觀獎	
建設工程項目施工工地安全生產標準化學習交流項目	中國建築業協會
工程建設優秀品質管制成果大賽二等獎	
2024年建設工程安全生產標化觀摩工地	中國建築業協會建築安全與機械分會
2024-2025年度第一批海南省建設工程“綠島杯”	海南省住房和城鄉建設廳
2024年度海南省建築施工優質結構工程	海南省建設工程品質安全檢測協會
2024年江蘇省標準化星級工地	江蘇省建設工程品質監督站
2022-2023年度第四批湖北省建築結構優質工程	湖北省建設工程品質安全協會
2023-2024年度第二批湖北省工程安全文明施工現場	
黃山杯	安徽省住房和城鄉建設廳
安徽省建築安全生產標準化工地	安徽省建設工程品質與安全協會
陝西省智慧建造與新型建築觀摩工地	陝西省住房和城鄉建設廳
陝西省優質結構工程	陝西省建築業協會
2024年甘肅省建設工程文明工地	甘肅省建築業聯合會
2024度浙江省優質安裝工程	浙江省安裝行業協會
浙江省工程建設優秀品質管制小組	浙江省工程建設品質管制協會

(3) 雇主品牌榮譽

獎項名稱	頒發機構
中國人才發展燈塔獎·杰出企業	CSTD中國人才發展平臺
第九屆企業學習設計大賽銀獎	
2024典範幸福職場獎	ai優質職場
2024持之以恆獎	
2024人才強企工程品牌學習項目	培訓雜誌



第四篇章：實質性議題分析

一、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并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，并納入本ESG報告。這些議題有助于在公司層面制定風險管理措施，并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，并通過了管理層的審核，結果如下：



二、利益相關方溝通

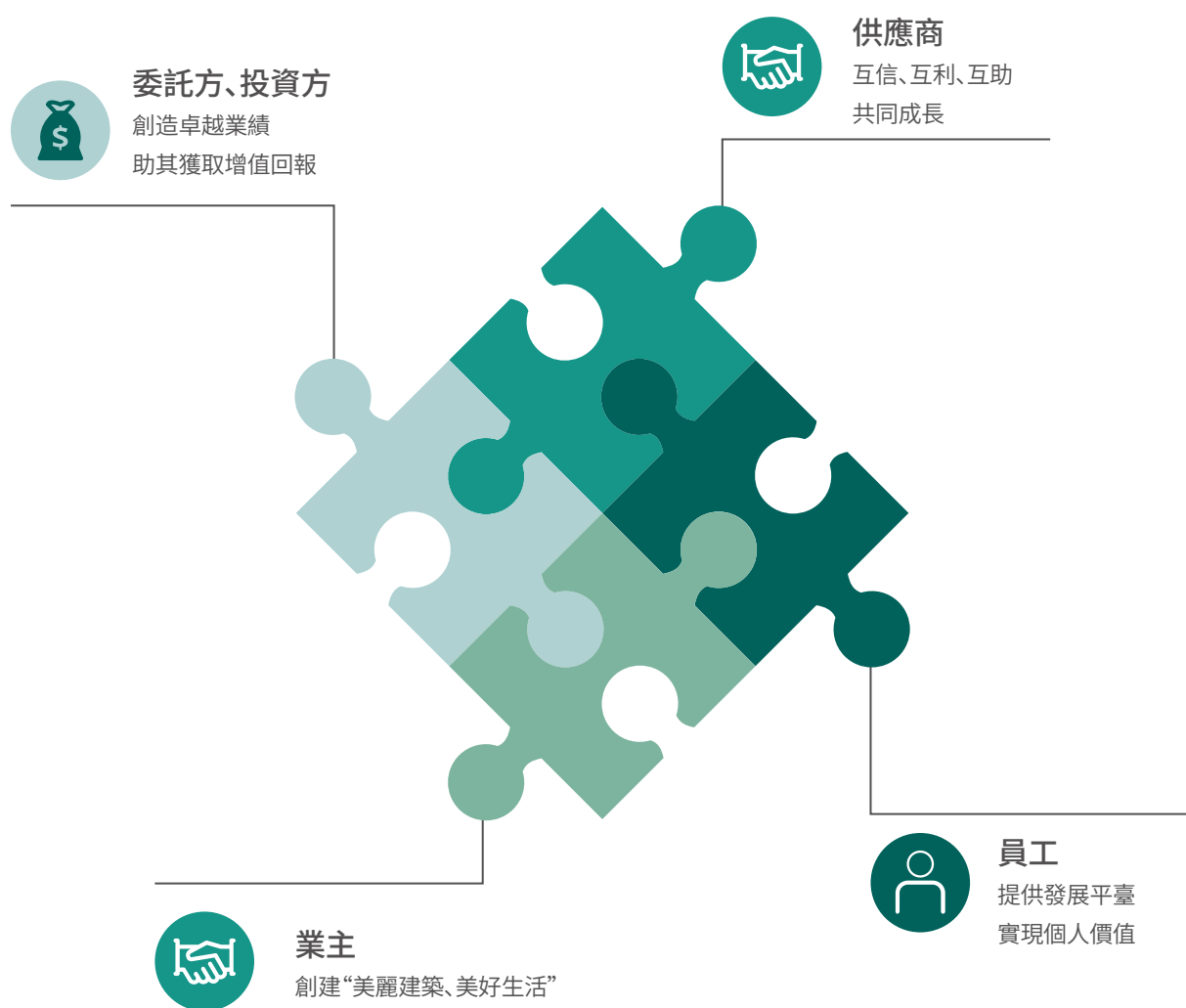
我們非常重視傾聽利益相關方的聲音，並積極將他們的要求與期望納入公司決策當中，優化公司決策。根據公司自身的業務特點和運營特點，綠城管理識別出公司的主要利益相關方，包括業主、員工、股東、夥伴、政府及監管機構、社區及公眾等。公司為利益相關方設立了不同的溝通途徑并保持常態化溝通，以確保利益相關方關注的實質性議題被充分關注和考慮。通過各利益相關方的定期參與，本公司在作出決策及檢討公司在管理上的優先事項及表現時充分參考各利益相關方的意見。我們亦披露重要資料，以回應各利益相關方的關注點。

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

三、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、深度踐行社會使命，持續助力“保交樓”

自2021年，房地產進入深度調整周期以來，“保交樓、保民生、保穩定”日益成爲行業主旋律，并被中央多次強調。2022年，“保交樓”首次被寫入中央政治局會議報告。此後，房地產紓困方式不斷受到市場關注。

隨著擁有專業化、輕資產、抗周期等特質的代建成爲房地產新模式的典型代表，以綠城管理爲代表的房地產代建企業，發揮專業力量，連結原開發商、購房業主、金融機構、供應商等多方主體，實現最大程度的共贏，逐步成爲紓困領域各當事方引入用于化債盤活的主要外部力量。

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，積極把握“保交樓”帶來的增量空間，也能充分推動企業資方代建相關業務的發展。

近年來，綠城管理前瞻戰略布局，將“資方代建”業務與政府代建、商業代建并列，成爲“3+3”業務模式的重要組成部分，積極助力行業和社會問題的解決。目前，綠城管理已携手多個知名AMC及金融機構，從不良紓困項目的前、中、後期，深度參與江蘇、浙江、廣東、廣西、重慶、河北等多地的“保交樓”工作。

1 率先介入全國首批紓困項目 交付“保交樓”樣板工程

隨著保交樓的推進和金融協調機制的落地，一大批紓困類項目得以重啓建設。截至2024年11月底，全國範圍內已交付住房324萬套，保交樓成效明顯。

2021年下半年，在中國房地產剛剛步入本輪深度調整週期伊始，綠城管理便積極介入各類不良紓困項目，服務各類金融機構與資方，助力項目實現信用重構、復工復產、品牌煥新、品質提升，實現了原開發商、金融機構、購房者、供應鏈和地方政府的多方共贏。

作爲全國首批紓困代建項目，江陰澄江明月項目（原恒大江陰城南項目）在母公司恒大地產出現重大違約初期，面臨外部市場信心缺失、品牌聲譽受損，內部資金鏈緊張等困境。綠城管理接手後，先後克服了內外部各種困境以及項目停滯、疫情管控的重大影響，於2024年實現如期交付，成爲業內實施“資方接管”管理模式紓困自救項目的優秀案例。



(圖為：綠城管理江陰澄江明月項目實景圖)

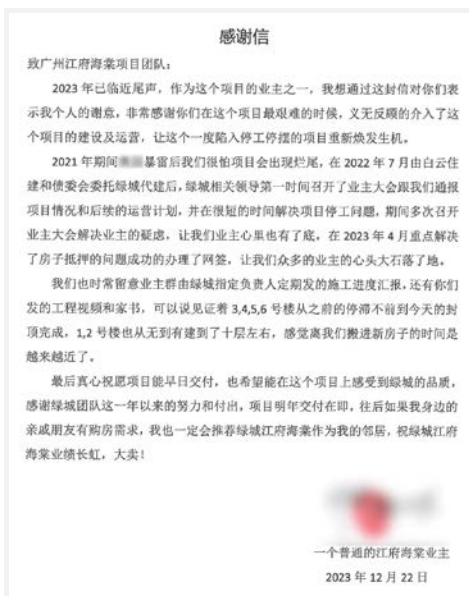


(圖為：綠城管理江陰澄江明月項目交付現場)

2021年下半年，原開發商突然出現重大財務困境，致使原廣州奧園雲和公館項目（現“綠城·廣州江府海棠”）一度陷入停工停擺，發生原業主索賠、相關參建單位到政府部門及項目現場催款等重重困境。綠城管理受相關資方委託進駐後，僅三個月的時間，便完成了總包單位更換、復工複產、銷售重啓。截至2023年底，項目已完成25家單位的合同簽訂/續簽工作；在市場下行週期內，重新啓動銷售并收穫市場認可，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。綠城管理廣州江府海棠項目團隊的努力和成績也收到了來自主管單位廣州市白雲區住房建設和交通局的表揚信以及業主的感謝信。



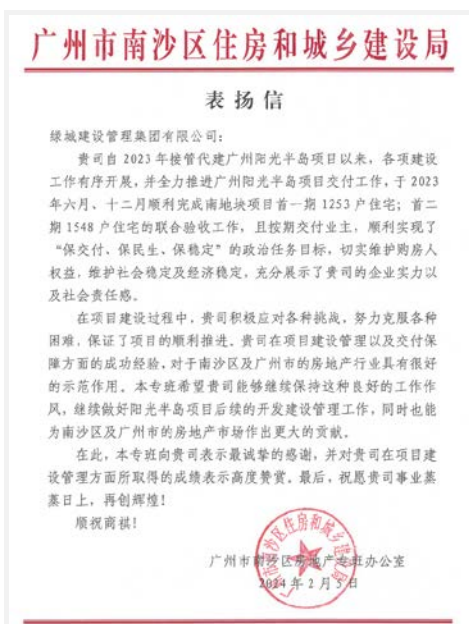
(圖為：綠城·廣州江府海棠項目實景圖)



(圖為：綠城·廣州江府海棠項目業主感謝信)

2021年恒大地產出現全面違約事件後，廣州陽光半島項目由金融機構中航信託接手，引入了綠城管理進行代建，成為恒大廣州公司在母公司違約後，第一個實現按時交付的樓盤，為國家和政府落實和兌現“保交樓、穩民生”政策打造了樣板工程。進場初期，面對招標及現場施工進度全面滯後的情況，綠城管理團隊通過目標進度倒排分解到周、責任到人，竣備驗收計畫分解至半天等管控措施，最終實現首一期較合同約定節點提前5天竣備交付、首二期較合同約定節點提前10天竣備交付，全年交付近2800戶，給各方主體吃下一顆強有力的定心丸，同時受到南沙區房地產專班表揚。

(圖為：廣州市南沙區住建局表揚信)



(圖為：廣州陽光半島項目實景圖)

在紓困“保交樓”過程中，綠城管理以良好的甄別能力和風險隔離能力，積極發揮投前風控和投後管理職能，巧妙化解和克服不良紓困項目非標化、個案化、風險大、涉及面廣、訴求複雜、口碑形象受損等痛點難點。在綠城管理強大的信用背書、資源整合和執行落地能力下，項目流動性加快釋放，并通過推動復工複產、保障項目交付，實現不良資產變現、社會矛盾化解、市場信心提振等多重成果。

2 持續深度參與保交樓 共擔代建新使命

成績斐然并未讓綠城管理停下腳步，秉持初心與使命，公司繼續深度介入保交樓工作，穩步推進多個重點項目，以其卓越的表現為行業樹立典範，在保交樓的征程上持續深耕。

因原開發商申請破產進入封盤停工狀態近兩年的原當代天譽項目（現“綠城·武漢桂湖雲翠”），在綠城管理介入後，經爆破重建，實現了徹底的破舊立新，已搖身一變成為全國第三座、武漢首座綠城高端產品，全方位展示出綠城的“超級產品力”，實現了項目的全面煥新。



（圖為：綠城·武漢桂湖雲翠項目示範區實景圖）

昆明螺獅灣項目（現“綠城·雲築臻邸”）也曾一度停工，綠城管理代建和中交施工介入後，幫助東方資產盤活14億存量債權并追加投資，剝離資產實現風險隔離，三大國央企強強聯合項目得以重啓。2024年4月，項目正式復工複產，品牌換新，憑藉其優越的地理位置和完善的周邊配套，成為昆明城市更新與商業發展的新標杆。



(圖為：綠城·雲築臻邸項目效果圖)

2024年10月，綠城管理與港珠澳未來城合作簽約儀式順利舉行。該項目位於港珠澳大橋西側，地理位置優越，是實現“一島雙口岸，一地三通關”的重要節點。作為曾經的紓困項目，此次綠城管理介入港珠澳未來城的後續開發合作，將樹立起大灣區合作共建的新標杆。未來，國壽與綠城管理兩大品牌強強聯手，資金實力與品質保障雙重加持，將為項目注入創新活力和發展模式，打造粵港澳大灣區的璀璨名片。



(圖為：港珠澳未來城合作簽約儀式)

執行董事、行政總裁王俊峰多次強調：“綠城管理之所以能成為今天的行業領軍企業，一方面與公司把握時代風口、抓住發展機遇有關，一方面也正是因为公司在每個階段都積極承擔社會責任，與時代的要求、行業的擔當牢牢契合。”未來，綠城管理也將繼續以自身探索和經驗積極回應相關政策，攜手各利益相關方深度介入更多保交樓項目，繼續發揮表率作用，推動樓市健康發展，為行業信心築底。

二、打造共建共用的代建新生態

2024年，房地產市場持續調整，代建行業在經歷爆發式增長後，逐漸顯現出短期規模增速放緩、行業費率、客單價、毛利率下降的承壓態勢。與此同時，入局代建的房企數量卻不斷攀升，行業競爭日趨激烈，低價、無序競爭苗頭初顯。

面對上述挑戰，代建企業唯有團結起來，守護行業健康良性競爭秩序，集體開闢“新藍海”，身處其中的每一家企業才有可能實現長足穩定增長。

1 共建行業新生態 引領代建有序發展

作為代建行業先行者、引領者，綠城管理深知“一人行速，衆人行遠”，在過去十多年發展過程中，始終致力於帶動行業的共同進步。

在綠城管理的牽頭推動下，代建行業協會於2023年11月正式成立，並致力於推動內部自律，促進行業健康發展；嫁接更多資源，促進行業創新發展；引領發展新模式，承擔更多社會使命。



(圖為：中國代建協會正式成立)

同時，綠城管理代表行業積極發聲，呼籲打造共建共用的代建新生態。2023年11月，在第十四屆中國房地產科學發展論壇代建分論壇上，中國房地產業協會副會長、中國代建協會會長、綠城中國董事會主席、綠城管理董事會聯席主席張亞東指出：“合則強，合則勝，合則遠，整體做大行業蛋糕應當是每家代建企業的共同追求。”他呼籲各家代建企業將發揮各自優勢，積極承擔代建行業對國家、對時代、對人民的責任使命，為房地產行業向新發展模式轉型貢獻更大力量。



(圖為：張亞東在代建分論壇發言)

在2024年4月召開的首屆中國房地產代建峰會上，張亞東對於代建分會的責任使命作出進一步詮釋。他表示：代建分會將以服務與賦能為宗旨，對外做“一道橋”，嫁接政府、協會、企業等多方資源，推廣行業價值；對內做“一桿秤”，保證代建服務的專業度和滿意度，維護行業健康穩定與整體美譽度。同時代建分會也將廣泛吸收更多成員加入，為促進行業整體繁榮發展做出積極貢獻。



(圖為：首屆中國房地產代建峰會)

2024年11月，綠城管理執行董事、行政總裁王俊峰在高品質住房建設與創新運維服務現場經驗交流會上指出，隨著人民生活水準的提高，改善性住房需求崛起，人民群眾的住房需求已從“安居”逐漸轉向“優居”。行業的新變化，為代建帶來了巨大的增量機會，但同時也要求代建承擔更大的社會責任。借此次契機，他號召行業全體共同打造共建共用的代建新生態。讓代建行業告別無序競爭、真正擰成一股繩。



(圖為：王俊峰在交流會上發言)

代建行業協會成立以來，綠城管理牽頭出臺了行業公約和合同示範文本，作為主編單位參與編制的代建企業綜合能力評價標準，也已正式立項并在推進中。

得益於十餘年代建行業深厚積累，綠城管理能夠以自身經驗和知識體系連結各利益相關主體，發布面向C端業主的“M確幸社區”，面向B端客戶的“M登山模型”，以及《綠城管理集采發展白皮書》《綠城管理公建能力白皮書》等“百科全書”，引領行業共同發展。

2 打造平臺型企業 引領行業共進

基於未來會出現開發與服務平臺化趨勢的判斷，綠城管理提出了打造平臺型企業，做“中國最大的房地產開發服務商”的戰略願景。

2023年7月，綠城管理將業內首個B端全流程服務指南“M登山模型”面向全網開源，通過將頭部企業先進的生產力和規範化的制式工具與全行業分享，推動代建行業的知識平權和技術普惠，提升“良品率”和從業者整體能力，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。

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、項目全生命周期管理、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，內部優化激勵體系，向一綫團隊傾斜。去年推出的“百川計畫”，以多元合作模式引進城市合夥人，引進當地有資源、有能力的優秀頭部企業團隊，帶來管理上的補強和新業務增量，持續提升效能。截至2024年底，百川計畫取得良好效果，直接助力公司業務開展和人才升級。

與此同時，綠城管理建立起強大的戰略合作資源，通過供應鏈賦能和金融協同不斷打造平臺型組織。供應鏈賦能方面，綠城管理目前共有超1500家合格供方，涵蓋產品類、服務類、產業類、金融類等優秀夥伴，通過搭建開發與服務平臺，相互導流與賦能，共用產業鏈價值。在這過程中，不少供方跟隨綠城管理共同成長，服務能力顯著提升，流量和收入也持續增加。

金融協同方面，綠城管理在本輪房地產深度調整期已携手各類金融機構、資產管理公司等介入眾多不良紓困項目。如恒大江陰、廣州奧園、廣州陽光半島等項目，均實現順利交付，並成爲“保交樓、穩民生”的優秀案例和樣板工程。

“共建，就是要共建標準、共建規範、共建平臺；共用，就是要共用資源、共用方法、共用成果。”王俊峰表示，唯有打造共建共用的代建新生態，代建行業才能告別無序競爭，真正擰成一股繩，發揮新模式和新質生產力的優勢。



第六篇章 同心力

Greentown 



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，綠城管理便開啓了保障性住房建設及多元城市服務的探索之路，成爲中國最大的政府代建服務商，截至2024年12月31日，綠城管理政府代建累計交付面積達6390萬m²，累計爲近42.8萬戶原住民改善居住生活環境。



(圖為：綠城管理政府代建項目原住民喜提新房)

1 多類別保障性住房 助力共同富裕

2023年開始，住建部把“好房子”建設作為一項重點任務。2024年7月，中央提出加快建立租購并舉的住房制度，加快構建房地產發展新模式，加大保障性住房建設和供給，滿足工薪群體剛性住房需求。

綠城管理集團緊跟國家政策導向，不僅致力於提升保障性住房的品質和功能性，更以實際行動踐行“好房子”建設理念。我們採用商品房的建設標準來打造保障性住房，確保原住民能夠享受到高品質的居住環境，實現“安居”向“優居”的跨越。作爲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，持續爲低收入群體、新市民提供住房便利，助力實現共同富裕。

案例：安吉融園

“安吉融園”是安吉首個城市有機更新項目，同時也是綠城管理集團和安吉政府政企合作的第一個保障房“好房子”實踐作品。我們響應政府民生期盼，堅持“最好地段、最高品質、最優政策”，推進城市有機更新。

綠城在此項目中發揮全產業鏈優勢，由綠城管理集團牽頭、綠城生活科技旗下綠城匠心設計、綠城建工施工、綠城供應鏈集采、綠城產業配套一體化模式，保證了項目從設計到落地全過程的高品質。



(圖為：綠城管理代建安吉融園項目全景)

從酒店式大堂入園，中央景觀有序設置了室外會客廳、春知學堂、兒童遊樂區、老年活動區；架空層營造了互動為主的劇本樂園、健身區、閱享空間；地下室地坪採用金剛砂+固化劑地坪，耐磨、美觀，在梅雨季節時降噪防滑；汽車坡道頂棚裝飾星空頂，提升歸家體驗。安吉融園的高品質建設與傳統保障房形成鮮明對比，實現了零投訴、零糾紛的交付標準。



(圖為：安吉融園交付實景)

案例：衢州九華鄉安華家園

衢州柯城區的安華家園項目，作為對2020年“6·4”泥石流災害中受災的九華鄉村民進行安置的重要舉措，不僅是柯城區的重點建設項目，同時也是政府打造鄉村未來社區的“柯城樣本”，被列入SUC聯合國可持續社區標準試點項目。

綠城管理集團承擔了這一項目的建設，為家園被泥石流損毀的居民打造了一個充滿浙西傳統鄉村民居特色的居住環境，不僅確保了原住民能夠望得見山水、留得住鄉愁，而且成為了推動當地鄉村振興的典範，展現了災後重建與鄉村振興的有機結合。



(圖為：衢州九華鄉安華家園項目實景)

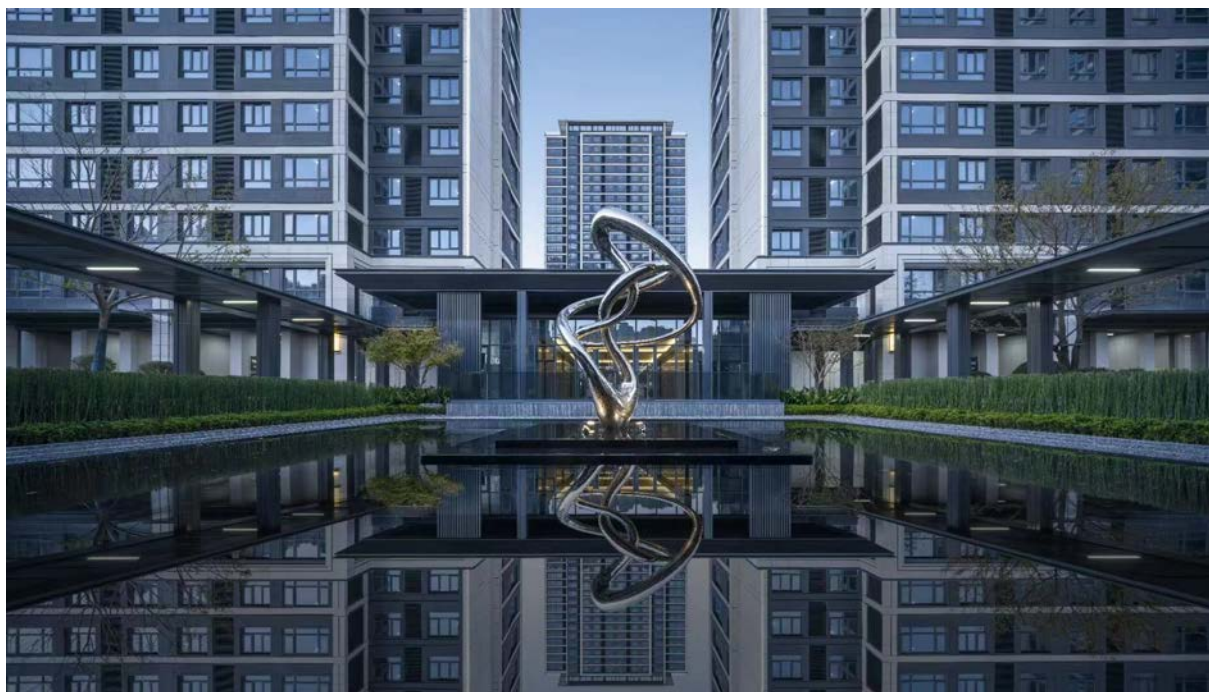


(圖為：衢州九華鄉安華家園項目實景)

案例:合肥林店家園項目

合肥林店家園項目,作為合肥市廬陽區首個採用“代建模式”建設的安置房項目,因其高品質和高顏值而受到廣泛贊譽,被當地網友稱為合肥回遷房“天花板”。

綠城管理集團組織業主開放日活動,業主們可以零距離檢閱產品品質,從社區規劃到用料細節,都得到了業主們的高度評價。合肥林店家園安置房項目提供的高品質、高顏值住宅,打破人們對傳統保障房的刻板印象。



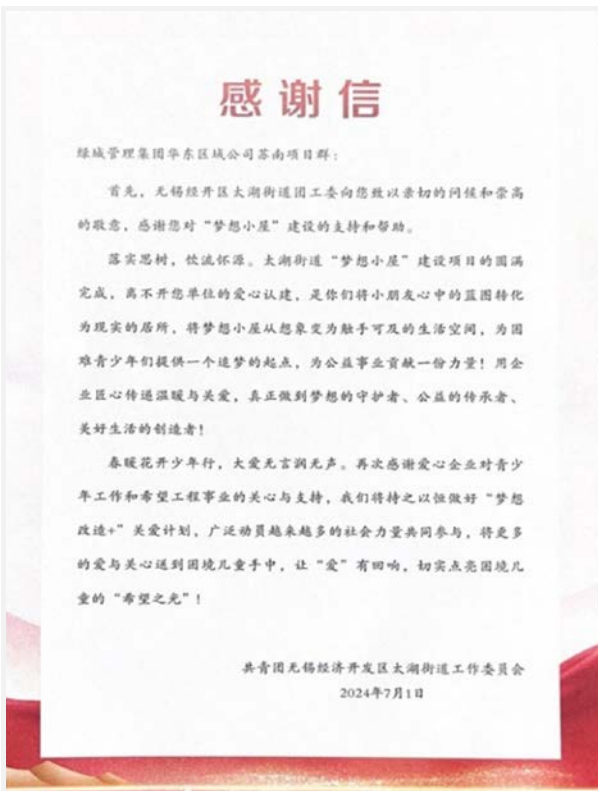
(配圖:合肥林店家園項目實景)

2 積極承擔社會公益

公益之於綠城管理,是責任和信念;綠城管理之於公益,更是一份向善聚合之力。綠城管理集團及下轄各單位積極踐行社會公益責任,身體力行地參與到各項公益事業中,每一項綠益行動,皆是對社會責任的深情詮釋。

案例:“夢想改造+”計畫

綠城管理華東區域無錫華莊定銷房項目,積極回應共青團無錫市委“夢想改造+”計畫。旨在為特殊家庭兒童築造夢想小屋,將這些小朋友心中的藍圖轉化為現實的居所,將夢想小屋從想像變為觸手可及的生活空間。綠城管理集團為公益事業貢獻了自己的力量,以企業的匠心精神傳遞了溫暖與關愛。



(配圖：“夢想改造+”活動現場及感謝信)

案例：綠城樂匠向陽美術室

綠城管理下屬浙江綠城樂信公司，攜手舟山向陽小學（民工子弟學校），共創“綠城樂匠向陽美術室”，用藝術之光，照亮童心；并向學校和孩子們捐助了美術室畫具用品，祝願孩子們在良好的環境中快樂無憂的學習和成長，共同描繪燦爛、輝煌的明天。



(配圖：綠城樂匠向陽美術室挂牌)

二、以人為本

對於綠城管理而言，“人”是最為寶貴的資產。員工所創造的知識與價值，是推動公司持續發展的基石。公司秉承“以人為本”的原則，堅決保障員工的權益與福利，關注員工健康與安全，致力於為員工打造一個健康、安全、舒適的工作環境。並提供一個舒適宜人的工作環境。此外，綠城管理不斷完善人才培養體系，為員工提供展現自我價值的平臺，大力實施專業化培訓，助力員工成長，為社會持續培養和輸送優秀人才。

1 僱傭及勞工政策

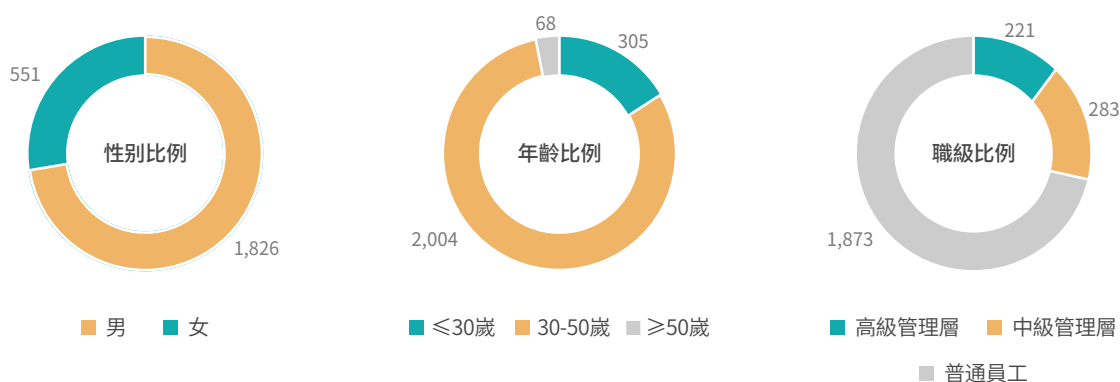
綠城管理始終嚴格遵循《中華人民共和國勞動法》、《中華人民共和國勞動合同法》、《中華人民共和國公司法》等國內法律法規，以及《國際勞工組織公約》等國際公認的人權標準。此外，我們制定并發布了《人事運營管理標準》、《招聘管理標準》、《培訓管理標準》等規章制度，對員工的薪酬、解雇、招聘、休假、健康、培訓、晉升等方面進行了明確的規範。

在招聘和用工過程中，我們始終秉持平等原則，絕無歧視行為。公司不僅為每位員工提供平等的就業和發展機會，還根據員工的專業背景、文化差異、工作經驗等個人特點，安排合適的崗位和發展路徑，以實現員工隊伍的多元化，增強公司的競爭力。

員工離職時，我們會進行離職面談，深入瞭解員工的離職原因，并根據回饋進行內部評估，旨在優化公司的人力資源政策和員工管理政策。

對於僱傭童工和強制勞動，公司採取“零容忍”政策，定期進行自查，一旦發現相關問題，將立即停止相關活動，主動上報管理層，并由相關部門進行處理。報告期內，本公司未發生任何違反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2,377人，公司按性別、年齡、職級分布的雇員人數如下圖所示；按僱傭類型、地區分布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率比率資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B1.2。



(圖為：綠城管理雇員情況)

2 專業人才發展

綠城管理堅信員工的個人成長對公司至關重要，我們既是一個學習型組織，也是一所體系化大學，這是所有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，并貫穿員工在綠城管理的整個職業發展。

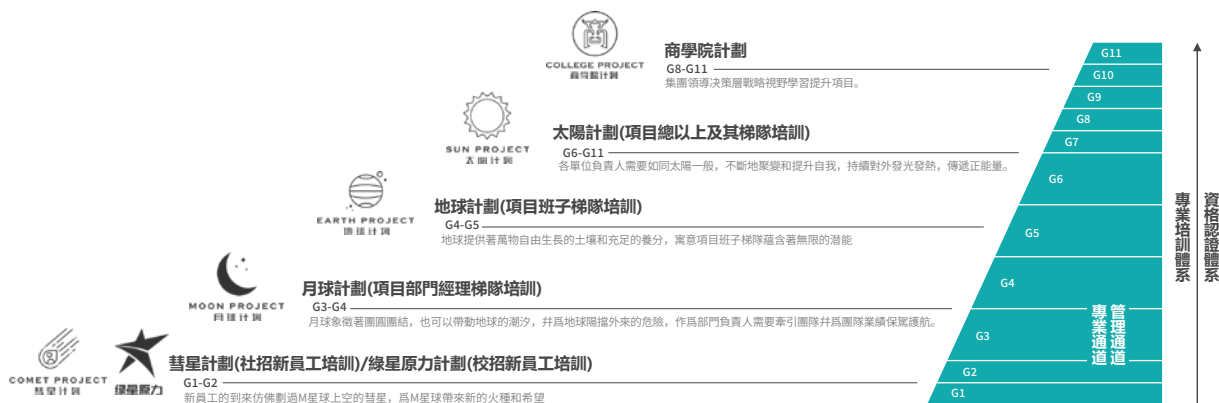
(1) 綠城管理學堂

綠城管理始終將員工視為公司的唯一“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周期的成長發展體系，并根據員工不同時期設計了差异化培訓成長體系，以匹配員工不同階段的職業成長需求。2024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，系統設計并開展了“星-月-地-日”的系列培養計畫，全面助力員工的職業成長與發展。



覆蓋全員的“網絡平台學習”體系

覆蓋全員的“收成計劃”體系

(導師制 以會帶訓 案例分享 輪崗實踐 讀書學習 課題研究 參訪交流)

(圖為：綠城管理成長發展體系)

綠城管理學堂2024年度回顧

講師認證
218人

認證課程
178門

入庫案例累計
511個

課題研究累計
367個

**彗星計劃
新員工培訓**
5期
275人次

梯隊培訓
2期
48人

綠星原力培訓
6期
102人次

百川計劃交流會
4期
32人次

人均學時
33.98小時

學習人次
65,000+

微課堂
16期
2,107人次

大課培訓
6期
1,810人次

綫上班級
132個
12,500人次

學習專題
7個
7,529人

在知識沉澱方面，截至2024年12月底，綠城管理學堂累計認證課程178門，累計完成課題研究367個，沉澱業務案例511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:組織能力對標提升

爲了更好地應對行業挑戰，鞏固和提升綠城管理在代建行業的領先地位，公司全面啓動了輕資產組織能力提升建設項目。該項目建立在能力模型共創的基礎上，開展輕資產全價值鏈7力5比，旨在通過各單位和屬地標杆企業持續對標，精進長板、補齊短板，全面提升組織能力，有效促進公司經營效益增長，支撐公司戰略目標達成。2024年，各單位開展了多輪多次的組織能力對標提升，包括模型評審、作戰單元實操培訓、標杆企業參訪交流、七力報告評審、作戰單元報告評審、產品力報告系統宣貫等。



(圖為：組織案例對標提升實訓)

案例:太陽計畫業務提效培訓

“太陽計畫”培訓作爲集團量級最高的幹部培訓項目，肩負著助推組織變革和管理改進的重要使命。爲幫助核心管理幹部“寬視野、尋突破”，更好助力公司經營發展，2024年“太陽計畫”培訓主要圍繞“組織能力提升”和“發展目標達成”，以對標參訪、主題研討爲主要培訓形式。



(圖為：2024“太陽計畫”業務提效培訓)

案例:地球計畫梯隊班培訓

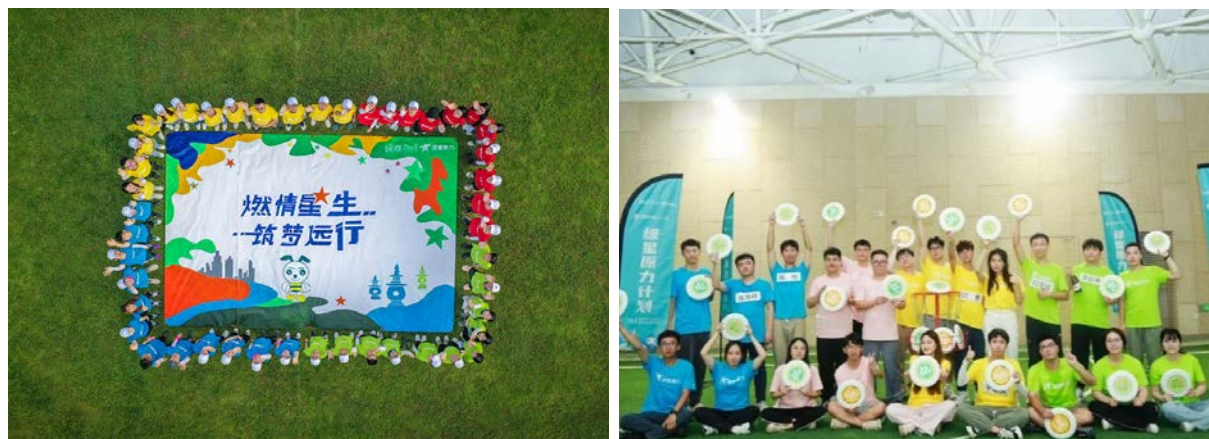
“地球計畫”培訓是面向在崗項目負責人及其主要梯隊的培訓項目。2024年“地球計畫”項目設計聚焦“經營兌現、服務提質、管理進階”三大主題，匹配目標學員從“專業管理”向“經營管理”轉變的成長發展需求，同時尋求業務痛難點問題的解決方案。2024年項目開展過程中尤其重視梯隊班人員的訓後跟蹤，結合培訓安排內容，組織返崗實踐及彙報答辯。



(圖為:2024“地球計畫”梯隊班培訓)

案例:綠星原力計畫和彗星計畫

公司為新加入的員工，無論是應屆畢業生還是社會招聘人員，提供差異化的入職培訓計畫。“綠星原力計畫”培訓旨在促進優秀院校選拔出的新生代力量從“社會人到綠城人、從校園人到職業人、從理論型到應用型”的三大轉變，快速實現對代建行業、公司戰略、文化、產品、行銷等的全方位認知，堅定職業選擇，傳承綠城理念，加快融入學習。“彗星計畫”培訓是面向社招新員工開展的培訓項目，旨在幫助社招新員工更好地適應代建模式、融入綠城管理，從戰略、文化、產品、職業發展、To-B服務等建立全方位認知，堅定職業選擇。



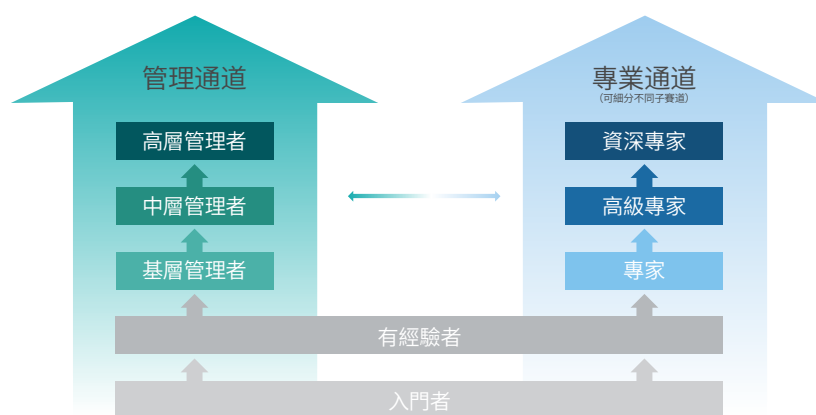
(圖為:2024“綠星原力計畫”培訓)



(圖為:2024“慧星計畫”培訓)

(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、聆聽員工心聲、維護員工權益等多方面,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

為了構築積極向上的企業文化,2024年5月,我們發布了《設立“綠城M小蜜蜂通訊員”機制的通知》并制定考核激勵方案,通過在各單位設立“小蜜蜂”通訊員,專門負責企業文化宣傳和黨群管理工

作，這些“小蜜蜂”通訊員成爲了企業文化的傳播者和實踐者，有效推動了良好組織氛圍的營造。在宣傳方面，我們通過綠城M城人之美公眾號上設立多個專欄，如城人之美、M青年成長記、綠星使者等，不斷挖掘和宣傳優秀標杆人物，通過他們的故事激勵和鼓舞更多的員工。

案例：城人之美——百件微小事

2024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，如產品研發中心工程綫負責人帶領8人團隊深入現場，負責集團250多個在建項目的工程品質巡檢，強調“答案永遠在現場”，只有親自到現場才能瞭解項目的困難和問題；如華南區域工程管理專業經理相信綠城的企業文化，相信綠城的品質理念，堅守綠城品質之美，成爲綠城品質的傳承者和傳播者。



(圖為：“城人之美”優秀案例宣傳海報)

(2) 打造發展平臺

我們致力於將“以人爲本”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，爲員工打造具有競爭力、成長力、發展力的雇主平臺。

(3) 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，深度感知一綫工作人員的心聲，切實解決員工需求，打造開放、包容的工作氛圍。

案例：“五一”座談會

2024年4月，綠城管理集團本級及下轄各單位組織召開“五一”員工座談會，採用吐槽大會、茶話會、座談會、辯論賽、企業文化競賽、春季團建、拜師等形式，圍繞“添光彩、辦實事、傳文化、共成長”主題進行深入討論，共2500餘人次參與100餘場座談交流會。談工作、講困惑、提建議、述心聲，全體員工爲公司發展、經營管理、員工成長積極建言獻策，貢獻力量。

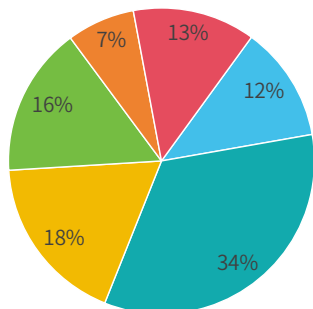


(圖為：綠城管理本級及下轄單位“五一”座談會)

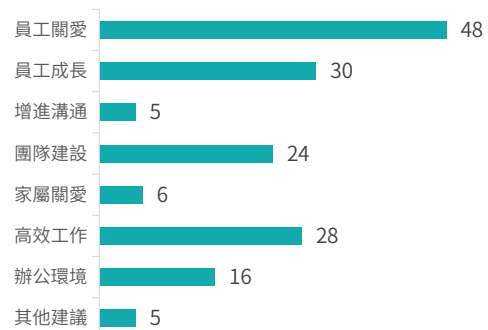
本年度收集“添光彩”有效提案139條，34%集中在“守住基本面，鞏固優勢項”，全面“提質增效”；“辦實事”有效提案162條，其中“員工關愛”提案占比30%、“員工成長”提案占比18%。為確保這些提案得到有效處理，我們在5月份對提案進行了分類整理，並將需要集團層面解決的問題回饋給相關職能系統，並跟進其回饋。我們堅持“事事有回應，件件有落實”的原則，截至年底，年度提案的回饋率達到了100%，落實完成率達到了98%。

“添光彩”提案分佈

■發揮優勢 ■提質增效 ■服務利他 ■組織變革 ■堅守文化 ■其他建議



“辦實事”提案分佈



(4) 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。

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、勞動定額管理等設計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。

集體合同
工會與公司需協商簽訂集體合同和工資協定

“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，予以回復，督促“為員工辦實事”工作落實。2023年，共開展70餘場次大會討論，收集有效提案400餘條。

員工溝通管道

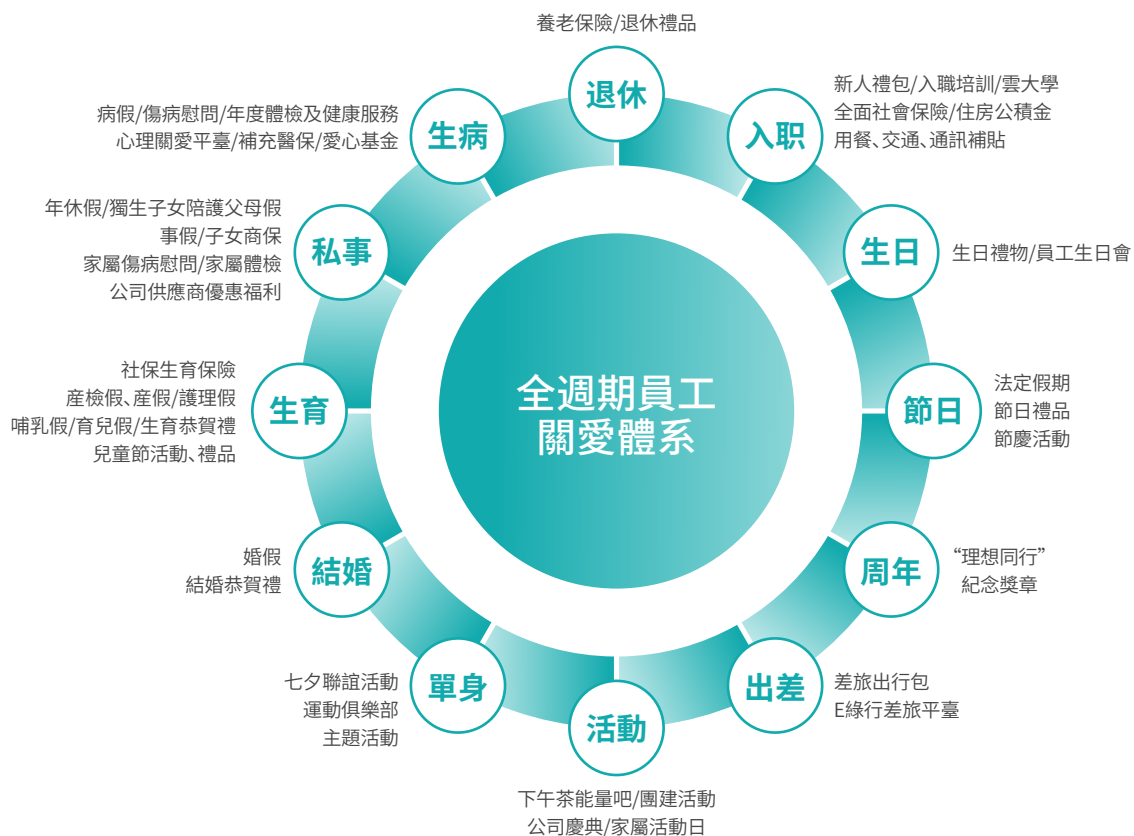
公示公司工會委員諮詢，保障員工意見反映管道暢通。

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 員工權益與福利

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，檢查下屬單位元制度落實情況。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。



(圖為：全週期員工關愛體系)

(1) 員工日常關懷

爲了打造溫暖人心的組織氛圍，公司爲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，爲員工發放節日福利。
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，可酌情爲員工安排下午茶、加班點心等能量吧食品。

案例：員工愛心基金

行有道，愛成蔭。在2024年7月洞庭湖決堤災害中，我集團兩名家鄉受災的員工面臨困境。在此緊急關頭，他們申請并獲得了“綠城員工家人基金”的大力救助，共計17餘萬元，有效解決了員工的燃眉之急。爲表達感激之情，受災員工特向綠城愛心基金會頒發錦旗，以示敬意。



(圖為：受災員工向基金會贈送錦旗)

(2) 員工家屬關懷

為了給員工創造一個放心、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家庭開放日

2024年六一兒童節，綠城管理集團特別舉辦了家庭開放日活動，邀請員工們的配偶和子女前往公司，瞭解爸爸或媽媽的一天。孩子們可以在父母的辦公環境中穿梭，觀察他們的工作狀態，感受他們的工作氛圍，甚至親自體驗一些簡單的工作環節。此次活動不僅增強了家庭成員對員工工作的理解和支持，也加深了員工與家人之間的情感聯繫。



(圖為：綠城M家庭開放日)

(3) 趣味員工活動

公司常設6大俱樂部，包括跑步、籃球、足球、羽毛球、游泳和瑜伽，定期舉辦各種活動。此外，公司各職能部門每季度都會組織豐富多彩的部門活動，如減重大賽、馬拉松跑步、單車越野賽以及平板支撐挑戰等，活動形式多樣、趣味豐富，員工們踴躍參與、熱情高漲。

案例：綠城M輕盈計畫——減重大賽

旨在提升員工的健康水準和生活品質，我們於2024年啟動了“綠城M輕盈計畫”——減重內卷大賽。員工可以自願報名參與，記錄下自己的初始體重並確立一個期望達到的目標體重。參與挑戰的員工需進行每月的簽到打卡，我們則會按季度頒發個人和團體獎項。年末，對於實現目標體重的參與者，我們將根據他們年初所選擇的“對賭式”或“躺平式”獎金方案，給予相應的現金獎勵。

案例：員工足球賽、員工籃球賽等多項體育活動

綠城管理宣導“健康生活、快樂工作”理念，2024年，我們以“綠動青春·代建當燃”為主題，集團本級、二級單位、平臺公司、專業公司各單位與一綫項目聯動，通過組織足球賽、籃球賽、趣味運動會、登山、跑步、攝影等活動，統一共識、激發士氣、凝聚團隊。



(圖為：減重大賽宣傳海報)



(圖為：綠城青年club員工籃球賽)

5 廣泛吸納人才

綠城管理始終堅信，人才是企業發展的根本動力。為了不斷壯大公司的核心競爭力，我們秉持開放包容的姿態，廣泛吸納全國各重點城市的屬地深耕型優秀人才及團隊。通過實施“百川計畫”，我們旨在構建一個多元化的人才合作平臺，彙聚行業精英，共同推動代建業務全面發展，實現公司與社會的共同進步。

案例：“百川計畫”——多元模式引進城市合夥人

為進一步推進城市深耕，加強屬地深耕型優秀人才及團隊引進，支撐公司業務發展，綠城管理從2023年11月起正式啟動“百川計畫”，誠邀在目標城市深耕且有項目資源有團隊的城市合夥人加盟或合作，共同在輕資產的廣闊藍海中，以多元合作模式共創代建事業。

“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/多項目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項目，利用生態平臺連結資源、招募價值趨同的合夥人承接項目。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項目全面賦能，實現公司與社會的共同發展。

於報告期內，“百川計畫”新增內外部合夥人500余人，新增報備項目1900餘個，新增簽約項目60餘個，在人才引進和專案獲取上均取得了卓越成效。

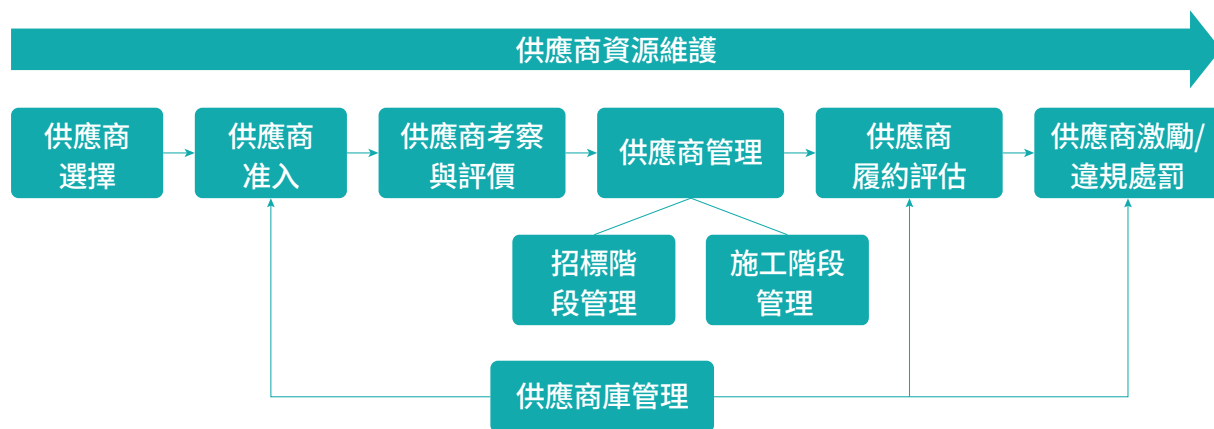


(圖為：百川計畫海報)

三、攜手同行

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)

(1) 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。

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超1500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。

案例：標杆供應商研習活動

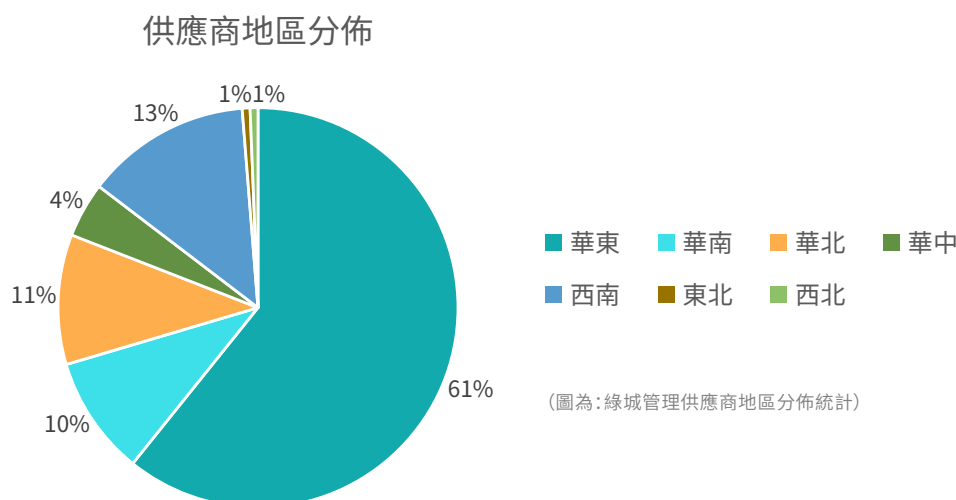
為提升產品展示力、分享優秀案例，綠城管理2024年共組織了3次標杆研習活動。研習包含參建單位經驗分享、現場優秀做法觀摩、集中討論交流三個環節，活動中參研人員與項目優秀供應商、管理人員深入交流，學習全維示範區營造、確幸工坊2.0落地做法、產業化技術應用和現場文明標化及精益化管理優秀經驗。



（圖為：優秀供應商標杆研習活動）

(2) 供應商分佈

2024年，我們梳理了現有的供應商庫，目前共有超1500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B5）：



(3) 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，如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。

2024年，為優化供方資源配置，保障產品品質，綠城管理在原標準的基礎上進一步結合代建項目供方管理特點，對施工過程管理中的協力廠商評估要求進行補充，增加現場管控、安全情況、成本、材料使用效率等多維度評估標準，確保合作夥伴在可持續性方面與公司理念相符。

(4) 集采建設及應用

綠城管理作為代建行業的龍頭企業，始終高度重視委託方需求，建立了針對代建的材料設備集采體系，通過豐富的集采庫，完善供方管理體系，為委託方提供優質、高效的集采服務。2024年，我們集采應用金額超6億元，供應商品類擴充11個，新簽上百家集采供方，持續優化供應商體系，為委託方創造價值，支撐公司業務發展。

案例：2024綠城管理集采發展白皮書

2024年6月17日，凝練了綠城管理十餘年集采經驗的《2024綠城管理集采發展白皮書》重磅發布，作為代建行業第一本集采類白皮書，對代建工作的開展和行業的發展起到重要指導作用。

《2024綠城管理集采發展白皮書》梳理總結了綠城管理集采體系的五大亮點：客戶為本的建設理念、嚴格審慎的集采管理、極致卓越的服務體驗、顯著有效的成本節約和豐富優質的供方資源。目前，綠城管理已實現現代建集采全流程資訊化管理，持續升級委託方管理駕駛艙，通過讓資訊公開透明，使委託方及時瞭解集采資訊及招采動態。未來，綠城管理集采體系將聚焦品質提升、品類拓展與成本優化，不斷優化升級供方庫，精選標準化產品，滿足委託方多樣化需求。



(圖為：2024綠城管理集采發展白皮書)

2 投資者溝通

我們深知，投資者的信任和支援是企業長期穩定發展的基石。公司高度重視資本市場的回饋，持續努力為投資者搭建良好、暢通的溝通管道。

(1) 股東大會

綠城管理2024年度股東大會於6月13日順利召開。在會議結束後，公司管理層積極與投資者展開深入的溝通交流，就公司未來發展戰略、經營狀況、市場前景等關鍵問題進行了詳細的解答和討論，旨在增強投資者對公司的信心，促進雙方的長期合作與發展。



(圖為:綠城管理 2024 年度股東大會)

(2) 投資者路演

公司高度重視與投資者、分析師等資本市場相關人士的溝通,全年積極與投資者保持常態化、即時且有效的交流。2024年,公司全年組織了2次業績發佈會、2次業績後管理層專項路演,多次常態化路演和接待來訪投資者,旨在向投資者和分析師展示公司的業績成果和未來規劃,增強了市場對公司的理解和信任。



(圖為:綠城管理2024年度中期業績發佈會)

(3) 券商論壇會議

公司積極參與境內外券商組織的論壇和會議。2024年,公司踴躍參與了多場券商論壇和行業會議,展現了公司在資本市場的活躍度以及與投資者和分析師溝通的開放態度,從而更好地把握行業動態和投資者需求。

(4) 管理層與機構持續增持公司股份

2024年8月30日，綠城管理控股(09979.HK)發布自願性公告，宣佈公司董事及管理層在2024年8月26日至2024年8月30日期間增持公司股份，增持股份總數達到1545.2萬股。

此外，綠城管理其他多位骨幹人員亦參與了增持，這無疑表達整個“綠城系”協同一致實現目標的信心，同時向市場釋放綠城管理穩定發展、長期向好的信號。



(圖為：董事及管理層自願性增持公告)

3 代建行業協會

2023年11月，綠城管理集團牽頭并攜手業界同仁，共同見證了中國代建協會的成立。進入2024年，綠城管理集團在代建協會中持續發揮關鍵作用，開展相關課題研究，編制行業標準；積極參與協會活動，嫁接更多產業資源。

(1) 首屆代建峰會

2024年4月18日，中國代建協會成立後的首次峰會在深圳順利召開。會議齊聚政府及協會領導、行業專家、企業代表，研判行業趨勢、分享標杆經驗、共話發展未來。中國房地產業協會副會長、代建協會會長、綠城管理董事會聯席主席張亞東出席會議并致辭。



(圖為：首屆中國房地產代建峰會現場)

張亞東表示，隨著房地產宏觀調控政策的持續發力，希望接下來房地產行業能迎來築底企穩。同時，在政策引導和市場需求的雙重驅動下，代建模式將迎來結構性機遇，邁入發展的黃金時代。

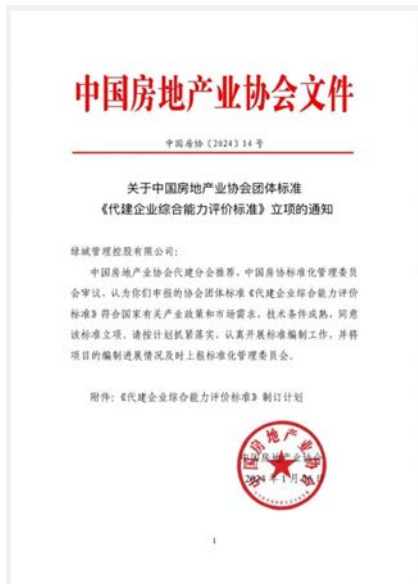


(圖為：中房協副會長、代建協會會長、綠城管理董事會聯席主席張亞東致辭)

(2) 編制行業標準

作為代建行業先行者、引領者，綠城管理牽頭承接了《代建企業綜合能力評價標準》、代建行業公約、代建合同示範文本三項工作。我們主導制定并出臺了代建行業公約、合同示範文本，為推動行業自律和有序競爭做出了積極貢獻；我們在《代建企業綜合能力評價標準》制定過程中，更是積極貢獻企業內部標準、開源企業先進經驗，為標準初稿的搭建奠定了基礎。

《代建企業綜合能力評價標準》是在代建行業協會成立後立項的首個團體標準，具有重要的里程碑意義。2024年9月26日，中國房地產業協會組織召開《代建企業綜合能力評價標準》編制組成立暨第一次工作會議。綠城管理作為標準主編單位，在會上，公司執行總裁林三九表示，後續編制小組將在中房協的指導下，聯動更多代建企業，收集并回饋企業在实操中的實際情況，爭取讓標準做到簡單、直接、高效、接地氣，一方面讓代建企業對自身能力有所認知，一方面也能讓委託方有更加客觀公正的評價標準。



(圖為：關於中房協團體標準立項的通知)



(圖為：團體標準編制組成立暨第一次工作會議)

(3) 參與協會活動

自代建行業協會成立以來，綠城管理集團一直積極投身於協會組織的各類交流活動。通過這些交流互訪活動，綠城管理集團與協會成員之間分享各自的發展經驗，共話行業發展未來。

合則強，合則勝，合則遠。作為行業先行者，綠城管理深知行業共榮才能進一步做大做強。未來，綠城管理將承擔更大責任使命，輸出更多知識體系及管理標準，充分發揮代建行業引領作用，為房地產向新模式轉型貢獻力量。



(圖為：代建協會成員企業交流活動)

第七章 發展力

Greentown 



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，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。

同時，公司設立專人負責環境、社會及管治ESG工作，協助統籌及管理公司的ESG事宜，協調公司各只能部門落實及執行ESG相關工作，當中涵蓋戰略發展、供應鏈、行政和項目管理、環境與職業健康安全、人力資源、專利、法律、財務等，並向管理層彙報，管理層則視情況將重大事項上報至董事會。

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布，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。

2024年7月，董事會新增一名女性執行董事。截至報告期末，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。

4 機制優化管理委員會

爲了促進管理集團體制機制持續優化，改革舉措高效落地，強化基層意見與集團政策的即時溝通與回饋，公司決定成立“綠城管理集團機制優化委員會”。委員會主任由區域公司/直管城市公司總經理輪值擔任，委員會委員由非輪值的下屬公司負責人擔任。

委員會通過組織會議、訪談、調研、交流等形式，廣泛收集對集團政策機制的意見，評價執行效果，及時向集團回饋問題，發現問題時，積極與各單位及相關中心溝通，重大事宜可直接向集團總裁彙報，推動相關政策持續改革、改變、改進。

二、合規經營

綠城管理始終秉承合規經營的原則，并將其視爲可持續發展的基石。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爲的暫行規定》等法律法規和規定的要求，并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爲。

公司建立了《員工廉潔自律管理制度》，明確員工的廉潔自律行爲準則、監控要求及責任界定原則，組織核心管理幹部簽署《廉潔自律責任書》。公司同時建立了《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爲準則的情況、舞弊或損害綠城管理利益的行爲進行舉報，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，并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。2024年，公司無貪汙訴訟案件發生。

案例:廉政警示教育活動

為提高廉潔意識,樹立風清氣正環境,2024年10月16日,由綠城管理集團黨委書記、行政總裁王俊峰帶隊,組織黨工團委員、黨員代表、集團經營班子、職能中心及事業部負責人、專業綫負責人等一行40餘人前往浙江省法紀教育基地進行黨紀學習,參觀警示教育展覽并觀看警示教育片,開展了以“務實、高效、清廉”為主題的廉政警示教育活動。



(配圖:綠城管理2024廉政警示教育活動)

案例:上市規則合規培訓

2024年,綠城管理開展了面向所有董事及公司高級管理層的上市規則合規培訓課程。該培訓特邀了專業的合規顧問授課,旨在讓董事和高級管理層充分理解公司運營以及相關法律法規、規則和條例下應承擔的責任,同時培訓內容涵蓋上市規則及其他相關法律及監管規定的最新發展及變動,確保公司合規經營。11月,聯席公司秘書根據上市規則3.29條要求,完成15小時專業合規培訓課程,以提升履行職責所要求的知識、技巧和技術能力。

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,并結合公司實際,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2024年底，綠城管理已擁有商標216項，專利101項，著作權12項，另有12項商標，26項專利在申請過程中。

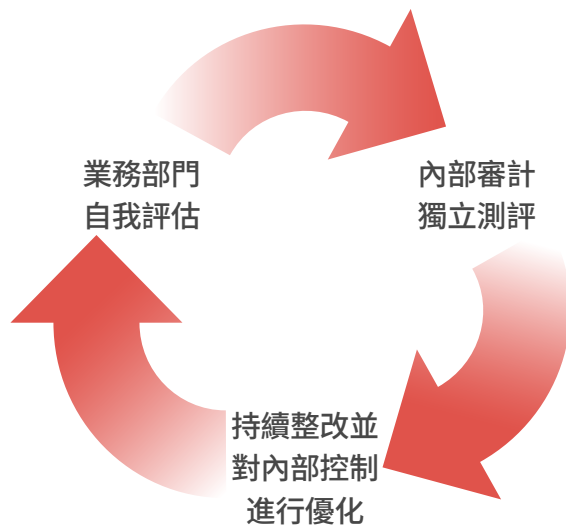
綠城管理不斷加強自我智慧財產權保護。我們積極宣傳、普及智慧財產權基礎知識及法律法規要求，提高員工保護智慧財產權的意識。建立智慧財產權管理台賬和檔案，更好的對智慧財產權進行管理與保護。處理與公司智慧財產權有關的爭議，為智慧財產權工作開展提供法律諮詢和法律意見。對於外部侵權，如使用專利、商標、著作權、商業秘密等智慧財產權成果，採取發函、投訴及訴訟等法律維權方式。

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。2024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，于董事會辦公室下設審計監察條綫，執行年度審計計畫并開展內控監察工作，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。

在內部審計方面，綠城管理制定《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》等制度；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，并在審計工作開展的同時，進行廉潔教育及宣貫。



(圖為：內控體系工作流程)

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佈局引領行業發展。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

作為代建引領者，我們的攀登不再只是為了自己的成就，更是要扶持、助力我們的委託方以最優路徑登頂。為此，我們在2023年度推出了“M登山模型”，一份凝結綠城管理數十年代建服務經驗的B端客戶全流程服務指南，并在2024年持續在該模型指引下提升B端服務水準。

“M登山模型”將代建服務的全流程比作登山之旅：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，確保項目經營兌現度，提升客戶體驗和滿意度。



(圖為：綠城管理“M登山模型”)

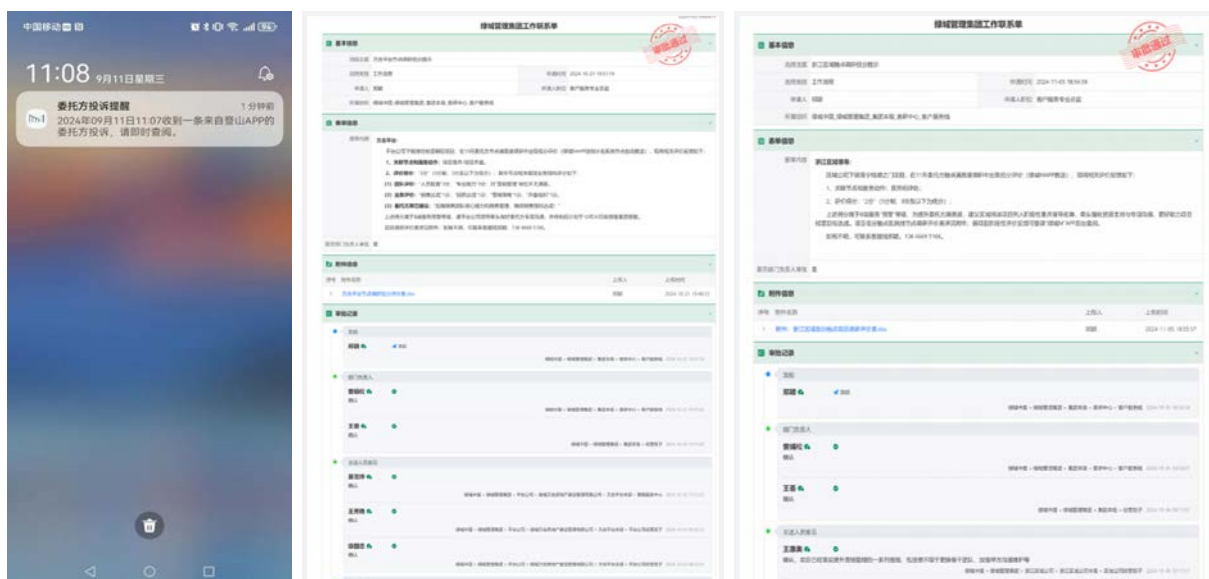
代建作為服務行業，其底層邏輯有別於傳統地產開發。聚焦滿足委託方的多樣化定制需求才是代建行業的題中之義。綠城管理“M登山模型”，強調了委託方與代建團隊間的密切互動、高效協同，讓項目少走彎路，為委託方創造更大價值。

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，為客戶解決問題，始終將客戶訴求放在第一位，理解客戶需求，落位客戶需求，跟蹤客戶需求。

(2) 綠城M App

綠城管理致力於利用數位化平臺更好地為委託方賦能，推出了“綠城M”App。以數位元元化、遊戲化的方式，讓代建服務的全過程更加具象、可感，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，如何科學研究項目定位，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項目情況，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。

2024年，我們對綠城M App進行了優化升級，旨在強化與委託方之間的溝通聯繫。通過新增的預警提醒功能，我們能夠提前捕捉到委託方對項目可能的不滿情緒，使我們能夠迅速回應並採取相應的改進措施。此外，我們還實施了分級管控策略，包括對項目全週期中的23個關鍵動作點進行觸點調研，以及在7個關鍵節點進行節點調研，確保在每個關鍵點完成後能夠及時收集委託方的回饋和評價，進而對項目進行有效的管理和糾偏。



(圖為：綠城M App委託方滿意度低分提醒、低分工作聯繫單)

(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。

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，涵蓋項目團隊、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。

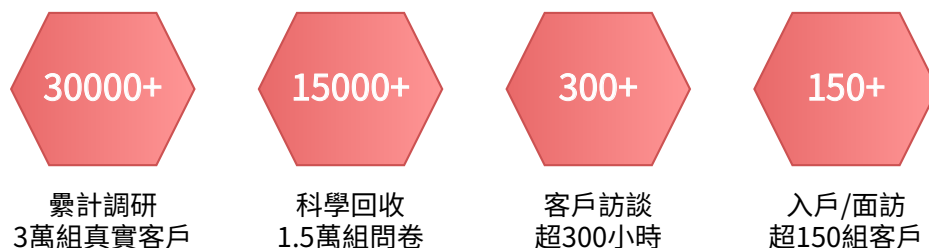
2024年，綠城管理B端滿意度調研共涉及380個項目，委託方整體滿意度達96%，大幅領先行業均值。

2 服務C端客戶

(1) 客研白皮書

從客戶需求出發，做用心的聆聽者，是綠城成長的驅動力。身為代建龍頭的綠城管理，從2021年開始持續觀察代建市場的C端客戶，三年來綠城管理客研中心聯動全國案場觸達19省、3萬組客戶，高品質回收1.5萬份問卷，入戶觀察、面對面訪談、樣板房陪看等累計超過300小時。通過對C端客戶價值需求的深入瞭解，驅動產品研發、服務提升，夯實自身實力，進而更好地為C端業主創造“美麗建築、美好生活”，為B端委託方創造卓越業績。

2021-2023 累計調研數據



2024年5月，基於全國36城、58項目、4419組客戶調研資料的《綠城管理代建C端客戶研究白皮書》正式發布。白皮書專項聚焦三四綫城市，旨在更準確捕捉到三四綫城市客戶的真實需求，為產品研發、市場策略提供更為精準的指導，攜手委託方穩健前行。



(圖為：綠城管理代建C端客戶研究白皮書)

(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

2024年，綠城管理共調研成功近7000戶業主，覆蓋123個項目。業主主要從產品表現、服務表現、價值感三個方面進行打分。2024年，綠城管理C端客戶滿意度達91%，實現連續5年的穩步提升，遠超行業水準。

» 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全國服務熱綫聯繫我們，向我們提出投訴建議。綫下方面，客戶可在項目銷售案場及項目物業服務中心進行投訴；綫上可以通過項服務熱綫、項目物業服務熱綫、公司服務熱綫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、項目三級管控，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。2024年綠管集團全年客訴閉環率達100%。

» 服務提升活動

自2017年以來，綠城管理服務提升活動已連續舉辦8年；在承接與傳遞綠城客戶服務理念的基礎上，結合綠城管理“確幸服務”體系，為數百個園區的業主家人提供美好服務。

2024年9-11月，綠城管理服務提升活動如約展開，今年，在面向C端客戶的基礎上，進行了服務體系化升級——首次整合B端服務，以專業能力做“+法”。通過多維服務能力提振，服務C端與B端客戶。累計組織了近300場服務活動，參與客戶近7000人次；並以“M登山模型”為服務底盤，與委託方充分聯動，持續為客戶創造價值。



(圖為：2024綠城管理服務提升活動)



(圖為：2024綠城管理服務提升活動)

(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》、《項目運營手冊服務弦》、《項目運營手冊行銷弦》、《項目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》《項目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。

案例：《綠城管理代建行銷全流程操盤手冊》

2024年，為承接綠城管理“M登山模型”，綠城管理行銷團隊用“六大登山營地”對應行銷服務的六個主要環節，上綫了《綠城管理代建行銷全流程操盤手冊》，並為每一個營地前置規劃“方向、路徑、專業”的三角保障。

在六大營地中行銷的每一次插旗動作，背後都是路徑和專業保障予以支撐，比如在起點大本營，行銷是以終為始來達成目標共識，協調各方達成經營兌現作為一致的目標；專業上，依靠行銷1245決策評審機制、六維指標交底模型等進行保障；路徑上，則在決策評審時由行銷團隊對可達

性作出判斷，并在投標審批、合同簽訂、項目交底等流程中充分交圈，實現預期和認知一致。

本年度，我們結合線上、線下多管道，推動全項目聯動落地，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。

案例：財金綠城·博興桂語朝陽行銷克服困難取得銷售佳績

“特別能吃苦，特別能攻關，特別能奉獻”，這是博興桂語朝陽全體工作人員，在二期首開示範區建設中堅守的精神信念。工期緊迫、任務繁重、難度巨大，在面對這些挑戰時，全體工作人員克服重重困難，勇於擔當善作為。

制定了以快打慢、強蓄速開的開盤策略，以低開高走、搶奪市場為目標，成功搶占市場先機。實現了128天生活美學館主體封頂，148天首座住宅樓封頂，2024年6月15日，項目比預計時間提前15天正式開盤，首開勁銷3.5億元，榮登博興區域銷售榜首。

為此，委託方博興縣財金投資集團有限公司，也特意發來表揚信，信中寫道“貴公司承接財金綠城·桂語朝陽項目代建工作以來，項目總經理陶子嶽帶領團隊從服務建設大局出發，統籌協調、科學管控，克服多種不利因素……用實際行動體現了項目團隊的專業素養和高效執行力。”對項目團隊的付出和取得的成績給予高度贊許。



(圖為：財金綠城·博興桂語朝陽項目國慶熱銷現場)

博兴县财金投资集团有限公司

表扬信

绿城房地产建设管理集团有限公司：

贵公司承接财金绿城·桂语朝阳项目代建工作以来，项目总经理陶子岳带领团队从服务建设大局出发，统筹协调、科学管控，克服多种不利因素，提出了一系列有见地、有创造性和可操作性强的意见建议，并努力推动付诸于实施，对推动项目顺利进展起到了重要作用。

2024年4月，财金绿城·桂语朝阳品牌盛典举行，正式拉开财金绿城·桂语朝阳项目品牌宣传推广序幕。6月15日，项目比预计6月30日提前15天正式开盘，首开劲销3.5亿元，荣登博兴区域销售榜首，一举成为博兴房产市场领军者，赢得了社会广泛认可和赞誉。10月1日—7日，借助国庆销售黄金档逆势走强，实现认购44套的优秀成绩，持续保持去化率博兴市场遥遥领先。

面对当前激烈的市场竞争环境，项目总经理陶子岳带领项目团队取得如此优异的成绩，用实际行动体现了项目团队的专业素养和高效执行力，证明了贵公司“管理创造价值”的服务理念，展现了贵公司的良好形象，让我们对项目如期竣工充满了信心。

在此，对项目总经理陶子岳带领项目团队前期的付出和

取得的成绩给予肯定和表扬，希望贵公司一如既往地鼓励和支持项目团队工作，再接再厉，再创佳绩！衷心祝愿我们在以后的工作中精诚合作，再铸辉煌！

博兴县财金投资集团有限公司
2024年10月23日



(圖為：財金綠城·桂語朝陽一期委託方感謝信)

» 人文關愛行銷

案例：泳抱湛藍——2024“海豚計畫”

2024年7月，綠城“海豚計畫”在多地拉開帷幕。“海豚計畫”將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。

因為相信“會游泳的孩子世界觀不同”，海豚計畫就此誕生。16年來，海豚計畫年年相約，先後游向了全國70餘座城市、200多個園區，讓約19萬名小業主學會了游泳，更獲得了吉尼斯紀錄認證的“在中國最多城市舉辦的青少年游泳培訓公益活動”。



(圖為：綠城管理2024海豚計畫)

案例:社群社造——打造特色IP

貼合文旅客群特點，綠城海口桃李春風成立了特色IP“生活大師”，并先後成立了太極社、旗袍社等業主社群，且部分已經實現主理人自治。同時，還有不同行業的品牌IP跨界社造，如Layeehub來嘢匹克球、大疆無人機、STRIDA騎行、書法協會等，以長綫、多業態的推陳出新保持IP熱度。在分銷管道費率比競品低的情況下，來訪量、均價、成交量均跑贏板塊競品，形成「項目-品牌-客戶-委託方」的四方共贏。



(圖為:綠城·桃李春風社群活動)

》》 數字行銷

2024年，綠城管理整合抖音、小紅書等新媒體資源，積極推進數位行銷管道鋪排。

在華北區域，綠城管理實現了8城12盤的聯動，發起了618優惠大直播活動，創下9:00至19:00超10小時不間斷滾動直播紀錄，當天曝光量45萬次，最高同時線上觀看7000人次，獲得線索超200條，合計綫上銷售金額超639萬。

在余姚曉月沁園項目，以行銷負責人“黃總”為原型，打造了“強哥說”這一深入人心的IP欄目，巧妙地建立“立體視角”，實現了品牌與客戶的深度對話，視頻累計曝光超15萬次，成功收穫客戶聯絡資訊12條。

博興桂語朝陽項目，建立了專職數字行銷負責人，為全員開設帳號，并預先設定數渠推廣計畫，基本實現每人每週5個抖音短視頻+2場直播的更新，吸粉效果顯著。并針對曝光量、發布量、粉絲量、點贊量四個維度，制定新媒之星專項考核獎勵，以工作量排布激發一綫銷售人員的參與熱情。



(圖為:余姚曉月沁園項目數字行銷海報)

四、產品力

1 品質立身

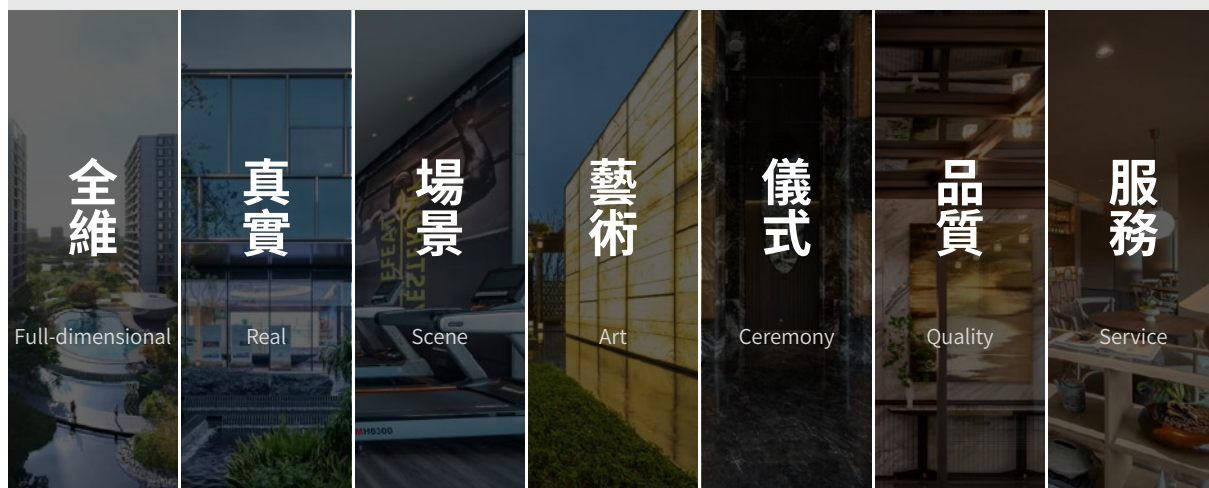
(1) 全維實景示範區體系

品質住房時代，產品力是各房地產企業的核心競爭力，而示範區則成為展示產品力的舞臺。綠城管理不斷提升自身產品力，全新升級全維實景示範區2.0，不僅展示園區主/次入口、主題景觀、建築立面、歸家動綫、架空層、地庫、會所、樣板間等實景，以全流程、全要素、全實景的方式，從七大特徵著手，將未來生活的美好暢想，貫穿到項目的全生命週期。

示範區2.0更加注重以人為本，以客戶需求為基，將功能實用、微創新和高品質工藝作為產品導向，連結工地開放現場，融入確幸工場2.0。實現了還原生活場景和完善居住需求的功能，給予客戶“所見即所得，所得即所安”的體驗。

全維實景示範區七大特徵

全維實景示範區通過“全維、真實、場景、藝術、儀式、品質、服務”七大特徵著手，觸發客戶的情感共鳴。



(圖為：全維實景示範區七大特徵)

2024年，綠城管理已開放30余個全維實景示範區。不同的項目有自身不同的特點，各個示範區都有其背後的客戶訴求和屬地化特色。綠城管理通過深入挖掘各項目特徵作為示範區設計的突破口，從多個維度進行營造嘗試，構建場域記憶點，交出了獨屬於自己的優秀答卷。

案例：邗城·揚州柳岸曉風示範區

2024美國繆斯設計獎MUSE Design Awards公佈獲獎名單，邗城·揚州柳岸曉風以“高顏值”好房子斬獲住宅建築類別鉑金獎。示範區以運河流動的形式為脈絡，呈現了生活美學館、樣板房、架空層、園林景觀、外立面、地庫展示區6大空間場景。

項目秉承了綠城經典的柳岸系，在約10000m²的示範區範圍內，全面展現了高階生活的全新想像。普拉達綠景牆，結合名貴樹木和水系營造極具詩意美感的迎賓水景，開啓業主歸家的第一印象。五進八境的歸家儀制，鋪陳揚州人居禮序，同時配備恆溫泳池、會客廳、私宴區、健身房等高定式的生活禮遇，成爲揚州人居的標杆作品。



(圖為：邗城·揚州柳岸曉風示範區效果圖)

案例：德達綠城·德州臻月蘭庭示範區

德達綠城·德州臻月蘭庭作爲山東省第一批高品質住宅試點項目，全維實景示範區總規模超10000m²，用更全維，更真實的場景，預演了未來的生活，涵蓋了前場大門、中庭水景、地下會所、後場庭院、架空層泛會所、春知學堂、地下車庫在內的多重精緻景觀，同時內設205m²、187m²、140m²三套精裝樣板房，全方位展現高品質生活。

爲給業主提供舒適美觀的居住環境，項目從建材選擇到施工把控，從景觀設計到空間佈局，皆精心雕琢。打造德州首個雙會所配置，約3000m²涵蓋25大高定場景，老年頤養、鄰裡互動、兒童遊樂三大主題，並配置洗衣、洗車等服務，爲全齡段業主開闢多元生活空間。



(圖為：德達綠城·德州臻月蘭庭示範區實景圖)

(2) 產業化建造體系

綠城管理秉持高品質發展理念和“好房子”理念，以建築產業化為關鍵，全面剖析了建築產業的現狀，發布了《綠城管理建築產業化應用研究白皮書》。該白皮書針對綠城管理的實際需求，綜合考量市場變化、政策指引、技術成熟度、成本效益以及企業發展戰略，對鋁模、爬架、全砗外牆、PC構件、外牆裝飾保溫一體化等關鍵技術問題進行了深度探討，並提出了個性化的技術應用和建造技術選型建議。

白皮書緊緊圍繞課題研究內容，歸納總結出33類行業品質通病問題，並針對性的給出不同的解決措施；同時考慮到不同項目的區域特點，本書量身定制了各區域的專屬產業化選型表，覆蓋綠城管理旗下的8大管控區域，並以4+N選型模式為特點，打造了綠城管理獨有的“好房子”產業化建造體系1.0。

(3) 公建能力白皮書

為了在公建代建領域增強產品競爭力，綠城管理發起了一項面對公建委託方、公建代建從業者及協力廠商的調研，從調研中發現需求，沉澱過往經驗，梳理未來路徑，發布了《綠城管理公建能力白皮書》，這也是行業內首本公建代建白皮書。

在白皮書中，綠城管理以詳實案例，十大全品類公建首創作品首次組團出列，全面展示中國房企超級產品力的全賽道營造能力，以及在各類具體的公建代建項目中，綠城管理如何落地針對性的解決方案、實現多元價值的聚變與再創。



(圖為：綠城管理公建能力白皮書)

案例：杭州綠峰中心

2024年5月8日起，杭州《關於推進“工業上樓”促進製造業高品質發展的實施意見(試行)》正式實施。綠峰中心創新開拓產業垂直生長的立體工廠，打開新質生產力向上生長的空間，為企業發展注入新動能，成為杭州“工業上樓”新樣本。



(圖為：杭州綠峰中心效果圖)

案例：義烏蓮都大廈

蓮都大廈作為全省投資額最高、建築面積最龐大的山海合作科創飛地項目，其總投資額達到了13億元，占地面積約為10247平方米。該項目的主體工程包括兩座超高層雙子塔樓，達到了167米的高度，塑造了城市的新天際線。自2021年開工以來，義烏與蓮都精誠合作、全力攻堅。2024年9月30日實現項目交付投用，是兩地忠實踐行“八八戰略”、全面深化山海協作的生動實踐。



(圖為：義烏蓮都大廈實景圖)

案例：合肥科大訊飛人工智慧小鎮項目

合肥科大訊飛人工智慧小鎮項目以城市設計的宏大角度為切入口，提出了“生產、生活、生態”三生共融、詩意棲居的“小鎮”模式，并以“Park X”規劃理念和“Campus X”空間類型，將園區打造為“公園式產業基地”，為未來年產值超過2000億元的產業集群、科技人才提供優質的載體平臺，令這一具有全球影響力和語音產業主導權的“中國聲谷”，從容參與世界競爭。



(圖為：合肥科大訊飛人工智慧小鎮項目效果圖)

(4) 確幸工場2.0

2024年，綠城管理在確幸工場的基礎上，升級推出“確幸工場2.0”體系，以“品質生活”為主題，在1.0版七大主題工場的基礎上，升級打造12大主題空間，系統呈現綠城管理264項精工標準，并增加砵回彈體驗、淋水試驗體驗、蓄水試驗體驗等新的體驗空間。



(圖為：確幸工場2.0 12大主題空間)

確幸工場2.0提出“不看工地不買房”的口號，從硬核標準體系到精益管控動作，從示範區開放到工地大區開放，從工藝剖切展示到互動體驗空間，從實景呈現到互動體驗屏，讓客戶隨時看到工地建設進展，直觀感受到綠城好房子的高品質要求。



(圖為：確幸工場2.0空間體驗)

(5) 確幸開放日

每年的工地開放日是綠城管理品質文化的集中表達。2024年9月26日，綠城管理第十三季全國確幸開放日暨確幸購房節在主會場交投綠城·紹興桂越風華正式啟幕。在後續為期一個月的時間裏，綠城管理開展了有史以來規模最大的確幸開放日活動，聯動全國綫下100餘個城市打開工地圍牆，“百城百盤”以最真實的素顏狀態迎接來自行業、委託方、業主等社會多方的共同檢閱。

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。



(圖為：綠城管理第13季确幸開放日暨确幸購房節開幕式現場)

本次活動圍繞“貫徹精益管理，兌現品質承諾”的主題，重點推出确幸工坊2.0、智慧營造和精益化管理的展示內容，帶領業主、客戶們預見綠城式美好生活。從施工、精裝、景觀、材料等多維度進行考察。主會場依託紹興屬地化特色打造集休閒、飲食、娛樂等內容於一體的“工地市集”，形成趣味多元的互動體驗。到訪者根據清晰的動綫規劃，親眼見證了未來社區多元場景的實景兌現力。通過高標準、視覺化的工程落地，感受品質亮點及精工細節。



(圖為：綠城管理第13季确幸開放日活動現場)

(6) 未來社區建設

未來社區以人本化、生態化、數位化為價值導向，涵蓋未來鄰裏、教育、健康、創業、建築、交通、低碳、物業和治理等九大場景，是構建以人為核心的城市現代化平臺、滿足人民對美好生活嚮往的重要舉措。

綠城管理積極參與未來社區的建設，通過高品質的代建服務，改善人居環境，提升城市品質，與未來社區建設所需高度契合。

案例：台州臨海國慶頤景苑

國慶頤景苑以臨海傳統裏坊文化為基礎，按照“一園四坊一心一廊”的整體規劃，以“一園——裡坊共用的中心花園，四坊——4個封閉的裡坊組團，一心——鄰裡中心，一廊——文化長廊”，將立體裏坊的理念滲透於空間的每一處。

鼓樓唱戲、露天電影、書攤看書、親友宴會、井邊交流……設計師從臨海居民記憶中的老照片裏提取出過去的生活場景，在未來社區裏坊空間中重新演繹，並推導出裏坊整體的功能佈局。讓才藝舞臺、康養健身、社區電影、鄰裏閱讀等美好生活畫面，變成當下的日常。

致力於打造適合全齡段的未來社區理想生活，國慶頤景苑通過七彩天地、兒童活動區、康體活動區等功能空間的設置，滿足不同時段不同人群對公共空間的使用需求。園區還通過裏坊客廳、風雨連廊、架空層等設計，連接各個裏坊，並提供居民交流溝通的場所，增加生活的溫度，拉近鄰裏的距離，讓人與人之間美好升溫。



(圖為：台州臨海國慶頤景苑項目效果圖)



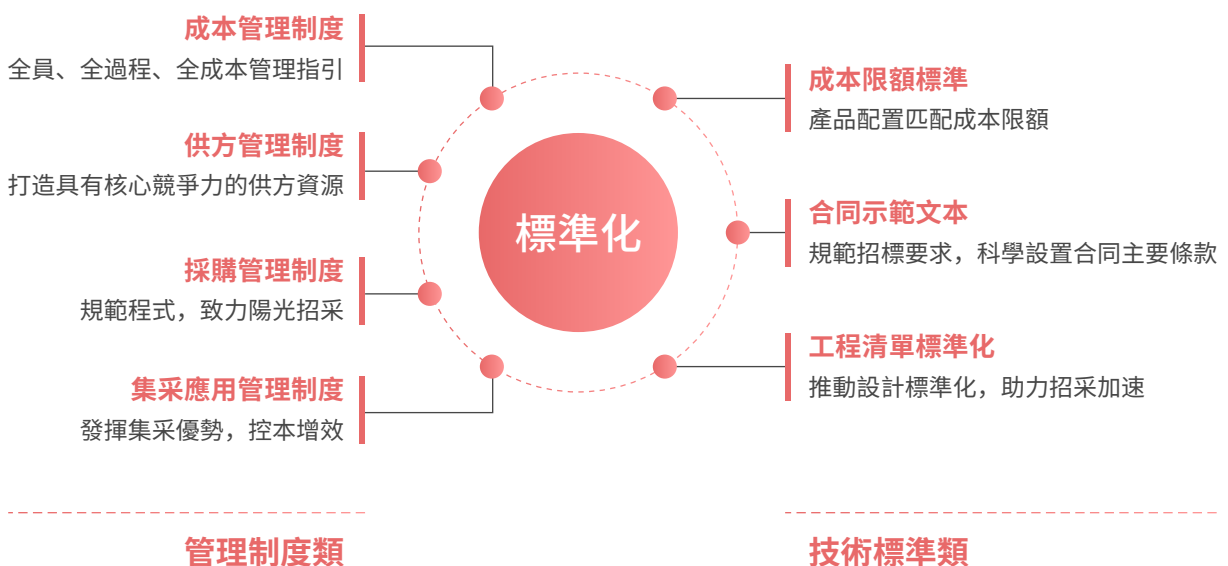
(圖為：台州臨海國慶頤景苑項目效果圖)

2 提質增效

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”，對項目管理也提出了更高要求：一方面要“節流”，加強成本管理；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。

(1) 建立健全管理機制

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綫標準，建立了多項成本管理制度，從而使成本管理“少走彎路”。



組織層面，圍繞“前臺做贏、中臺做強、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。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，圍繞項目總體經營目標，進行的跨專業聯動。

具體到每一個項目，綠城管理將成本管理貫穿於項目的全週期，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。



案例：地庫方案最優化

在綠城管理代建的某項目中，我們對原方案的地下空間進行了調整：將負一層層高由3.9m調整為3.6m；負二層層高由3.8m調整為3.7m。層高調整有效地減少了地下車庫的埋深，進而降低了抗浮設計的水位、基坑挖掘深度以及外牆側向壓力，使得土方費用、樁基費用、圍護費用、建築結構費用顯著下降，總計節約成本約316萬元，折算地下空間的成本為69元/平方。

此外，綠城管理還巧妙地利用了原地下二層的空腔區域，將其改造為實用的人防區，從而增加了1286平方米的非人防面積。同時，我們將原負一層的人防區域全部轉移至地下二層，這一舉措不僅優化了空間使用，還額外增加了47個可售車位，預計將為項目帶來282萬元的經濟收入。



(圖為：地庫方案優化示意)

(2) 數位化系統助力效能提升

在“綠城M”App上，已上綫成本測算軟體、陽光招采平臺等多個系統，助力一綫工作更便捷、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。

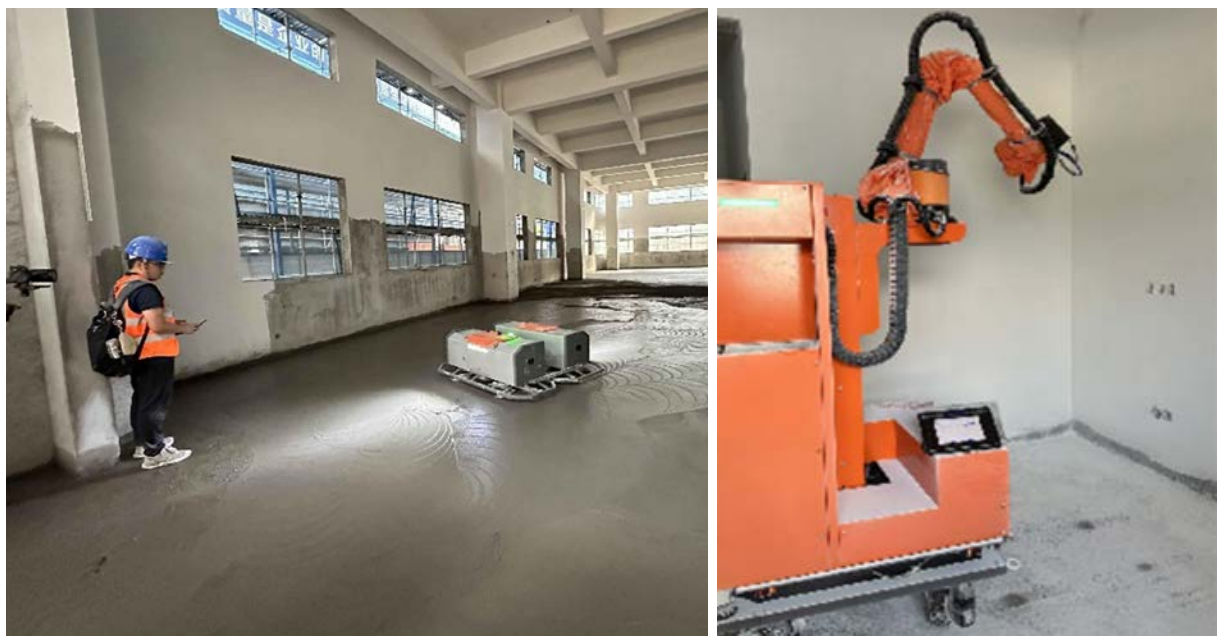
案例:智慧管理平臺

隨著資訊技術、物聯網技術、大資料分析等技術的不斷發展,綠城管理緊跟時代大潮,在工地管控和施工等方面引進集成先進的資訊通信技術打造了智慧管理平臺,實現線上化管理。日常的巡查、驗收均可通過手機實現線上流傳,任務自動到人。



(圖為:綠城M App智慧管理平臺)

為提高建造過程的智慧化水準,實現對施工現場的高效管理,綠城管理在數個項目應用智慧化機械設備,如地坪機器人、內牆噴塗機器人等,從而提高施工效率、保障安全并降低人工成本。



(圖為:綠城管理項目運用地坪機器人、內牆噴塗機器人)

第八篇章 環境力

Greentown 



一、綠色建築

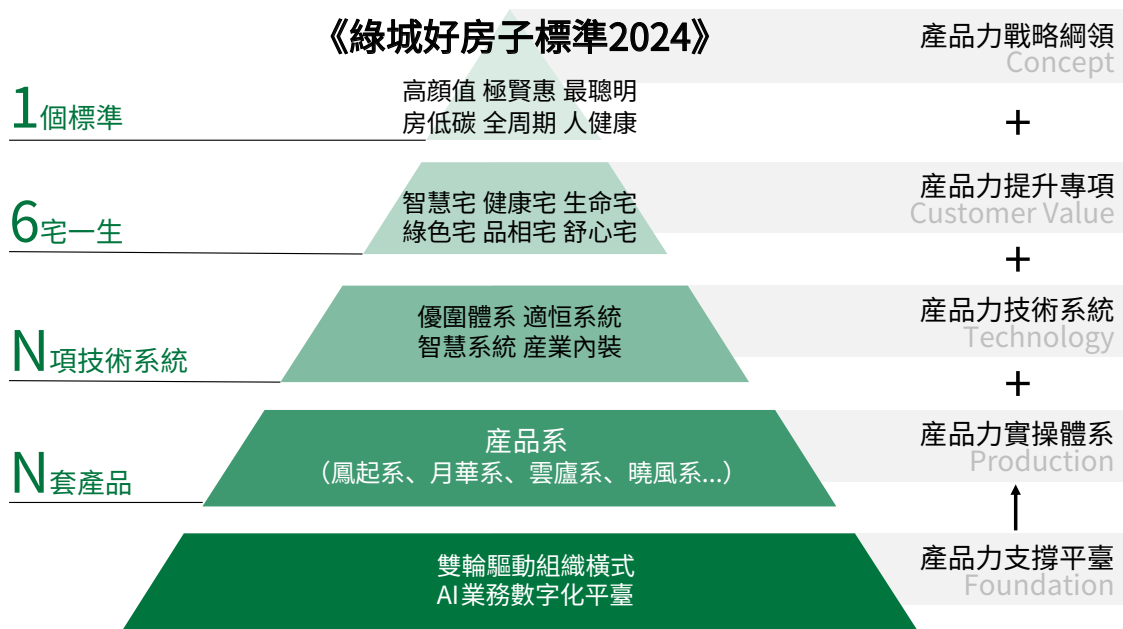
我們堅持做綠色建築的推動者和引領者，及時對接《綠色建築評價標準》、《浙江省綠色建築條例》等國家和地方對於綠色建築的標準。2024年，綠城發布行業首個《綠城中國好房子產品標準》，將“房低碳”納入“好房子”標準之一，積極推進建築的綠色設計與營造，後續，綠城管理也將以“房低碳”為要求，開展後續產品研發工作。

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：綠城好房子——“房低碳”

2024年6月，“綠城好房子產品標準”通過專家組嚴格評審，標志著行業內首個企業“好房子”標準的誕生，並確立了“1+6+N”體系。該標準提出“高顏值、極賢惠、最聰明，房低碳、全週期、人健康”6大要素，共計226項條款，有189項嚴於國家標準及行業標準。



(圖為：綠城“好房子”體系)

“房低碳”旨在通過核心技術實現建築的低能耗運行，使建築更加綠色、環保。綠城“房低碳”的核心在於五大綠建三星建築維度：安全耐久、健康舒適、生活便利、環境宜居、資源節約。以超低能耗為目標，影響建築選材、建築能耗、降碳節能和資源迴圈等指標。將建築空間與外部環境互補，升

維材料功能等方式，形成真正“房低碳”的好房子。

作為綠城中國“輕重協同”戰略的重要組成部分，綠城管理已推出26個專項課題以提升產品體系創新度，也將按照綠城“好房子”體系標準，以“房低碳”為目標，開展產品研發及創新，實現建築與生態的和諧共生。

案例：裝配式建築優選方案及成本分析

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，2024年，綠城管理進行了“裝配式建築優選方案及成本分析”的研究項目，深入探討了8個省份的裝配式建築優選方案，並對其成本進行了細緻的分析。在各個項目中，綠城管理的主要目標在於：

- 1. 提高施工效率：**採用工廠化預製構件，現場組裝減少了施工時間，大幅提升效率。
- 2. 提升建築品質：**採用標準化設計和製造工藝，產品品質更穩定，建築性能更優越。
- 3. 節能環保：**減少揚塵與噪音，現場施工量減少，有助於改善城市環保指標。
- 4. 降低人力成本：**工地施工人員減少，安全和品質管制變得更加高效。
- 5. 提高設計功能性：**支援靈活的模組組合，滿足多樣化的功能需求。

未來綠城管理也將繼續回應國家宣導的環保政策，考慮到不同地區的特定需求，以推動建築行業的綠色轉型和可持續發展。

案例：上海783項目超低能耗建築

上海783項目依據國家標準《近零能耗建築技術標準》GB/T 51350-2019 中近零能耗的要求進行設計，遵循“被動優先，主動優化”的原則，以室內環境和能耗指標為約束目標，採用性能化設計方法合理確定技術策略，優先採用外遮陽、節能門窗、圍護結構保溫等被動式措施降低建築供暖空調需求，並結合設備能效提升和可再生能源利用，實現建築能耗的大幅度降低。

項目以上海氣候為引導進行近零能耗方案設計。在屋頂及外牆節能方面，採用擠塑聚苯乙烯泡沫塑料板(XPS)作為屋面保溫材料，並採用外牆保溫一體化系統，顯著提升了建築的保溫性能，有效減少了空調的能源消耗。在可再生能源應用方面，項目安裝了太陽能光伏系統，單棟樓光伏板佈置面積占屋頂面積的30%，年可再生能源替代率高達23.82%，滿足《關於加強超低能耗建築項目管理的相關規定》滬建建材〔2022〕613號文中不小於5%的要求。在設備節能方面，項目採用了高效節能的供暖空調系統、熱回收新風機組、LED照明燈具以及帶能量回饋功能的變頻變壓VVVF節能電梯。此外，還安裝了能耗監測系統，對公共區域照明、電梯、太陽能光伏進行分項計量，以實現更精細的能源管理。



(圖為：上海783項目超低能耗建築效果圖)

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，減少各種污染物對環境的負面影響。

(1) 溫室氣體排放管理

為響應“碳中和”、“碳排放”等相關低碳目標，公司將工程管理綫上化、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	
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 範圍一 溫室氣體 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 範圍二 溫室氣體
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 排放量為209.17噸 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 排放量為345,687.10噸
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 排放密度為0.06噸/百萬元營收 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 排放密度為100.46噸/百萬元營收

(2) 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。2024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并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0.05噸	● 排放量為1,074.45噸
● 排放密度為0.00噸/百萬元營收	● 排放密度為0.31噸/百萬元營收

(3) 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，并安排有資質的協力廠商對其進行回收處理。

固體廢棄物	
● 廢電池22千克	● 固體廢物
● 用紙2.64噸	● 排放量為2.8噸
● 廢硒鼓墨水匣140千克	● 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。2024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。

2024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497.52千個千瓦時；消耗汽油64.6噸，轉化為直接能源消耗為771.48千個千瓦時，故總能源消耗為1,269.00千個千瓦時，以百萬元營業收入計算密度為0.37千個千瓦時/百萬元。公司用水1,739噸，以百萬元營業收入計算的用水消耗密度為0.51噸/百萬元。

資源消耗

● 資源總消耗密度為0.37千個千瓦時/百萬元營收

● 用水消耗密度為0.51噸/百萬元營收

● 較去年下降13.95%

● 較去年下降15%

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。2024年，公司做出了如下努力：

綠色辦公



- 午休期間統一關燈，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，並安排後勤人員定時巡查確保人走燈滅
- 實施印表機刷卡制度，默認設置黑白及雙面列印，設置廢紙箱，促進廢紙的二次利用
- 停止供應日常會議瓶裝水，提倡員工參會時自帶水杯
- 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

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
- 每季度定期對食堂灶台進行煙感處理，以減少環境污染
- 規定兩種電動車型作為公務車配置，並淘汰大量燃油車，鼓勵員工乘坐公共交通出行

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沖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

爲了推動綠城管理在環境保護方面的持續進步，我們基於國家發展規劃與公司運營狀況，確立了以下五個方面的節能減排目標，並配套制定了相應的措施。我們將持續監控這些目標的完成情況，確保目標得以實現，並不斷推進企業的可持續發展。

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 氣候應對變化

氣候變化是當前突出的全球性挑戰，它不僅影響著自然生態系統的平衡，同時也是保障人類經濟社會持續發展的關鍵。走向碳中和已成為社會各界未來發展的必然選擇。

作爲關注氣候變化和綠色發展的先鋒企業，綠城管理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，號召社會各界共同爲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項目停工、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
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

層面	描述	位置
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
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

層面	描述	位置
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
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	描述	位置
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僱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	2023	2024
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	0.06	0.05
NOX排放總量	噸	0.06	0.05
PM排放總量	噸	0.00	0.00
SOX排放總量	噸	0.00	0.00
A1.2 溫室氣體排放量及密度			
直接溫室氣體(範圍1)	噸	220.18	209.17
每百萬元營收直接溫室氣體排放量	噸/百萬元營收	0.06	0.06

類別	單位	2023	2024
A1.2 溫室氣體排放量及密度			
間接溫室氣體 (範圍2)	噸	363,881.04	345,687.10
每百萬元營收間接溫室氣體排放量	噸/百萬元營收	110.18	100.46
溫室氣體排放總量 (範圍1 & 範圍2)	噸	364,101.22	345,896.3
每百萬元營收溫室氣體排放總量	噸/百萬元營收	110.25	100.52
A1.3 有害廢棄物總量及密度			
有害廢棄物	噸	0.17	0.18
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	2.55	2.62
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	559.01	497.52
天然氣	立方米	0.00	0.00
汽油	噸	68.87	64.60
汽油 (電力當量)	千個千瓦時	857.20	771.48
總耗能	千個千瓦時	1416.21	1,269.00
每百萬元營收耗能	千個千瓦時/百萬元 營收	0.26	0.37
A2.2 水資源消耗			
辦公用水	噸	2002	1739
每百萬元營收用水量	噸/百萬元營收	0.61	0.51
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	單位	2023	2024
B1 僱傭			
B1.1 雇員人數：按性別、僱傭類型、年齡組別及地區劃分			
雇員人數 ²	總數	2,056	2,377
性別	男	1,517	1,826
	女	539	551
年齡	30歲以下	416	305
	30至50歲	1,580	2,004
	50歲以上	60	68
地區分佈	浙江省	978	1,012
	非浙江省	1,078	1,365
按職級	高級管理層	265	283
	中級管理層	129	221
	普通員工	1,662	1,873
按僱傭類型	全職	2,056	1,917
	兼職	115	399
	承包商員工	0	62
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	全員	11.84%	23.52%
性別	男	11.13%	22.10%
	女	13.76%	24.58%
年齡	30歲以下	12.24%	25.62%
	30至50歲	11.83%	21.03%
	50歲以上	9.09%	23.24%
地區分佈	浙江省	10.02%	23.88%
	非浙江省	14.17%	22.96%

(2) 註：雇員統計範圍為正式員工。

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	87.28%	94.16%
	女	83.86%	91.82%
職級	高級管理層	100.00%	92.02%
	中級管理層	100.00%	90.00%
	普通員工	86.38%	96.62%

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	62.00	59.63
	女	45.00	56.80
職級	高級管理層	41.00	36.21
	中級管理層	52.00	58.80
	普通員工	61.00	69.66

B5供應鏈管理

B5.1按地區劃分的供應商數目

按地區	華東	1,192	914
	華南	184	145
	華中	24	67
	華北	106	158
	西北	6	8
	東北	3	11

數據	單位	2023	2024
B5.1按地區劃分的供應商數目			
按地區	西南	19	201
	中國海外 (包括港澳臺地區)	24	0
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	147	156
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
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	10	20
在專注貢獻範疇所動用資源(金錢)	萬元	0	0

