
業 務

概覽

我們於2010年成立，根據中國指數研究院的資料，按2016年至2018年累計已訂約總建築面積、2018年新訂約總建築面積及2018年總收入計，我們是中國房地產市場最大的代建公司。尤其，於2018年，我們（自行及透過與業務夥伴合作）擁有106個新訂約項目，新訂約總建築面積約為22.4百萬平方米，佔中國房地產市場的市場份額達41.1%，根據中國指數研究院的資料，規模為同年第二大市場對手的兩倍以上。我們於2017年至2019年連續獲中國房地產Top10研究組頒發「中國房地產代建運營引領企業」的殊榮。

作為一間領先代建公司，我們致力於幫助項目擁有人領導物業開發程序，以及提供綜合性服務，包括涵蓋物業管理的整個生命周期的代建服務。憑藉「綠城」品牌、我們於中國物業開發行業的豐富經驗、我們的創新代建4.0管理體系、我們專有的「綠城星級指數」標準及我們的優質承包商及供應商網絡，我們認為我們已結合了物業開發的最佳慣例，為項目擁有人提供「一站式」、優化的解決方案，並在質量、效率及高端定價方面為我們的代建項目創造價值。

於過往十年來，我們經歷了中國房地產市場及中國代建市場快速發展以及對優質物業開發的強勁需求帶來的顯著業務增長。於2019年9月30日，我們（自行及透過與業務夥伴合作）於中國25個省、直轄市及自治區的84座城市及於柬埔寨一座城市擁有262個代建項目，管理總建築面積為68.5百萬平方米。根據中國指數研究院報告，預計未來五年中國代建市場於新訂約總建築面積方面將以23.5%的複合年增長率繼續增長。我們相信我們已準備好從快速增長的代建行業獲利，並將持續擴大代建服務規模，以把握未來的強勁商機。

根據中國指數研究院，我們是中國首家輕資產業務模式的代建公司。作為代建公司，由於項目擁有人主要負責土地收購成本及物業建造成本，故我們一般無需為項目投入大量財務資源。我們認為，憑藉我們在項目開發方面的專業知識、經驗及聲譽，我們的輕資產業務模式能夠為項目擁有人帶來土地儲備，或幫助彼等易於獲得土地儲備，並使我們能將成功複製到我們自行及透過與業務夥伴合作經營的新代建項目。

業 務

於往績記錄期間，我們的項目擁有人一般包括：(i)私營物業開發商；(ii)國有物業開發商；及(iii)政府單位。多數情況下，我們的項目擁有人已取得或正在申請土地使用權許可。近年來，有關項目擁有人對具備專業團隊、標準化管理體系、嚴格產品質量控管、合資格承包商及供應商及高端定價策略的代建服務供應商需求與日俱增。通過「綠城」品牌、經驗豐富的僱員、成熟的管理及質量控制系統、合資格承包商及供應商網絡、我們訂製服務以切合各類項目擁有人需求的能力以及我們對行業領先標準的堅持，我們得以從其他代建公司中脫穎而出，並能掌握中國代建行業的增長機遇。

於往績記錄期間，我們的收入主要來自以下三大業務分部：

- **商業代建**

商業代建業務是我們的最大分部，於往績記錄期間佔我們收入的絕大部分。我們於物業開發的整個過程中提供各類服務，包括前期管理、規劃設計、工程管理、成本控制、營銷、銷售服務、交付管理及售後服務。我們主要自行及透過與業務夥伴合作經營商業代建業務。於2019年9月30日，我們（自行及透過與業務夥伴合作）擁有141個商業代建項目，管理總建築面積為38.2百萬平方米。請參閱「— 代建業務 — 商業代建」。

- **政府代建**

於往績記錄期間，按收入計，政府代建業務為我們第二大業務分部。我們於該業務分部中承接的絕大部分項目為公共住房物業開發，其次是公共基礎設施，包括學校、博物館及體育設施。我們高度重視社會責任，認為其可刺激中國房地產行業的優質及持續增長。我們的政府代建服務一般包括規劃設計、項目時程管理、工程管理、成本控制、竣工驗收及交付管理。於2019年9月30日，我們（自行及透過與業務夥伴合作）擁有121個政府代建項目，管理總建築面積為30.3百萬平方米。我們主要透過自身及其次透過與業務夥伴合作經營我們的政府代建業務。請參閱「— 代建業務 — 政府代建」。

業 務

- 其他服務

我們的其他服務業務分部包括代建諮詢服務、設計及開發諮詢服務及其他服務。請參閱「一代建業務－其他服務」。

根據中國指數研究院，我們是中國首家輕資產業務模式的代建公司。作為代建公司，由於項目擁有人主要負責土地收購成本及物業建造成本，故我們一般無需為項目投入大量財務資源。我們認為，憑藉我們在項目開發方面的專業知識、經驗及聲譽，我們的輕資產業務模式能夠為項目擁有人帶來土地儲備，或幫助彼等易於獲得土地儲備。通過「綠城」品牌、經驗豐富的僱員、我們的創新代建4.0管理體系、我們專有的「綠城星級指數」標準、我們的優質承包商及供應商網絡及我們訂製服務以切合各類項目擁有人需求的能力，我們亦得以從其他代建公司中脫穎而出。特別是，根據中國指數研究院，我們的「綠城星級指數」標準為行業領先措施，旨在簡化及改進複雜且涉及多方的代建過程，並在中國代建行業中對引導市場參與者有深遠影響。

我們在物業開發行業價值鏈中提供綜合性的端到端代建解決方案，涵蓋（其中包括）物業開發的關鍵階段。有關我們代建程序的主要步驟，請參閱「一代建程序」。

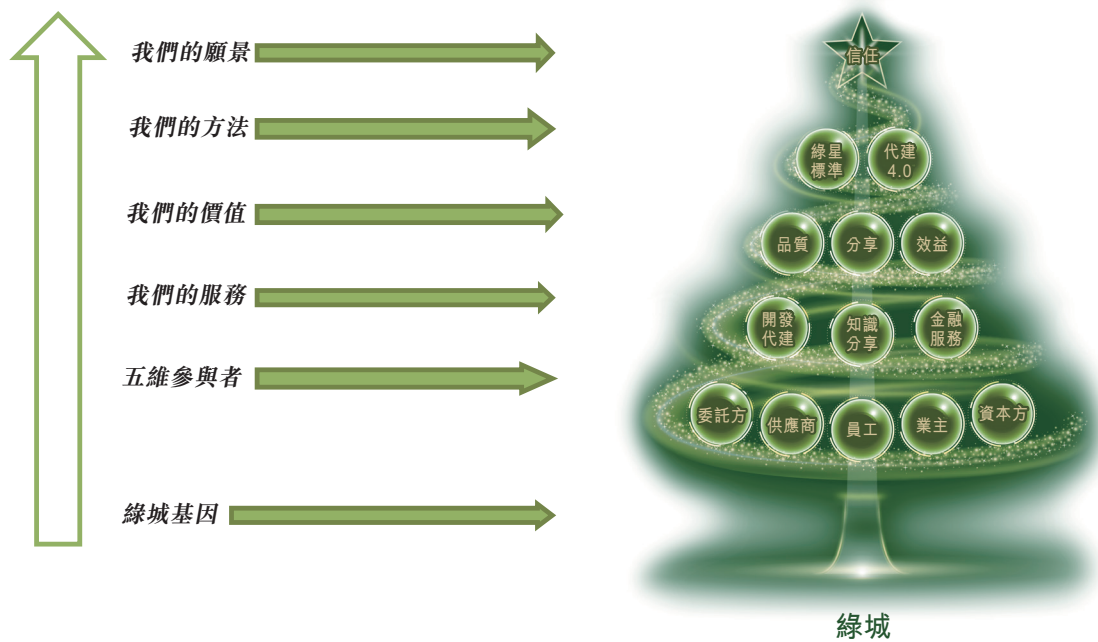
於往績記錄期間，我們經歷顯著增長。於2017年、2018年及截至2018年及2019年9月30日止九個月，我們的收入分別為人民幣1,015.9百萬元、人民幣1,481.2百萬元、人民幣1,127.6百萬元及人民幣1,513.0百萬元。於2017年、2018年及截至2018年及2019年9月30日止九個月，我們的年內／期內持續經營業務所得利潤分別為人民幣255.8百萬元、人民幣363.1百萬元、人民幣237.2百萬元及人民幣296.2百萬元。

我們的經營理念及願景

鑒於中國房地產行業轉型及土地收購和物業開發管理的分離，專業代建能力及其質量已越顯重要。我們將謹守綠城的公司文化，以互信連結所有相關方，並致力成為中國最具公信力的代建公司。

業 務

下圖展示我們的經營理念及願景：



綠城基因。我們傳承了綠城的基因，特別是其公司文化。

五維參與者。我們的項目擁有人、房屋業主、供應商、我們的僱員及我們的股東為我們業務的五維重要參與者。我們與該等人士旨在共同創造一個我們能夠一同共享、合作及繁榮的生態圈。

我們的服務。我們致力將代建、代建相關的財務解決方案及專有技術共享發展為我們未來的核心業務。

我們的價值。品質、共享及效益為我們的核心價值。

我們的方法。我們於2016年首創代建4.0管理體系的概念，於2018年推出我們專有的「綠城星級指數」標準，並將繼續推動代建輕資產業務模式的升級。

我們的願景。作為中國領先的輕資產企業，我們的願景是運用我們的專業服務及行業領先標準在代建行業中建立互信。

業 務

我們的優勢

為中國快速增長代建市場中的領先代建公司

我們於2010年成立，根據中國指數研究院的資料，我們是中國代建行業的先驅及市場領導者。根據中國指數研究院的資料，於2018年，按代建公司新訂約總建築面積計，我們所佔市場份額約為41.1%，在中國的代建公司中位居首位。尤其，於2018年，我們（自行及透過與業務夥伴合作）擁有106個新訂約項目，新訂約總建築面積約為22.4百萬平方米，規模為同年第二大市場對手的兩倍以上。根據中國指數研究院的資料，按2016年至2018年累計已訂約總建築面積計，我們以34.6%的市場份額名列第一，我們於2018年按收入計亦在中國代建公司中位居首位，擁有20.4%的市場份額。自2017年至2019年，我們連續獲中國房地產Top 10研究組頒發「中國房地產代建運營引領企業」的殊榮。

根據中國指數研究院，我們是中國首家輕資產業務模式的代建公司。過去數年，我們通過創建代建市場、提供創新解決方案（即我們於2016年推出的代建4.0管理體系）及建立行業標準及基準（即我們於2018年推出的「綠城星級指數」標準）確立我們的市場領導地位。自政府代建系統性改革及中國房地產行業市場化以來，代建市場已逐步自更廣泛的物業開發行業發展為獨立行業，並且快速增長。根據中國指數研究院，自2010年至2018年，中國代建市場的新訂約項目數量以複合年增長率25.3%增加，而新訂約總建築面積則以複合年增長率25.1%增加。根據相同資料來源，預計未來五年中國代建市場於新訂約總建築面積方面將以23.5%的複合年增長率繼續增長。在中國房地產市場發展及對優質物業開發的需求驅動下，中國代建行業迅速發展，而作為行業的先驅及市場領導者，不論於過去或是未來，我們都佔盡優勢從中獲利。我們計劃持續擴大代建服務規模，以把握強勁商機。

我們認為，我們的市場領先地位及成功的往績記錄已為市場新競爭對手創造相當高的進入壁壘。尤其，就商業代建而言，我們為商業項目擁有人提供機會，以我們認為代表品質及可靠性的優質「綠城」品牌營銷及出售他們的項目，及為項目擁有人提高銷售表現及取得定價溢價。例如，根據中國指數研究院的資料，我們獲委聘提供代建服務的珠海翠湖香山項目享有大幅定價溢價，其別墅的平均售價較2019年珠海市的可

業 務

比較物業高出約50%，而其高層住宅公寓的平均售價較附近同年的可比較物業高出13%至18%。我們認為我們已準備好吸引（其中包括）財務實力及土地儲備的品質及可取得性而言質量最高的商業項目擁有人，並可議得有利的管理費及獎勵費用。此亦使我們有能力選擇我們擬承接的項目，從而減少承接資金不足或不利、成本效益不高或可能延期的物業開發項目的風險。

我們亦享有取得政府代建委託的競爭優勢。政府單位一般重視最終交付物業的成本管理及品質。舉例而言，若干政府項目擁有人已引入有關（其中包括）投標人的規模及經驗以及彼等的質量控制的參數，作為投標彼等項目的最低資格要求的一部分。該等投標資格要求已成為進入壁壘。我們策略性地與政府項目擁有人的發展政策保持一致。憑藉我們在代建方面的規模、專業知識及經驗，我們協助政府項目擁有人實現有效的成本管理，同時開發優質公共住房物業。

以我們專有的管理體系及標準、知名及強勁的品牌以及優質服務供應商網絡為項目擁有人提供獨特的價值定位

我們的代建服務覆蓋整個物業開發生命週期。從接受項目到向最終購房者交付最終物業，我們向我們的客戶提供專業服務並憑藉成熟的質量控制系統確保項目每個階段的品質。於2018年3月，我們制訂並推出「綠城星級指數」標準，而其已成為支持我們代建4.0標準管理體系的重要支柱以及我們所管理項目的質量標準。我們以根據我們專有的標準向項目擁有人提供透明、簡潔及一致的解決方案的能力為傲。「綠城星級指數」標準補充及改善我們與項目擁有人的代建協議，方式為列明評估合約責任是否已履行的明確標準及訂明對績效預期的清楚理解。請參閱「—我們的業務模式—「綠城星級指數」標準」。根據中國指數研究院，我們的「綠城星級指數」標準為行業領先措施，旨在簡化及改進複雜且涉及多方的代建程序，並在中國代建行業中對引導市場參與者有深遠影響。

業 務

我們一般於獲委聘提供代建服務後允許商業項目擁有人使用「綠城」品牌為我們所代建的項目進行營銷用途。根據中國指數研究院，「綠城」品牌的價值成倍增長，從2004年的人民幣952.0百萬元增加到截至2019年的人民幣521億元，複合年增長率為30.6%。我們的品牌知名度亦可由我們所獲得的眾多獎項得證。更多詳情請參閱「一 獎項及嘉許」一節。自2012年以來，「綠城」品牌連續八年被中國房地產Top10研究組評為「顧客滿意度領先品牌」。此外，自2004年以來，「綠城」品牌連續14年被國務院發展研究中心企業所、清華大學房地產研究所及中國指數研究院創立的中國房地產Top10研究組列入「中國房地產品牌10強」榜單。受益於著名的「綠城」品牌，我們的商業項目擁有人將能於我們所代建的各項目中取得強勁的銷售表現及定價溢價。

憑藉自成立以來的近十年經驗，於最後可行日期，我們在代建服務方面積累了豐富的經驗及專業知識。我們認為，我們長期立足於此行業使我們具備獨特的優勢及見解，而我們的競爭對手並無法複製這些優勢及見解。藉由我們的往績記錄及行業中的領導地位，我們已建立整個房地產開發價值鏈中的合資格承包商及供應商的網絡，包括建築公司、設計公司、工程師、物業管理公司及承包商，我們或會就我們所代建的項目將彼等引薦予項目擁有人。

我們的價值定位使我們與對代建服務有大量及持續需求或能接觸到各種物業開發機遇的大型金融機構及集團公司組建戰略聯盟及建立夥伴關係。我們相信，我們與該等機構的戰略結盟及合夥將使我們得以升級我們的發展模式，探索新的代建機會及進入新市場及區域。

我們的輕資產業務模式在降低風險的同時推動業務快速增長及盈利能力

我們的代建服務採用輕資產業務模式。我們的輕資產業務模式使我們能夠保持較低的資本承擔，與傳統物業開發商相反。受益於「綠城」品牌、強勁的項目開發管理實力、由服務驅動之業務性質及優質服務供應商的網絡，我們能夠以少量資本承擔迅速擴大經營規模。我們自行及透過與我們業務夥伴合作所進行的代建項目數量由2017年12月31日的129個增加至2019年9月30日的262個，我們項目所在的城市總數由2017年12月31日的56座城市增加至2019年9月30日的85座。於2019年9月30日及於2019年12月31日，我們保持無債務。

業 務

代建業務整體而言相較於傳統物業開發業務享有較高的利潤率。根據中國指數研究院，於2018年，於中國的代建公司的平均淨利率整體而言較傳統物業開發商的淨利率為高。代建業務的高利潤率乃受惠於我們向項目擁有人提供的品質提升、服務升級及按需定製。憑藉「綠城」品牌、我們於中國物業開發行業的廣泛經驗及我們優質承包商及供應商的網絡，我們已透過整合傳統物業開發的最佳慣例取得良好盈利率，並提供穩健及多元化的服務以符合項目擁有人的需求。

作為我們輕資產業務模式的一部分，我們與業務夥伴合作提供商業及政府代建服務，因而於往績記錄期間顯著擴展我們的業務。在此合作下，我們一般有權收取我們的商業代建項目總管理費的20%至30%及我們的政府代建項目總管理費的7%至12%，而所有成本及開支均由業務夥伴承擔。其可使我們快速擴張我們於中國的地理覆蓋範圍。於2019年9月30日，透過與業務夥伴合作，我們進行86個項目，管理總建築面積為24.5百萬平方米，就我們的商業代建業務而言佔管理總建築面積總合38.2百萬平方米的64.1%。

憑藉我們的輕資產業務模式，我們的年內持續經營業務所得利潤由2017年的人民幣255.8百萬元增加41.9%至2018年的人民幣363.1百萬元。我們的期內持續經營業務所得利潤由截至2018年9月30日止九個月的人民幣237.2百萬元增加24.9%至2019年同期的人民幣296.2百萬元。我們於2017年、2018年及截至2018年及2019年9月30日止九個月持續經營業務的淨利率分別為25.2%、24.5%、21.0%及19.6%。

大量及多元化的備選項目推動我們的可持續增長

我們認為，我們已成為物業開發商及政府單位尋求中國的代建服務時的首選平台。透過我們於遍佈中國多個地區的良好往績記錄，我們已於全中國建立穩固的當地及地區業務關係，我們認為這使我們在取得當地及地區企業代建委託方面擁有競爭優勢，我們亦已建立穩健且多元化的備選項目。於2019年9月30日，我們（自行及透過與業務夥伴合作）在中國25個省、直轄市及自治區的84座城市以及在柬埔寨一座城市擁有262個代建項目。特別是於2019年9月30日，約41.1%的項目（自行及透過與業務夥伴合作）位於中國的一線及二線城市。此外，於2019年9月30日，我們自行及透過與業務

業 務

夥伴合作經營的項目中141個為商業代建項目，121個為我們自行經營及透過與業務夥伴合作經營的政府代建項目，管理總建築面積分別達38.2百萬平方米及30.3百萬平方米。截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年9月30日止九個月，我們（自行及透過與業務夥伴合作）已有的新訂約代建項目分別為43、106及59個，其新訂約總建築面積分別達致10.6百萬平方米、22.4百萬平方米及14.5百萬平方米。

我們的政府代建業務不易受影響中國房地產業及經濟的循環因素的影響。公共住房物業為中國政府的其中一項重要發展重點。中國物業開發行業日漸發展，特別是自2011年以來，中國政府透過監管及參與開發項目在物業開發行業中日益發揮更大的作用。根據中國指數研究院，公共住房物業的銷售方向為以產定銷，較不受中國房地產市場波動所影響。受區域政府發展計劃所限，有關地塊將開放投招標，為政府代建項目創造物業的穩定供應。一般而言，開發公共住房物業的目的為改善許多低收入家庭的生活環境。根據中華人民共和國國民經濟和社會發展第十三個五年規劃綱要，於2016年至2020年間將建設約20百萬套公共住房單位。此外，根據中國指數研究院，自2019年起，中國政府已頒佈一系列行政措施以支持舊市鎮重建及都市翻新計劃，該等計劃將成為未來中國公共住房開發行業的重要支柱。

經驗豐富的管理團隊及以員工為本的文化

我們的管理團隊成員於中國房地產行業擁有廣泛的經驗，並於代建服務擁有技術專長。我們的若干核心管理層成員，包括我們的執行董事兼行政總裁李軍先生均為綠城集團成員已逾十年。在李先生的領導之下，我們成為中國首家輕資產業務模式的代建公司，並首創代建4.0管理體系的概念。於2018年及2019年，李先生已分別獲觀點地產新媒體及博鰲房地產論壇頒發「中國年度創新領袖人物獎」及「中國地產風尚大獎—2019中國房地產年度影響力行業領軍人物」獎項，認可彼於業內的專業及成就。我們認為，我們其他經驗豐富的高級管理層成員亦將指引我們實現可持續未來增長。

我們的員工為我們關鍵的投資及最有價值的資產之一。因此，我們關注員工發展及培訓，並竭力在員工中培養創業及精英文化。我們認為，我們於僱員方面的投資已為我們提供熟練且穩定的中階及高階人才，而有關勞動力已經且將繼續成為培育才藝兼備的僱員的一項關鍵因素，以支持我們的業務增長。

業 務

為鼓勵技術熟練且可靠之員工的發展，我們透過「綠城管理學堂」(一間我們全資擁有的職業培訓學院)向所有員工提供系統性及廣泛持續的培訓計劃，主要包括新入職培訓、在職培訓及新升職員工培訓。在綠城管理學堂，我們的高級管理團隊成員根據工作性質及要求就代建的全部方面向僱員提供職業培訓。於培訓完成後，機構將向僱員頒發證書。我們認為擁有技術熟練的僱員將可最終增加我們優質服務供應商的滿意度及忠誠度、提升「綠城」品牌以及發展我們的業務。

我們的策略

保持我們的行業領先地位及進一步擴展我們在現有及新城市與地區的代建業務

由於我們的輕資產業務模式使我們能夠迅速擴展業務，我們計劃保持我們在代建行業的領導地位，並進一步擴大我們在現有及新城市與地區的代建業務。利用我們的知名品牌以及快速城市化帶來的機遇、新興城市的增長和普通家庭購買力的提升，我們計劃探索位於經濟發達地區的選定人口密集城市(例如省會、一線及二線城市)以及我們認為我們可充分利用「綠城」品牌的地區的機會。例如，我們特別著重擴大於長三角、環渤海經濟圈、京津冀、成渝地區、珠三角經濟區及海南省的市場佈局。該等區域的人口密度及人均可支配收入高於中國大多數其他地區。我們預期在不久的將來該等三大區域的代建項目將繼續佔我們業務的多數部分。

我們計劃透過提供多樣的房地產相關的財務解決方案服務(主要包括流動資金支持以及債務及股本融資、籌集房地產股本資金)以符合經選定代建項目中商業項目擁有人的需求，藉以進一步提升商業物業擁有人的價值定位。根據中國指數研究院，於經濟政策及物業開發商、金融機構及中國政府的需求均為有利的情況下，此業務模式已成為快速增長的業務分部。通過與大型企業及金融機構等戰略夥伴合作，當出現良機時，我們或會協助為商業項目擁有人取得融資或貢獻自身的資本，投資於(以債務或股本融資形式)我們代建的項目。

業 務

通過豐富我們於價值鏈上的服務，我們發展為一個綜合的代建平台

我們正開發代建生態圈，並已制定專有的先進代建解決方案，即代建4.0管理體系，以執行該生態圈各個方面。通過我們的代建4.0管理體系，我們的目標是建立一個涵蓋整個物業開發行業價值鏈首屈一指的綜合代建平台，擔當中國房地產行業的把關者。我們設想該平台允許定製及相匹配物業開發過程中涉及的各方的不同需求。

特別是，憑藉「綠城」品牌及嚴格的質量控制，我們將繼續吸引並鞏固物業開發行業價值鏈上的第三方承包商及供應商的豐富資源。我們計劃繼續發展其他服務，以配合價值鏈上的代建服務。我們亦擬與若干可進一步提升品牌認知度並擴展我們的服務範圍的公司建立戰略聯盟、投資及可能收購該等公司。具體而言，我們將探索代建行業價值鏈的業務機會，並在行業價值鏈中尋求更高價值及利潤率的投資機遇，其可能提升我們的競爭優勢，為我們新的及現有的競爭對手設下主要障礙。目前，我們計劃優先掌握與房地產相關的著名設計機構及諮詢服務供應商以及商業物業的營運商的收購目標。在收購合適的目標後，我們可以在我們現有的「綠城」品牌下運營新業務，或者如果新收購公司的品牌在當地市場得到公認，則保留該品牌。

將我們的項目覆蓋範圍擴大至不同物業類型，並發展我們的研發能力

我們計劃將我們的代建服務擴大至覆蓋其他物業類型，包括非住宅商業物業、綜合體及工業園。隨著物業類型範圍擴大，我們亦或會將客戶群擴大至小型商業樓宇物業開發商及有意投資非住宅物業項目的金融機構。

我們未來的成功將由我們的研發能力所支持。我們擬繼續投資產品研發中心，致力作為發展新物業開發技術及流程的先鋒。例如，我們將繼續優化現有技術創新，包括但不限於我們產品設計的研發、採用建築信息模型、用於中國古代建築及設計的替代材料的研發以及隔間牆的創建。

業 務

進一步實施「綠城星級指數」標準以鞏固代建行業的標準及基準

物業開發程序複雜，涉及多方及多項工作的同步融合。我們計劃持續將該標準整合到我們的業務營運中，並透過知識共享，於中國代建行業中推廣該標準的普遍應用。

我們認為，「綠城星級指數」標準一經整合到我們的營運中，則我們的項目擁有人以及有關承包商與供應商及最終購房者將能大幅受惠於經優化物業開發程序所帶來的增值、達致的效率及節約的成本。例如，

- 順利通過我們認證程序的承包商及供應商將受惠於透明及公平的定價以及我們的備選項目及獲得授權未來項目的機會。
- 最終購房者將可購得著重高品質而興建的物業，輔之以完善的交付後服務及保修服務。

此外，我們相信，我們一旦能夠透過來自項目擁有人、承包商及供應商的反饋顯示「綠城星級指數」標準的裨益，該標準或會被採納為行業標準。

挽留現有人才及招募新人才以鞏固及提升「綠城」品牌

我們認為「綠城」品牌有助於提供我們在房地產行業的代建服務的信譽及權威，且「綠城」品牌對我們保持我們的可持續發展及增長以及實現我們構建生態圈的願景至關重要。因此，我們擬繼續集中優勢鞏固及提升「綠城」品牌。有鑑於此，我們認為僱員（我們認為其為我們最寶貴的資產之一）的技能及專業素養對「綠城」品牌的持續發展及提升十分重要。

通過我們的綠城管理學堂，我們將繼續向僱員灌輸我們的經營理念並投資培養僱員。我們的綠城管理學堂的教職人員由我們的管理團隊成員組成，而通過設立課堂，我們旨在提供一個標準化培訓環境，在該環境中我們的管理團隊可與僱員分享彼等的經驗及知識。

我們計劃內部培養人才並在物業開發行業物色外部人才。除向全體僱員提供內部培訓外，我們識別表現最優秀的僱員並向該等僱員提供進一步職業發展機會（例如向彼等提供管理培訓計劃方面的額外培訓），令彼等為日後擔任管理角色做好準備。

業 務

我們計劃建立並改善僱員薪酬制度（例如實行僱員購股權計劃、改進我們的績效薪酬制度、福利制度及獎勵制度）。

我們認為通過提供良好的物業開發代建培訓、鋪設職業晉升的光明道路及制訂公平及平等的貨幣薪酬制度（主要與僱員的表現及貢獻掛鉤），我們將會在挽留人才方面搶佔先機。

我們的業務模式

我們與項目擁有人訂立代建協議，據此，我們為項目擁有人管理及優化物業開發程序，旨在能夠在有效時間表內提升物業價值並強化交付優質物業的同時管理成本。

於往績記錄期間，我們的收入主要來自以下三大業務分部。

商業代建

我們在整個物業開發過程中向商業項目擁有人提供代建服務。商業項目擁有人有權獲得項目投資收益。我們一般根據預先協定的條款向商業項目擁有人收取管理費，該費用通常包括(a)基本人事費用、(b)諮詢及管理費及(c)基於我們表現的紅利。

於2019年9月30日，我們主要自行及透過與業務夥伴（主要由15間我們的合營公司組成）合作經營商業代建業務。請參閱「一代建業務—商業項目業務—與業務夥伴合作」。

政府代建

我們主要向政府項目擁有人提供公共住房物業開發項目代建服務，其次是發展公共基礎設施（包括學校、博物館及體育設施）。我們通常自政府代建項目收取項目投資總金額（即項目開發總預算）的固定百分比作為我們的代建費用。

業 務

我們主要自行並其次透過與業務夥伴（於2019年9月30日主要包括兩間合營公司）合作經營我們的政府代建業務。請參閱「一代建業務—政府代建業務」。

其他服務

我們提供其他服務，包括代建諮詢服務、設計諮詢服務以及其他服務。請參閱「一代建業務—其他服務」。

於往績記錄期間，我們來自商業代建的收入分別佔於2017年、2018年及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的79.4%、77.3%、79.5%及72.6%，佔我們總收入的大部分。下表載列於所示期間按業務分部劃分的我們總收入的明細：

	截至12月31日止年度				截至9月30日止九個月			
	2017年		2018年		2018年		2019年	
	估收入 金額	百分比	估收入 金額	百分比	估收入 金額	百分比	估收入 金額	百分比
	(人民幣千元；百分比除外)				(未經審核)			
商業代建.....	806,666	79.4	1,145,542	77.3	896,515	79.5	1,098,034	72.6
歸屬於：								
自行營運.....	686,776	67.6	762,764	51.5	619,446	54.9	614,087	40.6
與業務夥伴合作.....	119,890	11.8	382,778	25.8	277,069	24.6	483,947	32.0
政府代建.....	149,803	14.8	202,889	13.7	135,560	12.0	261,781	17.3
歸屬於：								
自行營運.....	149,484	14.7	193,806	13.1	129,013	11.4	254,009	16.8
與業務夥伴合作.....	319	0.1	9,083	0.6	6,547	0.6	7,772	0.5
其他服務.....	59,411	5.8	132,756	9.0	95,519	8.5	153,233	10.1
總計	<u>1,015,880</u>	<u>100.0</u>	<u>1,481,187</u>	<u>100.0</u>	<u>1,127,594</u>	<u>100.0</u>	<u>1,513,048</u>	<u>100.0</u>

於2017年及2018年12月31日及2019年9月30日，我們分別（自行及透過與業務夥伴合作）管理129個、213個及262個代建項目。於2019年9月30日，在我們自身經營及透過與業務夥伴合作經營的262個代建項目當中，141個為商業代建項目及121個為政府代建項目。

業 務

下表載列於所示日期按業務分部劃分我們自行經營及透過與業務夥伴合作經營的
 代建項目的若干營運數據明細：

	我們所代建 的項目 數量 ⁽¹⁾⁽²⁾	代建的總建築面積 ⁽¹⁾⁽²⁾			
		已建成	在建	待建	總計
(千平方米)					
於2017年12月31日					
代建					
商業代建.....	80	3,704.4	8,710.1	13,906.9	26,321.4
歸屬於：					
自行營運.....	43	2,780.4	5,400.3	5,185.3	13,366.0
與業務夥伴合作.....	37	924.0	3,309.8	8,721.6	12,955.4
政府代建.....	49	375.7	8,207.0	945.6	9,528.3
歸屬於：					
自行營運.....	40	–	6,677.2	724.4	7,401.6
與業務夥伴合作.....	9	375.7	1,529.8	221.2	2,126.7
總計	129	4,080.1	16,917.1	14,852.5	35,849.6
於2018年12月31日					
代建					
商業代建.....	114	3,318.1	10,670.5	17,988.3	31,976.9
歸屬於：					
自行營運.....	47	2,050.1	5,244.7	4,324.9	11,619.7
與業務夥伴合作.....	67	1,268.0	5,425.8	13,663.4	20,357.2
政府代建.....	99	382.8	13,405.6	8,675.5	22,463.9
歸屬於：					
自行營運.....	79	8.6	10,817.1	6,854.2	17,679.9
與業務夥伴合作.....	20	374.2	2,588.5	1,821.3	4,784.0
總計	213	3,700.9	24,076.1	26,663.8	54,440.8
於2019年9月30日					
代建					
商業代建.....	141	4,043.2	14,272.1	19,836.3	38,151.7
歸屬於：					
自行營運.....	55	2,138.6	6,654.2	4,839.4	13,632.3
與業務夥伴合作.....	86	1,904.6	7,617.9	14,996.9	24,519.4
政府代建.....	121	637.7	19,533.9	10,139.6	30,311.3
歸屬於：					
自行營運.....	103	129.7	16,272.6	8,271.9	24,674.3
與業務夥伴合作.....	18	508.0	3,261.3	1,867.7	5,637.0
總計	262	4,681.0	33,806.0	29,976.0	68,463.0

業 務

附註：

- (1) 上表所披露我們代建的項目數量及其各自的總建築面積不包括相關項目擁有人於所示日期尚未獲得土地使用權的在建項目。
- (2) 上表所披露我們代建的項目數量及其各自的總建築面積僅包括於所示日期仍歸我們管理的項目。
- (3) 上表所披露我們的代建項目數量及其各自的總建築面積僅包括我們於所示日期的併表附屬公司及透過與業務夥伴合作代建的項目。

截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年9月30日止九個月，我們（自行及透過與業務夥伴合作）已有的新訂約代建項目分別為43、106及59個，其新訂約總建築面積分別達至10.6百萬平方米、22.4百萬平方米及14.5百萬平方米。截至2019年9月30日止九個月我們的新訂約代建項目及新訂約總建築面積的增長放緩，主要是由於我們加強了對政府代建業務的項目選擇，以更加專注於其潛在的項目盈利能力及非經濟價值（例如品牌認可及促銷），因此，期內我們放棄了多次機會。

我們的代建項目擁有人可分類為(i)私營物業開發商、(ii)國有物業開發商，及(iii)政府單位。下表載列於所示期間按我們的項目擁有人類別劃分的代建項目數量：

	截至12月31日止年度		截至9月30日
			止九個月
	2017年	2018年	2019年
私營物業開發商	59	89	112
國有物業開發商	50	79	94
政府單位	20	45	56
總計	129	213	262

代建4.0

我們於2016年首創代建4.0管理體系的概念，其包括品質信用協定（「QR協定」）及價值分享計劃（「VS計劃」）。

業 務

QR協定透過建立專業的標準認定體系及品質授權管理、獨立運作的房地產股本基金，以及涵蓋物業開發全生命週期的保障體系，為代建項目建立一套客觀及系統化的品質標準與服務保證。QR協定透過品質認證、高品質服務及品質保證，為房屋業主提供具成本效益的高品質物業及生活服務。

VS計劃有助我們透過建立一個協同上下游行業參與者的行業生態圈，與項目擁有人分享「綠城」的品牌價值、管理價值及資源整合價值，使項目擁有人及供應商均能夠享有價值鏈的更佳效益。

「綠城星級指數」標準

於2018年3月，我們制訂並推出我們的「綠城星級指數」標準，而其已成為支持我們代建4.0管理體系的重要支柱以及我們代建項目的品質標準。憑藉綠城25年的物業開發經驗，我們得以精簡項目開發程序，並為業內各方提供科學、合理及標準化的體系。該等標準的初衷的是建立市場標準，創建資源共享的行業生態圈，並通過評分、評級和認證體系制定行業一致標準。「綠城星級指數」標準成功地解決主要因缺乏具說服力及有效的行業標準而令業內市場參與者面對的苦惱。根據中國指數研究院，我們的「綠城星級指數」標準為行業領先措施，旨在簡化及改進複雜且涉及多方的代建程序，並在中國代建行業中對引導市場參與者有深遠影響。

「綠城星級指數」評估標準集中於我們業務的主要四個方面，包括產品、服務、營運及承包商與供應商，如下：

- 產品標準包括產品設計及建設、景觀及支持性專項業務、智能化建築以及環境保護。
- 服務標準包括基本社區服務、健康及醫療服務、文化及教育服務以及社區商業服務。
- 營運指標包括代建團隊、產品品質目標及信息平台的效率程度。
- 承包商與供應商標準包括設計承包商、建築承包商、原材料及設備供應商以及服務及監理承包商。

業 務

代建業務

概覽

於2019年9月30日，我們（自行及透過與業務夥伴合作）於中國25個省、直轄市及自治區的84個城市擁有261個代建項目。於同日，我們亦於柬埔寨擁有一個代建項目，目前為我們僅有的國際業務。於同日，我們自行及透過與業務夥伴合作的代建項目的管理總建築面積約為68.5百萬平方米，其中，30.0百萬平方米待建、33.8百萬平方米在建及4.7百萬平方米已建成。

根據獨立物業估值師戴德梁行有限公司，我們於2019年9月30日的代建項目已有估計總銷售價值約人民幣3,570億元（未計增值稅）。

下圖列示於2019年9月30日我們管理或提供諮詢及其他服務的物業開發項目的地理分佈情況：



業 務

下表載列於2019年9月30日按地點劃分我們自行經營及透過與業務夥伴合作經營的代建項目的明細：

	於2019年9月30日	
	我們所代建 的項目數量 ⁽¹⁾⁽²⁾	管理總建築 面積 ⁽¹⁾⁽²⁾ (千平方米)
中國		
一線及二線城市	104	28,123.3
三線及四線城市	157	40,044.0
海外	1	295.7
總計	<u>262</u>	<u>68,463.0</u>

附註：

- (1) 上表所示我們所代建的項目數量及其各自的總建築面積不包括任何在建土地未取得業權的項目。
- (2) 上表所示我們所代建的項目數量及其各自的總建築面積僅包括於所示日期仍歸我們管理的項目。
- (3) 上表所披露我們的代建項目數量及其各自的總建築面積僅包括於所示日期我們的併表附屬公司及透過與業務夥伴合作代建的項目。

商業代建

業務模式

商業代建業務是我們的最大分部，於往績記錄期間佔我們收入的大部分。自行及透過與業務夥伴合作而取得的商業代建授權函數目已由2017年12月31日的80件增至2018年12月31日的114件。於2019年9月30日，我們（自行及透過與業務夥伴合作）擁有141個商業代建項目，管理總建築面積約為38.2百萬平方米，包括19.8百萬平方米待建、14.3百萬平方米在建及4.0百萬平方米已建成。我們主要仰賴自身銷售及營銷力度，透過我們策略夥伴口耳相傳的推薦，獲得新的商業代建項目授權。根據商業代建業務，我們通常與商業項目擁有人訂立一份管理協議，據此我們同意於物業開發項目

業 務

的整個過程中提供各類服務。該等商業代建服務一般包括前期管理、規劃設計、工程管理服務、成本控制、營銷、銷售服務、交付管理及售後服務。根據項目擁有人與我們的代建協議中協定的若干規定，我們允許商業項目擁有人使用「綠城」品牌以作營銷用途。

多數情況下，我們的項目擁有人已取得或正在申請土地使用權許可。有關項目擁有人對具備專業團隊、標準化管理體系、嚴格產品品質控管、合資格承包商及供應商及高端定價策略的服務供應商需求與日俱增，令我們得以掌握中國代建市場的增長機遇。

我們的商業項目擁有人（作為物業開發商）負責為整個項目撥資。商業項目擁有人有權獲告知有關項目的所有資料及最新情況，並有權核查及提出建議。商業項目擁有人對產品定位、初步計劃、設計方面的大幅調整、預算、重大競標、物業價格以及銷售與營銷策略等所有方面的重大決策擁有最終決定權。商業項目擁有人有權享有投資收益並承擔投資風險（如有）。而我們則負責代建。我們為各項目創建一支管理團隊，並以我們認為適合各項目的最佳人選定製各團隊。一般而言，我們的管理團隊監察項目的所有方面，惟於若干情況下，根據我們與彼等訂立的合約的相關條款，我們亦邀請商業項目擁有人管理項目開發程序的若干方面（如適當）。此外，我們或會向商業項目擁有人引薦我們網絡中的優質第三方承包商及供應商，而商業項目擁有人將與該等供應商分別訂立承包協議或供應協議。

我們主要自行及透過與業務夥伴合作經營商業代建業務。自2016年第四季度起，為迅速以有效及具成本效益的方式拓展我們的營運，我們開始透過與合營公司夥伴合作營運，成立合營公司及與有關合營公司形成合作安排以提供商業代建服務。請參閱「－與業務夥伴合作」。

於2017年、2018年及截至2018年及2019年9月30日止九個月，我們自商業代建分別產生收入人民幣806.7百萬元、人民幣1,145.5百萬元、人民幣896.5百萬元及人民幣1,098.0百萬元，佔我們總收入的79.4%、77.3%、79.5%及72.6%。

業 務

下表載列我們自行及透過與業務夥伴合作經營的商業代建項目於所示期間的已訂約銷售及已訂約總建築面積：

	截至9月30日		
	截至12月31日止年度		止九個月
	2017年	2018年	2019年
訂約銷售額 (人民幣十億元)	31.6	36.1	24.9
訂約銷售總建築面積 (千平方米)	2,760.0	2,830.0	1,968.3

附註：

- (1) 上表所示我們所管理的商業代建項目之訂約銷售額及其各自的訂約銷售總建築面積不包括於所示日期任何在建土地未取得業權的項目。
- (2) 上表所示我們所管理的商業代建項目之訂約銷售額及其各自的訂約銷售總建築面積僅包括於所示日期仍歸我們管理的項目。
- (3) 上表所披露我們的代建項目數量及其各自的總建築面積僅包括於所示日期我們的併表附屬公司及透過與業務夥伴合作代建的項目。

我們的經選定商業代建項目

海口桃李春風項目



業 務

桃李春風（「桃李春風」）地塊位於海南省海口市瓊山區雲龍鎮。我們獲項目擁有人聘請就其別墅的新項目階段提供代建服務。我們於此項目的附加價值服務包括以下各項：

- **產品定位。**我們協助項目擁有人將該項目定位為位於低人口密度社區的高級傳統古雅中式渡假別墅。
- **設計。**根據我們的市場研究及建議市場定位戰略，我們協助項目擁有人選擇此項目的計劃及建築樣式，最終採用「綠城」專有的中式花園設計。最終設計包括高品質、精心裝潢的別墅，其各自有2至6房，大小覆蓋85至340平方米。該等別墅的開放庭院平均面積為88至1,600平方米。
- **開發管理。**我們採用綜合性物業開發管理體系及標準進行我們的項目監督。受益於我們的行業領先管理體系及標準、廣泛的產品體系以及我們良好的品質管理及控制能力，該項目的完整建設期間（自模型設計至完工）僅花費三個月。
- **營銷。**由於「綠城」品牌具有高知名度且市場上缺乏相似產品，該項目於開始物業銷售後的50天內獲超過10,000人次現場造訪。超過200組客戶已於該次造訪認購該產品，且可供首次推廣的66幢別墅於該期間全數售出。
- **定價。**憑藉其高端產品定位、聲譽良好的項目執行能力及「綠城」品牌價值，桃李春風項目享有定價溢價。根據中國指數研究院，於2017年，桃李春風項目的平均售價達每平方米約人民幣29,300元，較相同別墅舊有項目階段（由項目擁有人開發並於2014年開始銷售）的平均售價高出3.9倍，並於2019年進一步增加至每平方米約人民幣37,800元，較鄰近區域的可比較項目於同年的平均售價高出約18%。

業 務

主要合約條款

我們通常按形式協議（可予作出調整以迎合商業項目擁有人的需求）與商業項目擁有人訂立管理協議。我們商業代建項目的形式管理協議通常載列：

- 協議期限，通常自協議生效之日起計直至項目完工及向買方交付物業後六個月止，惟須視乎訂約方共同議定延期及因（其中包括）任何一方嚴重違約而提前終止協議的權利而定；
- 項目地點及營運地區；
- 費用結構（包括付款時間表）；
- 我們將向商業項目擁有人提供的管理服務範圍，包括籌備、規劃及設計、建築成本管理服務、施工期間的監督及驗收、預售及銷售服務以及交付及售後服務；
- 我們於有關項目各個階段將向商業項目擁有人提供的最新進度情況及其他強制性報告；
- 「綠城」品牌的使用及商業項目擁有人保護「綠城」品牌聲譽的責任；
- 商業項目擁有人的不競爭責任，包括不與我們競爭對手訂立類似安排的契諾；
- 保險及法律事宜；及
- 終止權利。

費用

對於我們的商業代建項目，商業項目擁有人根據預先協定的條款向我們支付管理費及其他酬金，其中一般包括下列各項費用：

- 我們的人員基本費用（包括彼等薪金及僱員福利）；
- 諮詢及管理費，一般基於(i)我們開發的物業銷售價值的協定百分比、(ii)我們管理的項目總建築面積大小及協定的每平方米費用、(iii)我們管理的項目利潤，或(iv)前述模式的綜合模式；及
- 基於我們表現的紅利。

業 務

於訂立代建委託後，商業項目擁有人通常需於預先協定的期間內向我們支付無息保留按金。該保留按金將於完工後驗收及交付完成後以應收商業項目擁有人之管理費支付。我們一般經參考項目開發進度及／或銷售所得款項付款安排自商業項目擁有人收取管理費進度款。

品牌

我們鼓勵商業項目擁有人使用「綠城」品牌為由我們管理的物業於廣告、銷售資料、銷售中心、展覽會及其他營銷項目進行營銷，因為我們認為「綠城」品牌所代表的品質及標準以及其品牌價值令彼等享有定價溢價。「綠城」品牌包括「綠城」字眼、商標、標識及可能代表「綠城」品牌的任何其他形式。我們於與彼等訂立的商業代建協議中就彼等如何使用「綠城」品牌對商業項目擁有人實施若干規定。由於商業項目擁有人為有別於我們及我們的母公司的獨立法律實體，故商業項目擁有人不得在任何政府申請或與商業項目擁有人的身份相關的任何地方使用「綠城」品牌，例如在信箋抬頭、辦公文具、文件、名片、電郵地址及信封等。

當使用「綠城」品牌進行營銷時，商業項目擁有人同意遵守我們的標準及要求，並承諾不得隨意修改「綠城」品牌、不得侵犯我們的知識產權或允許第三方以任何形式或任何理由使用「綠城」品牌。商業項目擁有人自整個綠城網絡受惠，並因此擁有比其他途徑更多的機會宣傳彼等的物業。同樣，所有項目均介紹予綠城成員，通過綠城客戶平台將商業項目擁有人與客戶相連接。我們向商業項目擁有人提供載有「綠城」品牌資料及認可記錄的免費雜誌及小冊子，彼等可將其用作營銷材料宣傳「綠城」品牌，同時行銷我們管理的項目。通過利用知名的「綠城」品牌更容易提高物業開發潛在購買者的意識。

終止使用

倘發生以下任何事件，商業項目擁有人必須終止使用「綠城」品牌：

- 我們與商業項目擁有人的合約終止；
- 商業項目擁有人未能遵守與我們訂立的合約條款，且並無於收到終止通知後的15個營業日內解決問題或提出解決問題的方案；

業 務

- 商業項目擁有人遭遇任何阻止項目續建或導致項目停工逾六個月的障礙，包括重大財務危機；或
- 商業項目擁有人對「綠城」品牌造成重大不利影響，包括虛假廣告、損壞品牌形象、項目安全隱患、重大品質問題、逾期付款、延遲取得牌照及許可證以及導致集體訴訟的其他事件。

一旦「綠城」品牌的使用被終止，商業項目擁有人不僅必須全面停用「綠城」品牌，且清除所有現有「綠城」品牌的使用，並就終止使用「綠城」品牌主動通知相關方。

與業務夥伴合作

於2019年9月30日，我們主要自行及透過與業務夥伴（由15間我們的合營公司及一間第三方公司（即藍城北方建設管理有限公司（「藍城北方建設」））組成）合作經營商業代建業務。自2016年第四季度以來，為了以有效且具成本效益的方式將業務運營快速擴展到目標區域和市場，除了自行運營外，我們開始與合營公司夥伴合作並成立合營公司及與有關合營公司形成合作安排，我們亦提供商業代建服務，作為我們的輕資產業務模式的一部分。同時，我們亦與藍城北方建設（一間第三方公司）合作發展此業務。合營公司夥伴包括母集團及／或本集團的前僱員，彼等通常於我們計劃滲透或擴展的地點擁有豐富的業務、運營、營銷及其他資源。我們相信我們與彼等的合作將使我們能夠快速擴張我們於中國的地理覆蓋範圍。我們通過與該等業務夥伴合作運營的項目數量由2017年12月31日的37個增加至2019年9月30日的86個。

與我們的合營夥伴建立合營公司的基本原則是，本集團與我們的合營夥伴實質上應在平等的基礎上經營及管理合營公司。一方面，為自合營公司的未來業績表現取得潛在長期經濟利益，我們投資了合營公司的大部分股權但並未取得決策的控制權。另一方面，由於我們的合營公司夥伴作為我們的同行夥伴與我們共同參與合營公司的運營及發展方向，各方同意，合營公司的所有重大決定均須獲得董事會批准，有關主要決策的有效董事會決議案須獲一定最低比例董事的批准，但概無股東有權單獨委任批准有關有效董事會決議案或變更有關規定所須人數的董事。我們並無將合營公司作為我們的附屬公司計入我們的綜合財務報表，且我們僅確認該等合營公司的分佔合營公司業績。請參閱「財務資料—節選損益表項目的說明—分佔合營公司業績」。

業 務

我們向合營公司提供我們的專有代建行業標準及基準（即「綠城星級指數」標準），供其採納及遵守。我們亦監督及監察透過與該等合營公司合作進行的商業代建項目，以確保其遵守我們的標準及規定。據此，我們授權合營公司於彼等的業務及公司名稱中使用「綠城」品牌。

我們一般直接與商業項目擁有人訂立授權，而服務主要將由我們的業務夥伴提供，所有相關成本及開支將由彼等承擔。基於我們與商業項目擁有人直接訂立的授權，我們悉數確認我們的業務夥伴所提供的代建服務產生的管理費為收入。於收取有關管理費的預先協定百分比（一般而言為20%至30%）後，我們須向我們的業務夥伴支付餘下的結餘並將其入賬作為我們銷售成本的服務成本。於往績記錄期間，我們的供應商主要由該安排項下的合營公司組成。請參閱「一 供應商」。在2017年前非常有限的情況下，我們的部分業務夥伴（例如藍城北方建設、山東藍城、綠城景豐及綠城北方建設）直接與商業項目擁有人訂立授權，惟服務主要由彼等自行提供。在此情況下，我們的業務夥伴將悉數確認彼等所提供的代建服務產生的管理費為收入。我們的業務夥伴於悉數收取管理費後支付我們預先協定的管理費（一般而言為總管理費的20%至30%）。

於2017年及2018年以及截至2018年及2019年9月30日止九個月，我們來自透過與業務夥伴合作進行商業代建的收入分別為人民幣119.9百萬元、人民幣382.8百萬元、人民幣277.1百萬元及人民幣484.0百萬元，分別佔我們總收入的11.8%、25.8%、24.6%及32.0%。

商業資本代建

自2019年年初起，作為我們的綜合性商業代建解決方案的一部分，我們已開始提供流動資金支持以及債務及股本融資，以滿足商業項目擁有人於經選定商業代建項目的需求。在此商業模式下，我們可能會協助為我們的管理項目取得融資，例如邀請知名度及信譽良好的大型企業及金融機構投資物業開發項目。取決於代建過程中商業項目擁有人的需求，並考慮有關商業項目擁有人及有關管理項目的聲譽、業務及財務表現以及現金流量狀況，我們亦可能會根據彼等的營運資金需求貢獻自身的資本，投資於（以債務或股本融資形式）我們管理的項目。我們認為，此業務模式使我們能夠培養與代建業務商業項目擁有人的關係，並提升我們的服務範圍及收入來源，使其多元

業 務

化。根據中國指數研究院報告，此業務模式已於許多發達國家如美國及新加坡逐漸成為房地產開發的主流模式之一。於2019年9月30日，我們已以債務融資形式向我們管理的一個項目作出有限注資，而截至2019年9月30日止九個月該業務產生的利息收入並不重大。我們計劃進一步拓展有關業務。

政府代建

業務模式

於往績記錄期間，政府代建業務為我們的第二大產生收入的業務分部。我們主要向政府項目擁有人提供公共住房物業開發項目，其次是公共基礎設施（包括學校、博物館及體育設施）的代建服務。政府項目擁有人對最終交付產品之品質較為重視，並引入更多有關（其中包括）投標人的規模及經驗以及將由投標人實施的質量控制的參數，作為投標彼等項目的資格要求的一部分。憑藉我們於代建方面的專業知識及經驗，我們協助政府項目擁有人實現有效的成本管理，並同時開發優質的公共住房物業，以期促進物業開發行業的優質增長。於2019年9月30日，我們（自行及透過與業務夥伴合作）擁有121個政府代建項目，管理總建築面積為約30.3百萬平方米，包括10.1百萬平方米待建，19.5百萬平方米在建及0.6百萬平方米已建成。

我們致力於協助政府項目擁有人交付優質公共住房物業。根據中國指數研究院，政府代建被視為中國房地產市場代建服務之源起。隨著中國房地產市場逐步推進與發展，政府代建已成為中國政府增加住房供應之重要舉措，並同時平衡住房於市場之價格。於第十二個五年計劃期間（2011年至2016年），政府認為城鄉公共住房項目是促進和諧發展及改善民生並解決住房問題的重要一步，因此政府積極推廣城鄉公共

業 務

住房理念。推廣公共住房是中國住房政策的主要方針，目標是於第十三個五年計劃期間（2016年至2020年）建成2,000萬套住房。根據中國指數研究院，政府項目擁有人於2011年對公共基礎設施的投資總額為人民幣5,106.0百萬元，並於2018年增加至人民幣14,532.5百萬元，複合年增長率為16.1%。此外，自2019年起，中國政府已頒佈一系列行政措施以支持舊市鎮重建及都市翻新計劃，該等計劃將成為未來中國公共住房開發行業的重要支柱。根據中國指數研究院，中國需要重建的老舊都市住宅區可能涉及上百萬戶家庭。我們非常重視社會責任，且有意刺激中國物業開發行業的優質及持續增長並抓住新興市場機遇。於2019年9月30日，我們政府代建業務下管理的項目的約95.0%為保障性住房物業開發項目，餘下5.0%的項目為公共基礎設施（包括學校、博物館及體育設施）開發項目。

於政府代建業務下，我們及政府項目擁有人一般訂立一份由相關政府項目擁有人制定的標準管理協議，據此我們同意於物業開發項目的整個過程中提供各類服務。我們的政府代建服務一般包括設計、建築成本管理服務、監督及驗收。自2018年第三季度起，為響應若干政府項目所有者的要求，我們開始探索機會，利用優質供應商擴大政府代建服務的範圍。我們一般自政府代建項目收取項目總投資金額（即項目開發預算總額）的固定百分比作為我們的代建費用。政府項目擁有人與我們之間的一般管理協議並不包括使用「綠城」品牌。

於往績記錄期間，我們主要自行並其次是通過與業務夥伴（於2019年9月30日由兩間合營公司及一間第三方公司組成）合作運營我們的政府管理業務。我們與該等政府代建業務業務夥伴的業務安排類似於我們與業務夥伴合作的商業代建，惟在此業務模式下：(i)我們的業務夥伴一般直接與政府項目擁有人訂立授權，且服務主要由彼等自行提供。我們的業務夥伴將悉數確認彼等所提供的代建服務產生的管理費為收入，並於收取管理費全額後支付我們預先協定的管理費（一般而言為總管理費的7%至12%）；及(ii)該等政府代建項目並不使用「綠城」品牌。我們透過與該等業務夥伴合作經營的政府代建項目數量自2017年12月31日的9個增至2019年9月30日的18個。於往績記錄期間自透過與業務夥伴合作進行的我們的政府代建項目的財務貢獻並不重大。

於2017年、2018年及截至2018年及2019年9月30日止九個月，我們分別自政府代建產生收入人民幣149.8百萬元、人民幣202.9百萬元、人民幣135.6百萬元及人民幣261.8百萬元，分別佔我們總收入的14.8%、13.7%、12.0%及17.3%。

業 務

主要合約條款

政府項目擁有人與我們之間的一般代建協議載列：

- 協議期限，通常自協議生效之日起計直至有關物業保修期屆滿為止，惟須視乎訂約方共同議定延期及因（其中包括）任何一方嚴重違約而提前終止協議的權利而定；
- 項目地點及營運地區；
- 於我們各個階段服務的諮詢及管理費金額，包括基本管理費；
- 我們將向政府項目擁有人提供的管理服務範圍，包括設計及規劃管理、建築成本管理、工程管理及交付管理；
- 我們於有關項目各個階段將向政府項目擁有人提供的最新進度情況及其他強制性報告；
- 保險及法律事宜；及
- 終止權利。

於若干情況下，母集團成員公司綠城房產由政府項目擁有人委聘並與彼等訂立管理協議，原因為政府項目擁有人於招標程序中設定的資格規定。舉例而言，政府項目擁有人可要求代建服務供應商擁有房地產開發企業一級資質。在此情況下，母集團成員公司綠城房產將競標該等項目，且獲委聘並訂立管理協議，而其委任我們作為有關項目的代建公司提供服務。於該等協議期限內，我們保留該等項目的日常經營管理權利。根據該等協議，政府項目擁有人通常直接向母集團成員公司綠城房產支付管理費，而母集團成員公司綠城房產一般將於我們的發票日期起計30日內與我們進行結算。或者，透過政府項目擁有人與母集團成員公司綠城房產之間的協議，有關政府項目擁有人將直接向我們支付管理費。我們預計[編纂]後不會繼續與母集團成員公司綠城房產進行此類型安排，惟我們已訂立的代建協議除外。

業 務

投標

根據中國法律，政府資助開發項目一般需進行公開招標程序以篩選第三方代建公司。我們或母集團成員公司綠城房產（視乎各情況而定）競標參與政府擁有的物業開發項目。典型的投標程序主要涉及以下階段：

- **邀請。**政府項目擁有人於其網站發佈公告或通知我們以邀請潛在投標人。
- **審核。**政府項目擁有人將建立招標審核委員會對所提交投標書進行審核及排序。招標審核委員會在審核計劃書時會計及資歷、服務品質、可取得資本及人力資源以及建議收費水平等多項因素。
- **甄選。**根據其審核，招標審核委員會將根據其標準授權最佳代建公司。

費用

就我們的政府代建項目而言，我們的管理費一般計算為該項目的項目開發預算總額的固定百分比。此外，我們可能就達致若干預先釐定的基準獲得獎勵費用。例如，倘項目於指定項目完工日期前或於預先釐定的項目預算總額內完工，我們可能獲得獎勵費用。

我們就政府代建項目收取管理費，而管理費乃根據我們代建協議中所載列的項目進度予以收取。於收到我們獲授權的通知後，我們通常須於預先協定的期間向政府項目擁有人支付管理費總額至多10%的無息保留按金作為最終交付產品存在任何潛在品質缺陷的保修服務按金。該保留按金將於完工後驗收及交付完成後退還予我們。我們按完工進度分期收取費用。我們的管理費用分期付款通常分為若干階段，且進度款通常於完成有關進度後一定期間內支付。

此外，政府項目擁有人願意就我們於政府代建業務分部之若干項目接受來自我們的合約銀行擔保以替代全部或部分保留按金。

業 務

其他服務

除提供全方位代建解決方案外，我們亦提供其他服務，包括代建諮詢服務、設計諮詢服務以及其他服務。於2017年、2018年及截至2018年及2019年9月30日止九個月，我們來自其他服務的收入分別為人民幣59.4百萬元、人民幣132.8百萬元、人民幣95.5百萬元及人民幣153.2百萬元，分別佔我們總收入的5.8%、9.0%、8.5%及10.1%。

代建諮詢服務

我們就整個代建程序中主要方面提供諮詢服務，包括項目可行性分析、市場研究及分析、市場定位規劃、住宅物業管理及商業物業管理以及其他服務。我們根據我們的標準化管理體系中的各種模式分享管理經驗及專業，以滿足項目擁有人的需求。

設計諮詢服務

於往績記錄期間，我們提供側重於規劃設計、建築設計及景觀設計的全方位設計諮詢服務。我們在設計服務時秉承「綠城」品牌理念，並向項目擁有人提供體現社區與景觀、藝術創新及環保意識相融合的規劃及設計方案。

於2019年9月，我們與旗下從事規劃及建築設計業務的兩間主要附屬公司的其他股東訂立協議，以要求超過三分之二的董事批准未來的企業行動，其後該等附屬公司成為我們的合營公司。請參閱「歷史及重組－我們的公司歷史及發展」。我們業務的變化主要是由於我們鼓勵該等附屬公司的其他設計師股東透過貢獻彼等於此業務運營的專業見解及經驗，更加踴躍參與關鍵的企業發展方向。我們預期我們來自其他服務的收入及銷售成本將因為2019年9月後發生有關變化而大幅減少。

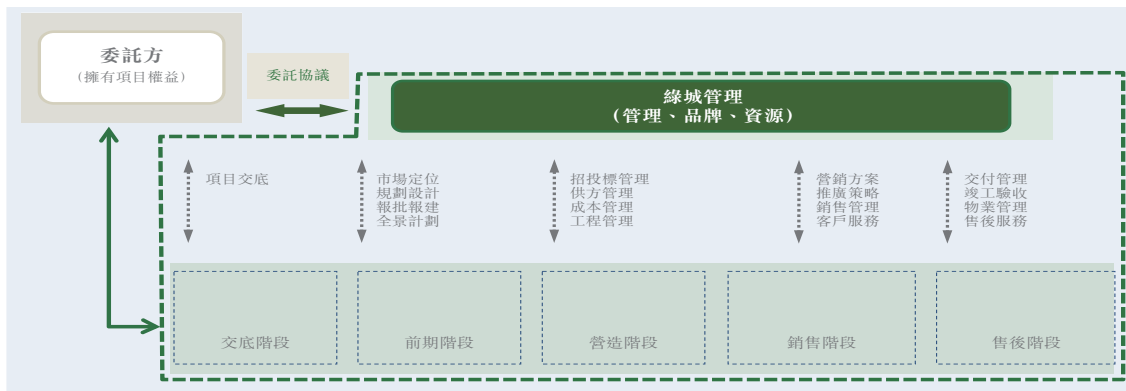
業 務

代建程序

商業代建

儘管各商業項目乃專為適應目標市場及區域的需要而設計，惟我們仍維持系統化開發方式。下圖列示我們商業代建程序的主要步驟：

商業代建程序



交底階段

項目交底

與商業項目擁有人訂立代建協議後，我們項目公司團隊（連同本集團相關部門及中心）將與商業項目擁有人及第三方營銷調研公司共同參加項目交底會。該會議的目標是：(i)獲得背景資料及確認項目的目前狀況；(ii)了解商業項目擁有人的期望及要求；(iii)討論主要風險控制要點；(iv)披露代建協議的主要商業條款；及(v)確認時間表及詳細的工作計劃。我們的項目負責人負責向相關部門及營運中心報告會議進度。

前期階段

市場定位

我們項目公司的銷售團隊配合本集團的銷售及營銷服務中心進行中國的國家、省級及市級的房地產市場調研。調研報告載有(i)地點分析（例如相關地點的經濟指標及

業 務

基礎設施)；及(ii)宏觀經濟分析(例如省份計劃及人口特徵)。我們基於多項因素(包括項目的技術規格、成本、商業條款、項目地點、商業項目擁有人的背景以及是否已取得必要的牌照、資質及許可證)審閱所收集的數據。根據商業項目擁有人的初步標準及偏好以及我們的市場研究，我們分析與特定項目相關的風險、成本及回報。之後會編製項目概念提案，其中載列項目資料，連同識別契合商業項目擁有人偏好及要求的物業類別(住宅或商業)的定製項目分析，供其審批。

規劃設計

我們相當重視產品設計，乃由於我們認為優秀的產品設計為高質量最終產品的基礎。此外，產品設計過程中的一個重要考慮因素是確保交付的最終產品會與「綠城」品牌的質量及標準相稱。因此，我們要求商業項目擁有人委聘我們的優質承包商及供應商網絡內超過190家設計工作室中的一間製作擬推出產品的藍圖。設計工作室擔任商業項目擁有人的第三方設計委託，及須遵守我們已實施的相同質量控制機制以確保符合我們的標準及預期。例如，設計工作室提交的項目藍圖須接受我們及商業項目擁有人的多次審閱及建議。項目藍圖旨在明確及統一詳細建築規格、設計原則及技術標準以優化項目佈局及設計。

此外，於產品設計階段，我們亦努力反映最終買家的要求及偏好。因此，就各個物業開發項目而言，我們精心制定了設計團隊在設計產品時須遵守的嚴格標準。例如，我們規定了與建築美學有關的標準，由用於建築的原材料、窗戶及油漆至基本設施，以及房間裝飾。我們與國內外領先的室內及社區設計公司合作，而商業項目擁有人通常與彼等直接訂立協議，以根據商業項目擁有人的審美偏好、政府政策及市場狀況制定設計理念及規劃，此舉亦符合我們的室內設計理念及標準並符合成本控制及運營要求。

報批報建

於規劃及設計階段，我們會協助商業項目擁有人獲得項目所需牌照及許可證，包括在若干情況下所需的土地使用權證。倘延遲獲得任何相關政府批文(惟延遲並非我們所導致)，則有關延遲導致項目進度出現瓶頸，商業項目擁有人負責積極解決問題並相應調整項目的時間表。商業項目擁有人負責與獲得牌照及許可證的程序以及因延遲獲得該等牌照及許可證導致的所有損害有關的費用。

業 務

項目全景計劃

全面方案由我們通過與商業項目擁有人開展的討論編製而成，以制定全面項目規劃及設計、項目的營運發展、銷售及成本管理計劃。我們營運中心負責在與商業項目擁有人召開有關會議後十個工作日內編製年度項目經營管理責任書及專案資產經營管理責任書。各有關部門及區域營運中心負責人在項目總經理最終簽署定稿前審閱及批准有關經營管理責任書。我們的營運中心對項目的全景計劃的營運進度進行年度審閱。倘項目的客觀條件發生重大變動，則將會就修訂有關項目計劃展開討論，之後會尋求我們及商業項目擁有人的書面批准。

收到商業項目擁有人的項目概念提案批准後，我們屆時會編製項目營運計劃，報告會體現我們的項目執行情況及管理理念並載列項目初期階段實現若干目標的主要工作計劃、就項目概念作出的若干調整及總成本估算。我們的項目營運計劃根據與商業項目擁有人進行的討論經詳盡審閱及修訂。項目詳情（包括有關項目營運計劃的整體架構及時間表、階段目標、年度預算及主要項目進度、架構、代建團隊人員配置及審批權）其後確認。在施工開始之前，我們與商業項目擁有人對項目營運計劃達成共識乃至關重要，因其為項目開發過程其餘部分的藍圖。

營造階段

投標管理

取決於商業項目擁有人的商業需求及內部合規要求，原則上各商業代建項目均要求進行建築商和供應商的招標及投標程序。當須進行公開投標程序時，於招標及投標程序前，我們將與商業項目擁有人建立招標工作小組，其負責批准入圍的實體、審查投標文件以及以價格範圍限制設定最低投標價格。招標工作小組亦負責根據年度業務及項目計劃制定招標及投標計劃，並管理投標及招標程序。

業 務

供方管理

- 施工類供應商管理

我們一般藉由投標過程為商業項目擁有人甄選該等第三方承包商，亦就彼等勝任能力、市場信譽、良好的往績記錄、我們與彼等過往之關係，及我們的項目之足夠財務資源等因素進行內部評價甄選。我們亦採納並遵循我們自身的質量控制程序，並定期監控第三方承包商的工作。於與產業鏈生態圈中的承包商的戰略合作的過程中，我們挑選若干夥伴形成首選名單，並每年定期審閱該名單。我們一般為商業項目擁有人推薦我們認為適合該項目的承包商，其後商業項目擁有人將於挑選程序後直接與第三方承包商訂立合約。

我們的工地經理及項目監督將按持續基準，根據我們的「綠城」產品管理標準，其中包括承包商根據其合約達成工作時間表的能力、即時回覆我們的指示、工程及所提供服務的品質以及承包商的健康及安全表現評價彼等於各項目的表現。我們的工地經理及監理將在定期會議中與管理層討論承包商的表現。我們的管理層將決定是否保留被評估的有關承包商以作未來項目委聘。

- 材料設備類供應商管理

就建築材料及建築物資採購而言，商業項目擁有人可：(i)在我們不干預的情況下直接向供應商採購材料；(ii)指定品牌、價格及供應商，待我們與建築承包商聯繫後進行採購；或(iii)在並無任何指定的情況下完全讓建築承包商做決定及進行採購。對於若干直接影響建築質量及建築物安全的主要建築材料及物資，我們通常會編撰一份商業項目擁有人批准我們集團合格的供應商名單，我們堅信該等供應商能夠提供符合規格及「綠城」品牌質量標準以及滿足相關項目特別需求的主要建築材料及物資。在整個採購過程中，我們極力保持質量與可能獲得的最優惠價格之間的平衡。

為滿足商業項目擁有人之需求及要求，我們根據我們的生態圈網絡當中不同種類材料供應或服務甄選最可取的供應商。我們通過嚴格的甄選程序基於供應商的產品質量、價格、服務和準時交貨的可靠性甄選最可取的供應商。我們鑑別各供應商的實力並在我們的供應商網絡系統中將彼等分佈於不同類別層次。我們按持續基準通過評價對供應商進行定期審核，確保彼等的持續表現及可靠性，並更新首選供應商名單。有關詳細數據，請參閱下文「－質量控制」一節。

業 務

成本管理

在項目建築方面，我們首先須決定目標建築成本。我們向商業項目擁有人提交估計成本以供批准。若項目分多期開發，我們根據項目進度提交各期的估計成本。我們的目標為確保實際成本不超過估計成本的一定百分比。若估計成本發生重大變化，我們須於合理時間內向商業項目擁有人提交書面報告。估計成本僅可於獲得商業項目擁有人批准作出後調整。

工程管理

當與建築承包商及供應商簽訂所有必要合約時，我們訂明詳細的月度、季度及年度項目實施計劃，旨在達到代建計劃所列的時間表及項目進度。

我們積極監督建築過程以確保工地安全、產品質量達標及按時完成所承接項目。我們密切監察並按計劃記錄施工進度，對工程質量及程序進行定期檢查。我們定期會晤商業項目擁有人，以就相關項目作出狀況彙報。

我們監察建築質量以確保跟進未能達致中國法規所規定該等標準的任何事項，及確保建築承包商會立即解決該等問題。除我們要求建築承包商提交的報告及數據外，(i)我們連同商業項目擁有人標明合適人士進駐施工現場，以負責監察建築過程及確保嚴格遵守所有相關法規及法律；及(ii)我們的代建團隊會常駐施工現場，負責管理項目規劃階段及各施工單位的工作進度，並定期檢查開發項目的質量及安全程度。

銷售階段

營銷方案

根據項目開發全景計劃制定的營銷方案，內容主要涵蓋市場研究、客戶分析、營銷策略、銷售計劃、廣告策略、示範區展示方案、團隊設置以及費用計劃等；完成後交由我們的營銷中心，同時邀請商業項目擁有人共同進行審定，確定最終方案後由營銷中心和商業項目擁有人進行書面批准並開始執行。

業 務

推廣策略

項目推廣策略是綠城營銷中最重要的工作之一，由團隊根據項目及客戶特點結合綠城的相關推廣規範為依據展開，內容包括案名擬定、VI設計、品牌落地方案、媒體推廣計劃等，方案完成後由我們的營銷中心進行審定，經由商業項目擁有人進行書面批准後執行。

銷售管理

在項目團隊啟動服務後，為了確保團隊營銷工作順利進行，降低銷售風險，我們的營銷中心將對以下工作進行重點管理，主要有銷售團隊組建、銷售說辭審核、銷售人員考核、銷售績效審批、客戶滿意度跟蹤、銷售風險防範、銷售全過程管理等重要內容；全面保障銷售工作的順利進行。

客戶服務

客戶服務是綠城的核心競爭力，連續多年獲得客戶滿意度行業領先的榮譽，建立完善的客戶服務體系，也是項目公司團隊的重要工作，客戶服務具體包含(i)項目服務全景擬訂；(ii)銷售接待服務；(iii)簽約後維繫服務；(iv)交付前的跟蹤服務；(v)交付後的維護服務；(vi)客戶滿意度跟蹤及測評；由項目公司根據標準實施，我們的營銷中心進行監管。

售後階段

竣工驗收

於施工完成後，我們進行交付前物業驗收，以確保我們的項目物業質量符合商業項目擁有人的期望及值得使用「綠城」品牌。若產品的任何方面不符合商業項目擁有人的期望或我們的自有標準，我們會要求建築承包商糾正該等問題，直至該物業完全通過我們的交付前物業驗收。我們還會協助商業項目擁有人完成竣工驗收備案工作。

業 務

交付管理

當我們準備好所有必要文件時，我們安排交付項目。我們亦負責協助商業項目擁有人計算物業的總建築面積及申請物業擁有權及土地使用權。此外，我們向商業項目擁有人提交完整的建築記錄、銷售記錄、行政管理記錄及其他相關材料。

物業管理

我們配合商業項目擁有人選擇前期物業管理單位、協調制定物業服務方案，對前期物業服務的質量進行督導。

售後服務

為了提供客戶更好的體驗，我們協助各商業項目擁有人建立向個別物業擁有人提供客戶關係管理服務的客戶服務部。我們亦為商業項目擁有人及個別物業擁有人提供服務熱線，以滿足他們的需要。

- 客戶服務部

客戶服務部負責提供商業代建項目客戶關係管理服務及房屋維護保修服務，其亦負責收集反饋及處理個別物業擁有人的投訴，以期改善商業代建項目房屋交付後的居住品質。

- 服務熱線

我們的售後服務以客戶為導向。我們的目標為確保客戶持續滿意，同時改善我們的產品及服務品質。我們加強客戶服務平台以提供更好的客戶體驗，確保我們項目的品質在保修期內維持相同水準。我們為商業項目擁有人及我們項目的個別物業擁有人提供全天候服務熱線。透過該熱線，彼等可向我們提供反饋，以及提出獲取文化及生活、健康、教育及其他多元化服務方面資料的請求。

業 務

政府代建

下圖列示我們政府代建程序的主要步驟：



除下列主要差異外，我們政府代建程序的主要步驟一般而言與我們的商業代建程序一致：

- **招標。**根據中國法律，由政府贊助的開發項目一般需要公開招標程序，以選定第三方代建公司；而商業代建項目的授權一般經商業項目擁有人及我們之間進行業務磋商後取得。
- **無市場定位。**我們不參與政府代建項目的市場研究及制定定位戰略。與商業代建項目不同，政府代建項目的定位一般由政府項目擁有人透過招標及投標文件（作為城市規劃之一部分）制定。
- **不使用「綠城」品牌。**與商業代建項目不同，我們一般不允許相關政府項目擁有人於政府代建項目使用「綠城」品牌作營銷及其他用途。
- **不提供銷售服務。**與商業代建項目不同，政府代建項目並無銷售階段，且我們並無參與向合資格人士銷售公共住房物業，或提供政府代建項目的任何銷售服務。
- **不提供售後服務。**與商業代建項目不同，我們不參與提供全面售後服務。我們僅協助政府項目擁有人之政府代建項目驗收及交付程序。於品質保證期間，我們通常亦負責與政府項目的供應商及承包商聯絡，以及協調及處理保修及維修事宜。

業 務

有關與商業代建項目一致的政府代建項目主要步驟的詳情，請參閱「一代建程序－商業代建」。

客戶

我們擁有龐大且不斷擴展的客戶群，主要由項目擁有人組成。於往績記錄期間，我們的項目擁有人可被分類為(i)私營物業開發商；(ii)國有物業開發商；及(iii)政府單位。於2017年、2018年及截至2019年9月30日止九個月，對五大客戶進行銷售所得收入分別約佔我們總收入的27.8%、19.3%及23.5%。同期，自我們單一最大客戶所得收入分別約佔我們總收入的8.5%、4.2%及6.1%。

下表載列於往績記錄期間我們五大客戶按總收入劃分的若干詳情：

客戶	客戶類型	我們提供的服務	收入	佔總收入百分比	業務關係期間
(人民幣千元)					
截至2017年12月31日止年度					
1. 客戶A.....	私營物業開發商	商業代建	86,217	8.5%	自2011年起
2. 客戶B.....	私營物業開發商	商業代建	60,530	6.0%	自2014年起
3. 客戶C.....	私營物業開發商	商業代建	49,018	4.8%	自2015年起
4. 客戶D.....	國有物業開發商	政府代建	44,295	4.4%	自2015年起
5. 客戶E.....	國有物業開發商	商業代建	42,499	4.2%	自2013年起
總計.....			282,559	27.8%	

業 務

客戶	客戶類型	我們提供 的服務	收入	佔總收入 百分比	業務關係 期間
(人民幣千元)					
截至2018年12月31日止年度					
1. 客戶F	私營物業開發商	商業代建	62,332	4.2%	自2015年起
2. 客戶E	國有物業開發商	商業代建	58,722	4.0%	自2013年起
3. 客戶B	私營物業開發商	商業代建	57,869	3.9%	自2014年起
4. 客戶G	私營物業開發商	商業代建	54,168	3.7%	自2014年起
5. 客戶H	私營物業開發商	商業代建	53,217	3.6%	自2010年起
總計			286,308	19.3%	
截至2019年9月30日止九個月					
1. 客戶I	國有物業開發商	政府代建	92,242	6.1%	自2018年起
2. 客戶B	私營物業開發商	商業代建	81,732	5.4%	自2014年起
3. 客戶E	國有物業開發商	商業代建	71,166	4.7%	自2013年起
4. 客戶J	私營物業開發商	商業代建	68,336	4.5%	自2012年起
5. 客戶K	私營物業開發商	商業代建	42,463	2.8%	自2017年起
總計			355,938	23.5%	

於往績記錄期間，我們已與我們的五大客戶成立持續的業務關係及合作。我們與項目擁有人訂立代建協議，其一般條款於「一代建業務－商業代建－主要合約條款」及「一代建業務－政府代建－主要合約條款」敘述。一般而言，我們不向我們的項目擁有人授出信貸條款，且我們通常透過銀行轉賬結算客戶付款。

業 務

於往績記錄期間，我們的五大客戶均為獨立第三方。於最後可行日期，我們並不知悉將導致我們與任何五大客戶停止或終止關係的任何資料或安排。於最後可行日期，概無董事、彼等的緊密聯繫人或據董事所悉擁有我們已發行股本5%以上的任何股東於我們的任何五大客戶擁有任何權益。我們與五大客戶並無訂立任何長期協議。我們通常按項目基準與客戶訂立協議，有關協議的年期取決於各項目開發計劃的期間。

供應商

我們已與供應商（主要由我們的合營公司及與我們合作開發商業代建業務的兩名第三方組成）建立穩定的業務關係。於2017年、2018年及截至2019年9月30日止九個月，自五大供應商作出的採購分別約佔我們採購總額的68.9%、56.9%及48.5%。同期，自我們單一最大供應商作出的採購分別約佔我們採購總額的31.0%、15.1%及11.0%。

下表載列於往績記錄期間就採購總額而言我們的五大供應商的詳情：

供應商	供應商的基本資料	採購金額	佔採購總額 百分比	業務關係 期間
(人民幣千元)				
截至2017年12月31日止年度				
1. 綠城景豐 ⁽¹⁾⁽²⁾	一間設在山東省濟南市的 代建公司	23,347	31.0%	自2017年起
2. 藍城北方建設 ⁽³⁾⁽⁴⁾	一間設在北京的代建公 司，提供代建服務	12,697	16.8%	自2016年起
3. 供應商A	一間設在浙江省杭州市的 建築設計公司，提供工業 建設設計及景觀設計服務	6,763	9.0%	自2016年起

業 務

供應商	供應商的基本資料	採購金額	佔採購總額 百分比	業務關係 期間
(人民幣千元)				
4. 綠城綠明建設 ⁽¹⁾	一間設在浙江省杭州市的 代建公司	4,993	6.6%	自2017年起
5. 浙江時代 ⁽¹⁾	一間設在浙江省杭州市的 代建公司	4,173	5.5%	自2017年起
總計		51,973	68.9%	

附註：

- 我們於該實體持有股權但對於決策並無控制權。其被列作本集團的合營公司，其財務業績未併入本集團的財務報表。
- 於往績記錄期間，綠城景豐（其中一名作為我們主要供應商而從事提供商業代建服務的業務夥伴）亦於與業務夥伴合作模式下為我們的其中一名客戶。有關安排詳情請參閱「一代建業務－商業代建－與業務夥伴合作」。與綠城景豐合作產生的收入分別佔截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的少於0.1%、少於0.1%、少於0.1%及0.1%，而有關此公司的服務成本分別佔同期購買總額的31.0%、8.0%、7.5%及4.4%。
- 其於最後可行日期由強月飛（獨立第三方，本集團合營公司綠城北方建設的法定代表、董事及間接股東）控制。
- 於往績記錄期間，藍城北方建設（其中一名作為我們主要供應商而從事提供商業代建服務的業務夥伴）亦於與業務夥伴合作模式下為我們的其中一名客戶。有關安排詳情請參閱「一代建業務－商業代建－與業務夥伴合作」。與藍城北方建設管理有限公司合作產生的收入分別佔截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的1.1%、0.3%、0.3%及0.2%，而有關此公司的服務成本分別佔同期購買總額的16.8%、14.0%、15.1%及3.2%。

業 務

供應商	供應商的基本資料	採購金額	佔採購總額 百分比	業務關係 期間
(人民幣千元)				
截至2018年12月31日止年度				
1. 綠城綠明建設 ⁽¹⁾	一間設在浙江省杭州市的 代建公司	47,107	15.1%	自2017年起
2. 藍城北方建設 ⁽²⁾⁽³⁾	一間設在北京的代建公 司，提供代建服務	43,410	13.9%	自2016年起
3. 綠城北方建設 ⁽¹⁾⁽⁴⁾	一間設在北京的代建公司	33,658	10.8%	自2017年起
4. 綠城瑋業 ⁽¹⁾	一間設在浙江省杭州市的 代建公司	28,500	9.1%	自2017年起
5. 綠城景豐 ⁽¹⁾⁽⁵⁾	一間設在山東省濟南市的 代建公司	24,853	8.0%	自2017年起
總計		177,528	56.9%	

附註：

- 我們於該實體持有股權但對於決策並無控制權。其被列作本集團的合營公司，其財務業績未併入本集團的財務報表。
- 其於最後可行日期由強月飛（獨立第三方，本集團合營公司綠城北方建設的法定代表、董事及間接股東）控制。
- 於往績記錄期間，藍城北方建設（其中一名作為我們主要供應商而從事提供商業代建服務的業務夥伴）亦於與業務夥伴合作模式下為我們的其中一名客戶。有關安排詳情請參閱「一代建業務－商業代建－與業務夥伴合作」。與藍城北方建設管理有限公司合作產生的收入分別佔截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的1.1%、0.3%、0.3%及0.2%，而有關此公司的服務成本分別佔同期購買總額的16.8%、14.0%、15.1%及3.2%。

業 務

4. 於往績記錄期間，綠城北方建設（其中一名作為我們主要供應商而從事提供商業代建服務的業務夥伴）亦於與業務夥伴合作模式下為我們的其中一名客戶。有關安排詳情請參閱「一代建業務－商業代建－與業務夥伴合作」。與綠城北方建設合作產生的收入分別佔截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的0.3%、0.2%、0.2%及0.2%，而有關此公司的服務成本分別佔同期購買總額的4.8%、10.8%、10.5%及9.1%。
5. 於往績記錄期間，綠城景豐（其中一名作為我們主要供應商而從事提供商業代建服務的業務夥伴）亦於與業務夥伴合作模式下為我們的其中一名客戶。有關安排詳情請參閱「一代建業務－商業代建－與業務夥伴合作」。與綠城景豐合作產生的收入分別佔截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的少於0.1%、少於0.1%、少於0.1%及0.1%，而有關此公司的服務成本分別佔同期購買總額的31.0%、8.0%、7.5%及4.4%。

供應商	供應商的基本資料	採購金額	佔採購總額 百分比	業務關係 期間
(人民幣千元)				
截至2019年9月30日止九個月				
1. 山東藍城 ⁽¹⁾⁽²⁾	一間設在山東省德州市的 代建公司	54,971	11.0%	自2014年起
2. 綠城綠明建設 ⁽¹⁾	一間設在浙江省杭州市的 代建公司	50,701	10.1%	自2017年起
3. 綠城坤業 ⁽¹⁾	一間設在浙江省杭州市的 代建公司	48,007	9.6%	自2017年起
4. 綠城北方建設 ⁽¹⁾⁽³⁾	一間設在北京的代建公司	45,425	9.1%	自2017年起
5. 浙江時代 ⁽¹⁾	一間設在浙江省杭州市的 代建公司	43,373	8.7%	自2017年起
總計		242,477	48.5%	

附註：

1. 我們於該實體持有股權但對於決策並無控制權。其被列作本集團的合營公司，其財務業績未併入本集團的財務報表。

業 務

2. 於往績記錄期間，山東藍城（其中一名作為我們主要供應商而從事提供商業代建服務的業務夥伴）亦於與業務夥伴合作模式下為我們的其中一名客戶。有關安排詳情請參閱「一代建業務－商業代建－與業務夥伴合作」。與山東藍城建設管理有限公司合作產生的收入分別佔截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的0.9%、2.0%、1.4%及0.6%，而有關此公司的服務成本分別佔同期購買總額的5.4%、2.2%、2.1%及11.0%。
3. 於往績記錄期間，綠城北方建設（其中一名作為我們主要供應商而從事提供商業代建服務的業務夥伴）亦於與業務夥伴合作模式下為我們的其中一名客戶。有關安排詳情請參閱「一代建業務－商業代建－與業務夥伴合作」。與綠城北方建設合作產生的收入分別佔截至2017年及2018年12月31日止年度及截至2018年及2019年9月30日止九個月總收入的0.3%、0.2%、0.2%及0.2%，而有關此公司的服務成本分別佔同期購買總額的4.8%、10.8%、10.5%及9.1%。

於最後可行日期，我們並不知悉將導致我們與任何五大供應商停止或終止關係的任何資料或安排。據董事所深知，於往績記錄期間，概無董事、彼等各自的緊密聯繫人或據董事所悉擁有我們已發行股本5%以上的任何人士於我們的任何五大供應商擁有任何權益，惟綠城中國（截至最後可行日期我們的唯一股東）透過我們於該等供應商（為我們的合營公司）擁有間接權益。

銷售及營銷

我們的業務開發團隊設在總部，該團隊負責規劃及制定我們的整體營銷策略、進行市場調研並協調我們的所有營銷活動（例如推廣「綠城」品牌）及我們的服務能力以獲得新項目擁有人並保持及鞏固我們與現有項目擁有人的關係。

我們主要仰賴自身銷售及營銷力度及透過我們策略夥伴口耳相傳的推薦，取得新的代建項目授權。我們認為我們的營銷力度提高了項目擁有人對「綠城」品牌及我們代建服務的熟悉程度。項目擁有人對具備專業團隊、標準化管理體系及行業領先標準、嚴格產品品質控制、合資格承包商及供應商網絡以及高端定價策略之代建服務的需求正日益升高。我們已通過開發計劃將營銷對象瞄準較小型開發商及金融機構。我們舉辦公開推廣活動並在多媒體資源（例如報刊及互聯網）投放廣告，推廣我們的業務及提升品牌知名度。

業 務

競爭

中國代建市場競爭激烈，且由於經濟起飛、寬鬆的貨幣政策及國內房地產及代建市場需求龐大，代建市場於過去十年已歷經快速增長。近年來，眾多物業開發商已開展代建服務。根據中國指數研究院，於2018年，中國有24間大型代建公司，著手開展項目的已訂約總建築面積約為208.1百萬平方米，其中72.9%及84.8%由代建行業前五大及前十大的公司管理。代建行業仍處於初期發展階段，仍可能從更廣泛的物業開發行業發展成為獨立行業。我們的主要競爭對手包括中國房地產行業的大型全國性及地區性代建公司。我們認為，主要的競爭關鍵因素包括（其中包括）營運規模、服務價格及品質、品牌知名度及財務資源。我們相信「綠城」品牌代表著高品質及可靠性，使我們從浙江省及中國其他省份、直轄市及自治區的其他城市的競爭對手中脫穎而出。

有關我們競爭環境的進一步討論，請參閱本文件「行業概覽」及「風險因素－我們的業務及行業有關的風險－中國的競爭不斷加劇，可能會對我們的業務及財務狀況造成不利影響」各節。

員工

於2019年9月30日，我們擁有1,763名全職員工，其均位於中國。下表列示我們於2019年9月30日按業務功能及教育背景分析的員工情況：

	員工人數	佔員工 總數百分比
管理層人員.....	105	5.9%
人力資源、行政、法律、資訊科技及其他 ...	159	9.0%
研發及經營管理.....	105	6.0%
財務管理.....	36	2.0%
代建.....	1,317	74.7%
業務開發.....	41	2.3%
總計.....	1,763	100.0%

業 務

	員工人數	佔 總數百分比
碩士或以上學歷	231	13.1%
學士學位	1,226	69.5%
大專學歷及其他	306	17.4%
總計	1,763	100.0%

我們認為，我們能否持續增長依賴員工的能力及忠誠度。我們的管理層明白實現員工個人價值的重要性，並為在不同業務部門尋求職業發展的所有員工建立透明的評估制度。我們的評估制度為作出人力資源決策（如薪酬調整、花紅發放、職業晉升及員工股份激勵計劃）提供基礎。

我們自多種渠道聘僱高質量人才，包括但不限於，透過線上人力銀行、校園徵才活動、獵頭及內部薦舉。我們與全職員工訂立個人僱傭合約。

為使我們在市場上保持競爭優勢，我們將通過建立以績效為基礎及市場驅動的薪酬架構獎勵員工表現及業績，繼續專注於吸引及挽留合資格專業人士。根據適用的中國法律法規，我們為員工提供基本養老保險、基本醫療保險、工傷保險、失業保險、生育保險及住房公積金等福利。

我們明白擁有訓練有素的本地員工團隊的重要性，並為彼等提供以產品意識、風險管理及職業道德為重心的全面培訓計劃，以提高業務技能，增強風險管理能力及協助彼等達致較高的履責標準。於2017年3月，我們設立「綠城管理學堂」，一個提供廣泛培訓課程的代建4.0管理體系戰略平台。綠城管理學堂不僅是一個供員工分享及交換彼等技能及知識的平台，亦在我們產業鏈中向供應商及項目擁有人開放，供彼等分享經驗及獲得有關建設管理的培訓。綠城管理學堂的教職人員由我們的管理團隊成員組成，而通過設立課堂我們旨在提供一個標準化培訓環境，在該環境中我們的管理團隊可與我們的項目擁有人、承包商、供應商及僱員分享彼等的經驗及知識。

根據中國法律法規的要求，我們為員工參加了由地方政府管理的多個員工社會保險計劃，其中包括基本養老保險、基本醫療保險、工傷保險、失業保險、生育保險及住房公積金。於2017年、2018年及截至2019年9月30日止九個月，我們作出的社保付款

業 務

總額分別約為人民幣27.2百萬元、人民幣34.1百萬元及人民幣28.8百萬元，而同期我們作出的住房公積金供款分別為人民幣13.6百萬元、人民幣17.7百萬元及人民幣15.9百萬元。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無根據中國相關法律法規為若干員工的社會保險計劃及住房公積金作出全額供款。這主要是由於我們員工對社會保險計劃的接受程度不盡相同及中國地方當局對相關法律法規的執行或詮釋不盡一致所致。我們估計，於2017年、2018年及截至2019年9月30日止九個月，我們未作出的社會保險付款總金額分別為人民幣3.9百萬元、人民幣8.9百萬元及人民幣10.7百萬元，而我們於相同期間未作出住房公積金供款的金額分別為人民幣3.8百萬元、人民幣5.0百萬元及人民幣6.2百萬元。見「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－未能為員工提撥足夠的法定社會福利金或會受到處罰」一節。我們的中國法律顧問認為，於最後可行日期，相關政府機關主動要求我們就未繳納的社會保險及住房公積金供款補足差額或遭受懲處的可能性相對低。根據前述內容，董事認為未繳納的社會保險及及住房公積金供款並未且不會對我們的業務或經營業績造成重大不利影響。

於往績記錄期間，我們並未經歷過任何影響我們業務的罷工或其他重大勞資糾紛。我們認為，我們的高級管理人員、工會及員工之間將繼續保持良好關係。為符合我們的主要員工和股東的利益，我們已採納購股權計劃，主要目的乃為員工提供獎勵。購股權計劃的主要條款概要載於本文件附錄四「法定及一般資料－D.[編纂]前及[編纂]後購股權計劃」。

業務程序外包安排

為達致營運效益，自2019年7月起，我們已委聘獨立第三方業務程序外包公司（我們於該公司擁有20%股權），按個別項目基準協助我們的代建團隊向我們的項目擁有人提供各項綜合性服務，如施工管理、成本管理、銷售及營銷管理。我們與此業務程序外包公司已訂立為期五年的業務合作框架協議及將按個別項目基準訂立另一份服務合作協議。此業務程序外包公司的員工就中國法律及法規並非我們的員工。

業 務

研發

我們擁有一間產品研發中心，負責開發各種設計層面，側重於代建市場參與者的市場焦點及痛點，並就我們產品及服務的職能優化、成本效益、技術更新及政策性升級推廣創新解決方案。我們的研發成果可應用於我們的代建項目，從而提高品質、簡化程序及削減成本。我們的產品研發中心的大部分研發人員均擁有大學學位。於往績記錄期間，我們的研發開支並不重大，主要包括與研發人員有關的員工成本。

知識產權

我們認為知識產權對我們的成功至關重要。我們主要倚賴商標及商業機密方面的法律及法規以及我們的僱員及第三方作出的保密及不競爭合約承諾來保護我們的知識產權。於最後可行日期，我們在中國擁有24個註冊商標及十項商標申請待商標局的批准。於同日，我們在中國已註冊23項專利以及於中國註冊十項軟件版權。此外，我們也是網站域名(lcgljt.com)的註冊擁有人。有關進一步詳情，請參閱本文件附錄四「法定及一般資料」。

我們的母公司已根據一份於2020年2月24日訂立的商標許可協議授權我們使用「綠城」(Greentown) 及相關商標。商標許可協議的期限為自協議日期起至[編纂]起初步為期10年。請參閱「關連交易」。根據該協議，授權商標的有效期限為2023年11月6日至2030年1月13日。有關與商標或品牌的任何風險（包括商標許可協議），請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－任何「綠城」(Greentown) 或相關商標的任何不當使用及「綠城」(Greentown) 品牌形象的惡化可能對我們的業務造成不利影響」。

於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們未曾接獲任何對本集團具有重大影響的第三方知識產權侵權索償或由第三方對我們提出的任何知識產權侵權索償。有關進一步詳情，請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－任何「綠城」(Greentown) 或相關商標的任何不當使用及「綠城」(Greentown) 品牌形象的惡化可能對我們的業務造成不利影響」。

業 務

獎項及嘉許

我們獲得了眾多獎項，該等獎項嘉許我們於業務及服務供應各方面取得的成就。下表載列我們獲得的部分獎項及榮譽：

年份	獲獎 單位／個人	獎項／認證	頒發機構
2017年－ 2019年	綠城管理	2017-2019年中國房地產 代建運營優秀企業	中國房地產Top 10 研究組
2018年－ 2019年	綠城管理	年度影響力商業模式大獎	觀點地產新媒體
2017年－ 2019年	綠城管理	年度CSR貢獻獎	經濟觀察報
2018年	義烏和聚園項目	中國土木工程詹天佑獎 優秀住宅小區金獎	中國土木工程學會
2017年	綠城管理	中國房地產商業模式年度 大獎	觀點地產新媒體
	綠城管理	中國房地產成長價值領軍 企業	觀點地產新媒體
	義烏安福家園 項目	節能環保型住宅國家康居 示範工程	國家住建部住宅 產業化中心

業 務

年份	獲獎 單位／個人	獎項／認證	頒發機構
2013年－ 2014年	義烏北苑和 聚園項目 南京岱山保障房 項目	節能環保型住宅國家康居 示範工程 廣廈獎	國家住建部住宅 產業化中心 中國房地產業協會／ 住房和城鄉建設部 住宅產業化促進中心
2013年	千島湖珍珠廣場	第四屆中國環境藝術金獎	中國建設文化藝術 協會／環境藝術 專業委員會

物業

自有物業

於最後可行日期，我們於中國杭州擁有合共31項物業（我們用作為辦公室），總建築面積約5,035平方米。於同日，我們亦在中國杭州、嵊州及湖州擁有24項商業物業，總建築面積約為2,135平方米，持作投資物業。我們的中國法律顧問已確認，我們已就該等物業獲得房地產所有權證。下表載列我們自有物業詳情：

編號	描述／地點	總佔地面積 (平方米)
1.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座701室	294.87
2.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座702室	147.91
3.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座703室	242.42
4.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座704室	248.45
5.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座705室	60.78

業 務

編號	描述／地點	總佔地面積 (平方米)
6.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座706室	60.33
7.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座707室	122.28
8.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座801室	294.87
9.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座802室	147.91
10.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座803室	242.42
11.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座804室	248.45
12.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座805室	60.78
13.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座806室	60.33
14.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座807室	122.28
15.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座901室	283.76
16.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座902室	144.08
17.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座903室	117.72
18.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座904室	191.84
19.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座905室	58.35
20.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座906室	57.92
21.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座907室	114.55
22.....	杭州西湖區西溪國際商務中心3座201室	294.87
23.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座809室	220.49
24.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座801室	248.18
25.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座802室	108.93

業 務

編號	描述／地點	總佔地面積 (平方米)
26.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座803室	106.11
27.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座804室	84.88
28.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座805室	169.20
29.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座806室	266.93
30.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座807室	109.11
31.....	杭州西湖區西溪國際商務中心1座808室	103.76
32.....	杭州臨安區錦城街玉蘭花沁園1座105-205室	186.84
33.....	杭州臨安區錦城街玉蘭花沁園2座104-204室	153.87
34.....	杭州臨安區錦城街玉蘭花沁園6座106室	169.02
35.....	杭州臨安區錦城街玉蘭花沁園8座101-201室	193.81
36.....	杭州臨安區錦城街玉蘭花沁園8座105室	105.34
37.....	嵊州經環西路506-11號	66.28
38.....	嵊州經環西路506-12號	66.28
39.....	嵊州經環西路506-13號	66.28
40.....	嵊州經環西路506-15號	66.28
41.....	嵊州經環西路506-16號	42.54
42.....	嵊州經環西路506-17號	75.81
43.....	嵊州經環西路506-18號	71.27
44.....	嵊州經環西路506-19號	74.12
45.....	嵊州經環西路506-20號	88.25
46.....	嵊州經環西路506-21號	88.25
47.....	嵊州經環西路506-22號	74.12
48.....	嵊州經環西路506-23號	68.34
49.....	嵊州經環西路506-26號	79.40
50.....	嵊州經環西路506-27號	42.08
51.....	嵊州經環西路512-28號	39.71
52.....	嵊州經環西路512-29號	43.83
53.....	嵊州經環西路512-58號	74.47
54.....	嵊州經環西路512-59號	80.16
55.....	湖州長興縣太湖街道縣前東街1084號	118.43

業 務

於2019年9月30日，概無屬於非物業業務的單個物業權益以及屬於物業業務的單個物業權益之賬面值佔我們總資產之15%及1%。因此，我們無須根據上市規則第5章的規定進行估值或於本文件載入物業權益的任何估值報告，且根據香港法例第32L章公司條例（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第6(2)條的規定，本文件獲豁免遵守公司（清盤及雜項條文）條例第342(1)(b)條及公司（清盤及雜項條文）條例附表三第34(2)段的規定。

租賃物業

於最後可行日期，我們於中國自獨立第三方（包括我們其中一間合營公司的一名董事）訂立48項租賃協議。相關租賃協議載列租賃屆滿日期由2020年3月31日至2039年4月15日。我們將大部分租賃物業用作辦公室用途。該等租賃的部分出租人並無向我們提供租賃有關物業權利的證明。因此，我們無法保證我們所承租有關物業的出租人為業主並有權向我們出租有關物業。倘相關權利持有人或其他第三方對我們就有關租賃物業的使用提出質疑，我們可能須在短時間內搬遷。倘我們必須遷移我們的營運地點，董事不預期在識別相若替代物業方面將遭遇任何重大困難。

於最後可行日期，由於我們未能就該等租賃協議中的46項進行備案登記，故我們已尋求與租賃物業的業主合作以就有關已簽署的租賃協議進行備案登記。租賃協議的備案登記須向相關政府機構提交有關業主的若干文件（包括彼等的身分證明文件及物業所有權證），因此，有關備案登記乃視乎業主的合作情形而定，並非我們所能控制。我們的中國法律顧問已告知我們，未予以登記租賃協議並不影響其效力及可執行性。然而，相關政府機構可要求我們於特定時間內改正未登記的租賃協議，倘我們無法作出改正，則將被處以每項未登記租賃協議至多人民幣10,000元的罰款。請見「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們或會面臨與我們的租賃物業有關的風險」。於最後可行日期，我們並未因任何未登記租賃協議收到糾正責令或被處以罰款。董事相信該等未登記租賃協議不會對我們造成重大營運或財務影響。

保險

我們已為僱員投購標準保險，包括車險、人壽及殘疾保險，以及社會保險。我們的保險乃由著名保險公司根據商業上合理的標準所提供。與中國的行業慣例一致，我們並無投購營業中斷保險、要員保險或潛在負債保險。

業 務

我們認為我們的保險保障能充分滿足其現有目的，並且與中國其他金融服務公司提供的保險保障一致。我們定期檢討我們的保險保障以確保其屬充分。有關更多資料，請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－我們投購有限的保險」。

牌照及許可證

據我們的中國法律顧問告知，於最後可行日期，我們已自相關中國政府機構獲得所有必要牌照、許可證、批准及證書，且已辦理所有必要登記及備案，以開展我們的業務，且該等牌照、許可證、批准、證書、登記及備案仍全面有效。

有關與我們的牌照、批准及許可證相關的風險及不確定因素，請參閱本文件「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－倘我們未能取得開展我們若干服務所需的批准、牌照及許可證或就此遭遇重大延遲，可能對我們的業務造成不利影響」。

下表載列我們重要牌照及許可證的詳情：

持有人	牌照／許可證	授出機構	最後重續日期	到期日
綠城管理.....	房地產開發經營 企業二級資質	中國浙江省住房和 城鄉建設廳	2019年 12月2日	2022年 12月1日
綠城樂居.....	房地產開發經營 企業二級資質	中國浙江省住房和 城鄉建設廳	2019年 5月7日	2022年 5月7日

法律訴訟及合規

隨著我們的業務發展，我們不時須面臨法律程序、調查及申索。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並非且未曾是任何重大法律、仲裁或行政程序的當事人，我們亦不知悉任何針對我們或任何董事，且董事認為可能對我們的整體業務營運或財務狀況造成重大不利影響的重大未決或面臨的法律、仲裁或行政程序。董事已確認，本集團成員公司目前概無捲入任何重大訴訟、仲裁或行政程序。

業 務

於往績記錄期間及直至最後可行日期，除所披露者外，我們並無任何嚴重違反法律或法規的情況，而董事認為其整體而言可能會對我們的業務營運或整體財務狀況造成重大不利影響。於相同期間，我們亦無任何違反法律或法規的情況，而董事認為其整體而言負面反映了我們的能力或實力或我們董事或高級管理層在所有重大方面合規營運的能力或實力。我們的中國法律顧問認為，除本文件所披露者外，於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們已於所有重大方面遵守所有相關中國法律及法規。

質量控制

由於質量控制對品牌價值有直接影響，其為我們業務的重要一環。我們首創「綠城星級指數」標準的概念，作為我們所管理項目的質量標準。請參閱「我們的業務模式－「綠城星級指數」標準」。為落實該等標準，我們已編寫品質管理手冊，建立品質控制程序，並採用質量控制措施。我們亦實施品質監督及管理組織架構。我們於不同的項目階段，尤其是交付階段前，按照國家或行業標準及準則進行一系列嚴格的品質控制測試。

為符合項目擁有人的需要及要求，我們依據不同類別的主要物料或服務選擇優先供應商。我們已採納甄選標準及質量控制系統，以確保選擇最優質的合作夥伴（包括建築承包商、建築材料供應商及設計師）。我們通過嚴格的甄選程序基於供應商的產品質量、價格、服務和按時交貨的可靠性甄選優先供應商。我們鑑別各供應商的實力並在我們的供應商網絡系統中將彼等分佈於不同類別層次。我們通過評估對供應商進行定期審核，確保彼等的持續表現及可靠性並更新我們的優先供應商名單。我們會在連續三年概無與若干合作夥伴或供應商訂立任何商業合約的情況下對該合作夥伴或供應商進行評估及財務狀況審核。我們將無法達到評估標準的合作夥伴或供應商從優先供應商名單中移除，並向區域內的若干供應商實施冷靜期。

於我們的日常業務營運過程中，我們不時就我們提供服務的質量收取項目擁有人的反饋及建議。我們已建立內部程序記錄、處理及回應反饋及建議，包括投訴以及對我們的處理結果進行後續檢討。於往績記錄期間，我們並未就我們的服務或產品收到任何可能對我們的經營或財務業績造成重大不利影響的客戶投訴。

業 務

COVID-19爆發對我們業務的影響

於2019年12月，COVID-19最初於中國武漢發現，並迅速蔓延至全中國全境及全球各地。於2020年1月30日，世界衛生組織宣佈COVID-19的爆發構成國際關注的突發公共衛生事件，並指明此決定乃基於倘病原體蔓延至衛生基礎設施較不足的國家可能造成的影響而定。

於往績記錄期間，我們絕大多數收入來自項目擁有人，而於2019年9月30日我們絕大多數的代建項目位於湖北省（中國境內COVID-19的爆發地）以外的地區。於本文件日期，我們（自行及透過與業務夥伴合作經營）在全中國總計261個代建項目中，僅有三個位於湖北省，且於2019年9月30日均處於不同發展階段。於本文件日期，我們尚未遭遇因COVID-19疫情而導致我們的僱員無法報到上班的任何事件。自從COVID-19爆發以來，我們營運所在的各省及各城市地方政府引入一系列措施以防控疫情，包括但不限於限制企業復工、交通管制、旅行禁令、對新建或現有的施工現場的施工進度時間表進行管理與控制。因此，本集團直至2020年2月17日才逐漸正式恢復現場工作。於本文件日期，我們大多數的在建代建項目已收到來自地方政府的復工批准於2020年3月逐步恢復現場工作，而此等部分代建項目亦已恢復現場工作。就尚收到恢復現場工作批准的代建項目而言，我們積極協助相關項目擁有人及承包商申請該批准。COVID-19疫情已導致(i)我們在建或待建的代建項目暫停及人力及原材料短缺；(ii)延遲我們代建項目的建設、出售及交付；(iii)增加營運成本及開支以及若干項目擁有人的現金流量狀況的壓力；及(iv)對我們2020年第一季度財務表現造成潛在影響。因此，COVID-19的疫情亦可能對項目擁有人的業務表現造成影響（例如支付及償還能力），以及代建項目的業務表現（例如承包商及供應商以及我們的業務夥伴整體交付時間表），從而對我們的業務營運、營運業績、財務狀況及增長前景造成不利影響。請參閱「風險因素－與我們的業務及行業有關的風險－COVID-19或爆發其他流行病可能對中國的全國及地區經濟以及我們的前景造成不利影響」。

鑒於COVID-19疫情，我們已採納下列已實施或正在實施過程中的業務應急計劃：

- 評估各個代建項目的建設、出售及交付時間表以及COVID-19疫情對代建項目的影響，並（如需要）與相關項目擁有人洽談討論業務應急計劃；
- 一旦我們的受影響項目收到復工批准，我們將與相關項目擁有人及承包商聯繫制定可行的項目營運計劃。倘於任何人力及／或原材料短缺的情況下，我們或會分配更多人力資源協助相關項目擁有人及承包商加快建設工程，並於我們的優質承包商及供應商網絡中尋求替代原材料及服務供應商，使該等項目於可能情況下達成計劃建設時間表；

業 務

- 評估受影響項目的項目擁有人與房屋業主的現有合約，並（如需要）協助項目擁有人就延長交付時間表與房屋業主溝通；
- 對於該等未獲得復工許可而受影響的項目，協助相關項目擁有人及承包商準備申請材料提交予地方政府，以請求復工所須的許可或通知，或在恢復建築工程前，與地方政府就該等許可或通知進行溝通；
- 允許我們的僱員在春節假期後及正式復工前遠距工作，盡量減少COVID-19疫情對我們的僱員及我們的不利影響；
- 於辦公大樓及代建項目中建立一套嚴格衛生措施，並要求所有僱員每日回報其健康狀況；及
- 為我們處於銷售階段的代建項目探索網上銷售機會，以緩解此疫情對我們代建項目的銷售活動的不利影響。

我們自2020年2月恢復現場工作後亦已就COVID-19疫情採取一系列預防措施，我們的僱員、業務夥伴、承包商及供應商以及分包商須據此於我們的物業及代建項目採取一切切實可行的步驟，以維持安全的環境。

我們相信本公司已擁有充分的衛生措施，能夠預防並控制COVID-19疫情，包括下列於規管下將採取的措施：

- 於建築物入口篩查體溫；
- 消毒手部及桌面；
- 消毒公共空間；及
- 向僱員及分包商提供口罩。

此外，我們向我們的僱員、業務夥伴及分包商提供培訓課程及指引，確保彼等知悉我們應急計劃的要求，並確保該等措施獲妥善實施。

我們持續監控COVID-19疫情狀況，以及地方政府為防控流行病而採取的各項監管措施。倘情況惡化，我們將持續評估這次疫情對我們的影響，並可能加強我們的措施以減輕對我們業務運營、經營業績、財務狀況及前景的任何不利影響。

董事確認COVID-19疫情爆發對我們持續業務營運、經營業績、財務狀況及前景概無重大不利影響，主要由於：

- (i) 我們為一間輕資產代建服務供應商，且我們的業務性質非人力密集型，一般亦無面臨多種傳統物業開發商可能因COVID-19疫情而面臨的與原材料供應及人力短缺有關的風險；

業 務

- (ii) 根據我們現時可得的資料，並假設COVID-19疫情將不會顯著延長，COVID-19疫情預期導致我們代建項目的時間表延遲一至兩個月。然而，因傳統上每年一月及二月適逢春節假期而使中國房地產行業參與者的業務量較低，我們相信該等受影響項目的項目擁有人及承包商仍可能達成個別項目進度或完工日期（倘該等日期訂於2020年第三季度及第四季度內或之後），因彼等能夠於疫情受控制或不再影響正常業務運營後以可行方式加快工作以達成時間表；
- (iii) 倘於建設及交付時間表不可避免重大延遲的情況下，我們將與相關項目擁有人及房屋業主緊密合作以探索建設及交付時間表的延長，及倘COVID-19疫情根據適用法律及法規構成不可抗力事件，現有合約安排項下各方的責任可能獲豁免；
- (iv) 我們有充足的營運資金以滿足我們於本文件日期後至少12個月的要求。於2019年12月31日，我們的現金及現金等價物為人民幣1,126.8百萬元及我們可動用銀行融資為人民幣1,019.4百萬元。因此，我們認為，倘若我們的運營大幅受影響，我們的財政依然能維持穩健；
- (v) 雖然我們於2020年第一季度的業績可能受若干代建項目暫停的不利影響，我們預期自2020年第二季度起的財務表現將逐漸恢復；及
- (vi) 根據中國指數研究院報告，儘管考慮到COVID-19爆發，中國代建行業預期持續增長，主要因為相較於傳統物業開發，代建為更具吸引力的開發物業方式，其提供小型及中型物業開發商特色產品及優秀能力，並協助合作的金融機構透過同時取得融資及提供代建服務提升項目回報率，因此，代建佔中國整體房地產發展的比例將持續增加，預期將抵銷COVID-19爆發所帶來的潛在不利影響。進一步詳情請參閱「行業概覽－中國代建行業展望」。

業 務

健康、安全及環境保護

我們將職業健康、安全及環境保護視為一項重要的社會責任。自本公司註冊成立以來，我們已實施多項系統標準，包括綠城中國職工代表大會制度、員工愛心基金管理辦法、福利管理標準、綠星標準應用手冊、房產品強制性技術標準、工程精益化管理實施細則及中式產品替代材料設計導則圖集。我們已採用健康、安全及環境監督及管理模型，包括政府監督、社會監察、企業內部控制及外部認證。我們的各主要營運附屬公司均已就其各自的健康、安全及環境管理系統獲得相關認證。

健康及安全

物業開發項目及其他政府擁有基建開發項目一直以來（且未來亦可能會）發生意外事件及事故，與建築作業相關的各種危險（包括從高處墜落）不時會導致傷亡。於往績記錄期間及直至最後可行日期，我們並無經歷與我們項目有關之任何意外或死亡事故。

我們通過委聘獨立第三方監理公司監察建築承包商採取的安全措施及建設過程涉及的安全問題，監督其對環境、健康及安全法律法規的遵守情況。進一步詳情請參閱「一 質量控制」。就我們施工現場的工地安全，我們的建築承包商一般負責並非由我們造成的任何事故或傷害。我們亦要求建築承包商為其工人購買意外保險，並採取適當的安全措施，包括向工人提供安全培訓。

除本文件所披露者外，我們並無經歷該等事故引起的任何重大營運中斷，而該等事故亦無個別或共同對我們與項目擁有人的業務關係造成任何影響，或對我們的財務狀況及經營業績造成重大影響。

環境保護

我們所代建的項目須遵守中國環境法律法規以及地方政府頒佈的環境法規。國家應根據建設項目的環境影響程度對建設項目的環境影響評估進行分級管理。項目擁有人可委聘合資格機構進行環境評估並於開工前向相關政府機構提交環境影響報告或聲明或註冊表格以供批准或備案。根據相關中國法律及法規，施工現場或項目的規模或

業 務

性質如發生重大變動，物業開發商必須提交一份新的環境影響報告或聲明或註冊表格以供批准或備案。於施工期間，已簽約建築公司必須採取可盡量減低空氣污染、噪音污染及污水與廢棄物排放的措施。各物業開發完成後，相關政府機構將驗收施工現場以確保符合適用環境標準。驗收報告隨後將連同其他指定文件送交地方建築管理機構備案。

於物業開發期間，建設工程可能會產生塵土、噪音、廢水及固體建築廢棄物。我們非常重視環境保護，並致力於在我們的項目中保護環境。當我們進行代建業務時，我們透過(i)在相關代建協議的（項目擁有人）授權範圍內委聘合資格建築承包商並要求建築承包商採取可盡量減低施工期間帶來負面環境影響的措施，並負責施工現場的最終清理工作、(ii)對項目的各階段進行監察以確保施工過程符合環境保護及安全法律法規，以及(iii)要求建築承包商立即修正任何違約或不合規情形，竭力遵守有關環境保護及安全的相關中國法律法規。

我們認為，我們的業務於所有重大方面均符合適用的國家及地方環境法律及法規。於2019年9月30日，我們並不知悉任何與違反任何現有環境法律或法規有關的重大懲罰。

內部控制及風險管理

內部控制

我們已委聘內部控制顧問對我們有關[編纂]事宜的內部控制系統進行評估。作為委聘的一部分，我們已向內部控制顧問諮詢以辨識與提升內部控制系統相關的因素及須採取的措施，而內部控制顧問提出了若干推薦意見。內部控制顧問於2019年8月期間展開其工作，且於其報告中提供了若干發現及推薦意見。我們隨後根據該等發現及推薦意見採取了補救措施。內部控制顧問針對本集團採取的措施對我們的內部控制系統執行了跟進程序，並於2019年8月至2019年12月期間出具了進一步評註。於其跟進審核中，內部控制顧問指出，我們已遵守內部控制顧問提出的推薦意見，且相應採取了解決重大方面內部控制缺陷及薄弱環節的糾正措施。

業 務

風險管理

我們的業務營運涉及諸多風險，我們認為風險管理對於我們的成功至關重要。我們面臨的主要營運風險包括（其中包括）總體市況的變動、中國房地產行業監管環境的變動、我們提供優質產品及服務的能力、我們向其他地區的潛在擴張、能否取得融資為我們的擴張及業務營運提供資金及來自其他提供類似質量產品及服務且具有同等規模的代建供應商的競爭等。有關我們面臨的諸多風險的披露，請參閱本文件「風險因素」一節。此外，我們亦面臨眾多市場風險，例如一般業務過程中產生的利率、信貸及流動資金風險。有關該等市場風險的討論，請參閱本文件「財務資料－財務風險管理」一節。

我們已制訂一套風險管理措施及內部控制政策，以識別、評估及管理於[編纂]前自營運產生的風險。我們亦已成立由三名獨立非執行董事組成的審核委員會作為提升企業管治的其中一部分措施。審核委員會的主要職責為監察審核程序而就本集團財務申報程序、內部控制及風險管理系統的有效性向董事提供獨立審閱意見，以及履行董事指派的其他職責。我們計劃藉由確保管理層定期審閱相關企業管治措施及相應實施持續加強風險管理及內部控制政策。