

金科地产集团股份有限公司

重整计划（草案）之经营方案

根据《金科地产集团股份有限公司重整计划（草案）》，金科地产集团股份有限公司（以下简称“金科股份”）的经营方案如下：

一、引入重整投资人情况

（一）招募遴选重整投资人的情况

2024年6月25日，金科股份和重庆金科管理人共同发布《关于管理人公开招募和遴选公司及全资子公司重整投资人的公告》（公告编号：2024-077号），正式开展金科股份公开招募和遴选重整投资人的工作。2024年11月9日、11月22日，公司管理人及重庆金科管理人在法院的监督下，分别协助公司组织召开两次重整投资人评审委员会会议。各评审委员听取意向投资人陈述并对其正式提交的约束性重整投资方案进行评分。经公开遴选，最终确定中选投资人为上海品器及北京天娇联合体。2024年11月22日，遴选会议结束当日，管理人现场向中选投资人送达中选通知书。根据重整投资人招募遴选程序，公司将优先与中选投资人磋商重整投资协议，若中选投资人无法完成重整投资，将视实际需要与备选投资人另行磋商或重新组织遴选。中选投资人基本情况如下：

1.上海品器基本情况

上海品器于2022年7月26日在上海市闵行区成立，注册资本1,000万元。公司法定代表人为李根，上海品器股东为上海厚亦健康科技有限公司，持股比例为100%。上海品器曾用名“上海厚加健康科技有限公司”，主要业务为不动产的投资、运营和管理。公司以品器联合体牵头意向投资人报名参与重整时，名称为“上海厚加健康科技有限公司”，于2024年9月2日更名为“上海品器管理咨询有限公司”。根据上海品器提供的资料以及上市公司公告，上海品器为北京品器管理咨询有限公司的全资孙公司。北京品器管理咨询有限公司是冯仑等创办的专注于大健康不动产的资产管理机构，由前招商银行行长马蔚华担任名誉主席，冯仑担任董事长，张勇、王谦、单大伟、张冬冬等为创始合伙人，致力于通过科技赋能和机制创新，创造最具价值的健康空间。企业愿景是成为以合伙人为核心的、中国领先的平台制不动产资产管理机构。成立以来，依托专业、高效的管理团队及立足国内、遍布全球的合伙人体系，逐步形成了“医疗健康产业园”“健康生活馆”及“健康住宅”三个主要板块，“厚康医疗”“远大好楼”两大业务平台以及一项行业盛事“中国不动产大会”。

2.北京天娇基本情况

北京天娇于 2018 年 8 月 15 日在北京市怀柔区成立，注册资本为 3,000 万元。公司法定代表人为冯思敏，北京天娇股东分别为王平，持股比例为 70%；李桂华，持股比例为 15%；王西康，持股比例为 15%。北京天娇经营范围为：工程勘察；工程设计；房地产开发；销售自行开发的商品房；施工总承包、专业承包、劳务分包；城市园林绿化；建设工程项目管理；建筑物清洁服务、办公室保洁服务；物业管理；租赁建筑工程机械、建筑工程设备；酒店管理；餐饮管理；企业管理；技术开发、咨询、服务、转让、推广；组织文化艺术交流活动（不含演出）；会议服务；承办展览展示；出租商业用房、办公用房；销售花卉、租赁花卉等。根据北京天娇提供的资料以及公司公告，北京天娇自成立以来一直保持着稳健而低调的发展步伐，依托其背后的多元化的资本结构与强大的资金支持，积极探索地产业务从“高负债、高杠杆、高周转”的传统模式向“轻重并举”转型之路。

（二）重整投资协议签署情况

根据重整投资协议的约定，金科股份的重整投资人将以 26.28 亿元受让金科股份转增后 30 亿股股票。产业投资人包括品器联合体、四川发展证券基金（代表“川发产业互动基金”）以及中国长城资产，合计受让金科股份转增股票 12 亿股，每股单价 0.63 元，投资款合计 7.56 亿元；财务投资人包括四川发展证券基金（代表“川发细分行业基金”）、中国长城资产、长城资本、重庆国际信托、青岛兴芷投资、青岛兴怀投资、海南陆和私募、北京昊青私募、天津启重圣源、成都鑫唐卡、上海神投日升、上海神投越高、杭州紫鹊、杭州智享鑫生丙寅、山东圆融投资、深圳久银投资、苏州金源宏新、深圳信庭、北京福石私募、张鑫、王科君、单小飞、马涛、彭梓耘、徐斌，合计受让转增股票 18 亿股，每股单价 1.04 元，投资款合计 18.72 亿元。

（三）重整投资人投入金额及用途

根据招募遴选情况，以及重整投资协议签署情况，重整投资人将以 26.28 亿元受让金科股份转增后 30 亿股股票。其中：

1.重整投资人投入的 6.90 亿元将作为金科股份下新设的全资子公司旭泽金选对重庆金科的重整投资款（以重庆五中院裁定批准的重庆金科重整计划为准）；

2.重整投资人投入的不超过 2.40 亿元将作为金科股份保留及非保留公司的保交楼、保交房专项资金，在重整投资款支付达 18 亿元（重整计划裁定批准后 60 日内）后，由金科股份为届时仍有保交楼、保交房资源缺口的公司提供专项借款，支持保交楼、保交房任务的完成。保交楼、保交房专项资金将设立第三方共管账户，进行专户管理。使用时，由相应公司申请，由金科股份董事会审核批准。若前述专项借款无法收回的，该损失由金科股份承担；若前述

专项资金有结余或专项借款有收回的，则相应资金由金科股份所有；

3.重整投资人投入的剩余资金将用于执行重整计划清偿债权及金科股份后续生产经营。

（四）重整投资人支付投资款的时间安排

重整投资人 26.28 亿元投资款分三期支付：第一期履约保证金 7.88 亿元，截至本重整计划草案提交之日已足额支付完毕；第二期履约保证金 5.52 亿元，应在重庆五中院裁定批准重整计划后 10 个工作日内支付；剩余投资款 12.88 亿元，应在重庆五中院裁定批准重整计划后 60 日内支付。具体以重整投资协议约定为准。

（五）重整投资人的违约责任

三家产业投资人品器联合体、四川发展证券基金（代表“川发产业互动基金”）以及中国长城资产各自对其指定的财务投资人承担兜底责任。

如财务投资人支付投资款违约，对违约财务投资人的处理方式包括：解除对应财务投资协议、没收违约财务投资人的保证金等相应款项，同时对应产业投资人应当更换财务投资人等。

如产业投资人违约但未根本违约，对产业投资人的处理方式包括：扣减相应产业投资人认购的转增股票作为违约金等。如产业投资人根本违约，则对产业投资人的处理方式包括：解除相应重整投资协议、没收产业投资人的保证金等相应款项、要求对应产业投资人承担相应赔偿责任等。

重整投资人的违约责任以相应重整投资协议的约定为准。

（六）重整投资人的流动性支持承诺

根据重整投资协议的约定，品器联合体承诺由其或指定主体提供不少于 7.50 亿元的借款，用于补充流动资金和新项目投入。公司可以根据自身经营情况选择提前还款。其中的 2.50 亿元借款，应在产业投资人根据重整投资协议约定交割第一笔标的股份后 1 个月内支付。借款利率不超过 1 年期贷款市场报价利率（LPR），借款期限 36 个月；剩余 5 亿元借款将根据上市公司业务发展需要，经金科股份董事会决策后随时支付（以重整投资协议约定为准）。

（七）过渡期内支持公司生产经营安排

在品器联合体中产业投资人取得标的股份并完成金科股份董事会改组之前，经品器联合体书面同意，公司可以在 2,000 万元资金额度内，使用品器联合体已经支付的保证金支付生产经营所必需的水电气费、办公场地租金、职工工资等共益债费用。若涉及重整投资协议中

约定的需退还该部分已使用资金情形的，该部分资金将作为共益债务随时清偿（以重整投资协议约定为准）。

二、支持重庆金科重整计划

为保障公司重整计划能够有效实施，同时也为支持重庆金科重整，使其债务风险得以有效化解、盈利能力全面恢复，金科股份将作为重庆金科的出资人表决支持重庆金科重整计划草案之出资人权益调整方案；作为重庆金科的债权人表决支持重庆金科重整计划草案。

三、资产处置方案

（一）资产处置的范围

对于有财产担保债权人未同意以不低于评估价值以物抵债的，则对应担保财产需通过公开方式进行处置。

（二）财产处置方式

根据企业破产法及相关法规和司法解释的规定，处置资产原则上由管理人通过网络平台等方式进行公开处置。

管理人若通过公开拍卖方式进行处置的，可以根据处置资产的性质或类型等实际情况，将资产合并作为一个或拆分为多个资产包。处置资产的首次拍卖的起拍价原则上不低于评估价值的 70%；如拍卖未能成交，则在前次流拍价的基础上原则上降价不超过 20%再次拍卖。首次拍卖的公告期为 15 日，流拍后再次拍卖的公告期为 7 日。考虑到资产处置的复杂性，为充分保障有财产担保债权人权益，在不损害其他债权人利益的前提下，管理人可以结合有财产担保债权人的要求对相关担保财产处置的具体形式与内容进行调整。

四、金科股份发展战略整体规划

未来金科股份的整体战略将主要围绕“高效运营、精益管理、科技创新”展开，以提升盈利能力、资产价值和流动性为核心，推动公司转型为聚焦强盈利能力和高投资回报的不动产综合运营商。

（一）重塑企业文化

使命：创造有价值的人造空间；

愿景：努力成为具有强盈利能力、高资产价值和流动性的不动产综合运营商（中国的瑞联、凯德）；

价值观：专业、高效、创新、共享。

（二）公司定位

以科技创新和运营管理为核心能力的不动产综合运营商（Real Estate Operational Corporate，区别于以高负债、高杠杆开发模式为标志的传统开发商或旧开发商）。

（三）主要业务

投资：投资与并购困境资产，同时配合开发与运营管理获取低成本的项目储备；在行业上下游寻求能为产业链赋能的新科技企业并购机会；

服务：输出品牌、管理体系和科技赋能，提供小股操盘、委托代建，资产管理、处置，及金融工具的全产业链解决方案；

运营：对自持物业和第三方物业的招商租赁和运管管理（打造绿色、低碳、智能、安全、健康的生活、工作和休闲空间）；

开发：依托“智慧建造”和“好房子”理念，适度发展中国一线和准一线城市的中高端住宅、投资级写字楼和商业综合体（地标性建筑）的开发业务；关注东南亚等新兴市场的业务机会。

（四）产品范围

改善型住宅与公寓（销售与出租）、投资级写字楼与商业综合体（只限于北上广深及准一线城市）、产业园区、医疗综合体（Medical Mall）、医疗物业等。

（五）聚焦运营与资产管理

将运营与管理作为核心业务，通过专业化的管理团队和先进的数字化管理工具，提升销售类项目的去化速度和成交价格，提升运营类公寓、写字楼、商业综合体和产业园区的租金收益和运营效率，实现高坪效运营和资产增值。

借助并购基金、不动产投资信托基金（以下简称“REITs”）等资本工具，获取优质低成本的项目储备，并利用全价值链服务提高资产运营效率，进一步扩大公司的利润空间和市场覆盖面。

（六）转型路径

汰旧：以高回报与强现金流为标准筛选现存项目，把回报率不满足高于市场平均标准的项目全部出清；

取新：通过与特殊资产或困境资产合作的方式获取新项目；

强链补链：把围绕提升空间价值的全价值链中的优势部分做精做强，同时补足短板，加强长板。

（七）公司治理结构

重整后的金科股份将进一步优化其治理结构，确保决策高效、管理透明，推动企业健康持续发展。

1.强化董事会独立性

引入具有丰富行业经验的外部董事，强化董事会的独立性和专业性，确保战略决策符合公司长远利益。董事会将负责制定公司发展战略、监督管理层执行情况，并根据实际需要适时调整公司经营方针。

2.补强专业管理团队

公司将补充引进 AI 设计和建筑工程师、数字化营销专家、不动产金融综合性人才等，充实专业技术力量，推动公司战略规划的执行，落实运营管理的精细化和专业化。通过专项培训提升现有团队在新技术应用方面的能力素养，激发团队的创新活力和协作精神。管理层负责公司的日常运营，确保业务高效执行，同时注重风险管控和合规经营。

3.加强专项委员会指导

公司还将设立各类委员会，并考虑引入第三方独立委员，增强决策的透明度和专业性，促进公司健康、可持续发展：

薪酬与提名委员会：负责制定高管和董事的薪酬政策，并审核高管和董事的绩效。负责提名合适的董事候选人，确保公司领导层结构的合理性和专业性；

审计委员会：监督公司的财务报表审计过程、内控体系、财务信息披露及风险管理，确保财务管理的透明性和合规性；

风险管理与合规委员会：负责识别、评估、监控和管理公司经营中的各类风险，包括财务、法律、市场、运营等方面。确保公司具备足够的风险应对能力。监督公司内部的合规运营，确保所有业务活动符合法律法规和道德标准，避免合规风险；

战略与投资委员会：负责制定公司中长期发展战略，评估投资机会，确保战略决策的合理性和投资方向的可持续性；

环境、社会与治理（ESG）委员会：制定并监督公司在环境、社会责任和公司治理方面的政策，确保公司运营符合可持续发展目标，提升社会责任感。

五、业务发展规划

重整后的金科股份将设置“投资管理、开发服务、运营管理、特殊资产”四大业务板块，通过投资经营特殊资产、运营开发改善型住宅、做精做强收费服务、创新发展产业机会，实施“汰旧、取新、强链”转型路径，分阶段实现短中长期经营目标。在彻底改善公司业务结构和经营业绩的前提下，寻找新的增长曲线，持续为客户创造价值，为员工提供发展，为股东创造回报，为社会做出贡献，成长为行业高质量发展的上市公司。

四大业务板块中，投资管理是公司的决策中枢及关键资源整合与输出中心，为其他三个板块提供统一决策、资金支持、科技赋能；开发服务、运营管理是基于金科股份已有的业务能力整合而成，它们将为金科股份提供多业态不动产开发能力、全周期不动产运营管理这两项基础能力；特殊资产板块将依托于重整投资人导入的相关专业能力及资源而建立，未来将成为金科股份各项业务的主入口，也将成为公司打造差异化优势的重要抓手。开发服务、运营管理、特殊资产为三个专业的业务板块，既可独立向外开展业务，又可在内部不同板块之间形成业务协同：开发服务板块交付的项目由运营管理板块进行管理；特殊资产板块获取的不动产类项目，若需接续开发、改造、运营等，可交由开发服务、运营管理板块。各业务板块之间的支持、赋能、协同关系，有利于打造金科股份处理综合、复杂问题的能力，为客户提供综合性的解决方案，同时增加盈利点、提高盈利能力。

（一）投资管理

1.业务规划

投资管理业务板块将成为金科股份全业务条线的核心枢纽，负责统筹公司其他业务板块项目的投资研判及管理、资金/资本的统筹与基金管理。此外，投资管理板块将沿产业链进行科技投资，为其他业务板块进行科技赋能。

投资管理板块将对公司所有业务的前期项目进行深度调研、立项规划与全程管理，确保项目的顺利推进。同时，投资管理板块将充分协调内部资本与外部资本工具，为公司的各类业务板块提供资本化支持。通过整合股权、债务、金融工具等多元化的资本手段，该板块将形成全公司范围内的资金协同，确保在不同业务和细分领域中资金的高效配置与使用，推动整体业务的协同发展与持续增值。公司未来将通过共益债、特殊资产（不良/债权）收购基金、资产并购基金等方式提供资金支持及保障。投资管理板块将持续关注不动产投资/开发/运营领域、资产管理及基金管理领域的相关科技投资机会，从产业视角进行投资布局，寻求

将创新科技应用于公司层面、公司的资产组合层面，以提升效率，增强竞争力。

2.基金运作

在本次重整后，股票转增的投资款及产业投资人拟提供的流动性支持资金，将用于保交楼、保交房、清偿债务、公司运营、业务发展等。公司将以部分资金作为自有资金，同时引入社会资本，设立特殊机会基金。新设立的特殊机会基金中：部分用于解决非保留公司的快速盘活（回收后可循环投资），通过共益债、纾困基金等方式投资于存量项目，激活非保留公司项目，加速资产去化和回款；部分用于新增市场化业务拓展，通过并购基金、Pre-REITs 基金、股权基金等方式获取一二线核心城市的稀缺资产及优质开发项目，并委托金科股份提供开发代建及运营管理服务。

随着资金的回收及滚动使用，未来将通过投资管理板块进行整体规划，不断优化资金在各板块及用途中的使用比例和效率。同时，随着资产处置不断取得进展，公司的可投入资金将进一步获得释放，此外，金科股份及产业投资人也将积极引入战略合作方，共同为金科股份在资本工具领域提供增量，为未来业务发展提供资金保障。金科股份将与市场头部的不动产基金、特殊资产基金管理人展开深度合作，同时根据业务需要不排除在合适的时机申请或收购相关基金管理人牌照。

3.风险管理

在业务上，以金科股份既有的投资体系、专业团队为基础，辅以大数据市场分析工具，精准把握不同城市、区域的市场需求和产品趋势，在合适的时机进入有潜力的市场，有效降低投资风险。在制度上，通过设立投资决策委员会，引入各细分业态和领域的行业专家作为外部委员，发挥其在专业领域的经验优势，保障投资决策的专业性和客观性。同时，根据投资类型、金额的不同，设置不同级别的投资决策权限，由风险管理与合规委员会、董事会等对重大投资的风险进行整体有效把控。

通过基金运作模式，以及公司投资管理板块的统一管理，避免再次陷入流动性危机，还可践行公司轻资产化运营方式的定位，同时满足未来业务发展所需要的资金端需求，增强资本运作能力，为资产去化与业务扩展提供长期支持。

（二）开发服务

1.业务规划

中央针对房地产行业做出“市场供求关系发生重大变化”的重要判断，着力推动房地产发展新模式。新模式主要包括三个方面，一是完善住房制度和供应体系，通过配售型和租赁型

保障性住房，实现政府保障基本需求，市场满足多层次改善性需求，最终建立租购并举的住房制度。二是改革开发方式、融资方式、销售方式。房地产拉动投资的方式从支持城市扩张转为参与城市更新，从大规模的购地开发投资为主转为购地开发与建设、改造投资并重。房地产业作为服务业的特征更加明显，市场逐步进入“增存并举”和“轻重并举”时代，代建、城市更新、旧城改造、资产运营等业务迎来新的发展机遇。三是通过高质量供给，建设绿色、低碳、智能、安全的“好房子”，满足消费者对高品质的需求，这是向新发展模式转型的重要方向，也是未来的发展机遇。

开发服务业务将顺应房地产行业发展新模式，响应国家政策调整方向，充分发挥公司在房地产综合开发领域 20 多年沉淀的品牌、能力、管理优势，提升改善型住宅运营开发能力，遵从轻资产化的整体定位，专注于中高端住宅、商业综合体和办公楼、产业园区等项目的开发与管理。在经营好自身存量项目的同时，适度拓展优质地产开发项目，以“共建+代建”为主要手段，重点发展共建模式合作开发优质地产开发项目，同时大力发展多元轻资产代建服务，通过品牌代建、特色代建和创新代建，做大代建业务规模。通过提供开发、运营和服务等相关业务，获取项目管理费收益、股权投资收益和超额利润分享。

2.科技赋能

(1) AI 设计

在设计阶段引入 AI 设计工具及算法（产业投资人与行业独角兽企业已有业务合作平台），快速生成初步设计方案，涵盖不同的创意和布局思路，设计师从中筛选和优化，激发更多创新设计灵感，加速设计进程，提高设计效率和质量。运用算法对设计方案进行性能模拟和优化，如能耗分析、结构力学模拟、人流物流模拟等，根据模拟结果对设计进行调整和改进，确保建筑在实际使用中的安全性、舒适性和可持续性，同时降低建设成本和后期运营成本。随着 AI 在设计中的广泛应用，逐渐形成一套更加科学、高效的设计流程和标准体系，促进团队之间的协作与沟通，同时也为金科股份的智能建造和数字化管理奠定基础，提升在房地产行业的科技含量和竞争力。

(2) 智能化建造

在施工建设过程中，引入建筑信息模型（BIM）技术，优化设计施工流程，提高工程质量与效率；采用智能工地管理系统，实时监控进度、安全、设备运行状况，实现精细化管理与决策支持。同时，积极响应建筑产业化的趋势，在合适的项目中尝试运用装配式建筑技术，“像造汽车一样造房子”，由工厂机械化流水线生产、现场精装修现房交付，大大缩短建设周期和提高建筑品质，避免停工烂尾的风险，为市场和客户提供绿色、低碳、智能、安全的

“好房子”。产业投资人在装配式建筑技术领域已有探索和储备（已与行业龙头合作设立了业务平台），通过利用装配式建筑技术，打开新型建筑技术市场，提升项目开发效率，降低施工成本，实现市场增量业务。通过创新建筑技术引领市场，打造绿色建筑标杆项目，提升品牌价值。

（3）大数据营销

在销售去化阶段，通过与本地生活流量平台及房地产大数据平台的合作（产业投资人参与孵化了国内 TOP3 居住产业流量和 AI 大模型运营商），在做好客户数据安全保护的前提下，将基于大数据分析构建客户需求，实现精准推送，加速去化和成交。准确分析客户的年龄、职业、家庭状况、购房/租房历史、浏览行为等数据，深入了解客户需求和偏好，通过合适的渠道向精准定位的客户推送他们可能感兴趣的房源信息，提高营销效率。同时，利用大数据及时处理客户咨询和反馈，优化客户服务体验。

3.发展目标

金科股份重整完成后，保留公司和非保留公司中共有近 600 个项目。公司将力争通过新科技在全开发流程的逐步运用，有效缩短开发周期、降低营销成本、提升去化速度，从而整体提升产品品质和交付效率，优化客户体验，降低开发风险，增加开发利润。中国长城资产将配合公司对重整后的保留项目及非保留项目进行系统梳理，形成后续资产经营盘活方案。在重整计划裁定批准之日起 6 个月内，金科股份将配合中国长城资产梳理其在重庆区域为主的存量项目，寻求代建代管等合作机会。在重整计划裁定批准之日起 6 个月内，品器联合体、四川发展证券基金以新的业务资源或项目经过筛选论证后，提交维持金科股份重整后营运价值的增量方案。

金科股份将在保障保留公司和非保留公司项目顺利开发和高质量交付的同时，积极拓展市场化业务，力争在未来 3-5 年成为不动产开发服务领域的科技龙头企业，共建、代建业务规模实现全国前五。

（三）运营管理

1.业务规划

金科股份在商业/办公/综合体管理、酒店管理、产业园区管理等方面已经积累了丰富的经验，拥有行业领先的运营团队和管理体系；未来也将响应政策号召、捕捉市场需求，寻求建立长租公寓管理子板块。随着城市化进程的推进，大量人口涌入城市，一些年轻人和流动人口由于工作变动、生活需求等原因，更倾向于选择租赁住房。“租购并举”政策的推出，旨在通过政策引导和市场机制，推动租赁住房市场的健康发展，为租赁市场提供更多房源，满

足不同人群的住房需求。

通过整合强化对多类物业的运营管理能力，公司将打造强有力的资产运营平台，对自有物业、受托资产、外部第三方物业进行长期运营管理，为业主、租户及客户提供优质的服务，实现资产管理规模持续增长，获取租赁和运营收益，并实现资产增值收益。

2.大数据招商

在传统招商模式下，招商人员往往是通过广泛撒网的方式寻找潜在客户，信息不精准，效率较低。而大数据招商可以根据当地产业规划和发展需求，通过数据挖掘和分析技术，精准地找到符合产业和项目定位的目标企业和客户。例如，一个城市重点发展新能源汽车产业，大数据系统可以从海量的企业数据中筛选出在新能源汽车电池、电机、电控等关键领域技术先进、有入驻意向的企业名单。还能对企业的规模、发展阶段、市场布局等多维度信息进行匹配。比如对于一个希望引进大型成熟企业以带动产业集群发展的地区或楼宇，大数据可以筛选出营收达到一定规模、在行业内有一定知名度的企业作为重点招商对象。

3.运营提升

当前市场面临诸多挑战，产品去化压力巨大，金科股份的存量项目大多不具备先天优势，挑战尤为艰巨。各地新楼盘持续涌现，住宅同质化竞争激烈，从刚需小户型到改善型大平层，都陷入了争抢客源的困境。公寓产品同样不容乐观，受限于商业水电、较高的物业费以及土地年限等因素，投资吸引力逐渐下降，自住又面临诸多不便，导致大量库存积压。

未来金科股份将结合产业投资人在长租公寓、医养社区等领域积累的运营经验和行业资源，选择合适的项目进行重新定位和运营提升，有针对性的打造人才公寓、商务公寓、全龄段康养社区等，适当增加生活配套、医疗配套等服务业态面积，构建完善的服务体系，短期内以租代售或售后委托经营，提升项目品质和资产价值。中国长城资产和四川发展证券基金亦会依托其在全国及川渝地区的项目储备和资源优势，与金科股份形成紧密的业务协同，助力公司的业务拓展和长期发展。

（四）特殊资产

1.业务规划

基于中国长城资产的业务赋能，特殊资产板块将成为未来公司业务的重要入口。通过特殊资产板块获取各类具有显著价值修复潜力的项目，为开发服务板块、运营管理板块带来业务增量的同时，也有利于增加项目价值修复的确定性，对实现投资收益提供保障。

经过本轮行业深度调整，市场主体将大幅减少，大量因企业主体陷入困境而产生的特殊

资产将逐渐增多，特殊资产和项目需要有经验、有能力的企业来盘活。而金融类资产管理公司因缺乏房地产操盘经验而无法大量快速消化社会存量，现有的大部分房地产企业因债务缠身而无法参与特殊资产盘活。这为重整后的金科股份带来业务机会，公司在房地产开发方面拥有丰富的经验，且重整成功之后将能轻装上阵参与特殊资产的投资盘活和运营管理，通过自有资金及业务资源带动社会资本以及项目联盟的建立，在特殊资产管理市场形成较强的市场影响力和差异化的竞争能力。

特殊资产业务的核心是处置与变现的能力，产业投资人团队在资产处置领域经过多年的培育及孵化，储备了大量的资源、渠道、合作方及团队。与此同时，房地产市场的从增量市场进入存量市场，新周期的出现迫使行业出现大量的困境资产，结合金科股份历史遗留的非保留公司，该项业务与市场环境、时间周期都高度契合，具有显著的增量市场特征。此板块将专注于困境资产和不良资产的投资与处置，提供特殊资产全生态的“理债”服务，包括资产变现、运营、管理、处置及提供金融工具的解决方案。

2.合作资源

参与本地重整的投资人阵容强大，其中中国长城资产作为最早成立的四家国有金融资产管理公司之一，致力于为客户提供包括不良资产经营、资产管理等在内的“一站式、全方位”综合金融服务，成立以来先后收购、管理和处置了中国农业银行、中国工商银行和其他商业银行等金融机构及非金融机构不良资产 2 万多亿元，积累了丰富的资产管理处置经验，打造了专业化的资产管理团队和经营运作技术。中国长城资产将帮助公司积极转变发展方式，探索新的发展赛道，助力公司在特殊资产管理市场形成较强的市场影响力和差异化的竞争能力，各方共同探索房地产新形势下“不良资产+”的风险化解方案，从而为金科股份带来快速发展的先机。未来金科股份将充分利用股东方的资源优化业务布局，依托战略投资人在特殊资产业务上的资源，发挥公司在房地产综合开发领域的优势，以及公司在上市公司重整（重组）方面积累的经验，主要布局在熟悉和擅长的底层资产为开发类不动产、持有类不动产以及地产产业链企业或上市公司的特殊投资机遇领域，通过公司重整、债务重组、项目纾困、运营增值、退出处置、管理顾问等多种手段，帮助房地产企业及项目化解风险、提升价值，从而与其他资管类公司形成合作共赢、合伙共生式的发展关系，形成差异化的竞争能力和发展模式。

同时，产业投资人将积极推动战略合作伙伴阿里资产与金科股份建立深度业务合作，利用互联网技术和大数据平台赋能特殊资产业务。包括：利用阿里资产的大数据能力，为非保留公司等存量资产精准匹配下游客户，实现快速去化并加速现金流回笼；实时同步阿里资产平台上的处置项目信息，并根据金科股份的业务需求精准推送，提供高效的项目来源渠道，

业务拓展提质增效；基于金科股份在房地产领域的行业经验和专业团队，阿里资产在互联网和大数据领域的领先地位和技术优势，双方共同研发房地产产业链上下游的大数据和 AI 技术工具等。

（五）其他业务

除此之外，未来在持续改善公司业务结构和经营业绩的前提下，金科股份也将寻找新的增长曲线，依托自身住宅、产业、商业等存量以及未来增量的市场链接，积极培育和发展分布式光伏与储能、建筑光伏一体化等新能源业务，积极参与电力市场交易和碳交易，打造“能源+市场+碳”的综合智慧能源管理体系。

六、业务发展保障

（一）深耕特殊资产赛道

在当前市场环境下，特殊资产具有较大的潜力和市场空间，特殊资产全链条的整体解决方案，将是未来市场竞争力核心所在。基于金科股份原有的开发能力，与产业投资人及其合作方成员的资源相结合，目标是覆盖特殊资产投资领域的投资、施工、盘活、化债、处置、运营管理等全部节点，提供一整套的解决方案，金科股份将协同各个板块，以轻资产化的总体战略定位，实现内外部合作共赢。产业投资人及财务投资人中，具有大量的特殊资产领域的业务合作机会，未来将可能与相关方形成业务联动，从而在整个业务链条上形成闭环业务布局。

（二）金融工具助力业务转型

金科股份将通过资产管理和资本运作来获取收益，将自有的或信托包中的优质房地产资产（如购物中心、写字楼、酒店、公寓、产业园区等）独立注入到资本工具中，如私募基金、Pre-REITs、REITs 等形式，通过上市或私募形式募集资金，减少自有资金占用，降低财务风险，收取资产管理费用，保持资产的持续增值和管理控制权。同时，在一线及准一线城市的核心地段，借助上述创新金融工具，寻求优质高收益资产的收并购机会，依托运营管理能力，实现资产增值和管理收益。

（三）协同体系提供全方位专业支持

金科股份未来将尤其注重各板块及产业的协同发展，引入产业投资人及外部第三方战略合作方，建立内外部协同体系，实现业务高质量增长，且把控业务全链条关键节点。未来金科股份将在资产层面涉及多元化的资产组合，包括住宅与公寓、商业地产、写字楼、酒店、产业园区等。本次重整的产业投资人将在各项细分领域为金科股份带来产业地产赛道的发展

助力和赋能。中国长城资产亦将帮助金科股份积极转变发展方式，并积极探索新的发展赛道；围绕金科股份新的经营规划，提供必要的支持，推动符合条件且共同认可的项目公司运营盘活、价值提升，维护各方利益。四川发展证券基金与金科股份将在战略、业务、管理等多个层面进行深入沟通和协作，四川发展证券基金将利用自身专业优势，通过股权投资、项目合作、金融市场与资本运作以及产业协同与创新发展等方式实现与金科股份的业务协同，共同推动成渝一体化战略的实施和区域经济的繁荣发展。通过资产组合的多样性，金科股份能够在不同的市场环境下保持较高的抗风险能力，并通过多元化的资产管理费用来源来确保现金流的稳定性。

（四）运营能力提升资产价值

运营管理能力是轻资产化不动产服务的重中之重，也是企业长期发展和所管理资产增值的重要因素。金科股份将在运营管理的各环节及体系进行不断完善。未来金科股份将着重对开发管理、产业商业等板块的运营管理能力进行系统性的梳理和提升，旨在增强各板块协同能力，提升资产价值，提高市场竞争力。

（五）数字化提升组织效率

通过引入先进的数字化管理系统和智能化工具，企业能够实现对物业和项目的实时监控和数据分析。利用物联网、人工智能等技术，管理团队可以自动采集能耗、设备运行状态、人员调度等信息，优化物业的运营效率。通过建立细致的管理流程和标准化操作手册，企业能够确保每个环节都有明确的责任人和可衡量的绩效指标。精细化管理涵盖从项目规划、建设、销售到后期物业运营的全过程。

（六）激励机制创新激发团队潜能

通过建立专业的管理团队、创新激励机制（包括股权激励方案），培养高素质的运营管理人才，激发团队潜能，企业能够提升管理能力。定期进行专业培训和管理技能提升，确保团队能应对复杂的运营挑战。拥有强大的团队和人才储备可以确保在管理、运营和服务各环节高效执行，推动企业持续进步。

（七）品牌塑造助力业务发展

通过塑造具有市场独特性的品牌形象和市场定位，企业可以提升物业的市场吸引力。品牌化运营不仅能提高租金溢价，还能吸引优质租户和合作伙伴。打造出色的品牌形象和清晰的市场定位，将有效提升运营质量和资产增值空间。

上述经营方案以当前市场、政策环境而制定，如因上述因素发生变化，导致原有战略、

经营规划、各项支持工作无法推行，金科股份将结合实际情况，依法合规进行调整。

金科地产集团股份有限公司

二〇二五年一月二十三日