

JINKE 金科

美好你的生活

金科地产集团股份有限公司 发展战略规划纲要 (2026-2030 年)

重要内容提示：

1、为进一步推动公司战略升级，实现由传统房地产开发向由科技驱动的不动产综合运营商的转型升级，根据房地产市场的发展趋势，结合当前宏观经济形势和公司经营情况，公司于 2026 年 4 月 24 日经第十二届董事会第八次会议审议通过了《公司发展战略规划纲要（2026-2030 年）》。

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

3、鉴于国际国内宏观经济环境、国家宏观经济及房地产调控政策、房地产产业政策、市场环境与形势、公司经营情况等会不断变化，

公司存在实现不了发展战略及计划目标的可能,也存在根据市场形势以及实际经营和发展需要对本规划及计划目标作出调整的可能,相关风险详见本规划中的风险提示,敬请投资者注意投资风险。

《公司发展战略规划纲要(2026-2030年)》是公司在完成司法重整后,面对行业的深刻调整与新一轮科技革命浪潮,所制定的面向未来的行动总纲。我们秉持“创造更具价值的人造空间”的使命,锚定“具有强盈利能力、高资产价值和强流动性的不动产综合运营商”的愿景,全面推进向“由科技驱动的不动产综合运营商”的战略转型。

本规划根据国际国内宏观形势、房地产行业趋势、科技演进态势、重整计划执行情况以及公司经营情况编制,系统阐明未来五年的战略意图,明确发展目标、主要任务和重大举措,是公司履行职责的重要依据,是未来五年发展的行为导向和共同愿景。

一、2026-2030年总体发展战略

结合内外部环境变化与自身发展需求,公司明确未来五年的总体发展战略是:秉持“创造更具有价值的人造空间”的使命,锚定“具有强盈利能力、高资产价值和强流动性的不动产综合运营商”的愿景,全面推进向“由科技驱动的不动产综合运营商”的战略转型。

业务布局上,构建以不动产综合运营为价值底座,以数字科技为增长引擎的“双轮驱动、深度协同”业务组合,形成“底座托底、引擎加速,1+1>2”的发展新格局。

转型路径上，按照“重整—重构—重启—重塑”四个阶段推进。第一阶段是完成重整（2024-2025），公司已于2025年12月重整计划执行完毕。此阶段以存量业务为核心，确保保交房和重整引战的顺利完成。第二阶段是推进重构（2026-2027），筑牢稳健经营、价值优先的管理理念；提升在管项目的经营质效，促进业务良性循环和自身造血功能；完成管理体系深度重构，通过多种渠道、合资合作等方式加速资源整合，全面构建大资管模式与能力，推动业务结构优化。第三阶段是实现重启（2028-2030），业务版图重启，形成双轮驱动，协同发展的生态体系；核心能力重构，通过合作、培育、收购等方式，不断强化科技创新和运营管理两大核心能力；深度整合科技、大数据等前沿技术，构建以新技术为核心驱动的新模式。第四阶段是迈向重塑（2030-），推动“不动产综合运营”与“数字科技”两大板块深度融合、双向赋能，实现业务协同与能力叠加的质变升级，完成企业整体价值与核心竞争力的系统性跃升，实现向科技型企业的战略转型。

二、总体发展目标

在综合研判国内外宏观环境、房地产政策、市场环境以及公司自身经营能力的前提下，公司未来五年的整体发展目标，以“存量筑基、效益为先、结构优良、价值重塑”为核心导向，致力于通过战略转型，再造一个新金科，树立“转型成功+价值领先”的双标杆形象。

（一）存量筑基

以保交楼为首要任务，确保所有保留项目按期或提前交付，全面

兑现社会责任。在第二阶段实现保留项目整体经营性净现金流为正，为公司战略转型提供持续、稳定的资金支撑。

（二）效益优先

公司将把现金流、利润率、资产收益率作为业务选择、项目投资和资产运营的首要标尺，提升公司的安全边界和盈利能力。通过全面数智化转型，实现内部管理和核心业务提质增效。

（三）结构优良

持续优化公司的业务结构与资产组合。不动产综合运营板块，加大经营性业务培育与深耕，做大经常性收入，打造持续稳定的现金流底盘；数字科技板块，加强对泛不动产科技领域的整合，扩大前沿科技股权投资规模，形成“运营稳盘、科技增值”的不动产综合运营+数字科技双轮驱动格局。

（四）价值重塑

公司将以五至十年为周期，坚定战略定力，持续强化对泛不动产科技领域的整合，持续做大前沿科技股权投资规模，全面构建“不动产综合运营”与“数字科技”深度融合的发展格局，实现企业整体价值与核心竞争力的系统性重塑。

通过上述战略目标的系统落地，塑造“现金流稳、利润率高、流动性好、负债率低”的优质企业形象，成为行业重整转型领域的标杆企业，为股东、客户和社会持续创造长期价值。

三、不动产综合运营发展策略

（一）城市更新业务发展策略

城市更新是以城市发展战略为导向，对存量资产的物理形态、功能定位、产业结构、生态配套进行升级和优化，从而能实现功能重塑和价值再造的系统性工程。

公司将城市更新定位为向不动产综合运营商转型的核心战略入口，聚焦一线及强二线核心城市，大力发展存量资产改造运营和轻资产代建业务，机会发展精品开发业务，打造“投融改建管退”全周期大资管模式。

存量资产改造将锁定城市更新中既有建筑更新、老旧街区及厂房改造等高投资价值、低整合复杂度的优势赛道，以获取空间改造与长期运营权为核心目标，遵循“文化赋能、业态焕新、流量激活、价值重构”的底层逻辑，系统推进资产改造运营，聚焦从资产获取、改造提升、长效经营到退出的全流程闭环，着力打造可复制的标杆改造运营体系。在具体实施路径上，通过引入文化策展、艺文体验、特色民宿、非遗工坊等业态，形成“文化引领、商业增值”的运营模式，以内容驱动流量，以场景激活消费。其次对于高能级城市核心地段、具备长期增值潜力的资产，通过重资产投入完成硬件改造与业态升级，培育成熟后通过资产证券化等方式实现退出。

精品开发首先立足于重点项目，通过有序开发为后续业务发展提供资金支持，在公司整体现金流支持下，适度拓展高能级城市成熟区域核心地块，以“好房子”为引领，以“科技+高端改善”为产品内

核,强化项目产品力和品牌影响力,塑造中高端产品引领者的新形象,为代建业务提供样板案例。

代建管理坚持“出资型代建为主线、纯轻型代建为基础、咨询服务为补充”的业务结构,以城市深耕策略做大规模,通过多元品类和优质客户构建差异化竞争力,力争在未来5年成为代建服务行业的标杆企业。

(二) 资产管理业务发展策略

资产管理业务是公司关键资源的整合与输出中心,承担着为各业务板块提供资金支持的核心职能。通过统筹股权、债务、金融工具等多元化手段,构建全公司范围的资金协同机制,实现资源在不同业务领域的高效配置与循环增值,推动整体业务协同发展。

公司将资产管理业务定位为价值枢纽,重点从以下维度发力:

一是大力发展基金业务。采用与基金公司合作的模式,联合股东方、地方国企及金融机构,共同发起设立覆盖产业投资、特殊资产、城市更新、科技投资等领域的多业态基金矩阵,为公司各业务板块提供持续、稳定的资金支持。

二是大力发展特殊资产服务业务。首先是立足于重点项目,联合股东方、AMC及其他金融机构,根据不同项目的特点、债务人情况、抵质押物情况等主客观因素,灵活采用不同处置方式,包括债务重组、重整盘活、项目纾困、破产清算、单户转让、打包转让等,一盘一策落地实施,提升在管项目的资产价值,保障项目价值最大化。其次,在此基础上,利用互联网技术和大数据平台赋能特殊资产业务,构建

全生态服务体系，打造贯穿资产尽调、重整重组、纾困赋能到运营增值的全流程服务能力，积极拓展社会增量开发类特殊资产项目，适度发展社会增量持有类特殊资产项目，锻造行业一流的特殊资产实战团队，形成公司在特殊资产领域的竞争优势。

三是大力发展资产证券化业务，构建多元化退出通道。坚持“以退定投”原则，优先以商业 REITs 为核心切入点，构建以资产证券化为主、市场化转让为辅的多元化退出体系。在实施路径上，充分发挥股东方与公司在资产、运营、资金端的互补优势：依托资产端，股东等相关方的大量优质存量商业资产业务，为商业 REITs 提供丰富的底层资产储备；强化运营端，公司具备专业的商业资产运营管理能力，通过精细化运营持续提升底层资产价值与租金回报；协同资金端，联动股东方及合作机构，为资产证券化提供充足的资金支持与发行通道。以此为基础，以川渝、沪杭等地区为优先试点区域，深度协同各方力量盘活存量商业资产，打造与投资业态、持有周期高度适配的资金循环通道，推动资产高效流转与业务良性循环。

通过上述布局，全面构建从资产培育、价值提升到资产变现的资产管理体系，实现资产价值最大化与现金流长期稳定化的战略目标。

（三）运营管理发展策略

运营管理业务是公司打造大资管模式的核心承载，通过整合强化产业、商业、酒店等多类物业的运营能力，打造综合性资产运营平台，通过专业化的管理团队和先进的数智化管理工具，提供从项目策划、规划设计、招商代理到运营管理的闭环服务体系，提升资产的租金收

益和运营效率，实现高坪效运营。

公司将运营管理业务定位为发展基石，是企业稳定的现金流来源，为公司提供持续的经营韧性。聚焦商业综合体、公共场馆、高科技商务区、酒店等核心不动产，以合作运营、委托管理、收并购等方式，经营管理受托资产和持有物业，实现资产管理规模持续增长。

一是深度挖掘产商融合赛道新蓝海机会。公司已经积累了较丰富的产业、商业和文旅融合发展的经验，具备较强的竞争能力。未来将继续深耕产业更新、商业更新、历史文化街区、文体场馆等业务赛道，借助股东方优势深挖政府平台公司、金融机构两类优质客户，获取优质低成本的项目储备，实现细分赛道拓展突破。

二是建立分业态的标准化运营体系，打造“金科运营”专属品牌。建立商业/街区/场馆/园区四大业态的产品模型、运营管理标准和工具包，深度融合数智化手段，以科技赋能实现精细化运营，全面提升资产运行效率与服务品质。

三是构建 IP 资源和商家资源协同的服务生态。构建产商融合生态圈，建立“产业+商业+文化”三圈联动机制，开发产业资源共享与交易平台；打造特色 IP 内容体系，策划“主理人经济”、“厂牌计划”等主题活动，以潮流文化聚合打造体验式经济。

四、全面推进数智化转型

公司以“科技驱动”为引领，全面推进数智化转型，以管理提效、业务赋能、辅助决策为导向，实现“场景+技术”深度融合，短期目

标是实现管理效率显著提升，业务赋能取得实质性进展，由点及面营造全员参与的数智化转型氛围；中长期目标是面向不动产垂类领域，打造具备行业领先优势的数智化产品与服务。

公司将数字科技业务定位为重要的战略增长极，以新兴产业孵化与投资为增长飞轮、数字经济为新兴赛道，着力打造“科技赋能、资本增值、业务协同”的一体化增长引擎，持续培育并强化公司第二增长曲线，为企业高质量发展注入持久动能。

（一）科技投资

一是开展不动产科技投资。聚焦“好房子”、健康空间、智慧运营等核心领域，深度挖掘传统不动产科技企业在新场景中的应用价值，推动场景价值实质性转化，并实现标准化服务的对外输出。

二是开展前沿科技投资。围绕新兴产业、未来产业与不动产应用场景的深度融合，通过产业基金参与、自有资金跟投等方式，把握前沿技术反哺主业场景升级，构建“投资、赋能、退出、再投资”的良性循环，为中长期发展注入战略韧性。

（二）数字经济业务

一是发展“电竞+不动产”融合业务。依托公司管理的商业综合体、产业园区、城市更新等多元化空间载体，实现空间活化与商业价值提升，构建从空间运营到内容输出、从流量导入到商业变现的完整产业闭环。

二是发展文化科技业务。聚焦城市更新、商业存量盘活、文旅景区升级等场景，以沉浸式文化创意设计服务为核心，通过线上内容引

流与线下体验消费的闭环联动，有效提升资产运营收益与资产估值。

五、实现战略目标的保障举措

为保障战略目标落地，公司将从**组织、资源、机制**和现金流四大方面构建全方位支撑保障体系，推动企业高质量转型发展。

在**组织保障**层面，打造“总部聚焦、事业部激活、区域协同”的高效组织体系：总部明确“战略决策中心、资源配置中心、风险管控中心”三大定位，优化部门设置与人员配置，实现精干高效；事业部推行“阿米巴”经营模式，充分赋予经营自主权，在控制系统性风险的同时鼓励协同与竞争，提升业务单元战斗力；区域端推进“层级精简、区域协同、职能转型”三个转变，区域总部向服务型与资源拓展型转变，为业务拓展提供地理支撑；同时重塑企业文化，以“专业、高效、创新、共享”为核心，强化二次创业奋斗意识、底线生存合规意识、经营为本效益意识与统筹协同全局意识。

在**资源保障**层面，聚焦资金与人力两大核心：资金端拓展多元化融资渠道，在传统融资手段外，积极推进股权融资、资产证券化等手段，同时将资金向科技产业、优质资产盘活等战略重点倾斜，强化预算精细化与资金集中管理，提升使用效率；人力端通过多元化激励机制保留核心人才，同时加快招募培养资产运营、特殊资产处置等转型所需专业人才，构建支撑战略的人才梯队。

在**机制保障**层面，围绕“线索商机管理、资源共享协同、项目市场跟投”构建协同竞争机制：建立线索商机报备抢单机制，实现区域

与事业部利益共享；搭建统一资源共享平台，通过考核激励牵引客户、供应商、技术、人才等资源高效流转；以基金管理事业部为平台，推行项目市场化募资，激发业务单元活力，促进价值创造。

在**现金流保障**层面，融资端持续深化多元化策略，除传统信贷外，用好用活资本市场融资工具，优化长短期债务结构，降低财务杠杆；经营性现金流方面，强化项目全周期现金流管控，提升销售回款、租金收缴、资产处置等环节的回款率，加快存量资产去化速度，提升资产周转效率，同时严格控制非必要支出，确保经营性现金流稳定正向，为战略落地提供坚实的现金流支撑。

公司将积极推动 2026-2030 年发展战略及计划目标的实施，做强公司实力，提升经营质效，实现公司经营业绩持续健康增长，创造更大的公司价值，更好地回报全体股东，更好地履行社会责任。