

# 重庆金科房地产开发有限公司

## 重整计划（草案）之经营方案

根据《重庆金科房地产开发有限公司重整计划（草案）》，重庆金科房地产开发有限公司（以下简称“重庆金科”）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

重庆金科为金科系企业的核心持股平台公司，同时也是金科股份资产的重要组成部分，其债务化解对重庆金科自身以及金科股份均有重要意义。为增加重庆金科重整投资人招募的吸引力，提高重整投资人招募的成功率，重庆金科和金科股份管理人基于协调审理情况，于2024年6月25日共同发布《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），并在招募公告中明确，原则上金科股份和重庆金科的中选投资人应为同一意向投资人或联合体，同等条件下，将优先考虑同时投资金科股份和重庆金科两家公司的意向投资人。

2024年11月9日、11月22日，重庆金科及金科股份管理人在法院的监督下，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。经公开招募，无意向投资人单独投资重庆金科。经遴选，最终确定重庆金科和金科股份的中选投资人为品器联合体。品器联合体将通过直接投资金科股份，并通过金科股份新设的全资子公司参与重庆金科重整投资的方式，对重庆金科进行重整投资。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金科股份公告，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金科股份公告，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及与中选投资人的沟通确认情况，中选投资人将以 26.28 亿元受让金科股份转增后 30 亿股股票，投资款中的 6.90 亿元将作为对重庆金科的重整投资款。

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，品器联合体将以 26.28 亿元受让金科

股份转增后 30 亿股股票。其中 6.90 亿元将作为对重庆金科的重整投资（以法院裁定批准的重庆金科重整计划为准）。

1.重整投资人投入的不超过 3.67 亿元将作为重庆金科保留及非保留公司的保交楼、保交房专项资金，在重整投资款全额支付后，由重庆金科为届时仍有保交楼、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，由重庆金科董事会审核批准。若前述专项借款无法收回的，该损失由重庆金科承担；若前述专项资金有结余或专项借款有收回的，则相应资金由重庆金科所有；

2.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重庆金科后续生产经营。

## 二、支持金科股份重整计划草案

为保障公司重整计划能够有效实施，同时也为支持金科股份重整，使其债务风险得以有效化解、盈利能力全面恢复、上市公司地位持续存续，重庆金科将作为金科股份的债权人，表决支持金科股份的重整计划草案。

## 三、资产处置方案

### （一）资产处置的范围

对于担保财产属于保留资产范围的有财产担保债权人，若其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、重庆金科经营方案

未来，重庆金科的整体战略将遵循重整后金科股份的战略定位和经营业务规划，包括企

业文化、公司定位、主要业务方向、产品范围、转型路径、治理结构、人事安排及业务管理等内容。作为重整后金科股份旗下的控股公司，重庆金科将按照金科股份的总体架构体系实施统一管理。

### （一）重塑企业文化

使命：创造有价值的人造空间；

愿景：成为深耕成渝经济圈、聚焦核心重点城市、专业专注建造好房子的不动产综合运营商（契合控股股东金科股份的企业愿景，结合重庆金科自身作为地产平台的特点、团队能力和运营开发能力）；

价值观：专业、高效、创新、共享。

### （二）重庆金科定位

作为金科股份下属的地产开发平台，重庆金科将遵循金科股份总体定位，即，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），围绕“存量项目经营+特殊资产经营+精品地产开发”发力，恢复经营创造利润，实现良性循环发展，全力夯实房地产发展新模式。

### （三）主要业务

存量项目经营：短期内在债权人和各级政府的理解和支持下，全面化解诉讼风险，由重整投资人注入现金资源，全面恢复保留存量项目的生产经营。存量项目将分类施策，其中已开发完毕项目将利用自身资源化解债务，通过持续销售变现回笼资金；在建及待开发项目将根据销售市场变化情况，择机动态滚动开发、实现经营良性循环，产生经营性净现金流贡献。

信托计划特殊资产管理：针对原属于重庆金科非保留的各项目公司，以实现项目公司偿债能力最大化为目标，结合不同项目的特点、债权人情况、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、纾困盘活、破产重整、破产清算、单户转让、打包转让等，最终实现资产增值，提升信托中非保留项目公司的债务清偿能力。

精品住宅开发：在公司后续现金流支持的情况下，依托建筑产业化和“好房子”理念，适度发展中高端住宅，坚持并升级迭代公司“博翠系”“琼华系”产品，在地产行业后开发时代，将“金科”品牌价值进一步夯实，塑造中高端产品引领者的新形象，全力夯实房地产发展新模式。

#### **（四）具体经营方案**

##### **1.全面恢复保留公司项目的正常生产经营**

###### **（1）保留公司项目的基本情况**

重整后重庆金科保留子公司 32 家，其中项目公司 26 家，涉及项目 27 个。26 家项目公司主要分布在重庆市 17 家，重庆市以外 9 家。

###### **（2）保留项目经营方案**

公司拟对以上保留项目分类施策、一盘一策，其中已开发完毕项目将利用自身资源化解债务，通过持续销售变现回笼资金；在建及待开发项目将根据销售市场变化情况，由金科股份注入现金流或者社会化引入增量资金，择机动态滚动开发、实现经营良性循环，产生经营性净现金流贡献。中国长城资产将配合公司对重整后的保留项目进行系统梳理，形成后续资产经营盘活方案。

①已开发完毕的 16 个项目。该类项目首先利用项目自身资源解决诉讼查封冻结等问题，后续结合重整投资人的资金资源优势，将与贝壳、阿里等头部平台进行资源嫁接，推进项目剩余资源销售变现，产生经营收入在解决项目自身债务后，为重庆金科持续经营提供资金支持。

②在建在售的 6 个项目。该类项目经营正常，具有持续开发的潜力和素质，通过项目正常销售回款，能够实现持续滚动开发，在满足项目自身生产经营资金需求后，可产生额外净现金流贡献。

③待开发的 5 个项目。该类项目将结合市场情况适时启动后续建设，具备规划调整条件的，对接属地主管部门申请调规，提升项目价值。其中部分项目需引入资金启动开发，后续将通过重整投资人投入启动资金或市场化引入增量资金，推动项目滚动开发实现增量价值贡献。

##### **2.持续作好信托计划特殊资产管理**

重庆金科计划转入信托计划用于本次重整偿债的非保留公司 526 家，其中项目公司 343 家，所辖项目 361 个。重庆金科将根据信托计划与金科股份签订的资产管理服务协议，继续履行对非保留项目公司实施管理服务，契合重整后金科股份作为特殊资产经营管理服务商的战略转型升级和资源赋能，最大化程度提升非保留项目公司的资产价值，增强项目公司的偿债能力。中国长城资产、四川发展证券基金将发挥自身资源与专业优势，协助公司对重整后的非保留项目进行系统梳理，形成后续资产经营盘活方案。

## （1）非保留项目的基本情况

343 家非保留项目公司中，217 家项目公司所辖 238 个项目已开发完毕；59 家项目公司所辖 59 个项目处于在建在售状态；67 家项目公司所辖 64 个项目处于待开发状态，该类项目存在待开发土地或楼栋。126 个在建及待开发状态的项目公司主要分布于重庆、四川、广西等 16 个省、直辖市和自治区。

## （2）非保留项目经营方案

金科将在合法合规前提下继续服务信托资产包内项目，切实履行金科保交楼、保交房主体责任，同时借助投资人发展资金、共益债等增量资金全力盘活项目，继续发挥团队专业化、精细化管理优势，向项目做好赋能，确保项目价值最大化发挥，保障债务逐步清偿。

①项目主要经营思路。聚集项目自身的资产负债、诉讼情况，在充分尊重全体债权人的意见的前提下，公司将按照“四个一批”项目处置方向对项目分类管理分类施策，“四个一批”是指正常经营一批、协议重组一批、司法重整一批和清算退出一批。集中资源解决项目卡点、堵点和难点问题，促进项目经营良性循环。一盘一策，评估论证每个项目经营方案，实现项目价值最大化。

②针对 59 个在建在售项目，将优先保障项目自身保交楼、保交房任务顺利完成，及早解除交楼风险，同时确保后续交楼工作平稳有序开展；后续推动部分没有剩余价值项目清算退出或和解抵债，有剩余开发价值的项目则进行持续开发，在满足自身产生经营需求的前提下，对项目优先债、普通债分级分批进行偿还。

③针对 64 个待开发项目，将一盘一策评估论证持续开发价值和投入产出关系，对存在市场前景、产出能够覆盖投入的项目全力推动正常经营循环，对市场前景差、投入产出不均衡的项目暂缓开发，根据信托计划文件的授权确定项目处置方案后再按照决策方向推动落地。

## 3.适时适度进行精品住宅开发

在经营好自身存量项目的同时，在公司后续现金流支持的情况下，将坚定围绕高品质住宅，收敛聚焦，围绕一二线及核心重点城市进行布局，产品方面以改善型产品为主，匹配高品质的客户服务，实现产品力、服务力的革命性提升，塑造中高端产品引领者的新形象，全力夯实房地产发展新模式。

（1）布局原则：实施收敛聚焦策略，回归供需平衡、市场好、潜力大的一二线城市和核心重点城市。

(2) 投资原则：一是追求品质利润，以客户价值为驱动，通过优质土地、优质产品、优质服务打造高溢价精品住宅模式，提升品牌影响力和利润率；二是通过投资方式创新引领投拓发展，实现多元化投资手段，加大一二级联动、项目收并购、小股操盘、联合开发等方式实现业务扩张。

(3) 产品策略：聚焦中高端改善型产品（如博翠、琼华产品系列），打造“四化”住宅（数字化、绿色化、高端化、工业化），匹配高品质的客户服务（与金科服务构建不以股权为纽带的战略联盟），实现产品力、服务力的革命性提升，塑造中高端产品引领者的新形象。积极适应现房销售，逐步提升公司现房销售比例。

## **(五) 业务发展保障**

### **1. 坚持稳定发展策略**

重整之后，重庆金科将秉承稳定发展的理念，尽快磨合好股东、团队、业务、战略、策略等各个方面，同时，根据新的发展战略，全面优化并打磨好专业团队和运管流程体系，确保基本盘稳定发展。加快股东团队的战略共识、业务磨合和双方资源的整合协同，着力经营好自身存量和信托资产包。

### **2. 坚持以存带新策略**

重庆金科将优先做好重整后自身存量项目经营，提升存量项目的经营质效，同时做好信托非保留公司的特殊资产经营业务，促进业务良性循环和自身造血功能，在此基础上重塑企业品牌和团队能力，积累资金与发展动能，待市场逐步企稳后通过存量经营带动增量发展，加大精品住宅开发力度，为重庆金科实现良性循环发展奠定坚实基础。

### **3. 打造高效运营体系**

按照前端重策划、中端控风险、后端善积累、信息强保障、协同提效能的原则，提升运营效率。一是持续完善运营体系：通过强化经营策划、成果、会议、知识管理体系，提高集团运营决策及项目运营质效。二是提升组织管理效能：推行 PMO 管理机制，实现横向交圈、纵向穿透，提升组织效能，培养综合管理人才。三是信息化改革：通过构建数字化协同办公能力、数字化营销能力和数字化经营能力，打造数字化金科对业务赋能。四是战略共谋：通过 PMO 机制和（定期与专题会）会议机制等运用，实现战略目标的分解执行、并推动各业务职能、各区域公司业务能力的改革与提升，促进战略落地。

### **4. 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。

### **5.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。

### **6.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，重庆金科将结合实际情况，依法合规进行调整。

重庆金科房地产开发有限公司

二〇二五年一月二十三日