（上接A18版）

（一）新城控股及其控股子公司的重大诉讼、仲裁事项

1、行政处罚

经核查，新城控股及其控股子公司在报告期内受到与土地（包括闲置、取得方式等）、税务相关及与国土管理部门、建设规划部门、环境保护部门、房屋销售部门相关的罚款金额在20万元以上的行政处罚总计10宗，罚款金额在5万元至20万元之间的行政处罚总计7宗，罚款金额低于5万元的行政处罚有25宗。

该等行政处罚事项主要为无证施工、未按规划施工、少申报印花税、少申报城镇土地使用税、应扣未扣个人所得税、未经登记擅自发布房地产广告等。

罚款金额在20万元以上的行政处罚具体情况请参见换股吸收合并报告书第十五章之“五、重大诉讼、仲裁事项”。

上述共计42宗被处罚行为均已缴清罚款，并在房地产开发过程中进行规范，办理了或正在办理相关规划、施工许可。上述共计42宗行政处罚中，其中有29宗取得了相关主管部门的证明文件，确认该等被处罚行为不属于重大违法违规行为或相关被处罚公司在报告期内不存在重大违法违规行为。就未取得证明文件的行政处罚事项，中介机构对出具该等行政处罚文件的相关部门进行了走访，确认该等被处罚行为不属于重大违法违规行为。

新城控股已根据《公司章程》的规定，建立了股东大会、董事会、监事会和经营管理层层级架构的组织结构，具有健全的组织机构，制定了股东大会、董事会、监事会议事规则。为加强公司内部控制，促进公司、子公司及分公司规范运作和健康发展，新城控股制定了《新城控股集团股份有限公司内部控制制度》、《项目管理手册》等制度文件。根据《项目管理手册》，公司对房地产开发项目在项目策划、项目计划管理、工程质量管理、工程安全施工管理、售楼处、样板区施工管理、工程项目检查考核、综合体项目交接管理等方面均建立了相应的规范制度，以指导各子公司合法合规运营。

2、重大诉讼和仲裁事项

截至报告书签署日，新城控股及其控股子公司不存在尚未结案的占该公司最近一期经审计净资产绝对值10%以上且绝对金额超过一千万的，对该公司财务状况、经营成果、声誉、业务活动以及未来前景等可能产生较大影响的重大诉讼、仲裁，以及与土地、股权相关的诉讼、仲裁（无论金额大小）。

（二）控股股东或实际控制人的重大诉讼和仲裁事项

截至报告书签署日，新城控股控股股东常州富城不存在对其财务状况、经营成果、声誉、业务活动以及未来前景等可能产生较大影响的尚未了结的或可预见的重大诉讼或仲裁事项。

（三）董事、监事、高级管理人员的重大诉讼、仲裁事项情况

截至报告书签署日，新城控股的董事、监事、高级管理人员均不存在作为一方当事人的重大诉讼或仲裁事项，新城控股的董事、监事、高级管理人员也不存在涉及刑事诉讼的情况。

第五章 业务和技术

一、交易双方所处行业的基本情况

江苏新城和新城控股的核心业务均为房地产开发业务，属于房地产行业。

（一）房地产行业的市场竞争情况

1、行业竞争格局和市场化程度

我国房地产行业一直处于集中度较低的状态，房地产开发企业总数已由1997年21,286家持续增长至2013年的91,444家，年均增长近4,400家。主要原因是我国各地商品房建设需求巨大、房地产开发利润丰厚，在这种情形下整个行业规模迅速放大，行业竞争不断加剧。

近年来我国房地产行业的竞争格局呈现出以下特点及趋势：

（1）规模化经营成为主流

从企业的经营风险来看，小型房地产企业由于自身资金、人才实力等方面的限制，在融资、土地竞争、项目开发管控、经营内控等方面面临一定竞争劣势，难以抵御市场风险的冲击；相比之下，大型房地产企业拥有雄厚的开发实力，具备良好的信用融资能力，更容易获得资源倾斜。

从国家的调控政策来看，随着我国房地产市场的不断规范，严格的土地、信贷、税收等政策势必使规模较小的房地产企业以及一些靠不正当手段进行土地投机的房地产企业面临出局的危险；同时，也为资金实力雄厚、规模较大的房地产企业进行资本扩张，实施收购兼并创造了良好的市场机遇。

综上所述，我国房地产行业正逐步从以数量扩张为主的粗放型增长模式向数量质量并重的集约型模式转变，实现规模化经营是我国房地产企业发展的必经之路。

（2）差异化、品牌化竞争

随着我国房地产行业的发展，市场需求日趋多元化和个性化，地区的差异性、消费人群的差异性都要求房地产企业针对不同类型的客户需求设计出高品质的产品。产品的差异化竞争将使房地产开发企业更加注重客户需求的挖掘及产品的分类设计。

另一方面，随着我国居民对住房品质的要求日益提升，住房不再是简单的居住场所，优秀的房地产产品必须具备合理的户型、完善的配套、优质的物业管理及售后服务等要素。优秀的房地产企业在跨区域发展的同时，将上述要素不断向外复制、扩散并加以完善，从而形成良好口碑与品牌效应。品牌建设已成为房地产企业提高核心竞争能力的关键因素之一。

（3）行业竞争的焦点逐步由土地储备转为资本支持

土地储备是房地产企业持续经营的重要保证。在房地产行业发展初期，具有政府背景、土地储备丰厚的大型房地产企业在市场竞争中处于有利地位；但随着土地出让制度的不断完善，房地产行业的竞争焦点逐步由土地储备转为获取土地背后的资源支持。能够以市场手段实现社会资源再配置的房地产企业，可以通过资产优化组合、资本结构调整与跨界资源整合，在短期内迅速扩大经营规模，从而获得竞争优势。

（4）行业集中度将不断提高

在国内市场环境下，地方政府、金融机构和消费者都更加青睐大型房地产企业，其可通过融资来增加土地储备，从而获得高增长，又进一步通过高增长来获得更多资金，形成一个强者愈强的过程。因此，预计我国房地产行业未来将继续处于产业集中度快速提升的阶段。

2、行业内主要企业及其市场份额

（1）行业内主要企业排名情况

1）按销售金额口径

根据克而瑞信息集团（CRIC）联合中国房地产测评中心联合发布的历年《房地产企业销售排行榜》，按照销售金额口径计算的我国前30名房地产企业具体如下：

排名	2012年度	市场占有率	2013年度	市场占有率	2014年度	市场占有率
1	万科地产	2.20%	万科地产	2.14%	万科地产	2.78%
2	绿地集团	1.67%	绿地集团	2.00%	绿地集团	2.73%
3	保利地产	1.58%	万达集团	1.60%	万达集团	1.97%
4	中海地产	1.45%	保利地产	1.54%	恒大地产	1.80%
5	恒大地产	1.43%	中海地产	1.44%	保利地产	1.78%
6	万达集团	1.40%	碧桂园	1.35%	碧桂园	1.64%
7	绿城中国	0.79%	恒大地产	1.33%	中海地产	1.51%
8	华润置地	0.78%	华润置地	0.84%	世茂房地产	0.93%
9	碧桂园	0.74%	世茂房地产	0.82%	华润置地	0.92%
10	世茂房地产	0.71%	绿城中国	0.68%	融创中国	0.86%
11	龙湖地产	0.62%	融创中国	0.62%	富力地产	0.72%
12	招商地产	0.55%	龙湖地产	0.60%	绿城中国	0.69%
13	融创中国	0.55%	金地集团	0.56%	华夏幸福	0.68%
14	金地集团	0.55%	中信地产	0.55%	龙湖地产	0.67%
15	富力地产	0.53%	招商地产	0.53%	招商地产	0.67%
16	远洋地产	0.48%	富力地产	0.52%	金地集团	0.64%
17	雅居乐	0.48%	华夏幸福	0.46%	雅居乐	0.56%
18	宏立城	0.38%	雅居乐	0.46%	远洋地产	0.47%
19	中信地产	0.37%	远洋地产	0.45%	九龙仓	0.39%
20	华夏幸福	0.36%	中国中铁	0.40%	金科集团	0.38%
21	保利香港	0.36%	世纪金源	0.39%	荣盛发展	0.37%
22	首开股份	0.33%	中国铁建	0.35%	佳兆业	0.37%
23	中国铁建	0.33%	荣盛发展	0.33%	中国铁建	0.36%
24	中国中铁	0.31%	保利置业	0.33%	中国中铁	0.33%
25	融侨集团	0.29%	佳兆业	0.29%	新城控股	0.33%
26	荣盛发展	0.28%	金科集团	0.29%	首创置业	0.33%
27	金融街	0.28%	首开股份	0.28%	保利置业	0.32%
28	和记黄埔	0.27%	新城控股	0.27%	金隅股份	0.31%
29	佳兆业	0.27%	阳光城	0.27%	阳光城	0.30%
30	金科集团	0.27%	融侨集团	0.27%	旭辉集团	0.29%

数据来源：CRIC，中国房地产测评中心

2）按销售面积口径

根据克而瑞信息集团（CRIC）联合中国房地产测评中心联合发布的历年《房地产企业销售排行榜》，按照销售面积口径计算的我国前30名房地产企业具体如下：

排名	2012年度	市场占有率	2013年度	市场占有率	2014年度	市场占有率
1	恒大地产	1.38%	绿地集团	1.27%	绿地集团	1.67%
2	万科地产	1.17%	碧桂园	1.27%	恒大地产	1.58%
3	绿地集团	1.06%	恒大地产	1.23%	碧桂园	1.56%
4	保利地产	0.81%	万科地产	1.16%	万科地产	1.48%
5	碧桂园	0.69%	保利地产	0.83%	万达集团	0.98%
6	中海地产	0.67%	万达集团	0.81%	保利地产	0.88%
7	万达集团	0.66%	中海地产	0.76%	中海地产	0.79%
8	宏立城	0.49%	华润置地	0.45%	华润置地	0.55%
9	华润置地	0.42%	世茂房地产	0.43%	世茂房地产	0.48%
10	世茂房地产	0.37%	世纪金源	0.42%	华夏幸福	0.47%
11	龙湖地产	0.33%	荣盛发展	0.36%	龙湖地产	0.39%
12	华夏幸福	0.30%	龙湖地产	0.34%	荣盛发展	0.39%
13	荣盛发展	0.29%	宏立城	0.29%	雅居乐	0.37%
14	雅居乐	0.29%	华夏幸福	0.29%	金科集团	0.35%
15	富力地产	0.27%	金地集团	0.28%	富力地产	0.33%
16	金地集团	0.26%	中国中铁	0.27%	金地集团	0.33%
17	佳兆业	0.24%	中信地产	0.27%	招商地产	0.29%
18	绿城中国	0.23%	富力地产	0.27%	中国铁建	0.27%
19	远洋地产	0.23%	雅居乐	0.25%	融创中国	0.26%
20	保利香港	0.22%	中国铁建	0.23%	新城控股	0.24%
21	招商地产	0.22%	金科集团	0.22%	中国中铁	0.24%
22	中信地产	0.21%	绿城中国	0.22%	佳兆业	0.23%
23	中国铁建	0.19%	招商地产	0.21%	中南集团	0.22%
24	中国中铁	0.19%	远洋地产	0.21%	绿城中国	0.22%
25	融创中国	0.18%	保利置业	0.19%	蓝光实业	0.22%
26	新城控股	0.17%	佳兆业	0.19%	远洋地产	0.21%
27	蓝光实业	0.16%	蓝光实业	0.18%	世纪金源	0.21%
28	金科集团	0.16%	融创中国	0.18%	首创置业	0.20%
29	中天城投	0.15%	新城控股	0.18%	保利置业	0.20%
30	首创置业	0.15%	建业地产	0.16%	建业地产	0.19%

数据来源：CRIC，中国房地产测评中心

（二）交易完成后存续公司在房地产行业的竞争地位及核心竞争力

1、江苏省房地产企业综合实力第一位、全国房地产企业二十强

新城控股在我国房地产企业中具有较强竞争力。根据克而瑞信息集团（CRIC）联合中国房地产测评中心联合发布的《房地产企业销售排行榜》，2014年度新城控股房地产销售金额在全国房地产企业中排名第25位，房地产销售面积在全国房地产企业中排名第20位。此外，在由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院三家研究机构联合发布的中国房地产百强企业研究中，新城控股2008-2014年连续七年获“中国房地产百强企业20强”称号；在由江苏省房地产业协会发布的江苏省房地产开发综合实力五十强企业名单中，新城控股2005-2013年连续九年获“江苏省房地产企业综合实力五十强第1位”。

本次交易完成前，江苏新城作为一家B股上市公司独立负责住宅地产的开发运营。本次交易完成后，新城控股持有的房地产开发业务相关资产将全部整合至同一A股上市平台，资本市场融资功能也将得以恢复，存续公司同时运营住宅地产和商业地产两大业务板块，运营成本将显著降低，经营效益随之提升，新城控股在房地产行业的竞争地位也将得到进一步巩固，核心竞争力进一步增强。

2、标准化开发程序及快速资产周转模式

新城控股自2005年起建立标准化的房地产开发程序，是国内为数不多的建有国家产业化示范基地的房地产开发商，2013年新城产品的标准化率已达到90%以上。标准化开发程序的执行使得新城控股实现了快速资产周转模式，从而缩短房地产开发项目周期，实现项目投资回报最大化并改善营运现金流量。根据克而瑞信息集团（CRIC）的数据统计，2013年新城控股的总资产周转率及存货周转率在国内五十强房地产企业中均排名第一。标准化开发程序要求公司根据客户的需求进行设计和运营，涉及选址、采购、物业设计、建设和质量控制、美学和内部设计以及客户服务等多个环节，新城控股由此有能力采取快速资产周转模式、快速复制房地产开发项目，向包括长三角核心区域在内的各个细分市场推出优质房地产产品。

3、产品组合多样化

新城控股推出的住宅产品包括高层住宅、多层住宅及低密度住宅等，通过“启航”、“乐居”、“圆梦”和“尊享”四大产品系列满足各类目标客户的多样化置业需求。在此基础上，新城控股积极开展新产品研发，推出电梯洋房系列、叠墅系列、刚需70系列、通透90系列和高密度经济别墅系列等创新产品，部分户型已落地在项目上应用，取得了良好的市场反馈。

商业地产方面，新城控股开发并运营融购物中心、办公楼、酒店、酒店式公寓、高端住宅物业和其他配套设施为一体的综合体开发项目，通过“国际广场”、“城市广场”、“生活广场”三大产品系列，满足不同区域客户的需求和偏好。

4、完善的内部管理体系

新城控股具备完善的内部管理体系，覆盖了项目前期的可行性研究、土地获取、项目规划、项目施工、产品销售、客户服务等多个环节，包括人力资源模块、计划运营模块、财务模块、工程模块、成本模块、设计模块、采购模块、营销模块、客服物业模块等多个项目管理模块。新城控股注重对行业趋势、区域市场、竞争对手、客户价值等方面的系统调研，形成了以市场为基础、以客户诉求为导向的市场研究体系，为项目开发提供决策支持。各个管理模块及管理体系相辅相成，发挥协同效应，把控市场动态及全过程关键性节点，正确预估未来风险并作出准确的判断，确保各房地产项目的顺利实施。

5、丰富的商户资源及有效的整合能力

新城控股自2008年起进军商业地产领域，已积累了丰富的商户资源，与多家国内外知名品牌建立了稳定的合作关系，赢得了大量有价值的业主的信任。新城控股通过整合累积的商户资源实现商业地产项目有效的品类品种互动和商户品牌组合，形成聚集效应，提升日均人流量和交易额；通过整合城市居民的不同需求，以商业地产为引导，有效发挥商业物业与其他类型物业的协同效应，相互提升各种类型物业的价值。通过有效整合实现业主、商户等各方共赢，培养客户忠诚度，实现各种资源的重复利用，提高商业运营模式的可复制性。

6、良好的品牌形象

“新城”品牌在国内的房地产市场，尤其长三角区域，拥有较高的品牌知名度和市场口碑。在由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院三家研究机构联合发布的“中国华东房地产公司品牌价值TOP10”榜单中，新城控股2007-2014年连续八年蝉联第一；2011-2014年还连续四年荣膺“中国房地产开发企业品牌价值20强”（由中国房地产研究会、中国房地产业协会和中国房地产测评中心联合发布）。

通过充分利用各房地产项目的奠基仪式、样板区开放、主力店签约、开业典礼、周年庆等机会开展品牌拓展活动，近年来“新城”品牌的认知度得以不断提升。此外，“吾悦”品牌作为新城控股旗下的城市综合体项目品牌，也已在常州、苏州、张家港、丹阳、南昌、长春、安庆、海口等多个城市布局，10余座吾悦系列广场已开业、正在或者计划建造。

7、优质的客户服务

在“传播幸福、成就梦想”的企业愿景下，新城控股始终将业主的满意度放在第一位，致力于提供优质、精品的客户服务。根据盖洛普咨询公司的客户满意度调研结果，2013年新城控股旗下江苏新城的客户满意度总体得分连续第二年达到盖洛普行业标杆，体现公司持续良好的满意度表现和市场口碑。

新城控股自2010年起开通4008-900-950全国服务热线，将总部呼叫中心、城市公司客服、项目物业管理三方整合，打造投诉、报修、咨询统一管理平台，并在电话服务的基础上开通在线咨询、微博沟通、微信平台等多媒体渠道。2006年起，新城控股还成立了客户俱乐部“幸福会”，通过《幸福会》期刊、幸福会微博及微信平台、组织各类客户活动等，搭建新城控股与业主、业主与业主、业主与社会的和谐交流平台。

8、经验丰富的管理团队

新城控股创始人王振华先生在中国房地产行业已拥有20年以上的经验；管理层团队的其他成员亦于房地产开发行业拥有丰富经验，平均达10年以上。经验丰富的管理团队为新城控股整体的可持续发展奠定了基础。

二、新城控股业务和技术情况

（一）主营业务及主要产品

新城控股的主营业务为房地产开发与销售，其经营模式以自主开发销售为主，2013年底开始尝试进行合作开发。新城控股的业务板块分为住宅地产开发（以江苏新城为经营实体）和商业地产开发（以下属全资子公司新城万博为主要经营实体）。其中，新城控股住宅地产开发的具体情况请参见本摘要本章之“三、江苏新城业务和技术情况”。

新城控股的商业地产开发业务主要经营商业综合体的开发及运营管理，其房地产产品以出售为主，辅以自持运营及对外租赁。报告期内，新城控股商业地产开发的销售收入占其商业地产开发总收入的比例保持在90%以上。除苏州吴江吾悦广场项目为新城控股与北京千石创富资本管理有限公司联合投资以外，其余商业地产开发项目的经营模式均为自主经营。

新城控股的商业地产开发业务的主要产品为商业综合体，包括销售型物业和持有型物业两部分。其中，销售型物业供对外出售，主要包括住宅、写字楼、酒店及酒店式公寓、沿街商铺等；持有型物业供自持运营或对外租赁，主要是购物中心。根据整体定位不同，新城控股开发的商业综合体可分为三类：

1、定位高端、主打国际精品的“国际广场”系列，与之配套的一般为中高端写字楼、中高端酒店、高端酒店式公寓，代表项目为位于常州的吾悦国际广场；

2、以缤纷、动感、塑造区域型时尚商业中心为特点的“城市广场”系列，与之配套的一般为中高端酒店及酒店式公寓，代表项目为位于苏州的吴江吾悦广场、张家港吾悦广场；

3、致力于成为便捷社区生活中心的“生活广场”系列，与之配套的一般为中端写字楼、酒店及酒店式公寓，代表项目为位于常州的吾悦生活广场。

报告期内，新城控股的主营业务及主要产品未发生重大变化，其主要经营数据如下表所示：

报告期	2015年1-6月	2014年度	2013年度	2012年度
物业销售收入（亿元）	84.60	201.73	203.89	172.66
占当年营业收入的比例	96.96%	97.58%	98.33%	98.96%
物业销售毛利率	23.09%	25.51%	28.22%	28.08%
物业出租收入（亿元）	0.76	1.28	1.02	0.70
占当年营业收入的比例	0.87%	0.62%	0.49%	0.40%
物业出租毛利率	85.26%	85.81%	84.92%	85.31%
销售面积（万平方米）	51.66	75.15	48.19	40.09
销售金额（亿元）	37.15	55.98	34.23	28.70
竣工交付的子项目数量（个）	4	5	5	6
竣工面积（万平方米）	37.42	49.26	83.72	107.57
在建项目个数（个）	23	13	7	4
在建总建筑面积（万平方米）	249.27	190.35	63.95	86.00

注：1、销售面积、销售金额、竣工项目、在建项目数据均不包含江苏新城，且均为控股子公司开发的项目；2、销售面积、销售金额数据不包含车位；3、截至2015年6月30日及2014年末的在建项目个数指在建的子项目个数。

（二）主要经营模式

1、组织管控模式

新城控股建立了与生产经营相适应的组织职能机构，实行“总部—项目公司”两级管控模式，并针对商业综合体项目的经营特征，设立了专门的商业管理中心及商管子公司，具体请参见换股吸收合并报告书第五章之“六、新城控股的组织结构”。

2、生产模式、采购模式及销售模式

新城控股主要通过“土地获取—规划设计—工程建设—销售交付或自持租赁”这一流程进行房地产项目的开发。

（1）土地获取

1）土信息监察及筛选

总部战略投资中心会定期监察监测地方政府发布的关于土地公开招标、拍卖或挂牌出让的公告，并与房地产代理商、经纪商等保持良好关系以获取二级市场上合适地块的出让信息。

在发现合适地块的出让信息后，总部战略投资中心将立即组织人员进行全面调研及现场评估，对相关地块进行筛选。调研及评估指标包括但不限于：地理位置及地块规模；当地人口、购买力、目标客户需求及地块所在区域的预期增长情况；当地交通设施和基础设施配套情况；预计开发成本及时间，包括拆迁及重新安置所需费用及时间；预期的财务回报；当地竞争环境；政府针对该地块及其周边区域的发展计划；产品定位等。

2）项目可行性研究

针对筛选后决定进行开发的地块，战略投资中心将组织土地拓展人员与当地政府进行磋商洽谈，与此同时战略投资中心还将牵头设计研发中心、市场营销中心、项目管理中心成本管理条线、商业管理中心及项目公司相关部门进行深入彻底的可行性研究，主要包括产品设计、产品定位、财务预测和回报分析等内容。

以可行性研究中的产品设计部分为例，设计研发中心将根据战略投资中心提供的相关土地技术资料，按照公司要求进行指标测算性规划方案，具体职责包括：全面收集地块所在城市相关技术规定、地块用地红线周边现状资料，并整理完成地块相关土地出让要求；进行现场勘察，完成相应地块周边现状资料的摸底核实工作；将指标测算性规划方案提交战略投资中心，并根据其具体要求修改完善方案等。在上述过程中，项目公司技术部将负责相关基础资料的收集及整理。

3）项目投资决策及土地获取

项目的可行性研究报告将提交至总部的投资决策委员会，投资决策委员会将根据公司资源的使用情况及拟建项目是否符合公司的战略方向进行综合考量，并评估拟建项目的成本、回报、资金需求和资源需求等因素，最终形成项目的投资决策。

对于决策通过的地块，由总部战略投资中心组织土地拓展人员完成土地招拍挂流程、《土地出让合同》签订等相关手续的办理，获取土地。

（2）规划设计

新城控股规范该环节的制度文件主要包括《项目管理手册——设计分册（2014版）》。

1）设计单位的选择及管理

在设计单位的选择上，建立设计类供应商储备库制度，由总部设计研发中心及项目公司技术部负责。设计研发中心负责审核所有设计类供应商的入库资料，并发起规划概念方案设计供应商、建筑方案设计供应商等的入库审批；项目公司技术部主要负责发起景观、灯光、幕墙等专项设计供应商的入库审批。

在设计单位的管理上，建立过程评估及年度评估两级考评体制。在过程评估环节，由设计研发中心、项目公司技术部主责，须在供应商的使用过程中，分别负责记录总部主导供应商、项目公司主导供应商在进度、质量、成本控制及服务方面的情况，并须在供应商评估中反映。在年度评估环节，由设计研发中心牵头，负责每两个月收集过程评估环节中的供应商信息及评价表；负责与行政人事中心合作，拟定评估方案并发起年度供应商评估及定级。

2）设计方案的选择及执行

在设计方案的选择上，首先由项目公司营销部、商业管理中心、项目管理中心成本管理条线等相关部门分别提供项目住宅部分的定位、项目商业部分的定位、成本控制建议等设计条件，由设计研发中心、项目公司技术部根据设计条件编制设计任务书，并提交公司内部审批（其中项目商业部分必须经商业管理中心的分管总裁审批）。设计任务书经审批后，设计研发中心或项目公司技术部将邀请设计供应商储备库范围内确定合适的设计方案，组织专家评审小组对设计方案进行评审，并要求设计单位根据评审结果修改设计方案，最终选择合适的设计方案。

在设计方案的执行上，实行“总部设计研发中心—项目公司技术部”两级管控模式，职责分工如下：设计研发中心主责方案设计阶段，在扩初设计阶段负责审核方案及提供协助，在施工图设计阶段负责复核校验；项目公司技术部在方案设计阶段负责提供前期资料、组织外部评审、配合报批工作等，主责扩初设计阶段、施工图设计阶段（包括落实施工图设计进度等）。此外，为更好地把控设计工作质量，实行过程管理巡查制度及项目评估制度等。

（3）工程建设

新城控股规范该环节的制度文件主要包括《项目管理手册——工程分册（2014版）》、《项目管理手册——采购分册（2014版）》以及《项目管理手册——成本分册（2014版）》等。

1）施工单位、监理单位的选择及管理

施工单位可分为土建、安装等总承包商以及装饰、设备配套等专业承包商两大类，其中总承包商及部分专业承包商的选择由总部项目管理中心负责，剩余部分专业承包商的选择由项目公司工程部负责；监理单位作为服务承包商，由项目公司工程部负责。具体流程如下：首先，由项目管理中心及项目公司工程部分别负责各自主导的工程类供应商的考察、入库及关系维护，并报公司内部审批；随后，通过邀请招标或直接委托方式，在工程类供应商储备库范围内确定该项目的施工单位及监理单位，并与其签订相应的服务合同（若采用免招标直接委托方式，须优先选择3家以上合格供应商经过比价后再确定直接委托单位）。

对于施工单位的管理，项目公司工程部负责每月对施工单位进行检查考核并提出改进意见，考核内容包括组织制度管理、施工质量管理、施工进度管理、安全文明管理四项内容，此外还负责监督施工单位对检查意见的整改，将检查考核结果上报项目管理中心；项目管理中心除负责编制修订作业指引外，主要负责督促项目公司工程部、监理单位对施工单位的检查考核，对各施工单位检查考核结果进行统计、汇总及归档。上述过程评估结果将作为半年度、年度工程类供应商等级评定的依据，由项目公司给出等级调整建议并上报项目管理中心进行决策。

对于监理单位的管理，项目公司工程部负责每月对监理单位进行检查考核并提出改进意见，考核内容包括组织制度管理、档案管理、质量管理、安全文明管理四项内容，此外还负责监督监理单位对检查意见的整改，将检查考核结果上报项目管理中心；项目管理中心除负责编制修订作业指引外，主要负责督促项目公司工程部对监理单位的检查考核，对各监理单位检查考核结果进行统计、汇总及归档。上述过程评估结果将作为半年度、年度服务类供应商等级评定的依据，由项目公司给出等级调整建议并上报项目管理中心进行决策。

2）工程物资的采购

根据采购材料的产品特性和管控需要，分为两级采购：电梯、型材、空调等采购金额较大的材料设备施行总部战略采购，由项目管理中心负责；混凝土、管桩、人防设备等具有区域属性或政府垄断性的材料设备施行项目公司采购，由项目公司工程部及成本部负责。

新城控股建立了全面完整的采购管理体系，主要分为采购策划、材料设备的招投标、材料设备的验收管理三个环节。在采购策划环节，由项目公司工程部负责编制《项目材料设备总体采购计划》、《项目材料设备年度采购计划》、《项目材月度计划》等，并提项目管理中心审批；在材料设备的招投标环节，遵循“公开、公平、公正及诚实守信”原则，通过邀请招标方式，在材料设备类供应商储备库范围内确定合适的供应商；在材料设备的验收管理环节，主要由项目公司工程部负责材料设备的进场前准备、验收检查、成品保护及领用监控，确保材料设备的质量达标并对材料设备的领用过程予以规范。

（4）销售交付或自持租赁

新城控股规范该环节的制度文件主要包括《项目管理手册——营销分册（2014版）》等。

1）销售模式

新城控股总部设市场营销中心、项目公司设营销部，专门负责为其开发的商业综合体项目制定和执行适当的广告和销售计划。在此基础上，新城控股也聘请外部代理（包括广告公司和房地产销售代理）协助其实施销售和营销计划。新城控股营销方案的执行可分为“品牌落地、客户蓄水、开盘销售、续销清盘”四个阶段。

此外，新城控股自2014年起尝试营销创新，推出以“全民经纪人”为核心理念的线上经纪平台“新城带客通”，通过连接新老业主、新城员工、销售代理、自由经纪人、线上粉丝等相关群体并提供相应服务，建立以社交关系为中心的创新销售模式。通过“新城带客通”平台，一方面线上注册的经纪人为意向楼盘推荐客户后，可以线上追踪客户动态，包括上门看楼、电话回访、认筹认购、签约回款等，并可在个人账户中清晰掌握佣金结算情况；另一方面新老业主可以图文并茂地全方位了解到每一个项目的周边配套、户型详解、楼盘详情等情况。作为国内第一家既有项目展示功能、又有经纪人功能的全国性线上平台，“新城带客通”开启了房地产企业线上经纪平台的“2合1”新时代，以创新模式颠覆互联网营销渠道。

2）销售理念及定价模式

新城控股将“吾悦”品牌定位于“创造愉悦体验”，旨在通过高性价比的产品为人们带来更加愉悦的休闲体验和生活方式，提升所在区域城市的长远价值。

新城控股采用底价管理的定价模式，项目的初次定价和后续调价均是在经公司内部审批后的房源底价的基础上进行的，具体如下：

在初次定价环节，于房源推售前10天内由项目公司营销部组织召开价格评审会，提报内容主要包括区域房地产市场情况、区域竞争分析、当期房源特征及客户排摸情况、项目财务情况、开盘房源的价格建议，价格评审通过后项目公司将发起价格文件流转。

在后续调价环节，项目公司营销部将依据当前市场形势、阶段性销售任务等，定期提出调价建议，报公司内部审批。

3、盈利模式

新城控股商业地产开发业务的营业收入主要来源于销售型物业的销售收入及持有型物业的租金收入两大块。对于销售型物业而言，主要通过住宅、写字楼、酒店及酒店式公寓、沿街商铺的出售取得收入，实现盈利；对于持有型物业而言，主要通过收取商铺租金取得收入，此外还可通过收取停车费、展位费等配套设施服务费增加经常性收入。

4、结算模式

就销售型物业而言，新城控股在相关开发产品已经完成竣工验收、与购买方签订销售合同、向购买方交付物业时，确认物业销售收入的实现。

就持有型物业而言，新城控股在租赁期内按照直线法确认物业租赁收入。

5、融资模式

报告期内，新城控股开发房地产项目的融资方式主要包括自有资金、银行贷款、信托贷款等。新城控股自2013年底引入项目的合作开发模式，以实现自有资金投资回报率的最大化。本次吸收合并完成后，新城控股将实现A股上市，随着房地产企业A股市场再融资渠道的打开，新城控股的融资渠道将更加丰富。

报告期内新城控股向信托公司融资的具体情形请参见换股吸收合并报告书第六章之“二、新城控股业务和技术情况”。该等信托融资已于2013年度全额偿还，均为直接与信托公司签署信托借款合同，约定固定借款本金、利率和辅助成本，故作为负债进行核算。除此以外，报告期内新城控股无其他向信托公司融资的情形。

6、物业管理模式

新城控股委托新城物业为其开发的综合体项目中的住宅部分提供物业管理服务。新城物业的相关介绍请参见本摘要本章之“三、江苏新城业务和技术情况”。

7、对出租物业的经营方式

新城控股成立了专门的商业管理中心，负责持有型物业的自持运营及对外租赁，旨在通过持有型物业（即购物中心）的持续经营，形成浓厚的商业氛围，从而提升租金水平，带来长期稳定的现金流，同时带动整个项目的价值提升，实现良性循环。

在持有型物业的经营上，新城控股将“吾悦”系广场定位于体验式商业，具体体现在以下三个方面：（1）从建筑布局来看，吾悦广场在多个城市的落地项目均追求当地最大、单层面积多，但是层数少、动线清晰，以实现消费者为主导的整体人性化设计体验；（2）从品牌招商来看，商业管理团队在最初的招商过程中，即对各个业态品牌进行充分摸底和市场预判，并结合各个品牌在项目当地消费群体中的认可度，合理引进符合项目定位的品牌商户；（3）从业态布局来看，吾悦广场强调去百货化，在满足各个业态基本比例的基础上，适当结合当地市场需求，增加一定比例的新型体验式业态，比如儿童娱乐类体验、文化旅游类体验等。

在新城控股旗下的多个吾悦广场中，公司自持商业比例高达80%。开发商持有高比例商业，有利于其充分运用自身拥有的丰富商家资源以及专业运营经验，保障商业地产后期的品牌招商与统一管理，最大化地实现综合体项目的长远增值。在由赢商网联合21世纪中国商业地产研究院等发起主办的“2014年中国体验式商业地产发展论坛”中，新城控股位于常州的吾悦广场项目荣获“中国最佳体验式商业模式奖”。

（三）原材料供应情况

除土地外，新城控股房地产开发项目中的主要原材料即钢筋、混凝土等各类建筑材料。

（四）主要资产情况

1、存货

新城控股主要业务为房地产开发及销售，其主要资产为房地产开发业务形成的存货。截至2015年6月30日，新城控股的存货净额为3,349,372.68万元，主要包括开发成本、开发产品及拟开发土地，明细请参见换股吸收合并报告书第六章之“二、新城控股业务和技术情况”。

2、固定资产

新城控股的固定资产主要包括常州新城希尔顿酒店（即常州新城帝景项目）相关房屋及建筑物、交通运输设备、电脑等办公设备，具体情况请参见换股吸收合并报告书第六章之“二、新城控股业务和技术情况”。

3、无形资产

（1）无形资产基本情况

新城控股的无形资产主要包括土地使用权和软件。土地使用权为常州新城帝景项目（即常州新城希尔顿酒店）相关土地成本结转所致，软件主要包括电脑软件和金蝶财务软件等，具体请参见换股吸收合并报告书第六章之“二、新城控股业务和技术情况”。

（2）土地使用权

截至2015年6月30日，新城控股及其下属子公司拥有的在无形资产中核算的土地使用权详细情况请参见换股吸收合并报告书第十三章之“一、江苏新城的基本情况”。

（3）软件著作权

截至2015年6月30日，新城控股及其下属子公司拥有的计算机软件著作权详细情况请参见换股吸收合并报告书第十三章之“一、江苏新城的基本情况”。

（4）商标

1）新城控股拥有的注册商标

截至2015年6月30日，新城控股（原新城控股有限）拥有的注册商标共计88项，具体情况请参见换股吸收合并报告书第六章之“二、新城控股业务和技术情况”。

2）许可第三方使用的商标

根据新城控股提供的其与江苏新城签署的《商标使用许可合同》，新城控股许可江苏新城及其子公司、分公司无偿使用注册号为10762860及10762861的注册商标，许可使用期限为该等注册商标的有效期。截至报告书签署日，上述商标许可合同正在办理备案手续。

4、投资性房地产

报告期内，新城控股的投资性房地产为持有型物业结转所致，具体请参见换股吸收合并报告书第六章之“二、新城控股业务和技术情况”。

5、租赁房屋情况

截至2015年6月30日，江苏新城及其子公司的房屋租赁情况请参见换股吸收合并报告书第十三章之“一、江苏新城的基本情况”，新城控股及其子公司（除江苏新城外）作为承租