

代建 半年报

合伙人制加快项目拓展，
上半年代建中标同比增 19.4%

目录

本期关注：	3
一、行业政策：政府代建制持续完善，代建模式助力保交楼	4
1、地方政府投资项目代建管理制度陆续完善，BIM 应用和信息化工作持续推进	4
2、保障性住房建设、城中村改造释放代建需求，纾困代建助力保交楼	7
二、土地成交：城投拿地近半、开工率仅 22%，代建空间仍存	8
三、企业洞察：合伙人制拓宽项目渠道，数字化、服务标准建设加速	9
1、旭辉建管“千帆计划”见成效，第一阶段新增 8 个签约项目	9
2、代建公司数字化进程加快，行业服务标准建设有序推进	10
2、绿城管理上半年新拓代建建面 1746 万平方米，同比增长 1.1%	10
四、重点项目：纾困项目稳定运营，安置房项目提前封顶	11
1、原公司破产重整，绿城助力广州江府海棠项目稳定运营交付	11
2、建发建管代建福建 2024 年省重点项目厦门湖里 G22 地块封顶	12
五、招投标：中标项目数量保持高位，48%项目位于长三角	13
1、2024 年上半年代建中标项目同比增 19.4%，二季度创 2023 年以来新高	13
2、项目招标方仍以国资为主，绿城、蓝城、龙湖等项目较多	13
3、三四线城市项目占比过半，主要集中于长三角区域	13

本期关注：

■ 湖南出台政府投资项目代建管理办法

湖南省省发改委于6月发布公告，向社会公开征求《湖南省政府投资项目代建制管理办法（征求意见稿）》意见。征求意见稿提出，以财政性资金为主要来源、总投资3000万元以上的非经营性政府投资项目，应当实行代建制管理。总投资低于3000万元的非经营性政府投资项目，鼓励实行代建制管理。

■ 二季度城投拿地占比51%

2024年二季度城投拿地占比攀升至51%，较一季度增长7个百分点，为近三年同期新高。在土地市场交易冷淡之下，城投依旧是托底的主力军。

■ 代建公司服务标准、数字化进程加快

二季度，金地管理发布《委托方驾驶舱2.0》，腾云筑科推出了全新的代建工具箱1.0版本。管理层面的“增效、增服务”成了多数房企应对市场竞争加剧的手段之一，以“修炼内功”、链接数字化为主。解决的是数据管理复杂、业务协同困难、运营效率低下等造成沟通成本不断增加的问题，另外，在防范风险的同时加深与委托方的信任关系。

■ 旭辉建管发布外部合伙人发展计划第一阶段成果

旭辉建管于一季度末启动“千帆计划”——外部合伙人发展计划，意在发展在目标省份有深耕经验、有项目资源、有人脉关系的外部合伙人，在此计划的推进下，旭辉建管有效拓宽了代建项目来源渠道，一阶段取得较为显著的成果，5月份发布一阶段成果回顾中可以看到，仅进行2个月的千帆计划带来了8个新签约项目。

■ 二季度代建中标项目创2023年以来新高

二季度代建中标项目122个，同比增加8.9%，较一季度增长3.3个百分点。进入2024年以来，连续两个季度代建中标项目数量保持高位，同时创2023年以来新高，可见代建市场持续扩张，房地产企业也在不断加大对代建的关注和投入。

一、行业政策：政府代建制持续完善，代建模式助力保交楼

1、地方政府投资项目代建管理制度陆续完善，BIM 应用和信息化工作持续推进

2024 年上半年有近 13 个省市出台了政府投资项目代建管理制度的相关意见稿、管理办法，明确政府投资项目的范围、规则，并按照一定的投资额鼓励实行项目代建制。多地在《管理办法》中均明确了奖惩监督机制，进一步完善政策法规。

此外，为了更好的推进政府代建制的落地，广东省积极修订 BIM 应用和信息化工作，厦门则出台了政府投资项目代建单位行业信用评价办法。

另，洛阳、驻马店、辉县等地先后提出支持开展代建团购，支持相关单位与房地产开发企业协调代建、团购职工住房，且团购达成的优惠价格不计入商品房备案价格跌幅比例范围，以助力维稳房地产市场。

总体而言，二季度政府出台相关代建政策环比上一季度有所减少。

其中，省级层面，湖南省省发改委于 6 月发布公告，向社会公开征求《湖南省政府投资项目代建制管理办法（征求意见稿）》意见。征求意见稿提出，以财政性资金为主要来源、总投资 3000 万元以上的非经营性政府投资项目，应当实行代建制管理。总投资低于 3000 万元的非经营性政府投资项目，鼓励实行代建制管理。

值得注意的是，征求意见稿特别明确了奖惩与监督。比如代建单位未履行概算调整决策及审批程序，造成项目超概算的，超概部分从代建单位的履约担保中赔偿；项目竣工财务决算审核批准后，决算投资比合同约定投资有节余的，应当按照节余资金 5%—10% 的比例对代建单位实行奖励。

在自上而下的制度完善中，对于投资中细分领域的细则也在进一步的优化和修订。例如广东省，为全面推进代建项目管理局（简称“代建局”）BIM 应用和信息化工作，推动建筑信息模型的应用，印发《广东省代建项目管理局 BIM 实施管理标准 2023 修订版》《广东省代建项目管理局 BIM 实施导则 2023 修订版》。进一步提升代建项目信息化水平，提高代建项目的工程效率。

结合此前各省先后出台或修订代建管理办法来看，有助于推动代建行业的健康和可持续发展。随着代建行业的标准化程度提高，对于提升整个行业的服务质量和效率有正向作用。同时减少权责不清带来的管理混乱和纠纷，通过制度的规范，使得代建项目的风险得到更有效的控制。

表：2024 年上半年出台的代建相关政策

省份	发布时间	政策重点
----	------	------

洛阳市	2024/1/3	支持开展代建团购。 支持政府机关、高等院校、园区、企事业单位依托工会或其他组织，与房地产开发企业协调代建、团购职工住房， 团购达成的优惠价格不计入商品房备案价格跌幅比例范围。开辟代建团购项目审批、手续办理等绿色通道
南阳市	2024/1/4	政府投资项目，是指利用财政性资金进行建设且总投资 3000万元 及以上的固定资产投资项。应当实行代建制的项目，主要包含党政机关、事业单位、社会团体等办公、业务用房及相关设施；科技、教育、文化、体育、卫生、民政等社会事业方面的建设项目；市政公用、园林绿化等城市基础设施；地方政府确定的其他实行代建制的项目；涉及国家安全、国家秘密、网络信息平台以及政府有特殊要求的项目，根据具体情况按照国家相关法律法规规定办理
驻马店市	2024/1/24	支持开展代建团购。 支持政府机关、园区、企事业单位依托工会或其他组织，与房地产开发企业协调代建、团购职工住房， 团购达成的优惠价格不计入商品房备案价格跌幅比例范围。开辟代建团购项目审批、手续办理等绿色通道。
河南省	2024/3/14	省级政府投资项目，是以 省政府预算安排资金为主要来源且总投资5000万元及以上 的省本级非经营性固定资产投资项。主要包括：党的机关、人大机关、行政机关、政协机关、审判机关、检察机关，各民主党派和工商联，事业单位、社会团体等办公、技术用房及其配套设施项目；教育、科技、文化、卫生、体育、劳动保障、民政、退役军人事务等社会事业项目；省政府确定实行代建的其他项目。涉及国家安全、国家秘密和抢险救灾等特殊项目，按照国家相关规定执行。总投资在5000万元以下的省级政府投资项目确有必要的，也应实行代建。
辉县	2024/3/18	支持开展代建团购活动。 支持市直机关、乡镇(街道)、企事业单位依托工会或其他组织，与房地产开发企业协调团购职工住房， 团购达成的优惠价格不计入商品房备案价格跌幅比例范围 ；试点推进上述单位与平台公司或开发企业合作，试点 定向开发、委托代建等形式建设商品住房 ，以提供更多的住房选择，满足不同层次的购房需求。
瓮安县	2024/3/20	支持发展代建团购。 支持政府机关、经济开发区、企事业单位依托工会或其他组织，与房地产开发企业协调代建、团购职工住房， 团购达成的优惠价格不计入商品房备案价格跌幅比例范围。开辟代建团购项目审批、手续办理等绿色通道。
南京市	2024/3/30	投资估算3000万元以上以及法律法规规定的城建项目应当按照规定实行跟踪审计，对项目单位以及其他参建单位的工程管理、投资控制、资金使用等独立开展审计监督，发现问题应当及时向被审计单位提出书面意见。
广东省	2024/4/2	《广东省代建项目管理局BIM实施管理标准2023修订版》《广东省代建项目管理局BIM实施导则2023修订版》业经广东省代建项目管理局办公会议审议通过。适用于广东省代建项目管理局管理范围内实施BIM管理的新建、改建、扩建政府公共工程。
武定县	2024/4/15	政府投资项目是指县人民政府使用政府资金（含债券、融资）直接投资或作项目资本金的固定资产投资项，包括社会公益服务、公共基础设施、社会管理等公共领域的新建、扩建、改建以及技术改造等项目。 县人民政府应当定期对项目推进情况和资金管理使用情况进行调度。使用单位将到位资金根据该项目资金管理使用办法拨至代建单位账户，由代建单位按工程进度和合同约定向施工、监理及第三方服务单位拨付。代建单位的代建管理费由使用单位根据合同约定的支付条件，向代建单位直接拨付。

厦门	2024/4/30	<p>厦门出台《厦门市政府投资项目代建单位行业信用评价办法》。信用评价由评价周期内代建单位的通常行为评价、项目实施行为评价和公共信用综合评价等三部分组成。代建单位通常行为评价是指评价周期内对代建单位的代建业务主要发展指标、良好行为和不良行为的量化评分，反映企业具备的综合技术力量和遵守政策法规、履行社会责任等情况。其中：（一）主要发展指标是指代建单位完成代建项目投资额、主要技术管理力量和专业能力评价结果等方面的有关信息。（二）良好行为是指代建单位和代建项目在工程质量、安全生产与文明施工和其他管理等方面的奖励信息。（三）不良行为是指代建单位和代建项目在工程质量、安全生产与文明施工和其他管理等方面的不良信息。项目实施行为评价是指评价周期内由市住房和城乡建设局（市重点办）牵头组织的季度专项指导服务评价和建设（或责任）单位组织对代建项目年度评价的量化评分。公共信用综合评价是指社会信用主管部门根据公共信用综合评价指标体系对代建单位在行政管理、公共服务等领域履行法定或约定义务客观情况的综合评价</p>
周口市	2024/5/15	<p>市级政府投资项目，是指总投资 1000 万元及以上的市本级非经营性固定资产投资项目，且主要资金来源为市政府预算安排资金、依靠财政拨款或补贴的行政事业单位自筹用于建设的资金、以市政府名义募集或接受的各种境内外捐款、政府债券资金、中央预算内资金等上级财政下达资金。包括：教育、卫生、文化、体育、科技、劳动保障、民政和退役军人事务等社会事业项目；党政机关、各民主党派和工商联、事业单位、社会团体等办公、技术用房及其配套设施项目；市政府确定的其他实行代建的项目。</p> <p>涉及国家安全、国家秘密和抢险救灾以及有特殊要求的项目，按照国家相关规定执行。市级政府投资项目总投资在 1000 万元以下的，如有必要，也应实行代建</p>
突泉县	2024/6/7	<p>代建制管理，是指县政府设立专业部门作为代建单位——突泉县本级政府投资非经营性项目代建中心，负责本级政府投资非经营性项目的投资管理和组织建设实施工作，严格控制项目的投资、质量、安全和进度，项目竣工验收合格后移交给项目单位的制度。政府投资的公共建筑、市政基础设施、环境保护等非经营性项目（施工单项合同估算价在 400 万元人民币以上），原则上实行代建。涉及国家安全、保密、抢险救灾的和部门有特殊要求的，经政府批准可以不实行代建。</p>
湖南省	2024/6/12	<p>省发改委发布公告，向社会公开征求《湖南省政府投资项目代建制管理办法（征求意见稿）》意见。以财政性资金为主要来源、总投资 3000 万元以上的非经营性政府投资项目，应当实行代建制管理。总投资低于 3000 万元的非经营性政府投资项目，鼓励实行代建制管理。此外，特别明确了奖惩与监督。比如代建单位未履行概算调整决策及审批程序，造成项目超概算的，超概部分从代建单位的履约担保中赔偿；项目竣工财务决算审核批准后，决算投资比合同约定投资有节余的，应当按照节余资金 5%—10%的比例对代建单位实行奖励。</p>
社旗县	2024/6/13	<p>政府投资项目是指利用财政性资金建设且总投资 500 万元及以上的固定资产投资项目。代建项目原则上应采用全过程代建方式，根据项目的实际情况可采用分阶段代建方式。采取代建制管理的政府投资项目，项目竣工财务决算审批核准后，决算投资额比合同约定投资额有节余的，可以按照不超过节余资金 20%的比例对代建单位实行奖励，具体比例由合同约定。以上奖励开支计入项目总投资，且适用于本办法实施后已经批复初步设计和概算的项目。</p>

数据来源：CRIC 监测

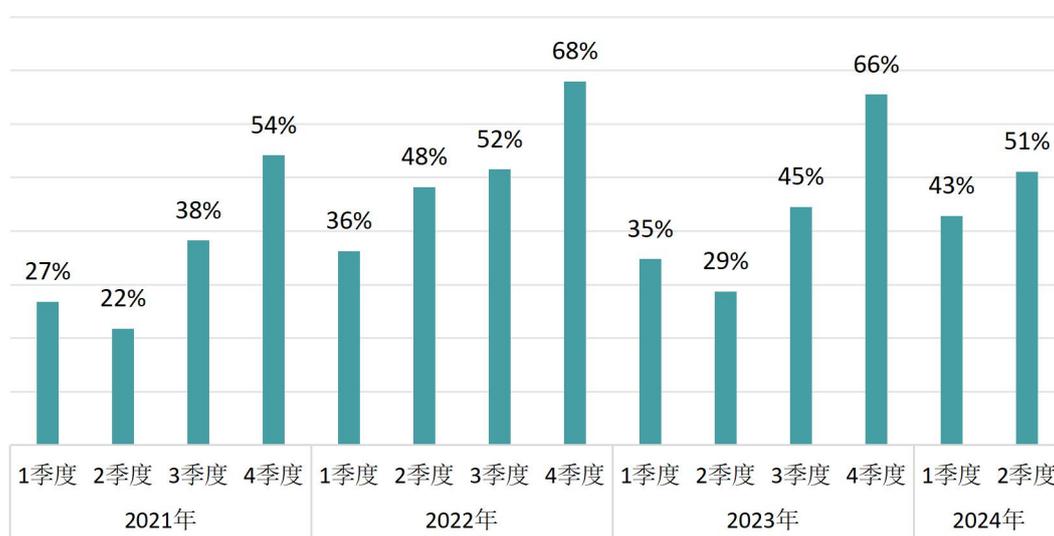
2、保障性住房建设、城中村改造释放代建需求，纾困代建助力保交楼（略）

二、土地成交：城投拿地近半、开工率仅 22%，代建空间仍存（节选）

2024 年上半年城投在核心 30 城参与拿地幅数占比达 47%，为 2021 年以来同期新高，较 2023 年上半年增长 16 个百分点。由此可见，在土地市场交易冷淡之下，城投依旧是托底的主力军。

分季度来看，2024 年二季度城投拿地占比攀升至 51%，较一季度增长 7 个百分点，为近三年同期新高。究其原因，一方面是因为核心城市供地节奏的放缓，尤其是优质地块供应较 2023 年大幅下降；另一方面市场的走弱导致企业现金流压力较大，即便是央国企也在年内放缓投资脚步，仅聚焦在核心城市核心地块，外围地块多由城投进行托底。

图：2021-2024 年二季度集中供地中城投拿地占比（幅数占比）



备注：从本期开始口径调整为重点监测 30 城市（包含区县），历史数据均已调整；

30 城市包括：重庆, 成都, 长沙, 西安, 石家庄, 青岛, 济南, 杭州, 宁波, 上海, 南京, 贵阳, 郑州, 武汉, 合肥, 长春, 苏州, 天津, 广州, 无锡, 北京, 南宁, 福州, 南昌, 昆明, 太原, 大连, 沈阳, 深圳, 厦门

数据来源：CRIC 中国房地产决策咨询系统

图：2021 年-2024 年各类房企拿地后开工率对比（略）

表：2024 年二季度典型城市城投平台拿地明细（亿元；万平方米）（略）

三、企业洞察：合伙人制拓宽项目渠道，数字化、服务标准建设加速

1、旭辉建管“千帆计划”见成效，第一阶段新增 8 个签约项目

代建行业飞速发展的背景下，越来越多房企“下场”代建业务领域，在总体代建需求有限的情况下，如何通过加强合作拓展业务、提升市场份额和竞争力成为代建企业的重点工作方向。

旭辉建管于一季度末启动“千帆计划”——外部合伙人发展计划，意在发展在目标省份有深耕经验、有项目资源、有人脉关系的外部合伙人，成为有意愿进行长期的合作往来、能够收益共享风险共担的合作伙伴。

在此计划的推进下，旭辉建管有效拓宽了代建项目来源渠道，一阶段取得较为显著的成果，5月份发布一阶段成果回顾中可以看到，仅进行2个月的千帆计划带来了8个新签约项目。

图：旭辉建管“千帆计划”及一阶段成果回顾



数据来源：旭辉建管官微、CRIC 整理

通过合作来加强拓宽代建项目来源渠道，成为今年以来代建企业的主流，除了旭辉建管以外，金科建管、复地管理在二季度也同样推出诚邀外部合伙人计划，提供专业的全周期、全产业链开发管理及产业赋能服务。

据不完全统计，上半年已有 18 起代建企业的合作业务在展开，一季度企业合作的动作更多，主要是与城投、国资平台合作，例如蓝城与淮安国联集团、远洋与陕建控股集团等；二季度则主要增强外部渠道的拓展，典型如旭辉、金科和复地。金科 4 月份开启的同路人计

划后，截止上半年已经增加 100+合伙人，推进项目 30+，实际孵化项目 5+，在短时间内取得了不菲的成绩。

表：2024 年二季度代建企业合作情况

时间	企业	合作内容概要
4 月	蓝城乐居 北京大成（杭州）律所	双方将积极推进在房地产建设工程，纾困代建（破产楼盘重整、续建、融资、销售、管理）等业务领域开展多方位、全维度的合作。
4 月	金科金建管	金科开管集团代建业务外部合伙人招募“同路人”4 月 10 日启动，积极找寻不限行业、不限背景，一切能提供代建信息资源、推动代建项目签约，引入代建资金的个人或团队成为合伙人。
5 月	久筑共建 淳石资本旗下四海鼎晟	久筑共建与上海淳石资本正式签订战略合作协议，秉持互惠互利、共同发展、合作共赢的原则，发挥各自优势，联手开展携手在拓展、投资、开发等领域进行全面合作。
6 月	复地管理	复地管理诚邀外部合伙人，提供专业的全周期、全产业链开发管理及产业赋能服务。
7 月	新城建管	代建外部合伙人计划“同新计划”全国招募。

数据来源：企业官微、CRIC 整理

2、代建公司数字化进程加快，行业服务标准建设有序推进（略）

3、绿城管理上半年新拓代建建面 1746 万平方米，同比增长 1.1%（略）

四、重点项目：纾困项目稳定运营，安置房项目提前封顶

1、原公司破产重整，绿城助力广州江府海棠项目稳定运营交付

2024年4月15日，法院正式受理申请广州鸿珺房地产有限公司（奥园集团子公司）进入破产重整程序，引发市场广泛讨论：其作为绿城·广州江府海棠项目的开发商，进入破产重整程序是否将导致项目的开发、运营再度受到影响。项目发展历程如下：

2020年5月，奥园集团22亿元竞得白云区江高镇中心城区政府储备项目住宅二期-1号地块，楼板价13066元/平方米，溢价率达到20.88%；

2021年4月、9月，项目两次开盘，认购均价分别为23000-26000元/平方米和31000元/平方米，去化率17%左右；

2022年4月，奥园出险停牌，项目一度停工；

2022年7月绿城管理介入成为代建方，项目陆续全面复工；

2023年项目更名为绿城·江府海棠，3月重启销售；

截止2024年5月绿城披露施工进度来看，项目3、4、5号楼均已结构封顶，进入精装施工阶段；6、7、8号楼结构已封顶，砌体至25层；多层住宅也已结构封顶。

鸿珺公司方面表示，本次破产重整基于对江府海棠项目后续的经营管理考虑，为更好地保障项目整体平稳开发建设及顺利交付，解决因原股东原开发商债务危机引起的相关问题，并不影响江府海棠项目的开发运营与建设交付。本次破产重整完成后，江府海棠项目会保持与绿城管理公司的合作，绿城管理将继续负责项目代建工作，确保项目施工进度的有序推进。

绿城管理表示，介入江府海棠项目代建工作以来，在项目各关联方的支持配合下，完成了包括工程建造复工、项目焕新重启、土地解封、已售抵押房源解押、重新入市销售等多项重要工作，江府海棠项目已逐渐恢复到健康的运营建设状态，第一期有望今年8月交付。

绿城·广州江府海棠项目信息

项目名称	绿城·广州江府海棠
介入时间	2022年7月
项目总建面	16.84万m ²
项目类型	纯住宅
管理方	广州鸿珺房地产有限公司
代建方	绿城管理

信息来源：绿城管理官微、CRIC整理

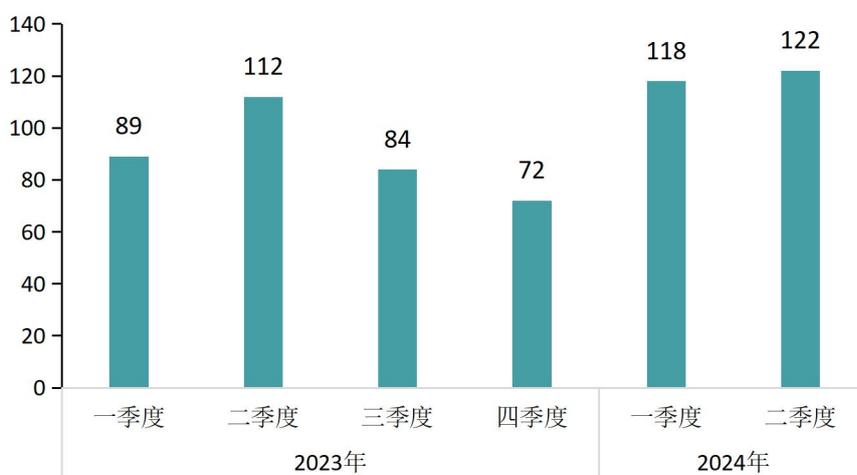
2、建发建管代建福建 2024 年省重点项目厦门湖里 G22 地块封顶（略）

五、招投标：中标项目数量保持高位，48%项目位于长三角

1、2024 年上半年代建中标项目同比增 19.4%，二季度创 2023 年以来新高

2024 年上半年，代建中标项目 240 个，同比增长 19.4%。其中二季度代建中标项目 122 个，同比增加 8.9%，较一季度增长 3.3 个百分点。进入 2024 年以来，连续两个季度代建中标项目数量保持高位，同时创 2023 年以来新高，可见代建市场持续扩张，房地产企业也在不断加大对代建的关注和投入。

图：2023 年至 2024 年二季度中标代建项目（个）



数据来源：比地招标网、CRIC 整理

2、项目招标方仍以国资为主，绿城、蓝城、龙湖等项目较多（略）

3、三四线城市项目占比过半，主要集中于长三角区域（略）

免责声明

数据、观点等引用请注明“由克而瑞研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。