

中国房地产 快评



百家企业入局代建，细分领域积极探索

文/谢杨春、吴嘉茗

2023年是代建快速扩张的一年，综合能力TOP30代建企业新增签约面积1.82亿平方米，按可比口径同比增长了25.5%，其中新增签约面积超1000万平方米的企业共7家。

2024年有超过100家企业入局代建或承接代建业务，市场上有意愿、有能力的企业几乎全部“下场”代建。

有些企业为了增加利润增长点，早早布局，有些企业则是“夹缝求生”快速入局。面对竞争白热化的代建赛道，新老力量采取了什么策略入局？做好哪些能力才能在“拥挤”赛道突围？

2024年已有近百家房企涉及代建，2019年入局企业占30%

自2019年以来，随着地产销售的下滑、企业投资能力“丧失”，让原本利润微薄的代建成为了诸多房企眼中“香饽饽”，竞相入局，代建行业也迎来一波快速扩展期。

从规模上看，2023年代建企业新拓面积已经接近2亿平方米，综合能力TOP30代建企业新增签约面积（2023年）1.82亿平方米，按可比口径同比增长了25.5%。

从企业数量上看，截止到2024年9月，已经有超过100家房企入局代建或承接代建业务。其中，销售50强房企（2024年上半年全口径金额排名下同）布局代建企业数量达到46家，仅少数港资、民企未有代建业务，如大华集团、香港置地等。近期正在重组的美的置业则表示重组后代建业务将是非常重要的组成部分，希望在未来2—3年内，第三方代建业务占整体开发代建业务的比例逐渐超过20%。销售百强代建业务覆盖率则超过80%，包含诸多出险企业。

由此可见，当前市场上有意愿、有能力的企业几乎全部“下场”做代建，竞争程度进一步加剧。有些企业为了增加利润增长点，早早布局，有些企业则是“夹缝求生”快速入局。

从布局代建时间上来看，70%企业涉及代建业务位于2019年之前，主要为央国企，包括招商、华润等。2019年之后布局代建企业占到30%左右，多为民企，如旭辉、中梁、龙湖、华夏幸福等，且同步成立代建管理平台，如旭辉集团在2021年成立了旭辉建管，2022年9月中梁控股宣布成立中梁建设管理集团有限公司，正式进军代建行业。此外，部分房企如招商蛇口、新城控股、融者共创等涉及代建业务较早，但规模化发展、平台化发展则在2023年以后。

表：2021年以来典型企业代建平台成立时间

房企	代建平台	平台成立时间
绿地控股	绿地智慧	2024年
招商蛇口	招商建管	2024年
东原地产	东原睿建	2023年
上坤地产	上坤共建	2023年
龙湖集团	龙湖龙智造	2022年
中梁控股	中梁建管	2022年

华夏幸福	幸福安基	2022 年
光大嘉宝	安石建管	2022 年
新城控股	新城建管	2022 年
融创中国	融者共创	2022 年
碧桂园	凤凰智拓	2022 年
旭辉集团	旭辉建管	2021 年

数据来源：CRIC 统计

央国企起步早以政府代建为基本盘，依托主业优势、资源优势探索细分领域

相较于民企而言，央国企凭借“出身”优势在代建行业起步较早，以政府代建为基本盘，逐渐走向多元化代建模式，并且凭借其主业资源优势在细分领域成为领跑者。其中央国企中华润、招商、建发代建规模上持续领先，代建业务多以政府代建+商业代建为主，并在细分领域持续探索。

➤ 华润以园区、体育馆等大场馆政府代建为主

其中华润持续领跑，代建业务主要以政府代建为主，兼顾市场化代建。华润置地的早期代建业务主要集中在园区、体育馆等政府代建项目上发力。从 2008 年华润接手深圳湾体育中心，此后代建业务逐步拓展至保障房、市政道路、学校、医院、河道、公园、工业园区等等。

而招商建管代建业务中政府代建比重达到 75%，其中按照项目性质来看，归属于公建配套的代建比重接近六成。此外，招商在产业园开发运营上同样保持领先。

➤ 建发以医疗、商业运营、写字楼运营、产业园建设为主，实现全业态覆盖

建发建管早期是以政府代建为主，聚焦公建配套和保障性安居工程。2021 年正式更名“建发建管公司”后迈入新的发展阶段。逐渐形成以政府代建+商业代建的模式，在以品质为核心的全产业链代建服务体系之下，整合各类资源，参与了商业运营、写字楼运营、产业园建设等多种业态，实现全业态覆盖。截止到 2024 年上半年，建发建管商办、产业园、及其他项目的代建比例接近 58%。

➤ 中国中铁、安居建业代建聚焦保障房、纾困项目

部分央企、国企除了市场化代建即商业代建外，这类房企凭借央国企背景和良好的政企关系，在保障房领域以及近两年纾困代建中厚积薄发。如中国中铁历史合约面积中，代建保障房项目和商品住宅相比比例大致 5:5，主要聚焦在北京和雄安。再如安居建业，作为深圳市房地产纾困平台，截至 2024 年 5 月，公司已纾困盘活项目共计 20 个，操盘、参与监管及服务项目面积超 430 万平方米。

此外还有部分央国企，代建业务主要源自上一轮周期中棚改的红利，逐步涉及到保障房建设中，主要是地方国企，如首开和城建发展。而华发代建业虽无单独平台，但归类于城市运营板块下。

值得注意的是，作为混改的典型企业，金地和“绿城系”在代建行业入局早，业务齐全，从经验、模式、产品、服务、标准化在行业较为领先。

➤ 金地以商办、商住、政府代建为三大核心，商办细分领域是代建的领跑者

金地 2006 年承接深圳首个政府委托代建的写字楼而涉足代建行业，直到 2019 年金地商管成立，形成了政府、商业、资本三大模式。政府代建除了保障房，业务范围衍生到教育、体育、医疗、养老等领域。而在商办代建上充分发挥金地自身经营优势，提供定制化服务，甚至可以配资代建。

➤ 以绿管为首的“绿城系”依靠产品力、品牌和专业性成为行业领军者

其中绿管作为行业的绝对龙头，专业化起步较早，2010 年成立，是绿城品牌和代建管理输出的主体。截至 2024 年上半年代建项目城市覆盖 128 个，合约总建筑面积 1.23 亿平方米，同比增 8.1%。代建模式涵盖政府代建、商业代建、资本代建，按项目分从保障房、商品房、公建配套、产业园以及近两年纾困均有涉及。多年运营经验、稳定的平台、成熟完善的产品系、以及优质供应商资源使其稳居行业第一。而蓝绿、蓝绿双城代建平台，更聚焦在政府共建项目，业务模式从代建咨询到全过程代建。

表：部分民企代建布局情况

代建企业	涉及代建时间	特色方向
安居建业	2022	城乡建设与生活服务商，侧重于大型旧改项目、保障房及纾困代建
中国中铁	2018	保障房、纾困代建
招商建管	2016	优质园区运营商，产业园区开发及招商运营
华润置地	2011	以园区、体育馆等大场馆政府代建为核心的片区代建代运营
绿城管理	2010	代建行业领军者，各领域均较为成熟
建发建管	2007	商业运营、写字楼运营、产业园建设为主，实现全业态覆盖
金地管理	2006	以商住、商办、政府代建为三大核心，商办代建领跑者
远洋建管	2006	商业代建、纾困代建
中海管理	/	覆盖地产、商业、教育、医疗、康养、金融、城市更新、产业园、物流园、城市更新等多个领域
保利发展	/	以政府代建起家，现在已经拓展至商业代建领域
信达地产	/	资本代建、纾困代建
国贸地产	/	商办综合体

数据来源：CRIC 统计

多数民企代建起步晚更多依靠商业代建扩张，代建特色与企业品牌一脉相承

与国企相比，大多数民企在市场向上的过程中，并不会将代建业务作为收入主要贡献点。数次市场波动中，滨江、朗诗、建业、碧桂园等逐步将代建作为增长的第二曲线，但整体业务占比不高。2020 年以后这些企业开始加速发展，而旭辉、中梁等也开始入局。从入局企业的代建特色上看，民企可操作范畴更高、自由度更高，虽然政府代建等高门槛模式突破的机会较小，但在商业代建以及定制化代建等方面创新较多。

➤ 近两年快速扩张、积极入局如融创、旭辉主打定制化代建

融者共创业务模式的核心特色在于一体化解决方案。聚焦“研策定位、产品规划、开发管理、

营销服务、资产运营、物业服务”全业务链服务，为不动产提供综合解决方案咨询、全周期开发运营管理、模块化服务定制三大模式的解决方案，全专业横向联动，超过 50 个关键管理专项，以适配不同客户需求，从而给予个性化的菜单选择。

作为后来者快速扩张的旭辉建管，以定制化服务为核心竞争力。提供差异性服务。从旭辉建管覆盖的产品方案来看，包括有住宅、商业、办公、公寓及城市五个类型，每个类型中均有多种方案。服务模块，包括产品方案、运营管理、整合营销及财务金融。

➤ 朗诗、当代差异化路线，代建聚焦绿色、科技

朗诗布局代建时间较早，于 2015 年就发布了“产品差异化、资产轻型化、市场国际化”的战略。相比于其他代建企业，朗诗聚焦绿色差异化发展战略，注重绿色建筑的研发与建造能力。多年发展，2024 年上半年朗诗绿色生活实现营收 3.92 亿元；合约建筑面积约为 3584 万平方米，其中在管建筑面积约为 2990 万平方米。

➤ 龙湖、新城、华夏依托多元赛道的优势，分别在 TOP、数字科技体系代建与综合体代建发力

2022 年 8 月龙湖在中期业绩会上官宣了龙湖代建业务——龙湖龙智造，将 TOD、科技等作为自身项目的“标签”，只进入龙湖聚焦的城市。

2022 年底新城代建、代管业务平台——建管正式成立，轻资产运营对于新城来说并不陌生，“商住协同、多元整合”是新城建管的核心优势和标签。

➤ 德信、众安等江浙企业代建扎根于未来社区、特色小镇改造及运营

作为长三角经济发展核心区域，江浙民营经济发展更市场化。因此也带动一波浙江企业在代建市场快速发展，如德信绿建管理、众安管理、宋都、大家等。从布局上看，多数深耕与长三角江浙地区，模式上如德信绿建管理侧重政府代建、特色小镇以及未来社区等新型城市更新；众安为项目提供全过程项目管理和商业物业、创新型未来社区运营等代建服务。

➤ 金科、华宇通过纾困代建“破局”

在保交楼政策频出之下，近两年纾困代建发展迅速。除了绿管、信达等企业外，民企中金科、华宇形成了“后进先出”独具特色的代建纾困模式。金科金建管上半年新拓代建项目中有 34%来自纾困项目，纾困项目在管达到 8 个，总建面接近 170 万平方米。

表：部分民企代建布局情况

代建企业	涉及代建时间	特色方向
久筑共建	2023	强调共建管理，用足企业自身专业杠杆
龙湖龙智造	2022	TOD 与数字科技体系代建
幸福安基	2022	产业新城领域代建
华宇建管	2022	2022 年 8 月，中国信达携手华宇集团，纾困代建安徽 8000 亩超大体量百亿项目-信达华宇阳光湖樾
旭辉建管	2021	以定制化服务为核心竞争力，提供差异性服务
璀璨管理	2021	商办文旅、高端养老院、康养旅游等代建
德信绿建管理	2019	政府代建、特色小镇、老旧小区改造，探索未来社区等新型城市更新产品

凤凰智拓	2019	智能建造，以科技建造体系对外拓展代管代建工程
宋都管理	2019	保障房、安置房、危房改造
雅居乐房管	2018	文旅代建
金科金建管	2017	商业代建和纾困代建，形成了“后进先出”独具特色的纾困代建模式
融者共创	2017	高端不动产综合解决方案服务商
众安管理	2016	全能型代建服务商，为项目提供全过程代建管理、商业性物业、创新型未来社区定位运营等增值服务
当代绿建	2016	绿色住宅代建开发商，提供全过程委托开发及运营管理解决方案
新城建管	2016	商住协同、资源整合，商业综合体代建经验丰富
中原建业	2015	代建行业领先者，注重河南区域商业代建
卓越集团	2012	聚焦商办和住宅代建
滨江集团	2010	商业代建为主
光影管理	2010	安置房、城市更新领域
朗诗绿色管理	2008	地产投行+绿色建商，推动绿色建筑领域的研发与建造能力

数据来源：CRIC 统计

综合而言，虽然布局代建企业数量突破新高，但未来继续增加的可能性几无，且从规模和扩张意愿上看，也仅有四成企业代建业务形成了一定的规模和利润贡献。大浪淘沙之下，诸多代建业务涉及较早但后续尚未发展的央国企已然已经“掉队”，而新进的民营企业虽在疯狂扩张，但份额并不高、竞争也在加剧。从有一定规模的入局代建企业来看，央国企围绕政府代建的护城河慢慢转向市场化代建，并在主业优势的基础上再细分领域积累经验和优势。民企发展受限相对较少，商业代建实际操作也相对灵活，入局基本以大本营和房地产发展积累下来的资源整合为主。

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。