

## 代建来袭，未来或集中于少数房企

2017年1月17日

克而瑞研究中心

[www.cricchina.com/research/](http://www.cricchina.com/research/)

研究员/沈晓玲、杨晶晶

近几年，房地产行业涌起多元化浪潮，“房地产+”更成为房企寻求战略新方向，谋求利润增长点的代名词。在众多新业务领域中，代建可以说是发展最为迅速的一个，从行业龙头到区域性标杆，纷纷上阵代建的市场，竞争格局颇为激烈。作为一种“以小搏大”的战略举措，代建实现了低投入撬动大收益，迎合了房企对规模与利润的追求。

### 目的：规避政策风险与高成本土地获取，房企纷纷涉足代建业务

代建起源于美国，在国内最初以政府代建的形式存在，尤其以杭州本土房企最为热衷，绿城、滨江、宋都等均参与进来，当地代建市场迅速升温。随着市场行情动荡，除了这些较早布局代建的房企外，万科、保利、金地、旭辉、建业等房企也争相加入了代建军团。

抢滩代建业务，房企可以说是蜂拥而至。自2010年9月绿城转变运营思路，成立绿城房产建设管理公司，输出品牌与管理服务，打响代建第一枪，此后行业内房企对代建的关注有增无减。我们认为，**代建缓解了目前房企最为承压的两大因素，土地和政策**，而通过加码代建，房企仅是参与开发和后续管理，相比于传统地产开发，房企省去投资环节，一则避免了当下土地招拍挂市场竞争与较高的土地获取成本，二则可规避政策收紧对项目布局及后期去化带来的不利影响，从地产商转向服务商，房企坐享品牌输出收益。

### 格局：代建领域以绿城为大，与朗诗、滨江等房企细分市场

经过6年快速发展，代建领域已形成新的房企格局。目前来看，所谓“早起鸟儿有虫吃”在绿城身上得以验证，据企业2016年中期业绩公告，**至2016年6月，绿城负责的代建项目达到166个，涉及面积5225万平米，以代建公司成立时间为计，绿城平均每年新增代建面积有871万平米**。此外，截止2016年底，企业全年代建签约销售金额为181亿元，不管是项目规模，还是签约销售额，绿城彰显了在代建领域的领头羊地位，短期而言，行业内无其他房企可匹及。

**绿城为大的格局下，房企间以细分市场各谋份额**。体现在项目类别上，绿城、滨江是中高端产品的典型，服务于精品住宅的开发和管理，而专注于绿色地产的朗诗将自身优势放大，绿色科技住宅成为企业代建业务的标签，同时我们也看到，万达、红星美凯龙分割商业市场，前者发力城市综合体，输出品牌万达广场，后者代建家居MALL，进一步做大品牌影响力与规模。**在服务内容上，房企彼此的代建亦有差异**。以

绿城和朗诗为例，两家都注重品牌的输出与品质的保证，但在具体服务中，绿城还纳入了项目前期规划、材料采购等服务，而朗诗更多的关注项目工程建设层面。

**表：参与代建的典型房企业务情况**

企业	服务内容	业务规模
绿城	项目全过程开发及管理服务	至 2016 年中期：管辖项目 166 个，覆盖面积 5225 万方； 2016 年全年，代建合同销售额 181 亿元
滨江	项目建设及管理服务	2015 年代建收入 2.1 亿元
朗诗	<b>绿色科技住宅</b> 的全过程开发	2016 年中期，代建实现签约销售额约为 32.93 亿元，占 总销售额 4 成份额
建业	承担开发、经营及管理	至 2016 年中期：管辖项目 15 个，覆盖面积：349 万方
万达	<b>万达广场</b> 建设及管理服务	2016 年开业 50 个万达广场，已有 21 个属于代建项目
红星美凯龙	委托经营管理包含品牌使用、开发及运营管理服务	至 2016 年中期：委管商场 125 个，覆盖面积：736 万方

资料来源：企业财报、CRIC整理

### 模式：服务政府、企业和资本形成 3 种模式，绿城代建 4.0 联动产业链

综合房企参与角色，面向不同的委托方，当下主流代建模式主要有3种，分别为政府代建、项目代建及资本代建。其中，房企接触最多的当属政府代建，其次为项目代建，资本代建较为少见。

**政府代建**可以说是入门代建业务的最好途径。近两年，中央明确加大保障安居工程的要求，各地方政府都有建设安置房、限价房、公共租赁房的指标，且对开发企业并无特殊要求，房企合作政府代建保障房的门槛较低。于合作方面，政府提供土地和资金，房企仅负责保障房项目的建设与管理，在项目出售或出租后，获取相应销售额或利润额7%-8%的分红。

**项目代建**往往需要受托方有不错的行业知名度，业务集中于具有品牌溢价能力的房企。在这种模式中，委托方通常是中小型房企或跨界企业，需要提供土地、全部或部分资金，后续的项目开发、经营及管理则由受托方全权负责，其代建收入来自派驻团队的基本管理费用、委托开发管理费用以及项目业绩奖励三个渠道。据公开资料显示，绿城管理的毛利率可达60%，净利率甚至有30%，超过不少传统房地产开发企业利润率，项目代建的总体收益颇为可观，尤其是输出品牌，项目以高溢价超额完成销售预期，受托方获取收入也随之水涨船高。

**资本代建**则是构建资金平台，实现三方共赢。这种业务模式下，作为受托方的房企一方面搭建金融平台引入意向金融机构，一方面寻找合适的地产项目以供投资，待项目确认后，房企负责开发及管理，后期与投资方共享收益。通过资本代建，可以有效缓解一些因为资金问题而无法继续开发的项目困境，如烂尾楼，在加速存量房源去化的同时，确保了项目提供方、代建房企与投资方获益。

**表：目前市场主流三种代建模式（以绿城为例）**

模式	委托方	合作方式	收益渠道
政府代建	政府	承接安置房、限价房等保障性住房和大型公共服务配套的建设管理	销售额或利润额提取 7%~8%的分红
项目代建	已取得土地证的企业	委托方承担全部或部分资金，受托方承担开发，并提供房地产全过程的管理	派驻团队基本管理费、委托开发管理费（一般销售额 7%）、项目业绩奖励
资本代建	意向投资房地产的金融机构	成立平台公司募集资金，受托方负责开发建设，并与投资方共享收益	项目销售收入分成

资料来源：CRIC整理

此外，值得一提的是，主流代建模式之外，绿城于2016年年中推出了“代建4.0”标准体系，对原有的代建业务进一步升级。相比于前3种代建模式，绿城“代建4.0”最大的亮点在于联动上下游产业链，实现代建平台化，一则面向委托方，以对赌约定、合同承诺获得高度信任，二则整合绿城旗下供应链，提供更长周期的服务。对比之下，“代建4.0”打通项目开发全产业链，整合基金、供应商、保养等资源，服务层面更为周全，有助于绿城更快占据市场、增加客户粘性。

### 趋势：短期业务资源可观，长期或集中于与政府、资本的合作

对于未来代建市场，我们判断其业务方向会趋于集中，且或为少数实力较强的企业所垄断。

**短期（5-10年期间）来看**，市场上依然有不少中小型房企参与房地产开发，这类企业在市场行情较好时多数可维系业务，但在市场下行时，他们则首当其冲，或选择被大型房企收购，或寻求代建来解决生存危机，所以，涉足代建的房企在项目代建上还有不错的市场可挖掘。

**而长期（10年后）来看**，城市土地资源会愈加难求，收并购成为房企获取土地的重要渠道，在这种趋势下，未来中小房企数量会越来越少，代建合作概率也随之降低。受此影响，代建业务将向政府代建、资本代建集中，房企分食市场份额格局会更为激烈，对于占据品牌优势，有能力的企业而言，这也将是其获取代建话语权的时机。

## 免责声明

数据、观点等引用请注明“由易居(中国)·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。

### >>>关于克而瑞

克而瑞,易居(中国)企业集团旗下品牌。作为中国最大的房地产信息综合服务商,以现代信息技术为依托的房地产信息及咨询服务为主营业务。克而瑞拥有中国房地产最大的信息数据库,构筑中国房地产上下游企业(包括开发商、供应商、服务商、投资商)和从业者信息的桥梁,形成资金、信息通路、营销、人才等各类资源的整合平台,为企业提供房地产信息系统、信息集成和解决方案的全面信息综合服务。

### >>>关于研究中心

研究中心,易居(中国)旗下品牌克而瑞的专业研发部门,组建十年以来一直致力于对房地产行业及企业课题的深入探索。迄今为止,已经连续7年发布中国房地产企业销售排行榜,引发业界热烈反响。研究半径不仅涵盖以日、周、月、年时间为线索的四大基础研究领域;还包括宏观、市场、土地、企业战略、企业金融、营销等六大研发方向的深度拓展。每月成果出品超过百份,规模已万字计,为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。