

相较于一众“凄风苦雨”的房企，代建这两年算得上“如沐春风”。不久前，代建龙头绿城管理控股(下称“绿城管理”)率先发布的半年报为此提供了新的论据，在局部疫情起伏的背景下，公司依旧实现16.4%的营收增速，33.4%的归母净利润增长，兑现了此前的业绩指引，更是在整个房地产板块交出逆势增长的优异成绩单。

事实上，今年以来已有不少地产公司和地产人被曝转入代建赛道，代建能否担当房地产转型升级重要方向的重任？

绿城管理控股CEO李军

7月29日，在开源证券研究所联合格隆汇

旗下

汇路演A

PP，邀请分析师

、基金经理以及上市公司等举办的

“香江新时代|开源证券

2022夏季港股投资论坛”上，绿城管理控股CEO李军受邀出席，以“轻启未来”为主题对中国房地产未来发展趋势以及代建行业格局进行了分析研判。在深耕行业十余年的经验基础上，李军认为当前代建已经进入“确幸时代”。

格隆汇整理了李军先生的主要演讲内容，以飨诸君：

轻资产模式的“确幸时代”

去年下半年以来，房地产行业进入一个相对困难的时期，不少头部企业陆续进入压力点。在此背景下，代建作为典型的轻资产模式，逆周期的属性得到充分彰显，获得了不俗的市场空间，也吸引了很多头部企业陆续进入。

地产行业呈现两大维度“去中心化”的趋势，正在不断强化代建“确幸时代”的确定性。

一是政府主导的保障性住房建设支持力度不断加强。

国家在“十四五规划”中提及在2025年之前，国内40个重点城市必须完成650万套的保障性租赁住房建设，各省都制定了落地细节。以浙江省为例，其就要求新增加的供应土地中，保障性住房的供应量必须占到新住房供应量的30%以上。这背后正是由共同富裕逻辑在驱动。

当然中国的政策并不是个例，放眼国际，香港政府主导的公屋

，2018年的实际占比就已超过45%。新加坡由政府主导的组屋占比更超过80%，其市场化的商品房建设只有15%左右，5%为廉租房建设。这对中国当前政府主导下的保障性住房建设具有较高的参考意义，预计未来国内政府主导的保障性住房建设也有望超过30%，意味着在未来的房地产开发和投资规模总量中，政府端会成为一个非常重要的增量。

与此同时，房地产行业在市场化方向上，会逐渐向欧美模式学习——轻资产模式为主，逐步迈向由资本主导的投资与开发相分离的发展模式。

过去中国的房地产主要由头部房企主导，从投资、开发到物业运营全流程都可以由大房企全程操办。但从去年起，行业的变化相当显著，各地土拍中国企、城投公司拿地占比明显增加。今年一二批次超70%的土地均由国有城投公司拍下，未来会出现由地方政府、国企央企、城投公司、金融机构，包括AMC、REITS、CMBS股权类投资基金等主导的投资模式，这种趋势下各方主体可能会更依赖于轻资产模式去做开发，同时意味着过去房地产行业底层逻辑正在被打破。

在投资端松散、发散，呈现典型的出去中心化的同时，也需要看到房地产领域里的另一个特征——消费领域的去中心化。事实上，房地产有其特殊性所在，商品不可以移动，城市与城市之间甚至设定了一些限购条件，所以房地产的消费端本身就是去中心化。

投资去中心化和消费去中心化之间通常会形成一个多维开发的商业模式，但这种模式在商业模式上是成本最高的，因为所有的开发点对点，所有的信息传递是多频的。想象一下让金融机构、地方政府等缺乏专业性的主体去实施开发，那效率将是极低的。

所以我们判断未来会出现开发与服务平台化的趋势，这种商业模式可以参考互联网的平台逻辑，实际就是将制造的去中心化和消费的去中心化，通过平台来相互打通，借助平台提升需求和生产的匹配效率，这将是未来中国房地产的一个重要方向，也是绿城管理的重要机会所在。

代建“进化”三部曲

显而易见，代建的未来是星辰大海，但如何让未来更快地照进现实，代建服务商需要去思考如何提升能力建设，因为代建行业看起来入门是容易的，但要做好非常难

，这是绿城管理做代建11年以来的经验之谈。

作为中国最早独立做轻资产开发服务的公司之一，绿城管理见证了代建行业的迭代，这也让公司能够更好地把握时代的脉搏。

代建的第一阶段强调产品端的呈现能力，为广大的C端和B端客户提供好的产品或服务体验，绿城管理在其间不断打磨自身的产品力和服务力，形成了社会、政府、金融机构都认可的品牌资产，行业市占率连续六年超过22%，在有监测数据的情况下做到了绝对的行业领先。

第二阶段也就是当前正在经历的阶段，我们将其定义为经营兑现阶段，至少有两方面的内涵。

一方面是绿城管理保持着对项目所服务的委托方的经营兑现度。在承接相关业务层面，公司制定了较高的业务门槛，配合体系化的管理输出和综合性的业务能力等，在项目确认承接和推进过程中，确保对相关各方的业务承诺兑现。

以绿城管理参与的多个典型纾困项目为例，公司能够依托自身具备的品牌资产、主体信用、专业人才和知识体系以及供应链整合等，通过重构信用、品牌焕新、专业开发，重启项目销售、重振市场信心，为购房者按期交付高品质住宅，为债权方加速回笼投资，为原开发商减少负面舆情，为供应链企业及时协调支付工程款，助力政府维护社会和谐稳定，满足当下多方主体的差异化诉求。而随着与多家金融机构合作的代建业务相继落地，绿城管理也成为当前市场上唯一具备不良项目前、中、后端介入全方位服务经验的上市公司。

来源：公开信息

来源：公开信息