

中国房地产 代建行业发展 蓝皮书

中国指数研究院 著

Blue Book
on Development of China's Real Estate
Agent-construction Industry



Blue Book
on Development of China's Real Estate
Agent-construction Industry

中国房地产
代建行业发展
蓝皮书

中国指数研究院 著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中国房地产代建行业发展蓝皮书/中国指数研究院著. —北京: 中国发展出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5177-0643-4

I. ①中… II. ①中… III. ①房地产业—经济发展—研究报告—中国
IV. ①F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 013711 号

书 名: 中国房地产代建行业发展蓝皮书

著作责任者: 中国指数研究院

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0643-4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京明恒达印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17

字 数: 209 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版

印 次: 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.develpress.com.cn>

电子邮箱: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

《中国房地产代建行业发展蓝皮书》 编委会名单



主 编

莫天全 黄 瑜

副 主 编

蒋云峰 高院生 李建桥

编委会成员（按姓氏拼音排序）：

胡葆森 黄 瑜 李 军 田 明 童新华
肖 楠 郁 亮 叶 健 朱慧明 赵胜华
张 鹏

编 辑 部

刘雪瑞 陈 簌 吴雨诗 甘俊菲 秦 登
刘佩佩 石晓晶 张 璇 丁 晓 汪 勇
黄秀青 李 力 林建晖 张化学 胡 超
张志杰 薛建行 曹旭东 白彦军 张 哲
程 玉 张 伟 周瑞蓉 吴晓桃 徐逸凡
黄晓娟 潘欢寅

房地产业作为国民经济支柱产业，始终在我国社会经济发展与居民生活中扮演着重要角色。回顾中国房地产市场化改革以来的发展历程，可以看到中国房地产行业正在逐步从粗放经营迈向精细化管理，从数量型增长迈向品质提升与多元化发展，其间涌现出一大批优秀的品牌企业，在规模化、专业化探索中不断前行，成为行业转型升级与创新发展的风向标。部分优秀企业凭借品牌、产品和服务等方面积淀的优势，实现了以品牌与管理输出为主要特征的轻资产化转型，成为行业转型升级的重要代表。

房地产代建作为房地产行业轻资产化的重要方向，其实在我国有一定的发展历史，伴随政策与市场环境的变革，业务的边界、内涵和模式等也呈现出新的时代特征。因此，系统总结梳理中国房地产代建的概念、特征和实践，不仅可以弥补行业研究的空白，对推动行业发展也具有重要意义。

代建即受托代理建设，是建设项目管理领域的一个专业词汇。代建制则是受托代理建设相关的制度安排，指项目管理单位受投资人或业主单位委托负责项目开发建设，建成后交付投资人或使用单位的制度。

建设项目代建需求首先来自政府。政府为了提供公共服务，需要投资建设大量的工程项目，像污水处理厂、垃圾焚烧厂、道路桥梁隧道、学校医院、保障性住房等。很显然，政府直接负责这些项目的规划设计和建设管理过程，既不专业、也没必要，通常的做法是通过公开招标选择私营部门的专业机构作为合作伙伴，由政府进行建设管理，项目建成后移交给运营使用单位或使用单位。早期的代建特指政府投资建设项目代建。

其次是来自市场的自用物业代建需求。比如大型跨国企业、金融机构的全

球或地区总部办公楼的代建需求，这些机构已经鲜有自己组建项目管理团队负责自用办公楼项目建设，而是委托给一个专业机构，或购买或新建，新建的话许多要从选址和土地购置开始，建成交付使用后，往往继续委托这些专业机构负责运营管理。

以绿城、万科等为代表的我国领先房地产开发企业，则把代建推向了一个新的高度。除了提供前述两种类型的代建服务外，还探索发展出了为房地产投资者代建的创新模式。即利用自身的品牌、市场和产品优势，以及专业管理、资源整合、价值挖掘和创造等领先能力，以契约形式向委托方提供房地产开发项目的全过程开发管理服务，包括商业代建和资本代建两种主要模式。其中，商业代建主要服务于专业和投资能力不足的中小型房地产开发企业；资本代建则主要服务于资本市场上希望分享房地产开发利润的机构投资者。

从本书介绍的实践案例中可以看出，房地产代建的核心，就是提升品质、创造价值。领先房地产开发企业提供代建服务可以获得三个方面的好处：一是让宝贵的城市土地和房屋空间资源达到了最高最佳的利用，为社会提供了更多高品质的房屋空间资源；二是让非专业或专业能力不足的投资者可以分享到较高的开发利润，降低投资者面临的风险；三是进一步强化、提升了代建企业的市场优势与专业能力，让房地产开发企业有机会从单一的开发商角色，向开发商、运营服务商和基金管理者的综合角色转变。举个简单的例子：高净值人士或机构投资者委托房地产企业开发建设了一个豪华公寓项目，项目建成后投资者继续委托房地产企业负责该公寓物业的运营管理，房地产企业牵头组织的房地产投资信托基金 IPO 则给初始投资者提供了成功退出的机会。可以预期，随着资本市场上投资者的日趋成熟和理性，领先房地产企业大而强的房地产综合服务商发展逻辑就会越来越清晰。

说到供给侧结构性改革，是我国“十三五”时期经济社会发展的重要工作任务，其本质是提高供给体系的质量和效率，促进产业的转型升级和产品创新提质。而房地产领域供给侧结构性改革的主要任务，就是提升房屋空间的供给质量、提高供给效率和有效性，消化房地产库存，引领需求潮流趋势，不断提高城市人居环境，这也正是近年房地产代建快速发展的重要原因，即以质量

提高和服务提升引领需求。因此，促进中国房地产代建行业的发展，让领先的房地产相关企业不断成长，让非专业房地产企业逐渐退出，非常有利于房地产供给侧改革目标的实现。



2017 年 1 月 18 日于清华大学

刘洪玉先生是清华大学建设管理系教授、房地产研究所所长，清华大学中国新型城镇化研究院副院长。兼任住房和城乡建设部住房政策专家委员会主任委员、全国高等学校房地产开发与管理 and 物业管理学科专业指导委员会主任委员，中国房地产估价师与房地产经纪人学会副会长、亚洲房地产学会（AsRES）理事（前会长）等。主要研究领域：房地产经济学、房地产金融与投资、住房政策和土地管理。



海外主要发达经济体国家，服务业在国民经济中的地位都很重要。中国也不例外，服务业日益重要，并且为“服务业提供服务”的业务也开始发展。房地产代建服务，就是在房地产去库存和供给侧改革背景下，随着房地产业发展 and 结构变化，以较快速度发展起来的为房地产“服务业提供服务”的新业务，或者说发展起来的房地产服务业细分的新行业。中国指数研究院经一年多的深入研究，撰写了《中国房地产代建行业发展蓝皮书》，邀请我为此书作序。此书研究的问题有意义，因为它涉及房地产企业业务及战略的创新和调整，涉及新行业出现发展的规律及相应的行业关系、规则变化。因此尽管工作比较繁忙，我还是认真阅读了本书，有些看法，纪录下来是为序。

中国经济发展过程中服务企业作用日益。2016 年中国服务业增加值 384221 亿元，占 GDP 比重过半，达 51.6%，国民经济增长贡献率达 58.2%，已是中国经济发展的主力军。中国服务业发展的重要方面是为“服务业提供服务”的企业及行业的发展。这类新服务业的发展是推动中国服务业发展的新动能，为服务业在中国经济中日益重要的作用提供了支撑，因而也直接支持了中国经济的发展。

服务业发展成熟的重要标志是分工体系的发展和日益完善。中国服务业正从数量增长为主的粗放经营模式向满足日益多样化的需求和精细化服务的精益经营模式转型变化。精益经营包括多个含义：对客户的精细服务，对服务的专业化的全面支持。支持服务业转型演进的重要因素是专业化发展。专业化发展包括企业内专业化发展和企业外专业化发展两种情况。通常是先出现企业内的专业分工，当分工规模达到一定规模以后，企业内分工就开始变成企业外分

工。随着企业外分工的发展，建立在专业分工基础上的新行业就开始出现。随着这个进程，服务业开始分为前后相接的产业链环节，一个直接服务于消费者，提供服务“消费品”；另一个作为前者的上游，帮助直接提供生活服务的前者更好地发现、改进对人们的服务。前者是 T2C，需要针对多种个体需求提供专业化的精细服务，专业能力的中心是理解和把握多样化的需求，提供人们需要的服务。后者是 T2B，针对专业商家提供更有效率、更有深度的专业服务，充分利用规模经济。两种专业化能力，架构及重点有所不同，互为支持，个体多样性、针对性和规模经济结合，形成 $1+1$ 大于 2 的协同效果。专业化分工是市场经济比较和竞争的产物，其内涵十分丰富。它不仅要求有高的专业知识技能，有专业化能力；还要求会与对方或者客户有效合作，即有很强的连接能力。中国服务企业，尤其是为“服务提供服务”的企业必须同时提升专业能力和连接能力。

优秀的代建服务企业的发展及脱颖而出，推动了房地产业的发展。中国房地产业增加值占国民经济 6.5%，带动 60 多个关联产业，是国民经济的重要支柱产业。房地产业发展过程也是房地产业专业化发展的过程。从经济上看，这有两个主要动因，一是规模扩大带来了专业化发展的机会，二是多种投资者由于多种原因要加入房地产业或者有房地产开发需求，但房地产开发能力弱需要帮助。因此，开发企业（包括政府等委托方）直接为购房者提供房地产产品，房地产服务企业（如策划代理、代建等）则为开发企业提供更专业的服务，房地产服务开始专业化分工扩展延伸。就这样，提供不同程度的房地产代建服务逐渐成长，开始成为日益重要的房地产服务业务。优秀的专业房地产代建商在这个进程中开始较快发展，以至脱颖而出，逐渐成为影响益大的业界领先者。绿城的代建 4.0、万科的股权式代建 + 金融化以及其他优秀企业就是这样的业界领先者。它们在房地产代建服务领域的努力，已经受到房地产企业和购房者的高度认可。

随着房地产代建服务的兴起，以及国内房地产代建商的发展壮大，总结提炼房地产代建实践的经验、进行深入的理论研究已显得紧迫重要。据我了解，中国房地产业，还没有一部以中国企业经验为基础深入研究房地产代建的研究

专著。因此我很高兴中国指数研究开展了该项研究。该研究不仅总结国内优秀代建企业的开发实践经验，还认真研究了国外的房地产代建的先进经验（包括中外的共性和不同），探索了代建的发展规律和发展趋势。

房地产代建服务是个新领域，无疑，研究成果及本书还有很可商榷的地方，需要各方面批评讨论。但我认为该书的出版，填补了中国房地产代建服务研究的空白，有利于人们更好地认识房地产代建服务业的规律，帮助房地产代建服务企业更好地提升相应的专业化发展能力，帮助有关方面更好地认识和理解房地产代建服务业发展的意义和现状，推动中国房地产代建服务业更好地发展。

我在国务院发展研究中心三十多年一直从事中国企业研究，看到各行各业的中国企业包括专业化能力在内的综合竞争能力不断提升。本书让我看到又一个案例，中国房地产行业专业化水平正在不断提升，代建（及代工等）服务业态及相应的企业正在健康发展。我希望也相信房地产企业能够以开放的心态看待代建（以及代工等）这些新经营模式，开放合作，整合内外资源，取得更大成功。



陈小洪，国务院发展研究中心研究员，国务院发展研究中心学术委员会委员，中国发展研究基金会理事。1982年1月毕业于华中理工大学，获工学学士；1984年12月毕业于华中理工大学，获工学硕士。1985年5月进入国务院发展研究中心，任副处级研究员，至今先后在国务院发展研究中心技术经济研究部、企业经济研究部、企业研究所工作；先后任副研究员、研究员、企业经济研究部室主任、副部长、企业研究所副所长，2000年11月至2011年4月任企业研究所所长。主要研究领域企业经济、产业经济和有关政策。2次获中国孙冶方经济学奖。

代建蓝海 剑指未来

在人类漫长的历史长河中，社会分工问题一直萦绕在思想家们的心中，挥之不去。早在公元前430年，古希腊历史学家、作家色诺芬（公元前444～前354年）指出分工会使产品制造得更精美，质量更高。1776年3月，经济学家亚当·斯密的《国富论》中首次提出了劳动分工的观点，并系统全面地阐述了劳动分工对提高劳动生产率和增进国民财富的巨大作用；而分工理论也为后来“科学管理之父”泰勒的管理理论奠定了基础。

人类社会的进步离不开专业化分工，只有专业分工才能实现效益最大化，更好地创造财富，而其本质可以概括成十个字——让专业的人做专业的事。

近些年，伴随着工业化的精细分工在社会各行各业地渗透，一系列新兴社会词条和生活词条衍生出来，已经成为或正在成为行业细分的标志。在房地产行业，“轻资产”、“代建”、“代建模式”、“小股操盘”等说法，就成为当下最为热门的词汇之一。

那么，何为代建？业内外可谓众说纷纭，有人从字面意思理解为代为建设或建造，是属于建筑业范畴的概念；有人认为代建和小股操盘是房企轻资产转型的不同模式，通过企业品牌、管理、团队和资源的输出，实现效益最大化；也有人认为代建有狭义和广义之分，传统的政府代建、项目代建均为狭义概念，广义代建指在房地产开发的各个产业链条中，房企结合自身优势进行组合

输出其品牌及其品牌所蕴含的核心管理与服务能力，而项目代建和小股操盘均是代建范畴中的不同模式或类型。如果你通过百度或其他搜索软件去查询，你会查到“工程代建”、“代建制”等相关词汇，给出的解释是：项目代建制最早起源于美国的建设经理制（CM制），是业主委托一称为建设经理的人来负责整个工程项目的管理，包括可行性研究、设计、采购、施工、竣工试运行等工作，但不承包工程费用。因此，关于代建的概念，学术界、政府，以及房地产行业各自从利益分配、道德风险、委托代理机制、制度建设、代建模式等不同角度进行概念的界定和内涵解读，形成了明显差异化的概念界定。

可见，房地产代建的概念目前在国内外尚无统一的界定，现阶段对其研究亦相对匮乏，对参与企业的界定、代建模式、盈利模式等较为模糊，行业内外对其内涵的理解更具狭义和片面化。

伴随着市场化改革，我国的房地产代建业务已经从起步进入快速发展阶段，而且必将走向深度专业化，成为房地产行业的重要新兴细分领域。我们认为政府代建制度改革以及居民住房制度改革是驱动代建行业最核心的两个外部力量。政府代建从“财政投资，政府管理”的单一模式转向社会资本的多种参与合作模式，比如保障房、集体安置房等；住房制度改革则起源于城镇住房制度改革由福利分房、集资合作建房向市场化方向转变。在市场化改革的推动下，房地产代建业务的专业分工特点将继续放大。

房地产行业进入白银时代之后，行业的专业化要求更高，企业的品牌影响力、资金实力、创新能力以及前后端资源的整合能力都成为企业发展的关键要素。尤其是在信息与技术的快速冲击下，对房产品质与服务的诉求表现愈加突出，房地产市场的专业化程度持续增强。一方面，专业能力相对薄弱的房地产企业，甚至是具备一定品牌影响力和专业化开发能力的大型房地产企业，为分散市场风险，积极寻求品牌优势更为强大的代建方，以支付相应的代建管理费的方式进行项目开发；另一方面，传统的金融机构和新兴的私募基金不满足于财务投资者的角色，更深入地参与到地产开发业务中，形成了一批专业的地产投资人。

房地产代建或将作为一个全新的业务领域并发展壮大，在房地产行业中正

扮演越来越重要的角色，并将对房地产行业产生深远影响。本书结合国内房地产代建的现状与国外房地产代建的发展特征，定义房地产代建是由有开发需求的委托方发起，由拥有开发能力和建设经验的受托方进行部分或全程参与融资、设计、开发、管理及服务，最终实现共同盈利的一种商业模式。

未来，随着越来越多的房企介入房地产代建业务中，亟须对房地产代建的特征、业务模式、企业格局、发展趋势以及风险规避等进行系统而全面的认识和了解，本书希望通过对国内外房地产发展阶段及代建模式等进行梳理，归纳总结房地产代建的内涵界定及研究意义，并通过挖掘优秀企业和项目的代建特征和运营模式，树立行业标杆，为促进行业健康发展、提高项目管理水平、发挥行业在国民经济增长中的作用等方面贡献微薄力量。

本书整体逻辑以时间为主线，理论研究和实证研究相结合，从过去、现在和未来对房地产代建的发展历程、优秀代建企业发展特征、典型代建项目的背后逻辑和经验启示、未来潜在容量预测、趋势及风险预判，通过数据统计和案例解析的分析方法，进行系统地阐述，以此充分展现房地产代建的发展轨迹和未来发展趋势。

基于此，章节设计上本书共分三篇七章三十九节。

第一篇共分四章十八节，阐述了国内房地产市场经过四个阶段的发展已经走向专业化、精细化分工的阶段，房地产代建应运而生并顺势取得了一定的发展，从我国当前存在的三种代建模式发展现状和存在的普遍性问题，剖析房地产代建对房地产市场产生的深远影响；并系统梳理了美、英、德、加、日等国外成熟房地产代建的发展及盈利模式。通过总结国内外房地产代建的经验与启示，从而界定并明确了房地产代建的内涵及研究意义。

第二篇共分两章十八节，详细阐述房地产代建行业研究的方法体系，界定本书的研究对象范围。同时，从定量的角度描述房地产代建行业的整体规模、各代建类型占比、城市量级分布，以及房地产代建行业盈利能力相关的营业收入、净利润、净利润率等。从定性和定量结合的角度剖析房地产代建行业的经营管理能力、品牌影响力、团队建设能力以及资源整合能力等，梳理房地产代建行业现状及发展特征，为行业发展思路提供参考。

第三篇共分一章三节，从房地产未来发展趋势和行业格局变化论证中国房地产代建行业具有广阔的发展前景，未来将成为房地产行业的重要分支，并借助中国指数研究院的中国房地产中长期动态发展模型预判房地产行业及代建行业的未来市场容量。同时，从代建企业格局、业务结构、产业链延伸、平台化等维度阐述代建行业未来发展可能呈现的几大特征，并从制度等方面对未来代建行业的风险防范进行总结。

特别感谢绿城管理、万科、建业、朗诗、滨江集团、中航里城、绿地、当代置业、阳光城、万达、保利、金隅、昆仑、沿海、富力、招商地产、天房集团、联发、新城控股等优秀企业为本书案例的撰写提供了大量的企业信息和项目资料，分享了企业在代建业务实践中取得的成功经验。它们在代建业务领域勇于探索和创新的精神，让我们看到了代建业务前进的步伐和未来的希望。在此，我们代表编委会再次表示诚挚的谢意！

“十三五”期间，我国加快发展现代服务业行动，促进服务业优质高效发展，推动生产型服务业向专业化和价值链高端延伸，生活型服务业向精细和高品质转变，开创现代服务业发展的新格局。现代社会的第四次分工推动房地产行业的变革，而房地产代建行业将成为房地产开发向服务转型的重要转变，在“建最好的房子、做最好的服务，长久地黏住最好的客户”这亘古不变的天然法则指引下，房地产代建行业正在这场变革中孕育着新的契机，它已成为一片蓝海，等待越来越多的优秀企业去发现和创造。

中国指数研究院

2017年1月16日

前言	1
----------	---

第一篇 中国房地产代建的起源与演变

第一章 中国房地产市场专业化发展历程	3
--------------------------	---

第一节 “98 房改” 开启市场化、规模化之路	5
-------------------------------	---

一、“98 房改” 从制度上确立房地产市场化之路	6
--------------------------------	---

二、市场运行环境明显改善	7
--------------------	---

三、房改三年后房价指数迎来首轮上涨	8
-------------------------	---

四、房企数量快速增长，优秀企业崭露头角	9
---------------------------	---

第二节 房地产高速增长，品牌房企初现	11
--------------------------	----

一、经济高速增长和城镇化带动，行业发展迎来“黄金十年”	12
-----------------------------------	----

二、多数城市价格指数普涨，深圳领涨 88.8%	13
三、房价过快上涨、投资过热引发行政干预	14
四、资本化力量推动房企迅速扩展经营规模	16
第三节 货币宽松期，土地增值向开发增值转变	17
一、货币宽松释放巨量资金，市场规模继续扩张	18
二、投机需求旺盛，房价指数上涨难抑	19
三、供需两旺，政策调控加速市场调整	20
四、千亿房企诞生，重塑企业竞争格局	21
第四节 白银时代专业化诉求提升，房企纷纷谋求多元 转型	23
一、供求关系改变，去库存成为行业大背景	24
二、调控放松再收紧，城市分化凸显	24
三、一二线城市价格指数率先企稳回升，涨势扩散	26
四、土地市场热度升温，地王城市阵营不断壮大	27
五、行业整合加剧，促进企业转型升级	29
第五节 中国房地产市场发展小结	30

第二章 中国房地产代建的起源与演变

33

第一节 中国房地产代建的起源及发展模式	33
一、中国房地产代建的起源及发展	33
二、中国房地产代建的发展模式	35
第二节 代建制度正式推出，政府代建成为主流	36
一、政府代建模式含义	36
二、政府代建模式背景及发展	37
三、政府代建的基本模式	39

四、政府代建模式的特征	44
第三节 中小房企寻求品牌增值, 商业代建发力	48
一、商业代建含义	48
二、商业代建模式产生背景	50
三、商业代建模式的兴起	53
四、商业代建模式的特征	57
第四节 金融资本介入, 资本代建萌芽	60
一、资本代建的含义	60
二、资本代建的背景	60
三、资本代建模式的萌芽	61
四、资本代建的特征	64
第三章 海外房地产代建概况及模式研究	68
第一节 美国房地产代建模式	69
一、美国政府投资项目管理模式	69
二、美国房地产商业代建模式	71
第二节 英国房地产代建模式	74
第三节 德国房地产代建模式	77
一、基于政府采购的代建模式	78
二、德国 Project Controlling 模式	78
三、德国私人代理建设模式案例	79
第四节 新加坡房地产代建模式	80
一、基于政府采购的代建模式	81
二、凯德置地代表的资本代建模式	82
第五节 日本代建模式	84