

Kineer 楷林®

代建管理专题研究

上海楷林楼宇科技研究院
产业研究中心



一、全链条代建的产生背景与主要内容.....	2
(一) 背景.....	2
(二) 主要内涵与发展路径.....	2
二、代建业务的类型与商业模式.....	4
(一) 政府代建.....	5
(二) 商业代建.....	5
(三) 资本代建.....	5
(四) 商业模式本质：所有权与经营权分离的商业运作模式.....	6
三、代建业务的市场规模、收入构成、赢利点与主要玩家.....	7
(一) 行业规模相对较小，行业集中度高，净利率较高.....	8
(二) 收入构成与赢利点.....	8
(三) 目前代建市场的主要玩家.....	9
四、代建业务的优势、难点.....	11
(一) 全链条代建业务无需面对资金和土地难题.....	11
(二) 有利于快速扩大市场份额.....	11
(三) 专业化分工提高项目质量和效率.....	11
(四) 代建业务的难点在于品牌、经验、资源整合能力的积累.....	11
1、品牌溢价力.....	11

2、代建业务经验.....	11
3、全渠道资源整合能力.....	11
(五) 市场存在三方面主要问题.....	12
五、行业内企业成功的几大要素.....	14
(一) 代建企业品牌形象好.....	14
(二) 代建标准化程度高.....	14
(三) 代建成本管控体系成熟.....	14
(四) 项目去化能力强.....	14
(五) 优秀的物业服务能力.....	14
(六) 资源整合能力强.....	14
六、案例研究.....	16
(一) 绿城代建.....	16
1、发展历程.....	16
2、营收规模、效益与构成情况.....	16
3、绿城管理业务模式.....	17
4、绿城代建模式发展历程.....	18
5、代建 4.0 体系.....	19
(二) 金地代建.....	21

1、发展历程与业务规模..... 21

2、业务模式..... 21

3、代建共赢 G 体系..... 23

(三) 建业代建..... 27

1、发展历程与业务规模..... 27

2、竞争优势..... 28

3、业务模式与收费方式..... 29

4、房地产代建流程及各个环节的动作..... 29

5、未来发展策略..... 32

(四) 朗诗“小股操盘”的轻资产模式..... 33

1、背景与概况..... 33

2、朗诗小股操盘模式..... 34

3、朗诗轻资产运营模式的具体战略措施..... 35

七、促进代建业务发展的建议与保障措施..... 37

(一) 运营体系保障..... 37

(二) 产品与服务体系保障..... 38

(三) 加强资本运作..... 38

(四) 风险控制保障..... 38

(五) 组织人才保证..... 39

(六) 激励保障..... 39

(七) 文化及品牌保障..... 40

01

全链条代建的产生背景 与主要内容

一、全链条代建的产生背景与主要内容

（一）背景

从行业角度来看，代建一直都是美国的舶来品。美国房地产开发模式专业分工细致，每一环节部门通过完成各自的任务获取利润，是一条横向价值链，真正的幕后主导是资本，开发商、建筑商、中介商以及其他环节都属于围绕资本的价值链环节。早在上世纪 80 年代，美国汉斯地产就已经从传统的「拿地—找钱—银行贷款」的运作模式，转向「募集权益资金—开发、收购与管理—权益分红」的运营模式，成为全球最大的以商业地产为主营业务的房企之一，堪称由「重」变「轻」的楷模。

自 1998 年“房改”以来，中国房地产行业在经济发展迅速，人民消费水平提升，房地产市场需求逐渐旺盛的社会背景下，得到了高速发展。然而，在经历了几轮高速增长阶段后，房地产市场供需结构逐渐发生变化，市场集中度也在不断提升，房地产资本化已由投资端转向需求端，房地产市场正在向专业化与细分化时代转变。在房地产行业逐步向精细化管理与多元化发展的趋势下，以往的依靠土地增值盈利的重资产模式已经不能持续发展，众多房地产企业亟待寻求新的发展模式。在房地产企业转型的过程中，由依靠土地开发的轻资产模式转向依靠专业运作的重资产模式是房地产企业转型升级的重点方向，而在这种模式下房地产企业不需要投入大量的资金获取地块进行土地开发获利，而是通过输出品牌与管理团队获取收益，减轻了企业的资金压力同时也使企业的品牌营造能力、项目管理能力和资源整合能力得到充分的利用。

代建模式作为目前房地产企业转型轻资产运营的重要模式，可以将委托方的土地及资金资源与代建方的品牌及专业开发资源可以整合到一起，通过项目的合作开发实现委托方、代建方利益与项目价值最大化目标，目前在房地产市场上代建模式得到了越来越多的认可，代建项目的市场规模也在不断提升，并吸引了更多参与者进入房地产代建市场的竞争。

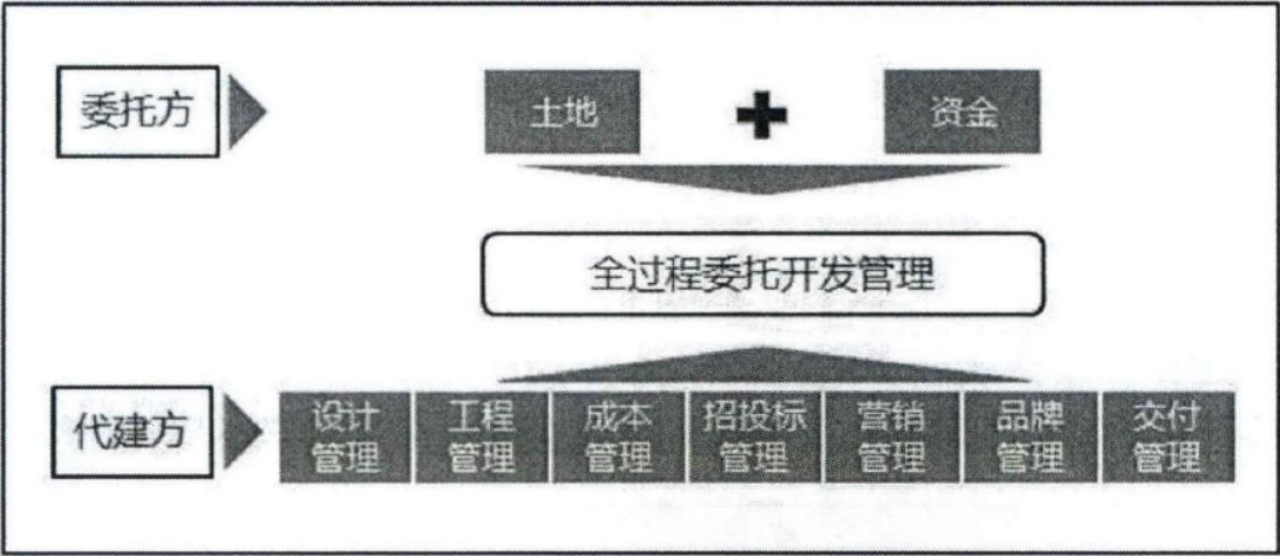
（二）主要内涵与发展路径

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。代建模式是指项目管理单位受投资人或项目持有方委托负责项目开发建设，项目建成后项目管理单位将项目交付给投资人或项目持

有方的模式。这种模式下，房地产项目开发的分工十分细致，每一个环节都由专业的部门来完成，每个部门通过完成各自的任务取得利润，形成了一条横向价值链，主导这条价值链的是资本，投资方、开发方、建造方、供应方、营销方等都成为组成价值链的一个环节。

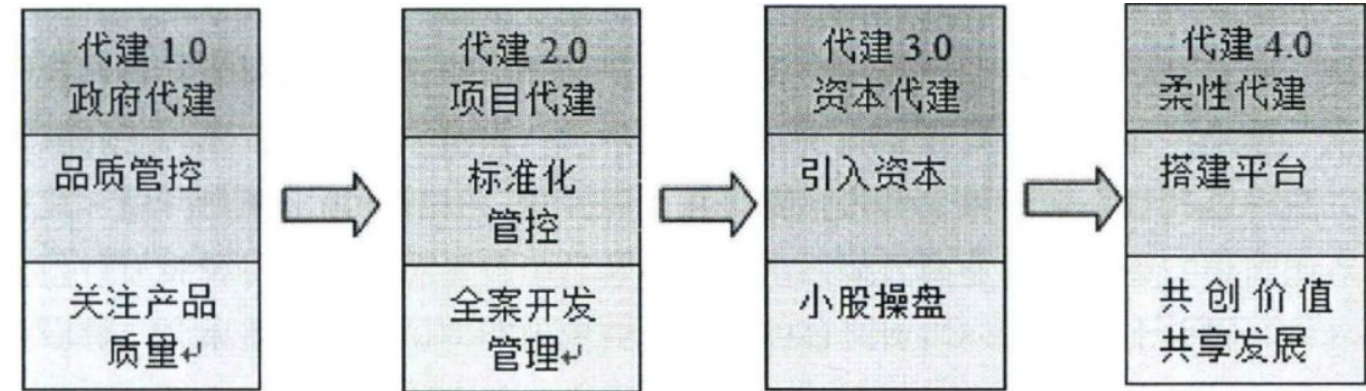
项目代建需求最初来自政府。政府为了提供公共服务，要投资建设大量的工程项目，比如污水处理厂、垃圾焚烧厂、道路桥梁隧道、学校医院、保障性住房等。很显然，如果政府直接负责这些项目的规划设计和建设管理过程，既不专业又耗费大量的精力，通常的做法是通过公开招标选择私营部门的专业机构作为合作伙伴，代替政府进行建设管理，项目建成后移交给运营单位或使用单位。国务院在 2004 年提出了政府项目采用工程招标确定代建方的投资改革方案，通过代建方的专业化管理来提高项目管理的工程进度与交付质量，作为政府投资体制的新形式“代建制”正式出现。

项目代建需求还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来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，新建大多需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。



图表：代建形式示意图

以绿城、万科等为代表的我国领先的房地产开发企业利用自身的品牌、市场和产品优势，以及在专业管理、资源整合、价值挖掘方面的雄厚实力，通过合作开发的形式向委托方提供房地产项目开发的全过程开发管理服务，代建市场也逐渐从最初关注品质管控发展到标准化管控，再到引入资本力量进行小股操盘，并进一步发展到目前的代建 4.0 柔性代建，逐渐形成成熟的标准化模式。



图表：代建业务升级路径

头部企业希望通过将代建过程中涉及到的上下游委托方、供应方都整合到同一平台体系内，通过整套运营体系、服务体系和收益率来保证业务规模的扩大，同时，以降低供应端成本，使两端互为良性促动，做大市场份额，最终形成行业壁垒。将服务范畴扩大到售后阶段，拓展至保养等增值服务领域。以预警、顾问、维修等步骤覆盖全生命周期服务体系，通过从房屋建设到后期维护、物业服务等全程把控来提升产品竞争力。

02

代建业务的类型 与商业模式

二、代建业务的类型与商业模式

根据项目委托方的不同，目前代建业务主要包括三种类型：政府代建、商业代建、资本代建。
商业代建为目前最主要代建业务类型。

（一）政府代建

政府代建是最早的代建模式，因为政府没有项目开发管理能力，从而产生代建需求，通过代建协议，代建方与政府相关部门合作，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和运营，依据项目的投资、销售或利润总额收取佣金。以绿城集团为例，其首次进行代建业务始于 2005 年的杭州江干区“城中村”改造和安置房代建。

（二）商业代建

而随着房地产行业的竞争加剧，市场集中化持续提升，中小型房企由于专业能力不强或品牌薄弱，通过商业代建，由品牌开发商向不知名的小开发商提供全程的开发管理服务，输出品牌，提升产品的市场价值，双方实现共赢，这种模式也渐成趋势。

同时，商业代建模式又可分为纯轻资产的项目代建和“小股操盘”的股权式代建。纯轻资产的项目代建是委托方提供土地资源以及项目开发所需全部资金，受托方仅提供开发建设管理以及品牌输出等，收取固定开发管理费用，这类商业代建模式尤以绿城、建业为代表；而“小股操盘”的股权式代建，则是委托方与受托方签订有限合伙协议，受托方出一小部分资金，不控股项目，但依旧操盘，且对外输出品牌，通过“小股操盘”提高资金利用效率，输出品牌和管理，放大自有资金投资回报率。这类商业代建模式是万科在 2014 年 3 月向美国铁狮门学习引入，随后旭辉、朗诗等房企也纷纷学习效仿。

（三）资本代建

资本代建模式则多见于项目主体-中小房企拿地之后面临一定的开发资金短缺，代建企业在看好项目发展前景的基础上，引荐与自身保持战略合作关系的金融资本，由金融资本作为代建委托方委托代建企业进行项目开发。相较于普通的商业代建，资本代建插上了金融的翅膀，实现资源最优化配置，该模式下，金融资本对代建项目拥有全部或部分股权，以项目投资方或投资方一员成为代建委托主体之一，寻找与待开发项目品牌理念、产品匹配度、客户匹配度等相契合的代建开发商，签订委托代建合作协议，在整个合作过程中，金融资本仅负责资金的投入和收益核算等，而代建企业则负责专业化的开发及后期运营管理各个环节，合作双方在各自的专业领域各司其职，权责明确。

收取费用方面，政府代建收益最低，代建收入一般不超过建安工程的 3%；而商业代建中，品牌房企给中小开发商的纯代建项目，所获利润相对高些，部分能达到销售收入的 5%-8%，以绿城为例，委托开发管理收费标准一般为项目总收入的 5%-7%；当然，小股操盘的商业代建除了固定代建费用，还有额外股权收益。

纵观三种模式，政府代建在城镇化潮流中占据重要地位，在未来也将持续发展，其中城市更新与旧改是代建房企重点关注的项目；同时，随着白银时代的发展，行业集中度提高，强者恒强，龙头房企拥有专业的开发管理能力以及品牌口碑，商业代建市场正在飞速发展；而资本代建将是未来的大势所趋，房地产行业面临转型，从过去的资金密集型行业逐渐转变为资金和技术密集型行业，根据欧美房地产市场的经验，成熟的房地产市场中金融资本在房地产投资中的占比普遍接近 8 成，金融资本未来将成为房地产投资的重要参与主体，而代建企业在未来更多承担的将是开发者和运营者的使命，合作双方各司其职，实现资源最优化配置。

图表：目前代建业务主要包括三种类型

	政府代建	商业代建	资本代建
委托方	政府或事业单位	中小型房企	信托、基金等
代建方	大型房企或具有法人格的项目管理企业	大型房企	大型房企
委托方利益诉求	社会效益	提高去化与盈利	资本收益最大化

（四）商业模式本质：所有权与经营权分离的商业运作模式

随着行业调整政策加强，房地产行业发展临近规模天花板，房地产开发企业间竞争加剧，发展容错率下降，尤其对于中小房企来说，品牌知名度较低、产品力不足、开发管控能力偏弱、融资较为困难等使得获取土地难度与产品销售难度加大，代建成为其面对行业竞争时的重要选择。通常中小房企根据需求选择与自身管理风格与产品特色相近的大型房企，借助其融资渠道、品牌影响力、产品标准化设计体系、成熟的管控能力等，提升从土地获取到产品的前期设计、工程建造，再到后期的物业销售与管理全流程效率。委托方负责安排全流程资金，代建方负责全流程输出管理经验（部分委托方自行负责土地获取环节），形成所有权与经营权分离的商业运作模式。



图表：所有权与经营权分离的商业运作模式

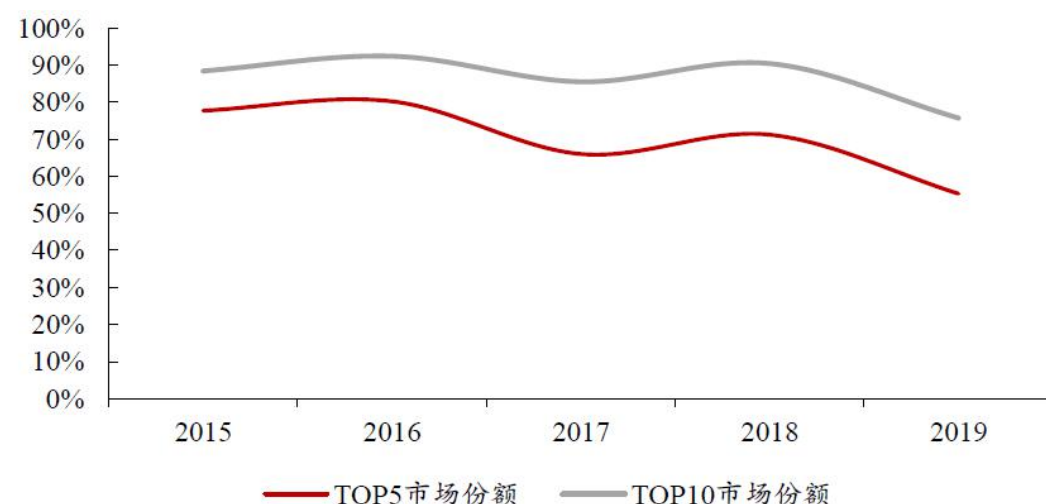
03

代建业务的市场规模、
收入构成、赢利点与主要玩家

三、代建业务的市场规模、收入构成、赢利点与主要玩家

（一）行业规模相对较小，行业集中度高，净利率较高

2010 年起，国内物业开发商开始逐渐进入代建行业，2010-2019 年代建市场新订约项目总建筑面积年复合增长率为 25.0%，2019 年代建新订约项目总建筑面积达到 6749.0 万平方米。目前，国内代建业务赛道集中度相对较高，主要市场参与者均为销售额排名靠前、品牌知名度较高的房地产开发企业，包括绿城、金地、滨江、雅居乐、万达等，但大多数参与代建业务的房地产开发商仅将代建作为补充业务进行运营。从市场份额来看，2019 年国内代建行业整体收入为 90.6 亿元，前五大代建公司市场份额占比为 55.3%，前十大代建公司市场份额占比为 75.7%，其中，绿城管理 2019 年代建业务收入为 19.9 亿元，市场份额占比排名第一，为 22.0%。



图表：TOP5 代建公司收入的市场份额为 55.3%

2019 年行业净利率约为 25%。代建业务由于无需大量投入成本，而是采取输入管理经验、品牌效应的轻资产模式运营，因此具备投资规模小、财务杠杆低、抗周期性、利润率较高等优势，与目前行业杠杆率较高、周期处于底部、利润空间被压缩的行业现状，形成鲜明对比。



图表：2019 年代建行业净利率为 25.7%

（二）收入构成与赢利点

代建方分阶段获取收入，收入主要来自预先协定的代建服务费。代建方方面，目前，主流代建企业内部一般形成代建管理总部——区域公司——项目公司三层架构。其中管理总部负责服务方案与产品流程的标准化制定，负责整合内外部资源与渠道进行品牌与管理经验输出。区域公司一般负责区域市场研究及项目开拓，与委托方进行合作方案与收入分成等方面的沟通，在保障服务输出品质的同时尽可能实现按需定制。项目公司负责方案确定后的项目执行。委托方方面，在达成一致方案后，委托方会根据项目需要派驻董事长、法定代表人、财务经理等角色进入代建方项目公司，进行项目进度的监督与反馈汇报。并按照合作协议签订、项目验收完成、去化达到约定标准等为里程碑，分阶段支付相应对价给代建方。代建方的收入主要来自预先协定的代建服务费，包括人员费用（包括薪金及雇员福利）、咨询与管理费（取决于物业销售额的协定百分比、管理的项目总建筑面积及协定的每平方米费用等）、基于表现的红利（如实现超额利润则按阶梯比例进行分红）等。

（1）政府代建模式下，收益来自代建的安置房、限价房等保障性住房和政府公共设施建设等项目的代建管理费，根据财政部印发的《基本建设项目成本管理规定》，政府代建项目的代建管理费率按照代建工程总投资额的大小分档计算在 0.4%—2% 之间浮动，加上派驻团队的管理费用等在政府代建项目中获取的收益占代建工程总投资额的 3% 左右。

(2) 商业代建收入来源四类：1) 基本员工成本;2) 咨询及管理费，主要按开发物业销售额的协定比例，或按管理项目总建面及协定的每平方米费用，或按管理项目的利润等方式获取;3) 会与项目方设定预期售价对赌，若高于预期收益目标，则按比例参与分红。

(3) 资本代建模式下，因资本代建的合作模式比较多样，收益来源也更多。例如：在帮助金融机构盘活不良资产时，收益来自代建费用与项目分红；在投资方投钱代建方寻找项目的合作模式下，收益来自项目绩效分成；与基金公司合作，以基金打包的方式进行单项目的股权收购时代建方的收益则来自股权分红。

(三) 目前代建市场的主要玩家

代建市场处于初步发展阶段，现阶段入局的玩家不多，且行业集中度较高，根据中指院数据显示，2018 年，中国有 24 家大型代建公司，承接项目已订约总建筑面积合共约为 208.1 百万平方米，其中 72.9%及 84.8%由代建行业前五大及前十大的公司代建。

在众多参与者中，绿城管理做得最为出色。绿城管理成立于 2010 年，是中国房地产市场最大的代建公司，占据国内市场总份额的 41.1%，规模为第二大市场对手的两倍以上。截至 2019 年 9 月 30 日，该公司于中国 25 个省、直辖市及自治区的 84 座城市及柬埔寨一座城市拥有 262 个代建项目，管理总建筑面积为 68.5 百万平方米，毛利率达到了 45%，净利率高达 19.6%。

除了绿城管理，建业、朗诗、金地、雅乐居、保利、万科、滨江、旭辉等房企也布局代建业务，其中，绿城、建业、金地、雅居乐单独成立了专门的公司负责代建业务，根据观点指数研究院发布的《2020 年中国房地产代建管理卓越榜 TOP10》，绿城管理位居首位，2019 年实现了 664 亿元的代建项目销售，占绿城总销售额的三分之一；建业位居榜单第二，根据建业披露的公告，截至 2019 年上半年，公司签约代建项目 131 个，项目合计规划建筑面积约 19.91 百万平方米，销售金额约 119.31 亿元；而自 2006 年便开展代建业务的金地 2019 年代建业务收入增至 3.9 亿元，净利润增至 1.11 亿元，项目覆盖全国 20 余座城市，涵盖政府公建、住宅、办公、产业园、商用等多种物业类型。

伴随着中国地产行业的转型，除了已有玩家，代建业务也不断吸引新的入局者，中交地产 2020

年 3 月 13 日完成注册中交地产管理集团，宣布试水代建业务，对标学习绿城管理。就代建业务而言，轻资产运营，最看重的是代建企业的操盘管理能力以及品牌口碑，不同的玩家可以利用自身的资源禀赋走出不同的路线，像绿城管理是开发管理和品牌双输出，在杭州起家并在杭州开始做代建，同时扩展杭州之外的地方；而建业则是河南龙头房企，选择区域深耕，利用自身在河南影响力和实力扎根河南代建；华润、招商蛇口则是国企性质，在政府代建方面占比较大。

房企	服务内容	目前发展情况
绿城	房地产项目全过程开发管理服务	房地产代建 4.0 开创者
红星美凯龙	委托经营管理、包括品牌使用权、设计咨询服务以及项目运营管理服务	以长三角地区为主逐渐向外扩展
旭辉	通过合作开发，有效分解各自风险，实现相对轻的资产运作	强强联手有助优势互补
中海	替其他地产公司做代建，发挥优势，换取稳定现金流	成熟的管理团队和高效的成本控制体系
万科	小股操盘模式	通过输出品牌和管理进行轻资产运营，寻求低投入高收益
朗诗	100%持股项目的全程开发	代建绿色科技住宅
滨江	受委托方委托代为建设并收取一定的委托开发管理费用	深耕杭州，享有较好口碑和品牌美誉度
建业	以代建入股项目，或者另外收取代建项目管理费、品牌使用费及超额利润分享费或绩效提成来获取利润	深耕河南，享有较好口碑和美誉度

对于有实力的头部房企而言，布局代建行业本身就是其优势所在，想要加入这一市场难度并不大，而没有优秀操盘能力或者品牌口碑的中小型房企将无缘这场游戏。代建行业的特殊性决定这是一场头部房企之间的竞争，且随着以险资、银行为主的金融资本的加入，代建企业在未来更多承担着开发者和运营者的使命，这或将导致价格战的出现，例如根据 2019 年 5 月 25 日阳光城发布的《关于拟签订经营管理委托协议暨关联交易的公告》显示，阳光城代建三木集团福建 7 个项目仅收取项目销售收入总额的 1%作为管理费用，远低于行业平均收费标准 5%-8%。

04

代建业务的优势、难点

四、代建业务的优势、难点

（一）全链条代建业务无需面对资金和土地难题

传统地产开发业务是资金密集型的重资产业务，以土地增值与物业销售为主要收入来源。由于受经济发展与政策调控等影响具备较强的周期性，同时近几年行业政策趋严下，行业整体利润中枢下行。代建业务和房企传统的地产开发最大的不同就在于代建业务是完全的轻资产运行业务，企业仅需要输出品牌、管理、设计等成果，所有的开支由合作方承担，不需要撬动任何杠杆。对代建企业本身来说，由于代建项目有效地将投资与开发有效分离，因此无需负担土地成本，另外一般企业会预支部分工程款，可以有效降低资金和运营风险。

另外，项目建成后代建方可获取大量物业运营管理权，通过这一业务仍能保持企业继续获得稳定的收益。对房企而言，代建可以同时输出品牌及管理，获得持续收益。其实对房企而言，代建除了不需承担资金压力之外，其另一大优势就是一份工作赚两份钱。

一般而言，代建业务除了施工建设过程之外还包含后续管理，因此代建除了能收取管理费用之外，房企还会向代建项目输出物业管理服务。近两年房企持续拆分物管上市，物管已然成为资本最为青睐的轻资产业务之一，而代建作为一项轻资产其风险低，收益高，虽然代建本身并非可长期性持续业务，但是由于可以向代建项目输出物业管理服务，因此代建业务价值也就十分可观。

图表：代建业务以轻资产为重要特征

	传统地产开发业务	代建业务
业务属性	重资产	轻资产
客户属性	C 端	B 端
周期属性	周期性	反周期性
投资回报	土地增值+物业销售	代建服务费
利润率	较低	较高

（二）有利于快速扩大市场份额

部分企业虽然实力有限，但其可以通过“代建”或者“股权合作”的形式得到大量的项目，从

而在形式上扩大自己的业务量。从目前来看，国内的代建行业增长空间仍然可观，尤其是政府代建部分，随着基建投资的增长，这方面的需求会进一步扩大，部分企业已经开始进驻代建业务掘金。

（三）专业化分工提高项目质量和效率

（1）增强了项目管理的力度，由于外部管理人员的增加，管理层次的丰富及专业职能的细化，形成了专业对口、专事专人的架构。（2）成本、工期、质量及签证的控制具备了多重审核控制的雏形。目前已具备了施工单位自控、监理单位监控、项目代建公司总控、投资方调控的体系。（3）投资与项目代建分开，明确双方的责权利，更有利于双方公司集中各自优势进行更专业化的工作，也为投资方以较少的人员投入完成较大数额的产值提供了可行的办法。

（四）代建业务的难点在于品牌、经验、资源整合能力的积累

1、品牌溢价力

中小房企之所以需要寻求代建方，最主要是由于其品牌影响力较弱，从而在难以取得较低融资成本，在土地获取方面难以获取较优质地块，产品销售方面难以以较优质的产品获取较高溢价，因此品牌溢价力是代建方的重要竞争力，而品牌影响力和知名度的打造需要较长时间的积累方可有所体现，同时对代建方声誉风险的管控能力有较高的要求，较难在短时间内被模仿和超越。

2、代建业务经验

代建业务表面上看与大型房企自身在拿地、开发、销售流程相似，但代建方的经验并不可直接进行简单复制，对委托方自身特质、开发诉求、双方利益分配方面的沟通与协调必不可少，针对不同区域与不同委托方往往需要进行方案的量身定制，因此如何尽可能优化流程管理、降低项目风险、最优化收益获取等，都是代建方在长期业务开展中需要进行的经验积累，较难在短时间形成成熟且完善的管理体系。

3、全渠道资源整合能力

尽管代建方在代建业务中并不承担土地收购与物业开发成本，但对于产业链上的金融机构、供应商、设计公司、建筑公司、销售方等渠道资源的整合能力，能够有效帮助委托方降低成本费用支出，从而更加能够获得委托方的青睐。

（五）市场存在三方面主要问题

（1）大量中小规模代建公司不具备足够的风险承担能力。包括委托方干预风险、政府干预风险以及履约风险，需要代建企业高度重视、有效防范。

（2）很多代建公司的专业能力还有所欠缺属于看天吃饭型。这也是为什么今天很多委托方要让绿城、万科这类大企业去实现小股操盘，这和代建模式倡导的专业分工尚有较大差异。

（3）代建市场不均衡状况严重，并没有雨露均沾。需要代建服务的大都是一些并不成熟的中小型房企，他们拿到的项目也往往地处三四线城市，而代建公司又不愿进入到供大于求的三四线城市，造成这些真实需求没有办法满足，代建市场供给相对不稳定。

除此以外，由于打破了传统的建设模式格局，使原有投资者、使用者、建设者所要面对的风险和责任发生了变化，也就由此带来了许多新的问题。这些风险需要通过建立代建市场进入和清出机制、健全法律体系、完善管理制度、细化代建合同、引入履约担保机制等方式予以降低。

05

行业内企业成功的 几大要素

五、行业内企业成功的几大要素

（一）代建企业品牌形象好

品牌是给拥有者带来溢价、产生增值的一种无形资产，彰显出企业性格和产品特征，承载着消费者对其产品及服务的认可，是战略合作、服务客户与保障客户权益的长期承诺。房地产代建发展的一个重要标志是 TOP20 的房企已经有 8 个进入代建领域，品牌影响力是房企最重要竞争力，TOP20 房企通过品牌输出，促进企业转型升级。

代建业务作为品牌价值驱动的一种资本战略，其品牌、专业技术和管理能力是代建业务的核心和精髓：突出的品牌影响力是引领代建业务运营、吸引合作伙伴的基础；专业的经营管理能力是开展代建业务的核心要义；强大的团队建设能力是促进代建业务扩张的利器。企业通过对品牌、技术和管理等核心价值的输出，才能高效促进代建的稳步发展。

（二）代建标准化程度高

产品标准化已经成为房地产企业实现快速增长的必由之路。房地产代建作为房地产行业的专业细分，产品标准化要求更高，标准化实现产业化和规模化，在面对激烈竞争的环境下，谁能快速提供客户需要的产品，谁就拥有代建的未来。目前行业内房地产代建企业已经建立起多种产品以应对市场需求，还根据区域市场特色和人类需求的变化，不断推出新的产品满足市场需求。

（三）代建成本管控体系成熟

房地产代建的成本管控体系是在房地产管控基础上，基于委托关系形成的管控体系。基于委托方的成本诉求，开展房地产代建业务的企业在项目成本管控中基于自身成熟的成本管控能力，基本形成一套成熟的代建业务成本管控体系，普遍拥有委托方相对欠缺的成本管控能力，为健康发展提供坚实的保障。

（四）项目去化能力强

一个好的代建方能在很大程度上消除消费者对购买楼盘风险、品质等多方面的疑虑，利用营销手段精准覆盖客户，全国知名品牌恒大去化率高于周边项目 9%左右，区域性品牌房地产企业朗诗集团在江浙一带产品特色优势明显，去化率较中小型房企差别更加显著，达到 20%以上，房地产代

建企业均为全国知名品牌、区域或专业品牌房企，具有中小房企不可比拟的销售去化能力。代建企业通过敏锐的市场嗅觉判断消费者的需求，调整产品类型，精准把握市场需求。

（五）优秀的物业服务能力

拥有自己的物业公司是参与代建企业的标准配置，且 18 家物业企业拥有国家一级物业企业资质，50%以上物业企业是中国物业服务百强企业，物业实力强大。其中绿城的物业服务公司已经在香港主板上市，万科物业也积极准备走向资本市场，物业的实力强大推动着代建企业在全国各地开疆辟土，成为著名代建企业的象征。物业管理是现代居住小区不可缺少的一部分，一个好的物业管理可以提升小区的整体品质和安全无忧的居住环境。

（六）资源整合能力强

对于开展房地产代建业务的企业来说，内化整合资源、外部资源选择以及稳定的融资资源，甚至售后维护资源等围绕着房地产代建各个环节的资源整合都成为企业的核心优势。

内化资源包括研发、设计、策划等内核，已经内化整合为企业的生产标准，产品线、管控与投资决策机制，保障了产品服务与品牌稳定。外部供应商资源、服务资源已经建立起稳定的合作与选择机制，保障项目管控的稳定性与路径优化。另外，融资资源都持续丰富房地产代建领域的资源链条，强化行业竞争力。

06



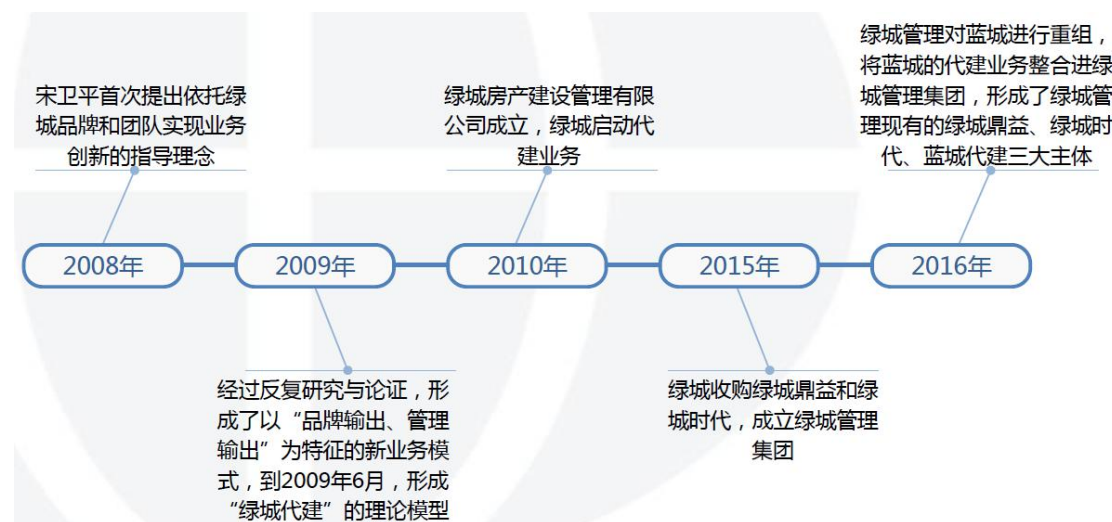
六、案例研究

（一）绿城代建

1、发展历程

2005 年，绿城即通过政府代建业务开启代建业务发展，2010 年，绿城成立绿城管理的前身——绿城房产建设管理有限公司，以“政府代建、商业代建、资本代建”为核心业务，成为中国首家轻资产业务模式的代建公司。

绿城管理源于宋卫平 2008 年提出的“绿城品牌和团队”实现业务创新的理念，2009 年，形成绿城代建轻资产化发展的理论模型，2010 年，成立绿城房产建设管理有限公司，启动代建业务，2015 年，绿城收购绿城鼎益和绿城时代，成立绿城管理集团，2016 年，绿城管理重组蓝城的代建业务，形成了绿城管理现有架构，并扩大了规模，成为国内规模最大的轻资产运营集团 2020 年 7 月 10 日中国 代建第一股绿城管理控股（9979.HK）港交所主板上市。



图表：发展历程

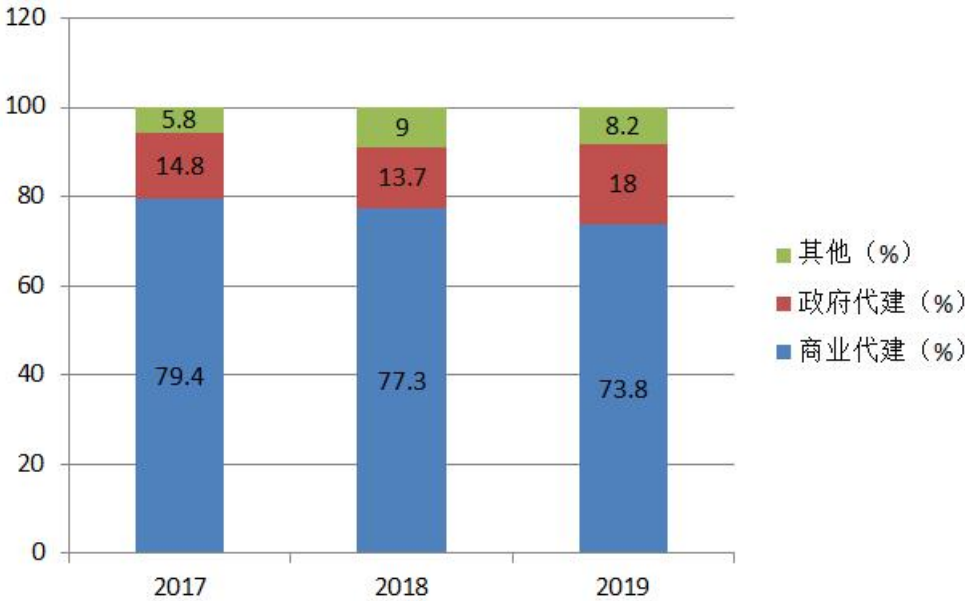
2、营收规模、效益与构成情况

根据其招股说明书，绿城管理 2017 年-2019 年营业收入分别为 10.2、14.8、19.9 亿元，呈逐年增

长态势；而毛利率分别为 56.8%、50.2%、44.2%，远高于房地产业平均水平，但呈现逐年下降态势。



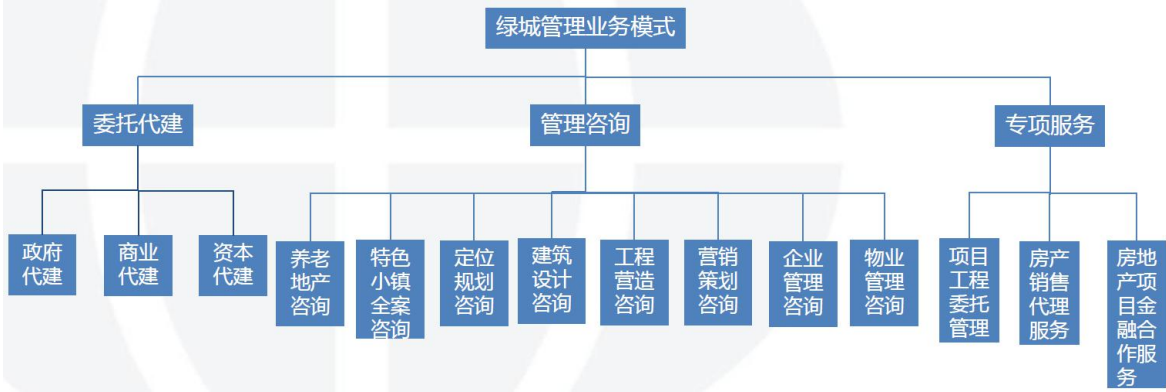
其收入构成中，商业代建为最主要形式，其营收占比 2017 年-2019 年分别为 79.4%、77.3%、73.8%；政府代建占比分别为 14.8%、13.7%、18%。可以看到，在房地产强调控的环境下，政府代建的占比逐渐走高。



2017 年-2019 年，绿城管理新签约代建项目分别为 43、106、72 个，建筑面积达 10.6、22.4、16 百万平米。对于增长放缓的原因，其招股说明书解释为加强政府代建项目及项目优化选择所致。此外，五个大客户 2019 年占其销售收入的比重超过了 20%。

3、绿城管理业务模式

绿城管理集团是一个综合性服务平台，业务模式除了委托代建外，还包含管理咨询和专项服务两大业务。



(1) 管理咨询

绿城管理集团的管理咨询业务范围较广，依托绿城中国的品牌优势及操盘经验，涉及到养老咨询、小镇咨询以及房地产项目从前期定位到后期的物业咨询全链条的咨询服务。

图表：管理咨询服务的主要内容

服务项目	主要内容
养老地产咨询	针对全国养老产业大环境及人口老龄化趋势的推动影响，为地产开发设计专项定位及规划
特色小镇全案咨询	承袭绿城小镇丰富建设经验及优势资源，因地制宜为规模地产项目提供阶段性小镇式开发咨询，打造集生态、产业、居住为一体的综合性产品，满足企业现金流滚动开发需求
定位规划咨询	前期定位服务由市场调研及产品定位两个阶段组成，市场调研阶段由专案小组对目标项目所在的城市进行实地考察，并从宏观市场、竞争环境、客户需求等多个角度采集分析数据，形成《市场调研报告》、产品定位阶段由专案小组根据市场调研的数据及结论、从经济效益、成本投入、市场需求三个维度，确定项目在规划设计、建筑设计、景观设计、室内设计、智能化设计、物业服务设计等方面的最佳意向
建筑设计咨询	设计管理包括：项目规划设计咨询、项目建筑设计咨询、项目景观设计咨询、项目室内设计咨询、售楼处及样板房、样板区设计咨询、其他设计咨询
工程营造咨询	由各工程专业线人员形成的专案小组协助甲方筹建工程部，开展各项施工单位与材料采购的招投标工作，共同制定工程进度管理计划，并定期赴项目工地现场，对项目的施工情况进行检查与指导
营销策划咨询	在营销策划咨询服务过程中，营销专案小组将与委托方营销策划部、销售部及广告公司共同确定项目的整体营销策略以及各分项营销策略，制定推广计划，评审各类销售物料的平面表现方案，并在委托方销售部导入绿城的销售管理模式
企业管理咨询	为合作方企业提供企业整体管理咨询方案，包括标准化运营管理、财务资金管理、人力建设、行政管理、信息化管理、法律事务、合作投资并购等
物业管理咨询	为合作方企业提供物业管理咨询服务

(2) 专项服务

专项服务是绿城管理的三大业务之一，包括项目工程委托管理、房产销售代理服务、房地产项目金融合作服务三方面服务内容。

服务项目	主要内容
------	------

项目工程委托管理	➤ 涵盖规划设计管理咨询全部内容 ➤ 项目工程成本目标管理动态跟踪 ➤ 项目工程招、投标过程管理 ➤ 项目工程施工方案、进度计划的评审 ➤ 项目工程质量、进度、安全文明标管理 ➤ 工程设计变更及签证管理 ➤ 项目监理单位的协调、管理 ➤ 工程精细化管理及竣工验收管理 ➤ 交付后工程维修、整改的协调、管理
房产销售代理服务	➤ 区域房地产市场及竞争楼盘研究 ➤ 目标客户群体研究 ➤ 项目定位、业态组合、户型配比建议 ➤ 营销策略、展示中心及示范区建议 ➤ 项目定价及价格调整建议 ➤ 销售接待流程梳理、实施和团队培训 ➤ 销售流程管理及渠道拓展客户 ➤ 客户资源管理及案场客户活动组织 ➤ 销售合同评审、签约及合同款项催缴
房地产项目金融合作服务	➤ 小股操盘（委托开发管理，实际占股 10%以内） ➤ 优质项目短期资金借贷服务 ➤ 房地产项目融资咨询服务 ➤ 共同组建房地产投资母基金 ➤ 参与房地产基金劣后投资 ➤ 房地产基金管理服务

4、绿城代建模式发展历程

绿城 2010 年开始启动代建业务，到目前，经历了政府代建、商业代建、资本代建以及现在的代建 4.0，四个阶段。目前的代建 4.0 旨在整合房地产全产业链上的优秀资源，根据客户的需求定制服务，实现委托方、供应方以及购房者等多方利益最大化。



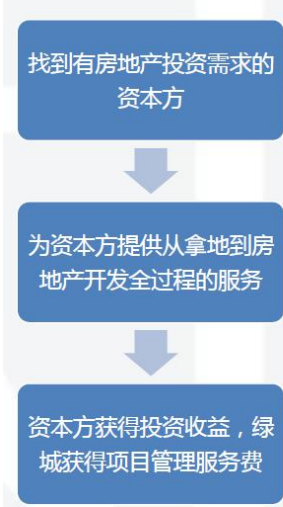
绿城自 2005 年开始投身保障房代建，政府代建是绿城最早的代建模式。项目由政府进行招标，项目建设完成后交予政府使用。目前，政府代建仍然是绿城代建的主要模式。

商业代建是与已经或计划取得标的地块土地所有权证的委托方合作，由委托方承担全部或部分资金，绿城负责项目全过程开发管理服务，通过品牌输出和管理输出，满足委托方在代建项目中的经营与效益目标等，并依据合同约定，收取一定比例服务费的代建方式。商业代建是绿城目前占比最大的代建模式。

图表：绿城管理代建板块的商业模式

业务名称	主要客群	商业模式	代建程序的差异	自行/合作模式	收费方式
商业代建	中小房企	负责物业开发项目业务的各过程中提供各类服务，一般包括前期管理、规划设计、工程管理服务、成本控制、营销、销售服务、交付管理及售后服务。	1、涉及交底、前期、营造、销售及售后全阶段； 2、允许使用【绿城】品牌作营销用途。	自行代建	1) 基本人事费用； 2) 咨询及管理费； 3) 基于表现的红利； 4) 若涉及资本代建模式，还包含参股代建项目的投资回报收益。
				与合作方合作代建	1) 收取代建项目管理费的 20%-30% 2) 剩余管理费都给合作方，成本由合作方承担
政府代建	政府部门	主要向政府项目拥有人提供公共住房物业开发项目，其次是公共基础设施的代建服务。负责物业开发的整个过程中提供各类服务，一般包括设计、建筑成本管理、服务、监督及验收。	1、涉及公开招标、前期、营造和后期竣工交付阶段，前期阶段不涉及无需市场定位，同时不覆盖售后阶段； 2、不可使用【绿城】品牌。	自行代建	项目总资金金额 * 固定比例
				与合作方合作代建	1) 收取项目管理费的 7%-12%， 2) 剩余管理费都给合作方，成本由合作方承担

资本代建顾名思义是指委托方为外部资本。资本可能并未获得标的地块的土地使用权，绿城为此类具有房地产投资需求的金融机构提供从项目研判、土地获取至房产开发的全过程服务，最终为金融机构实现安全、高效的投资收益的代建模式。与商业代建和政府代建比起来，绿城资本代建的项目较少。



资本代建案例一：
2013年12月6日，中航信托与绿城签订战略合作协议，承诺未来其旗下的房地产一级开发及融资类项目将与绿城建设进行全面合作
双方在代建领域长期合作的开篇之作为绿城·中航信托即墨项目，承载着双方创新发展模式的理想和决心。该项目位于青岛即墨市蓝色新区核心区，首期合作建设用地约400亩，容积率1.0-1.5，规划总建筑面积约60万平方米。该项目的合作，标志着绿城代建模式正式进入资本代建领域

资本代建案例二：
2017年8月31日，基石长盛股权投资基金与绿城管理集团签订战略合作协议，双方将通过资本代建方式进行合作，由绿城管理负责基石长盛在西安、北京、上海等多个区域的项目代建
双方合作的首个项目率先在西安浐灞落地，项目地块位于浐灞世园大道东侧，对望世园会，独享6000余亩稀缺自然景观，周边更有湿地公园、桃花潭公园等独特景观资源

5、代建 4.0 体系

(1) 整体介绍

代建 4.0 是一个复杂的体系，绿城希望通过将代建过程中涉及的上下游委托方、供应方都整合到同一平台体系内，通过整套运营体系、服务体系和收益率来保证业务规模的扩大，同时，降低成本，实现利益最大化。

首先，构建平台，做大市场份额。绿城希望通过将代建过程中涉及的上下游委托方、供应方都整合到同一平台体系内，通过整套运营体系、服务体系和收益率来保证业务规模的扩大，同时，以降低供应端成本，使两端互为良性促动，做大市场份额。

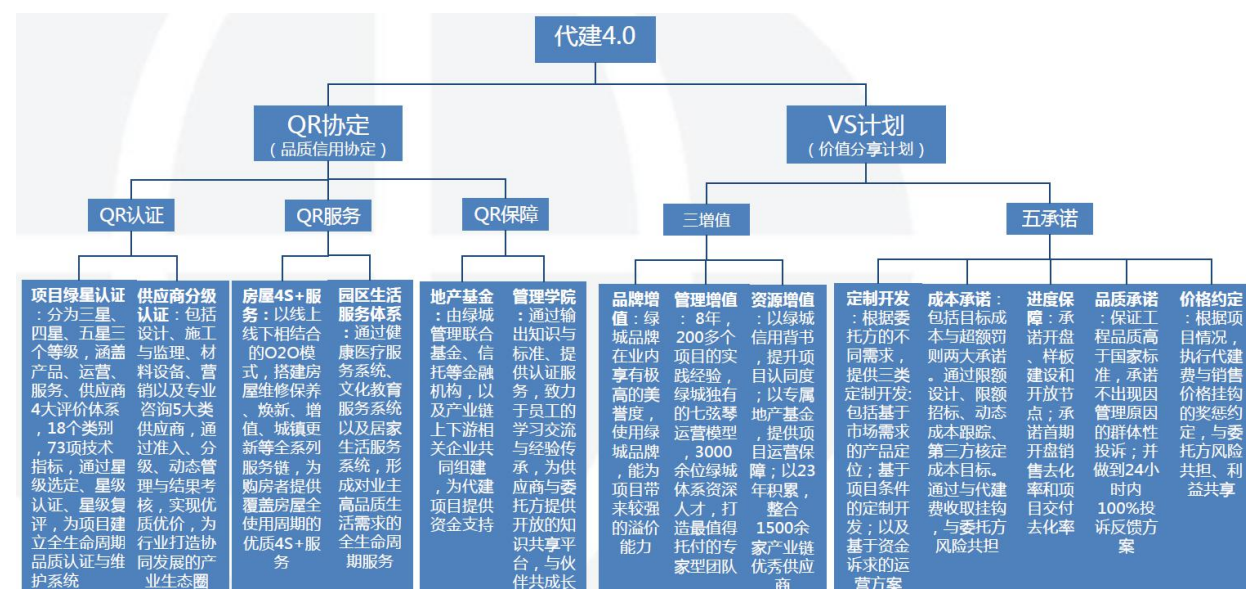
第二，拓展“全生命周期服务体系”。将服务范畴扩大到售后阶段，拓展至保养等增值服务领域。以预警、顾问、维修等步骤覆盖全生命周期服务体系，通过从房屋建设到后期维护、物业服务等全程把控来提升产品竞争力。

第三，引入“对赌机制”。按照委托方需求，绿城设定一个收益预期，如果最终没有达到收益目标，将不收取服务费，如果达到目标，实现超额利润，代建方则按照一定比例参与分红。引入对

赌机制使委托方的权益得到了保障。

（2）（QR 协定）与价值分享计划（VS 计划）

绿城管理是代建 4.0 体系的开拓者，致力于成为中国房地产问题的解决专家。代建 4.0 体系包括（QR 协定）与价值分享计划（VS 计划）两个方面。绿城代建体系由一对翅膀组成，左边翅膀是技术模块组合，整合了设计单位、监理单位等，绿城管理可以保证他们有足够的业务量，保证价格优势换取更多主动权；右边翅膀是保证委托方利益的多个元素组合，通过价格、投诉等对赌约定、合同承诺等，保障规模效益，提前锁定风险投资，并倒推公司管控



（3）两大逻辑与三大体系

绿城代建 4.0 是一个整合房地产全产业链的平台。这个平台根据企业和业主两大逻辑来搭建，背后有基金体系、供应商体系和委托保养责任三大体系。

两大逻辑——

企业端：首先从满足委托方的需求，保障委托方的利益出发；其次，整合绿城现有供应链条上的企业进入该平台，保障企业充足的业务流量。

业主端：产品定位中高端，严控质量，项目交付后，引入绿城物业，满足业主对品质和

质量的双重要求。

三大体系——

基金体系：将有融资需求的代建项目与资本对接，满足开发商和资本双方的需求，对绿城而言，能保障代建项目顺利开发建设，不受制于开发商现有资金束缚。

供应商体系：在不同区域里面供应商体系是参差不齐的，绿城通过标准化体系，将供应商分成不同的星级，并设置准入门槛，加入绿城供应商体系的企业是品质的象征，同时也可以享受代建平台上的业务流量。

委托保养责任体系：委托保养属于项目交付后的服务，引入绿城物业及其他的服务，既是对项目品质和服务的承诺，也是绿城管理除代建业务外，新开发的盈利模式。

（4）绿城代建收费标准与对赌机制

➤ 代建管理费：

绿城代建的管理费用由三部门组成，包括派驻团队的工资、项目开发的基础费用以及项目销售业绩奖励，三项费用加起来大概为总销售金额的 5%。

①**派驻团队的工资**：绿城管理将根据委托项目规模、物业类型以及开发计划，派驻相应数量的管理团队，管理团队的基本管理费，包括工资、社会保险、福利等，有委托方承担

②**项目开发的基础费用**：项目开发的基础费用将结合物业类型、总销售额、销售去化速度等因素确定

③**销售业绩奖励**：以双方约定的项目经营指标，如销售总额、利润指标等，作为经营考核目标，当项目经营结果超过考核目标时，按照一定标准提取项目业绩奖励

➤ 对赌机制：

①取得委托方的信任是代建 4.0 体系的核心，而信任来自于运营、服务以及收益的保证，因此，为了最大限度的获取委托方的信任，收益有必要带有对赌性质

②委托方将项目交给绿城管理，会设定一个收益预期，如果最终没有达到收益目标，绿城管理将不收取服务，但如果超额利润，代建方将按照一定的阶梯比例参与分红

③一旦对赌过程中发生了重大问题，绿城管理有相应的基金体系来应对

（5）“绿星认证”标准化体系

除了丰富的业务体系外，绿城代建 4.0 体系还有一个至关重要的组成部分就是“绿星认证”。2018 年 3 月，绿城发布了绿星标准，希望能够把绿城自身的产品、运营等标准化的同时，也将“绿星标准”在整个行业推广，使之成为代建行业的认证标准。

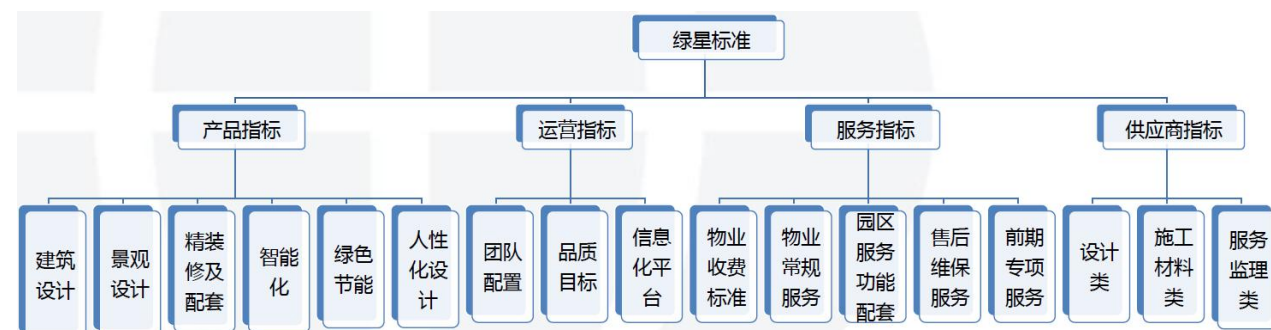
首先，绿城代建目前管理 200 多个项目，已经具备了一定的规模，希望通过标准化，降低管理难度。

第二，一旦项目参与各方都接受了这个标准化体系，并选定了服务标准，就可以在内部进行标准化操作，降低了沟通协调成本，提高了工作效率

标准化降低沟通成本。

第三，这套标准化体系将供应商整合进来，在保证充足业务量的前提下，获取成本上的优势，形成良性发展。

绿星标准将绿城的好房子、好服务、好生活分解成 4 大指标体系、17 项标准管控，并开放给其他开发商，希望将该体系在全行业推广，成为行业标准。



这套系统通过对项目的评分、分级、认证体系，以“菜单化、可视化、平台化”的理念为委托方、供应方和购房者提供一套星级识别体系：

委托方：可以根据土地、资金等情况，确定星级标准，一键选择产品、供应商、运营团队和物业服务等主要内容，通过绿星平台案例库选择案例对标，提前明确成本区间和预期收益，并可实时监督工程进度和成本管控

供应商：这套标准把供应商分为 ABC 三类，委托方推荐的供应商，也可以在接受标准流程的审查后入库。供应商在进入这套体系后，就能享受绿城管理巨大的业务流量，同时通过标准体系，提高自己的管理水平

购房者：可以更全面地了解全周期的产品营造标准与过程，并享受更多增值服务

（二）金地代建

1、发展历程与业务规模

2006 年，金地承接深圳首个由政府委托代建的写字楼项目“福田科技广场”，标志着金地首次进入代建领域，通过 12 年以来的业务积累，2018 年金地集团正式做出深耕代建领域的战略举措，成立金地集团开发管理公司。依托金地集团全国化布局以及丰富的开发经验，金地管理可为委托方提供管理咨询、开发代建、配资代建、政府代建等四大类业务，代建收益主要由品牌使用费、代建管理费以及经营目标超额奖励等几大类组成。

截至 2020 年底，金地集团代建业务已布局全国近 30 座城市、管理服务项目超 60 个，累计开发管理面积超 1000 万平米，其中住宅项目累计货值超过 700 亿，商办项目规模超过 150 亿。

代建作为房企轻资产撬动规模的一种手段，规避了投资及债务杠杆带来的风险，有其优越性，无论是成立独立子公司还是近期加快代建步伐都体现了金地集团对这项业务的重视。目前来看，代建的发展空间较大，对于规模尚小的金地而言尚有成长空间，可以利用已有的政府资源、品牌优势和团队加速抢占市场，同时与其他多元业务协同可更好实现规模和效益增长。但是仍要严格评估项目的开发潜力和委托方的履约能力，以免陷入困境。

2、业务模式

就业务模式来看，金地管理的代建可分为四类：**咨询顾问、开发管理、配资代建和政府代建。**

咨询顾问：根据客户需求，提供咨询顾问服务，包括项目定位、产品策划等。

开发管理：提供从项目定位，设计管理、销售管理、工程管理等全过程开发管理服务。

配资代建：在开发管理的基础上为项目提供安全便捷的资金支持。

政府代建：为政府项目提供具有公益性质的代理服务。

政府代建的利润率相对较低，但通过这类项目可以塑造企业社会形象、增强政企关系，且随着基建和城市更新的不断推进，这部分市场需求将持续存在。由于金地已经入选深圳、东莞等城市、区政府代建预选库，预计这部分规模能得到有效地保障。其余三类根据服务阶段和内容划分并收取相应的服务费用，主要针对中小房企。其中值得一提的是配资代建模式，金地管理可按项目资金峰值的一定比例进行配资，剩余资金再由委托方出资，有效纾解了中小房企的融资困境，同时这种“投资+代建”的模式引入了集团旗下的稳盛投资，打通了内部资源，实现了业务协同。

图表：金地管理代建业务模式

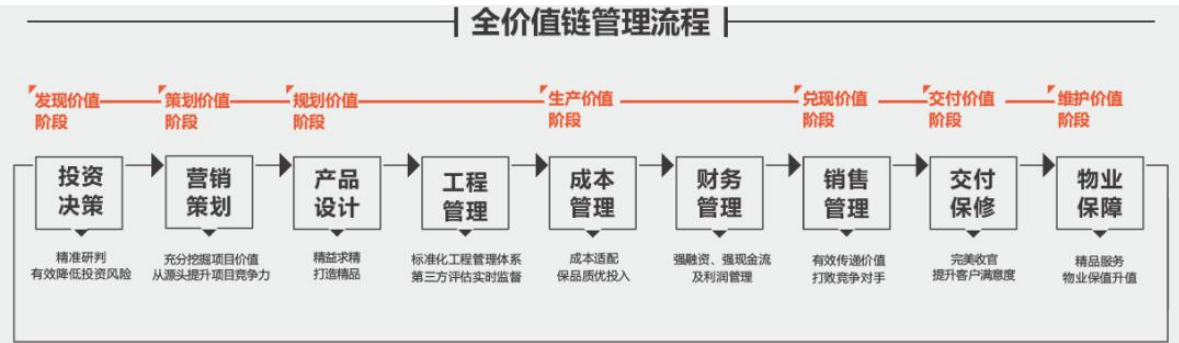
业务模式	委托方	物业类型	服务内容	收费方式
咨询顾问	中小房企	住宅、办公、商业	施工图出图之前的顾问咨询服务	1)代建咨询费 2)品牌使用费 3)操盘激励费：以双方约定的项目经营指标作为考核，超过即提取奖励
开发管理		住宅、办公、商业	全过程开发代建服务、可授权使用金地品牌	
配资代建		住宅	全过程开发代建服务、可授权使用金地品牌、配资服务	
政府代建	政府相关部门	居住办公类（安置房、定销房、办公楼等）；公共配套设施（学校、医院、广场、市政等）	全过程或阶段开发管理	从项目投资总金额中收取固定百分比作为代建费用

基于以上业务，基地管理形成了“1+4+7”全业务链增值服务体系。

（1）“1”，即拥有一套全价值链管理流程。

在统一的综合平台下，金地管理建立了规范化、系统化、体系化的管理流程，纵向提供从前期

策划到设计、建造、销售、交付的全价值服务。



（2）“4”，即四大资源赋能，融资资源、配套资源、客户资源和合作资源。

以融资资源为例，包括稳盛投资、金诚信小贷、旧改基金等渠道。其中，稳盛投资是金地集团旗下专注于房地产投资的私募基金管理公司，累计管理 1 支美元基金和 20 多支人民币基金，管理规模折合人民币约 327 亿元。

以客户资源为例，金地集团目前服务客户累计 300 余万人，如此丰富的客户资源充实了金地的客户信息系统数据库，可基于该系统的各项调研/分析成果，进而指导委托方在产品营造与服务方面进行创新与改善。



(3) “7”，即七大溢价能力，产品溢价、营销溢价、成本溢价、运营溢价、工程溢价、品牌溢价、物业溢价。

以产品溢价为例，经过 30 多年的产品研发，金地集团针对不同地块价值及客户需求，已形成了九大产品系列，分别是褐石系列、名仕系列、天境系列、世家系列、格林系列、风华系列、峯汇系列、未来系列、社区商业。这保障了无论委托方的项目坐标位于哪，金地管理均能提供创造最大价值的产品方案。



以品牌溢价为例，金地的牌子全国知名，而且口碑一流，金地管理也致力于“做中国最受信赖的开发服务商”，项目在进行宣传时，省却了大量的客户教育成本，项目自然更容易获得溢价，消费者也更容易产生信任，从而使得销售期房更为顺利。



提到品牌，金地管理有一条经营底线是“呵护品牌”！当金地品牌的要求和委托方的诉求发生冲突时，保护金地品牌在前。所以在与委托方合作前，金地管理会对其进行周密的法律调查、资信情况、资金情况调查，同时还会深入了解委托方的经营思路、社会责任感、契约精神，甚至要知悉对方高层的性格以及人品。代建，是双向选择。

3、代建共赢 G 体系

(1) 总体框架

对于那些空有土地资源但不懂开发，或缺少资金、团队、资源和品牌力的中小企业来说，引入知名品牌房企合作开发能够达到事半功倍的效果。但在合作过程中，中小企业往往没有话语权，大型房企“店大欺客”，不愿意耐心聆听客户需求的例子不胜枚举。因此，找到一个服务态度好，同时专业性强、能够保证项目预期收益的代建合作商，显得尤为重要。

金地管理顺势而为，抓住客户缺少资金、缺少团队、缺少资源、缺少溢价的 4 大痛点，以及安全、收益、尊重的 3 大关注点，通过整合金地集团旗下强有力的平台资源和自身体系化的专业优势，打造出更具行业竞争力、更符合客户需求、更贴合企业特性的代建行业领先管理模式：代建共赢 G 体系。



图表：金地管理全新价值体系——代建共赢 G 体系

经过深入研究发现，“代建共赢 G 体系”以“用心·诚信·追求共赢”的企业核心价值观为 1 个出发点，与金地集团的“用心做事、诚信为人”的企业文化特性一脉相承；其体系内通过 2 大信用（Goodwill）、3 大服务（Golden-service）、4 重保障（Guard）、5 项增值（Gain）来凸显核心价值。

（2）两大信用体系（Goodwill）

以“金地集团”和“金地管理”两大信誉保证，为委托方营造安全感和信任度。显著的品牌名称、强劲的代建能力及丰富的代建经验是中国代建行业关键的市场壁垒。其中品牌代建商的信用基础，往往依托于其母公司的品牌影响力。

从金地管理的价值体系中可以看出，金地集团是其获取客户信任的重要支撑。金地集团是中国最早上市并完成全国化布局的房地产企业之一，其口号“科学筑家”广为人知，在 2019 年的销售规模突破了 2000 亿元，品牌价值高达 203 亿元。

金地管理继承了金地集团的企业文化特色，提出了“规范管理·真诚服务·呵护品牌·精益求精”的经营理念及“做备受信赖的不动产开发管理者”的企业愿景，可谓是坚守底线、目光长远。



（3）三大服务体系（Golden-service）

代建商通过收取代建费产生盈利，其中提供优质管理服务是在代建行业竞争的基础，金地管理更以细致周到的服务在业内称道，向其客户提供定制开发、四维体验、全程无忧 3 大服务体验。

- **定制开发：**定制开发针对不同类型的客户需求，为客户量身定制开发策略，包括合适的战略选择、灵活的融资方式、因地制宜的产品、匹配的运营策略等。



图表：投资定制、融资定制、产品定制、运营定制内容

- **四维体验：**以“用心做事，诚信为人”的理念促进与委托方的合作，为委托方提供专属团队服务、服务面对面、品牌之旅、金地管理大讲堂等高品质服务体验。



- **全程无忧：**金地管理利用其集团的全产业链资源优势，包括金地稳盛、金地稳盈、金地物业等金融和物业服务资源，为客户提供前端的资金解决方案、中端的开发管理、后端的物业服务的全过程的开发管理服务。

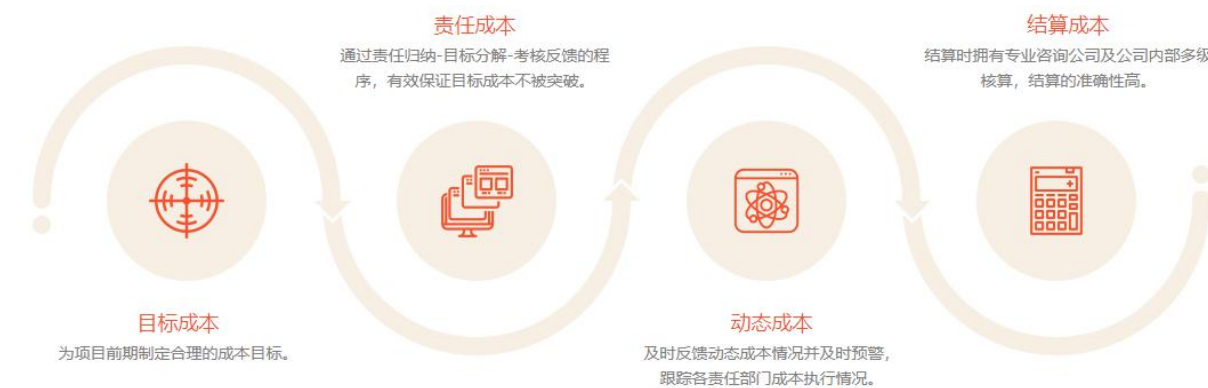


(4) 四大保障体系 (Guard)

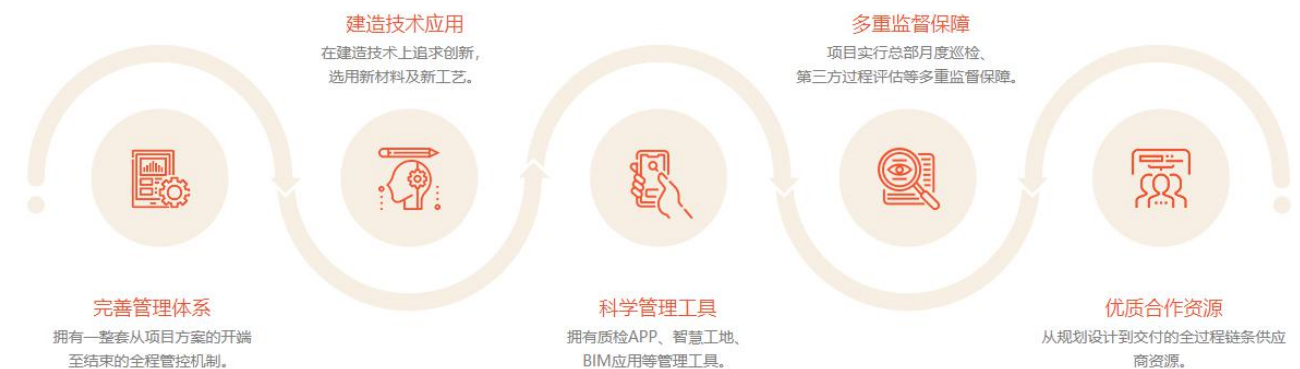
在代建项目中，项目的安全和收益往往是业主方最看重的。金地管理 G 体系用**成本、品质、进度、安全**等 4 大保障，为客户控制开发过程中的投资风险、为项目安全保驾护航，由此深得客户信

赖。

在**成本保障**方面，金地管理通过“目标成本-责任成本-动态成本-结算成本”的全过程成本管理体系，为服务的项目制定合理的成本目标，实时跟踪成本执行情况，结合成本风险等多角度考虑，以战略采购实现节约、以成本适配保障品质、以体系管控保证目标实现。



在**品质保障**方面，金地管理运用成熟的管理体系、先进的施工工艺、科学的管理工具、完善的监督管理制度和优质的合作资源，确保项目高品质呈现。



同时，金地管理积极采用新工艺新工法和施工穿插提效，在项目进度管理方面，依靠标准化作

业流程、系列化产品应用、科学的工程策划，实现全周期、全过程、信息化的**进度管控**。



项目安全是代建项目开发的底线要求，出现安全事故往往对代建双方都会造成巨大影响。金地管理作为一个品牌代建商，对项目安全尤为重视，通过落实责任、专项方案、常态管理、文明标准化管理及多重监督机制等五大措施，确保项目安全开发。



(5) 五大增值体系 (Gain)

从金地管理的价值体系中可以看出，合作共赢是其核心的价值观。为了实现“共赢”，金地打造了**品牌增值、产品增值、营销增值、物业增值、管理增值** 5 项增值服务，为委托方创造项目溢价。

品牌增值。借助金地集团的强大品牌号召力和影响力，金地管理为其代建的项目赋予金地品牌，提升项目市场的传播力、客户接受度及信赖度，支撑项目溢价。

产品增值。金地集团九大产品系列深受客户喜爱，金地管理利用金地成熟产品研发体系提升产品溢价，通过产品价值的挖掘，标准化体系的应用，产品创新，实现产品价值和进度的提升、从设计源头有效管控成本、通过精细化设计保证产品品质，最终达到用设计创造价值的目标。



营销增值。金地管理借助集团强大的客户资源，进行土地、市场、客户的深度分析，为每个代建项目梳理出差异化的价值点，以标准化的营销动作和营销创新，实现项目价值与客户需求的最大化匹配。



物业增值。金地管理利用金地物业的品牌号召力，诸如物业行业领先的社区服务与资产管理整合运营商、国家首批物业管理一级资质企业、“2019 物业服务企业品牌价值 50 强第 2 名”、品牌价值突破 50 亿元等，为其代建项目提供后期优质物业服务，实现项目溢价。



管理增值。金地管理建立了一套高度细分的项目管理标准化流程，从合同签订开始到履约完成、清算退出，实施高效、精准、透明的专业化管控，实现快速响应、管理增值。



（三）建业代建

1、发展历程与业务规模

2020 年 11 月 10 日，中原建业于港交所递交上市招股说明书，这意味着，建业将拥有建业地产、筑友智造、建业新生活、中原建业四个上市平台，中原建业因其轻资产代建模式，在走出河南省方面较建业重资产开发方面先行一步。

建业的代建业务始于 2015 年，并于 2016 年第一次走出河南，获得在海南的代建项目。2020 年初，建业进行中原代建的上市准备，建业集团决定将旗下所有的代建合约转至中原建业（有特殊情况除外），且未来的新增代建项目仅由中原建业签订，与建业地产形成一轻一重的业务区分。

得益于建业在河南省内的品牌知名度及占有率较高，中原建业业务规模扩张较快。2015 年获得第一个项目之后，中原建业 2016 年在管项目个数已经达到 33 个，建面 632.1 万平方米，而后在管面积逐年攀升，到 2019 年底，中原建业在管项目个数 147 个，建面达到 2113.4 万平方米，2016-2019 年在管建筑面积的年复合增长率达到 49.5%，业务增速较快。

业务增长较快主要由于中原建业采取轻资产运营的模式，直接对接项目拥有方，无第三方参与，使得无资金压力的同时提高效率；此外对代建项目实现 85% 以上的标准化产品覆盖也是其快速扩张的重要原因。

2020 年前十月，中原建业代建销售金额 253.99 亿元，销售面积 427.17 万平方米，而代建行业龙头绿城管理则累计实现 560 亿元 418 万平方米的业绩，在销售金额上中原建业与绿城管理有一定的差距，但销售面积规模相当。主要由于中原建业的项目集中在河南省内，项目销售单价较低。截至 2020 年 6 月 30 日，中原建业在管项目个数达到 182 个，在管建筑面积达到 2403.2 万平方米，其中 174 个项目来自河南省内，河南省内在管建筑面积 2310 万平方米，占比达到 96%。

图：中原建历年在管项目建面及个数（单位：万平方米、个）



截至 2020 年上半年末，建业地产的土地储备布局在河南省外仅有在海南拥有项目，而建业的代建项目自 2016 年在海南获得后，陆续在河北、新疆、山西、陕西等地获得代建项目，未来，随着中原建业在其他省市代建业务的铺开，中原建业的省外布局将对建业地产河南省外的扩张具有

牌头兵的作用，或将能为建业地产在当地的拿地以及销售提供前瞻性助力。



2、竞争优势

(1) 巨大的品牌价值

「建业」品牌获得广泛认可，及根据中国房地产 TOP 10 研究组进行的研究，在「2020 中国中部房地产公司品牌价值 TOP 10」中排名第一。除巨大的品牌价值之外，其维持较同行更高的惯例标准，此有利于品牌营销、物业销售以及进一步提升品牌价值。例如，根据中指研究院的数据，建业获委聘提供房地产代建服务的河南驻马店建业城项目拥有显著的优越价位，其平均售价于同年高于毗邻区域的可资比较物业的价格约 18%。

(2) 对当地省份的深层渗透

不同地区的房地产及房地产代建市场各不相同。因此，对当地市场的了解及见识（尤其是项目拥有人的特定需求及最终购房者的偏好变化）对房地产代建服务提供商的成功而言至关重要。建业策略性专注于河南省并于截至 2020 年 6 月 30 日在河南省在管 174 个房地产商业代建项目，在管总建筑面积约为 23.1 百万平方米并覆盖河南省大多数县及县级以上城市。深耕于河南省令建业成为河南房地产代建市场的领头羊。

(3) 全面的服务范围

凭借在房地产代建方面的丰富经验和专业知识，为项目拥有人提供由项目研究及审批申请、项目设计策划、工程建造及成本管理、促销及销售管理，至向最终置业者交付最终物业等全面服务。提供的总体解决方案可确保项目各阶段的质素均符合建业完善的质量控制体系。全面服务范围涵盖整个物业开发生命周期以及对质素的重视，使项目拥有人及最终置业者对「建业」品牌广泛认可。因此，能够适应包括省会城市至县级城市在内的不同市场，并满足不同目标客户的不同需求。

(4) 协调资源的完善网络

对于房地产代建公司而言，在房地产代建过程的各阶段协调资源的能力对于实现更高的效率及盈利能力至关重要。通过与建业网络中的优质承包商及供应商长期合作，已积累大量业务合作伙伴，他们不仅可与其分享市场洞察，亦令其扩展至新市场并以有效的方式复制成功。建业亦受益于其的资源整合能力，以此吸引项目拥有人并赢得新项目，此乃其长期成功的关键。

(5) 优质物业管理服务

物业管理乃优质住宅物业之必要组成部分，并已成为房地产开发商所提供售后服务之核心部分，以增强客户满意度及品牌知名度。建业新生活（本公司的一间联属公司及一间具有卓越往绩记录的专业物业管理企业）向其所管理的全部物业提供物业管理服务。因此，向最终置业者提供管理的物业后，能确保并维持优质服务。

(6) 标准化产品及运营体系确保强大的执行能力，并提高运营效率

致力于交付高端房地产物业，并不断为满足项目拥有人及最终购房者不断变化的需求而调整设计。基于其对市场洞察的深入了解，建业已开发一套采用标准设计理念及使用相似立面风格及户型的住宅产品，以应对不同市场分部、目标受众及价格水平。该等标准化产品系列乃由管理团队精心设计，旨在令其能够迅速扩大规模，并在目前并无运营的新城市／省份复制成功经验。截至 2020 年 6 月 30 日，其管理的住宅项目中逾 85% 采用我们的标准化产品，这大幅提高我们的运营效率。除标准化及模块化产品外，其能够利用内部产品设计团队的经验及专业知识设计定制项目，以更好地满足项目拥有人的特定需求。除住宅物业外，其亦为商业物业或办公大楼提供房地产代建服务，以使服务多元化。

为始终保持竞争力制定一套标准化运营体系，涵盖项目研究、概念设计、项目设计及规划、承

包商／供应商管理、施工管理、成本管理、推广规划、销售管理、竣工验收及交付管理。此外，其已简化项目公司的管理职能，这不仅能够复制成功经验，亦为未来扩展提供人才储备，从而能够迅速扩展及扩大经营规模。

凭借标准化运营体系，在决定参与新项目时，其能够组建一支经验丰富且职能齐全的工作小组。专门的销售团队亦制定标准化运营方案，能够迅速开展及扩展销售及营销工作，于首次开盘后即实现超过 70% 的去化率。强大的执行能力及标准化运营体系令其能够达到更高的运营效率，因而吸引更多项目拥有人及进一步提高盈利能力。

(7) 管理团队富有远见且经验丰富，并获得大量尽职敬业人才支持

胡葆森先生于 1992 年创办建业地产在中国房地产行业拥有广泛经验。此外，高级管理层团队在本公司及／或建业地产平均服务 10 年以上，并在中国房地产及房地产代建行业平均拥有 21 年经验。高级管理层团队的成员拥有广泛的专业知识及深厚的行业知识，为快速增长及扩展作出重要贡献。

截至 2020 年 6 月 30 日，我们的营运附属公司及项目公司拥有 914 名员工。为发展及培训人才，其通过线上及线下内部培训系统为雇员提供持续的培训计划，并提供外部培训计划。为支持长期可持续发展，其强调在组织内部培养、发展及确定未来的领导人才。其着重于建立内部成长的执行团队，由精选的年轻有为人才组成，使其能够形成一个有凝聚力、有活力且稳定的中层管理团队。通过这些举措，富有远见及经验丰富的管理团队及大量尽职敬业的人才，为其长期成功奠定基础。

3、业务模式与收费方式

建业与项目拥有人订立房地产代建协议，据此提供全面专业的解决方案，以管理及优化项目拥有人的整个房地产开发及运营流程。通过以具成本效益的方式开发优质物业为项目拥有人创造价值。更重要的是，在获委聘提供房地产代建服务后，其允许项目拥有人使用「建业」品牌推广及营销其在管项目。利用知名「建业」品牌，其在管的房地产物业通常能够实现销售溢价，而项目拥有人有权从其投资的相关项目中获得收益。目前，建业仅向房地产商业代建项目提供代建服务。

根据预先协议的条款向项目拥有人收取管理费，通常包括（a）基于物业类型、位置、规模及

价格水平的基础管理费；及（b）基于销售表现的溢价管理服务费。管理费通常由项目拥有人按相关项目预先协议的项目节点及／或销售所得款项分期支付。建业派遣至项目公司的人员的薪资、差旅及住宿开支、福利及奖金通常由项目拥有人根据项目拥有人与其签署的协议直接向派遣人员支付。其并无将该等开支确认为员工成本，其亦不构成管理费或收益之一部分。

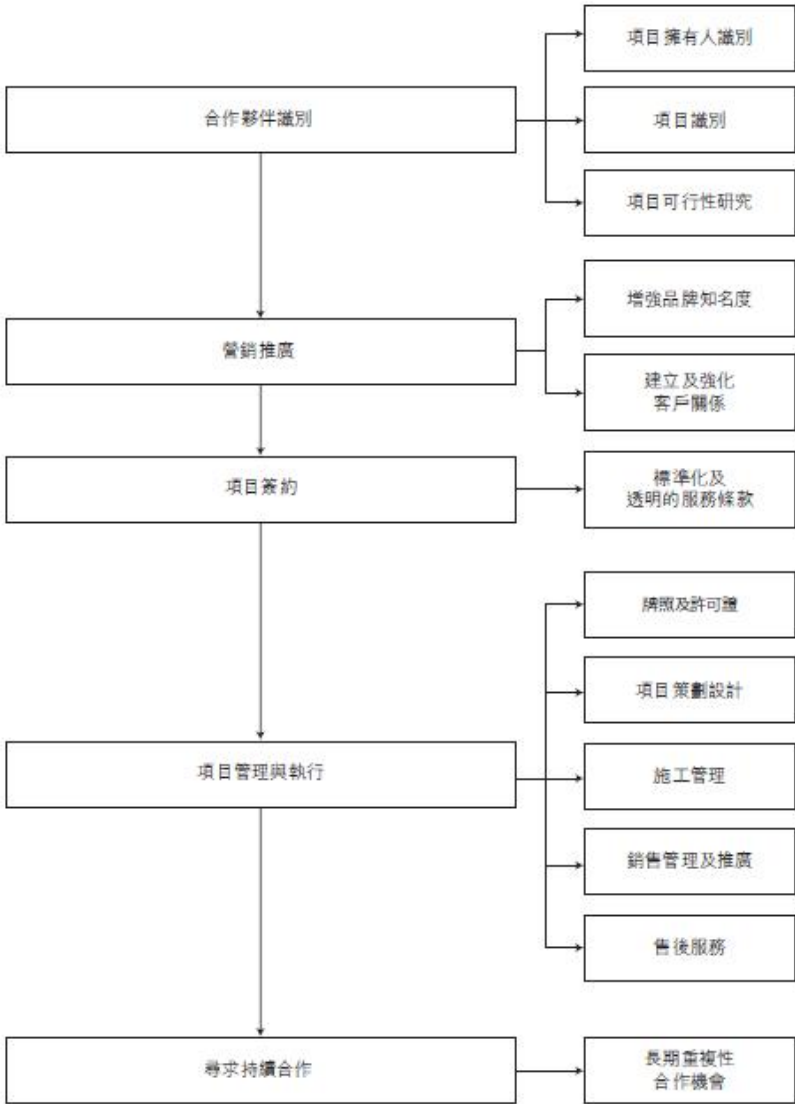
与建业订立房地产代建协议时，项目拥有人已取得或正在申请土地使用权许可。此外，项目拥有人负责筹集整个项目开发及建设所需资金。项目拥有人有权知悉与特定项目有关的所有资料及最新消息，并有权进行检查及提出建议。项目拥有人亦有决定重大事项的最终权力，如预算、框架发展规划、产品定位、设计的重大变更、采购计划、物业价格以及销售及营销策略。项目拥有人有权享有自投资收取的所得款项并承担投资风险（如有）。目前，建业仅于在管的一个项目持有少数股权。

作为项目拥有人委托的房地产代建服务提供商，建业负责整体房地产代建，且有权就部分预先协议的事宜提出建议并参与决策流程，如选择承包商／供货商或为项目公司招聘雇员。其亦就在管的各项目成立专门的管理团队。管理团队包括建业派遣至项目公司担任项目公司核心管理层以履行设计、施工、财务、销售、采购及其他主要职能的人员以及项目拥有人雇用及指定的人员。管理团队一般根据双方约定的条款及相关法规监督项目的各个方面。

此外，建业高度参与承包商／供货商选择及采购程序，并可向项目拥有人推荐其供应商网络中的优质第三方承包商、设计公司及供应商，而项目拥有人将直接与有关第三方供应商订立施工协议、服务协议或供应协议。建业所有在管项目均由其直接管理，此可确保高质量服务并提高运营效率。其并未将其项目委托给第三方房地产代建服务供应商，其亦依赖自身的销售及营销工作小组推广项目所开发的物业。

4、房地产代建流程及各个环节的动作

房地产代建服务通常从识别项目及项目拥有人开始，其后进行营销及推广、订立房地产代建协议、涵盖房地产开发过程各阶段的项目管理及执行，并以我们与项目拥有人寻求新项目持续合作机会结束。下图列标其房地产代建流程的主要步骤：



阶段	程序	主要动作
合作伙伴识别	项目／项目拥有人识别	（1）开始房地产代建项目的第一步为识别具有潜力的项目及合适的项目拥有人。 认同「建业」品牌及轻资产业务模式且具有良好商业信誉及丰富财务资源的项目拥有人为项目成功的关键。 因此，当新项目拥有人接洽时或当业务开发团队识别新项目拥有人时，其将于开展合作前对有关项目拥有人的往绩进行尽职调查及背景调查。 （2）投资发展部将与相关地区分公司及本集团其他部门合作，进行初步可行性研究及现

		场考察，以便更好地了解项目潜力以及周边地区的市场环境及竞争格局供管理层进行评估。 管理层于评估新项目时将考虑的关键因素通常包括该项目是否位于黄金地段、施工复杂性及开发项目的预计回报。
	项目可行性研究	（1）在与项目拥有人订立房地产代建协议之前，投资发展部将与其他部门合作，通过调研和现场调查收集项目信息，如项目所在城市的宏观环境、市场环境、竞品、配套设施和项目拥有人的背景审查。 （2）在收集项目信息的同时，投资发展部将对收集的信息进行分析，编制规划设计方案及进行潜在投资收益分析，最后形成项目可行性研究报告，并提交可行性研究评审委员会批准。 可行性研究报告获得批准后，其将与项目拥有人订立房地产代建协议。
营销推广	增强品牌知名度、建立及强化客户关系	（1）总部设有专门的业务开发团队，该团队负责规划及制定我们的整体营销策略、进行市场调研并协调我们总部所有的营销活动以推广「建业」品牌及我们的服务实力，以争取新项目拥有人并保持及巩固我们与现有项目拥有人的关系。我们一旦识别新项目拥有人，我们的业务开发团队将与项目拥有人进行深入沟通，以确保彼等认同我们的业务文化、发展策略、质量标准并就我们的合作条款达成一致。 （2）我们主要仰赖现有客户以及当地房地产商会及行业组织口耳相传的推荐，自项目拥有人获得新的房地产代建合约。 项目拥有人对具备专业团队、标准化管理体系及行业领先标准、严格产品质量控制、广泛的合格承包商及供应商网络，以及创造溢价能力之房地产代建服务的需求正日益强劲，其令我们成为他们选择的合作伙伴。 （3）另一方面，我们认为，由销售及营销团队开展的营销举措以及我们出色的往绩记录，增加最终购房者对「建业」品牌及我们在管项目品质的熟悉程度。 我们举办公开推广活动并在多媒体资源（例如报刊及互联网）投放广告，推广我们的在管项目及提升品牌知名度。 该等营销活动不仅进一步提高「建业」品牌价值，亦令我们能够为我们的在管项目取得更好的销售表现。
项目签约	标准化及透明的服务条款	我们一般于完成对新项目的内部评估及对有关项目拥有人的尽职调查后，根据我们的协议模板与项目拥有人订立房地产代建协议（可予作出变动及调整以迎合项目拥有人需求）。 我们的房地产代建协议模版的主要条款通常包括： （1）协议期限，通常自协议生效之日起计直至达成预定的去化率（通常为 90%）或交付有关物业，惟须视乎订约方共同议定延期及因（其中包括）任何一方严重违约而提前终止协议的权利而定； （2）项目的基本资料，包括其位置、土地使用权年期、土地面积、分区规划要求、施工要求及标准、与土地有关的证书及批准； （3）费用结构（包括付款时间表）； （4）我们将向项目拥有人提供的管理服务范围，包括前期管理、规划设计管理、成本管理、建造管理、营销及销售管理、竣工验收及交付管理、客户服务、前期物业管理监督、档案管理、人力资源管理及行政管理； （5）项目交付日期及销售目标；

		（6）我们将向项目拥有人提供的最新进度情况及其他协议要求的报告以及于有关项目不同 阶段的审批流程; （7）「建业」品牌的使用及项目拥有人保护「建业」品牌声誉的责任; （8）与相关项目公司有关的保险及法律事宜; （9）违反合约责任及终止权利。 于若干情况下，我们可能与项目拥有人及项目拥有人的控股股东订立房地产代建协议，以令有关公司作为保证人提供保证，促使项目拥有人于房地产代建协议项下的义务能够充分且及时履行。我们标准及透明的服务条款不仅保障我们于房地产代建协议项下的权利，亦令我们可吸引更多潜在项目拥有人。
项目管理与执行	牌照及许可证	（1）项目拥有人负责获得项目所需的批准及许可证，并承担与获得牌照及许可证的程序以及因 延迟获得该等牌照及许可证导致的所有损害有关费用。 （2）我们可通过编制申请文件并与政府当局协调，协助项目拥有人获得项目所需的牌照及许可证。 如任何相关政府批准并非因我们的原因而遭延迟，则项目拥有人负责主动解决问题并相应调整项目时间表。
	项目策划设计阶段	（1）产品定位 我们的产品设计部负责土地分析及项目规划。 该部门首先收集有关设计条件的信息，如土地状况、规划设计要求，并了解客户需求、预期售价、邻近的竞争项目以及项目特征。产品设计部将配合营销部对竞争产品进行研究，分析各项目的规划、布局、配置及配套设施。 在对项目及项目所在地区的市场进行充分调查及了解后，产品设计部将根据营销团队编制 的产品定位报告为各项目制定概念设计。 （2）项目总体发展规划 在对项目及项目所在地区的市场进行充分调查及了解后，我们将编制项目框架发展规划，并与项目拥有人进行讨论以制定最终方案。 于项目开发及建设过程中，经考虑具体规划设计方案后，我们将制定项目总体发展规划，并提交项目拥有人批准。 经批准的项目总体规划会作为确定项目开发及建设目标时间表的基准。 （3）规划设计 我们的产品设计部负责项目统筹策划，并将全程参与项目设计管理及引导第三方设计单位 编制合乎我们在管项目需求的设计方案。 在此过程中，我们的产品设计部负责进行内外部沟通， 包括： · 与营销部进行沟通，以确保设计的产品符合营销定位、市场需求及项目拥有人的需 求; · 与成本部进行沟通，以确保可将设计控制在目标成本范围内以及可实现预期经济利 益; · 与相关政府部门进行沟通，以确保设计符合地方政府的适用规定; · 与工程部进行沟通，以了解施工困难以及设计能否实现; 及 · 与物业及客户服务部进行沟通，以确保项目设计不会有被客户投诉的风险。 在项目策划定位完成后，项目拥有人将委聘第三方设计单位制定总体规划、各栋楼宇的设 计并编制详细方案及图纸。 我们要求项目拥有人优先考虑我们优质承包商及供应商

		网络中的设 计公司，为拟议项目设计建筑平面图、施工图、景观及装修。 设计公司充当第三方承包商，并与项目拥有人订立合约。 我们的项目设计部与设计公司定期举行会议，以监督设计过程及审查设 计公司编制的图纸。 此外，为提高设计管理的效率，我们自发展初期起已实施标准化设计模板。 基于我们对目 标市场的深入了解，我们开发了一套采用类似设计理念及使用相似立面风格及户型的住宅产品， 分为针对首次购房者、寻求质量升级的购房者及寻求高端物业的购房者的不同产品系列，以应对不同市场分部、目标受众及价格水平。 该等标准化产品系列乃由我们的管理团队精心设计，旨在令我们能够迅速扩大规模，并在我们目前并无经营的新城市／省份复制成功经验。 我们通常要求标准化项目使用我们的标准化设计模板，而创新项目则使用定制化设计方案。 标准化项 目通常指采用现有标准化外立面风格系列并采用标准化户型的项目，而创新项目则为采用非标准化外立面风格或特殊户型的项目。截至 2020 年 6 月 30 日，我们在管的住宅项目中超过 85%采 用我们的标准化产品，大幅提升我们的运营效率。
	建设阶段	（1）投标管理 根据项目拥有人的商业需求及内部合规要求，各在管项目一般要求进行建筑商和供应商的招投标程序。 当须进行公开投标程序时，我们主要负责编制采购计划并组织及管理投标程序。项目拥有人可指派人员加入招投标团队， 并参与整个过程。经招投标团队选择中标后将提交项目 拥有人批准。 （2）承包商及供应链管理 · 承包商管理 我们制定了自身的标准，以指负责项目建造的总承包商的选择。 一般而言，总承包商必须已获得必要的牌照及许可证，在过去三年盈利，并提供证据证明其过去三年的过往项目表现。 对于满足上述入围条件者，我们将对其进行特别审查。 我们一般藉由投标过程以及通过直接委聘 方式为项目拥有人甄选第三方总承包商。 我们亦采纳并遵循我们自身的质量控制程序，并定期监控第三方承包商承建的工程。通过与行业生态圈中承包商的战略合作，我们挑选若干伙伴形成首选名单，并每年定期检讨该名单。 我们一般向项目拥有人推荐我们认为适合有关项目的若干承包商; 项目拥有人其后经过挑选程 序后直接与第三方承包商订立合约。 根据我们的产品管理标准，我们将持续并每年不少于三次委聘第三方评估公司，以评估各项目中相关承包商的表现。 · 供应链管理 就建筑材料及建筑物资采购而言，在大多数情况下，项目拥有人将会直接向供应商采购材料。 我们亦根据生态系统网络中若干核心种类的材料供应或服务甄选最可取的承包商及供应商。 我们通过严格的甄选程序，基于其产品质量、价格、服务和准时交付的可靠性甄选最可取的承包商及供应商。 我们按持续基准通过评价对承包商及供应商进行定期审核，确保彼等的持续良好表现及可靠性，并更新最可取承包商及供应商名单。有关详细资料，

		请参阅下文《一质量控制》一节。 对于有关材料及物资，我们通常要求项目拥有人从该首选名单上的供应商购买。 通过为若干核心建筑材料及物资指定及选择品牌，我们将更有信心交付质量满足「建业」品牌规格和质量标准的产品。 （3）成本管理 在项目建筑方面，我们首先须决定目标建筑成本。 主要有以下三种方法计算及设定目标建筑成本：（i）委聘专业的建造成本顾问计算及设定目标;（ii）让我们的内部专业人员计算成本并提 交项目拥有人批准; 或（iii）项目拥有人有时会根据先前经验设定目标建筑成本。 在施工过程中，我们将努力通过专业的管理来实现成本控制目标，但我们通常不对项目拥 有人作出承诺。于整个过程中，我们亦将监控及跟踪成本，若估计成本发生重大变化，我们于合 理时间内向项目拥有人提交书面报告。 估计成本仅可于获得项目拥有人批准后方作出调整。 （4）施工管理 我们遵照预先协议的项目总体发展规划监控施工过程，旨在达到计划所列的时间表及项目进度。 我们积极监督施工过程以确保工地安全、产品质量达标及项目交付时间。我们通过定期进 行现场检查并编制每周及每月报告，以及通过我们的视频监控系统，密切监察并记录施工进度。 我们允许项目拥有人随时进行检查。 我们监察建筑质量以确保跟进未能达致中国法规所规定标准的任何事项，及确保建筑承包商会立即解决该等问题。 我们的工程管理部将对建造质量进行定期检查，在即将达到重大节点 前有时还会对某些关键施工现场及过程进行专门检查。 我们已制定并应用「建业标准」，以指导 关键施工环节所采用的的施工标准，以确保施工质量达标并提高现场管理效率。 我们亦自费聘 请中国独立的第三方评估顾问对所有在建项目进行全面质量评估（每年不少于三次），以确保我 们在管项目的整体质量可控。
项目销售阶段		（1）促销计划与策略 我们营销团队拥有丰富的营销管理经验。制定销售策略是我们在开发周期中最重要的服务之一。 我们的销售及营销团队经常进行市场研究，并早在策划设计阶段即确定拟议项目的目标 客户。 于项目完工后，我们的销售及营销团队会进行详细的客户调查，并制定满足客户需求的策略。 我们负责制定项目营销名称、视觉识别设计及营销方案以及年度营销推广计划。 有关方案及计划将提交项目拥有人审阅。 一旦确定最终方案，我们将在接获项目拥有人的书面批准后实 施有关方案。 营销及推广开支由项目拥有人承担，且我们以具成本效益的方式按照年度营销及推广计划进行安排开支。于营销过程中，我们亦负责监督及检查第三方专业营销机构的工作成果。 （2）销售管理 我们负责制定销售定价方案，以供项目拥有人批准。我们基于市场氛围、产品定位、客户 需求及其他因素厘定开盘价。 我们将基于市场对销售活动的反馈进一步调整开盘

		价。 我们亦负责日常销售管理。 我们监控整个销售过程，并不时调整销售策略。 我们专门的销售团队亦形成标准化运营，能够迅速开展及扩展销售及营销工作，于首次推盘后即实现超过 70%的去化率。
	售后管理阶段	（1）竣工验收 于施工完成后，项目拥有人负责组织竣工验收流程，并从政府主管部门获取竣工验收文 件。 我们进行交付前物业验收，以确保我们的项目物业质量符合项目拥有人的期望及值得使用「建业」品牌。 我们将准备申请报告交予本集团，并委聘第三方机构评估及审查该报告。 通过评估后，我们将组织现场交付验收流程。 如产品的任何方面不符合项目拥有人的期望或我们自身的标准，建筑承包商须纠正此等问 题，直至物业完全通过竣工验收为止。 我们还会协助项目拥有人完成竣工验收备案工作。 （2）交付管理 当我们准备好所有必要文件时，我们安排交付项目。 我们提前制定交付计划并编制产品说 明手册、产品质量保证书等物业交付材料。 在安排交付时，我们组织项目拥有人进行联合验收检查。 通过联合验收检查后，该物业将交付予物业所有人。 同时，我们将物业公共区域、设施和设 备以及相关资料文件存档交付予物业管理公司。 （3）物业管理 所有项目拥有人聘请建业新生活为拟议项目于其开发阶段提供物业管理服务。服务期限一 般与项目开发期间一致及介乎三年至五年。 根据该协议，项目拥有人同意根据项目规模为建业 新生活提供的服务支付管理服务费。 作为我们向项目拥有人提供代建服务的一部分，我们将代 表建业新生活向项目拥有人收取费用。 建业新生活亦为项目拥有人及个别物业拥有人提供服务 热线，以满足他们的需要，收集及协助处理其投诉，并听取其意见和建议。
寻求持续合作	寻找长期重复性合作机会	我们寻求与项目拥有人发展长期业务关系。于项目完成后，我们与项目拥有人进行调查，以了解项目拥有人是否满意我们的服务以及我们如何进一步改善服务质量。 此外，我们亦定期联络现有项目拥有人，以了解是否存在任何潜在商机。 倘任何项目拥有人计划订立新开发项目，我们将联络有关项目拥有人并提供营运前估计及评估，以帮助项目拥有人为新项目制定业务方案。 截至 2020 年 6 月 30 日，34 名项目拥有人就一个以上在管项目与我们合作。

5、未来发展策略

（1）进一步加强在河南省的渗透并扩展至临近省份，以保持领导地位

截至 2020 年 6 月 30 日，其在管的项目覆盖河南省大多数县级或县级以上城市。 根据中指研究院的数据，其目前在河南省的房地产代建行业占有最大市场份额，且计划进一步渗透至河南省内

其他城市，以保持领导地位。建业近期的预定目标是使业务覆盖河南省县级以上所有城市，并进一步提高其在河南省的市场份额。

截至 2020 年 6 月 30 日，除河南省外，建业已在陕西、山西、河北、新疆及海南开展业务营运，并计划在该五个省及自治区开展更多房地产代建项目。凭借河南省便利的交通，其还计划将业务扩展至河南省相邻省份，如山东、湖北、江苏及安徽，该等省份的人口较多、居民密度较高及／或城镇化水平相对较低。

建业认为，该等省份的中小型房地产开发商对具知名品牌声誉的优质房地产代建服务供应商需求强劲。其将在山东、安徽及湖北等省筹建当地附属公司或分公司，以协调及负责该等省份的相关业务拓展。借助「建业」品牌，并通过与当地项目拥有人的合作，建业预期来自河南以外省份的收益贡献将逐步增加。

(2) 丰富服务种类，以成为综合型房地产代建平台

业务目前专注于向项目拥有人提供房地产商业代建相关服务，及于往绩记录期间其收益全部源自该业务。为保持领先地位，其将继续增强于房地产商业代建方面的专业知识，同时随着地方政府对更具成本及时间效益的房地产代建服务之需求不断增加，建业计划开展房地产政府代建服务业务。

另一方面，随着业绩持续增长，建业可能会考虑提供单独的顾问服务，包括项目评估服务、设计咨询服务或施工管理服务或该等服务的任意组合予其他房地产代建服务供应商，或按需提供上述服务予项目拥有人，而非提供全方位房地产代建解决方案。其认为，此举将进一步丰富服务种类，使其成为综合型房地产代建平台，借此进一步增强市场竞争力。

(3) 继续提升产品及服务质量，以满足日益变化的市场需求及偏好并增强竞争力

未来的成功依赖于向客户提供优质创新产品的能力。因此，建业计划采用新技术并升级产品，以满足日益变化的市场需求，并进一步增强竞争力。例如，其将继续于未来的项目开发智能社区，将更广泛地采用面部识别安全系统、智慧停车场、智能家居系统及装配式建筑等技术。此外，拟于未来项目中设计具有环保基础设施的绿色建筑。其亦可能考虑将房地产代建服务扩大至覆盖其他物业类型，包括综合体及工业园，以提升来自非住宅物业的收入贡献比例。

于在管项目整个开发过程维持一套标准化及精细化管理运作的同时，需要不断紧跟行业趋势及最终购房者的喜好，以实现较高运营效率。其会定期根据该等趋势及发展检讨产品及标准运作程序，以确保能一直顺应有关趋势及发展。一旦察觉到有新的行业趋势及发展，将不断完善及采用更高标准，以确保标准与时俱进。其认为，以客户需求为导向不仅可优化运营效率，亦可进一步增强整体竞争力及巩固其在行业的领导地位。

(4) 透过多个营销渠道增强「建业」品牌的市场认可度，以增强吸引项目拥有人及赢取新项目的能力

「建业」品牌享有很高知名度。其计划借助强大的品牌形象在目标省份／地区吸引更多项目拥有人，并进一步加深与现有项目拥有人的合作。通过现有项目拥有人的口碑相传，其专业的业务发展团队计划接触更广泛的潜在项目拥有人群体，并通过更好了解其业务需求来实施更多营销活动。对先前合作将令、向有关项目拥有人提供甚至更好的服务并满足其需求及预期充满信心。其亦计划透过多种线上及线下渠道进一步增强「建业」品牌的市场知名度，尤其是于计划扩大业务至河南以外的省份。

(5) 继续吸引、培训及保留人才，以支持我们的长期及可持续增长

练有素并具有丰富行业经验的雇员是向项目拥有人提供高品质服务的关键。为保持高服务质量及行业领先的专业知识，并不断满足客户日益变化的需求，其将继续采取各种措施招聘、培训、晋升及保留业内最优秀的人才。此外，其将继续透过各类培训计划及举措于本公司内部培养未来的管理人才。透过核心价值、完善的平台及具竞争力的薪酬待遇，其将有效吸引合适的人才并为长期成功实现可持续增长。

(四) 朗诗“小股操盘”的轻资产模式

1、背景与概况

朗诗绿色集团（00106.HK）于 2001 年成立于南京，创立资本为人民币 1000 万元，是一家专注于绿色科技的开发运营商和生活服务商。目前国内房地产百强企业。如表所示，展示了朗诗的四大发展阶段。2012 年，朗诗确定“绿色战略”，宣布转型为一家专注于绿色科技的地产公司。

2013 年，朗诗通过借壳，成功在港股上市。2015 年，朗诗确立了“产品差异化、资产轻型化、市场国际化”的企业战略，开始转型为以“小股操盘”为主的轻资产运营模式。2018 年，朗诗绿色地产决议更名为朗诗绿色集团有限公司。朗诗绿色集团在聚焦主营绿色地产业务的基础上，积极开展多元化轻资产业务运营。

阶段	时间	成就
品牌初建期	2001-2005 年	首个落地南京的项目“朗诗熙园”上市后便获得销售冠军；打造绿色住宅科技的企业品牌；
持续发力期	2006-2009 年	布局长三角二线城市，区域版图进一步扩张；“生态住宅科技”的品牌形象确立；
扩张飞跃期	2010-2013 年	借壳上市、登陆港股资本市场；明确商业模式，快速扩张版图；开拓美国市场；
多元化发展期	2014 以后	确定“产品差异化、资产轻型化、市场国际化”的企业战略；正式转型以“小股操盘”为主的轻资产运营模式；践行“榕树林计划”，开展多元化轻资产业务；持续发力开拓美国市场。

为缓解融资压力、提升运营能力和资产盈利效益，朗诗逐步从过去的重资产开发商向轻资产合作商的转变，成为轻资产赛道上中型开发商的典型示范。

2、朗诗小股操盘模式

朗诗“小股操盘”的具体操作模式为：与一到两家以上的企业合作，朗诗占有 30%以下的小股权益。通过输出技术与品牌等服务，全盘负责项目运作，并不得由合作方干预。收益来源于以下四个方面：

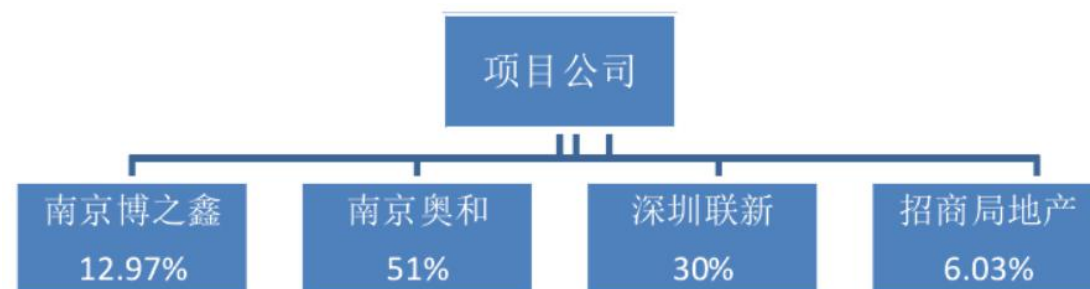
收益来源	分取比例
股权收益分成	按照股权比例，到期分取收益
开发管理服务费与营销费	根据项目规模，收取销售额的 4%-5%
技术开发整合费与技术服务费	视具体的产品类型和项目定位调整，按照建筑平米收取相应费用，费用从 100、200 到 300 不等
项目溢价回报	根据超额比例设定阶梯回报率，一般为 20%-30%，到达一定阶梯之后可以到达 40%-50%

“小股操盘”模式下，朗诗对合作方的选择没有特定限制。在公开的市场上进行匹配，有合作意愿的便进行洽谈，在满足各方利益诉求的基础上，订立正式的合作协议。合作对象涵盖了国企、央企、金融机构，还会与部分中小型地产开发商进行合作。朗诗“小股操盘”模式的合作形式主要有以下三种：

第一种是与综合性企业进行合作。这样的企业，业务范围不主攻房地产业，缺乏专业的房地产项目运作与管理经验，但具有资金优势，可以为项目运作提供大额资金。2014 年，朗诗的全资附属公司南京朗铭，联合苏州科技城科新文化旅游发展有限公司，合作进行了“小股操盘”模式的首次实践。两家企业以 2.68 亿元人民币竞得一块位于苏州市高新区的土地。在该模式下，南京朗铭占小股 20%，科新文化占大股 80%。朗诗受项目公司委托，负责项目的开发管理。项目结束，朗诗除了收取相对应的 20%股份权益外，还获取项目开发管理费用、技术咨询费用与品牌使用费等。

第二种，与地方性的国有企业、小型开发商或平台公司进行合作。选择这样的合作对象，主要考虑了地方国有企业的资源与政策优势，其他小型开发商或平台公司的土地资源优势，利用地缘优势打开本土市场。2015 年，朗诗持续发力运用“小股操盘”模式开拓项目。朗诗全资附属公司南京博之鑫，联合南京奥和房地产开发有限公司、深圳联新投资管理有限公司、招商局（南京）地产有限公司开发项目。协议设立项目开发公司，共同合作开发项目。如图所示，朗诗在该项目中占股 12.97%，负责建筑面积达十五万平方米的开发建设管理与销售。该项目名为南京朗诗熙华府，该楼盘不仅是朗诗“小股操盘”的代表项目之一，也是朗诗产品 3.0 的代表之作，融合了朗诗最先进的绿色理念和技术。开盘后实收均价高于 31000 元/m²，比周边区域内竞品的最高实收均价高出

5000 元/m²，溢价程度高达 20%。同时销售去化速度也高于周边竞品。



第三种是与金融机构合作。在这种合作关系下，双方能够实现业务能力与资源配备的优势互补。一方面，可以借助金融机构的资金优势，拓展融资渠道，节约融资成本。另一方面，借助金融机构在地产投资上的丰富经验和资源，调动合作各方的优质资源，实现业务的多元化发展，提高公司的管理能力，推动轻资产转型。

该种形式下，主要合作对象为平安不动产。2015 年，平安不动产通过认购股份与永久可换股证券，成为朗诗的第二大股东，持有 9.9% 的股份。平安不动产的身份既是公司的股东也是公司的战略合作者。平安不动产是一家专业的不动产投资公司，在地产投资方面经验丰富。且其资金雄厚、资源广阔。借助平安不动产在以上方面的优势，结合朗诗在绿色建筑领域的技术和管理优势，两者有机融合、强强联手，合作范围从地产板块不断延伸到轻资产业务上。同时平安不动产国资背景的良好信用，可以在一定程度上为朗诗提供第三方“背书”，增强朗诗的综合信用。2015 年，朗诗联合平安不动产，并引入北辰，合作取得成都大源地块。并用“小股操盘”的模式打造该地块。朗诗在项目中持 25% 的小股权益，负责项目的整体操盘。

朗诗自转型以来，项目平均权益份额不断降低。从过去对项目 100% 持股的重资产运营模式，渐渐转型到低项目权益份额的轻资产运营模式。2018 年，朗诗有约 90% 的新增项目是通过并购、委托开发和参股等形式来持有的。目前，朗诗的项目平均权益份额控制在 28%。对比行业数据，朗诗的项目平均项目权益份额保持在行业最低线。这表明，朗诗将“小股操盘”为主的轻资产战略真正实施落地，并不断深化。

3、朗诗轻资产运营模式的具体战略措施

结合中国经济环境和房地产市场形势，朗诗总结自身优劣势，在 2015 年提出了“产品差异化、资产轻型化、市场国际化”的战略，发展以“小股操盘”为主的轻资产运营模式，并配套一系列措施促进企业更快、更好的完成转型。

（1）合作开发与委托开发

除了深入开展“小股操盘”模式，朗诗还开展了“合作开发”模式和“委托开发”模式，以达到共担风险、共享收益、降低项目权益份额、实现轻资产转型的效果。以上两种模式的开展，依托的是朗诗在绿色建筑上丰富的项目管理经验和先进的绿建技术。

朗诗的合作开发模式，即选择金融机构或者房地产开发商作为合作对象，共同负责项目的开发建设。朗诗在项目中持股 50%。2014 年，朗诗进行了合作开发模式的首次实践，项目分别为南京未来家、苏州吴江太湖绿郡。目前，朗诗集团下合作开发项目共 10 个。

朗诗的委托开发模式，即朗诗在项目开发中不占股份，受投资方的委托，负责项目的开发。在此过程中收取开发管理服务费、技术服务费，甚至获取项目的超额收益。2014 年，朗诗进行了委托开发模式的首次实践，项目是合肥滨湖地块项目。在该项目中，朗诗获得每平方米约 330 元的委托开发费用（按地上住宅建筑面积计算）。目前，朗诗集团下委托开发项目共 26 个。

（2）轻资产业务多元化

2016 年，朗诗首次提出“榕树林计划”，旨在形成投融资、开发与运营管理等一系列纵向化延伸的业务体系。2017 年，在大环境下，朗诗将“榕树林计划”的内涵深化，立足地产业务，大力推进多元化轻资产业务发展。从以往只提供绿色住宅，到逐步将更多非地产业务、全新商业模式揽入集团业务内。将业务板块延伸至长租公寓、养老服务、绿色装饰服务、设计等，打造多元化的业务布局。

伴随着国家对“租购同权”政策的扶持，朗诗瞄准市场契机，适时开展长租公寓产业布局，于 2016 年开始打造长租公寓品牌“朗诗寓”。截止 2018 年，朗诗开发项目近 75 个，项目布局十三个城市，确定房源 22708 间，在运营房间数为 4286 间。产品线涵盖青年线、白领线、精品线与服务式线。开展速度和规模挤进国内同项目中的前五名，并获得了良好的口碑和市场认可度。朗诗也

在 2018 年成立了长租公寓事业部，用以专项管理该分支业务。

朗诗的绿色养老业务，品牌名为“朗诗常青藤”，运营理念为“就近养老”。通过专业化的一站式全龄养老服务，为长者提供高品质的生活体验。该业务从南京开始试点，并迅速拓展到北京、上海、杭州、广州、苏州等一线城市地区。项目共计 22 个，拓展床位达到了 3279 张。

绿色装饰服务，与企业绿色战略一脉相承。践行“健康、舒适、节能、环保”的绿色理念，将设计、软硬装与室内环境融为一体的一站式集成服务。着力将绿色科技融入装饰，创新服务的多项维度，打造具有特色竞争力的产品。在商业配套建设、办公与养老空间设计、旧房改造项目与私人个性定制等领域不断发展。

朗诗设计，通过丰富的实操经验和多个优秀项目，形成了全方位设计服务的业务形态。设计业务的开展，发展空间大，适应了增量市场到存量市场为主导的转变历程，是房地产获得持续经营的动力来源。

朗诗不断加强业务多元化纵深布局，一方面，是为了应对房地产市场波动带来的风险，用多元化的轻资产新业务分散风险，增强抵御风险的能力；另一方面，是为了加速轻资产转型的步伐，在政策支持的前提下抢占轻资产业务的市场份额，在新的业务中谋求利润增长点。

（3）市场国际化

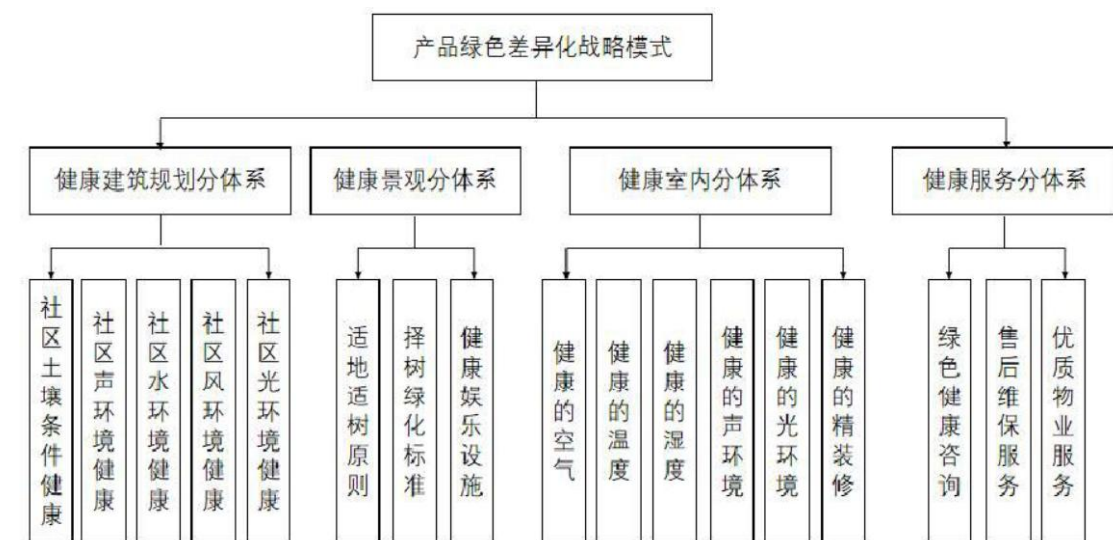
朗诗国际化战略将市场定位在美国。为了更好的实现本土化发展，于 2013 年成立了朗诗美国（Landsea USA），宣布正式进军美国市场。美国业务横跨东西海岸，在美国一线城市布局项目，主打高端产品系列。朗诗美国的业务不仅聚焦房地产开发与销售，同时还为中国的消费者配套了一系列移民、置业、求学、安家的一站式服务。这些轻资产业务的开展，拓宽了朗诗在美国市场的业务范围。到 2018 年，朗诗在美国一线城市共开发项目 11 个。其中，朗诗也在美国进行了一个“小股操盘”模式的项目。

朗诗拓展美国市场，一方面，是为了抢先占据美国房地产华人市场，扩大集团地产业务版图；另一方面，中国与美国作为世界上体量最大的两个经济体，也拥有着最大的房地产市场。朗诗充分利用两国之间经济和市场发展周期的差异性，来对冲可能面临的风险和不确定性，有效的降低市场风险。

（4）产品绿色差异化

从轻资产运营模式特征之一的资源高度集中，可以发现，转型轻资产运营模式的企业，可以将有限的资源集中于产品研发、产品售后服务、管理运营创新、后期市场营销和终端服务等经济附加值较高的环节，而对生产环节等附加值较低的业务、以及自身较为欠缺的业务分包给其他专业公司。企业在增强客户体验、进行终端服务的同时，可以实时掌握市场动向以及客户需求变动，从而更好地为前期研发进行指导，形成良性循环。

朗诗绿色地产始终注重产品研发，其实实施的轻资产运营模式的中心即产品差异化，而差异化则重点从项目绿色科技差异化战略上反映出来。朗诗绿色地产共获得 25 个三星级绿色建筑标识，绿色建筑三星是中国《绿色建筑评价标准》中最高等级的标准，说明朗诗绿色地产注重产品研发以及客户体验，这也是其转型轻资产运营模式的重要举措。从 2004 年开始，朗诗集团就确定了绿色科技差异化经营策略，始终重视创新，积极探索，三次更新产品，从而改善客户的居住环境，正是由于具备了这种条件，朗诗绿色地产才在短时间内成为了绿色地产中的“佼佼者”。



凭借绿色差异化的产品技术能力，朗诗将实用的绿建技术与当地的气候条件和经济水平有机结合，在健康、舒适、节能、环保的人居价值上不断提升。在产品研发与创新方面，朗诗绿色地产积极推动“乐府系”产品研发、培训及标准化工作，“乐府系”产品代表朗诗绿色产品的最高标准，

应用于不同的客群及气候条件。朗诗秉承“因地制宜、因人制宜”的理念，针对华北、西北等寒冷地区进行被动房技术体系研发，为客户创造价值。

另外，朗诗绿色地产差异化产品在市场上也保持极强的竞争力，较周边竞品具有较强的议价能力，且销售速度较快。2015 年，南京熙华府、南京保利朗诗蔚蓝、苏州绿洲、上海里程、合肥皖新太湖绿郡，这些项目都是当地区域天花板价格，这是朗诗差异化竞争优势的体现，也是大力推动资产轻型化的根基。

（5）成立绿色金融平台，创新融资方式

拥有稳健的财务管理制度及合适的金融创新策略是企业的致胜之道。在地产融资受限的形势下，朗诗绿色地产积极拓宽融资渠道，创新融资方式。青衫资本是朗诗在 2012 年设立的，主要服务于集团内部以及支持朗诗绿色地产实现快速发展，同时也为了配合朗诗绿色地产“资产变轻、盈利模式多变、业务布局全国”的发展模式。2017 年青衫资本首次获得境外主体信用评级，为集团的稳健经营奠定基础。2017 年 5 月，青衫资本在第二届地产股权投资与 REITs 年会上荣获 2017 年度 TOP10 房地产股权投资资金，及最受市场认可存量地产投资基金。青衫资本在存量资产改造提升、城市更新等方面的努力获得市场的认可。朗诗绿色地产建立稳定的现金流、利润规划和管理体系，动态统筹管理战略转型下的总体利润和现金流，使战略规划与财务规划、人力资源规划达到最优配置。

（6）建立事业合伙人制度，提高项目运作效率

轻资产运营模式下，朗诗绿色地产项目开发的方式主要分为两种，一种为企业占有股权的合作开发及小股操盘模式，另一种为不占权益的委托开发模式。在此情况下，导致企业绩效考核面临不少困难，绩效考核只有适合企业、不断与时俱进，才能不断激发员工积极性，促进企业后续长久稳定的发展。此外，轻资产运营模式突出项目开发中资金的回收率及其运作效率。为此，朗诗绿色地产必须引导员工树立较强的责任意识，通过将项目运营成效跟员工个人利益相挂钩的方式，充分调动员工工作积极性。所以，为了顺利推进轻资产运营模式的进程，朗诗绿色地产于 2015 年开始建立事业合伙人制度，出台《项目跟投管理办法》和《项目超额收益管理办法》，前者针对企业占有

股权的项目，后者针对企业不占股权的项目，此项制度使得员工的利益与项目经营的效果紧密结合，实现收益共享、问题共担。基于此，此项措施既可以提高员工工作积极性，又可以提高项目开发的运作效率，进而提高产品的质量，促进企业产品竞争力进一步提升。

（4）产品绿色差异化

从轻资产运营模式特征之一的资源高度集中，可以发现，转型轻资产运营模式的企业，可以将有限的资源集中于产品研发、产品售后服务、管理运营创新、后期市场营销和终端服务等经济附加值较高的环节，而对生产环节等附加值较低的业务、以及自身较为欠缺的业务分包给其他专业公司。企业在增强客户体验、进行终端服务的同时，可以实时掌握市场动向以及客户需求变动，从而更好地为前期研发进行指导，形成良性循环。

七、促进代建业务发展的建议与保障措施

（一）运营体系保障

第一，强化“全产业链房地产服务商”的战略定位，让员工理解和接受集团的这种战略转变，从而在思想上、行动上树立“服务”的概念，为代建项目业主提供专业优质的服务。

第二，提高效率，强化专业管理能力，从而为土地提供者提供高效专业的服务，赚取高额的利润回报。无论是资金投资者还是土地提供者都是我们的客户，他们和集团合作的目的是希望我们提供高效专业的服务，从而为他们赚取更高的利润，否则他就会把资金投向其它项目。所以组织必须适应这种转变，在单个项目上，效率比其它更重要。在自有资金开发项目上，有时会考虑公司整体的现金流从而调整某个项目的开发节奏，但对于代建项目，投资者要求的肯定是效率和专业，所以需要改变开发思路。

第三，在现有的基础上，进一步的发展核心技术。根据市场反馈信息，结合最新的设计理念和新技术，对每一个产品系列进行更深入的研究，丰富和完善产品系列，提升标准化产品的市场认知度。根据我们的产业链及管理经验，在各个环节为项目控制成本。在管理制度方面，进一步的总结和调整，形成独特的管理模式和高效的运营管理制度以适应集团新的战略需求。

（二）产品与服务体系保障

（1）标准化

根据档次，打造办公产品标准化系列，形成标准化的建设模式、外观样式、软硬件配备、供应商分级、甚至营销术语的标准化模板。前期策划和市场研究的标准化方法、数据和输出形式，提高效率。

（2）差异化

在市场前期的调研中，目前代建市场上普遍存在同质化非常严重的现象，其管理模式、促销、传播模式、甚至产品风格等方面的差异较为细小。集团代建业务的拓展新的项目时候，需提供多种合作方式让客户选择，这样可以起到快速主导作用，多种合作模式不仅能吸引客户，避免客户对单一合作模式失去兴趣。如对于当地土地资源丰富的企业 集团可以适量降低的管理费用吸引企业的合作兴趣为再次合作奠定基础。对于后期供应商的选择在保证质量和满足项目成本的情况下尽可能的选择企业所提供的下游企业，特别是企业的战略合作客户。

代建业务的服务差异化主要体现在顾客价值上，是基于竞争对手给与顾客服务相区别的感知体验。顾客价值的体现方式是唯一的，主要根据顾客满意度来测定，而顾客满意度又包括对合作模式是否能达到顾客心理的需求。合作模式要保证企业的特色，还需要注重企业服务形式，例如根据不同区域类型的客户选择不同户型和当地特色来展示功能，对项目的沙盘模型进行独特的设计，从而解决楼盘外观色彩、户型统一，提高项目的档次，有助于公司产品的推广和销售。建立多层次代建服务队伍和服务标准供企业选择，让企业主选择自己项目所需的特色服务。公司在前期设计开发和后期物业服务的优势让公司完全有能力为客户提供完善的代建方案，综合考虑客户的目标、需求，以高标准为客户量身定制代建服务方案，解决客户的难处。

（三）加强资本运作

（1）建设资金平台

建立代建集团资本运作和企业兼并的平台，根据价值最大化原则，开展资产管理、金融投资工作，提高资产资本化运营水平，调整和优化资本构成，合理配置资源。配备相关专业人士，通过与

专业公司合作，凭借资金优势和良好的信誉向全新经营领域扩展，投资金融产业和类金融产业（如银行、证券、PE、股权投资、二级市场投资等），充分利用金融市场、资本市场进行股权投资、兼并重组式扩张，实现经营领域的扩展和企业收益的多元化，实现跳跃式的发展。

（2）加强融资管理

加强融资平台建设，改善融资结构。建立长期银企合作关系和广泛的、长期的、稳定的融资渠道，争取信贷政策；加强和扩大与投资、金融机构的合作，积极寻求信托、企业债权发放等非银行性融资渠道，拓展与外资、私募基金的合作，多元化、全方位地开辟融资新渠道，控制资金成本，积极应对金融环境变化，实现稳定的、多元化的现金流配置。

控制融资规模，在满足投资需求的前提下，提高资金周转率，保留相应的项目风险准备金。扩大代建集团净资产规模，降低资产负债率。加快经营活动现金流入，适度控制融资活动、投资活动现金流，保持代建集团投融资体系平衡。

从实体上组建资产公司，整合资源，将代建集团所有固定资产集中管控，把集团所有物业及各项固定投资放入该公司，为企业发展提供资信和融资的平台，为集团提供长期稳定的现金流。

（四）风险控制保障

采用房地产代建的主流管控模式为：“控总”、“管分”、“严收尾”。

（1）“控总”，即为控制项目总目标

初期委托方和代建方初步进行合作，签署委托协议一般采用“总价加价格调整”类型的合同来控制总体成本和项目进度。

（2）“管分”的内容包括三个层次的内容，分别为责权区分、付款模式和付款条件控制、成本控制和招标管理。

委托方组建项目公司董事会，代表股东行使监督权、决策权、建议权和知情权。代建方负责项目管理团队组建，项目总经理及主要负责人由代建方派遣。

付款模式和付款条件控制：主要包括项目成本款项和委托开发管理费款项项目公司实行资金预算制，项目经营团队负责提前编制资金使用计划，公司财务负责人由委托方委派，项目开发所需的

资金一般由委托方承担，资金由委托方结合资金计划和上报进度确认后直接支付给供应商。

成本控制和招标管理：房地产代建项目普遍根据项目经验指标，委托方财务规划设定成本管理目标，实行全过程动态成本管理。

（3）“严收尾”销售、服务及考核

销售和服务：代建项目的销售和后期物业服务由代建方提供，因为代建方较委托方具备更优良的销售能力，能有效确保项目收益。完善的服务体系不仅能促进销售环节的项目去化，更能在后期确保客户的满意程度。

整体经营目标考核：以双方约定的项目经营指标作为项目经营考核目标。

（五）组织人才保证

根据调整后的组织机构，代建是一个独立的集团在运营，除了品牌统一，资金统一调配（仅针对投资项目），内部产业链整合外，所有的经营活动都有完全自主权，所以在决策、审批时对客户响应时间大大加快。

（1）完善和落实与岗位相适应、与员工职业生涯相结合的动态培训标准和考评体系，健全员工素质培训、绩效考核、薪酬待遇、晋级提拔等相衔接 HR 工作机制，提高企业对优秀的人才有强大的吸引力，能引得进，留得住；对内部人才有强大的促进力、激活力和凝聚力。

（2）加强管理层团队素质和能力建设，建立一支忠于职守、严于执行、精于专业、乐于奉献、勇于承担、善于协调的优秀管理团队，打造一支具有较高职业素质、职业能力、职业技能、职业形象的职业管理者队伍。

（3）培养和引进优秀员工，增强人才储备意识。加强内部选拔和复合培养的力度，建立起制度化的各类员工晋级和晋升的通道，设立管理、专业技术两条发展通道，为员工创造多元化职业发展路线；积极吸收社会优秀人才充实中高层队伍，建立起年龄和专业结构合理、岗位和层次结构完整的人才梯队。

（六）激励保障

代建类项目与传统招拍挂项目最大的差异在于，公司实际上为业主与施工单位间的中间方，输

出品牌、管理，帮助业主销售。大部分情况下并不是项目的投资者，不拥有项目的股权，不承担项目的投资。因此，我方从代建项目赚取的利润全部来源于输出品牌、管理、销售后赚取的利润，这也就决定了代建项目的激励是基于代建服务收益而产生的奖金激励，不需要员工进行投入。公司从代建服务中所赚取的主要为：

（1）代建服务费

成本、费用包干结算的情况下，节省的费用；

帮助业主销售，超出约定价格分成的部分；

（2）代建类项目激励的对象

基于代建类项目的赢利点，决定了受到激励的对象分别应为：

成功取得代建项目，产生代建收益的——投资拓展开发团队；

成功控盘，取得成本、费用节约的——项目管理团队；

成功溢价销售，取得溢价收益的——销售团队。

（3）代建类项目收益的几种情况

对于不同的业主诉求，代建项目基本可分为以下几类：

业主同意支付代建方要求的：代建服务费；成本、费用包干结算，节约的费用；销售要求的费用，三项费用全部同意；

（4）代建项目的激励机制

基于以上代建收取的费用，结合代建项目可能产生的几种情形，可采用以下两种激励方式：

1 分项激励

基于上述三项费用各自为公司产生的收益，公司提取一定比例激励使该收益产生的团队。

2 总项激励

如果业主只同意支付代建服务费，则该种情况与分项激励的形式相同。如果业主同意支付代建费以外的费用，则就会存在公司对分项费用总项计算的情况。如总项计算，公司的整体收益为负数，基于利润为中心、公司整体利益的角度出发，各分项收入完成再好，也均不应当激励。

如果总项净收入达到公司盈利目标，公司应从盈利中提取 8%作为奖金池，该比例应根据代建

项目的总建筑面积的不同，同比例增减。

在奖金池的分配过程中建议采用两次分配，在各分项收益均达到既定目标的情况下，第一次分配按各分项收益占总项收益的比例进行分配。

基于三项收益产生的关系、三项收益的稳定程度、三项收益的占比，在第一次分配的基础上进行第二次分配。即在第一次分配的三分奖金中，三个团队按照不同的比例，共同、依次分配三分奖金。

（七）文化及品牌保障

（1）构建核心文化价值体系

以统一思想、凝聚人心为目的，以价值导向为主线，进一步提炼和强化企业精神内涵，制订完善《楷林代建人》；系统地整合和完善核心理念指导下的楷林代建文化，坚持核心理念为企业一切行动的出发点、着眼点和落脚点；积极倡导 楷林 代建建设精神和价值观，以共同的理念、共同的理想、共同的精神团结全体楷林 代建人为了目标而努力。

同时，持续开展企业文化培训工作，使具有楷林代建特色的企业理念（企业使命、愿景、价值观等）深入人心，为全体 楷林代建人所认同，并在具体行动中自觉实践。成为协调内部关系的共同价值理念，进一步增强企业向心力、凝聚力。

营造以人为本的、注重职业道德和团队精神的文化氛围。系统整合和完善核心理念指导下的企业文化支撑体系，以核心理念为企业和员工一切行动的出发点、着眼点和落脚点。大力倡导爱岗敬业、顾全大局的职业道德，弘扬企业团队精神，强化员工整体观念与合作意识，努力营造团结协作、敬业奉献、奋发有为的良好氛围。

提高企业凝聚力，增强员工的归属感、认同感。加强信息沟通与情感沟通，促进上下级之间的意见交流，促进工作任务的有效传达，营造良好的工作氛围。注重解决员工所关注的问题，处理好企业发展与员工切身利益之间的关系，让员工享受到企业的发展成果，每年办几件作用大、影响大、员工欢迎的事情，全力构建和谐。

（2）打造与集团发展相适应的品牌形象

建立并梳理统一的品牌体系，对楷林集团的品牌内核进行重新梳理，将楷林代建的名称和形象标志进行注册，使企业视觉识别系统、理念识别系统、行为识别系统进一步规范化、程序化和个性化。

通过各种宣传手段，积极开展品牌形象推广等各项工作，在稳固、强化我们在河南、长沙的品牌形象的基础上，加大在其他经济区域以及各区域公司、外地项目公司所在地乃至全国的品牌推广工作。

具体而言，在建筑施工板块中，要把创鲁班奖工程贯穿到实施“品牌企业”发展战略的全过程，鲁班奖应成为代建集团所有工程技术人员的奋斗目标；以点带面，提升整体质量水平，打造一批标志性精品工程。

在建设板块中，要坚持不断创新，注重品质，追求卓越，全方位打造代表性楼盘，切实提升社会对楷林产品形象、品质和价值的认同度和美誉度。

集团各产业板块都要努力以更优质的产品和服务为 品牌增光添彩，楷林的知名度、信誉度和美誉度进一步提升。

同时，积极承担对职工、对合作伙伴、对社区和环境的社会责任，包括遵守商业道德、安全生产、保护投资者的合法权益以及节约资源、保护环境、支持慈善事业、保护弱势群体等等。通过回赠、反哺等形式构建楷林代建与社会之间的多渠道互动，形成企业发展成果共享最大化。

Kineer 楷林®

「楷 林」
专注高端
「写字楼」

