

□ 城代建模式研究

TOSPUR[®] 同策研究院

TOSPUR[®] 同策咨询
专 业 至 上 服 务 至 诚

□ 城代建模式 □ 介

□ 城管理 □ □ 体系 介 □

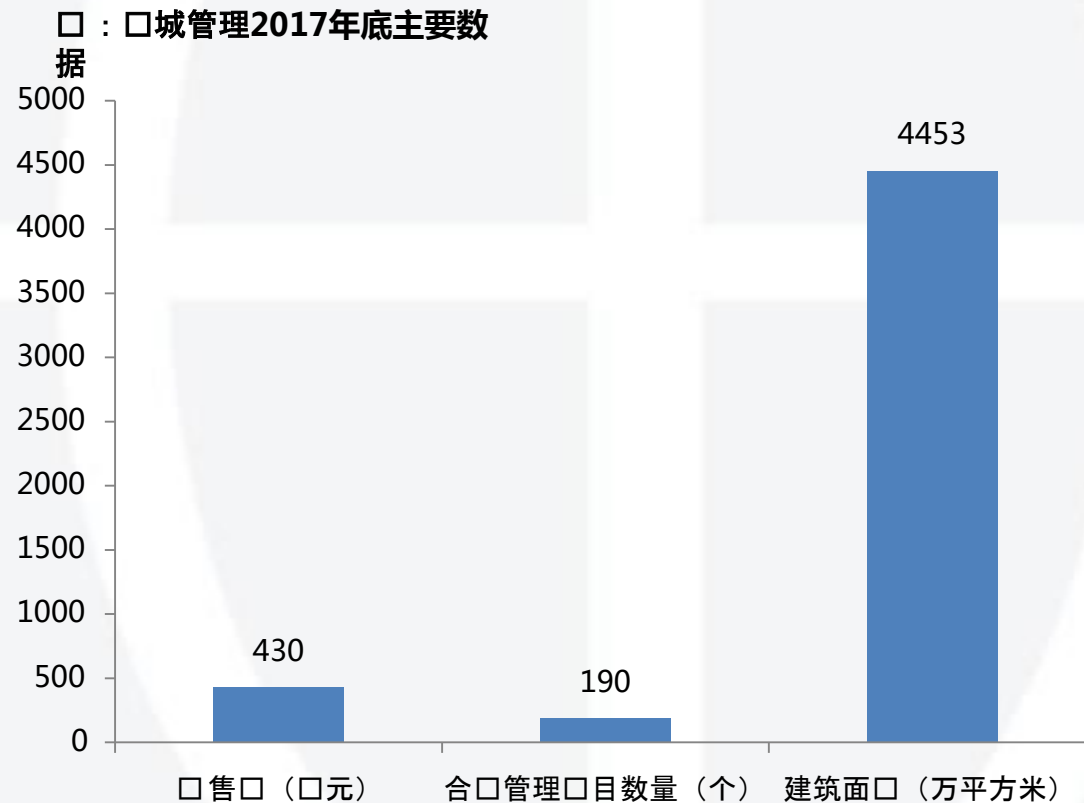
□ 城代建模式及案例 研究 □ □ 与 启示

PART 1

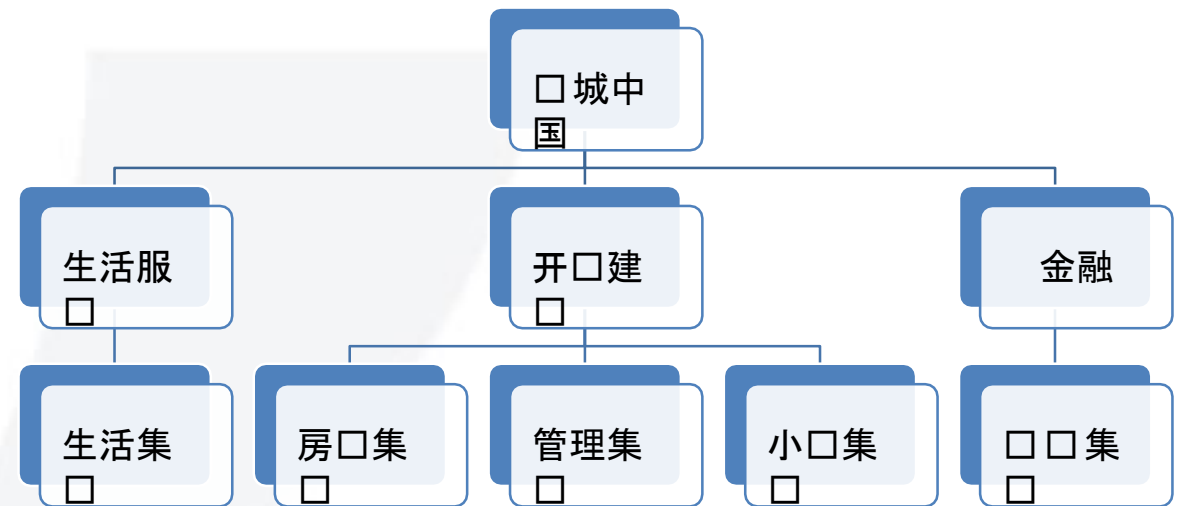
□城代建模式□ 介

□城代建模式□ 介

□城房地□建□管理集□（□称□城管理）是□城中国代建□□的主体，是□城中国的全□子公司，也是□城中国五大□□板□之一。2015年，□城中国整合□城鼎益、□城□代等平台，成立□城管理集□，成□□城品牌和代建管理模式□出的主体。目前，□城管理是国内□模最大的的房地□代建企□，2017年底，管理□目190个，全年□售金□430□元

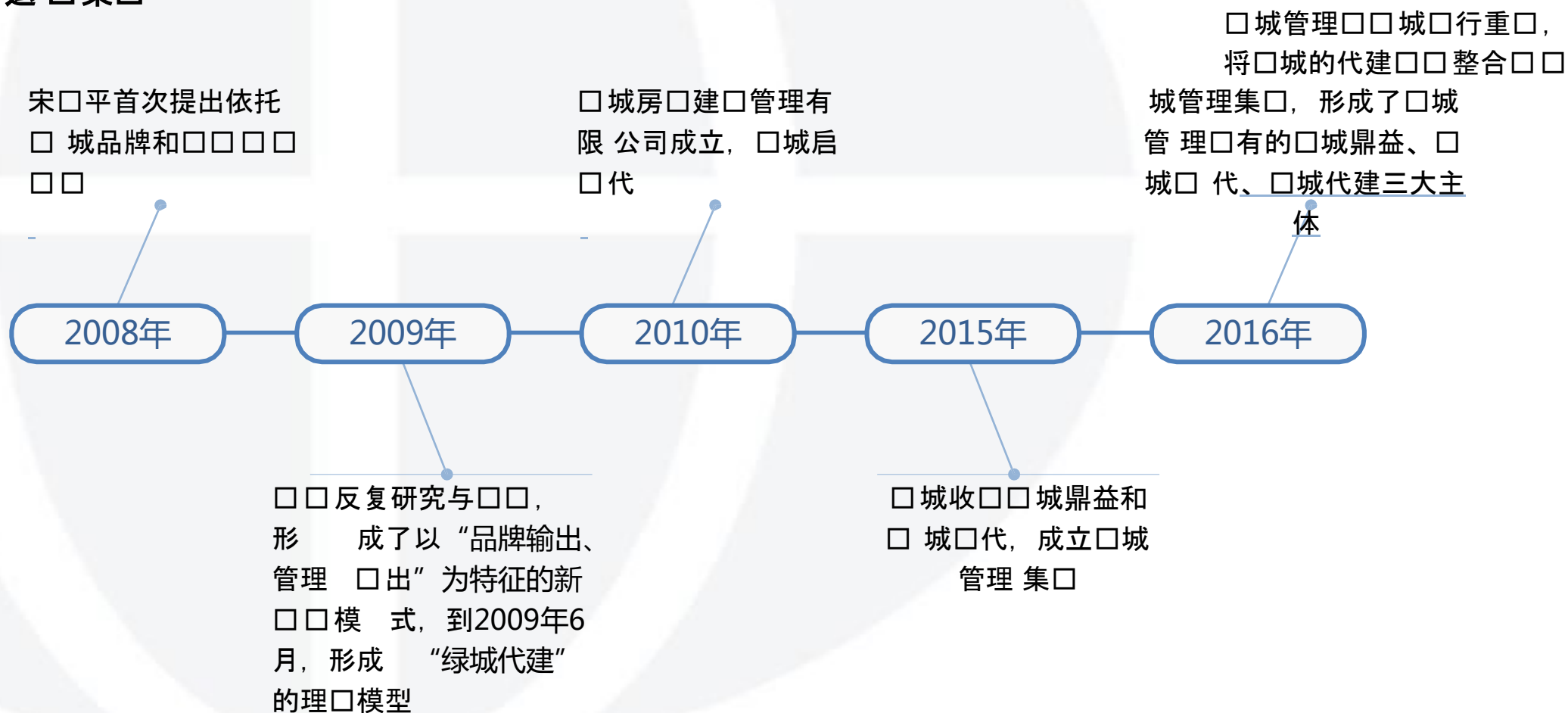


□：□城中国五大□□架构



□展□ 程

□城管理源于宋□平2008年提出的“□城品牌和□□” □□□□□新的理念，2009年，形成□城代建□□□化□展的理□ 模型，2010年，成立□城房□建□管理有限公司，启□代建□□，2015年，□城收□□城鼎益和□城□代，成立□城管理 集□，2016年，□城管理重□□城的代建□□，形成了□城管理□有架构，并□大了□模，成□国内□模最大的□□□运 □集□



口目分布

208
个

受托管理口目

4377
万平方米

口建筑面
口

3034
口元

口口口售
口

2214
万平方米

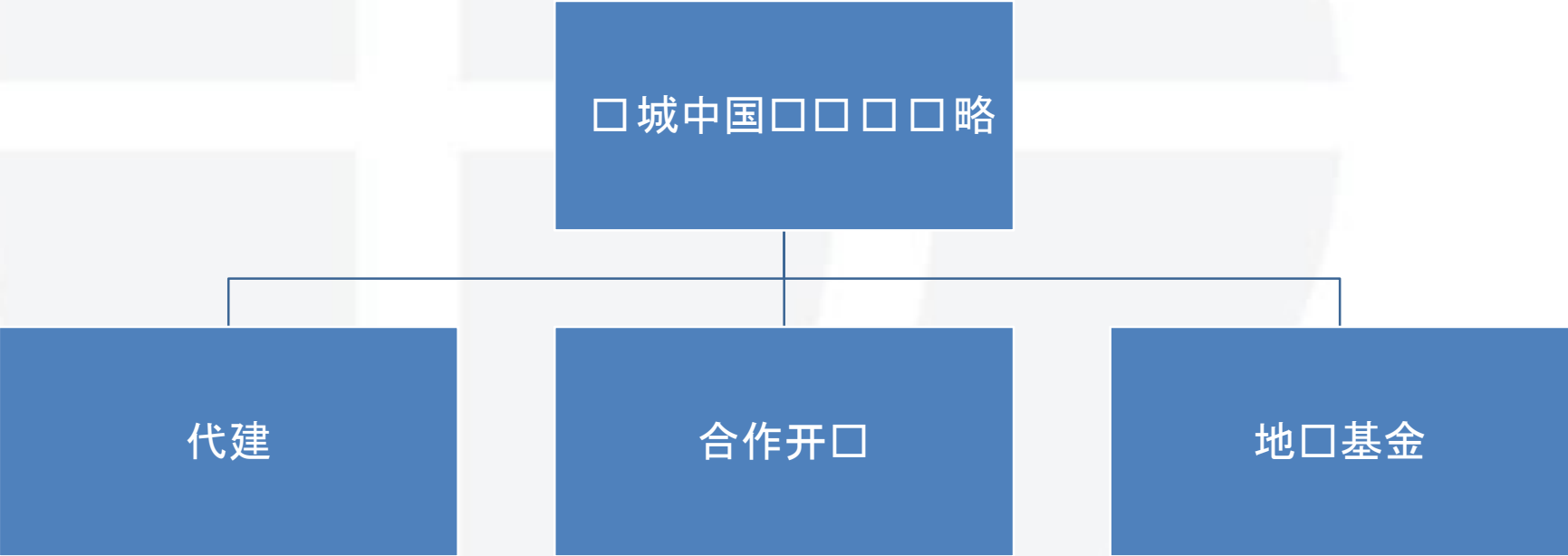
在建面
口



➤根据口城市管理官网口示，口城代建口口截至2018年3月31日，已口口入全国19个省、市，和一个海外城市，口目主要分布在沿海地区、中部地区 and 新疆；旗下受托管理口目208个，口建筑面口超4377万m²，口口可口口口售口超

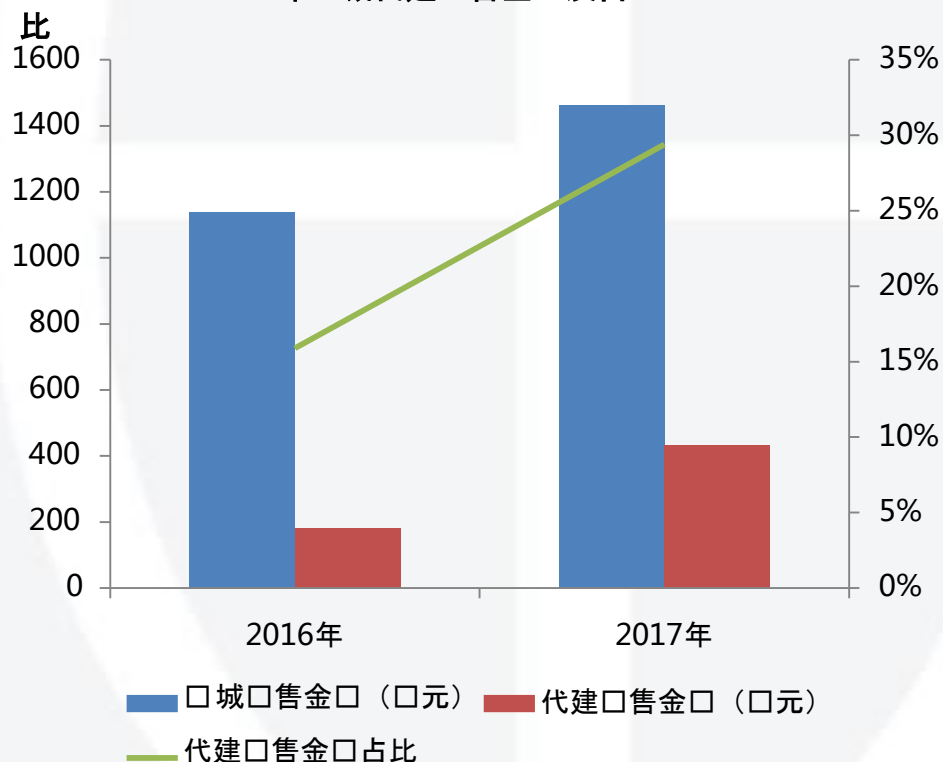
2024/亿元，其中在建面口口2214万m²，已交付面口口超1510万m²

公司战略：代建模式是绿城中国的核心战略，核心是在不增加企业规模的前提下，扩大规模，增厚利润的途径。
代建模式跟合作开发、地信基金等模式一样，是绿城中国核心战略的重要组成部分

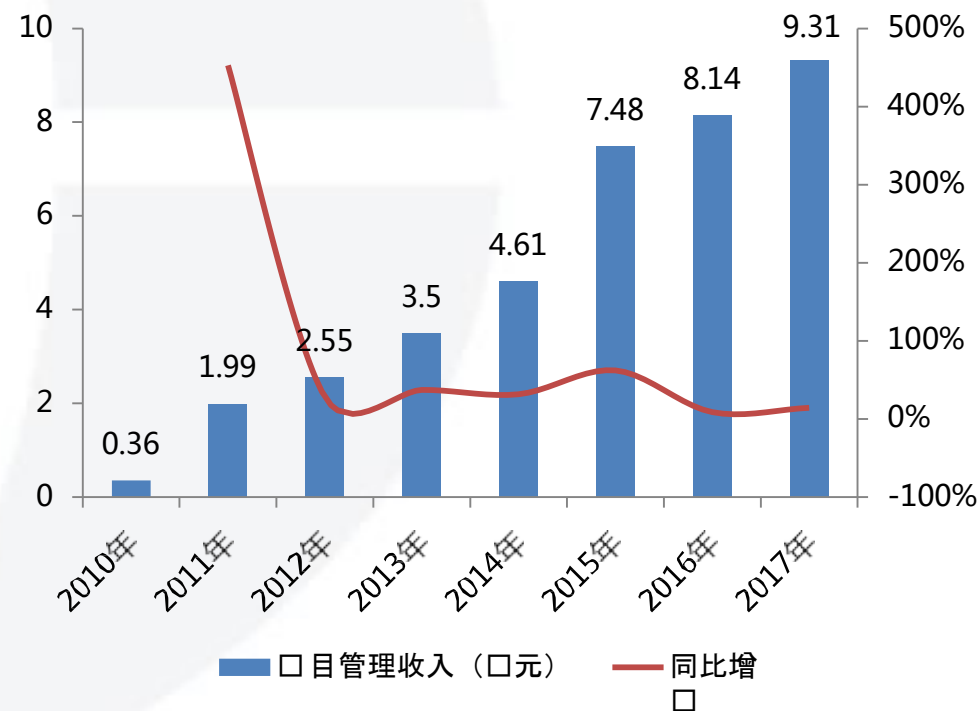


口模化口略：代建口口是口城中国口大地口口口口模的重要途径，代建口口可以在不增加自有口金投入的基口上，口大企口口模。2016年，口城代建口口口献口售金口181亿元，口城依靠代建口口，首次口口口售金口突破千口元，2017年，口城代建口售金口430口元，占口售金口的29%，代建口口口售占比口一步提升

口：2016—2017年口城代建口售金口及占比

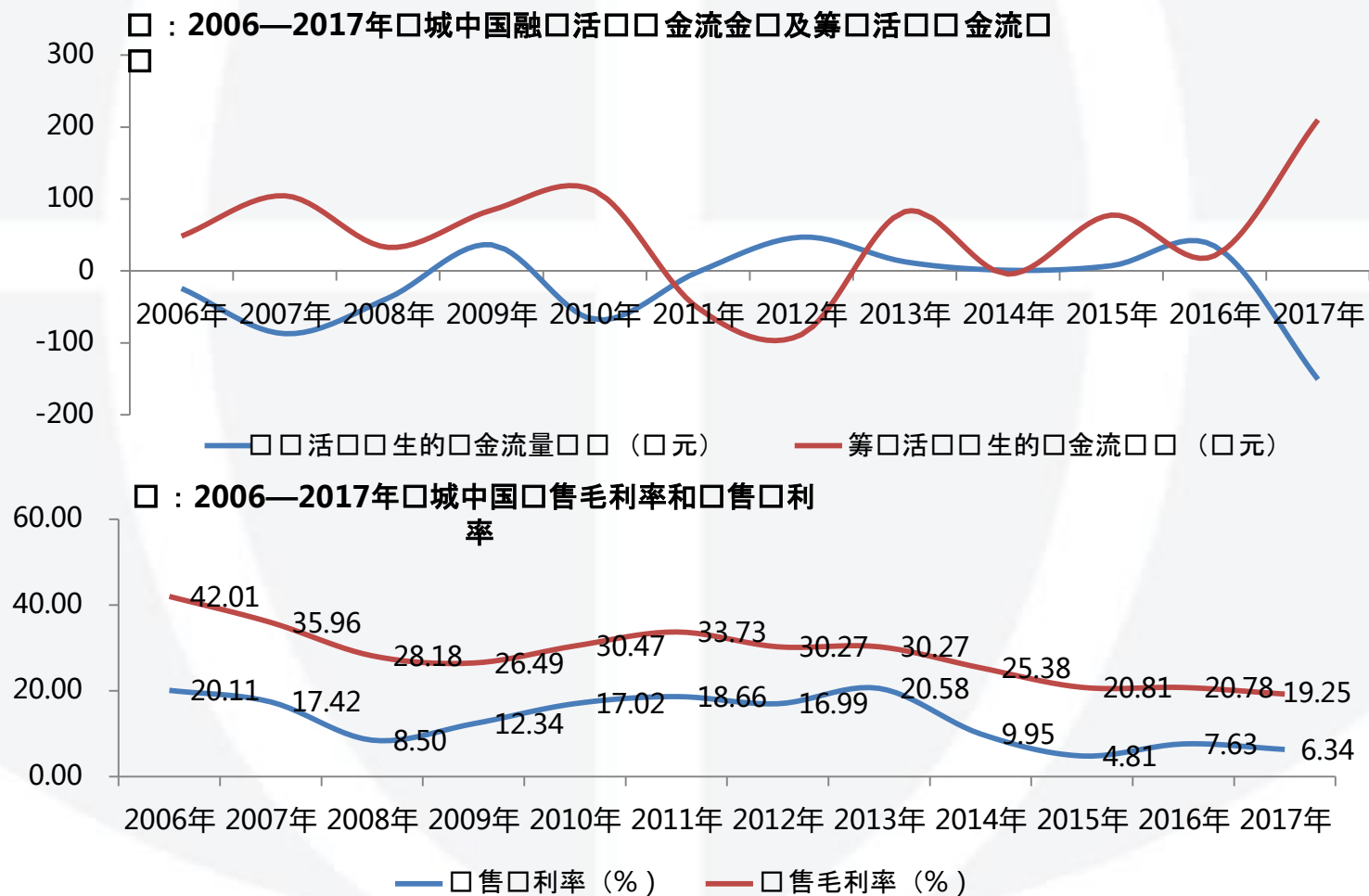


口：2010—2017年口城口目管理收入及同比增口



数据来源：口城中国年口、同策研究院

口口与利口：口口高企以及利口低下，是口城中国近些年口展口程中遇到的两大口口，而以代建模式口核心的口口口口略，口是解决口两大口口的关口因素。首先，代建模式不以自有口金投入，不靠增加口口来口取口模；此外，代建口口盈利能力口强，口利口率高达30%以上，口口高于房地口开口口口



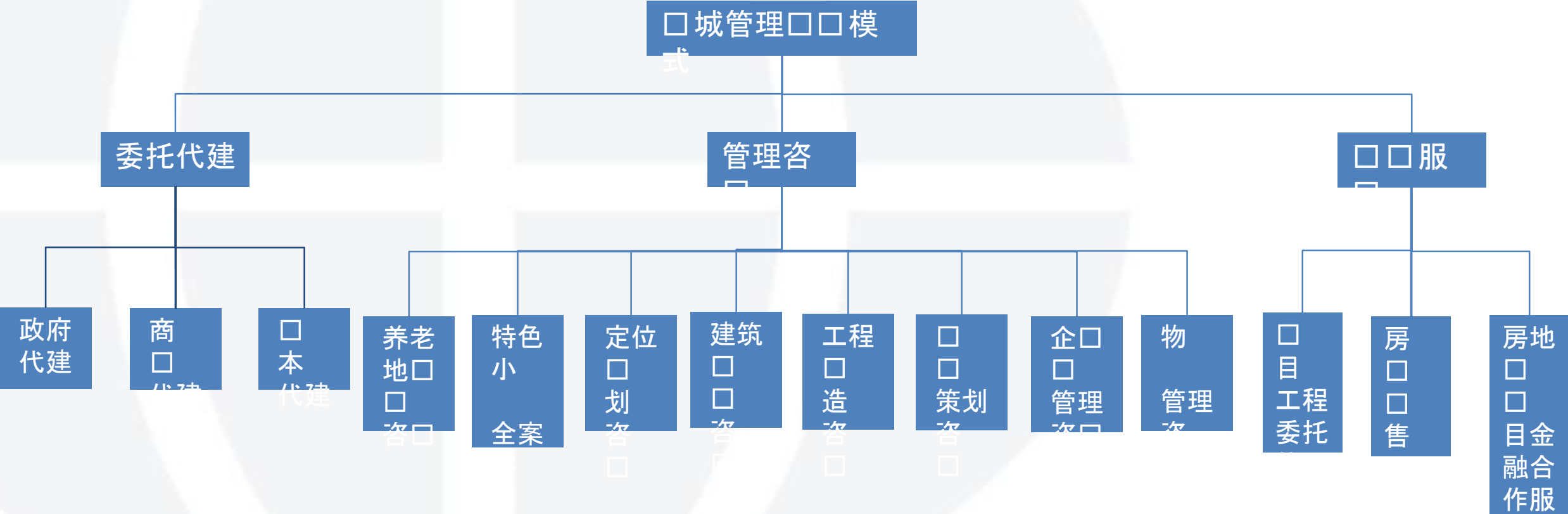
- 口金方面：口城口口口口略于2008年开始形成，在此之前的几年口口里，口城口口活口口生的口金流口口一直口口，筹口活口是口金流的主要来源。口口口口略不投入自有口金，只做管理和品牌口出，有利于解决口城口金口口口的口口
- 利口方面：2006年至今，口城中国的利口水平一直在下滑，直到2017年，毛利率口19.25%，口利口口口6.34%，盈利能力持口降低，而代建口口的利口水平口高于此
- 口城中国2016年年口中公布了一口代建口口的口口数据，数据口示，2016年，口城中国代建口口收入3.36亿元，盈利1.05口元，口利率31.25%，口高于2016年绿城中国7.63%的整体口利率

PART 2

□ 城市管理□□体系介
□

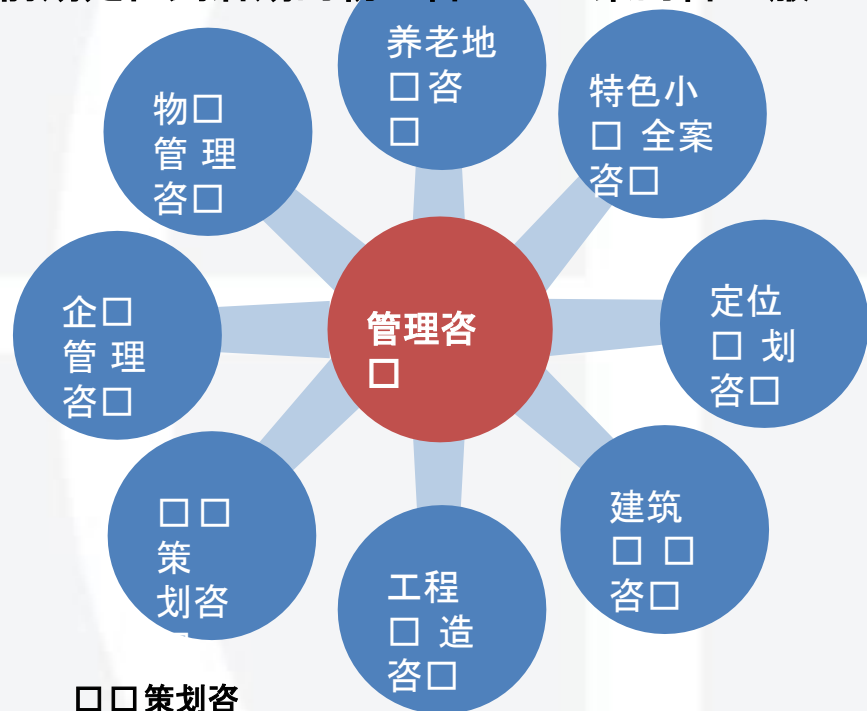
□城管理□□模式

□城管理集□是一个□合性服□平台， □□模式除了委托代建外， □包含管理咨□和□□服□两大□□



□城管理集□的管理咨□□□范□□广，依托□城中国的品牌□□及操□□□，涉及到养老咨□、小□咨□以及房地□□目

从前期定位到后期的物□咨□全□条的咨□服□



□□策划咨

在□□策划咨□服□□程中，□□□案小□将与委托方□□策划部、□售部及广告公司共同确定□目的整体□□策略以及各分□□□策略，制定推广□划，□□各□□售物料的平面表□方案，并在委托方□售部□入□城的□售管理模式

企□管理咨□

□合作方企□提供企□整体管理咨□方案，包括□准化运□管理、□□□金管理、人力建□、行政管理、信息化管理、法律事□、合作投□并□等

物□管理咨□

□合作方企□提供物□管理咨□服□

养老地□咨□

特色小□全案咨□ 大□境及人口老□化□□的推□影响，□地□开□□□□□定位及□划承□□城小□丰富建□□□及□□□源，因地制宜□□模地□□目提供□段性小□式开□咨□，打造 集生□、□□、居住□一体的□合性□品，□足企□□金流□□开□需求

定位□划咨□

前期定位服□由市□□研及□品定位两个□段□成，市□□研□段由□案小□□目□□目所在的城市□行□地考察，并从宏□市□、□争□境、客□需求等多个角度采集分析数据，形成《市□□研□告》、□品定位□段由□案小□根据市□□研的数据及□□、从□□效益、成本投入、市□需求三个□度，确定□目在□划□□、建筑□□、景□□□、室内□□、智能化□□、物□服□□□等方面的 最佳意向

建筑□□咨□

□□管理包括：□目□划□□咨□、□目建筑□□咨□、□目景□□□咨□、□目室内□□咨□、售 楼□及□本房、□板区□□咨□、其他□□咨□

工程□造咨□

由各工程□□□人□形成的□案小□□助甲方筹建工程部，开展各□施工□位与材料采□的招投□工 作，共同制定工程□度管理□划，并定期赴□目工地□□，□□目的施工情况□行□□与指□

服是城管理的三大之一，包括目工程委托管理、房售代理服、房地目金融合作服三方面服务内容

01

目工程委托管理

- 涵盖划管理咨全部内容
- 目工程成本目管理跟踪
- 目工程招、投程管理
- 目工程施工方案、度划的
- 目工程量、度、安全文明管理
- 工程更及管理
- 目理位的、管理
- 工程精化管理及竣工收管理
- 交付后工程修、整改的、管理

02

房售代理服

- 区域房地市及争楼研究
- 目客群体研究
- 目定位、合、型配比建
- 策略、展示中心及示范区建
- 目定价及价格整建
- 售接待流程梳理、施和培
- 售流程管理及渠道拓展客
- 客源管理及案客活
- 售合同、及合同款催

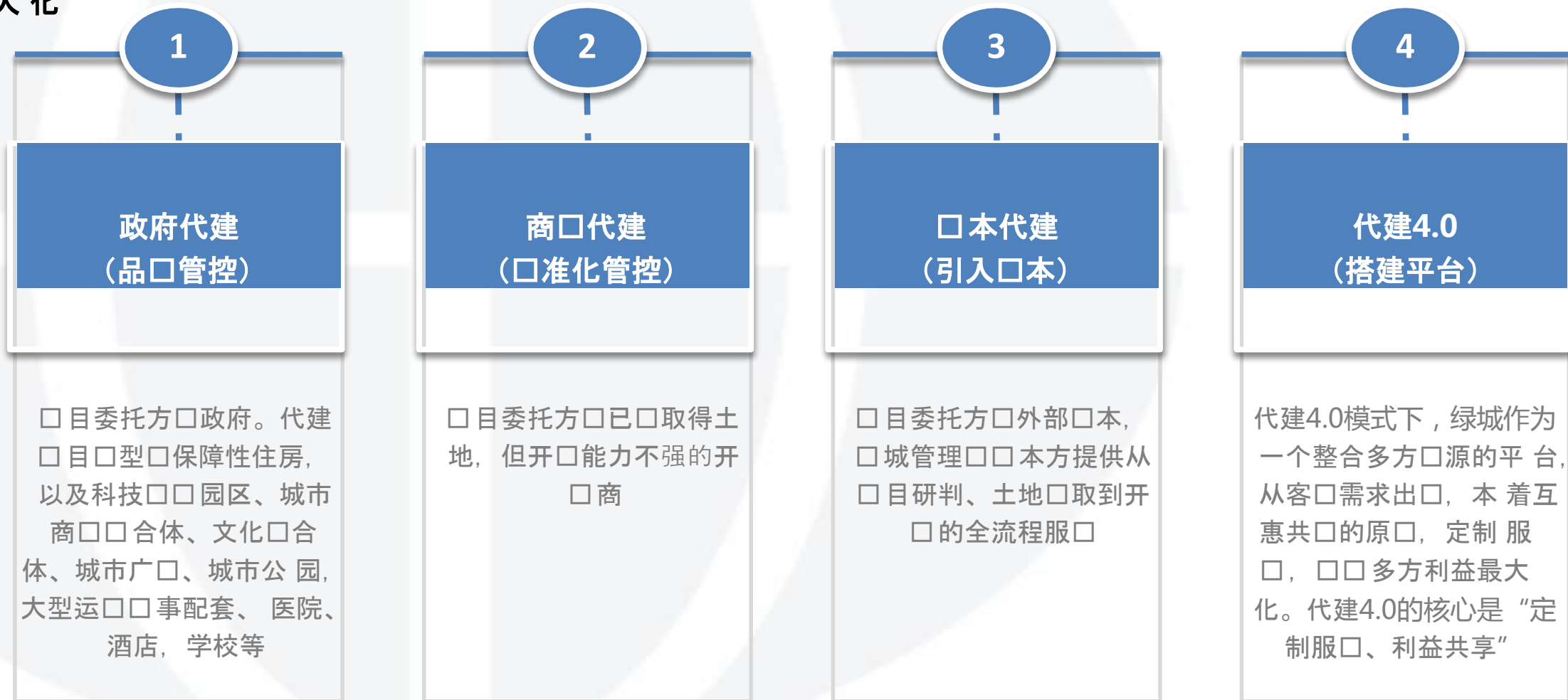
03

房地目金融合作服

- 小股操（委托开管理，占股10%以内）
- 目短期金借服
- 房地目融咨服
- 共同建房地投母基金
- 参与房地基金劣后投
- 房地基金管理服

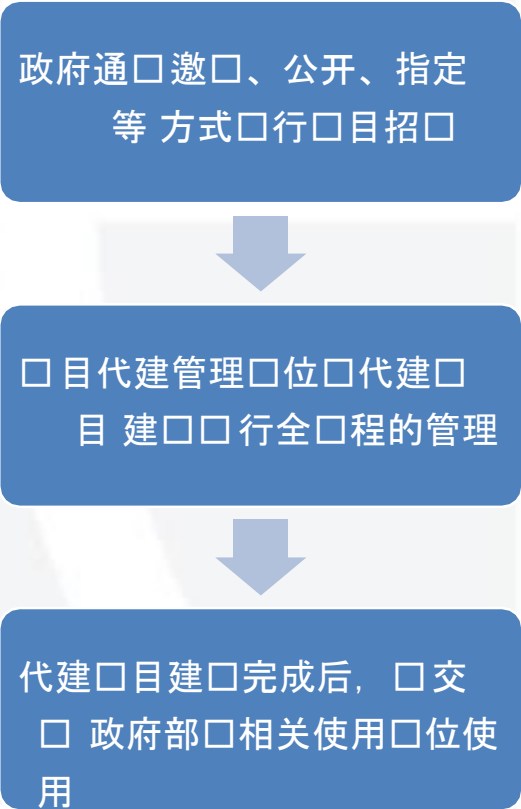
□城代建模式□展□程

□城2010年开始启动代建业务，到目前，□□了政府代建、商□代建、□本代建以及□在的代建4.0，四个□段。目前的代建4.0旨在整合房地□全□□□上的□秀□源，根据客□的需求定制服□，□□委托方、供□方以及□房者等多方利益最大化



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

□：政府代建模式流程



表：□城政府代建部分□目情况

□目名称	代建模式	省份	城市
武□科技城□目	政府代建	浙江	金□
□江□虹苑□目	政府代建	浙江	杭州
□江□家墩□目	政府代建	浙江	杭州
□江□二□目	政府代建	浙江	杭州
□江学校□目	政府代建	浙江	杭州
金□山上□家□目	政府代建	浙江	金□
舟山杜家岭□目	政府代建	浙江	舟山
舟山□人广□□目	政府代建	浙江	舟山
舟山□商□行□公楼□目	政府代建	浙江	舟山
舟山大沙□目	政府代建	浙江	舟山
杭州大江□□江□目	政府代建	浙江	杭州
杭州大江□新湾EPC项目	政府代建	浙江	杭州
舟山金□山二期□目	政府代建	浙江	舟山
台州椒江□目	政府代建	浙江	台州
千□湖高□□目	政府代建	浙江	淳安

➢根据□城管理官网数据□示，截至2017年10月24日，□城政府代建□目数量占□代建□目数量的45%左右，政府代建□目除了1个位于山□青□外，其余全部位于□城的大本□浙江

商口代建是与已口或口划取得口的地口土地所有口的委托方合作，由委托方承担全部或部分口金，口城口口口目全口程开口管理服务，通口品牌口出和管理口出，口足委托方在代建口目中的口口与效益目口等，并依据合同口定，收取一定比例服口口的代建方式。商口代建是口城目前占比最大的代建模式

表：□城商□代建部分□目情

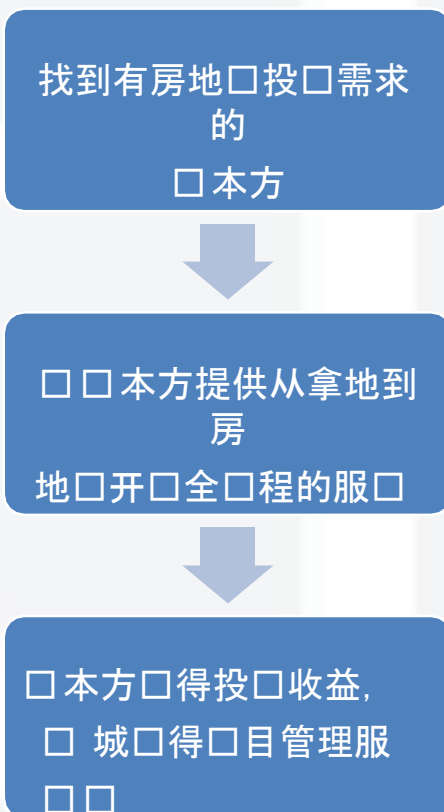


量占□代建□目数量的55%左右, □目不受区域限制, 分布在全国多个城市

□本代 建

□本代建□名思□是指委托方□外部□本。□本可能并未□得□的地□的土地使用□，□城□此□具有房地□投□需求的金 融机构提供从□目研判、土地□取至房□开□的全□程服□，最□□金融机构□□安全、高效的投□收益的代建模式。与商 □代建和政府代建比起来，□城□本代建的□目□少

□：□本代建模式流程



□本代建案例一：

2013年12月6日，中航信托与□城□□□略合作□□，承□未来其旗下的房地□一□开□及融□□□目将与□城建□□行全面合作

双方在代建□域□期合作的开篇之作□□城•中航信托即墨□目，承□着双方□新□展模式的理想和决心。□□目位于青□即墨市□色新区核心区，首期合作建□用地□400□，容□率1.0-1.5，□划□建筑面□□60万平方米。□□目的合作，□志着□城代建模式正式□入□本代建□域

□本代建案例二：

2017年8月31日，基石□盛股□投□基金与□城管理集□□□□略合作□□，双方将通□□本代建方式□行合作，由□城管理□□基石□盛在西安、北京、上海等多个区域的□目代建

双方合作的首个□目率先在西安□灞落地，□目地□位于□灞世园大道□□，□望世园会，独享6000余□稀缺自然景□，周□更有湿地公园、桃花潭公园等独特景□□源

代建4.0是一个复杂的体系，同策希望通过构建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，通过整合运营体系、服务体系 and 收益率来保障同策模式的扩大，同时，降低成本，实现利益最大化

01

构建平台，做大市场份额

同策希望通过构建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，通过整合运营体系、服务体系 and 收益率来保障同策模式的扩大，同时，以降低供应端成本，使两端互相良性促进，做大市场份额

02

拓展“全生命周期服务体系”

将服务范围扩大到售后阶段，拓展至保养等增值服务领域。以预警、巡检、维修等步骤覆盖全生命周期服务体系，通过从房屋建造到后期运营、物业服务

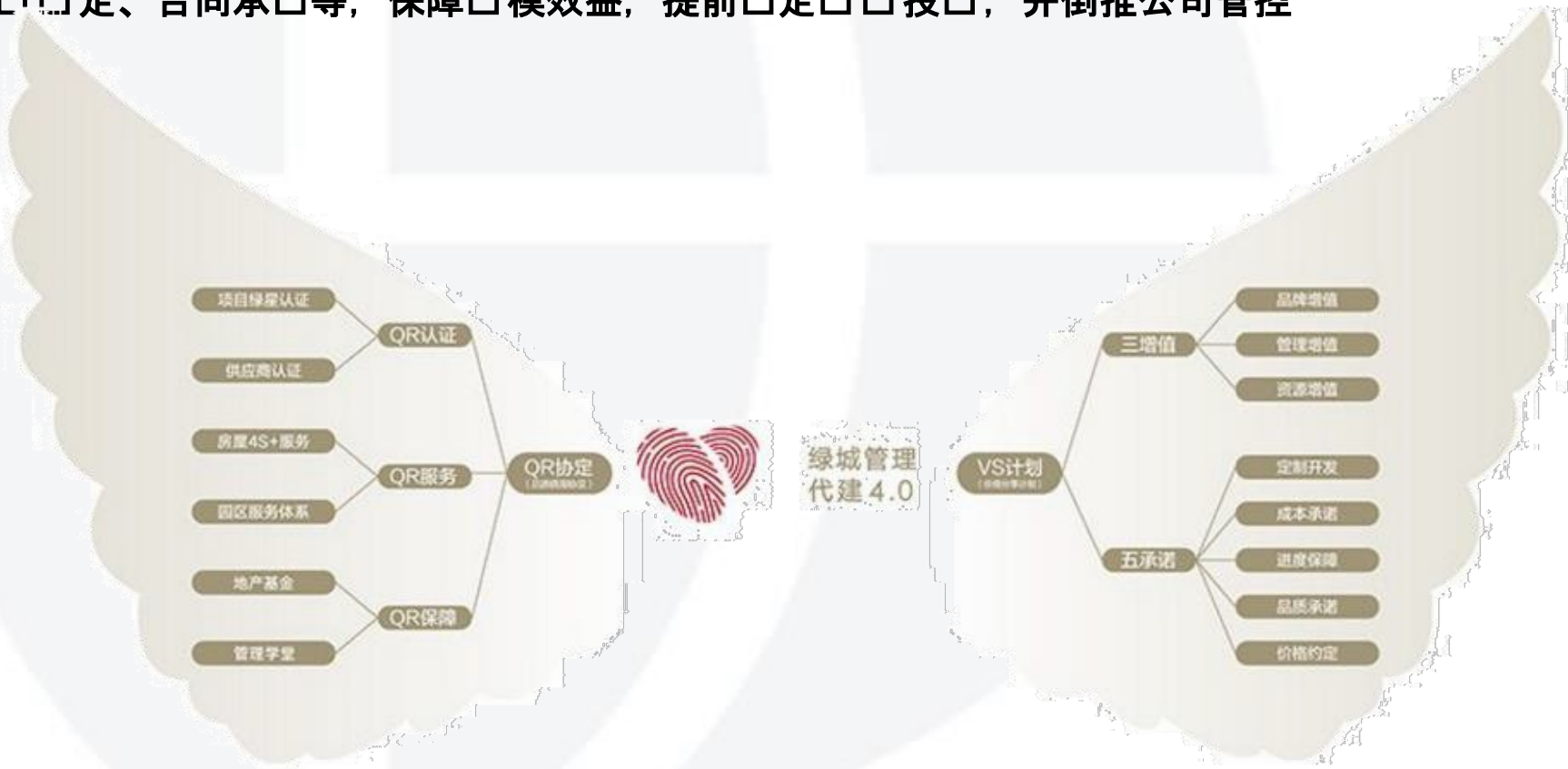
同等全程把控来提升产品竞争力

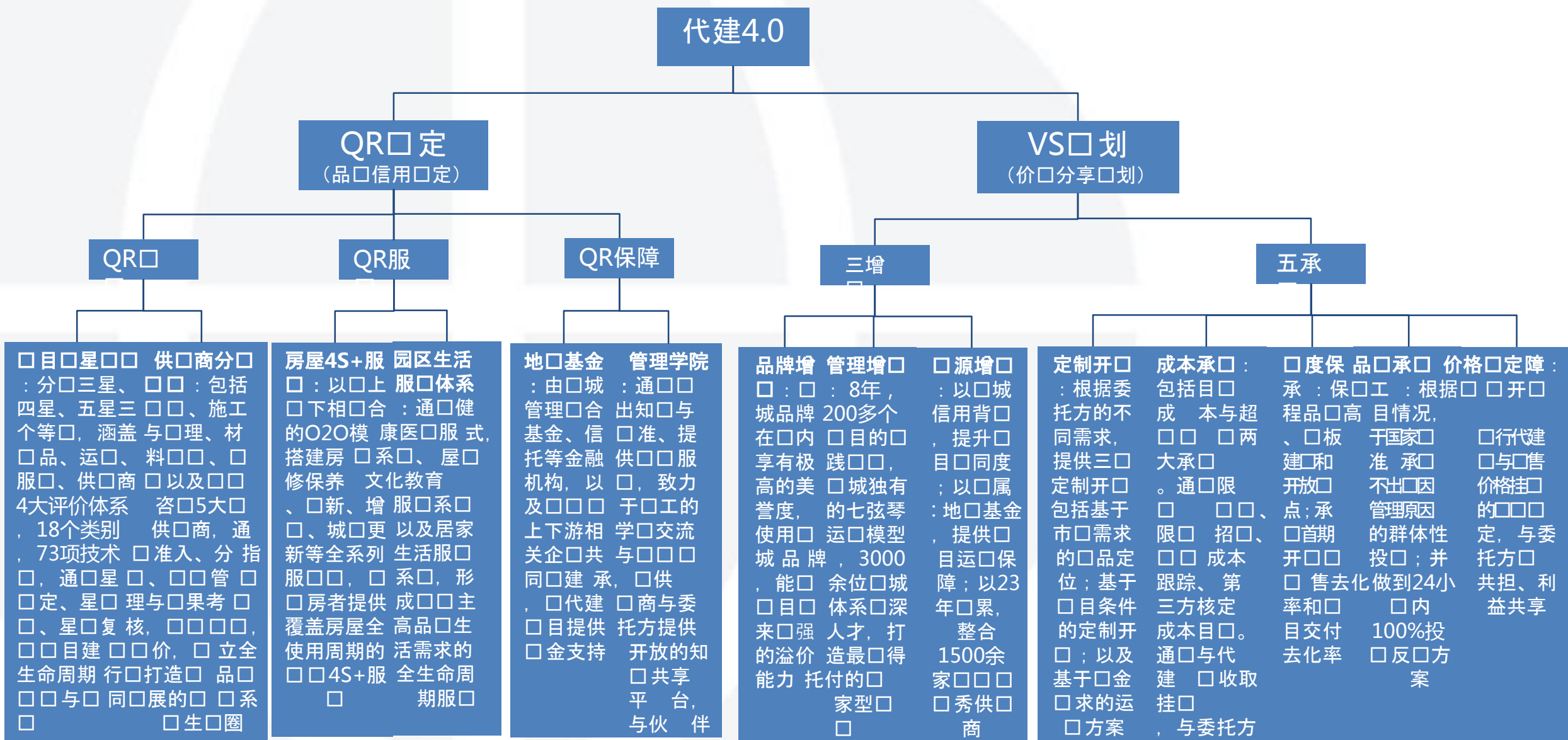
03

引入“对赌机制”

按照委托方需求，同策约定一个收益周期，如果最后没有达到收益目标，将不收取服务费，如果达到目标，同策超额利润，代建方按照一定比例参与分配。引入对赌机制使委托方的利益得到了保障

□城管理是代建4.0体系的开拓者，致力于成□中国房地□□□的解决□家。代建4.0体系包括（QR协定）与价□分享□划（VS□划）两个方面。□城代建体系由一□翅膀□成，左□翅膀是技□模□□合，整合了□□□位、□理□位等，□城管 理可以保□他□有足□的□□量，保□价格□□□取更多主□□；右□翅膀是保□委托方利益的多个元素□合，通□价格、投□等□□□定、合同承□等，保障□模效益，提前□定□□投□，并倒推公司管控





以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/746235243221010102>