

市场规模或超万亿元 房企组团闯入代建新蓝海

本报记者 方超 张家振 上海报道

喊话“多元化”已久的房企，正在代建等领域频频发力。

8月11日，朗诗绿色地产有限公司（以下简称“朗诗地产”，00106.HK）对外发布公告称，公司名称已更改为朗诗绿色管理有限公司，自8月15日起，公司普通股证券简称亦将更改为“朗诗绿色管理”。

“未来，本集团在中国市场将专注于轻资产业务（即开发代建项目及小股操盘 房地产开发项目）。”对于未来的发展计划，朗诗

房企竞相入场

规模位居行业前列的旭辉控股集团也在加码代建领域投入。

据了解，早在今年6月30日，朗诗地产董事局就批准采纳朗诗绿色管理作为新中文第二名称，以取代朗诗地产，并自7月5日起生效。

而在8月9日晚间发布的公告中，除了宣布更改公司名称和股份简称外，朗诗地产方面更表示：“在中国市场，我们由传统重资产的房地产开发模式向轻资产模式的转型已基本完成。”

在朗诗地产更名为“朗诗绿色管理”的背后，则是其在代建等轻资产业务的持续拓展。

公开数据显示，截至2021年底，由朗诗地产提供开发代建服务及进行小股操盘的项目有83个，总可售面积约378万平方米，预计可售货值达706.2亿元，占国内总可售货值的比重约91%。

对此，中指研究院分析认为，朗诗地产基本完成了从传统重资产的开发模式向资产轻型化模式的转型跨越。

规模位居行业前列的旭辉控股集团也在加码代建领域投入。据媒体报道，7月26日，旭辉控股集团迎来重要组织架构调整，包括设立地产开发平台、商业平台、

地产方面表示，“预期中国的开发代建项目产生的利润将成为本集团的主要利润来源。”

除朗诗地产外，旭辉控股（集团）有限公司（以下简称“旭辉控股集团”，00884.HK）近期也在加码代建领域。7月26日，公司启动了新一轮组织架构调整，除人事变动外，最受外界关注的莫过于代建平台上升为旭辉控股集团旗下的四大平台之一。

事实上，近期已有多家房企先后闯入代建行业。克瑞瑞统计数据显示，目前发展代建业务的品牌房企已经超过30家，并诞生



自2021年进入代建领域以来，旭辉控股集团代建平台业务发展迅速。图为旭辉建管承接的产城旭辉·国宸府项目效果图。 本报资料室/图

代建平台和职能平台等内容。

备受市场关注的是，旭辉集团在2021年才刚进入代建领域，缘何仅在一年时间里就将其迅速提升为公司四大平台之一？公司持续加码代建业务原因何在？

对此，旭辉控股集团旗下旭辉建管总裁吴俊近日公开表示：“旭辉去年就把代建业务作为‘同心圆战略’里非常重要的一个环节去做，也是在当时做战略部署的时候，看到代建这个市场存在机会，所以集团投入了很多资源去全力发展这一业务。”

记者获得的相关数据显示，旭辉建管自2021年成立以来，相关业务发展迅速。截至2022年6

月底，公司累积在管项目35个，分别位于上海、北京、广州、深圳、南京、苏州和西安等一二线城市，累计在管面积超700万平方米。

此外，宋都基业投资股份有限公司（以下简称“宋都股份”，600077.SH）日前也发布公告称，公司全资子公司杭州宋都房地产集团有限公司中标了位于宁波市奉化区的两个房地产代建项目，预计可获得代建费用约6117万元。

“上述代建项目的获取是公司品牌输出、管理输出的代建业务加大拓展力度的体现，符合公司积极推进代建业务的发展战略。项目将纳入公司项目运营管理体系，使代建业务风险可控。”宋都股份方面表示。

市场竞争激烈

大家都知道代建业务好，都在朝这一领域转型，市场竞争也将变得更加激烈。

值得注意的是，在诸多房企掘金代建蓝海的背后，亦暗藏着一些不确定因素。

中指研究院分析认为，在企业内生发展诉求或政策及资本市场等外生因素催化之下，兼备多重竞争要素的头部房地产开发集团发展代建业务的力度和速度超出预期，使得先发企业在新拓展业务规模及利润率方面承压。

“代建市场虽然看起来很好，但对于房企的要求其实更高了。大家都知道代建业务好，都在朝这一领域转型，市场竞争也将变得更加激烈。”高院生如此表示。

高院生进一步表示，与物业领域的“存量市场+增量市场”不同，代建业务主要还是关注增量市场。“相关企业不仅要跟其他代建公司去抢市场，还要跟开发商去

掘金万亿级蓝海

近期备受追捧的代建业务更被市场预期是“下一个万亿级蓝海市场”。

“在探索房地产新发展模式背景下，代建是大势所趋，未来发展有很大机遇。”中指研究院企业研究负责人刘水表示。

“代建属于轻资产模式。”中指研究院华东大区常务副总经理高院生也对记者分析称，之前房企依靠重资产去拿地，在资金端受到很大限制，而代建本质上是品牌和管理输出。在当下行情下，“对于房企来说，比较好调转方向去做代建业务”。

中金公司研报分析认为，代建企业提供除投资环节以外的“设计-建造-销售”全链条房地产开发管理服务，通过品质、品牌、周转等溢价获取服务费，整体商业模式轻、企业无负债，代表企业绿城管理2021年的净利润率约为25%、ROE（净资产收益率）约为18%。

而朗诗地产在更名公告中对外发布的数据也显示，截至2021年

底，公司开发代建服务收入约为7.52亿元，仅占当年总收入的9.3%，但开发代建服务的毛利率却保持在约40%的较高水平，而集团平均水平约为20%。

“并且，相较传统房地产开发业务而言，开发代建服务的资本投入及投资风险亦显著降低。”朗诗地产如此介绍开发代建业务的优势。

除具备轻资产、逆周期和高利润等显著特征外，近期备受追捧的代建业务更被市场预期是“下一个万亿级蓝海市场”。

“代建业务是可期的蓝海。”近日，金地集团副总裁、金地集团开发管理公司董事长、东南区域公司董事长郝一斌在2022博鳌房地产论坛地产发展大会上表示。

郝一斌同时认为，代建市场目前是百亿级的规模，到2025、2030年的市场占比会逐步提高，到2025年商品房代建市场规模占比将会

达到17%~18%，会从一个百亿级的市场成长为千亿级的市场，货值也会达到2万亿~2.5万亿元的规模。

郝一斌所言非虚。中指研究院报告显示，预计未来5年，中国代建市场新订约总建筑面积将以23.5%的复合年增长率持续增长，合约销售额将达3.2万亿元~7.3万亿元之间。

而对于正处于深度调整周期的房地产行业而言，保障性租赁住房、AMC资产处置及地方平台业务开发等正将代建需求推升到新高度。

“未来，所有的不良资产一定是需要多方配合来处理的。”高院生分析称，“不良资产需要AMC等类似金融机构进场，但是仅有资金进来没有用，因为最终这些资金是需要退出的，还要依靠项目的开发、建设、销售。所以在项目开发过程中，必须要有代建方参与进来。”

高管、主播齐上阵 房企探索线上卖房新模式

本报记者 郭阳琛 张家振 上海报道

“前段时间，上海市的购房者不方便到苏州来，可以选择直接在线上通过视频看房，一些看完觉得满意的购房者会选择在线上直接下单认购。”苏州市相城区旭辉铂悦春和万象置业顾问在电话中向《中国经营报》记者表示。

位于上海市松江区的旭辉余山望通过线上营销取得了“大卖”战绩。今年6月份，该项目通过线上卖房，为客户持续提供线上咨询服务，仅用5天便热销超2亿元。

争夺线上流量

近两年来，随着互联网技术日新月异，“直播卖房”等线上营销新方式应运而生，众多房企也纷纷试水争夺线上流量和潜在购房者。

记者在采访中了解到，今年5月18日，禹洲集团打造的“禹洲王牌主播训练营”在全国39城正式开营。截至7月31日，整个大赛分为初赛、半决赛、总决赛三个阶段，最终选出前五名主播成为禹洲营销主播KOL（关键意见领袖），并评出“星秀主播”“当红主播”和“王牌主播”。

据介绍，在“禹洲王牌主播训练营”开营的短短半个月时间里，禹洲集团全国项目直播的总热度达到87.3万，留资超1600组。

“线上直播的方式有利于迎合新一代购房者的消费心理与购

事实上，受房地产市场行情变化等因素影响，不少房企已逐步从扩张拓储转为狠抓回款，以保障现金流稳定。而积极探索直播卖房等新模式，大力推进数字化转型，也成为房企营销革新中最重要的命题。

据了解，自2020年以来，诸多房企开始试水线上营销，通过开设线上售楼处、打造“王牌主播”等方式探索线上卖房新模式，甚至德信地产常务副总裁方静亲自走进直播间卖房。

作为最早参与线上营销的房企之一，禹洲集团控股有限公司（以下简称“禹洲集团”，01628.HK）在今年5月份推出了“禹洲王牌主播训练营”主播选拔计划，通过直播卖房初赛、半决赛和总决赛，最终角逐出“星秀主播”“当红主播”和“王牌主播”。

克瑞瑞研究报告分析认为，结合数字化技术的不断提升，房企开始通过布局线上的方式触达客户，通过直播和VR等方式宣传、展示项目。尤其在最近两年，房企进一步加速完善自有销售渠道的搭建，不断迭代更新官方小程序、APP等触达方式，同时地产主播的关注度逐步升温，也进一步打开了房企线上触达购房者的思路。

“直播卖房要发展，核心在于客户习惯的养成，在于信任度的搭建，其底层逻辑更是基于对主播的人设信任形成私域流量而引发的购买行为。”禹洲集团人士向记者感慨道，当前直播卖房已趋于同质化，禹洲集团营销管理部正在挖掘并培养一批有专业、懂营销的“王牌主播”。

据介绍，禹洲集团营销管理部在营销人才“育、选、留”上，已形成以“体验式实操+案例培训”双轨并行的培养模式。除了常规的专业力提升外，也在持续培养全国营销团队的线上营销能力。例如，组织开展针对创新营销的“头脑风暴会”和手机摄影拍摄技巧培训等课程。

另一方面，去年4月13日，德信地产“知己红人计划”全面启动，公司也借此实现了企业与人才

的一种全新尝试。”

此后的2020年“双11”期间，德信地产又推出了“知己喊房节”，德信控股集团有限公司（以下简称“德信集团”）董事长胡一平更是亲自做示范，以互联网化的方式公布“知己喊房节”活动亮点，其中包括“董事长直签大放价、董事长房源5折起”等。

而在2021年，德信地产再度推出“618知己生活节”，继续探索互联网营销模式。根据公司彼时对外披露的信息，在整个“618知己生活节”期间，德信地产线上销售额突破8.57亿元，累计观看人次超101万。

“在以后的发展过程中，仗仗互联网思维，基于大数据技术，未来房地产行业的营销方式也会持续丰富和精准化。”克瑞瑞研报表示。

倒逼数字化转型

在全民直播热潮带动下，线上直播卖房也逐渐成为房地产行业的一种新趋势。

在巨大的市场机遇面前，抖音和快手等短视频平台也开始发力直播电商房产业务模式。据了解，今年4月份，快手电商正式宣布成立房产业务中心，探索直播卖房模式。

“成立房产业务中心，负责满足快手用户的购房需求，帮助业主更高效地卖房，探索大宗线下交易业务在快手生态闭环的业务模式。”对于涉足直播卖房业务的原因，快手电商方面在内部信中表示。

根据克瑞瑞统计，现阶段活跃在主要平台上的地产主播大多为房产从业者，包括地产中介经纪人、地产公司置业顾问、地产相关媒体人等，房企旗下的地产主播以

打通线上线下闭环

“直播卖房要发展，核心在于客户习惯的养成，在于信任度的搭建，其底层逻辑更是基于对主播的人设信任形成私域流量而引发的购买行为。”禹洲集团人士向记者感慨道，当前直播卖房已趋于同质化，禹洲集团营销管理部正在挖掘并培养一批有专业、懂营销的“王牌主播”。

据介绍，禹洲集团营销管理部在营销人才“育、选、留”上，已形成以“体验式实操+案例培训”双轨并行的培养模式。除了常规的专业力提升外，也在持续培养全国营销团队的线上营销能力。例如，组织开展针对创新营销的“头脑风暴会”和手机摄影拍摄技巧培训等课程。

另一方面，去年4月13日，德信地产“知己红人计划”全面启动，公司也借此实现了企业与人才

置业顾问为主，也包括其他板块的非营销人员。

“目前，无论是平台地产主播还是房企旗下的置业顾问均能达到不同程度的成交，地产主播在房产销售中的作用也在逐步体现。”克瑞瑞方面在研究报告中表示。

在房地产业内人士看来，除新冠肺炎疫情等因素激发各大房企布局线上营销渠道的决心外，日趋沉重的销售回款压力也在倒逼房企加速数字化转型。

中指研究院统计数据表示，今年上半年，房企销售业绩呈现负增长态势。其中，TOP100房企销售额均值356.4亿元，同比下降48.6%；销售额破千亿元的房企仅为9家，较2021年同期减少10家；百亿级房企则为85家，较2021年同期减少47

打通线上线下闭环

视频、直播联动的模式，围绕销售端、渠道端、策划端三大方向展开培训和竞赛，培养营销人员的线上营销意识和能力。

德信地产相关负责人告诉记者：“此举成功搭建完成了从集团—城市公司—项目的三级架构视频传播矩阵，不仅打造德信自己的‘红人天团’，为项目线上曝光引流，带来更多客户，同时也促进了项目线下销售。”

此外，旭辉控股集团开展数字化营销的核心在于2020年4月正式推出的“旭客家”小程序，将主数据管理、数据建模、客户中台、标签系统、数据资产管理等集成起来，提高线上客流的成交转化率。

记者在采访中了解到，针对客户端，旭辉控股集团重点建设智慧营销平台，即在原有“旭客家”基础上搭建线上营销活动平台，助力项

目线上获客；针对案场营销团队端，重点建设智慧管理工具，减少一线工作量，提升工作效率；针对集团管理者端，重点进行底层数据拉通和综合数据分析，以支持整体决策。

“房屋作为大宗商品，当前受到购房者消费习惯的影响，无法避免地需要通过线下途径成交。”禹洲集团相关负责人表示，很多购房者之所以到售楼处看房，正是通过观看线上直播才了解到项目的一些具体信息。

“通过线上传播载体，与客户实现情感、需求共鸣，与客户交互并解决问题，邀约客户至线下深入体验，可以有效促成转化，后续通过持续而优质的服务提升口碑创造裂变，由此可以打通线上至线下闭环，以此创新营销思路和营销逻辑。”禹洲集团负责人进一步表示。