

# 引入代建方,盘活搁浅项目——“保交楼”新玩法:绿城的代建生意

经济案例

### 导读

12年前绿城中国迫于资金压力而进行的转型,成就了12年后子公司绿城管理在代建领域的龙头地位。在当下房地产行业下行之际,绿城管理的业绩却意外亮眼。有人认为,在大旗之下,房地产代建行业将迎来千载难逢的发展机遇。

## 准业主的福音:绿城接手烂尾楼

2021年10月,广州市白云区江高镇人民政府附近的一块工地陷入全面停工。随后,陆续有人在领导留言板向开发商发起投诉。

这是位于广州白云新城的奥园云和公馆,其开发商中国奥园2021年四季度突然遭遇流动性危机,旗下多个项目因资金运用受阻而被暂停施工。奥园云和公馆原定于2023年8月精装修交付,如今充满变数。

不过,2022年7月,准业主们收到了好消息:该烂尾项目将由绿城中国接手——7月中旬,奥园与绿城中国的子公司绿城管理控股签署了战略合作协议,由绿城对奥园的项目进行品牌管理输出。简而言之,绿城将对奥园的项目进行“贴牌代建”。

绿城方面计算,奥园云和公馆项目只需81亿元资金就可盘活,且项目本身质地良好。目前,绿城的该项目组成员已经进驻工地。奥园云和公馆的项目公司——广州鸿瑞房地产有限公司,其股权架构里未见绿城管理的身影,说明绿城可能没有携带资金入场,进行的只是纯代建、代管服务。

绿城和奥园此前鲜少交集。事实上,发家于杭州的绿城,在成立的27年间,鲜少踏

足粤港澳大湾区市场。这次绿城罕见牵手奥园,或将达到双赢:对于绿城来说,不仅发挥了代建优势,也是其将品牌打入大湾区市场的重要一步;对于奥园来说,则盘活了因资金问题陷入停工的项目。

2021年以来,房地产市场急速降温,但代建却展现出意外的韧性。

7月28日,绿城管理公布2022年上半年财报。数据显示,截至6月30日,合约项目总建筑面积9430万平方米,较去年同期增长12.3%。绿城管理CEO李军称“预计今年代建合约面积会超过1亿平方米,这个数字应该在整个行业里是具有里程碑意义的”。

目前,市面上不良房地产项目的数量随着出险房企的增加而上升。有人称,在“保交楼”大旗之下,地产代建行业将迎来千载难逢的发展机遇。

## 代建“老手”绿城

绿城管理在2010年由绿城中国创始人宋卫平创立,后经过一系列业务重组、股权转让,绿城中国成为绿城管理的大股东。

业绩上,代建业务对绿城中国的贡献不小。2021年财报显示,绿城中国代建业务当年带来的销售金额达到843亿元,占据集团3509亿元合约销售额的24%;代建的合约销售面积,占据集团总销售面积的39%。

目前,绿城管理是中国最大的代建公司。机构初步测算数据显示,绿城管理当前在代建行业的市占率达22.4%,牢牢占据行业第一。

公开资料显示,绿城中国首个代建业务始于2005年接手杭州市原江干区政府的安置房项目,直到2010年接手瑞安玉园项目的商业代建,绿城才算是真正切入该赛道,成为最早布局代建业务的房企。

当年的这次转型,对绿城中国来说,其实有迫不得已的意味。

“没钱拿地或者是很少钱拿地就想出(代建)这个办法来,一方面是逼出来的”,宋

卫平后来回忆道。他将代建比作“无本生意”:“有的时候回过头来看,我们就靠那么点钱把企业做到这么大的规模,现在干脆去做无本生意算了,去做‘长工’。如果做到1000亿元,绿城中国账面上的收益应该有20亿元左右。”

不过,在房地产高歌猛进的前十年,代建和“点石成金”、高杠杆、高周转的自持开发相比,利润微薄,且开发商角色要被迫从甲方转变成话语权较低的乙方,因此并未受到太多重视。

多年后,宋卫平已离开绿城中国,房地产业先后告别了“黄金时代”“白银时代”“青铜时代”,如今正式步入“黑铁时代”。当年绿城迫于无奈的转型决定,后来却意外令其吃尽红利——最近两年,代建赛道变得前所未有的火热。

## 为纾困类项目提供代建,从“保交楼”掘金

在7月28日绿城管理的业绩发布会上,CEO李军还透露了中短期代建行业的一个发展方向:“为纾困类项目提供代建服务将是未来2—3年的市场机会点,绿城管理将参与各阶段不良项目纾困,积极助力‘保交付’。”

相对于股权层面的直接资金输血,代建是对出险房企的另外一种救援方式。眼下,通过引入代建方,盘活搁浅项目,已经成为一种风潮。

这种趋势在绿城管理的客户名单中已有所体现。2020年或之前,绿城管理的甲方客户多数由政府或国企、中小型民营房企组成;但从2021年开始,客户名单中第一次出现了银行等金融机构。这部分代建项目,主要是银行和AMC等资方从出险房企处接盘的烂尾项目,在绿城管理2021年新拓代建项目合约面积中占据4%。

绿城管理的新客户还有地方国资及城投。

目前,绿城管理已经介入了处于不同阶段的停摆项目,其“纾困名单”也已经列出了长长的一串;除了和前述的奥园签署合作协议,还接触到恒大的项目——2021年下半年通过恒大的“债主”中粮信托引入,为恒大位于江苏江阴的项目提供代建、代管服务;此外还参与到南宁中国锦园、昆明绿城春江明月等项目的盘活工作。

针对绿城管理频繁接下烂尾项目的代建工程,严跃进向财新分析:“化解不良资产需要从金融角度理解,代建其实还是工程层面的操作,当然(代建和金融等其他操作)可以产生一些组合,但代建只能是作为化解不良资产的其中一种方式。”

另一方面,严跃进认为,绿城管理将为代建行业设立标杆:“从商业角度看,绿城参与纾困,有利于为代建模式找到新的方向。其实代建以前也有,也是因为项目在资金上遇到问题需要盘活,但程度跟现在肯定不能比。随着行业出现新情况、新问题,代建的商业模式也要出现调整。”

财新穿透绿城管理过去5年的业绩数据,并结合高层最近表态发现,其代建模式确实出现了一些显著变化。

例如,绿城管理的自营代建的比重逐年降低,而与业务伙伴合作的比重逐渐提升。又例如,绿城管理的政府代建业务发展正在加速。这部分业务,主要是指与政府的保障性住房和市政公共服务设施对接的项目。

保障房建设未来将是一个大市场。海通证券的保守测算,预计“十四五”期间国内保障性租赁住房、城市更新的工程合同总计分别在13650亿元和至少40万亿的水平。在不久前的中报业绩会上,绿城管理也表示会继续加大对政府代建的拓展力度:“政府代建未来可能是主流的房地产开发模式,是政策支持的业务范畴。我们将保持政府代建第一身份。”

(摘自《财新》)

## 蓝海赛道:房企争相入局

据乐居财经研究院统计,绿城管理在港交所上市的2020年,有32家房企布局了代建板块,但其中只有7家房企成立了专门子公司作为代建业务的载体;来到2022年,发展代建业务的品牌房企已达到了41家,其中37家已经成立了专门的子公司。

万达算是商业地产领域中做贴牌代建最有名气的,继4月获得建业地产旗下商业项目的运营权后,7月又接手了合肥市区一个颇有名的烂尾楼项目——万泓中心。此外,万达旗下以地产开发为核心的“万达投资”,因2021年大幅失约业绩目标,被王健林下令“大

幅度削减地产投资,但可以代建”。

2021年才首次接手代建项目的旭辉,2022年似乎意图在这个赛道上提速。7月26日,旭辉宣布重大组织架构调整,除了地产平台、商业平台、职能平台,还单独设立了一个代建平台。

十强房企中的碧桂园和金地也有动作。金地集团开发管理公司副总经理王英臣表示,“轻资产正当其时,代建是良好出路”。3月31日,阳光城广西区域成立代建部,正式入局新赛道。金科股份在5月6日的全年业绩发布会上也表示,公司将在代建业务上持续发力。

# 阳光下,我们都是爱运动的孩子

——2022年“阳光少年”第四季小学生暑期健身小达人系列活动侧记

体育是素质教育的重要组成部分,它对强健青少年体魄、锻造顽强意志、培养合作精神都起到了重要的作用。株洲市全民健身服务中心联合株洲日报社校园记者俱乐部组织的2022年“阳光少年”第四季小学生暑期健身小达人系列活动,以打造“健康株洲·全民健身”公益服务品牌为核心,旨在落实青少年公益健身培训、全面推进体教融合,让运动健身成为青少年生活的一部分,使孩子们在运动中得到锻炼、收获快乐与友谊,培养终身锻炼的好习惯,努力成长为有理想、有本领、有担当的新时代青少年。

## 射箭体验

白鹤小学2108班 戴萌斯 证号:2204011274

今年暑假,我报名参加了校园记者暑期小达人活动,我选择了射箭,因为我在奥运会上看过射箭,觉得很酷很特别。

第一天,我迫不及待地来到射箭馆,可是只学了弓的基本知识,有些失望。到了第二天,我终于能上弓了,因为我训练表现得很好,老师给了我体验射箭的机会。当我拿到弓的时候才发现,原来弓很重。再试着把弓弦拉开,也有些紧。在老师的帮助下,我才终于射出了箭。

看来每一个运动员都很不简单,只有坚持锻炼,才能射得那么准。

## 我的武侠梦

尚格小学2010班 王子瑞 证号:22040271054

在我心中一直有一个武侠梦,像燕十三、杨过那般,拥山水而眠,枕星河入梦。

终于在暑假,随着我报了暑期健身小达人的武术班,我离梦想又近了一步。开课当天,朝阳刚露出小脸蛋,我就迫不及待地前往训练地点。武术课开始之初,教练会安排热身活动,还会穿插一些有趣的小游戏,学员们都很开心。

正压腿、侧压腿、虚步、弓步,我认真地学着每个动作,不知不觉中,汗水从额头冒出来,浸湿了上衣,但是一点也不影响我对武术的喜爱。中途休息时,我被练

## 我和羽毛球

八达小学一(3)班 严丹施 证号:22011000027 指导老师:蒋爱萍

炎热的暑假,我参加了为期十天的“阳光少年”暑期健身小达人活动,开始了我的羽毛球之旅。一开始无疑对我来说是个大挑战,别的不说,单从早上八点开始训练,就是一个考验,如果迟到到教练就会罚我们跑圈,还要做深蹲,没有一丝的怜惜玉。

短短十天里,我们学习了握拍,学习了高远球,学习了发球,学习了挑球,还学习了两套组合。当然教练也不会一直那么严肃,每天教练还会让我们玩游戏,有“贴

## 我运动 我快乐

市二中附属小学1912班 谭皓博 证号:22042560987

终于盼来了我期待已久的暑假,这个暑假,最让我念念不忘的是第四季的“阳光少年”暑期健身小达人活动。我在为期十天的足球训练中,收获了成长,收获了快乐。

每天清晨,爷爷陪我来到体育中心的足球训练场,在教练的精心指导下,我们先做热身运动,然后学颠球、接球、传球、运球、抢截等各种踢球动作,真是有趣极了。

热身运动的时候,我与其他队友们一起有节奏地跑步,满头的大汗就像一颗颗“金豆子”在欢快地跳舞,我与这些“金豆子”一起在足球场快乐地游戏,我停下来,“金豆子”们还在舞动,像

## 我学会了打篮球

红旗路小学1904班 陈歌好 证号:22010840219

暑假里,妈妈给我报了一个暑期健身小达人的篮球训练班,一共十节课,训练完之后让我更加喜爱打篮球了。刚开始,我们只是进行简单的体能训练,训练内容有:折返跑、单脚跳等等,这些动作做下来后总是让我们满头大汗,气喘吁吁,一节课结束时,教练还会带着我们做拉伸放松一下,非常舒服。

后来,我们就开始学习投篮,教练首先教我们运球,然后就是投篮,我们先半蹲拿着球,手指、手腕用力跳起把球投出去,刚开始我总是练不好,篮球投不进篮筐,我有点灰心了,但是到后面每天练习,我终于可以完美地将篮球投进篮筐,我十分激动。

很快,十节篮球训练课结束了,在这十天里我学会了打篮球,我觉得打球是一件很快乐的事,能够让我更加健康,即使训练结束了,我以后还是会坚持锻炼身体,好好练球,让我的球技更加进步。

## 阳光下成长

红旗路小学2006班 吴彦希 证号:22010840329 指导老师:罗金珍

这次的暑期健身小达人活动很短暂,但带给我影响却很深远,我学会了很多踢球的技巧,也在运动中懂得了团结,分享了心得,收获了快乐!

很快,十节篮球训练课结束了,在这十天里我学会了打篮球,我觉得打球是一件很快乐的事,能够让我更加健康,即使训练结束了,我以后还是会坚持锻炼身体,好好练球,让我的球技更加进步。

