

如果说2021年房地产的关键词是“房住不炒”和“稳”，那么今年地产行业的主旋律则可以概括为“三保”——“保交楼、保民生、保稳定”。

地产行业转型升级过程中，部分房企资金链断裂导致市场出现项目停工、难以按期交付等问题，容易造成民生隐患，为加快风险化解和出清，资产管理公司快步入场。

但资产管理公司通常并不具备房地产项目开发和管理能力，传统的“投融管退”在现行背景下遭遇挑战——如何在加快债权方投资回笼的同时完成紧迫的“保交楼”任务？这背后正蕴藏着新的行业机会——为金融机构提供代建服务。

日前，“国内代建第一股”绿城管理就发布了布局资方代建以来的首份半年报。数据显示，2022上半年公司实现营收12.59亿元(人民币，单位下同)，同比增长16.4%；毛利6.35亿元，同比增长23.7%；归属于公司股东的净利润3.61亿元，同比大增33.4%，成为地产行业波动期逆势增长的典型代表。上半年当期在建面积中，公司金融机构的委托项目已达一百万平方米，占比达到2.1%，而在绿城管理的预期中，该业务全年收入占比有望达到10%，新业务的潜力以及对业绩的促进作用可见一斑。

一、兼具经济与社会效益，资方代建风口属性凸显

资方代建，即为金融机构提供代建服务。目前来看，这一细分赛道具有极强的政策红利和风口属性。

首先，房地产去金融化进程中，金融机构、资产管理公司等将逐步成为房地产投资的重要主体，对应的代建需求广阔，有望迎来快速发展。

尤其在不良处置板块，代建公司与金融机构联合，为不良资产提供金融支持方案，以及专业开发管理服务实现不良资产盘活，也就是文章开头所述的情况。根据中信建投的测算，涵盖AMC与房地产信托在内的资方代建市场规模约在334亿元，成为今年代建行业的新赛道。

其次，资方代建符合共同富裕的导向，具备潜在的政策支持动力。

在“维稳”的长期策略下，化解房地产市场的交付风险和债务风险将成为重要风向，代建能合理调配专业力量参与遇困企业、纾困项目的开发，避免因楼盘无法交付带来的各种矛盾，对地方经济、社会和谐产生积极的促进作用，对“保交楼、保民生、保稳定”来说意义重大，国家和社会都乐于见到，有望获得政策呵护。

其三，代建龙头

企业介入资方代建，能实现社会多方主体的共赢。

如“代建第一股”绿城管理，拥有央企信用背书和强大品牌影响力，在参与纾困项目中，能通过重构信用、品牌焕新、专业开发，重启项目销售、重振市场信心，为购房者按期交付高品质住宅，为债权方加速回笼投资，为原开发商减少负面舆情，为供应链企业及
时协调支付工程款，助力政府维护社会和谐稳定。可以说，资方代建是契合当下多方主体诉求的最优选择。

二、把握市场机遇，绿城管理抢跑资方代建赛道

在一众代建公司中，绿城管理控股率先捕捉到风口，将为金融机构提供代建服务作为其“3+3”战略的重要组成部分。目前，公司与多家金融机构展开的资方代建业务相继落地，成为当前市场上唯一具备不良项目前、中、后端介入全方位服务经验的上市公司，初步形成卡位优势。

绿城管理的代建服务有两个典型特征，一是不出资、不提供征信，保持轻资产属性；二是在项目不同阶段介入且全国范围铺开。

具体来看，在项目不良前期，绿城管理与中粮信托合作的原恒大江阴项目，已经重新统筹规划运营思路并解决农民工工资及部分供应商欠款问题，进入续建阶段；在项目不良中期，绿城管理受相关资方委托，为奥园广州云和公馆项目提供代建服务，目前已完成合作签约；在项目不良后期，绿城管理为河北唐山国有企业委托方操盘的某破产重整项目稳步推进中，此外亦响应柳州市中级人民法院招募，参与广西官塘投资发展有限公司破产后的重整计划。

与此同时，随着金融机构涉房涉地项目从不良纾困逐渐往自投、融资领域延伸，绿城管理也积极开拓，在承接金融机构主动投资方向，通过在项目勾地和融资阶段的对接，锁定了北谷资产落地浙江温州、义乌的两大项目；在搭设金融服务平台方面，已与喜神资本、北谷金融、前海润和等机构签约成立合资公司，帮助有融资需求的项目找到融资渠道。

绿城管理亦多次强调，其“资方代建”与市场同行的“融资代建”并不相同。绿城管理始终坚持轻资产战略定力，以不出资、不提供征信为原则，保持轻资产属性。

三、多重优势助力，绿城管理全年资方代建占比或达10%

在今年5月的经营专题会议上，绿城管理预期全年资方代建业务收入占比有望达到10%左右，将成为公司新的业绩引擎。为何绿城管理能够率先获得众多金融机构的青睐，成为资方代建风口的充分受益者？

一方面，绿城管理拥有母公司绿城中国的央企信用背书和品牌美誉度，并具备独立上市公司地位，这两个属性令其在政府、国企、金融结构业务中具备天然的竞争优势。

另一方面，作为连续六年行业市占率第一（22.4%）的行业龙头公司，绿城管理业务辐射全国，业务经验丰富，专业能力硬核。作为国内代建业务的“拓荒者”和服务标准建立者，公司人才团队优势显著，并形成代建全方位工作标准和健全的知识体系，能够应对资本代建项目的非标化、个案化，把控好项目风险，为各合作方创造更大的利益。

此外，绿城管理拥有强大的客群与供应链伙伴资源，过往已服务超1000组多元化业务背景的B端委托方，同时，凭借超1000家供应链企业的强大的战略合作资源，通过搭建开发与服务平台，相互导流与赋能，分享价值创造能力，为公司代建业务的全国化发展奠定了坚实基础。

事实上，绿城管理的战略前瞻性已经在此前公布的“3+3”业务模式中得到验证。早在今年初，公司就表示将在政府代建、商业代建及资方代建三项主业基础上，叠加金融、产城及产业链三项配套服务。

可以预见的是未来代建赛道将更加广阔，绿城管理将始终站在C位，在经济效益和社会效益的共同作用下，公司的内在价值也将不断提升。

本文源自格隆汇