

代建 季报

三季度代建中标创新高，
企业构建“生态化运营”

目录

本期关注：	3
一、行业政策：体系持续改革，代建政策愈发明细化、精细化、市场化	4
二、城投拿地：规模同比降 11%，占比较上半年增 4pcts 至 49%	8
三、企业洞察：供应链招募精准匹配企业战略，行业标准化建设持续推进	8
1、构建“生态化运营”战略，旭辉建管、新城建管发布供应链平台招募 错误!未定义书签。	
2、提升核心竞争力，金地管理、龙湖龙智造更新专项领域标准化建设 错误!未定义书签。	
四、重点项目：唐山珑湖丽宫纾困样本项目交付，旭辉建管南京保障性租赁社区落地	8
1、绿城管理交付唐山珑湖丽宫纾困样本项目	8
2、旭辉建管南京河西南 G116 保障性租赁社区交付	9
五、招投标：前三季度中标项目数同比增 18%，第三季度创新高	9
1、第三季度中标项目 172 个创三年内新高，同比增加 37%	9
2、国资仍是代建最主要委托方，绿城管理、龙湖龙智造等新拓已超千万方	10
3、三四线城市占比达 55%，长、珠三角占比有所回落	10



本期关注：

■ 政府代建制政策愈发精细化、标准化

政府代建制政策持续跟进和落地，聚焦在六个方面。第一，继续强化制度建设；第二，提升专业能力；第三，丰富代建方式，稳妥推进代建项目扩范围，扩大代建单位委托权限；第四，推进精细化管理；第五，推动标准化。强调通过公开招标选择代建单位，要求具备总承包、设计等资质，推动行业准入标准化；第六，实行全周期监管。

■ 2025 年三季度城投拿地占比回升至 49%

三季度城投及平台公司拿地占比为 55%，较二季度上升 12.8 个百分点，较 2024 年三季度下降 14.2 个百分点。2025 年 1-9 月，城投及平台公司参与拿地的建筑面积超过 3700 万平方米，较去年同期下降 11%。城投拿地占比为 49%，较 2024 年三季度和 2024 年全年分别下降 9 个百分点和 15 个百分点，但较上半年 45% 的占比略提高 4 个百分点

■ 代建企业向“平台化运营”转型

2025 年，随着代建领域步入平稳发展阶段，高质量发展成为共识，代建企业开始从“单一服务”向“平台化运营”转型，逐步实现从“项目供应商”到“长期供应链生态”的升级。8 月 29 日，旭辉建管上线招采平台并发布“同路人计划”，9 月 26 日，新城建管发布供应链平台全国招募。

■ 《代建企业综合能力评价标准》发布

9 月 13 日，行业首部系统性编制的《代建企业综合能力评价标准》发布，由绿城管理主编，中国建筑标准设计研究院、克而瑞集团、金地管理、蓝城集团、中国铁建、润地管理、中原建业、旭辉建管等 12 家企业参编。

■ 三季度中标代建项目同比增 17%

2025 年前三季度中标代建项目 432 个，同比增加 18%；前三季度中标项目个数已经达到 2024 年全年的 85%，若第四季度保持相当的增速，则今年中标项目将远多于 2024 年。仅看第三季度数据，第三季度代建中标项目 172 个，创 2023 年以来新高，同、环比分别增长 37% 和 17%。

一、行业政策：体系持续改革，代建政策愈发明细化、精细化、市场化

2025年第三季度，各省市持续推进政府投资项目代建制政策的落地，出台了相应的管理办法和试行意见稿，持续深化投资体制改革。一方面，提升政府投资项目的管理水平和投资效益；另一方面，规范政府投资项目的建设程序。

根据 CRIC 不完全统计，第三季度共有 7 个省市围绕政府代建制度出台政策，数量高于第二季度，基本与第一季度持平。2025 年 1-9 月，出台代建制政策的城市已达 21 个，较去年同期减少 1 个城市，但从历史出台频次来看，仍维持在相对高位。

整体而言，2025 年第三季度政府代建制呈现以下特点和趋势：

首先，适用范围精准化与下沉。一方面，门槛明晰，各地普遍设置了明确的投资额门槛（如 100 万、1000 万、3000 万）和资金比例（如财政资金占比 50% 以上），使代建制的适用标准更加清晰、可操作；另一方面，层级下沉，政策不仅出现在省市级，也深入到区、县甚至乡镇层面（如历城区、三乡镇），表明代建模式正成为基层政府规范投资项目管理的重要工具。

其次，管理要求趋向全过程精细化。在流程闭环上，出台的代建政策基本覆盖了从项目审批、设计施工、验收到资金支付的全过程，强调精细化管理。在权责明确界定上，多地政策详细规定了代建单位、使用单位、项目法人单位的权责界限，特别是在资金支付（如咸宁的“初审-复审”流程）和工程质量责任（如浙江）方面。

再次，激励与约束机制日益完善。从经济激励角度看，多地建立了“节余奖励”机制（如历城区），直接将代建单位的经济效益与项目投资控制效果挂钩，激发其降本增效的积极性。同时，在约束条款中，政策也明确了因代建方原因导致损失的责任追究条款，形成了有效的约束机制。

最后，费用计取标准化与市场化结合。各地努力使代建管理费的计取有章可循。如廊坊市要求参照国家规定的项目建设管理费标准，三乡镇则提供了极为详细的阶梯式计算公式，这有助于规范市场收费，防止恶性竞争。

未来，代建领域的政策将持续跟进和落地，且并不局限于地方政府代建制，在相关保障政策和制度保障上实行双管齐下，具体聚焦在以下多个方面：

第一，**继续强化制度建设。**紧跟政策形势，各地政府将继续修订和完善代建管理制度体系，转变管理职能，明晰参建各方职能定位，规范履职行为，压实管理职责，形成建设合力。

第二，**提升专业能力**。通过加强代建管理机构专业化建设、专业人才配备、提高专业技术人才培训实效、培育中介机构，提高代建项目的社会参与度，并以更加专业化的管理提升代建管理水平。

第三，**丰富代建方式**。各地政府为了应对当前房地产市场周期调整与经济复苏走势，会积极探索代建管理新模式，稳妥推进代建项目扩范围，扩大代建单位委托权限。

第四，**推进精细化管理**。多地政策对代建项目范围、投资门槛、资质要求等进行细化，将代建范围分类管理，并根据投资规模分级审批。

第五，**推动标准化**。强调通过公开招标选择代建单位，要求具备总承包、设计等资质，推动行业准入标准化。

第六，**实行全周期监管**。诸如强化资金管理（如专户专账、分阶段支付）、过程监督（如财政、审计部门介入）及责任追溯，例如对擅自变更建设内容、超概算等行为从履约保证金中赔付，直至追究刑事责任。

值得注意的是，随着地方代建政策愈发精细化，意味着对代建企业的专业能力提出了更高要求。企业需要具备全流程管理、成本控制、风险应对等综合能力。同时，不良资产纾困等复杂项目类型，还要求代建方具备资产处置、债务重组和多方协调等超越传统开发的综合能力。

表：2025 年三季度出台的代建相关政策

省份	发布时间	政策重点
济南市/ 历城区	2025/7/15	《历城区政府投资项目代建制管理办法》中所称政府投资项目，是指使用区本级一般公共预算、政府性基金预算等，采取直接投资或资本金注入方式的固定资产投资建设项目。 历城区现管辖区域内总投资 1000 万元（含）以上的非经营性政府投资项目，由使用单位（委托单位）提报区政府研究同意后实行代建制，主要包括机关事业单位业务用房及相关设施项目、社会事业项目、政法基础设施项目、生态环境保护项目、市政道路项目、管线迁改项目、河道整治项目等和区政府决定实行代建制的其他政府投资项目。 因代建单位通过优化设计、加强管理等工作，使项目竣工决算投资比最终批复的概算总投资有结余的，可按代建管理费的 10% 给予代建单位奖励，奖励资金从项目结余中支出，不得超过项目总概算；若奖励后仍有剩余，剩余部分缴回区财政。因代建单位原因未能完全履行代建合同约定，或擅自改变项目建设内容、规模、标准致使工期延长、投资增加或工程质量不合格的，所造成的损失或投资增加额由代建单位承担。
浙江省	2025/7/24	2025 年 7 月 24 日，浙江省住房和城乡建设厅印发《浙江省住宅工程质量分户验收管理办法》，自 2025 年 9 月 1 日起实施。办法规定， 住宅工程项目采用工程总承包或代建的，工程总承包单位或代建单位应参与分户验收工作，并按照合同约定承担相应责任。 分户验收应分阶段进行，未进行分户验收或分户验收不合格的，不得进行主体结构分部工程质量验收，不得组织竣工验收

廊坊市	2025/8/1	<p>《廊坊市政府投资项目代建制管理办法（试行）》其中明确行政区域内实施的利用财政性资金进行建设的以盈利为目的的非经营性基本建设项目，适用本办法。强调代建制是指市政府将市本级政府投资项目统一交由专门机构或单位组织实施建设管理的运行机制。指出，市本级政府投资 1000 万元(含)以上且占总投资 50%(含)以上的非经营性项目，原则上实行代建制。具有建设管理职能的市直单位也可以自行组织建设。费用层面，代建管理费按照不高于项目建设管理费标准核定，计入项目建设成本。项目建设管理费按照《基本建设项目建设成本管理规定》有关规定办理；由使用单位按照国库集中支付制度有关规定和合同约定，综合考虑项目财政资金预算、建设进度等因素，一次性或分年度拨付代建单位统筹使用。实行代建制管理的项目，一般不得同时列支代建管理费和项目建设管理费，确需同时发生的，两项费用之和不得高于本规定的项目建设管理费限额。</p>
中山市/ 三乡镇	2025/8/19	<p>使用三乡镇财政资金投资的政府投资项目，总投资超过 100 万，经审批同意，可委托代建单位代建，实行市场化代建。代建项目审批方式如下：（一）总投资 100 万元~1000 万元（不含）的项目，由镇领导班子会议审议；（二）总投资 1000 万元（含）以上的项目，由镇党委会议审议。全过程代建项目的代建管理费，原则上不得高于如下标准：（一）项目批准投资低于 1000 万元（含 1000 万元）的项目，代建管理费限额按“概算投资值×2%”的公式计取。（二）项目批准投资高于 1000 万元、低于 5000 万元（含 5000 万元）的项目，代建管理费限额按“20 万元+（概算投资值-1000 万元）×1.5%”的公式计取。（三）项目批准投资高于 5000 万元、低于 1 亿元（含 1 亿元）的项目，代建管理费限额按“80 万元+（概算投资值-5000 万元）×1.2%”的公式计取。（四）项目批准投资高于 1 亿元、低于 5 亿元（含 5 亿元）的项目，代建管理费限额按“140 万元+（概算投资值-1 亿元）×1%”的公式计取。（五）项目批准投资高于 5 亿元、低于 10 亿元（含 10 亿元）的项目，代建管理费限额按“540 万元+（概算投资值-5 亿元）×0.8%”的公式计取。（六）项目批准投资高于 10 亿元的项目，代建管理费限额按“940 万元+（概算投资值-10 亿元）×0.4%”的公式计取</p>
咸宁	2025/9/8	<p>《咸宁高新区政府投资项目工程代建制管理办法（试行）》中认定，代建制，是指政府投资项目法人单位（以下简称项目法人单位）通过依法招标或委托（或授权）等方式，选择具备一定实践经验的专业化项目建设管理单位（以下简称代建单位），由代建单位依照合同约定，严格控制项目的投资、质量、工期和保证施工安全，项目竣工验收后移交给项目法人单位的制度。代建项目工程服务、施工、设备材料供应等建设资金的支付，由相关单位向代建单位提出资金拨付申请，经代建单位初审、项目法人单位复审后，综合考虑建设进度、合同约定等因素后按照规定拨付。</p>
厦门市	2025/9/10	<p>《厦门市住房和城乡建设局关于进一步规范房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理的通知》中表示，设范围、建设规模、建设标准、功能需求等建设内容明确、技术方案成熟，已取得用地且规划指标明确，概（估）算的工程费用在 2 亿元以上的政府及国有企业投资项目（实施装配式建筑的项目不受 2 亿元以上的规模限制）可采用工程总承包模式发包。此外，在加强项目管理当中，提出积极探索引入全过程工程咨询实施管控。建设规模大、技术复杂、具有投融资或运营属性、或政府和社会资本合作（PPP）项目采用工程总承包发包模式的，建设单位可依法选择专业化的全过程工程咨询单位，从项目实施方案的编制、竣工结（决）算至运营期咨询，提供全生命周期的全过程工程咨询服务，通过对项目全生命周期中出现的各种问题及时纠偏，以达到科学决策、节约投资、缩短工期、保障质量、</p>

		规避风险、提高建设项目管理水平、降低全生命周期成本的目标。
滨州市	2025/9/11	滨州市政府正式印发《滨州市政府投资项目代建制管理办法》，该办法经 2025 年 8 月 26 日市政府第 77 次常务会议研究通过，将于 2025 年 10 月 12 日起正式施行。办法明确了代建项目范围、投资决策程序，加强了代建单位管理、前期工作深度，优化了代建方式， 总投资额达到 3000 万元以上的部分市级政府投资项目应当严格实行代建制。

数据来源：CRIC 监测

二、城投拿地：规模同比降 11%，占比较上半年增 4pcts 至 49%（略）

三、企业洞察：供应链招募精准匹配企业战略，行业标准化建设持续推进（略）

四、重点项目：唐山珑湖丽宫纾困样本项目交付，旭辉建管南京保障性租赁社区落地

1、绿城管理交付唐山珑湖丽宫纾困样本项目

唐山珑湖丽宫项目，位于唐山市凤凰新城青龙湖板块，由唐山城建委托绿城管理代建。项目总占地面积约 15.3 万平方米，建筑面积约 33.5 万平方米，涵盖独栋、联排、叠墅、洋房、高层等多种产品类型。

该项目的前身为唐门一品，于 2013 年由私营企业主启动开发，后因资金链断裂而陷入全面停滞。在此背景下，唐山城建集团选择绿城管理作为战略合作伙伴，并提出核心诉求：以高品质产品赋能人居升维，以稳健运营激活市场信心，实现项目与板块价值的提升。

2022 年 3 月，绿城管理正式接手项目的代建运营工作，主要面临三大挑战：“烂尾”标签深入人心、信任壁垒难以打破；产品落后于市场、客群定位不清晰；早期已销售三成房源、剩余产品分布混杂。

为解决这些难题，绿城管理从“信心重建”、“产品立标”和“营销突围”三方面着手：

首先，绿城管理重启案名，新案名“唐山珑湖丽宫”寓意破局重生，为项目树立了新的魅力宫殿形象。同时，举办了环湖跑、湖居论坛等活动，深化圈层共鸣。绿城管理还建立了长效、透明的沟通机制，针对工程进度、质量等问题与业主面对面交流，切实解决业主的疑虑。项目每月定期公示进度，开放工地，使业主随时掌握项目动态。加强交流、透明监督，充分降低双方的信息差，是解决信任危机的关键。

其次，打造高质量产品正是绿城管理的突出优势。结合项目具备的湖景、园林特色，绿城管理以凡尔赛宫为灵感，将珑湖丽宫打造为“恢宏大气，历久弥新”的唐山顶级墅区，并在工艺方面承袭了绿城成熟的法式豪宅营造体系。

最后，在市场下行压力下，绿城管理的营销团队通过集团精准施策、新媒体矩阵助力、高端圈层运营，最终实现业绩突围。自 2022 年 12 月首开以来，凭借颠覆性的产品力，荣获“中国房地产高品质典藏楼盘奖”，并连续三年荣登唐山单盘销售额冠军榜。

2025 年 7 月 1 日至 15 日，唐山珑湖丽宫项目开启集中交付，累计实现了 860 户的交付

兑现。

图：绿城管理代建唐山珑湖丽宫



数据来源：绿城管理官方公众号

2、旭辉建管南京河西南 G116 保障性租赁社区交付（略）

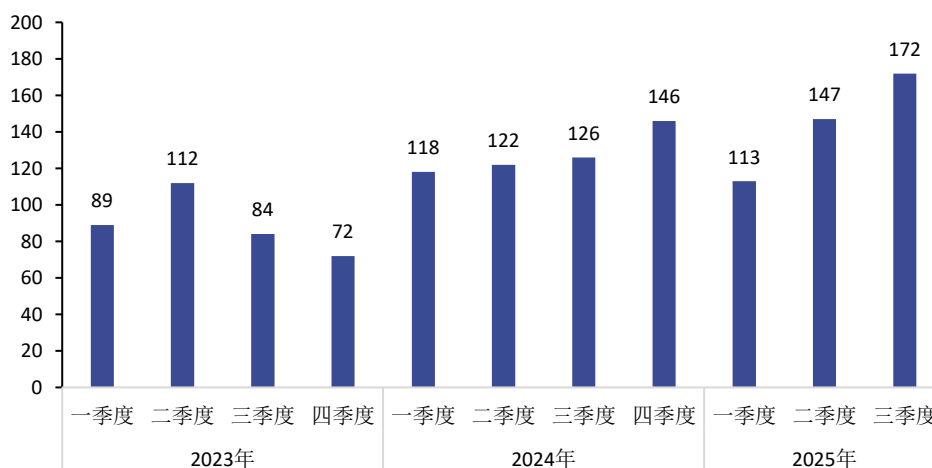
五、招投标：前三季度中标项目数同比增 18%，第三季度创新高

1、第三季度中标项目 172 个创三年内新高，同比增加 37%

2025 年前三季度中标代建项目 432 个，同比增加 18%；前三季度中标项目个数已经达到 2024 年全年的 85%，若第四季度保持相当的增速，则今年中标项目将远多于 2024 年。

仅看第三季度数据，第三季度代建中标项目 172 个，创 2023 年以来新高，同、环比分别增长 37%和 17%。

图：2023 年至 2025 年三季度中标代建项目（个）



数据来源：比地招标网、CRIC 整理

- 2、国资仍是代建最主要委托方，绿城管理、龙湖龙智造等新拓已超千万方（略）
- 3、三四线城市占比达 55%，长、珠三角占比有所回落（略）

免责声明

数据、观点等引用请注明“由克而瑞研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。