

2023.7

SFC 南财智库

房地产行业 竞争格局趋势研究



指导单位
南方财经全媒体集团

主办单位
21世纪经济报道

联合出品
21世纪产业研究院 中指研究院

更多免费行业报告

并购家

www.ipoiipo.cn

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目 录

02	一、总论
04	二、格局变化 央国企市场份额提升, 新势力房企正崛起
05	(一) 当前央国企市场份额明显提升, 市场重新平衡后民企份额或将有所恢复
09	(二) 核心城市及成熟城市群为房企聚焦的重点
13	(三) 行业集中度下降, 千亿企业数量急剧减少, 新势力房企崛起
16	三、新兴领域 房企专业化为未来趋势, 代建企业与 AMC 获得发展机遇
17	(一) 专业化为房企未来进化方向, 轻资产、资产管理发展可期
21	(二) 新形势下代建发展方兴未艾, 存在较多发展机遇
26	(三) AMC 具有盘活资产的丰富经验, 积极参与纾困项目
28	(四) 数智化营销风头正盛, 助力提升行业专业度
31	四、结论与展望

01

CHAPTER

总论

近几年，房地产市场深度调整，数十家房企发生债务违约，有相当部分是千亿房企，颠覆了以往的强弱格局和竞争态势。近期，从销售、拿地等来看，央国企市场份额均明显提升，民营房企经营受市场冲击较大，房地产行业的竞争格局发生了较大变化。这种变化体现在哪些方面？哪些新势力房企、哪些新兴细分领域会获得快速发展？这些是行业关注的热点。在行业转折的关键时期，我们用丰富的数据和详实的案例进行分析，给出观察和判断，以供行业参考。

近两年房地产行业发展持续面临挑战，尤其是部分房企风险暴露，深刻反映出行业逻辑已变。一方面，在传统的房地产经营开发方面，企业竞争格局正在发生较大变化。房企的投资拿地情况决定了行业未来的竞争格局，在保持稳健经营的前提下，房企当下的拿地规模越大，未来的预期销售业绩越高。2021年下半年开始，部分民营房企出现债务违约，项目也出现停工，销售业绩出现大幅下滑，央国企市场份额则明显提升。整体来看，房地产行业集中度下降，千亿企业数量急剧减少。土拍市场区域分化进一步凸显，核心城市及成熟城市群成为房企聚焦的重点，房企投资强度止跌趋稳。央国企及地方城投拿地活跃度较高，新兴民营房企逆势拿地，预计未来在市场重新平衡后，民企市场份额或将有所恢复。

另一方面，在新形势下，房企不断提升服务能力，朝专业化方向迈进，随着行业风险暴露与化解，代建企业与AMC同样获得大量发展机遇。代建行业规模保持快速增长，代建企业输出品牌与管理能力，通过与城投公司合作、助力项目纾困等方式获得更多机会。AMC则凭借处置地产类不良资产的丰富经验，除企业层面参与债务重组之外，主要在项目层面采用“出资+开发”模式推进盘活资产、化解行业风险，特别是全国性AMC以旗下地产平台为依托，是盘活房地产不良资产的主要力量。在房地产从增量逐渐向存量市场转变的过程中，庞大的存量市场运营服务机会正在增加，房企愈加重视专业服务能力，围绕代建服务、商业运营管理、住房租赁等领域积极转型升级，积极探索资产证券化业务。与此同时，房地产行业自身的调整压力以及移动互联网、人工智能、虚拟现实等技术的快速发展和应用，推动了房地产行业数智化营销的兴起和发展，数智化营销水平成为衡量房企长远发展的关键能力之一。

02

CHAPTER

格局变化

央国企市场份额提升， 新势力房企正崛起

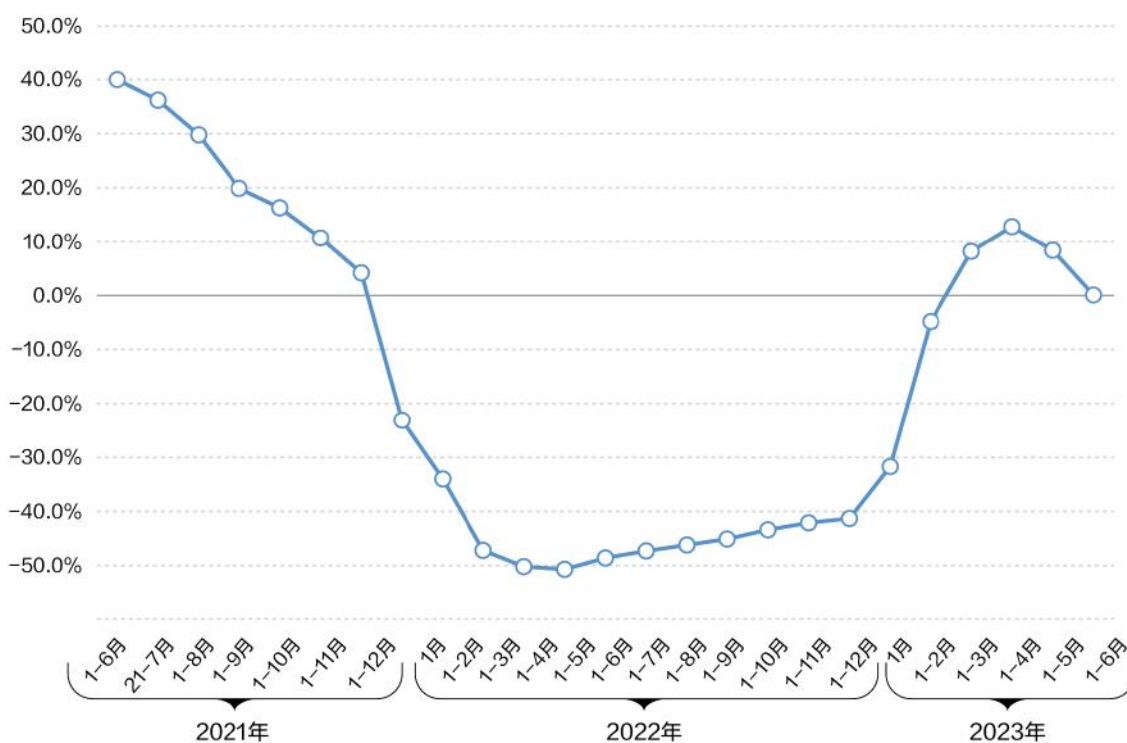
从企业性质看，当前房地产形势下，央国企经营稳健，融资保持通畅，品牌信任度高，市场份额在明显提升。未来几年，在行业重新平衡后，民企市场份额或将有所恢复。从区域分布看，在整体需求疲软的情况下，核心城市及成熟城市群，成为房企聚焦深耕的重点。从强弱格局看，行业集中度下降，千亿房企数量明显减少。新力量民企在逆势崛起，有望成为房地产行业新的一股力量。

(一)

当前央国企市场份额明显提升， 未来在市场重新平衡后民企份额或将有所恢复

2023年初，全国房地产市场以“小阳春”开局，上半年销售增速“先扬后抑”。2023年一季度，积压需求释放及政策效应显现，前三个月TOP100房企销售额累计同比增速持续提升。特别是热点城市，在前期积压需求释放、政策效果显现以及自身周期性修复的带动下，市场活跃度明显提升。但4月以来，房地产市场恢复行情未能持续，购房者置业情绪快速下滑。TOP100房企销售额1-4月、1-5月、1-6月同比增速分别为12.8%、8.4%、0.1%，增速呈现持续明显下降，出现二次探底。总体来看，上半年房企销售未出现明显改善。

TOP100房企销售额累计同比变化



数据来源：中指数据 CREIS

房地产企业当前的投资拿地情况决定了行业未来的竞争格局。房企若不拿地，则后续的发展资源越来越少，企业会逐步被淘汰。同时，房企当前的拿地布局，也将深刻影响未来的业绩表现。在经过2022年的深度调整期后，2023年上半年，北京、杭州等热点城市土拍市场热情高涨，部分稳健民企和已经走出困境的民营房企开始恢复拿地。如杭州前两轮土拍中参拍企业均超50家，其中民企数量占比近一半，且民企拿地金额占比超50%。

房企只有土地资源在手，未来经营才有保障。以30家典型房企为样本，分析企业2017年至2019年的拿地数据与2019年至2021年的销售数据。可以看出，房企过去的拿地规模（2017年至

2019 年平均拿地金额）与未来的销售业绩（2019 年至 2021 年平均销售金额）存在明显的正相关关系。这种正相关在央国企、混合所有制房企及民营房企中均存在且相似，表明房企有较多的土地储备时，未来销售业绩增长才会有保障。

30 家典型房企拿地规模与销售业绩关系

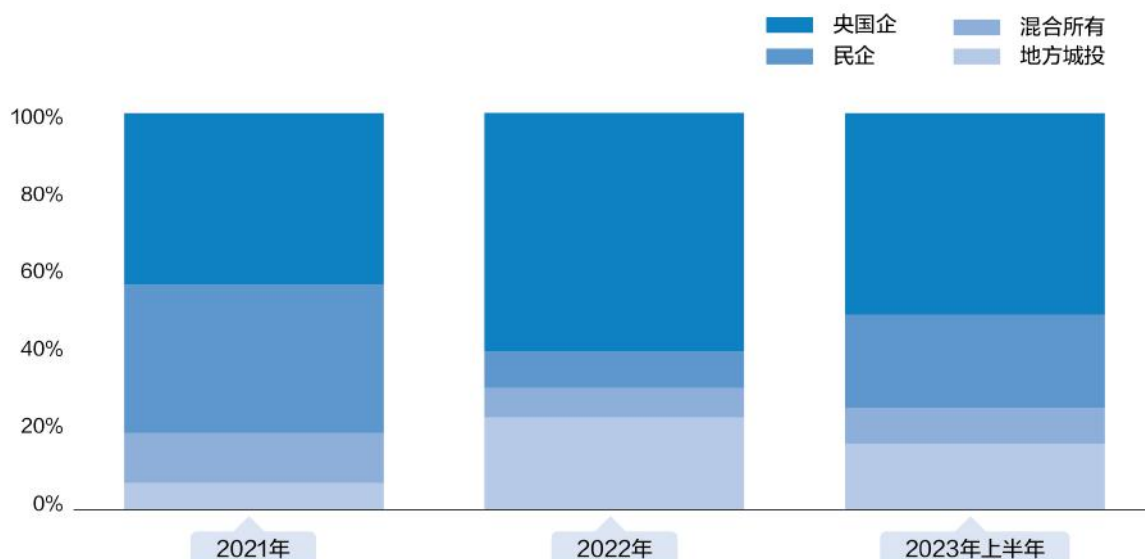
企业	企业性质	2017 年拿地金额 (亿元)	2018 年拿地金额 (亿元)	2019 年拿地金额 (亿元)	2019 年销售金额 (亿元)	2020 年销售金额 (亿元)	2021 年销售金额 (亿元)	2017 年-2019 年平均拿地金额 (亿元)	2019 年-2021 年平均销售金额 (亿元)
碧桂园	民企	2645	1204	1303	7715	7888.1	7588.2	1717.333333	7730.433333
万科	混合所有	1844	1316	1610	6308.4	7011	6277.8	1590	6532.4
保利地产	央国企	1461	1001	1166	4618.48	5028	5439.29	1209.333333	5028.59
中海地产	央国企	1152	760	1034	3771.68	3603.11	3694.95	982	3689.913333
旭辉集团	民企	731	536	459	2006	2310	2472.5	575.333333	2262.833333
龙湖地产	民企	682	708	759	2425	2706	2900.9	716.333333	2677.3
中国金茂	央国企	670	291	517	1608.07	2310.04	2356	492.666667	2091.37
招商蛇口	央国企	657	405	521	2204.74	2780.1	3268.34	527.666667	2751.06
金地集团	混合所有	595	464	644	2106	2426	2867.1	567.666667	2466.366667
华润置地	央国企	533	803	813	2425	2900	3157.6	716.333333	2827.533333
世茂房地产	民企	520	329	257	2600.7	3003.1	2691.1	368.666667	2764.966667
中南置地	民企	518	401	405	1960.5	2202.4	1973.7	441.333333	2045.533333
金科股份	民企	497	387	411	1860	2235.94	1876	431.666667	1990.646667
新城控股	民企	492	673	493	2708.01	2521.6	2337.75	552.666667	2522.453333
绿城中国	混合所有	488	351	569	2018	2892.2	3509	469.333333	2806.4
绿地控股	混合所有	429	742	804	3880.42	3567	2902.46	658.333333	3449.96
祥生地产集团	民企	359	265	170	1225	1306	1182.94	264.666667	1237.98
中梁地产集团	民企	304	524	472	1525	1688	1718	433.333333	1643.666667
雅居乐	民企	301	402	312	1179.7	1381.46	1390.09	338.333333	1317.083333
美的地产	民企	301	248	323	1012.3	1260.8	1371.4	290.666667	1214.833333
富力地产	民企	285	201	180	1446.2	1496.6	1201.9	222	1381.566667
中国铁建	央国企	261	416	338	1251.82	1273.43	1428.75	338.333333	1318
金融街	央国企	260	192	120	331	406.8	345.13	190.666667	360.976667
荣盛发展	民企	242	171	268	1153.56	1358	1345.58	227	1285.713333
正荣地产	民企	215	375	313	1307	1556.83	1456.43	301	1440.086667
电建地产	央国企	214	195	152	528.42	657.53	875.72	187	687.223333
中粮置地	央国企	193	195	191	758.01	822.37	879.5	193	819.96
德信地产	民企	178	152	182	450.8	635.3	739.8	170.666667	608.633333
新希望地产	民企	178	148	319	776.1	1033	1059.3	215	956.133333
滨江集团	民企	171	223	390	1120.6	1366.5	1691.32	261.333333	1392.806667

数据来源：中指数据 CREIS

稳健经营是房企保持业绩的根本。2021年下半年开始，房地产行业进入深度调整阶段，部分民营房企出现债务违约，项目也出现停工。这些出险房企虽然仍持有一定规模的土地资源，但受宏观经济下行、企业资金短缺、购房者信心下降等因素影响，销售业绩出现大幅下滑。

2021年房地产市场进入深度调整期，多数房企明显放缓拿地节奏，但是央国企的拿地力度较强。在拿地金额 TOP100 企业中，从企业数量来看，央国企及地方城投数量占比始终过半，并于 2022 年合计超过 80%。金额占比呈现同样的变化趋势，央国企及地方城投拿地金额占比在 2022 年大幅增加，合计超过 80%。大型央国企拿地力度一直较高，华润、中海、保利发展、建发、招商蛇口、越秀地产、中国铁建、金茂等央国企一直位列拿地金额前 20，这些企业具有较为突出的融资优势、信用资质和开发经营能力，仍保持了相当的投资力度，抓紧土地市场底部适度补充资源。2022 年房地产市场剧烈波动，民营房企经营面临巨大冲击，拿地投资因而受到影响，出现较大波动。

2021 年 -2023 年上半年拿地金额 TOP100 企业不同性质金额占比



数据来源：中指数据 CREIS

从销售来看，市场深度调整期下，不同类型企业分化现象加剧，央国企市场份额有所提升。根据中指研究院监测，2021 年 TOP100 房企中，央国企市场份额为 26.7%，2022 年提升到 41.6%，大幅提高了 14.9 个百分点。2023 年上半年，销售额 TOP100 企业中的央国企数量增加 4 家至 40 家，销售额占比提升 8.3 个百分点至 49.9%，市场份额持续提升；反之，民营房企数量减少 4 家至 52 家，销售额占比下降 7.6 个百分点至 34.1%；混合所有制企业销售额占比下降 0.7 个百分点至 16.0%。

2021 年 -2023 年上半年 TOP100 企业中不同性质企业数量及销售额占比

企业性质	企业数量			市场份额		
	2021 年	2022 年	2023 年上半年	2021 年	2022 年	2023 年上半年
央国企	27	36	40	26.7%	41.6%	49.9%
混合所有制	7	8	8	13.8%	16.7%	16.0%
民营企业	66	56	52	59.5%	41.7%	34.1%

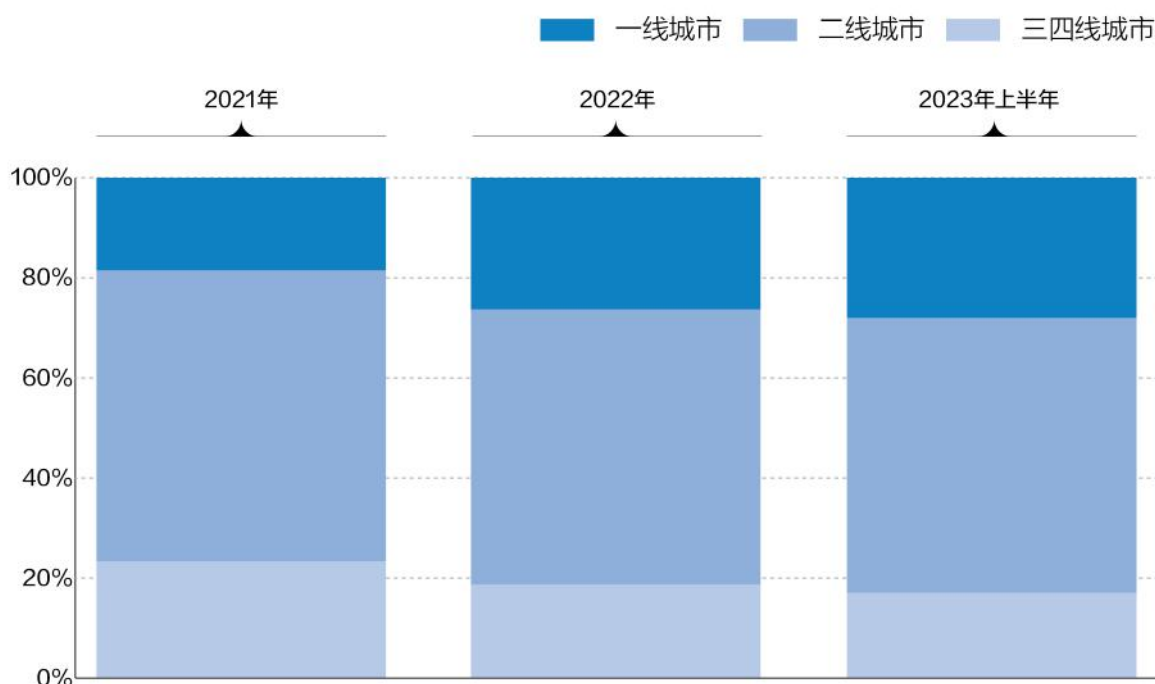
数据来源：中指数据 CREIS

近两年，房地产市场深度调整，多家民营房企发生债务违约，民营房企受到的市场冲击比央国企更大，央国企市场份额明显提升。未来几年，行业仍将延续当前态势，央国企在销售、拿地方面占比将持续提升。当市场重新平衡后，由于民营房企经营灵活、效率高、适应性强，市场份额或将有所恢复，民营房企在销售、拿地等方面占比将有所提升。在短期的市场深度调整中，民营房企抗风险能力较弱，受到冲击较大，在行业重新平衡后，民营房企仍将是房地产行业的重要力量。

(二)

核心城市及成熟城市群为房企聚焦的重点

2021年-2023年上半年代表企业城市等级销售占比情况



数据来源：中指数据 CREIS

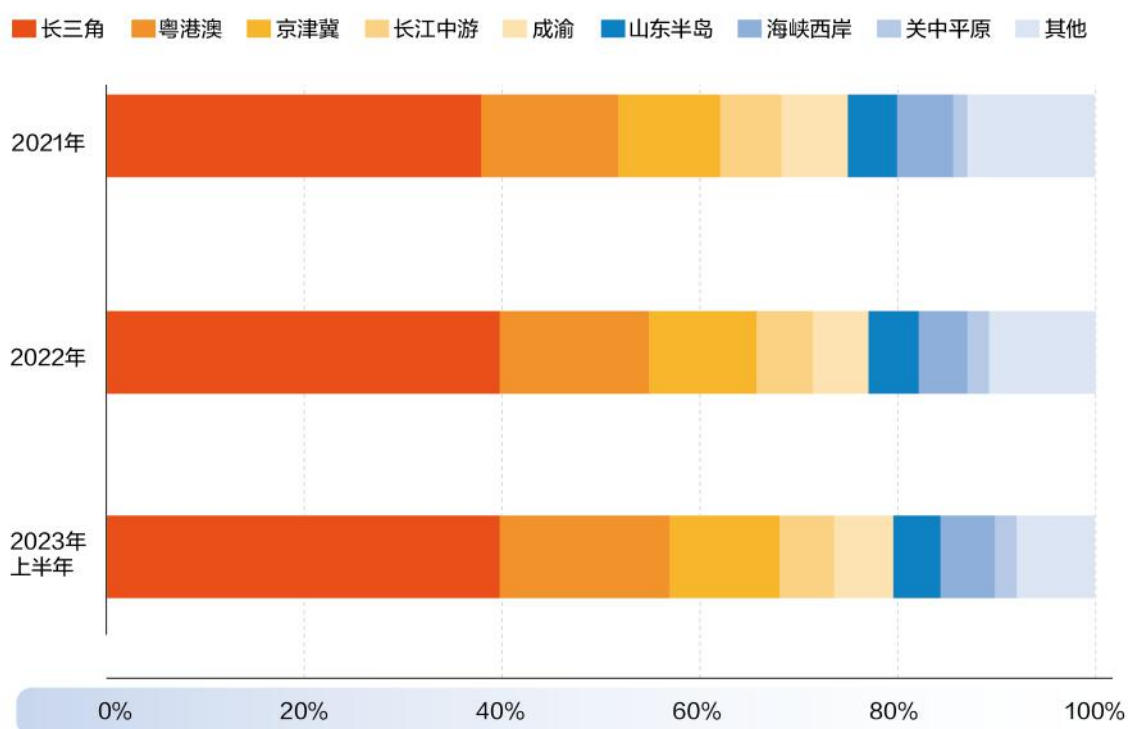
从区域布局来看，房企锚定重点核心城市，把握市场活跃城市发展机遇，核心城市销售贡献占比提升。2023 年上半年，50 家百亿代表企业的一、二线城市业绩贡献合计占比为 82.9%，较 2022 年上升了 1.6 个百分点，其中，一线城市销售额占比较上年增加 1.7 个百分点至 28.0%，市场需求支撑度较强；二线城市销售额占比有所下降，但销售额贡献仍达到 54.9%；三四线城市市场承压，业绩贡献率为 17.1%，较上年下降 1.6 个百分点。

长三角、粤港澳（内地）、京津冀三大城市群销售占比进一步提升，合计占比超六成。2023 年上半年，代表企业长三角、粤港澳（内地）、京津冀城市群的销售贡献较大，占比分别为 39.8%、17.2%、11.1%，合计占比 68.1%，其中，长三角地区销售贡献占比最大，保持在 39.8%，粤港澳和京津冀销售贡献占比较上年进一步提升，分别增加 2.1、0.2 个百分点，销售额贡献区域进一步收敛于三大城市群。

从拿地来看，房企向一二线城市和三大城市群的聚焦同样明显。

2022 年 50 家代表企业的一、二线城市拿地金额合计占比为 91.4%，较 2021 年上升了 19.1 个百分点，2023 年上半年拿地金额占比保持在 90.6%。其中，2022 年一线城市拿地金额占比较

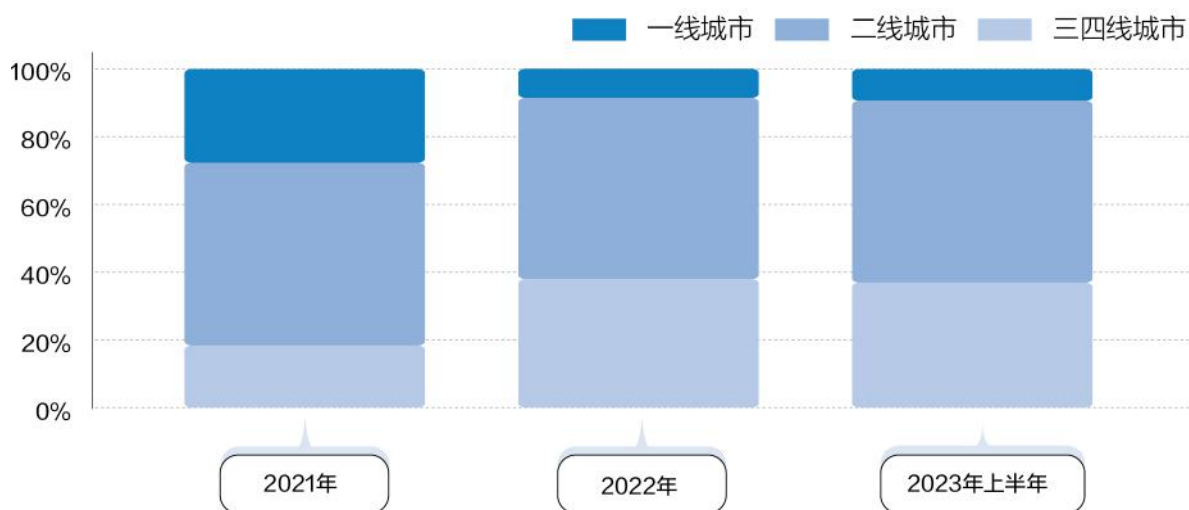
2021年-2023年上半年代表企业城市群销售分布情况



数据来源：中指数据 CREIS

2021 年增加 19.6 个百分点至 37.9%，投资强度陡增，2023 年上半年维持在接近 37%。这主要源于一线城市市场支撑度更强，能够为业绩带来稳定保障。二线城市拿地金额占比保持在 54% 左右，仍是主要重仓城市。三四线城市市场承压，因此企业布局快速收缩，2022 年及 2023 年上半年拿地金额占比在 9% 左右，较 2021 年下降近 20 个百分点。

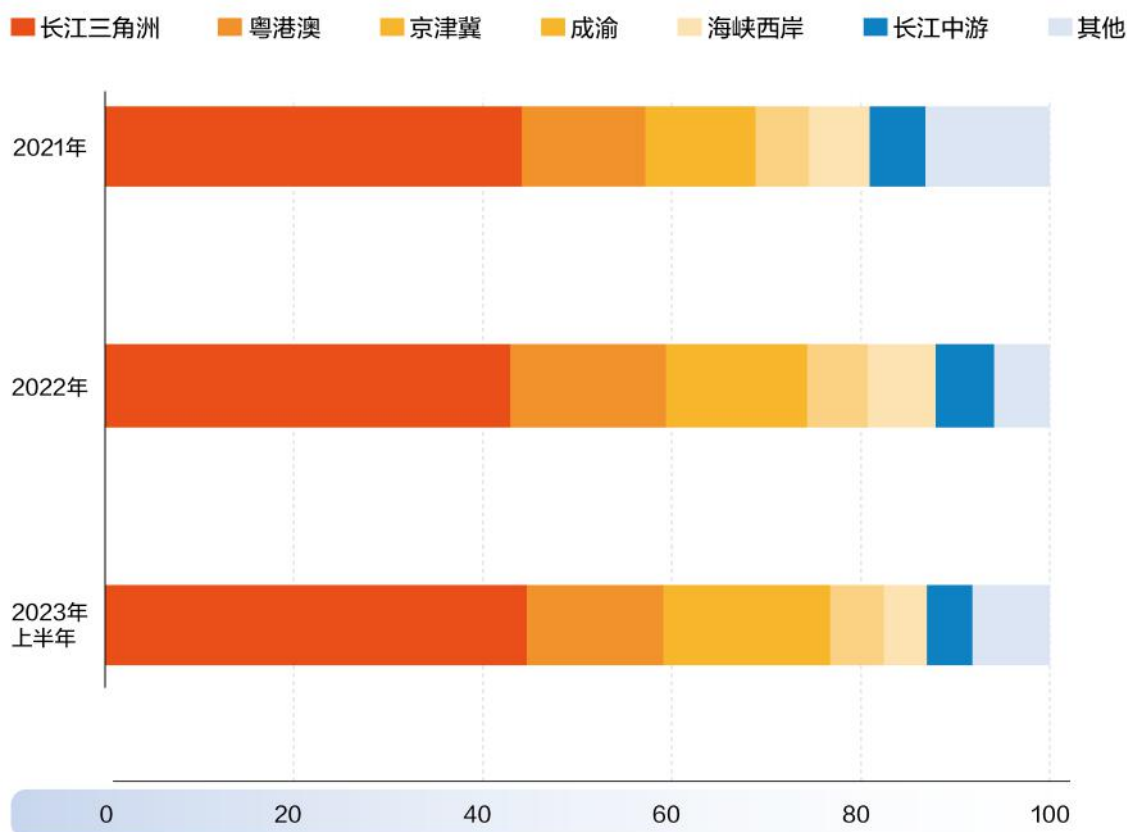
2021年至2023年上半年代表企业拿地金额城市等级分布



数据来源：中指数据 CREIS

从城市群来看，2022 年起代表企业投资布局更加聚焦收敛。2022 年与 2023 年上半年长三角、粤港澳、京津冀三大城市群拿地金额占比较 2021 年分别增加 5.5、8.9 个百分点至 74.3%、77.7%。此外，成渝城市群拿地金额占比稳定在 6% 左右。

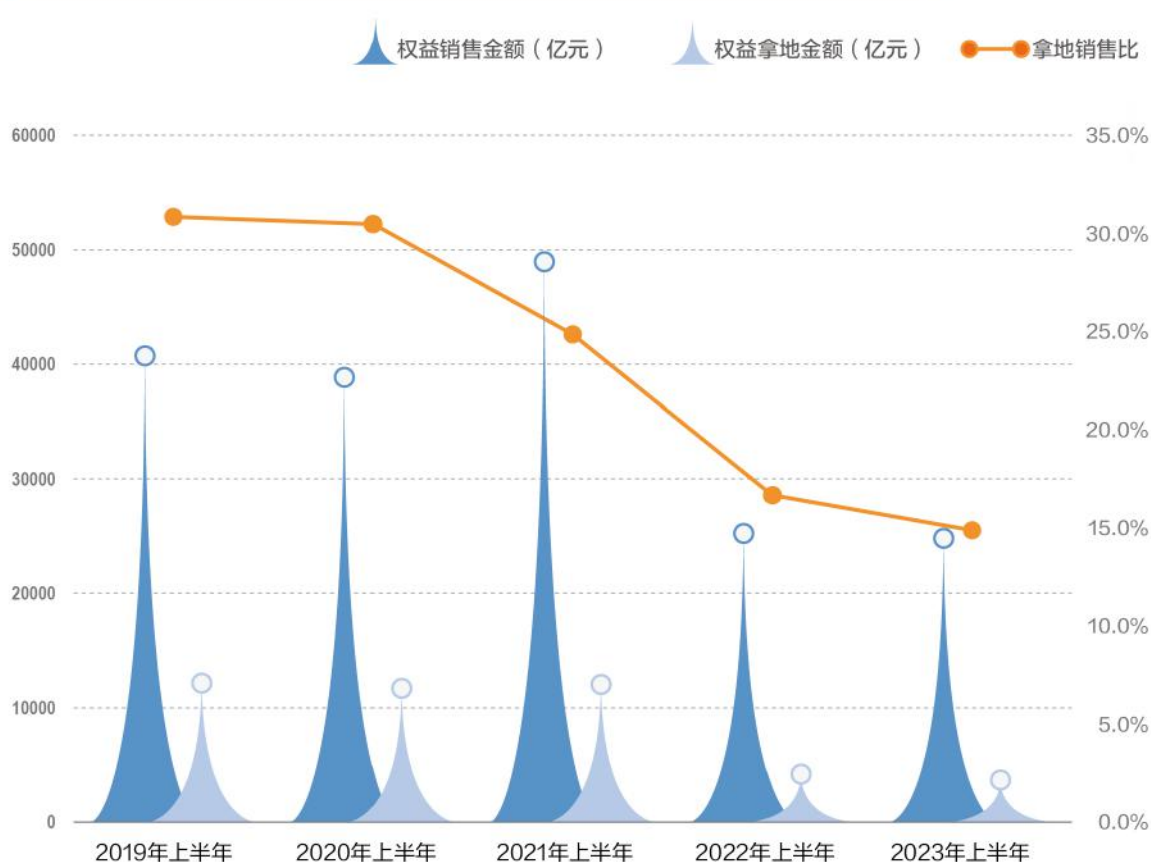
2021年至2023年上半年代表企业拿地金额城市群分布



数据来源：中指数据 CREIS

从近几年房企投资强度来看，2019-2020 年，TOP100 房企拿地销售比均值超过 30%，2021 年下降到 24.9%，2022 年再下降至 16.7%，2021-2022 年房企投资强度出现了持续的大幅下降。2023 年上半年销售金额 TOP100 企业拿地销售比为 14.9%，不及 2019 年同期的一半。其中，2021 年至 2022 年销售金额 TOP100 企业拿地销售比降幅最大，达 8.2 个百分点。面对紧缩的融资环境，房企多选择开源节流，以维持经营安全为第一要务，适当缩减投资规模，拿地选择更加谨慎。分企业性质来看，央国企、混合所有制房企及民营房企拿地销售比整体上均呈现下降趋势，央国企拿地销售比最高、混合所有制房企次之、民营房企拿地销售比最低。

2019年上半年至2023年上半销售金额TOP100企业拿地销售比



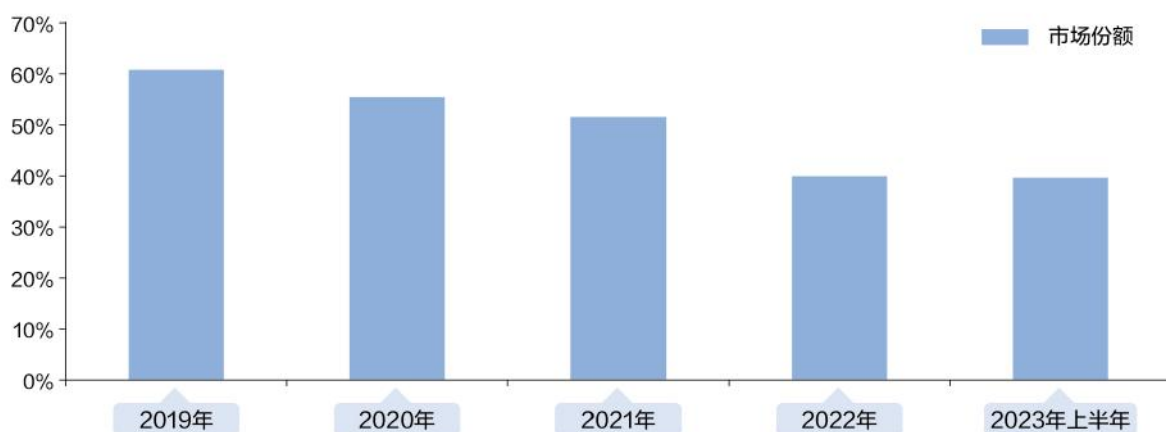
数据来源：中指数据 CREIS

(三)

行业集中度下降，千亿企业数量急剧减少，新势力房企崛起

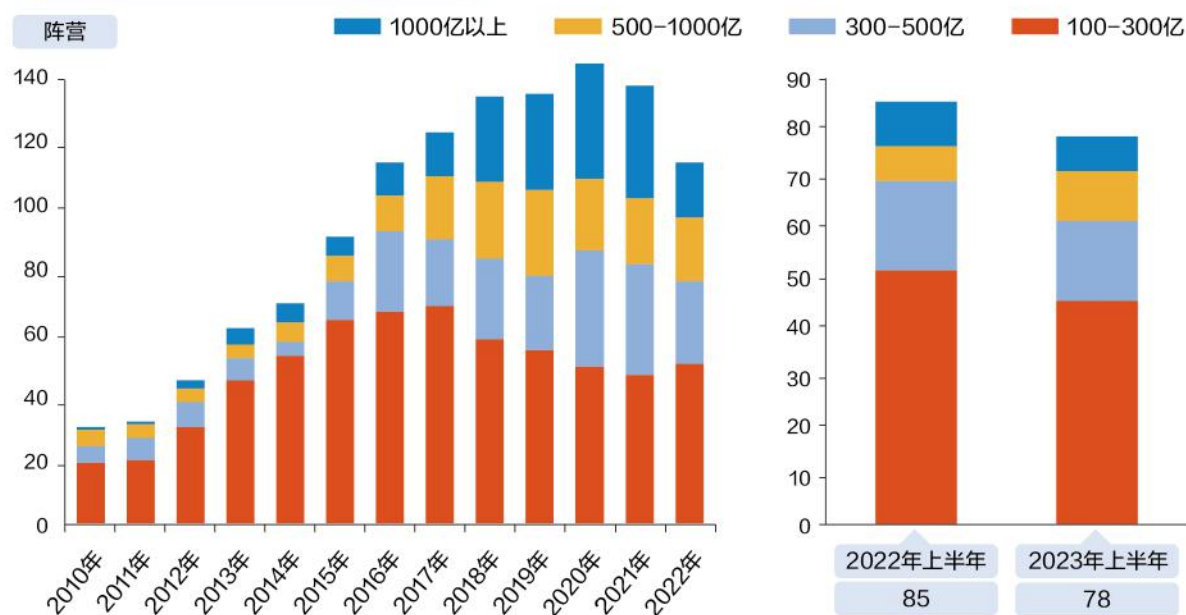
过去几年，全国房地产市场规模由高位盘整进入深度调整，房地产供应端政策持续发力，房地产企业的经营模式、竞争格局均发生变化，行业亦进入加速出清、优胜劣汰的阶段。自2021年下半年以来，政策效果显现叠加部分企业债务违约，导致市场降温明显，房地产行业进入深度调整期。2022年市场下行压力持续，成交保持低迷态势，行业集中度明显下降；2023年房地产市场虽呈现“弱复苏”态势，但市场调整压力依然较大。

2019年-2023年上半年TOP100企业市场份额情况



数据来源：中指数据 CREIS

百亿以上企业各阵营数量变化



数据来源：中指数据 CREIS

根据中指研究院监测，近几年 TOP100 房企市场份额持续明显下降，2019 年超过 60%，2021 年下降到接近 50%。2022 年市场下行压力持续，成交保持低迷态势，全国商品房销售额下降至 13.3 万亿元，同比下降 26.7%，TOP100 房企销售总额同比下降 41.4%，市场份额下降 11.6 个百分点至 39.9%；2023 年上半年，TOP100 房企销售总额同比增长 0.1%，市场份额为 39.7%，较上年下降 0.2 个百分点。

从企业数量来看，百亿企业数量有所减少，千亿房企 7 家。2023 年上半年，百亿房企数量 78 家，较去年同期减少 7 家。其中，千亿房企数量 7 家，较去年同期减少 2 家；500 亿房企 10 家，较去年同期增加 3 家，可见未来千亿将成为一个门槛，冲击千亿或将难度增加；300-500 亿房企和 100-300 亿房企数量均有所减少。

在市场深度调整下，新势力房企在崛起。中字头基建公司异军突起，特别是中建系公司，2022 年与 2023 年上半年中建系公司多家进入拿地金额前 100，如除了中海地产、中海宏洋等地产业务规模较大的子公司，中建智地、中建三局等公司拿地金额也进入前 100。

另外，部分民营房企在崛起，拿地金额 TOP100 民营房企可分为两类，一类为千亿以上的大型房地产企业，如龙湖、滨江、新城控股等，此类企业仍有一定拿地投资能力；另一类为新兴的民营房企，这类企业或依托母公司较强的综合实力，或专注开发聚焦区域市场，均在土拍市场上表现活跃。

拿地新兴民营房企

依托母公司综合实力

凭借母公司实体经济优势协同联动融资具有一定优势，且过去地产业务体量较小杠杆较低负债压力较小，近期拿地势头增强。如伟星房产，2021 年至 2023 年上半年均位于拿地金额 TOP100 房企行列。



专注开发多万台作

地方性中小型房企，多位于核心二线城市，拿地聚焦企业所在地市场，且多与其他房企合作。如建杭置业，与滨江、融创等头部企业及新湖中宝、中天美好、元垄地产等本土房企合作开发浙江省内项目在浙江省外，郑州拓展项目与华润合作。

数据来源：中指数据 CREIS

新兴民营房企中，一类多元化实业企业着力发展已有的房地产业务，如伟星房产、亚伦房地产、安徽新华等。此类企业凭借母公司实体经济优势实现协同联动，融资具有一定优势，且过去地产业务体量较小杠杆较低负债压力较小，近期拿地势头有所增强。以伟星房产为例，伟星房产隶属伟星集团，伟星集团业务涵盖服饰、建材、房地产、水电等行业。其房地产业务伟星房产创建于 1993 年，主要布局在浙江省与安徽省。伟星房产 2021 年至 2023 年上半年均位于拿地金额 TOP100 房企行列，且 2022 年起长期位于排行榜前 20 位。

新兴民营房企中，另一类为地方性中小型房地产企业，如坤和集团、远达集团、杭州椿实置业、国泰世纪、建杭置业、浙江中豪、四川邦泰置业等。此类企业多位于核心二线城市，拿地聚焦企业所在地市场，且多与大型房企合作开发项目。如坤和集团聚焦杭州本地市场，少量项目位于浙江省内嘉兴、温州等城市，项目开发多与绿城、滨江等头部企业合作；建杭置业与滨江、融创等头部企业及新湖中宝、中天美好、元垄地产等浙江本土房企合作开发浙江省内杭州、宁波、金华等地项目，在浙江省外郑州拓展项目则选择与华润合作。

地方城投托底拿地明显。在拿地金额 TOP100 企业中，从企业数量来看，地方城投数量由 2021 年的 14 家增加到 2022 年 42 家，在 2023 年稳定在 30 家以上，较 2021 年翻番；从金额占比来看，地方城投拿地金额占比由 2021 年的 6.7% 大幅增加到 2022 年的 23.2%，在 2023 年保持在 15% 以上，较 2021 年增加一倍多。地方城投开发能力普遍较弱，项目入市率低。以 22 城拿地企业为例，分企业性质来看，地方城投 2021 年与 2022 年所拿宅地开工率分别为 27.9% 与 9.4%，为各类型企业开工率最低。综合 2021 年与 2022 年两年数据来看，地方城投项目开工率仅为 15.7%，仅为 22 城全部拿地企业项目开工率一半不到。项目开工率低，将增加地方城投的资金压力，但也为其他企业提供了合作开发的机会。

22 城各类企业拿地规模及入市情况（截至 2023 年 5 月，入市按取预售证）

企业类型	2021 年			2022 年		
	成交宅地宗数	入市项目数量	开工率	成交宅地宗数	入市项目数量	开工率
混合所有制	102	90	88.2%	44	35	79.5%
央国企	556	380	68.3%	369	214	58.0%
民企	885	512	57.9%	339	145	42.8%
地方城投	420	117	27.9%	812	76	9.4%
合计	1851	1010	54.6%	1466	425	29.0%

数据来源：中指数据 CREIS

03

CHAPTER

新兴领域

房企专业化为未来趋势， 代建企业与 AMC 获得发展机遇

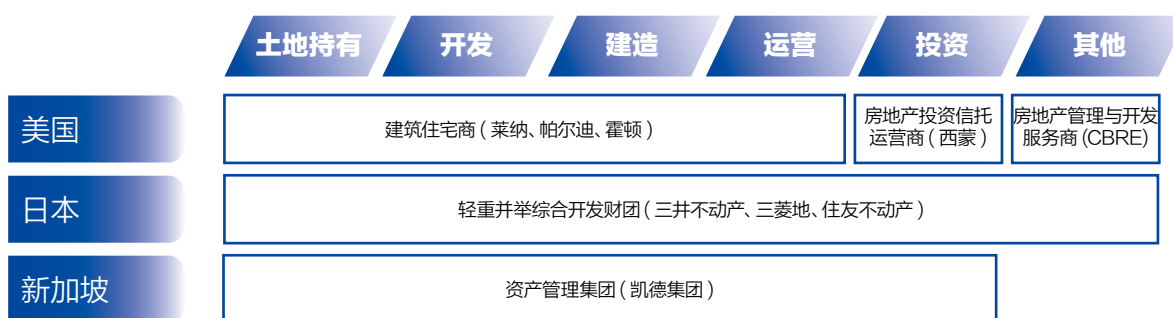
2021 年 12 月，中央经济工作会议提出探索新发展模式，促进房地产业良性循环和健康发展。2022 年 3 月《政府工作报告》指出，探索新的发展模式。2022 年 12 月中央经济工作会议指出，推动房地产业向新发展模式平稳过渡。美国、日本和新加坡等发达国家，房地产开发经营呈现明显专业化。新形势下，探索房地产新发展模式，房地产代建企业和 AMC 有较多发展机会。

(一)

专业化为房企未来进化方向，轻资产、资产管理发展可期

专业化是美日新等成熟市场房企的经营模式。美国房地产企业专注在其特定领域深耕，极少涉及多元化，其中建筑住宅商专注住宅开发；日本房企发展，以三井不动产为例，经历了从重资产向轻重并举的转型；新加坡房企，以凯德集团为例，实现了通过资产管理建设多元化综合平台的战略转型。目前我国房地产企业经营模式相对单一，专业化能力仍待加强。以上三种发展模式均可为我国房地产行业未来发展格局提供参考。

成熟市场房企商业模式全景图



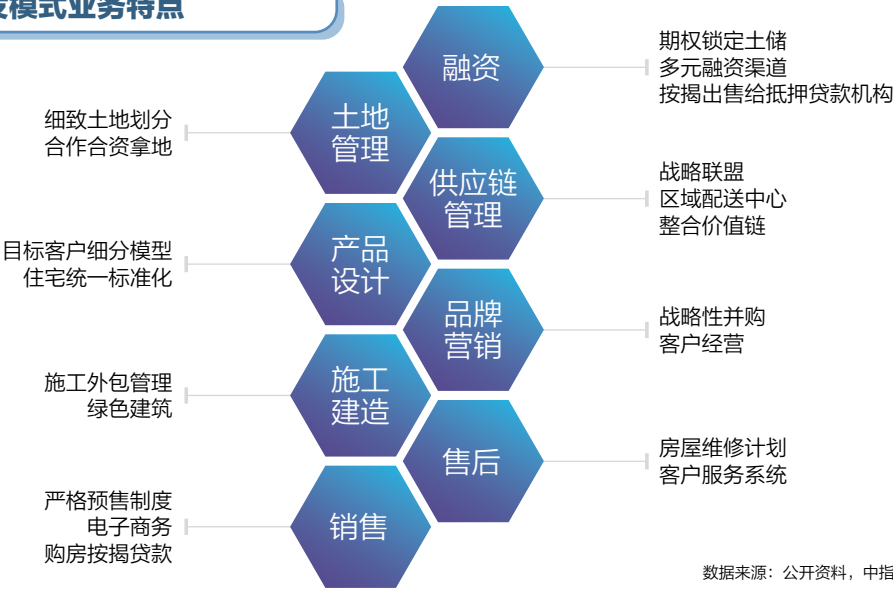
数据来源：公开资料，中指研究院综合整理

1. 美国住宅建筑商：专业化、低杠杆、高周转

美国住宅建造商中资产规模和市值最大的莱纳、帕尔迪、霍顿等坚定以住宅开发作为业务核心，新房开发销售业务收入占比保持 90% 以上，并在不同市场阶段采取不同发展战略。增量阶段房企住宅开发的核心竞争力是规模和速度，增量存量并存阶段房企的核心竞争力是市场空间布局和产品变革创新。一方面，在房地产市场快速发展的情况下，成熟经济体龙头房企以层级更高、大经济圈的城市作为发展重要策略，以确保企业业务快速增长。另一方面，在趋于稳定的市场环境下，房企的竞争重心将逐渐从追求规模增长回归到为客户创造价值。以客户为导向的发展策略成为房企经营的重心。美国住宅建筑商的特点是：专业化、低杠杆、高周转。

美国龙头住宅建造商聚焦开发流程专业化，做精做细各项附加值高、品牌价值强的部分。以莱纳、帕尔迪、霍顿为代表的美国地产企业推崇沃尔玛模式，各项中间环节一方面统一招标统一采购，与原材料供应商、建筑生产商、分包商搭建产销平台，加强供应链管理流程；另一方面实施标准化配置为住宅统一部件组装，通过规模化削减配置和施工成本。因此，企业回归“开发业务”本质，充分利用投资环节、设计环节、销售环节的品质和服务提高品牌溢价能力。

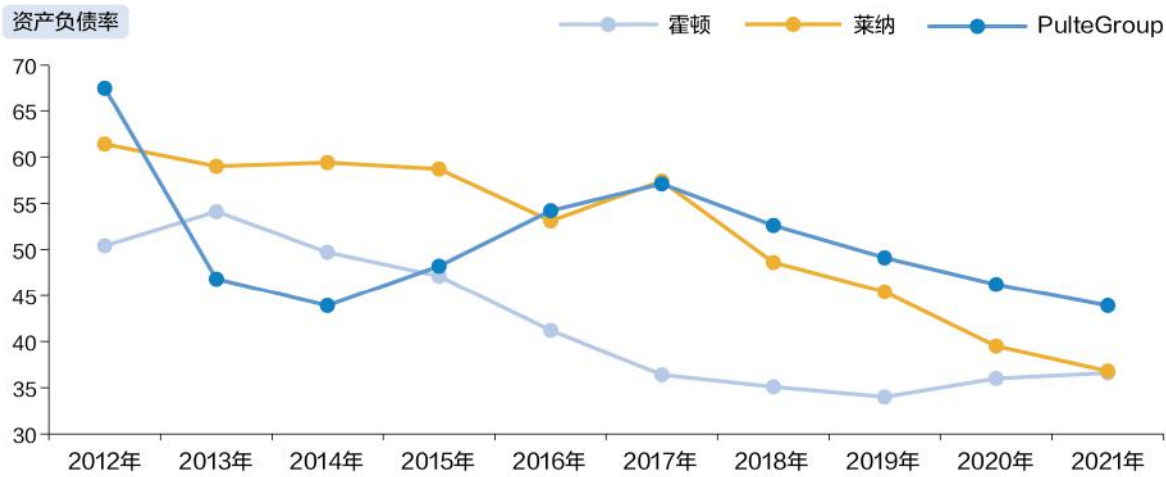
专注开发模式业务特点



数据来源：公开资料，中指研究院综合整理

美国龙头住宅建造商低杠杆不断下降。以霍顿为例，次贷危机爆发后，收入锐减超 70%，资产负债率超 66%，短期偿债能力极其薄弱。为应对危机，霍顿除直接出售土地回收现金外，选择采用部分回购外发债券以优化债务结构、利用期权锁定土储、兼营按揭贷款等方式充分利用金融工具，有效降低杠杆水平摆脱短期信用风险。

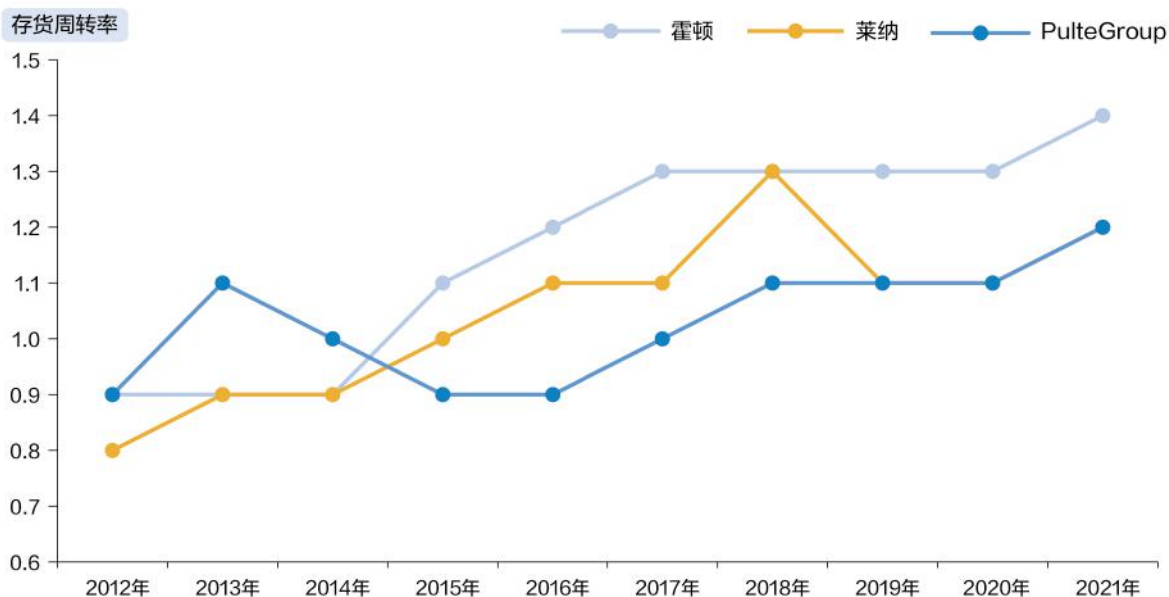
美国头部房企资产负债率变化情况



数据来源：企业年报，中指研究院综合整理

美国头部房企一方面致力于缩短土地持有年限，普遍通过标准化与规模化生产提高周转效率，并依托专营生产住宅部件工厂进一步缩短建设周期，目前基本实现当年销售、当年回款、当年结算。另一方面，在行业下行阶段，选择聚焦中低端客户群体的置业需求，由于其客群价格弹性高可利用促销方式快速去库存，从而保障企业整体收益。

美国头部房企存货周转率变化情况



数据来源：企业年报，中指研究院综合整理

2. 日本头部房企：轻重并举模式

日本财团资金雄厚，房地产企业综合开发、业务协同促进成为了主要特点。日本头部房企开发业务仍保持规模，持有型业务稳步增长。随着存量时代的来临，高度依赖都市圈发展的日本房企很难通过区域扩散来对抗周期风险。因此，向轻资产服务延伸从而拓展新业务增长点成为日本房企穿越周期的共同特征。轻资产模式以运营能力为核心，在投资机构参与下打通“投资建设、运营管理、投资退出”整条产业链，充分利用外界资源，减少自身投入，从而提高盈利能力。日本房企业务模式的特点是：全产业链覆盖、存量房业务活跃。

三井不动产轻资产综合开发模式



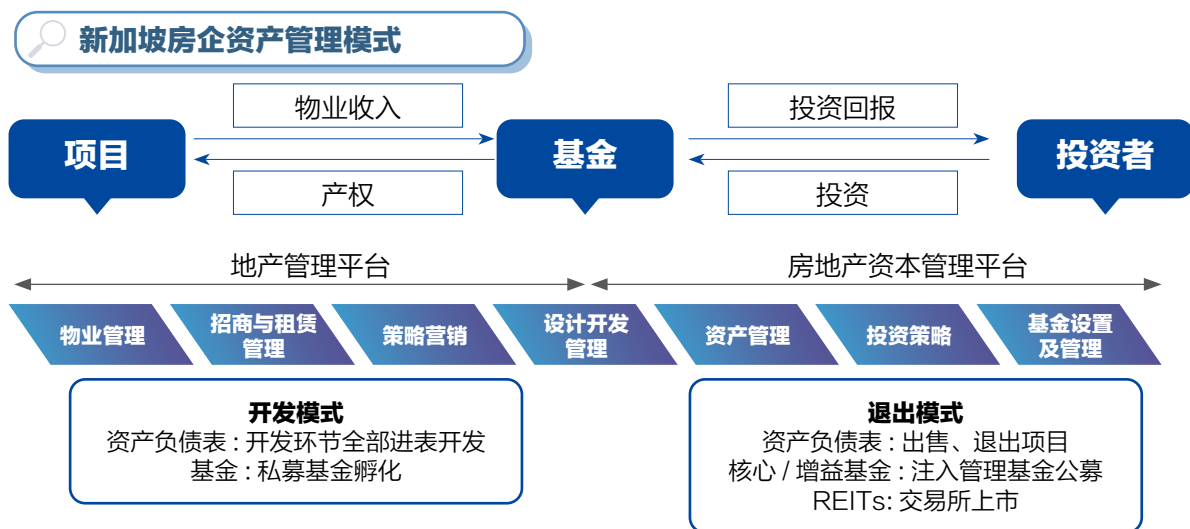
数据来源：企业年报，中指研究院综合整理

实现全产业链覆盖。以三井不动产为例，除了传统的重资产开发业务外，还经营代建、销售、租赁、管理等轻资产业务，形成轻重并举的综合模式。一方面，通过代建业务贡献大量存量房客户资源，并帮助增加经纪业务和物业管理的收益；另一方面，在物业管理、经纪业务等多个纵向服务的基础上横向囊括住宅、商业、酒店、物流等多个业态，从而实现价值链上的突破，发挥集团综合优势。

存量房业务蓬勃发展。随着日本城市化进程的结束，新房市场增量空间锐减。以三井为代表的房地产公司积极拓展存量房市场，发展房屋经纪业务和出租公寓业务，并开拓了基于包租或托管的出租公寓业务，打造出租公寓管理品牌。其旗下管理的出租公寓超九成成为外部资产，管理能力、品牌价值成为其核心竞争力。

3. 新加坡房企：资产管理拓展业务版图

新加坡房企典型代表是凯德的资产管理模式，通过私募基金为传统开发经营项目提供资金，REITs 为前期投资提供了退出机制。资产管理模式，其商业逻辑通过“投、融、管、退”四个方面进行管理，即前期资本运作团队为项目进行投资管理，中期商业管理团队对项目进行运营管理，最后通过资本运作团队在资本市场退出完成整个项目进程。凯德集团的资产管理的关键在于从资本退出的收益率要求出发，计算资产获取的内在价值和运营要求，同时参与项目的开发运营和退出环节，并获取物业开发利润、运营增值收益、基金管理费用和租金收益等。该模式特点是：双基金模式、强运营服务能力。



数据来源：公开资料，中指研究院综合整理

商业物业和开发物业的前期投入较高，存在一定的资金压力，凯德集团利用私募基金进行培育和孵化。待项目现金流稳定后注入 REITs 获得价值变现，并在期间收取租金收益。最后，REITs 通过对基金培育的项目具有优先购买权来形成双基金配对模式。

凯德集团兼顾房地产开发商、房地产运营商、资产管理人三个身份，实现了全生命周期开发，占据行业价值链附加值较高的部分，同时，业务覆盖包括购物中心、写字楼、住宅、产业园区等全物业形态，具备较强的运营服务能力。

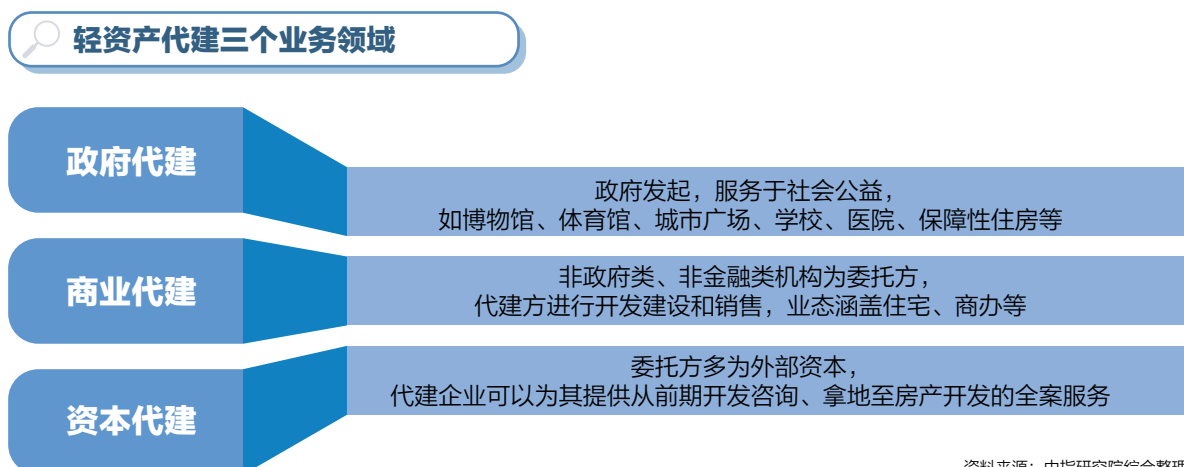
经过比较，专注住宅开发模式更加适合仍以传统开发为主、目标客户群体以中低端客户为主的小企业，通过打造产品力为客户提供差异化服务、聚焦开发流程降低成本提升品牌力从而提升企业的整体竞争力。轻重并举模式适合传统开发领域具有一定的区域竞争力，且以地产为中心辐射部分细分领域展开多元化业务的企业，传统开发通过部分转型成轻资产代建业务，实现降负债、提高盈利能力抵抗行业下行风险，多元化业务通过多种业态多种服务的叠加实现业务协同。资产管理模式适合产业链布局完善、资源获取能力较高的企业，通过“基金+REITs”等方式进行稳健、合理的资产运营和管理，为项目带来更多高附加值业务从而获得更有综合效益的发展前景。

(二)

新形势下代建发展方兴未艾，存在较多发展机遇

1. 部分城市积极出台措施，规范政府代建操作

按照委托方性质来划分业务领域，轻资产代建可分为政府代建、商业代建与资本代建三类。



商业代建一般由非政府类、非金融机构类委托方委托，代建方进行开发建设和销售，委托方大多数为中小企业。商业代建可分为两种类型：高纯度收取服务费的商业代建和股权式代建。高纯度收取服务费的商业代建，企业接受委托对地块进行开发，承担开发全程任务，企业通过管理及品牌的输出于项目完成后获取一定比例的代建费；在股权式代建模式中，企业在开发项目中只占小部分股权，但仍进行操盘，通过输出管理和品牌，实现轻资产运营。

资本代建中，资本代建的委托方多为外部资本，不一定存在实际经济主体，且可能并未获得标的地块的土地使用权，因而代建方的管理范畴中也会相应增加投资咨询、项目公司组建、前期管理等方面的内容。资本代建的一大目标客户群为各类专业进行房地产投资的金融机构。这类机构拥有财富端募集资金的优势，但是缺乏项目操盘经验，或者没有操盘团队。代建企业可以为其提供从前期开发咨询、拿地至房产开发的全案服务，助力金融机构实现高效投资。

政府代建是我国房地产代建行业的起源，也是当前存在的发展时间最长的代建模式。政府代建模式下的项目可归纳为政府发起，虽不直接参与项目的实施，但通常服务于社会公益的项目，如博物馆、体育馆、城市广场、学校、医院、保障性住房等。参与政府性代建的企业以政府主导型房企和区域性龙头企业为主。代建作为新兴领域，规范政策陆续出台，为代建行业良性健康发展提供有力支持。从发布城市来看，相关政策目前主要来自存量市场和城市更新需求较多的城市，如深圳市和东莞市 2022 年全年均发布代建相关政策 2 个。从涉及领域来看，当前代建政策与政府代建相关，尚未有商业代建相关政策出台。

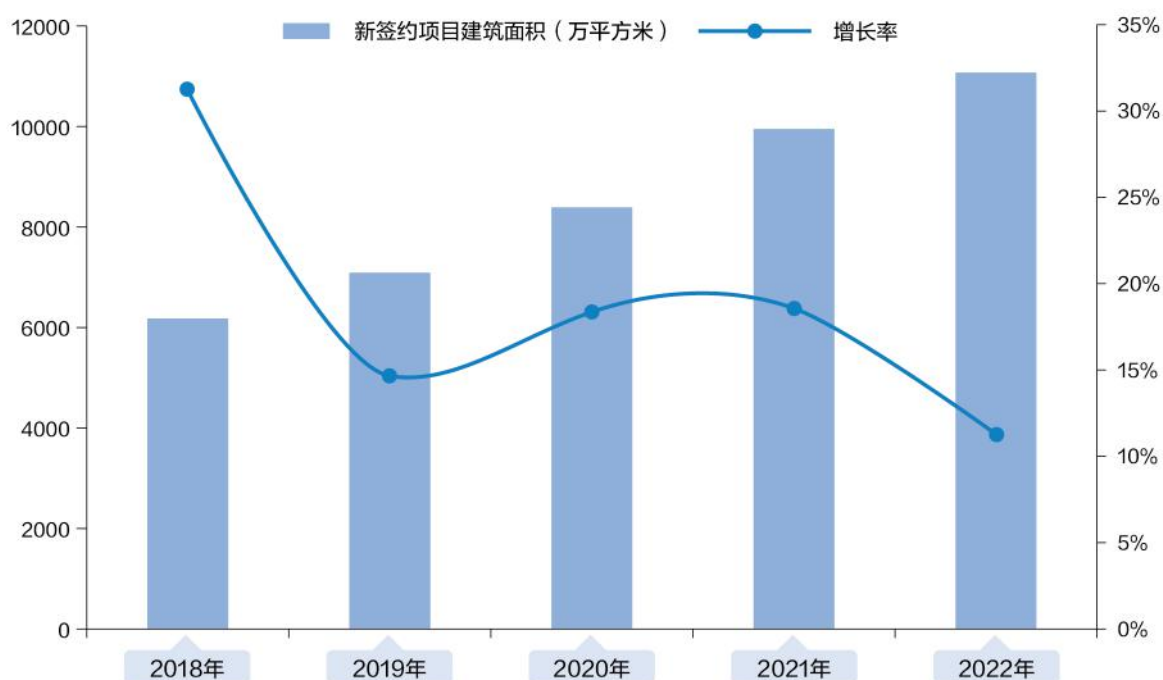
近年来，代建政策具体内容主要体现在以下几个层面。其一，完善代建企业名单库。如昆山市为代建企业名录库扩容，新增代建企业。其二，颁布代建制度，使代建政策更适合后期市场发展需求，利于投资项目的高质效达成。如济南市新增投资项目代建制管理办法，更加规范代建相关制度；东莞

市颁布政府投资建设项目代建制管理办法，提升政府投资项目效益。其三，明确代建工作流程及相关细则，进一步提高区域代建管理标准化水平。如厦门市颁布《代建工作规程》，该规程填补了国内综合性代建管理地方标准的空白；东莞市颁布项目代建管理费总额控制数费率计提办法，明确代建费率计算办法。

2. 代建规模保持快速增长，新形势下代建发展存在较多机会

新签约规模首次突破一亿平方米，保持快速增长。2022 年，估计代建企业代建项目新签约建筑面积为 11073 万平方米，首次突破一亿平方米，同比增长 11.3%，依旧保持着较快的增长速度。

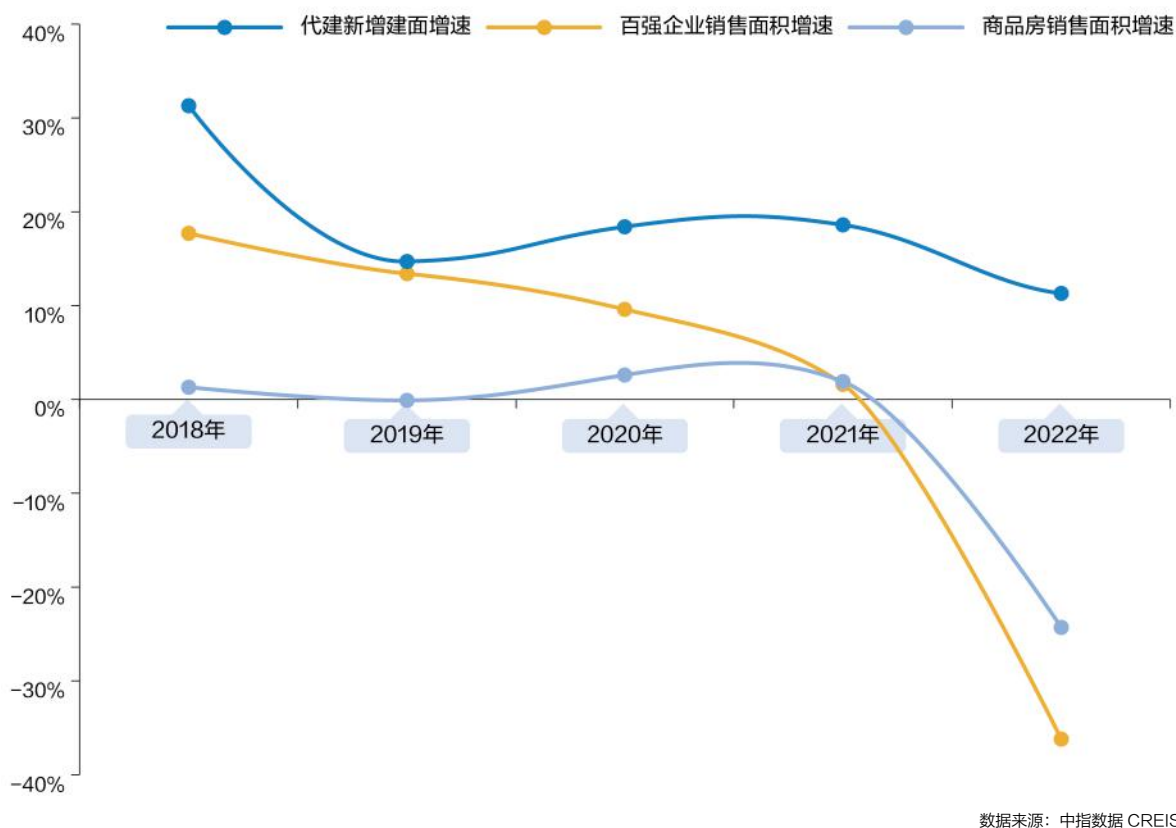
2018-2022年房地产代建新签约项目面积与增长率情况



数据来源：中指数据 CREIS

2022 年，代建新签约规划建筑面积增速为 11.3%，远高于全国商品房销售面积和百强企业销售面积增速。当年，房地产行业持续承压，全国商品房销售面积大幅下降 24.3%；根据《2023 中国房地产百强企业研究报告》，2022 年百强企业销售面积同比下降 36.2%。在此背景下，代建依旧保持高于 10% 的增速，充分表明其发展轨迹呈现出更好的抗周期性。

2018-2022年代建新签约面积、全国商品房和百强企业销售面积增速情况



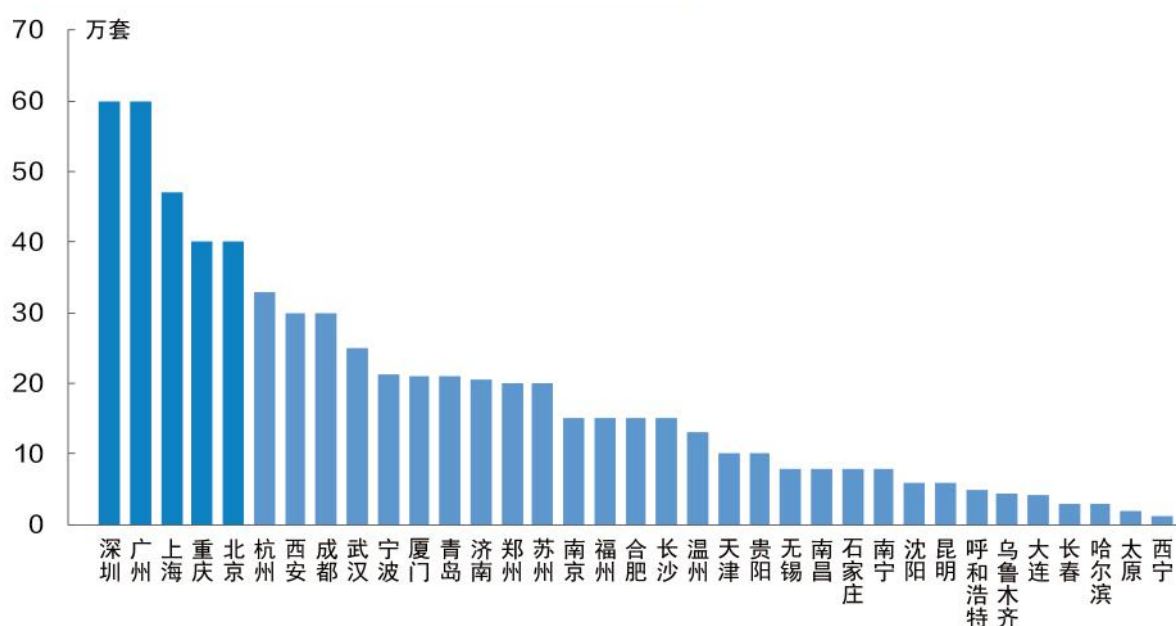
市场集中度较高，TOP5 企业市场份额近 60%。从代建新签约项目建筑面积来看，估计 2022 年 TOP5 企业所占市场份额为 58.6%，较 2021 年上升 5.4 个百分点，行业集中度仍然较高。2022 年，入局代建领域的企业持续增多，导致行业竞争加剧，头部企业为获得领先优势加速发展，通过探索“项目纾困”、资本代建等新的业务发展模式和寻求在产业园、写字楼等新赛道突破获取大量项目。

2018-2022年房地产代建新签约项目TOP5企业市场集中度



房地产行业新的发展形势为代建业务提供了广阔的发展机遇。在传统的开发项目代建之外，房地产及代建企业可通过参与政府代建、与城投公司合作、助力项目纾困等方式拓展代建业务。其中，政府代建需求巨大。保障性住房、老旧小区改造等均为政府代建提供了广阔的空间。具体来看，“十四五”期间，全国计划筹建保租房 870 万套（间），其中 2021、2022 年全国已建设筹集保障性租赁住房约 360 万套（间），2023 年计划新开工建设筹集保障性租赁住房、公租房和棚改安置住房 360 万套（间）。“十四五”期间，全国 40 个重点城市计划新增保租房 650 万套（间）；40 个重点城市之外，另有 40 余个城市公布了“十四五”期间保租房筹集计划，共约 135 万套（间）。

40个重点城市“十四五”保租房筹集计划



数据来源：中指数据 CREIS

地方城投托底拿地，为代建提供更多机会。2022 年按面积 TOP100 拿地企业中，地方国资有 82 个，是 2021 年的近 3 倍，合计拿地规划建面 1.1 亿平。托底拿地为房地产代建提供了新发展机遇。房地产代建企业为地方国资代建，拓宽业务空间。另外，城投拿地项目入市率较低，开发能力不足，需要代建盘活。截至 2023 年 5 月，2021 年两集中地块中，央国企项目入市率为 68.3%、民企为 57.9%、混合所有企业为 88.2%，而地方国资入市率仅 27.9%。2022 年地方国资拿地力度逐批增加，拿地宗数及拿地金额占比均超四成，但项目入市率不足 10%。2022 年以来地方城投公司托底拿地明显，且拿地后入市率较低，尚未入市的土地为代建企业参与项目开发提供更多机遇。

“项目纾困”为资本代建提供更多机遇。2021 年下半年以来，房企债务违约、项目延迟交付等问题频发，“保交楼”成为 2022 年政府工作的重中之重。一方面，“项目纾困”为房地产代建提供了更多空间；另一方面，当前“项目纾困”手段多样，其中，以政府、金融机构和房企三方合力的模式较多。该模式下，金融机构入局，又为资本代建提供了更多的发展空间和借鉴经验。

为拿地的科技型企业提供代建服务。字节跳动、阿里、华为、京东、小米等科技龙头企业近年在土地市场上均有拿地，用途包括总部基地、研发中心、工业园区、员工住宅等。房企及代建企业可凭自身专业能力参与建设。

2021 年以来科技龙头企业部分拿地情况

时间	企业	拿地情况	用途
2021.7	字节跳动	以 7 亿元拿下杭州余杭未来科技城 1 宗商地，总建面达 14 万平方米	成立杭州研发中心、中小客户直营中心和杭州创作空间
2021.12	小米	以 5.31 亿元拿下深圳前海总部基地一宗商业用地，含办公 28700 平方米、商业 2200 平方米、食堂 1400 平方米及物业管理用房 100 平方米	建设小米国际总部大厦
2021.12	华为	总价 5.07 亿元竞得东莞松山湖两宗科研用地，占地面积超 40 万平方米	科研用地
2022.8	京东	31.12 亿元竞得北京亦庄新城地块，建筑控制规模 19.46 万平方米，其中住宅面积约 5 万平米	建筑使用性质为住宅、商业、办公及附属配套设施
2022.12	阿里巴巴	以 3289 万元总价竞得杭州一地块，总建筑面积 62546 平方米	工业用地

数据来源：中指数据 CREIS

(三)

AMC 具有盘活资产的丰富经验，积极参与纾困项目

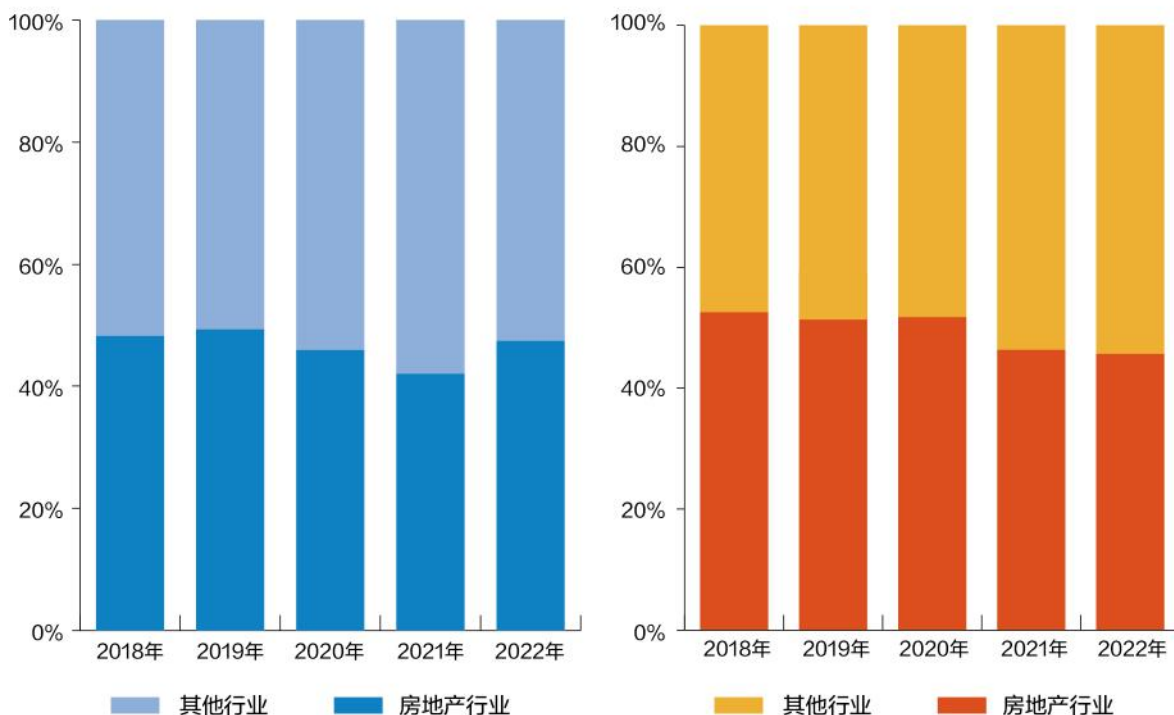
1.AMC 具有处置地产类不良资产丰富经验，行业已形成“全国 + 地方 + 外资 + 民营”格局

房企爆发流动性困难，出现债务违约，影响项目开发。近年房地产市场进入深度调整周期，房企销售回款出现大幅下降，企业经营状况不佳评级下调，导致再融资难度增加，叠加偿债高峰到来，房企现金流动性面临巨大挑战，部分民营房企信用风险加速暴露、出现公开债务违约。受市场下行、债务违约等因素影响，多地出现项目停工、交付困难的问题。2022 年 7 月，中共中央政治局召开会议，提出压实地方政府责任，保交楼、稳民生，引导市场主体参与出险房企风险处置和项目纾困。

监管部门鼓励 AMC 参与房企资产处置与项目纾困。2022 年 1 月，金融监管部门召集几家全国性 AMC 开会，研究 AMC 按照市场化、法治化原则参与风险房企的资产处置、项目并购及相关金融中介服务。2 月，银保监会主席郭树清主持召开专题座谈会，研究 AMC 聚焦不良资产处置主业、发挥独特功能优势、助力化解金融风险相关政策措施。随后，中国东方与中国长城资产先后获批发行 100 亿元的金融债券，主要用于重点房地产企业优质项目的风险化解及处置。

AMC 具有参与房地产行业资产处置的丰富经验。AMC 核心业务为不良资产经营，其中不良债权资产来自金融与非金融两类，经营模式主要有收购经营和收购重组两种。收购重组不良资产主要来

2018-2022年中国信达（左）与中国华融（右）
收购重组不良债权资产中房地产行业占比情况



数据来源：公司公告

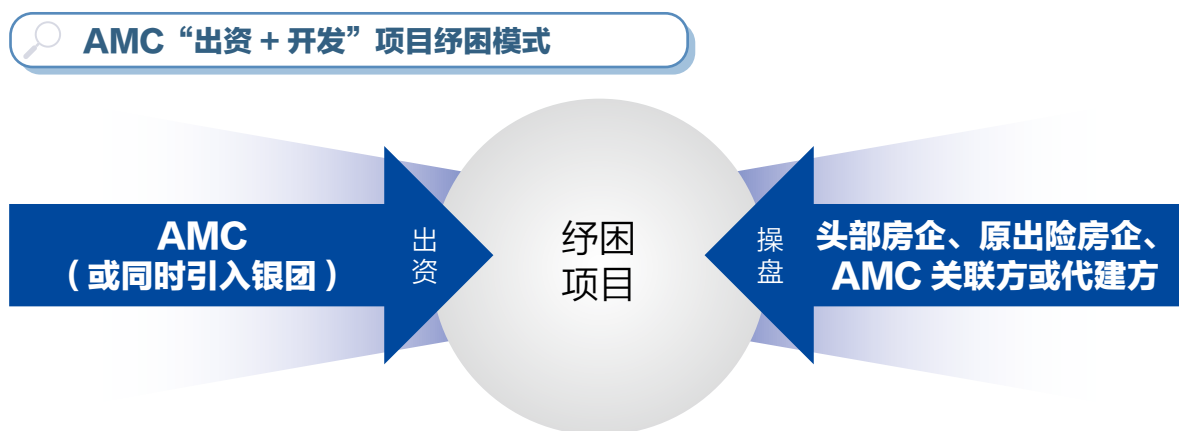
自非金融类企业，房地产项目即属于此类。AMC 参与房地产行业资产处置已有较长时间，且房地产行业在收购重组不良债权资产中所占比重始终为最高。以两大全国性 AMC 中国信达与中国华融为例，两家 AMC 收购重组不良债权资产中房地产行业近五年占比一直高于 40%，远高于制造业、建筑业等其他所有行业。从人才角度看，AMC 部分高层管理人员具有多年房地产领域经验；从机构设置看，全国性 AMC 旗下多具备房地产业务平台，对地产业务有全面了解；从项目实操看，北京万柳书院等知名地产项目早年均由 AMC 参与处置。

当前，我国不良资产管理行业已形成“全国 + 地方 + 外资 + 民营”的格局。其中，“全国”指 5 家全国性 AMC：中国信达、中国华融、中国长城、中国东方及中国银河。“地方”为地方性 AMC，根据银保监会规定，每省最多可设置两家地方性 AMC，计划单列市也可设置一家。根据相关行业数据，截至 2021 年底，经银保监会公布名单的地方性 AMC 共有 59 家。“外资”为 2020 年 2 月后开始进入我国的外资 AMC，“民营”指非持牌 AMC，主要参与二级市场从持牌机构处收购不良资产。由于大多数地方性 AMC 规模相对较小、资金实力有限，目前参与企业层面纾困的大部分都是全国性 AMC。

2. AMC 主要采用企业层面债务重组、项目层面“出资 + 开发”推进盘活资产

按照参与对象，AMC 参与房企资产盘活主要可分为企业层面与项目层面。在企业层面，AMC 可通过传统的债务重组方式参与房企纾困。而目前实践较多的案例出现在项目层面，AMC 通过“出资 + 开发”的模式，由 AMC 负责不良资产处置与重组，房企负责再开发与运营。

具体来看，在项目层面由 AMC 自身出资或同时引入银团收购项目或对项目注资，AMC 对不良债权进行谈判，对债务偿款金额、方式、时间等进行重组，再引入操盘方对项目进行再开发与运营，进而推向市场变现取得收益。此处操盘方可以是 AMC 旗下地产开发公司，也可以是头部房企、原出险房企或第三方代建平台。典型 AMC 参与项目纾困的案例有：信达系纾困中南深圳宝安区城市更新项目，其中中国信达收购项目不良债权并完成注资，信达地产与中南建设联合操盘；中国华融、中信信托纾困融创上海董家渡项目，完成股转交易后联合银团对项目注资用于该项目的开发、建设与运营，操盘方仍为融创。



数据来源：公开资料，中指研究院综合整理

(四)

数智化营销风头正盛，房地产服务商迎来发展机遇

1、“国家大数据战略”推进，房地产营销面临变革

我国自 2015 年提出“国家大数据战略”以来，关于数字化转型的政策不断深化和落地。2023 年 2 月，国务院发布的《数字中国建设整体布局规划》提出，推进数字技术与经济、政治、文化、社会、生态文明建设“五位一体”深度融合。随着数智化浪潮发展，通过数智技术对房地产营销业务全流程进行支持与赋能，将效率提升、智能决策、体验优化、创造营收等作为房企高效发展的重要命题。

数智化营销不是简单的信息化平台，是在房地产线上化营销基础上一步步发展起来的一种新型房地产营销模式，其本质是一种新的营销思维。在模式创新方面，以互联网技术和智能化产品应用，重构消费者交易模式；在服务创新方面，以大数据和人工智能为手段，增强消费者体验；在产品创新方面，通过大数据智能分析，实现客户精准营销。

诸多因素推动了房地产行业数智化营销的兴起和发展，一方面是房地产行业自身面临的调整和压力，另一方面是移动互联网、人工智能、虚拟现实等技术的快速发展和应用，都给房地产数智化营销带来了机会。自 2016 年开始，房企就已经开始加快数字化转型的步伐，万科、碧桂园、旭辉集团等房企都开启了各自数字化转型的战略布局。2020 年初，受新冠疫情影响，多个售楼处“被迫停业”，数智化营销更是得到房企的重视，140 余家房企开通线上售楼处，部分企业甚至尝试新媒体直播带货。

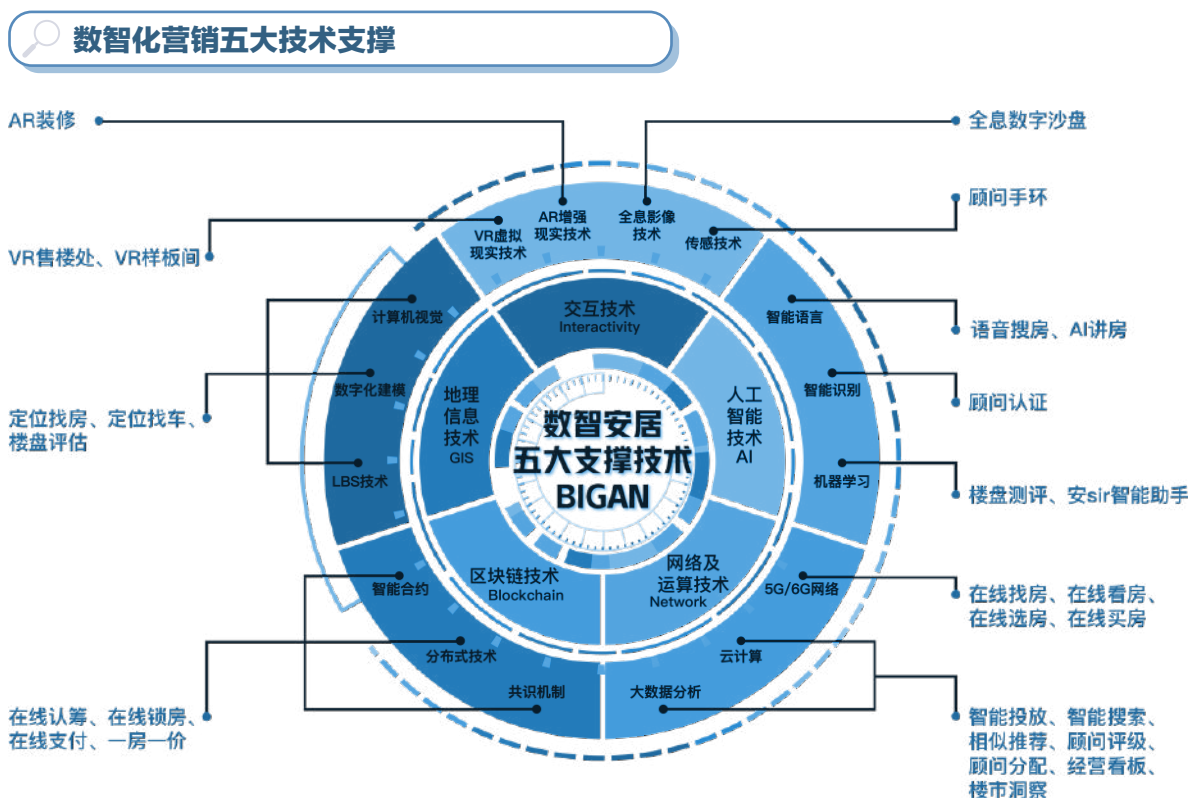
2、数智化营销将重塑房地产的多个环节

在数智化营销下，房地产营销活动从传统的决策期延伸至上游意向期，在购房者找房、看房阶段就可以介入；互联网平台天然具有流量优势，流量背后是大量的用户关注，意味着潜在的线索，同时也带来了用户找房数据，结合用户找房习惯和偏好，可以进一步实现人与房的精准匹配，也改变了传统以“房”漫天找“人”的限制。



互联网平台公司在房地产数智化领域积极布局。以 58 同城、安居客为代表的平台公司，得益于其强大的流量优势和流量转化能力，发展迅速。安居客成立于 2007 年 1 月，是国内领先的房产信息服务平台。2012 年，安居客助推移动互联市场，上线了“安居客新房”、“安居客二手房”、“安居客租房”三大移动端 APP，移动用户达 2500 万，占移动找房 70% 的市场份额。从 2020 年起，安居客陆续完善云聚客、云店通、微聊客等数智营销工具，为消费者和房企提供更加智能化的服务。公司为全国 9 万开发商项目公司、10 万房产经纪公司、20 万置业顾问、行业超 100 万经纪人提供更具能效的产品、带来更多流量线索和转化效率，并提升行业服务标准。

消费者购房习惯发生改变，用户线上找房看房已成趋势。根据《中国互联网络发展状况统计报告》，截至 2022 年 12 月，我国网民规模达 10.67 亿，互联网普及率达 75.6%。与此同时，购房消费者中 90% 以上，在进售楼处看房前会在线上购房平台进行过项目信息浏览。根据 58 同城、安居客平台数据，截止 2023 年 7 月，安居客用户累计注册人次超 1.5 亿人次，2023 年上半年移动端用户日均访问量超 1000 万人次。2023 年上半年安居客移动端用户每日在线时长同比 2022 年同期增加 0.7 分钟，VR 带看数量月均超 18 万人次。



2022 年 5 月 58 同城、安居客打造“3D 售楼处”数智化基建产品。线上项目可嵌入实景航拍、虚拟沙盘、VR 带看、日照模拟、AI 评测等看房互动功能，为购房者打造线上一体化沉浸式看房体验。从实际效果来看，这对提升看房体验大有裨益。

数智化营销能提高房企的获客效率。客源问题是房地产项目首先要解决的问题，也是最核心的问题。从 2021 年下半年开始，房地产行业竞争格局悄然发生重大变化，客户细分愈加明显，如何将项目信息最大可能传达给目标客户，并且吸引客户关注和到访，成为摆在各大房企面前的命题。营销总在制定项目营销方案时，需要以更低的成本聚集域内流量，实现信息的精准分发，提高获客效率。

传统营销基本都是“房找人”的模式，主要依靠成交数据变化等结果性数据，数据具有后置性。而互联网平台基于海量用户行为分析，直接反映用户找房需求，数据更具前瞻性。通过购房者线上找房行为分析和找房热度的变化情况，分析购房成交前的消费行为和动态，提前预判市场变化走势，分析购房者的观望周期，有助于做好项目推盘节奏，以及大型营销节点的周期性把控。以 2023 年上半年 58 同城、安居客合作的项目为例，北京丰台区某改善楼盘，在 2-3 月使用安居客数智化营销产品后，线索到访转化率达 4.7%，最终成交占项目总成交量的 10%；青岛市即墨区某刚需、刚改楼盘，在 1-3 月使用安居客“云聚客”等产品后，线上日均浏览量提升 6.5 倍，日均线索量提升 4.6 倍，最终线索直接转化为成交量占案场总成交 11.5%。

数智化营销重塑营销流程。相比传统营销模式，数智化营销模式在拓客、楼盘信息、沟通服务、顾问激励方面都带来了新的变化。这也将重塑原有的房地产营销流程，并倒逼客源管理、房源管理、楼盘管理等其他房地产开发和营销环节。比如，在楼盘管理方面，根据数智化工具可打造多层次立体管理。以“精选点评 & 问答”打造店铺舆情；以“认筹 / 开盘 / 交房”信息，把握重大销售节点，对楼盘进行宣传；以“一房一价”、“楼栋户型”、“销控信息”精细化信息，做好项目货架管理；以高科技赋能“VR 装修”，对项目添加自定义房型 VR 装修风格功能。

3、优质服务商将借助数智化营销变革快速崛起。

数智化营销催生新的市场机会，也给优质服务商提供了巨大的发展空间。近年来，为摆脱渠道依赖、降低成本，房地产企业开始强化自身营销能力的建设。但在当前的市场形势下，这一举动的效果未必良好。一方面，能力的建设是一个长期的过程。在失去“行情”的加持后，能力的建设并非一朝一夕，且会耗费公司的大量资源；另一方面，房地产业流动性趋于紧张，企业缺乏足够的时间和成本，来支持营销体系的自建和更新。更重要的是，随着行业深度变革，优秀的房地产营销人也在大量流失，从人才吸引力的角度，组建一支优秀的营销团队也变得不甚现实。

细分化和专业化是房地产业的发展趋势之一。在此过程中，诸多细分链条上蕴含着大量的机会。其中，结合移动互联的大趋势，智能化和数字技术在房地产营销中“初试牛刀”，证明了该领域有着长远的发展潜力。未来一段时期，基于数智化营销的服务商有望快速崛起，并成为房地产营销体系的重要组成部分。

04

CHAPTER

结论与展望

过去几年，全国房地产市场规模高位盘整，房地产企业的经营模式、竞争格局均发生变化，行业亦进入加速出清、优胜劣汰的阶段。在“房住不炒”的总基调下，企业的发展目标不再极力追求规模扩张，而是更加重视稳健和高质量发展，伴随着行业逐渐进入新的发展阶段，房地产竞争格局呈现新特征。

首先，房企当前的投资拿地情况决定了行业未来的竞争格局，近两年民营房企经营受市场影响波动较大，央国企市场份额不断提升。受此影响，短期之内央国企将继续保持优势地位，特别是头部企业凭借资源优势、开发运营实力，销售额市场占有率仍将稳中有升，而民营房企市场份额将持续下降。随着行业缩表出清、房企优胜劣汰，一批企业没落的同时，也会有一批新势力房企崛起。未来在市场竞争下，民营房企有望和央国企保持相对均衡的状态。

其次，随着行业风险不断释放，代建企业与 AMC 存在较多发展机遇。代建行业规模保持快速增长，在传统的开发项目代建之外，房地产及代建企业通过参与政府代建、与城投公司合作、助力项目纾困等方式拓展代建业务。AMC 凭借处置地产类不良资产的丰富经验积极参与行业风险化解，主要在项目层面采用“出资 + 开发”模式推进盘活资产，其中全国性 AMC 以旗下地产平台为依托，是盘活房地产不良资产的主要力量。

再者，随着行业专业化分工程度的不断加深，未来行业分工或将呈现以下几个特点：第一，少数头部企业能够发展成为横跨多个领域的综合开发企业，这种企业锤炼综合运营优势，可以向着产业链横向和纵向延伸。第二，多数企业需专注于个别优势领域，区域中小型房企或将专注开发业务，中型房地产企业则可发挥职业团队优势，延伸轻资产业务。第三，细分领域专业企业增多，当前经纪、策划代理、物业服务等细分领域均先后涌现出一批优秀企业，未来房地产产业链上的其他细分领域也将诞生一批领先企业，如代建服务、商管服务、房地产信托基金、产业地产运营、长租公寓运营等。第四，大数据及 AIGC 的迅速发展，将为行业的效能及专业度带来质变，房地产产业链上的主体企业，不仅在赛道选择上考验战略能力，如何借助数智化提升服务水平，也会是影响竞争力的重要因素。



21 世纪产业研究院

地址: 北京市朝阳区曙光西里甲 6 号时间国际 8 号楼北楼 19 层

电话: 010-59540703

邮编: 100028

网址: <http://www.21jingji.com/>

中指研究院

地址: 北京市丰台区郭公庄中街 20 号院 A 座

电话: 010-56319100

邮编: 100070

网址: <https://www.cih-index.com>



BOAO 21ST CENTURY
REAL ESTATE FORUM
博鳌·21世纪房地产论坛