

# 顶流商科生齐聚杭州,论战房产代建

## 蓝城乐居的轻资产代建模式成为全国商业模拟大赛总决赛的商业案例

本报记者 史一方 吴佳怡

上周末,集中了全国商科“最强大脑”的第十六届“尖峰时刻”全国商业模拟大赛在浙江工业大学圆满落幕。这一赛事在全国高校中有极高的知名度,被视为“商科学生最向往的商战比赛之一”,往年的比赛案例都会被高校师生反复研读。

包括浙江大学、南开大学、中山大学、同济大学等名校在内,共104支队伍进入了总决赛。总决赛选取了浙江知名代建企业蓝城乐居的轻资产代建模式作为商业演示环节的案例,各队就这一模式进行商业模拟和决策能力的对决。蓝城乐居的企业负责人受邀担任评委,对各参赛队的表现进行分析和点评。最终,上海对外经济贸易大学获得本科生组特等奖,浙江工业大学获得MBA/研究生组特等奖,他们将代表中国赛区参加全球总决赛。

在房地产轻资产代建领域,浙江走在全国前列。绿城创始人、蓝城董事长宋卫平是首倡者,在其带领下,蓝城集团副总裁、蓝城乐居党委书记、总裁裘黎明带领蓝城乐居逐渐成长为代建领域的翘楚。如今,蓝城乐居不仅是房地产新发展模式的解题者,更是毫不藏私地将其解题经验和理论知识分享给高校的学子。

全国商业模拟大赛总决赛



裘黎明任评委

### 1 蓝城乐居的代建模式站在了时代的风口上

2021年下半年以来,楼市开始进入下行通道。最新的国家统计局数据显示,2024年1~2月,新建商品房销售面积同比下降20.5%,销售额同比下降29.3%。浙报地产传媒研究院数据显示,即便在房地产市场相对坚挺的浙江,城投托底拿地并长时间未开发的现象也比较严重。

与此同时,房地产发展也进入新模式,今年更是要加快推进保障性住房建设、“平急两用”公共基础设施建设、城中村改造等“三大工程”。

而无论是保障房的代建,还是助力城投盘活资产,蓝城乐居深度实践的轻资产代建服务模式为房地产的新发展提供了解题思路。

时间倒回到2005年,宋卫平带领团队首次介入杭州市城中村改造暨保障房代建,从此杭州保障房迈上了“乐居品质”的新台阶。“保障房的品质要大于商品房”,宋卫平的这句话如今成了蓝城乐居最醒目的招牌。

如今,蓝城乐居已从最初的保障房代建,发展为轻资产代建行业的引领者,为委托方提供房地产开发的全产业链一站式服务。截至目前,裘黎明带领的乐居团队代建项目总建筑面积已超8000万m<sup>2</sup>。

蓝城乐居也相继获得“2021中国最具社会责任感企业”“2022房地产代建管理标杆”“2023年度影响力代建管理运营商”等行业荣誉,并收获了广大居民的一致好评,无论是经济效益还是社会效益,都成为了行业的榜样力量。



蓝城乐居代建的义乌后宅街道群英一区保障房项目

### 2 新质生产力为房地产带来新机遇

前几天,裘黎明参加了浙江省发展规划研究院“破题”房地产发展新模式、“新房改”政策解读与趋势研判主题沙龙。会上,裘黎明分享了名为《品牌房企代建创新——破局房地产发展困境的新质生产力》的报告。

裘黎明为什么称品牌房企代建是房地产行业的新质生产力呢?

据中指研究院数据显示,2023年,代建企业新签约建筑面积17300余万m<sup>2</sup>,较2022年大幅增长了56.3%,而同期全国商品房销售面积下滑了8.5%。

房地产的传统开发模式萎缩,代建行业却方兴未艾、蓬勃发展。蓝城乐居的轻资产高品质代建模式不仅符合当下市场中企业的高质量发展,更与国家新质生产力要求相匹配。

代建的新质生产力,能增强老百姓的获得感。裘黎明带领团队在过去十余年里创造过诸多经典案例,如安置房紫薇公寓,获得浙江省首个建设工程质量的最高奖“钱江杯”;海潮雅园被市民评为“最美安置房”,因其高颜值、高品质,二手房价曾超过10万元/m<sup>2</sup>,成为杭州安置房的“天花板”。

代建的新质生产力,能化腐朽为神奇,为地方纾困。2021年,蓝城乐居介入因开发商资金链断裂而停工的金华邑墅项目,经过短短29个月就让项目重获新生,实现高品质交付。

2022年,蓝城乐居接过仙居春风合院项目的代建开发。该项目的委托方城发集团曾多次测算结果为亏损,但蓝城乐居团队介入后,将项目打造成高端改善型合院产品,三次开盘三次摇号,实现了国有资产的增值。

2023年,仙居北岸绿洲项目因历史原因运营受阻,1304户业主收房遥遥无期。蓝城乐居仿佛及时雨,携“AMC+代建”模式介入,由金融管理机构对不良资产进行处置与重组,蓝城乐居负责开发与运营。最终项目开发被顺利推进,蓝城乐居也收到了委托方的感谢信。



蓝城乐居代建的嘉兴凤庭苑保障房项目

### 3 商科才俊的脑力碰撞激励蓝城乐居持续创新

蓝城乐居的企业模式成为全国商业模拟大赛的总决赛案例,意味着商业学术界对这一模式的关注和认可,同时也为优秀的商科学生提供了切合实际的新发展方向。

轻资产代建行业的发展,需要人才结构的转变和升级。蓝城既是代建行业的先驱,也更有引领青年人进入行业、改变行业、发展行业的义务。

在总决赛中,参赛者对轻资产代建业务的拓展和企业长期发展提出了各种方案,蓝城乐居的未来发展也将受到这些青年学子的持续关注,以验证他们的商业判断。

商科精英学子的分析和建议也给了蓝城乐居很大的启发。裘黎明认为,品牌房企代建发展至今,已经到了新的阶段,要求代建品牌提升经营管理能力,完善标准化体系与模型,更要求代建赛道持续创新,在更多的细分市场做精做强,成为细分市场的引领者。

譬如,蓝城乐居进入到保障房物业服务的细分市场,参与保障房相关服务规范和标准的定制,创建了“乐享保障房服务模式”和保障房“四美计划”(美颜新居、美好生活、美丽经营、美智未来),并创新党建引领下物业运营单位充分参与社区基层治理的模板样本。

2023年12月,蓝城乐居服务在管的保障房项目杭州孔家埭和府被拱墅区风貌办评为“服务型未来小区”,首创业主和物业“双向打分”,带来社区治理新模式。

蓝城乐居还积极参与和探索更高阶的发展模式,如在杭州亚运村媒体村前期建设上,首次应用了全过程代建开发模式,整合了代建模式与施工总承包管理模式的优势,实现了政府、社会与企业的共赢。

裘黎明认为,以“让居者更幸福”为己任的蓝城乐居,凭借坚守产品和服务品质的初心,一定能继续在轻资产代建赛道中保持领先地位。

“作为一个发展潜力巨大的行业的引领者,这既是机遇,也是挑战。挑战者不是竞争对手,而是人们对居住品质和美好生活的更高向往。唯有持续提升新质生产力,才能兑现蓝城乐居的美好承诺。”裘黎明说。