

# 多家千亿规模级房企收缩战线 缩减开支好过冬

去年底,房地产行业上演的是千亿元量级或者想晋级千亿元阵营房企的“抢人”大战,对规模的极度渴求,让这个行业的员工流动率一度达到35%以上;4个多月前,剧情开始反转,部分千亿元量级房企悄然启动了人事架构调整计划。

大型房企停止招聘、精简营销团队、减少土地投资拓展部人员的裁员消息不绝于耳。碧桂园、万科、富力、新城控股等房企均被传出缩编调整人员,准备抵御楼市寒冬来临的消息。

近日,新城控股相关人士向记者表示,公司并没有大裁员,只是针对前期投资拓展部门的人员进行分流,规模不大。现在整个行业都在收缩,从原来的扩张转为过冬。在这种市场局势下,土地投资拓展以稳健为主,所以对这一条线人员进行分流。

“今年8月份到明年,市场小低谷的行情已成定局。千亿元量级销售规模的房企一线营销人员率先感受到了这一波变化,今年6月份有些企业就启动了人员调整计划。”兰德咨询总裁宋延庆向记者透露,不过,即使在收缩期,房企也不是一味裁员。目前来看,开发商的人员调整总体原则是“减营销增设计”,“精总部,强一线”。

## 调整人事架构 以“瘦身”

在目前市场形势下,用工紧缩已经是房企普遍采取的过冬策略。“减少开工面积,调整考核指标,提高销售回款率”一般是房企裁员,或者说优化人员结构的具体策略,但不管是收缩三、四线城市扩张步伐,还是营销方式变化,其背后的逻辑都是,精简人员,缩减开支,收缩扩张战线,活下来,实现发展。

对于近期传出的有下属一线单位对投资拓展条线进行人员调整的情况,新城控股向记者表示,此举是一线单位根据实际工作情况开展的人员结构优化与调整。人力资源优化,于企业是一项常态化的工作。在集团整体层面,各项人才招聘工作正按计划进行。

值得关注的是,记者获得的某房企一份内部公示信息显示企业的管理变革趋势。该信息显示,“重组上市时,两个总部基本上简单叠加整合,之后由于补强个别职能又进了些人;另一方面,区域总部由于缺乏熟悉公司运作与文化的管理人才而未能真正做实,部分需提高战略地位的专业公司管理人才匮乏,管理平台薄弱。纵观公司上下,总部与一线人才配置头重脚轻,人效偏低;总部需要突出的战略管理和价值创造能力并不突出,前线需要强化的作战指挥体系、专业化管理体系及相应的决策权限未能有效强化。”

“公司领导对上述问题有着清晰的认知,这次变革的目标之一就是针对存量人才调结构、提质量、促效率,同时视战略匹配需要适应当下放事权并推动‘人随事走’,期盼以变革矫正公司头大身小、头重脚轻的体态,塑身强体,谋壮图强,以健步如飞。”

值得关注的是,这家房企表示,“为尽量减轻变革带来的阵痛,公司再三强调,此次变革并非为了裁员,改革成本绝不让员工独自承担。”为此,该公司提供了轮岗、内部流动等各种解决方案。经过全方位、大幅度的架构变革,这家公司全新的总部组织结构于6月1日开始试运行,事业部和专业公司、区域总部和城市公司的组织变革正在紧锣密鼓地相继铺开。

正如宋延庆所示,近年来,兼并重组也好,合作抱团取暖、集中联合资源获取土地也好,房企间的合作趋势愈发紧密。但这种合作往往会带来人员架构,尤其是营销团队的臃肿,存在一个项目配比两家公司营销团队的现象,如此一来,在市场低谷期时,难免会裁掉一些“业绩不佳”人员,强化一线团队营销实力。



## 减营销体系增设计条线人员

“在房企老板的眼中,衡量营销系统业绩有一个指标,即人(指去除物业人员后的开发体系人员)均销售额,或者说人效比。每个房企人均销售额指标不同,一般管理层会根据这一指标对裁员比例进行调整。”宋延庆向记者透露,比如,如果想保住人均销售额800万元,那么人力资源部就会拟定一个统筹

计划,然后调整各个条线人员。

宋延庆表示,在不同阶段不同时期,不同房企有调整人员架构的不同做法。在当前的市场局势下,提升设计系统人员比例,减少营销系统人员和土地投资拓展人员是房企的惯常做法,这源于营销模式和土地投资拓展模式的变化。

宋延庆进一步称,在市场不好的情况下,开发商需要提升产品力来获得竞争力。过去,房企设计条线员工占比一般为5%—12%,现在有些房企都为了修炼产品力而增加这一人员比例。在营销条线中,房企正通过绩效考核目标来变相裁人,精简优化一线营销人员。比如,某房企下达内部指标,一

个营销人员一个月要带来20组客户,最终业绩不达标者走人。在土地投资拓展条线方面,由于2015年以来,大中型房企都在加速扩张规模,土地拓展条线人员迅速壮大,而现在土地溢价率走低,土地流拍现象频现,土地投资拓展条线是房企收缩扩张战线缩编调整第一站。

## 人员变革始于行业焦虑

对于大中型房企纷纷启动人员调整计划,裁员随之增多的现象,易居研究院智库中心研究总监严跃进表示,说明地产企业的业务经营确实受到了冲击。总体上说,适当裁员利好企业轻装上阵。

另据业内人士表示,应该理性看待企业裁员行为。当前房地产市场进入深度调整期,在融资成本和土地成本居

高不下,尤其是前几年为了规模不断扩充营销和土地拓展体系的情况下,不少房企选择通过内部优化人员结构,强化竞争力。优化人员结构不仅能够实现企业管理效能的提高,同时还能助力房企降低成本,减轻企业运营压力。

“从企业角度来看,人员调整是一种理性做法,是在市场收缩时房企的必要准备。”

上海中原地产研究咨询部经理卢文曦说,对人员结构进行调整,可以对过去的企业运营模式进行调校。

但是,或许,从记者获取的一份内部资料可以折射出房企的焦虑。该资料显示,“公司目前拥有相当的资源,我们可以以一时安逸地过着舒适日子,但是市场竞争残酷无情,逆水行舟,不进则退,如果

不变革不‘折腾’,不承受变革的阵痛,待到流水无情空逝去时,我们可能连阵痛的机会都没有。”这是一家千亿元销售规模房企的焦虑。

从这一角度看,万科喊出“活下去”或许是对生存和发展的清醒认识,毕竟,业内判断这一波低谷有可能持续到2020年。

(王丽新)