

# 房企自我变革： TOP5 房企中已有 3 家动起大手术



资料图片

市场巨变，给房地产企业带来的冲击和压力空前，无论是龙头房企还是二线房企，均不约而同将组织架构调整提上工作日程。

市场消息显示，碧桂园、万科、保利发展、融信中国等公司都在近期不断进行了组织变革。

“这几年地产的变化实际上是非常快的，规模增加、行业周期变化，这些都给地产公司的管理带来挑战，架构调整也势在必行。”一位上市地产公司人力资源负责人告诉第一财经记者。

自此，TOP5 房企中，已有 3 家在人事和组织上动起大手术；当房地产市场在“房住不炒”的高层定调之下发生根本转变，或许将迫使更多的房企走上自我变革之路。

## 旧办法走不到新路

第一财经记者独家获悉，日前碧桂园正在集团层面进行新一轮组织架构调整。

具体而言，碧桂园对品牌营销中心 2020 年国内营销大区、区域营销架构和职能进行整合。在区域上把客研、策划、销管这些工作合并成了“营销支持”，在项目上把策划、销管这些工作合并为“销售支持”。

据悉，碧桂园此番调整是去年底启动的组织架构优化的延续。去年下半年到今年年初，碧桂园围绕提升全周期竞争力有组织、有计划地进行组织优化调整，打造精干高效的总部，人员下沉，加大授权。

其中，区域的后台职能工作开展尝试采用“工作集群+敏捷分配”的模式，项目的后台职能工作开展采用“工作总包+多项目统筹”的模式。

工作集群是指，职能板块从各自的具体工作事项中，按照一定比例要求划分出可流动的工作组成若干个工作集群。工作集群的工作不固定在板块或者员工上，一般为临时性工作、阶段性工作、专题性工作等非连续性工作或者保密性要求不高、监控风险不高的工作。敏捷分配是指，除工作集群外的其他日常职能工作，由各板块负责人分配至各员

工，形成各人日常的专职专责工作。

按照碧桂园的规划，未来销售中心不再以策划、事务进行工作边界的区分，统一整合为“销售支持”工作总包。人力资源工作不再以项目为单位进行工作边界的区分，由区域划分若个工作区，工作区内所有销售中心的人力资源工作整合为工作总包。

此外，为了进一步优化结构，未来碧桂园销售支持板块不再在各销售中心中逐一设立板块统筹角色，采取多项目统筹的形式进行日常管理，由区域安排人员（原则上经理级及以上）担任多项目统筹。

市场格局的改变对大型房企的灵活应变能力提出更大挑战，从业人员工作的复杂性和压力也大幅增强。企业是否能针对市场环境而打造出更为灵活的组织，或许是关系到未来发展方向的大事。大象难以起舞，能够主动针对原有组织形态开刀，在很大程度上，也是企业的魄力和执行力所在。

因此，今年以来，不只是碧桂园，万科、保利发展等房企，也都在积极推进组织变革。

目前，万科旗下几大区域的薪资结构调整正在进行之中。其中，薪级体系由过去地产系统的 28 级扩展为 50 级，40-45 是城市总级别，45 以上的是集团领导级别；而职级体系上，则由过去的 VI-7 的职级体系，调整为 GP（核心合伙人）、SP（业务骨干）、JP（合伙人）三级。

去年开始，万科就提出了薪资调整方案，这一方案被称作“一年一起立”，即每年根据员工个人贡献情况核定薪资，薪资不再因为固定的岗位或者职位而固定。比如说，同行职位的两个同事，可能因为工作状态和贡献的不同，最后拿到的钱并不一样。从去年调整的情况来看，有人收入微涨，有的则下降，具有更多绩效导向的意味。

无独有偶，融信中国也在近日落地了自己的新一轮组织架构调整。具体而言，融信中国将四大事业部进行拆分裂变，继而形成各个区域公司。

融信中国撤销第一事业部，成立福建区域集团、广东区域公司；撤销第二事业部，成立沪苏区域公司（覆盖上海、苏州、无锡、南通）、江苏区域公司（除沪苏区域公司覆盖城市以外的江苏省其他城市）、山东区域公司；撤销第三事业部，成立浙江区域集团；撤销第四事业部，成立河南区域公司、天津区域公司、山西区域公司；西南区域公司不作调整。

## 变化的市场下企业求变

万科方面认为，组织调整是为了适应新的转型发展，即现在的万科业务种类、人员构成、用工形式都更为复杂，过去的地产体系无法有效覆盖，所以全集团进行了重新拉通和调整。而调整的意义其实是为了及时地匹配人员岗位的责任变化，能够有上有下，也能够不再论资排辈，对于组织来说也更加灵活。

融信中国方面同样有类似的观点，这次组织变革主要是为适应公司战略发展需要，提高组织效能，激发经营活力，推进组织扁平化。

对于碧桂园而言，这样的新模式更有利于打破部门壁垒，提升管理效能，通过给予员工充分培训，提升人的功能融合，对于人才来说，有机会实现转型升级，实现个人价值最大化。

同时，区域的后台职能工作开展尝试采用“工作集群+敏捷分配”的模式，项目的后台职能工作开展采用“工作总包+多项目统筹”的模式，高效精干，流程精简，提升团队内部的灵活度和应变能力，全角度提升竞争力。

事实上，碧桂园的变革可追溯至 2018 年中，该公司提出“提质控速行稳致远”战略之时。行至今年，这家规模庞大的房企，已经在内部调整一年有余。

第一财经记者获悉，今年 11 月碧桂园的高管会中，碧桂园总裁莫斌提出，总部要精干高效，通过数字化信息化手段提升管理效率，以服务帮扶区域发展。而区域则要做强做优，加强区域和项目责任共同体建设，减少管控层级，实现上下同欲。

事实上，行业进入调整周期

之后，对于公司而言，不得不在主动和被动中调整策略。

克而瑞数据显示，2019 年 10 月，重点城市整体成交 2250 万平方米，同、环比分别下跌 6%、10%，降幅较上月继续扩大。9 月成交低迷进一步加剧市场观望情绪，尽管房企在广州等多个城市加大营销力度，意图开启年终业绩抢收，但最终成交量并无明显起色。

一般而言，行业和公司快速发展阶段，企业会考虑大量通过高于市场价格的招聘扩大团队，实现组织能力集结，进而保证发展。而行业和公司逐渐走到稳定阶段，企业人力资源重点从外部招聘转移到内部培训和组织优化。

比如保利发展，目前一份人事变动文件《公司拟聘任领导职务人选基本情况》显示，涉及公司 24 个高管岗位变动情况。据保利发展内部人士透露，相关人事变动文件已在各子公司内部进行公示。

透过这份信息量颇为密集的文件，可以一窥保利发展蠢蠢欲动的变革渴望。名单显示，此次调整涉及保利发展华南、湖北、青岛、天津、广东、湾区、福建、江苏、浙南、京津冀等地区公司，富利公司、商业公司等专业公司以及总部职能部门。

被调整人员多为内部提拔，如同志强拟由江苏公司常务副总经理升任江苏公司总经理；李健拟由京津冀公司常务副总经理升任京津冀公司总经理；张磊拟由浙江公司常务副总经理升任浙江公司总经理。

异地调整则多指向需开拓区域，如天津公司总经理李勇，拟任海南公司董事长、总经理；保利发展副总工程师兼产品研发中心总经理余琪拟任云南公司董事长；华南公司常务副总经理谢光杰拟任云南公司总经理。

保利发展将此称为内部合理流动，锻炼培养干部，有利于激发组织活力。

行业进入白银时代，地产公司的组织变革还在继续，而接下来对地产公司的考验则是，如何保持团队稳定，继而在组织变革中释放能量。

（一财）

## 退休后 小心这样的 卖房“套路”

“住星级宾馆，吃海鲜大餐。”这样令人心动的广告词，看上去像是推销旅游产品，《工人日报》记者询问发现，实则是一家海边小城地产公司的宣传语，且目标对象是大城市里的退休人员。

近年来，一些城市的房地产商开发了接、看、送一体的旅游加购房的营销模式。参加此类“旅游团”，退休人员往往只需花 100 元，就能享受两三天的包食宿、路费的跨省旅游。然而，所谓的旅游不过是在售楼处旁的海边走走，甚至看的房也暗藏陷阱。

### 目标客户是大城市退休人员

北京丰台就有一家这样的地产分销公司。销售小王经验丰富，每周五 14 时，作为“看房团”团长，他会带团前往山东，周日晚上返京。

从北京到山东，车程六七个小时。小王所在的公司，每周都会有三四辆近乎满员的 55 座巴士从北京发车。他们公司在西安、武汉、石家庄等地也有分公司，因此不乏这些地方的看房者。

“我们的客户多是大城市里刚刚退休的人。他们退休后有闲，想去环境好的地方旅居养老。”除了带团，小王和同事们平时还会拿上宣传单前往各大公园和超市分发。参加这样的“旅游看房团”，每人只需交 100 元。小王介绍，这笔钱主要用于购买保险，食宿及路费则由地产公司承担。

被问到 100 元旅游看房是否亏本时，小王笑道：“一车人能吃多少钱，远不及卖两套房子的利润。”在他看来，这和扫码送礼“套路”类似，送出东西看似亏了，但也做了广告。

不只是山东，记者检索发现，广西北海、广东惠州等地也是旅游看房的热门之选。

家住北京市东城区的陈女士曾参加过这样的“旅游看房团”。她告诉记者，两天行程主要就是看房，不会有额外消费，但也不会去旅游景点，最多就是在售楼处旁的海边走走”。

### 看似馅饼说不定暗藏陷阱

中国老龄科研中心老龄经济与产业研究所副所长、研究员王莉莉表示，随着我国老年人口增多，家庭户规模不断缩小，老年人家庭照料资源不足，老年人尤其城市老年人越来越重视对晚年生活的规划。“长寿之乡”“私家游艇码头”等营销字眼正是满足了部分老年人的心理。记者调查发现，由于各项配套设施的维护需要成本，如果实际购买或居住人数未能达到一定数量，商家承诺的配套设施较难兑现。同时，推销时所描述的城市开发，也存在较长的周期。

此前媒体报道中，低价旅游看房还存在诱导交定金、无法办理房产证、延期交房等问题。对此，从事多年养老服务工作的北京诚和敬旗下乐智坊团队负责人罗珊珍表示，被营销“养老房”时，老人要评估自身的财务能力，尽量多渠道核实开发商是否正规、项目是否合规，评估存在的市场风险，并多和子女沟通帮助判断。

（雷宇翔）