

地产公司年末众生相： 员工内购冲业绩 调整架构不停歇

“我又把自己干到感冒了。”12月中旬的一个周末，从事地产营销工作的周乐（化名）在微信上给第一财经日报记者留言。这位80后地产人在一家头部房企工作，从12月开始，她就再也没有休息过。天天夜间不断地开会和加班，让这位地产人一直带病工作。

时至年末，各家地产公司业绩压力不断放大，市场下行与任务完成的矛盾迫使地产商想尽一切办法冲击业绩。

第一财经记者注意到，包括碧桂园、万科、融创中国（下称“融创”）、中国恒大（下称“恒大”）等龙头公司均在各地采取价格不一的降价措施。早些时候，阳光城、时代中国等公司均开启全员营销。而在近期，更多公司内部更是提供了员工内购等促销方案，为年末的销售和回款进一步加码。

一场销售大战，在年底一触即发。

内部调整不断

拼命加班背后，一方面是地产公司销售压力的逼迫；另外一方面，裁员优化在很多公司悄然无息地进行。

“管理层频繁换人，局势千变万化，只能自保。”不久前，一位地产人给记者留言。

今年以来，无论是主动抑或是被动，大量公司都进行了组织内部变革。包括融创中国（下称“融创”）、中梁控股、阳光城都在不断进行内部结构调整。

比如中梁控股，就把原有的12个区域集团进行收缩合并，进而开始对重合人员进行优化。时至年底，中梁控股更是将总部人员再度进行精减，约30%的员工在此次精减序列内。

这并非中梁控股第一次裁员，今年4月，中梁控股当时最大的区域集团浙广区域集团，吞并了同级别的浙闽粤区域集团的下属

南区域公司，并制定了相关减员计划。按照当时的规划，浙闽粤区域集团预计要裁员50人，裁员人数占比在20%左右，裁员具体细化到每个部门和各个条线。

同样进行裁员优化的还有阳光城。记者了解到，近期阳光城正在筹划新一轮管理架构调整，将根据区域公司业绩进行整合，整合过后的多余人员势必会被优化。

“未来房地产市场总量会收缩，高增长阶段已经过去了。对于习惯了高增长的房企而言，明年将面临重大考验。”阳光城执行董事长兼总裁朱荣斌说。

禹洲地产同样开启长三角地区整合，禹洲地产苏州公司是首个破百亿的区域公司，目前和南京、扬州组成江苏区域公司。浙江、上海和安徽组成东部区域公司。

“我们每年都会对员工进行评级，A类员

工10%，B类员工20%，C类员工60%，D类员工10%，其中D类就是待优化的员工。”一家上市地产公司高层说。

融创在不久前将四大事业部及西南区域公司，裂变为十个区域，分别是福建区域集团、广东区域公司、沪苏区域公司、江苏区域公司、山东区域公司、浙江区域集团、河南区域公司、天津区域公司、山西区域公司、西南区域公司。通过裂变，实际上是希望加强总部的管控，借此机会进一步扩张。

“每天工作都当最后一天工作，公司经常调整，也不知道自己会不会失业。”一家闽系地产区域副总告诉记者。

管理层和组织架构调整后，实际上来自现实因素倒逼：融资成本居高，销售成本高企，利润空间不断减少。这让每个地产公司老板无比焦虑，进而不断进行调整。

乐观还是悲观

今年，对于习惯了快周转、高杠杆模式的地产商而言无疑是艰难的一年，对于从业者而言，同样是没有安全感的一年。

朱荣斌认为，对于以高增长为亮点的企业而言，明年的市场环境考验将是巨大的。

如今看来，大鱼吃小鱼时代已经来临，即便是TOP50房企，稍有不慎也会掉队，错失发展机会。

“未来两年我依旧看好市场，市场规模还是巨量，给我们这样的低杠杆企业更多的机会。”滨江集团董事长戚金兴认为。他的逻辑不无道理，纵观今年发展快速的房企，无一不是此前财务杠杆较低的公司，而较好的融资能力给了这些公司逆市收购和拿地的能力。

也有部分公司高管判断，明年市场将出现部分好转。“很多地方出现了结构性政策松动，实际上还是楼市企稳回升的信号。”一位地产总裁判断。

近期全国多地购房政策实际有所松动，深圳、成都、佛山等地均对购房政策进行调整，深圳已经取消去年出台的商务公寓“只租不售”政策，成都则解除高新南区居民限购约束，佛山等城则通过人才政策拓宽购房窗口。

不过，无论是悲观还是乐观的预期，销售难、融资难等问题依旧是大部分地产公司难以逾越的高山。当中国房地产已经告别过去的资金推动时代之后，未来企业的内生驱动将逐渐代替过去的外生驱动。

“从行业来看，房地产已经从过去的外延式的增长转向内涵式的增长。未来的增长更多靠的是我们经营效率的提高，更多靠的是成本的投入，而不是过去靠更多地加杠杆方式。”旭辉控股集团董事长林中说。（一财）

员工内购冲业绩

目前看来，地产公司在年末的业绩冲刺最重要的动作就是以价换量。

今年12月，融创在郑州就发起了新一轮价格战，其融创城项目销售均价普遍低于市场预期，一度引来郑州市场的巨量认购。

而最早发起价格战的恒大，早已进行过多轮集团降价措施。比如在11月初，苏宁集团和恒大集团宣布，双方将在11月1日至11日期间合作卖房，累计在全国820个楼盘中拿出1111套房源，恒大将在苏宁易购平台上开设旗舰店，每天100套特价房，最高优惠超百万元；而在线下，恒大将借助全国1万家苏宁易购门店及苏宁小店，进行渠道拓展。

“有些城市以价换量效果可以快速出现，有些城市即便降价，市场的观望情绪也很严重。”一位TOP20房企的营销总监告诉记者。

为了保证年末的签约回款，很多公司也开始给员工进行福利优惠，以快速倾销今年的库存。

“我们内部就实行了员工优惠购房，整体价格普遍比市场价低6个点左右，公司要求我们年前付清首付，明年6月之前我们有

一次更名的机会，如果到时我们还没有卖出这个房子，可以直接退房，公司退还首付。”一家上市公司内部人士告诉记者。

该人士指出，6%的优惠其实就是公司把渠道、优惠等费用全部让渡给了员工，同时明年市场一旦反转，员工可以把这个房子在市场销售，因而对员工而言基本属于无风险投资。

“我就在武汉买了一套，明年通过销售直接在市场上卖，实在卖不掉至少也是保本的，首付不到30万元，可以赚6万元左右。”上述内部人士说。

而在今年10月，融创天津就确定了资源“换仓”计划。融创天津员工购买住宅产品的话，在今年年底前付款可享受8折，分期付款的话享受8.5折，一次性购房可以享受半年后更名一次。

事实上，内部购房优惠一直是地产公司面临下行周期的传统操作。一方面可以让利给员工，同时可以加速年底的回款，对于冲刺业绩的地产公司而言，与其把利润让渡给中介，更愿意直接销售给员工。

除了内部购房之外，很多没有拿到预售

证的项目，地产公司也正在通过包销的手段提前进行销售确认和回款。

“现在头部房企为了年末冲业绩，把没有拿到预售证的项目提前给中介或者资金方，让其进行包销，不过要求提前回款，这样就可以算作今年的销售业绩。”一位营销总监透露。

周乐则一直忙于年底的项目策划活动，因为要完成年度指标，她所在的公司周末已经取消了休息。“事情太多忙不过来，年底前还有很多活动要做，还要盘点各个项目的销售。”

目前看来，虽然外部一片歌舞升平，不过地产公司内部的压力依旧巨大无比。多家公司均向记者表示，11月的内部完成指标没有达到50%，实际上内部的年度指标完成难度极大。

“即便是我们这样提前完成的区域，集团还会新增指标，去弥补其他未完成区域的漏洞。”一位华东地产公司高层告诉记者。

