

# 打响保交付攻坚战 华东房企花式“抢春”

本报记者 方超 石英婧 上海报道

在行业监管机制逐步完善的情形下，众多房企在扛起保交付“大旗”的同时，亦在苦练“内功”穿越周期。

近日，武汉禹洲·朗廷元著迎来分批次交付。据禹洲集团透露，2022年，“禹洲美好交付计划”将在全国十余个城市陆续展开。“随着多个项目顺利交付，不但可以提升业主和市场的信心，也将带来大量现金回流。”

《中国经营报》记者梳理发

## 吹响保交付“号角”

规模房企纷纷保交付,是为了“守住企业的生命线”。

保交楼、保民生、保品质……当下，众多房企正纷纷吹响保交付“号角”。

“2021年12月底至2022年1月初，福建大区迎来了7个项目集中交付。”阳光城相关负责人近日表示，公司旗下大区各部门正“通力协作，启动细部查验，从查验到消项严格要求100%的覆盖率和完成率，确保交付品质”。

阳光城方面表示，截至目前，上述7个项目约4000套房源已全部完成交付。而阳光城浙江大区旗下的杭州未来悦项目西区，在集中交付期的交房率也达到了95%。据了解，凭借高品质交付，该项目曾入选“2021年度中国典型房企服务力完美交付标杆项目TOP10”。

记者梳理发现，除阳光城外，禹洲集团和正荣地产等多家华东房企此前亦开启了保交付征程。

“2021年，禹洲集团全年兑现30000+个家庭的房屋交付目标，部分项目更是较买卖合同交付日期提前交付。”禹洲集团方面近日透露称，其中，中山招商禹洲·云鼎府、南京禹洲·嘉泰星岛、苏州蔚蓝四季花园、厦门禹洲·溪山墅、合肥禹洲·雍荣府等项目，交付收楼率近100%。

现，今年以来，世茂集团、阳光城和中南置地等多家华东房企纷纷掀起复工复产、保交付热潮。中南置地相关负责人表示，公司在明确年度各项工作目标后，正有序开展复工复产工作。

“在‘房住不炒’调控政策主基调下，只有保竣工、保交付，才能保障房地产业的良性循环和社会的健康稳定发展。”克而瑞产品力研究中心认为，保竣工、保交付工作已成为许多房企保证企业“生命线”，达成企业公信力的重要目标。

“禹洲始终坚持‘三保’（保交房、保销售、保偿付）、‘三稳’（稳财务、稳回款、稳经营）的经营策略，积极履行承诺。”禹洲集团相关负责人近日表示，其企业将坚守匠心，谋求“持续升级迭代产品，提升客户满意度，创造可持续的长期价值”。

多家华东知名房企纷纷强调保交付，也引发市场高度关注。在市场人士看来，除政策层面严格要求外，能否保交付不仅关系房企当下的生存状态，更与其后期发展息息相关。克而瑞产品力研究中心更是认为，规模房企纷纷保交付，是为了“守住企业的生命线”。

克而瑞产品力研究中心表示，虎年春节开工后不久，全国性的商品房预售资金监督管理办法推出，更是以最大程度地推动保交楼、维护住房消费者的合法权益为政策底线。在此情形下，“不少规模房企其实早已看到行业存活的命脉”，纷纷把保交付工作提升到企业当前阶段的重中之重。

浦银国际分析师则表示，在当前房企自筹资金和销售回款同比增速均出现下行的情况下，缓解房企在银行端的融资困难，降低融资成本，将是推动房企保交付的关键。

## 管理层下沉“督战”

不少企业管理层也开始下沉一线,现场“督战”。

而作为观察房企兑现保交付承诺的“窗口”，复工复产“进度条”推进速度如何，亦颇受外界关注。

“为保交付、促生产，公司从总部到区域公司，再到各地项目进行了深入交流，并拟定了进度计划。”中南置地方面表示，截至目前，公司已有多个项目有序投入到复工复产工作中，短时间内开足马力，“早早步入生产状态，高效有序输出复工成果”。

“为保交付、促生产，集团工程运营中心与各地项目进行了深入交流，并拟定了进度计划。”世茂集团相关负责人也表示，截至今年2月中旬，公司已有超80个项目复工复产，5000多名建设工作者投入到了紧张的工作中，“这对于通常在3月初才复工的建筑行业而言，可谓迎来了一个‘早春’。”

正荣地产相关负责人则表示，截至目前，公司旗下宜春正荣悦玲珑和宿迁钟吾正荣府等超过70个项目均已进入到返岗复产的工作状态当中。在该负责人看来，“高效有序的复工成果，得益于公司完善的管控体系和工程前置性、精细化的管理措施。”

## 花式营销抢业绩

在房企花式“抢春”的同时,房地产行业政策面亦在持续边际改善中。

在抓好保交付工作的同时，不少房企亦采取多种措施加快销售进度，全力“抢春”。

“从1月24日至2月28日，创下了来访631组、成交156组，单日成交额破千万元、月销过亿元、攻坚任务达成率100%、现金回款6385万元的优异成绩。”绿地集团方面表示，公司江苏区域旗下镇江城际空间站项目近日的销售成绩较为出色。

据了解，绿地镇江城际空间站项目此前推出了“线上+线下”全线推介方式，如项目渠道团队通过采取官微推送、APP游戏和线下大牌、单页等系统性传播策略，频繁



在监管政策要求下,“保交付”愈来愈受到房企重视,图为已交付的佛山禹洲·朗廷湾项目。

本报资料室/图

而在地产业行业进入“管理红利”时代的同时，房企在复工复产过程中亦更追求“精细化”。

例如，在阳光城浙江大区，线上线下工作都在稳步开展中：“于线上，对项目工程日报群每日工程情况进行统计汇报；在线下，针对个别重难点项目召开生产建设专项会，并且根据项目概况，对在建项目进一步精细划分，保证资源的合理分配。”

无独有偶，中南置地方面表示，公司在工程标准方面制定了工

程质量精细化的管理流程，通过标准化管理体系，每一栋建筑都将经过234条过程质量检查、63个关键部位交付前验收、18条质量管理红线和360度全屋防漏系统的检验，以全面保障工程质量。

值得注意的是，在规模房企大力推进复工复产工作的同时，不少企业管理层也开始下沉一线，现场“督战”。

据了解，在2月14日至22日期间，世茂集团董事局副主席、总裁

场低迷期实现了逆势飘红，三开三罄，领冠奉贤；南京檀境项目首开即罄，达成10亿元销售业绩，开盘3天首付回款8.15亿元。此外，新疆公司旗下文澜府项目和银河财智中心商业楼也实现了“售罄清盘”目标。

值得注意的是，在房企花式“抢春”的同时，房地产行业政策面亦在持续边际改善中。

中原地产研究院此前公布的统计数据显示，自2022年以来，全国房地产调控政策密集出台，房地产调控政策次数累计超过80次，其中有超过45个城市发布了稳定楼市的政策。

“我们认为，在一些房地产市场量价下跌明显的城市，需求侧的政策适当出台，是符合房地产长效机制政策要求的。”中信证券研报认为，在此前已经看到部分城市下调首付比例的基础上，相信限购政策的优化、交易税费的减免等鼓励住房消费的政策都可以在2022年看到。“我们相信在基本面表现越差的城市，需求侧政策的力度会越大。”

中达证券研报亦认为：“虽然市场情绪依然有所波动，但行业政策面持续边际改善、部分城市加大对购房者的金融支持力度，或助力未来商品房销售企稳。”

## 近30家房企发生人事变动

# 房企变阵进行时:多位高管另谋“钱”途

本报记者 刘颂辉 上海报道

“过去一年，集团未曾新增一块土地，前期开发的项目卖得只剩少量车库和商铺了。”面对集团“无米下锅”的境遇，在南京某房企担任管理层的沈冶（化名）最终选择了离职。

与沈冶相似，近期从“老东家”离职，另谋“钱”途的房企高管并不少见。2月21日，旭辉集团在公司官网宣布，周轶群出任集团副总裁兼运营中心总经理。“这是旭辉2022年步入‘三五战略’后，引进的首位重量级职业经理人。”

据不完全统计，今年2月份以来，房地产行业中有近30家品牌企业的高管发生变动，除旭辉集团和仁恒置地外，还包括绿城中国、中南置地、弘阳地产、祥生集团、美好置业和雨润地产等。

针对房地产行业跳槽现象日益增多的现象，业内分析人士认为，这反映出在房地产行业销售下滑等情况下，房企正通过精简组织结构，提升组织效能以及更加重视绩效来提升精细化管理和盈利能力。

“明星职业经理人离职在行业属正常现象，企业也不能过分看重单个职业经理人的管理能力。”一家总部位于浙江宁波的房企董事长在接受《中国经营报》记者采访时表示，对房企而言，必须通过总结过往的经验，形成一套可复制、可持续的管理体系，才能确保不断健康地运行。

## 多位房企高管“转会”

在房地产行业进入新周期的背景下，曾经手握丰厚年薪的高管们开始纷纷“转会”，或者在其他赛道寻求职业生涯的机会。

赴南京担任房企高管之前，沈冶曾是一家浙系房企安徽区域公司的副董事长。熟悉房地产开发运营的他，曾因为不满老东家的内部混乱问题而跳槽。这次再度选择离职主要是因为公司业绩下滑明显。

在沈冶看来，公司整整一年的

## 更青睐稳定基础薪资

据沈冶介绍，每年年初，房企都会按照惯例召开会议，制定全年的销售目标和战略。“在这期间跳槽的高管多是受到业绩压力影响。”

中国企业资本联盟副理事长柏文喜认为，类似高管变动除了与房企应对行业形势变化和战略调整而进行的组织结构调整、人员精简有关外，也可能涉及业绩考核因素与新年目标任务变化的问题。

中指研究院最新数据显示，截至2月23日，A股有69家房企发布业绩预告或业绩快报。其中，28家亏损，

## 重在提升管理效能

CIC灼识咨询总监张辰恺表示，随着国内全面落实房地产市场长效机制，房地产行业爆发式增长的时代已然过去，平稳健康发展将成为未来中国房地产市场的主旋律。

因此，房企组织架构也在向更为合理的规模、更为扁平化的架构、更为专业化的管理转变，通过进行新一轮的职能整合、职能协

同、专业强化，以期降本增效。

2021年12月份，中央经济工作会议明确房地产良性循环发展目标，同时提出“探索新的发展模式”。今年2月份以来，全国多地出现首付比例下调现象、70城房价指数环比出现止跌。

在新发展模式下，房企应该如何应变？张辰恺建议，房企应该精准匹配合理规模的人力，避免

产行业从业经验。在加入旭辉前，其在仁恒置地集团担任执行副总裁，分管集团投资、商业、酒店以及文旅业务。此前，周轶群还曾担任仁恒置地上海公司总经理、路劲地产集团上海公司总经理等职务，在房地产多业态投资及运营、跨区域经营及管理等方面，积累了丰富的实践经验。

“行业正面临前所未有的优胜劣汰、迭变重整，旭辉必须穿新鞋、走新路，探索出一条全新的内涵式

保持了谨慎预期，并适度调降了销售目标的情况下，但下半年在市场大幅降温、企业业绩持续萎缩的影响下，多数企业的业绩压力仍然较大。

每年年前和年后的几个月是猎头公司的旺季。然而，Damon原本合作的房企近期大多都缩减了编制。“招聘高管的房企明显减少了，有的正面临资金压力，有的业绩出现了亏损。”他介绍道。

Damon还透露，自己曾将一位碧桂园区域负责人推荐到了旭辉集团，该人士不再愿意承受高周转

机构臃肿，扁平化架构；关联职能拉通，提高部门协同效率；管理下沉，总部人员参与具体业务条线，补齐专业短板，强化实战经验和专业能力。

房地产在过去数十年的“高周转”模式下，创造了规模快速扩张、利润不断暴增的发展奇迹，行业普遍追求“重两头”的快周转模式，重视投拓和营销环节，同时，依赖外

发展之道。”旭辉集团董事局主席林中表示，相信周铁群的加盟，能让公司的精细化管理和精益化经营再上一个台阶。

与此同时，2月26日，前中南商业总裁、中南置地副总裁韩石加盟旭辉商业，担任旭辉商业副总裁兼旭辉商管公司总裁，并主持旭辉商管公司的日常经营管理工作。

此外，美好置业副总裁李骏近期已跳槽至雨润集团，并出任地产

的开发运营工作，而是选择去相对稳健型的房企任职。

“这位区域负责人原来一年的薪酬将近千万元，主要包括较低的基础薪资和高额的销售奖金，但他认为现阶段在房地产行业已很难再拿到高额销售奖金，因此选择了跳槽。”Damon表示，相对于碧桂园，旭辉集团给这位区域负责人开出了比较保守的薪资，相当于基础薪资比在碧桂园时要高一些，他选择了宁愿拿保守薪资。

据Damon介绍，自己曾运作的一位广西荣和集团高管离职案例也

部资源、环境、资本流转速度、品牌形象、销售速度等。

然而，在“房住不炒”以及一系列房地产长效机制之下，房地产行业的传统经营方式在逐步打破，拿地难和营销难成为了普遍现象。

柏文喜表示，以今年的房地产行业环境来看，企业要“活下来”而且“活得好”，在公司治理方面需要以保流动性、提升销售业绩为核

心，实现精兵简政和提升管理效能，在战略规划方面则需要根据市场变化调整公司的发展方向与发展目标，以实现战略转型。

上述来自浙江宁波的房企董事长也认为，房企销售业绩从百亿元跨越到千亿元，不只与职业经理人的能力有关，还与公司的团队合作密不可分，依靠的是“天时地利人和”。