向一线项目要业绩 多家房企启动组织架构调整

中经记者 陈婷 赵毅 深圳报道

为应对市场下行压力，多家房企正通过资源重新配置，寻求经营的突破口。

近日，曾连续多年跻身千亿房企行列的金地集团（600383.SH）宣布进行组织架构调整，由原来的“总部—区域—城市公司”3级管理模式调整为“总部—大区—地区公司”的2.5级管理模式。在新模式下，总部作为经营决策中心，直接管理地区公司；新设立的大区公司有别于过往的区域公司，其核心职能变为督导地区公司的生产经营及重难点专项工作；地区公司为一线经营的主体，保障经营目标的有效达成。

金地集团方面对《中国经营报》记者表示，上述调整是出于业务需要，大的逻辑是相较于之前的扩张时代，公司目前的业务开发量及体量都在下降，在这种情况下，公司更加需要深耕重点城市。“这种模式下的管理更加高效和扁平化，有助于经营成果的实现。”

无独有偶，万科（000002.SZ）、华润置地（1109.HK）也在近期传出调整组织架构的消息，强化总部对城市公司的直管模式。具体而言，万科计划取消区域公司，华润置地弱化大区平台职能。7月30日，万科相关人士就此对记者表示，公司内部尚未正式发文；华润置地方面未作相关回应。

事实上，今年以来，房地产行业人事及组织架构调整频繁。克而瑞分析指出，此轮房企组织变革中，集团直接对城市公司负责、向一线项目要业绩，已成为当下各大房企组织架构调整的重要方向。

减少管理层级

此轮房企人事换防的动作高度一致，聚焦高层更迭、架构优化，围绕区域整合展开组织架构调整。

金地集团此轮调整始于总部层面。

记者了解到，7月23日，金地集团内部发文称，总部部分职能部门进行调整。部门合并方面，合并工程管理中心与成本管理中心为“工程与成本管理中心”，撤销监事会办公室；总部新设立供应链管理中心及“综合审议工作小组”。

原管理层下设的5个工作小组中，保留“投资管理工作小组”和“绩效管理工作小组”，取消“战略管控工作小组”“运营管控工作小组”“风险管理工作小组”。

7月26日，金地集团公布新一轮组织架构调整方案，设立华南大区、北方大区、华东大区、中西部大区；原来的城市公司整合为10个地区公司，包括深圳地区公司、广州地区公司、北京地区公司、天津地区公司、东北地区公司、上海地区公司、浙江地区公司、南京地区公司、华中地区公司、西南地区公司。

金地集团方面对记者表示，新设立的大区公司与原来的区域公司有所不同，其职能进一步精简，主要是对地区公司进行业务督导、审计监察等。整合过后的地区公司根据业务需要，设置了投资、设计、营销管理、采购工程、运营管理、财务、行政人事等部门，即属于原来城市公司的建制及基本保留在地区公司之中。

至此，金地集团总部将作为经营决策中心，负责重点经营事项的决策，直接管理地区公司；大区公司为业务督导中心，核心职能为督导地区公司的生产经营及重难点专项工作；地区公司为一线经营主体，负责辖区内的生产经营管理工作，保障经营目标的有效达成。

上述调整伴随一系列人事变动。其中较为显著的是，金地集团原华南区域董事长杜宏调往华东大区担任大区总经理兼上海地区公司总经理；原北京公司总经理遇绣峰调任华中地区公司总经理；原上海公司总经理季斌转任南京地区公司总经理。

金地集团方面告诉记者，杜宏原是金地南京公司负责人，最早也是从华东区域成长起来，其对华东市场非常熟悉，能力也很强，有过跨区域的工作履历，此次对其的调任也是出于这些考量。

房企人事换防多为组织架构调整战略的一部分。事实上，金地集团此轮“大刀阔斧”整合瘦身，正是当前房企变革的缩影。

今年6月，招商蛇口（001979.SZ）公告公司董事会审议通过关于公司组织架构调整的议案。根据战略规划、业务发展和管理需要，招商蛇口在总部层面新成立资产管理部，将风险管理部/法律合规部/审计稽核部分拆为风险管理部/法律合规部、审计稽核部；在开发业务层面，减少管理层级，取消华东区域、华南区域、华西区域、华北区域和江南区域5个区域公司，由公司总部直接管理下属城市公司。也就是说，调整过后的招商蛇口由3级管控精简为“集团—城市”的2级管控。

早在去年，招商蛇口已将原有的7大区域公司进行收缩，将深圳区域与华南区域合并，华中区域并入其他区域，最终形成华东、华南、华西、华北及江南5大区域。而在最近一次调整中，5大区域公司被全部裁撤。

克而瑞分析指出，此轮房企人事换防的动作高度一致，聚焦高层更迭、架构优化，围绕区域整合展开组织架构调整。“通过集团总部扁平化对接一线，有效缩短管理半径与决策链条，有助于企业在市场分化加剧的新周期中，精准把握城市发展机遇，持续巩固竞争优势。”

2025年上半年典型房企组织架构调整情况

1月

保利发展：
进行区域公司合并，保利江苏与淮海公司合并为江苏公司，保利浙江与浙南公司合并为浙江公司，保利山东与齐鲁公司合并为山东公司，保利辽宁与大连公司合并为辽宁公司

中海地产：
合并沈阳公司和大连公司，整合为辽宁公司

招商蛇口：
华东区域旗下城市公司启动合并，杭州公司更名为浙江公司，宁波公司调整为事业部并归入浙江公司管理。调整后，华东区域掌管上海、浙江、福建三大城市公司

3月

招商蛇口：
招商苏州与南通合并成立苏南公司

龙湖集团：
广佛公司与深港公司合并为华南公司，下设莞惠、闽南、珠中江、海湛4个片区，深圳、香港、广州、佛山等核心城市由总部直管

中国金茂：
将“总部—区域—城市”3级管控架构调整为“总部—地区”2级管控架构；取消华北、华东、华南、华中、西南5个区域公司，对现有城市公司撤并重组调整为14个地区公司

6月

招商蛇口：
总部新成立资产管理部，整合旗下自持资产。同时，取消华东、华南、华西、华北和江南五个区域公司，由总部直管城市公司

金地集团：
将“总部—区域—城市公司”3级管理模式调整为“总部—大区—地区公司”的2.5级管理模式；设立华南大区、北方大区、华东大区、中西部大区，将原来的城市公司整合为10个地区公司

（信息来自克而瑞）

聚焦核心城市

从业务发展层面来看，销售及利润压力、投资聚焦，均成为房企组织变革的深层动因。

据克而瑞监测，上半年，65家重点房企中有31家进行了47起高管变动，包括保利发展（600048.SH）、中海地产（0688.HK）、招商蛇口等头部房企。多家头部房企积极推动组织人事变革，这些变动多集中在二季度。典型房企正通过组织架构扁平化以应对市场挑战、提升管理效率，在缓解流动性压力的同时，向管理要效益。

金地集团方面对记者坦言，公司近年的调整主要是出于业务需要，基于目前的业务开发量及体量，公司对于一些核心城市需要重点锁定。“公司的战略导向始终没有变化，一直以地产开发为主业，未来也希望在地产开发领域实现经营上的突破，只是目前仍是一个比较艰难的阶段，面临经营上的瓶颈期。”

业绩预告显示，金地集团预计2025年上半年净利润为-34亿元到-42亿元，预计扣非净利润为-32亿元到-40亿元。业绩预亏的主要原因包括公司近年销售规模下降，报告期内可结转面积同比减少，营业收入同比下滑；公司根据市场情况动态调整经营及销售策略，加大去化力度，使得部分项目存货可变现净值低于成本，公司基于谨慎性原则计提了资产减值准备。

记者注意到，金地集团今年年初重启前端投资，1—2月在杭州临平老区与上海松江各获取一宗宅地。公司管理层公开表示，重回土拍市场的主要原因是公司随着公开债务的偿还，债务压力缓解，同时2024年行业宽松政策对市场整体信心修复及需求释放起到积极作用，市场有所修复，部分核心城市市场出现一定程度回暖的积极迹象，因此在核心城市重启拿地。公司后续将继续关注位于核心城市的投资机会，择机补充优质土地储备。

财报显示，金地集团坚持深耕一、二线主流城市的投资策略，形成以京津冀都市圈、长三角都市圈、珠三角都市圈以及中西部和东北核心城市为主的区域布局。截至2024年末，公司总土地储备约2916万平方米，其中一、二线城市占比约为77%。

招商蛇口亦有类似的投资策略。去年，招商蛇口在“核心10城”的投资金额占比达90%，其中在一线城市的投资占公司全部投资额的59%。公司坚持区域聚焦、城市深耕、以销定投、精挑细选的投资策略，资源投放聚焦核心城市。这种聚焦带来市占率的实质性提升。据招商蛇口方面披露，2024年，公司在西安、长沙、合肥、南通、徐州等五城销售金额排名位居第一，在南京、上海、深圳、苏州、成都、重庆、佛山、厦门、温州等九城进入当地销售排名前五。

克而瑞分析指出，从业务发展层面来看，销售及利润压力、投资聚焦，均成为房企组织变革的深层动因。在中央定调“更大力度推进房地产市场止跌回稳”的背景下，房企仍需开源节流，并保持一定的规模，聚焦核心城市住宅开发，首先确保项目盈利、企业盈利，并持续关注产品升级迭代，加强产品力打造，在竞争日趋加剧的行业中巩固自身“护城河”。

“台州模具大王”鏖战核心地块 上海土拍刷新全国单价地王纪录

中经记者 杨让晨 石英婧 上海报道

7月24日—25日，上海市第六批次土拍在经过两天的争夺后最终落槌，共计揽金289.6亿元，整体溢价率达到22.33%。

《中国经营报》记者注意到，在此次土拍中，共有8宗地块挂牌出让，其中7宗地块溢价成交。位于上海市徐汇区的XH-02（TPL）单元051-11地块，出让面积仅为4705.49平方米，但最终以12.25亿元的价格被“房企新面孔”上海祺祥旺宇置业有限公司（以下简称“上海祺祥”）竞得，单价达20.03万元/平方米，这也使得全国楼面价纪录再度被刷新。

实际上，除了单价纪录被刷新外，在此次土拍中，核心地块仍然吸引了中海地产、招商蛇口、保利地产、绿城中国、安徽高速地产等多家知名房企参与争夺。上海中原地产资深分析师卢文曦告诉记者，此次土拍结果表明，对于开发商而言，上海市土地市场仍然非常有吸引力。

“小而美”地块拍出最高单价

随着上海市第六批次土拍结束，全国单价地王纪录再度被刷新。

相关资料显示，徐汇区XH-02（TPL）单元051-11地块地处徐汇衡复风貌区，地理位置优越，距离徐家汇中心步行仅约10分钟路程。

不过，该地块出让面积较小，容积率也不高，起拍价10.01亿元，参与竞拍的房企也只有中海地产、上海祺祥、招商蛇口+上海徐房联合体3家。经过约20分钟、28轮竞价，该地块最终被上海祺祥以12.25亿元的价格拿下，溢价率达到22.37%。

企查查显示，上海祺祥成立于今年1月，注册资本15.5亿元，注册地址位于上海市徐汇区复兴西路，实际控制人为叶舒祺。

记者注意到，叶舒祺关联企业达15家，涉及房地产业、租赁和商业服务业、科学研究和技术服务业、制造业等多个行业。其中，叶舒祺还是浙江屹丰储能有限公司股东，并担任上海屹科自动化技术有限公司（以下简称“上海屹科”）董事等职务。

据了解，上海屹科法定代表人为叶华彪，祖籍浙江省台州市三门县，有浙江台州“汽车模具大王”之称。据上海市台州商会相关资料，叶华彪为上海市台州商会常务副会长、屹丰汽车科技集团有限公司（以下简称“屹丰汽车集团”）董事长。

上海市台州商会资料显示，屹丰汽车集团是世界最大的汽车模具制造商和中国最大的车架零件制造商。集团成立于2000年，在上海市、南京市、嘉兴市、宁波市、扬州市、台州市等地拥有十余个生产基地，已成为北京奔驰、宝马、大众、通用、上海汽车、奇瑞捷豹路虎、吉利汽车、长城汽车等主机厂配套覆盖件模具、零部件和总成零件供应商。

另据《浙商》杂志今年6月报道，叶华彪已将汽车相关业务交由小女儿经营，大女儿负责资产管理。叶华彪自己则开始布局投资业务，目前已投资智己汽车、奇瑞汽车、吉利自动驾驶等多个项目。

有知情人士表示，叶舒祺系叶华彪的大女儿，小女儿名为叶舒祥，上海祺祥的公司名称即由此而来。另有业内人士猜测，上海祺祥此次拿下上述地块，建成项目后或不会公开出售，而是转为私人住宅。

在上海市第六批次土拍中，上海祺祥以12.25亿元总价拍出全国新单价地王。图为土拍现场竞价信息。　本报资料室/图

多家房企“混战”核心地块

据了解，除了涌现出全国单价新地王外，其他多宗优质地块也吸引了多家房企争抢。

静安区C050202单元053-b-1地块出让面积1.68万平方米，起拍价48.71亿元。该地块吸引了保利地产、招商蛇口、华润置地、中海地产等房企争夺，最终由中海地产以53.63亿元的价格竞得。

此外，虹口区北外滩板块也是房企争夺的焦点，共有华润置地+广州城建联合体、招商蛇口+南通瀚明联合体以及绿城集团、保利地产、中国金茂、中海地产、金隅地产等房企参与争夺。最终，该地块由绿城集团以64.71亿元的价格拿下。

近年来，绿城集团不断加码上海市房地产市场。今年7月初，绿城集团在上海市召开发布会，华东区域各项目营销负责人一同登台介绍了绿城集团2025年深耕华东区域的战略图景。

据了解，绿城集团在徐汇区滨江板块开发的豪宅绿城·潮鸣东方已取得不错的销售成绩。今年5月初，该盘入市并推出120套房源，均价约19.5万元/平方米，备案均价仅次于翠湖天地六和项目的约21万元/平方米。开盘当天，现场共有约190组客户认筹，认筹率达到约160%。

除上述两宗地块外，位于浦东新区唐镇板块的PDP0-0405单元C-02C-01地块也吸引了多家房企竞拍。该地块起拍价19.5亿元，共有招商蛇口+中旅联合体、安徽高速地产、保利地产、中海地产、绿城集团等9家房企参与，最终招商蛇口+中旅联合体以27.3亿元拿下，溢价率超过40%。

记者注意到，在此次土拍中，也出现了“冷门”地块。青浦区QPC10004、QPC10005单元47-04地块出让面积2.34万平方米，起始价仅9.3亿元，仅有联发集团1家企业参与竞拍，报价1轮便拿下，成交价为21.95亿元。

易居研究院相关报告分析认为，随着土地市场优质地块加大供应，土地交易维持高溢价率，客观上也使得后续会有更优质的项目出现。

“头部房企为了保证良性循环，都在抢市中心的地块。”卢文曦向记者表示，房企都清楚哪些地块优质、好卖。“中环以内板块的房价和市场表现都较为坚挺，相比之下，外环外的地块去化如何就要看运气了。”