



新周期、新挑战，房企应如何应对？

◎ 明源地产研究院/胡望军 魏娜

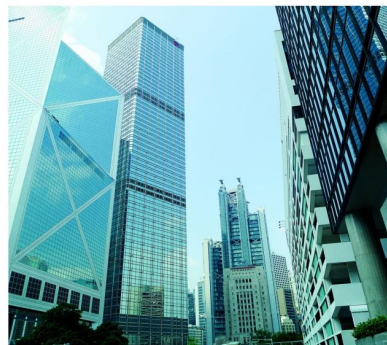
随着三道红线、两集中政策出台，房企遭受了成本和售价的两头挤压，中间还得承受现金流的考验。很多房企甚至已经出现做完项目发现不赚钱、或者因为个别项目失败拖垮整个企业的现金流等现象，地产环境发生了巨大改变并呈现出新的发展趋势。

第一、利润为王。依靠土地红利赚钱的时代已经结束，利润导向已经成为众多房企对运营总、财务总、项目总等管理岗位的基本要求。地产的发展依然可期，但是红利的追逐方式已经发生了根本的变化，房企必须找到真正影响自己利润的短板。尤其对中小规模而言，一共就并行开展这么几个项目，能否拿出精细化的拿地测算结果告诉老板这个项目是否盈利，以及项目运营全过程中能否精准的按照测算目标执行到位，这将成为项目成功与否的关键。

第二、现金流成为企业生死攸关的大事，杠杆逻辑发生了变化，银行融资变得越来越难，企业开始关注现金流的流速、周转的资金。企业的现金流能否支撑开工和建设、能否坚持到集中拿地？如果没有非常清晰的现金流预判、监控、调整，现金流断裂就成了压倒房企的最后一根稻草。

第三、借助数字化转型、发展数字经济，将成为地产发展的趋势。受疫情冲击，全球GDP同比下滑，但数字经济却突飞猛进。相关资料显示，2020年1月以来，全球数字经济占GDP比重增长达到43.7%，推进数字化发展已经成为包括美国、欧盟在内的各发达国家的共识；到2025年，中国数字经济预计将增长到65万亿元，占GDP比重将超过50%。外部生态平台与地产的融合，例如在线售楼、VR看房，给地产带来更多的增长空间，也使得地产行业有了洗牌换位的可能。

进入行业新周期，老“方法”解决不了“新问题”，面对新变局，新趋势，房企应该如何应对？



1、降本增效，保利润、稳现金流。

为了保利润、稳现金流，房企的常见做法包括：

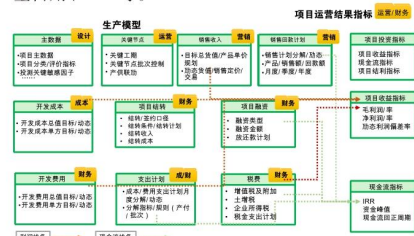
(1) 依托企业核心优势战略规划更聚焦，强化深耕优势。例如某企在战略中明确把城市更新作为未来十年的发展方向，做最懂客户需求的产品，做最有“温度”的服务；

(2) 尽可能缩短工期，对于大多数企业，能控制住工期、不要出现竣工延迟，就能节约很大的成本；

(3) 优化设计，做产品标准化、优化设计，因为设计方案对成本的影响远远大于施工阶段的影响，例如合理确定地下室层高、车库顶板排水方式，合理设计建筑风格，合理控制外立面率等；

(4) 优化招标采购，在招标之前做好测算、编制招标控制价，体量大的考虑集采、集采，跟优质的上下游单位建立长期合作、良性合作等；

(5) 把现金流作为项目管控重点，以往更多是看项目签约达成率、回款达成率、里程碑节点达成率等业务指标，现在转变为关注现金流的回正、资金占用、ROE等。

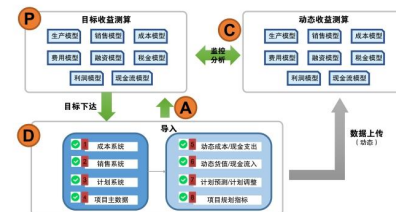


房企利润与现金流

2、以项目为中心的经营管控和激励。

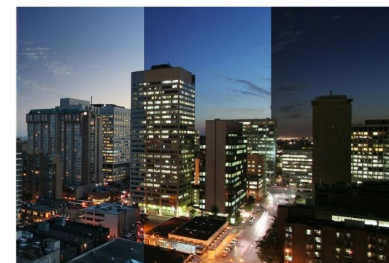
构建以项目为中心、以项目盈利为导向的投资收益闭环，包括建立定期、不定期两种回顾机制，和建立以项目为中心的激励机制。

定期回顾，例如形成每月的动态投资收益版本分析，围绕各项业务数据指标的变化；不定期回顾，例如发生成本调整、价格调整、土地调整、节奏调整等重大事件后的测算。通过两种回顾机制，全员算“大帐”的经营管控逻辑，对比成本目标、销售目标、生产目标等，找到利润和投资目标差异，并进行改进和调节。这样，目标收益测算、目标下达与执行、过程中定期和不定期的动态收益测算、对比目标和动态进行业务调节，就形成了一个完整的PDCA的投资收益闭环。



项目经营管控PDCA闭环

以项目为中心的经营管控，意味着企业的激励制度也要基于项目利润率和现金流控制等指标，来考核项目和项目成员，并发放激励。企业驱动经营结果达成的手段，可以包括项目运营目标书、项目跟投激励、节点激励、货值溢价激励等。例如某企通过节点奖，有效驱动项目经理和项目团队通过快开工、快开盘等方式加速现金流回正、降低资金峰值，而从降低企业对项目的投资、提升项目对企业的现金流回报。





3、基于企业战略目标打造企业全面经营预算管理闭环。

面对严苛的调控政策,地产行业发展的不确定因素逐渐变多,简单的靠拿地已经不足以支撑企业的战略目标。构建以企业战略为目标的企业全面经营预算闭环,将成为战略目标最终达成的重要一环。

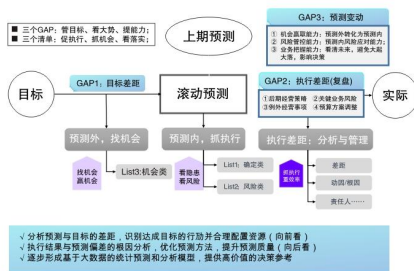
为了实现公司战略,大多数房企都会做年度经营预算。不少房企在做经营预算中存在不少问题,包括:战略缺口测算难、预算编制协同难、预算控制执行难、预算执行分析难、预算变更调整难等。传统的技术手段难以解决这些问题,也就影响了战略目标的达成。



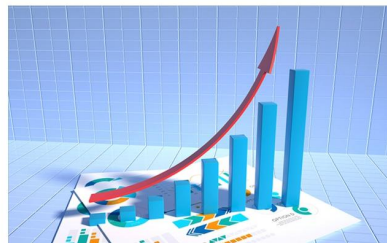
为确保企业战略的有效达成，真正想实现以战略指导业务，明源云基于行业的最佳实践建议房企建立以企业经营预算为导向的闭环的经营管理体系，包括5个方面：

- 明确组织分工，明确预算目标制定过程中各职能分工及流程保障；
- 构建预算闭环，形成各业务体系从预算编制到执行到调整的PDCA闭环；
- 实行滚动预测，构建基于企业经营预算的滚动预测模型；
- 借助会议体系回顾整体经营预算达成，形成实时的预实对比；
- 考核激励牵引，基于全面预算指标形成绩效考核的兑现机制。

面对新周期和新挑战，基于战略目标构建全面经营预算管理闭环，将会成为房企数字化转型的“新动能”和“杠杆解”。



全面预算滚动预测模型



4、寻找第二业务增长曲线。

在做好主营业务的同时，一些房企已经在寻找第二业务增长曲线。从开发建设型向服务运营型企业转型，拓展方式从重资产向轻资产转型，实现轻重并举。

建议优先关注已有的业务领域，例如住宅物业管理可以帮助房企从业从原本“销售-竣工-交付”的一次性商品交易，纵向延伸，且具有轻资产、低负债率、现金流稳定等优点。其次可关注商业、写字楼、产业园区等不动产运营管理，凭借建筑设计营销招商、成本管控等专业化服务能力，不断提高运营能力，以创造更多的业务增长。

5、借助数字化转型，提升核心竞争力。

房企数字化转型是企业战略转型的重要组成部分，也是战略落地的技术支撑。但是数字化转型不是一蹴而就，工作量大、涉及面广、紧迫性高，需要做好数字化规划，描绘出未来数字化转型蓝图，分步实施、重点突破，才能成功。



例如现阶段要打好数字化底座，实现核心业务场景的信息化、在线化、智能化，支撑全方位管控和精细化管控，也为数字化成功转型提供支撑。其中：

信息化即实现业务流程的信息化管控，例如现金流、利润、负债率等核心指标关系着生死存亡，企业高层需要快速掌握这些核心财务指标。通过信息化，让各项业务的数据更准、流程更快，有效提高企业的管控水平。

在线化即实现沟通在线、数据在线、业务在线。传统的线下统计和人工上报流程让集团汇总信息严重滞后,且难以验证数据的准确性,导致高层无法基于实时数据作出准确判断,企业面临更大的风险。同时,各专业条线之间往往存在协同不畅,导致信息不对称、反馈不及时、被动等待等现象,拉低了组织的运转效率;在线化后,不是人找事、而是事找人,实现各种业务场景的在线协同。

智能化即实现系统自动监控业务流程和数据。智能化以经营目标为导向，促进业务流和数据流的高效融合，对全周期、全项目、全业务实时监控，并对异常指标预警、信息整合和输出等全方位管控。



某企数字化项目运营大屏

结语

调控常态化背景下,虽给房企带来不小的挑战,但也为房企创造了转型升级的机遇。倒逼房企通过精细化管理,练好内功、做强产品,增强自身竞争力,同时寻求新的业务领域,逐步建立第二增长曲线。

可以预见，能在这一轮大浪淘沙中生存下来的房企，必将在未来获得更长足的发展。

