

房企怎么能穿越周期？

房地产行业进入转型期，房企要从组织建设与管理方法入手，调整组织架构，以数字化赋能经营降本增效，提高企业经营运营效率。此外，要严守安全经营底线，严格现金流管理，追求有质增长，才能穿越周期。

一、调整组织架构，以数字化赋能促进降本增效

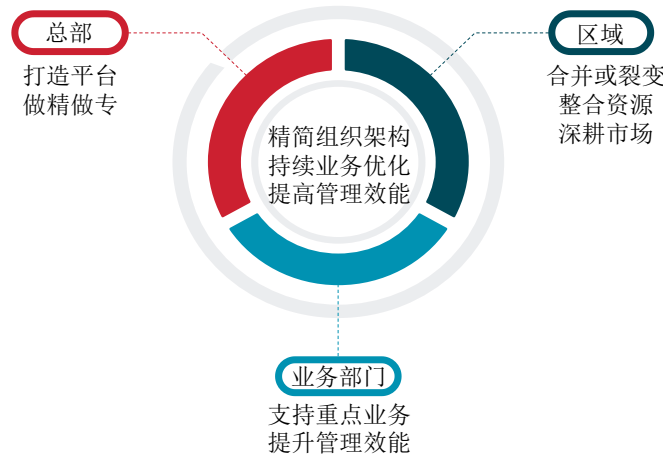
随着行业步入深度调整阶段，以及消费者需求的变化趋势，房地产行业进入转型期，国内一些城市正走向存量时代。在此背景下，房地产企业要提前预判新形势，升级盈利结构与管理模式，房企需要从组织建设与管理方法入手，提高企业经营周转速度，实现高效运营。房企一方面对组织架构进行精简整合；另一方面利用数字化技术为管理赋能，为项目开发全周期提速，驱动业务高质量增长。

1、精简组织架构，资源倾斜核心业务与战略重心

2023年，房企组织架构优化以提高管理效能和提升协同业务效率为目的，调整重点主要在总部、区域部门和业务部门三个方面。

平台化综合管理，精细化职能职责。房企在总部层面合并相似职能，使业务更加精细化和专业化，通过平台为区域公司赋能。如华润置地对总部架构进行调整，增设科技创新部、做实科技赋能职能，财务部强化金融创新职能，强化客研职能、打通客户与市场研究、产品研究及产品定位；中国金茂开展组织架构优化，总部承担“教练”和“裁判”角色，强化战略管控，聚焦重大决策、资源配置、共享服务和一线助力等四大中心。

图：房企优化组织架构举措



区域合并精简，资源综合调配，深耕优势市场。房企或对发展前景较弱的区域进行裁撤或合并，或对较大区域进行进一步架构调整，既可以降低管理成本，又能够缩短管理半径，从而在整体上提升运营效能。部分房企面临融资、销售等方面的压力选择收缩战线，相应地同时合并区域公司、精简组织，如招商蛇口为了匹配集团发展及管理需要，对区域架构进行了调整。

以业务优化为核心，支持重点业务发展，提升管理效能。部分企业选择成立独立的商业、产业、公寓公司或事业部门，进一步推动优势业务发展。

2、深化数字化技术应用，构建全周期智能管理

房企以数字化与信息化作为应对挑战的重要手段，通过自主开发与合作两种模式，将数字化应用场景覆盖从企业管理到投资决策、设计开发与运营服务的全产业链条。

房企推进数字化技术应用，通常会采取自主孵化和外部合作两种方式，前者投入资金较多、但与自身业务贴合紧密，后者管理成本较高、但效果显现较快。如中交地产通过“中交智建”一体化平台，实现品质保证、弱项改进、专项治理、完美交付的全过程智能保障体系。从数字营销上，中交地产打造“中交优家”小程序。通过直播活动、云看房、云讲解等功能，为客户提供良好线上体验；招商蛇口与小度、博联智能强强联手，共同研发定制 AI 家庭管家，适应后疫情时代“零接触”的健康生活和社交需求，也使业主可以轻松完成家居的控制。

图：房企建设销售管理数字化应用



房企将智能技术应用于项目开发全生命周期，全面提升运营效率。从具体业务环节看：

在开发过程中，通过数据与模型分析及高科技应用，帮助企业高质量精准拿地，规划项目发展，提高建筑效率与质量。例如部分企业通过智慧工地系统，将 BIM 技术、集成机器人、物联网设备、智能设备等科技力量融入工地施工管理当中，提高建筑施工安全生产水平。

营销方面，数字平台营销驱动。面对当下房地产行业获客难度显著增大，房企逐步尝试营销平台建设，打通全渠道拓客到私域运营的转化链路，做到客户统一沉淀与运营管理；如华润置地推出“小润选房”一站式购房平台，搭建用户触点，提升客户使用体验。

运营方面，通过搭建完善的运营体系，为营销转化提供产品与服务支撑，数字化技术将延伸至更多业务场景，实现物业服务流程重塑和模式升级，打破数据孤岛，实现多业态、多场景的统一管控。如保利提出“智慧物业解决方案”，从边缘到云平台的全方位软硬一体解决方案，覆盖社区、公寓、商业等诸多应用场景。

二、严守安全经营底线，追求有质增长穿越周期

受新房市场规模向上突破动力减弱，市场总量在中长期也将处于下行等因素影响，企业此时正要谨慎控制规模，转而转求稳健和高质量增长，行业分工程度不断加深，或将呈现市场分化、行业分化、企业分化的三大趋势，头部企业凭借资源优势、稳健经营战略、开发运营实力，销售额市场占有率仍将提升；中小企业坚持本地深耕策略，专精开发或优势业务，规模扩张潜力有限。总的来看，行业仍处于深度调整阶段，竞争格局可能发生重大变化，在当前阶段，房企保证安全经营是重中之重，以应对市场挑战。

1、严守安全底线，现金流管理将成为企业关注重点

随着多项供给侧政策的持续发力，现金流管控的重要性更加凸显，促销售、抓回款考验着房企的整体运营能力，同时对拿地等现金支出也需做好把控，对企业的竞争力提出了更高的要求。在融资方面，政策在加大房地产融资支持，房企可通过负债接续来缓解流动性紧张局面，权益补充来优化资产负债结构并降低杠杆率。在销售方面，其一，利用传统节日积极开展营销活动，并打造具有自身特点的营销节点。其二，为应对市场及购房者信心不足的情况，房企积极响应保交付的号召，依托既有资源进行现房营销，以实际的交付力与产品力打动购房者。在拿地方面，企业应提升重点城市群的布局力度，调整土地储备结构，适度降低拿地规模，严防未来项目去化风险。

2、品质交付显担当，保障消费者信心

抓流程控细节，按时保质交付。在当前环境下，交付力能够串联从产品设计、成本、工程，到品控、服务跟进等全线条、各部门，是房企综合实力的衡量，亦是与购房者连接的重要窗口。其一，重点聚焦生产建造环节，通过建立精细严格的施工标准，制定精细化的过程管控体系，实现精工匠造。其二，在服务 and 体验环节，加强与客户沟通，使客户增强对企业产品品质、施工建造能力和承诺兑现能力的信任；其三，交付环节，通过专业人士陪同验房、交付即交证、投诉反馈机制等方式提升交付体验。