

# 浅析房企集团不同发展阶段管控模式的选择

刘 伟

**摘要:** 房地产行业在数年高速发展之后,在国家出台一系列调控政策以及购房者的购房行为的日趋理性的情况下,宣告房地产暴力时代基本结束。如何有效的让处在不同发展阶段的数万家房企,能够在完全的市场竞争中,选择合适的管控模式。从而建立自身的竞争力,是房企普遍面临的亟待梳理和决策的首要问题。

**关键词:** 房企; 发展阶段; 管控模式; 选择

本文主要通过对中国房企所处的不同阶段所面临的管控难题和模式选择进行分析,试图找到共性和方法论,对具有同样困惑的房企具有较强的指导意义。

## 1、房地产行业概况

现今,房地产企业生存环境日益恶化。相比过去粗放发展,盲目扩张的野蛮生长状态,

行业竞争日趋激烈,政策调控持续从紧,购房者的购买行为更加专业和理性。中国现有6万家房企,将面临着并购和重组、生存和死亡优胜劣汰的自然选择。不同的企业也将面临着不同的选择。当然,如果只要不选择退出的房企,做大做强始终是他们渴望达到的目标,都将会在如何确定战略、控制成本、提高资金周转率、合理建立企业结构、有效分权,从而最终实现利润增长等核心问题上存在困惑。

## 2、企业集团的本质和目的

企业集团是以资本为纽带,通过全资持股、控股、参股、生产经营合作等方式,形成的核心层企业、紧密层企业、半紧密层企业和松散层企业等多层级企业组织结构,具有当代市场经济社会的显著特征。

企业集团实现其战略目标必须有高水平的管理,就是对各子公司实现集团总体战略所做的一切工作,包括如何确保各子公司实现子战略,如何在确保子公司实现各自子战略得以实现集团总战略以及如何保持子公司目标与集团总体目标一致等所做的一切工作。简而言之,企业集团管理应围绕以下目的进行工作:(1)集中资源优势,获得规模效应;(2)优势互补,获得协同效益;(3)提高企业创新能力和综合竞争能力;(4)扩大企业边界。

## 3、房企做大做强进程中构建集团管控模式要点

纵观当前国内房企发展现状,各自水平千差万别。如果按照本地化发展、异地化发展和全国化发展为横轴,粗放化管理、规范化管理和精细化管理作为纵轴,可以有不同的组合,基本上可以涵盖国内房企的发展现状。其中我们可以抽取三大典型阶段,即本地化发展初期的粗放管理,异地发展阶段的规范管理和全国化发展阶段的精细管理。

对专业型房企而言,集团管控的核心是解决总部与区域(或城市公司)之间的集分权问题,它最关注权力如何科学分配和权力分配后各层级组织灵活性的问题。一般而言,房企在构建集团管控模式,基本遵循“匹配未来战略—科学治理结构—调整组织架构—母子公司权责体系—核心流程再造—对应设置部门与岗位—信息化保障平台”的一条龙体系,这已成为房企构建可落地集团管控模式的一般路径。

就集团管控模式的实践而言,设置集团管控模式的要点就是总部对房地产业务管理和业务操作的科学分离问题,总部定

位于管理者,是制度、标准的制定者和决策的审批者;异地公司定位于操作层,是业务的执行者、汇报者。在这个原则下,房企要将管理权集中于总部,将操作权逐步下放,总的来说,伴随房企规模增长,总部放权是长远趋势。在这个过程中有的房企比如上海复地一次性将操作权下放给城市公司;有的房企如万科则是采取下属公司“成熟一项、下放一项”的做法,需要提醒的是,不同企业管理水平决定了不同的下放节奏和下放环节。企业必须根据自己母子公司各自管理能力“量力而行”。

### (1) 基于母子公司行政维度的集团管控分析

集团公司管控模式确定的关键首先在于总部的功能定位。一般来说,总部需要充分利用总部在资金、技术、人才等方面的优势,实现集团化价值的发挥(比如集中采购、银行授信)。比如龙湖总部就在“战略导向、投资决策、资本运作、人员标准、企业文化”等高度集权,而在具体业务层面将会根据企业实际情况予以不同程度的分权和放权。另外,总部功能定位并非是一成不变的,总部功能将从早期的以财务控制和人员任免为代表的全方位强控,到慢慢保留关键管控环节,其他营销、物业多个领域权力逐步下放;最后将演变到总部关注于整合内、外部资源,为下属公司提供更多更高附加值,实现从管控型总部向价值型、服务型总部转变。

于此同时,大多实力雄厚的房企纷纷实施多元化发展战略,规避风险。从发展布局来看,不少全国性企业已经不满足于国内的房地产开发,开始拓展海外业务。绿地、万科、碧桂园等企业均提出了海外发展计划,其中绿地、碧桂园、鑫苑置业已经在海外有项目在建。从发展的业务范围来看,为了规避风险,房企的发展方向更为多元化,今年以来企业的多元化发展脚步加快,转向旅游地产、养老地产、商业地产、一级开发等等,尤其是旅游地产开发,成为众多企业关注的热点。向海外的拓展,势必将继续推动企业管控模式的变革。

### (2) 基于项目全生命周期维度的集团管控分析

房地产行业的集团管控必须聚焦在房地产核心业务即项目的全生命周期基础上来设置,从房地产价值链的关键点出发,我们认为从投资决策到项目策划这个阶段为决策段,具有典型的高风险和高收益特点,房企集团一般要对此阶段高度集权,总部会在项目决策把关和资源分配上强化把关功能,区域公司更多负责信息收集、项目跟踪、制作可行性研究报告等操作性事务。而从建设设计到工程管理中间阶段为“监控段”,此阶段更多关注建筑质量和产品品质和成本控制,房企总部可采取关键节点、利用20/80原理进行集分权分配管理。而在后期销售管理到物业管理过程为弱管控段,集团更多提供支持服务。将更多权限下放给下属子公司。

## 4、房企做大做强需要信息化管理作为支撑平台

管理学家孔茨等人将组织结构中的信息系统与权力系统区分开来,认为信息流动与权力通畅是实现同一组织目标中两大先决因素。因此对于国内地产而言,除以上阐述的集分权外,信息沟通的体系建设对于集团管控模式的调整优化的落地同样有着相对重要作用。信息化系统作为房企异地发展信息传递、沟通、分享的最佳工具,成为房企减少信息不对称的重要平台。对房企信息化管理而言,IT系统不仅发挥了信息化数据集成、信息集成、全面实时随意查询等功能,更重要的它是对新制度推行、组织架构变革、新管控模式落地的最佳固化平台。

### 5、典型房企集团管控模式分析

作为房地产行业的绝对老大,万科地产,随着企业的发展也经历了管控模式的变革。万科成立之初,由于业务单一、规模较小,因而采用了简单的直线组织结构形式,总经理下面直接设置职能管理部门及经营单位,组织架构十分扁平化。专业化调整完成后,万科开始采用“强势总部”组织架构,将诸如投资决策、财务管理、融资、人事任免、薪酬考核等很多权力都放在集团总部,子公司更多的只是一个执行和操作的机构。子公司职能部门受子公司总经理领导,同时受总公司职能部门直线管理。2004年以后,万科对管控模式进行了重大变革,由集权型管控向分权型管控转变,管控模式调整为“集团总部-区域总部-城市公司”三级。管控模式的不断调整和更新,成为了万科集团发展的强劲驱动力。

### 6、结论

最后,需要强调的是,基于房企集团做大做强管控模式“只有与时俱进,没有一成不变”,管控模式必然会随房企所在的发展生命周期不断调整和优化,这也是现代组织学权变理论所倡导的。另外,在管控模式实践中,切忌直接照搬标杆房企

的管控模式,标杆房企大多由于自身差异性规模(千万级VS百亿级)、难模仿的企业文化(万科企业文化)、自身差异化优势(华润集团对华润置地集团孵化器作用、碧桂园的产业链整合)……以至我们很难照搬引用诸多标杆房企的管控模式,或许万科模式只适合万科,所以没有结合自身企业特色和考虑自身管理水平的“标杆管理模式”的模仿必定是一次失败的管理变革。由此,对处在管理不同阶段的房企而言,你的管控模式选择,没有最好,只有最合适!(作者单位:厦门大学管理学院)

### 参考文献

- [1] 姜向阳,陈宇龙,隆安燕;我国企业集团组织结构优化设计研究[J];改革与战略;2004年09期
- [2] 高超;企业集团组织结构模式的构建与管理控制[J];湖湘论坛;2004年03期
- [3] 孟执芳;陈志军;企业集团治理探讨[J];理论学刊;2006年09期
- [4] 张斌;企业集团组织结构与管理模式研究[D];中国海洋大学;2005年
- [5] 吴光东;苏振民;房地产企业集团管控模式研究——以万科为例[J];改革与战略;2008年03期

(下接第55页)

### (二) 危机处理实施“三步走”

突发事件一般不会给企业留下足够的思考和反应时间,考验着企业的危机决策能力。危机决策能力要以消除危机为最高原则。

1. 危机判断。判断危机的类型和严重程度,按照突发事件发生的紧急程度、发展势态和可能造成的危害程度分为一级、二级、三级和四级,分别用红色、橙色、黄色和蓝色标示,一级为最高级别。要把握危机源头,寻求危机化解的突破口;迅速调配内外部资源做好准备,启动应对计划;快速调查事件原因,弄清事实真相,掌握真实、完整的信息,各部门保证信息的一致性,避免各种无端猜疑。

2. 危机控制。速度是危机控制阶段的关键,要做到决策快速、行动果断、力度到位。单位应急领导小组应在第一时间赶赴事发现场,开展现场调查,了解事实真相,掌握第一手材料;尽快核实情况,按照逐级上报的原则,于事发后30分钟内先电话口头报告应急指挥部办公室;与当事人进行初步沟通,安抚情绪,防止危机扩散;进行舆论监控,了解媒体关注程度,迅速拿出解决方案。

3. 危机处理。危机处理是一个系统工程,要做到统一口径、快速反应、主动真诚、寻求支持。配合有关调查小组,做好应对有关部门和媒体的解释工作以及事故善后处理工作;发挥权威性机构解决危机的作用,邀请权威人士辅助调查;掌握宣传报道的主动权,如需召开新闻发布会,要统一正确说辞,

提供标准化声音,情感上要与弱者“捆绑”在一起,向公众告知危机发生的具体情况,企业解决问题的措施等内容。措辞包括如“我们密切关注……”、“我们正在努力……”、“我们几十年来……”等等,避免不同说法引起更多的猜测与误会。在发布信息时,要始终忠于事实,反复强调企业的立场与观点。同时,迅速准备正面文章,通过主流媒体的高转载率刊出正面报道,以正面、积极的声音转移行业关注点。

### (三) 危机后期完善三项措施

危机发生后,企业形象受到了影响,公众对企业会非常敏感,需要靠一系列危机后期处置工作来挽回影响。

1. 总结评估。对危机管理工作进行全面评价,包括对预警系统的组织和程序、危机处理计划、危机决策等各方面的评价,详尽列出危机管理工作中存在的漏洞和问题。针对不同问题,随时修正和充实危机处理对策。

2. 整顿完善。多数危机的爆发与企业管理不善有关,要从危机中吸取教训,防止同类事件的发生。责成有关单位落实整改措施,根据情节轻重,对相关责任人员依法给予处分、处罚甚至追究法律责任。

3. 化危为机。危机给企业制造了另外一种生存环境,企业要善于利用危机,采取切实有效的措施,探索改革发展的新路子。在发展中进一步凸显企业敢于负责的社会形象,提升公信力,逐步消除危机带来的不利影响。(作者单位:重庆市烟草专卖局)