



明源地产研究院

明源地产研究系列丛书

跟投之潮

房地产行业跟投趋势与典型房企实践

明源地产研究院◎编著

中信出版集团



明源地产研究院

明源地产研究系列丛书

跟投之潮

房地产行业跟投趋势与典型房企实践

明源地产研究院◎编著

中信出版集团·北京

图书在版编目(CIP)数据

跟投之潮:房地产行业跟投趋势与典型房企实践/
明源地产研究院编著. —北京:中信出版社, 2018.7
(明源地产研究系列丛书)
ISBN 978-7-5086-9070-4

I. ①跟… II. ①明… III. ①房地产投资—研究—
中国 IV. ①F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第110931号

跟投之潮——房地产行业跟投趋势与典型房企实践

编 著: 明源地产研究院

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19.75 字 数: 240千字

版 次: 2018年7月第1版

印 次: 2018年7月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9070-4

定 价: 55.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

《跟投之潮》编审委员会名单

总 编：徐 颖

主 编：钟洪涛

编 委：吴浪雄 夏 凯 黄辉华 王亚辉

黄 乐 谢志华 江 滨 冯 超

序

共同迎接“合伙人”的伟大时代

不经意间，真正意义上的中国房地产行业走了近三十年。

三十年来，这个行业日新月异，万象更新，一部分企业倒了下去，一部分企业慢了下来，一部分企业站上了桥头，一派长江后浪推前浪、一浪高过一浪的热闹景象引爆着行业，真是激荡三十年。

猜猜，谁才是这个行业笑到最后的那个企业？其实，神仙也不知道。

的确，我们正在迎接一个伟大时代的到来，这个时代就是“合伙人”时代。

在许多行业，合伙人制这种古老的组织形式非常普遍，如律师事务所、会计师事务所、高科技行业等知识型企业。在传统行业中，公司制依然是绝大部分企业的组织形态，但无法忽视的趋势是，合伙人制在当下的中国变得越来越流行。

最早开始“合伙人”尝试的地产公司万科，便在许多层面上进行

了实践，如2014年推出的合伙人持股计划、项目跟投机制等。这种尝试也包括后来碧桂园推行的“同心共享”计划。从这两家企业跟投机制的实施情况来看，合伙人制对于激发组织活力有着非常积极的作用，也促使了近几年房地产业绩规模的跨越式增长。

随着行业的发展、人员的流动，项目跟投已经在越来越多的房企中得到实施，从当初的星星之火到目前的燎原之势，项目跟投在房企实践中确实也得到了良好的验证。据统计，2017年，在17家千亿元销售规模的房企中，10多家企业已经推行了项目跟投机制，目前大多志在冲击千亿元销售规模的房企都在纷纷引入这种机制，甚至众多中小型房企也是如此。

这些企业的快速发展有来自多方面的原因，但毫无疑问，以项目跟投为核心的组织激励体系变革给这些房企赋予了更多爆发的潜能。从目前来看，项目跟投机制在地产行业已经逐步成为驱动组织活力的管理标配，是推行合伙人体系成功的重要保障，其核心作用是激活了房企组织的“自组织”属性。

从进化论的观点来看，“自组织”是指一个系统在“遗传”、“变异”和“优胜劣汰”机制的作用下，其组织结构和运行模式不断地自我完善，从而不断提高其对于环境的快速适应能力的过程。一个系统的自组织属性越强，其保持和产生新功能的创新能力也就越强。任何一个组织都有自组织属性，否则就失去了存在的基础和创新发展的动力。

究其根本，这和当前房地产行业的经济环境变化剧烈、土地资源竞争激烈、行业集中度快速提高等因素密不可分。自上而下的科层制管控的传统而冗长的决策流程已经无法有效应对外界剧变的风险，企业需要发挥精英小团队的自主创新和能动性来积极应对，即增加企业组织的自组织属性。

规模房企的经营实践已经证明，项目跟投机制是激发项目精英小团队最好的、最直接的机制。项目跟投有利于利益绑定、人员保留、动力激发，有利于在项目现场解决大多数的管理问题，有利于经营目标的自觉达成。从更积极的视角来看，项目跟投有助于构建新型公司治理结构，有助于推动内部组织变革、去中心化、去大企业病，有助于业务模式创新和团队成员优胜劣汰，有助于培养具有企业家视角的管理者，乃至提升内部员工对企业战略的理解。

我们阳光城目前已经推行了“双赢”机制——“合作共赢”和“阳光共赢”。在过去一年里，阳光城的变化有目共睹，它在多方面发生了革命性的变化：2017年，区域公司从13个发展到30个；实现销售900多亿元，同比增长一倍，现金流首度回正；实现营收331.6亿元，同比增长69.2%；通过两次“锋刃”计划落地，目标成本降了近40亿元。2018年第一季度，累计有120个项目公司全部采用了跟投机制，“高周转”打法生根开花又结果，已实现了多个项目开始预分红的可喜成绩。可以说，是“双赢”机制让阳光城的内在组织机能、可预见未来、做事方寸、又快又好玩法的诸多元素发生着积极变化，而且充满活力。

明源地产研究院基于当前行业的最新热点，对于项目跟投机制的设计机制进行了解构，从跟投进入、返本、分红和退出等四个关键环节的设计视角出发，对于这些关键环节如何与经营导向相结合进行了深入提炼和总结，这可以为诸多房企在进行跟投机制设计和优化时提供助力。

我们阳光城目前的“双赢”机制已经大型升级了三次，在三个方面发生了蜕变。我相信，此机制还需要考验，还需要打磨，还需要随时打补丁，只有这样，我们才能让机制更符合人性并能从人性出发，让其发挥正向的“化学作用”。

事实证明，跟投机制的落地让员工多了一层身份，那就是事业合

伙人。什么是事业合伙人？言外之意，员工也是企业的老板，也是企业家、企业的主人、企业的责任主体。员工和股东站在同一“战舰”上，同心同德，同利同责，共同创造属于自己的美好明天。

更为难得的是，本书选取了项目跟投机制中不同规模、不同类型的典型房企来进行实证研究，从管理背景、制度要点、推行落地到业绩效果等不同视角进行分析研究，帮助读者全方位思考在不同背景下，房企跟投机制如何结合企业自身实际情况做好差异化设计，从而助力企业更好地推行跟投机制，以便真正发挥跟投机制激活组织活力的威力。

大道当然，唯有顺应人性的机制才是顺应时代需要的机制。

人心思变，变是不变的道理。

让我们共同见证项目跟投机制落地于房地产行业而引爆“合伙人”伟大时代的到来！

阳光控股有限公司执行董事 吴建斌

2018年6月

前 言

房地产行业的发展逐渐进入“无人区”，逐渐丧失了可以参照的范式和先例。当前正是房地产行业突破瓶颈的历史时刻，也是房地产企业开拓创新的最佳时期。与此同时，整个社会进入移动互联网时代，在这个发展阶段，资源和资金很容易被找到，唯独人才很难被找到，这或许正是万科集团提出“人才是企业的唯一资本”，以及当前房地产企业跑步进入“合伙人”时代的真正原因。

关于人与企业的关系，我们可以从大洋彼岸的一家具有半个世纪历史的企业说起。这家企业在很多年以前提出了“员工第二，领导第三”“让员工参与管理”的口号，并将其具体化为相互补充的三个计划：利润分享计划、员工购股计划和损耗奖励计划。

这家企业的利润分享计划实施于1971年，通过建立一个与利润增长相关的模型，把符合条件的员工的工资按一定比例放入这个计划中，员工离开公司时可以取走这个份额的现金或相应股票。员工购股计划，即该企业的员工可以按照低于市值15%的价格购买股票，资金可以从该员工每个月的工资中扣除。损耗奖励计划，即对有效控制损耗的分店

进行奖励，使得其损耗率降至零售业平均水平的一半。

这家企业就是全球最大的零售企业——沃尔玛。在2017年《财富》世界500强排行榜中，沃尔玛连续4年蝉联榜首。以果溯因，这在很大程度上有赖于沃尔玛三大互补计划的落地执行。

视线再次转回中国的房地产行业，历史或有相似，时代显然不同。此时，“让员工参与管理”的口号在落地时转换为另一种表现形式——合伙人。

合伙人模式来源于阿米巴经营管理模式，这种模式以各个阿米巴的领导为核心，让其自行制订计划，并依靠全体成员的智慧和努力来完成目标，从而让一线的每一位员工都能成为主角。这种模式的核心在于，确立各个与市场有直接联系的部门的核算制度，培养具有经营意识的人才，实现全员参与。这一模式在稻盛和夫掌管下的多个企业中得到了成功运用和效果验证。

2014年，万科集团推出事业合伙人激励机制，碧桂园集团、越秀集团、金地集团、当代置业、复星集团、龙湖集团、三盛宏业、金大地集团、融信集团等纷纷推出合伙人制；2015年，万科集团推出事业合伙人2.0版本；2016年，绿地集团试点项目跟投机制，龙湖集团合伙人被赋予新的内涵，招商蛇口、越秀集团等国企合伙人制势如破竹……房地产企业纷纷进入“合伙人”时代。

不同于设计在雇佣模式之上的与绩效管理相匹配的科层制——一种集中管控模式，“合伙人”时代下的项目跟投的核心是“自组织”，它强调精英团队的自我驱动和经营目标的自我实现。

调查显示，中国房地产企业前50强中，有超过50%的企业实施了项目跟投；前100强中，有40%的企业已经实施了项目跟投。截至2017年2月，某规模房企累计跟投项目超过300个，在建项目中有超过70%

的项目已引入合伙人制。万科集团等企业作为房地产项目跟投的先行者，给后来者开发了很多资源，提供了很多经验。

从当初的星星之火到目前的燎原之势，项目跟投在房企的实践中确实也得到了良好的验证，并帮助前100强房企中的诸多企业提升了行业排名。在2017年千亿元销售规模的房企中，大多数企业也都实施了项目跟投。例如，新城控股从2014年开始逐步推行项目跟投管理变革，2016年，其业绩得到了迅速增长，2017年更是跻身销售千亿元阵营，业绩同比增长83.9%。此外，龙湖集团、旭辉集团、金地集团等销售千亿元房企的项目跟投均成为其销售规模跳涨的杀招利器。当然，企业发展取决于多种因素，但是毫无疑问，以项目跟投为核心的组织激励体系变革给这些房企赋予了更多的潜能。

一个企业要做到流水不腐，人才或将成为其活水源头。当房地产行业进入下半场，人才成为房企发展的核心资源，合伙人模式已成为规模房企管理创新的必选项。首先，房地产行业下半场风险骤增，在传统模式下矛盾丛生；其次，“大象比猴子跑得快”，龙头房企市场占有率持续提高，创新激励机制已箭在弦上；再次，房企快速扩张，倒逼企业经营权下放，责任、权利和义务难对等；最后，引入带资源的人才以实现企业规模的快速扩张等，这些都使得项目跟投成为房企业绩增速的分水岭。

基于上述背景，明源地产研究院与各大房企高管及相关资深从业者进行了广泛交流与沟通，锁定了房企在房地产企业下半场的组织激励与人才角逐中关注的一些市场热点、管理难点和痛点，从而系统性地解读房地产行业跟投发展趋势与项目跟投策略，遂成本书。

房地产行业下半场竞争已经开局，在这场有关人才争夺的竞技中，房地产企业究竟要选择什么样的战术？要如何在行业竞争中以人为动力进行战略突围？跨越了经理人与股东、科层制与自组织的界限，房地产行业将迎来下半场的组织超限战。

目 录

序 / I

前言 / V

第一章 风起

——“自组织”风口下的项目跟投核心机制设计

第一节 跑步前进，房地产行业进入“合伙人”时代 / 2

- 一、房地产下半场风险骤增，传统模式下矛盾丛生 / 3
- 二、“大象比猴子跑得快”，激励机制创新箭在弦上 / 5
- 三、吸引能获得资源的人才已成为新时代人才战略 / 7
- 四、房企快速扩张倒逼企业经营权下放，责权利难对等 / 9
- 五、项目跟投已成为高增长房企管理创新的必选项 / 11

第二节 从科层制到自组织，激励体系的前世今生 / 14

- 一、七大激励机制，展现激励体系的前世今生 / 14

跟投之潮

- 二、内外部环境日新月异，传统激励模式难当使命 / 31
- 三、多层次合伙人激励体系，激发自组织时代最大潜能 / 35
- 四、外部竞争加剧，内部竞争提效，“共享”“共担”应运而生 / 42
- 五、项目跟投并非新事物，特定阶段登上历史舞台 / 43

第三节 项目跟投核心模型和关键环节设计的考量 / 46

- 一、项目跟投机制设计的战略思考和适用范围 / 46
- 二、项目跟投通用核心模型和四大关键环节设计 / 47
- 三、国有房企推行项目跟投体系的差异化设计 / 63
- 四、典型房企项目跟投核心模型解构及两大主流跟投模式 / 71
- 五、跟投体系的组织搭建和业务流程八大关键审批点控制 / 76
- 六、推行项目跟投体系面临的误区与挑战 / 81

第二章 云涌

——项目跟投设计与落地的“七宗罪”

第一节 第一宗罪：内讧 / 89

- 一、项目跟投的实质是否是职业经理人侵占了股东利益 / 89
- 二、项目跟投是否只针对核心骨干而不能开放给普通员工 / 94

第二节 第二宗罪：误解 / 95

- 一、是否只要跟投就能赚钱，项目做好、做坏一个样 / 95

二、跟投员工是否只能在项目清算时才能退出 / 100

三、同股不同权在实际操作中有何风险 / 101

第三节 第三宗罪：狐疑 / 102

一、如何确定项目跟投金额 / 102

二、企业是否应该给跟投员工提供资金杠杆 / 103

三、项目跟投是通过有限合伙企业还是基金公司
进行跟投 / 107

第四节 第四宗罪：积弱 / 109

一、是否可以由跟投人员对项目总经理进行票选 / 109

二、跟投之后，是否给跟投人发布项目经营动态以及发布
哪些信息 / 109

三、运营不强的企业能否进行跟投 / 110

第五节 第五宗罪：自卑 / 117

一、中小型房企要不要进行跟投 / 117

二、国有房企如何进行跟投 / 119

第六节 第六宗罪：浮躁 / 119

一、高利润、慢周转项目和文旅类项目能否进行跟投 / 119

二、“瘦狗”项目能否进行跟投以及如何避免跟投中的
“挑肥拣瘦” / 122

第七节 第七宗罪：浅薄 / 128

- 一、自持项目和商业项目如何进行跟投 / 128
- 二、一、二级项目和旧改项目如何进行跟投 / 130
- 三、项目跟投是灵丹妙药，是否能包治百病 / 130

第三章 争流

——项目跟投体系下重塑组织权责和运营管理

第一节 组织重构：界定组织权责边界，重视经营人才培养 / 135

- 一、驱动自组织，重新界定组织管控和权责边界 / 135
- 二、重视经营人才，打造项目总经理的“黄埔军校” / 138

第二节 管理提升：深度构建标准化体系，夯实管理的基础 / 140

- 一、标准化体系对房企的重要作用 / 141
- 二、典型房企的标准化体系建设之路 / 145
- 三、房企构建标准化体系的内涵与落地面临的挑战 / 146
- 四、推动房企标准化体系建设的四大关键路径 / 154
- 五、推动标准化体系建设的组织保障 / 156

第三节 运营适配：弹性经营，构建适配项目跟投的新运营 / 158

- 一、集团管控重点：以经营计划为核心，弹性经营，产销匹配，完成增长目标 / 159

二、项目运营抓手：以利润结果管理为目标，以现金流管理为核心 / 168

三、上下连接枢纽：做好会议与报告——运营动态监控、分析、预警 / 178

第四节 经营下放，数据上传：开启房企智慧经营新征程 / 179

一、房地产行业发展现状及面临的管理挑战 / 179

二、新型智慧经营解决方案思路 / 180

第四章 弄潮

——典型房企项目跟投实践案例

第一节 十年称霸路：行业典型的组织激励进化之路 / 190

一、转型升级、内外交困，B企欲推事业合伙人制谋破局 / 190

二、集团层面的持股计划+项目层面的跟投机制，从员工转变为合伙人 / 192

三、项目跟投：B企项目跟投机制的六大核心要点 / 200

四、落地执行：B企跟投机制落地的六大抓手 / 206

五、辅助转型升级：事业合伙人制推动了B企职业经理人制度进化 / 213

六、方案点评：经营管理目标导向，“共创”“共享”更要“共担” / 215

第二节 黑马崛起：跟投先行者千亿冲刺大闯关 / 218

- 一、千亿冲刺：F企背后的组织激励动因 / 218
- 二、激励机制：与时俱进，重点突出 / 219
- 三、项目跟投：F企项目跟投机制的六大核心要点 / 221
- 四、F企项目跟投落地的五大抓手 / 225
- 五、推行跟投后，不断刷新历史表现 / 227
- 六、方案点评：夯实基础，水到渠成 / 227

第三节 虎出山林：珠三角新锐房企跟投设计心法谋破局 / 228

- 一、在规模化发展困境及新的发展战略下，跟投成K企必然选择 / 230
- 二、K企项目跟投方案六大核心要素 / 230
- 三、落地执行：K企跟投机制落地的六大抓手 / 238
- 四、跟投成效：突破增长瓶颈，2017年销售重回增长轨道 / 244
- 五、方案点评：激励为先，稳赚不赔 / 245

第四节 强势归来：新时代的国企组织创新之道 / 246

- 一、房地产行业集中度快速提升，国有房企激励机制面临巨大挑战 / 247
- 二、国企项目跟投机制设计的核心要点 / 248
- 三、国企跟投面临的主要难点及突破策略 / 266