



明源地产研究院

MYOFT INSTITUTE OF REAL ESTATE

明源地产研究系列丛书

聚焦百强管理标杆 呈现优质管理模式

成本制胜

微利时代再造房企核心竞争力
[第二版]

明源地产研究院◎编著

基于2 000多家优秀房企管理实战，
强化应用落地



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

成本制胜

微利时代再造房企核心竞争力
【第二版】

明源地产研究院◎编著

图书在版编目（CIP）数据

成本制胜：微利时代再造房企核心竞争力 / 明源地
产研究院编著. --2 版-- 北京：中信出版社，
2016.10

（明源地研究系列丛书）

ISBN 978-7-5086-6772-0

I. ①成… II. ①明… III. ①房地产企业—企业竞争
—研究—中国 IV. ①F299.233.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 237734 号

成本制胜：微利时代再造房企核心竞争力（第二版）

编 著：明源地研究院

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

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）

（CITIC Publishing Group）

承 印 者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：22.75 字 数：270 千字

版 次：2016 年 10 月第 2 版 印 次：2016 年 10 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 978-7-5086-6772-0

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由销售部门负责退换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

明源地产研究系列丛书

编审委员会名单

总 编：姚 武

主 编：徐 颖 吴浪雄

编 委：黄辉华 刘 策 黄 乐 钟洪涛 吴振亮 王小兵
时昌安 黄 萌



近年来，房地产行业整体得到了极大的发展，行业整体规模和集中度在不断增大，国家调控政策也从原来的单向调控转化为分化管理，针对一线城市依然采取较强的调控政策，而对于三四线城市则采取去库存政策，这样就使得不同类型的房企在成本管理政策上采取了不同的策略。在客户层面，随着85后、90后成为购房的主力军，客户意识在不断觉醒，对产品生活、居住属性产生了前所未有的关注度，如何做好成本策划，将更多的成本投入客户关注点上成为行业成本管理的重点。同时自2015年起互联网革命带来的信息透明、技术进步促使企业在内部管理和外部链接上进行更多的管理与业务创新，如今这已经成为一种行业潮流。国家推行的营改增政策更是将行业的上下游紧密地联系在一起。综合来看，行业在不断发展，客户意识逐渐觉醒，移动互联网技术开始普及，税收政策发生了变化，因此各标杆企业在成本管理上也做了不少创新。

采购管理创新：开放共赢

链接上下游已经成为房地产企业的关键举措，许多标杆企业将内部流程向外延伸，也将内部流程向外开放，整合更多的外部资源来提升内部的管理效率。比



如，在合同管理链条中引入手机应用让外部供应商发起内部流程（签证、请款、评估），并将内部流程的部分节点和信息向外部供应商开放，这种开放的态度是打通内外部成本协同，构筑成本优势的新举措，有效地降低了整体管理成本。

供应商链接创新：信息对称

信用对称是成本管理优化的重要环节，在房地产行业流行着这样一句话：“有什么样的供应商就有什么样的成本结构。”可以说，拥有一支值得信赖，在关键时刻能够靠得住、顶得上的供应商队伍是房地产企业制胜的法宝，当前已经有不少开发商和供应商借助互联网平台，进行供需双方的信息对称、信用对称。行业中各企业利用共享思维，进行联合招募与联合采购，从而提升了采购的竞争性。

营改增的影响

2016年5月，国家在房地产和建筑行业推行营改增。对于房地产成本管理来说，这带来了新的挑战，一方面在进行采购与合同管理时需要关注不含税成本，还需要关注能否获得足额的进项税额；另一方面在目标成本设定、动态成本管理、数据沉淀方面也需要同时关注这两个维度。总的来说，成本管理不但需要关注价格，还需要关注成本管理体系和业务流程的改进。

合约规划新思路

合约规划作为目标成本落地管理的创新手段，这几年在绝大部分房地产企业中得以实践，在实践中发展出契合不同企业应用的管理模式，有的企业采用合约规划与目标成本直接挂钩的方式，有的企业采用科目与合约规划分别进行管理的方式，这两种方式的实践在管理精细化程度上有不同的要求。

给成长型房企的建议

在实践中，我们发现行业中成本管理的发展水平参差不齐，为了让更多的企业能够快速改进管理体系，我们特意在每一章的最后加入了“给成长型房企的建议”，希望把每一个环节中最简单、最容易出效果的做法列举出来，供企业参考。

小结

成本管理，方兴未艾，标杆企业和明源对之的探索也一直在路上，但无论后期理念如何演变，我们始终坚守如下准则：成本管理能够实现客户赢、供应商赢、公司自身赢，乃至社会层面（节能减排，绿色建筑）赢的多赢共荣局面，才是国内房地产成本管理的终极目标。

明源地产研究院院长 徐颖

2016年7月13日



未来房企竞争是供应链的竞争

红海竞争的加剧以及地产微利时代的来临，很大程度上促进了国内房地产企业对成本管理的关注和重视。在最近十多年的国内房地产成本管理实践中，管理思路 and 模式都发生了深刻的演变：从 2003 年开始，形成以万科为代表的核算型成本管理方法，到 2006 年后，形成以合约规划为事前控制的目标成本控制方法，再到 2009 年，形成以成本策划与成本控制耦合的管理新理念。由此也可以看出，国内房地产成本管理理念一直在创新。

后调控时代，成本管理理念继续在演变，表现出典型的三大特征：走出狭义的目标成本，从收益视角审视目标成本的调整与追加；走出狭隘的建筑成本，以全成本视角进行全局管控；走出狭隘的企业本位主义，换之以客户视角优化成本投放。这三大转变逐渐成为最近几年国内房企成本管理的新思维。

从收益、全成本与客户视角做好成本管控

首先，从成本价值来看，应该从收益的视角去审视成本管理。目前，房地产项目投资收益管理存在前期投资环节与后期开发环节的管控脱节问题，房地产企业往往在前期投资阶段做了详尽的收益计算和审批，但在后期开发过程中就忽略



了投资收益的管控，导致最终项目结算下来，才发现成本大大超支，期初投资收益失败。因此，针对项目后期开发阶段的成本管理，房地产企业需要站在收益视角进行监控，而不只是针对目标成本的准确性进行审核。我们也清楚地看到，一大批卓越的房地产企业开始将其投资拓展部和运营管理部合并在一起，以便在项目投资和开发全阶段，以收益视角去审视目标成本的调剂和追加，最终保证项目收益的有效达成。

其次，从成本范围来看，成本实践者需要具备全成本视角。这句话的意思在于，我们不能一味强调建筑成本最低，更要关注和考量后期的服务成本、使用成本和维修成本等，它们的总和才是全成本概念。拿个最简单的例子来说，如果空调采购价很低，但耗电量很大，你在采购时就得考虑空调的全成本了。又比如房企在项目分期时就得考虑后期财务与税务问题，这才是全成本视角下的成本最优，即开发成本、财务成本和税费总成本最优。

再次，从成本优化来看，成本的投放一定要“好钢用在刀刃上”，做好成本的不均衡分布。这种不均衡的导向，就是以客户需求为出发点，将更多的成本投向客户关注尤其是客户有明显偏好的地方，这样才能实现成本价值最大化。比如华润置地提出“将成本投放到客户看得见的地方”，比如深圳某房企强调写字楼建设的“四明成本”（明电梯、明大堂、明走廊、明办公间）的成本投放策略。

面向未来，房地产成本管理又将何去何从？

向外看：供应链竞争赢未来

未来房企的竞争将是供应链的竞争，而不单纯是房企自身的竞争。在供应链上，企业有什么样的供应商，供应商结构如何，以及供应链整体竞争力如何，将直接决定企业成本管理的好坏。在某种程度上，未来万科和恒大成本管理的竞争，将不再简单是成本控制水平的竞争，而是转变为各自合作供应商的数量、资质、结构和合作深度的整体竞争。

目前，大多数成长型房企对供应链管理缺乏关注和投入，但标杆房企早已行动。它们在构建成本管理控制平台和管理规范后，整个成本管理开始向上下游产业延伸，打造基于项目全价值链的供应链成本管理体系。这种供应链成本管理，核心思想在于以开发企业自身为核心，在坚持客户多重需求得到满足和总成本节约的前提下，合理规划和整合供应商资源，坚持品质、服务、成本和合作信任等综合最优而非单一成本最优，最终以较低的总成本满足客户各种诉求，尤其是客户最为看重的核心价值。

面向未来，房企供应链成本管理，需要打破甲乙双方思维，将供应商和开发商平等地视为项目价值链上的不同部门，彼此合作将由过去的短期合作向长期合作方向迈进，最终建立和培育企业与供应商合作的深度和信任度，以双赢赢得未来。比如，标杆企业龙湖地产早已将供应商统称为“同路人”，其对供应商的态度和商业理念，可见一斑。

向内看：管理前置实现成本优化

房地产企业成本管理，向外看要做好供应链成本管理，向内看则需要做好前置管理。

从房地产企业实战来讲，将业务和管理前置是风险管理与进度控制的有效对策，实施很多“救火业务”就是因为没有做好事前沟通和前置管理。在某种程度上，前置、前置、再前置，已经成为未来成本管理和优化的必然趋势。

众所周知，设计阶段决定了项目成本的70%甚至更多，但却没有多少房企真正有针对性地在该阶段进行规范和精细的成本控制。但我们也看到一部分标杆房企，已开始推行设计阶段的前置管理。它们在设计的不同阶段确定相应的成本控制要点，实现了成本的事前控制。具体而言，在概念设计阶段强调货值最大化，成本管控主要通过对四大设计方案——产品组合方案、路网布置方案、停车布置方案、场地标高方案的管控审批来落地；在方案阶段，则强调基于指标进行



限额设计，具体会针对建筑方案、安装方案、结构方案、精装修方案、地下室方案、景观方案、建筑节能方案等形成标准化的管控；在扩初阶段，则关注客户体验，企业成本管理尽可能站在客户视角去做好成本整体的不均衡分布。这种在设计阶段规范化的成本管理前置，有效地实现了对成本整体进行更高层级的控制。

小结

成本管理，方兴未艾，标杆企业和明源对之的探索也一直在路上，但无论后期理念如何演变，我们始终坚守如下准则：成本管理能够实现客户赢、供应商赢、公司自身赢，乃至社会层面（节能减排，绿色建筑）赢的多赢共荣局面，才是国内房地产成本管理的终极目标。

明源地产研究院院长 姚武

2013年3月20日



第二版序 / III

第一版序 / VII

| 第一部分 成本趋势 |

第一章

走向策划与控制的耦合管理时代

第一节 / 房地产成本管理三大阶段及趋势

- 一、成本核算阶段——关注造价，强调算得快、算得准 / 5
- 二、成本控制阶段——关注目标，强调目标成本控得住 / 7
- 三、成本策划阶段——关注收益，强调成本结构的不均衡分布 / 9
- 四、房地产成本管理的趋势 / 9



第二节 / 成本策划的不均衡策略

- 一、成本的两大策划：项目策划与产品策划 / 12
- 二、成本投放的二次不均衡分布 / 20

第三节 / 三大成本管理模式的比较

- 一、核算型（Z企）：强调成本算得快、算得准 / 32
- 二、控制型（L企）：基于目标成本进行管理，强调控得住 / 33
- 三、策划型（X企）：强调前置管控的管理思路，先策后控 / 35
- 四、三种成本管控思路对比分析 / 37

本章小结：给成长型房企成本管理的实战建议

| 第二部分 五大加速站 |

第二章

第1站：目标成本站

第一节 / 目标成本的形成

- 一、目标成本形成的两大原则 / 46
- 二、成本测算的要点：聚焦价量原则，关注系数和综合造价 / 48
- 三、目标成本合理性：基于项目收益与不均衡分布两大视角 / 50

第二节 / 目标成本的编制

- 一、成本科目是目标成本的载体 / 53
- 二、概念设计阶段重策划，强调货值最大化 / 56

三、规划方案设计阶段重指标，限额设计是关键 / 59

四、扩大初步设计阶段重体验，客户价值要彰显 / 61

第三节 / 目标成本的调整

一、严格目标成本调整的审批流程 / 64

二、基于项目收益视角进行调整 / 65

本章小结:给成长型房企目标成本管理的实战建议

第三章

第2站：合约规划站

第一节 / 合约规划——连接成本与合同的桥梁

一、合约规划的内涵 / 73

二、合约规划的位置 / 76

三、合约规划的三大价值 / 77

第二节 / 合约模板的梳理与应用

一、合约模板的推行原则 / 82

二、总部：“3招”定模板，框定合约数量及范围 / 85

三、项目：灵活变通、因地制宜落地 / 93

第三节 / 合约规划的落地应用新模式

一、成本科目为主导的合约规划应用模型 / 106

二、合约管理为主线的合约规划应用模型 / 110



本章小结：给成长型房企合约规划管理的实战建议

第四章

第3站：采招管理站

第一节 / 优化项目整体采购计划

- 一、加快建立项目整体采购计划 / 118
- 二、优化项目整体采购计划 / 121

第二节 / 重视单项招标前端的协同与交底

- 一、单项目招标前端交底的内容 / 130
- 二、单项目招标前端交底的價值 / 131

第三节 / 做好供应商入围的规范管理

- 一、供应商推荐遵循的三大原则 / 136
- 二、明确入围考察的职责分工 / 137
- 三、严格审核入围名单 / 137

第四节 / 加强对项目整体采购计划的异常监控

- 一、加强对关键合同采购进度异常的监控 / 140
- 二、加强对招标责任主体变更的监控 / 142
- 三、加强对招标方式变更的监控 / 142
- 四、加强对采购控制价变更的监控 / 143
- 五、加强对内外部投诉的监控 / 143

本章小结：给成长型房企采购管理的实战建议

第五章**第4站：合同管理站****第一节 / 合同标准化管理三步走**

- 一、第一步 范围规划 / 151
- 二、第二步 模板编制 / 153
- 三、第三步 应用控制 / 154

第二节 / 精细化分析合同成本的营改增影响

- 一、总包单位的税负变化分析 / 157
- 二、其他上游单位的税负综合分析 / 163
- 三、精细化分析上游企业的税负变化利于合同成本控制 / 164

第三节 / 变更黑洞，如何有效设堵

- 一、界定变更权责，明确管理职责归属 / 167
- 二、梳理变更原因，确保改进有章可循 / 168
- 三、推行三大原则，保障变更整体受控 / 169
- 四、强化三大举措，化解合同变更难题 / 170
- 五、加强台账管理，实现变更可知可控 / 174

第四节 / 资金计划，“预”与“卡”的平衡

- 一、卡资金：“4把尖刀”硬性卡住资金需求 / 176
- 二、预资金：资金计划滚动预测，对执行力要求偏高 / 178
- 三、成长型房企资金计划应寻求“预”与“卡”的平衡 / 181

本章小结：给成长型房企合同管理的实战建议



第六章

第5站：动态成本站

第一节 / 动态成本的概念

- 一、 动态成本的定义 / 188
- 二、 动态成本的计算公式 / 190

第二节 / 如何有效管控动态成本

- 一、 管控重心——待发生成本 / 192
- 二、 管控手段——过程预警和强控 / 193
- 三、 监控方式——动态成本月报暴露成本异常 / 195

第三节 / 建立回顾机制，保障动态成本不失真

- 一、 谁来回顾——从单纯“成本经理”向“全员”转变 / 197
- 二、 回顾内容——重点关注待发生成本及异常变动 / 197
- 三、 如何回顾——规范动态成本回顾流程 / 199
- 四、 回顾要点——动态成本的过程“三控” / 201

第四节 / 管好规划余量，保障目标成本不被突破

- 一、 规划余量的价值——成本控制松紧度的晴雨表 / 206
- 二、 规划余量的形成——三级储备的层层抽取 / 207
- 三、 规划余量的应用——“三级储备”做好成本蓄水池 / 210

第五节 / 营改增对于地产成本管理体系的新要求

- 一、 目标成本制定环节的价税分离 / 213
- 二、 动态成本管理细化 / 217