

论房地产开发项目的进度与效益

中铁地产集团党委书记、董事长 吴仕岩

探索与实践

由于中国房地产市场形势不断变化,房地产行业如同潮水退去后的海滩,原来被淹没在水下的各种隐患环生尽现眼前,企业经营中存在的多种问题逐步暴露,因项目建设进度滞后导致效益降低甚至亏损的风险,令许多房企陷入困境与矛盾。

在过去20多年,房地产企业获取土地后面临的挑战,主要是利润空间大小、利润总额多少和利润生成的时间等问题。如果遇到开发困难项目,一个“等”字就会解决因各种开发障碍导致的项目效益低下的问题。有些项目还会因为进度滞后,带来意想不到的收获。尽管一些比较成熟的开发企业为了提高资金周转效率,扩大经营规模,也会努力加快项目开发进度,实现快速快出,但是,大部分开发企业的管理者对项目开发进度的关注并未达到应有的高度。

在全国各类房地产开发企业中,项目开发的重要进度节点所需要的时间差异非常明显。上市公司碧桂园拿地后的平均开工时间和开盘时间分别为3个月和5个月左右。上市公司万科的平均开工时间和开盘时间分别为5个月和8个月左右。中铁地产集团(2018年全国综合实力排名第20位)2016年~2018年3年中拿地项目的平均开工时间和开盘时间分别为8个月和11个月。

可见,不同企业项目开发进度差异很大。在中铁地产集团内部,不同项目的开发进度也存在较大差异,最快的项目开工时间和开盘时间短到4个月和6个月,而慢的项目开盘时间竟然超过20个月。

事实证明,不同的开发进度控制水平带来的企业经营效益和规模增长速度有着明显区别。笔者试图从房地产项目开发进度对企业经济效益的影响、成因和解决方法3个方面谈谈自己的认识。

项目开发进度对企业效益的影响

在国家“房住不炒”的总体定位下,房地产企业靠市场预期高溢价利润时代已经不再。比拼开发能力、增强内生效益、提升资金周转效率,成为房企最主要的盈利模式。加快项目开发进度是降本增效的有效手段,因为开发进度直接关系到企业的融资、收益、资金效率。

项目是房企最主要的融资平台,而银行及信托等资金方出于对资金安全的考虑,都对项目的开发进度有明确要求。当前金融政策收紧,没有开发进度保障,企业融资更是寸步难行。如果融资滞后或遇阻,势必导致股东资金占用时间拉长,资金峰值增加,影响企业的整体资金安排和周转效率。同时,资金杠杆的撬动作用不能充分发挥,股东资金周转效率降低,企业规模扩张将受到严重制约。

进度管控不力,还将直接增加项目开发成本,影响开发收益。例如,对于一些高土地价格的项目,财务成本往往高于操盘手最关注的建安成本,建安成本每平方米节省100元很难,但资金成本每平方米增加100元却很容易。另外,从承包商的角度,工期拖延也将增加他们的成本,而最终这些成本都会转嫁给开发企业。所以,管控项目开发进度就是管控企业效益。

项目开发进度滞后的成因

结合笔者多年的房地产项目管控经验,分析影响开

发进度的内因和外因,主要有以下几个方面。

一是操盘指导思想认识不足,操盘手围绕提升资金效率的理念不强,组织协调和管理精力投入不够,人浮于事,项目管理目标和责权划分不明确,缺乏团队协作精神;

二是土地获取价格高,市场不支撑,操盘手无法实现预期开发目标,寄希望于时间换收益,主动放缓进度或等待;

三是项目获取前调研不清,摸底不实,对项目实际条件没有足够掌握,因地质条件或地上物处理困难影响开发进度;

四是项目策划定位能力不足,造成方案反复调整,报批报建不畅,甚至因为定位不准确造成销售困难等;

五是报批报建协调推进乏力,没有协调好内外外部关系、梳理清晰关键路线,基层员工协调能力有限,操盘手也对报批报建工作听之任之;

六是施工进度管理不严,各项工作安排衔接不紧密,或者虽制订了计划,但实际落实缺乏监督、激励和纠偏措施,脚踏西瓜皮;

七是营销推广策划不到位,如售楼处等营销道具营造滞后、和工程进度匹配不紧密、推广蓄客不足等,都是影响开发进度的常见原因;

八是施工进度迟滞,包括招投标拖延、施工进度管控不力、进度目标不明确等。

项目开发进度管理的解决方法

进度管理最主要的目的是加快资金回笼,就是围绕快速销售和回款安排各项工作。结合前述问题分析,主要解决方法有以下几个方面。

加强土地经营工作前置。对于资金密集型的房地产开发而言,资金成本是项目开发成本的重要组成部分,也是弹性最大的成本。项目获取后意味着资金投入的开始,如果所有工作都从拿地后才启动,势必拉长开发进度,延长资金占用时间,导致成本增加。实际上,项目开发中的很多工作,完全可以前置到拿地阶段。例如,项目定位和方案研究、政策环境研究、报批报建程序研究、特殊条件应对措施研究、融资策划研究,甚至合作单位的初步圈定等。

土地经营工作前置,不仅是为了降低决策阶段的投资风险,更重要的是把项目运营阶段工作想清楚、准备好,一旦获批,各项工作可以立即全面有序铺开,实现早开盘、早回款。分析那些开盘和资金回笼快的项目,无外乎是经营工作前置充分。碧桂园一些项目能做到2个月内开工,是因为他们在拿地之前方案就达到“入骨”的深度,甚至售楼处图纸和施工单位都准备好了。反之,有些企业拿地后2个月,项目定位方向还没搞清楚,何谈经营前置?有人会说,一年跟踪那么多项目,没时间和精力研究还没到手的,而且做方案和调研要花不少钱,不值得。持这种观点的不在少数,这不应该是职业经理人的思维模式,他们很少想过,有些项目一天的财务费用抵得上拿地之前做多少项目的方案。这种思维会导致新项目拓展风险增大,很多开发阶段的被动压力,是因为拿地前少了一点点主动的研究分析。把经营前置工作做深做细,不仅可以控制成本,提高经济效益,也有利于提高新项目获取成功率。

提升策划定位和设计管理能力。项目策划定位是基于项目研究、市场及客群研究、公司运营战略等思考的。最适合的项目营造方向,也是项目投资决策的重要依据。应在项目获取前研究清楚。因为定位准确与否影响到项目的成

败,如果在项目获取后才开始安排策划定位,往往定位和设计会成为项目开盘前最占用时间的工作之一,直接影响开发进度。做好项目策划定位和设计管理,要从以下几个方面着手。一是认真研究项目所在地的片区规划要求、设计规范要求、客群喜好和竞品项目等,避免定位反复导致方案甚至后期图纸在审批和报建过程中大幅调整;二是完善企业产品体系和提升标准化研究水平,形成适合不同类型土地和客群的产品体系,减少在项目策划定位阶段的重复工作;三是没有充分论证和案例支撑的情况下,不要在定位和方案阶段打政策和规划的“擦边球”,甚至抱有侥幸心理触碰红线,增加报批报建和报验的难度,被动等待“红绿灯”。即使某些“擦边球”项目磕磕绊绊过关,经济账、精力账都不一定划算,何况国企、央企更要讲究合法合规。

做细营销策划管理。营销策划和准备对于项目开盘来讲,是与工程进度同等重要的工作,需要与工程进度并行、同步和匹配,不是简单地到节点卖房子。有些项目尽管已经达到开盘形象进度,却因为营销工作未准备好而不能开盘;还有些项目销售推广和氛围营造做了好几轮,但工程进度却达不到销售要求,不仅浪费营销费用,还严重影响市场的信赖度,流失潜在客户。这些情况都会影响资金回笼,甚至严重影响整个项目的形象和收益,操盘手要引起高度关注。要想把一个项目销售做好,需要从营销体系的建立到客户购买心理的建立进行全方位的策划,制订详细的方案和工作计划,定期召集营销、报建、工程条线管理人员,及时对营销策划进行调整和纠偏。

高度重视报批报建。报建工作是项目合法建设和运营的保障,贯穿项目开发建设的全生命周期,各个流程紧密结合,环环相扣,审批手续多达上百个,几乎涉及项目所在地所有行政审批部门,经常成为制约开发进度的主要因素。项目报批报建在开工之前是项目开发的关键路线工作,需要领导高度重视并投入大量精力。获取项目前,要对当地建设项目报批流程进行了解摸底,梳理详细流程、时间要求、资料标准等。获取项目后,要立即制订报批报建计划,选择沟通能力强、责任心强的员工专门做报批工作,避免报批人员每天外出每天无音信的情况。对重要流程、特殊事项,领导要出面做好沟通,掌握进展。日常建立良好的人际关系和企业形象,对于促进项目前期报批报建也有非常积极的作用。

加强对工程成本与承包商的管理。工程进度达标是项目开盘的必要条件。正确处理成本、进度和质量之间的关系,加强对承包商的有效管理,是解决开发进度的主要途径。有效的开发进度是以质量为前提、以成本为代价的。合理增加施工成本有助于提振承包单位的积极性,可以在质量和安全保障的基础上加快施工进度。从项目大成本的概念看,加快施工进度会降低项目财务成本,提升资金周转效能,为进度适当增加的施工成本并不一定会导致项目成本的增加。如果在成本投入不足的情况下一味要求进度,有可能反作用于项目质量或导致承包商消极对抗,带来更大损失。逐利是承包商承揽项目的目的,开发企业要和施工单位达成工程进度共识,严肃施工组织设计,设定可行的进度目标,对施工单位进行有效管理,让他们的付出能得到更高收益,让加快工程进度成为承包商的主动行为。从企业财务管理视角分析,只有项目报建快、开工快、开盘快、销售快、回款快,才能有效控制企业“两金”。只有“两金”比例低,企业的经济效益和社会效益才能大幅提升。

中铁十六局一公司

获一项发明专利授权

本报西宁10月9日讯(通讯员胡珊璐 田慧慧)近日,中铁十六局一公司曼大公路4标项目部研制的“水岸或消落带岩质岸坡开沟并安置营养袋的生态修复方法”,由于有效解决了水陆交替控制的水岸带绿化,土壤难以保持和基材污染水质的问题,成功获得国家发明专利授权。

该项目地处生态脆弱的青藏高原,属于高寒地带。他们坚持施工与环保同行,为做好沿线水岸带绿化修复,研究出在岩质岸坡开沟并安置营养袋的生态修复方法。根据这种方法,在水岸或水体消落带岩质岸坡上开挖形成U型沟,在U型沟中放置双层结构袋体的营养袋,将活性炭或竹炭吸附剂夹在双层结构之间,袋内填充种植基材,安装完成后戳破营养袋种植草本植物。

项目负责人介绍,袋体和种植基材配方能够吸附营养土中的营养物质,有效防止水污染。在U型沟中放置营养袋,既有利于土壤保持,又避免了下雨时浸渍的危害,为水岸或消落带岩质岸坡创造了可持续发展的植物生存环境,对水岸或消落带岩质岸坡生态修复具有重要意义。

目前,该发明专利在项目施工中取得了较好的实用效果,运用前景广泛。

中铁十五局一公司

获一项计算机软件著作权

本报北京10月9日讯(通讯员杨晓英 武鹏燕)近日,由中铁十五局一公司(延)庆(礼)项目开发的“连续刚构桥梁施工监控分析辅助系统V1.0”计算机软件,获得国家版权局颁发的著作权登记证书。

一公司北京延崇项目温泉特大桥单幅有5联预应力混凝土连续刚构现浇箱梁,其中最大跨径152米,为同类型桥梁的“华北第一跨”,是全线重点工程和控制性工程。

为攻克现场数据量大、多、变、算过程繁琐、容易出错的施工难题,工程技术人员加强与地方院校合作,开发了“连续刚构桥梁施工监控分析辅助系统V1.0”。该系统操作简便,计算全自动化,能通过监控数据的录入、分析功能,并加载桥梁的荷载试验、交竣工验收等数据模块,为确保桥梁质量和使用寿命提供科学依据。

中铁十九局六公司

米林梁场“五小成果”再添新丁

本报林芝10月9日讯(通讯员刘建军 记者张振宇)“只需简单处理,梁体就会像镜子一样光滑、平整。”近日,中铁十九局六公司米林梁场“T梁预制振捣装置的改进”受到一线作业人员的热捧。此项革新使得单片梁体表面修复由过去的两三个小时,缩短为现在的20分钟,同时节约成本8万多元……至此,该项目助力施工效率提升、降低成本的小发明、小创造、小革新、小设计、小建议“五小”创新成果,增加至26项。

米林梁场担负拉林铁路1107片T梁预制任务。进场伊始,项目部便成立“五小”研发小组,建立健全激励机制,充分激发职工的创新创效热情,为该梁场安全生产、高效生产注入了新活力。

“以前在梁片生产过程中,在模板两侧安装高频振捣器,主体部分要靠人工振捣,这样很难保证底部混凝土的振捣均匀性。”据项目负责人介绍,他们通过多次计算、试验后,在制梁台座底部模板AB处安装改良后的高频振捣器,有效解决了T梁生产时因振捣不均,造成梁体表面出现蜂窝、气泡、漏浆的问题,大大降低了梁体表面修复成本。

他们还成功研究出“一次封端工艺”“龙门吊行走阻档器”等,收到省力、省时、省钱的效果。据统计,两年多来,米林梁场“五小成果”累计节约成本100多万元。



我国藏区第一高桥

两河口特大桥正式通车

本报甘孜10月9日讯(通讯员王忠霞 丁迪)历经5年的艰苦施工,由中铁十八局二公司承建的我国藏区第一高桥——四川省甘孜藏族自治州两河口特大桥于9月28日通车。

两河口特大桥是我国“十三五”期间的重点建设项目。该桥跨越雅砻江河谷,全长628米,主桥墩高达172米。由于桥高谷深,桥面瞬间最大风力可达13级。该桥设计采用T型刚构混凝土连续梁结构,一跨飞越雅砻江大峡谷。干燥的外部气候和高达23摄氏度的冬季昼夜温差,给大桥建设增加了困难,施工难度国内罕见。

作为雅江、道孚、新龙3县连接318国道的重要枢纽,两河口特大桥建成通车后,对促进周边贫困地区按期实现脱贫攻坚目标具有重要意义。

新疆百里风区应急挡风墙工程开工

本报吐鲁番10月9日讯(通讯员马森 刘钰晶)新疆有个著名的百里风区,一年有320天刮8级以上大风,南疆铁路穿越百里风区,曾经多次发生大风掀翻火车事件。近日,由中铁十四局参建的南疆铁路应急挡风墙项目开工建设。

南疆铁路北起吐鲁番,南至喀什,全长约1500公里。应急挡风墙工程全长97.87公里,沿途为戈壁荒漠。

为保证列车安全快速通行,中国铁路乌鲁木齐局集团决定对该风区挡风墙实施加固。中铁十四局承建的小草湖至大河沿风区段、托克逊至鱼儿沟风区段两个区段总长约38公里,距离南疆铁路既有线路最近仅1.5米。但是两区段间距150公里,施工管控难度大。

中铁十四局把建设应急挡风墙工程作为政治任务。他们邀请有关专家对参建人员进行铁路营业线施工安全防护、技能及质量培训,采用能够抵御16级大风的特殊钢结构进行加固,要求全体参建人员牢固树立科学施工理念,确保既有安全运行,确保全体员工安全施工,确保工程质量。

据悉,南疆铁路挡风墙加固后,有利于保证既有线的行车安全,对推动丝绸之路经济带建设具有重要的战略意义。

我国首条民营资本控股高铁开始架梁

9月29日,由铁五院勘察设计,中铁十一局等单位参建的我国首条民营资本控股高铁——杭(州)绍(兴)台(州)高铁开始架梁。该高铁是国家沿海铁路快速客运通道的组成部分,也是长三角地区重要的高铁新干线,线路全长266.9公里,设计时速350公里。图为杭绍台高铁首榀箱梁架设现场。李万里 摄



(上接第一版)

像拼“乐高”一样造建筑,在中国古代《营造法式》等书籍中早有记载。行业研究显示,如果中国10%的建筑推行工业化建造方式,建筑垃圾将减少83%,材料损耗减少60%,建筑节能50%以上。

就在中铁十四局房桥公司两万平方米近3个足球场大的厂房里,中国铁建首条住宅产业化预制构件生产线投产,中铁十四局又扮演了先行先试的角色。

他们积极搭建产学研平台,多点布局,充分发挥“全国建筑产业化示范基地”优势,重点围绕住建部公布的30个装配式建筑示范城市和产业基地开拓市场,其中铁路轨枕在全路的市场占有率达到30%以上,无砟岔枕在长江以北的市场占有率达100%。他们注重提升全产业链和全行业综合服务水平,不断朝绿色化、模块化、智能化、可持续发展的方向发展。目前,中铁十四局已具有建筑工业化产业园区3个、装配式住宅基地2个、盾构管片厂14个、轨枕和轨道板厂9个。

在南京长江隧道,他们生产的3万块管片完美对接,成品尺寸误差控制在0.3毫米以内,不渗不漏,浑然天成,成为大盾构核心竞争力的重要一环,这样的场景深藏在他们建设的每一座盾构隧道中。

作为铁路系统唯一一家持有公路工程综合甲级检测资质的检测单位,拥有10余项专项检测、测绘资质并面向社会开展第三方检测业务,拥有“先天优势”的中铁十四局在早期却是“捧着金饭碗讨饭吃”,各公司单兵作战,难以发挥合力。为打造专业化优势,他们将各工程公司检

测人员、设备全部划转至铁正公司,化零为整,团体作战,发挥合力。

铁正公司立足铁路检测市场,及时向地铁、城市轨道交通工程检测倾斜,拓宽公路检测市场,突破建筑工程检测市场,形成了市场、规模、资质等优势,成为集团重要创效板块。他们在全国设立检测分公司达到6家,大型工程配套工地试验室达到36个,第三方设点试验室达到200多个。

此外,他们积极寻求新的突破点,与外部专业机构合作生产盾构机油脂,与内部工程公司协同生产外加剂等。他们还探索建立“工程医院”,拓展工程健康检测监测、质量长期普查、病害治理、质量咨询等业务,力争打造国内铁路工程行业竞争力最强的检测机构。

与此同时,中铁十四局大力推进工程公司专业化建设,所属15家工程公司,有11家是“专业化选手”。3家综合性工程公司分别有明确差异化发展方向。1家是投资公司立足投、融、建、营全周期提供服务。他们成为名副其实的“最佳胃口”,不仅能够发挥整体协同优势,也为推动新兴产业和传统产业协同发展奠定了基础。近4年来,有8家工程公司进入中国铁建营业收入20强,3家工程公司进入经济效益20强。

相信品牌的力量

就在前几天,《焦点访谈》聚焦厦门地铁2号线,讲述了国内第一条穿海地铁盾构隧道的施工难度和艰辛。主持人在结束时讲道,“工程为今后海峡隧道建设积累了宝

贵经验,储备了重大关键技术。”这是“十四局大盾构”品牌在主流媒体的又一次“硬核亮相”。

正所谓酒香也怕巷子深,没有品牌的树立和维护,就如同埋在地下的金子,永远不会发光。中铁十四局采取“大宣传+专业品牌”宣传思路,展示央企形象和技术实力。就在大盾构尚处于“小众产品”时,他们便承担起“科普”工作,为行业发展贡献一己之力。

产品是企业最好的“代言人”,也是对品牌最有力的印证。中铁十四局一次次敢为人先,挑战世界工程极限;一次次超越自我,成功穿越江河湖海;一次次刷新纪录,开创行业先河,每一项以“中国”或“世界”作为定语的产品或技术,都诠释着他们专业的品牌内涵。就在去年,他们生产的一块刻有“中国铁建”标志的隧道管片,永久性进驻中国铁道博物馆天佑纪念馆,成了“艺术品”。

习近平总书记等多个场合都曾强调过科技创新的重要性,指出我们仍要继续自力更生,核心技术靠化缘是要不来的。中铁十四局也曾被“卡脖子”,也交过不少“学费”,但始终没有放弃对核心技术的攻关。在不断探索实践中,他们撰写和编制的盾构施工技术、装配式建筑等方面已发布和正在编制的行业标准有十几部,借助行业影响力,每年组织一次国家级或世界级高端技术论坛、峰会,形成一条螺旋上升的技术进阶之路,无形中提升了品牌的“含金量”。

练好“金钢钻”,“瓷器活”自来。中铁十四局做好“专”字文章,打造了独具特色的竞争力,在企业发展中开辟了一片广阔的“蓝海市场”。