

# 一年内超20家房企调整组织架构 业内：“瘦身”或将继续



■ 薛宇飞

进入2022年，房企内部组织架构调整的动作依旧不断。

1月8日有报道称，万达地产将原来的东区、西区、南区和北区，整合为南区和北区两大区域。同日，阳光城津冀区域、山西区域、北京区域合并亦得到证实。而在几天前，世茂集团宣布对集团及区域职能部门进行调整及合并。

据中新经纬不完全梳理，2021年以来，包括万科、碧桂园、华润置地、龙湖、世茂、新城、旭辉、中南、中骏、阳光城、荣盛、雅居乐、佳兆业、奥园、融信、祥生、金辉、俊发、时代、弘阳等不下20家规模型房企进行了组织架构变革，其中，有多家企业进行了不止一次的调整。

在房地产市场环境整体偏弱的环境下，总部精简、区域合并成了最主要的关键词，在区域合并中，多数房企都选择将楼市偏冷的北方、西南区域进行合并。业内预计，在未来一段时间，类似“瘦身”举动或许仍会进行。

## “轻”总部

梳理后不难发现，房企内部架构的调整，可以分为总部机构的精简和区域之间的合并。

作为2022年首个宣布内部架构调整的头部房企，世茂集团对集团部分职能部门进行整合，设置了产品研发中心、建设运营中

心、供应链中心、投资发展中心。这四个中心由原来具备相近职能的部门合并而来。世茂还对区域公司的职能部门进行合并，对一些区域进行裁撤、调整。整体上看，精简、收缩趋势显著。

这种“轻”总部策略，已成为近两年房企组织变革的一个显著标签，例如，在2020年，万科就进一步缩减深圳总部的规模，人数降至约150人。在2021年6月底的变革中，华润置地就明确提出，职能能减则减，减少重叠冗余的职能、减少不必要的事项、减少不必要的审批。

旭辉集团副总裁、首席人力资源官葛明近日公开表示，旭辉要做到要“小总部、强区域、轻一线”。旭辉坚持让总部变小，避免总部“头重”，让区域疲于应付，失去对市场快速的反应。

同时，总部的职能逐渐转变为支持、赋能的作用。华润置地确定了“总部做专”的方向，即做“专业+专家型”总部，是公司的战略指挥中心、能力建设中心、人才统筹中心、风险监督中心。龙湖在2021年7月宣布的组织架构调整中，将总部更名为集团赋能平台。

克而瑞研究中心认为，房企组织架构调整的一个重要抓手是平台化发展，通过平台赋能，在精简、轻量化集团总部的同时，打通各事业部管理路径，更高效地协调管理；同时

从集团层面战略性统筹各多元赛道战略，实现资源配置优化。

## 区域合并

2021年以来房企的组织架构调整中，重中之重是区域的裁撤与合并，一些业绩表现不佳、市场环境偏弱的区域相继被整合。

碧桂园可以算得上组织变革较为频繁的房企之一，仅2020年就进行了4次架构调整，当年的区域数量由减少到增多。2021年12月31日，碧桂园又宣布，区域公司将由原来的106个缩减至65个。碧桂园表示，集团对国内房产业务设置进行调整，是为进一步适应行业变革和外部市场环境。

在2017年朱荣斌、吴建斌加入阳光城后，阳光城就开始进行区域扩张，但之后两年逐步收缩。2022年1月7日，阳光城津冀总裁谢琨在内部宣布，津冀区域、山西区域、北京区域正式合并。2021年10月，阳光城就进行过人事调整及区域合并，上海大区合并成渝区域，浙江大区则合并了陕甘区域、云贵区域。

中新经纬梳理发现，房企在一年多来的区域调整中，整个北方区域以及西南区域成为调整的重点，要么与相近片区合并，要么被其他强势区域所合并。同时，以上海、杭州为中心的华东区域，以广州、深圳为中心的大湾区，在多数企业中的地位进一步提升。

2021年3月，为了形成“长三角+大湾区+京津冀”三大业务布局，在河北省起家的荣盛发展首次设立了“大湾区特区”，将原来京津冀区域的七八个公司合并为北京、天津两个公司，同时成立了冀中公司。同年7月，金辉将原华南区域拆为珠三角区域和东南区域，公司表示，新成立珠三角区域，表明金辉对粤港澳大湾区的重视和决心。

2021年10月，中南置地也宣布，原成渝区域公司与云贵区域公司合并成立新的西南区域公司，原广佛区域公司与粤西区域公司合并成立新的两广区域公司，原深莞惠区域公司调整为中南置地总部直属城市更新事业部。可以看出，大湾区在中南置地中的地位也得到提升。

## 调整继续

不管是总部精简还是区域合并，房企“瘦身”、收缩态势十分明显。

克而瑞研究中心称，2021年下半年以来，受政策调控及市场降温影响，房企流动性承压。一方面，销售端持续转冷，百强房企操盘业绩单月及累计同比持续下行；预售监管资金政策从严，房企回款速度放缓加剧资金链紧绷；同时“三道红线”监管持续，降杠杆压力长期存在。

另一方面，房企迎来债务集中到期高峰。根据克而瑞监测的98家样本房企数据，2021年与2022年债务到期规模分别约13.8万亿元、12.6万亿元人民币，为近十年来的小高峰，其中，2022年1月到期债务规模约1793亿元，为近期月度小高峰。

在此背景下，房企组织框架的收缩精简，可以控制成本，“节衣缩食”，将有限的资金更精准投放，是主动应对市场环境变化，缓解流动性压力，“勒紧腰带”抵御“寒冬”的战略选择。”上述研究中心还称，精简组织架构，合并部分区域、城市公司，剥离非必要业务，可以减少中间环节，缩短决策时间，提升管理效率。精简架构也有利于权力的下放，增加区域部门的自主权与灵活度。

可研智库创始人、亿瀚智库事业合伙人贾春晖对中新经纬分析，2022年房企将进一步采取系统性的组织精简、人员优化以及效能提升动作。而TOP20房企下一步的组织效能提升，需要新的管理方法和工具做支撑。易居研究院智库中心研究总监严跃进也表示，虽然房地产市场政策趋于宽松，但企业的经营压力在短期内还不会减轻，类似的组织调整近期还会增加。

潘安平工作室  
获铜陵市“劳模  
工匠创新工作室”  
称号

■ 朱常林

近日，安徽省铜陵市总工会命名了8个基层铜陵市劳模工匠创新工作室，安徽新桥矿业公司“潘安平技能大师工作室”荣获“潘安平劳模工匠创新工作室”。

潘安平是新桥矿业公司井巷工区钳电班电工组组长，电工技师，曾夺得全市职业技能大赛第二名、集团公司两届电工技术比武第一名，荣获首届“铜化工匠”、第二届“铜都工匠”称号，获得市“五一劳动奖章”。他还被评为市“1155”创新创业高技能人才、“青年岗位能手”和集团公司“技术标兵”“技术能手”，并获得安徽省重大合理化建议项目和技术改造成果奖。2020年他被安徽省政府授予省“五一”劳动奖章。2021年上半年，由铜陵市人力资源和社会保障局授牌的“潘安平技能大师工作室”在矿山正式揭牌运行，是该公司首个以一线技术工人命名的技能大师工作室。

此次“潘安平劳模工匠创新工作室”的命名，不仅扩大了劳模工匠创新工作室品牌效应，弘扬、传承了劳模精神，更充分激发了广大职工的劳动热情和创造活力，为企业向电器自动化、智能化发展贡献智慧。



**李时续：**  
**风雨不辍的地产  
领导者**

■ 张子文

房地产作为国民经济的支柱产业，无论是在投资端还是消费端，均对经济增长起到至关重要的作用。面对疫情的冲击和复杂的国际环境，“十四五”更是针对房地产市场提出了“促进住房消费健康发展”的要求，意味着住房消费需求的提升和消费环境的改善，这对于转型中的房地产行业来说无疑是一个利好消息。在当前政策环境下，房地产项目如何高质量稳定健康发展是广大房地产企业领导者需要思考的重要问题。对此，我们从李时续先生带领碧桂园集团珠海公司迅猛发展的实践经验中或许可以找到答案。

李时续先生曾任碧桂园集团江中区域副总裁兼珠海公司执行总裁。在任期间，带领团队获得广东省装配式示范项目荣誉1个、广东省安全文明示范工地荣誉1个、广东省优质结构项目荣誉1个、2018-2019第五届CREDAWARD地产设计大奖1个，集团示范区开放标杆荣誉1个。在李时续先生的带领下，碧桂园珠海公司取得了优异成绩。

此外，李时续先生还带领碧桂园集团珠海公司完成了多个从无到有的壮举，为引领珠海房地产运营理念升级和开发更多市场奠定了坚实基础。李时续先生的房地产项目领导成就主要包括：1. 珠海金湾平沙项目是珠海市第一个装配式住宅建筑项目；2. 珠海濠江湾项目为碧桂园在珠海第一个交付项目；3. 珠海金湾西湖项目展示区验收，成为集团前十名标杆项目；4. 珠海金湾西湖项目取得碧桂园集团2018年度“星火行动”常态化观摩工地（地下室机电综合管网标杆项目）；5. 珠海金湾西湖项目全天候工地开放验收，区域排名第二……在李时续先生的带领下，碧桂园集团珠海公司逐步成为当地有影响力公司。

李时续先生具有出众的房地产运营管理思路，这是他能够取得一系列傲人成绩的前提。他在房地产项目实际营销中敢于突破，总是能够找到适合项目推进的营销策略，包括：增加广告投放，大型品牌活动造势，打造城市品牌IP；重视自拓，搭建圈层，灵活使用分销渠道；打造高品质现场、高品质服务，以产品打动客户；组建渠道特工队，洽谈北方IEC、分销等合作渠道；联合当地有异地客源的分销商，整合自有渠道，如凤凰通、平安渠道等；春节、五一、十一等年度黄金假期，线上选投截留异地客人的广告渠道，线下活动导客，打出组合拳等。李时续先生的房地产运营管理方案具有很高实践性，在各个房地产项目销售中发挥了巨大作用。

随着国家实施的一系列宏观调控政策，住宅与房地产行业发展迅猛，同时积极推动了城市经济的高速发展，在扩大内需、产业结构升级、城镇化发展等方面都发挥了极为重要的作用。行业发展势头好，也将为一众房地产从业者提供更广阔更光明的未来蓝图。李时续先生作为房地产运营管理领域的杰出专家和杰出企业领导者，也表示会在今后的房地产事业中更加关注政策形势，创新更多房地产运营管理理念，领导团队创造出更加辉煌的成就。

# 二十多年坚守 逆风迎向未来 ——记资产清算重整领域知名专家张高

■ 丁越

2022年的元月，距上海华信国际集团有限公司(简称“上海华信”)等七十家关联公司合并破产清算案落下帷幕已过去两年时间，但是这件极具代表性的破产重整案件留给业内的影响力和启示却仍然清晰可见。作为上海破产法庭2020年15个典型案例之一，上海华信案是香港法院首次承认与协助内地破产程序和管理人资格的案件，有利于实现上海华信对香港资产的归集，维护了债权人在同一破产清算体系内得到公平对待，也为两地构建破产合作机制提供了实践样本并给予更多启示，曾入选全国法院系统2020年度优秀案例分析评选二等奖。

上海市锦天城律师事务所(简称“上海锦天城”)作为该案件的联合管理人之一，负责带队的是高级合伙人张高。作为一位知名的资产清算重整领域专家，张高在业内具有丰富经验和极高的影响力。在上海华信案中肩负重任的他，此前已作为管理人负责人、主要成员承办了几十件具有较大影响力的破产案件。二十多年的执业经验中，早已积累了常人无法企及的丰富经验，凭借自身专业的履职技能、敬业的履职态度，善于协调与解决各类“疑难杂症”。

中金再生资源(中国)投资有限公司破产重整案、上海索日新能源科技有限公司破产重整案、上海广昊房产集团有限公司破产重整案、上海国际机电五金交易中心有

限公司破产清算案件、北方证券有限责任公司破产案件、上海汽轮机厂有限公司下属子公司的清算案件、上海电气集团有限公司下属子公司的清算案件……这些业内耳熟能详的大型资产清算重整案件，无一不是盘根错节，但张高每次都能带领团队迎难而上，抽丝剥茧解决各种疑难问题，在案件处理结果中不仅实现了债权人的利益最大化，同时也充分考虑到企业的社会责任，实现了经济效益及社会效益的双赢。

作为上海锦天城的中坚力量之一，张高任职于上海锦天城已有十几年，2009年担任高级合伙人至今，用自己的专业能力与实力，不仅为许多企业在资产重整清算的过程中突破了困境、争取了“重生”的希望，也为上海锦

天城的持续发展贡献了重要的力量。

作为行业的践行者，张高以促进行业发展为己任，希望将自己在专业上丰厚的积累与心得分享出去，让同行可以从中吸取精华、少走些弯路。他撰写了《内地与香港跨境破产程序认可与协助的新发展》、《集团公司破产重整中关联企业的实质合并问题研究》、《房地产企业破产中购房人权利问题研究》等多篇资产清算重整领域的学术性文章，相继发表于专业权威期刊，其中的论述与观点都得到了业内的广泛赞誉。

资产清算重整领域是一个可以为破产企业剔除落后产能、带来新的动力的领域。张高和同行们的目标，就是帮助企业实现“破茧重生”，为此，他们一直“在逆风中飞翔”，一起向未来！

# 蓝瓶咖啡：国内首店落地上海，挑战不容小视

季度营收同比增长超600%。

面对市场如此快速的增长以及现存咖啡馆超8000家的上海，蓝瓶咖啡想分下一块蛋糕属实不容易。

## 蓝瓶咖啡的扩张之路

如事前预料的一般，蓝瓶咖啡内地首家门店落地在以知名商圈为中心，这些地段自带人流，即使在平日也方便游客打卡，这也是国外咖啡品牌在中国首店的常见策略。

蓝瓶咖啡在亚洲的扩张速度并不快。自亚洲首店开张以来，目前蓝瓶咖啡的亚洲门店仅有31家，平均每年大约5间新店，由此可见它的扩张进度十分缓慢。对比国内市场上的其他品牌，这样的扩张速度似乎很难占据市场份额。

然而随着国内咖啡市场日趋成熟，消费者对咖啡的接受程度与以往大不相同，过去的场景更多是社交，再到商务办公，最后到了日常提神的刚需，性价比在这样的转变下便成了消费者的主要购买因素。

尽管国内市场趋于成熟，但大多数国内消费者对咖啡(咖啡豆产地、烘焙、口味等)缺

乏专业的认知，在对国内咖啡门店激烈的竞争环境下，品牌很难形成差异化。对比蓝瓶咖啡、星巴克和%Arabica，其人均消费分别为65元、50元、40元，并不便宜的价格让蓝瓶咖啡的内地之路更具挑战。

更何况星巴克、Seesaw、Manner等新旧势力已经开始加速开店，只为占据国内市场更多的份额，Tims也是为开店扩张寻求资本弹药，而蓝瓶咖啡与这些同行的步调却截然不同，为其扩张之路添上了神秘色彩。

## 蓝瓶咖啡的层层包围圈

有人会说，如果蓝瓶咖啡在几年前进军国内，它独特的产品体验和知名度在饮品市场上会获得更多的资本、消费者的青睐；而存在大量空白的咖啡市场更会让它快速建立品牌，率先占据市场份额。

曾经在美国风靡的蓝瓶咖啡，已经错过了赚取国内空白市场时间差的机会，今时不

同往日的市场，它拿什么赢？

从模式来看，以M Stand为例，区别于标准化、商业化的传统咖啡第三空间，M Stand创造了“一店一设计”的工业风、极简风的第三空间，

在产品线上以“咖啡日常+下午茶+晚间”三种场景扩展产品线，更是有自己的爆款产品。

不仅是M Stand，其他的连锁品牌像星巴克、Seasaw等，在品质、创新方面与蓝瓶咖啡相比丝毫不落下风，而且进入国内更早的它们已经被多数国内消费者接受。

从定位来看，在体验式营销这一块与蓝瓶咖啡一样讲究的%Arabica，早就占据了北上广深的知名商圈和地标，在国内市场的时

间差上占据了巨大的优势。

从零售领域来看，三顿半、永璞、隅田川、鹰集等全球领先的品牌，即使背靠雀巢，蓝瓶咖啡在玩法、技术、风格上并不占优势。

曾经的国内咖啡，以社交咖啡、品鉴型咖啡为主，而近年，功能性的刚需咖啡越来越流行。与目前国内平价、本土化的主流相比，蓝瓶咖啡的“少量+精致”的网红咖啡模式与主流不符。

在商业模式多元化、市场竞争激烈、咖啡圈层分化明显的情况下，中国的咖啡品牌正在用中国人自己的方式属于中国的咖啡文化，尤其是在不缺咖啡店的上海，蓝瓶咖啡的模式能否出圈，还得拭目以待。（满投财经）