

基于房地产项目精益化快开盘运营管理探析

彭建军

上海外高桥集团股份有限公司, 上海 201208

[摘要]新周期下面对行业大变局, 房地产项目从“高增长、高杠杆、高毛利”转向“低增长、低杠杆、低毛利”转变; 回归从客户需求出发、充分挖掘产品价值打造, 项目实施过程高品质精益化管理, 兑现交付满足客户需求的“好产品”。

[关键词]房地产开发项目; 精益管理; 快开盘运营管理

DOI: 10.33142/aem.v6i9.13855

中图分类号: F426

文献标识码: A

Analysis of Lean Fast Opening Operation Management Based on Real Estate Projects

PENG Jianjun

Shanghai Waigaoqiao Group Co., Ltd., Shanghai, 201208, China

Abstract: Under the new cycle, the real estate industry is undergoing significant changes, with real estate projects shifting from "high growth, high leverage, and high gross profit" to "low growth, low leverage, and low gross profit"; Starting from customer needs, fully exploring product value, implementing high-quality lean management in the project implementation process, and delivering "good products" that meet customer needs.

Keywords: real estate development projects; lean management; fast opening operation management

1 现实背景

新周期下“控投资、降成本、增效益、去库存、保交付”成为行业生存主题与立足之本; 房住不炒、房子是用来住的, 粗糙的房地产的增长时代已经过去, 真正的个性化的符合消费者真正需求的达到更高标准的, 甚至更有客户价值适应度的, 目前还处于刚刚开始。高品质住宅、高质量发展就要重新定义房地产、重新定义房地产产品、重新定义房地产的消费。

新周期下面对行业大变局, 建造好产品就要回归产品, 以跨界协同之道——大工程管理新思维, 全盘思考、策划未来、谋定而动, 精细化组织施工, 做好产品与服务, 追求质量型增长, 抢跑品质新赛道, 确保项目经营目标实现。

“好产品”本质上还是回归客户的需求, 通过与不同客户深层次的交流, 总结下来, 其实存在三方面共性需求: 居住需求、审美需求、精神需求。

第一是居住需求。早年产品更多满足刚需居住要求, 会在有限的空间内极致地加载功能; 但如今改善居住需求已占据市场主流, 对于舒适性、宽敞度、社群交流的空间要求会有所升级。第二是审美需求。不同客群对于审美风格可能各有偏好, 有些钟爱东方风格的宅邸, 有些则喜欢非常显性的、精致的美感等。第三是精神需求。我们发现越来越多的客户愈发在意文化和艺术等精神层面的共鸣, 因此我们希望在社区里能够呈现出一种“熟悉的美”, 也就是通过他所熟悉的文化符号和城市印迹的植入, 充分给到客户情感共鸣与情绪价值。

2 精益化快开盘运营的原因

房地产开发是典型的资金密集型行业, 除土地款项与

开发成本外, 开发商通常还需支付一定的融资成本。从现金流的角度看, 从拿地、产品方案确认、开工建设, 直到达成预售条件, 都需要大量的现金投入; 项目开盘销售后, 才有现金回笼。因此, 快开及运营效率直接决定了资金周转的速度, 更直接影响经营结果。

由于项目开发建设的复杂度, 项目的运营效率天差地别。在合法合规的前提下, 从开工到开盘的时间可以短则数月、长则1~2年。随着房地产行业进入新的发展阶段, 运营能力的重要性愈发凸显, 只有向精细化管理要效益, 才能提升企业竞争力。在当前以项目为王的背景下, 项目精益管理的核心是消除浪费、持续改善, 从客户需求、产品价值打造出发, 项目管理要顺应时势变化, 拔高站位, 一专多能, 具备系统思考和全局统筹能力, 积极参与产品力提升, 统一执行设计、成本、采招、工程管理四大职能, 打通全产业链条, 做到多职能协同交圈, 理顺各方利益关系, 争取得到更多的资源倾斜去实现项目高品质精细化管理目标。

3 快开盘运营管理

3.1 合理的“快”必须有能力支撑

目前市场环境下, 并不是所有的项目都必须“快”。我们需要认识到的是, “快”不是必须, 而是一种能力。这种能力可以增强我们对于项目经营的掌控度, 在需要抢占市场节点和机遇的时候, 快起来; 在需要现金流的时候, 快起来。

首先, 是多业态的实操开发经验, 尤其是拥有十几二十年开发经验的专家团队。这就如同去医院问诊, 老专家见过的病例多, 经验丰富, 自然对于病症的判断要更快。

其次, 是属地化的积累丰富。结合以往的开发经验、对属地市场的深入了解, 既能帮助项目快速调研资源, 更

能帮助项目少犯错、一次做对。

3.2 快开盘的六个支撑因素

快开盘的六个支撑因素：团队组建快、产品方案快、供方落位快、施工推进快、营销突破快、证照获取快。

(1) 团队组建快。公司建立项目总、产品客研岗、专业项目经理、营销操盘手等构成了人才储备库，根据开发项目的特点，快速匹配、快速组队、快速启动。特别值得一提的是项目总，他是项目团队的主心骨，也是推动项目经营目标达成的关键人。从“经营思维、专家能力、服务意识、抗压敢拼、领导团队、沟通影响”六个维度考核项目总，确保其有足够全面的综合能力。

(2) 产品方案快。快速定位是产品方案快的基础，快速定位得益于在深耕城市累积的客户资源及持续的市场监测，能运用“资产诊断模型”对项目进行快速诊断、快速定位。而后，熟悉属地化建筑规范的产品经理，能从成熟的产品矩阵中，找到与项目最匹配的产品原型，再根据项目的需求、土地的属性和客户的反馈进行定制优化，并通过相关专家团队评审，确保一次做对，减少拆改。

(3) 供方落位快。快速开工的重要前提是快速确定总分包单位、快速锁定部品部件供方。丰富的供方资源库、多年合作的长期信任，让我们不但能帮助项目快速找到合适的资源，更能争取到极有市场竞争力的价格。

(4) 施工推进快。工地作业，安全第一，施工快最忌猛干蛮干。正确的快施工应该是基于科学的工程组织策划：从项目的分期入手，科学规划场地布置、道路安排、机械设备、劳动力计划及材料计划，把工友、机械、材料三类生产资料合理排布组合，并充分考虑合规及环保要求，让千头万绪如交响乐一般协调并进。

(5) 营销突破快。从“客户来访突破”和“成交转化突破”两个维度入手，帮助项目从渠道拓客、客户体验打造（示范区、售楼处、样板间）、客户说辞梳理等维度，实现项目起势、引流蓄客、提升转化，为成功首开奠定坚实基础。而经验丰富的金牌操盘手、和一支敢想敢拼的置业顾问团队，则是这套模型得以完整执行的组织保障。在房地产供需关系发生根本性改变的当下，不再有闭着眼睛卖房的市場红利，营销突破能力对于项目成败愈发重要。

(6) 证照获取快。房地产开发过程中，开盘前最重要的“四证”——用地规划许可证、工程规划许可证、施工许可证、预售许可证，及其包含它各类复杂的报建手续。只有充分了解属地规划要求，属地报建流程，及属地关键人沟通要素等，才能更快速地完成报批环节，获取项目推进必须的证照。

3.3 精益运营管理

在快开盘运营过程中，证照的获取，特别是预售许可证，与项目的工程策划与营销策略有着密不可分的关系，客户的厚度、首开的策略很大程度上决定着预售范围，但更重要的是施工进度是否能达到预售的形象进度要求，项目团队从整盘运营管理的视角，在前期工程策划阶段，便做好相关条线的拉通，确保施工排布与预售节奏同频、目标一致，以实现预售前的快速取证。

(1) 售楼处建造线。项目拿地启动之初，通过研发设计牵头组织各设计顾问公司，同时工程、报建、运营、成本、采购、材料等职能部门配合参与，推进售楼处（含景观示范区）选址及方案效果初步定稿。

项目正式摘牌后，研发设计快速落定售楼处（含景观示范区）最终方案，并同步移交工程、报建、运营、成本、采购、材料等职能部门启动后一阶段工作；实施过程中，以推进项目实施为重点、研发设计配合工程、报建、运营、成本、采购、材料等职能部门锁定最终的技术标准及交付品质要求。

售楼处建造线管理过程中，项目实施关键路线为售楼处方案确定、售楼处结构实施（同步完成精装、幕墙、景观方案确定及实施单位锁定）、专业工程（精装、幕墙、景观工程）实施、售楼处（含景观示范区）对外展示开发运营。

(2) 实体样板房建造线。项目方案批复后，工程主导推进项目实体实施、运营牵头组织研发设计、报建、营销、成本、采购、材料等职能部门参与，选址项目实体样板房位置，确定项目最终的户内、公区、外立面方案效果及施工图，通过项目备案价的审批情况与项目财务盈利测算最终动态平衡结果，确定项目最终交付标准。项目团队通过组织多专业极致穿插施工与资源投入，过程各专业穿插做好停止点审核及品质效果评估点评，最终达成高品质呈现。项目实体样板房建造实施过程中，其关键线路为方案批复、项目交付标准确定、备案价批复、实体样板建成开放。

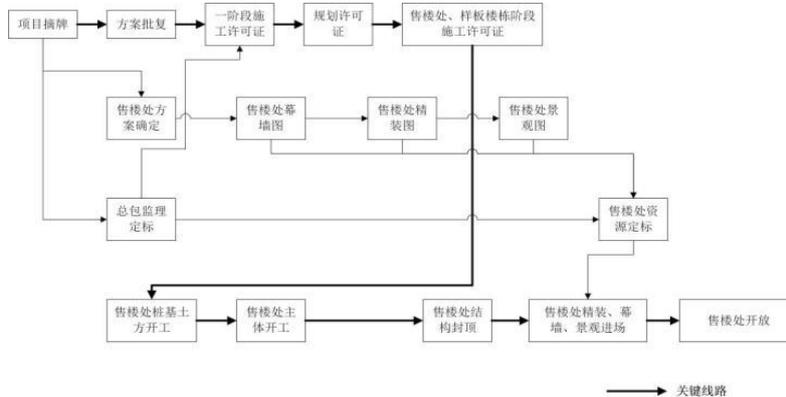


图1 售楼处建造线

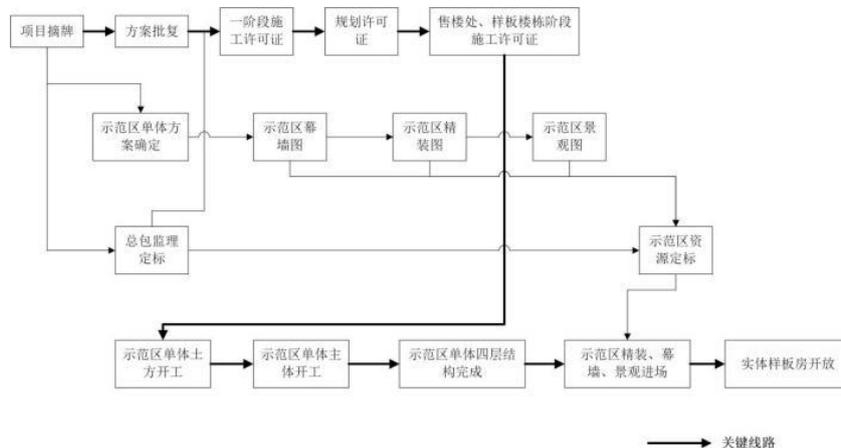


图2 实体样板房建造线

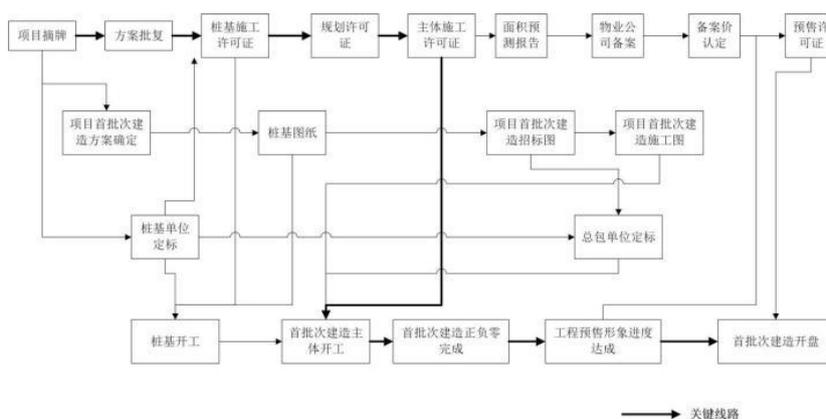


图3 项目大区首批次建造预售线

(3)项目大区首批次建造预售线。项目方案批复后，大区首批次建造线与实体样板房主体结构建造线同步并行推进实施；此阶段项目以工程推进落实为主导，运营牵头组织研发设计、报建、营销、成本、采购、材料等职能部门参与，编排详细的项目全景计划、落实各项技术标准及资源配置，通过精准的项目策划和推演、工序极致穿插，高效推进项目目标落地、以最快速度达到楼栋预售形象进度，极致取得预售许可证。项目大区首批次建造线实施过程中，其关键路线为方案批复、施工证照取得、工程预售形象达成、首批次建造开盘。

4 结论

通过快开盘的六大专业抓手及精益运营管理中售楼处建造线、实体样板房建造线、项目大区首批次建造预售线关键工序梳理，再进一步把这六大专业需要完成的任务、坚守的节点进行拆分、细化，形成过程管控重点。

从项目方案、策划、报建、实施四个阶段的开盘前全生命周期管理工作，整合成本、采购、工程、设计等专业职能，通过分解节点目标、责任落实到人、资源协调调度、关键成果共识等管理手段，确保各专业的协同作战、目标走向的聚焦统一。

“快开盘运营体系”的作用除了体现在开发提效上，进程的追盯和纠偏也尤为重要。一方面，通过全生命周期的计划管理平台，对项目实施过程的关键指标和进度进行纠偏预警，以管理工具提升实施正确率、将风险预防前置管理；另一方面，随时结合外部市场及项目情况变化，弹性调整项目的运营节奏，以最大化保障项目经营质量和目标达成。

武侠迷们最爱说的是：天下武功，唯快不破。可见，“快”被很多人认为是武学的最高境界。既然是最高境界，显然不能只是蛮干，必须基于能力、基于经验，以又快又好为目标，这也是“快开盘运营体系”的目标。通过这套体系，我们不但能帮助项目实现快开盘的短期目标，更能为项目兑现经营目标，奠定坚实基础。

[参考文献]

[1]莫昕瑜. 基于全生命周期理论的房地产项目成本管理研究[J]. 建筑技术科学, 2022(7): 45.

[2]黄超明. 房地产项目成本管理研究[J]. 建筑设计及理论, 2019(8): 67.

作者简介: 彭建军(1985.8—), 毕业院校: 湖南理工学院, 所学专业: 土木工程, 当前就单位: 上海外高桥集团股份有限公司, 岗位: 项目经理, 职称级别: 工程师。