

Discussion on How to Optimize the Cost of Real Estate in the Era of Low Profit

Hao Liu

Chengtong Construction Investment Co., Ltd., Beijing, 100044, China

Abstract

Real estate has entered the era of low profit. How to survive in the era of low profit is a severe problem faced by every real estate developer. With the change of market environment, reducing cost has become an important means for enterprises to make profits. The main way to reduce cost is cost optimization. This paper summarizes the principles, methods and stages of cost optimization, and describes how to carry out cost optimization.

Keywords

optimization principles; optimization stage; optimization focus

浅谈房地产微利时代如何做好成本优化

刘皓

诚通建设有限公司, 中国·北京 100044

摘要

房地产已经进入微利时代, 如何在微利时代生存下去, 是每一个房地产商面临的严峻课题。随着市场环境的变化, 降低成本已成为企业赢利的重要手段, 降低成本的主要途径就是成本优化。论文对成本优化的原则、方法、阶段做了概述, 并讲述如何进行成本优化。

关键词

优化原则; 优化阶段; 优化关注点

1 引言

随着近几年国家对房地产调控政策的不断升级, 并提出“房住不炒”的概念, 在各个城市尤其是大中城市, 实施六限政策: 限购、限贷、限售、限价、限土拍、限商改住。房地产企业受到巨大的冲击, 黄金白银时代一去不复返, 进入了微利时代。如何能在微利时代生存下去, 是每一个房地产商面临的严峻课题。

追逐利润是企业的自然属性, 房地产企业也是如此, “利润 = 产出 + 投入”, 增加利润的方法主要有两个途径, 一是加大产出, 提高产品溢价、增加销售额等; 二是减少投入, 即降低成本。

之前房地产企业更多关注如何提高售价, 却很少关注如何降低成本。但随着市场环境的变化, 通过销售渠道获得利润的空间被压缩, 过去粗放式的发展模式难以为继, 降低成本已变成企业赢利的重要手段。降低成本的主要途径就是成本优化, 因此优化的需求不断增强, 同时房地产

企业为了保证自身能够存活下去, 实施成本优化也变成了迫在眉睫的任务。

论文从成本优化的原则、方法、阶段及优化关注点四个方面入手讲述如何进行成本优化。

2 成本优化的原则

成本优化有个误区, 就是认为成本越低越好, 其实成本优化并不是以牺牲品质、进度及质量为代价来进行的成本节约, 而是实现几个方面的平衡, 就是我们常说的“花同样的钱达到最好的效果, 或者达到同样的效果花最少的钱”, 是通过提升管理水平, 降低不必要消耗来实现的。尤其是房地产已经进入了微利时代, 保品质、降成本更是项目运营管理的必由之路。成本优化主要有四条原则, 具体如下。

2.1 不影响工程质量进度, 不降低承诺产品品质, 规避客诉及交付风险

其一, 在任何情况下都不能以牺牲质量和安全的代价来进行成本节约, 如果出了问题代价是巨大而且难以挽回的; 其二, 也不能降低交房合同里面约定的产品品质, 否则会有客诉及交付风险。

【作者简介】刘皓(1979-), 女, 中国辽宁锦州人, 硕士, 工程师, 从事成本控制研究。

2.2 通过提升管理水平,降低不必要消耗来实现成本优化

这也是优化的主要手段,例如,可以通过新型工艺铝模板替代传统工艺的木模板提高周转次数来达到降低成本的目的。

2.3 任务逐级分解,落实具体责任,明确分阶段目标,强化追踪管控

要想做好成本优化,首先要制定目标,另外要明确主管部门、负责追踪管控的部门、负责优化的部门,负责追踪管控部门要跟踪优化的进程并把最终优化结果反馈相关部门去执行,这样才能保证优化落地。

2.4 要事前控制和考虑全生命周期,且需各相关部门达成一致,避免反复

事前控制,是在企业的经济活动进行之前,从价值的角度,进行不同方案的选择、可行性研究以及对效益的评价。成本优化务必遵守事前控制的原则,应该在设计阶段就已经优化落地,不能影响后续的工程施工。

全生命周期成本的概念是指成本不能只控制看得见的成本(如建安、土地成本),不控制看不见的成本(如方向错误、银行利息、返工、客户投诉等)。例如,如果项目不能按时交房,那赔付小业主的损失是巨大的,这个时候因为交房而发生的抢工费就是必须发生的费用,应该关注抢工方案如何最优,而不是讨论该不该花抢工的钱。简而言之,成本优化就是要全盘考虑优化的方法,而不是只局限于某一点或者一个方面,这样才能达到整体最优的结果。

3 成本优化的阶段

设计费用在整个项目的成本投入上占比不大,但设计阶段已经决定了75%左右的成本^[1],因此务必在设计阶段就把成本优化到位,这也是上文提到的成本前控。

在设计阶段来优化成本,要注意两个方面:一方面是不能不计成本盲目追求设计效果,另一方面是要避免成本不合理导致品质下降^[1]。

成本优化根据设计周期主要划分三个阶段:概念设计阶段、规划方案设计阶段、施工图设计阶段^[2]。

3.1 概念设计阶段

概念设计阶段对应的是拿地阶段,这个时期需关注的主要内容如下:

①确定产品定位和建造标准参照的项目,如在新地区拿到项目时需要市场调研,了解该地区客户对产品需求是什么等。

②项目规划指标:需要复核项目规划指标是否有面积错误的情况。

③务必注意当地行政收费和垄断行业情况。

④土地现状及周边地块情况:需要了解项目周边是否有地上构筑物,周边地下勘测情况如何,了解项目周边电力、热力、燃气、给排水的接入条件等相关内容。

3.2 规划方案设计阶段

规划方案设计阶段成本部门主要关注内容如下:

①要通过方案测算、经验数据对比、与竞品配置对标等手段参与项目设计。

②关注成本限额指标:可售比、体型系数、窗地比、赠送率、地下室顶板覆土深度、结构指标含量等关键性指标并提出优化建议,提高设计方案和图纸的经济性,合理配置成本资源。结构成本在建安成本中占比较大,一般占比50%以上,因此结构优化也是设计阶段优化的重中之重^[2],结构优化得当,可以大大降低成本。

③针对成本优化要点,成本部门需复核逐条落实后打钩。

④成本部门安排咨询公司进行方案测算时,必须复核测算逻辑、计算过程,对成果质量负考核责任。

规划方案设计阶段又可细分为方案复函阶段和报规图阶段,具体如下:

①方案复函确定后,意味着项目经济技术指标已经确定,具体确定的指标包括各业态地上地下建筑面积、层数、建筑高度、容积率、建筑密度、车位、建筑角点坐标、外轮廓线(含车库轮廓线)、埋深、竖向高程等,这些数据都不能再修改。因此方案复函阶段需要复核地下车库面积、单车位面积、层高等相关技术经济指标,车位建造成本由低到高的顺序为:地面露天车位→首层架空车位→地上独立车库→半地下车位→地下车位,因此规划车位时应以成本从低到高的顺序优先排布地上车位,最后考虑地下车位排布。

②报规图确定后,意味着建筑总图、单体平立剖、单体内部格局、外立面做法均已确定,后期不能变更,因此这些数据指标的修改务必都在报规之前。

3.3 施工图阶段

施工图阶段包括施工图及二次深化设计阶段,项目成本需跟进项目总包施工图审图动作,在总包基准版施工图确认前(建议至少1个月)组织咨询公司后台集中图纸会审,参照审图要点逐条落实打钩,整理审图疑问反馈设计,并督促、检查设计图纸落实答疑情况。项目成本在各专项工程(包括项目供电、供水、燃气、小市政、景观及各专业分包)深化设计图纸出具后、正式招标图确定前完成审图、测算及成本优化要点复核。测算结果需要与目标成本对比,超出目标成本时分析原因,除目标成本测算偏差外,其他原因造成的增加必须进行优化。

将成本投入和客户敏感点结合,多对标、多质疑、多咨询、多行动,按照当地验收标准,绝不“多做”;借鉴其他成熟公司做法,尝试新工艺,节约成本^[3]。

4 各部门优化关注点:

成本优化不是一个部门的事情,只有各个部门通力协作、共同努力才能实现成本最优。

下面具体说下各部门的优化关注点:

①设计部门关注点：限额设计，结构主体优化，建造做法优化，外立面优化，地库专项优化，精装、景观、小市政专项优化等。

②工程部门关注点：选取低成本施工措施，设备材料周转，土方平衡等。

③营销部门关注点：调研周边竞品项目，落实项目的定位和卖点，如客户敏感点和关注点是什么，尽量用低成本投入实现高溢价率。

④成本部门关注点：参与各项优化讨论并提供相应的成本支持和专业意见，监督各项优化措施落地，及时复盘总结各项优化，为后续项目提供依据。

各部门有了明确分工后，要做好成本优化离不开组织及管理保障，优化成本策略要在有组织有红线管控前提下，各条线联动才能实现有效成本节约。

5 结语

房地产已经进入微利时代，“降成本就是保利润”，房地产企业要生存下去，就必须进行成本优化，成本优化已经成为势在必行、迫在眉睫的任务。做好成本优化，要从以

下几个方面入手：

①限额设计思想贯穿始终，目标成本管控深入人心。在整个项目管控过程中，都要把限额设计和目标成本作为管控的红线，一旦确定，绝对不允许超出情况发生，否则要追究对应责任人的责任。

②多对标、多比较、多总结、多分享，将优秀做法传承下去。每个项目都要多总结多分享，及时纠偏，不管是经验还是教训，都可以给后续项目提供借鉴和参考。

③敢于对惯性思维、经验做法提出质疑。只有不满足现状，不墨守常规，不断创新，才能更好地寻求优化的方法。

④全员成本意识培养：成本优化不是成本一个部门的事情，需要各部门共同努力，只有建立了全员成本意识，才能在大家共同努力下更好地节约成本。

参考文献

- [1] 陈诺.产品设计阶段的成本控制研究[J].产业创新研究,2021,70(17):129-132.
- [2] 齐利江.新产品设计阶段成本控制优化[J].科技创业家,2013(3):118.
- [3] 林永洪.结构设计管理对房地产项目成本的影响[J].建筑技术开发,2021,48(21):109-111.