

建筑与房地产经济转型背景下企业管理模式创新研究

张晓龙

河南油田工程科技股份有限公司 河南 郑州 450000

摘要：随着我国建筑与房地产经济从“高杠杆、高周转、高负债”的规模扩张模式转向“稳增长、防风险、重质量”的存量运营新阶段，传统企业管理模式已难以适应政策收紧、需求分化、成本攀升等多重挑战。本文系统分析了房地产经济转型的核心特征及其对企业管理的深层影响，揭示了当前企业在战略定位、财务风控、组织架构、项目管理、数字化转型等方面存在的结构性矛盾。在此基础上，从精益运营、敏捷组织、数字赋能、生态协同等维度提出管理模式创新路径，为建筑与房地产企业实现高质量发展提供理论参考与实践指引。

关键词：建筑与房地产；经济转型；企业管理；模式创新；高质量发展

引言：我国建筑与房地产经济正经历深刻变革。“房住不炒”定位确立、“三道红线”融资新规落地、土地出让“两集中”政策实施，叠加人口结构变化与住房需求升级，传统“拿地—开发—销售—回款”的标准化流水线模式难以为继。行业整体利润率持续下行，部分企业陷入流动性危机，倒逼企业从规模导向转向价值创造。本文立足建筑与房地产经济转型的现实语境，系统梳理企业面临的管理困境，提出涵盖战略、运营、组织、技术、生态等多维度的创新框架，以期为行业转型升级提供管理支撑。

1 建筑与房地产经济转型的核心特征

1.1 从增量扩张转向存量运营

过去二十年，我国建筑与房地产行业依赖城镇化和住房市场化，形成了“高杠杆、高周转、高负债”的规模扩张模式，核心竞争力体现为拿地、融资和销售能力。随着城镇化率突破65%、人均住房面积接近40平方米，增量市场空间明显收窄。行业正加速转向“存量运营”阶段，核心任务从“开发新建”转向“改造升级、资产管理、运营服务”，物业管理、城市更新、保障性租赁住房等成为新增长点。这一转变要求企业从“项目思维”转向“资产思维”，从“短期兑现”转向“长期价值”，管理重心从“开发进度管控”转向“资产回报率提升和全生命周期运营”。

1.2 政策环境从宽松激励转向严格约束

政策取向的根本性调整是驱动行业转型的关键力量。“房住不炒”定位成为长期制度安排。“三道红线”（资产负债率 $\leq 70\%$ 、净负债率 $\leq 100\%$ 、现金短债比 ≥ 1 倍）对房企杠杆形成硬约束。“两道红线”（房

地产贷款集中度管理）限制了银行信贷投放。土地出让“两集中”和预售资金监管趋严进一步压缩了资金腾挪空间。政策叠加效应显著：行业融资成本上升、现金流压力加大、利润空间收窄。企业过去依赖的“高杠杆撬动规模、快周转覆盖成本”的盈利逻辑已不复存在，合规管理与风险控制成为新的管理重心^[1]。

1.3 市场需求从同质化转向品质化

需求侧的结构性变化同样深刻。城镇居民人均住房面积已达较高水平，首次置业需求逐步让位于改善性需求。人口老龄化、家庭小型化、单身经济等趋势催生多元化居住需求。消费者对住房品质、社区服务、绿色低碳、智能家居的关注度显著提升，“好房子”标准从“地段、户型、价格”扩展为“健康、智慧、服务、社群”。年轻一代对产品设计、交付体验提出更高要求。这意味着企业不能再依赖标准化复制和价格竞争，必须转向产品力、服务力和品牌力的竞争，管理模式需相应嵌入客户导向和品质管控逻辑。

2 转型背景下企业管理面临的突出问题

2.1 战略定位模糊，路径依赖严重

面对转型压力，部分企业战略定位出现摇摆。传统住宅开发业务利润下滑但体量仍在，新业务培育周期长、初期回报低，企业陷入“进退两难”，导致战略趋同化严重，多数企业仍固守“开发为主、多元为辅”的保守组合。更深层的问题在于路径依赖：过去二十年高杠杆拿地、快周转销售的成功经验形成思维惯性，企业仍以规模增长为导向，忽视资产质量和经营效率。部分企业盲目多元化，进入与主业协同性低的领域（如新能源汽车、机器人），进一步分散了有限的管理资源，加

剧了战略模糊性。

2.2 财务风险管控薄弱

“高杠杆”模式积累的财务风险在转型期集中暴露。从负债结构看,部分企业短期债务占比过高,现金短债比低于监管红线,偿债压力巨大。从融资渠道看,非标融资、信托融资等表外负债隐蔽性强,风险敞口难以准确评估。从现金流管理看,预售资金监管收紧叠加销售回款放缓,企业现金流陷入“紧平衡”甚至断裂状态。2021年以来,多家头部房企出现债务违约或展期,折射出行业财务风控体系的系统性缺陷。问题根源在于:企业长期将融资能力视为核心竞争力,而忽视负债率、利息覆盖倍数、现金流匹配度等风险指标;预算管理偏重扩张性支出,对极端情景下的流动性压力测试不足;财务职能在管理层级中话语权有限,难以对投资决策形成有效制衡^[2]。

2.3 组织架构臃肿,决策效率低下

建筑与房地产企业在扩张期普遍采用“总部—区域—城市—项目”的多层级架构,在转型期暴露出突出问题。管理层级过多导致信息传递失真、决策链条过长、市场响应迟缓;区域公司与城市公司职能重叠,内耗严重;项目层面权责不对等,一线管理人员缺乏自主决策空间。同时,企业人员规模在扩张期大幅膨胀,转型期面临裁撤两难:精简人员可能影响项目交付,维持现状则加重成本负担。部门墙林立导致投资、设计、工程、营销等职能条线各自为政,跨部门协同困难,严重制约项目整体效益。

2.4 项目管理粗放,成本控制失灵

传统开发模式下,项目的核心逻辑是“快”——快速拿地、快速开工、快速销售、快速回款。这一逻辑以牺牲精细化运营为代价,导致成本控制、质量管控、供应链管理普遍粗放。成本管理方面,动态成本跟踪机制不健全,设计变更、签证洽商频繁发生,实际建安成本普遍超预算。质量管理方面,赶工期导致施工质量下降,交付投诉率居高不下。供应链管理方面,供应商准入标准不统一,集采优势未能充分发挥,部分项目出现材料质量问题和供应延误。随着利润率收窄,过去可容忍的粗放损耗变得不可承受^[3]。企业亟需建立从设计、招采、施工到交付的全链条精益管理体系,将成本管控从“事后核算”前移至“事前预控、事中纠偏”。

2.5 数字化转型滞后

尽管多数建筑与房地产企业已上线OA、ERP、成本管理系统,但数字化转型整体处于“信息化补课”

阶段,离真正的“数字化赋能”尚有差距。突出问题包括:一是系统割裂,销售、成本、工程、财务等系统数据标准不统一,形成“数据孤岛”,无法支撑经营决策的实时分析。二是数据质量不高,录入不规范、更新不及时导致数据可信度低,“有数无用”现象普遍。三是业务与技术两张皮,IT部门主导的系统建设脱离业务场景,一线用户使用意愿低。四是对智能化、AI等新技术应用不足,BIM(建筑信息模型)技术停留在展示层面,智慧工地覆盖有限,数据价值远未释放。五是数据治理缺失,缺乏统一的数据标准和数据资产管理体系,数据驱动决策的文化尚未形成。

3 企业管理模式创新路径

3.1 战略重构:聚焦核心能力与差异化定位

转型期企业首先需要重构战略逻辑,从“规模导向”转向“价值导向”。具体而言,应基于自身资源禀赋进行差异化定位:具备资金优势和品牌影响力的头部企业可向“城市综合运营商”转型,覆盖开发、运营、服务全链条;具有区域深耕优势的企业可聚焦城市更新和保障性住房赛道;具备产品研发能力的企业可通过高品质住宅和绿色建筑建立差异化优势。战略重构的核心是“做减法”——剥离非核心、非盈利业务,集中资源培育核心能力^[4]。建立战略动态调整机制,每年度对战略执行情况进行复盘,根据市场变化及时调整资源配置方向和力度,避免战略僵化。

3.2 财务重塑:构建稳健的资本运营体系

财务管理的核心目标应从“支撑扩张”转向“保障安全、提升效率”。一是优化资本结构,合理控制资产负债率和净负债率,拓宽股权融资、资产证券化(ABS)、不动产投资信托基金(REITs)等权益型融资渠道,降低对债务融资的依赖。二是强化现金流管理,建立“现金为王”的管控理念,实施滚动现金流预测,设置安全垫和预警阈值,确保流动性安全。三是推行全面预算管理,将预算管控覆盖至项目全周期,建立动态成本跟踪机制,实现“事前预控、事中纠偏、事后复盘”。四是建立风险隔离机制,对区域公司、项目公司实施独立财务核算,防止风险跨区域、跨项目传染。五是引入数字化财务系统,实现业财税一体化,提升财务分析的实时性和准确性。

3.3 组织变革:打造敏捷型扁平化架构

组织架构需从“管控型”转向“赋能型”。具体路径包括:压缩管理层级,推行“总部—区域—项目”三级架构或“总部—城市公司”两级架构,缩短决策链

条；下放经营权限，赋予区域公司或项目团队更大的自主决策权，推行项目总负责制，实现“权责利”对等；建立跨部门敏捷小组，针对重点项目或专项任务组建临时性攻坚团队，打破部门壁垒；优化人员结构，保留核心骨干，裁撤冗余岗位，同时引入具备资产管理、数字化运营、客户服务等新技能的人才；建立内部创业机制，鼓励员工在社区运营、家装服务、养老地产等新赛道进行内部孵化，激发组织活力。

3.4 运营升级：推行全链条精益管理

精益管理是应对利润收窄的核心抓手。在成本管理方面，建立“目标成本—动态成本—结算成本”三级管控体系，设计阶段强控限额设计，施工阶段严控变更签证，采购阶段推行战略集采与供应商分级管理。在质量管理方面，推行“样板引路”和“实测实量”，建立从材料进场到交付验收的全过程质量追溯机制。在供应链管理方面，建立供应商准入、评价、退出机制，对关键材料设备实施源头管控。在计划管理方面，编制项目开发全景计划，将拿地、设计、报建、施工、销售、交付等节点串联，建立关键节点的预警和纠偏机制。在客户服务方面，搭建从签约、交付到入住的全周期客户触点管理体系，以客户满意度作为项目考核的核心指标^[5]。

3.5 数字赋能：构建一体化智能管理平台

数字化转型应从“系统建设”转向“数据赋能”。首先，打通数据孤岛，建设统一的业务中台和数据中台，实现销售、成本、工程、财务等系统的数据贯通，形成“一个企业、一套数据、一个标准”。其次，提升数据质量，建立数据治理组织，明确数据标准、数据责任人、数据质量考核机制，确保“数出同源、真实可信”。第三，推动 BIM 全周期应用，实现设计、施工、运维各阶段的数据贯通，提升设计协同效率和施工精度。第四，建设智慧工地，通过 IoT 设备实时采集进度、安全、环境等数据，实现远程监控和智能预警。第五，部署经营决策支持系统，基于数据中台搭建经营驾驶舱和风险预警看板，为管理层提供实时、精准的决策支持。第六，探索 AI 赋能应用，如智能审图、智能客服、智能定价等，提升运营效率。

3.6 生态协同：构建产业共赢新格局

转型期企业应摒弃“零和博弈”思维，转向生态协同。在纵向维度，加强与上下游企业的战略合作：与优质设计院、施工单位、材料供应商建立长期伙伴关系，形成稳定的供应链生态；与物业公司、科技公司、金融机构深度绑定，共同开发增值服务。在横向维度，探索企业间合作开发、品牌输出、代建管理等轻资产模式，降低资金占用，分散风险。在政企维度，积极参与保障性租赁住房、城市更新、老旧小区改造等政府主导项目，建立与地方政府的新型合作关系。在用户维度，通过会员体系、社群运营等方式构建用户生态，挖掘客户全生命周期价值（从购房到装修、租赁、置换、养老服务）。生态协同的核心逻辑是将竞争转化为共生，在产业链分工协作中实现整体价值最大化。

结束语

建筑与房地产经济转型不是短期阵痛，而是长期趋势。这一进程将深刻重塑行业竞争格局：只有那些能够主动打破路径依赖、系统推进管理创新的企业，才能在洗牌中生存并发展壮大。管理创新没有标准答案，企业需要在实践中探索适合自身的发展道路，建立持续学习和快速迭代的能力。展望未来，随着行业进入存量运营时代，企业的核心竞争力将从资源获取能力转向精细化运营能力和客户服务能力。唯有以管理创新驱动内涵式增长，建筑与房地产企业才能穿越周期，实现真正的高质量发展。

参考文献

- [1] 谢国唐. 房地产经济发展对策与数字化转型分析[J]. 科技经济市场, 2023(5): 60-62.
- [2] 王春芳. 新形势下房地产经济发展趋势与企业数字化转型[J]. 中国集体经济, 2022(35): 4-6.
- [3] 游黎冉. 数字化转型背景下建筑企业绩效评估体系创新与实施路径研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2025(10): 46-49.
- [4] 王云. 数字化转型背景下国有企业智能预算管理體系构建与实践研究[J]. 潮商, 2025(11): 142-144.
- [5] 程瑞贞. 数字化转型背景下实现建筑企业内部控制管理策略[J]. 中国经贸, 2025(36): 53-55.