



地产开发之降本增效指南



任祓，梁乐华，辛安怡

在销售价格受到政策严控的形势下，为维持进而提升利润水平，领先房企纷纷开始各种成本挖潜的尝试。在地产开发中，建安成本占总成本约40%，是土地成本之外的最大成本项。当土地成本日益高企，且受政策影响越来越大的情况下，建安成本的控制和挖潜对于地产开发的盈利能力显得尤为重要。大中小型地产商都在尝试如住宅工业化、产品标准化、产品价值适配、BIM、集中采购、结算成本管理等一系列降本增效的抓手。但却因为缺乏一套有效系统的方法，往往收效甚微。麦肯锡在总结帮助多家地产商成功降本增效的经验基础上，结合其他行业的最佳实践，设计出了一套针对中国房地产开发的降本增效的系统方法论。

这套方法论的关键在于聚焦成本竞争力提升，其两大抓手为成本导向的设计优化及招标采购优化（通常来说，设计优化贡献70%的成本节约，招标采购优化贡献20%，其他如施工优化、结算优化等贡献剩下的10%），同时强化管控与提升能力以确保有效快速落地（见图1）。我们首先将其应用于某大型地产商，节约建安成本4~6%（在50多个在施项目上实现总计>15亿元）。不久前又在某小型地产商的实践中节约了4%的建安成本。总体而言，这套方法论经过6~12个月的项目实施，可为开发商带来高于4%的建安成本节约（即每平方米降本100~450元），并能够将短期成果在企业的业务水平、管理机制、理念能力三个方面实现可持续性。

图1 成本竞争力提升方法论设计示意



设计优化贡献 70%的建安成本节约，因此设计理应成为成本优化的首要一环。然而在具体实践中，房企或者基于成本压力牺牲了品质，或者依赖设计公司只在局部项目上做一次优化，令优化成果难以固化迭代。

对此，麦肯锡提出了“五步走”闭环项目法，可以有效拉通端到端的成本导向的设计优化，并实现自循环迭代，从而避免了对产品品质的牺牲（见图 2）。“五步走”的具体做法如下：

图2 设计优化——“五步走”闭环项目法



资料来源：麦肯锡分析

第一步：全方位收集意见。既要通过自下而上的方式向业主和项目团队收集改善意见，也要通过自上而下的竞品对标与专家访谈，不断挑战现有设计的性价比，挤压浪费空间。同时，让跨职能团队在项目伊始就参与进来，培养团队成员的主人翁精神。

第二步：客户感知度区分。由于缺乏一致的评估标准，地产公司大多依靠经验做判断。设计红线和客户感知度区分可帮助地产公司将经验转化为可量化的评估标准，从感性与理性两个方面对举措进行评估分类，为决策提供统一口径评估的事实依据。

第三步：研判决策。在决策阶段，跨职能团队受限于各自部门的考核，难以突破界限进行让步或决策。基于此，我们提出了一个有效的决策矩阵，通过客户感知度及对原有设计标准的突破程度这两个要素来判断每一个设计优化举措的可能风险，为跨职能提供研判依据（见图3）。

图3 引入优化举措分类矩阵，对所有设计优化举措做出排序并赢得跨职能共识

		优化建议与原有设计标准相比			
		符合原标准	无明确规定	低于原标准	
客户感知度	较高	- 调整外立面玻璃栏板做法 - 减少外窗面积	- 减少eps线脚数量 - 外立面石材限额调整 - 调整外窗用材		- 风险程度：较低 - 举措类型：速赢 - 所需分析：技术可行性分析，新材料样本分析，新工艺样板试点
	较低	- 屋面取消地砖面层 - 减少地面垫层厚度 - 调整填充墙材料	- 调整车库通风方式 - 调整车库外墙防水保护做法 - 景观树种优化 - 降低地上层高	- 取消地面配筋 - 降低地库层高 - 机电优化	- 风险程度：较低 - 举措类型：速赢 - 所需分析：质量及安全性分析，新材料样本分析
	无影响		调整顶板找坡做法	地上、地下钢筋/砼含量指标	- 风险程度：中等 - 举措类型：综合研判 - 所需分析：效果图评审，成本测算，竞品对标
					- 风险程度：较高 - 举措类型：综合研判 - 所需分析：集团报审，成本测算，竞品对标

资料来源：案例

McKinsey & Company 1

第四步：落地实施。在地产项目的举措落地过程中，需要注重实施效率，避免拖延工期。因此应建立严谨的、细颗粒度的项目管理办公室（PMO）机制追踪举措进展，确保执行速度与落地。

第五步：总结更新。为让单次项目的成果固化传承，我们将项目成果

总结为可持续更新的设计优化策略包及标准成本管理指南，以此作为新项目优化的指导标杆，并通过一次次的项目实践升级循环迭代。

我们发现大多数房企要么是每一步只做蜻蜓点水式的涉及，要么是干脆就忽略某些重要步骤，如第二、三、五步，导致产品品质的下降，做法也难以持续。

招标采购优化贡献 20%的成本节约，因此也是大多数房企的优化重点。集中采购、供应商招标等是比较普遍的优化手段，虽然能带来一定程度的成本优化，但却往往难以产生大的效能。这主要是因为总部、不同项目、不同区域管理者对成本的管理理念与目标不一致，采购执行较为粗放，且缺乏有效、统一、精细化的管理流程，尤其是新供应商审核准入，精细化的询价与谈判。

麦肯锡的 BUYER 采购最佳实践流程是通过国内外上百个采购项目(跨多个行业和多种不同性质企业)实践总结出的一套行之有效的采购优化方法论（见图 4）。此外，在 BUYER 流程的各环节上，我们也总结了配套的降本工具包，以帮助企业快速发掘降本机会点，支持建立以事实为基础的

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34003

