

2014 年中国房地产企业薪酬报告

文/CRIC 研究中心

年初,我们发布了《2013 年中国房地产企业薪酬报告》,得到业内人士的普遍关注。11 月 5 日,由中国房地产业协会指导,地产人网和克而瑞研究中心将在北京联合发布新一期的《2014 年中国房地产企业薪酬报告》。报告将继续全面深入剖析中国房地产企业总体薪酬和分岗位薪酬的水平及激励特征,以期为国内房企合理制定薪酬、充分挖掘薪酬的激励潜力和“精细化”的成本管控提供参考。

克而瑞研究中心提前发布报告的部分内容,以飨读者!

一、中国房企总体薪酬¹水平和激励特征

从薪酬总额看,2014 年 136 家²上市房企薪酬总额为 734 亿元,比上年同期提升 29%。2014 年薪酬总额 TOP20 入榜门槛为 8.47 亿元,同比提高 4%。2014 年薪酬总额 TOP20 企业薪酬总额占样本总额的 67.9%,较去年下降 8%。

1、中小房企薪酬涨幅分化加剧,重点房企涨势稳健

总薪酬的涨跌情况很好地反映了企业员工薪酬待遇的变化。从 2014 年上市房企薪酬总额涨幅榜看,136 家样本房企平均薪酬总额为 5.36 亿元,涨幅为 29%,其中 15 家重点房企薪酬总额上涨 43%,延续了去年上涨的态势。

薪酬总额领涨的前十位中,一类是以光华控股、中润资源、舜元实业为代表的小型房企,即使人均薪资在下降,完成兼并重组后,当期员工人数猛增,薪资总额也会大幅攀升;另一类是以华夏幸福、碧桂园、泰禾集团、阳光城等为代表的大中型房企,倚靠业绩和利润稳步增长,增强员工福利待遇、并扩充人员数量,薪酬总额增幅位列前茅。而薪酬总额领跌的前十位中,入榜企业多为中小型企业,平均跌幅高达 53%,薪酬下降与企业经营业绩下滑有相关性。

15 家重点房企³通常运营稳健,薪酬总额仍延续上扬趋势;其中,华夏幸福和碧桂园两家企业最高,薪酬总额涨幅均超过 50%;紧接其后的是中海、世茂、华润、融创、

¹注:《中国房地产企业薪酬报告》分为“中国房地产企业总体的薪酬水平和激励特征”、“中国房地产企业分岗位的薪酬水平和激励特征”两个层次,总体薪酬数据来源于 A 股和 H 股上市房企的年报,分岗位薪酬数据来源于克而瑞调研。

²注:包括 97 家 A 股房企和 39 家 H 股房企。

³注:“15 家重点房企”均为销售金额 TOP20 榜企业,指万科地产、恒大地产、保利地产、中海地产、碧桂园、世茂房地产、华润置地、融创中国、富力地产、华夏幸福、绿城中国、龙湖地产、招商地产、雅居乐、金地集团。

恒大，薪酬总额涨幅在 30-40%之间；一些业绩增长温和的房企，如招商地产，薪酬总额增幅也超过 20%。

2、行业薪酬比率维持稳定，薪酬总额增幅与净利润增幅差距加大

行业薪酬比率指的是企业薪酬总额和净利润、营业收入之比，反应了企业在期内的薪酬支付水平和成本控制能力。136 家样本企业数据显示，行业薪酬与净利润、营业收入的平均比值分别为 0.70 和 0.08，同比分别提高 6 个百分点、3 个百分点，与 2013 年基本持平。

薪酬总额与净利润、营业收入比的榜单中，前十位的平均比值分别达到 5.19 和 0.47，较 2013 年均有所提升。多家中小房企薪酬总额超过净利润总额，处于严重“透支”的不健康运营状态中，存在运营风险，盈利能力亟待提高，组织架构需不断优化，人员效能待提高。而末十位的平均比值仅为 0.07 和 0.01，企业在薪酬支出方面有提高空间。

某些企业表现为净利润大幅增加，而薪酬总额增幅却原地不动，甚至有所收缩。通过对净利润增幅减薪酬增幅差额前十位房企的案例研究，我们发现，即使在营业收入无太大起色的情况下，房企通过大股东资产注入或出售子公司等操作手法，仍能获得成倍的投资收益，当期净利润“暴增”；然而，股权置换及转让，并不会使薪酬总额发生“突变”，甚至在销售瓶颈期，仍会压缩人力成本。**另外，伴随行业分化加剧，小房企生存愈发艰难，薪酬总额降低幅度远不能补平净利润的下滑，也会导致二者增幅差距甚远。**

3、高管薪酬占管理成本平均 4%，企业薪酬结构普遍有所优化

根据企业年报显示，136 个样本企业的高管薪酬占管理费用的比值约为 4%，同比下降 1%，说明行业的高管成本管控仍在持续优化。但是，以 4%的平均水平来看，企业高管成本过高过低的现象在行业中依旧很普遍，其中最高的华远地产达到 38%，最低的华侨城则仅有 0.5%。

高管薪酬比值前十位企业的平均值为 20%，同比下降 1 个百分点，均为中小房企。一方面，由于企业的规模较小，管理层人员在企业的人员组成中占比较高，比如海德股份，公司总员工人数仅 19 人，其中管理人员 5 人，占比达到了 26%；另一方面，正式因为企业的规模小，所以他们更愿意付出高薪水以防止人才流失。但是从长远来看，这些企业仍将面临如何留住优秀的高端管理人员和触及投资者利益的双重问题。比值末十位的企业平均值为 1%，同比下降 1 个百分点。一类为股权激励做的比较好的企业，另一类是持有经营性物业比重较高的企业。

房企年报数据显示，136 家企业样本中有 63 家企业出现高管层薪酬与净利润的涨

跌相背离的情况，占比 46%，同比增长了 6 个百分点。而在 15 家重点房企中，该比例为 40%，和去年同期相比下降了 20%，说明**标杆房企的薪酬激励制度正在越来越合理化**。

从高管层薪酬与净利润的涨幅差额来看，不论是的前十位还是末十位，都以中小房企居多：一部分房企的高管薪酬涨幅远高于纯利润涨幅，比如荣丰控股在净利润大幅下降 980%的情况下，管理层薪酬却得到了 63%的增长；而另一部分企业则相反，高管薪酬的涨幅远低于纯利润涨幅，比如东华实业的净利润同比上升了 155%，但管理层薪酬却反跌了 15%。

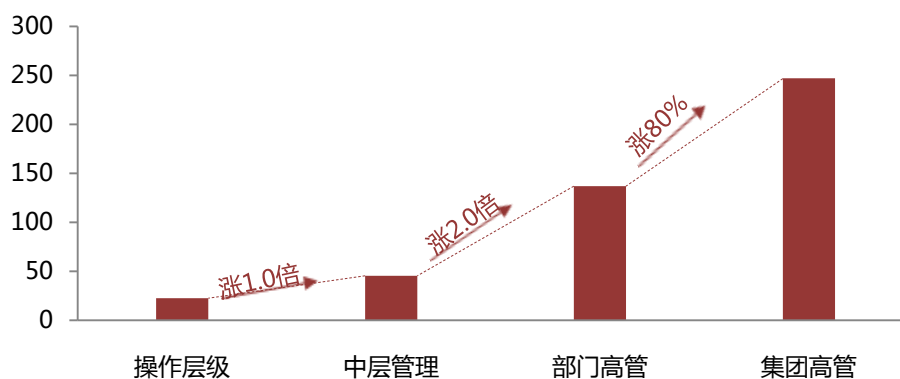
二、中国房地产企业分岗位的薪酬水平和激励特征

1、四大层级4间薪酬落差大，层级越高同比涨幅越大

通过对 230 个岗位的调研数据分类整理得出，2014 年国内房企从具体操作到集团高管四大层级的平均薪资为 23 万、45 万、137 万、247 万。从各层级差距看，层级由高到低的平均薪酬分别为具体操作层级的 2.0 倍、6.1 倍、10.9 倍，差距较上一年均进一步拉大。

相较于 2013 年的调研数据，操作层级平均薪资水平同比微跌 1.8%，其余三个层级则均有不同程度的上涨，层级越高，上涨幅度越大，中层管理薪资同比增幅 3.1%，部门高管 6.3%，集团高管最高，为 18.2%。

2014 年房地产企业 4 大层级的平均薪酬和差幅（单位：万元）



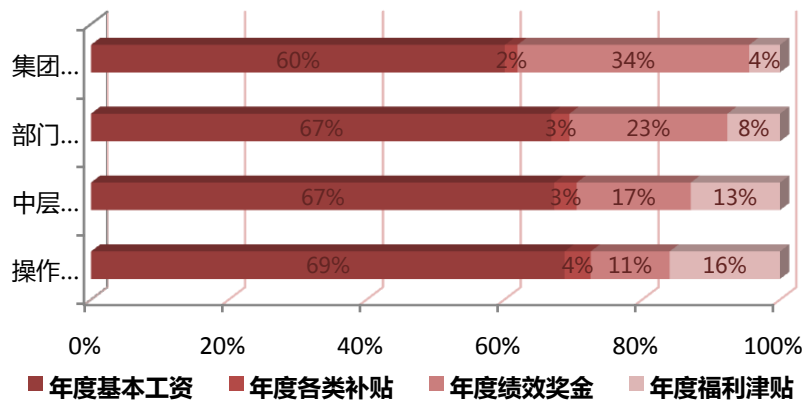
数据来源：CRIC 调研

就薪资结构而言，四个层级仍维持几大结构特征。第一，**基础工资为薪酬的主要组**

⁴注：我们将房地产开发企业岗位按集团高管级、部门高管级、中层管理级和具体操作级 4 个层级进行划分。其中，集团高管级是指集团/分公司的总经理/副总经理及其助理/秘书；部门高管级是指各职能部门的总经理/总监；中层管理级指部门的经理/主管，以及高级专员；具体操作级指专员/初级专员/助理人员。

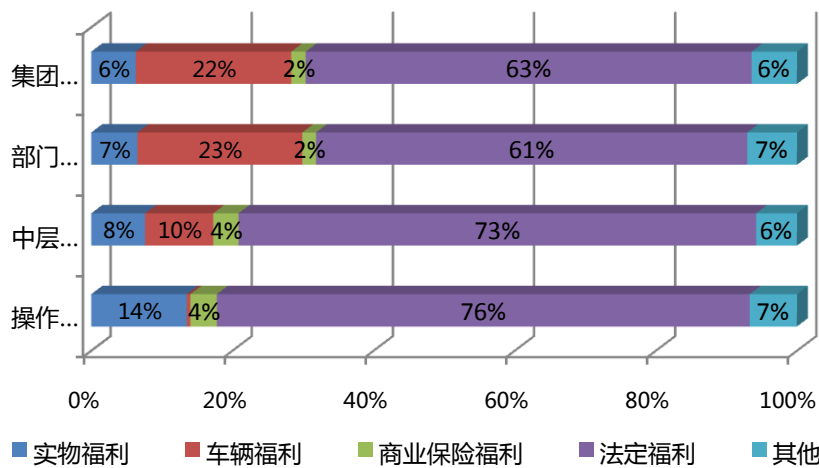
成部分，四大层级基础工资占比均在 6 成以上；同时，由于操作层级日常常规事务比重大，绩效弹性小，工资结构上相应基础工资占比较多，例如操作层级就达到 69%，相对的，管理层级越高，基础工资比重越低。第二，**福利津贴**及各类补贴是中层管理以下员工基础工资的重要补充，也遵循基础工资的层级变化趋势，操作层级合计达 20%，而集团高管仅 6%。从福利津贴结构看，包括“五险一金”的法定福利占比最高，尤其是中层管理以下员工，占比接近 8 成；车辆福利是高管级别福利津贴的重要组成部分，占比保持在 22% 上下。第三，**绩效奖金的比重则随着层级的抬高而增加**，从具体操作到集团高管四个层级绩效占比分别为 11%、17%、23%和 34%。

2014 年房地产企业 4 大层级的年薪结构



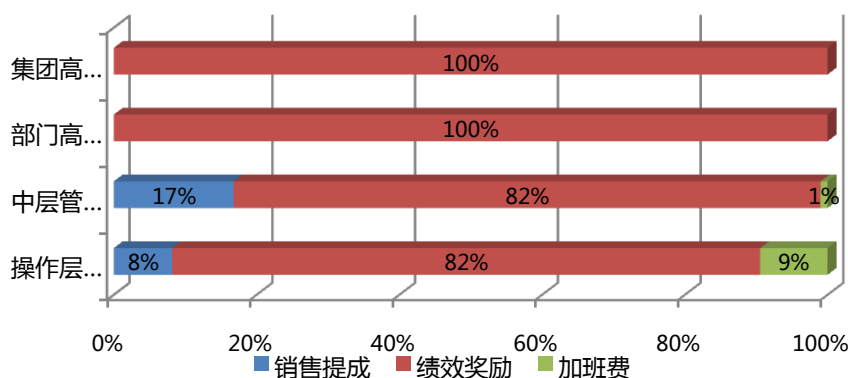
数据来源：CRIC 调研

2014 年房地产企业 4 大层级的年度福利津贴结构



数据来源：CRIC 调研

2014 年房地产企业 4 大层级的年度绩效奖金结构



数据来源：CRIC 调研

同比来看，2014 年房企四层级绩效奖金比重明显缩减，仅以集团高管为例，2013 绩效奖金占 51%，超过基础工资，2014 年该比例锐减 17 个百分点至 34%，另外三个层级同比亦有 10 个以上百分点的减少；相应的，基础工资比例均有不同幅度的提高。分析来看，在行业相对萎靡的 2014 年，房地产从业人员的整体薪资水平涨幅空间面临一定的收窄，基础工资弹性小，短期内相对固定，因而更多表现在弹性偏大的绩效奖金上。

2、工程类岗位薪酬最高，营销板块激励主要靠佣金提成

依次分析四大层级，首先发现集团高管六个岗位整体而言，绩效奖金收入普遍很高，集团总经理绩效奖金占年薪比重达到 40%，职位越高，绩效奖金比例越高；另外，福利待遇比重普遍较低，占比最多的是总经理助理，但亦不足 10%。

其次，我们按照岗位特征将其余层级都分为辅助类、管理类和工程类，不难发现这三个层级存在一定的共性。无论是部门高管，还是中层管理，抑或是操作层级，均表现为**工程类岗位年薪普遍高于管理类岗位，管理类岗位年薪普遍高于辅助类**。且层级内三大类别间的薪资水平、结构与该层级的总体水平和结构均非常接近。

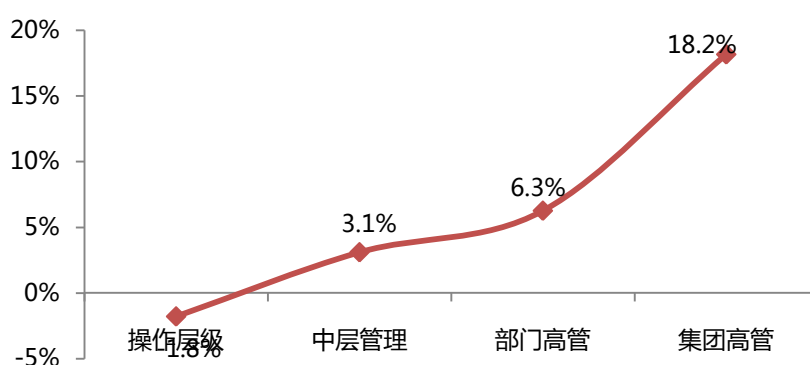
从辅助类、管理类、工程类三类别中分别选取两个代表性岗位进行对比分析，**典型岗位间薪酬差异较大**。例如，工程类部门高管基本均逾 200 万元，管理类部门高管年薪基本在 100-200 万元区间内均衡分布，辅助类部门高管薪酬则两极分化显著。其中也不乏特例，如工程类的成本控制总监年薪甚至不足百万元，而管理类的销售副总经理，年薪达 201 万元，辅助类的财务副总经理年薪 221 万元，可与工程类部门高管相媲美。另外，各类别的**收入结构亦不尽相同**。比如，中层管理中辅助类的财务副总监由于岗位常规事务性工作比重相对较高而呈现出基础工资比重高的特点，而工程类的总建筑师绩效奖金比重最高，为 24%，主要在于其关系建造品质，是房企最为看重的运营环节之一，

因而绩效激励力度相对较大。值得注意的是，**营销板块的激励主要靠佣金提成**。销售经理和招商主管的销售提成占比分别达到了 86%和 93%，销售代表和招商专员的销售提成占比也高达 93%和 90%，此类收入最具激励作用，比重高说明房企普遍注重核心业绩部门的激励。

3、层级间薪酬差距拉大，绩效奖金比重普遍缩水

从四大层级整体薪酬水平的同比变化看，层级越高，增幅越大，因而层级间的差距较 2013 年进一步放大，2013 年的集团高管与操作层级间的最大落差为 8.1 倍，2014 年扩大到 9.9 倍。相较于 2013 年，集团高管平均薪酬水平上涨接近 2 成，主要在于高精尖人才的稀缺性以及薪酬的结构性增长；相反，操作层级岗位技术要求偏低，就业人员供应远超岗位需求，再加上 2014 年房地产市场经历深度调整，降薪、裁员等情况屡见不鲜，直接导致操作层级平均薪酬在 2014 年同比下滑 1.8%。

2014 年房地产企业 4 大层级平均薪酬的同比变化情况



数据来源：CRIC 调研

细分到各个层级，集团/部门高管内部的同比变化与中层管理及以下层级存在明显差异。集团高管 6 岗位中除区域副总经理较为特殊外，其余各岗位基本遵循职位越高，同比涨幅越大的变化趋势，3 类部门高管亦从辅助类到管理类再到工程类，同比涨幅逐级递增，因而最大落差也呈现拉大趋势。而与之相悖的是，中层管理及操作层级各类岗位间的差距则在收缩，原因在于薪酬水平最低的辅助类中层管理/操作层级同比增幅最大，远高于工程类的薪酬增幅；这两个层级还呈现出另一个共性：辅助类与管理类间差距减小，管理类与工程类间差距增大。

与 2013 年相比，中国房企四大层级薪酬结构普遍出现重要变化，薪酬中**绩效奖金的比重呈一致性缩减，而基础工资的比重相应提升**。这主要还是与房企业绩有关，业绩增幅的收缩乃至为负直接带动绩效奖金低于预期水平，从而引发绩效奖金比重的全面缩

减，此消彼长，基本工资凭借短期内相对固定性，实现占比的全面上涨。同时，我们发现，随着层级的趋高，绩效奖金比重下滑愈甚。这在于层级越高，绩效奖金弹性越大。进一步细致到各个层级的典型岗位，亦基本符合上述规律的变化。

附录：《2014年中国房地产企业薪酬报告》的精华观点

1、2014年房地产企业总体薪酬报告观点

- ✚ **【薪酬涨幅】** 中小房企涨幅分化加剧，薪酬总额榜末十位跌幅高达 53%。
- ✚ **【雇员成本】** 行业内企业薪酬总额与净利润、营业收入的比值与去年同期基本持平，重点房企人力成本管控能力显著优于中小房企。
- ✚ **【雇员激励】** 房企净利润增幅与薪资总额增幅不同步，甚至大相径庭，主要在于股权投资频繁致投资利润激增，而员工薪酬激励未有明显提升。
- ✚ **【高管成本】** 房企高管薪酬及管理费用的比值约 4%，比值较高者以中小房企居多，标杆房企则与行业水平相当，国企明显高于民企。
- ✚ **【高管激励】** 高管层薪酬与净利润两者的涨幅差额前十位和末十位均以中小房企居多，重点房企相对平稳。半数房企高管薪酬与净利润涨跌相背离，标杆房企激励制度进一步合理化。

2、2014年房地产企业分岗位薪酬报告观点

- ✚ **【四大层级薪酬特征】** 基本工资为薪酬的主要组成部分，且绩效奖金贡献率与层级同向变化。同比来看，操作层级平均薪资水平同比微跌 1.8%，其余三个层级则均有不同程度的上涨，层级越高，上涨幅度越大。
- ✚ **【集团高管分类薪酬特征】** 集团高管的薪酬待遇普遍偏高，不同岗位间的薪酬水平落差也相对较大，总经理助理的年薪仅为集团总经理的 12%。六岗位薪酬同比涨跌不一，总经理助理和区域副总经理年薪同比分别下降 8%和 5%，董事长秘书上涨 4%，集团（副）总经理及区域总经理年薪则均有 15%上下的涨幅。
- ✚ **【部门高管分类薪酬特征】** 同比来看，三类部门高管年薪均有所上涨，辅助类涨幅 3%，管理类 5%，工程类 13%。从薪酬结构看，6 个代表性岗位基本工资比重均超 6 成，总建筑师绩效奖金比重最高，为 24%。管理类的销售岗位及辅助类的财务岗位保持高薪特征。
- ✚ **【中层管理分类薪酬特征】** 中层管理层级年薪差距比高管层级小很多，工程类比管理类高 6%，管理类比辅助类高 13%。从薪酬结构看，各职位之间差异大，管理类以销售提成为重。同比来看，中层管理层级的薪酬变化不大。

- ✚ **【操作层级分类薪酬特征】** 工程类操作层级薪酬明显高于管理类和辅助类，差异高达 30%。从薪酬结构看，与中层管理层级类似，福利津贴以车辆福利为主。**管理类、工程类操作层级的薪酬同比双双下跌 5%。**
- ✚ **【典型岗位 5 分位薪酬特征】** 分位间薪酬差距越大，人才越稀缺，薪酬激励作用也越明显。从最高 90%分位和最低 10%分位薪资差距看，排名前三的岗位分别是集团总经理、人力资源经理、建筑设计师，增幅在 1 倍左右，较 2013 年有所回落。
- ✚ **【薪酬水平及结构同比变化特征】** 相较于 2013 年，四大层级间差距拉大，各类岗位薪酬上涨者众多，但也不乏下跌的，跌幅最大的为总经理助理，跌幅为 8%。基本工资比重提升而绩效奖金比重普遍缩水，仅招商、销售岗位绩效奖励升级。

详细解读敬请关注 2015 年 11 月 5 日由中国房地产业协会指导，地产人网和克而瑞研究中心联合发布的《2014 年中国房地产企业薪酬报告》！