

# 深度 研究

“去化&降本”双重压力下，销售费用如何降？

沈晓玲、羊代红、齐瑞琳、张少贤

2022-6

克而瑞研究中心

## 目 录

|  |           |
|--|-----------|
| <b>一、营销费用使用影响资金回笼和利润，动态追踪费效管控是关键</b> ..... | <b>3</b>  |
| 1、客户触达方式变化营销推广方式丰富，中介分销兴起销售佣金占比提升 .....    | 3         |
| 2、强销期费用占比超半，变动成本动态控制以实现更高费效比 .....         | 4         |
| <b>二、营销费用增速高于其他两费，降本增效仍有空间</b> .....       | <b>5</b>  |
| 1、89%的企业销售费用增长，规模龙头房企对销售费用管控较强 .....       | 5         |
| 2、分销及代理佣金占比广泛提升，为降本增效房企职能化营销部门 .....       | 8         |
| <b>三、综合管控、战略布局、产品力均为控制销售费率的重要方式</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1、不足两成房企销售费率保持低位，销售费率受多因素影响 .....          | 9         |
| 2、中海地产三费费率常年保持低位，盈利能力高于行业平均水平 .....        | 9         |
| 3、滨江集团聚焦杭州市场，产品、口碑把控降低销售费用 .....           | 10        |
| 4、仁恒主打高端定位产品，项目销售不依赖分销 .....               | 11        |
| <b>四、营销标准化、数字化，产品力提升可降低营销费用率</b> .....     | <b>13</b> |
| 1、不少千亿房企近年营销费用率持续下降，费效比提升 .....            | 13        |
| 2、流程、物料标准化，助力碧桂园营销提效控费 .....               | 13        |
| 3、引入数字化工具，龙湖等房企打通自有渠道减少分销 .....            | 15        |
| 4、提升产品布局战略，美的置业等房企提升口碑助力热销控费 .....         | 15        |
| <b>五、积极推动组织改革优化降本增效，创新营销方式拓宽获客渠道</b> ..... | <b>16</b> |

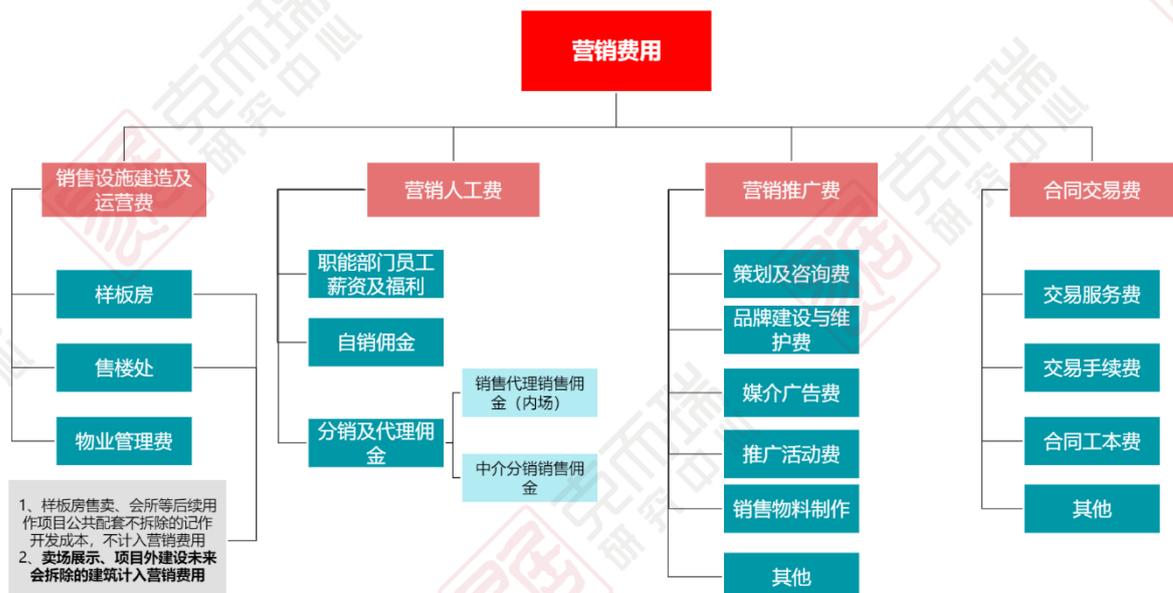
近两年以来，随着行业规模见顶，以及由于调控带来的行业利润水平下降，房企开始向管理要红利，企业在降本增效方面积极探索。其中，房企的营销费用作为企业项目销售的重要直接推手以及三费的重要组成部分之一，如何提高营销费用的组合拳的有效使用，实现营销费用成果最大化，对企业提质增效，成本管控有着重要的意义，是企业成本管理中的重点。而近几年由于电商及新媒体兴起，客户触达模式发生了较大的变化，再加上由疫情影响带来的线上营销的崛起，也使得房企的营销渠道以及营销费用管控发生了较大的变化，那么房企当前营销费用的管理以及当下营销趋势几何呢？

## 一、营销费用使用影响资金回笼和利润，动态追踪费效管控是关键

### 1、客户触达方式变化营销推广方式丰富，中介分销兴起销售佣金占比提升（部分略）

房企的营销费用是项目销售所需直接费用体现，使用的效果好坏直接影响着销售业绩的好坏，进而影响到整个项目的资金回笼和利润，是在扣除拿地成本环节的毛利之后，与管理费用、财务费用组成企业日常成本管控的重要三费之一。一般包括销售设施建造及运营费、营销人工费、营销推广费、合同交易费等四大二级科目。

图：营销费用基本构成



数据来源：CRIC 整理

## 2、强销期费用占比超半，变动成本动态控制以实现更高费效比（略）

## 二、营销费用增速高于其他两费，降本增效仍有空间

### 1、89%的企业销售费用增长，规模龙头房企对销售费用管控较强

#### ➤ 销售费用同比增长 18%，竞争激烈及规模增长致费用增加（部分略）

一般来看，营销费用主要体现综合损益表的销售费用科目里面。从我们监测的重点上市房企的历年销售费用表现来看，2017 年的销售费用为 744 亿元，2018 年及 2019 年行业销售费用的涨幅都达到了约 30% 的水平，2019 年销售费用突破千亿元，同比增长 29% 到 1252 亿元，此后重点上市房企的销售费用一直属于较高水平，2021 年同比增长了 18% 至 1557 亿元。从平均值来看，销售费用平均值由 2017 年的 10.19 亿元上涨到 2021 年的 21.33 亿元，涨幅达到 109%。不过相应的操盘销售金额平均值涨幅仅有 71%，1 亿元销售费用撬动的销售金额由 2017 年的 67 亿元下滑到 2021 年的 55 亿元，销售费用费效比下滑。

图：重点样本上市房企历年销售费用表现情况（亿元）



备注：重点样本上市房企是指 73 家已经出 2021 年完整年报的重点上市房企

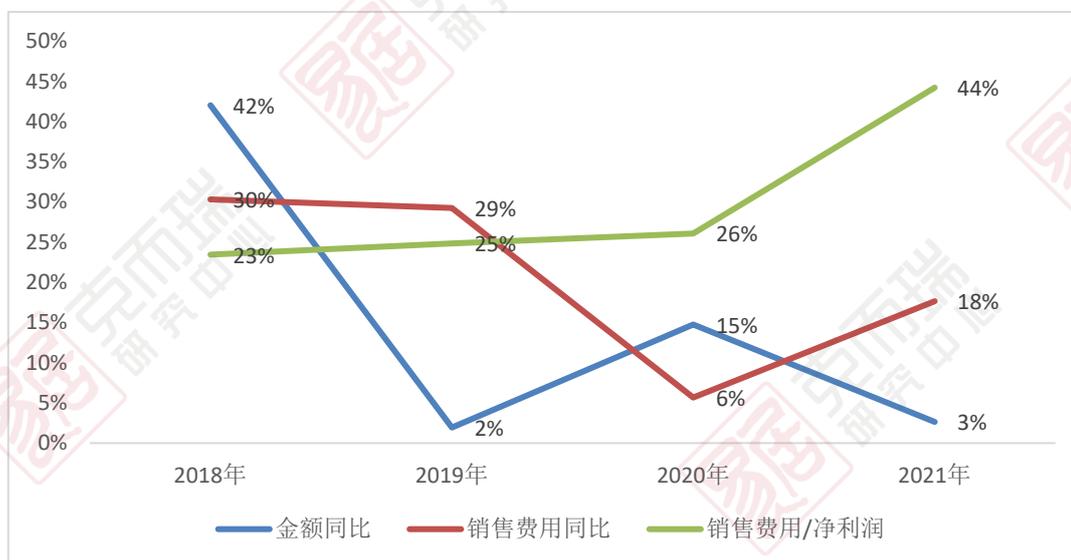
数据来源：企业业绩报告，CRIC 整理

#### ➤ 市场压力下，销售费用相对难降侵蚀利润空间（部分略）

结合企业销售增长情况来看，行业销售金额增速低于销售费用增速。2021 年销售费用增速达到 18%，明显高于操盘金额 3% 的增速。逐步增长的销售费用对房企的净利润侵蚀增加，2020 年销售费用/净利润占比较 2018 年增长了 2 个百分点，2021 年该占比达

到了 44%，较 2018 年增长了 21 个百分点的，固然有部分房企 2021 年结转较多项目亏损的因素，但也能显现出销售费用的增长对净利润的侵蚀。

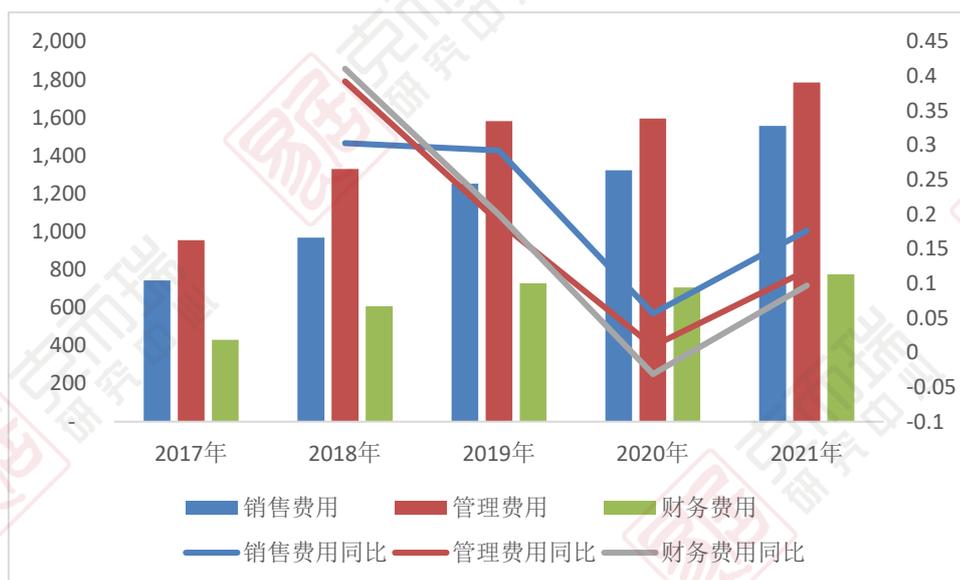
图：重点样本上市房企销售费用增速、操盘金额增速历年表现情况（亿元）



数据来源：企业业绩报告，CRIC 整理

此外，将销售费用和其他两费表现比较来看，管理费用相对较高，一般是销售费用约为管理费用的 80%左右，而财务费用最低。从行业趋势表现来看，管理费用和财务费用的增速变化与销售费用变化呈现较为一致的走向，不过近几年在企业降费增效的情况下，管理费用和财务费用的增速下滑幅度相对较快，2019 年以来增速均低于销售费用，市场去化压力下，销管费用最难降。

图：重点样本上市房企三费及增速历年表现情况（亿元）

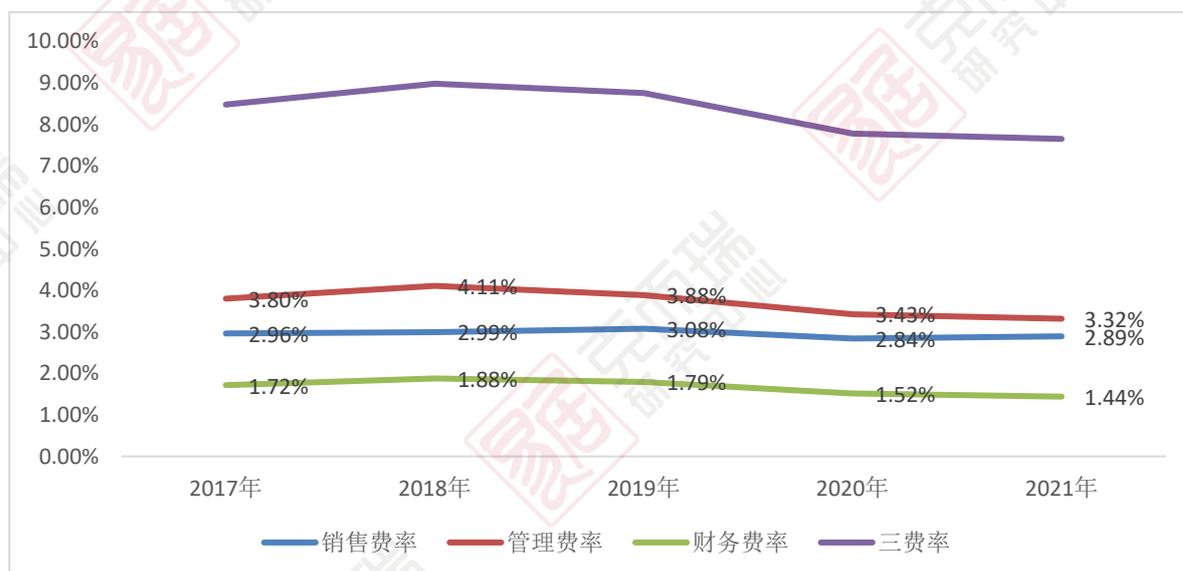


数据来源：企业业绩报告，CRIC 整理

➤ TOP10 房企销售费用率远低于行业平均，约 56%房企销售费用率有所增长（部分略）

从历年行业加权平均销售费用率的表现来看，重点上市房企加权平均销售费用率在 2019 年达到历史最高水平，为约 3.08%的水平，到了 2021 年该值为 2.89%，同比增长 0.05 个百分点。2021 年重点上市房企的加权平均管理费率 and 财务费率分别为 3.32% 和 1.44%，分别较同年的销售费率多 0.42 个百分点和小 1.45 个百分点。

图：重点样本上市房企三费率历年表现情况



数据来源：企业业绩报告，CRIC 整理

## 2、分销及代理佣金占比广泛提升，为降本增效房企职能化营销部门

### ➤ 销售下行约 81%房企品牌推广费用上涨，高佣金分销被广泛使用（部分略）

从销售费用可拆分情况来看，品牌宣传及推广费、分销及代理佣金、职工薪酬是销售费用的大头。其中，在品牌宣传及推广费方面，根据披露该指标明细的重点上市房企的表现来看，2021 年万科品牌宣传及推广费达 39 亿元，此外还有碧桂园、金科股份、绿地控股、金地集团的品牌宣传及推广费达到 20 亿元以上，同时较上一年同期来看，都有不同程度的上涨。

在分销及代理佣金方面，2021 年万科达 51 亿元，此外还有碧桂园、保利发展的分销及代理佣金达到 20 亿元以上。自 2015 年链家代理新房业务开展以来，渠道分销在新房市场的影响力日渐扩大，开发商对渠道的利用明显增长的趋势，可以发现佣金费用呈现上涨趋势。

销售费用中还可以拆分职工薪酬，包括职能营销部门人员的工资和薪酬，还有直销人员的基本工资和提成。在职工薪酬方面，2021 年绿地控股达 20 亿元，金科股份、新城控股、金隅集团的职工薪酬达到 10 亿元以上，从数据表现来看分项的表现水平低于品牌宣传及推广费和分销及代理佣金。公布明细的 22 家企业中，有 41%的企业职工薪酬同比下降，信达、华发、新城等同比降幅达到 10%以上，组织优化效果增强。

### ➤ 费用使用向分销及代理佣金占比倾斜，81%企业代理佣金占比有所增长（略）

### 三、综合管控、战略布局、产品力均为控制销售费率的重要方式

#### 1、不足两成房企销售费率保持低位，销售费率受多因素影响

销售费率管控一直是房企经营中绕不开的话题，过高的销售费率会降低企业盈利能力，长期维持较低水平销售费率在一定程度上也是房企综合实力的体现。一般而言，房企对费用的综合管控能力、产品布局以及产品定价都会对销售费率产生不同程度的影响。

根据 CRIC 统计，已公布 2021 年年报的典型重点上市房企中仅有 16.4% 的房企在 2017-2021 年间销售费率一直低于行业平均水平，包括中海、滨江、仁恒等 12 家房企，这些房企在销售费率的控制上都有自己不同的侧重点，可大致分为三类：费用综合管控能力较强的均好型房企、重点区域深耕的布局优势型房企以及高价定位的产品力降费型房企。

表：2017-2021 年销售费率均低于行业平均水平企业

| 房企名称   | 2017 年 | 2018 年 | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 万科     | 2.58%  | 2.64%  | 2.46%  | 2.54%  | 2.83%  |
| 中国海外发展 | 1.80%  | 1.55%  | 1.62%  | 1.89%  | 1.56%  |
| 招商蛇口   | 1.97%  | 1.76%  | 2.26%  | 2.30%  | 2.44%  |
| 绿地控股   | 2.06%  | 2.12%  | 1.97%  | 1.80%  | 1.70%  |
| 龙湖集团   | 2.49%  | 2.76%  | 2.67%  | 2.73%  | 2.45%  |
| 滨江集团   | 1.12%  | 1.45%  | 2.29%  | 1.49%  | 1.88%  |
| 远洋集团   | 1.75%  | 2.91%  | 2.49%  | 2.29%  | 2.59%  |
| 越秀地产   | 2.60%  | 2.46%  | 2.61%  | 2.62%  | 2.77%  |
| 仁恒置地   | 1.29%  | 1.60%  | 3.08%  | 2.65%  | 1.78%  |
| 信达地产   | 2.37%  | 2.03%  | 2.08%  | 1.52%  | 1.83%  |
| 佳源国际控股 | 2.40%  | 2.19%  | 1.89%  | 1.68%  | 1.52%  |
| 深圳控股   | 2.32%  | 1.68%  | 2.59%  | 1.75%  | 1.25%  |
| 行业平均   | 2.96%  | 2.99%  | 3.08%  | 2.84%  | 2.89%  |

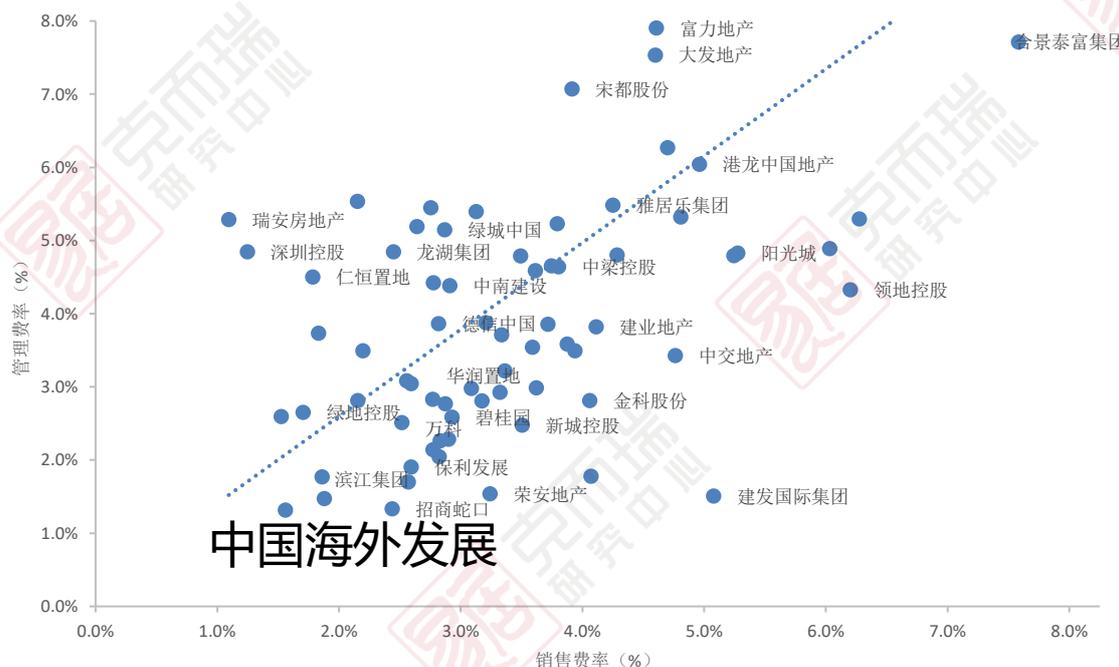
数据来源：企业年报、CRIC 中国房地产信息决策系统

#### 2、中海地产三费费率常年保持低位，盈利能力高于行业平均水平（部分略）

销售费率、管理费率相关度高，十强房企综合成本管控能力强。通过对 2017-2021 年典型重点上市房企的三费费率分析发现，销售费率与管理费率、财务费率呈正相关，即管理费率、财务费率较低的房企其销售费率也处于较低水平，其中，销售费率与管理

费率的相关性更为明显，这主要由于营销费用和管理费用在调整营销架构或公司组织优化后短期即可降低，而财务费用的高低是房企长期综合实力的体现，短期来看变动效果不明显。在均好型房企中，中海、绿地、龙湖、万科、招商蛇口为十强房企，对三费的管控能力较为均衡，且五年间基本保持在行业平均水平之下。

图：2021 年部分行业典型重点上市房企销售费率、管理费率



数据来源：企业年报、CRIC 中国房地产信息决策系统

## 部分略

### 3、滨江集团聚焦杭州市场，产品、口碑把控降低销售费用（部分略）

#### 部分略

杭州市场排名靠前，地缘客户信赖度高。根据滨江集团 2021 年年报数据显示，滨江杭州单城销售贡献率为 73.2%；从土储分布来看，截止 2021 年底，滨江在杭州土储占比达到 60.0%，从杭州市场销售数据来看，根据 CRIC 杭州统计，2021 年滨江杭州推出超 14000 套房源，开盘当天整体去化达到 95%水平，杭州作为滨江重点深耕区域，销售去化水平良好。从杭州市场排名看，滨江长期深耕聚焦杭州市场，**杭州市 2018-2021 年 CRIC 新房销售排行榜中，滨江集团连续多年位列销售榜单首位**，浙江省内尤其杭州市场内公司口碑影响力大，在杭州市场品牌认可度高，高客户忠诚度配合老业主的口碑宣传，甚至产品在二手房市场公上也能获得较高的品牌溢价，在品牌口碑的影响下节省下大量

销售费用。

多项目共用一个售楼处，同一销售团队可销售多盘。滨江集团销售费率长期保持低位不仅由于深耕杭州市场红利，在项目销售端也有自己的方法。2021年滨江在杭州萧山市北区推出滨涛映月、望涛月明两个项目，均位于建设二路上且相距不足1千米，两个楼盘共用同一个售楼处，同时这个售楼处是之前滨江2020年开盘的滨江拥涛府项目的售楼处。除此之外，滨江还允许同一销售团队可销售多个滨江楼盘，精简业务团队和扁平化的组织架构也为滨江最大程度的降低了营销费用。

表：2018-2021年CRIC杭州市新房销售排行榜滨江集团排名情况

| 榜单名称  | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 全口径金额 | /     | /     | Top1  | Top1  |
| 权益金额  | Top3  | Top1  | Top1  | Top1  |
| 流量金额  | Top1  | Top2  | Top1  | Top1  |

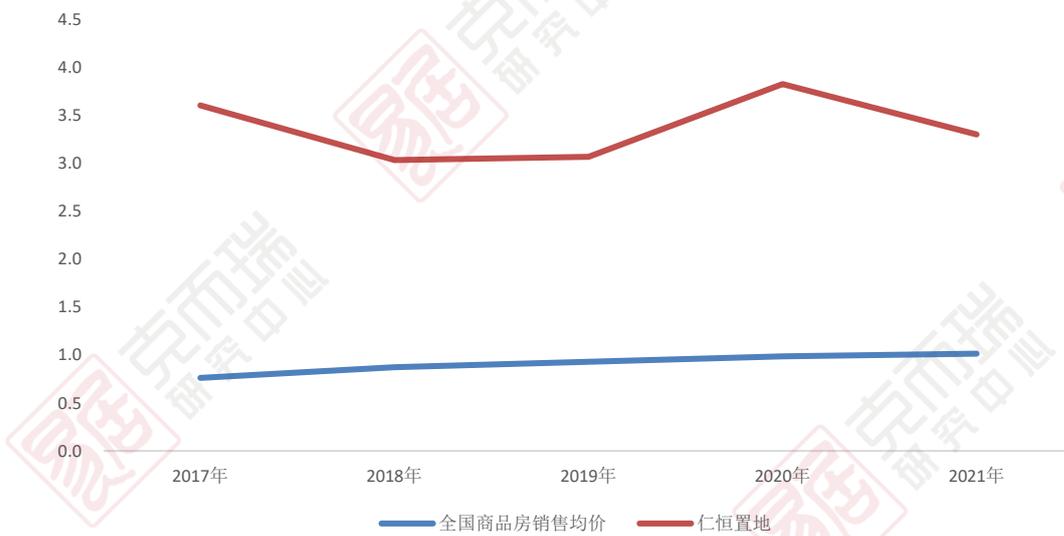
数据来源：2018-2021年CRIC杭州新房销售排行榜

#### 4、仁恒主打高端定位产品，项目销售不依赖分销（部分略）

##### 部分略

专注高端改善项目，圈层营销老带新比例高。在产品力降费型房企中，仁恒、滨江的高定价都在一定程度上降低了销售费率。以仁恒为例，仁恒在苏州主要以高端改善盘为主，且项目均位于交通便利、公共设施齐全的核心位置，因此基本不适用分销渠道也能达到较为理想的去化效果。根据CRIC苏州项目监测数据显示，2022年3月开盘的溪云雅园项目并未上渠道分销，尽管受疫情影响，开盘首日去化率仍达到50%，去化水平高于相同板块其他项目首日去化25-35%的水平；同时监测人员也表示，该项目备案均价超3万元/m<sup>2</sup>，目标客群主要以相城区地缘性客户为主，因此销售数据中老带新也存在一定的比例。

图：2017-2021 年仁恒置地全口径销售均价与全国商品房销售均价



数据来源：企业年报、CRIC 中国房地产信息决策系统

## 四、营销标准化、数字化，产品力提升可降低营销费用率

### 1、不少千亿房企近年营销费用率持续下降，费效比提升

在市场环境较好的情况下，营销费用很少被提到成本控制，因为营销工作是业绩导向非常明确的工作，项目销售业绩好就意味着项目基本成功，业绩不好则代表项目失败，因而很多时候营销是要做足而并非节约成本。随着市场趋冷，行业整体下行，最近这几年地产企业也越来越重视自身的成本控制，尤其是在其他费用如开发成本等管控已经经历过标准化等流程调整优化后，降成本空间越来越小之后，营销费用控制就成为房企亟待优化的对象。

相比部分房企是一直以来营销费用处于低位，有不少房企前期虽然营销费用较高，但是多年来持续控制营销成本，到 2022 年营销费用较之前有大幅下降。尤其是千亿以上规模房企，如碧桂园、金科、绿城和美的置业等，这些企业都已经开启全国化，项目众多但营销费用率持续下降。从中总结降营销费用方式来看，主要是通过流程标准化、营销数字化及产品力提升品牌口碑，来做到降低营销费用的同时仍取得良好销售业绩。

部分略

### 2、流程、物料标准化，助力碧桂园营销提效控费（部分略）

碧桂园集团近年来营销费用持续下降，得益于管理构架、物料标准化，在营销整体管控模式、价格管理、营销费率控制和营销人效控制这些细分方面都做的比较好。碧桂园制定了集指引、预警、监控于一体的营销全流程标准化管控体系，营销策划铺排、各营销阶段主要工作、常见物料等都有一套标准化体系。通过营销标准化，实现快速复制、高效执行，在保证营销目的的同时，降低营销费用。

碧桂园的营销标准化从 1.0 一路发展至今，已经经过多轮迭代，其中最重要的三点是营销策划铺排的标准化、各营销策划阶段主要工作标准化和常见物料标准化。营销推广策略铺排标准化将碧桂园项目营销分为 6 个阶段，每一个阶段在其时间节点举办活动、营销和拓客都有详细的安排，尤其是对于碧桂园这种项目众多且多数面向三四线的房企来说，标准流程可以减少由于人员不够熟练造成的时间错位影响效果，提升营销效率，同时便于后续的营销费用管控。

图：营销策划铺排标准化



数据来源：CRIC 中国房地产决策系统

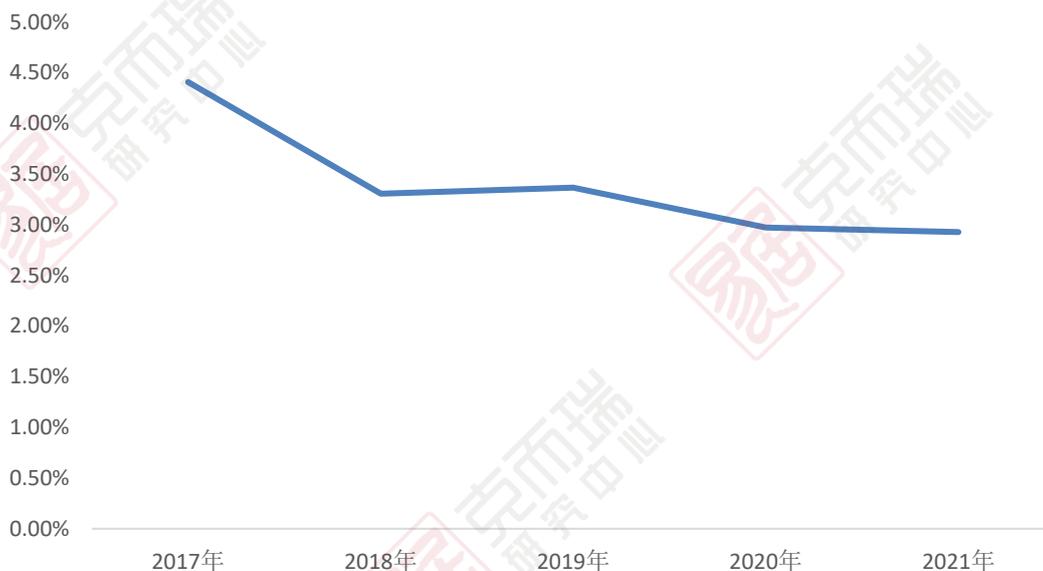
**各个营销策划阶段工作标准化。**碧桂园对营销各个阶段也实行了标准化流程，且整体比较精细化，并且根据不同项目有活动余地。如项目命名，若是当地首个新项目使用“地名+碧桂园”，当地有多个碧桂园项目则是“碧桂园·xxx”，且项目案名需要体现差异性。项目 VI 拟定、道路旗帜、物料筹备、宣传活动和宣传主题等都有多种标准化选项，在此基础上可以结合实际灵活调整，这种方式增加宣传的一致性，强化集团的品牌形象，以及避免方向性的错误等。

碧桂园还对物料进行了分类编排，主要包含了印刷物料和拓客物料，建立了各种印刷品比如品牌册子、区域册子、项目册子和住宅户型图等都有物料标准库。碧桂园就是通过在大工作节点下面建立若干小工作节点，细化工作流程，辅助具体的模板、营销案例库和物料标准库，将工作具体化流程化，大部分的营销费用就在细节管控中控制住了。在标准化流程下，虽然碧桂园下沉三四线城市，项目数量众多管理难度较大。但其管理费用率却持续走低，由 2017 年的 4.41% 逐年将至 2021 年的 2.93%。

从 2017 年后碧桂园的营销费用率大幅下降，或许与 2017 年 6 月碧桂园发布了营销标准化 4.0 有关。4.0 标准在营销过程中加入了基于互联网平台的“五”大创新工具，即案例平台、“标榜营销”微信平台；“天眼”视频监控；“乐听”云端智能电话；营销标准化管控体系。案例平台拥有 1000 个经典操盘案例，结合当下市场自动匹配，便于营销管理人员“即需、即点、即查、即用”；“标榜营销”微信平台致力于让经验分

享更加便利，传播最新的行业资讯、前沿营销打法、系统节点推送提醒工作实时跟进；“天眼”视频监控，内外网构建视频监控体系，“一对多”全覆盖，实时掌握项目营销活动，提升对项目的掌控力；“乐听”云端智能电话，来电数据、call 客等基础数据智能分析；营销标准化管控体系构建项目与营销标准化之间的桥梁，通过线上线下有机结合，对项目营销进度、成果管控等整体运营情况有效监督。

图：碧桂园 2017-2021 年销售费用率



数据来源：企业年报

3、引入数字化工具，龙湖等房企打通自有渠道减少分销（略）

4、提升产品布局战略，美的置业等房企提升口碑助力热销控费（略）

## 五、积极推动组织改革优化降本增效，创新营销方式拓宽获客渠道（部分略）

整体而言，近年来房地产行业整体盈利能力面临下行压力，不少房企也开始关注更加有质量的增长，提出减费措施和以利润作为考核指标的管控办法，意在节流开支提升盈利水平。在营销费用的管控中，固定化的费用中可以像碧桂园一样将案场流程以及物料标准化，实现提效控费，但整体来看能省幅度有限，应聚焦变动费用的比例组合，探究更高的成本优化方式。优化企业营销费用，房企可以从以下两个方面寻找突围方式：

### 一方面，在常规性的管控中：

一、可以对内部职能架构进行调整，将营销职能部门子公司化。一方面在于行业竞争加剧，将营销职能部门子公司化，可以通过市场化、独立经营倒逼组织提效、业务优化，加强房企营销费用管控，实现向内部寻求经营红利，另一方面营销逻辑的改变，掌握渠道才能掌握客户，房企通过公司化这一途径可以尝试破局。

二、内部加强管控考核，形成节流意识。根据管理层及年报透露的信息，包括碧桂园、旭辉等在内都提出了要加强费效管控的要求，并且都在加大利润在考核中所占的比例，通过这种管控帮助企业寻求更有质量的增长。

三、就产品、区域布局进行机动化组合，通过提升口碑等方式助力热销控费。产品方面，要求企业在产品定价方面进行差异化打法，如针对高端产品的营销上面，更加高端品质化及服务，形成口碑传播，降低对渠道的依赖；面对中端客群，则可利用价格优势推动。同时区域深耕将有利于降低销售费用，主要在于企业进行城市深耕，则在区内形成片区优势，品牌认可度高，高客户忠诚度配合老业主的口碑宣传，可有效降低销售费用。

### 另一方面，在营销推广创新方面：

一、自建销售渠道，获得更多议价权。房企自渠的搭建主要是四种方式，包括建立“销拓一体”或“直销团队”、搭建全民营销平台、自建或整合中小中介、线上旗舰店、直播揽客等。自建渠道一方面帮助企业降低渠道的依赖，另一方面也获得了更多的议价权，从而降低营销成本。

二、在宣传推广方面，通过打造私域流量，玩转裂变营销，以更小的成本撬动更大的宣传。纸媒式微，线上社交上聚拢了大量的流量，面向的客群更广，传播力更强。于房企而言，建立一个网红平台账号，就相当于搭建了一条新的低成本高效推广渠道。而裂变营销就是通过一传十，十传百的传播效应迅速扩大推广范围，企业可以尝试通过放

松福利等方式来刺激客户分享，提升账号传播力。

**三、建立数字化系统，精准营销。**地产行业相对传统，营销方面也还有很多企业在采用大量铺排广告的模式，这种举措低效且价格更高。步入数字化时代，已经有房企通过描摹客户画像等数字化手段实现针对潜在客户的精准营销，有的还设立了数字化案场，线上化流程也有助于减少营销费用。

#### 免责声明

数据、观点等引用请注明“由易居·克而瑞研究中心提供”。由于统计时间和口径的差异，可能出现与相关政府部门最终公布数据不一致的情形，则最终以政府部门权威数据为准。文章内容仅供参考，不构成投资建议。投资者据此操作，风险自担。