

会挖人更会留人，谁才是地产界的真正“伯乐”？

2017 年 10 月 16 日

克而瑞研究中心

www.cricchina.com/research/

研究员/房玲、易天宇

近年来随着房地产行业集中度的不断提高，竞争的越发激烈，越来越多的企业都提出了自己的千亿目标，其中不仅包括龙湖、华润等 2017 年要迈入千亿的企业，还有禹洲、福晟等提出 2020 年将要达到千亿的房企。在此背景下，许多房企不仅在土地储备上积极拓展，在产品打造上精益求精，此外在人才培养与激励方面也是“挖空心思”，针对各层级的人才提出了各种各样的激励机制。

一、合伙人制度、股权激励等利益共享，增加高层管理人员黏性

针对中高层管理层级别，各企业目标主要是采用合伙人制度、期权激励等方向的激励制度，形成利益共同体，增加管理人员黏性。自从万科于 2014 年开创事业合伙人制度的先例后，掀起了房企的跟进热潮，其中包括有金地、越秀等等企业。2017 年 4 月，龙湖也提出了自己的合伙人计划，并且要拿出相比万科利润的 4.5% 这个比例高 2-3 倍的资金进入激励资金池，目前已确定了第一批合伙人共有 103 人。通过这样的方式，将一部分利润分享给核心员工，可以加强骨干员工的忠诚度，并增加其动力。

期权激励方面，近两年来，已经有逾 800 家上市公司推出期权激励计划。如 2015 年 12 月金地集团就推出了股权激励政策。恒大地产于近期也升级自己的股权激励计划。10 月 6 日恒大地产称，已按 30.2 港元的价格向公司中高管近 8000 人授出约 7.44 亿股购股权，约占总股本的 5.7%。**可见恒大此次期权激励，无论是在激励股份数量上还是授予员工的人数上都成为了行业有史以来力度巨大的一次。**预计随着公司未来业绩的提升，股价的持续升高，员工也将实现自身收益的增长。

福晟集团对于高层管理层也提出了福将计划，在股权方面给予更多的激励，包括企业未来完成上市后的期权激励方案以及项目跟投等等，力度都比较大。期权激励制度让企业的中高层员工形成一个利益共同体，在激励员工潜力、吸纳人才的同时，也更有利于公司的长远发展。

部分房企合伙人制度、股权激励详情

企业	时间	激励方案	具体内容
万科	2006 年	期权激励	发行了首期限制性股权激励计划，主要激励万科董事会和监事会成员，高级管理人员，中层管理人员，总经理提名的业务骨干和有卓越贡献的人员。
万科	2014 年 5 月	合伙人制度	由 1320 名万科合伙人组成的盈安有限合伙企业对万科 A 股进行增持的计划。从 2014 年 5 月到 2015 年 1 月，万科曾 11 次公布合伙人持股计划购买股票的信息，累计持有 4.94 亿股万科 A 股，占公司总股本的 4.48%。
越秀	2015 年 2 月	合伙人制度	佛山禅城佛平路项目成为合伙人制度首个试点项目，全体符合资格管理层成员所持股权共将不超过 2%。而这一计划，将被越秀地产推广至其他项目。
金地	2015 年 12 月	期权激励	推出了股权激励政策，确定了可行权的股票期权数量共 14,973,700 股，激励对象人数 39 名。
龙湖	2017 年 4 月	合伙人制度	龙湖第一批已确认的合伙人共有 103 人，在合伙人的选举上龙湖采用了由高级别合伙人选举低级别合伙人的方式层层投票，在股权的分配方式上，龙湖采用了虚拟账户的方式。
恒大	2017 年 10 月	期权激励	按 30.2 港元的价格向公司中高管近 8000 人授出约 7.44 亿股购股权，约占总股本的 5.7%。
福晟	2017 年	期权激励、跟投	对于高管，福晟在股权方面给予更多的激励，包括企业未来完成上市后的期权激励方案以及项目跟投等。

资料来源：企业官网、CRIC 整理

二、提供投资方案增加收益来源，提高中层人员积极性和忠诚度

除了合伙人制度和期权激励外，**为中、高层员工提供投资渠道，增加额外的收入来源也成为房企的一个主要激励制度，比如跟投、固定资产投资等等**。目前阳光城、中梁、金地、当代置业、碧桂园等等企业都推出了自己的跟投机制，典型的如碧桂园，在该机制下实现了规模的连年突飞猛进。碧桂园于 2014 年 10 月就推出了“同心共享”制度，规定所有新获取的项目都将采取跟投机制，项目经过审批定案后，集团投资 85%以上，而员工的跟投比例则控制在 15%以内。此外公司还能够为员工提供一定额度的贷款或帮助申请贷款。**相比前两种方式，项目跟投机制时效性更强、兑现周期较短、范围明确覆盖面广，此外跟投的回报与项目的业绩和收益直接挂钩，能充分调动项目公司员工的积极性。**

除了项目跟投外，提供固定资产的投资渠道也是颇具吸引力激励方案。比如，福晟提出的“福鹰”计划，主要针对公司的中层管理执行层，提供热点城市的资产投资给予固定回报。**相比其他企业的跟投机制，福晟集团的固定资产投资的资产回报更加稳定，且回报率也远高于市场上理财产品**。通过“福鹰”计划，福晟不仅满足了部分项目的资金需求，同时也完成了对企业中流砥柱的稳定激励，在一定程度上避免了人才的流失。

历年各房企推出投资机制详情

企业	时间	详情
碧桂园	2014 年 10 月	推出了“同心共享”制度，规定所有新获取的项目都将采取跟投机制，即项目经过内部审批定案后，集团投资占比 85%以上，员工可跟投不高于 15%的股权比例，共同组成项目合资公司。
金地	2015 年 2 月	推出了核心员工跟投方案，项目运营效益和核心员工个人收益直接挂钩，实现收益共享、风险共担，但不设本金保障和收益保证机制。
当代	2015 年 4 月	推出了“智业合伙”机制，职员可锁定跟投额度为项目自有资金峰值的 5%。项目的核心团队成员必须跟投，集团各专业管理层以上必须跟投，其余成员自愿跟投。
中梁	2016 年 10 月	建立了“成就共享、项目跟投、费用包干、专项激励”等多层次激励机制
阳光城	2017 年 5 月	通过项目跟投机制“合作共赢”计划，允许由管理层团队(除董监高外)及区域负责人、项目团队对项目进行跟投投资，占股不高于 15%。
福晟	2017 年	对公司的中层，并提供热点城市的资产投资给予固定回报。相比项目跟投激励，固定投资的资产回报更加稳定，且回报率也远高于市场上理财产品。

资料来源：企业官网、CRIC 整理

三、招才纳贤培养应届生，贯彻企业文化与精神

除了对中高层管理人员的激励外，对于新人才的培养，尤其是刚毕业的应届生，房企也是花样百出，通过各种手段吸引人才加入。例如龙湖很早就提出了士官生计划，对于满足条件的士官生，龙湖不仅提供了各种保险和福利外，还提供了优惠购房、生日礼金，此外对于基层员工购买私车并市内公用时提供每月至少 1000 元的车补；此外员工入职第一年就可以享受至少 6 个工作日的带薪假期。万科、正荣、雅居乐、阳光城等等企业也都纷纷推出了自己的校招方案，给出了不少优惠条件，比如高薪、包吃住、优惠购房等等，希望能够吸引新人加入。

福晟集团也提出了相应地福星计划，其“无顾虑计划”力度之大，非常受“福星”们的欢迎。“福星”们在三年培养起内，每年都能达到优秀测评的话，可以让他们五年内实现五谷丰登。第一年得到优秀测评，可以无息贷款买车，且提供按揭补贴，五年内连续达到优秀测评的福星员工甚至能够不用还款。此外在购房补贴上，福星员工除了首期借款，按揭补贴，甚至装修款也可以得到一定程度的优惠。相比其他企业，福晟的“福星”计划在各类补贴上更为优厚，也更具保障。针对应届生培养计划，可以为企业带来贯彻企业文化与精神的优秀人才，且忠诚度较高，实现自身价值与企业价值的共同成长。

各房企校招培养方案详情

企业	计划名称	详情
蓝光	/	本科生 15000、研究生 20000 月薪的优厚条件
碧桂园	“未来领袖”计划	面对海内外顶尖高校博士生，起薪超 40 万
碧桂园	“超级碧业生”	面对本科和硕士生，双倍薪酬、价值双享
金地	/	年薪 18-20 万，包早午饭，提供住宿，40 平米一人一间
中海	海之子计划	年薪 18 万左右
雅居乐	管培生计划	年薪 15 万左右
正荣	荣耀生计划	年薪 18 万左右
龙湖	士官生计划	年薪 15 万左右
万科	新动力计划	年薪 12 万左右
福晟	福星计划	无息购车、购房补贴，首期借款优惠，按揭补贴优惠，装修款优惠，“3691”破格计划

资料来源：企业官网、CRIC 整理

总体来看，进入千亿时代，“抢人”大战也是一触即发，房企在人才激励方面可以说是不遗余力。在增加中高层管理人员的黏性与动力的同时，培养和挖掘新人才也成为重中之重，如何打造一个从高层到基层、全面有效的激励制度，对留住人才和吸纳人才都有非常积极有效的影响。对于冲刺千亿的企业而言，比如福晟，因材施教，对于不同员工给予最大程度的优惠和福利，可以打造出一批属于自己的优秀队伍，忠诚度高且执行力强。

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。

>>> 关于克而瑞

克而瑞，易居（中国）企业集团旗下品牌。作为中国最大的房地产信息综合服务商，以现代信息技术为依托的房地产信息及咨询服务为主营业务。克而瑞拥有中国房地产最大的信息数据库，构筑中国房地产上下游企业（包括开发商、供应商、服务商、投资商）和从业者信息的桥梁，形成资金、信息通路、营销、人才等各类资源的整合平台，为企业提供房地产信息系统、信息集成和解决方案的全面信息综合服务。

>>> 关于研究中心

研究中心，易居·克而瑞的专业研发部门，组建十年以来一直致力于对房地产行业及企业课题的深入探索。迄今为止，已经连续 7 年发布中国房地产企业销售排行榜，引发业界热烈反响。研究半径不仅涵盖以日、周、月、年时间为线索的四大基础研究领域；还包括宏观、市场、土地、企业战略、企业金融、营销等六大研发方向的深度拓展。每月成果出品超过百份，规模已万字计，为房地产企业、基金、券商、政府相关部门提供专业研究资料。