

合作房企抢美差,大多不愿做客服

揭秘房地产合作项目背后的诸多股东究竟如何分工

本报记者 楼肖桑 徐叔亮

近两年杭州拿地门槛高企,房企在融资上又受到限制,有能力单打独斗拿地的已经不多见,合作拿地或是拿地后项目入股成为常态。钱江晚报去年就曾报道过,杭州这两年上市的楼盘中,很多项目背后往往站着多个股东,甚至有一个楼盘背后的出资方多达13个。

那么,具体到各个项目中,这些合作的房企究竟是怎么分工的呢?日后若遇到质量问题,这些房企会不会彼此“踢皮球”推卸责任?钱报记者经过多方采访,了解到了其中的奥秘。

财务、设计、营销、工程 合作股东瓜分这四类管理权

对房企而言,合作意味着风险平摊、降低资金成本,也代表着不同房企可以发挥各自的长处——大家有钱的出钱,有地的出地,有管理经验的输出管理经验。而当几家房企决定合作后,通常会共同出资注册成立一个新的项目公司,各股东方之间的博弈也随之展开。根据自身需求和品牌实力,在一个项目的开发前期,各股东方就会确定好各自分管的工作内容,并在合同中标明,由哪家单位具体负责哪一块内容。

钱报记者了解到,在一个合作项目中,财务、设计、营销、工程这四大类的工作是最核心的内容,也是各家合作单位会争着分管的,因为这关系到房企的直接利益,也涉及房企在一个城市或一个区域的市场地位。

杭州一品牌房企营销总监告诉钱报记者:“这是一个博弈的过程,除了资金的占份额外,和房企的实力、口碑都有关系,比如出资最多的一般都会分管财务,操盘能力强或者要冲击市场份额的会争取营销线的管理权。”

通常,从一个楼盘名字前面的开发商排序中,就可以看出这个楼盘的操盘方。比如招商和越秀这两家房企,在城东新城板块有两个紧邻的合作项目,分别是招商越秀·公园1872和越秀招商·天悦江湾。虽然两个楼盘都是这两家房企合作开发,但公园1872的操盘方是招商,天悦江湾的操盘方则是越秀。一般来说,操盘方意味着该项目营销条线的工作由这家房企来分管。

去年夺得在杭房企销售额第一宝座的滨江集团,就有大量的合作项目。在钱江南岸,滨江与新希望、中铁建、碧桂园等房企合作的楼盘中,滨江基本分管工程和营销这两条线的工作,因为这两项都是滨江的强项,且后者关系到滨江能否拿到杭州第一。

不过,实际合作过程中,也并非完全按房企的擅长项来分工。每家房企在各个条线上都有自己的团队,必须靠项目养活这个团队。也就是说,即便自己更擅长营销,但若发现工程管理团队手头快没项目了,那么该房企必定会在合作项目中争取工程条线的管理。

客服被视为“脏活累活” 合作时房企最不愿意接手

除了财务、设计、营销、工程这四大类重头工作外,在房企合作项目中,有一块工作内容却很少有房企愿意主动承担,这就是关系着购房者权益的客户服务工作。

一个合作项目后期出现了问题,购房者肯定会找客服投诉及维权。而事实上问题往往出现在设计、工程、销售、财务(成本控制)这几个环节。比如,有时候是因为工程部门



视觉中国供图

没有按照设计图纸规范施工,导致出现各种质量问题;有时候是因为设计环节考虑欠周,或者对审定后的图纸随意改动,导致出现一些不合常理的设计;有时候是因为成本控制环节太抠,导致偷工减料,出现后续质量问题;有时候是因为销售部门为了销售业绩,对楼盘夸大宣传,作出不实的承诺。

“有些质量问题一时半会儿得不到解决,业主又催得紧,每天都要处理大量的投诉。遇到一些不合理的维权,还必须保持良好态度,压力特别大。”一房企营销总监直言,客服工作就是让这家房企冲到前线去解决问题,是个“脏活累活”,因此大家都不愿意接手。尤其是在减配成风的大环境下,往往是离交付还有一两年的时间,业主就提前维权,客服的压力就更大了。

“客服这个苦差事,大家都不愿意主动接手,又累又没好处。”某房企高管向钱报记者坦言,这就是目前的行业现状,“分管这块的房企一方面要安排不少人来专门做这个工作,另一方面又不会因此而在项目中多占份额。”

一般大品牌的开发商都会专门成立客服部门,而这个部门的总监是最难招聘的,即使开出重金也未必有人愿意应聘。在国内最大的招聘网站前程无忧上,钱报记者发现,从去年12月份至今,至少有十多家在杭房企在招客服经理/主管/总监,其中不乏万科、融创、中海、世茂、融信、金地、金茂等知名开发商,也包括德信、宋都、中梁、祥生等本土房企,开出的月薪普遍在1.5万~4万元之间,卓越置业甚至开出了40万~50万元的年薪。

退房、补偿由股东方共同决定 开发商踢不了皮球

那么,最终客户服务由谁来负责?倘若业主遇到问题,究竟该找谁呢?

杭州J房企营销总监透露:“一般来说,

谁操盘就由谁来负责客服,特别是用哪家房企的产品线,工程和客服基本就确定由这家来负责,因为它更熟悉自家产品的体系。”

S房企营销总监透露:“客户服务很少有房企愿意主动问津,因此有一个行业规则是,哪家股东派出项目总经理,那客服就由这家房企负责。而一般来说资金占比最高的单位会派出项目总经理。”

购房者不必担心因为有多股东共同管理,开发商就互相“踢皮球”来推卸责任。钱报记者了解到,分管客户服务的开发商类似于一个收集问题的部门,关于楼盘有什么问题、业主有什么要求,统统由这家房企出面对接并进行汇总,但最后是退房、赔偿还是整修,不是单单负责客服的房企说了算,必须要所有出资的股东方召开股东会,共同决议通过才行。

“如果是退房、补偿等等,这涉及到所有股东方的利益,不可能就让分管客服这一家来出钱。而有些时候,如果是某个条线出了问题,比如工程、设计,那内部会进行协商,负责这一条线的房企多出一些钱来解决后续的问题。”某房企高管表示,“实际操作过程中,购房者往往也是到售楼部去投诉为主,也就是找操盘方解决问题,毕竟房子是他们卖出去的。同理,也是由操盘方把问题汇总起来,再由股东会共同商议如何解决。”

钱报记者就此也询问了律师,律师表示,如果业主通过法律途径维权,起诉某个楼盘的话,那也就是起诉了这个楼盘的项目公司,那么项目公司的所有出资方都是要负起相应的法律责任的。

有时候一个楼盘交付多年后出现安全质量问题,而此时项目公司可能已经解散注销了,那怎么办?律师表示,依据《建设工程质量管理条例》,如果是属于勘察单位、设计单位、施工单位、工程监理单位等单位的责任,权利人可以依法向其主张权利。