

专家洞察

宜业宜居 智慧家园

中国房地产企业转型升级蓝图

IBM 商业价值研究院



主题专家



杨志斌

jacky.yang@cn.ibm.com

IBM 全球企业咨询服务部中国区
房地产行业总经理



冯仕杰

felixfsj@cn.ibm.com

IBM 全球企业咨询服务部中国区
企业战略部 运营战略咨询总经理



孙伟纲

sunweig@cn.ibm.com

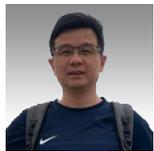
IBM 全球企业咨询服务部中国区
房地产行业副合伙人



胡跃明

huym@ibm.com

IBM 全球企业咨询服务部中国区
房地产行业副合伙人



黎昱

liyu729@ibm.com

IBM 全球企业咨询服务部中国区
企业战略部 运营战略咨询高级咨询经理



石延霞

shiyx@cn.ibm.com

IBM 全球企业咨询服务部 商业价值研究院
高级咨询经理

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

谈话要点

房地产行业的新格局

从风口上半场走向成熟下半场，房地产行业的环境因素出现新的变化，并为房企带来生存、发展及领先三大挑战。

房地产企业的转型升级蓝图

IBM 建议房地产企业打造三大核心能力，化解挑战，并从十大举措着手，开启全面转型升级之旅。

房地产企业克服转型障碍的行动指南

IBM 建议房地产企业全面统筹变革管理，提升组织数字能力，利用车库方法敏捷转型，建设混合多云架构，从而克服障碍，加速转型升级。

—

房地产行业下半场的新环境和新挑战

房地产行业作为中国经济发展的重要引擎之一，经过 30 多年风口上半场的高速增长，目前已经进入到“挤出泡沫、高质量、良性发展”的成熟下半场。根据 IBM 研究洞察，在房地产行业的下半场，国家政策、宏观经济、客户需求及技术发展四大环境因素都发生了新的变化。

国家政策加码：资本红利结束，投资驱动终结

2020 年受疫情冲击，部分房企的现金流和负债率都将面临巨大的问题。政府为了保证房地产行业的稳定，出台了房企“三道红线”，银行也推出“两根锁链”，目的都是限制房企虚高，提前预防泡沫。未来，政府对房企的融资行为会不断加强限制，房企的融资渠道会逐步缩紧，迫切需要提升现金流管理能力。

房企如何通过数字化业务模式，建立数字化的资产运营体系，通过数据和技术赋能房产开发、营销、运营、服务等全流程，实现资产运营的降本增效和服务增值，提升资产回报水平，应对投资经营双轮驱动的挑战，成为决定房地产商生存和发展的一项重要课题。

宏观经济放缓：城镇化红利趋于结束，增量开发业务见顶

伴随着城镇化进程的放缓，中国房地产增量开发已经处于顶峰阶段，行业进入低增长、低利润、中低杠杆时代。同时，伴随着老龄化趋势加剧，人均居住面积、人均住宅套数已达高位。未来 10 年，房地产行业将进入存量化时代。特别是在一二线城市，存量市场的开发和持有、城市更新的比重开始上升，如一些老旧小区改造、物业持有和运营、软环境建设等领域渐渐成为房地产企业新的盈利点。

房地产商若依然固守“买地、建楼、卖房子”的经营思路，而不培养向“以用户为中心”的精细化运营和服务转型的核心能力，进行产品和服务创新，挖掘产业链新价值，未来的生存和发展无疑将受到严峻的挑战。

客户需求升级：数字化新人群对房地产行业的不断推动

85后、90后是数字化原住民，生活方式和行为习惯呈现线上线下一体化、重视体验和口碑的特点，并且整体成长于物质充裕、消费升级、自由职业、鼓励创业的时代。随着85后、90后日益成为置业置换、创业办公等需求的主力人群，尤其是那些居住在中高能级城市和都市圈中的85后、90后，他们对房地产服务的需求必然会升级，包括对健康舒适、安全、线上化、智能化、个性化、灵活办公、共享办公等方面的需求不断增强。

而在“少出门、少聚集”的新冠疫情冲击下，人们对居住空间、办公空间、商业空间、产业空间的需求、体验、安全和健康都提出了更高的要求。2020年政府工作报告再次重申“房住不炒”的基调和定位，并将大力开展城镇老旧小区改造、发展社区服务和便民设施，让城市更宜居；同时将继续加强新型城镇化建设，适应和实现新市民的安家和住房需求。

面对以上新需求、新期望，房地产企业需要深入了解用户的行为、消费习惯、偏好、价值诉求等信息，通过生活场景中的高频交互，提高用户满意度和粘性。建立长期持久的用户关系，实现更高的推荐率和复购率，从“以产品为中心”转向“以用户为中心”，是这个阶段房企所追求的目标。

新兴技术加速：指数级新技术对房地产行业的巨大变革

过去技术的发展尚不能满足和支撑不断提升的消费者期望和业务需求，但随着越来越多的、呈指数级发展的新技术的出现以及应用，包括BIM（建筑信息模型）、5G、AI、云计算、大数据、物联网、区块链、VR、AR、自动化等技术，为房地产各产业链的数字化提供了完善的底层基础。

而随着2020年两会中政府出台的“新基建”政策，这些新技术将会广泛引用在智慧工地、智慧案场、智慧商业、智慧社区等重要应用场景中，大大加速传统房地产向建筑工业化、地产科技化转型的步伐，为房地产的提升盈利和产业升级提供源源不断的动力。

总结以上，我们可以看到，面对新发展阶段下的新环境，房地产企业面临着三大新的挑战：投资经营双轮驱动的生存挑战；产品与服务创新的发展挑战；多元业务协同/模式创新的领先挑战。

而要化解这些挑战，房地产企业需要深入思考如何寻求增长的力量，采用创新的运营管理模式、产品服务模式、平台生态模式，打造新的核心能力，成为高质量的全生命周期产业家园和生活家园的运营商，满足用户不断提升的、绿色健康的、高频互动的商住体验和多元场景需求。

房地产企业的转型升级蓝图

IBM 在过去数年，携手中国众多领先房地产企业走向数字化转型的过程中，主要致力于帮助房企打造三大核心能力：降本增效，提升资产运营效益；夺取客户，提升产品服务力及客户满意度；创造空间，实现创新业务快速增长，以应对房地产行业的新挑战。在这三个核心能力中，我们还将探索出的成功实践总结为十大举措。这三大核心能力和十大落地举措，共同形成了房地产企业的全面转型升级蓝图（见图 1）。

核心能力一：降本增效，提升资产运营效益 — 建设“大运营”体系，打造智能 workflows

提升经营管理能力，降本增效是房地产企业在数字化转型新阶段的生存目标。房企可以通过两个层级，打造此核心能力。

第一层级是通过建设“大运营”体系，实现业务运营标准化、流程化、数字化，建立经营管理提升的基础。这一层级包括两大落地举措：

举措 1: 构建房企的业务架构

目前很多房企的业务架构的特征是散、乱、杂，盲人摸象和单条线需求导向明显，缺乏科学的梳理和规划。因此，房企需要贯彻“大运营”经营理念，整合企业各种资源，围绕“利润、现金流”，建立一个全新的、完整的业务架构，从“点-线-面”整合业务体系，覆盖从企业经营管理到地产项目全生命周期的全过程精益化管理，实现管理标准化、业务规范化、数据统一化、业财一体化的先进企业管理模式（见边栏案例：合景泰富：搭建一体化的大运营管理平台）。

具体行动包括：搭建覆盖总部、一线、项目三个主体层级的经营管理体系，落实项目全周期、年度、月度三个监控周期的项目管理体系，并借助一套统一的经营决策指标检测体系和三大

图 1

房地产企业转型升级蓝图



来源：IBM 商业价值研究院分析

合景泰富：搭建一体化的大运营管理平台¹

合景泰富是国内领先城市综合运营商。自 2018 年定下千亿发展目标以来，合景泰富规模的量级跃迁、业绩的强劲增长、业态的多元拓展，都对内部管理精细化、风险可控化、管理效能的全面提升和管理决策科学化提出了更高的要求。合景泰富与 IBM 携手，开启数字化转型，16 个月完成 SAP 的采购、计划、成本、财务、营销等 10 个模块的上线，在地产行业的数字化转型升级项目中创下了新纪录。

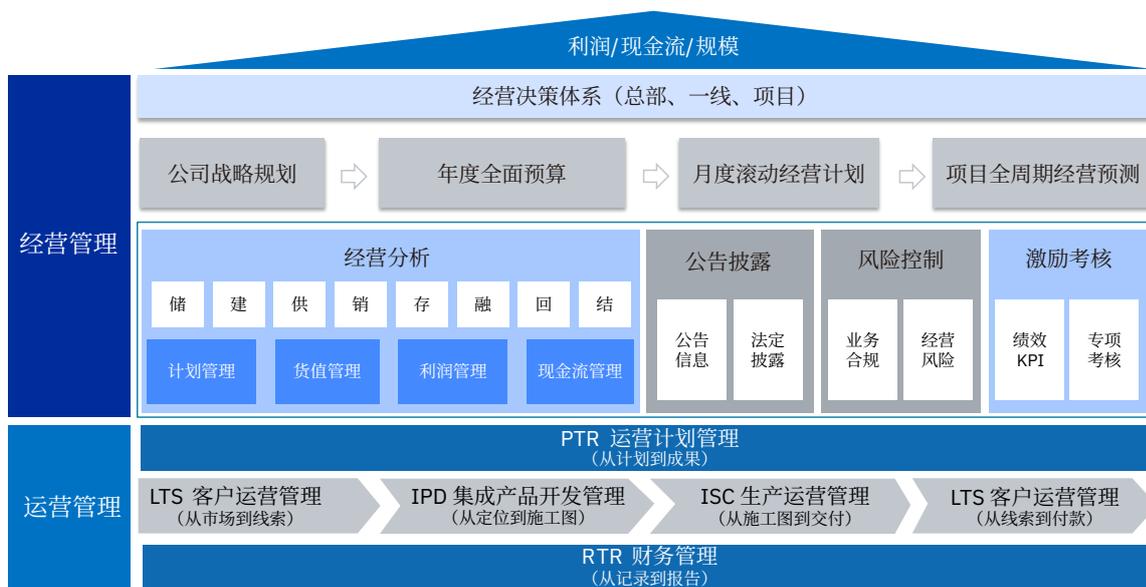
该项目帮助合景泰富集团搭建了一个覆盖全模块、全流程和全业态的航母级数据分析平台，将集团所有的资源整合在统一的平台上，实现运营、核算、资金和业务的全面一体化。通过该项目的实施，合景泰富可以快速准确核算经营成果，为管理决策提供精准支持，显著增强企业运营效率，为实现“规模运营、提速增效”跨越式发展目标奠定坚实基础。

管理工具（会议机制、报告模版、信息化系统），实现管理动作的标准化和经营结果的可视化，加快周转速度，发现问题及时决策，降低项目开发风险，确保项目的利润目标达成（见图 2）。

例如，为支撑集团的规模扩张和效益提升，新城控股集团股份有限公司携手 IBM 开展了全业务链条的数字化重塑。该项目从数字化转型角度，打通了投-产-供-销-存-转-融-支-收-费-税-利等全地产开发业务环节，上线了投资、主数据等 15 个 ERP 模块，实现从全项目周期视角管控项目成本和利润，也让资金的收、支、投、融更为透明，保障资金安全和有效利用。项目还建立了风险资产目录，实现对企业资源的创新管理。通过线上招投标及合同履约，提升效率。并在流程打通、数据打通、口径一致的基础上，开展利润分析，实现成本的精细化管理，为降本增效提供数字化手段支持。²

图 2

房地产企业业务架构



来源：IBM 商业价值研究院分析

举措 2: 打造房企的系统架构

构建支持混合多云的技术架构，嵌入支持房企数字化应用的技术能力，在此基础上构建 SOR（记录型系统）、SOI（洞察型系统）、SOE（体验型系统），支撑房企全面高效运作，提升客户和员工体验，支持高质量的经营决策（见图 3）。

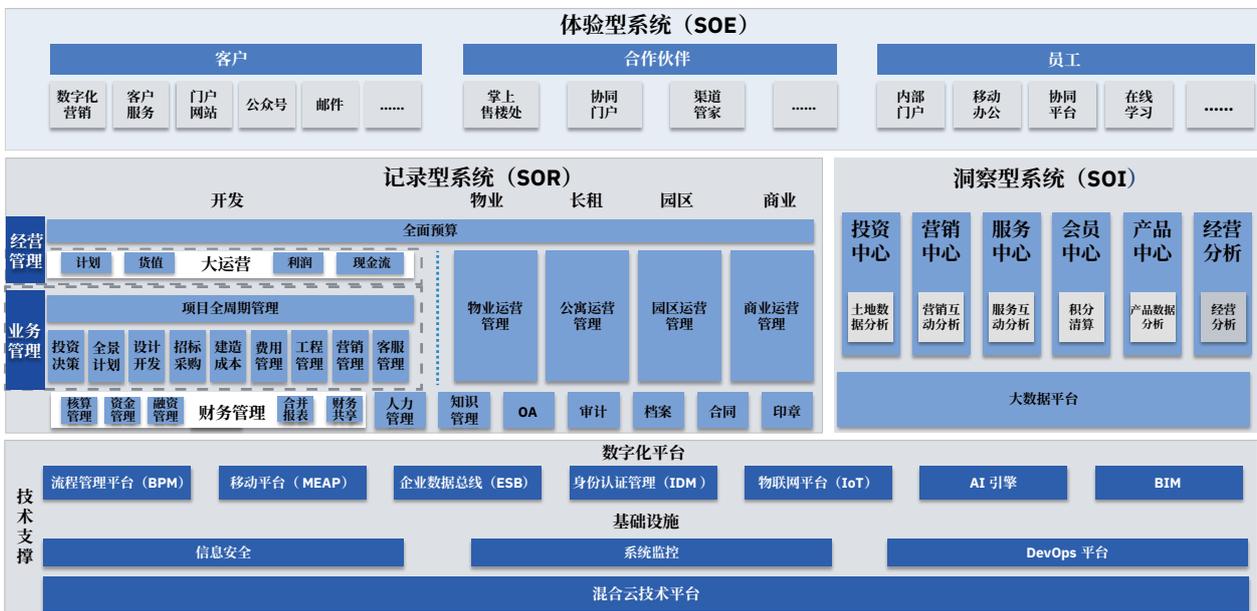
例如：碧桂园集团携手 IBM 启动“碧合计划”，全面实施财务共享管理和人力资源管理的数字化转型。通过 7 个月试点和 4 个月推广，只用了同类项目三分之一的即覆盖全国所有区域，涵盖数千个项目，涉及到集团各个中心和区域及项目的数万名员工，搭建了以 SAP 为大后台的统一入口、统

一业务、统一数据平台，大大提升了集团的信息化水平，有效支持了集团的战略落地及高效运营。“碧合计划”荣登“2019 中国数字化转型房地产行业先锋榜榜单”并荣获“战略升级典范”荣誉称号。³

再比如：国内某领先房地产商借助 IBM 深厚的行业经验及卓越的交付能力，在 8 个月内，完成了业务流程优化和‘大一统’系统平台的搭建。通过该平台，数字化拉通了 400 多项核心业务流程；并通过开发成本 BOM 清单，促进当年基准成本下降了超过 2%；同时，设计节点按时完成率达到了 100%；最后，解放了会计，凭证集成生成率超过 93%。所有这些都大大确保了项目按期高质量交付。⁴

图 3

房地产企业系统架构



来源：IBM 商业价值研究院分析

第二层级是通过打造智能 workflow，实现业务运营精细化、智能化、敏捷化，达成经营管理提升的迭代。这一层级包括两大落地举措：

举措 3: 运营流程智能化

房地产企业可以采用呈指数级发展的技术，对运营流程进行升级，打造智能 workflow，从根本上改变工作的完成方式和新价值的实现方式。

2019 年是房地产行业营销数字化的元年。领先的房地产企业将与用户所有相关的动作都实现了在线上经纪平台完成：线上看房、签约、付款，客服在线上生成工单。2020 年疫情发生后，更多的房地产企业加速了营销数字化的节奏，运用 VR、AR、大数据、人脸识别、区块链、社交等技术，开通商品房线上展示、选房和签约。未来 5 年，预计线下售楼部的场景会进一步被削弱。另外，借助智能支付系统，房产交易服务平台可以真正打通线上和线下的信息流，打通从展示、营销推广、渠道拓客、到支付的各个环节，使科技赋能房产的概念实现真正意义上的落地（见边栏案例：地产十强企业：营销流程数字化体系，提升企业竞争力）。

在房地产上游开发环节，房地产商也在不断扩大技术的应用。例如：在基础层，通过智慧工地、BIM 等技术，进行硬件连接，每个构件、设备都埋有芯片，让建筑有了身份证、说明书，实现全工序全过程的大数据管理；通过大数据中心，随时调取无人机航拍的施工现场画面，扫描二维码即可进行 VR 全景观看，工程进度、施工现场人员数量、实时环境监测数据等尽在眼前，实现更精准、高效的施工建造和管理，从而节约成本、加快施工进度和效率；通过 AI 审图，实现设计图纸一键审查，提升审查质量与效率。

在提升层，通过智慧化的运营，提高空间的使用率和安全性。在拓展层，通过智慧建筑的智慧化服务，优化人的体验。最终目的都是赋予建筑以生命力，使建筑即时感知、预判、响应人的需求，根据人的需求变化而变化。另外，智慧交通、智慧能源等融合基础设施，也都能够成为智慧建筑的一种驱动力量。

地产十强企业：营销流程数字化体系，提升企业竞争力⁵

国内某地产十强之一的综合型地产开发商在业务快速增长的同时，存在着营销标准化程度低、信息化程度不高且创新不足等问题。为实现从管控型向赋能型、知识型转化，支撑中层管理、项目开发和销售业务创新，该开发商急需全面落实营销数字化转型，满足公司未来业务发展需要。

IBM 基于该企业总部领导对信息化系统建设的意见及赋能性总部的定位，围绕“为销售一线业务赋能”的目标，初步建成营销管理平台和销售移动 APP 相结合的营销管理体系。

该体系实现了房产销售交易过程在线化，财务收退款自动化，客户核心环节线上化，定价过程、折扣使用、销售变更等合规性管理线上化、透明化。同时，该体系运用互联网思维理念，建立公客池管理与跨项目客户共享机制，实现点对点、端对端的智能客户共享服务，有效盘活客户资源，避免客户资料外泄，为多项目城市客户资源共享提供支撑。最后，该体系规范了销售过程及变更业务流程，实现交易与财务流程贯通，提升了一线效率，提高了数据准确性和及时性。并实现了以客户为中心的营销流程高效管理，提高运作效率和对销售业务进度的掌控能力，大大提升了企业的竞争力。

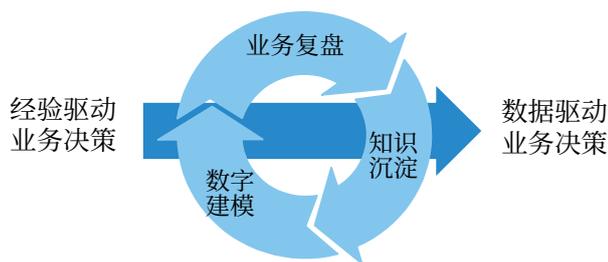
例如：IBM 助力融创集团实施的核心业务系统建设项目是集团级信息化一号项目，实施范围覆盖地产、服务、文旅等全业态，实现了从财务、成本到计划运营，再到销售、服务的全产业链数字一体化。另外，IBM 帮助融创集团围绕核心系统还打造了诸多数字化应用，包括用以加强施工管理的数字工程和跟踪销售业务的移动营销等。强大的扩展能力也可以满足智慧社区和智能化服务等各类智能化需求，成为推动融创集团快速实现“地产+美好生活”战略布局的数字化引擎。融创集团荣登“2019 中国数字化转型房地产行业先锋榜单”并荣获“创新融合典范”荣誉称号。⁶

举措 4: 业务决策数据化

随着房地产企业在业务流程中采用越来越多的技术，企业会得到海量的、有洞见的、透明化的数据和信息。而企业所拥有的数据是数字化企业的原材料和重要资产。企业可运用数据作为抓手，通过业务复盘、知识沉淀、数字建模，分析业务场景，逐步让业务决策从经验驱动的业务决策转向数据驱动的业务决策，更好地进行项目开发和运营，实现管理和流程的全面转型和升级（见图 4）。

—

图 4
业务决策数据化



来源：IBM 商业价值研究院分析

以拿地和项目定位阶段为例。传统方式依赖人的经验，在搜集项目相关外部数据的基础上做决策。而基于数字化系统积累的历史项目投资、产品定位设计、成本和销售数据、辅以地理信息数据、人口数据、市场行情等外部数据，可以建立一套智能的项目投资和产品定位决策模型。在制定项目投资等决策时，输入项目相关数据，由机器根据数据模型直接给出最终的投资决策，避免依靠经验决策的不确定性风险。

另外，很多房地产企业还面临着业务标准不统一、数据口径不一致、人工不断的重复工作的问题，给管理决策带来了很大的挑战，对业务变革的响应滞后。因此房地产企业需要建立集团统一的数据标准和端到端的流程体系，横向流程协同和数据共享，纵向形成预算、考核、管控的闭环，通过数字化决策平台，确保一个业务环节的变化可以实时反映到决策层。IBM 近日携手“中国地产品牌价值 10 强”之一的**金科集团**打造符合金科特色的房地产数字一体化平台，不断提高企业的敏捷执行力，高效的协同作用以及准确的基于数据的决策能力将最终帮助建立金科集团的核心数字竞争力。⁷

企业内部的数据是实现差异化优势的宝贵资源，如果与可能对业务模式和价值产生巨大影响的外部数据源结合使用，其作用尤其显著。例如，某领先房地产企业与很多第三方渠道进行直连，很多后台数据、任何价格变动都不需要手工通知，直接通过系统维护数据，提高了第三方渠道的分发效率。房产智能支付系统在房产交易流程中，打通了人—房—钱的闭环，使销售数据能够做到实时同步，进而推进银行风控、开发商层级管理与渠道信息化协同。

通过以上举措，可以彻底解决以前因为信息孤岛、数据不准确、分析结果滞后、展现不直观、分析内容相互独立等问题导致的决策效率低、风险高的情况，为房地产企业管理层决策提供辅助，提高管理效率、提升决策的科学性，助力企业战略实现（见边栏案例：**越秀地产：打造智能化人力资源和财务工作流**）。

越秀地产：打造智能化人力资源和财务工作流⁸

越秀地产是中国跨国公司 20 强越秀集团旗下的地产业务旗舰。随着业务快速发展，公司制定了“两擎双翼”的数字化战略规划，旨在以流程和数据为发动机，以智能化和信息化为两翼打造数据驱动的智慧企业。“两擎双翼”战略规划对人力和财务等核心系统平台的功能优化需求非常迫切，需要打造更加先进的系统，优化流程，统一规范和进一步提升管理效率与服务价值，为管理决策提供更多数据支持。

IBM 为越秀地产实施了基于 SAP 平台的房地产行业人力资源管理解决方案，实现了人力资源的系统平台化、业务服务化和决策可视化。人力资源部可以电子化操作，提高精确性与规范性，加快人力业务流程，提升管理效率，适应企业快速决策。普通员工可以借助完善的政策指引和丰富的自主服务，便捷地查询、修改信息，线上提交各类申请、办理业务。领导层可以通过可视化看板实时查看人均能效、人力预算花费、人员储备缺口等报表分析，为人力决策提供支持；也可以借助平台的人工成本预警监控、业务流程留痕等功能，提升企业风险控制能力，增强业务合规性。

另外，IBM 还为越秀地产实施了基于 SAP 平台的房地产行业财务管理解决方案，深化地产板块业财融合。通过流程优化及技术创新，此项目将中台运营共享平台和 SAP S4/HANA FICO 融为一体，帮助越秀地产进一步实现营销、成本、采购、资金、费用等各业务环节业财信息闭环、信息透明和共享，为精细化财务管理打下基础。

核心能力二：夺取客户，提升产品服务力及客户满意度—建设客户运营创新体系，用科技赋能产品和服务

在以技术为中心的数字化时代，如何提升客户运营及产品服务创新，让技术与“人性化体验”相结合，夺取更多的客户，实现收入增长和份额提升，是房地产企业在数字化转型中越过生存阶段后的进一步发展目标，也是房企的差异化核心优势所在。

房企可以通过两个层级，打造此核心能力。第一层级是**通过创新的客户运营体系，将客户价值最大化**。这一层级包括两大落地举措：

举措 5：洞察客户需求

房地产企业在传统业务流程下，营销、销售、物业服务等客户触达环节都是割裂的，案场、广告、中介结构等销售渠道也缺乏数据整合，无法建立统一的客户画像。数字化转型下，基于各业务系统和渠道场景的信息化和在线化，可以建立端到端的客户数字化触点以及统一的客户数据运营平台。通过捕获客户数据，挖掘客户数据价值，建立客户分群与画像，洞察客户需求，并拉通客户的全生命周期，以支撑精准营销，提升客户体验。例如，某领先房企的数据中台将客户洞察和个性化服务作为重要应用场景之一，通过多个业务系统和多业态的大量数据的沉淀，以及数据模型的构建，实现“千人千面”的个性化服务（*见边栏案例：地产百强企业：规划客户运营体系转型路线图，挖掘客户金矿价值*）。

举措 6: 优化客户体验

数字化企业都需要技术的赋能。但是，就技术创造的所有价值而言，最成功的企业显然是那些能将技术的力量与人性化的体验相结合的组织。比如，房地产企业在做营销数字化的过程中，不仅仅是采用技术将营销从线下搬到线上，更需要建立“以人为本”的用户思维。开发商案场的宣传片不应仍以宣传产品为主，而应宣传这个产品和用户之间的关系，这个产品如何可以让用户变得更好，和用户建立情感连接，产生共鸣，给予客户从“小确幸”到“确定的幸福生活”的美好生活期待。

打造第二核心能力的第二层级是，**通过科技赋能，将产品服务平台化**，具体包括两大举措：

举措 7: 智慧住宅产品

人工智能、数字化的解决方案正在推动住宅产品的智能化升级。房企需要以用户、空间的实时数据为纽带，提供即时、个性、高效的服务，让空间活起来，使“空间即服务”的概念得到进一步深化。

未来的智慧住宅产品包括户内和社区两大区域，都将会呈现软硬服结合的 1（硬件平台）+1（软件平台）+1（服务平台）的产品平台模式。具体来讲，户内产品是一个基于卧室、衣帽间、卫浴、客厅、餐厅、阳台、厨房等全场景的服务综合体。其中硬件平台是可变式房屋建筑设计，可实现户型无限、装修无限、智享无限、多功能空间、成长百变户型。软件平台是通过各种智能传感器和智能家居设备，来实现基础的和定制的自动化传感智能。

地产 50 强企业：规划客户运营体系转型路线图，挖掘客户金矿价值⁹

国内某地产 50 强企业经过前几年的快速发展，销售规模大幅增长，但营业收入、利润总额没有同步增长，发展遭遇瓶颈期。为实现有质量增长的目标，亟需提升地产开发经营管理能力，洞察客户形成产品能力优势，实现提质增效，为下一步跨入千亿房企俱乐部做准备。

IBM 在全面分析了该企业内部运营、会员营销现状的基础上，通过数据、指标、流程、系统、模式等维度的对标，挖掘、整合和有效利用内部资源，帮其整体规划了营销与客户运营体系转型提升的路线图。第一阶段将聚焦“赋能业务”。通过建设数字化营销体系，加速营销精准触达；建设基础服务体系，提升对客服务能力；并探索客户体验提升点，提升营销力和服务力。第二阶段将聚焦“加速业务”。通过客户深度洞察、跨业态交叉营销以及会员体系搭建，加速销售促成，建立客户忠诚度，提升洞察力和销售力。第三阶段将聚焦“再造业务”。通过全面建设客研体系、全业态及内外部协同的客户数据平台、以及与全业态客户合力运营，形成全业态内循环，运营客户流程，探索生态闭环，提升整合力和运营力。

通过此次规划，该企业建立了从客户洞察、到客户体验、到客户多向引流的大闭环，深入挖掘会员价值。同时，整合所有业态的客户数据，建立统一的体验标准和运营能力，提升客户体验和粘性，实现了跨业态客户营销，构建了“看见、遇见和引荐”三见客解决方案。最后，建立了大客户运营体系，从客户管理转变为运营基于客户洞察，客户价值运营，客户关系运营和产业运营形成的客户引力场。

例如：卫浴空间中的人体传感器可以监测到人体长时间处于低位时发出警报；水浸传感器可以检测到超过标准的积水时发出警报，并关闭水阀。服务平台包括通过收集住户数据和提供场景服务，实现智能芯 AI 管家，包括单品控制、联动智能、交互智能、主动智能。

社区产品是一个因场景而聚集、以活动而互动的邻里轻社交。其中硬件平台是一个整合性的大堂公区，包含地面层和地下层，可实现灵活的盒子空间，四大整合功能区和点状活动区。软件平台是通过科技化设备赋能的大堂、活动区、空间服务。服务平台包括动态空间共享服务，包括公共空间、共享设施、社区服务等，实现线上预约、状态识别、空间使用。

举措 8: 智慧物业服务

未来的房地产消费生态闭环是从场景到客户到服务。住宅、商写、酒店、养老、城市等地产的物业管理服务将会由目前的点状智能物管，布局到核心物业场景，并向全面的增值服务延伸。物管行业在数据和技术赋能、资本加持、以及疫情的推动下，加上本身具有的抗周期性和稳定性强的优势，已成为房地产后时代的主力军，发展潜力巨大。

而物业服务未来的竞争格局不是物业公司之间的竞争，而是和科技公司之间的竞争。空间科技服务范畴比物业服务更大，在空间里的设施、设备、资产、人及商业活动皆可通过技术链接起来。例如：停车场可以识别你的汽车并指派电梯到你所停的楼层。办公楼宇的电梯会自动前往你要去的楼层，一出电梯，你的手机立刻收到通知，灯光与温度已经按你的偏好调好，办公室已经为你准备就绪。到了你的办公工位，你买的快递也已经送到你的办公桌上或你指定的地方。

核心能力三: 创造空间，实现创新业务快速增长—制定平台战略，共建产业生态

房地产业一直以来都存在信息不平衡，资源配置不高效的难题。而随着海量数据已经成为数字经济的新型生产要素，房企可以以产业链的数据资产为纽带，制定平台战略，并通过共建产业生态，整合内外部资源，为用户提供生态圈所需要的基础服务，在较短时间内实现创新业务的快速增长，实现产业效能最大化。同时，房企可以以全城市的客户及空间资产数据为核心，运营城市各产业的活力，打破区域之间发展的不平衡态势，提升生活幸福品质，赋能城市可持续发展。

房企可以通过以下两个举措，打造此核心能力：

举措 9: 制定平台战略

首先，房地产企业应该评估自身的业务模式目前处在什么阶段，然后根据所处的不同发展阶段，建设不同的平台。

在以品牌为核心的发展阶段，需要建立统一的用户数据平台和用户经营平台，整合房地产全业务经营环节，建立和经营统一的用户数据管理体系、规范的用户服务体系、精准的用户营销体系。这样做的好处，第一是为统一高效的客户价值分析和挖掘打下基础；第二是整合、提升房地产企业的用户服务和物业服务，打造标准化规范化的服务流程，提升房企的品牌价值，提高用户净推荐值和复购率；第三是可以培育房地产各环节的用户，甚至可以对未成交的用户进行再培育，并丰富用户的 360 视图，为多波次的用户营销提供数据基础。

当发展到以用户为核心的发展阶段时，需要搭建统一的会员忠诚度体系和用户数据的精准营销分析系统，并将其应用到多业态，多元化的服务当中。

当发展到以平台为核心的发展阶段，需要搭建社交化的运营服务平台体系，用以支持服务提供端和接收端的充分沟通和互动。构建以用户为核心，多元化集中经营的社区化平台体系，实现用户买房、物业、社区生活一体化，以达成全用户生命周期价值的获取。例如：国内某领先地产商构建的智慧社区平台，用社区场景和物业服务建立客户粘性，形成高频消费流量。

举措 10: 共建产业生态

作为资源整合性行业，房企之间的竞争已经变成整个供应链的竞争。房企可以建立覆盖全产业链的优质供应商体系，从前端的设计机构、承建商、中端的采购平台、后端的 PC (Precast Concrete 预制混凝土) 工厂，全维度推进供应链整合。合作方式上可以更加灵活变通，通过资金入股、联合运作、战略合作协议等方式，与优质供应商达成战略合作，掌握供应链、产业链的主动权，形成差异化的产业链布局能力，最终提升产品力。

在服务领域，房企不再局限于构建自有的服务体系，而是基于多业态、多元化的用户和场景信息，倾向于搭建和管理开放的服务平台，用以连接各类服务提供端和接收端。例如，国内领先房地产商所属的物业公司与其他物业公司之间不再是竞争关系，而是一种科技时代的合作关系，他们将联手价值观一致的合作伙伴，建立合作平台，在住宅物业领域形成 BPaaS 服务，覆盖集团旗下各空间服务子品牌，并以此合作平台为主要载体，对外进行输出新业务。

行动指南

IBM 在帮助中国数十家房地产企业进行全面转型升级的过程中，发现很多企业在内部遭遇了比较大的障碍，主要来自以下三个层级：

在**管理层级**，主要的障碍是对数字化的理解模糊，发展方向与目标不明确，缺少有效的评价标准；资金投入大，短期效果不明显，缺少有效的评价标准。

在**业务骨干层级**，主要的障碍是运用技术手段提高业务能力、主动拥抱数字化转型的意识有待加强；对新的技术手段缺少了解，不清楚技术对业务运营和管理的影响。

在**IT 部门层级**，主要的障碍包括技术种类多，发展迭代快；自身缺少技术沉淀，技术能力基础不足；技术人员定位与发展前景不清晰，高水平人员不易获取。

为帮助房企克服以上障碍，IBM 提出以下行动指南建议：

1: 全面统筹变革管理

房企从大运营、大客户到大产业，都需要强有力的变革管理。变革速度、指数级学习、环境复杂性、解决方案组件碎片化以及敏捷工作方式，都提高了对筹划变革的要求。房地产企业在数字化转型中，需要建立技术体系、组织体系、人才体系、风控体系，通过有效的管控，保障数字化转型的有效实施以及安全落地。尤其是房地产企业在纷纷突破和寻求在多业态、多地域、多国家的发展的过程中，对新业务的管理流程快速部署、对多国家的合规准则、超级大盘项目带来的管控风险都成为新的要求。

2: 培养组织数字能力

房地产行业具有专业性强、风险大、投资额大、投资回收期长、工作关系复杂等特点，这个特点决定了房地产从业人员必须要有扎实的专业知识，良好的心理素质，长远的眼光及很强的综合能力。而随着越来越多的房地产企业成为科技公司、以及业务流程的数字化，对组织和人都提出了更新和更高的需求。

房地产组织需要变得更加扁平、更加高效，形成“小前台+大后台”的新型组织。所有的领导也需要具备数字化思维，学习能力、引领变革能力，以及对员工“强赋能、弱管控”的领导能力，为一线员工，尤其是物业社区服务员工提供更多的支持、资源，让“听得见炮火”的人来做决策。房地产企业的销售队伍要实行精兵策略，而不是传统的“人海”策略。同时，大力培育产业工人，实现对建筑民工的技能升级，提升专业化和标准化程度。通过以上举措，确保房地产企业人力资本的全面升值，助力企业在激烈的人才竞争中占领制高点，实现企业数字化转型战略目标（见边栏案例：华发股份：实现人力资源数字化转型，助力企业冲刺“千亿”目标）。

3: 车库方法敏捷转型

房地产企业在数字化转型的过程中，如何有序、有控、低风险、大规模地转变其业务平台并重新设计业务流程，避免成千上万的概念验证(POC)或最小可行产品(MVP)无疾而终，将决定数字化转型工作最终的成败。因此，房地产企业需要采用正确的方法、思维模式和技术，举公司之力，有的放矢的完成数字化转型，具有清晰的、可衡量的意图，而不是陷入混乱中。

华发股份：实现人力资源数字化转型，助力企业冲刺“千亿”目标¹⁰

华发股份是华发集团旗下房产开发上市公司，中国房地产行业50强。2017年，公司确立了成为“中而美”标杆房企及三年内冲刺“千亿”的战略目标。然而，像许多快速发展的企业一样，业务和人员的快速增长往往也对企业的人力资源管理提出了更加智能和高效的需求。为此，华发股份制定了“优+千亿人力资源战略”，积极推进自身数字化管理转型建设。

华发股份在人才供应、绩效管理、人力效能、人才发展等方面多点发力，引入IBM人力资源与转型专业团队，强化数字化管理能力平台建设。借助IBM设计思维方法论，从用户体验与数字化创新入手，基于资产解决开发了多项领先应用，实现了人才供应精准化，人力效能提速化，绩效管理严格化，人才发展价值化和知识管理云端化。

这一转型不仅帮助华发股份在人力资源层面节约成本，提升产能和效率，增加员工粘性；并于2019年实现了签约销售额922.73亿元，较2017年增长2.8倍；2020年，华发股份更跻身于“中国房地产企业销售排行榜”第28位。同时，华发股份在2019年荣获了“中国最佳雇主100强”、“中国房地产最佳雇主企业”以及“IDC中国数字化转型未来工作领军者”等五项大奖。

IBM 车库方法™是帮助房地产企业启动、执行和强化数字化转型的完美工具。它可以帮助企业充分发挥呈指数级发展的技术的威力，将创造性和实用性融为一体，推动核心业务的发展。IBM 车库方法™具体包含三个步骤：从共同创造起步，经历共同执行，最后实现共同运营（见图 5）。

这种方法不仅可以结合公司战略、市场趋势、用户需求共创创新场景；还可以针对场景化创新领域，聚焦资源，明确产出；还可以敏捷迭代，快速响应用户需求及市场变化；最后，还可以在共创中打破信息壁垒，培养团队能力。因此，它可以为房企的大运营体系设计和智能 workflow 重塑、基于业务场景分析的数字化产品和服务创新、以场景化用户体验为核心的生态整合业务模式设计等项目带来深入的创新能力，

为构建数字化企业提供完美的方法，是企业数字化转型长期成功的关键所在。因此，我们建议房地产企业在数字化转型过程中广泛采用车库方法（见边栏案例：领先地产开发商：敏捷方法，人力精细管理）。

4: 搭建混合多云架构

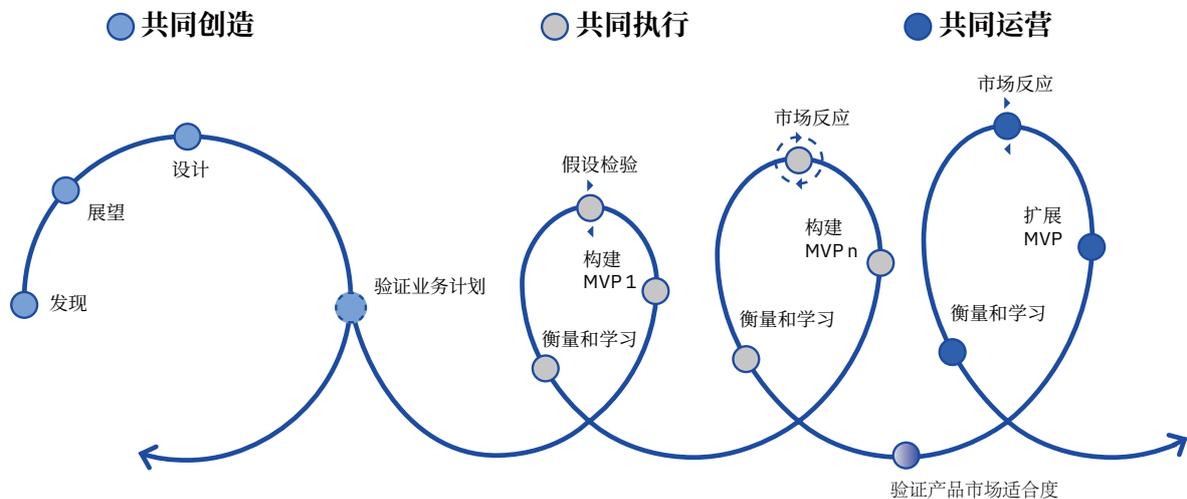
从根本上说，数字化企业的所有要素都将由新一代混合多云基础架构和应用提供支持。根据 IBM 商业价值研究院最新调研，混合云战略的价值要比纯公有云战略高出 2.5 倍。¹¹

首先，在混合云环境中，可以灵活、开放、低风险地访问数据，发掘新的数据用途，自动化和智能化现有流程；并开发新应用，提高现有应用和第三方应用的智能化水平。

—

图 5

IBM 车库方法™



来源: IBM商业价值研究院分析

领先地产开发商：敏捷方法，人力精细管理¹²

国内某领先的城市和园区综合开发运营服务商凭借领先的综合实力、出色的市场表现以及稳健的财务战略，荣获市场多项殊荣。但是，在面临全行业整体业务规模趋缓的挑战下，该集团希望实现降本增效的目标。而人力资源管理部门进行人效管控时，缺乏数据支撑，存在部门壁垒，很难做到人力资源的精细化管理。

IBM 根据该集团房地产开发的业务战略，结合多年积累的房地产开发行业的丰富业务指标库，从价值树分析入手，为该集团搭建人效指标体系。并为该集团设计管理层和 HR 专业人员仪表盘，提供多维度数据看板与综合分析工具。同时，建立业务与人力资本投入的关联分析，尤其针对人效指标、薪酬分配、编制等的联动模型，设计指标阈值和预警规则。最后，基于 PDCA 闭环管理原则，结合房地产业务外部影响因素洞见，设计预警与监督改进管理工作流程，指导业务部门和 HR 制定、落实具体整改措施。

为确保以上咨询成果的落地执行，IBM 团队基于成熟技术经验，和客户共同搭建人效管理平台，并使用设计思维（Design Thinking）和车库方法™，形成人效分析业务规则和系统界面原型，建立人效数据模型和数据处理规则，指导客户开发团队开发。

通过该项目，该集团为业务用户提供了人力资源管理全周期数据；为人力资源规划提供了数据支持；在确保数据安全合规的前提下，实现了业务主体之间的关键人效指标全面及时的对标分析；并设立预警机制，捕捉运营中的异常信号，为管理者提供根因分析路径，便于寻找原因，通过一套闭环运行机制，敦促采取措施实现改善。

另外，混合云平台具有开放、可扩展的特点，可以支持企业基于现有的 SAP 平台和应用产品组合，快速实施并无缝扩展应用，融入到企业运营的方方面面。

最后，混合云架构还通过将面向未来的机器学习、物联网、大数据、高级分析等技术能力无缝集成，形成强大的系统，来支撑企业不断重新定义业务，重新再造流程，帮助地产行业在协同产品研发、房地产工业化、互联营销以及服务等各个领域提供全面的创新服务，推动房地产行业的全方位数字化转型。

结束语

可以预见的是，未来的房地产行业将走向资产运营和空间服务的时代，企业核心能力模型将产生重大变化。不同于高速狂奔的增量开发时代，在房地产的精细化运营和服务时代，技术和数据将发挥极为重要的价值。目前，房地产行业的数字化转型还处于早期，未来五到十年是重要的机会窗口期。开发商、资产运营商等产业链主体都需要将数字化转型置于核心战略地位中，将企业做深、做强、做久。

备注和参考资料

1. “再传捷报！又三家IBM服务的企业荣登数字化转型先锋榜”。IBM 客户案例。IBM 中国公众号。2020-11-13。
https://mp.weixin.qq.com/s/G4vN9UDay3id_PZ_Mh42wA
2. IBM 客户案例。
3. “我们又赢了！IBM 助力众多企业囊获‘2019 数字化转型鼎革奖’”。IBM 客户案例。2019-11-04。
https://mp.weixin.qq.com/s/2OSaDM_lv7UTCvrr7MkAxA
4. IBM 客户案例。
5. IBM 客户案例。
6. “我们又赢了！IBM 助力众多企业囊获‘2019 数字化转型鼎革奖’”。IBM 客户案例。2019-11-04。
https://mp.weixin.qq.com/s/2OSaDM_lv7UTCvrr7MkAxA
7. “IBM 携手金科，全面启动数字化转型，开创高质量发展的新时代”。IBM 客户案例。2021-1-26。
https://mp.weixin.qq.com/s/iTtYsbd4_XLxyx26JnL0cg
8. “越秀地产选择 IBM：重塑核心管理平台，智慧应变”。IBM 客户案例。2020-7-21。
<https://mp.weixin.qq.com/s/Y39j068YywK08tfs2T-jkw>
9. IBM 客户案例。
10. “逆风飞翔，斩获大奖，来看看这些乘风破浪的企业领军者”。IBM 客户案例。2020-10-23。
<https://mp.weixin.qq.com/s/oOuNEIcfuKax9Syy9Qtwsg>
11. “混合云平台的优势，企业转型入门指南之中国洞察”，IBM 商业价值研究院。2020 年 7 月。
<https://www.ibm.com/downloads/cas/07LZOR5B>
12. IBM 客户案例。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，提供可信的业务洞察。IBV 思想领导力组合包括深度研究、专家洞察、对标分析、绩效比较以及数据可视化，支持各地区、各行业以及采用各种技术的企业做出明智的业务决策。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：
<https://www.ibm.com/ibv/cn>

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
美国出品
2021 年 5 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

