
数字时代： 地产企业如何 玩转“下半场”

联系方式

北京

单小虎

主管合伙人

普华永道思略特

+86-10-6533-2166

tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

上海

徐沪初

合伙人

普华永道思略特

+86-21-2323-5119

huchu.xu@strategyand.cn.pwc.com

黄小戎

信息技术咨询服务主管合伙人

普华永道中国内地及香港

+86-21-2323-3799

xiaorong.huang@cn.pwc.com

唐海燕

合伙人

普华永道思略特

+86-21-2323-5306

petrel.tang@strategyand.cn.pwc.com

作者简介

唐海燕女士 (Petrel Tang) 是普华永道思略特合伙人常驻上海，主要为地产和基础设施建设和开发领域客户提供业务战略制订、地产项目规划、商业模式设计、组织管控优化等方面的咨询服务。

郑重先生 (Joseph Zheng) 是普华永道思略特高级经理，常驻深圳，主要为大型央企、国有企业、房地产企业提供战略规划、投融资策略、创新战略、组织管控、管理提升等方面的咨询服务。

普华永道思略特咨询顾问赵敏杰、招熙琳、朱帆对本文亦有贡献。

概述

数字科技对商业社会的全方位渗透，催生新的产品和应用，涌现多元消费场景和创新业务模式。对于地产企业来说，机遇和挑战并存。一方面，数字化时代下，各行各业面临被颠覆的趋势，地产行业也受到一定影响；另一方面，数字时代要求地产企业对自身战略进行更深入思考，理解数字化转型对企业的真正意义和影响，并适时进行数字化转型。

数字时代，要求地产企业基于战略发展需要，进行相应的数字化布局，从战略层面回答数字化应用的核心问题：在内部管理上，如何利用技术提升运营和管理的效率，并利用技术赋能产品，改善设计、供应链、内控等内部管理，提高市场和客户需求的能见度；在业务应用上，地产企业进行多元“地产+”业务拓展时，如何利用技术洞察客户的需求，以提供更好的生产生活服务内容；当业务达到一定规模时，如何利用技术发挥平台效应，更灵活地接入内外部产品和服务，形成业务生态圈。

创新技术驱动行业升级转型

数字技术对商业社会产生了深远的影响，催生了应用创新与产品创新，塑造多元化的消费场景和碎片化的消费习惯。以物联网、人工智能、大数据、云计算等为代表的数字技术的成熟，帮助企业降低成本、提高效率，赋能企业提供更好的产品和服务，改善并推动建立新的业务及运营模式，将数据的高价值输出变成现实。同时，技术创新颠覆了传统的商业模式和盈利模式，价值链进行重构。技术所带来的新商业趋势促使企业转型升级，推动业务和盈利方式创新。

数字技术对各行各业带来了深远影响。消费品和零售行业的数字营销大大提升了企业与消费者互动的效率，线上和线下进一步整合，为消费者提供完整全面的消费选择，数据的大量收集和分析使消费者逆向牵引产品生产设计的C2M模式成为可能。OTA平台改变了酒店以往的预定模式；移动互联网和LBS技术的广泛应用，使共享出行模式打破原有的汽车产业生态；随着物联网和机器人技术成熟，工业4.0的机器和自动化过程逐渐替代人力，对生产制造流程产生了巨大变革。

思略特认为，随着技术的发展和市场需求的变化，企业对数字化应用经历三个阶段的演变（见图一）。

图一
企业数字化应用的三个阶段



信息来源：思略特分析

数字化1.0: 数字化技术主要应用于内部管理, 企业通过建立和联通经营管理和生产制造等环节的业务信息化系统, 提升业务效率、增强业务管控能力, 达到风险控制和提效降本的目的。

数字化2.0: 企业进入数字技术驱动业务应用阶段, 数字应用为客户带来更多的触点, 为客户提供精准化、定制化、个性化的产品和服务, 并创造深入的服务体验。

数字化3.0: 企业进入数字化创新颠覆阶段, 即利用在内部管理和业务应用积累的大量数据, 通过数字技术赋能, 颠覆传统业务模式, 孵化新的业务模式, 即从产品一次性销售向服务化和平台化方向转变。

如同技术水平的高速发展为其他行业带来变革一样, 数字技术在地产行业的应用不仅提高了效率, 也提高了运营模式的协作性, 同时还促使地产企业重新思考未来的商业模式。



地产数字化向3.0阶段迈进

地产企业的转型趋势

政策和市场环境变化对地产企业提升运营能力提出了要求，领先企业通过商业模式及产品的突破应对行业环境的不利影响。地产企业经营重点从开发产品转向创造价值，并进行“地产+”业务拓展。一些企业选择业态拓展，进入商业地产、产业地产等领域。一些企业向房地产开发上游的投资环节延伸，涉足地产基金投资；有些则向开发下游的服务环节拓展，介入物业管理及运营服务；也有地产企业立足地产开发主业，进入文旅、医养、体教等相邻的业务领域，或开始运作零售、酒店和主题公园等商娱资产。

地产企业的转型中，科技赋能成为一些企业重要的探索发展方向。数字化对企业而言，机遇和挑战并存。地产企业可借助数字化加强日益扩大的业务规模和业务领域管理，以提升管理效率，降低管理难度；基于数字化技术加强客户的服务体验，进而收集多业态客户和场景数据，拓展创新业务，取得跨越式发展；另一方面，进行数字化转型困难重重，不当的数字化战略可能造成企业资源浪费，错失转型机会。

对应数字化应用的三个层次，地产企业面向数字化的探索分为三个阶段（见图二）。

图二
地产企业数字化应用的三个阶段

	数字化1.0内部管理	数字化2.0业务应用	数字化3.0创新颠覆
数字化应用	通过ERP、BIM等应用，加强内部人员、资源的调配管理，提升运营效率	以客户为中心，向B端提供产业、办公相关服务线上平台入口，向C端用户提供全渠道、个性化定制化的物业、社区、商业服务	数字化赋能的生态平台，围绕用户的生活、生产需求提供消费及体验服务，建立多元化产品和服务组合
主要影响	房地产销售价格高、频次低，数字化的影响有限	服务业务可通过数字化与客户建立全渠道多触点、高频次的互动，有助于为客户提供精准个性化的体验服务，有助于提高服务客户的质量，提高服务溢价率	领先地产商通过引入数字化技术完善数据入口，构建业务生态圈，驱动内外部资源整合，取得可持续增长

信息来源：思略特分析

地产数字化1.0: 即地产商将数字化技术应用于内部管理。在地产传统业务, 通过技术手段将线下流程搬到线上, 形成联通的数据平台和业务系统, 提高内部运营、管理的效率。应用主要体现在内部资源管理, 如材料采购、工程管理、能耗管理、企业通讯等内部系统上。例如, 万科基于自身业务需要, 判断其向技术转型是必然趋势, 提出“科技赋能”, 以应对内部日趋复杂的业务及外部广泛的客户、丰富的服务内容和频繁的交互频次。万科2016年启动“沃土计划”, 同年建立万翼科技公司。其核心ERP完成蓝图设计进入全面开发阶段, 建立了统一客户数据库平台和四大客户平台产品, 升级了内部通讯软件, 并启动办公门户网站、人力资源信息系统开发。万科通过数字化技术探索解决了内部运营效率问题, 夯实内部信息化基础, 为下一步实现数字化业务应用, 即围绕万科多业态、全方位的业务场景及所累积的数据, 洞察客户需求, 优化服务能力作好充分准备。

地产数字化2.0: 随着业务规模的增长和业务布局的变化, 地产商逐渐从单纯的空间提供者转变为空间和服务的提供者, 业务从传统低频产品一次性销售转变为高频的客户互动。数字化可以更好地帮助企业从不同环节洞察终端客户, 丰富服务内容和提升服务质量。不管是产办地产的2B端还是商住地产的2C端, 都面临着业务痛点(见图三), 多个地产商已经开始展开应对痛点的数字化应用尝试。

图三
地产企业业务的主要痛点和数字化应用

		主要痛点	数字化应用
2B	智慧办公	租户需求多元化, 包括零售商场的商铺租户和写字楼的商办用户, 商业地产商提供多元化服务的同时更需要能够有效整合服务的平台	利用信息化和数字化整合一站式商办用户服务平台, 结合人工智能技术, 提供共享、协同的商办服务
	产业服务	地产开发商的资源整合能力受到重视, 平台搭建和资源嫁接成为开发商的核心竞争力之一	地产开发商与外部人力、市场、科技、资金资源通过数字化平台有效降低了对接成本, 使租户能够更便利的触及资源, 满足技术培育、资金支持等需求
	供应链效能提升	地产商不再是传统单纯的空间提供者, 部分企业逐渐参与进入供应链环节, 为租户供应链提供支持服务	供应链的数字化改造能够有效实现供应链与物流、支付、售后等各环节互通协同, 降低成本并且提升效率
2C	营销推广	随着消费者习惯转变, 需要提供更加客制化和重体验的消费端服务, 注重描绘用户画像、精准营销等需求	通过数据收集和分析, 找出消费者的个性化需求, 并提供消费者更加客制化的营销推广服务
	服务体验	人群需求多元化, 地产商在提供的空间服务上叠加多元化服务, 满足客户需求, 同时需要能够有效整合服务的平台	通过打造消费者数字化服务平台, 地产商整合多种服务如物业服务、停车资源可视化等, 有效降低服务成本并增加消费者体验
	支付服务	便捷的线上支付已经是消费者购物时的基本需求, 是个人使用频率最高的服务之一	大部分商铺、停车场等引入第三方线上支付作为主要支付手段, 部分目标打造全生态圈的地产商则开始打造独立的支付系统

信息来源: 思略特分析

• 产办地产2B端

企业客户对办公空间的便捷性、产业服务的多样性提出了更高要求。一方面，企业客户需要智能化办公空间降本增效，如通过人脸识别、语音识别等技术，实现智能门禁、虚拟前台、灵活会议室和工位预定等应用，实现高效空间利用，节省租金、增加办公效率、强化员工体验等；另一方面，企业客户期望产业服务平台对接市场、技术、资金等产业资源，支持企业业务的发展。领先的地产商打造相应的数字化应用。例如，深圳湾科技与左邻合作，打造MyBay智慧平台，实现智慧门禁、智慧停车、智慧食堂、一卡通等应用，为租户提供方便快捷的服务；银泰商业在阿里巴巴的支持下进行了全面的数字化改造，优化了传统的供应商关系，建立物流仓储系统，同时接入实时销售数据，帮助补货决策，实现供应链与物流、支付、售后各环节互通协同，驱动供应链变革；万达和腾讯达成战略合作，通过建立商业地产应用平台，为商业项目的租户嫁接数字化服务资源，有效降低了租户的数字化成本。

• 商住地产2C端

消费者需求多元化、消费习惯碎片化促使产品服务商增加客户触点，精准地提供定制化、个性化的产品和服务，并创造优化深入的服务体验。住宅用户期望一站式便利的物业和社区服务；消费者则希望获得更个性化、客制化的产品和服务，更顺畅的购物体验，满足其多元化的消费需求。领先的地产商打造相应的数字化应用，盘活业主、住户和消费者资源。以万科物业为例，通过数字化运营“睿平台”的建设，连接住宅用户、物业设备与员工；业主与住户可通过“住这儿APP”连接物业、家政服务，需求可得到管家的快速响应；其“良商乐”平台，集合了附近美食、超市等本地生活服务商家，打造一站式的社区服务平台。大悦城则携手猫酷和支付宝建立多个线上客户数据收集系统，完善大悦城的会员消费、商业综合体客流量、移动轨迹及个人信用等数据，将消费者相关的管理运营体系全部移至线上。基于线上运营数据分析系统，大悦城构建了以会员为中心的运营数据分析与经营调整的闭环体系，通过分析消费行为与商户的经营数据调整运营策略。同时，大悦城引入平安壹钱包，合作建立了大悦城支付系统Joy Pay，支持商户和消费者在线支付，并互相对接客户资源实现引流。

地产数字化3.0: 行业领导的房地产商, 凭借其在全国庞大的开发规模, 引入数字化技术, 完善数据入口。企业基于多业态、多元化的客户和场景信息, 盘活B端、C端客户资源, 并以客户需求为中心构建生态圈, 驱动内外部资源整合, 在较短时间内实现创新业务的快速增长。我们以WeWork和华润置地为例, 来看其如何通过数字化技术构建产业生态。

• 案例: WeWork “空间即服务” 生态

成立于2010年的WeWork作为全球联合办公鼻祖, 通过租赁办公场地, 提供办公设置、服务、活动和技术, 为初创公司、中小企业和大型企业打造开放式的协作办公空间。WeWork将其在联合办公方面的客户基础和核心优势转化为在新业务领域开拓的优势资源, 打造创新平台孵化器WeWork Labs、联合居住品牌Welive、健身品牌Rise by We以及教育品牌WeGrow等, 旨在连接人们工作和生活的多种场景, 提供不同的生活和生产服务。

为拓展业务边界, WeWork通过大量收购进行业务拓展和能力打造。其收购主要分为几类, 一是横向区域业务拓展, 比如收购中国联合办公品牌裸心社和新加坡联合办公品牌Spacemob; 二是面向企业和办公人群, 通过平台连接其生活和办公需求, 如整合美国线下聚会的社交平台Meetup和编程学校Flatiron School; 三是完善价值链环节, 增强其数字产品能力, 如收购提供3D建模技术的Case、提供建设沟通平台的Fieldlens。

随着人们工作方式更碎片化、工作和生活的界限模糊, WeWork的商业模式受到欢迎。WeWork利用其数据和技术优势优化了办公室设计并提高了员工工作效率, 将空间的选择和服务的提供做到极致, 这是其他房地产公司无法轻易复制的一个优势。随着WeWork的业务扩张以及随之而来的数据规模增长, 夯实了其服务“Powered by We”的实施基础, 即把自身数据优势作为服务, 向大公司提供办公楼选址和设计优化的咨询服务和解决方案。可以预想到, 新产品的利润率、不可复制性和抗风险性将使其成为WeWork新的业务增长点, 其发展路径充分体现了WeWork在数字时代商业模式创新和资源整合能力。

• 案例: 华润置地的新零售尝试

领先商业地产的运营逐步进入以数字化为核心的时代, 有了数据资产, 运营者便可从消费者出发, 重新组合商品、消费场景和消费方式。基于自身的零售业态优势, 以及调动产业链各模块资源的能力, 地产企业成为新零售的重要一环。华润置地逐步上线的“一点万象”平台, 定位为“购物中心顾客服务运营平台”, 这是华润在建立商业地产+互联网生态圈所做的尝试。背靠线下实体和200万会员, 通过“一点万象”的App版、微信小程序、华润通频道等不同接口, 用户可使用资讯查询、支付、订位、积分兑礼等20多项功能。新客流也带来了更多的营销机会, 线上和线下结合的租户营销活动, 不仅为平台吸引和留存流量, 更帮助商家营造了线上线下互通的客户体验, 促进了业绩提升, 全面提升用户价值。

可以发现, 现阶段地产商的痛点集中在打造平台化、体验化和智能化。在打造业务生态圈时, 我们认为地产企业要想在数字时代把握机遇、制胜市场, 需要循序渐进, 从平台搭建、完善运营再到数据变现, 分三步走营造可持续的业务生态。首先, 进行平台搭建, 深入理解要跨界领域的本质和特征, 致力于依托业主、租户、消费者基础, 获取更多用户; 第二步, 完善运营, 通过线上线下渠道的不断成熟, 获得高频次数据, 增加用户粘性, 降低获客成本; 第三步, 实现数据变现, 找准核心盈利点和挖掘增值空间, 为客户、合作伙伴和自身创造价值。

地产企业数字化制胜之路

针对地产企业不同的业务模式选择, 普华永道思略特认为, 直击痛点的解决方案要从战略出发, 了解终端用户并逐步进行业务模式、运营模式的设计, 并确保资源匹配和组织架构支撑 (见图四)。企业数字化转型想要把握时代机遇、制胜市场, 需要思考几个层面的问题。

图四
地产企业数字化转型的规划框架



信息来源: 思略特分析

战略引领：企业需诊断当前业务模式并探索未来的数字化发展战略。地产商基于内部评估情况和外部情况，包括市场发展、竞争对手动向、客户期望、科技进步及政策变化，制定企业愿景和目标。确保数字化转型直接获得来自企业高层的支持，并从董事会层面制定。随后，明确定位数字化在企业目标中的角色，并设计数字化赋能的业务模式。

业务设计：面向数字化战略，企业需从“点-线-面”定义并整合业务体系，确定如何定位产品和服务，为客户提供何种价值主张，如何通过多渠道的客户互动提供个性化的解决方案。从业务单元和单个业务线“点”，需考虑如何调整现有的业务，以夯实数据基础，并利用数据赋能；从业务线的协同“线”，需考虑如何通过打通的数据和系统进行更好的业务协同，创造新的价值；从打造生态体系的“面”，企业需考虑面向客户提供如何的产品和服务组合，引入何种外部资源，并沟通各方利益，进行跨组织的调整，以形成生态闭环。

能力打造：基于业务设计，判断通过何种方式进行能力打造，是通过自建、寻找合作伙伴、还是收购进行建设。根据所作出的决定，打造满足要求的运营体系和模式，设计可操作的业务流程。通过一定的制度建设确保运营体系和业务流程的持久性。

实施支撑：企业建立技术体系、人才体系和风控体系，并通过一定的组织管控保障数字化转型的实施。从技术的角度，企业需要建立数据和系统基础，并打造全面的框架，需涵盖数据、技术、接口的相关性和互联性，确保不同生态体系的协同配合。从人才的角度，搭建可以长期支撑数字化发展的人才队伍，并通过开放、透明的沟通，建设数字文化和与数字化转型相匹配的敏捷组织。从风控的角度，需建立完善的风控体系，以确保数据资产和客户隐私的妥善保管，保障数字化系统的稳定运行。从组织管控角度，需建立明确的管控流程，为数字化转型的设计和实施工作进行指导，例如建立数字化转型管控、投资和决策委员会，对公司的重大数字化投资进行决策和实施过程监督。

总结而言，地产行业进入转型期，企业或主动或被动地面临转变，有机会通过数字化、资本运作、进入衍生领域等不同形式实现竞争优势。而选择数字化，需要企业明确商业模式的转变要求，同时在运营模式和组织管控上进行调整，以整合多方资源，长远布局，在充满挑战的数字化之路上，探索出适合自己的发展路线。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道网络的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。

作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必需做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

www.strategyand.pwc.com