

黑铁时代 房地产数字化升级探索

越秀地产 陈磊

2022年8月

外部趋势：国家政策不再仅以导向为主，聚焦领域及落地，推动产业数字化；地产行业已从增量开发转入存量运营，数字化转型赋能成为企业发展的新动能

政策解读



行业趋势



客户在变

“Z时代”个性化需求的变化，用户更加习惯科技感、个性化及透明化服务



行业在变

地产行业面临中长期压力，竞争重心从“资源获取”的开发商升级转型“精细化运营”的运营商



技术在变

新的技术层出不穷，不断推进地产行业的数智化发展，同时地产科技公司纷纷入局城市运营



1 重塑客户体验

2 创新商业模式

3 提升精益运营

4 搭建产业生态

技术趋势展望

未来应用场景

2019年趋势

DARQ的力量

人工智能、扩展现实

懂我经济

技术洞察消费者需求

超级员工

培育全新的数字能力

生态安全共同体

企业安全屏障

专属市场

高度个性化和即时体验

2020年趋势

我体验我做主

用户智能交互体验

人工智能与我

开展人机协作

智能产品困境

智能互联产品需要提供长期服务

机器人总动员

机器人的普及应用

培育创新基因

构建更紧密的创新生态系统

2021年趋势

未来架构

最具竞争力的技术栈

镜像世界

数字孪生智能泛在

多方信任

重建以技术为中心的伙伴关系

无界工作

就地开展柔性办公

技术普众

人机融合全员创新



数字孪生



BIM



AR/VR



人工智能

投资

设计

采购

建造

营销

运营

地产价值链
数字孪生

以BIM为基础的
生产条线一体化

人工智能图纸审核

VR/AR场景营销

热力探查选址

以投运一体化为核心的数智运营



新兴技术在房地产行业可以实现愈加广泛的应用与赋能，并从多种维度不断推进行业数智化发展

对标分析：数字化转型成功需要从三方面发力，即重视数智运营、发力空间和服务、搭建生态伙伴合作

数智运营

重视数智运营，充分挖掘数据价值，实现数据驱动智慧运营

1



华为

- 2015年开始数字化转型至今，营业额翻倍增长，人员几乎无增长
- 月度财报3天出稿，销售进度实时在线
- ① 委任数据属主并直通变革指导委员会
- ② PDCA数据质量管理框架

2



便利蜂

- 3年扩展至1600门店
- 门店80%的决策自动化，一人管一店
- ① 实现数据驱动的智能运营模式
- ② 构建“哑铃式组织”，总部数字化赋能，弱化区域层级概念

3



中海

- 人均管理半径增加了1倍
- ① 完整的数据质量考核体系，强调“谁生产，谁负责”，与奖罚薪直接挂钩
- ② 全视角数据经营体系，数据指导决策

空间服务

发力空间和服务两个领域来提升客户体验，形成多业态联动，推动服务模式创新

4



龙湖

- 截止2020年累计拥有商场103座
- 近三年商业租金年增长率平均32%
- ① 2018年发布“空间即服务”战略
- ② 串联智慧场景，远程设备自控，实现设备全生命周期精细化管理

5



华润置地

- 万象：零售额827亿；会员1400万；合作品牌4800家
- ① 建立跨业态多元生态圈
- ② 以数据资产为核心，建设一体化会员体系

6

vanke 万物云

- 布局69个城市
- 连接108个设备厂商
- ① 重新定义社区、商企和城市3大空间，向睿联盟成员输出标准化物业服务能力

生态价值

注重与生态伙伴合作，联合生态伙伴，共享空间、设备和数据等，实现多方共赢

7



金茂

- 融资中国“2020中国最具成长CVC”
- 云迹科技等科技项目已深度投后赋能
- ① 打造城市运营科技生态的开放式创新平台“J-SPEED孵化器”，开放资源对接，实现与新创科技公司双向赋能

8



贝壳

- 4.22万门店；51.27万经纪人；256个合作品牌
- ① 建立经纪人合作网络（ACN）实现房产交易业务标准化管理，让各参与方在生态中共享合作红利

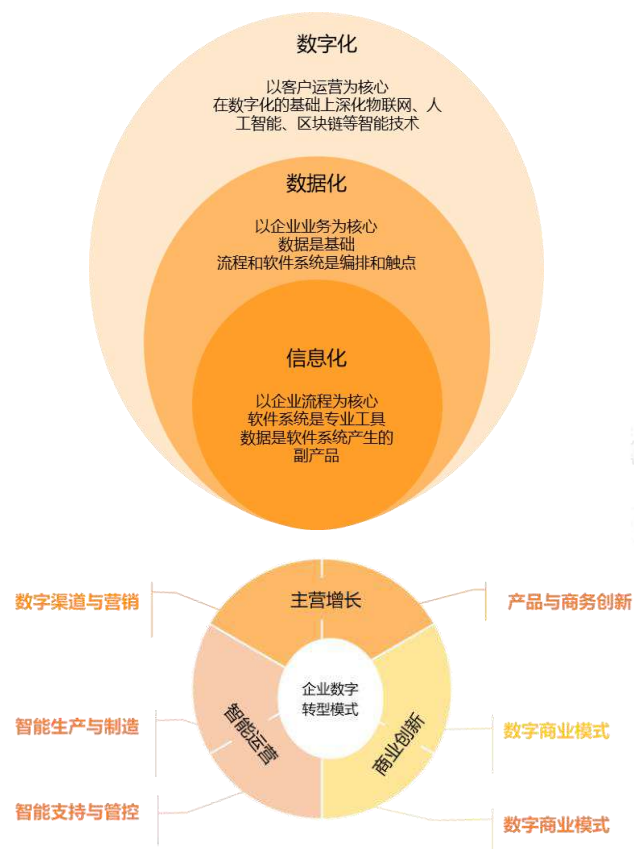
9



未来社区

- 围绕三化九场景下共33项指标
- ① 协同多方资源共创智能化生活场景
- ② 沉淀城市运营数据，提升城市运营水平

发展方向：从信息化到数字化，企业的数字化能力是传统企业提升竞争力的机会，数字化水平的高低是赢得未来竞争的关键



埃森哲发布《中国企业数字转型白皮书》

数智运营

运营效率提升

- 产品上市周期TTM缩短
- 在任何地点任何时间进行工作
- 更广泛更快地进行沟通

决策效率提升

- 运营透明性
- 数据驱动的决策制定
- 决策授权

关注核心运营和管控能力

智慧空间

理解客户，丰富客户接触点

- 基于分析的客户群细分
- 多渠道的一致客户体验
- 简化客户接触过程

营收增长

- 通过数字化技术增强销售能力
- 可预测的市场营销
- 优化的客户处理流程

关注客户满意度和营收增长

数字经济

新的业务

- 产品与服务的增加
- 数字化产品

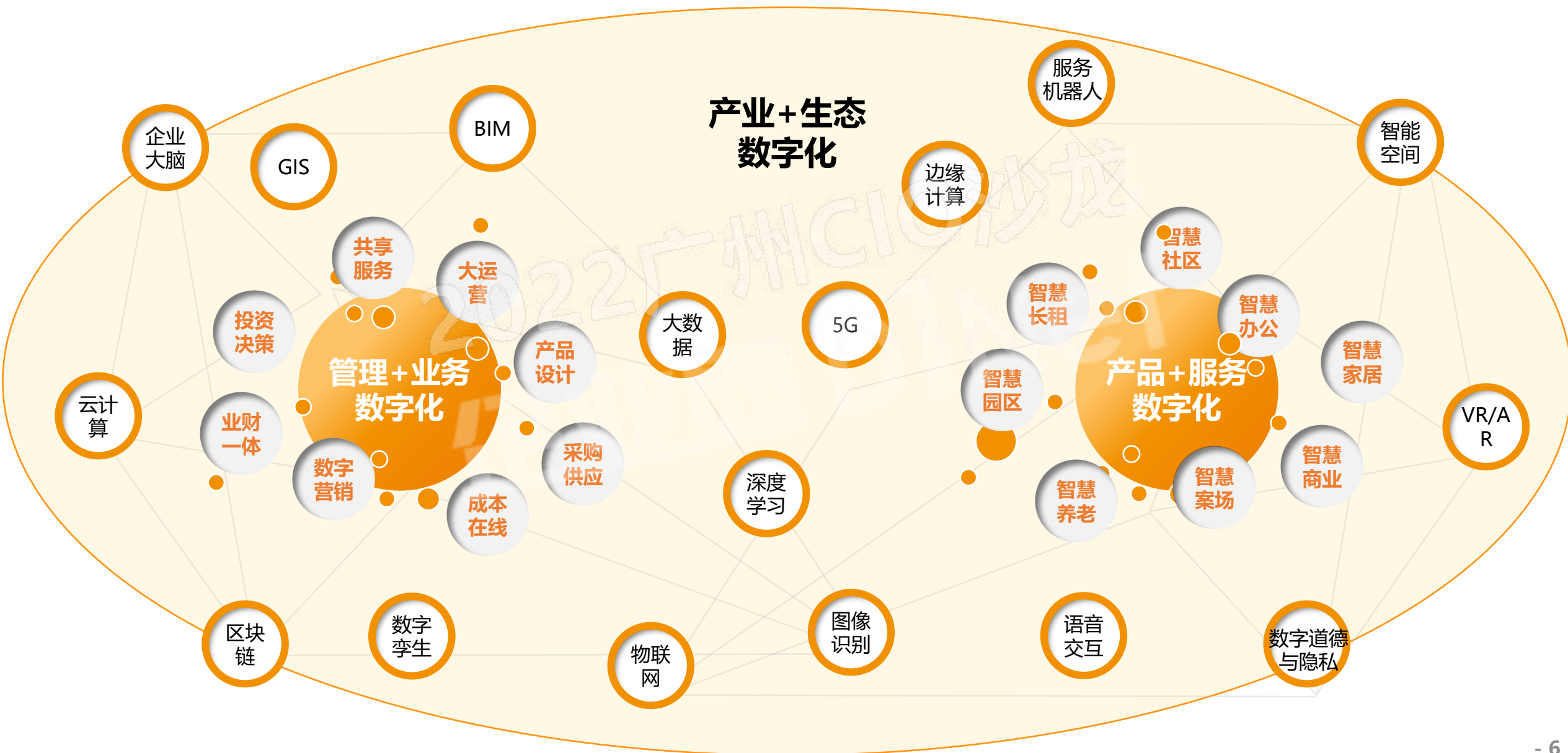
开放、生态

- 企业级整合
- 组织边界重塑
- 共享的数字服务

开放、创新、生态

数字化转型趋势：体验创新、流程创新、模式创新，从不同的侧重点来构建人/业务/知识/物的更好的连接

发展方向：通过管理+业务数字化实现精细化运营；通过产品+服务数字化助力主营收入增长；通过产业+生态数字化推动商业创新



以数据作为工作主线，全面考虑流程、应用、组织、技术和安全方面的计划

总体思路

战略解读

规模增长目标

408亿-2500亿

调研访谈

高层领导
业务部门
流程信息

2 流程

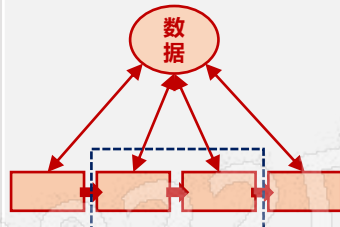
剖析流程、深入分析流程问题影响数据的原因

2.1 按价值链分解流程到三级

住宅 商投



2.2 通过研究三个项目发现一线数据操作问题



建立集成平台，规划八大场景，贯穿云管边端全链条



公司级智能化战略设计

4 物联网

1 以数据为核心：

财务指标

快



运营指标

准



其它指标

数据价值



用户画像
大数据

T+1

3 应用

研究当前重点应用系统功能，分析对数据的影响

应用系统对数据的影响

“有没有”

系统覆盖度
功能覆盖度

“好不好”

操作便捷性
用户体验度

“通不通”

数据连通
共享与集成

从业务、数据和IT三个角度分析当前治理问题



5 组织

对数据的
影响

核心产出

《越秀地产流程
信息化现状和蓝
图规划报告》

- 信息化战略
- 数据治理体系
- 流程治理体系
- 应用架构
- 信息化治理
- 新技术应用
- 业务创新支持

目标成果

5年愿景目标



深入的现状分
析和问题发现



全面深入的蓝
图设计



完备的IT治理
体系



落地项目铺排



专题规划设计



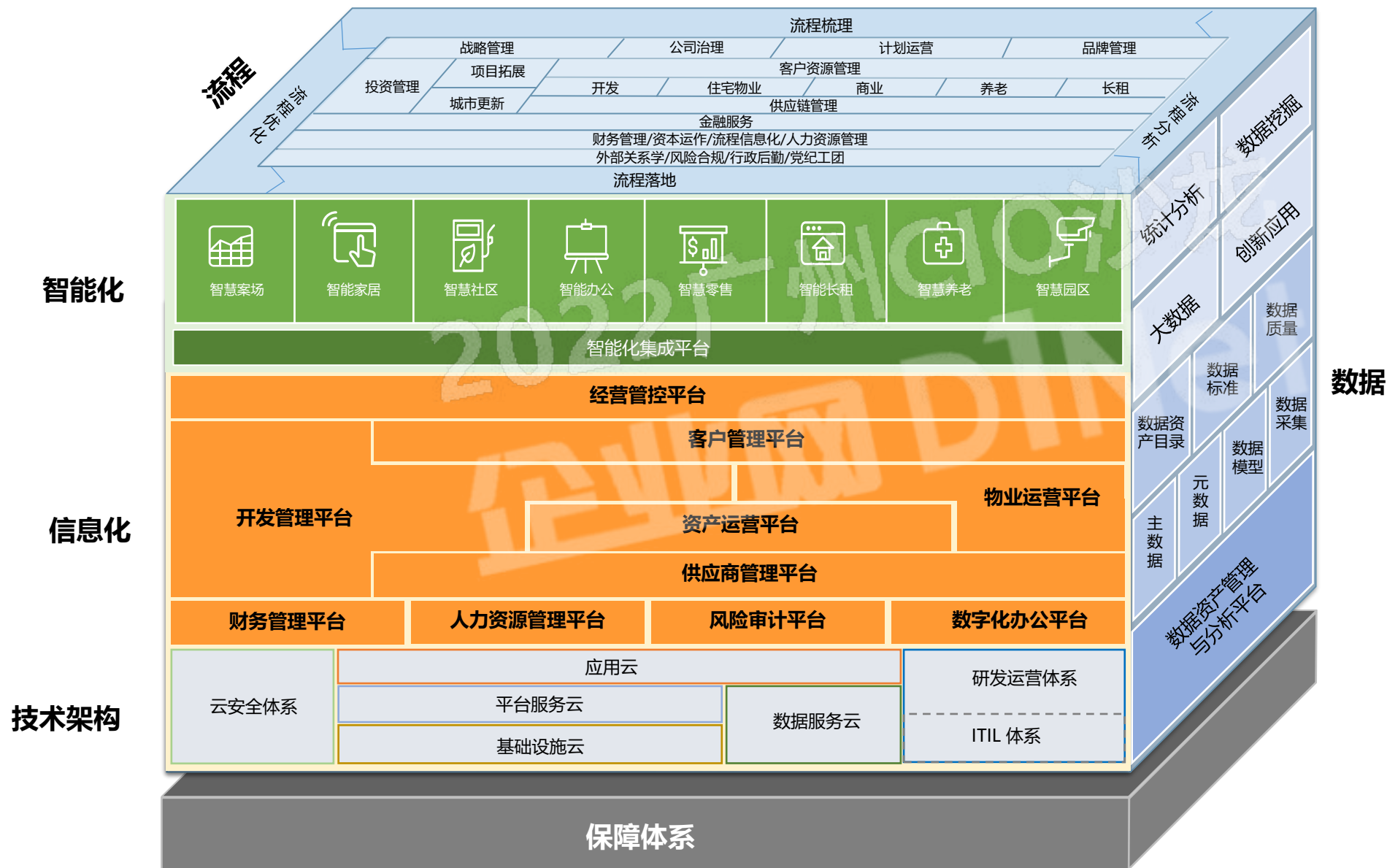
对标分析

行业内
行业外

新技术

云计算
大数据
人工智能

以“流程精益”和“数据资产”为核心建立一体三面的数字化模型体系



一体三面

顶面:

- 端到端的业务流程
- 流程优化等促进流程精益

正面:

- 基于场景的智能化业务及智能化集成平台
- 涵盖越秀地产主要业务与职能体系建设的信息化
- 支撑信息化建设的技术架构

侧面:

- 基于数据驱动决策理念的数据治理

底座:

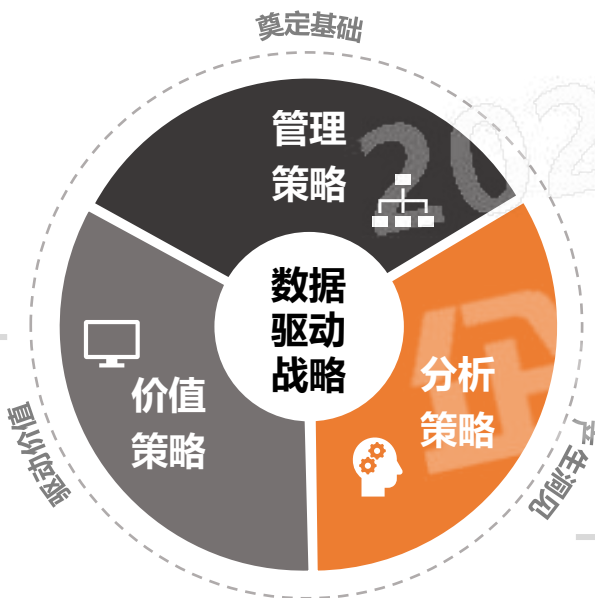
- 组织、资源、制度、治理管控等保障体系

在实现数据驱动的企业文化的进程中需要从如何管理数据入手，从如何使用数据发力，从如何发挥价值探索，打造真正的数据驱动战略

数据管理的关键要素

如何管理 数据？

- 主数据
- 数据标准
- 数据质量
- 数据治理等



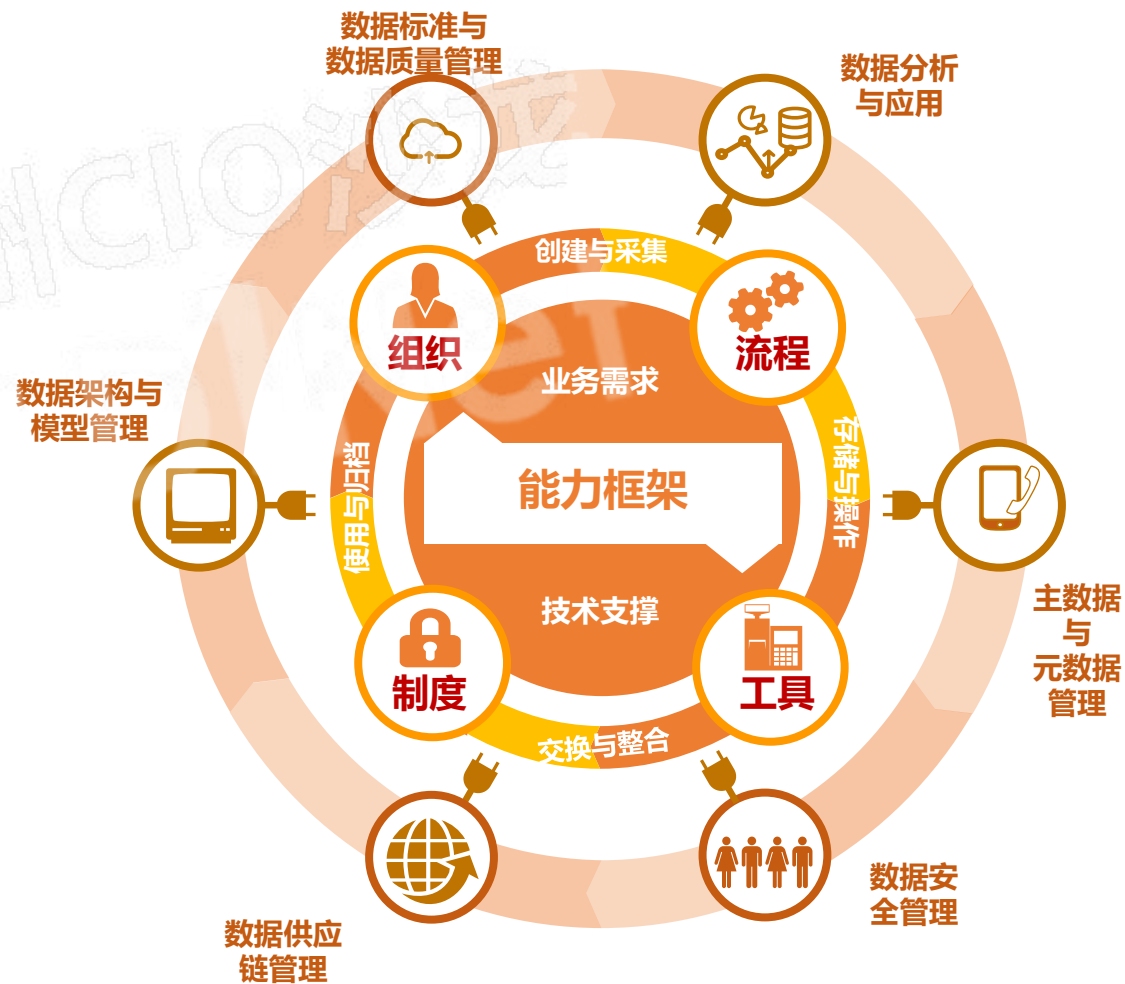
如何发挥 价值？

- 倒逼业务端到端效率提升
- 数据资产增值与创新
- 提升外部竞争力

如何使用 数据？

- 数据分析与挖掘
- 数据供应链

构建全体系的数据能力蓝图

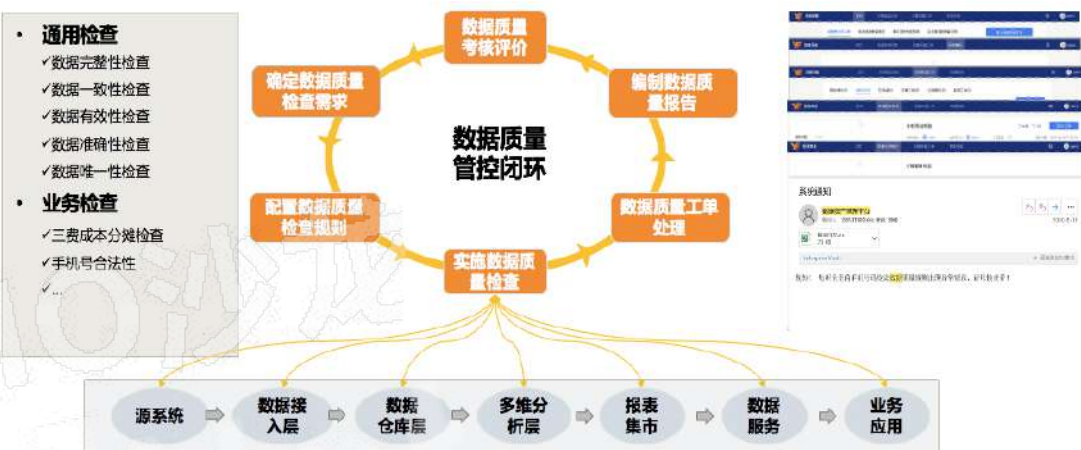


搭建数据资产管理平台，盘点现有资产，加强数据质量检测，共享数据服务

数据资产盘点



数据质量检测

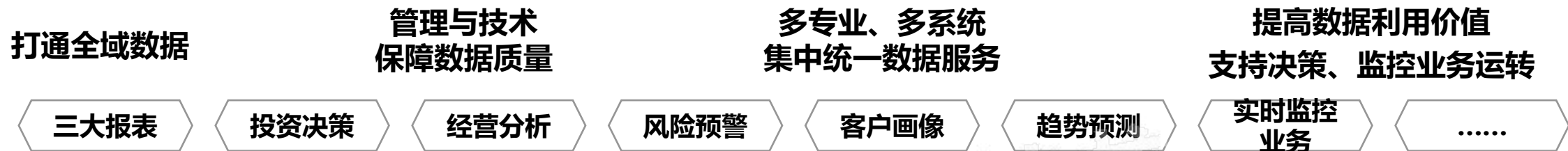


数据服务

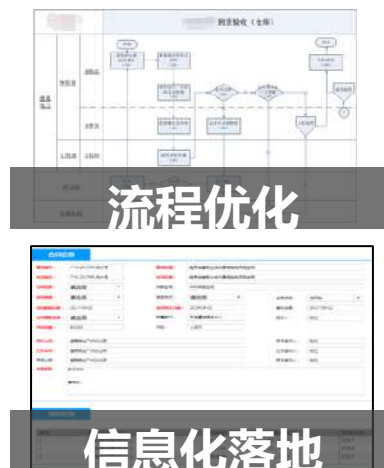


数据开发管控





建立流程管理的长效运作机制，锁定业务改进目标，推动企业由职能型组织向流程型组织转变

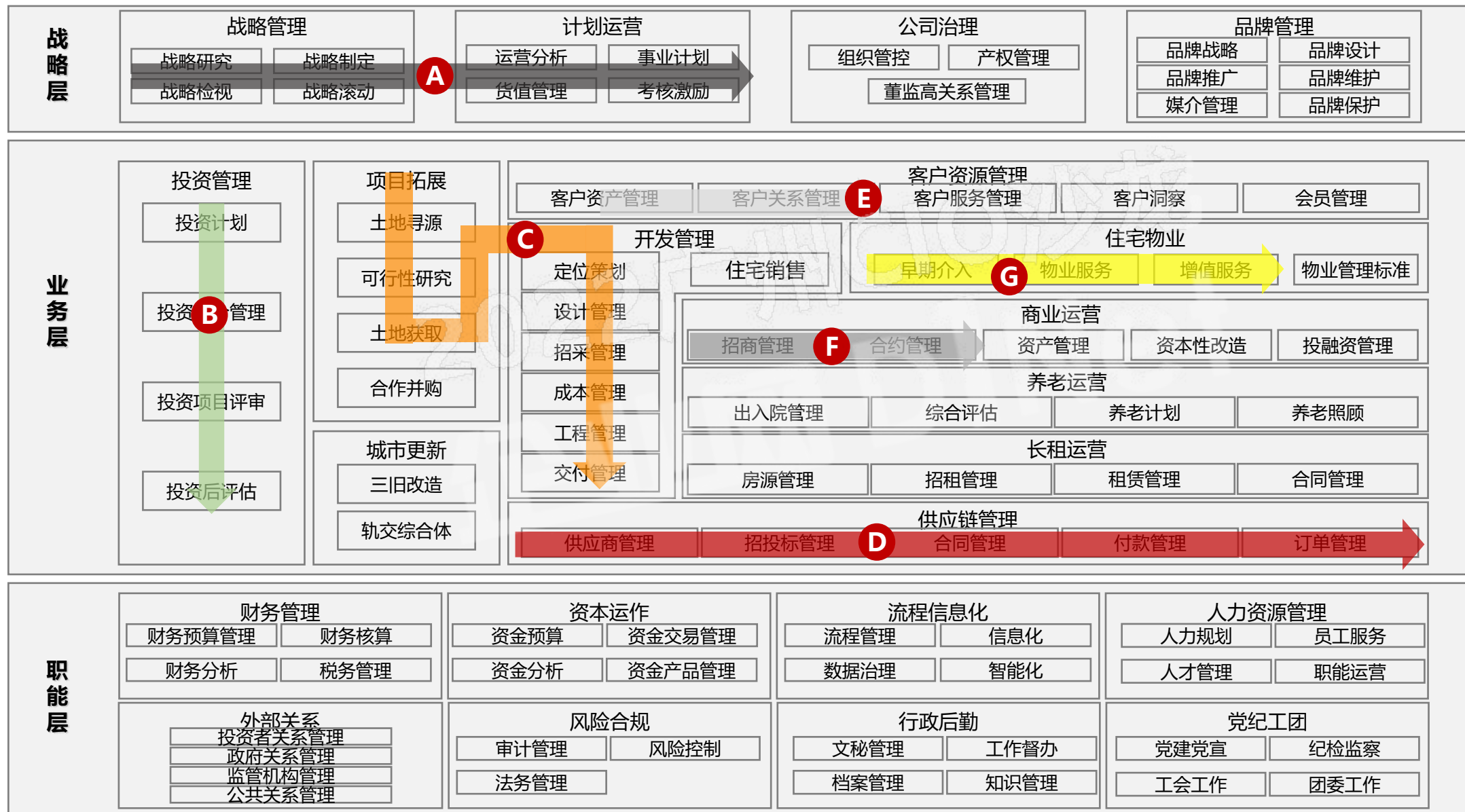


群策群力，流程研讨细化到岗



流程绩效的监控与分析

定义越秀地产业务的7个端到端流程：战略到计划，投资到评估，拿地到交付，采购到付款，销售到服务，招商到开业和介入到服务



- A** 战略到计划
- B** 投资到评估
- C** 拿地到交付
- D** 采购到付款
- E** 销售到服务
- F** 招商到开业
- G** 介入到服务

流程治理



业务流程梳理、优化、再造，支撑公司战略运营需求

流程执行



实现流程自动化，支撑公司全业态管控、流程体系系统落地

流程分析



输出分析服务，持续一线督导，驱动高效流程文化的形成

流程管理系统

行业
首创



全生命周期管理
显化、精细化

流程执行系统

行业
领先



全覆盖、全集成、全连接
管理更精细

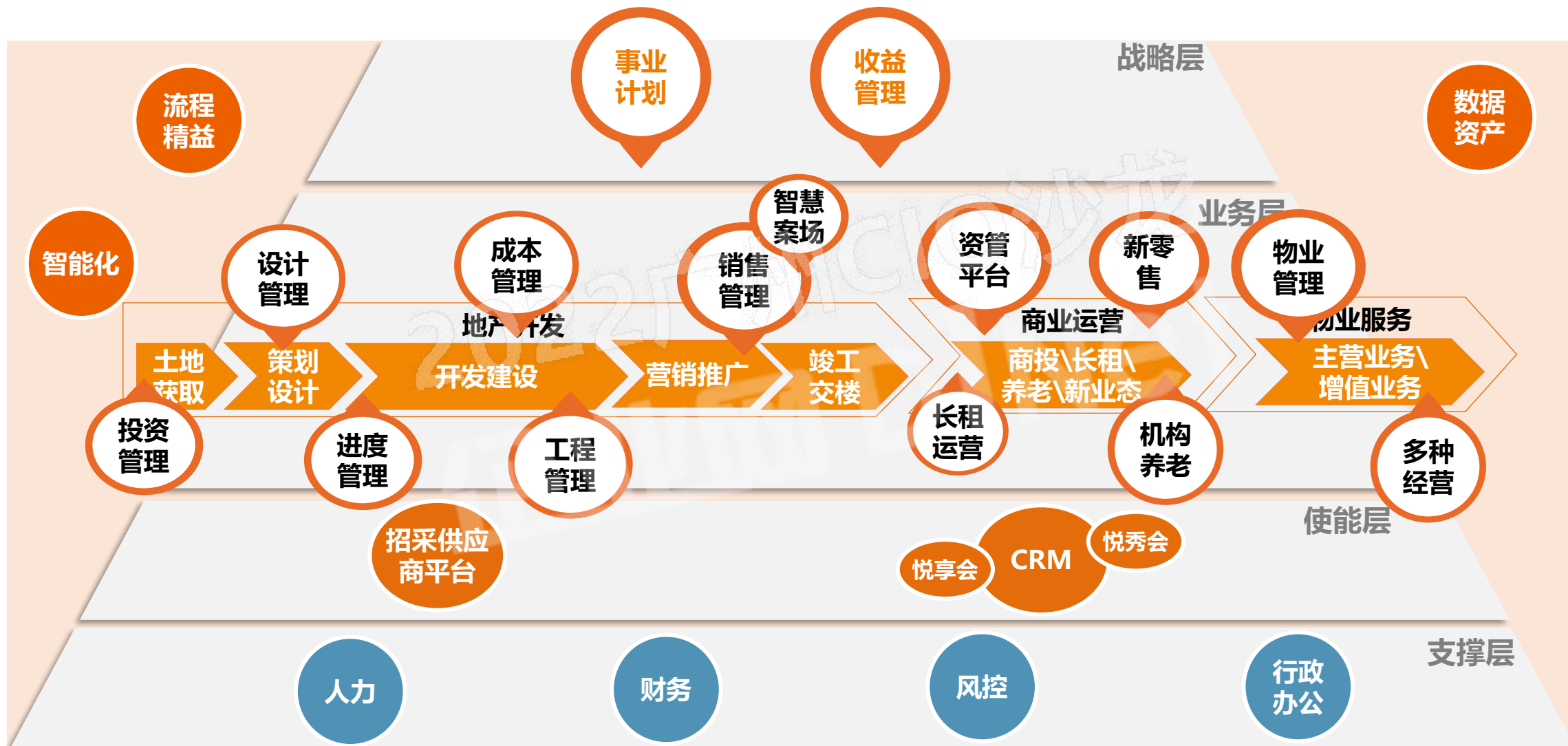
流程分析系统

业界
首创



宏观感知，微观洞察
全景分析，智能推导

十大平台数字化实现了地产全业态端到端的核心管理和业务条线的全面覆盖



按照数字化要求重新评估和制定各业务平台的建设和优化方案，以“大平台支撑精兵作战”的思路为管理层搭建作战指挥中心、为一线员工打造精兵武器

地产开发

投拓

- 土地研究
- 市场研究
- 客群研究
- 产品研究



产品设计

- 产品标准化建设
- 图纸评审线上管理



作业成本管理

- 成本管理闭环
- 精细化成本管控
- 构建全链路成本管控体系



计划运营

- 大运营管理
- 把握供货节奏
- 项目进度计划管理



智慧建造

- 工程业务在线化
- 打造智慧工地
- 建造数字化管理运营平台



智慧营销

- 在线营销营销
- 越秀房宝
- 智慧案场
- 营销数据中台



商业运营

商业资管



智慧零售



悦享会



智慧养老



物业服务

物业管理

- 信息化+智能化，实现智慧化物业现场管理
- 支持多种经营
- 构建未来社区



供应商关系管理

供应商管理

- 供应链系统平台升级
- 费用合同中心深化应用
- 悦伙伴建设
- 招商中心上线推广
- 商城中心上线推广



客户管理

- 完善客户资源协同平台能力，实现业务全链条赋能。围绕客户全生命周期，提升满意度及忠诚度。
- 完善业务中台架构，由CRM向CDP进阶，丰富客户触点管理、建立客户标签，通过客户研究实现客户价值输出。



人力

- 组织人事、薪资、绩效全面覆盖
- 建设数字化智慧学习平台
- 建设人力资源共享平台
- 增强人力移动平台应用
- 建设人才盘点，人才管理平台
- 人力大数据应用建设



财务

- 财务共享实现业务全覆盖
- 税务信息化建设
- 资金管理司库建设
- 合并报表信息化建设
- SAP财务核算系统优化推广
- 管理会计报表应用优化



风控审计

- 全面推动合同线上化签署
- 法务事务全在线管理
- 三重一大、风险、审计智能化管理
- 构建风险审计中台



行政办公

- 越秀地产移动集中业务处理中心
- 实现人-空间-服务闭环，构建未来办公场景，提升办公科技体验
- 建立全链条协同生态

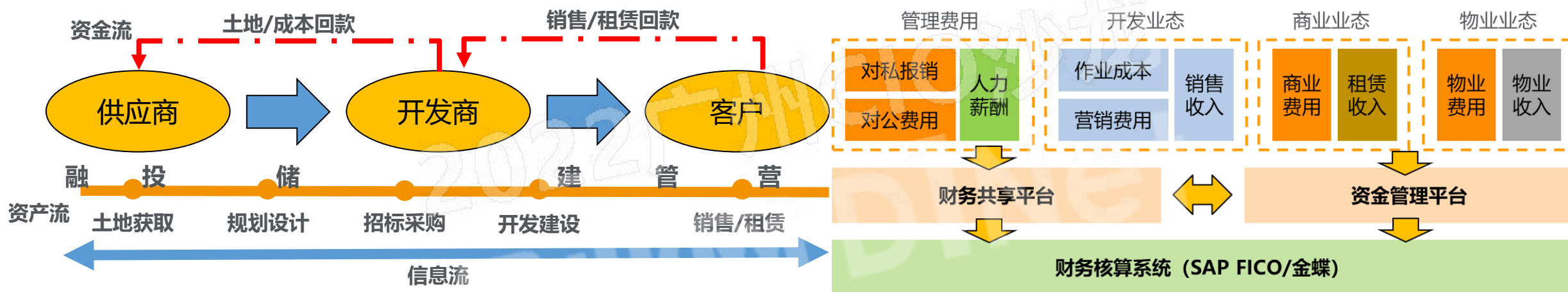


业务层

使能层

支撑层

以资产和资本思维，建立覆盖土地项目、招采工程、销售运营的全地产资本价值增值链的信息系统，通过业财一体化建设，打通业财数据集成流转，推动资产、资金及信息流的三流合一，构建业财管控闭环，降本增效，提升风控能力。



构建覆盖地产核心支出及收入业务的信息系统。推动了管理合同、物业成本、商业费用、新业态等支出类系统建设，对租赁收入、物业收入系统进行了优化完善；

通过财务共享系统建设推动业财一体化建设。完成了对私费用报销、对公费用、工程成本、营销费用、薪酬、销售收入等费用或收入的财务共享管理，对业务流程进行规范及优化，通过业财一体化建设，实现了业务和财务流程数据的无缝集成，构建业财管控闭环，实现了降本增效，提升业务快速扩张及风控能力。

数字营销：内外部丰富获客入口，重构案场平台，打造智慧签约中心，增强客户整体体验

获客

跟客

成交

签约

1

新媒体获客 越秀房宝

- ✓ 整合、规范渠道
- ✓ 线上找房
- ✓ VR看房
- ✓ 签约预定

2

来访登记 客户跟进

- ✓ 杜绝漏客、客户资料沉淀
- ✓ 统一入口、一键判客
- ✓ 签到/锁客/打单

3

线上认购 电子协议

- ✓ 案场电子化
- ✓ 案场、线上齐发力
- ✓ 提升客户体验感

4

签约中心

- ✓ 签约服务线上化，拉通案场-签约中心
- ✓ 数字员工助力自动网签
- ✓ 智能一体机，客户自助缴款



媒体传播矩阵



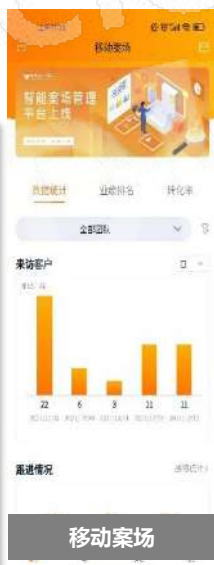
VR展示全景



客户详情轨迹动态



语音工牌



移动案场



线上选房



客户电子认购



网签机器人



内容生态圈



全民营销重构新界面



案场远程视频巡检



现场排队业务办理情况
监控

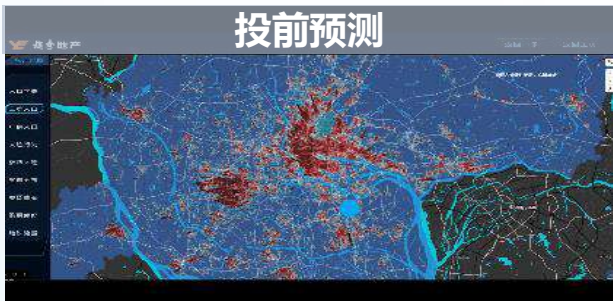


客户自助缴款

智慧建造：在投资、设计、工程、成本链条上做到数字化场景覆盖，并寻求通过BIM技术奠定建筑工业化的基础，辅助生产协同模式蜕变，推升行业工业制造及产业经济的整体水平

越秀地产
YUEXIU PROPERTY

1983-2022
成就美好生活



通过城市地图实现11个城市的空间价值与机会的智慧研策。



建立设计产品标准库，实现标准数字化高效管理与应用，实现线上协同审查。



构建数字化工程建造全流程管理体系及工程数智平台，实现工程质量、进度、材料、安全、评估、监理工作可视化监控及管理。



构建动态成本管理体系，从目标成本到结算的全成本链条数据拉通及一体化管理。

规划拿地（施工前）

施工建造（施工中）

越秀BIM平台



数智运营：以数据拉通房地产储建供销存环节，通过管理驾驶舱从总部到区域到项目的三级监控，对公司的运营做可视化展现，为管理决策提供数据支持。

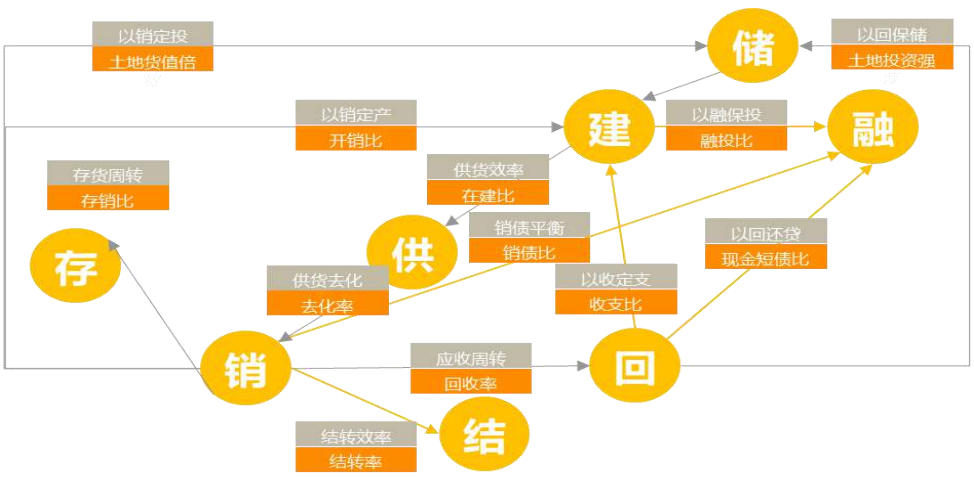
管理驾驶舱



进度计划管理把握供货节奏



全链路数据拉通



大会员：重塑会员体系，增加土壤肥力



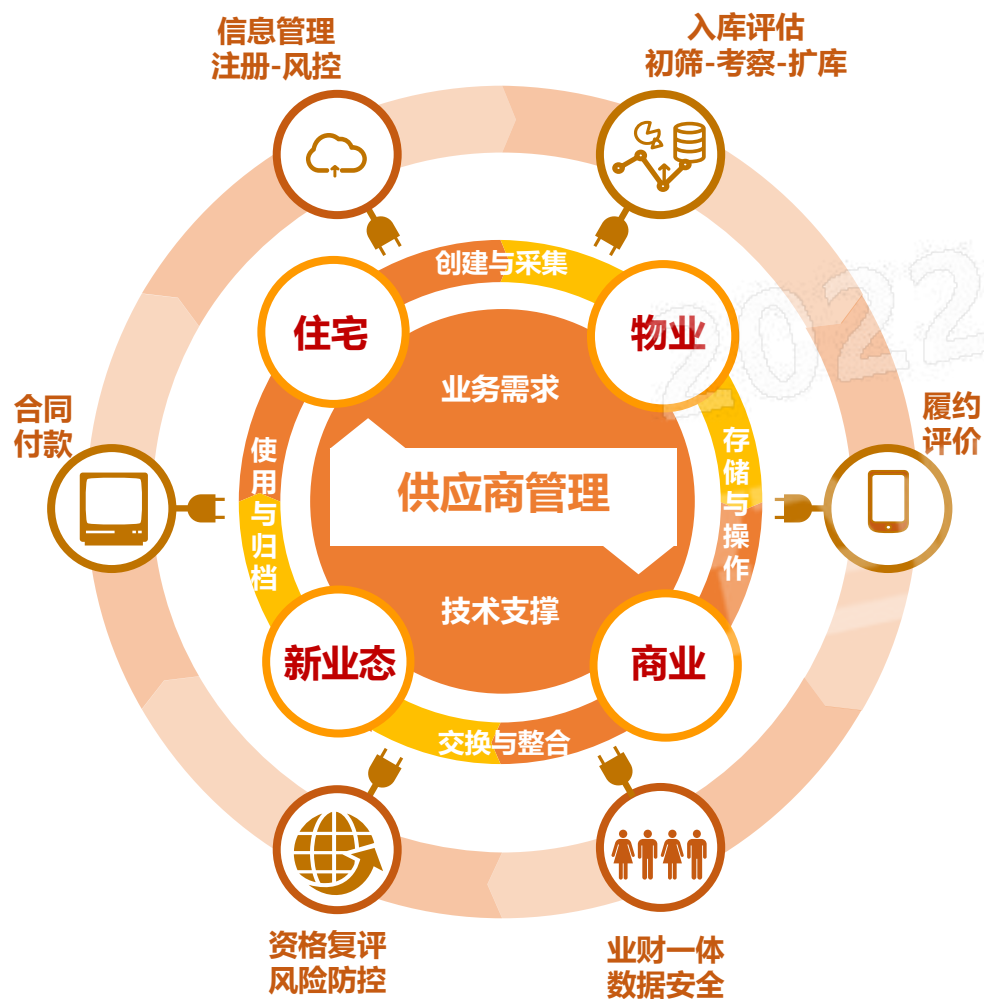
统一客户管理平台，挖掘客户数据价值，赋能各业态

重塑会员体系，多业态会员体系打通，促进客户向会员转化，挖掘会员终身价值

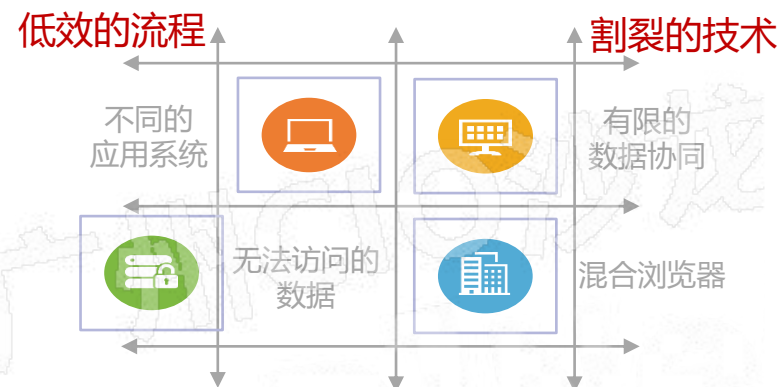
优化全业态客户服务管理机制，持续提升客户满意度

扭转会员经营理念，从传统客户思维转变为用户思维，从而增加“土壤肥力”

1、搭建供应商管理平台，构建供应商生态



2、打通招采、合同业务流程全链条闭环



3、实现数据分析及洞察决策

沉淀数据资产

- 实现供应商、招采、合同订单等业务在线，实现采购电商化，形成**全品类、全业务流程数据沉淀**。

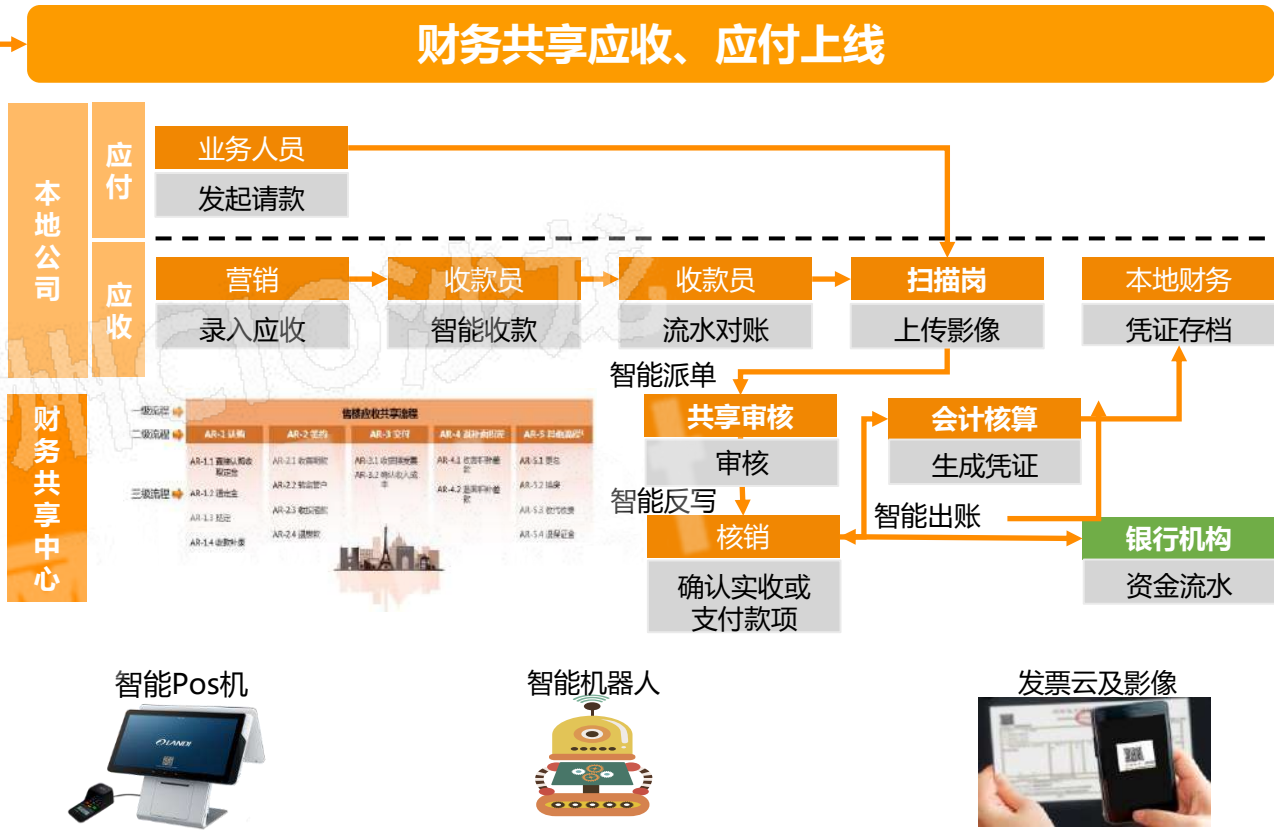
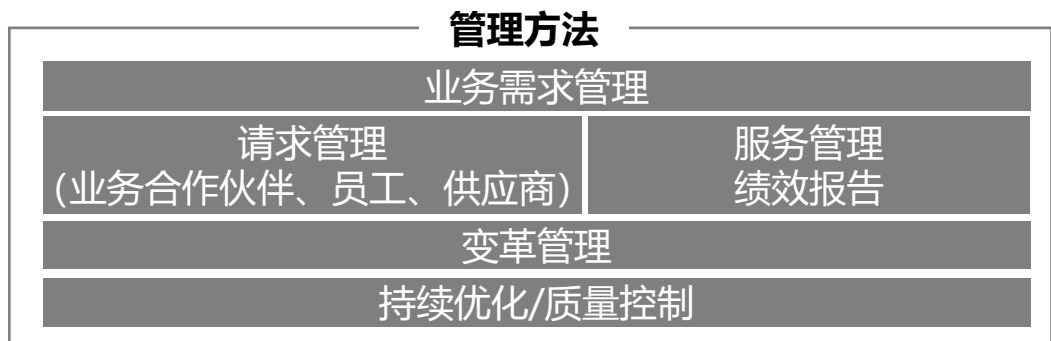
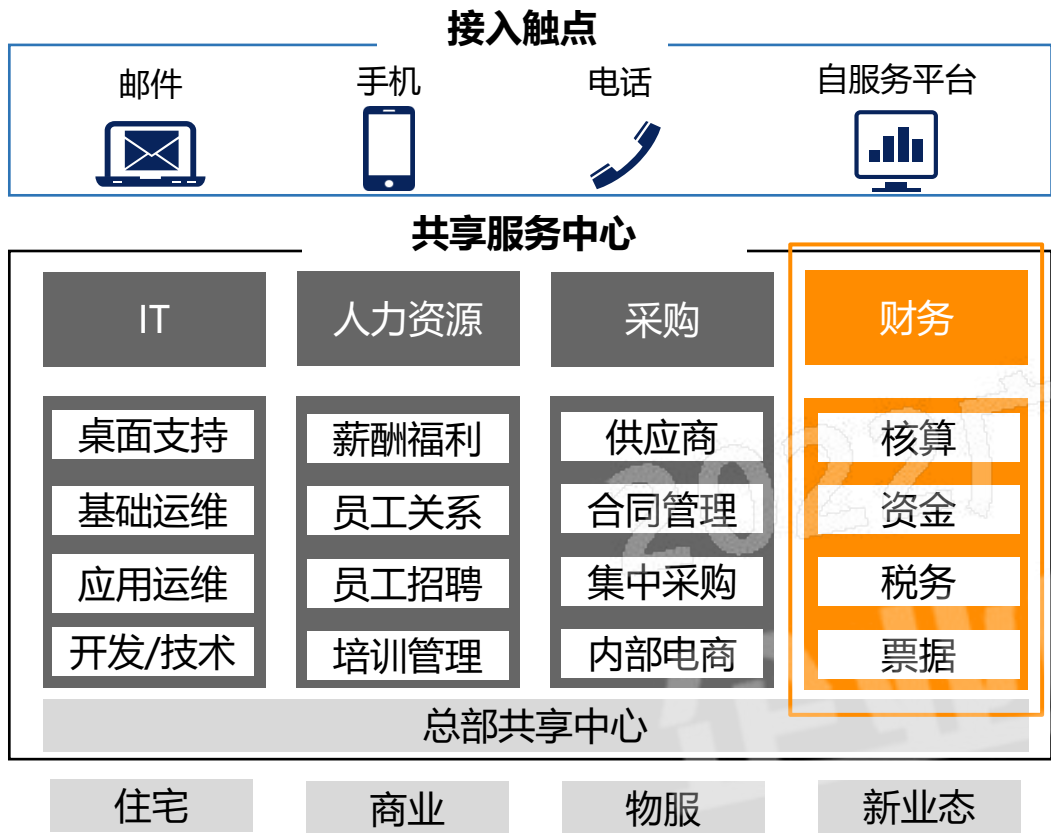
强化分析及决策

- 建设统一的供应商及招采管理平台，加强数据**多维深入分析**。
- 稳定支撑**各业务板块不同线条需求，并支撑相关决策

洞察及预测

- 通过内外部数据挖掘建模，通过智能模型，**对材料价格等趋势进行洞察预测**，支持业务决策

管理支撑：借助数字化技术，建立服务共享中心，将业务能力服务化，提供财务、人力、采购和 IT 等服务，低成本高效能地支撑全国及全业态业务发展



- | | | |
|------------|----------------|-----------------|
| 对接销售系统自动收款 | 自动匹配收付款记录及银行流水 | 自动查验发票真伪，判断发票状态 |
| 对接销售系统自动收款 | 审批任务智能派单 | 自动核对发票及收票组织 |
| | 自动对账 | OCR识别发票关键字 |
| | 自动同步收付款结果 | 流程附件影像化归档 |
| | | 自动匹配发票云与发票影像 |

数字化空间服务：传统钢筋水泥的物理空间，通过数字化加赋能，成为地产APP中的服务载体及流量入口，增加客户粘性，创新产品、服务和商业模式，建立数字经济优势

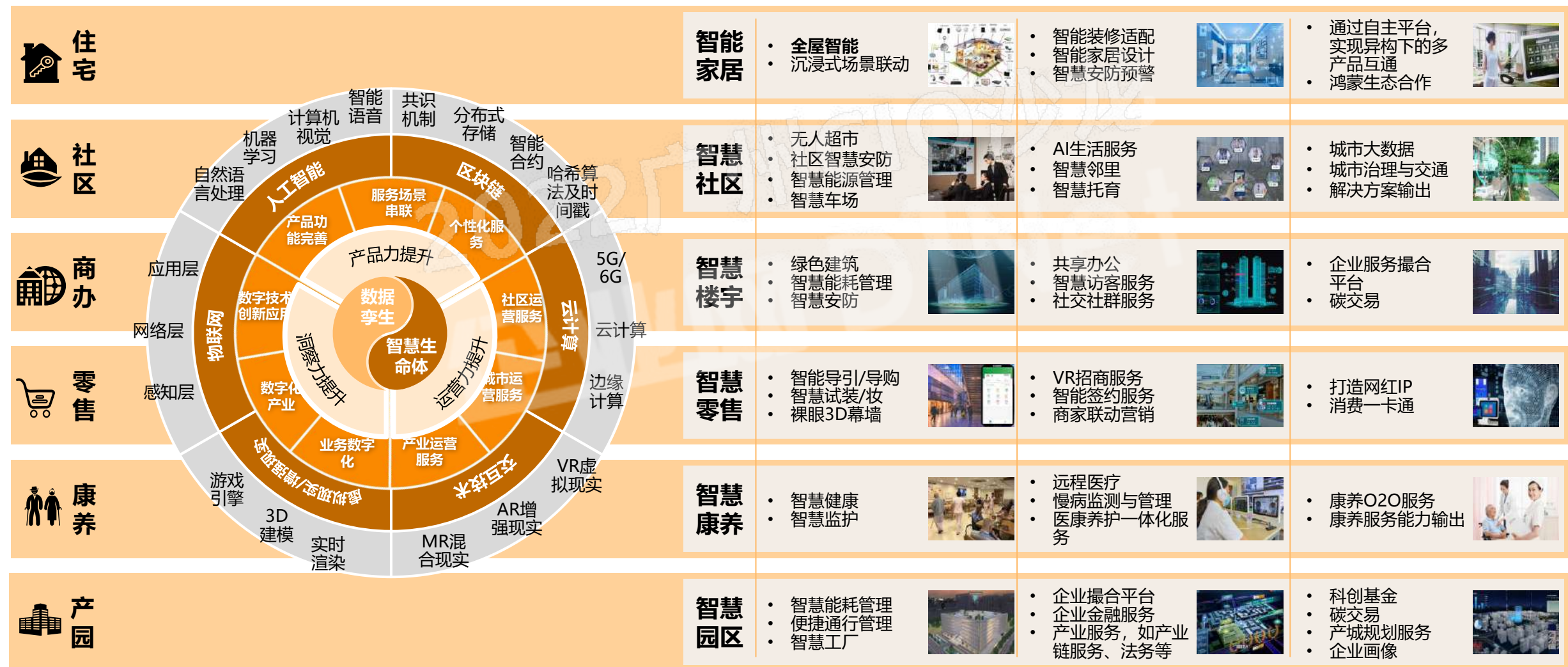
物理空间

数字化加持

产品升级

城市服务

元宇宙



智慧空间：在传统业态中融入数字化，提升产品力、运营力；以人民美好生活向往为中心，大力推进空间人本化、生态化、智慧化



5G通讯



边缘计算



AI学习



IOT



云计算



AR/VR

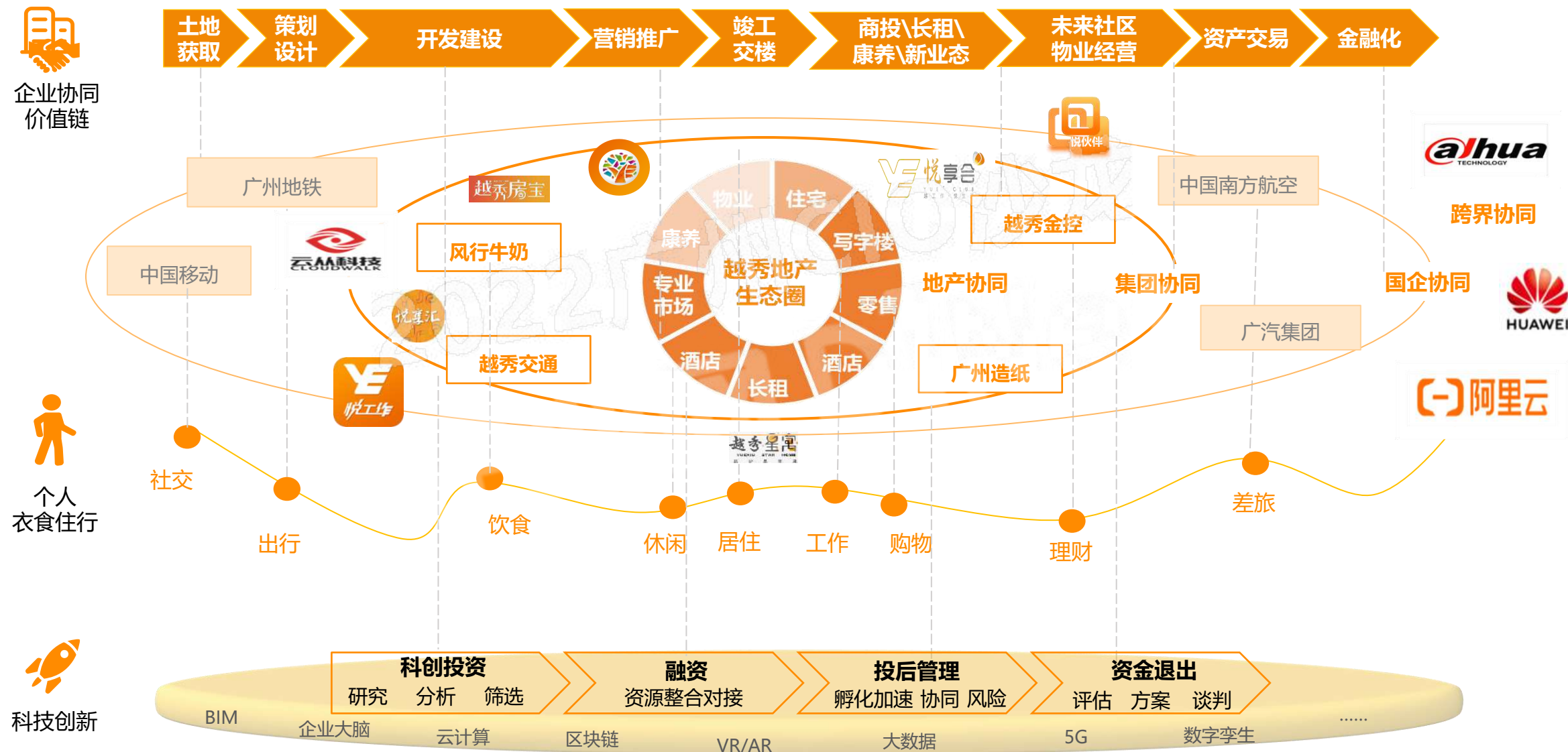


3D建模



智能语音

数字化创新：以数字经济为主轴，沉淀数据资产，通过科技创新，逐步实现地产板块内的小协同、集团板块内的中协同、国企与跨界的大协同，构建越秀地产数字化生态



完成全域全场景的“一云、多端、三中台、N应用”越秀地产数字化框架

全场景



多终端
App+小程序



N应用
Saas



三中台
Pass/Dass



一云
laas



十四五期间，将数字化提升到生产力建设的高度，坚持六统一管控模式，并通过设立数管会分会，构建运营前移体系，赋能一线业务，进一步推动各业态数字化发展

数字化生产力

数据是生产要素之一

对内：全方位提升数字化能力以实现赋能业务

对外：联合生态探索新商业模式，实现创新赋能



赋能业务



驱动业务



管控思维



经营思维



重建设



重运营



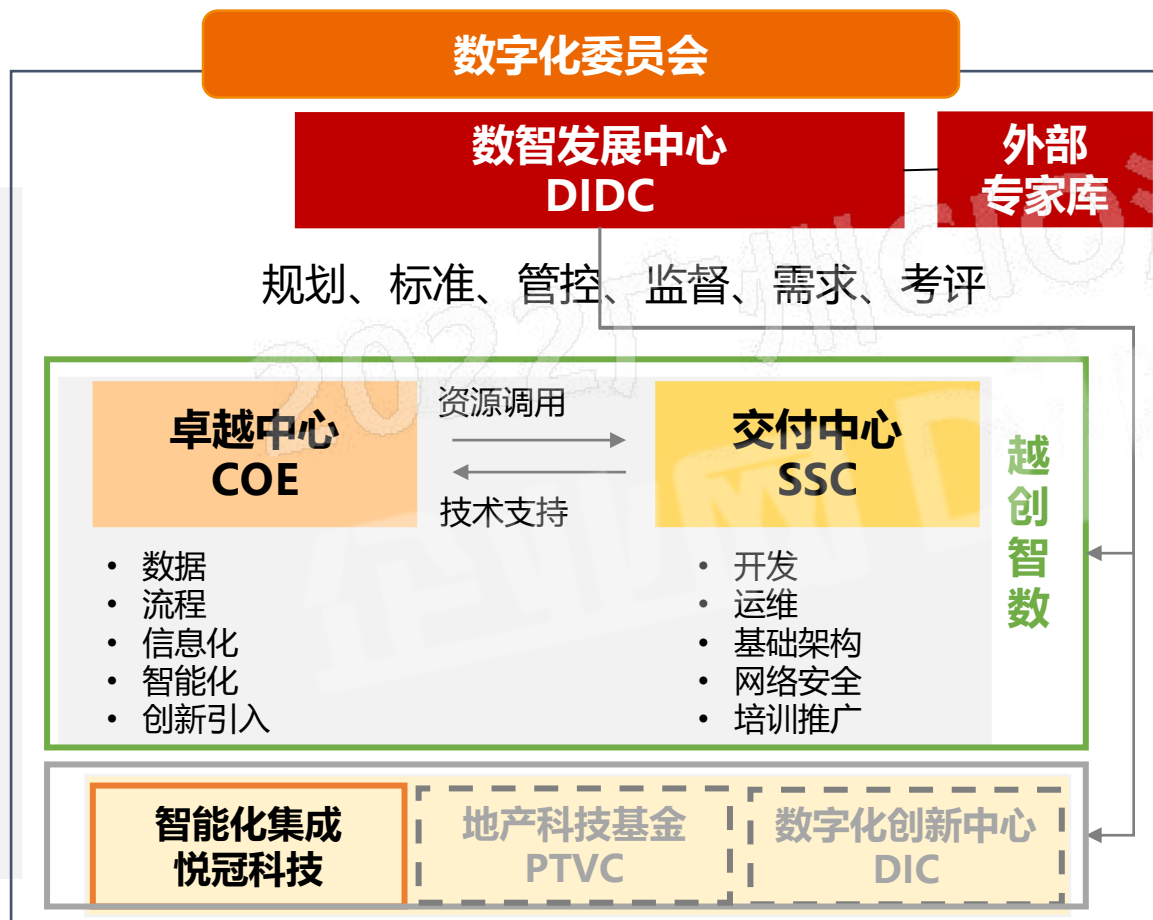
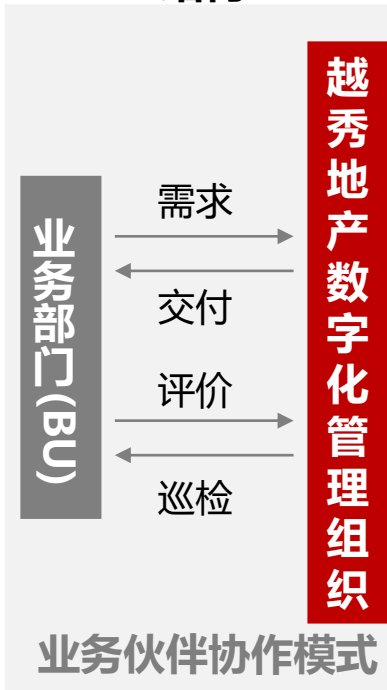
单体企业发展逻辑



平台生态发展逻辑



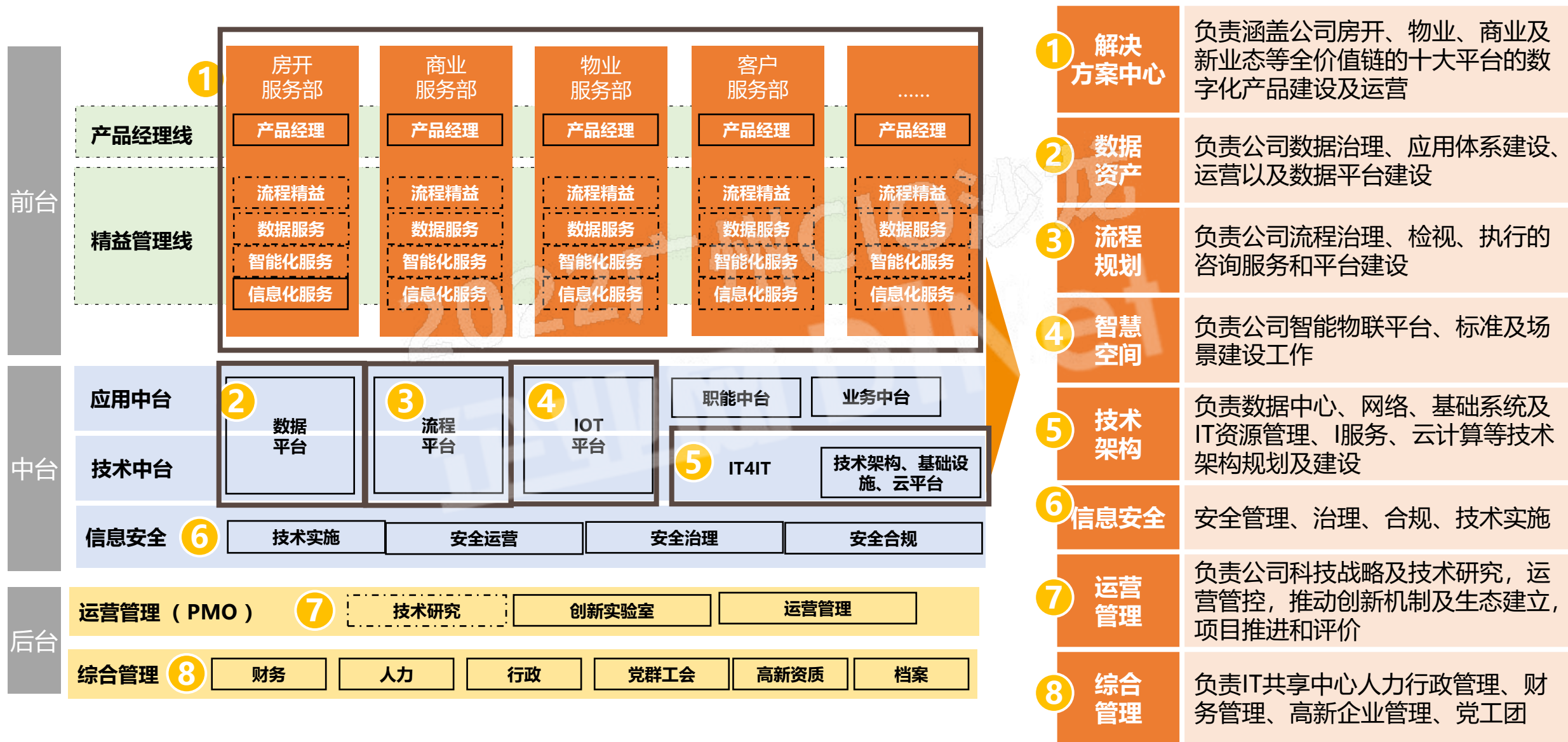
以价值输出“铁三角”为中心的数字化管理组织结构



新组织结构的优势

- **费用分摊及资本化**：通过地产科技平台将信息化费用分摊到各业态各公司，**实现费用资本化**
- **业务分层及服务化**：实现业务分层，总部聚集**规则制定及决策**，科技平台**聚集执行落地**，科技平台能建立符合科技人才发展的**体系和机制**
- **规范业务及管理标准化**：从任务导向到价值导向，快速响应一线需求，**服务标准化，价值可量化**
- **地产科技创新孵化**：通过数据驱动业务及管理创新为**业务转型及变革赋能**，为地产科技孵化或加速

IT共享中心的组织包括前中后台，前台对接业务，中台赋能前台，后台提供支持



向虚而生，从五大数据资产着手，打造数字孪生的智慧越秀地产

数字世界

线上：
人工智能、大数据



线上：
云计算、云存储

在线化

流程化

移动化

自动化

智能化

线下：
万物互联、数据采集

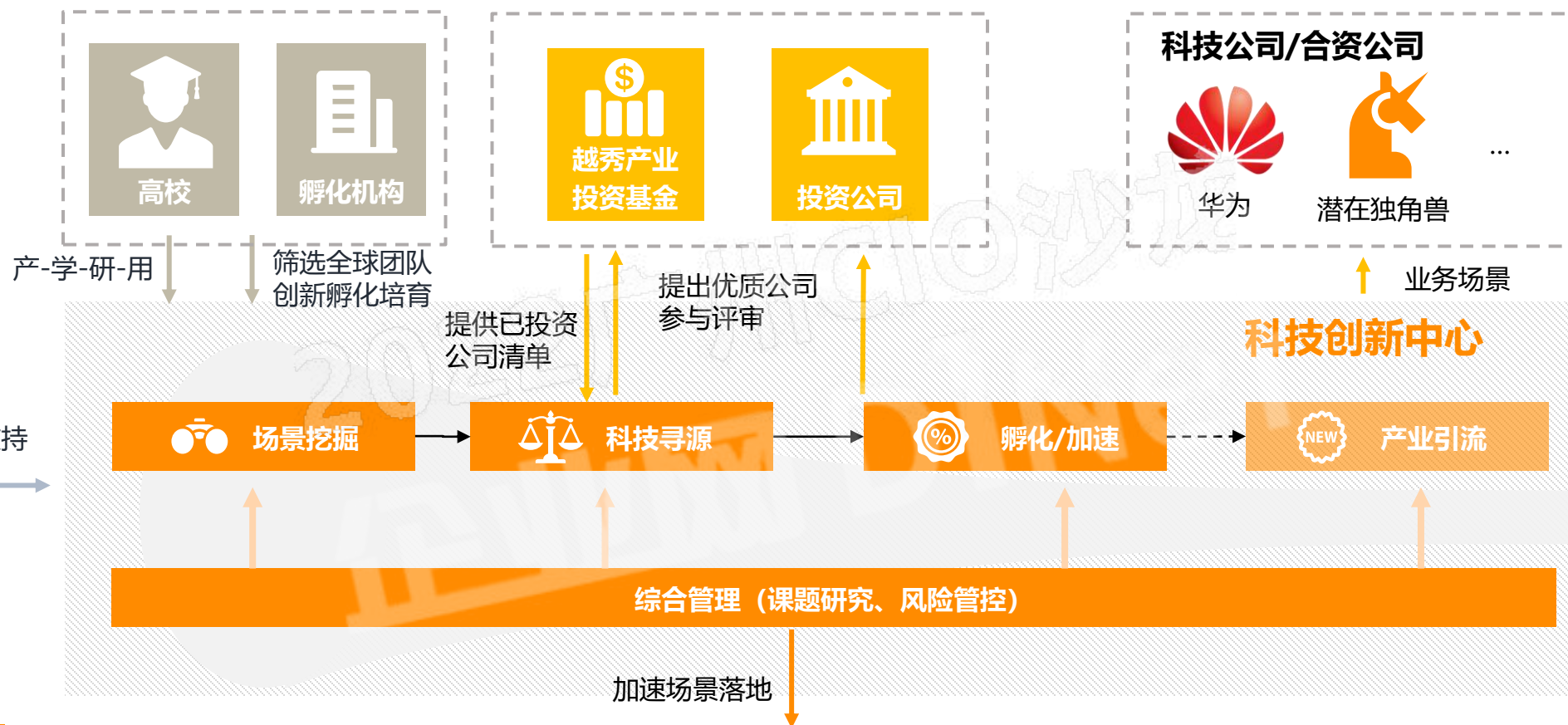
物理世界



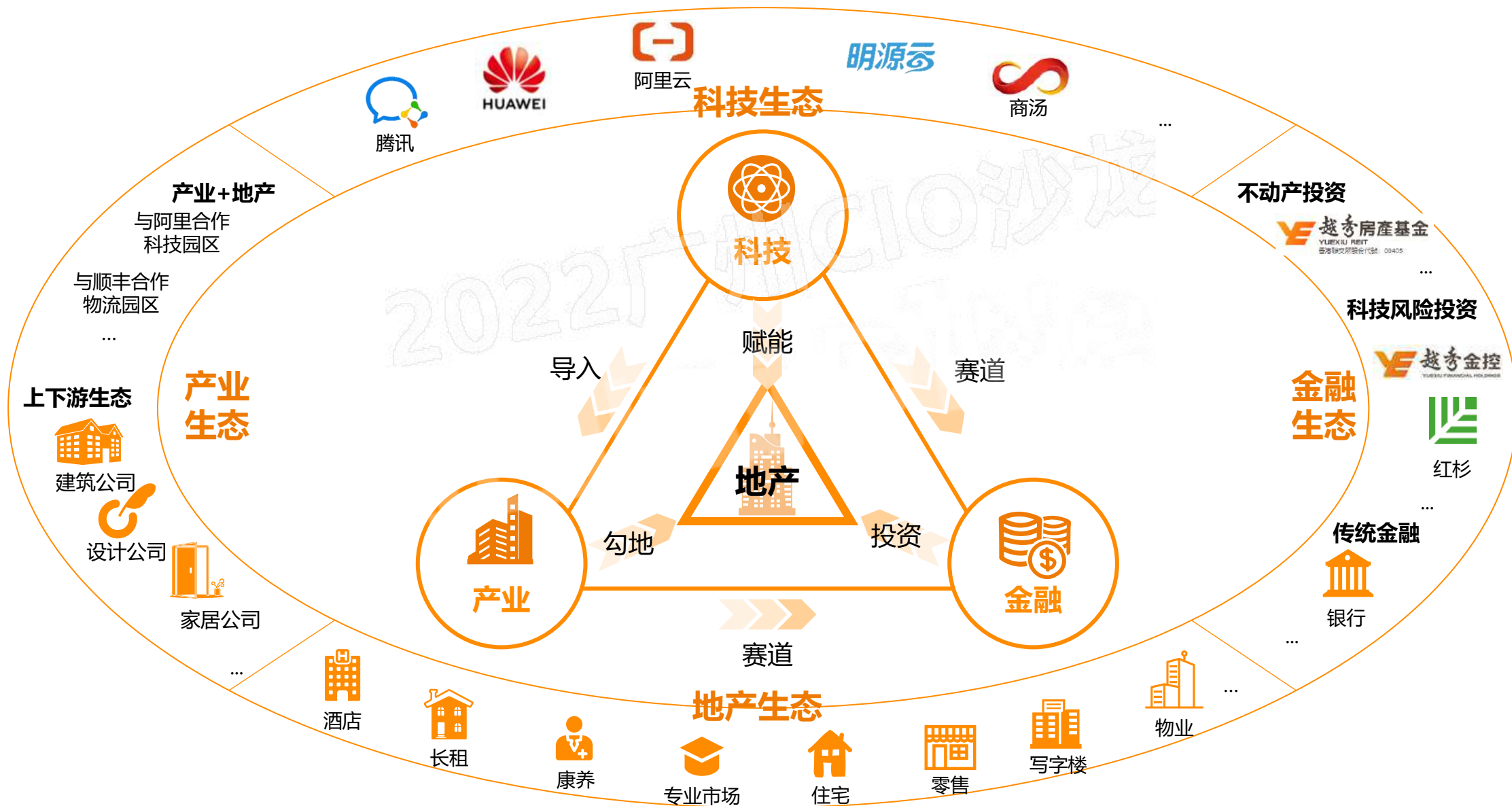
数据

线下：
个性化服务和体验

通过科创中心，对外配合科创基金进行优质企业的评估筛选，对内联合业务、IT、科创公司多方资源加速业务场景落地，赋能地产业务，提升科技创新能力



城市运营商



2022广州CIO沙龙
不断超越 更加优秀

Thank you