

“两擎双翼”驱动 地产数字化转型

专访越秀地产流程信息部副总经理
陈磊

访 邱静、范跃龙

文 王若霏

随着中央房地产调控力度的加强，中国房地产发展的黄金时代一去不返，基本盘地产业务增长空间日益见顶。不过，外部刺激有时反而能激发内部变革，中国地产企业开始从零探索数字化转型，以重塑现有业务、开拓新业务。

在粤港澳地区，越秀地产是数字化企业中的佼佼者之一。经过8年的信息化建设，越秀地产已经实现了业务链条和管理链条的信息化覆盖，同时开始在智能化项目落地上进行布局。在埃森哲战略的规划协助下，越秀地产确定了“两擎双翼”数字化转型战略。

近日，越秀地产流程信息部副总经理陈磊向埃森哲《展望》分享了越秀地产的数字化转型实践心得和未来十年蓝图。

《展望》：越秀地产目前主要面临什么挑战？面对这些挑战，越秀地产的业务战略有哪些因应之策？

陈磊：中国房地产行业受宏观政策和经济周期的影响很大，各地的房地产管控尺度不一样，一线城市的地产调控尤其严格。越秀地产作为广州市属国企旗下地产平台，以后面对的国家直接管控力势必会越来越强，这促成了越秀地产的战略转型。

在过去，地产公司单纯做住宅开发就可以实现高速增长，但是随着“房地产五限”（限购、限贷、限售、限价、限商）的出台，房地产行业毛利从30%至40%回归到20%左右，旧有业务增长空间见顶，地产公司急需转变传统单一、粗放的商业模式。为了保证越秀地产的市

场份额，越秀地产的业务已经拓展到物业服务、长租公寓、养老等领域。

不过，多业态布局要循序渐进。越秀地产目前90%的营收仍然来自地产开发销售，而房地产开发销售业务的管理模式无法直接复制应用到新业务上，新业务对于管理的精细化有着更高要求。但是传统IT架构“烟囱式”的弊端突出，集中式的部署扩展能力低下，无法快速响应业务的不断创新，严重影响公司从重资产低频交易到服务化业务的渗透；经营数据常常需要几天才能获取，数据的准确性和可靠性都得不到保障，这样的效率无法及时跟上市场的实时变化，严重影响业务经营决策。这也是越秀地产积极探索和实践数字化转型的原因之一，通过技术推动业务变革、扩大营收空间，提高企业运营效率。

《展望》：越秀地产的数字化转型愿景和战略是什么？

陈磊：数字化转型的愿景与公司的发展战略匹配。从公司层面来说，我们计划到2020年在全国实现1000亿元合同额，到2025年达到1000亿元营收额。所以公司的数字化转型和信息化建设也要相应达到一定规模，至少排名在行业内前50，才能实现从降本、增效、控风险，进一步扩展到拓客、增收、做生态。

这与传统的企业信息化愿景有所不同。传统信息化其实是做企业信息管理，以规范化管理和固化流程，实现数据周转，以信息化支撑管理。但是互联网企业带来的冲击

越来越大，要求数字化不仅要实现降本、增效、控风险，还要真正利用数字化驱动业务。

为了实现这个愿景，越秀地产的数字化转型战略被概括为“两擎双翼”，有以下几个重点：

首先，实现IT集中管控。越秀地产只有一个流程信息部，其他下属单位没有同职能部门，有关数字化、信息化的工作全由这一个信息部为各业务部门和下属板块提供数字化服务，只有集中才能实现IT投入的集约化。

其次，实现流程精益和数据资产管理，这两点相辅相成。比如说，过去我们要通过财务报表、管理报表来调整经营战略，但现在通过数据分析洞察我们可以预测到未来企业的运行状况，动态调整公司战略和业务，把流程做得简洁高效，真正实现流程自动化以提高决策的执行力。然后抓数据治理，统一口径，与业务无缝衔接让数据更加精确，进而实现数据洞察和上行下达。它们是我们数字化的根本，可以打通企业的“任督二脉”，是为“两擎”。

最后，实现管理创新和业务创新，是为“双翼”。



在管理创新方面，举例来说，越秀地产通过财务共享把费用报销和对公支付时间从15个工作日压缩到5个工作日，就是通过把传统报销中找人签字这些冗余流程精简化，财务流程标准化，实现提效；过去由人工审核单据，现在通过科技手段系统自动对账对单，从而掌控风险。

业务创新方面，举例来说，过去我们是打纸质广告，现在是通过抖音、直播等互联网投放平台实现拓客；借助天猫等互联网平台在线下店铺做协同营销，实现创收；我们还搭建自己的电商，实现线上线下平台融合的新零售，这都是业务创新的体现。

经过8年的信息化建设，越秀地产已经实现了业务链条和管理链条的信息化覆盖，同时也在智能化项目落地上进行了布局，比如搭建长租公寓智能化管理平台、养老服务平台等。

《展望》：原有业务是企业生存的立足点，也是发展新兴业务的重要资金来源。越秀地产是如何在原有业务和新兴业务之间平衡管理、协调推进的？如何和其他部门达成战略共识、形成合力？

陈磊：首先需要明确IT组织在企业中的定位，以越秀地产为例，流程信息部是战略助手和合作伙伴。一方面，我们配合公司战略制定数字化战略，全公司各个部门都和我们息息相关；另一方面，我们是内部的服务部门，目标就是做好技术对业务的赋能，就好比绿叶的职能是光合作用，负责让业务开出花来，如果业务的花开得绚烂，那绿叶

也就有价值了。所以我们与其他部门是共生关系，在企业内部一荣俱荣、一损俱损。

事实上每个部门的需求都不一样，但公司整体有一个技术基线，我希望每一个部门的数字化程度相差不会太大，这才可能实现数字化的最终目标，也就是企业的数字孪生。当然，如果有部门技术提升进度滞后，我们就需要加快这些部门的数字化建设，因为企业价值链是一个闭环，有任何一点不在线上，都会存在管理风险。

回到业务权重，越秀地产90%的营收来自房产开发销售，那房产开发这个业务的数字化当然也是我们的重中之重，投入占比最多。但是住宅开发标准化程度高、业务简单，另一些新业务，比如物业管理，虽然营收不高，但数字化难度大，那我们就从住宅开发的数字化投入中扣除一部分去服务其他版块，所以在内部我们会进行资源调剂，比如住宅开发这块业务已经购买了相应技术，其他部门便可以拿来直接使用该技术以平摊成本，充分利用闲置资源。总体来说，我们大概会投入70%的资源在主营业务上，具体如何平衡还是根据企业具体情况来调整。

《展望》：越秀地产在前、中、后台分别采取了怎样的转型策略？作为布局关键的中台部分，数字化能力主要为越秀地产贡献怎样的业务价值？

陈磊：前台战略就是多端化。在战略制定阶段我们明确了未来服务人群——员工、客户和供应商。面对这三大人群，我们的服务场景非常丰富，所以前端要多样化以满足他们

的需求。比如说面向客户，长租、养老等的运营内容都不一样，即使在APP端也是“千人千面”。

为了服务于前端，我们通过逐步解构原有ERP系统，把原有的业务职能颗粒化形成业务服务中心，构建以业务中台、数据中台和IoT中台三大中台为主的中台架构，形成越秀地产信息化的支撑底座，便于前端通过管理和编排业务服务，敏捷地构建各类前端应用，同时多版本迭代和灰度发布能够更稳定地保障业务系统的延续性。传统架构的ERP已经满足不了匹配多端前台的需求，需要有开放的技术平台和先进的基础平台。

《展望》：在不同业务上，流程信息部的KPI设置有何不同？

陈磊：公司目前对流程信息部的考核比较简单，有些企业会考评上了多少系统、系统何时交付、是否准时，但我们主要考察的就是数据和流程，包括数据治理准确度、线上线下数据的一致性、数据及时性、完整性，优化了多少非标准流程，优化结果提高多少效率。另外就是预算执行率，还有各个业务版块对我们信息化支撑程度的满意度，这个是比较主观的评价。

信息化、数字化是服务业务的，但是我们对于业务的价值很难量化，除非业务上的重大项目，比如需要上一个客户管理系统，这就算流程信息部和业务部的共同绩效。

《展望》：越秀地产在数字化转型中遇到了哪些难题和挑战？如何解决？

陈磊：最大的挑战还是文化问题，关键是要让业务部门接受流程文

化和数据文化。

因为部门是按照职能划分的，所谓流程化是要打破部门之间的壁垒，优化审批流程和作业流程，审批流程的优化可以减少决策、提高决策效率，优化作业流程可以提升整个企业的运营效率。

我们是数据管理部门，承担了数据管理和数据资产变现的职责，但数据是取之于、用之于业务部门，所以数据文化至关重要。对于所有业务来说数据化是第一步。数据来源于很多部门，我们需要首先统一数据入口和要求，确保所有数据必须标准化地进入数据仓库。录入部门可能是一线员工，那么数据录入这项职责就要写进员工手册，因为很多人认为数据录入不是业务范围之内的事，需要的时候才去收集数据。如何解决这个问题呢？比如说过去房产销售时我们业务部门都是手工登记业主信息，一线员工忙了一天晚上很难再整理录入系统，现在我们利用移动案场平台，销售人员可以实时录入数据，我们利用数字工具节省成本、提效、控风险；我们还利用人脸识别减少“飞单”——所谓“飞单”是说客户第一次来登记过信息，但第二次由于不同销售代理接待抹掉了过去数据，可能就会丢掉客户，每个“飞单”可能价值几万块钱。2018年我们设置人脸识别摄像头之后，两个月两个项目杜绝了50万的飞单，体现了数字技术的价值。

一切数据业务化是第二步。比如过去都是拿地之后再由运营部门录入数据，土地调研阶段的数据缺失，现在我们要求土地数据必须先录入，并且运用模型去监测土地

风险，测评通过以后才能进入到流程的下一步，这样数据和业务就融合在一起了。在数据最终的呈现形式上，我们在2018年6月全面上线了信息分析平台，数据经过分析之后，上级可以通过平台实时了解业务趋势和风险，对于各部门的绩效指标考核也来源于此。这个过程需要所有部门慢慢理解和接受，但我们会为员工准备好高效工具，协助他们完成这个过程。

《展望》：全球近年兴起的Prop Tech (地产科技) 潮流，对越秀地产的数字化重点产生了什么启发？

陈磊：关于未来“科技+地产”，不管是地产企业还是互联网企业都有很多探讨，但是互联网企业对于地产行业的理解还是有偏差，造成了一些转型误区。比如说它们倡导客户是核心价值，但事实上资产才是地产公司的核心。为什么地产行业不倾向于做客户分析，因为增量市场客户数据价值不明显，很多人倾尽一生才能买一套房，如果客户信息没有刷新，那么客户资产价值会越来越低。

我认为物联网可能会是地产科技化的一个撬动点，因为只要有场景就离不开数据和物联网。虽然目前各个场景的数据都分散边缘端，但只要把这些数据收集起来未来就有很大的价值，比如水电、空调等设备，分析数据之后可以控制成本，还可以节能减排。再比如说社区智能化，当你开车进入小区，我们能有一个通知机制通知到智能家居，调整家内的温度、湿度、光线等，我觉得做到这个程度，科技的温度就体现出来了。

《展望》：未来越秀地产还计划在哪些新技术领域进行投资布局？

陈磊：我们“十四五”的数字化目标是企业的数字孪生。单是数据在线化是不够的，我们还要思考怎么产生价值。还要靠人吗？不够，另一项主要内容就是企业大脑。

数字孪生就意味着一切线下的业务都复制到了线上去执行，一旦达到这个程度，数据洞察就会产生，就像人有了感知一样。那么感知到了怎么执行，就是企业大脑，换句话说就是利用AI（人工智能）做辅助决策，做深度学习，做认知学习。

比如我们的流程，现在能够分析到领导先和我沟通，之后再和另一个人沟通，这中间可能涉及一些关键字，我们现在的大数据平台就在分析，哪些领导的频繁沟通点集中在哪些业务，平台分析后就会给我一个建议，比如哪个领导做前置决策，提前沟通可以节省一个流程点。

当然这些步骤目前还都是人工在做，而AI就是先人工再智能，只要人把中间设计的逻辑梳理清楚并标准化之后，就可以交给AI了。但同时我们也建立了完善的风控平台，通过实时监控，企业的整个运作便可真正实现提效又可控。✍

邱静

埃森哲大中华区商业研究院院长
常驻北京
serena.jing.qiu@accenture.com

范跃龙

埃森哲大中华区市场高级总监
常驻北京
yuelong.fan@accenture.com

王若霏

埃森哲《展望》执行主编
常驻上海
ruopei.wang@accenture.com