

accenture

埃森哲

管理咨询 | 信息技术 | 经营外包

# 埃森哲房地产开发解决方案 推动房地产行业在中国取得成功

成就卓越绩效

# 构建更为完善的基础

越来越多的房地产开发商和房地产公司将业务重心转向亚洲，以期充分利用这一全球增长最为快速的市场。根据全球物业顾问公司莱坊 (Knight Frank) 公布的资料显示，亚太地区在其国际住宅指数 (Prime International Residential Index) 中表现突出，年度价格增长前20位的城市中有7座都位于该地区。<sup>1</sup> 中国内地和香港是亚洲两个最具吸引力，同时也最为复杂的房地产市场。

2013年到现在为止，中国房地产价格仍在走高。与2012年相比，政府追踪的所有70座大中城市中仅有两地出现了房价回落。<sup>2</sup> 而受到对住宅及商业地产持续需求的推动，香港的租金在全世界范围处于最高。

针对这一情况，两地政府都试图通过开征新的物业税、提高首付款要求，以及限制购房者购房数量等措施加大调控力度，为各自的房地产市场降温。<sup>3</sup> 其目的在于通过增加住房负担能力保护国内消费、维持银行持有资产的价值，并且确保资金分散投向经济的各个领域，而不是集中涌入住房市场。

然而，这些措施也在努力维持一种微妙的经济平衡。毕竟房地产是经济增长的主要贡献来源—例如在2012年，房地产投资占到了中国国内生产总值 (GDP) 的14%。<sup>4</sup> 到目前为止，政策措施已推动中国房地产价格出现了下跌，但同时也引发了一些大型开发项目可能无法达到居住率目标的担忧。<sup>5</sup>

那么，这些房地产市场未来将走向何方呢？从诸多方面来说，任何人要想准确预测出趋势均非常困难。不过，我们相信上述市场将继续增长并变得愈加复杂。例如，开发商需要协商政府以往政策的遗留影响；需要快速建造住房以适应中国人口的快速增长；此外，香港则要更大密度地建立更高（也更为昂贵）的摩天大楼。虽然这些市场潜力巨大，但开发商不能只依赖当前的流程和技术来获得成功。

与之相反，房地产企业应当迅速转变自身业务，成为敏捷而灵活的企业，具备不断完善其战略的能力，从而满足随时变化的市场状况。这一转型的核心正是对技术的创新使用。

房地产开发商历来在通过技术来推动业务改进的方面表现迟缓。我们发现，开发商都疲于应对日常运作的复杂性和低效的报告渠道，这意味着它们将时间浪费在手工录入数据、处理不正确的资料等工作上，无法准确查看自身的土地持有情况，更不能有效利用相关数据来把握交叉销售的机会。

而现在，它们可以利用最新的工具来提升效率、决策水平和净利润。因此，立即着手进行认真研究可谓恰逢其时。

不过技术仅是解决方案的一部分。为了在中国大陆和香港，以及其他亚洲经济体中取得成功，房地产企业需要找到合适的合作伙伴来帮助自己充分利用科技的力量，包括用最尖端的企业资源规划工具对现有系统加以更新替代。

当谈到卓越绩效系统时，埃森哲无疑拥有最为完善的方案。我们帮助亚洲开发商加速自身的技术应用，从而精确跟踪并记录所持有的土地和商业机会，部署最佳实践解决方案，完善自身的商业模式，从而在亚洲市场上取得成功。

<sup>1</sup> 莱坊 (Knight Frank), 《2013年财富报告》, [www.knightfrankblog.com/wealthreport/current-edition/safety-first](http://www.knightfrankblog.com/wealthreport/current-edition/safety-first).

<sup>2</sup> CNNMoney, 《中国热火朝天的房地产市场未现任何降温趋势》C·莱利, 2013年5月20日, [www.money.cnn.com/2013/05/20/news/economy/china-property/index.html](http://www.money.cnn.com/2013/05/20/news/economy/china-property/index.html).

<sup>3</sup> 彭博新闻, 《中国房地产领域的限制措施并不成功, 亿万富翁罗先生如是说》, 2013年3月7日, [www.bloomberg.com/news/print/2013-03-07/china-s-property-curbs-are-not-successful-billionaire-lo-says.html](http://www.bloomberg.com/news/print/2013-03-07/china-s-property-curbs-are-not-successful-billionaire-lo-says.html).

<sup>4</sup> 路透社, 《中国物业摘要: 降温措施全新出台》, 2013年3月21日, [www.reuters.com/article/2013/03/21/china-property-summary-idUSL4N0BX4PG20130321](http://www.reuters.com/article/2013/03/21/china-property-summary-idUSL4N0BX4PG20130321).

<sup>5</sup> 纽约时报, 《突飞猛进, 蹒跚发展》, B·瓦桑纳 (Wassener, B.), 2012年9月20日, [www.nytimes.com/2012/09/11/business/global/in-rush-to-build-property-stumbles.html](http://www.nytimes.com/2012/09/11/business/global/in-rush-to-build-property-stumbles.html).



# 埃森哲房地产开发解决方案 有何过人之处？

埃森哲将房地产开发咨询服务与业界领先的企业资源规划(ERP)和企业绩效管理(EPM)技术结合在一起,并且利用网络专业人士来帮助客户创建可操作的洞见。作为客户的延伸企业,我们帮助您转变企业的商业模式和内部流程,从而成功交付各种地产项目。

## 积极应对变革

要想在大中华区充分把握机遇、迎接挑战,房地产开发商需要设计恰当的增长平台,以适应不断变化的业务状况。我们的独特方法使我们能与开发商紧密合作,转变业务模式,建立敏捷而活力无限的企业,为当前和未来的成功做好充分准备。

埃森哲房地产开发解决方案帮助企业审视自身的内部管理,从而在该行业中取得成功。我们汇集了尖端技术和全球咨询经验,帮助开发商采用先进的管理实践,支持基于事实的决策。

## 转变业务模式

根据我们的经验,市场上那些标准化的房地产解决方案并未考虑大中华区房地产市场的独特性质。

埃森哲充分利用其与本地和全球房地产客户合作的丰富经验,针对整个大中华地区房地产开发商运营所需的各种业务流程和职能,开发出定制化的解决方案。例如,我们已经帮助了众多开发商获得融资,为合资企业及联合开发计划进行项目管理,管理售前工作及销售已竣工住宅,并且准确地确认收入。

凭借我们专有的流程技术和预先配置的系统功能,我们助力客户节省25%-35%的项目整体成本。

## 支持有效决策

埃森哲房地产开发解决方案通过基于情境的分析和商业智能,帮助开发商改善自身决策。

目前,不少开发商缺乏全局性的运营视野。例如,一些企业尚未对其所持有的土地及现金流量状况(包括预测)建立统一视角。这意味着它们缺乏关键信息来指导新的发展规划,或是有效把握其他投资机会,从而制约了企业成长。同时,房地产开发商可能还会在促进不同业务部门之间的合作方面遭遇重重阻力。

此外,一些开发商无法准确地了解市场趋势。例如,它们无从查看实际销售数据与预测值的最新对比情况,或是对消费者青睐的公寓类型缺乏深入了解。一旦离开了这类信息,销售团队便不知道该如何调整他们的销售和营销策略,从不断变化的市场趋势中获得收益。

再者,许多开发商都缺乏对成本的全面理解。它们无法快速、准确地计算房地产开发中的各项开支。例如,当建造公寓时,开发商可能难以准确识别各种建设成本,包括各种设备投入、建筑费用、装修支出、利息负担、土地成本,以及销售和市场推广费用等。这使得它几乎不可能有效地控制预算,或建立准确的成本基准,对各种潜在的定价策略进行可行性分析。

此外,当涉及到由多个投资方共同参与的联合开发项目时(包括出于避税目的而采取此种方式),开发商目前的系统很可能无法轻松管理多种货币的计算问题。

而借助埃森哲房地产开发解决方案,开发商不但可以实时查看项目和成本信息,而且能够快速响应不断变化的市场状况。

例如,企业可以:

- 访问地产销售数据(通过销售合同生成),以检查最新的销售信息;
- 调整定价和销售策略;
- 管理物业出租和租赁职能,包括根据现有租约、入住率和市场租金进行情境分析;
- 查看材料和服务的采购细节和库存管理信息,以支持有效的物业管理。

举例而言,利用埃森哲房地产开发解决方案,企业可以在任何时间点上查看每间公寓的利润或亏损,以及房间的布局、大小和位置。这有助于开发商不断提升自身的设计和 sales 能力,由此提升客户满意度。

依托埃森哲广泛的全球咨询经验,埃森哲房地产开发解决方案得到了多方面的有力支持。我们帮助开发商选择和修订最合适的企业战略,其中也涵盖了关键的定价安排。

# 埃森哲房地产开发解决方案： 我们独树一帜的方法

埃森哲房地产开发解决方案利用各种技术，帮助开发商在其业务中实现端到端的提升。

房地产项目可能会非常复杂。为了帮助开发商部署新的企业软件解决方案，我们从项目伊始便采用埃森哲经过市场验证的交付方式。

随后，我们会综合考虑房地产集团企业的内部情况，为其量身定制具体方案。例如，我们会关注以下各方面：

- 明确定义整个房地产集团企业中的各种角色和职责，以便在全新企业系统全面开展大量业务时，可以有效地管理时间和资源；

- 在整个房地产开发周期中管理系统和整合，以及用户对端到端流程的接受度进行测试。这确保了职能、流程和用户为系统上线做好准备；

- 实现关键流程的自动化，以加快系统配置和数据迁移速度。这将有助于房地产公司收集关键信息，包括账目表、供应商和客户数据，以及房地产的主数据（建筑和运营资料），同时尽力减少迁移到新的企业系统时所引发的风险；

- 进行转换过程的模拟训练，从而顺利将遗留数据过渡到新的企业软件系统当中，并且最大限度地减少系统中断时间；

- 向所有利益相关方清晰地传达过渡计划，包括关键用户、信息技术和项目团队；密切监测实施进度；迅速解决问题以维持项目进度。这包括每天召开进度会议、提醒用户时间安排和系统中断，同时引入升级处理机制来解决紧迫问题；

- 为关键业务流程设计日常工作计划和应急预案（如临时房地产销售），防止在过渡到新企业系统时受到各种干扰。

埃森哲房地产开发解决方案集中关注五大关键流程，包括土地征用和管理、房地产开发、销售、租赁及物业管理，旨在帮助开发商迅速实现商业利益。

## 成功之计

埃森哲房地产开发解决方案团队在帮助房地产开发商赢得大中华区市场方面拥有极为丰富的经验。我们提供整体的、端到端的解决方案，致力于通过最新技术来提高企业软件能力。我们的目标是帮助企业在规定的时间和预算内交付各种针对市场需求的项目。

我们专注于创建量身定制的方法，满足开发商在中国大陆和香港运营的特定需求。我们的团队非常乐于同您讨论贵企业的具体业务所需。

# 帮助房地产联合企业 收获业务成果

埃森哲的客户是一家大型房地产企业集团（旗下包括1,800多家公司），总部设在香港。集团业务涵盖了房地产开发及投资、项目管理、建筑、酒店运营、百货商场经营、金融、投资控股和基础设施等诸多领域。

集团预计，其本地部署的企业系统将在两年内过时，但建立一个新系统则需要五年时间。因此，该集团求助于埃森哲，帮助其实施一项创新型的企业软件解决方案。

该项目涉及到对20多个系统进行整合，并且需要处理以下九大关键领域中超过600名用户的100多种接口：

- 物业销售；
- 物业租赁管理；
- 租金预测；
- 房屋加固；
- 财务和控制；
- 联合开发；
- 销售及分销；
- 物料管理；
- 项目系统。

由于涉及的企业数量众多，我们从明确项目角色和职责起步，以此确保各项任务能够高标准地按时完成。我们还建立了详细的监测机制，从而快速解决技术问题、减少系统停机时间。我们的团队每天举行项目例会，并且向用户提前通知系统中断情况。

针对客户原有的SAP系统，我们部署了自动化、定制化的先进配置，确保主要业务流程可以在项目进程中继续发挥作用。

埃森哲为该项目组建了一支40余名工作人员的团队—其中30人在项目高峰时期常驻香港，提供现场服务。

借助埃森哲团队鼎力相助，该公司一次性在超过1,800家公司中实施了该解决方案。与分阶段的方法相比，大幅减少了时间、精力和成本。



## 更多信息

如欲了解更多有关埃森哲房地产开发解决方案, 敬请联系:

### 香港

李佩珊 (Susanna Li)  
susanna.p.li@accenture.com

### 中国大陆

黄伟强 (Woolf Huang)  
woolf.w.huang@accenture.com

## 关于埃森哲大中华区

埃森哲是全球领先的管理咨询、信息技术及外包服务机构。凭借在各个行业领域积累的丰富经验、广泛能力以及对全球最成功企业的深入研究, 埃森哲与客户携手合作, 帮助其成为卓越绩效的企业和政府。作为《财富》全球500强企业之一, 埃森哲全球员工逾26万6千名, 为遍布120多个国家的客户提供服务。截至2012年8月31日结束的财政年度, 公司净收入达279亿美元。

埃森哲在大中华地区开展业务逾20年, 目前拥有一支8,500多人的员工队伍, 分布在北京、上海、大连、成都、广州、香港和台北。作为绩效提升专家, 埃森哲始终专注于本土市场的实践与成功, 致力实现超凡的客户价值与成果。埃森哲帮助客户确定战略、优化流程、集成系统、引进创新、提高整体竞争优势, 从而成就卓越绩效。

详细信息, 敬请访问埃森哲公司主页 [www.accenture.com](http://www.accenture.com), 以及埃森哲大中华区主页 [www.accenture.cn](http://www.accenture.cn)。