



明源地产研究院
MINGSOFT INSTITUTE OF REAL ESTATE

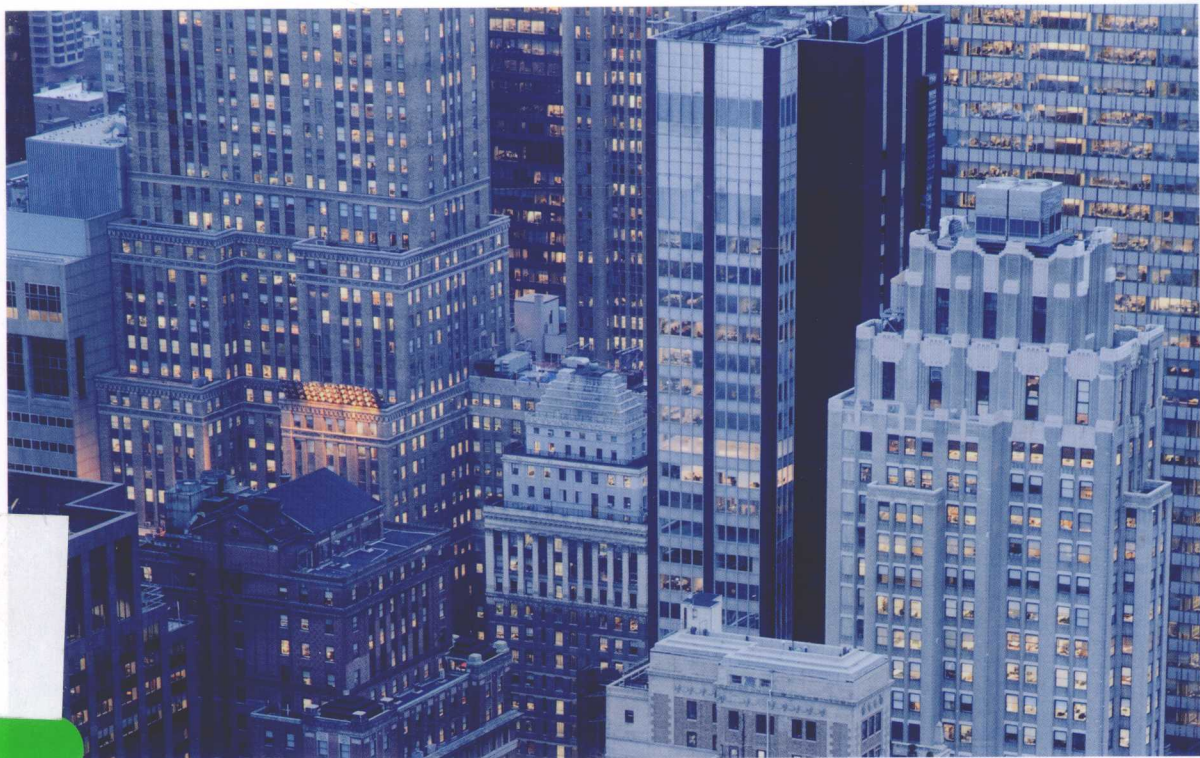
明源地产研究系列丛书

集百强管理精髓 聚明源十年硕果

房地产企业战略突围的N种模式^②

13家先行企业总裁详解“互联网+”落地策略

明源地产研究院◎编著



在这个充满变革和颠覆的时代，向成功突围和正在突围的精英们致敬



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

房地产企业战略突围的N种模式②

13家先行企业总裁详解“互联网+”落地策略

明源地产研究院◎编著

图书在版编目（CIP）数据

房地产企业战略突围的N种模式. 2, 13家先行企业总
裁详解“互联网+”落地策略 / 明源地产研究院编著. --北京：
中信出版社, 2015.11
ISBN 978-7-5086-5657-1

I. ①房… II. ①明… III. ①房地产企业—企业管理
IV. ①F293.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第261716号

房地产企业战略突围的N种模式. 2, 13家先行企业总裁详解“互联网+”落地策略

编 著：明源地产研究院

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

（CITIC Publishing Group）

承印者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：17.5

字 数：158千字

版 次：2015年11月第1版

印 次：2015年11月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-5657-1/F·3527

定 价：48.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

明源地产研究系列丛书

编审委员会名单

编 委：明源地产战略研究小组

总 编：高 宇 姚 武

主 编：潘永堂 王恒嘉



不飞速进化即被淘汰！“互联网+”是房企刚需

动物进化的目的有二：（1）适应不断变化的环境；（2）在与其它动物乃至天敌的竞争中取得优势。唯有进化，方可生存。

当下，房地产企业也面临着不飞速自我进化就被淘汰的局面。

首先需要应对的是生存环境的急剧变化，这一轮的环境变化是前所未有的：过往的变化大多出于政策原因，有一定的周期性，只要蛰伏待机即可；这一轮的变化却源于供需关系的根本改变。因此，本轮变化是不可逆的，此后若干年楼市的逻辑注定与之前十几年乃至几十年的完全不同。

在这种巨变之下，房地产企业被迫在丛林法则下求生存：（1）激烈的竞争下，成千上万家房地产企业之间弱肉强食成为必然，一批中小房地产企业已经或正在倒闭；（2）非房地产企业试图跨界“打劫”，抢夺原本属于房地产企业的市场。

而“互联网+”作为“第三次工业革命”的核心，正无孔不入地渗进房地产行业。目前尚未能“颠覆”房地产业的原因主要有以下几个方面：（1）房



地产比较“重”，需要有资金实力。（2）建筑工业化远未实现。目前还没有能进行房地产全程代工的企业，自行实行建筑工业化的房地产企业所花成本高于普通模式。因此，修建项目还需要房地产企业凭借“专业”进行严密的风险控制。（3）互联网的去中间化对地价、税费几乎不产生作用。互联网的优势在于去掉中间环节，但在房地产成本中占比最高的地价、税费，并不会因为互联网而发生任何变化。因为每个城市的土地出让方都只有一个，那就是当地政府。

以上三点原因，并非完全不可改变：（1）一旦房地产众筹平台建立起自己的品牌，资金将不是问题；（2）建筑工业化是大势所趋，等到项目传统人工成本接近建筑工业化成本的时候，建筑工业化将凭借质量优势取得全面胜利；（3）集体土地在某些地区有条件入市已经成为现实，未来同一个城市有多个土地出让方互相竞争并非没有可能。

既然这三个“难点”都可能改变，那么地产界就没有什么不可颠覆了。当然，地产界的颠覆并没有其他行业那么迅速，但若不及时做出改变，等到颠覆发生之时就来不及应对了。

通过本书各篇的篇题“互联网+产品”“互联网+营销”“互联网+组织”“互联网+众筹”“平台+O2O（线上到线下的电子商务模式）”“深层数据+金融”，即可看出，没有哪个地产环节，是不可以被“互联网+”的，关键在于什么时候+、怎么+，更为核心的是，房地产企业能不能迅速行动起来。

在一天即可以将产品优化20次的移动互联网时代，等待就等于失败。

那么，怎么进化，如何进化？

进化可以从新需求出发。在苹果系列电子产品出现之前，没有人知道自己需要苹果的电子产品。跨越式的产品，可以激发出崭新的需求。移动互联网

时代，人性因为网络上“同类”的相互认同和鼓励，而前所未有地放大。满足人的需求，有的可以靠硬件实现，但更多的需要硬件和软件的配合，比如：通过选择入住的租客和企业，制造特别的氛围，满足人们的社交和创业（自我实现）需求；通过各种O2O，创造崭新的服务场景，让天性就“懒”的人们，能够更方便、更舒适地生活；通过众筹户型，让人们可以设计自己的房屋，“我的空间我做主”……

进化可以从旧资源出发。房地产企业做后期服务，除了资本之外最大的优势在于手中的社区、园区平台和先期积累的深层数据。但这些优势是有“窗口期”的，过期就可能作废。

社区平台本身是物管方最后的优势，先天的信任、要缴纳费用等刚性连接、物管方出入小区更方便等特点均可利用。但如果物管方不能充分利用这最后的“窗口期”，提供优质的服务，在互联网冲击下，其平台优势则终将为垂直平台所突破，化为乌有。

只有特定的人或企业能解读，并对核心决策产生指导作用的那类数据，叫作深层数据。房地产企业在过往的长期经营中，积累下大量的深层数据：

（1）客户历史数据；（2）供应商历史数据；（3）社区、园区平台上的实时数据。现在，许多企业用金融作为武器，以深层数据作为切入口，建立新的商业模式。深层数据的用处还有很多。但是，在社会化的大数据最终进化为可以在各个细分领域直接使用的“深层数据”之前，如果房地产企业没有抓住这个“窗口期”，建立起自己的成熟商业模式，这一优势也终将化为乌有。

想明白如何出发很重要，想明白自己的目的地也很重要。不管是从新需求出发还是从旧资源出发，最终实现的有三类：新产品、新模式、新平台。



新产品如本书中提到的优家（YOU+）、科技寺，它们利用新的思维，利用互联网，在短期内建立起自己的知名度。它们的模式从本质来说是可以被模仿的，而且在其产品同一区域内模仿这种模式，与它们之间是有竞争关系的，因此如何建立自己的壁垒是其做大做强关键。

新模式如本书中提到的西单大悦城、五洲国际、鸿坤等，它们的核心客户目前集中在自己的经营管理范围内，如果不考虑收购、兼并的问题，与其他同行并不存在直接竞争的关系，其他同行可以在自己的经营管理范围内模仿它们的模式。

新平台如本书中提到的途家、无忧我房、众筹筑屋、小区无忧、elab等，它们虽然有的也出身房地产企业，但并不排斥别的企业与自己合作，任何房地产企业乃至其他平台都可以在和它们的合作中实现双赢。最终必然有一些平台能成为整个行业的平台。

当然，从新产品到新模式，从新模式到新平台，都是可以进化的。如本书中写到的乐生活、五洲国际，它们都不满足于只做自己管理范围内的平台，而想成为一个行业平台，但是其瓶颈在于：超越过去的身份，取得过往的同行乃至竞争对手的信任，从而有足够的合作机会。

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。对于抱残守缺者来说，它很坏，因为如果原地踏步，一切过往优势终将不复存在；对于锐意进取者来说，它很好，所有的弯道超车、神奇跨越都可能实现。

本书所收录的，是明源地产研究院所记录的一些“互联网+地产”的先行者的经验。他们是行动派，用自己的实践为行业探路，他们为整个行业做出了自己的贡献。不管他们未来能否做得更好，他们今天的美丽轨迹足以载入行业

的史册，我们向所有探路者致敬！

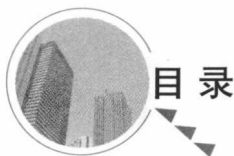
这是一个变革和颠覆的时代，更多“互联网+地产”的产品、模式和平台正在涌现，每过一个月乃至一个星期，我们都能看到一些革命性的变化。我们相信这种变化将持续下去，我们也将持续进行记录。我们坚信，许多正在或即将涌现的产品、模式和平台比我们今天所记录的将更为优秀。

没有谁天生就是传统企业，没有哪个企业天生只有一种基因。拥抱移动互联网，你的企业就将脱胎换骨，获得新生。

未来已来！青春不老！以梦为马，努力前行！

明源地产研究院主编 潘永堂

2015年7月20日



序 / V

| 上部 互联网+开发销售 |

新常态下房企做开发销售已无法完全按照过去的逻辑进行。而房企进化的瓶颈，在于其沉醉于过往的成功经验。

第一篇

互联网+产品=新需求

第一章 / YOU+青年国际社区：择客式社交创业公寓 / 005

- 一、YOU+社区的初始逻辑 / 008
- 二、解读YOU+社区的运营策略 / 010
- 三、独特的YOU+社区产品策略 / 014
- 四、不做销售的YOU+社区 / 019
- 五、复制与城市扩张策略 / 021
- 六、YOU+社区：地产行业的“海底捞” / 022

第二章 / 科技寺：择客式孵化器 / 025

- 一、创业者和科技寺的需求 / 028



二、要做空间概念，也要做后期服务和孵化 / 030

三、科技寺的核心逻辑：择客只为良好的生态 / 034

四、科技寺的发展和瓶颈 / 036

第三章 / 蔡雪梅的elab：可定制可转换的生活平台 / 039

一、当前楼市特征：内忧外患 / 042

二、痛点是新商业模式的起点 / 045

三、地产价值链的另一种可能 / 050

四、一种新玩法：蔡雪梅的C2B模式 / 053

五、为什么是蔡雪梅 / 058

六、蔡雪梅的小伙伴们 / 059

链接：打造中国首个生活方式预制平台——蔡雪梅在地产创新研习社演讲的节选 / 061

第二篇

互联网+营销=新供给

第四章 / 途家：互联网+度假租赁，整合闲置资源拯救空置房 / 071

一、途家成功的基础 / 074

二、途家的三大核心竞争力 / 075

三、途家的两种服务和“芯片”效应 / 083

四、途家如何选择和改造合作房源 / 089

五、途家的数据和未来 / 093

第三篇

互联网+组织=新产能

第五章 / 复星地产：扁平化组织中的明星合伙人 / 097

一、做一流的房地产投资集团从“人”开始 / 100

二、如何组建各产品线核心团队 / 103

三、合伙人的资源和利益 / 109

四、合伙人制度的风险控制 / 111

链接1：当代置业：互联网+内部管控，扁平化扫除信息不对称 / 113

链接2：鸿坤“合伙人+”和“双通道”实现扁平化 / 119

第六章 / 全经联：互联网思维+社群，金融、智库、平台合一的超级孵化器 / 123

一、全经联的三大资源准备 / 127

二、组织准备：4种基金、50个孵化器 / 128

三、全经联的核心商业模式 / 130

四、决策投资的过程 / 131

五、全经联孵化器的优势 / 132

链接3：互联网思维+商会，组织内众筹打造超级平台 / 135

第四篇

互联网+众筹=新伙伴

第七章 / 当代无忧我房：以参与式设计为灵魂的全流程众筹 / 141

一、无忧我房众筹的五个核心逻辑 / 145



二、众筹成功的三个关键举措 / 150

三、产品设计互动是无忧我房的核心竞争力 / 155

四、众筹之后的商业模式：互联网+社区服务=O2O平台 / 159

第八章 / 众筹筑屋：多种使用方案的互动式众筹 / 163

一、房地产众筹兴起源于时代变化 / 166

二、众筹筑屋的四种核心逻辑 / 168

三、两种众筹，多种使用方案 / 170

四、众筹筑屋的核心竞争力 / 172

| 下部 互联网+后期服务 |

房企做服务，资本之外最大的优势在于手中的社区、园区平台和先期积累的深层数据。

第五篇

平台+O2O=新流量

第九章 / 乐生活：互联网+物业，人本主义的社区O2O / 179

一、精细管控发掘大量人力资源 / 181

二、大数据筛选出商业模式、核心用户、产业、服务商 / 186

三、增加客户黏性，两种模式迅速扩张 / 191

四、未来：根据规模改变扩张模式 / 198

第十章 / 小区无忧：从0开始的第三方社区O2O平台 / 201

- 一、从0开始走向全市的步骤和模式 / 204
- 二、模式进化，先做减法再做加法，走向全国 / 210

第十一章 / 西单大悦城：大数据下的商业地产O2O / 219

- 一、大数据的采集、交换和分析 / 222
- 二、另起炉灶积累线上会员 / 224
- 三、商业地产O2O的4类秘笈 / 226

第六篇

深层数据+金融=新资产

第十二章 / 鸿坤：深层数据支撑社区、园区金融 / 239

- 一、长期经营各地产平台 / 242
- 二、独立金融业务，重点投向社区、园区 / 245

链接：鸿坤利用社区平台，通过O2O做医疗专业服务 / 250

第十三章 / 五洲国际：园区平台上，深层数据支撑动产金融 / 253

- 一、平台：商贸、物流、仓储等功能合一的产业园区 / 257
- 二、全产业链的资产管理运营服务，动产金融是创新 / 261



| 上部 |
互联网+开发销售



新常态下房企做开发销售已无法完全按照过去的逻辑进行。而房企进化的瓶颈，在于其沉醉于过往的成功经验。

第一篇 互联网+产品=新需求

需求端“无中生有”，创造了原本不存在的使用消费场景。“YOU+”“科技寺”的择客，创造了新的氛围、新的产品，“elab”产品的本质在于通过空间的定制、转换创造新产品。

第二篇 互联网+营销=新供给

供给端“点石成金”，将原本的闲散资源充分利用。“途家”通过信息全面对称让客户和房东都对其感到信任，于是产生大量供给。

第三篇 互联网+组织=新产能

组织内部的资源要激活，离开原架构建立崭新的引擎和动力，并充分运用原有资源是根本。不管是企业内部效率增加，还是新组织产生新的盈利能力，都是新的产能。新产能不只是规模的扩大，更是创新能力增强。

第四篇 互联网+众筹=新伙伴

众筹介入的是整个开发产业链，使用者和制造者合一，众筹设计、资金、客户等一切。C端和B端从供需双方变成合作者。这一根本改变，对于企业而言实际上是增加了合作伙伴，不管在资金、智力、营销方面都是，在营销方面最初的种子客户非常关键。

在苹果系列电子产品出现之前，没有人知道自己需要苹果的电子产品。类似苹果电子产品这种与之前完全不同的产品，能激发出崭新的需求，开拓出崭新的市场。

房子，能不能有崭新的产品？客户，有什么自己没有意识到的需求？

移动互联网时代，现实中相对新潮的人群在网络上发现彼此，并相聚到一起，他们发现原来自己并不孤单。因为“同类”的相互认同和鼓励，人性中的某些方面前所未有地得以放大。

从工具诞生以来，工具与人就互相影响，并最终帮助人脱离自然界。移动互联网作为一种工具，对人产生了重大影响，甚至导致人的异化，比如：网络催生了各种社交工具，反而使现实中的很多人更加孤单。

马斯洛提出了人的五层需求：第一层次，生理上的需要；第二层次，安全上的需要；第三层次，情感和归属的需要；第四层次，尊重的需要；第五层次，自我实现的需要。

过去的房屋产品，只能满足第一层次和第二层次的需求，而第三、第四、第五层次的需求，并不是房屋本身就能满足的。必须让房屋的入住者，以及入住的人群所形成的氛围和社群，成为产品本身的一部分，才能满足这三个层次的需求。例如，通过社交满足人的情感需求，通过彼此鼓励创业满足自我实现的需求。