

当蜗牛插上翅膀，当智慧经营融入传统行业……
当打破公司壁垒，当跨组织经营成为一种风尚……



“后地产”时代的 智慧经营方略

苏海云◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

当蜗牛插上翅膀，当智慧经营融入传统行业……

当打破公司壁垒，当跨组织经营成为一种风尚……

熵变



“后地产”时代的
智慧经营方略

苏海云◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

• 北 京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

熵变:“后地产”时代的智慧经营方略/苏海云著.

北京:中国经济出版社,2018.4

ISBN 978-7-5136-5120-2

I. ①熵… II. ①苏… III. ①房地产企业—企业经营管理 IV. ①F293.34

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 048882 号

选题策划 汪 京

策划编辑 崔姜薇

责任编辑 葛 晶

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京柏力行彩印有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 19.5

字 数 330 千字

版 次 2018 年 4 月第 1 版

印 次 2018 年 4 月第 1 次

定 价 68.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换 (联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话:12390) 服务热线:010-88386794

作者简介

苏海云，博士，资源经济与管理专业，主要从事战略管理、流程管理、企业信息化、互联网技术、智慧科技应用等领域的工作与研究，擅于立足行业经营与管理的视角挖掘企业信息资源、制定企业信息化战略、合理布局信息化结构、评估信息化对企业的价值等。对房地产行业的业务及运营管理有深入的理解，同时在将信息技术与业务、管理价值最大化的有机融合方面有着丰富的实战经验。首次提出并践行了通过信息技术实现企业的跨组织经营与协同，极大地提升了企业在资源整合时代的协同作战能力与效率。

曾在多家国内外知名企业担任高管，目前为巨洲云科技总裁，同时兼任多家大型企业的信息化管理高级顾问。

内容简介

“后地产”时代，行业竞争环境、商业模式、企业运营管理方式等均发生着深刻的变化，传统地产企业在面临与日俱增的挑战压力的同时，也迎来了前所未有的发展空间与机遇。智慧经营将成为这一系列变化的“催化剂”，以移动互联、物联网、大数据、云计算和人工智能等为代表的信息技术，将会为传统企业提供全新的运营模式和组织形态，将企业带入全产业链协作甚至跨组织经营协同的地产生态圈，通过生态圈共荣带动企业持续增长。

本书引入热力学第二定律中的“熵”，并首次提出“组织熵变”这一概念，使管理者站在经营的视角度量企业熵变规律，旨在形象地描述在各类因素的影响下，企业“秩序”的改变，并警示同业者时刻关注企业的内外部因素，如何通过科技与经营、管理的有效融合，形成合理“组织熵值”，使企业更有序、可持续健康发展。本书将从行业发展、信息技术、管理理念等方面全方位展示“后地产”时代的智慧经营，并做了详细阐述，通过智慧经营理念源源不断地为企业注入新的活力和创新思维，帮助企业在与日俱增的挑战压力下寻求新的发展空间。

回顾 2017 年，在经历了一系列调控之后，地产企业依然交出了史上最好的业绩，千亿以上规模房企达到 17 家，碧桂园、恒大、万科更是形成了 5000 亿级别的寡头。在亮眼的成绩背后，房地产市场及行业格局已经发生了显著的变化，“十九大”又为地产行业未来的发展奠定了新的基调，可以说，2017 年是地产行业承上启下的一年，我们已经真正迎来“后地产”时代。

在黄金时代，规模是地产企业的第一追求，率先获得规模优势的房企又带动行业形成了显著的马太效应，行业集中度进一步提升，龙头房企加速奔跑，中型房企开始出现明显的进退分化。未来地产行业的竞争将是“大象与大象之间的游戏”，千亿规模将成为“后地产”时代房地产企业参与“游戏”的入场券，而现阶段将是中小型房企快速发展，并占据一席之地的最后窗口。而在政策层面，在中国经济“去投资化”的过程中，投资要让位于消费、生产将让位于服务，地产行业在需求端和供给端将受到全面调控，各类调控对于地产市场的影响将进一步加深。

面对严峻的竞争态势和政策调控，如何通过管理变革、业务创新、转型等方式，激活企业的组织能力，提升运营效率，逆势突围，确保持续增长，成为各地产企业经营管理者思考的问题。轻资产运营，城市运营商、产业运营商转型，金融、互联网与地产深度融合等已经成为当下房企最热门的话题。而在内部管理方面，事实上很多地产企业在管理规范化、标准化、制度化、流程化等方面探索已久，并形成了各具特色的管理风格，但在快速变化的市场和竞争环境下，尤其在企业需要快速转型发展的阶段，传统的管理方式、管理工具很难支撑企业灵活快速的“转身”。因此，我们需要开始思考更深层次的变化，即转变经营管理的思维方式。

在更广泛的社会经济发展背景下，信息技术、互联网思维对于各传统行

业的重构和颠覆已屡见不鲜，行业边界变得模糊，新的价值创造机会不断呈现、各类新颖的商业模式也在逐渐改变原有的经济学概念。进行多边化的资源整合、多边经济成为一种日益重要的商业模式类型，企业价值理念逐步转向整个产业链甚至是生态圈价值的提升。

在此背景下，地产行业被信息文明重构不可避免，传统的企业组织管理形态也将受到改造，经营逻辑与运营模式也将发生变化。面对如此纷繁复杂的变化和陌生的数字领域，地产企业的管理者将受到前所未有的挑战，不仅仅来自于技术领域，更来源于互联网思维、数字生态等经营理念领域。

本书毫无保留地呈现了作者在 20 年从业经历中的经验和深入思考，书中对地产行业的发展和企业管理方面均有深刻的见解。作者凭借其在 IT 领域和地产企业经营管理领域的管理经验，合二为一，对“后地产”时代地产企业的智慧经营进行了深入阐释，极具启发性和指导意义。这并不是一本纯粹的理论教科书，而是为读者提供了从思维到工具，再到落地的指南，每一位读者将会受益匪浅。

张立洲

鑫苑集团执行董事兼 CEO

房地产是最早向管理和信息化要效益的行业之一。但由于房地产开发建设项目投资额大、建设周期长、流程复杂、容错试错成本高等特点，使得房地产企业的信息化建设一直面临着难题和挑战。

早期的房地产企业信息化建设大多偏向于解决企业内部办公和业务流程的自动化，借助于 OA 行政办公、业务类信息系统达到固化流程，实现标准化管理的目标。在取得一定的效果奠定发展的基石之后，信息化的重心开始转向房地产项目开发建设全生命周期的精细化管理，提升运营效率，管控企业风险，进而为企业管理提供强有力的决策支持，上马实施如 ERP 企业资源计划系统、CRM 客户管理和销售管理系统、DSS 决策支持系统等较大型信息化项目，进一步促进业务模式的调整和优化。尽管如此，信息化在企业内部仍仅定位于业务发展的助推者（即 IT enabler），难以站在战略高度去思考或影响整个企业的发展。

时代在发展，科技在进步。尤其是最近几年，以云计算、大数据、移动互联、物联网和人工智能等新技术驱动的数字化时代已悄然来临，正在深刻地影响着各行各业，变革的深度、广度和速度超过了任何历史时刻。越来越多的传统行业被重构颠覆，新的商业模式被不断创造。在此背景下，房地产龙头企业们已纷纷采取行动，应对数字化转型带来的机遇和挑战。在以更加积极的态度、开放的心态去拥抱新理念、思考企业未来发展模式的同时，如何更好地利用信息化和新技术为自身赋能，加速企业数字化转型和开放式发展就成了重中之重。2017 年底的房地产行业 CIO 峰会上，我就很欣喜地看到了这一行业发展的新趋势。信息化正在逐步从后台走到前台，在继续服务于核心业务的同时，成为带动企业甚至整个房地产行业创新转型和发展的引擎（即 Innovation Engine）。

本书作者同样见证了上述房地产企业信息化的发展历程。凭借其在企业信息化规划建设、企业内部管理等方面丰富的实践经验，娓娓道来，在本书中系统性地呈现了房地产企业智慧经营体系构建、数字化转型的思路和方法，其“信息即管理、信息即业务”的理念对于信息化从业人员具有很强的指导意义。

本书不仅仅适用于 CIO 或企业的信息化相关人员，也适用于各个层级的企业管理人员。书中对于时代发展趋势下企业管理和信息化的思考及由此带来的思维碰撞将会使每位读者受益。该书将会成为有志于从事房地产管理实践人员的必备工具书。

朱战备

万达集团副总裁兼 CIO

自序

从业近 20 载，投身地产行业十年有余，作为一个行业研究者、践行者，我目睹了社会环境、经济环境、政策因素等宏观环境的更替及微观环境下企业的变迁。企业需要在实践中发展，更需要在持续变革中摸索前行。“世间好物不坚牢，彩云易散琉璃脆”，为什么？是因为事物维持美好的状态是需要能量的，如果没有能量输入，美好的状态就会结束。对于企业来讲同样如此，企业并非一定会变得更有序、更进步、更高效。相反地，企业如同宇宙其他事物一样，常态和最终命运一定是变得更混乱和无序，没有永生的企业，只有存活更久一些的企业。如果没有创新机制的持续注入，时刻保持企业最佳化有序发展，企业的混乱状态将会不断滋长，直至消失。从热力学度量看企业演变，这就是熵变规律，也是热力学第二定律。熵是一种体系混乱状态或无序状态的度量。从物理学角度分析，企业没有办法消除熵和混乱，只能通过种种手段让某些局部变得更有秩序，把混乱转移。智慧经营的理念将会给企业带来全新的、源源不断的能量源泉，通过技术手段与经营、管理的有效融合使企业变得越来越有序，智慧经营理念将会成为企业熵变助力的最强思维。互联网时代，企业面临的挑战压力与日俱增，同时也给企业带来前所未有的发展空间与机遇。企业的快速发展源于与时俱进的思维，不是传统行业不行了，而是企业的经营理念传统了、落后了。

现在形容传统行业，特别是做得很“重”的传统企业，用蜗牛来形容比较形象，我把它引到了本书的封面上，先来做个注解。一只蜗牛拖着一个重重的壳，缓慢匍匐前进，随时面临着敌人的威胁。当蜗牛拥有一对能够让它飞翔的翅膀后，它便可以在天空中快速翱翔，原本累赘的壳却变成了它的优势，成了御敌的装甲。在实体企业负担越来越重，发展越来越缓慢的情况下，传统思维成为企业发展的一大制约因素，不是传统企业不行了，而是企业经

营理念滞后了，当思想加以延展，当用科技武装起来的智慧经营融入经营管理与业务运营时，企业或许会进入另一番天地。

何为智慧经营？智慧经营是将企业进行数字化升级、用智能化应用武装后的新型管理模式和组织形态，是先进信息技术、新型思维模式和企业管理与业务的深度融合。通过智慧企业建设不仅可以促进企业内部生产关系的转型升级，进一步释放员工的创新创效活力，还能够打通企业上下游之间的协同，为企业提供可持续发展的原动力。

我们处于一个共享、连接的时代，市场环境由一个个的生态系统构成，每个企业都处于生态系统的一环，脱离生态系统的连接将无法在孤立的状态下得到成长。在此情形下，自己拥有多少资源已不再重要，重要的是能够共享多少资源，使得企业在生态圈中快速迭代、持续成长，分享“生态圈共荣”的红利。因此，企业的经营理念将逐步从内部闭环的经营管理向驱动外部业务、供应链全场景协作甚至跨组织经营协同转变。

互联网时代的到来，信息技术的发展恰恰为企业的智慧经营变革提供了良好的技术支撑，以移动互联网、物联网、大数据、云计算和人工智能等为代表的信息技术，已使智慧企业建设具备信息基础和产业基础。但纵观诸多企业的信息化或智能化建设，均存在不系统、不全面、不统一，没有从根本上解决信息孤岛、数据碎片等问题。因此，深入推进智慧企业实践必须正确处理好信息技术、工业技术和企业生产经营的三者理论关系，采用技术创新和管理创新的两轮驱动模式，实现三者的完美融合，保障各业务数据量化和集成集中共享，统一决策平台和管理智能协同。

地产作为一个传统行业，在过去 20 年，伴随着中国城镇化的快速推进所释放出的巨大红利，经历了一个快速发展的黄金时代，地产企业经营数据也逐年攀升，并在 2017 年交出了史上最好业绩。但伴随着“后地产”时代的来临，地产行业正在经历着明显的变化：增量市场已触及瓶颈，未来 3—5 年房地产市场规模将会在顶部徘徊；行业集中度进一步上升，地产企业正朝着“万亿俱乐部”迈进；调控内容深化、长效机制加码将是“后地产”时代的主要政策发展方向；价值链重构、跨组织经营将会是“后地产”时代行业的最重要特征。传统的规模经济、上下游企业边界等概念将会被重新定义，企业实现跨组织的资源共享、业务及管理协同、多维度的合作带动产业链整体效能提升，进而实现共赢将会成为一种趋势。

地产企业在政策层面和行业层面都面临着新时代的快速更迭，原有的商

业模式、竞争规则不断被颠覆，创新、变革成为地产企业因势而变，确保持续增长能力、竞争能力的重要举措。通过专业化、标准化等方式提升管理效率已经成为地产企业的标配动作，跟投、合伙人机制、自组织形态、去中心化、无边界化管理等已经成为当下最流行的词汇。

在快速变化的市场竞争环境、全面调控压力、内部管理变革诉求、转型创新尝试等因素作用下，地产企业面临着前所未有的内外部挑战，并对企业管理者提出了更高的要求。智慧经营为地产企业提供了全新的经营管理蓝图。不同于传统的企业信息化建设，智慧经营将企业的信息化建设理念由传统的业务系统建设向多组织业务协同、资源共享、生态链整合转变，为地产企业提供了一套完整、详尽的解决方案，在业务管理、经营决策、产业链整合、跨组织经营等方面提供了统一的管理平台。此外，智慧经营还将推动企业管理体系和工作方式的改进，甚至创造新的业务场景和商业模式，大大开阔企业在经营管理方面的想象力。“后地产”时代，数据成为企业新的生产要素、技术成为创新的驱动力、智慧经营成为地产企业生存的必然选择。

在本书中，我们会分析在“后地产”时代，地产企业将面临哪些挑战，在复杂的竞争环境下最需关注什么，哪些数据、指标需要重点分析。对于当前地产行业内已经在发生着的各类轻资产转型、涉足金融领域、“互联网+”创新及更广泛的多元化也会列举分析。在对行业进行深刻理解的基础上，围绕地产开发核心业务详细阐述如何实现“智慧经营”。

本书有一半的篇幅都在讲解什么是地产企业的智慧经营，从投资拓展、成本管理、计划运营，一直到营销、物业，再到人力资源管理、财务管理等，各个环节如何在信息技术的改造和重塑下，实现数字化、智慧化运营。在公司整体经营层面，如何将一切经营行为串联，实现数据化、可视化，并利用数据管理快速寻找关键数据辅助决策。我们摒弃以往的信息化思维，着眼点除了放在企业战略目标的达成、整体经营效率的提升上以外，还结合信息文明对于传统价值链、商业模式的深刻变革，深入思考如何利用信息技术、云计算、大数据等技术手段对企业管理进行深入改造，使其在快速变革中具备一定的张力、自适应性和衍生、延伸能力。

此外，本书还用较大篇幅来介绍地产企业如何实现智慧经营，从对战略的理解、管控模式的建立、流程梳理优化；到如何将数据或信息融入管理体系，影响并改善企业运营；再到如何加入“平台革命”，向生态系统迈进；最后再到在变革过程中如何进行思维模式的转变。我给此书赋予一个醒目的标

题“熵变”，旨在警示同业者时刻关注企业熵变，源源不断为企业注入创新思维，让企业更有序且可持续地健康发展。我们回归企业经营管理的本质，在日趋激烈和复杂的竞争环境下为地产企业提供公司战略转型过程中的参考指南。

苏海云

2018年3月1日

北京巨洲云科技有限公司简介

北京巨洲云科技有限公司成立于2014年，是一家快速成长的互联网创新型企业，致力于打造行业信息化“新平台、新生态、跨组织协同”为核心的SaaS管理平台，为企业提供管理咨询及基于信息技术的系统建设、实施和服务的一体化解决方案，助力企业持续健康发展。

巨洲云核心产品包含一个平台四大核心应用，分别为HIO+信息管理生态平台和IM、OA、HR、地产ERP。基于最新的互联网技术和丰富的管理实践，巨洲云使企业不用自建机房，不依赖专业信息化管理团队，大幅度降低企业对信息化的投入，简单易用、高效稳定，让企业享受优质的信息化成果及服务。同时，巨洲云平台全面、智能、灵活、高效等特点，让企业管理不再受限于时间和空间，快速提升管理水平。

巨洲云科技不仅拥有专业的技术团队，更是以用户为中心，构建领先的服务体系，提供400咨询热线、在线服务、个性化定制及二次开发服务等，快速响应用户需求，保证用户的体验价值。

未来，我们希望与更多的企业合作，共享信息技术成果，将智慧经营理念融入企业管理，帮助更多的企业成功转型升级，互惠互利，合作共赢。



企业官微：

服务热线：400-000-3200

企业官网：www.juzhouyun.com

公司地址：北京市朝阳区建国路甲92号世茂大厦19层

选题策划：汪京

策划编辑：崔姜薇

责任编辑：葛晶 | 13426102845
120749256@qq.com



第一部分 “后地产”时代来临，地产企业最需要关注什么 / 1

一、规模、利润，两大永恒主题 / 3

- 1 黄金十年，快鱼已成长为大鱼 / 3
- 2 寡头时代，大象正在加速奔跑 / 8
- 3 有质量的增长才是更好的增长 / 12
- 4 现金为王，财务稳健风险可控 / 15

二、创新、求变，激活组织能力 / 17

- 1 创新商业模式，培育新的增长引擎 / 17
- 2 追求“更轻、更快、更灵活” / 27
- 3 跨组织经营，提升产业链整体效率 / 33
- 4 “信息”成为重要竞争优势 / 35

三、指标、数据，把脉企业健康 / 37

- 1 应该关注的指标 / 37
- 2 ROE、IRR 两大核心指标 / 41
- 3 指标不只是用来“看”的 / 44

四、不是地产不行了，而是经营理念不行了 / 46

第二部分 智慧管理大势所趋，地产智慧经营是什么 / 49

五、一张全景图玩转地产企业智慧经营 / 51

- 1 图解地产企业经营管理全业务流程 / 51

2 构建智慧经营全景地图 / 54

六、将企业放进屋内，将管理揣进兜里 / 56

1 商业智能，决策辅助 / 56

2 数据可视化，实时智慧呈现 / 63

七、传统业务“智慧+”升级 / 69

1 精准测算，拿地不再靠“赌” / 69

2 线上招采，优选供方、便捷维护 / 74

3 全程管理，系统推进、成本可见、质量可控 / 80

4 智慧营销，创新销售模式 / 105

5 精致物业管理，智慧化综合服务 / 114

6 简洁高效招商，妥善运营 / 121

7 HIO（HR、IM、OA）三大基础管理保障 / 127

8 财务管理，全过程控制 / 147

9 更加主动的全面风险管控 / 161

八、“智慧经营”为地产企业开辟了一条出路 / 171

第三部分 经营智慧化，地产企业该怎么做 / 173

九、战略为纲、管控为魂、流程为本 / 175

1 战略预见并选择未来 / 175

2 选择适当的管控模式 / 179

3 围绕地产开发核心价值链组织流程 / 188

十、信息化重塑业务流程 / 193

1 一体化规划，数字化运营 / 193

2 统一管理语言及数据口径 / 196

3 业务流程场景化 / 204

4 数据分享、协同应用 / 206

十一、多边开放式平台，全产业链跨组织合作 / 209

十二、思维变革助推技术革新、落地 / 218

第四部分 科技助力，地产企业机会伊始 / 225

十三、地产下半场属于全产业链整合、共享 / 227

- 1 地产服务领域创新 / 227
- 2 全产业链开放共享、价值共创 / 248

十四、智慧应用，地产生态圈的“产业化”升级 / 269

- 1 新型智慧城市，提升地产服务价值 / 269
- 2 智慧科技小镇，加速产业升级 / 279

十五、大数据应用，挖掘新的利润增长点 / 282

十六、没有传统行业，只有传统思维，未来发展空间没有天花板 / 291

结束语 / 293

参考文献 / 295



第一部分

“后地产”时代来临，地产企业最需要关注什么



当下中国企业面临的问题跟以前大不一样，商业社会旧有的观念、商业模式、经验主义正面临着终结。在移动互联网、大数据、商业智能等新技术应用的冲击下，一切都在快速变化。传统产业链不断进行着整合重构，挑战和调整时刻在各行各业内发生着。机遇和挑战并存成为这个时代最恰当的诠释。

对于地产行业，传统“高增长、高周转、高毛利”的增长模式遭遇天花板，“规模扩张”逻辑逐步被削弱，行业利润越来越薄，渐渐进入万亿级别的寡头时代进一步加剧了市场分化。同时，存量市场渐渐超过增量，客户及产品越来越复杂，长效调控加码等，这一系列变化标志着“后地产时代”地产企业将会面临更复杂、更艰巨的挑战，行业正在经历着规模化、低利润和高风险的洗牌过程。如何生存并获得持续发展成为摆在各地产企业经营者面前的难题，考验着他们的智慧、眼界与能力。创新、变革、转型、智慧经营等成为各地产企业寻求破局的关键词。

一个确定无疑的事实是，我们已经步入了一个日新月异变革的时代，面对如此纷繁复杂的商业环境，更需要企业明确最需要关注的是什么。