



2021年在“三条红线”政策及市场环境变化的背景下，房地产企业步入“青铜时代”。这也意味着，房地产企业的分化即将拉大。眼下，房地产行业开始进入精细化管理时代。在此背景下，房地产企业重构自身的管理体系尤为重要。目前，数字化与科技创新成为房地产企业实现高质量发展的重要议题。其中，龙光控股集团（以下简称“龙光”）率先开启数字化转型之路，以数字化运营为推进器，以数字化财务为驱动器，通过打造数字化“三部曲”，突破企业价值增长的“天花板”，助推房地产行业数字化转型。2021年，龙光共上线63个系统，用一年的时间完成了其他企业两三年才能完成的数字化内容，上线速度创造了地产行业数字化新高度。

紧握数字化转型机遇 随着云计算、大数据等数字化技术在产业界的深入推进，通过数字化提升企业管理和经营效率已经成为共识，房地产行业也是如此。“当前，房地产行业数字化飞速发展，房企将数字化作为提高核心竞争优势的重要筹码，纷纷加大数字化投入，尤其是一些局部领域的数字化正向纵深发展。”龙光首席信息官补声东表示。然而，要想真正释放数据动能，实现数字化转型目标，房企还需掌握全量数据、构建大数据基础。在目前的房地产数字化阶段，数据烟囱林立仍然是亟待破解的难题之一。为了解决数据产生阶段存在诸多盲区、数据拉通程度非常有限，数据滞留和流失造成驱动力减弱等问题。补声东提出，数字化转型需要从数据管理开始。他认为，在企业数字化转型过程中，普遍遇到缺乏高质量的数据、缺乏适用的技术架构、缺乏专业的人才和技能等挑战。如果缺乏数据治理，企业便难以进行及时的决策、有效的业务管控以及获得准确的信息。数据管理就是帮助企业掌握及时、准确和完整的信息。在具体的操作环节上，龙光数据化管理的建设既要“立竿见影”，也要“诗和远方”；既要考虑自上而下的管理模式，又要自下而上进行前瞻性对照。若只进行数据资产化，但无法将数据可视化，企业的价值就无法得到释放。因此，龙光需要通过建立“管理驾驶舱”、报告平台、报表中心等来汇聚数据势能，赋能企业实现价值增长。目前，龙光数字化建设以业务全面线上化为目标，实现数据全面拉通，并利用“管理驾驶舱”、中台等系统进行业务管理和辅助决策。在目标引领下，龙光在企业经营管理、建筑施工、产品创新、智能家居、智慧社区等多个领域，已经全面推进科技创新和数字化建设，在建立数字化思维、组织中台重构、数字化运营、AI营销智能化以及通过BIM提高生产力等方面取得显著成果。以“龙光宝”线上营销平台为例，全民经纪人创造收入89亿元，累计拓客近115万人，预计三年拓客成本可节省10.68亿元。

拥抱变化，打造数字化三部曲 业内专业人士分析，随着房地产行业逐步进入精细化管理时代，房企需要在业务运营、产品打造、财务管理等方面具备更加精细化的管理能力。千里之行，始于足下。龙光正以精

细化管理提升经营效率，积极推进数字化建设，通过对企业全面、系统的数字化重塑，助力企业智慧化升级，实现提效降本、辅助决策及业务赋能，打造面向未来的智慧企业。首先，龙光全面拉通三大数据。2021年7-8月，龙光在营销模块上形成了大数据的联动，让多个平台的营销数据形成统一标准，实现营销数据在人力、财务、运营和营销各个条线全面拉通。在此基础上，实现在线营销数据自动化，从而便于营销人员更准确地分析在线营销结果。2021年9月，龙光将各个部门的供应数据、销售数据和存货数据全面拉通。在此基础上，未来可以实现盈利预测自动化和动态测试，并实时计算出公司的整体投资回报率（ROI）情况。除此之外，还有财务数据的全面拉通。例如，龙光的采购都以战略采购为主，通过拉通应付账款数据，集团可以实时掌握与全国供应商的合同签署和支付情况，理清应付与实付情况，避免债务纠纷，维持与供应商之间的信任关系。全面拉通三大数据后，龙光将目光瞄准数字化运营领域，通过数字化运营助力业务领域。房地产行业的数字化往往始于信息化系统搭建，但仅仅于此还不够。房企需要更进一步，通过业务线上化收集全量数据，再依靠大数据分析进行数字化运营，解决业务发展中的一些问题。因此，龙光数字化建设的第二步是通过数字化获取管理红利。其中的关键在于，一是通过数据发现问题；二是通过数据分析问题；三是通过数据解决问题；四是通过数据校验问题解决的效果。从而形成数字化运营的闭环，真正让每个员工逐步建立数字化运营意识和思维，让每个部门培养用数据进行决策的习惯。各部门反馈良好，在2021年数字线上调研用户满意度稳定维持在85分以上，较过往提升了15%。此外，龙光还对数据进行深度挖掘，通过大数据和AI技术提升生产力。具体的做法是通过AI模型分析数据之间的关联，挖掘数据的业务价值，进行原因挖掘、趋势预测等，辅助业务决策。例如，将业务运营环节抽象成一个个模型，再通过数据分析，可以帮助每一个项目组进行工期调整、成本调整、销售流量调整以及销售价格调整。最终将这种决策模式从经营管理上升到商业逻辑的调整中，从而获得市场竞争优势。