

房地产企业未来社区业务发展战略研究

——以某上市房企 L 为例

文 / 周润臣 中铁建城市开发有限公司 浙江杭州 310000

【摘要】2019年，浙江省政府首次提出基于“一心三化九场景”打造未来社区，近期拟将未来社区打造为共同富裕现代化基本单元。同时，房地产行业由增量市场进入存量市场是大势所趋，未来社区业务可以较好地引导房地产企业转型升级。本文选取 L 企业作为研究对象，运用 IE 矩阵等战略管理相关理论方法，对 L 企业未来社区业务发展战略进行了分析，提出分长中短期三个阶段制定并实施 L 企业未来社区业务发展战略，为房地产企业转型发展提供思路借鉴。

【关键词】房地产企业；未来社区；业务发展战略

【DOI】10.12334/j.issn.1002-8536.2022.07.013

引言：

房地产行业发展面临新问题，未来社区建设应运而生。以浙江省为例，近年来城市建设成绩斐然，但依然存在诸如老旧小区建筑安全隐患、公共配套设施陈旧、智能化程度低等问题。在此背景下，2019年，浙江省提出基于“一心三化九场景”理念建设未来社区。据浙江省发改委预测，浙江省未来社区总投资将超过 30000 亿元，市场空间广阔。未来社区的建设理念，与国家十四五规划提出的“推进以人为本的新型城镇化”高度吻合，浙江省拟将未来社区打造为共同富裕现代化基本单元，未来发展前景广阔。

房企积极转型，模式广受认同。随着我国城市化进程迈入新的发展阶段，“房住不炒”成为行业发展主旋律，近年来房地产企业一直在寻求转型。未来社区以人民对美好生活的向往为中心，以人本化、生态化、数字化为三维价值坐标，以未来邻里、治理、教育、健康等九大场景为支撑，打造美丽、智慧、便捷的新型社区，全面助力社会转型、行业升级、人民安居，其建设理念立意深远，价值场景广受认同，未来发展前景广阔。

未来社区业务竞争日趋激烈，企业竞争优势有待加强。近年来，未来社区建设呈现以下发展趋势：（1）企业参与热情高涨，行业集中度不断提高，市场竞争加剧；（2）拆改重建为主，规划新建为辅，代表行业未来发展方向。L 企业作为业务重点布局浙江的全国知名上市房地产企业，近年来积极参与未来社区建设，取得了一定成绩，同时，也面临未来社区业务发展战略不够清晰、组织架构尚待完善、管控措施有待加强等问题。

1、L 企业未来社区业务发展战略选择

本文在专家评分法基础上，通过 EFE、IFE 矩阵分析，分别对 L 企业外部环境、内部环境进行定量分析。

1.1 L 企业外部因素综合评价

本文以 EFE 矩阵分析 L 企业外部环境，步骤如下：

（1）确定关键因素。在系统梳理外部环境基础上，结合专家咨询意见，分别确定 L 企业外部环境因素中最关键的机会与威胁。（2）选择评价人员。从 L 企业选择中高层管理人员共 10 人作为评价人员。（3）确定权重，并评价企业相应能力。权重值设为【0，1】，数值越大表示企业反应能力越强；权重值取 10 人评分平均值。L 企业相应能力分数范围设为【1，4】，4 分表示反应能力很强，3 分表示反应能力较强，以此类推；各因素评分取 10 人平均值。（4）计算并汇总调查问卷相关数据，计算各项的加权分数。

表 1 L 企业外部环境矩阵评价

L 企业外部环境矩阵评价					
	序号	外部关键因素	权重	评分	加权分数
机会	1	政策：鼓励发展，科学化、精细化、数字化；浙江大力推行未来社区	0.126	3.6	0.4536
	2	行业：房住不炒，“三道红线”，行业转型升级迫在眉睫；城市更新行业发展趋势；	0.076	3	0.228
	3	经济：2020 年国内生产总值首次突破 100 万亿元；居民收入持续提升	0.065	2.4	0.156
	4	社会：人民对居住品质、社区配套、绿色低碳、社区治理的重视	0.078	2.2	0.1716
	5	技术：5G、数字经济与智能化等技术不断提升	0.123	3.5	0.4305

企业成本管控能力等影响，L企业未来社区业务客户定位宜定位于一般改善客群、刚改客群。

2、L企业业务发展战略实施规划

2.1 企业愿景与未来社区业务目标规划

2.1.1 L企业愿景及理念介绍

L企业的企业精神是人文理想主义，以为客户创价值、为城市添美丽、为社会增福祉为企业使命，致力于打造美好生活服务商。

2.1.2 L企业未来社区业务战略实施规划

基于L企业的企业愿景与情况，结合未来社区“一心三化九场景”的建设理念，以及L企业目前未来社区业务开展情况，将L企业战略规划目标设定为三个阶段性目标：先做大，再做强，最后成就愿景。首先，2019-2021年为试点建设阶段，2021年是未来社区试点建设阶段的收官之年，当务之急应快速抢占市场做大规模，形成未来社区业务影响力。其次，未来3年，在企业具备一定项目规模、建设及运营经验后，尽快开启模式梳理、经验总结，通过参与未来社区行业标准制定、发布行业白皮书等方式迅速打造未来社区理论实践高地。最后，未来5年，通过搭建成熟的未来社区生态平台，持续提升项目运营服务能力，最终依靠未来社区业务，助力企业达成美好生活服务商的目标。

(1) 近期：至2021年底，以“做大”为目标，速成规模夯市场。

未来社区业务空前的政策支持、广阔的市场前景，以及L企业良好的自身优势，均表明L企业应迅速做大未来社区业务的市场规模，通过提升企业在未来社区领域的市场规模，迅速提升业务影响力。2019年，L企业商品房销售金额约占浙江省商品房销售总额的5.66%，按此市场份额预估，该阶段，L企业宜再新增2-3个未来社区项目，确保到2021年底在开发的未来社区项目数量达到6-7个，从而确保企业维持未来社区第一梯队市场地位。

该阶段战略目标实施保障措施建议：a) 组织保障：增设未来社区事业部，整合重资产板块下的浙江公司、及其轻资产板块下的生活公司、科技公司、设计院等与未来社区业务相关职能；加强未来社区人才培养及培养工作；b) 企业文化保障措施：建议建立包容和谐、任人唯贤、英雄不问出身的企业文化；c) 财务保障措施：加强财务预算管理，优化融资结构，以进一步提升未来社区整体运营效益。

(2) 至2023年底，以“做强”为目标，引领行业树示范。

为更好满足未来社区创建指标迭代升级的要求，L企业可积极参与行业标准制定，通过加强研究、参与制定行业标准来提升自身竞争力；通过整合企业内外部资源，以“线下运营+线上服务”为渠道，实现资源整合铸模式；通过高水平打造目前正在开发的未来社区项目，铸造浙江省未来社区样板工程，迅速形成示范效应，助力未来社区进入全面复制推广阶段，并持续引领行业发展。

该阶段战略目标实施保障措施建议：a) 组织保障措施：筹建未来社区研究院，不断提升研究能力；成立战略规划

中心，统筹公司地产、未来社区等相关业务协同健康发展；b) 企业文化保障措施：强化客户至上的企业文化，通过不断提升企业服务能力、服务理念，增加客户对企业产品的粘性和忠诚度；c) 运营保障措施：加强精细化运营管控，在专业化、标准化、数字化、智能化、平台化五个方面进行持续提升，不断刷新未来社区示范项目新水平；d) 财务保障措施：合理设定关键财务指标，如采用销售净利润率+ROE双指标模式。

(3) 至2025年底，以“愿景”为目标，完善平台铸愿景。

参与未来社区的企业相对较为集中，企业若要保持市场领先地位，宜确保10%以上的市场占有率。以此估算，L企业未来5年，应力争在未来社区业务上累计投资1000亿元，按照第一、二批未来社区平均单个项目约50亿元的投资额，预计需新增20个未来社区项目。在该阶段，L企业的主要目标是进一步完善生态平台建设，助力企业实现愿景。可以品质、人文、科技、服务“四驾马车”，实现“四位一体美生活”；以线下运营为基础，以线上服务为补充，构建线上线下一体化、“To B+To C”相结合的方式，从而搭建成熟的未来社区生态平台，增强企业核心竞争力；以大数据深度挖掘客户需求，整合线上线下的资源平台，创造大数据下的增值服务，实现企业商业模式的优化升级。

该阶段战略目标实施保障措施建议：a) 组织保障措施：可借鉴国内标杆房企万科的做法，鼓励员工在其业务生态圈范围内进行创业，以进一步丰富企业生态圈；b) 企业文化保障措施：该阶段L企业宜建立“成人之美”的企业文化，即对于平台合作方、企业员工的新创意、新项目，L企业要有“成人之美”之雅量，并且，通过“送人玫瑰”，加大对具有市场潜力项目的支持和培育，从而达到“手留余香”的效果，不断丰富和发展企业未来社区业务生态圈。

结语：

未来社区建设理念科学，发展空间广阔，可作为房地产企业发展转型的发展方向。面对竞争日益激烈的未来社区市场环境，房地产企业应结合企业实际情况，明晰业务发展战略，才能在未来社区业务取得长足进步，助力企业转型发展。

参考文献：

[1] (美) 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 2012.

[2] 邹永华, 陈紫微. 未来社区建设的理论探索[J]. 治理研究, 2021(3):95-103.

[3] 袁奇峰, 钟碧珠, 贾姝, 唐璇, 李刚. 未来社区: 城市居住区建设的有益探索[J]. 规划师, 2020(21):27-34.

作者简介：

周润臣(1988-), 男, 重庆大学建设管理与房地产学院学术硕士, 浙江大学MBA, 目前任中铁建城市开发有限公司总部投资发展部总监, 研究方向: 未来社区、城市更新、共同富裕示范区建设、战略管理等。