# 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"推进以人为核心 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	

威胁	6	政策: 政策的连续性	0.138	3.2	0.4416
	7	替代品:传统住宅社区等	0.068	2.6	0.1768
	8	人才: 既懂地产, 又能够嫁接、融	0.098	3.7	0.3626
		合九大场景的专业人才紧缺			
	9	竞争者: 越来越多的企业进军未来	0.107	2.7	0.2889
		社区,市场竞争越发激烈			
	10	行业标准规范:不断出台新标准、	0.121	3 2	0.3872
	10	新规范	0.121	3.2	0.3072
合计			1		3.0968

数据来源: L 企业相关管理人员问卷访谈

根据 EFE 评价矩阵, L 企业面临的外部环境加权分为3.10(四舍五入),高于平均加权分2.5。由此,我们认为,当前外部环境对L企业的发展相对有利,L企业应该抢抓机遇、克服困难、勇于挑战,根据外部环境适时量身定制公司发展战略。

#### 1.2 L 企业内部因素综合评价

基本原理同 EFE 法,内部因素综合评价结果如下:

表 2 | 企业内部环境矩阵评价

L企业	L 企业内部环境矩阵评价					
	序号	内部关键因素	权重	评分	加权分数	
机会	1	品牌知名度、口碑、影 响力	0.126	3.7	0.4662	
	2	核心管理者能力	0.076	3.2	0.2432	
	3	设计、研发、创新等能力	0.065	3.5	0.2275	
	4	政府、企业等资源整合 能力	0.078	3.5	0.273	
	5	成本控制能力	0.123	2.7	0.3321	
	6	融资能力及资金成本	0.138	3.2	0.4416	
威胁	7	市场营销能力	0.068	3.2	0.2176	
	8	物业管理、教育、医疗、 数字化等方面的服务、 获取、运营等能力	0.098	3.6	0.3528	
	9	公司内部资源整合能力 及效率	0.107	2.2	0.2354	
	10	公司股权结构、组织架 构及重要人事安排	0.121	2.1	0.2541	
合计			1		3.0435	

数据来源: L 企业相关管理人员问卷访谈

问卷调查统计分析结果显示,L企业所面临的内部环境 其加权分为3.04,高于平均总加权分数2.5。由此,我们认为, 当前内部环境对L企业的发展相对有利,L企业应该抓住有 利的企业内部环境。

#### 1.3 L 企业发展战略确定

L企业EFE加权评分值为3.10,IFE加权评分值为3.04,适合增长型战略。

结合 L 企业自身情况及未来社区特点,本文梳理了基于 "搭平台、强运营、重治理、齐发展"理念的 L 企业未来社 区生态平台集成系统构建思维,通过优化收入模式,增强企 业核心竞争力,实现未来社区业务又好又快发展。

#### (1) 优化收入模式

未来社区因其自身物业类型众多,需自持运营的物业面积较大,九大场景通常需长期运营等特点,决定了其无法延续传统房地产开发业务短平快周转模式。未来社区业务应不断优化收入模式,在商品房销售利润之外,重点挖掘后期运营价值。从客户角度来看,应朝着"更多、更好、更久"的目标来做好客户端的工作;从业务角度来看,应朝"多元化+平台化"迈进;从市场角度来看,应"扎根浙江,放眼全国"。



图 1 L企业未来社区业务收入模式设计

### (2)增强核心竞争力

未来社区业务的核心竞争力并非"造房子"、"卖房子",而是"建家园"、"营生活"。"建家园"需要有一流的社区治理能力、优质的配套服务能力、高效的反馈处理能力、和谐的邻里关系、良好的创业环境等。一旦企业具备这些核心能力,进可以拓展项目,强化企业未来社区市场占有率;退可以承接相关服务业务,丰富企业未来社区业务收入来源。

## 1.4 L 企业未来社区业务战略定位分析

#### 1.4.1 市场定位

未来社区配套优、理念好、优势多,市场接受度高;因要求带设计方案出让土地,L企业在产品设计等方面的传统优势暂难凸显;因杭州等地商品住宅限售价,定位不宜过高;同时,由于L企业成本控制优势不明显,定位不宜过低。综上,建议L企业将产品定位为中高端未来社区产品。

#### 1.4.2 区域定位

从浙江省省内市场来看,L企业在杭州、宁波等地销售额较大,市场占有率较高,且上述城市经济发展水平相对较高,未来市场发展空间较大,L企业应充分发挥领先优势,优先在该类城市发展业务。此外,可动态关注供求关系较好、房价有一定支撑的浙江省内其他城市核心区域市场机会。同时,积极关注浙江省省外市场行业动态。

#### 1.4.3 价格定位

在当前浙江省主要城市商品住宅限价较为严格、未来社区产品整体供不应求的情况下,价格定位不是当前 L 企业未来社区业务发展的重点。但是,鉴于房地产行业具有周期性,L 企业要时刻动态关注市场风险,避免实际成交均价达不到限价上限的情况。

# 1.4.4 客户定位

从客户结构来看,通常分为终极改善客群、一般改善客群、刚改客群、刚需客群,在浙江省高水平发展建设共同富裕示范区的背景下,受未来社区创建理念、市场调控政策、L

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训及培养工作;b)企业文化保障措施:建议建立包容和谐、任人唯贤、英雄不问出处的企业文化;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公司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、"ToB+ToC"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,

[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, 贾姗, 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。