

我爱我家：房产经纪数字化转型

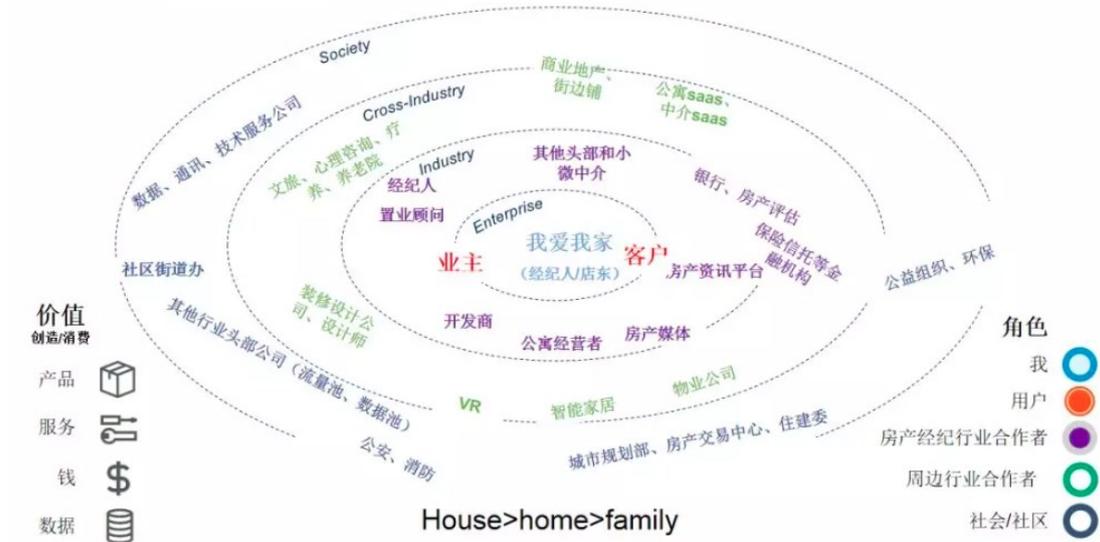
本文由 CIO 发展中心根据我爱我家副总裁兼 CIO 刘东颖在“房地产行业多元化数字化转型论坛”上的演讲整理

一、房产经纪生态分析

房产经纪行业是服务行业以提供信息和服务为核心，是典型的轻资产行业。在数字化转型上，比房地产开发企业更迅速。从生态分析的角度出发，既要分析房地产经纪行业处于怎样的环境当中，还要分析“我是谁”，即企业在这个生态中所处的位置。房地产经纪行业处于居住生活的立体交叉的生态圈内。第一个圈：我爱我家。作为企业的 CIO，对于企业内部，我服务的直接对象是经纪人、店东、各个城市公司的总经理等；对于外部，我们面对的是业主和客户。第二个圈：与房地产经纪行业关联比较近的行业。开发商、经纪人或置业顾问都可能跟我们有比较紧密的关联。第三个圈：跨行业。在我们生态里跨行业也会有一些关联。第四个圈：从社会的角度，还有各种监管机构和纵向的一些关联。在整个的生态圈内，除了环境，还需要分析出我是谁，我的用户都有谁。未来企业做数字化，是从企业内部走向生态圈内的合作伙伴的生态联盟，我们要考虑合作者可能是谁。每一个参与者都在我们的生态里，从提供的角度看，我们提供了产品，提供了服务，提供了资金，还是提供了数据。从消费的角度看，他消费了服务，消费了产品，消费了钱，还是消费了数据。从每一种角色分析和我们的关联关系，来考虑未来的数字化到底做什么？怎么做？我所

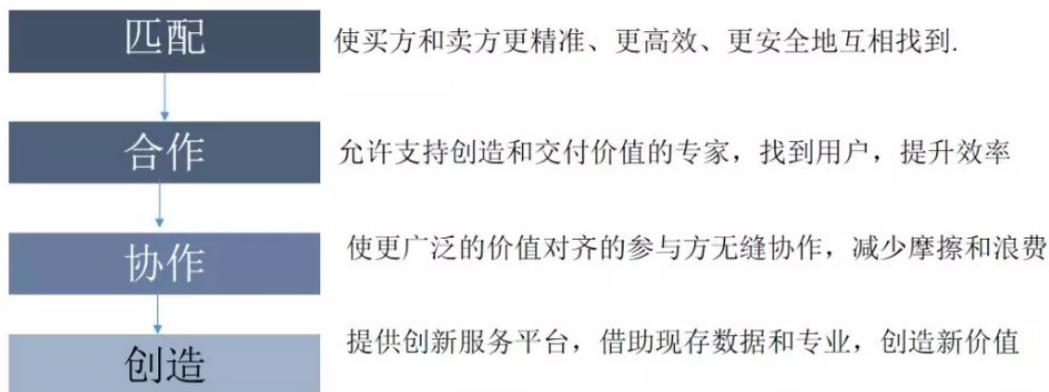
立足的行业/企业本身的性质决定了我在生态圈里找到大有所为的空间，并创造出价值！

房地产经纪行业处于居住生活的立体交叉的生态圈内



对于 CIO 来说，数字化至少有两个层级：对内，要有核心系统的平台支持所有的业务线、产品线以及内部的各种生态；对外，又分为两大类：一是客户和生态伙伴，二是交织在一起的核心数据。从平台的角度，企业应该建五个平台：核心系统平台、客户平台、合作伙伴平台、物联网平台、数据分析平台。这几个平台呈“十字”状摆布，中间以数据分析为枢纽。平台提供的价值分为四大类：首先，最简单的是匹配。房地产经纪公司做的无非是房源和客源的匹配，使买方和卖方更精准、更高效、更安全地互相找到。其次是合作，合作是指我们允许支持创造和交付价值的专家去找到用户，提高效率；然后是协作，协作是参与方更广泛，而且创造的价值也更广泛，价值方面可以互相对齐，无缝衔接，减少摩擦和浪费。最后是创造，提供创新服务平台，借助现存数据和专业，创造新价值。

房地产经纪行业正处于变革时代，借助生态系统，赋能新的数字化业务模式



我爱我家作为房地产经纪行业的传统龙头，需要通过数字化转型提升能力，实现产业升级。我爱我家从以下几个方面着手。

- 市场定位：房产交易、房后市场和房产金融。交易包括新房、二手房。然后还有租赁，租赁分普租（业主和租客之间是一一对应的关系）、资产管理服务（俗称长租公寓），即如果客户有第二套房的时候，可能需要委托我们长期经营，可以跟我们签长期的合约，然后我们去帮他拼缝，找短期的客户进行租赁。房后的市场有主营业务和衍生的服务，主营业务有新房、二手房普通租赁、长租的资产管理服务以及海外市场。现在国人在海外配置一些资产，存在服务的需求，我爱我家拥有全球化布局。
- 服务的对象：C端客户、内部员工、生态合作伙伴。
- 业务的规模：我爱我家作为上市公司，强调有质量的增长，每个季度必须保证利润的实现。

- 经营模式：直营、直营式加盟和复合型加盟。我爱我家以直营为主，在全国 18 个城市里有 15 个城市是直营的，其中三个城市是加盟的，我们未来扩展的方式可能会有直营式、直营式加盟和复合式加盟各种形式。
- 政策周期：风险抵御策略。房地产经纪行业最大一个特点是政策的周期，政策随着大环境的变化而变化。房地产经纪行业的流动性是非常大的，经纪人流动性也非常大，因为过了三个月的试用期之后房产经纪人是没有底薪的，压力非常大。怎么样来抵御政策周期的风险，这是保持团队、经济收入和业绩的持续稳定的很重要因素。
- 地域特性：一、二线城市为主。
- 核心的原则：转变为以客户为中心。在全集团盛会时，当时很多的奖项都是一年之内销冠之类的奖项。会议结束之后，我与领导们反应我的想法：如果我爱我家真的是以客户为中心，我们奖励的对象应该是客户满意度最高的，或者客户的回头率最高的。所以我爱我家的导向以后会有比较大的变化，让客户满意是我们的重点。
- 周期频次：服务客户全生命周期，低频高频结合。人们买一次房的平均时间一般是七年，短的可能是五年，为了投资的话，可能两年三年会发生一次交易，频次非常低。从低频、高价、非标这几个特点上来看，我们怎么样能增加客户的粘性，这是房产经纪行业做数字化转型需要考虑的问题。我爱我家通过各种生态、合作的方式去解决这个问题。另外，需要对客户全生命周期的服务，客户不只是一次租赁或者

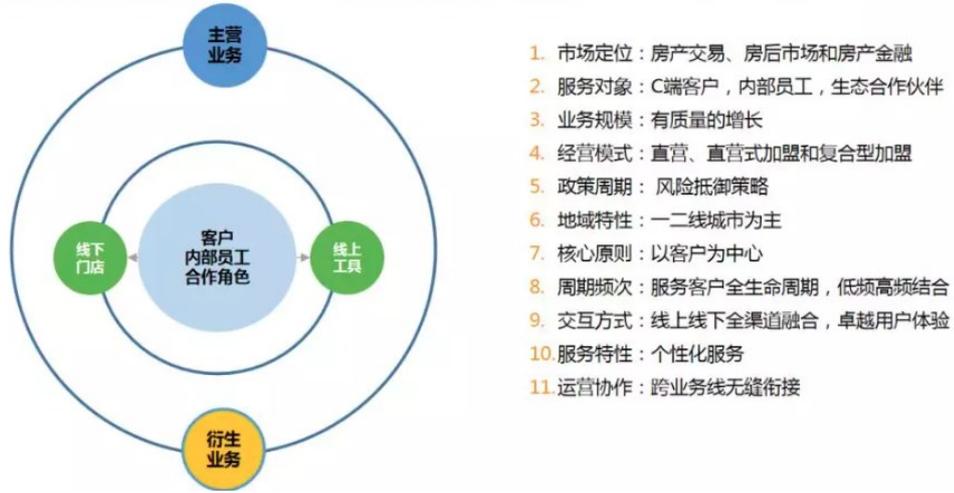
一次买卖的对象，需要提供优质服务并培养成长期客户，客户有需求时才会想到我们。一个客户对房的需求会有不同的情形：大学毕业之后的租房，从合租到自己租一套，再到刚需买房，从小房子变成学区房、投资房，或者因为工作的变化的换房，直到养老时，把自己的房子交给公司去帮他打理等。这一切都是我们从客户的角度考虑，为客户提供全生命周期的服务。

- 交互方式：线上线下全渠道融合，卓越用户体验。电话、网上、门店及通过随身携带的设备等各种方式的全渠道的整合。
- 服务特性：个性化服务。要实现全渠道需要对每一个人、每一个个体、每一个家庭有一些特性化的服务。
- 运营协作：要跨业务线跨产品线的无缝的衔接。

我爱我家要做到这些需要数字化的平台来支撑、来赋能。我们的核心是客户、内部的经纪人、生态圈内的所有合作伙伴，以及主营的业务和衍生的业务的整合，数字化在该空间发挥作用。

我爱我家作为房地产经纪行业的传统龙头，需要通过数字化转型提升能力，实现产业升级

为支持业务战略目标，需要具备：1.卓越的运营和管理能力 2.客户洞察和良好服务能力，3.支持新业务拓展和快速创新的能力



二、数字化转型战略及举措

作为 CIO 最重要的是把数字化转型理解透彻，知道从哪里发力，并且能够影响各个高管。无论是总裁、CFO、COO，还是各个专业业务线的总经理，或者地域级的总经理，CIO 需要与他们沟通，达成共识，这件事情才有可能实现。这一过程需要让大家形成企业级的战略共识，在企业级战略共识的基础上往下进行。

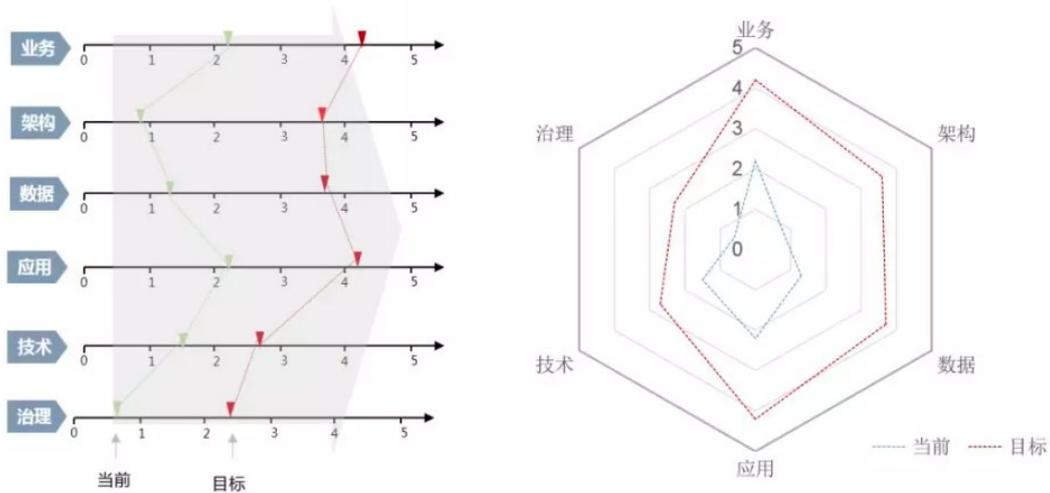
数字化转型战略愿景：一体两翼三中心支撑的围绕“家”的商业生态环



三、爱“家”商业生态环

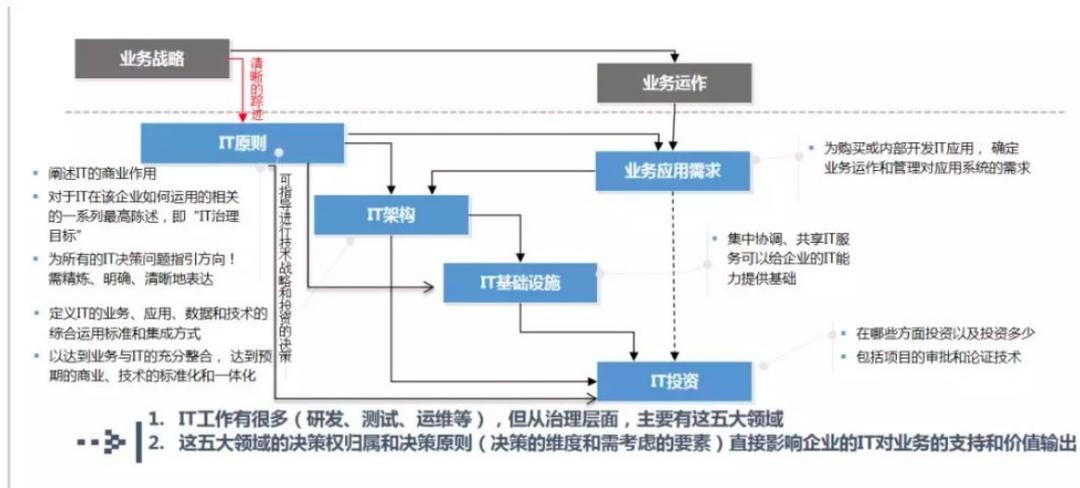
如何实现数字化转型战略？数字化跟以前的信息化或者最早的电子化没有本质的差别，都是去做一种改变、一种提升，需要一套系统化的方法。从六大维度上分析，分别是架构、业务、应用，技术、数据以及治理。数字化转型的体量是非常大的，少则几千万，多则几亿、几十亿，这样大规模的转型必须需要系统化的思维，不能没有方向性。战略层面的系统化认知是必要的，识别出改进的举措，然后按照改进举措实施，一步步做，做的过程中就会看到六个维度推进数字化能力的提升。

六个维度推进数字化能力提升



四、经验教训

第一，CIO 作为数字化转型的领军人，必须牵头做好 IT 治理。治理是什么？治理就是把信息化转型或者 IT 领域相关的所有的事情里的角色、原则、责任担当框架理清楚。IT 治理的最核心的五个领域是 IT 原则、IT 架构、IT 设施、IT 投资、业务应用需求。业务应用需求是指企业要做什么产品，具体特点、场景等等的细节。业务应用需求中 CIO 面临的一个问题：所有业务部门找你做事情的时候，每一个人都说急，你怎么摆平这些“急”？你能识别哪个“急”是更优先的“急”？要有一个原则来做需求优先级排序。处理的艺术就在这里，跟大家说清楚业务应用需求的提法、实现法、评估法。IT 领域的投资也分很多层面，哪一方面的投资由谁来决定？多大的一个盘子？在你的转型的举措中占怎样的位置？摆平了这几件事情，你的举措基本上就可以推行下去。



第二，通过 IT 原则，为企业中的各类角色，定义期望的行为规则，指导数字化转型，遇到问题时回到根本上来解决。所有的事都需要人来做，那么就需要划清什么人担当什么样的角色，在与 IT 相关工作的人在相关的事情上，我们期望他是以什么样的行为来配合工作。作为 CIO 要定义清楚期望的行为规则来指导数字化转型工作，从根本上扫除可能的纠纷和障碍。例如，架构是非常关键的，必须有架构师来统一规范。各个部门提的需求是很零碎，或者有重叠，这需要梳理出正确的需求，落到相关的系统或者产品上去，所以需要统筹的部门。在数字化转型中，需要敏捷的 IT 支持企业更好的发展，我爱我家采用双模模式的管理机制。一种是敏捷的 IT，例如对外的官网、前台的渠道类；还有一种是传统项目制的 IT 模式。还有运维，运维是保证企业安全生产的稳定，如果运维做不好，导致后院起火，前面做什么都不行。打好基础之后，我们就可以分出产品线。产品线的划分为两类：一是渠道。即门店、电话、互联网、APP、小程序等渠道；二是中台。数字化转型一定要有坚实的中后台的基础，否则无法实现灵活、敏捷、创新能力。例如之前，我在 2012 年以顾问身份参加

苏宁的中台转型，当时苏宁打算架构重构，一次性改造 36 个系统。在库存系统中，解决的是库存查询，其实与库存相关的也就几件事情，例如库存增加、库存减少、库存锁定、库存解锁等等。只要涉及到库存的就去库存中心处理，订单、会员也是一样的，用中台的方式把业务切分，在组件级打磨中台的每一个中心（如会员中心， 签约中心等），而不是原来的建一个一个系统的方式，用中台的方式是一条正确的路。

CIO 最重要的工作是：明确将 IT 工作作为企业级事务管理；明确将 IT 资产作为企业核心资产管理；明确 IT 工作的价值和定位。再由 CIO 办公室具体地细化整个 IT 治理体系到可操作层面，与公司管理层和各层次相关人员沟通，使之了解 IT 治理体系、决策权归属和治理原则，监控落实 IT 治理原则的落地、分析和总结 IT 治理体系的优化空间，并提出 IT 治理体系的改进方案，推动 IT 治理体系的完善优化。同时，CIO 要规划、推动整个的数字化转型的过程。每个举措进展到什么程度，推进到什么程度，需要什么样的支持，企业内部外部的协作等等都需要 CIO 办公室推动。研究和孵化业务创新的 IT 方案。创新是一个体系，它有不同的类别，例如独角兽那种类型的创新、自上而下、自下而上等等不同类型的创新，你要识别出在你的企业里哪种创新用什么样的方式来进行。从一个创意开始如何去孵化该创意，如何去激励提最初的创意的人，如何鼓励对创意进行丰富和完善的人，谁帮你审定创新方案，然后有可能孵化出产品。对于 IT 总监、相关的产品团队、业务线以及业务部门或者城市公司 IT 相关的第一线人员要加强基于规划的需求分析、整合、计划；加强对 IT 使用

的业务必要性和投入产出分析；尊重 IT 对需求的专业分析成果，积极参与 IT 业务需求相关工作；提高业务效率，为客户提供卓越的体验。

通过IT原则，为企业中的各类角色，定义期望的行为规则，指导数字化转型，遇到问题时回到根本上来解决

在IT治理体系的建设、落实和优化过程中，需要各位高管和主要相关人员的重视和行动



第三，数字化转型，需要大处着眼，小处着手，月月有亮点，三个月一个里程碑，定期回顾和调整，强化信念，增强信心，架构思维，横纵联合。

在数字化转型的过程中，我爱我家与其他软件提供商达成战略合作。第一个里程碑是 CBS 平稳上线。CBS 是我爱我家的核心的业务系统，即房客源管理，包括经纪人的约带看，签约交易等等。在人员的优化方面，团队既“瘦身”了，效果也做出来了。数字化转型不是一蹴而就的，最初级的是优化，即在现有的过程中找到已有成效的地方。我爱我家比较有成效的是智能语音质检。以前人为监听的覆盖率不超过 5%，但是智能语音质检的覆盖率可以达到 100%，而且是语音转成了文本，后期也可以做更多的分析。近期，我爱我家推出了几个智能应用产品。智能问答实现了我爱我家内部所有的流程、规章制度都通过智能知识库提供。还有电子签章，实际上它也是符合中台的逻辑，它只处理电子签章这件事情。无论是员

工入职、离职、合同、个人雇佣关系的签章，还是企业跟企业之间的签章，或者是客户委托书的签章都可以用电子签章，它可以支持很多的系统。近期投产的另外几个智能应用包括招聘平台、智能学习平台、新房、租赁、房源个性化推荐、小区指数、一键换装等等。我们现在用 VR 远程看房，做完 VR 之后还能自动地生成所有房间各个方面的尺寸，然后还可以切换成美式、欧式、日式等不同的风格。虽然现实中二手房可能很破很旧，但是无论你要什么样的房子，VR 立刻会显示出来这个房子按照你想要的样子重新装修后的效果，大大提升购房者的想象空间，也可以与装修公司对接，后期就可以直接按照客户所选的模式去装修。

