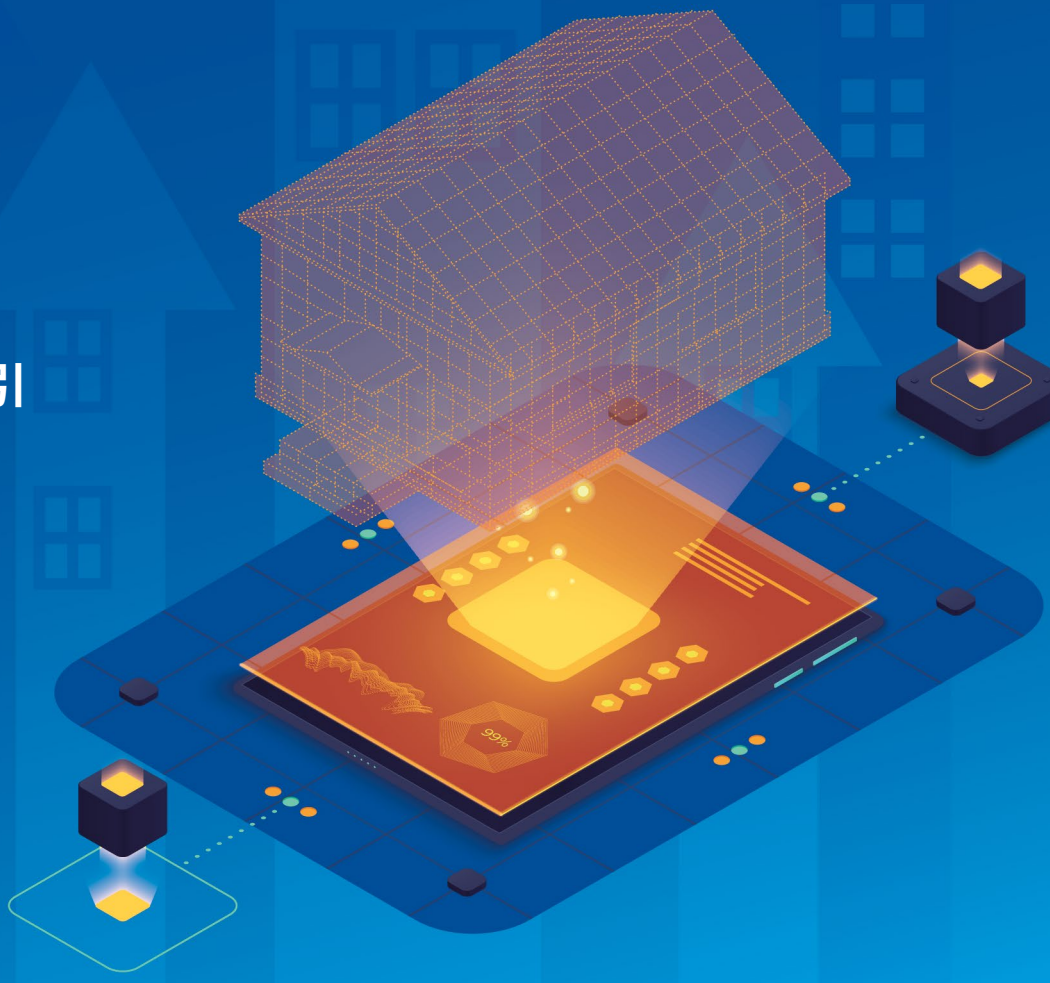
KPMG

数字化驱动地产企业运营效力提升



业绩优化战略指引

2020年11月

kpmg.com/cn

卷首语
行业总体趋势



数字化转型已不是什么流行热词，过去几年，包括房地产行业在内的各行各业在发展过程中都不可避免地需要触及这个话题。



© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

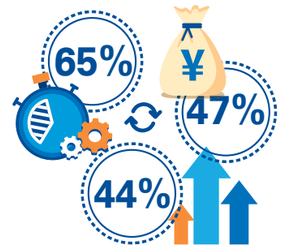
毕马威 2019 年度全球房地产科技调查的结果显示：



- 越来越多房地产公司全面投入数字化：58% 的受访者制定了数字化战略



- 95% 的房地产公司指定专人负责领导数字化转型和创新



- 房地产公司在数字科技、信息技术和房地产科技合作方面进行投资，是出于提高效率 (65%)、降低成本 (47%) 和改进决策 (44%) 的需求，而不是为了增加收入。

这个貌似相当普及的话题在真正执行与落地时，又往往面临各种挑战与制约，比如**投资回报率不清晰、数字化目标不明确、缺乏合适的人才、内部变革阻力等。**

中国房地产市场以其特有的轨迹高速增长 20 年后开始放慢脚步，2020 年初爆发的新冠肺炎疫情以及各地不断出台的监管政策对传统房地产企业的进一步发展带来了严峻挑战。与此同时，智慧城市、产业兴城以及城市更新等相关议题也频频出现在大众视野。过去数年，中国的房地产开发商、运营商就数字化转型进行了诸多有益的探索与试验，在未来差异化竞争的格局下，房地产企业需要不断思考如何在调整战略的同时，更好地与 IT 科技相结合，制定并不断完善数据战略，坚实内功，从而能够真正助力企业的战略升级以及业务转型。



我们将在本刊物中分享毕马威观察到的房地产行业数字化转型任务中的主要议题以及相关解决方案，也希望藉此机会与您携手畅想房地产行业的数字化转型之路！

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

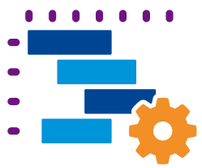
毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

数字化管理模式驱动
房地产企业运营效率提升

高周转、高收益的房地产行业需要精准的数据实现对企业运作的准确、快速、全面支撑，提升运营效率。用数字技术来重塑业务流程，实现效率提升、智能决策、体验优化、创造营收等价值是满足房地产企业从投资拿地，到工程建设，再到长期运营的基本需求，也是**实现企业战略的基本保障。**房地产企业大多处于数字化转型的早期阶段，**数字化将助力企业实现转型升级。**通过数据赋能开发、招商、运营、服务等全流程，实现**资产运营的降本增效和服务增值，提升资产回报水平。**数字化转型将决定未来的房地产交易方式，决定基础设施、标准和实践的发展速度，而所有这一切都是成熟市场的特征。

基于房地产企业在运营管理过程中面对的不同问题，本刊物从五个业务价值动因出发，探讨在数字化管理的驱动下提升企业运营效率，加快企业管理模式转型，打造适合企业自身发展的数字化组合拳，从而提升企业综合竞争力。

01.



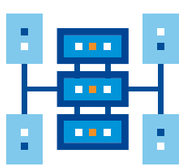
以数字化手段，规范业务运作

02.



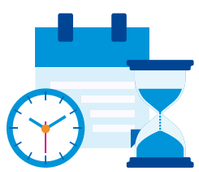
以智能化工具，驱动业务创新

03.



以标准化体系，实现集成优势

04.



以精细化标准，强化财务管控

05.



以社会化模式，实现价值倍增

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

1. 以数字化手段，规范业务运作

• 行业洞察

房地产行业已经从高速增长的增量时代跨步进入去存量时代。从短期来看，由于开发业务已经进入存量竞争阶段，行业利润水平下滑，企业需要转变原有粗放型增长方式，通过数字化手段实现精细化运营管理流程重塑，提升经营效率。长期来看，房地产开发企业需要从传统的开发业务向存量资产运营和服务转型，企业对规模的关注逐渐向实现高质量、有特色的管理发展方向倾斜。数字化为实现企业业务转型提供强有力的支撑和保障。

房地产企业的数字化转型经营面对着数据不规范、信息共享不及时、精益化不完备等问题。在当下房地产商进入"白银时代"，如何挖掘数据资产价值、推动数字化经营提升运营效率已成为房地产行业转型升级的共识。

• 业务挑战

快速发展的房地产企业在业务扩张的同时，往往会出现职能架构、业务流程和绩效管理等体系建设速度不能与业务发展速度相匹配的情况。这一现状一方面影响业务运作效率，另一方面势必在这些企业立足的"根基"要素内埋下隐患。

随着业务和技术的不断发展，大多数房地产企业已经实现较成熟的信息化建设，目前正步入数字化阶段。**但由于数据基础不完善和应用不成熟，房地产行业在业务经营层面实现智能决策的场景相对较少，所以对集团数字化赋能经营进行整体设计时，既需要在单点应用场景上落地，同时也需要从企业总体战略考虑，梳理全业务流程是亟待解决的共通问题。**

• 我们的应对方案及案例介绍

毕马威在房地产行业数字化经营的设计与转型中提供全方位解决方案。**从决策层、管理层到执行层，构建企业管理和运营数字化，助力企业决策，提升企业效率，洞察企业经营。**



* 毕马威数字化经营解决方案精准定位企业各层级需求

助力决策：构建决策层驾驶舱，支撑经营洞察，支撑战略决策，更好地为高层决策提供精准数据。

经营管理：提供经营指标分析，打通各职能数据，构建统一、有效标准的经营体系，有效快速的支撑经营管理，实现企业数字化管控。

高效执行：数据上下打通，按照决策层和管理层制定的管理思路和考核指标，有效地对项目进行管控，打破部门之间的信息孤岛，使项目信息、区域信息与总部信息有效集合。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

毕马威企业数字化经营体系构建方案：

毕马威结合房地产行业的经营特点，协助房地产企业从财务管控、投资跟踪、经营洞察和资源优化等多维度构建数字资产经营指标。基于总体战略目标及企业核心能力归纳各业务模块重点关注的分析主题，从而自上而下形成企业数字化经营体系。

毕马威房地产企业数字化经营场景构建：

我们从很多企业的实践经验中发现，企业数字化转型需要从业务价值出发，将传统的“经验主义”理念向“数据主义”经营理念转型。因此我们基于房地产行业经验，深入房地产企业的经营管理，将数据应用场景化，同时梳理企业数字化转型需要的业务变革支持，真正地协助企业推进数字化转型。

毕马威房地产企业数字化分析系统实施：

以数字资产沉淀为基础，激活数字价值，展现经营动态。毕马威根据在房地产行业累积多年的咨询经验和洞察能力，结合互联网技术和大数据构建的丰富应用，提供从业务端汇入到数据仓库的数字智能分析，并提供完整管理视角的系统实施落地解决方案。



* 毕马威数字化经营方案落地步骤示例

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

2. 以智能化工具，驱动业务创新

• 行业洞察

随着城市化加速发展，智慧园区作为智慧城市的主要载体之一，众多房地产开发商也在产业地产领域进一步拓展业务板块，智能化也因此成为该类房地产企业提升运营管理效率和创新的重要驱动力。众多发达国家将智慧园区建设作为刺激经济发展和建立长期竞争优势的重要战略，国内各类科技园区和经济开发区的招商和服务对象已经从劳动密集型企业迅速转向技术密集型企业。产业地产信息化建设呈现智能化、应用多样化发展趋势，多种技术和应用交叉渗透至工作和生活各个方面。

其中，综合产业园区的智能化趋势尤为突出。我国政府多领域多部门全面推进智能园区建设，为智能园区各领域创新建设提供政策支持。目前有 20%-30% 的国家级经开区及高新区开始着眼于智能园区建设，全国已经形成“东部沿海集聚、中部沿江联动、西部特色发展”的空间格局。**产业园区的智能化将引领园区升级，实践产业发展新思路。**

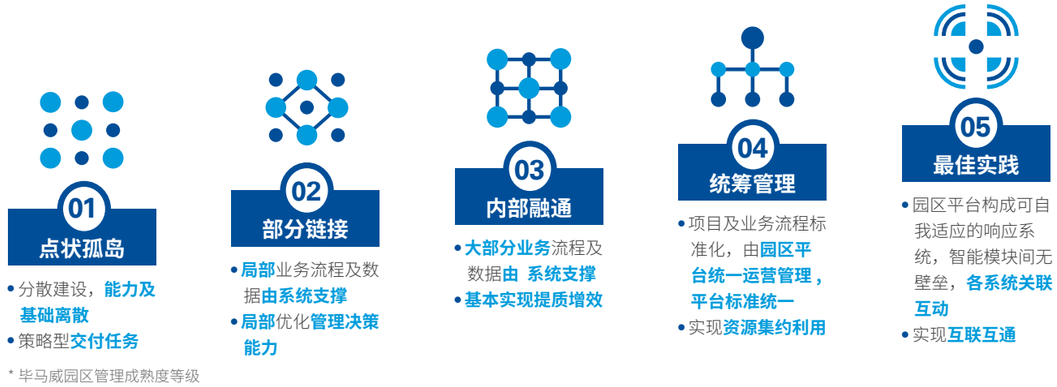
• 业务挑战

伴随着市场环境与政策的变化，云计算、物联网、大数据、人工智能等新技术在房地产开发、运营、流通、后服务等环节的应用，给房地产行业带来了诸多变革提升的机遇。同时，也对智慧园区模式创新和能力重塑带来新的挑战。

如何加强园区数字化管理工具，实现集中管控以及信息资源共享；如何降低运营维护成本，提高远程运营协同；如何提高产城融合度，促进产城一体化已经成为国内现有智慧园区所面对的共同问题。企业亟需在项目初期具备一套相对完备的智能化方案，有的放矢地进行开发建设和技术革新，实现产业溢价和效益最大化。

• 我们的应对方案及案例介绍

毕马威结合为产品园区长期服务经验，依据智能园区信息开放、动态、共享等特性，将智能园区成熟度划分为点状孤岛、部分链接、内部融通、统筹管理和最佳实践 5 个等级。

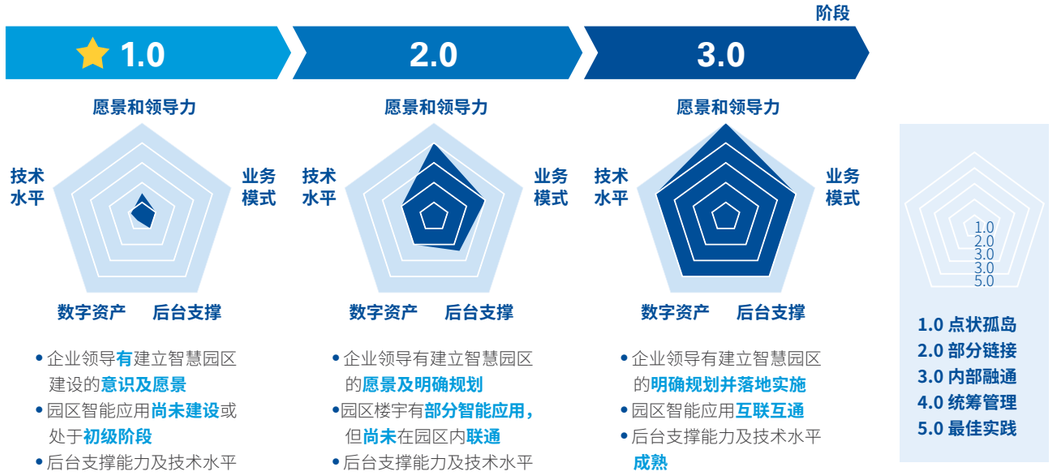


* 毕马威园区管理成熟度等级

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

结合房地产行业特点和毕马威在企业经营管理咨询的累积经验，依靠毕马威成熟的智能园区建设方法和互联网技术应用，**通过三步走的建设思路，帮助房地产企业实现构建园区智能化转型。**



* 毕马威三步走建设思路

毕马威智能园区解决方案，集成智慧建筑、智慧生活、智慧环境、智慧交通、智慧商业、智慧办公等园区全生态物业服务，提升园区物业体验。通过聚焦产城融合、产金融合、产学研融合发展，形成服务产业、服务创新、服务人才的创新生态，推动园区从单一的科技园区向功能复合的产业社区发展转型，从依靠政策优势向依靠综合环境优势转变，打造优质营商环境，为园区入驻企业提供多样化服务体验。



* 毕马威智能园区解决方案

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

3. 以标准化体系，实现集成优势

• 行业洞察

近年来房地产行业竞争日趋激烈，房地产百强企业市场份额却不断扩大，行业集中度进一步提升。各房地产商之间的竞争不再局限于单一区域或单一项目，已然演变成为全国范围内的市场竞争关系，仅凭借经验及惯例做决策的粗放式管理已难以满足企业的经营发展要求。**房地产企业总部需要不断审视和调整分支机构的权责分配、资源协同、支撑服务、考核评价等一系列管理机制。**我们发现，千亿规模房地产集团企业均呈现出集成化管理的趋势。

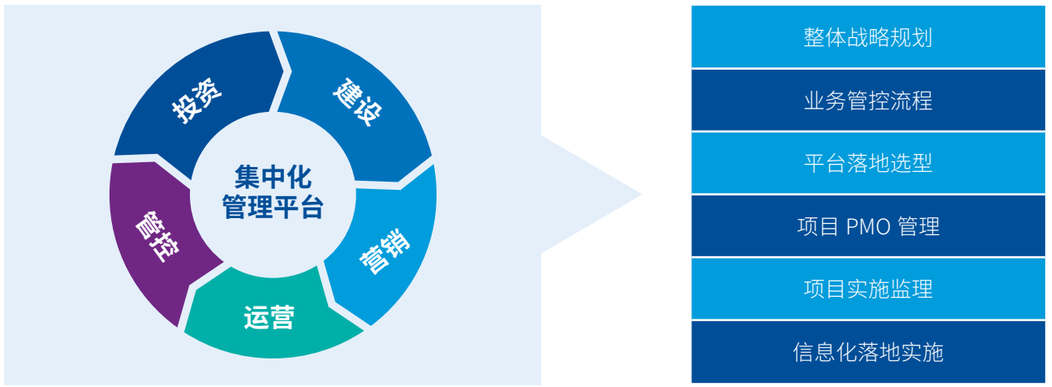
纵观千亿规模房企的发展历程，企业总部的定位经历了投资型、专业型、战略型等多次转变。随着规模急速扩张，依赖集团指令性运作，或各区域各自为政，都无法满足企业未来的发展需要，而标准化体系的建设是实现企业规模优势的必要手段。

• 业务挑战

房地产企业如何实现全集团标准化管理，实现平台化资源共享和规模优势，提升单个项目公司的管理能力，已逐渐成为行业突出的关注点。各业务部门已基本建立起各自独立的业务信息系统，但集成化程度较低，存在各部门业务数据无法打通、数据价值难以实现深度发掘、业务逻辑产出方式不一、数据范围和指标定义口径不统一等实际问题，直接导致无法高效地实现数据衔接、数据共享，造成企业管理效率低下。

集成型的数字化管理要求打破数据孤岛，通过全集团标准化数据，体现业务真实状况。**实现这一目标，一方面，要求对现有业务系统进行整合，通过建设各类系统实现标准化数据、规范化流程、系统化分析。另一方面，需要建立科学的数据治理体系，保障长期效果。**

毕马威在房地产行业，提供从战略咨询到落地实施的全生命周期服务，构建集投资计划、工程建设、招商营销、服务运营和集团管控的一体化平台，保障房地产企业数字化转型顺利落地。



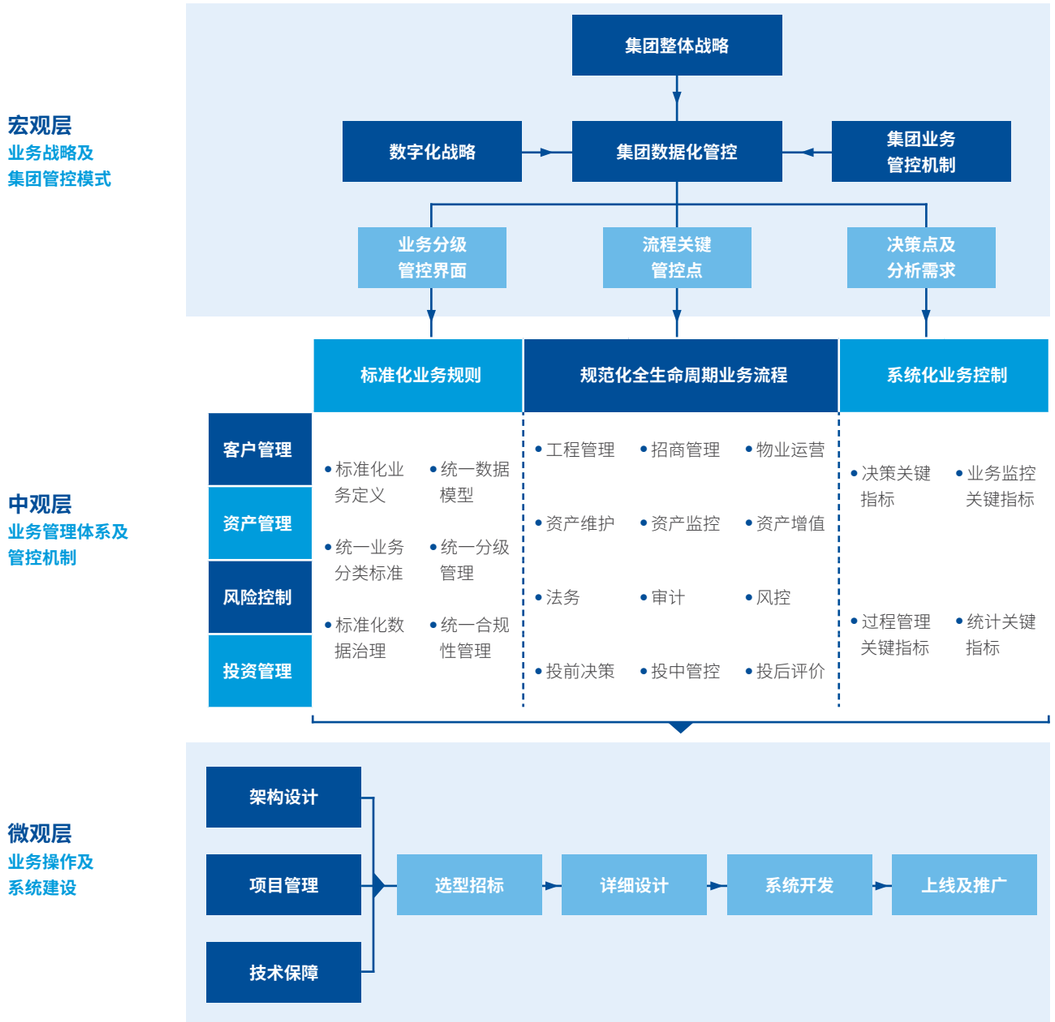
* 毕马威提供数字化转型集中管理服务

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

• 我们的应对方案及案例介绍

毕马威从企业宏观层面的业务战略、信息化战略及集团管控模块出发，综合房地产集团业务决策与分析需求，识别业务流程的关键管控点，设计业务分级界面，并基于中观层面业务规则标准化、全生命周期业务流程规范化以及业务控制系统化要求，进行架构设计。从微观层面，进行技术落地设计，并实施系统化建设工作。



* 毕马威集成化平台建设方法

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

4. 以精细化标准，强化财务管控

• 行业洞察

在数字化背景下，房地产企业将在业财联动的管理基础上，并通过 RPA 和智慧化财务共享中心建设等创新举措提升财务运转效率，推动业务发展。通过对企业内部各个职能部门之间各项资源与工作流程加以归纳整理，从而完成财务共享与重新规划。运用科学的信息技术，对传统财务管理模式的分散式组织管理存在的各项问题进行优化创新，实现流程规范、效率提升、成本节约，从而实现向专业化、标准化、科学化的财务管理模式转型。

同时，如何有效提升资金运转效率和投资收益也是房地产企业所重点关注的课题。原有的以交易处理为主，以预算及计划管理、数据与分析、和财务风险管控为辅的职能占比模型，已经不能适应企业业务发展需求。**数字化财务管理在新技术的驱动下，财务管理职能侧重点发生了变化。基础交易处理工作被自动化工具所取代，财务和业务深度结合，在财务风险管控、资金测算和投资回报测算中，智能化模型得以更广泛地应用。**

• 业务挑战

当前，大型房地产企业在组织结构上通常分为集团公司、区域（城市）公司、项目公司三个层级，与之匹配的财务组织结构为集团公司财务部、区域（城市）财务部、项目公司财务部。在业务形态上，房地产企业业态多元，在进行财务核算时细分对象和科目设置也各不相同。组织架构以及信息系统的标准化程度是房地产企业建立财务共享中心的关键挑战。

同时，房地产行业周期性、波动性较为显著，以及受国家政策导向影响较为明显，**在房地产企业需要重点关注财务风险，把风险和效益相平衡，借助数字化工具，科学合理的制定财务预算，做好财务现金流管控。**



© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

• 我们的应对方案及案例介绍

毕马威结合房地产行业财务资金应用和管控特点，提供房地产行业集团财务整体解决方案，**满足房地产集团企业资产管控集中化、财务核算精准化、企业融资高效化要求。**

业财联动：以数字化工具为依托，打通房地产供销两端业务与财务集成。通过数据杠杆，以业务驱动财务，以财务管控业务，提升财务对业务的支持，落实财务对业务的管控，实现业财联动。

资金管控：基于房地产行业特点，构建资金集中精细化管控，根据工程进度、资产状态、投资杠杆等业务因素 , 提高资金使用效率 , 降低金融风险。

财务部		资金管理中心		财务公司		外部接口
资金结算	支付管控	资金集中	资金调度	集团金融服务	结算业务	银企直连
票据管理	报表管理	内部存款	利息费用		资产业务	业财集成
外部授信	外部信贷	综合授信	内部贷款		负债业务	税务系统
投资管理	外汇管理	中心投资	外部管理		中间同业	预算管理
内部银行	账户管理	转账汇款	客户对账	资金归集	资金下拨	POS 直连
通用特性	多级资金组织	多币种	电子回单	移动应用	数字签名	多语言

* 毕马威地产财务解决方案模块图

财务共享：建设集团化财务共享服务中心，促进房地产企业财务部门向管理财务转型，支持企业发展战略，降低财务运作成本，提升资源利用效率，提升企业财务流程管控透明度。

机器人流程自动化 (RPA)：毕马威结合管理和业务流程咨询经验，依据财务业务的内容和流程特点，整合财务流程 RPA 解决方案，以自动化代替人工手动操作，辅助财务人员完成大量重复、枯燥、单一的基础业务，从而提高业务处理效率和质量，降低财务合规风险。



* 财务凭证录入 RPA 流程自动化解决方案

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

5. 以社会化模式，实现价值倍增

• 行业洞察

物业管理服务是房地产行业的重要子板块，近年来获得了资本市场的高度青睐，各大房地产企业纷纷借由其物业管理端口打造品牌竞争力。传统物业服务和管理模式已无法满足企业发展需求，客户需求导向促使对物业多场景的智慧服务进行分析，将互联网、物联网技术与传统物业服务深度融合，构建以“生活 + 服务体系”为核心的新型服务模式，开启智慧物业创造企业新的业务价值。

在传统房地产开发和销售的业务模式下，完成房产交易之后客户服务生命周期即结束，后续的家装家居、物业服务、社区服务、资产管理等需求，则由下游分散的服务商提供。通过对物业服务和基础设置智能化的投入，提升房地产产品的整体品质感，满足并提升 C 端客户体验，以房地产产品“智能化”实现保值、增值，借由 C 端资源导入实现再销售。**并且，延长客户服务生命周期、提供更多智慧化服务、深挖销售终端和销售下游业务机会成为房地产开发商和物业服务运营商重要的利润增长点。**

• 业务挑战

传统的物业服务往往存在与用户连接较弱，无法深度洞察用户需求等问题，而未能提升产品和服务能力，满足需求服务升级所带来的新要求。随着新冠肺炎疫情在居家消费习惯方面给人们带来的改变，各类物业增值服务蕴含着新的商机，提供差异化的社区服务，将为物业服务带来更多的可能性。

“生活 + 服务体系”所包含的三大体系——“物业服务 O2O 生态圈”、“社区生活服务 O2O 生态圈”和“生活家数据云”，由基础物业服务、个性化服务、智能化社区服务等方面组成。以社区公共设施和用户终端为触点，以物业人员和周边生态服务机构为载体，**基于对用户的细分和洞察，提供更多日常便民服务，实现“线下服务线上化，线下围绕物业服务”的基础物业服务立体式闭环。**

• 我们的服务

基于房地产行业在传统开发和销售业务模式向物业价值服务转型的背景，毕马威通过在房地产行业的多年经验，提供物业管理行业数字化服务转型战略，**帮助企业更好的构建以业主客户为中心，以数据为支撑，以服务为价值的智慧化物业服务体系：**

系统化地归类客户信息，建立客户 360°视图，对人群进行深度细分和标签化管理。

改变传统物业管理模式，角色由单一的物业公司转变为多元化生活服务供应商。

整合数据链条，实现对物业服务的动态管控和精细化管理，保证各种资源的集约与优化，扩大服务范围并降低成本。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。



* 毕马威智慧物业服务解决方案

毕马威物业智慧化服务解决方案，打通前端业务和后端管理，
形成社区服务管理、物业系统管理、物业人员管理的一站式集成服务平台。

- 业主端可通过多渠道方式接入社区服务平台，在线认证、线上缴费、线上提报服务请求，提升服务体验。

- 服务端物业从业人员可通过平台及时了解业主需求，快速反馈，提升服务效率。

- 服务端通过服务升级，满足业主需求，以爆品特卖、社区新媒体、微信小程序等创新营销方式，围绕着住宅的买、装、住以及业主的衣、食、住、行、娱、康、养等需求，全方位覆盖业主生活场景，打造科技智慧物业，持续挖掘社区经营价值，实现业主“生活服务 + 消费升级”的有机结合。

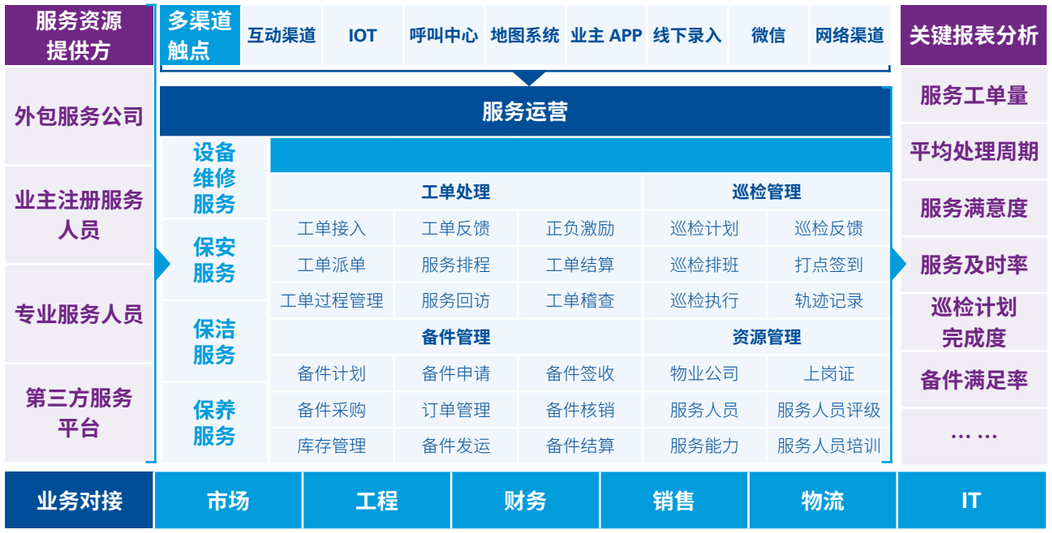
- 物业智能化管理系统如：ECM 系统、智能巡检、居家安防等，将人脸识别技术应用于单元楼门禁和社区出入口，为社区业主提供无卡无钥情况下出入的便捷体验。车牌识别技术已经应用于社区车辆出入管理，为业主提供无感出入和智慧停车服务。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

- 管理端智能化分配服务工单，综合人员服务能力、工作排班，以最优方式完成工单分派。针对物业巡检自动生成巡检计划和任务排布，针对巡检执行情况实时记录，及时进行风险预警。对物业备件进行系统化管理，降低管理成本，提升管理效率。

- 物业服务人员全流程管理，通过全套的物业人员管理制度，从业务培训 - 团队活动 - 业务跟踪 - 新老传授 - 奖励考评 - 晋升渠道 - 组织关怀等实行线上线下同步人员管理，从组织因素、个人因素以及工作相关的环境因素全面剖析，重塑人员管理系统提升员工满意度和认同感，降低人员流失率，引进物业管理专业人才。



* 毕马威物业服务一体化平台模块图

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

结束语

2020 年初的这次新冠肺炎疫情以及社交距离限定所产生的各种停摆对全球房地产企业的运营与发展带来极大的挑战和不确定性，但同时也因此加速推进房地产企业进行更多的新技术与数字化转型尝试。当然，转型的道路不可能一帆风顺，过程中可能会有一些弯路。房地产企业需要结合自身管理提升的需求，以及业务拓展的战略诉求，结合日新月异的技术方案以提出更契合自身需求的数字化转型方案，甚至是跨越传统行业边界的创造性方案，并持续跟踪并优化方案效果，利用数据化转型真正实现企业战略升级，为企业发展赋能，实现弯道超车。



© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

联系我们



厉俊 (Jacy Li)
合伙人，审计
毕马威中国
房地产行业主管合伙人
电话：+(86) 21 2212 2366
邮箱：jacy.li@kpmg.com



邱毅麟(Alan Yau)
合伙人，审计
毕马威中国
香港地区房地产行业主管合伙人
电话：+852 2143 8600
邮箱：alan.yau@kpmg.com



张龙华 (Longhua Zhang)
毕马威中国
科技赋能咨询主管合伙人
电话：+(86) 10 8508 7560
邮箱：longhua.zhang@kpmg.com



黄振邦(George Wong)
合伙人，审计
毕马威中国
华南区房地产行业主管合伙人
电话：+86 755 2547 1088
邮箱：george.wong@kpmg.com



徐文君 (Bruce Xu)
毕马威中国
科技赋能咨询总监
电话：+(86) 21 2212 7157
邮箱：bw.xu@kpmg.com



高松 (Susana Gao)
合伙人，审计
毕马威中国
华北区房地产行业主管合伙人
电话：+86 10 8508 5610
邮箱：susana.gao@kpmg.com



沈怡 (Ada Shen)
毕马威中国
财务管理咨询合伙人
电话：+(86) 10 8508 7092
邮箱：ada.y.shen@kpmg.com

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司("毕马威国际")相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2020 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所及毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的注册商标或商标。