



回归客户原点：构建地产业务新生态



张海濛，滕樱君，吴佳斌

随着中国房地产市场结束“黄金时代”，领先房地产企业纷纷启动围绕“房地产+”的创新与转型，但在许多细分领域，例如商业地产、产业地产等，试水者遭遇了某些转型困境。若始终围绕着土地资源获取、快速价值变现的传统业务逻辑开展新业务，将不得不承受资产价格红利逐渐消失、资产租金回报持续低效等一系列结果。

在房地产行业的下半场竞争中，以资产作为单一驱动的业务逻辑已经难以维系，战略资源的定义发生了变化，从“土地”转变为“客户”，以及对客户洞见的把握。但由于房地产行业长期沿用来料加工模式，企业竞争也是围绕开发逻辑在土地获取、工业化和快周转等方面展开。一向客户导向的新业务转型，往往会受制于原有商业逻辑和自身优势，过往的成功反而拖累了转型。我们认为，只有从根本上转变业务逻辑，才能找到发展新业务的成功路径。

因此，建立对新业务的体系化认知至关重要：以客户为导向的新业务体系的核心价值创造来源是什么？业务模式本质发生了什么变化？建立有竞争优势的新业务生态体系，房地产企业需要重构哪些核心能力？

建立新业务，首先要建立对价值来源的新认知。快周转模式是“资产”导向的单维体系：价值创造逻辑是物理空间的获得、加工和出售。新业务的核心则是从“单维的资产”叠加为“运营资产实现增值”的二维体系，进而升级为“经营客户（租户），重构产业链”的高维体系。核心价值创造来

源则从土地的溢价（见图1）、运营提升的资产增值到客户（租户）价值变现。

图1 从单维体系到高维体系



“土地资源导向”的单维体系：核心逻辑仍然是土地资源的获取与快速变现，新业务只是资源获取的手段。如以售养租的商业地产，产业地产等，而无论是商业还是产业发展，都未能形成独立的商业逻辑，其价值最终仍是通过周边的住宅销售得以实现。

“资产运营增值”的二维体系：围绕不动产细分领域的具体业务场景、不断提升运营效率，通过租金水平的提升不断提升资产价值，最终实现资产退出与价值回报最大化。二维体系的典型代表是凯德、西蒙等领先商业

地产企业。

“以客户（租户）经营为核心，依托于特定运营场景，实现资产增值”的高维体系：其最大的关注点是客户的价值变现，核心是最大化客户生命周期价值=客户数量×单个客户的全生命周期价值，并以此来指导业务场景布局与运营。高维体系的价值创造来源更加多元，从资产价值提升拓宽到客户价值的变现。

我们认为，构建以客户为中心的高维业务体系，需要完成三层转变。

第一层转变：从资产布局到客户经营布局

首先，传统房地产企业应摒弃以资产分类进行业务布局的逻辑，而是从全新的客户视角，围绕客户生命周期价值进行不同类型业务的组合设计，明确哪些是获客入口业务，哪些是锁定客户提高黏性业务，哪些是客户价值变现业务。

获客入口业务：最容易发生首次关联的海量客户入口在哪里？

锁定黏客业务：什么业务客户的使用频率最大，能持续将客户保留在业务生态体系中？

价值变现业务：客户最愿意为哪些业务支付高单值？

我们看到，行业内已经出现了相关尝试，即以触点广泛的商业、物业管理作为获客入口，把客户引流至高频生活需求类业务，如社区教育、养

老、长租公寓和度假等，提升客户对生态体系的黏性，最后则通过即售型物业兑现价值（见图 2）。

图2 案例：以客户为导向的业务布局



在客户导向的多业务生态系统中，更核心的资源是海量客户信息，因此建立整合的客户信息平台，统一客户身份信息，并在此基础上构建客户画像、分群、洞察分析体系，形成由客户洞察指导业务运营以及新业务规划及孵化的能力，将成为未来生态体系的核心竞争力。

第二层转变：从地产销售逻辑到资产运营逻辑

常见的创新困境就是走回头路，把新业务当作资源获取的手段，以销售住宅实现“资产变现”的传统模式。因此需要明确新业务作为独立业务

的定位，形成新业务自身的商业逻辑与价值衡量模型。同时，需要建立持有型资产的核心运营能力与端到端的资产管理能力，通过运营提升，实现资产增值，最后借助金融手段出表变现。

第三层转变：从传统租金模式到重构价值链模式

围绕着“房地产+”的产业链重组与创新，其核心是改变过去单纯提供物理场地与增值服务的模式，真正参与到特定行业的业务模式重构之中，从而产生和分享新增价值。实现变现退出与价值最大化。

以社区商业为例，传统租金业务模式下租户承租能力是制约运营收入的瓶颈。公共服务型业态（例如菜场、维修铺、干洗店等）以及高频引流型业态（例如餐饮、教育等）对租金承受力低、承租意愿对租金变化很敏感，而高租金承受能力的品牌连锁店则具有较强的议价能力，因此要攻克社区商业难题，颠覆性地突破承租能力和资产使用效率是关键。

行业内出现了一些创新尝试，将社区居民的核心需求（例如：教育、生活服务等）和共享空间概念相结合，通过互联网 O2O 平台整合社区服

务，将社区商业中心作为线下物理空间入口呈现给不同的客户，大幅提升

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34000

