



数字共赢： 2021居住地产数字化白皮书

波士顿咨询公司与贝壳研究院联合研究

2021年3月

找报告,上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群 (18610100296) 同步分享更新

目录

摘要	1
一、居住地产行业新常态：规模增速放缓、数字技术革新、政策引导加强	2
1. 规模增速放缓	2
2. 数字技术革新	4
3. 政策引导加强	4
二、新常态下的消费者趋势洞察：新客群、新偏好	7
1. 新客群：上层中产、90后、独立女性力量崛起，城市格局强化	7
2. 新偏好：消费升级与分级，需求多元	10
三、新常态下的业务要素趋势洞察：房、人、流程的全方位数字化	13
1. 房的数字化：从标准化到智能化	13
2. 人的数字化：用户全生命周期留痕与预测	14
3. 流程数字化：服务流程线上化闭环	17
4. 全方位数字化的核心价值：提升服务的可预期性，大幅提升效率与体验	20
四、展望未来，行业新常态下的数字化举措：理念、解决方案、合作机制	21
1. 深化数字化治理理念	21
2. 设计数字化解决方案	21
3. 搭建数字化合作机制	23
结语	24

数字共赢： 2021居住地产数字化白皮书

摘要

随着中国居住地产产业进入提质换挡、减速运行的新常态，行业从业者正面临市场供求关系、竞争要素上发生的重要转变。在行业新常态下，消费者购房群体更加细分，涌现出上层中产家庭、90后、独立女性等新兴客群；不同客群的需求和偏好也呈现出更加多元与分化的趋势。而在技术方面，数字技术的不断演进及其在各行各业的渗透，催生出新的产品、应用场景及业务模式。同时，政策引导的逐步加强，也为行业带来了新的挑战与机遇，加速推动行业变革。

对于居住地产从业者来说，变化意味着行业的不确定性，更昭示着机遇。未来从业者应基于对客户需求的深刻理解，以数字化的产品和服务与客户建立长期的触点和连接，作为应对行业不确定性的制胜方针。

我们认为，居住地产的数字化应从房、人和流程三大关键要素的数字化来切入：房的数字化是基础，是人房智能匹配体系的起点；人的数字化是核心，让产品和服务更精准满足消费者需求；全流程数字化是结果，最终全面提升消费者体验与交易效率。

在设计行业新常态下的应对方案时，从业者需要从理念上深刻理解数字化转型对企业的长远意义，利用数字化解决方案深入理解消费者的需求和痛点，对全价值链环节上的短板进行针对性的提升，并协同多方共建开放数据共享机制。以此三方面为基础，未来向以数字化为核心驱动力、以客户需求为中心的高质量增长不断迈进。

本报告是波士顿咨询公司 (BCG) 与贝壳研究院共同针对居住地产数字化发展合作进行的洞察与思考。我们期待借此抛砖引玉，与居住地产行业的从业者们共同展开更深入的讨论与探索。

一、居住地产行业新常态：规模增速放缓、数字技术革新、政策引导加强

市场目前面临着规模增速放缓、数字技术革新、政策引导加强三大重要趋势，未来居住地产行业将加速进入以数字化为驱动力、以客户需求为中心的高质量发展的新时代。

1. 规模增速放缓

1.1 面积增长见顶，交易周期拉长

伴随人口与城镇化红利式微，增量需求下降。由面积增长驱动的地产市场发展逻辑难以为继，房地产行业的核心竞争力也从扩大增量，转变为优化存量和提升质量（参阅图1）。

同时，当下及未来一段更长时期内，交易难度变大，交易周期变长（参阅图1）。消费者的核心诉求从过去增量市场的“买到”转向存量市场的“买对”，与之对应的是买方购买决策所需的信息量更大，决策更加谨慎，导致交易周期不断被拉长。

1.2 土地供应放缓，资金压力加剧

土地要素方面，虽然在疫情后各城市，尤其是一二线热点城市，加快了土地供给的节奏，市场放量迹象明显。但整体来看，一二线城市的住宅用地供应量仍呈放缓态势，其中核心地段土地供应更为稀缺。

同时，住建部和央行推出房企融资的“三条红线”政策，对房企控制杠杆和负债作出了明确的监管要求，制度化约束地产企业盲目扩张的行为，进一步加大了房企资金压力，高负债、规模化扩张的传统商业模式将越来越难以为继。

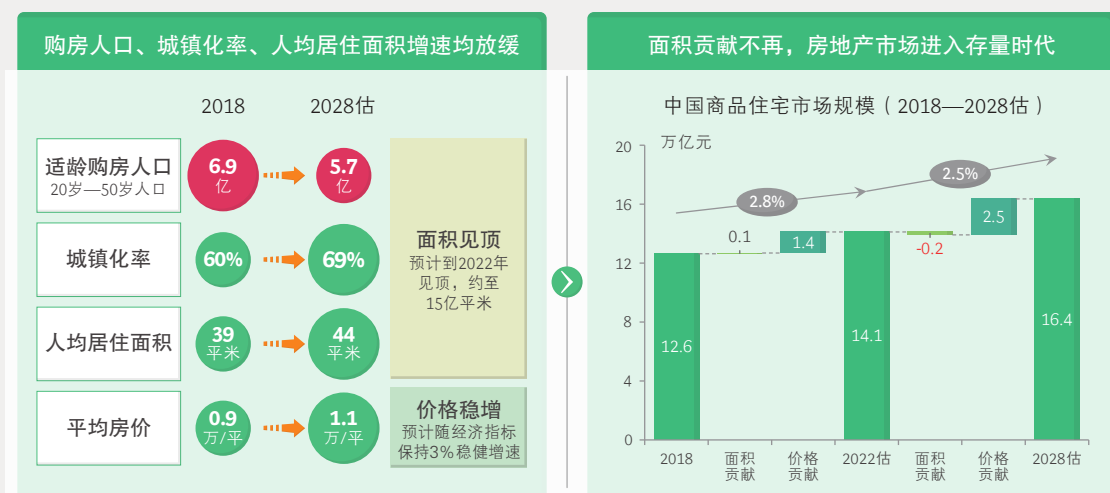
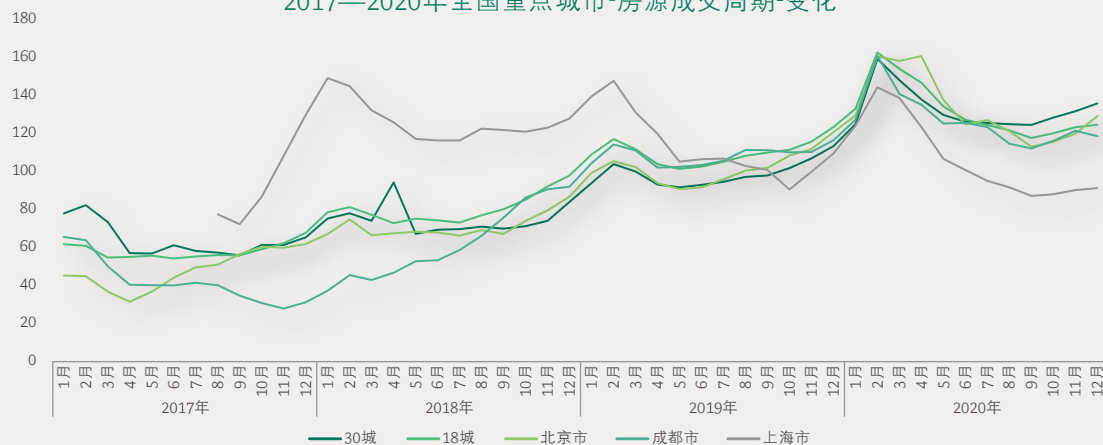
1.3 市场竞争加剧，集中度加速提升

头部房企在资金、土地等资源获取上优势凸显，市场集中度不断提升。中小规模房企面临的竞争压力进一步加剧：

- **资金向领先企业集中：**2019年Top30¹房企有息负债额占全国房地产行业有息负债总额的23%，较2016年增长5%。

¹以销售的并表商品房为统计口径，按2020年合约销售总额排序，根据中指数据库、Wind及国家统计局数据统计。

图1 | 面积贡献不再、交易周期拉长

2017—2020年全国重点城市¹房源成交周期²变化

- **土储向领先企业集中：**2020年Top30房企新增土储面积²占全国房企土地购置面积的62%，较2017年增长3%。
- **销售向领先企业集中：**2020年Top30房企销售额几乎是全国商品房销售额的50%，较2017年增长10%。

²以新增住宅用地及商业/办公用地的权益总占地面积为统计口径，根据中指数据库、wind及国家统计局数据统计。

在此背景下，中小规模房企将面临更高的生存门槛。仅2020年内，宣告破产的房地产相关企业数量就达到408家。³

2. 数字技术革新

数字化技术⁴的成熟应用与性能提升将带来更多颠覆性影响。云计算、人工智能、互联网、大数据和区块链等技术的规模化应用成为各行各业的新型基础设施，加速商业、产品及组织创新。商业创新方面，数字化技术催生新模式、新业态、新创业。2020年，我国完成互联网方面投资超过360亿美元⁵，其中60.3%为早期投资，在线医疗、在线教育占比超50%；产品创新方面，人工智能高效应用于智能客服、风险防控等，大数据广泛应用于精准营销、辅助投资决策等；组织创新方面，企业战略决策、员工管理与激励系统透明化、扁平化、平台化，据IDC预测，2021年全球至少30%的组织将加快创新，以适应未来业务需要。

数字化技术革新也为地产行业发展注入了新动能，催生了多方面的创新。模式创新方面，技术手段重构消费者认知渠道和交易模式。如VR技术为消费者提供随时随地、沉浸式、交互式的看房体验，高效协助消费者对住宅做进一步了解和研究；产品创新方面，地产从业者通过数字化技术更好地理解并预测客户个性化需求，提供如智慧家居、绿色住宅、共享住宅等新型产品；服务创新方面，地产从业者利用数字化技术实现了更优质的客户体验、更完善的业务赋能和更敏捷主动的风险管理。以搭建数字孪生社区为例，运用物联网技术、人工智能、传感器等技术手段将社区的物理空间及业态转为数字化，以居民的动态需求为导向提供更安全高效的服务，持续提升居民的服务体验及从业者社区治理能力。

3. 政策引导加强

一方面，中央层面，延续自2016年提出的“房住不炒”主基调，保持房地产调控战略定力。近年来，中央层面将租售并举、房企融资供需两端收紧⁶作为调控的核心手段，将增加保障性住房供给、房地产税、棚户区改造、新型城镇化建设作为发展重点方向，致力于促进房地产市场平稳健康发展（参阅图2）。地方层面，以因城施策为主旋律，调控风向延续趋紧。2020年底到2021年初，上海、深圳、广州、杭州、合肥等热点城市针对房价高位上涨，纷纷升级调控政策，包括收紧购房资格、提高二套房首付款比例、提高贷款成本、严控贷款额等。

³根据人民法院公告网查询，以“房地产”为关键词检索，剔除了重复企业及非房地产企业后的数量统计。

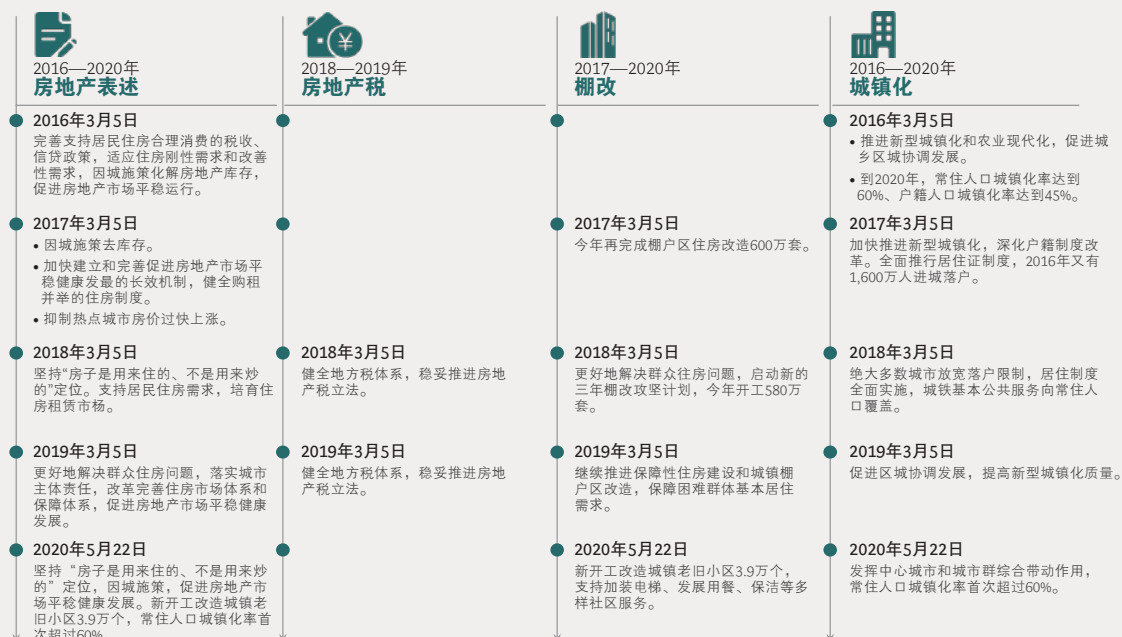
⁴本文所指数字化技术涵盖借助设备将各种信息，包括图、文、声、像等，转化为计算机能识别的二进制数字后可运算、加工、存储、传送、传播、还原的技术，涵盖人工智能、大数据、云计算、区块链、物联网等集成性数字技术。

⁵数据来源中国信息通信研究院发布的《2020年四季度互联网投融资运行情况》。

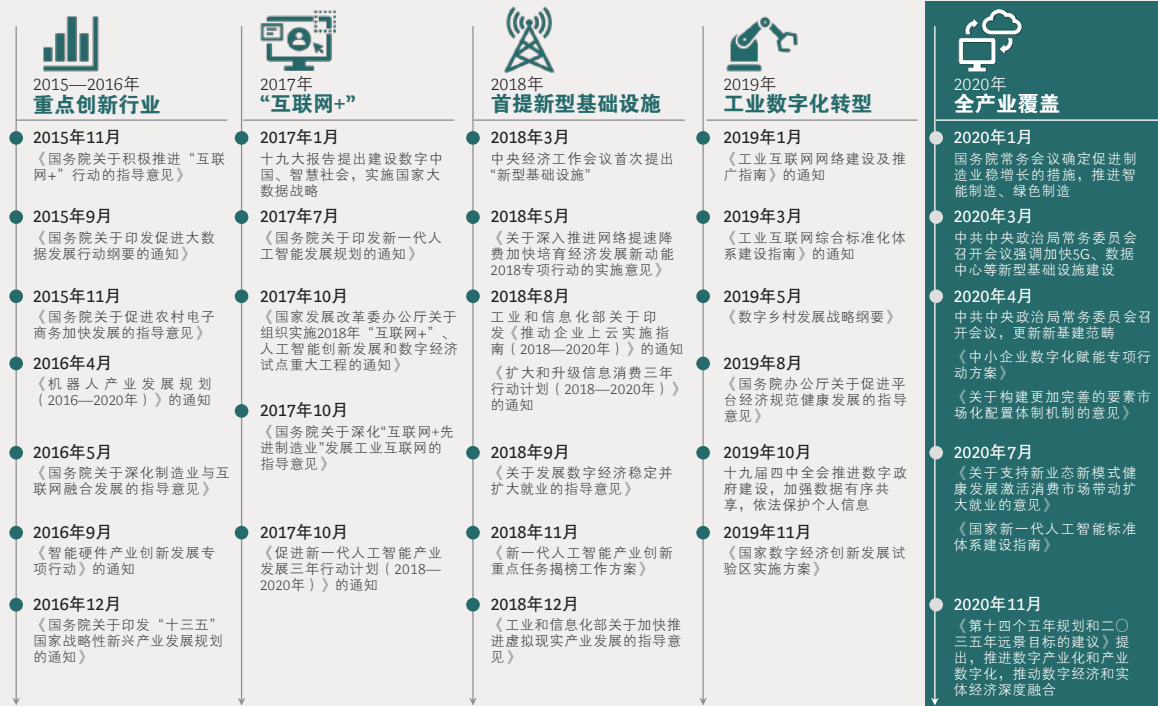
⁶在需求端，开展了房企融资“三道红线”试点，倒逼房地产行业去杠杆；在供应端，央行、银保监会下发关于建立银行业金融机构房地产贷款集中度管理制度的通知，为银行设定了房贷规模的“两道红杠”。

图2 | 近年房地产及数字化领域的重点政策梳理

房地产相关政策梳理



数字化相关政策梳理



来源：BCG；贝壳研究院；Wind。

另一方面，数字经济成为经济增长的新引擎，数字经济政策具有出台密度提升、范围广度扩大、支持强度增强的特征（参阅图2）。2017年，数字经济正式上升为国家战略。数字化转型从重点创新行业逐渐向工业、全产业覆盖，从“互联网+”到智能化加速。2019年，我国数字经济增加值在GDP中的比重达到36.2%、对GDP增长的贡献率达到67.7%。相关机构测算，2020年，全国新基建投资额约3.3万亿⁷，全国建成5G基站超过48万个⁸，5G上网终端连接数超过1亿。在实现双循环新发展格局的过程中，数字经济和实体经济深度融合是“十四五”规划的重点，亦将推动房地产行业进入数字化的新阶段。

在行业趋势、新技术变化和政策调控的影响下，地产从业者需重视未来行业将发生的两大转变：

- **供需关系转变：**未来居住地产市场将从卖方市场逐渐转变为买方市场，消费者选择多样，议价能力显著增强；房企需要建立完善广泛的客户连接，更深入地关注和理解消费者需求。
- **竞争要素转变：**从规模、效率的竞争转变为运营能力、客户体验的竞争；从业者需着力优化产品和服务，并以消费者为中心，从消费者需求中提升核心竞争力。

我们认为，未来地产从业者应正视行业面临的变化和不确定性，理解市场供需关系以及竞争要素的转变。要以消费者需求为中心，加强对客户需求的深入理解，以数字化的产品和服务，与消费者建立起长期触点和连接，以此为基础不断优化产品和服务，从而确立起面向未来的长期制胜之道。

⁷来源：中泰证券《新基建或将成为未来中国经济增长新动能》。

⁸来源：《中国互联网发展报告2020》。

二、新常态下的消费者趋势洞察：新客群、新偏好

购房消费者的趋势变革主要表现在新客群及其新偏好两方面。

1. 新客群：上层中产、90后、独立女性力量崛起，城市格局强化

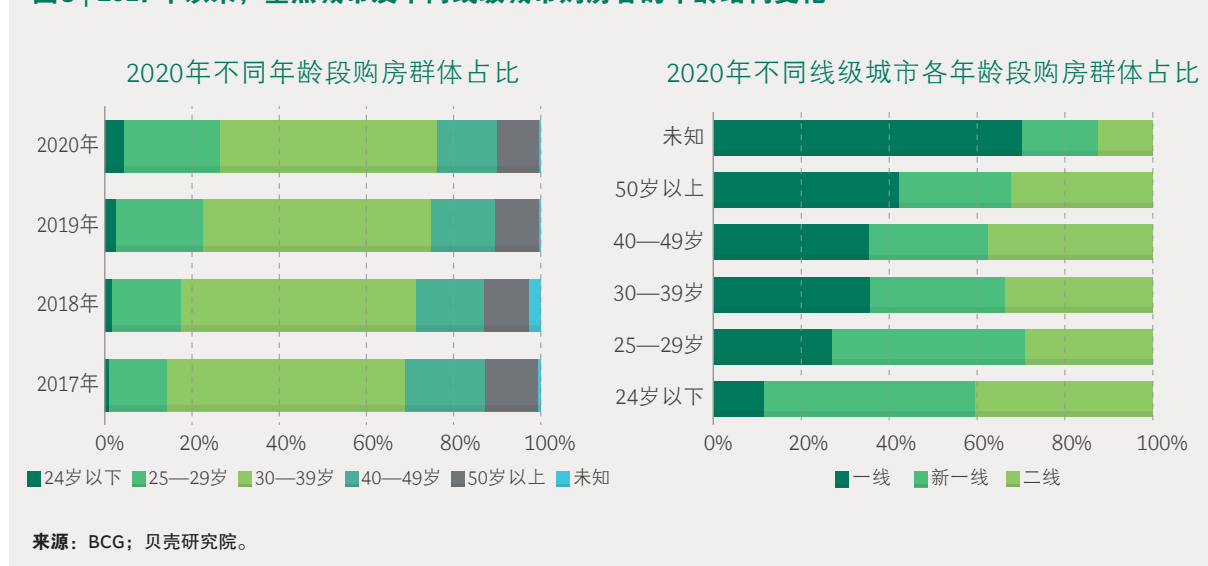
1.1 收入方面：上层中产成为住房新消费主力人群

BCG 消费者洞察智库的预测数据显示，上层中产及以上家庭⁹的比例已从2009年的3%增长到2019年的14%，并有望在2030年达到27%。这部分收入群体驱动了70%以上的消费增长。在住房购买力上，上层中产及以上家庭也已成为居住地产消费的中坚力量。随着城市群的不断发展和空间演化，未来50%的新增上层中产及以上家庭将在4—7线城市涌现。

1.2 年龄方面：90后年轻消费人群入市

年轻人群加速步入购房市场。贝壳找房平台成交数据显示，近年来，年轻购房者在房地产交易所占比重增速明显，2020年全国30个重点城市购房客群中，虽然30—39岁依然是主力人群，但30岁以下客户占比达到26.35%，较2017年提高了12.09个百分点（参阅图3）。

图3 | 2017年以来，重点城市及不同线级城市购房者的年龄结构变化



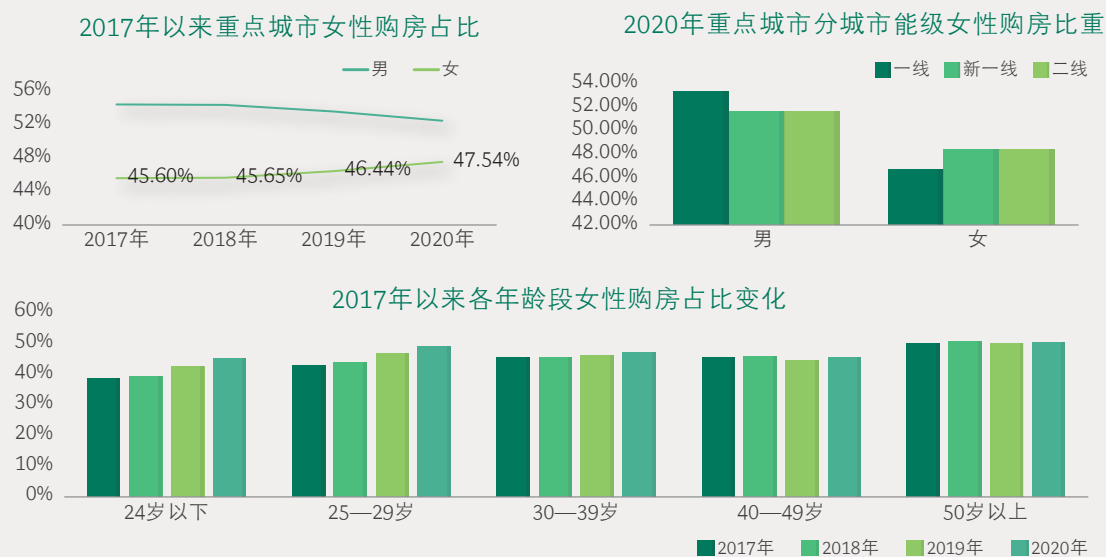
⁹ 收入群体划分标准：富裕群体：家庭月收入高于27,000元人民币；上层中产群体：家庭月收入处于14,001—27,000元人民币；中产群体：家庭月收入处于9,401—14,000元人民币；新兴中产群体：家庭月收入处于5,901—9,400元人民币；小康群体：家庭月收入处于3,301—5,900元人民币；贫穷群体：家庭月低于3,300元人民币；数据来源于BCG中国消费者洞察智库。

与一线城市相比，新一线城市年轻购房客群比例更高。受制于住房成本、限购政策等影响，新一线城市购房客群年轻化，30岁以下客群购房占比较一线城市高出16.27个百分点（参阅图3）。

1.3 性别方面：女性购买力提升，年轻女性购房需求释放

随着女性受教育水平和社会贡献越来越高，收入水平不断提升，女性购房比例也开始逐步提升。2020年，全国30个重点城市整体女性购房占比47.54%，较2017年高出1.94个百分点，其中新一线、二线城市女性购房比例略高。此外年轻女性是主要增长点，2020年24岁以下、25—29岁女性购房客群占比，分别较2017年提高了6.58个百分点和6.22个百分点，明显高于其他年龄段（参阅图4）。

图4 | 2017年以来，重点城市及不同年龄段女性购房占比



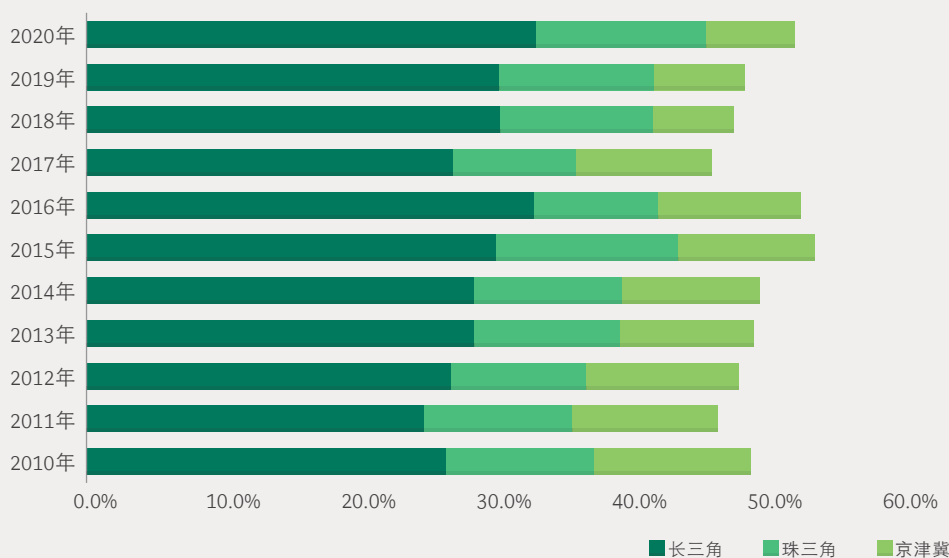
来源：BCG；贝壳研究院。

1.4 空间方面：人口流动变化带来购房格局变化

人口持续向头部城市集中，城市群交易集中度提升。从人口流动分布看，36.2%的流动人口聚集在长三角、京津冀及珠三角三大城市群，13.9%的流动人口聚集于北京、上海、广州、深圳四城。¹⁰从交易集中度看，长三角、京津冀及珠三角三大城市群占全国新建商品房比重，由2010年的49%上升至2020年上半年的52.3%；二手房方面，根据贝壳研究院测算，上述三大城市群占全国比重由2018年的50%上升至2020年的54.7%（参阅图5）。

¹⁰ 来源：《中国流动人口发展报告2018》。

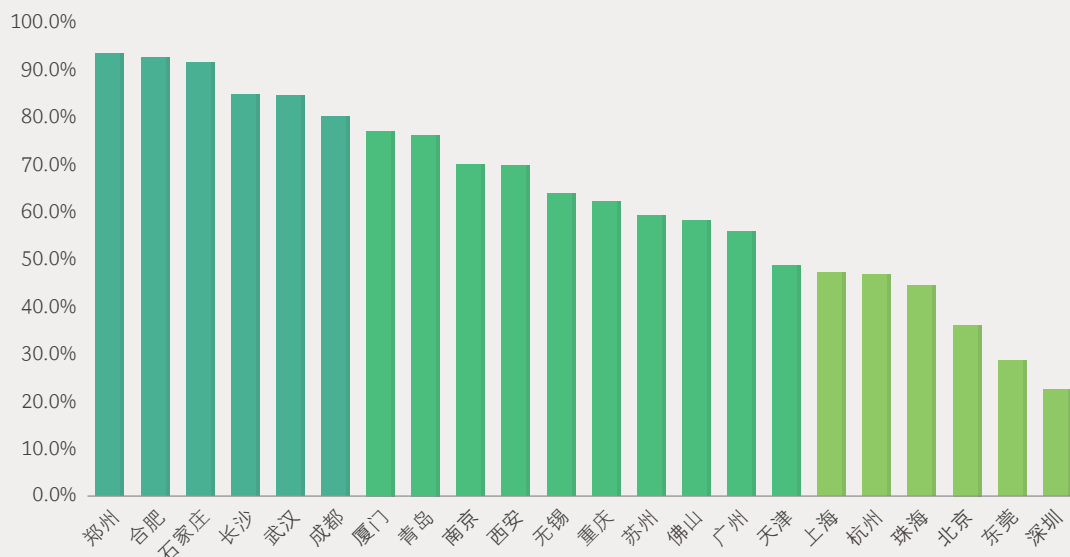
图5 | 2010年以来，重点城市群商品住宅销售额全国占比变化



来源：国家统计局；BCG；贝壳研究院。

城市群内部，中心城市虹吸效应显著。贝壳找房数据平台显示，深圳、北京、上海等城市群核心城市，购房人群中外地客户占比较高。重点城市主要以省（市）内客户购房为主，如郑州、合肥、长沙、武汉、成都等城市省内购房客群占比达8成以上（参阅图6）。

图6 | 2020年重点城市购房客群中省内客户占比



来源：BCG；贝壳研究院。

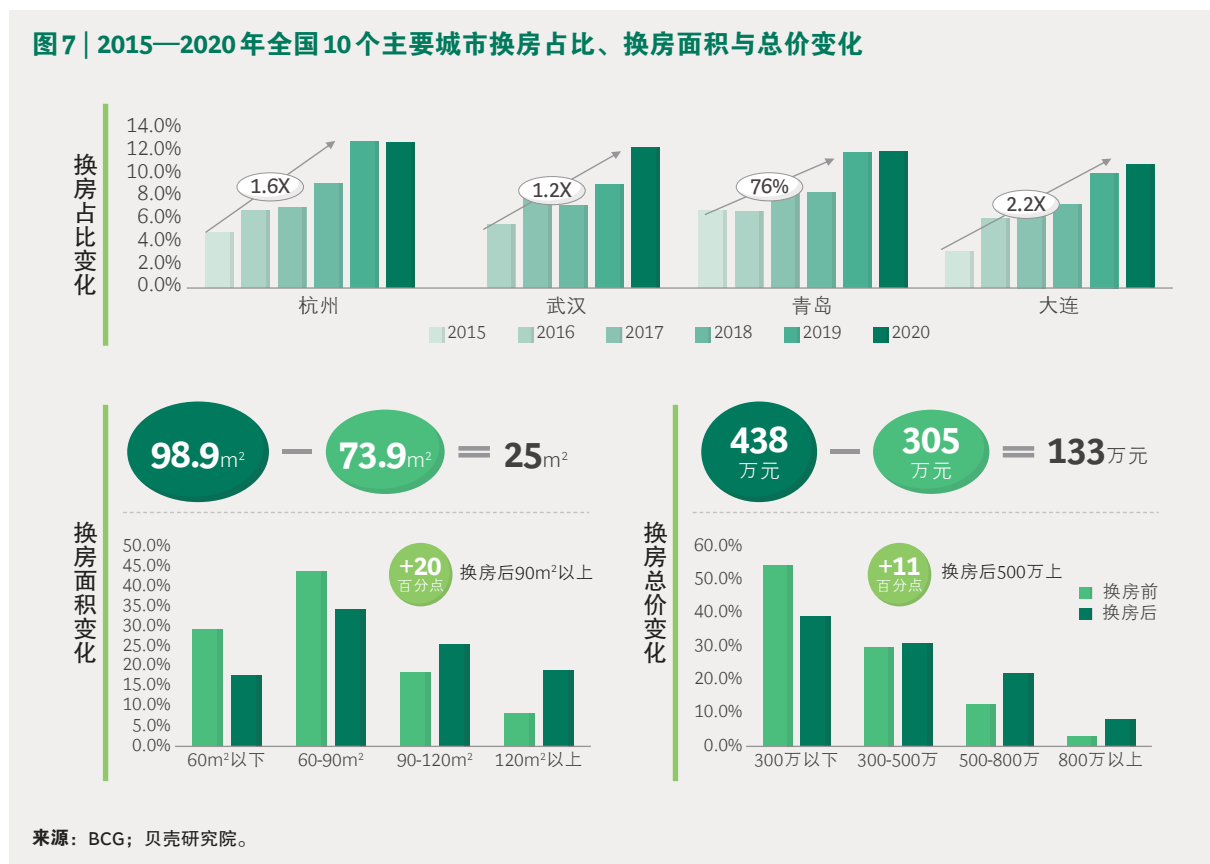
2. 新偏好：消费升级与分级，需求多元

2.1 消费升级：刚需向改善过渡的购房需求

消费升级主要体现在两个维度：一方面，**中产人群持续释放的消费潜力助推了中国住房消费的不断升级**，对于住宅的关注点从“居有所居”升级到更大面积、更高品质乃至代表健康生活方式的绿色住宅、智慧家居等。另一方面，**置换改善需求不断增加**。贝壳找房平台数据显示，2015年以来，全国10个主要城市的¹¹换房¹²占比震荡上升。其中，一线城市北京、上海换房占比更高；二线城市换房增速最快¹³，杭州、武汉、大连、青岛换房占比增长超1倍。换房目的中，改善换房为主流，占比86%。

改善型需求往往意味着更大的面积、更高的总价或更新的楼龄。2015—2020年全国10个主要城市换房数据显示，套均价差约133万元、面积差约25 m²，其中，总价500万占比提升10个百分点、90 m²占比显著提升21个百分点（参阅图7）。

图7 | 2015—2020年全国10个主要城市换房占比、换房面积与总价变化



¹¹ 十座城市分别为北京、上海、成都、重庆、南京、杭州、武汉、大连、青岛、天津。

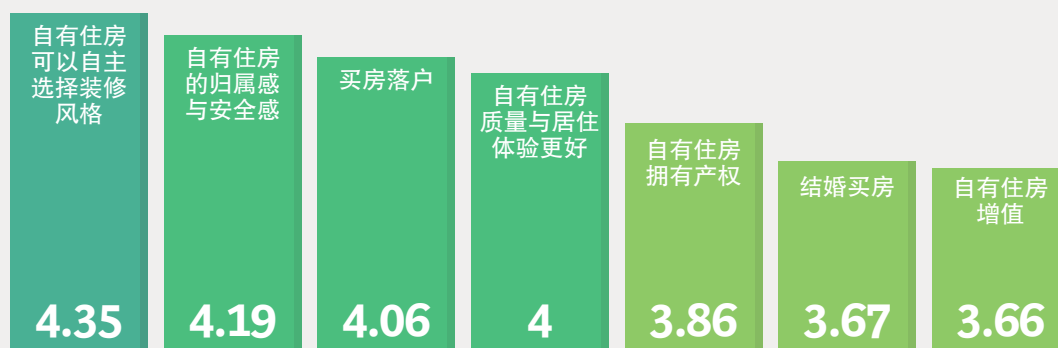
¹² 换房交易定义为贝壳找房平台内180天内完成二手房屋连环买卖的客户。

¹³ 该结论受到一线城市二手房交易量占比更高以及2017年满五唯一、认房认贷等换房门槛影响。

2.2 90后消费人群购房需求分化

自主选择装修风格成为90后购房的重要动因。贝壳研究院对90后消费者的购房决策影响因子采用五等量表¹⁴进行计分。从均值看，可以自主选择装修风格成为90后最重要的购房决策因素，其次为有归属感及安全感。需要注意的是，结婚对于购房决策的影响并未居于前位（参阅图8）。

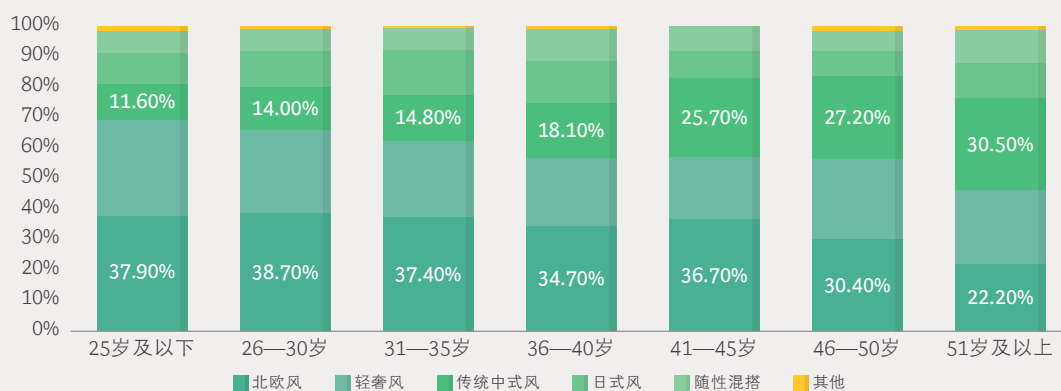
图8 | 90后消费者的购房决策因素排名



来源：BCG；贝壳研究院。

在购房后的装修风格方面，90后青睐自然清新、简单舒适的北欧风。¹⁵同时，轻装修、重装饰的装修风格也符合个性张扬、弘扬自我的90后。相对应的是，传统中式风与日式风受90后的关注度较低（参阅图9）。

图9 | 2020年不同年龄段装修风格占比情况



来源：BCG；贝壳研究院。

¹⁴ 2020年1月初由贝壳研究院开展消费者调研，其中强对应5分，较强对应4分，一般对应3分，较弱对应2分，弱对应1分。

¹⁵ 来源：2020年贝壳研究院《家装设计需求洞察》调研。

2.3 多元化需求：教育、度假、养老等复合型“生活解决方案”

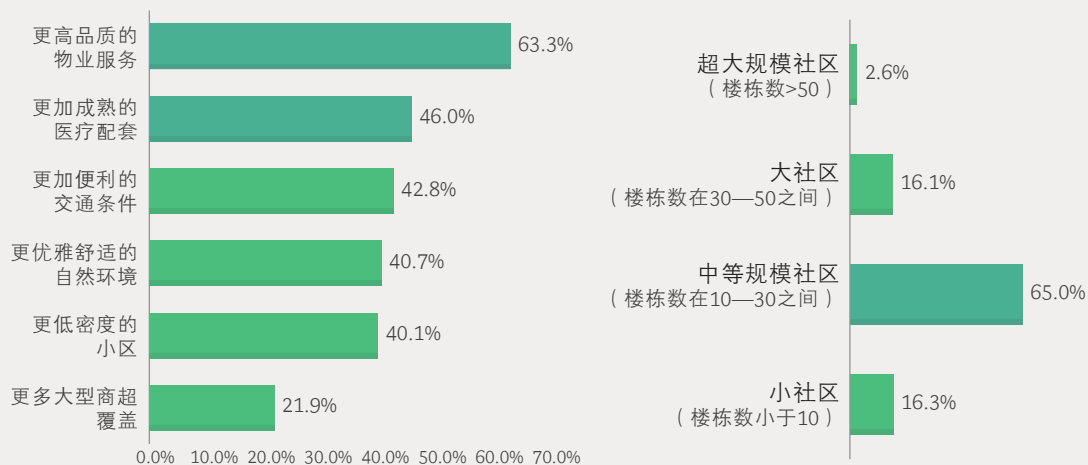
多元化需求体现在购房决策因素多样、愿意为功能溢价付费以及疫后社区服务和居住环境偏好持续强化三方面。

不同消费群体的购房决策因素差异化。根据BCG联合贝壳研究院发起的《2020年购房者交易旅程》结果显示，女性更青睐于交通、升值等功能属性；单身青年更注重高品质的居住及社区环境；小太阳家庭更关注教育、生活等功能型配套。

越来越多的购房者愿意支付除居住外的其他功能溢价。购房消费者对于住宅的需求变化不仅仅停留在产品本身，更体现在多元化及专业化服务的追求上。横向拓展上，从满足单一居住需求到对全方位生活场景、全生命周期的服务需求。例如，万科物业向社区教育、社区金融等增值服务不断拓展。服务的垂直延伸方面，消费者更青睐能满足专业化、具备社交属性或产业属性的居住功能。例如，日本Global Agents社交公寓，通过提供多种社群活动、创业指导等垂直服务吸引年轻人入住。

后疫情时代，消费者更偏好社区服务和居住环境且将长期持续。贝壳研究院数据显示，受疫情影响，物业服务、医疗配套、交通环境成为最受关注的三个因素，而且中等社区规模更受欢迎，65%的消费者倾向于10—30栋大小的中等规模社区（参阅图10）。

图10 | 疫情对消费者购房关注因素以及社区规模偏好的影响

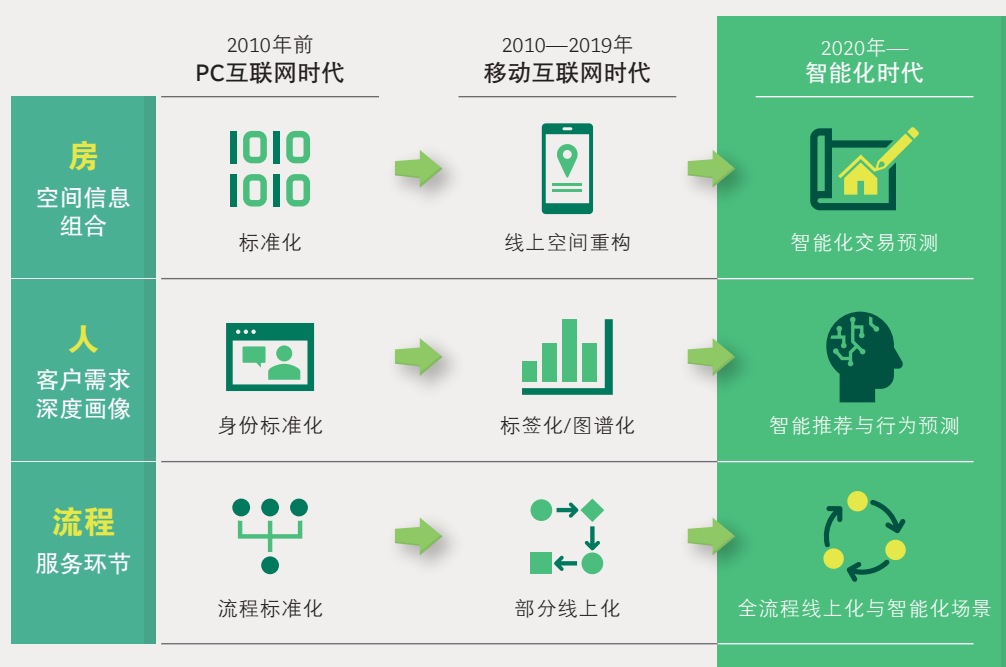


来源：BCG；贝壳研究院。

三、新常态下的业务要素趋势洞察：房、人、流程的全方位数字化

房、人、流程是居住地产的三大关键业务要素：“房”是位置、产权及配套等空间信息的集合；“人”是买卖双方所有内在需求信息的集合；服务流程是居住服务过程中信息获取、供需匹配、交易及售后服务等环节的集合。从市场的实践中我们观察到，数字化从信息化最早的房源信息率先开始，近年来逐步进入客户行为及服务流程的线上化和数字化（参阅图11）。

图11 | 人、房、流程的全方位数字化



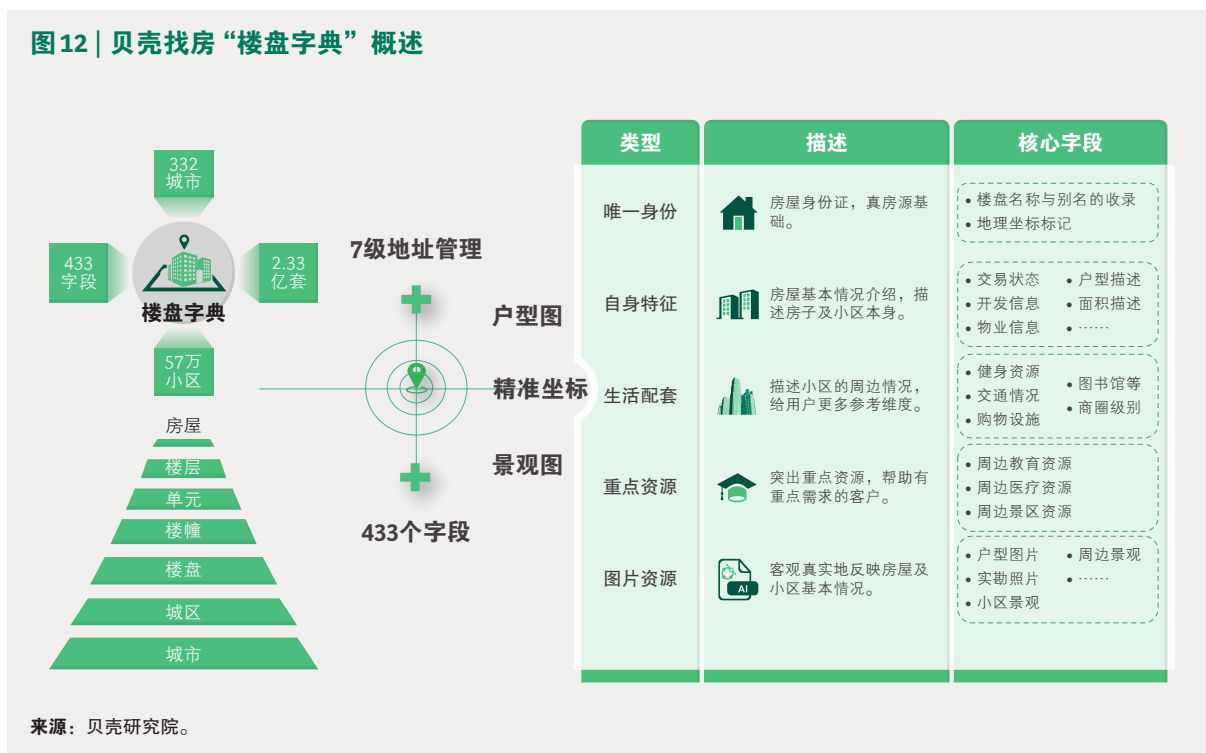
来源：BCG；贝壳研究院。

1. 房的数字化：从标准化到智能化

房的数字化起始于空间信息的结构化、标准化，并从平面、静态信息向立体、动态信息转化，随着数据采集方式多元和数据积累，结合大数据与AI等数字化技术，形成业务洞察与交易预测等场景应用。

房的标准化。以贝壳找房的房屋大数据产品“楼盘字典”为例。“楼盘字典”有2条主线标准化：一条线为结构信息，确定房屋物理地址；另一条线为属性，即各层级对应信息，如商圈层周边配套设施等，最终形成七级地址和433个字段标准化定义体系。截至2020年9月，“楼盘字典”覆盖全国332个城市、57万多个小区，共收集2.33亿套房屋信息（参阅图12）。

图12 | 贝壳找房“楼盘字典”概述



房的可视化与数字化空间重构。2018年VR在居住房产领域得以推广应用，房源突破二维、静态形式，房源信息所描述的物理空间被数字化技术还原、重构为全新数字空间。

房的智能化场景应用，传递高价值、透明的信息，提升消费者决策效率。VR、AI、IoT及大数据等多种数字化技术综合应用，实现多场景的智能应用。比如机器自学知识图谱并以语音输出的方法为客户描述具体房型。VR+AI装修基于物品识别技术，将房屋三维户型图与智能设计相结合，定制化装修设计，实现“装修方案的具象化与即时呈现”。

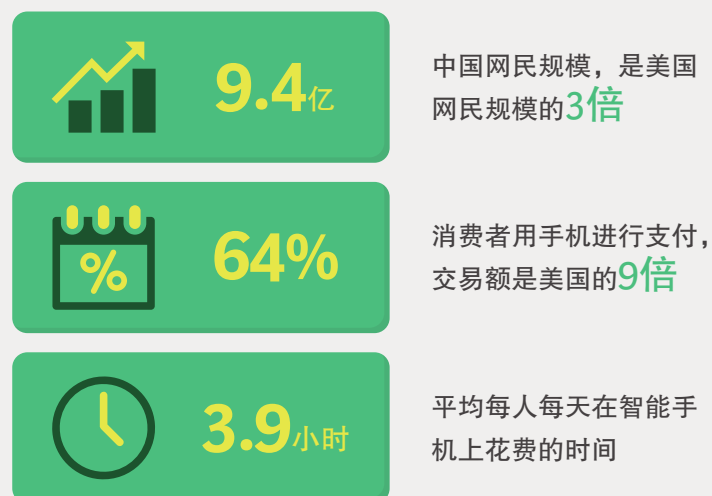
此外，智能楼宇建设加速。一方面，人脸识别、智能门禁等智能安防应用范围不断扩大；另一方面，借助物联网、BIM建模等，打通不同设备和设施数据，实现设备与社区空间在属性、状态、位置与能源消耗方面的高效、自动化管理。

2. 人的数字化：用户全生命周期留痕与预测

人的数字化，即客户的行为线上化、身份标准化、偏好标签化，并基于房—人之间互动关系建立知识图谱，最终形成对客户行为的预测。

行为线上化、多场景采集。和美国相比，中国消费者的总体数字化应用水平十分领先（参阅图13），对数字化的接受程度很高。互联网平台与各产业参与者的长期数字化建设，

图 13 | 和美国相比，数字化技术在中国消费者中极为广泛

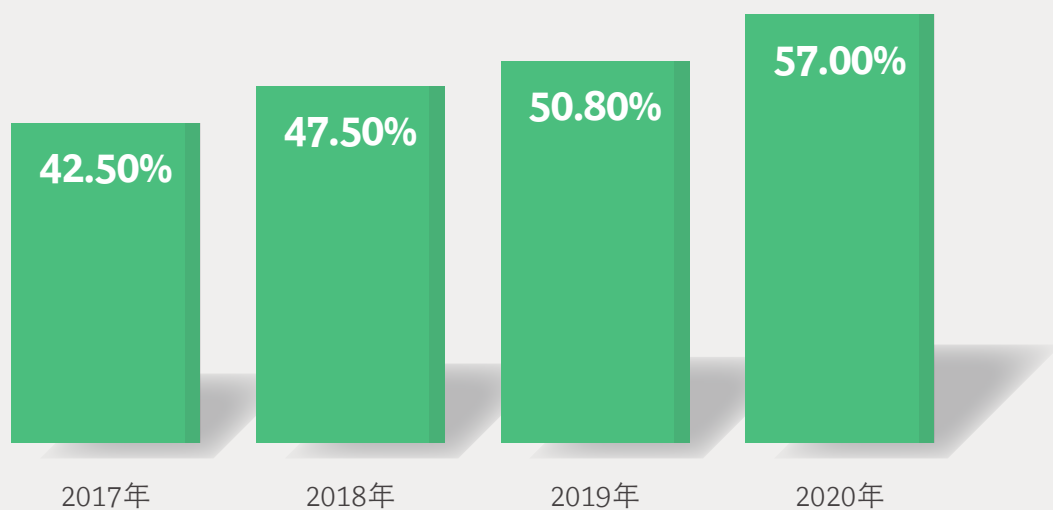


来源：BCG；贝壳研究院。

进一步推动了居住地产领域消费者的数字化，租赁、购房、换房、物业管理等不同业务场景和环节已经被部分或全部线上化，使得用户全生命周期、多场景采集成为可能。同时，新冠疫情进一步加速和强化了消费者行为数字化这一趋势。

贝壳找房数据显示，2020 年，超过一半的用户来自于线上，每一个客户成交前平均线上咨询 80 次，较 2017 年有多倍增长（参阅图 14）。

图 14 | 2017 年以来重点城市线上转化客源占比

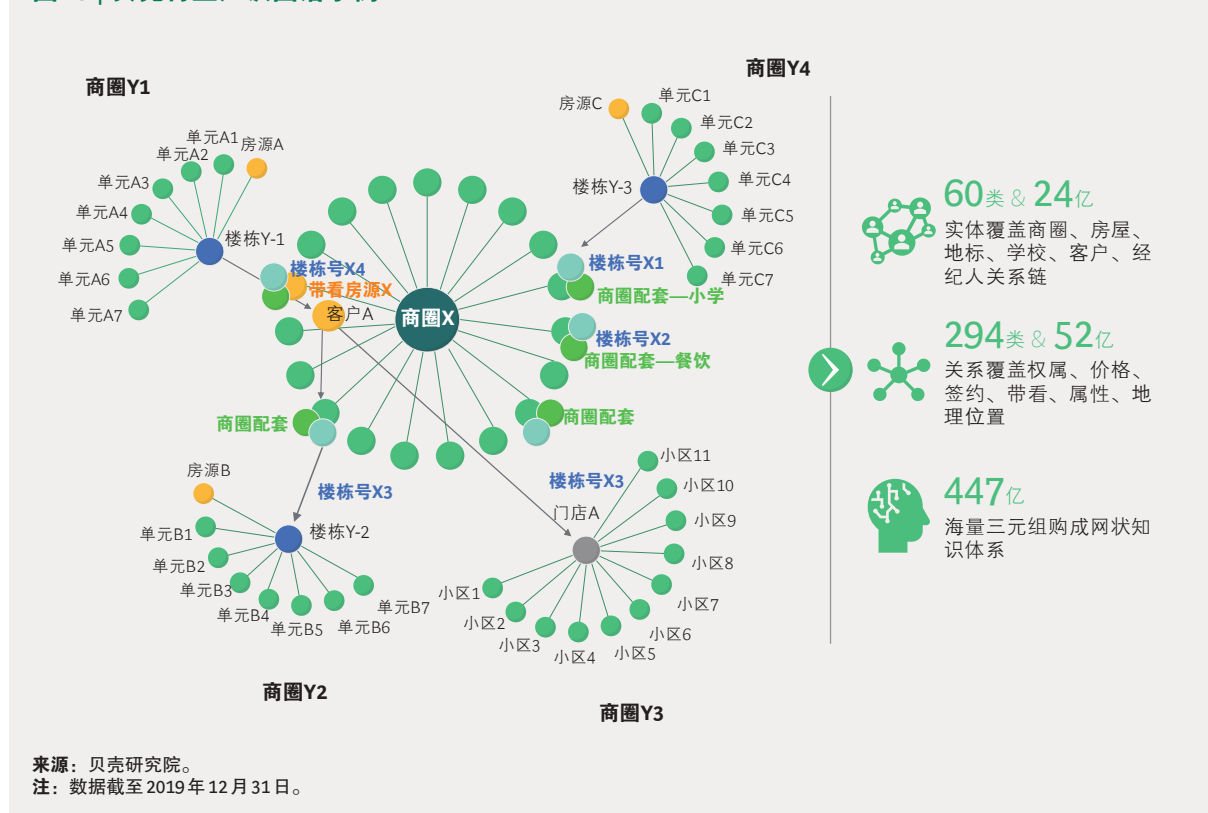


来源：BCG；贝壳研究院。

身份标准化、偏好标签化。除用户设备、身份、性别、年龄、住址等基础数据，以及线上浏览房源、浏览频率、商机转化等事实行为数据的刻画与统计外，还可以结合算法，给予不同用户不同兴趣标签，并组合大量兴趣标签，形成完整的用户画像。

数据知识化、图谱化。在统计描述之外，AI模型还可以形式化推理海量数据间的隐含关系，构建行业知识图谱，建立包括覆盖位置、配套、房屋特征、客户、经纪人推理关系的知识体系，以及覆盖权属、价格、签约、带看、属性、地理位置的知识关系网络（参阅图15）。

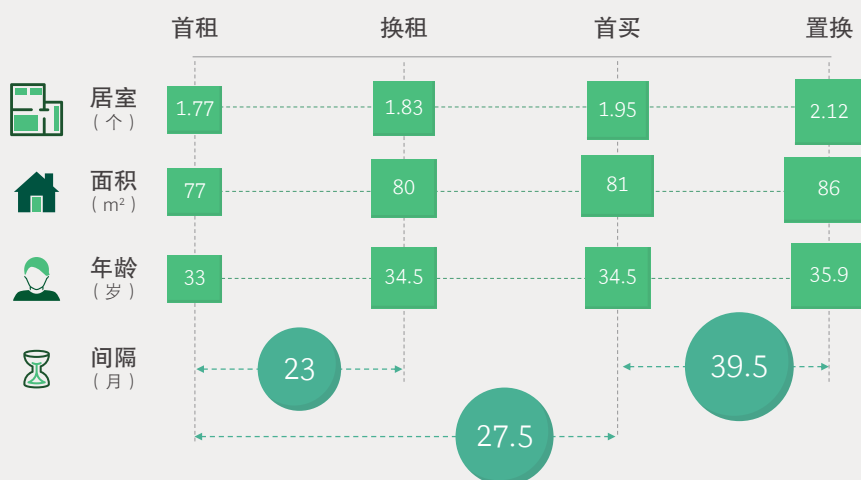
图15 | 贝壳行业知识图谱示例



行为预测。基于数据、算力、算法支持形成的不同标签、不同人群画像，可以提炼出对用户偏好及行为的深度洞察，并进一步基于知识图谱，识别用户当前状态和业务等级，以此预测用户未来发生关键行为的概率。

发现规律。以贝壳找房对全生命周期用户的追踪研究为例，2011—2020年，虽然年轻的购房人群比例持续上升，但北京首次整租、购买、置换客群平均年龄仍然保持在33岁以上，且首租、换租、首买、置换之间的间隔不断拉长，相应地面积增大、户型变多，这与北京房价水平、限购政策紧密相关。这同时意味着，产品设计、房源推荐以及服务者能力需进一步适配，满足和撬动更成熟的购房者个人及其家庭的长期居住需求；同时，租、买、换等每一个节点上消费者需求精准捕捉，需要更高的消费者行为预测能力（参阅图16）。

图16 | 北京全生命周期客户整租、首购、首次置换特征变化



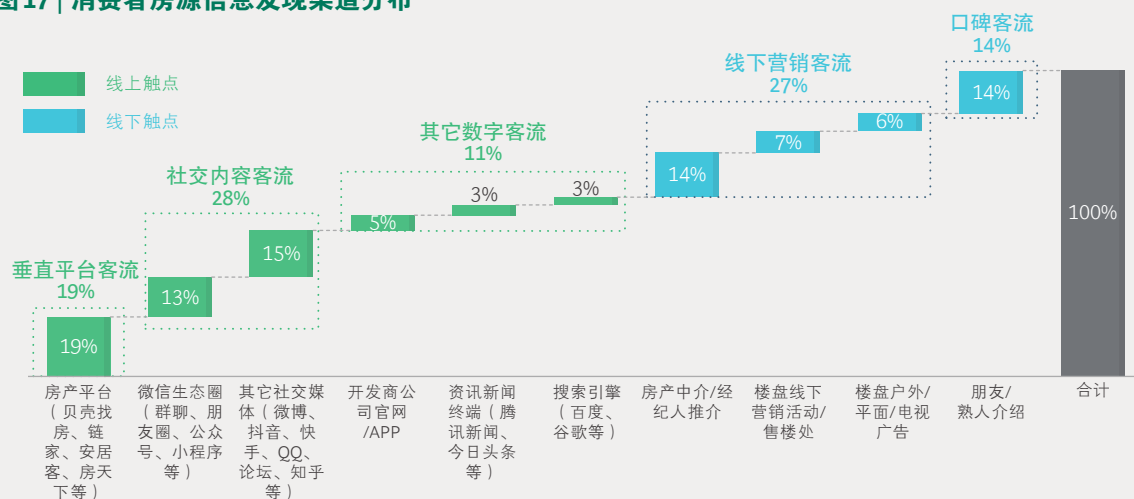
来源：BCG；贝壳研究院。

3. 流程数字化：服务流程线上化闭环

居住服务全流程的线上化，已不仅仅是局限于信息发现、房屋交易等环节，而是全面延伸至搬家、保洁、物业管理等整个链条。

信息发现渠道的线上化、多元化。根据BCG联合贝壳研究院发起的《2020年购房者交易旅程》调研结果发现，60%用户通过微信、社交媒体以及垂直平台等线上渠道获取房源信息。其中，购房者易受影响的三大数字渠道为微信生态群、房产垂直平台、短视频与直播等新兴社交媒体（参阅图17）。

图17 | 消费者房源信息发现渠道分布



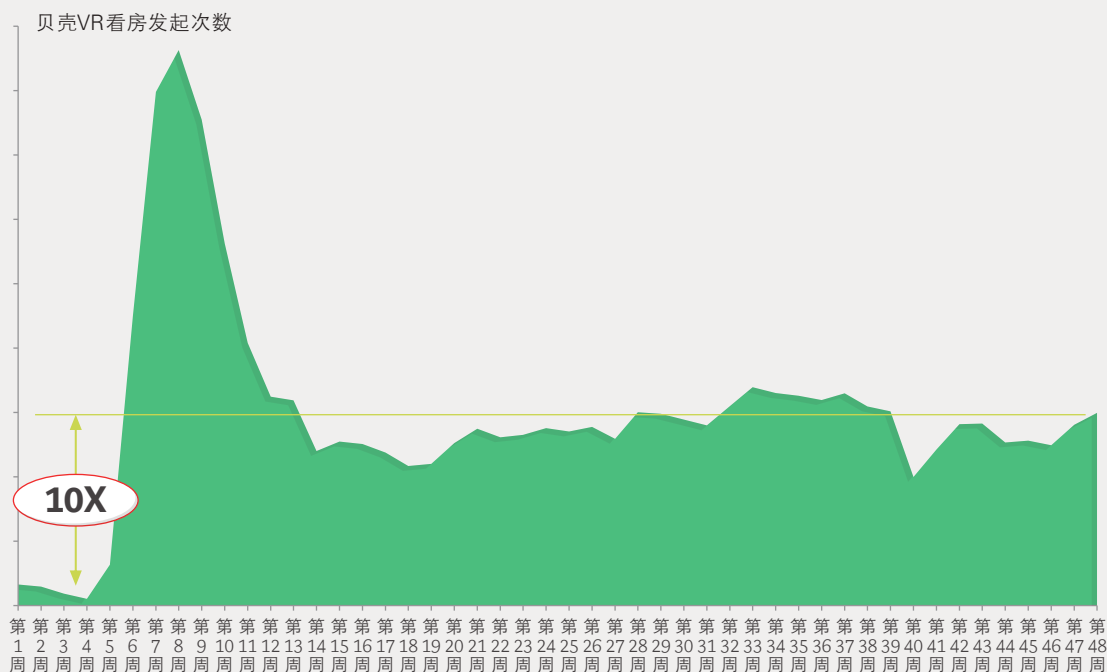
来源：BCG与贝壳研究院联合开展的《2020年购房者交易旅程调查》。

数据+算法智能化筛选、精准匹配。房源信息的异质性、复杂性与消费者需求的个性化、易变性使得房客匹配链条长、不确定性大。在此过程中，消费者更加容易依赖智能系统推荐、匹配产品，因此基于多特征模型为购房者搭建的精准表达找房需求、直接匹配房源与经纪人服务的智能化系统，有助于帮助消费者聚焦需求半径，有效提升决策效率，缩短成交周期。贝壳数据显示，智能找房的房源精准度高于搜索类传统找房路径，使用用户成交转化是整体用户均值的两倍以上。

转化环节线上线下一体化加速，进一步提升消费者体验与转化率。带看等转化环节的线上线下一体化表现在两方面：

一方面，直播、VR看房等创新产品将**线下带看体验迁移至线上并实现常态化**。2020年第三季度，贝壳找房日均VR带看超19万次，环比第二季度增长21%，并维持在疫情前的10倍左右。数据表明，VR带看帮助经纪人提升效率16.6%，可帮助买方平均每套节省2小时交通时间。新房方面，疫情期间贝壳和某开发商合作的VR售楼部与带看，三天认筹期内，累积5,700余组VR带看，转化为2,136套线上认筹，转化率高达37%（参阅图18）。

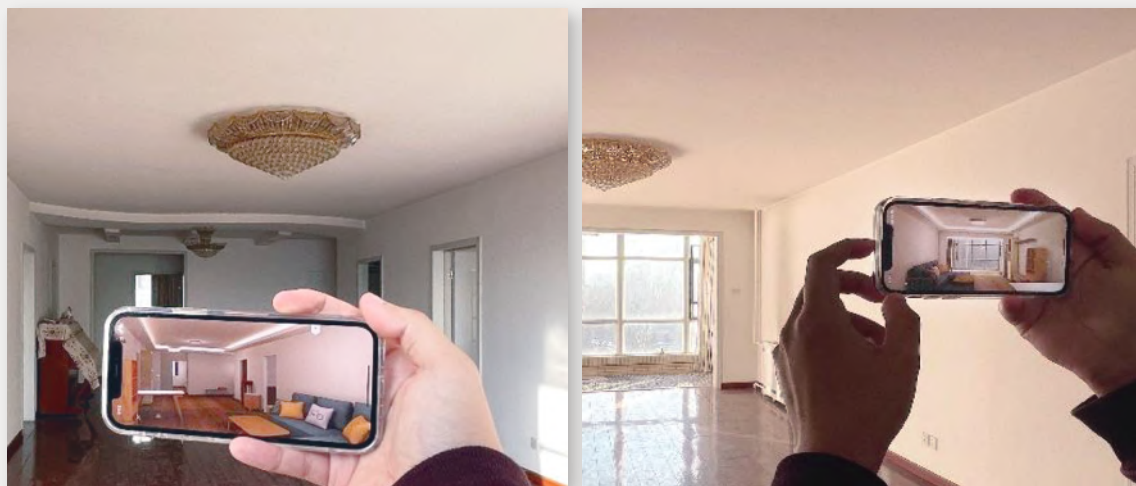
图18 | 2020年1月—11月贝壳找房VR带看周度数据



来源：贝壳研究院。

另一方面，**技术赋予全新的线下带看场景**。例如VR+AI装修+AR带看服务，可以实现装修方案的本地AR展示，创造全新的线下场景和看房体验，让客户能实时看到装修设计前后对比的真实效果。展望未来，更多的数字化技术将在新房案场场景下实现落地，进一步提升消费者体验（参阅图19）。

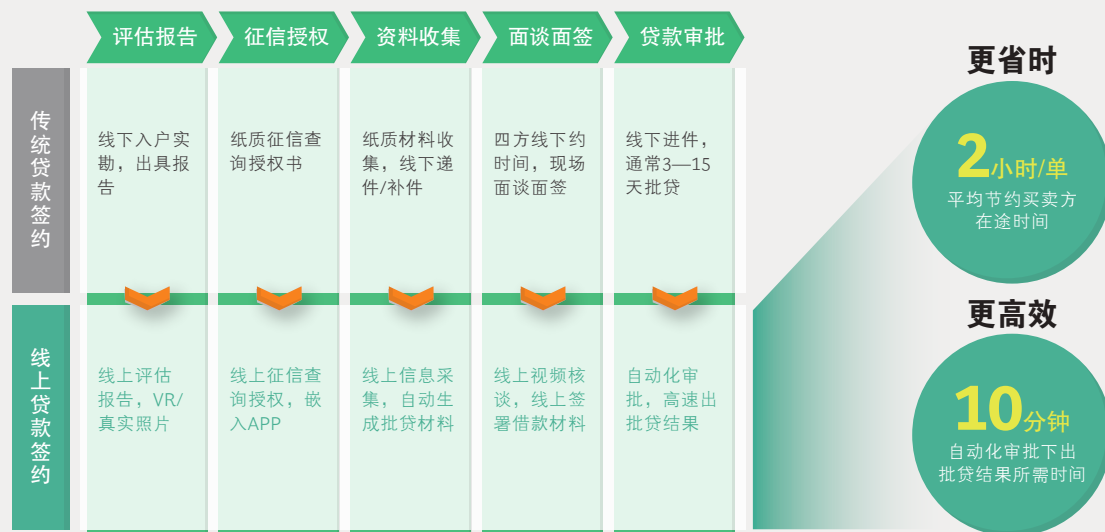
图19 | VR+AI+AR “视装”产品示例



来源：贝壳研究院。

交易闭环线上化。重塑交易后流程，签约、评估、贷款线上化加速。交易后流程的线上化同样可以大幅度提升消费者体验，加速交易速度，降低交易成本。贝壳数据显示，仅线上签约、线上贷签环节，即可帮助消费者规避签错、签漏等常见问题，并且平均每份节省签字时长10—15分钟；同时，线上贷签可帮助购房家庭面签时长缩短19%（参阅图20）。

图20 | 线上购房流程与传统线下购房流程对比



来源：BCG；贝壳研究院。

交易后社区服务的数字化解决方案。在交易后，消费者社区服务的环节中，数字化解决方案同样有着大量应用场景，并且可以为消费者带来显著的体验提升。例如，借助数字化技术，经纪人和门店经纪人可以向周边社区提供诸如云打印、智能快递代收、社区团购等高效便利的生活服务。例如2020年，北京链家服务社区超830万次，自3月上线社区服务小程序以来，累计服务人次115万，线上服务占比接近15%。

4. 全方位数字化的核心价值：提升服务的可预期性，大幅提升效率与体验

房的数字化是基础，是人房智能匹配体系的起点。房源信息大数据产品的开放，向居住地产行业提供了新型基础设施，根本上解决行业房源不真实、不透明等长期弊病。房的可视化、智能化，让数据动起来，降低了消费者信息获取、理解和决策门槛，也是人房智能匹配、智能推荐的起点。

人的数字化是核心，让产品和服务更精准满足消费者需求。对消费者行为的数字化以及全生命周期管理，使得我们可以基于AI等技术更深入挖掘、精准了解用户个性化的真实需求，并基于用户的需求，在全渠道上将消费者与产品进行精准匹配，以差异化产品设计、服务，实现对用户的精细化运营，并及时追踪与应对客户需求的变化，提升消费者体验。

全流程数字化是结果，最终全面提升消费者体验与交易效率。以智能化的信息筛选和匹配系统辅助消费者精准决策，同时，新房、二手房实景看房和讲解的线上线下一体化，让消费者拥有更多的选择与更极致的场景体验，为其带来更优体验和决策转化效率。交易线上化建立线上闭环，让交易安全、省时、省力。交易后的数字化社区服务则进一步显著提升社区业主居住体验。

展望未来，新一轮数字化革命将加速房、人、流程的整体数字化；云计算融合软件、算法和硬件，成为行业数字化转型加速的底层架构；AI+大数据的深度挖掘，带来更精准智能的服务需求匹配；5G、物联网技术进步，形成全新的案场和服务流程。

四、展望未来，行业新常态下的数字化举措：理念、解决方案、合作机制

在行业新常态、消费者变化和业务要素数字化的驱动下，我们看到部分房企已经充分认识到数字化转型的重要性。未来，我们认为居住地产从业者应当在理念上、解决方案上和合作机制上进一步着手，加快数字化转型进程，在全生命周期各个场景中提升消费者体验，实现全行业共赢。

1. 深化数字化治理理念

在理念上，地产从业者应充分认识到数字化是一项长期的投入，并理解数字化转型的核心目的在于更好地连接和服务客户，并且将数字化作为未来发展战略的基石。据克而瑞数据显示，2020年头部房企¹⁶显著提升了在数字化方面的投入。在资金投入上，约60%的头部房企每年投入超过1亿元用于数字化转型，包括建立数字化创新中心、数字化供应链体系、线上营销渠道等。在组织投入上，约90%的头部房企将信息管理部门设为一级部门，且大多由副总裁级别挂帅。超过一半的头部房企培育出50人以上的数字化团队，并加大了对数字化转型咨询服务的采购力度。

在未来，房企不仅应持续在数字化转型上加强投入，更需要将数字化从辅助业务、创新业务提升到核心业务的战略高度。需要认识到在未来的行业新常态之下，过去以高负债、高周转为核心的业务逻辑不可持续，未来必将转型为精细化运营的、以消费者为中心的发展战略，而数字化，正是以消费者为中心的发展战略的基石。

2. 设计数字化解决方案

面向未来，地产从业者需要建立起围绕消费者全生命周期的数字化解决方案，其中可以重点在理解、触达客户以及提升客户体验三个环节上着手，实现价值最大化。

2.1 理解客户：基于消费者多元和多变的需求，通过数字化手段，深入理解客户需求，并提供最能满足客户需求的产品

- **BCG客群细分与需求预测方法论：**通过数字化技术手段（如一手客户行为数据、第三方数据源、线上调研）和线下研究的结合，对包括居住地产消费者在内的各行业新一代消费者的功能及情感需求进行深入、细致的识别和调研，将消费者客群细分从传统几大类拓展到多维数据支撑的上百类，并识别客群需求差异的关键特征、影响要素，重构消费者分类，并且通过大数据模型预测细分客群潜在需求；以更细致的消费者分

¹⁶ 2020年Top50地产企业，按合约销售额排名。

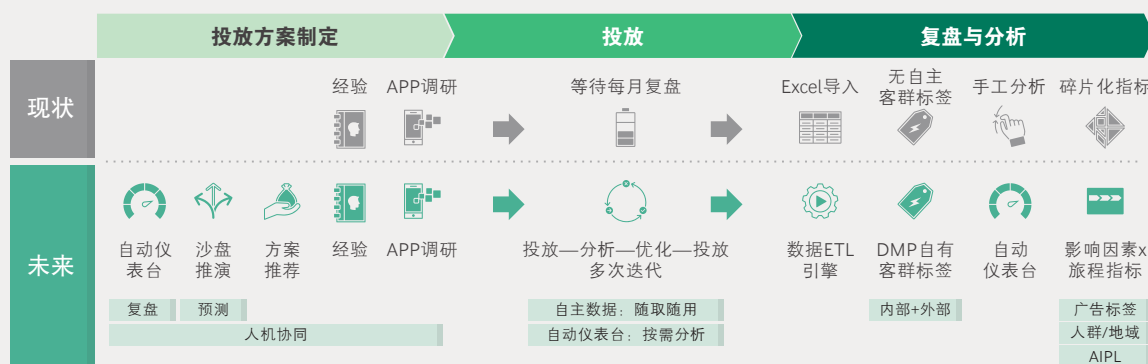
类，更精准的消费需求预测，指导企业的产品设计与服务流程，并重新评估企业现有产品、服务与核心客群需求的匹配程度，在核心客群的潜在需求中挖掘增长机会。

- **BCG 数字化客户标签管理体系：**BCG 通过整合企业内部及第三方客户数据，针对各行业消费者的不同特性，建立数字化的客户标签体系，如自然属性、兴趣偏好、社交行为、购买行为等；并搭建自动化的标签收集及更新系统；从而更精准地描绘消费者画像，并通过建模分析消费者行为和需求预测；通过智能化的匹配系统，为客户匹配和推送最适配的产品，有效提升产品及服务的转化效率。

2.2 触达客户：在数字化渠道中与消费者建立直接连接，把握消费者的新需求、新偏好，同时针对新兴渠道，升级渠道策略

- **BCG 数字化营销体系：**在建立了数字化标签系统及消费者画像的基础上，推动建立数字化营销系统，在“制定—投放—分析”三个环节进行智能化升级，以便和消费者建立直接连接，把握消费者需求变化的脉搏（参阅图 21）。

图 21 | BCG 设计搭建的数字化营销系统示例



来源：BCG 分析。

- **新兴数字化渠道运营：**在自营及垂直房地产平台等传统渠道外，针对未来消费者趋势，积极拓展新兴数字化渠道，建立针对性的渠道运营策略。如通过微信公众号发布有深度、有内容的楼盘分析，并发起购房群，为潜客和销售顾问、潜客和潜客搭建交流平台；通过短视频营造情景式消费氛围、以直播形式吸引消费者参与真实体验和互动，实现线上蓄客向线下行为转化。

2.3 提升客户体验：采用数字化系统进行客户线索管理与客户体验管理，提升客户购房全流程体验和各环节客户转化率

- **BCG 数字化客户线索管理和邀约体系：**通过数字化手段管理客户线索，可整合客户标签、画像信息作为输入，提供邀约思路导航和关键话术点提示，如提到客户最关注的价格因素、功能满足家庭成员需求等；在线上邀约过程中，系统自动抓取和填写关键信息，充实客户线索数据；同时根据客户回答进行精准语义识别，实现自动推荐产品介绍和竞品比较信息，进一步提升转化率。
- **BCG 客户体验管理体系：**购房消费者的流程长，环节多，服务流程中极易出现服务断点，导致客户体验下降，并造成环节转化率下降。BCG 通过搭建全旅程客户体验管理平台，在各个子旅程跟踪客户应对不同产品/渠道时的满意度水平，并监测各个子旅程的客户转化率。

3. 搭建数字化合作机制

随着地产行业数字化进程的提速，各个地产从业者打造功能互补、良性互动的新型合作机制变得尤为重要。我们认为房企、渠道商、第三方服务商在保护好数据安全、消费者隐私以及符合监管要求的前提下，携手共建居住地产行业的数字化服务能力、共享数据红利，是实现多方互利共赢、共同提升消费者体验的最佳路径。

首先，地产从业者需着力发展自己的数字创新能力，将数字化作为建立核心竞争力的关键要素。同时在房、人、流程的数字化过程中，尽可能统一数据入口和逻辑，确保积累数据在内容、格式、质量上形成标准和规范，为数据共享奠定基础。

其次，数字化在多方从业者协作下，能发挥最大的价值。房企、渠道商、第三方服务商在维护好消费者数据安全、隐私及符合监管要求的基础上，可以共同参与到行业数字化标准共建、数据交换互通等探索环节中，避免闭门造车，最大化地提升消费者体验，实现全行业共赢。

结语

居住地产进入成熟发展阶段，通过数字化工具深化运营能力，将有效弥补过去粗放式发展、忽视消费者需求的短板。中国消费市场具备数字化基础和广泛的互联网应用，在居住地产领域的发展空间尤为广阔。我们发现，数字化转型的关键成功要素10%在技术上、20%在数据上、70%在管理和流程上，未来应以应用为导向、实现数字+业务的循环发展。

数字共赢时代，BCG将携手贝壳研究院，深入研究中国购房者全生命周期需求、购房数字化解决方案、数字化合作等课题，为地产从业者提供全链条、多维度的战略输入。

关于作者

本次发布的《数字共赢：2021居住地产数字化白皮书》由BCG董事总经理、全球资深合伙人周园女士带领BCG团队，与贝壳找房高级副总裁、贝壳研究院院长李文杰先生带领的贝壳研究院合作撰写完成。

BCG团队主要作者：

周园是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，全球未来城市中心联合主席、公共部门专项亚太区负责人。如需联络，请致信 zhou.yvonne@bcg.com。

周杰是波士顿咨询公司（BCG）董事经理。

翟潇雨是波士顿咨询公司（BCG）咨询顾问。

贝壳研究院团队主要作者：

李文杰是贝壳找房高级副总裁、贝壳研究院院长。

喻平是贝壳找房贝壳研究院战略研究部负责人。

栗样丹是贝壳研究院高级战略分析师。

致谢

同时，BCG和贝壳研究院的多位专家和同事也为本白皮书的出版作出了重要贡献。我们对BCG中国区同事杨光、尹宇阳、朱晓宇和李雯颖，以及贝壳研究院数据研究部负责人陶琦、数据分析师王璐璐和李欣燕，贝壳找房市场线公关经理付策、葛倩、李爽、尹菲，贝壳找房智能中心负责人冯扬博士、大数据团队负责人李陵博士，贝壳找房彭琴、李璐、张玄等为白皮书撰写提供极具价值的建议和支持表示诚挚的感谢。

此外，也感谢BCG同事顾璨、詹慧、陈映均、柴茁、魏婧宇为白皮书的编辑推广作出贡献。

关于波士顿咨询公司

波士顿咨询公司 (BCG) 与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；或“BCG洞察”小程序。



BCG 官微



BCG 报告集锦

关于贝壳研究院

贝壳研究院是隶属于贝壳找房的研究机构，依托于贝壳交易平台的海量真实交易数据、丰富的房屋交易场景和多元的产品，围绕新居住产业互联网的前沿问题，致力于成为新居住领域的领先智库。通过开放合作的研究平台，贝壳研究院与国内国外研究机构、智库开展多元化合作，围绕市场与行业政策、居住产业互联网、大数据与科技创新等研究方向，为政府部门、行业决策者提供专业、深度的学术研究，为产业发展和政策制定提供研究支持，也为社会公众提供通俗易懂、内容丰富的市场信息和趋势洞察。

如欲了解有关贝壳研究院的详细资料，请发送邮件至：keyanjiuyuan@ke.com。

如欲了解更多贝壳研究院的其他研究成果与洞察，请关注贝壳研究院的官方网站：<https://research.ke.com/>；或贝壳研究院官方微信帐号：贝壳研究院，ID：beikeyanjiuyuan。



贝壳研究院



贝壳研究院
BEIKE RESEARCH INSTITUTE

找报告,上“数据理河”

微信小程序、知识星球、www.bj-xinghe.com、微信群 (18610100296) 同步分享更新