

frilly / July 13, 2016 09:24PM

[新城控股：千億目標下的煉數成金之道](#)

本文是新城控股集團CIO羅艷兵在帆軟2016百強地產CIO峰會上的演講。

嘉賓介紹：羅總曾任職於日立諮詢、AMT諮詢和聯想集團，曾作為深圳大運會賽事管理規劃總設計師、上海世博會世博中心石材供料總負責人、聯想集團SAP、

ERP、CRM、PLM、SCM子項目經理，在房地產行業創造了多個訊息化第一。

以下是小編整理的講稿，精彩的內容實在太多，這裡做了精簡。

非常感謝帆軟([url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/))報表軟體([url](#))公司陳總、徐總還有各位同仁給我這個機會來分享一下新城的一些訊息化的情況。新城訊息化這幾年在學習標杆，對比大家在座的一些成果基礎上，我們稍微做了一點點創新，力度比較大，有點小成果，這裡給大家分享一下！

今天的主題是「新城控股千億目標下的煉數成金之道」，就是圍繞資料看看這一兩年地產業的成果。

關於千億的目標，去年就立下來了，如果發展順利的話，我相信三四年之內應該能達到。但要想發展順利，風險也是很大的，所以如何能保證千億目標下的持續穩定發展，我想，離不開訊息化。

目前，新城旗下有吾悅廣場，新東方養老機構，星軾IMAX等等，包括新城物業，投資機構以及接下來要進軍的保險和P2P互聯網金融，我們訊息化就是要支撐這麼多，公司跑到哪裡訊息化就要支撐到哪裡，所以我們的團隊壓力和挑戰相當大，很多板塊給的消化時間只有一個月，老闆買下來的一個公司或投資一個公司，一個月內就叫你把它裡面的流程制度訊息化搞好，這個裡面難度很大，當然我們也有一些技巧，先整合技術辦公類，再整合核心業務類等等，我們有一些策略，保證這個業務平滑的切換。

去年，我們做了IRR，當時是和合伙人跟投，選擇的一個指標是IRR。這個指標考核的是兩個要素，一個叫收得快付得。收錢從客戶那裡收錢要快收，對供應商來說，慢付對現金流的IRR是有正向的，所以把這個指標定位公司所有人的跟投的一個考核指標，它的意義在人，你是前端銷售你要快銷、快收，你是後端的資深部門或者說服務部門，你就是要抓成效，當然讓那個付款稍微慢一點，你都能對整個項目的貢獻現金流有幫助，所以這個指標的目的是對公司的整體前后台是目標一致，所以推動的阻力非常小。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607131.png>[img]

再看一下商業板塊，我們最近做了一個叫「星雲」，星雲這個項目投資非常大，它實際上是把整個商場的所有的監控點，全部採用資料採集，包括職能照明、職能監控、能耗分析、設備分析、還有我們的溫控、報警等等一些指標。這個的意義在於把我們整個商場實現不要依賴人的一個彙報，實現一個及時的預警、監控同時降本增效，在上完這套能耗系統之後，一些浪費的區域，能耗節省是蠻高的。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607131.png>[img]

將來還有一些我們的星雲相關的，比如銷售、客流統計、人臉識別等等，我們都在做嘗試。現在我們採集了各商家的銷售資料，然後做客單價的分析，接下來我們還要和深訊做一個巨量資料的中心整合。

剛才十幾個板塊的客戶整合統一成一個大平台，我們希望可以通過這個大平台，加速我們其它各個業務板塊間的交叉營銷、互動營銷，這樣就能利用公司最大的客戶資源實現多業態的協同發展，回頭再做精準營銷，技術方面會和科瑞做一些行業巨量資料的研究，先把內部的整合，再去導入一些外部的行業的趨勢，所以接下來我們會在巨量資料上做很多的工作。

剛才薛總講的帆軟（[url=http://www.finereport.com/tw/](http://www.finereport.com/tw/)）報表工具（[url](#)）「三合一」展示平台，這在我們新城早已經實現了。

首先一個是手機端。這個大家都用得比較熟，帆軟APP已經很成熟。第二個PC端，這個最常用也很直觀。第三個就是領導辦公室的桌面，不需要老闆天天去點，會自動播放，按照全屏展示的方式，你推一些有用的報表放在他桌面。我們把資料全部整合好，通過一個專線直接拉到屏幕上，給他推送他想要關注的一些資料報表。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607133.png>[img]

先看看移動端，移動端首先是安裝的界面，這裡是我們逐一的在做分析的一些裡邊的工作，這張報表的指標都是考核從上往下來的，所以我們先要中高層管理的指標，每個老總，每個總裁、副總裁，有多少個指標？你有綠色指標。總的來說是做了一個管理層的指標預警。

我們簽約完成指標，就是分各個部門之間。再一個就是簽約排模的情況，這個是在帆軟（報表軟體）的顧問指導下，我們內部的人都培養會了。現在這些指標都是我們自己人在開發。現在每個指標一天就能做一張報表，速度很快，學好後自己都會開發。

這裡我們把IRR也做到裡面去了。這裡給大家講一張報表，在房地產公司做出一個叫動態利潤的表比IRR還要難。因為動態利潤最後要算出來的就是老闆真正要賺多少錢，要減掉所有的未知成本，要分攤的成本，要把所有的收入和預算的收入都要算進來，還要把銀行利息等等都要算進去，所以在這張表裡面，算出來的利潤是每個項目真正的利潤，而且要求這個數據跟財務資料是一模一樣。如果財務不認可，這個系統不發布；如果財務認可，這個系統對外發布的。這個報表就是各個老總的考核指標，你這個月沒完成就是沒完成，所以這個動態利潤報表，當然我們也加了一個叫全口徑和權益口徑，就是因為我們還有很多合作項目，合作項目有一些只能算全責。但是在銷售端，兩個維度都有，這樣的話，能真正知道實際金額。不像有些公司合作以後，百分之七八十合作的銷售金額感覺很大，實際上自己沒落下什麼東西。但是我們這裡全責就是全責的，權益口徑就是我自己的，全口徑就是對外的一些披露的，這些東西都可

以讓你知道口袋裡是賺了錢沒有？

我們再看看大屏。大屏是沒有邊框的，設置得有點像那些做得很炫的PPT一樣，把這些數字直接翻滾，循環播放，做一個大屏的，這個屏都是按照我們老闆那個牆上的電視屏的大小設置的，所以邊框尺寸都是調好的，資料的清晰度，字體都是要檢驗過的，這是大屏的一個展示。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607134.png>[/img]

再看一下PC界面。這個界面是上一次麥肯錫在給我們做諮詢。麥肯錫有一張全世界的圖，我按照講得思路做成了一個未來Ipad或者是手機端都能夠演示商業的一個界面，能實現鑽取。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607135.png>[/img]

然後是我們的決策資料。決策資料的時候，大家都知道，填報資料的時候就有一個什麼呢？上面要求下面資料，下面再要最低層的員工要填資料，所以很多部門以前都是「表哥表姐」，都是表格，每個人都填得很累，說總部這個部門也要，那個部門也要，後來我們在論壇裡面有一個帖子，如果能消除這種「表哥表姐」現象，這個事情最後又責無旁貸落到我頭上，說怎麼去消除？我要研究，我就跟他們講，找到最原始的一個源頭，這個資料總不是憑空來的，一定要找到誰來錄的這個人，這個人的工作量是怎麼樣的？我不要讓他錄在Excel表格裡面去，以前大家都錄在Excel表裡去，再去導，現在利用帆軟這個平台後，所有錄入工作都做到他報表裡面去，也就是說，把所有要錄的工作第一次全部錄進去，所有重點要轉化或者要加工過的人不許交換，你把你的邏輯輪到裡邊去，你是怎麼取的，哪個表和哪個表之間取的？按照規則配好。第三個，資料展示出來，所有分級過去取的資料就是一樣的，填的人還要填一次，但是不填Excel就是填這個表，中間的人不許再加工，只要你把規則搞出來。所以就是要消除中間環節，然後把這個系統做成一個表格化填入，這樣的話，「表哥表姐」的無效的加工的環節就取消了。後來，這個深得業務部門的認可，大家覺得這個思路很好，該填的人也覺得我的工作也沒多。所以新城發展到今天，實際上，不是說，他比別人要聰明多少，是執行力度，同樣的數資料它上下執行到位，正是因為他們的支持，我才能往這個去做，所以在這套系統里，他們排模包括預測大概要什麼時候回籠的表也都在這個裡面填，以前都是在Excel填估值，現在全部在這裡面，填完以後，一旦應用了不能修改。而我們利用的點正是帆軟的強項。

除了這個和還要講一下帆軟在運營管理方面的作用，他們給我們新建了一個運營管理系統，省去了過去工地寫word報告考核的繁瑣。經過探討，我們還加了審批流，現在也有一個審批流和我們的嵌套的，還有一個質量安全和成本的檢查。我們把這些東西都做到了這個系統裡面去。後來某個項目計劃完什麼內容，完成標誌是什麼，實際得分多少，這個就是一個KPI的考核權重，我們都把它就自動打到裡面去。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607136.png>[/img]

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607137.png>[/img]

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607138.png>[/img]

這個系統主要就是說，能夠輔助總部的人員對項目公司的一些運營的整個點評，使考核更加規範。把現有的考核資料都拉到裡面去，統計也方便。訊息化的基礎，[url=<http://www.finereport.com/tw/>]報表工具[url=]要全面推廣。未來帆軟的報表平台會和我們的深訊的巨量資料平台結合，做到一個巨量資料應用。這個巨量資料要跨平台應用，跨右板塊應用，未來還要跟行業的一些做交互，所以今年可能是我們巨量資料的元年，所以我們也成立了巨量資料的條線。

[img]<http://www.finereport.com/tw/wp-content/themes/BusinessNews/images/201607139.png>[/img]

本文轉自“[url=<http://www.finereport.com/tw/>]FineReport動態報表與BI工具[url=]”官網。