

估价机构数字化转型与实践思考

上海城市房地产估价有限公司董事长 王常华



一、数字转型与产业重构

(一) 理念转变

数字转型，是当前国家重点推进的战略。上海市十四五规划与2035远景目标提出“全面推进数字化转型是面向未来塑造城市核心竞争力的关键之举，全面推进数字化转型是超大城市治理体系和治理能力现代化的必然要求”。探索新经验，应用新技术，转换新动能，成为数字化转型的必然趋势。房地产估价行业应顺应形势，积极响应，做好业务的数字化转型，进行产业重构。一是从经验评估转向数字评估和批量评估；二是从单一评估转向全过

程评估，即通过一个数据平台、一张图来解决问题；三是从本地化业务转向跨行业、跨区域发展，带来更多的整合和创新机遇。

(二) 发展特点

从行业发展特点来看，信息整合和分析是估价行业最传统的业务。过去的信息相对来说比较简单、单一，更注重市场化的价格分析。在行业发展过程中，伴随数字化技术的应用，未来对于信息收集会更加多元化，涉及社会的方方面面；分析手段也会更加贴近市场，估价师可以运用一些最新的量化分析方法，优化估价模型，扩展行业分析渠道、分析手段，同时，运用前沿的信息化数据为客户创造更大的价值。

(三) 市场需求

从目前的市场情况来看，对于数字化转型的市场需求非常大，归结了其中的三点：第一，房地产税研究，征收动迁过程中的全过程管理，以及自然资源价值核算等。第二，项目全过程管理、集成、分配，主要聚焦于城市更新方面，包括城市产业园区的成片开发，还有一些国有资产的管理优化方案评估等。第三，数据大规模集成、评价、估算，这部分目前也有非常多的应用，比如城市大脑、城市管理，产业投促招商、收益评估优化，楼宇经济评价等，都是巨大的市场需求。

(四) 数字化响应

从这些市场需求的摸索中，探索数字化响应的模式与方向，包括四个方面：第一是建立动态可视化数据库；第二是建设一套全过程管控体系；第三





是构建一套统一的业务标准；第四是搭建整体便捷化的应用平台。这四步为我们解决了“有什么、做什么、怎么做、做得好”的问题。通过一些管控手段和管控体系，运用统一的业务标准和平台可视化的展示方式，提供给客户更多的服务和应用分析。

二、数字实践与场景实现

(一) 数据仓库应用

我公司开发了城市不动产应用平台，集聚了传统估价业务相关数据。通过现代化信息手段，做了相应的开发和研究，形成一些数据产品，为客户提供服务。着重体现四个方面，一是场景应用，二是算法模型，三是筛选统计，四是多维分析。目前已经涵盖住宅、办公、长租公寓等，并且住宅基本上做到了全覆盖。同时，平台上对于房地产价格的一些相关因素进行了归集、统一和可视化展示，为估价服务提供帮助。在数据基础上，还构建了多因素价值影响分析模型，进行更加精细的价格分析和测算，为估价能够提供很好的支撑和服务。

(二) 城市更新——区域开发全过程管控集成

1. 区域成片开发特点

从目前城市更新成片开发工作的需求来看，涉及了很多的参与主体和流程，包括几个方面：一是建立区域统筹决策机制，二是建立项目实施协同推进机制，三是建立资金管控体系，四是建立一二级联动开发业务管理体系。最终实现全周期、高质量、大平台的目标，通过平台搭建，提供更好、更高效的服务，解决“干什么、谁来干、怎么干”一系列问题，实现全周期精细化管理，建立相关标准，为整个区域成片开发工作提供支撑。

2. 平台建设目标

搭建数据化平台的整体目标是想实现整个项目的“征收总控、规划总控、建设总控、资金总控”，

可概括为4个“1”，即搭建一个多元可视化数据库，构建一套全生命业务管理流程，制定一套统一规范的业务标准，打造一个成片开发业务的管控大平台，为整个成片开发工作提供支撑和数据服务。

3. 数据地图

目前形成的数据产品，包括数据地图，涵盖地形、规划、航拍、风貌、配套、产业等诸多要素复合，将不同的图层叠加在一起，最终形成综合复合效应，解决人、房、户、产的对应关系，进行更加直观的要素分析，对整个项目建设的进度、资金、指标等进行统筹分析，做到精细化管理。

4. 流程管理

通过数据化平台，建立了一套完整的征收管理全流程。一是流程管控、节点锁定，把征收的整个服务周期分割成了不同的模块和流程，通过流程控制、模块控制，进行业务流和时间流的双管控。二是定时预警、及时推送，能够直观地体现整个项目征收的进度，以及用时统计，各种达标率的提示等。三是职责清晰、人员追溯，加入人员管理，明确全程办理职责，追溯具体人员操作。

5. 资金使用

平台也体现了资金管控职能，从资金使用全程对比分析，体现整个项目资金运用效率，可以实现地块内成本资金的纵向和横向全程对比，进行区域内、外平衡，把资金效率使用提高到一个更高的高度。

6. 场景大屏——智能算法、实时追踪

通过数据化平台的展示页面，即场景大屏，进行各种信息的汇总，更加直观地体现整个项目的运作过程，可覆盖征收、净地、交付全过程，实施追踪项目进展，锁定推进进度和项目用时，还能够进行智能地监测，远程管理，依据相关安全管理标准进行智能分析，及时发现各种问题，为整个项目保驾护航。

(三) 乡村振兴——宅基地数字管理平台

1. 宅基地数字管理

乡村振兴是目前国家正在重点推进的战略，宅



基地管理是乡村振兴中非常重要的一项管控目标。进行宅基地数字化管理，可以更加高效地体现管理成效。首先，可以开展宅基地专项调查，全面摸清宅基地的规模，布局、权属、利用状况等基础信息。在此基础上，可以建立农村宅基地数据库，进而编制宅基地的数据台账和利用现状图件，并且做相关的一些数据分析。同时，因地制宜建设宅基地管理信息系统，实现宅基地申请、审批、流转、退出等业务全流程数字化管理，包括限制利用等方面，形成宅基地一张图，为相关管理工作提供了便捷的手段。此外，通过这个平台，还可以去探索研究一些重点制度的改革，比如宅基地的“三权分置”，完善农民闲置宅基地和闲置农房相关政策，探索宅基地有偿使用制度等。

2. 宅基地评估利用分析

在平台相关数据的基础上，可以开展宅基地的评估利用分析。以宅基地现状底板为基础，把生态资源、市政公共配套、现状及近期规划、郊野单元规划、基准地价等相关的一些图层信息进行叠加。在图层叠加效应下，实现筛选识别、评价分类、场景匹配、资源对接，为宅基地的使用，乃至周边整个区域地块的使用，形成数据化产品，为整个区域的产业招商等提供便利条件，以及精准的判断和支持。

3. 平台应用

利用平台还可以开展一些政策研究、课题研究，包括上海农民宅基地若干政策研究，农村宅基地及其房屋审批及日常管理机制研究，空闲宅基地处置与盘活利用机制研究，以及宅基地三权分置改革制度研究等，为制定政策提供相应的辅助手段，也为整个乡村振兴战略提供相应的服务和支持。

三、平台搭建与创新共享

（一）数据产品与数据技术

数据化转型正在向纵深发展，通过不断地研究、

探索，我公司目前已经形成了一部分数据产品，包括资产管理、城市更新、产业招商、资源调查等。其中，资产管理既包括了土地管理，也包括了相应的楼宇管理；城市更新包括了成片开发、旧城改造等；产业招商就是为建设项目的后期提供一些服务；资源调查包括工业用地调查等调查工作。

在数据产品背后，是前端化的数据技术支撑，这些数据技术包括三维建模、智能算法、数据构架，以及新型 BIM、CIM 运用等，为整个数据平台建立良好的数据归集、数据整合，体现出数据产品的核心竞争力。

（二）共享平台、跨越发展

从应用场景上，包含了整个房地产开发和管理的各个方面。包括产业招商、规土管理、资产管理、建设管理、房屋管理，以及应用数据分析等，形成了一体化建设的产品套餐，涵盖整个土地管理、建设项目全过程，为客户提供综合性服务。在整个过程中，我公司还在不断地探索和摸索跨区域的标准化，重应用模块化，以及成体系的合作模式等。同时，这些数据产品通过模块化可以进行搭建和自由组合，能够应对客户的各种需求，进行跨区域发展。

通过本机构数字换转型实践过程中的经验与教训，对于估价机构的数字化转型有几个方面的认识。首先，这是一个大趋势，是国家大的战略，势在必行，我们需要积极地响应，这是行业未来发展的大方向。其次，对于数据化转型后的市场潜力是非常巨大的，包括房地产管理的方方面面。第三，运用现在最新的科研技术，可以使一些天马行空的想法能够很好的落地，转化为数据化产品。第四，这些数字化产品背后的管理理念和技术，都是相通的，为机构跨区域发展提供了基础。在整个长三角一体化建设中，希望能够充分发挥数字化产品的效益，乃至为整个国家数字化转型战略提供帮助和支持。

谢谢大家！⑧

