



以客户为中心，打造房企核心竞争力

张海濛, Ankit Gupta, 夏鹏

全球房地产向买方市场的持续转变，要求开发商更多地关注客户体验。

一直以来，新兴市场的房地产行业都未能做到以客户为中心。过去，主要是经济周期决定了房地产是买方还是卖方市场，地段、价位、付款计划和房产规格等是客户关注的主要因素。相比之下，包括汽车、奢侈品和金融服务业在内的大多数行业涌现了许多以客户服务见长的领军企业。而房地产行业大多为家族企业，经营者在产品设计、定价和市场营销等方面往往依靠直觉行事。同时，最优秀的销售和市场人才也很少出现在房地产行业。现在，这种状况正在悄然改变。

21世纪初是全球房地产行业的“黄金时代”，那时无论是在新兴还是发达市场，开发商的生意都很兴隆。然而到了2008年，行业不可避免地开始了调整，包括中国和印度等在内的新兴市场进入低迷状态。很多地产开发商面临着重重问题，如住宅市场供过于求的压力以及由于投资者需求有限、政策波动和资金短缺造成的去库存周期拉长。

随之而来的便是购房者房产选购方式的改变。首先，千禧一代（80后和90后）普遍习惯使用高科技来获取更多相关信息和更高的信息透明度。其次，现代家庭对置业的要求也更为挑剔，如学校、停车场和绿化景观要配套，物业要可靠，基础设施要到位等等。此外，受人口老龄化的影响，购房者对老年便利设施和医疗保健服务的需求也在日益增加。为了顺应社会、经济和行业的趋势，未来五年，房地产行业需要打造“以客户为中心”的核心竞争力。为了达到这一目标，企业应着力深挖以下六大机会领域，虽然其中一些在成熟市场已



很常见，但在其他市场仍有较大提升空间。

机会领域一：产品设计

创新的产品往往需要结合视觉与艺术来设计，但也很有必要进行科学的深入分析，例如消费者的核心需求是什么、购房的愿景是什么、购房最重视什么、最想避免什么。只有洞察这些诉求，房企才有可能提供真正的差异化产品，为购房者和长线投资者设计个性化的房地产项目。

机会领域二：精准定价

房地产需要借鉴其他行业中已经广泛使用的基于实际数据的定价模型，尤其在中国和印度等行业规范尚未完善的市场，分析市场竞争情况非常有必要，并且应衡量客户对定价和付款计划的敏感度。这意味着企业需要找到正确的方法制定更准确的基准价格和增值项目（例如更高的楼层或不同的景观）。这个做法同样适用于地产租赁市场。例如每间商铺的租金定价需要地产商对客户流量、销售数据、商铺位置和租户类型等变量进行深入分析。然而在许多新兴市场，商业地产开发商尚未使用科学的定价工具来支持数据的分析和洞见的挖掘。

机会领域三：售后服务

对于购房者来说，购置房产的意义更像是开启了置业后的新生活。因此，开发商能否确保优质贴心的售后服务和物业管理，并在业主入住后持续提供价值就成为地产品牌取得成功的关键所在，尤其是对公寓和封闭式社区而言。售后服务的范围非常广泛，从确保质量、安全和卫生等基本服务到位，到提供如烹饪班、健身班、在线管家应用程序等高级增值服务。

机会领域四：数字化互联

当今消费者越来越青睐数字化体验。随着增强现实（AR）及虚拟现实（VR）技术的问世和普及，地产项目营销方式也在发生改变。一些数字化技术正在被广泛使用，例如利用日光模拟让客户体验公寓的自然光照，利用无人机拍摄从拟建的高层房产俯瞰的“实景”等。数字化技术将颠覆客户体验，串联起银行贷款、房产建设进度追踪、装修家具选购等多个环节，全程提供专业服务。数字化界面则将成为物业管理的核心，既为客户提供贴心服务，也为地产公司提供大量客户服务消费行为的数据。

机会领域五：营销能力

首先从人才储备与培养上，地产商可以考虑从长期践行“以客户为中心”的行业招揽跨行业复合型人才（如快消品、互联网行业），并有必要加大对员工意识转变的培训投入。其次，虽然以地产项目为单位的项目销售团队模式将继续发挥重要作用，但是集中化的销售团队或将更加适合跨国业务、对机构销售及服务高净值投资者、大型经纪中介平台渠道。最后，由于房地产行业往往高度依赖第三方地产经纪人，企业也有必要投入更多精力，通过培训和在线协助等方式全方位提升第三方代理的销售和客户服务技能。

机会领域六：思维方式

为了将客户导向思维融入企业愿景和战略，员工和管理高层必须努力获取客户需求的第一手信息。非销售相关员工的绩效考核也应纳入一些与客户相关的评估项目。同时，房地产企业还可学习其他行业的企业高管是如何与客户直接互动的，如利用互联网社交媒体渠道与消费者互动。



随着全球房地产纷纷告别卖方市场，企业必将面临全新的挑战。在当下市场获得成功的关键在于找到创新的产品和服务，为客户提供更好的体验。向以“客户为中心”的转变是艰难的，但房地产企业的未来成败在此一举。①

张海濛为麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

Ankit Gupta为麦肯锡全球董事合伙人，常驻德里分公司；

夏鹏为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。