

数字化重塑客户体验， 助力房企弯道超车

卜览，夏鹏

面对新常态下不可避免的整体转型，房企可借助数字化契机，重塑客户营销体验，在市场过渡期占领先机。

中国住宅房地产行业即将告别过去“黄金十年”的卖方市场，面临市场下行、购房诉求持续演变的挑战。房产商需要通过“以人为本”的用户体验重塑，打造针对购房者的独特价值主张。

房地产市场面临下行，购房诉求持续演变

从2000年到2011年，借势中国经济每年10%以上的高增长，地产开发“融资拿地、盖楼卖房”的“简单粗暴模式”支撑了房企的蓬勃发展，房地产市场整体规模翻了16番，年增长26%（见图1）。然而，从2012年开始，在需求端，中国经济在到达顶峰后已经连续五年下滑；在供给端，我国人均住宅开发面积也接近发达国家水平，相对饱和。因此，相当数量的房企受宏观经济增速放缓的影响，面临着住宅市场开发过剩、库存高企、政策波动所带来的去化周期长、资金链紧张的压力。

同时，购房者诉求持续演变：随着核心一线城市的房价攀升，购房越来越

图1 2000—2012年，中国国内生产总值与全国住宅实际销售额对比



难，更多的年轻人在迈出“人生的第一步”上承受巨大压力，渴求支持；改善性需求客户对于生活品质的追求日益增长，他们希望小区各类配套相对完善，如充足的车位、宜人的绿化、值得信赖的物业、人性化的社区等；家长越来越注重学区房，同时也重视补充性的素质教育资源；随着人口老龄化的提速，老人家庭对相关设施和医疗服务配套的需求也日益增强；同时，由于房价持续走高、未来升值乏力，投资客户“一买就涨”的简单粗放模式，也将向获取一定预期收益回报的房产理财投资方式升级。






重塑用户体验，打造独特价值主张

放眼一些已走过房地产“泡沫期”的相邻成熟市场，房地产商处于充分竞争与需求稳定的市场环境，因而在项目规划、产品设计、营销服务等各个方面更加注重“以人为本”的端到端体验。比如，日本的开发商在保证产品高品质的前提下，为客户提供多重客制化选择，并在营销和服务的过程中始终确保专业透明的信息。又如，香港的开发商为购房者提供了创新、灵活的金融方案，甚至包括共享产权。

领先住宅房地产商需要放弃传统卖方思维，运用“以人为本”的设计理

念，围绕营销全过程，开展了客户体验的重塑。我们认为，房企需要围绕5大机会领域，针对消费者打造独特的价值主张（见图2）：

图2 房企应抓住5大机会领域，打造针对消费者的独特价值主张

<p>地段性价比</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 精准定位楼盘目标客户，根据购房者的诉求，重新定义客户自己的“黄金地段”
<p>家庭生活服务 配套及社区</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “以家庭为中心”的贴心社区生活配套设施及服务，业主间互动“有人情味”，“小社区”连接“大生态”
<p>金融创新</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 全方位的灵活金融方案，解决购房资金短缺的“最后一公里”，并提供产权“一揽子”解决方案
<p>透明便捷 全流程</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 透明便捷的数字化全流程作为线下的有力补充，在购房全流程体验中让消费者省心、安心
<p>定制个性化</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 根据客户自身需求，定制化住宅产品；提供个性化社区配套，并在过程中不断了解客户，持续提升服务品质

资料来源：小组分析

地段性价比。根据购房者对“好地段”的诉求，连通项目地块与城市中心，打造出行便利、配套完善、具备升值潜力的新型城市副中心，针对目标客群重新定义“黄金地段”。

家庭生活服务配套及社区。打造“以家庭为中心”的贴心生活配套，满足客户衣、食、住、行的生活需求，并注重教育和养老服务；构建社区业主互动平台与共享机制，打破城市钢筋水泥带来的生活隔阂，形成有人情味的社区生活；将社区居民的需求和外部商业及服务生态打通，最终实现“小社区”连接“大生态”。

金融创新。通过外部合作，提供灵活的房产金融方案，解决购房资金短缺的“最后一公里”，并为房产投资提供“买、租、维、售”一揽子安心资产管理与增值服务。

透明、便捷全流程。在购房全流程体验中让消费者省心、安心。决定购房前，客户可以随时随地获取真正房源及相关配套规划信息，利用科技实现

实景看房，提前体验入住感受；购房时，客户可以全程快捷完成相关手续，并可获得专业人员的协助；交付前，客户可以全程跟踪楼盘的建设进度并参与社区建设；入住后，客户可获取房屋细节及用料的透明信息，确保自己住上安心好房。

定制个性化。提供定制、差异化住宅产品，满足客户个性化需求，如选择适合自身的装修风格、材质和规格等；客户参与社区配套服务的规划决策，在服务住户的同时，不断学习和了解客户的偏好与需求，持续提升服务品质。

整体转型任重道远，数字化助力过渡期弯道超车

对于传统房地产企业而言，以上改变住宅产品开发服务的一些根本做法，存在不少难啃的硬骨头。个中原因既有住宅地产所属行业的特殊性，也有历史积累下来的价值链利益体系。比如：地段等“硬指标”对于购房者的重要性远高于房企品牌，品牌黏性不高；住宅属于典型的高值低频，线下体验必不可少，且房企缺乏客户数据，对于大部分购房者的个体行为并不了解；客户资源和洞见往往在中介手中，好的中介人的客户关系及信任价值不可替代；购房者的一些核心痛点，如首付、按揭等购房金融方案，由于牌照与风险管理能力等原因，尚只能依赖银行等金融机构。

虽然开展端到端的业务和管理转型需要房企投入长期努力，但我们也应该看到，弯道超车的机会依然存在。随着中国进入“互联网+”时代，消费者（尤其是未来的主力军）的行为已经转向数字化和全渠道，新的技术（如VR、大数据）也为房企突破传统约束提供了可能。

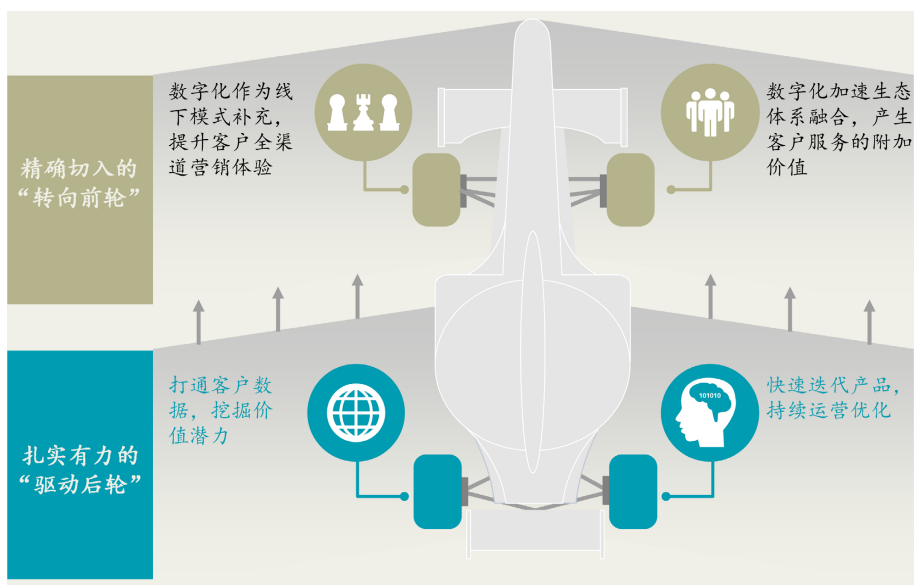
我们建议，房企应借助数字化的“四个轮子”实现弯道超车，重塑客户营销体验，占领市场先机（见图3）。

两个数字化“转向前轮”精确切入，直接产生对客户价值，从而提升房企的营销绩效和品牌价值主张：

“左前轮”：数字化作为线下模式补充，提升客户全渠道营销体验。

在住宅的全渠道营销中，有三个数字化的价值提升点值得挖掘：

图3 数字化“四个轮子”可助房地产企业取得制胜先机



第一，**数字化直通购房者**：通过新颖的科技展示手段（如VR/AR）和透明、权威的房产信息发布，以及在线个性化定制方案，解决纯线下模式决策信息不透明、签约流程复杂的痛点，其目的不在于线上成交，而是扩大潜在客户规模、提升销售转化率，同时可能产生新的营销场景（如在线海外看房）；

第二，**数字化为销售人员和中介赋能**：为中介渠道提供更加全面的房源信息展示与精准的产品卖点提炼，并帮助他们更有效地管理客户资源、为客户提供一对一的专业置业顾问服务、提高成交转化能力；

第三，**通过数字化服务彻底打通住宅销售全流程服务**：及时解决购房者从购房到入住遇到的各种问题，消灭问题推诿“灰色地带”，通过可靠的售后保证和优质的无业服务，增加对购房者的价值吸引，营造良好的市场口碑。

“右前轮”：数字化加速生态体系融合，产生客户服务的附加价值。

住宅营销服务价值链上除了房企自身，还有众多商业合作伙伴（如金融服务、中介渠道机构、本地生活服务商等）。要为客户提供更佳服务体验，还须联合商业伙伴打通服务链条，解决购房者的痛点，如通过与金融机构合作提供快速的数字支付手段、一站式便捷安心的数字金融方案，简化贷款、付款操作

流程；通过与成熟的互联网/O2O服务平台打通，为社区导入丰富便捷的增值生活服务。

同时，房企需要着力打造两个扎实有力的数字化“驱动后轮”，改变传统IT被动支持各业务职能的运作方式。

“左后轮”：打通客户数据，挖掘价值潜力。

打造端到端的良好客户体验，实现客户从关注小区户型、来访看盘、成交签约、房屋交付到物业服务各个营销和服务场景的无缝切换，有赖于建立统一客户视图，实现数据的“一账打通”。这既包括客户信息在主营住宅地产业务各场景下（如售前、签约、入住等）的信息连通，更重要的是要打通其他地产延伸业务（如物业、生活服务）。在此基础上，可以联合外部大数据合作伙伴，全面了解客户个体及各类客户群体的行为活动、产品服务偏好和潜在需求，一方面可以精准识别潜在客户、挖掘现有客户的价值，另一方面为下一代产品迭代更新、营销卖点设计、配套服务引入提供有价值的输入。

“右后轮”：快速迭代产品，持续运营优化。

和许多互联网产品一样，针对住宅的数字化营销工具的用户需求变化快，而且一旦出现小规模成功案例，同行竞品就会快速学习复制。对于数字化产品的开发，必须采取快速迭代的敏捷开发模式，缩短业务见效周期。同时，“走一步、看一步、提高一步”的方式也降低了产品投资风险。同时，应注意“三分开发、七分运营”，要获得客户的长期认可并确立行业领先优势，还需要以产品经理为中心，重视数字化产品的长期市场推广与客户运营，以扩大产品的客户覆盖、提高用户使用黏性与满意度。以上变化，不仅需要房企转变传统IT系统开发和运维的模式和思维方式，同时也需要引入外部互联网产品运营的业务人才，建立专业化的产品运营组织和流程的保障。



住宅市场即将从卖方向买方市场过渡，这为房企提供了弯道超车的绝佳机遇。领先房企必须充分运用数字化手段，重塑客户营销体验，占领市场先机。④

作者诚挚感谢同事李广宇、张海濛、王伟、吉翔和王赣城对本文的贡献。

卜览为麦肯锡全球董事合伙人，大中华区数字化业务转型咨询领域负责人，常驻上海分公司；

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©2016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。