

# 以客户为中心的产品设计： 房地产的下一个价值挖掘点

张伟明，李思，陈美融

我们提出价值导向设计五步法，将之应用于房地产企业，并融合消费者、供应商和竞争洞见，围绕目标客群以实现客户感知价值提升和股东价值创造。

**过去**，在中国房地产业的“黄金时代”，开发商只要具备精准拿地、大开发及高周转的能力，便能获得亮眼的成绩。在这一时期，很多开发商凭借着卓越的资源获取和开发执行能力，在中国房地产版图上占据了一席之地。相较之下，产品设计被许多开发商视为相对次要的价值挖掘点。

现在，中国房地产市场来到了转型期。一方面行业整体利润率面临下行压力，另一方面中国的消费者也在急剧发生改变：更高的收入水平和更多样的市场选择，驱动着更成熟更多元的个性化需求。这些趋势给传统开发商带来了巨大挑战，要求它们必须角色转化。从“我卖你地”到“你选我房”，好产品不再简单地与好地段画等号，更意味着实现以客户需求为出发点的差异化竞争。为了维持乃至提升获利水平，好的产品成为不可或缺的核心价值。

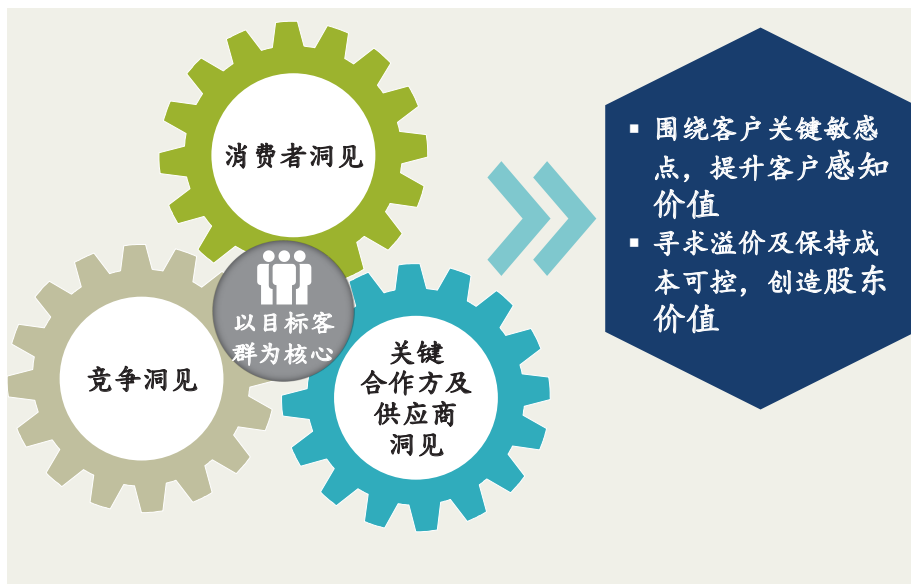
一些领先开发商已逐渐认识到好产品正在成为越来越重要的核心竞争力，却苦于内功不足。在“黄金时代”形成的内部经验和管控模式更适合大开发、高周转的刚需刚改产品，但应用于以设计品质为先的产品时总显得力不从心：消费者究竟想要什么样的产品？应从何处获取创新输入？如何与竞品实现差异化竞争？现有供应商能否支撑这些要求？种种问题制约着产品设计的提升。

如何实现卓越的产品设计？在其他已趋大众商品化的行业（如消费品、电子产品、汽车等），这是一个被深入探讨过的话题。各个行业通过实践均发现，回归“以客户为中心的价值导向设计”，有效地把消费者、供应商和竞争洞见系统性地结合起来，在客户价值和获利可能性中取得平衡并最大化，从而推动产品设

设计的创新和突破，是在胶着的市场竞争中破局的契机。在竞争差异化和获利最大化之上，价值导向设计背后的客户思维对于贯穿价值链的各个环节（如精准定位、提升客户转化率、完善客户体验）也具有积极影响（见图1）。

近年来，麦肯锡将这个概念引入了房地产业，收到了极佳的成效。我们认为，价值导向设计实质上引领了由开发导向向客户导向的转型，并且驱动了量化、系统化精确产品管理过程及观念转型。

图1 以客户为中心的价值导向设计示意



价值导向设计中提到的三种洞见，开发商们其实并不缺乏。有的时候反而是“嫌多”，数据一大把，不知道该怎么用。或者不同的部门对于数据有不同的解读，往往谁也说服不了谁，很难形成统一的意见；又或者在开发的过程中，由于最初产品方案的一致性和细致程度不够，导致前后脱节没法落地。

为什么价值导向设计能够克服以上问题？主要由于有以下三大优势：

第一，系统性地整合数据。从问题出发，用结构化的思路重新梳理数据和信息，并且合理地规划调研、访谈、数据收集等基础工作。如此一来，数据和信息的质量提高了，工作更加高效。

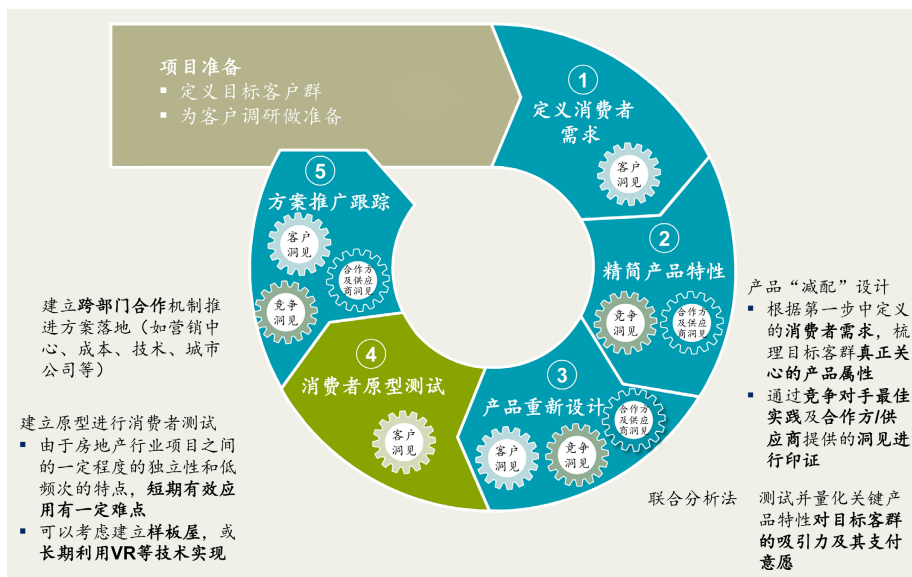
第二，用定量替代定性，用统一的工作语言 and 标准替代经验判断，从而提高了跨部门跨层级的沟通。

第三，聚焦关键的设计原则，打破传统的产品设计流程，形成创新主题和关键设计细节相结合的方案，从而提高可执行性。

我们提出价值导向设计五步法，将之应用于房地产企业，并融合消费者、供应商和竞争洞见，围绕目标客群以实现客户感知价值提升和股东价值创造（见图2）。

**第一步，客户需求研究。**客户思维在价值导向设计中体现为精准定义客群以及深挖客户需求和价值点。客户是谁？他们向往怎样的生活？他们怀有怎样

图2 价值导向设计五步法是实现客户洞见、竞争洞见、供应洞见的有效途径



的心理动因？了解消费者应成为产品设计的起点。通过定性和定量的基础客群扫描，进行初始客群划分和描摹。然后，对于每一客群，从表面诉求入手，了解其深层次的情感需求和生活场景；再由情感需求和生活场景出发，外推该客群对于产品的功能需求。

在某项调研中，我们深挖出了一批亟须改善空间的育儿家庭，并从他们对于幼儿良好成长环境和老人舒适生活环境的隐含诉求中，推导出从储纳空间升级到临街商业配套的一系列实用性功能需求。“客户真正了解他们自己想要什么吗？”这是我们最常听到的疑问。了解消费者并非一蹴而就。一方面很多深度调研方法和工具能够帮助我们更有效地了解客户（如沉浸式访谈），另一方

面系统化的课题梳理可以层层推进、抽丝剥茧地揭示客户需求，并通过持续跟踪进行验证。

**第二步，产品属性梳理。**根据第一步中所定义的客户需求，对产品的属性进行系统性梳理，聚焦在客户真正关心的产品属性，这些属性往往是在销售过程中对购买决定和价格具有直接影响的。

对于这一类客户高敏感度的属性，要进一步收集竞争对手的产品信息、国内国外最佳实践和专家意见，以及合作方和供应商提供的洞见以支撑下一步的分析。这一步的关键在于“简化”——地产产品的产品属性如果细分下来可以数以千计，优化设计的过程中如何聚焦成了令人头痛的问题。反过来想，从客户的角度，影响购房决定和价格的属性又能有几个呢？我们在实际调研中也证实了客户对于少数重要属性的关注度，以及化繁为简、聚焦重点的可操作性。在参与调研的35个属性中，受访者对于其中三项表现出了异乎寻常的敏感度，指明了进一步优化设计的发力点。

**第三步，产品设计创新。**下一步工作将要解答的问题是对于目标客群所关心的关键产品特性应当如何配置，从而通过重新设计产品而达到客户感知价值的最大化。

基于定量测试了解不同潜在亮点和可选配置对于目标客群的吸引力，以及该客群的支付意愿，并以此为依据筛选产品主题及亮点等差异化特色，根据客户偏好建议产品属性配置，并匡算产品力提升所带来的额外溢价。这步的关键是“定量”。我们在调研中发现，目标客群对于墙面垂直绿化和室内花园都表现出很高的关注度，但支付意愿迥异，从而造成墙面垂直绿化能够带来额外溢价，但增配室内花园却会带来利润损失的结果。基于这一差异，我们便能对于关键产品属性的配置进行定量筛选。

**第四步，概念原型测试。**在规模化推向市场之前，经过重新设计的产品还须经过目标客群的小范围验证和二次修正。由于房地产项目的体量大、相对独立性和低频次等特点，像消费品或电子领域那样针对每一产品建立原型进行消费者测试存在一定难度，而这同时也为运用创新手段向消费者进行展示提供了契机。如通过可变样板房搭建集成式客户体验中心，或是利用VR等技术实现虚拟体验。

**第五步，整体产品方案。**有了好的产品，还得有好的落地。这包括了细化

设计、成本、招采、工程等部门的通力合作以保证产品的落地；以及营销、销售、售后服务等客户界面环节的协调。从“以客户为中心”的这个概念延伸，导入客户细分的产品设计甚至是定制化产品，仅是客群营销的第一步。向价值链下游延伸，从差异化定价，到营销方案制定、精准营销推广，甚至是售后服务、客群粉丝团等，都有很多发挥的空间。在大数据和高级分析方法的支撑下，更有机会将产品推广精准到人，有望实现销售效益的大幅提升。在公司层面的整体方案一方面落实在组织保障、工作机制、激励机制，另一方面更体现于以价值导向设计为起点，推动形成客户导向的理念和文化。

## 案例

在最近一次的价值导向设计实践中，麦肯锡帮助中国一家地产开发商利用价值导向设计开发其高端产品线和商住综合开发产品线。价值导向设计在两个测试项目上分别寻找到了创新性的产品方案，根据测试预计可以带来10%—20%的产品溢价。

项目回顾时，当提到价值导向设计带来的变化，该开发商说：“过去我们很少真正关心和花时间去了解消费者，而现在我们开始讨论谁才是购房者，科技

公司的单身精英还是国企事业有成的中年骨干？过去我们讨论大堂吊灯要不要用施华洛世奇水晶，而现在我们开始比较创新主题和关键产品属性；过去我们主要靠个人经验，现在我们都在用价值导向的语言。”

合作中我们还发现了好几个可以继续深度推进的后续话题，比如套内定制化、针对特定客群的个性化社区等等。显示了在传统的房地产行业转型大潮中，价值导向设计及其背后的客户价值导向的生命力。

以上五步是在单个项目层面实施价值导向设计的框架模型。实际上，一个中等规模及以上开发商往往是多项目滚动开发的。这就需要更加全局化的价值导向设计实施方案。通过模块化、标准化、工具化的手法，把价值导向设计的核心元素与业务流程和周期结合起来，从而推动公司层面产品力的全面升级。④

**张伟明**为麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

**李思**为麦肯锡项目经理，常驻北京分公司；

**陈美融**为麦肯锡资深专家，常驻台北分公司。