



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

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。

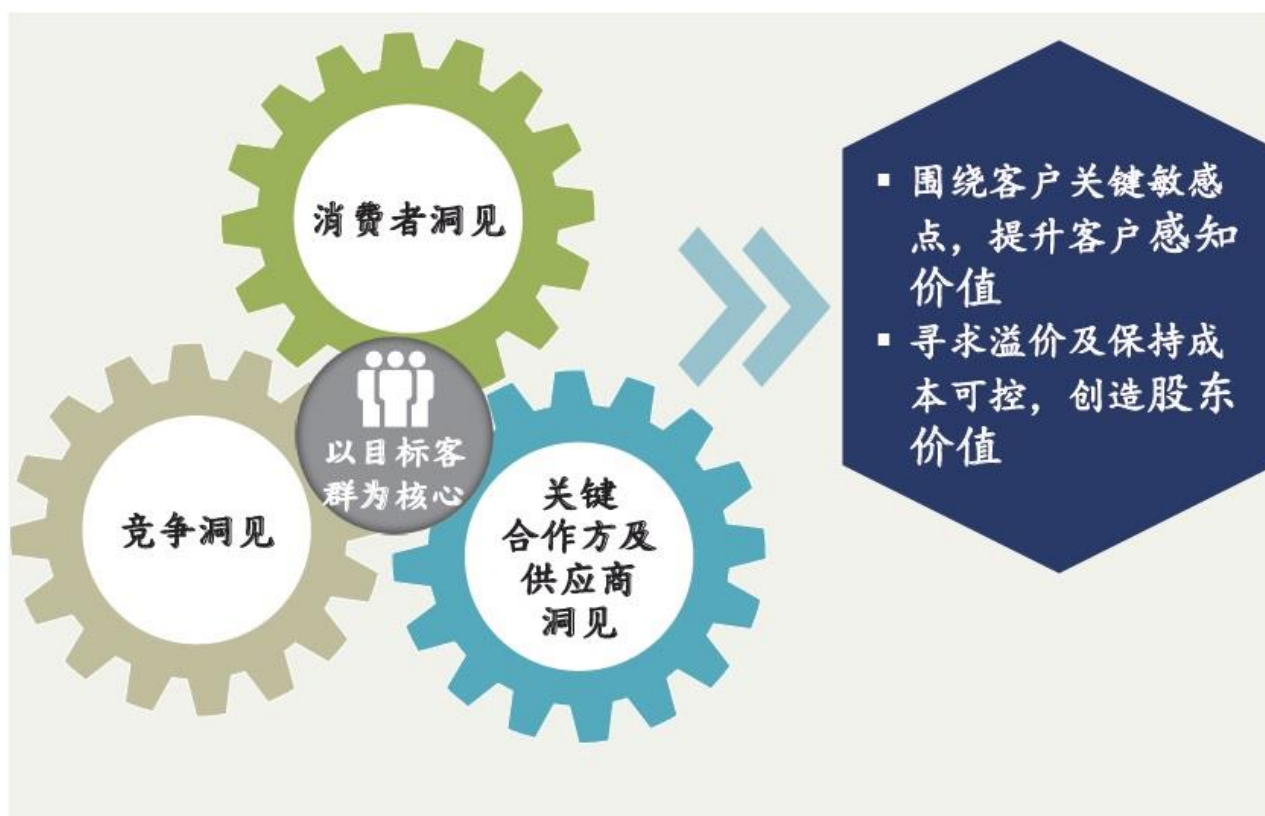
现在，中国房地产市场来到了转型期。一方面行业整体利润率面临下行压力，另一方面中国的消费者也在急剧发生改变：更高的收入水平和更多样的市场选择，驱动着更成熟更多元的个性化需求。这些趋势给传统开发商带来了巨大挑战，要求它们必须角色转化。从“我卖你地”到“你选我房”，好产品不再简单地与好地段画等号，更意味着实现以客户需求为出发点的差异化竞争。为了维持乃至提升获利水平，好的产品成为不可或缺的核心价值。

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）。

图1 以客户为中心的价值导向设计示意



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。

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：

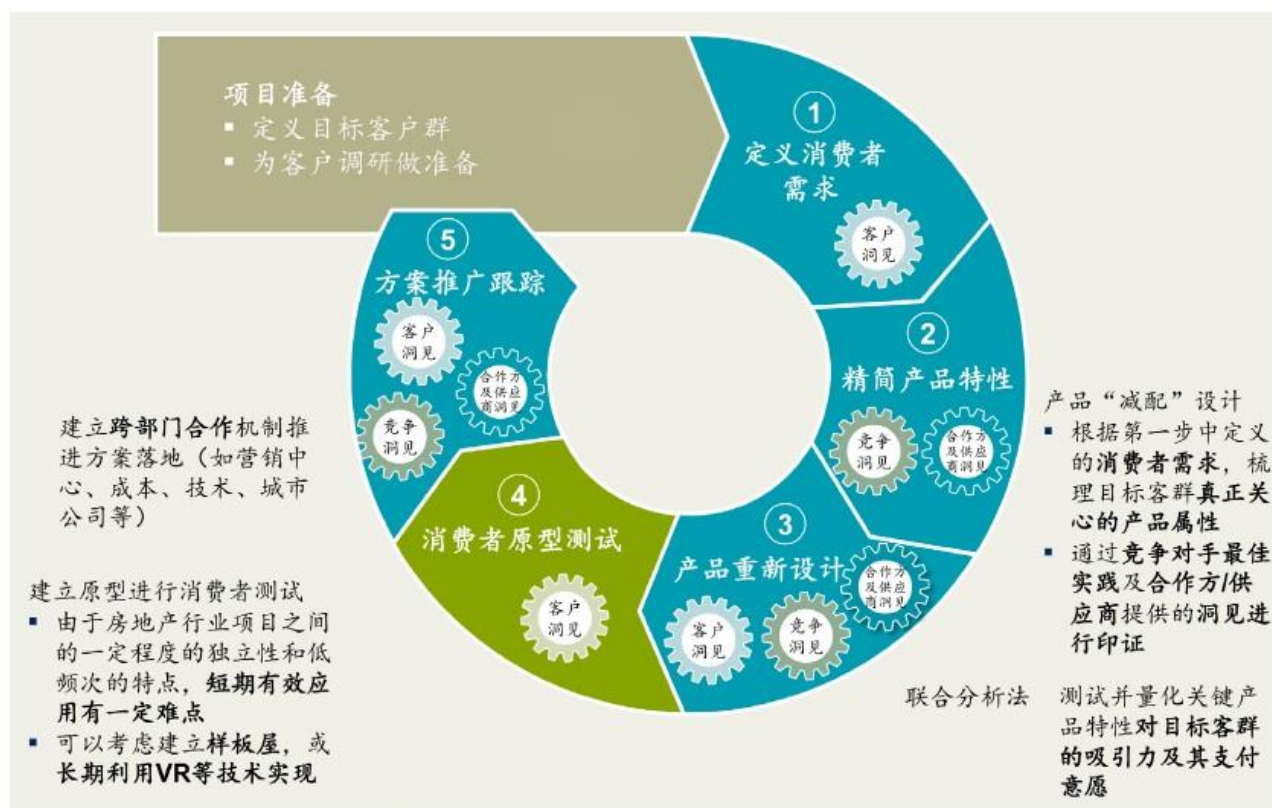
第一，系统性地整合数据。从问题出发，用结构化的思路重新梳理数据和信息，并且合理地规划调研、访谈、数据收集等基础工作。如此一来，数据和信息的质量提高了，工作更加高效。

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）。

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



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

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_34013

