

2023 届硕士学位研究生学位论文

分 类 号：

学校代码：10269

密 级：

学 号：71214407417



华东师范大学

L 健身房营销策略优化研究

院 系：经济与管理学部专业学位教育中心

专业学位类别：工商管理硕士

专业学位领域：工商管理

论文指导老师：陆剑清 副教授

论 文 作 者：董玫方

2023 年 11 月 23 日

Thesis (Professional) for Master's Degree in 2023

University code: 10269

Student ID: 71214407417

East China Normal University

Research on Marketing Strategy Optimization of L Fitness

Department: Professional Degrees Education Center

Faculty of Economics and Management

Major: Master of Business Administration

Research direction: Business Administration

Supervisor: Prof. Lu Jianqing

Candidate: Dong Meifang

November, 2023

董政方 硕士学位论文答辩委员会成员名单

| 姓名 | 职称 | 单位 | 备注 |
|-----|-----|---------------|----|
| 阮青松 | 教授 | 同济大学经济与管理学院 | 主席 |
| 龙翠红 | 教授 | 华东师范大学经济与管理学院 | |
| 李明辉 | 副教授 | 华东师范大学经济与管理学院 | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

摘要

随着人们经济生活水平的提高和健康意识的加强，越来越多的人到健身房进行身体锻炼，传统健身房重营销轻服务，动辄成千上万的预付费让健身爱好者望而却步，国家一系列健身产业政策为健身市场发展提供了助力，人工智能、物联网、大数据的发展为健身市场的变革提供了契机，智能健身，互联网健身等新兴健身房如雨后春笋般兴起。

L 健身房作为快速发展的新兴健身房代表，以 24 小时健身、月卡制、不推销、一公里健身圈、教练脱媒制受到市场推崇，八年时间发展门店上千家。但随着其他新兴智能健身房的飞速发展，传统健身房也不甘落后，快速复制 L 健身房模式，健身房同质化严重。如何与各种健身房展开竞争，为用户提供更具竞争力的产品和更满意的服务，实现业绩持续增长和门店不断扩张，是 L 健身房需要面对的一系列挑战。

本文以 L 健身房为研究对象，以 STP 及 7P 理论为基础，首先介绍 L 健身房的发展概况，分析其所处的市场环境；其次介绍 L 健身房的营销现状，结合问卷调查和访谈调研总结分析其在营销策略中主要存在的问题，包括团课吸引力不足门店安排差距大、私教课程高频促销形式单一、训练营课程体系及定价混乱、初级教练占比高流动性大、门店环境及服务水准不一，并分析总结问题产生的相关原因；接着结合相关营销理论，通过包装打造自研团课提高吸引力、整合优化私教课程促销、统一打造管理训练营课程、优化教练培养管理体系、完善加强门店服务监督及培训机制的营销策略优化方案来进行相关问题的改进；最后提出相关保障措施对营销策略实施进行保驾护航，并为 L 健身房的下一步发展提出展望。

本文为 L 健身房提出的营销策略优化方案，不仅希望能够帮助其解决目前在营销过程中出现的问题，提升竞争力，扩大品牌影响力，提高用户满意度，也希望能够为其他健身房公司的业务发展提供一些参考和借鉴，为健身房行业健康持续发展贡献一份力量。

关键词：L 健身房，智能健身房，营销策略，优化方案

Abstract

With the improvement of people's economic standards and the growing emphasis on health consciousness, an increasing number of individuals are turning to fitness centers for physical exercise. Traditional fitness centers have often prioritized marketing over service quality, and their hefty upfront fees have deterred many fitness enthusiasts. The national government has introduced a series of policies to support the fitness industry, and the development of artificial intelligence, the Internet of Things, and big data has provided opportunities for transformation in the fitness market. Emerging fitness concepts like smart fitness and internet-based fitness are rapidly emerging.

L Fitness, as a representative of rapidly growing emerging fitness centers, has gained market recognition for its 24-hour access, monthly membership cards, non-pushy sales approach, the concept of a one-kilometer fitness radius, and a coach-independent teaching system. In just eight years, it has expanded to thousands of branches. However, with the rapid growth of other emerging smart fitness centers, traditional fitness centers are unwilling to fall behind and have quickly replicated L Fitness's model. This has led to significant homogenization in the fitness industry. Competing with various fitness centers, providing more competitive products and satisfactory services to users, achieving continuous growth in performance, and expanding the number of branches are the challenges that L Fitness needs to address.

This paper focuses on L Fitness, using the STP and 7P theories as a foundation. Firstly, it introduces the development overview of L Fitness and analyzes its market environment. Secondly, it presents the current marketing status of L Fitness, summarizing and analyzing the main issues in its marketing strategy through questionnaire surveys and interview research. These issues include insufficient appeal of group classes, significant disparities in store arrangements, limited diversity in high-frequency promotions for personal training courses, confusion in the structure

and pricing of training camp courses, a high proportion of junior coaches leading to high turnover, and inconsistencies in store environments and service standards. The paper also analyzes and summarizes the related causes behind these issues. Next, in conjunction with relevant marketing theories, the paper proposes optimization solutions to address these issues. These include enhancing the appeal of in-house-developed group classes, streamlining and improving promotions for personal training courses, standardizing the management of training camp courses, optimizing the coach training and management system, and enhancing store service supervision and training mechanisms. Finally, the paper suggests safeguarding measures to support the implementation of the marketing strategy and provides prospects for L Fitness' future development.

The marketing strategy optimization plan proposed in this paper aims not only to help L Fitness resolve its current marketing challenges, enhance its competitiveness, expand its brand influence, and improve user satisfaction but also to provide insights and inspiration for the business development of other fitness center companies. It seeks to contribute to the healthy and sustainable development of the fitness industry.

Keywords: L Fitness, Smart Fitness, Marketing Strategy, Optimization Proposal

目 录

| | |
|-----------------------------|----|
| 第1章 绪论..... | 1 |
| 1.1 研究背景与意义..... | 1 |
| 1.1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.1.2 研究意义..... | 3 |
| 1.2 研究内容..... | 3 |
| 1.3 研究思路及方法..... | 4 |
| 1.3.1 研究思路..... | 4 |
| 1.3.2 研究方法..... | 5 |
| 1.4 本文的创新与不足..... | 6 |
| 第2章 相关理论及文献综述 | 7 |
| 2.1 相关理论..... | 7 |
| 2.1.1 7P 理论..... | 7 |
| 2.1.2 STP 理论..... | 9 |
| 2.2 文献综述..... | 11 |
| 第3章 L 健身房发展概况及市场环境分析 | 16 |
| 3.1 L 健身房发展概况 | 16 |
| 3.1.1 L 健身房简介 | 16 |
| 3.1.2 L 健身房业务发展现状 | 17 |
| 3.2 健身市场环境分析..... | 20 |
| 3.2.1 宏观环境分析..... | 20 |
| 3.2.2 目标市场分析..... | 27 |
| 3.2.3 竞争环境分析..... | 31 |
| 第4章 L 健身房营销现状、问题及成因分析 | 49 |
| 4.1 L 健身房营销现状及调研 | 49 |
| 4.1.1 L 健身房营销现状 | 49 |
| 4.1.2 L 健身房营销问卷调查 | 62 |
| 4.1.3 L 健身房营销访谈调研 | 72 |
| 4.2 L 健身房营销存在的问题 | 74 |
| 4.2.1 团课吸引力不足门店安排差距大..... | 74 |
| 4.2.2 私教课程高频促销形式单一..... | 76 |
| 4.2.3 训练营课程体系及定价混乱..... | 78 |
| 4.2.4 初级教练占比高流动性大..... | 79 |
| 4.2.5 门店环境及服务水准不一..... | 81 |
| 4.3 L 健身房营销问题成因分析 | 82 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| 4.3.1 团课成本控制及自研课程打磨不足..... | 82 |
| 4.3.2 产品统一促销忽略私教产品特点..... | 83 |
| 4.3.3 训练营课程缺乏统一管理..... | 84 |
| 4.3.4 教练培养管理制度不完善..... | 85 |
| 4.3.5 服务管理监督及培训不足..... | 86 |
| 第5章 L 健身房营销策略优化方案设计 | 88 |
| 5.1 L 健身房优化的目标和原则 | 88 |
| 5.1.1 优化的目标..... | 88 |
| 5.1.2 优化的原则..... | 88 |
| 5.2 L 健身房目标市场策略 | 88 |
| 5.2.1 市场细分 | 88 |
| 5.2.2 目标市场选择 | 89 |
| 5.2.3 目标市场定位 | 90 |
| 5.3 L 健身房营销策略改进方案 | 90 |
| 5.3.1 包装打造自研团课提高吸引力..... | 90 |
| 5.3.2 整合优化私教课程促销..... | 92 |
| 5.3.3 统一打造管理训练营课程..... | 93 |
| 5.3.4 优化教练培养管理体系..... | 94 |
| 5.3.5 完善加强门店服务监督及培训机制..... | 95 |
| 第6章 L 健身房营销策略优化方案实施保障 | 97 |
| 6.1 组织保障..... | 97 |
| 6.2 制度流程保障..... | 98 |
| 6.3 技术保障..... | 99 |
| 第7章 结论与展望 | 101 |
| 7.1 研究结论..... | 101 |
| 7.2 未来展望..... | 102 |
| 参考文献..... | 104 |
| 附录一..... | 109 |
| 附录二..... | 116 |

第1章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

随着中国居民人均可支配收入的逐年提升,¹人们的消费观念正在逐步发生变化,开始追求更高品质与健康的生活,越来越多的人开始关注并参与到运动健身中。由中国健美协会指导的《2021 中国健身行业数据报告》显示,我国健身人口渗透率连续五年增长,健身人口渗透率从 2017 年的 3.46% 增长至 2021 年的 5.37%,而同期美国健身人口渗透率为 19.79%,英国为 12.34%。²另外中国健身市场规模近几年也处于迅速发展中,艾瑞咨询数据显示,2018 年至 2021 年中国健身房行业市场规模从 464 亿元增长至 706 亿元,预计 2026 年将突破千亿元。³2021 年国务院印发《全民健身计划(2021-2025 年)》,就更好满足人民群众的健身和健康需求,促进全民健身更高水平发展,提出五年目标和八个方面的主要任务。⁴从政策推动到生活观念改变及健身人口规模增长都在表明健身行业还有巨大的发展空间和潜力,发展前景广阔。

传统健身房场地面积大、工作人员多、销售成本高、重资产经营模式让其竞争力在不断下降。主要经营方式是通过线上线下推广获得用户,邀约客户进店让其预先购买价格不菲的年卡,两年卡,五年会员卡等,然后为其提供相关健身服务。一次性预充大额费用让健身爱好者望而却步,健身房倒闭跑路现象屡屡出现,⁵因为种种原因不能运动但预充的费用拿不回,健身房重营销轻服务等种种状况让健身房消费投诉成了消费投诉的重灾区,加深了人们对健身房的不良印象,进而影响健身行业的良性发展。⁶随着互联网技术的日益成熟,人工智能和大数据在各行各业中的应用越来越广泛,智能科技赋能健身为健身行业提供了新的发展契机,2016 年国务院办公厅在《国务院办公厅关于加快发展健

¹ 中华人民共和国国家统计局.中华人民共和国 2022 年国民经济和社会发展统计公报.中华人民共和国国家统计局官网,2023-02-08.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230228_1919011.html.

² 《2021 中国健身行业数据报告》发布[N].中国体育报,2022.06.14.

³ 中国新式健身房行业研究报告[A].艾瑞咨询系列研究报告(2022 年第 6 期) [C],2022.

⁴ 国务院办公厅.国务院关于印发全民健身计划(2021—2025 年)的通知.中国政府网,2021-08-03.http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-08/03/content_5629218.htm.

⁵ 郭聪,张瑞林.优化与改革:预付式消费视角下健身俱乐部商业模式的完善[J].武汉体育学院学报,2021,第 55 卷(6):37-44.

⁶ 中国新式健身房行业研究报告[A].艾瑞咨询系列研究报告(2022 年第 6 期) [C],2022.

身休闲产业的指导意见》中指出，鼓励健身休闲服务向数字化、智能化发展，¹鼓励创新健身体育商业模式，推动电子商务平台提供体育消费服务，“互联网+体育”成为发展重点。“互联网+健身”模式的新兴健身公司打破了传统健身房的种种弊端，采用重运营轻资产，月卡付费模式，充分利用数据化，智能化为消费者提供健身服务，为健身行业发展提供了新的契机。

L 健身房就是在上述背景及政策利好下，以小规模、月卡制、24 小时营业、全程无推销的新兴健身模式出现，L 健身房运用 S2B2C 商业模式，²即 L 健身房通过数智平台，供应链系统（S）赋能门店合伙人，教练（B）来满足消费者（C）的健身需求。具体而言，L 健身房提供基础设施如自有 APP、数据系统、用户运营、教练管理等为各门店进行用户分发、促销活动、团课排课、私教分配等以满足用户健身需要，实现用户转化，完成门店业绩。采用运营用户，服务用户理念，吸引用户购买健身产品。营销流程上通过推广，体验等方式运营用户让其通过 APP 购买会员卡、私教或训练营课程，用户通过 APP 进行预约，到店后自主通过 APP 完成扫码开门、课程签到等活动，并在 APP 上进行评价与反馈。

L 健身房门店面积一般在 300 m²左右、24 小时运营、月付制，提供团操及私教课程与服务。通过打造线上线下智能化，缩小健身空间，降低服务人员数量，降低健身门槛及成本，一经推出引起用户强烈反应，杭州第一家门店开业当天即获得五百多位会员用户，至 2020 年 6 月底，门店数量达到 500 余家，到 2022 年 12 月门店数量已多达 1000 家，短短 7 年的时间已成为健身行业的“领头羊”。与此同时，KEEP、超级猩猩、光圈猪，快快健身等同类型的新兴互联网健身房也相继出现在健身市场，与 L 健身房产生激烈竞争。L 健身房在飞速发展的几年中，陆续出现了团课吸引力不足门店安排差距大、私教课程高频促销形式单一、训练营课程体系及定价混乱、初级教练占比高流动性大、门店环境及服务水准不一等营销问题，用户新鲜感过后，对其产品服务等提出了更高的要求和期望，与此同时还要与其它同质化严重的新兴互联网健身公司展开激烈竞争，L 健身房如

¹ 国务院办公厅.关于加快发展健身休闲产业的指导意见.中国政府网,2016-10-28.http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-10/28/content_5125475.htm.

² 金立刚.合伙人计划是重点 底层逻辑是 S2b2c——访乐刻运动创始人韩伟[J].中国商界,2019,No.323(10):106-109.

何满足用户需求，提高用户满意度和忠诚度，优化营销策略，抢占更大的市场份额，正是本文的研究目的所在。

1.1.2 研究意义

目前关于互联网加健身新兴健身模式的研究较多来自体育学者，主要关注于其运营模式和商业模式，对其营销策略的研究屈指可数，而 L 健身房又是重运营无推销模式，对产品、促销、渠道、人、服务、有形展示的 7P 营销因素提出更全面和更深入的理解和要求，通过对 L 健身房的研究，具有两方面的研究意义：

(1) 理论意义

通过 STP 理论及 7P 营销理论的运用，对 L 健身房现有的营销策略进行梳理和分析，并对其提出优化建议，可以为互联网加健身新兴模式健身公司营销策略研究提供理论依据和参考价值。

(2) 实践意义

通过对 L 健身房的研究，一方面明确其市场定位，通过对客户需求的捕捉与细化，为不同客户提供更贴合需求的产品，并针对不同需求的客户开发更有针对性、更丰富、更系统的健身产品及服务，进而推动行业的不断创新与发展。另外通过调研分析目前客户在使用过程的问题反馈及对相关从业人员的访谈找出并分析目前在营销策略过程中存在的不足及原因，制定切实可行的优化方案，不但可以让 L 健身房保持良性运行及发展，还可以为其他互联网加健身公司提供实际参考和借鉴，也让之前对健身消费有种种顾虑的人们破除固有印象，让更多人爱上健身，坚持健身，让健身成为一种生活习惯。

1.2 研究内容

本文主要在文献分析和整理的基础上，以新兴互联网健身公司 L 健身房为例，主要分为七个章节，分析其在营销方面存在的问题并提出优化建议，并为其他互联网健身公司发展及传统健身公司转型提供参考，具体研究内容如下。

第一章绪论，阐述本文对 L 健身房营销策略优化进行研究的背景及意义，说明研究的内容，介绍研究思路与方法，并总结创新与不足点。

第二章相关理论及文献综述，对互联网健身进行了定义，陈述了与本文相关的理论及文献综述。第一部分介绍了 7P 及 STP 理论，第二部分整理汇总了有关健身房营销，互联网健身营销等相关文献研究内容，为整篇论文奠定理论基础。

第三章 L 健身房发展概况及市场环境分析，介绍了 L 健身房发展和其面临的市场环境情况，首先对 L 健身房进行介绍，对其业务发展现状进行梳理，其次介绍了 L 健身房所面临的宏观环境，目标市场和竞争市场情况。

第四章 L 健身房营销现状、问题及成因分析，分析 L 健身房的营销现状及存在的问题和成因。采用问卷调查法和深度访谈法，通过对 L 健身房会员的问卷发放和对 L 健身房区域经理，店长，教练的深度访谈，对问卷调查和访谈结果进行整理，分析与数据统计，总结出 L 健身房目前存在的营销问题及成因。

第五章 L 健身房健身营销策略优化方案设计，针对 L 健身房在营销方面存在的问题，结合 STP 定位理论及 7P 营销理论，给出有针对性的建议与优化措施。

第六章 L 健身房健身营销策略优化方案实施保障，阐述优化方案实施需要的组织保障，制度流程保障和技术保障。

第七章结论与展望，是总结本文的研究结论，对 L 健身房及互联网健身行业提出展望，期望能对行业发展提供一些借鉴。

1.3 研究思路及方法

1.3.1 研究思路

本文以 L 健身房为研究对象，围绕其营销问题展开研究，旨在帮助 L 健身房解决其目前在营销方面存在的问题，优化其营销策略，提高其市场占有率。主要研究思路如图 1.1 所示：

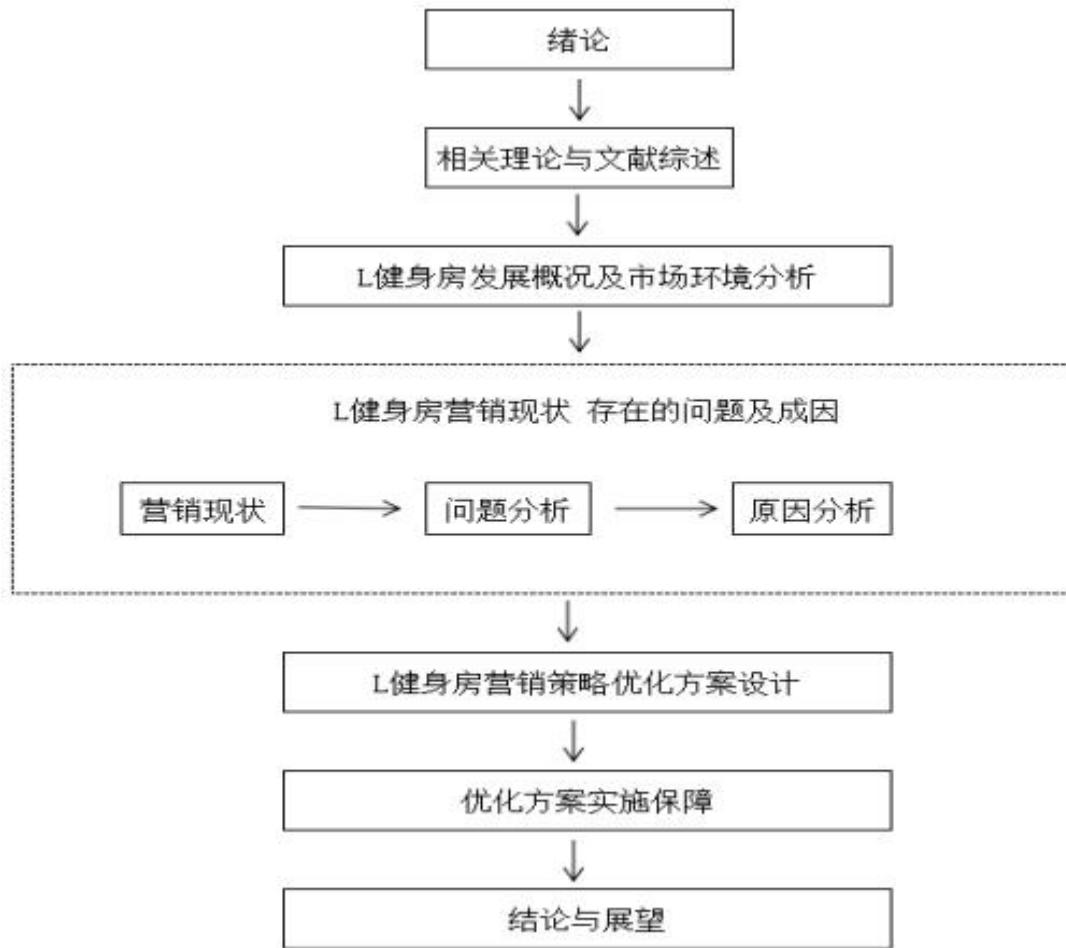


图 1.1 论文研究思路图

1.3.2 研究方法

本文主要涉及到以下几种研究方法：

(1) 文献研究法

主要通过相关书籍，知网，万方数据库、中国学术期刊网、EBSCO 总平台数据库及其他相关网站，搜索并获取与营销策略、网络营销、互联网+健身、新兴健身房、O2O 等相关文献资料，认真阅读并进行分析，总结，归纳，提炼出新观点，为以 L 健身房为代表的新兴互联网健身公司营销策略研究提供理论基础。

(2) 深度访谈法

本文通过深度访谈法对 L 健身房经营现状进行深入了解，提前根据访谈对象不同准备好不同的访谈提纲，通过面对面的方式，对 L 健身房上海区域经理，杨浦及浦东门店店长，教练进行访谈调研，掌握 L 健身房业务经营、营销方面

的一手资料，通过整理、分析来发现问题、解决问题。

(3) 案例分析法

本文通过 L 健身房具体营销案例，通过相关营销数据分析其营销问题，然后运用营销理论知识，结合公司特色、行业特点，为 L 健身房制定符合其发展需要的营销优化方案。

(4) 问卷调查法

通过问卷调查的形式统计分析 L 健身房在营销方面存在的问题。将设计好的问卷调查问题做进微信小程序，将其分享到 L 健身房上海区域的会员群里，针对不同职业，不同年龄，不同性别，不同教育背景的 L 健身房用户进行调查，整理汇总有效信息，通过数据分析得出 L 健身房营销方面目前存在的问题。

1.4 本文的创新与不足

本文的创新之处在于：目前关于互联网+健身的营销策略分析研究相对较少，比较多的分析其运营及商业模式且大多数论文出自体育学者，本文在现有文献研究的基础上，深入走访健身行业从业人员及通过对健身客户的问卷调研，运用 STP 理论及 7P 营销理论，系统分析 L 健身房在营销方面存在的不足，并为其提供有针对性的优化建议，可以为传统健身俱乐部转型，为互联网+其他行业的营销模式提供借鉴。健身营销方面的研究不再更多从体育学者视角出发，还可以从企业经营管理的视角提供一些参考。

本文的不足之处在于：互联网+健身公司有各自的定位及差异化模式，L 健身房也有其独特的市场定位，对 L 健身房的营销策略研究未必能完全应用到其他互联网+健身公司的营销模式上。互联网+健身也处于不断变化的市场竞争中，随着人工智能等技术的飞速发展及应用，相信相关问题也会随之解决。

第2章 相关理论及文献综述

2.1 相关理论

2.1.1 7P 理论

营销组合是市场营销中的一个最基本概念，是指企业根据目标市场的需要对自己可控制的各种营销要素进行的组合优化和综合利用，以使企业获得更好的经济利益。¹1960年美国密西根大学教授杰罗姆·麦卡锡在《基础营销》提出4P营销理论，其包含的四大营销要素分别为：产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。1981年市场营销学家布姆斯和比特纳在原有4P营销组合的基础上增加了人（People）、过程（Process）、有形展示（Physical Evidence），²构成了所谓的服务营销组合7P营销策略。

产品（Product）是指企业提供给目标市场的商品或服务的组合，包括产品的质量、效用、包装、品牌、服务等。产品的开发并被市场认可离不开对客户需求的深入洞察分析，如果目标市场发生了变化，消费者需求发生了调整，产品也需要第一时间做出更新或调整，很多产品的失败往往是因为没有跟上消费者需求的变化。健身行业提供给客户的产品主要是健身服务，通过健身场地器械，教练课程服务的提供来满足客户的健身需求。随着传统健身房的会员年卡，3年卡等产品及服务不断被诟病，互联网健身公司迎合市场需求推出月卡产品，并被健身爱好者认同，对服务标准，服务质量的把控成为健身行业产品满意度的重要环节。

价格（Price）是指企业根据目标市场的需求情况，竞争情况，企业综合成本，自身定价目标等综合因素制定的价格策略。定价决策会对企业的盈利水平，产品质量，服务水平，企业形象等产生影响，在定价时需要考虑价格水平，折扣，支付方式，佣金等因素。常见的定价方法有成本定价法，竞争对手定价法，需求导向定价法。定价方法的采用往往会从定价目标入手，定价目标通常有生存、利润最大化、销售最大化、信誉及投资回报等。³企业在定价时不能忽视成本及价值之间的关系。互联网健身公司多采用的是竞争对手定价法及成本定价法，区别于

¹ 李亚.民营企业市场营销[M].北京:中国方正出版社,2003:329-333.

² 严家明,李生校.工业品营销[M].上海:上海财经大学出版社,2013:10-15.

³ 曹礼和.服务营销[M].武汉:湖北人民出版社,2000:214-222.

传统健身房动辄成千上万的预售卡价格策略，采用的是月卡付费的低价策略，通过月卡制降低客户的决策成本，让其容易做出购买决策。

渠道（Place）可分为直接渠道和间接渠道，分别指将产品直接销售给消费者和通过中间环节将产品传递到消费者手上。随着互联网技术的发展，渠道还可分为线上渠道和线下渠道，如今新媒体渠道的影响越来越大，互联网健身公司也充分利用自身优势采用线上渠道，如APP、微信公众号、B站、抖音等新媒体进行推广销售。线下渠道方面，健身门店会利用周围的社区，商家进行渠道拓展，顾客吸引到店体验的方式来完成产品销售。另外健身公司会与其他相关产业公司开展合作，进行联合推广和渠道拓宽。不管采用哪种渠道方式，目的都是实现更快的传播，让消费者更快，更方便地进行购买。

促销（Promotion）是指企业通过一定的方式手段将有关企业、产品的信息传递给消费者，刺激鼓励其购买本企业的产品，进而达成销售目的的活动。促销策略主要涉及广告，公共关系，人员推销或营业推广等形式。¹通常这些促销策略可以同时存在，互为补充。企业在制定促销计划时，需要确定促销的目标，识别受众对象，进行促销组合设计。促销是一个与消费者进行沟通的过程，各种促销工具及方式需要被消费者所熟悉和接受，这样才可能达到预期的目标。按照是否给予价格折让可将促销分为“价格促销”和“非价格促销”，价格促销是指企业在某个时间对产品进行直接打折，返还现金，赠券等形式降低产品价格以达成销售目的的一种手段。²互联网健身公司的促销活动也是多种多样，除了每年会定期举办的几次大型促销活动，如“618”、“818”、“双十一”、“双十二”购物节等价格促销外，还会利用网络媒体如抖音微博微信等进行推广宣传，同时也会组织参与一些体育赛事，政府公益运动项目来推广宣传品牌知名度，以达到促销的目的。

营销策略的实施及顾客对服务产品的认知都离不开人（People）的参与与价值发挥，按照接触顾客的频繁程度及参与企业营销活动的程度可将人分为，接触

¹ 胡艳,杨青.项目可行性研究与经济评价 面向中小企业及项目[M].武汉:武汉理工大学出版社,2021:73-75.

² 吴琼.传统零售企业O2O模式中的网络促销策略分析[J].现代商贸工业,2017,(09):42-43.

者，改善者，影响者和隔离者。¹接触者是直接为顾客提供产品或服务的人员，健身教练是健身行业的重要服务提供者，健身教练的专业水准，责任意识，道德素质，跟客户的关系将直接影响到营销活动的达成，因此企业需要对接触者做好选拔，培训，激励和控制。改善者是指辅助的服务人员，以健身公司为例，客服人员是改善者，他们频繁地跟顾客接触但是不直接参与营销活动，需要为顾客处理各种跟产品服务或门店管理等问题，企业需要对他们进行培训和监督。影响者是指很少或不直接接触客户，通常是营销战略的制定者和实施者，比如健身公司的运营经理，运营专员，对他们的考核是依据顾客的拉新引流量，营销业绩完成等。隔离者是指提供支持功能的人员，比如健身公司的技术，行政，人事，财务等部门人员。营销策略中我们将重点分析接触者的代表健身教练及门店店长。

过程（Process），是指企业向顾客提供产品及服务满足顾客需求的一系列环节，整个体系的运作流程，程序方法，相关制度都需要科学的设置。L 健身房实行 S2B2C 策略，通过公司统一的运营，数据系统为各门店配置教练及相关团课服务，进行满足顾客的健身需求。对顾客而言，从获知产品信息到体验，购买，评价反馈等一系列过程需要健身公司科学安排，精心设计，以提高流程的顺畅度和顾客的满意度。

有形展示（Physical Evidence）的要素既包括如门店的实体环境又包括 APP 应用，公众号等网络展示环境，均会影响顾客对企业的认知及好感。健身门店的面积大小、整洁度、舒适度、健身器材的完备度、安全度、使用便利度、健身教练的穿着打扮、服务态度、专业展示等都是健身公司向顾客提供展示的窗口。健身公司需要在深入了解顾客需求的基础上完善每个有形展示环节，可以根据顾客的健身数据进行相关改善，并对细节进行优化，进而提高顾客的忠诚度。

7P 营销理论是营销学的基础理论，7 个组合在营销过程中相互融合，密不可分，对企业营销策略的建立及优化起到重要的引领作用。

2.1.2 STP 理论

STP 理论又称为目标市场营销理论，是现代营销管理的理论核心。STP 由三

¹ 苏日娜.服务营销[M].呼和浩特:内蒙古大学出版社,2005:152-160.

个步骤组成：首先是市场细分 S（Segmentation），是指以客户需求的某些特征或变量为依据将市场分为若干个细分市场，¹每一个细分市场是由类似需求的客户组成。市场细分往往会依据人口，地域，心理，行为等因素进行划分，在此标准上还会有很多细变量，以健身行业为例，通常会按照年龄，性别，学历，收入，职业，时间，偏好等变量进行细分。有效的市场细分标准可以在五个维度上进行体现：可测量，足够大，可接近，可区分和可操作。²做市场细分有助于发现市场机会，有针对性地制定营销策略。³

其次是目标市场的选择 T（Targeting），是指根据市场细分评估的结果，结合企业掌握的资源及优势选择要进入的一个或多个细分市场。在评估目标市场时需要考虑两方面因素，其一是细分市场的吸引力，如成长性，规模性，盈利能力，竞争情况，风险性等；其二是公司的目标和资源条件。⁴按照市场细分的可能水平可将目标市场分为，覆盖整个市场，多元细分市场和单一细分市场。在覆盖整个市场方面，可以通过差异化市场营销和无差异化市场营销来覆盖整个市场。差异化营销是将不同的产品卖给市场中不同的细分市场，无差异化营销也叫大众营销，指市场消费者有着几乎一致的偏好，产品被最大化的消费者所接受。⁵多元细分市场是指细分市场的一个子集，单一细分市场是只向一个专门的细分市场进行营销。健身公司在进行目标市场选择时，一方面考虑自身优势，是技术优势还是教练优势或者平台优势，另外目标市场是 20-40 岁人群还是中老年人群，人群基数，消费能力等因素做出目标市场的选择。如传统综合健身房的目标市场选择是无差异化市场选择，瑜伽工作室，私教训练馆的目标市场选择是单一细分市场。

最后是市场定位 P（Positioning），即企业确定要进入的目标市场。⁶市场定位的实质是树立企业独特的市场形象，确立企业及产品在目标客户心中的位置，其核心是差异化。⁷市场定位通常会先进行市场竞争调查，其次列出目标市场的特

¹ 赵俊仙,褚颜魁主编;梁君丽,雷俐丽副主编;张朴,王乐乐,冯瑞革参编.市场营销学[M].北京:北京理工大学出版社,2018:101-115.

² 菲利普·科特勒,凯文·莱恩·凯勒.营销管理[M].上海:格致出版社,上海人民出版社,2016:228-257.

³ 赵俊仙,褚颜魁主编;梁君丽,雷俐丽副主编;张朴,王乐乐,冯瑞革参编.市场营销学[M].北京:北京理工大学出版社,2018:101-115.

⁴ 郭天宝.世界是部营销史[M].北京:中国财富出版社,2013:38-42.

⁵ 菲利普·科特勒,凯文·莱恩·凯勒.营销管理[M].上海:格致出版社,上海人民出版社,2016:240-250.

⁶ 李林主编;张瑞林,黄志斌副主编.营销策划 方法 技巧与实践[M].上海:上海财经大学出版社,2016:38-45.

⁷ 朱泓主编;宁宜汉,乐诗婷,王慧副主编.市场营销基础与实务[M].北京:中国传媒大学出版社,2015:72-77.

征，确定细分市场，最后是确定本企业的竞争优势，实施定位，继而开展相关营销活动。企业可以根据在行业中的地位如领导者定位和跟随者定位来制定不同的定位策略，¹领导者定位是顾客大脑中的领导者，而非市场份额第一，判断是否是领导者的一个方法是看企业在行业中是否有定价权；跟随者定位中可以通过寻找空位的方法来实施定位，如尺寸空位，高价空位，底价空位，性别空位，年龄空位，市场空位等。

成功的定位是找到竞争对手的优势位置中的弱势，从而建立起自己的优势。²没有一个品牌是十全十美的，找到竞争对手的缺点，改进并提升从而形成自己的优点。定位是从顾客角度出发，占领顾客心智是定位的核心原则。

STP 三个步骤是有明确的先后顺序及功能价值，见图 2.1,通过 STP 理论的运用，可以让企业的市场细分更科学有效，进而确定目标市场，及进行有效的市场定位，确定自身的优势并实施相关营销策略。



图 2.1 STP 理论图

资料来源：根据资料整理

2.2 文献综述

新兴互联网健身房或智能健身房，是指将互联网、大数据以及人工智能等技术应用到传统健身房，最大程度地满足人们各种健身需求的健身场所。³新兴智能健身房相比传统健身房更依托于数据系统，智能系统进行管理，门店面积会更小，通常在 300-500 m²左右，健身流程也较多通过 APP 或小程序等进行。具体体现在客户通过 APP 或小程序，公众号进行了解付费，课程教练预约，扫码进门店进行健身活动，门店内通过扫码团课，跑步机等设备进行数据记录，门店除了教练外无人或店长一人进行相关辅助服务。对门店的运营及管理通过平台系统

¹ (美)艾·里斯 (Al Ries), (美)杰克·特劳特 (Jack Trout) 著;王恩冕,于少蔚译.定位[M].北京:中国财政经济出版社,2002:53-69.

² (美)艾·里斯 (Al Ries), (美)杰克·特劳特 (Jack Trout) 著;王恩冕,于少蔚译.定位[M].北京:中国财政经济出版社,2002:83-90.

³ 何进胜,唐炎.我国智能健身房商业模式分析研究与启示意义[J].广州体育学院学报,2019,第 39 卷(1):29-35.

进行，教练也是由区域进行统筹调配，根据客户需要分配到店，使教练资源得到更大化利用，具有一定的规模优势。月卡制及 24 小时自助健身降低了进入门槛。目前比较常见的智能健身房有 L 健身房、超级猩猩、光猪圈健身、快快健身等。

通过知网等学术研究网站搜索“互联网健身”、“健身营销”、“智能健身”、“健身俱乐部营销”等关键词，通过仔细阅读整理，将有关互联网健身营销方面的文献整理如下：

李海舰、田跃新、李文杰（2014）认为要赋予产品观念价值，情感价值，产品是使用价值和观念价值，物理价值和情感价值的统一体。¹王晓(2017)提出在“互联网+”时代，健身俱乐部应该结合时代趋势及自身特点设计服务项目，并充分利用现代信息技术将服务项目根植于消费者心中。²互联网健身公司提供的健身产品主要有会员卡，团课，私教课程等。会员卡有月卡，季卡及年卡，私教课程一般按照课时数进行购买。目前健身公司提供的产品大同小异，汪乐飞（2017）提出赋予健身产品情感归属，文化意义，展现个人风格等附加价值，让产品成为宣扬品牌与意义的营销工具。³让产品本身“说话”，让产品自身形成口碑传播成为各健身公司的竞争利器。产品的价值是用户继续使用的原始动力，因此满足用户需求，改进产品设计，打磨产品价值，提高产品满意度是留住用户的基石。

价格方面，在设置产品价格之前，健身公司应充分调研客户愿意为运动健身支付的费用，客户购买成本除了包括其支付费用之外，还包括时间成本、身心消耗和购买风险。⁴李想（2020）认为健身房俱乐部应采用分时段定价策略，提升场馆利用率及分流高峰时段健身人群。⁵王一（2015）提出根据价格定位策略，建议高端健身房采用整数定价策略，中低端健身房采用非整数价格定位策略。⁶互联网健身公司的定价比较公平透明，在健身 APP 可以直接获取并进行购买，不同的价格背后对应的健身环境，健身设备完善及新旧，教练的资质水平差异，服

¹ 李海舰,田跃新,李文杰.互联网思维与传统企业再造[J].中国工业经济,2014,(10):135-146.

² 王晓.“互联网+”时代我国商业健身俱乐部营销策略研究[J].经济研究导刊,2017,(18):49-50.

³ 汪乐飞.我国健身俱乐部营销策略分析[J].科技资讯,2017,第 15 卷(1):112-115.

⁴ Wang H, Muangmee C, Meekaeckunchorn N et al..Evaluating the Marketing Strategy of Sports and Fitness Enterprises based on 4C Marketing Theory[J].MSIE 2022: 2022 4th International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE).2022:29-37.

⁵ 李想.DL 健身俱乐部营销策略研究[D].哈尔滨工业大学,2020,37-37.

⁶ 王一.太原市体育健身俱乐部价格定位策略研究[J].搏击(体育论坛),2015,7(05):26-28.

务水准等都会有不同的差别。

渠道与促销方面，线上渠道可以为消费者提供最实时的产品信息及促销活动，可以拉近与消费者的距离，实体渠道可以让消费者通过销售人员，信息的及时反馈来获取更详细的信息。¹社交媒体渠道正成为健身公司吸引顾客的关键工具，张玲玲（2022）提出健身公司应借助新媒体技术，短视频平台，与网络健身达人合作，不能局限于产品服务的宣传，还应进行健身知识，健身活动等的宣传。²通过微信、微博、小红书、B站、知乎、抖音、快手等新媒体传播平台，通过影响者营销、内容营销、视频营销、社媒营销来实现营销对策革新，使健身营销更具多元性，精准性和互动性。³实体渠道方面，可以利用“LBS”定位式功能开展更具针对性的“互联网+精准式”营销，提高推广渠道的精准度。⁴通过多种多样的线下活动将消费者引流至线上APP，直播平台或门店体验，让消费者多角度了解健身产品及品牌，扩大品牌影响力。邱成峰、孙智贤（2021）认为企业要把线上与线下营销活动有效地串联到一起，融合线上与线下营销模式的长处，从而确保企业整体的营销工作保持更高水准。⁵江明华、董伟民（2003）提出价格促销会导致消费者囤积性的购买行为，但当价格促销频率上升时，消费者的囤积心态也会受到抑制，消费者会形成一种促销品牌价格永久性下调的印象，进一步降低购买者的意向。⁶

人员方面，健身公司人员的社交和沟通，倾听技能可以让客户对产品及服务产生信任，提供并促进客户满意度。⁷廖俊杰、李婷（2020）等认为在贯彻自助式健身的理念下，不能忽视对店面的基本监管和维护，加强教练的责任意识。⁸翁周海、朱晓东、王春磊（2009）认为作为俱乐部核心员工的教练，需要在物质和

¹ Li L, Lee L-Y. Factors Affecting Consumer Behavior in Omni-Channel Marketing of the Fitness Industry: Motivation and Attitude Towards O2O Channels[J]. Journal of Cases on Information Technology. 2022;1-10.

² 张玲玲.探析体育经济视角下健身俱乐部的市场营销途径[J].经济研究导刊,2022,(17):69-71.

³ 朱桐.在互联网新媒体时代下的体育营销策略分析[J].办公自动化,2022,第 27 卷(5):25-27.

⁴ 孔勇.“互联网+”视角下健身俱乐部市场营销策略研究[J].经济研究导刊,2017,(31): 82-155.

⁵ 邱成峰,孙智贤.“互联网+营销”背景下企业市场营销策略探讨[J].投资与创业,2021,32(17):29-31.

⁶ 江明华,董伟民.价格促销频率对品牌资产的影响研究[J].管理世界,2003,(7):144-146.

⁷ Glaveli N, Papadimitriou, D, Karagiorgos T, et al. Exploring the role of fitness instructors' interaction quality skills in building customer trust in the service provider and customer satisfaction[J]. European Sport Management Quarterly. 2021;767-788.

⁸ 廖俊杰,李婷.超级猩猩的服务营销策略分析[J].营销界,2020,(48):127-128.

精神上被认同和鼓励，需要给到他们服务上的足够支持以此提升员工价值。¹健身俱乐部需要对教练的专业水平，指导能力，服务过程进行定期测评，需要组织教练进行高水平的培训或交流。²健身俱乐部注重服务差异化，有形化，标准化以及服务品牌，³冯知心（2018）提出健身俱乐部的运营核心是整体的服务效果，其关系着健身俱乐部的盈利能力和竞争力。⁴服务的体现也是通过人来进行，对店长及教练的培训，激励及管理对健身服务产生重要影响。健身公司需要与客户建立人际关系。通过与客户建立“友谊”能够鼓励重复购买行为。⁵

有形展示环节，倪秀海（2018）认为体验已成为消费者健身动机的重要因素，消费者更偏向体验的满足。⁶移动互联网下用户感受性体验主要包括移动终端界面布局的合理性，顾客感受舒适度，美感体验，产品和服务口碑，企业信誉和品牌价值观等。⁷优惠的价格，频繁的设备更新和设施翻新是最受会员欢迎的保留策略。⁸目前健身房在营销过程中，基本都设有体验环节，通过免费或低价团课体验吸引消费者到店进行健身体验，体验产品，环境，服务及体验过程的安排设置是否能够满足消费者的健身需求与情感需求，进而实现营销转化是健身公司达成营销目标的重要环节。

另外健身 APP 是向消费者进行有形展示及健身过程的一个重要环节。黄波（2019）认为健身 APP 应根据用户关注热点，健身数据记录等大数据统计，一方面可进行用户关注信息的推送，可以在 APP 内设定相应的实时问答模式，另外可以对用户进行健身监督与提醒，为用户提供立体化服务，进而提升健身公司的品牌效应。⁹牟青平（2016）认为“互联网+”时代企业营销思维需要涉及三个维度：定量思维，是指与消费者行为相关的要素都可以利用数据转化为定量信息；

¹ 翁周海,朱晓东,王春磊.精细化服务营销——经营性健身俱乐部的盈利模式探索[J].中国商界(下半月),2009(03):81-335.

² 许婧颖.服务营销在健身俱乐部的应用研究[J].当代体育科技,2017,7(04):168-169.

³ 许婧颖.服务营销在健身俱乐部的应用研究[J].当代体育科技,2017,7(04):168-169.

⁴ 冯知心.4Cs 理论在健身俱乐部营销传播中的运用分析[J].传播力研究,2018,2(09):25.

⁵ Ferrand A,Robinson L,Valette-Florence P.The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of The Health and Fitness Industry[J]. Journal of Sport Management.2010:83-105.

⁶ 倪秀海.体验营销在商业健身场馆中的应用研究[J].皖西学院学报,2018,第 34 卷(4):151-156.

⁷ 陈松,张大红.移动互联网背景下市场营销策略创新性研究[J].人民论坛·学术前沿,2018,(07):100-103.

⁸ Tsitskari E,Batrakoulis A.Investigating the marketing strategies of the health and fitness sector in Greece; the managers'perspective[J].Retos:Nuevas Perspectivas de Educación Física,Deporte y Recreación.2022(43):264-273.

⁹ 黄波.“互联网+”模式下健身工作室营销模式的发展研究[J].体育世界(学术版),2019,(10):23-35.

相关思维，是指企业可以通过消费数据预测其行为偏好；最后是实验思维，是指一切皆可试，企业利用现有数据得到相关信息后就可以制定各种有效的营销策略。¹健身 APP 的主要功能一方面是辅助完成健身过程，从进店扫码到对健身数据进行采集记录，健身公司可以根据相关数据对消费者的健身方式，健身需求等因素进行分析，进而匹配相关健身服务和产品。另外健身 APP 可以提供社交，购物，分享等功能，增加消费者粘性，帮助健身用户将健身坚持下去，起到续购及转介绍的作用。另外在智能设备方面，马娅（2017）认为随着物联网科技的发展应用，可以将健身设备进行智能化升级，²比如佩戴运动手环，将心率等身体状况数据体现在健身屏幕上，起到了了解自身状况和激励的作用。

¹ 牟青平.“互联网+”时代企业营销新模式研究[J].兰州教育学院学报,2016,32(07):52-53.

² 马娅.互联网+背景下健身工作室营销模式的分析和建议[J].南京体育学院学报(自然科学版),2017,16(05):140-142.

第3章 L 健身房发展概况及市场环境分析

3.1 L 健身房发展概况

3.1.1 L 健身房简介

L 健身房于 2015 年 4 月在杭州正式成立，以人人享有平等的运动健康资源为使命，每天响应 1 亿人次的运动健康需求是其发展愿景。L 健身房以用户运营为核心，通过数智中台打通场景、用户、教练、服务，通过数字化升级改造提高运营效率和供应链管理能力，搭建健身服务新零售生态，助推数字经济与健身产业深度融合发展。¹

L 健身房由前阿里巴巴市场总监创立并担任 L 健身房 CEO，其在互联网运营方面有着丰富的经验积累，2018 年原阿里开放平台技术创始人出任公司合伙人和 CTO，为 L 健身房的平台技术和发展提供了助推剂。另外一名联合创始人也是来自前阿里高管，主要负责渠道拓展。L 健身房主要分为以下几个事业部：平台技术事业部、合伙人发展事业部、拓展开发事业部、用户事业部、产品研发事业部、人力资源部和财务部。

融资方面，2015 年 8 月，L 健身房获得 IDG 资本 300 万美元的 A 轮融资；2016 年 7 月，L 健身房获得由头头是道和华兴新经济基金领投，IDG 跟投的 1 亿元人民币 B 轮投资；2017 年 7 月，完成由高瓴资本领投 3 亿元人民币的 C 轮融资；2018 年 10 月，L 健身房获得 D 轮融资，分别来自腾讯、治平、高瓴三家股东；2021 年 7 月，L 健身房完成由 58 产业基金等的第五轮融资。

L 健身房致力于为用户提供便利化、高性价比、个性化、温暖快乐的运动健身服务，以“月付制”、“24 小时”、“智能化”、“全程无推销”、“海量优质团体课”等特征重新定义小型化健身房，打造“国民健身房”标准和“一公里健身圈”。2015 年 5 月 L 健身房首家门店在杭州城西银泰百货成立，开业当天会员人数超 500 人。2018 年 6 月 L 健身房在北京宣布实施合伙人单店计划，实行门店加盟模式以实现快速扩展，截止到 2023 年 5 月全国门店总数已达一千多家。

¹ L 健身房介绍.L 健身官网,2023-08-01.<https://www.leoao.com>.



图 3.1 L 健身房门店内外部图

资料来源：L 健身房公众号

到 2023 年 8 月 L 健身房累计注册用户数已超 1000 万，签约健身教练数 10000+，在门店布局上，已入驻北京、上海、杭州、深圳、重庆、武汉、南京、济南、苏州、广州、宁波、成都、西安、长沙、昆明等 20 余座城市，布局门店数量超 1000 家。2019 年 L 健身房获国家“高新技术企业”认定，2020 年 L 健身房获国家体育总局“全国体育事业突出贡献奖”，2021 年 L 健身房获国家体育总局“国家体育产业示范单位”称号，同年入围杭州独角兽企业榜单。

3.1.2 L 健身房业务发展现状

L 健身房不同于传统健身房的商业模式，采用的是 S2B2C 中台思维，利用数字化管理平台和教练供应链为门店服务的经营策略，如图 3.2。将场景、用户、教练、服务通过数智中台进行串联和数字化改造，提高健身产业运营效率和供应链管理能力。传统健身房采用的是雇佣教练，为教练发放基本工资，教练需要在门店完成授课任务及相应的业绩考核，而 L 健身房采用的是教练“脱媒”制，如同 L 健身房是“美团”平台，教练是“美团”商家，L 健身房会挑选商家入驻，

并为教练提供培训及评级，无需为教练支付固定薪水。

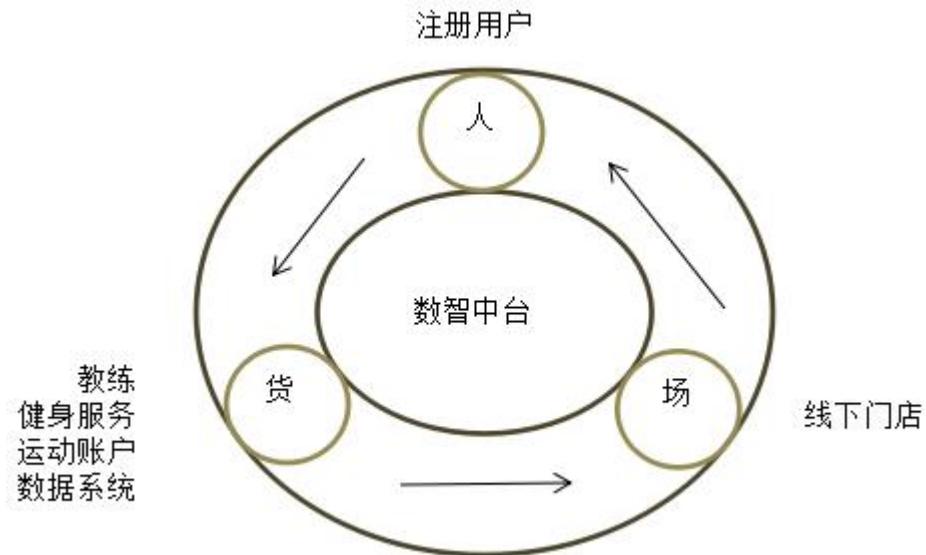


图 3.2 L 健身房商业模式

资料来源：根据资料整理

L 健身房通过线上和线下推广渠道及运营获得用户，用户通过 L 健身房 APP 购买体验卡，会员卡，私教或者训练营等课程，通过 APP 定位找到附近的门店并进行相关预约后，即可前往门店进行课程体验或健身运动，见图 3.3。

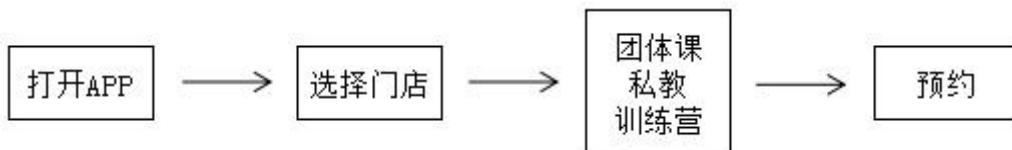


图 3.3 L 健身房会员约课流程

资料来源：根据资料整理

用户到店后通过 APP 扫码进门，完成课程签到，健身等项目，并可以进行在线反馈，评价等，见图 3.4。L 健身房线下门店不同于传统健身房的大面积和工作人员众多，面积一般在 300 m²左右，空间布局紧凑，提供常规健身器材，团课，私教，训练营等健身服务。因为智能化管理每个门店只需安排一名店长来负责门店的日常运营，销售及服务，节省了门店的运营成本。

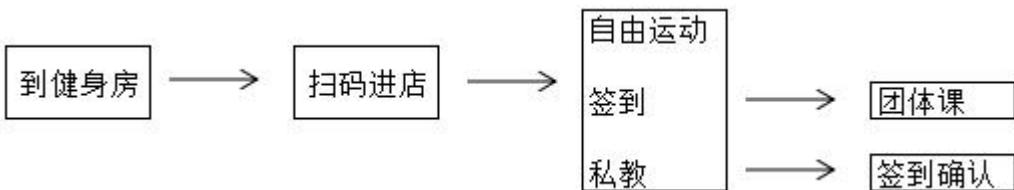


图 3.4 L 健身房会员到店上课流程

资料来源：根据资料整理

L 健身房 2015 年创立至 2018 年门店采用自营模式，2018 年 6 月开放合伙人加盟。平台为合伙门店提供教练和课程安排，用户的运营系统也由 L 健身房统一提供和管理，用户数据留存后平台及门店可对相关数据进行分析，深入了解用户需求，并对课程安排等环节进行优化，进而提高门店经营效率和业绩。用户购买会员卡后可全国门店通用，不分直营店或加盟店。表 3.1 是 L 健身房截止到 2023 年 5 月的全国门店数量，全国共计门店总数 1037 家，而截止到 2021 年 2 月，线下门店数量为 500+，两年多时间里门店数量增长了将近 2 倍。由表 3.1 也可以看出，L 健身房门店主要集中在一线城市，北京、上海、杭州、深圳、南京以上五个城市的门店数量占到全国门店总数的 63%，一二线城市的门店布局也基本完成。

表 3.1 L 健身房全国门店数量

| 城市 | 北京 | 杭州 | 上海 | 深圳 | 南京 | 武汉 | 广州 | 重庆 | 苏州 | 天津 | 长沙 | 成都 |
|----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 门店 | 172 | 156 | 129 | 103 | 95 | 45 | 32 | 32 | 31 | 30 | 30 | 29 |
| 城市 | 西安 | 济南 | 宁波 | 福州 | 昆明 | 青岛 | 郑州 | 无锡 | 合肥 | 东莞 | 佛山 | |
| 门店 | 28 | 27 | 19 | 16 | 16 | 15 | 13 | 9 | 5 | 4 | 1 | |

资料来源：L 健身房 APP 门店列表整理

图 3.5 所示为 2018 年-2023 年 L 健身房 528 周年庆及双十一活动期间业绩，自 2020 年 6 月起，L 健身房会对外发布 528 周年庆及双十一的全平台业绩金额，2020 年 L 健身房 5 月销售额突破 1.01 亿，同步增长 11%；2021 年 L 健身房 528 周年庆期间，平台销售额达到 2.4 亿元，¹同步增长 11%；2022 年双十一 L 健身房全平台销售额超 3.3 亿，²2022 年 5 月由于疫情影响业绩出现下滑，2023 年 528

¹ 乐刻 528 六周年庆全平台销售额突破 2.4 亿 诞生 41 家百万门店-CSDN.NET.2021-06-01.<https://www.csdn.net/article/2021-06-01/117443577>.

² 网易新闻.乐刻双 11 全平台销售额超过 3.3 亿.2022-11-15.<https://www.163.com/dy/article/HM82RBL805149FA5.html>.

期间平台业绩达 4.15 亿，同比增长 80.4%。

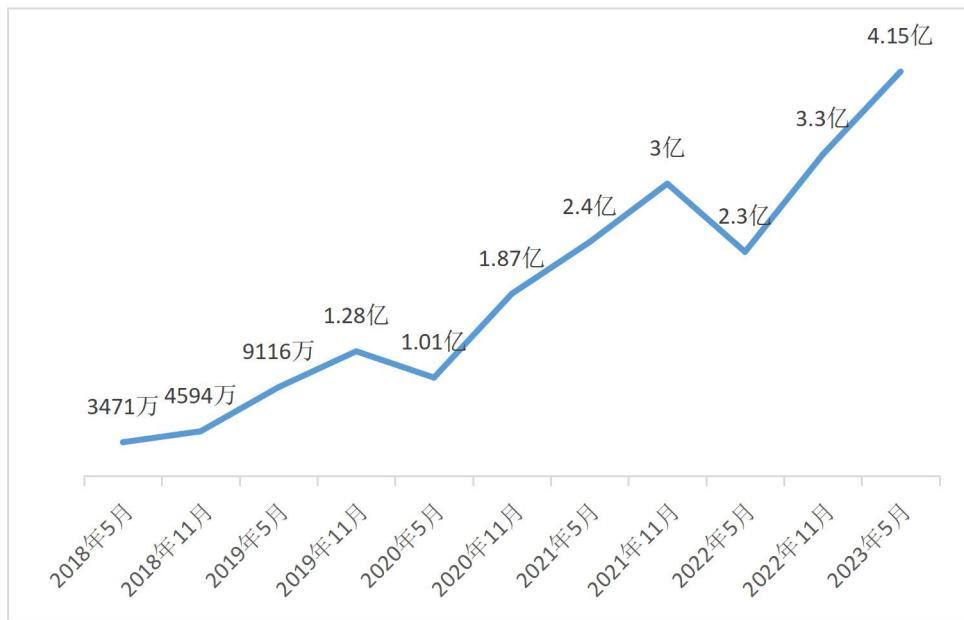


图 3.5 L 健身房 2018-2023 年大促业绩

资料来源：L 健身房合伙人大会发布

3.2 健身市场环境分析

3.2.1 宏观环境分析

(1) 政治环境

政治环境包括政府颁布的一系列政策，方针，法令等，决定一个产业的生存根本和发展方向，掌握着行业的生杀大权。如果政治环境都不支持行业发展，那这个行业可能是夕阳行业或是落后产业或对民生社会产生不良影响，因此政治环境是行业发展的指南针。

体育产业关系民生发展和人们对健康生活的追求，也是绿色朝阳产业的发展代表之一，¹覆盖面广，产业链长，发展前景广阔。随着体育产业在人民日益增长的美好生活需要方面发挥的作用越来越大，国家通过全方位政策大力支持体育产业良性发展，见表 3.2，推动体育产业成为国家支柱性产业，以此完成产业升级与产业结构调整。

¹ 任波.中国体育夜间经济的内涵解析与推进策略[J].体育研究与教育,2022,第 37 卷(3):1-11.

表 3.2 中国健身行业相关文件梳理

| 时间 | 颁发部门 | 文件 |
|-------------|------|-------------------------------------|
| 2016 年 6 月 | 国务院 | 《全民健身计划（2016-2020 年）》 |
| 2016 年 10 月 | 国务院 | 《国务院办公厅关于加快发展健身休闲产业的指导意见》 |
| 2019 年 9 月 | 国务院 | 《国务院办公厅关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》 |
| 2021 年 8 月 | 国务院 | 《全民健身计划（2021—2025 年）》 |

资料来源：中国政府网相关文件整理

2014 年，全民健身被纳入国家战略，国家持续推进大众健身，体育被列入国民幸福产业；2016 年国务院办公厅在《国务院办公厅关于加快发展健身休闲产业的指导意见》中指出，鼓励开发健身休闲服务产业数字化、智能化，推动传统健身企业向服务导向转变，将企业资源有效整合，发展壮大健身在线平台企业，促进健身产业生态化发展。¹2017 年，党的十九大明确提出“广泛开展全民健身活动，加快推进体育强国建设”的目标；2019 年《国务院办公厅关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》中提出，以发展体育产业作为国民经济支柱性产业为目标，推动实行全民健身运动，让更多人养成健身锻炼的生活习惯，从金融支持力度到知识产权保护及税费政策，优化产业政策，支持健身行业发展。²2021 年 8 月国务院在《全民健身计划（2021—2025 年）》的通知中指出，推进体育产业数字化转型，大力发展战略体育产业，鼓励发展更多新模式，新业态体育产业公司。³

国家一系列政策从指导思想，发展目标到主要任务及保障措施，有计划有步骤全方位地保障体育产业的发展。健身行业是体育产业的重要组成部分，在国家政策的东风下，加上 5G 通讯技术，人工智能等互联网技术的发展应用，互联网加健身模式的智能健身公司飞速成立发展，天眼查搜“智能健身公司”数据显示，

¹ 国务院办公厅.关于加快发展健身休闲产业的指导意见.中国政府网,2016-10-28.https://www.gov.cn/zhengce/content/2016-10/28/content_5125475.htm.

² 国务院办公厅.国务院办公厅关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见.中国政府网,2019-09-17.http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-09/17/content_5430555.htm.

³ 国务院办公厅.国务院关于印发全民健身计划（2021—2025 年）的通知.中国政府网,2021-08-03.http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-08/03/content_5629218.htm.

2014-2021 年新注册成立的智能健身公司多达六十家, L 健身房是其中代表之一。经过几年的市场考验和社会认可, L 健身房在 2020 年获得由国家体育总局颁发的“全国体育事业突出贡献奖”, 2021 年获得“浙江省社会力量办体育贡献奖”的殊荣。与此同时, 也有不少传统健身公司在市场竞争中逐渐销声匿迹, 可见健身公司应该及时捕捉行业发展信号, 深刻理解行业发展政策, 事先布局, 紧随政策发展路线才能不被市场浪潮淘汰出局。

(2) 经济环境

经济环境包括宏观经济环境和微观经济环境, 宏观经济环境主要指国家人口数量及增长趋势, 国民生产总值, 国民收入的变化情况等, 微观经济环境主要指消费者的收入水平, 消费情况, 就业情况等, 良好健康的经济环境是行业及企业发展的助推剂, 经济环境越好, 企业越容易发展壮大。

随着国家经济实力的不断发展增强, 人们的钱袋子越来越鼓, 消费能力大大增强。国家统计局数据显示, 中国居民 2018-2022 年人均可支配收入逐年上升, 2022 年人均可支配收入 36883 元, 比 2021 年增长 2.9%, ¹见图 3.6。2023 年第一季度全国居民人均可支配收入 10870 元, 比上年同期增长 3.8%。²随着国家居民人均可支配收入的提高, 人们对健康生活的追求也在不断提高, 疫情几年人们越来越关注身体的健康管理, 更加积极地投入到健身运动中。2021 年我国大众健身年平均总消费为 5670 元, 相比 2020 年提升 35%。³健身消费支出逐年增多, 随之推动的就是健身行业的发展及规模提升。

¹ 中华人民共和国国家统计局.中华人民共和国 2022 年国民经济和社会发展统计公报.中华人民共和国国家统计局官网,2023-02-08.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230228_1919011.html.

² 中华人民共和国国家统计局.2023 年一季度居民收入和消费支出情况.中华人民共和国国家统计局官网,2023-04-18.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202304/t20230418_1938712.html.

³ 丰佳佳.《二〇二二年大众健身行为与消费研究报告》发布[N].中国体育报,2022.11.21.

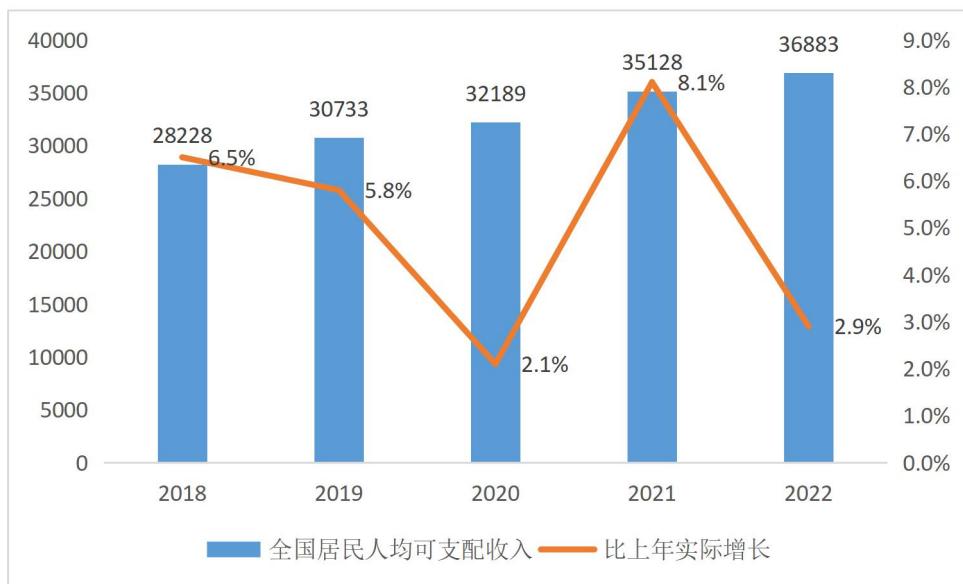


图 3.6 2018-2022 年全国居民人均可支配收入及其增长速度

数据来源：国家统计局

在国家政策的大力推动下，体育产业正成为我国消费升级和经济发展的重要一环，2021 年全国体育产业总规模为 31175 亿元，与 2020 年相比，体育产业总产值增长 13.9%，¹在《全民健身计划（2021-2025 年）》中预计 2025 年全国体育产业总规模将达到 5 万亿元。与此同时，中国的健身市场规模在经历了几年的快速规模增长后，见图 3.7，2022 年受疫情影响原因一线和新一线城市的商业健身俱乐部平均增长率为 3%，倒闭率为 13.3%，净增率为 -10.34%，²健身行业处于优胜劣汰、适者生存的持续“洗牌”过程。随着疫情的过去和政策利好，健身行业在经过市场洗礼后将迎来新的增长和爆发。

¹ 中华人民共和国国家统计局.2021 年全国体育产业总规模与增加值数据公告.中华人民共和国国家统计局官网,2022-12-30.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230203_1901698.html.

² 王辉.《2022 中国健身行业数据报告》发布[N].中国体育报,2023.05.11.



图 3.7 2018-2023 中国健身房行业市场规模及预测

资料来源：艾媒咨询. 2022 年中国健身房行业消费需求及投资布局监测分析报告

资本的投资热度也可以一定程度上说明行业的热门与景气状况，2021 年中国健身房行业全年投融资金额达 62.3 亿人民币，截止 2022 年 3 月，中国健身房行业天使轮融资数量达 171 起，中国健身房行业投资金额最高的机构是腾讯资本，达 66.9 亿人民币，动域资本投资数量最多，达 12 起。¹资本对健身行业的看好与投资也再次说明互联网健身正处于行业风口，是极具投资价值和发展前景的行业。

（3）社会环境

社会文化环境主要是指社会成员的价值观念，教育水平，风俗习惯等。社会成员的价值观具有持续性和稳定性等特点。不同的社会环境会造就不同的爱好和行为，从而表现出不同的市场需求和消费行为。通过对社会环境的分析有利于把握社会群体的特征特点，了解其需求进而推出满足其需求的产品。

当今社会很多人健身的目的是为了缓解压力或减肥塑身，现代生活节奏加快，工作、家庭、育儿、房价、社交等种种压力使得越来越多的人身体处于亚健康状态，失眠、抑郁、肥胖、三高等不良身体状况愈来愈多，且有愈来愈年轻化的趋势。而运动会使大脑分泌内啡肽，内啡肽能促进多巴胺的产生，多巴胺可以

¹ 艾媒大健康产业研究中心.2022 年中国健身房行业消费需求及投资布局监测分析报告[R].广州:艾媒咨询,2022.

让人产生快乐,¹由此很多人通过运动来缓解压力。运动也可以很好的解决肥胖,三高等身体疾病,让人们远离疾病困扰。经历三年新冠疫情,人们更加意识到身体健康的重要性,更加重视身心健康,更加积极地参与到健身活动中。定期健身,保持良好的运动习惯,正成为更多人管理自身健康的方式之一,“全民健身”成为一种新风潮。2020年我国成年人每周参加一次及以上体育锻炼的人数比例为67.8%,较2014年提升18.5%,成年人每周进行体育锻炼3次以上,每次锻炼时间在半小时以上且训练强度达到中等以上的人数比例为30.3%,较2014年提升3.3%。²但这一数字比例与美国英国等国家相比还相差甚远,我国居民的健身意识与行为仍有很大的提升空间。

到2022年末,我国16-59岁人口总数为8.8亿人,占全国总人口比例62%,³由图3.8可以看出18-59岁是经常参与运动健身的主要人群,这部分人口比例大,对健身运动促进健康理念认可度相对较高。

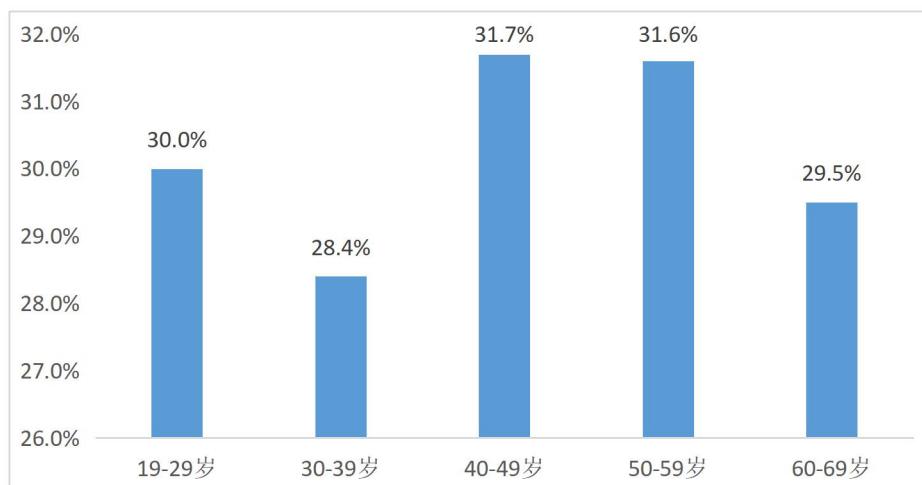


图3.8 2020年不同年龄组人群经常参加体育锻炼人数比例

资料来源:《2020年全民健身活动状况调查公报》

而22-40岁在健身房消费者的人群比例高达82.7%,⁴这个年龄段的人群生活成长在国家经济高速发展的时代,有着较富裕的物质条件,更加追求新鲜与体验

¹ 张毅.健身“利器”,全面健身背后的黑科技赛道[J].现代商业银行,2022(13):40-45.

² 国家体育总局.2020年全民健身活动状况调查公报.国家体育总局,2022-06-07.<https://www.sport.gov.cn/n315/n329/c24335053/content.html>

³ 中华人民共和国国家统计局.中华人民共和国2022年国民经济和社会发展统计公报.中华人民共和国国家统计局官网,2023-02-08.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230228_1919011.html.

⁴ 艾媒大健康产业研究中心.2022年中国健身房行业消费需求及投资布局监测分析报告[R].广州:艾媒咨询,2022.

感，愿意为身材管理，健康管理做经济投入，以此获得相应的快乐和成就。智能健身房的智能化管理、24 小时自助健身、月卡制、年轻化与他们所呈现的社会特征相匹配。在进行运动健身项目后，他们热衷将运动记录发朋友圈，以此达到记录，激励，社交等目的。目前我国健身 APP 使用者中 24 岁以下的消费群体占比高达 43.38%，25-34 岁消费群体的消费占比也达到了 34.86%，35 岁以下消费人群占比达到 78.24%。¹通过社交及健身软件的使用一定程度上也可以推动更多人参与到运动健身中来，激发人们的健身积极性。

（4）技术环境

人类从农业革命到工业革命再发展到互联网革命时代，都离不开技术的发展进步，技术改变了人类的生活方式，技术赋能行业新的发展机会，推动企业变革。技术环境主要体现在新技术、新工艺、新材料等的发展。2015 年政府工作报告提出制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业相结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展。2017 年国务院印发《新一代人工智能发展规划》，将人工智能上升到国家战略层面。随着互联网技术的发展和应用，网络直播，短视频技术，健身房智能化为健身行业的发展提供了加速通道。短视频及直播技术给健身爱好者提供了更直观的感官体验，智能手环，数据采集及分析技术为健身爱好者提供更贴身，更精准的健身方案，也增加了健身乐趣及分享传递功能。

智能健身房是集“软件服务平台（SAAS）+物联网+大数据”技术为一体，²智能化是其实现扁平化管理的基础，SAAS 管理系统是利用互联网将前台运营，销售运营，财务报表等数据进行整合，实现平台数据化。³通过智能化管理系统来实现运营管理，以此满足消费者健身需求，减少健身门店成本，提升运营效率。智能健身房的 24 小时营业，自助健身等离不开数字技术的开发和应用。

其中移动端智能健身 APP 为健身行业的运营管理起到了导入和赋能作用，为线下健身到线上健身提供了连接，搭起了桥梁。健身 APP 提供的主要功能有：

¹ 前瞻产业研究院.2021 年中国健身行业市场现状及发展趋势分析.前瞻产业研究院官网,2021-12-09.<https://bg.qianzhan.com/trends/detail/506/211209-39f65404.html>.

² 朱兰芳,陈晓峰.物联网赋能智慧健身:价值、现实困境与优化路径[J].体育文化导刊,2022,(08):58-64.

³ 陈琳,朱寒笑.机遇与挑战:后疫情时代商业型健身俱乐部的发展[J].辽宁体育科技,2022,44(04):17-23.

课程产品及教练展示、产品购买及课程预约、定位功能、到店打卡、运动数据检测与分析、饮食与训练计划、社区交流、购物商城、促销活动等。健身 APP 比单个门店更容易形成规模优势，线上直播，健身视频可以更好地与用户互动，增加用户黏性。也为用户提供了比较完整的健身体验，因人而异制定不同的健身计划从而满足不同人的健身需求。APP 功能的开发程度与计算机软件技术的发展程度息息相关，一方面需要深入了解用户在使用 APP 过程的体验及需求问题反馈，另外健身公司需要评估开发能力及开发成本等对 APP 功能不断优化。

目前物联网在健身行业的应用方面主要体现在穿戴设备，常见的如智能手环，在健身房设施设备方面，通常会设置智能门禁，智能储物柜等基础设施，部分公司会在运动设备上安装传感器，通过传感器来进行运动信息的捕捉。目前物联网技术发展情况还不是很成熟，数据采集和整合主要集中在步数，能量消耗，距离，心率等初级数据，数据采集的范围与精度远远不足，深入分析数据的能力也有待提升。¹大数据应用中，数据算力算法通过大数据进行分析运算，需要不断迭代，使算法更精准，继而输出更符合场景需求的个性化健身计划。同时在个人信息安全保障问题上，需要利用区块链技术分布存储以此保障数据安全，保障用户利益不受损害。

3.2.2 目标市场分析

影响健身消费者行为的因素主要有社会因素和个人因素，社会因素中相关信息的传播、人们健康观念的提升、意见领袖的影响、网络及身边圈子的健身热潮等会促使消费者做出健身消费决定。健身公司经常进行网络健身直播、健身理念宣传、健身打卡朋友圈、线下健身嘉年华等活动其目的正是扩大健身的社会影响力，促使更多人加入到健身中。个人因素中年龄，职业和经济状况，生活方式和价值观等会影响消费者的健身决策，通常而言，经济状况好的人健身意识及消费能力会更强。

消费者往往是因为有一定的健身动机而进行健身消费，常见的健身动机有减脂塑形，增肌减脂，强身健体，缓解压力，社交等，消费者可能因为多种动机进

¹ 郑芳,徐伟康.我国智能体育:兴起、发展与对策研究[J].体育科学,2019,第 39 卷(12):14-24.

行健身消费。在健身房选择上，消费者会考虑品牌知名度，地理位置，价格，服务，环境，设施设备，口碑等因素，健身公司在目标市场选择上需要考虑消费者的健身动机和选择因素基础上，结合 STP 营销理论找准目标市场，并定位好在顾客心中的差异化。

(1) 市场细分

表 3.3 是健身房消费市场的常见细分因素，分别从地理，人口统计，心理统计及行为特征进行区分，通过表中细分要素来识别出健身消费者的差异性。

表 3.3 健身消费者主要细分因素

| 序号 | 类别 | 细分要素 |
|----|------|--------------------------------|
| 1 | 地理区域 | 东部 西部 中部 南部 北部 |
| 2 | 城市规模 | 一线城市 二线城市 三四线城市 |
| 3 | 人口性别 | 男女比例 |
| 4 | 人口年龄 | 18-34 岁, 35-49 岁, 50 岁以上 |
| 5 | 教育 | 硕士及以上 本科 大专 大专以下 |
| 6 | 收入 | 3K 以下 3-5K 5-10K 10-20K 20K 以上 |
| 7 | 健身目的 | 强身健体 增肌 减脂 解压 社交 |
| 8 | 健身时间 | 白天 晚上 周末 |
| 9 | 健身频率 | 每周一次及以下 每周 1-3 次 每周 3 次以上 |
| 10 | 行为偏好 | 环境 设施 距离 服务 价格 专业度 |

资料来源：根据资料整理

不同的地理区域和城市规模，经济的发展程度不同，人们的消费理念也会不同，健身公司据此制定不同的营销计划，以满足当地健身消费群体的需求和欲望。人口方面，健身公司是面向儿童群体还是面向中青年群体或是中老年群体，一方面看人口基数及比例，另外不同的年龄群体对应不同的健身产品及经营模式，需要根据人群年龄特征进行差异化设置，目前各大健身公司的主流客户人群还是以 50 岁以下的中青年为主。性别方面，目前健身市场有专门针对女性消费者的健身房，男女健身消费者的健身偏好，器械选择会存在差异性，通常男性健身消费者会较多使用无氧健身器材的使用，注重增肌减脂，让身体看上去更壮实。而女性对有氧运动或团体课，如瑜伽，舞蹈，有氧操等兴趣更大，注重减脂塑形。不同的健身公司根据客户的性别比例不同，在产品设置上可以做出性别倾斜以吸引更多的健身用户。教育程度及收入可以影响健身消费者在选择健身房时的价格，

环境，服务等。一般而言，收入低的人群倾向选择价格低的健身产品，而收入高的消费者对价格相对不敏感，更注重服务，环境，专业度等因素。

健身目的是从健身消费者的心理角度进行分析，健身目的不同，对健身设施，环境，服务等的要求会随之不同，洞悉消费者的健身需求，有利于健身公司制定有针对性的营销方案。健身时间，频率，行为偏好是消费行为的划分因素，传统健身房的营业时间一般为 10-22 点，无法满足想在深夜或凌晨健身的人群，而如果延长营业时间又需要增加各种成本，智能健身房 24 小时健身有效地解决了这一问题。根据健身频率的高低可将健身消费者分为健身重度用户，中度用户及轻度用户。重度健身消费者通常是很小的一部分人群，但在健身消费上却占很高的比例，他们对产品要求很高，对价格相对不敏感。而轻度健身消费者容易受到营销活动的影响，对营销诉求更敏感。行为偏好因素是消费者的不同需求和利益所导致的结果，一些消费者注重健身环境的整洁度及健身房内的人群素质；一些消费者偏重健身房距离的便捷性及门店数量；也有消费者看中健身房服务的及时性，专业性，服务态度等；健身教练的等级，资质，工作年限，责任感是消费者在选择健身教练时考虑的因素；健身产品的价格是绝大多数消费者在选择健身房时关注的一个重要因素，不同价格的健身房提供的产品，服务等也会随之不同，健身价格定在什么档位取决于健身公司的目标市场选择。

（2）目标市场选择

L 健身房是一家互联网公司，互联网的主要消费群体是 50 岁以下的年轻群体，而非青少年和老年人群。传统健身房高收费，重营销轻服务等种种弊端让消费者望而却步，高成本又让经营者有苦难言，这些传统健身房大多集中在一二线等经济发达地区，人们有较好的经济支付能力和健身消费观念。L 健身房目前的城市门店分布主要集中在北京，上海，杭州，深圳及各省省会等一二线城市，这些城市经济发达，人们的健身消费意识较强，有较强的健身消费能力。在门店选址上，通常在社区，购物中心，写字楼等人流量大，交通便捷的位置，以满足用户的便捷性需要。L 健身房从 2018 年采用合伙人加盟模式，到 2023 年 5 月门店数量多达 1000 家，是目前国内健身门店数量最多的健身公司，较多的城市布局

及门店数量极大增加了用户的可选性，利于打造 1 公里健身圈。而 L 健身房的月卡低价策略可以很好的覆盖到大部分健身人群，在产品设置上与传统健身房无较大差异，提供月卡，年卡，私教产品，提供常规健身设备如跑步机，椭圆机，无氧器械等，除了 24 小时，月卡制，门店多，无推销外其他产品特色并不突出。另外通过缩小门店面积，提高门店坪效，智能化管理系统降低运营成本，提高利润率。由此可见 L 健身房在目标市场的确定上选择的是低成本无差异化覆盖全市场策略，满足大众健身的需求。

表 3.4 是 Mobdata 提供的 L 健身房 2018 年用户画像，性别方面男性占比 58.9%，年龄分布上，35 岁以下人群比例达 81.7%，可见 L 健身房的主要消费群体是年轻人。收入上月薪在 10K 以下的占比为 81.4%，与 L 健身房主打的月卡制，低价策略相匹配。职业分布上，企业白领占比 55.4%，服务业人员 17.6%，服务业人员占比远高于平均水平，L 健身房的 24 小时健身一定程度上对服务业人员产生了吸引作用。

表 3.4 L 健身房用户画像

| 序号 | 类别 | L 健身房 |
|----|----|------------------------|
| 1 | 城市 | 一线 二线城市 |
| 2 | 性别 | 男性 58.9% 女性 41.1% |
| 3 | 年龄 | 35 岁以下占比 82.7% |
| 4 | 收入 | 月薪 10K 以下 81.4% |
| 5 | 职业 | 企业白领 55.4% 服务业人员 17.6% |
| 6 | 学历 | 本科 51.2% 专科及以下 37.1% |

资料来源：Mobdata：运动健身人群画像报告¹

(3) 市场定位

L 健身房是在分析竞争对手不足，找到客户在健身消费中的痛点后，进行其市场定位。L 健身房的市场定位为 24 小时健身，月卡制，智能化，全程无推销，1 公里健身圈，这一市场定位也受到了市场的认可。传统健身房的营业时间将一些特殊人群拒之门外，当今社会职业多元化，一二线城市服务行业从业人员众多，当下年轻人普遍的睡眠时间在凌晨 1, 2 点，24 小时健身更加灵活，满足了特殊时间健身用户的需求，给用户更多自主选择，同时可以分散人流，避免用户集中

¹ Mobdata 研究院.运动健身人群画像报告[R].上海:Mobdata 研究院,2019.

在一个时间段影响健身体验。

月卡制打破了传统健身房的年卡，3年卡，终身卡模式，消除了用户担心健身房跑路，自己坚持不下去，经济能力有限等顾虑，降低了进入门槛。月卡制可以增加客户数量，形成较大的客户基础，通过提供优质的服务和产品为续购提供更多机会，L健身房2023年528营销活动期间，80%的业绩来自于老用户续购。与此同时，短期卡模式对健身产品，服务，环境等提出了更高要求，如健身设备和环境的整洁度，教练的专业度和服务意识，客户的健身效果和坚持性等都会影响用户是否进行续购。传统健身房重营销轻服务一直被消费者所诟病，销售人员为了完成业绩指标出现的诸如价格不一致，过度承诺，死缠烂打式销售极大影响了健身行业的口碑及信任度，L健身房在价格上采取统一价，APP自助购买，门店店长没有权限更改价格等保障，让用户买的放心，通过产品及服务的满意度来让客户买单，无推销模式极大缓解了消费者的“心理压力”。

L健身房通过S2B2C系统赋能健身教练和线下门店(B)，服务健身用户(C)，形成了一个以互联网健身平台(S)为基础设施和底层规则的生态系统，平台通过系统运维，整合社会健身资源和教练，让用户，教练，健身门店匹配率达到最高。智能化管理大大减少了健身门店的员工数量，高效分配教练资源，降低了运营成本。门店数量方面，L健身房以打造1公里健身圈为目标，通过合伙人加盟模式迅速扩大门店数量，一方面可以形成规模效应，加速提升品牌知名度，另外也在消费者心智中留下门店多保障高，健身便捷的定位。

3.2.3 竞争环境分析

根据三体云动发布的《2022年中国健身行业数据报告》显示，2022年全国商业健身俱乐部数量为39620家，健身工作室数量为45529家，由于疫情及经营原因分别环比下降5.48%，12.34%。¹健身房类型根据商业模式不同可分为三种类型，大型传统连锁健身俱乐部，如一兆韦德，威尔仕健身等；新兴智能健身房，如L健身房，超级猩猩，光猪圈等；垂直健身工作室，如私教工作室中田健身，动感单车工作室，瑜伽工作室等。

¹ 三体运动.2022年中国健身行业数据报告[R].北京:上海体育学院经济管理学院、三体云动、万博宣伟,2023.

(1) 大型传统连锁健身俱乐部竞争分析

一兆韦德健身是一家于 2001 年在上海成立的大型健身连锁机构，是传统连锁健身的典型代表。2017 年和 2018 年连续两年被评为亚洲第一健身品牌。门店分布在上海、北京、深圳、广州、杭州、宁波六座城市，截止到 2022 年年底拥有直营门店 134 家，见表 3.5。2018 年至 2023 年先后获得 5 轮融资，最高融资金额为 2023 年 5 月由君卓资本投资的 1.15 亿元。

表 3.5 一兆韦德健身门店分布及数量

| 城市 | 上海 | 北京 | 深圳 | 宁波 | 广州 | 杭州 |
|-----|-----|----|----|----|----|----|
| 门店数 | 112 | 10 | 6 | 3 | 2 | 1 |

资料来源：根据一兆韦德官方公众号整理

一兆韦德健身门店主要集中在居民区和商圈，以人流量大和强经济消费能力为重要选址参考。门店面积一般在 3000-5000 m²，拥有有氧训练区、力量训练区、多功能操房、动感单车房、瑜伽房、舞蹈房、私教拉伸区、多功能训练区、羽毛球场、篮球场、游泳池、蒸汽桑拿区、娱乐休闲区、托幼中心区等不同的功能区域。门店按照环境，面积，设施等的不同分为 ONE-T、A+、A、B、C 级门店，等级高的环境设施会更好，70% 的门店设有游泳池。提供的主要产品是会员卡及私教服务，会员卡分为普通通用卡，ONE-T 卡和至尊卡，普通通用卡除 One T 门店不能使用，A+ 及以下等级门店都可使用，ONE-T 卡适用所有门店，至尊卡除了所有门店，还可以去使用门店的 VIP 区域。顾客购买会员卡后可进行器械训练，团课，不同功能区的使用等服务。团课种类丰富，以舞蹈举例，涉及的舞蹈类型多达 20 种，瑜伽课程也有将近 10 种类型，营业时间有的门店是 7:00-22:00，有的门店是 10:00-22:00。一兆韦德在公众号及小程序上只显示会员月卡及季度卡的价格，抖音号上有 One T 单店一年健身卡价格，至尊门店一年健身卡价格，以及十年董事健身卡价格，分别为 7500 元、9600 元和 18888 元。其他价格未做具体体现，价格呈现不透明。

在数字化转型方面，一兆韦德的启动实施相对较慢，2021 年 10 月一兆韦德智能化硬件设施与数字化解决方案在所有健身会所部署上线。通过数字化中台，完成了健身房与会员、器械与会员的连接。会员可以通过公众号或小程序进行门

店及课程，教练信息查询并进行相关预约，人脸识别进场，通过佩戴一兆韦德自研运动手表参与各项运动获取数据并与小程序链接，可以进行积分兑换，福利发放等活动。

威尔仕健身是一家 1996 年在上海成立的大型中高端健身连锁机构，2018 年 LVMH 旗下基金 L Catterton Asia 收购了威尔仕 80% 股份。威尔仕健身有三条品牌线，一个是定位于年轻市场的威尔仕健身馆，门店数量最多，其次是专注中产家庭生活方式的 W 健身会所，以及专为高净值人群服务的 VIP 店。三个品牌线定位皆有不同，满足了不同消费者的需求。威尔仕健身门店按照三个品牌线分为普通店，W 店和 VIP 店，门店主要分布于上海，北京，杭州，成都，南京，重庆等一二线城市，门店总数 168 家，门店面积一般在 1500-3000 m²，如表 3.6 所示。营业时间为 7: 00-22:00。

表 3.6 威尔仕健身门店分布及数量

| 城市 | 上海 | 杭州 | 北京 | 成都 | 南京 | 重庆 | 大连 |
|-----|-----|----|----|----|----|----|----|
| 门店数 | 107 | 13 | 11 | 11 | 7 | 5 | 4 |
| 城市 | 广州 | 深圳 | 苏州 | 武汉 | 西安 | 长沙 | |
| 门店数 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | |

资料来源：威尔仕健身官网整理

威尔仕健身在其官网、APP、公众号、抖音号均无价格体现，需要跟门店销售顾问进行咨询，价格不透明。威尔仕健身的价格相对复杂，具体体现在门店的等级不同，以及是否单店使用。以门店数量最多的第一条品牌线威尔仕健身馆为例，门店分为 A，B 两种等级，单店使用 A 类价格一年卡价格 4688 元，B 类一年卡 3988 元，A 类三年卡价格 7588 元，B 类三年卡价格 6488 元。如果是门店通用，其中钻石（所有普通健身馆，除了 W 店及 VIP 店）通用 5588 元，11888 元，15888 元，20888 元分别为 1，3，5，10 年价格，宇宙卡（除了三家 VIP 店不能使用，其他均可使用）通用 7588 元，15888 元，21888 元，26888 元分别对应 1，3，5，10 年的价格，见表 3.7。不菲的价格及长周期将一部分经济能力有限，担心自身不能坚持或健身房倒闭的客户拒之门外。

表 3.7 威尔仕健身价格表

| | 普通馆（主流场馆） | | W 馆 |
|---------|-----------|-------|-------|
| | A 级门店 | B 级门店 | |
| 一年卡（单店） | 4688 | 3988 | |
| 三年卡（单店） | 7588 | 6488 | |
| 一年卡（通用） | 5588 | | 7588 |
| 三年卡（通用） | 11888 | | 15888 |
| 五年卡（通用） | 15888 | | 21888 |
| 十年卡（通用） | 20888 | | 26888 |

资料来源：威尔仕健身销售顾问，网络搜集整理

数字化转型上威尔仕正积极进行布局和探索，于 2018 年开始数字化布局，开发了自己的 APP 及 CRM 系统，会员可以通过 APP 进行门店，课程及教练查询和预约，并使用 APP 扫码进场。2021 年 12 月威尔仕健身与智能健身品牌 FITURE 启动战略合作，FITURE 凭借“硬件+内容+服务+AI”的独创模式为威尔仕的线下健身服务提供交互科技赋能，进一步优化用户体验。

表 3.8 是一兆韦德，威尔仕及 L 健身房的产品及价格整理，从表中可以看出，一兆韦德和威尔仕不论是月卡还是季度卡或年卡等价格都比 L 健身房要高很多，价格高一方面是大型健身俱乐部的高成本，另外两者的定位是中高端健身市场，而 L 健身房的定位是中低端市场。私教方面，一兆韦德和威尔仕的教练大部分是全职教练，收入为底薪+销售提成+课时提成，L 健身房都是兼职教练，教练没有固定薪酬，全部靠课时费提成。

表 3.8 一兆韦德，威尔仕及 L 健身房会员卡和私教价格

| | 会员卡 | | | | 私教 |
|------|------|------|-----------|------------|-----------|
| | 月卡 | 季度卡 | 年卡 | 一年以上 | |
| 一兆韦德 | 1000 | 2250 | 3500-9600 | 6800-18888 | 300-500/节 |
| | | | | | |
| 威尔仕 | 600 | 1400 | 3988-4688 | 3988-20888 | 360-500/节 |
| | | | | | |

续表 3.8 一兆韦德，威尔仕及 L 健身房会员卡和私教价格

| L 健身房 | 月卡 | 季度卡 | 年卡 | 一年以上 | 220-360/节 |
|-------|-----|-----|------|------|-----------|
| | 239 | 668 | 2380 | 无 | |

资料来源：公众号，APP，会籍顾问咨询整理

传统健身连锁公司的高价格及动辄 3-10 年的预收制可以为企业带来较好的现金流以维持其高昂的经营成本，但同时也带了很多退款纠纷及负面影响。《上海市体育健身行业投诉分析报告（2021 年度）》数据显示，2021 年度上海市体育健身行业预付类消费投诉总量仍处于高位，其中“12345”市民服务热线受理投诉共 16049 件，见表 3.9，投诉内容集中在“正常经营不能退卡或能退卡但手续费高”和“经营者关店不能兑付或退卡”。

表 3.9 投诉“正常经营不能退卡或退卡手续费高不能达成一致”前 10 位的品牌

| 序号 | 经营者品牌 | 投诉总量 | | 在沪门店 总数 | 店均投诉数量 |
|----|----------|-------------|---------|------------|--------|
| | | “12345”热线受理 | 市区消保委受理 | | |
| 1 | 威尔仕健身 | 2319 | 2088 | 107 | 41.2 |
| 2 | 舒适堡 | 693 | 486 | 29 | 40.7 |
| 3 | 一兆韦德 | 2422 | 2009 | 110 | 40.3 |
| 4 | 贝菲特健身 | 249 | 109 | 11 | 32.5 |
| 5 | 珀曼健身 | 189 | 97 | 9 | 31.8 |
| 6 | 亚历山大健身 | 144 | 62 | 9 | 22.9 |
| 7 | 浦菲优澜健身中心 | 68 | 8 | 4 | 19 |
| 8 | 美格菲健身 | 128 | 76 | 18 | 11.3 |
| 9 | PT 健身 | 65 | 36 | 24 | 4.2 |
| 10 | 健身者联盟 | 103 | 26 | 37 | 3.5 |

资料来源：《上海市体育健身行业投诉分析报告（2021 年度）》¹

在新浪旗下消费者服务平台-黑猫投诉搜索“一兆韦德”退款投诉数量 965 个，“威尔仕健身”退款投诉 504 个，L 健身房健身退款投诉案例 437。据天眼

¹上海市消费者权益保护委员会.上海市体育健身行业投诉分析报告(2021 年度)[R].上海:上海市消费者权益保护委员会、上海市单用途卡协会、上海市健身健美协会,2022.

查数据显示一兆韦德 2023 年 1-6 月服务合同纠纷起诉 546 起，威尔仕健身 613 起，L 健身房为 0。传统健身房的退款投诉量居高不下，严重影响了品牌口碑，阻碍其后期发展。在这样的健身市场环境下，一些用户会转向月付制，低风险的新兴健身公司。L 健身房通过 APP 客服即可按照协议进行相关退款处理，退款流程比一兆韦德及威尔仕要简单和快速。

2020-2022 三年疫情期间，一兆韦德屡次出现部分门店关闭，退款难及欠薪风波，为了降低负面影响，一兆韦德于 2023 年 5 月官宣了最新的融资信息，高运营成本在疫情期间大大增加了健身俱乐部的经营负担和风险。首先是门店房租及员工薪水这一庞大的固定成本，一兆韦德及威尔仕健身门店大多位于繁华地段，租金不菲，且门店面积上千平，另外门店人员众多，涉及管理人员，会籍销售顾问，全职教练，前台行政，保洁，维修等人员。据艾瑞咨询提供的 2021 年一线城市某传统健身房门店 2021 年租金及物业费和薪酬两项占到年销售额的 70.2%，人均坪效为 0.81，而一线城市某新兴健身房门店 2021 年租金及物业费和薪酬两项占到年销售额的 64.3%，坪效为 0.63。¹两者坪效相差 28.5%。

在网络推广营销方面，三家公司都在大众点评推广相关团购活动，推广方式相差不大，通常设有一对一私教体验，团课周卡体验，健身月卡体验等项目，主要针对新客户或会籍到期 6 个月以上老客户。在其他网络媒体渠道上，由表 3.10 可以看出，L 健身房的抖音粉丝数是一兆韦德抖音粉丝的 2.5 倍，微博粉丝数是威尔仕粉丝数的 2.6 倍，再以线上流量最大的抖音平台为例，见表 3.11，L 健身房无论是从粉丝数，还是作品数，直播频率及粉丝群都远超一兆韦德和威尔仕健身，可见互联网出身的 L 健身房更注重和擅长网络营销推广，也帮助其快速扩大了知名度，在互联网运营上展现了其强大优势。

表 3.10 一兆韦德，威尔仕及 L 健身房新媒体账号粉丝数量统计

| | 抖音粉丝 | 微博粉丝 | 小红书粉丝 |
|------|--------|--------|-------|
| 一兆韦德 | 9.6 万 | 12.9 万 | 5196 |
| 威尔仕 | 10.4 万 | 6 万 | 1905 |

¹ 艾瑞咨询.中国新式健身房行业研究报告[R].广州:艾瑞咨询系列研究报告(2022 年第 6 期),2022.

续表 3.10 一兆韦德，威尔仕及 L 健身房新媒体账号粉丝数量统计

| | | | |
|-------|--------|--------|------|
| L 健身房 | 23.8 万 | 15.8 万 | 2487 |
|-------|--------|--------|------|

资料来源：一兆韦德，威尔仕及 L 健身房新媒体账号粉丝数量整理

表 3.11 一兆韦德，威尔仕及 L 健身房抖音账号运营数据

| | 抖音粉丝 | 抖音作品 | 抖音获赞 | 本店团购 | 直播频率 | 粉丝群 |
|-------|--------|------|--------|------|--------|-----|
| 一兆韦德 | 9.6 万 | 479 | 29.8 万 | 10 件 | 周一-周四晚 | 2 个 |
| 威尔仕 | 10.4 万 | 314 | 37.8 万 | 4 件 | 不经常 | 无 |
| L 健身房 | 23.8 万 | 552 | 36.3 万 | 17 件 | 每晚 | 5 个 |

资料来源：一兆韦德，威尔仕及 L 健身房抖音官方账号整理

通过一系列对比，将 L 健身房与传统两大健身连锁公司进行对比分析，见表 3.12，L 健身房较好地弥补了目前传统健身房的不足，具体体现在：门店数量更多、价格门槛更低、退款更容易、健身时间更灵活、网络推广更强。同时 L 健身房健身由于面积小、设备少、环境非高大上、服务不足等难以吸引到中高端人群。

表 3.12 一兆韦德，威尔仕及 L 健身房优劣势比较

| | 路线 | 门店数 | 门店面积 | 优势 | 劣势 |
|------|-----|-----|--------------------------|--|---|
| 一兆韦德 | 高端 | 134 | 3000-5000 m ² | 环境好 空间大 器械种类丰富 团课种类丰富 设施功能齐全 游泳 | 成本高 价格高 非上海地区知名度低 网络营销不足 门店倒闭及欠薪风波 强推销 退款难 |
| 威尔仕 | 中高端 | 168 | 1500-3000 m ² | 环境好 器械种类丰富 团课种类丰富 设施功能齐全 | 成本高 价格高 二线城市知名度低 价格不透明 强推销 退款难 |

续表 3.12 一兆韦德、威尔仕及 L 健身房优劣势比较

| | | | | | |
|-------|-----|------|------------------------|--|---|
| L 健身房 | 中低端 | 1037 | 250-350 m ² | 门店多 价格低 24 小时营业 月卡制 不强制推销 网络运营强 | 场地面积小 器械种类少 高峰排队使用器械 无淋浴 课程知名度低 |
|-------|-----|------|------------------------|--|---|

资料来源：相关资料整理

（2）新兴智能健身房竞争分析

在传统健身房高额预付卡机制及重销售轻服务等问题背景下，加上互联网+健身政策及大数据、云计算、物联网、人工智能等技术推动，新兴智能健身房兴起，其轻资产模式受到资本格外关注和青睐，行业进入快速发展。健身市场相继出现了超级猩猩、光猪圈等新式智能健身房。

超级猩猩于 2014 年在深圳由几位互联网及房地产行业从业人员联合创立，2019 年获得 3.6 亿元 D 轮融资。截止 2020 年，共有员工 1100 人，全职教练 500 人，兼职教练 400 人，内训师 50 人。¹截止 2023 年 6 月在全国 8 个城市开设门店 232 家，如表 3.13。

表 3.13 超级猩猩门店分布及数量

| 城市 | 上海 | 北京 | 深圳 | 成都 | 广州 | 武汉 | 南京 | 杭州 |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 门店数 | 85 | 48 | 40 | 22 | 19 | 10 | 4 | 4 |

资料来源：根据超级猩猩 APP 整理

门店按照功能不同主要分为全能店和私教店，全能店在超级猩猩的门店中数量最多，主要是提供团体课程。团课是超级猩猩的主打项目，团课种类丰富，包括有氧燃脂、塑形/力量、舞蹈、室内单车、瑜伽、拳击/搏击六大类课程，每类课程里又包含十几门不同的课程，课程总数多达一百多种。私教店主要提供一对一及小班教练课程和服务。门店面积一般在 200-300 m²，主要集中在豪华商圈。

¹ 赖志荣.超级猩猩公司营销策略研究[D].兰州大学,2021:13.

客户通过 APP 进行门店选择及课程预约，购买课程后通过密码进店，门店没有前台接待，到店后需求自助解决或咨询上课教练。

“不办年卡，按次付费，没有推销”是超级猩猩的产品特点，每节团课的价格在 69-159 元之间，客户可进行单次购买，也可以进行会员充值或购买团课券，表 3.14 是超级猩猩 9 周年庆的促销价格，团课券有 10 张，30 张，50 张分类。

表 3.14 超级猩猩九周年庆团课券价格

| 团课 | 单次 | 10 张 | 30 张 | 50 张 |
|--------|----|------|------|------|
| 69 元团课 | 69 | 560 | 1650 | / |
| 99 元团课 | 99 | 790 | 2340 | 3850 |

资料来源：超级猩猩九周年促销宣传整理

私教课程分为小班（1-4 人）和一对一定制课程，小班课程价格为 129-159 元/课时，一对一定制课程根据教练等级分为 450 元/课时，500 元/课时，私教课程促销会进行买券优惠和特惠课时包活动，买 500 抵 700，买 800 抵 1400，买 1000 抵 2000，课时包费用如表 3.15。

表 3.15 超级猩猩九周年庆私教课时包费用

| | 1 课时 | 6 课时 | 15 课时 | 30 课时 | 50 课时 |
|-------|------|------|-------|-------|-------|
| 私教单课时 | 450 | 380 | 350 | 350 | 335 |
| 资深私教 | 500 | 480 | 450 | 450 | 435 |

资料来源：超级猩猩九周年促销宣传整理

光猪圈健身是成立于 2015 年的智能健身房全国连锁品牌，通过“APP+SAAS+物联网硬件”三位一体互联智能体系，搭建智能化健身房。2019 年获得 5100 万 A+轮融资，门店数量多达 200 多家，签约门店超 300 家，¹到 2023 年 5 月全国门店数只有 69 家，门店主要集中在北京 21 家，上海 5 家，南京 4 家，其他门店主要分布在二三线城市，短短 3 年时间很多门店倒闭，一方面是由于疫情的影响，另外是营销推广及在快速扩张的同时，对加盟商的相关培训及管理监督机制不到位造成。²

¹ 金立刚.光猪圈健身:为健身经营者赋能[J].中国商界,2019,(11):68-73.

² 易明亮.互联网+背景下智能健身俱乐部发展模式研究——基于上海市 15 家健身俱乐部调查分析[D].上海

光猪圈的门店营业时间为 8:00-22:00，门店面积一般在 400-600 m²，提供会员卡及私教课程，会员卡以上海门店价格为例，如表 3.16，一对一私教 400-500 元/60 分钟，私教包月 3400 元/12 节。

表 3.16 光猪圈健身会员卡价格

| 会员卡 | 月卡 | 季卡 | 半年卡 | 年卡 | 两年卡 | 双人两年卡 |
|-----|-----|-----|------|------|------|-------|
| 价格 | 399 | 899 | 1499 | 2599 | 3499 | 3899 |

资料来源：光猪圈 APP 整理

光猪圈的智能化体现在健身 APP+SaaS 系统+智能设备，用户通过健身 APP 选择教练或门店，进行购买及预约，APP 功能还有购卡续费、课程及教练介绍、出差申请、购物商城、话题广场、活动介绍、运动数据记录等功能；SaaS 系统提供前台管理、收银管理、会员管理、人力管理、课程管理、数据管理和产品管理等功能，如可以对门店流量进行实时监控，对课程及私教进行分配管理，对数据进行收集和分析等；智能器械体现在有氧及力量器械具有识别会员，同步数据的功能，光猪圈还提供智能手环，智能健身衣，可以同步记录心率，呼吸率，血压等数据，让用户实时了解健身状况。同时提供人脸识别进店，智能水控，智能锁控等功能。¹

光猪圈的 APP 功能比较单一，见图 3.9，在用户运营方面的功能还有待加强和提升，如缺少运动分享，教练日常等社交功能，在私教课程介绍上用的图片都是外国人的照片，而非教练本人的照片，真实感不足。另外整个 APP 设计老气，动感和色彩活力不够，难以让用户产生运动热情和购买欲望。

¹ 体育学院,2021:22-23.

¹ 颜莉.“互联网+”时代智能健身房商业模式研究[D].北京体育大学,2019:30-31.



图 3.9 光猪圈健身 APP 界面

资料来源:光猪圈 APP 整理

超级猩猩的智能化体现在密码进店，健身 APP 和后台管理系统，健身 APP 除了常规的门店及课程教练选择等基本功能外，在娱乐社交功能上会设置猩球话题广场和圈子功能，以此增加用户粘性。用户和教练可以在话题及圈子功能板块上传上课，日常生活，饮食等的照片或视频，可以相互点赞，收藏和评论，社交属性更强，见图 3.10。APP 设计以黑灰色为底色，字体及功能按钮用色彩反差大的白色及黄色字体，效果突出更明显。整个 APP 布局设计及功能符合年轻健身群体的风格特点，可以起到吸引用户的作用。



图 3.10 超级猩猩用户端 APP 界面

资料来源：超级猩猩 APP 整理

在智能化方面，L 健身房有健身 APP 及通过 APP 扫码进店；智能管理系统进行后台的运营及管理，健身设备主要是跑步机上安装数据读取功能，在力量型训练器械上并无相关智能化设备安装，也无智能穿戴设备提供。L 健身房的 APP 功能最为丰富，见图 3.11，除了用户常用的基本功能都具备之外，L 健身房 APP 在社交、娱乐、分享、购物功能上以文字、图片、视频、评论、点赞等多种方式呈现，让用户的参与度更高，增加了用户黏性。另外整个 APP 的设计充满活力，颜色多采用亮色调，符合年轻人及运动群体的青春热血特点，能够激发用户的运动热情及购卡欲望。



图 3.11 L 健身房用户端 APP 界面

资料来源：L 健身房 APP 整理

在网络推广营销方面，表 3.17 是三家健身公司的新媒体账号粉丝数，由粉丝数可以看出超级猩猩和 L 健身房在新媒体运营的推广力度更大，虽然光猪圈的微博粉丝数远大于另外两家，但其微博自 2023 年 3 月后已无更新。再以流量庞大的抖音账号为例，超级猩猩和 L 健身房在抖音运营上也是下足功夫，见表 3.18，超级猩猩作品涉及猩球故事、健身动作纠错、超级猩猩课程、健康减脂饮食、运动直播跟练。每天直播进行课程带练和活动推广。L 健身房的作品围绕直播精彩回放、宝藏教练、健身知识、L 健身房大事记、干货教学合集、团操合集、大咖明星教练等，作品内容相对超级猩猩会更丰富，直播内容以教练带课为主，

以此起到热门课程的推广及吸引粉丝加入的作用。

表 3.17 超级猩猩光猪圈 L 健身房新媒体粉丝数量

| | 抖音粉丝 | 微博粉丝 | 小红书粉丝 |
|-------|--------|--------|--------|
| 超级猩猩 | 58.5 万 | 10.5 万 | 14.2 万 |
| 光猪圈 | 1403 | 51.7 万 | 无官方账号 |
| L 健身房 | 23.8 万 | 15.8 万 | 2487 |

资料来源：各公司新媒体官方账号

表 3.18 超级猩猩光猪圈 L 健身房抖音账号运营数据

| | 抖音粉丝 | 抖音作品 | 抖音获赞 | 本店团购 | 直播频率 | 粉丝群 |
|-------|--------|------|---------|------|------|-----|
| 超级猩猩 | 58.5 万 | 389 | 252.3 万 | 10 件 | 每晚 | 3 个 |
| 光猪圈 | 1403 | 142 | 4.6 万 | / | / | / |
| L 健身房 | 23.8 万 | 552 | 36.3 万 | 17 件 | 每周三次 | 5 个 |

资料来源：各公司抖音官方账号

超级猩猩主要定位在团课及私教用户，团课和私教价格相对较贵，以 30 张 69 元团课券的价格 1650 为例，L 健身房在周年庆及双十一的年卡价格为 1799，团课不受限制，但 L 健身房提供的团课数量及丰富程度不如超级猩猩。如果是每周 1-2 次健身，喜欢团课氛围的比较适合超级猩猩，如果健身频次比较高，不仅仅只通过团课锻炼的话，比较适合 L 健身房。光猪圈无论是会员卡还是私教价格都是比 L 健身房要高，一方面可能是其门店面积比 L 健身房的门店面积大，另外其智能化水平比 L 健身房更高。光猪圈近几年从其门店缩减量和网络媒体的运营来看，总体在走下坡路，经营管理上可能出现了一定的问题，客户在选择购买上需要保持谨慎。

综上，超级猩猩，光猪圈与 L 健身房的优劣势比较分析如表 3.19。

表 3.19 超级猩猩 光猪圈 L 健身房优劣势比较

| | 路线 | 门店数 | 优势 | 劣势 |
|-------|-----|------|--|--------------------------|
| 超级猩猩 | 中高端 | 232 | 团课特色 单课时购买 运营推广强 不强制推销 | 价格高 服务不足 智能化不足 |
| 光猪圈 | 中高端 | 69 | 智能化设备配置强 布局三四线城市 | 门店缩量 运营推广弱 非 24 小时 |
| L 健身房 | 中低端 | 1037 | 门店多 综合健身房 月卡制 不强制推销 24 小时 价格低 | 团课不够丰富 服务不足 智能化不足 |

资料来源：根据相关资料综合整理

(3) 垂直健身工作室竞争分析

垂直健身工作室通常聚焦于某个领域，规模更小，风格更明显，针对性更强。目前市场比较常见的垂直健身工作室有健身私教工作室，舞蹈工作室，瑜伽工作室等。在大众点评搜健身工作室，仅上海地区就出现上百家不同的门店，大多只有一家门店，没有形成连锁或规模效应，在私教健身工作室领域形成一定规模和品牌的是中田健身，见图 3.12。中田健身成立于 2014 年，至 2021 年 10 月，在国内已拥有一千多家门店，集中在上海，深圳，广州，杭州，成都，南京，重庆，苏州，宁波，北京，东莞，温州，佛山等一二线城市。

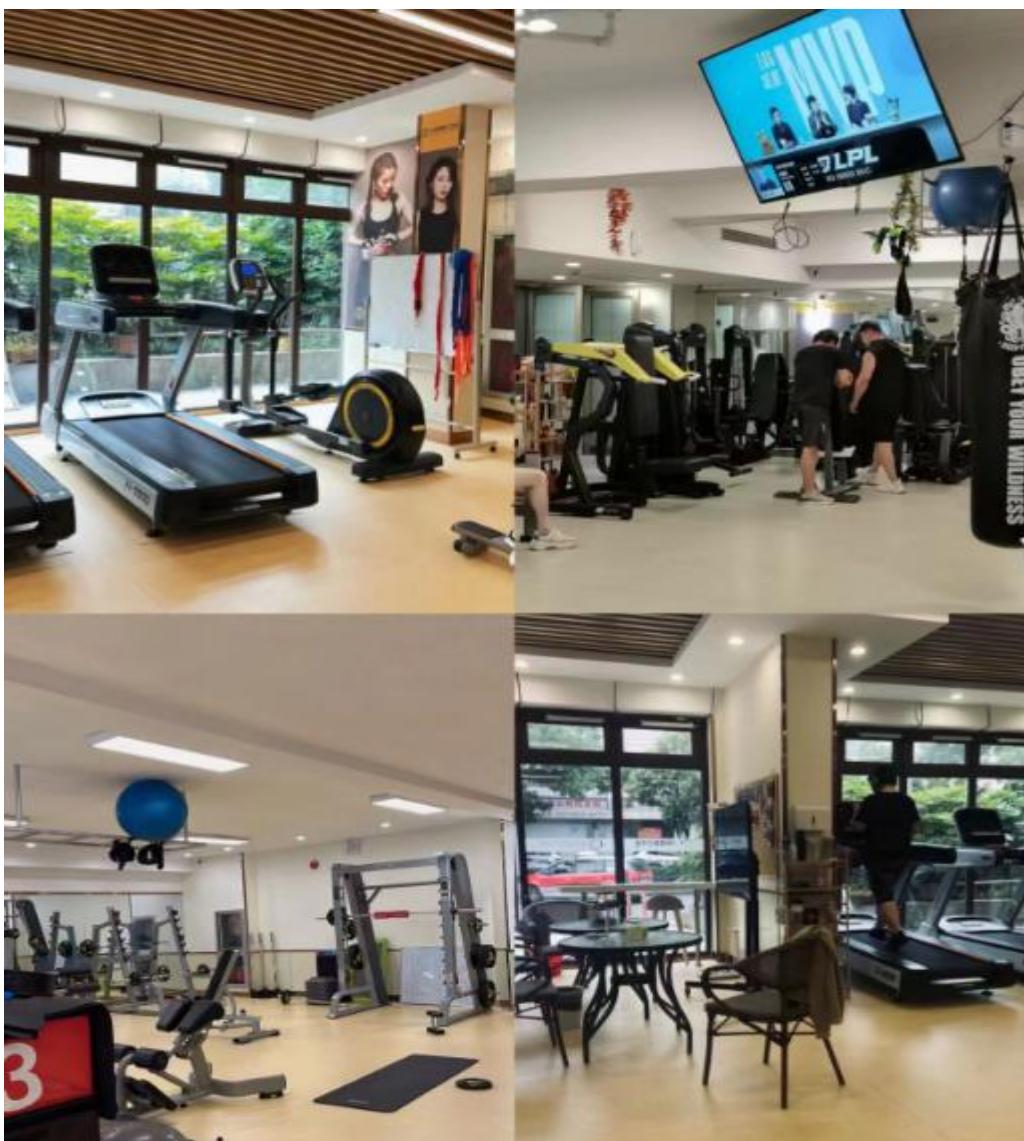


图 3.12 中田健身门店设施图

资料来源：笔者实地拍摄

门店采用教练合伙模式，让教练成为股东，即教练业绩达到相应要求可晋升为店长，店长达到业绩要求可成为股东，股东在上一家店收回成本后可开设新的门店。以合伙人的模式来做教练的留存及激励，这是中田健身门店能快速扩张的最重要原因。中田健身门店面积在 150-200 m²左右，以一对一私教，一对多私教和小团体授课为主。中田健身没有会员卡产品，不接受自助训练的健身爱好者，需要购买私教课程，主打产品是私教包月制，不限次数，不限课种随心练，私教价格 2800 元/月。比较适合需要教练指导的小白健身用户，不适合成熟老练的健身用户。除了在产品采用包月制外，中田为健身用户提供水果等下午茶，打造让

健身房成为用户的第二个家的“家庭化”健身特色，

在教练专业度上，中田健身“教练入职门槛低”一直被外界所诟病，从中田健身公众号及大众点评门店教练介绍中，确实存在部分教练没有提供相关教练资质，或证书资质含金量低的情况。中田教练没有底薪，且需要坐班，早班的教练需要负责当日的门店卫生打扫清洁工作，资质及水平高的教练通常不愿意包月付费和进行卫生打扫这些基础工作，由此招到更多小白教练。新教练的带教培训主要是通过店长进行，总部没有再统一的培训。中田健身注重用户满意度，对教练的考核主要是服务满意度，续课率上没有考核指标，主要是从课程收入分成及股东激励的角度激发教练的主观能动性。

在营销推广方面，中田健身会采用比较传统的线下发传单，邀请体验的方式，没有其他的线下合作方式，活动组织推广等。线上推广方面，大众点评的2课时体验课，周卡体验课与其他健身房推广大同小异，而如塑形训练体验，格斗训练体验，增肌训练体验则比综合健身房的私教体验更能针对用户需求，更具吸引力。在大众点评的用户评价上，中田健身很多门店没有一条差评，可见其在运营及服务上下足了功夫。在新媒体抖音端，官方抖音账号粉丝数4.5万，内容多为一些比较搞笑逗趣的健身视频，内容相对单一。除了中田健身的官方抖音号之外，各门店自己的抖音号上百个，与其合伙人模式经营不无关系，各门店的粉丝数及作品数差别较大，运营效果一般，可能需要给予一定的运营培训及分享联动支持。

与中田健身，L健身房的“标准化”不同，无论是装修环境和器械配置，还是课程产品设置和服务细节，其他小型健身工作室会有各自不同的风格和侧重，比如侧重单一的力量训练，或减脂塑形训练或进行康复训练，提供更加私人化和个性化的健身产品及服务，对教练的专业度和服务水准提出更高要求。健身工作室经营者通常为健身教练出身，具有多年的健身经验和技术，从门店的推广到产品的开发，销售，更新和服务售后等需要经营者和教练多重身份和角色。由于缺少连锁规模效应，维持老客户，依托口碑相互介绍新客户是其持续经营的关键。健身工作室也在积极利用网络媒体进行推广营销，常见的大众点评，抖音，微信视频，公众号等都是常用的推广媒介，由于健身工作室没有大型健身公司的资源

和条件及门店位置和门店数量所限，在传播力度及效果上会比大型健身公司略逊一筹。

综上对中田健身与 L 健身房的优劣势对比总结如表 3.20，再加上数目繁多的中低高端健身工作室，可见私教健身市场之大，竞争之激烈。

表 3.20 垂直健身工作室与 L 健身房优劣势比较

| | 门店数量 | 优势 | 劣势 |
|---------|-------|--|------------------------------------|
| 中田健身 | 1000+ | 专注私教 私教包月制 家庭式健身 教练激励机制 | 限于小白健身用户 传统地推 网络推广弱 智能化不足 |
| 其他健身工作室 | 一家为主 | 针对性更强 专业性更强 注重口碑 私密性好 | 门店少 无品牌规模效应 |
| L 健身房 | 1000+ | 综合健身房 覆盖用户广 私教专业度强 私教再培训 运营推广强 | 私教授课场地受限 私教流动性大 私教激励不足 |

资料来源：根据相关资料综合整理

第4章 L 健身房营销现状、问题及成因分析

4.1 L 健身房营销现状及调研

4.1.1 L 健身房营销现状

(1) 产品策略现状

L 健身房是综合性小型健身房，主要业务是向用户提供健身产品及相关服务，具体产品包括健身会员卡，私教课程，团课训练营及 APP 的购物商城。2023 年 L 健身房 528 周年庆全平台销售额为 4.15 亿元，同比增长 80.4%，店均会员数同比增长 10%。

L 健身房会员卡打破传统健身房的 1 年卡及 3-10 年长期卡，推出月卡，季卡短期会员，吸引了更多用户的尝试。在 L 健身房的会员中，月卡用户占比约为 40%，季卡用户约占 40%，年卡用户约占 20%。而在 L 健身房公布的 2023 年 528 周年庆数据中，80% 的销售额来自于老用户，528 周年庆主推活动是年卡，由此可见用月卡吸引用户，再将客户转化成年卡用户的机率大大提升。

用户购买会员卡之后即可享受 L 健身房提供的健身服务，包括健身器械的使用和团课。健身器械一般分为有氧训练器械和力量训练器械。有氧训练器械包含跑步机，椭圆机；力量型器械有自由杠铃、哑铃、半套附重器、举重架、深蹲架、臂弯器等。L 健身房由于其门店面积原因，所设置的健身器械不如传统大型健身房的数量及种类丰富，自由器械及大型器械比较少，难以满足高强度的健身需求。

成为 L 健身房会员后还可以免费参加团课，团课安排由区域团课负责人及门店店长根据门店会员情况，课程反馈等安排调整，每个健身门店每天的团课数量在 2-8 节，工作日一般为 2-4 节，周末为 4-8 节，每节课时长 45 分钟。团课种类涉及杠铃操、踏板操、尊巴、舞蹈、瑜伽、臀腿塑形、腰腹减脂、燃脂搏击等，有莱美，尊巴引进版权类课程及自研课程，套路简单好上手，比较适合入门水平的用户，每节课人数限定 15 人，需要通过 APP 进行预约，很多热门课程开放预约时间一到即被抢光，团课氛围感较强，在音乐节奏，教练带教，会员带动下更容易坚持下来。

团课训练营针对的是有更高团课需求的用户，是团课的升级加强版，在上课时间，团课人数，课程难度，教练指导等方面比团课更灵活、更细致、更有针对性，会员需要额外付费。训练营属于团课教练自营课程，由团课教练发起和推动，教练自定课程内容、人数和价格，课程经平台审核在 APP 上架后可进行购买，一般满 5 人开班，上限 15 人，人数不满则延后或取消。教练通常会开设 19.9 元的体验课一节吸引用户报名训练营课程。所售课程费用平台及门店会收取相应的平台费和场地费用，剩余费用归团课教练。

私教课程及服务是针对有一定的健身诉求，希望有专人指导，能更加科学有效地达成健身效果的人群。私教主要通过一对一的方式为用户提供定制化的健身计划，并进行授课指导，从日常饮食到锻炼指导纠正，从记录强度及锻炼量要求到鼓励督促健身计划的执行，陪伴和帮助客户达成塑形，增肌，减脂等目的。

L 健身房 APP 商城提供健身相关产品的购买，如食品类的运动补剂，代餐零食，肉类蛋白，低卡饮品和生鲜粗粮，健身配件类的服饰，道件护具和器械装备。APP 商城的功能如同淘宝，京东等为商家提供售卖平台，由商家进行直接发货。

综上，L 健身房提供的产品及服务特点是“麻雀虽小五脏俱全”，基本涵盖了传统健身房的产品，是传统健身房的缩小和基础版，比较适合初级入门和对健身各方面无太高要求的人群。另外 L 健身房利用门店数量多，会员数量多的优势打造 APP 购物功能，为健身用户提供其他健身周边产品，增加了营收渠道。

（2）价格策略现状

L 健身房在定价策略上采用了成本定价法及竞争对手定价法，成本定价法体现在产品价格依据地区不同，成本不同的原则会进行分区定价，一线城市北上广深的价格会高于二线城市的价格，见表 4.1。竞争对手定价法体现在 L 健身房在制定会员卡价格，私教价格及训练营价格时与传统健身房，新兴互联网健身房，健身工作室价格做了比较分析，降低了进入门槛，并通过定价倒推进行成本控制。另外设有周卡，月卡的低价策略吸引用户进行尝试体验。

表 4.1 L 健身房会员卡价格

| L 健身房会员卡 | 月卡(元) | 季卡(元) | 年卡(元) |
|-----------|-------|-------|-------|
| 上海北京深圳广州等 | 239 | 668 | 2380 |
| 江苏浙江福建等 | 159 | 439 | 1588 |
| 山东四川湖南等 | 199 | 559 | 1990 |

资料来源：L 健身房 APP

L 健身房门店面积一般在 300 m²左右，远小于传统健身房的门店面积，门店没有淋浴装置，没有大块休息区，也没有大型健身器械，充分利用空间进行健身场地的布置。同时健身设备的数量相应减少，如跑步机数量一家门店 6 台左右，椭圆机 2 台左右以控制成本。以上海为例，门店的平均租金在 4-5 万元/月，而传统健身房的租金高达 10-30 万/月。门店只安排一名店长，无其他工作人员，前期拉新运营、老用户促销活动、团课安排设置、教练分配等都由平台统筹安排，实现资源共享、教练共享、课程共享、节省了人力及运营成本，由此 L 健身房的会员卡价格可以做到比其他健身房低。

私教价格一方面由于地区不同成本不同价格会有差异，一线城市的价格会高于二线城市的私教价格，另外教练等级、资质、授课经验、授课内容不同也会有不同的价格差异，表 4.2 是 L 健身房不同等级教练单课时的私教价格，起购数量为 8 节起，即一个月左右的训练周期。以 P3，P4 的中间价格计算，8 课时的总费用在 2000 元上下。

表 4.2 L 健身房私教单课时价格

| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 |
|--------|---------|-----|---------|---------|---------|
| 减脂塑形 | 220 | 240 | 260 | 280 | 300 |
| 增肌 MAX | 220 | 240 | 260 | 280 | 300 |
| 拉伸 | 220-240 | 240 | 280-300 | 280-320 | 320 |
| 运动调整 | | 240 | 280 | 280 | 320-380 |
| 综合格斗 | | | 280-300 | 300 | 320 |

资料来源：L 健身房 APP 整理

L 健身房团课训练营主要由团课教练发起并进行学员招募，教练自行制定价格及对应的课时数，频率多为一周一课时。训练营课程种类繁多，每个教练的定

价和课时都有所不同，表 4.3 展示了部分即将开班的训练营课程价格，犹如一个课程商城，用户容易眼花缭乱，不知如何选择。

表 4.3 部分训练营课程价格

| 训练营课程 | 价格/课时数 | | | |
|----------------|------------|------------|------------|------------|
| 高效瘦身训练营 | 768/8 课时 | 1000/10 课时 | 1280/10 课时 | |
| 瘦身训练营 | 1200/8 课时 | 3600/24 课时 | | |
| 撸铁训练营 | 810/8 课时 | 1080/8 课时 | 2370/15 课时 | |
| 撸铁力量训练营 | 2024/12 课时 | | | |
| 核心雕塑训练营 | 1800/12 课时 | | | |
| 增肌塑形训练营 | 960/8 课时 | | | |
| 格斗训练营 | 1500/10 课时 | | | |
| 战绳训练营 | 590/10 课时 | | | |
| BODYCOMBAT 训练营 | 770/7 课时 | | | |
| 瑜伽精细化训练营 | 750/6 课时 | 1000/8 课时 | 1750/14 课时 | 2200/20 课时 |
| 瑜伽提升训练营 | 495/5 课时 | | | |
| Zumba 精品舞蹈班 | 600/4 课时 | 645/5 课时 | 900/6 课时 | |
| 古典舞训练营 | 1526/14 课时 | 3052/28 课时 | | |
| 肚皮舞启蒙班 | 495/5 课时 | | | |
| 舞蹈基本功技术提升 | 399.6/4 课时 | | | |
| Kpop 韩舞成品舞 | 719.4/6 课时 | | | |

资料来源：L 健身房 APP 整理

而在 APP 商城的价格方面，L 健身房打出部分产品“超值敢比价”的价格策略，即在购买 15 天内，如果在其他平台如天猫，抖音，拼多多，京东等主流购物平台出现价格更低的情况，可以补退差额部分款项。另外 APP 商城可以使用运动打卡的积分“乐币”进行价格抵扣，既起到了鼓励用户健身的作用，又给到了用户价格实惠。

L 健身房的价格公开透明，在 APP 直接进行交易支付。会员卡，私教，训练营价格在行业中属于中低价位，具有一定的性价比，适合支付能力中等及以上人员。月卡和单课时体验降低了客户的进入门槛，不断地拉新客户及做好老客户的续购是 L 健身房要面临的挑战和任务。

（3）渠道策略现状

L 健身房的渠道主要分为线上渠道和线下渠道两种方式。线上渠道方面，L 健身房的产品及服务可以通过 APP，公众号进行购买，预约。APP 提供的主要

功能有：门店定位、产品购买、预约、进店、打卡评价、社区、商城、数据记录等，见图 4.1。

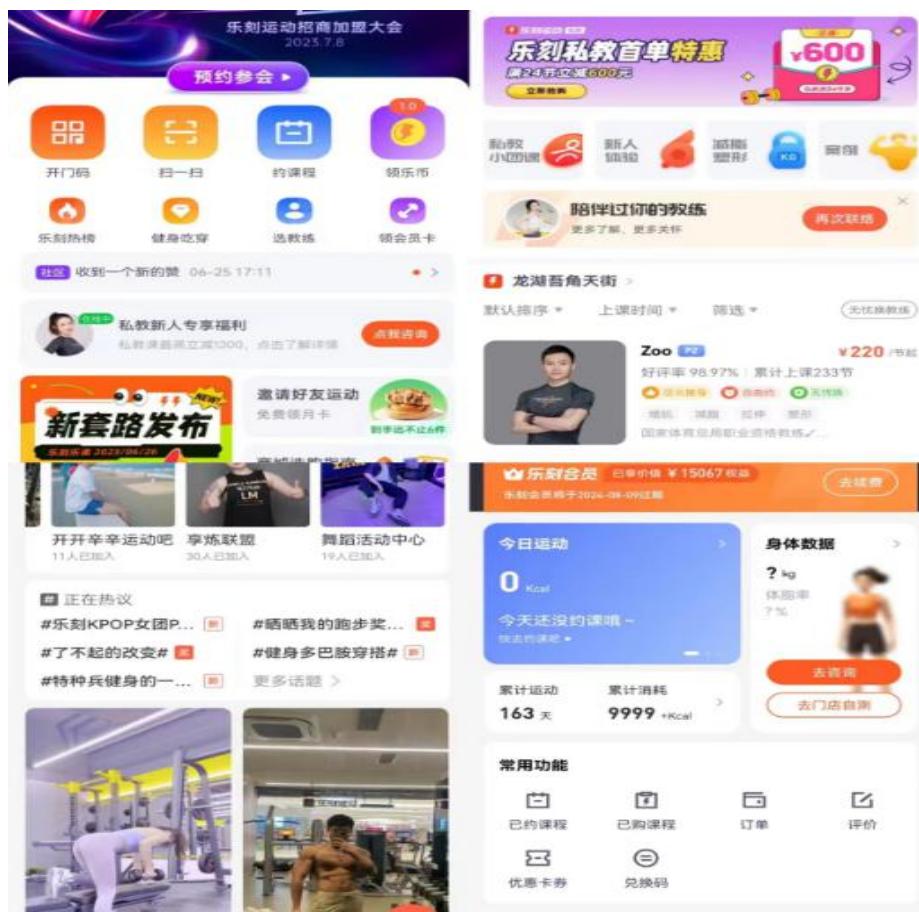


图 4.1 L 健身房 APP 功能

资料来源：根据资料整理

门店定位功能便于用户选择距离较近的健身门店，全国门店信息在 APP 都有展示，包括门店地址、面积、评价、团课安排、门店教练介绍、门店器械、门店微信群等。

产品购买功能包括会员卡，私教，训练营产品及相关优惠促销活动，可通过微信，支付宝直接进行支付。会员卡购买涉及会员协议，售后协议让用户知晓相关权益，私教及训练营产品会涉及教练相关介绍，如持有证书，累计上课数，好评率，用户评价，教练照片，上课时间，训练课程类型等，让用户直观全面地了解教练及课程，促使其进行购买，如图 4.2。

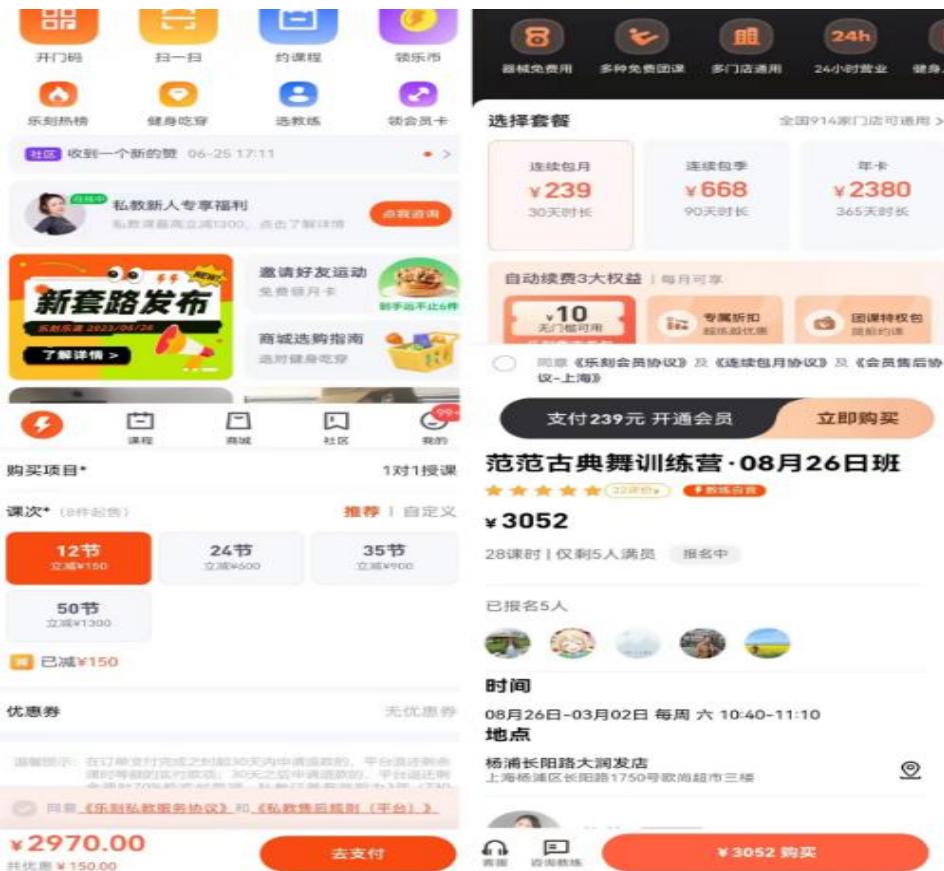


图 4.2 L 健身房产品购买功能展示

资料来源：根据资料整理

预约功能主要是团课及私教课程的预约，客户可以根据自身的时间地点进行不同门店的团课预约，团课没有上课数量限制，预约成功后可以在开课 2 小时前提前取消，客户通过 APP 开门码功能刷码进店，并进行课程的扫码出勤打卡，教练通过教练端 APP 进行课程照片上传，完成教练的出勤打卡，后台系统以此为依据进行教练费用结算。上课结束客户可以进行上课满意度评价，为了激励用户积极评价，L 健身房推出评价奖励乐币，乐币可以在购物商城进行消费抵扣。

社区功能有话题广场，兴趣社团，教练社团，主要起到的作用是社交，增加用户黏性，提高用户健身的乐趣及持续度。每个教练都可以自己做社团以此来吸引维护客户，兴趣社团多达 30 个，社团内容基本是健身视频，健身知识或动作纠正，上课照片或视频，日常饮食照片等，用户可以对感兴趣的教练或社团进行关注并进行点赞和评论。

数据记录功能记录用户的当日及累计运动时长，消耗热量，跑步公里数，运动日历，约课情况等。因为 L 健身房智能化水平及 APP 功能水平限制，目前能收集到的信息主要的围绕团课，跑步的数据，力量型训练的数据采集功能尚未实现。

另外 L 健身房会同时利用大众点评，抖音渠道进行产品推广售卖，大众点评团购活动主要由平台及各区域运营经理统筹规划，团购产品有专门针对新客户的专享体验包，包括 5-7 天健身卡，月卡，私教，团课体验课程，也有不限新老客户的月卡，季卡，年卡产品。抖音渠道由公司官方账号统一进行运营管理，抖音的产品主要是针对新客户，包括 3-7 天健身卡，月卡，季卡，单节私教及团课体验。客户购买好相应的产品后可通过公众号或 APP 进行预约到店体验，见图 4.3。



图 4.3L 健身房线上渠道展示

资料来源：大众点评资料整理

线下渠道主要指 L 健身房门店，门店分为直营模式和合伙人模式，通过合伙人模式可以快速地进行门店扩展，扩大品牌知名度。无论是直营模式还是合伙人模式，L 健身房没有分销商，产品及服务都是由公司直接进行输出。用户在线上渠道购买的产品通过线下门店提供产品服务，用户也可以直接到门店进行参观

咨询了解，更直观，更深入地了解各项产品及服务情况，门店店长会进行相关介绍及购买引导，如果需要进行产品体验或购买需要到 APP 或公众号上进行购买。门店一般开在人流量较大的社区，商场及办公楼，店长为了提升门店业绩会在门店周围进行推广宣传，如发传单，与周边商户开展合作以吸引用户到店体验。

（4）促销策略现状

L 健身房利用抖音，微博，小红书等新媒体工具进行品牌宣传和活动推广，抖音作品涉及公司介绍，健身知识普及，健身干货教学，教练在线带练等，每周进行 3 次直播来增加互动性和影响力，让更多人认识，了解，体验 L 健身房，其抖音粉丝数，作品数量质量，点赞数量高于大部分健身公司。另外，L 健身房每年举办线下运动嘉年华，嘉年华通过豪华明星教练阵容召集上千名运动爱好者进行大型团课体验，并在新浪微博账号及各种平台进行嘉年华活动宣传推广，打造运动 IP，对健身宣传，L 健身房品牌推广及增加用户黏性起到了很好的促进作用。

L 健身房主要利用网络平台大众点评，抖音及微博进行拉新促销，如 3 天 0 元健身体验卡，9.9 元私教体验课，19.9 元 7 天健身体验卡，159 元月卡，低价促销只对新用户开放，降低健身门槛以吸引新用户到店进行健身体验，让更多人接触 L 健身房。在 2023 年 2 月以“乐活新年健康不打烊”，“节后热练身材不走样”为主题的美团联动周卡月卡促销拉新活动中，收获新用户数 5 万+。L 健身房用的拉新促销策略也是目前众多健身公司在用的促销策略方式，形式上大同小异，客户到店后对环境，产品，服务，价格，促销活动等的满意及刺激程度将决定其是否继续购买产品。

L 健身房每年在不同的时间段会进行不同主题的促销活动，38 女王节以“团灭卡路里，春练正当时”为主题进行季卡 8.3 折促销，并赠送 100 元 APP 商城购物券；年中 618 大促以“上美团，夏日来 L 运动”为主题，与美团合作进行促销季卡 8.3 折，并送美团 5 折《变形金刚》观影券 2 张。528 周年庆，双十一购物节是 L 健身房一年中最大型的两次促销活动，主推年卡及私教课程活动，年卡 7.1 折促销，并赠送健身礼品，私教课程买满赠课等，也是一年中优惠力度最

大的促销活动。通过活动组织设计，曝光宣传，目标制定，战绩复盘公布等的计划，组织和实施，并在公司内外部形成联动效应，2022年双十一公布的L健身房全平台销售额超3.3亿元，19万+人员参与活动，老会员销售额占比88%，2023年528周年庆全平台销售额超4.15亿元，29.9万+人参与活动，老会员销售额占比80%，上海地区的打浦桥路店，黄埔新苑店，赤峰路店528当月销售额达百万以上，单人私教课程销售额8万以上多达二十几位。

传统健身房有专门的销售顾问对客户进行电话，微信，面对面沟通跟进，通过各种方式手段让客户购买会员卡，一度出现让客户觉得压力山大，甚至冲动消费又后悔的情况。健身教练涉及销售指标考核，在指导学员健身的同时还要把很多精力放在说服客户进行课程续购，引起不少客户的反感，传统健身房重销售轻服务模式让行业口碑大大降低。在此背景状况下，L健身房主打无推销模式，门店不设置销售人员，主要是通过线上及线下推广拉新吸引客户到店体验，由店长进行相关引导及活动介绍，不强推会员卡。进行私教授课时教练会询问客户的健身需求，为其提供相关建议，并指导其进行健身训练，对有进一步需求的客户会做相关私教课程介绍，也不强制推销，以免客户产生压迫及不适感。

（5）人员管理策略现状

L健身房教练及门店店长是与顾客接触频率最高的人员，是产品及服务的主要提供者。L健身房签约教练人数多达10000+，教练主要分为团课教练和私教，团课教练是为会员提供舞蹈，有氧操，瑜伽，搏击操等团体授课的教练，团课教练的收入来自门店会员卡的收入，授课课时费需要从门店会员卡收入中支付团课教练，团课教练等级分为1星到5星，星级越高，课时费越高，课时费为120-220元/课时。团课教练可另行发起训练营课程，平台审核通过即可进行报名，门店收取场地费，平台收取一定的服务费后剩余费用归团课教练。团课教练晋升维度主要从专业，服务，运营三个维度进行打分，如表4.4。专业分主要是持有证书数量，The One挑战赛名次（团操品牌莱美举办）及内训师评价，服务分主要来自会员上课评价，运营分是团课教练的上课数量及单场上课参加人数要求。

表 4.4 团课教练晋升考核维度

| 专业分 | 服务分 | 运营分 |
|---------------|--------|------------|
| 课程证书 | 会员上课评价 | 累计上课数量 |
| The one 挑战赛名次 | | 近三个月单场上课人次 |
| 内训师评价 | | |

资料来源：L 健身房内部资料

私教是通过使用器械对会员进行一对一健身指导，帮助会员达到健身目的的教练。L 健身房为私教和用户提供交易平台，用户支付私教课程费用后平台及门店与教练进行分成，分成比例依据教练星级不同而不同。私教星级评定是 L 健身房对教练的衡量评判标准，星级从一星到五星，星级越高的教练课程价格越高，分成比例也越高，三星级以内教练提成在 50%-60%，最高星级分成比例为 68%。评估标准为服务分+专业分，见表 4.5，服务分占比 60%，专业分占比 40%。服务分等于会员好评加分减去负向行为扣分。加分项及减分项见表 4.6。

表 4.5 L 健身房私教星级评估标准

| 服务分（60%） | 专业分（40%） |
|--------------------|----------------|
| 加分-减分=服务分 | 基础素质分：近一年上课时长 |
| 加分项：用户好评 | 专业学习分：证书数量及含金量 |
| 减分项：用户差评，操作不合规范要求等 | 专业评估分：线下考核 |

资料来源：L 健身房内部资料

表 4.6 L 健身房私教加减分标准

| 分类 | 累计分量 |
|---------------------|---------|
| 默认好评（7 天内无评价行为默认好评） | 1 分/节 |
| 基本满意 | 1 分/节 |
| 满意 | 1.5 分/节 |
| 超出预期 | 2 分/节 |
| 超出预期+图或 10 字以上文字 | 2.5 分/节 |
| 用户差评 | -5 分/节 |

续表 4.6 L 健身房私教加减分标准

| | |
|----------|--------|
| 操作不合规范要求 | -5 分/节 |
|----------|--------|

资料来源：L 健身房内部资料

专业分等于基础素质分+专业学习分+专业评估分。基础素质分是通过近一年上课时长衡量，50 节课为 1 分，上限 20 分；专业学习分是根据获得的证书数量及含金量评定，满分为 50 分，比如两星升三星需要在原有私教基础认证证书基础上增加一张工具认证证书或专项认证证书，三星升四星则需要另外增加具有国际认证的四大证书 NSCA-CPT、ACE-CPT、ACSM-CPT、NASM-CPT 之一；专业评估分是通过线下考核，满分为 100 分，包括体能测试，专业技能实操能。

2020 年 L 健身房为教练的发展开发设计了 6 条发展路径，如图 4.4 所示，从不同方向为教练的发展提供指引，让教练的成长路径更清晰，以此做好教练的留存及提高教练的主观能动性。



图 4.4 L 健身房教练成长路径图

资料来源：L 健身房对外宣传资料

不同于传统健身房教练坐班制，提供基本工资及缴纳社会保险的雇佣关系，

L 健身房教练是 L 健身房平台的“供应商”，如同淘宝的“卖家”，因此公司不支付教练底薪，不缴纳社会保险，节省了人力成本，降低了客户的上课费用，这也是为何 L 健身房教练价格比其他健身公司价格低的原因之一，L 健身房教练“脱媒制”的体现也正在于此。

门店的日常管理运营工作主要由店长负责，店长每日上班后有一定的 SOP 流程，如检查设备运转是否正常，卫生的清洁打扫，团课签到与预约率等。店长的主要工作任务有业绩和会员数量指标完成，会员的运营管理，环境器械的整理，会员问题的处理等。收入为底薪加绩效，绩效主要来自于每个月的会员卡销售金额。门店环境的卫生整洁程度取决于店长的工作责任感，团课安排和会员上课次数及满意度一定程度上也取决于店长对会员需求的了解，新会员到店体验及是否续卡有待店长进行沟通介绍，大促指标和日常门店指标完成离不开店长的日常运营服务和活动推动。可见门店的会员数量，营业额与店长的服务，沟通，运营，管理能力息息相关，除了对店长进行绩效激励之外，L 健身房会评选年度优秀店长，大促百万店长，对业绩优秀，服务优秀的店长进行表彰，以此来激发店长的主观能动性。

（6）过程管理策略现状

过程管理是 L 健身房为客户提供产品及服务的过程，过程管理将影响到客户对健身环境，课程安排，健身效果等的满意程度，进而影响会员的续购率。

用户购买会员卡或体验课后，通过 L 健身房完成 APP 门店选择，课程预约，扫码进店等过程，这一过程的主要工具是 APP，APP 对重要的使用功能以醒目的大号图标进行突出显示，并置于 APP 首页的正中间位置，让用户能第一时间找到相关模块，私教专享福利“点我咨询”也位于 APP 首页正中间，方便用户能直接了解相关课程信息并进行成交。但是如果客户有相关特殊诉求，如退款，延期，转让等问题时，这些操作都需要联系 APP 客服，联系客服的功能按钮不像其他模块醒目，隐藏在几个模块下需要花点时间才能找到。

预约好团课或私教后 APP 首页最上方会体现最近的上课时间提醒，课程开始 2 小时前会收到微信小程序通知，如果课程时间调整或取消会收到提醒短信，

上课前及上课结束 30 分钟会提醒打卡，以免产生旷课影响后续约课。课程结束教练会上传上课合照，APP 提醒客户进行上课评价，并给与评价奖励，客户可进行微信朋友圈分享，起到分享传播作用。

L 健身房团课安排由区域团课运营经理统一安排，周日出下周的课表，会员可提早两天约课，提早 2 小时取消。门店安排的团课种类，数量及时间可以根据店长的反馈进行调整，店长需要深入了解门店会员的需求情况，根据会员对课程的喜好，上课的出勤人数等申请做课程调整或团课教练的更换。

（7）有形展示策略现状

健身 APP、门店装修风格、卫生环境、健身设备布置、店长，教练的穿着行为等都是 L 健身房的有形展示，以此来突出 L 健身房的品牌形象。

L 健身房各门店装修风格比较标准化和统一化，在门店突出位置会呈现品牌 LOGO，识别度高，门店以橙色和白色为主色调，色彩明亮充满活力，符合年轻人的审美追求。门店根据面积及布局不同，操房及器械训练区的布置会有不同，有的门店操房面积比较大，器械相对较少，有的门店操房面积较小，满员上课会有局促感。门店不设置淋浴，只提供 3 个左右的更衣室和一定量的物品存放柜，高峰时期会出现拥挤，排队的情况。门店卫生及设备的整理清洁由店长进行负责打扫，通常店长会进行地板卫生的清理，但是健身器械工具的擦洗周期及标准各门店不一，用户评分比较低的内容多涉及卫生状况不良，人员拥挤，空气不流通异味重等状况。

智能化展示主要体现在运营管理的智能化，通过 APP 工具实现。APP 可以进行教练的管理，如教练的上架、用户购买课时数、消课数、上课时间、收入信息统计等；APP 可以进行门店财务数据的管理、每个月的新会员数量、总计会员数量、会员信息情况、销售金额等；APP 对用户端的主要功能有门店选择、扫码进店、课程预约、课程打卡、课程评价、数据记录等。用户可以通过 APP 看到自己的部分运动记录，如跑步公里数，出勤团课数，私教课时，消耗热量，运动时长。APP 的运动数据采集可以通过 APP 进行的课程预约留下课程记录之外，还可以通过扫码跑步机来进行跑步记录的采集。

在设施设备的智能化方面，运动信息的采集除了跑步机是进行扫码采集之外其他运动器械并未安装相关智能设备来进行运动数据的采集，如椭圆机运动的消耗热量，公里数均无法收集，其他力量型器械也未配置物联网设备来实现数据采集，因此用户的运动数据，动作的安全性，规范性及匹配强度无法给到相关报告及指导，造成了一定的安全隐患，也不符合当下年轻人喜欢佩戴智能设备来时刻记录自己运动的习惯，缺少了激励和分享作用。从 L 健身房角度出发，设备的磨损性，安全性，维护保养周期也无相关数据体现，门店店长在设备检查及维护上不够专业和及时，形成了相关风险。因此 L 健身房在设施设备的智能化上还有待加强和提升。

4.1.2 L 健身房营销问卷调查

(1) 调查问卷设计

为了充分了解 L 健身房会员的健身需求与满意度，以便发现 L 健身房在营销中存在的问题，特对 L 健身房会员开展问卷调查，问卷详细内容见附录一。

本问卷主要由三个部分组成，第一部分 1-5 题主要针对会员的个人基本信息调查；第二部分 6-12 题主要针对会员的健身目的偏好调查；第三部分 13-29 题主要针对会员对产品服务价格等的满意度调查。

(2) 调查结果分析

本问卷调查的对象是 L 健身房的会员，通过微信小程序“问卷星”设计了调查问卷，在上海区域内对杨浦长阳路门店，浦东成山路门店及长宁天山路门店会员微信群进行发放，保障所收集到的反馈结果是可靠的和有参考价值的。本次问卷剔除无效问卷后，回收到的有效问卷共有 210 份。

样本信息分析

性别：在本次调查会员中，52.86%的会员为女性会员，47.14%的会员为男性会员，女性会员占比稍高，较为符合 L 健身房会员整体性别比例。

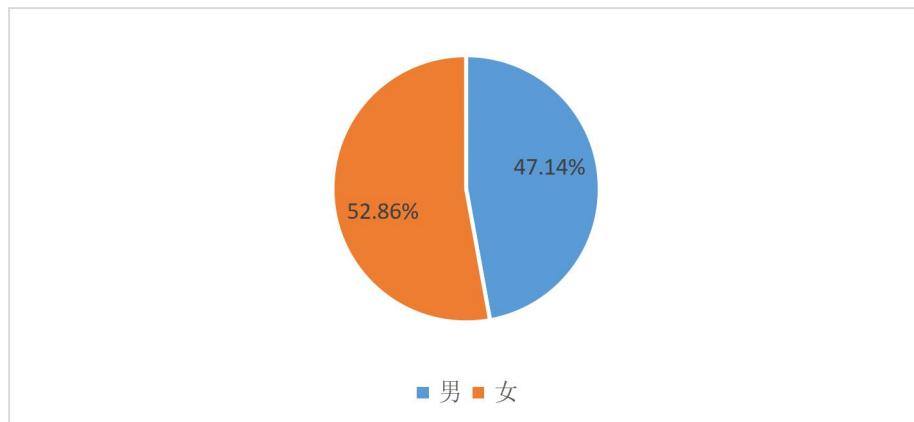


图 4.5 被调查会员性别分布

资料来源：根据问卷调查整理

年龄：本次被调查会员中，21.90%的会员年龄在 18-25 岁，32.86%的会员年龄在 26-35 岁，22.86%的会员年龄在 36-45 岁，上述年龄段合计占比 77.62%，符合健身主要群体年龄范围。

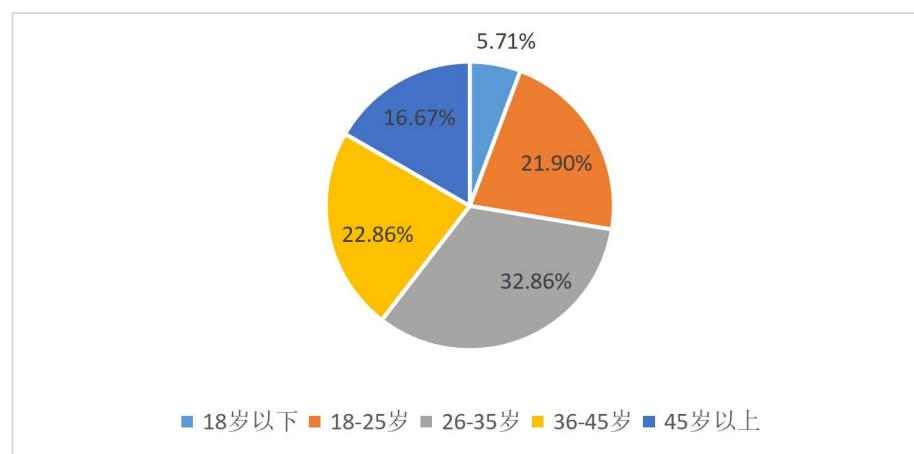


图 4.6 被调查会员年龄分布

资料来源：根据问卷调查整理

学历：本次被调查会员中，39.05%的会员为本科生，33.81%的会员为大专生，本科生和大专生学历占比最高，其他学历分布没有明显集中化体现，也体现了 L 健身房的大众健身理念。

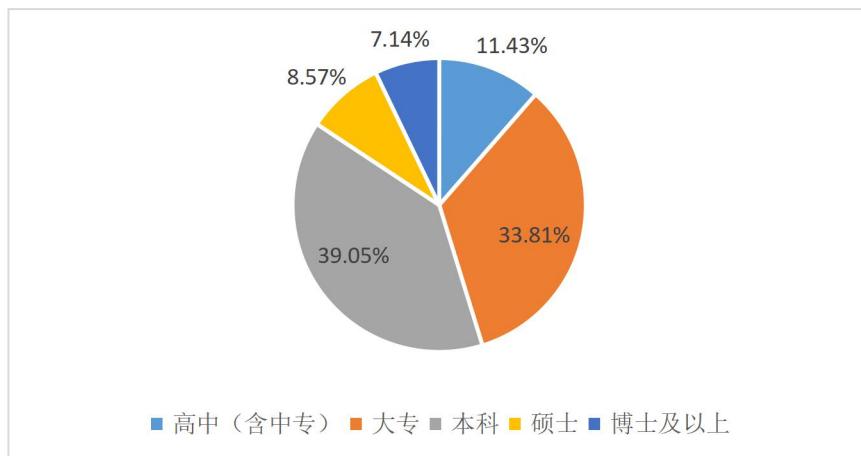


图 4.7 被调查会员学历分布

资料来源：根据问卷调查整理

职业：本次被调查会员中，67.62%的会员为上班族，18.10%的会员为自由职业者，6.19%的会员为学生。

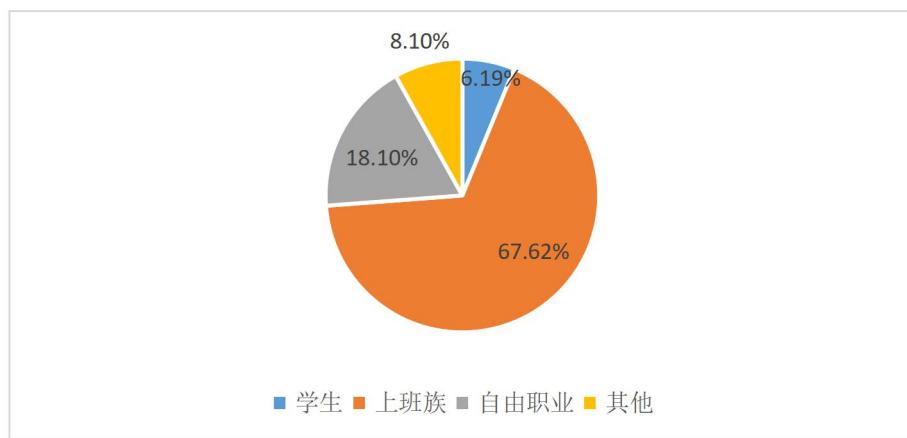


图 4.8 被调查会员职业分布

资料来源：根据问卷调查整理

月收入：本次被调查会员中，34.76%的会员月收入在 5000-10000 元，占比最高，27.14%的会员月收入在 10000-15000 元，可以看出 L 健身房会员的收入水平处于中等及偏上水平。

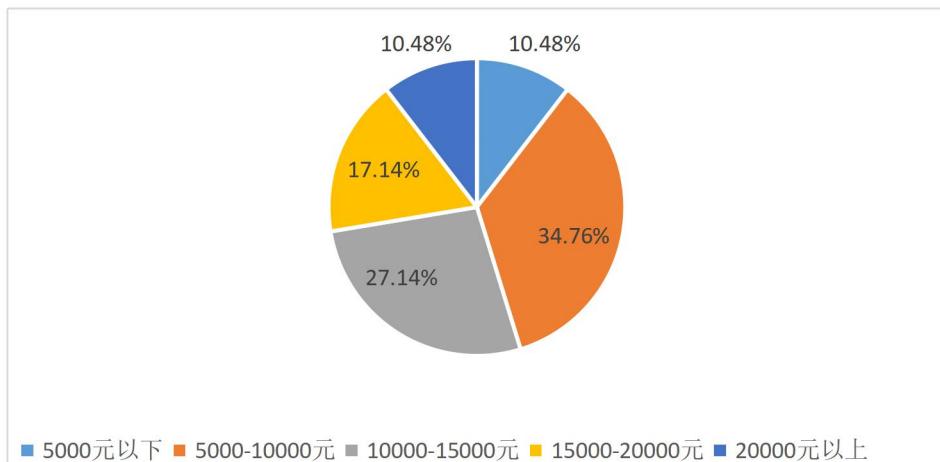


图 4.9 被调查会员收入分布

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房的了解渠道：大部分被调查者是通过网络渠道了解到 L 健身房，如微信、抖音、大众点评、微博这四个渠道是 L 健身房的主要网络推广渠道，分别占比为 46.67%、40.48%、39.05%、36.67%。L 健身房因为线下门店众多，打造 1 公里健身圈，且多集中在社区，商圈，办公楼等人员密集区域，故通过线下门店或广告牌了解 L 健身房的比例也不低，为 38.57%，另外 L 健身房会设置邀请好友运动，给予转介绍奖励，健身分享打卡等功能，通过朋友介绍的比例在 29.52%。

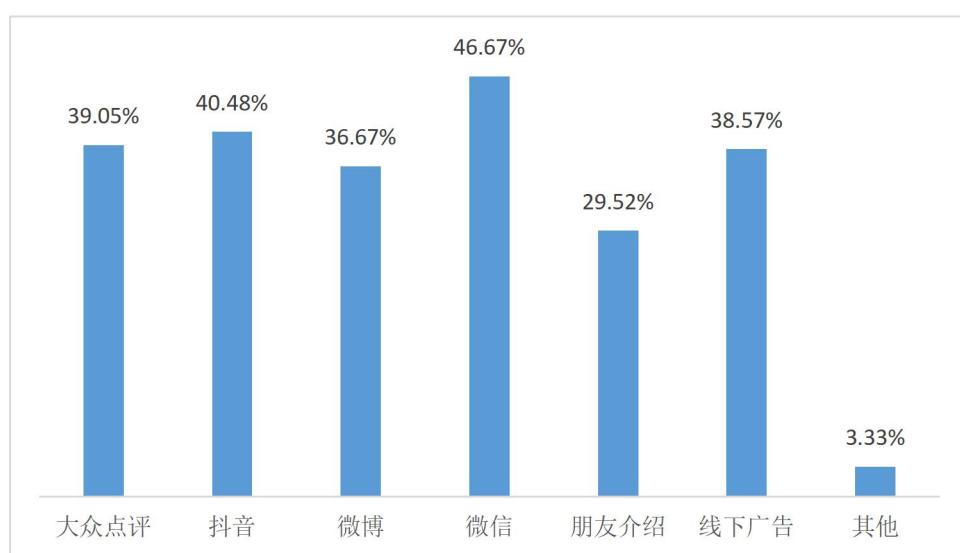


图 4.10 被调查会员了解 L 渠道分布

资料来源：根据问卷调查整理

选择 L 健身房的原因：47.62%的会员选择 L 健身房是因为其团课丰富，参加团课的会员绝大多数是女性会员，他们对器械训练不是很擅长，在音乐节奏和团课教练的带动下团课的参与感会更强。43.81%的会员选择 L 健身房是因为距离近，说明便捷和快速的距离条件是会员选择健身场所的一个重要因素。40.48%的会员是因为门店多选择 L 健身房，可以在上班地点，居住地点附近的门店进行锻炼，不同门店的团课安排不同，会员的选择性也更多。另外有 40%的会员选择 L 健身房是因为月卡制，这与 L 健身房的会员周期比例也是相符合的，按月支付不必担心健身房跑路或倒闭，经济上也不会有太大负担。34.29%的会员是因为 24 小时营业选择 L 健身房，健身时间更灵活，没有早晚限制符合当下年轻人职业多样化及生活习惯。

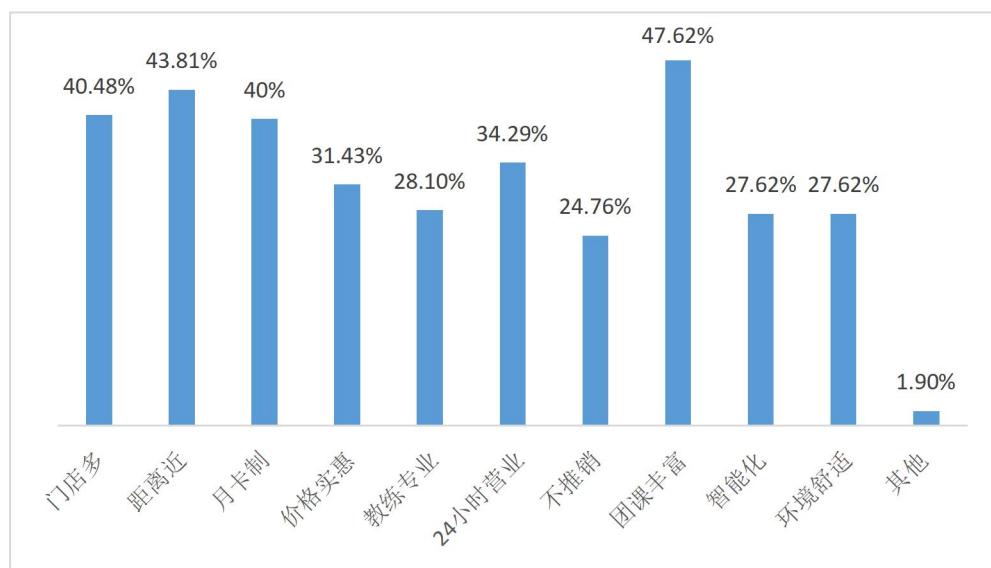


图 4.11 选择 L 健身房原因分布

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房会员卡类型分布，49.52%的会员为月卡会员，25.71%的会员为季度卡会员，24.76%的会员为年卡会员，可见月卡制更受到会员的欢迎。

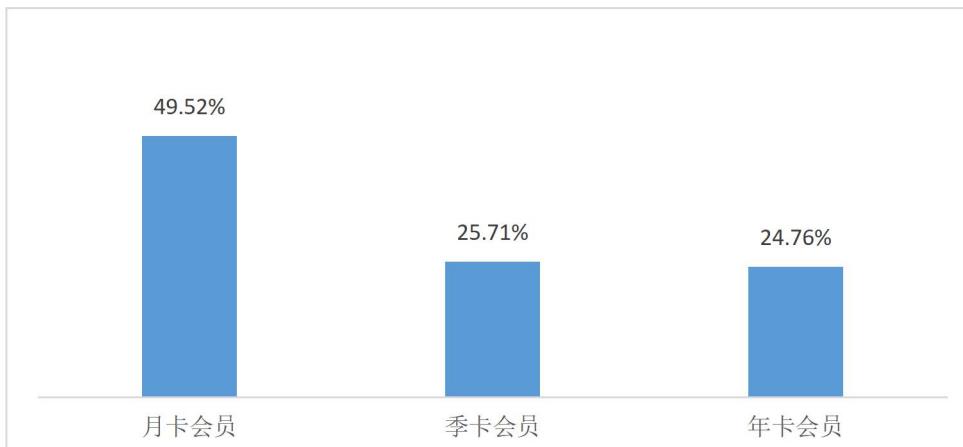


图 4.12 L 健身房会员卡类型分布

资料来源：根据问卷调查整理

健身目的：53.81%的会员健身目的是增肌，也是大部分男性会员的健身目的，52.86%的会员健身目的是塑形，是大部分女性会员的健身目的，43.81%的会员健身目的是减脂，大部分人去健身房的目的均已包括在内。

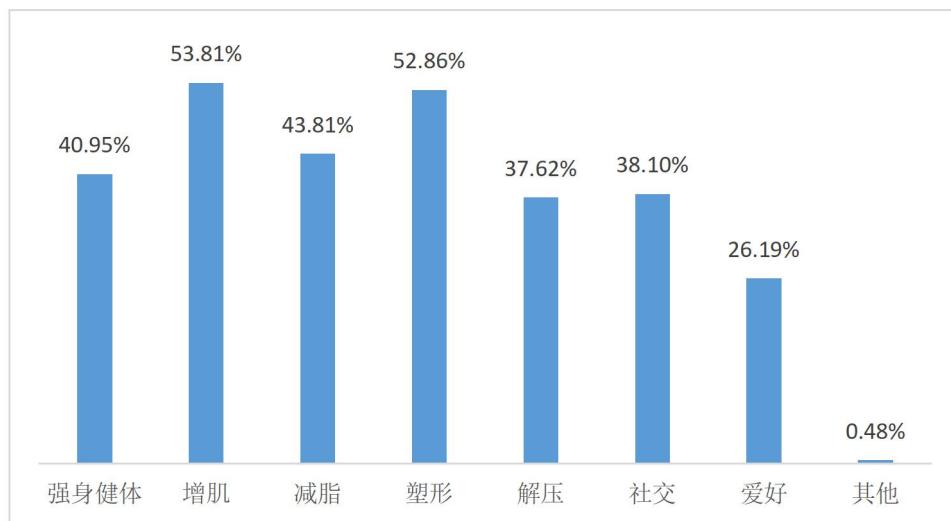


图 4.13 L 健身房会员健身目的分布

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房会员健身频率：每周一次的会员比例为 38.57%，占比最高，其次为每周 2-3 次的比例为 23.33%，再次是每月 1-3 次的比例为 20.48%，进行高频率健身的会员比例并不高，也可以看出会员大多并非资深健身用户。

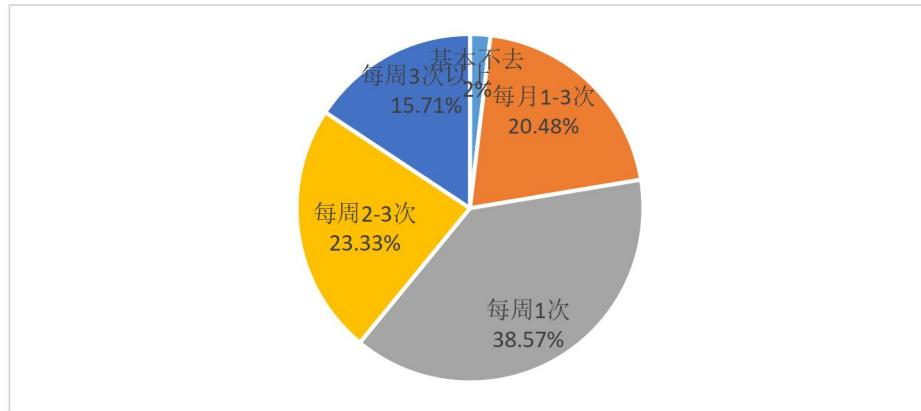


图 4.14 L 健身房会员健身频率分布

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房会员健身时间：38.1%的会员在晚上 20:00-23:00 健身，28.1%的会员在 23:00 以后健身，24 小时健身符合会员 23 点以后健身的习惯。晚上 18 点后是 L 健身房的高峰时间段，可能会出现拥挤排队的情况。

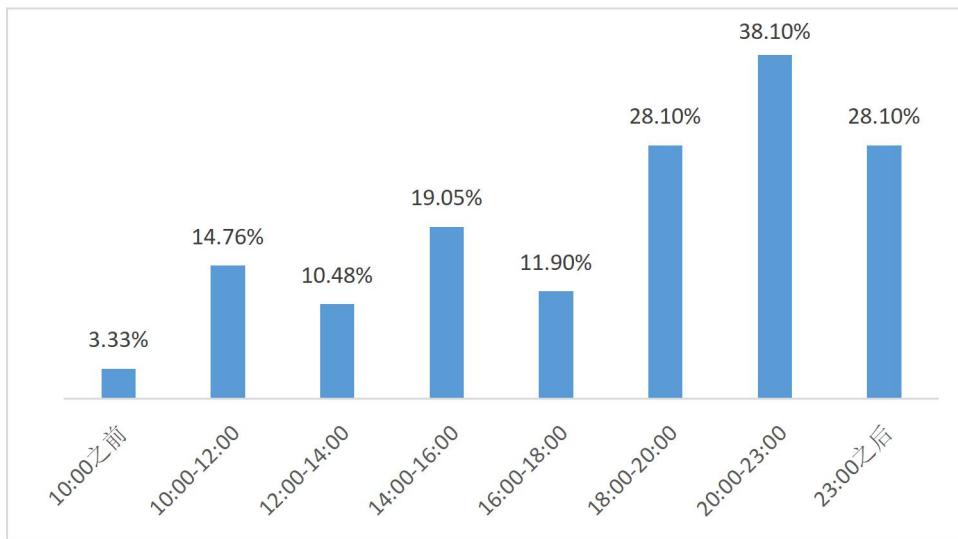


图 4.15 L 健身房会员健身时间分布

资料来源：根据问卷调查整理

经常参加的 L 健身房项目：46.67%的会员经常参加团课，45.71%的会员经常进行跑步，参加私教的比例相对较低，为 24.29%。

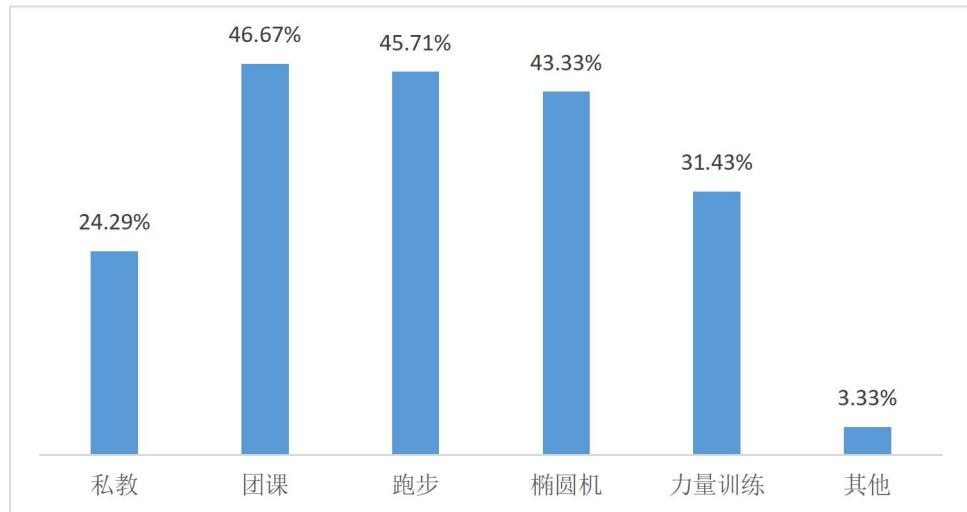


图 4.16 L 健身房会员经常参加的运动项目

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房门店环境及服务满意度：门店环境及门店服务在一般及不满意的比例上相差不大，43.33%的会员对门店环境表示不满意，26.67%的会员对门店环境评价一般，44.29%的会员对门店服务不满意，26.19%的会员对门店服务表示一般。

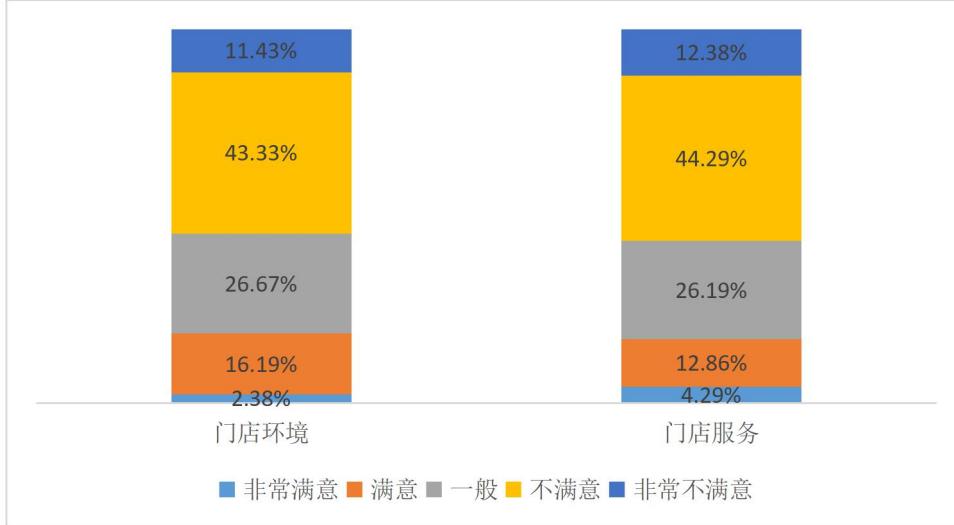


图 4.17 L 健身房门店环境及服务满意度

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房团课安排、种类数量、团课教练满意度：42.86%及 42.38%的人员对团课的安排及种类数量表示不满意，30.95%及 34.29%的人员对团课安排及种类数量表示一般，38.10%的会员对团课教练表示不满意，30%的会员对此表示一

般。

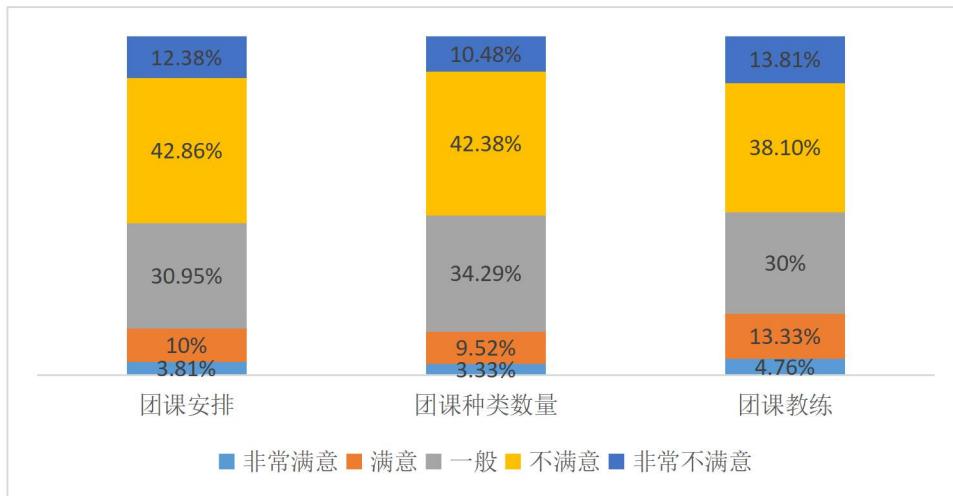


图 4.18 L 健身房团课及教练满意度

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房私教专业度及服务态度满意度：39.52%的人员对私教专业度表示不满，22.86%的人员对私教专业度表示一般，46.47%的人员对私教服务态度表示不满，高于对专业度的不满，25.71%的人员对私教服务态度表示一般。

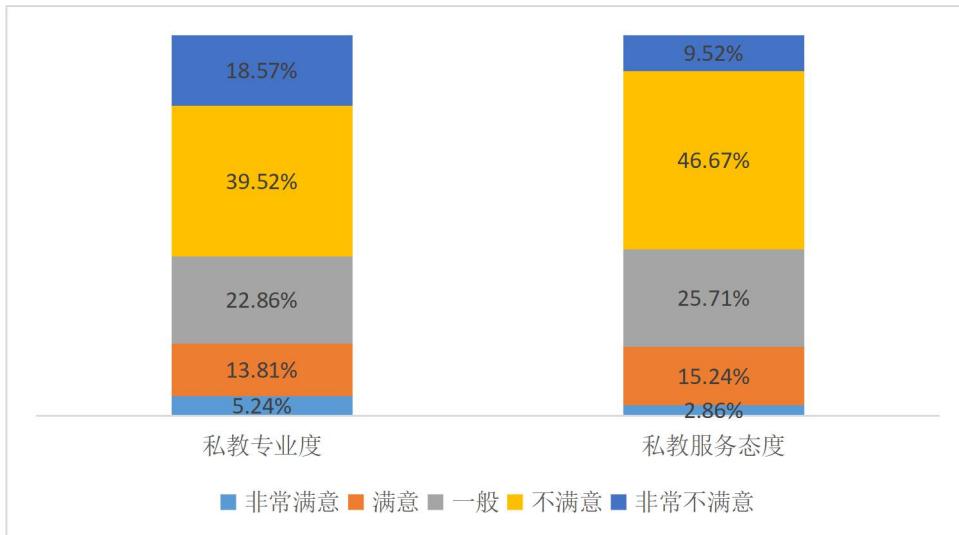


图 4.19 L 健身房私教专业度及服务态度满意度

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房健身器械充足先进及智能化满意度：37.14%的人员对健身器械的充足先进表示不满意，32.38%的人员表示一般，47.14%的会员对智能化表示不满，29.05%的人员对智能化表示一般。

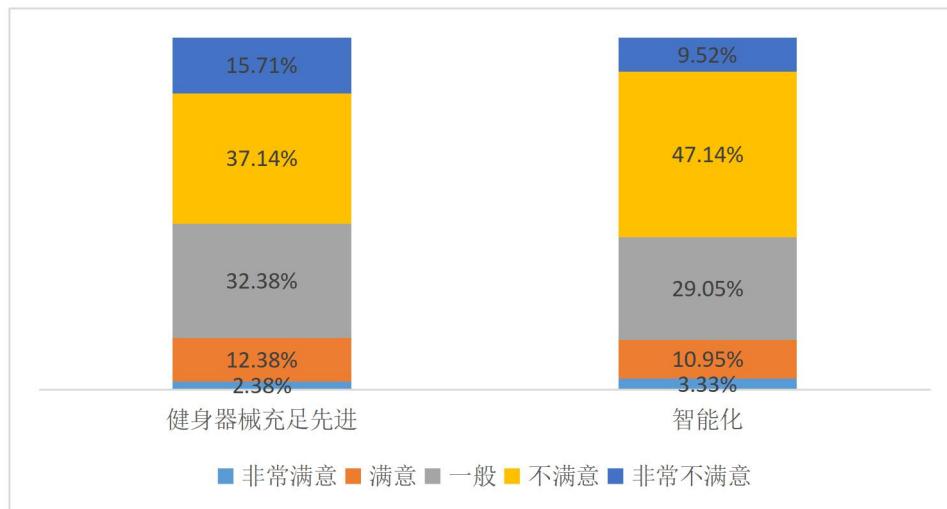


图 4.20 L 健身房健身器械充足先进及智能化满意度

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房 APP 服务，功能，商城购物满意度：41.43%的人员对 APP 服务表示不满，32.38%的人员对 APP 服务表示一般；40%的人员对 APP 功能表示不满，27.62%的人员对 APP 功能表示一般；37.14%的人员对 APP 商城购物表示不满，27.62%的人员对 APP 商城购物表示一般。

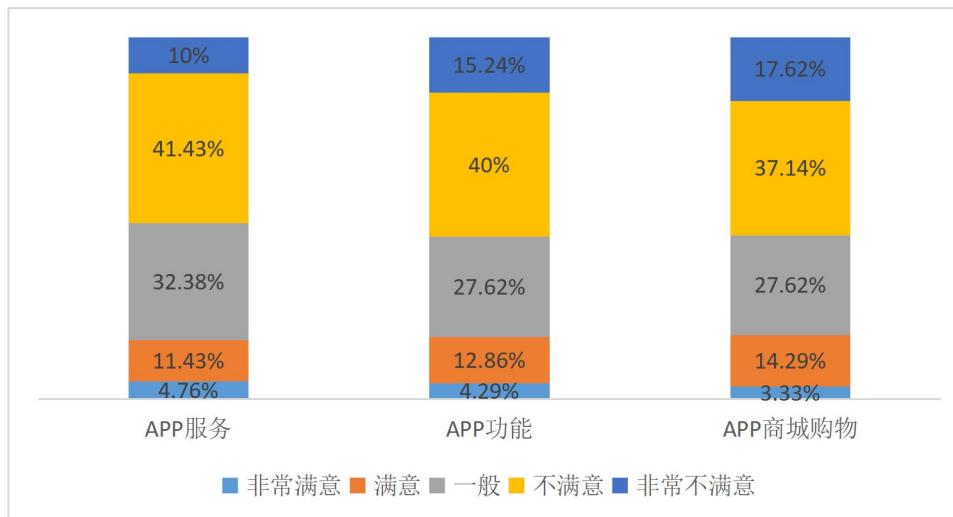


图 4.21 L 健身房 APP 功能服务购物满意度

资料来源：根据问卷调查整理

L 健身房会员卡定价、私教定价、训练营定价、APP 商城定价满意度：40%的人员对会员卡定价表示不满，24.29%的人员表示一般；38.10%的人员对私教定价表示不满，25.24%的人员对私教定价表示一般；39.52%的人员对训练营价

格表示不满，29.52%的人员对训练营价格表示一般；37.14%的人员对APP商城定价表示不满，32.38%的人员对APP商城定价表示一般。

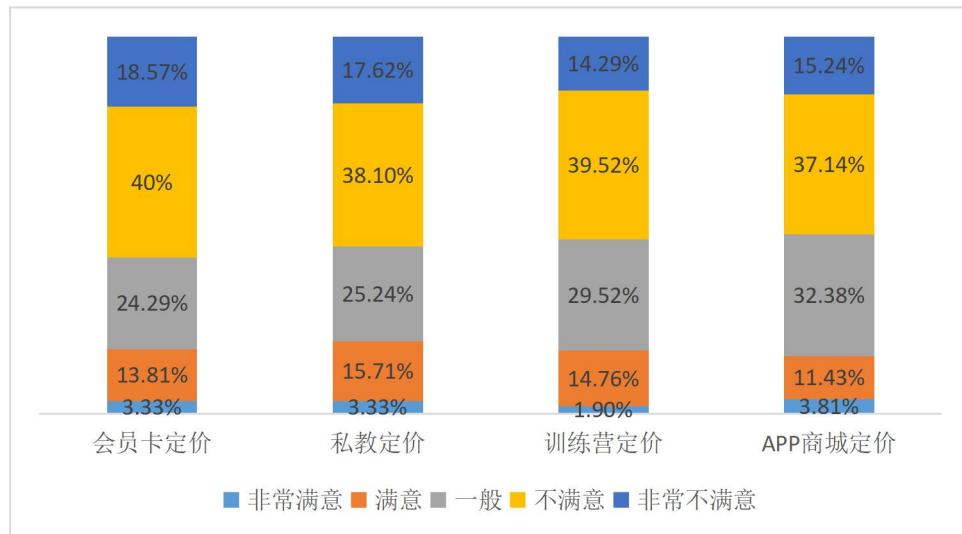


图 4.22 L 健身房各产品定价满意度

资料来源：根据问卷调查整理

综上，通过对上海地区几家门店的会员调查可以看出，会员对门店环境，门店服务，课程安排，教练专业度及服务，器械设备的使用，APP 的使用都存在普遍的不满意情况，L 健身房在上述环节需要做进一步提升以提高会员满意率。

4.1.3 L 健身房营销访谈调研

(1) 调查研究的方法与目标

本文采用访谈的方式，通过与 L 健身房相关工作人员进行面对面及电话交流，并对访谈结果进行记录，整理和归纳，深入探究 L 健身房在营销策略方面存在的问题，为后续营销策略优化提供重要依据。

(2) 访谈的对象与内容

为使访谈内容更深入和具有权威性，选择的访谈对象都是在 L 健身房工作至少 2 年以上，对 L 健身房营销，人员，服务等方面了解的较全面的人员，访谈内容提纲详见附录二。

表 4.7 人员访谈计划

| 访谈对象 | 职务 | L 工作年限 | 访谈要点 |
|------|-------------|--------|-------------------|
| 李先生 | L 上海区域运营负责人 | 2 年 | L 目前总体的营销情况及存在的问题 |

续表 4.7 人员访谈计划

| | | | |
|---------|---------------|-----|-------------------|
| 邵先生 | 上海长阳路门店店长 | 4 年 | 门店运营、服务情况介绍及存在的问题 |
| Cori 女士 | 上海浦乐汇门店负责人兼教练 | 4 年 | L 教练情况介绍及存在问题 |

资料来源：根据访谈整理

(3) 访谈结果及分析

在与上述访谈对象深入交流后，将访谈中反映的 L 健身房在产品及营销过程中存在的问题整理归纳如下：

L 健身房是一家互联网+健身公司，颠覆了以往做健身房的思路和商业模式，用户运营和互联网数据系统是其优势，并发展形成了自己的一套供应链体系。用户的最终需求是健身，达成健身目的，健身需要提供产品和服务，产品和服务的提供依托于门店，教练和课程。对于运营、教练、课程的管理基本由总部管理为主区域支持为辅。门店的运营管理由于大部分门店是合伙制，对加盟门店的管理会略显被动，门店是否按照标准要求执行难以进行监督。另外一年中有至少一半月份在做大型促销活动，促销以完成销售指标为第一任务，往往忽略服务或产品方面的问题。

自 2018 年开放合伙人模式以来，新开门店基本都为合伙人模式，部分合伙门店为了实现快速盈利，会按照之前传统健身房的做法对会员进行推销，如打电话或面对面促单，“无推销”模式在一些合伙门店是做不到的，门店合伙人或店长认为“无推销”会失去一部分客户，这些客户需要推动，需要推销吸引才可能买单，按照“无推销”模式运行达不成销售指标。另外 L 健身房为了实现快速扩张，成为健身行业头部公司，主要通过门店扩张实现规模效应，在打造 1 公里健身圈的同时，L 健身房门店之间的竞争日趋激烈，如果不推销，会员可能在别的门店买单，所以一些店长会进行适度推销让会员续购。

L 健身房教练实行脱媒制，教练在 L 健身房的定位是“商家”，两者并非雇佣关系，所以没有底薪和社保，有些教练对此的理解和接纳程度并不高，往往停留在过去的经验模式中，由此造成教练的归属感不强，流失率较高，流失的同时还会带走一些客户。新入职的教练前期是有驻店要求的，一些教练认为驻店付出

了时间和精力并在进行工作，L 健身房应该支付酬劳，没有酬劳加上客户可能也没有开发成功，让一些教练宁可选择一些有固定薪资的健身公司。L 健身房教练每个月会由区域私教经理召开所属范围内的私教会议，就上个月业绩完成情况做总结，本月活动做部署传达，对业绩完成高的教练进行嘉奖激励。私教级别晋升和保级主要看的是课程销售额和上课课时数，虽然要求教练不推销，但是不推销大促期间难以完成高额的销售目标，不推销的话收入会影响很多，很多教练不进行强制推销，不要被客户投诉是推销底线。大促期间私教价格相比平时会更优惠，无论卖出多少金额的课时，学员上课后教练才能拿到对应的课时费，如果因为一些原因教练离职，教练在大促期间的卖的课程也无相应奖金。每个教练的专长不同，有的教练沟通能力比较强，能够让会员购买更多的私教课程，之前的公司会给与高额奖金，在 L 健身房却没有会产生落差感，有的教练只擅长带课不擅长卖课，但实际考核和评选还是看课程销售金额，加上没有专人指导，在指标完成上会比较乏力。

4.2 L 健身房营销存在的问题

4.2.1 团课吸引力不足门店安排差距大

L 健身房提供的产品包括常规的团课，私教课程，健身器械使用及服务，其中团课是用户参与最多的健身产品，尤其是女性用户，用户能否购买会员卡很大程度上取决于团课的吸引力。L 健身房提供基本的团课种类，如舞蹈类、瑜伽类、塑形类和减脂类课程，团课科目共约 23 种，见表 4.8，与其他健身房的团课相比，L 健身房的团课科目及数量还是比较少的。其中 8 门为引进版权课程，也是 L 健身房的热门课程，约占课程总数的 1/3，比重相对较小；自研课程 6 门，约占课程总数的 1/3，受欢迎程度相对较低，另外，课程编排更新也较慢，用户在 3 个月上手后容易失去新鲜感，后期参与动力不足；剩下 1/3 的课程如瑜伽，舞蹈类不需要版权的课程，课程没有统一标准和课程体系，没有所谓的课程更新，教练个人特色明显，课程内容是依据教练个人开设，课程编排，授课质量与教练专业性，投入度息息相关。由此可见，2/3 团课为自研或教练自制，课程知名度较低，影响力弱，与其他健身房的团课相比难以产生较大竞争力。对小白健身用户有一

定的吸引力，但对有过团课经验的用户来说会有一定的落差感，而随着小白用户3-6个月的成长，对一些没有更新或更新较慢的课程会逐渐降低热情，进而产生不满。

表 4.8 L 健身房团课分类

| 课程种类 | 课程名称 | 版权 | 是否热门课程 |
|------|-------------------|------|--------|
| 舞蹈 | Zumba 尊巴热舞 | 尊巴引进 | 是 |
| | BODYJAM 漫步舞林 | 莱美引进 | |
| | SH ‘BA 魅力热舞 | 莱美引进 | 是 |
| | 古典舞 | 教练自制 | |
| | 基础舞蹈 | 教练自制 | |
| | 街舞 | 教练自制 | |
| | 爵士 | 教练自制 | |
| | 潮流炫舞 | L 自研 | |
| 瑜伽 | BODYBALANCE 新瑜伽 | 莱美引进 | 是 |
| | 肩颈瑜伽 | 教练自制 | 是 |
| | 哈达瑜伽 | 教练自制 | 是 |
| | 阴瑜伽 | 教练自制 | 是 |
| | 流瑜伽 | 教练自制 | 是 |
| | 纤体瑜伽 | 教练自制 | |
| 减脂 | BODYATTACK 有氧燃脂 | 莱美引进 | 是 |
| | 脂肪燃烧弹 | L 自研 | |
| | 燃动蹦床 | L 自研 | |
| | LoveStrength 核心雕塑 | L 自研 | |
| 塑形 | BODYPUMP 杠铃雕塑 | 莱美引进 | 是 |
| | BODYMBAT 燃脂搏击 | 莱美引进 | 是 |
| | BODYSTEP 燃脂踏板 | 莱美引进 | |
| | 翘臀美腿 | L 自研 | |
| | 腰腹塑形 | L 自研 | |

资料来源：根据 APP 团课整理

除了表 4.8 中的热门课程经常满员或需要提早预定之外，其他课程人数通常达不到预定人数上限，一些课程甚至常常因为人数不满 4 人而取消，用户的参与积极性和评价不高，而热门课程需要第一时间预定，又往往因为参加人数过多难以预定，L 健身房团课操房面积一般在 30-50 m²,容纳人数 12-15 人，但可以用 199 乐币进行加座，热门课程常常因为人员拥挤严重影响团课的体验，热门课程与其他课程处于冰火两重天的状态。在门店团课的安排上，各家门店团课数量相差较大，有的门店每天 4-8 节团课，有的门店每天只有 1-2 节团课，有的门店安排的热门课程较多，有的门店热门课程很少，距离近的门店团课数量少，团课数量多的门店距离较远，数量及课程安排的较大差距也会引起会员不满。

另外，在团课课程及授课教练介绍上过于粗糙简单，往往一句话带过，没有教练的资质展示，课程介绍仅限于初阶进阶，减脂或是塑形作用，用户对课程及教练的信息掌握较少，难以匹配真正适合自己的课程，一些课程盲目占座却与自身要求不符或达不到预期效果。

L 健身房提供的健身服务以月卡制，24 小时来吸引用户，但作为重要的引流产品团课对用户的吸引力是不足的，目前无论是传统健身房还是新兴健身房都已在实行月卡制，易被复制和模仿，因此 L 健身房健身在团课产品的打造及安排上还有待加强。

4.2.2 私教课程高频促销形式单一

由 L 健身房问卷调查及访谈得知会员参加购买私教课程的比例远低于其他健身产品，一方面私教课程需要另外收费，且最低起购 8 课时，8 课时私教价格在 2000 元上下，跟一年期会员卡的价格相当。另外不少 L 健身房的会员多为小白会员，对私教的了解相对较少，对此 L 健身房以 19.9 元/节让会员进行一次体验，体验结束决定是否进行正式课程的购买。在正式课程上采用了高频且单一的促销方式，具体体现在：

(1) 高频促销：每个月都在做私教课程促销，主要分为常规促销和大型促销，常规促销是仅针对私教课程进行的促销活动，活动宣传力度相对较低，促销

起购课时数一般为 12 节，24 节。大型促销是指除了私教课程之外，全线产品都会进行促销的时段，活动宣传力度较大，大促促销一年中至少举行 6 次，如 2 月以主题“动如脱兔春练最酷”促销、3 月以主题“团灭卡路里春练最当时”促销、5 月周年庆，618 宠粉购物节，8 月全民健身节，88 购物节，双十一购物节，双十二电商节，促销活动高频不间断。

(2) 促销形式：无论是常规促销还是大型促销私教课程的促销形式均为满多少课时减优惠金额，如常规促销期间，满 12 节减 150 元，满 24 节减 600 元。大型促销期间的形式如表 4.9 所示，同样是满减的活动形式，只不过课程数量比常规促销的课程数量要多。

表 4.9 L 健身房私教活动促销形式

| 私教促销 | 2022 年 3 月 | 2022 年 6 月 | 2022 年 8 月 | 2022 年 11 月 | 2023 年 3 月 | 2023 年 5 月 | 2023 年 8 月 |
|---------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| 满 25 节 | -650 | -800 | -650 | -800 | -525 | -700 | -525 |
| 满 35 节 | / | -1150 | -1000 | / | -875 | / | -875 |
| 满 50 节 | -1600 | -1750 | -1550 | -1750 | -1400 | -1550 | -1400 |
| 满 75 节 | -2700 | / | / | / | / | / | / |
| 满 100 节 | / | -3700 | -3400 | -3700 | / | -3300 | / |
| 满 150 节 | / | / | / | -6000 | / | -5450 | / |

资料来源：L 健身房促销活动整理

40% 的会员选择 L 健身房因为其月卡制，一方面是月卡费用低，降低进入门槛和决策成本，另外降低了对相关风险的担忧，而私教课程的促销是刺激用户购买更多课时，以 25 课时为例，P2 等级的教练促销优惠下来价格在 5300 元左右，这种高金额多课时的促销形式无疑不符合大部分月卡及季卡用户的消费习惯，促销目标难以达成。

L 健身房在私教促销方式上较为单一和粗暴，25 课时的常规促销和大型促销价格差异不明显，相当于每个月的活动相差不大，对用户的购买刺激不大。每个月同样的促销方式用户容易产生倦怠，购买刺激降低。价格促销是常用且有效

的促销手段，能够起到激发用户购买，但高频的促销会降低用户的内心参考价格，同时过于频繁的促销会降低对用户的刺激作用，改变用户对价格的预期，用户会觉得促销价格是常规应该的价格，促销效果打折。

4.2.3 训练营课程体系及定价混乱

如之前介绍的训练营课程，目的为满足有更高团课需求的用户，由团课教练发起，同时给团课教练增加收入的机会，扩大团课教练的影响力。但训练营由教练个人自行发起，课程名称、上课安排、课时数、课程价格都由教练个人制定，因此出现了名目繁多的训练营课程，数量多达几十种课程，让用户眼花缭乱。表 4.10 整理了几个训练营课程的课时数及相应的价格，一个瘦身课程，有 6 课时，8 课时，10 课时，同样的 8 课时瘦身训练营课程每个教练的定价又不同；瑜伽训练营的课时数也比较杂乱，4 课时、5 课时、8 课时、10 课时、甚至 20 课时，课时的设置比较多，开课比较随意，搏击训练营也是同样的问题，无形中增加了用户的选择难度。

在定价方面，L 健身房的训练营定价多采用整数定价法，根据价格定位策略，整数定价法较适用于高端健身俱乐部，中低端健身建议采用非整数定价法，如 1288,699 等。显然非整数定价更适合 L 健身房训练营。

表 4.10 L 健身房主流训练营课程及价格

| 瘦身训练营 | 价格 | 瑜伽训练营 | 价格 | 搏击训练营 | |
|-------|------|-------|------|-------|------|
| 8 课时 | 632 | 4 课时 | 600 | 5 课时 | 750 |
| 8 课时 | 960 | 4 课时 | 1280 | 6 课时 | 1080 |
| 8 课时 | 1000 | 5 课时 | 495 | 7 课时 | 700 |
| 8 课时 | 1280 | 5 课时 | 600 | 7 课时 | 770 |
| 10 课时 | 1200 | 8 课时 | 800 | 8 课时 | 1080 |
| 12 课时 | 1680 | 10 课时 | 1580 | 8 课时 | 1112 |
| 12 课时 | 3360 | 12 课时 | 1560 | 10 课时 | 1500 |
| 20 课时 | 2400 | 20 课时 | 2200 | 12 课时 | 1620 |

资料来源：L 健身房 APP 资料整理

表 4.11 展示了超级猩猩的主流训练营课程及价格，相较 L 健身房的训练营课程，超级猩猩对训练营课程进行了统一管理，具体体现在课程名称，课时数，课程价格统一管理，除了 SUPER 连连看课程（两节不同类型训练营连上）由于

教练级别不同有区别定价之外，其他课程的课时数，价格都是一样的，用户要做的只是时间，门店，教练的选择。另外超级猩猩的训练营最多的只有 12 课时，以 2-6 课时的短周期课程为主，相较长周期课程更容易让用户做出购买决定。在定价策略上超级猩猩采用了非整数定价法，定价方式比 L 健身房更合理。

表 4.11 超级猩猩主流训练营课程及价格

| SUPER 连连看 | 价格 | 小班减脂训练营 | 价格 | 脂肪终结者训练营 | 价格 | 搏击训练营 | 价格 |
|-----------|-----|---------|------|----------|------|-------|-----|
| 2 课时 | 135 | 6 课时 | 1199 | 6 课时 | 1299 | 2 课时 | 399 |
| 2 课时 | 155 | 8 课时 | 1588 | 12 课时 | 2499 | 4 课时 | 699 |

资料来源：超级猩猩公众号资料整理

很多训练营人数不满 3-5 人开不出班，一部分是因为课程体系，课时及价格杂乱，定价方式等问题让用户茫然不知如何选择，另外训练营的课程介绍，教练介绍简单粗糙，对用户产生不了吸引作用。报名的用户多是一些参加过教练团课，对教练及课程有一定了解和认可且能接受再额外支付费用的会员，如果没有上过对应教练的团课，难以通过页面介绍吸引他们进行购买。L 健身房在不同课时的上课内容，训练节奏，预期效果也并没有相关说明和呈现，报名结果不尽人意也是情理之中。

4.2.4 初级教练占比高流动性大

L 健身房教练来源主要有两种方式，其一是社会招聘，即招募有一定从业经验或相关证书的教练，通过面试和体能考核即可与教练签约并进行定级，其二是通过 L 健身房研训中心进行学员招募，学员付费九千元参加为期 1 个月的 L 健身房教练培训，考核通过获得 L 健身房颁发的教练资格证可在 L 健身房平台上架，成为签约教练。

私教定级在初期是根据教练的证书数量，含金量，从业经验进行评定，上课之后根据服务分，专业分，运营分综合进行级别升降。在 L 健身房 APP 随机搜索了 202 位私教，并对其等级及数量占比进行了统计，见表 4.12。P1 等级的私教人数最多，占比高达 46.5%；P1 和 P2 等级总计占比 70.3%；高等级教练占比较少，P4 和 P5 总计占比 16.3%。可见 L 健身房的私教大多是初级阶段教练，经验，证书数量及含金量优势不明显，高级教练相对缺乏。

表 4.12 L 健身房私教数量及等级占比

| | 人数 | 占比 |
|----|----|-------|
| P1 | 94 | 46.5% |
| P2 | 48 | 23.8% |
| P3 | 27 | 13.4% |
| P4 | 20 | 9.9% |
| P5 | 13 | 6.4% |

数据来源:根据 L 健身房 APP 统计整理

按照私教在 L 健身房的上课数量进行了人数及占比统计, 见表 4.13。在 L 健身房对外发布的教练招募宣传中提到“一天 3 节课, 月收入轻松过万”, 如果按照一天 3 节课, 一个月上课 22 天计算, 一个月的上课数量约为 66 节, 推出相应课时的累计周期, 即私教在 L 健身房的大概任职上架周期。由表中统计可以看出, 上课数量在 500 课时以下, 即加入 L 健身房一年及以内的教练占比为 33.6%, 在 15 个月以内的教练占比为 46.8%, 可见 L 健身房的教练流动性还是比较大的。

表 4.13L 健身房私教上课课时数占比

| | 人数 | 占比 | L 任职周期 |
|-----------|----|-------|----------|
| 5000 课时以上 | 22 | 11.4% | 75 个月以上 |
| 3000 课时以上 | 23 | 9.6% | 45-75 个月 |
| 2000 课时以上 | 32 | 15.0% | 30-45 个月 |
| 1000 课时以上 | 33 | 17.4% | 15-30 个月 |
| 500 课时以上 | 27 | 13.2% | 8-15 个月 |
| 200 课时以上 | 27 | 13.2% | 3-8 个月 |
| 200 课时以下 | 38 | 20.4% | 1-3 个月 |

数据来源:根据 L 健身房 APP 统计整理

随着 L 健身房门店的不断增加, 加上教练的流失, 对教练的需求与日俱增。故在选用教练时主要审核教练的证书资质和进行体能考核, 较少对教练进行背景调查, 教练的过往工作表现调查等工作, 尤其是一些原本非从事教练工作的。对教练的职业价值观, 沟通能力, 学习能力没有进行较好把控。新教练在教学能力和经验上存在不足, 部分教练的职业素质不高或沟通服务能力不足, 造成教练水平参差不齐, 影响 L 健身房品牌和用户体验。在对教练的专业分和服务分评价时, 满分均为 5 分, 一些教练专业分只有 4 分, 一些教练服务分不到 4 分。一些

新教练通过体能体测考核，但在沟通能力，服务意识的经验和训练较少，虽然受过一些简单培训，但后期在门店缺少及时的指导纠正，能力提升较慢，遇到工作压力和疑难问题如果店长没有相关经验和敏锐度，只能自我摸索或靠个人主观能动寻求解决，由此不仅收入较低加上没有底薪保障，基本的生活需求难以满足，也造成了对公司归属感和认同感低的不良状况。

4.2.5 门店环境及服务水平不一

L 健身房门店面积通常在 300 m²左右，门店布局有团课教室，健身区域，储物柜，更衣室，接待区。一家门店一般安装 1 间教室，3 个更衣室，6 台跑步机，2 台椭圆机，其他固定器械和自由力量器械。根据问卷调查及用户评价晚上 6 点以后是锻炼高峰期，以上各个区域经常出现排队现象，甚至与私教课程抢器械的情况，一家门店平均在店锻炼人数为 150-200 人，遇到锻炼高峰，加上门店面积比较小，会出现空气不流通，异味严重的反馈，会员充满抱怨，健身体验感不佳。

L 健身房的门店环境及服务主要由店长负责，一些门店往往只做部分卫生清洁，如地板的清洁和垃圾的清理等表面卫生，如储物柜，健身器械设备却没有相应的清洁标准和要求，一些门店的团课器械如瑜伽垫，杠铃片全靠会员自己清洁，大众点评里的差评及 APP 门店评价绝大多数是关于环境脏乱和服务方面的差评。门店卫生环境的清洁和设备摆放是否达到要求，主要看门店合伙人是否有精力查看，没有相应的负责人员进行抽查，也无法进行远程查看。

L 健身房健身主打一个无推销模式，不像传统健身房推销过重，如果不通过推销来让客户购买，就对服务提出更高要求。但通过实际探访及会员调查发现，一个店长负责 1-2 家门店，店长的工作重心在于对体验用户进行会员转化，运营老会员，吸引老会员健身或续卡以完成业绩指标，在服务方面主打一个自助服务或轻服务，各门店没有统一的服务标准。新用户进入门店后，如何扫码上课，各个功能区域位置指引，如何使用健身器械，需要准备哪些上课设备，各店长按照自己的意愿或经验进行接待，没有相关标准或要求。如何让会员遵守门店健身规则，如何劝阻会员的一些不良行为，如何跟会员沟通解决停卡，退卡等事宜，如何应对会员的投诉及不满，一些门店店长没有受过专门的培训或指导，过多依赖

店长自身素质和能力，由此造成矛盾升级，客户不满，流失的情况，影响了 L 健身房的口碑。

4.3 L 健身房营销问题成因分析

4.3.1 团课成本控制及自研课程打磨不足

团课是为会员免费提供的产品，即用户在会员期内可免费且没有数量限制，门店限制参加团课，属于支出项目，需要从收取的会员卡费用中支付团课教练课时费，根据教练等级及课程类型不同一般每课时需要支付给教练 150-250 元。团课并不直接创造营收，但根据问卷调查 47.6% 的会员选择 L 健身房是因为其团课产品，可见团课的质量及满意度可以比较大程度影响会员是否续购会员卡，因此每家门店的团课安排数量及课程类型，一方面需要门店店长充分了解会员的健身偏好，对团课的需求和反馈，另一方面需要把控成本，团课数量的设置，团课类型及不同等级教练的安排，并与团课运营部门做好密切沟通，既要保障会员的团课满意度，又要保障团课人数最大化，让投入产出比最大化。店长及团课运营如果忽略上述因素或不能做好相关平衡，课程设置教练安排不合理，都会影响会员对团课的满意度，进而影响后期的续卡率。每个门店会结合自身会员情况，从不同的利益角度考虑，店长的经营管理能力也不同，结合就会出现不同门店团课数量差别较大的情况。

L 健身房热门的团课均为莱美，尊巴国际品牌授权的课程，这些课程的市场影响力较大，受到用户的普遍认可和欢迎。培训师需要考取相应的资格证，并每年支付相应的费用才能获得授课权，相关健身房也需要支付版权使用费，因此成本费用会比较高。L 健身房出于成本控制及稳定的供应链体系打造自研团课，自研团队多为团课培训师，他们在团课教练培训上有丰富的经验，但在课程研发上无论是团队人员数量，研发能力，还是相关经验都是明显不足的，课程打磨时间短，同时对课程没有进行过多宣传和包装，导致课程的知名度也比较低。自研课程的授课教练不需要资格证书，只要内部培训师考核通过即可上课，跟热门课程的教练水平能力有一定的差距，另外，自研课程由于只在 L 健身房中授课，受众群体相对较小，传播范围也比较小，会员对课程的体验反馈收集的信息不多，

导致课程的更新优化较慢。自研课程本身的质量与授课教练的水平差距，加上与热门课程的对比，导致自研课程的受欢迎程度较弱。

对团课教练在体力，形象，上课带动等各方面要求比较高，一般多为年轻教练，对团课教练的需求一直处于供少于求的状态，为了增加团课数量，就出现了根据教练的特长因人开课的情况，如各种舞蹈类课程，这些课程没有相对完整的课程体系，课程标准不足，对教练的个人能力提出很高的要求，如果教练的专业度不高或授课态度有问题，都会影响会员的满意度。

L 健身房发展至今已有 8 年时间，过去几年的小白健身会员已经被培养成有一定经验的健身人士，对健身专业度的要求随之提升，健身公司都在费尽心思挖掘优秀的团课教练，进行优质团课的引进，L 健身房如何满足新老会员的需求，如何在激烈的竞争中占有更高的市场份额，需要在团课产品上做深度打磨和改造，打造其特色优势。

4.3.2 产品统一促销忽略私教产品特点

L 健身房的发展目标是 5 年内发展万家门店，万家门店的实现需要大量的合伙人加入，合伙人加入的理由是看到门店的盈利数据，而科学的促销可以拉动门店业绩的提升。L 健身房每年 528 周年庆，双十一购物节后会对外发布促销数据，其目的一方面是扩大品牌影响力，吸引更多健身用户，另一方面是吸引更多合伙人加入，做大规模。因此每年会在不同的时间段进行不同主题的促销以吸引用户的关注和购买。但私教课程除了在统一的大型促销活动之外，每个月还有相应的促销活动，且日常促销与大型促销在主推课时的促销力度上相差无几，促销缺少了时效性和稀缺性，对用户产生不了推动刺激作用，反而降低了在用户心中的课程价值。

在具体促销上，L 健身房每年数次的大型促销活动中包括了对季度，年度会员卡，私教课程，训练营课程的统一整合促销。通过打折，满减等促销方式开展高频次促销。如同淘宝，京东，拼多多电商平台的大多产品特点是低价值，易耗性，高受众，低服务，价格折扣促销可以较好的拉动月度会员卡，季度会员卡等价格相对较低的产品，而私教产品的价格比会员卡价格要高出很多，用户的决策

成本和进入门槛更高，只是以价格促销吸引用户对私教产品会较为单一，力度较弱。一些小白用户对是否有必要购买私教，私教的价值缺乏了解，私教意识和观念需要培养，而非小白私教用户更注重教练的专业度，服务水准，授课环境和健身效果，更强调服务的过程，促销活动不是其主要决定因素，如同一些高端商品的促销，不是以打折满减的货币促销形式，跟会员卡一样做简单的打折满减促销，忽略私教产品自身的特点及私教用户的关注点，不仅促销的效果和目标会打折，私教的高端属性也随之打折。

另外电商平台的双十一购物节的影响力已在逐渐减弱中，对消费者的购买刺激也在逐渐降低，甚至还会出现先涨价再降价的欺骗行为，让人们对促销的信任度，好感度也由此降低。L 健身房的促销方式已经运行了几年，业绩增长更多是来自于门店数量的增加和会员数量的扩大，单看促销的作用价值需要对单个门店的业绩进行对比。但如果一直延续单一的促销方式，结果大概率会像双十一的影响一样，呈下降趋势。

4.3.3 训练营课程缺乏统一管理

L 健身房对训练营课程的定位是商家即教练自营课程，L 健身房只提供上架的平台和上课的教室，其他都由教练自定。但教练提供的课程和服务不同于消费品的商家，消费品用户关注于产品质量，价格，无质量问题基本不涉及服务，消费品虽然品牌繁多，但功能实质差异不大，消费者容易做出区分和判断。对于名目繁多的训练营课程，一些用户本身就缺乏对健身，对课程的了解，在是否有必要购买训练营课程，如何选择训练营课程方面缺乏基础判断能力，除了有较强的号召力或有一定粉丝用户的教练能开出训练营之外，其他教练因为种种原因以失败告终。

L 健身房平台对训练营课程缺少统一的管理，如课程类目，课程名称，课程数设置，课程周期，课程定价等都交给了教练自身，缺乏对教练提供开课相应的建议及辅导。L 健身房团课教练较多是初级教练，仅仅拥有内部课程的上课资质，在授课资质及能力上尚有待提升，更不用说自己设计课时，课程周期，课程内容，定价这些有一定专业性的产品设计工作。

L 健身房门店的销售收入中会员卡销售收入占比为 40%，私教收入占比 50%，训练营收入占比为 10%。门店主要的营收来自于会员卡收入和私教收入，训练营收入占比较小，管理层对训练营的重视程度还不够，倾注的各种资源也相对较少，健身房产品种类本就有限，每个产品都应该做好最大化产出，训练营产品是 L 健身房的一个价值洼地，对其进行科学的管理经营可为 L 健身房带来新的营收增长。

4.3.4 教练培养管理制度不完善

目前 L 健身房教练的来源很大一部分是自主培养，即通过 L 健身房教练研训中心对社会人士进行招生培训，研训中心共计开班已达上千期，每个月有约 30-50 位私教及团课教练通过考核后进行公示上架。整个培训周期短，任务重加上培训制度尚不完善，短期来看教练培训就像考驾照，获得相应资格证书即可带学员授课，但这些教练只是获得了上路的资格，缺乏科学系统的健身学科支撑，教练本身职业技能和沟通能力还有极大的提升完善空间。

在《L 健身房教练合作协议》中写到：双方确认，双方为合作关系，乙方（教练）非甲方（L 健身房）雇员，双方不存在劳动或劳务关系。门店为了让教练有更多接触会员进行转化的机会，对教练有一定的驻店时长要求，在驻店期间，教练需要进行场地服务，场地服务除了对会员进行动作指导之外，还会让教练进行器械整理，卫生清理等其他工作，驻店及做一些跟教练本身工作无关的场地服务让一些教练觉得这已超出合作关系的范畴，属于雇佣关系，却没有提供雇佣的基本薪资，一些教练也会由此流失。

另外 L 健身房没有对资深优秀的教练实施相关激励措施带教新教练或能力不足的教练，如企业里常设的师徒带教制，新老教练的工作成就感不足，虽然 L 健身房会提供内训课程，但较多内训课程是针对业绩优秀的教练，每个月的区域私教例会以下达指标为主，教练在日常服务中遇到的一些问题需要及时的纠正和解决，遇到一些情绪压力需要及时疏导沟通，这些私教经理不能第一时间观察到，教练更多依靠自身或身边教练，店长的责任和能力进行成长。

L 健身房为教练规划了六种职业成长路径，分别包括高收入、培训师、做管

理、做课程研发、做网红和成为门店合伙人，但大部分教练的需求还停留在收入的保障和提高上，靠六种职业成长路径对教练进行激励对大部分教练来说是遥远的，而且其他健身公司也可以提供类似的发展路径。在得到 L 健身房的培养支持之前，教练先需要能够留存下来，能够完成更高星级的评定，更高星级的评定离不开售卖的课时金额、服务满意度和课程消耗数量，这个过程需要对教练有更完善的带教管理机制。

4.3.5 服务管理监督及培训不足

L 健身房在布局的城市会先开出一些直营门店，做成样板来吸引合伙人加盟，通过门店加盟实现规模的快速扩张。以开店比较早的杭州，上海为例，杭州 64%为合伙门店，上海 67%为合伙门店，2018 年后发展的城市的合伙比例高于上海和杭州。合伙人需要投入 150 万的资金，其中加盟费 30 万，保证金 20 万，剩下 100 万用于门店租赁、装修和健身器材购买，这个成本对门店面积和设备设施都有了更多限制和要求。按照 L 健身房对外招商表示一般 2 年回本，以上海门店为例，一个月门店运营成本加上店长工资共计约 5 万元，那么平均每个月的营收至少不能少于 10 万才可能在 2 年内回本。L 健身房通过低价月卡制吸引会员加入，需要每个月大约新增 240 个新会员数量才能完成这个营收金额，人多面积小设备少出现拥挤排队在所难免。

门店的线上引流，教练分配，经营数据由平台进行调配和管理，会员到门店的产品服务体验和业绩指标由各门店进行承接完成。合伙门店和直营门店偏重的方向会有不同，一些合伙门店更关注业绩产出，重视用户运营和促销，忽略门店环境及服务。门店除了按照统一的要求进行装修和设施设备安装之外，对门店店长有统一的每日 SOP，如卫生清洁，设备检查整理，团课私教课程预约查看，会员运营管理等，但各门店的执行落实情况如环境卫生，设备设施的整理，会员接待，问题沟通解决方式等没有专人进行监督和检查，门店的环境及服务情况反馈主要来自于会员在 L 健身房 APP 及大众点评上的评价，对于用户在 APP 上关于门店设施，环境，服务等的评价和问题反馈是由门店店长进行回复，L 健身房并无其他工作人员进行跟进，关注相关问题及改善情况，造成了各门店服务标准不

一，感受度和满意度不同的情况。

另外，L 健身房店长来自各行各业，背景和经验值各有不同，新入职店长会在区域内接受店长每日 SOP 的培训，主要就每日工作流程进行培训，但是对店长软实力方面的培训相对缺乏，如沟通能力，协调能力，责任意识等。一些店长的服务是冷冰冰没有温度的，一些店长是“自来熟”会主动发现并解决会员的问题，店长平时的工作应对缺少及时指导和纠正，在店长的服务意识和能力培养上还需要加强。

第5章 L健身房营销策略优化方案设计

5.1 L健身房优化的目标和原则

鉴于前文对L健身房在营销方面存在的问题及原因分析，结合目前L健身房所处的竞争市场环境，在STP及7P营销理论指导下，为其制定有针对性的优化方案。

5.1.1 优化的目标

随着疫情结束后经济发展的逐渐回暖，体育产业政策的进一步落地，2023年杭州亚运会的开幕，新一轮体育经济蓄势待发。加上新模式健身公司的不断加入和现有健身公司的发展和壮大，L健身房将面临更加激烈的市场环境，综上对L健身房营销方案的优化目标定为：拓展新用户，提高品牌知名度；服务老用户，提高用户续购率和忠诚度；提高门店运营管理效率，实现长期盈利。

5.1.2 优化的原则

为了更加科学有效地实现优化目标，实施优化方案遵循系统性和可行性原则：

(1) 系统性：既考虑L健身房自身的商业模式和优劣势条件，又兼顾所处的健身行业竞争市场环境和所面临的政治、经济、社会和技术环境，从健身用户需求出发，以满足客户需求为第一导向。

(2) 可行性：确保优化方案在人力、资金、技术等方面是可实施的，具体执行内容对相关人员是可落地的，有目标，有计划，有步骤的逐层推进实行，并对执行结果进行验证。

5.2 L健身房目标市场策略

5.2.1 市场细分

依据市场细分理论对L健身房市场细分情况如下：

(1) 地理细分，L健身房已在全国23个一二线城市设有门店，门店数量最多的集中在北上杭深四个城市，门店数量超百家，其次是各省省会或直辖市，全国一千多家门店分布在经济较发达地区。根据2022年全国城市GDP排名及城市常住人口数量及年龄统计，L健身房还可以发展一些城市如泉州，南通，常州，

烟台，徐州，温州，厦门，沈阳，大连。具体门店选址集中在社区，商圈，办公楼等人流量大的区域，根据 L 健身房已有的城市门店网络规划数据结合线下调研，确定周边区域的小区数量，购物中心数量或商务楼数量，人口数量及年龄层次，以匹配合理占优的门店位置。

(2) 性别细分，女性会员占比 55%，男女比例差别不大，都是 L 健身房的主要用户群体，但男女健身目的偏重不同，健身偏好不同，男性倾向器械训练，注重增肌，会注重器械训练区的健身体验，如健身器材的完备，使用感受等；女性倾向有氧训练，注重减脂塑形，需要在团课体验，教练指导等方面加强。

(3) 年龄细分，L 健身房的客户群体主要以中青年为主，40 岁以下人群占比为 90.6%。青年人群活力十足，追求新鲜事物，较喜欢动感十足的氛围及课程，需要提高科技化，智能化，产品需要经常更新以满足他们的新鲜感；中年人群较注重减肥养生，更加注重服务感受，需要在环境、服务、课程安排等方面做好细节。

(4) 会员细分，会员分为初级健身会员和中级及以上健身会员，初级健身会员是指健身时间在一年以内，对健身的知识，器械等方面接触了解不多，需要有专人进行指导使用健身器械；中级及以上健身会员，是指有掌握了一定的健身知识和经验，不需要有专人进行指导的会员。初级健身会员的课程难度不能太高，需要进行知识普及和器械指导，并做好服务追踪便于能坚持下来；中级会员注重健身环境，器械的专业度，健身服务，需要在产品上更有针对性。

(5) 其他细分：根据调研问卷增肌、塑形、减脂、减压是大部分会员的健身目的，课程和教练的训练方向会依据会员的健身目的进行设置，健身时间上大部分会员是下班后进行健身，也有部分人员是在早上或深夜进行健身，对特殊健身时间人群的健身安全，需求满足需要做好保障。

5.2.2 目标市场选择

通过对 L 健身房市场进行细分，结合 L 健身房自身优势和目标客户画像，L 健身房可以将一二线城市中青年群体做为其目标市场。具体而言，一二线城市经济相对发达，人们的支付能力更高，健身意识比较强；另外一二线城市地理区域

相对较大，人口基数大，容易形成门店的规模效应，便于取得用户信任和满足用户在不同门店和不同城市健身的便捷性；最后中青年群体是网络重度用户，对网络的信息接收能力强，L健身房有互联网运营的优势，通过微信，抖音，微博，小红书等新媒体的运营，内容涵盖健身知识，动作指导，直播带练，促销活动等宣传推广自身品牌，吸引中青年群体的体验和转化。

5.2.3 目标市场定位

根据市场定位理论结合L健身房的发展现状，将其市场定位于“大众健身品牌”。首先L健身房提供的是综合健身产品和服务，包括健身器械，团课，训练营及私教课程，可以满足大众的健身需要，其次可以针对不同健身水平的人员，初级小白健身用户和中级有经验的健身用户，都有相应的健身产品与之匹配，最后是家门口或者公司附近的健身房，距离和可达性是用户选择健身俱乐部时考虑的关键因素，¹可以走着去的健身房，提供距离的便利性，也容易在人流量大的区域最大化进行用户吸引和召集，形成大众健身定位。

在差异化方面，24小时健身，月卡制，无推销，一公里健身圈都是在最大规模地让大众加入到L健身房，除此之外，重点打造高质量免费团课进行差异化定位。具体而言，团课是L健身房的引流产品，团课以氛围感强，教练带练，群体活动优势吸引很多用户加入。L健身房需要打磨自研课程，培养知名团课教练，提高团课及教练的课程品质及知名度，另外通过免费团课无限上，突出性价比极高的定位。在私教方面，打造短课时的差异化，通过短周期私教课程降低支付总价，降低用户决策成本，让更多人群能参与体验。在健身俱乐部的营销策略中，提供最高质量的服务应该是最重要的。²由于L健身房是无推销模式，可以在服务上突出差异化，提高教练及店长服务意识，优化服务流程，提高服务水准，优化服务反馈评价等方面来提供优质高效的服务。

5.3 L健身房营销策略改进方案

5.3.1 包装打造自研团课提高吸引力

¹ Swaid SA,Khanfar NM,Loudon D.Developing a Competitive Marketing Strategy: The Case of a Complete Fitness Gym[J].Competition Forum.2019:260-261.

² Szumilewicz A.Multiple Influences Affecting the Women's Choice of a Fitness Club[J].Baltic Journal of Health & Physical Activity.2011:55-64.

针对团课的安排及吸引力不足等问题和原因，对团课的优化方案如下：按照课程种类将课程分为以下四大类，见表 5.1。在塑形和减脂类课程中增加一些男性用户可以较多参与的课程，提高课程的丰富度，如力量循环课程，力行兼备课程，深燃划船课程，高能力量挑战等课程。结合各类课程的特点和场地面积，提高热门课程的体验感，对课程人数进行了重新限定。门店每个月对会员进行团课调研，依据上个月的团课反馈及门店运营数据，会员团课行为数据对门店团课的数量及种类进行科学合理化设置。

表 5.1 团课分类及人数和方向要求

| 按照团课种类 | 人数限定 | 课程方向 |
|--------|------|-----------------------|
| 舞蹈类 | 15 人 | 自研课程 统一标准和内容 加强课程质量监管 |
| 瑜伽类 | 12 人 | 自研课程 统一标准和内容 加强课程质量监管 |
| 减脂类 | 15 人 | 引进课程或自研优化 |
| 塑形类 | 12 人 | 引进课程或自研优化 |

资料来源：根据资料整理

设置完善自研课程体系，加强与用户的课程沟通与信息反馈，如通过课程评价，课程建议等收集会员课程反馈信息，并对提交反馈的用户给与乐币奖励；教练在授课前与授课后加强与会员的面对面或微信沟通，了解会员的课程反馈；课程开发团队深入门店授课现场，观察教练及会员的上课情况，每周与教练就课程安排，上课反馈等情况进行会议沟通，对课程进行更快速的优化，对教练进行更及时的指导。对舞蹈及瑜伽类课程，由课程研发团队统一进行课程整编，设置课程名称，课程内容，课程难度及节奏，让课程更加标准化。打造课程明星教练，对团课教练进行宣传，提高教练的知名度，由明星教练在门店及抖音，微博等新媒体账号进行课程的推广带教，提高课程知名度和影响力，逐渐由团课教练在门店中推广授课。与其他健身公司开展合作，充分利用各自的资源优势，合力开发课程。

将课程难度主要设置为初中阶课程，中高级的课程给到训练营课程，在团课的有形展示上，增加详细的课程介绍，如课程内容、难度等级、训练强度、训练功能、针对性人群、相关效果，建议每周上课频次等，让学员能找到真正适合自

己的课程。增加自研课程人员背景，课程特色以突出自研课程的专业性及特点。团课教练介绍包括资格认证，背景介绍，风格介绍，也可以发布一些教练的视频，增加对教练的了解，便于上课的投入性更快，也有利于教练圈粉，增加用户黏性。对一些心肺功能要求较高或课程有特别要求或限制的课程，增设提醒板块，避免课程资源浪费，保障学员健身安全。

5.3.2 整合优化私教课程促销

结合 L 健身房的用户特点，在 APP，公众号及其他运营平台通过短视频形式进行私教的功能和价值宣传，展示私教的资质背景，授课流程，服务要求等。提供相关学员案例，展示选择私教的原因，授课感受，评价效果等，以此增加大众对私教课程的了解和认知，摒除一些旧有观念及降低对私教的相关顾虑。

对于小白或持有一定担心顾虑的用户，设置私教课程短课时促销，如一周 2 练，一周 3 练的课时包，用户可以少课时少周期进行课程购买，降低私教入门门槛，让更多用户体验加入私教课程，扩大受众群体，增进对私教课程的熟悉，感受循序渐进的专业指导效果。

针对有一定私教经验的用户，促进其对多课时包的购买，结合 L 健身房平台级促销活动，大型促销频率调整为 1 年 4 次，并进行促销定级，具体促销方式如表 5.2。5 月，11 月为 S 级促销，即多部门合力将多项资源进行整合的营销活动，特点：流量大，活动力度大，全年营销爆点的促销活动，促销产品主打年卡及私教课程。私教课程主打大课时包，30-80 课时为主，活动以老用户为主要对象，这部分用户对价格敏感度低，所以不进行价格满减，进行课时赠送促销。3 月，8 月为 A 级促销，活动流量不如 S 级，促销主打季卡和私教课程，私教课程主打中课时包，10-30 课时为主，以新用户为主要促销对象，对价格相对敏感，故进行价格优惠促销。4 次私教促销均进行不同价值实物赠品的赠送，与其他相关知名品牌联盟进行实物定制，如合作定制运动包，运动衣，运动袜，运动水壶，运动耳机，手环等，且只对私教用户赠送，让他们感受到在 L 健身房的独有性和受重视关怀程度，提高 L 健身房的私教品牌价值。

表 5.2 L 健身房年度促销规划

| | 3月女神节 | 5月周年庆 | 8月健身节 | 11月购物节 |
|---------|--|--|--|--|
| 促销周期 | 10天 | 15天 | 10天 | 15天 |
| 促销产品 | 季卡 | 年卡 | 季卡 | 年卡 |
| | 私教 | 私教 | 私教 | 私教 |
| 会员卡促销形式 | 季卡 88 折 | 年卡 79 折 | 季卡 88 折 | 年卡 79 折 |
| 私教促销形式 | 满 10 减 200 满 20 减 400 满 30 减 600 实物赠品 | 买 30 送 3 买 50 送 5 买 80 送 8 实物赠品 | 满 10 减 200 满 20 减 400 满 30 减 600 实物赠品 | 买 30 送 3 买 50 送 5 买 80 送 8 实物赠品 |

资料来源：根据资料整理

另外提高促销的多样性和趣味性，用户每次出席私教课程均可获得 50 乐币激励，乐币后续可兑换优惠券或在 APP 购物商城进行使用。在大型促销活动期间可以开展与私教互动玩游戏，围绕健身知识，智力闯关，与私教的故事等进行互动，对用户进行实物，乐币，优惠券，会员卡等的奖励，提高用户参与度和促销的娱乐性。

5.3.3 统一打造管理训练营课程

首先对训练营的目标人群进行定位：有团课经验的会员，希望人数少，更舒适的空间和更细致服务的人群；其次制定不同训练营的训练目标和价值，如 3 个月陪伴式教学服务完成瘦身。由于目前训练营的参与用户不多，训练营课程的设置先以吸引用户参与体验为主要目的，通过门店海报，会员微信群推广和 APP 醒目按钮宣传提高训练营的曝光度，通过低价 19.9 让用户先参与到训练营体验课中，通过上课效果和体验让用户认可训练营，体会到比团课的更高价值和效果，进而进行正式课的转化，在训练营的课程种类及课时设置上先以收敛为主，降低用户的选择迷茫。

课程设置上对训练营进行统一管理，具体体现在统一课程种类，课时数量，统一定价。训练营的课程类目除了引进莱美，尊巴等国际知名的课程体系之外，

将自研课程中受欢迎的课程进行升级改造，打造知名课程 IP。与其他课程研发公司进行合作开发课程，提高课程知名度。训练营的开课教练只能 P3 及以上教练才能开具训练营课程，课程难度在中高阶，在课程定价上采用了竞争对手定价法及尾数定价法，用户可以先少量课时购买，降低买入门门槛，扩大训练营用户基数，待让更多用户接受训练营后再做课程的进一步种类扩充，详见表 5.3。

表 5.3 L 健身房训练营课程分类及定价

| 课程名称 | 课时 | 单课时时长 | 人数 | 定价 |
|---------|------|-------|-------|-------|
| 尊巴热舞训练营 | 2 课时 | 60min | 2-6 人 | 299/人 |
| | 6 课时 | 60min | 2-6 人 | 899/人 |
| 瑜伽训练营 | 2 课时 | 60min | 2-6 人 | 299/人 |
| | 6 课时 | 60min | 2-6 人 | 899/人 |
| 塑形训练营 | 2 课时 | 60min | 2-6 人 | 299/人 |
| | 6 课时 | 60min | 2-6 人 | 899/人 |
| 减脂训练营 | 2 课时 | 60min | 2-6 人 | 299/人 |
| | 6 课时 | 60min | 2-6 人 | 899/人 |

资料来源：根据资料整理

口碑是吸引会员的最有影响力的方法，健身公司应将精力集中在提供最佳服务质量上。¹训练营服务上，为会员提供上课时间提醒，注意事项提醒，课后的练习，饮食，睡眠等指导，主要通过微信群由团课小助手及授课教练进行相关服务。教练需要事先了解每个会员的身体素质情况和训练目标，为每个学员制定课程计划，在授课时除了带练指导纠正之外，需要做课程的讲解，动作要领及注意点，让学员掌握日常训练的重要常识。就每个会员的上课表现，动作规范指导，效果变化等与会员进行同步，让会员感受到更细致，更专业的服务，培养与会员的“友谊”。后续利用训练营数据和用户反馈，更新课程类型和迭代课程内容。

5.3.4 优化教练培养管理体系

(1) 加强对各级别教练的培训，明确教练的培训目标为“应用型专业人才”，

¹Vuckovic V,Cuk I,Duric S.Purchase Channels and Motivation for Exercise in the Slovenian Population: Customer Behavior as a Guarantee of Fitness Center Sustainability[J].Behavioral Sciences (2076-328X).2023:10-11.

从培训内容上设置专业知识技能，服务与指导能力，沟通学习能力，职业价值观四个维度对教练进行全方位提升；课程内容上增加教练职业规划、沟通与协调、影响力、口才与演讲、团队协作等课程；培训方式上采取案例教学法、情境模拟演练、小组讨论的方式进行，而不是单一地由培训师进行输入式教学；培训周期上增加新教练培训时长，老教练进行短期集中式培训；培训效果上建立评估体系，专业知识上进行笔试或口试，技能板块采用模拟演练或案例分析进行评估，后期带教跟踪测评，职业观和沟通学习能力通过自我评估和用户评价进行评估；培训出席上做积分制，后续教练的六种成长路径，需要达到相应的积分要求和考核成绩要求。

(2) 建立教练带教机制，发挥老教练的主观能动性。为新教练安排优秀的教练师傅，设置师徒制，明确师傅的责任，带教内容，带教目标，并给与师傅一定的带教经济补贴，如前 1-6 个月徒弟教练课时分成的 1-5%。在 L 健身房 APP 教练介绍上增加师傅标志，提高师傅的荣誉感和成就感，季度及年度嘉奖除了业绩奖和服务奖外增设教练园丁奖，增强对教练的带教激励。

(3) 与体育专业类高校合作，引进具有较高学历的体育相关专业毕业生，增强教练专业度；在教练的聘用上加强职业素质的甄别和筛选，建立教练数据库，并对一些问题教练设置红色警示或黑名单；加强教练之间的交流合作，定期举办业务交流分享会，团建活动，增加教练团队的核心凝聚力。

5.3.5 完善加强门店服务监督及培训机制

门店店长肩负门店的卫生环境、会员运营管理、业绩指标等任务，对店长的考核主要是业绩指标，出于门店成本的考虑，在统一服务标准，提高服务质量和服务质量上可以考虑：

(1) 建立细化服务的标准流程，如新客户到店体验的服务流程、门店日常服务标准、门店卫生环境标准、微信运营服务标准流程等，店长需要每日做好相关记录，拍照或视频上传后台系统，便于远程检查监督。

(2) 为了保障门店的服务质量和用户口碑，保障服务及管理的标准统一性，需要安排相关督查小组对问题门店实地检查，也可以安排客服进行回访，并设置

扣罚标准，以加强对门店的管理要求。

(3) 录制相关的服务视频并在门店电视屏上播放，让会员能有一个基本的信息了解和预期，如门店管理规定，卫生间位置、空调灯具调试、卫生的清洁标准、晚间健身注意事项、设备问题反馈、店长联系方式、投诉微信等。

(4) 对店长的考评除了业绩指标之外，门店的卫生，环境，店长服务等评价也纳入考核范围，每个月或季度评选店长服务之星，门店环境之星以此提高用户满意度。并由服务之星店长进行分享答疑，区域内定期组织案例分析学习，加强店长之间的交流，帮助店长提高沟通协调及服务能力。对一些能力较弱的店长采取一对一现场跟进辅导，帮助其提升。

L 健身房由于门店自身条件限制因素影响健身体验，一方面对店长加强沟通培训，做好高峰期的会员引导，比如让会员可以先在休息区进行休息，赠送一些健身饮料等，另外设置门店高峰期提醒，对会员做好预期管理，最后可以通过分时段会员卡和在线健身缓解门店拥挤问题，具体而言，制定 23 点以后到次日 12 点前非高峰期时段会员卡，即 12 点后-23 点之间的时段不能使用，价格是常规会员卡的 7 折，引导一些特殊时间段用户错峰健身，将会员进行一定程度的分散；通过教练直播带教形式用户可选择居家健身，在家参与团课训练，对于在家参与团课的会员给与一些健身工具的赠送和完成团课后的乐币激励，赠送的乐币金额是在门店完成团课激励的 10 倍，为用户起到一定的安慰补偿作用。

第6章 L 健身房营销策略优化方案实施保障

6.1 组织保障

L 健身房是一家融合了互联网，零售，健身行业人才的互联网健身公司，又是一家 80%+ 员工为 90 后的年轻化公司，门店及人员分布在全国二十几个城市，上千家门店中，教练与合伙人与其都是合伙关系，在营销策略的优化上首先需要在组织上进行有力保障。具体体现在：

(1) 强化统一的文化价值观

让每个人平等享有运动健康的资源和权利是 L 健身房的文化价值观，L 健身房通过 24 小时，一公里健身圈，月付制帮助更多人养成运动习惯，让更多人从运动中受益。L 健身房的合伙人模式开放之后，很多合伙人是冲着开店赚钱的目的而来，在赚钱的过程中会发生一些价值观的歪曲，做一些有违规定的举动，或依然固化之前经营健身房的思路，如强推销等。L 健身房在挑选合伙人加入时，除了考察合伙人的开店硬实力之外，需要强调输出 L 健身房的价值主张，传递 L 健身房赚的是用户来健身的钱，而不是不来健身的钱，传递不推销的理念，只有坚持统一价值观，方向一致，合伙人才能赚钱，规模才能健康持续扩大。

制定价值观行为规范条例及奖惩规则，在对人员招募时，要宣导强化公司价值观，除了对员工入职进行价值观行为规范培训之外，在公司的各种活动中不断加强有关价值观事例的宣传和影响，提升组织的价值观意识。月度及季度考核中 HR 部门，合作部门，直属上级需要对员工价值观进行评分，并写明具体事项和得分原因，在人员的调用，提拔，评选等环节都需要将价值观衡量做为第一标准，对不符合价值观的行为及员工坚决给予惩戒，甚至开除，让价值观深入到每个员工的内心，成为员工的做人做事准则。

(2) 提高组织管理及协作能力

L 健身房组织架构设计有两层，第一部分是平台层，包括技术中心，财务中心，商城中心，客服中心，人力资源中心，运营中心，第二部分是城市经营层，包括门店合伙人，区域经理，私教经理，团课经理，训练营经理，市场部经理，督导组，研训中心，城市拓展。平台层与经营层之间需要时刻高度合作配合才能

完成从客户获取到客户转化服务的过程，各部門需要高协作能力才能保障运营的通畅。为此，一方面需要做好对相关负责人员的选拔，加强对各管理层的领导力，沟通能力，协作能力的培养与提升，另外需要制定完善的管理流程及准则，落实问题责任制，完善沟通对接工具，减少繁文缛节的低效或推脱，每个问题，每个流程都能第一时间找到相关责任人。每周定期举办跨部门沟通会议，同步相关信息及进程，做好知己知彼，保障沟通的及时性和有效性，同时以价值观为导向，以解决问题为目标，让来自不同背景的人员尽快融合。

（3）加强培训及线下交流机会

各门店店长及教练分布在全国不同的门店，城市经营层分布在全国不同的城市，平时在各自的区域范围内完成工作，虽然主要是以城市为单位进行合作，但城市与城市之间，城市内部各区域间的交流分享是必不可少的，加强彼此之间的交流分享，取别人所长，发现自身不足，让团队形成“聚是一团火，散是满天星”的良好氛围。对管理层进行目标管理，领导力，数据分析，项目制，沟通能力，人员选育用留等的培训，各城市管理层每个月进行交流分享会，加大信息共享。对教练进行业务技能，服务能力，职业素养，沟通能力等的培训，对店长进行协调沟通，服务能力，责任意识等的培训。定期举办教练，店长的线下交流会，举办团建，分享等活动，让店长及教练感受到实实在在的组织和能量。有条件地进行一定的人员流动，如店长门店轮动，明星店长，明星教练来示范等活动，提高从管理层到基层员工的业务能力，团队凝聚力，责任感，打造高效专业的组织。

6.2 制度流程保障

（1）设定 S 端与 B 端 C 端的标准管理流程

L 健身房的底层商业逻辑是 S2B2C，S 是乐刻的平台，B 是乐刻的店长、教练和合伙人，S 跟 B 共同把 C 服务好，S2B 和 S2C 是平台化能力，B2C 是零售能力，L 健身房既要有构建 S 端的能力，又要发挥 B 的主观能动性，要同时在 S 端的能力建设和 B 端的主观能动性建设上建立机制，需要有完善的制度流程做保障。

明确 S 端的职责范畴，发挥其产业中台的作用，做好供给侧及数字化运营。

打造用户端，商家端，教练端运营体系，统一运营 SOP 管理，制定业务流程操作手册，包括门店选址流程，装修采购流程，新店预售流程，会员接待流程，授课流程，问题处理流程等，保证标准及服务的统一性，并根据发展情况对流程进行优化，提高效率。

会员管理上建立会员档案，并进行实时数据采集及更新，建立会员回访机制及流程，对会员定期通过问卷，电话回访的形式了解会员对产品，服务，人员，环境，价格，促销等的反馈，对相关问题由督查部门负责进行优化处理和反馈。

（2）打造科学的考核制度和利益分配。

明确各部门的 KPI 考核制度，根据岗位职责及要求制定个人考核方案，确保公司目标与部门，个人目标的一致性，并进行季度复盘，确保考核标准符合财务目标及能够达成激励目的。制定年度激励及股权激励具体方案，对表现突出的员工实施年度及股权激励，让员工有方向，有奔头。另外，设定淘汰优化机制，对于连续完不成相关考核标准的进行降级或淘汰，优化人员，做好最大化产出。

对教练及合伙人的分成机制从财务成本角度，从市场竞争角度，从激励效果角度进行科学设置，确保利益的公平分配，最大化激发合伙人潜能。

（3）完善合伙人监督管理机制

门店合伙人及教练来自各行各业，有的是出自经济利益目的进行合伙，有的是个人兴趣角度进行合伙，有的是出自看好产业发展进行合伙，完善对加盟合伙人的管理制度和对教练的管理制度，明确合伙人的责任和义务，逐一列出合伙人能做什么，不能做什么，及违反相关规定的后果。通过技术手段，用户评价反馈对合伙人进行监督。同时明确公司对合伙人的责任和义务。定期召开合伙人大会，收集合伙人反馈的信息，并做相关改善调整，对合伙人出现的一些问题状况做说明及要求。

6.3 技术保障

（1）加快门店智能化建设

目前 L 健身房通过运营智能化实现组织的扁平化管理，节省了门店的运营管理成本，随之也带来了一些服务和安全上的问题。加快门店智能化建设可以实

施监控健身者的身体状况和健身设备的安全性，避免安全事故的发生，提高健身的安全性和科学性。另一方面有利于收集健身数据信息，进行健身数据分析，将会员与场地，时间，教练，课程进行最佳匹配，并制定精准营销方案，加速课程创新，提高会员的忠诚度。还可以对门店服务及环境状况进行及时有效的监督与反馈，节省人力检查的成本。

科技带动的智能化符合年轻人对科技潮流的追逐，智能手表，智能手环的佩戴不仅是记录数据，更是年轻人彰显时尚潮流的方式之一，L健身房需要在成本可控的条件下，加快设施设备的智能化升级，加快相关佩戴设备的普及推广，提高用户健身体验感。

（2）保障信息系统的稳定与安全

L健身房通过用户管理系统，教练管理系统，商家管理系统，交易系统等数字化中台赋能门店，教练和用户。信息系统承载在上千家门店，上千万会员的信息，信息系统的稳定与安全是其运营发展的基础保障。

技术团队需要有高度的责任和危机意识，定期对系统进行检查，及时修复相关BUG，在进行升级时确保信息备份和安全。定期对系统使用人员进行追踪回访，收集使用反馈和优化建议，并进行优化与升级，确保系统的功能流畅与稳定。

数据安全无论是从法律法规还是公司品牌信任价值都有举足轻重的作用。健身房不能侵犯和泄露用户信息，也不能做其他用途使用。不能过渡超范围索取用户信息权限，服务协议与隐私政策需要明确，不能违规使用个人信息。从技术层面降低信息在采集传输过程中可能的风险，采用技术手段确保信息不被泄露，保障用户信息安全。

（3）数据分析与有效利用保障

保障数据分析系统的建立及有效利用，包括会员信息及行为的数据分析，促销的数据分析，教练的数据分析，网络流量的数据分析，门店的数据分析等，充分利用数据分析对会员，门店，人员，促销等进行管理，有效整合资源，提高管理效率。

第7章 结论与展望

7.1 研究结论

在全民健身的政策热潮下，在人们健康意识和消费水平的提高下，在物联网，人工智能技术的发展支持下，健身行业的发展进入高速通道。传统健身房长期的重资产经营模式，重营销轻服务，预收费退卡难加上疫情影响举步维艰，新兴智能健身房在这样的背景下以全新的模式出现。L 健身房作为智能健身房的代表之一，以 24 小时，月卡制，无推销，一公里健身圈，教练脱媒为特色，从 2015 年第一家门店到 2018 年开放合伙人加入，三年疫情影响下依然保持高速发展，门店规模上千家，据 2021 年 IHRSA（国际健康运动与健身俱乐部联合会）统计，L 健身房在中国大陆地区门店数量排行榜位居第一。

在快速拓展的同时，L 健身房一方面要与传统健身房，其他新兴互联网健身房，大大小小健身工作室展开激烈竞争，另外要面对和解决用户的种种不良反馈，达成营销目标，吸引更多合伙人加入，并让门店尽快持续地盈利。通过问卷调查，实际探访和对相关负责人进行访谈，L 健身房在营销方面出现的问题主要体现在：由于团课成本控制及自研课程打磨不足而造成的团课吸引力不足门店安排差距大；产品统一促销忽略私教产品特点造成的私教课程高频促销形式单一；由于缺乏对训练营的统一管理造成的课程体系及定价混乱；教练培养管理制度不完善引起的初级教练占比高流动性大问题；服务管理监督及培训不足引起的门店环境及服务水平不一问题。

本文针对 L 健身房在发展过程中出现的上述营销问题，以 STP 定位理论及 7P 营销理论为理论依据，结合 L 健身房自身情况，采取了以下针对性解决方案：首先对 L 健身房进行重新定位，将 L 健身房定位于大众健身，除了现有的产品特点之外，在团课，私教及训练营上分别进行差异化定位，并在产品，促销，人员及有形展示上进行优化，具体而言，一是包装打造自研团课提高吸引力，丰富团课种类，打磨优化团课品质；二是整合优化私教课程促销，结合私教特点进行促销设计；三是优化管理训练营课程，将训练营课程进行统一产品改造和管理；四是优化教练培养管理体系，提高教练专业及服务能力，降低流失率；五是完善

加强门店服务监督及培训机制，加强店长服务和责任意识，提高用户满意度。同时为了使营销优化方案能顺利成功实施，需要从强化价值观主张，提高组织管理及协作能力和加强培训及线下交流机会的组织保障上；设定 S 端与 B 端 C 端的标准管理流程，打造标准化基础授课体系，制定科学的考核制度的制度流程保障上；加快门店智能化建设和保障用户数据安全的技术保障上为方案实施保驾护航。

7.2 未来展望

我国健身房行业的发展还处于较初级阶段，健身人口渗透率也处于较低水平，让人人养成运动习惯的目标还有很长的距离，数字化智能化技术为健身行业提供了变革契机，L 健身房在经历了过去 8 年的快速增长和市场考验后，已经形成了比较健全的数字化选址，业务在线化，教练供给系统等产业中台，通过本文围绕营销 7P 要素展开的逐一分析和相关建议，相信可以一定程度上给到 L 健身房一些参考和借鉴，帮助其提高营收及用户满意度和忠诚度。

与健身有关的物联网，数字化技术还在不断进步中，由此带动的居家健身，在线健身，APP 健身的用户抢夺也日趋激烈，同时 L 健身房还在发展不同的品牌矩阵，如 FEELINGME 私教工作室，同时瑜伽馆 YOGAPOD 小瑜莫和针对下沉市场的闪电熊猫健身馆已在启动中，L 健身房如何定位好各品牌之间的差异化，如何应对可能的用户分流，以及如何持续与其他健身公司展开竞争对 L 健身房提出了更多挑战。

未来，L 健身房还可以尝试丰富健身产品矩阵，如 10 次，30 次，50 次会员卡，并设定有效期和价格；健身课程零售制，将教练的训练时间，训练内容在线上架，用户直接在线选定下单即可；店外授课辅导，教练上门或到体育场，操场等进行陪伴式锻炼。在客户拓展方面，可尝试青少年健身群体，目前青少年健身以双人或多人的有氧运动训练为主，可以研发设计针对青少年群体的训练课程，提高青少年的体育素质和运动习惯。

技术发展日新月异，人们的健身需求，健身习惯也在悄然变化，L 健身房始终需要以发现满足用户健身需求为出发点，围绕解决用户健身问题困扰为方向，

为用户提供高标准的健身产品及服务。我国有巨大的健身市场有待开发，希望 L 健身房能将走进大众的路越走越宽，越走越实，成为健身房行业的标杆和旗帜。

参考文献

- [1] 艾媒大健康产业研究中心.2022年中国健身房行业消费需求及投资布局监测分析报告[R].广州:艾媒咨询,2022.
- [2] 艾瑞咨询.中国新式健身房行业研究报告[R].广州:艾瑞咨询系列研究报告(2022年第6期),2022.
- [3] (美)艾·里斯 (Al Ries), (美)杰克·特劳特 (Jack Trout) 著;王恩冕,于少蔚译.定位[M].北京:中国财政经济出版社,2002:53-90.
- [4] 曹礼和.服务营销[M].武汉:湖北人民出版社,2000:214-222.
- [5] 陈琳,朱寒笑.机遇与挑战:后疫情时代商业型健身俱乐部的发展[J].辽宁体育科技,2022,44(04):17-23.
- [6] 陈松,张大红.移动互联网背景下市场营销策略创新性研究[J].人民论坛·学术前沿,2018,(07):100-103.
- [7] 菲利普·科特勒,凯文·莱恩·凯勒.营销管理[M].上海:格致出版社,上海人民出版社,2016:228-257.
- [8] 丰佳佳.《二〇二二年大众健身行为与消费研究报告》发布[N].中国体育报,2022.11.21.
- [9] 冯知心.4Cs 理论在健身俱乐部营销传播中的运用分析[J].传播力研究,2018,2(09):25.
- [10] 郭聪,张瑞林.优化与改革:预付式消费视角下健身俱乐部商业模式的完善[J].武汉体育学院学报,2021,第 55 卷(6):37-44.
- [11] 国务院办公厅.国务院关于印发全民健身计划(2021—2025 年)的通知.中国政府网,2021-08-03.http://www.gov.cn/zhengce/content/2021-08/03/content_5629218.htm.
- [12] 国务院办公厅.关于加快发展健身休闲产业的指导意见.中国政府网,2016-10-28.https://www.gov.cn/zhengce/content/2016-10/28/content_5125475.htm.
- [13] 国务院办公厅.国务院办公厅关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见.中国政府网,2019-09-17.http://www.gov.cn/zhengce/content/2019-09/17/content_5430555.htm.
- [14] 国家体育总局.2020 年全民健身活动状况调查公报.国家体育总局官网,2022-06-07.<https://www.sport.gov.cn/n315/n329/c24335053/content.html>.

- [15] 郭天宝.世界是部营销史[M].北京:中国财富出版社,2013:38-42.
- [16] 何进胜,唐炎.我国智能健身房商业模式分析研究与启示意义[J].广州体育学院学报,2019,第 39 卷(1):29-35.
- [17] 胡艳,杨青.项目可行性研究与经济评价 面向中小企业及项目[M].武汉:武汉理工大学出版社,2021:73-75.
- [18] 黄波.“互联网+”模式下健身工作室营销模式的发展研究[J].体育世界(学术版),2019,(10):23-35.
- [19] 金立刚.合伙人计划是重点 底层逻辑是 S2b2c——访乐刻运动创始人韩伟[J].中国商界,2019,No.323(10):106-109.
- [20] 江明华,董伟民.价格促销频率对品牌资产的影响研究[J].管理世界,2003,(7):144-146.
- [21] 孔勇.“互联网+”视角下健身俱乐部市场营销策略研究[J].经济研究导刊,2017,(31):82-155.
- [22] 李亚.民营企业市场营销[M].北京:中国方正出版社,2003:329-333.
- [23] 李海舰,田跃新,李文杰.互联网思维与传统企业再造[J].中国工业经济,2014,(10):135-146.
- [24] 李林主编;张瑞林,黄志斌副主编.营销策划 方法 技巧与实践[M].上海:上海财经大学出版社,2016:38-45.
- [25] 李想.DL 健身俱乐部营销策略研究[D].哈尔滨工业大学,2020:37.
- [26] 廖俊杰,李婷.超级猩猩的服务营销策略分析[J].营销界,2020,(48):127-128.
- [27] 赖志荣.超级猩猩公司营销策略研究[D].兰州大学,2021:13.
- [28] Mobdata 研究院.运动健身人群画像报告[R].上海:Mobdata 研究院,2019.
- [29] 牟青平.“互联网+”时代企业营销新模式研究[J].兰州教育学院学报,2016,32(07):52-53.
- [30] 马娅.互联网+背景下健身工作室营销模式的分析和建议[J].南京体育学院学报(自然科学版),2017,16(05):140-142.
- [31] 倪秀海.体验营销在商业健身场馆中的应用研究[J].皖西学院学报,2018,第 34 卷(4):151-156.
- [32] 邱成峰,孙智贤.“互联网+营销”背景下企业市场营销策略探讨[J].投资与创业,2021,32(17):29-31.

- [33] 前瞻产业研究院.2021 年中国健身行业市场现状及发展趋势分析.前瞻产业研究院官网,2021-12-09.<https://bg.qianzhan.com/trends/detail/506/211209-39f65404.html>.
- [34] 任波.中国体育夜间经济的内涵解析与推进策略[J].体育研究与教育,2022,第 37 卷(3):1-1.
- [35] 苏日娜.服务营销[M].呼和浩特:内蒙古大学出版社,2005:152-160.
- [36] 三体运动.2022 年中国健身行业数据报告[R].北京:上海体育学院经济管理学院、三体云动、万博宣传,2023.
- [37] 上海市消费者权益保护委员会.上海市体育健身行业投诉分析报告(2021 年度)[R].上海:上海市消费者权益保护委员会、上海市单用途卡协会、上海市健身健美协会,2022.
- [38] 王晓.“互联网+”时代我国商业健身俱乐部营销策略研究[J].经济研究导刊,2017,(18):49-50.
- [39] 汪乐飞.我国健身俱乐部营销策略分析[J].科技资讯,2017,第 15 卷(1):112-115.
- [40] 王辉.《2022 中国健身行业数据报告》发布[N].中国体育报,2023.05.11.
- [41] 王一.太原市体育健身俱乐部价格定位策略研究[J].搏击(体育论坛),2015,7(05):26-28.
- [42] 吴琼.传统零售企业 O2O 模式中的网络促销策略分析[J].现代商贸工业,2017,(09):42-43.
- [43] 翁周海,朱晓东,王春磊.精细化服务营销——经营性健身俱乐部的盈利模式探索[J].中国商界(下半月),2009(03):81-335.
- [44] 许婧颖.服务营销在健身俱乐部的应用研究[J].当代体育科技,2017,7(04):168-169.
- [45] 严家明,李生校.工业品营销[M].上海:上海财经大学出版社,2013:10-15.
- [46] 易明亮.互联网+背景下智能健身俱乐部发展模式研究——基于上海市 15 家健身俱乐部调查分析[D].上海体育学院,2021:22-23.
- [47] 中国新式健身房行业研究报告[A].艾瑞咨询系列研究报告(2022 年第 6 期) [C],2022.
- [48] 《2021 中国健身行业数据报告》发布[N].中国体育报,2022.06.14.
- [49] 中华人民共和国国家统计局.中华人民共和国 2022 年国民经济和社会发展统计公报,中华人民共和国国家统计局官网,2023-02-08.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230228_1919011.html.
- [50] 中华人民共和国国家统计局.2021 年全国体育产业总规模与增加值数据公告.中华人民

共和国国家统计局官网,2022-12-30.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202302/t20230203_1901698.html.

[51] 中华人民共和国国家统计局.2023 年一季度居民收入和消费支出情况.中华人民共和国国家统计局官网,2023-04-18.http://www.stats.gov.cn/sj/zxfb/202304/t20230418_1938712.html.

[52] 张毅.健身“利器”,全面健身背后的黑科技赛道[J].现代商业银行,2022(13):40-45.

[53] 赵俊仙,褚颜魁主编;梁君丽,雷俐丽副主编;张朴,王乐乐,冯瑞革参编.市场营销学[M].北京:北京理工大学出版社,2018:101-115.

[54] 朱泓主编;宁宜汉,乐诗婷,王慧副主编.市场营销基础与实务[M].北京:中国传媒大学出版社,2015:72-77.

[55] 张玲玲.探析体育经济视角下健身俱乐部的市场营销途径[J].经济研究导刊,2022,(17):69-71.

[56] 朱桐.在互联网新媒体时代下的体育营销策略分析[J].办公自动化,2022,第 27 卷(5):25-27.

[57] 郑芳,徐伟康.我国智能体育:兴起、发展与对策研究[J].体育科学,2019,第 39 卷(12):14-24.

[58] 朱兰芳,陈晓峰.物联网赋能智慧健身:价值、现实困境与优化路径[J].体育文化导刊,2022,(08):58-64.

[59] 甄莉.“互联网+”时代智能健身房商业模式研究[D].北京体育大学,2019:30-31.

[60] Ferrand A,Robinson L,Valette-Florence P.The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of The Health and Fitness Industry[J]. Journal of Sport Management.2010:83-105.

[61] Glaveli N, Papadimitriou, D,Karagiorgos T,et al.Exploring the role of fitness instructors'interaction quality skills in building customer trust in the service provider and customer satisfaction[J].European Sport Management Quarterly.2021:767-788.

[62] Li L, Lee L-Y. Factors Affecting Consumer Behavior in Omni-Channel Marketing of the Fitness Industry:Motivation and Attitude Towards O2O Channels[J].Journal of Cases on Information Technology.2022:1-10.

[63] Swaid SA,Khanfar NM,Loudon D.Developing a Competitive Marketing Strategy: The Case of a Complete Fitness Gym[J].Competition Forum.2019:260-261.

[64] Szumilewicz A.Multiple Influences Affecting the Women's Choice of a Fitness Club[J].Baltic

Journal of Health & Physical Activity.2011:55-64.

[65] Tsitskari E,Batrakoulis A.Investigating the marketing strategies of the health and fitness sector in Greece; the managers'perspective[J].Retos:Nuevas Perspectivas de Educación Física,Deporte y Recreación.2022(43):264-273.

[66] Vuckovic V,Cuk I,Duric S.Purchase Channels and Motivation for Exercise in the Slovenian Population: Customer Behavior as a Guarantee of Fitness Center Sustainability[J].Behavioral Sciences (2076-328X).2023:10-11.

[67] Wang H, Muangmee C, Meekaewkunchorn N et al.Evaluating the Marketing Strategy of Sports and Fitness Enterprises based on 4C Marketing Theory[J].MSIE 2022: 2022 4th International Conference on Management Science and Industrial Engineering (MSIE).2022:29-37.

附录一

L 健身房营销策略调查问卷

尊敬的会员：

您好！这是一项关于 L 健身房营销策略相关问题的调查。感谢您能花几分钟填写这份问卷，并对 L 健身房提出相关反馈，便于提升我们的产品质量与服务，再次感谢您的全力支持。

1. 您的性别：

- 男
- 女

2. 您的年龄：

- 18 岁以下
- 18-25 岁
- 26-35 岁
- 36-45 岁
- 45 岁以上

3. 您的学历：

- 高中（含中专）
- 大专
- 本科
- 硕士
- 博士及以上

4. 您的职业：

- 上班族
- 自由职业
- 学生
- 其他

5. 您的月收入：

- 5000 元以下
- 5000-10000 元
- 10000-15000 元
- 15000-20000 元
- 20000 元以上

6. 您是通过什么途径知道的 L 健身房：（可多选）

- 大众点评
- 抖音
- 微博
- 微信
- 朋友介绍
- 线下广告
- 其他

7. 您选择 L 健身房的原因是：（可多选）

- 门店多
- 距离近
- 月卡制
- 价格实惠
- 教练专业
- 24 小时营业
- 不推销
- 团课丰富
- 智能化
- 环境舒适
- 其他

8. 您的 L 健身房会员周期：

- 月卡会员

季卡会员

年卡会员

9. 您的健身目的：（可多选）

强身健体

增肌

减脂

塑形

解压

社交

爱好

其他

10. 您去 L 健身房的频率：

基本不去

每月 1-3 次

每周 1 次

每周 2-3 次

每周 3 次以上

11. 您的健身时间通常是：（可多选）

10:00 之前

10:00-12:00

12:00-14:00

14:00-16:00

16:00-18:00

18:00-20:00

20:00-23:00

23:00 之后

12. 您去 L 健身房经常参加的项目有：（可多选）

- 私教
- 团课
- 跑步
- 椭圆机
- 力量训练
- 其他

13. 您对 L 健身房门店环境的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

14. 您对 L 健身房门店服务的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

15. 您对 L 健身房 APP 服务的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

16. 您对 L 健身房团课安排的满意度：

- 非常满意
- 满意

- 一般
- 不满意
- 很不满意

17. 您对 L 健身房团课种类数量的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

18 您对 L 健身房团课教练的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

19. 您对 L 健身房私教专业度的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

20. 您对 L 健身房私教服务态度的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

21. 您对 L 健身房器械充足先进的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

22. 您对 L 健身房力量训练器械正确使用的熟悉度：

- 非常熟悉
- 熟悉
- 一般熟悉
- 不熟悉
- 很不熟悉

23. 您对 L 健身房智能化的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

24. 您对 L 健身房 APP 功能的满意度：

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

25. 您对 L 健身房 APP 商城购物的满意度：

- 非常满意
- 满意

- 一般
- 不满意
- 很不满意

26. 您对 L 健身房会员卡定价的满意度:

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

27. 您对 L 健身房私教定价的满意度:

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

28. 您对 L 健身房训练营定价的满意度:

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

29. 您对 L 健身房 APP 商城定价的满意度:

- 非常满意
- 满意
- 一般
- 不满意
- 很不满意

附录二

L 健身房营销策略员工访谈提纲

通过员工访谈这一调研形式，了解 L 健身房目前营销方面存在的问题，为其营销策略的优化提供重要依据。

访谈对象：

工作职位：

L 健身房工作年限：

访谈内容：

- 1.您觉得 L 健身房目前的发展优势有哪些？
- 2.您觉得 L 健身房在产品，价格，促销，渠道，教练，门店等存在哪些问题？
- 3.您对 L 健身房在营销方面需要做哪些改进？