

硕士学位论文

兴业地产公司未来城项目体验营销策略研究

Research on Experiential Marketing Strategy of
Xingye Real Estate Company's Future City Project

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域 工商管理（MBA）

作 者 姓 名

指 导 教 师

2021 年 10 月

中图分类号 F27
UDC 005

学校代码 10533
学位类别 专业学位

硕士学位论文

兴业地产公司未来城项目体验营销策略研究

Research on Experiential Marketing Strategy of Xingye Real Estate Company's Future City Project

作者姓名

学科专业 工商管理（MBA）

专业领域 工商管理（MBA）

研究方向 市场营销

二级培养单位 商学院

指导教师

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中南大学

2021 年 10 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的
研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致
谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也
不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材
料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确
的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年____月____日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学
位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论
文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以
将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用
复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____ 导师签名_____

日期：_____年____月____日 日期：_____年____月____日

兴业地产公司未来城项目体验营销策略研究

摘要：现阶段，房地产营销手段越来越同质化。由于体验营销弹性最大，小的改善能给客户带来明显的差异化感受，故体验营销策略的建立、完善和优化，越发受到重视。

兴业房地产公司体验营销的实施相较标杆房企，尚存在很大可优化的空间，本文综合运用问卷调研和文献资料研究的方法，与所学的体验营销相关理论知识相结合，围绕“聚焦目标—发现问题—分析问题的成因—解决问题”的思路展开研究。本文参照体验营销的五大要素，发现兴业地产存在营销传播手段及方式单一且传统、展示区情景感不足、售楼处及样板体验感差、服务缺乏尊贵感等问题。在现状和问题分析部分，主要依靠问卷调研，总结兴业地产体验营销策略的现状和实际存在的问题；在问题解决部分，约访各相关部门，寻找问题的原因，结合公司已有资料及体验营销理论，溯源制度、流程、管理、执行等层面，探索可实施、有抓手的实施内容及标准，希望能切实解决目前各案场体验营销动作落地执行中遇到的各种问题。

本文以兴业地产为研究对象，从营销的重要性出发，通过对业主问卷调查的方式，找出落地执行过程中的存在的问题，通过访谈的方式，深挖导致这些问题的原因，再找出有效的改进方案，以实体房地产企业为样本，进行针对性研究，所做的问题分析、解决方案具有可落地实施的操作性，是客户体验营销理论应用于具体企业的尝试。

图 10 幅，表 6 个，参考文献 34 篇

关键词：房地产，兴业地产，未来城项目，体验营销

分类号：

Research on Experiential Marketing Strategy of Xingye Real Estate Company's Future City Project

Abstract: Currently, the real estate marketing means are more and more homogeneous. Due to the biggest flexibility of experience marketing, small improvement can bring obvious difference to customers, so the establishment, improvement and optimization of experience marketing system are paid more and more attention.

Compared with benchmark real estate enterprises, Xingye real estate company still has a lot of room to optimize, in the research of the thesis, using the methods of questionnaire survey and literature research, combined with the theoretical knowledge of experiential marketing, the research focuses on the idea of "focus on the target - find the problem - analyze the cause of the problem - solve the problem". In the part of current situation and problem analysis, it mainly relies on questionnaire survey to summarize the situation and actual problems of Future City Project in Xingye company's experience marketing system; in the part of problem-solving, interview relevant departments to find out the cause of the problem; combined with the company's existing information and experience marketing theory, the traceability system, process, management, implementation and other aspects, to explore the implementation content and standards that can be implemented and grasped, hoping to effectively solve various problems encountered in the implementation of experience marketing actions in various cases.

Taking industrial real estate as the research object, starting from the importance of marketing, this paper finds out the existing problems in the implementation process by means of questionnaire survey to the owners, deeply excavates the causes of these problems by means of interview, and then finds out effective improvement schemes. Taking real estate enterprises as samples, this paper makes targeted research, problem analysis The solution has the operability of implementation, which is an attempt to apply customer experience marketing theory to specific

enterprises.

Key words: Real estate, Xingye Real Estate, Future City Project ,
Experience marketing

Classification:

目 录

第 1 章	绪论	1
1.1	选题背景和研究意义	1
1.1.1	选题背景	1
1.1.2	选题意义	2
1.2	研究的框架和方法	3
1.2.1	研究框架	3
1.2.2	研究方法	4
第 2 章	国内外研究现状	5
2.1	体验营销的概念	5
2.2	体验营销的要素	6
2.3	体验营销的落地实施	7
第 3 章	兴业地产未来城项目营销的现状与问题	9
3.1	未来城项目概况	9
3.2	兴业地产未来城项目营销现状	9
3.2.1	差异化产品设计	9
3.2.2	基于成本控制下的市场定价	9
3.2.3	自建与代理双渠道销售	10
3.2.4	以地推广告为主的促销策略	11
3.3	兴业地产未来城项目营销相关部门访谈	11
3.3.1	访谈目的及对象	11
3.4.2	访谈设计及内容	11
3.4.3	访谈结论	12
3.5	兴业地产未来城项目营销存在问题分析	14
3.6	兴业地产未来城项目引入体验营销策略必要性分析	18
第 4 章	兴业地产未来城项目体验营销策略设计	20
4.1	兴业地产未来城项目顾客体验问卷调查	20
4.1.1	问卷调查设计	20
4.1.2	调研结论	20
4.1.3	存在的问题	23
4.2	完善未来城项目体验营销建设的整体思路框架	25
4.2.1	总体思路框架	25
4.2.2	具体完善思路	26
4.3	未来城项目体验营销优化策略	28
4.3.1	建立线上线下体验社区	29
4.3.2	针对市场需求提升产品体验	29
4.3.3	大力改善展示区场景体验	30
4.3.4	细化每个触点的服务细节	33
第 5 章	未来城项目体验营销策略的实施保障	36
5.1	大运营体系协同能力提升	36
5.2	标准化迭代升级	36

5.3 人才保障.....37

第 6 章 研究结论与展望.....38

参考文献.....39

附录一：顾客体验问卷调研.....42

附录二：各部门访谈.....45

第1章 绪论

1.1 选题背景和研究意义

1.1.1 选题背景

自2016年开始,我国房地产全年销售面积、成交均价同比增长率持续下滑,房地产行业的高速发展阶段现已过去,房地产行业目前已进入战略调整期,建立房地产长效调控机制的基调在短期内不会改变。在目前存量时代下,房地产行业马太效应十分明显,成为头部房企能在很多方面获得优势,这刺激房地产行业的各大企业纷纷寻找提高竞争门槛、未来可持续化发展的方法和措施。

在“去杠杆、降速度”成为主流房企做法的现阶段,越来越多的房企开始重新重视地产营销能力。面对房地产产品同质化、营销方式越来越雷同的情况,由于体验营销策略能给客户带来明显的差异化感受、弹性最大,小的改善能带来很大的满意度增量,故体验营销策略的建设、完善和优化,越发受到重视。

现阶段,我国的房地产体验营销的应用,主要还是围绕最直接接触客户的销售案场,从客户参观动线来看,主要围绕售楼处、样板房、景观示范区三大主要展示场所,贯穿客户参观的全流程。目前体验营销在房地产营销实际应用中,有如下几个特点:

(1) 应用形式多样化

现在,房地产项目的营销推广特别注重“故事线逻辑”,强调从客户情感、心理角度出发,将项目核心价值卖点,包装成不同的故事,并将此故事融入营销推广、销售说辞与现场的销售环境中,通过这些设计建立起项目独有的价值体系,影响客户差异化偏好的购买逻辑;聚焦到“体验营销”,营销工作可围绕售楼处氛围营造、暖场体验、圈层活动,再到样板房、实景示范区、客户维护等,从视觉、感觉、触觉等多维度加强场景营造,加深客户印象,满足客户多重体验。

(2) 多集中在售前及售中环节,售后环节较薄弱

由于房地产营销以业绩导向,故整体营销策略都重视如何获得客户、促进客户签约,重视前期宣传推广及案场客户接待,但客户签约后的客户维护相对薄弱。这相应导致在体验营销的实施中,重视前期宣传引起客户兴趣,吸引客户到达售楼处,在客户到达后的案场接待环节,会从活动体验、生活场景营造、案场接待等各方面全面营造生活方式,逼定客户成交,但是客户成交后,在售后的客户维护投入的精力、财力相对较少。这种忽视了售后维护的做法,可以说仅仅是把体验营销作为一种片面的营销手段,虽然看起来应用形式多样,但是缺乏系统规划,没有贯穿客户维护全流程。

(3) 体验营销实际执行中,各家房企水平层次不齐

体验营销作为一种营销方法,其发展水平与各企业重视程度息息相关。在以品质为导向的房企,其体系较为成熟,应用上也更加多样;在追求快周转、追求价格优势的房企,以成本为导向,其体验营销应用的深度较弱。尤其是销售模式上依靠分销的项目、投资属性较高的项目,费用整体倾向到导客上,对于体验营销的落地形式、使用场景偏单一,多聚焦在营销中心接待功能上。

1.1.2 选题意义

现阶段,房地产产品同质化越来越严重,当同一区域的项目在地段、交通、市政配套都差不多的时候,很多项目都面临这种尴尬的局面,如何有效与竞品有明显区隔的差异化价值点、如何实现营销突围,就成了各房企的核心竞争力,加强体验营销策略建设,对于各大房企的营销工作的提升来说意义重大。

(1) 新环境下,增加市场竞争力

在存量房市场的风口之下,新房市场销售情况整体趋冷;此外,2019年房地产总销售额逾15万亿,但是中介渠道销售占20%,中介渠道在一步步绑架营销。中介胜在客户资源整合,弱在缺乏整体营销策略及产品理解,要摆脱中介的绑架,房企自身的营销水平就会尤为重要。

针对这些情况,目前很多标杆性企业主动提出提质控速,内部管理和运营趋于精细化。由于体验营销是营销动作的锦上添花,实施起来相对成本低、弹性空间大,一个小小的提升就能够在细节方面给客户带来不一样的感受,提升客户的购买体验,提升客户满意度,因此,通过进一步完善营销体验体系,客户的体验触点得到改善,可提升客户体验感及产品竞争力,有利于各大房企依靠自身团队营销实力促进产品销售,一步步摆脱中介的绑架。

(2) 满足新生代客户需求,锁住目标消费群

根据克而瑞地产研究统计数据来看,购房客户中35岁以上的客户是绝对主力群体;2019年唯品会联合南都大数据研究院发布的《中国社会新人消费报告》显示^[1],随着经济水平提高,90后现在已经成为社会消费的主力军,超四成90后已经成为有房一族,他们成为当下购房主力人群。

目前,90后人群的消费理念、消费方式、消费需求相较他们的上一代发生了明显的变化,消费观念更加多元化,更加注重产品品质和产品背后所隐含的品位,消费追求“品质感、质价比、个性化”,他们在买房时,对建筑形式、园林景观、产品品质、购房体验有了更高的要求^[2]。体验营销策略的完善,以客户需求为导向,追求产品力提升,研究提供更为合理的产品结构、提升产品质量,提高整体示范区的体验感;更加关注服务质量,提供更完善、贴心的服务;更加关

[1] 唯品会.90后全面步入社会:唯品会《中国社会新人消费报告》揭秘 6 大消费趋势.中国商务,2019-06-13
http://business.china.com.cn/2019-06/13/content_40784791.html.

[2] 卓坚红.房地产营销策划实训[M].重庆:重庆大学出版社,2009:15.

注整体运营能力，这些都满足了 90 后新生代客户的置业需求。

（3）丰富营销方式，促进成交

体验营销在落地执行时，弹性空间大较大，在既有宣传形式、宣传内容上，进一步完善客户体验营销内容，利用现有互联网、智能移动终端设备、自媒体技术，如线上看房、VR 看房、线上互动游戏、线下互动参与等方式，可有效丰富客户体验，增强真实感、情景感，利于促进客户下定购买决心，促进成交。

1.2 研究的框架和方法

1.2.1 研究框架

针对本文拟解决的体验营销策略的问题、产生的原因及提升策略，笔者结合相关理论，通过结合日常工作中的观察以及问卷调研的方式，总结兴业地产体验营销策略实施的现状和问题；通过部门访谈的方式，找到客户主要体验触点，逐一采取优化措施，并从公司内部架构、管理流程、资源设置等方面寻求提升支持，为体验营销策略的实施提供保障，本文研究技术路线如图所示：

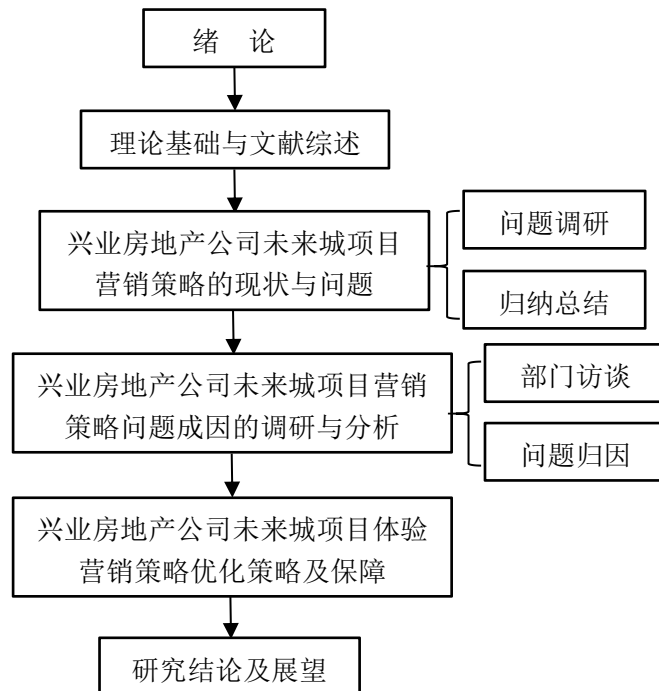


图1.1 研究技术路线图

依据上述研究框架，本文的基本内容由六章组成：

第一章绪论部分阐述了选题的背景、现状、意义，突出了体验营销在当今房地产营销环境下，对提升营销体系整体营销水平、提高房企整体竞争实力、提升客户满意度的重要作用，并且对议题的实施给出了明确的研究思路、方法，并总结可行性与不足。

第二章，概况了本文所涉及的营销及体验营销的相关理论基础，明确了体验

营销策略的要素与实施，并明确了房地产体验营销的概念及相应的几大模块。

第三章，阐述了兴业地产营销体系实施的现状，通过调研问卷的形式，与营销落地实施过程中涉及的各主要部门访谈，针对兴业地产营销实施过程中存在的问题进行探索，最终总结出造成未来城项目营销策略实施不佳的几大根本原因。

第四章，针对第三章提到的问题成因，从营销全流程的主要节点入手，提出建立起兴业地产体验营销策略，提出产品设计提升、示范区场景提升、营销宣传方式提升等优化措施；

第五章，是兴业地产未来城项目体验营销策略优化的实施保障。具体而言，大运营体系协同能力提升发挥协同作用；标准化迭代升级，给产品设计更多创新空间；组织保障上，给体验营销落地实施提供人才保证，保证优化策略顺利实施。

第六章为本文的研究结论，从体验营销的重要性出发，以实体房地产企业为样本，进行针对性研究，所做的问题分析、解决方案具有可落地实施的操作性，是客户体验营销理论应用于具体企业的尝试。

1.2.2 研究方法

针对兴业地产体验营销策略如何提升，通过针对业主调研问卷的方式总结归纳出兴业地产体验营销策略存在的问题，找出可完善、进一步提升的点；重点访谈形式，找出体验营销实施过程中出现的问题，对症解决，从策略、架构、执行层面给出解决方案。

本文根据论文的选题、内容及兴业地产营销体系的特点，在研究过程中主要运用文本分析法、调查法、案例分析法，具体阐述如下：

（1）文本分析法

通过对经济学、市场营销学、营销管理、心理学等相关文献资料的研读，为本文的体验营销基础理论提供了重要的依据。

（2）问卷调查法

调查问卷方法则主要通过定量分析的方法，收集不同项目的客户对于体验营销各环节的评价，找到体验营销存在的问题和需要改善的点；访谈分析法则主要是通过访谈各部门负责人，总结他们对于体验营销落地执行的痛点和建议，调研各部门对于体验营销策略完善的建议。

（3）案例分析法

通过对兴业地产体验营销策略落地执行情况的总结，在兴业地产实际工作中观察体验营销落地过程中所遇到的问题，收集业主的反馈，及时总结，与各部门及时沟通，从而能够深入反思并总结原因，预判出体验营销需要提升、完善的地方，为其它地产项目体验营销策略的落地，尝试性给出合理建议。

第2章 国内外研究现状

2.1 体验营销的概念

新的经济形式会产生相应的经济理论，体验经济的到来催生了体验营销理论。1970年，美国未来学家阿尔温·托夫勒（Alvin Toffler）在其专著《未来的冲击》（Future Shock）一书中首次提出了“体验经济”，他认为体验经济是服务经济的延伸，“服务经济的下一步是走向体验经济，商家将依靠这种体验服务取胜”^[3]。

1998年，小约瑟夫·B·派恩和詹姆斯·吉尔摩两人首次明确提出体验经济概念，他们撰写的《欢迎进入体验经济时代》的文章将经济价值的演进分为四个阶段：货物(commodities)、商品(goods)、服务(services)与体验(experiences)。他们将体验经济定义为：“在生产行为上以提升服务为目的，以商品为道具，在消费行为上追求感性诉求与情景营造，创造出值得消费者记忆的活动与内容，并注重消费者与商品之间互动的一种经济”^[4]。

1999年，美国学者伯德·H·施密特博士（Bernd H. Schmitt）在《体验式营销》一书中提出：体验是消费者对外界刺激的综合反应，体验营销则是一种由围绕体验，被“如何做好体验”所驱动的营销和管理模式^[5]，由于此书是从理性层面到感性层面首次系统地分析了体验营销，此书成为研究体验营销的理论基石。

体验营销作为一种适应体验经济这种新的经济形态而存在的营销形式，其理论研究的时间并不长，一直以来，针对体验及体验营销，营销学者也没有给出确切的解释与定义。聚焦近五年来的研究，在国内，刘静、欧阳心力（2007）认为体验营销是企业结合产品特征与售场环境，利用不同的形式塑造各种不同的场景，以此向客户传递企业、产品的品牌个性与理念的销售模式^[6]。

郭国庆（2008）提出企业通过服务、产品等多种不同的载体激发消费者体验需求的营销方式即为体验营销，在此过程中涉及到情感、思考、行动及感官等多个不同又紧密相连的部分^[7]。

李彪（2017）认为体验营销是在让客户在体验中获得感性认知和氛围感染，

[3] 阿尔文·托夫勒.未来的冲击[M].北京:机械工业出版社,2000:56-57.

[4] B.Joseph Pinell, James H. Gilmore. Welcome to the Experience Economy[J].Harvard Business Review, July-August.1998:7-8.

[5] 伯德·H·施密斯.体验营销[M].北京:清华大学出版社,2004:23-25.

[6] 刘静,欧阳心力.体验营销在服装品牌营销中的应用[J].科技信息,2007(8):119-144.

[7] 郭国庆.体验营销新论[M].北京:中国工商出版社,2008:14(01):447-448.

进行定制化体验设计, 满足消费需求^[8]。

国外学者 Diana P, Zoltan S (2018) 认为体验营销是企业以消费者理性、情感、感官、行为、精神等需求为中心, 授权和满足其需求和欲望的过程, 是双向互动沟通的过程^[9]。

Ali (2019) 等认为体验营销是通过贴心服务、有效沟通和购物场景, 创造一种让人身心放松的氛围, 进而形成满意的顾客体验^[10]。

从以上可以看出, 国内外学者对体验营销的概念界定主要是围绕客户心理, 认为体验营销是个系列过程, 通过服务、场景、设计等给客户客户独特的记忆与情感感知。

2.2 体验营销的要素

基于消费者个体经历中主观感知的不同, Holbrook 和 Hirschman 将体验营销的维度归纳为多感官(feeling)、幻想(fantasy)及趣味(fun)三大维度, 简称 3Fs, 后来在此基础上拓展为 4Es, 即体验(experience)、娱乐(entertainment)、表现狂(exhibitionism)、教义式(evangelizing)四大维度^[11]。

基于心理学的体验维度, 美国学者伯德·H·施密特博士在专著《体验营销》中, 将不同的体验形式归纳总结为感官体验、情感体验、思考体验、行动体验和关联体验, 即为著名的战略体验模块(strategic experiential modules, SEMs), 并阐述了企业管理者如何通过这五大要素为客户创造体验。在此基础上, 施密特又进一步提出了对消费者体验实施管理的五个步骤: 分析顾客的体验需求、建立顾客体验平台、设计品牌体验、创造品牌与顾客的接触、顾客体验的不断创新^[12]。

针对体验营销的五大要素, 总结分析如下:

(1) 感官体验

感官体验是指通过观察、聆听和主动参与等方式使客户亲身感受产品和服务质量, 促使客户形成认知、偏好和购买意愿, 最终实现企业和客户双方都满意的体验营销方式^[13]。感官体验是客户体验的前提, 基于感官形成体验引起客户的注意和兴趣, 增加产品附加值并促成客户购买动机^[14], 营销推广应针对熟知的视觉、

[8] 李彪. 体验营销视域下独立书店定制化经营模式研究——以北京地区三家独立书店为例[J]. 中国出版社, 2017, 11(21): 20-25.

[9] Diana P, Zoltan S. Experiential marketing, interactivity and gamification-differences and similarities among the world-trends[J]. Marketing of Scientific and Research Organizations, 2018, 30(4): 115-136.

[10] Ali I, Mehmet B, Hatice G I. Experiential marketing, social judgements, and customer shopping experience in emerging markets[J]. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2019, 31(2): 499-515.

[11] Addis, M, and Holbrook, M. On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: An exploration of subjectivity[J]. Journal of Consumer Research, 2001, 1(1): 50-66.

[12] 伯德·H·施密特. 体验营销[M]. 北京: 清华大学出版社, 2004: 23-25.

[13] Olivia P, Carlos V, Charles S. Digital sensory marketing: integrating new technologies into multisensory online experience[J]. Journal of Interactive Marketing, 2019, 45: 42-61.

[14] 邱晔, 刘保中, 黄群慧. 功能、感官、情感: 不同产品体验对顾客满意度和忠诚度的影响[J]. 消费经济, 2017, 33(4): 59-67.

味觉、触觉、嗅觉与听觉等知觉器官,全方位刺激客户感官,激发消费者购买动机。

(2) 情感体验

情感体验是企业调动消费者情感和情绪中的积极因素,使消费者在消费过程中感受到各种不同情感,这些消费者内心深处的真实的感情与情绪能够在消费过程中被激发,满足消费者兴趣、偏好、爱和归属等感性心理需求,以此为基础进行整合营销并传播,并促成消费者购买行为^[15]。

(3) 思考体验

思考体验是以指用创意、新颖、有趣、互动、沉浸等多种方式引起消费者的好奇,能够促使他们聚焦营销方式本身,进而对问题产生思考,为消费者提供解决问题的特殊体验;

(4) 行动体验

行动体验则是指创新地营造贴近消费者生活工作情景,在实际感受和使用产品、服务的行为中帮助消费者获得肢体行动体验,激发消费者购买需求^[16],指通过设置各种环节、场景,让消费者沉浸其中,让他们主动参与其中,在亲身参与中获得最直接、最真实的体验,丰富他们的生活;

(5) 关联体验

以上各种体验中间是互相影响,各种体验之间相互交融,形成复杂的体验系统,这些不同的体验感觉交融在一起共同刺激消费者,促使消费者与周边的环境产生关联,进而形成品牌、产品的特殊偏好,进而形成品牌忠诚度。

体验营销的实施,主要围绕以上五大模块,在实施过程中,涉及产品定位与设计、服务提升、场景营造、事件互动等环节,涉及公司战略以及各不同职能部门,从产品设计、市场定位、营销策略到客户服务等多方面,是一个贯穿了各个部门的统一管理体系。

2.3 体验营销的落地实施

针对体验营销的落地实施,张晓青(2013)结合房地产行业的营销全流程,从产品定位、产品开发、主题推广、案场包装与营销策略落地执行的全流程角度出发,对房地产行业的体验营销的策略及实行给出了较为清晰的分析与指导^[17]。

黄小琴(2017)提出体验营销应确立消费者至上的理念,从体验主题出发,多维度、多样化、多媒体、多情景融合,设计情境、活动、事件等,充分运用常

[15] Wanrudee T, Xiao Bing L.Effect of emotional experience on symbolic consumption in Generation Y consumers[J].Marketing Intelligence & Planning, 2018,36(5):514-527.

[16] Park E.Motivations for customer revisit behavior in online review comments: analyzing the role of user experience using big data approaches[J].Journal of Retailing and Consumer Services,2019,(51):14-18.

[17] 张晓青.基于消费者导向的房地产体验式营销实施策略探析[J].商业时代,2013,21(32):324-326.

规媒介与新媒体互补做好全方位宣传,并做好口碑管理^[18]。

于晓颖(2017)认为体验营销是企业用设计为消费者提供优质的消费体验,消费者通过参与体验加强与商家之间的联系的过程,最终促进商品的销售^[19]。

笠翁(2017)认为企业应站在消费者角度,根据终端环境的不同而设计不同的体验场景,抓住消费者的情感、感受、思考等,强调体验营销应围绕消费者的心理的满足^[20]。与此种观点类似的是,张育洁、刘静茹(2018)指出体验营销的特征包括一切围绕客户的体验需求出发、强调顾客互动参与、设计合理体验场景及理性感性同时满足;实现体验营销的策略主要有:产品体验策略、情感体验策略、场景体验策略以及服务体验策略^[21]。

朱淼(2019)指出体验营销的实施应注意,首先,创造知觉体验,构建感官享受;其次,关注顾客需求,诱发内在情感;最后,实现互动参与,凸显产品个性^[22]。

总结国内外学者研究,体验营销的概念划分为两个层面,基础层面就是将“体验”这种感性的虚拟感受作为营销对象的一种市场营销活动;更深层面上,是企业以客户为中心,在各种营销活动中,通过提供个性化产品设计、值得回味的体验场景、优质的服务、互动性的传播方式,为客户提供难忘的购物体验过程,提高客户体验及客户忠诚度。李辉研究证实,感官、情感和关联等体验营销要素对消费者的购买意愿、顾客忠诚度有非常明显的正向影响^[23],Alev 等实证研究结果表明,体验营销中消费者与产品或服务的交互过程有利于形成良好的购买体验^[24],本文的研究采用广义上的体验营销的概念。

[18] 黄小琴.体验经济下的文化创意产品营销策略——以“国学机”的体验营销为例[J].企业经济,2017,447(11):68-72.

[19] 于晓颖.基于体验消费模式下的商业营销空间设计研究[D].河南:郑州轻工学院,2017:18.

[20] 笠翁.超级推销学--世界推销大王的成功课[M].北京:中国华侨出版社,2017:326.

[21] 张育洁,刘静茹.经济全球化背景下市场营销管理的理论与应用[M].东北:东北师范大学出版社,2018:208-210.

[22] 朱淼.基于顾客感知价值的体验式营销策略研究[J].商讯,2019,7(8):158-176.

[23] 李辉.虚拟体验式营销对顾客在线行为的作用机制——以线上机票销售为例[J].中国流通经济,2015,29(10):110-116.

[24] Alev K A, Ebru T K, Cengiz Y. Cognitive and affective constituents of the consumption experience in retail service settings: effects on store loyalty[J]. Service Business, 2016, 10(4): 715-735.

第3章 兴业地产未来城项目营销的现状与问题

兴业地产经过近 20 年的发展建立了相对完善的体验营销策略，但是与行业内的其它标杆房企相比，尚有很大差距。本章节，笔者将借助问卷调研、文本分析等方法，总结兴业地产未来城项目营销的现状和问题，结合理论指导、行业内优秀经验、客户需求优化兴业地产的项目营销策略。

3.1 未来城项目概况

未来城项目由兴业地产公司开发，项目位于东江新区中心位置，西临临水路，紧靠雁鸣溪风光带；北临中央大道，与健康科技产业园隔路相望，东接风顺西路，小区内地下通道直达雁鸣溪小学、中学，南连银桥路，到杉杉奥特莱斯购物广场仅七分钟路程，周边配套非常齐全。未来城周边坐拥两公园、两广场，两风光带，一风景区。周边配套非常齐全，健康科技产业园，月子会所，无痛分娩中心等为健康保驾护航，小区自带两所幼儿园，一所公办小学和公办中学（九年制义务教育）就在家门口，小区地下通道内直达。农贸市场、杉杉奥特莱斯步行五到七分钟即可到达满足一站式购物需求。项目占地 160 亩，总建筑面积 42 万方，全明南北通透户型，纯板房设计，270° 景观视野，建面约 102-290 m²，由一期 12 栋小高层，二期 6 栋小高层组成，自带繁华商业街区。

3.2 兴业地产未来城项目营销现状

3.2.1 差异化产品设计

未来城项目的核心住宅产品采取差异化产品策略。住宅产品包含高端改善型 149-175 平方米跃层四居室洋房、中高端改善型 115-130 平方米平层三居室洋房，以及刚性功能型 87 平方米两居、三居室高层产品。差异化产品策略主要体现在以下两个方面，第一，洋房产品采取跃层设计，竞品无一个项目有此类产品，丰富了洋房的产品类型，满足不同需求的客户，跃层设计的核心优势在于动静分区。第二，高层住宅户型设计差异化。楼宇采取连廊设计，保证了塔楼的中间两户户型也能南北通透，满足了采光、通风的需要，保证了塔楼高层住宅户型设计的均好性。住宅产品的差异化，满足了顾客价值，提升了产品的竞争力。房子作为选购品，其客户的购买行为表现为不经常购买，需要花费大量的时间和精力，也需要对房地产公司的品牌、价格、质量进行精心的对比。产品差异化策略有利于了客户对比分析，方便客户在同质化严重时突出差异化。

3.2.2 基于成本控制下的市场定价

未来城项目产品定价采用的是成本控制下的市场比较定价法，成本作为控制

性参考。成本定价法只是为了保证既定的利润，在高于成本的前提下，通过对市场的充分调研，将竞品近期成交价格作为比准价格，结合市场供需情况及竞品价格、推货节奏、供应及存量情况、阶段性营销策略等作出符合市场预期价格参考。

无论是投资还是自住属性，价格策略的制定均不能背离价值规律，价格围绕着价值上下波动。通常也不排除一些大型、高周转型房企为快速回笼资金的压力，首次入市可能会采取突破成本的价格，但从整个项目通盘考虑的情况下，这种做法只是阶段性的策略，其整体价格策略仍会采用在成本控制下的市场比较定价法。

3.2.3 自建与代理双渠道销售

兴业地产公司未来城项目的营销渠道主要采取自行销售、代理销售，配合阶段性分销渠道。房地产渠道策略有别于传统生产商，房地产企业多数会直接将产品销售给终端用户，而其他零售行业大多数会通过中间商销售给终端用户。根据营销概念和定义，渠道是一组相互依存的组织，旨在帮助消费者获得可使用的产品或服务。

（1）自建销售

未来城项目组建兴业地产公司编制的自销团队，人员配置数量参考28万平方米可售面积以及4年出清周期，分摊至自销团队个人，销量按照0.3万-0.5万平方米/人/年平均，配备自销人员7-8名。

自销是绝大多数房地产企业都会采用的渠道策略，一些规模房企、品牌房企一般出于维护品牌形象和良好口碑等方面的考虑，仅会选择自销一种渠道。自销与购房者直接接触，关注每一个业务流程的客户接触点，在每一个客户接触点上都力图为其创造价值，并积极收集顾客感知差的细节和反馈，以便于进一步改进产品和服务。自行销售利弊参半，好处是人员一般属于房地产公司编制，其固定薪资、佣金收入、福利待遇等方面有较大的优势，容易培养出员工对企业的归属感和忠诚度，减少人员流动性，降低招聘和培训成本。同时，相比代理和分销，销售过程中有房源分配上的优势，好楼层、好户型会向自销倾斜。但弊端是，自销的优越感不利于业务水平的提高和销售业绩的提升，容易产生安逸情绪。在没有代理、分销的竞争刺激下，纯自销渠道，狼性竞争缺失，团队战斗力不强。

（2）代理销售

未来城项目采用与易居中国独家代理销售合作，佣金计提比例为1.1%。代理公司人员配备有策划人员、后台秘书、管理对接人。代理期间无其他销售支持，为了达成代理公司的销售业绩，代理公司策划人员会提出有关推广宣传、来电来访促进等方面的策略建议。因代理公司业务能力和销售专业度较高，对置业顾问

的管理强度也高于自销，更有利于快速去化房源，对自销形成了良好的补充。未来城项目 2015-2017 年全年销售额，代理公司完成全年销售额的 50%左右。

3.2.4 以地推广告为主的促销策略

未来城项目促销策略较为传统。广告投入是首要宣传阵地，主要包括户外广告牌（墙体广告及高炮广告）、报纸、杂志、广播电台、公交车体、社区电梯轿厢、DM 单、工地围挡广告、阵地包装、楼体发光字。在人员推销上，根据客户成交地图分布，在选定的社区开展巡展推销，收获了顾客的回应，但这种方式需要投入大量的时间和人力、物力。公共关系促销，主要使用地方党报地产刊的新闻软文报道、硬广版面、活动赞助、公益事件，销售促进成效并不明显，主要收获的是品牌效应和公司形象。销售促进主要有 SP 暖场活动、折扣抵金券、综合折扣体系、特价房、成交礼品赠送等，销售促进是客户最后一道心理防线，也是销售人员洽谈过程中最后施展的“临门一脚”。其他类的促销如老带新激励金及赠送物业费、全民经纪人、乡镇陌生拜访、电话营销等也发挥着积极的促进作用。以上促销策略在未来城项目推广过程中均起着积极的作用。

3.3 兴业地产未来城项目营销相关部门访谈

3.3.1 访谈目的及对象

为了找到兴业地产营销体系目前未来城项目体验营销策略可以完善的地方和方法，笔者针对这些部门分别拟定了访谈问卷。

本次访谈的对象除各个部门的负责人外，还包括项目一线同事，他们长期工作在一线，能够切实知道问题关键所在。为此，笔者各部门进行了问卷调研，与各个部门的负责人及主力人员进行针对性的访谈。总结产生问题的原因；此外，笔者在地产行业从业多年，结合行业经验并对标杆企业，以此找到未来城项目在体验营销策略中存在的问题。

3.4.2 访谈设计及内容

笔者本次针对营销企划部、设计部、工程部、物业部及运营部五大岗位分别设计了不同的调研问卷，结合体验营销涉及的场景，问题的设计聚焦在被访谈部门所在职能板块与客户体验相关部分的表现及如何提升。营销部作为体验营销策略终端承载部门，对其问题设计的最多，合计 9 题，针对其他部门的问题则为 3-4 题，访谈问卷详见附录 2。

表 3.1 各部门访谈问题汇总

部门	访谈问题
营销企	1.你觉得我司的体验营销做得好吗？10 分为满分的话，您会打几分？
	2.你觉得哪家地产开发企业的体验营销最强？你认为他们的体验营销强在哪些方面？

划 部	3.你认为我们公司的体验营销,哪里需要提升?如何提升?
	4.针对你提到的我司的体验营销的薄弱环节,你认为是什么原因导致的?
	5.哪个地产品牌的广告,你印象最深的是?为什么?
	6.你认为哪个项目的示范区做得最好?体现在哪些方面
	7.你认为哪个项目的服务做得最好?体现在哪些方面
	8.你认为体验营销对营销最有促进作用的地方体现在哪些方面?
	9.你认为在整个客户看房过程中,工作人员和客户最关键的接触点有哪些?您觉得在这些关键接触点,我们应该着重注重哪些方面,可有效提升客户体验感?
设 计 部	1、在地产开发企业里面,你认为哪家企业的展示区最强?他们的强项体现在哪些方面?
	2、你认为好的展示区具备那些特点?
	3、你认为我司的景观园林设计上,有哪些地方可以提升?
	4、针对你提到的,我司的展示区这些表现较弱,你认为是什么原因导致的?
	5、你认为如何提升我司的景观园林体验感?
	6、你认为我司的展示区体验感如何?10分为满分的话,您会打几分?
	7、你认为我司的售楼处体验感如何?10分为满分的话,您会打几分?
	8、你认为我司的样板房体验感如何?10分为满分的话,您会打几分?
	9、你认为我司的展示区、样板房和售楼处,哪些地方可以提升?如何提升?
物 业 部	1、你认为哪家企业的物业服务水平最好?他们的强项体现在哪些方面?
	2、你认为我司的案场服务水平,体验感如何?10分为满分的话,您会打几分?
	3、相对于这些企业,你认为我司的物业服务能力,哪些方面需要提升?
	4、针对你提到的,我司在案场服务上,这些表现较弱,你认为是什么原因导致的?
	5、你认为我司的物业管理,可以如何提升?
运 营 部	1、你认为如何提升我司产品营造能力?
	2、你认为如何提升我司物业管理水平、客户服务水平?
	3、有同事反馈在示范区工作推进中,很多事项推进较难,存在较多反复,你怎么看?

这些问题在实际访谈中,笔者对访谈的主线进行有效引导的同时,给与被访谈者充分的思考时间,这给与了被访谈者充分的发散思考及总结归纳的时间,从中汲取有价值的信息,保证能得到更多真实的原因和建议,有时会根据访谈环境及被访者的内容,围绕“出现问题的原因、改善措施”适时调整问题,只求能得到关于体验营销改善的真实建议。

3.4.3 访谈结论

本次访谈涉及的部门、内容较多，每个部门的问题又不同，逐一罗列每份访谈的内容会稍显琐碎且无重点，为了便于理解不同部门对体验的认知与看法，笔者将访谈内容梳理、归纳，并总结提炼出以下几点：

（1）对营销推广不重视，宣传形式单一

从营销体系访谈者所反馈的信息来看，由于公司越来越重视渠道建设，且很多项目是依赖中介的，中介单项费效很多都超过5%，严重的达到8%，但是在全案费用2.5%不变的情况下，受制于营销费用，只能无限压缩推广费用，导致推广与氛围营造只能满足销售基本需求，无法采用更灵活的推广形式。现在最受年轻人欢迎的短视频营销，由于没有费用与专业内容支撑，很多项目都没有使用，严重依赖纸质单页、户外、微信刷屏稿等常规媒体形式。

而对于最能引起情感共鸣的品牌营销，由于兴业地产对于品牌营销重视度不够，一直未能形成品牌影响力。品牌部同事反馈，由于没有独立的品牌费，所有的品牌维系、品牌宣传费用，都由项目营销费承担，但是单项目从营销角度来说，他们会侧重项目产品信息输出、销售信息，对于没法直效考核费效比的品牌宣传项目往往会选择放弃。

此外，老业主是公司的最大的资源，但是项目交付后，转交给物业管理公司后，对老业主的营销就非常薄弱，导致老业主的心理感受落差较大。

（2）产品标准化能力需进一步提升

综合设计部的访谈来看，万科翡翠系、金茂府系、龙湖原著系、仁恒风华系的产品个性最鲜明、产品品质也比较突出、产品体验都做得较好，在市场上都较有影响力。他们认为，房地产进入成熟期，居住的安全性、出行的便利性、配套的丰富度、居住的舒适感、产品的健康性开始影响着人们未来的购房逻辑，与这些标杆企业相比，虽然我们针对示范区制定了系列标准化，但是这些标准化的成熟度还需要进一步提高。

同时产品标准化管控缺乏弹性。设计部门同事访谈认为，出于对专业的追求，每个设计师都想做出能让客户流连的示范区、让客户记忆深刻的售楼处和样板房，很羡慕同行设计的作品能获得国际大奖，但是在兴业地产，只有天字系产品无成本、标准限制，其它产品系的示范区、售楼处、样板房均有明确的成本范围及产品风格、装修风格标准化要求，这些要求细则这对于他们来说是戴着锁链跳舞，能发挥的空间不大，仅能在有限的范围内，腾转挪移。

（3）案场服务细节需要提升

不管是营销部、设计部、还是物业部，在访谈中都不约而同的提到我司的案场服务细节需要进一步提升。

对于销售服务各个访谈人都认为每家各有所长，服务水平与销售员个人关系

较大，设计部同事反馈去高端项目踩盘、市调，他们的销售员都会认真对待，不像有些普通项目会敷衍接待；有同事反馈，有的项目踩盘一年后，还接到这个项目置业顾问的电话回访，让他们感觉置业顾问的高度敬业与项目管理的严谨。

对于物业服务，设计部同事特别提到改善型项目、高端项目的一些服务细节会让他们印象深刻，有的案场会提供依云矿泉水、夏天还会冰镇绿豆汤、冬天会有冰糖葫芦等茶歇、甜品；物业部门及客服部门都认为万科、龙湖、仁恒的服务较好，尤其是其在售的高端项目，案场会提供相对个性化的服务，这些标杆区企业交付后的项目，由于物业服务管理较好，物业增值明显，同区域内，这些房企的二手房售价相对较高；他们认为相对其他开发商，我司的物业服务在细节上及管理考核上需要进一步提升。

（4）部门间协同需要进一步提升

因为针对每个部门的独立访谈，在本次访谈中，各部门同事畅所欲言，对于目前兴业地产的体验营销策略的完善，均提到各部门的沟通需要进一步加强，各部门除了单条线向上汇报外，还需要横向拉通，都不约而同认为需要运营部门进一步加强统筹协调。比如访谈中，营销同事认为户型设计中阳台位于卧室，这对客户体验影响很大，设计部门同事反馈：标准户型库中没有强制阳台必须与卧室相连，在项目启动阶段，可以通过运营专题会商讨决定；有营销同事提出，示范区有水景的话，客户体验较好，设计部同事反馈认为水景造价及后期养护成本较高，如果为了有水景体验可以减少景观中的硬质铺装，达到成本平衡，这需要运营体系拉通营销、景观、成本、工程四个部门协同决定。对此，运营部门同事则表示工作中诸般无奈，他们也想有效统筹协调，但是受制于权责不统一，无法有效推进，跟进事项最后变成了节点通报。

3.5 兴业地产未来城项目营销存在问题分析

综合以上对各部门的访谈，针对兴业地产营销策略存在的问题归纳整理如下：

（1）营销手段传统

大家经常能看到很多精彩的营销案例多集中在快消品，究其原因，房产属于大宗商品，与一般快消品相比，存在不同的推售周期和推售节奏，大众消费交易高频、而地产的交易低频。大家常见的快消品广告，在整个销售周期内，都是以主形象贯穿，注重品牌宣传，更注重创意的表现，而地产项目的营销节奏非常快。

本次访谈中，项目操盘手和企划同事表示：自项目拿地后，整个营销周期很短，一般2个月的强蓄客期之后就面临高额的开盘指标，这样明确的节点、步骤迫使他们不得不将品牌期无限压缩，通常情况下就一个主形象出街后，就很快开

始推广产品信息；同时推售动作密集，限制了企划人员创意的发挥；再加上未来城项目地产营销体系管理采用公司强管控机制，通过制度、标准化、费控实现对项目的强管控，针对普通住宅项目，实行节点及标准工作考核，且很多动作给了标准化硬性要求，这就使得他们按部就班，创新不足，依赖行业经验多年来按部就班。

（2）产品缺乏特色

高周转策略，是指通过一定的经营手段与措施，在保证产品品质、服务品质及利润的情况下，追求较高的周转率，以达到实现持续提高企业整体经营效率和经营规模的目的策略。随着近几年房地产市场下行，采用高周转模式，有利于加快房企资金周转，提高资金整体使用率；能够更好的规避各种不确定的政策风险；有利于快速扩大市场规模，占有市场；最直接的影响是让资金快速回笼，握有资金才可以获得更好的土地资源，扩大土地储备，保证长效发展；因此高周转策略已经成为房地产行业最常用的策略之一。

在高周转模式下，建议一个高效、便捷、适用的标准化管理体系，是推进高周转策略的有效执行的基础。产品标准化体系是房地产标准化体系中最重要的一个方面，很多房企从户型、建筑立面、结构、精装修、园林、成本等方面实现标准化，有利于推动高周转策略的快速、有效执行，也能减少执行过程中的偏差，使得质量得到有效保证，压缩工期、提高建设速度，并能降低成本，达到各方均衡的效果，达到各方的满意。

兴业地产一直不断加强产品标准化建设，在各个业务环节及各类住宅、商业、公寓产品设计及管理上导入标准化管理体系，且为了确保产品品质、成本及开发效率可控，一直采用设计由公司强管控的管理模式。目前兴业地产规划了天字系、景字系、四季系三大系列，但是由于产品特色不明显，尚未形成明显的产品标签，尚未形成 IP 形象鲜明的产品系，故尚未得到市场的高度认可。如产品系中的“景字”系，建筑立面、售楼处风格、样板房风格都做了如下明确的规定：

表 3.2：兴业地产景字系产品工法标准化

类别	要求	细项要求	类别	要求	细项要求
恒久品质	美学公区营造	星级双大堂	智慧收纳	玄关收纳系统	独立鞋柜
		酒店式电梯厅			玄关柜下柜
		精装地下车库			开放式置物台
	美学恒久材质	精细立面		厨房收纳系统	抽拉式金属调味篮
		建筑外窗			抽拉式金属抽屉
		美学泳池	卫浴收纳系统	马桶侧边收纳柜	镜面收纳
		耐用百叶			卫浴柜 U 形抽
	美学自然景观	全冠移植	卧室收纳系统	收纳衣柜	
		生态移植			

		因地制宜	安全 无忧	无障碍设计系统	无障碍道路
舒适尺度	仪仗感考究的归家之仪	双大堂尺度		智慧化安防系统	无安全隐患
		车库挑高			智慧休憩系统
		宽绰车位			智慧安防系统
	自在感自在的行进之趣	舒适车行	智慧操控系统		
		舒适人行	厨房细节三大便利三大防水	厨房大单槽	
		舒适漫游		不锈钢防污背板	
		舒适慢跑		带开关面板插座	
	严谨消防	台面双面挡水			
	尺度感阔绰的厅堂之礼	大尺寸玻璃		水槽柜防潮银箔	
		户型设置		橱柜台面三重防水设计	
自然美学	视觉美	隐藏设计		国际大牌合作	卫生间洁具品牌
		光源管理	厨房炊具品牌		
		清晰提示	橱柜品牌		
		温馨灯带	玄关细节	钥匙小挂钩	
	艺术美	入口雕塑		柜门阻尼铰链	
		艺术背景墙	卫生间细节	明卫设计	
	生态美	树种甄选		卫生间洁具品牌	
		全年龄景观		防水插座	
		全季节景观		防潮门槛石	
		全维度景观	厅房	主卧夜灯	

资料来源：根据未来城项目公司内部资料整理

除了售楼处外，针对样板房风格，兴业地产针对景字系及四季系产品的样板房风格共规定了两种风格、六种套餐，营销在产品建议书中直接进行勾选，设计部根据营销选择的风格意向套餐进行快速复制；这种做法没有针对性考虑各个片市的特色。

在产品标准化体系下，产品标准化和需求个性化之间如何统一，这时刻考验每个设计师。但是凡事讲标准，就相当于建立了很多的条条框框，抹杀了个性、限制了设计创作的发挥。访谈中，营销人员反馈，目前项目的售楼处、样板房可供选择的装修风格较少，建议公司根据区块特色，完善标准化户型库。但是根据设计部同事反馈，这种改变，操作实施难度较大，且违背了标准化的提速度、降成本的目的，故一直以来，兴业地产提倡在具体产品设计和标准化模板选择过程中，设计人员可在现有标准化成果的基础上微调，实现最佳效果，这种微调仍然解决不了产品特色不足的问题。

（3）营销投入不足

房地产行业现阶段已经进入了平稳增速期，随着人口红利逐渐下降，房地产

行业的黄金时代已成为过去,各大房企逐步向规范化、规模化、标准化及品牌化转型。尤其是最近今年,房地产政策调控频出,地价越来越高,房地产行业的利润率下降明显,根据东北证券《房地产行业 2019 年年报综述:盈利能力承压,负债率显著下行》研究报告显示:重点公司 2019 年平均毛利率、归母净利率较同期均有所下降^[25]。考虑到 2016 年以来地价逐渐上行、重点城市限价导致项目利润端承压,随着这部分项目逐渐进入结转周期,房企的利润水平将逐步承压,这种情况倒逼各大房企更加重视成本控制。

兴业地产近年来不断加大成本管控,在全面预算及成本管控机制下,强调每个分公司都应该有经营意识,要求成本条线应指导城市公司各项目,充分贯彻从严管控的原则,要求分公司加强成本管控,提高成本优化意识,以成本竞争力促进投资和营销。

针对本文,笔者走访了多家房企的售楼处,现场服务上,很多房企的物业服务团队会提供很多人性化服务,如不同种类的甜品、果饮,针对儿童提供专用毛毯、餐盘,针对女性客户提供防晒、美容用品等,针对老年人提供血压仪、老花镜等用品,这些贴心服务可以有效拉近与客户之间的距离。但是对未来城项目绝大部分售楼处来说,都不能提供这些,只能提供基础的红茶和绿茶两种茶水以及简单的急救用品。本次访谈的物业经理对此也表示,在保安、客服等人力成本高企的当下,扣除人员工资、社保、案场必须的物资后,只有很少的费用可以提供更贴心、细致的服务,这就导致物业服务缺乏尊贵感、舒适性。

(4) 终端人员缺乏服务意识

针对物业管理服务,对兴业地产发展战略来说,物业管理一直处于相对较弱的地位,在实际执行过程中,公司高层从战略上并未真正重视物业管理服务。此外,物业服务属于第三行业,由于未来城项目物业公司待遇相对不高,人员流动快,服务培训跟不上、服务意识贯彻不到位,导致一线案场物业人员缺乏主动服务意识。每次月度巡检,总会碰到很多共性问题:比如客户到达案场,不及时询问客户需求;客户离开洽谈桌,桌面垃圾不及时整理;面对客户的询问,态度敷衍等。

客户服务管理上,目前兴业地产只有上班时间才可以接受客户咨询与投诉,下班时间无人及时处理客户诉求,长此以往,严重影响了客户的服务感受。

至于调研报告显示的置业顾问服务较低的问题,则主要是因为置业顾问工作以销售业绩为导向,这种强业绩导向的考核方式,导致置业顾问一切活动以成交为目的。由于置业顾问人员基本学历不高,从业背景复杂,人员管理难度较大;

[25] 张云凯,沈路遥,吴胤翔.房地产行业 2019 年报综述:盈利能力承压,负债率显著下行.东方财富网,2020-5-13,http://data.eastmoney.com/report/zw_industry.jshtml?encodeUrl=3mB53A5HR9VMKJsooQIIHbweUIbPW9UGsvd kyzJFnHg%3D

再加上数量不定的中介人员，在一线销售行业，为争夺客户、争佣金，难免会向客户传递虚假信息，夸大项目利好，规避销售风险；一旦客户成交后，很多销售人员都存在怠慢客户、忽视客户诉求等表现，导致客户有被忽略的感觉，这让很多客户感到被忽视、缺乏尊重。案场巡检，经常发现有客户无人接待而独自看沙盘、看宣传资料的情况。

（5）运营部门未能有效协同

兴业地产运营部门目前处于计划目标向经营目标转变的管理阶段，运营职能属于房地产价值链中的支持性活动，它的协调对象是房地产开发链条中的各个部门、各个环节，负责协同各部门共同推进经营目标的实现。但是访谈中，很多部门同事反馈运营部门没有有效发挥协同作用。

比如本次访谈中有营销同事反馈说比如售楼处外场，需要大的平台以供做活动使用，但是不知道这个诉求可以如何协调，而针对这个问题，设计部同事反馈在设计出图后如果需要变更，可以拉通运营组织专项讨论会；设计部同事反馈在展示区设计及施工过程中，涉及方案变更及费用变更，牵扯的部门很多，这时候需要运营部门能发挥统筹、协调的作用，真正推进问题解决，以给客户更好的营销体验。

3.6 兴业地产未来城项目引入体验营销策略必要性分析

受地产行业营销专业性限制，与各大地产企业一样，兴业地产的企划人员从业背景单一，多年来一直从事地产行业，思维相对固化。随着时代的发展，进入新媒体时代，“两微一抖”越来越火，短视频营销、直播营销越来越火。很多快销品企业都在微信端设有小程序，但是对房企来说，有线上小程序的企业很少。今年疫情特殊时期，很多房企紧急搭建了线上售楼处如微信小程序、线上体验馆等，根据克尔瑞旗下的 CRIC 数据统计显示，疫情之下，截至 2 月中旬前 200 强房企中有一半的房企推出自有线上售楼处，搭建小程序为 85 家，小程序搭建数量不到 50%，也从侧面说明了各大房企长期以来都不重视线上营销，面对疫情的特殊情况才被逼临时启动线上营销。

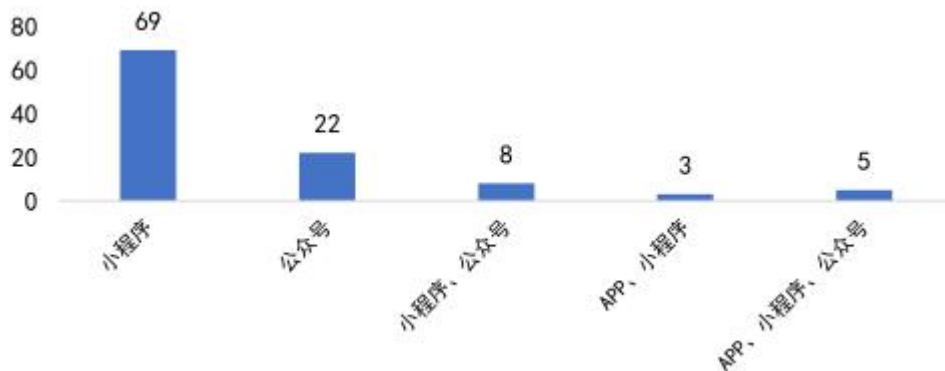


图 3.1：截止 2 月中旬 200 强房企中公司或区域自有平台媒介使用情况

数据来源：CRIC 整理

在 2021 年 2 月份以前，未来城项目没有线上小程序售楼处，无法实现线上选房与下单，在 2 月底紧急启动小程序搭建，且小程序的功能较为简单，功能与垂直地产门户网站功能相似，只是运营为各项目的企划。由于企划们地产行业背景限制，此前未接触过小程序运营，从实际使用情况来看，小程序需要花费精力推广，但对于很多程序不懂，导致线上互动体验较差，最终沦为楼盘相册。

此外，面对线下消费受限，很多快消品、家电等纷纷开启线上直播销售，我们能看到很多头部网红主播单场销售额破亿，也能看到很多知名公司的创始人或高层纷纷下场带货，但是房地产企业的直播总是慢了那么一拍。由于房产的大宗商品属性，交易金额太大很难实现冲动下单，但是不可否认直播的品牌传播力。兴业地产面对火热的直播现场，也要求销售员通过抖音卖房，他们都是抖音小白，在直播的过程中，状况频出，内容还是一直常用的基础信息输出，传播内容还是以硬性教育为主，不会与客户互动，难以吸引客户停留。

从客户调研问卷来看，客户普遍反映售楼处缺乏惊艳的感觉，这就说明售楼处没有给客户留下深刻印象，兴业地产的售楼处售楼处一般为 2 层，面积约 700m²，一层做客户接待使用，二楼做样板房展示使用，整体布局较紧凑，注重客户接待功能，但是在体验场景的营造上需要进一步提升。目前客户体验的区域只标配一个较小的室内儿童体验区，设置积木、海洋球或阅读区，对于其他品牌开发商较常见的艺术品鉴区、影音室、咖啡体验区等都不具备。

体验营销经过不断发展，在房地产行业得到了广泛的应用，涉及整个房地产营销全环节、全流程，无论是项目初期的产品定位、产品设计、产品开发等工作，中期的营销策略的执行，乃至项目交付后的后期服务工作，都能为客户带来较好的感受^[26]。房地产体验营销是用体验营销概念指导、提升传统的地产营销工作，使地产营销更加有效。结合房地产体验营销的定义，其本质可概括为：通过向客户传递品牌理念，给客户留下个性化、有温度的品牌印象；传递产品理念，提供有记忆点的氛围包装、产品道具、互动设置等，创造沉浸式、场景化体验氛围，使得客户能主动参与其中，进而获得不一样的感受与感想。

综上所述，兴业地产未来城项目引入体验营销策略具有十分的必要性，亟需在项目营销中予以实施和展开。

[26] 杨炯.房地产体验营销浅析[J],科技与创新.2016,(2),31-35.

第 4 章 兴业地产未来城项目体验营销策略设计

上一章，笔者通过访谈的形式，结合从业经验，分析、探索了导致兴业地产营销策略问题的原因。本章将针对这些原因，针对性给出策略及执行保障建议，促进体验营销策略的优化、提升，形成可落地执行的方案。

4.1 兴业地产未来城项目顾客体验问卷调研

4.1.1 问卷调研设计

为了全面分析兴业地产一线体验营销策略现状，围绕房地产体验营销全流程中与体验营销策略的五大要素相关的品牌认知、产品设计、示范区打造、营销活动、销售全流程的服务水平等方面，拟定了调研问卷。

本调研问卷设计主要围绕地产营销全流程，销售前、销售中及销售后，在这些销售环节中，结合体验营销战略模块，第一部分围绕客户对这些模块的整体印象，用以调研客户对兴业地产一线营销团队在体验营销方面的真实情况及客户的真实态度，第二部分则调研客户对兴业地产未来城项目体验营销内容的期待值，用以解决未来城项目体验营销策略存在的问题，完善体验营销策略，提升体验营销策略的品质。

本调研问卷针对兴业地产的未来城项目的准业主及业主进行了针对性调研，每个项目的置业顾问对其客户通过线上问卷星调研，累计回收得到 141 份有效问卷。

4.1.2 调研结论

本调研问卷共设置了 17 道题目，现针对问卷反映较突出的问题总结如下：

（1）请问您在购买未来城项目楼盘前，是否听过或了解过兴业地产？

选项	小计	比例
A、听说过	77	54.61%
B、没听过	64	45.39%
本题有效填写人次	141	

图 4.1：问卷调查结果（1）

（2）以下针对未来城项目的品牌的关键词，您了解哪些？（多选）

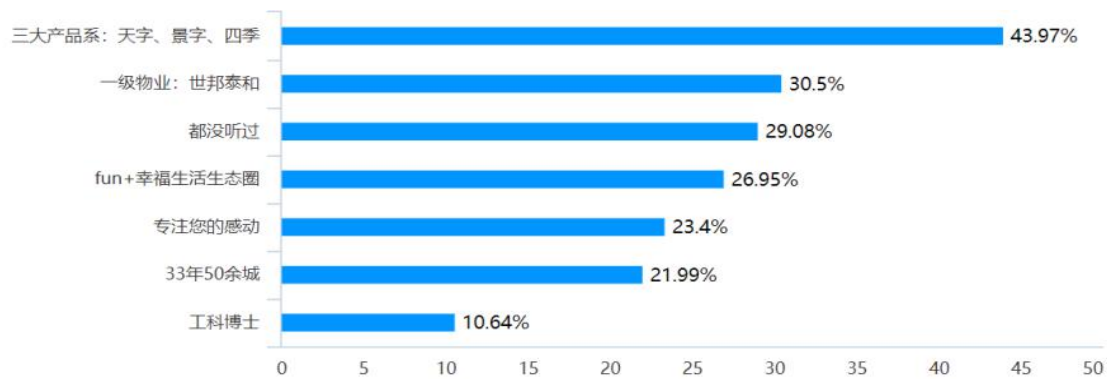


图 4.2：问卷调查结果（2）

不同项目的价值点不同，宣传侧重点也会不一致，为有效调研兴业地产的整体营销宣传水平，以品牌知名度为切入点进行调研。以上调研数据可以看出兴业地产的品牌知名度一般，购房前一半的客户没有听过未来城项目；对于这些品牌关键词，有 29.08%的客户反馈都没听过，排名第三，只有 23.4%的客户清楚未来城项目的品牌理念；仍有 7.09%的客户认为实景与宣传相比，落差太大。这从侧面说明兴业地产整体营销宣传力度不足，宣传需加强。

（3）您对未来城项目楼盘的示范区有什么印象？

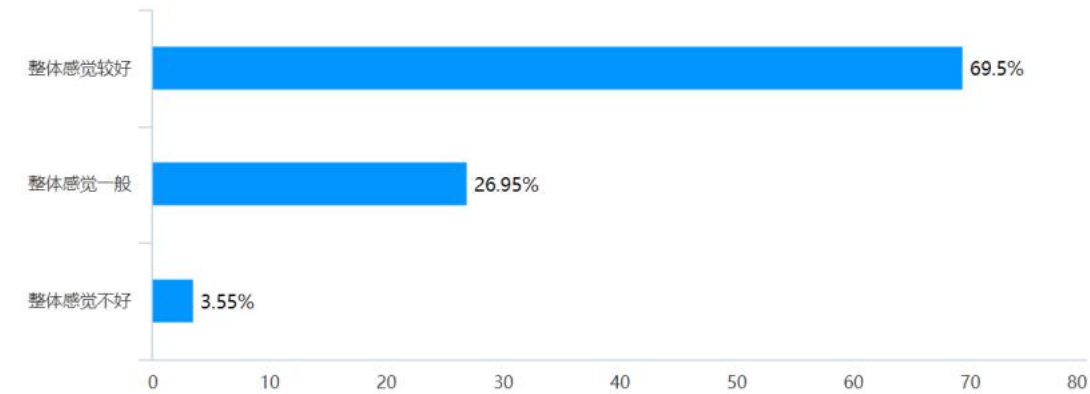


图 4.3：问卷调查结果（3）

对示范区印象的调研中，超过 26.95%的客户认为整体感觉一般，甚至有 3.55%的客户反馈整体感觉不好，这近 30%的客户相对负面的评价说明示范区给客户的体验感不好。

（4）您是否喜欢售楼处的装修风格？

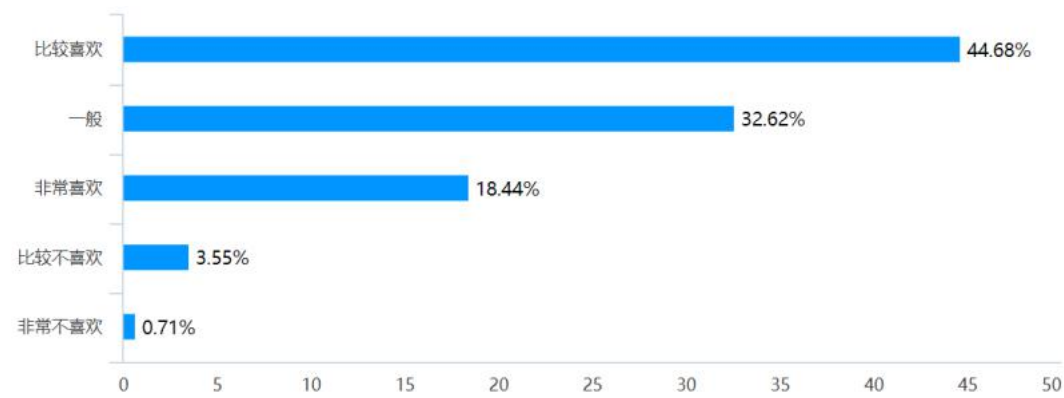


图 4.4：问卷调查结果（4）

(5) 您是否喜欢样板房的装修风格？

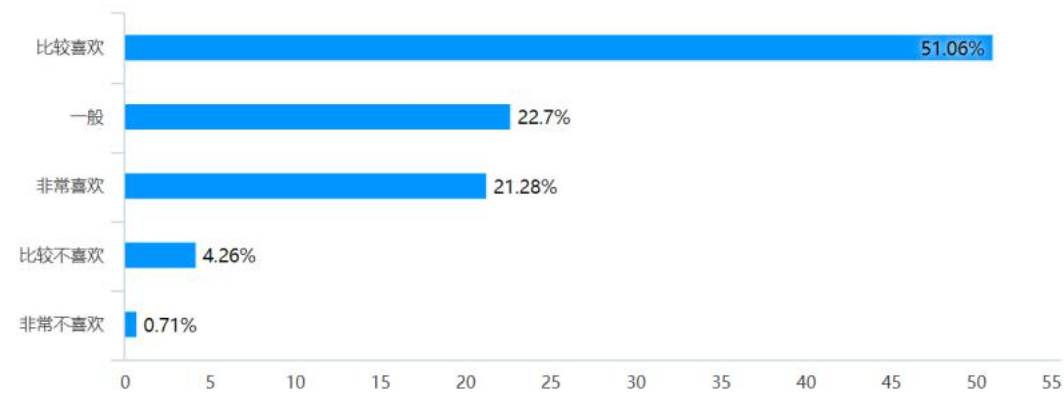


图 4.5：问卷调查结果（5）

(6) 外场停车区，保安人员服务是否做到以下几点？（多选）

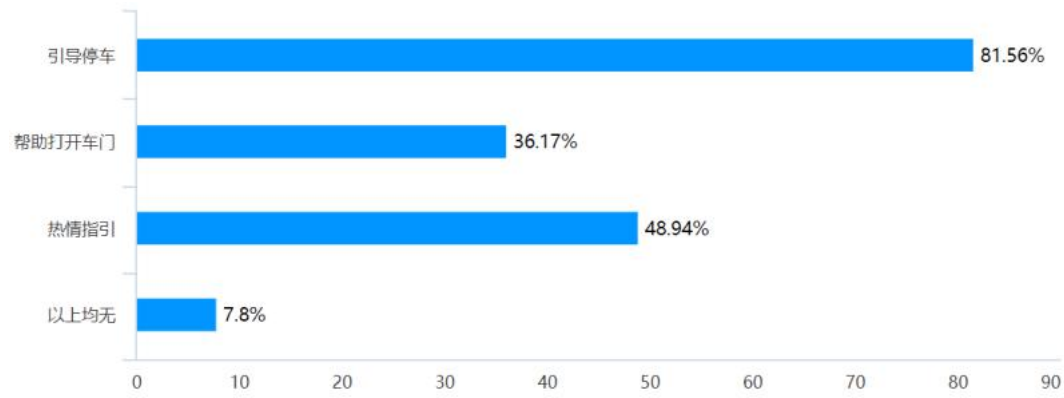


图 4.6：问卷调查结果（6）

(7) 物业人员的表现，以 10 分为满分，您认为他们可以得几分？请对以下各项评分



图 4.7：问卷调查结果（7）

针对物业服务中的保安服务，有 7.8% 的客户反馈没有保安引导停车、指引并帮忙打开车门，说明服务严重不到位；热情指引及帮忙打开车门均没超过 50%；接待服务、问题响应和处理、设施设备运维、活动氛围、装修支持、车辆管理这六大项的得分均低于 8 分，这说明在日常细节服务上，需要进一步提升，提高每项的服务质量，让客户真正感受到贴心、细致的服务。车辆管理、装修支持仍相对薄弱，可作为优先提升环节。

（8）进入售楼处，内场接待人员是否做到以下几点？（多选）

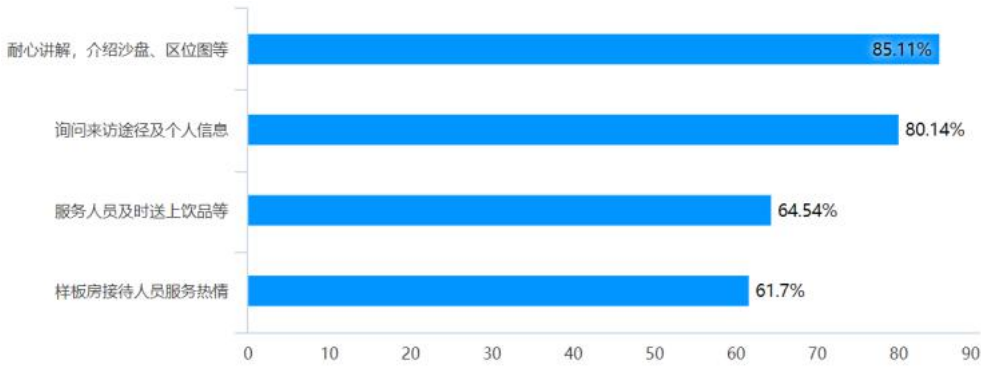


图 4.8：问卷调查结果（8）

本问题中除了置业顾问的基本工作职责项目信息介绍及客户情况调研的占比超过 80% 外，物业的客服人员基本服务反馈均低于 65%。

以上，针对服务的问卷，按照售前、售中、售后的营销流程，从客户购房前咨询—停车场接待—售楼处参观接待—售后签约服务全流程的客户触点调研可看出，兴业地产服务的很多细节方面需要进一步的提升。

4.1.3 存在的问题

（1）营销宣传力度不足，宣传需加强

目前,兴业地产传播上多数依赖传统媒体,如户外广告、门户网站这些地产行业一直在用的手段,对新媒体的应用尚不熟练。在地产黄金时代,地产行业的营销业务管控普遍处于粗放的松散状态,产品信息传播以传统媒体为主,报纸、网络、电视、户外、电台、房展会等是地产推广活动的主要手段。时代在变化,楼市环境在变化,购房主体获取信息的方式和价值观已经明显发生改变。在移动互联网大潮的冲击下,传统媒体传播费用高,互动性差、覆盖面窄等弊端进一步呈现,传统媒体失势,自我吹嘘的洗脑式推广被客户自动屏蔽,需要进一步提高传播有效性。未来城项目营销人的思维仍是传统媒体的传播思维,内容上、手段应用上尚有待提升,基于数据分析的社会化营销,仍是未来城项目营销团队的能力短板。活动上,主要依靠周末在售楼处举办各种DIY类的暖场活动,依靠自销、自渠团队背指标邀约客户参加,没有足够吸引力吸引客户自发、主动体验。

(2) 展示区个性化、情景感不足,场景营销表现不佳

从示范区及景观园林类的设计以及调研问卷中针对示范区的景观调研来看,未来城项目产品设计尚未形成明显的产品特色,客户普遍认为示范区无惊艳的感觉,售楼处及样板房的装修风格较为普通,成为需要提升事项前三,这也与未来城项目的发展进程和产品体系设计有关。

兴业地产目前对于项目楼盘建立了明确的设计标准,这样的标准化管理有助于加快项目落地,统一的风格有助于加深产品印象,但是这种标准化管理的缺陷也很明显,就是容易导致产品缺乏特色。大门入口、接待中心、外立面风格一致,中央景观区的景观设计风格相似,这些相近的风格抹杀了产品个性,使得产品形象略显单一。以兴业地产景字系产品示范区为例,整个示范区展示空间较小,缺乏主题性,景观设计手法上较常规,不能给客户“惊艳”感,不能唤醒客户内心的购买欲,不能激发客户内心购买冲动;甚至很多项目没有示范区,租用商铺等作为临时售楼处,展示面较差,没有场景展示,没有好的营销道具,整体体验感较差。

(3) 售楼处及样板房装修风格一般,体验感欠缺

通过对售楼处风格的调研可以看出,0.71%的客户非常不喜欢,3.55%的客户非常不喜欢,高达32.62%认为一般;而对样板房的装修风格上,0.71%的客户反馈非常不喜欢,4.26%的客户反馈比较喜欢,22.7%的客户反馈一般,客户对未来城项目样板房及售楼处的装修风格不满意,其实就是说明售楼处和样板房的客户体验感不好。售楼处和样板房是客户体验的重要触点,目前未来城项目各项目的售楼处和样板房风格都有标准化套餐选择,统一的风格沿用多年已经不能适应年轻人的审美。

(4) 主动服务意识不足,服务缺乏尊贵感

从到达体验区的第一触点停车区来看,保安人员只提供了基本的停车、指引服务,对标星级酒店的迎宾服务,缺乏主动性、礼貌引导等服务,让客户缺乏尊贵感;售楼处内部,物业人员首次接待较有礼貌,但是当客户咨询结束,置业顾问轮接新客户后,客户在案场停留、自由参观后,客服人员往往会忽视这些客户的需求;在案场服务上,大部分案场缺乏个性化需求服务,比如婴儿毛毯、婴儿口水巾、婴儿座椅、老人血压仪、驱蚊液等贴心、个性化服务;此外,物业管理中缺乏业主文化关怀,节日关怀流于形式,不能有效吸引客户参与。

4.2 完善未来城项目体验营销建设的整体思路框架

4.2.1 总体思路框架

从以上章节可以看出,对于兴业地产来说,首要问题是改善现有营销策略中存在的问题,提升各相关部门的营销意识和水平;其次是完善体验营销策略,提高各相关部门的联动能力,提高一线体验营销的呈现效果;最后是结合兴业地产的实际情况,形成一套具有一定弹性,可操作、能落地、易执行、可复制的体验营销管理体系。

兴业地产缺乏的是每个环节的有效串联、每个模块间的有效融合,接下来的提升方向就是原则是“查漏补缺、提优补弱”,以求达到各模块的有机统一,共同形成一个可执行、可复制的方案,可有效推进体验营销策略的进一步完善。

总体思路框架概述如下:

(1) 围绕体验营销模块,结合执行及后评估,搭建体验营销系统

无论是国家治理、企业治理还是团队管理,其治理结构通常都是按照决策层、管理层、执行层这样的三层结构来构建的。针对体验营销管理系统的完善,本文也将从这三个层面,针对涉及体验营销系统的各项工作查漏补缺、努力优化、促进提升。具体做法将遵循以下规则:

决策层为公司战略层面,涉及兴业地产领导层意识转变、各种能够提升体验营销策略的策略、想法、方法,旨在希望能从公司领导层面重视体验营销,从上到下才能呈现裂变态势,才能更好、更快、更省力的促进体验营销系统的完善;管理层则着眼于体验营销系统在兴业地产的具体实践和实施,旨在通过管理、流程、制度层面的完善,促进各相关部门有效联动,推进策略层的想法、指导策略能在一线营销得到真正有效的落地实施,把策略层的意识转化为看得见的工作成果;执行层则是与客户接触的最直接的环节,客户体验的全触点涉及兴业地产体验营销的各项策略、工作内容,执行层呈现出来的结果直接反映了体验营销的落地执行水平,故对执行层的有效监管,有利于有效管控客户体验感受、置业顾问接待水平、客服及物业人员的服务态度等最基础、最基层的工作效果。

综上,决策层、管理层、执行层这三层架构设计的想法是为了建立“策略—

实施—效果检验”这种层层递进的关系，由策略制定相应的实施措施，监督一线执行层落地执行，进而根据执行效果推进策略优化与挑战，从而达到一种能够持续互动、不断循环的可持续修订过程。这种设计模式，与企业实践相结合，以结果倒逼决策层与时俱进、不断提升，有利于形成持续优化、良性循环的体验营销系统。

(2) 按照“查漏补缺、提优补弱”的原则，完善兴业地产体验营销策略

综合第三章的调研问卷，能够清晰发现兴业地产体验营销的问题和薄弱环节，也能清晰看到兴业地产的体验营销策略在品牌传播、销售服务上存在明显优势；针对这些不同表现，结合工作实践及理论指导，结合体验营销系统的最新发展趋势，梳理兴业地产体验营销系统可完善的部分，以此为探索，作为完善兴业地产体验营销策略的策略指导。

根据第四章的分析发现，针对决策层，明显可看出公司高层对体验的忽视，较为看重成本及费用管控，以牺牲客户体验为代价；对于策略层，现有的管理、组织等支持较为零散，大运营体系尚未能有效协同运作，运营部门没有从管理、组织等层面有效协调各相关部门，没有全面支持体验营销的意识，也没有有效的作业指导书，各职能部门的配合度有待进一步提升；从执行层来看，兴业地产有了完善的客户满意度调研、售楼处开放前风险检查等于客户体验密切相关的制度，但是在实际执行中，没有强有力的贯彻执行，标准化的执行考核需进一步完善。

4.2.2 具体完善思路

第一小节阐释了将根据决策层、管理层、执行层三层架构完善兴业地产体验营销策略。现将逐个分析此三个层面的完善思路：

(1) 决策层完善思路

兴业地产强调成本强管控，所以短时间内无法引起无法扭转高层意识，不可能让高层决策层由成本导向转为产品导向，由低成本战略转为差异化战略。但是，产品时代的到来，需要公司高层慢慢转变意识。对每个具体项目而言，确保从高层到基层高度重视，确定营销在公司的地位，对于体验营销，则是营销工作的核心提升工作；各部门通过对标竞品、客户分析等，结合成本的管控边界，有的放矢，实现单个项目的体验营销策略的有效落地，通过单个项目的形象焕新、体验焕新，助力产品快速去化及溢价，从下至上，唤醒高层的体验营销意识，引起他们对体验营销的重视度。

(2) 管理层完善思路

随着地产行业的整体集中度越来越高，规模化发展成为共识。房企在管理方向上越来越强调在经营全局上的统筹运营，现在，很多房企实现了由计划运营向

大运营的转变与升级。

大运营的“大”，体现为大意识、大组织、大协同和大机制，这也构成了大运营管理体系的四大核心理念。其中，大协同要在深度和广度上跨组织、跨专业和跨层级，即从组织协同转变为经营协同，协同的范围也要变得更广。跨组织的协同是指外部合作商、供应商、服务商或者客户等相关方之间的协同。跨专业的协同表现为各专业条线间的横向协同，跨层级的协同则表现为各管理层级间的纵向协同^[27]。

兴业地产也实行大运营管理模式。在大运营体系下，运营部门日常管理工程部、设计部、客服部、成本部四大部门，这四大部门与本文探讨的体验营销策略的完善工作关联最大。因此，针对管理层的完善思路，是建议站在大运营视角上，促进各部门的有效沟通、协调与联动，从切实有效解决当前问题、加强产品设计等薄弱环节、提高如景观设计等优势部分三个方面入手，对兴业地产体验营销策略的完善工作中涉及的各环节，进行进一步的完善，并通过监督、考核，实现工作闭环。

兴业地产重视产品营造能力、运营管理能力及营销力。大运营管理体系下，与营销密切相关的设计部、工程部、景观部、客服部、物业部能做到以营销业绩为导向，提供配合和服务；信息化管理系统的加强，可以使营销管理上更加规范、便捷，比如人脸识别系统的应用，可以有效监督销售案场的管理规范性；兴业地产营销体系不断完善标准化管理制度，从售前、售中、售后全条线上，对于品牌推广、售楼处及展示区氛围包装、营销推广节点打法、及营销动作等也做了标准化规定，通过这种标准化的管理，致力于较大提升营销的整体服务水平。

（3）执行层的完善思路

针对体验营销策略终端执行部门，从管理、人力资源、培训、系统支持等方面，在基础管理层面，对体验营销工作提供强有力的后台支撑，同时建立科学的后评估及监督体系，使得各项工作有抓手，保障体验营销工作真正落实到位，能够在基层实现常态的优化、提升，确保体验营销策略的生命力。

对比伯德·H·施密特博士提出的体验营销的五大要素，兴业地产的体验营销现状总结如下：

（1）感官体验：各项目鲜明的项目主形象宣传稿、场景化的示范区、轻松的示范区音乐、互动性的活动体验、各种香氛设计等，全方位刺激客户的感受，通过这种鲜明的产品形象能有效加深客户的印象和感知，提升产品知名度、品牌好感度；

（2）情感体验：情感体验是各项目通过品牌、内容推广打动客户内心深藏

[27] 赛普管理咨询,大运营--房产运营管理体系 3.0 [M].北京:中信出版集团,2019,14-17.

的情感,触发客户的种种回忆,以此寻求与客户之间的情感共鸣,其目的是让客户能够对产品产生强烈的喜好感与认同感,激发购买冲动。

(3) 思考体验:通过客户的参与,建立客户对产品的认知、激发客户主动去思考,使客户沉浸原设定好的问题中,让客户运用自己的经验去探索问题;比如组织公益活动,旨在唤醒客户对社会问题的思考,唤醒客户的社会责任感;理财、教育、投资、风水类讲座,旨在让客户有深度思考;售楼处与图书馆跨界合作,设置阅读区,都是为了让客户能够思考;

(4) 行动体验:项目通过设置各种活动,邀请客户参加,真正让客户参与其中,感受生活方式,让客户通过切身的参与,直接感受到未来的生活场景,从而产生购买冲动,如售楼处设置儿童游乐区、周末的各种暖场活动、各种品牌发布会、产品发布会等活动,都是为了让客户能够主动参与其中;

(5) 关联体验:前四个体验不是孤立的,如行动体验可以给客户带来思考体验,活动的设置让客户既能有感官体验也能获得行动体验,在前四个体验基础之上,业主不同的生活经历产生不同的关联感受,同样的生活环境带来相近的认知,相近的感知形成同样的文化圈层,房地产企业针对业主的圈层的营销,可以增加群体归属感;

兴业地产营销管理由于高周转的压力,项目自拿地至开盘的周期追求更快,导致产品品质与工程进度之间不好平衡,导致示范区的品质、营销动作落地上出现变形;每年交付的项目较多,新员工需要经过磨练,导致很多项目售后服务能力良莠不齐,这些都影响了客户的体验感。可以说,兴业地产体验营销策略需要完善的点,主要聚焦于管理制度上的优化、各个体验触点的强化执行及人员思想的重视上。

4.3 未来城项目体验营销优化策略

产品是一切体验的载体,但是当前,房地产行业的体验营销多发生在客户接待、楼盘销售环节,对产品设计、形象塑造环节涉及较少。这种缺失,极大影响了客户的实际体验感。王本康提出,房地产体验营销的运作方式主要分为三个方面:首先市场定位方面,对市场消费群体进行细分,寻找目标客户群;其次,针对市场细分及目标客户制定合理的产品定位,进行确定体验营销落地策略;最后,围绕体验主题推进各项体验的落地执行,包括产品体验、活动体验、情景体验、服务体验及事件营销等^[28]。

在这个前提下,笔者尝试从产品设计开始,前置思考客户需求,将客户需求融入到产品定位与产品设计中,制定体验营销落地标准,提升客户体验,优化整个体验营销策略。为此,下面从房地产营销全流程中所涉及的客户体验部分,详

[28] 王本康.基于顾客感知价值的房地产体验营销策略研究[J].环球市场.2017,(4)131-134

解体验营销如何进一步完善和提升：

4.3.1 建立线上线下体验社区

房地产营销策略的落地执行动作较多，概况起来主要包括推广及活动营销两大类。在信息碎片化时代，无论是线上推广还是线下推广，需要在短时间内快速抓住客户眼球，同时让客户能沉下心来了解宣传内容，这就要求用吸睛的表达方式刺激客户感官，用内容吸引客户停留，用内容背后的价值观激发客户的情感认同，用有温度的、柔性的方式增强客户的认知。

在房地产行业，品牌辨识度比较高的万科、龙湖、融创、华润及仁恒，这些头部房企基于多年的品牌和产品沉淀，跳脱说教，赋予品牌以生活的基本价值与对幸福的永恒追求，频出精品营销案例。对标业内老大万科的，其品牌个性鲜明、营销比较有趣，传播内容及方式上去地产业化，从单一的叫卖式营销到地产品牌化营销的路线，抓住情绪的触点，抓住人们普遍的对美好生活的向往，不直接生硬的销售房子本身，先售卖生活理想与生活方式，再自然而然带动营销的节奏。

为了快速提升客户对兴业地产品牌和产品的认知，建议在现在营销环境下做好内容营销、情感营销、互动营销。用新媒体思路提升项目与客户之间的有效沟通和体验，如短视频传播、微信小程序互动、VR看房等互动措施提升客户参与感；转变营销思维，积极拥抱互联网，各种线上售楼处、线上发布会、直播卖房等形式，让营销人发现，这种新媒体推广方式，可以增加客户关注，更利于维护私域流量的客户，增强客户粘性，做好线上、线下双体验的营销闭环，可以更有效锁定客户。

活动推广上，兴业地产需要通过情景设置给客户带来情景体验，通过主题互动活动促进消费者的参与感，通过体验场景的设置带给客户浸入感。公司可以借鉴东原的“原剧场”、融创暑期的“果壳计划”、阿那亚的社群运营、建业君邻会等，举办不同的体验活动，让业主提前感受生活方式，用有温度的服务、有情感的服务拉近品牌与业主之间的关系。兴业地产可以在策划活动时，清晰地告诉客户利益点，完整的体验完全部活动，可以有哪些收获，这种可以让用户产生合理的预期，可以让客户对整个活动充满期待，不断满足客户期待才能进一步刺激客户参与活动；也可以用限额邀请、限时秒杀等形式吸引客户参与，这样会让客户更珍惜活动机会，进而更好的体验活动。

4.3.2 针对市场需求提升产品体验

兴业地产目前存在不少滞重项目，主要是因为产品设计不符合市场需求，产品定位与市场需求脱节，比如在前期产品研判的时候，未能有效预测到未来两年内的市场发展情况，项目以小面积产品占比最高，但是随着市场变化，客户需求大面积产品，这就会导致小面积产品滞销；精装产品上，节能、舒适、环保成为

目前地产产品的主流，以地暖、中央空调、清风系统为例，随着生活水平提高，地暖、中央空调、清风系统的需求越来越普遍，同地段的产品，会因为这些精装配套安装与否影响客户的购买决策，未来城项目很多精装产品受到成本管控，未能考虑客户的需求，提前未能统一安装，这导致很多客户购买决策周期很长，加大了销售的难度，造成销售周期拉长。

体验营销围绕的是客户感知，正确识别客户需求至关重要，完成了产品研判，明确客户对产品的需求后，需要深入的客户洞察找到不同层次的客户需求，找到满足不同客户需求的产品密钥，真正设计并建造出符合客户预期的产品。有了清晰的客户定位，对客户匹配度综合评级，有利于锁定目标客群，从客户需求出发，根据客户居住心理、生活方式需求，一切为客户着想，为客户创造良好的居住体验和生活感受。而这些体验的载体是房地产产品本身，这就要求在土地获取阶段，在产品研判环节，通过宏观市场分析、市场调研、竞品分析，结合地块属性，客户需求，做好产品研判。

4.3.3 大力改善展示区场景体验

客户体验存在一个逐步递进的过程，在不同的环境中，客户体验会有所不同。根据客户参与的深入程度，客户体验也会有深浅不一的表现。一般来说，环境情景刺激客户感官——客户参与其中带来不同的心理感受——感受带来身临其中的沉浸式体验，这些体验能加深客户对产品的理解，提升客户对产品的认同感，这种体验过程，充分融合了体验营销要素里的五种体验模块。

现阶段，房地产的产品力现已成为各大房企竞争致胜的秘籍之一，各大房企花更多的精力、资金雕琢产品硬实力，户型设计、规划理念、社区园林、立面设计等。房地产产品作为一个居住生活的空间环境和心灵栖息的场所，客户购买的除房屋本体外，还有公共区域，如小区景观、小区配套、楼梯间、门厅大堂；在这些实体的产品外，还有城市空间视角下的区域价值、生活环境、市政配套、小区服务等，这是一个由内到外、包含实体产品和无形服务的较为宽泛的产品概念。房地产产品是个兼具居住、美学、身份象征的多元产品，这就要求针对地产产品的设计，应结合客户需求和期望，设计场景、设计情感、设计故事，对产品进行针对性设计和开发，将客户体验融入产品设计中。

在体验营销策略下，将房地产产品的社会属性、居住属性、美学要求和象征意义与房地产产品的空间相结合，以“客户为中心”为导向，通过客户描摹，深刻了解他们的置业诉求，了解其置业行为背后的情感需求，再描摹客户未来生活场景，进而推导出该客户群体对产品的功能需求。

在营销阶段，客户体验的最佳展示点为展示区，展示区作为一种经过精心设计的环境情景，通过不同的功能分区、利用各种主题的设计、有设计感的小品等，

激发各种场合的活力气息,通过美的探索、解构空间等手法,建造服务于未来的生活场景展示,希望游走在示范区中的客户,能够产生对未来在这样的社区的美好畅想,让进入这个环境和氛围的客户都能跟项目产生情感上的互动。展示区主要由售楼处、景观示范区、样板房三大部分构成,下面进一步分析这三大场所如何进一步提升客户体验。

1. 售楼处——合理的功能分区,多元生活场景的体验延长客户停留

首先,坚决不允许租赁临时售楼处。由于租赁售楼处一般选择沿街商业,格局及面积大小受限制,很难营造出较好的体验感;同时沿街底商没有开阔的场地,无法开展客户体验活动,针对租赁售楼处存在的明显弊端,建议在售楼处的选址上,不允许租赁售楼处;如果因建造实体建筑无法满足销售节点需求,同时预售条件相对宽松而选择临时搭建售楼处的,则应优选合适场地新建,可以借鉴现在比较流行的集装箱快闪店形式。

其次,在新建售楼处时候,应注意合理的功能分区及场景营造。售楼处的基本功能是能满足客户接待,整个空间内除了常有的前厅、沙盘、接待室等功能之外,在此基础上,可以从生活日常、娱乐休闲、社会文化等场景中提炼设计元素,设立空间记忆点,建立用户与售楼处之间的沟通场景,营造一种舒心、归家氛围。目前很多售楼处,会设置阅读区、生鲜超市、咖啡厅、亲子乐园等功能区,这些功能区突破了常规的售楼处设计,实现了销售场景于生活场景的融合,但是正是这种从生活理念入手、通过将功能区、情感诉求、美学意境融为一体的设计方式,创造出多元复合的生活场景,除了洽商外,还可以体会更多元的生活方式,展现未来生活场景,延长客户逗留时间,打动客户。

2. 示范区景观——美好的环境刺激客户感官,产生美好生活想象

客户购房,除了关注产品质量、户型设计外,更加关注小区的景观园林,因为小区的景观是未来重要生活活动区,景观作为社区的基底,关乎生活品质,示范区景观能让客户提前感受到这是未来的小区园林的实景呈现。

示范区景观在设计上,应充分考虑其与售楼处、看房通道、样板房之间的合理参观动线外,还应充分考虑景观的设计美感、设计灵魂。现阶段的景观营造上,既包括了“功能性景观”的内涵,还加入了感性的艺术追求,围绕“景观、生活、场景、沉浸、关怀、情感、品质、光影、美学”等关键词,结合项目本身自然资源、地块资源优势,比如山、水、坡地、丛林等自然生态资源,再使用景观设计语言,创造人与人、与自然之间的和谐统一。

在示范区打造上,上述景观营造方式可以打造一步一景、令人流连的景观,此外可结合营销推广策略上的故事线逻辑,将故事融入景观设计中,比如教育资源突出的项目,可打造文化标签,售楼处设置阅读区外,示范区景观上也可设置

与文化有关的景观小品，如阅读的儿童雕塑等，这些具有故事性的景观，刺激客户感官体验，唤醒客户的情感记忆、场所体验、文化理解和感受，让景观充当媒介，向客户传递项目价值、生活方式。

3. 样板房——生活化实景唤醒客户美好生活梦想，带来不一样的情感体验

样板房是除了售楼处之外最重要的场景展示，通过直观明了、真实的家居布置展示能让客户感受、体会到未来房屋的具象布置及空间大小，是除了宣传册和广告之外，最能直观感受到未来具体的生活场景的展示道具。

在家装风格越来越丰富的现在，尤其是现代年轻人审美风格越来越潮，兴业地产多年来固定不变的 2 种风格 6 种主题已经不能适应客户的审美变化，建议在样板房的风格设计中，扩大标准化选择范围，不局限于两大风格主题，可结合客户定位，根据不同的物业形态、家装的风格特点匹配不同的套餐，丰富现有的套餐选择，给营销更多的选择，给客户更多不同的体验；并且形成每年新增一套新的主题样板房的机制，从制度上完成样板房资料库的丰富，以符合客户的审美变化。

4. 产品体验馆设计——全方位刺激客户感官体验

对地产营销来说，房地产示范区包装，常规有道旗、指示牌、导视系统、品牌墙、区域图、沙盘模型、价值展板等物料，这个物料体系已经非常成熟，从提升客户体验角度来说，可以从体验馆的完善进一步提升客户体验。

兴业地产目前有很多项目受标准面积限制，没有设立体验馆，只有少数项目实现了品牌和项目的系统展示，还配备不同的技术设备，实现互动。

为了增加客户体验，建议借鉴行业内标杆房企的做法，打造升级版的产品体验馆，在标准版品牌墙的基础上，延展品牌内涵、项目价值体系，增加多媒体互动体验。具体可采用以下内容：

表 4.1 体验馆互动体验设施建议

单面全息投影	360° 全息投影	飞屏互动
内部空间悬浮成像技术，将动态影响悬浮于该空间的中心部位，影像可以旋转，分解，配加触摸屏实现与观众的互动（适合表现细节或内部结构）	内部空间悬浮成像技术，将动态影响悬浮于该空间的中心部位，影像可以旋转，分解，并可以 360° 任意位置观察到悬浮的立体影像。同时可配加触摸屏实现与观众的互动。（适合表现细节或内部结构）	通过操作触控屏幕，将屏幕内容联动至大画面中。
使用内容板块如： 项目规划、户型介绍及对比等	使用内容板块如： 项目规划、户型介绍及对比等。	使用内容板块如： 物业、学校等配套介绍。

图表来源：笔者自行归纳整理

除了以上多媒体互动形式外，可设置影视厅，更有利于提升沉浸式体验，建议如下：

表 4.2 影音室互动体验设施建议

类别	形式
常规影视厅	常规影视厅（投影式）
	弧幕影视厅（投影式）
非常规影视厅	沉浸式影视厅（主屏+地幕结合展示影片）
	素模+投影式影视厅（结合模型进行影片展示）

图表来源：笔者自行归纳整理

体验馆要与城市文化、项目价值点相结合，通过通过合理规划，增加这些多媒体互动体验及影视厅的设置，有利于给客户沉浸式体验感受，让客户在设定好的情景中感受公司品牌实力和项目形象。

4.3.4 细化每个触点的服务细节

1. 销售资料及信息全面公示，增进客户信任感

信任感是一种微妙的心理，直接影响客户对产品的信心，高忠诚度可以带来高转化，为了增加客户粘性，需要注意信息诚信、公开透明，这样让客户增加对产品、对公司的信任。纵观体验营销全程，在售楼处内外包装上，除了基本的销售资料展示外，还应做好信息公示。结合客户购房全流程，现将需要公示的信息整理、汇总如表 4.3 所示：

表 4.3 售楼处内部公示资料汇总

分类	公示内容	公示时间	展示位置	分类	公示内容	公示时间	展示位置	
价格公示	一房一价表	认筹前	售楼处醒目位置	阳光公示	红线内不利因素	售楼处开放前	售楼处进门位置	
	商品房销售方案				红线外不利因素		沙盘醒目位置	
	案场优惠公示				户型差异告知书		样板房入口	
	楼盘基本信息表	开盘后认筹前		特殊提示	关于客户付款的风险提示及廉政公示	样板间交标与非交标提示	样板间户型图及参观须知	
	房源价格信息表				物业服务公示		样板间交标与非交标提示	
	已登记房源信息				教育资源信息说明		样板间交标与非交标提示	
	收费项目信息表	销售员月度服务之星展示						
	销售进度表/销控	关怀物料提示						
	车位租赁方案	销售员口头介绍免责提示						
	测绘报告	样板间户型图及参观须知						
	项目总平面图	认筹前			样板间交标与非交标提示			

证照公示	开发商营业执照	售楼处 开放前	政策公示	样板房改造对比免责声明	房 开 放 前	样板房改造区域	
	开发商资质证书			样板房趣味温馨提示		样板房内部	
	国有土地使用权证			示范区总平图及参观整体 免责声明		示范区入口处	
	建设用地规划许可证			室内外儿童娱乐区安全提示		游乐区醒目位置	
	建设工程规划许可证			户外温馨提示牌		户外示范区	
	法人身份证			XX 市住宅限购政策	认 筹 前 取 证 后		
	物业公司营业执照						XX 市住宅贷款政策
	物业资质证书						产证办理须知
	代理公司营业执照			合同公示	认购签约温馨提示和付款 须知		售楼处醒目位置
	代理公司资质证书				购房合同模板及附件		
	销售方案备案证明				认购书/定金合同		
	地名使用批准书/公安门 牌编号	认 筹 前			前期物业服务合同	售 楼 处 开 放 前	
	工程编号与门牌号对照 表				业主临时管理规约		
	预售许可证						
	房地产权证（大产证）	取证后/车位 认筹前		委托代理合同（若有）			
	住宅质量保证书	交付前					
	住宅使用说明书						
	竣工验收备案表						
	交付许可证						

图表来源：笔者自行归纳整理

2. 客户服务细节提升，给客户尊贵感

客户服务主要分为销售接待服务和物业客服接待服务。体验营销策略重视服务，因为服务作为一种隐形商品，直接影响客户的直观感受。本次兴业地产体验营销策略提升的重点之一就是提高服务品质，通过制定各个环节的服务细节标准，加强培训、管理、监督与考核，提升置业顾问和客服人员的服务细节与品质，让客户感受到兴业地产的温度与情怀。

兴业地产现在对于置业顾问的服务及客服人员的工作标准化有了明确的规定，信息公开透明的基础上，加强对置业顾问服务培训与服务考核；加强对自渠团队的管理，将自渠团队视为置业顾问样同步培训，提高他们的专业能力，杜绝虚假承诺，提高自渠团队的整体形象；对中介，无法统一管理，但是可以对他们实行惩罚措施，如果出现虚假承诺，则应降低佣金额度，以此约束、规范第三方中介机构的行为。

针对物业人员，结合客户至示范区参观的全流程，将物业人员工作职能及工

作要求，从客户在示范区的接待全触点做以下的规定，建议根据此规定强化物业人员的培训与考核，以前厅接待岗为例，工作内容细化如下：

表 4.4 前厅接待岗服务标准

触点	场景	服务标准
客户接待	客户入座洽谈区	1. 客户入座 3 分钟内须提供茶水。 2. 制作饮品/糕点/果盘时须佩戴一次性手套及口罩，做到干净卫生。 3. 使用托盘为客户提供饮料或糕点，从客户右侧服务，“您好，这是您的xxx，请慢用”。 4.当客户杯中饮品只剩 1/3 时，须询问客户是否需要续水，在续水过程中，注意瓶口不能碰触到客户杯口，“您好，打扰一下，请问您需要续杯吗？”

第5章 未来城项目体验营销策略的实施保障

房地产体验是由硬件设施和软件服务组合而成的环境所带来的感官、知觉刺激,这种刺激使客户感到舒心,进一步激发客户的思维、情感,形成一套完整的体验系统;同时,这些软硬件设施、舒心的环境是需要各个部门协同推进,需要制度、组织等后台保障。接下来的优化措施,将从这些方面系统分析。

5.1 大运营体系协同能力提升

大运营体系是房地产企业规模化发展的核心管理能力,以实现扩大规模的同时控制风险,做到规模、利润以及产品品质的平衡发展。根据赛普管理咨询的建议,运营管理部门的定位要从计划管理者转变为经营组织者,同时要具备对经营的监控权、对资源的协调权以及对管理的建议权。

从上一小节可看出,以体验营销策略为例,工作的推进涉及设计、工程、营销、客服等多个部门,每个环节都需要各部门有效协同,这其中离不开运营部门跨专业协调。兴业地产目前在公司设置了运营部门,但是在组织架构和职能上,还比较薄弱,运营部未得到足够的授权,也未实现根据运营职责划分工作。由于对运营部门授权不足,其在跨专业协同上,效果并不好,很多事情推进起来很难,且结果反馈并不理想。针对此点,可根据赛普管理咨询的建议,跨专业协同方面,横向协同上,房地产项目开发过程中的不同阶段由不同专业条线主导,项目团队可用多个专业条线的合力推动协同运作;纵向协同上,公司总部要给与项目团队明确的支持性承诺和授权^[29]。

纵向协同上,需要兴业地产领导层能认识到大运营协同体系的重要性,给与运营部明确的支持性承诺和授权,让运营部门有抓手去推动各项工作,这种意识的转变需要时间,短期内不会有大的变化,但是在横向协同上,可以践行不同阶段由不同专业条线主导的原则,让专业部门发起工作,运营部门协同需求及配合事项。针对体验营销策略的完善,运营部门通过各类标准化报告作为抓手,做好过程协调及监督,着眼于“精细化运营”的全新升级运作能力。

5.2 标准化迭代升级

通过前几章的分析可以看出,兴业地产针对产品设计的标准化规定较为细致,执行也较为严格。标准化的严肃性导致设定标准不可能随时改变,比如样板房的2大风格体系、6种主题的规定已经使用了3年,但是这3年的来流行趋势不断改变、市场发生较大变革,客户的审美、需求也在不断提升,一直沿用3年前的标准,已经远远不能满足现在的客户体验,标准化应该是在创新驱动中不

[29] 赛普管理咨询,大运营--房产运营管理体系 3.0[M].北京:中信出版集团.2019,12-17

断迭代升级，为此，建议在应用标准化的同时，也在各个功能细节上，灵活借鉴、创新，通过大运营管理体系，协同各个部门在日常工作中不断总结经验，建立项目运营标准化体系，推动设计与产品的相互赋能，高效提升产品落地还原度，以产品力演绎幸福人居空间，从业务层面真正实现标准化落地及不断升级；可以借鉴成功案例，也可以对标标杆房企的做法，对多个项目的优秀表现，组合参考，采用复制、借鉴、创新的多重选择，助力着标准化持续迭代升级。

5.3 人才保障

体验营销策略的提升，不是靠某个部门一力完成，兴业地产应该在项目启动会召开后，立刻成立专项小组，主要负责组织、协调此项目的体验营销优化工作，项目组成员应涵盖运营部、设计部、营销部、成本部及物业部这五大部门的成员，建议为各部门负责人，经过多年的职业历练已经具备丰富的管理经验，且在部门负责人岗位上锻炼过，具备能够协同调动人力、资金、流程沟通的组织管理能力，实现至项目开盘前，从产品定位开始至交付后物业服务全流程的监督和协调，项目开盘后此小组可以解散，营销部门作为主导部门，负责日常体验营销策略工作的落地和监督。

除了由有经验的人组成专项小组外，有体验营销意识的人才培养和开发同样重要，这这些人员的执行能力和水平决定了体验营销最终呈现的效果，尤其是体验营销的实施较有弹性，效果与执行人的个人能力有极大关系。

在人才培养及开发上，专项小组可以定期采用公开课、标杆企业学习、优秀项目参观等不同形式的学习方式，不断实现自我赋能，让他们成为领头羊，再通过他们的言传身教、制度执行推进其所在部门人员的体验营销意识，避免硬性宣导、培训带来员工心理上的逆反；人员的任用上，客户体验触点的重要岗位应优先任用具备体验营销里面和意识的人员，比如设计岗的员工在专业能力外，有营销思维的员工应优先录用；物业岗的则对服务意识强的员工委以重任，用他们的服务态度感染身边的同事；尤其是运营部，针对目前工作职责，在体验营销策略构建这方面，可以重点培养有体验营销全局意识的员工，在专项小组里承担起组长角色，完整的经历过一个项目体验营销策略落地执行的员工也完整的经历了项目的投资、供货、销售周期，可作为重点培养对象。

第6章 研究结论与展望

本文针对地产行业的体验营销的理论基础、兴业地产的一线执行现状做了分析,利用公司一手资料调研、文献研究、问卷调研等分析方法,分析了兴业地产营销的现状和问题,通过访谈的形式找出问题的成因,并从策略层、管理层、执行层角度,结合公司实际情况,得出兴业地产建立体验营销的思路和方法。

本次论文,作者在兴业地产从事营销企划工作经验的基础之上,结合公司的内部资料、同事的经验以及体验营销理论的研究文献,在实际研究过程中,本着以理论为基础,对实际情况进行分析,思考解决的方法。

在发现问题阶段,作者期望通过实地调研、问卷调研的形式,找到兴业地产营销在一线执行层面的现状,并从现状中归纳存在的问题;为了找到这些问题的成因,作者与营销实践过程中涉及的各部门负责人访谈,从他们的工作经验中找到造成这些问题的原因并对标杆房企,借鉴他们的经验,在解决问题阶段,从策略层—管理层—执行层三个维度,对地产营销全流程中涉及的体验营销的环节给出针对性改善建议,并且从组织、管理等方面来推动,以求能促进体验营销策略真正落地执行。

本文以兴业地产为研究对象,从营销的重要性出发,通过对业主问卷调查的方式,找出落地执行过程中的存在的问题,通过访谈的方式,深挖导致这些问题的原因,再找出有效的改进方案,以实体房地产企业为样本,进行针对性研究,所做的问题分析、解决方案具有可落地实施的操作性,是客户体验营销理论应用于具体企业的尝试。

本文的不足主要有两个方面,首先体验的感受因人而异、体验营销的实施具备很大的弹性空间,对于体验营销实施的标准没有做出明确的规定,尤其是产品设计及示范区营造上,没有给出具体的考核标准;此外,兴业地产的体验营销的实施效果在具体的执行方案上可有效推进,但由于兴业地产的体验营销的实施受公司管理层意识影响较大,要想得到较大幅度的改善,仍需要进一步引起公司高层的重视,这样才能为体验营销的长期有效提升提供保障。

参考文献

- [1]Ihtiyar A , Barut M , Ihtiyar H G . Experiential marketing, social judgements, and customer shopping experience in emerging markets[J]. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2019, 31(1).
- [2]Alan A K , Kabadayi E T , Yilmaz C . Cognitive and affective constituents of the consumption experience in retail service settings: effects on store loyalty[J]. Service Business, 2015, 10(4):1-21.
- [3]Addis M , Holbrook M B . On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity[J]. Journal of Consumer Behaviour, 2001, 1(1):50-66.
- [4]Pine J I . Welcome to the Experience Economy[J]. Harvard Business Review, 1998, 76.
- [5]Pacsi Diána, Szabó Zoltán. Experiential Marketing, Interactivity and Gamification — Differences and Similarities Among the World-Trends[J]. Marketing of Scientific and Research Organizations, 2018, 30.
- [6]Tsai H C F . Market segmentation based on hierarchical self-organizing map for markets of multimedia on demand[J]. Expert Systems with Applications, 2008.
- [7]Jr R E S , Surrey D , Gorniak R J T , et al. Radiology Report Comparator: A Novel Method to Augment Resident Education[J]. Journal of Digital Imaging, 2012, 25(3):330-336.
- [8]Petit O , Velasco C , Spence C . Digital Sensory Marketing: Integrating New Technologies Into Multisensory Online Experience[J]. Journal of Interactive Marketing, 2019, 45(FEB.):42-61.
- [9]Wanrudee, Tangsupwattana, Xiaobing,等. Effect of emotional experience on symbolic consumption in Generation Y consumers[J]. Marketing Intelligence & Planning, 2018.
- [10]PhilipKotler, KevinLaneKeller. Marketing management[M]. 清华大学出版社, 2011.
- [11]PhilipKotler.营销革命 3.0:从产品到顾客,再到人文精神[M].北京:机械工业出版社,2011:22-36.
- [12]阿尔文·托夫勒.未来的冲击[M].北京:机械工业出版社,2000:56-57.
- [13]伯德·H·施密斯.体验营销[M].北京:清华大学出版社,2004:23-25.
- [14]车文博. 人本主义心理学[J]. 2004.

- [15]张云凯,沈路遥,吴胤翔.房地产行业 2019 年报综述:盈利能力承压,负债率显著下行.东方财富网,2020-5-13,
http://data.eastmoney.com/report/zw_industry.jshtml?encodeUrl=3mB53A5HR9VMKJsooQlIHbweUIbPW9UGsvdkyzJFnHg%3D
- [16]郭国庆. 体验营销新论[M]. 中国工商出版社, 2008.
- [17]黄小琴. 体验经济下的文化创意产品营销策略——以"国学机"的体验营销为例[J]. 企业经济, 2017(11):68-72.
- [18]钟秀梅, 夏循祥, 古学斌,等. 社会经济在中国(下)[J]. 开放时代, 2012, 000(002):4-35.
- [19]None. 唯品会&南都大数据研究院:中国社会新人消费报告[J]. 国际品牌观察(媒介), 2019(7):18-18.
- [20]李彪. 体验营销视域下独立书店定制化经营模式研究——以北京地区三家独立书店为例[J]. 中国出版, 2017(21).
- [21]凡禹. 世界销售冠军成功之路:美国超级推销大王法兰克贝德佳的成功课[M]// 世界销售冠军成功之路: 美国超级推销大王法兰克·贝德佳的成功课. 企业管理出版社, 2006.
- [22]李辉. 虚拟体验式营销对顾客在线行为的作用机制——以线上机票销售为例[J]. 中国流通经济, 2015(10):110-116.
- [23]刘静, 欧阳心力. 体验营销在服装品牌营销中的运用[J]. 科技信息, 2007.
- [24]邱晔, 刘保中, 黄群慧. 功能,感官,情感:不同产品体验对顾客满意度和忠诚度的影响[J]. 消费经济, 2017, 033(004):59-67.
- [25]赛普管理咨询,大运营--房产运营管理体系 3.0[M].北京:中信出版集团,2019,14-19.
- [26]赛普管理咨询,大运营--房产运营管理体系 3.0[M].北京:中信出版集团.2019,12-17.
- [27]王本康. 基于顾客感知价值的房地产体验营销策略研究[J]. 环球市场, 2017(4).
- [28]杨韶刚. 超个人心理学[M]. 上海教育出版社, 2006.
- [29]程欣. 浅析房地产营销理念的创新[J]. 市场周刊:理论研究, 2005, (12):28-29.
- [30]于晓颖. 基于体验消费模式下的商业营销空间设计研究[D].
- [31]郑小勇. 经济全球化背景下企业市场营销的国际化与本土化[J]. 商业研究, 2005(1).
- [32]朱淼, 王刚, 刘亮坤,等. 基于顾客感知价值的体验式营销策略研究[J]. 商讯, 2019.

[33]卓坚红. 房地产营销策划实训[M].

[34]张晓青.基于消费者导向的房地产体验式营销实施策略探析[J].商业时代,2013,21(32):324-326.

附录一：顾客体验问卷调研

您好！我们正在进行一项针对客户体验的调查研究，希望您如实作答，谢谢！

1、请问您在购买兴业楼盘前，是否听过或了解过兴业集团？

A、听说过

B、没听过

2、以下针对兴业集团的品牌的关键词，您了解哪些？（多选）

☐工科博士 ☐专注您的感动

☐33年 50余城

☐一级物业：世邦泰和

☐fun+幸福生活生态圈

☐三大产品系：天字、景字、四季

☐都没听过

3、您购房最关注的因素（多选）

☐品牌 ☐地段 ☐学区 ☐物业 ☐交通 ☐户型 ☐环境 ☐质量 ☐配套 ☐价格 ☐其他_____

4、您对兴业集团楼盘有什么印象？

☐质量好

☐质量一般

☐质量不好

☐性价比高

5、您对兴业集团楼盘的示范区有什么印象？

☐整体感觉较好

☐整体感觉一般

☐整体感觉不好

6、您日常咨询时，您觉得我们的人员回复让您满意吗？

☐很热情，解释的清楚

☐态度很好，但说的不是很清楚

☐态度不好

7、到楼盘实地来看房后，和宣传资料或广告相比，感觉差异大吗？

☐不大，和宣传的差不多

☐大，很惊艳

☐大，有点落差

☐其它

8、最初实地到楼盘时，是否让您有惊艳的感觉？

- ☐非常惊艳
- ☐比较惊艳
- ☐一般
- ☐比较不惊艳
- ☐非常不惊艳

9、外场停车区，保安人员服务是否做到以下几点？（多选）

- ☐引导停车
- ☐帮助打开车门
- ☐热情指引
- ☐以上均无

10、进入售楼处，内场接待人员是否做到以下几点？（多选）

- ☐询问来访途径及个人信息
- ☐耐心讲解，介绍沙盘、区位图等
- ☐服务人员及时送上饮品等
- ☐样板房接待人员服务热情

11、您是否喜欢售楼处的装修风格？

- ☐非常喜欢
- ☐比较喜欢
- ☐一般
- ☐比较不喜欢
- ☐非常不喜欢

12、您是否喜欢样板房的装修风格？

- ☐非常喜欢
- ☐比较喜欢
- ☐一般☐比较不喜欢
- ☐非常不喜欢

13、楼盘现场哪些方面让您印象较深？（多选）

- ☐示范区景观很美
- ☐样板房装修有调性
- ☐景观示范区、展示样板房、营销中心环境好
- ☐售楼处内音乐较好
- ☐售楼处内香氛较好
- ☐售楼处内儿童游乐室、VIP 接待区及卫生间等功能区体验较好

☐售楼处内现场活动体验好

☐现场销售人员接待热情

☐现场客服人员服务周到

14、楼盘现场哪些方面需要提升？（多选）

☐保安及客服人员形象

☐停车场保安接待

☐客服人员服务态度

☐销售人员服务态度、专业度

☐售楼处现场活动

☐售楼处整体设计风格、品质

☐样板房整体设计风格、品质

15、您喜欢参与什么样的活动？（多选）

☐DIY 类，如插花、制作蛋糕、制作巧克力等

☐讲座类：如儿童教育、理财讲座、风水讲座等

☐互动体验类：如儿童游乐类、美甲、美食品鉴等

☐其它：

16、促使您最终选择兴业楼盘的原因是什么？（多选）

☐兴业集团品牌

☐质量/品质

☐房屋/户型设计

☐园林景观

☐小区配套

☐地段/交通

☐物业服务

☐客户服务好

☐性格/性价比

17、距离您签约有一段时间，对兴业集团签约后的沟通和服务，如何评价？

☐非常满意

☐比较满意

☐一般

☐比较不满意

☐非常不满意

附录二：各部门访谈

部 门	访谈问题
营 销 企 划 部	1、你觉得我司的体验营销做得好吗？10分为满分的话，您会打几分？
	2、你觉得哪家地产开发企业的体验营销最强？你认为他们的体验营销强在哪些方面？
	3、你认为我们公司的体验营销，哪里需要提升？如何提升？
	4、针对你提到的我司的体验营销的薄弱环节，你认为是什么原因导致的？5、哪个地产品牌的广告，你印象最深的是？为什么？
	5、在你的城市，你认为哪个项目的示范区做得最好？体现在哪些方面
	6、在你的城市，你认为哪个项目的服务做得最好？体现在哪些方面
	7、你认为体验营销对营销最有促进作用的地方体现在哪些方面？
	8、你认为在整个客户看房过程中，工作人员和客户最关键的接触点有哪些？您觉得在这些关键接触点，我们应该着重注重哪些方面，可有效提升客户体验感？
设 计 部	1、在地产开发企业里面，你认为哪家企业的展示区最强？他们的强项体现在哪些方面？
	2、你认为好的展示区具备那些特点？
	3、你认为我司的景观园林设计上，有哪些地方可以提升？
	4、针对你提到的，我司的展示区这些表现较弱，你认为是什么原因导致的？
	5、你认为如何提升我司的景观园林体验感？
	6、你认为我司的展示区体验感如何？10分为满分的话，您会打几分？
	7、你认为我司的售楼处体验感如何？10分为满分的话，您会打几分？
	8、你认为我司的样板房体验感如何？10分为满分的话，您会打几分？
	9、你认为我司的展示区、样板房和售楼处，哪些地方可以提升？如何提升？
物 业 部	6、你认为哪家企业的物业服务水平最好？他们的强项体现在哪些方面？
	7、你认为我司的案场服务水平，体验感如何？10分为满分的话，您会打几分？
	8、相对于这些企业，你认为我司的物业服务能力，哪些方面需要提升？
	9、针对你提到的，我司在案场服务上，这些表现较弱，你认为是什么原因导致的？
	10、你认为我司的物业管理，可以如何提升？
运 营 部	1、你认为如何提升我司产品营造能力？
	2、你认为如何提升我司物业管理水平、客户服务水平？
	3、有同事反馈在示范区工作推进中，很多事项推进较难，存在较多反复，你怎么看？