

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 悦客健身俱乐部营销策略优化研究

研究生姓名: 李昕

指导教师姓名、职称: 柳江、教授

学科、专业名称: 工商管理硕士 (MBA)

研究方向: 营销管理

提交日期: 2023.3.1

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个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。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 李昕 签字日期： 2023.6.9

导师签名： 杨云 签字日期： 2023.6.9

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 李昕 签字日期： 2023.6.9

导师签名： 杨云 签字日期： 2023.6.9

Study on Marketing Strategy Optimization of Yueke Fitness Club

Candidate : Xin LI

Supervisor: Jiang LIU

摘 要

我国经济水平与人均国民收入的同步增长,带动了居民消费观念的转变,体育健康消费比重正在逐年增加。同时,互联网技术的持续革新,推动了智慧健身领域的出现与发展,一些新型智能健身工作室逐渐步入大众视野,代表性的新型健身工作室有悦客健身俱乐部、快快智能健身等。智能健身工作室依靠先进的健身器械、智能化健身运营管理、“线上+线下”的健身服务模式、依次付费的健身结算方式,吸引了大批具备健身需求、有健身爱好的用户。

本文将研究对象确认为代表性的新兴智能健身工作室“悦客健身俱乐部”,运用 7Ps 营销理论,对悦客健身俱乐部的营销策略现状进行了分析,找出了其中存在的营销策略问题及影响因素。具体而言,悦客健身俱乐部存在热门课程占比小、用户年均消费支出高、渠道铺设待完善、促销方式较单一、教练水平参差不齐、服务质量不稳定和场地设施较紧张等问题。这些问题是课程设计不科学、课程定价欠优化、渠道铺设不全面、教练管理体系不完善、门店模式弊端、人员素质不高,缺少服务流程和场地规划不佳,无法满足会员需求等原因引发的。

针对悦客健身俱乐部存在的营销策略问题,本文在行业外部环境分析、行业内部竞争环境分析的基础上,提出了相应的营销优化策略。具体包含:(1)优化课程设计,细化课程类别;(2)完善课程定价,创新消费方式;(3)适度拓宽渠道,强化网络营销;(4)丰富促销活动,强化促销力度;(5)优化人员管理,增加人员留存;(6)完善门店管理,提升服务水平;(7)制定合理计划,提高使用效率。

关键词: 智能健身俱乐部 市场定位 营销策略 7Ps 营销

Abstract

The synchronous growth of China's economic level and per capita national income has led to the change of residents' consumption concepts, and the proportion of sports and health consumption is increasing year by year. At the same time, the continuous innovation of Internet technology has promoted the emergence and development of the field of smart fitness, and some new intelligent fitness studios have gradually entered the public vision, and representative new fitness studios include Yueke Fitness Club, Kuaikuai Intelligent Fitness, etc. Relying on advanced fitness equipment, intelligent fitness operation management, "online + offline" fitness service model, and sequentially paid fitness settlement method, the smart fitness studio has attracted a large number of users with fitness needs and fitness hobbies.

In this paper, the research object is identified as the representative emerging fitness studio "Yueke Fitness Club", and the marketing status of Yueke Fitness Club is analyzed by using 7Ps marketing theory, and the marketing problems and influencing factors are found. Specifically, Yueke Fitness Club has problems such as a small proportion of popular courses, high average annual consumer expenditure of users, channel laying needs to be perfected, uneven coaching level, unstable service quality and short of facilities. These problems are caused by unscientific course design, in-optimization of course pricing, incomplete channel

laying, imperfect coaching management system, drawbacks of store model, low quality of personnel, lack of service process and poor site planning, and inability to meet the needs of members.

Aiming at the marketing strategy problems of Yueke Fitness Club, this paper proposes corresponding marketing optimization strategies based on the analysis of the external environment of the industry and the internal competitive environment of the industry. Specifically, it includes: (1)optimizing course design and refining course categories; (2)Improve course pricing and innovate consumption methods; (3)Appropriately expand channels and strengthen network marketing; (4)Enrich promotional activities and strengthen promotional efforts; (5)Optimize personnel management and increase personnel retention; (6)Improve store management and improve service level; (7) Make reasonable plans to improve efficiency.

Keywords: Smart Fitness Club; Market positioning; Marketing strategy; 7Ps Marketing

目 录

摘 要.....	III
Abstract.....	IV
1 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.2.1 理论意义.....	2
1.2.2 实践意义.....	2
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国内研究现状.....	3
1.3.2 国外研究现状.....	7
1.3.3 文献述评.....	8
1.4 研究内容.....	8
1.5 研究方法.....	9
2 相关理论基础.....	11
2.1 相关概念界定.....	11
2.1.1 健身的定义和分类.....	11
2.1.2 健身俱乐部的定义和分类.....	11
2.2 服务营销理论.....	11
2.3 7Ps 营销理论.....	12
3 悦客健身俱乐部营销策略现状分析.....	15
3.1 公司概况.....	15
3.2 营销策略现状分析.....	15
3.2.1 产品策略现状.....	16
3.2.2 价格策略现状.....	18
3.2.3 渠道策略现状.....	21
3.2.4 促销策略现状.....	22

3.2.5 人员管理策略现状.....	23
3.2.6 过程管理策略现状.....	24
3.2.7 有形展示策略现状.....	24
3.3 访谈调研.....	25
3.3.1 访谈对象选定.....	25
3.3.2 访谈提纲设计.....	26
3.4 营销存在问题及成因分析.....	27
3.4.1 热门课程占比小.....	27
3.4.2 用户年均消费高.....	29
3.4.3 渠道铺设待完善.....	31
3.4.4 促销方式较单一.....	32
3.4.5 教练水平差异大.....	32
3.4.6 服务质量难稳定.....	34
3.4.7 场地设施较紧张.....	37
4 悦客健身俱乐部营销策略优化.....	39
4.1 优化课程设计, 细化课程类别.....	39
4.1.1 目标市场划分.....	39
4.1.2 课程特征划分.....	40
4.1.3 年龄阶段划分.....	40
4.2 完善课程定价, 创新消费方式.....	41
4.3 适度拓宽渠道, 强化网络营销.....	42
4.4 丰富促销活动, 强化促销力度.....	43
4.5 优化人员管理, 增加人员留存.....	44
4.5.1 引进技术人才.....	44
4.5.2 提高教练服务水平.....	44
4.5.3 完善教练薪酬体系.....	45
4.6 完善门店管理, 提升服务水平.....	45
4.6.1 加强用户监督.....	46
4.6.2 提高人文关怀.....	46

4.7 制定合理计划，提高使用效率	46
5 悦客健身俱乐部营销策略优化保障措施	47
5.1 组织保障	47
5.1.1 优化营销架构	47
5.1.2 强化文化认同	48
5.2 人力资源保障	49
5.2.1 细化选聘条件	49
5.2.2 完善培训机制	49
6 总结与展望	51
6.1 研究总结	51
6.1.1 研究回顾	51
6.1.2 研究结论	51
6.2 研究展望	52
6.2.1 研究不足	52
6.2.2 未来展望	52
参考文献	54
后 记	58

1 绪论

1.1 研究背景

我国有着庞大的人口基数，但居民平均寿命能有 78 岁，这离不开体育产业政策的全面落实。从 2014 年开始，我国陆续出台了多项助力体育产业与体育服务业发展的政策。体育产业以及体育服务业的大力发展，推动了国内体育产业规模的持续增长。到了 2022 年，在体育总局公布的数据中我国体育产业规模已超 3.1 万亿元。其中，体育服务业占据了近一半的产业规模。与此同时，我国出台了多项政策，鼓励居民积极参与体育运动，推动了健身行业的资本引入与发展，国内的健身门店数量正在持续增长。青橙科技公布《2018—2019 健康行业白皮书》指出在 2021 年国内健身工作室与俱乐部数量将同比增长 26.7%，达到 10.3 万家。

相较于其他行业而言，健身行业发展具备明显的可持续性。虽然，我国的健身行业起步较晚，发展时间并不长。但从整体角度来看，健身行业发展速度十分迅猛，其发展空间也十分巨大。我国健身行业发展具备以下特点：

其一，行业起步晚，参与人数少。目前国内居民主要的运动形式仍为自发运动，具有健身习惯的居民并不多，于大众而言健身运动仍是一个新兴事物，大众健身意识提升空间仍然十分巨大。据统计，国内目前约有 4.7 亿人具备体育锻炼的习惯，其中有 4,300 万人是健身人口。可见，健身人口的占比并不高。

其二，健身企业的盈利模式较为单一，员工服务意识较低。在健身市场中，最常见的是传统健身俱乐部，其盈利点以“年卡”入籍为主。然而，许多健身俱乐部为了提高获客率，会设置年卡预付活动，进一步提高了相关企业的负债率与运营风险。诸多健身企业在办卡推销的同时，对健身服务工作并不重视，出现了“重营销，轻服务”的情况，这偏离了健身服务本质。

其三，在政策的带动下，我国健身事业稳步发展，健身观念初步形成。我国两次成功申办并举行了奥运会，这掀起了国民健身运动热潮，加之体育产业扶持政策的推动，健身行业规模持续扩张，我国居民运动健身需求正在与日俱增，国民对健身服务质量的要求也在日益增长，更热衷于开展科学、全面、专业的健身

运动。

其四，科技进步带动了健身行业的转型升级。在互联网技术的加持下，许多新兴联网健身企业应运而生，扩充了居民运动健身的内容与途径，带动了健身行业的转型升级。2022 年线上健身火爆。刘畊宏通过直播健身操成为现象级主播；智能健身设备的销量增长迅速，成为消费新宠；传统健身房也开展线上健身业务，提升流量和收入。健身行业步入线上线下融合的新时代。

1.2 研究意义

1.2.1 理论意义

相较于国外，国内关于健身行业营销策略的研究成果较少，虽然有部分学者立足于传统健身俱乐部营销实践提出了切实可行的营销优化策略，但这些策略与建议研究并没有形成完整的体系，需要广大学者进一步针对新兴健身工作室开展系统化的营销策略研究。

本次论文写作充分吸收了传统健身俱乐部营销策略研究成果，以新兴智能健身工作室为切入点，将悦客健身俱乐部确认为研究对象，系统探究了该俱乐部的营销策略，能够进一步扩充现有的健身行业营销策略研究理论，强化其理论支撑。从健身行业发展角度来看，新兴智能健身工作室是整个行业持续发展的新动力，开展相关研究，能够持续激发健身行业市场活力，推动行业尽快完成转型升级，为行业发展提供创新型理论支持。从悦客健身俱乐部角度来看，其内部运营模式具备明显的独特性，但其营销力度严重不足，开展相关研究能够帮助该俱乐部优化营销策略，挖掘行业所面临的共性发展问题，找出行业发展难点与痛点并解决。

1.2.2 实践意义

将悦客健身俱乐部作为研究对象开展系统的论证分析，能够优化出切实可行的悦客健身俱乐部营销策略，能够推动俱乐部持续发展。首先，能够帮助悦客健身俱乐部明确市场定位与目标群体，细化目标客户群体的需求，在细化市场的基础上精准选取目标市场，构筑符合客户需求的健身课程，依据动态化的客户需求追踪，构筑与时俱进的健身课程发展模式，优化健身课程设置的贴合度与广泛性。

其次，能够帮助悦客健身俱乐部弘扬企业文化，凝聚发展力量。将“活力、温暖、坚毅”的企业价值观、“正直、认真、负责、热爱”的悦客教练文化贯穿于企业所有工作与服务环节中，吸引更多志同道合的投资者与健身从业人士，让广大用户在健身时感受到企业独特的文化精神。再次，提高悦客健身课程的复购率，增加经营业绩。通过制定过程营销、促销、渠道、价格、产品、人员等维度的营销策略，吸引用户进行多次消费，提高企业的营收能力。

此外，悦客健身俱乐部营销策略研究，也能够为同行业其他企业提供一些借鉴。不仅可以充分带动“互联网+”在健身行业的运用，帮助企业通过数据化健身宣传、用户分析与网络营销，提高企业营销精确度与获客经营水平；还可以突破传统健身经营模式的束缚，构建大众化的联网健身平台，并通过营销模式创新压缩营销成本，构筑物美价廉的大众健身平台，提高健身行业的新鲜度与吸引力，早日实现全民健身的发展目标。

本文应用 7PS 营销组合基础理论，以服务营销的这一角度深入分析了该健身俱乐部的营销策略中存在的问题，并针对问题提出营销策略优化建议，以盼能对该行业的发展有一定的促进作用。总的来说，健身俱乐部营销策略的研究已经成为热点话题。不同类型的参考文献从不同角度论述了健身俱乐部营销策略的重要意义实施策略，对健身俱乐部营销推广具有一定的实用价值。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国内研究现状

1. 关于商业健身俱乐部发展状况研究现状

20 世纪 80 年代国内首个商业俱乐部正式成立。在商业俱乐部持续发展的 40 年间，国内学者对俱乐部的研究主要集中在发展历程与发展方向两个维度。

从商业俱乐部发展历程研究角度来看，不同学者所采取的分类标准有所区别，其得出的研究结论也有所不同。李小芳（2012）在研究商业俱乐部时，将健身内容作为划分依据，对俱乐部的发展历程进行了研究。研究发现，国内商业俱乐部要经历三个阶段的发展历程：其一，力量型健身阶段（20 世纪 80 年代~90

年代初)。该阶段最为主要的用户群体是有体型塑造需求的男性消费者,具备专业性强、市场规模小的特征;其二,有氧健身阶段(20世纪90年代初~90年代末),受到了国际有氧运动风潮的影响,国内健身俱乐部迎来了发展黄金期;其三,时尚健身阶段(2000年至今),在健身需求多元发展的同时,健身产品逐渐多样化,营销形式更为专业。肖光荣、郑玉霞等学者以“发展程度”作为划分依据,把我国商业健身俱乐部的发展历程总结为三个阶段:其一,萌芽阶段(20世纪80年代~90年代初),中国大陆出现了一些主打器械健身的健身房,传入诸多国外先进的健身理念与健身技术,推动健身行业最初的发展;其二,初步发展阶段(20世纪90年代初~1998年),得益于国民生活水平的优化,大众健康意识逐渐强化,体育消费支出占国民经济比重逐年递增,1995年我国颁布了《全民健身计划纲要》,带动了商业健身俱乐部的快速发展,该阶段商业健身俱乐部数量、规模扩张速度较第一阶段更为迅速,但受制于器械设备落后、管理观念局限、管理资金缺口,该阶段健身俱乐部专业化程度并不高,没有形成良好的健身规模效应。其三,快速发展阶段(1998年至今),这阶段我们大力宣传了以休闲为中心的健身理念,得益于国民经济的持续向好发展,人们的健康生活理念日益强烈,休闲健身市场发展赛道日趋拓宽,不断涌现诸多规模化的大中型健身俱乐部,相关管理理念逐渐完善,诸多营销型、管理型俱乐部建成。

国内关于商业俱乐部发展方向的研究,建立于互联网技术持续发展基础上。其中最为主要的研究课题是:如何将健身行业发展与互联网时代发展需求进行有机结合、传统健身企业的发展方向。2016年10月,国务院办公厅印发了《关于加快发展健身休闲产业的指导意见》(国办发〔2016〕77号)。该意见重点强调了“互联网+休闲建设”的健身发展模式,主张构筑基于互联网的在线健身俱乐部。徐雪晴(2016)通过研究发现,我国健身俱乐部整体发展情况不容乐观,仍未达到稳定阶段。因此,相关产业要进一步借助互联网技术的力量,在国家政策支持下,构筑健身与互联网科技为一体的现代化智能健身俱乐部,创新健身发展模式。可以看到,今后我国健身行业发展主题将会是“互联网+健身”。

2. 关于互联网+健身研究现状

在智能健身房建设过程中,最关键的要素是科技技术与互联网技术。因此,只有进一步发展“互联网+健身”技术,开发完善的可穿戴智能运动设备,才能

为智能健身房建设提供坚实的技术支撑。曹朝莲（2012）在探究健身行业发展方向时，提出社会各行业运营模式的革新离不开互联网技术推动。健身行业只有持续借助互联网的发展优势，才能进一步优化自身的服务质量，才有望达成全面健身、全民健身的国家战略目标，为休闲健身行业持续健康发展注入新动力。阮威（2013）在通过研究发现，智能移动终端、互联网技术的持续普及，为整合细分领域健身资源提供了可能性，带动了健身用品、场地设施、健身指导等健身细分市场的发展。同时，层出不穷的健身软件 APP 为居民日常休闲健身提供了极大便利，掀起了全民健身风潮。邢云（2014）立足于“互联网+健身”发展情况，系统论述了联网健身。他表示：健身类 APP 是“互联网+健身”的实现的基础；随着“互联网+健身”模式的持续发展，健身行业将借助智能硬件类产品获取更大的市场发展份额；用户更喜欢关注自身体验的社交类健身 APP；受制于国民健身理念不完备性，具备高度专业性的个人健身计划定制类产品，在当下很难迅速占领市场。

虽然，“互联网+健身”模式建设时间较短，但这一模式的现实价值已被人们所认可。程翔、丁淑健（2016）等学者开展了相关研究，得出了以下研究结论：（1）健身课程的持续发展，将科学正确的健身指导与健身理念传播给了消费者，许多科学的健身形式被人们所接受，国民健身的科学性逐渐提高。此外，不同消费者还可以依照自身需求，选择差异化的健身课程，节约了自身的时间与金钱成本，提高了健身效率。（2）“互联网+健身”掀起了国民健身的热潮，助力全民健康战略的实现。

3. 关于智能健身的研究现状

2014 年 10 月 20 日，国务院发布《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》（国发〔2014〕46 号）。该文重点强调了体育健身行业中互联网技术的应用，强调开创智能健身概念。在智能健身穿戴设备技术、互联网技术的推动下，智能健身正在逐步建成。然而，受制于智能健身行业发展时间较短，相关领域研究成果并不多。

我国第 1 套智能健身设备出现于 2007 年。自此以后，国内部分学者开展了智能健身相关研究。张学云、李凌云（2009）等学者表示，智能健身设备可主动识别汇总人体各项生理参数的变化信息，实时适度调节器械的强度与时间，以此

降低运动损伤。在这一过程中，人体运动信息的收集、传递与调控都需要依靠硬件设施。

技术与经济增长的同时，智能健身设备也在持续发展。廖彦、蒋薇等学者表示：在科技水平与国民消费能力同步增长的情况下，国内居民越来越关注健康生活方式的时尚性，可穿戴智能设备日趋更新。根据目前的健身发展及相关研究成果，我们可以清楚看到，智能健身市场具备广阔的发展空间。

在智能健身设备研究上，徐雪晴（2016）先对智能健身房与传统健身房的差异性进行了研究，补足了这一领域的研究短板。她指出：智能健身设备有效助力智能健身模式的持续发展，智能健身模式的发展空间受制于健身设备科技的成熟性，她主张进一步推动智能健身科技发展，提高相关设备开发的准确性与稳定性。

李四达、娄雨爽（2020）等人从服务模式角度对智能健身领域进行了研究，深入分析了“Link fit”和“光猪圈”等在线健身会所的服务模式。研究发现，“互联网+健身”理念对当下居民的行为与思维方式产生了重大影响，智能健身人群日益增长，成为了国民生活中不可或缺的内容。同时，智能健身房也为居民提供了更经济实惠、更方便有效的健身服务，给健身用户带来了良好的体验，而智能化产品体验将直接影响健身行业发展趋势。

4. 关于健身俱乐部营销策略的研究现状

以健身营销策略为方向的研究，成果主要为商业健身俱乐部营销策略，鲜有学者进行智能健身房营销策略研究。

目前，商业健身俱乐部策略营销研究成果主要有：Antoni S 与 Williams（2015）分析了健康品牌关联对行业营销的具体作用。研究发现，品牌忠诚度与健身行业发展至关重要，是主导性的行业发展因素。Jules, Wolf 在健身研究基础上，提出当下健身用户越来越关注服务质量、健身体验感，人性化、多元化健身外延产品的健身消费市场地位正在逐步提高，未来将发挥决定性作用。Gregroy, Florez（2016）立足于健身促销策略，提出针对潜在健身消费者，需要采取具备高度有效性与针对性的促销方式，提高促销转化率，优化健身品牌的经济收益能力。

刘敏（2016）在研究商业健身俱乐部时，选取了营销产品作为研究切入点，得出了行之有效的产品营销策略，补足了当前俱乐部存在的营销缺陷。王晓

(2017)从互联网时代背景出发,运用 4ps 营销理论提出了商业健身俱乐部的营销改进策略,指出俱乐部要关注营销渠道的多元性、健身产品定价的合理性、服务项目的丰富性。罗玉翠(2018)从健身消费者需求角度出发,制定了多元的营销策略。她指出要构筑整体化的健身服务与产品体系,灵活组合,多元的营销方式,将特色化的健身产品与服务传达给消费者。此外,健身俱乐部管理者还要定期开展健身消费需求市场调研,持续开发潜在的市场需求,完善健身服务项目。

关于智能健身房营销策略的研究:满金山将研究对象确认为悦客运动健身俱乐部,开展了健身俱乐部横向对比分析,找出了该俱乐部与传统商业俱乐部的不同之处,深入分析了智能健身房的营销劣势与优势。尹勤学(2019)运用 4ps 营销理论,分析了智能健身房的健康管理业务,详细探究了 LK 公司的健康管理业务营销策略、渠道策略、定价策略与产品策略。从研究成果来看,尹学者的研究较为片面,只研究了智能健身领域的一个业务板块。

1.3.2 国外研究现状

健身营销策略研究角度来看,其研究成果以商业健身俱乐部营销策略为主,很少有学者开展智能健身房营销策略研究。

目前,商业健身俱乐部策略营销研究成果主要有:Antoni S 与 Williams (2015)分析了健康品牌关联对行业营销的具体作用。研究发现,品牌忠诚度与健身行业发展至关重要,是主导性的行业发展因素。Jules, Wolf 在健身研究基础上,提出当下健身用户越来越关注服务质量、健身体验感,人性化、多元化健身外延产品的健身消费市场地位正在逐步提高,未来将发挥决定性作用。Gregroy, Florez (2016)立足于健身促销策略,提出针对潜在健身消费者,需要采取具备高度有效性与针对性的促销方式,提高促销转化率,优化健身品牌的经济收益能力。J. Scott Armstrong and Tad Sperry (2018)以一家成功的健身俱乐部为例,研究探讨了美国一家成功的健身俱乐部的营销策略,确定了几个关键策略,包括提供各种各样的课程和项目,提供优质的客户服务,以及使用社交媒体和其他数字营销渠道来接触潜在客户,从而起到优化营销的目的。Michael J. Robinson and James W. Gentry (2018)通过深入分析美国健康与健身俱乐部所采用的营销策略。认为健身俱乐部营销策略主要包括提供各种项目和服务,使

用直邮和其他传统营销渠道,通过个性化的关注和沟通与会员建立关系。David A. Stotlar and James T. Reese (2019)研究比较了美国成功和不成功的健身俱乐部的营销策略。确定了有助于俱乐部营销策略成功的几个关键因素,包括提供各种方案和服务,提供优质的客户服务,并使用有针对性的营销活动来接触潜在客户。Michael J. Robinson and James W. Gentry (2020)探讨了美国健康和健身俱乐部所采用的营销策略,认为健身俱乐部营销策略包括提供各种方案和服务,使用直邮和其他传统的营销渠道,并通过个人化的关注和沟通与成员建立关系等几个方面。

1.3.3 文献述评

从外国的研究能够得知,现代化的健身房营销的核心是针对客户的服务营销,这也为当前各大城市健身场所的发展前景指明了方向,在国内的研究分析中我们可以看到,服务营销已然变成商业服务健身俱乐部营销策略研究的核心,但基于 7PS 营销组合的研究不多。

1.4 研究内容

虽然,我国互联网技术已经日趋完善,但健身行业促销、渠道、价格、产品等维度的营销策略并不完备。因此,健身行业并没有获得市场主导地位。在国内营销体系中,服务营销已经成为重要的营销内容。作为新兴健身工作室的悦客健身俱乐部,并不具备优异的门店管理水平,服务水平也有待提高。

基于以上研究背景与现实意义,本文将运用 7Ps 营销理论知识,深入探究国内健身服务与营销策略的发展情况。首先,将对悦客健身俱乐部的营销现状与问题进行归纳,找出其潜在发展诱因。其次,将对悦客健身俱乐部的外部环境进行分析,总体把握健身行业的市场竞争情况。然后,设置相应的访谈,对其顾客和工作人员进行调查,在了解用户个体信息基础上,进一步收集用户对悦客健身的评价,再运用数据化途径进行信息分析,得出具备有效性、针对性与系统性的营销策略。最后,将进一步梳理悦客健身内部人力资源保障与组织保障情况,提高策略的可行性。具体研究思路如下:

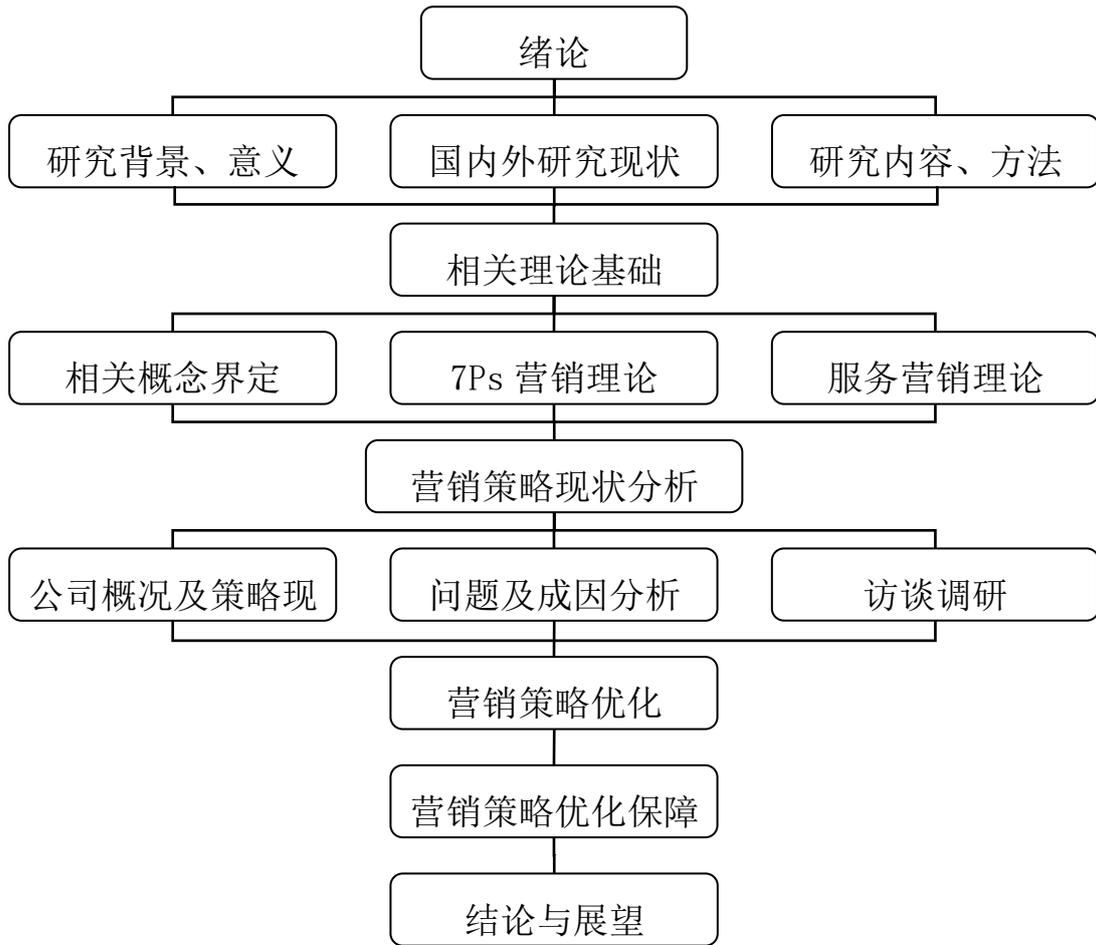


图 1.1 本文研究思路

1.5 研究方法

(1) 文献研究

在论文写作初期，运用线下与线上相结合的方式，通过新闻报刊、知网、万方等数据平台，收集了大量文献资料，对健身行业发展与营销策略理论有了更为深入的了解。在现有文献资料的基础上，归总分析了健身行业营销策略体系相关研究成果，为本次论文写作打下了坚实的理论基础。

(2) 比较分析法

在研究悦客健身俱乐部时，采取比较分析的方式，同其他健身工作室与传统健身俱乐部进行了比较分析，还对其服务方式与营销模式进行了横向比较，进一步强化了悦客健身课程质量与定位研究的科学性，提出了切实可行的健身服务优化策略。

（3）个案分析法

在研究悦客健身俱乐部营销现状时，采取了个案分析法，深入分析了悦客健身存在的营销问题，找出了潜在影响因素，为后期营销策略的制定提供了数据支撑与实践基础。

（4）访谈法

本文基于 7Ps 营销策略，选取了不同年龄、收入、职位等方面的 49 名顾客及不同岗位的 17 名工作人员进行访谈，通过对访谈中收集的相关数据进行相应的分析，以明晰悦客健身俱乐部营销策略现状及在运行过程中遇到的困难。

2 相关理论基础

2.1 相关概念界定

2.1.1 健身的定义和分类

健身作为一种时尚的现代化运动方式，其有着十分广泛的概念和含义，室内跑步是健身，室外运动也算健身，它没有固定的形式，总之只要是有益于身体健康的运动统统可以算作是健身，科学合理的健身能够促进大家的身体机能，备受当代人们的欢迎。

健身有很多分类，例如依据健身场所分类，能够分为室外健身和健身房健身；依据健身运动后的卡路里消耗方法，能够分为有氧运动健身和无氧运动健身。如今所使用的分类许多，分为有氧运动减肥、力量运动、体育运动、中华传统运动形式和伸展健身运动五类。

健身的分类有许多种，使用椭圆机、跑步机、伸拉仪器都算健身，但是许多特定的器械需要通过专业技能培训，一般健身群体是外行人员，没有接受专业培训，难以达到预期的效果，在健身方式流行后，出现越来越多的智能健身房和专业的健身教练。

2.1.2 健身俱乐部的定义和分类

俱乐部，英文表述为 CLUB，它最初起源于美国，表面意思是有相同或者类似兴趣爱好得人聚集在休闲活动的区域、地区或组织中。因为加入俱乐部需要一定的标准，除去支付一定的会费外，还需要在特殊领域取得一定取得的成就和地位。其总数通常非常有限，所以，俱乐部会员的身份具有一定的私密性，与之同时，加入俱乐部后可以认识同种运动、相同爱好的各类朋友，这也是自己广交社会各个阶层的有利之处，因此，俱乐部文化一直传承，尤其是在发达国家，他们的俱乐部文化已经发展数百年之久，我国与之相比则存在很多的不足之处。

简单来看，俱乐部的模式是为了各类具有相同爱好的运动者有一个共同对话的平台，依会员所需要的服务来收取相对应的费用，传统的健身俱乐部普遍采用

会员制，在加入俱乐部后缴纳一定的费用进而享受其带来的服务。同其他行业一样，健身俱乐部有着不同的档次分类，比如有个体经营的健身房和连锁店模式的俱乐部，按照投资者所投入的场地可分为一千万元以上或者场地占地面积为 4000 平方米为特大型场所，投资 500 万至 1000 万或者 2000 平米-4000 平米可划为大型场所，投资 50 万-500 万元或者 1000 平米以下的为小型场所，根据行业体系规范以及中心服务情况可以将其分为一星-五星级健身场所，其中五星级配套最为全面，最为奢华，此外级别不同服务项目也不同，例如有的小型健身房则不配备私人教练，团队房间，而高端的五星级则提供私人教练工作室、团队健身房、商业服务健身房、共享健身房。

2.2 服务营销理论

服务营销的宗旨和核心就是提高服务质量，增加消费者对企业的好感度，满足消费者需求，提升消费者对企业的忠诚度，认为自己所得到的感观上的体验大于或等于自己所支付的价钱。服务营销始终要基于高质量的服务来提高消费者体验价值，将以“顾客为中心”作为自己的指导思想，掌握顾客对服务的期望以及顾客对服务的满意度。企业要通过市场调研倾听了解顾客的需求，市场需求为导向，不断地改善服务内容和流程，以此为基础来建立稳定的顾客关系。实施服务营销，首先要关注“顾客是谁”，谁是服务对象？对服务对象进行精准的分类及归纳总结，专一地为该对象做好服务工作；其次准确掌握服务对象的消费者特征，调研其需求，制定服务营销策略，有针对性地完善服务措施；最后实施服务营销，运用既定的服务营销策略，挖掘好的、优质的新客户，提升老客户的满意度和忠诚度。

2.3 7Ps 营销理论

这一理论的组成因素除 4P 外，还包含有形展示、营销过程、营销人员等要素，着重以消费者为主，提升营销服务质量。具体如下：

(1) 产品因素。针对企业而言，产品质量与销售会直接关系到企业的生存发展。企业必须全面关心市场的需求，关心产品质量、特征和商品服务类别，打造出优秀的产品知名品牌，为用户提供更好的外包装设计与服务。

(2) 价格因素。在企业利润获取中价格合理性至关重要。企业只有依据目标群体层次划分、市场细分制定差异化的价格策略，才能将盈利能力最大化。在整个环节中，企业不仅要对产品成本与价值进行考虑，还需要综合考量金融政策、付款方式、价格优惠策略、市场需求等元素。赵雪飞（2015）在营销研究的基础上，提出了“定价策略”，指出企业不仅要从宏观角度衡量企业发展能力与市场需求之间的联系，还要关注用户消费习惯与心理等微观因素。

(3) 渠道因素。这里的渠道也被称为分销，是企业服务与产品输出过程中至关重要的环节。企业需要严选渠道合作商，也就是经销商，关注其市场销量、经销品牌知名度与满意度、运输效率、经销质量与合作价格。

(4) 促销因素。这里的促销是指企业为了刺激消费与扩大销售，依靠多元宣传途径进行自身服务与产品信息传播。当代企业需要依靠信息化的途径，持续推动品牌知名度的增加，增强消费市场与产品之间的关联，不断挖掘创造消费者需求，供给多元完善的产品服务，提高服务质量。

(5) 人员管理因素。在整个产品与服务输出过程中，直接与消费者进行接触的是企业内部员工。因此，企业需要关注员工的精神面貌，将企业内部所倡导的服务文化、质量与态度传递给消费者，促成消费。为了达成这一目的，我们可以加强对工作人员的考察与培训，用不同的策略调动工作人员的服务积极性，增强工作人员的沟通能力，打造和谐友好的服务氛围。与此同时，还要依靠企业内部机构、部门间的通力合作，缔造具备高度整体性与有效性的营销活动。粟献科（2014）表明，员工的因素至关重要，职工的言谈举止将直接影响消费者对于企业形象和提供服务的认知，明确提出企业内部人员仅有高度的企业知名品牌喜爱，才可以激起用户对品牌的喜爱。

(6) 过程管理因素。主张企业为消费者提供全过程服务，加强对企业品牌形象的日常维护。不断完善的企业保障体系能够帮助用户减少经济成本，防止不良交易心态，提高用户对企业的认同感，及时获取用户反馈信息，进一步完善服务工作。

(7) 有形展示因素。是指能够呈现企业品牌品质与服务质量的的所有外在因素，包含装修风格、实体布局、软硬件设施等内容。通过这些元素，能够帮助消费者更好地感知企业所要传达的服务理念、产品内涵与品牌理念。

由此可见，相较于 4Ps 理论，7Ps 理论具备更高的导向性。这一理论在重视市场需求的同时，更加关注企业员工的参与度，也更强调企业营销活动的完整度，注重收集用户实时的反馈与评价信息将其作为了企业持续发展的信息基础，关注企业部门间的通力合作，注重构筑高度完整的营销活动。本研究借助 7Ps 理论分析悦客健身俱乐部营销现状，并对比行业其他优秀俱乐部营销策略给出优化建议。

3 悦客健身俱乐部营销策略现状分析

3.1 公司概况

悦客健身俱乐部是杭州乐客网络技术有限公司旗下品牌，成立于 2015 年 4 月 7 日，总部位于杭州。悦客作为新时代的运动健身赋能品牌，旗下门店普遍采取“零推销”、“智能化”、“全天化”的运营模式，其经营核心理念为“场地共享”与“教练脱媒”。为了达成这一经营模式，悦客健身充分运用了互联网技术与大数据算法，用互联网思维为教练赋能，构筑智能化的运动场馆，为社会提供更优质的健身资源，致力于构筑便捷化的“1 公里健身圈”。

2015 年 5 月 28 日，悦客国内首家互联网健身房在杭州城西银泰面世，开业当天会员数突破 500 人。成立第 1 年，就凭借先进的经营理念斩获了 A 轮融资 300 万美元。2016~2017 年，悦客健身俱乐部凭借良好的发展势头分别获得了 B 轮（1 亿元）、C 轮（3 亿元）两轮融资，企业进入了快速发展时期。到了 2018 年，悦客健身俱乐部在我国首提出了“单店合伙人计划”，进一步扩充了智能健身领域的运营模式，依靠合伙的方式带动了企业规模扩张。同年 7 月 19 日，悦客入选了年度全国优选体育产业项目名录，获得了我国体育总局的认可。在此基础上，悦客进一步与滔博运动 TOPSPORTS 达成了战略合作，开发了丰富的运动健身周边产品，进一步丰富了“线上+线下”的运营模式，为消费者带来了更全面优质的服务体验。2020 年 6 月 19 日，悦客运动入选《2020 胡润中国猎豹企业》，获得了市场的认可。截止 2021 年底，悦客健身俱乐部营业收入超过 10 亿元，净利润超过 1 亿元，俱乐部目前年收入增长率为 24%，预计 2025 年营业收入超过 20 亿元，俱乐部营业收入虽然持续增长，但公司客户流失率较高，为 52%。处于行业其他健身俱乐部，该流失率相对较高。

3.2 营销策略现状分析

通过实地走访悦客健身俱乐部，对健身教练、消费者、销售等人员进行访谈调查，将悦客健身俱乐部的营销策略现状和实际情况进行整理，使用 7Ps 服务营销组合理论，从产品、价格、渠道、促销、人员、服务过程和有形展示 7 个维度

进行拆分与归纳，分析其现在采取的营销策略现状。

3.2.1 产品策略现状

在企业市场交易过程中，产品是特殊的载体，更是企业价值的重要体现。目前，悦客健身俱乐部的主营产品包含：健身教练培训服务、健身运动周边产品与健身服务。简单来说，就是提供多元的健身服务与健身课程。本次论文研究涉及的悦客健身俱乐部产品体系内容与用户需求，主要包含：私教课、训练营课、自助健身舱、团操课、超客学院及周边产品。产品体系中，团操课程为主，训练营、私教课、自助健身舱为辅。另外包含健身教练储备培训工具与服务产品，以及各个服务环节相关的周边产品，具体内容见表 3-1。

表 3.1 产品发展历程表

产品名称	上线时间	产品特性
自助健身舱	2015 年	集装箱式，扫码进入，无人值守，成套器械
团操课	2016 年	六大主题，百种课程，莱美授权，自研课程
训练营课	2017 年	周期课程，内容一致，成套销售
超客学院	2019 年	培训教练，提升资质，职业规划
周边产品（超客商城）	2019 年	运动周边，联名产品
私教课程	2020 年	进阶课程，个性指导，定制服务

数据来源：悦客健身俱乐部公司内部资料

1. 团操课程多种多样，迎合多元健身需求

悦客健身俱乐部针对不同消费者需要，设计了多种团操课程，课程来源以自主研发与进口授权为主，这两种来源的课程比重各占一半。去悦客俱乐部公开信息显示，企业 60% 以上的利润来自于团操课程。悦客以用户健身目的、需求与习惯出发，一共开发了六大系列团操主题课，课程种类十分多样，能够满足健身用户群体多元的需求。悦客旗下的门店，全部都有团操运动课程。

2. 私教课程细致贴合，关注个性化需求

悦客健身俱乐部出于产品布局考量,设置了专门化的高端服务内容——私教课程。目前悦客只在专属 mini 门店中设置了私教课程。这一课程目标客户以拥有个性需求、隐私需求、高消费能力或无健身基础的用户群体为主。相较于其他课程,私教课程提供的训练指导与服务产品更为专业,服务项目也更为细致,服务过程更为个性化。私教课用户还能依据自身需求与运动技术,获取个性化健身服务计划、动态化健身服务内容。同时,教课用户的详细健身数据也会被录入悦客私校数据库中,以便教练能够实时微调健身训练计划,取得良好的健身体验与效果。

3. 训练营课程课时周期更长,保证用户稳固训练效果

悦客在团操课程的基础上,建设了训练营课。这类课程具备一定的周期与人数要求,每个课程间的间隔约为 2~6 周,参训人数控制在 10~16 人,课程内容为某一类型的团操训练课。设置这类课程,目的为了不断的强化对应课程的训练强度和训练深度,取得更好的健身效果。悦客都有着丰富的训练营课种类,如:脂肪终结训练营、肩颈释放训练营、力量改造训练营等。

4. 自助健身舱模式新颖,适合一定健身基础用户

这一模式采取集装箱的形式,构筑了全天营业的健身场景,具备可移动、易打理装修的特点。同时,自助健身舱的运营完全依靠智能设备,未在舱内配备员工。用户可以依据自身的时间安排与健身计划,线上预约健身操,自主选择健身时常与费用,获取密码进入舱内进行训练。每个健身舱内都有成套的健身器械。但这种模式需要消费者具备一定健身理念知识与训练基础。不过其优点是打破了健身时间与场地的限制,避免了健身推销等繁琐的流程。由于发展时间较短,目前自助健身舱仍然存在一些共性发展痛点,并不能完全满足用户的个性化需求,不适用于健身基础薄弱的消费群体,不能有效开发潜在健身用户。此外,目前悦客营业的自助健身舱数量仅为两家,其规模也较小。

5. 超客学院培训教练,持续输出专业服务

作为悦客健身俱乐部独立的内设部门,超客学院是由原课程产品研发部门发展而成的,其设立初衷是为了服务于企业的健身培训项目,为社会输送大批的健身人才。超客学院培训内容更新速度较快,内容设置较为全面,能够为不同学员提供良好的职业发展规划。目前,超客学院学员以内部教练为主,还未对外开放。

悦客依据发展战略制定了“全生命周期赋能计划”，打造了线上线下相融合的培训体系，涵盖开始、成长与卓越三个阶段：

第一，开始阶段。着力培养合格的团课教练，使其具备不错的授课能力，较强基础知识，同时获得初级健身教练资格证。

第二，成长阶段。分享授课技能与方法，进一步熟悉授课流程，提升音乐感知、加强技术、话术、动作等，优化授课水平。

第三，卓越阶段。这一阶段会设置培训师资质考核与研发教学环境，通过实际操练提高健身教练的健身经营管理能力，会配备相应的内训师进行现场考核。

3.2.2 价格策略现状

价格是企业服务或产品价值的客观体现，价格高低直接影响用户的消费决策，只有制定合理的价格，才能带动企业产品与服务的销售。悦客健身目前采取的付费方式为依次付费，没有采取传统年卡付费模式。这种结算方式具备显著的优势，其选择面较广、强制性较低、灵活性较强、单次消费金额较低。在本节中，将对悦客健身俱乐部现有的产品价格体系与竞价产品进行横向对比。

一方面，由于不同课程的目标用户需求、支付能力与课程内容有所不同。以单节课程为例，训练营为 150~1250 元/次，私教课程为 35~800 元/次，线上课程为 99 元/节，团操课程为 69~150 元/节。而超客学院内部的学员，由于其来源为企业内部员工，并不收取相应的学费。具体的产品定价情况如下

表 3.2 悦客健身俱乐部团操健身课程信息概览表

类别		课程名称	价格 (元)	会员 折扣	课时 (分钟)	课程 版权
大类	小类					
团操 课程		RuiKe 燃脂骑行	90	96 折	50	授权
		RuiKe 极限单车	90	96 折	50	自研
		RuiKe 黑暗骑行	90	96 折	50	自研
		RuiKe 瑜伽	70	96 折	60	自研
		RuiKe 身心平衡	70	96 折	60	自研
		RuiKe 肩颈释放	130	96 折	70	自研
		RuiKe 反重力瑜伽	130	96 折	60	自研

续表 3.2

类别		课程名称	价格 (元)	会员 折扣	课时 (分钟)	课程 版权
大类	小类					
团操 课程		RuiKe 髋腿唤醒	130	96 折	70	自研
		RuiKe 普拉提	90	96 折	60	自研
		RuiKe 燃脂搏击	70	96 折	60	授权
		RuiKe 燃动搏击	160	96 折	60	自研
		RuiKe 拳力挑战赛	90	96 折	60	自研
		RuiKe 格莱美舞蹈	70	96 折	60	授权
		RuiKe 尊巴舞蹈	97	96 折	50	授权
		RuiKe 格莱美舞蹈	70	96 折	50	授权
		RuiKe 热浪战绳	90	96 折	60	自研
		RuiKe 翘臀塑造	90	96 折	60	自研
		RuiKe 腰腹塑造	90	96 折	60	自研
		RuiKe 芭杆塑形	90	96 折	60	自研
		RuiKe 胸背塑造	90	96 折	60	自研
		RuiKe 水能燃烧	90	96 折	60	自研
	RuiKe 0/1///2/3/4/5/6	90	96 折	60	自研	

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

表 3.3 悦客健身俱乐部私教健身课程信息概览表

类别		首次 体验	1 课时	6 课时	10 课时	30 课时
大类	小类					
私教课程	个人教练	220	450	380	/	350
	VIP 教练	280	500	480	/	450
	拳击教练	300	600	/	500	/
	内训师	/	800	/	800	/

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

表 3.4 悦客健身俱乐部训练营健身课程信息概览表

类别	课程名称	上限人数(人)	价格(元)	课时
训练营课程	RuiKe 脂肪终结者	12-14	2500	12 课时
	RuiKe 力量改造训练营	14	1900	9 课时
	RuiKe 刷脂塑形营	12	2500	12 课时
	RuiKe 小班入门私教	10	699	4 课时
	RuiKe 魅力沙滩	12	3600	12 课时
	RuiKe 训练营	14	1600	8 课时
	RuiKe 流瑜伽精修营	14	1990	10 课时
	RuiKe 拳击训练营	14	1600	3 课时
	RuiKe 三大项精修班	5	500	3 课时
	RuiKe 训练营	12	600	4 课时
	RuiKe 奥林匹克举重	1	2500	2 课时
	RuiKe 训练营	12	600	4 课时
	RuiKe 最强悦队内赛	12	1300	1 课时

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

表 3.5 悦客健身俱乐部线上健身课程信息概览表

类别	课程内容	价格	会员折扣	课时	课程版权	备注
线上课程	涵盖瑜伽，普拉提，功能性提升等课程	98	无	59 分钟	自研	疫情期间创新项目

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

另一方面，从同类竞品角度来看，悦客健身俱乐部的产品定价处于中间区位。依据健身行业总体的课程价格类别，可以将其分为两个区间：一为以悦客健身俱乐部为代表的新兴健身工作室，其价格区间较小，没有设置办卡的门槛，其产品内容以私教课、团操课为主；二为以一兆韦德为代表的传统健身俱乐部，习惯把办卡入会作为健身准入条件，其不同产品的价格区间较大，价格普遍都在 3000~8000 元，只有办年卡的用户才能自主选择所有健身器械，享受免费的团操课。

可见，相较于传统健身俱乐部，新兴的健身工作室其定价更为灵活，普遍采

取了按次付费的结算方式,有效消除了健身用户的消费门槛,其消费灵活度更高,更受健身用户的青睐。而在所有健身工作室中,悦客健身俱乐部的产品定价普遍较高,并没有形成明显的价格优势。

表 3.6 悦客健身俱乐部与主要竞品价格对比表

区间	类别	价格范围	公司	价格	备注
高价	传统健身俱乐部	3000-7999 元	一兆韦德	5001-7999 元	免费团操课
			金吉鸟	4001-5999 元	
			威尔士	3001-4999 元	
低价	新兴健身工作室	49-169 元	悦客健身俱乐部	70-160 元(团操)	会员 95 折
				349-799 元(私教)	
				149-1249 元(训练营)	
			悦客运动	40-130 元(团操)	课时多则优惠大
				220-320 元(私教)	
			KEEP LAND	70-160 元(团操)	

数据来源:根据悦客健身俱乐部公司及新兴健身工作室课程资料整理

3.2.3 渠道策略现状

渠道作为企业与用户之间的桥梁,在整个产品与服务营销过程中占据着重要地位。企业需要以市场需求为主,兼顾产品与服务,通过恰当的渠道进行产品营销。一般来说,企业可供选择的渠道分为间接渠道与直接渠道。悦客健身俱乐部的渠道以“线上+线下”门店为主,并没有与分销商进行合作,也没有培养相应的分销渠道。

1、线上渠道

悦客健身俱乐部开放了统一的线上产品预约与购买途径,用户可以通过微信公众号与小程序(唯一C端),直接预定所有的健身课程。这一渠道,借助微信用户群体的庞大性,进一步便利了健身课程咨询与预约服务,提高了渠道服务效率。同时,线上渠道与线下渠道形成了良好的配合,可以通过线上的途径提前了

解线下门店、课程与教练等信息，是线下推广的重要前提。

2. 线下渠道

悦客健身俱乐部在我国 8 座核心城市，如：北、上、广、深等设立了专门的直营健身门店。目前企业现营的线下门店已经超过了 110 家。用户可以通过线上预约支付的方式，提前预定线下健身场地与时间，获取相应的密码参与各种健身课程，这与健身舱的使用方式相似。在主题设置方面，线下门店设置了八大主题，分别为：单车店、主题店、全能店、私教店、体能店、亲子店、瑜伽店与自动健身舱。

从服务上来说，不同于传统健身俱乐部，悦客线下门店只配备了健身教练与保洁工作人员（一店一员），没有设置推销人员、前台客服与管理人员。这在很大程度上，得益于“线上+线下”预定与服务流程的完善。同时，线下门店空间布局较为合理、场馆指引设置更为人性化、门店设施更完备，获得了用户的青睐。

3.2.4 促销策略现状

悦客健身俱乐部推行的促销策略，主要包含：会员权益优惠、社群营销、价格优惠、活动优惠。具体的促销方式有：社群营销、城市热点活动、跨境合作、年度优惠、开业活动体验、企业卡、会员权益、悦客卡、代金券返利、代金券等。

从价格优惠促销角度来看，以企业卡、代金券返利、代金券促销为主。以新用户促销为例，悦客会为新用户提供两张价值数十元的新用户礼券，其中一张无限制使用券，另一张为满减券。而代金券返利主要以微信好友邀请为主，用户邀请到的微信好友越多，其所获得的代金券面值越大。用户办理企业卡，可以享受自助健身、团操课程方面的优惠，一般能获得 96 折的优惠。同时，用户在充值企业卡时，也会获得一定的充值返利，一般充值 5000 元会到账 5500 元。在记账时，企业卡用户以企业名义记账，不单独记录员工个人信息，便于员工进行健身。

从会员权益优惠上来看，以充值返利、会员权益优惠为主。在充值返利上与企业卡用户相似。入会的健身用户，往往能够享受更多的健身优惠，不仅享受 96 折的课程优惠，还能不定期获得专享礼券、训练奖励、会员卡预约权限、团员满课等特权。

在促销活动优惠上，悦客健身俱乐部推出了年度优惠、开业体验优惠等活动。

其中，年度优惠以优惠日充值返利为主，与企业卡充值相似，每个用户具备两次年度优惠机会；开业体验活动以单节 39 元，课程体验为主，用户还可以在当天充值 500 领取 50 元的健身礼券包。

悦客还推出了合作优惠活动，以跨界合作和城市热点活动方式联合其他企业打造联名产品和套餐，相关产品与服务合作商涵盖奢侈品、体育用品、箱包服饰、美妆饰品、餐饮服务等领域。还会与合作商一同在门店宣传相关的产品，运用标语图片等途径，达成促销目的。而城市热点活动，则是指悦客自主选择门店所在城市举办健身 party，以此扩大品牌知名度，推销企业产品。

在社群营销上，悦客健身俱乐部在抖音平台，以及微博官方账号，搭建了对应的社群营销团队，依靠软文发布、健身视频推广、健身热点话题讨论等途径，提高了企业产品与服务的曝光率，提高了产品的知名度。

3.2.5 人员管理策略现状

悦客健身俱乐部设置了符合企业发展情况的员工产品销售与业绩管理制度，职工组成以后台职工与健身教练为主。

在健身教练管理上，悦客健身俱乐部对教练职工提出了更高的要求，要求内部职员具备较强的健身专业素养。其内部所有健身教练都需要经过专业、周密、严格的培训，现有的教练职员能够基本满足市场需求，提供高效一致的服务。在教练人员储备方面，悦客都有着 500 名全职教练、400 名兼职教练，能够满足所有课程的开展需求。在岗前培训上，悦客会对刚入职的教练进行层层选拔，开展为期 45 天的全封闭培训，又通过考核的教练才能上岗授课。此外，悦客健身俱乐部还制定了周密的内训计划，设置了内训师，定期开展教练管理与培训，所有的内训活动都由国家级培训师进行主导。内训项目设置十分多元，能够满足教练的各种健身教学学习需求。

在后台职工管理上，悦客健身俱乐部配备了分工明确的多类别后台职工，共设置了总经办、超客学院等 17 个后台部门，不同部门有着不同的职责。后台职工配备围绕线上端口与线下端口展开。以线上端口为例，会设置专门的技术岗位，用于维持线上客户端的开发、维护与更新，实时检测线上健身预定与服务途径的运营情况，对服务项目实时更新，为消费者供给高效快捷的线上预约服务、信息

服务、咨询服务。

3.2.6 过程管理策略现状

立足于用户服务的全过程，制定相应管理策略进行管理，就是过程管理。良好的过程管理，能够帮助企业提高用户满意度，加深用户忠诚度，留住现有用户，开发潜在客户。在过程管理方面，悦客健身俱乐部推行着“线上+线下”的过程服务管理模式。一方面，俱乐部会通过线上端口技术的优化，持续完善过程服务内容与质量，为用户带来良好的服务体验；另一方面，悦客为用户提供了良好的线下健身环境与服务，通过培养专业高效的健身服务教练，强化了线下健身过程管理。接下来，对悦客健身俱乐部售前售后服务过程管理情况进行深入分析。

(1) 程序界面设计贴合用户习惯。通过多次的更新与完善，悦客健身俱乐部已经开发出一套切合用户习惯的线上健身预约与服务界面，界面设置简洁明了，设有专门化的图标，能够帮助用户快速找到自身所需要的内容。同时，简洁大方的界面设计，也加深了用户对悦客健身俱乐部的认知，为用户留下了良好的线上产品体验。

(2) 能够为用户提供即时的课后回馈服务。微信小程序具备消息提醒作用，当用户完成线上课程预约后，就会通过小程序推送预约课程的内容、地点与时间，并在课前 15 分钟发送提醒。在课程结束后，还会向用户推送课程健身合影服务。

(3) 退课退款服务人性化。悦客健身俱乐部支持客户进行有条件的退课退费，不同的课程内容设置了不同的退费规则。以团操课为例，课程开始前的几个小时，可以退全额费用；以私教课为例，购买后 30 日内可以退款；以训练营课程为例，在开课前 7 日可以全额退费，开课前 7 日内支持退 70% 的费用。针对开卡消费的客户，其所退的实际金额为充值金额，办卡时的兑换金额、充值优惠不予退款。

3.2.7 有形展示策略现状

接下来，将从品牌形象、装修设计、设施设备等维度，详细分析悦客健身俱乐部的有形展示策略。

1. 装修设计个性张扬

悦客自助健身舱设计十分巧妙，通过应用集装箱组合的方式，构筑了一体化的健身空间，内部空间十分宽阔，具备着 90 平方米的健身空间。在装修上，以橙色搭配黄色为主色调，结合实木地板，创造了多个功能区，功能 C 区间用半透明的落地玻璃进行分隔，在空间墙体内部涂鸦了品牌 logo 标识。总体来说，其舱内设计空间规划十分合理，透光度良好，健身氛围充裕。同时，健身舱体内还设置了智能化的调节与门禁系统，用户可以依据自身的需求自主调整新风系统、空调、灯光等功能。

在橱窗式主题场馆装修上，线下门店依据健身课程设置，划分出了不同类型的门店，如：主题店、私教店、亲子店、瑜伽店、全能店等。不同类型的健身门店设计有所区别，门店面积控制在 200~300 平方米内，主色调设置与自助健身操相似，仍然采取了橙黄的设定，内部设有标志性的 logo 装饰，橱窗以落地玻璃为主，具备良好的透光性与可视度，能够给用户直接的健身视觉冲击，并在健身区内设置了 180 度立体镜面，能够帮助用户及时纠正健身动作。此外，线下门店还依据用户具体的健身流程，划分了多种多样的功能区，如更衣区、健身区、储物区、等候区、休闲区等。

2. 设备设置高端大气

所有线下门店与自助健身舱内所配备的设备，都是当下较为先进的健身器材、店面控制系统、空气计划系统、进水与音响系统、灯光环绕系统、空调系统，为用户带来了极致的健身场景服务体验。

3.3 访谈调研

3.3.1 访谈对象选定

为进一步明晰悦客健身俱乐部的营销策略存在的问题与成因，本文在选择访谈对象时，多角度结合，设定访谈对象为 49 名悦客健身俱乐部顾客和 17 名工作人员。每位顾客在兴趣、工作、年龄等因素的影响下，健身时间段各有不同，故选不同时间段进行访谈。17 名工作人员分别为 1 名店长、在悦客健身俱乐部工作了 3 年和 1 年的销售经理各 1 名，5 名业务员，4 名授课教练员，3 名私人教练员，1 名前台，1 名客服。选取不同岗位的工作人员，便于精确了解悦客健身

俱乐部营销策略真实现状。

3.3.2 访谈提纲设计

访谈问题主要以 7Ps 营销策略为主进行设定，以了解顾客的消费动机和对 7Ps 营销策略中这七个因素的认同度，以及俱乐部目前的营销策略。

一、对顾客的访谈提纲具体如下：

- (1) 请问您的年龄、大致收入、从事职业分别为多少？
- (2) 您又是如何知晓此俱乐部的，您选择加入悦客健身俱乐部的动机是什么？
- (3) 您认为悦客健身俱乐部和其他俱乐部有什么不一样？
- (4) 悦客健身俱乐部哪些优势对您有吸引力？硬件设施是否让您满意？
- (5) 您认为悦客健身俱乐部提供的课程中，受大家欢迎的热门课程占比高吗？
- (6) 您认为，与其他健身俱乐部相比，您的消费支出高还是低？
- (7) 您认为悦客健身俱乐部价格高或低的原因是什么？针对该原因，请您给出相关建议？
- (8) 您认为什么样的促销可以留住老顾客，增加新顾客？
- (9) 您认为悦客健身俱乐部的教练水平怎么样？
- (10) 在整个服务过程中俱乐部的相关工作人员能给予哪些方面的服务和指导？服务质量怎么样？
- (11) 在门店管理方面您认为哪一个环节需要提高？

二、对工作人员访谈提纲具体如下：

- (1) 您认为悦客健身俱乐部有哪些能够吸引顾客的特色之处？
- (2) 您认为悦客健身俱乐部受顾客欢迎的产品有哪些？热门产品占比怎么样？
- (3) 请问悦客健身俱乐部是否有符合收入不高消费者特点的产品？
- (4) 您认为悦客健身俱乐部的产品价格怎样？
- (5) 您认为顾客在选择悦客健身俱乐部时，期望获得怎样的产品？悦客健身俱乐部目前满足了吗？

- (6) 您认为悦客健身俱乐部的渠道铺设是否需要完善？请给出建议？
- (7) 请问悦客健身俱乐部目前促销方式与促销活动有哪些不足？
- (8) 请问悦客健身俱乐部教练之间水平差距大吗？
- (9) 您认为现有服务水平能否充分留住老顾客，发掘新顾客？
- (10) 在接待新顾客的时候，悦客健身俱乐部的服务人员能提供哪些方面的服务和指导？
- (11) 在悦客健身俱乐部门店管理的整个过程中，哪个环节可以改进？
- (12) 您认为，悦客健身俱乐部的 7Ps 营销策略，相比其他健身俱乐部有何不足？

3.4 营销存在问题及成因分析

结合访谈结果，本文基于营销策略的 7Ps 营销理论，将得到的信息整理汇总，以及进行分析讨论，得出悦客健身俱乐部在市场定位、产品、价格、渠道、促销、人员管理、过程管理、有形展示等 7 方面存在以下问题及成因：

3.4.1 热门课程占比小

虽然，悦客健身现有课程种类繁多、数量庞大，但其中受用户追捧的热门课程并不多，经常会出现部分课程无人问津、一些课程人满为患的情况。同时，由于线上预约的提前性，客户的具体健身安排容易受到多元现实因素的影响，致使预约课程后用户无法到店进行健身，预约人数与到店人数存在较大差距。

据统计，以 2020 年第三季度作为统计时间，统计了全国各门店周一至周日内的课程安排数量与热门课程情况（见表 3-7），借此推算出了热门课程占比。

表 3.7 2022 年第 2 季度悦客健身俱乐部各地区热门课程统计表

		周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	热门比例
北京	全部课程	161	162	167	166	176	188	181	50%
	热门课程	83	82	86	82	84	93	94	
上海	全部课程	307	299	307	304	316	323	325	31.7%
	热门课程	95	92	97	97	100	106	110	

续表 3.7

		周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	热门比例
广州	全部课程	77	72	74	70	80	88	90	17.8%
	热门课程	15	14	14	13	15	16	17	
深圳	全部课程	161	163	162	159	170	176	181	9.2%
	热门课程	17	16	16	14	15	17	19	
南京	全部课程	26	26	28	25	29	32	31	11.1%
	热门课程	3	3	2	4	5	5	6	
武汉	全部课程	30	27	30	29	33	33	32	10.6%
	热门课程	3	3	3	4	5	6	5	
杭州	全部课程	15	15	16	17	19	20	21	3.4%
	热门课程	2	1	2	1	2	2	1	
成都	全部课程	57	55	56	55	58	63	61	14.3%
	热门课程	9	8	8	7	10	11	10	

数据来源：悦客健身俱乐部公司 2022 年第二季度销售数据

从上表可以看出，用户比较热衷的课程类型有热浪跳绳、肢体部位塑造、格莱美舞蹈、瑜伽、尊巴舞蹈、塑形杠铃操等。这些课程经常出现满员的情况。而一些冷门课程，很少出现满员的情况，如肩颈放松、亲子活动课、全能燃脂、有氧挑战等。

此外，不同城市热门课程占比存在明显的差异性。其中，热门课程占比最高的城市为北京，热门课程在课程类目中的占比为 50%；热门课程占比最低的为杭州，仅占课程种类中的 3.4%。

健身课程质量决定着课程销售的好坏和经营绩效，主要体现在课程热门度上。健身课程销售作为悦客健身俱乐部的主营业务，受课程热度的影响，非热门课程与热门课程之间的销售差距较大，但热门课程占总课的比例明显偏低。这也从侧面反映出，企业在课程投放与研发方面，存在很明显的问题。虽然，悦客健身俱乐部运用大数据进行了课程推出 3 月内用户数据收集、运用热力图分析调整了课程内容，剔除了无效的课程。但热门课程的比例仍然没有得到提高，经营业绩无显著回升。

我们可以看出，课程质量是课程热门度的决定因素，而课程设置的时间安排妥当性、定位准确性、课程类别清晰度、内容完备性、课程设计科学度等直接影响着课程质量，影响着用户的课程体验。若无法确保课程质量，就会出现口碑受损的情况，降低企业的用户开发能力。

进口授权与自主研发是该企业健身课程的两大来源。销售数据显示，得益于莱美课程的品牌效应，这类型的课程更容易获得市场与用户的认可，其课程内容更新较快，内容质量更稳定。而自主课程虽然投入了大量的研发成本，开发了一系列的课程配套体系，却没有得到用户的青睐，再加上没有经过国际与市场的检验，很难获得用户的认可，其短期收益并不明显。只有课程内容设置合理的自研课程，才能留住客户。

3.4.2 用户年均消费高

虽然，悦客健身俱乐部采取按次计费的方式，但用户总体的年均消费支出普遍较高。随着用户健身频次的增多，其所支付的课程费用持续累积，用户年健身支出一直居高不下。

根据访谈结果，支付方式灵活是悦客健身俱乐部的一大优势，很多用户选择悦客健身也是因为其按次交费的支付方式。一位顾客表示：“我平时时间比较紧，无法每天都去健身，所以按次付费对我来说更加灵活方便。”另一位顾客也表示：“我之前尝试过其他健身俱乐部的年费制，但由于后期时间安排出现了问题，导致浪费了很多钱。悦客健身的按次付费方式可以避免这种情况的发生。”

虽然，按次付费的方式有效避免了用户的超额支出，让每次健身支出都获得了相应的体验。但是，相较于传统年费制，其年度支出明显较高。例如，威尔士的年费约为 4000 元，而以单次费用最低的悦客健身团操课为例，购买 5 次就会超过 4000 元，部分用户需要在一年内购买 9 次，需要花费 1452 元；Keepland 会员年费大约为 5000 元，以悦客健身俱乐部最低的健身团体操课程价格计算，用户一年内购买超过六次就需要花费 5000 元。（具体情况见表 3-8）。

因此，悦客健身俱乐部需要在支付方式上进一步探索，推出更为灵活的付费方式，满足不同用户的需求。例如，可以考虑推出月卡、季卡等付费方式，让用户可以根据自己的时间和需求选择适合自己的付费方式。这样既能够提高用户的

满意度，也能够增加企业的收益。

表 3.8 悦客健身俱乐部用户月均团操课程指出预测表

价格 频次	1 次	2 次	3 次	4 次	5 次	6 次	7 次	8 次	9 次
70 元	829	1657	2485	3313	4141	4969	5797	6625	7453
90 元	1069	2137	3205	4273	5341	6409	7477	8545	9613
130 元	1549	3097	4645	6193	7741	9289	10837	12385	13933
160 元	1909	3817	5725	7893	9541	11449	13357	15265	17173
199 元	2377	4753	7129	9505	11881	14257	16633	19009	21385

数据来源：作者根据相关资料自行整理

课程定价直接关乎消费者的健身成本，只有采取合理的定价策略，才能确保产品竞争的优势。虽然悦客健身俱乐部按次付费的方式获得了用户认可，但当下许多新兴健身工作室都设置了按次付费的方式。而在同类健身工作室产品价格设置上，悦客并不具备明显的优势，其定价普遍高于同类型的工作室。以团操课为例，竞品 KEEPLAND79~99 元的单课程定价区间，明显低于悦客 39~129 的定价区间，并不具备价格优势（见表 3-9）。

表 3.9 悦客健身俱乐部团操课程竞品客单价格对比表

品牌	门店数量（家）	单店面积（m ² ）	课单价（元）
悦客健身俱乐部	110	200-300	70-199
悦客运动	520	250-450	40-130
KEEPLAND	10	200-300	80-100
SHAPE 健身	10	200-300	40-130

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

除此之外，很多健身企业都将团操课划入了增值服务范畴，并不对会员进行额外的团操课程收费，只需要交纳一定入会费用就可以免费参与。例如，在传统健身房中的年卡、季卡、办年卡用户，可以免费参加团操课。而新兴健身工作室中也有团操课免费的情况，如“光猪圈”、威尔士等。其中，“光猪圈”月卡费用为 199~499 元，年卡费用为 1980~2999 元；威尔士的年卡费用为 4000 元。假设消费者团操课消费频次为每周一次，单节团操课价格为 89 元，每年就是要

支出 4279 元的团操课费用，明显高于同行业健身年卡的费用。同时，办理健身年卡还能够享受除团操课以外的其他服务。由此看来，悦客健身所推行的按次付费模式并不具备良好的优惠力度，其价格普遍较高，定价策略存在一些不足之处。

3.4.3 渠道铺设待完善

在品牌知名度调查方面，许多用户并不能依据悦客现有的服务与产品，快速说出该产品与服务所属的品牌。

1. 从营业额分析品牌知名度

企业的品牌知名度直接体现在营业总额中，通过分析悦客健身俱乐部的营业总额，可以得出其品牌知名度。从三体云动发布的《2018 中国健身行业数据报告&健身房生存白皮书》中来看，该年排名前十的健身企业总营业额约一百一十亿元。第一名为一兆韦德，总营业额将近二十亿元。前面三名的企业总营业额约五十亿元，占据前十总营业额的半壁江山，这些位列前三的健身企业均为传统健身俱乐部。悦客健身俱乐部作为新兴健身工作室的代表并没有上榜前十，而且营业总额远远落后于前十名的企业，我们可以知道其品牌知名度并不高。

2. 从第三方消费平台排名看品牌知名度

作为国内最主流的消费点评平台——美团大众。通过美团大众的搜索引擎，将搜索位置分别定位为深圳地区和上海地区，搜索了“健身”这一关键词，共解锁出了 6100 多家健身企业，涵盖全种类的健身企业。在深圳，人气排名前三的健身企业为：悦客健身、优加健身、君逸健身；好评排名前三的健身企业为：优私健身、锐德健身、热练健身。在上海，人气排名前三的健身企业分别为：悦客健身、舒适堡健身、微米健身；好评排名前三的健身企业为：怡键健身、菠萝健身、百分特健身。

可见，虽然悦客健身在上海与深圳具备大量的门店，其人气较高，但很少有用户会对健身项目进行点评，用户对悦客健身俱乐部品牌的反馈程度并不高，品牌知名度较低。

悦客健身俱乐部很少进行渠道推广活动，除商场品牌联名、跨界合作之外，并未设置单独的分销渠道，仅依靠社群营销、口碑传播进行品牌推广。

目前，悦客的销售渠道以内部直接销售为主，在团操课训练基础上，构建了

用户微信，通过微信营销的方式，进行产品与服务推广。同时，很少有教练会定期在用户群里分享品牌活动与课程优惠券，教练与用户间的联系紧密度并不高，品牌忠诚度建设存在明显欠缺。仅依靠口碑营销进行渠道建设是不成熟的，还需要开拓新的推广渠道，如网络直播、软文推广、品牌赞助、联网关键词搜索等。

此外，悦客健身线下销售渠道以门店为主，但在门店规划与运营方面存在明显的问题，其 2021 年公布的门店运营计划中显示将于 2022 年建成 2000 家直营门店，但到 2022 年底该企业维持运营的俱乐部门店仅为 110 家，明显低于预期，门店扩张能力较低。

3.4.4 促销方式较单一

悦客健身的促销方式存在单一化的问题，没有灵活运用多元的促销途径，也没有涉及人员推销、公共关系营销、商业广告等促销方式。

从资金投入上来看，悦客健身俱乐部很少将资金用于促销推广，只进行了单纯的价格优惠推广。悦客健身俱乐部现有的促销方式以社交促销为主，只要通过用户微信群组件的方式，联系与凝聚用户群体，定期分享健身优惠吸引用户。

虽然，这种微信群营销的方式，在一定程度上，提高了用户粘性，帮助悦客健身俱乐部获得了一手用户资料，及时传递了健身优惠信息。但是，过于集中的社交促销，也容易引发用户的视觉疲劳，降低这一方式的获客能力。同时，俱乐部并没有灵活运用传统的促销手段，很少开展多元的促销活动，也没有设置专门的促销资金。

3.4.5 教练水平差异大

悦客健身俱乐部的运营模式，使得用户只能通过健身教练感受企业文化，获取相关的产品与服务。在此情况下，健身教练服务态度、互动能力、健身教学素养、专业水平等因素，成为了用户直观性的健身品牌印象来源，也是评价健身教练水平的重要元素。

与此同时，悦客内部拥有着 500 名全职健身教练、400 名兼职健身教练。相较而言，受过专业训练的全职教练，其教学服务水平更高。而兼职教练只是在悦

客健身俱乐部进行间歇性的授课，兼职授课的不可控因素较多，容易出现服务理念与公司文化相冲突、服务水平不符合企业要求、专业不对口的问题。

悦客健身俱乐部为了进一步开展内部教员培训，设置了专门的内训师。目前，企业所配备的内训师约为 50 人，其中近 44.4%为兼职内训师。这很大程度上加大教练培训管理的不可控风险，不利于形成统一化的健身教练培训管理体系。

根据访谈结果，尽管绝大多数用户对悦客健身俱乐部的教练服务给予了好评，但也有一些用户对教练的教学与服务水平提出了一些意见和建议。一位顾客表示：“我觉得悦客健身俱乐部的教练团队整体素质还是不错的，但也存在一些教练水平不够高、服务不够周到的情况。”另一位顾客也表示：“我曾经遇到过一些教练动作过快没有顾及我的情况，这让我对他们的服务质量产生了怀疑。”

据统计，针对悦客健身俱乐部在美团大众上的点评，共收集到 82 条低分评价，其中教练引发的低分评价为 40 条，约占低分评价总数的 50%。在这些低分评价中，出现频次较高的原因包括“动作过快没有顾及学员”、“教练水平不一致”、“水平一般”、“互动少”、“很少纠正用户动作”等问题。

因此，悦客健身俱乐部需要进一步加强教练的培训和管理工作，提高教练的服务质量和专业水平。可以加强对教练的日常监督和考核，定期组织培训和交流，让教练不断提高自己的技能和服务意识。同时，也要注重用户反馈的意见和建议，及时调整和改进服务，提升用户满意度和忠诚度。

表 3.10 美团大众点评深圳地区悦客健身俱乐部门店低分评价一览表

类别		南山区	福田区	罗湖区	宝安区	合计 (次)
大类	小类					
教练因素	水平不一致	3	5	2	1	11
	水平一般	2	3	1		6
	互动少	2	2	1	1	6
	态度差	1	2	1		4
	未纠正用户姿势	2	3	1		6
	未顾及用户	4	5	2	1	12
	全程无指引帮助	1		1		2
门店因素	无淋浴系统	3	4	1	1	9

续表 3.10

门店因素	未提供纸巾				1	1
	室内拥挤	3	4	3	1	11
	室内有异味			1		1
	装修差			1		1
其他因素	有蹭课现象	1	2	1		4
	地理位置不佳	1				1

数据来源：作者根据美团大众点评资料整理

虽然，悦客健身俱乐部依靠超客学院，构建了较为完整的内部教练培训与发展体系，提高了员工企业文化输出的能力。在其之前进行的教练赋能投资计划中，承诺为内部教练提供每年不少于 3 万的培训费，其底薪在 2000 至 1 万元间，让教练的月薪突破 1 万元。然而，三体云动发布的健身数据白皮书显示，国内 36.2% 的健身教练，其收入区间为 10000~15000 元。因此，悦客健身俱乐部的月薪待遇只能算得上中规中矩，处于整个行业的中间范畴，待遇优势并不明显。

再加上当前俱乐部取消了原有的满课奖励与固定底薪制度，这一调整可能直接降低俱乐部教练职工的收入，引发教练员的流失。同时，满课奖励制度的取缔，还会打击教练的获客经济性，使其变得佛系，不在乎到课情况。

除此之外，原定每年单人 3 万元的培训资金被削减为 3000 元，加重了教练的外出培训费用负担，打击了教练职员专业水平提升的积极性，不利于内部教练员达成良好的职业发展。总之，悦客健身俱乐部人力资源配置与门店扩张间存在明显的矛盾，再加上教练帮扶力度的紧缩，其内部职员管理面临着严峻的考验，人员流失风险大。

3.4.6 服务质量难稳定

悦客健身俱乐部作为一家知名的健身俱乐部，其服务质量在市场上一直有着良好的口碑。然而，最近一段时间，悦客健身俱乐部的服务质量却出现难以稳定的情况。

首先，悦客健身俱乐部的工作人员素质不够稳定。大部分工作人员的服务态度很好，细致热心，可以实时解决顾客的问题，让顾客感到非常满意。但是，也

有一些员工服务态度较差，不够热情，甚至有些冷漠，让顾客感到不满意。

其次，悦客健身俱乐部的设施维护不够稳定。有时候，健身房的设施非常干净整洁，设备也非常齐全，让顾客感到非常舒适。但是，有时候设施却不够干净，设备也不够齐全，让顾客感到不满意。

最后，悦客健身俱乐部的服务质量不够稳定也与管理有关。有时候，管理人员能够及时解决顾客的问题，让顾客感到非常满意。但是，有时候管理人员却不能及时解决问题，让顾客感到不满意。

通过分析悦客健身俱乐部营销策略，发现其导致服务质量不高的原因在于以下几个方面。一是悦客健身俱乐部的员工素质可能不够高，缺乏专业知识和服务意识。这可能导致员工无法提供高质量的服务，无法满足会员的需求。二是设备维护不当。健身俱乐部的设备需要经常维护和保养，以确保其正常运行和安全性。如果设备维护不当，会影响会员的使用体验，甚至可能导致安全问题。三是其管理不善，悦客健身俱乐部的管理可能存在问题，导致服务质量不高。例如，管理人员可能无法有效地协调员工和会员之间的关系，或者无法及时解决会员的问题和投诉。四是服务流程不完善，悦客健身俱乐部的服务流程可能不够完善，导致会员在使用服务时遇到困难。例如，会员可能无法及时预约课程或使用设备，或者无法得到及时的服务支持。

而服务质量影响着用户体验的优劣。在用户健身过程中，对健身服务有着各方面的感知，也就是通常意义上的用户体验，主要体现在健身舒适度上，具体包含：健身服务周全性、健身器械健全度、淋浴条件舒适度、场馆空间优级度等内容。

1. 导引服务工作人员紧张，用户需要自给自足

虽然，导引服务人员的偶尔缺失，并不影响老用户自主完成健身流程。但对于初次体验悦客健身、零基础健身的用户来说，这种情况并不友好，需要自主进行健身摸索，加大了用户的时间成本。同时，也不利于进行相应的人员管理，可能存在未付费人员乱入的现象，压缩了健身空间，占用了健身资源，降低了用户的健身体验。

2. 现有健身器械种类难以满足多元健身需求

根据访谈结果，悦客健身俱乐部的健身器材主要配备于团操课程健身，而针

对一些需要大型化健身器材的用户，悦客健身俱乐部确实存在不足。一位顾客表示：“我喜欢健身，但是在悦客健身俱乐部的门店里，我发现缺少大型化的健身器材，无法满足我的健身需求。”另一位顾客也表示：“我曾经尝试过在悦客健身俱乐部健身，但由于缺乏大型化的健身器材，我选择了其他健身俱乐部。”

因此，悦客健身俱乐部需要考虑增加大型化的健身器材，以满足更多用户的健身需求。可以考虑在门店内设置更多的健身器材，比如哑铃、杠铃、卧推架等大型器械，提高门店的健身设施水平。另外，可以考虑增加一些高端的健身器材，比如跑步机、动感单车等，以满足一些高端用户的需求。

通过增加大型化的健身器材，悦客健身俱乐部可以吸引更多用户加入到企业中来，提高用户的满意度和忠诚度。同时也可以扩大企业的市场份额，提高品牌知名度和影响力。

3. 门店未提供淋浴系统, 拉低用户健身体验

根据访谈结果，悦客健身俱乐部门店中缺乏沐浴系统确实存在一些问题。一位顾客表示：“我每次健身后都需要洗个澡，但是悦客健身俱乐部门店内没有设置沐浴系统，这让我感到很不方便。”另一位顾客也表示：“我之前在别的健身俱乐部健身，他们都有沐浴系统，这让我感觉比较舒适。”

由于缺乏沐浴系统，悦客健身俱乐部门店内存在“汗味飘飞”的情况，这不仅会降低店内的空气质量，还会影响用户的健身体验。此外，室内空调温度较低也存在健身后感冒的风险。

因此，悦客健身俱乐部需要考虑在门店内设置沐浴系统，以提高用户的健身体验和满意度。可以在门店内设置更多的淋浴房和更换区，让用户可以及时清理身上的汗渍。同时，也可以考虑增加一些干湿分离的淋浴设施，以提高门店的卫生水平和用户的使用体验。

通过增加沐浴系统，悦客健身俱乐部可以提高用户的满意度和忠诚度，吸引更多用户加入到企业中来。同时也可以提高门店的卫生水平，提高品牌知名度和影响力。

4. 门店空间有限, 用户活动范围较小

悦客现有的门店面积以 200 平方米为主，内部设置了多个健身功能区，如：储物区、健身区、更衣区、休闲区、等候区等。其中，作为主要功能区的健身区

占地面积为 100 平方米，内部 30 平方米用于放置健身器材布置教练台，余下 70 平方米是留给用户的健身活动空间。

据统计，国内 18-55 岁的男女青年平均臂展长为 1.691m。当然，这只是用户静止状态下的臂展活动空间长度，用户进行健身时，往往需要进行空间上的挪动，因此将单个用户的健身舒适活动空间长度确认为 2.5m。因此，悦客单个健身门店在保持用户健身舒适度的情况下，可以容纳的健身人数为： $70 \div 2.5 = 28$ 。可见，要确保用户健身体验，悦客健身俱乐部单个门店最多能接纳 28 人，当其线下门店健身人数超过 28 人，就会出现拥挤。

实际上，悦客单个健身门店的健身人数维持在 20-50 人之间，场均人数值明显大于 28，许多用户来悦客健身俱乐部进行健身都会感觉到拥挤，间接拉低了用户对悦客健身俱乐部的评价，不利于为用户提供更优质的健身服务。

3.4.7 场地设施较紧张

悦客健身俱乐部是一家专业的健身俱乐部，拥有先进的健身设备和专业的健身教练，为广大健身爱好者提供高品质的健身服务。然而，悦客健身俱乐部在场地方面存在一些问题，主要表现为场地不足。首先，悦客健身俱乐部的场地面积较小无法满足会员的健身需求。由于场地面积有限，健身器材的数量也受到了限制，导致会员在健身时需要排队等待使用器材，影响了健身效果和体验。其次，悦客健身俱乐部的场地布局不合理，导致场地利用率低下。例如，有些区域的健身器材设置过于密集，导致会员在使用时容易相互干扰，同时也影响了健身效果。而有些区域的健身器材设置过于分散，导致场地利用率低下，浪费了宝贵的场地资源。最后，悦客健身俱乐部的场地环境存在些问题，影响了会员的健身体验。例如场地通风不良，导致空气质量较差，容易引发呼吸道疾病；场地噪音较大，影响了会员的健身效果和心情。

悦客健身俱乐部是一家知名的健身俱乐部，但是在一些地区，悦客健身俱乐部的场地不足，导致会员无法顺利进行健身活动。这种情况的原因有很多，下面就来分析一下。

首先，悦客健身俱乐部的会员数量不断增加，但是场地却没有相应的增加。这是导致场地不足的主要原因之一。随着人口的增加和健身意识的普及，越来越

多的人选择加入健身俱乐部，这就需要更多的场地来满足会员的需求。但是，悦客健身俱乐部并没有及时增加场地，导致会员无法顺利进行健身活动。

其次，悦客健身俱乐部的场地规划不合理。有些地区的悦客健身俱乐部场地虽然比较大，但是规划不合理，导致场地利用率低。例如，有些地区的健身房只有一些器械和空地，而没有足够的空间来进行有氧运动。这就导致会员在进行健身活动时，需要等待其他会员使用器械，或者需要在狭小的空间内进行运动，影响了健身效果。

第三，悦客健身俱乐部的场地维护不当有些地区的悦客健身俱乐部场地虽然比较大，但是由于维护不当，导致场地无法正常使用。例如，有些地区的健身房地面不平整，器械老化严重，甚至有些器械无法正常使用。这就导致会员在进行健身活动时，容易受伤，影响了健身效果。

4 悦客健身俱乐部营销策略优化

4.1 优化课程设计，细化课程类别

悦客健身俱乐部形成了以团操课程为主，以自助健身舱、训练营、私教课为辅的课程内容体系。而要有效提高健身房的盈利能力，不仅要获取与留住用户，更要注重提高健身服务水平，依靠优质的服务打造客户认可、符合企业价值观的健身课程，提高经营业绩。

虽然，目前悦客健身俱乐部的课程种类繁多，可供用户选择的课程数量大，但课程设计科学度并不高，引发了用户选择困难的情况。同时，也无法依据用户需求进行精准的课程推送，间接拉低了营销效果。因此，悦客健身俱乐部要进一步细分目标市场，把握课程发展特征，优化课程设计，丰富课程内容，进行更精确的课程分类。

4.1.1 目标市场划分

目前，依据悦客健身俱乐部市场定位、目标市场细分与课程体系发展情况，可以将用户划分为两大类：一为女性消费群体；二为都市高收入青年群体。在此基础上，进一步优化了课程设计，具体情况见表 4.1：

表 4.1 课程优化安排表 1

目标市场	名称	产品服务策略
一线城市高收入青年消费群体	特色课	上班前晨运半小时、午间一小时健身、19 点健身派对周末狂欢节
	热门课	拳击、单车、格莱美舞、ZUMB 尊巴舞、活力蹦床、肩颈放松、运动表现提升
	专属优惠	连续三日打卡送品牌代餐 1 组、工作日健身 9 折优惠
女性消费群体	特色课	孕前调理备孕、云中舒缓放松、产后修复塑形、维密集训、减脂塑形、提臀瘦腿、肢体纤细、腰腹马甲线
	热门课	瑜伽、普拉提、髋腿唤醒、活力芭杆、肩颈释放、塑形杠铃操、格莱美舞、ZUMB 尊巴舞

续表 4.1

目标市场	名称	产品服务策略
女性消费群体	专属优惠	三人同行一人免费、专属节日优惠（情人节、妇女节）

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

4.1.2 课程特征划分

在收集用户反馈意见的基础上，进一步分析了现有的课程体系，依据课程特征将课程划分为两大类：一为课程区分性别类；二为课程区分难易类，具体情况见表 4.2。

表 4.2 课程优化安排表 2

课程类别	用户类型	产品服务策略
课程区分难易	新用户群	各类团操课初阶课程、1 次免费体验
	老用户群	各类团操课中阶及高阶课程、私教高端服务
课程区分性别	男用户群	增肌减脂、马甲线速成、腹肌撕裂
	女用户群	同女性消费人群的产品服务策略（备注：考虑女性隐私问题，可考虑在瑜伽、普拉提等女性聚集课程中设置男女班）

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

4.1.3 年龄阶段划分

由于不同年龄段健身群体的健身需求与心理存在显著差异，依据年段对健身课程产品进行了细分，旨在帮助不同年龄段的健身用户快速匹配健身产品，细分情况见表 4.3。

表 4.3 课程优化安排表 3

用户类别	年龄区间	消费心理特征	产品服务策略
青少年	18-25 岁	1. 喜好新鲜新潮事物； 2. 生活习惯系喜欢模仿成人； 3. 容易收到社会影响，从众消费心理较强； 4. 关注当下流行品牌。	1. 健身寒假班、暑假班； 2. 校园健身日； 3. 各团课健身初阶课； 4. 打卡分享赠课或积分。
青年	26-45 岁	1. 有一定消费潜力； 2. 消费意识相对独立自主； 3. 追求个性、新颖、有特色的产品或服务； 4. 消费意愿更强烈。	1. 各团课健身初、中阶课； 2. 职场健身周； 3. 推送联名产品优惠； 4. 限售悦客健身俱乐部最新款 IP 形象。

数据来源：悦客健身俱乐部公司课程资料

可见，从用户年龄、课程类别、目标市场细分等角度，进行课程类别与内容划分，能够提高课程的吸引力，帮助不同用户迅速匹配合适的健身课程，提高企业的精准营销能力，提升销售业绩。

4.2 完善课程定价，创新消费方式

相较于同结算方式的健身企业，悦客健身俱乐部的定价处于中上水平，课程单价较高。以年为单位对相关产品的消费次数、客单价与前课程总价进行了计算，发现用户年消费支出仍然较高。

基于此，悦客健身俱乐部要进一步完善课程组合策略，加快研发特色健身课程，保持按次付费的优势，在原有课程单价的基础上，可以增加课程购买次数累积换购周期训练班的消费模式，丰富用户的课程选择空间，并设置相应的换购适用周期，并对不同周期的训练班，实行不同的优惠折扣，对长周期、短周期、中周期的训练班，分别给予 88 折、96 折与 98 折优惠，为长期选择悦客健身的用户提供更大的优惠，提高用户的忠诚度。具体的周期训练班安排情况见表 4.4。

表 4.4 课程优化安排表 4

课程类型	课程名称	课程选择限制	课程单价	课程所需购课次数	课程总价(优惠价)	课程有效期
长周期训练班	无限活力训练班	无	70 元	29 次	1929 元 (1699 元)	8 周内完成
中长周期训练班	马甲线班、人鱼线班、A4 腰班	有	70 元	19 次	1242 元 (1143 元)	6 周内完后才能
中周期训练班	减脂塑形班	有	70 元	13 次	829 元 (7887 元)	4 周内完成
短周期训练班	孕前训练班、孕中舒缓班、产后修复班	有	70 元	7 次	419 元(409 元)	2 周内完成

在训练班团操课选择上，要给予客户更多的选择权，为用户提供一定的课程选择范围，让用户进行自由的课程组合。在课程选择范畴上，可以依据内部原有的课程设置情况与课程热度，给予不同训练班不同的课程选择范畴，为了将短期客户转化为长期用户，选择长期训练班的用户，不必设置课程范围限制，可以自主选择 28 节团操课。

通过以上的课程组合调整，用户的课程选择空间逐渐拓宽，课程消费中期与优惠力度直接挂钩，充分调动用户的健身消费积极性，有效降低总体的健身营销成本。

4.3 适度拓宽渠道，强化网络营销

悦客健身俱乐部现有的营销渠道以门店直营、线上微信推广为主。目前，悦客健身俱乐部获得了新一轮的融资，可以适度将资金运用与渠道拓宽，铺设更多的销售渠道，带动销量的增长。

悦客健身俱乐部的直营门店，主要设置在国家或省级中心城市，这些门店的盈利情况良好。在此基础上，悦客健身俱乐部要进一步有序推行门店扩张策略，在保持服务水准的同时，适度扩张门店经营规模，完善线下产业布局。

以杭州市为例，可以进一步考察地区人口居住情况，依据区域人口增长适当增设经营门店，将门店增设选址与青年人常住人口聚集地区靠拢，尽可能地拓宽

门店市场辐射范围，吸引更多的用户。

当悦客健身俱乐部依靠互联网技术，构建了“线上为主，线下为辅”的营销格局，通过微信小程序、公众号等途径，进行了产品营销。在此基础上，悦客健身俱乐部要进一步加大微信营销力度，开发各种各样的线上营销渠道，提高健身产品与服务精准推送能力，优化营销效率。

(1) 靠微信公众号定期推送营销推广软文。可以选取代表性的时间节点，如文化节、购物合作日等进行健身活动信息推送。同时，还要定期更新门店选址与装修优化情况，依靠门店设施的完善，吸引更多的用户。此外，还可以在文末附上定量的优惠券，进行健身优惠抢购，提高公众号的浏览度与活跃度。

(2) 将健身宣传短视频投放于微信公众号内。可以定期拍摄健身科普视频、特色产品介绍视频、健身课程排名视频、健身证书与教练介绍视频等内容，将其投放于微信公众号中，提高用户对悦客健身俱乐部的了解，培养良好的企业品牌认知。

(3) 引导健身用户在社交软件中分享悦客健身体验，并设置相应的分享推送奖励机制。可以鼓励用户教悦客健身俱乐部健身心得、健身变化、门店感受、俱乐部价值观、俱乐部教练评价等进行正向的推送，并给予推广用户一定的课程优惠，提高社群营销效果。

(4) 运用数据分析技术，在朋友圈投放健身推广营销广告。在消费数据获取的基础上，圈定用户范围，定期向目标用户与潜在用户投放悦客健身广告，推出多元的健身周边产品。

总之，悦客健身俱乐部要在现有的网络营销格局上，开拓多元的营销渠道，依靠视频、文章与广告相结合的组合推广，全面完善营销网络。

4.4 丰富促销活动，强化促销力度

悦客健身俱乐部要进一步深化“零推销”健身经营理念，为用户打造沉浸式的健身体验。另外还可以丰富促销活动，提高促销投入，以便能够让更多的消费者体验悦客健身，形成良好的用户吸收与健身引导局面。

悦客健身俱乐部可以设置独特的积分换购机制，在原有商业合作、跨界合作

的基础上，联合购物中心一起打造特色的“悦客健身文化日”，构筑独特的健身文化宣传氛围。同时，还要与品牌幸运度良好的音乐、奢侈品、体育用品、箱包饰品、美妆服饰、餐饮等企业进行合作，进一步打造优质的联名产品，打开市场知名度。同时，还可以在联名产品销售的过程中给予用户一定的健身积分，用于换购或减免健身课程，以此达到健身推广的目的。此外，悦客健身俱乐部要进一步加强与大型购物中心的合作，定期开展购物健身优惠活动，依靠大型购物中心密集的人流量、优越的地理位置，进一步吸引健身消费者，全面打开悦客健身俱乐部的线下促销渠道。同时，还可以邀请具备消费意见领袖地位的网红、明星进行健身代言，依靠名人效应打开市场知名度。

4.5 优化人员管理，增加人员留存

健身教练与后台职工是最主要的悦客健身俱乐部职员，健身教练肩负着健身服务与营销的职责；后台职工主要负责线上课程预约、门店售后服务、线上健身知识推广等工作。因此，悦客健身俱乐部要进一步优化人员管理体系，降低员工流失率，构筑高效的链式服务体系。

4.5.1 引进技术人才

悦客健身俱乐部要加大人才引入与培养资金投入，培养一批高质量、高技术的后台运维团队。要注重吸收先进的互联网技术专业人才，配备相应线上信息推送、Java 开发、WEB 前端专业人才，持续完善线上健身信息推送与服务平台，构筑功能全面、方便高效的线上健身信息推送与服务渠道。

4.5.2 提高教练服务水平

悦客健身俱乐部要在现有的教练赋能投资计划基础上，加大教练培训投入力度，为内部教练职员提供更好的职业发展服务。首先，要优化内部教练的薪酬设置情况，设置相应的绩效考评机制，为高水平的教练提供良好的待遇，形成有效的薪酬激励体制。其次，要依据不同地区的生活水平，设置差异化的薪酬制度，保障教练员的基础生活水平不受影响。然后，要依据行业竞争情况，进一步完善

薪酬等级设置，依靠完善的薪酬晋升体系，留住员工。此外，要积极开展健身培训工作，依靠企业文化教育、职业技能传授、合作学习等途径，提高教练的工作积极性，为消费者提供更贴心、更专业的健身服务。

4.5.3 完善教练薪酬体系

悦客健身俱乐部要进一步完善内部薪酬体系。一方面，要依据不同地区的消费水平，设置差异化的顶薪制度，为教练员提供基本的生活保障。同时，还要采取底薪等级制，依据从业年龄的增长，逐层提高基础底薪，留住内部员工。另一方面，要完善薪酬责任制，设置相应的提成核算公式，取合理的值作为门店利润提点，给予教练更多的薪酬鼓励，并以年终奖的方式发放，具体的薪酬优化方案见表 4.5。

表 4.5 教练薪酬优化表

薪酬类别	类别	底薪	课时提成	满课提成	利润提成
底薪制	全职	2200-12000 元	每节 50-70 元	每节 25-40 元	每年 2%
	兼职	2000-11000 元	每节 40-70 元	每节 25-40 元	无
责任制	全职	无	每节 70-110 元	每节 50-70 元	每年 2.5%
	兼职	无	每节 70-110 元	每节 50-70 元	无

总之，悦客健身俱乐部只有进一步完善薪酬激励制度，才能改变内部职员流失的情况，为企业发展提供良好的人才支撑，提高内部职员的工作积极性，在帮助内部员工实现人生价值的同时带动企业利润的增长。

4.6 完善门店管理，提升服务水平

在门店管理上，悦客健身俱乐部只配备了教练员与保洁员，门店经营高度自助化，引发了未付费人员乱入的情况，拉低了健身用户的体验。再加上缺失的淋浴服务，进一步降低了健身空间的清洁度，也不利于为用户提供及时的健身淋浴服务。

4.6.1 加强用户监督

首先，要在各个门店设置相应的监督岗位，完善管理监督制度，鼓励用户进行健身监督与反馈，并设置相应的健身奖励。其次，要鼓励同步健身的用户自主组成“健身监督小团体”，相互进行健身督促。此外，对于未付费人员乱入的情况，要设置相应的门禁密码、刷脸门禁等系统，同时鼓励用户举报预付费乱入的群众，对积极举报的用户进行奖励，一同构筑和谐美好的健身环境。

4.6.2 提高人文关怀

由于场地的限制，悦客健身俱乐部缺失了淋浴间。在此情况下，企业可以进一步与便捷沐浴用品企业达成合作，向用户提供限次的免费汗巾，及时进行运动汗渍清洁，在避免淋浴间建设成本的同时，彰显公司的人文关怀。此外，还要制定相应的汗巾提供管理制度，依据充值情况、到课情况等指标，匹配相应的汗巾数量，由用户进行实名自取。而对于未达到免费赠送标准的用户，可以增设汗巾自助机，让用户依据需求自行进行购买。

4.7 制定合理计划，提高使用效率

1. 及时制定全面有效的健身计划，可以提高场地和设施的使用率。一份计划应包括许多参与者的健身需求，例如教练推荐的课程、锻炼时间等。另外要合理安排适合健身者自身的时间和课程，提高健身者的积极性。

2. 加强监控和评估：通过监控与评估系统收集数据，包括健身器械的使用情况、锻炼时间、顾客反馈等，以及不同时间段的人流量等，进一步分析和改进相关设施和服务。

3. 强化器械维护与管理，提高设施使用效率：对于老化的器械要及时更换，确保健身器材的准确和可靠性，以提高健身者的体验。同时，也要确保健身器材在每日定时进行保养和清洁工作，以保证健身器材处于最好的工作状态。

5 悦客健身俱乐部营销策略优化保障措施

5.1 组织保障

5.1.1 优化营销架构

目前，悦客健身俱乐部由超客学院、总经办等 17 个部门、9 个组别构成，有着 150 名后台职工。市场部负责营销任务。从结构图来看，现在的营销组织十分单一，同时各个子级部门的职能存在一定的交叉性，不能很好的凝聚营销力量。鉴于此，悦客俱乐部要进一步和内部营销机构，创新营销组织框架，在市场部的主导下构筑整体化的营销体系，依据业务开展情况设立不同项目的业务中心，下设职能组别，以此提高内部营销机构的凝聚力，通过通力合作达成更好的营销成效。具体的职能划分结构图如下：

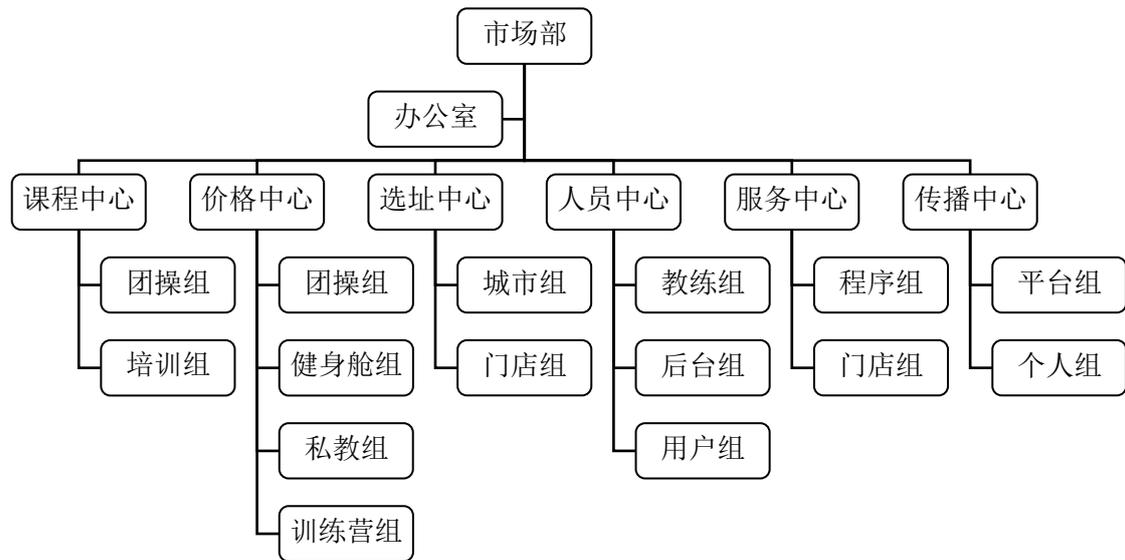


图 5.1 悦客健身俱乐部市场部组织架构优化图

从图 5.1 中可以看出，完善后的市场部组织职能被进一步细化，组织体系更为完整，组织权力更为集中。在整个市场部运营中，市场部办公室担负着协调六大职能中心、统筹营销工作的重任，需要依据营销策略，制定切实可行的营销指标与任务，督促各职能中心全面落实营销策略，并设置相应的能源激励机制。

在依据健身课程不同的元素进行的职能划分,围绕传播、服务、人员、选址、价格与课程,设置了六大职能中心。在职能运营过程中,相关职能组别与公司组织框架之间存在一定的重合性,因此可以从现有的部门中选取同职能的人员进行市场部任职,依靠“一人多岗”的方式,加强公司各部门间的营销合作,节省人力资源开支。可以将分管营销工作的副总经理确认为市场部主任负责整体统筹,将原有的市场部主任调任为副主任负责营销协助,形成领导 A、B 角,由二人统筹营销工作。

5.1.2 强化文化认同

悦客健身俱乐部主张“让每个人平等享有运动健康的资源”,传播着“温暖、活力、坚毅”的价值观。为了实现这一目标,各健身俱乐部需要进一步加强品牌文化建设,让每个员工都清晰认识到“温暖、活力、坚毅”的内涵,形成良好的企业文化认同。这样可以提高员工的工作驱动力,让他们更加投入到工作中,为用户提供最好的运动健身资源。

在文化认同建设方面,悦客健身俱乐部需要从多个方面入手。首先,要加强对员工的培训和教育,让他们了解企业文化的内涵和重要性。其次,要通过各种方式宣传和弘扬企业文化,如制定企业口号、创建企业形象、举办文化活动等。最后,要将企业文化融入到具体的工作中去,如制定文化标准、考核文化表现等,让员工在工作中体验到企业文化的魅力和价值。

通过这些措施,悦客健身俱乐部可以进一步加强品牌文化建设,让员工形成良好的企业文化认同,提高员工的工作驱动力,为用户提供更好的运动健身资源。

除了加强品牌文化建设外,在开展人员招聘和培训时,悦客健身俱乐部也需要加入企业文化培训环节。在招聘过程中,要注重候选人的文化背景和价值观,选择那些符合企业文化的人才。在培训过程中,要将企业内部的使命、愿景和价值观传递给每一位员工,让他们深刻理解企业文化的内涵和意义。

此外,悦客健身俱乐部还需要制定切实可行的文化考核标准,以确保企业文化的贯彻落实。这些考核标准可以包括员工对企业文化的理解程度、文化表现等方面,通过定期开展企业文化考核,可以发现和解决存在的问题,促进企业文化的不断完善和提升。总之,加强品牌文化建设是悦客健身俱乐部提高员工工作驱

动力、为用户提供更好的运动健身资源的关键所在。通过在人员招聘与培训时加入企业文化培训环节、制定切实可行的文化考核标准等措施，悦客健身俱乐部可以进一步加强品牌文化建设，提高员工的文化认同和工作效率，为用户提供更好的服务。

5.2 人力资源保障

5.2.1 细化选聘条件

在 7Ps 营销策略中，人员是至关重要的因素，企业营销的成功也离不开内部职工努力。对悦客健身俱乐部来说，最核心的职工是后台，维护人员与健身教练，加上悦客并没有设置前台岗、销售岗，健身教练不仅承担着健身辅导的重任，还肩负着客户引流的职责。因此，需要加大人才引进，进一步细化选聘条件。

在当前竞争激烈的健身市场中，悦客健身俱乐部需要进一步加强人才引进力度，以提高健身服务质量和用户满意度。具体而言，要依靠超客学院培养一批具备高职业素养的健身教练、优化人员储备，切实提高健身服务质量。

为了实现这一目标，悦客健身俱乐部需要从两个方面入手。首先，要培养一批富有活力、服务意识强、业务水平高、经验丰富的教练团队与训导员。通过培训和提高教练团队的专业技能和服务意识，可以吸引更多的顾客进行健身消费，提高顾客的满意度，打造良好的健身口碑，全面提高用户的忠诚度。

其次，要引入并培养一批服务能力强、研发水平高、技术能力一流的后台运维团队。通过提高线上课程预约体验、线上答疑指导与宣传等方式，将更好的健身资源匹配给每一个用户，为用户创造更多的健身便利，提高用户的满意度。

通过以上措施，悦客健身俱乐部可以进一步提高健身服务质量和用户满意度，增强市场竞争力。同时，也能够吸引更多优秀的人才加入到企业中来，为企业的发展注入源源不断的动力。

5.2.2 完善培训机制

为了提升教练团队的专业水平和服务能力，悦客健身俱乐部需要制定科学合理的职业发展与培训计划。具体而言，可以从以下两方面入手。

首先，要进一步在现有的教练赋能培训计划上，加大培训扶持力度。可以开设专门的教员培训基金，为超客学院的运营与发展提供良好的资金支持。通过这种方式，可以吸引更多高素质的人才加入教练团队，并且为教练的职业发展提供更多机会和资源。

其次，要进一步完善培训形式与时间设置，设置科学的封闭训练周期，将封闭训练与实践训练相结合。在教练培训中，除了理论知识的学习外，还应该注重实践操作的训练，让教练们更好地掌握实际操作技巧。同时，在教练任职后，也要持续进行培训，将教练培训学习、职业晋升与对外授课同步化，不断提升教练的专业水平和服务能力。

通过以上措施，悦客健身俱乐部可以打造一支高素质、专业化的教练团队，提升服务质量和用户满意度。同时，也能够吸引更多优秀人才加入到企业中来，为企业的发展注入源源不断的动力。

6 总结与展望

6.1 研究总结

6.1.1 研究回顾

近十年我国体育产业发展逐渐规模化，各种健身企业层出不穷。目前，国内健身企业已超过 10 万个，内部市场竞争日益激烈，而且这三年国内经济波动幅度较大，进一步加剧了健身企业孵化与留存的压力。

在激烈的健身行业竞争中，健身企业要开展科学的市场定位工作，理清自身的发展优势，认清发展短板，制定科学合理的营销策略，持续提高销售业绩，增强企业的盈利能力。

本文选取了代表性智能健身企业悦客健身俱乐部作为研究对象，围绕悦客健身俱乐部目前的营销策略对其顾客和工作人员进行实地访谈，结合访谈结果，基于营销策略的 7Ps 营销理论，将得到的信息整理汇总，以及进行分析讨论。得出悦客健身俱乐部在市场定位、产品、价格、渠道、促销、人员管理、过程管理、有形展示等 7 方面存在以下问题及成因。针对悦客健身俱乐部存在的营销问题，立足企业实际状况，对其提出了切实可行的营销优化策略和保障措施。

6.1.2 研究结论

本次论文研究的结论如下：

1. 产品为先，只有优质产品才能支撑企业的恒久发展。健身企业只有提供优质的健身产品与服务，才能为用户带来沉浸式的健身体验，提高用户满意度。因此，悦客健身俱乐部要将完善课程体系作为营销重点，依靠课程设计优化，提高课程质量，用课程质量吸引更多的用户。

2. 价格是影响用户购买决策的重要因素。悦客健身俱乐部限行的按次付费模式，在一定程度上降低了消费门槛，带动了用户消费行为。在此基础上，悦客健身俱乐部要进一步优化课程组合类型，推出多元的课程组合套餐，为具备长期健身需求的用户提供更多的选择空间，提高产品的议价竞争能力。

3. 在健身服务与产品推广中促销与渠道扮演着重要角色。悦客健身俱乐部要将各种融资款进行合理的分配,尽可能地加大促销与渠道开发投入,增设直营门店,提高营销受众面。

4. 要将服务质量的提升作为营销的核心。电商行业本质上隶属于服务业,服务是整个行业发展的核心要素。悦客健身俱乐部要构筑完善的内部职员培训与激励体制,依靠职员培训与激励,提高企业的健身服务水平,完善服务流程,优化服务质量,提高用户忠诚度。

6.2 研究展望

6.2.1 研究不足

受个人业务水平与理论认知局限性的影响,本次论文的论证过程不尽完善,论据阐述不够充分,再加上个人表达能力的局限,本次论文观点阐述可能存在一定的模糊性,论文研究结论的适用性也有待考察。同时,本次论文只涉及了悦客健身俱乐部营销策略与保障措施,并没有开展关系营销、发展战略等维度的研究。在今后的学习中,我将进一步进行相关研究,补足本次研究的不足。

在此,也希望借助写作总结的机会,分享自身健身企业营销发展上的认知,与更多学者进行健身企业营销策略问题交流,提出一些切实可行的健身企业营销观点与建议,帮助相关企业提高营销发展能力。

6.2.2 未来展望

本次论文研究有望帮助悦客健身俱乐部完善现有的营销产品体系,制定切实可行的定价策略,带动俱乐部提高市场扩张能力,选取多元的方式进行促销推广,加强营销人员与过程管理,切实提高课程销售率、满员率与复购率,提高企业的营收能力。

悦客健身俱乐部经历了6年的发展,成为了代表性的新兴健身企业。但行业内部竞争正在日益激化,悦客健身俱乐部的品牌竞争力并不强。在将来很长一段时期内,悦客健身俱乐部还需要继续依据政策支持、资本扶持与国民健身需求,完善企业发展模式。当然,悦客健身俱乐部有望在未来很长一段时期内,持续提

高市场的认可度，获得更多用户的青睐。

在将来，作为可持续型健康产业的健身行业将获得良好的市场发展环境，国人的健身意识将会全面觉醒，健身需求将会日益增长，健身市场发展空间将会日益扩张。健身企业不仅要制定切实可行的营销策略，加强营销人员管理，提高营销服务水平，还要注重打造优秀的健身品牌，让更多用户享受最优质的健身资源，并逐渐抢占国际市场。

参考文献

- [1] Artificial Intelligence (AI) in Medical Diagnostics Market worth \$5.5 billion by 2027 - Exclusive Report by MarketsandMarkets™[J]. M2 Presswire,2022:86-90.
- [2] Bal Harkirat Singh,Singh Mahendra. IMC and its impact on intention to use Mobile based fitness apps[J]. Journal of Information and Optimization Sciences,2022,43(6):1323-1333.
- [3] Catherine Kolbeck. The Four Social Media Apps That Rule Digital Fitness Marketing and How Best to Use Them[J]. ACSM ' s Health & Fitness Journal,2018,22(1):42-43.
- [4] Chuze Fitness Names Billy Grenham as Chief Marketing Officer[J]. Wireless News,2019:2-3.
- [5] CMC Markets launches new Find Your Flow marketing campaign[J]. M2 Presswire,2022:36-37.
- [6] Establish Separate URLs and Social Media Accounts to Market Your Spaces[J]. Nonprofit Communications Report,2021,20(1):3.
- [7] Increase in Demand for Cyanate Ester Resin in Aerospace & Defense Industry Drives Market Growth| MarketsandMarkets™[J]. M2 Presswire,2022: 12-15.
- [8] Jung Mo Kim. The Effects of Social Network Service Characteristics of Social Marketing on the Brand Equity of Fitness Center[J]. Korean Journal of Sports Science,2020,29(2):671-685.
- [9] Li Lung Yu, Lee Long Yuan. 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 (JCIT),2022,24(1):10.
- [10] Lim Youngdeok, Lee Jenny (Jiyeon), Kim Hyungtae. Customer Satisfaction and Implied Cost of Equity: Moderating Effects of Product Market Conditions and Chief Marketing Officer[J]. Australasian Marketing Journal,2021,29(4):364-378.
- [11] ResearchAndMarkets.com Adds Report: Cold Seal Adhesives Market[J]. Manufacturing Close - Up,2021:73-75.

- [12]ResearchAndMarkets.com Adds Report: Cold Seal Adhesives Market[J]. Manufacturing Close - Up,2021:61-62.
- [13]ResearchAndMarkets.com Adds Report: Food Biotechnology Market Research[J]. Food and Beverage Close - Up,2021:54-57.
- [14]ResearchAndMarkets.com Adds Report: Smart Transportation Market[J]. Food and Beverage Close - Up,2022:97-98.
- [15]Sciglimpaglia Donald,Raafat Feraidoon. Freemium marketing: use of demand-side research in market segmentation strategy[J]. Journal of Strategic Marketing,2022,30(7):667-690.
- [16]阎芳.全民健身视角下健身俱乐部市场营销策略研究[J].产业创新研究,2021(10):84-86.
- [17]陈欢欢.基于体育经济视角探索健身俱乐部的市场营销途径[J].北京印刷学院学报,2021,29(10):7-9.
- [18]丁凯.西安市全民健身与全民健康深度融合路径研究[J].西安文理学院学报(社会科学版),2022,25(02):109-112.
- [19]范荟.广州城市品牌提升策略研究[J].经济研究导刊,2015,06:171-172.
- [20]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.
- [21]黄易,雷建辉,张天羽.“全民健身”向“全民科学化健身”迈进的实践路径——以咸阳市为例[J].科学咨询(科技·管理),2022(06):16-18.
- [22]贾富米,裴德超.体育健身俱乐部多元捆绑式营销策略研究[J].当代体育科技,2019,9(23):240-241.
- [23]姜文涵.牡丹江市体育健身俱乐部的市场体系与营销模式研究[J].当代体育科技,2021,11(14):189-192.
- [24]兰坤,雷欣.“体卫融合”背景下健身气功发展现状研究[J].辽宁体育科技,2022,44(04):38-42.
- [25]李思思,武笑玲,杨绍华.“健康中国”背景下体育消费升级若干问题的探讨[J].运动精品,2018(11):65-67.
- [26]李艳荣,张长念.区域协同发展战略下京津冀体育产业一体化发展研究[J].广州

- 体育学院学报,2019(01):40-44.
- [27]李宝军.体育健身俱乐部营销新思路[J].营销界,2021(09):3-4.
- [28]廖波,卢艳,等.微信营销中微信的传播机制研究[J].中外企业家,2013,(14):21-22.
- [29]廖雨,付雯,马俊龙.福建省健身气功锻炼人群行为特征与对策研究[J].内江科技,2022,43(02):34-35+44.
- [30]林朝晖,徐伟康.后疫情时代我国健身产业发展探究[J].莆田学院学报,2021,28(05):102-108.
- [31]刘凡瑞.健身产品市场营销策略探讨[J].现代营销(经营版),2019(07):111.
- [32]刘硕.新时代体育产业现状及发展方向分析[J].体育科技文献通报,2018,26(10):161-163+175.
- [33]裴欣欣.全民健身战略下我国健身休闲产业发展策略[J].科学发展,2021(11):90-96.
- [34]荣展慧.基于体育经济的健身俱乐部市场营销策略分析[J].现代营销(下旬刊),2020(10):50-51.
- [35]诗颢,丁乙欣.全民健身背景下高星级酒店健身中心的发展——以 AMC 框架为视角[J].苏州市职业大学学报,2022,33(02):72-76.
- [36]王丽娜.微信营销在会展营销中的实操研究[J].中国商贸,2014,(28):36-37.
- [37]王雪晴,朱邱晗.新时代背景下我国健身休闲产业发展研究[J].当代体育科技,2021,11(16):180-183.
- [38]王玉芬.经营性健身房硬件投资与盈利的研究[J].中国体育科技,2018(11):14-15+24.
- [39]王铮.互联网时代下实体商业健身俱乐部的发展性研究[J].福建体育科技,2022,41(01):15-19.
- [40]吴学峰.体育强国背景下体育产业融合研究[J].广州体育学院学报,2018,38(05):30-33.
- [41]吴越,左为东.新冠疫情下商业健身俱乐部运营的困境与应对策略[J].湖北体育科技,2021,40(04):300-302+363.
- [42]吴越,左为东.新冠疫情下商业健身俱乐部运营的困境与应对策略[J].湖北体育

科技,2021,40(04):300-302+363.

[43]邢娜,王睿钦,万如诗,胡长伟.“互联网+”背景下大学生健身瑜伽工作室的创建及发展愿景——以黄山学院为例[J].黄山学院学报,2021,23(03):83-86.

[44]薛来何.体育国际化背景下中国体育产业发展研究[J].长春师范大学学报,2018,37(08):121-123.

[45]杨乃彤,王秦英,胡小善,宋浩,黄正.新时代体育产业助推经济强国建设的作用与策略[J].农村经济与科技,2018,29(24):111-112.

[46]杨震,蔡菊,华世民,韦伟南.上饶市信州区健身气功的现状调查与对策研究[J].当代体育科技,2022,12(15):128-131.

[47]袁磊,代继越,王强.喀什地区健身俱乐部发展现状及对策研究[J].内江科技,2022,43(06):35-37.

[48]岳文,马毅,李成梁,胡卫国.品牌资产理论视域下中国女子篮球甲级联赛品牌提升路径研究[J].沈阳体育学院学报,2016,03:113-116+124.

[49]张爱新,王茂叶.游泳健身俱乐部发展趋势探讨[J].合作经济与科技,2022(10):80-81.

[50]倪德财.基于体育经济的健身俱乐部市场营销策略分析[J].农家参谋,2020(18):154.

[51]赵先甲.全民健康与全民健身深度融合发展途径研究[J].大众标准化,2021(20):206-208.

[52]朱红燕,韩晓明.“一带一路”沿线国家健身气功传播的现实问题及发展路径[J].兰州交通大学学报,2022,41(03):167-171.

后 记

时间匆匆流过，三年的 MBA 学习面临尾声。经过两年多的 mba 学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。

第一，衷心感谢我的导师柳江教授。本论文是在我的导师柳江教授的耐心指导下完成的。我的导师让我学会的不只是专业知识，更多的是为人处世的学问和求真务实的工作态度。

第二，感谢我的班主任王春国老师和 MBA 教育中心的其他老师，他们给予了我方方面面的关心。

第三，感谢我的爱人对我的帮助和支持，她的关心关怀和细心细致是我能够圆满完成学习生涯的强大支撑。

最后，我要特别感谢参与我论文答辩、评审的各位老师，让我更加清晰以后的人生方向。我将加倍努力，以更多成果回报社会。

作者：李昕

2023 年 5 月 19 日