

房地产丛书

住宅商品房开发中的 CS 研究与实践

尤建新 陈强 / 著



中国建筑工业出版社

房 地 产 丛 书

住宅商品房开发中的 CS 研究与实践

尤建新 陈 强 著

中国建筑工程出版社

图书在版编目(CIP)数据

住宅商品房开发中的 CS 研究与实践/尤建新,陈强著
北京:中国建筑工业出版社,2002
(房地产丛书)
ISBN 7-112-05284-X

I. 住… II. ①尤…②陈… III. 房地产—开发—
消费心理学 IV. F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 063638 号

房地产丛书

住宅商品房开发中的 CS 研究与实践

尤建新 陈 强 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京云浩印刷有限责任公司

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6 $\frac{1}{8}$ 字数: 161 千字

2002 年 10 月第一版 2002 年 10 月第一次印刷

印数: 1—3000 册 定价: 16.00 元

ISBN 7-112-05284-X

F·412(10898)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书介绍了 CS(顾客满意)理论的主要内容,并详细阐述了 CS 战略在住宅商品房开发中的具体应用,主要包括 CS 策划、调查、评价与改进;顾客抱怨管理;建立顾客满意指数系统;运用 CSI 调研与评价方法等。

本书是国内第一部将 CS 研究运用到住宅商品房开发领域的理论著作,在评价房地产开发项目方案优劣和帮助房地产开发企业及时对开发方案进行修正方面有其独特的优点。本书理念新颖,图文并茂,可供房地产开发企业、房地产咨询策划机构以及建筑设计单位相关人员阅读参考。

* * *

责任编辑:封毅

出版说明

自从我国实行改革开放以来,房地产业随之蓬勃发展,尤其是房地产业改革、住房制度改革,经过 20 多年的发展已取得了辉煌的成就。特别是住房制度的改革,结束了住房实物福利分配的阶段,已进入了以建设新住房制度为主的新阶段。房地产业市场活跃,生产力发展较快,1999~2001 年每年竣工的住宅面积都超过了 5 亿多平方米,这些巨大的变化和发展与住房制度改革取得突破性进展息息相关。通过政府对房地产业的宏观调控,在法制建设、行政管理、市场规范、房地产内部结构和企业自律能力等方面,都取得了较大的进步,我国的房地产业已走过了“复苏”阶段,进入了理性发展的新阶段。我国的房地产业就是在不断出现新情况、新问题、新困难,又不断地研究,提出许多新的有效对策,克服重重困难向前发展的。

在 21 世纪初,我国 2008 年申奥成功和加入 WTO 后,我国的住房制度改革和房地产的发展将翻开新的篇章,为了更好地反映我国房地产业的发展,我们组织了这套房地产丛书,将不断地反映我国房地产业发展的新成果、新经验,更好地满足广大读者新形势下的需求。希望这套丛书对广大读者有所裨益,同时也希望大家对这套丛书的内容提出宝贵意见,以便我们改进。

中国建筑工业出版社

2002 年 8 月

前 言

1994 年到 1999 年中国房地产业经历了严峻的市场考验,在市场的压力下,一些房产开发企业开始认识到在住宅商品房的前期开发中进行顾客需求预测的重要性,并在开发前期对市场调研加大了投入。但是,随着 2000 年房地产市场形势的好转,许多房产开发企业又忘记了以前的教训。为了有助于房产开发企业避免再一次的巨大损失,我们加快了整理研究成果的步伐,希望能为中国的房产业发展作出贡献。从 2002 年下半年的一些市场数据反映,房产销售特别是住宅商品房的销售已经开始降温,除个别地区外,总体价格稳中有降,这一现象更加说明对顾客需求研究的重要性,尤其是研究顾客满意问题。之所以提出以顾客满意为导向的经营战略理念和顾客满意度评价方法,是针对解决房产开发企业在住宅商品房前期开发中的顾客需求预测方面所存在的“缺”与“漏”问题。之所以会发生这些缺漏问题,一方面是由于房产开发企业忽视顾客的存在,过分追求高额利润和盲目乐观导致发展过快,使住宅商品房开发与营销产生脱节;另一方面是因为房产开发企业缺乏对顾客的深入研究和开展顾客需求预测及进行顾客满意调查的专业技术手段。

顾客满意通常用 CS 表示,是 Customer Satisfaction 的简称。以 CS 为导向的企业发展战略已经盛行于国际企业界。顾客满意度(Customer Satisfaction Index)简称 CSI,CSI 评价是企业实施 CS 战略的重要推进方法。在住宅商品房开发中导入 CS 战略,并运用 CSI 调研和评价的方法,可以及时把握顾客的真实需求,并以此为导向,对房产开发企业的开发方案进行调整,最终在顾客满意的前提下,企业不仅获得满意的经济效益,还将树立起良好的社会形

象,有助于企业持续健康地发展。

21 世纪的企业经营将以 CS 为中心,它将从根本上突破 20 世纪企业管理的传统模式,从而彻底改变企业的经营观念和管理方式。因此,21 世纪的企业管理将向“以高水平管理、高科技产品和高质量服务来贴近顾客”的方向发展。也就是说,提高顾客满意度将成为新世纪企业进行全面质量管理的中心任务。因此,本书对在住宅商品房开发中实施 CS 战略所进行的初步的探讨和研究,从近处着眼,可以为房产开发企业提供决策支持,为改善房产开发质量、提高房产经营效益提供帮助;从长远来看,可以为企业全面质量管理活动引入 CSI 评价方法提供有益的支持。

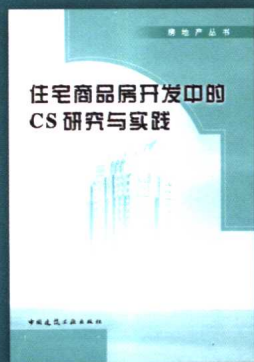
本书研究对象是特定地域内的住宅商品房,在一定程度上影响了研究成果的适用范围,加之开展实地调查的广度有限,调查内容也较为简单,使之对房产开发企业的指导作用受到限制。最终所用的指标体系与专家调查获得的理想指标体系存在差距,也是本书研究的一个缺憾。为此,我们将继续对这方面问题深入进行研究,在 CSI 评价体系构建方面还有待进一步完善,各项指标对房产开发企业的行业性指导功能也有待进一步改善。尽管如此,本书在评价房产开发项目方案优劣和帮助房产开发企业及时对开发方案进行修正方面有其独特的优点,有助于建成后的住宅商品房最大限度地迎合顾客需求而使企业获得持续成功。

希望本书有助于您成功!

作者简介

尤建新 男,江苏苏州人。管理学博士,教授,博士生导师,同济大学经济与管理学院院长,享受国务院颁发的政府特殊津贴。兼任中国质量管理协会理事及学术与教育工作委员会副主任、全国用户委员会委员等职。长期从事质量管理学科领域的教学和科研工作,著有14部著作、教材,发表论文100多篇。

陈强 男,浙江余姚人。同济大学经济与管理学院博士研究生。在顾客满意度研究方面公开发表论文10多篇。



■ 责任编辑：封 毅

■ 封面设计：樊 嵘

目 录

第一章 绪论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 本书研究的内容	5
第三节 本书研究的目的和意义	6
第四节 本书研究的局限性	7
第五节 本书研究工作的程序	8
第二章 CS—现代企业经营管理的新追求	9
第一节 CS是企业效益的源泉	10
第二节 CS是企业发展壮大的助推器	11
第三节 将CS战略引入现代企业经营中必须坚持的原则	12
第四节 企业实施CS战略的基础性工作	13
第三章 CS理论的发展及评述	21
第一节 CS理论的缘起	21
第二节 CS的基本概念与层次	25
第三节 CS的理论背景与特性	27
第四节 CSI的变量模型	29
第五节 CS的理论研究方法	32
第六节 国内外有关CS的研究与应用概况	33
第七节 有关CS的几对概念	38
第四章 住宅商品房开发中实施CS战略的研究	44
第一节 住宅商品房开发中引入CSI战略的必要性和可行性	44
第二节 住宅商品房开发中实施CS战略的原则	49
第三节 住宅商品房开发中导入CS战略的契入点和推进方式	51
第四节 住宅商品房开发中的CS战略定位和实施前景	54
第五章 住宅商品房开发全程的CS策划	60
第一节 住宅商品房开发中CS策划的主要内容	60

第二节	住宅商品房开发 CS 策划的步骤	61
第三节	顾客需求结构的调查与分析	62
第四节	住宅商品房 CSI 指标评价体系的建立	72
第六章	住宅商品房开发中的 CS 调查	85
第一节	CSR 的基本概念和主要任务	85
第二节	进行 CSR 的一般步骤	88
第三节	CSR 研究报告的内容以及顾客主观感受调查	89
第四节	CSR 的方案设计	91
第五节	CSR 的过程设计和工作方法	93
第六节	调查问卷的设计	98
第七章	住宅商品房开发中的 CS 评价与改进	102
第一节	CS 评价的原理	102
第二节	CS 评价方法使用说明	104
第三节	CS 评价的组织方式与操作流程	105
第四节	CS 评价体系的条件层与标准层	106
第五节	CS 评价研究的实施流程	108
第六节	顾客评价信息的处理	110
第七节	CSR 信息的分析工具	111
第八节	住宅商品房开发方案的改进	117
第八章	住宅商品房开发中的顾客抱怨管理	120
第一节	实施顾客抱怨管理的目的和作用以及基本思路	120
第二节	房产开发企业顾客抱怨管理体系的建立	126
第三节	顾客抱怨信息的统计分析方法	135
第九章	住宅商品房开发行业的顾客满意度指数	138
第一节	建立住宅商品房开发行业 CSI 指数的必要性	138
第二节	住宅商品房开发行业的 CSI 指数设计	139
第三节	CSI 指数的调查对象与分析评价	142
第四节	CSI 评价监测模型与 CSI 指数的维护	147
第十章	住宅商品房顾客满意度评价应用操作程序	150
第一节	住宅商品房顾客满意度指标体系构建	150
第二节	特定区域住宅商品房顾客满意度指标评价体系权重 设计	157

第三节	顾客满意度调查问卷设计	159
第四节	实施评价和问卷数据处理	163
第五节	撰写顾客满意度评价报告	166
第十一章	追求 CS 的实践探索——关于上海新江湾城 A-8	
	地块住宅主体设计方案的 CSI 调查研究	169
第一节	新江湾城住宅商品房开发项目简介	169
第二节	新江湾城 A-8 地块住宅主体设计方案的 CSI 调查研究 ..	171
第三节	新江湾城一期开发方案中 A-8 地块住宅	
	主体部分的 CSI 报告	176
后记		180
参考文献		181

第一章 绪 论

面对 1994 年以后严峻的市场形势,一些房产开发企业敏锐地认识到在住宅商品房的前期开发中进行顾客需求预测的重要性,并在开发前期的市场调研中投入了不少人力、物力和财力。但是,通过查阅多份房产开发项目的可行性报告或项目建议书,笔者发现目前房产开发企业在住宅商品房开发前期的顾客需求预测中普遍存在“缺”和“漏”两类问题。之所以会产生这些缺漏,笔者认为除了高额利润和盲目乐观导致发展过快,使住宅商品房开发与营销产生脱节外,缺乏以顾客满意为导向的经营理念 and 开展顾客需求预测的专业技术手段也是主要原因。

为了解决房产开发企业在住宅商品房前期开发的顾客需求预测方面所存在的“缺”与“漏”问题,笔者认为可以引入顾客满意战略(CS 战略)的理念以及顾客满意度(CSI)调研的概念、模型与方法。

CS 即顾客满意,是 Customer Satisfaction 的简称。以 CS 为导向的企业发展战略已经盛行于国际企业界。CSI 即顾客满意度,是 Customer Satisfaction Index 的简称。CSI 调研是实施 CS 战略的重要推进方法。在住宅商品房开发中导入 CS 战略,并运用 CSI 调研的方法,可以及时把握顾客的真实需求,并以此为导向,对房产开发企业的开发方案进行调整,最终在顾客满意的前提下,企业获得一定的经济效益,并树立起良好的社会形象。

第一节 问题的提出

我国的住宅商品房市场最初形成于 20 世纪 80 年代,开始时规模很小,主要产品只有外销房和一部分半商品房性质的解困商

品房。房产开发企业数目不多,且以具有行政依托、实力雄厚、关系通畅、知名度高的大中型企业为主。

1992~1993年是住宅商品房市场的迅速发展时期,这一时期的市场形势是求大于供,企业基本上可以朝南坐,而且获利颇为丰厚。市场营销中的顾客需求预测对于许多企业来讲是无须费力考虑的。

1994年以后,住宅商品房市场的供求关系发生了逆转性变化,许多企业对形势的变化普遍未能做出及时反应,顾客需求预测的不足造成产品定位失准,开发出来的许多住宅只能无奈地沦为空置房。面对严峻的市场形势,一些企业开始着手选择优秀的房产营销公司进行楼盘选址以及规划设计前的市场研究。丰汇国际物业顾问(上海)有限公司等首批外商独资的房产咨询服务企业应运而生,他们向房产开发企业提供从可行性研究、行销策划、广告企划到行销总代理等一系列房产开发的咨询服务。同时也有少数企业依靠自身实力进行前期开发过程中的市场分析和顾客需求调查。例如,上海景瑞房产发展公司在开发地处江湾镇万安路的“景瑞花园”时,面临周边二十余家房产公司的挑战,他们从项目选址开始,就努力将客户所关心的、所需要的和所能承受的各种因素了解清楚。当“景瑞花园”规划设计图刚刚完成,该公司的所有营销人员就携带图纸和意见征询表到宝山、虹口、杨浦等区的街头巷尾了解顾客对规划设计图纸的意见和建议。然后,再按照顾客的要求对规划设计进行调整。结果该公司开发的“景瑞花园”在一年内售出162套,其中12%的购房者是原来的被调查对象,他们是“冲着自己设计的房子来的”。

目前,我国住宅商品房开发的整体水平还不高,原因之一是房地产业没有从根本上实现低成本、低价格和规模化;原因之二是房产开发企业虽然数量很多,但是大多规模很小,往往只能进行狭小地块的住宅商品房开发,缺乏大手笔和长远的眼光。除了以上两种原因造成房产开发企业的短视和趋利外,缺乏一种以顾客需求为中心的房产开发经营战略的指导,也严重制约了我国房产开发

产业的健康发展。

如今,我国的住房体制改革已经从计划经济时代的福利分房转向市场经济时代的住宅商品化,住宅商品房的买方市场也已形成,居民对住宅的质量、环境都开始进行严格的选择。实际上,一个产业是否具有广阔的发展前景,就是要看它是否能满足消费者日益增长的需求并不断创造和引导其需求。因此,为了使我国的住宅商品房开发真正实现产业化,亟待逐步建立以顾客需求为导向的住宅商品房开发战略。从某种意义上说,建设住宅就是安排人们明天的生活方式。房产开发企业造什么样房子,基本上就决定了住房者明天的生活方式。不同文化水准、不同地区、不同层次、不同经济实力的顾客,对住宅商品房都有不同的需求。因此,房产开发企业必须真正了解市场,了解购房者的居住需求,摸清购房者对其开发地块的地理位置、经济位置以及周边情况等的满意程度,然后再按整个城市的规划要求,给这个地块的住宅建设标准定位。

房产营销作为一门系统科学,贯穿于房产开发的全过程,不仅要在开发后研究推销战术,还要在开发前进行顾客需求预测,研究产品开发策略,这在所有房产营销活动中是最关键的内容。通过对一系列住宅商品房营销案例或投资决策报告的分析研究,笔者发现目前房产开发企业在开发前期的顾客需求预测中主要存在“缺”和“漏”两大问题:

一、缺

大多数项目可行性报告偏重于竞争市场研究,对消费力市场研究相对较弱,许多房产开发企业进行市场调查的着眼点不是放在顾客需求上,而是放在竞争市场上,调研的对象主要不是顾客,而是竞争对手。他们往往认为市场调研的任务就是“侦察敌情”,收集一些竞争者的资料,了解其房型、价格、销售状况、付款方式等。有的房产开发企业为了完成项目可行性报告中的市场分析内容,只是仓促派几个人,伪装成购房者,收集一些周遍楼盘资料,这样一来,可行性报告就形同虚设,不免使投资方向发生误差。除此之外,甚至不能排除少数企业为了立项获得通过,在编制可行性报

告时制造一些虚假的顾客需求调查数据的可能。图 1-1 描述的就是住宅商品房开发前期在某种程度上顾客需求预测被弱化或虚化的情况。

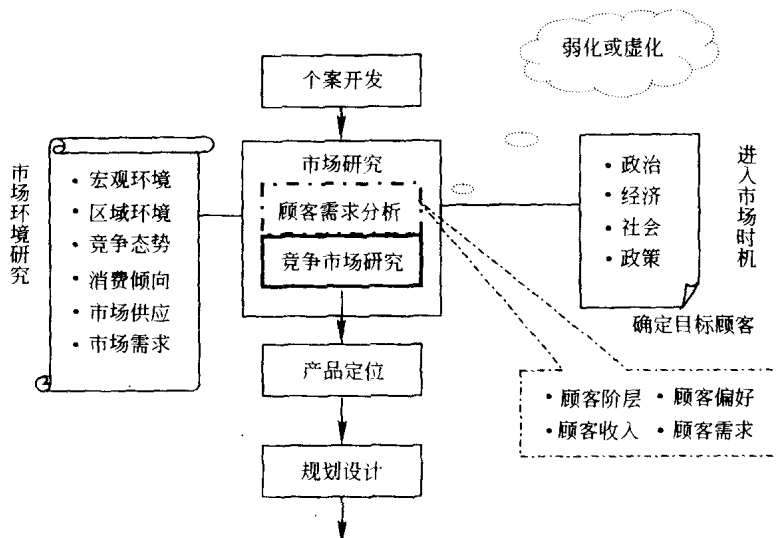


图 1-1 被弱化或虚化的住宅商品房前期开发顾客需求预测

二、漏

通过查阅房产开发企业的可行性报告,可以发现其中虽然有一些关于顾客需求分析的内容,但是过于简单,有的房产开发企业只是在报告中摘录了一些来源于新闻媒体或其他调查机构公布的顾客调查数据,如上海社会科学院房产研究中心、《解放日报》的房产专版等。有的仅从宏观方面泛泛而谈,以定性分析为主,缺少有关调查方法、数据分析处理手段的介绍。

顾客需求预测的缺漏除了反映在房产开发企业的项目可行性报告中,还可以从见诸报端的房产广告中反映出来,现在的房产广告往往一味强调发展商的自身优势和产品前景,而没有说明从消费者角度考虑了什么,如“秀外慧中,升值可期”、“世家名门气派”、

“来××××,体会久违了的感动”、“生活经典,问鼎上海”等等,这说明许多房产开发企业开案前的顾客需求预测存在缺漏,他们不了解消费者真正能够接受的是什么样的产品,能承受的是什么样的付款方式,容易接受的是什么样的产品宣传方式,所以结果只能是事倍功半。

第二节 本书研究的内容

一、CS 战略的理论、方法以及顾客满意度的概念、模型与运用范畴

随着企业经营理念的不断更新,企业管理的中心正逐步转为以顾客满意为中心,作为一种质量型经济指标,CSI 可以较好地弥补销售额、产量、利润等数量型经济指标的不足,科学地评价企业的经营业绩。以 CSI 为指向,对企业的经营管理进行改进,从而给顾客带来满意的产品和服务,给企业带来良好的经济效益,并形成较佳的社会形象。许多国际知名的专业学术协会、企业都已经涉足顾客满意度的研究和应用领域,促进了此项研究的不断深入。本书将综合分析“顾客满意度”这一新型经济评价指标,探讨顾客满意度的概念,从动态角度分析其内涵。同时,对顾客满意度的运用范畴作进一步深入探讨和拓展尝试。本书尝试将顾客满意度评价的概念和方法引入住宅商品房开发方案的质量和功能评价,将顾客满意度同房产开发企业的总体经营目标结合起来,使顾客满意度的概念和范畴得到补充和发展。

二、基于住宅商品房开发方案的顾客满意度评价

开发适销对路的住宅商品房是房产开发企业共同的经营目标。本书在对顾客满意度评价的概念和方法进行探讨的同时,对住宅商品房开发方案的功能和特征进行分析,尝试将顾客满意度的评价方法应用于住宅商品房开发,并且同企业的总体经营目标联系起来,辅助企业总体目标最优实现。本书还对住宅商品房顾客满意度指标体系构建的思路和方法、方案数据处理、方案的评价