

源自欧洲精品健身工作室的营销创新趋势  
未来十年保证持续增长的营销与销售策略

- ◎ 营销的“6P”要素
- ◎ 健身行业的定价策略
- ◎ 线上与线下的营销传播
- ◎ 团体健身的营销与销售
- ◎ 私教指导的营销与销售
- ◎ 打造和经营个人品牌

# 健身行业

## 的 营销与销售哲学

### 从传统模式到数据驱动

[荷] 赫尔曼·罗格斯 Herman Rutgers  
简·米德尔坎普 Jan Middelkamp · 主编 张淑红 赵冬青·译

国药励展董事总经理

胡昆坪

奇迹健身董事长

高鹏

银吉姆健身董事长

郭志军

《健与美》杂志总编

刘舜

金吉鸟健身董事长

周

荣

3F健身管理培训联合创始人

张

林

宝力豪健身中国董事长

曹

岩

联袂推荐

# 健身行业 的营销与销售哲学

从传统模式到数据驱动

[荷] 赫尔曼·罗格斯 Herman Rutgers  
简·米德尔坎普 Jan Middelkamp · 主编 张淑红 赵冬青·译



人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

健身行业的营销与销售哲学：从传统模式到数据驱动 / (荷) 赫尔曼·罗格斯 (Herman Rutgers), (荷) 简·米德尔坎普 (Jan Middelkamp) 主编; 张淑红, 赵冬青译. — 北京: 人民邮电出版社, 2019.9  
ISBN 978-7-115-51711-1

I. ①健… II. ①赫… ②简… ③张… ④赵… III.  
①健身运动—体育产业—市场营销—研究 IV.  
①G80-052

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第154616号

## 版权声明

© BlackBoxPublishers 2019. This translation is published and sold by permission of EuropeActive.



## 内 容 提 要

本书由 11 位欧洲健身行业专家联合创作, 围绕“如何做好健身行业的营销与销售”这一主题, 主要从以下几个方面展开论述: 营销的“6P”要素、健身行业的定价策略、线上与线下的营销传播、团体健身的营销与销售、私教指导的营销与销售、打造和经营个人品牌。

本书引用欧洲成功的健身俱乐部品牌和培训机构的大量真实案例, 对营销与销售中的各个方面进行了详细阐述, 并提供了翔实的数据支撑, 相信能对健身俱乐部与培训机构的管理者和经营者、健身行业投资人及健身教练等有很大的帮助。

- 
- ◆ 主 编 [荷] 赫尔曼·罗格斯 (Herman Rutgers)  
简·米德尔坎普 (Jan Middelkamp)  
译 张淑红 赵冬青  
责任编辑 裴 倩  
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
临西县阅读时光印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16  
印张: 16.25 2019年9月第1版  
字数: 169千字 2019年9月河北第1次印刷  
著作权合同登记号 图字: 01-2019-4444号
- 

定价: 128.00 元

读者服务热线: (010) 81055296 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147 号

## 专家力荐

时光荏苒，继 2017 年和 2018 年《健身房运营之道：如何做好健身行业的客户经营与客户体验》与《健身房运营之道 2：如何做好健身行业的人力资本管理》中文版相继顺利出版并受到业内广泛好评后，《健身行业的营销与销售哲学：从传统模式到数据驱动》中文版如今也面世——这已是国药励展携手欧洲健身协会（EuropeActive）及赫尔曼先生共同隆重向中国读者推出的第 3 本面向健身行业的管理书。这着实令人倍感欣喜与鼓舞。我们深知，从初次向中国健身行业引入“他山之石”，到第二年的再接再厉，再到今年的更上一层楼，一直以来的坚持，正是我们希望向行业传递价值、信心、期望以及愿意与业内同行共同前进的有力证明。

这本书的主题回归到每个企业必定面临的重要问题——营销与销售，这其中的奥秘，是每个企业与运营者不断追求和探寻的核心之一。随着数字化技术的普及和深入，消费者的需求不断升级，这些都给企业的营销与销售带来了全新的挑战。这本书通过多种类型的成功案例，深入地诠释了如何以用户需求为导向、将传统模式和新型数字化模式完美结合来制定成功的营销与销售方案。希望这本书里的点点智慧星光，可以照亮我们从未止步的前进之路。

——国药励展董事总经理 胡昆坪

讲通用的市场营销知识的书很多，而专门诠释健身行业市场营销问题的书却很少。这本书是我目前见到的针对健身行业市场营销的唯一一部专著。更难能可贵的是，这本书的原版写于 2019 年 1 月，书中关于欧美品牌的案例及数据都是最新的，极具参考价值，值得深入分析和借鉴。这本书对团体健身、私教指导、个人品牌的经营均有独到论述，对中国健身行业的从业者极具指导意义，值得精读。

——金吉鸟健身董事长 周荣

《健身行业的营销与销售哲学：从传统模式到数据驱动》是一本实用性很强的健身俱乐部经营指南，适合所有经营者阅读。

近两年，国内健身业走到了十字路口：同质化竞争激烈，经营成本迅猛上涨，新型模式备受冲击……如何突破转型，从流量转为存量，拷问着业内的所有从业者。

这本书汲取众多国外顶级专家的真知灼见，从欧美同行的案例中提炼方法，尤其是创造性地在营销的4P要素的基础上新加入了另外两个维度——人力（People）与业绩（Performance），令营销定位更加完整。

随着5G时代的来临，在大数据的支撑下，我们看到了消费者的体验感在选择中的重要性。这本书系统解析了健身市场的需求和趋势，让我们以全球视角去俯瞰行业的变化，并立足当下去思考国内健身行业的营销与销售的本质。

感谢FIBO CHINA将这部宝典分享给我，它像一棵独木成林的榕树，每一片隐藏在树枝后的叶子都值得推敲。

——奇迹健身董事长 高鹏

从概念上讲，销售主要是以固有的产品或服务来寻找、吸引和锁定客户，是一种由内向外的思维方式；而营销的核心是以客户的需求为导向，客户需要什么，我们就生产或提供什么、销售什么。与单纯的销售相比，营销是一种由外向内的思维方式。

随着国内健身俱乐部的快速发展和市场环境不断变化，营销工作将是健身俱乐部管理中的重中之重。健身俱乐部的投资管理者需要根据客户需求不断变化，及时调整营销工作的重心和销售手段，将单一的销售行为转变为以客户服务和客户体验为主的营销性活动。同时，还要采用互联网手段不断拓展营销渠道，以更好地触达我们的目标客户。

除了营销的各要素以外，这本书把俱乐部的营销与管理定位得更加全面，并将俱乐部在实际营销工作中常见的问题和工作重点进行了较为详细

的论述，对国内同行一定会起到非常好的、有意义的参考和借鉴作用。

——3F 健身管理培训联合创始人 张林

这本书不仅深刻剖析了健身行业过去与现在的营销模式，而且还科学地预测了健身行业未来的营销发展方向。不论处于什么行业，经营者的视角必须着眼于未来。

健身行业目前在中国是一个朝阳行业，还有很大的前景和市场。希望每一位健身行业的从业者都能不忘初心、坚持梦想，为推动中国健身行业的发展添砖加瓦。

——银吉姆健身董事长 郭志军

健身消费市场的体量在过去 10 年的增长是惊人的。在行业野蛮生长的阶段，不同品牌或经营实体带着不同的理解积极投入经营实践，有成绩，也有试错。这本书以健身行业的国际视角，结合从业者熟知的品牌实际案例，聚焦“客户体验”的关键本质，从品牌定位开始，到服务设计与产品设计，再到价格策略与线上线下推广，带领读者很好地梳理出一整套打造品牌差异的经营之道。没有客户愿意“被销售”，只有提供好的客户体验，才能让客户愉快地做出购买决策。相信这本书会给大家带来启发。

——宝力豪健身中国董事长 曹岩

营销与销售对健身行业来说一直是最基本但又最需要深入研究的核心问题。中国的健身产业相对比较传统，面对新兴的信息技术手段及新型的数字渠道等，我们也需要以更聪明的方式去提供健身产品和服务。这本书引入了欧洲众多先进的营销与销售经验及实践案例，相信会为健身行业的从业者提供有价值的参考。

——《健与美》杂志总编 刘舜



## 序一

亲爱的朋友们：

营销与销售最重要的地方在于，如何能够与客户、合作伙伴建立起公司之间有效的沟通和交付方式，并通过交换为他们带来实际的价值。健身是欧洲规模最大的体育运动项目，而且每年在以超过4%的速度持续增长。目前在欧洲已经拥有6 000万注册会员，这里是全球最大的市场。我们的目标是到2025年，注册会员达到8 000万人，对于如何推广并销售我们的各种产品和服务，我们需要更有想象力，并始终坚持不懈。

越来越多的人意识到主动锻炼的重要性，追求健康的生活方式。我们的营销与销售能够在这个大趋势下做出什么，才能让健身拥有更高的社会认知度以及更广的影响范围呢？机构在营销与销售上面临的“挑战”，大多是如何在保持当前欧洲各地

的业务成功的基础上，让自己更具创新性和竞争力。

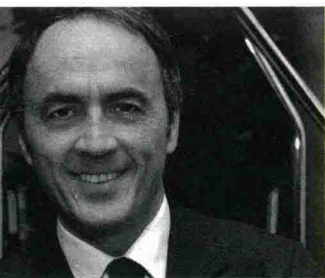
本书由著名专家撰写，对如何让健身领域面向未来提出了真知灼见。本书汇集了顶尖的营销与销售专业人士的知识和观点，可以帮助我们继续快速发展和壮大这个行业。书中认为，我们不仅需要实际的经验，还需要已经被广泛应用、得到证实的营销与销售策略，两者结合才能更有帮助。

本书的作者们在这个领域可以说做出了巨大的贡献，带来了真正的机会。在此，我要对他们做出的卓越贡献表达真挚的感谢之情。随着日益深入地了解健身市场的需求和趋势，我们会更加完美地履行 EuropeActive 协会的使命：更多人参与、更积极参与、更频繁参与。

祝您阅读愉快。

娜塔莉·思美曼 (Nathalie Smeeman)  
EuropeActive 执行董事





## 序二

亲爱的朋友们：

第四次工业革命，给我们的方方面面带来了巨大的变化。我们交流的方式、我们与其他人互动的方式（无论是在商务层面还是在个人生活领域）以及我们获取信息的方式，甚至购买商品和服务的方式，都在这次革命浪潮中发生了翻天覆地的变化。

在这样一个线上线下体验界限越来越模糊的世界里，能够传递独特、真实、定制化的客户体验，才是企业在商道中取胜的关键。数字化成功地赋予客户更自主的权力，我们（泰诺健）现在拥有一大批成熟的客户，他们知道自己想要什么，不会对自己不需要的东西花费一点时间或金钱。当下的客户比以往任何时候都有了更多的选择，他们可以在一个非常透明的交易场景中扮演主宰者的角色。

客户希望能够感觉到自己永远被放在第一位，而不是自己只是众多客户中的一个。他们希望公司能够非常清楚他们的需求、健身的热情以及自己身体的特点，并在自己需要的任何时刻都能够提供他们想要的东西。简而言之，客户们会很轻易地在短时间内被一个品牌、产品或服务深深吸引，但同样，也可能在一瞬间彻底把它们否定掉。

在我看来，解决这个问题的唯一办法，便是在这种情况下与客户保持同步，在数据爆发的条件下拥抱变化，并专注于一个新的“P”营销，这便是个性化（personalization）营销。只有当健身和健康解

决方案供应商能够有效地跟踪和管理好数据，才能真正提供满足客户个性化需求且更富有吸引力的产品与服务。

我们都非常清楚健身行业每天是如何改变的。传统的健身机构都在争相把自己的规模变得更大、影响力变得更大，能够迎合更多客户的健身需求。如今健身行业引入了新的理念，即附带装备销售的精品店、俱乐部内的店中店、社交集群项目、俱乐部数字化，甚至是与其他利益相关的机构，如保险公司、医疗健康公司等建立合作伙伴关系。

创新一直是数字健身房增长的引擎，而且这一趋势将一直保持下去。这就是为什么我们的商业模式每天都在发生变化，无论在技术、服务、内容还是市场营销策略方面，健身运营商竭尽所能，向消费者提供独一无二的训练体验，以满足消费者不同层次、不同热情度以及五花八门的需求，从而达到提高消费者参与度的最终目的。这就是“健身一刻不停”（wellness on the go）的实际应用。

**最重要的是，给客户提供一个独一无二、  
真实可靠的体验。**

给客户提供一个完美的体验，这与提供产品或服务完全不同。要想在我们当今的时代中获得成功，靠的是所谓的“体验经济”主导。一方面，我们需要迅速了解客户想要什么，并随时准备打破现有的稳定局面；另一方面，我们都需要与客户在信任和合作基础上建立一种长期稳定的友好关系。只有那些能够找到合适的合作伙伴并获得不同技术支持的人，才能更好地吸引新客户，并为他们提供最优质的服务。

尼里奥·亚历山大（Nerio Alessandri）  
Wellness 基金会主席

# 目录

|    |     |
|----|-----|
| 序一 | VII |
| 序二 | X   |

## 第一部分 营销与销售：视角着眼于未来

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第1章 热身                      | 2   |
| 赫尔曼·罗格斯 (Herman Rutgers)    |     |
| 简·米德尔坎普 (Jan Middelkamp)    |     |
| 第2章 创立一个能与消费者建立直观联系的空间      | 20  |
| 雷·阿尔加 (Ray Algar)           |     |
| 第3章 营销传播：线上传播与线下传播          | 38  |
| 布莱恩·奥罗克 (Bryan O'Rourke)    |     |
| 第4章 找到消费者的关注点，关注为消费者创造的价值   | 62  |
| 大卫·格林菲尔德 (David Greenfield) |     |
| 第5章 健身行业的定价                 | 76  |
| 史蒂芬·塔瑞特 (Stephen Tharrett)  |     |
| 第6章 在营与销中转换                 | 110 |
| 肖恩·特纳 (Sean Turner)         |     |

**第二部分 营销与销售：说做就做**

|                                  |  |     |
|----------------------------------|--|-----|
| 第7章                              | 团体健身的营销和销售<br>艾玛·巴里 (Emma Barry)   | 130 |
| 第8章                              | 私教指导的营销与销售<br>蒂姆·凯特利 (Tim Keightley)   | 150 |
| 第9章                              | 如何经营个人品牌<br>彼得·范·德·施特格 (Peter van der Steege)                                    | 174 |
| 第10章                             | 突破关键问题, 实现销售增长<br>史蒂夫·詹森 (Steve Jensen)  | 196 |
| 第11章                             | 未来十年的发展趋势及其对健身行业营销和销售的影响<br>赫尔曼·罗格斯 (Herman Rutgers)<br>简·米德尔坎普 (Jan Middelkamp) | 226 |
| 关于作者                             |  | 234 |
| 关于EuropeActive、Wellness基金会和黑盒出版社 |  | 244 |

# 第一部分

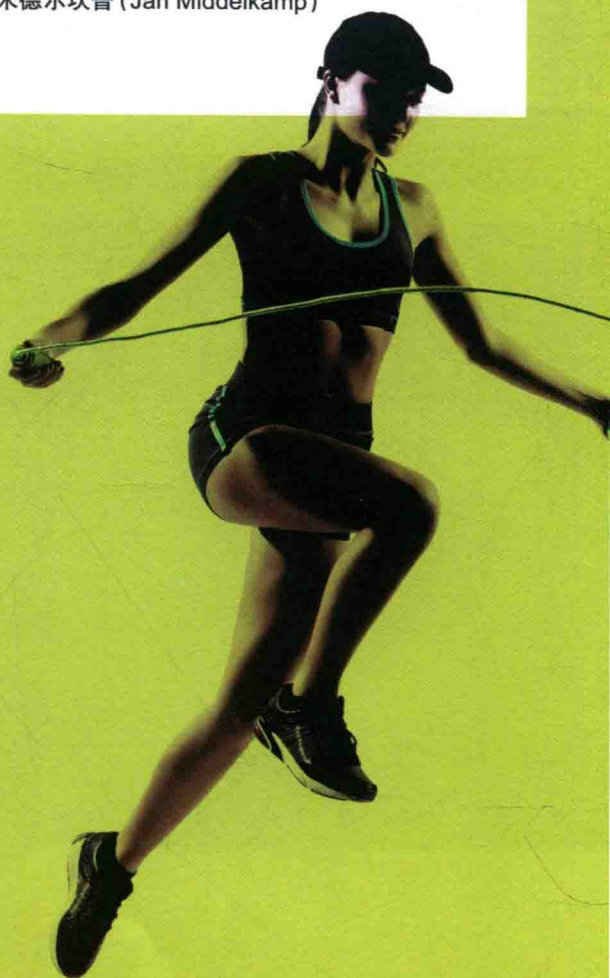
营销与销售：

# 视角着眼于未来

## 第1章 热身

赫尔曼·罗格斯 (Herman Rutgers)

简·米德尔坎普 (Jan Middelkamp)



## 1.1 介绍

在编写这本书的时候（2019年1月），我们主要的数据来自于2018年4月发布的《EuropeActive/德勤欧洲健康与健身市场研究》，该研究涵盖了整个2017年的行业数据。如果将这一数据与10年前的同类数据进行比较，可以发现，健身市场的规模和趋势发生了巨大的变化。市场的规模从2007年的3600万俱乐部会员，增长到2017年的6000万俱乐部会员，十年内爆发性增长了67%。如果按照健身机构的收入计算，增幅达到了令人瞩目的35%（从200亿欧元增至近270亿欧元）。

纵观欧洲顶级的健身运营商：2007年，Fitness First 稳坐头把交椅，拥有384家健身俱乐部，注册会员约为91万人；紧随其后的是拥有70万注册会员的McFit。但是在10年后，McFit已经实现了反超：目前拥有280家健身俱乐部，会员约为173万人，而Fitness First的俱乐部数量和注册会员数量分别降至76家和24.5万人，排名也跌落至了第25位。这也从一个事实上说明了最近10年，欧洲健身市场发生了翻天覆地的变化。

其中有一部分因素，给健身行业带来了巨大的影响，诸如：低成本健身俱乐部的猛增；供应商和健康俱乐部连锁店的国际化；人们逐渐接受了健身运动是主流体育活动的观点；精品店与体验中心的兴起；设备和管理系统上的技术影响力；应用程序和可穿戴设备的发明，以及社群锻炼和虚拟健身的日益普及等。

随着互联网和智能手机在人们生活中扮演着越来越重要的角色，健身行业的发展过程中，充满了很多以前不可能或以前不存在的改变。这些改变也让健身行业的商业活动随之转变。在互联网和智能手机普及之前，健身俱乐部里的大多数营销与销售活动，都是通过线下的方式完成，或者在杂志、报纸等传统媒体推广，甚至是销售人员上门提供点对点的销售服务。



现如今，人们越来越离不开社交媒体，而通过社交媒体传播无疑成为最有效的传播方式，传统的销售技术便相形见绌了。还记得你第一次走入健身房时的场景吗？里面摆满了办公桌、隔断，销售人员来来回回。这种日子已经一去不复返了。很多人在谈及欧洲健身市场时，会觉得这是一个同质化很严重的市场，然而事实上并非如此。

从政府、保险公司和医疗专业对健身行业的接受程度看，欧洲各个国家存在着巨大的差异，例如，瑞典的市场渗透率高达 22%，而俄罗斯仅有 2%。对于健身会员费的适用增值税税率水平，最低的挪威是 0%，但是丹麦要征收 25%。除此之外，还有健身行业员工的薪资、场地租金、其他税收等直接和间接费用，都不尽相同。

即使在同一个国家，大城市和小城镇之间也存在着显著的差异。各个地区的发展水平参差不齐、文化差异也是客观存在的。例如，伦敦的场地租金、用工成本要比格拉斯哥高得多，如何要求在不同城市之间，健身的费用一样呢？因此，越来越多的健身机构将收费定价设为浮动的，这就是为什么健身机构要根据地区，对健身会员收取不同费率的原因。

所有这些因素，都会给我们行业的营销与销售带来影响。