

# 龙湖的标杆意义

■耀江文化广场投资公司副总经理 邵钢

们控制成本的一些理念值得参考。

**其一**，钱要花在刀刃上，即要花在客户的关注点和客户能感受到的地方。龙湖有个形象的说法，就是“粉要打在脸上而不是后脑勺上。”龙湖在客户体验示范区上投入较大。

**其二**，材料不一定要用最好的，只要做到工艺独具匠心、细节处理到位、与设计风格协调，同样可以做到效果，得到客户的认同。

**其三**，无处不在的坛坵罐罐让人备感温馨、亲切，但造价十分低廉。金科·廊桥水乡项目（金科是重庆当地口碑不错的一家地产公司，在产品上有赶超龙湖的势头）用了较多的雕塑，虽然效果不错，但造价昂贵，性价比不高。

**其四**，能用颜色解决的问题绝不更换材料质感来解决。

**其五**，控制景观的软硬面积比，绿化的大小乔木、灌木、草坪、地被面积比，景观的软硬面积一般控制在8：2上下。

**其六**，严格控制水景面积。龙湖不做大面积的水景。

**其七**，自建苗圃基地，节约成本。

**4. 学习能力、总结能力**  
龙湖的学习能力、总结能力、内部管理等方向有许多值得学习的地方。常言道：“铁打的营盘流水的兵”，公司在发展中获得的知识成果不能随着人员的流动而丧失，必须积累沉淀下来，成为公司不断进步的基石。公司必须通过知识和经验的积累和管理能力和水平的提高来提升竞争力，公司的经营管理模式是不断调试出来的，各种总结固化的过程就是管理改进和提升的过程。

龙湖公司内部有一整套知识管理体系，它是一个以知识管理为核心的办公平台，重点是将公司运营管理过程中形成的各类知识经验沉淀、固化下来，成为公司不断发展的基础。

龙湖内部建有一个成熟产品库，新项目一般要求90%必须采用标准化产品，10%可以自行创新。全集团售楼处（未来的会所）只有五种标准，在风格、用材等方面不允许随意改变。标准化的模块、个性化的拼合，被龙湖称为“积木理论”，不同标准之间风格统一，延续性好，保证整体风格的实现。

不同项目、不同城市之间在实施标准化的同时，在景观、装修标准、客户定位、营销推广力度等方面，要求新项目比之前的项目品质更高，定位更准，力度更大。

龙湖在项目启动时要召开项目启动会，这是一个十分关键的会议，会议一般在拿地后的40多天举行。会议必须对项目从开发到交房的全过程做一个沙盘演练。营销体验示范区的范围在项目启动会上就会确定下来，给后续的工程进度安排

提供了依据。  
每个项目完工后都要进行项目后评价，对项目实施中的经验、教训、得失、亮点、缺憾等各个方面进行全方位的评价。好的东西进行积累、推广，失误的地方避免在新项目中发生。项目后评价工作不是走形式，必须达到一定的深度及广度。龙湖·弗莱明戈项目的后评价工作持续了三个月时间，可见龙湖对该项工作的重视程度。

**5.“善待你一生”的物业服务**  
物业管理是龙湖地产的核心竞争力之一，龙湖物业的理念是“善待你一生”。“善待你一生”更多的是提供一种新的生活方式，希望客户买了房子之后，通过物业服务为其提供长久的、和谐的社会生活。重庆龙湖地产现有业主7万多人，他们自发形成了“龙民部落”，自豪地称自己为“龙民”。

为了提升和保障物业服务水平，龙湖物业设立了独立运作的培训学校，所有进入龙湖物业的员工都要在该学校进行培训，外地项目的物业经理都必须先到重庆接受3-6个月的培训和实习。对物业服务品质的另一个保障手段，就是建立规范化的操作流程和严格的检查机制。物业公司的技术品质部会不定期地对各个小区的服务质量进行随机检查，集团公司物业中心每两个月就会有一次检查通报。

龙湖物业实行自负盈亏的经营模式，因服务到位、客户满意，龙湖物业服务费的收缴率达到98%，这是一个非常高的数据，也是龙湖物业公司经营能力的体现。

**考察项目一览：**  
**龙湖·蓝湖郡：**1600亩大型独立别墅、联排别墅社区，是重庆目前规模最大的纯别墅社区。  
**龙湖·弗莱明戈：**项目占地面积120亩，建筑面积15万平方米，为西班牙小洋楼风格的高尚住宅区。

**龙湖·东桥郡：**意大利托斯卡纳风格联排别墅、双拼别墅，总建筑面积38万平方米。

**龙湖·江与城：**龙湖携手香港置地的造城之作，整个项目占地68万平方米，建筑面积100万平方米，包含商场、花园洋房、高层公寓等建筑，为沿嘉陵江的高尚住宅区。

**龙湖·春森彼岸：**是集城市梯道景观带、滨江住宅群、写字楼商业于一体的建筑综合群，紧邻城市CBD，总建筑面积约60万平方米。

**龙湖·北城天街：**35万平方米时尚生活购物中心，已建成15万平方米，是重庆目前最大的SHOPPING MALL。

**金科·廊桥水乡：**由别墅、花园洋房、多层及高层住宅组成的大型社区，总建筑面积150万平方米。



符合需求。

**(2) 体验区景观设计计划管理**  
集团公司负责体验区的关键节点，子公司承担一级计划，分解部门二级和个人三级计划，形成部门年度计划、月度计划、周计划；形成项目体验区计划和资金计划。

**(3) 体验区景观设计风格**  
与建筑风格相协调，与物业业态相匹配。通过设计语言把各设计要素，如水景、绿化及空间场有机组织、展现未来生活的场景。

**(4) 体验区景观设计阶段性成果及管控要点**  
**A. 示范区景观设计启动阶段：**市场调研；准备工作；收集有关基地现状和特点的草图；实地勘察、基地资料分类记录；制定项目设计计划；提出景观设计思路 and 理念；拟定景观设计合同和设计任务书；开展景观设计单位的邀标工作；确定景观设计单位。

**B. 概念设计阶段体验区设计：**采用意向图片，描述景观的整体协调性；控制景观的硬景和水景

的面积；硬景铺装材料一般控制3-5种以内；对乔木、灌木等提出品种范围；体验区景观构想；总图评估；概念设计成果。

**C. 方案设计阶段体验区设计：**平面功能分区；重点节点透视图；竖向关系；观赏性和功能性结合；软装意境图片；灯光系统；水景系统；户外家具与主题风格和谐统一；工地样板段分割围板；智能化系统及背景音乐系统；方案设计成果。

**D. 初步设计阶段体验区设计：**总平面图布置图及标高图；给排水平面布置图；物料图；照明灯光系统设计；大样图；软景土壤造型平面图；乔木平面布置图；灌木及地被植物平面布置图；重要节点乔木、灌木透视图及参考图片；扩初设计成果。

**E. 施工图合图阶段体验区设计：**综合管网图、景观大型乔木栽种点位方案图套图会审；依据套图审查意见指导综合管网施工图和景观施工图。

**F. 体验区施工图设计：**结构详图及施工工艺详图；水、电系统施工图；照明走廊及控制；水景电气控制；乔木配置标准；灌木配置标准；施工图设计成果。

**G. 体验区施工图交底及施工配合阶段**

**3. 售楼处和样板房设计管理：**  
**(1) 售楼处设计管理**  
**A. 售楼处功能分区：**大门辐射区、接待迎宾区、模型展示区、销售洽谈区、展板宣传区、销控区、工法展示区、签约区、财务区、室内外休闲区、办公区。

**B. 售楼处的设计原则：**创新个性化；项目的定位和核心理念是售楼处设计装修时最重要的表现要素；功能齐全，分区明显，井然有序，营造舒适的环境；丰富的内部空间，延长客户停留时间；客户动线研究；室内外景观呼应。

## 向龙湖学什么？

■耀江房产副总经理 吴亚平

此次龙湖地产考察之旅，印象最深就是项目体验区的景观。重庆是个山城，龙湖利用地势，营造出起伏蜿蜒的景致。体验区道路两旁是高大的香樟林，别墅、排屋隐现林间，林间空地上是色彩斑斓的鲜花，景观带的五重景观，高低错落，一任天然。

虽是刚刚完工的体验区，给人的感觉像是已经交付了四五年，这正是龙湖景观的一大特色。为了让业主入住时即可享受成熟、丰富、精致的园林景观，无需长年等待，龙湖采用了乔木全冠移植的技术手法，并保证所有植物都保持原汁原味的生长形态。

龙湖景观为建筑的外衣，追求建筑与自然的和谐共生，让居者保持与大自然的亲密接触，让居者的身心回归自然。

龙湖的景观之美令人惊叹，龙湖的物业服务之好同样令人印象深刻，甚至有过之而无不及。

龙湖项目小区的道路非常清洁，即使是垃圾桶上面的烟灰缸也擦得锃亮。考察所到之处，凡遇到物管人员，总能看到善意而又得体的微笑，总能听到自然而又真诚的问候。更让人意外的是，即便是一个普通的样板房保洁员，都能对样板房的户型结构、面积、层高，甚至装修材料的品牌、交付标准等问题应答如流。

龙湖走的是优质产品线。龙湖在一个地区把某个产品做成熟了，就会有意识地进行拷贝推广。如弗莱明戈这个有着典型西班牙风格的花园洋房楼盘，就曾被拷贝到其他楼盘。看来，重庆的龙湖和杭州的绿城颇有些共同之处，绿城的成熟产品也被不断地拷贝，而且它们都是“产品主义者”，都已跻身全国房地产企业百强军团，甚至都在香港主板上市。

在考察之后，我们不禁要问：该向龙湖学点什么？我以为，学习标杆企业，在于开拓思路、寻找差距、借鉴致用，而不在于模仿和移植。

**1. 学习龙湖“学以致用”的精神。**龙湖大而不乱，靠的是“文件化”的制度控制。龙湖的各种制度、标准、流程很多，很细、很全。龙湖也曾向万科学习，把万科的东西简化优化后加以应用。龙湖人经过多年的专业能力积累和核心能力驱动的标准化，形成了很多流程、模板、标准，再由流程驱动组织和授权的变化，这个过程基本是绝大部



**C. 售楼处空间设计关注点：**动线、比例、层次、灯光、表达、惊喜。

**(2) 样板房设计管理**  
**A. 样板房的设计分类：**按场地划分：现场临时样板房，实体样板房。  
**B. 确定样板房位置：**充分考虑成本、景观、周边建筑与销售卖点。

**C. 装修设计合作单位管理：**  
开发商在开发样板房前，必须先选定室内设计公司。开发商在选择时，一是要根据确定的装修风格选择设计公司；二是要根据样板房装修预算选择室内设计公司。

**D. 样板房设计关键点：**样板房的功能配置、看房入口、客厅背景墙、功能划分位置、书房、主卧室、卫生间、阳台。

**E. 设计成本管理 with 效果控制：**以装饰空间代替功能空间、功能组合、关注灯光、硬装和软装搭配一般是0.505，部品专业二次深化设计、关注软装设计与采购。



分标杆企业大规模扩张的必由路径。龙湖的领军人物高度重视系统管理，造就了龙湖注重细节和精细化管理的企业氛围和文化。我们学习龙湖，就要学习龙湖“学以致用”的精神，把学到的东西应用到工作中去。

**2. 学习龙湖“以客户满意度”为关键着眼点。**龙湖的建设项目，问题也很多，但它在项目交付后能不计成本地从客户出发，为客户提供优质的服务，尤其是龙湖的物业管理，在公司的重要程度不亚于项目公司。正是靠着优质的物业管理 and 舍得付出的负责态度，龙湖不仅解决了产品质量问题，还留住了优质客户，从而使自己的品牌越来越响。

**3. 学习龙湖“简单直接”的人际关系。**龙湖的人际关系靠制度运作，遇到什么问题，采用什么路径，制度有明确的规定。而不是有问题先上交，然后由上级开会解决，也不是同级之间因认识分歧不沟通而直接找老板“告状”，更不是有成绩不与同事分享而直接向老板“表功”。

**4. 学习龙湖“人才为王”的价值观。**龙湖成立之初籍籍无名，但敢于用远高于市场的薪酬来吸引精英，通过层层选拔留下认可企业文化的路路人，作为今后的中坚力量重点培养。日后，这帮人成为企业发展的骨干，在龙湖的中间阶段发挥作用，并纷纷走上高层领导岗位。龙湖重视员工个人意愿，培养操心员工。用绩效管理而非简单的绩效考核掌握员工主动权，用超高的薪酬吸引员工，刺激员工，激励员工，同时又保证高压线碰到即死，高淘汰，这样使得企业的员工始终处于努力工作、积极工作的状态，并且每个员工都是适合龙湖的敬业操心员工。

**5. 学习龙湖“最佳体验区景观+贴心物业服务+标准化建筑产品”的产品策略。**

龙湖地产根据客户的敏感点来定位产品，围绕客户的最佳体验来设计产品，通过复制标准化的产品模块来缩短开发周期，通过贴心的物业服务来提升产品的附加值——这似乎是所有大牌开发商经历的必由之路，从中，我们应该悟出自身发展的不足，并作为企业努力改进和提高的方向。



**4. 发挥营销、物业部门一线作战的优势，创造营销溢价。**

营销、物业作为直接与客户接触的服务部门，要通过对客户信息的收集、筛选、总结，再反馈到研发部门，推动研发、工程等前端的工作，从而创造营销溢价。比如，营销部门要研究目标客户的喜好，了解客户心理需要，才能在有限的资源条件下，抓住关键接触点，提出产品建议，使投入发挥最大效用。比之硬景，像鲜花、草坪、树阵等软装量能给客户带来更深的体验感受，因此二八比例的硬软配置也是从客户的体验深度出发对景观的一种安排。再如，对高端产品，营销不能仅仅依赖广告宣传，营销人员要找到目标客户进行定向宣传，同时根据这个圈层的心理需要打造符合这个圈层的心理体验区，这样的营销手段才更为直接和有效。

**5. 龙湖最大的优势是打造景观出众的最佳体验区。**

体验式营销将建筑符号通过营销的传递变成了客户的语音和感受，它通过居住体验、服务体验、心理体验、价值体验的设计，使客户通过所见、所听、所感，以及接触到的人、物、人物构成的场景的体验，触动客户深层次的心理需求，从而产生购买行为。比如，生活化的样板房设计向客户传递着家的感觉，这种感觉使产品更贴近客户，更容易唤起客户的购买欲，从而确认价值。再比如，意大利豪放的音乐、咖啡的香味、薰衣草精油的香气，看似不经意摆放的瓶瓶罐罐、高尔夫球具都能让人产生联想，勾起客户的某些回忆，从而产生共鸣。再比如，在展示中心、展示区及途经单元，接待动线、服务岗位的设置和物业服务设计都能带给客户服务体验，笑容可掬的管家、管家或保洁，训练有素75度的标准鞠躬，整个接待流程分工有序，每一个细节都会事先考虑，连水吧服务员用语都能标准化，这些服务体验使客户对品牌加深了了解，从而产生购买意愿。

**6. 龙湖客户满意度全国排名第一，主要归功于龙湖的物业管理优质服务。**  
龙湖物业作为自负盈亏的独立法人，龙湖

集团对龙湖物业的考核指标是物业费的收缴率和客户满意度，因此龙湖业主对物业的满意度始终保持在90%以上也就不足为奇了。客户购房考虑的重要因素是产品品质和交房后的后续服务。无论多优秀的房地产公司，建筑本身的瑕疵是很难避免的，关键是如何积极地面对，理性地与客户沟通，从而尽快地解决问题。比如，龙湖·蓝湖郡的某业主地下室出现了空调漏水问题，物业除了积极安排维修外，物业经理不仅亲自上门安抚客户，每天送上一束鲜花和一个冰块（因天气炎热），调动小区的电风扇为地下室送风，甚至还提出为业主安排在维修期间的住宿，物业贴心的服务让业主少了怨气，多了理解。

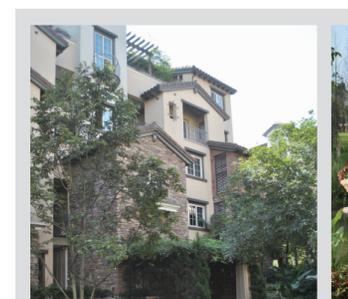
**7. 客户价值挖掘。**  
为了持续增强园区魅力和提升物业价值，确保物业的保值和增值，龙湖还开展各种后续活动（如同路龙湖、阳光龙湖、阳光搜楼、业主工程质量监督员计划、“7+1”验收制度、园区质量行、物业管理及后台体验计划等），在业主提供切实有效服务的同时，既增强了客户的品牌忠诚度，又挖掘到新的客户资源，龙湖客户重复及推荐购买率达到68%。比如龙湖的易房节活动为龙湖客户提供房屋交易平台，节约客户的中介及时间，保证客户的物业升值，挖掘了老客户价值，引导其再次投资龙湖物业。

龙湖始终致力于为客户持续创造价值，对待客户，提升一线服务品质，提供专业化的置业服务；对待未入住业主，通过严格的品质控制，对客户关怀，让客户在享受高品质产品的同时，提前享受到龙湖的生活服务；对已入住业主，通过服务升值，扩容龙湖生活，延伸到业主的服务。这可能就是有大量客户信赖、追随龙湖的原因所在，其实绿城也是在走着同一条道路。

当然，每个公司都有自己的发展历程、企业文化和楼盘特色，我们不能生搬硬套龙湖的做法，而应将其的经验加以提炼，成为可以为我所用的“持续经营智慧”，成为可供我借鉴的“行为准则”。

**2、3版图片为龙湖·金科部分项目实景，由吴亚平、邵钢拍摄。**

**2、3版图片为龙湖·金科部分项目实景，由吴亚平、邵钢拍摄。**



## 龙湖体验区管理内容简述

■市场营销部经理 陈皓萍 集团副总工程师 赵萌

龙湖地产的体验式营销自成体系，贯穿于房产开发的全过程，落实在每个部门的工作中，并作为公司塑造品牌实现公司战略的一项重要法宝。可以说，龙湖地产将体验式营销发挥到了极致，值得我们学习和借鉴。

随着消费观念的改变、购买力的提高，购房者已不再满足于房屋的居住功能，而更多地倾向于对未来生活方式的心理和精神需求。以突出房产产品特色和功能为主的传统营销观念，已明显滞后于购房者的需求，加之房产产品的同质化越来越严重，在期房销售的现状下，体验式营销就可以更好地突出房产产品的个性和品质，使生硬的建筑符号生活化、场景化，使建筑语言变为营销语言，从而贴近购房者的心理需求并被接受。

传统的房产营销，客户只是被动地接受企业的理念和产品，自己想主动了解的部分则很难获得。体验式营销则要求企业必须从消费者的感官、情感、思考、行动、关联五个方面重新定义，设计营销策略，突破了“消费者是理性的”传统假设，从感官、情感、情绪等感情因素去激发客户内心深处对未来生活的那种渴望和向往。美轮美奂的样板景观区的景观展现、生活化和场景化的样板房都会深深地吸引和打动着每个造访的客户，这种情感的唤醒和调动就很容易地通过体验促成销售的理性成交，而且给客户一种高性价比的认可，从而实

现销售价值的最大化，实现企业与客户的双赢。由此可见，当人们的物质生活水平达到一定程度以后，其心理方面的需求就会成为其购买行为的主要影响因素；以顾客为中心是房产企业实施体验式营销的基本指导思想，其目的是分析和研究顾客心理需求，重视产品的品位、形象、个性和感性等方面的塑造，营造出与目标客户心理需求相一致的心理属性的房产产品。

以下简要介绍一下龙湖地产在体验区管理中的一些规范性的自成体系的内容：  
**1. 体验区的范畴：**包括景观示范区、售楼处、样板房。

**A. 体验动线：**停车场——售楼处——体验区——样板房——（售楼处）。

**B. 体验区的选址：**充分遵循交通便捷性、楼盘形象的展示性和客户体验的效果性进行选址。体验区总面积不超过3万平方米，样板房距售楼处不超过400米，售楼处面积不超过500平方米。

**C. 体验区的包装：**体验区的外延、围板、工地包装、氛围营造等。

**D. 体验区的定位：**与项目本身的建筑风格一致。

**2. 体验区景观设计管理**  
**(1) 体验区景观设计合作单位管理**  
对合作单位的考察、选择、评价管理标准进行档案、等级、动态管理，以保障合作方的服务质量