

# 配合顧客需求 由設計至管理

黃植榮

新鴻基地產發展有限公司執行董事

香港

## 1. 引言

香港在十八世紀，只是一個小漁港，今天卻已發展成超過六百八十萬人聚居的繁華大都會。正如其他大城市一般，安全而管理良好的居所對香港人是極為重要的。

比較而言，人們過往對房屋的要求比較簡單，只要有棲身之所，已非常滿足。然而，隨著經濟及社會環境的發展，人們嚮往更高素質的生活，對房屋的要求已不僅限於具備良好的衛生及安全條件，而要追求既舒適、又方便，社區及康樂設施齊備的理想之家。

由於市場透明度提高，特別是高科技電子通訊系統日趨發達，大家很容易便取得市場資訊，在物色住宅時多了很多選擇，同時，大家也只會選取完全切合自己需要的產品。

本文嘗試從私人發展商的角度，概述如何能夠在房屋發展的每一個階段—包括設計、建造、市場推廣、物業移交以至於物業管理，切合本港物業市場中不斷轉變的顧客需要。

## 2. 顧客的需要

### 2.1 “顧客” 誰是顧客？

首先，我們可以把顧客界定為接受我們所提供的服務及產品的人士。所以，住宅樓宇市場的顧客就是購買或租賃住宅物業的人士，他們可以分成以下四類：

首次置業者

“樓換樓”置業者(售出持有物業以便另行購入居住條件更佳物業的買家)

物業投資者

租客

廣義而言，顧客亦包括買家或租客的家庭成員，他們在單位內居住，亦會使用發展商所提供的設施和服務。

如果再就顧客所物色的不同級別的樓宇—豪華住宅、中型住宅以及普通住宅—來分類，顧客可以再分成幾個不同類別。不同類別的顧客有不同的需要，各種需要的優先次序亦有所不同。

### 2.2 顧客的需要 顧客有甚麼需要？

住宅物業與其他消費品不同，它的性質非常特殊。每一項物業都有其獨特的位置、座向、設計以及面積。

同樣，每位物業顧客都有本身獨特的需要。這些需要與我們對一般消費品的需要相當不同。然而，需要卻不一定會和實際需求完全掛勾，因為需求往往涉及其他因素，如可負擔的價錢以及資本增值等。一般的顧客需要詳見如下：

- 一 基本需要：
  - 安全及衛生良好的居所
- 二 樓宇設計方式：
  - 座向、間隔合宜，實用的樓面設計
- 三 舒適：
  - 合乎標準的屋宇設備，發展商提供裝修及家庭電器
- 四 方便：
  - 交通設施、家居服務以及購物商場
- 五 社區及康樂設施：
  - 各種配套設施，例如住客會所、學校、康樂及社區設施齊備
- 六 個人需要：

鄰近親友、投合個人品味，方便社交生活  
七 投資價值：投資回報及資產增值

其實，人們對住宅的需要是不斷變動的，這些需要會受政府政策、經濟環境、人口增長、社會需要、文化背景以及個人品味等因素所影響。

對於個人而言，上述需要的相對重要性亦是不斷變動的。這也是人之常情。在某一項需要得到滿足後，人們就會繼續爭取，以期滿足其他需要。

因此，物業發展商必須對每一位顧客的不同需要瞭如指掌，並須把這些需要綜合、轉化成發展物業時籌劃設計的原則，這些原則包括善用建築物料、實用而又合乎環保精神的樓宇設計，如此一來，物業就一定能滿足甚至超越顧客的要求。事實上，這種切合顧客需要進而可以領導市場的設計方式現已成為每一位物業發展商致力的目標。

### 2.3 如何能夠明瞭顧客的需要

要充分掌握顧客的需要，可循以下途徑收集意見：

顧客意見調查：  
例如進行問卷調查及訪問  
顧客意見小組：  
例如成立顧客聯誼會進行家訪  
不定期聚會：  
因應各類事項及各種活動舉行聚會  
前線員工(如營業代表及屋苑管理人員)反映顧客意見  
其他聯絡途徑：  
例如在互聯網上收集意見  
確立顧客滿足程度的基準  
顧客資料庫：  
顧客愈多，資料愈齊備，對顧客的要求便愈了解

### 3. 如何滿足顧客的需要

要滿足顧客的需要，首要之務當然是為市場清晰定位，我們必須確定誰是目標顧客，然後鎖定目標，進行精密的調查和分析，以確定顧客的真正需要。接著要考慮的問題，自然是如何能夠建造高素質的樓宇，以滿足甚至超越顧客的要求。然而，物業是否合乎“高素質”的標準，卻應當由顧客評定。與此同時，發展商亦必須不斷致力改善產品的素質。這種追求高素質的工作不能單靠某一方面的努力，而是需要物業發展工作的全體成員的介入，而且在物業發展的每一個階段都要全力以赴。

為了達至上述目標，物業發展公司必須推行變革，以轉化成顧客為本的機構。

#### 3.1 如何為推行顧客為本服務造好準備

要推行顧客為本的服務，機構必須造好以下準備：

清楚訂明機構宗旨：  
界定哪些宗旨是以顧客為本、講求時效、提高  
產品素質及價值為目標  
最高管理層樂意承擔顧客服務為本的工作  
機動的公司架構：  
設立以工程項目為本的工作小組，小組成員可來自不同部門、職系  
有效的聯繫：  
機構上下以及機構內不同部門均能緊密聯繫  
員工培訓：  
培訓重點在於說明員工的重要及以人為本的管理方式，例如，機構服務由顧客的需要推動，並以員工的努力作為原動力

#### 3.2 設計階段

香港住宅物業的樓宇設計工作，以往是由建築師領導、設計者主導的。在這種情況下，要確保樓宇設計不逾時及超支，並能遵照各項有關法例的規定(這些法例包括控制，規管建築物基本衛生及

安全標準的建築物條例)，主要依靠設計小組的專業能力及經驗。

然而，相當明顯，在過往幾年，大家都逐漸覺察到以顧客為本的設計過程的重要性。大家關注的事項，不再局限於基本要求，例如居住空間等，並進而及於住戶的生活素質以及建築物與環境配合等問題。正因如此，以往的樓宇設計方式亦逐漸被以客為本的設計方式所取代。

在物業發展的範疇裏，顧客為本的概念是通過成立工程項目小組以監控發展計劃而得以落實的。這種小組具備多種功能，成員則來自不同界別和職系，其中包括工程策劃經理—小組的領導及負責人、建築師、工程師、工料測量師、市務顧問以及建造經理等。小組成員通力合作，以掌握顧客的需要，然後把這些需要轉化成具體的設計原則，以期為顧客提供素質優良、物超所值的物業。秉承“建立團隊”精神是工程項目小組成功的最主要因素，小組成員來自不同公司、不同職務界別，以往接受的訓練有別，對評定建築物設計是否合乎“素質優良”的標準亦往往會有不同看法。

在工程項目小組裏，綜合眾人意見以釐定共同目標的其中一個方法，是大家一起參與“價值觀協調”活動，這種活°提倡團隊精神，並致力於以最有效的方法來發揮最大的功能。

“價值觀協調”活動有以下幾個不同的階段：

蒐集訊息：

清楚界定工程項目的意義並探求工程的理論基礎

進行分析：

訂立進行工程的基本條件、限制以及對工作成果的要求

創意思維：

提出各種具建設性的想法，以及尋找其他可供選擇的方案，並不斷修正小組的價值觀

評估建議：

評估各種方案的優劣及可行性

發展及落實：

界定各項改善方案的意義，分配職務以落實研究結果、訂定工程計劃，擬寫報告以記錄所選取方案的理據，並開展

### 3.3 建造階段

在建造階段，最重要的工作目標是品質保證。許多來自顧客的投訴都是和建造工人手工粗劣或建築材料的質量有關。其實，問題的癥結正是在於承建商就工程合約賺取利潤的方式。

如果承建商有完善的工程計劃，能有效地組織調配人手，盡量避免工程出錯，並提高建造過程的效率，他們當可以從建造合約中賺取到合理利潤。然而，令人遺憾的是部分承建商主要透過“偷工減料”方式來圖利。即使把大量人力物力投放於監督，視察的程序，以確保工程素質符合原來的設計標準，效果依然不夠理想。

因此，我們必須改變這一種圖利方式，並必須設法讓承建商自覺是工程項目小組的成員，認同小組為顧客提供高素質樓宇的工作目標，這樣，樓宇的素質便更有可能得以確保。要達至上述目標，發展商與承建商的合作模式必須改變成一種夥伴合作關係。同時，選擇承建商的主要考慮應在於他們建造樓宇的一貫水準，而不應單是著眼於標價高低。

有附屬建造部門的物業發展商，在建造階段時推動顧客為本的服務精神比較容易取得成果。然而，需要將建造工程外判的公司，卻必須致力激勵承建商，以確保能夠達至目標。同時，這些公司亦必須嚴密監察工程，以確保產品的素質。

此外，隨著樓宇建造日趨複雜以及建造科技不斷創新，我們必須不斷更新建造的規格以及相關的建築守則及條例。同時，我們亦必須持續為員工提供培訓。

### 3.4 市場推廣階段

要切合物業顧客的需要，傳統銷售理論的幾個主要原素—產品、價格、銷售點和推廣活動—或須稍作改動如下：

一 顧客需要：

先確定顧客的需要，然後發展能切合他們需要的物業。

二 物業價值：

對於物業顧客而言，物有所值不只限於他們所能付出的價錢及在再售出時能買得好價，樓宇能提高顧客的生活素質也應該是物有所值的定義。

### 三 銷售途徑：

樓宇銷售處不單是售買單位的地方，它同時也是示範單位，一個向顧客展示如何能夠改善生活環境的地方。

### 四 雙向聯繫：

單向宣傳策略已不合時宜，現代市場推廣活動必須能和準買家建立聯繫，溝通途徑可以是顧客聯誼會一類的活動。

其實，市場推廣活動在物業發展計劃開始時已經展開。作為工程項目小組的成員，市務負責人必須盡量從顧客立場去衡量事物，這樣才能明瞭顧客的價值觀，進而可以把這些觀點轉化成切合顧客需要的樓宇產品。此外，市務部也必須把最新的資訊以及企業的最新發展動向傳遞給顧客。其實，市場推廣的最高原則正是要增加顧客的認識，加強與顧客的聯繫，提高機構在顧客心目中的形象。

## 3.5 物業移交階段

在物業移交階段，有三個重要事項最值得關注。首先，物業的素質必須能符合顧客的期望。其次，負責的職員必須為顧客提供充分的協助，使他們能夠完全掌握物業的情況。最後，如果顧客有任何問題，或申報單位有損毀的現象，機構必須立即作出適當回應，並應盡快向顧客提供協助，把問題解決。

在移交物業之前，機構應該成立一個跨部門的工作小組，以監控移交過程。工作小組的成員必須視察每一個單位，以確保所有單位的素質能合乎預設的標準，並能符合顧客的期望。

機構把物業移交給顧客之前，必須計劃周詳。負責的職員事先應接受充足訓練，以確保能適當回應顧客的問題。機構亦可印備簡介小冊子或業主備忘手冊供顧客參考。此外，機構亦應該為顧客提供充足的交通工具，以便他們前往有關物業。其他的設施，例如穿梭巴士、住客會所以及屋苑園林等都必須隨時備用。

移交物業時，職員必須以高水平的顧客服務待客。他們必須以禮待人，並樂於為顧客解答一切有關該物業的問題。此外，職員必須迅速回應顧客就單位損毀問題所作出的申報，並盡快解決問題，以盡量減少顧客的不便。

與顧客保持良好的溝通至為重要。許多問題如果能及早處理，情況便不會變壞，也不致損及機構與顧客的關係。

## 3.6 物業管理

傳統上，物業管理人擔當管理員或租務代表的工作，代表業主與租客接頭，並負責有關物業的維修保養，以保持甚或提升物業的投資價值。傳統物業管理模式的工作重點在於物業本身，並主要包括以下功能：

清潔屋苑

保養及一般維修

執行屋苑政策，例如執行公契條例、驅逐不受歡迎的外來者

時至今天，物業管理已不單是管理有關的建築物，物業管理亦著眼於居民在有關物業居住的滿足程度。它的功能不限於管理屋苑，而是全面地提供居住服務。今天的物業管理是以顧客服務為本的，是積極主動地尋找，並盡量滿足顧客的需要，而不再是被動地等候顧客投訴，然後才採取補救措施。

以顧客服務為本的物業管理的工作重點詳見如下：

提升物業價值：

例如為各種生活方式提供服務、家居便利服務、酒店管理服務、管理住客會所及各種康樂設施、舉辦興趣班、社區活動及節日活動等

讓業主參予管理：

與業主聯會保持密切聯繫，並致力改善與住戶的溝通

提供建造意見：

在物業設計的階段，就屋宇設備、總藍圖、保安及廢物處理問題提出意見，以便樓宇建成後能更有效管理物業

蒐集意見、進行改善：

蒐集顧客的意見。藉著監控測試及蒐集意見有助於不斷地改善服務

#### 4. 結語

在下一個千禧年，顧客會有更大的選擇權。顧客對市場會更有認識，並且會更有把握找到適合自己需要的商品。因此，明白顧客需要，設法滿足顧客需要，是機構能否成功的重要關鍵。

然而，顧客的需要是不斷變動的。今天最主要的需求到了明天可能已經變成次要。因此，機構必須不斷進行研究，以確定顧客的需要以及他們對商品的滿意程度；當然機構應更進一步前瞻顧客未來的需求，藉以生產素質優良的商品，領導市場。

要達至以上目標，機構文化及組織必須更加以客為本。不同組別、職系的代表可以組成工程項目小組，一起工作以探討顧客的需要，並把這些需要轉化，落實為一幢幢切合顧客需要的樓宇。這種工作方式能否成功，端視乎小組成員能否合作無間，建立團隊精神。

最後，至為重要的一點是確保物業發展在每一個階段都“以客為主”並能有所“增值”，整個發展過程持續不斷地提升素質、測試反應，蒐集回饋，以自我完善，並滿足顧客的需要。

©1999 Mike C W Wong, Hong Kong

版權所有,不得轉載或翻印。