

内容摘要

众所周知，创造新客户所花费的工作量是保持旧客户的 20 倍，而 80% 的收益来自 20% 的常客。饭店每天要接待来自四面八方的顾客，发现并留住具有消费能力的回头客，就能为饭店创造稳定收入来源。通过顾客资料的不断累积，饭店对顾客越来越熟悉，并能够预知顾客的期望。作为一线员工，通过系统提供的资料，可以使顾客有被厚待的感觉。作为饭店管理者，从宏观角度对顾客的认识，可以使管理者对饭店经营方针做出更好的决策。在饭店业处于买方市场的激烈竞争的态势下，供过于求与价格竞争已经使得客户的流失率居高不下，常客的流失更是对饭店的致命损失。饭店业真正实现以客户为中心，视客户为战略性资产，必须采取有效措施，运用 IT 技术实施客户关系管理，是上述问题的解决之道。建立客户关系管理系统，实施客户关系管理，形成自己的市场营销网络，留住老客户开发新客户，这是饭店营销和管理工作的当务之急。

本文首先介绍了中国饭店业的概况及其发展方向，饭店信息化是当今潮流。然后介绍了客户关系管理的相关基础理论，以说明本文的理论和现实背景，为其在饭店业的实施提供理论支持。接着分析了客户关系管理在饭店业的具体应用，分析了饭店业在实施客户关系管理应考虑的相关因素以及实施步骤。最后是案例分析，也是本文论述的重点，结合 J 饭店实际，设计出了 J 饭店实施客户关系管理的方案。

关键词：客户、客户关系管理、饭店业

Abstract

As everyone knows, the workload of creating new customers is twenty times than keeping former customers and 80% income is from 20% familiar. Every day, hotel receives the customers from all directions. Finding and keeping former customers who will consume can create a source of keeping stable income. Hotel will be familiar with customers and foresee customer's expectation through the accumulation of customer's information. As the employers, through the information supplied by CRM system, they can make customers feel hospitable. As the hotel managers, they can make better decisions for the hotel managing policy, if they know customers from macroscopic view. Under the situation of hotel business being in buyer's market, the supply exceeding the demand and the price competition have made the customers flow away, and the decrease of the former customers is more deadly loss. If the hotel business will really realize to regard customers as center and treat customers as strategy capital, the effective measures should be taken. It is a correct solution to these questions that use information technology to put CRM into practice.

After analyzing the challenges which Chinese hotels are facing and the problems shown in the competition, the paper points out that the CRM is necessary to the domestic theory. In order to explain the theoretical and positive background of the paper, Chapter Two introduces related theories of CRM, describing core ideas, development evolution of CRM, and offering theoretical base for implementation of CRM. Chapter Three and Four analyses concrete application of CRM in the hotel. It analyses relevant factors and implementation steps which should be considered during implementation of CRM and also emphasizes on its real application. Finally, these theories are applied on J hotel in this paper, and a scheme of applying Customer Relationship Management in the hotel has been designed.

Key words: customer; customer relationship; hotel business

前 言

企业要想在市场竞争中获胜，良好的客户关系管理是必不可少的。所以，现在越来越多的公司开始关注客户，营销开始以客户为主导。不少企业慢慢认识到，只是充分利用内部资源是不够的，还要利用各种外部资源。客户关系管理就是在这种背景下产生的新型管理思想及管理理念的集合体。

国内饭店业已经步入完全市场化的轨道，竞争越来越激烈。国内饭店面临的形势很严峻，主要表现在饭店业普遍面临市场压力和管理压力；供需不平衡的情况仍在继续，饭店数量上的发展速度超过了旅客人数增长的速度；饭店间的竞争异常激烈，竞相压价；我国饭店管理水平和服务质量与国际上还有一定的差距。由于外资饭店在品牌创立、信息收集、客房预定、宣传促销和培训管理上具有较明显的优势，我国饭店业必将受到严重的冲击。因此，只有采取正确的对策，才可能减缓这种冲击，否则这种冲击的后果会是灾难性的。

客户关系管理是崛起不久但是却带来深远影响的一套管理理念和管理方法，特别对饭店这样的传统的、典型的服务行业，客户关系管理是非常适用的。客户关系管理的理论和应用研究是比较成熟的。对于服务企业来说，客户关系管理是企业管理中不可缺少的一部分。

本文运用营销学、管理学的一些理论工具，借鉴国内外客户关系管理的理论和实践，对国内饭店业导入客户关系管理提出了自己的观点和看法。在研究方法上，主要通过实例研究、比较，弄清“是什么”，分析“为什么”，重点思考“怎么办”。重在用所学的理论知识，分析解决实际工作中可能碰到的问题，以期能用科学的理论指导具体实践，提高实际工作中的效果。

客户关系管理的构造和实施是一个复杂的系统工程，涉及面非常广，由于笔者水平和篇幅所限，本文只涉及到导入和实施客户关系管理系统的策略性问题，对饭店企业应用客户关系管理的整体设计以及具体的技术细节未作深入的分析 and 研究。

第一章 饭店业概述

第一节 饭店业发展趋势

一、信息化发展趋势

信息化浪潮已经以其无法抵挡的势头席卷了国民经济的各个行业。在新一轮产业革命中，任何一个行业都不得不改变自己以适应信息化时代的要求。越来越多的事实说明，饭店管理和服务的革命性变化将产生，信息化饭店将成为饭店业的中流砥柱，因为它在管理上可以很好地完成一般的饭店不可能实现的许多事情。饭店信息化管理的优势已经为越来越多的业内人士所熟知，信息化饭店将改革管理模式，实现高效、高质量的管理；信息化饭店将使运作更为快速、高效，并且减少差错和失误，解决人员操作中难以避免的弊端；信息化饭店将实现全面有效的人、财、物管理和控制，达到人尽其才、物尽其用的至高境界等等……

总之，信息化饭店是新时代饭店发展的必由之路。对于我国来说，它也是饭店业加入 WTO 后，饭店业势在必行的选择。信息化饭店时期的到来将是不可逆转的，信息化饭店是现代饭店发展的必然趋势。

二、国际等级饭店趋势

饭店等级制度在欧洲国家基本上已经普及开来。目前国际上有数十种饭店等级制度，有的是各国政府部门规定的，有的是各地饭店协会或者相关协会制定的。但是无论哪一种等级制度都具有详细的等级标准。除此之外，还包括完备的申请、调查、批准、复查、暗查、抽查、降级、除名等程序。由于各国家、地区饭店业的发展水平和各自的出发点不同，各种等级制度采取的标准是不一样的，但是分定等级的依据和内容却十分相似，通常都包括：地理位置、环境条件、建筑设计、内部装潢、设备设施、服务水平、卫生安全、管理水平等方面。饭店等级是对饭店设施水平和服务水平的界定和质量保证，饭店等级

的高低实际上反映了不同层次顾客的需求。饭店等级评定有利于消费者更加便利地选择适合自己消费能力的饭店；有利于饭店的规范化、制度化管理；有利于建立有序的饭店产品销售系统；有利于政府有关部门和行业组织对饭店的经营行为进行监督管理；有利于饭店的市场定位和目标市场的选择；有利于饭店同行之间的平等、公平竞争，促进饭店服务和组织经营管理水平的改善和提高等等。虽然各种等级制度分定等级的依据和内容差距不大，但是在标准上的差距还是很大的，这也导致了顾客对饭店等级不十分了解，形成了信息不对称现象。随着经济全球化的发展、信息技术的进步，各国间的交流越发频繁，急需一个国际通行的等级制度标准，而国际等级标准下的饭店也将成为发展的主要趋势之一，尤其是具有一定档次的涉外饭店。

三、饭店集团化趋势

饭店集团产生于第二次世界大战以后，在一些饭店业基础发达的国家，当时旅游业的迅速发展，其他行业广泛的联营对饭店也产生了极大影响。随着饭店业的发展、竞争的加剧，许多饭店被吞并或转让了股权，饭店的所有者意识到单一饭店独立经营的形势难以应付激烈的竞争，而扩大经济规模联合经营则容易在竞争中获得胜利，饭店业逐渐迈入了联合经营、品牌联号的时代，饭店集团业大批兴起。但是有些国家则并没有那么早就意识到这一点。我国第一家饭店集团——上海锦江饭店集团在1984年成立，我国政府1988年才第一次颁布饭店集团的有关政策——《饭店管理公司暂行办法》，以此对我国境内成立和经营的饭店管理集团进行规范。

饭店集团化的优势非常明显，在经营管理方面，饭店集团具有较成功的管理系统，它为所属饭店制定统一的经营管理方法和程序，为饭店的硬件设施和服务规定严格的标准，为服务和管理订立统一的操作规范；在技术方面，饭店集团还可以向所属饭店提供技术上的帮助，提供集中采购服务，并为所属饭店进行可行性研究、建筑设计、装潢等服务；在资金方面，一般来说，饭店集团规模都比较庞大，资本雄厚并有一定的信誉，为所属饭店筹措资金也提高了可信度；在营销方

面，饭店集团一般规模较大，经营更容易成功，享有一定的品牌优势。我国饭店集团目前的发展还处于初步阶段，批准设立的饭店集团管理的饭店还不到所有饭店总数的 20%，在管理时间、经验、模式上还处在摸索阶段。可以说我国饭店集团化发展的空间非常巨大。

国际饭店集团一般是从国内饭店集团的基础上发展而来的。国内饭店集团发展良好，在经营管理经验以及资金实力等方面达到一定程度时，扩张的需要自然开始产生，随着经济全球化的进一步深化，为了适应国际竞争的需要，国际饭店集团也应运而生。国际集团正朝着系列化、垄断化、规范化的方向发展。国际饭店集团在预定、推销和管理等方面都有着绝对优势，它们给其他的饭店企业带来了巨大的竞争压力。目前，世界上最大的饭店集团是假日饭店集团，发展较快的有拉马达、优质国际、黛斯旅舍集团等，其中以黛斯旅舍集团发展最快，凯悦饭店是饭店集团中平均每家饭店规模最大的集团，该集团所有的饭店平均每家拥有的客房数为 536 间。国际大饭店不仅每年扩展客房数量，而且他们为了争夺市场占有率，发展多种经营，不断开发新产品，引领着饭店业的发展趋势。目前看来，这些国际大型饭店集团基本上都完成了信息化的过程。国际大饭店现已大举进入我国，给我国饭店带来了猛烈的冲击，但这也为我国优秀的饭店集团走出国门提供了良好的环境条件，是我国饭店集团生存、发展、壮大的一条重要途径。我国饭店业需要进一步思考、研究相应的对策，以面对这汹涌的竞争狂潮，抓住这次难得的历史机遇，实现我国饭店业的信息化和国际化。

第二节 国内饭店业竞争态势

中国的饭店业从 1978 年开始到现在，发展 25 年时间，中间有很多波折，但是始终保持了一个非常高的发展速度。外资饭店的进入，给中国的饭店业带来了现代饭店的经营理念，展示了规范的服务方式，也造就了一大批管理人才。与此同时，由于我国早期各层次的饭店市场供给短缺，使国内各行业纷纷投资，多种经济成分积极介入，

相继建设了一批各类档次的新饭店，形成了较强的市场供给。根据《2003年中国星级饭店统计公报》的资料，到2003年末，全国共有星级饭店9751家，比上年末增加871家，增长9.8%；拥有客房99.28万间，比上年末增加9.56万间，增长10.7%；拥有床位188.77万张，比上年末增加15.83万张，增长9.2%。营业收入总额为983.16亿元，比上年增加68.73亿元；上缴营业税49.52亿元，比上年增加0.87亿元。2003年，国有企业饭店营业收入409.63亿元，占营业收入总额的41.66%；集体企业饭店营业收入55.10亿元，占营业收入总额的5.60%；联营饭店营业收入7.82亿元，占营业收入总额的0.80%；私营饭店营业收入26.22亿元，占营业收入总额的2.67%；外商投资营业收入95.83亿元，占营业收入总额的9.75%；港澳台投资饭店营业收入207.59亿元，占营业收入总额的21.11%。这一资料显示，我国的饭店业无论是行业规模、设施质量还是经营管理水平都取得了长足进展，逐渐缩小了同国际饭店业的差距，在北京市申办过程中，住宿成为评估较高的一个项目，充分证明了这一行业的发展水平。

饭店业在大规模发展的同时，竞争也在不断加剧，饭店业的效益呈现下滑趋势。从客房出租率来说，20世纪90年代上半期是中国旅游饭店经营最好的时期。客房出租率最高是1994年，全行业平均68%，以后基本上以每年三个百分点的速度下降，到1998年下降到了50%，饭店产生了全行业亏损，亏损总额是32亿，1999年达到54亿。从2000年之后，饭店的出租率开始逐步回升，平均这几年的回升速度是一年两个百分点，2001年全行业饭店出租率已经回升到了57%，2002年达到60.15%，虽然饭店市场的情况有所好转，但激烈竞争还是难以避免。总的来说，饭店行业处于过度竞争状态。2004年，中国宾馆饭店行业营业额和就业人数都有所增长，但从客房出租率来看，全行业处于盈亏临界点。随着我国经济及旅游业的发展，宾馆饭店行业的前景看好，在未来几年内，经济型、分时等多种形式的饭店经营模式将得到快速发展，饭店的个性化服务要求更为突出。

第三节 饭店业实施客户关系管理的必要性分析

中国目前被看作全球唯一一个饭店业存在高利润和广阔前景的市场。以香格里拉为例：该集团董事长近日透露，香格里拉集团在香港的饭店业务收益今年估计将下降 3-4%，但中国内地香格里拉集团所属饭店的收益全年预计将上升 4-7%。“慧眼识英雄”的饭店集团当然不只香格里拉一家，事实上，从 1982 年内地建起第一家合资饭店至今，在短短 20 年，国际大型饭店管理集团几乎都在中国内地建立起自己的网点。在海南召开的中外饭店论坛中爆出的一个数字是：全球饭店业 300 强中，已有 10%的企业进入中国，并且他们中的绝大多数已将中国市场视为未来集团发展最重要的战略目标。

资本总是追逐着利润而来。在品尝中国饭店市场这道世纪大餐的时候，谁才是真正的赢家？据报道，外资五星级饭店客房在中国的利润率可以高达 80%。而记者从中国旅游饭店业协会会长、锦江集团有限公司副总裁吕海岩处得到的一组数字更令人瞠目结舌：外资以占总数 10%的床位资源赚取了中国饭店市场这块“大蛋糕”90%的利润！另一方面，2005 年上海饭店营业收入排行榜似乎也揭示了相同的结论。营业收入前十名的饭店依次是：上海金茂君悦饭店、上海浦东香格里拉饭店、上海波特曼丽嘉饭店、静安希尔顿饭店、上海上实南洋大饭店有限公司上海四季饭店、花园饭店、上海金光外滩置地有限公司威斯汀大饭店、上海明天广场有限公司金威万豪饭店、上海扬子江大饭店有限公司、上海新锦江大饭店有限公司。其中只有新锦江和扬子江两家为内资饭店，其余都是独资或合资饭店。

从数量上看，内资饭店目前的饭店总数占据着主导地位，但其所得的市场份额却相当小。主要的问题体现在规模分散、体制落后、目标多元化、缺乏先进的市场管理和国际化的服务水准、分销渠道堵塞，究其根本，则是管理理念与方法上的落后，突出的有以下几方面：

一、许多内资饭店产权不明晰，导致非市场化经营与管理

由于许多饭店住宿单位属于满足地方、部门利益而建立的“楼堂

馆所”或是事业单位，或是一些机构的附属，产权很不明晰，没有现代企业制度和法人治理结构。所以，从立项建设、资金性质、功能设置、运作管理、人事管理等来看，都不完全是商业化运营。即使是旅游涉外饭店，在传统计划经济体制下影响下，此类饭店对规范管理、经济效益、市场竞争、行业管理的信息不够敏感，也缺乏相应的主动性，推向市场经济的基础较差，从而造成这些饭店难以形成市场化现代企业制度和商业化经营管理。

二、经营与管理理念相对落后，行业整体科技含量较低

尽管饭店业是我国最早对外开放的投资领域之一，但由于技术和体制的原因，我国饭店企业经营与管理理念相对落后，如 TCS(全面顾客满意)战略思想和客户关系管理的管理理念与经营模式，在我国饭店业并未得到很好的借鉴和推广；随着新材料、新设备、新技术的大量采用，新概念饭店将取代传统饭店，发达国家和地区饭店企业正朝着智能化方向发展，行业科技含量明显高于我国。如使用新的发光材料、调温材料、调色材料、可散发香气的材料来改变传统的饭店用材；对洗涤、排污、废水、废气、废烟进行环保处理，以改善饭店的环境；自然通风、照明及太阳能的开发利用，正改变饭店的能源消耗；客房中平板电视、便捷通讯、自动预定、登记、入住系统的建立，已使饭店目前的经营模式发生重大改变。

三、行业信息化、网络化程度相对较低，导致管理效率和经济效益偏低

信息化、网络化是当今世界经济和社会发展的趋势，信息技术已经成为影响人类生活和经济活动的重要力量。目前各国政府行政管理、社会公共服务、企业生产经营大量运用数字化、网络化技术，加快信息化步伐；同时各行业亦积极创造条件，加快发展电子商务，面向消费者，提供多方位的信息产品和网络服务。饭店业是对互联网较为敏感的行业之一，游客可以通过互联网预订航班、饭店、租用汽车，许多饭店还为客人提供互联网接入服务。据有关机构公布的数字，旅游业电子商务销售额占全球电子商务销售总额的 20%；全球约有超过

17 万家旅游企业在网上开展综合化、专业化的旅游服务，广泛采用的网络预定系统，已能帮助成员饭店销售 25%以上的客源，一些大饭店，已实现 50%的客源网络预定。

在这一大背景下，我国饭店业信息化、网络化程度相对较低，导致管理效率和经济效益偏低，主要表现在一方面由于信息不畅通，许多饭店客源严重不足，客房闲置率在不断上升。有资料统计显示，1998 年以来，全国饭店每年至少有 30 万间客房处于闲置状态。另一方面，在旅游高峰期，大量游客无法找到符合要求的住宿设施，同时一些饭店则人满为患，超负荷运转，而行业管理部门对市场的宏观调控与组织协调的功能亦因信息的传递与反馈不畅，而未能充分发挥作用。以国家旅游局实施的“金旅工程”为例，该系统远期目标部署完成后，商务平台进入全球推广的过程，上网的旅游企业(包括饭店、旅行社和其他旅游产品供应商)目标在 8000 家以上，但面对我国饭店住宿业 26 万户企业的信息服务需求，仍然是杯水车薪¹。

由此，我国内资饭店普遍面临市场压力和管理压力。整个行业供需不平衡的情况仍在继续，饭店数量上的发展速度超过了旅客人数增长的速度；饭店间的竞争异常激烈，产生饭店压价和服务质量下降的恶性循环；内资饭店在品牌创立、信息搜集、客房预定、宣传促销和培训管理等方面与外资饭店还有较大的差距。面对这些压力，内资饭店该采取哪些对策呢？从营销和服务的角度来看，首先，饭店应准确定位，找准自己所服务的客户。其次，针对目标客户，采取适当的营销策略吸引、寻找客户。第三，根据客户的需求特点提供相应的服务，提高客户的满意度和忠诚度，留住老顾客。而现在，很多饭店不知道自己的客户在那里、客户的需求特征是什么，当然就无法采取适当的营销策略。如何把握客户的需求，用最经济的办法获得最大的客户满意度，就是各饭店最根本的竞争优势所在，管理好客户就是饭店获得自身利益的最重要的手段。

总的来说，国内饭店可以通过客户关系管理的有效实施，可以有

¹ <http://www.cnta.com/ziliao/ztjj/2-2.asp> 金旅工程系统目标 国家旅游局

效地改善企业与客户的关系，客户关系管理实施在企业的每个部门和经营环节，通过向企业的销售、市场和客户服务的专业人员提供全面的、个性化的客户资料，并强化跟踪服务、信息分析的能力，从而使企业得以提供更快捷和周到的优质服务，提高客户满意度和忠诚度，并以此提升企业的效率和利润水平。中国内资饭店要想在激烈的竞争中占有一席之地，就必须实施客户关系管理，赢得高价值客户的青睐。

第二章 饭店企业开展客户关系管理的理论支持

第一节 客户关系管理产生的背景

一、客户需求的变化

生产者与消费者之间的博弈，导致企业管理理念以及消费者价值选择的变迁，这种变迁生动反映了客户关系管理产生的经济背景。在国内，这种变迁具体表现为三个阶段：

第一阶段，生产力的极度缺乏导致市场状况为卖方市场，总的趋势是产品供不应求，企业处于市场的绝对主导地位。这一阶段企业管理的中心概念，就是生产控制，消费者价值选择倾向于产品价格和实用性。消费者的绝对弱势使得客户满意度无从谈起，企业更加没有兴趣关注消费者的感受。

第二阶段，随着市场经济的逐渐繁荣，生产力极大释放带来了产品的巨量增长，企业开始发现，库存的增加和产品的滞销正在威胁到自身的利益，因此它们纷纷开始追求销售额的最大化，开发多种推销手段和销售渠道，这种管理思想执行的结果是销售额大幅增长，与此同时营销费用也直线上升，利润最大化并没有得到有效的体现。此时，消费者已经不仅仅关注产品价格和实用性，更加开始关注产品的品牌和外观形象，市场开始转变为买方市场。客户满意度和企业利润最大化同时被提上了研究日程。但是在这一阶段，由于企业对利润最大化片面的追求，生产销售和服务都围绕着这一目的，在品牌诚信、产品质量，尤其是售后服务方面，客户很难获得真正的满意。

第三阶段，由于企业对利润片面追求忽略了客户需求的价值，这种以自我为中心的企业运营方式必然导致客户不满，必然导致销售的滑坡。事实证明，任何企业对于客户抱怨的忽视，都将导致企业潜在或者现实的亏损。当然，企业对于利润的获取还可以通过成本的削减来实现，但是成本的削减往往是极其有限的，不负责任的成本削减必

将导致产品质量的滑坡，在今天激烈的市场竞争中，这样做无异于自杀。因此，当客户没有得到满意的处置，致使企业追求利润最大化在客户离去后成为泡影时，企业将不得不重新考虑自己的决策，不得不开始认认真真的考虑客户的感受，只有在这种情况下，客户满意度才有可能得到足够的重视。而在此时，生活水平的提高、科技的进步和产品的极大丰富使消费价值取向日益开始个性化、多样化，产品的品牌效应、个性差异化程度，以及它的价格和质量都将是影响客户选择的因素。与以往相比，企业服务在左右客户选择时起到更加巨大和不可估量的作用，客户真正需要的是在产品的选择和消费过程中得到完全的满意。在这种经济背景下，客户的满意与否真正开始决定一项产品、一个企业的命运。因此，企业开始将自己的核心管理目标定位于实现客户满意度最大化，“以客户为中心”的管理理念正式形成——这就是当今电子商务所极力推崇的客户关系管理。

二、技术的迅猛发展

办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、企业管理水平的提高都有利于客户关系管理的实现。电子商务在全球范围内的蓬勃开展，正在改变着企业做生意的方式：通过 Internet 可开展营销活动，向客户销售产品，提供售后服务，收集客户信息。客户信息是客户关系管理的基础，数据仓库、商业智能、知识发现等技术发展，使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。

在可以预期的将来，国内企业的通讯成本将会降低。这将推动互联网、电话的发展，进而推动呼叫中心的发展。网络和电话的结合，使得企业以统一的平台面对客户。

我们已经进入电子商务时代，电子商务时代是社会生产能力与商品过剩的时代，客户存在极大的商品选择余地和空间，表现出日益强烈的“个性化”需求特征。在这种时代背景下，企业只有以“客户”为导向，准确把握客户需求，快速响应个性化需求，提供个性化的产品和服务，才拥有在电子商务时代的立身之本。电子商务的迅速发展，不仅带来了诸多前所未有的便利，也带来了更加激烈的全球化市场竞

争,对全世界的所有企业机构来说,都意味着更加严峻的挑战。无论是新型电子商务企业或具有强大基础结构的传统企业都开始检讨电子商务到底能为企业提供何种竞争优势。在电子商务时代,企业取得市场竞争优势最重要的手段是技术的持续创新。许多卓有远见的公司已认识到技术不仅使一家企业的效率更高,而且能使它具有引发根本性变革的潜力。绝大多数这些变革将涉及公司与客户的关系。公司将自己的思路从交付产品转向为客户提供服务,通过与重要的客户建立有特定价值倾向的关系,创造顾客满意,并且获取利润,这就需要借助客户关系管理(CRM)。

今后一个完整的销售过程很可能是这样的:顾客从广告中得知企业的名字——他可能会上网浏览公司主页——然后查询当地的分销商,与销售人员进行折扣问题,送货和售后服务的细节——下定单,在确定的收货期验货和试用——最后付款。在以上整个销售的环节中,顾客与企业的许多部分发生了直接或间接的联系,联系渠道是多种多样的:电话、面谈、电子邮件、传真或大众媒体等等。整个过程可能很长,尤其要注意的是,这个潜在顾客可能在任何一个环节中放弃与企业的交往,转向竞争对手。但是这些问题在企业内部人员却不易发觉。因为就客户所知,公司是一个整体,对他而言,在任何一个接触环节中他受到的待遇就代表了这个公司的风格,任何一个部门在与他交往时产生的负面影响就可能让定单转向竞争对手。而对公司来说,由于划部门的分头组织,每个部门有不同的目标,信息难于跨部门传递而造成沟通障碍。

三、管理观念的更新

经过二十多年发展,市场经济观念已经深入人心。以高度重视客户关系,致力于提高客户满意度与忠诚度为标志,企业经营管理进入了以客户为中心的时代。

以客户为中心,正是客户关系管理系统的基本理念。历史上,企业营销的观念先后经历了从生产观念、产品观念、推销观念、营销观念再到整合营销观念的重大转变,最新的营销尝试还包括关系营销、

数据库直销等。营销观念每前进一步，客户在企业的经营管理活动中所处的地位都会得到相应的提高。而市场营销理论从 4P(即产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion))到 4C(即顾客需要和欲望(Consumer wants and needs)、成本(Cost)、便利(Convenience)、沟通(Communication))再到 4R(即关联(Relevancy)、反应(Response)、关系(Relation)、回报(Return))的衍变，也如实反映了以客户为中心的发展趋势。大量实证研究也表明，贴近客户、以客户为中心是优秀企业的主要特征之一。

第二节 客户关系管理的定义及功能

一、客户关系管理的定义

客户关系管理的出现是适应社会进步的产物，客户关系管理的字样在许多书籍或文章中也频频出现。无疑，客户关系管理已经成为当今时代的一个时髦用语。那么，客户关系管理到底是什么？是经营的计算机化？还是一系列工具和技术组合？或是培养客户忠诚度的营销活动？事实上，对于什么是客户关系管理，目前学术界和企业界都没有统一的定义。

关于客户关系管理的定义，不同的研究机构及公司有着不同的表述，被引用最多的还是 Gartner Group 和 IBM 所给出的定义。

Gartner Group 是最先提出关于客户关系管理概念的机构，它给出的定义是：“客户关系管理是企业的一项商业策略，它按照客户的分割情况有效地组织企业资源，培养以客户为中心的经营行为以及实施以客户为中心的业务流程，并以此为手段来提高企业的获利能力、收入以及客户满意度”。

IBM 理解的客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。它把客户关系管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理。这包括两个层面的内容。

1. 企业的商务目标。企业实施客户关系管理的目的，就是通过一系列的技术手段了解客户目前的需求和潜在客户的需求。

2. 企业要整合各方面的信息,使得企业所掌握的每一位客户的信息是完整一致的。企业对分布于不同的部门、存在于所有接触点上的信息进行分析和挖掘,分析客户的所有行为,预测客户下一步对产品和服务的需求。分析的结果反馈给企业内的相关部门,相关部门根据客户的需求,进行一对一的个性化服务。

另外,还有很多其他研究机构与学者提出了各自不同的客户关系管理的定义。例如:

CRMGuru.com 的客户关系管理专家——“gurus”所理解的定义:客户关系管理是选择和管理客户,以达到对客户价值不断优化的企业战略。客户关系管理需要以客户为中心的企业哲学和文化,从而保证有效地支持企业营销、销售及服务流程。CRM 应用可有效增强客户关系管理,当前前提是企业必须有正确的领导、战略及文化。

其著作曾被列为亚马逊专业类畅销榜首的美国客户关系管理专家——罗纳德·S·史威福特认为“客户关系管理是企业通过富有意义的交流沟通,理解并影响客户行为,最终实现提高客户获得、客户保留、客户忠诚和客户创利的目的。”

全球最著名的管理咨询公司——麦肯锡咨询公司给出的定义是:“客户关系管理指透过深入分析客户及相关资料,为客户提供量身定做的产品及服务,以深耕及拓展客户关系。”

综合以上定义,笔者对客户关系管理的定义如下:“客户关系管理是指通过数据库和其他信息技术来获取客户数据,分析客户需求特征和行为偏好,积累和共享客户知识,有针对性的为客户提供产品或服务,发展和管理客户关系,提高客户满意度和忠诚度,以实现企业和客户双赢的目的。

二、客户关系管理作用与功能

客户关系管理作用与功能主要体现在以下几个方面:

客户关系管理作用与功能之一——管“过程”。在 CRM 管理理念中,过程管理是非常重要的部分,销售过程决定销售结果。一般来讲,在 CRM 中把销售过程分成四个阶段,即兴趣需求搜集阶段、方案设计

阶段、销售和跟踪阶段。同时将跟踪计划与业务计划结合起来，把计划分为日程表、周计划和月计划。强调在销售管理过程中注重管“过程”，并不是说不管“结果”。在 CRM 理念中，将最终结果划分为阶段性的结果，前一阶段的结果就是下一阶段开始的前提，周而复始不断循环。

客户关系管理作用与功能之二——管“客户状态”。通过实施 CRM，企业能够分析和了解处于动态过程中的客户状态，搞清楚客户的需求和期望，并借助 CRM 系统与客户进行不断的交流，不断地向客户提供各种信息，以便影响客户行为，进而留住客户，实现企业将合适的产品在合适的时间通过合适的渠道与客户进行交易。

客户关系管理作用与功能之三——管“客户满意度”。客户满意度可从两个方面进行理解：即行为意义上的客户满意度和经济意义上的客户满意度，从行为角度来说，满意度是企业在与客户历次交易活动中长期沉淀的积累。从经济角度来说，“客户满意度与口碑相关曲线”表明，当企业的客户服务质量处于一般水平时，客户的反应不敏感；一旦其服务质量提高或降低到某一限度时，客户的赞誉或抱怨将呈指数级增加。CRM 专家通过研究表明，在高度民主竞争的行业，完全满意的客户远比满意的客户忠诚。只要客户的满意度稍微下降一点，客户忠诚的可能性就会急剧下降。

客户关系管理作用与功能之四——管“客户成本”。CRM 的全新商业模式，将彻底改变客户服务机制的作用。传统理念认为“客户就是上帝”，而 CRM 理念认为“客户并非都是上帝”。统计资料表明，有相当比例的客户是会给企业带来亏损的。与传统的客户忠诚度不同，CRM 能够将客户细分为不同的层次，企业对不同层次的客户提供更加个性化和专业化的服务。

第三节 客户关系管理的系统特征

客户关系管理所涉及的因素众多，各因素交互作用，系统集多功能于一体，是一个复杂的系统工程，其特征也体现在多方面：

一、客户关系管理系统组成的多元性

客户关系管理是一个复杂的系统，它是一系列对客户管理的过程以及辅助过程的集合。客户关系管理系统可分解为战略性相关的各种活动，包括：分析客户，了解客户，发展关系网络，传递客户价值，管理客户关系以及起支持作用的各种活动等。从系统的观点来看，这此活动可以看成是客户关系管理系统的组成元素。客户关系管理的最终目标在于企业与目标客户建立一种长期的、互惠互利的关系。企业如果能够比竞争对手更好地进行这此活动，就能赢得竞争优势。这此活动在功能上彼此存在差异，在客户关系管理系统中各司其职，分上合作，在相互作用和相互依赖中体现着各具特色的功能。

分析客户，是企业通过捕捉和分析详尽的信息而对市场和客户有深层次的认识，从而可以对客户进行细分管理。对于企业来讲，每个客户的效用函数都是多元的，在不同时期、不同的内外环境下，客户的心理偏好也不尽相同。因而，同一产品或服务对不同的客户就意味着不同的效用满足程度。客户分析的目的就是要识别出具有不同关系特征的客户群，从而对关系的管理具有针对性，使企业更好地配置资源，使产品或服务得到有效的改进，识别并掌握最有价值的客户以期获得最大的收益。

选择哪一种顾客来进行服务是一回事，而如何更好地了解和服务他们则完全是另外一回事。企业必须有一套良好的收集或累积客户知识的数据仓库或数据库以便进行系统分析，根据发掘的客户信息就能对客户实施关怀，拉近客户关系，提高客户满意度。

一个企业的关系网络是企业巨大的竞争优势资源。企业的关系网络包括如员工、客户、供销向、分销向、投资者等合作伙伴。发展良好的网络关系能将企业的产品和信息及时快捷地传递给客户，并将客户的反馈信息传回给企业。

客户价值，是指客户在购买和消费过程中所得到的全部利益。为客户传递价值的关键在于理解客户的需要，一切从客户的切身利益出发。企业赋予客户的价值越大，则企业创造的价值就越大，就能够提高企业的盈利能力。

最后，企业需要通过改进组织、流程、评价方式和激励机制等，以最终达到管理客户关系的目的。除此之外，CRM 还需要一些必要的支持活动，如：企业领导的支持，IT 和数据库基础设施，重新设计组织结构和业务流程以及人力资源管理等。这些活动发生作用时，对其他活动有着强烈的依赖性。它们的作用空间、时间和对象彼此交叉融合。正是这些活动间差异的存在，才有各自功能的相对独立性；正是这些活动的互补性，才有客户关系管理系统的相互协作。

因此，CRM 系统是一个活动内容丰富、整体功能多重、具有复杂性、多样性的有机整体。各要素和子系统的存在保证了 CRM 系统存在的真实、完整。

二、客户关系管理系统的整体性

企业与客户之间发生的关系，不仅包括单纯的销售过程所发生的业务关系，如合同签订、订单处理、发货、收款等，而且包括在企业营销及售后服务过程中发生的各种关系。如在企业市场活动、市场推广过程中与潜在客户发生的关系；在与目标客户接触过程中，销售人员的行为、各项活动及其与客户接触全过程所发生的关系；还包括售后服务过程中，企业服务人员对客户提供关怀活动，各种服务活动、服务内容、服务效果的记录等，这也是企业与客户的售后服务关系。企业实施 CRM 是采取一种与客户互动的方式，了解客户的需求，开发渠道满足客户需求，保持客户关系，创造客户忠诚，最终获得客户的长期价值。在这个过程中，客户关系存在于企业的各个工作流程中。

客户关系在企业上作流程中的广泛存在，表明客户关系管理实施于企业的市场、销售、客户服务和技术支持等与客户相关的工作部门。因此，如何合理地规划各个部门的工作范围与组织关系是客户关系管理取得成功的关键因素。为了正确识别客户，提供正确的产品和服务，并通过正确的渠道在正确的时间安排与客户进行互动和沟通，企业各个部门必须步调一致，信息畅通，并形成一定的激励机制去完成成功所需的活动和任务。如果其中的一个部分不能发挥其功能，或出现信息障碍，必然会导致 CRM 系统对市场响应的偏差。可以说，CRM 系统

中每个部门的正常运行都是以其他部门的支持为基础的，而其自身的运作也支持着管理系统的存在与发展，各要素和子系统只有在 CRM 系统中才能体现其各自的作用。只有把整个系统整合起来，才能建立针对各种信息和市场变化的快速反应机制，赋予客户关系管理系统应对瞬息万变的对象的系统适应能力。如果达到了这样的结果，企业就能够始终保持对市场信息的快速收集和灵敏反应、保持对商机的紧密跟踪和正确处理、保持对客户的持续关怀和维护其满意度。

三、客户关系管理的开放性

在客户关系管理中，企业与客户存在着交互作用，同时，他们与外界环境也存在相互作用。在广袤的市场中，企业与客户处于一个巨大的网络环境中。一个企业的网络关系是企业巨大的竞争优势资源。这个网络资源包括员工、客户、供销商、分销商、投资者等合作伙伴。因此，企业应该积极地与客户建立关系，让客户感受到这种关系的存在，并且从关系的存在中受益，从而实现企业与客户的双赢。

员工上表现直接影响顾客满意度和购买欲。要将员工满意和顾客满意结合起来，企业需对雇员们进行再教育和再培训。企业的供应商也需要理解企业致力于服务的对象，以便对客户需求变化做出快速反应。企业也必须与分销商合作，形成强大的、各有所长的分销网络，及时进行信息交流、提供技术支持、及时快捷的运输产品。有效的网络意味着将价值传递给伙伴，从而帮助他们取得成功。为了成功执行 CRM，供应商、员工、投资者以及合作伙伴必须紧密联系起来，设法满足所选客户群的需求。

CRM 系统是以客户为中心的，本身管理的主要对象是客户，但不仅仅是管理客户。客户关系管理的范畴，其实已经超出了仅仅对客户关系的管理。在 CRM 中，客户、合作伙伴、竞争对手等，都可以被称为“企业的对象”，并进行统一的管理。CRM 对于客户的管理是完整的和全面的，这体现了 CRM 系统是以客户为中心形成网络系统的思想。一个竞争对手也是一个企业对象，是在活动中要和本企业争夺利益的对象。在市场活动和商机跟踪过程中，搞清楚竞争对手的情况是

非常重要的。CRM 系统专门对竞争对手进行严格的跟踪控制，并且在系统中专门提供竞争态势分析等功能，使得企业能够及时在市场活动和商机活动中，记录竞争对手的信息、竞争对手对项目的影响程度和方式，以便于采取竞争措施，争取更多的订单机会。一个合作伙伴也是一个企业对象，是在某项活动中要和本企业共同实现某种目的对象，例如：共同进行一项销售活动或共同承担项目执行的任务等。

一套完整的 CRM 系统在企业资源配置体系中是承前启后的：向前，它可以朝企业的前端服务各方向伸展，既可以综合传统的电话中心、客户机构，又可以结合企业门户网站、网络销售、网上客户服务等电子商务，构架企业前端；向后，它能逐步渗透至生产、设计、物流配送和人力资源等部门，整合 SCM、ERP 等系统。CRM 需要与前台的办公系统和后台应用软件集成组成一个无缝对接的完整系统，才能发挥其优势。

四、客户关系管理的动态性

当企业产品的生命周期结束时，原有的客户关系发生变更，同时根据市场的需求又形成新的客户关系。此外，在产品的生命周期内，当企业的产品或服务不能满足户的需求时，客户就有可能转移到竞争对手那里，导致客户的流失。而即使是满意的客户，由于客户的需求和心理在不断变化中，他们也有可能随时“背叛”你，“投靠”你的竞争对手。而另一方面，CRM 允许同一个企业对象具有不同性质的情况存在，例如：一个企业对象，可能既是本企业的客户，但同时又是另一个商机的合作伙伴或者是竞争对手。CRM 把这样的对象分成多个层次来管理，当其是客户时，可以在客户列表中反映，并被当作客户来跟踪，但同时也可以在整个企业对象列表中被反映，并可被当作其他的性质的对象来管理。不但一个对象可以被按照“客户”或者“合作伙伴”等不同的性质来管理和跟踪，而且对于企业对象，系统除了跟踪其基本的信息、联系人信息等静态信息以外，还要跟踪商机、活动、合同等动态的信息。

这此动态因素的存在，导致客户关系管理难以长期恒定不变，这

就要求客户关系管理系统具有高度的弹性和灵活性。系统的灵活性是以对市场信息准确及时把握为前提，以对市场的快速响应为对策的。企业可以根据市场的变化，按照自身的情况和管理目标，来定义组织机构、管理模式、审批权限和流程、业务活动跟踪的阶段和状态、不同的指标参数、不同的货币，还可以进行指标的转移、商机的移交。以适应企业机构的例外调整或政策性调整等需要。高弹性和高灵活度，将能够满足企业在不同阶段的不同管理需求，更能够能满足企业快速变化发展的需求。

第四节 客户关系管理的框架体系

客户关系管理要求以“客户为中心”来构建企业，形成以客户服务为核心的业务流程和客户驱动的产品和服务设计。通过研究各类客户关系管理产品软件，可以概括出一个总体的客户关系管理框架，该框架包括客户互动系统，运营型 CRM 和分析型 CRM。如图 2-1 所示：

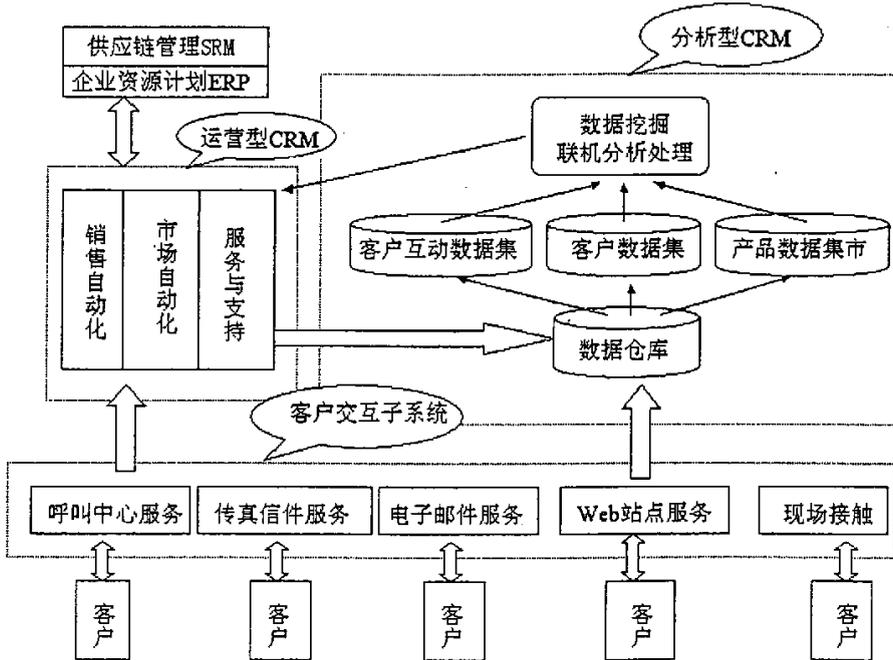


图 2-1 客户关系管理框架

一、客户交互子系统

客户交互子系统的主要功能是实现企业与客户之间的信息交流，通过电话、传真、WEB、E-mail、现场、销售代理等多种方式与客户进行接触、扩大客户接触点，客户交互子系统的-一个特点是融合了多种渠道的接触信息，保证客户无论通过何种渠道都能够顺利地达到目的并获得界面一致的服务，因此 CRM 将以往的呼叫中心提升为客户交互中心 (Customer Interaction Center, CIC)。

客户交互子系统由呼叫中心服务、传真/信件服务、电子邮件服务、WEB 站点服务和现场接触服务几部分组成。呼叫中心可通过计算机电话集成系统 CTI (Computer Telephony Integration) 为客户提供免费电话服务。通过自动菜单选择和交互式语音反馈让用户很快地与专业电话服务人员通话，记录交谈数据。WEB 站点可提供网上自动服务系统，依据客户需求，自动适时地利用网络提供有关产品的服务信息。如银行提醒客户定期存款到期，汽车商在网上提供有关定期保养的通知，花店提醒客户有关家人的生日时间。同时还可在 WEB 站点上建立网络社区，利用公告栏展开对某种产品或服务的讨论，实现企业与客户、客户与客户的全面交流。同时也帮助企业更好地了解客户需求。电子邮件可及时、快捷、方便地与消费者进行双向沟通。传统的传真、信件服务及现场接触服务也是与客户交流的重要渠道，通过这种渠道获得的信息更为真实可靠，具有不可替代的作用。

二、运营型 CRM

运营型 CRM 主要由销售自动化 (Sales Force Automation, SFA)、营销自动化 (Marketing Automation, MA)、客户服务与支持 (Customer Service & Support, CSS) 三个基本功能构成，实现销售、营销和客户服务与支持业务流程的自动化。销售自动化包括客户注册、客户购买、商品查询、商品订购及销售佣金管理等与销售相关的管理功能；营销自动化包括营销活动管理、营销百科全书、网络营销管理、营销任务分派、线索管理和日历日程表等营销开拓领域所需功能和服务支持；客户服务与支持包括客户服务申请管理、客户投诉管理、客户关

怀、客户转账或开户等管理功能的自动化；产品支持包括产品信息或问题解决的自动化。与客户直接接触的销售、营销和客户服务部门人员通过登录 CRM 系统将每次与客户接触的信息录入运营型 CRM 系统，并利用运营型 CRM 系统内关于客户的个性记录、历史购买记录和投诉服务申请记录等信息有效地与客户进行沟通，展开有针对性的一对一营销和服务关怀，同时将有关客户定单的信息与企业的企业资源规划系统和供应链管理系统进行连接和交流。利用后勤支持系统生产和履行客户定单。

三、分析型 CRM

分析型 CRM 通过对数据仓库中记录的客户及产品资料进行数据挖掘 (Data Mining) 和分析，从中发现客户行为规律、购买模式等，并为企业决策层更好地制定客户战略提供支持。它是 CRM 的核心部分。主要工具包括数据挖掘、联机分析处理 (OLAP) 及其它统计分析工具。

分析型 CRM 对客户分析指标通常包括：

客户终生价值 (Customer lifetime value, LTV) 分析，即对客户价值按生命周期来考虑，分析客户在整个生命周期内的价值，得出一个客户对企业的真正价值，从中发现对企业有战略意义的客户，决定要投资多少钱去赢得一个新客户、值得花多少钱保持一个旧客户。

客户背景分析 (Customer Profile Analysis)，即对客户的背景如客户层次、风险、爱好、习惯等进行分析，发现客户行为模式。

客户忠诚度分析 (Customer Persistency Analysis)，即分析客户对某个产品或商业机构的忠实程度、持久性、变动情况等。

客户性能分析 (Customer Performance Analysis)，即指不同客户所消费的产品按种类、渠道、销售地点等指标划分的销售额。

客户流失性分析 (Customer Churn Analysis)，即通过对客户历史数据的分析发现客户流失情况及流失原因。

客户信用记分 (Customer Credit Scoring)，即通过信用模型对数据库中的客户打分，得到客户信用情况。

第三章 我国饭店开展客户关系管理的存在

问题分析

饭店企业目前正处于 CRM 的导入阶段，与 CRM 的要求相比，饭店企业在企业文化、管理基础、管理水平和技术能力上存在较大差距。CRM 作为一种集现代市场营销理念、营销战略管理思想、方法和 IT 技术为一体的、全新的管理系统，在其产生和应用初期，客观上会在中国企业的实施与应用中存在着较高的失败率。但正是这种高失败率使不少国内企业对如何开展客户关系管理工作产生困惑，对企业导入 CRM 项目望而却步，这不仅影响了我国 CRM 市场的培育和发展，更将对以客户关系为导向的现代营销管理的贯彻和落实带来不利的影响。对饭店企业来说，在具体的实施过程中，已有许多迫切需要解决的问题开始暴露出来，这些问题是当前饭店企业实施 CRM 的主要难点：

一、饭店企业原有的经营理念不能适应 CRM 的需要

CRM 作为一种管理理念，它的根本来源是营销管理演变的结果。西方国家市场在经济逐渐发展的过程中，竞争日益激烈，客户的需求也越来越个性化，企业领导者发现传统的以 4P 为核心的由市场部门实现的营销方法越来越无法实现营销的目标，企业开始注重客户需求的研究，后来营销重点从客户需求进一步转移到客户支持上，就产生了对客户进行长期管理的观念，即 CRM 理念。因此，从 CRM 的诞生来看，先进的管理理念在先，后才有管理系统和软件。对我国饭店企业实践的启示是，管理理念的更新，必须先于管理系统的更新。

实际上，CRM 不仅是技术，更是一种崭新的管理思想和管理方式，CRM 的根本来源不是技术进步，而是营销管理演变的必然结果在发达国家的市场竞争中，传统的以 4P 为核心由市场部门实现的营销方法越来越无法实现营销的目标。CRM 在注重 4P 关键要素的同时，更强调各种功能的组合，其重点在于赢得客户，这样，营销管理的重点便

从“客户需求”转移到“客户保持”，并确保企业把合适的时间、资金和管理资源直接集中在这两个关键任务上。如果饭店企业在实施 CRM 时，没有实质性地改进市场营销工作，也就不会真正地改进客户关系。

二、应用 CRM 面临的企业文化问题

企业文化指的是一个企业中所有员工共有的一套观念、信念、价值和行为准则，以及由此导致的行为模式。企业文化是企业领导人倡导的、全体员工共同遵守的价值观和不断革新的文化系统。未来企业的发展依靠企业文化的发展，未来企业的竞争，更是企业文化的竞争，企业竞争的最高层次是企业文化的竞争。当企业的产品、技术、市场营销、战略、管理都达到高水平之后，这些因素就会趋同，它们对企业竞争能力的影响也会逐渐弱化，只有企业文化在始终决定着企业的成败强弱。

饭店企业现有的企业文化，是一种重视企业内部价值和能力、以产品为中心、重视企业利润、关注客户群体需求的文化，对变革行动不够迅速、思想比较保守。在国内的相当部分饭店企业中，本身的文化就没有定型，高层领导对企业文化没有足够的认识和重视。一些高层管理者认为，企业文化就是搞几场文化活动、参加几场文化娱乐比赛等等，企业文化没有同工作联系在一起。所以当客户关系管理系统要从根本上转变员工的思维模式、行动模式的时候，文化很难在实施过程中起到推进作用，而是相反起到很强烈的阻碍作用。

在国内的饭店企业管理讲究更多的人文文化，强调艺术，缺乏科学严谨的思维模式，对新鲜事物感兴趣，但是采取行动起来粗放，缺乏全局考虑和严格的效果评审。相比与少数新兴行业比如 IT 行业、电信行业外，大多数饭店企业的最高主管的文化和管理素质，不适应现代日益更新的对企业信息化、管理科学化、知识管理等需求。多半是最高管理人员通过一些非正式的个人渠道了解到一些新的变化，缺乏深入的研究和管理层有效并且充分沟通达成的一致共识。

饭店企业能否成功应用客户关系管理系统的最大问题是企业文

化。技术、产品、服务等归根结底对成功实施系统并不是最重要的，关键是同传统的文化形成的强烈反差。

客户关系管理系统的实施需要企业转变其企业文化，“以产品为中心”、“以自己为中心”、“对客户不够关心”等等要转变为“以客户为中心”、“时刻从客户角度思考”、“对客户热情细心”，真正做到“整个组织以客户为中心”。单个员工思维转变比较容易，但是能否协调一致作为一种整体转变思维模式则比较困难。企业文化的作用是能够使企业内的所有员工共享一套观念、价值和行为准则。国内饭店企业的文化大都是弱势文化，随波逐流。在实施系统后，企业文化没有什么根本上的改变，随着客户关系管理系统应用后，企业对文化方面的督导力度就渐渐减弱了。

三、业务流程重组问题

业务流程重组是一种改进哲理。它的目标是通过重新设计组织经营的流程，以使这些的流程的增值内容最大化，其他方面的内容最小化，从而获得绩效改善的跃进。它既适用于单独一个流程，也适用于整个组织。

客户关系管理改变了原有的面对客户的模式，借助于信息技术和网络技术，使得客户沟通、客户服务等等全面得以提升效率。虽然技术使得客户关系管理系统变得如此流行成为可能，但是，许多饭店企业在信息技术方面的投资，却不尽人意者为多，消耗了公司的资金却未能实现预期的效益。

最早倡导业务流程再造的学者之一的麦克·哈默在《不要自动化改造——彻底铲除》中，明确表明在没有将流程理顺的条件下应用就是误入歧途。信息技术能够并且确实对企业的业务流程产生重大影响，但是技术不能代替流程和组织本身。企业中最重要三个因素：人员、流程、技术，三者不可或缺。信息技术具有转变企业的潜力，关键是如何释放这一潜力，流程重组就是途径之一。

饭店企业实施客户关系管理系统项目，未能达到预期效益有许多原因，其中之一就是用在老的流程上，没有改变原有的工作方式。绝

大多数企业只是追求自动化处理原有的工作任务,以达到提高效率的目的。这些企业本应该首先将精力集中在工作应该如何完成,然后在此基础上考虑如何应用技术帮助实现这一目的。

饭店企业应用客户关系管理系统存在的业务流程问题主要有:

(1) 员工沟通模式的改变

客户关系管理系统的应用成功的要素之一是业务流程的改变,由原来的“以服务产品为中心”的业务流程向“以客户中心”业务流程转变,销售部门、客户服务和技术支持部门、市场部门等必须通力协作,建立起以客户为中心的工作协同,这就导致员工之间的沟通模式从根本上改变。

(2) 决策模式的改变及部门员工权力的剥夺

以前从客户洽谈业务开始一直到售后服务,价格、服务方式等都由有关领导和员工随机做出决策。客户关系管理系统的应用将对客户进行细分,对于不同的客户群采用标准的价格条件和服务模式,保证不同的员工能够提供客户相同质量的服务。因为系统对客户的交易历史和服务历史都有详细的记录,这就从根本上改变了业务决策模式。

(3) 原有渠道策略的改变

随着网络技术和信息技术的发展,销售、营销、服务和技术支持等渠道也发生了变化,电子邮件、网页、BBS、语音信箱、呼叫中心等新的沟通渠道开始被人们应用,并取得良好的效果。单一的渠道无法满足客户的沟通上的要求,系统结合企业实际情况整合了多种渠道迎合客户的要求。但是,每个渠道都有其成本和效果的差别,企业必须考虑每个渠道的成本和产生的价值,尽量利用低成本渠道,避免高成本渠道。

四、饭店企业面临的知识管理问题

知识经济是以知识为基础的经济,是建立在知识的生产、分配和使用之上的经济。在知识经济时代,知识是企业最重要的战略性资源,知识管理是企业面临一种新的形式下做出的战略性的反映。目前,对于知识管理的描述有多种,根据卡尔·费拉保罗的提法,即“知识

管理就是运用集体的智慧提高应变能力和创新能力，是企业实现显性知识和隐性知识共享提供的新途径”。

简单地说，知识管理就是企业对其所拥有的知识资源进行管理的过程，而如何识别、获取、开发、分解、储存、传递知识，从而使每个员工在最大限度地贡献出其积累的知识的的同时，也能享用他人的知识实现知识共享则是知识管理的目标。

不论对知识经济持何种态度，在管理领域中，知识已经成为企业竞争力的源泉。哈佛大学的学者们认为，当前的企业管理已经进入第六阶段，即全球化和知识化的阶段。在这个阶段，持续成长成为管理的目标，知识管理成为管理的主题。现在著名的大公司都已设立了CKO(知识主管)职位，而不问这些公司身处何种行业，有着何种历史。实际上，无论是在软件、网络这样的智力密集型行业，还是在钢铁、石油这样的资本密集型行业，知识的创造、传播、共享和利用，都是企业保持持续竞争优势的关键。

客户知识对企业来说是组织知识中非常重要的一部分，可以说是组织知识的源泉。在对客户的销售、营销、服务和支持、竞争对手和市场环境的监测过程中，单个员工的经验和知识的创新怎样更有效地影响组织知识的创新?组织如何利用和整合员工的知识 and 经验?如何让经验成为最好的老师?这些都成为决定企业能否成功实施客户关系管理系统的因素。

在国内企业管理中，对知识的重要性没有得到很好的认识，对知识的概念和划分也缺乏足够的理论，同时，对知识的创造、传播、共享和利用的工具或方法更是没有深刻的掌握。信息技术没有充分发挥它潜在的商业价值，信息、技术作为一种工具而没有作为一种战略资源。彼得·F·德鲁克指出：“信息技术到目前为止只产生数据而不是产生信息—还不用说产生各种各样的新问题和各种各样的战略。高层经理之所以没有使用新技术，是因为它没有提供经理们为自己的任务所需要的信息。”

在个人生活中，经验是最好的老师，但在企业经营中却并非如此。在经历了一些重大事件之后，许多企业却踉跄前行，忘记过去的教训。

错误总是反复发生，英明决策却永远不会重复出现。最重要的是，企业从不反思传统的思考方式，因此他们总是处于危险的境地，随时都可能遇到新的不幸。在企业内部，各种观点极少公开，无法共享。对整个企业来讲，很少对各种观点进行分析、讨论，并最终使之内化。换句话说，在企业生活中，即使经验是最好的老师，它也只是私人的老师，而不是集体的老师。组织中的人员总是集体行动，却单独学习，这是目前组织学习的重要特点，也是最大障碍。

客户关系管理系统的应用把原来分布在销售、市场、财务、客户服务和技术支持等部门的信息全部整合起来，信息资源共享，避免了和客户的重复沟通，节省了客户和公司员工的时间，使得服务单个客户的成本降低。客户关系管理系统在本质上是知识的管理，只有充分了解这些信息，并转化为组织自身的知识，成为组织行动和决策的依据，信息技术才发挥了它应有的商业价值。但是，它改变了企业原有的知识管理模式，组织的知识随组织的历史而成长，而不是建立在某个领导和某些优秀员工的知识基础之上，不随人员的流动而可能遭受知识流失等许多的不稳定的因素。每个人都在为组织的知识增长而贡献，同时也在享受着组织知识给予的培训和教育，在很大的程度上提高自己的效率。与此同时，会遇到一些认为其个人的经验和知识具有独自占有优势的员工的阻挠，在他们看来，这是他们的工作隐私，这些知识和经验是他们自己在工作的过程中慢慢获得和领会的，并没有得到其他员工组织领导历史知识的帮助。这就存在一个困难的开始，怎样打破这个不利的“平衡”成为组织领导阶层的任务之一。信息所有权和使用权不再结合在一起这就是最重要的变革之一，从上而下的整个组织的变革。

第四章 我国饭店企业实施客户关系管理的

策略建议

一、贯彻“客户是饭店战略性资产”的理念

必须从一把手开始做起，从上到下所有饭店员工要从思想上树立客户是饭店战略性资产的理念，在行动上执行这样的理念。具体来讲，饭店应该从注重一次性交易转变为注重与客户保持长期的关系：从以提供优质服务为核心转变为高度重视客户的利益为核心：把服务质量是前台服务部门的责任转变为是饭店所有部门和员工的职责：把以客房、餐饮、会议室等部门各自开展的单体营销形式转变为由饭店统一管理的整体营销机制²。同时，也要意识到，“以客户为中心”的全面转化是一个长期的过程，要从实处着手，全员参与，贯彻始终，否则实施 CRM 无疑是一句空话。

二、整合客户资源，建立完整的客户信息数据仓库

对饭店前台电脑系统、餐饮部、会议招待部、营销部等各部门存储的信息，甚至包括业务员脑子里的信息进行整合，着手建立客户信息数据仓库。在系统设计时，要充分考虑到由互联网站下载、电脑系统的客人入住登记或各部门消费记录登记时客户信息的详尽，不足部分要由专人补充录入 CRM 系统。同时对客户信息加以分析，把重点放在对饭店贡献最大的 20% 的客户上。根据客户在饭店的消费金额用“客户金字塔”法来分类，把客户群分为 VIP 客户、主要客户、常客、普通客户四种。分析和掌握了客户层级的分布之后，尽可能将所有客户的资源整合在这个数据库中，对消费金额最多的 20% 客户建立更为完整的客户档案，建立客户档案目的是使饭店能分析和掌握目标市场客源的基本情况，掌握了客户的个性化需求，为提供“一对一营销”的个性化服务打下基础。今后，饭店的营销部门就可认真规划，根据客

² 《客户关系管理在饭店中的实施》 邹亮 合作经济与科技 2005 年 4 月

户不同的价值和特性制定相应的关怀和优惠措施。还要注意到客户系统中新的联络信息的不断更新，以形成完整准确的记录。

三、建立饭店的客户服务中心并规范职能

建立客户服务中心，由训练有素的专业人员与客户进行互动交流，是实施 CRM 的机构保证。该机构应有以下职能：收集、处理、分析客户信息，并向相关部门提供客户信息的职能；协助饭店管理层进行有关客户信息的管理分析并支持决策；执行饭店管理层有关 CRM 的措施；呼叫中心也是客户服务中心职能的一部分，被称之为饭店 CRM 的外风景线，呼叫中心可以为饭店顾客和潜在顾客提供入住前的信息咨询、饭店推介、预定、订单确认和取消、顾客特别需要、行程安排等服务、满意度评估、投诉处理、失物追寻、改进建议、会员促销奖励等服务；并通过信函、电子邮件、电话、传真等工具与相关的客户进行“一对一”的联系沟通；客户服务中心职员必要时还要上门与客户进行面对面的沟通联系。总之，目的是留住老客户和开发新客户。

四、原有系统升级为 CRM 系统或购置现成的软件系统

一般要在已有的饭店管理系统的基础上建立网络化的 CRM 系统，或者有一定 IT 技术基础的饭店自行购置并安装现成的软件系统。如果现成软件有些功能不适合自身饭店，必须进行二次开发。此外，开发商的选择也是至关重要的因素。一个优秀的饭店 CRM 解决方案必须包括：功能齐全、管理模式先进、运行稳定的软件系统，以及对软件的运行效率起着决定性作用的服务器平台。在系统筹备期间就聘请专业的咨询公司进行管理和技术的咨询是有必要的。如果选择购置软件系统，则要求开发商提供数据接口，使购置的软件系统与原有的饭店网络系统建立无缝的连接，否则大量的客户资料还需手工输入，会使效率大为下降。业界普遍认为：技术改造、经济压力已成为束缚饭店实施 CRM 系统的瓶颈。同时，根据国外的经验，就招个 CRM 项目的费用而台，软件一般占三分之一，咨询、实施、培训的费用占三分之二。另外，特别要注意系统升级和改变系统所需的费用。对于一般饭店而台，费用预算的合理性也是成功实施 CRM 的先决条件。

五、开展电子商务的同时收集客户信息

业界人士认为，饭店从事电子商务是最有发言权的，也是最有可能成功的。日前不少的饭店通过网络订房公司、旅行社或异地的饭店进行销售，但彼此之间的业务往来多是采用电话、传真等传统的方式，繁杂重复的工作很多，建立客户档案更是困难。通过互联网和传统的饭店管理系统相结合，再辅以网上支付手段可实现实时确认，给网络订房以革命性的变革，逐步实现 B2B、B2C 的电子商务活动。这样，CRM 中心的人员就可在完成预订业务的同时通过饭店的内部网系统把客户信息转入 CRM 数据库或数据仓库，在本饭店网站预订的客户信息也可同样处理。饭店 CRM 与电子商务有机结合，相辅相成，互相作用，并与客户建立和保持一种长期、良好的合作关系，才能发挥更大的应用效果。

六、立足管理创新，搞好人员培训

我国饭店业普遍存在着专业化经营、个性化服务跟不上时代要求这一问题，CRM 的采用不仅可以克服这一不利条件，还能提升服务档次和管理效率、降低经营成本。CRM 系统不是一种单纯的电脑软件而是一个人机系统，能否顺利实施，除了好的软件外，关键取决于饭店的人和饭店的管理机制。饭店实施 CRM，一定要立足于饭店内部管理的改进、提高和创新。另外，不少饭店高层领导没有重视和参与信息系统的建设工作；中层管理者受到系统运用的影响最大，也很容易形成系统顺利运用中的阻力；技术人员不熟悉饭店业务，电脑房不能独立发挥其应有的职能，这都给 CRM 系统的实施和有效应用造成困难，饭店应用 CRM，管理者必须要对员工进行培训，转变观念，提高素质。所以，要实施系统，培训须先行。

第五章 J 饭店导入客户关系管理存在问题及对策

第一节 J 饭店概况

J 饭店的客房构成分为四星级客房区和五星级客房区。四星级客房位于会展中心东区,除拥有一流的会议厅外,还拥有 268 个标准间、单人间,6 套各类套房,两个总统套房,其中跃层式总套面积每套近 1300 平方米,装修豪华别致,配有专用的空调系统,桑拿房,国内、国际直拨电话,能接收 20 余套卫星节目的电视系统及其他影像音响设备,并采用先进的电子门锁系统。

J 饭店五星级客房拥有宽敞、豪华、舒适的各类客房 156 间,其中商务客房(单间、标间)113 间,各类套房 23 套,夏威夷度假套房(跃层式)12 套,商务单间 8 间,总统套房 1 套。

饭店拥有充足的会议、展览场馆,设备一流的会议设施。拥有 2 个大型室内国际展馆,总面积近 6 万平方米,可提供 2400 个国际标准展位;有各类大小会议厅室 8 间,并配有先进音响系统、视频系统。西南地区最大,最富丽堂皇、可举办各种大型艺术表演和国际会议的金色歌剧院,面积达 3000 余平方米,能容纳 1213 人入座。从 2000 年 10 月起,首届“中国西部论坛”等一大批重要会议在这里举办。

J 饭店拥有完备的各具特色的餐饮服务设施。各类中餐厅、西餐厅、咖啡厅、酒吧共 6 个。饭店还拥有一流的休闲娱乐设施,如游泳馆,桑拿馆,卡拉 OK 厅,健身房等可为客人提供尽情的享乐。

第二节 J 饭店客户关系管理现状

一、J 饭店对客户关系的理解

J 饭店对于客户关系管理的理解目前还停留在比较浅层的阶段,甚至在饭店的管理高层当中对于客户关系管理的认识,也仅仅是停留

在将其当作收集并记录大量信息的工具，是为了开展积分活动的基础。J饭店明白必须进行客户关系管理，但是却把它只当成计算机系统，这正是客户关系管理当中的一大认识误区。

J饭店的中层管理人员对于客户关系管理的理解主要来源于高层的态度，他们认为对于当前的饭店管理系统进行升级就可以达到客户关系管理的要求和目的了。因此，他们也同样将希望全部寄托在计算机系统——而且还不是客户关系管理系统，只是目前饭店管理系统的一个客户资料收集和保留的系统部分——相对饭店高层而言，还更缺乏长远和系统的眼光。

在J饭店的基层人员的心中，客户关系管理就是大堂副理的礼貌电话和销售人员的客户拜访，对于自身来说，主要就是做好和客户的接触工作，提供好直接的服务，及时反映客户的意见和要求。总之，他们将客户关系管理理解成为如何和客户打交道，一旦不与客户见面或者客户离开饭店以及客人入住饭店之前的事情以及细节的处理都不是他们所考虑的范围之内。也就是说，基层人员对于客户关系管理没有形成比较明显的看法，仅仅是在工作过程之中与客人的接触之中对本职工作的完成，更没有形成客户关系管理的概念。

因此，J饭店想要进行客户关系管理却没有正确的去贯彻实施，没有系统的学习客户关系管理的知识，没有把它作为贯穿饭店上下的理念，没有系统地实施客户关系管理。这是J饭店来在竞争当中滞后的表现。

二、J饭店客户信息现状

通过以上描述可以看出，J饭店有进行客户关系管理的意愿和要求，但是却没有真正开始实施。我们不能说J饭店没有客户关系管理，因为在饭店之中进行的很多工作是和客户关系管理密切相关的。可以将之视为J饭店客户关系管理的现状的内容。

J饭店掌握客户信息主要是通过以下几个方面：

1. 饭店管理信息系统中
 - (1) 经理查询系统

①宾客构成分析:

境外宾客、境内宾客、省内宾客

②宾客来源分析:

散客:差 TG、钟点房、旅行社散客、直接入住、商户散客、协议单位介绍

会议:政府团体、会议团体、旅行社团体

宾馆帐:(挂帐方式)

主要数据信息:客户类型描述(属于散客或团体中哪种)、人数、房数、房租收入、平均房价、总收入、及每一项占全部(人数或收入)的百分比。

③散客详细信息:

客户姓名、来源(A:商户散客;B:旅行社散客;C:协议单位介绍;D:钟点房;T:差 TG;W:直接入住)、类别(D:钟点房;E:散客独占房;F:散客可共享;L:长包独占房;Z:自用独占房)、到日、离日、人数、房类、房号、换房理由(如有则注明)、协议、定价(挂牌价)、房价(执行价)、理由、加床、结算方式、挂帐限额、允许记帐、订房、单位、帐号、联系电话、抵达班次、离开班次、状态、电话等级、特要(CM:预付;FH:走结;NO:免附加费;P0:免服务费;P1:长包房顾客;P2:团体成员;P3:持贵宾卡顾客;P4:保密客人;P5: FEC 现金结帐;P6:记帐客人;P7:国外卡结帐;TG:差 TG: V1:重要宾客(VIP); VV:贵宾卡免费标记;Z0:不含早;Z1:中早;Z2:西早;Z3:路早;Z4:桌早;Z5:早早餐;Z6:16 免 1; Z7:全陪 ;Z8:地陪、累计消费、已付定金、应收余额

散客主单信息(客人信息编辑):

姓名、另名、证件、编号、籍贯、性别、生日、行业、事由、单位、客史、地址、国籍、签证、有效期、入境、口岸、特要、来地、去地、房类、到达、离开、房号

④团体详细信息:

团名、国籍、协议(A:旅行社协议;B:长包房协议;C:散客协议;D:订房中心协议;E:省内旅行社;F:特殊协议;V:贵宾卡;X:信誉卡)、人数、陪同、房数、房价、到日(班次)、离日(班次)、来地、去地、代

号、特要、来源、类别、预定人、电话、单位、结算、挂帐账号、限额、允许记账、经手人、日期、备注、状态、消费、定金、余额

(2) 公关销售系统

协议设置:A:旅行社协议;B:长包房协议;C:散客协议;D:订房中心协议;E:省内旅行社;F:特殊协议;V:贵宾卡;X:信誉卡

预定:散客预定:来源、类别、到日、离日、人数、房类、房号、换房理由、协议定价、房价、理由、加床、结算方式、挂帐限额、订房、单位、账号、联系电话、抵达班次、离开班次、状态、电话等级、特要注

团体预定:团名、国籍、协议、人数、陪同、房数、房价、到日(班次)、离日(班次)、来地、去地、代号、特要、来源、类别、预定人、电话、单位、结算、挂帐账号、限额、经手人、日期、备注、允许记账、状态、消费、定金、余额

2. 销售部人员手工记录信息

(1) 外联报告(包括外联日期、单位、是否已签协议、拜访内容参看外联报告)

(2) 内部拜访记录(包括日期、性别、房间类别、来源、来成都次数、入住饭店次数、签协议否、知晓饭店途径、可接受价格、地址或公司)

3. 大堂副理手工记录有关于每日对已入住客户的礼貌电话(询问意见和建议)、接受客户投诉等。

J饭店收集和存储了关于客户的很多宝贵数据。但是,对于隐含在数据中的有用的信息并未加以很好的利用、转化为可以为饭店提供决策支持的信息。原因之一就是J饭店收集信息是没有明确目的的,一般说来,首先要明确自己要达到什么样的目的,然后再进行相应的数据收集,这样收集的数据才是有效的数据,才能转化成为有用的信息。若是单纯的为了收集数据而去收集数据,只能够得到大量得零散的数据,如果还不会进行数据的筛选和分析,这些数据也仅仅是数据而已,不说是毫无用处,但是对于决策支持是没有多大帮助的。

如果只有一个包含所有客户信息的数据库,管理起来就会简单很

多,但是实际上,饭店取得客户的过程来自于不同的联系渠道。例如,当销售部人员拜访客户,他们就会对客户产生某种印象,当客户预定房间时会有一些特殊的要求,当客户拨打投诉热线要求解决问题时饭店也会得到客户的另一个满意或不满意的印象。每个这样的“接触点(touch point)”,即饭店与客户接触和交互或客户与饭店接触的事件,提供了关于客户的最好的信息。但问题是饭店和客户的接触点太多,而且每个接触点提供的信息都是不完全的。主要是在饭店管理信息系统中记录了一些较为详细的客户信息,可以按照一定的条件对客户历史信息进行查询,但是不会自动显示客户的历史信息,限制较大。对于客户一些特殊要求主要是在销售部的内部拜访记录和大堂副理的每日工作记录中,但是这些信息以手工记录为主,根本还没有形成可供查询和分析的数据库。对于客户的重要性(如VIP客人的划分)没有一套科学完整的评价指标和体系,基本上是人工操作。由于以往问卷调查客户基本信息及要求且填写率偏低(主要以外宾填写居多),所以J饭店现在取消了这项调查。

总之,J饭店现有的饭店管理系统不能满足客户关系管理对客户信息集成的要求,各接触点不能共享客户信息,对客户需求的掌握是零散的,这样导致各接触点不能准确地为客户提供服务。

第三节 J饭店开展客户关系管理的对策

一、整合客户资源,进行客户分类管理,掌握核心客户

1、数据分析与收集

J饭店客户关系的管理首先要从收集数据开始,同时这些数据必须是有针对性的,能够解决某个特定问题,也就是说,要有一定的明确的目的来进行数据的收集。J饭店通过饭店管理系统记录了客人的基本信息,其目的主要是便于查询,而在对客户进行研究和支持决策方面针对性不强。

J饭店的数据收集应针对以下几方面来进行:

(1)客户概况分析

这是客户数据最基础的一部分，J饭店的客户档案只包括客户的基本识别信息和消费情况，包括姓名、地址、身份证、消费次数、客房间夜数、总收入、客房收入、餐饮收入、娱乐收入和其他收入。客户信息主要来自客户入住登记表和消费记录。由此而形成的客户档案缺少了客户的偏好和客户对饭店产品的感受方面的信息，而客户的偏好和客户对饭店产品感受方面的信息对把握客户的需求和实施客户关怀非常重要，但J饭店却未作记录。原因是这些信息由客房部和餐饮部掌握而未集成在信息系统中。因此，为了做到以客户为中心，J饭店应给与接触客户的职能部门充分授权，使他们能将掌握的客户信息录入信息系统。同时，加强对客户的店内拜访和消费后的追踪调查，以获取客户的反馈信息。将这些信息纳入客户档案，以便为客户提供针对性的、个性化的服务。

(2) 客户忠诚度分析

客户忠诚是指客户在自己的需求得到满足时，作为交换而给予的一种生理上、情感上的认同，它包括态度忠诚和行为忠诚。态度忠诚是指客户对饭店的员工、产品和服务的喜欢和留恋的情感。行为忠诚为受情感的影响而表现出的行为，具体表现为再次消费、大量消费、经常消费、长期消费以及为饭店的产品和服务作有利的宣传等。客户忠诚度分析的目的是了解客人对饭店以及产品的忠诚程度、持久性、变动情况等。客户忠诚度的分析是饭店对收集到的数据进行分析所要达到的重要目的。

现在的客户档案有客户消费次数的记录，这对分析客户忠诚度有一定的帮助。有了客户在一定时期内在J饭店的消费次数，还需获取客户在本期间内在成都的饭店消费的次数。为此，饭店应定期对客户，特别是协议客户，通过电话、信函或电子邮件进行调查或由销售人员进行登门拜访，了解其消费情况，从而掌握客户的流失情况，分析原因，以便制定改进措施。

(3) 客户利润分析

这指对不同的客户所消费的产品边际利润、总利润、净利润等的分析。客户利润分析是分析客户价值的最有效的手段，若要达到这

样一个目的，就必须收集客人在饭店期间的所有的消费状况，甚至是客人需要的消费但是饭店却不能够提供的部分。因为，这实际上是饭店服务的欠缺部分，要及时进行补救。同时，还要追踪各种服务提供的效果如何。由于成本相对稳定，分析客户带来的销售收入能粗略说明客户对饭店的利润贡献。

(4) 客户未来分析

实际上就是进行需求的预测，包括客户数量、类别等情况的未来发展趋势、争取客户的手段等。这在饭店当中是营销工作的非常必要的一部分，因为，饭店的需求波动性是非常大的，而且，J饭店的客人划分了很明确的类型，如会议、团队和散客，其中散客的价值最大，其次为会议，价值最低的就是团队客人，因此必须做好不同细分市场的需求预测，以做好相应的接待准备，否则，饭店即使达到很高的入住率，平均房价也会很低，客房的收入也不会达到理想的水平。因此，客户未来分析也是对饭店未来的一个把握。J饭店在作预测的时候主要考虑以往的历史数据、根据饭店的资金投入分成的销售目标，同时根据经验做一定的修改。

目前，J饭店作预测时，考虑的主观因素较多，如根据饭店的资金投入分解而成的销售目标和经验，因而这种预测缺乏准确性和科学性。要进行更准确、更科学的预测，首先要获取往年同期的各类客人的入住资料，这些资料可以从饭店管理系统中查得。然后考虑客源的变化情况，建立数学模型，最后得出预测。有了预测，饭店可以以此为基础，根据客源的特征，从不同的渠道进行营销工作和准备满足客户要求的接待工作。

(5) 客户需求和产品分析

产品应符合客户的需求。客户需求特点分析为饭店进行产品设计提供一定的基本资料，饭店的产品设计必须依据客户的要求进行，否则，设计出的产品就不是市场所需要的。同时，此分析为饭店的营销也提供了一定的指导。J饭店应先对不同的客户所消费的产品按种类、渠道、销售地点等指标形成的销售额进行分析。产品分析是饭店体现自身对客户理解的传递，饭店提供的是服务包，顾客接受的就是这样

的产品，虽然对客户的使用情况的分析是进行产品设计的一个信息来源，但是，饭店也应该主动地进行产品分析，因为饭店相对于客人来说，具备更专业的思维和感觉，很容易就走在客户的前面进行产品方面的引导。如果受到客户的牵引，那么饭店永远只会落后于客人的需要。

2、客户等级的综合评价

J 饭店以往的做法是将客人分为一般客人和 VIP 客人，其中 VIP 客人又有 A, B, C 三个等级，A 级最高，C 级最低。VIP A 级：主要是国家级政府官员；VIP B 级：主要是地方级政府官员，还包括比较重要的客户，如很有名气的公司的老总（主要是为了提升饭店的形象），以及为 J 饭店创造了很高收入的客户；VIP C 级：有价值的客户。一般签订了协议的客户都可以定为 C 级。

从上面的客户分类可以看出，J 饭店对客户价值评估指标较单一，主要考虑了客户的行政级别和影响力这两个指标。这对客户进行综合评估是不够的。为了识别客户的价值，针对不同价值的客户，采取不同的营销策略，有必要对客户进行综合等级评价。

现有的饭店管理系统能提供足够的客户分析数据作为评价指标，如销售额，房费收入、其他消费收入、成功交易次数、预定次数、拖欠金额、坏账金额、客户规模、市场占有率等。考虑这几个指标的影响和关联性，确定采用房费收入率、消费收入率、成功交易率、账款回收率和市场占有率五个指标对客户进行综合评分。

房费收入率=某客户的房费收入额/所有客户的平均房费收入额

消费收入率=某客户的消费收入额/所有客户的平均消费收入额

成功交易率=某客户的实际交易次数/某客户的预定次数

账款回收率=成功收回的某客户帐款额/某客户与饭店的交易额

市场占有率=客户在市场上所占份额

通过评分，将客户分为 A, B, C, D 不同等级，它们分别代表 VIP 客户、主要客户、普通客户和小客户。针对不同等级的客户采用的相应的营销、销售策略和服务措施。

在饭店消费旺季，客房紧俏时，在满足预定和入住的时候，应按

A, B, C, D 的先后顺序进行。对于 A 级客人, 饭店应特殊对待, 一旦 A 级客人预订了客房, 预订信息应立即送到相应的各个部门, 通知这些部门注意接待, 客人入住时, 不需去前台登记, 由大堂副理代其完成。饭店提供 24 小时保卫, 客房内提供免费鲜花、水果等。A, B 级客人入住后, 大堂副理应跟踪服务, 以了解对方需求。客人离店以后, 销售人员应定期与 A, B 类客户进行沟通, 听取他们对饭店的产品和服务的意见, 以便进一步维持与客户间的关系, 并为改善饭店的产品和服务提供参考信息。

3. 营销模式

采用关系营销模式维持饭店和客户间的关系, 留住老顾客, 增加新顾客。关系营销是识别、建立、维护和巩固企业与顾客及其他利益相关人的关系的活动。它着重于维持现有顾客, 培养对企业高度忠诚的长期顾客, 以便能在激烈的竞争中获得超额的收益和竞争优势。关系营销始于顾客的需求, 终于顾客的忠诚。这里的关系针对饭店和客户而言。

(1) 以优质服务、特色服务树立饭店形象。质量是一个产品或服务的特色和品质的总和, 这些品质特色将影响饭店满足所显明的或所隐含的各种需要的能力。全面的质量包含了从顾客欲望——销售——消费——满足——反馈等各个循环过程的各部门、各员工优质高效的服务。质量必须在以顾客为核心的策略思考基础上以价值创新为保证。饭店除快捷地提供顾客满意的服务、获取顾客的期望外, 更重要的是利用信息技术进行数据分析处理进而能够创造需求, 进行价值创新。从 J 饭店的客户反馈意见看, 顾客对饭店的建筑风格、设备、设施等有形要素很满意, 而对服务的专业水平、个性化服务方面不很满意。为此, J 饭店必须在人员技能培训和把握客户个性化需求、提供针对性的服务方面进一步提高。原有的客户信息里面没有客户个性化需求的记录。经过与饭店管理人员进行交流, 这个工作正在进行。

(2) 依靠信息和网络技术实现全面互动。对以顾客为导向的关系营销来说, 收集、处理和传递信息的高效性尤为重要, 信息技术和网络技术的发展为此提供了良好的技术支持。建立顾客数据库, 是实施

顾客关系营销的基础。饭店在每位顾客消费时，通过数据库，建立起详细的顾客档案，包括顾客的消费时间、消费频率、偏好等一系列特征。我们借此可准确找到目标顾客群，降低营销成本，提高营销效率。另外，数据库营销能经常保持与顾客的沟通和联系，强化顾客与饭店密切的社会性关系。同时通过共享个性化顾客信息的数据库系统，能够预测顾客的需求并提供个性化的服务，而且信息能够及时更新。

(3) 以价值让渡系统和感情投资搭起饭店与顾客之间友谊的桥梁。顾客将在提供最高让渡价值的饭店进行消费。顾客让渡价值是总顾客价值与总顾客成本之差，即顾客期望从特定服务中获得的全部利益。关系营销就是负责制定和管理一个卓越的价值让渡系统以达到目标顾客市场。此外，饭店还应积极创造多种渠道和场合加强与顾客的沟通，建立关系效应：

a. 不断沟通交流。饭店各部门员工与顾客的每次接触都有可能帮助饭店发现潜在的机会。如果每一次接触都有良好的沟通与交流，饭店可能会发现顾客不同的潜在需求，这样可以提高顾客满意度，从而与顾客建立和维持良好的关系。因此，通过接触以及接触过程中的信息交流，饭店与顾客的联系才能得到保证。饭店要善于倾听顾客意见，从中捕捉饭店发现的机会；同时要善于处理顾客投诉。J 饭店的质检部负责处理客户投诉，只针对具体问题进行处理，不同部门对问题的认识各不相同，因而没有从整体上研究客户的要求，以达到提供客户满意的服务。这是因为没有专门的客户关系管理部门来集成信息，对客户进行研究。后面的组织结构再造将谈到关于如何作这方面的工作。

b. 频繁市场营销。频繁市场营销是指给予多次重复购买的顾客予以奖励，如设立累计积分奖励、消费点数返还、折扣等。其基本原理正是体现了关系营销的核心思想之一，那就是，留住老顾客比争取新顾客更为容易与划算。通过重复购买，顾客对饭店积累了一定的知识，饭店只需要较少的关注就可以再次赢得顾客。频繁市场营销计划的成功来源于产品和服务的有价值，饭店必须给顾客以足够的理由来再次选择我们的服务。

c. 顾客组织化。建立各种俱乐部形式(如 VIP club), 其成员主要是饭店的 A, B 级顾客, 饭店为会员提供各种特制服务, 如优先入住、优惠价格享受等。顾客俱乐部的形成可以加强饭店与顾客之间的相互了解, 培养顾客对饭店的忠诚, 通过顾客的情况反馈系统, 了解顾客需求, 通过其会员宣传饭店的产品和服务。这是一种主动式的关系营销。

d. 顾客化营销。饭店根据每位顾客的不同要求进行服务, 来满足顾客的特殊需求。顾客化营销有利于饭店与顾客建立并发展长期关系, 因为服务的提供是一对一, 这是一种最高层次的伙伴式的关系营销。饭店员工可以通过了解单个顾客的需求, 使服务个性化和人性化, 来增加饭店和顾客的联系。如逢年过节送一些卡片之类的小礼物以及共享一些私人信息, 都会增加顾客留在饭店的可能性。

二、对饭店组织结构进行调整

J 饭店现有的组织结构中没有专门的客户关系管理部门, 而各个职能部门掌握的客户信息是零散的。这样, 饭店作为一个整体就不能完整地客户的需求, 从而提供让客户满意的服务。客户关系管理是对整个客户的管理, 而整个饭店必须以客户为中心, 以增加客户价值来进行饭店的活动。流程大师哈默博士曾经说过, 判断流程是否为增值流程的简单方法就是看客户是否愿意为这样的流程付费。例如, 如果一个企业增加了质检部门, 而顾客又愿意为提高产品质量支付更高的价格, 那么这样的流程就是增值流程。但是, 作为饭店而言, 其提供的基本上是无形的服务, 传递出去的是感受, 无法很直接的衡量, 因此, 只有以客户为中心才能够真正了解到客人的需求, 提供市场需要的 product packages。而在这当中, 组织结构是最易被忽略的, 因为 J 饭店认为, 客户关系管理是管理高层的一项决策而已, 高层以下的人员只要去执行就可以, 无需任何变动。

饭店要进行客户关系管理, 应该设立专门的客户关系管理的部门, 设立客户关系管理经理, 这是对决策进行支持的一个重要部门。客户关系管理部门不是一个简单的计算机系统管理部门。

因此，J 饭店必须单独设立客户关系管理部门，客户关系管理部门的 CRM 系统是组织内部的信息交流的载体，无论是基层的员工还是高层的领导，都可以通过这样的系统实时掌握营销的状况，客人的消费偏好、消费的习惯、对产品的好恶等等重要的信息，这些信息的及时掌握就可以为饭店的产品设计以及应对市场的变化和竞争提供了基础的信息。客户关系管理部门要对这些信息进行及时的分析，与销售人员进行交流意见，与饭店高层商议对策，提供营销建议等等。它提供 J 饭店的客户消费分析，预测消费的趋势，参与 J 饭店的任何营销决策的进行，这是不可被忽视的部门，更不能被否定。

客户关系管理部门的重要作用可以通过图 5-1 来描述：

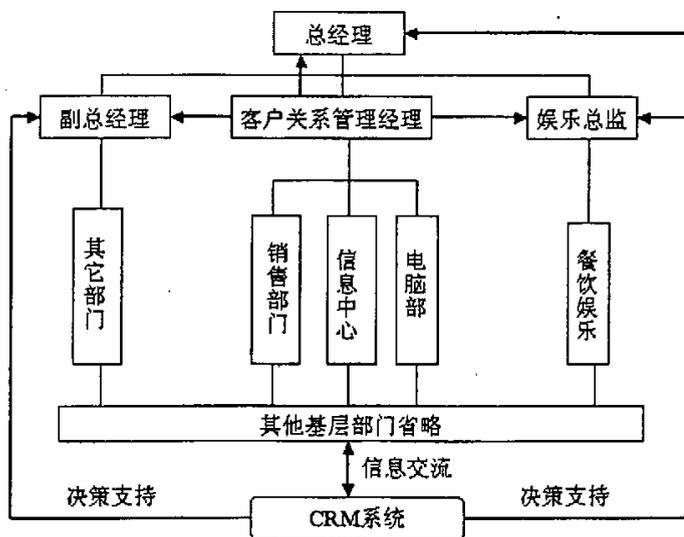


图 5-1 改造后的组织结构

经过分析可以看出，客户关系管理系统和较基层的组织之间是相互交流信息的功能，任何有关客户的数据应该进入客户关系管理系统，转变成为有用的信息，供各部门调用，与此同时的高层可以通过客户关系管理的系统来对决策产生支持的作用。饭店的各种活动都和客户产生关系，因此，无论任何部门做出任何决策都应该参照客户关系管理系统的信息来进行。因此，毫无疑问，客户关系管理系统是参与 J 饭店内部的决策支持的。更有利的是，信息在 J 饭店组织内部已

经不再是简单的从上到下的直线式的传达，而是上下互动，客户信息始终流动于整个饭店的良性循环。在整个组织结构当中，客户关系管理部门职能贯穿整个 J 饭店，真正实现了以客户为中心。

组织是为适应流程而设计的，J 饭店引进客户关系管理后的组织结构是更有活力的、更适应饭店发展需要的组织结构。

三、对 J 饭店的流程再造

客户关系管理并不是一个简单的实施模块，它是必须贯穿于饭店上上下下的经营理念，饭店每一位人，上至饭店高层，下至饭店的门童和行李员，每一个员工都必须将客户关系管理放在企业的首要位置，时刻将客户作为饭店的业务流程的中心。要在饭店成功地实施 CRM 系统，首先必须对饭店的服务流程再造，建立一个客人信息收集和使用的标准体系；由于 CRM 系统的功能与方法大大区别于以前的系统，因此还要对信息处理流程进行再造。

1. 流程再造的步骤

根据流程重组的概念以及实施过程的知识，J 饭店进行流程再造应该按照以下的步骤：

(1) 描绘实施 CRM 的变革蓝图

这部分首要的工作就是调查和分析饭店的现状以及面临的市场状况等等，列举 J 饭店在竞争之中的优势和劣势，从而得出变革的必要与否以及目标是什么。在此基础之上，应该以交流和教育的方式让饭店的每一名员工了解变革的必要性和对未来的客户关系管理的展望。客户关系管理的实施对饭店来讲是一个彻底的变革，特别是对于流程，将是广泛的影响。在设计客户关系管理流程之前，其任务除了战略分析之外，也还应该营造变革的环境。

(2) 流程识别和分析

在引进客户关系管理并进行流程设计之前，必须对饭店所有的作业流程进行重新的认识，因为并不是所有的流程都会受到客户关系管理引进的冲击。在流程识别过程中，有一些判定其是否需要改造的标准，如“当前哪个流程问题最严重？”，“哪个流程严重影响饭店的客

户?”，“哪个流程在引进客户关系管理以后最有可能成功重构?”等等。必须针对 J 饭店当前的状况和发展潜力进行认真的回答。由于饭店内部的流程比较繁多而且有很多细小的细节，不可能等引进系统的客户关系管理以后再进行流程设计，因此流程范围的划分非常重要。接下来必须进行流程的分类工作，即将现有的流程划分成为增值活动、非增值活动或者无效活动。在这里，非增值活动和无效活动是有一定区别的，前者虽然不能够为客户创造价值，但是却是增值活动所必需的，而后者既不会增值也不能够驱动增值活动。一旦饭店辨别出这些活动就应该加强增值活动，优化非增值活动，同时摒弃无效活动，最后达到整体流程的最优，提高饭店的效益。

(3) 流程再造

经过了前期的准备工作，就可以进行流程的再造。流程重构的创新性使重构本身表现出非常规性和不规则性，流程再造往往要抛弃原有的规则、程序和价值观念才可能实现。

(4) 对改造的流程进行监督和调整

即使饭店成功的完成了客户关系管理的引入以及它的流程设计带来的饭店的流程再造，这并不意味着大功告成，事后的评价和监测工作同样不可或缺，因为 J 饭店一般不会通过一次的改造就能够达到最优。J 饭店必须不断的进行流程运行的信息的反馈，不断的予以改进。J 饭店与此同时还必须积极收集竞争对手的信息，学习别人的长处，在最短的时间内将差距缩减到最小，毕竟 J 饭店不占有先天的优势。

2. J 饭店流程再造

J 饭店要想成功实施客户关系管理，饭店的服务流程和信息处理流程必将发生相应的变化。下面在分析原有流程的基础上，根据客户关系管理实施的要求，设计出了新的服务流程和信息处理流程。

(1) 服务流程再造

J 饭店原有的市场开发流程如图 5—2 所示：

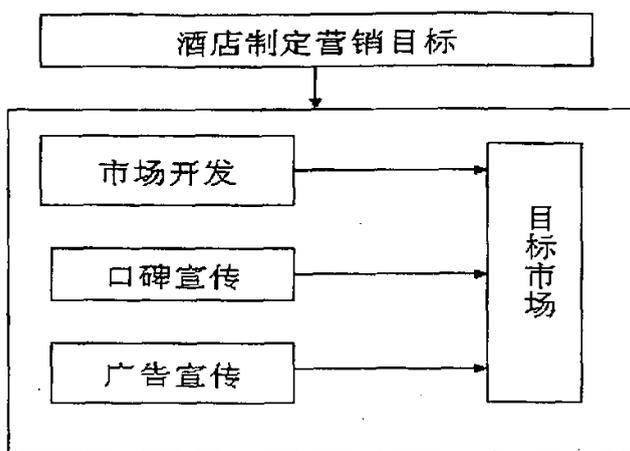


图 5-2 原来的市场开发流程

J 饭店对于市场开发到客人进入饭店入住的传统服务流程如图 5-3 所示：

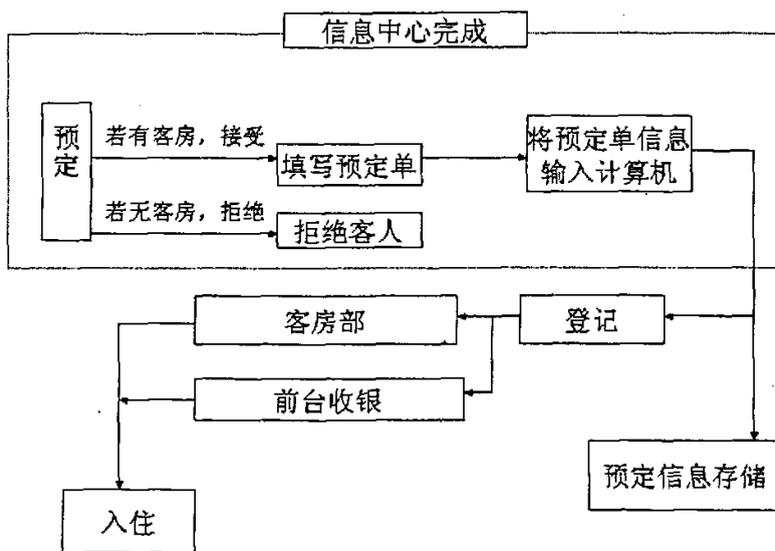


图 5-3 原来的客人入住流程

在现有流程中，由饭店高层做出销售目标决策，传达给饭店的销售人员，然后由销售人员通过各种方式进行营销，主要的营销方式有以下三种：

a. 销售人员走进市场进行市场开发，即常说的“扫楼”形式。销售人员按照划定的区域在各商务写字楼中进行逐层扫描工作，挨家挨户的对各个公司推销 J 饭店。这种传统的形式非常需要人力，而且效率也不很高。但是这种方法是饭店的传统做法，一般饭店都会采用这种方法，因为每一个饭店根据自身的地理位置以及星级定位，将本市的客户群作了地理划分，也就是说，一个饭店的目标客户群不会包括城市的所有人群，只是其中的一部分，而且这一部分很可能是众多饭店竞争的重点，因此营销工作必须作细致，才能够保证客户最小限度的流失。

b. 口碑宣传。口碑效应比高规格的广告宣传还见效，因为顾客的口碑是经过切身实践后才做出的结论，可信度较高。口碑除了来自于产品本身的质量和档次外，很重要的一点就是伴随产品的服务。对于一个饭店而言，口碑宣传，可以说是很重要的一个方面，因为饭店是传统的服务行业，是典型的服务行业，提供的是无形的服务，靠顾客感知来评定服务的质量高低。别的客户对于 J 饭店的认知除了直接来自饭店的自己的宣传方面以外，很大一部分就是入住客人的口碑效应。口碑宣传传递的就是顾客对于 J 饭店的服务的满意程度。J 饭店的口碑效应在业内相当不错，无论是客房的质量，提供的服务，还是饭店的相关方面都有很不错的口碑。

c. 广告宣传。当今社会是信息时代，广告宣传是不可或缺的宣传手段。“酒香不怕巷子深”的年代早已经过去，代之而来的是铺天盖地的广告宣传攻势。但是，J 饭店的广告宣传工作做得比较薄弱，即使在报纸杂志上也很少看见 J 饭店的宣传广告，因此这一方面应该加强。

我们可以看出，J 饭店的这些工作都是在高层制定的目标之下进行的，而高层的目标制定是根据经验来制定的，完全没有可以依赖的决策支持系统。改进以后的流程应该如图 5-4 所示：

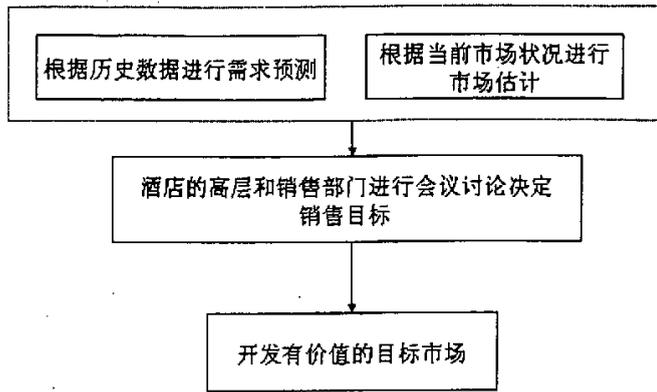


图 5-4 改造后的市场开发流程

这些前期工作也必须完全依据市场进行，不能是简单的根据以往的经验状况来由饭店的高层管理人员进行单方面的制定，这样做出的决定很肯定是不符合市场的。毕竟最熟悉市场的是销售人员，是与客户打交道最多的那一部分员工，只有他们才知道市场需要的是什么，需求量的大小如何。因此，J 饭店必须改正以往的做法，根据市场进行需求的预测，随后与销售人员进行会议讨论，最后确定目标市场是什么以及目标市场的需求量如何，这样才是比较科学的、定位较准确的。

与此同时的预订过程，以及是否接受预定必须选择性地进行，否则，如果按照先来先服务的原则会丢失大批的高价值客户，这无疑是饭店的损失。也就是说，按照价值的尺度评判来对客户进行选择是拒绝还是接受，而不是所有的客户都予以接纳。这其中还有一个原因，那就是，J 饭店的定位是商务饭店，而商务饭店的客人对于饭店的档次和品位要求比较高，饭店的客人向来都有归属感，如果不加选择就接受了档次较低或者大批的团队客人，商务客人就会认为这些客源降低了自身的档次，很可能就流失掉了。这是饭店在操作过程当中相当注意的方面。因此，J 饭店必须引进客户关系管理，因为客户关系管理就要求按照价值的评判标准来选择客户。因此，相应的流程就会发生变化，见下图：

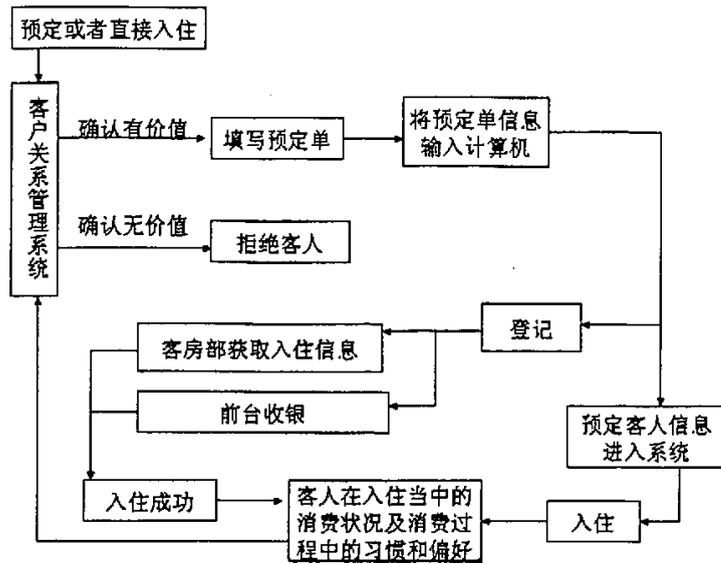


图 5-5 改造后的客人入住流程

(2) 信息处理流程再造

J 饭店原来的信息系统只对客人从入住到结账的过程进行简单的记录，信息处理流程为：

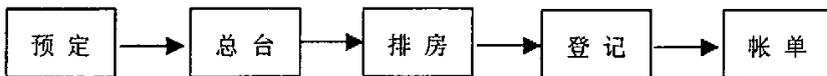


图 5-6 原来的信息处理流程

J 饭店现有的饭店管理系统作为信息记录系统，代替了很多手工操作，确实为 J 饭店提高了效率。但是，现有饭店管理系统的主要功能就是替代手工操作，已经不能够在激烈的市场竞争中体现出竞争优势。无论该软件的工程师如何提升操作版本，只要是“换汤不换药”的增加一些细节功能还是记录信息的功能更强大，都不能够提高它在决策支持当中的重要性。

J 饭店引进客户关系管理以后，其中的 CRM 系统中的庞大的数据仓库再加上客户关系管理的强大的客户信息分析技术，对于决策支持

的力度一定会大大加强。因此，信息处理流程应进行改造。

J 饭店现有的客户关系管理的信息处理流程应作相应的改变。引进的系统的科学的客户关系管理信息处理流程如图 5-7 所示：

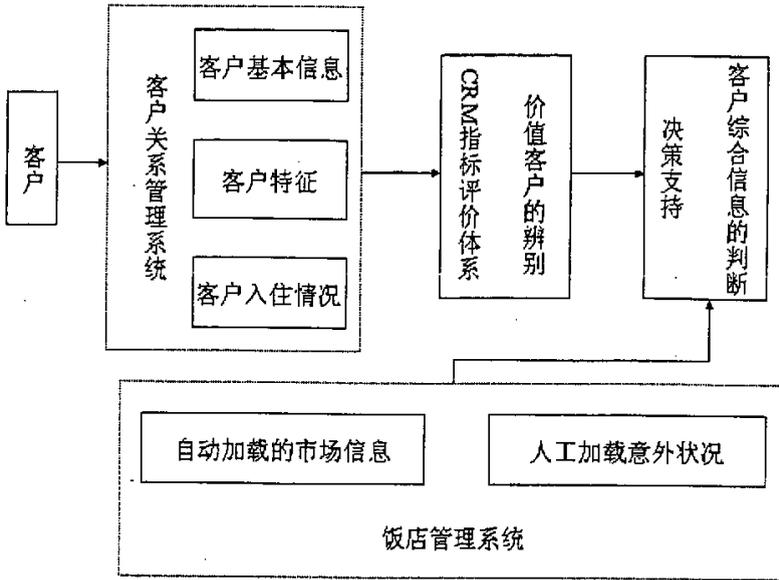


图 5-7 应用客户关系管理后的信息处理流程

由以上分析可以看出，客户关系管理的实施必须严格按照其信息处理流程来进行，以上只是针对客户关系管理的大致信息处理流程予以描述，详细的信息处理流程必须结合 J 饭店的经营目标、经营现状、竞争状况的详细情况进行制定，但是以上的思路可以作为 J 饭店的客户关系管理的信息处理流程的总体思路指导，对于饭店的实务操作具有一定的实际价值。

第四节 J 饭店 CRM 软件系统分析

在完成实施客户关系管理的前期准备后，客户关系管理的理念在饭店从上到下得到了贯彻，操作模式、组织结构和 workflows 已根据客户关系管理的要求作了相应的改变，这时可以引入客户关系管理软件，建立客户关系管理系统。根据客户关系管理系统的要求，针对 J

饭店的特点，下面对 J 饭店建立客户关系管理软件系统进行分析。

一、J 饭店 CRM 系统的主要功能

J 饭店 CRM 系统的主要功能应包括：

1. 营销管理：包括产品和价格配置；在进行营销活动（如广告、邮件、研讨会、网站、展会等）时能获得预先定制的信息支持；营销活动管理，把营销活动与业务、客户、联系人建立关联；提供类似公告板的功能，可张贴、查找、更新营销资料，从而实现营销文件、分析报告等的共享。

2. 销售管理：包括组织和浏览销售信息，如客户、业务描述、联系人、时间、销售阶段、业务额、可能结束时间等；产生各销售业务的阶段报告，并给出业务所处阶段、所需的时间、成功的可能性、历史销售状况评价等信息；对销售业务给出战术、策略上的支持；订单的输入和跟踪；提供类似销售文档管理的功能，用户可把销售秘诀及相关文档贴在系统上，还可以进行某一方面销售技能的查询。

3. 服务管理：服务项目的快速录入；服务项目的安排、调度和重新分配；问题及其解决办法的数据库服务档案等。

4. 客户管理：客户的全景信息，包括基本信息、销售记录、服务记录在内的所有接触记录，在服务模块中能随时可以查看客户的所有相关信息。

5. 联系人管理：联系人概况的记录、存储和检索；保持同客户的联系，如时间、类型、简单的描述、任务等，并可以把相关的文件作为附件。

6. 时间计划管理：设计约会、活动计划，进行事件安排，如 To-do-list，约会、会议、电话、电子邮件、传真；进行团队事件安排，可查看安排团队中其他人的安排。

7. 潜在客户管理：业务线索的记录、升级和分配；销售机会的升级和分配；潜在客户的跟踪。

8. 电子商务：个性化界面、服务；网站内容管理；订单和业务处理；销售拓展；客户自助服务；网站运行情况的分析和报告。

9. 合作伙伴关系管理：对饭店数据库信息设置存取权限，合作伙伴通过标准的 Web 浏览器以密码登陆的方式对客户信息、饭店数据

库、与渠道活动相关的文档进行存取和更新；合作伙伴可以方便地存取与销售渠道有关的销售机会信息；产品和价格配置器。

10. 服务协议：管理饭店与客户签订的服务协议包括服务合同以及产品担保书等。根据协议可以确定为提供服务的水准、服务时间以及收费情况。

11. 知识库：记录并管理关于饭店管理、营销销售和服务等方面的知识，方便员工随时查询学习。

12. 客户满意度管理：可以对客户进行在线的满意度调查，根据脚本提示询问客户的满意事项，也可以通过电子邮件定期对客户进行满意度调查。

13. 员工管理：管理员工的技能，以及相关的个人资料。

14. 经营策略分析：分析客户的平均满意度，一定时间的申请数量，申请完成的平均耗时，对应每种产品的服务申请数量等，通过分析得到的结论对经营策略进行改进和调整。

二、J 饭店 CRM 系统的结构体系

在客户关系管理的应用系统之中，解决方案主要集中在以下四个方面：业务操作管理、客户合作管理、数据分析管理和信息技术管理。基本的结构和体系如图 5-8 所示。J 饭店也不例外，当然针对自身的情况，应该做出相应的改动以达到真正解决 J 饭店本身问题的效果。

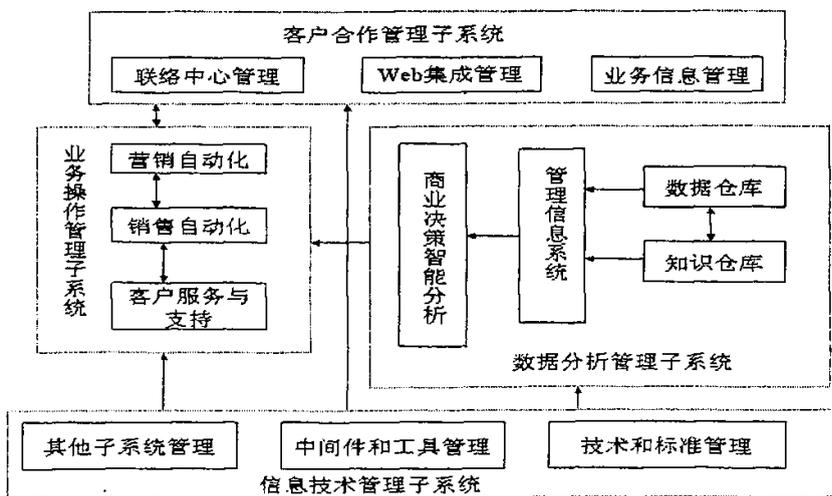


图 5-8 J 饭店客户关系管理系统构成

在业务操作管理子系统之中,客户关系管理的应用主要是为实现基本商务活动的优化和自动化,主要涉及到三个基本的业务流程:市场营销、销售实现、客户服务与支持,因此客户关系管理的业务操作管理子系统的主要内容包括:营销自动化;销售自动化;客户服务与支持。在J饭店的客户关系管理系统中,这一部分内容主要由销售部门以及信息中心来进行。销售部门主要直接参与市场营销的过程,收集市场信息进入此子系统之中;信息中心同时辅助进行对其收集的市场信息分析、市场的趋势预测,当然这整个后台工作对于客户服务与支持的决策方面都起到重大作用。但是,客户服务与支持也要由前台工作人员操作实施,在实施的同时,他们还要将客户的入住J饭店的整个信息输入系统当中。高层管理人员在整个过程的把握上起主导作用。因此,业务操作管理系统主要由销售部门、前台工作人员来进行信息的各渠道的汇总,信息中心来进行分析,高层人员做出决策。它是决策支持的重要方面。

在数据分析管理子系统之中,客户关系管理的应用主要是涉及到为实现商业智能分析的客户数据的建设、数据挖掘、知识库建设等工作,因此其内容包括:数据仓库建设;知识仓库建设;商业智能分析。这是客户关系管理系统的精华所在。目前J饭店的客户数据不是不够,而是很多,但是没有建立起相应的数据仓库、知识仓库,因此输入的数据是零散的,是没有形成客户信息的,只是数据而已,对于决策支持没有相应的力度。这在饭店管理系统里反映得很明显,该系统只有报表产生,没有预测和分析等内容。商业智能分析实际上就是功能比较强大的决策支持子系统。这应该和J饭店的饭店管理系统的经理查询子系统相结合,真正为J饭店的决策做出支持。

参考文献

- 1、《客户关系管理》 汤兵勇 王素芬 高等教育出版社 2003年2月
- 2、《营销管理》 (美) 菲利普·科特勒 北京 中国人民大学出版社 2001
- 3、《中国客户关系管理实战》 田同生 北京 机械工业出版社 2002
- 4、《客户关系管理的核心战略》 唐璎璋 北京 中国经济出版社 2002
- 5、《旅游管理信息系统》 邱德海 天津 南开大学出版社 2000
- 6、《现代酒店营销事务》 何建民 辽宁 辽宁科学技术出版社 1999
- 7、《现代酒店管理》 唐文 企业管理出版社 2002
- 8、加强客户关系管理,提高顾客忠诚度 吉庆华 北京大学学报(国内访问学者、进修教师论文专刊) 2004
- 9、客户关系管理成功因素分析 欧海鹰,覃正,吴军 软科学 2002 第16卷第三期
- 10、客户关系管理在饭店业中的实施 邹亮 合作经济与科技 2005 第四期
- 11、客户关系管理实施研究 黎志成,王虎 企业天地 2004 年第一期
- 12、客户关系管理与企业文化 战国安,孙忠 科技进步与对策 2001 年第一期
- 13、CRM的结构和内容解析 于淼 商业研究 2003 年第三期

致 谢

在本文完稿之际，我首先向我的导师许德昌教授致以诚挚的感谢。在整个论文的写作期间，许老师始终都给予我悉心的指导和热情的帮助，使我进一步加深了对本论文所研究的问题的认识和理解，并能够积极有效的将所学的理论知识和方法运用到实际问题的研究分析中，最终完成论文的写作。

我还要感谢西南财经大学 MBA 中心的老师们两年来对我学习的教导；感谢丁饭店对我研究上的帮助；感谢我的家人对我学业上的支持！

在论文写作过程中，我参考了许多文献资料和部分研究成果，在此一并表示感谢！