

# M 公司 CRM 产品市场营销策略分析

## The CRM Solution Marketing Strategy Analysis of M Company

学    校：    上海交通大学  
学    院：    安泰经济与管理学院  
专    业：    工商管理（MBA）  
作    者：    周巧合  
导    师：    侯建荣教授  
学    号：    116120910745  
班    级：    M161209B  
答 辩 日 期：        年    月    日

# M 公司 CRM 产品市场营销策略分析

## 摘 要

CRM (Customer Relationship Management 客户关系管理) 是一种以客户为中心的市场营销理念和策略, 包含了 CRM 战略、CRM 信息技术系统和 CRM 实施策略。当前市场上 CRM 软件产品厂商众多, 竞争激烈。作为国内三大连锁酒店集团之一的 H 集团旗下独立运营的 IT 公司——M 公司——自行研发推出 CRM 软件产品并推向国内市场。如何在 CRM 软件产品市场上生存和发展已成为 M 公司经营过程中首要考虑的关键问题之一。

本文首先分析了当前 CRM 软件产品所处的国内市场宏观环境, 尤其是当前经济环境下企业市场的 CRM 产品需求现状, 然后分析了 CRM 产品的竞争环境, 结合 M 公司的资源和能力现状, 分析探讨了 M 公司在 CRM 产品市场上的优势、劣势、机会和威胁。结合上述分析, 本文运用 STP 营销战略理论对 M 公司的 CRM 产品市场营销战略进行了分析: 把以酒店为主的大住宿行业及连锁景区旅游行业作为当前的目标细分市场, 以大住宿行业中的中高档连锁经营管理集团和连锁运营的景区旅游运营公司作为目标客户, 定位自己为一站式 CRM 解决方案提供商, 同时基于 4Ps 理论为 M 公司在产品、价格、渠道、促销四方面提出了相应的市场营销策略和建议。

为了保障营销战略和策略的实施, 本文还对 M 公司开拓国内 CRM 产品市场中的营销队伍建设及咨询与交付能力提出了建议。

关键词：营销策略，STP，4Ps，客户关系管理

# **The CRM Solution Marketing Strategy Analysis of M Company**

## **ABSTRACT**

CRM (Customer Relationship Management) is a customer-centric marketing philosophy and strategy that includes CRM strategy, CRM information technology system and CRM implementation strategy.

There are many CRM software vendors in the market today, and the competition is fierce. M company, which is an independent IT company under one of the three major hotel chain companies in China, has developed and launched CRM software products and promoted them in China market. How do they survive and develop in the CRM software market is one of the key questions M company should firstly take into consideration during the business operation.

This thesis firstly analyzes the macro environment of the current CRM software market, especially the CRM software demand situation of the enterprise market under current economic environment, then analyzes the competitive environment of CRM software. By combining the internal resources and capabilities of M company, it analyzes the strengths, weaknesses, opportunities and threats of M company's CRM software. Based on above analysis, this paper analyzes the marketing strategy for M company using STP marketing strategy theory: taking the hotel based full-accommodation industry and Scenic spot based tourism as the targeted

market segment, with the middle and high-end chain business management group of full accommodation and the chain based tourism operators as the target customers, positioning as a one-stop CRM solution provider other than software provider. And this paper further analyzes the marketing tactics of product, price, channel and promotion and provides suggestions for CRM solution of M company with the 4Ps theory.

In order to ensure the marketing strategy, this paper also puts forward suggestions for M company to explore the marketing team construction and consulting and delivery capabilities in China CRM market.

**KEY WORDS:** Marketing strategy, STP, 4Ps, Customer relationship management

# 目录

摘 要 .....	2
目 录 .....	6
第 1 章 绪论.....	1
1.1 研究背景以及意义 .....	1
1.1.1 研究背景 .....	1
1.1.2 研究意义 .....	3
1.2 研究内容及方法 .....	3
1.2.1 研究内容 .....	3
1.2.2 研究方法 .....	4
1.2.3 研究的技术路线 .....	4
第 2 章 相关概念以及理论概述.....	6
2.1 CRM 概念以及产品与分类 .....	6
2.1.1 CRM 概念.....	6
2.1.2 CRM 产品功能与分类.....	8
2.2 市场营销理论 .....	9
2.2.1 STP 营销理论.....	9
2.2.2 4Ps 营销理论.....	11
2.3 相关工具分析 .....	11
2.3.1 PEST 分析.....	12
2.3.2 波特五力模型 .....	12
2.3.3 SWOT 分析.....	13
第 3 章外部环境分析.....	15
3.1 宏观环境分析 .....	15
3.1.1 政治因素 .....	15

3.1.2 经济因素 .....	15
3.1.3 社会与文化因素 .....	18
3.1.4 技术因素 .....	20
3.2 竞争环境分析 .....	20
3.2.1 主要竞争分析 .....	20
3.2.2 供应商议价能力分析 .....	22
3.2.3 购买者议价能力分析 .....	22
3.2.4 潜在进入者分析 .....	23
3.2.5 替代品分析 .....	23
3.3 市场需求分析 .....	23
3.3.1 市场总体需求分析 .....	23
3.3.2 典型客户需求与购买行为分析 .....	24
<b>第4章 M公司内部环境分析及其战略定位 .....</b>	<b>25</b>
4.1 M公司及产品与解决方案介绍 .....	25
4.1.1 H集团介绍 .....	25
4.1.2 M公司介绍 .....	27
4.1.3 M公司产品与解决方案介绍 .....	27
4.2 内部资源与能力分析 .....	28
4.2.1 主要资源分析 .....	28
4.2.2 核心能力分析 .....	29
4.2.3 关键目标与挑战 .....	29
4.3 SWOT 分析 .....	29
4.3.1 优势 .....	29
4.3.2 劣势 .....	30
4.3.3 机会 .....	31
4.3.4 威胁 .....	32
4.3.5 SWOT 综合分析 .....	32

4.4 营销战略分析 .....	33
4.4.1 市场细分 .....	33
4.4.2 目标市场和客户选择 .....	34
4.4.3 定位 .....	35
<b>第5章 M公司CRM产品市场营销策略分析 .....</b>	<b>36</b>
5.1 目标市场CRM产品竞争分析 .....	36
5.1.1 国内酒店行业 .....	36
5.1.2 公寓行业 .....	37
5.1.3 连锁景区旅游行业 .....	38
5.2 产品策略分析 .....	38
5.3 价格策略分析 .....	39
5.4 渠道策略分析 .....	39
5.5 促销策略分析 .....	40
<b>第6章 M公司国内市场开拓的保障措施 .....</b>	<b>41</b>
6.1 营销队伍建设 .....	41
6.2 建立咨询与交付能力 .....	41
<b>第7章 结论与展望 .....</b>	<b>42</b>
7.1 全文总结 .....	42
7.2 进一步研究的展望 .....	42
<b>参考文献 .....</b>	<b>44</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>46</b>
<b>攻读学位期间发表的学术论文目录 .....</b>	<b>47</b>



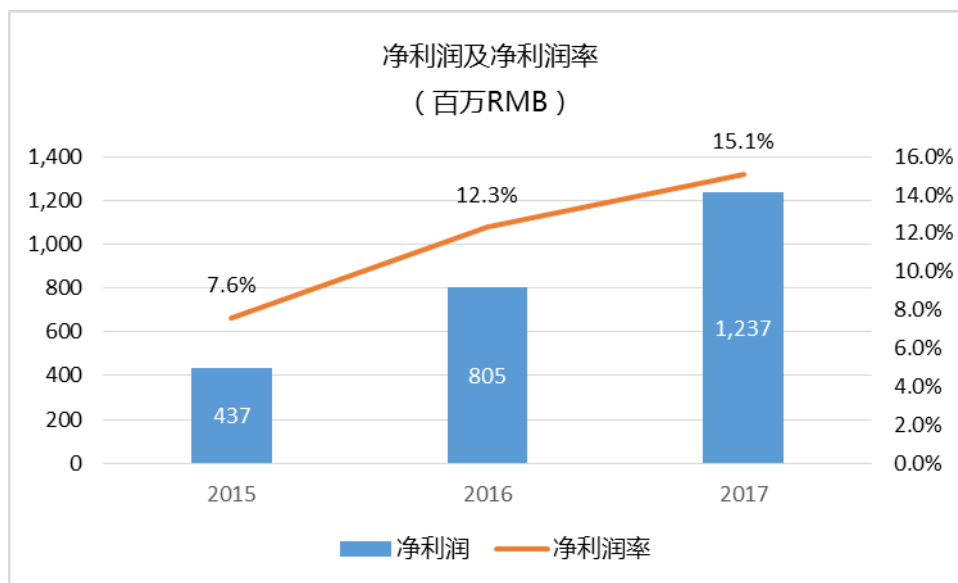
## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景以及意义

#### 1.1.1 研究背景

M 公司是由 H 集团投资成立的一家 IT 软件公司，成立于 2013 年底，注册资金 5000 万元，初期主要服务于母公司 H 集团，为 H 集团旗下的酒店提供 IT 整体解决方案和运维服务。

H 集团是中国市场上三大连锁酒店集团之一，并于 2010 年 3 月在美国纳斯达克上市。截止 2017 年 12 月 31 日，H 集团旗下已开业酒店 3746 家，涵盖高、中、低三个档次共 18 个不同的酒店品牌，成为全球 10 大连锁酒店集团之一。秉承 H 集团创始人的“以技术改造传统服务业”的理念，IT 技术为 H 集团的快速扩张与发展、高效运营以及超出行业水平的盈利能力（见下图 1）提供了强有力的支撑，其中通过 IT 信息技术打造的强大的直销能力（见下图 2）更是成为其突出的盈利能力的关键。

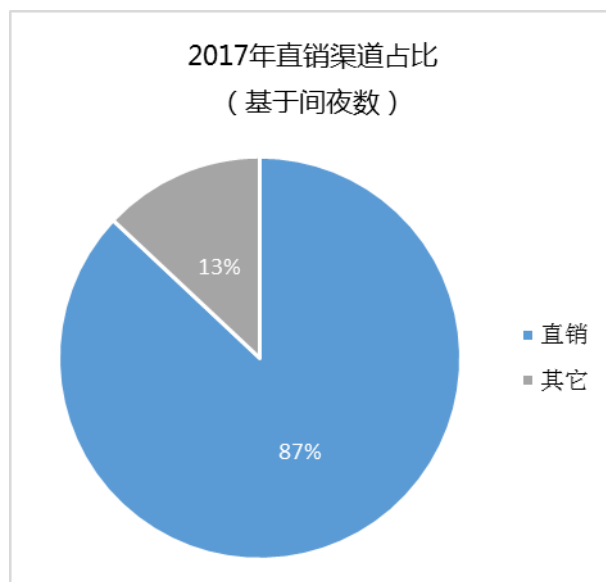


数据来源于 H 集团 2017 年年报<sup>1</sup>

图 1 H 集团近三年净利润率

Figure 1 H Net profit margin of H Group in recent three years

<sup>1</sup> <http://ir.huazhu.com/static-files/13a3ad54-a658-40c8-90f7-7f1f64c20a17> H 酒店集团 2017 年年报 Presentation

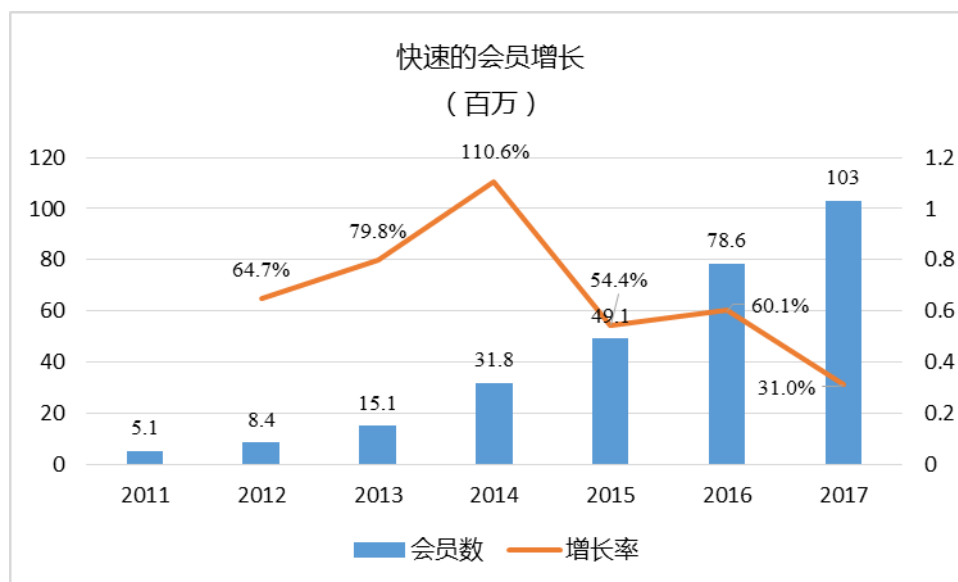


数据来源于 H 集团 2017 年年报

图 2 H 集团 2017 年直销渠道占比

Figure 2 Direct channel share of H Group in 2017

2017 年 4 月，M 公司正式对外发布了“易酒店”系列酒店运营管理软件产品，对除 H 集团以外的外部市场客户销售相关产品与服务，旨在把 H 集团成功的 IT 实践经验带给全行业，并从中获取收益。2017 年下半年，依托在 H 集团的客户关系管理上的成功实践（见下图 3），以 H 集团给旗下连锁酒店自研的 CRM（客户关系管理）系统为原型，M 公司又开发出了面向外部市场的 CRM 软件产品，并首先推向内地酒店行业市场，以打造连锁酒店运营管理信息系统整体解决方案。



数据来源于 H 集团 2017 年年报

图 3 H 集团会员数增长

Figure 3 Member growth of H Group

此时的国内 CRM 市场上,已经有数十家各类型的 CRM 厂商在同场竞技,竞争非常激烈。而在酒店行业市场,传统的酒店信息系统厂家也有在酒店运营及渠道管理信息系统上延伸提供客户关系管理功能,大型的连锁酒店集团则因为自身有较强的开发实力而采用自研方式开发客户关系管理系统。在这种环境下,M 公司推出 CRM 软件产品在国内市场如何能够突出重围取得成功?

本文旨在分析 M 公司 CRM 软件产品的国内市场营销战略和策略。

### 1.1.2 研究意义

如前文所述,国内 CRM 软件市场是一个激烈竞争的市场,市场上玩家众多并相互渗透,格局并不稳定,各厂家都在市场上一边积累自己的优势一边探索更具价值的创新点以及新的业务增长点,以求取得发展。

因此,当 M 公司作为一个全新的 CRM 软件供应商进入到这样一个市场时,需要分析如何快速的切入到细分的市场、寻找自己的目标 and 定位、确定采用什么样的产品和市场营销策略去满足市场需求,以求获得生存和发展。这一研究对无论是 M 公司还是其他公司进入国内 CRM 产品市场并获得成功非常有意义。

另一方面,研究 M 公司 CRM 软件产品的国内市场营销战略和策略,也能为其他企业如何切入一个竞争激烈的市场并获得成功提供有价值的参考和借鉴意义。

## 1.2 研究内容及方法

### 1.2.1 研究内容

本文的研究内容主要包括六部分:

第一章是绪论,介绍了 M 公司背景和 M 公司推出 CRM 软件产品的市场环境、以及本文的研究意义;

第二章是相关概念以及理论概述,介绍了 CRM 概念以及产品分类、STP 营销理论、PEST 分析法、波特五力模型、SWOT 分析和 4Ps 营销理论;

第三章是外部环境分析,对国内 CRM 软件产品市场相关的政治、经济、社会与文化、技术等宏观环境因素以及 CRM 市场竞争环境进行了分析,并分析了市场总体需求情况;

第四章是内外部环境及其战略定位分析,结合 M 公司的内部资源和能力,采用 SWOT 方式分析了 M 公司在 CRM 软件产品市场的优势、劣势以及面临的机会和威胁,分析了 M 公司 CRM 软件产品的市场细分、目标市场选择以及定位;

第五章是市场营销策略分析,采用 4Ps 理论相应的分析了其产品、价格、渠道和促销策略;

第六章分析了 M 公司 CRM 软件产品在国内市场开拓的重点保障措施,包括团队建设、营销与服务的能力构建;

最后一部分是结论与展望,分析总结 M 公司 CRM 软件产品的国内市场营销战略和策略,

展望其发展，并对同类项目的营销战略与策略提出合理建议。

### 1.2.2 研究方法

本文主要采用文献阅读法。通过大量阅读文献，学习常见的营销理论，掌握相关的应用工具，研究 M 公司在国内市场推出 CRM 软件产品面临的内、外部环境，并结合 M 公司自身的资源和能力情况，给出相应的解决方案和建议。

### 1.2.3 研究的技术路线

本论文采用如下框架进行研究：

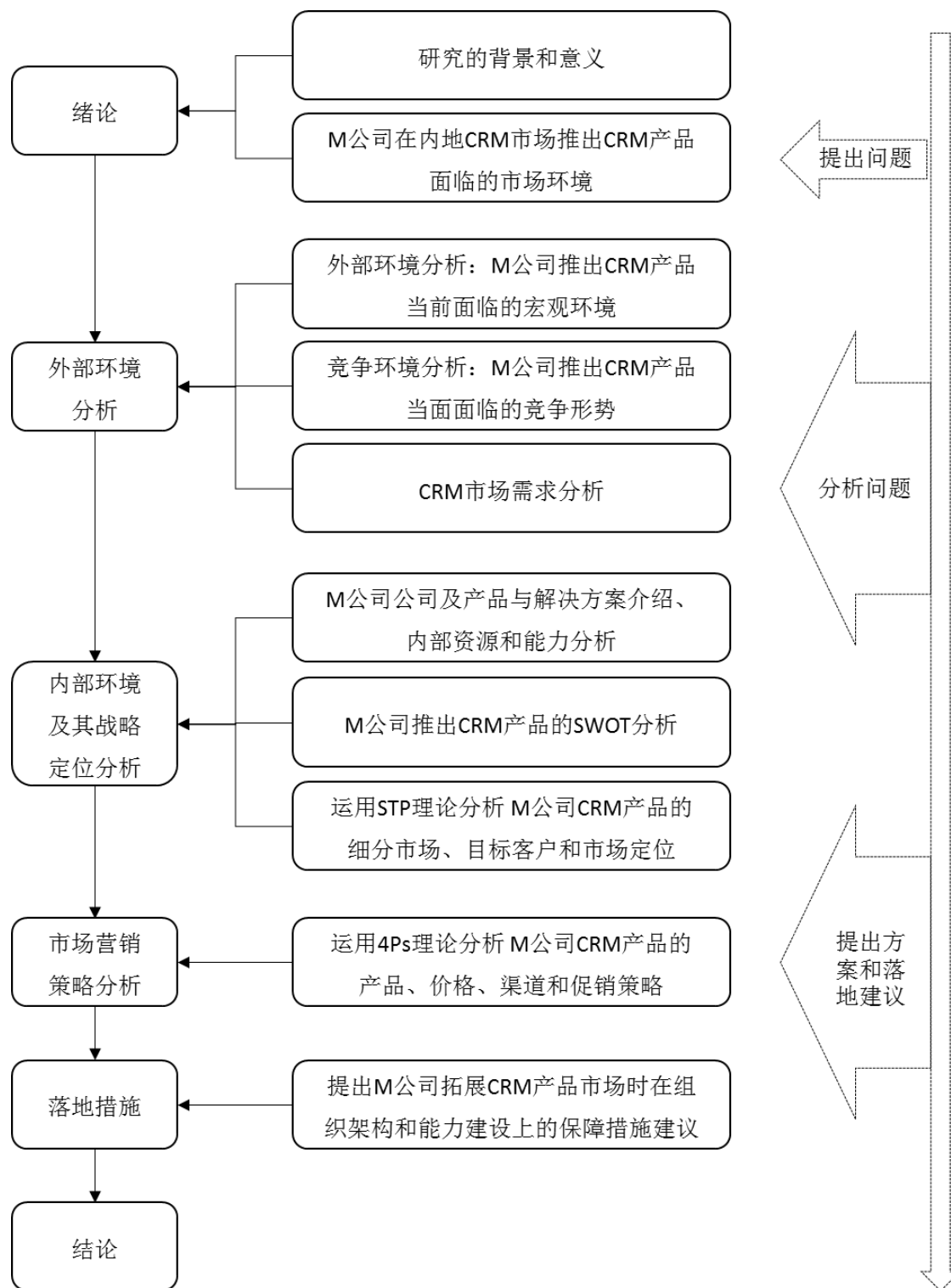


图 4 研究框架

Figure 4 Research Framework

## 第 2 章 相关概念以及理论概述

### 2.1 CRM 概念以及产品与分类

#### 2.1.1 CRM 概念

关于对 CRM 的概念,企业界、学术界等各有观点,业界没有一个统一概念。《现代客户关系》中指出,CRM 是企业为发展与客户之间的长期合作关系、提高企业以客户为中心的运营效率而采用的一系列理论、方法、技术、能力和软件的综合[1]。CRM 是一个系统的整合的概念,包括 CRM 战略、CRM 信息技术系统和 CRM 实施策略,其核心思想是将企业的客户(包括最终客户、分销商和合作伙伴)作为最重要的企业资源进行经营,通过 CRM 系统实施,收集客户数据建立全方位的客户视图,洞察客户的真正需求,为客户提供完善的产品和服务,从而提高客户满意度和忠诚度,最终实现客户对企业的终生价值最大化。

近年来,随着消费升级以及数字技术的进步、社交网络的兴起,CRM 也有了新的发展趋势。

##### ■ 以客户为中心

以客户为中心是为了创造客户价值。客户是企业唯一的收入来源,洞察客户需求,为客户提供有价值的产品和服务是获取收入的前提。

另一方面,互联网以及社交网络的高速发展使得信息变得越来越透明,也使得信息爆炸式传播成为可能,企业产品或服务的任何缺陷可能会在一夜间被数百万数千万人所知,因此,在竞争比较充分的市场上,顾客在与企业/商家的交易中影响力越来越大,甚至在交易的信息对称、议价能力等方面中开始逐渐掌握主动权。

因此,建立全方位客户视图,洞察客户需求和商机,以客户为中心来协调和统一企业与客户的人际行为,获得客户长期价值,这已渐渐成为企业管理层的共识。

##### ■ 关注客户体验,CRM 无处不在

越来越多的企业将其总体战略与客户体验结合起来,尤其是以提供服务为特点的企业。在这样的企业里,CRM 不仅仅是用来记录销售和服务等信息,更是用来拉通企业内部市场、研发、销售、制造、服务等不同业务部门之间的交互以企业内部与客户之间交互的全业务流程,使得客户处处都能感受到企业的服务和价值。尤其是对面向消费者的 CRM 应用场景中,企业更加关注客户使用其产品和服务过程中的感受和反馈,以便为客户提供更好的产品和服务,从而提高客户忠诚度和客户对企业的长期价值。

以零售行业为例,今天商店、超市等仍然是大多数零售商收入的主要来源,但其实他们在店内并不了解客户,如果可以使用 CRM 系统和流程来增强他们与来店的客户保持频繁的接触和沟通,甚至可以提供一些个性化沟通和服务,这将会大大有效的促进销售。

##### ■ 社交互动

在移动互联网的飞速发展下,电子邮件、短信、QQ、微博和微信等社交工具成为了当前人们沟通交流的主要方式。在社交导向的趋势下,CRM 更注重与社交化趋势的融合,将企业销售与互联网、社交网络等紧密相连,实现简洁、高效的企业互动模式。

### ■ CRM 移动化

随着 Wifi、4G 网络以及智能手机和平板电脑等智能终端的普及,CRM 移动化成为可能,也成为普遍的需求,销售与服务人员即使不在办公公司也可以快速的处理业务,这将加速推动移动 CRM 的普及,推动企业前后端办公应用的整合,进而推动销售增长和服务质量提升。

### ■ 大数据与智能化

随着大数据应用的日渐成熟以及人工智能的逐渐兴起,CRM 与大数据和智能化结合,通过储存的海量客户信息以及合同、市场资料等,企业可以更好的洞察客户需求和商机,能够更准确的进行市场与销售预测,为企业的决策提供及时的数据支撑,并能提供个性化的客户体验和服务。大数据技术的融合将是 CRM 的主要发展趋势之一。

### ■ 云及 SaaS 部署与服务模式

云及 SaaS 部署与服务模式是整个企业应用软件市场的趋势。以 CRM 软件产品领域的 Salesforce 为例,正是通过云及 SaaS 部署与服务模式,它一举超越了老牌的 CRM 软件厂商 SAP、Oracle/Siebel 和 Microsoft Dynamics,成为目前全球 CRM 软件产品上市场份额最高的厂家。

采用云及 SaaS 部署有以下几个优势:

#### (1) 降低企业信息化门槛

私有云/服务器需要一次性采购,成本相对还较高,再加上 CRM 软件采购成本不低,而 CRM 系统 IT 维护人员也需要一笔不菲的成本支出,这些都造成传统的本地部署 CRM 系统的高门槛。采用 SaaS 模式部署的 CRM,企业仅需按时间、按容量租用即可使用,并可以随着企业的发展平滑扩容,门槛大大降低。

#### (2) 开通便捷

在 SaaS 部署模式下,CRM 厂商已将软件统一部署在云端的服务器上,对一般的应用而言,仅需企业申请开通端口并做适当的系统配置即可使用,大大简化了服务器和系统软件的部署时间,缩减了 CRM 开通时间,让软件立即使用成为可能。

#### (3) 无需专人维护

SaaS 部署的 CRM 系统由厂商统一维护,企业不再需要聘请专业的 IT 人员去维护系统的正常运行。这种方式下,企业可以无需配置专门的 CRM 软件系统维护人员,这无疑也给企业降低了成本。

#### (4) 系统厂商会统一升级,方便快速引入新功能特性

SaaS 部署模式下,CRM 系统厂商会定期对系统进行统一升级,对升级带来的新功能特性,企业仅需申请就可以开通,方便快捷。

当然,SaaS 部署也有以下几个劣势:

#### (1) 功能难以个性化配置

SaaS 模式 CRM 系统部署一套软件系统,由购买了服务的众多企业“共享”应用,数据“隔离”部署使用。如果企业有一些个性化的需求,SaaS 模式无法为个别企业定制,除非相关特性纳入到统一的版本规划中。

(2) 数据存储在 CRM 厂商提供服务器/公有云中,存在一定的风险

CRM 系统中存储了企业最核心的客户资源、商机等数据,尽管公有云本身有很强的安全机制,但大部分企业经营管理者还是都会对数据存储在第三方存有很大的顾虑。

(3) 长期成本不低

尽管 SaaS 部署方式大大降低了初期成本和门槛,但采用 SaaS 租赁方式无疑也增加了软件价格,长期部署的成本并不低。以目前销售易、纷享销客、百会等 SaaS CRM 为例,价格一般在 800 元/用户/年左右(版本之间略有差异)。一个需要 20 个账号的小微企业,每年花费在 CRM 系统的费用在 1.6 万左右,而现在同等规格的八骏 CRM 买断的价格也才 3 万左右。

总之,实施 CRM 系统对企业有非常重要的作用,它可以管理客户资料,捕捉商机,提高客户满意度和忠诚度,增加销售,降低市场销售成本,还可以提高员工的工作效率以及实现资源共享等。

### 2.1.2 CRM 产品功能与分类

一般认为,CRM 涵盖企业经营管理中的营销、销售和服务三个业务环节,因此,CRM 产品一般也包括营销自动化、销售自动化、客户服务与支持以及商业智能等模块。

#### ■ 营销自动化(MA: Marketing Automation)

营销自动化模块以支持企业的市场营销活动为目的,提供了支撑和管理市场营销活动从设计策划、执行到评估全部业务流程的应用框架,使得营销活动的有效性可以通过计划、执行、监控和分析得以落地和保障,并可以结合本企业实际需求,应用 workflow 技术优化营销工作流程来实现一些任务和过程的自动化,为营销工作人员赋能。营销自动化帮助企业实现在活动、渠道和媒体间营销资源的合理分配。营销自动化模块通常包括促销项目管理、促销活动管理、市场细分管理以及促销评估管理、营销文本资料管理、潜在客户管理、销售建议管理、客户来源管理和竞争管理等。

#### ■ 销售自动化(SA: Sales Automation)

销售自动化模块以支持企业的市场销售活动为目的,提供了支撑和管理销售活动从线索、机会、合同到收款全部业务流程的应用框架,使得销售活动可以有效的通过规划、执行、监控和分析得以落地和保障。销售活动包括现场/移动销售、内部销售/电话销售、销售伙伴、在线销售等所有的销售渠道和方式,销售自动化模块整合销售业务流程,实现销售业务的自动流转,提升销售队伍的效率和绩效。销售自动化模块通常包括客户管理、联系人管理、销售机会管理和活动管理以及报价管理、销售预测管理、佣金管理、竞争管理、报表管理等。

#### ■ 客户服务与支持(CS&S: Customer Service and Support)



同样的，客户服务与支持模块以支持企业的客户服务（通常以售后服务与支持为主）活动为目的，提供了管理和支撑客户服务全部业务流程的应用框架，使得客户服务和支持活动的配置、派遣、调度和管理得以高效的执行，企业可以以更快的速度和更高的效率来满足客户的需求，从而进一步的发展、保持客户关系，提高客户满意度。根据服务方式的不同，客户服务与支持可以分为现场服务模式和移动现场服务管理。

#### ■ 商业智能（BI: Business Intelligence）

商业智能以数据仓库为核心，将大量信息转化为企业有用的数据，帮助企业进行有效的经营分析和决策。特别是大数据技术的出现和应用，能帮助企业进行数据挖掘，分析数据中隐藏的趋势，支持企业的重要决策。

上面是从产品功能进行的 CRM 软件产品划分。从 CRM 管理的客户类型上，CRM 产品又可以划分为两大类：B2B 市场产品和 B2C 市场产品。B2B 市场应用的 CRM 软件系统管理的客户对象是企业，更侧重在业务流程管理；B2C 市场应用的 CRM 软件系统管理的客户是个人消费者，则更侧重在营销管理。

在实际应用中，在中大规模企业市场应用的 CRM 软件一般都具备全部的功能，特别是 B2B 市场，客户往往在 CRM 软件领域需要拉通从营销、销售到客户服务与支持的全业务流程。而在中小型企业市场中实际的 CRM 软件往往擅长某一方面，形成自己独特的定位和差异化。

## 2.2 市场营销理论

### 2.2.1 STP 营销理论

STP 营销理论是现代市场营销理论中战略营销的核心内容，它包括三要素：市场细分（Market Segmentation）、目标市场（Market Targeting）和市场定位（Market Positioning），S、T、P 三个字母即是 Segmenting、Targeting、Positioning 三个英文单词的缩写。

1956 年美国营销学家温德尔·史密斯(Wendell Smith)在总结了一些企业的营销实践的基础上率先提出了市场细分（Market Segmentation）的概念。之后，美国营销学家菲利普·科特勒在这基础上进行完善和发展，最终形成今天的 STP 理论。STP 理论是指企业受资源限制，需要在全部的市场里选择一定的细分市场，在此基础上再进一步确定自己的目标市场或者说目标客户群体，最后把产品或服务定位在目标市场中的确定位置上[2]，以便公司在一定的时间段内围绕目标聚焦资源以达成企业战略目标。

#### ■ 市场细分（Market Segmentation）

之所以出现市场细分，是因为现代社会里企业面临的都是一个复杂多变的市场环境：在这个市场里，消费者需求多样化与个性化并存，技术的进步也使得产品生命周期越来越短，这就导致任何公司都无法满足所有客户/消费者的需求，只能选择某一类客户/消费者开展生产经营活动

[3]。市场细分就是指根据一定的特征（如客户偏好、需求、价值、行为等）差异，把一个产品或服务的全部市场分割成若干客户/消费者群体组成的细分市场并针对性的开展营销的过程。通过这种细分后，每一个客户/消费者群体就是一个细分市场，每个细分市场里都具有相似的特征。

市场细分对企业有以下价值：首先是企业更容易发现市场营销机会，因为在细分市场更容易发现适合本企业开发提供的产品或服务需求；其次是细分让企业更加聚焦，能够有效的制定针对性的市场营销策略，从而有效的与竞争对手竞争；再次市场细分让企业能够循序渐进，有效的开发新市场并逐步扩大份额。

市场细分有很多种方法，可以按地理特征细分（根据顾客所在的地理区域进行市场细分，如华东市场）、按客户消费行为细分（如按客户消费的行为是企业行为还是个人行为细分为 B2B 市场、B2C 市场等）、按人文因素细分（如根据客户的社会特征进行市场细分为学生、商务人士等）、按人口细分（如按年龄、性别、职业、收入、教育等特征细分）、按利益因素细分（或者叫行业细分，指以根据客户的需求以及满足这些需求后能得到哪些利益为基础，把客户分往不同的行业，如制造行业、金融行业、酒店行业等）。

对市场进行细分的目的是为了接下来明确自己的目标市场。通过市场细分，企业能够清楚地看到自己的细分目标市场，就可以制定具有针对性的市场营销策略，并提供相应的产品和服务满足其需要。

#### ■ 目标市场(Market Targeting)

为什么要选择目标市场呢？前面做了细分市场分析，但需要知道并不是每一个细分市场对本企业都是有效的：一方面不是每个细分市场都对企业都有吸引力（比如某细分市场总体空间太小，对规模较大的企业可能就没有什么吸引力），另一方面也可能是与企业的目标和资源不匹配（如与企业的战略方向不匹配，企业也没有足够的人力资源和资金来满足这些细分市场），因此需要分析评估不同细分市场的吸引力，甚至据此在此细分市场里进一步选择为之服务的目标客户群，扬长避短，找到最有利于发挥本企业现有的人、财、物等优势的目标细分市场，为企业带来最大化经营效率和收益。

#### ■ 市场定位(Market Position)

市场定位（Market Positioning）是由美国学者阿尔·赖斯、美国营销学家艾·里斯和杰克·特劳特在 20 世纪 70 年代提出的一个重要营销学概念。

在进行了市场细分并选定了目标细分市场之后，仍将面临竞争，甚至是激烈的竞争，因此需针对目标细分市场内的潜在客户的心理进行营销设计，确定自己的产品和品牌在这一市场上能树立某种鲜明的形象或某种独特的个性特征，并将该形象或特征生动的传递给客户，使本企业与其他企业形成明显的差异并让顾客明显感觉和认知到这种差异及其价值，在客户心目中保留深刻的印象和独特的位置，从而取得竞争优势。这就是市场定位。

需要说明的是，市场定位与产品差异化是有差别的。产品差异化是为客户提供不同的产品或

服务内容,而市场定位在于强化或放大某些产品或服务特性,以便在客户心目中形成对本企业或其产品或服务的独特形象。由此可见,产品差异化是实现定位的基础,是实现市场定位的手段。市场定位大于产品差异化,因为市场定位不仅强调产品差异,而且要以产品差异化为基础建立独特的产品或品牌形象,赢得顾客的认同。杰克·特劳特也在《定位》一书中指出,定位不是围绕产品进行的,而是围绕潜在客户的心智进行的,也即:如何让你在潜在客户的心智中与众不同[4]。

### 2.2.2 4Ps 营销理论

1960 年,二十世纪著名的营销学大师杰罗姆·麦卡锡(E.Jerome McCarthy)在其《基础营销》(Basic Marketing)一书中第一次将企业的市场营销要素概括为 4 类:产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)、促销(Promotion)。为了获得好的市场反应和效果,企业要对这些营销要素进行有效的组合。1967 年,营销大师菲利普·科特勒在《营销管理:分析、规划与控制》中进一步确认了以这四个基本策略为核心的营销组合方法。由于这四个词的英文字头都是 P,再加上策略(Strategic),所以简称为“4P's”。这就是著名的“4P's”营销理论。

在这四个基本营销策略中:

产品(Product)强调产品的功能特性,要求产品有独特的卖点,把产品的功能诉求放在首位,从而满足客户不同层次的需求。需要说明的是市场营销学上的产品是从满足消费者需求的角度来看的,不仅包括产品实体,还包括提供产品实体过程中为客户提供的服务以及客户享受服务的便利性等。

价格(Price)指产品的定价,对企业经营绩效至关重要。企业需要根据不同的客户群体、不同的市场定位、甚至是不同的时间周期、不同的地理位置来制定相应的价格策略,而不是固定的价格。产品定价是一项非常复杂的系统工程,要综合考虑市场细分、目标市场选择、定位、产品质量和企业品牌战略等多种因素。

渠道(Place)指营销渠道,是商品或服务从生产者向消费者转移过程中所经历的具体通道或路径,通常包括生产商、批发商/代理商、零售商等。有些企业直接面向消费者,由企业自己进行销售,称为直销;有些企业与并不直接面对消费者,而是通过培育经销商、建立销售网络来与消费者建立联系,称为分销渠道。

促销(Promotion)是指企业以短期的行为(如降价,买一送一等等)吸引新的消费者或促成消费者提前消费来达到促进销售增长的目的。促销活动通过销售行为的改变刺激了消费者,带来了对产品消费的增长。

4Ps 营销理论是随着营销组合理论的提出而出现的,是实践中需要组合应用。

## 2.3 相关工具分析

### 2.3.1 PEST 分析

PEST 分析模型是分析宏观环境的有效工具，其每一个字母代表一个企业面临的外部影响因素，具体如下：

(1) P-政治因素(Political): 主要包括相关政治、政策、法律及法规等因素；

(2) E-经济因素(Economic): 主要是指当前经济发展水平、后续的发展走势；

(3) S-社会因素(Social): 主要是指社会文化习惯、价值观、教育水平等；

(4) T-技术因素(Technological): 主要是指与企业生产经营、消费者购买行为等相关的新技术、新工艺、新材料等以及其发展趋势与应用前景；

以上因素，都是可能对企业的生产经营活动有实际或潜在影响的方面。通过分析上述各因素，企业能够分析该企业当前所处的外部环境情况以及该企业在其中可能存在的机会、威胁等情况，从而企业能及时的做出相应的决策和应对。

### 2.3.2 波特五力模型

五力模型是由战略管理大师迈克尔·波特提出的竞争分析理论，通过这一理论可以分析行业中存在的竞争力量、规模和程度，从而支撑企业的相关决策。五力模型包括分析五种力量，分别是同一行业中现有竞争对手之间的竞争、新进入者的威胁、替代品的威胁、供应商的议价能力、买方的议价能力。

#### ■ 同业竞争者的竞争程度

大部分行业中的同业竞争者是相互制约的，因为其目标都在于获得相对于对手的竞争优势，这是各企业的竞争战略决定的。企业为了改善自身在行业中的市场地位和市场份额而采取一些市场行为，这些行为往往会引起其他公司的反应，从而产生冲突与对抗，形成企业之间的竞争。同业竞争者的竞争程度往往受行业增长情况、竞争对手的多寡与地位、战略目标调整等许多因素相关。现有企业之间的竞争一般表现在价格、广告促销、产品、售后服务和创新等方面[5]。

#### ■ 供应商的议价能力

供应商主要通过调整其产品或服务及其价格和质量来影响其在行业中的议价能力。供应商议价能力的强弱主要取决于他们所提供给买方的是什么产品或服务及价格，当供应商所提供的产品或服务的价值构成了买方产品或服务的总成本的较大比例、或者对买方产品生产过程非常重要、或者转化成本很高、或者严重影响买主产品的质量、或者供应商通过前向整合进入买方市场而对买方构成威胁时，供应商对于买方的潜在讨价还价力量就大大增强。

#### ■ 买方的议价能力

买方主要通过要求供应商以更低的价格提供更高水平的产品或服务来影响其在行业中的竞争能力。通过鼓励供应商之间的竞争可以达到这一目的。如果买方的购买量占整个行业产出的比例很大、或者其购买金额占供应商的销售金额比重很大、或者转化成本很低、或者买方后向整合进入供应商市场等情形下，这些都能帮助买方增强其潜在议价能力。除此之外，如果买方能知道

供应商产品或服务的成本信息等也能增强买方的潜在议价能力。

#### ■ 潜在进入者的威胁

潜在进入者在给行业带来新的生产能力、新资源的同时,也可能威胁到现有供应商的市场份额。新的进入者总是对占有更大的市场份额有非常浓厚的兴趣和企图,因此会带来行业竞争强度的增加。新进入者进入该行业的可能性主要取决于进入壁垒的难度和现有供应商的报复。高的行业壁垒将提高进入者的难度,使得其即使进入也将处于竞争劣势。

#### ■ 替代品的威胁

替代品是指外部行业生产的产品或服务与本行业生产的产品或服务有相同或相似功能。当两个处于不同行业中的企业,可能会由于所生产的产品互为替代品,从而在它们之间产生相互竞争行为。替代品的出现可能使得买方的转换成本很低,或者替代品的价格更低而质量和功能等同甚至优于现有竞争产品或服务,这时替代品的威胁将大大增强。

### 2.3.3 SWOT 分析

SWOT 分析也被称为态势分析方法,即结合外部环境和内部资源和能力的竞争环境和条件的态势分析。

SWOT 分析方法中的 4 个字母分别代表优势(S-strengths)、劣势(W-weaknesses)、机会(O-opportunities)和威胁(T-threats)。其中,S、W 分别代表从企业内部角度分析公司面临竞争环境下的优势和劣势,O、T 分别代表从外部竞争环境的角度分析公司面临的机会和威胁。通过 SWOT 分析,可以找出发挥优势的机会、需要规避的劣势及面临的挑战和威胁,以便制定相应的措施和应对方案。

根据 SWOT 分析的四个方面,可以得出四种不同类型的组合分析应用:优势与机会(SO)组合分析、弱点与机会(WO)组合分析、优势与威胁(ST)组合分析以及和弱点与威胁(WT)组合分析。

优势与机会(SO)组合分析可以用来分析如何发展企业内部优势与利用外部机会的战略,这是一种理想的战略模式。当企业在某些特定方面具有优势,而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时,采取这种战略可以帮助企业获得最大的优势和效率。例如企业有市场份额高、产品竞争力强的内在优势,而外部环境出现了由于新政策出台打开了新的市场空间、带来了良好的产品市场前景等外部机会,这将为企业获得更大的市场份额提供了有利条件。

弱点与机会(WO)组合分析可以用来分析如何利用外部机会来弥补内部弱点、帮助企业改变劣势而获取竞争优势的战略。通常企业可能存在一些内部的弱点而影响竞争力,如果存在有某些外部机会,可以利用这些外部机会来帮助企业消除弱点从而提高竞争力。例如企业产能不足或者原材料供应不足,这对企业是弱点。但在产品市场前景看好的情况下,企业可利用供应商扩大规模的机会,实现纵向战略整合来保证原材料供应,或者利用新技术带来的设备降价的机会,考虑购置新的生产线来克服产能不足等弱点。在克服这些弱点后,企业有可能再进一步利用更多的各种外部市场机会,获得优势,最终赢得竞争。

优势与威胁（ST）组合分析可以用来分析企业如何利用自身优势来回避或减轻外部威胁所造成的影响。例如，当出现竞争对手利用新技术等机会大幅度降低成本时，将使企业在竞争中处于非常不利的地位，但若企业拥有资金优势、人才优势（如有创新能力的产品研发人员、熟练的技术工人等）和较强的研发能力，便可利用这些优势来进行新产品、新工艺等的开发以降低材料消耗和生产成本，提高竞争力，从而回避外部竞争对手带来的威胁。

弱点与威胁（WT）组合分析则是分析企业如何减少内部弱点、回避外部环境威胁的防御性战略。例如，当企业出现经营困难时通常会通过降低经营成本来改善经营，但受产能不足、无法实现规模效应等等种种原因导致企业可能难以通过降低成本来改变竞争劣势，这时企业只有采取另外的方式如目标聚集战略或差异化战略，从而得以回避成本方面的劣势以及其带来的威胁。

## 第 3 章外部环境分析

### 3.1 宏观环境分析

#### 3.1.1 政治因素

M 公司是一个软件产品开发和销售企业，是一个当前政策鼓励和支持发展的行业，目前各地政府都有鼓励软件产业发展的政策。以 M 公司所在地上海为例，2017 年就印发了《关于本市进一步鼓励软件产业和集成电路产业发展的若干政策》（沪府发〔2017〕23 号）的发文，企业在税收等方面都能享受到相关政策优惠。M 公司开发和销售 CRM 软件产品符合政策导向。

另一方面，除了商务活动带来的酒店住宿需求增长外，随着国家经济的转型，与酒店住宿及消费者服务强相关的旅游行业逐渐成为国家经济发展战略性支柱产业。根据国家旅游局数据中心测算，2017 年全年全国旅游业对 GDP 的综合贡献为 9.13 万亿元，占 GDP 总量的 11.04%。自 2016 年以来，国家发布了 20 多项旅游产品方面的政策，如国务院办公厅于 2018 年 3 月 22 日正式发布的《关于促进全域旅游发展的指导意见》，这些政策大大促进了旅游行业的发展，也直接为酒店、民宿等大住宿业带来了消费增长，这势必将给为消费者提供销售和支持服务的 CRM 软件产品需求带来了潜在的机会。

公寓租赁行业是另一个潜在的市场机会空间。最近几年，国家政策在房地产市场有大的转变，从“居者有其屋”到“住有所居”，随之而来的是大量的政策出台：2015 年 1 月，住建部出台了《关于加快培育和发展住房租赁市场的指导意见》；2016 年 5 月份，国务院办公厅出台了《关于加快培育和发展住房租赁市场的若干意见》；2017 年住建部等部委联合出台了《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》，掀起了公寓租赁行业发展的一波高潮，大量的地产商已经投入到公寓业务开发和经营市场，如万科地产公司运营“泊寓”、龙湖地产公司运营“冠寓”、碧桂园大力发展“碧家公寓”等等。公寓（特别是长租公寓）行业的服务属性、重复消费、社交属性等特征带来了 CRM 系统的需求，也是新增的 CRM 软件产品市场机会。

#### 3.1.2 经济因素

当前经济形势下，企业的经营压力增大，特别是随着竞争的加剧以及各项经营成本的上升，企业迫切需要找到好的方法提升销售效率，改善经营效率。CRM 能够帮助企业识别有价值的客户，挖掘客户价值，实现经营改善。另一方面，这些年中国经济经过高速的发展后正在进行转型，从出口和投资拉动型逐步向消费驱动型转型，市场也在进行消费升级。在这样的背景下，各行各业的企业更加重视对客户的服务，特别是消费者市场，体验至上服务至上的理念大行其道，因此，市场上企业更加重视 CRM 系统的建设。

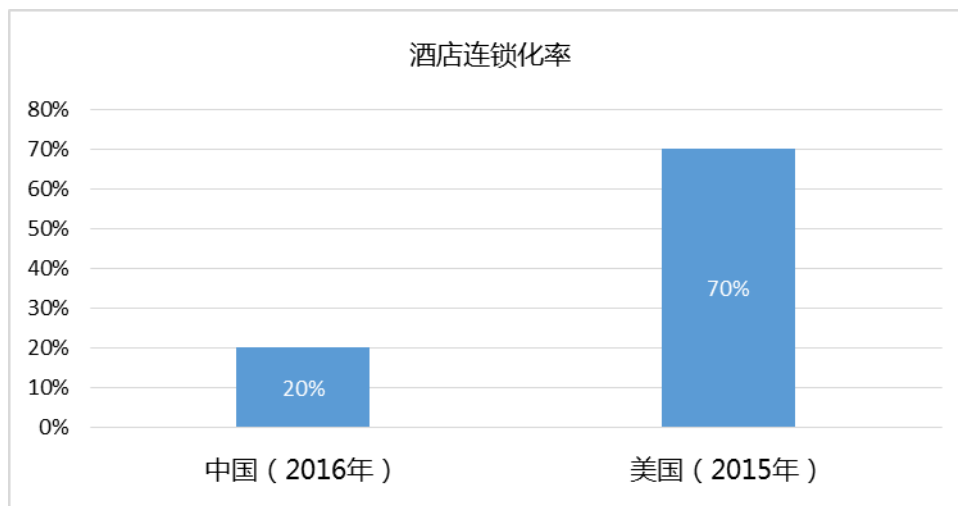
此外，一些新的行业发展上也带来了 CRM 新的机会，其中包括以酒店行业为主的大住宿行

业和景区旅游行业。

### ■ 大住宿行业

大住宿行业包括酒店、长短租公寓以及伴随着旅游行业兴起的民宿市场。

中国酒店行业经过了 30 多年的快速发展，特别是最近 10 多年的高速发展后，出现了本土三大连锁酒店管理集团公司和众多的中小连锁酒店公司以及单体酒店。根据中国饭店协会联合盈蝶咨询发布的《2017 中国酒店连锁发展与投资报告》<sup>2</sup>，2016 年底国内开业的有限服务酒店数量已超过 24 万家，其中品牌酒店门店数约为 24150 家，但连锁化率仅为 20%，而美国 1990 年的连锁化率已达到 46%，2015 年则提升至 70%，我国酒店连锁化率仍有大幅提升空间。截至 2016 年底，我国高端品牌酒店 CR5 仅为 25%，仍有 63% 市场空间被中小品牌瓜分；中端品牌酒店 CR5 为 51%，有 35% 市场空间归属中小品牌；经济型连锁酒店 CR5 为 51%，有 36% 被中小品牌占据。



根据公开资料整理

图 5 酒店连锁化率

Figure 5 Hotel chain operation rate

与酒店行业相比，中国的长短租公寓市场与民宿市场发展时间较短，品牌集中度更低，随着公寓业务的发展，后续市场也将出现整合形成一些大的连锁经营方，以在竞争中获取规模竞争优势。

对酒店、公寓等大住宿的经营者而言，如何吸引客户选择其产品和服务是其生存并发展壮大基础，是酒店经营成败的关键，这必须要有稳定的客源和良好的客户关系作为支撑[7]。因此，连锁酒店经营方一方面通过建立统一的运营管理和标准，提高运营效率、通过规模降低运营成本，包括与渠道合作的佣金成本；另一方面则是需要建立会员管理体系，通过对客户关系的管理，建立“以客户为中心”的经营和服务理念，将客户视为企业最重要的资产进行经营以增强酒店的核心竞争力，为客户提供满意的产品和服务，提高客户粘性和满意度，进而提升客户价值，增加销售

<sup>2</sup> [http://www.sohu.com/a/145090068\\_550263](http://www.sohu.com/a/145090068_550263) 2017 中国酒店连锁发展与投资报告



业绩。

目前,许多国外的酒店集团因为发展比较早都已经建设了 CRM 系统来对酒店客户关系进行管理,如希尔顿酒店提供了丰富的顾客定制体验,喜达屋酒店建立 SPG 俱乐部,里兹-卡尔顿酒店早在 1992 年就以其卓越的客户关系管理获得马尔科姆—鲍德里奇质量奖。而在国内,CRM 系统在酒店业的应用还处于初级阶段,目前还主要在大型连锁酒店集团中应用,如锦江酒店集团、华住酒店集团等,而大量的中小规模的酒店管理公司还没有建设 CRM 系统,这将带来新的 CRM 系统建设的潜在机会。

## ■ 旅游行业

旅游行业与大住宿行业有紧密的相关性:一方面,旅游景点周围大都有大量的酒店设施,这些酒店的客人往往也有和景区游客存在较高的重合性;另一方面,旅游的客户消费场景和酒店的客户消费场景也有相似性,单体酒店/旅游景点往往都是低频消费,单个旅游景点的消费频次甚至比单体酒店更低,连锁经营可以大大增加消费者的粘性和重复消费频次;酒店客户和景区游客都很看重服务的体验。因此,连锁经营的旅游景区与连锁经营的酒店一样,天然存在着 CRM 系统建设需求。

中国国内经济的高速发展带来的直观效果就是近年来的旅游市场火爆,国内市场也形成了以华侨城旅游集团、华强方特、长隆集团、宋城集团、海昌集团(海洋公园)为首的景区与主题公园连锁经营集团公司,其中华侨城旅游集团、华强方特和长隆集团已经列居全球排名前十的主题公园集团里。

### ◇ 华侨城旅游集团

旅游产业是华侨城最为核心的优势产业。2017 年华侨城接待游客近 5000 万人次,累计接待游客近 4 亿人次,稳居亚洲第一,连续 5 年雄踞全球主题公园集团四强,“欢乐谷”景区荣获国内主题公园行业唯一中国驰名商标,已在全国七座城市建成开放,组建成立的“欢乐谷集团”将打造成为全国最具实力的主题公园集团。目前已在国家托管及顾问管理优质景区共计 28 家,形成连锁经营。

在新战略引领下,华侨城以旅游业为纽带,对区域内的资源进行全面整合提升,这也是对国家全域旅游战略的积极响应。除了总部深圳,华侨城在中国旅游资源最丰富的区域如云南、海南、陕西、四川、山西、北京、河北等地,广泛布局全域旅游新业务,整合旅游产业业务,培育产业新动能,激发产业新活力,致力于成为“中国全域旅游示范者”。

### ◇ 华强方特

发展文化科技主题公园是华强方特的战略方向之一,目前已在芜湖、青岛、株洲、沈阳、郑州、厦门、天津、宁波、大同等地投入运营了“方特欢乐世界”、“方特梦幻王国”、“方特东方神画”、“方特水上乐园”四大品牌二十余个主题乐园。除此外,华强方特还全力推进“美丽中国文化产业示范园”项目,包含“华夏历史文明传承主题园”、“复兴之路爱国主义教育基地”、“明日中国主

题园"三大主题园区。未来几年,华强方特建成运营的主题乐园数量将达到 40 座。

#### ◇ 宋城集团

宋城集团目前已建成和在建杭州、三亚、丽江、九寨、桂林、张家界、西安、上海、龙泉山、澳大利亚等数十大旅游区、三十大主题公园、上百台千古情及演艺秀,并拥有六间房、中国演艺谷等数十个文化娱乐项目。

#### ◇ 海昌海洋公园

海昌海洋公园控股有限公司是中国领先的主题公园和配套商用物业开发及运营商,在大连、青岛、重庆、成都、天津、武汉以及烟台经营了六座海洋主题公园、二座综合娱乐主题公园,截止目前累计的游客接待量已经超 1.1 亿人次。此外,还在建设和规划中的大型主题公园还包括“上海海昌海洋公园”、“三亚海昌梦幻海洋不夜城”和“郑州海昌海洋公园”。

总体上,尽管国内主题公园和景区发展迅速,但发展目前也存在两方面的困境:一方面是目前国内主题公园等旅游项目的收入严重依赖门票收入,根据统计比例占到了 85%,相比之下国内的主题公园,迪斯尼门票收入只占 25%左右,更依赖商品、餐饮等收入来源;而且国内景区旅游市场还非常分散,对每一家景区而言,还没有形成规模效应,缺乏对游客价值的挖掘和整合,如华侨城欢乐谷 2017 年接待的人次有 5000 万,但没有形成沉淀,景区的消费也有限;另一方面旅游市场的整体满意度都不高,景区的游客服务还有很高的提升空间。

以浙江在线旅游频道在 2016 年对浙江 5A 及景区的满意度调查为例<sup>3</sup>:

2016 年第三季度,浙江省的 5A 景区游客满意度综合指数只有 79.68。在游客满意度总体评价的各项指标中,还有很多的改进空间:(1)旅游餐饮方面的问题,如卫生状况差、菜品缺乏地方特色、就餐环境差等;(2)旅游住宿方面的问题,如客房卫生状况、住宿环境不安静等;(3)旅游购物方面的问题,如商品缺乏地方特色、商品质量没有保障、购物和退货的自由度低等;(4)5A 景区旅游文化娱乐方面问题,如活动内容单调、娱乐活动品位低等;(5)景区环境问题,如公共交通可达性差、景区吸引力不够、宣传与实际不相符、工作人员服务态度差等方面。这些问题一方面是经营管理的问题,另一方面是景区需要建立与游客直接接触和沟通的渠道,了解游客的关注点和反馈,及时进行改进以提高游客服务质量、提升客户服务体验和忠诚度。

因此,相比国内已经成熟发展 30 年的酒店行业,国内旅游市场刚刚开始发展连锁经营,CRM 系统的建设需求迫切。

### 3.1.3 社会与文化因素

#### ■ 线下消费/服务线上化消费习惯形成

随着互联网的发展和兴起,消费群体和消费者习惯都在发生改变。以酒店行业为例。

根据迈点研究院《2017 年度中国高端酒店市场大数据分析报告》<sup>4</sup>,2017 年高端酒店市场消

<sup>3</sup> <http://gotrip.zjol.com.cn/system/2016/08/04/021253590.shtml> 2016 年第二季度 5A 级景区游客满意度调查报告

费者仍以 26-35 岁人群所占比例最高，占到了约 50%，而 35 岁以下消费者合计占比接近 80%，这充分说明 80、90 后正在成为消费市场的主力军。从增长速度上看，2017 年对比 2016 年在 19-25 岁消费人群增长比例高达近 40%，酒店消费者客户年轻化的趋势已经比较明显。

消费群体年轻化带来的习惯是线下的消费/服务线上化，移动互联网的普及更为线上消费提供了坚实的基础；另外，年轻消费群体也有更多的个性化需求，因此，为消费者提供更多的个性化、线上服务内容已经是普遍需求，这些需要通过建设 CRM 系统来支撑。

#### ■ 线下消费/服务线上化消费习惯的转变增强了酒店方与 OTA 博弈的信心

互联网消费习惯的养成也为今天酒店经营管理者增强了与酒店 OTA（Online Travel Agent，即在线预订渠道）渠道商在竞合上博弈的机会。

当前酒店以及大住宿市场的销售主要有线下预订和线上预订。具体而言，以酒店为例，预订的形式通常有如下几种：

（一）OTA 预订：平台随着互联网技术的高速发展，以携程、艺龙为代表的 OTA 也取得了快速的发展。在酒店行业，大部分酒店会通过携程、艺龙等第三方销售网络平台进行合作，为酒店客户提供酒店网络预订服务，客户可以通过此类预订网站、微信公众号或 APP 进行浏览，选择酒店进行预订。由于此种预订方式对于酒店客户更加方便快捷，逐渐取代了传统的旅行社及电话预订模式，成为了酒店客户的首要选择。在这种方式下，OTA 平台按订单金额向酒店方收取一定比例的佣金；消费者如果加入 OTA 提供商的会员体系，还能享受到会员积分等权益。

（二）酒店直销：酒店建立自己的官网及微信公众号等网络直销平台，直接对消费者进行销售，消费者可以在这些直销平台进行预订。目前，国内上规模经营的连锁酒店集团都建设有自己的直销平台。以国内前五大连锁酒店集团为例，包括锦江、华住、首旅等在内都已经建设了酒店自身品牌网站及酒店官方微博、微信平台，公司除了专门进行了针对性的设计定制外，还安排有专业的线上运营团队负责运营，进行日常的营销宣传和推广营销，在官方网站和官方微信公众号上都能提供了酒店预订功能。这种方式下，酒店方不需要向 OTA 支付佣金，能大大的降低酒店佣金支出，增加酒店的盈利空间。

（三）企业客户直接销售：有大量的频繁出差住宿需求的中大型企业（包括一些旅行社）会与酒店方进行谈判，以非常优惠的价格与酒店方达成长期合作协议，由企业方的预订人员与酒店方直接联系进行酒店预订。企业客户预定虽然可以保障酒店的入住率，无需支付任何渠道费用，但通过谈判方式达成的批量价格通常也会大大拉低酒店的平均房价，降低了酒店的盈利空间。

无论是大住宿行业还是旅游行业，就整个市场而言，目前国内市场的主要预订方式是 OTA 预订。不幸的是，国内 OTA 渠道商在近几年来也进行了大量的整合，形成了携程系、阿里系和新美大三大派系，且携程系在酒店 OTA 渠道上独大。酒店经营者以及景区经营者如今面临着两方面的困境：一方面是随着经济的发展，人口结构的变化，人力成本上升，大量酒店面临着

<sup>4</sup> [https://res.meadin.com/IndustryReport/148125\\_1.shtml](https://res.meadin.com/IndustryReport/148125_1.shtml) 2017 年度中国高端酒店市场大数据分析报告（精华版）

经营盈利低甚至亏损；另一方面是酒店面临着 OTA 渠道商依靠垄断地位和强势的话语权大量分走收益的境地，携程整合酒店 OTA 渠道后，通过携程系预订的酒店订单，收取的佣金比例达到了 12%-20%，成为酒店经营中很重要的一笔支出。

据环球旅讯的统计数据<sup>5</sup>，2015 年国内 OTA 作为酒店行业的分销渠道上的市场份额占比高达 39%，而酒店直销仅占 17% 的市场份额；到 2017 年，国内 OTA 在酒店的渠道分销上的市场份额占比达到 52%，酒店直销占比也上升到 24%，相比之下国内 OTA 预订年增长率高达 39%，酒店行业的增长率仅有 8%。OTA 渠道随着集中度的上升和话语权的增强，OTA 订单的佣金率高居不小，大大挤占了酒店行业的利润空间。

尽管这样，经营者对 OTA 的依赖性还在加强。在酒店行业中：

- ✧ 目前市场上的酒店“格式化”、“同质化”严重，没有办法吸引到目标人群，就只有继续与 OTA 渠道合作。
- ✧ 由于“信息化、数据化、流量化”的时代来临，OTA 确实很好的解决了用户的方便性。
- ✧ 大部分的酒店没有自己的官方网站、APP 或微信公众号等的直销渠道，同时也缺乏与用户的互动，加之 OTA 操作简单直接，所以酒店而对 OTA 依赖性强。

因此，旅游景区和酒店经营者除了降低运营成本外，急需建立直销渠道，培养忠诚用户，减少对 OTA 渠道依赖，提升盈利空间。而建立直销渠道、培养忠诚用户的基础是建立会员体系，并通过客户关系管理（CRM）系统进行落地。

### 3.1.4 技术因素

今天，信息技术已经支撑和驱动了很多行业的发展。在信息化产业中，移动化、智能化是行业发展趋势，这一趋势也逐步蔓延到了大住宿行业及旅游行业等；移动互联网和智能手机的普及也为线下的消费/服务线上化提供了支撑；同时 SaaS 部署方式也逐渐推广到了酒店/旅游行业；这些都为 CRM 系统的建设提供了发展机会，也为大住宿行业和景区旅游行业等的高效连锁运营和快速拓展（开店）提供了有力支撑。

## 3.2 竞争环境分析

### 3.2.1 主要竞争分析

CRM 产品市场的竞争是非常激烈的，虽然有各自细分的领域，但也在相互渗透，而且每一个细分领域的玩家都有不少。

有以销售管理、销售漏斗为核心产品的 CRM 软件厂商，主要面向 B2B 的关系型客户市场，典型代表有 Salesforce、Oracle、SAP、微软、销售易、神州云动 CloudCC、红圈营销、美特、XTools、八百客、总管家等公司；

<sup>5</sup> <http://info.hotel.hc360.com/2016/11/030937667712.shtml> 酒店直销平台抱团 能否对抗 OTA

有以帮助销售人员做营销、实现销售人员连接客户为核心产品的 CRM 软件厂商，主要面向 B2C 的交易型客户市场，典型代表有六度人和 EC、智简、腾讯企点等；

有以营销渠道管理为核心产品的 CRM 软件厂商，也是面向 B2C 的交易型客户市场，典型代表有用友营销云、云徙科技等，SAP、Salesforce、Oracle 等也有类似产品功能；

有以客户服务为核心产品的厂商，典型代表有两类厂商，一类是智能客服，一类是呼叫中心等。智能客服厂商的典型代表有小能客户、智齿客服、环信、网易七鱼、Udesk 等；呼叫中心厂商的典型代表有 Avaya、青牛软件、天润融通等；

还有以数字营销内容及其管理为核心产品的厂商，典型代表有易企秀、活动行、互动吧、兔展、EventBank、31 活动等。

整个国内 CRM 软件产品市场基本上分为以上 5 大阵营，并相互渗透。在这些市场上，国际知名 CRM 软件厂商 Salesforces、SAP、Oracle、微软占领了各行业的中大型企业客户市场，国内的近 30 家 CRM 软件厂商则占领中小型企业客户市场。根据中国软件网联合海比研究发布的《2018 中国 CRM 趋势洞察报告》<sup>6</sup>，在销售与渠道管理以及连接客户的营销管理应用市场，2017 年国内市场上前者占到约 30% 市场份额，金额约 12.9 亿元，后者则占到约 70%，金额约 30.6 亿元。

从竞争态势来看，国内品牌的 CRM 厂商在产品技术方面和 Salesforce 等国外厂商还存在较大差距。这种差距主要表现在产品顶层设计、框架设计，以及技术架构平台、与 AI 结合等方面。因此，在大客户尤其是跨国集团公司的 CRM 项目上竞争方面处于劣势。在客户全生命周期运营等先进理念的引领方面，也存在较大差距。

国内品牌的 CRM 厂商的优势主要集中在中小企业客户、服务、价格等方面。但从未来来看，国内品牌 CRM 厂商发展前景会有更好的发展前景，他们在未来三至五年会快速崛起，市场份额还会持续、迅速地扩大。主要原因有三点：

第一，国内品牌拥有相对充足的、可供快速发展的资金支持，销售易、六度人和 EC、智简、用友营销云等公司都拥有相对充足的资本，这为他们引进高级人才、改进产品奠定了基础。

第二，在移动互联网时代，国内客户的营销理念、水平和手段都快速发展甚至开始引领全球趋势，这些优质的客户需求将会倒逼国内 CRM 软件厂商快速地成长。

第三，未来的产品都将基于 SaaS 模式，是一个典型的互联网业务模式。对于互联网公司，国家有政策合规性要求，其数据中心必须放在国内。这对于国外品牌在中国长远发展是一个巨大的政策壁垒。

以上是从 CRM 应用场景以及品牌角度进行的分析。从行业应用来看，传统的行业 CRM 系统已经得到了成熟的规模应用。

在新兴的大住宿行业和旅游行业，行业集中度正在从分散走向集中，CRM 软件系统还没有得到很好的应用。如在大住宿行业这个市场上，主要是传统酒店信息系统厂商在从酒店运营管理

<sup>6</sup> [https://www.sohu.com/a/211932503\\_434604](https://www.sohu.com/a/211932503_434604) 细数 2017 中国 CRM 市场（一）：“外表冷酷内心火热”的竞争格局和“等风来”的厂商们



PMS 或集中预订 CRS 系统中延伸出会员管理模块,包括石基 LPS (Loyalty Program System,常旅客忠诚度计划管理系统)、中软、西软等实力较强的厂商,不过提供的产品功能主要是常客/会员的客户档案资料、消费历史、积分信息、意见反馈等信息的管理,CRM 功能并不完整。

总体而言,在国内 CRM 产品市场上竞争激烈,但在大住宿行业和旅游行业等新发展起来的行业市场,CRM 产品的应用场景还在培育过程中,市场竞争程度还较弱。

从全行业的应用场景上看,M 公司基于在酒店行业市场的成熟应用推出的 CRM 软件产品,无论是在产品成熟度、产品的市场格局上都不具备优势,但在以酒店为主的大住宿行业市场,M 公司对行业的理解以及产品功能的丰富程度方面领先于竞争对手;在与大住宿相关联的景区旅游行业等新兴市场,连锁经营还处在初期的快速发展期,M 公司与其他竞争对手还处在相同的起跑线上,甚至还可以说在连锁经营经验上还有领先优势。

### 3.2.2 供应商议价能力分析

就整个市场而言,不同市场、不同类型的供应商有不同的议价能力。

在大型企业客户市场,外企背景的 CRM 软件厂商 SAP、Oracle/Siebel、Microsoft Dynamics 和 Salesforce,因为有品牌、产品成熟度、规模应用和市场格局优势,基本上这四家占领了这个市场,市场格局比较稳定。尤其是在 SaaS CRM 市场,Salesforce 已经成为了第一品牌。适用于这个市场的 CRM 系统都比较贵,一方面是软件产品价格比较贵,另一方面是由于实施的复杂性和难度,实施费用也高居不下,通常软件产品费用和实施费用的比例在 1:2 左右。而且,由于与业务紧密结合,大型企业一旦实施 CRM 系统,系统转换的成本很高,再次切换的可能性很小。因此在这个市场上,供应商议价能力是较强的。

在中型企业,国外厂商和国内厂商同场竞技,国外厂商有品牌优势,国内则有灵活的价格和产品匹配优势,企业可以有很多的选择。因此,供应商的议价能力一般。

在中小型客户市场,国外厂商由于高昂的价格不具备竞争力,国内厂商的产品性价比成为企业选择的主要原因。而且,在这个市场上不断的有新的创新者进入,竞争非常激烈,供应商的议价能力比较弱。

在一些近些年逐渐发展起来的新兴行业市场,如包括酒店行业在内的大住宿行业以及景区旅游行业,CRM 的理念还没有深入,适用于这个行业的 CRM 软件产品并不多,还没有形成市场格局和品牌,总体上供应商议价能力略弱于购买方的议价能力,但如果供应商能迅速提供满足需求的产品,供应商将能提升自己的议价能力。

### 3.2.3 购买者议价能力分析

总体上,CRM 软件产品市场已经发展很多年了,市场上可供选择的 CRM 产品很多,企业选择的弹性空间大。但对大型企业而言,由于这一市场上比较稳定的 CRM 软件产品市场格局以及系统转换成本太高的原因,企业的议价能力一般;而在中小型企业市场,作为购买者的企业在

CRM 软件系统选择上有更强的议价能力。

在大住宿行业和旅游行业市场，随着市场发展起来的 CRM 软件产品不多，企业并没有太多的选择，无论是供应商还是购买者都还没有形成很强的议价能力，但长远发展来看，企业依然在 CRM 软件产品市场有更强的议价能力。

### 3.2.4 潜在进入者分析

从软件产品特性上看，CRM 软件产品进入的门槛并不高，存在不同类型的潜在进入者。

第一类潜在进入者是其他企业应用软件提供商。类似金蝶、用友等，从财务软件进入了 CRM 软件领域，或者类似石基信息从酒店 PMS 和 CRS 软件进入 CRM 软件领域，或者如钉钉软件从办公 OA 软件在新版本中也增加了客户联系管理等 CRM 系统的部分功能。

第二类潜在进入者则是企业 IT 中心转成独立软件供应商的，比如类似 M 公司等；或者一些会员联盟体，如 2015 年开元酒店等组成的五大酒店联盟自研 CRM 系统，如果有成功的示范作用的话，也可能吸引一些中小酒店管理公司加入联盟，为他们提供 CRM 软件系统。

### 3.2.5 替代品分析

CRM 概念和软件产品功能已经广为企业所熟知和认可，在企业应用软件市场，CRM 软件产品有其相对明确、专有的应用场景，更多的是不同的 CRM 软件产品之间的竞争，产品进行替代品的可能性很小。

但企业应用软件市场是最近几年的软件创新和市场投资的热点，尽管产品上不存在非 CRM 软件进行替代的可能性，但在商业模式上却存在可能性，如阿里的钉钉软件，通过向中小企业免费提供 OA 软件并嵌入部分 CRM 功能，构建中小企业生态圈，通过整体平台而不是通过销售 CRM 软件功能来获取收益。

## 3.3 市场需求分析

### 3.3.1 市场总体需求分析

根据中国软件网联合海比研究发布的《2018 中国 CRM 趋势洞察报告》，从市场规模来看，国内 CRM 软件领域 2012 年市场规模为 14.25 亿元，2017 年增长到 43.48 亿元，到 2020 年这一数据预计将为 95.52 亿元。这里主要是指销售管理市场以及连接客户的营销管理市场，不包括呼叫中心、智能客户、营销技术、营销广告、数字营销等市场。

大住宿行业和景区旅游行业的 CRM 软件市场经历了从无到有的快速发展，处在需求即将爆发的阶段。这两个行业在 CRM 软件产品上有以下典型需求：

◇ 发展会员，建立自己的会员体系和忠诚度计划，提高用户忠诚度；

- ✧ 建立自己的品牌，提高品牌价值；
- ✧ 建立直销渠道，减少对 OTA 渠道的依赖性，提高自己的盈利空间；
- ✧ 建立直接的客户服务渠道，提升客户服务体验，用户在业务消费和体验过程中随时能够得到快速的服务支持和响应，例如，旅游景区里客人随时能够找到服务指引；
- ✧ 灵活的营销活动支持功能，通过洞察和筛选客户，实施精准营销和服务；
- ✧ 增强用户粘性，挖掘更多的会员价值。比如酒店行业除了销售住宿外，还可以销售关联的产品，如亚朵酒店打造的“亚朵生活馆”对住宿客人销售床上用品。

### 3.3.2 典型客户需求与购买行为分析

CRM 产品有其特殊性，不论是 B2B 应用场景，还是 B2C 应用场景，CRM 软件产品都需要和企业的业务流程紧密结合，需要把企业的应用场景和流程固化在 CRM 系统中。因此，企业在购买 CRM 软件时，不仅仅是需要向供应商购买一套软件产品，还要求提供咨询和实施服务。对中大型的企业而言，在实施 CRM 系统前，通常都会启动 CRM 咨询项目，明确企业的 CRM 战略，梳理 CRM 业务需求，设计 CRM 业务流程，并调整组织架构使之与业务流程相适配，最后才会进行 CRM 软件系统的实施。在整个过程中，涉及咨询公司、软件厂商、IT 实施公司等不同的供应商。对国际品牌 CRM 软件厂商如 SAP、Oracle、Microsoft Dynamic 和 Salesforce 等，目前主要是和三方咨询公司合作，由三方咨询公司（如 Accenture、IBM 和凯捷等）提供咨询服务和 IT 实施服务。客户在咨询服务和 IT 实施服务时有可能会选择同一家咨询公司，也可能选择不同的咨询公司。对国内品牌 CRM 软件厂商而言，通常以中小型企业为目标客户，应用场景相对简单，而且中小企业在 CRM 系统上的预算也有限，通常是把 CRM 软件作为一个工具来用，不会把咨询服务作为一个独立的、必要的采购模块来考虑，因此通常是由软件厂商或其合作伙伴自己进行部署实施，在实施过程中根据经验提供有限的业务咨询和指导。

尽管客户需求不同，但 CRM 项目的金额都较大，周期长，决策流程也比较复杂。因此客户决定购买时都会先对市面上的 CRM 软件厂商进行研究，然后筛选初步合适的厂家进行交流，并要求各厂家提供方案建议书，甚至是系统演示，最后通过招标的方式确定最终选用的 CRM 系统。

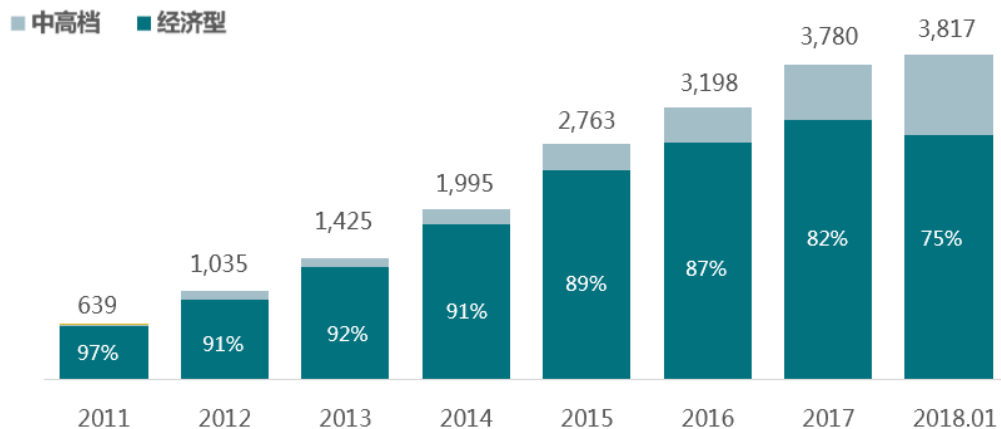


## 第 4 章 M 公司内部环境分析及其战略定位

### 4.1 M 公司及产品与解决方案介绍

#### 4.1.1 H 集团介绍

H 集团成立于 2005 年，从经济型酒店汉庭品牌创业开始，经过 13 年的发展，截至 2018 年 1 月，旗下已经有 3817 家酒店在运营，涵盖美爵、VUE、禧玥、诺富特、美居、漫心、全季、桔子水晶、桔子精选、CitiGo、星程、宜必思尚品、宜必思、汉庭优佳、汉庭、怡莱、海友等酒店品牌，覆盖从高端酒店到经济型酒店的各种档次，可以满足高端到平价、商务与休闲等多元化的需求。近年来，随着经济的发展，国内市场开始出现消费升级，中高端酒店获得高速增长，到 2018 年 1 月，中高档酒店占比已经达到了 25%。



根据公开资料整理

图 6 H 集团酒店增长  
Figure 6 Growth of H Group Hotel

H 集团还建立了华住会会员俱乐部，大力发展酒店会员和直销，目前可以为 1 亿多会员提供住宿和出行服务。



根据公开资料整理

图 7 H 集团 18 个酒店品牌（截至 2108 年 1 月）

Figure 7 18 Brands of H Group Hotel (As of Jan 2018)

H 集团的酒店采用连锁经营，旗下约 1/3 的酒店为直营门店，剩下的 2/3 的酒店全部为加盟门店。H 集团对旗下全部酒店采用强管控模式，由集团提供统一的服务和支撑。在对客端，集团提供统一的集团官方网站、微信公众号、APP 以及 CRS（Central Reservation System，即中央预订系统），酒店客人通过这些不同的渠道都可以预订 H 集团旗下任何酒店的客房，并通过强大的中台——自主研发的 CRM 系统为会员提供全方位的服务和体验；在酒店运营端，各酒店绝大多数只提供有限服务，集团要求旗下所有酒店统一安装集团自主研发的 PMS 系统、围绕 PMS 系统开发的易系列高效工具软件以及餐饮 POS 系统，并派驻店长负责运营管理，使得酒店能采用统一的标准高效、低成本运营；在后台管理端，集团提供统一的人事、财务、采购系统，为各酒店提供集中的人财物共享平台和服务，各酒店不配置专门的人事、财务和采购人员，最大化的节约酒店运营成本。同时，集团还提供统一的支付结算平台，所有客户通过官方网站、微信公众号和 APP 产生的订单都统一支付到中央结算平台，然后再结算到各酒店，既提高了支付和结算的效率，也加强了集团对各酒店的管控能力。

通过上述强管控模式和卓越的运营管理，H 集团在增加收入和降低成本两方面取得了极大的成功，根据 H 集团发布的财报，2017 年净利润率达到 15.1%，远超行业平均水平。2017 年，在增加收入方面，H 集团旗下酒店平均出租率达到了 88%（即全年销售的间夜占总间夜的占比），远超国内的平均出租率水平（70%左右），RevPAR（Revenue Per Available Room，即“平均每间可供出租客房收入”，是酒店营业比率类指标。RevPAR 的计算公式为：RevPAR=客房出租率\*平均房价）值达到 203 元；在降低成本方面，平均人房比（酒店全部工作人员与酒店客房数的占比）达到了 0.17，保证服务质量的同时达到了行业最低人房比，最大化降低了酒店运营成本。

H 集团的 IT 系统全部实现了相互打通，支撑了强管控模式的落地和高效运营，实现了 H 集团创始人的“通过 IT 改造传统服务业”的理念。

近年来，H 集团在酒店业务发展上的战略是大力发展中高端酒店，以匹配国内市场的消费升级趋势。同时，受国内 OTA 渠道商整合带来的话语权增强的威胁，H 集团提出了万店联盟的计

划, 希望联合一些中高档档次的中小规模的连锁酒店公司、单体酒店等, 共同打造行业联盟, 增强竞争力。H 集团已经在对客端系统中设置了精选酒店频道, 可以把合适的外部联盟酒店成员放到其直销渠道上进行销售, 为联盟酒店带来订单流量且收取的佣金也低于 OTA 渠道水平, 实现其超过 1 亿的会员价值的变现。

#### 4.1.2 M 公司介绍

M 公司源于 H 集团的 IT 部门, 10 多年来为集团一手建设打造了全部的 IT 系统并提供运维服务, 支撑了全集团近 4000 家酒店的稳定运营。2013 年底 H 集团成立 M 公司, 并把 H 集团的 IT 部门一分为二, 一部分人留在 H 集团的 IT 部门继续进行集团对客端系统(含中台 CRS、CRM 系统)、中低端酒店的运营端 PMS 系统、集团后台管理系统的持续研发、建设和运维, 另一部分人划入 M 公司, 创新研发中高端酒店的运营端系统(PMS、易系列、POS 系统等), 并持续为 H 集团的中高端酒店提供 IT 系统建设和全部酒店的 IT 运维服务。

M 公司于 2016 年在财务上开始独立运作, 对提供给 H 集团的产品和服务进行收费。2017 年上半年, M 公司把研发成功的中高端酒店运营端系统(PMS、易系列、POS 系统等)命名为“易酒店”系统系列, 也开始对外部客户市场进行销售, 并重新研发了对客端系统(官方网站、微信公众号、CRS、CRM 系统等)和部分后台管理系统(人事、采购系统等), 从而拥有了端到端的连锁酒店运营管理信息系统整体解决方案。

截至 2017 年底, M 公司当年营业收入近 1.5 亿元人民币, 外部客户市场也取得了突破性的快速增长。经过试水后, M 公司初步明确了其发展战略定位: 以大住宿行业等为主的连锁服务业信息系统解决方案提供商, 并为此制定了非常具有挑战的市场发展目标和计划。2018 年初, M 公司还重构了组织架构, 组建了专门的营销中心和交付部门, 整个公司的人力也扩张到 200 多人。

#### 4.1.3 M 公司产品与解决方案介绍

M 公司有两大产品线: 大中台产品线和 PMS 产品线。大中台产品线包括对客端系统(官方网站、官方微信、CRS、CRM 系统等)、后台管理系统(人事、采购系统); PMS 产品线包括系列化的 PMS 系统、易系列软件产品和 POS 系统。这些系统构成了连锁酒店管理公司运营所需要的端到端运营管理信息系统。

下面重点介绍下 M 公司的 CRM 系统的当前主要功能。

M 公司 CRM 软件系统的原型源于其在 H 集团近 4000 家酒店的会员管理的多年实践, 主要包含以下功能:

##### ■ 会员基础管理

主要包括账户中心(管理会员基础信息、账号、卡、储值)、交易中心(储值\积分\优惠券)、配置中心(权益项、会员卡、储值等基础配置信息)三大核心功能, 同时还建立会员大、小生命周期管理, 管理会员发展。

### ■ 会员洞察管理

主要包括会员基础属性、交易、评价及外部属性管理，建立会员标签，通过人口属性、消费行为和忠诚度行为等进行分析和洞察管理。

### ■ 会员精准营销管理

主要提供营销模板管理（新增/编辑营销模板并对模板进行配置，关联模块元素标签）、细分管理（根据各种条件，新增/编辑会员细分并进行展示）和活动管理（支持提醒关怀，可新增/编辑会员营销活动、活动执行方式、活动执行状态控制、活动监控和活动人群监控；支持围绕会员生命周期进行触点配置），从而实现精准营销。

### ■ 满意度闭环管理

主要收集、展示客人点评信息，对客户评论和意见进行及时反馈，同时用于内部对服务质量进行改进。

### ■ 接口管理

支持接口对接，包括事件引擎对接（客户触点事件监听&对接 PMS/官网/微信公众号/票务系统等）、消息通道对接（微信\APP\短信\邮件）、点评与社媒对接（采集官方渠道、OTA 点评、主流社媒新闻）。

## 4.2 内部资源与能力分析

### 4.2.1 主要资源分析

资源是指企业拥有的资金、资产、人员、技术等有形物质资产和知识资本、品牌声誉等无形资产，为实现企业战略目标，企业可以调动这些资源加以利用。对资源进行整合可以形成企业的能力，进而形成核心竞争力。

在这方面，M 公司虽然成立时间不长，但已经具备有相当好的资源：

首先是 M 公司自己的资源，主要包括：

- ◇ M 公司的 CRM 软件产品是基于在 H 集团的 CRM 系统为原型开发出来的，有成熟的应用逻辑和实践；
- ◇ 除了 CRM 产品外，已经开发出来完整的酒店信息系统解决方案和公寓信息系统解决方案，具备有从多个点去突破客户的可能；
- ◇ 超过 200 名的员工，且绝大部分为研发人员。M 公司管理层及研发管理团队骨干大都来自于 H 集团的 IT 部门，正是这一团队参与开发完成了 H 集团的全部酒店运营管理信息系统的搭建，支持了其近 4000 家酒店的长期稳定运行；
- ◇ 相比其他的创业公司，依托于母公司 H 集团，M 公司的资金实力比较雄厚（注册资金 5000 万）；
- ◇ 母公司 H 集团的强大背景以及以其旗下的酒店作为产品验证和实践基地，深入理解连

锁酒店经营，可以快速打磨产品。

其次，母公司 H 集团也能构成 M 公司的资源：

- ✧ H 集团的品牌影响力。M 公司的母公司 H 集团旗下有 18 个不同档次品牌、近 4000 家酒店，并有独立的长短租公寓在运营，其在行业的地位，以及对酒店和公寓行业以及连锁运营业态的深刻理解都有助于 M 公司与客户的沟通和服务，极大的提升对客户的吸引力。同时 H 集团的强大实力和良好的经营情况也能为 M 公司的长期持续发展提供经济保障；
- ✧ 受国内 OTA 渠道的压力，H 集团也在建立酒店联盟，开放自己的直销渠道给合作伙伴，打造酒店合作联盟；
- ✧ 截止 2017 年底，H 集团酒店客户已经有超过 1 亿会员（如图 3），愿意通过 CRM 系统对接，打通会员权益共享，实现会员合作。

但需要注意的是，母公司 H 集团的背景既可能成为一部分酒店客户选择 M 公司的原因（希望学习 H 集团的成功经验和模式），也可能成为另一部分酒店客户不选择 M 公司的原因（出于竞争回避的考虑）。

#### 4.2.2 核心能力分析

能力是指在长期经营和管理中，公司结合有形资产和无形资产，根据所积累的经验教训，建立起来的符合企业自身情况的思维习惯、工作流程和方法，如管理能力、营销能力、研发能力、创新能力等。

M 公司的管理层来自于一手打造了 H 集团 IT 系统的团队，继承了 H 集团的用 IT 改造传统服务业的理念和目标，有很好的 IT 理念和团队精神，并在 M 公司形成了共同的认识。

M 公司也具有软件产品定制开发和创新能力。

#### 4.2.3 关键目标与挑战

2018 年公司，CRM 软件产品需要通过项目来进一步打造完善产品，建立示范项目，同时完成销售目标和收入目标。

但是面临的挑战也是很大的。首先是产品才进入市场，市场认可度和品牌还没有建立，另外一方面，从开发到销售到交付的团队都在组建和磨合中，团队的能力发挥还需要一段时间。

### 4.3 SWOT 分析

#### 4.3.1 优势

从内部角度看，M 公司依托在母公司 H 集团的成功实践中打造出来的 CRM 产品在市场中有如下优势：

首先是产品优势。依托在多年的行业积累，M 公司深刻理解和洞察大住宿行业以及连锁服务业的用户需求，并以在 H 集团大规模应用的 CRM 系统为原型开发出来的 CRM 软件产品，在这一行业及应用场景上，相比竞争对手而言产品功能特性上更丰富、更完善。

其次是应用经验优势。有在母公司 H 集团旗下大规模的酒店 CRM 系统应用作为案例参考，积累了超过 1 亿的酒店会员量，系统无论是在系统架构、功能、稳定性等方面都经受住了考验，能够大大增强企业对本 CRM 系统的信心。

再次是服务内容和范围优势。在 H 集团中成功实践的不仅仅是 CRM 系统，更是 CRM 系统随着连锁业务发展支撑业务从小规模发展到大规模、系统功能从基础用户数据管理发展到目前完整丰富的功能、会员量从少发展到一定规模到超过 1 个亿、旅客预订渠道从以 OTA 为主逐步发展到目前的以直销渠道为主等整个会员体系建立和发展的完整过程，积累了大量业务管理的经验，凝聚了 CRM 系统建设和管理的智慧。这些经验和智慧可以转化为 CRM 系统之外的独特价值，为大住宿、景区旅游等连锁经营企业提供咨询服务。这是单纯的 CRM 软件提供商无法提供的服务内容和范围。

然后还有整体解决方案提供上的优势。对酒店等大住宿行业中的连锁经营企业客户，M 公司不仅能提供 CRM 系统，还能提供大住宿行业一站式信息系统解决方案；在会员系统建设和发展上，除了上面提到的咨询服务，母公司 H 集团还愿意和外部的中高端酒店客户打造合作伙伴关系，可以与客户在会员层面进行深度合作，帮助外部的酒店和景区旅游客户引流，提高客户的销售收入和盈利空间。因此，在 CRM 系统建设，M 公司是真正可以为客户提供从系统建设、咨询服务到会员合作的整体解决方案与服务。

最后是经济实力优势。依托母公司 H 集团强大的经济实力做支撑，M 公司能够专心做好产品和客户服务，能给客户持续发展的保障。

#### 4.3.2 劣势

从内部角度看，M 公司在 CRM 软件产品市场上有如下劣势：

首先是外部应用案例存在劣势。在 H 集团以外的外部市场，M 公司的 CRM 软件产品虽然已经取得了一些应用，但还未获得规模应用，而且由于系统上线应用的时间比较短，没有形成有效的产出效果，总体上还未形成好的外部应用案例，还没有真正得到外部市场的认可。

其次是应用场景上存在劣势。因为是依托酒店行业应用背景推出的 CRM 软件产品，应用场景有一定的局限性，从场景的匹配度上包括酒店在内的大住宿行业以及与住宿相关的景区旅游以及以连锁服务为特征的服务业成为 M 公司 CRM 软件产品的首选目标市场，但这些市场的 CRM 需求也不成熟，短期之内并不足以支撑形成较大规模的销售，而在其他行业的应用场景上，M 公司并没有任何积累和优势。

然后，团队还存在一定劣势。M 公司的 CRM 软件产品刚刚推出市场，包括 CRM 软件产品开发、销售和交付在内的整个团队组建时间不长，业务流程还处于磨合过程中，短时间内无法达成高效的运转。

最后,作为母公司的 H 集团给 M 公司带来的既可能是优势,也可能变成劣势。由于 H 集团的背景,考虑到竞争和经营数据安全的因素,一些有较大规模的酒店行业连锁经营客户不会选择 M 公司的产品和服务, M 公司 CRM 软件产品在酒店行业等市场上销售会受到一定的限制。

#### 4.3.3 机会

从外部角度看, M 公司在 CRM 软件产品上存在很好的机会:

首先是酒店行业(特别是中高端酒店)连锁化经营带来的 CRM 产品机会。

如前文分析,经过近 10 年的高速发展后,酒店行业正在由快速发展逐步转入精细化运营阶段,同时,伴随着行业集中度的提高,连锁经营的酒店将会越来越多,这些连锁酒店公司存在着对品牌和直销渠道建设的迫切需求,这带来了建立 CRM 系统的机会。

与此同时,地产行业中自有资产的酒店随着地产公司的转型逐步在去国际品牌建立本土化酒店管理公司,并作为一项重要业务运营,这也会带来建设 CRM 系统的需求。

其次是新兴市场发展带来的 CRM 软件产品机会。

##### ■ 长租公寓行业

近两年,在国家政策的大力支持下,地产商转型下的长租公寓业务获得了快速发展。长租公寓业务天然具备社交属性和重复销售的需求,其中的会员管理和服务需求也是 CRM 系统建设的一个新的机会点。

##### ■ 景区旅游行业

如前文分析,景区连锁经营是景区做大规模提升经营收益的必由之路,在这方面,华侨城等旅游集团公司已经走在了前面。景区的连锁经营需要围绕景区游客进行旅游景点门票的预订、线上精准化营销、景区内的在线服务等全方位来打造会员体系,提供会员从注册开始的大生命周期管理和从进行门票预订到入园消费服务到完成消费出园的小生命周期管理,提升客户服务体验、提高客户重复销售率(如景区内多消费、跨区域消费),提升景区服务质量和客户满意度。在这些需求下,CRM 系统需要建立很多客户触点来让客户感知到服务以便运营方能随时提供便捷的客户服务,这与酒店行业 CRM 系统及实施有很多的相似之处。这也将给 M 公司 CRM 解决方案带来新的机会。

再次,酒店行业、旅游行业中 OTA 市场格局变化带来 CRM 系统建设机会。

前文所述,近两年 OTA 渠道的整合使得携程等渠道商的话语权更强,携程系更是一家独大,根据相关统计,2017 年携程系的订单占比超过了市场总容量的 50%。所以,无论是连锁酒店还是单体酒店,都有着迫切的需求建立自己的会员体系和直销渠道,以降低对 OTA 渠道的依赖,提升盈利空间。

更为重要的是,以上这两方面带来的 CRM 机会市场刚刚兴起,还没有明显的激烈竞争,是

M 公司 CRM 软件产品切入市场的一个很好的时机。

#### 4.3.4 威胁

机遇与挑战并存，从外部来看，M 公司推出 CRM 软件产品也面临着以下威胁。

首先是能获得的市场空间。近几年来，国内酒店行业的盈利状况并不好，根据酒店行业统计户数，直至 2017 年整个酒店行业盈利水平才开始回升，这会影响到酒店在信息系统方面的投入和预算，酒店行业的 CRM 软件产品市场上实际的市场空间可能没有预想的大，尤其是单体酒店可能无法承受 CRM 系统建设的投入。而目前大住宿行业中的长租公寓和民宿等业态还处于启动期，没有形成规模商用前，CRM 系统建设在初期的迫切性并不足，而且预算空间也有限。在其它的行业市场，M 公司的 CRM 软件产品将面临着产品匹配度不高的问题，同时市场上也将面临存量 CRM 软件厂商的激烈竞争，可能无法获得足够的项目机会和市场份额。

其次是面临其他 CRM 厂商的竞争。尽管在大住宿行业以及景区旅游行业这两个新兴市场 M 公司在 CRM 软件产品匹配等方面已经建立了先发优势，但这个细分的 CRM 市场刚刚发展，传统酒店信息系统厂家会越来越重视 CRM 系统上的机会，在适当的时机也可能会进入这块市场进行竞争，而其他 CRM 软件厂商也可能会看到这块的机会而切入进来。

#### 4.3.5 SWOT 综合分析

基于上述分析，M 公司需要发挥其优势来抓住机会，同时提前做好相关威胁和劣势的应对方案和准备。

##### ■ 优势与机会（SO）组合分析：

M 公司要充分发挥在酒店行业背景和对酒店行业、连锁服务业态的深刻理解，快速切入包括酒店行业在内的大住宿行业和景区旅游行业 CRM 市场，率先占领市场格局和品牌认知；同时，M 公司也要充分发挥能提供酒店信息系统整体解决方案的优势，从系统、咨询以及深度的会员合作等方面全方位强化优势，在旅游景区 CRM 项目和中高端连锁酒店 CRM 项目机会中，要发挥母公司 H 集团在会员体系方面的政策和优势，以深度会员合作带动 CRM 系统的销售。

##### ■ 劣势与机会（WO）组合分析：

面对 M 公司新进入 CRM 产品市场、缺乏示范项目以及在大住宿和景区旅游行业以外的行业产品匹配度不高的劣势，M 公司需一方面需要做好自身定位，选择好目标客户，迅速在酒店行业和景区旅游行业建立样板点，在过程中打磨产品，磨合团队，培养能力；另一方面也要积极寻找在商城、养老、餐饮等连锁服务行业的 CRM 项目机会进行尝试，扩大产品适应面和相应的匹配程度，培育后续新的产品市场空间。

同时，在发挥母公司 H 集团背景作用方面，一方面需要合理选择客户，另一方面要保持尽量低调的宣传，以减少客户对同业竞争的顾虑和担忧。



#### ■ 优势与威胁（ST）组合分析：

面对威胁，M 公司一方面要充分强调对大住宿行业以及连锁服务业的深刻理解优势，与竞争对手在产品深度上拉开距离；另一方面，以整体解决方案与服务去应对竞争对手的产品竞争，可以通过提供与母公司 H 集团进行会员深度合作、以及对大住宿行业 CRM 系统搭建和运营的行业经验咨询两项服务作为护城河，强化其对客户的价值，形成对 CRM 软件厂商的差异化竞争优势。单纯的 CRM 软件厂商无法提供这些服务内容而无法直接正面竞争。

#### ■ 劣势与威胁（WT）组合分析：

考虑到 M 公司 CRM 产品新进入市场，先聚焦在包括酒店行业在内的大住宿行业，并可以搭载在酒店行业整体解决方案中进行推进，回避作为单独的 CRM 项目带来的竞争。

## 4.4 营销战略分析

### 4.4.1 市场细分

在特定的时间段，公司的资源是有限的。对市场进行细分的目的是为了明确目标，首先把有限的资源聚焦到几个选定的细分市场上，然后巩固细分市场的市场地位，再逐渐将范围扩展到其他市场上去。

如前文分析，CRM 产品应用市场非常广泛，只要涉及到营销、销售和服务的行业和场景就存在 CRM 系统的需求。

在研发制造企业、电信与高科技、能源电力、金融、医疗与健康等行业，SAP、Oracle/Siebel、微软 Dynamics 和 Salesforce4 家已经占领了中高端企业市场，中小企业客户则由众多国内 CRM 企业占领。M 公司的 CRM 产品如果要切入到这些市场，首先要了解这些市场需求并深刻理解行业的特点与需求，提高产品与市场需求的匹配度，但目前来看 M 公司在这些方面还处于劣势，短期内无法改善。

在细分的以酒店行业为主的大住宿行业市场，行业集中度正在提高，通过整合和发展，连锁经营者正在努力提升自己存在的价值，存在迫切的 CRM 系统建设需求，而这些新出现的 CRM 机会市场目前还没有强大的竞争对手出现。M 公司对连锁运营的酒店服务业有多年的经验，深刻理解这一行业和业态，因此酒店行业是 M 公司切入 CRM 产品市场的敲门砖，也是 M 公司有条件、有优势进入的细分市场。

除了酒店行业外，酒店行业中的连锁服务模式也能为同样的连锁服务业提供参照，从服务场景上对 CRM 系统存在相似的需求，因此，新兴的长租公寓、民宿、景区旅游等需要进行连锁经营的行业也能够成为 M 公司可以进入的细分市场。

#### 4.4.2 目标市场和客户选择

如上一章节所述,未来 1 到 2 年内,建议 M 公司把以酒店为主的大住宿行业市场 and 连锁经营的景区旅游行业市场作为公司 CRM 软件产品与解决方案切入并重点经营的细分市场。

进一步还可以选择目标客户。在选定的大住宿行业和连锁经营的景区旅游行业这两个目标细分市场的基础上,还可以再进一步对客户群进行细分,明确目标客户类型。因为不同的客户类型的需求是不一样的,公司实现的成本也就是不一样的;相同的产品带给不同客户的价值是不一样的,客户愿意接受的价格也是不一样的。因此,需要细分目标客户,以便采用不同的销售和服务策略,以帮助企业提高竞争力,获取最大的收益。

##### ■ 酒店行业市场目标客户选择

在酒店行业市场,有不同类型的酒店。按酒店档次可以划分为豪华型/奢华型酒店、中高端酒店、经济型酒店;按酒店品牌可以划分为国际品牌和国内品牌;按是否连锁经营可以划分为连锁酒店和单体酒店。

目前国内的豪华型/奢华型酒店绝大部分是国际品牌。而已经进入中国国内的大型国际品牌的豪华型/奢华型酒店集团,如温德姆酒店、喜来登酒店、万豪酒店、洲际酒店、香格里拉等都已经有了全球统一的品牌管理、运营流程标准和会员体系,不需要再建设会员体系;少量新进入中国市场的中小型外资酒店管理集团则有可能会选择建立本土化的酒店信息系统和会员系统。

因此,需要从国内高端、中端以及经济型酒店市场的本地酒店品牌中进一步考虑 CRM 产品的目标客户筛选,同时还需要考虑以下现状:

- ◇ 本土大型连锁酒店集团基本上都已经自研有 CRM 系统,原因一方面是市场上还没有适合酒店行业的成熟的 CRM 系统,另一方面 CRM 系统是连锁酒店经营的核心系统,存有酒店最核心的客户数据,连锁酒店集团不愿受制于人;
- ◇ 考虑 H 集团的定位(目前仍然以经济型酒店为主)和规模,经济型连锁酒店和中大规模的酒店管理公司(旗下有数百家酒店规模的)存在和 H 集团在酒店经营上的正面竞争,即便上线 CRM 系统也有很大的可能性不会选择 H 集团旗下公司提供的产品;
- ◇ 经过这些年的快速发展,中小规模(数家店到数十家店规模)的本土采用连锁经营的高端酒店、中端酒店的酒店管理公司大都还没有建立自己完备的会员体系,存在建立自己的品牌、直销渠道和客户忠诚度管理的计划和需求,且也迫切希望摆脱对 OTA 渠道的高度依赖;
- ◇ M 公司的母公司 H 集团在高端、中端酒店布局少,这些中小规模的酒店管理公司和 H 集团不存在很强的竞争关系,如果 H 集团能和这些酒店管理公司形成会员合作,将大大提高 M 公司的 CRM 系统的吸引力;
- ◇ 单体酒店尽管也有上线 CRM 系统的诉求,但受制于体量和预算问题,通常难以建设独立的 CRM 系统;

因此,在酒店行业市场,建议 M 公司把 CRM 软件产品与解决方案的首选目标客户定位为

中小规模的本土高端、中端酒店管理集团，他们有 CRM 系统建设的需求，也有建设 CRM 系统的经济实力，M 公司和他们合作也和母公司 H 集团的政策和策略能保持一致。根据初步估算，这样的中小规模的酒店管理公司在国内市场有不少于 200 家，未来随着连锁经营集中度的增加会出现更多。

#### ■ 景区旅游等行业市场的目标客户选择

在景区旅游市场也存在分散的景区以及连锁经营的景区。同样的理由，在这个细分市场，应该把华侨城旅游集团、万达乐园、华强方特、长隆集团、宋城集团、海昌集团（海洋公园）等这些连锁景区运营公司作为目标市场和客户。因为，连锁景区经营看重游客重复消费的需求，需要上线 CRM 系统，也有能力投入建设 CRM 系统。除此外，建立会员系统，提高景区服务水平也是当前景区旅游中的业务需求和痛点。而这个市场目前还没有特别适合的 CRM 系统，是一片新兴市场，M 公司进入面临的竞争压力小。

需要说明的是，在这个细分市场及目标客户中，客户除了 CRM 系统的需求，还包括官方网站与微信公众号定制、CRS 建设都是与 CRM 系统直接关联在一起的，构成对客端系统和中台，这些可以打包作为 CRM 系统一体化建设的范围。

#### 4.4.3 定位

如前文所述，CRM 产品实施过程中，通常有咨询方、软件提供方、IT 系统实施方。

考虑 M 公司新进入市场，品牌还未得到认知，M 公司应该把自己定位在解决方案提供商，依托母公司 H 集团积累的会员体系建设的经验，为酒店管理公司的会员体系建设提供一揽子的服务：连锁酒店会员体系建设和运营咨询（包括围绕运营的流程和组织架构方案建议）、提供 CRM 软件系统，并在实施过程中还可以提供定制服务，提供一站式的会员体系建设和服务。

## 第 5 章 M 公司 CRM 产品市场营销策略分析

### 5.1 目标市场 CRM 产品竞争分析

#### 5.1.1 国内酒店行业

在酒店行业市场,传统提供酒店信息系统的主流软件供应商主要包括石基信息技术有限公司(以下简称“石基信息”)、北京中软好泰科技有限责任公司(以下简称“中软好泰”)、杭州绿云科技有限公司(以下简称“杭州绿云”)、上海别样红信息技术有限公司(以下简称“别样红”)和深圳市捷信达电子有限公司(以下简称“捷信达”)等。

##### ■ 石基信息

石基信息成立于 1998 年,是 A 股上市公司(股票代码 002153)。目前石基已成为中国酒店信息系统行业的领导者,在酒店行业的客户中占据中国高档或规模以上客户的 60%至 70%的市场份额。石基信息拥有较完整、系列化的酒店行业信息系统解决方案。在酒店运营端,包括几个系列:代理的高端国际品牌 Opera 系列,主要面向高端酒店市场,特别是国际型酒店;自研的西软系列酒店信息系统,面向国内中高端酒店市场;收购的千里马系列酒店信息系统,面向中低端酒店市场。在对客端,还拥有石基昆仑 CRS 系统和 CRM 系统。

其中,石基昆仑 CRM 系统(即 LPS 系统, Loyalty Program Management)是一套国内较早支持将酒店客户忠诚度管理提高到会员管理模式的系统,目前国内已经有近五百家酒店用户,覆盖了国际国内众多知名酒店集团旗下的众多品牌:洲际、喜达屋、雅高、凯宾斯基、温德姆、希尔顿、万达、开元、格兰云天等<sup>7</sup>。

LPS 系统收集常客会员资料和客史信息,支持储值、打折、积分,支持发行各种类型的会员卡。主要功能包括 360° 会员资料管理、报表分析、短信和邮件功能、支持直接在 PMS 和 POS 中直接刷卡消费、在 PMS 和 POS 中消费自动积分、在 POS 中消费自动打折、和 PMS Profile 信息共享、支持会员卡支付押金、支持酒店集团和连锁餐厅等。

除了酒店行业,石基信息还逐步扩张至餐饮和零售业务,成为这些行业主要信息系统服务商之一。淘宝(中国)软件有限公司是石基信息的第二大股东。目前石基信息正致力于成为一家数据驱动的大消费行业应用服务平台运营商。

##### ■ 中软好泰

中软好泰也是国内较早进入酒店行业提供信息系统的软件厂商之一,成立于 1995 年,2008 年被携程收购,2015 年与慧评网合并成立北京众荟信息技术股份有限公司并挂牌新三板。2018 年,携程对众荟信息进行重组,把其中的中高端 PMS 业务板块独立重新成立中软好泰,纳入携程集团独立运作。

<sup>7</sup> <http://www.shijinet.cn/LPS.html> 石基 LPS 系统介绍

中软好泰也能提供较完整的酒店信息系统解决方案,包括 CRS、会员管理和酒店 PMS。其中会员管理较为简单,和 CRS 为一个模块,主要功能包括会员多渠道注册、积分及服务关联等。

#### ■ 捷信达

捷信达也是国内较早提供酒店信息系统的厂商之一,主要市场在华南区域,能够提供包括酒店行业在内的较丰富的行业解决方案。

捷信达酒店行业信息系统整体解决方案中也能提供 CRM 模块,提供较基础的会员管理功能,包括会员基础信息管理、会员卡、积分储值 and 短信等营销。

#### ■ 杭州绿云

杭州绿云创建于 2010 年,是国内较早致力于酒店行业信息化平台研发、服务和运行的互联网服务型企业。杭州绿云拥有较完整的酒店信息系统,包括包含 PMS、CRS、CRM、POS、移动应用等业务,采用一体化云架构设计,可涵盖五星级酒店、中档型酒店、经济型酒店和高端客栈民宿等各种业态。绿云在 2018 年获得了 Oracle 在中国的唯一铂金级会员,代理 Opera 系列,为国际高星酒店提供完整解决方案。绿云还是一个面向酒店业的 B2B 交易和服务平台。

杭州绿云的 CRM 系统是配合整体解决方案的轻量级会员模块,功能较为简单。

#### ■ 别样红

别样红成立于 2013 年 5 月,主要提供酒店云 PMS 服务,是中国酒店业信息化/互联网化/智能化演进过程中的一支新军。别样红的目标客户包含各类大中小型连锁酒店集团、中小单体酒店及客栈民宿、各种集中和分散式公寓。别样红云 PMS 系统中包括会员模块,可提供较基础的会员管理功能,包括会员积分统一管理。

2018 年 5 月,美团全资收购了别样红。

从以上分析上可以看出,国内传统的酒店行业信息系统提供厂商都能提供基础的会员管理功能,但功能比较简单,相当于 M 公司 CRM 软件产品的基础会员管理模块。

除此外,一些大的连锁酒店集团或酒店联盟有自研开发适合自己公司的 CRM 系统,如锦江酒店集团、首旅酒店集团、东呈酒店集团、尚客优酒店集团,但目前市场上并未看到他们有对外推广其 CRM 系统。

### 5.1.2 公寓行业

公寓行业,特别是长租公寓行业是最近两年开始高速发展的新兴行业,主要的信息系统厂商包括 M 公司、乾寓(北京)信息技术有限公司等。

由于行业刚开始发展,信息系统都还不太完善,除了 M 公司,都没有独立、功能较完善的会员管理系统。

### 5.1.3 连锁景区旅游行业

在景区旅游行业市场，由于连锁经营兴起时间不长，目前市场上还没有看到专门针对这个应用场景的 CRM 软件产品和完整的数字化解决方案，但从功能上分析，大型购物中心的 CRM 软件系统经过一些定制开发解决前端的线上预订和订单服务需求后可以满足基本需求，但在精准营销推广和满意度闭环管理上仍然与 M 公司的 CRM 软件产品存在差距。

## 5.2 产品策略分析

### ■ 客户需求

无论是在以酒店为主的大住宿行业市场还是景区旅游行业市场，在会员体系建设上，客户都需要建设 CRM 系统，并与官方网站、官方微信公众号打通，以实现线上预订和服务，实现品牌宣传、营销与销售（直销）、预订渠道与订单管理、客户服务等功能，在实施中往往还涉及与三方系统的对接需求，如 POS 收银系统、无线上网管理、室内导航与服务、智能停车系统。

有一部分高端的酒店或精品单体酒店也存在建立会员系统的需求，希望能用较小的投资和预算建设酒店自己的品牌宣传、直销预订和客户忠诚度管理。

### ■ 产品策略分析

如上文分析，源于在大规模连锁酒店的应用场景，M 公司的 CRM 软件产品在功能上已经非常丰富，无论是在大住宿行业市场还是在景区旅游市场，就 CRM 软件产品功能而言，已经大大领先目前市场上的竞争对手，在产品功能上已经有竞争优势。

考虑到客户需求以及竞争的需要，在系统架构上建议 M 公司把 CRM 软件产品设计成系统功能可以配置的模式以形成产品组合，可以根据客户的需求灵活的配置相应的功能来做产品组合销售，降低准入门槛。通过这样的产品组合，客户初期能以较低的投资上线基本功能的 CRM 软件系统，随着业务的发展逐渐上线更丰富的功能模块而不需要对系统做大的调整和改动。

为了满足客户需求并确立更多的竞争优势，除了 CRM 软件产品本身，建议 M 公司以 CRM 软件产品为核心打造 CRM 整体解决方案和服务，整合集中渠道预订管理以及官方网站和官方微信公众号定制，并打通 CRM 系统、集中渠道预订系统和官方网站/官方微信公众号之间以及 CRM 系统与酒店/景区运营系统之间的连接，实现信息的实时互通，为客户提供一站式的信息系统解决方案。

对于单体酒店的 CRM 系统需求，考虑到中国国内单体酒店数量庞大，在平衡投资和收益的考虑下，M 公司可以考虑尽快提供轻量级的 SaaS CRM 方案，整合微信公众号前端和后台会员基础管理模块，打造支持品宣、预订和会员管理的标准化微信公众号前端产品。

SaaS 方案也符合 CRM 软件产品的技术发展趋势，为迎合市场需求，M 公司需要对 CRM 软件系统做好采用 SaaS 方式部署和销售的产品规划和开发准备。

### 5.3 价格策略分析

灵活的价格策略能够帮助刚刚进入 CRM 软件市场的 M 公司快速获得机会并在细分市场上占领有利的市场格局。

首先在整体定价模式上, 由于 M 公司的 CRM 软件产品功能远比竞争对手丰富, 建议配合产品组合模式分模块定价形成价格组合。在这种模式下 M 公司可以用模块功能和模块价格去与竞争对手进行竞争, 而不是用一个大包的 CRM 软件产品和价格去参加竞争, 那样的话会失去竞争力。而且, 在这种模式下, 与竞争对手相似功能的模块可以采取相对略低价格定价, 与竞争对手差异化功能的模块可以采用较高的价格进行定价, 一方面降低了准入门槛提高了竞争力, 另一方面也保障了后续的盈利空间。

其次, 整体定价也要具备灵活性。产品定价方法有多种, 通常有成本导向的定价、竞争导向的定价和顾客导向的定价三种。作为新进入者, M 公司在 CRM 软件产品市场上的首要目标不是快速获取利润, 而是占领市场, 获得品牌认知, 为后续获取更大的市场奠定基础。因此, 在总体定价原则上建议采用成本导向定价, 价格整体水平适中, 以便获得最大化的市场份额。但也需要考虑不同行业的差异。酒店行业整体受经济环境的影响, 前一些年整体上经营业绩并不好, 对价格敏感程度远高于景区旅游市场; 长租公寓运营商有很大一部分是地产公司, 对 CRM 系统带来的价值认同高一些, 对有产品质量保障的高价格的接受度也高一些, 因此建议 M 公司对投放到不同行业的产品和解决方案进行适当的组合和价值重构, 识别客户价格承受水平, 然后区别定价。

### 5.4 渠道策略分析

行业内 CRM 软件产品销售直销和分销模式都有, 主要看产品成熟度、产品与服务模式(是否 SaaS)。成熟的大型 CRM 套装软件公司如 SAP、Oracle、微软等大多数都采取了渠道合作模式, 利用合作伙伴的力量来加快销售, 而 Salesforce 采用 SaaS 模式以直销为主。国内 CRM 软件厂商也是直销和分销都有, 如金蝶、用友主要利用分销商进行 CRM 软件的销售, 而销售易这些正在力推 SaaS 模式的厂家则是直销和分销模式都有。

M 公司 CRM 软件产品刚进入市场, 一方面产品还处于打磨阶段, 需要加强与行业客户的沟通以便理解和吸收需求, 另一方面, 新品上市, 无论是客户还是一些渠道商都对其产品缺乏了解和认知, 难以简洁、清楚的向客户展示和讲述 M 公司 CRM 软件产品的特点和亮点。因此, 在初期阶段, M 公司 CRM 软件产品渠道策略上必须以直销为主。随着产品的成熟和普及, 产品越来越标准化的时候, 可以根据应用场景等具体情况来决定是否需要采用分销方式来促进销售, 降低销售成本。

不同的产品形态也有不同的渠道策略考虑。私有化部署的产品能够满足用户的定制化需求, 而标准化的产品则利于推广普及。如果后续 M 公司推出 SaaS 版本的标准化程度高的 CRM 软件产品, 采用代理商渠道方式进行销售推广将大大有助于产品的市场拓展。

## 5.5 促销策略分析

为了推动产品销售，M 公司需要制定促销策略，提高市场上客户对其 CRM 软件产品的认知。

首先，作为新产品上市，促销策略是必不可少的，能加速客户对 M 公司 CRM 软件产品的了解和认识，加快销售进程。

其次，需要明确在哪些行业宣传促销。以酒店为主的大住宿行业和景区旅游行业是的 M 公司 CRM 软件产品率先进入的两个细分市场，目前需要重点在这两个行业市场进行宣传促销，以便迅速占据市场。

再次，确定需要宣传的细分市场后，还要明确在什么渠道上宣传以及宣传什么内容。CRM 软件销售给酒店这样的企业客户，属于 2B 市场，因此一方面可以重点选择酒店行业的信息技术和业务运营的相关论坛展会以赞助、主题演讲、展板等方式对 M 公司的 CRM 软件产品和品牌进行宣传介绍，提高市场对其的认识；另一方面今天数字媒体如微信朋友圈、微信公众号非常利用传播和营销，可以充分利用数字媒体进行事件营销，辅以产品理念介绍、案例介绍等内容。

最后，考虑到 CRM 产品新进入市场，宣传要适度，太过高调的宣传会放大用户的预期形成客户在产品销售前和交付上线后使用上的期望落差，不利于产品品牌与口碑形成。而过于低调则客户对 M 公司的 CRM 软件产品缺乏认知，也不利于产品品牌的建立。



## 第 6 章 M 公司国内市场开拓的保障措施

### 6.1 营销队伍建设

在产品刚进入市场进行大力拓展时期，既需要能力强的一线销售人员，也需要一个高效、无间协作的总部支持团队。因此，营销团队在组成结构上应该包含总部解决方案与拓展部门、市场技术与交付部门和一线区域销售团队。

解决方案与拓展部负责制定和定期更新 CRM 软件产品的市场目标、销售目标和策略，包括产品策略、定价策略、渠道策略、品牌策略和竞争策略，提供市场宣传和拓展资料，并重点支持和跟进重大的、关键性项目。解决方案与拓展部还应该负责研究整体市场情况并定期跟进市场目标完成情况。

市场技术与交付团队负责项目开发和交付过程中的深度技术交流、技术方案制定和交付。不仅仅是 CRM 系统的实施与交付，还包括 CRM 系统建设整体项目的咨询方案、建设方案、IT 方案以及组织开发人员进行需求的定制和实施。

一线区域销售团队分区域驻扎，方便贴近客户就近发掘机会并进行跟进，负责组织公司资源完成项目拓展直到签约。一线区域销售团队对销售合同和收入达成目标负责。

### 6.2 建立咨询与交付能力

如前文所述，CRM 软件产品与解决方案的销售与交付角色链中，通常有咨询方、软件提供方案和 IT 实施方。

以酒店行业为例，国内在酒店行业是近 10 多年才快速发展起来的。国际品牌酒店进入中国市场培养出了一批的中国酒店业的运营和管理者，加速了酒店行业的发展，但新发展起来的连锁酒店集团的运营管理人员和能力都还存在不足，大部分的中高端连锁酒店的经营效果和盈利并不好，如何帮助这些连锁酒店管理公司建设好 CRM 系统并真正发挥系统的价值，需要通过咨询帮助客户梳理和设计相关业务流程，甚至重构组织架构和职责，最终通过 CRM 系统固化落地。

因此，M 公司作为 CRM 软件厂商如果能提供咨询能力，将大大增强其竞争力。

咨询与交付能力的建设包括两方面：一个方面是人才的建设，另一方面是方法论和知识体系的建设。对人才的建设，考虑时间关系，可以从知名的 IT 咨询公司如 Accenture、IBM 和凯捷等引进一些 CRM 领域的咨询人员；对方法论和知识体系的建设，利用引进的 CRM 咨询从业人员，和母公司 H 集团 CRM 运营成员组成联合团队，把通用的方法论和知识体系转化成适用于酒店行业的 CRM 项目实施方法论和知识体系。

## 第 7 章 结论与展望

### 7.1 全文总结

尽管国内 CRM 软件产品市场竞争已经非常激烈，但并不意味着新的进入者没有机会。近十年来快速发展起来的国内酒店行业在消费升级需求引导下以及 OTA 渠道商整合后佣金成本高居不下的成本压力下，直销渠道和会员忠诚度管理成为驱动 CRM 系统建设的直接因素。与之相关的是景区旅游行业，连锁景区经营场景中的游客重复消费场景、更好的服务体验需求；长租公寓市场的兴趣，这些都带来新的 CRM 市场机会。

M 公司的 CRM 软件产品有母公司 H 集团的 CRM 系统应用背景、对深入的行业理解和丰富的产品功能三大优势，在切入市场时，率先以酒店行业作为细分市场，以本土品牌的中高档连锁酒店管理公司作为目标客户，并定位为 CRM 系统解决方案提供商，在酒店行业 CRM 软件市场有非常强的竞争力。这一竞争优势可以扩展到包括酒店、民宿和公寓租赁市场在内的大住宿行业。

除了大住宿行业外，景区旅游行业与住宿行业息息相关，在景区周围的酒店天然可以与景区形成互补的服务做成打包产品，而且景区服务的场景与酒店的服务场景也相似，面向连锁景区运营商，通过酒店+景区业务层面的合作带动 CRM 系统的合作，也将会带给 M 公司 CRM 软件产品新的市场机会。因此，景区旅游行业是目前除大住宿行业外的另一个适合 M 公司的细分市场，连锁景区运营商也是 M 公司 CRM 软件产品的目标客户。

M 公司还可以在以下方面与其他 CRM 系统厂商形成差异化和优势：1) 产品上构建一站式 CRM 解决方案，不仅提供 CRM 软件系统，还能提供线上预订与支付系统，以及官方网站、官方微信公众号等定制开发服务，以及可以为客户提供会员系统的建设咨询服务、与 H 集团的会员深度合作；2) 价格上做成按模块报价，降低准入门槛提高竞争力，也能为与企业的长期合作定好方向。

要实现 M 公司 CRM 软件产品国内市场营销战略和策略，还需要 M 公司尽快构建自身的能力进行保障，即需要提供从总部到一线的营销组织保障，也需要在项目拓展与交付中提供解决方案能力的保障，在咨询的人才、方法论和知识库上做好储备和培养，支持战略和策略的落地。

### 7.2 进一步研究的展望

受本文作者能力和精力所限，本论文还有许多有待提升的地方：

- 1、CRM 软件产品市场广泛，除了大住宿行业和景区旅游行业外，其他的行业市场机会如何，本文只做了非常粗浅的分析，并没有做进一步的分析；
- 2、对 CRM 市场的软件厂家了解不够全面，收集的一些分析数据也还不够详实，在竞争环境分析、市场空间分析分析、营销战略和策略分析上可能存在不严谨的地方；

- 3、大住宿行业和景区旅游行业的 CRM 市场都属于新成长起来机会，发展节奏和空间还存在一定的不确定性，一些分析结论有待于进一步的跟踪和修正。

随着市场的发展，相信 M 公司的 CRM 软件产品国内市场营销战略和策略会更加清晰、明确，更加能够指导 M 公司的 CRM 软件产品在国内市场的营销实践。

## 参考文献

- [1] 周洁如, 现代客户关系管理 (第二版), 上海交通大学出版社, 2014 年 9 月
- [2] 杨学成 陈章旺, 网络营销, 高等教育出版社, 2014 年 11 月
- [3] 余明阳, 市场营销战略, 清华大学出版社, 2016 年 2 月
- [4] 艾.里斯、杰克.特劳特, 定位 (第五版), 机械工业出版社, 2014 年 9 月
- [5] 迈克尔.希特, 战略管理: 概念与案例 (第 12 版), 中国人民大学出版社, 2017 年 8 月
- [6] 戴维.贝赞可、戴维.德雷诺夫、马克.尚利等, 战略经济学 (第五版), 中国人民大学出版社, 2015 年 2 月
- [7] 严雪, 我国连锁酒店 CRM 系统的构建与应用研究, [学位论文], 西南财经大学, 2008 年
- [8] 龚唯伟, 三湘明珠大酒店客户关系管理改进研究, [学位论文], 湖南大学, 2009 年
- [9] 唐永芳, “互联网+”背景下酒店 OTA 分销渠道风险与对策研究, 长沙民政职业技术学院学报
- [10] 韩佳瞳, 浅析酒店网络预订现状与发展前景, 决策探索, 2018.2 下, 71-72
- [11] 左晓娟 于勇, 基于 CRM 的酒店网络营销, 酒店管理研究, 2015 年 2 月下半月刊, 93
- [12] 崔然红, 电子商务时代星级酒店 CRM 问题及对策研究, 现代商贸工业, 2016 年第 29 期, 52-53
- [13] 何科敏, 从 OTA 返现论酒店营销管理, 酒店管理研究, 2016 年 5 月下半月刊, 55-57
- [14] 秦保立, 客户关系管理在酒店业中的实施途径探析, 市场经济与价格, 2011 年第 3 期, 37-40
- [15] 张海鸥, 我国旅游 OTA 发展态势探析, 云南财经大学学报, 2014 年第 2 期 (总第 166 期), 154-160
- [16] 高腾龙, 酒店 CRM 的研究及应用, [学位论文], 杭州电子科技大学, 2017 年
- [17] 郝欣, ZZ 国际酒店客户关系管理研究, [学位论文], 河北大学, 2013 年
- [18] 李东娟、王琳, 我国酒店在线预订模式比较研究, 经济视角, 2011 年第 8 期, 27-29
- [19] 闫金, 网络时代下单体酒店的营销策略浅析, 山西财务税务专科学校学报, 2014 年 4 月 第 16 卷第 2 期, 57-74
- [20] 周运兰、张思泉、余宁, 携程旅行网与去哪儿网合并案例剖析, *Pioneering with Science & Technology Monthly*, 2016 年第 18 期, 35-37

[21] 陈杰、刘晓雪，酒店封杀 OTA 的 3 大缘由，北京商报，2015 年 4 月 30 日 第 A02 版

## 致 谢

首先要感谢上海交通大学安泰经济与管理学院提供的这样一个平台，从 2016 年开学到现在，2 年多的 MBA 学习中，在与老师和同学们相处过程中学习到了很多，知识的汲取，理论的认识，案例的实践，认知的提高，MBA 课程学习的整个架构已经帮助我在企业管理的知识体系积累上收获良多，更是结识了一批良师益友。在此，感谢知识渊博的老师，或幽默风趣或严肃认真，引导我在企业管理知识的深度和广度上更进一步，也为我今后的学习和工作打开了一扇窗。

感谢我的导师侯建荣老师，在我写作过程中给与了悉心的关怀和指导，从选题到开题，从提纲到论文初稿、终稿，过程中都得到了老师的很多修改意见和建议，您是我今后学习的榜样。

感谢我的同学们，和你们一起度过了 2 年多的快乐而充实的时光，工作和学习中也得到你们的很多支持和帮助，从你们身上我也学到了很多。

最后感谢我的家人们，你们是最坚实的后盾，正是有了你们的支持和鼓励，我才能顺利的完成 MBA 阶段的学习。

谢谢你们。

## 攻读学位期间发表的学术论文目录

- [1] 周巧合, 《M 公司业务战略分析》, [www.acem.sjtu.edu.cn](http://www.acem.sjtu.edu.cn), 2018 年 10 月

# 上海交通大学

## 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

学位论文作者签名：

日期：2018年 10月 31日

上海交通大学图书馆  
学位论文部



# 上海交通大学

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权上海交通大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。


本学位论文属于：

保密 ☐，在 \_\_\_\_ 年解密后适用本授权书。

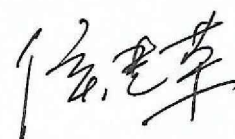
不保密 ☒。

（请在以上方框内打“√”）

学位论文作者签名：



指导教师签名：



日期：2018年11月10日

日期：2018年11月29日