DOI:10.12361/2661-3263-05-11-120771

# 中国国际航空 CRM 问题研究

田　源

北京工商大学，中国· 北京　100048

【摘　要】随着经济复苏，旅游业的进一步恢复，出游的交通方式也成为了当下人们的热点话题。飞机出行作为人们重要的交通方式，航空公司在此档口势必需要进一步加强客户关系的管理。本文以航空业CRM问题为着眼点，将国航作为CRM典型案例进行了研究。视角从航空业CRM的应用情况聚焦到国航这一企业，对其企业经营情况，当前CRM的发展现状以及其中存在的问题进行了研究，并提出了解决措施。

【关键词】企业管理；客户关系管理（CRM）；中国航空

# Research on the CRM Problem of Air China

**Yuan Tian**

*Beijing Technology and Business University, Beijing 100048, China*

[Abstract] With the economic recovery and the further recovery of tourism, the mode of transportation has become a hot topic at present. As an important way of transportation, airlines will need to further strengthen the management of customer relations in this gear. This paper focuses on the problem of CRM in the aviation industry and studies Air China as a typical case of CRM. From the perspective of the application of CRM in the aviation industry, the business situation, the current development status of CRM and the existing problems are studied, and solutions are proposed.

[Keywords] Enterprise management; Customer Relationship Management (CRM); China Airlines

## 1　引言

### 1.1 CRM的定义

CRM是即指客户关系管理，它是指企业应用CRM技术来管理与客户之间的关系。在不同应用环境中，它也具有不同含义，它可以是一种商业策略，通过选择和管理客户实现最大长期商业价值；它可以是一种管理技术，指建立有利于企业管理客户关系的方法、软件系统，如企业对于重点客户建立大客户数据库。CRM具有销售管理、客户识别、客服管理等多种功能，CRM系统的应用无疑是提高了企业的服务效率。

### 1.2 航空公司 CRM应用概述

随着国民经济以及第三产业的蓬勃发展，越来越多的人在商务出行与旅游度假、回家探亲中将飞机作为首选的出行方式，这也带来的航空业的蓬勃发展。航空公司的客户关系管理实现了企业对客户的信息收集，其目的是弄清楚如何满足企业目标人群的所有需求和要求，同时又兼顾公司的目标和底线。CRM在航空企业的应用主要有电子客票、常旅客计划、个性化服务。

电子客票即“无纸化”车票，旅客通过电子客票系统订购完毕后，订购信息将被保留在系统中，但旅客不会收到纸制票。电子客票可以更加便捷地进行退改签。同时，旅客不用携带传统纸票，只需凭身份证和电子机票订单号，提前到达机场专门柜台，等待登机即可。电子客票避免了旅客因纸质票据丢失而无法登机的状况发生。

常旅客计划是航空公司对选择该航司旅客的里程激励奖励计划，是吸引公商务旅客、提高公司竞争力的一种市场手段。航空公司的常旅客计划始于上世纪80年代，常旅客作为一种提高客户粘性，增强客户忠诚度的方式，自施行以来取到了不错的效果。我国最早实行常旅客计划的是中国国际航空，随后各大航空纷纷跟进。为确保常旅客计划更好地实施，各大航空公司纷纷成立了俱乐部，满足航空公司常旅客计划门槛的旅客均可申请加入相应俱乐部。

个性化服务是指航空公司针对不同出行需求的旅客，提供不同的服务项目，满足其差异化、个性化的需求。如近期在防疫政策改变后，天津航空对于公商务出行，追求品质出行的旅客推出了“超值经济”、“商旅经济”服务产品；对于前往南方过冬，携

带大量行李的旅客，推出了“机票 + 行李”打包购票的优惠形式。

1.3 航空公司CRM应用的意义

航空公司在进行客户关系管理后其盈利水平、顾客满意度均可得到提高。

就盈利水平而言，CRM 系统提供了海量的客户信息，业务人员对客户的需求更加地了解，从而能够有效地抓住客户需求点，进而进行营销。这使得市场推广和营销策略的盲目性降低，在提高营销成功率与盈利水平的同时，也降低了市场营销成本。

就客户满意度而言，通过对信息的整合，全公司各部门之间可以实现信息共享，识别重要客户，从而为顾客提供快速周到的服务，提高客户忠诚度，吸引更多的新顾客。

## 2 中国国际航空发展现状

2.1 国航基本概况

中国国际航空股份有限公司简称“国航”，是我国唯一可以载国旗飞行的航司。国航与中国东方航空股份有限公司、中国南方航空合称为中国三大航空公司。国航的主营业务有国内国际定期、不定期的客货运输、国内国际的公务飞行业务、航空器维修等。

同时，国航致力于提供尊享、舒适的出行服务。国航名为“凤凰知音”的常旅客计划是我国最早的航空企业常旅客计划，国航也是世界最大的航空联盟星空联盟的成员。

2.2.目前国航CRM发展策略及计划

2.2.1CRM支持技术不断发展

公司网站不断完善，旅客可以通过查询网站及时获取票务优惠信息，并在网站上办理订票、会员服务等业务。电子客票系统不断发展，客票业务实现无纸化，选票订购流程更加高效便捷。同时，国航在不断发展的过程中成立了客服中心，为旅客提供24 小时的退换机票、信息咨询等服务。

2.2.2 整合客户信息，上线客户信息系统

国航2010年上线了市场营销分析系统，通过对常旅客、大客户、电子商务、呼叫中心多系统内的信息整合，对其客户有了全盘化的掌握，更加了解其客户偏好以及客户需求。这也为后续精准营销，制定个性化的航空服务打下了基础。

2.2.3持续发展常旅客计划

国航拥有我国最早的常旅客计划“凤凰知音”，由于国航企业发展的特殊性，在不断整合地方航空的过程中，“凤凰知音”也成为了亚洲首个涵盖多家航司的常旅客计划。航空公司会对“知音”计划中的活跃成员进行定期电话拜访，维持客户关系。对多家航司的资源整合为旅客提供了更加多样化的选择，同时，“凤凰知音”常旅客计划涵盖上百家合作企业，进而提高了客户吸引力。目前“凤凰知音”系统 不断进行着升级，朝着信息化、精准化、自动化的方向不断发展。

2.2.4 把握重点客户，发展大客户计划

国航将能够为它带来大量销售额的团体组织或负责大额差旅采购的公司负责人视为大客户。针对这些客户，国航成立大客户部门，根据采购金额对大客户进行进一步划分，并有专门工作人员负责对接。国航通过大客户战略可以更加精准地把握客户需求，提供差异化服务并精准营销，在降低营销成本的同时提高盈利水平。

## 3 目前国航在CRM 中存在的问题

虽然国航有明确的CRM管理结构，但是由于各部门之间信息交流不畅，没有一致贯彻的服务标准，导致各部门之间以各自的部门指标为重。这也造成了国航目前服务效率不高，顾客满意度较低。其具体问题如下：

3.1 对客户价值缺乏真正的理解，没有贯彻其服务理念

国航对大客户付出精力、服务较多，对个人散客服务水平较低。不少选择国航的个人旅客表示，在旅行途中需要毛毯、热水等正常诉求并没有得到满足，空中服务人员服务态度较差。甚至有国航企业员工表示，在大客户的飞行旅程中需要时刻保持极高的专业态度，满足大客户的需求，提供高质量的服务，避免因服务不周而受到客户投诉。

国航的使命是“满足顾客需求”，而非是满足少部分大客户的服务需求。在基本服务需求上的差异化对待使得旅客对国航的好感度降低，顾客忠诚度减弱。个人散客虽为航司创造的经济价值虽不能与团体大客户相比，但是航司不能忽视个人的潜在顾客价值以及在社交媒体上带来的舆论影响。单纯依据顾客经济价值而进行差别服务是武断的，也是违背其服务理念的。

3.2对于客户关系的维持尚有欠缺，面对投诉处理能力欠缺

2014年新东方董事长俞敏洪发微博表示，在2013年乘飞机飞往美国的途中，遭到了无故降舱。后来他多次向国航反映投诉，国航拒不退还差价。然而，在微博发出不久后，国航官方微博发表声明予以致歉。

国航面对不知名的投诉没有及时回应，直到知名人士公开进行投诉时才予以致歉。这无疑是向其顾客表明了航司对于旅客投诉不重视，对于知名人士与普通人的投诉反馈区别对待。此种情况的发生，使VIP 客户与普通客户对航司的忠诚度都会

有所降低，认为自己的投诉没有办法被解决。

3.3 对客户界定不清，无法把握真正的大客户。

国航以单单以订购额作为划分大客户的依据，虽然简化了客户划分工作，但是过于片面。由于地区之间经济发展的不同，如果将采购额作为唯一划分指标，这往往会将质优量少的顾客排除在外。大客户的价值不止体现在采购额上，还体现在潜在价值、社会价值上。只有对顾客价值进行合理评判，才能获得长远利润。

此外，大客户一般由专门的客户经理进行联络，随着客户数量增多，联络压力加大，与客户沟通交流次数较少，对大客户需求无法进行精准把控。这在一定程度上也会造成客户资源的流失。

3.4 地方航司服务各自为营，服务标准不统一。

由于各部门、各地区之间的协调性不足，没有建立起跨职能的服务设计领导组织，导致销售部门吸引顾客的理想卖点成为机场服务部门的服务难题。如北京上海等地为大客户提供了专门的休息室，并提供高质量服务，而西安、昆明等地却没有大客户休息室。在行程往返中的服务落差引起了大客户的不满。

从上述问题中我们可以发现，国航目前面临的问题有对普通旅客服务不到位，对重要散客、大客户团体不能进行精准识别并保持客户关系，面对旅客投诉不能及时处理。

## 4 国航 CRM 问题改进措施

4.1 树立服务意识，重视顾客需求

航空公司为了提高盈利空间，推出差异化的服务无可厚非。航空公司可以向上延伸不断满足 VIP 顾客的差异化需求，但是不能以忽视基础性服务需求为代价。普通顾客虽然飞行旅程较少，为公司提供利润较少，但是这部分消费群体的占比还是相当大的，这部分客群的丢失，比起经济损失，为公司带来的口碑损失更为严重。

因此，航空公司需要全面贯彻“以客户为中心”的服务思想，加强企业各部门员工培训，可以通过典型案例的重现让员工参与其中，而不仅仅是浮于表面，提升员工的服务素质与服务水平。只有同时把握住普通旅客和大客户，才能实现企业的长远发展。

4.2 搭建信息平台，精准划分旅客

无论是个体散客还是重要大客户，航空公司信息部门都可以根据留存的信息对客户进行聚类，把握不同客群的需求点，进而进行差异化的营销。通常情况下我们可以将客户分为五类，即一般价值客户、重要保持客户、重要挽留客户、重要发展客户以及低价值客户。一般价值客户比例次高。企业需要对其提供稳定的服务，让其愿意继续在该公司消费，或定期推出一些活动，使之向重要客户转变。重要挽留客户近期存在消费行为，但时间间隔久，企业应有相应挽回举措。重要保持顾客比例最少，但盈利空间巨大，企业应将大部分精力放在这类客户上，针对这类顾客定期拜访采用电话联系、答谢会等多种方式，了解其不断变化的出行需求。面对低价值客户，企业需保持基本服务，坚守服务理念，避免顾客因不好的出行体验而流失。

4.3 畅通投诉渠道，及时解决问题

国航要对各种类型的投诉做到充分的理解与重视，处理投诉的相关人员要采取科学灵活的方法尽量使顾客满意，通过服务反馈提高客户忠诚度。针对服务漏洞的补救可以进一步增强旅客与企业之间的联系，这也可以成为国航在与其他公司竞争中脱颖而出的重要手段。

正如国航官方微博回应俞敏洪说到，顾客的意见与反馈就是国航前进的动力。服务投诉信息反映了服务过程中的缺陷，这也是对于企业有价值的服务改善信息资源。国航要培养员工“从投诉中改进”的思想，树立服务意识，弥补服务缺陷，只有这样国航才能由于同行。

4.4 加强部门交流，建立统一标准

建立统一的服务执行小组，对不同地区不同不部门的工作流程进行详细把握，针对客户的需求，打造各部门各地区均可实现的服务，制定统一的服务标准，避免对旅客空有许诺。

**参考文献：**

[1]杨帅.客户关系管理(CRM)问题研究[J].商业故事,2015(04):48-49.

[2]程燕. 航空公司 CRM（客户关系管理）问题研究[D].苏州大学,2010.

[3]基于客户价值的中间商客户细分与客户管理策略研究[D]. 陈静宇.重庆大学,2004