

建構顧客導向之知識管理系統—以台灣民宿產業為例

呂崇榮

亞洲大學資訊科學與應用學系
g94251007@ms1.asia.edu.tw

吳銜容

亞洲大學資訊科學與應用學系
psuhjw@asia.edu.tw

摘要

近年來，隨著市場競爭激烈，消費者意識抬頭，使得企業由生產導向，轉變成顧客導向的經營方式，秉持向顧客學習之精神，為企業創造更多績效。傳統知識管理是將企業與員工的知識資產，有系統管理並分享，卻忽略顧客知識的重要性。受到顧客關係管理之影響，企業逐漸以顧客為核心，透過各種管道與顧客互動，實行有效的行銷活動來滿足顧客，卻未對顧客知識積極管理與累積。若能將知識管理與顧客關係管理兩者結合，互相協助各取所需，使企業、員工與顧客的知識資產有系統整合，企業將獲得更多顧客。就目前的觀光休閒產業而言，也正面臨企業與顧客之間的知識溝通問題，特別是小型民宿產業，它與顧客有較直接的接觸與互動，更需要重視且管理顧客知識。台灣民宿產業風行多年，卻少有提及此產業如何管理顧客知識之議題。綜合上述問題，本研究結合知識管理與顧客關係管理，建構一個以顧客為導向之知識管理系統，應用在民宿產業，期能有效解決顧客需求，提升產業競爭優勢與績效。

關鍵詞：顧客導向、知識管理、顧客關係管理、台灣民宿產業

1. 緒論

隨著市場競爭日漸劇烈，消費者選擇多樣化，使得企業由以往的生產導向，逐漸轉變成顧客導向的經營方式。企業需將顧客當成企業创新的伙伴，並開始累積顧客知識，以期有效回應顧客的需求並向顧客學習，為企業創造更多績效。因此有系統的管理顧客知識，是未來企業管理的新里程碑。

在人類的發展過程中，知識是經濟體所依賴的一項發展基礎。知識應屬於知識經濟中的一項可以出售的產品，就現今的社會環境而言，產學合作所交流的資訊技術，也是知識產品的一種。知識管理的概念在企業界與學術界裡已存在許久，企業為了防止企業與員工的知識資產流失，紛紛投入龐大的資源進行知識管理工作，因此發展出各種針對不同企業所開發的知識管理工具，以維持長期的競爭優勢。知識管理的主要目的在於，將企業的智慧財產，傳達給每一位經常需要做決策的員工，並將企業與員工的知識資產，有

系統的管理並互相分享與儲存。不過，企業在實行知識管理的過程中，卻常忽略顧客知識的重要性。

顧客是企業最大的經濟來源，企業若要獲得更多的顧客，加強並重視顧客知識將是未來企業重要的走向。為了防止顧客流失，企業發展各種的管理方式來保有顧客，建立良好的顧客關係，獲取更多的顧客群。顧客關係管理是近代企業的一項熱門管理學；顧客關係管理認為企業必須把顧客視為核心，透過各種管道與顧客互動，了解顧客需求，進而實施高績效的行銷活動，不但能滿足顧客，也能增加企業績效。但是，在顧客關係管理中，卻未對顧客知識積極的管理與累積。如果能夠重視並運用顧客知識，將使顧客關係管理更具效力，創造更良好的顧客關係。若能將知識管理與顧客關係管理兩者結合，互相合作各取所需，利用知識管理的方式來管理顧客知識，並結合顧客關係管理所運用的管道擷取顧客知識，創造一個知識分享平台，使企業、員工與顧客能

在平台上互相累積知識與分享知識，創造更多知識附加價值。

目前觀光休閒產業已躍升為全球第二大產業，台灣的觀光休閒產業也跟隨這項趨勢迅速攀升，加上政府機關全力支持，使得觀光休閒產業成為台灣新興產業之一。隨著時代的變遷，資訊科技發展迅速，企業必須應用創新的資訊科技與管理理論等技術來協助產業發展，以維持企業競爭優勢。不過，大型企業導入資訊系統後的結果，可能不如預期，造成不必要的投資浪費，對中小企業而言負擔將更大。台灣是中小企業為主的商場型態，如果能發展一套低成本高彈性的資訊系統，這對台灣中小企業而言將是一項新的利基。就目前的觀光休閒產業而言，也需要善用資訊系統來協助，提升產業競爭力。發展觀光休閒產業能否成功，主要的因素為顧客忠誠度。產業能否與顧客建立良好關係，不只是單方面提供服務，更應認清顧客真正的需要，特別是小型民宿產業，它與顧客有較直接的且密切接觸與互動關係，更是需要重視且管理顧客知識。

台灣觀光休閒產業的興起，使得台灣民宿產業發展迅速膨脹，造成民宿產業間激烈競爭，同時產生顧客高流動率之問題，且因消費者意識抬頭，使得民宿顧客在住宿品質需求上不斷增加。因此，以顧客為導向改善民宿產業經營準則，提昇民宿產業服務品質，如何有效運用資訊系統，為現今民宿業者所必須重視的議題。另外，資訊系統的建制，必須花費大量的硬體設備、人力資源等成本因素，後續是否能成功導入，以及能否達成績效等問題，都是民宿業者須納入考量的課題。

綜合上述問題，本研究以台灣地區民宿產業為例，嘗試建構一個低成本高彈性並以顧客為導向的知識管理系統架構，達成顧客知識為導向之目的，幫助民宿產業有效回應顧客需求，解決顧客高流動之問題，維持競爭優勢，並提升產業績效。

2. 文獻探討

本文所探討的相關研究領域為顧客知識、知識管理、顧客關係管理以及台灣民宿產業等。經由相關領域探討，嘗試建構一個顧客為導向的知識管理系統，讓台灣民宿產業能夠有效管理顧客知識，近而提升民宿產業之競爭力。本章節依據此研究的相關領域，進行文獻探討之分類與整理。

2.1 顧客導向

現今大部份企業受到市場驅使，以顧客為導向的觀念受到重視。顧客可以同時扮演生產者與消費者兩種角色，使顧客成為企業的知識伙伴，相互合作造就新的知識[7]。管理大師普哈拉(C. K. Prahalad)曾指出，顧客是企業能力的來源，同時也是競爭的對手，在新的 21 世紀裡，擁有知識的顧客有更多的選擇空間，顧客會主動跟企業談判條件與價格，想賺錢的企業要認清這項事實，並接受這項挑戰[1]。由上述可知，以客為尊的觀念，是現今商場上企業擁有競爭力的唯一選擇，各企業應體認如此的理念，更應落實顧客滿意的精髓，培養忠誠的顧客群[2]。

2.2 知識管理

知識是藉著人類的心智活動，而產生的一種直接或間接的觀念構思。企業在仰望未來時，面對最艱難的挑戰，是如何保有現有的市場與發展未來市場，如何在現有的經營架構下，推行創新的經營模式。在現今的資訊經濟時代，知識在各產業及服務環境中，逐漸被視為創造價值的重要貢獻者。知識管理被認為是現今的新管理規範，它的主要目的是儲存員工知識並加以分享給其它員工，是一個典型的內部網路知識分享平台[7]。知識管理能使企業更有效管理與應用企業所持有的資訊及知識，並使日後企業經營方式產生革命性突破。Thomas Housel & Arthur H. Bell (2002)認為，知識將是企業能成功兼顧現在與未來之關鍵，知識資產將是企業能立足現在與邁向未來的最主要核心資源[3]。

2.3 顧客關係管理

顧客關係管理是以顧客為核心，為了全面瞭解每個獨立顧客，必須運用企業整體資源，並透過所有管道與顧客互動，達成顧客終身價值提升之目的。因此，為瞭解每個獨立顧客，首先必須建置顧客資料庫，資料庫中應完整記錄每個顧客的互動資料，包括顧客基本資料、顧客交易資料、顧客服務資料、活動回應資料以及其他相關互動記錄。繼而分析整體顧客資料庫，發掘顧客交易線索，以預測顧客消費偏好，並截住所有與顧客接觸的機會，達成促使顧客消費之目的[7] [8]。

簡瑞霖（2006）指出，顧客關係管理的主要目的，在使企業能夠透過最正確的管道(Right channel)、在正確的時機(Right time)、提供正確的產品(Right offer)、給真正需要的顧客(Right customer)[4]。企業必須做到三個面向，第一、提供顧客想要的產品與服務使顧客滿意(滿意度)，第二、促使顧客願意再次購買(繼續購

買)，第三、讓顧客推薦其他顧客來購買(口碑)。企業因滿足顧客需求使顧客滿意，且讓顧客願意再次購買，並介紹更多顧客來購買，企業因此獲得良好的顧客忠誠度(三面向中心：忠誠度)，進而達到雙贏的境界。

2.4 顧客知識管理

顧客知識管理是一個包含了顧客關係管理與知識管理兩者的概念，而產生的另一新管理規範，他們三者之間的差異，如表 1 [7] [8]。Pearce and Shaw (1994) 認為，傳統知識管理著重在單一組織中，這樣的觀念需要被改變[9]。企業要獲得更大競爭優勢，不能再將知識焦點專注於單一組織中，必須將其轉移到顧客身上，並與顧客知識結合，創造一個企業與顧客的知識分享平台。

顧客知識管理的目的是在管理顧客的知識，也就是管理顧客與某個特定企業相關的任何知識活動[10]。顧客知識並非只是顧客資料，還要包

表 1 CKM versus Knowledge Management & Customer Relationship Management[7]

	KM	CRM	CKM
Knowledge sought in	Employee, team, company, network of companies.	Customer Database.	Customer experience, creativity, and (dis)satisfaction with products/ services.
Axioms	'If only we knew what we know.'	'Retention is cheaper than acquisition.'	'If only we knew what our customers know.'
Rationale	Unlock and integrate employees' knowledge about customers, sales processes, and R&D.	Mining knowledge about the customer in company's databases.	Gaining knowledge directly from the customer, as well as sharing and expanding this knowledge.
Objectives	Efficiency gains, cost saving, and avoidance of re-inventing the wheel.	Customer base nurturing, maintaining company's customer base.	Collaboration with customers for joint value creation.
Metrics	Performance against budget.	Performance in terms of customer satisfaction and loyalty.	Performance against competitors in innovation and growth, contribution to customer success.
Benefits	Customer satisfaction.	Customer retention.	Customer success, innovation, organizational learning.
Recipient of Incentives	Employee.	Customer.	Customer.
Role of customer	Passive, recipient of product.	Captive, tied to product/ service by loyalty schemes.	Active, partner in value-creation process.
Corporate role	Encourage employees to share their knowledge with their colleagues.	Build lasting relationships with customers	Emancipate customers from passive recipients of products to active co-creators of value.

KM: Knowledge Management CRM: Customer Relationship Management CKM: Customer Knowledge Management

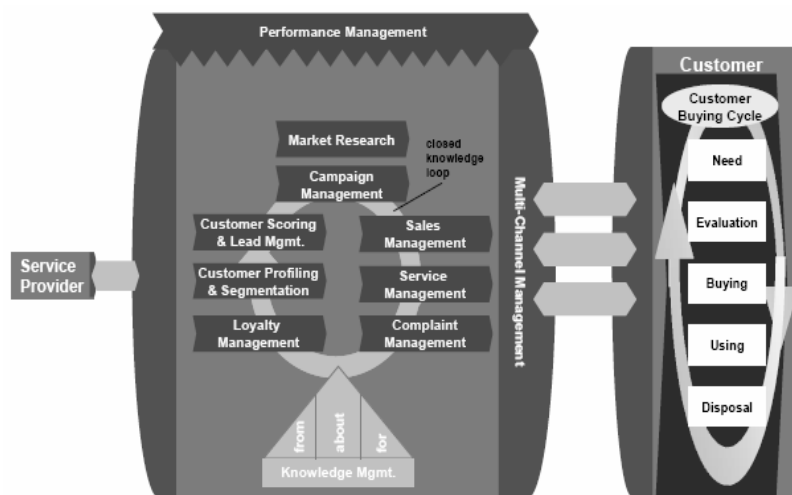


圖 1 A Process Framework for CRM[10]

含企業和顧客的各項往來記錄，溝通互動過程，緊接著將上述的記錄及過程，藉由資料收集再進一步分析與應用轉變為知識，讓顧客知識轉移為企業知識，並以顧客為導向的經營模式，必需從管理面著手(例如與知識管理及顧客關係管理相互配合各取所須，進而創造高價值的知識經濟資產)。然而，這樣的顧客知識管理策略，必須由高階主管帶領執行，並激勵所有企業員工記錄顧客知識。要使企業瞭解，甚麼人，在甚麼時間，在甚麼地方，使用甚麼資源，做甚麼事情，必須在規劃、用人、組織、控制與領導等程序中，搭配各項與顧客接觸的活動管道，繪製策略矩陣，把各種人事時地物都記錄在裡面，使企業瞭解員工的活動過程，以及顧客的消費行為等資訊[5]。

M. Dous 等作者認為，顧客知識管理是利用三個概念方法來探討顧客知識，這些概念方法分別為 *For*, *From* and *About*。*For* 是將顧客最需要的產品及服務提供給顧客，*From* 是從顧客群中獲取顧客知識，*About* 是關於顧客本身的知識(例如：顧客的行為，顧客的基本資料等) [10]。如圖 1 所示，藉由顧客關係管理系統，並使知識管理利用 *For*, *From* and *About* 三個概念來擷取顧客知識，使顧客關係管理系統發揮更大效力。圖中 Service Provider、Performance Management 與 Customer 三者間的連結箭頭指的是顧客知識流。

2.5 觀光休閒產業與資訊科技之應用

觀光休閒產業環境的變遷，是因為受到顧客的行為模式所影響，而使用資訊科技(例如，知識管理系統)的目的，是為了要反應這個多變的環境以及消費者意識抬頭時代[9]。不單只是環境的變遷，觀光休閒產業業者認為，網際網路、資訊系統等的資訊科技普及化，傳統的行銷模式也會受到資訊科技的普及化所影響，使其逐漸轉變成電子化的行銷模式[11]。

大部份的大型和中型觀光產業，必須花費相當大的人力成本，又因員工的高流動率造成知識資產的流失；小型觀光產業(例如，民宿產業)雖然較少存在這些問題，但是近年來由於台灣政府對觀光休閒產業之重視，造成產業發展迅速膨脹，迫使觀光產業必須走入戰國時代。

觀光休閒產業發展迅速膨脹，民宿業相互競爭激烈，又現今旅行型態是以個人或家庭方式為主。而台灣民宿產業屬於個人或家庭型產業[6]，若資訊科技的應用需耗費龐大資金，較不符合民宿產業。綜合上述問題，現今市面上知識管理的工具，並不適用於大部份的民宿業。

3. 研究架構

本文之研究架構，是利用顧客關係管理的概念來管理顧客需求，並以顧客為核心導向，建立與顧客之間的互動管道，再運用知識管理的儲存、分享及創造等方法，建構在知識管理系統上，有效運用於觀光休閒產業，以提升產業競爭力。如圖 2 為研究架構概念，顧客為導向之知識管理系統，是以顧客為導向並結合知識管理與顧客關係管理兩者，互相協助互補所須，並有效運用於大型、中型與小型的觀光產業上。

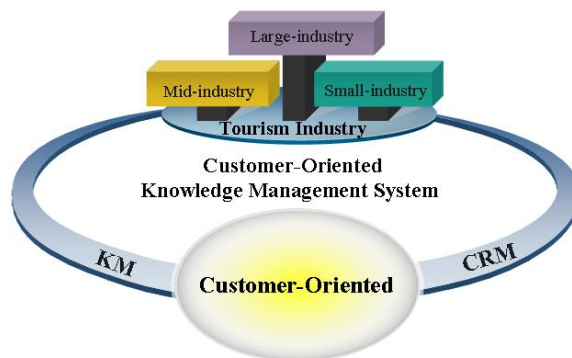


圖 2 研究架構概念圖

4. 顧客導向之知識管理系統架構

本文所建構之顧客導向知識管理系統架構，分為 Manager model、User model、Customer model、Data model，如圖 3 所示。本研究利用 M. Dous 等作者所提出的 For, From and About 三個概念方法[10]，建構顧客導向知識管理系統。在本研究架構中，For, From and About 主要是在描述顧客知識流循環。知識流 For 指將顧客需求藉由顧客需求管理中的收集、整合、分析等工作後，將已完成工作報告交送給 Manager 做決策，最後回饋產品及服務給顧客。而知識流 From 是透過

顧客互動通路管理，與顧客進行互動互相分享知識，並從顧客消費行為中獲取顧客需求。最後，知識流 About 利用知識庫管理，來儲存與分享企業與顧客的知識資產。For, From and About 利用循環的方式，持續不斷的擷取顧客知識。例如，顧客互動通路收到顧客 A 需求，並將其儲存於知識庫中，而 About 知識流開始從知識庫讀取顧客 A 需求，接著傳送 For 知識流，For 知識流依照顧客 A 需求加以分析整合，遞送給 Manager 決策後，再回饋給顧客 A 需求的產品及服務，最

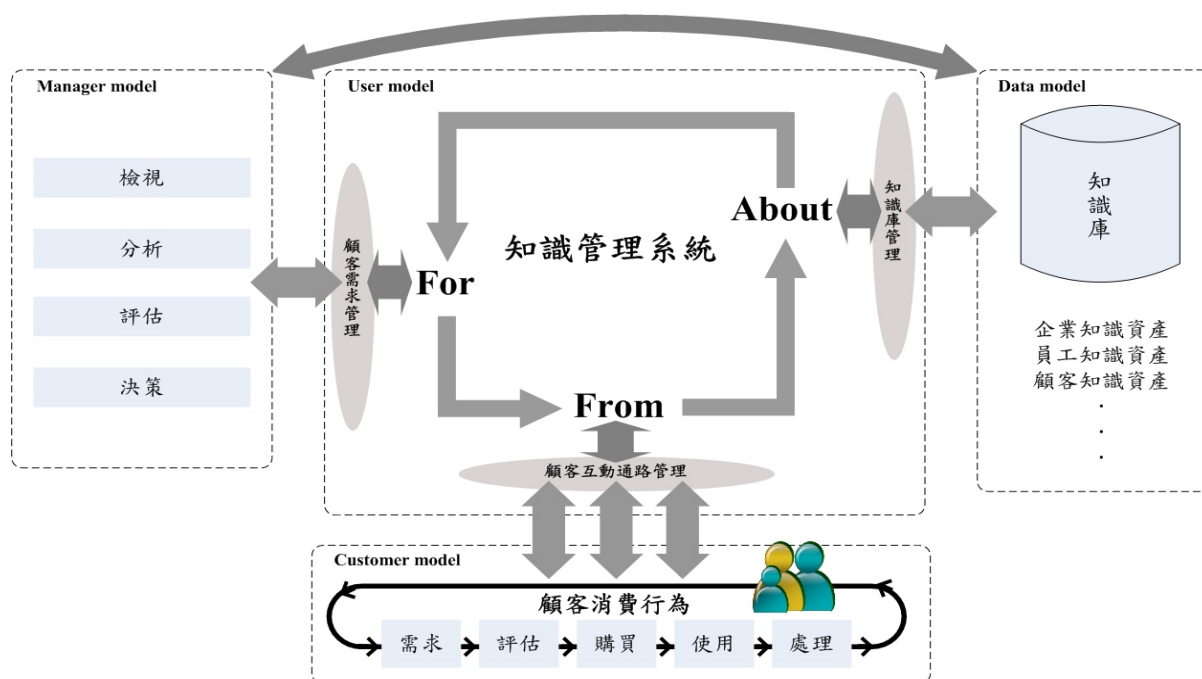


圖 3 顧客導向之知識管理系統架構

後 From 階段利用互動管道檢視顧客 A 需求的滿意度，並將結果儲存於知識庫中保存，做未來進一步的經營決策方針。

台灣民宿產業屬於個人或家庭型產業，Manager 與 User(員工)的角色可能為同一人，也可能是由家庭成員所組成。因此，在個人型民宿產業業者，可同時扮演 Manager 與 User(員工)兩個角色，以完成 Manager model 與 User model 中需執行的相關任務。

4.1 Customer model

本章節所探討的 Customer model 主要討論顧客消費的行為模式。顧客消費行為是一個循環式的迴圈，當顧客產生需求時，會自行評估產品及服務是否符合需求。如符合將直接購買並使用，最後並針對使用結果，決定未來是否繼續購買產品及服務。而顧客互動通路管理藉由上述的顧客消費活動，透過 User 與 Customer 面對面的交易或是客服電話等管道，進行顧客知識的擷取，如圖 4 所示。

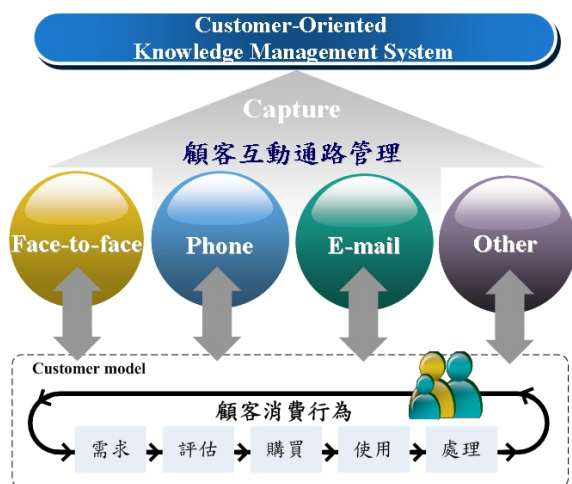


圖 4 顧客知識擷取示意圖

4.2 Manager model

Manager model 主要指的管理階層的決策活動。Manager 可直接存取知識庫的每項知識資產，進行決策活動，或藉由 User 所分析歸納完成的工作報告，進行檢視、分析與評估，再執行最

後的決策活動，使決策能夠做的更正確且更有效率，如圖 5 所示。

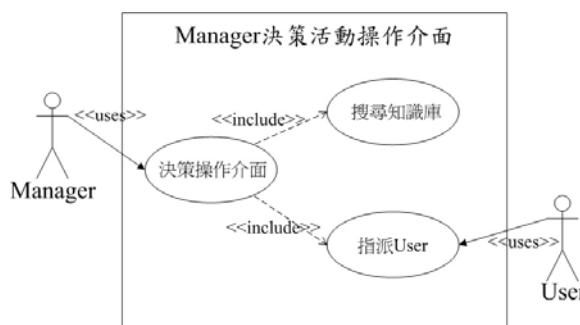


圖 5 Manager 決策活動操作案例圖

4.3 Data model

Data model 是儲存與企業相關的知識資產，其包含企業知識資產、員工知識資產與顧客知識資產等。企業知識資產指的是 Manager 的知識資產，以及企業經營準則等重大知識資產。而這些重大知識資產需經由 Manager 決定是否開放權限給 User(員工)；員工知識資產可以是 User(員工)本身知識，或者是經由 User 與 Customer 互動，使 User 生產出的新知識經驗等；顧客知識資產指的是 Customer 本身知識，必須藉由 User 的顧客互動通路，以擷取 Customer 知識資產。

4.4 User model

User model 分為三大類別，包括顧客互動通路管理(From)、知識庫管理(About)以及顧客需求管理(For)。他們的工作依序分別是：與顧客互動擷取顧客知識，管理知識庫，分析整合顧客知識、回應顧客需求、提供顧客服務以及滿意度檢視等工作。本研究將 User model 分為三大類別進行探討，如下所示。

4.4.1 顧客互動通路管理(From)

顧客互動通路管理(From)主要是在 User(員工)與 Customer 之間，建立顧客通訊中心，利用 Phone、E-mail 與 Web-site 等多重管道，促使 User(員工)能夠與 Customer 互動，進一步擷取顧

客需求與知識，並透過此管道將改善完成的產品及服務提供給 Customer。如圖 6 所示。

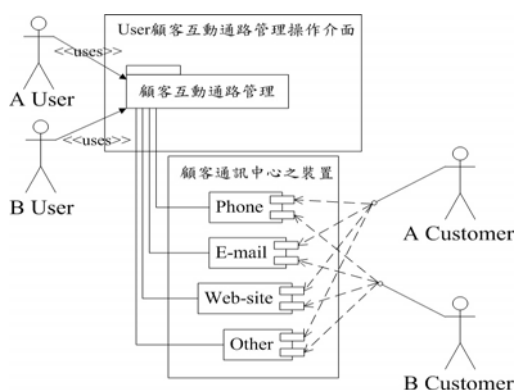


圖 6 User(員工)與 Customer 的互動操作介面

4.4.2 知識庫管理(About)

此類別的功能主要是讓 User(員工)能夠管理知識庫，進行儲存、讀取、修改與刪除等知識庫管理的相關存取。此類別必須設定 User(員工)管理權限，以防止商業機密外洩。如圖 7 所示。例如，依照 Manager 對 User(員工)可信度與忠誠度，或是以 User(員工)資歷等做為權限分類之依據。

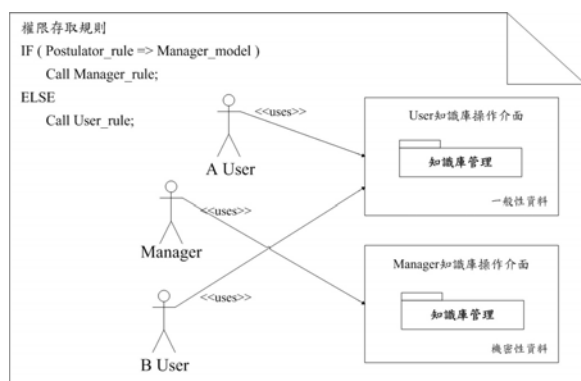


圖 7 知識庫管理權限存取規則之使用

4.4.3 顧客需求管理(For)

顧客需求管理是 User(員工)將顧客需求，經由知識庫存取後進行評估與彙整，再遞送給 Manager 進行決策活動。如否 Manager 將搜尋知識庫，自行檢視、分析、評估與決策。如是將指派 User(員工)進行顧客的服務與回饋，最後再報告工作執行結果。如圖 8 所示。

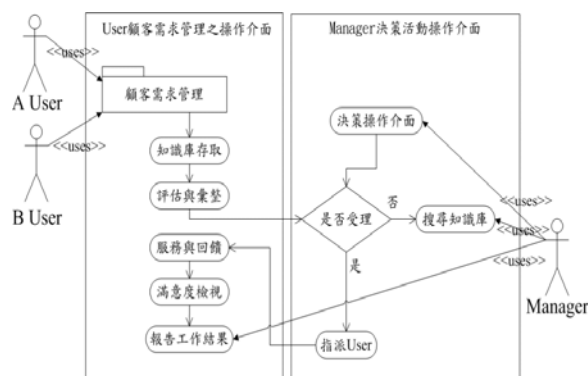


圖 8 User 的顧客需求管理之操作介面

5. 結論與未來研究

在這全球資訊科技蓬勃發展的環境中，新興科技技術更新迅速，台灣地區的民宿產業，在資訊科技的應用也不落人後。但是，要如何有效的運用資訊科技，提升民宿產業在台灣觀光事業中的競爭力，提供民宿業更完善的經營方針，獲取龐大顧客群，是民宿業者必須重視的課題。因此，本研究以台灣地區民宿產業為例，嘗試建構一個低成本高彈性並以顧客為導向之知識管理系統架構，驗證顧客為導向的經營方式，是否能滿足顧客需求，防止顧客流失，以及運用顧客知識，是否能有效提升服務品質與績效等議題，提供觀光休閒產業作經營決策之參考。

本研究將以顧客為導向進行驗證，實際建構台灣地區民宿產業為例的知識管理系統，測試此系統是否能滿足顧客需求，防止顧客流失，以及運用顧客知識，是否能有效提升服務品質與績效等議題，最後將此系統提供給台灣民宿產業作經營決策之參考，使台灣民宿產業進一步成長。預期未來可將本研究所建構之知識管理系統，建立外掛模組方式，安裝於其它知識管理工具中，或是藉由智慧型代理人技術，提供中小企業更有效率且更準確地運用知識管理工具。

參考文獻

[1] 盧懿娟, 2005, 建構顧客關係管理系統, 經理人月刊, 第 8 期, 頁 60-101, 2005/7。

- [2] 陳光榮，『現代行銷導向：以客為尊』。
<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/sp205.htm>，(2006/7/11 瀏覽)。
- [3] Thomas Housel, Arthur H. Bell, 2003, 知識管理－理論·評估·應用, 台北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司。
- [4] 簡瑞霖, 2006, 『知識管理基礎設施、顧客知識管理與顧客關係管理關聯性之探討：Campbell顧客知識管理觀點』, 臺北科技大學學報, 第三十九卷. 第一期：119~150頁。
- [5] 衛南陽, 2001, 『顧客知識管理』, 總裁學院國士論壇顧客滿意經營005講。
- [6] 黃穎捷, 『台灣休閒民宿產業經營攻略全集』
<http://www.tnews.com.tw/0836/newscon1.asp?page=prev297>，(2006/7/16 瀏覽)。
- [7] M. Gibbert, M. Leibold and G. Probst, “Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value,” *European Management Journal*, vol. 20, no. 5, pp. 459-469, 2002.
- [8] M. G. Murillo and H. Annabi, “Customer knowledge management,” *Journal of the Operational Research Society*, vol. 53, no. 8, pp. 875-884, 2002.
- [9] C. Cooper, “Knowledge management and tourism,” *Annals Tourism Research*, vol. 33, no.1, pp. 47-64, Jan. 2005.
- [10] M. Dous, H. Salomann, L. Kolbe and W. Brenner, “Knowledge management capabilities in CRM: making knowledge for, from and about customers work,” in *Proceedings of the Eleventh Americas Conference on Information Systems*, 2005, pp. 167-178.
- [11] H. T. Tsai, L. Huang and C. G. Lin, “Emerging e-commerce development model for Taiwanese travel agencies,” *Tourism Management*, vol. 26, no. 5, pp. 787-796, Oct. 2005.