

客户知识与开展客户知识管理的组织条件分析^{***}

□孟丽君 张大亮 胡旭初 [浙江大学 310037]

[摘要] 存在于客户当中的知识是企业最宝贵的客户资产价值之一。国外相关研究表明:通过管理客户知识,公司可以比竞争对手更快、更准地把握市场机会,更好地提升企业核心竞争力,从而更好地为公司、股东、客户创造价值。因此,本文将从企业角度来分析如何管理好客户知识,为企业创造更多价值。

[关键词] 客户知识; 客户知识管理

[中图分类号]F27 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1008-8105(2006)05-0032-05

在过去的20年,管理者和学术界越来越意识到客户对企业的重要性。20世纪末,客户被视为被动的购买者,具有事先确定的消费角色;而21世纪以来,随着因特网的使用及客户教育水平和专业技能的普遍提高,使得客户和企业在获取信息方面处于平等地位。原来由于不对称信息所带来的企业优势也随之瓦解。此时,客户地位有所提升,高知识含量的客户被视为企业联盟者,他们与企业联盟共同创造价值^[1]。

客户的角色之所以受到重视,除了环境动态性因素之外,关键在于客户能力的存在,有些产品爱好者,既是消费者,又是知识的创造者。所谓客户能力是他们所具有的知识、技能,学习、尝试与创新的意愿以及参与积极对话的能力等多方面因素的一个综合函数。而资源观认为知识与能力是可以超于组织边界转移的。因此,企业应超越企业联盟的范围,将价值的创造伙伴扩展到客户,充分挖掘客户知识与能力,以提升自我的客户资产价值。

一、客户知识

Alan 将客户知识定义为客户感知到的企业提供的产品或服务符合他们需要的程度,以及其同企业进

行沟通的难易程度。Alexandra J. Campbell 将客户知识 Customer Knowledge 定义为“系统的客户信息”^[2]。而 Michael gibbert et al 则强调了在具体实践过程中,要注意客户知识和关于客户知识的区别^[3]。因此,客户作为企业知识源之一,我们将客户知识定义为不通过任何中介直接从客户处所获得的客户所拥有的与产品生产、开发、营销、管理相关的知识,或者说客户所拥有的有助于企业创造价值的一切知识。可分为客户特征知识、需求偏好知识、关系知识、行为知识、群体知识。

对富有知识的客户,如何对从客户处所获得的信息进行有效利用的问题则需要企业具备相应的客户知识能力 Customer Knowledge Competence。它是“组织内部对客户信息的产生和融合的过程”。客户知识能力的高低决定客户知识的吸收、运用效果,正如 Alexandra J. Campbell 指出:企业的客户知识能力是根植于组织的认知活动且不可转移、不可模仿,具有一定的独特性^[2]。因此,当不同企业面对相同客户群体时,对其知识的利用效果会有所不同。

而客户知识管理(Customer Knowledge Management)正是在企业和客户之间提供了新的客户知识共享平台、客户关系价值创造的过程。所谓 CKM 则是关于获得、共享、扩展、使用那些存在于客户的知识。

• [收稿日期] 2006-05-11

•• [基金项目] 国家自然科学基金资助项目(70372021)

••• [作者简介] 孟丽君(1982—)女,浙江大学管理学院博士研究生;张大亮(1963—)男,浙江大学管理学院教授,硕士生导师。

同时,CKM 概念改变了对客户的视角,将客户看作是知识伙伴、知识丰富的实体。CKM 包含了知识管理和客户关系管理的基本原理,但是都超越了前者而达到一个更高的价值创造互动和绩效水平。三者之间的对比如表 1 所示。

表 1

	KM 知识管理	CRM 客户关系管理	CKM 客户知识管理
知识源	雇员、团队、公司、公司网络	客户数据库	客户经历、经验、创造性以及对产品和服务的满意或不满意
公理	只要我们知道我们所知道的东西,将客户视为消极的产品、服务的接受者	客户保持要比客户获取成本低	只要我们知道客户所知道的东西,将客户看作为知识丰富的实体
基本原理	将雇员对客户、销售过程、研发的知识结合起来	从公司数据库中挖掘关于客户的知识	直接从客户那里获得、共享并扩展、使用这种知识,甚至创造知识
目标	获得有效性、成本节约、	客户基础 Customer Base 的培养,并维持它	为了共同的价值创造而与客户的合作,目的是组织创新与成长
衡量标准	超过预算的表现	以客户满意和客户忠诚为表现	与竞争对手相比较在创新、成长方面的表现,以及对客户成功的贡献
好处	客户满意	客户保留	客户成功、创新、组织学习
动机的接受者	雇员	客户	客户
客户的角色	消极的产品接受者	被控制的、与客户忠诚相关	积极的价值创造过程的伙伴
公司角色	激励雇员与他们的同事共享知识	与客户建立长久的关系	对客户看法从消极的产品接受者到积极的价值共同创造者的转变

二、客户知识管理研究回顾

通过建立客户联盟、客户组织化、客户沟通以及对客户知识的充分利用、吸收、合作开发,企业可以充分了解到客户需求及其变化等信息,从而有效发现并利用新的市场机遇,提高自身的价值创造能力、市场领悟能力以及应变能力。正如 Gardiners 等人说,“苛刻的客户在鼓励创新中扮演着十分重要而积极角色”。客户联盟也会对企业现有的知识库产生动态的影响。Wiersema 提出向客户学习的一个新角度:公司应当寻找实力客户^[4]。对实力客户需求的满足可以证明企业的能力。实力客户通过对产品、服务提出改进或创新意见来帮助企业树立领导地位。高技术产业客户在产品创新中所起到的影响已经由 Von Hippel 的实证研究结果所证明:82% 气体色谱仪的创新、50% 的 PC Board Assembly 的创新、100% 的机器创新都是来自于客户^[5]。

而知识管理是如何将客户知识这种存在于组织边界外的一种重要企业资源加以有效利用的呢?在过去的国内外研究中,学者们并没有系统地讨论如何对客户知识进行管理的问题。例如, Koenig and Sri-kantaiah 只是对客户知识进行了验证,认为拥有良好的客户知识管理的程序和系统是很重要的,但并没有描述如何管理客户知识^[6]。

另一方面, Bulter 则提醒我们对客户知识的重视^[7]。她提出“与公司对客户了解相比较,客户总是对与他们做生意的公司了解得更多”。同时认为“Cusomter Intimacy 客户亲密”是企业可以用来获取竞争优势的战略之一。客户亲密 Customer Intimacy 这一概念所强调的是:利用客户需求的信息以提高客户满意度和增加购买行为。一旦形成了客户亲密,对于客户来说,就会产生高额的转移成本。尽管 Bulter 很详细地描述了她的观点,她并没有提出如何积累、利用客户知识,以及如何改进这些实践。

而 Ron et al. 等人则进行了初步的探索,在《战略学习和知识管理》一文中提出了基于客户网络的知识管理模型,描述了客户网络中决定知识吸收的因素及其相关的协调机制,如图 1 所示^[8]。

M Garcia - Murillo and H Annabi 也提出一个获取客户知识的三阶段模型,其三个阶段分别为知识显现 (Knowledge Revealing)、知识分类 (Knowledge Sorting)、知识平衡 (Knowledge Leveling),通过这三个阶段所获取的客户知识通过编码化成为公司知识库的一部分,

促进了员工之间的知识共享,提高了员工满足客户需求的能力,如图2所示^[9]。

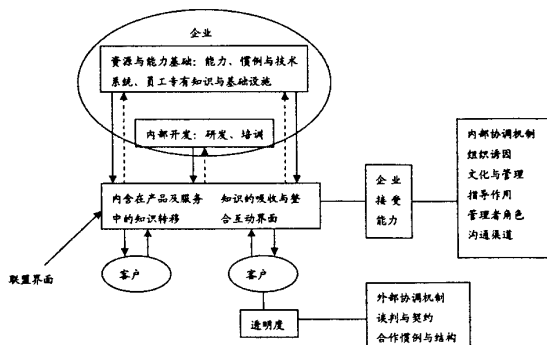


图1

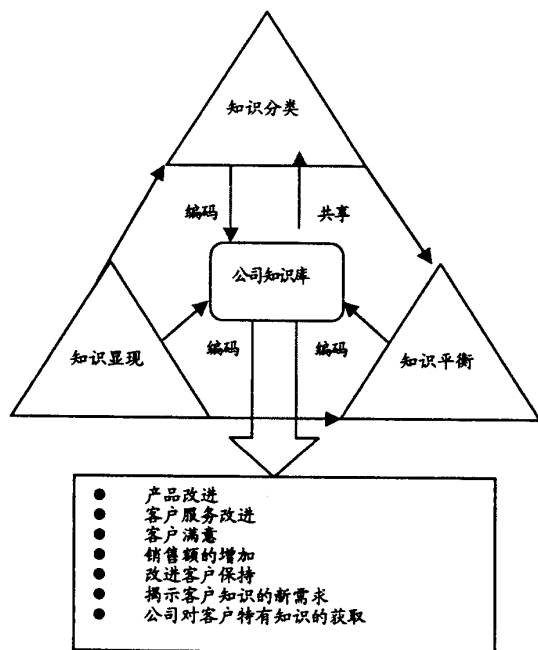


图2

三、客户知识管理模型

本文将基于对前者研究的总结,提出以下客户知识管理的模型,确定一些有助于鼓励开发客户知识的组织条件,以作为企业实践的指导。同时,我们应当意识到公司在获取客户知识的同时,需要对知识进行整理、反馈,需要进行不断的修正,以保证客户知识的准确性。

(一)客户信息过程

客户信息过程所强调的是客户数据的获得,存在几个客户知识的来源。一些属于结构化数据,可以通

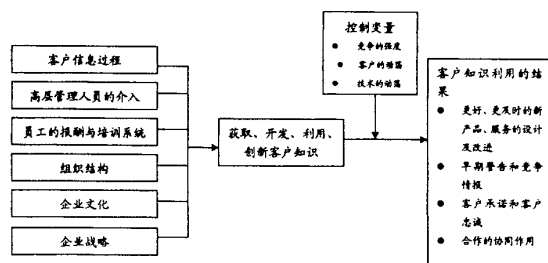


图3

过交易获得;而其它的则是来自于与客户的互动交流。现有的学者和管理者都过多强调了技术在获取客户知识中的重要性,这种技术导向型的趋向使得人们忽视了客户接触过程中个人互动 Personal Interaction 的价值。与客户的个人互动 Personal Interaction 不同于交易数据,将会带来更丰富的内容,可以用来解释客户购买行为的原因。强调客户接触作为获取客户知识的重要渠道,有别于传统的市场调研手段。市场调研手段并不能够捕捉客户如何看待竞争对手、产品和新市场的信息,或是客户的知识需求;而客户接触则可以帮助公司在产品创新上保持竞争优势,每次客户接触都是对客户偏好的微型市场调研。

(二)高层管理人员的介入

在塑造企业行为活动 (Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Kohli & Jaworski, 1990) 以及提供一个促进还是阻碍客户知识利用的环境上,高层管理人员扮演着极其重要的角色。在创造顾客知识能力过程中,需要员工的积极参与,而高层管理人员的介入使得企业目标在企业员工内部得以清晰化,是对企业利用客户知识的一种积极引导。高层管理人员管理思想将作为企业价值观的重要组成部分之一,影响企业员工的思维模式,进而影响企业员工的工作行为。同时,在客户知识的学习方面,组织学习首先是从个人学习开始的。因此,管理者的关键任务是要在组织内部培养心智成熟 (Intellectual Maturity), 鼓励员工承担学习的责任^[10]。同时,高层管理者在抛弃不利行为方面也树立了榜样。

(三)员工的报酬与培训系统

有些情况下,仅仅只有一次客户接触的机会。在这样的环境下,销售人员应当得到培训以获得相应的技能,这样当给予难得与客户接触的机会的时候,他可以成功地帮助客户,满足他们的需求,进而培育良好的客户关系,最终带来客户的重复购买行为。然而,单纯的培训是不足以引起系统性的组织变革,培训是可以通过适当的考核和报酬系统来得到加强的。

正如 Jaworski & Kohli 所指出的那样:特定行为的奖励系统是可以激励特定行为的产生^[11]。而一种行为的失败将会降低人们继续从事该种行为的动机(Leonard 1998; Sitkin 1992)。特别是那些直接参与新产品开发项目、并承担相应责任的员工来说,为了满足客户期望而在创意、原型、概念上的重复失败将会降低他们的热情。因此,要加强对员工动机的管理^[12]。在报酬系统的设计上,需要对这些员工所做出的创造性行为、学习行为的程度给予奖励,而并没有考虑到直接的成功或失败。

(四)组织结构

对于客户信息过程所获得数据的理解上,由于每一个职能部门通常是在自己的假设下运作的(Dougherty, 1992)^[13],会对相同客户数据的理解产生偏差。对客户数据理解的不一致性会导致部门之间的行动不一致,将有助于企业内部运作的效率。因此,为了CKM的成功,市场营销和其它部门之间需要有所交叉来获得领域的相似性(Domain Similarity),这可以通过联合委员会、项目组、跨部门团队这些组织机制来获得。同时,员工个人学习所获得的顾客知识在组织范围内进行知识共享之后,才能产生组织学习。因此,企业为了促进个体学习和经验的共享,必须建立必要的沟通机制,并利用信息技术来保证这样的共享环境。学习型组织的领导鼓励横向的、跨部门的调动,来促使员工学习和形成新的技能,同时共享他们现有的技能和观点。

(五)企业文化

从客户处获得知识是基于这样的前提假设:客户在使用产品或服务的时候可以获得自己的经验,同时在讨论产品变革或是改进的时候,被认为是平等的参与伙伴,公司在信息方面不再占有垄断地位或是优势地位。将客户看作为知识丰富的实体,而不仅仅是收入的来源,这一观念的转变,所接受的最大挑战就是文化的挑战。以组织自恋为特征的企业认为自己比客户更了解技术与产品,因而并不认同客户知识对企业的重要性^[3]。而其它的企业文化虽然重视客户知识的价值,却缺乏有效的管理客户知识的能力和工具,在面对大量客户所提供的不同类型知识时,无法从中有效地挑选出对企业具有价值的知识。

(六)企业战略

正如 Tomas Wajnert (1993)所说,“有效的学习是有目的的,并应当与组织使命相关。除非有很清晰的目的来引导学习努力,否则组织可能在很多事情上都很有经验,但没有一件事情是内行的”^[14]。并不是所有

的客户知识都是对企业有价值的,因此,企业需要根据自身战略来确定企业所期望的客户投入资源的类型,从而确定企业看待客户的方式以及客户群体重要性等级的划分。市场领先者战略的企业,将更重视与客户之间的沟通,更重视获取有关客户潜在需求的信息,将客户视为价值创造的伙伴,其创新都是由客户发起或是由客户所检验的。而采用跟随者战略的企业将更重视从市场领先者那里获得有关创新性产品的信息,而不直接从客户处获得。此外,模仿者战略的企业也同时注重从客户处获得有关市场新品的使用信息的反馈,从而用于产品更新的过程中,这与市场领先者所重视的客户知识类型是不同的。

以上所讨论的6个组织条件将有助于企业获取、开发、利用、创新客户知识。但这并不意味着具备这六个组织条件,企业利用客户知识就会带来立竿见影的效果,例如市场机会的把握、顾客忠诚度的提升。在客户知识的有效获取、利用与其结果之间的关系还存在一些控制变量的影响,主要是外部环境动荡的影响,如竞争的动荡、客户的动荡、技术的动荡,特别是客户动荡的影响^[15]。客户动荡一方面意味着客户知识进化的速度加快,使得公司先前所获得的客户知识准确性被破坏,从而导致整个客户知识利用过程的有效性。另一方面也意味着客户转移速度的加快,导致了企业在初次获取客户知识之后,客户已经发生转移,导致针对特定客户的知识开发无法获得有效反馈而无效。

公司对客户知识的有效获取、利用,可以使得企业对市场机会有很强的洞察能力,从而对公司产品改进及销售增长努力寻找突破点。企业所获取的顾客需求知识在产品开发过程中的有效应用,有助于企业将顾客的需求有效地反映到新产品中,由此对顾客需求的满足,将会提升顾客满意度。顾客对新产品使用情况的意见反馈信息将有助于产品、服务的改进。对顾客期望的持续满足将获得客户对企业的忠诚,使得客户转移率降低,企业的客户群基础相对稳定,企业的客户资产价值得以提升。同时,在员工与客户的个性化接触过程中,可以获得更直接的关于市场的知识。这类知识将使得企业可以敏锐地捕捉到市场变化的信息,既可以发掘新的市场机会,也可以获得有关竞争对手的活动信息。而当客户表达出对企业产品、服务或其它方面的不满的时候,企业应当保持警惕,这可能是长期不满积蓄起来的一种表现,有可能会流失客户。

总而言之,公司最有价值的资产之一是知识,而

知识的重要来源之一是顾客。和其它资产的不同是客户知识的价值在于持续性,新的客户知识没有及时获取、更新会随着时间的流逝而快速贬值,而没有客户知识的积累,客户知识作用也会大受影响,这是由于市场动态性以及行业内知识扩散的影响。因此,客户知识无法提供持续的竞争优势,重要的还在于企业如何将顾客知识的获取、利用、开发过程不断地持续下去。这需要企业长期不断的努力和对该过程的不不断修正。

参考文献

- [1] PRAHALAD C K, RAMASWAMY V. Co-opting customer competence[J]. Harvard Business Review, 2000, January - February: 79 - 87.
- [2] ALEXANDRA J C. Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically[J]. Industrial Marketing Management, 2003, 32: 375 - 383.
- [3] MICHAEL G, MARIUS L, GILBERT P. Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value[J]. European Management Journal, 2003, Vol. 20, No. 5: 59 - 69.
- [4] WIERSEMA F. Customer Intimacy [M]. HarperCollins, New York. 1997.
- [5] VON HIPPEL E. The sources of innovation[M]. OUP, New York, USA. 1988.
- [6] KOENING M, SRIKANTIAH T K. The evolution of knowl-

edge management[A]. in: knowledge management for the information professional: ASIS Monograph Series [C]. Published for the American Society for Information Science by Information Today. Medford, NJ, 2000. 23 - 36.

[7] BULTER Y. Knowledge management: if only you knew what you knew[J]. Aust Library 2000. 49: 31 - 42.

[8] 王永贵, 杨龙, 杨永恒. 顾客关系管理: 对顾客网络及其知识管理的系统剖析[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2002, (2): 47 - 51.

[9] GARCIA M M, ANNABI H. Customer knowledge management[J]. Journal of the Operational Research Society, 2002, 53: 875 - 884.

[10] STANLEY F S, JOHN C N. Intelligence generation and superior customer value[J]. Academy of Marketing Service. 2000. 28: 120 - 127.

[11] JAWORSKI B J, KOHLI A. Market orientation: antecedents and consequences[J]. Journal of Marketing. 1993, 57: 53 - 70.

[12] JOSHI A W, SHARMA S. Customer knowledge development: Antecedents and impact on new product performance[J]. Journal of Marketing, 2004, 68: 47 - 59.

[13] DOUGHERTY D. Interpretive barriers to successful product innovation in large firms[J]. Journal of Marketing, 1992, 3: 179 - 203.

[14] WAJNERT T. Letters to the editor[J]. California Management Review, 1993. 71: 190 - 200.

[15] ANNE P M, MITZI M M, KENT H. Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM[J]. Decision Support System, 2001, 32: 155 - 170.

Customer Knowledge and the Organizational Analysis of Customer Knowledge

MENG Li-jun ZHANG Da-liang HU Xu-chu
(Zhejiang University Hangzhou 310037 China)

Abstract The knowledge that customers have is one of the most valuable customer assets. By managing customer knowledge, companies should grasp the market opportunity more rapidly and more exactly than their competitors, enhance the company's core competence, thereby they could create more values for the customers, shareholders, companies. Accordingly, this paper will analyze how to manage customer knowledge to create more values for companies from the company's view.

Key Words customer knowledge; customer knowledge management

(编辑 范华丽)

作者: [孟丽君](#), [张大亮](#), [胡旭初](#), [MENG Li-jun](#), [ZHANG Da-liang](#), [HU Xu-chu](#)
作者单位: [浙江大学, 310037](#)
刊名: [电子科技大学学报 \(社会科学版\)](#)
英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)
年, 卷(期): 2007, 9(1)
被引用次数: 3次

参考文献(15条)

1. [PRAHALAD C K; RAMASWAMY V](#) [Co-opting customer competence](#) 2000(1-2)
2. [ALEXANDRA J C](#) [Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically](#) [外文期刊] 2003(5)
3. [MICHAEL G; MARIUS L; GILBERT P](#) [Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value](#) 2003(05)
4. [WIERSEMA F](#) [Customer Intimacy](#) 1997
5. [VON HIPPEL E](#) [The sources of innovation](#) 1988
6. [KOENING M; SRIKANTIAH T K](#) [The evolution of knowledge management](#) [外文会议] 2000
7. [BULTER Y](#) [Knowledge management: if only you knew what you knew](#) 2000
8. [王永贵; 杨龙; 杨永恒](#) [顾客关系管理: 对顾客网络及其知识管理的系统剖析](#) [期刊论文] - [重庆大学学报 \(社会科学版\)](#) 2002(02)
9. [GARCIA M M; ANNABI H](#) [Customer knowledge management](#) [外文期刊] 2002(8)
10. [STANLEY F S; JOHN C N](#) [Intelligence generation and superior customer value](#) [外文期刊] 2000
11. [JAWORSKI B J; KOHLI A](#) [Market orientation: antecedents and consequences](#) 1993
12. [JOSHI A W; SHARMA S](#) [Customer knowledge development: Antecedents and impact on new product performance](#) [外文期刊] 2004
13. [DOUGHERTY D](#) [Interpretive barriers to successful product innovation in large firms](#) 1992
14. [WAJNERT T](#) [Letters to the editor](#) 1993
15. [ANNE P M; MITZI M M; KENT H](#) [Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM](#) [外文期刊] 2001(2)

本文读者也读过(9条)

1. [钱辉; 张大亮; QIAN Hui; ZHANG Da-liang](#) [基于生态位的企业演化机理探析](#) [期刊论文] - [浙江大学学报 \(人文社会科学版\)](#) 2006, 36(2)
2. [张大亮; 金关秀](#) [我国织造企业业务流程再造的思考](#) [期刊论文] - [企业经济](#) 2002(3)
3. [张大亮; 张文骞](#) [泰锦制衣的转型模式](#) [期刊论文] - [企业管理](#) 2007(2)
4. [张大亮](#) [消费者关系度量方法-关系要素矩阵法](#) [期刊论文] - [商业研究](#) 2001(2)
5. [应飏; 钟蓉戎; 陈劲](#) [构建网络时代的思想政治工作新秩序—应对信息时代思想政治教育面临的挑战](#) [期刊论文] - [中国高等医学教育](#) 2003(3)
6. [张大亮; 徐乃真; ZHANG Da-liang; XU Nai-zhen](#) [中国电信的动态客户保持率研究](#) [期刊论文] - [技术经济与管理研究](#) 2008(6)
7. [董旭升; DONG Xu-sheng](#) [正阳煤矿沿空留巷联合支护技术](#) [期刊论文] - [煤炭技术](#) 2006, 25(4)

8. [张大亮](#), [杜健](#) [浙江国有工业企业退出绩效实证分析](#)[期刊论文]-[中国工业经济](#)2002(3)
9. [张大亮](#), [林奕专](#) [绩效管理的系统性分析](#)[期刊论文]-[企业经济](#)2003(4)

引证文献(3条)

1. [邓学芳](#), [江卫丰](#), [戴臻杰](#) [基于客户知识能力的客户知识管理研究](#)[期刊论文]-[现代商业](#) 2008(30)
2. [刘雪云](#), [成爱武](#) [客户知识价值研究述评](#)[期刊论文]-[财会月刊（理论版）](#) 2008(5)
3. [陈鹤](#), [王瑜珩](#) [基于数据挖掘的客户知识管理模型研究](#)[期刊论文]-[湖北社会科学](#) 2013(5)

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxsb-shkx200701008.aspx