



基于知识的客户关系研究^{***}

□石杰 薛惠锋 史晓峰 [西北工业大学 西安 710072]

[摘要] 本文认为知识是流动的,而且它会超越组织边界,使企业与客户之间形成知识互动的合作伙伴关系。全文从知识和关系紧紧联系在一起,构成了可持续竞争优势的唯一源泉和知识向客户转移,即知识向客户流动的结果,使客户更加知识化并产生增值,其本身又会导致更深层的客户关系,而开发客户关系又提高了知识的双向转移等方面进行了论述。得出结论:开发客户关系最终与知识共享是难以分离的。

[关键词] 知识转移; 知识交流; 知识诱发; 客户关系管理

[中图分类号]C93 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1008-8105(2003)04-0028-05

一、引言

知识本身是存在于各种关系之中的,亦即包含在人们之间以及组织之间的关系之中。因此,诺曼(Normann)和拉姆雷兹(Ramirez)曾指出:“公司战略的主体部分应当是如何将公司与当今经济至关重要的资源——知识和关系联结在一起”^[1]。在目前快速变化的商业环境中,知识和关系所起到持续获利能力的重要作用已为人们所广泛熟知。知识和关系成为可持续竞争优势的唯一源泉。

但直到目前为止,人们仍然还是集中在企业系统内部探讨知识的作用,并把客户看作是企业的组织之外的一个单独系统。这种做法显然割裂了企业与客户之间的密切关系。一般来说,企业知识的流动是无界限的,它既是能动的,也是互动的。这也就是为什么说现在的企业边界越来越趋向模糊化。因此,知识不仅仅牵涉到系统内部事务,而且是它的每一个方面都和外部关系有着极为密切的联系。这就意味着需要企业重新对客户关系进行界定。因此,如何深入开发和利用组织的知识,通过知识共享和知识转移,建立

和开发适应客户需求的定制化知识交流机制以及良好的客户知识互动关系,无疑便成为当今企业所要深入研究的关键问题。

大量论述企业知识的文献资料表明:组织应该开发、获取和应用自身“隐藏着的知识储备”。并在知识是最有价值的资源的经济环境中,向客户转移知识具有使其增值最大化和获得最高回报的潜能。在传统的认识里,人们往往认为能否拥有更多的专业知识是取得优势的关键,因而只注重知识的内化,忽视了知识的外化,也就是说没有更多地向客户进行知识转移。显然,就缺少了通过知识转移而与客户关系形成的亲和性和客户一起寻找更大的协同创造新知识的空间及机遇。

二、知识向客户转移

正如人们所知,知识是一种内在的东西,存在着差异,其必然像水一样有了高低之差便产生了流动。知识也正是在这种流动中发生变化。也就是说知识只有在流动中,才能产生更大的价值。当企业与其客户更多地知识共享时,它可以创立起一个相关组织的

* [收稿日期] 2003-06-08

** [基金项目] 陕西省科委 2002 年软科学项目[2002KR51]研究课题阶段性成果

*** [作者简介] 石杰(1961—)男,西安人,西北工业大学系统工程博士研究生;薛惠锋(1964—)男,山西万荣市人,西北工业大学系统工程教授,博士生导师;史晓峰(1962—)男,西安市人,西北工业大学系统工程博士研究生。



双赢状态。因此,企业应该开发、获取和应用自身“隐藏着”的知识储备”,而且还应该把知识向客户进行转移,促使客户知识化,与其构建更紧密的关系,来增强自身的竞争优势。

应该确信,在当今知识是最有价值的经济环境中,知识向客户流动或者说转移,是具有获得增值最大化和最高回报的潜能。实际上,这种认识在企业界已得到广泛的认同,许多企业和客户也正在尝试这样的做法。

知识转移(Knowledge transfer)非常形象而恰当地表述了知识向客户流动,并使客户更加知识化这个概念。“转移”一词的隐含前提是将一件东西从此处移到另一处,这是一种“机械的搬运”。但是作为“知识转移”并非如此,一个人的知识与另一个人的知识之间总是存在着差异,它在转移的过程中,必然会发生变化,这意味着有效的知识转移是在双向的互动中,能产生新的知识。因此,知识转移是个人或群体所拥有的有用的知识被提升的过程,这个过程包含着直接或间接的互动作用,而且正是因为这种互动通过他人的知识而起到了增值的作用。在传统商业领域里,客户是因为需要而产生忠诚。换句话说,它只能是获得服务结果。因为在这个服务过程中,不透明性使得客户享受了服务却未必变得聪明起来。我们认为知识转移也是一种服务,但作为一种互动的结果,它会使得客户更知识化,从而变得更聪明。不过,客户更知识化,并非是指客户拥有了多少新知识,而是说新的知识使客户增了值。具体来说,表现为两大方面:

一方面,使客户可以作出更佳的商务决策。罗斯·道森认为知识是一种行动的能力,或者说是一种为了获取预期结果的有效行动能力。按照赫伯特·西蒙的观点:管理就是决策^[2]。决策是信息和知识增值链上的最后一环,也是最重要的一环。向客户转移知识,增加其最大价值,最终是在更佳的商务决策中体现出来。也就是说,有效的知识只有在更佳的商务决策时才能发挥其真正的价值。

另一方面,提高客户的业务能力。多萝西·伦纳德(Dorothy Leonard)指出,几乎所有的公司都必须超越它们自身的界限引入知识,以便构建核心能力^[3]。这种能力主要取决于如何实施影响其企业业绩的各种活动,并以高效的业务流程与技能的融合为基础来增强这种能力。业务流程与技能都是由知识构成的。业务流程往往是以书面文件形式提供给客户,其中肯定详述了所有的步骤及实施方法。显然,流程文件或

者说技术操作说明书在这里就成为了知识转移的一种形式。实际上,20世纪80年代末盛行的业务流程再造(business process - reengineering, BPR)也是作为知识转移项目来执行的。另外,开发客户员工的技能,无论是对服务提供者还是客户,都是一个相当重要的问题。比如一家生化公司 Novo 积极地组建地方社团来提高产品形象,出版商 Berrett - Koehler 为它的读者举办与作者进行交流的座谈会。以及现在的售后服务、客户培训以及团队参与等说明了知识转移对提高客户的业务能力的重要性。

阿瑟·特纳(Arthur Turner)曾定义了咨询合同(engagement),其中主要就谈到了提高组织的效益,促进客户学习^[4]。如果从更宽泛的角度来理解知识转移,知识向客户转移的概念有许多表述方式。比如高价值的知识转移就被认为是丰富的社会化和互动作用的范例。知识转移与客户关系的关键是亲和性,它能够增加实质价值的的能力,并可导致开放(openness)环境出现,在这样的基础上,知识转移和密切的客户关系就会形成一个良性循环,每一方都可以从对方的成果中受益,双方也可以都在一个正向反馈环中相继得以发展,这种动能一旦发挥作用,就能为更密切的客户关系提供源泉,并可以为业务的发展提供潜能。从目前来看,由于知识的重要作用,企业正在改变着运作方式和初期性质。但是,并没有全部解决组织在其内部流程中如何利用知识促进生产力发展的问题。知识在静止和孤立的状况下是没有任何意义的,只有在客户关系环境中才会被创造和应用,知识和客户关系是密切联系在一起的。显然,企业的外部关系对于自身和客户双方创造价值的过程中产生知识、利用知识的能力至关重要。

三、客户知识价值链

随着流程复杂性、知识密集性的水准的提高,以知识为导向的业务流程替代了之前的以行为和交易为导向的业务流程。也就是说当企业和他们的客户之间的互动水平提高以后,数据挖掘、互动营销等方法逐渐被知识型的、实时的客户关系管理流程所替代。(如图所示)

如何使客户忠诚,一般是建立在对提供服务公司所有经历的满意上。成功的企业必须比他的竞争对手能更好地满足客户的如下几个需要:

第一,满足客户对知识的需要——为客户提供市

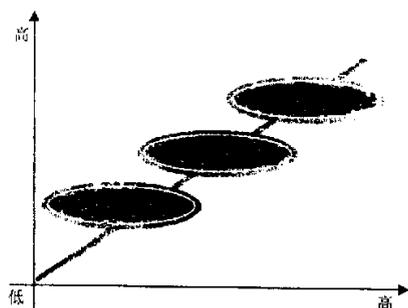


图 面向知识的商务流程的演变是由
流程复杂度和知识密度共同促成的

场与行业发展趋势信息、企业产品特征与优势;

第二,对客户的商务决策和业务能力提高的需求有帮助;

第三,与客户进行超越单次交流以上的更高层次的交流。

如果企业没有按照以上三点向客户进行知识转移,或者提供了有限的、不完备的信息和知识,对客户的需求没有全面把握,与客户交流没有让客户满意,那么企业就无法经营下去。因此,服务质量远比价格更能造就忠诚的客户。在这种环境下,企业必须了解客户,了解需求、偏好以及满足他们的需求的流程,并将这些信息转化为知识,来影响客户建立关系。随着知识向客户的转移,企业的资本密度下降,知识密度上升,传统的供应链的作用就越来越受到客户知识的驱动。

四、知识的个性化及变换的模式

迈克尔·波兰尼(Michael Polanyi)对知识进行了分类。他认为,人们知道的东西要多于能够表述给他人的东西^[5]。显性知识是指人们能够表述出来的知识,而隐性知识则是与他人无法交流的知识。人类知识的大部分是隐性的,即使有些知道的知识也很难向他人解释和交流。但是在大多数商业环境下,个人所掌握的大部分有价值的知识却是隐性的。隐性知识无法与他人交流,因此往往也是个人所固有的和个性化的。要以完全相同的方式解释和解决某一问题,显然,必须进行知识转换和知识共享。野中郁次郎(Nonaka)和竹内隆二(Takeuchi)指出:在隐性知识与显性知识的社会互动作用下,会产生知识的创造与扩散,并将这一特性应用于“知识创造型企业”的环境

中^[6]。这两种形式的知识的互动导致了四种模式的知识变换。

通过社会化过程,或者共享知识的过程,隐性知识会转变成其他个人所拥有的隐性知识。外化过程是隐性知识向显性知识转变,它易于交流。内化可以将显性知识转变成隐性知识,实际上是将显性知识转换成个性化知识的过程。而融合则在所创建的这个知识框架中,实现了显性知识向其他显性知识的转换。知识转换的过程就是知识交流的过程,也即大多数人所认为的知识转移。因此,知识交流的含义是:个人或群体拥有知识,并进行交流,这样其他人或群体也就拥有了相同或相似的知识。但是,由于个人的知识必须经由媒介化方式进行交流和互动作用,其结果是所接受的知识与所转移的知识决不会相同。

客户本身也存在着知识的潜在性,通过一些特定类型的互动作用完全可以引发客户创造自己的知识并理解其价值。这在实际交流过程中,经常会遇见这样的事例。随着交流知识的过程中,往往就出现了一些新的知识或观点产生,而且,效果相当好。这样的过程,我们可以称之为知识诱发的过程。

无论是知识交流,还是知识诱发,它们都是以充分的双向互动和对话做为前提。社会化过程,是指一个人的知识向另一个人转移,它很少伴随着单纯的文件或交换形式出现,这是知识交流的核心。知识诱发更依赖于互动,即人们在讨论各种理念和观点的激励性环境中最能产生有效知识。这说明了知识转移的价值和质量在很大程度上取决于与客户的充分互动作用。因此,艾拉伯·韦伯(Alab Webber)指出:知识工作者通过交谈与客户建立关系。也就是说,“新经济中最重要的工作是创造交谈机会”^[7]

五、知识转移与客户关系开发

知识是在客户关系环境中被创造出来的。利用知识为客户增值本身会导致更深层的客户关系,而大范围地开发更好的客户关系又提高了知识的双向转移。这样,知识转移和密切的客户关系就形成了一个良性循环,充分的双向互动和高度的信任,使之产生了亲和性。亲和性的客户关系,可导致双方开放环境出现,具有了更宽泛的互动范围,双方都可以在一个正向反馈环中相继得以发展。

因此,知识转移渠道的深化和扩大,为客户增加了更多的价值,使客户关系的发展增加动力和拓宽了



渠道。反过来讲,深厚的客户关系同样也是有效知识转移的基础。这样,我们就可以得出企业与客户共同创造新知识的逻辑。这个观点概括性地阐明了一种合作伙伴关系,也表明合作双方在同一个项目配置资源,并希望产生有价值的知识,从本质上而言这是一种组织范围内的知识诱发形式,它提供了一种完全不同于传统商业模式的客户关系基础。

如此分析可以发现,开发客户关系与利用知识转移为客户增值是相互融合、密不可分的。但这种完全不同于传统商业模式的演变,意味着对客户关系以及它所依赖的商业模式基础的思考方式需要更新。

(一)共同创造新知识的结果

通常情况下,企业与客户双方的互动交流,彼此带给对方的不仅仅是如何促进有效的过程知识,同时还包括直接投向项目的内容知识。这种共同创新的结果会产生更多同等程度的客户关系,也使得双方处于平等相互信赖的地位。在许多情况下,双方所提供的知识有本质上的区别。正是这个原因,双方的互动和协作具有了价值,而且这些活动创造的价值肯定会超出双方通过各自的能力获取的价值。那么,也正如我们所想象的那样,由于双方在这种协作过程中,彼此都获得了实质性的价值,从而会导致重新协商二者的关系

(二)共同创造新知识中的客户关系

共同创造新知识提供了一种完全不同于传统商业模式的客户关系基础,这些关系都必须以信任为基础。在共同创造新知识更多表现为一种目的的过程中,适应于双方的互动结构的方式会很多。比如企业与多个客户进行合作的现象越来越普遍,即多客户项目。有时也会出现建立联合项目来作为合作的手段。

(三)知识发展的循环

知识是一个反复的过程,也正是在这个持续反馈过程中,企业与客户在深入理解的基础上,建立了相互学习的关系,增加了知识价值。戴维·科尔布(David Kolb)关于学习循环,以及野中郁次郎(Nonaka)和竹内隆二(Takeuchi)关于组织中知识发展的知识增长螺旋的理论,都比较深入地阐述了知识发展的过程。尽管知识创新从本质上讲是一个反复的过程,但不同组织之间反馈环的功能各不相同。因此,企业不仅要在其专家领域中,还要在知识合作动力上拥有专门知识包括有效的过程管理、简约化以及头脑风暴等方式。

(四)交流渠道和关系管理

开发与客户之间的多种互动关系,涉及到交流渠道和合作过程中客户关系管理问题。知识依赖于交流渠道得以传递,现有许多渠道包括会议、文件和外网,但面对大量现有的交流渠道,需要从整体上进行评估和管理好整个活动,促进知识转移的效果,使知识转移获得最大化。这些渠道对客户的关系转移具有不同的特性,其中一些渠道可以用来架构面对面的交流场景,另外一些渠道则利用了数字技术。对于知识转移而言,有四个关键因素:再生利用能力、带宽、结构和互动性。

再利用能力实际上是通过有效的形式获取交流的能力,也就是培养一种交流的持久性能力。这种有效的形式大多为数字化的,比如表演录像、项目谈话清晰的录音,都可以方便地被任何人所使用,人们正是能够通过这种语言、书籍、音像制品及网络等多种媒体来学习和获取各种知识及技术。从某种意义上讲,这是由于知识具有共享性而非竞争性所决定的。随着网络技术的发展,企业都相继建立了 Internet,有了自己的主页,并充分利用 Internet 的强大功能,交流和转移知识。

带宽的概念是涉及了媒介富有的一个基本因素,它表示在一定时期内能被交流的信息量。显然,信息、知识流动的渠道越多、越宽广,总体带宽就越大。但带宽再大,所转移的信息量再多,与面对面的交流的效果相比仍然有较大差距。

结构指的是交流渠道的概念结构,是由两个相关理念组合在一起的。一是观念和内部以及两者之间关系交流的难易程度。结构性越强意味着模糊度越低,讨论、交流的清晰度就越高。二是架构信息的能力,要和客户的心智模式(mental models)的结构一致,换句话说要和客户对所持有的认识观点表达吻合,这样才有利于信息被内化为知识,内化就是人们把信息变成个人知识的过程。现有知识的交流,可以通过程序性的结构化实现,而非正规的交流中包含了大量知识,这就是说,知识的诱发则要非结构化的讨论和会谈可以得到广泛的共享和应用。

互动性的重要之处是将人们或组织之间信息流、知识流的变动情况界定为双向的,而最有价值的创造正是来源于这种丰富的双向的知识流动。互动的驱动力依赖于参与者的数量,参与者数量越多,互动所能带来的潜在利益也就越多。当然,互动最基础的,也是最有效的模式就是对话。许久以来,知识往往就是通过这种互动式的对话得以发展,无论是人与人之

间的讨论交流式的对话,还是人与机器互动式的对话。

尽管以技术为中介的互动并不会完全取代面对面的交流,但是技术能够使得替代面对面交流的机会迅速增加。特别是由于数字技术已经包含了数据、声音和动态图像的交流,而在商业领域最能够对将来发展产生冲击的是带宽的增加以及现存方式潜在互动的增强。

不过,向客户转移知识与发展客户关系两者中任何一项的成功都必须依赖于客户关系管理。客户关系管理(CRM)是以互动、关系、网络和商业信誉建立的长期的、交易角度的商务组合,即与每个客户都建立学习型的关系。它取决于客户终身价值的界定与分类,依赖于建构和管理客户的接触方式,或者说准确识别客户的知识角色。客户关系管理过程有三个阶段:客户关系获得、客户关系强化与客户持留。

如何建构客户接触方式,不但涉及到自身企业的风格和能力,还要考虑到客户产业以及客户文化和组织结构等问题。加里·哈梅尔(Gary Hamel)就特别指出了公司获得其他公司的技能和将这些技能真正内化两者之间的重要区别^[6]。其中不仅要使知识转移制度化,而且为实现有效知识转移的一个关键因素在于和客户协商设定知识转移成果(outcomes),实际上就是双方给知识定价。另外,有效地建构客户关系,建立双方密切互动的关系管理系统,对技术的依赖程度越来越强,并扮演着至关重要的角色。上述这些问题影响着客户关系管理的模式建立。因此,客户关系管理(CRM)中存在着一系列不同的模式。其中实用的方法包括钻石或映射模式、权威模式和组合营销模式。企业应对不同的客户有区别地利用这些模

式,来实现价值增值和发展密切的客户关系。

六、结束语

综上所述,我们已经认识到知识转移是实现为客户增值的核心,知识转移与客户关系密切不可分,而且能形成知识发展的良性循环。也就是说按照最大程度的知识转移可以使得客户获得更好的决策与更强的能力,并实现高度的知识共享,进而持续产生相互受益的业务关系,相互得到高价值的反馈。从这个意义上来说,这是研究开发客户关系管理战略的关键所在。

参考文献

- [1](美)阿姆瑞特·蒂瓦纳著,徐丽娟译.知识型客户关系管理[M].北京:电子工业出版社,2002.
- [2]席西民.管理研究[M].北京:机械工业出版社,2000
- [3](澳)罗斯·道森著,祁延莉,董小英译.开发基于知识的客户关系[M].北京:电子工业出版社,2002.
- [4] Arthur N. Turner, "Consulting Is More Than Giving Advice," Harvard Business Review (September - October 1982)
- [5] Michael Polanyi, The Tacit Dimension (London: Routledge & Kegan Paul, 1967): 4
- [6] Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The knowledge - Creating Company (New York: Oxford University Press, 1995).
- [7] Alan M. Webber, "What's So New About the New Economy?" Harvard Business Review (January - February 1993).
- [8] Gary Hamel, "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances", Strategic Management Journal 12(1991): 83 - 103

Study on Clients Relations Based on Knowledge

SHI Jie XUE Hui - feng SHI Xiao - feng

(Northwestern polytechnical University Xian 710072 China)

Abstract This paper think that knowledge always keeps flowing and it may cross the boundary of an enterprise. This flow establishes interactive relations between the firm and the clients. It analyses following aspect: knowledge and relations construct a sole source of competing superiority, and knowledge moves to clients, which makes them more knowledgeable and increase the values, strengthens deeper clients, relations and speeds the both direction movement. Then the author get the conclusion that develop clients relations cannot be separated to knowledge sharing.

Key Words knowledge transfer; knowledge exchange; knowledge elicitation; clients relation management

基于知识的客户关系研究

作者: [石杰](#), [薛惠锋](#), [史晓峰](#)
作者单位: [西北工业大学, 西安, 710072](#)
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): 2003, 5(4)
被引用次数: 1次

参考文献(8条)

1. [阿姆瑞特·蒂瓦纳;徐丽娟](#) [知识型客户关系管理](#) 2002
2. [席酉民](#) [管理研究](#) 2000
3. [罗斯·道森;祁延莉;董小英](#) [开发基于知识的客户关系](#) 2002
4. [Arthur N Turner](#) [Consulting Is More Than Giving Advice](#)
5. [Michael Polanyi](#) [The Tacit Dimension](#) 1967
6. [Ikujiro Nonaka Hiroataka Takeuchi](#) [The knowledgeCreating Company](#) 1995
7. [Alan M Webber](#) [What's so new about the neweconomy](#) 1993(1-2)
8. [Gary hamel](#) [Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances](#) 1991(1991)

引证文献(1条)

1. [张晓燕](#) [跨国公司子公司之间的知识转移研究](#)[学位论文]博士 2006

本文链接: http://d.g.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxsb-shkx200304008.aspx