

面向 CRM 的客户知识管理能力研究

邹农基^{1,2}, 孟庆良¹

(1. 南京理工大学 经济管理学院, 南京 210094; 2. 江苏科技大学 新生部, 江苏 镇江 212003)

摘要: CRM 过程是一个知识密集型过程, 客户知识是实现 CRM 绩效的关键战略资源之一, 最近的研究文献表明 CRM 和 KM 可以达到很好的集成。论文通过对 CRM 过程中客户知识流的分析, 界定了客户知识管理的内涵。基于此, 研究了面向 CRM 的客户知识管理能力问题, 构建了客户知识管理能力的理论模型, 主要包括部门之间的相互协同、支持的组织系统、与客户的协作、支持的 IT 系统和支持组织学习及面向客户的组织文化五个关键维度。

关键词: 客户知识管理; 客户关系管理; 能力

中图分类号: F274 **文献标志码:** A

一、引言

随着网络经济的发展和市场竞争的加剧, 客户的角色和地位发生了巨大的变化, 客户对企业产品或服务的态度和行为对企业的生存和发展起着越来越大的作用。企业必须从战略角度考虑构建和维持良好的客户关系以获取持续竞争优势。因此, 客户关系管理 (Customer Relationship Management, CRM) 成为当今学术界及企业界研究的热点。CRM 的本质是采用先进的信息技术来获取客户数据, 分析客户行为和偏好特征, 为客户提供个性化的产品或服务, 实现客户价值最大化, 培养客户的长期忠诚, 从而使企业获取持续盈利^[1]。

CRM 受到前所未有的关注, 很多企业把它当成获取竞争优势的机会。然而 Gartner Group 统计报告表明大约有 55% 的 CRM 项目未产生预期效果^[2], 其主要原因是 CRM 虽然强调客户关系的重要性, 但忽略了客户知识的重要作用, 没有实现真正意义上的客户互动过程。企业内存在的持续更新的客户信息和知识在管理客户关系时十分关键, 这正是当前大量的文献研究 CRM 与 KM (Knowledge Management, KM) 集成的原因^[3-6]。

客户关系为企业提供一个用于组织与客户之间的知识创造和转换的平台^[4-5], 通过现有的 CRM 系统可以获取客户数据, 但单独的数据不能产生客

户知识, 为使客户数据发挥作用, 必须把客户数据转换成客户信息, 并将这些信息集成到整个组织内部去发展客户知识, 而且, 需要把客户知识应用于企业日常的运营过程之中, 使企业 and 客户受益。因此, 企业必须培育卓越的客户知识管理能力, 实现对特定客户信息的产生和集成, 使客户知识在整个组织内得到有效运用, 进而发展特定的客户战略。

论文的目的就是在理解客户知识管理 (Customer Knowledge Management, CKM) 作为集成市场定位、关系营销、客户关系管理和知识管理思想的基本理念的基础上, 通过对 CKM 的界定, 研究客户知识管理能力的关键维度, 从面向 CRM 的视角, 尝试性构建了客户知识管理能力的框架模型, 以指导企业有效的进行 CRM 实践。

二、CRM 过程模型及客户知识流分析

由于研究视角不同, 对 CRM 的概念及内涵的认识还存在较大的差异, 从而研究的侧重点也不尽相同。由美国营销学会 (the American Marketing Association, AMA) 和多家机构主办的三届关于关系营销和客户关系管理的国际会议 (自 2003 年到 2005 年) 中推出 9 篇论文和两个短文, 可以看作是当今国际上最为权威的关于 CRM 的文献, 其中 Adrian 和 Pennie^[1]分析了客户关系管理的内涵, 提出 CRM 是一个通过与关键客户或客户分割建立适

收稿日期: 2006-06-05

作者简介: 邹农基 (1963-), 男, 江苏无锡人, 南京理工大学经济管理学院博士生, 江苏科技大学副教授, 主要进行企业信息化、客户知识管理方面的研究。

当的客户关系,创造提升股东价值战略方法,它集成关系营销战略和信息技术,与客户或其他相关利益人创造长期的、盈利性的关系。CRM 为企业提供机会去运用数据和信息去理解客户并与客户共同创造价值。基于此,他们构建了 CRM 战略的框架模型,

如图 1 所示。它共包括五个关键过程:战略建立过程、价值创造过程、多渠道整合过程、绩效评价过程和知识管理过程,这些过程相互关联且具有交叉功能,共同构成了 CRM 的战略体系。

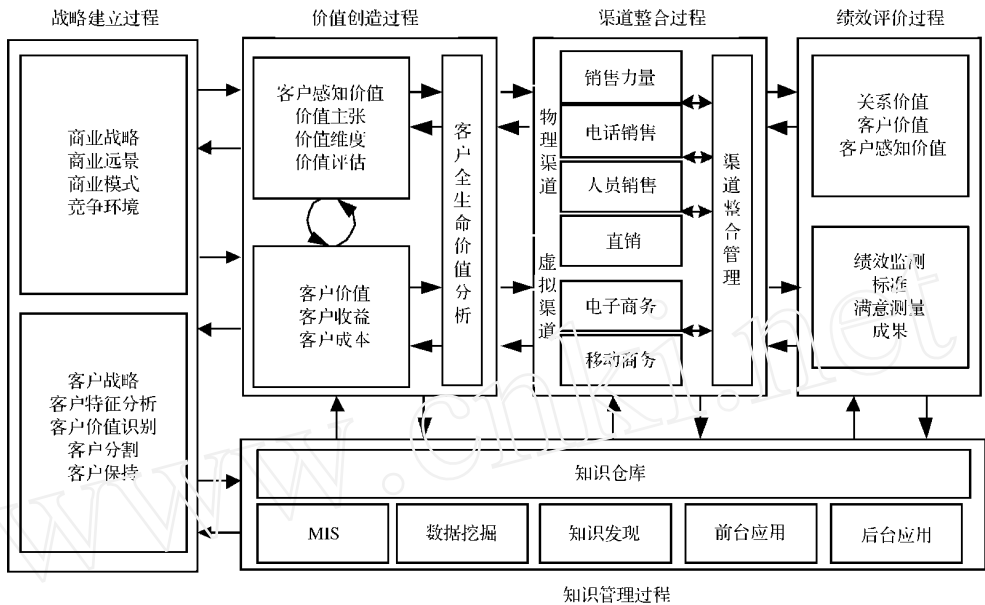


图 1 CRM 战略框架模型

战略建立过程界定了企业实施 CRM 的全局目标。CRM 战略强调商业战略和客户战略两部分。在商业战略层面,企业通过对所处的竞争环境进行分析,建立自身的客户关系管理价值链,确定自己的竞争优势和发展目标。在客户战略层面,通过对客户特征、客户偏好进行分析,确定企业的价值主张,对客户群进行分割,定位有价值的客户。价值创造过程主要解决三个关键问题:企业能提供给客户什么样的价值;企业能从它的客户中获取什么价值;企业对在成功管理客户关系的过程中,怎样最大化客户全生命周期价值。客户对产品或服务的需求本质上是获取依附于产品或服务的价值,即客户感知价值。获取更多的感知价值才是客户追求的目标,企业要根据收集的客户信息,对客户知识进行挖掘,从而满足给客户个性化的需求。企业传递给客户感知价值的同时,与高价值的客户维持良好的客户关系,以最大化客户的全生命周期价值(Customer Lifetime Value, CLV)。企业主要通过销售网络、人员销售、电话销售、直销等物理渠道,以及电子商务、移动商务等虚拟渠道把产品或服务提供给客户。怎样通过渠道增值是企业必须关注的问题,因此企业根据客户的行为模式和偏好,对渠道进行整合,注意客户信息收集的全

面、及时、准确,以保证与客户有效的交互,以最有效的方式快速响应客户需求,增加客户满意度。绩效评价的目的是为了监测是否达到了 CRM 目标。同时,对现阶段的 CRM 进行评价,是下一步实施的基础。评价 CRM 的有效性要考虑到 CRM 的有形收益,还要考虑无形收益。知识管理过程支撑着整个 CRM 战略,对企业成功实施 CRM 战略具有重要作用。在 CRM 过程中,主要存在三种类型的客户知识流:客户需要的知识(Knowledge for customers)、来自客户的知识(Knowledge from customers)和关于客户的知识(Knowledge about customers)^[6]。

首先,为了在整个客户消费周期内支持客户,存在着从企业流向客户的持续知识流,即客户需要的知识,它包括产品、服务、供应商、市场等信息,这类知识是由企业传递给客户,帮助客户更好地理解企业的产品和服务,从而使客户的需求与企业的产品有效地匹配。如何使这类知识既能被普遍的客户所接受,又能有针对性地为每个客户提供相应的知识,即广泛性与精确性之间的平衡是管理这类知识的重点。这个知识维度主要通过 CRM 服务过程进行传递,它也影响着客户对服务质量的感知。

同时,来自客户的知识不但能够使企业及时响应

客户需求的变化,进而相应地调整营销策略。而且可以被集成用于企业产品和服务的创新,或者是用于对产品和服务的持续改进。从客户获取知识和把客户纳入创新过程有几种方式^[6]:客户参与生产、基于团队的学习、协作创新、创造社区及共享智力资产。主要是建立特定的回馈机制实现客户关于产品、服务及市场需求趋势等知识的收集和分析。

关于客户的知识的收集和分析是传统的知识管理主要关注的内容。它不但包括客户的基本人文统计数据 and 历史交易数据,还包括客户的财务情况、当前需求、未来期望和因此导致的消费活动等。这类知识是企业进行客户分析的重要基础,它能帮助企业准确地分析和定位客户资源,了解客户需求,并据此为客户制定相应的个性化或一对一营销策略。这个知识维度的收集主要通过 CRM 服务和支持过程,而主要通过 CRM 分析过程进行分析。

三、客户知识管理的界定

Wayland 和 Cole 首次提出了客户知识管理这

一概念^[7]:客户知识管理是指客户知识的来源与应用以及怎样运用信息技术建立更有价值的客户关系,它是在获取、发展以及保持有利可图的客户组合的过程中,发挥有关信息和经验的杠杆作用。客户知识管理是客户关系管理和知识管理的整合,它通过运用知识管理的思想和方法支持这个企业组织及组织与客户之间的客户知识交换,有效管理客户关系,因而提升 CRM 绩效,如客户满意、客户保持和客户盈利等。基于服务交换的原理,可以对客户知识管理作如下诠释:在客户知识管理中,知识管理作为服务提供者,提供流程和工具用于客户知识交换;而客户关系管理是服务接受者,它决定哪些类型的知识是必需的,以及如何在与客户交互中产生和运用这些知识。因此,可以界定客户知识管理为在企业内部和企业与客户之间获取、散布和运用客户知识,以实现有效获取和保持盈利性客户的持续过程。

从表 1 中所示的客户知识管理、客户关系管理和知识管理的区别中可以进一步理解客户知识管理的内涵。

表 1 CKM 与 CRM 和 KM 的比较

对象 比较准则	CRM	KM	CKM
理论基础	关系营销、战略管理	组织行为理论、认知科学和信息科学	CRM 和 KM 整合理念
哲理	客户的保持成本远低于获取成本	清楚自己具有哪些知识及存在的知识缺口	清楚哪些客户拥有哪些知识及如何激励他们
合理性	在企业数据库中挖掘有关客户的知识	释放和整合员工有关客户服务、销售、R &D 和生产流程的知识	直接从客户那里获取知识并分享、开发和积累
强调对象	客户关系的类型及关键维度	知识的内涵、知识的收集、分散及创新过程	客户知识的内涵、类型及来源
关注视角	企业与客户交互面	组织内部	企业与客户交互面及组织内部
知识存在位置	客户数据库	员工、团队、公司或企业网络	客户经验、客户的创造力、客户对产品和服务的满意度
主要参与者	客户与员工	员工	客户与员工
主要流程	创造忠诚的和稳定的客户基、提升客户服务和维持客户关系	知识创造、共享和开发	在组织内和组织与客户之间产生、分发和运用客户知识
目标	盈利型客户的培育、巩固和扩大	效率型收益、成本节约和避免重复发明	与客户协作实现共同的价值创造
绩效测量	基于客户满意和客户忠诚进行评估	基于预算的绩效评价	基于竞争对手的绩效评价,主要从企业的成长与革新及对客户感知价值的贡献来考察
客户角色	忠诚计划的吸引对象,与产品和服务建立紧密的联系	产品和服务的被动接受者	主动的价值创造合作者和新思想的贡献者
企业角色	与客户建立持久的客户关系	鼓励员工与同事分享知识	使客户从被动的产品服务的接受者转变成主动的价值共同创造者

(资料来源:根据文献 [6] 等相关资料整理绘制。)

四、面向 CRM 的客户知识管理能力模型

当前对 CKM 的研究中,主要集中于客户知识的概念和 CKM 流程方面,如 Campbell^[4]强调客户知识是指客户具体知识而不是市场的相关信息;Ballantyne^[5]强调具体的客户关系知识;Halinen^[8]强调客户与企业交互的知识等。Bose 等人^[3]从知识管理的角度,阐述了 CKM 的流程:知识的识别及产生,知识的编码及存储,知识的分发,知识的利用及反馈。Garcia 和 Annabi^[9]却从侧重客户关系管理的角度,提出包括客户知识的启迪阶段、客户知识的排序阶段、客户知识的杠杆作用阶段、客户知识的编码阶段、客户知识的共享阶段五阶段流程。Gebert et. al^[6]从客户关系管理和知识管理两个维度,结合企业具体的实践构建了 CKM 流程模型,指出应区分四个方面的客户知识:内容、能力、协作和组合。内容指的是知识从个人那里被分开和编码;能力方面强调员工在不同的业务流程中,在与客户交互过程中对客户知识的理解。协作指的是那些存在于团队里面的知识应该怎样被支持;组合强调在组织内特征化客户知识分布和实现有效整合。

这些研究无疑对企业实施 CKM 具有重要的价值,但企业要充分利用客户知识,履行对客户的承诺,获取竞争优势,必须组织和培育卓越的客户知识管理能力。通过吸取 Li & Calantone^[10]关于市场知识能力的思想和 Campbell^[4]关于客户知识能力的理念,论文界定客户知识管理能力为集成客户信息和知识于组织的日常运营过程的能力。

结合传统市场定位、关系营销、组织学习相关理论和成功的 CRM 和 KM 实施经验,我们提出客户知识管理能力应该包括五个关键维度:(1)功能部门之间的协同;(2)支持的组织系统;(3)与客户的协作;(4)支持的 IT 系统;(5)支持组织学习和面向客户的组织文化,如图 1 所示。为提升客户知识的产生、分发和运用,使之成为企业运营流程的整合部分,必须有效管理这五个关键维度。

(一) 支持组织学习和面向客户的组织文化

支持组织学习和面向客户的组织文化可以被认为培育客户知识管理能力的平台。在当今超强竞争时代,企业的竞争优势更多的来源于与合作伙伴的亲密关系,来源于企业外部的可以学习、使用和强化的知识,企业必须使全体员工认识到客户的战略价值,通过强调组织内部部门之间的沟通与客户的互动,营造和谐的组织学习氛围。

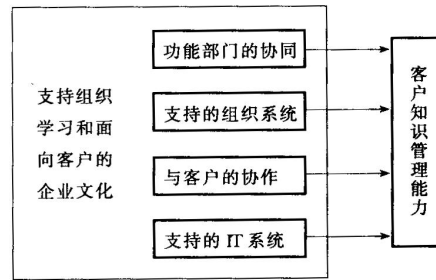


图 2 面向 CRM 的客户知识管理能力模型

(二) 功能部门的协同

不同功能部门之间的协同对管理客户知识十分重要,这是因为:首先,客户知识的产生和散布主要是基于正式的和非正式的会议或不同部门员工之间的讨论,在实现显性知识传播和提升的同时,一些隐性知识也实现了有效分享和显性化。其次,在建立和更新一个共享的客户数据库中,需要不同的部门通力协作,决定什么样的客户数据需要存储以及如何存储。同时,通过设定一定的共享规则,部门之间可以共享一些必需的客户数据,以支持部门用于客户的决策。因此,企业通过提供正式和非正式的沟通途径,加强部门之间的相互信任和相互受益的理念,实现功能部门之间的协同,有效支持企业的客户知识管理能力。

(三) 支持的组织系统

支持的组织系统指的是员工发挥应有功能下的正式管理系统,主要包括组织结构、员工责任和义务的层次结构及员工评估和回报系统等。企业需要根据客户的价值链来重组企业的组织结构,构建真正的客户中心型组织。研究表明高层管理者的支持对发展客户知识能力、实现 CRM 战略十分关键^[3],高层管理者在沟通客户知识对企业的价值方面起着重要的作用,他是把客户和合作伙伴作为知识的有价值源泉的驱动力量^[6]。

员工评估和回报系统对客户知识管理能力起着重要的支撑作用,为了鼓励员工去获取客户数据,分享和运用客户信息,员工的评估和回报系统应该与客户满意、客户忠诚和知识共享绩效紧密联系。然而,目前的很多企业所采取的员工评估和回报系统更多的注重收入而忽略了行为,这种系统存在着一定的短视行为,为有效的管理客户知识,员工的表现应通过销售小组生产力(客户保持率、响应率、客户消费增长)、表现的质量(客户满意率、与客户交互的效果和效率、保持客户的能力)、销售业绩(销量和利润)和领导力来衡量。

(四) 与客户的协作

与客户的协作能力对管理客户知识十分关键。首先,客户能提供他们的经验和关于提升企业产品和服务的知识。其次,由于信息技术的发展,尤其是 Internet 和电子商务的发展,客户已经变得更加主动,从传统的产品和服务的被动购买和接受者,变成主动的共同价值创造者和消费者双重角色,客户主动参与到企业的消费、营销和设计等流程的积极性增强,这也为企业提供一个契机。构建一个共同创新的环境与客户进行交互的平台成为企业的主要目标之一,这对建立和维持长久的客户关系十分重要。企业需要建立一个完善的机制激发客户合作与分享知识的意愿,实施有效的价值分享机制,增加企业与客户的彼此投入程度和倚赖程度。如,微软和亚马逊公司在建立、试验甚至生产他们的产品和服务的过程中已成功的运用客户知识,达到了良好的效果。

(五) 支持的 IT 系统

支持的 IT 系统指的是组织内部和组织与客户之间知识产生和共享的渠道和平台。IT 系统不仅可以在个性化服务、服务延伸和转变产品等方面帮助企业改进服务战略,还可以为企业与客户提供互动沟通的机会,为进行 CKM 提供便利和技术工具。具体来说,企业根据客户互动和接触点、产品特点、企业的发展阶段等要素,选择合适的与客户交互的渠道。如, Internet、Intranet 和 Extranet, E-mail、客户社区和客户接触中心等系统被设计用来主导客户对话^[3]。这些 IT 系统的集成和管理可以实现客户知识的完整收集、精确储存、有效分析和广泛传播,对企业进行客户知识管理十分关键。

五、培育 CKM 能力应注意的问题及未来展望

论文吸取传统的市场定位和关系营销理论,重新界定了面向 CRM 的 CKM 概念,指出企业要有效实施 CRM 战略,必须关注客户知识管理能力的建立和培育。客户知识管理能力是指企业集成客户信息和知识于组织的日常运营过程的能力,应包括五个关键维度:功能部门之间的协同、支持的组织系统、与客户的协作、支持的 IT 系统、支持组织学习和面向客户的组织文化。在构建 CKM 战略和培育 CKM 能力时需要注意以下几个问题:

(1) 传统的市场定位理念已经跟不上时代的发展,企业必须重新思考客户角色以及这种角色转变

对员工心智模式的影响,重新思考企业持续竞争优势的来源,重新思考企业价值创造的主要受益者和创造与分享价值的机制。为培育企业的客户知识管理能力,企业需要构建与客户共同创造价值和分享价值的系统,结合客户的特点、产品和服务的性质,采取灵活的客户知识管理模式,努力培育、强化与此相对应的能力体系。(2) 客户知识管理构成了企业战略流程的一部分,客户不再是被动的信息源泉和产品和服务的接受者,转变成为企业的知识伙伴,因此,企业要把客户视作知识创造流程中的知识代理,把存在于外部的以及内化于客户头脑中的知识纳入企业资源体系之中。(3) 最新研究成果表明^[5],客户知识管理能力在转变市场定位于商业绩效中起着重要的中介作用,因此,企业需要清晰的理解 CKM 能力主要包括那些要素,以及作为 CRM 运作流程的一部分,企业如何有效的开发、传播和运用客户知识,从而发掘 CKM 能力的关键要素对 CRM 绩效的影响。

对客户知识管理能力的研究还需要很多工作去做:

(1) 论文所构建的客户知识管理能力框架模型需要通过实证研究进行检验和改进,结合消费者市场和商务市场发掘客户知识管理能力的组成要素。(2) 通过实证研究在不同的行业中客户知识管理能力怎样营销 CRM 绩效的问题,CRM 绩效如:客户感知价值、客户满意、客户忠诚和客户全生命周期价值等。

参考文献

- [1] Adrian Payne, Pennie Frow. A strategic framework for customer relationship management [J]. Journal of Marketing. 2005, 69 (October): 167 - 176.
- [2] Darrell K Rigby, Frederick F Reichheld, Phil Scheffer. Avoid the four perils of CRM [J]. Harvard Business Review. 2002, Jan-Feb: 101 - 109.
- [3] Bose Ranjit, Sugumaran Vijayan. Application of knowledge management technology in customer relationship management [J]. Knowledge and Process Management. 2003, 10(1): 3 - 17.
- [4] Campbell Alexandra. Creating customer knowledge: managing customer relationship management programs strategically [J]. Industrial Marketing Management. 2003, 32(5): 375 - 383.
- [5] Ballantyne David. Dialogue and its role in development of relationship specific knowledge [J]. Journal of Business & Industrial Marketing. 2004, 19(2): 114 - 123.

(下转第 54 页)

报酬虽然较高,但是其技术要求也较高,在医疗服务一定的情况下,其风险也较高。由于农户的总体收入水平不高,承担风险的能力有限,因而在经营中总是尽量回避风险。用自己生产的粮食作为饲料来从事养殖业生产就是农户既追求高收益又回避风险的一种理性选择,这样一旦经营失败,也不至于影响到农户的正常生活。而规模较大的养殖专业户(从市场上购买饲料从事养殖)一般都是生活相对宽裕、人力资本含量较高的农户。

本文没有考虑影响农户收入和劳动报酬的其它因素,如农户所拥有的农业机械、在农业生产中所使用的化肥农药等、人力资本等,而且由于样本较少,所调查的时间跨度较短,因而其结论并不具有一般性,其意义主要在于探索用农户家庭日记帐的方法计算农户农业劳动报酬的可行性,从而更精确地计

算农业劳动生产率和劳动报酬。

参考文献

- [1] 陈来,杨文举. 中国农业劳动生产率的稳态趋同:产出增长率与劳动力转移的影响. 产业经济研究,2005(2).
- [2] 王篆. 中国“三农”问题的理性思考. 云南财贸学院学报:社会科学版,2005(1).
- [3] 周邦君. 清代四川粮食亩产与农业劳动生产率研究. 中国农史,2005(3).
- [4] 蒋乃华. 我国农业劳动生产率决定的实证分析及政策含义. 中国农村观察,2004(2).
- [5] 张宏兴. 关于城市化水平与农业劳动生产率互动关系的实证研究. 内蒙古科技与经济,2004(1).
- [6] 刘颖,陈春燕. 论加大农村剩余劳动力转移的力度. 当代经济研究,2002(12).
- [7] 张晓丽,刘峰,尹希果. 重庆市农民收入差异的实证分析. 重庆大学学报:社会科学版,2001(2).
- [8] 王智平,田魁祥. 对当前我国农业现代化规划和示范建设的思考. 农业现代化研究,1999(5).

The Study of the Agricultural Labor Productivity in the Plain Area of Northwest of Anhui

DONG Gui-cai

(Anhui University of Finance and Economics, Bengbu Anhui 233041, China)

Abstract: The paper uses the method of households' day account to count peasant households' gross income, agriculture working time and non-agricultural working time, and analyze them. The conclusion drawn is, an hour working in agriculture (including planting and feeding) could increasing 21.9 yuan to total income of the household. But an hour working in non-agriculture could only bring 1.72 yuan to the income. Therefore, the agricultural labor productivity of the peasant household is not lower than non-agricultural labor productivity.

Key words: agricultural labor productivity; household day account; agricultural working time

(上接第 32 页)

- [6] Michael Gibbert, Marius Leibold, Gilbert Probst. Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value [J]. European Management Journal. 2002, 20(5): 459 - 469.
- [7] Wayland R, Cole P. Customer connections: new strategies for growth [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [8] Halinen Aino. Relationship marketing in professional services [C]. A Study of agency-client dynamics in the advertising sec-

tor. Routledge, London, 1997.

- [9] M Garcia Murillo, H Annabi. Customer knowledge management [J]. Journal of the Operational Research Society. 2002, 53(8): 875 - 884.
- [10] Li Tiger, Calantone Roger. The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination [J]. Journal of Marketing. 1998, 62 (October): 13 - 29.

Study on Customer Knowledge Management Competence Oriented CRM

ZOU Nong-ji^{1,2}, MENG Qing-liang¹

(1. Institute of Economic & Management, Nanjing University of Science & Technology, Nanjing 210094, China;

2. Jiangsu University of Science & Technology, Zhenjiang Jiangsu 212003, China)

Abstract: CRM process is a strong knowledge intensity process and customer knowledge is considered as one of the key strategic resources for the CRM success. Recent studies conducted in the fields of Knowledge Management and Customer Relationship Management has proposed that the two approaches can have great synergies. Based on this, we describe CKM as an ongoing process of generating, disseminating and using customer knowledge within an organization and between an organization and its customers to acquire and retain the profitable customers. Then, the CKM competence is studied and the tentative theoretical framework of CKM competence is set up, we propose that CKM competence should concern five key dimensions in particular: inter-functional cooperation; supportive organizational systems; cooperation with customers; supportive IT systems; organizational culture that support organizational learning and customer orientation.

Key words: customer knowledge management; customer relationship management; competence