

© 欧伟 冯博 樊治平 著

客户知识管理能力： 关键要素识别、测评与提升策略

Customer Knowledge Management Capability:

Key Factor Identification,
Evaluation and Promotion Strategies



经济科学出版社
Economic Science Press

客户知识管理能力： 关键要素识别、 测评与提升策略

欧伟 冯博 樊治平 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

客户知识管理能力：关键要素识别、测评与提升策略 /
欧伟，冯博，樊治平著. —北京：经济科学出版社，2008. 8
ISBN 978 - 7 - 5058 - 7334 - 6

I. 客… II. ①欧…②冯…③樊… III. 企业管理：销售
管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 100909 号

责任编辑：漆 熠

责任校对：徐领柱

技术编辑：董永亭

客户知识管理能力：关键要素识别、测评与提升策略

欧 伟 冯 博 樊治平 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

787×1092 16 开 11.25 印张 200000 字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7334 - 6/F · 6585 定价：22.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

随着全球经济一体化的加快和信息网络技术的迅猛发展，世界进入了一个全新的时代，人类的信息管理活动随之进入了知识管理时代。客户知识管理是随着信息技术、知识管理和客户关系管理的不断发展而出现的一个新的管理课题。客户知识管理是企业面对众多机遇和挑战的战略性手段，研究如何有效获取、共享、创新和运用客户知识来优化企业价值链和满足客户个性化需求，从而充分发挥客户知识的杠杆作用和最大效率地利用企业其他资源。

然而，客户知识本身也不能直接创造绩效，它必须依赖组织的客户知识管理能力，当组织与客户互动时，这项能力协助组织所有成员共同整合客户知识、转移客户知识并且分享客户知识，产生满足客户需求的产品和服务，以达到企业满足客户的目的。也就是说，企业客户管理活动是否有效，取决于企业的客户知识管理能力。因而对客户知识管理能力进行研究，具有重要的理论价值和现实意义。

目前，关于客户知识管理能力的研究是一个崭新的研究课题，目前所见的研究成果较少，尚没有形成比较统一的认识，缺乏对客户知识管理能力的系统的、深入的研究。鉴于此，本书按照“明晰基本概念——构建分析模型——识别能力要素——测评能力——给出提升策略”的总体研究架构，对客户知识管理能力进行了较为系统的研究。本书的主要创新性研究工作如下：

(1) 明晰和界定了客户知识管理能力的概念。客户知识管理能力是指企业从客户“拉取”知识进行管理决策与创新，和向客户“推送”知识辅助客户进行判断和决策，实现客户满意和客户保持，从而形成竞争优势的知识和技能的集合。在客户知识管理能力概念中，明确了客户知识管理是一个企业与客户的双向的交互过程，其根本目的是支持决策与实现产品、服务与流程创新。本书提出的客户知识管理能力概念为进行相关理论研究奠定了基础，并能够清晰地指导企业客户知识管理实践。

(2) 识别了客户知识管理能力的关键要素。在文献综述的基础上，首先确定

了客户知识管理能力的要素，然后通过专家调查法，筛选出了关键的能力要素。研究结论对于分析和确定客户知识管理能力的产生和形成具有重要的理论价值，并为客户知识管理能力的测评和提升提供了指标体系和策略方向。

(3) 提出了客户知识管理能力分析的矩阵模型。基于客户知识管理能力的关键要素分析，得出企业的客户知识管理能力取决于技术能力和非技术能力两个维度。技术能力是企业利用信息技术获取、存储、转移和应用客户知识的能力，属于“硬”能力；非技术能力是企业面向客户知识管理的制度安排、激励机制及文化方面，属于“软”能力。基于技术能力和非技术能力维度，构建了客户知识管理能力分析的矩阵模型，该模型的提出为客户知识管理能力测评提供了重要的理论依据。

(4) 提出了客户知识管理能力的测评方法。在构建客户知识管理能力的测评指标体系的基础上，给出了一种符合问题要求和特点的模糊语言测评方法。方法中使用了近年来发展的二元语义信息处理方法，使得测评结果可以对应到初始的语言集，便于对测评结果的识别和分析。

(5) 给出了客户知识管理能力的提升策略。基于客户知识管理能力的测评结果，通过矩阵模型的判断和分析，给出了测评结果位于矩阵模型不同象限的针对性改进策略。从而为企业客户知识管理能力提升和演进提供了系统的方案。

在本书的撰写过程中，得到了很多专家、学者的帮助和指导，使本书的研究工作能够顺利开展并最终完成。在本书付梓之际，特别感谢东北大学姜茂发教授、李园、索玮岚等同学，以及中国人寿保险有限股份公司的领导、专家、同事和朋友们。他们对本书的研究工作提出了许多宝贵意见和有益的建议，他们的热情帮助推动着我在研究工作中不断地向前迈进。

本书研究工作得到了国家自然科学基金项目(70525002, 70721001)的资助和辽宁省人文社会科学研究基地基金资助项目(2007KY4017)的资助。

尽管作者在本书的研究工作中付出了很多努力，但书中难免仍有纰漏和有待商榷及完善之处，恳请学术同行及企业管理界人士能够给予多方面的批评指正。

作 者

2008年6月于东北大学

目 录

第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 客户关系管理的兴起与发展	1
1.1.2 客户关系管理发展为客户知识管理	2
1.1.3 客户知识管理成为企业保持竞争优势的重要手段	3
1.1.4 提升客户知识管理能力是客户知识管理的关键	3
1.2 问题的提出	4
1.2.1 需要明晰客户知识管理能力的概念	4
1.2.2 需要识别影响客户知识管理能力的关键要素	4
1.2.3 需要构建客户知识管理能力的分析模型.....	5
1.2.4 如何测评客户知识管理能力	5
1.2.5 如何提升企业的客户知识管理能力	6
1.3 研究目标与研究意义	6
1.3.1 研究目标	6
1.3.2 研究意义	7
1.4 研究内容、研究思路与研究方法	7
1.4.1 研究内容	7
1.4.2 研究思路	8
1.4.3 研究方法	10
1.5 本书结构	11
1.6 符号及用语的说明	12
第二章 客户知识管理能力相关研究文献综述	13
2.1 文献检索情况概述	13

2.2	关于客户知识管理	14
2.2.1	关于客户知识管理的概念	14
2.2.2	关于客户知识管理的流程与体系研究	16
2.3	关于客户知识管理能力	20
2.3.1	关于客户知识管理能力的概念	21
2.3.2	关于客户知识管理能力分析框架的研究	23
2.3.3	关于客户知识管理能力测评的研究	25
2.4	对已有文献贡献和不足的总结	28
2.5	本章小结	30
第三章	客户知识管理能力概念分析与认识	31
3.1	客户关系管理与客户知识管理的基本理论	31
3.1.1	客户关系管理的定义	31
3.1.2	客户关系管理的核心思想	33
3.1.3	客户知识与客户知识管理的概念	34
3.1.4	客户知识管理的基本流程与基本框架	37
3.1.5	客户关系管理与客户知识管理的比较	39
3.2	客户知识管理能力的概念界定	40
3.2.1	客户知识管理能力的概念	40
3.2.2	客户知识管理能力的内涵	41
3.2.3	客户知识管理能力的维度	42
3.3	客户知识管理能力的生命周期与跃迁过程	44
3.3.1	客户知识管理能力的生命周期	44
3.3.2	客户知识管理能力的跃迁过程	46
3.4	客户知识管理能力与企业竞争优势的关系	47
3.4.1	企业竞争优势的来源	47
3.4.2	客户知识管理能力提升对企业竞争优势的作用	51
3.5	本书研究的理论框架	52
3.6	本章小结	54
第四章	客户知识管理能力的关键要素识别	55
4.1	要素筛选方法	55
4.1.1	要素的筛选原则	55
4.1.2	要素筛选	56

4.2	关键要素识别方法	59
4.2.1	专家委员会的形成	59
4.2.2	要素重要性的评价与分析	60
4.3	关键要素的确定	63
4.3.1	技术能力维度的关键要素	63
4.3.2	非技术能力维度的关键要素	65
4.4	本章小结	68
第五章	客户知识管理能力分析的矩阵模型	69
5.1	客户知识管理能力的维度分析	69
5.1.1	技术能力维度	69
5.1.2	非技术能力维度	73
5.2	模型构建	76
5.2.1	模型构建分析	76
5.2.2	矩阵模型	77
5.3	本章小结	80
第六章	客户知识管理能力的测评方法	81
6.1	客户知识管理能力测评指标体系的构建	81
6.1.1	测评指标体系	81
6.1.2	测评指标描述	83
6.2	基于二元语义信息处理的测评方法	85
6.2.1	问题描述	85
6.2.2	原理与方法	86
6.3	基于矩阵模型的测评结果分析	88
6.4	客户知识管理能力测评的算例分析	90
6.5	本章小结	95
第七章	客户知识管理能力的提升策略	96
7.1	客户知识管理能力提升策略的总体框架	96
7.1.1	基于客户知识管理能力分析矩阵模型的提升策略	96
7.1.2	提升策略的框架模型	97
7.2	区域 I 的跃迁策略	98
7.2.1	完善组织学习机制	98

7.2.2	提高对环境变化的甄别能力	99
7.2.3	主动创造适应新环境的能力	99
7.3	区域Ⅱ的改进策略	100
7.3.1	客户知识管理的关键技术的应用策略	100
7.3.2	集成客户知识管理系统的构建策略	106
7.3.3	其他客户知识管理技术的应用策略	114
7.4	区域Ⅲ的培育策略	115
7.4.1	客户知识管理能力的培育途径分析	116
7.4.2	客户知识管理能力培育策略与培育途径的匹配	117
7.5	区域Ⅳ的改进策略	119
7.5.1	营造利于客户知识管理的组织文化	120
7.5.2	完善客户知识管理的制度	128
7.5.3	完善客户知识管理的激励机制	131
7.5.4	加强客户管理和服务	134
7.6	本章小结	135
第八章	实例分析：CLSY 公司客户知识管理能力的测评与提升	137
8.1	背景分析	137
8.1.1	CLSY 公司概况	137
8.1.2	CLSY 公司客户知识管理概况	140
8.1.3	CLSY 公司提升客户知识管理能力的意义	141
8.2	客户知识管理能力的测评指标体系构建	143
8.2.1	测评工作筹备	143
8.2.2	测评指标体系的确定	144
8.3	客户知识管理能力测评的过程与方法	145
8.3.1	测评过程	145
8.3.2	测评方法应用	147
8.4	客户知识管理能力测评结果分析	149
8.4.1	基于矩阵模型的测评结果分析	149
8.4.2	测评结果的雷达图分析	150
8.5	CLSY 公司客户知识管理能力的提升策略	151
8.6	本章小结	153
第九章	结论与展望	155
9.1	本书的主要结论	155

9.2 本书的主要贡献	156
9.3 本书研究的局限	157
9.4 对后续研究工作的建议	157
参考文献	159
附录：客户知识管理能力关键要素调查问卷	166

第一章 绪 论

1. 1

研究背景

1. 1. 1 客户关系管理的兴起与发展

获得企业竞争优势的重心随着时间和经营环境的变化而不断变化。20 世纪 60 年代，营销是获得竞争优势的焦点；70 年代，降低制造成本成为企业研究的首要课题；80 年代，全球的企业都在推行全面质量管理。20 世纪 90 年代以来，在全球化、快速变化、高度竞争的市场中，产品生命周期缩短，客户转移成本降低。对许多企业而言，从可衡量的长期价值考虑，最重要的资产是“客户忠诚度”和“一对一的客户关系”。有研究表明，在现有的市场环境中，获取一个新客户付出的代价是维系一个老客户的五倍。现有的研究则指出顾客忠诚度提高 5%，行业的平均利润率提高 25% ~ 85%。同时，根据 80/20 法则，一个企业 80% 的收益来自于 20% 的客户，如何能够了解客户需求，发展出对客户和企业有利的价值、策略和机制，成为企业竞争的热门话题。建立和发展良好的客户关系已变成任何企业策略的重点，客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）由此应运而生。

客户关系管理是在早期的数据库营销中发展和完善起来的。在早期的数据库营销阶段，企业已经意识到掌握丰富的客户信息能够为他们带来巨大的效益，于是纷纷投巨资用于建立客户资料数据库或者用于获取客户的信息。同时，为取得客户的“忠诚度”，企业通过消费积分或通过价格折扣等营销活动换取客户忠诚度，但是并没有取得令人满意的效果。因此，成功的营销商已经意识到，营销的关键是通过

长期引导客户行为，强化企业与客户的关系，建立并有效地管理客户与企业的关系。这是一种营销方式，但已经超出了营销的范围，是在企业和客户之间建立一种双向关系，并从客户利益和企业利润两个方面实现这种双向关系以获得客户和企业的价值最大化。客户关系管理的发展过程如图 1.1 所示：

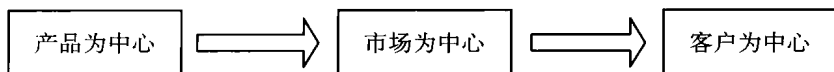


图 1.1 客户关系管理的发展过程

1.1.2 客户关系管理发展为客户知识管理

鉴于客户关系管理的巨大价值，吸引越来越多的企业考虑开始实施客户关系管理。然而，许多企业和个人把实施客户关系管理和建设 CRM 系统等同起来，认为只要引入了信息技术，企业与客户间的一切问题都可以迎刃而解。据调查，CRM 的失败率在 55% ~ 70% 之间。另外一项对执行过 CRM 项目的管理人员所做的调查表明，执行 CRM 战略最关键的两个问题为内部组织问题（53%）和获取相关信息的能力问题（40%）。这些都说明 CRM 要想成功，企业管理客户关系的方式就需要改变。许多公司目前掌握了大量关于客户及其行为的数据、信息，然而却不知道如何对其进行利用。

随着知识管理的兴起与发展，企业开始对客户信息进行挖掘和分析，同时借助网络信息技术、服务平台与客户不断加强知识互动。在深入分析客户信息的基础上，获取对企业生产与运作决策有用的知识，以便为客户提供量身定制的个性化产品和服务，从而与目标客户建立起长期稳定的关系，为企业带来更多的利润和长久的竞争优势。

客户知识管理（Customer Knowledge Management, CKM）是在知识管理（KM）和客户关系管理（CRM）发展的基础上应运而生。客户管理经过了一系列变革，从 SFA（销售队伍自动化）到 CSS（客户服务系统），然后随着信息技术的发展，提出了知识管理和客户关系管理。著名的 Forrester 公司指出，企业通过信息技术、知识管理、客户关系管理三者与企业的管理模式有效结合，可以提高企业竞争能力，并发现以往的企业忽视了信息、知识与传统商业流程之间的充分协调。而客户知识管理采用信息技术与人结合的方式建立和管理联结于客户、企业和供应商之间的知识链，完成企业的“流动性整合”。综上所述，客户知识管理的产生是信息技

术、知识管理和客户关系管理三者相整合的结果。

由客户关系管理发展到客户知识管理，是企业由信息管理跃迁到知识管理的重要标志之一。企业通过有效地利用关于客户的信息与知识资源，提升了生产与运作决策的效率和效果。

1.1.3 客户知识管理成为企业保持竞争优势的重要手段

随着知识管理的蓬勃发展，企业越来越重视对隐性的客户知识资源进行挖掘和利用，通过知识的杠杆作用提升自身的竞争力以获得持续的竞争优势。Wayland 和 Cole (1997) 最早提出了“客户知识管理”这一概念，并做出了目前被企业界和学术界比较认同的诠释：“客户知识管理是指客户知识的来源与运用以及怎样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”。客户知识管理把客户的知识视为企业最重要的资源之一，企业通过构建开放、互动、互利的客户知识管理系统使客户与企业成为“知识伙伴” (Michael, et al., 2002) 指出：客户知识管理活动促使企业与客户实现互利互惠的知识分享与利用。企业在与客户互动的交往过程是创建、交流和应用知识来增加企业价值和维持竞争优势的过程。

一方面，企业在与客户的交互中获取知识，实现客户知识在企业内部的传递与共享，改进流程管理、创新产品和服务，并及时响应客户需求，为客户提供个性化的产品和服务。在此过程中，企业不仅提高了自身的市场竞争能力，而且提升了客户满意度，实现了客户保持。

另一方面，企业把客户需求的知识主动地推送给客户，以辅助客户作出购买决策。附加在产品和服务上的知识，不仅可以增加产品的附加价值，而且能够增强产品及服务的透明化和知识化，从而减少客户在市场上寻找产品的成本，并引导客户购买新产品，支持客户的购买等决策。同时，企业通过与客户建立基于知识的信任，可提高客户的满意度和忠诚度，实现客户重复购买，交叉购买和客户推荐，最终实现公司利润的最大化。

1.1.4 提升客户知识管理能力是客户知识管理的关键

很多企业在推进客户知识管理的过程中，认为信息技术是最重要的方面和手段。他们建立了公司的网站、数据库和论坛，并通过邮件系统传递信息。然而，

大部分公司没有在大量的信息技术投资后获利。究其原因，主要是有效的客户知识管理活动取决于企业的客户知识管理能力，而不是信息技术。信息技术仅仅是促进企业客户知识管理的一个方面或一种技术手段，使用信息技术最主要的目标在于解决企业面对客户的复杂繁琐事物，促使企业迅速反应客户需求，弹性回应市场变化，缩短为客户服务的时间和流程。而要从根本上提高企业的客户知识管理水平，需要企业能够对信息技术、服务平台系统、文化、制度和激励等方面进行整合运用，形成一种企业能力。因为具有相似资源的企业通常在资源的使用效率方面有差异，这种差异是企业异质性的根本，是产生竞争优势的深层次因素。因此，企业必须对自身的客户知识管理能力有深入的了解，明确企业中哪些问题是可解决的，哪些问题是需转换观念才能解决的，哪些问题是细化流程可以解决的，哪些问题是需进行战略调整才能够解决的。只有将这些问题解决了以后，客户知识管理系统实施起来才会有效果，企业的客户知识管理活动才会尽快取得投资回报。

1.2

问题的提出

1.2.1 需要明晰客户知识管理能力的概念

目前关于客户知识管理能力的研究尚处于理论纷争的阶段，一些学者从企业能力、知识管理流程等角度分别给出了客户知识管理能力的概念。这些概念为进一步完善客户知识管理能力的理论体系奠定了基础，然而，缺乏能够被企业界和学术界所共同认可的概念。这是因为已有概念的界定是借鉴相关的研究成果，通过概念的演绎而得出的，相对缺乏高度的概括性和对现实的指导性，不能够明确地指导实践。

因而，需要从企业知识管理能力形成的基础和能力的核心本质着手，给出能够统领理论和实践的 client 知识管理能力的概念，并对概念的内涵进行分析，为后续的理论研究工作奠定坚实的基础，并提供一个可遵循的思想性的指导框架。

1.2.2 需要识别影响客户知识管理能力的关键要素

客户知识管理能力是企业能力的子能力之一，也是形成企业竞争优势的关键

要素之一。客户知识管理能力实际上是由若干能力要素构成的一个整体系统。其中，各能力要素相互作用、相互影响，从而实现客户知识管理能力的演进或衰退。要了解客户知识管理能力的构成，首先需要对客户知识管理能力进行能力要素分解，剖析其基本的构成要素；然后识别出关键的能力要素，作为控制和决策的关键。

能力要素的识别，不仅是分析客户知识管理能力的前提和基础，还是对客户知识管理能力测评的基础。在企业的运作与管理中，针对能力要素中的薄弱环节，给出控制和提升策略，从而实现企业客户知识管理能力的提升和跃迁。

1.2.3 需要构建客户知识管理能力的分析模型

客户知识管理能力的识别和分析，需要在一个系统的、可操作的分析模型指导下进行。目前的对客户知识管理能力的研究，尚缺乏一个能够指导相关研究的统一的模型框架，使得理论和方法研究缺乏系统性、逻辑性和可操作性。因而需要构建一个客户知识管理能力的分析模型。

分析模型的构建，不仅能够为客户知识管理能力评价提供一个理论指导框架，还能够为分析和改建客户知识管理能力提供一个系统的思想和方法体系。客户知识管理能力的分析模型，是对客户知识管理能力识别、评价与判断的高度抽象和概括，它将为深入研究客户知识管理能力奠定重要的理论基础。

1.2.4 如何测评客户知识管理能力

企业的客户知识管理能力高低如何？哪方面子能力比较好，而哪方面子能力又比较欠缺？若期望了解企业客户知识管理能力的现状和水平，就需要对客户知识管理能力做出测评。

现有研究中涉及到了几种客户知识管理能力的测评方法，但是测评方法在测评指标体系构建上沿用了战略管理平衡记分卡的几个方面，缺乏针对客户知识管理能力的关键要素的囊括和分析；同时，使用的测价方法大多考虑的是数值信息，而专家针对客户知识管理能力测评更多地偏好使用语言评价信息，因而如何构建合理的测价指标体系，并给出适合的测评方法需要进行深入研究。

1.2.5 如何提升企业的客户知识管理能力

在获得企业客户知识管理能力的测评结果后，如何基于测评结果的分析给出有针对性的提升策略，是需要研究的问题。

现有的少量针对客户知识管理能力的研究中，通常是针对测评指标的几个方面，给出宽泛的提升策略，相对缺乏系统性 and 针对性。这使得企业在具体的执行过程中，不知道哪种组合方案最适合解决目前的问题，无法有效地操作，最终阻碍了企业知识管理能力的提升和跃迁，大大降低了企业客户知识管理的绩效。因而如何使用客户知识管理能力的分析模型对测评结果进行分析，并基于此给出相应的提升策略是值得探讨的问题。

1.3

研究目标与研究意义

1.3.1 研究目标

针对上述需要探讨或研究的问题，确定本书研究的总体目标为：按照“明晰基本概念—构建分析模型—识别能力要素—测评能力—给出提升策略”的思想框架对客户知识管理能力进行纵向的系统研究，丰富客户知识管理能力的理论体系，完善客户知识管理能力测评的方法，给出能够指导实践的具体提升策略。具体的研究目标如下：

(1) 在理论方面，界定客户知识管理能力的概念，分析客户知识管理能力的生命周期特性和跃迁过程，分析客户知识管理能力构成的要素，并识别出关键要素，构建客户知识管理能力的分析模型。

目前关于客户知识管理能力的理论研究中，尚无较为系统的思想框架和理论体系，思想观点比较零乱。因此，本书的研究，将从客户知识管理能力产生和形成的基础入手，进行归纳概括，从而形成系统的思想体系，使得相关理论成果能够指导企业实践。

(2) 在技术方面，给出客户知识管理能力的关键要素识别方法和客户知识管理能力的测评方法。