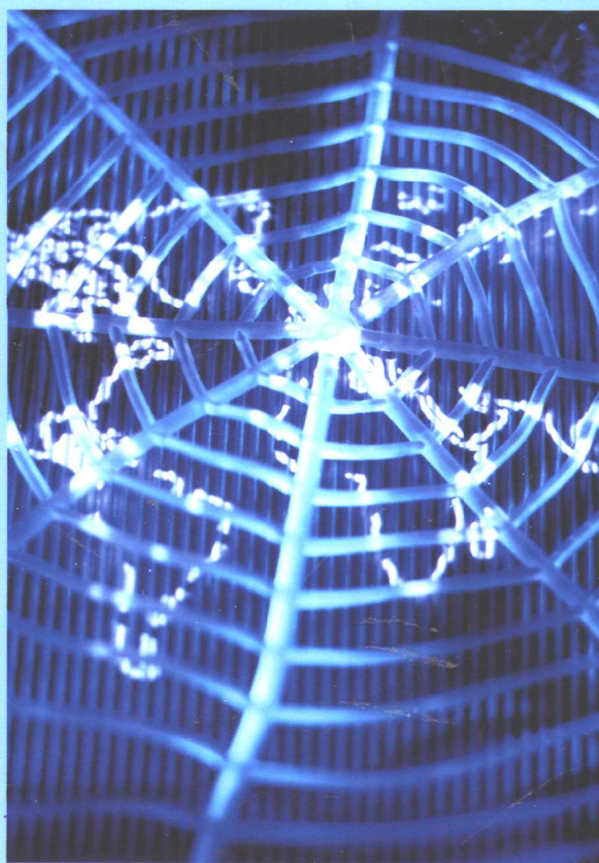


世界权威教材精要译丛

The Essential Guide to Knowledge Management

知识管理精要

E-Business and CRM Applications 知识型客户关系管理



(美) 阿姆瑞特·蒂瓦纳 著

(Amrit Tiwana)

亚特兰大乔治亚州立大学

徐丽娟 译



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

Prentice
Hall
培生教育集团

世界权威教材精要译丛

The Essential Guide to Knowledge Management

知识管理精要

E-Business and CRM Applications 知识型客户关系管理

(美) 阿姆瑞特·蒂瓦纳 著

(Amrit Tiwana)

亚特兰大乔治亚州立大学

徐丽娟 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Amrit Tiwana: The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications
Copyright © 2001 Prentice-Hall, PTR
Simplified Chinese edition copyright © 2002 by Publishing House of Electronics Industry and
Pearson Education North Asia Limited.
All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由培生教育出版集团北亚有限公司授权电子工业出版社在中国境内独家
出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭复制或节录本书中的任何部分。版权所有,
翻版必究。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-4122

图书在版编目 (CIP) 数据

知识管理精要: 知识型客户关系管理 / (美) 蒂瓦纳 (Tiwana, A.) 著; 徐丽娟译. —北京: 电
子工业出版社, 2002.1

(世界权威教材精要译丛)

书名原文: The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications
ISBN 7-5053-7131-2

I. 知… II. ①蒂… ②徐… III. 企业管理: 销售管理—研究 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第084854号

责任编辑: 苑海波

排版制作: 世纪波文化发展有限公司监制

印刷: 北京兴华印刷厂

装订: 三河市双峰装订厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>
北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

经销: 各地新华书店

开本: 787 × 980 1/16 印张: 14.5 字数: 260千字

版次: 2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

书号: ISBN 7-5053-7131-2
F · 208

2002/76/03

定 价: 26.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺页、倒页、脱页、所附磁盘或光盘有问题者, 请向购买书店
调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系调换。联系电话: (010) 68279077

序 言

本书讲述的是电子商务关系管理中知识管理的应用。这里的关系超越了客户关系，还包括分销商、供应商、合作伙伴以及商务战略联盟等渠道伙伴关系。本书所讲述的知识管理不仅仅集中在企业跨度，而是以客户为核心。我使用了知识型客户关系管理（Knowledge-enabled Customer Relationship Management, KCRM）来描述这个概念。这个概念在集中强调知识管理的前提下，超越了传统的 CRM 和 e-CRM（网络下的客户关系管理）。

关于本书

本书所讲的不是通常意义上的知识管理，而是电子商务环境下以客户为中心的知识管理。本书目的在于解释说明电子商务下知识管理、客户关系管理的基本概念和应用方法。它不是实际应用的工具箱。这里不介绍具体的知识管理技术设计方法，而是集中介绍更高级的技术规划战略方法。对细节感兴趣的读者可以参考另外两本书：The Knowledge Management Toolkit（Prentice Hall, 2000）和 Web Security（Butterworth Heinemann, 1999）。

本书适合的读者

本书主要是针对非技术人员，包括三个主要读者群：1）管理人员——首席执行官、技术总监、公司管理人员、商务开发经理和战略规划人员——对电子商务和关系管理应用真正感兴趣的人；2）非技术经理，如销售人员、营销人员以及对知识管理应用感兴趣的技术支持人员等；3）信息系统人员，如电子商务开发人员、因特网专家、网络 CRM 开发者，想了解电子商务环境下知识管理应用的各种商务层面的信息系统主管人员等。不需要有太多的技术背景知识，你就能读懂本书。如果遇到以前没有遇到过的词汇，可以查看后面的词汇表。

本书的结构

值得强调的是，通过本书你将可以了解以路径图方式描绘的、以一种简单化的概念

与电子商务应用知识介绍给非技术人员，我认为没有必要介绍前期的电子商务知识和知识管理的相关内容。想深入了解知识管理技术的朋友，可以参考我过去的几本关于知识管理的书籍的相关章节（www.kmtoolkit.com 免费提供）。如果读者愿意就本书的内容进行沟通，可以通过 atiwana@acm.org 与我随时联系。

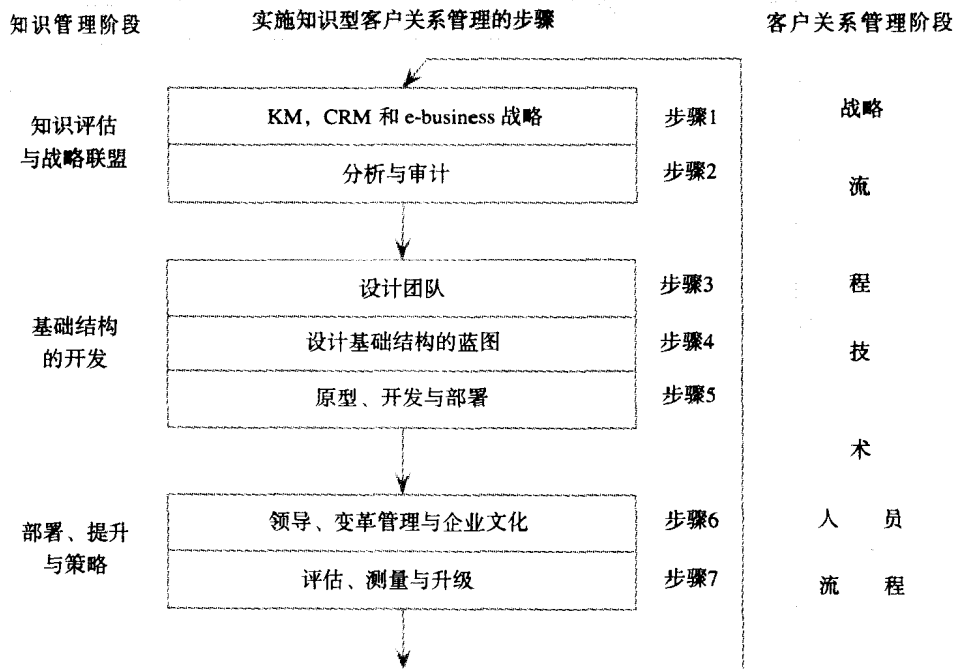
阿姆瑞特·蒂瓦纳
亚特兰大，乔治亚

致 谢

没有哪本书是完全由一个人独自完成的。本书要感谢编辑 Miles Williams（他提出了写本书的想法）和我的好朋友 Ashley Bush，他们给了我不懈的鞭策和鼓励以及热情的、充满智慧的建议，才使得本书以目前的面貌呈现给大家。

我还要感谢 Eph McLean, Arun Rai, Bala Ramesh, Herbert Simon 以及 Peter Keen，他们花费很多时间给我提出了十分宝贵的意见和建议。我愿意用牛顿的名言来表达我的心意：“我能看得远，是因为我站在了巨人的肩上。”同时我还要感谢我的导师、同事、学生和合作伙伴们，从他们身上我学到了许多东西。更为重要的是，如果没有家人的全力支持，本书要想成书基本就是不可能的。

知识型客户关系管理 (KCRM) 的七步骤路径图



目 录

译者序
前 言
序 言

第1部分 基本原理

第1章 引言	2
1.1 知识管理、电子商务和客户关系管理	4
1.2 新经济 新局面	5
1.3 新经济产生的根源	9
1.4 新新规则	10
自测题	13
第2章 电子商务、客户关系管理和知识管理	15
2.1 新数字时代前景	16
2.2 从事电子商务	17
2.3 客户关系管理	18
2.4 知识管理	27
2.5 知识型客户关系管理	33
小结	42
自测题	43
第3章 成功路径图	45
3.1 知识型客户关系管理路径图	46
3.2 第一阶段：评估与战略联盟	47
3.3 第二阶段：基础结构的开发与功能部署	49
3.4 第三阶段：领导、变革管理、测量与升级	51
小结	52
自测题	53
第1部分小结	54

第2部分 知识型客户关系管理路径图

第4章 战略联盟与技术选择	58
4.1 度过革新难关	59
4.2 知识型客户关系管理的战略框架	60
4.3 商务环境分析	64
4.4 因果分析	73
4.5 战略技术	78
小结	89
自测题	90
第5章 审计与分析	91
5.1 客户知识审计的必要性	92
5.2 审计的启动	94
5.3 参量确定与方法选择	96
5.4 审计方法	100
5.5 形成客户知识资产文件	104
5.6 应用审计结果驱动KCRM	106
小结	107
自测题	108
第6章 建立实施团队	109
6.1 任务与专业技能	110
6.2 团队的组成	114
6.3 领导	118
6.4 风险分析和常见问题	119
小结	121
自测题	122
第7章 技术框架规划	123
7.1 针对挑战的设计	124
7.2 客户生命周期	126
7.3 客户知识管理：技术框架	128
7.4 KCRM的结构	149
7.5 整合	151

7.6 长远考虑	155
小结	158
自测题	159
第8章 结果驱动的开发与功能部署	160
8.1 隐性成本与其他	161
8.2 大爆炸系统开发方法	164
8.3 超越瀑布法	167
8.4 结果驱动的增长模式	171
小结	175
自测题	176
第9章 领导、变革管理和企业文化	177
9.1 领导	178
9.2 增进合作文化	183
9.3 变革管理	189
小结	190
自测题	191
第2部分小结	192

第3部分 成功策划

第10章 评估、测量与升级	196
10.1 基本标准	197
10.2 传统标准	197
10.3 KCRM的基本标准	201
10.4 综合标准	204
10.5 缺陷	209
小结	210
自测题	211
第3部分小结	212

词汇表	213
-----------	-----

第 1 部分

基本原理

第1章

引 言

本章主要内容

- 导致电子商务差异的原因
- 电子商务与知识资本
- 关系资本与客户资本的重要性
- 数字化经济演变历程
- 电子商务中知识管理的价值前提

电子商务中许多革命性的变化正以其先进的知识以及其间强有力的关系改变着传统的商务规则。当新生的电子商务开始改变长期一成不变的产业结构,新兴的财富新贵跳跃式地发展时,人们不禁要问:究竟什么是他们可以依赖的竞争优势?当企业越来越意识到知识(而不是资本或技术)是它们惟一的可持续优势、消费者是他们的主要资产、渠道关系是它们的市场适应能力的源头时,它们就正在向知识管理和客户关系管理方向转变。在这个过程中,它们非常希望降低周边环境的复杂性、不确定性,淡化非自然的时间跨度、未预料到的竞争者的创新以及市场动荡这些因素。

学校教育赋予我们的是一种错误的思考方式。比如,美国名列前茅的商学院的会计入门教科书告诉我们:“像专利这样的无形资产的价值等于获得它时所花费的费用”。据此, Priceline.com 的反向拍卖专利应该大约价值 1500 美元。当我们看到这些企业的市场估价如票务代理 Priceline.com 是 65 亿美元, 1-800-Flowers 是 4 亿美元, 应用软件服务商 Apponline.com 是 0.65 亿美元, 在线珠宝商 Ashford.com 是 1.25 亿美元, 汽车信息中介 AutoWeb.com 是 0.65 亿美元, 以及技术零售商 Buy.com 是 7 亿美元等的时候, 我们的第一个反应就是:简直难以置信。责备因特网股票泡沫也好, 将其看做是非理性的繁荣也罢, 这种差异仍旧存在。

► 技术术语

电子商务 (E-Business): 因特网条件下的程序、应用软件和信息系统的集成。它促进了跨越传统组织界限的合作、协调和关系结构的迅速形成。电子贸易 (e-commerce) 是电子商务的组成部分。

电子商务正创立着新经济的分销模式, 其中的技巧在于它将商务判断带进了模式当中。电子企业自身差异化能力深受它将创新战略转换为在线能力的影响。尽管知识和关系成为数字经济的主要资产, 但回报赋予的不是拥有知识最多的企业, 而是那些真正将知识应用于思考、计算甚至对自身业务进行解剖的企业。电子商务驱动下的数字经济是否有一个成功的模式? 不幸的是, 就像没有完全相同的雪花一样, 同样没有两个完全相同的企业。导致一个企业产生奇迹的方法可能会导致另一个企业走入绝境。

当电子商务的观念从一次性获得回报 (once-rewarded customer acquisition) 的客户获得观念转到现有客户的持留与客户忠诚的保持 (now-rewarded customer retention and loyalty) 上时, 你也许就在考虑实施客户关系管理、知识管理和渠道关系管理—将你的供应商、分销商、服务提供商、基础设施合伙人、商务联盟和客户联系在一起。哪个是主要的驱动者? 什么是正确的途径与

实施方法？电子商务中的知识与传统商务中的知识有什么区别？技术充当什么样的角色？我们如何知道这不是又一个设计全面而实际上毫无价值的技术。这就是我们这本书要谈到的一些问题。

1.1 知识管理、电子商务和客户关系管理

稳定的业务中的许多失败都是源自试图将分散的技术战略与主流战略联系到一起。尽管电子商务的潜力已经导致许多企业急于建立一个支持它们自身的体系，还是应当旗帜鲜明地向它们灌输一些主流方法和主流设想。

► 技术术语

知识管理 (Knowledge Management)：商务、客户、流程及其增加价值的应用软件、竞争性的差异化产品与服务报价的管理。

电子商务是一个历史联结点。电子商务的改造性影响不可能被任何形式的商务活动所忽略。因为计算、财务、零售和通信等都在受电子商务驱动。图1-1显示了它在不远的将来对其他行业可预期的普遍影响。

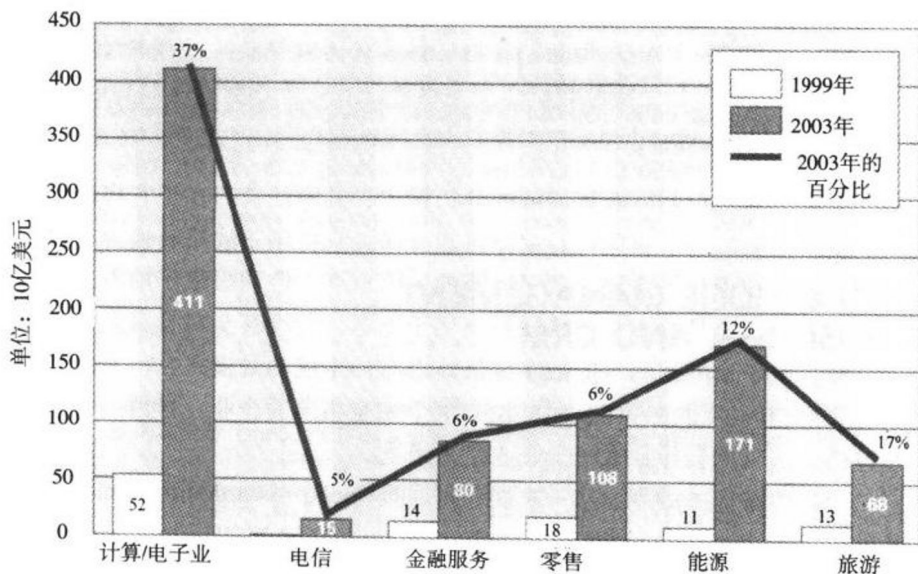


图1-1 电子商务的增长对各行业的影响

电子商务体系承诺：它可以通过企业的内网和外网、企业资源计划、电子数据交换来帮助企业建立竞争优势。

为了说明电子商务中知识管理与客户关系管理之间的关系，有必要进一步了解新经济“新”在哪里。表1-1列出了从20世纪60年代至今的商业发展的主要驱动力量。无论如何，我们必须首先看到新经济正在为电子商务增光添彩。

表1-1 商业发展驱动力（1960~2000年）

年 代	出现的驱动力
20世纪60年代	新产品
20世纪70年代	低成本生产
20世纪80年代	全面质量管理
20世纪90年代	客户关系与一对一营销
21世纪	知识型关系管理与电子商务

► 技术术语

客户关系管理（Customer Relationship Management）：有选择地吸引新客户的同时使现有客户的忠诚度最大化并从中提高和保持收入水平。

1.2 新经济 新局面

电子贸易一应用万维网（Web）向消费者销售产品和服务—只是电子商务这个大冰山露出水面的一角。Web 以及电子商务带来的重重效应正重塑着新经济的面貌。电子商务将管理全部商务活动，协调复杂的流程与行为，编织Web促进的合作网络，这个网络为建立近乎完美的市场提供了中介。这个近乎完美的市场的主要元素是关于已经发生和即将发生的事件的完备的信息和知识。《数字资本》（Digital Capital, Harvard Business School Press, 2000）一书中，Don Tapscott 和他的合作者们指出：新经济流通的不是硬资本，而是知识和关系资本。本书将要谈及的就是这样一种资本。下面我们一起来看看正空前地改变着商务面貌的八大新新趋势。

1.2.1 知识中心性

弗朗西斯·培根在几百年前将知识和权力等同起来看来是对的。如果他能活在现在，他的话更能令人坚定地相信，而不仅仅是感到惊讶。数字经济条件下，任何事情都以知识为基础。非实物产品（新闻、软件和音乐）和服务（娱

乐、咨询、设计、分销和运输)依赖知识进行生产和销售;而实体产品(药品、电子产品、书籍、计算机、真空吸尘器和飞机等)已经在他们的设计、生产和运输过程中深深地包含了知识内容。类似 Amazon.com, Buy.com, eBay 这样的公司,其电子商务的知识和关系资产(包括品牌认知)给这些公司带来了高额的市场价值。电子商务的复杂性使知识极易被肢解,极难被定位、共享,从而导致贯穿企业运营决策过程中存在着不协调的、多余的、被忽略的知识。为了确保竞争力的持续性,企业必须有效地创立、定位和捕捉知识并在本单位内部共享。最为重要的就是:在问题和机会出现时,要及时应用这些知识。

1.2.2 回报增长和网络效应

电子商务框架下,以知识为基础的销售活动预示着持续的回报增长。一旦第一个产品以一个很大的成本进行生产,其余的就可以以接近零的递增成本来生产。电子商务下,许多产品和服务也显示着经济学家所说的网络效应:即应用得越广泛,价值越大。网络效应和增长的回报已经引发了像eBay(经典杀手),MP3音乐形式这样简单而革命性的商务模式的产生和发展。这些商务模式没有任何预警地突然出现形成了对现有的稳定商业的威胁。

随着回报增长与网络效应主宰商务模式,范围经济和网络经济超越了规模经济——多数旧商务模式难以把握的转换。不断增长的回报越来越依赖于方法:当竞争对手较早地应用可以增加回报的资产,其他商务模式也就必须加快发展速度,才能适应变幻莫测的市场需要。

学习途径

对于学习途径, Alfred Chandler 跟踪两个知识密集型行业——80年代出现的个人电脑(PC)行业和生物技术行业。随着行业秘密的公开,PC机行业日渐繁荣起来,只有固守其设计结果的苹果公司被市场所淘汰。生物技术行业则相反,尽管所有的专利得到了法律的保护,大多数企业没有得到什么利润。保护企业知识的惟一途径就是:应用、再应用、加速更新和发展,确保竞争对手无力模仿。

1.2.3 时间加速

因特网驱动下的经济充斥着不可预测的快速变革。墨守成规常常会导致内外部极不协调。变革是不可控制的,但是可以引导的。为了处理类似的不可

控变化,管理者的步伐必须适应因特网时代的要求。商务必须以现实的方法和机制将知识应用于价值链中,并进行相应的整合以回应商务活动在技术、环境、规则与客户等相关领域的变化。这就需要合作、知识共享、协调以及组织与技术上的机制来支持快速反应能力。

1.2.4 透明化、信息对称和知识不对称

客户通过 Web 可以得到近乎完备的信息。当商务过程和活动变得越来越透明时,信息不对称消失了,信息本身不再直接给商务提供任何有价值的内容。企业之间的差异只在于对知识的消化与运用能力—知识管理的对称性上。当一个企业的知识与其他企业的网络联系不断增强时,它可以创立起一个相关组织之间的双赢状态,因为网络作用下的知识比独立的知识更有效。尽管电子商务以关系知识为基础,这些具有协作性、共享性、竞争性和战略性的知识之间的线条必须仔细描绘清楚。

1.2.5 低转移成本、锁定客户以及价格发现

电子商务获得客户的费用非常高昂。传统商业领域里,客户是因为需要(而不是选择)而产生忠诚。方便的店址、信息的不对称以及适当的促销办法就成就了繁荣的商业。而电子商务的利润——甚至生存——则是你难以把握的目标,除非有客户经常光顾,重复购买。“竞争者只有点击之遥”。对于消费者来讲,长距离供应商的转移成本相对较低,这些供应者的转移成本低,而且可以进一步降低。低转移成本的主要前提是:1)可以获得完备的知识;2)产品商品化(成为无差异的、可替换的商品)。

B2C, B2B, C2C等模式下的交易通过Web降低了转移成本并最终将所有无差异的产品商品化。关系通过将产品差异化来阻止类似情况的发生,通过隐秘的客户知识锁定客户。这种锁定增加了转移成本:购买者花在新卖主上的令其了解自身需求、偏好的时间、金钱与精力也许十分不值得。由客户忠诚牵引的企业对客户的锁定是电子商务的最终目的。Web下,价格制定让位于买卖双方共同的价格发现。当价格适当——不必是最低,企业对客户的锁定就能维持,客户就能保持下来。这种对客户的锁定是通过企业客户数据和相互独立的业务流程实现的。

1.2.6 模块创新与重组

知识管理的核心曾是阻止模仿。但随着电子商务的发展,新的威胁随之而来。MP3播放器生产厂家不需要生产质量更好的CD机,简单地替代它即可。Dialpad 网站没有比 Sprint 或者 MCI 提供更多的服务,但却替代了它们。对于邻近庭院的出售和地方性报纸的分类,eBay 要做的是一样的事;还有eSteel对于钢铁贸易协会等,还可以理出许多类似的例子。新经济商务模式的一个替代品就是:电子集线器(如eSteel.com, Chemdex, Ariba Networks)。另一个威胁是完全打包的软件开发产业(应用服务提供商ASPs通过因特网出租软件)。

电子商务下,与可能通过提供替代品来降低本企业产品市场需求的其他企业保持和谐的关系十分重要。产品替代很少需要令人惊异的新技术;通常原有技术与新奇的方式结合到一起就足矣。当然旧经济下对竞争者和仿冒的担忧仍然存在。资源重组有助于聚集现有的企业能力,重新装配现有产品来满足现实市场需要。

► 技术术语

模块创新 (Modular Innovation): 通过各种新颖的方法重组和重新装配现有技术来实现创新和突破。

1.2.7 快速有效的联盟

当不可预测的创造价值的机会出现时,电子商务必须能够发现这些机会并通过管理宗师彼得·德鲁克(Peter Drucker)称作机会主义的方法来捉住他们。电子商务中对环境变化的有效反映需要有效率的反映机制。知识工人的生产力以及他们的关系范围是电子商务中最有价值的决定要素。合作竞争是目前以竞争者和合作者为共同基础的这种快速反应方式与有效联盟机制的行为标准。电子商务下,有效联盟又形成迅速而又有赖于机会的特征。比如会员制—基于组织间关系的电子贸易,仅1999年一年,在因特网上就创造了50亿美元的占整个美国电子贸易10%的在线消费。

所有权知识的益处随着知识的快速更新而被遗弃。新知识是通过非永久性(合作各方可能随时进出)合作的形成、解散、再形成在需要的基础上建立起来的。这些合作一般流程透明,没有相互之间的争斗。这时对旧经济下十分有