

156

世界权威教材精要译丛

270
D45C

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



A0965585

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

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

译者序

企业不是创建知识的，而是创造价值的。然而随着电子商务对现代商业的改造，知识在企业中起着越来越重要的作用。

因特网条件下，客户可以得到十分完备的知识，商务过程和活动变得越来越透明，知识本身不再为商务直接创造价值。因此，能否充分利用现代信息技术获得有价值的各类知识，完全取决于企业自身对知识的识别、消化与运用能力。

正是基于以上对互联网时代企业客户知识与关系的创建和管理的重要性的认识，我们把阿姆瑞特·蒂瓦纳（Amrit Tiwana）的《知识管理精要》介绍给大家。本书在概括地介绍电子商务、客户关系管理、知识管理的基础上，提出了知识型客户关系管理的理念，并为此设计了独特的三阶段、七步骤的路径图，为数字经济时代企业成功地改善客户关系管理提供了十分适用且很有借鉴意义的方法论基础。

阿姆瑞特·蒂瓦纳在电子商务、知识管理等方面著述甚丰，读者还可以通过他个人的www.kmtoolkit.com网站免费得到他有关方面的书籍。

本书翻译过程中得到了刘彤、孟岳松、傅强、徐婧文等人的通力帮助，在此译者一并表示感谢。愿本书为您进一步了解国外最新的知识管理、客户关系管理方法，为您的企业实现真正意义上的知识型客户关系管理提供一些可资借鉴的内容。

译者

2001年11月10日

前言

数字经济条件下，传统思维正失去其原有价值。我们已经十分熟悉的旧经济中的一些假设不再适用于现已处于主流的数字经济。这样的例子很多。MrWakeup.com 上午7点把我叫醒，之后我用在 Gevalia.com 买的杯子喝在 Starbucks.com 买的咖啡。当我一边大口咀嚼昨晚 WebGrocer.com 送来的百吉饼，一边通过 OfficeDepot.com 买来的手提电脑阅读着 NewYorkTimes.com 每十分钟提供的新闻时，我还在等我在 LandsEnd.com 订购的衬衣，我知道 FedEx.com 只要包裹一送到就会有我的 e-mail。冲个凉之后我用在 DrugStore.com 买的剃须刀刮刮胡子，穿好衣服后驱车前往地铁站。我不由自主地注意到邻居正在用网上购买的抽水泵给从 Garden.com 买的正在盛开的花朵浇水。穿越充满了 PhoneFree.com 的商业广告的大街，我很快到达了地铁站。

扫过报摊小贩毫无表情的那张脸，我刷了 WebVan.com 每个月最后一天送来的 MARTA 灵通卡。当我踱步离开 LastMinuteTravel.com 公司的旗帜以避免正坐在 Atlanta YardSale.com 的标志下，一列火车终于来了。是我太在意了吗？昨天晚上我在 eBay 列出自己过去的笔记本电脑的时候我还没有在意：我的生活中唯一与电子无关的——坐火车，被去年开始的掌上电脑无线网络毁掉了。

当我开始从公文包里取出我在 Magazineoutlet.com 订阅的《商业周刊》时，我才想起来把资料压缩盘忘在家里了。不用着急，只需要几分钟，我就可以从我的个人工作电脑通过网络进入我家里的 iMac。我继续浏览《商业周刊》并用电子笔把感兴趣的栏目做了标记。下了火车，我就把杂志扔进垃圾箱，我感兴趣的内容在我划线的时候都已经录入到我的电脑里了。感谢上帝，我现在还在使用真的 Waterman 自来水笔和在 Onvia.com 随时可以看到的墨水。大厅上的日历提醒我母亲节要到了。Sparks.com 的贺卡一定已经寄到邮箱里了。

当我从亚特兰大市中心车站走出来，我意识到，几年前，生活还不是这样。而这些不过是各种奇异般的变化中的点滴而已。电子贸易只是电子商务给人类带来的各种变革的一个前奏曲。

不知道究竟是自我的选择还是由于缺少什么，我们开始信奉中国式的祈祷：愿你的生活丰富多彩！当报童远离了我们的生活，dot-com 时代以它无法遏制的发展速度改变了我们的生活。本书是写给那些不想被时代抛弃，或者急于了解知识与关系资本——数字经济条件下最有意义的资本——对电子商务的作用的朋友们的。由于是要把关系管理

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。

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

阐述的关于KCRM的七个广阔的领域。路径图包括三个阶段：1) 评估与战略联盟阶段；2) 基础结构开发与技术部署阶段；3) 领导、变革管理、测量和升级阶段。

章 节	内 容	路径图步骤
第1部分	基本原理	
第1章	引言、本书结构	
第2章	电子商务、客户关系管理、知识管理，三者的交叉关系	
第3章	KCRM为基础的七步骤路径图	
第2部分	KCRM实施路径图	
第4章	联盟战略与技术选择	步骤1
第5章	知识与管理资产的审计与分析	步骤2
第6章	建立实施团队	步骤3
第7章	技术框架规划	步骤4
第8章	结果驱动增长的系统部署	步骤5
第9章	KCRM的领导、文化变革、奖惩制度	步骤6
第3部分	成功策划	
第10章	方法评估、选择和提升	步骤7

本书将对电子商务关系管理背景下的有关知识管理的以下问题加以阐述。

战略与技术联盟

路径图的第一步描绘了电子商务战略与技术投资联盟的主要问题。在这一步中，我们将识别电子商务中加强知识管理进而提升与客户和各种渠道之间的关系的机 会，了解差距分析用于战略分析的方法、成功的关键要素对技术选择的影响以及电子商务理念如何演绎成数字化的能力。

现有知识与关系资产的审计

清楚自己想达到的目标的前提是你明白自己目前所处的环境。审计分析步骤向我们展示了如何分析现有客户与渠道关系以及如何对现有客户知识进行评价，它为我们将KCRM资源应用于最有前途的方面提供了指导。

设计团队

在第三步中，我们可以了解如何建立一个有效的团队。团队由创建关系管理战略与

制定技术规划的人员组成。识别各种可能存在的矛盾，掌握解决各种矛盾的有效方法，发现常见的、常常被我们忽视的各种缺陷。

技术框架规划

应用客户知识管理技术框架了解适用于 KCRM 的各种技术，了解各种技术的作用、功能。仔细观察 KCRM，从而进一步了解电子商务中各个技术环节之间的整合方式。

结果驱动增长模式

成功地实施电子商务的关键是快速的实施能力、以结果驱动增长以及对市场的快速反应能力。而传统的系统升级方法没有这个功能。在传统方法中，每次升级都必须将系统分割为若干相互独立的增量，每个增量再驱动下一个增量。对于这些增量方法本书通过举例的方式与现正流行的一些方法进行了比较说明。

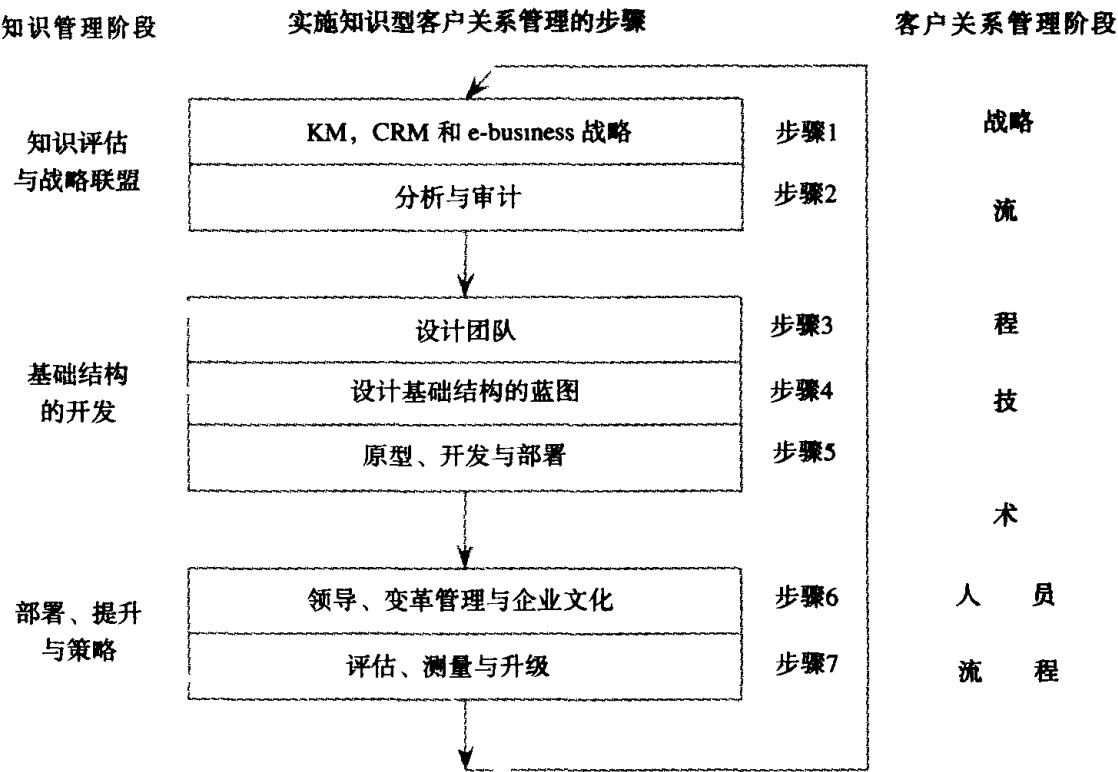
领导、变革管理、企业文化调整

只有当组织文化变得更为开放、知识实现了进一步共享、强有力的领导以及变革机制与奖惩机制得以建成，知识管理以及它的各种变量才能产出相应的效果。路径图的第六步主要探讨以下有关问题：可供借鉴的电子商务的经验与教训、对领导者的期望与选择、整个机制转换的标准等。

评估、测量与升级

你无法控制你无法测量的事物。客户关系和知识资产是很难进行测量的，KCRM 初始动机的效果也同样难以测量。本书的最后一章向你介绍 e 经济之前的各种度量方法，并阐释它们在新经济条件下不再适用的原因；介绍 Bohn 分值法、平衡记分卡等方法以及它们在 KCRM 的战略与技术中所起的作用。

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在一起。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。

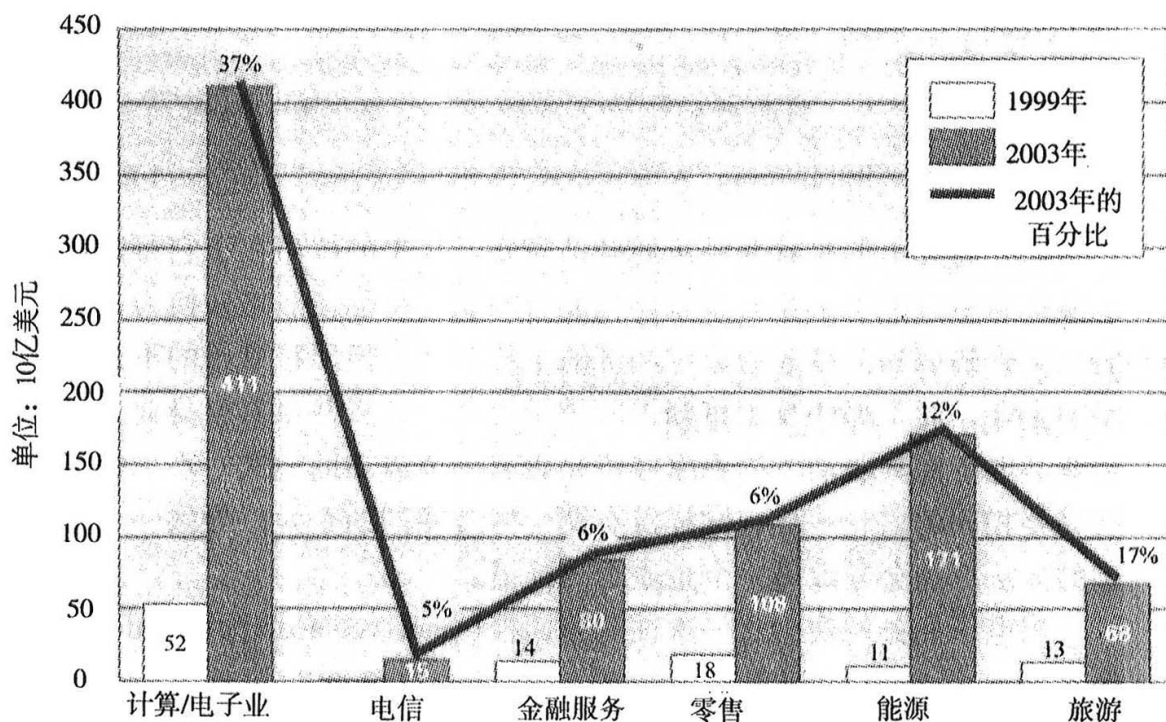


图1-1 电子商务的增长对各行业的影响