

第13讲 客户知识管理

客户、客户知识与客户知识管理的定义

• 1 客户的定义

- 客户是指那些接受企业产品和服务的任何个人或团体
- 客户可分为三类：
 - **最有价值客户**，指影响企业大部分收入的客户以及占有大部分市场份额的客户，他们提供给企业当前最大部分的业务；
 - **最有增长潜力客户**，指在不远的将来对企业的业务增长起重要作用的客户，是企业必须加大力度争取最大化的细分市场；
 - **负值客户**，指如果企业必须投入的时间、资金、资源高于企业从客户获取其终身价值的客户。

• 2 客户知识定义与分类

– 客户知识是关于客户的对组织有价值的知识

– 客户知识可分为如下四类：

- 一是“有关客户的知识”

- 它是一种加工过的人文统计、心理方式和行为信息，既包括客户的性别、年龄、职业、收入、教育状况等背景信息，也包括客户与企业的往来、使用的产品和服务、客户的需求、某些个人偏好（如语言、通讯方法）、对产品或服务的希望等方面的记录。

- 公司可用不同的知识管理工具来管理这种客户知识，包括：

- » 客户服务工作台

- » 客户工作室

- » 全球客户知识

- 二是“客户需要的知识”

- 它是指企业提供给客户的产品、服务及市场情况等，旨在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。

- 三是“来自于客户的知识”

- 它是指企业从客户接受到的见解、观念、思想和信息，尤其是与企业产品或服务相关的知识，包括使用产品或服务的方法、程序、经验，对产品或服务的见解、评价、意见和建议，客户趋势和未来需求，客户间的矛盾与协作等。

- 通过管理“来自于客户的知识”，企业可以获得如下利益：
 - » 开发成功的经营战略；
 - » 生产创新产品与服务；
 - » 帮助公司持续改进产品与服务；
 - » 更有效地划分市场；
 - » 提高传递给客户的解决方案的质量；
 - » 确立连续性，即为同类型问题持续提供正确的解决方案
 - » 提高首次请求解决率；
 - » 降低每次请求费用和现场服务成本；
 - » 加速培训，提高员工生产力；
 - » 提高员工满意度和客户满意度。

- 四是 “合作创造的知识”

- 它是企业与客户在充分沟通、共同合作基础上新创造的知识，来源于客户与企业的双向关系。
- 管理 “合作创造的知识” 是客户知识管理最重要、最困难的环节。

• 3 客户知识管理定义

- 韦兰和科尔于1997年首次完整地提出了客户知识管理这一概念，“客户知识管理是指客户知识的来源与运用，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，有关信息和经验的杠杆作用。”
- 艾伦指出：客户知识管理是这样一个过程，通过利用先进信息技术与客户互动交流，帮助客户找出问题及其答案进而适应周围环境，客户需求过程与企业的营销过程有力地交融在一起，实施“定制化”服务。

- 本书认为，客户知识管理是一种综合信息技术与知识管理工具来帮助企业理解其客户、服务于客户、向客户学习，并与客户共同创造新知识和新价值的过程与方法。更简单地说，客户知识管理就是客户知识的管理与开发问题。

— 客户知识管理的重要性：

- 获取客户独特的知识，揭示客户新的知识需求；
- 帮助企业设计出更好、更及时的新产品和服务；
- 促进企业产品的改进；
- 改善企业客户服务水平；
- 提高客户满意度与忠诚度；
- 增加客户的保留；
- 提高企业销售额；
- 通过协作实现企业与客户之间的优势互补；
- 使企业更早发觉危险，拥有更强的竞争情报。

CKM与CRM、KM的比较

比较项目	知识管理(KM)	客户关系管理(CRM)	客户知识管理(CKM)
核心	员工知识	客户关系	客户知识
知识寻找处	员工、团队、公司、公司网络	客户数据库	客户经验、创造力、产品和服务的（不）满意
公理	要是真能知道我们已经知道的事就好	保持比获取更经济	要是真能知道我们的客户已经知道的事就好
基本原理	揭示与综合员工关于客户、销售流程、研究与开发的知识	挖掘公司数据库中有关客户的知识	直接从客户获取知识，并共享与扩展这种知识
目标	获得效率、节省成本、避免重复劳动	养育与维持公司客户资料	为联合价值创造与客户进行合作

CKM与CRM、KM的比较

比较项目	知识管理(KM)	客户关系管理(CRM)	客户知识管理(CKM)
衡量标准	与预算成对照的业绩	在客户满意与忠诚方面的业绩	相对竞争对手在创新与增长以及对客户成功的贡献方面的业绩
利益	客户满意	客户维持	客户成功、创新、组织学习
激励的接受者	员工	客户	客户
客户角色	被动的，产品的接受者	被控制的，忠诚地受制于产品/服务	主动的，价值创造流程中的伙伴
公司角色	鼓励员工与他们的同事共享知识	构建长期的客户关系	使客户从被动的产品接受者成为主动的价值合作创造者

纪录片《品牌的奥秘》第四集 根植于心

<http://jingji.cntv.cn/special/brand/index.shtml>



客户知识管理模型

- 1 麦丽诺和安娜毕的客户知识管理模型
 - 从客户与企业之间的知识交互行为出发，将客户知识管理过程描述为一个三阶段（知识展现、知识分类、知识同等化）的知识流动过程（[图5-1](#)）

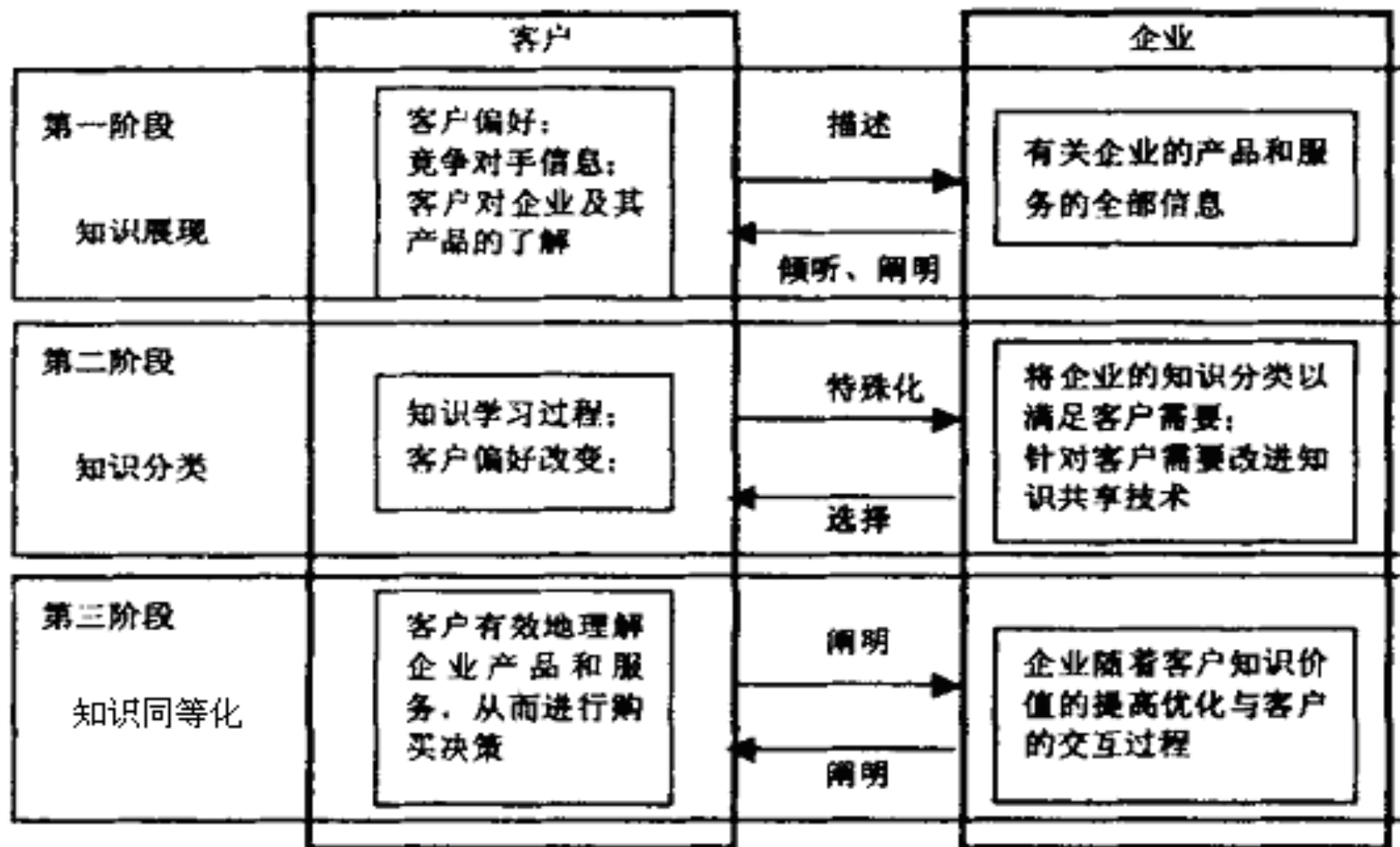


图5-1 麦丽诺和安娜毕的CKM模型

- 类似于麦丽诺和安娜毕的客户知识管理模型，樊治平和李国辉设计出“交互**CKM**模型”（见[图5-2](#)），主要差异体现
 - 麦丽诺和安娜毕把企业（员工）与客户的交互分为知识展现、知识分类和知识提升三个阶段，而樊治平和李国辉则把企业（员工）与客户的交互分为知识获取、知识利用、知识调整 and 知识评价四个阶段。

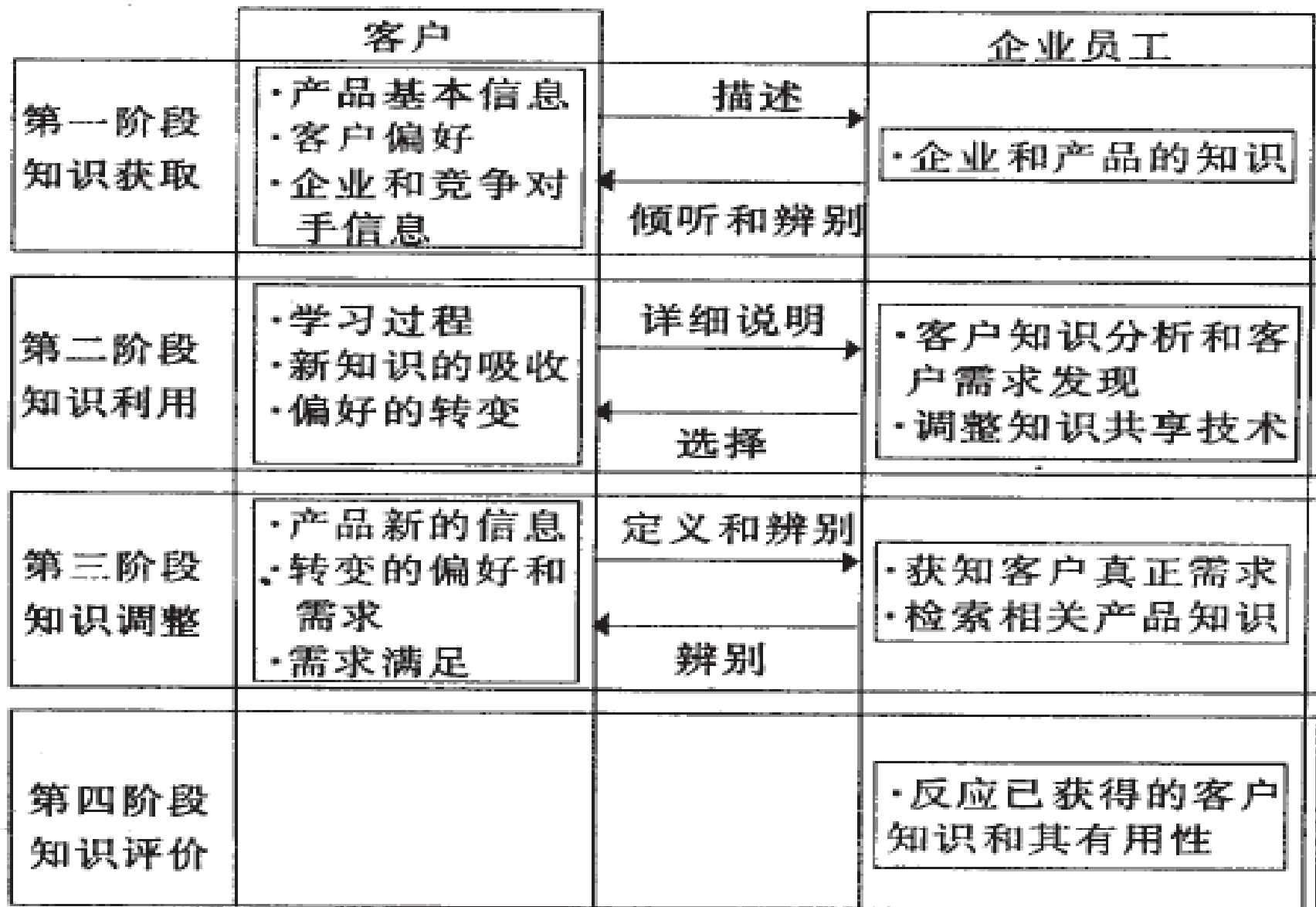


图5-2 樊治平和李国辉的交互CKM模型

- **2 陈永信和苏朝墩的客户知识管理模型**
 - 基于心理学客户满意的方法论——狩野模型 (Kano Model)，陈永信和苏朝墩提出了**狩野——CKM模型**（Kano-CKM）（见[图5-3](#)）
 - 客户知识管理流程包含狩野方法（Kano's Method）支持的四个阶段，即**产品收益/偏好识别、客户满意分类、市场细分和客户使用方式提取**。

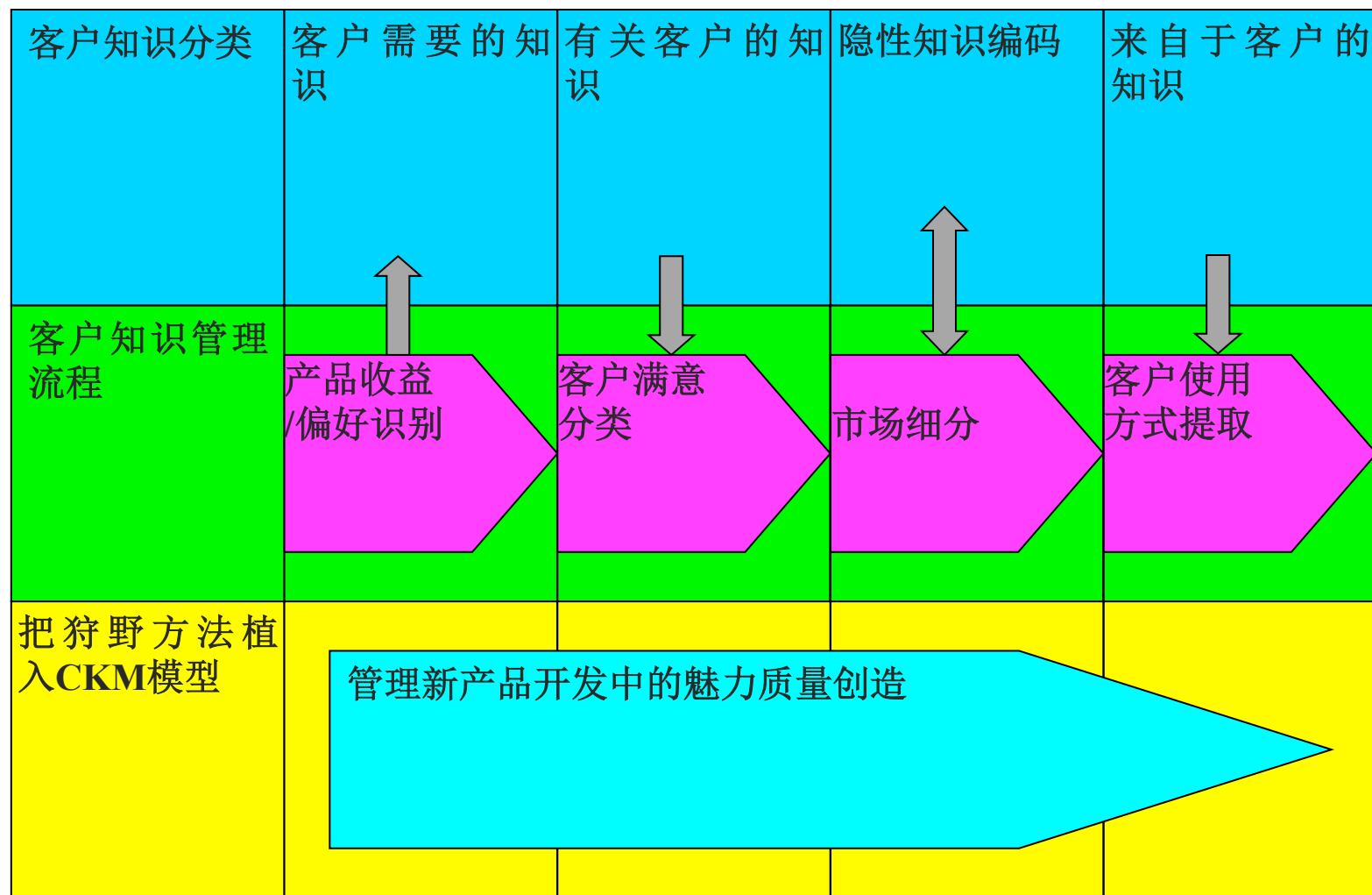


图5-3 狩野——CKM模型

- **3 格伯特的客户知识管理模型**

- 格伯特等人将客户关系管理的**6个子过程**（营销活动管理、引导管理、供应管理、合同管理、投诉管理与服务管理）以及**3个支持过程**（机会管理、交互管理和渠道管理）和**知识管理的4方面内容**（内容管理、能力管理、协作管理和合成管理）综合起来，提出了一种客户知识管理模型（见[图5-4](#)）。

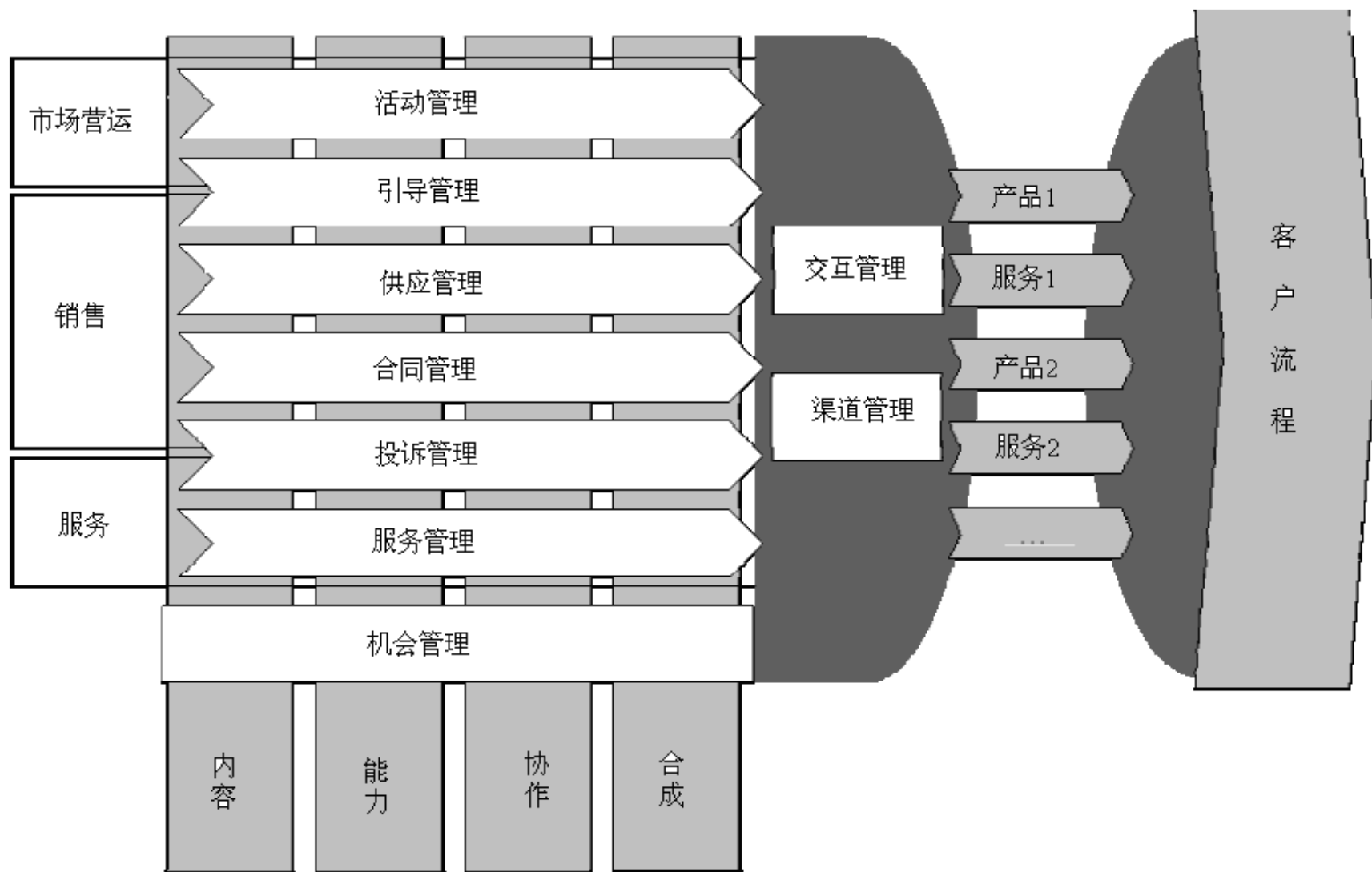


图5-4 格伯特等人的CKM模型

• 4 本书的客户知识管理模型

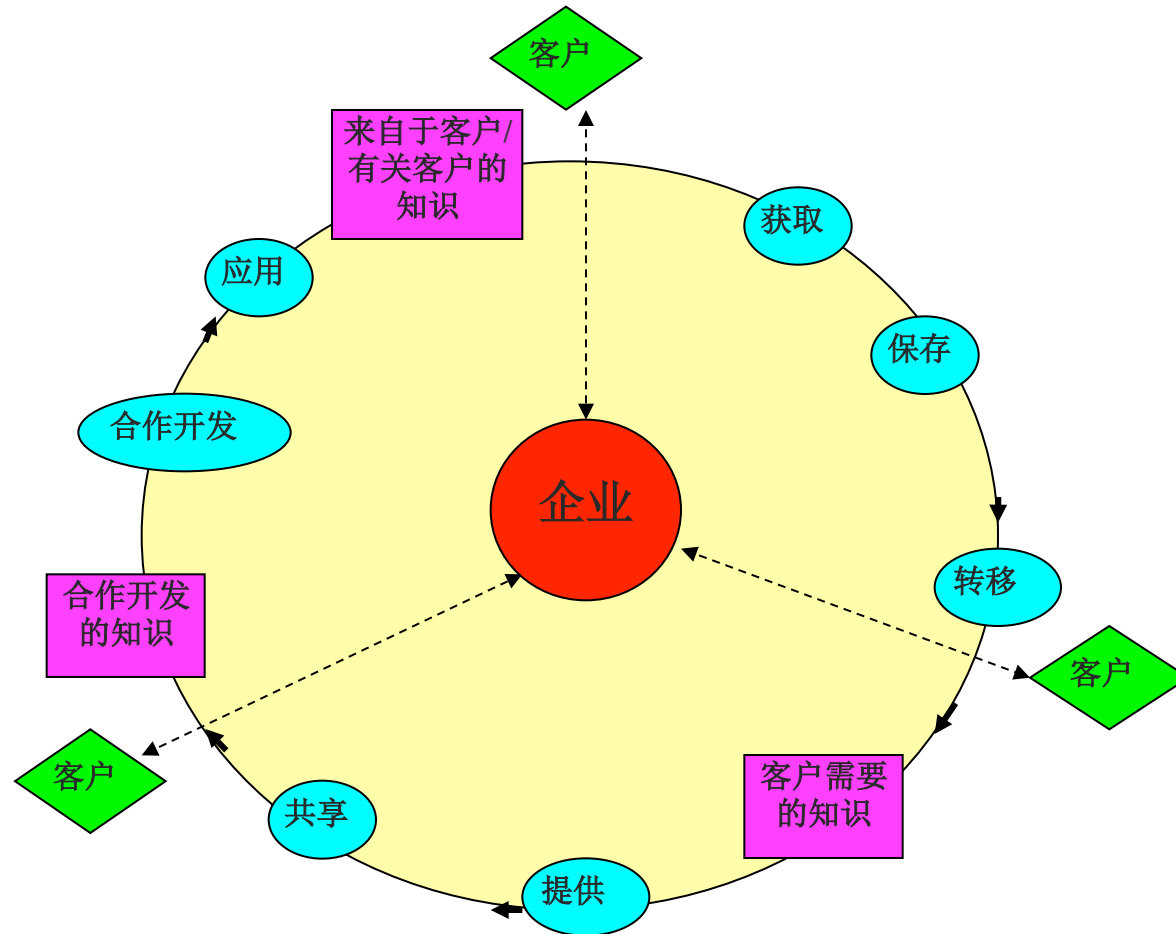


图5-5 客户知识管理CKM循环模型

客户知识管理实施路径

- 实施路径可分为3个阶段与11个步骤（见图5-6）



图5-6 客户知识管理
CKM实施路径

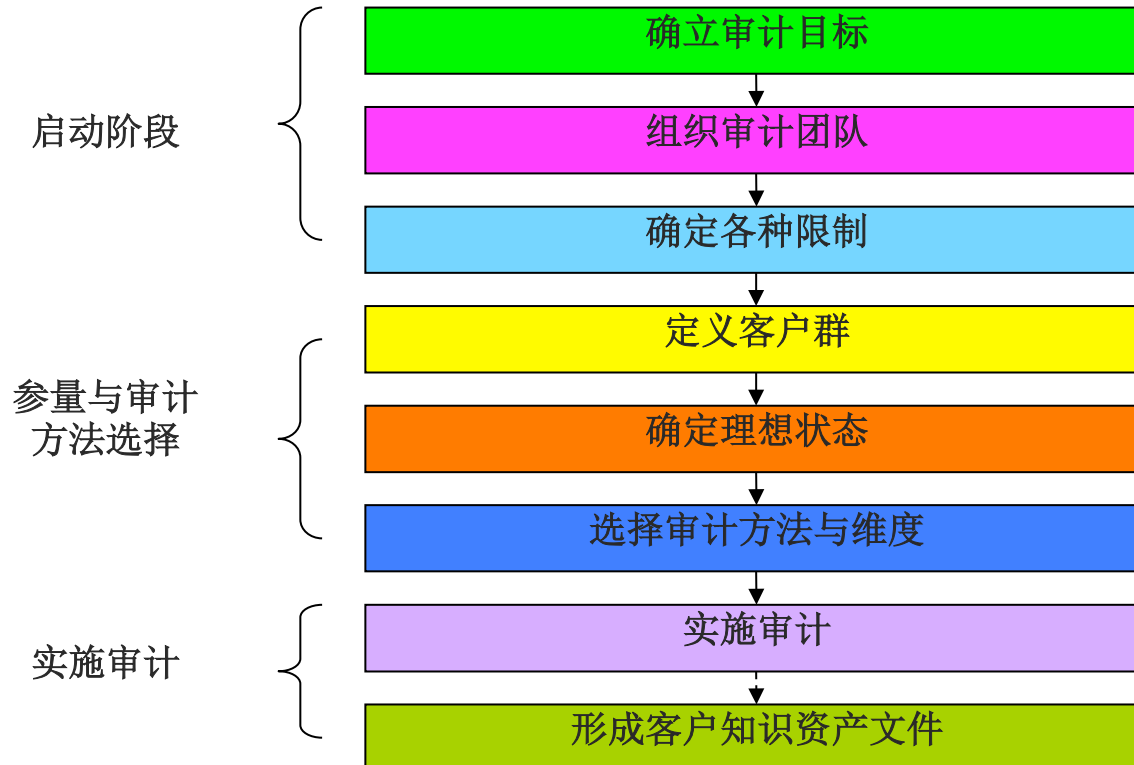
- **1 第一阶段——企业战略与知识审计**
 - 步骤1：建立以客户为中心的知识管理战略
 - 企业可以采取如下一种或几种战略来获取竞争优势：
 - 低成本战略
 - 差异化战略
 - 最佳价值战略
 - 基于低成本的集中战备
 - 基于差异化的集中战略

-
- “以客户为中心”往往强调以下几点：
 - 企业各项决策的基本出发点都能以客户为中心,使各项决策都有利于客户利益;“以客户为中心”成为企业所有管理者和员工必须遵守的行为规范;
 - 把是否做到“以客户为中心”作为衡量各项工作业绩的重要或最重要标准,以及是否把客户意见作为各项工作提升的重要手段;
 - 围绕客户知识进行管理,通过各接触点对客户信息进行搜集,并在市场、销售及售后环节中加以应用;
 - 依赖客户细分开展工作,根据工作内容设立分类维度,以便进行有针对性的市场活动、销售工作和售后服务,以提高客户满意度;
 - 开拓新客户和留住老客户,努力实现企业与客户的“双赢”。

— 步骤2：进行客户知识审计

- 审计结果将有助于以下行为：
 - 设计客户知识管理战略；
 - 制定有效的成功标准；
 - 制定知识管理方案和客户满意度方案；
 - 量化“与客户共享”的知识；
 - 计划产品开发与相关财务分配；
 - 建立有竞争力的关系资本；
 - 建立适合客户知识管理的组织结构、信息技术；
 - 识别企业内外的意会知识；
 - 控制企业竞争优势的衰退、客户不满意与资金周转等；
 - 迎头赶上知识管理领域领先的竞争对手；
 - 提供企业范围内的学习重点；
 - 规划产品及服务多样化战略与新市场进入战略；

- 企业客户知识审计步骤（见图5-6）。



— 步骤3：构建实施团队

- 一般说来，实施团队由三类人员组成：
 - 一般成员，即与用户、财务、营销、客户关系打交道的一线员工；
 - 技术人员，如内部信息技术成员、外部顾问、操作技术人员；
 - 项目领导，如高层管理者（如首席执行官、信息主管、知识主管）、客户关系远景规划者、项目赞助者。

- **2 第二阶段——基础结构与系统开发**

- **步骤4：进行技术规划**

- 客户知识管理技术的基础结构如[图5-7](#)示。图中的**箭头**表示系统必须支持的商业过程（或活动），**圆圈**表示促进这些活动的技术成分。

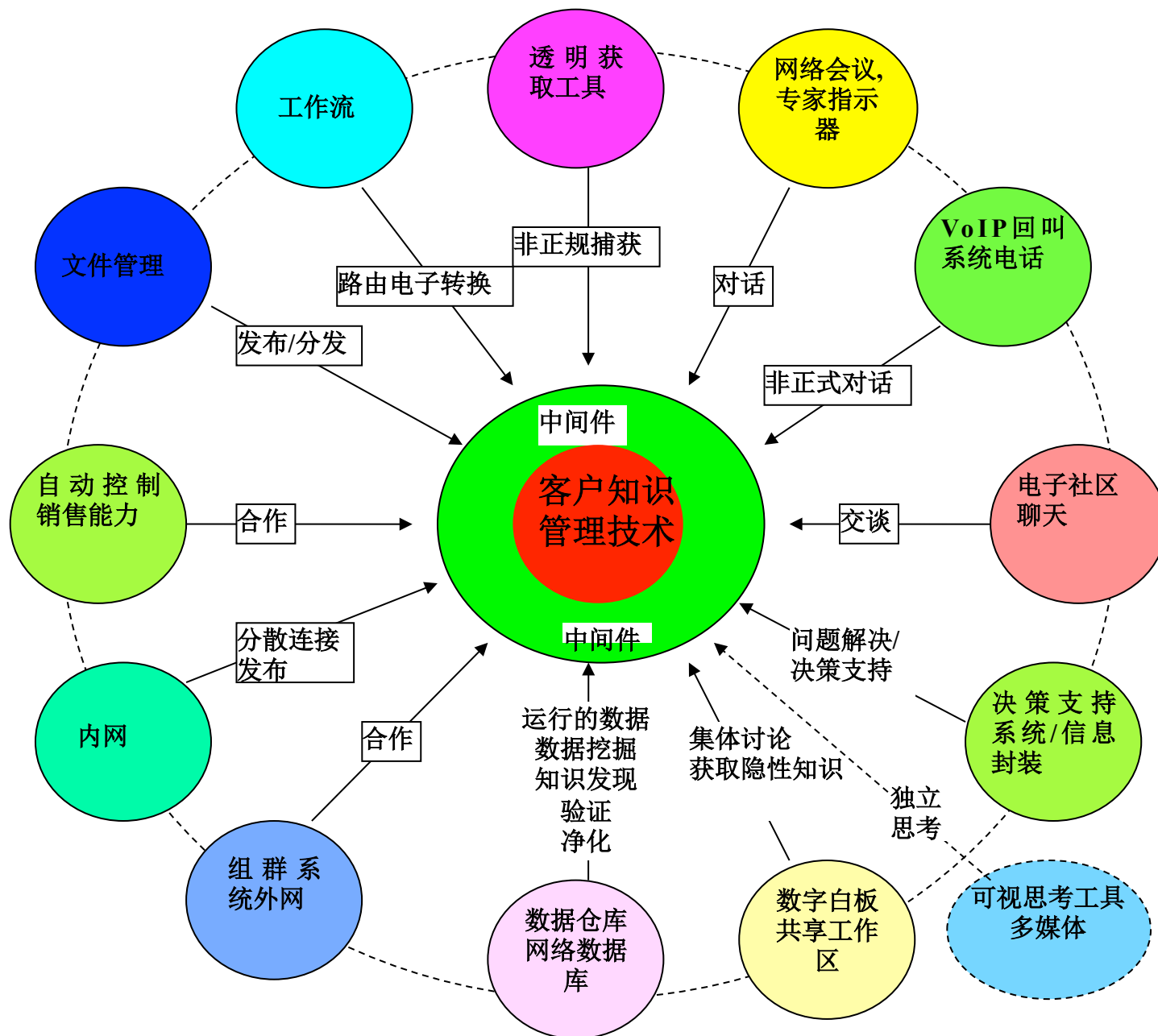


图5-7 CKM技术的基础结构

— 步骤5：设计CKM系统

- CKMS主要由如下组件构成（见[图5-8](#)）。
 - 客户交互系统
 - 业务功能系统
 - 客户数据仓库
 - 客户知识库
 - 客户知识互动系统
 - 员工界面

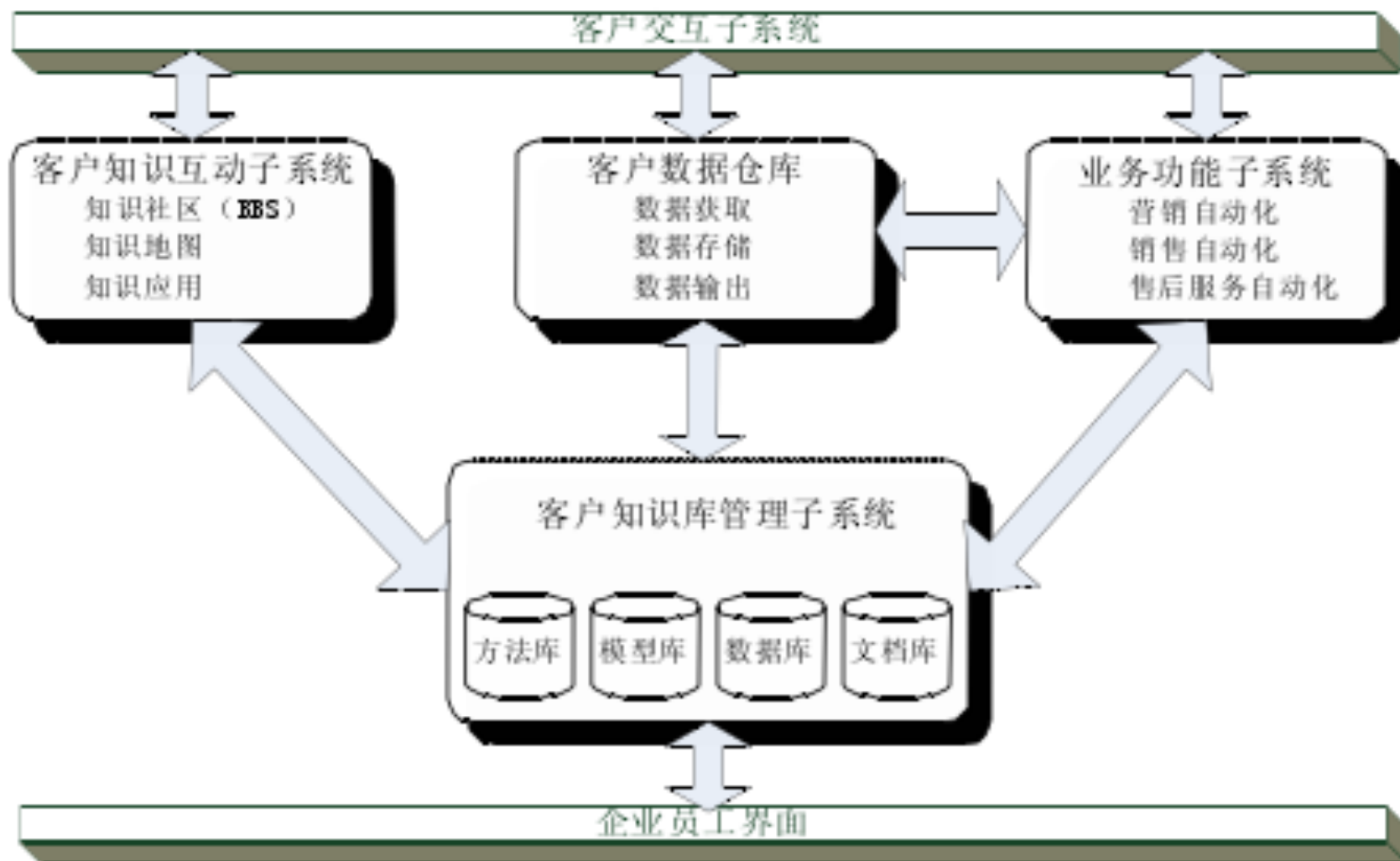


图5-8 CKMS结构

- **3 第三阶段——客户知识周期管理**

- **步骤6：客户知识的获取**

- 获取方式：

- **直接接触**一般发生在购买、使用和服务过程中，常常由客户引发；
 - **间接接触**常常表现为与公司产品、服务或商标的偶然遇见，和口头上的推荐或批评、广告、新闻报道、评论等。

- 获取内容

- 获取客户经验时要区分**过去、现在和潜在**三种类型的客户经验（见[表5-4](#)）

类型与目的	拥有者	数据收集频率与范围	收集与分析方法	讨论与行动论坛
<p>过去类型：获取最近经验</p> <ul style="list-style-type: none"> •旨在提高交易经验 •跟踪经验目标与趋势 •评估新行动计划影响 •识别新兴问题 	中心组或职能部门	<p>持续的：</p> <ul style="list-style-type: none"> •大宗交易或正在进行的反馈系统的电子调查 •交易完成后自动引发的 •焦点的、短期同步数据收集 •在线论坛用户自愿提供的反馈 	<ul style="list-style-type: none"> •基于Web的、本人或电话调查 •用户论坛和博客 	<ul style="list-style-type: none"> •由职能部门、中心调查组或两者进行分析 •向总经理汇报的跨职能部门问题 •总经理指导下的战略分析与行动
<p>现在类型：跟踪当今关系与经验问题以识别未来机会</p> <ul style="list-style-type: none"> •持续与深入观察关系状况和其它因素 •既向前看也向后看 •使用更多关键群体和问题 	中心组、业务部门或职能部门	<p>定期的：</p> <ul style="list-style-type: none"> •季度帐户审查 •关系研究 •用户期望研究 •用户组查询 	<ul style="list-style-type: none"> •本人事先准备的基于Web的调查 •亲自或电话直接接触 •适度的用户论坛 •焦点湘鄂赣和其它常规方式 	<ul style="list-style-type: none"> •发起组的最初分析 •提交给总经理战略和经营论坛评论的众多趋势与问题 •对公司、业务部门或地方层次出现的问题的深入分析
<p>潜在类型：对准那些揭示和测试未来机会的咨询</p>	一般管理或职能部门	<p>脉冲式的：</p> <ul style="list-style-type: none"> •一次性的、特殊目的驱动的 •趋势的临时读物 	<ul style="list-style-type: none"> •特殊客户或独特问题驱动的 •非常集中的 •植入现有客户关系知识 	<ul style="list-style-type: none"> •以发起组为中心，并得到中心组的协调与支持

— 步骤6：客户知识的获取

- 获取客户知识工具与方法，包括评估客户、执行客户满意度调查、获取来自于客户的知识、采访客户、基于Web的获取等。

表5-5 基于Web的获取方法

收集方法	说明
基于Web的调查	客户根据信息需求提供相关信息，可收集主题专有数据，并可由客户直接产生的电子数据省略数据抄写的需要。
在线社区	客户在参与在线社区的过程中可提供有关自己的信息，可收集客户数据或有关产品/服务的客户知识；并经社区对话的转录来收集数据。
网上交易	当客户进行网上交易时，他们提供个人信息，这包括姓名、地址、电子邮件、信用卡详情等，另外，还可记录和分析客户访问的网站。
日志服务文件	即使客户不从商人购买任何东西，也可分析日志服务文件来了解专门IP地址的检索记录，这些数据对评估某个网址的效力与吸引力是很有用的
缓存	缓存可被用来收集客户网上活动，有关客户的数据是在客户不知情时被自动收集起来。

— 步骤7：客户知识的保存

- 企业知识保存方式主要有：
 - 企业知识地图
 - 规则库
 - 案例库
 - workflow库
 - 模型库
 - 知识库
 - 文档数据库

— 步骤8：客户知识的转移

- 客户知识转移是指客户在与企业交互的各种行为中所发生的客户知识在客户自己与企业或企业员工之间的传递与吸收。
- 客户知识转移有两个显著特征：
 - 是跨企业边界的、动态循环的一种知识转移。
 - 是双向的和互利的。客户知识转移是双向的，既有从客户方到企业（员工）方的转移，又有从企业（员工）方向客户方的转移。

- 企业和客户之间的知识转移呈现三个不同层次:
 - 第一层次——简单供求信息交流
 - » 局限于企业向客户提供简单的产品或服务介绍,客户偶尔向企业反映他们的需求。
 - 第二层次——知识交流与反馈。
 - » 企业不仅把客户当作产品或服务的消费者, 而且把客户知识当作企业获取竞争优势的源泉
 - 第三层次——知识协作与创新。
 - » 企业不仅要从客户那里获得知识, 而且也应积极向客户提供各种有用的信息和知识, 帮助客户解决实际问题 。

— 步骤9：客户知识的共享

- 企业与客户知识共享过程中可获得如下许多利益：
 - 改进传递给客户的解决方案质量；
 - 确立持久性；
 - 提高一次呼叫解决率；
 - 降低每次呼叫成本；
 - 减少呼叫支持求助台；
 - 降低现场服务成本；
 - 使一线员工成为更加客户导向型和更少技术型；
 - 增强培训；
 - 提高员工满意度；
 - 提高客户满意度

- **步骤10：客户知识的合作开发**

- 企业可以采取进攻战略来进行客户研发，包括三个阶段：

- 第一阶段：建立与发展核心客户
 - 第二阶段：扩展客户数量
 - 第三阶段：延伸进入新客户领域

- 企业必须建立以经验为中心的信息技术基础设施：

- 事件导向
 - 情境导向
 - 多向透明
 - 统一观点
 - 支持假设创立与下一步实践的发展
 - 异构交互适应性

- **步骤11：客户知识的应用**

- 客户知识应用是客户知识周期管理的重要环节，也是实现客户知识周期目标的关键所在，这些客户知识周期目标包括：

- 细分客户群体；
 - 基于客户需求优先处理客户；
 - 了解客户想要知道的；
 - 理解客户的互联网行为；
 - 使客户忠诚；
 - 创新现有产品；
 - 扩展产品或服务；
 - 提高交叉销售的成功

— 企业通过如下途径提高公司提供给客户的预期价值：

- 客户组合
- 构建细分市场
- 新产品开发
- 业务流程与客户服务
- 营销传播与促销

案例分析——戴尔公司CKM

- 背景

- 戴尔公司（**Dell**）是世界排名第一的计算机系统公司，全球最大的直销个人电脑公司，世界**500**强公司之一，曾于**2005**年被《财富》评为“美国最受赞赏企业”的首位。
- 二十多年来，戴尔公司贯彻其“黄金三原则”——坚持直销、摒弃库存、与客户结盟，成功推行了以客户为中心的知识管理战略。

- **1 开创直销模式赢得客户青睐**

- 为支持直销模式，戴尔公司同时提出了“摒弃库存”，即要实现“零库存”。
- 戴尔公司在**1994年6月**建立了自己的网站 **www.dell.com**，其主要目标是：
 - 更准确快捷的了解客户需求，有计划的组织生产；
 - 提供直销服务，网上查询和预定；
 - 降低公司库存，根据客户订货组织生产；
 - 客户个性化服务；
 - 网上故障诊断和技术支持；
 - 降低公司运营成本。

- **2 真心实意了解客户需求和收集客户知识**

- 为了能够直接倾听客户的声音，戴尔公司创造了一种形式，这就是每周在全公司范围内举行“**关心客户会**”。
- 戴尔公司在线通过**自助服务**保持与客户的联系，网站创立之初就希望能够绕过在计算机行业中常见的大量中间销售环节，直接面对客户销售。

- **3 根据客户需求定制产品与服务**

- 戴尔公司建立了一个全面的数据库系统，该系统包含戴尔公司提供的硬件和软件中可能出现的问题和解决方法，同时还有处理回信、交易和备份零件运输等的处理程序和系统。
- 戴尔公司能够根据客户特定的需求为他们量身定做，真正做到了“以客户为中心”，同时，戴尔公司让客户自己在网上获得信息，并进行交易，主要包括：
 - 客户自助查询产品信息；
 - 客户自助查询订货数据、支付或调整账单以及获取服务；
 - 客户根据自身情况，自由选择获取信息的通讯工具（电话、传真、邮寄或电子邮件）；
 - 网上故障诊断和技术支持。

- 迈克尔·戴尔在**2007年1月9日**开幕的国际消费电子展上指出：
 - 我们的客户成了技术创新的主宰，他们为自己选择娱乐和获取信息的方式，正是他们的直接反馈推动着戴尔的创新。”

思考与讨论

- 为什么要进行客户知识管理？
- 如何更好地获取客户知识？
- 如何与客户进行合作开发？
- 收集某则成功实施客户知识管理的案例，并讨论其具体实施方法。