

# 顾客关系管理:对顾客网络及其知识管理的系统剖析

王永贵<sup>1</sup>, 杨 龙<sup>2</sup>, 杨永恒<sup>3</sup>

(1. 南开大学 国际商学院 & 香港城市大学 管理科学系, 天津 300071; 2. 南开大学 国际商学院, 天津 300071;  
3. 南京大学 商学院 & 香港城市大学 管理科学系, 江苏 南京 210093)

**摘要:**顾客关系管理无疑已经成为顾客中心时代竞争制胜的关键所在,但这必须以企业对顾客网络和顾客知识进行有效管理为战略支撑。本文在系统地剖析了顾客角色演进的基础上,论证了顾客网络的重要性;在企业资源论的基础上,构造了企业活动矩阵,识别出顾客网络中影响资源与能力转移的关键因素,构建了顾客网络中的知识管理模型。

**关键词:**顾客网络;资源与知识;知识管理

**中图分类号:**F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2003)02-0047-05

## The Systematic Study of Customer Network and Its Knowledge Management: the Strategic Support for Customer Relationship Management

WANG Yong-gui<sup>1</sup>, YANG Long<sup>2</sup>, YANG Yong-heng<sup>3</sup>

(1. Faculty of Management Sciences of Hongkong City University, College of International Business of Nankai University, Tianjin 300071, China;  
2. College of International Business of Nankai University, Tianjin 300071, China;  
3. Faculty of Management Sciences of Hongkong City University, College of Business of Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** With the increasingly intense competition, a new type of alliances and networks—customers network is playing a more and more important role in providing strategic support for effective customer relationship management. This paper makes a systematic study of the evolving role of customers and classifies the knowledge activities in customer networks based on knowledge acquisition and leverage. Then more attention is paid to the identification of the key factors influencing the effectiveness of knowledge transfer in customer networks and an integrated knowledge management model in customer networks is developed finally.

**Key words:** customer network; resources and knowledge; knowledge management

### 一、顾客网络的重要性

作为一种特殊的联盟网络,顾客网络既有与一般联盟网络相同的因素,也有自己的特点。一方面,在当前以消费者为导向的超强竞争年代,企业竞争优势的动态发展必须以不断变化的顾客需要为起点,以顾客需求最大限度地得到满足为终点,表1概述了顾客的地位与角色的变化。据此,人们不难理解顾客在企业竞争优势的营造与动态转化中的关键

地位和保持良好的顾客关系的战略价值——包括联盟网络在内的任何企业活动的合理性与有效性最终都要在顾客网络中得到验证。另一方面,对经营至关重要的顾客资源主要表现在:顾客对企业的产品或服务不断变化的需求和在购买、使用或维护产品中所积累的经验等,这些常常是企业预测市场发展趋势、识别新的市场机会、改进产品与服务、合理确定企业目标所必须的关键信息,它们有利于提高企业的产

收稿日期:2003-01-20

基金项目:国家自然科学基金(NSFC)青年项目“基于顾客权益的价值导向型客户关系的动态管理研究”(70202002),国家自然科学基金-中加产学研合作伙伴项目(CCUIPP-NSFC)(70142023),国家社会科学基金青年项目“战略柔性、环境动态和竞争绩效研究——探索入世后中国企业构建和增强动态竞争力之路”(02CJL004)。

作者简介:王永贵(1973-),男,辽宁人,南开大学国际商学院副教授、博士,香港城市大学在职博士研究生,主要从事服务营销与顾客资源管理、战略管理与企业国际化研究。

业预测能力、应变能力和价值创造能力,因而构成了动态环境下企业竞争优势的基础。

联盟网络对于动态环境下的企业竞争优势具有战略意义,企业需要持续不断地从各种各样的合作伙伴那里获取资源与能力以充实自己的资源基础。其中,一种特殊的合作伙伴——顾客/消费者对于企业经营的成败举足轻重。本文所说的消费者/顾客的概念,是从广义角度而言。一方面,它包括消费性商品或服务的最终消费者,也包括工业产品或服务的最终用户;另一方面,它还包括从产品或服务加工完毕之后一直到最终用户手中所经历的各个中间环节,如批发商、

零售商等。为方便起见,本文使用“顾客”来代表上述含义。同时,如果把企业外部的这种关系活用到企业内部,本文的有关内容对于企业内部顾客的学习过程也适用。事实上,企业经营的实践已经证明,顾客是一个重要的创新源泉<sup>[1,2]</sup>。同时,有关服务营销的有关研究也揭示出,持久的顾客关系可以为服务的提供商创造更多的吸收和利用顾客知识的机会<sup>[3]</sup>。与此相应,旨在通过与顾客的紧密互动而获取顾客知识的一种崭新网络——顾客网络倍受关注,在企业的竞争中发挥着至关重要的作用,成为企业构建竞争能力的重要方式之一。

表1 顾客角色的演进表

	吸引事先预定的顾客群体	与单个顾客进行交易	与单个顾客建立起长期而密切的联系	顾客是价值的共同创造者
时间	20世纪70年代和80年代早期	20世纪80年代和90年代早期	20世纪90年代	21世纪
经营交换与顾客角色的本质	把顾客视作被动的购买者,认为其拥有预定的消费角色			顾客是网络的一个组成部分,他们共同创造价值,既是合作者、共同开发者,又是竞争者
管理者的心智模式	顾客是一个平均统计量,顾客群体是公司事先预定的	顾客是交易中的一个统计量	顾客是一个人,需要培育信任和形成密切的关系	顾客不仅是一个个体,而且还是社会与文化构架的一个组成部分
公司与顾客的互动以及产品与服务的开发	传统的市场调研,产品与服务的开发不需要太多反馈	从销售转向借助服务台、呼叫中心和顾客服务计划等途径来帮助顾客,在识别顾客问题的基础上,根据反馈信息重新设计产品和服务	认真观察企业的顾客,并与主要顾客共同寻找问题的解决方案,然后根据对顾客的深入理解来重新构造产品和服务	顾客是个性化经验的共同开发者,公司和主要顾客在培训、预期形成、促使市场接受特定产品和服务方面应该密切配合
沟通的方式与目标	获得顾客或进行顾客定位的工具,是单向的	数据库营销、双向沟通	关系营销、双向沟通与接触	积极与顾客进行对话,以共同影响预期的形成和促使共鸣的产生,多层面的沟通与接触

资料来源:C.K. Prahalad and Venkatram Ramaswamy, "Co-opting customer competence", Harvard Business Review, January - February, 2000, P79 - 87.

目前,企业有关实践已经证明,与顾客的紧密互动可以获得以下机会:在服务交付中利用顾客知识、吸收顾客知识、合作开发知识、边做边学和其它动态关系效应。其中,最后一种知识开发机会意味着,除了具有与顾客的合作效果以外,顾客网络还对企业的知识基础存在动态影响。例如,要求苛刻的顾客可能促使企业在内部开发知识,以满足这一需求。正如格迪纳(Gardiners)等人所说,“苛刻的顾客在鼓励创新中扮演着十分重要而积极的角色”<sup>[4]</sup>。同时,需要指出的是,相对于实体产品的用户而言,顾客是服务产品供应商的更重要的知识源泉和知识开发的合作者。因此,组建顾客网络,向顾客学习,对于资源的充分运用与构建具有重要意义,它不仅可以为企业的资源基础提供重要源泉,而且还可以为资源与能力的充分运用和构建提供正确的方向和提出新的不断变化的要求,从而有助于明确企业竞争优势动态演化的趋势。实际上,即使没有正式组建顾客网络的企业,在竞争战略的制定、竞争优势的营造与动态转化,即资源的充分运用和构建过程中,也在自觉或不自觉地向顾客学习。

## 二、企业活动的位置与类型

为了便于对顾客网络中的资源获取与开发有一个清晰

的了解,我们从两个维度来分析相关活动:活动的类型和活动的位置。前者指现有知识基础的调配、转移与运用或企业知识基础的开发与构建。其中,知识的调配受到潘罗斯(Penrose)所说的“内部管理服务”的影响,它们是通过对企业内知识流动和企业间知识流动产生影响而发生作用的;知识的开发指企业知识基础的变化,包括员工持有的知识和内含在服务或管理系统中的知识。活动的位置则区别出活动发生在组织边界之内,还是发生在组织与其它伙伴单位联系的界面上,如图1所示。下面对顾客网络中的特殊问题稍加说明。

内部管理能力提供了知识横向与纵向转移的环境,支持着企业内部每天的作业及其商品或服务交付。其中,商品或服务交付活动包括从企业转移到顾客的知识要素的运用(延伸)活动和在交付中对顾客知识的利用。当体现在商品或服务中的知识要素从企业转移到顾客的时候,比较正式的知识交换发生了,然而这并没有缩小企业的知识基础,因为知识不会由于使用而减少。当企业利用顾客的知识时,则意味着顾客通过组合企业知识和自己的知识而积极地参与交付过程,从而直接或间接地对企业的资源与能力基础产生影响。由此可见,企业的知识基础不仅可以通过内部开发和外部整

合来充实,而且也可以通过联盟网络中知识的正式合作开发和正式地吸收顾客知识来扩充。一方面,研究与开发和培训活动影响知识的内部开发,组织中知识的横向整合能进一步开发组织知识;另一方面,当合作伙伴各方的员工在商品或服务交付中相互作用时,外部知识的非正式吸收与正式的

知识交换同时发生,持久的顾客关系是持续的知识交换与学习的重要途径。不过,二者之间也存在着密切的联系。例如,科翰(Cohen)等人指出,内部知识基础的开发有利于吸收和利用外部的知识<sup>[5]</sup>。

		知识活动的位置	
		内部活动	互动界面上的活动
知识活动 的类型	知识的转移与运用	企业内部的知識转移与运用: 横向转移 纵向转移 多角化经营与购后整合	发生在商品或服务的交互过程之中的 知识转移与运用: 产品或服务中的知识要素 对顾客知识的利用
	知识的开发与构建	知识基础的内部开发: 研究、开发与培训 边做边学与持续改进	知识基础的界面开发: 合作开发与吸收、整合 边做边学和基于互动压力的开展

图1 相关的知识活动类型矩阵

资料来源:根据 Ron Sanchez and Aime Heene, Strategic Learning and Knowledge Management(John Wiley & Sons, 1997, P125)及有关资料绘制。

### 三、顾客网络中影响资源与能力转移的关键因素

根据上一节的讨论,再考虑到顾客网络自身的特点,我们认为,在这种处于价值链下游的顾客网络中,至少有三类

因素对知识流动的方向和数量产生影响,它们分别是知识的可移植性、顾客分享知识的愿望、企业吸收外部知识的愿望与能力,如表2所示。

表2 影响顾客网络中知识转移的关键因素与相应的管理协调活动

影响因素类型	具体影响因素	克服不利影响的管理协调活动
知识的可移植性	知识的隐含性、无形性与组织依赖性	把隐性知识转化为显性知识
企业的有效接受能力	主动因素:以前的知识开发活动 组织因素与有关机制 沟通活动与员工态度 被动因素:与学习有关的因素,如学会忘记、学习的紧迫性等	利用组织诱因,如正式的权利等级、计划职能、行为控制机制、奖励测评系统等;有利于学习的文化与惯例;规则、指导方针、标准操作程序等的指导作用;在利用知识流创造新的活动模式中的管理者角色;经理之间的私下往来、管理团队、经理的调动、委员会等非正式沟通;基于企业文化的社会化过程等
顾客的透明度	主动因素:看门人的角色,参与项目的人员数量,对合作协议的限制措施,顾客的顾虑 被动因素:社会环境,技能构建的相关步伐	组织间诱因;项目小组的构成;合作结构;合作惯例;谈判与契约;非正式沟通与社会化;相互信任与互相受益。

资料来源:根据 Cohen, M. and Levinthal, D., "Absorptive capacity: a perspective on learning and innovation" (Administrative Science Quarterly, 35 (1), 1990, P128 - 152); Hamel, G., "Competition for competence and inetrpartner learning within international alliances" (Strategic Management Journal, 12 (Special Issue), 1991, P83 - 103)等资料绘制。

有关不同知识的可移植性、知识在横向联盟中的转移和内部知识开发对企业吸收能力的影响在上节已有论述。一方面,不同顾客可以根据以往的合作惯例、不同的参与模式、不同的知识基础和对不同项目的偏好确定相应的透明度水平,从而影响企业的学习潜力。同时,顾客关系的特殊本质也可能影响顾客网络中知识吸收的机会。哈默把顾客透明度的影响因素分成主动和被动两类。前者受顾客影响,是可供顾客选择的限制透明度的方式。例如,顾客可以指定一个或多个看门人负责界面管理活动,监督跨企业边界的知识流动;可以决定参与合作任务的人数以及商品或服务交付中的互动数量;可以限制或扩大合作协议的范围,决定合作活动发生的地点等等。一般而言,较少的界面管理活动、较多的

人员参与和互动数量、较大的协作范围和把地点设在顾客那里,有利于提高顾客的透明度。至于被动因素,则主要与顾客的社会环境和协作关系的本质(竞争与合作)有关。例如,虽然面临着具有合作意愿的顾客,但企业也有可能发现,学习如何渗透到顾客的社会环境中实际很难,因为不同的文化与防御态度往往互相排斥。另一方面,决定学习能力的有效接受能力也会受到以前相关知识的开发、有关吸收外部知识的培训、团队建设、跨职能小组和沟通系统等组织因素的影响。同时,员工态度和管理者的认知也是影响企业接受能力的一个因素。例如,艾尔维森(Alvesson)在1994年研究瑞典广告代理商时发现,“广告人很少认为顾客的建议是知识的一种表现或富有洞察力的评价。多数广告人认为,在与顾客

的意见不一致时,顾客总是错的<sup>[6]</sup>。结果,即使企业具有获取顾客知识的客观能力,但也因抱有无需向顾客学习的态度而无法发挥。再如,目前许多管理者认为,顾客网络旨在提供成本低廉、质量较高的服务,顾客网络中吸收的知识是不直接为企业的知识基础开发作出贡献的副产品,从而低估了顾客知识在知识开发中的重要价值。因此,为创造新的活动模式,员工和管理者都应参与所有层次的顾客关系分析。此外,某些与学习有关的被动因素也影响企业的有效接受能力,如学习常常要求洗脑(Unlearning)、小危机可以促进学习,大危机可以限制学习;学习需要越大,可接受能力的障碍越大<sup>[7]</sup>。

最后,需要强调的是,在顾客网络中还存在着一种特殊的影响透明度的因素,即顾客的顾虑。例如,无论旨在通过顾客网络促进能力构建活动的项目之间的联系是平行的,还是顺序的,有关知识都可以通过人员或显性知识而在不同的相关项目中实现转移,即知识的横向整合,从而支撑企业的扩张活动或特定项目中的知识开发活动。假设合作项目 n 的合作者是同一个顾客,不仅服务的效率和质量可以得到改进,而且以前有关顾客及其产业知识和已经确定的惯例有助于合作的顺利、快速发展,从而使顾客得到更多的益处。然而,如果未来的项目 n 是与不同顾客进行的,先前的顾客就会有一种威胁感:企业正在利用自己的知识为其它顾客服务,并且面向竞争对手的潜在知识转移很可能弱化自己(先前顾客)的竞争优势。在这种顾虑的作用下,顾客常常通过

限制透明度或拒绝重复性合作来降低企业吸收顾客知识的可能性。不过,先前的顾客也可能从企业早期向不同顾客提供服务时所获得的经验中受益。这在相关的网络知识得到运用时,更是如此。例如,服务的定制化就是这样一种情况。正如埃尔夫灵·贝温(Elfring Baven)所说,当商品或服务的提供商具有顾客所在产业的知识时,定制化会变得更快速、更好,因此,顾客常常不断要求服务提供商积累其所在产业的知识<sup>[8]</sup>。为此,在顾客网络中,企业的管理者、员工和顾客必须能够就知识的转移与合作开发中的互惠互利问题达成共识并建立起信任。一方面,企业保证不以降低顾客竞争地位的方式运用顾客专有知识,并将这种知识视作一种对特定顾客的问题有用的联合专有资产。另一方面,顾客积极主动地为企业吸收知识创造条件。只有这样,基于以前互动经验的知识要素不会在新顾客的服务中完全发挥出来,最终实现既不损害顾客利益、又提高服务质量的双赢目标。

#### 四、顾客网络中的资源管理模型

企业资源论的两个中心特征是:企业是资源的整合体和资源的开发者<sup>[9]</sup>。在顾客网络的有效管理中也一定要做到二者兼顾,即在资源的开发和整合中都要以与顾客的互动为先导,充分利用与顾客的密切合作关系。不过,首先需要做的是识别潜在的目标顾客群,并将其作为知识的重要源泉和潜在的学习伙伴。实践中,管理者可以根据顾客的知识地位和透明度两个标准来确定潜在的合作伙伴,产业中处于领导地位和富有创新精神的顾客可能是最好的外部知识源泉。

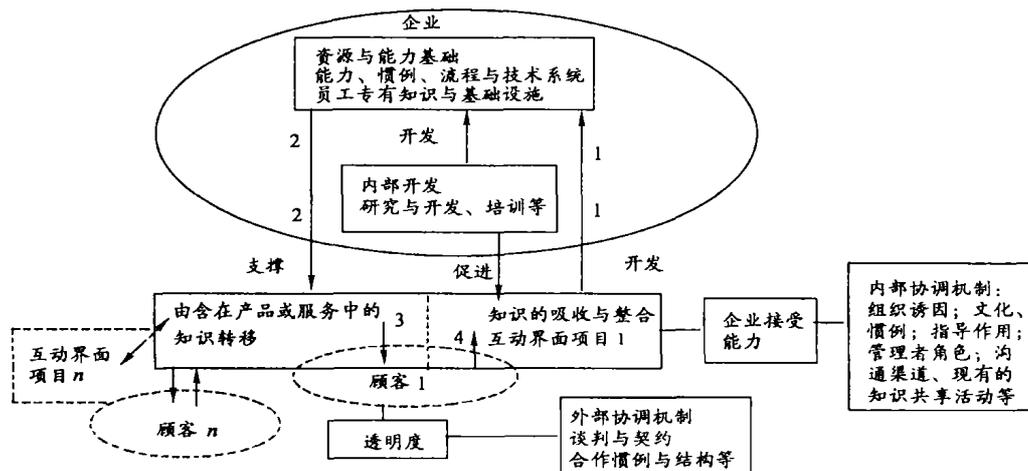


图2 顾客网络中的知识管理

资料来源:根据 Ron Sanchez and Aime Heene, Strategic Learning and Knowledge Management(John Wiley & Sons, 1997, P131)及有关资料绘制。

在具体的顾客网络管理中,管理者应该密切关注企业与顾客之间存在的四种主要的知识流动:(1)在组织层次上,合作项目或顾客网络通过直接吸收知识、知识的合作开发和苛刻的顾客(它可以促进内部知识开发)的动态效应对企业的知识基础和经验作出贡献;(2)内部管理服务支撑商品或服务的交付并为其提供有利的环境,这与组织的协调机制密切

相关;(3)在项目层次上,在与顾客的合作中提供内含知识要素的商品或服务,并把顾客的一部分知识体现其中;四、紧密互动和商品或服务的实际交付过程提供了在个人和团队层次上吸收知识和边做边学的机会。从竞争能力的观点看,这四种知识流动中所存在的管理挑战是,在开发企业的知识基础中构建新的竞争能力——即以有助于实现企业目标的方

式维持知识资产协调开发的能力。图2描述了顾客网络中决定知识吸收的因素及其相关的协调机制。对于企业而言,存在着三种基本的知识转移与开发活动:当前的知识基础支撑企业知识的运用活动——转移知识的商品或服务;内部开发活动促进企业从顾客网络中吸收知识;把内部开发与知识的吸收整合在一起,并充实企业的知识基础,如图中箭头1、箭头2、箭头3和箭头4所示。对顾客网络的关注展示了两种影响企业知识基础开发的方式:通过从网络中吸收知识实现知识内部开发;以及通过内部培训与研究 and 开发实现企业知识基础的内部开发。后者不仅可以直接开发企业的知识基础,而且还可以间接地促进企业的吸收能力。至于内部协调机制,主要是组织诱因和企业文化,并具体表现为三种知识协调机制:企业惯例的应用;规则、指导方针、标准操作程序等的指导作用;对知识流的管理和在利用知识流创造新的活动模式中的管理角色。同时,与顾客的关系由于缺乏正式的控制也要求有外部协调。这种互动界面的协调机制主要是基于诸如谈判等组织间诱因<sup>[10]</sup>。潜在伙伴为签定事先约定合作内容与环境的契约而进行的谈判,可以用来影响顾客的透明度。例如,如果规定许多条款的契约具有下列功能,即能够据此接近顾客或其员工、文件、办公/生活位置和其它信息来源,那么就能增强顾客的透明度。因此,互动界面的协调是增强顾客透明度的有效工具。即使企业只能间接地影响顾客的透明度,它也可以识别与透明度相关的问题,并努力减少所存在的相关问题。例如,影响顾客透明度的被动因素可能要求开发共同理解的角色和互动模式,这些合作惯例能够促进隐性知识的沟通。

不过,为了使因此而产生的优势具有可持续性,管理者需要具有卓越的管理认知、协调能力和有效管理知识开发的能力,创造一种支持网络知识持续吸收过程的环境,并持续增强与顾客关系、增加与顾客互动的机会。同时,为知识开发和能力构建而识别不同的顾客类型,并针对不同顾客类型实施不同的关系管理措施。

总之,企业的动态竞争要求管理者把存在战略重要性的顾客纳入知识基础开发和知识转移的协调过程中来,把与顾客之间传统的销售关系转化为更有战略性的伙伴关系,用顾客网络来补充和充实竞争战略制定的传统起点——环境扫

描,使其成为贯穿于竞争优势构建、运用与更新中的关键环节。只有那些对面向顾客的学习过程进行有效管理的企业,才能够在动态环境下更快地构建起超越竞争对手的竞争优势和保持其可持续性。

#### 参考文献:

- [1] VON HIPPEL E. *The Source of Innovation*[M]. New York: Oxford University Press, 1988.
- [2] ROTHWELL R. Innovation and Re-innovation: a role for the user[J]. *Journal of Marketing Management*, 1986, (2): 109-123.
- [3] SHARMA D D. *International Operations of Professional Firms*[M]. Lund, Sweden: Studentlitteratur, 1991.
- [4] GARDINER P, R ROTHWELL. Tough customers: good design[J]. *Design Studies*, 1985, 6(1): 7-17.
- [5] COHEN M, LEVINTHAL D. Absorptive capacity: a perspective on learning and innovation[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35(1): 128-152.
- [6] ALVESSON M. Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency[J]. *Organization Studies*, 1994, 15(4): 549.
- [7] HAMEL G. Competition for competence and interpartner learning within international alliances[J]. *Strategic Management Journal*, 1991, 12(Special Issue): 83-103.
- [8] ELFRING T, G BAVEN. Outsourcing technical services: Stages of development[J]. *Long Range Planning*, 1994, 27(5): 42-51.
- [9] TEECE D J, G PISANO, A SHUEN. Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. CCC working paper, 1994, (9): 94.
- [10] REVE, T. The firm as a nexus of internal and external contracts[A]. AOIKI M, B GUSTAFFSON, O E WILLIAMSSON. *The Firm as a Nexus of Treaties*[C]. London: Sage, 1990.
- [11] 王永贵. 对联盟网络的重新思考——基于企业资源论的观点[J]. 上海财经大学学报, 2002, (1): 31-37.
- [12] 王永贵. 对竞争者联盟成败的战略分析[J]. 东北财经大学学报, 2001, (5): 23-27.
- [13] 王永贵. 基于资源的企业扩张问题探析[J]. 商业经济与管理, 2001, (9): 22-25.
- [14] 杨龙, 王永贵. 顾客价值及其驱动因素剖析[J]. 管理世界, 2002, (6): 146-147.