

文章编号:1000-582X(2006)07-0152-04

基于生命周期的客户知识管理策略*

周明,李相平,易怡

(重庆大学经济与工商管理学院,重庆 400030)

摘要:同行业中相似的客户关系管理的解决方案导致企业间服务的差异趋同,客户的保留成本正在上升,保留老客户的商业策略不再具有早期节约客户成本的效果.在分析客户关系管理的新思路——客户知识管理的基础上,通过分析不同客户生命周期中购买决策过程的不同阶段客户流向企业的信息,提出了5种风格的客户知识管理应用方案.

关键词:客户知识管理;客户购买决策;客户生命周期

中图分类号:F062.4

文献标识码:A

依照营销领域著名的“8/2原理”和“获得一个新客户的成本是保留一个老客户的成本的6倍”的思想^[1],企业往往将注意力放在保留已有的客户身上.而且理论研究和应用软件生产商在客户信息发行方面投入了更多的精力^[2].但激烈的竞争导致产品差异趋小化,使得企业试图通过建立良好的客户关系来维持市场,然而同行业中相似的客户关系解决方案又使得企业间服务差异的趋同.客户保留并不像客户关系管理发展初期所发现的“老客户保留成本1/6于新客户的获得成本”.如果客户保留成本随着服务的同质化而逐步增加,就应该寻求新的经济增长点和解决办法,而不是一味追求客户的保留.

1 客户关系管理的新视角

长期以来,利润目标驱使企业的管理者努力减少各种成本以增加利润.以客户为中心的客户关系强调通过增加客户让渡价值和减少客户成本来增加客户的满意度.从而增加客户的忠诚度,最终增加企业的利润.其实这也是一种“在客户那里饶了一个弯”的利润——成本分析.

关于客户价值的分析表明:客户关系的利益有多方面的^[3],企业关注客户价值仅仅可以管理客户关系的帐面投资回报.然而,客户关系对于企业的价值是不可能完全通过计算利润甚至帐面价值而捕捉到的.关系营销理论认为关系营销可以增加客户让渡价值,这

样企业从客户关系的受益就决不仅仅是客户在生命周期内对企业贡献的现金流.

1) Lynette Ryals 在研究客户关系利益的不可量化的影响中提出过程效率的观点——向客户学习和来自客户的创新.过程成效是与向客户学习和来自客户建议或检验的创新密不可分的,其效果可以使整个企业通过客户建议的产品创新增加销量并削减产品创新费用. Wiersema(1997)提出的关于向客户学习的另一个观点是:建议“客户亲密”型企业寻找“挑剔顾客(stretch customer)”,这种客户的要求可以测试企业的能力,如果能够与这部分客户成功保持关系,就能够使得其它客户满意.挑剔客户在以前的利润-成本分析中可能是非赢利的,但其可以帮助企业在同行中树立领先者的地位.

2) 获得新客户——客户增长.对于潜在顾客而言,亲朋的推荐和口碑效应的影响是非常强的. Anton(1996)的研究表明:61%的被调查者感到“在选择零售商品时,朋友的推荐非常有用”.对客户关系的投资能够在一段时间内给企业带来良好的口碑效应,其不仅能够为企业带来新客户,而且通过这样获得的新客户的成本小于其它方式获得的客户.当然,在目前关于客户价值的更成熟的计算中,客户的推荐作用已经考虑进去了.但是,却忽略了决定剔除非赢利客户的负面口碑效应,这里有一个节约的客户成本和因负面口碑影响而失去客户的机会成本的抵消作用.

* 收稿日期:2006-03-10

作者简介:周明(1957-),男,四川乐山人,重庆大学教授,主要从事信息管理与信息决策支持系统的研究.

3) Kalwani and Narayandas(1995)通过大量的调查发现^[4],长期的客户关系回报给企业的一部分是增加的利润,另一部分而且大部分是通过以上分析的“关系利益”实现的.由此可见,企业必须从过去只是埋头挖掘、再挖掘客户知识的思路中放开眼界,从新的角度去研究和开发面向创新和增长的企业客户关系公理战略.此即文中要讨论的客户知识管理战略.

2 5种风格的客户知识管理(CKM)

客户知识管理是客户关系管理和知识管理结合的产物.早期客户知识管理的概念是与以信息分析为中心的客户关系管理理念一脉相承的,在这样的管理理念中,核心的因素是掌握丰富的客户知识,而所谓客户知识即关于客户的知识(Knowledge about customer);相应地,客户知识管理的策略为^[5]:

- 1) 客户知识共享 CRM系统中的客户知识与存储在销售人员头脑中的知识共享;
- 2) 知识收集和检索 企业运作流程中的知识收集与综合,以及OLAP查询;
- 3) 知识转化 企业员工的知识向显性知识的转化;
- 4) 知识的挖掘和发现 利用数据挖掘等技术形成有用的知识模型.

这种客户知识管理方式是将知识管理(KM)嫁接到CRM的结果.为了与下文所推出的新的客户知识管理区别,把它称为知识管理.

不难发现,在一个以客户为导向的企业核心商业策略中,客户始终扮演着被动信息提供者的角色,而没有参与到管理过程中^[6].企业间接地分析客户行为模式、预测客户需求.这样一方面可能存在分析偏差,另一方面需要很多技术投入,同时忽略了一分企业最宝贵的资源——客户的知识(Knowledge resident in customer).

Michael Gibbert等人提出了客户知识管理(CKM)的新理解,即CKM关注于客户的知识(Knowledge resident in customer)而不是关于客户的知识(Knowledge about customer),通过提供直接的客户知识获取渠道,更高效、准确地实现客户知识管理的目的,其注重:客户体验、创新、客户对产品/服务的满意度;其主旨思想是:“只要我们知道客户所知道的”;其度量指标是:与竞争者相比,创新与成长对客户成功的贡献;其目标是:与客户合作进行价值创造,使客户由被动的接受者成为积极的价值创造者.

客户知识管理为企业提出了有价值的经营管理思路,但是学术方面却没有出现明确定义和规范的CKM方面的理论研究.据此,Michael Gibbert等人根据所调查的10余种行业30多家成功企业运用客户知识管理的不同特点,归纳、总结出5种风格的客户知识管理模式,并按照企业与客户互动强度的增加程度与客户知识管理创造收益的水平两者的相互作用形成关系图如图1所示.

随着企业与客户互动强度的增加,客户知识管理的收益也将增加.当然,这5种风格的客户知识管理模式并非完全独立的.在客户与企业交往的不同阶段,根据由客户流向企业的不同的信息知识,企业可以选择其中一种或几种方案予以实施.

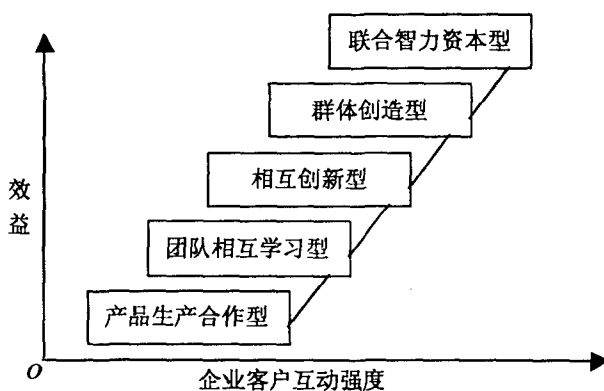


图1 5种风格的客户知识管理互动强度与收益关系

3 基于生命周期的客户知识管理策略的应用

3.1 购买过程中客户与企业的信息交换

要实现有效的客户知识管理,首先必须明确在企业与客户的交往中,何时发生何种信息以及信息的流向.这个问题是和客户的购买决策过程分不开的.而客户的购买决策过程在客户生命周期的不同阶段,其呈现的特点也是不同的.因此,将客户生命周期引入客户购买决策过程模型,构造出客户在不同生命周期购买决策过程的心理行为模型(图2),分析在不同的相关阶段信息的需求与提供,就能够明确CRM的过程任务.

由图2的分析可见,在不同生命周期的购买决策过程,客户的心理行为特征是各不相同的.在图2的左下方,信息主要由企业流向消费者,并随客户生命周期的上升而逐渐减少,比如广告、交叉销售信息等;而在图2的右上方,客户开始向企业发出信息,而且随客户生命周期的上升,信息量逐渐增加,比如对产品和服务新的需求、要求或抱怨等.

对于企业流向客户的信息,除了由企业流出的大众营销信息(广告)外,其它都是企业根据对客户信息的分析,形成的有针对性的信息.对此,现有的CRM已

经做得比较成熟了.而根据CKM的概念以及客户心理行为模型的分析,可以将从客户流向企业的信息归类,如表1所示.

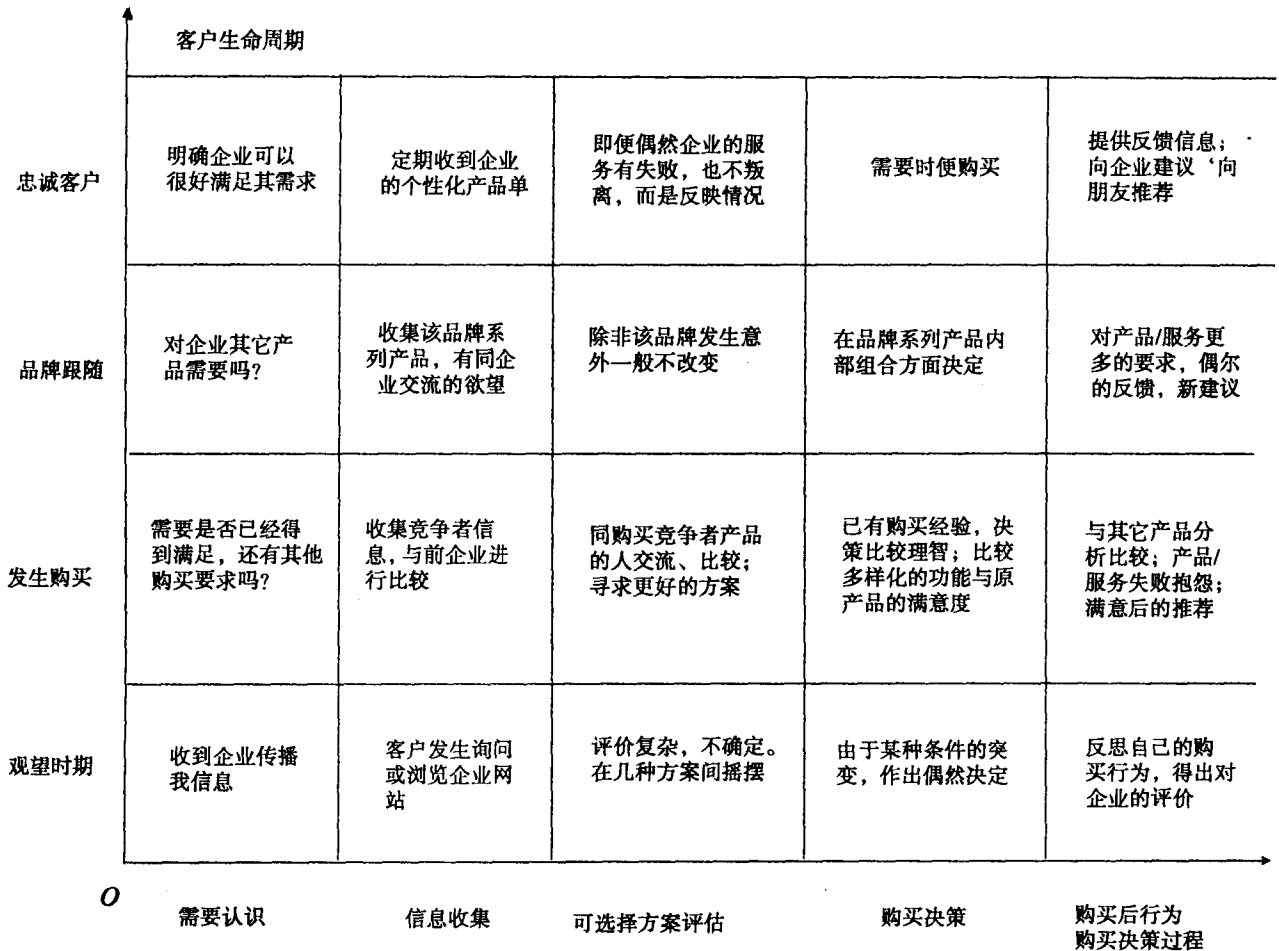


图2 客户心理行为过程模型

表1 客户流向企业的信息

	购买决策过程		
生命周期阶段	需要认识	信息收集	方案评估
	收集信息	购买决策	购买后行为
观望、发生购买者	—	—	a 对产品的评价
品牌跟随者	—	b 评价类信息、客户体验信息	c 新的要求和建议
忠诚客户	d 新产品或服务建议	e 功能、价格及销售建议	f 服务抱怨、产品缺陷反馈、产品生产建议

3.2 基于生命周期的客户知识管理方法

由上述分析,明确了在不同的购买阶段,不同生命

周期的客户流向企业的信息类型,根据这些信息的方式及对企业的作用,可以形成不同的CKM策略如表2

所示,以获得或强化这些客户知识.

表2 不同的CKM策略

客户知识类型	特点	CKM模式	主要途径
a,c,d	具有新颖性、不确定性、随意性;应该引导和加强	相互创新型 产品合作型	邀请客户代表参加产品设计、派设计人员深入客户获得直接信息
b,c	客户知识含量高,应该充分发挥其作用	团队相互学习型 群体创造型	建立基于电子商务平台的客户知识共享机制,为客户与企业及客户间交流提供支持
f	客户知识含量最高,关注企业发展的方方面面	群体智力资本型	在共享企业产品与服务信息的基础上鼓励客户参与企业战略制定过程

关于5种风格的客户知识管理的介绍见参考文献[4],企业应该重视这些客户的知识,充分利用客户知识,领先从意识到创新与增长的利益.这样才能获得源源不断的新思想,在同行业中取得竞争优势.

参考文献:

- [1] PHIL PKOTLER. Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control [M]. Prentice - Hall, 1997.
- [2] CUSTOMER RELATIONSHIP INTELLIGENCE. A White Paper From IBM [R]. New York: IBM, 2003.
- [3] LYNETTE RYALS. Are Your Customer Worth More Money [J].

- Journal of Retailing and Consumers, 2002, 9: 241 - 251.
- [4] KALWANI M U, NARAYANDAS N. Long-term Manufacturer-supplier Relationship: Do They Pay off Supplier Firms [J]. Journal of Marketing, 1995, 59(1): 1 - 16.
- [5] GEK WOO TAN, MICHAEL E WELGE. Knowledge Management and Data Mining for Marketing [J]. Decision Support Systems, 2001, 1: 127 - 137.
- [6] MICHAEL GIBBERTI, MARIUS LEIBOLD, GILBERT PTOBST. Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them to Create Value [J]. European Management Journal, 2002, 10: 459 - 469.

Strategy of Customer Knowledge Management Base on Lifetime

ZHOU Ming, LI Xiang-ping, YI Yi

(College of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400030, China)

Abstract: The same CRM solution in same industry results in service assimilation among businesses, the cost of customer retention are rising, such strategy can not serve the purpose of saving customer cost for companies. This article introduces the new CRM solution - CKM, then analyzes the information from customer to company through the process that company dealing with consumer, and proposes a solution of the five styles CKM.

Key words: customer knowledge management; psychology process of consume; customer lifetime

(编辑 成孝义)