

数据库营销的组织问题



摘要

量化分析是数据库营销的重要部分,但是这些分析与实施工作必须依托组织。本章我们将探讨公司该如何为数据库营销的实施提供组织保障。其中的关键概念是建立以顾客为中心的组织,围绕顾客搭建组织架构。我们还将探讨以顾客为中心的组织结构的关键成分——顾客管理和知识管理。在组织结构的基础上,我们接下来讨论数据库营销的战略以及员工的薪酬和奖励。

3.1 以顾客为中心的组织

数据库营销的成功执行要求对数据管理和模型方法的熟练掌握。然而,这些工具并不是在真空的组织环境下应用的。本章我们讨论为成功执行数据库营销应该怎样设计组织。

本章出现的一个核心概念是以顾客为中心的组织。这是指围绕顾客即为了吸引更多顾客,而不是为了销售产品搭建组织架构。Stauffer(2001)引用产业专家 David Siegel 的话:“如果你们真的关心顾客……那么你必须围绕顾客重组整个公司。”Stauffer 接着说:“不是重构公司以服务顾客,而是让顾客决定你怎样构建组织。”Galbraith(2005: 6)认为以顾客为中心是必要的前提条件:“以顾客为中心的需要并没有消失,而是由每个公司自己决定应用水平……这是成功所要求的。”

我们在 Galbraith(2002, 2005)提出的五角星模型的基础上进行讨论。这些五角星模型强调成功组织设计的五种成分:战略、结构、过程、激励及人员(Galbraith, 2005: 15)。战略是指组织的目标以及组织想要实现目标所使用的方法。结构是指组织结构图——需要创建的部门与职位,以及它们怎样相互影响。过程是指采用何种办法使信息在组织内部流动。激励是为保证组织员工高效工作进行的薪酬设计。人员是指可以确保员工拥有适当的技能与状态去实施组织设计的政策。

图 3.1 展示了以顾客为中心的组织五角星模型。我们将在接下来的部分讨论这个框架的五种成分及下面列出的各要素。

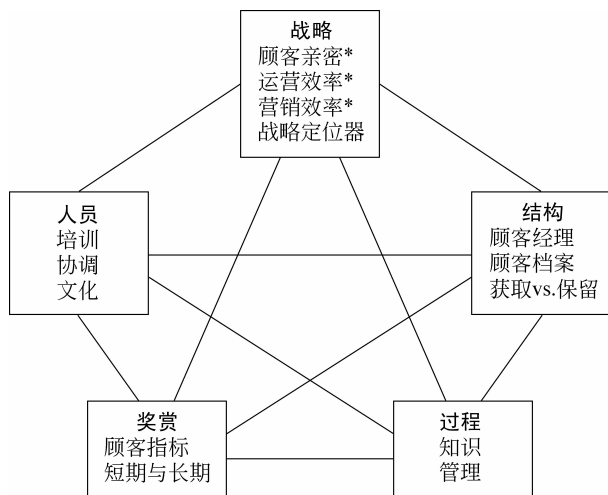


图 3.1 以顾客为中心的组织的五角星模型

* 这些概念由 Langerak 和 Verhoef(2003)提出。

3.2 数据库营销战略

为实施数据库营销而进行的组织设计来自公司的数据库营销战略。主要问题有：
①采用什么数据库营销战略？②怎样通过组织设计建立起竞争优势？

3.2.1 实施数据库营销的战略

1. Langerak/Verhoef 分类法

Langerak 和 Verhoef(2003)区别了顾客关系管理的三种战略：顾客亲密、运营效率和营销效率。顾客亲密是指企业为其顾客提供个人服务，对顾客了如指掌，然后为顾客定制产品、服务及沟通方案。运营效率是指企业利用 CRM 来降低成本，充分而高效地利用非营销资源。营销效率是指使用顾客数据来提高营销生产率，例如，利用营销获得更低的顾客流失率、更成功的交叉销售，以及从总体上提高顾客盈利率。

Langerak 和 Verhoef 认为，公司必须按照自己的战略来进行组织设计。例如，他们研究了一家私人投资银行，这家银行的战略是顾客亲密，但公司对顾客的服务却是非个人化的。公司意识到它需要与顾客之间发展个人化而亲密的关系。它们把自己的顾客分成三组（独立自主的人、制定战略的人、寻求安全感的人），然后给每组顾客配备了相应的顾客管理团队。公司创立了一种新的组织结构来更好地实施它们的战略。

Langerak 和 Verhoef 还研究了一家在价格、便利性及速度等方面追求运营效率的保险公司。这意味着公司需要使运营成本尽可能低，同时还需要开发尽可能迅速和高效地与顾客互动的办法。这个战略要求公司与顾客建立一种高度交易化的关系。该公司在数据管理的基础上构建了组织结构，数据管理部门向其他部门提供数据以提高工作效率。该部门还能支持公司的网上渠道，从网上渠道销售个人化产品成本很低。

最后,Langerak 和 Verhoef 研究了一家度假酒店,其营销活动非常低效。它们发出了大量邮寄信息收到的回复却很少。它们需要顾客关系管理来提高营销效率。于是,它们建立了顾客关系管理部门,主要关注数据挖掘、数据库管理、整合数据库营销和顾客接触。这个系统旨在提高它们的营销生产率。

总之,Langerak 和 Verhoef 提出的三种 CRM 战略,每种都需要不同的组织设计以及不同程度地以顾客为中心。

2. Galbraith 的“战略定位器”

Galbraith(2005: 32-33)也提出公司在多大程度上以顾客为中心取决于公司的战略。他开发了一个“战略定位器”,这是一个包括两个维度的测量量表:一个是规模与范围;另一个是整合。规模与范围指的是公司产品数量和种类。整合是指公司的产品必须打包或者捆绑在一起让顾客满意的程度。根据 Galbraith 的说法,一个公司在其量表上的得分也就是,它提供的产品种类需要进行整合的程度,决定了这个公司以顾客为中心的程度。

Galbraith 描述了一家化学公司,该公司只需较低程度地以顾客为中心。这家公司需要整合的产品较少,因此它在战略定位器上的评分较低。尽管公司的组织设计考虑了以顾客为中心的一些因素,如建立顾客管理团队,但正式的组织结构仍是以功能和地理区域来划分的。

然后 Galbraith 描述了一家需要中度以顾客为中心的投行。这家公司有中等数量需要整合的银行产品,因此该公司在战略定位器上得分适中。其组织设计不仅包括顾客经理,还包括由顾客管理团队协调顾客接触的正式流程。公司还实施了基于顾客绩效的正式的激励结构,同时还有正式的 CRM 培训项目。

Galbraith 用 IBM 的例子作为高度以顾客为中心的代表。IBM 有几种不同的产品需要高度整合。因此 IBM 在战略定位器上评分很高。IBM 的策略集中在向顾客提供解决方案,这是一种高度以顾客为中心的思想。这种观念认为,无论采用什么样的产品和服务都要为顾客解决问题,考虑到问题的复杂性,这需要 IBM 管理团队的高度协调。现在 IBM 建立了一套以解决问题为导向的组织结构,产品经理与顾客一起工作来决定如何组合 IBM 的产品和服务以解决顾客的问题。它的流程能够确保顾客计划和首要任务能很容易地被所有与该顾客有关的经理分享。IBM 仍使用销售指标来激励销售人员,这是一种以产品为中心的方法,但也以正式的流程来检验员工是否胜任,确保他们能够满足顾客的需要。

3.2.2 打造竞争优势

企业在不断努力建立竞争优势即核心竞争力,使它们拥有超越竞争者的可持续的优势。很有可能公司设计的实施数据库营销的组织结构,就是竞争优势的来源之一。

Peteraf(1993)阐述了“企业的资源视角”,他定义了决定企业能力能否转化为竞争优势的四个因素:异质性、事后限制竞争、不完美的流动性、事前限制竞争^①。异质性是指行

^① 作者感谢 Margaret Peteraf, Justin Engelland, Tuck MBA(2005)对于此方面内容的有益讨论。

业内的企业具有不同的能力。例如,一家公司可能建立了一个不同于且优于其他竞争者的市场分析部门。事后限制竞争意味着企业的能力很难复制。又如,也许竞争者可能知道公司使用哪种软件包进行交叉销售,但由于该公司具有一个强调顾客管理的组织结构,它非常了解自己的顾客,以至于没有其他公司可以复制它的成功。不完美的流动性是指带给企业竞争优势的资源,其他企业公司无法得到。竞争对手常常想挖走公司最好的经理。然而,该顾客经理之所以能干可能是因为公司的制度允许他与市场分析小组频繁地互动。因此竞争对手即使挖走该经理也不会得到同样的成功。事前限制竞争是指先发者优势。再如,一家公司如果是第一个使用 CRM 来提高运营效率的,它就会在组织结构建设方面把其他对手都甩在后面。

3.2.3 总结

在为实施数据库营销而建立相应的组织结构时,战略至关重要。虽然“以顾客为中心”已成为时尚,但是 Langerak 和 Verhoef(2003)以及 Galbraith(2005)认为,不是所有组织都需要采取同等程度的以顾客为中心。另一个主要的目标是使公司的数据库营销战略与组织设计相结合,为公司创造竞争优势。

3.3 顾客管理:以顾客为中心的组织的结构基础

3.3.1 什么是顾客管理

Peppers 和 Rogers(1993: 175-206)详细阐述了顾客管理的组织结构。他们的观点是,企业的营销活动应该按照不同的顾客群体来组织,每个顾客群体应由一名顾客经理来管理。这与产品管理结构形成鲜明对比[由图 3.2(a)说明],在产品管理结构[图 3.2(a)]中,产品经理将产品作为利益中心来进行管理,他们要对销售和利润负责。他们依靠传统的“4P”(产品、价格、渠道和促销)工具,利用广告和宣传部门提供的服务,并协助生产经理完成产品改进与质量提升。

顾客管理结构[图 3.2(b)]把公司顾客分为不同的群组。一种可能的划分方式是通过购买水平将顾客划分为重度顾客群组、中度顾客群组、轻度顾客群组。每位顾客只会被分配于一个群组。一个群组由一名顾客经理管理。这个顾客经理会从广告和促销部门获取支持,同时从“性能经理”这里得到支持,这个性能经理就是以前的产品经理,而现在则负责确保产品能够达到必要的标准来满足顾客需求。顾客经理将与产品经理一起工作,来完善产品质量、新产品特色及其他产品开发项目。

顾客经理的目标是提高他所管理的顾客群组的终身价值,这是一项长期导向的工作。Peppers 和 Rogers(1997: 356-357)这样定义顾客经理的工作:“……必须有人被指派对顾客进行单独的管理……顾客经理的责任是管理与每个顾客的关系,监督公司内部与各个顾客的对话,为每位顾客找到适合的产品和服务,并确定如何最好地定制以满足每个顾客的具体要求。简而言之,顾客经理的工作是越来越深入地去探究每个顾客的需求来锁定顾客,使公司对顾客来说更有价值,并与顾客一起增加公司利润。”

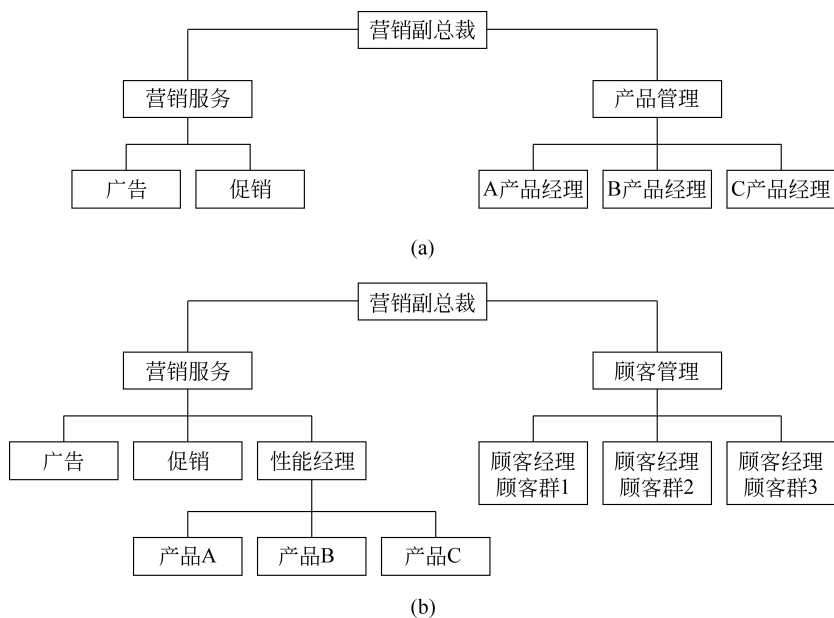


图 3.2 产品管理结构和顾客管理结构

(a) 产品管理结构；(b) 顾客管理结构

资料来源：Peppers & Rogers, 1993.

3.3.2 顾客管理的动机

顾客管理的动机建立在三个假设的基础上：①稳固的顾客关系产生更高的销售额和利润；②产品管理系统在发展顾客关系方面无效；③顾客管理系统可以有效地发展顾客关系。

第一个假设的前提是，现在的顾客比以往任何时候都更强大。在 B2C 的环境下，从金融服务、电信、旅游到零售行业，顾客面临的选择越来越多，他们还可以基于更多的信息（通过互联网）来做出选择。在 B2B 行业，从 IBM 到施乐公司都面临同样复杂的顾客。像宝洁这样的公司正日益成为更像 B2B 一样的公司，它们的顾客是沃尔玛和许多新的综合超市。更好的顾客关系能带给公司好的业绩，这个假设已经得到很多实证支持（Reinartz et al., 2004; Zahay & Griffin, 2004; Dan & Van den Bulte, 2002; Chaston et al., 2003），但仍需要更多的研究。

第二个假设并没有得到实证检验。这个假设的逻辑是产品管理可以使销售额而不是顾客的满意度最大化。公司的每一位产品经理单独行动，结果是顾客受到各种产品及促销信息的轰炸。这些信息轰炸使顾客开始屏蔽自己，也许最糟糕的是，使顾客购买了错误的产品。一个很好的例子是金融服务，当顾客应该向教育基金类产品投资时，IRA 等公司却向他过度推销养老产品。简而言之，公司在营销上花了太多的钱，而其中许多努力都在自相残杀，并没有促成更好的顾客关系。

第三个假设，即顾客管理是顾客关系发展的有效方法，也没有被直接验证。在 3.5 节

中,我们将探讨以顾客为导向的激励制度能产生更高的顾客满意度和更好的营销业绩。但这并不能验证顾客管理本身。这些激励措施既可以被顾客经理利用,也可以被产品经理利用。

总之,由于顾客关系非常重要,因此企业要进行顾客管理而非产品管理,顾客管理会成功实现这个目标,而产品管理则与这个目标相悖。动机理论已得到一些实证支持,但仍需要更多的证据。

3.3.3 形成顾客群组

现在最大的问题是如何定义顾客群组。Pepper 和 Rogers 认为,组织进行顾客分组要基于顾客的需要,这样才能使顾客经理针对某一类顾客的相关需求提供专门化服务。实施这一想法有许多途径,一种就是通过成交量进行顾客分组,这和顾客分级管理(customer tier management)(第 23 章)是一致的。一家航空公司可能有专门的顾客经理来负责其贵宾顾客。顾客成交量是一个较自然的分组方法,还有许多其他方法。一家金融服务公司可能会对顾客进行生命阶段的分组,如年轻职业人士组、家庭组以及退休组;一个软件公司可能对顾客进行职业的分组,像教育组和商用组,或者也可以按行业进行分组。事实上,顾客管理最大的挑战在于如何确定顾客分组标准以及要分多少组。这和市场营销中常见的如何进行市场细分的问题非常相似。

在进行顾客分组时还有一个困难就是顾客在组间的流动。例如,在金融服务机构中,年轻职业人士一组的顾客经理应当注意向负责年轻家庭组的顾客经理传送优质顾客;而低消费组的顾客经理应当注意将这些顾客培养成高价值的顾客。这样,薪酬体系就变得非常重要——它不仅要基于每个经理当前所负责的顾客组的效益,还要考虑这个顾客经理将多少顾客转变成了高价值顾客,或者是年轻职业人士组的顾客经理向年轻家庭组的顾客经理传送的顾客的数量和质量如何。联系五星模型(见图 3.1),这是顾客管理系统和薪酬系统交互作用的一个例子。

3.3.4 顾客管理是未来趋势吗

为了进一步论证企业是否要建立顾客管理型组织结构这一关键问题,在这一部分,我们将从一个倡导者的角度讨论一下其优缺点。

1. 为什么顾客管理是必然趋势

顾客管理是必然趋势,那些最先采取行动的企业将获得高额回报。原因如下。

- 顾客满意是成功的关键,而顾客管理相比产品管理将产生更高的顾客满意。顾客管理是真正致力满足顾客需要,而产品管理的目标是销售产品。
- 顾客管理创造可持续优势。顾客管理鼓励企业更好地了解顾客需要,而对竞争对手来说很难复制企业已经获得的关于顾客的信息与知识。
- 产品管理本质上是短期性的。因为其强调当前某一产品的利润,而顾客管理关心的是顾客的终身价值,其本质上是长期性的。
- 现代信息技术使顾客管理成为可能。直到几年前,企业都没有数据管理系统,也没有用于顾客管理活动(如交叉销售、终身价值管理、顾客流失管理等)的数据

分析工具。而这些系统和工具在今天都已经被开发应用了。

- 顾客管理可能是革命性的,但它更可以被革命性地实施。比如,MacDonald (2001)记录道:加拿大耐克公司将某些特定的顾客群组定义为“消费冠军”。企业对消费冠军没有一个完整的顾客管理结构所规定的业务要求,但他们可以将企业的关注重点从“卖更多的篮球鞋”转变成“卖更多产品给青少年男孩”。

2. 为什么顾客管理不起作用

在实践中,有许多文化上和结构上的原因导致顾客管理难以实施。具体如下。

- 产品管理理念在企业文化中根深蒂固。企业都是以产品/销售/短期指标为导向。华尔街看重这些,因此企业会追求那些最容易被测量的结果。顾客管理需要组织文化的巨大转变。
- 顾客管理将把企业带离它们特有的能力。大多数企业拥有独特的能力,但这种能力并不适用于每一种产品领域。顾客经理可能会督促一家金融服务公司销售共同基金,但如果这不是该公司擅长的领域因而无法提供一个高质量的基金,那么,长期来看就会产生不满意的顾客。
- 相比产品经理制,顾客管理将产生更严重的冲突。每个顾客经理都想得到更多的资源支持,从而在性能经理那里产生竞争性的需求,而性能经理则会认为这些新需求会带来昂贵的成本。例如,青少年组顾客经理需要公司的信用卡有某些功能,而 50+ 顾客组经理需要其他功能。谁有权力来裁定,是该考虑顾客经理提出的对新产品功能的要求,还是该听取性能经理的提议,考虑这些功能带来的成本。
- 很难测量顾客经理的主要业绩指标。顾客经理的行为指标包括钱包份额 (share of wallet, SOW) 和终身价值 (lifetime value, LTV)。但钱包份额很难测量,因为 A 公司并没有每位顾客与 B、C 公司的交易数据。终身价值的计算需要许多关于保留率等的假设。基于如此模糊的测量标准,企业无法设计出一个薪酬系统。
- 对许多企业来说是不切实际的。例如,通用汽车公司如何能基于青少年、年轻家庭、年轻职业人士等顾客组来进行组织设计? 通用磨坊食品公司如何能根据有孩子的家庭、单身、老年人来进行组织设计? 它们无法按照这个标准直接接触顾客。
- 顾客经理够专业吗? 一名顾客经理必须足够专业地诊断顾客需求并为每位顾客提供合适的产品。在许多行业中,产品技术性很强以至于没有顾客经理可以理解所有的产品。IBM 可能试着通过团队的方法来解决这个问题,但这需要大量的协作。
- 顾客管理非常昂贵。它增加了一个新的管理层——顾客经理。但企业无法削减产品经理,而只能改变其职能。结果就是在薪酬和支持方面产生更高的人力成本。
- 产品管理也需要考虑顾客需求。产品经理也是营销人员,他们要开发适合目标顾客需求的产品。

3.3.5 获取和保留部门化

直到现在,我们都聚焦在管理现有顾客,但如何获取新顾客呢? 以顾客为中心的组织

的一个重要方面就是在顾客获取和保留之间分配资源。这是两个截然不同的功能,举例来说,Del Rio(2002)描述了一家拥有获取和保留两个独立部门的无线电话公司。出版商通常雇用组稿编辑来负责签约作者和书籍,同时还雇用主编来负责书的编辑、制作和营销。

这种部门化的好处是获取和保留需要两种不同的思维方式,它们使用不同的工具,也有不同的绩效测量方法。顾客获取具有创业性质,它更容易直接测量、奖赏和激励,是短期性的。而保留是截然不同的,它很难测量(它是基于终身价值和钱包份额的),因此很难激励,是长期性的。

获取和保留部门化的缺点在于获取部门可能获取的不是正确的顾客。例如,一个获取部门的经理可能通过价格折扣来吸引一些天生就喜欢打折的易流失顾客,这些顾客是不可能被保留的。

因此关键的挑战在于协调。可以利用激励措施来保证获取部门得到的是正确的顾客,这可能会用到终身价值方法。Ainslie 和 Pitt(1988)证明有可能设计一个模型来努力引导取得部门长期顾客管理目标。他们的模型包括顾客最终的盈利性、风险和对未来营销活动的反应,然后将顾客按这三个标准的综合评分进行优先排序。因此公司有可能使用预测模型来实现获取和保留部门的协作。

3.4 信息管理的流程:知识管理

3.4.1 定义

知识管理是一个关于创造、编纂、传递和使用知识以提高企业业绩的系统流程。知识管理涉及与组织有关的各类知识,但在数据库营销的内容中,我们关注的是有关顾客的知识。

Davenport 和 Prusak(1998: 1-6)区分了数据、信息和知识三个概念。知识管理系统涵盖了以上三个内容。数据是原始的、被存储而未经分析的,信息是经过编纂的数据并且可以帮助决策(Davenport & Prusak: 3)。知识比信息更进一步,它是“经验、价值、情境信息以及为评估、合并新经验与信息提供框架的专家洞察力”(Davenport & Prusak: 5)的混合物。比如,在一个电脑外接扬声器的交叉销售活动中,每个顾客的反应都可以被记录下来,这就是数据。这些数据可以被编纂组织以获得反应率,这就是信息,信息可以用来计算这个活动的营利性。这些数据可以用来分析判断那些有回应的顾客有哪些曾在过去的三个月里买过电脑。在此基础上,我们还可以产生洞察,即知识,即那些刚买过电脑硬件的顾客非常有可能购买外接设备。这就意味着一个特定的目标群体产生了(没有最好的扬声器,新电脑系统是不完整的)。

知识管理涉及信息技术、经济学、组织行为、人力资源及市场营销。信息技术是数据建仓的基础,对于知识管理至关重要。尽管我们没有看到对知识管理所进行正规的经济学分析,但 Davenport 和 Prusak(1998)认为企业同时面临组织内部与外部的知识市场,知识市场也涉及购买者、销售者和价格问题。组织行为的学者在“组织学习”(如 Argote,

1999)这一范式下研究了知识管理,集中于研究组织如何学习、遗忘和记忆以及信息如何分享。人力资源管理学认为知识管理是人力资本问题,是关于如何为员工提供学习技巧以及分享所学到的知识(Tapp,2002: 110)。

市场营销学者也在“市场导向”的研究中涉及知识管理。事实上,Kohli 和 Jaworski (1990)将市场导向定义为有关顾客需求信息的产生、传播与应用。这和我们对于知识管理的定义非常相似。

3.4.2 有效的知识管理会提高企业业绩吗

正如上文提到的,市场导向的概念和知识管理的概念非常相似,因此,市场导向和企业业绩间正向联系的证据(Jaworski & Kohli,1993; Moorman,1995; Moorman & Rust, 1999)表明知识管理对企业业绩也会产生影响。然而,需要说明的是,这些研究都是一般性的顾客信息收集和应用,而不是通过数据库营销获得的专门知识。

一些研究将知识管理和成功的 CRM 联系起来。Chaston 等人(2003)调查了 223 家英国会计师事务所,他们用以下指标测量知识管理,包括公司从外部获取知识的导向、探索新知识、认真存档、使所有员工都可以得到这些信息以及提高员工技能。因此,他们的研究覆盖了知识管理的创造—编纂—传递—利用的全部环节(DiBella et al.,1996)。他们通过以下几个指标测量 CRM 导向:保持与顾客的密切接触、有规律地会见顾客、通过建立坚固的关系来获取知识,为顾客定制服务、通过重复销售获取收入。作者发现了知识管理和 CRM 之间的紧密联系,在 CRM 导向上超过平均水平的公司在知识管理上也同样超过了平均水平,同时它们的销售增长也是高于平均水平的。

Croteau 和 Li(2003)调查了 57 家覆盖不同行业并且员工超过 250 人的公司,利用“根据可获得的顾客知识做出快速决策”这样的指标来测量知识管理,利用公司对保留率、忠诚度、市场占有率、创新性的便利产品的主观满意度来衡量 CRM 的影响。他们通过结构方程模型发现知识管理是 CRM 效果的显著预测指标。

这些研究都表明了知识管理和 CRM 之间的关系,它们证实了数据和 CRM 是密不可分的(O'Neill,2001;Swift,2001)。然而,他们并没有区分知识管理中知识的类型:到底是 Davenport 和 Prusak 的框架中的数据、信息还是知识。所以需要进一步研究来帮助我们加深理解,到底是哪类知识对促进 CRM 最重要。

知识管理的一个潜在好处就是它不会因为员工跳槽而丧失持续性。事实上,员工跳槽是使知识管理迅速成为一个研究领域的首要原因(见 Tapp,2002)。知识管理可以看作获取现有员工的知识,这样他们离开后,他们的智慧仍然可以留下。然而,还需要进一步的研究来证实知识管理的这些收益在真实世界里是否存在。

3.4.3 知识创造

知识管理的第一步就是知识创造,并且可以进一步分为内部知识创造与外部知识创造,引导性的知识创造与非引导性的知识创造。

当公司进行数据分析与制定决策时就会产生内部知识的创造(Davenport et al., 2001a)。Gelllett(1999,图 4)进一步论证了这一观点。当一个经理每次建立预测模型并

用模型来定位顾客时,他都会学到许多经验,而这些经验就创造出了“哪些有用,哪些没用”的知识。

知识也可以通过外部创造,最明显的例子就是雇用其他公司的员工[Huber(1991)提到的“移植”]。在微观水平上,移植可以通过雇用个体员工,比如雇用竞争对手公司的一个 CRM 经理;在宏观水平上,移植可以通过购买整个公司,比如 DoubleClick 通过购买 Abacus 获取了大量的有关名录行业的知识。

当公司主动聚焦于一个特定主题时,就会发生针对性的知识创造。比如,一家服务型公司可以聚焦于顾客满意(DiBella et al., 1996)。Aavenport 等人(2001b)认为,成功的企业都会集中精力研究高端顾客,或者是将来有可能提供利润的顾客。他们引用了 FedEx 和 US West 的例子。当商业顾客成为未来主要增长来源时,宝洁公司开始集中研究沃尔玛,微软公司开始集中研究 CIO。

非针对性的知识创造是分析或决策过程的一个副产品。比如,一个管理人员想要设计一个累积奖励计划,通过使用公司的知识管理系统,他发现里面并没有这一类的知识,于是他会自己进行研究,了解其他公司的做法,并进行调查研究。另一种非引导性知识创造的情境是当现有员工培训新员工时,新员工对于某些事物会提问为何要这样做,这就促使现有员工将他的知识进一步提炼。

实验是创造知识的一个有效途径,这使企业能检验一些更根本的假设从而取得更大的收益,而不是小步提高(DiBella et al., 1996)。实验在数据库营销中的普及会使这一类学习更加流行。

知识创造的最后一个问题是它需要管理者有解释数据和信息的手段与能力。例如,一个预测模型最直接的应用是产生顾客的优先排序名单。然而,当模型建立者和营销经理坐下来一起去研究预测模型中的重要变量时,知识才会被创造出来。因此,知识的创造需要时间、培训以及不断的团队合作(Gillett, 1999)。Davenport 等人(2001a)认为大多数公司在将数据转换为知识这一方面并不成功,它们忽略了“分析、解读数据以及根据结果进行行动的人为因素”(p. 118)。他们也引用了自己研究成果中的两个例子,连锁行业中的超市扫描数据以及互联网交易数据。这些数据确实已经产生了,但管理者并没有时间从这些数据中总结信息,更不要说知识创造了。

对于这个问题解决方法之一就是进行更多的针对性的知识创造活动,或者要求管理人员记录他们所学到的。企业需要打造一个有时间来反思的工作环境,这对今天在不断裁员的企业来说确实是一个挑战。

3.4.4 编纂知识

知识需要被存储有两个原因:第一个原因是储存使知识能够更有效地传递给其他员工;第二个原因是未被记录的知识会被忘记。组织遗忘是一个很明显的现象(Argote, 1999)。它的发生可能是由于员工的跳槽或者缺乏重复(例如,几年前我们曾举办过类似的活动,但那已经是几年前的事了,坦率地说,我已经忘了发生过什么了)。

编纂知识的关键问题是存储什么和如何存储。那些对保持企业战略有用且必要的知识需要被存储起来。显然,对于那些旨在发展顾客关系的企业,必须存储与顾客关系有关