

产品创新中顾客知识管理能力的提升策略

季凤仙¹, 崔永萍¹, 倪自银²

(1. 江苏大学 工商管理学院, 江苏 镇江 212013; 2. 盐城工学院 经济与管理学院, 江苏 盐城 224051)

摘要:界定了企业产品创新中顾客知识管理能力的概念和维度, 提出加强企业顾客知识获取、共享、应用、创新和保护等管理流程能力的建设策略, 以及提升高层领导者、组织结构、企业文化、引导机制和信息技术等基础资源能力的策略, 进而提高企业产品创新绩效, 赢得竞争优势。

关键词:产品创新; 顾客知识管理能力; 提升策略

中图分类号:F272.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1671-5322(2009)03-0030-04

随着知识经济的到来和市场竞争的日益加剧, 顾客知识管理成为解除企业产品创新困境的战略性手段。然而, 产品创新中的顾客知识管理活动是否有效, 取决于企业的顾客知识管理能力。因此, 企业需要有效提升顾客知识管理能力, 将分散化的顾客知识资源集成, 并将其运用于产品创新决策, 最大化顾客知识资源的价值, 使企业在动荡复杂的竞争环境中保持竞争优势。

一、产品创新中顾客知识管理能力

1. 顾客知识管理能力

产品创新是企业参与市场竞争的立足点, 其成败决定了企业的生存空间和成长潜力, 然而, 顾客需求是产品创新的出发点和归宿, 提高产品创新绩效的关键是解决好顾客需求信息与企业产品创新能力的结合问题。近年来, 愈来愈多的企业重视将产品创新活动与顾客知识连接, 甚至将顾客纳入产品创新流程中设计产品。

产品创新中的顾客知识管理能力是企业运用各种基础资源, 对产品创新所依赖的顾客知识收集、扩散、使用和创新等过程进行管理, 将经过优化重组和再建构的知识内化到产品创新的每个阶段, 发挥顾客知识的杠杆作用, 提高企业满足顾客需求的能力, 从而产生顾客需要的产品与服务, 形成企业特有的差别性竞争优势。因此, 企业的顾客知识管理能力是将顾客知识转变为产品创新绩效的关键因素, 包含了顾客知识管理的基本流程

能力和顾客知识管理的基础能力。

2. 顾客知识管理能力的维度

企业要想成功实施顾客知识管理, 必须重视顾客知识管理流程的强化和顾客知识管理基础资源的建设。如果只有流程没有强有力的内部基础建设作为支撑, 就无法促使顾客知识管理工作有效地开展, 更好地了解顾客需求, 确认顾客利益与价值; 只有基础建设而没有流程, 就无法鼓励顾客知识的获取、分享、应用、创新和保护, 不能有效地整合集成顾客知识和企业内部经验, 将顾客知识产品化和增进企业对顾客需要产品的了解。因此, 顾客知识管理的流程能力和基础资源能力是影响顾客知识管理能力的两个重要维度。

二、顾客知识管理流程能力的提升

Wayland 和 Cole 认为顾客知识管理的流程是计划、聚焦、引申、编辑、分享、应用的过程^[1]。笔者认为, 产品创新中的顾客知识管理就是产品创意、概念开发、产品设计、原型测试和商业化阶段的顾客知识获取、共享、应用、创新和保护的循环过程, 通过对产品创新中顾客知识不断创新与积累使用, 提升顾客知识管理流程能力, 改善产品创新绩效。

1. 顾客知识获取

企业通过与顾客、供应链企业、竞争者、高等院校、科研与咨询机构、金融机构、政府部门接触, 利用知识溢出效应, 分析顾客购买行为, 获得顾客

收稿日期: 2009-03-12

作者简介: 季凤仙(1983-), 女, 江苏盐城人, 硕士生, 研究方向: 企业管理。

对企业产品或服务的意见和建议等信息,通过具有人工智能的计算机系统的数据库预处理、挖掘引申、评估优化和分析总结,发现顾客信息中的模式、规律,将信息加工成顾客知识,帮助企业了解顾客本质需求,确认特定的市场商机,向具有不同知识需求的产品创新流程提供针对性知识。

在产品创意和概念阶段,企业将外部市场需求、顾客信息数据、企业内部前期产品的开发经验和创新人员的提议,整理存储在知识库中,结合设计、生产、采购部门信息,考虑设计和制造的可行性,确保产品概念的有效性。产品设计阶段主要依靠员工自身技能和经验,辅以顾客技术专业知识和设计中的各种参数、产品基案例、创新人员的意见分歧及向顾客征询意见得到的反馈信息等,都可以有效存贮、检索、修改、更新,利于将产品概念具体化并提高设计能力。在产品原型测试和商业化阶段,知识库中的顾客知识更多地来源于顾客提供的使用产品感受与经验,企业可以发掘新产品存在的问题,利用新方法新技巧改进和完善产品,提高产品使用价值。

2. 顾客知识共享

顾客知识共享是指通过各种沟通媒介和交流方式,顾客知识在企业内部员工之间共享,促进隐性知识与显性顾客知识、组织知识和个体知识的转化、传递和吸收的过程。顾客知识共享的主要矛盾就是如何克服知识保守行为,解除主观和客观障碍。

产品创新是多种知识交汇融合创造新知识的过程,知识要交汇融合,必须建立在员工信任基础上,并拥有共同愿景,作为整合企业内外部知识的“粘合”机制,减弱员工对知识的自我保护意识,提高投入更多有价值知识的积极性,加速知识融合进程。企业要营造开放式对话机会和场所,开办讲座或经验交流等专题讨论会,设置内部咖啡馆、聊天室、项目进程网站等讨论空间,鼓励员工根据彼此的爱好兴趣建立个人关系网络,在工作和休闲时间里多交谈,把员工拥有的顾客知识转化成企业知识资产。

通过知识共享机制的创造,顾客知识共享平台的搭建,在产品概念开发和设计阶段,员工可以共享解决某一设计问题需要的顾客体验、信息和需求,依据产品概念和市场需求,确保设计的效能和效益;在原型测试阶段,提出设计解决方案和功能数据时,员工可以寻求和共享顾客的评估或反馈,对产品性能和制造能力进行总结;在商业化阶

段,对结果和过程的因果关系进行公开分析,以便员工交流分析结论,为产品发展提供宝贵经验。

3. 顾客知识应用

顾客知识应用就是知识的外化,指员工运用顾客知识指导产品创新活动,解决实际问题,发掘更多产品潜在市场。产品创新的知识过程与业务活动是通过“问题”和“解决方案”作为纽带而相互作用的。业务活动出现的问题作为知识向导输入知识过程,通过知识获取和整合产生针对问题的解决方案,将其输入业务活动中使问题得到解决,使得知识物化到产品中。

在产品创意阶段,创新人员通过搜集和分析顾客需求经历的数据,从顾客切身体验感受中获取知识,预测市场发展趋势及应用状态,提炼出需求特征价值和具有诱惑力的商业机会。在概念开发阶段,企业通过 email、留言板、网上社区等方式,与顾客就感兴趣的研发方向交流和讨论,捕捉市场信息和顾客创新的想法意见,获得产品研制原型的初步概念。在产品设计阶段,具有丰富知识和技能的顾客,利用企业提供的工具和自由的创新空间,根据新产品计划任务书要求设计出产品样品,并进行检测评估,将构思转化为技术和商业上可行的产品。在原型测试阶段,企业选择有足够知识量 and 产品使用经验的顾客,这些顾客通过网上社区或者虚拟实验室,与有共同兴趣的顾客对虚拟产品原型进行测试,将他们对产品的感受、意见等信息提供给企业,企业依照顾客提供的信息修改产品设计。在商业化阶段,产品创新团队通过获得顾客使用产品的评价和反馈,积累来自市场的资料和信息,了解新产品存在的问题,进一步提高产品功能和质量等价值。

4. 顾客知识创新

Nonaka 和 Takeuchi 认为知识创新需要经历知识萌芽、知识清晰、知识原型建立和知识实践与修正等循环进化过程^[2]。企业内部和外部共同分享知识,产生知识萌芽,创造出新产品和服务概念,通过对市场信息、企业知识愿景、商业运作模式和技术可行性解决方案的研究,证明概念的合理性,并生成产品原型,进行交叉测试知识,产生新知识。

面向产品创新的顾客知识创新活动是基于企业自身知识资源条件,不断从外部环境引进吸收新知识,通过经验环和创新环作用与融合,与内部知识要素加以整合重组,以及社会化、外在化、组

合化和内在化实现知识不断运行转化,内化为企业特有可实用的新顾客知识,渗透到产品创新流程之中。企业应该建立和加强知识创新的环境知识场,即发起性场、对话性场、系统性场和演练性场^[3],通过知识重组和知识激活进行顾客知识创新。首先,同样要素由于组合方式不同,其功能是截然不同的。企业可以把实现共享的顾客知识资源加以规划、整理和重构,创造出产品创新所需要的知识;其次,由于创新多发生在知识与知识的交界处,只要知识间相联系,就可以激活知识进行新结合,产生更多新知识。企业应该促使顾客知识要素流动加剧,增大各类知识相互碰撞的概率,为知识的彼此激活创造条件和机会。

5. 顾客知识保护

顾客知识保护是企业基于安全的顾客知识管理过程,保护其专有的顾客知识避免被不符合规定地或不适当地使用或者被偷窃。企业拥有的顾客知识作为竞争优势来源的一种资源,应当是稀有并且竞争者难以模仿的,没有顾客知识安全程序的保护,企业便会失去具有竞争价值的特性,降低创造顾客特殊价值的能力。

企业可以通过组织安排、法律制度、内部制度、道德规范和安全技术来实施顾客知识资产保护。首先要对顾客知识进行审计,评估其价值;其次,企业必须与员工就机密信息及其保护权签约,在工作岗位设计中落实知识保护战略性措施;再次,通过各种激励约束机制,如紧密的联盟和员工指导规则等,培养员工的忠诚与顾客知识资产保护意识,同时给予员工一定的商业机密保护补贴;最后,企业可开发出限制或者追踪重要顾客知识流通的技术,设置防火墙、较高的权限和编码加密访问,也可以采取本地网络和终端系统保护,系统管理控制等技术防范。

三、顾客知识管理基础资源能力的提升

顾客知识管理能力是以强有力的内部能力为前提的,它是一种综合实力,包括经营管理水平、技术水平、资本实力和人才实力等,高层领导者、组织结构、企业文化、引导机制和信息技术增强了企业辨识、筛选、运用和创新顾客知识的能力。

1. 加强高层领导重视

在塑造企业行为活动和影响员工思维模式中,高层领导扮演着极其重要的角色。首先,高层领导对顾客知识管理的正确理解,有利于知道它

如何在企业中渗透并带来长期的战略价值。企业必须建立顾客知识管理的软硬件环境,制定总体政策,确立顾客知识管理在经营管理中的指导地位,将知识资产的管理放在与有形资产的管理同等重要的地位;其次,顾客知识管理需要各个部门的协同工作,高层领导的协调使得信息和流程更好地整合在一起,使企业逐步实现从基于资源的积累向基于能力的资源配置转变,最终提升到基于顾客知识的能力创新过程;再次,组织变革引起的成本,建设顾客知识管理系统的投资,需要高层领导理解以获得足够的财务支持确保成功。最后,强有力的领导应该建立鼓励员工创造与分享知识的引导机制,建设互助合作和相互学习的企业文化,持续性地引导和推行顾客知识管理活动。

2. 改善组织结构

组织结构是企业关于工作设计、部门界定、权力链条、信息渠道、管理跨度、协调机制等要素的基本架构和具体组合,它决定企业的工作流程、信息传递、人员交往与互动模式。企业应该以确保适当的知识共享和交流为原则,扩展企业内外部的边界。一些学者提出了以集成思想为基础的产品创新组织形式,如集成产品创新团队、虚拟组织、虚拟团队、网络团队等,具有多重联结方式,满足不同层次上对工作小组的管理,包括业务系统、项目团队和知识基础。团队合作组织随着任务需要而组建,是跨部门、跨职能、跨学科的开放柔性组织,是面向创新的知识交流与共享的实体。它由权威核心与知识或技能互补成员构成,以权威核心为交流平台,强调建立共同构想,持续学习,协同合作,相互关心信任,有效地促进知识共享、积累和创新的动态调整,快速适应环境变化和响应顾客的要求。

3. 营造共享知识的企业文化

Davenport 和 Prusak 的研究表明,即使是颇为成熟的知识传递机制也可能无法获得预期结果,这主要取决于企业是否具备共享知识的文化^[4]。企业文化是企业内所有员工共享的一套信仰与价值体系,界定企业特有的规范和行为准则,指导和调控员工信念和行为。

企业应鼓励员工交流合作,进行非正式交往,不断地学习和创新,开拓视野,激发灵感,得到学习新知识的乐趣,积累和增加自己的知识量,企业再适时引导,就会在企业中形成知识共享的氛围,与知识创造的要求相适应。另外,企业应鼓励员

工对现有工作做法提出质疑,通过学习不断改善工作,鼓励他们有了想法就要敢于大胆实施,不要怕失败,允许犯错误,这样员工也会产生交流学习的动力。建立知识共享企业文化的实质是塑造一个“软”环境,使知识共享的意识渗透到员工日常工作当中去,成为员工的内在价值观和行为导向,修正自身行为以适应新的知识和见解,提高员工对于知识的获得、生产、传递、共享以及应用效果。

4. 完善引导机制

Jaworski 和 Kohli 指出奖励系统可以激励特定行为产生,而一种行为的失败会降低人们继续从事该种行为的动机。产品创新的顾客知识管理要建立的引导机制,着眼于激发员工内在创造力,引导他们奉献知识,让员工觉得共享知识比存储在头脑中实惠^[5]。知识驱动的企业应以多样化和明晰的知识奖惩制度和诱因系统来激发员工知

识创造与共享活动。

企业要引入知识权益补偿机制,建立明确提供最佳案例、经验总结或者学习讨论的员工积分制度,对于解决其他人实际工作难题的员工给与更高积分。按照天、月、年等方式设定考核节点,考察员工的知识积分,按照积分高低设置奖惩办法,通过薪酬、荣誉、培训、带薪休假以及职位晋升等方式激励积分高的员工。外在激励因素可以促进短期行为,但是无法改变内部激励系统。真正持久有效的是依靠员工的内在动力和需要、他们的信任感、归属感、成就感和自我提升,以及积极参与知识创新和对集体利益的理性支持。企业通过提供资源、环境条件、形成制度等手段,让员工各尽其才,实现企业目标同时实现自身需要,增加其满意度,促使员工知识转变成为顾客服务的创新力。

参考文献:

- [1] [美] 韦兰(Wayland, R. E.), 科尔(Cole, P. M.). 走进客户的心[M]. 贺立斯译. 北京: 经济日报出版社, 1998.
- [2] Nonaka, I. Takeuchi. The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation [M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [3] 郭韬, 姜树凯. 知识创新在企业创新系统中的作用机理分析[J]. 科技管理研究, 2008(7): 400 - 402.
- [4] Davenport, T. H. and Prusak, L. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, 1sted. , Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- [5] Jaworski B J, Kohli A. Market Orientation: Antecedents and Consequences[J]. Journal of Marketing. 1993, 57: 53 - 70.

The Promotion Strategy of Customer Knowledge Management Ability in Product Innovation

Ji Feng-xian¹, Cui Yong-ping¹, Ni Zi-yin²

(1. School of Business and Administration, Jiangsu University, Jiangsu Zhenjiang 212013, China;
2. School of Economic and Management, Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224051, China)

Abstract: This article defines the concept and dimension of customer knowledge management capability in enterprise's product innovation, puts forward the construction tactics of the management procedure ability of strengthening enterprise's customer knowledge acquisition, sharing, employing, innovating and protecting etc., and promotes basic resource ability tactics of high-level leadership, organizational structure, corporate culture, guidance mechanism and information technology etc., thus improving enterprise's product innovation performance, winning the competitive advantages.

Keywords: product innovation; customer knowledge management capability; promotion tactic

(责任编辑: 李 军; 校对: 洪 林)