

文章编号:1000-582X(2005)07-0148-05

基于客户价值分析的客户发展战略*

吴轩洪, 陈 萨

(重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400030)

摘 要: 市场经济的发展,使客户成为了企业最应关注的因素之一. 客户关系管理为企业与客户之间的互动提供了强有力的支持. 运用价值分析的方法,对客户的当前价值、潜在价值和终身价值做出量化的分析与研究,以便企业做出更好的经营决策. 企业在进行客户关系的管理时,应重视客户的一体化,找出顾客最关注的价值领域,分析企业的竞争状况和提高市场反应速度.

关键词: 客户关系管理; 客户价值; 价值分析; 客户发展战略

中图分类号: F274

文献标识码: A

市场经济发展的过程,同时也是企业经营观念不断变革、深化的过程. 从西方市场经济的发展历程来看,企业经营观念逐渐发展为由产品驱动变成了以顾客驱动. 为了适应不断变化的市场,始终维持卓越的经营绩效,企业必须不断创新. 创新的源头在哪里? 是客户. 产品和服务的使用者是客户,最了解产品和服务的是客户. 需要开发什么样的产品? 应该提供何种服务? 客户是有体会与感受的. 客户对产品的使用情况、他们的反映和要求常常是创新的最佳来源. 及时了解客户需求并设法去满足,能给企业带来创新与发展的机会.

1 客户关系管理

1.1 客户关系管理的概念

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)起源于西方国家. 20世纪80年代初提出的“接触管理”(Contact Management),即专门收集整理客户与企业联系的所有信息. 到90年代初期则演变成包括电话服务中心与支援资料分析的客户关怀(Customer Care). 经历了近20年的不断发展,CRM不断演变发展并趋向成熟,最终形成了一套完整的管理理论体系^[1-2]. 最早发展客户关系管理的国家是美国,它是伴随着Internet和电子商务的大潮进入中国.

综观对CRM概念的争论,大致可以分为3类:第一种比较典型的观点是把CRM理解为一种企业客户接入的整合技术系统^[3]. 第二种观点是把CRM看成

是一种营销策略^[4-5]. 第三种观点是把CRM定义为一种商业策略^[6]. CRM到底是什么? 笔者认为:CRM应该是一种商业管理策略,是对企业和客户之间的交互活动进行管理的过程,企业通过实施CRM,可以了解客户的需求,开发满足其需要的产品,从而保持与客户的关系,提高客户忠诚度,获得客户的长期价值,最终实现企业盈利最大化的目标.

1.2 客户关系管理的作用

CRM能够在以下几个方面有效地提升一个企业的的能力:1)发现客户;2)了解客户;3)与客户保持交流;4)确保客户与他们希望得到的产品和服务的企业稳定关系;5)核实客户实实在在收到了企业所承诺的项目;6)确认的确留住了客户.

CRM提供的是一种创造出产品、服务、反应及时、个性化、大量化定制和客户满意度的能力. CRM可以集中于获得新客户. 一般规则是企业利用市场营销计划来确定有希望成为客户的目标,但结果是一次性的客户太多了. 原因在于销售过程是通过营销活动来实现的,而这些活动明显是如何获得现实的客户. 最终企业把精力花在了争取符合预设标准的客户上,而忽略了潜在客户,也就是忽略了企业更长期的利益. 但为实现企业的长远利益,需要为市场营销、服务、分销和满意度来设计以客户为中心的信息服务系统,这种被称

* 收稿日期:2005-01-10

作者简介:吴轩洪(1974-),男,重庆市人,重庆大学硕士研究生,主要从事市场营销与物流管理的研究.

为 CRM 的方法将有助于企业的未来赢利. 企业要想提升投资回报率, 那么 CRM 是一个直接有效的方法. CRM 在以下方面可以做到: 1) 知晓企业的客户, 即谁是最好和最有价值的客户; 2) 刺激这些客户形成购买以及了解他们想购买什么; 3) 明确客户大致的购买时间及购买方式; 4) 了解客户的消费偏好, 并使之成为忠诚的客户; 5) 对大多数和特定客户进行特征定位; 6) 预测在未来他们可能或将要购买什么; 7) 可持续的与最佳客户保持密切的联系.

2 客户价值分析

如何才能拥有更多的客户呢? 大家都明白, 那就是使客户感到企业产品的价值大于其为产品所付出的代价. 从经济学上讲, 就是消费者剩余. 买到产品或得到服务, 这在客户心目中产生出一种可感知的价值, 可感知价值的大小直接影响到客户的满意度, 进而影响到客户下次购买产品与否. 这种客户所感知价值就是客户价值 (Consumer Value 简称 CV). 客户价值不仅仅指产品具有满足客户的功能而使客户认为其有价值, 还在于产品是否具有客户所要求的服务、便利等因素. 总的说来, 客户价值就是客户心目中衡量产品的内涵价值. 客户关系管理的核心是使客户的感知价值最大, 从而使企业价值最大.

2.1 客户当前价值

客户当前价值 (Customer Current Value, CCV) 是指客户购买模式行为不变, 在将来为企业创造的利润现值. CCV 等于最近一个时间单元 (如月、季度或年) 的客户利润 P_0 . 在预期的客户生命周期长度 n 内的现值之和 (其中 d 为当前贴现率), 其计算公式如下:

$$CCV = \sum_{i=1}^n \frac{P_0}{(1+d)^i}$$

在 CRM 中, 采用客户当前价值作为变量, 可以建立客户金字塔模型 (图 1), 将当前价值高的客户置于金字塔顶部, 当前价值低的客户置于金字塔底部; 而与之对应的客户成本投入金字塔则正好颠倒过来, 对金字塔顶部具有高当前价值的客户投入更多的客户管理成本, 采取积极的客户保持战略; 而对处于金字塔底部的低当前价值客户, 降低其客户保持成本.

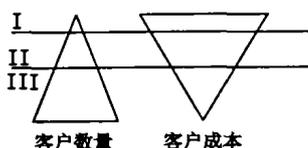


图1 客户金字塔

然而这些战略仅仅使用客户当前价值作为变量,

会产生一些问题. 首先, 处于客户金字塔底部的某类客户, 不受企业关注, 但是此类客户可能具有高潜在价值, 企业则应该增大客户成本投入; 其次, 一部分高当前价值客户可能并不具有高潜在价值, 不存在交叉销售的机会, 企业继续对其进行最大的投资是不划算的. 以上两点表明, 客户价值金字塔模型有其局限性, 仅考虑客户的当前价值, 忽略了其潜在价值, 从而不能实施最优的客户战略. 如何解决这个问题, 需要进一步讨论客户潜在价值.

2.2 客户潜在价值预测

客户潜在价值 (Customer Potential Value, CPV) 是假定客户改变购买行为模式, 在未来可望为企业增加的利润现值. 因此客户的潜在价值, 是指如果企业愿意增加一定的投入进一步加强与该客户的关系, 企业可望从该客户处获得的未来价值. 客户的潜在价值体现在客户增量购买 (Up-buying) 和交叉购买 (Cross-buying) 上. 客户增量购买指的是客户增加已购产品的交易额, 其可能性与大小决定于客户份额、客户管理的水平和客户业务总量. 客户交叉购买指的是客户购买以前从未买过的产品类型或拓展与企业的业务范围, 可能性取决于两个因素: 一是本企业能提供给客户未曾购买又有需求的产品数量, 该类产品数量越多, 则客户交叉购买的可能性越大; 二是客户管理的水平. 客户关系管理越高, 则客户交叉购买的可能性越大.

为了获得客户潜在价值的信息, 企业需要分析客户在本企业和市场上其他同行企业购买模式行为的数据. 通常企业客户信息档案 (Customer Information File, CIF) 只有客户在本企业购买模式行为的数据. 因此需要建立模型, 对客户的潜在价值进行有效而准确的预测, 模型采用 CIF 中的购买模式行为和一般人口学特征变量数据. 对于消费者研究, 客户需求和可用资源都是决定企业产品和服务的重要因素. 个人的需求往往由以下因素所影响, 如家庭组成、性别、风险意识以及社会地位, 而个人需求能否满足取决于其能否获得可用资源. 对于企业而言, 很难完整得到有关客户需求信息, 所以客户品味、需求以及一般人口学信息就具有很大的利用价值, 比如客户的收入、年龄、性别、国籍和教育背景等信息.

客户潜在价值的量度通过线性回归模型建模, 客户的购买额可以归结成客户潜在价值的一个特殊量度, 通过模型估计客户潜在价值. 通常一个概率单位模型是用于预测各种产品的购买值, 然而许多情况下这些购买决定几乎是同时决定的, 相互具有关联性, 所以一个多变量概率单位模型得出的结果是估计值, 允许

误差项之间存在相关性. 建立客户购买 j 产品的单变量概率单位模型如下:

$$y^* = \beta X + \sum_{k=1}^j \gamma_k Z_k + \varepsilon. \quad (2)$$

$$y_j = 1, \text{ If } y^* > 0. \quad (3)$$

$$y_j = 0, \text{ If } y^* \leq 0. \quad (4)$$

y_j = 客户对 i 产品的所有权(1 = 所有, 0 = 没有)(来自调查数据);

X = 客户的一般人口学属性(年龄、收入、性别等指标)(来自 CIF);

Z_k = 企业数据库中客户对于 k 产品的所有权(1 = 所有, 0 = 没有);

$\varepsilon \sim N(0, 1)$, β, γ 是参数, 对于多变量概率单位模型中的参数确定, 有最大可能法^[7] (Maximum Likelihood approach)、GEE 法^[8] (Generalized Estimation Equations approach) 等, 建议使用最大可能法.

在产品利润值已知的情况下, 模型的结果可以用来预测客户潜在价值. 客户潜在价值的预测值等于客户购买某种产品的概率值和其产品的利润值相乘所得到的值(以下 PV = Potential Value):

$$PV = \sum_{j=1}^J \text{Prob}(\text{Cust}_j) \times \text{Profit}_j. \quad (5)$$

其中 $\text{Prob}(\text{Cust}_j)$ = 客户购买 j 产品的概率; Profit_j = j 产品的利润值.

而客户购买 j 产品是一个二元选择, 由多元变量概率单位模型可以得出:

$$\begin{aligned} \text{Prob}(y = 1) &= \text{Prob}(y^* > 0) = \\ &\text{Prob}(\beta X + \sum_{k=1}^j \gamma_k Z_k + \varepsilon > 0). \end{aligned} \quad (6)$$

因此, 可以推出客户潜在价值预测公式如下:

$$PV = \sum_{j=1}^J \text{Prob}(y = 1) \times \text{Profit}_j. \quad (7)$$

由公式(7)可以得到最终的客户潜在价值公式(8), 其中 n 为客户生命周期的预期长度, d 为折现率:

$$CPV = \sum_{i=1}^n \frac{PV}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^J \text{Prob}(y = 1) \times \text{Profit}_j}{(1+d)^i}. \quad (8)$$

根据公式(8)可以定量计算客户的潜在价值, 由此企业能够结合客户的当前价值来分析客户生命周期价值, 可以更好地制定客户服务成本投入, 有效地实施客户关系管理.

2.3 客户终身价值

所谓客户终生价值(Customer Long Value, CLV)

是客户在其一生中的购买对某一企业的利润的贡献^[9]. 客户来了又去, 这次购买了该企业的产品, 下一次可能又决定离开转而购买其它企业的产品, 由于客户的这种多变的特性, 很难准确计算客户对于一个企业的终生价值. 这与客户的保持性即下一次购买是否还保持在同一企业有密切的关系, 可以用概率的方法来估算. 一种简单的方法是假设客户一旦转向别的企业, 就再也不会回来(保持观点, 如图 2a 所示). 比如, 如果一个企业的客户在两个购买期内有 90% 的可能性留下来, 这种方法就认为客户的保持率在经过一个购买期为 90%, 经过两个时期为 $90\% \times 90\% = 81\%$, 经过一个购买期为 $90\% \times 90\% \times 90\% = 72.9\%$, 以此类推.

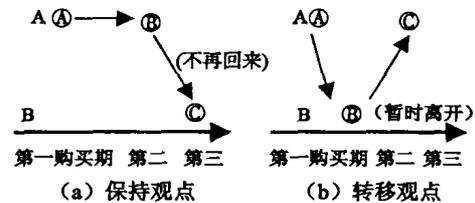


图 2 客户的保持与转移观点

但事实上, 除非客户在某一市场上停留时间很短, 绝大多数客户基本上是在各企业的产品间游离(转移观点, 图 2b). 一个客户离开并不意味着他不再回来. 所以估算客户终生价值时如果不考虑这个因素, 将会系统地低估客户终生价值. 而且客户的转移仍有规律可循, 研究表明, 在服务经济中, 通常上次选择某一品牌对下一次的购买选择会产生一定的影响. 因而客户的保持率就与客户在各产品间的转移概率有关, 这可以用客户转移矩阵来表示(如表 1 所示). 比如, 客户目前选择 A 品牌, 如果下一次他仍选择 A 品牌的概率是 70%, 选择 B 品牌的概率是 20%, 选择 C 品牌的概率是 10%. 则他对于 A 品牌的保持率就是 70%. 如果下一次购买选择 B 品牌, 在经过两次购买后重新选择 A 品牌的可能性为: $20\% (A \rightarrow B \text{ 的可能性}) \times 10\% (B \rightarrow A \text{ 的可能性}) = 2\%$. 这样, 只要了解最初客户的一些信息, 就可以用如下模型方便计算客户对某一企业的终生价值了:

$$CLV = \sum_{i=1}^n CLV_i = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T \frac{F_{it} R_{it} \pi_{it}}{(1+d)^t}$$

式中: CLV——所有客户对本企业的终生价值; CLV_i ——客户 i 的终生价值; t ——购买时期; T ——分析的时间周期(考虑的购买时期总数); d ——贴现率; F_{it} ——每一购买期 t 内客户 i 的购买频率; R_{it} ——在购买期 t 内客户 i 购买本企业产品所贡献的价值; π_{it} ——在购买期 t 内客户 i 购买本企业产品的概率.

表1 客户转移矩阵

		下一次购买品牌		
		A	B	C
目前购买品牌	A	<u>70%</u>	20%	10%
	B	10%	<u>80%</u>	<u>10%</u>
	C	25%	15%	60%

(下画线数字为客户保持率)

3 客户发展战略

由上述客户价值的分析中可以看出,客户对企业利润的贡献取决于企业是否能在客户的每次购买决策中留住客户而不使其转向别的企业.当然,由于企业所面临的不再是静态的竞争环境,任何一个竞争事件都可能会改变竞争状态.比如,一个强有力的新竞争对手加入该市场以及对其战略进攻作出反击或者复制其战略方法等因素都会影响到客户的购买行为,并最终对其为企业作出的贡献不利.因此,企业战略的重要方向应该是尽可能增加客户保持的可能性,并吸引游离的客户,尤其是吸引竞争对手的客户.这种以客户价值为中心的战略模式包括四个关键要素:

1) 客户一体化 客户一体化(为客户的客户服务)指,将供应商和客户作为独立的实体来看待,密切合作,将交易成本降至最低,最大限度地为交易链中的后一个客户增加价值.其目的在于通过创造一种真正的互利环境,建立可靠的伙伴关系.企业必须清楚地知道顾客在决定购买产品时是如何考虑得失进行选择的.如果一个企业寻求的是最大化顾客终生价值,就必须了解消费者的购买动机,也就是了解是什么促使他购买你企业的产品.

2) 找出顾客最关注的价值领域 顾客在购买产品时,关注的可能只是以最佳的价格满足他们需求的好产品好服务.什么是好产品好服务?这不是企业想象出来的,而应该是在顾客心目中他们认为最满意的东西.因此,企业必须分析与顾客建立起的联系,要找出对顾客来说最重要的价值领域是什么.比如,顾客关注的价值包括质量、价格、方便程度或是三者兼而有之?

3) 分析竞争状况 分析竞争状况的目的是要为企业自己在竞争市场上定位.通常,一个市场上会存在众多的竞争对手,理解谁是你的主要竞争对手以及他们是如何吸引顾客的也至关重要.因为每个企业现有的顾客群代表了其产品和服务的所有可能顾客的子集,企业通常会有两个努力的目标:一是最大化从当前顾客处获得的收益,二是增大顾客总量.

4) 提高市场反应速度 首先要善于倾听客户的意见和建议,让客户感觉到自己受到重视,企业从倾听中为客户创造更多的经营价值.其次是分析客户流失原因,对已停止购买或转向另一个企业的客户,我们应该与他们接触以了解发生这种情况的原因;对已流失的客户进行成本分析.三要建立强力督办系统,迅速解决市场问题,保证客户利益.四是建立投诉和建议制度.最后需要建立预测系统,为客户提供有价值的信息,一切从客户出发,不仅将企业的信息反馈给客户,而且及时对竞争对手的行为做出预测,并提供给客户.

4 结语

文中通过对客户的当前价值分析,得出应重视客户的潜在价值.客户的潜在价值的预测受客户在本企业和市场上其它企业购买模式的行为的影响,利用企业和客户信息档案,以及一般人口学特征变量可以计算出客户的潜在价值,进而得出客户终身价值.运用客户关系管理,并提出客户一体化,找出顾客最关注的价值领域,分析竞争状况和提高市场反应速度等战略,让客户的感知价值最大化,从而使企业价值最大化.

参考文献:

- [1] 樊治平,王建宇,陈媛.客户关系管理(CRM)的评述与展望[J].系统工程,2002,20(6):1-8.
- [2] 周明,秦刚,李勇.基于Intranet的ERP和CRM系统整合机制[J].重庆大学学报,2003,26(9):36-39
- [3] JON ANTON. The Past, Present and Future of Customer Access Centers [J]. International Journal of Service Industry Management, 2000,11(2):120-130.
- [4] DON PEPPERS, MARTHA ROGERS. Is your Company Ready for one to one Marketing [J]. Harvard Business Review, 1999 (January February): 151-160.
- [5] 杨琴. CRM 营销时代[J]. 中外管理,2000,(8):69-716.
- [6] DICK LEE. What is CRM [EB/OL]. <http://www.crmgu.ru.com/crmtalk/advocates.htm>. 1998.8.
- [7] SPECIES M, NAGL W, HAMERLE A. Probit: Regression Parameter Estimation Using the ML Principle Despite Misspecification of the Correlation Structure [EB/OL]. <http://www.stat.uni-muenchen>. 1997.9.
- [8] GREENBERG E, CHIB S. Bayesian Analysis of Multivariate Profit Models [R]. Social Science Electronic Publishing, Inc. 1996,10(1):23-28.
- [9] BERGER P D, NASR N I. Customer Lifetime Value: Marketing and Applications [J]. Journal of Interactive Marketing, 1998,12(1):17-30.

Customer Expanded Strategy based on Customer Value Analysis

WU Xuan-hong, CHEN Sa

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

Abstract: With the development of market economy, customers become a vital factor of the enterprise's attention. Customer relationship management gives a very strong sustain between customer and enterprise. With the value analysis, the authors measure the customer current value, customer potential value, customer long value to let enterprise's decision-making easy. In the implement of CRM, enterprise should attach importance to customer-centered strategy, the key areas of value which customers focus on, the competence of environment and the feedback speed of market.

Key words: customer relationship management; customer value; value analysis; customer expanded strategy

(编辑 刘道芬)

(上接第 139 页)

Real Options Method Based on Market Information in Corporate Valuation in M&As

ZHOU Zhuo-hua, LI Song, HU Li

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

Abstract: The authors analyze the existing problems that those traditional firm valuation methods and Real Option Theory in corporate valuation in M&As face with, a new model based on real options method which makes full use of market information including price, cost and production is developed, which improves the real options method.

Key words: market information; mergers and acquisitions; firm valuation; real options

(编辑 刘道芬)