

## 浅析客户开发和保有成本限制的简明模型

文/徐刚

客户关系是企业最有价值的资产。客户关系价值是企业从客户那里获得的净现金流，即是在从客户那里获得的现金流中减去为建立和保持这些客户关系而必须支出的现金流后得到的净值。衡量一个企业价值的标准是它拥有的客户的数量和质量，一个客户也没有的企业显然是没有价值的，购买量大的客户显然要比购买量小的客户价值大。客户关系价值总和构成企业的价值，两个具有相似资本构成和技术水平的企业在被出售时如果价格有较大差别，其原因在很大程度上是它们的客户数量和质量不一样，因为品牌的基础就是客户的数量和质量。企业建立一定的客户关系都要付出成本，因此，必须正确估价客户关系，从而确定用多少投入建立并巩固这些关系才有利可图。

### 一、与客户关系价值有关的因素

1. 客户有效生命长度 (T)：客户可粗分为个人和组织两类，个人（主要指消费者）的有效生命长度指其能够按自己意愿购买的时间长度，基本等同于一个人具有行为能力的生命长度；组织的有效生命长度可以是其从建立到消亡的这段时间。

2. 总购买量 (Q)：总购买量是客户在其有效生命长度里购买某种产品或服务的总量。

3. 客户满意度 (S)：如果用数值“0”表示客户对产品或服务“厌恶”，用数值“1”表示客户对产品或服务“忠诚”，那么，0-1之间的取值可以表示客户不同程度的满意度。

4. 再购买概率 (P)：购买者通常很少只在一个企业那里完成其总购买量。比如，很少有人一生只用一种牙膏，只喝一种品牌的啤酒。购买者一般会在几个或更多企业那里完成其总购买量，形成在事实上按一定的百分比把总购买量分配给这些企业的情况。再购买概率考察的是一个企业的全体客户的行为，再购买概率近似等于企业的产品或服务的市场占有率。

5. 客户开发和保有成本 (R)：在实际操作中，企业为开发新客户和保有老客户支出的费用难以做到泾渭分明，例如，广告虽然偏重于开发新客户，但不能说它对留住老客户就一点作用也没有，因为广告在树立企业和品牌形象方面对留住老客户有巨大的作用。因此，把客户开发和保有成本综合起来，表示企业为维持一定数量和质量为客户所付出的代价。

6. 每单位产品或服务的税后利润 (g)：为计算客户关系价值的简明和方便，每单位产品或服务的税后利润之中没有扣除客户开发和保有成本。同时，把每单位产品或服务的税后利润视为忽略时间因素的平均水平。

7. 贴现率 (r)：由于客户关系价值并不是与建立客户关系的投入同时产出，因此，考虑资金的成本，为指导投入而计算客户关系价值应该把预期收入换算成贴现值。

### 二、客户关系价值等式

对于多数产品或服务而言，总购买量在客户有效生命长度里面并不是线性分布的，精确地计算客户关系价值必须把“T”按一定的条件（宏观经济形势和个人或组织所处状况）划分为不同的时间段，分段计算。从简明的角度出发，我们假设上面定义的与客户关系价值有关的因素可以忽略时间因素而取得平均值。因为，实际的情况也如此，一个稳定的经济体系里面，客户的总购买量在时间上的分布，贴现率的高低，会在相当长的时间里保持稳定。那么，我们就可以列出一个简明的表达式：

总客户关系价值=总购买量\*再购买概率\*单位税后利润\*贴现率-客户开发和保有成本

即：

(式1)

客户对一个产品或服务的满意度 (S) 越高，一般表明其再购买概率 (P) 也越高，因此，可以互换得：

(式2)

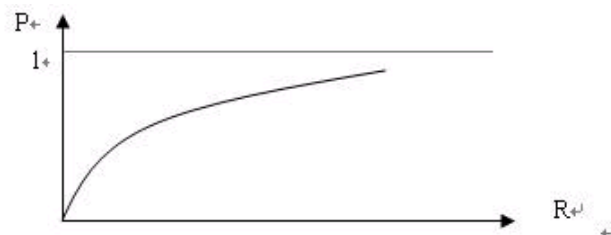
### 三、客户关系的成本限制

企业寻求建立和保有有价值的客户关系，用多少投入去建立并巩固这些关系才能有利可图是每一个企业必须深入研究的问题，这也是客户关系管理的中心问题。与客户关系价值有关的这些因素都可以说是社会、经济、文化等方面变量的函数，如果要一一去拟定表达式，要解答客户关系的成本问题就是一件非常复杂的事情。所以，有必要化繁从简，假定企业对客户关系的开发和保有投

入是惟一的自变量。

开发出一个新客户并不意味着取得其全部购买量，企业只是获得了他们的一段时间中的一部分购买量，只是标志客户关系的初步建立。由于买方市场使开发新客户的成本增加，要想使客户关系价值达到有利可图的水平，就必须通过提高保有客户投入去提高客户的再购买概率，否则，有可能使花费巨大财力和精力开发的新客户成为一次性的客户，对于企业发展是得不偿失的。因此，留住老客户的必要性显得尤其重要。在实际计算中，我们不去区分开发新客户和保有老客户各自的费用，而是以开发和保有客户的总投入去概括。研究客户开发保有成本的主要任务是估算投入的限制，弄清究竟投入多少能使客户关系价值达到有利可图的水平和理想的状态，使企业做出合理的开发和保有客户投入的预算。

再购买概率（P）在假定其他因素影响较小的情况下可以认为是客户开发和保有成本（R）的函数： $P=f(R)$ 。正常情况下，企业为巩固客户关系投入越多，客户的再购买概率就越高， $P=f(R)$ 的曲线可近似地描绘如下：



根据再购买概率曲线可以近似地得到表达式： $P=1-\frac{1}{R^a} (R>0)$  (式3)

其中，“a”是本文定义的客户开发保有投入效率指数，该指数决定于一个企业的整体营销素质，比如，竞争能力、管理水平、市场反应机制、市场定位、信息系统、服务质量、人力资源等多方面的因素。同样的客户开发和保有投入，“a”越大，“P”越大。除非企业通过重大改革使整体营销素质发生改变，或者目标市场竞争格局的均衡被打破，否则，一个企业的客户开发和保有投入效率指数“a”在一定时期内通常是一个常量。企业可以通过市场调研的方法测定自己的“a”，比如，在一段特定的时间内，调查特定客户群在一个定量的开发保有客户投入推动下再购买概率的变动，从而估算自己的“a”。

市场潜力通常是指某一产品或服务的市场容量，市场潜力的变化一般和宏观经济的变化联系在一起，典型的市场潜力变动是和经济增长一致的，随国民生产总值的变动而变动。对企业而言，市场潜力的意义在于有多少利润可供分享。因此，把企业眼中的市场潜力定义为：市场潜力=总购买量\*每单位产品或服务税后利润\*贴现率，设市场潜力为“C”，即：

(式4)

把式3和式4代入式1可得： (式5)

求导得到边际客户价值： (式6)

式6近似表示再增加一个单位投入所增加或减少的客户关系价值。显然，企业不愿意增加投入反而减少客户关系价值，因此，对客户开发和保有投入限制的表达式应为：

解得：

客户关系价值函数在处取得了最大值，因此，使客户关系价值最大的投入应该在这一点上。换句话说：

是客户开发和保有投入的成本限制。其中，“C”是市场潜力，“a”是客户开发和保有投入效率指数，这两个数值可以通过特定的市场调研测定，并在一定时期内保持稳定。

当然，以上简明模型的应用显然受到一定限制，诸如投入效率指数“a”、市场潜力“C”在企业没有积累丰富的资料以前，所有假定的数据用于计算，其结果是没有指导意义的。但是，我们可以看到，在一定的条件下，客户开发和保有成本限制是可以计算的，企业可以通过计算结果制订恰当的预算。客户关系管理实际上就是研究如何用最经济的手段和方法从客户那里获得最大的净现金流，即建立最大的客户关系价值。通过对客户开发和保有成本限制的计算，企业可以避免在市场

营销中盲目投入, 并可以认识自己的整体营销素质, 从而确立企业改革的思路 (作者单位: 西华大学管理学院市场营销系)

#### 相关链接

利用高科技、提升石家庄星级酒店服务效益  
基于信息不对称的产品市场分析及对策  
关于木地板企业营业推广的思考  
浅议山地城市旅游线路设计  
无线增值业务营销发展浅析  
关于市场营销战略的理论研究  
议建立与时俱进的企业经营理念  
浅析客户开发和保有成本限制的简明模型  
中国高校实施教育产业品牌经营战略的必要性

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站, 所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料, 均为集团经济研究版权所有。

地址: 北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编: 100020 电话/传真: (010) 65015547/ 65015546

制作单位: 集团经济研究网络中心