

# 顾 客 资 产 组 合 管 理

汪 涛,李瑛贞

(武汉大学 商学院,湖北 武汉 430074)

**摘 要:**顾客经济已经或正在改变着营销的规则,应对顾客经济的挑战,公司面临着把经营管理活动从以产品(业务)为中心的模式向以顾客为中心的模式变革。在论述产品组合管理的基础上,探讨了以顾客为中心的经营管理模式,并提出了顾客资产组合管理。

**关键词:**顾客资产;组合管理;产品组合

**中图分类号:**F270

**文献标识码:**A

**文章编号:**1001-7348(2004)11-0076-03

美洲航空公司的首席执行官 Donld J. Carty(1999)曾说过:“自由市场竞争的精灵就是客户……,是他们决定谁输谁赢。而且,客户将是最大的赢家。”毫无疑问,顾客在市场经济中扮演一个至关重要的角色,正是由于他们不断地和公司发生交易,公司才有生存的意义和发展的空间。从20世纪中期,彼得·德鲁克就认定公司的首要任务是“创造顾客”,而如今以顾客为导向的公司的经营哲学已渐入人心,4P的营销组合策略也逐渐转变为从顾客角度来考虑的4C。

## 1 以产品(业务)为核心的经营管理模式——产品组合管理

在典型的以产品(业务)为经营核心的公司里,公司所有的经营管理活动是围绕着产品(或业务)为中心来展开的,其中最常用的战略工具就是产品组合管理与评价。产品组合管理(PPM)是国际上广为采用的定量分析的经营战略技法。它指在一个公司内,从产品的销售成长潜力和产品的市场占有率角度进行分析,判断产品项目的销售成长潜力和发展趋势,以确定企业的资金运作方向,做出开发新产品和剔除衰退产品的决

策以调整其产品组合。

产品组合管理以波士顿矩阵和通用电气模式应用最为广泛,波士顿矩阵是通用电气模式的一个特例。波士顿公司的成长-份额矩阵是以市场增长率和市场相对份额为矩阵的2个轴,从而把产品分为金牛类产品、明显类产品、问题类产品和狗类产品。通用电气模式也是以市场吸引力和产品的业务优势为轴来进行产品组合管理的。

从本质而言,产品组合管理就是使公司明白“公司昨天的财源”和“明天的饭碗”,从而合理分配现今的资源来管理好自己的“财源”和“饭碗”。

## 2 以顾客为核心的经营管理模式——顾客资产的组合管理

顾客才是一个公司利润之源,而在以产品(业务)为核心的经营模式下,企业却把经营的重心倾斜到了产品或业务上,这本身就是对顾客导向的背离,好在这种倾向自上个世纪80年代“客户关系管理”的提出正慢慢得以改变。

客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)的思想起源于1980年年

初提出的“接触管理”(Contact Management),即专门收集整理客户与公司联系的各种有关信息,在加强公司和客户联系的决策中发挥重要作用,并且以计算机软件的发展为契机而发展起来的。而顾客关系管理(CRM, Customer Relationship Management)由Gartner Group正式提出,其定义是企业与顾客之间建立的管理双方接触活动的信息系统。在网络时代的顾客关系管理应该是利用现代信息技术手段,在企业与顾客之间建立一种数字的、实时的、互动的交流管理系统。CRM的核心内容主要是通过不断地改善与管理企业销售、营销、客户服务和支持等与客户关系有关的业务流程,提高各个环节的自动化程度,从而缩短销售周期、降低销售成本、扩大销售量、增加收入与盈利、抢占更多市场份额,寻求新的市场机会和销售渠道。客户关系管理可以加速企业对客户的响应速度,CRM可以帮助企业改善服务,CRM可以有效地降低成本。

顾客关系管理的提出,使营销管理初步走出了以产品(业务)为核心的经营模式,是向顾客导向的真正回归,同时也确实为公司的营运带来了好处,但笔者仍然认为用顾客

收稿日期:2004-02-03

基金项目:国家自然科学基金项目课题的阶段研究成果(70302007)

作者简介:汪涛(1970-),男,湖北省襄樊市人,武汉大学商学院市场营销系教授,博士生导师;李贞(1979-),女,湖北省襄樊市人,武汉大学商学院研究生。

关系管理来界定新的经营模式存在着一些不足:

(1)关系是指事物之间相互作用、相互影响的状态,顾客关系管理强调了对这种状态的一种管理,但是关系本身却不是公司所强调的,公司更看重的是这种关系能否为它带来利润和竞争优势,只有把关系内化为公司可营利的资产,这种关系对于公司才有意义。

(2)一个公司绝对不会只同一个顾客发生关系,顾客是众多的。同时,不同的顾客对于公司的意义也是不同的,这就决定了公司不能用一种模式来对众多不同类型的顾客进行管理,而应该是一种组合管理,组合管理强调一种整合,促使公司能从一个全局性的高度来把握。

基于这种考虑,所以,我们使用了顾客资产来替代顾客关系,以凸现对这种关系状态的营利性要求;以组合管理来代替关系管理,以凸现公司同不同类型顾客之间关系的多样性和复杂性,以及因此产生的对整合协调管理的必要性。

### 3 顾客资产的组合管理

虽然产品组合管理正逐渐地失去效用,但是产品组合管理的分析思路和方法还是可以被借鉴来管理顾客资产组合。在产品组合管理中,分别用静态(市场相对份额)和动态(市场增长率)的指标来界定每个产品项目,在顾客资产组合管理中,我们也可以利用顾客资产静态和动态的指标来界定顾客资产。在顾客资产组合管理中,顾客资产的静态指标用现有顾客资产的质量来表示,顾客资产的动态指标用顾客所处的顾客生命周期阶段来表示。

#### 3.1 顾客资产组合管理的静态指标——顾客资产的质量

顾客资产组合管理的静态分析就是分析当前的顾客资产对于公司的意义,我们引入了顾客资产的质量。顾客资产的质量就要从顾客资产质量矩阵图来说起。顾客资产质量矩阵图是从2个维度把顾客资产分为4个部分(如图1)。这两个维度如下:

第一个维度是公司所拥有的顾客的盈利性的高低。盈利是指获得利润,那盈利性的高低意义为从亏损到高获利的一个区间。

第二个维度是公司所拥有的顾客的忠诚度。忠诚的意义为尽心尽力,而在此定义

盈利性 高 低	时尚类 顾客资产	优质 顾客资产
	低质 顾客资产	问题类 顾客资产
	低	高
	忠诚度	

图1 顾客资产质量矩阵图

的忠诚度是指尽心尽力的程度,从低到高的一个连续的区间。由盈利性和忠诚度这2个维度把顾客资产分为了优质顾客资产、时尚类顾客资产、低质类顾客资产和问题类顾客资产。

问题类顾客资产:问题类是忠诚度高但盈利性较差的顾客,大多数公司都面临这样的两难境界,是把这些顾客拒之门外,还是通过开发新产品或别的途径把低盈利性转化为高盈利性的顾客。问题类顾客一般是公司损失资金的重要来源。

时尚类顾客资产:时尚类是盈利性高但忠诚度低的顾客,这类顾客是公司最应施加影响的一类群体,只要通过适当的营销策略来增加顾客的忠诚度使之成金牛类资产,就能大量地增加公司的资金流。但是,明星类顾客资产需要公司大量的投资。

优质顾客资产:优质顾客资产是盈利性高忠诚度也高的资产,即双高资产,这是公司拥有的最好的顾客资产,公司只需要花较少的维系费用就能为公司带来大量的利润。

低质顾客资产:低质顾客资产是盈利性和忠诚度都低的顾客资产,即双低资产。公司会为此付出一定的代价,但相对来说比较少。大量的低质顾客资产也会影响公司的利润。

顾客资产组合管理的静态分析就是把握顾客资产的质量,而顾客资产的质量可以用高质顾客资产、时尚类顾客资产、问题类顾客资产和低质顾客资产来进行界定。那顾客资产组合管理的静态指标就可以用高质顾客资产、时尚类顾客资产、问题类顾客资产和低质顾客资产来衡量。

#### 3.2 顾客资产组合管理的动态指标——客户生命周期

顾客资产的动态指标是对顾客资产发展潜力的分析,即对顾客将来的购买量与购买频率的预测。分析顾客发展潜力首先要对客户生命周期进行分析。客户生命周期是顾客资产组合管理中的一个重要概念。客户生

命周期是指当一个客户开始对企业进行了解或企业欲对某一客户进行开发开始,直到客户与企业的业务关系完全终止且与之相关的事宜完全处理完毕的这段时间。客户生命周期说明了以下3件事:客户与公司存在业务关系时间是有限的;在客户生命周期的不同阶段,客户对公司的贡献是不一样的;在客户生命周期的不同阶段,公司的管理方法也是不一样的。

客户生命周期的阶段划分门类众多。BEA公司把客户生命周期分为参与、交易、执行和服务4个连续的阶段;客户生命周期还被分为考察期、形成期、稳定期、退化期4个阶段(Dwyer, Schurr & Oh, 1987)以及潜在期、形成期、稳定期、退化期4个阶段(Dwyer, Schurr & Oh, 1987)以及潜在期、开发期、成长期、成熟期、衰退期、终止期6个阶段。由于最后一种划分方法比较符合我们的习惯也比较贴切,但是稍显复杂了,笔者认为客户生命周期的分析旨在探讨客户发展趋势,因此把前面的2个阶段——潜在期和开发期合并为1个阶段,即为引入期;后面2个阶段——衰退期和终止期合并为1个阶段,即为衰退期。

在客户生命周期的分析中,Wells(1996)和Reichheld(1996, 2000)曾粗略地估计了在客户生命周期里客户利润的变化趋势,他们认为客户的利润在客户生命周期的不同阶段而不同,后面的生命阶段的利润比前面的生命阶段的利润高(不考虑退化期)。陈明亮在一个实证分析里,证明在客户生命周期的前3个阶段即考察期、形成期、稳定期,客户的重复购买意向依次增加,客户价格忍耐力依次增加,客户的交叉购买意向依次增加,客户的推荐意向依次增加(他们把客户生命周期分为考察期、形成期、稳定期和退化期)。因此,一般客户生命周期的图形大致上应该是一个倒U形的。因此,普通的客户生命周期图形如下所示(图2)。

客户引入期。在客户引入期阶段,企业要对潜在客户进行了解,对已选择的目标客户进行开发。此时企业要进行大量的投入,但客户为企业所做的贡献很小甚至没有。

客户成长期。当企业对目标客户开发成功后,客户已经与企业发生业务往来,且业务在逐步扩大,此时已进入客户成长期。企业的投入和开发期相比要小得多,主要是发

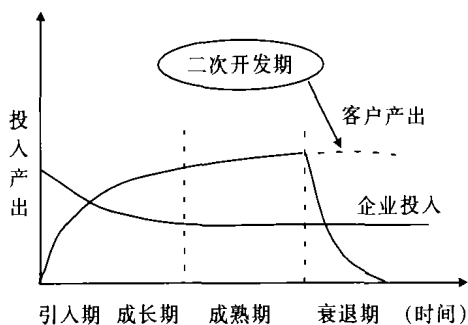


图 2

展投入，目的是进一步融洽与客户的关系，提高客户的满意度、忠诚度，进一步扩大交易量。此时客户已经开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入已经大于投入，开始盈利。

客户成熟期，当客户与企业相关联的全部业务或大部分业务均与企业发生交易时，说明此时客户已进入成熟期，成熟的标志主要看客户与企业发生的业务占其总业务的份额。此时企业投入较少，客户为企业做出较大的贡献，企业与客户交易量处于较高的盈利时期。

客户衰退期，当客户与企业的业务交易量逐渐下降或急剧下降，客户自身的总业务量并未下降时，说明客户已进入衰退期。此时，企业有 2 种选择，一种是加大对客户的投入，重新恢复与客户的关系，确保忠诚度；另一种做法便是不再做过多的投入，渐渐放弃这些客户。企业 2 种不同做法自然就会有不同的投入产出效益。当企业的客户不再与企业发生业务关系，且企业与客户之间的债权债务关系已经理清时，意味客户生命周期的完全终止。

从客户生命周期图中可知，顾客在每个生命阶段有不同的发展潜力和不同的轨迹。

如果能把握客户整个生命周期阶段的运行轨迹，就能把握住顾客的发展潜力，顾客资产组合管理的动态分析也就迎刃而解了。因此，顾客资产组合管理的动态指标即为客户生命周期阶段：引入期、成长期、成熟期和衰退期。

### 3.3 顾客资产组合管理矩阵

这样，我们就可以建立一个顾客资产组合管理矩阵(如图 3)：

当顾客处于引入期阶段，他们和公司的接触少，不可能有很高的忠诚度，在这个阶段顾客资产只能属于问题类顾客资产或时尚类顾客资产。这个阶段也是 Robert C. Blattberg & John Deighton 所讲的获得顾客阶段。在这个阶段公司的对策是培育顾客。当顾客进入成长期，培育的顾客就向不同的方向发展，有的成为了高质顾客资产，问题类顾客资产，时尚类顾客资产；还有的却还是低质顾客资产。对于不同的顾客资产公司可以做出不同的投资决策或进行不同的营销活动，有的放矢；就大大提高投资效率和营销活动的效果。各种顾客资产在发展的不同阶段是可以相互转化的，这是由顾客本身的发展轨迹所决定的顾客资产的轨迹。正因为如此，目前的顾客资产组合就在很大程度上决定了公司未来的顾客资产组合状况。

### 4 小结

在顾客资产成为获得核心竞争力的战略资源时，公司以产品(业务)为核心的经营管理模式显然背离了“以顾客为中心”的理念，以产品(业务)为核心的经营管理模式正逐渐的被以顾客为核心的经营管理模式所替代。本文首先从产品(业务)组合管理谈起，并在对客户关系管理的分析中提出顾客资产组合管理，接着就从静态和动态 2 个方面着重论述了顾客资产组合管理，在此基础上，建立了顾客资产组合的矩阵管理模型，描述

了顾客资产发展的轨迹以及顾客资产组合健康发展的战略价值。顾客资产组合管理除了能够减少“一刀切”、“一个模式适合所有的”方法的弊端，更重要的是它还能从战略的角度判断公司的顾客资产组合是否健康。一个失衡的顾客资产组合会影响到公司的可持续发展，即顾客资产组合必须兼顾短期利益和长期利益，保持健康的顾客资产组合，使各种阶段的顾客资产占有合适的比例。

### 参考文献：

- [1] Peter F. Drucker (1989), *The Practice of Management*, Heinemann Professional Publishing Ltd.
- [2] Robert C. Blattberg & John Deighton (1996), *Managing Marketing by the Customer Equity Test* [J]. *Harvard Business Review*, July-August
- [3] Michael J. Dorsch, Les Carlson, Mary Anne Raymond & Robert Ranson (2001), *Customer Equity Management and Strategic Choices for Sales Managers* [J]. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, spring
- [4] 卡尔·W·斯特恩等. 公司战略透视 [M]. 上海: 上海远东出版社, 1999.
- [5] 菲利普·科特勒. 营销管理 [M]. 上海: 上海人民出版社, 1999.
- [6] Dwyer, F. Robert, Schurr, Paul H., and Oh, Sejo (1987), *Developing Buyer Seller Relations* [J]. *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-28.
- [7] Reichheld, Frederick F., and Thomas Teal (1996), *The Loyalty Effect*, Boston, MA: Business School Press
- [8] Reichheld, Frederick F. (2000), *The loyalty effect the relationship between loyalty and profits* [J]. *European Business Journal*, 12(3): 173-179.
- [9] 陈明亮. 客户生命周期利润变化趋势的实证研究 [J]. *统计研究*, 2000, (6).

(责任编辑: 曙光)

衰退期	收获或有选择地维持; 减少服务顾客的成本	收获	收获	放弃
成熟期	维持或进行第二次开发	维持或进一步减少服务顾客成本	维持或有选择地进行第二次开发	放弃
成长期	以最快可行的速度投资发展; 集中努力保持力量	减少附加销售和加强交叉销售; 发现减少服务顾客成本的方法; 尽量使有潜力的资产转化为优质顾客资产	加强附加销售和交叉销售; 有选择地进行顾客归属感的投资; 尽量使有潜力的资产转化为优质顾客资产	选择性的培育或放弃
引入期	高质顾客资产	问题类顾客资产	顾客的培育	有选择的顾客培育
		顾客资产的质量	时尚类顾客资产	低质顾客资产

图 3 顾客资产组合矩阵图

