

# 顾客价值与顾客价值管理探析

鲁江 赵旭

(仲恺农业技术学院, 广东 广州 510225)

**摘要** 将顾客价值管理列为企业经营战略的核心战略,这是20世纪90年代以来现代企业的最新理念。从探讨顾客价值的内涵入手,全面分析了顾客价值管理内容,以及其与企业经营战略体系的关系,提出了顾客价值管理的一些基本对策。

**关键词** 顾客价值;顾客价值管理;顾客关系管理

中图分类号 F713.50

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)08-103-02

## 1 全面理解顾客价值的内涵

顾客价值是一个较新的概念,对其内涵的认识也是众说纷纭。传统的顾客价值理论的研究认为,顾客的价值由当前销售额(特定顾客购买本企业的产品金额)、终身潜在销售额预期、需求贡献、信用等级、利润贡献等几部分组成。就是说,顾客的价值不仅包括销售额,也包括其对需求的贡献。顾客在人生的不同阶段能为企业创造的价值总称为顾客的终身价值(Customer Lifetime Value)。这样,为开发顾客的终身价值是企业经营最重视的目标之一。这种对顾客价值的认识是站在企业的角度强调顾客为企业创造的价值。

而美国学者伍德鲁夫认为,顾客价值是顾客用以促进(或阻碍)达到其目标和意图时感到偏爱并评价出的产品的特性、性能和结果。该定义的要点是,顾客价值是由顾客感受到的(perceived),是来自产品促成达到顾客目标的能力的,强调了顾客价值的主观性,尤其当这种主观性特点又与环境性特点结合在一起的时候,就更增加了识别和理解顾客价值的挑战性;同时,他认为顾客价值或者说顾客偏好是可以通过挖掘等知识发现方法和手段加以识别和测量的,它存在于产品性能、产品属性的表现和顾客意图3个层次,因此挖掘顾客价值就可以循着这3个

层次并行这种挑战性的工作。

此外,大连理工大学管理学院的董大海教授从价值工程理论的角度出发,对其作了补充。他认为顾客价值就是顾客在购买和使用某一个产品的整个过程中对所获得的效用与所付出的成本的比较。可以简单地概括为:

$$V=U/C$$

在这里, $U$ 为顾客得到的效用,简称为顾客效用; $C$ 为顾客付出的成本,简称顾客成本; $V$ 为顾客价值。

上述3种观点从不同角度表述了顾客价值的内涵,各有独到的讲解,但却不够全面。那么该如何全面理解顾客价值的内涵?我们认为,全面理解其内涵,应有两重含义:一是顾客为企业创造的价值,具体表现为顾客实现的销售额、终身潜在销售额预期、需求贡献、信用等级、利润贡献等几部分组成。二是企业为顾客创造的价值,表现在顾客对获取和使用产品时的正负两种结果进行综合并与竞争产品进行比较之后对一种产品的感觉。其内涵为包括了顾客利益、偏好与效用等。也可以归纳顾客对物质的满意、精神的满意。也可归纳为顾客对产品特点、产品属性、企业形象、人员形象、品牌形象的满意。这两种含义是相辅相成、相互制约的关系。在当今,市场经济竞争十分激烈的环境

下,一个企业的生存、发展是完全依赖于上述相关利益群众的支持与帮助,而企业要想得到他们的积极支持,必须是企业首先给他们做出贡献——利益,只有当企业首先是一个贡献者,其次才有他们的回报可言。贡献愈大,回报也会愈大,这些相关利益群体中最主要的要算顾客群体了。当企业只有为顾客做出了贡献——即企业的产品或服务为顾客所购买,实现了顾客价值的满意,其次才有顾客价值的回报——为企业提供了销售收入和利润。在这个基础上,企业才能对其他相关利益群体提供应有的贡献——利益,从而才有了他们的回报,如扩大投资、贷款等等,企业自身也就增加了积累,增强了竞争力,为进一步发展奠定了基础。相反,一个企业的贡献不为顾客所接受,顾客不购买其产品或服务,顾客价值得不到实现,企业也就没有销售收入和利润。因而对其它相关群体的贡献也就无从谈起。所以从上述,可以这样理解,所谓顾客的价值,就是在使顾客完全满意的基础上使投资者、员工、企业自身和国家、社会都受益的一种价值形式。

## 2 顾客价值管理的内容

基于对顾客价值上述两重含义的理解,顾客价值管理相应地应有以下两方面的内

作者简介:鲁江(1967-),广州仲恺农业技术学院经济管理系讲师,管理学硕士;赵旭(1969-),广州仲恺农业技术学院信息工程系工程师。

收稿日期:2003-02-23

容:

(1)着眼于稳定、扩大顾客的顾客价值管理。有些顾客相比之下可能会带来更大的利润,有的顾客则更具有长远的价值。所以,顾客价值管理的内容之一是衡量顾客对企业的价值,其标准要看顾客对企业产品消费的增加潜力及其对企业的长期价值。目前可以用每个顾客的平均收益、较高利润的产品或服务的使用百分比、销售或订单的趋势(升或降)以及顾客支持或服务的成本等替代值来评估顾客的长期价值。为顾客群分类时,一定程度上运用8:2(即80%的利润由20%的顾客带来)规则来区分不同的顾客,往往能收到较好的效果。然后根据顾客对企业价值的不同将其分在不同级别的组内,同一组内的顾客对企业有相同或相似的价值。按这种分法,对企业价值最大的顾客组被称为“最具价值”顾客(Most Valuable Customer,MVCs);对企业的价值仅次于MVCs的顾客组被称为“最具成长性”顾客(Most Growable Customer,MGCs),这组顾客也有可能成为最具价值顾客;还有一类顾客组被称为“低于零点”顾客(Below Zero Customer,BZs),是因为企业为支持和服务于这一顾客组的成本可能会超出边际收益,因此对于企业意味着负面的价值。在最具成长性顾客与低于零点顾客之间还会有多个其他顾客组,他们没有明显的长期价值,但仍然会给企业带来利润。

由于达到较高顾客价值的企业具有较大的赢利空间,因此一项能提供最高水平顾客价值的管理策略将对企业竞争力的提高有较大的吸引力。顾客价值管理就是在若干方面的决策:首先,评价顾客的各项感觉得益和偿付以及其中每项在确定顾客价值时对顾客的相对重要性。然后,将上述方面与竞争对手进行比较。最后,决定如何最好地提高顾客感觉价值以获得竞争优势。

确定获得竞争优势的变革的两大关键是每项得益和偿付的相对重要性和顾客对自己与竞争对手的评价。这样,就有了借以确定获得市场与经济成功最佳战术的框架。

(2)着眼于提高顾客满意的顾客价值管理。以利润最大化为目标的企业经营战略,往往在遭遇顾客价值与企业当前盈利发生矛盾的情况下,追逐企业利润,牺牲顾客价值和企业的社会责任,导致脱离顾客,危害社会,最终损害企业长远利益。

以顾客价值最大化为目标的企业经营战略,往往也会因为对顾客价值内涵的理解和追求不一,过于突出企业利益而忽略顾客利益,最终步入利润最大化的误区。

所以,顾客价值管理的另外一项重要内容,就是要树立一种把顾客利益放在首位,在使顾客受益,让顾客完全满意的同时使企业受益,达到顾客与企业双赢的经营理念。这种理念的核心是确认顾客价值就是企业的价值,确认只有顾客对企业的产品、服务、行为是完全满意的时候,他们才会认为企业的存在是他们的价值所在,从而接纳企业,希望企业成为他们不可脱离不开的伙伴。企业则认为顾客真的是上帝,企业也只有与上帝同在,才能生存发展。企业的价值在顾客,企业的价值在社会。有顾客的满意,有社会的繁荣发展才会有企业长寿的可能。顾客、社会、企业的双赢不是口号,而是企业的出发点、行为准则和最终必须达到的结果。

顾客价值管理是一种以顾客利益最大化为企业宗旨和首要目标的战略,这种战略要求整合企业的各种资源(人、才、物、技术、信息、管理)整合企业的各种职能和分战略(产品战略、技术战略、人才战略、市场战略、营销战略、财务战略等等)去确保顾客价值最大化的实现,从而确保企业综合竞争力与核心竞争力的形成与壮大,确保企业形成总体战略优势并且使企业的总体战略优势不断强化,长久保持企业的优势状态的运行。顾客关系管理就是企业以顾客关系为重点,通过开展系统化的顾客研究以及优化企业组织体系和业务流程,提高顾客的满意度和忠诚度,并以此提升企业的效率和利润水平的一种营销管理策略。通过顾客关系管理,建立全面的顾客数据库、顾客交往形式和组织、顾客满意度及忠诚度的分析与评估等,为顾客创造全新的服务、全新的价值,换取长期的顾客忠诚,形成竞争者难以取代的竞争力。

### 3 顾客价值管理的支持体系

(1)树立以顾客价值最大化为核心理念的企业文化理念。企业的目标是创造为顾客满意的价值,其一切工作归根到底是靠全体员工来实现,他们的热情和行为与为顾客提供的产品和服务是一种正相关关系,而且他们的创造力和活力都是其精神状态的反映。因

此,为实现顾客价值管理,以顾客价值最大化为核心理念的战略目标必须要变成全体员工的最高理念,深入到他们的言行中,激发企业创新能力,把一切工作都从能否增加顾客价值为标准来衡量,这种企业文化理念有别于当今的企业文化理念,就是这种理念的核心与最高目标是以顾客的价值最大化为核心理念。

(2)建立起符合顾客价值管理的组织系统,并且按照这一要求来具体组织企业的全部经营、开发和生产活动。这就要求调整企业各相关组织机构、部门、环节的管理制度,包括绩效考核制度,形成整合和集成的团队精神,突出管理者和员工的能动性、积极性、创造性。

(3)建立以顾客价值管理为目标的顾客关系管理系统。其中主要的是建立全面的顾客数据库、顾客交往形式和组织、顾客满意度及忠诚度的分析与评估等。

为了掌握管理顾客价值,应该建立翔实有效的顾客资料数据库。通过数据库来追踪顾客的交易情况,并利用数据库技术开展广泛的统计、分析和数据挖掘,可以有效地度量顾客的忠诚度。

(4)建立内部员工的培训和交流系统。我们常说“员工是企业最重要的资本”。然而也很少有人能真正理解雇员价值对于企业的意义,在创新制胜的知识经济时代,员工的忠诚奉献已成为企业求发展的关键。企业的人力资源作为知识和技能的载体,已经成为创造顾客价值的最根本的因素。忠诚的雇员对于企业,往往意味着更高的利润和生产率,更加完美的品牌和社会形象以及更加稳固的顾客资源,因此意味着更大地使顾客价值得到提升。

#### 参考文献

- [美]菲利普·科特勒著.营销控制:分析、计划、执行和控制[M].梅汝和等译.上海:上海人民出版社,1999
- [美]阿德里安·培恩等编译.关系营销:形成和保持竞争优势[M].梁卿等译.北京:中信出版社,2002

(责任编辑 曙光)

