



建立客户价值分析体系 寻找最具价值客户

财务部 王勇锋

随着行业竞争的日益激烈，越来越多的企业把核心理念从“以产品为中心”向“以客户为中心”转移，谁能把握客户的需求并以最快的速度做出反应，谁能吸引新客户并留住老客户，谁就能取得最终的胜利。但是面对日益庞大的客户数量，企业的精力毕竟有限，不可能向每一个客户都提供一样的服务，这样只能无限的增加企业的成本。那么，如何实现“以客户为中心”的经营理念呢？

客户关系管理为这个问题提供了解决方案。客户关系管理的核心在于对两种不同流向价值流的交互创造过程的管理，其中一种价值流是从企业流向客户，另一种价值流是从客户流向企业。如果站在给企业直接创造价值的第二种价值流的角度考虑，那么客户管理的最终目标就是实现

客户价值的最大化。为了实现最大化的客户价值，我们就需要进行客户价值分析，找出最有价值的客户，为这些客户提供更个性化的服务，以设法保住这些客户，争取以最小的投入获得最大的回报。

随着利尔达的发展，客户数量越来越多，客户类型也越来越复杂，利尔达也越来越需要这样一套客户关系管理系统。截止2014年10月，与利尔达在本年度产生交易客户有3000余家，其中销售额最大客户累计销售几千万，最小的客户只有几十元人民币。面对数量众多、差别巨大的客户群，我们的销售人员以及后台部门的精力是有限的，我们只能有选择性地提供服务，但我们有限的服务应该怎样分配呢？只有当我们把最好的服务提供给最有价值的客户时，

才能以最小的投入创造最大的价值。针对这一问题，财务部制定了一套客户价值分析体系，试图从这3000多家客户中寻找出最具价值的客户。

一个客户给企业带来的价值，最直观的表现为其给企业带来的利润，但是客户的价值又不仅仅只体现在利润上。比如说某一个客户毛利是较高的，但是货款却一直收不回来，这样不但会造成公司流动资金紧张，还会增加财务费用，该客户就不是一个高价值的客户。因此在做客户价值分析的时候，不能片面地考虑某一指标，而应该尽可能多地考虑到能对客户价值产生影响的指标，对这些指标无量纲化后，通过一定的权重对这些指标进行加总，得到一个综合指标，以此为依据对客户价值进行评价。

目前我们主要选取的指标有：自主产品贡献率指标、回款额贡献指标、毛利额贡献指标、月均超期欠款贡献指标和客户稳定性贡献率指标。首先，自主产品贡献率指标指的是每个客户在自主产品销售上的贡献率，因为目前公司正处于大力发展自主产品的重要阶段，因此购买更多自主产品的客户对于公司的发展来说是具有更大价值的。自主产品销售额用大写的Z表示，自主产品贡献率用小写的z来表示，则计算方法如下：

$$Z_i = \frac{Z_i}{\sum_i^n Z_i}$$

第二，回款额贡献率。回款额关系着公司的现金流，直接影响公司的运转。因此，在评价客户价值时必须考虑回款因素。假设回款额为H，回款额贡献率为h，则计算公式为：

$$h_i = \frac{H_i}{\sum_i^n H_i}$$

第三，毛利额贡献率，正如前面所说的，毛利是客户价值最直观的体现，正是这些高毛利的客户给公司带来了更多的利润。假设毛利额为M，毛利额贡献率为m，则毛利额贡献率的计算公式为：

$$m_i = \frac{M_i}{\sum_i^n M_i}$$

第四，月均超期欠款贡献率。当大的经济环境不好时，工业企业的流动资金都会比较紧张，货款的回收也会更加困难，这种背景下，如何减少超期欠款更是企业应当重点关注的问题。因此，在考量客户价值的时候，必须考虑它的超期欠款额。第i个月的超期欠款为 Q_i ，平均超期欠款为 \bar{Q} ，月均超期欠款贡献率为q，计算公式为： Q_i

$$\bar{Q} = \frac{\sum_i^n Q_i}{n} \quad q_j = \frac{\bar{Q}_j}{\sum_j \bar{Q}_j}$$

第五，客户稳定性贡献率指标，是衡量客户忠诚度的一个指标。一个忠诚的客户往往是更具价值的，因为维护老客户成本总是低于开发新客户的。该指标测算的是客户

每月是否有稳定的采购和回款，假设稳定性为W，稳定性贡献率为w，累计采购次数为X，累计回款次数为Y，则计算公式为：

$$W = (1 - \frac{|Y-X|}{X+Y}) + (1 - \frac{1}{X+Y})$$

$$w_i = \frac{W_i}{\sum_i^n W_i}$$

在得到各个指标值的基础上，我们通过不同的权重把这些指标汇总为一个综合指标。假设综合指标为p，则

$$p_i = 10\% \times z_i + 30\% \times h_i + 50\% \times m_i + (-10\%) \times q_i + 10\% \times w_i$$

最后计算得到的 p_i 就是第i个客户的价值得分，分值越高表明该客户的价值越高，分值越低则价值越低。

我们可以根据这一套客户价值评价指标对利尔达所有的客户进行评价：在计算得到综合指标p值的基础上，对p值进行排名，排名越高，表明该客户的价值越高，对于这些客户我们应该给予更多的关注；排名越低，则该客户的价值越低，对于该类客户我们应该减少在其身上所花费的精力，对一些价值极低的客户，甚至可以考虑直接放弃。

此外，也可以通过单独观察各个指标z, h, m, q, w, 来分析造成客户价值高或低的原因。通过对比当期不同的客户，找出是什么原因造成不同客户价值的不同，相比高价值客户，低价值客户欠缺在哪里。比如说，处于同一毛利水平的客户为什么价值不同，是由自主产品引起的还是回款引起的，基于分析结果，我们可以采取相应的手段来提高客户的价值，增加自主产品的销售或加紧回款。此外，还可以对比不同时期相同客户的价值得分，来分析同一客户的价值变化。比如某一个客户的价值下降了，我们可以通过分析单项指标来找到价值下降的原因：是毛利降低了，还是超期欠款上升了。如果是欠款上升，我们就应该高度重视回款，加紧收回货款；如果是毛利降低，我们可以进一步分析是由于销售减少了还是毛利率下降了，销售减少就应该加强销售力度，毛利率降低则要通过改变产品的结构来提高毛利。

总的来说，这一套客户分析体系具有很强的实用性，既能为领导的决策提供数据支持，也能为销售人员的销售策略选择提供参考。