

基于不同竞争战略的 顾客资产价值驱动因素分析

夏惠 龚光明(博士生导师)

(湖南广播电视大学商学院 长沙 410004 湖南大学会计学院 长沙 410079)

【摘要】 企业通过对顾客资产及顾客资产价值驱动因素的分析,可寻求降低企业成本的途径,实现企业利益最大化。本文对不同竞争战略下的顾客资产价值驱动因素的分析及计量问题进行了探讨。

【关键词】 竞争战略 顾客资产 价值驱动因素

一、顾客资产及其价值驱动因素

Blattberg和Deighton(1996)首次提出了“顾客资产”的概念,认为要赢得高价值的顾客、获得高收益的回报,就要将顾客作为资产来看待,实行资产化管理。同时,给出了顾客资产的完整定义,即企业的顾客资产就是企业所有顾客终身价值的贴现值之和。

1. 顾客资产的构成。Roland T.Rust和Valarie A.Zeithaml(2000)从如何驾驭顾客资产的角度阐述了他们对顾客资产的看法,并提出了顾客资产模型。他们认为,企业能对顾客的购买决策施加影响的三个要素是价值资产、品牌资产和维系资产。只要辨清企业中最重要资产,就可以把管理重心放在这个最具影响力的要素上,通过提升该资产的价值从而提升企业的整体顾客资产的价值。

(1)价值资产,即通过顾客对产品价值的感觉而形成的顾客资产。对所有顾客而言,购买选择受价值感觉的影响,这种价值感觉更多的是一种认识,是一种客观的评估或理性的判断,主要包括产品质量、价格和便利程度。价值资产是顾客与企业关系的基础。

(2)品牌资产,即通过顾客对品牌的主观评价而形成的顾客资产。顾客会对品牌有所感觉,但品牌并不能用产品的客观属性来解释,这些感觉是一种情感,是一种主观的评估或非理性的判断。

(3)维系资产,即通过维系活动和关系培养活动而形成的顾客资产。它指品牌对忠诚客户的吸引程度,它超越了顾客对品牌的客观和主观评估。维系资产强调企业和顾客之间的关系,以企业和顾客之间建立和维护关系的活动为基础。对重复购买的顾客而言,维系活动和关系培养活动能使这些顾客再次与企业做生意的机会增多。

2. 顾客资产价值驱动因素。Rust提出了影响顾客资产的几个价值驱动因素,管理者可以在实际经营中进一步细分出更多的亚驱动因素,以便找出对顾客来说资产较大而对企业来说成本较小的价值驱动因素,从而在总体上提高顾客资产价值,进而大幅度提高顾客满意度。

(1)价值资产的价值驱动因素。Rust认为,提高价值资产价值的最有效方法是提高产品质量、降低价格、使顾客感觉更便利。

(2)品牌资产的价值驱动因素。品牌资产的三个价值驱动因素是顾客的品牌认知度、顾客对品牌的态度以及顾客对品牌道德的感觉。

(3)维系资产的价值驱动因素。随着关系营销理论的发展和客户关系管理的兴起,研究发现,关系对企业来说是有价值的因素。Rust认为,影响维系资产的几个价值驱动因素为常客回报活动、特殊识别及对待活动、与顾客的情感交流、顾客团体活动及知识学习活动。

二、企业竞争战略与顾客资产价值驱动因素

企业要提升顾客资产价值,首先要明确不同行业企业的顾客资产价值驱动因素的重要性程度。不同行业企业的顾客资产价值驱动因素的重要性程度不尽相同,同时,相同行业中不同企业由于竞争战略不同,其顾客资产价值驱动因素的重要性程度也不尽相同。当企业中某个顾客资产价值驱动因素的变化对顾客资产有重大影响时,这个价值驱动因素的重要性程度就高。企业应关注重要性程度高的价值驱动因素,从而达到以较少的成本取得较多的顾客资产的目的。

1. 企业竞争战略。竞争战略是企业为形成竞争优势的整体行动,波特在《竞争战略》一书中提出了驱动产业竞争的五种作用力模型,揭示企业如何通过竞争来增强其在市场上的优势。他结合实践总结出三种基本竞争战略,即成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略,这三种竞争战略是企业管理者进行战略分析的有力工具。

2. 不同的企业竞争战略对顾客资产价值驱动因素的影响。企业由于竞争战略不同,产品定位及目标顾客各有不同,对顾客资产价值驱动因素的影响也不尽相同。企业的竞争战略可总结为两种基本竞争战略,即成本领先战略和差异化战略,目标集聚战略则是两种基本竞争战略细分的结果。因此,下面主要针对两种基本竞争战略就不同企业的目标顾客群的特点及其顾客资产价值驱动因素的重要性程度进行分析。

(1)顾客细分。有关理论研究和经验分析发现,企业并不需要同等对待所有的顾客。Rust按照顾客当前盈利能力和未来盈利能力的差异来细分市场,即细分出顾客层级,并且为不同层级的顾客提供不同的服务,从而为企业寻找和创造盈利顾客。Rust将顾客分为四个层级:铂金层级、黄金层级、钢铁层级及重铅层级。汪涛、徐岚(2002)根据顾客所能提供价值的的能力,将顾客类型大致分为灯塔顾客、跟随顾客、理性顾客和逐利顾客四类。

(2)不同企业竞争战略下目标顾客群的特点。成本领先战略下,企业作为相关产业中的低成本厂商,主要定位于面向众多的普通消费者。按汪涛、徐岚(2002)的分类,成本领先战略下,企业目标顾客群中大多数为理性顾客及逐利顾客;而差异化战略下,企业注重为顾客提供具有独特性的产品或服务,以获得溢价报酬,因此其目标顾客群主要是灯塔顾客及跟随顾客。下表所示为不同企业竞争战略下的目标顾客群对顾客资产价值驱动因素的大致要求。

顾客资产	组成	驱动因素	成本领先战略企业顾客群	差异化战略企业顾客群
	价值资产	质量		一般
价格			较注重	一般
便利性			一般	较注重
品牌资产	品牌认知度		一般	较注重
	对品牌的态度		一般	较注重
	对品牌道德的感觉		一般	较注重
维系资产	常客回报活动		较感兴趣	一般
	特殊识别及对待活动		一般	较感兴趣
	与顾客的情感交流		一般	感兴趣
	顾客团体活动		一般	感兴趣
	知识学习活动		一般	感兴趣

三、不同企业竞争战略下顾客资产及其价值驱动因素的分析与计量

不同的企业由于竞争战略不同,顾客资产价值驱动因素的重要性程度也不尽相同。企业应根据所处的行业及其自身的战略特点,对顾客资产及其价值驱动因素进行计量,确定对企业最具影响力的顾客资产,以便把管理重心放在重要性程度最高的顾客资产上。顾客资产及其价值驱动因素的计量方法及步骤如下:

1. 建立顾客资产评价体系。根据Blattberg、Deighton和Rust等人对顾客资产的阐述,我们可以建立顾客资产评价体系,如上表阴影部分所示。

2. 建立顾客资产计量模型。根据Rust、Lemon和Zeithaml(2000)提出的概念性模型:

$$CLV_i = \sum_{t=0}^T (1+d)^{-t} F_{it} S_{it} \pi_{it}$$

其中:CLV_i表示顾客i的终身价值;t表示时间周期;T表示计划计算的时间长度;d是企业的折现率;F_{it}是在时间周期t内顾客i购买该产品的期望频次;S_{it}是在时间周期t内顾客i对某

品牌的期望支出; π_{it} 是在时间周期t内顾客i每次购买产品的平均贡献。

该模型较简单,易于理解。但该模型中顾客最常购买的品牌产品和顾客再次购买这个品牌产品的估计概率等信息和数据的获得并不容易,需要通过对不同顾客资产价值驱动因素进行分析来获得。

3. 采用问卷调查方式对各价值驱动因素进行分析。

(1)确定企业顾客资产价值驱动因素。在价值驱动因素确定过程中,企业不应仅仅局限在企业的目标顾客群中寻找这些因素,还应关注学术界或行业中与此有关的研究成果或实践经验,把握对经济、行业或社会生活产生重大影响的相关因素。

(2)运用SPSS软件分析各价值驱动因素之间的相关性,初步掌握它们之间的联系。根据聚类分析方法对聚类变量的要求及各变量的实际情况,制定一整套科学、系统的因素编码与格式规则。

(3)企业通过向各部门查询及向每个顾客调查等方式,收集每个顾客的基础数据,建立一个完备的顾客动态信息数据库,这一数据库应能够与企业的其他信息管理平台共享部分信息。

(4)根据顾客资产价值驱动因素,使用SPSS软件的二阶段聚类法将这些因素纳入顾客细分的参考变量(包括连续变量和类别变量)之列,进而进行聚类分析。

(5)运用因子分析法提炼顾客资产价值驱动因素变量。对每个价值驱动因素的所有亚驱动因素进行因子分析,将多个细分变量提炼为少数几个能够反映该细分变量大部分特征的公共因子,并且能够发现这些公共因子中所包含的变量之间的内在联系,从而为各个公共因子确定应用于顾客资产管理的名称。例如,通过汽车经销商对顾客购买的车型及详细参数进行因子分析后发现,有些顾客关注的是汽车的价格、发动机和最大马力,有些顾客则只关注汽车的长度。根据提炼出的公共因子可以看出,前面一类顾客主要关注汽车的性价比,而后者则对汽车的大小有特殊要求,对价格倒不敏感。

通过对顾客资产价值驱动因素进行分析,可以发现不同行业、不同竞争战略下的企业,其价值驱动因素及亚驱动因素对顾客资产的影响具有明显的差异。企业的竞争力归根结底是在对顾客资产施加影响并增加顾客资产价值的过程中形成的,因此,企业首先应通过对价值链下游(顾客资产)的分析验证确定企业的竞争战略,从而对价值链中游(企业内部价值链)提出要求,然后,优化后的企业内部价值链作业对价值链上游(供应商)提出要求,企业以此为依据选择战略性供应商合作伙伴。这样,企业通过上述拉动式价值链各环节的协同作用,实现企业的竞争战略目标,保持持久的竞争优势,持续创造价值。

主要参考文献

1. 迈克尔·波特著.陈小悦译.竞争战略.北京:华夏出版社,1997
2. 汪涛,徐岚.顾客资产与竞争优势.中国软科学,2002;1