

客户资产生命周期特征与企业财务策略

魏军波¹, 余 敏², 毛晓英³

(1. 东南大学经济管理学院, 江苏 南京 210096; 2. 东南大学学报(哲学社会科学版), 江苏 南京 210096;

3. 南京军区联勤部指挥自动化工作站, 江苏 南京 210016)

摘 要 客户资产生命周期理论揭示了客户与企业从开始关系到关系终了的一般性的随时间变化的发展轨迹。笔者结合客户资产生命周期提出了客户资产财务管理概念, 讨论了客户资产生命周期特征与企业财务管理的相关性问题。笔者认为, 企业应当根据客户资产生命周期, 建立基于客户资产生命周期协同的企业财务策略, 并以此来促进企业资金的有效运转, 这是企业产生持续竞争优势的现实选择。在财务安排上, 企业应采取低度扩张, 实现‘适度负债、高收益、适度分配’的企业财务策略。

关键词 客户资产 客户资产生命周期 客户满意度 核心竞争力

中图分类号 F273.4

文献标识码 A

文章编号 1671-4970(2012)01-0065-04

传统的管理理论主要致力于通过改进内部业务流程, 提升管理的‘效率’与‘生产力’。由于现代社会、经济和科学技术日新月异, 管理理论与方法不断创新, 市场竞争瞬息万变, 企业需要经常调整其发展战略, 调整企业管理的手段和方法, 或运用新的管理理论与方法^[1]。时至今日, 环境变迁使得竞争的关键已经由传统的效率、生产力转向到‘客户满意度的提升’和‘竞争优势的赢取’上。从管理思想看, 我们正经历着一个由产品中心论、销售中心论、利润中心论向客户中心论演进的历程。客户中心论是通过不断地认识、发现、开发和满足客户需要, 与客户建立一种互动关系, 从而实现企业的经营目标^[2]。

Blattberg^[3]首先提出了客户资产这一概念, 他们将客户资产定义为企业所有客户终生价值的贴现之和。继 Blattberg 之后, 理论界出现了大量关于客户资产创建、管理和延伸的讨论。由注重产品力的销售到注重客户资产的管理, 成为了管理领域中的又一场革命, 其基本目标是最大化实现客户资产的长期价值。

目前, 基于财务学视角研究客户资产的文献并不多见。有一些研究显示, 将客户资产纳入财务体系有利于促进企业把经营的重点从提高内部效率转向赢得外部客户方面, 从而树立良好的客户关系, 并把‘以客户为中心’的经营管理理念落实到实处^[4]。

从现实的企业会计实务来看, 企业为了形成客户资产往往要投入大量的广告、促销、人员费用和管理费。按照传统的会计方式, 这些成本的付出并没有用客户资产来衡量, 自然也就没有办法清晰地体现在企业财务报表中体现。而事实上, 客户资产对企业而言是具有财务价值的。如果没有有效的衡量方法, 企业就无法洞悉客户资产需求和价值变化。如果客户资产管理游离于企业的财务管理范畴, 那么便会直接影响到了客户资产管理战略的执行。

本文提出了基于客户资产生命周期的客户资产财务管理概念, 并对其进行了界定, 讨论了客户资产生命周期特征与企业财务管理的相关性问题。基于客户资产生命周期理论, 笔者对协同的财务策略能否成为企业产生持续竞争优势这一命题进行探讨。其研究意义在于通过对财务资源规模、期限、成本与结构的合理安排, 促进企业资金有效运转, 从而维持和发展与客户的长期结构层次营销关系, 使企业产生持续不断的竞争力。

一、基于客户资产生命周期的企业财务管理特征

客户关系生命周期发轫于企业生命周期理论, 早期的研究更多地将企业生命周期与产品生命周期联系在一起。客户关系生命周期的概念同样也是从产品生命周期概念演化而来的。它是从动态角度研

究客户关系的基础,指从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^[5]。它的基本内容包括客户关系生命周期阶段划分、客户关系生命周期模式描述、客户关系生命周期模式分类、最优客户关系生命周期等,其中客户关系生命周期阶段的划分是研究客户关系生命周期其它内容的基础^[6]。对于客户关系生命周期阶段,一些学者认为应该划分为考察期、形成期、稳定期、退化期 4 个阶段^[7-8]。也有人认为客户关系生命周期可分为潜在期、开发期、成长期、成熟期、衰退期、终止期 6 个阶段^[9]。

从财务的视角看,客户资产是企业对客户价值理解的一种新观念。FASB(美国财务会计准则委员会)在 1985 年颁布的第六号《财务会计概念公报》中明确指出:资产是未来的可能经济利益,它是特定个体从已经发生的交易或事项所取得或加以控制的。如果一项资产被定义为是有一定价值、通过组织使其未来经济利益保持最大化的财产,那么企业就应该像管理其他有形资产一样管理客户资产。基于客户资产生命周期的财务管理可以从以下角度理解:

1. 客户资产财务管理的目标:最大化客户资产的长期价值

客户资产管理的实质是建立企业产品或服务在客户中的知名度、美誉度、忠诚度。信誉是最富有的资源,存在于企业的每一个细微之处,其积累贯穿于整个企业的成长历程^[10]。这是一个持续经营的过程。客户资产财务管理则是基于客户资产生命周期管理,是企业必须重视的战略性问题,是竞争优势和长期利润的基础,它必须由企业的高级管理层亲自决策。如果客户资产财务管理的目标是最大化实现客户资产的长期价值,那么我们可以随之得出结论:客户资产的价值一定与公司的 3 个财务决策相联系——即投资决策、融资决策和股利决策。上述 3 个决策与客户资产的价值之间的联系可以这样表述:客户资产的价值是该客户预期现金流量的现值,其中贴现率是一个既反映客户资产投资风险又反映为形成客户资产进行融资的贴现率。企业对客户资产的投资要求和对未来现金流量的预测建立在目前已经可以观察到的现金流量及对未来增长率的预期基础上,而它们相应地又取决于客户资产的投资决策的质量和客户资产再投资的收益。

2. 客户资产财务管理的对象:确认与计量客户资产价值

客户资产可以理解为客户终生价值,即随着时间的延续,从客户那里获得的收益超过企业为吸引

这个客户、向这个客户出售商品、提供服务等所有支出成本的一个可以接受的量。会计学意义上的确认是指根据一定的基础和标准来判断某一项目属于哪个会计要素,即主要解决“是什么”、“何时是”与“如何记录与报告”的问题。按照这一理解,客户资产的计量则是在确认的基础上,根据一定的计量单位和计量属性来认定某一项目的金额大小,它主要解决“是多少”的问题。客户终生价值要求以客户全生命周期利润的财务计量对象。客户全生命周期利润则是指公司在与某客户保持买卖关系的全过程中从该客户处所获得的全部利润的现值。对现有客户来说,其 CLV 可分成两个部分,一是历史价值,即到目前为止客户为公司创造利润流的总现值;二是未来价值,即客户在将来可能为公司带来的利润流的总现值。公司决策真正关注的是客户未来利润,而常说的 CLV 仅指客户未来价值,因此 CLV 预测指的是客户未来价值的预测。在财务上,一旦解决了 CLV 的预测问题,也就实现了企业对于客户的价值的有效辨识,因此,企业也就能基于不同价值客户实现资源合理配置,促进基于客户价值的投资决策、融资决策合理有效。

3. 客户资产财务管理的方法:客户资产生命周期成本的运用

由于在不同客户关系生命周期状态下,客户的消费行为呈现出不同的特点,从而导致客户对企业收益贡献的非均衡性。为了充分考虑不同阶段下,客户消费行为对企业收益贡献的影响,企业应该建立并引入客户资产生命周期成本法。客户资产生命周期成本法(LCC)是指在客户资产有效使用期间,按每一生命周期累计计算其发生的成本。LCC 法考察的是客户资产生命周期的完全成本,它是为了优化企业价值链而在成本计算上的时空观扩展。具体而言,客户资产生命周期成本是指企业为获得、发展、保持客户所花费的成本,主要有以下几个部分:

1) 客户开发成本。指企业为吸引客户,进行广告宣传所花费的促销费用。为了开发新客户,企业自身还应具备一定的技术实力和较强的经营管理能力,即具有不断地开发产品的实力,能满足消费者日益变化的需求和社会变迁。只有这样才能保持客户的价值增量,保持企业旺盛的产品生命力。由于针对不同的潜在客户企业采用的沟通渠道和沟通方式都不一样,每个新客户分摊的费用也就有所差别。

2) 产品(经营)成本也就是普通产品(经营)成本。这类成本是指为了满足客户需求发生在生产和经营过程中与产品(经营)成本直接相关的成本,包括直接材料、直接人工、能源成本、厂房设备成本等。

3)维持成本。为实现客户价值增量,优质高效的服务是客户资产的重要保障;优质的售前、售中、售后服务是客户资产成本的重要组成部分。

4)损失成本。产品品质不良导致价值链机会成本损失是损失成本的本源,包括老顾客的流失和新顾客流失。老顾客流是指顾客因维修等不愉快的体验而在二次选购时放弃选择原产品,导致企业损失本可以获得的收益。新顾客流失是指不良的品质形象传播使得潜在顾客实际购买时放弃对产品的选择,导致该企业损失原可获得的收益。

对于第1和第2、3类成本,因为它们是已经发生的成本,数据现成,可直接从有关账簿中取得。就核算而言,这些成本可按传统方法直接计入有关产品,有些则要分析成本发生的动因,按作业成本法分配计入有关产品;对第4类成本,即企业的机会成本,无现成财务数据,需要企业根据一定的方法进行预测分析。常见方法有:防护费用法、恢复费用法、影子工程法、替代品评价法。由于涉及客户资产生命周期这类成本是一个较长时期的支出,因此,还需要采用一定的折现率(比如社会贴现率)折算出现值,把现值作为机会成本的金额。

二、客户资产生命周期与财务协同策略

以知名度、信任度和美誉度三者高度统一为基础形成的客户资产,是由产品质量和口碑的相互循环实现的。客户资产的建设远不是一蹴而就的,而是一个花费大、时间长、风险高的投资过程。按照笔者的理解,成功的企业客户资产生命周期一般要经过初创期、扩张期、稳定期和退化(延伸)期4个阶段,不同的阶段应该有不同财务策略与之相适应。企业财务安排决定了企业财务资源基于不同价值客户配置的取向,影响着企业客户资产管理的行为与效率。企业应当分析客户资产生命周期所处的发展阶段,采取相应的财务策略。

1. 客户资产初创期的财务策略

客户资产初创期主要特征是企业与客户的关系处于探索和试验阶段,企业现金需求以企业客户开发成本为主。即企业通过一定的投入成本开发某一区域的客户,客户开始借助广告宣传和一定渠道了解企业的业务和产品(服务)的性能,企业与客户开始交流并建立联系,客户进入潜在期。在这一阶段,客户资产能否形成具有很大的不确定性,客户资产处于初创期,经营风险较大,很难获得投资回报率。因此,经常出现的情况是,客户只下一些尝试新的订单,企业也只能获得一些基本的购买收益。

在我国,许多处在客户资产初创期的企业,过分

追求企业知名度,往往是通过巨额的资金进行立体交叉集中的广告轰炸。许多企业为此过早地背上了沉重的债务负担,经常是高额应收账款与高额负债同时存在,也由此加剧了企业财务风险。花费巨资在夺得中央电视台首届广告“标王”的“孔府宴”品牌,2002年6月3日以“零价转让”就是一个非常生动的实例。笔者认为,客户资产初创期的财务策略应该采用谨慎型财务策略,尽可能以优化现有资源的配置和提高现有资源的使用效率作为企业的首要任务;再者为了防止过重的利息负担导致财务风险,应该主要利用留存收益、自有资金或者吸收战略投资者作为客户资产投资的基本资金来源,采取“低负债、低收益、低分配”的财务策略。

2. 客户资产形成期的财务策略

客户资产形成期主要特征是企业与客户的关系处于快速发展阶段。经过了客户资产初创期阶段,企业与客户之间的了解和信任不断加深,客户满意度开始提升,客户的订单日益上升,企业从客户关系中获得的收益开始增加。在这个阶段,企业财务资金部分用于客户开发成本,同时客户维持成本也开始增加,后者的目的是为了进一步融洽与客户的关系。进入形成期后,客户资产经营风险开始减少,但尚未产生交叉购买意图及推荐倾向,企业除了获得基本购买收益外还能够获得增加购买量的收益。另一方面,一些有价值的客户已经开始为企业做贡献,即企业从这些客户交易获得的累计收入开始大于其客户资产生命周期投入成本。

在财务安排上,此时企业投资的重点是进一步建立维持客户资产形成的售前、售中、售后服务体系,以完成企业产品由知名度到美誉度的转换。由于产品的知名度往往能够给企业带来销售量的增加,负债适度能为企业带来财务杠杆效应,又能防止净资产收益率和每股收益的稀释。企业应该采用“适度负债、中收益、低分配”的稳健型财务战略。

3. 客户资产稳定期的财务策略

客户资产稳定期主要特征是企业与客户的关系处于客户关系发展的最高阶段。双方对对方提供的价值高度满意,企业与客户的关系实现了由产品的满意度到客户忠诚度的转换,交易数量变动处于较为稳定期。在客户资产稳定期,企业与客户之间会随着信任度的提高而增加客户忠诚度,这有助于简化采购作业,降低服务成本和交易成本。客户资产经营风险进一步减少,企业除了获得基本购买收益和增加购买收益外,还可以获得交叉销售收益及推荐收益,其中推荐收益表现为新客户开发成本的节约。

在投资安排上,此时,企业客户资产投资的重点

是基于客户忠诚度的提高,其目的是能够建立一种使客户不可转移的约束力量。这一阶段,企业应该考虑建立客户关系管理系统(CRM),通过建立客户关系管理系统(CRM)来跟踪记录不同客户购买的消费信息,分析购买动机、进行 CLV 预测,以便公司能够基于客户资产反映的财务信息实施客户资产管理战略,将客户从购买低边际利润产品转向高边际利润的品牌产品或是附加服务,从而推动现金流和边际利润的增加,维系客户资产的价值。沃尔玛给人们留下印象最深刻的,是它的一整套先进、高效的基于物流和供应链的客户关系管理系统。1983 年,沃尔玛与美国休斯公司合作发射了一颗商业卫星,在此基础上,又投入 7 亿美元巨资建立了目前的计算机及卫星交互式通讯系统。1987 年,公司建立起全美最大的私人卫星通信系统。借助于优秀的商业模式以及先进的信息技术应用,沃尔玛实现了高水准的客户服务,他们能够做到及时地将消费者的意见反馈给厂商,参与到上游厂商的生产计划和控制中去,帮助厂商对产品进行改进和完善。沃尔玛的模式已经跨越了企业内部管理(ERP)和与外界‘沟通’的范畴,而是形成了以自身为链主,链接生产厂商与顾客的全局供应链。

在筹资安排上,企业资金应该主要利用外部负债来筹集,利用财务杠杆给企业创造更多的价值,采用‘高负债、高收益、少分配’的扩张型财务战略。

4. 客户资产退化(延伸)期的财务策略

客户资产退化(延伸)期主要特征是企业与客户的关系处于关系水平发生可能逆转退化的阶段。企业交易量将明显下降,双方或一方开始出现结束关系的意图。一般说来,企业能获得的收益与关系衰退的速度有很大的相关性。由于关系的惯性作用,交易数量的减少是逐步发生的。所以,这一阶段的企业平均收益可近似地看成为基本购买收益。企业一旦洞悉到上述这些变化,可以利用其品牌忠诚度实现客户资产价值链的延伸。此时,在财务安排上,企业客户资产投资的重点在于如何确定客户资产投资延伸项目选择上。如何使开始出现衰退期的客户资产保持生命力。国外成功的企业客户资产管理战略是进行合理适度的客户资产延伸。

应该指出的是,试图实施客户资产延伸战略的企业会是一个‘馅饼’与‘陷阱’同在的环境。在我国,滥用客户忠诚度,使产品在消费者中的口碑一落千丈,导致客户资产延伸失败的案例比比皆是。许多热衷于进行客户资产延伸战略的企业,并没有实现低成本扩张的初衷,反而更多地落入了‘客户资产延伸’的陷阱。“春都”品牌的延伸的失败就是一个

非常生动的实例。由火腿肠起家,主营业务火腿肠是春都的现金牛产品,它为企业创造了丰厚的利润。然而为构造一个以‘春都’品牌为纽带的‘系族’,企业领导人开始了一系列兼并收购举措,企业先后以 1.6 亿投资参股和控股 24 家非相关性企业,春都的资产由 1987 年的 3 950 万元迅速膨胀到最高的 29.69 亿元。然而,不到几年,这些新增加的以‘春都’品牌为纽带的‘系族’中半数以上亏损,半数以上关门停产。品牌快速延伸并未使春都集团打造出庞大产业链,产生足够的现金流。相反,过度扩张加剧了春都集团对于资金需求的渴望。巨额的资金缺口使得春都集团不得不扩张信用,慌不择食,大肆举债,利用各种渠道和融资手段去筹集资金。结果是使短期债务加大,偿债能力锐减,反映企业可持续发展的量化指标——权益留存率远远低于 20%。不合理的财务的安排加剧了企业的品牌经营风险。

笔者认为,在我国,以产业发展为核心的客户资产延伸战略更具有现实意义,即通过锁定企业忠诚客户群,最终形成企业基于客户群的延伸产品产业链。为使得这一战略获得成功,财务策略的协同是其重要的制约因素,为此,在财务安排上,企业投资的重点应该是在稳定期积累大量的自由现金流,建立延伸产品的售前、售中、售后服务体系,提高延伸产品的美誉度,适当降低企业负债率,采取低度扩张型财务战略,即‘适度负债、高收益、适度分配’的财务策略。

参考文献:

- [1] 马蕴华,荀厚平. 管理会计信息系统与企业文化系统的关联与协调[J]. 水利经济,2009,27(1): 56-59.
- [2] 张国方,金国栋. CRM(客户关系管理)的应用与理论研究综述[J]. 科技进步与对策,2003(3): 176-179.
- [3] BLATTBERG. Manage marketing by the customer equity test[J]. Harvard Business Review,1996,74(4): 136-144.
- [4] 吴斌. 客户资产的论与为[J]. 新理财,2008(8): 74-76.
- [5] STAUSS B. Regaining service customers[J]. Journal of Service Research,1999,1(4): 347-361.
- [6] 陈明亮. 客户保持与生命周期研究[D]. 西安: 西安交通大学,2001.
- [7] DWYER. Developing buyer-seller relations[J]. Journal of Marketing, 1987,51(3): 21-28.
- [8] JAP S D. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment[J]. Journal of Marketing Research,2000,37(2): 227-245.
- [9] 董金祥. 客户关系管理 CRM[M]. 杭州: 浙江大学出版社,2002: 42.
- [10] 史虹,张威威. 世界顶级管理咨询公司成长剖析与启示[J]. 河海大学学报: 哲学社会科学版,2007,9(6): 53-55.