

关键价值链

从客户价值到公司价值

不采用复杂的模型，怎样才能简捷而准确地计算客户价值？了解了客户价值，怎样以之为依据制定战略与决策，最大化公司价值？许多人都在反复告诉你应该基于客户开展业务，本书则为你提供行之有效的工具。

MANAGING
CUSTOMERS AS
INVESTMENTS

苏尼尔·古普塔 (Sunil Gupta) 唐纳德·R·莱曼 (Donald R. Lehmann) 著 王霞 申跃 译

关键价值链

从客户价值到公司价值

**MANAGING CUSTOMERS AS
INVESTMENTS**

苏尼尔·古普塔 (Sunil Gupta) 唐纳德·R·莱曼 (Donald R. Lehmann) 著 王霞 申跃 译

图书在版编目 (CIP) 数据

关键价值链：从客户价值到公司价值 / 古普塔，莱曼著；王霞，申跃译.
北京：中国人民大学出版社，2006
(沃顿商学院图书)
ISBN 7-300-07341-7

- I. 关…
- II. ①古…②莱… ③王…④申…
- III. 企业管理：销售管理
- IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 049549 号

沃顿商学院图书

关键价值链

——从客户价值到公司价值

苏尼尔·古普塔 唐纳德·R·莱曼 著

王霞 申跃 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080
电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)
010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)
010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>
<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 152×230mm 16 开本 版 次 2006 年 6 月第 1 版

印 张 13.25 插页 5 印 次 2006 年 6 月第 1 次印刷

字 数 153 000 定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

被誉为现代 MBA 发源地的沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年, 是美国第一所大学商学院, 也是世界上历史最悠久的商学院。沃顿商学院在美国及全球商学院的排名中一直名列前茅, 并被认为是全美最具有开拓精神、创新意识和国际化视角的商学院。

沃顿商学院全球最佳

● 在英国《金融时报》的排名 (最权威的全球商学院排名)

2001—2005 年, 沃顿商学院连续 5 年被评为全球最佳商学院。

● 在美国《华尔街日报》(美国最有影响的财经类报纸) 的排名

2004 年沃顿商学院被评为全球最佳商学院。

● 在美国《商业周刊》的排名 (全美最有影响的商学院排名, 每两年发布一次)

1994 年、1996 年、1998 年、2000 年、2004 年, 沃顿商学院均被评为全美最佳商学院。

沃顿商学院出版社

沃顿商学院出版社由沃顿商学院与培生教育出版集团共同创建。沃顿商学院出版社以沃顿商学院丰富的师资资源为依托, 同时聚合了来自各方面的管理大师、企业家、专家和学者资源, 出版具有高度创新和实践指导意义的商业类图书以及其他形式的出版物。

沃顿商学院图书的特色是:

● 权威性。沃顿商学院自身的资源以及凝聚在其周围的商业大师、企业家、专家等资源, 使得沃顿商学院图书无论

从选题筛选还是内容上都具有极高的权威性;

● 创新性。沃顿商学院图书继承了沃顿商学院的创新传统, 其图书的主题和内容都体现出对当今商业活动与规则的创新性思考、开拓与探索, 引领了商业新潮流。

● 实践性。沃顿商学院图书的内容取之于商业实践活动, 提升于商业实践活动, 并最终对商业实践活动具有很强的指导作用。

● 全球视野。沃顿商学院图书的视角并不仅限于美国, 而是站在全球的角度, 审视各个商业领域中的最新、最优的商业模式、思维和规则, 创造适用于在全球拓展和扩张的商业方式。

沃顿知识在线

沃顿知识在线 (Knowledge@Wharton) 是沃顿商学院的独特资源, 是美国商学院中推出的第一个在线商业知识杂志。它推出大量商业实务方面的最新思想与成果, 发布沃顿教师的新观点, 提供许多有关商业热点问题和行业研究的论述与分析文章。目前, 沃顿知识在线在 189 个国家拥有超过 400 万用户。

沃顿知识在线中文版 (<http://knowledge.wharton.com.cn>) 于 2005 年 3 月在上海正式推出, 其内容包括: 最新商业趋势分析、对企业领袖人物及沃顿教授的访谈、最新商业理论研究成果等, 其中 80% 是关于中国的。沃顿知识在线中文版每两周发表 7 篇专题文章, 其数据库还包括 1 500 多篇文章和研究报告。

沃顿商学院出版社编辑委员会由以下沃顿商学院的资深教授组成，以确保所有英文原稿及资料在论述重要议题时，在概念及视角上都能符合以下沃顿商学院标准：

- 切题
- 以事实为基础
- 及时
- 概念合理
- 可运用在现实决策中

■ David C. Schmittlein 博士

Ira A. Lipman Professor, 沃顿商学院副院长, 沃顿商学院出版社编辑委员会主席, 专长领域: 市场营销

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

The Lauder Professor, 沃顿商学院研究员计划主任, SEI 高级管理研究中心主任, 沃顿商学院出版社编辑, 专长领域: 市场营销

■ Franklin Allen 博士

Nippon Life Professor of Finance, 财务学会中心联合主任, 专长领域: 经济学

■ Peter Cappelli 博士

George W. Taylor Professor of Management, 人力资源中心主任

■ Thomas Donaldson 博士

Mark O. Winkelman Professor

■ Richard J. Herring 博士

Jacob Safra Professor of International Banking, 财务学会中心联合主任, 专长领域: 财务

■ John C. Hershey 博士

Daniel H. Silberberg Professor, 专长领域: 运营管理、信息管理

■ Paul R. Kleindorfer 博士

Anheuser-Busch Professor of Management Science, 风险管理及决策流程中心联合主任, 专长领域: 企业与公共政策

■ Ian C. MacMillan 博士

Fred R. Sullivan Professor, 斯奈德创业研究中心主任, 专长领域: 管理学

■ Andrew Metrick 博士

专长领域: 财务

■ Olivia S. Mitchell 博士

International Foundation of Employee Benefit Plans Professor, 退休金研究协会执行董事, 贝特纳退休金及退休研究中心主任, 专长领域: 保险及风险管理、企业与公共政策

■ David J. Reibstein 博士

William Stewart Woodside Professor, 专长领域: 市场营销

■ Kenneth L. Shropshire

David W. Hauck Professor, 专长领域: 法学

■ Harbir Singh 博士

Edward H. Bowman Professor of Management, 麦克科技创新中心联合主任

■ Michael Useem 博士

The William and Jacaiyn Egan Professor, 领导力与变革管理中心主任, 专长领域: 管理学

管理委员会

■ Barbara Gyde

沃顿商学院出版社常务董事, 沃顿商学院广告战略总监

■ Mukul Pandya

沃顿商学院出版社编辑, 沃顿知识在线编辑兼主任

■ John Pierce

沃顿商学院出版社副总裁兼营销总监

■ Timothy C. Moore

沃顿商学院出版社副总裁兼主编

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

沃顿商学院编辑

敬献词

献给卡迈勒、塔伦、库纳尔、克里斯、巴特和凯利

评 语

古普塔和莱曼有效地综合了客户和财务两种不同的营销视角。令人惊讶的是，许多公司现在也在努力推行这样一种观点，即企业的现金流来自客户，而营销的目的是为了从客户那里获取这些现金流。古普塔和莱曼为企业的营销人员和财务人员提供了类似的观点。这真是太妙了！

——蒂姆·安布勒 (Tim Ambler)，
伦敦商学院

这本书验证了“事实胜于雄辩”这一格言。它切合实际地直接提出了客户终身价值的概念，这对那些负责提升财务利润和管理投资回报的营销人员来说尤为有用。建议那些想要更有效地进行客户关系管理的营销人员读一读这本书，它所介绍的方法正是长期提高业绩的重要基石。

——戈登·怀纳 (Gordon Wyner)，
明略行公司 (Millward Brown) 北美战略部副总裁，
营销科学研究院 (Marketing Science Institute) 管理委员会主席

古普塔和莱曼在一个复杂而重要的领域提出了一种严谨且实用的方法，也就是怎样才能更有效地管理客户，这解决了所有高层管理人员的燃眉之急。本书有效地指出了管理客户是整个企业共同的责任。

——阿尼尔·梅农 (Anil Menon)，
IBM 营销战略和全球营销管理部副总裁

那些正在讨论怎样利用客户终身价值的经理们应该知道，本书已经回答了他们所讨论的问题，甚至提供了更多信息。全书详细而明确地说明了怎样有效地计算客户终身价值，但不需要传统方法所需要的那么多信息。作者提供了一个经过研究推导的公式和方法，并说明了怎样利用这种新的方法更好地进行相关分析，以获得利润增长。他们也提供了一些应用这种新的方法进行决策的实例和案例分析。本书为更好地管理客户提供了方向和工具。

——凯茜·F·伯罗斯 (Cathy F. Burrows)，
加拿大皇家银行企业信息和客户关系管理部总监

本书为当前复杂的营销环境提供了有助于了解和管理客户的实用指南。它为经理们提供了计算客户终身价值并提高企业利润的深刻见解。此外，它还是一种实用工具，企业可以根据客户价值的两个方面来确定客户的优先性，并根据这种方法一步一步地成为客户导向型的企业。

——约翰·E·福赛思 (John E. Forsyth)，
麦肯锡公司合伙人

译者前言

在传统的营销和财务方法中，产品的销售量和市场占有率等指标是衡量公司价值和状况的主要手段。但实际上，客户才是企业收入的源泉。只有很好地了解了客户终身价值，才能更准确地衡量公司的价值。

尽管客户终身价值的概念已经提出了好多年，但是由于估计客户终身价值需要详尽的数据和复杂的模型，所以在企业实际工作中一直不能有效地应用。然而，在企业实践中也许并不需要精确地计算每个客户的价值。

因此，本书在合理假设的基础上提供了一种非常简单的方式来估计客户的终身价值，即客户的终身价值是客户产生年度利润的1~4.5倍。根据这一结论，我们可以估计一个客户的终身价值并决定是否需要投资获取该客户，也可以根据客户的终身价值估计公司价值，进而做出收购或并购决策。

在我们自己的研究过程中，我们发现让客户百分之百地满意几乎是不可能实现的，而且要提高客户的满意度总是需要投入的，那

么企业投入这些成本来让客户满意是否值得呢？换言之，投资获取顾客能够为企业带来多少利润？这是企业界和学术领域密切关注的问题。本书也很好地回答了这些问题，并提出了一些有效的战略与规划方法。

值得一提的是，与一般介绍模型、概念的书籍不同，本书在正文中以通俗易懂的方式来分析企业的实际案例，而将复杂的公式推导放在附录中。根据本书提供的公式，利用公开的数据，无论你是高层经理、营销人员，还是投资商，都可以很容易地估算企业客户的终身价值，进而估算出公司价值。

本书由我和清华大学经济管理学院申跃老师共同翻译，如有疏漏之处，敬请读者批评指正。本书的翻译工作得到了中国人民大学出版社的大力支持，他们为本书的翻译工作提出了许多建设性的意见，在此表示由衷的谢意。

王霞

中国人民大学商学院

致 谢

管理学界最有影响力的人物彼得·德鲁克（Peter Drucker）曾经说过：“企业只有两个创造价值的功能，那就是创新和营销，其余的都是成本。”然而，管理人员却发现很难衡量营销支出所带来的回报，所以营销职能也面临着越来越大的压力。对于营销人员来说，很容易花费数百万美元的资金用于广告投放或者提高客户满意度，但这些投资到底能给公司利润或者股东价值带来多大影响很难体现。本书将营销投资尤其是在客户方面的投资与公司的市场资本联系起来，说明前者的重要性，而其中公司的市场资本是上市公司成功的“黄金定律”。

本书的写作受到多方面的启发，其中主要来自在哥伦比亚商学院面向 MBA 和管理人员讲授的核心营销课程。一般的 MBA，尤其是哥伦比亚大学的学生，是财务导向的。他们倾向于衡量广告投入和促销费用是不是一种浪费，这也降低了他们对营销的兴趣。我们按照战略决策和营销资产（客户、品牌）重新设计了这门课程，而不是按照传统的 4Ps 来讲授，部分是因为我们也不赞同从狭义的角

度来诠释营销，认为营销就是广告拷贝或者促销折扣，部分是为了吸引这些财务导向型的学生。最后，我们发现学生和老师都很喜欢这门课程。

第二个动机来自 20 世纪 90 年代后期的网络泡沫。我们确信对大多数网络公司的评估都太高了。有意思的是，当我们把这些告诉学生时，他们愤怒异常，并且认为可能是我们太老了，跟不上时代。因此，部分也是为了证明自己的鲜明观点，我们开发了一种评估方法。这种方法是以客户为基础的，它确实也说明对许多公司的评估过高。当然，如果我们花更多的时间来基于这些观点进行投资，而不是考虑怎样来证明这种观点，那我们早就退休了，也不会写出这本书。

写作本书的第三个原因是希望能够重新定义营销的角色和范围。有意思的是，我们在会计、财务和运作管理方面的同事比较容易认同我们的观点，而许多做营销的同事则不那么愿意接受。他们的基本观点包括：（1）这不是营销，营销要研究的是广告和消费行为等方面；（2）我不研究这方面，或者在这方面没有给我分配工作，所以对我没什么影响；（3）我不喜欢从财务的角度来看待营销。遗憾的是，这些态度恰恰说明了为什么许多企业中营销的影响力正在减弱。把营销看做一门艺术也许还可以容忍，但其影响力也受到了严重的局限。本书将说明在创造公司价值方面，营销确实比财务更重要。

我们需要向很多人致以深深的谢意。我们已经毕业的博士研究生 Jennifer Ames Stuart 在该领域帮助我们进行了许多早期研究。Tim Ambler、Bob Blattberg、John Deighton、V. Kuma、Raj Srivastava、Frederick Reichheld、Roland Rust、Valarie Zeithmal 等的研究成果对我们的研究工作有着很大影响。Asim Ansari、Steve

Fuller、Mary Gross、Dominique Hanssens、Wagner Kamakura、Rajiv Lal、Jonathan Levav、Carl Mela、Scott Neslin、Vithala Rao 和 Bernd Schmitt 等的评论和观点也给了我们很大启发。此外，哥伦比亚大学的同事、MBA 学生和管理人员也参与了我们的早期工作，我们也非常感谢他们的耐心和判断。沃顿商学院出版社的著名编辑 Jerry Wind 和 Tim Moore，以及哥伦比亚大学的员工 Chung Ho 和 Dorothy McIvor 也为我们做了许多工作。最后，我们要向我们的家人致以深深的谢意，是他们一直在支持我们的工作，对于他们的一些问题，我们总是回答：“等会儿，我正为这本书忙着呢！”真心地希望你能够有所收获。

目 录

1	第 1 章 客户是资产
2	客户的重要性
3	信念和行为之间的差距
7	缩短差距
10	本书的安排
11	小结
14	第 2 章 客户的价值
16	客户终身价值
18	创建指标体系
19	数据要求
20	复杂性
21	精确的假象
25	一种简单的方法
27	我们的假设是否合理

28	边际利润
29	保留率
32	时间维度
34	调整和延伸
34	利润增长
38	提高保留率
38	无限的时间维度
40	小结
45	第3章 基于客户的战略
46	传统的营销战略
47	对公司的价值和对客户价值
47	客户价值的两个方面
51	关键的营销指标
51	传统的指标
53	基于客户的指标
54	传统的和基于客户的战略：案例分析
56	客户利润率的影响因素
56	客户获取
67	客户边际利润
73	客户保留
80	小结
84	第4章 基于客户的估价
86	通过公司收购获取客户

89	AT&T 对 TCI 和 MediaOne 的收购
94	欧洲公共事业行业的收购
96	从客户价值到公司价值
97	网络教父的沉浮
98	眼球经济
99	基于客户的估价
104	客户及公司价值的驱动因素
104	营销行为对公司价值的影响
106	营销与财务工具对公司价值的影响
107	Netflix 公司的估价
111	小结
116	第 5 章 基于客户的规划
117	步骤 1: 客户目标
117	长荣信托的案例
121	利必妥的案例
122	步骤 2: 了解客户价值的来源
123	经济价值
126	功能价值
126	心理价值
128	步骤 3: 制定营销计划
128	营销组合——4Ps
132	管理客户触点
133	忠诚计划
136	数据库营销

138	步骤 4：评估计划有效性的客户指标
139	选择并应用正确的指标
141	小结
145	第 6 章 基于客户的组织
145	组织结构
148	比恩公司的案例
150	激励机制
151	员工的选拔与培训
152	基于客户的成本核算
157	新的指标
158	需要谁做什么：各自的任务
158	CEO
159	CFO
160	CMO
161	产品经理
162	市场研究
164	专业人士
164	哈乐斯娱乐公司：冒险行当中的赢家
164	战略
165	组织结构
165	基于客户的战略
167	客户服务和员工激励
167	指标
167	头奖