

第三讲

顾客分析方法

何佳讯
华东师范大学

Figure Overview of Strategic Market Management

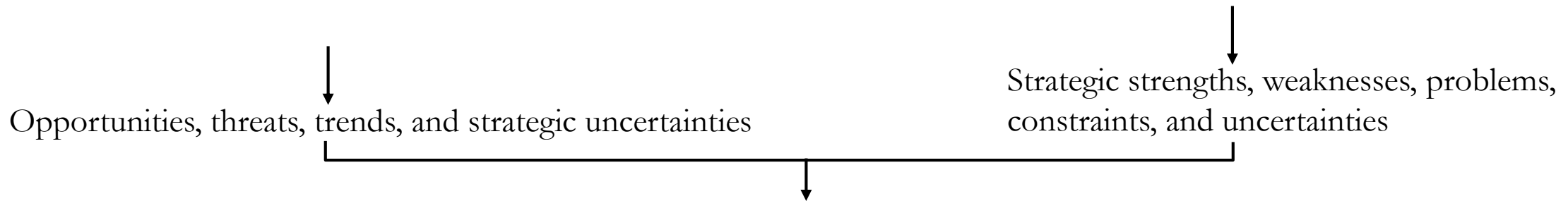
STRATEGIC ANALYSIS

EXTERNAL ANALYSIS

- **Customer analysis:** Segments, motivations, unmet needs.
- Competitor analysis: Identity, strategic groups, performance, image, objectives, strategies, culture, cost structure, strengths, weaknesses.
- Market analysis: Size, projected growth, profitability, entry barriers, cost structure, distribution systems, trends, key success factors.
- Environmental analysis: Technological, governmental, economic, cultural, demographic, scenarios, information-need areas.

INTERNAL ANALYSIS

- Performance analysis: Profitability, sales, shareholder value analysis, customer satisfaction, product quality, brand associations, relative cost, new products, employee capability and performance, product portfolio analysis.
- Determinants of strategic options: Past and current strategies, strategic problems, organizational capabilities and constraints, financial resources and constraints, strengths, and weaknesses.



STRATEGY IDENTIFICATION and SELECTION

- Identify strategic alternatives.
 - Product-market investment strategies.
 - Functional area strategies.
 - Assets, competencies, and synergies.
- Select strategy.
- implement the operating plan.
- Review strategies.

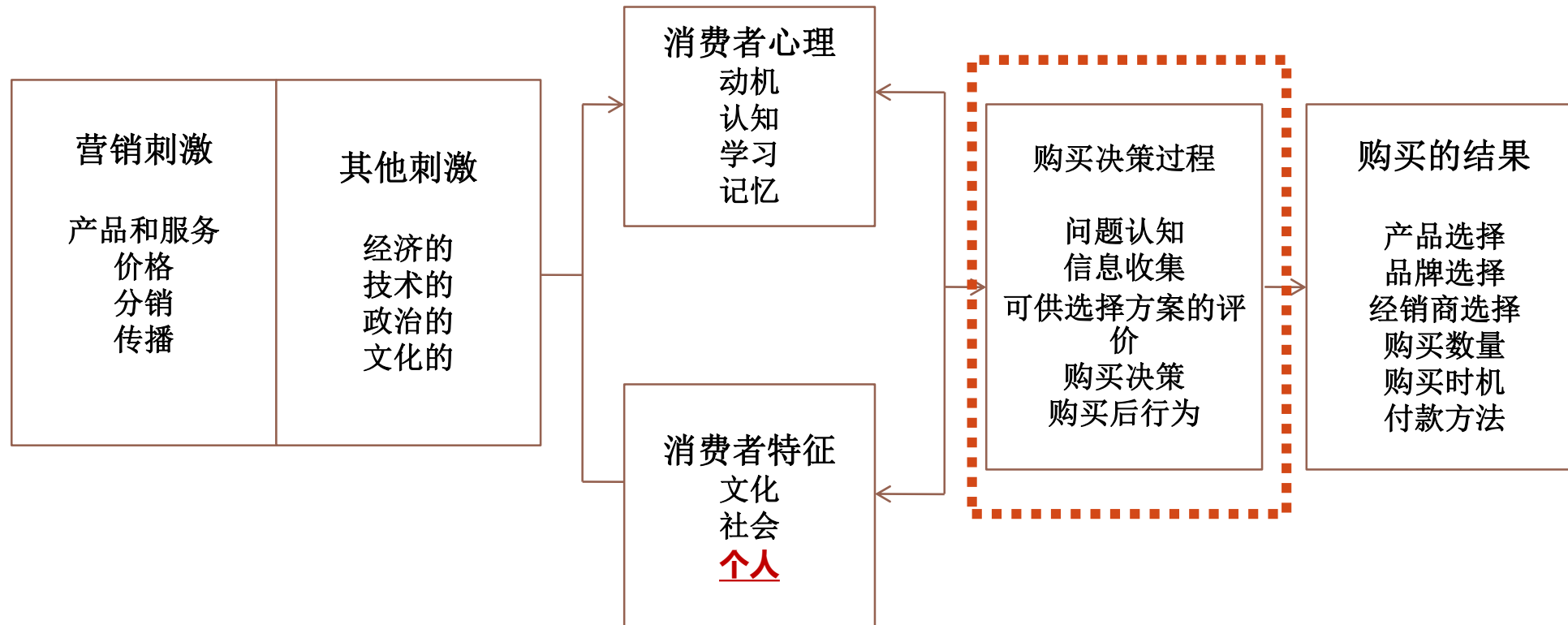
Source: David A. Aaker (2001)

顾客分析的数据元素



消费者行为分析

- 消费者行为学(consumer behavior): 研究个人、集体和组织怎样选择、购买、使用和处置商品、服务、创意和体验, 以满足他们的需求和愿望。
- 消费者行为模型 (刺激—反应模型)



消费者行为分析

个体因素

年龄

自我概念

生命周期阶段

生活方式

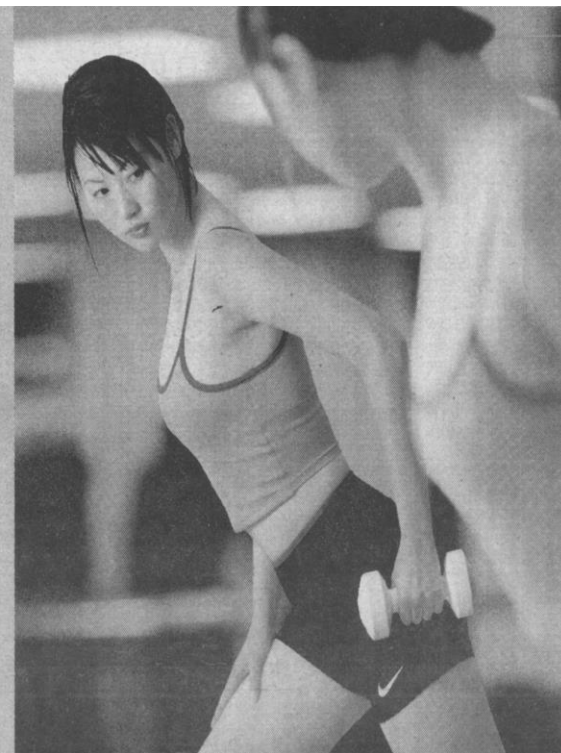
职业

价值观

经济条件

个性

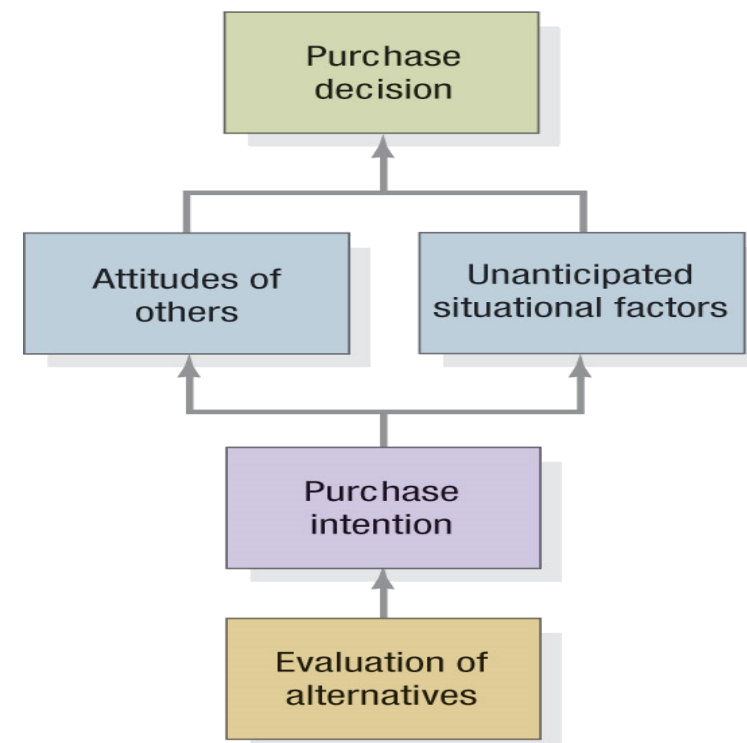
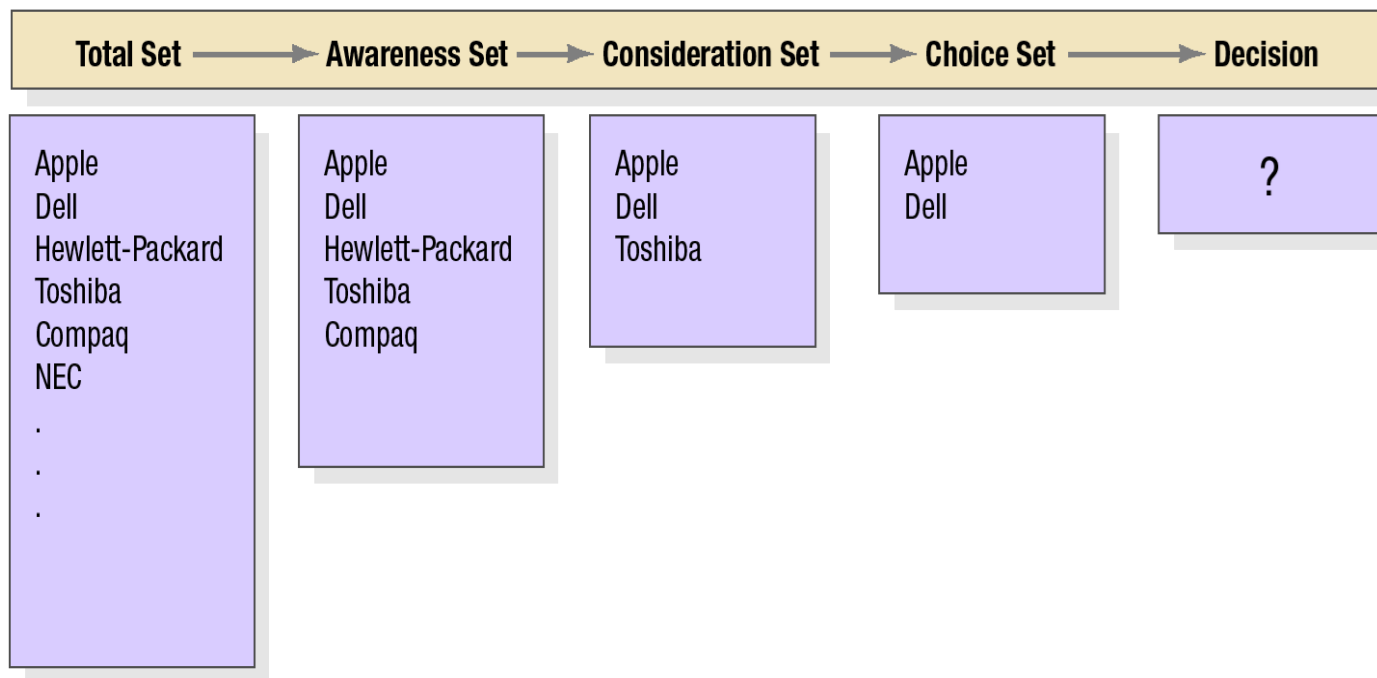
“在化妆镜前，
看到一个别人想要的我；
在这面镜前，
看到一个我想要的自己。”
迷上运动中的我



消费者行为分析

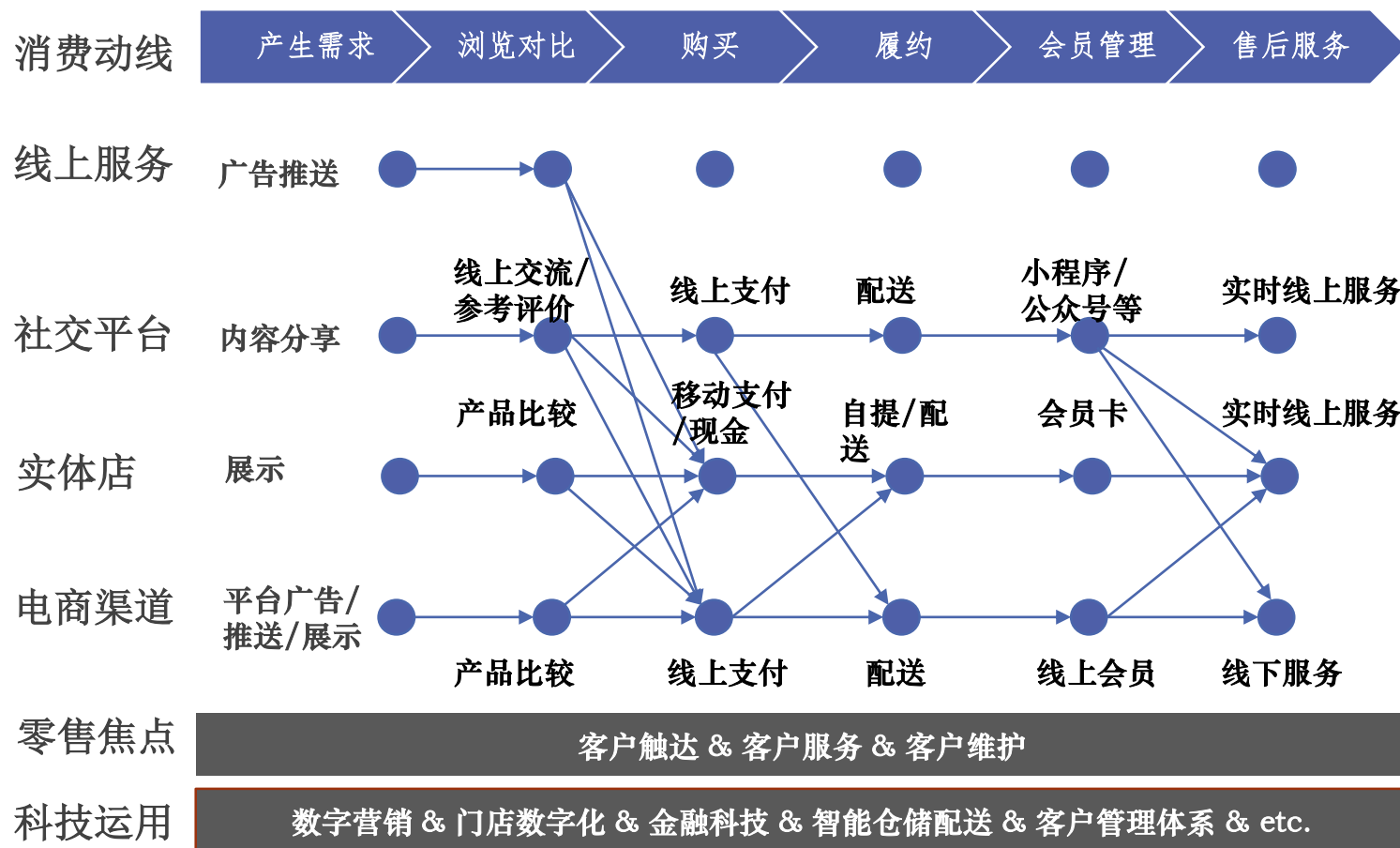
购买决策过程

消费者购买决策过程的5阶段模型包括：（1）问题识别、（2）信息查找、（3）可供选择的方案评价、（4）购买决策、（5）购买后行为五阶段。



消费者行为分析

消费者旅程



消费者行为分析

行为决策理论

消费者如何思考？



理性的方式

有限理性

潜意识/动机

标准的
经济学理论

行为经济学和
行为决策理论

弗洛伊德学说/
人类学方式

消费者行为分析

行为决策理论

对比效应

■ 第一组

啤酒A：价格是2.6美元，质量评分是70分

啤酒B：价格是1.8美元，质量评分是50分

■ 第二组

啤酒A：价格是2.6美元，质量评分是70分

啤酒B：价格是1.8美元，质量评分是50分

啤酒C：价格是1.8美元，质量评分是40分

实验结果

■ 第一组

57%选A， 43%选B

■ 第二组

63%选B

消费者行为分析

行为决策理论

■ 折中效应

国内语音通话时间（分钟）	国内3G数据流量	价格（元/月）
160	220	66
240	340	96
320	450	126
420	570	156
510	720	186
700	850	226
900	1100	286
1250	1600	386
1950	2500	586
3000	4000	886

消费者行为分析

行为决策理论

■ 损失规避 $|U(-x)| > |U(X)|$

- 正常人在失去一件东西时的痛苦程度要比得到同样一件东西所经历的高兴程度更大。

■ 禀赋效应

- 等价的400克瑞士巧克力和一只白色咖啡杯。随机分三组：其中一组得到咖啡杯，另一组得到巧克力，第三组可以自由选择，结果56%选咖啡杯，44%选巧克力。
- 在得到咖啡杯的人中，只有11%的人选择用咖啡杯换巧克力；在分到巧克力的人中，只有10%的人愿意去换咖啡杯。

消费者行为分析

行为决策理论

框架效应

- 把一件事情描述成“得”或“失”可以有效地改变人们的选择。

“收益”型表达

A. 接种新疫苗。75%的可能性你会安然无恙，并且对病毒产生免疫。

B. 采用保守预防办法。通过锻炼和饮食来增强抵抗力，但有60%的可能性你会染上病毒，并有生命危险。

“损失”型表达

A. 接种新疫苗。25%的可能性你会出现反应和并发症，严重者可能导致死亡。

B. 采用保守预防办法。通过锻炼和饮食来增强抵抗力，有40%的可能性你能躲过病毒的威胁。

消费者行为分析

行为决策理论

■ 框架效应应用

- 在服务定制情境下，企业可以采用两种不同方式让消费者定制服务包：呈现完整服务包让消费者从中删除不想要的业务(减法式)；呈现基本服务包让消费者选择添加所需附加业务(加法式)。
- Park、Jun和Macinnis通过以汽车定制为对象的实验，发现在“减法”模式下，消费者选择了更多数量和更高价格的产品选项组合，称为选项框架效应（Option Framing Effect）。

消费者行为分析

行为决策理论

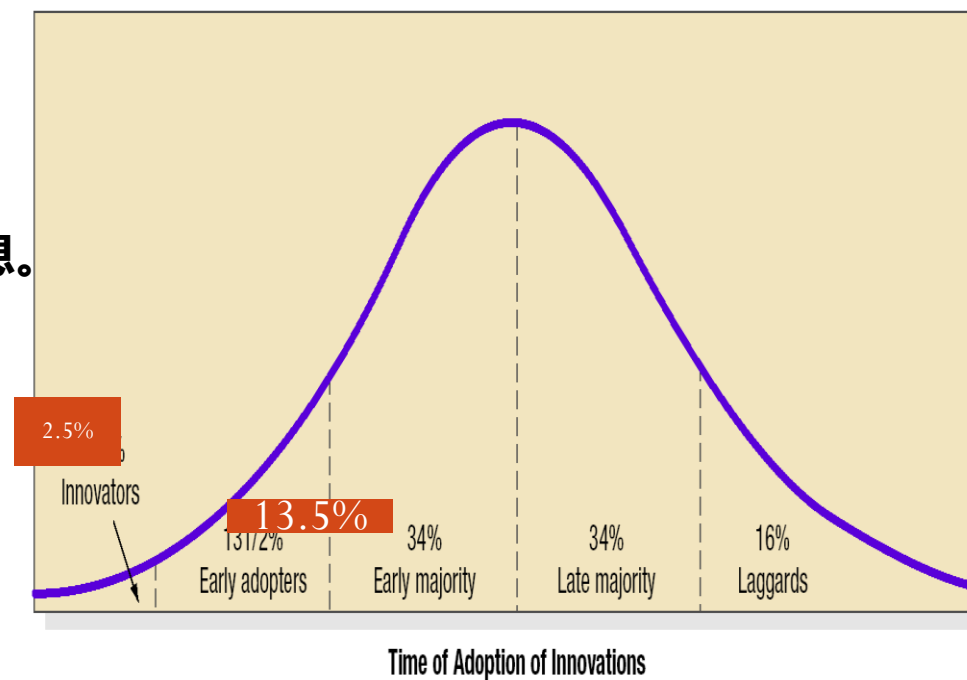
锚定效应 人们对事物的判断过分依赖第一印象

- $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$
- 中位数512
- $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$
- 中位数2250
- 在没有购物上限的时候，平均每个顾客购买3.3瓶罐头；
- 在购物上限为4个时，平均每个顾客购买3.5瓶罐头；
- 在购物上限为12个时，平均每个顾客购买7.0瓶罐头。

消费者行为分析

消费者采用过程

- 采用 (adoption)：指消费者成为一种产品的经常使用者的个人决定。
- 罗杰斯 (Rogers) 关于创新扩散过程的定义：“一个新的创意从它的发明或创造之处传至最终的用户或采用者的传播过程。”
- 采用过程则是消费者从首次认识一种创新采用的心理过程。
- 新产品采用者经历的五个阶段：
 - 知晓：消费者对该创新产品有所觉察，但缺少关于它的信息。
 - 兴趣：消费者受到激发，并寻找该创新的相关信息。
 - 评价：消费者考虑试用该创新产品是否明智。
 - 试用：消费者试用该创新产品，并对其价值进行估计。
 - 采用：消费者决定全面和经常地使用该创新产品。



企业购买过程分析

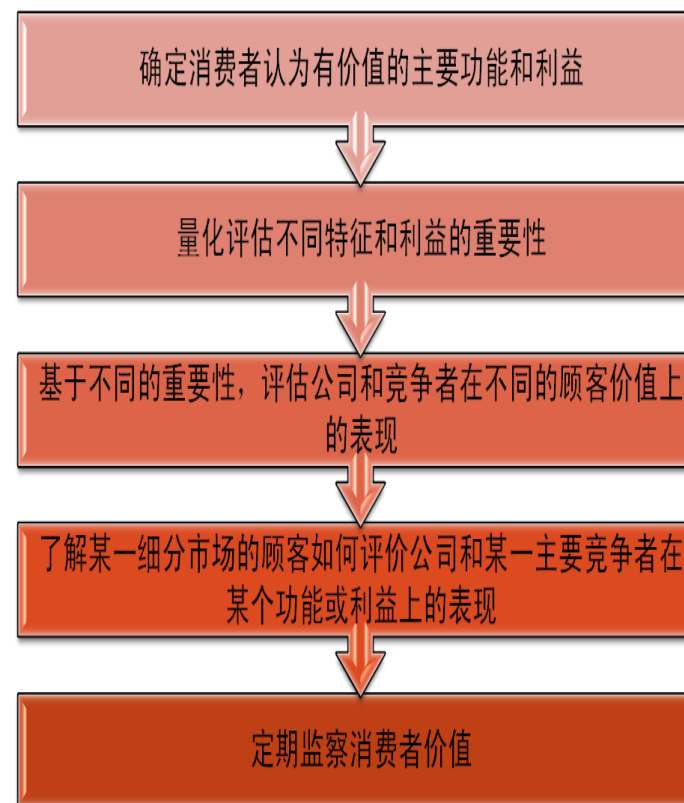
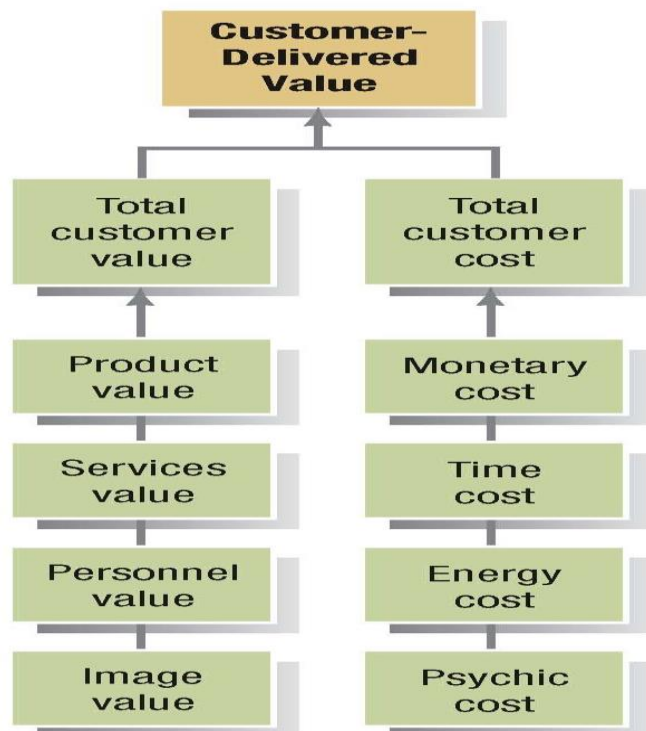
- 企业购买过程经过八个阶段：问题识别、总需求说明、确定产品规格、寻找供应商、征求供应计划书、供应商选择、常规订购的规定、绩效评估。

		Buyclasses		
		New Task	Modified Rebuy	Straight Rebuy
BUYPHASES	1. Problem recognition	Yes	Maybe	No
	2. General need description	Yes	Maybe	No
	3. Product specification	Yes	Yes	Yes
	4. Supplier search	Yes	Maybe	No
	5. Proposal solicitation	Yes	Maybe	No
	6. Supplier selection	Yes	Maybe	No
	7. Order-routine specification	Yes	Maybe	No
	8. Performance review	Yes	Yes	Yes

顾客价值分析

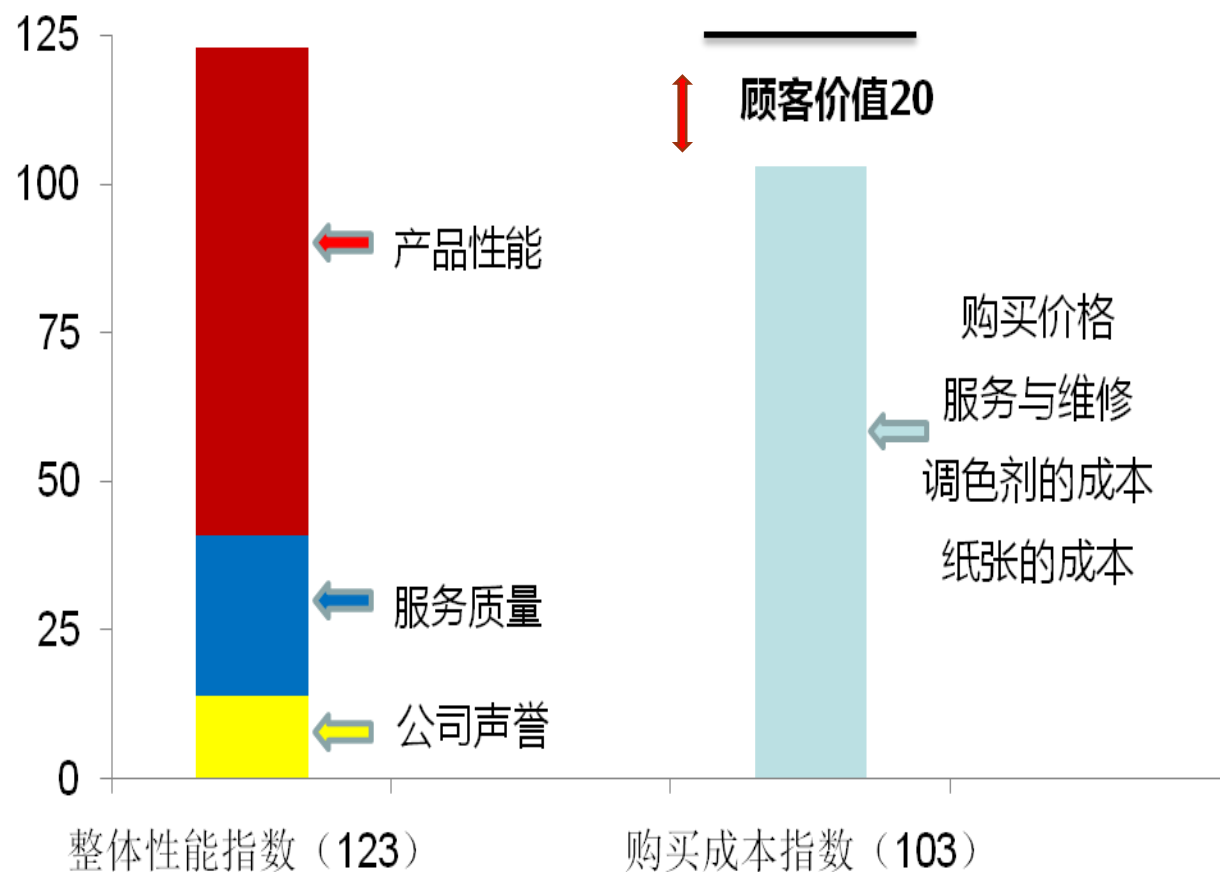
- 顾客感知价值(CPV)是指潜在顾客评估一个产品或服务或其他选择方案整体所得利益与所付成本之差。企业的价值链必须与购买者的价值链匹配，企业的价值优势来自于它所能为顾客创造的价值。

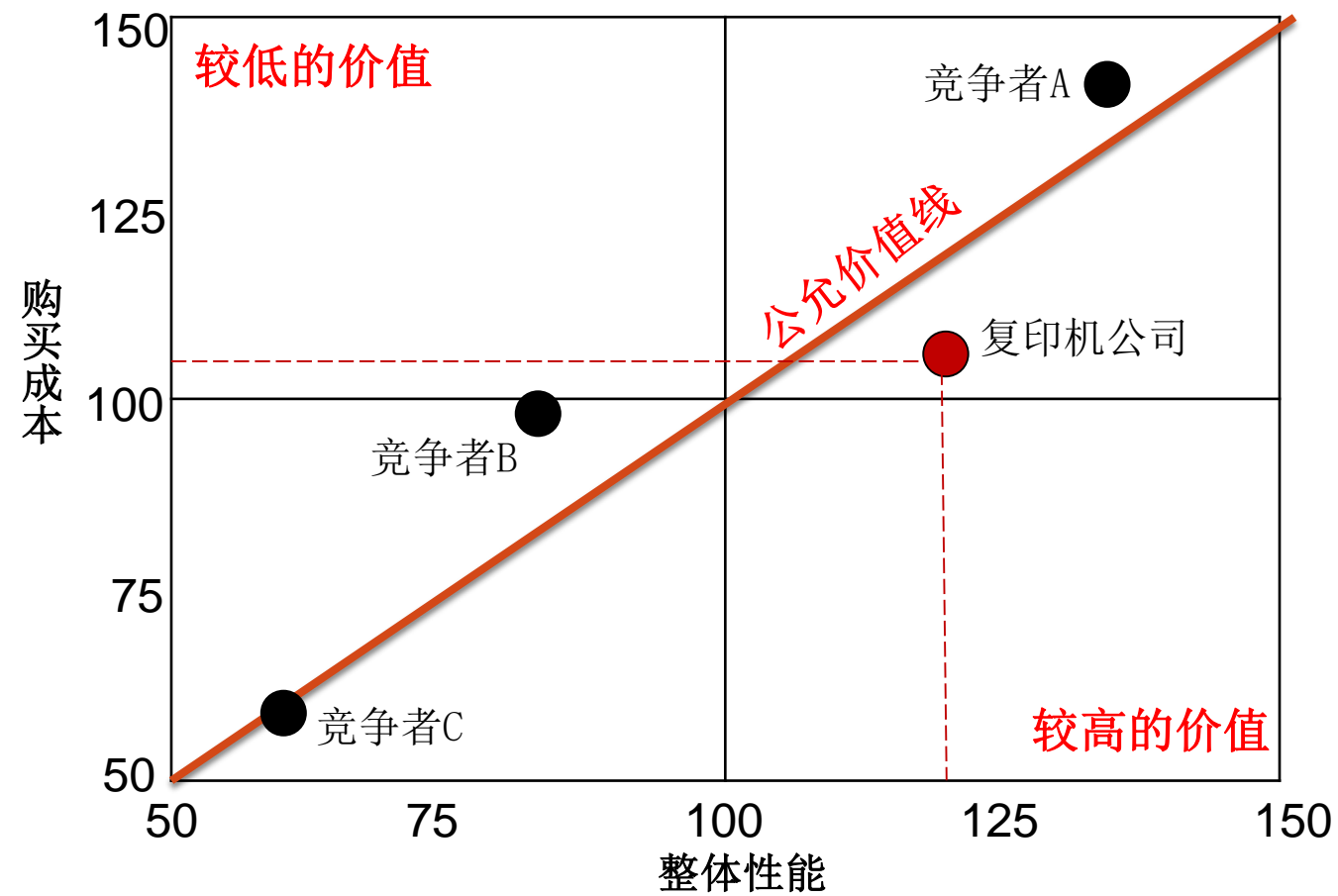
Figure 4.4 Determinants of Customer-Delivered Value



顾客价值分析

- 这种评估顾客价值的方法需要一个公司计算顾客在考虑价格因素外的产品性能感知、服务质量、公司或品牌荣誉以及各种购买成本。
- 在这里，整体性能指数是由产品性能的感知，服务质量感知和公司/品牌声誉感知综合计算出的；在评估计算出顾客的购买成本指数后，两者相减即可得到顾客价值。





价值地图

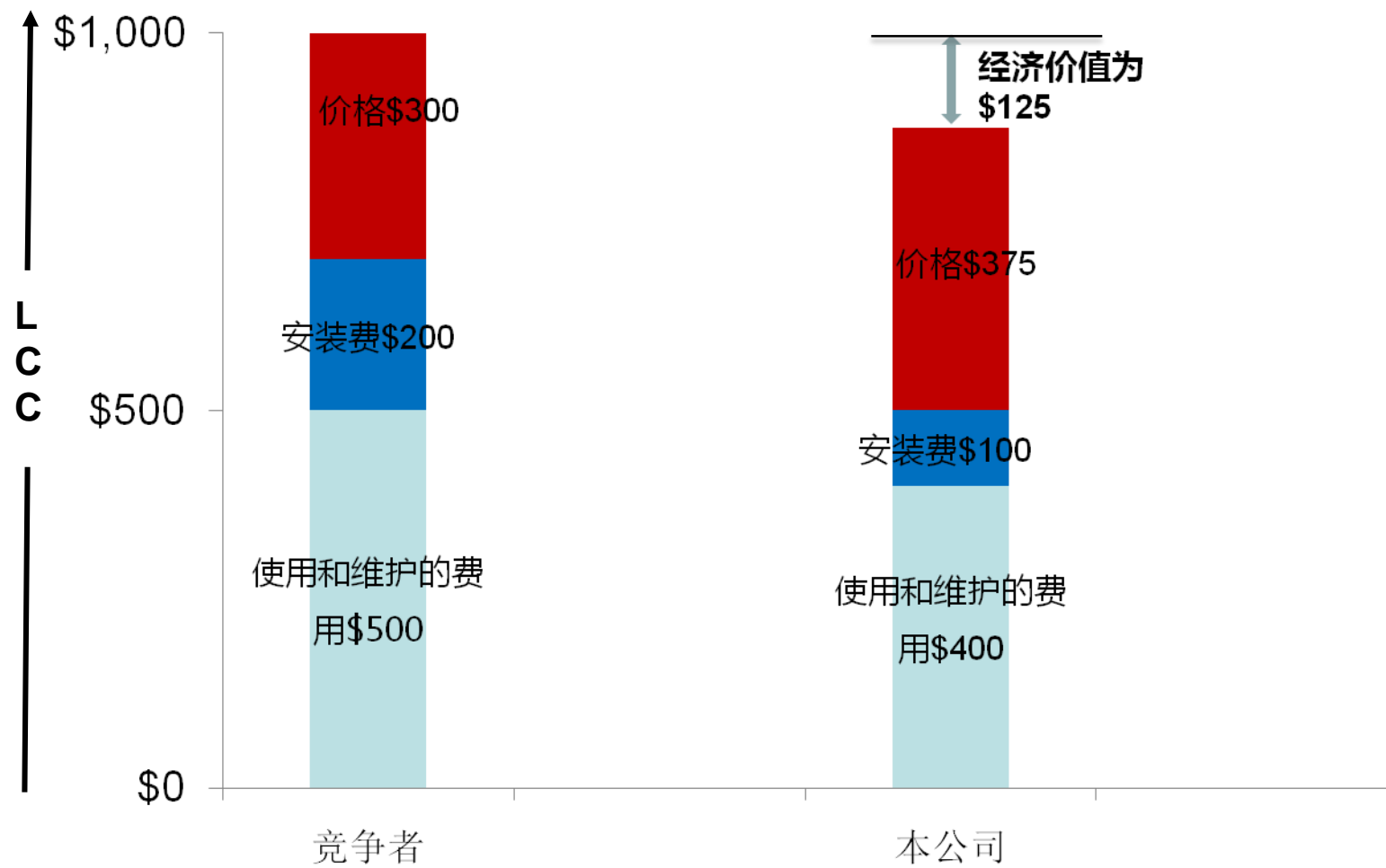
顾客价值分析

生命周期成本

顾客愿意为那些具有经济价值的产品和服务支付更多，或者更明显地说，是愿意支付更多的钱给那些可以为他们节省更多的产品和服务。为了确定一个产品的经济价值，我们首先要确定它的生命周期成本（ Life-Cycle Cost, 简称LCC ）：

$$\text{生命周期成本 (LCC)} = \text{支付的价格} + \text{购置成本} + \text{使用成本} + \text{所有权成本} + \text{维持的成本} + \text{处理费用}$$

$$\text{经济价值} = \text{竞争者产品的LCC} - \text{本公司产品的LCC}$$



生命周期成本 (LCC) 与经济价值

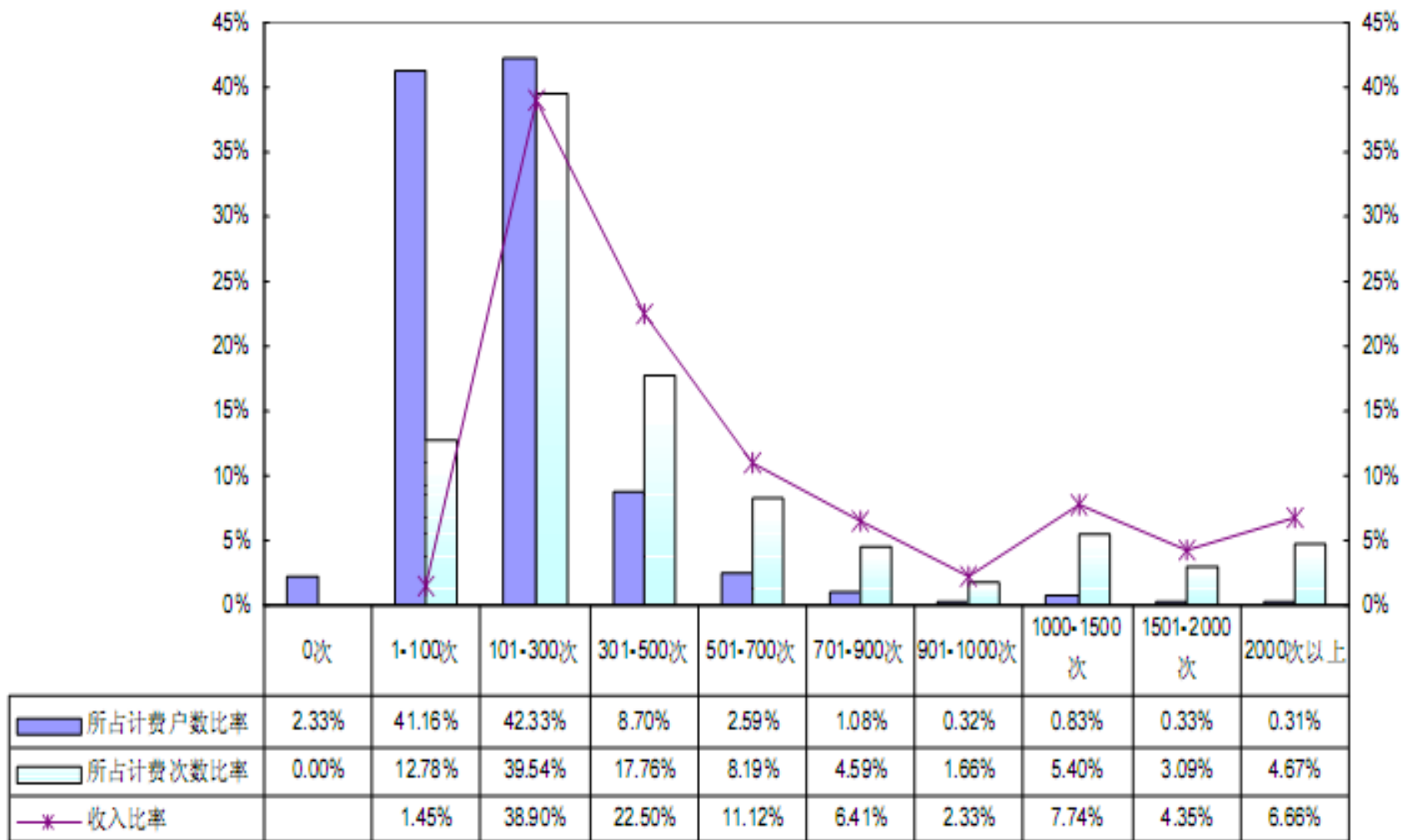
产品的生命周期成本 (LCC) 的组成部分

支付的价格	← 杜邦的回购和翻新计划为医院的血液分析器降低了价格
购置成本	← 美国医疗设备供应公司通过一个计算机程序化的顾客订单系统降低了医院的费用
使用成本	← 希悦尔包装公司使用AirCap包装材料降低了劳动成本
融资和保险成本	← GE金融和顾客一起创造可负担的所有权关系
维持的成本	← 乐泰的快速金属明显降低了维持成本和机器的停工期
处理费用	← 罗门哈斯公司的卡松环保型杀菌防腐剂MWX降低了一半的机器流体废液处理费用

经济利益和价值创造的来源

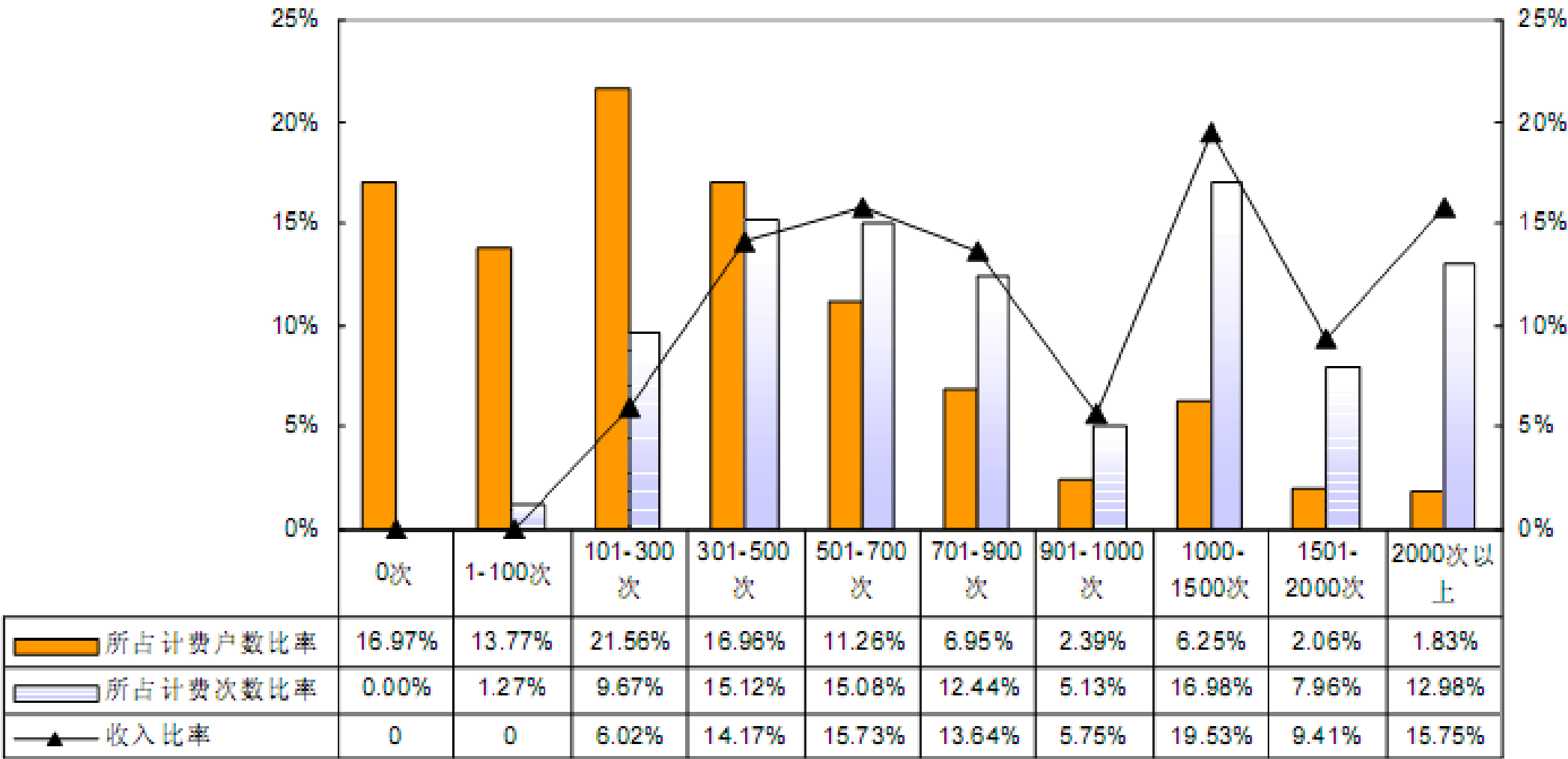
顾客终身价值分析

中国电信APRU



顾客终身价值分析

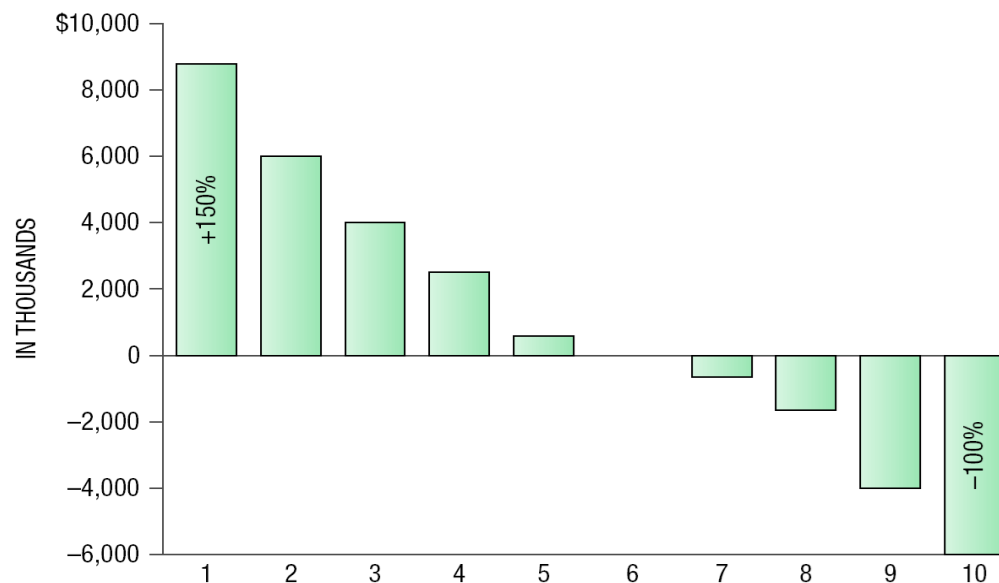
中国电信APRU



顾客终身价值分析

■ 顾客终身价值

- ✓ 顾客终身价值(customer lifetime value, CLV)描述了顾客寿命期内预期购买产生的未来利润的净现值。
- ✓ 测量顾客终身价值



$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1+i)^t} - AC$$

其中, p_t = 顾客在时间 t 支付的价格 ;
 c_t = 在时间 t 用于服务该顾客的直接成本;
 i = 折现率或该企业的资本成本;
 r_t = 在时间 t 顾客持续购买的概率;
 AC = 吸引顾客的成本;
 T = 估算 CLV 的时间区间

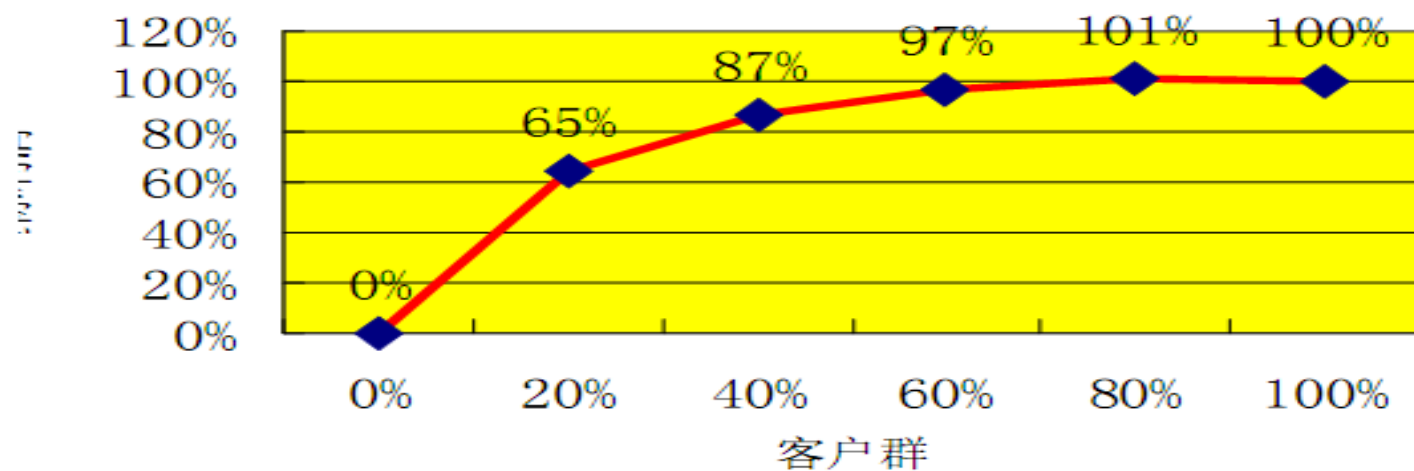
顾客终身价值分析

CLV计算的假设例子

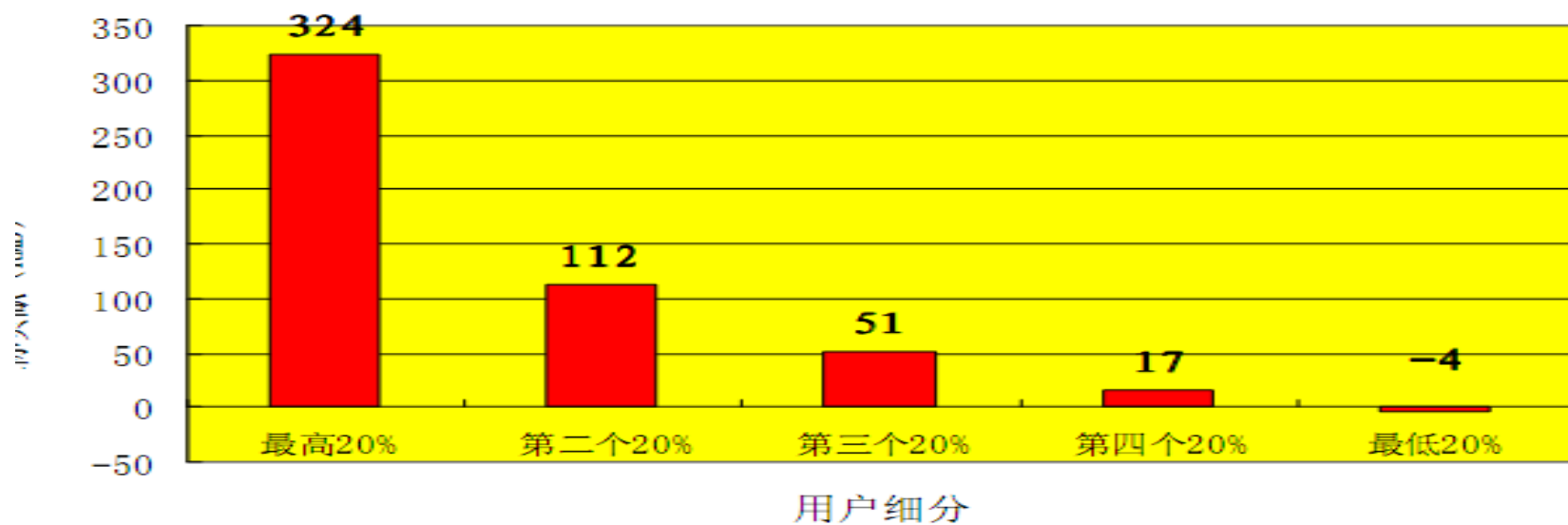
	第0年	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年	第8年	第9年	第10年
顾客数量	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
每顾客收入		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
每顾客 可变成本		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
每顾客利润		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
每顾客 获取成本	40										
总成本或 总利润	-4000	2700	3040	3240	2940	2496	1904	1380	732	366	124
现值	-4000	2454.55	2512.4	2434.26	2008.06	1549.82	1074.76	708.16	341.48	155.22	47.81

注：10年间公司的从这些顾客身上获得的总利润是14922美元；总的净现值是9286.52。折现率为10%。

20%的高端用户形成了65%以上的利润



各个客户群有非常不同的边际贡献



顾客终身价值分析

顾客层级模型

不管以何种指标作评估，以顾客终身价值进行细分通常形成一个四层级的顾客层级模型（Roland T.Rust et al,2000; P. Kotler et al,2002）：

- 白金顾客层级（“**顶尖**”顾客）：目前与该企业有业务往来的前1%的顾客，代表那些盈利能力最强的顾客。典型的是产品的重度用户，他们对价格并不十分敏感，愿意花钱购买，愿意试用新产品，对企业比较忠诚；
- 黄金顾客层级（“**大**”顾客）：目前与该企业有业务往来的、接下来的4%的顾客。这个层级的顾客希望价格折扣，没有白金顾客那么忠诚，他们的盈利能力没有白金层级顾客那么高。他们往往与多家企业做生意，以降低风险。
- 铁顾客层级（“**中等**”顾客）：目前与该企业有业务往来的再接下来15%的顾客。这个层级包含的顾客数量很大，能消化企业的产能，但他们的消费支出水平、忠诚度和盈利能力不值得企业去特殊对待。
- 铅顾客层级（“**小**”顾客）：剩下的80%的顾客。该层级顾客不能给企业带来盈利。他们的要求很多，超过了他们的消费支出水平和盈利能力对应的要求，有时是问题顾客，向他人抱怨，消耗企业资源。

不同层级顾客属性和特征、对服务质量的看法、新购买发生的比率和购买数量增加的推动要素、服务质量改善对盈利能力的影响等都存在很大差异，因此帮助制定不同的营销策略。

招商银行：客户分级

2016年第三季度，招商银行金卡以上的客户数量仅占 **28.48%**，但是其储户资产却占到总储户资产的 **96.32%**，金葵花客户以上的客户数量仅占总客户数量的 **7.53%**，然而其储户资产却达到总储户资产的**77.24%**。普通客户资产仅占 **3.68%**。

这说明招商银行金卡客户以上的客户总体质量比较高，普通客户贡献率较低，大多数的储户资产是由少部分的客户提供的。

划分层级	普通客户	金卡客户	金葵花客户	钻石客户	私人银行客户
划分标准	开卡用户	账户日均资产 ≥5 万元	账户日均资产 ≥50 万元	账户日均资产 ≥100 万元	账户日均资产 ≥500 万元



汇丰银行：客户分级

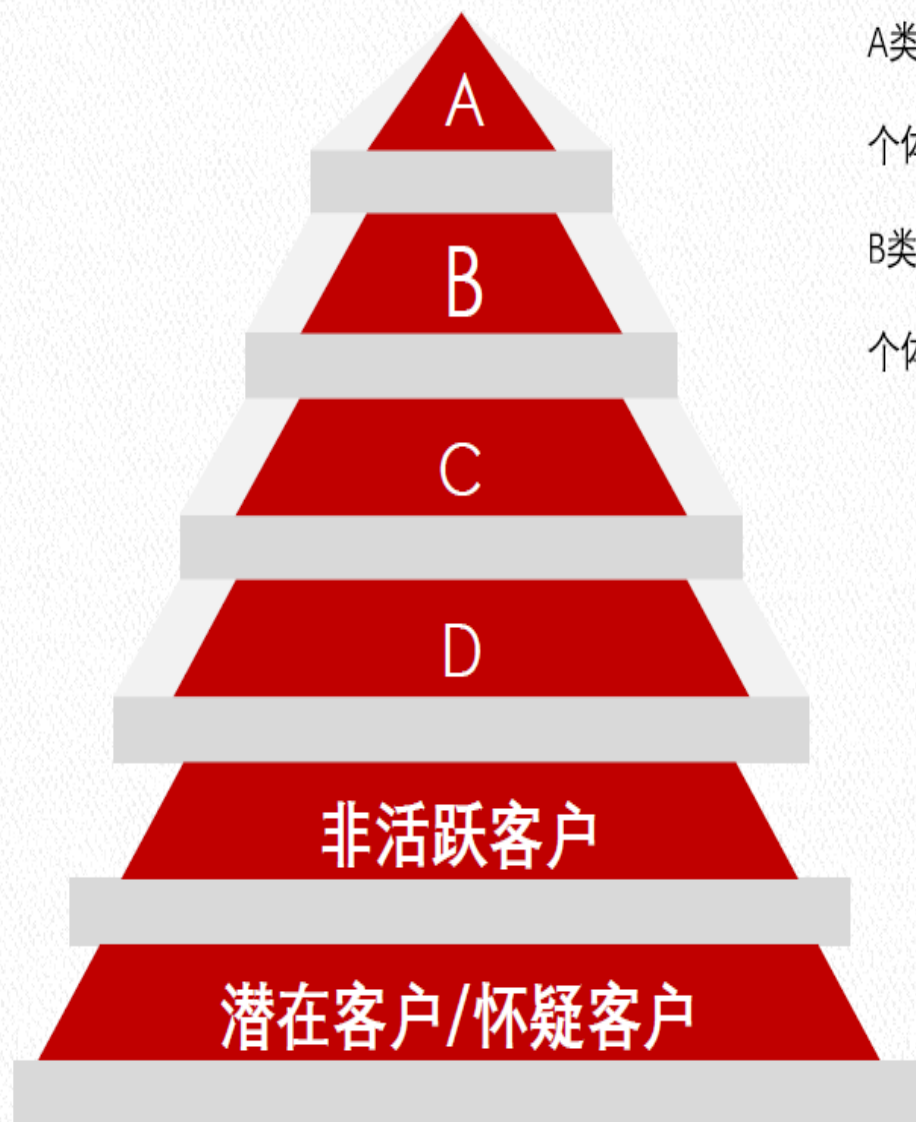
C类--中型客户：高忠诚度，低价值。个体总值超2万，客户占比60%，最大的客户群；

D类--小型客户：低忠诚度，低价值。个体总值2万以下，客户占比20%；

非活跃客户：账户在两年以上没有使用过，或已经申请冻结；

潜在客户：以前开有账户，现在已经撤销，银行有相关数据，并与客户保持联络；

怀疑客户：其他银行的客户，汇丰有搜集到他们的信息，但没有联络过。



A类--顶级客户：高忠诚度，高价值。

个体总值超10亿元，客户占比5%；

B类--大型客户：低忠诚度，高价值。

个体总值超100万，客户占比15%；

光大银行：客户分级

按照客户在其银行所持有的银行存款、基金国债、理财黄金等金融资产总值，光大银行将客户划分为不同等级，即为：普通客户（10 万以下）、潜力客户（黄金客户）（10 万-50 万）、优质客户（白金客户）（50 万-100 万）、财富客户（钻石尊享客户）（100万-500 万）、准私人银行客户（钻石私享客户）（500 万-1000 万）、私人银行客户（1000万以上）。

表1 光大银行某市分行的私人客户层次划分级表

客户类型	客户特征（按金融资产总值划分）	比重
普通客户	10万以下	89.77%
潜力客户（黄金客户）	10万-50万	7.93%
优质客户（白金客户）	50万-100万	1.58%
财富客户（钻石尊享客户）	100万-500万	0.63%
准私人银行客户（钻石私享客户）	500万-1000万	0.05%
私人银行客户	1000万以上	0.04%

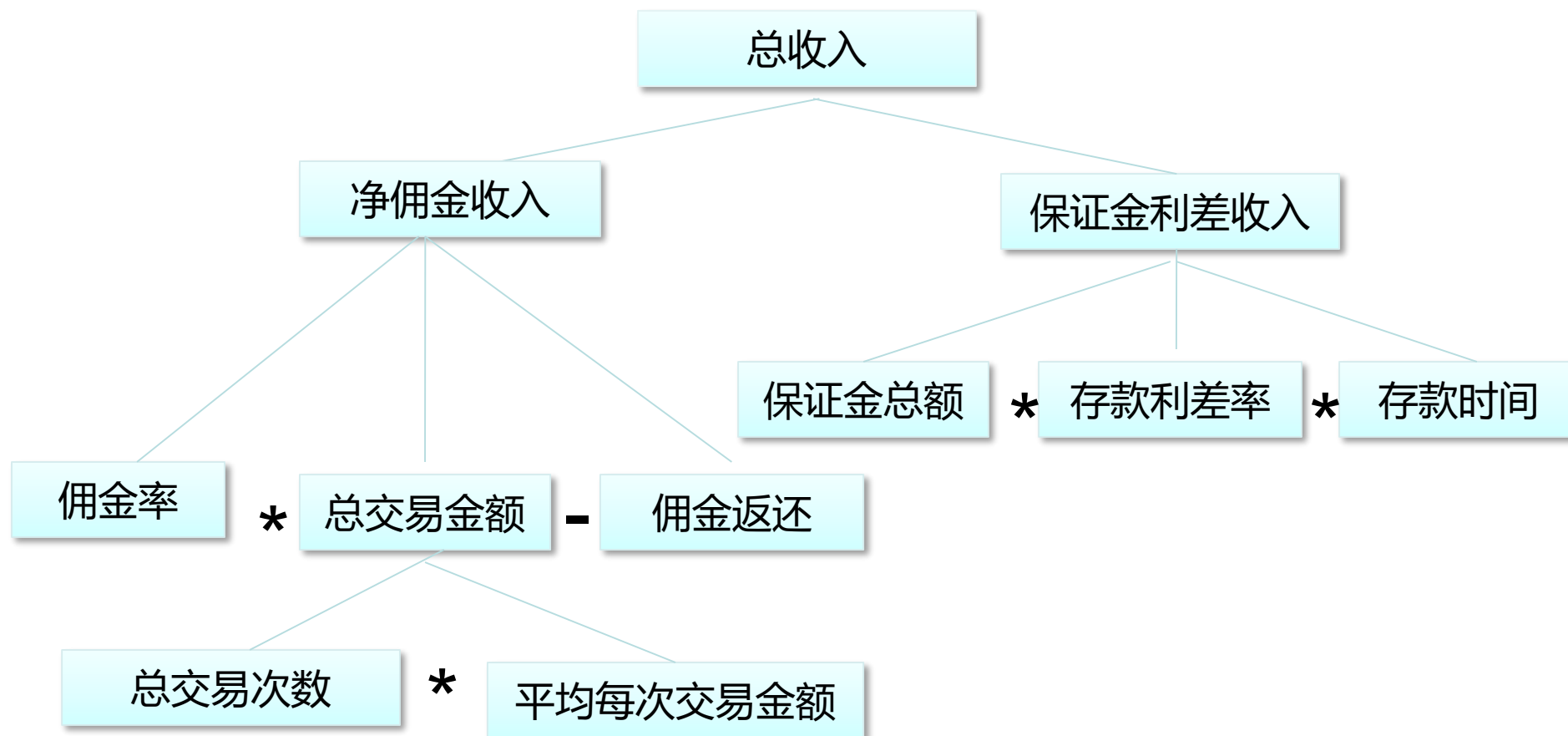
光大银行：客户分级

光大银行将客户按其在本行的金融资产划分为不同等级，为不同等级的客户在产品配置服务渠道、费用优惠、专属服务方面都提供不同的方案。

客户分类	产品配置	专属服务渠道	费用优惠	增值权益	专属客户经理服务	
私人银行客户	为高端层客户提供资源优先倾斜，提供专属理财产品和理财计划	财富管理中心	按客户等级高低，分别在结算手续费、渠道服务费、产品手续费和收益率分层次定价	按客户等级高低，分别在理财、健康、机场、贵宾厅等方面分层次制定有关权益	财富管理中心客户经理 / 网点客户经理	
准私人银行客户						
财富客户		理财中心				
优质客户						
潜力客户						
普通客户	为普通客户提供基本、便捷的基础金融服务	——			——	

国泰君安案例

- 国泰君安经纪业务收入主要由净佣金贡献和客户保证金利差收入组成，请参见下图：国泰君安江苏路营业部经纪业务收入模型概要。



原来的客户划分方法

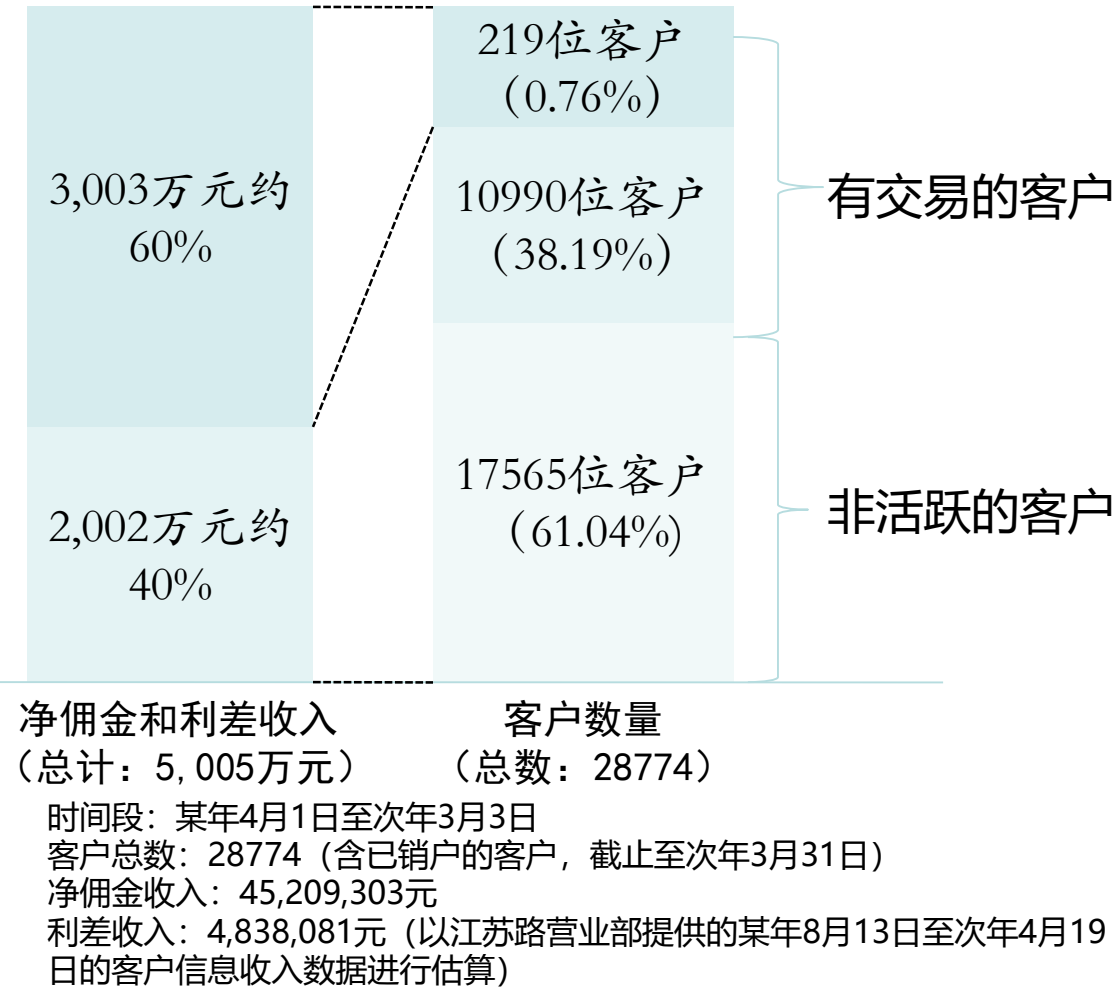
- 国泰君安的客户被统一划分为机构客户和大、中、散户。
- 客户分类的标准：
 - 大、中、散户是以客户投资的资金量* 为标准；
 - 以法人身份开户的客户为机构客户。
- 由于地区差异因素，各营业部划分大、中、散户的标准都不一致。江苏路营业部的划分标准是：
 - 大户：>1000万元的资金量
 - 中户：100万-1000万元的资金量
 - 散户：<100万元的资金量
- 这个划分方式不足以协助国泰君安找到真正创造高价值，为国泰君安带来高收入的重要客户。

注：*资金量等于保证金加股票市值

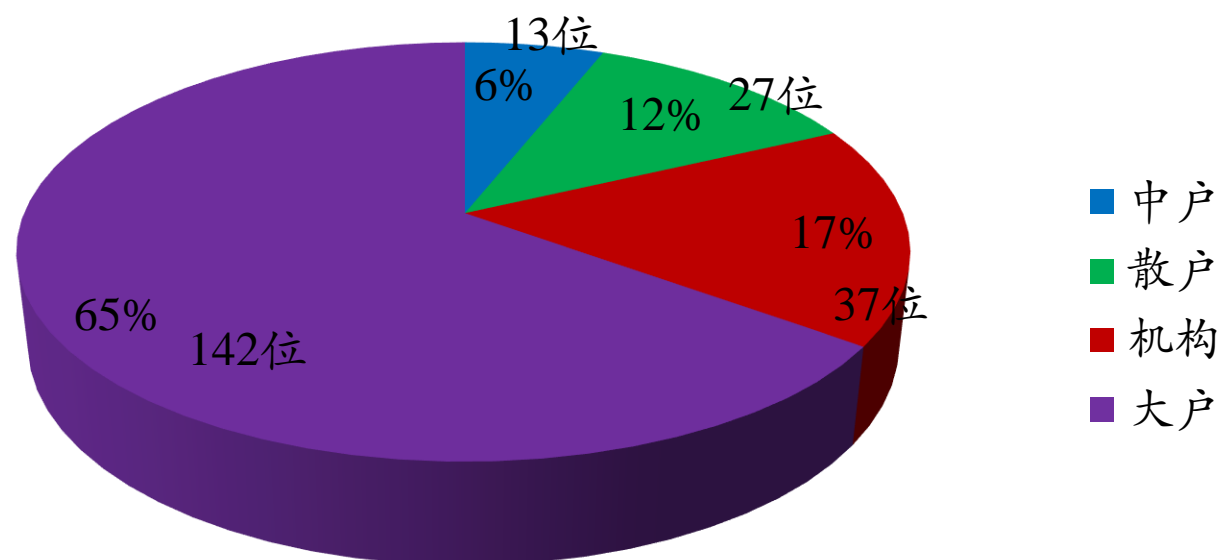
何佳讯教授版权所有

客户数据的初步分析

- 对客户数据所进行的初步分析将基于客户对国泰君安的贡献度来进行。
(贡献度=净佣金贡献+利差收入)；
- 从右图可以看出，在总共28774位客户中，约0.76%的客户（219位）贡献了江苏路营业部约60%的净佣金贡献与利差收入之和，因此从贡献度的角度看，这些客户是营业部的重要客户；
- 营业部剩余40%的贡献由28555位客户作出，其中17565位客户（约占总数的61%）在这个阶段内未发生一次交易，我们称之为“非活跃客户”，他们仅为营业部带来利差收入。



客户数据的初步分析



- 在创造了60%贡献的219位客户中，有机构和大户共计179位（占83%），27位散户（占12%）和13位中户（占6%）。进一步的分析请见下页。
- 其中散户的人数大于中户，可见这部分散户也为营业部创造了很高的价值贡献。

客户数据的初步分析

		创造60%贡献的客户	创造40%贡献的客户	所有客户
客户数量（占该级别客户的百分比）	机构	37（17%）	320(1%)	357(1%)
	大户	102（47%）	102(<1%)	204(<1%)
	中户	13（6%）	78(<1%)	91(<1%)
	散户	27（12%）	20,958(73%)	20,985(73%)
	B股*	40(18%)*	7,097(25%)*	7,137(25%)
	小计	219(100%)	28,555(100%)	28,744(100%)
客户总贡献（占该级别客户的百分比） 单位：人民币千元	机构	8,847(29%)	662(3%)	9,509(18%)
	大户	17,901(60%)	1,566(7%)	19,467(38%)
	中户	1,408(5%)	952(5%)	2,360(5%)
	散户	1,896(6%)	7,638(35%)	9,534(18%)
	B股*	-	10,899(50%)	10,899(21%)
	小计	30,052(100%)	21,718(100%)	51,770(100%)
客户人均总贡献（人均月贡献） 单位：人民币	机构	239,108(19,926)	2,069(172)	26,636(2,220)
	大户	126,062（10,505）	15,353（1,279）	79,782(6,649)
	中户	108,284(9,024)	12,205(1,017)	25,935(2,161)
	散户	70,241(5,853)	364(30)	454(38)
	B股*	-	1,540(128)	1,536(128)
	平均	137,223(11,435)	761(63)	1,799(150)

时间段：某年4月1日至次年3月31日

注：*创造40%贡献的客户中有7097位B股客户，但是由于系统原因无法区分客户类别，因此单独列出进行统计；而创造60%贡献的客户中含B股客户40位，根据江苏路营业部客户经理的介绍，此类客户应全部是大户，因此在下表中计算60%贡献客户的贡献额时，将其归入大户一类。

客户服务的成本分析

	机构/大户	中散户	总计/平均
作出60%贡献的客户数量	179	40	219
作出60%贡献的客户月均贡献（元/月/人）	12,452	6,883	11,435
作出其余40%贡献的客户数量	422	21,036	21,458
作出其余40%贡献的客户月均贡献（元/月/人）	440	34	42
占用面积的折旧（元/月）	210,719	69,281	280,000
交易终端折旧（元/月）	18,258	6,533	24,791
客户联络费（元/月）	50,280	-	50,280
电话（元/月）	30,392	20,261	50,653
午餐费（元/月）	25,000	-	25,000
客户管理员工资（元/月）	29,701	-	29,701
可摊销的客户服务成本（即上述明细的汇总）（元/月）	364,351	96,075	460,426
人均客户服务成本（元/月/人）	606	5	21
作出60%贡献客户的实际贡献额（元/月/人）	11,846	6,878	11,414
作出60%贡献客户的实际利润率	95.10%	99.80%	99.80%
作出其余40%贡献客户的实际贡献额（元/月/人）	-166	29	21
作出其余40%贡献客户的利润贡献率	-37.80%	85%	50%

注：1.分析数据中并没有包含所有间接成本和管理费用
2.“客户联络费”主要是针对大客户的交际、联谊费用，例如用餐、旅游和讲座等产生的费用
3.由于江苏路营业部的系统原因，无法将作出40%贡献的客户中B股客户划分成大、中、散户，因此在作40%贡献客户的成本分析时，不包含B股客户数据。建议江苏路营业部在系统改进后，将B股客户按原有客户类别进行划分，然后重新计算服务成本。

客户分析的目标

- 进行客户分析的目标主要归纳为：
 - 找出对于国泰君安业务收入和成长作出巨大贡献的高价值客户；
 - 在这部分客户中进行细分，分析和理解他们的需求、特点和客户价值，以找出可以提高他们满意度从而增加经纪业务收入的方法和措施。
- 通过对于这部分高价值客户的分析，国泰君安可以更有效和更有针对性的利用有限的资源，更好的服务于这部分，虽然少，但却创造了更多贡献的客户；设计和实施合理的客户挽留和价值延伸策略，提供符合他们需要的产品和服务，使他们感到满意和欣喜。
- 对于其他一般客户，国泰君安同样可以找出进一步挽留，延伸客户价值的策略，又或者对于不创造价值的客户降低客户级别，或采取一定措施促使他们进行交易。
- 除此之外，客户分析还可以帮助国泰君安进行客户评估，并协助制定出适用于营销服务人员、营业部和总公司等不同层次的，关于如何拓展该部分客户的详细计划和目标。
- 客户细分与分析的范围确定为上海市江苏路营业部。

客户选取的结果

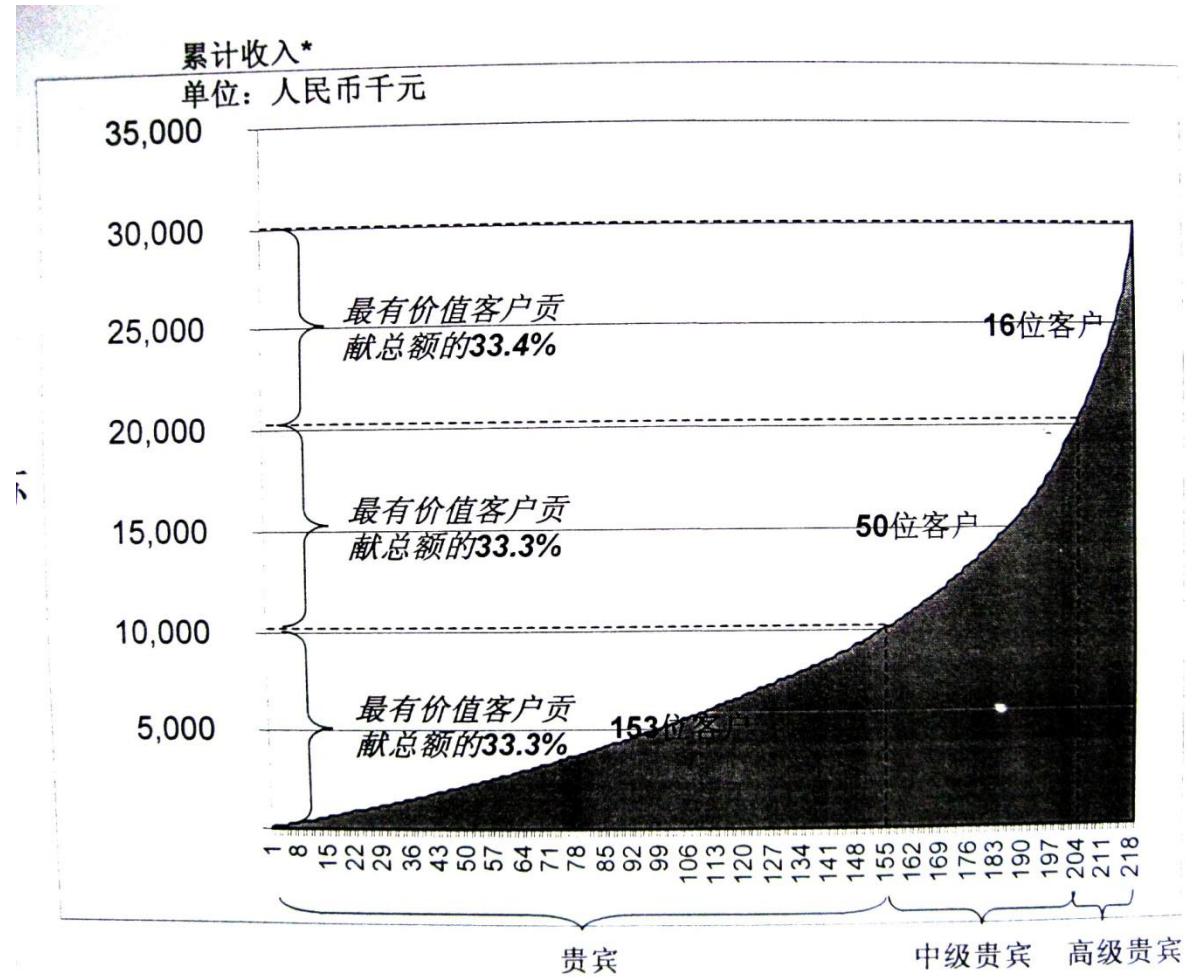
- 在确定了标准以后，考虑股市的涨跌周期，将考察客户贡献的时间定为某年4月1日至次年3月31日止。
- 同时，将国泰君安江苏路营业部所有客户按其净佣金与利差贡献总额从高到低进行排序，选取其中佣金及利差贡献总额占国泰君安江苏路营业部净佣金与利差收入之和60%的前219位客户作为最有价值的客户群（其中7位客户已销户，现有客户为212位）。

最有价值客户的级别

- 这些最有价值的219位客户可以考虑分成三个级别：
 - 高级贵宾
 - 中级贵宾
 - 贵宾
- 客户级别设置方法：
 - 在客户级别划分的方法上，我们采用的是按贡献总额的百分比的方法，即将国泰君安江苏路营业部收入总额的60%作为基数，以基数的三分之一作为划分标准，设置3个客户级别的方法，而不是按照贡献金额的绝对值作为划分客户级别的标准。

最有价值客户的数据初步分析

- 每一个级别的贵宾客户占最有价值客户贡献总额的三分之一。
- 在219为最有价值客户中，前66位客户创造了最有价值客户贡献总额的66.7%，即江苏路营业部经纪业务收入总额的40.5%。



最有价值客户的数据初步分析

	最有价值的客户			总计/平均
	高级贵宾	中级贵宾	贵宾	
客户数量	16	50	153	219
月均贡献级别 人民币元	单位: 31,155-123,734	9,913-30,889	3,104-9,912	-
人均每月贡献额 人民币元/月/人	单位: 53,328	16,727	5,325	11,435
客户贡献总额 人民币千元	单位: 10,239	10,036	9,776	30,051
客户贡献总额占最有价值客户 贡献的百分比	34%	33%	33%	100%
客户贡献总额占所有客户贡献 的百分比	20%	0	20%	60%
客户平均每月交易次数 笔/月/客户	单位: 192	69	38	56
平均每笔交易额 人民币元/笔	单位: 187,207	215,977	226,296	213,646

注：某年4月1日至次年3月31日

最有价值客户的数据初步分析

		最有价值的客户			其它客户
		高级客户	中级客户	贵宾	
客户数量（占该级别客户的百分比）	机构	8(50%)	14(28%)	15(10%)	320(1%)
	大户	8(50%)	30(60%)	104(68%)	102(<1%)
	中户	0(0%)	3(6%)	10(7%)	78(<1%)
	散户	0(0%)	3(6%)	24(16%)	20,958(73%)
	B股*	-	-	-	7,097*(25%)
	小计	16(100%)	50(100%)	153(100%)	28,555(100%)
客户总贡献（占该级别客户的百分比）单位：人民币千元（%）	机构	4,829(47%)	3,083(31%)	9345(10%)	662(3%)
	大户	5,410(53%)	5,722(57%)	6,769(42%)	1,566(7%)
	中户	0(0%)	743(7%)	665(30%)	952(4%)
	散户	0(0%)	488(5%)	1,408(28%)	7,638(35%)
	B股*	-	-	-	10,899(50%)
	小计	10,239(100%)	10,036(100%)	9,776(100%)	21,718(100%)
客户人均总贡献（人均月贡献）单位：人民币元	机构	603,596(50,300)	220,238(18,353)	62,316(5,193)	2,069(172)
	大户	676,298(56,358)	190,728(15,894)	65,082(5,424)	15,354(1,280)
	中户	0(0)	247,550(20,629)	66,504(5,542)	12,210(1,018)
	散户	0(0)	162,812(13,568)	58,669(4,889)	364(30)
	B股*	-	-	-	1,536(128)
	平均	639,947(53,329)	200,725(16,727)	63,898(5,325)	761(63)

时间段：某年4月1日至次年3月31日

注：*创造40%贡献的客户中有7097位B股客户，但是由于系统原因无法区分客户类别，因此单独列出进行统计；而创造60%贡献的客户中含B股客户40位，根据江苏路营业部客户经理的介绍，此类客户应全部是大户，因此在下表中计算60%贡献客户的贡献额时，将其归入大户一类。

最有价值客户的数据初步分析

初步结论：

- 最有价值客户群相对比较稳定：已销户3%（7人），其中一些客户由于某些原因，在销户后又在本营业部开户；可见营业部的客户挽留工作是有一定成效的；
- 可以考虑通过更加周到的服务配套措施，如：提供一些针对客户在做出投资决策前所需要的信息、营造良好的投资环境和创造“紧张”的投资气氛，从而提高客户的“交易频率”和“交易量”，以延伸和拓展客户价值，促进客户向高一级别的贵宾客户发展；
- 通过主动的客户关怀和高质量的服务，来挽留这部分对于国泰君安最有价值的客户。同时也需要阶段性的分析与确认客户价值，降低部分不合格贵宾客户的级别或从贵宾客户将为其它一般客户。

客户需求分析的考虑

- 我们建议在对于客户的价值进行分析之后，再对于他们在渠道选择、与券商的互动程度和信息需求层次等方面综合考察，已实现：
 - 分别挖掘高价值客户在这些方面的不同需求和特点，便于将来设计和实行针对性的营销；
 - 随着市场的发展与成熟，并考虑技术和信息等外部环境的改变，可以结合客户结构和客户需求等方面的变化，灵活的应用和实施营销策略；
 - 随着客户成熟度和产品多元化的提高，进一步进行客户细分，便于国泰君安其它营业部借鉴其方法，并进行实际操作。

最有价值客户的背景

		高级贵宾	中级贵宾	贵宾
性别	男	4(67%)	14(74%)	7(47%)
	女	2(33%)	5(26%)	8(53%)
年龄	20岁以下	0(0%)	0(0%)	1(7%)
	20岁-29岁	2(33%)	6(32%)	5(33%)
	30岁-39岁	0(0%)	8(42%)	6(40%)
	40岁-49岁	4(67%)	5(26%)	2(13%)
	50岁或50岁以上	0(0%)	0(0%)	1(7%)
教育程度	初中	3(50%)	3(16%)	0(0%)
	高中	1(17%)	4(21%)	4(27%)
	大学专科和本科	2(33%)	12(63%)	8(53%)
	硕士及以上	0(0%)	0(0%)	3(20%)

1. 时间段：某年4月1日至次年3月31日
2. 以上资料从客户访谈中获得，客户访谈共收回有效样本40份，其中包括高级贵宾6位，中级贵宾19位和贵宾15位

最有价值客户的背景

■ 最有价值客户的背景资料：

- 性别：男性客户的比例达到67%；
- 年龄：最有价值客户中年龄在40岁以下的客户达到70%；
- 教育程度：大部分最有价值客户教育程度较高（指达到大学专科和本科或以上程度者，占63%）。

■ 对国泰君安の启示：

- 在环境的布置上，可以结合中年客户的特点，增强操作环境的舒适度和现代性。也可以根据客户的偏好，来提供较有特色的环境；
- 在信息服务的提供方面，考虑到最有价值客户的教育程度偏高，可提供对客户分析能力要求较高的信息服务。同时可考虑通过提供投资技巧类书籍折价券等手段来吸引这些教育程度较高的客户。

最有价值客户的偏好

		高级贵宾	中级贵宾	贵宾
各交易渠道的交易量 单位：人民币千元	自助委托	0(0%)	0(0%)	167(<1%)
	电话委托	1,121(<1%)	1,078(<1%)	41,515(<1%)
	驻留委托	1,038,718(20%)	2,155,319(29%)	978,802(7%)
	柜台委托	3,812,324(76%)	4,958,573(69%)	13,014,285(92%)
	网上交易	180,646(<4%)	5,757(<1%)	4,992(<1%)
各交易渠道的成功次数	自助委托	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	电话委托	6(<1%)	17(<1%)	1,371(2%)
	驻留委托	16,319(44%)	20,099(48%)	13,726(20%)
	柜台委托	18,529(50%)	20,961(51%)	53,735(77%)
	网上交易	1,993(<5%)	179(<1%)	579(1%)
各交易品种的交易量 单位：人民币千元	A股股票	287,531(41%)	3,086,371(35%)	9,817,521(62%)
	沪B股股票	2,121,281(31%)	2,033,025(23%)	1,894,919(12%)
	深B股股票	7,676(<1%)	43,095(<1%)	33,248(<1%)
	基金	67,257(<1%)	71,989(<1%)	2,003(<1%)
	其他交易品种*	1,829,276(27%)	3,675,880(41%)	3,959,739(25%)

时间段：某年4月1日至次年3月31日 数据由江苏路营业部提供

*注：其它交易品种主要是指国债回购等交易

最有价值客户的偏好

■ 最有价值客户的偏好：

- 从客户各交易渠道的交易量来看，柜台交易方式（非现场交易的大客户通过电话，委托客户管理员进行交易）是客户采用最多的交易方式（“贵宾”客户中采用柜台交易的比重达到92%），其次是驻留委托方式；电话委托和网上交易方式所占比例甚少；
- 在交易的品种上，股票仍然是客户最主要的投资方向。其它交易品种也占了一定的比例。

■ 对国泰君安启示：

- 由于有众多的非现场交易客户通过客户管理员进行交易委托活动，因此营业部对于客户管理员的培训和管理尤为重要，以保证客户交易的安全性、可靠性和及时性；
- 电话交易系统和网上交易系统的可操作性和效率是国泰君安交易服务可以改善的机会点；
- 对于采用远端交易的客户（如电话委托交易、网上交易等），国泰君安可考虑增强对其服务的主动性，以增强该类客户的忠诚度。

最有价值客户的偏好

		高级贵宾	中级贵宾	贵宾
与券商沟通/互动的倾向	由专人进行的面对面交流	3(50%)	13(69%)	8 (53%)
	电话	0(0%)	1(5%)	5 (33%)
	网站或电子邮件	3(50%)	5(26%)	2 (14%)
	邮寄信件或传真	0(0%)	0(0%)	0 (0%)
首选信息服务	行情数据	5(83%)	12(63%)	4 (29%)
	上市公司信息	0(0%)	0(0%)	2 (14%)
	知识	0(0%)	1(5%)	3 (21%)
	经验智慧	1(17%)	6(32%)	5 (36%)
投资涉入程度	一个小时以下	0(0%)	3(16%)	4 (27%)
	一至两个小时	2(33%)	3(16%)	5 (34%)
	二至三个小时	1(17%)	6(34%)	2(13%)
	三至四个小时	0(0%)	1(6%)	2(13%)
	四个小时以上	3(50%)	5 (28%)	2(13%)

1. 行情数据：及时的股价、成交量、指数及相关技术指标等信息
2. 上市公司信息：财务报表等公司经营基本信息
3. 知识：上市公司研究报告、行业研究分析报告等
4. 经验智慧：专家投资经验/建议、国家政策面和经济趋势剖析等
5. 表中信息从参加访谈客户的数据中获得

最有价值客户的偏好

■ 最有价值客户的偏好：

- 最有价值客户对与券商互动的需求比较高，其中半数以上的客户需要有专人进行面对面的交流，此外网络和电话也成为许多客户的选择；
- 最有价值客户的首选信息服务需求是行情数据，而对较高层次信息（如知识，经验智慧）的要求不高，“高级贵宾”对经验智慧的首选需求仅占17%；
- 最有价值客户在投资涉入时间方面基本是在1-3个小时，级别越高投资涉入的时间越多。

■ 对国泰君安启示：

- 与客户的互动可采用多种渠道和方式，其中以面对面的互动方式为主；
- 客户对信息层次要求不高可能源自于两个原因：
 - 最有价值客户拥有足够的投资经验，投资涉入程度不高
 - 最有价值客户对于较高层次的信息服务的信任度不够
- 如果主要是由于客户对较高层次的信息服务的信任度不够，则营业部应当通过改善信息咨询服务的形式和质量，提高客户对国泰君安提供的信息的信任度，从而更好的吸引和保留最有价值客户，为营业部创造更多的利润；
- 国泰君安对于需要较高层次信息的客户，可考虑由专家为其提供理财建议；
- 从客户在投资的涉入时间上来看，部分客户在股市闭市后（4个小时以上的客户）仍然进行投资的研究，因此国泰君安可考虑向其提供更加丰富的、实时的信息服务。

最有价值客户的偏好

		高级贵宾	中级贵宾	贵宾
选择证券公司的首要考虑因素	交易的安全与快捷	3(50%)	10(53%)	5(33%)
	交易成本的高低	0(0%)	0(0%)	2(13%)
	距离家或工作单位的远近	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	营业所的软硬件环境	1(17%)	4(21%)	3(20%)
	亲戚朋友也在该营业所开户	0(0%)	1(5%)	1(7%)
	提供及时、专业的咨询信息服务	0(0%)	1(5%)	1(7%)
	证券公司的背景、品牌形象与规模	2(23%)	3(16%)	3(20%)
	财经报刊、杂志	6(19%)	15(26%)	11(24%)
通常了解股市新闻等证券投资信息的途径（多选题）	电视	4(13%)	14(24%)	7(15%)
	广播	2(6%)	8(14%)	6(13%)
	财经网站	5(16%)	8(14%)	7(15%)
	亲朋好友	5(16%)	7(12%)	7(15%)
	声讯电话	1(3%)	0(0%)	1(2%)
	股票机	1(3%)	0(0%)	0(0%)
	交易终端	4(13%)	3(5%)	3(7%)
	券商提供	3(10%)	3(5%)	4(9%)
其他		0(0%)	0(0%)	0(0%)

表中信息从参加访谈客户的数据中获得

主要客户策略

- 相关客户类别的主要客户策略总结如下，具体相关各类客户的客户策略请参见本报告前一部分的具体阐述。

	主要策略	主要考核指标
最有价值的客户	<ul style="list-style-type: none">■ 挽留和延伸客户价值，避免客户流失■ 超越客户需求，使客户感到欣喜■ 针对性服务，使客户向高级别转化	<ul style="list-style-type: none">■ 月均客户贡献额■ 客户挽留率■ 客户满意度
其它一般客户	<ul style="list-style-type: none">■ 维持和拓展客户贡献■ 使客户向贵宾客户转化■ 增强主动营销，刺激客户交易	<ul style="list-style-type: none">■ 单位客户的贡献增长率■ 客户升级的数量
不活跃的客户	<ul style="list-style-type: none">■ 理解客户不活跃的原因■ 针对可能创造高价值客户的主动营销	<ul style="list-style-type: none">■ “恢复活跃率”■ 单位“恢复活跃”客户的贡献额
已流失的客户	<ul style="list-style-type: none">■ 明确客户流失的主要原因■ 主动赢回高价值的流失客户	<ul style="list-style-type: none">■ 高价值客户的赢回率■ 单位赢回客户创造的贡献率
潜在客户	<ul style="list-style-type: none">■ 主动识别高价值的潜在客户■ 通过积极的营销吸引和赢得客户	<ul style="list-style-type: none">■ 新客户数量■ 单位新客户的月均贡献额

最有价值客户的策略

1. 通过灵活配置的服务组合，提供符合客户需求的个性化服务，以达到：
 - 使低级别贵宾客户向高级别转化；
 - 提高贵宾客户的满意度和忠诚度，并创造更大的客户价值。
2. 建立有效的客户挽留机制，降低最有价值客户的流失率；
3. 在贵宾客户中创造良好声誉，以吸引更多的一般客户成为贵宾客户；
4. 建立持续考察和分析客户行为、衡量客户价值和调整营销服务策略的机制，以及时地发现客户价值和需求的变化从而提供符合客户需求的服务组合，有效的利用服务和营销资源；
5. 应采用一对一的方式来挖掘和确认客户不同的需求，以合理地进行服务组合和渠道配置。

对最有价值客户的行动方案

关键策略	建议方案	执行时期	负责方
<ul style="list-style-type: none">■ 挽留和延伸客户价值，避免客户流失■ 超越客户需求，使客户感到欣喜，提高客户满意度■ 针对性服务，使客户向高级别转化	<ul style="list-style-type: none">■ 合理配置资源，提供针对性的服务组合和级别	短期	<ul style="list-style-type: none">■ 中心营业部（负责规划和设计）■ 营业部（具体实施）
	<ul style="list-style-type: none">■ 改善现有的环境，给投资者创造“紧张、高效”的投资环境，如：创建客户交流投资经验和心得的区域，并安排专人组织客户讨论；对于各级别的最有价值客户创造统一协调的贵宾室环境		
	<ul style="list-style-type: none">■ 对于最有价值客户应主动宣传新推出的客户管理和服务政策的信息，如：对于其中重点客户可以考虑指定客户经理当面宣传和登门拜访；对于最有价值客户中的散户可以通过邮寄手书的贺信以表示对于他们以往作出贡献的感谢，并恭贺他们可以享受公司为其特别制定的高级别服务组合		
	<ul style="list-style-type: none">■ 可以考虑利用以上通知信息的机会，同时宣传“客户推荐计划”，即利用现有最有价值客户的介绍和关系，获得更多高价值的客户	短期	<ul style="list-style-type: none">■ 营业部
	<ul style="list-style-type: none">■ 定期评估提供的服务组合与竞争对手的差别，同时借鉴国外一流公司经验，建立不断完善和调整的机制	中期	<ul style="list-style-type: none">■ 中心营业部
	<ul style="list-style-type: none">■ 有针对性的对客户宣传高级别服务组合对客户带来的利益和价值，吸引客户向高级别转化	中期	<ul style="list-style-type: none">■ 中心营业部（负责规划和设计）■ 营业部（具体实施）

谢谢!

