

文章编号: 1001-148x(2000)10-0067-03

顾客流失原因的分析

Customer Defection Analysis

叶军¹, 周昆山²

(1.厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005; 2.厦门信达公司, 福建 厦门 361005)

摘要: 顾客流失直接影响商业企业的经济效益。企业对于老顾客或忠诚顾客的有效管理, 日益成为管理人员面临的挑战, 顾客流失行为导致的因素十分复杂, 不能一概而论, 分析顾客流失的原因是顾客保持中非常重要的一环。

关键词: 顾客流失; 原因; 分析

中图分类号: F715.1 **文献标识码:** A

一、顾客流失分析的意义

企业对于老顾客或忠诚顾客的有效管理, 日益成为管理人员面临的挑战。在传统的经营管理思想的影响下, 企业似乎只关心如何获取新的顾客, 如何扩大销售额, 而根本忽略了如何保持住已有的顾客, 如何从老顾客身上挖掘更多的潜力。实际上, 对于公司来说, 老顾客无论在数量和质量上, 都比新顾客更具有吸引力。在数量上, 作一个形象的比喻, 一方面, 企业开发新顾客, 就象往一容器中加水; 另一方面, 老顾客的不断流失, 就象容器底端有一个漏洞, 使水不断地流失。而容器中水流失的速度是由漏洞的大小决定的。漏洞的大小实际就代表着公司顾客的流失速度或顾客流失率。老顾客的流失, 往往使公司的市场开拓毫无收益。在质量上, 老顾客为公司贡献更多的利润。公司保持老顾客的成本要比获取新顾客的成本低的多; 老顾客随着与公司商业关系的延长, 对公司的产品线和 service 更加了解, 他们消费更多的产品, 学会更为高效的购买, 节约公司的服务成本; 对价格不象新顾客那样敏感, 此外老顾客还把公司的产品和服务推荐给他人。以上这些优势, 都是新顾客所不具备的。根据美国著名的忠诚管理学家 Frederic Reichheld 的研究成果表明, 随着公司与顾客保持商业关系时间的延长, 公司从顾客身上获取的利润额不断增大。因此, 对老顾客的保持是一向十分重要的工作。而顾客流失的分析是顾客保持中非常重要的一环。

顾客的流失对于一个商业系统来说, 就象摩擦力对于一个机械系统的作用, 摩擦力损耗着机械系统的能量, 顾客流失则不断损耗着企业的人力、财力和物力。首先, 顾客流失率的提高, 是顾客受让价值降低的一个标志; 其次, 不断攀升的顾客流失率确切的预示了来源于顾客的现金流量的减少, 即使公司及时地用新顾客取代了老顾客——因为老顾客比新顾客更节约成本, 产生更多的现金流量。通过分析顾客流失的根本原因, 企业可以发现其经营管理活动中真正需要改进的环节, 有时甚至可以把流失的顾客挽救回来,

并建立更为牢固的顾客关系。

虽然面对失误不如面对成功那样令人振奋和快活, 然而, 这个面对错误的过程是必要的。成功来自于许多相互关联和相互影响因素的协调运行的结果。当你面对一个稳定运行的系统, 试图找到是哪一个组成部分使系统运转, 答案往往是: 全部。然而, 失败可以给我们提供准确的信息, 告诉我们到底是系统的哪一个环节出现了故障。一个失误往往传达了清晰的、可以理解的信息, 告诉企业在整个商业系统中到底哪些环节需要改进。

二、顾客流失分析的困难

进行有效的顾客流失原因的分析, 存在两个主要困难: 时效性和复杂性。

举例说明: 例如美国一家银行通过对流失顾客的访问调查, 结果是50%的流失顾客声称利息率和费用是导致他们流失的原因。但是, 当这家银行对这些因为价格原因流失的顾客进行更深层次的调查和访问, 通过如下问题的访问, 他们有了新的发现。

问: 您已经在我们的银行开户多久了?

答: 12年。

问: 什么原因使您关闭了在我行的帐户, 而转向其他银行。

答: X银行提供更高的信息卡利息率。

问: X银行的利息率是一直比我行高, 还是X行刚刚调整了利息率?

答: 我不知道, 我只是最近才注意X银行。

问: 什么使您注意X银行?

答: 说实话, 我对贵行有些不满, 正好我在星期四看到了X银行的广告。

问: 您为何不满?

答: 我一张信用卡的申请被贵行拒绝了。

问: 您以前被拒绝过吗?

答: 是的, 有几次。不过这次是贵行的市场人员以给我特殊客人的条件央求我再申请一张信用卡, 可是我却收到了贵行资格审核部门的拒绝信。

对顾客流失的根本原因进行分析, 是一项有时效

收稿日期: 2000-04-20

要求的工作。在问题发生后,企业需要迅速地诊断问题并加以解决。贻误了时机,后果往往是不可挽回或难以弥补的。例如上述这家银行,如果顾客流失的原因——市场营销部门和资格审核部门的协作不到——没有被及时的找出或者需要很长的时间才被发现,那么,这种协作不利的问题就可能反复发生,不断地得罪顾客而使他们更换银行。再加上顾客的口碑作用,不愉快的顾客把发生的事件向其他人传播,不仅会进一步导致老顾客的流失,还会极大地影响银行对新顾客的开发。一项调查结果显示:75%的顾客会把导致流失的不愉快事件向其他人——家人、朋友、邻居、同事、其他的顾客——述说,有些顾客会把不愉快的事件向自己找到的新的商家述说,以使这种事件不要在新的商家身上发生。只有7%的顾客会把导致流失的不愉快事件向原来的商家述说。因此如果顾客流失分析过分滞后,这种分析对于忠诚管理的作用就会大打折扣。

对顾客流失原因的分析,是一项复杂的工作。顾客的流失可能是单一因素引起的,也可能是多种因素共同作用的结果。此外,在对流失顾客的调查中了解的因素,往往带有误导的可能。事实上,上例中两家银行的利息率几乎没有区别,只有X银行偶尔在周四调整利息率,而这家银行在周五调整利息率。真正导致顾客流失的原因是银行的市场营销部门和资格认证部门的协调出了问题。当客户调查员对流失的顾客作类似上面的深入的调查,大部分在第一次调查中声称因为价格原因流失的顾客,都是由于价格以外的原因流失的。

三、导致顾客流失的主要原因的剖析

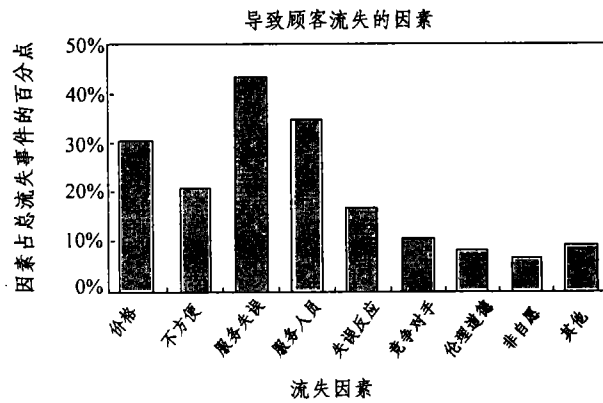
现实的情况是,大多数企业都没有把顾客流失的分析作为一项日常的必需工作,也缺乏富有经验和技能的顾客流失分析人员。因此在危机来临时,很难快速有效地发现导致顾客流失的真正原因并加以改正。

美国科罗拉多大学管理学院的市场学助理教授 Susan M. Keaveney在1995年公布的一项研究成果中,总结了八项对顾客流失产生关键影响的因素:价格,不方便,核心服务的失误,服务人员的失误,对失误的反应,竞争,伦理道德,非自愿的流失(图1),并提出了顾客流失行为的模型(见图2)。

1.价格。价格因素是第三大导致顾客流失的因素。在对500名顾客的调查中,30%的人认为价格因素是导致他们转换商家的因素,9%的顾客把价格因素列为导致他们转换行为的唯一因素。

价格因素还细分成四种子因素:第一种因素是“高价”。顾客由于价格高于自己的参考价格而转换商家。参考价格可以是某种标准价格,可以是相对于接受的产品或服务,顾客自我认知的价格,也可以是竞争对手的价格。第二种子因素是“价格提高”。顾客由于价格提高而流失。实际上,这一类顾客的参考价格是前一次购买时的价格。第三种子因素是“不公平的价格措施”。顾客认为受到欺骗或认为价格不公平。第四种子因素是“欺诈价格”。顾客因为感到价格有欺骗成分而流失。如顾客最后偿付的价格高于商家最初的报价。

图1 导致顾客流失的因素



资料来源: Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol. 59(April 1995), P75

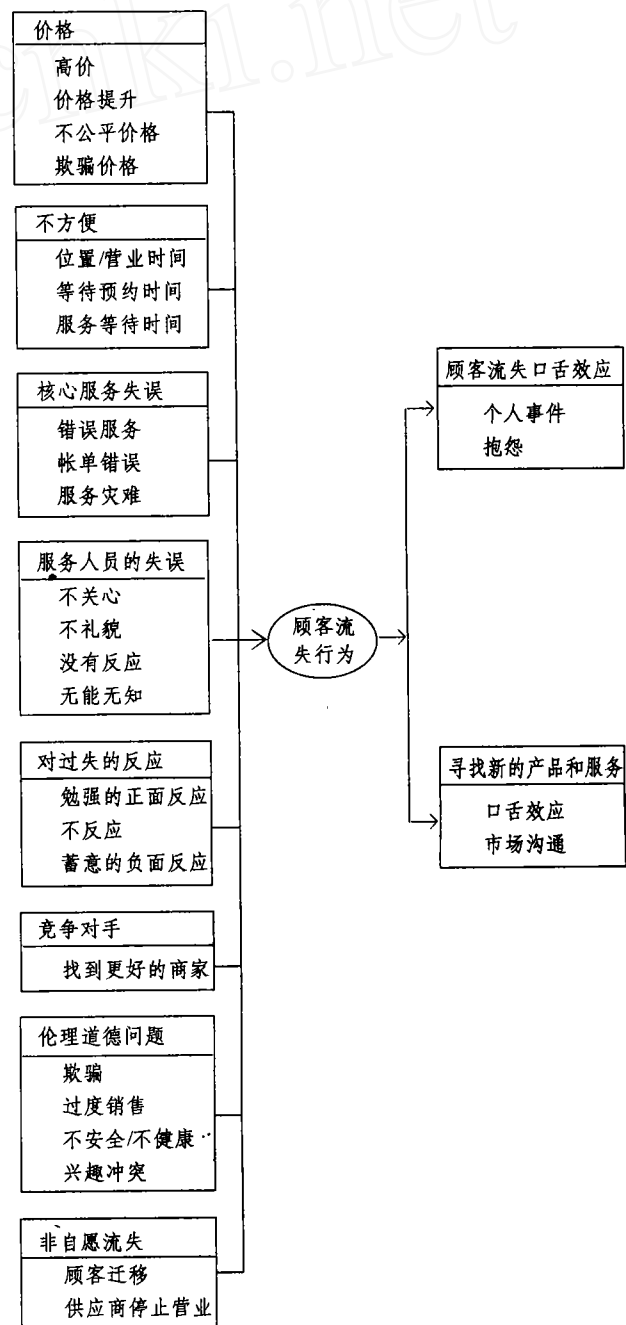


图2 顾客流失行为模型

2.不方便。不方便因素包括顾客对商家地理位置、营业时间、等待服务的时间、等待预约的时间等方面的不方便的感受。20%的被访问者把“不方便”归为导致他们流失的因素，其中21.6%的人认为不方便是导致其转换商家的唯一因素。

3.核心服务的失误。核心服务的失误是导致顾客流失的最大因素。44%的被调查者认为该因素是导致流失的重要因素，11%的被调查者认为该因素是导致流失的唯一因素。第一类失误一系列失误屡次发生(顾客每月的银行对帐单屡次出现错误)，服务水平降低，在一次产品或服务过程中发生了多项失误，在一次产品或服务过程中发生一个大的事物(如药剂师提供了错误的药量)，提供不完整的服务或无法提供服务(如某个汽车修理工由于经验技术的原因，无法修理顾客的汽车)等。第二类失误包括错误的帐单和没有即使更正错误的帐单。第三类失误指产品或服务对顾客个人、家庭、宠物或个人物品构成伤害，或导致顾客损失和金钱。

4.服务人员的失误。服务人员的失误是导致顾客流失的第二大因素。34%的被调查者把该因素归入导致流失的原因，9%的被调查者认为该因素是导致他们转换商家的唯一原因。

“不关心”包括产品或服务的提供者没有倾听顾客意见。在提供服务时关注别人，对顾客草率，不友好和表现出冷漠，无兴趣。“不礼貌”的雇员被顾客描述成粗鲁、怨恨和缺乏耐心。“没有反应”的服务人员包括拒绝满足顾客的特殊需求，与顾客缺少沟通，忽视了顾客的提问。“无知无能”是指那些缺乏经验，能力不足，难以使顾客对产品和服务树立信心的服务人员。

5.对失误的反应。在一些顾客流失行为的研究中，顾客的流失并不是因为产品或服务的失误，而是因为产品和服务的提供者对事物所作出的不恰当的反应。17%的顾客流失行为是由于或部分由于商家对失误不恰当的反应造成的。

对失误的不恰当的反应包括：(1)产品和服务供应商对顾客指出的失误虽然作出正面反应(如改正错误或补偿损失)，但这种反应十分勉强和被动，显示

出供应商缺乏诚然；(2)对顾客的抱怨和投诉没有反应；(3)对顾客指出的失误蓄意作出负面的反应，把错误咎与顾客。

6.竞争。顾客被竞争者吸引，而转向竞争者的产品或服务，在顾客的流失行为中占10%的比重。顾客因为竞争对手提供更为个人化的，更可靠或更高质量的产品或服务，有时这种商家转换是以损失金钱和便利为代价的。

7.伦理道德问题。顾客由于产品或服务供应商在其经营行为中存在不合法，不道德，不安全，不健康和违背社会规范的因素，也会发生流失行为。由于该因素发生的流失行为占7%。

不诚实行为是指供应商欺骗顾客，偷窃个人财产，对没有提供的服务收费或建议顾客购买不需要的产品。强迫行为包括过分主动地兜售产品向顾客高声叫卖或因为顾客不购买产品而恐吓顾客。如修理工因为顾客在一次汽车维修中拒绝接受一项暂不需要的维修，进而威胁顾客说，不接受这项维修，开车就有危险。不健康和不安全的服务行为诸如餐厅里肮脏的台布，上菜的服务员用手接货币，安排顾客已经有人入住的房间等。有的商家根本不考虑顾客的利益，例如当一个顾客发现他的旅行社总是为他预定能给旅行社最高回扣的航空公司的机票时，这位顾客毫不犹豫地换了一家旅行社。

8.非自愿的流失。非自愿的流失是由于一些顾客和商家都无法控制的因素而导致的顾客流失。如顾客迁移或商家经营地点的转移。该因素占6%的比例。

根据对导致顾客流失的关键事件的研究分析，顾客流失有时是单一因素作用的结果，有些是多个因素共同作用的结果。根据Susan M.Keaveney的研究结果，在她运用关键事件方法(Critical Incident Technique简称CIT)所调查的468次顾客流失事件中，45%(211/468)的顾客流失是由于上述八种因素中的某个单因素导致的，36%(168/468)的顾客流失事件是由八种因素中的两个因素共同作用的结果，15%(69/468)的流失事件是三种因素导致的，还有4%的流失事件是四种或四种以上的因素导致的(见表1)。

从表1可以看出，顾客流失行为的导致因素十分

表1

被调查者声明 的流失原因	单因素流失事件		双因素流失事件		三因素流失事件	
	行为数量	行为比例	行为数量	行为比例	行为数量	行为比例
价格	42	19.9	51	15.2	33	15.9
不方便	21	10.0	41	12.2	27	13.0
核心服务失误	52	24.6	96	28.6	45	21.8
服务人员失误	42	19.9	61	18.1	45	21.8
对失误的反应	0	0.0	38	11.3	31	15.0
竞争	14	6.6	7	5.0	11	5.3
道德伦理	9	4.3	11	3.3	7	3.4
非自愿	31	14.7	21	6.3	8	3.8
事件数量	211		168		69	
行为数量	211		336		207	

注：四因素流失事件的数据略。总事件数468，总行为数838。

资料来源：Susan M.Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol 59(April 1995), P78

文章编号: 1001-148x(2000)10-0070-02

对我国就业问题的几点思考

许宗凤

(铜陵财经专科学校, 安徽 铜陵 244000)

摘要: 经济改革的深入以及市场机制的建立, 迫使人们站在效率的角度重新考虑劳动力资源的配置方式。于是一场轰轰烈烈的劳动就业制度改革拉开了序幕, 下岗、失业成了上至国家主席、下至平民百姓无法回避的话题。面对下岗、失业这一事关改革成败、社会稳定与发展的严峻课题, 应积极探索行之有效的解决办法, 促使我国经济走上良性循环的轨道。

关键词: 就业问题; 市场机制; 资源配置

中图分类号: F124.7 **文献标识码:** A

一、当前就业形势严峻的主要原因

1.特殊的人口背景。建国后不加控制的人口政策形成了持续的劳动力人口高峰期, 造成了我国持续巨大的就业压力。主要表现为劳动力资源总量及其所占比重均呈上升趋势。据中国统计年鉴公布的数字, 1952年全国劳动力资源总数为26710万人, 占总人口数的46.5%, 到1990年全国劳动力资源总数为69732万人, 占总人口数的61%, 平均增长率为2.56%, 大大超过总人口自然增长率1.8%的水平。事实上, 进入80年代以来, 我国劳动力资源年均递增约1500万人, 这种情况将持续到2000年。

2.体制改革因素。经济改革的深入促使企业按市场原则配置劳动力资源, 大批富余人员正被陆续剥离出来, 就业形势骤然严峻。1997年, 我国城镇失业率为3.1%, 即570万人。这是社会登记的失业率和失业人口, 若把下岗职工算上, 1997年城镇的社会实际失业率达9.36%, 下岗职工总数1151万人, 是同期社会登记失业人口的2倍多。

3.结构调整因素。一方面我国目前产业结构正处

于从工业化初中期向中后期转换阶段, 资金密集型和技术密集型产业的比重不断上升。这种转换对劳动力的吸纳能力明显下降; 另一方面我国传统产业由于产品供求格局的变动或资源萎缩的影响, 不同程度地出现了生产能力过剩, 关停并转乃势所必然, 由此形成了大量过剩的劳动力。

4.农村人口城市化。放松了的户籍管理制度允许农村劳动力自由流动, 这就引发了我国隐性失业最严重的农村剩余劳动力不再囿于土地而向城市、向第二、第三产业转换, 农村失业的显性化使得我国的就业问题已不再局限于城镇, 并且随着我国新增劳动力的增长速度相对放慢, 农村剩余劳动力转移、安置将成为就业矛盾的核心。

二、缓解我国就业压力的设想

1.政府的充分重视。各级政府对我国早已存在(以隐性形式)并将持续下去的严峻就业形势应给予充分的认识与高度重视, 勇于挑起责任, 切实从根本上寻求解决这一问题的有效办法, 再不能一次次地将就业包袱往后推移, 以免积累起更加巨大的就业压力, 引发社会危机。

收稿日期: 2000-03-27

复杂, 不能一概而论, 需要具体问题具体分析。不过, 从上面的数量中, 我们得到的一点启示: 在八种因素中, 除了竞争和非自愿流失两项外, 其他都是企业的可控因素。而价格、方便性、核心服务和服务人员四项企业可控因素, 在导致顾客流失的因素中占较大的比例。可以说, 顾客流失在大部分情况下, 是企业自身问题造成的, 因此, 也存在着进一步改进的可能性。

参考文献:

- [1] Rahul jacob, "Why Some Customers Are More Equal Than Others", Fortune, September 19, 1994.
- [2] Ronald Henkoff, "Service is Everybody's Business", Fortune, June 27, 1994.
- [3] Frederick F. Rdichheld, "Loyalty-Based Management", Harvard Business Review, March-April 1993.
- [4] Patricia Sellers, "Keeping the Buyers You Already Have", Fortune, Autumn/Winter 1993.

- [5] Frederick F. Rdichheld, "Learning from Customer Defections", Harvard Business Review, March-April 1996.
- [6] Terry G. Vavra, "Aftermarketing --- the Importance of Retention Marketing", Marketing, Encyclopedia, 1996.
- [7] Richard G. Barlow, "Frequency Marketing --- Making the Most of Your Customer Base", Marketing Encyclopedia, 1996.
- [8] Frederick F. Rdichheld and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defection:Quality Comes to Services", Harvard Business Review, September-October 1990.
- [9] Susan M. Keaveney, "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol.59(April 1995).
- [10] Frederick F. Rdichheld with Thomas Teal, The Loyalty Effect --- The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard Business School Press, 1996.

(责任编辑: 古 岩)