

# RFM 分析應用於美容 SPA 產業之研究 –以 C 公司為例

葉惠忠<sup>1</sup>

國立高雄應用科技大學 企業管理系 副教授

hcyeh@cc.kuas.edu.tw

洪瑀煬<sup>2</sup>

國立高雄應用科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

white770706@gmail.com

## 摘要

企業若能發掘其高價值顧客,並從中找出潛在顧客,便可針對顧客重要性施行不同的行銷策略以及管理辦法,不僅可建立企業的競爭優勢,而且可以為企業省下諸多成本,本研究透過顧客價值分析模型來分析主要的顧客的消費情形,藉由顧客分群以利企業了解哪些顧客所帶來的價值較高對其採取合適的行銷策略,而那些顧客是有潛在消費能力的,公司可以適時的利用一些優惠方案來使其再度回來公司消費。因此本研究以個案為研究對象,利用 RFM 模型進行分群,發現可將顧客分為三群,並分別給予命名,透過統計分析,提供公司內部人員一些管理方針且針對三集群顧客給予行銷策略上的建議。

**關鍵詞：**RFM，顧客關係管理，SPA，顧客分群。

## 1.緒論

### 1.1 研究背景

根據 Global Spa Summit(2010)的調查,隨著社會風氣的轉變,SPA(水療)產業逐漸被更多人接受。無論是臉部保養、按摩或是足體保養等,都能幫助人們解除壓力、放鬆身心。SPA 業者除了進行硬體球康健產業約有 2 兆美元產值,其中美容 SPA 產業的產值為 60.3 億美元。ISPA 的統計也顯示,全球美容 SPA 產業與美容 SPA 旅遊的年成長率約在 20%~30%。到 2015 年時,SPA 產業全球總營收預計將達 77.2 億美元。

近年來台灣傳統美容 SPA 產業雖已日漸融入大眾的生活,但也因為美容市場這塊市場大餅,讓許多業者紛紛投入此領域中,如電視購物台、網路、屈臣氏、康氏美、整形外科、醫學美容等的崛起,相對瓜分了傳統美容 SPA 產業的客戶,因此如何在產品同質性高,消費者選擇又多的情況下能在消費市場佔有一席之地,就必須在與客戶的服務與相處上下一番工夫。

### 1.2 研究動機與目的

根據 Blattberg & Thomas(2006) 兩位大師的名言提到「能更精確鎖定目標顧客,具備比競爭對手更高的效率,並能加以善用於管理顧客關係組合上,即能建立競爭優勢」。因此,如何與顧客發展良好的顧客關係(CRM),已成為企業能否永續經營的重要關鍵。然而如何有效的衡量顧客重要程度的工具,並協助企業瞭解顧客的行為狀況,已有許多學者提出多種方式,而其中又以 RFM 模型是企業最常使用於衡量顧客重要性程度的工具。因此,本研究以南部某化妝品公司裡的顧客消費紀錄為研究對象,根據顧客過去的購買行為,來做一個美容產業的重要顧客價值分群,並期許能夠精準的篩選出這些高價值的 A 級顧客顧客並對其投入更多的行銷資源外並進行交叉銷售增加企業利潤也可以減少企業不必要的資源成本浪費為本研究的研究動機之一,再者可以針對 B 及顧客來做顧客升等的建議與方針進而使 B 級顧客能升級為 A 級顧客為本研究的動機之二。

然而根據 RFM 分析法我們也可以很清楚地找出對企業有潛在價值的顧客，但又有潛在流失的危機，協助企業來針對這些即將流失的高價值潛在客戶群來加強行銷與服務，協助企業成功挽留客戶為本研究的研究動機之三。

### 1.3 研究流程

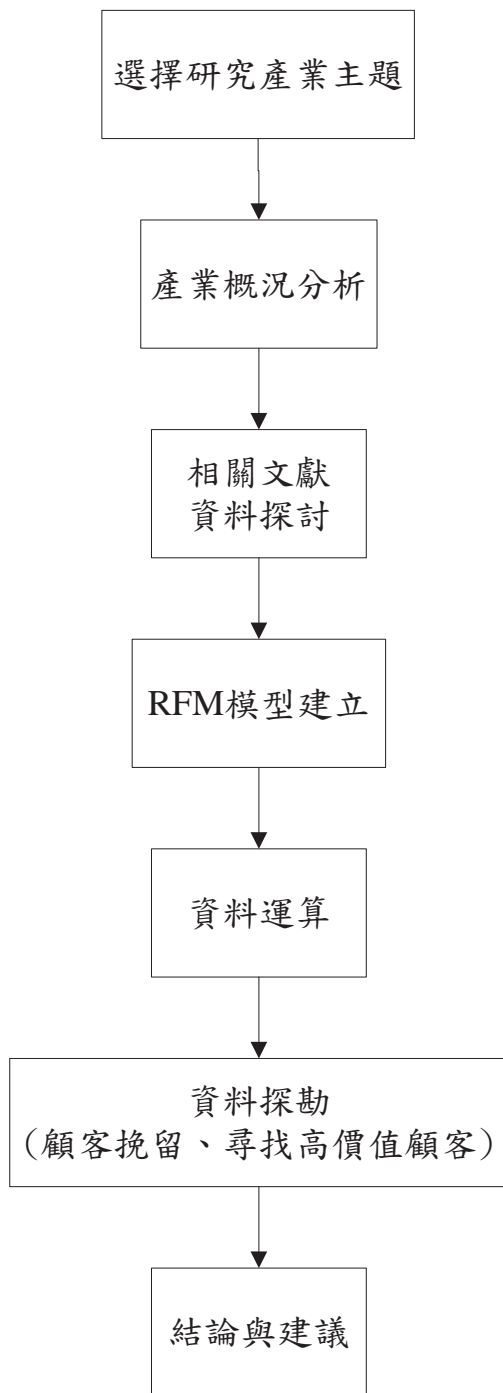


圖 9 研究流程

## 2.文獻探討

### 2.1 我國美容美體產業概況

#### 2.1.1 美容業定義：

本研究依據經濟部商業司所界定之美容美體業，「係指藉著手藝、機器、用具、用材、化妝品和食品等方式，為保持、改善身體、感官之健美，所實施之綜合指導、措施之非醫療行為。」美容美體產業不僅僅是泛指保養品、瘦身減肥、美甲和紋眉等，更包括整形手術、醫學美容、彩妝、纖體雕朔、體重控制、美髮造型、芳療 SPA 等專業服務，因此就廣義上來說，只要能為美麗加分的行業，皆可以被歸類在美容美體產業。依據行政院勞委會(2000)中華民國職業分類指出「美容師工作內涵係為顧客做各種方式之美容處理，包含皮膚保養、面部、頸部按摩、修描眉毛等項目。」Eslami 學者依據交易時有無驗證交易資料而把電子錢包分成離線電子錢包與線上電子錢包兩類，以下對離線與線上電子錢包進一步的介紹：

#### 2.1.2 SPA 的定義

“SPA”的概念緣起於歐洲，大約在十五世紀前後，比利時的列日市附近一個叫做 SPAU 的小山谷裡出現了所謂的「溫泉療養池」，由於此處的溫泉中含有一些對人體健康有益的礦物質，所以山谷附近的居民紛紛來此洗浴，藉以療養身體、減緩疼痛，此後傳統的溫泉療養地便在歐洲地區流傳發展，人們並以“SPA”作為這類療養場所的代名詞。

### 2.2 顧客關係管理

根據 20/80 法則 80%的業績來自 20%的顧客，與現有的顧客做生意，成本只有開發新顧客的五分之一至八分之一；80/20 法則，則告訴我們企業 80% 的利潤來自 20% 的顧客；顧客會將使用產品後的不滿意透過網路告訴全世界；在過去非網路經濟時代，一個不滿意的顧客會讓平均九個人知道其不愉快的經驗，而在現今網路經濟時代，他可以把這些經驗讓全世界都知道；與舊有顧客進行交易所花的成本，比起向一個新全新顧客進行交易所花費的成本整整少了五分之一；多留住 5%的現有顧客，可提高 85% 的獲利率。顧客關係管理 (CRM) 是目前中小企業所需要積極需要發展的一套方法，尤其服務業如果沒有很好的顧客關係管理策略，將難以深入了解顧客需求，使顧客滿意，進而留住主顧客。在企業經營文化方面努力找出顧客的真正需求與所需資訊，並提通符合個人價值的資訊以滿足他們。至於在企業經營理念方面，則強調顧客是企業價值的根本，找到美容業最重要的顧客價值，了解每位目標顧客所需的價值是什麼，評估這些價值是否對公司的盈餘有幫助，再針對這些目標客群提供有價值的策略來與其互動，都是顧客關係管理的重要工作。

### 2.3 RFM 顧客區隔法

在進行資料庫行銷之前，企業必須根據顧客之前的交易資料及紀錄來做為顧客價值衡量指標，以便對日後的行銷做預測。而在記錄顧客購買紀錄的顧客資料庫中，RFM 為評量顧客價值與貢獻時，最常使用的一個估計法。

RFM 分析模型是利用顧客過去的歷史交易紀錄，包括最近一次購買日期(Recency)、某時段的購買頻率(Frequency)，及某時段的購買金額(Monetary)來進行顧客價值衡量，所需的建置費用相當的便宜。但是施行此行銷方式必須有個先決的條件，就是企業本身一定要先有顧客交易紀錄，如此才能做後續的靜態資料分析，以下將針對 RFM 做個別的說明：

- (1) 近期性：最近購買日期為測量時間的量度，由最後一次購買起算至現在之時間，若最近購買日期離現實愈遠時，則表示著此顧客的購買行為可能改變。
- (2) 購買頻率：購買頻率測量一個時段內顧客所購買的次數，例如一季、一個月，甚至一個星期，或是測量顧客在此時間內與公司互動程度，互動頻率愈高代表與公司互動程度愈高。
- (3) 購買金額：購買金額則決定在某時段內購買的總金額。

針對最近購買日期而言，購買某產品時距現時愈近，則隱含著該顧客下次選購此產品的購買程度愈高，隨著時間拉長，顧客持續購買慾之降低。在購買紀錄中若購買某產品頻率愈高，則表示該顧客對此產品有愈高的熱衷程度，持續購買之動機亦較強，顧客買某產品總金額亦代表著對此產品興趣指標。

根據國內學者(黃元直,2005),對於最廣泛被使用的三種 RFM 模型區隔消費者購買行為的區別能力研究,分別為「Arthur Hughes 顧客五等分法」、「Bob stone RFM」與「Shaw RFM」等三個模型,對於三種 RFM 模型分別介紹如下：

### 2.3.1 「Arthur Hughes 顧客五等分法」

#### (1) 最近購買日(Recently)：

根據 Arthur Hughes(1994)的定義,最近購買日指顧客最近一次 購買距離分析時點的天數,首先將要分析的顧客交易資料以購買日期進行排序,依據目前日期分為五等分,每一等分等於整個資料庫的 20%,最接近現今日期的前 20% 編為[5]、20%~40% 編為[4]、 40%~60% 編為[3]、60%~80% 編為[2]、80%~100% 編為[1]。Hughes 對這五等分的直效行銷顧客做實驗,發現等級越高也對是最近購買日期較高的顧客有較高的重複購買比率,表示最近購買過產品 的顧客對公司有較高的印象,所以有較高的可能再重複購買。

#### (2) 購買頻率(Frequency)：

Arthur Hughes(1994)的定義,購買頻率是指顧客在一定時間內 購買該產品的次數,一般而言,當顧客購買次數越多時,則企業 會認為其忠程度及顧客價值較高。運作方式是首先統計一段期間 內顧客購買的次數,接著依次數排序,次數最多的前 20% 編為[5]、 20%~40% 編為[4]、 40%~60% 編為[3]、 60%~80% 編為[2]、 80%~100% 編為[1]。

#### (3) 購買金額(Monetary Amount)：

Arthur Hughes(1994)的定義,購買金額是指在一定期間內,顧客購買該企業產品的總金額。一般而言,當顧客的購買金額越高 時,則企業認為其顧客價值較高,然而,為了避免新顧客因購買次數太少,購買金額過低而忽略其重要性,而在處理購買金額時, 通常以平均購買金額來取代。運作方式是首先統計一段期間內顧客購買產品的總金額,接著依金額大小來排序,次數最多的前 20% 編為[5]、20%~40% 編為[4]、40%~60% 編為[3]、60%~80% 編為[2]、 80%~100% 編為[1]。

Arthur Hughes(1994)認為 RFM 模型中的三個指標的重要性是 一樣的,因而對於 RFM 此三個指標並沒有給予不同的權重。在此 原則下,Arthur Hughes 的指標給分方式是將顧客的 RFM 三個構面 分別切割成為五等分,在最前面的 20% 給予 5 分,其次的 20% 給予 4 分,依此類推給予 3 分、2 分與 1 分。分數越高代表顧客重要性越高,因此利用此一模型便可以將顧客區分為 125 群,從(1,1,1) [3 分]至 (5,5,5) [15 分]。

表 5 Arthur Hughes 顧客五等分法

最近購買日期、購買頻率及購買金額排行,由大至 小以 20% 為一構面	顧客得分
20%(最前 20%)	5
20%	4
20%	3
20%	2
20%(最後 20%)	1

資料來源：Arthur Hughes,1994 Strategic Database Marketing, Mc G- raw-Hill Inc.

### 2.3.2 「Bob stone RFM」

Bob Stone(1995)以信用卡顧客資料實證,為了符合該種產業 特性,因此給予購買頻率最高的權重,其次是最近購買日以及購買金額, 將 RFM 三個分數加總,分數越高代表顧客重要性越高。Bob Stone 的給分架構如下。

表 6 Bob Stone RFM 分析法

構面	指標分數	指標分數權重
最近購買日期	最近 3 個月為 24 分 最近 3~6 個月為 12 分 最近 6~9 個月為 6 分 最近 9~12 個月為 3 分 最近 12 個月以上為 0 分	中
購買次數	購買次數 購買次數×4 分	高
購買金額	購買金額 購買金額 ×10%(最高為 9 分)	低

資料來源：Bob Stone(1995) “Successful Direct Marketing Method s”, Lincolnwood IL：NTC Business Books.

### 2.3.1 「Shaw et al. RFM」

將最近購買日期從近到遠排列,前百分之二十歸為第一類,依次分為五類;同樣的,將購買頻率從大到小排列,前百分之五 十歸為第一類,共分成兩類,購買金額同於頻率的分法,分成兩類。如此一來,即獲得每一顧客的 RFM 分數組合,由最不具價值的顧客(111) [3 分]到最具價值的顧客(522) [9 分],並對分數較高的顧客採取行銷策略。Shaw et al.(1999)。

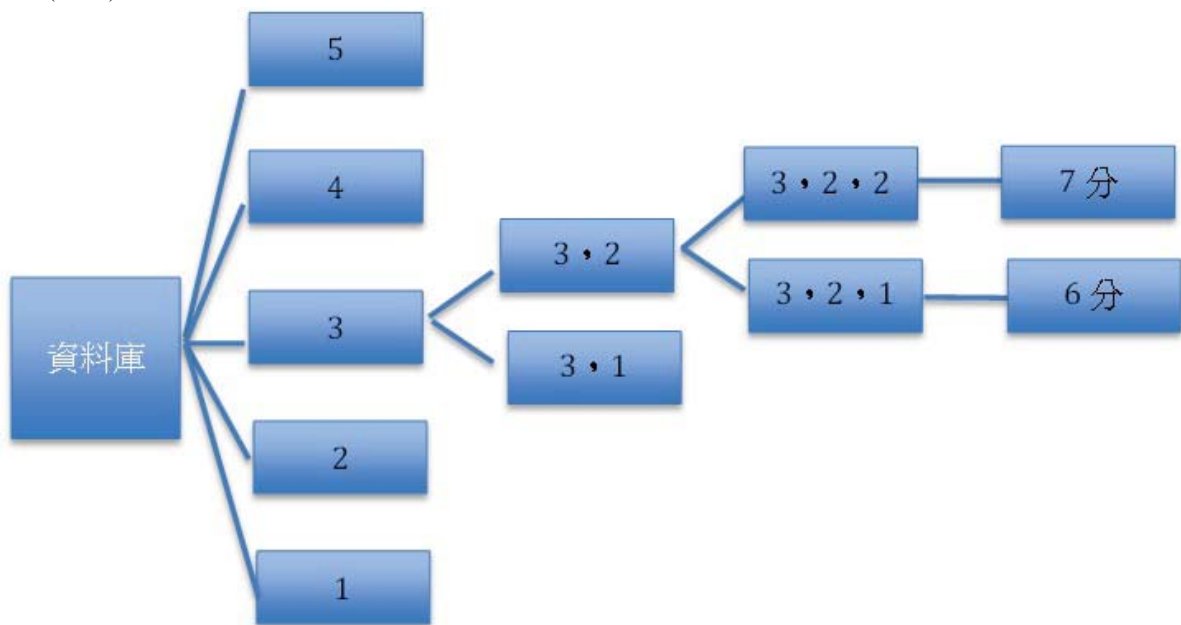


圖 10 Shaw et al.RFM 示意圖

資料來源：Shaw,Michael J.,Subramaniam, Chandrasekar, Tan, Gek Woo and Welge,Michael E.(2001), “Knowledge management and data Mining for marketing”, Journal of Decision Support System,31.

## 3.研究方法

本研究主要探討在透過顧客價值分析模型來分析主要的顧客的消費情形,藉由顧客分群以利企業了解哪些顧客所帶來的價值較高對其採取合適的交叉行銷策略,哪些顧客群適合做顧客提升還有那些顧客是有潛在消費能力的,可以進行顧客挽留,有鑑於 Arthur Hughes 學者的 RFM 分群總共有 125 群,因顧客範圍太大,而公司顧客群還未達大如此數量故不採用,而 Stone 學者的分群方式也因為公司顧客的消費級距較大也較不適用,固本研究最後選擇 Shaw 學者的 RFM 來做此次的研究。

### 3.1 樣本資料來源

本研究以國內某化妝品公司零售通路的店家交易資料庫為研究對象,進行客戶交易資料的探勘分析,採用資料期間自 103 年 8 月起至 104 年 7 月止,共 12 個月份的交易資料。

### 3.2 導入「顧客訂購行為分析族群貢獻度」模型

本研究根據 Shaw et al. RFM 將最近購買天數由進到遠進行排列,最近購買天數依次分為五類,同樣的,將購買頻率由大到小排列,前百分之五十歸為第一類並給予兩分後百分之五十則給一分,共分為兩類,購買金額同於頻率的方法,分成兩類,如此一來,即獲得每一顧客 RFM 分數總合,從最低三分到最高九分共成七種型態的顧客群,為了加強本研究力度,故在本公司的化妝品與保健食品上也以同樣的方法計算 RFM 分數,以便本研究進行更深入的比較與驗證,搭配 R(近度)分析,即可顯現那些顧客屬於無訂貨紀錄,及未定貨的時間已持續多久,有助於行銷人員判斷那一群顧客有流失的跡象、那一群顧客有比較高的挽留率,並可協助公司長期追蹤顧客的分佈變化趨勢等。

根據 Shaw RFM 將最近購買日期由進到遠排列,前百分之二十歸為第一類,依次分為五類,同樣的,將購買頻率從大到小排列,前百分之五十歸為第一類,並分成兩類;購買金額同於頻率的方法,分成兩類。如此一來,即獲得每一顧客的 RFM 分數組合,因此最多可分出層級不同等級的顧客,其 RFM 分數介於 3 至 9 分之間,共 7 種顧客類型,以 RFM Model M8139 的 422 為例,該顧客最近購買日距離資料計算時間為 120 日(R=4),購買頻率資料由大至小排列計算得購買頻率為 8 次屬前百分之五十故屬於第一類(F=2),購買金額資料由大至小排列計算得購買金額為 280620 屬前百分之五十故屬於第一類(F=2),其中像 RFM Model O9088 的 111 為例因其最近購買日、購買頻率與購買金額等三項標都是最低的,因此在本研究型中不存在。

運用本模型,可將顧客分為七種類型,3、4、5、6、7、8、9,再根據每位顧客的 RFM Model 分數落在 4、5 分數群的歸類為 C 級顧客,分數落在 6、7 分數群的歸類為 B 級顧客,分數落在 8、9 分數群的歸類為 A 級顧客,如圖 3。

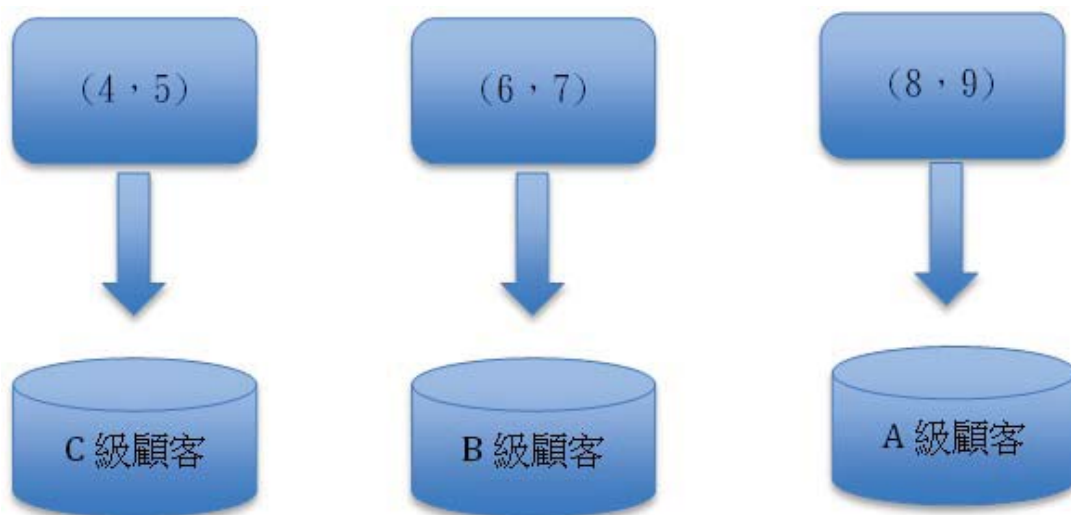


圖 11 顧客分級

運用本模型,可將顧客簡易地分為九類,舉例來說其中一群分數最高的顧客得分為九分代表著此客戶在最近一年內裡曾經有來消費而且來的頻率與消費的金額都是所有客戶裏最大的,在此歸納為 A 級顧客,接著在依照顧客最近購買日的遠近與消費金額與頻率的高低,來區隔出 B 級和 C 級顧客。然而在分出顧客群之後,本研究將針對 ABC 級顧客不同客群運用不同的行銷模式切入進行激化,對於 A 級顧客及 C 級顧客分別帶入活動來以分別驗證此研究的目的真實性,在 A 級顧客的部分可利用 104 年 11/26-105 年 2/25 的新春特惠活動來加強這些高價值顧客進而購買更多本公司商品另外也可同時利用交叉銷售讓客戶除了訂購保養品外也可同時訂購本公司的健康食品已達成交

又銷售的目的，然而 B 級顧客雖然不是公司最為主力的客戶群，但其實 b 級顧客相對於公司而言，其實是相當重要的客群，無論是在購買頻率、購買金額及最近購買時間的整體分數也都是僅次於 A 級顧客，對於公司的營收也是相當重要的一環，算是相當重要的潛力股，所以企業得開始考慮要如何增加十家 A 級店家，最好的方法就是從 B 級顧客去著手，因此企業得考慮「如何進一步提升 B 級顧客的銷售額，使其得以晉升到 A 級顧客」，並開始擬定各式行銷模式，試圖讓 B 級顧客進而有機會可以躍身成為 A 級顧客，進而可以增加公司的營收及獲利接著在 C 級顧客的部分可利用公司 104 年 10 月所舉辦的產品促銷活動來吸引顧客再度回籠進而協助公司創造更多營收如此一來可以再次吸引這些顧客從新回到公司來進行消費，幫助公司挽留淺再高價值顧客維持公司正常營運，因此此次的研究流程圖如圖 4 所示：

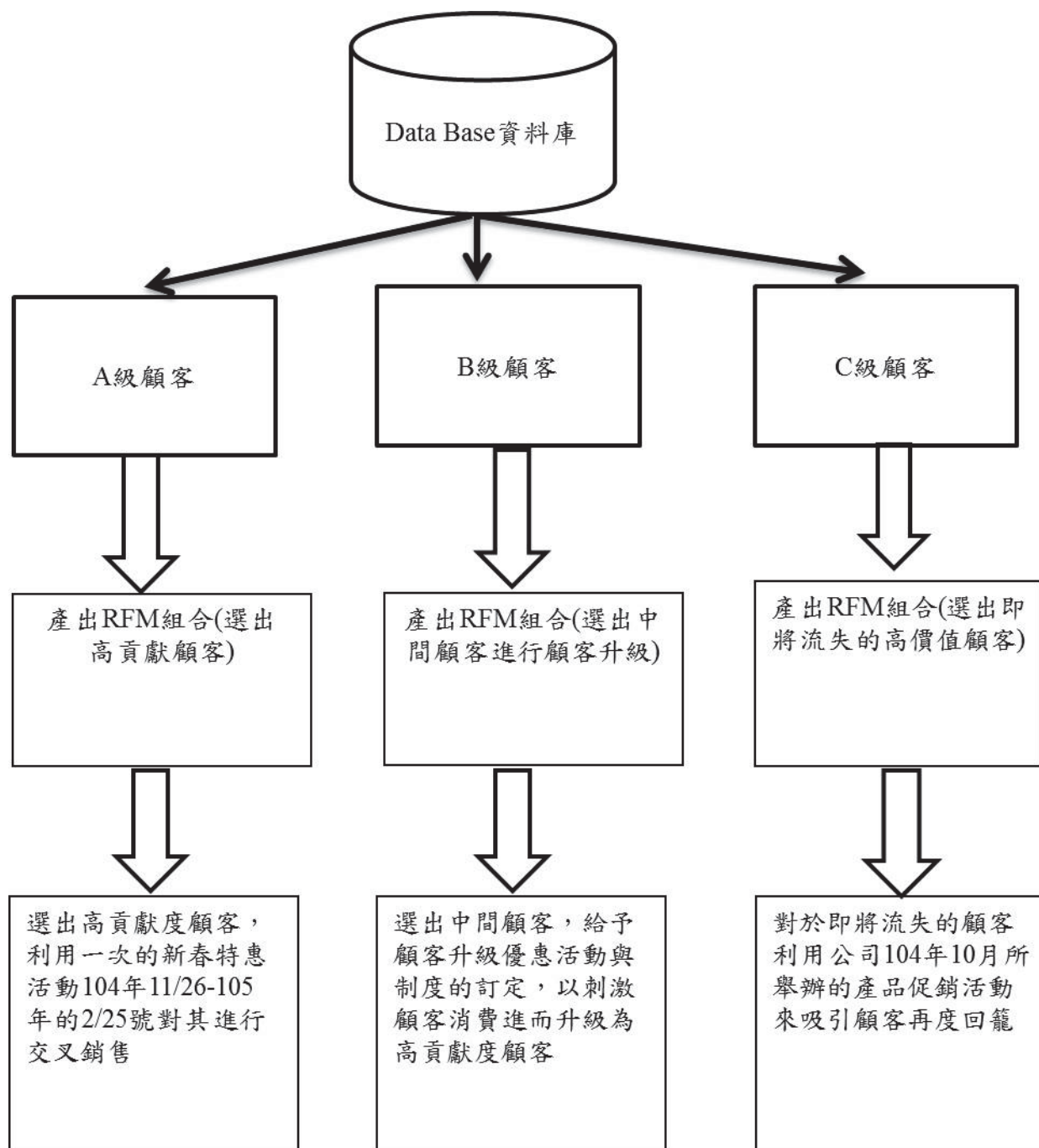


圖 12 顧客分群流程圖

## 4.研究結果

### 4.1 引薦高價值顧客進行交叉銷售的應用實務及成果

#### 4.1.1 A 級顧客資料探勘

故本公司將原本只訂購化妝品的 A 級顧客轉而推薦至保健食品相關的產品，因此在建立「顧客訂購行為分析族群貢獻度模型」(RFM Model)後，本公司將利用一次的新春特惠活動針對這些高貢獻度顧客引薦轉而購買保健食品，是一項值得嘗試的作法因此本公司應用「顧客訂購行為分析族群貢獻度模型」(RFM Model)，根據 Shaw et al.RFM 做 103/8/1~104/7/31 的顧客資料庫分析經 EXCEL 軟體篩選出 221 位顧客做此次分析。此次研究為了增加此研究的精準度，特別從 221 位顧客當中在篩選出出只買化妝品類顧客 169 位當中選出篩選出 A 級顧客，考量這些高貢獻度顧客除了是化妝品的重度使用者外，在購買頻率、金額與次數方面都呈現較高的分數，故本活動有鑑於此，特別針對這群高貢獻度顧客實施商品的交叉行銷活動。因此 2015 下半年，策劃以這些 A 級顧客位主軸的顧客行銷企劃活動因應而生篩選活動目標對象之步驟如圖 5。

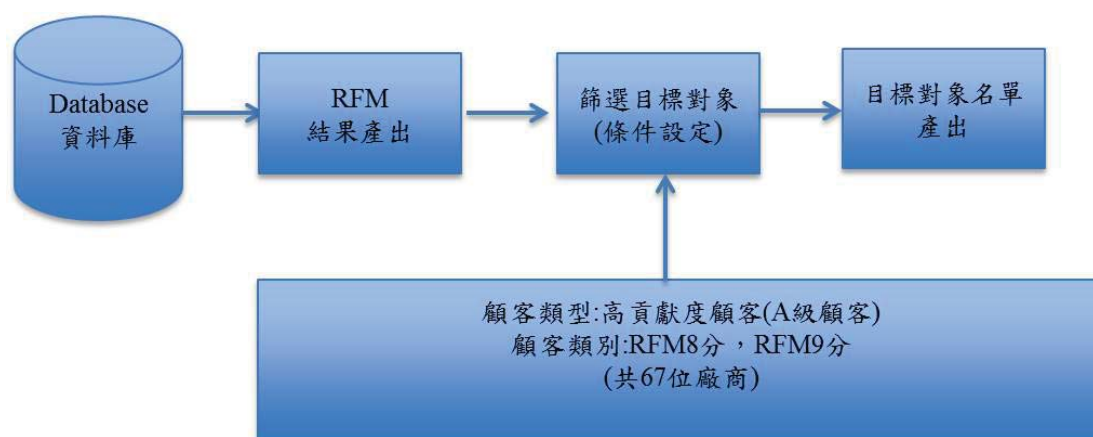


圖 13 利用 RFM Model 資料探勘尋找化妝品 A 級顧客

#### 4.1.2 活動內容策劃

本活動透過公司內部業務部門的成員對主要目標顧客進行交叉行銷活動，將活動訊息以業務人員以電話外撥的方式，在確定客戶對商品有意願後，在登門進行拜訪及商品推薦，並提供保健食品的相關資料及使用方式，另外搭配海報及商品活動 DM 來進行活動宣傳，活動企劃方案如表 3。

表 7 A 級顧客交叉銷售企劃活動

活動目標對象	活動期間	活動內容	溝通媒介
化妝品 A 級顧客 (共 67 名)	2015/11/26~105/2/25	長生原素 2 箱贈 3 盒 1 相贈 1 盒，其餘保健食品 買 6 贈 1，買 12 贈 3	OB(電話外撥行 銷) DM(廣告單)

#### 4.1.3 活動成果檢討

本活動結束，統計活動期間，這群經由化妝品 RFM Model 所挑選出來的高貢獻度顧客(RFM=9 及 RFM=8)分別有 47 名及 20 名目標顧客進行交叉行銷，本活動結束，統計活動期間在 RFM=9 的購買人數共有 16 名，而在 RFM=8 的購買人數共有 5 名，總購買人數共有 21 名如表 4 所示，其中也發現在活動期間 RFM=9 的顧客在活動購買情況佔總活動的 76%而 RFM=8 的顧客在活動的購買情形則相對地只佔全部的 24%，如表 5，這也顯示 RFM



分數較高的顧客在活動購買的意願確實也會比較高些而在購買金額的方面，RFM=9 的購買金額在 5000 元以上的人數比 RFM=8 的人數也相對高出許多，而在 5000 元以下則是 RFM=8 的顧客佔比例較多，如表 6 及表 7 所示。

然而在顧客在消費級距方面，RFM=8 的顧客人數與消費金額都落在 10000~99999 以上這一區塊佔了 93% 而 RFM=9 則落在 100000 以上，佔了全部的 80%，而結果也顯示 RFM=9 的顧客在 100000 以上高消費區的人數也是比 RFM=8 的人數還要來得高如表 8 及表 9，如這也這也顯示 RFM=9 在活動期間無論是購買意願或購買金額的貢獻情形，表現均優於近度得分較低(RFM=8)的顧客，而且在活動之後扣除活動成本後實際毛利率可高達 95% 如表 10 所示，這也顯示公司如果將資源投入在正確的顧客上不僅可以幫助公司簡省成本也可以獲得良好的效益。

表 8 化妝品 A 級顧客活動購買情形

化妝品 RFM	活動前原始人數	活動期間購買人數
9	47 位	16 位
8	20 位	5 位
合計	67 位	21 位

表 9 化妝品 A 級顧客活動購買情形百分比

化妝品 RFM	活動前	活動期間購買人數
9	70%	76%
8	30%	24%
合計	100%	100%

表 10 化妝品 A 級顧客消費金額比較

化妝品 RFM	活動前	活動期間		
	0 元	0 元	1~4999 元	5000 以上
8	20 位	15 位	2 位	3 位
9	47 位	31 位	2 位	14 位
合計	67 位	46 位	4 位	17 位
	67 位	46 位	21 位	

表 11 化妝品 A 級顧客消費金額比較百分比

化妝品 RFM	活動前	活動期間		
	0 元	0 元	1~4999 元	5000 以上
8	30%	33%	10%	15%
9	70%	67%	4%	30%
合計	100%	69%	6%	25%
	100%	69%	31%	

表 8 A 級顧客消費級距

保健食品 消費金額級距	RFM=9		RFM=8		合計	
	人數	消費金 額	人數	消費金 額	人數	消費金 額
0 元	0	0	0	0	0	0
1~999 元	0	0	0	0	0	0
1000~1999 元	1	1250	0	0	1	1250
2000~2999 元	3	7786	1	2520	4	10306
3000~3999 元	0	0	1	3020	1	3020
4000~4999 元	0	0	0	0	0	0
5000~5999 元	1	5040	0	0	1	5040
6000~6999 元	1	6000	0	0	1	6000
7000~7999 元	0	0	0	0	0	0
8000~8999	0	0	0	0	0	0
9000~9999 元	0	0	0	0	0	0
10000~99999 元	5	246960	3	75600	8	322560
100000 元以上	5	109092 0	0	0	5	109092 0
合計	16	135795 6	5	81140	21	143909 6

表 9 A 級顧客消費級距

保健食品 消費金額級距	RFM=9		RFM=8		合計	
	人數	消費金 額	人數	消費金 額	人數	消費金 額
0 元	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1~999 元	0%	0%	0%	0%	0%	0%
1000~1999 元	6%	0%	0%	0%	5%	0.1%
2000~2999 元	20%	0.6%	20%	3%	17%	0.7%
3000~3999 元	0%	0%	20%	4%	5%	0.2%
4000~4999 元	0%	0%	0%	0%	0%	0%
5000~5999 元	6%	0.4%	0%	0%	5%	0.4%
6000~6999 元	6%	0.4%	0%	0%	5%	0.4%
7000~7999 元	0%	0%	0%	0%	0%	0
8000~8999	0%	0%	0%	0%	0%	0
9000~9999 元	0%	0%	0%	0%	0%	0
10000~99999 元	31%	18%	60%	93%	38%	22%
100000 元以上	31%	80%	0%	0%	23%	76%
合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%

表 10 A 級顧客交叉銷售活動收益支出表

項目	活動收益	收益-活動成本	毛利率
活動毛利	431728 元	431728- 20000=411728	95%

註 1：活動毛利率等於活動期銷售額\*30%-活動成本(活動海報、活動 DM)/活動期間銷售額\*30

## 4.2 顧客升級

### 4.2.1 B 級客戶資料庫探勘

根據 RFM Model 將顧客按照等級分類，便可就不同的等級討論、並執行適合的接觸方式，為了不浪費公司資源，利用顧客購買的履歷，將之明確分類，就能得知因應各種客人的銷售方式，不但能避免行銷資源的浪費，更能進一步提升銷售額，根據因此本公司應用「顧客訂購行為分析族群貢獻度模型」(RFM Model)，將顧客分等出來，在 B 級顧客的部分總共有 62 位，在公司的銷售額比重也是佔了有一席之地如表 11 所示，我們可以發現在 RFM=(8,9)的 A 級顧客當中無論在人數或金額上都比 B 及顧客 RFM=(6, 7)的顧客還要來得高，經由統計結果我們可以發現在兩邊的平均客單價的差距，相當的大，假設能在人數不變得情形下，將 RFM=(6, 7)的平均客單價百分比上升至 30%如表 12，總消費金額也會跟著提升，經由報表可以發現如果公司能夠利用一些獎勵或行銷手法刺激 B 級顧客進而增加消費金額，在人數不增加的情形下進而使原本來公司消費的 B 級客戶願意多花一點錢在公司的商品上，勢必能提升每位顧 B 級顧客的平均客單價，朝向把 B 級顧客升級成 A 級顧客的目標前進，進而增加公司整體營業額及營收。

### 4.2.2 A 級顧客獎勵獎勵制度

- (1) 除擁有商品優惠價格外，並享有商品回饋金。
- (2) 每二年會招待優質店家出國外，每一年更不定時會舉辦兩天一夜飯店研習營，或一日遊招待廠商店家。
- (3) 合約享有回饋可於合約貨品尚未出完前提前使用。
- (4) 每年過年店家固定可以獲得公司贈送單價較高的熱銷商品。
- (5) 票期時間比一般店家再多一個月。
- (6) 公司熱銷食療商品於活動期間出貨可享商品 6 贈 1，12 贈 3 優惠(正常店家是 12 贈 1，24 贈 3)。

表 11 A&amp;B 級顧客消費金額比較表

RFM Model 顧客類型	A&B 級顧客消費金額比較			
	總人數	總消費金額	平均客單價	平均客單價增加
RFM=(8, 9)	106	28520464	269060	100%
RFM=(6, 7)	62	1097955	17708	7%

表 12 A&amp;B 級顧客消費金額比較表

RFM Model 顧客類型	A&B 級顧客消費金額比較			
	總人數	總消費金額	平均客單價	平均客單價百分比差
RFM=(8, 9)	106	28520464	269060	100%
RFM=(6, 7)	62	5004516	80718	30%

#### 4.2.3 B 級顧客升等辦法

- (1) 凡一年內出貨量及金額累積達到 36 萬以上，公司自動將其升級為 A 級店家，並享有 A 及店家優惠方案。
- (2) 凡原有店家幫公司轉介紹其他店家達三家以上，並有跟公司出貨，每家店家出貨金額均達 10000 萬以上時，公司免費將其升等為 A 級店家。
- (3) 定期舉辦商品優惠活動，及搭配指定商品優惠辦法，以吸引 B 級店家增加消費意願。

### 4.3 挽回高價值流失顧客的應用實務及成果

#### 4.3.1 C 級顧客資料探勘

2015 年下半年度，本公司應用「顧客訂購行為分析族群貢獻度模型」(RFM Model)，根據 Shaw et al.RFM 做 103/8/1~104/7/31 的顧客資料庫分析經 EXCEL 軟體篩選出 221 位顧客做此次分析。此次研究為了增加此研究的精準度，特別從 221 位顧客當中在篩選出只買化妝品類顧客 169 位和只買保健食品類 146 位分別從中先找出 C 級顧客，再以資料探勘的方式，進一步找出這群顧客當中，屬於潛在高價值者，作為本活動的目標對象如圖 10。

活動前，經資料統計結果，化妝品 RFM Model 組合為 4 分及 5 分顧客，共有 59 位廠商店家而在保健食品 RFM Model 組合為 4 分及 5 分顧客則有 33 位廠商店家，為提高活動成效，遂進一步進行資料探勘，探測顧客過去的消費需求，結果從 59 位顧客及 33 位顧客當中，篩選出過去一個月消費曾達到 1000 元以上者，並持續三個月以上未跟公司訂貨者作為本活動挽留之目標顧客，最後產出高價質流失顧客名單，如表 13 跟表 14 所示。

表 13 化妝品潛在高價值的流失顧客

活動前 化妝品消費情形	RFM=(4, 5)		
	人數	百分比	消費金額
中低金額消費者	15 名	39%	1000~1999 元
中度金額消費者	14 名	37%	2000~2999 元
中高金額消費者	0 名	0%	3000~3999 元
高金額消費者	6 名	16%	4000~4999 元
超高金額消費需求者	3 名	8%	5000 元以上
合計	38 名	100%	

表 14 保健食品潛在高價值的流失顧客

活動前 保健食品消費情形	RFM=(4, 5)		
	人數	百分比	消費金額
中低金額消費者	1 名	4%	1000~1999 元
中度金額消費者	2 名	9%	2000~2999 元
中高金額消費者	2 名	9%	3000~3999 元
高金額消費者	1 名	4%	4000~4999 元
超高金額消費需求者	17 名	74%	5000 元以上
合計	23 名	100%	

#### 4.3.2 活動內容策畫：

藉由 RFM Model 尋找出潛在高價值的流失顧客，作為本次的活動目標對象後，接著即展開活動內容策劃，本次活動設計上，以顧客關懷為出發點，主動由公司業務主動與顧客進行接觸，並且透過電話邀約上課並親自登門拜訪，針對主要目標對象發送活動單與商品特惠資訊，以吸引顧客回流。

此活動除了透過邀請業界講師賓臨演講之外，也可藉由上課來適當的帶入公司商品資訊，除了課程免費外，更可提供現場公司指定商品的優惠活動，除了能吸引平常不太會主動跟公司訂貨的店家廠商外再度跟公司合作外，也可以提高公司的能見度與增加顧客持續跟公司合作的意願如表 15。

表 15 挽留流失顧客的行銷企畫方案

活動目標對象	活動期間	活動內容	溝通媒介
潛在高價值流失顧客 (約 38 名)	104/10/26~ 104/10/25	活動期間，凡來參加本活動，除可免費獲的價值 48000 的免費行銷課程外，凡消費滿 5000 元以上同時可享現場活動商品三贈一的優惠	傳單 業務拜訪 SMS(手機行銷簡訊)

#### 4.3.3 活動結果檢討：

根據活動期間的觀察，這群經由化妝品 RFM Model 及保健食品 RFM Model 所挑選出來的 38 名及 23 名目標顧客，確實有很高的比率開始活絡起來，再度活到本公司消費。活動結束後，把在活動前篩選出來近度得分不同的兩群顧客(RFM=4 及 RFM=5)，與活動期間的金額進行交叉分析，本活動總共在化妝品的部分挽留 35 位顧客(佔全體目標顧客的 92%)及在保健食品的部分挽留 23 位(佔全體目標顧客的 100%)，其中，於活動期間化妝品消費金額未達活動設定門檻者共有 26 位，化妝品顧客在活動期間累積消費金額達 5000 以上的人數則有 9 位，近度得分較高(RFM=5)的人數占 50%，高於近度得分較低(RFM=4)占 0%，活動期間的消費金額 5000 元以下者，近度得分較高的(RFM=5)的人數佔 44%，明顯低於近度得分較低(RFM=4)的 90% 表 16 和表 17 若再將顧客的消費金額進一步分析，在化妝品 RFM Model 發現顧客消費金額以 3000~3999 之門檻者最多，共 11 人，其次為 2000~2999 元，共 10 人；消費滿 20000 元以上共有 2 人如表 18，另外在保健食品方面在活動期間的消費金額達 5000 以上人數，近度得分較高(RFM=5)的人數占 85%，略高於近度得分較低(RFM=4)占 80%，活動期間的消費金額 5000 元以下者，近度得分較高的(RFM=5)的人數佔 15%，明顯低於近度得分較低(RFM=4)的 20%，如表 19 和表 20，資料也顯示在保健食品(RFM=4)及(RFM=5)的族群消在保健食品 RFM Model 發現顧客消費金額以 10000~19999 元區間最多，共 8 人，其次為 20000 元以上共 7 人如表 21 所示，這也間接顯示活動前近度得分較高的族群(RFM=5)，不論是在挽留率及顧客回流消費的貢獻表現，均優於近度得分較低(RFM=4)的族群，然後在保健食品的顧客平均的消費金額均比化妝品顧客都要來的大，經由此次活動我們發現在化妝品的部份成功挽回 35 名潛在顧客，而在保健食品則挽回 23 位，如表 22 及表 23 所示。

表 16 消費金額比較表

化妝品 RFM	活動前	活動期間		
	0 元	0 元	1~4999 元	5000 以上
4	20 位	2 位	18 位	0 位
5	18 位	1 位	8 位	9 位
合計	38 位	3 位	26 位	9 位
	38 位	3 位	35 位	

表 17 消費金額比較表百分比

化妝品 RFM	活動前	活動期間		
	0 元	0 元	1~4999 元	5000 以上
4	53%	10%	90%	0%
5	47%	6%	44%	50%
合計	100%	8%	68%	24%
	100%	8%	92%	

18 化妝品消費金額比較表級距

化妝品 消費金額級距	RFM=4		RFM=5		合計	
	人數	消費金額	人數	消費金額	人數	消費金額
0 元	2	0	1	0	3	0
1~999 元	0	0	0	0	0	0
1000~1999 元	1	1575	0	0	1	1575
2000~2999 元	10	24993	0	0	10	24993
3000~3999 元	5	18233	6	22103	11	40336
4000~4999 元	2	8625	2	8382	4	17007
5000~5999 元	0	0	0	0	0	0
6000~6999 元	0	0	2	13163	2	13163
7000~7999 元	0	0	3	21882	3	21882
8000~8999 元	0	0	0	0	0	0
9000~9999 元	0	0	2	18450	2	18450
10000~19999 元	0	0	0	0	0	0
20000 元以上	0	0	2	78013	2	78013
合計	20	53416	18	161993	38	215419

表 19 消費金額比較表

保健食品 RFM	活動前	活動期間		
	0 元	0 元	1~4999 元	5000 以上
4	10 位	0 位	2 位	8 位
5	13 位	0 位	2 位	11 位
合計	23 位	0 位	4 位	19 位
	23 位	0 位	23 位	

表 20 消費金額比較表

保健食品 RFM	活動前	活動期間		
	0 元	0 元	1~4999 元	5000 以上
4	43%	0%	20%	80%
5	57%	0%	15%	85%
合計	100%	0%	17%	83%
	100%	0%	100%	

表 21 保健食品消費金額比較表級距

保健食品 消費金額級距	RFM=4		RFM=5		合計	
	人數	消費金 額	人數	消費金 額	人數	消費金 額
0 元	0	0	0	0	0	0
1~999 元	0	0	0	0	0	0
1000~1999 元	0	0	1	1500	1	1500
2000~2999 元	0	0	0	0	0	0
3000~3999 元	1	3780	1	3780	2	7560
4000~4999 元	1	4688	0	0	1	4688
5000~5999 元	0	0	1	5655	1	5655
6000~6999 元	0	0	0	0	0	0
7000~7999 元	2	15120	1	7200	3	22320
8000~8999	0	0	0	0	0	0
9000~9999 元	0	0	0	0	0	0
10000~19999 元	4	56540	4	62076	8	118616
20000 元以上	2	83160	5	284328	7	367488
合計	10	163288	13	364539	23	527827

表 22 化妝品&amp;保健食品潛在高價值的流失顧客挽留後消費情形

RFM=(4, 5) 化妝品消費情形	活動前	百分 比	活動期 間	百分 比	消費金額
中低金額消費者	15 名	39%	1 名	3%	1000~1999 元
中度金額消費者	14 名	37%	10 名	29%	2000~2999 元
中高金額消費者	0 名	0%	11 名	31%	3000~3999 元
高金額消費者	6 名	16%	4 名	11%	4000~4999 元
超高金額消費需求者	3 名	8%	9 名	26%	5000 元以上
合計	38 名	100%	35 名	100%	

表 23 化妝品&amp;保健食品潛在高價值的流失顧客挽留後消費情形百分比

RFM=(4, 5) 保健食品消費情形	活動 前	百分比	活動 期間	百分比	消費金額
中低金額消費者	1 名	4%	1 名	4%	1000~1999 元
中度金額消費者	2 名	9%	0 名	0%	2000~2999 元
中高金額消費者	2 名	9%	2 名	9%	3000~3999 元
高金額消費者	1 名	4%	1 名	4%	4000~4999 元
超高金額消費需求者	17 名	74%	19 名	83%	5000 元以上
合計	23 名	100%	23 名	100%	

#### 4.3.4 活動成果總結

透過 RFM Model 尋找潛在高價值顧客的流失顧客，進行挽留行銷活動，結果有高達 95% 的顧客挽留率，超出預定目標許多，目標達成率 134%，如表 24，此外，在此次的顧客的挽留行銷活動中，因為考慮在化妝品及保健食品的顧客人數並不是很多，所以合併舉行，故在行銷成本上有也達到減省行銷預算的功能如表 25，此次針對潛在高價值顧客進行行銷挽留活動中，也發現在這些顧客中，減少跟公司訂貨的原因本研究歸納為以下幾點：

- (1) 轉移品牌：顧客往往有時會因為它牌產品的價格及外觀或者經由廣告或它牌公司業務的大力鼓吹下而轉移其他品牌。
- (2) 價格因素：有些顧客在產品認同後因為價格而大打推堂鼓的人大有人在，所以如果能適時都做些產品促銷活動對於顧客購買率及回購率應有正向的幫助。
- (3) 人為因素：因為業務缺乏拜訪，導致於顧客漸漸地與公司疏遠進而減少與公司訂貨的次數或者轉而向其他化妝品公司訂購。
- (4) 轉換跑道：本身從事美容行業的業者們因為退休或者其他因素而轉而做直銷或者其他行業。

表 24 潛在高價值顧客活動目標達成情形

項目	目標	實績	目標達成率
挽留人數	43 人	58 人	134%
消費金額	704154 元	743244 元	105%

註 1：目標=61 名\*顧客挽留率 70%=43 名

註 2：消費金額以活動前總消費金額+30%

表 25 潛在高價值顧客活動收益支出表

項目	活動收益	收益-活動成本	毛利率
活動合併前毛利	222973 元	222973- 60400=162573	72%
活動和併後毛利	222973 元	222973-31800=191173	85%

註 1：活動毛利率等於活動期銷售額\*30%-活動成本(場地費、前置作業、餐點、講師費、邀請函、現場贈送禮品等)/活動期間銷售額\*30

## 5. 結論與建議

本研究後發現，雖然大環境變遷速度之快，在各行各業競爭激烈之下，企業要再在產品同質性高、同業低價競爭之下，想要在紅海市場裡殺出一條血路，就必須靠顧客關係管理(CRM)，以消費者為導向並且針對不同等級的客群分配不同行銷資源，以求資本極小化，利益最大化，在此次研究結果裡我們可以很清楚的發現在利用 Shaw et al.RFM 利用最近購買日、購買金額及購買頻率三項指標我們可以將顧客清楚的分等成三種不同類型的顧客群，經由分群過後在根據 20/80 法則，找出公司前 20% 的這群貢獻度最大的 A 級顧客群，進行老顧客維持，並針對公司相關產品利用活動進行交叉銷售，而實證結果也顯示經由活動也成功促使 21 位化妝品 A 級顧客購買保健食品，在 B 級顧客群也就是僅次於 A 級的顧客我們也可利用一些優惠方案及活動文宣來吸引這些顧客多購買商品，讓他們能進一步的升級為 A 級顧客，進而幫助公司營業額成長，然而在 C 級顧客方面，我們可以從中淘汰那些毫無貢獻度的顧客以節省公司資源的浪費，並從中挑選出潛在高價值顧客來進行顧客挽留，從此次研究結果我們也可以發現，在公司舉辦一些行銷活動後，在化妝品的潛在高價值顧客挽留了 35 位，而在保健食品則是 23 位，使他們願意再度回來公司進行消費。



在此次研究果中我們也可以發現到，在保健食品的購買金額與購買量都比化妝品要來得大且高，原因除了保健食品定價原本就化妝品要來得高之外，而且現代人愈來愈注重身體保健的關係所致，經由此次分析也可得出公司每位顧客的貢獻度如何，以協助未來公司業務可以有較清楚的方針來對其不同客群做不同程度的行銷模式。

### 參考文獻

1. 包宏心(2006)以 RFM 從 ERP 資料庫採礦客戶價值龍華科技大學商學與管理研究所
2. 黃宇彤、陳昱熙 (2009) 利用 RFM 模型於顧客價值分析 之個案研究建國科技大學工業工程與管理系。
3. 許倩菱 SPA(水療)產業發展趨勢與問題初探 經濟部商業發展研究院 21 世紀的明星產業生技美容業工作大贏家 2007 年 12(月)號
4. 許雅涵、許武永、李世能運用 RFM 模型分析顧客消費行為 與貢獻度之研究及應用實務 一以中油會員卡顧客為例中華民國一〇〇年石油季刊 第 47 卷第 1 期 頁 83~100
5. 許懷仁(2009)應用資料探勘技術於顧客關係管理之顧客分群研究-以某汽車經銷
1. Kalakota,R. and Robinson,M., “e-Business-Roadmap for Success,” Addison-Wesley,Reading, Massachusetts,1999。
2. Solomon, M.R., Consumer Behavior-Buying , Having, and Buying, Allyn and Bacon, 1992
3. Engel, J.F., Miniard, P.W., and Blackwell, R.D., Consumer Behavior, Orlando : Harcourt, Inc., 2001, 9th edition
4. Shaw,Michael J.,Subramaniam , Chandrasekar , Tan , Gek Woo and Welge,Michael E.(2001), “Knowledge managemwnt and data Mining for marketing”, Journal of Decision Support System,31.
5. Bob Stone(1995) “Successful Direct Marketing Method s”, Lincolnwood IL : NTC Business Books.
6. Arthur Hughes,1994 Strategic Database Marketing, Mc G- raw-Hill Inc.