

顧客關係管理系統個案

— 燦坤 3C

范錚強

國立中央大學資訊管理學系

燦坤 3C — 營收高成長的背後

豔陽高照的五月天，國內 3C 通路商的龍頭—燦坤 3C 召開股東會，董事長吳燦坤在會中發下豪語，2004 年燦坤 3C 的營收要成長六成，合併大陸營收目標要向上挑戰 400 億元。燦坤 3C 目前在台灣擁有超過 140 家店，會員人數高達 185 萬人，2003 年 3C 通路的營收接近二百億元新台幣，較 2002 年成長 85%，目前是台灣營業額最高的 3C 通路賣場。然而 3C 通路市場競爭激烈，包括全國電子、泰一電氣、上新聯晴、聯強及順發等對手無不對龍頭寶座虎視眈眈，從價格戰、規模戰到品牌戰，各零售通路商無所不用其極。燦坤要如何闖出佳績？董事長吳燦坤為何敢在強敵環伺下承諾高營收？燦坤藏有什麼武林祕笈？要用什麼武器讓消費者上門？

2001 年前 3C 通路持續虧損

燦坤集團早期是由小家電生產及設計代工起家，目前仍是生產電熨斗和煎烤器的世界第一大工廠，咖啡機出貨量也位居世界第二。1990 年燦坤成立連鎖店，1998 年臺灣成立 3C 連鎖事業部，3C 市場擴充為 25 個門市店。2000 年，3C 連鎖賣場已擴充到六

十家，會員人數四十五萬戶，2001 年連鎖店達到七十多家，會員人數成長到近九十萬戶。

然而 3C 通路部份，因為門市數量持續增加，營業費用居高不下，部份門市更因營運狀況不佳而停止營業。同時由於 3C 通路產業的競爭相當激烈，市場成為通路商的殺戮戰場，通路商為佔有市場，提高市場佔有率，達到以量制價，經常以價格的促銷活動來吸引消費者。例如過去燦坤曾以紅利積點制度、週年慶回饋、送贈品、無息分期付款等促銷方式，在短時間內快速創造營收。商品數量的提升雖然提高燦坤與上游供應商的談判籌碼，卻增加存貨的壓力，一旦商品的週轉率降低，將產生巨額的庫存成本。同時燦坤每年必須花費高達數千萬元的促銷經費，價格戰不但削減毛利亦無法抓住顧客的忠誠。因此燦坤的會員人數雖然快速成長，但燦坤集團的 3C 通路部份至 2001 年為止仍持續虧損。因此，燦坤執行長的最大挑戰是要運用低成本來達到董事長吳燦坤設下的高成長目標。

零售通路商的成功條件—低成本

通路商最重要的便是經營成本的管理，價格的競爭力是通路商能否生存的重要條件之一。燦坤的 3C 通路經營成本包含店面的營運成本、存貨成本、新門市設置成本及行銷成本。首先，是店面的日常營運成本，如房租及門市的人事支出。燦坤 3C 的賣場大多位於人潮聚集地，店面坪數動輒上千坪，租金昂貴，因此如何提高商品週轉率以增加坪效是獲利的關鍵。3C 賣場內的空間規劃、賣場動線、熱門商品的追蹤、商品的促銷等都是商品週轉率的決定因素，賣不好的商品擺在賣場內不但浪費空間也增加庫存成本。同一類別的商品擺在一起，方便消費者採購，但過多、過亂的擺設及品牌形象不完整的問題也浮現，3C 賣場的商品規劃學問不小。

存貨與物流則是另一項可能造成龐大營運費用的來源。3C 產品的快速汰舊換新以及 3C 商品的多樣性都增加消費者消費購物的頻率。但是快速變動的 3C 市場正是存貨的風險來源。燦坤 3C 的門市商品因為同時跨越家電、電腦、通訊及消費性電子，商品

種類齊全，但相較於聯強及順發 3C 專攻電腦及通訊市場，如此廣大的產品組合使燦坤的商品存貨不易管理。店長經常被迫在「商品齊全度」及低庫存率之間取得平衡。

第二，新門市設置成本高。近幾年燦坤 3C 的門市如雨後春筍般成立，門市擴張的腳步很大，每年新設置的店鋪高達二、三十家，至 2003 年底燦坤在台灣部份已經擁有 130 個據點。燦坤同時也把 3C 通路的版圖向大陸延伸，燦坤於 2003 年中在大陸福建開設第一家旗艦店，短短一年內大陸賣場家數已爆增到 50 家。燦坤預計每年以新開二十到三十家的速度在台灣和大陸地區開設新鋪，主張運用「多店鋪化」的戰略拓展市場。然而門市設置的投資就好像「沉入成本」，一旦營運不佳導致賣場結束營業，已經投入的裝潢、設備費等投資都將石沉大海。因此，一家新成立的門市到底能創造多少新顧客、對盈收產生多少貢獻、新門市的腹地有多少競爭者、是否與即有門市的領土重覆而造成業績切割等種種問題，都必須在門市成立前做良好的評估，營運部主管需要依賴充份的資訊及足夠的經驗方能穩紮穩打。

廣大的行銷費用則是 3C 通路商的另一重要支出。燦坤至 2002 年正式邁入「百億百館」，營收破百億，門市達百館，會員人數亦突破百萬人，龐大的會員使會員 DM 的寄發費用節節高升，平均每份會員廣告的郵寄費用是四元，以一百五十萬的會員計算，光一次會員廣告單寄送的郵資就高達六百萬元。隨著會員人數及門市的增加，行銷的費用也同比率的增加。

既有系統無法提供足夠顧客分析，依賴大眾行銷

1992 年燦坤的連鎖事業部成立資訊處，公司內部的日常管理依賴一套流通資訊應用系統（即 ERP 系統），由自己的資訊專業人員負責設計與維護。這套系統包括商品、供應商和會員基本資料的維護，同時結合各門市的 POS 系統，執行每日商品價格變更作業。每天晚上系統會回饋前日業績銷售資料及更新商品庫存資料。這套系統幫助門市商品採購人員了解商品庫存狀況，以利對供應商下訂單或調撥作業的決策。這套系統同

時詳細記錄會員過去的消費明細和累計積點，行銷企劃人員可藉由資料庫中的會員消費紀錄，篩選有效會員的人數，寄發商品促銷 DM。但是當會員人數超過一百萬的門檻後，每次的商品企劃活動若要對全部的會員同時寄發促銷 DM，將帶來極高的成本，同時也不具效益。

雖然這套系統幫助行銷企劃人員掌握毛利分析、顧客數分析、商品分類等銷售分析，但系統卻無法提供足夠的資訊以了解不同顧客群的需求差異，一百多萬的會員中，那些人是燦坤的「死忠」顧客？那些人是專挑拍賣品？有多少人只來了一次再也沒上門？有多少人是看了 DM 的廣告才來買東西？那些看了 DM 來買東西的人除了 DM 上的商品外，還買了些什麼？因為缺乏足夠的資訊，長久以來燦坤的行銷只能一直依賴大眾行銷（Mass marketing）的方式。由於 3C 產品的種類及價格變化快速，給消費者的資訊必須不斷更新，大眾行銷採用的大眾媒體廣告及派報的行銷費用相當可觀。因為大眾行銷的目的是要將一產品賣給眾多的人，對所有人以同一種價格，經由同一種管道，提供一種產品，不因人而異，這種行銷方式就像是打「霰彈槍」，男、女、老、少通通照「單」全收，但是有多少成的「回顧率」不得而知，這種行銷方式事前無法掌控績效，事後亦無法追蹤成效。

雖然大眾行銷幫燦坤創造高成長，讓新的燦坤門市在開張時，快速創造業績，燦坤的企劃人員卻發現一旦開店的促銷活動結束後，在缺乏價格誘因下許多顧客就此消失，可是燦坤卻無能為力，因為即有的系統雖然擁有會員消費的詳細資料，但無法提供行銷決策所需的資訊，造成燦坤不認識顧客，也不了解顧客需求，使得採購部門在規劃商品結構和新品採購時，僅能憑藉上游供應商的推銷與採購人員的主觀臆測和判斷，對於營業績效無法有效提昇，成為燦坤行銷無法突破的瓶頸。

這樣的行銷方式不行－導入顧客關係管理（CRM），改變行銷方式

2002 年初，燦坤已有 78 家門市賣場，會員數高達 91 萬多，其中會員所創造的營業額佔 94% 以上。雖然燦坤擁有龐大的會員，但因為採用大眾行銷，這些會員資料顯得無用武之地。董事長吳燦坤認知到燦坤若要突破瓶頸，行銷的模式必定要有所改變，燦坤必須要提升門市與會員的互動，方能同時擴大營業額及降低行銷成本。

於是 2001 年底，燦坤開始尋求資訊科技的支援，希望藉由導入「顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）」系統能有效的運用其龐大的會員資料，透過網路、資料庫及資料挖礦等資訊科技與顧客建立起長期、不間斷的學習性關係，以期能更了解顧客，提供差異化行銷。

不只是科技，是心態的轉變

一開始，此系統的導入由資訊部門的人主導。資訊部門的人依照資訊供應商提供的解決方案，將其完全套用在燦坤身上。他們認為 CRM 是一套資訊系統的導入，不認為燦坤的內部營運模式需要做調整，因此無法獲得行銷企劃等單位的認同，此一方案最後宣告終止。

燦坤於是再找了另一家資訊供應商。在評估資訊供應商的會議上，董事長吳燦坤問資訊供應商的顧問：

那我們到底知不知道哪些顧客喜歡我們，哪些顧客不喜歡我們？我們到底是要把精神放在喜歡我們的顧客身上，還是不喜歡我們的顧客身上？

包括董事長、在座的各部門主管及行銷企劃的人員迫切的想要知道，為什麼要導入 CRM？CRM 的核心理念是什麼。資訊供應商的 CRM 總監回答：

CRM 是服務、銷售及行銷的整合。喜歡我們的顧客，是所謂的忠誠顧客，應該著重在服務，顧客上門用 VIP 的方式對待，讓他們長久在燦坤消費；對不喜歡我們的顧客，應該要把精神花在行銷上，把這些流失的顧客變成忠誠的顧客。

董事長吳燦坤認知到，CRM 的導入不僅僅是引進一套資訊系統，而是一套新的經營哲學。他認為過去燦坤是進貨帶動銷貨—採購人員與供應商進行價格談判，採購進什麼，燦坤的門市就得賣什麼，所以以前採購人員的地位很高。未來燦坤要做到的是銷貨帶動進貨，也就是從「進銷存」改成「銷進存」，從「產品導向」轉為「顧客導向」。換句話說，燦坤要去認識顧客，了解顧客需求，行銷人員分析顧客要買什麼樣的商品，採購人員才採購該商品。

精準行銷—高回顧率

燦坤為了解差異化行銷的成效，於是在 CRM 系統未正式上線前，先在彰化地區一家新門市的開店促銷上做實驗。在這家門市開鋪前，此彰化區域已經存在好幾家燦坤的門市，行銷企劃部的人員首先將彰化地區的會員名單分為兩大群，一群是曾經購買過 LCD 的消費者，另一群是未曾買過 LCD 的消費者。接著以統計軟體分析這兩群消費者特性上的差異（例如收入、性別、職業等），依據分析的特性建立會購買 LCD 的消費者統計模型，最後將彰化地區中未曾買過 LCD 的會員名單放入模型中篩選，依照購買機率的高低排列，撈選出前三千名會員。除了透過新店開張例行的報紙及電視廣告來宣傳促銷活動外，行銷企劃人員針對撈選出的三千位會員額外寄出新門市開鋪促銷的名信片。

促銷活動結束後，行銷企劃部的人員發現，這三千名會員的回顧率遠超過彰化地區會員的平均回顧率，三千名會員在此次促銷活動中的平均客單價為六千元，也遠高於該次新店開幕來店客的平均客單價三千元。一位指導燦坤的行銷專家明確指出 CRM 的好處：

你想想看我沒有寄一百萬資料，我只寄兩萬份資料，成本可以節省 98%。兩萬份的 response rate 是非常高的，該有回應的 [會員] 還是都會回應。不可諱言的，另外 98% 的人也會有 response，但那畢竟很小很小，根本不需要去花 efforts 去為了那一小部份 [的會員]。所以說我用很小的成本去 create 很大的利潤出來了，客單價什麼的都提升啦！

CRM 系統整體特色

燦坤的 CRM 系統的資料基礎係建立在即有的 ERP 系統上，由 ERP 系統提供之完整的會員資料、交易資料與商品相關資料轉入 CRM 系統。門市部份則增加蒐集及建置會員之「家庭秘辛 (my family)」、「興趣搜括 (my preference)」等基本資料以為商品促銷之篩選條件。另外行銷人員亦尋求行銷研究之知識，建立目標群組之篩選機制以提供 DM 及賀卡寄發之會員寄件名單（例如依據過去行銷研究報告，3C 產品的購買因素主要是受商品之品牌來源國、生產來源國及價格三要素影響，此三要素便成為行銷人員分析時的篩選機制）。

燦坤的 CRM 整合「會員管理」、「通路管理」及「服務/銷售支援」三大部份。會員管理包括客戶輪廓及購買行為的分析、顧客/會員管理系統、會員篩選機制及聯名卡推卡計畫系統；通路管理則是針對門市經營、促銷商品及行銷/促銷的狀況做分析；而服務/銷售支援部份則提供客服/電話作戰與網站服務功能（圖 1）。

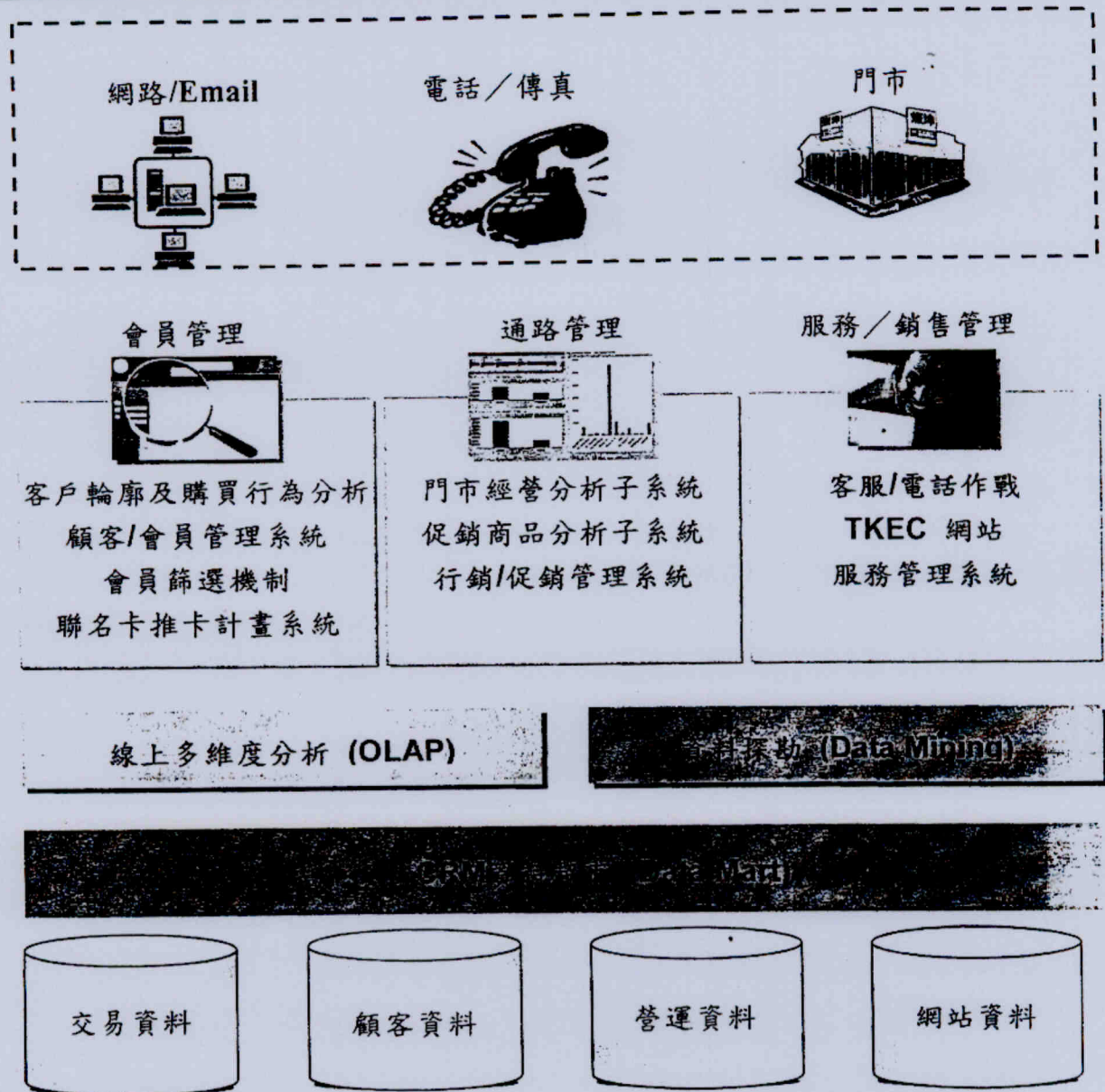


圖 1. 燦坤 CRM 架構圖

「客戶輪廓及購買行為的分析」係分析持卡會員、非持卡會員與非會員之客戶輪廓、購買行為以及其貢獻度之分析，產生動態之線上分析處理（OLAP）報表，依顧客交易資料之不同的維度，動態分析顧客之貢獻度以確實瞭解會員之 ARFM（活躍性、最近購買日期、購買頻率、購買金額）之分佈狀況。

「促銷商品分析」分析各種商品在促銷期與非促銷期之銷售量與銷售額之比較；比

較正常售價期間與不同變價期間之銷售成效；發掘顧客購買商品之偏好組合並建立對會員一對一之商品推薦機制。「門市經營分析」分析不同的商品種類在某一特定客戶族群之銷售績效，以充分瞭解新上市商品之銷售績效；分析各門市商品銷售之排行榜，以瞭解其之主力商品分析各門市；同時依照 ARFM 分群的會員分佈，以發掘 ARFM 各群會員於不同期間的購買商品排行榜。

這三個模組可以支援行銷企劃人員的行銷決策，提供市場行銷人員一個可由多維角度來進行市場分析的系統，讓行銷計畫在執行前，可以事先篩選促銷對象以降低行銷成本及提高回報率。藉由分析結果，行銷企劃人員可進一步開發及訂定行銷活動、促銷計劃、收集資訊之應對模式範本、工作流程及相關文件資料，並追蹤及分析各市場行銷活動之成效，以做為未來決定其他行銷活動、促銷計劃之參考（參考表 1）。

表 1. CRM 支援決策模組

客戶輪廓及購買行為	促銷商品分析	門市經營分析
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 客戶貢獻度基本分析 ◆ 客戶貢獻度動態分析 ◆ 客戶價值 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 促銷前後期比較 ◆ 變價成效分析 ◆ 門市變價原因分析 ◆ 促銷商品動態分析 ◆ 商品回購時序分析 ◆ 商品偏好分析 ◆ 個人化商品推薦 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 依商品劃分的特定客戶銷售績效分析 ◆ 新商品績效分析 ◆ 門市主力商品排行榜 ◆ 門市主力消費群排行榜 ◆ 門市促銷活動成效分析

Know It Better – 了解商品

燦坤利用儲存在 ERP 系統中的歷史營運資料，透過 CRM 系統的分析，了解商品之間的關聯性（替代、互補關係）。商品關聯性的分析幫助企劃人員規劃網路關聯性商品推薦、門市的商品架位調整、賣場動線規劃及促銷商品的組合。下面舉幾個商品關聯性分析的例子：

1. 家用電腦與噴墨印表機間存在著互補的關聯性。因此以家用或手提式電腦為主，以『加價購』噴墨印表機的方式為輔的促銷訴求，對銷售業績的提昇有絕對正面的幫助。以此概念運用在買 PC 加 3999 即送價值 5500 元事務機之促銷活動上，使事務機銷售量提高 85%（「加購贈」前每日銷量約 1.78 台，促銷後每日銷量 3.29 台）。
2. 噴墨印表機與掃描器間則存有互補的關聯性。因此在規劃促銷商品結構時，可藉著『折價或搭售』的促銷手段銷售商品，對銷售業績的提昇也有正面的幫助。
3. 噴墨印表機與數位相機間也存在著互補的關聯性。因此在規劃促銷商品結構時，可藉著『加價購』的促銷手段銷售商品，對銷售業績的提昇也有正面的幫助。
4. 數位相機與掃描器之間，除了不具互補性，反而有互斥的情形發生。分析後發現數位相機與掃描器彼此間存在替代性，因此在規劃商品促銷時，就會規劃不同的活動主題來促銷商品。數位相機的消費族群係以 25 歲以上的上班族為主，而掃描器的消費客層則以在校學生為主要購買對象，因此在執行數位相機的商品活動時，就可針對會員資料庫中的上班族為 DM 主要派發對象。而在促銷過季或低階的數位相機商品時，則可針對在學學生或剛畢業或退伍的年輕人為主要訴求，藉以提昇數位商品的市場接受能力，同時處理過季商品的庫存。

燦坤的行銷人員經過上述商品的關聯性分析後，選出四群會員做為郵寄之對象，約四萬八千人，在 2003 年年底的全省檔期 DM 中刺激會員回購。雖然活動並未對這四萬八千名會員提供來店之誘因（如折價券），這次活動仍創造超過四千萬之營業額，平均客單價為 1,694 元，比該檔期全省顧客消費之平均客單價 1,589 高出 6.6%，回購率達 2.54%，亦高於全省會員整體回購率 2.36%。

除了商品的關聯性分析外，CRM 系統中的「商品回購分析」亦幫助行銷人員從時間的縱軸上了解不同商品之間的關係。例如購買電火鍋的顧客，買完電火鍋後平均十二天後會再買微波爐。有一次燦坤為配合品牌電視供應商所提供的促銷商品，包括平面電視、液晶電視及電漿電視，行銷人員除了運用傳統的店內展示、促銷、抽獎等活動外，活動前亦輔以 CRM 系統的分析，企圖找出目標顧客，以求能作出更有效的刺激與相關促銷活動。

CRM 分析技巧

- **ARFM 區隔分析**：依顧客來店之活躍性 (Activity)、最近一次的購買時間 (Recency)、消費頻率 (Frequency) 和消費金額 (Monetary) 等紀錄進行分類，藉以找出不同顧客群的消費貢獻狀況。透過 ARFM 區隔分析發現「活躍-忠誠-高價值」(活躍性高係指來燦坤消費的情形愈來愈頻繁；忠誠度高則是顧客的消費次數有超過三次者；高價值則是顧客的消費金額較高) 的顧客群雖然僅佔總會員數的 7.69%，卻佔整體營業額的 28.57%，平均每年購買次數為 12.36 次。
- **消費差異性分析**：應用樞紐分析表的資料交叉彙整，可以了解會員對品牌的忠誠度、商品價格取向和區域的商品需求。例如：台中市南區的會員消費取向，是對 Panasonic 商品有較高的品牌忠誠度，DVD 類的商品是以品質為主要考量因素，其次是商品功能，最後才是價格。
- **產品關聯性分析**：藉由資料探勘對商品關聯性的分析，讓門市在規劃賣場商品結構，以及設計商品促銷活動時，能夠做更有效益的陳列與規劃。例如：在噴墨印表機陳列區同時陳列普通影印紙、相片影印紙或數位相機類的商品，可以提醒或刺激顧客對商品的採購意願。
- **購買週期/購買序項分析**：在應用系統資料庫中儲存消費者的消費日期、購買金額和採購商品，藉由資料探勘及顧客關係管理的資料交叉彙整，可以預測顧客下次到店採購的時間和可能購買的商品品項。例如：顧客在門市採購了噴墨印表機，從購買後到第一次購買墨水匣的間隔時間，可以預測第二次可能採購的時間。
- **購買傾向分析**：利用樞紐分析表的資料交叉分析，可以將顧客作不同族群的分類，同時針對族群的消費特性，提供差異化的商品與服務。例如：針對通勤、上班、已婚且有小孩的族群，對商品的需求是屬於精打細算型，則商品的活動企劃就必須以價格為訴求導向；若是電腦專業型的顧客，則必須隨時掌握電腦商品的流行趨勢，才能滿足專業型消費者的需求。

首先，行銷人員利用 CRM 系統中的「商品偏好分析」，研究電漿電視之關連性商品，他們發現由於電漿電視多半無內建喇叭，且亦無選台器與電視架，因此會員購買電漿電視時大多會加購上述商品，因此可以利用共同銷售的觀點來促銷電漿電視與選台器或電視架。從分析中的資料又意外發現，消費者經常以家庭劇院的方式搭配購買電漿電視，約有 39% 的會員在消費電漿電視時會一同選購劇院組合，所以亦可利用搭配家庭劇院方式陳設賣場電漿電視商品，以激勵消費者一次購足之消費慾望。

接著行銷人員採用 CRM 系統的「商品回購分析」分析平面電視與其他 3C 產品之間的時序關係。分析結果指出購買平面電視的會員約有 16.83% 之前購買過 DVD 光碟機，而購買 DVD 光碟機後消費平面電視的平均購買期間約為 167 天，顯示會員在享受 DVD 的影音魅力之後，會有考慮購買更高品質、更高畫質之平面電視的慾望和動機。因此行銷企劃人員針對購買 DVD 光碟機五個月以上的消費者，透過郵寄 DM，提供電視商品之促銷訊息，強化其購買更高品質之慾望，進而吸引此部分會員回店購買電視機，甚至選購更高等級之液晶電視或電漿電視。

過去行銷人員通常會以直覺來判斷商品的關聯性，但在使用系統後，常會有意想不到的發現。例如，過去行銷人員會針對購買噴墨印表機的客戶促銷墨水匣，這樣的邏輯似乎再合理不過，但經由 CRM 的資料分析，許多買了印表機的客人沒多久又再來買印表機。原來現在的印表機只要一、兩千元台幣，隨機還附贈原廠墨水匣，比起單買一顆原廠墨水匣動輒一千多元實在划算許多，因此許多消費者乾脆換購印表機。這樣的發現讓行銷人員不再只是針對購買印表機的消費者促銷墨水匣，也針對曾經購買印表機的消費者促銷印表機。

Know You Better—認識顧客

CRM 系統可以分析顧客的屬性及消費行為模式，並將每一次與顧客的接觸儲存在資料庫中，做為學習及瞭解顧客的基礎。根據多次（可能是一個月或一季）與顧客接觸的結果，可以推論顧客的偏好與購買行為模型，並據此形成建議給顧客的方案，而當這

些建議被顧客拒絕或接受時，再進一步調整對客戶的認識與了解。藉由一連串學習與瞭解的過程，規劃最符合 3C 產業特性與需求的行銷策略和商品組合策略。

早期 CRM 的分析人員在撈選會員名單時，直覺上會挑選上一季有來店的高消費族群，但是經由 CRM 對歷史性資料的剖析，分析人員發現會員的消費模式通常是隔一季才會再來消費。這可能是因為 3C 產品畢竟不同於日常用品，其需求的頻繁度不如日常用品來得高。因此，現在篩選會員名單時，分析人員會挑選上一季並沒有來消費的會員，透過電話或明信片通知促銷活動。每次目標行銷結束後，分析人員會分析該次活動的成效，包括目標會員的總銷售額、回購人數、回購人次、回購率及目標會員的平均客單價，藉此了解這次活動的效益，同時也幫助分析人員改進下一次的分析。

對燦坤分析人員的另一項挑戰是，挑選目標族群的條件必須經常改變。由於燦坤開店的速度很快，同一地區、同一商圈可能會有二、三家店舖成立，如果每次都挑選同一群會員，不但被挑選的會員可能會不勝其煩，效果也不佳。因此分析人員每次在新店開幕時必須挑選具有潛在需求，卻可能被忽略的客群進行電話作戰。

燦坤的 CRM 系統中與顧客相關的模組有「客戶貢獻度分析」，該模組同時提供靜態分析與動態分析兩大部份。靜態資料的分析係每個月由系統自動產生，內容固定，供各相關主管追蹤及了解目前銷售狀況。藉由客戶貢獻度分析，燦坤能夠清楚掌握持卡會員、非持卡會員與非會員之客戶輪廓、其購買行為以及其貢獻度的差異。

然而，3C 產品的高創新與高淘汰率，會員貢獻度會隨時間及產品呈現劇烈起伏，因此會員貢獻度的分析必須是動態的，依顧客交易資料的不同維度，動態分析顧客之貢獻度。例如，依據專業的行銷研究，人們購買 3C 產品的決策受到三項主要因素影響——商品之品牌來源國、生產來源國及價格。因此利用這三預測因素來分析會員過去的消費資料，可用來觀察個別會員對 3C 的偏好結構，猜測出其最可能購買的產品屬性。了解個別會員之偏好結構後，便能在「個人商品化推薦系統」中針對促銷商品預測各會員之購買機率，進而篩選出購買機率高之會員，藉此將能更有效地投遞促銷之訊息給有需求或偏好的會員。

應用一：「千萬紅利購物金」(ARFM 分群)

燦坤每半年都會定期舉辦「會員招待會」活動，燦坤會員平日消費所累積的紅利點數，可以在招待會期間抵用消費，以期增加會員的忠誠度。以 2003 年四月會員招待會 (2003/4/18~2003/4/21) 為例，為期四天的活動，參加的會員達十五萬人次，抵用紅利約一仟三佰萬點，營業額超過三億元，每筆平均抵用紅利 89 點，平均消費金額達 2,313 元。2003 年 4 月會員滿意度調查結果，「會招紅利積點」亦為會員最喜歡的會員權益，紅利積點對會員的吸引力如此可見一斑。

2003 年底，燦坤將「紅利積點」將改制成「還元金」，會員購買每一樣商品皆有不等比例的回饋，回饋金額也不再限定於「會員招待會」使用，會員於平日即可以消費抵用。為了測試未來「還元金」的活動魅力與效果，並為接下來 11 月的「會員招待會」活動暖身、增加「會員招待會」吸引力，刺激更多會員於招待會期間來店消費，燦坤特別於 2003 年 11 月會員招待會前三週 (2003/10/24~2003/11/16)，配合檔期活動促銷，增加「千萬紅利購物金」活動，挑選上百種熱門商品，搭配高額紅利點數贈送；例如會員價 2990 元的 VCD 隨身聽，買就送 1000 點紅利金，紅利金可於 11 月的會員招待會期間 (2003/11/21~2003/11/24) 消費當作現金抵用。活動期間消費可累積到平日享受不到的高額紅利點數，不僅增加會員當下購買的誘因，緊接著登場的「會員招待會」的魅力也將相對提高許多。

CRM 資料分析與 DM 郵寄對象篩選：

相較於新的會員或是沒有利用過紅利消費的人，曾經抵用過或享受過紅利好處的會員，對於紅利累積制度、使用辦法皆有一定的了解，因此此類活動對於曾使用過紅利的人也一定有較高的吸引力。一如上述的例子，1000 點紅利金原本需要消費 12000 元才能獲得，活動期間只要消費 2990 元的隨身聽，即可以免費獲得如此高額紅利金，對於原本就了解紅利制度及參加過會員招待會使用紅利的會員而言，除了紅利回饋比例增加之外，馬上就能在一、二週後的會員招待會中使用 1000 點紅利金，現買等同折價 1000 元的感受，相信一定遠高於沒有使用過紅利的會員。因此，選擇 DM 郵寄的對象時，「曾抵用過紅利」的會員，將是主要郵寄的範圍。

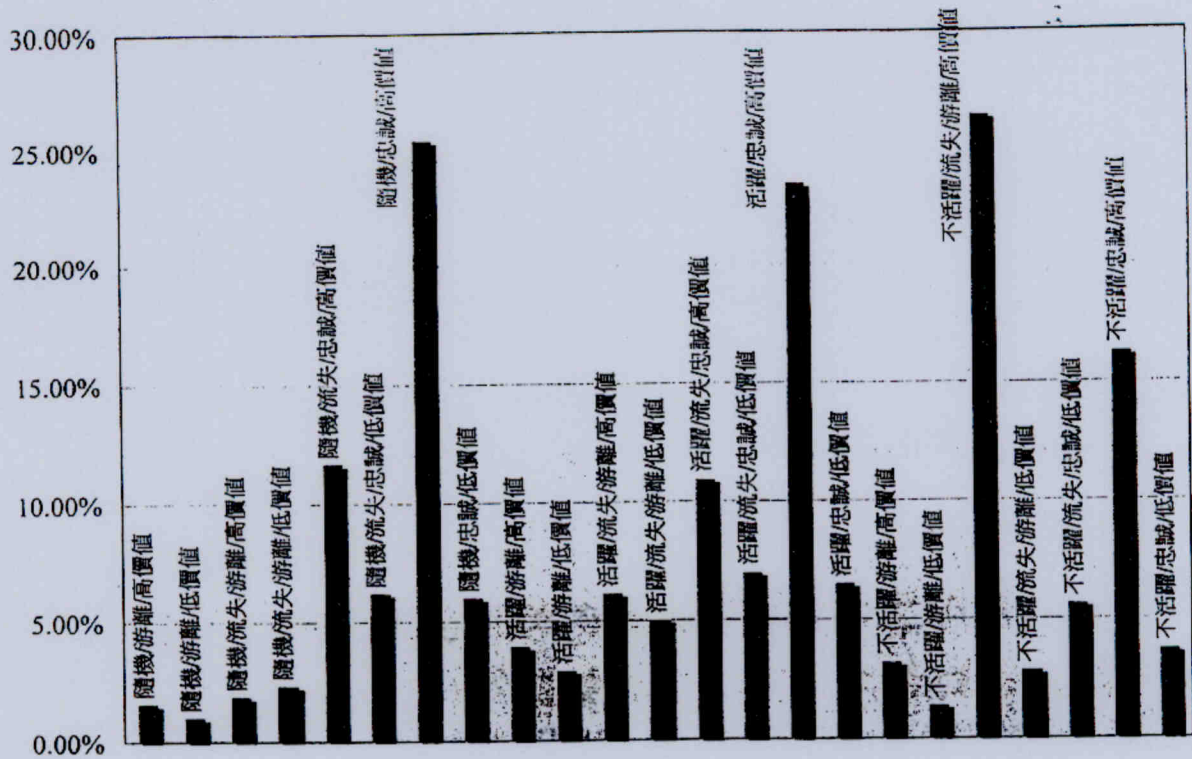


圖 2. 各群組使用紅利比例

企劃人員選擇已兌換超過 100 到 2000 點的會員作為主要刺激對象，參考過去會員使用紅利的方式發現，累計紅利未達 100 點者因為紅利少；可以扣抵的金額不高，缺乏上門市兌換商品的誘因，因此這群顧客利用紅利來抵用消費的比例不高，大多放棄使用或是兌換 100 點以下的紅利商品。而累計紅利達 2000 點以上的會員，點數愈高，可選擇的商品多，消費金額大多會愈接近累計紅利點數，即大多會選擇購買與其擁有的點數接近的商品，扣除紅利後需要額外補貼的現金不高。總結而言，因為紅利可當現金使用的刺激，以折價 100 到 2000 元（紅利 100~2000 點）所引發的消費（扣除掉紅利的部分）最高，因此選擇此段區間的會員為主要郵寄 DM 對象。

將分析的範圍縮小至「已兌換紅利 101~2000 點」的會員後，交叉參考這些會員近兩年的消費情況所作的 ARFM 分群，亦可以清楚發現，「忠誠—高價值」的會員，因為經常消費，容易累積紅利，並且了解紅利累計制度，會來參加會員招待會，並且消費抵用紅利的比例也相較比其他群組會員高。因此，最後選擇該群為郵寄對象，共 5 萬 5000 人。

「千萬紅利購物金」檔期的 DM 最後共寄出約五萬份，24 天的活動創造七千多萬元的消費額，回應人數達 30.95%（約一萬八千人），客單價超過一千四百元台幣，期間平均每人消費額達四千元。

根據以往郵寄 DM（大多以經驗判斷決定郵寄對象）的回應結果來分析，發現顧客回購的回應率與 DM 檔期天數有相當大的關係（相關係數達 95%，即檔期活動天數持續愈長，會員愈不會錯過活動，參與的機會也就愈高）。「千萬紅利購物金」檔期活動利用上述兩者關係，原本預估應該會有 26.75% 的回應率（超過一萬三千人），但最後的實際回應率高達 30.95%，顯示利用 CRM 系統有效的篩選郵寄對象，不僅降低不必要的郵寄成本，更能針對內容選擇對象，有效將活動效益及吸引力發揮到最大。

應用二：「業績連續衝破 20 億」（回購時序）

為配合檔期 DM，「全館特價再特價，赴湯蹈火為會員瘋狂省錢」之訴求，刺激會員舊換新及設備升級之慾望，利用「會員獨享絕對低價」之商品吸引目標會員來店回購。燦坤在 2003 年十月的全省檔期 DM 中主打低價回饋商品，包括液晶與電漿電視、LCD 螢幕、數位相機及印表機耗材四類商品，這四類商品因為銷售成長率高，具有「汰舊換新」的趨勢或特性，因此針對這四類商品，篩選有需求者作為 DM 郵寄對象，有效刺激其來店回購。

1. 液晶電視、電漿電視：活動訴求以低價針對舊換新的消費者，或是想購買家中第一台高畫質、高品質的液晶或電漿電視之消費者，刺激他們提昇追求更高品質生活的慾望。因此，以現有銷售情況找出主要消費年齡層，發現目前液晶或電漿電視之銷售的主要消費年齡層為 30-45 歲，因此企劃人員選出此年齡層中買過較大型電視的會員。因為購買大型電視的會員其消費能力可能較大，生活水平較高，會追求高質感、高享受的生活，推測這些會員對液晶電視、或電漿電視的接受度可能較高。企劃人員由系統中撈選 30~55 歲的會員中，曾買過 29 吋以上彩色電視或平面電視，目前居住在台北市、宜蘭、雲

林、新竹及屏東等地區的人，經系統篩選後約一萬五千人符合資格，最後企劃人員針對這些人郵寄 DM。

2. LCD 螢幕：利用「商品回購時序」分析發現購買家用型電腦者，約有 18%的會員會回店消費 LCD 螢幕，平均回購天數約 5 個月（參考以下系統操作畫面）；購買 CRT 螢幕者，約有 15%的會員會回店消費 LCD 螢幕，平均回購天數約 4 個月。由此可知，為了汰換或升級使用的設備，已購買家用型電腦或 CRT 螢幕的會員回店添購 LCD 螢幕的動機相當的高。

此外，購買 DIY 零件自行組裝的族群，對於電腦設備的要求應該頗高，因此汰換其 CRT 螢幕，更新或選購 LCD 螢幕的動機也較強。利用回購時序的分析，購買過電腦外殼的人，約有 35%會回店消費 LCD 螢幕，平均回購天數約 3 個月；購買過電腦電源的人，約有 16%會回店消費 LCD 螢幕，平均回購天數約 4 個月。因此，最後選擇買過家用型電腦或 CRT 螢幕一年以上之會員作為刺激消費 LCD 螢幕的對象，相信會有較高的回應率。

3. 「數位相機」搭配「錄音筆」：分析人員首先利用現有銷售資料找出購買數位相機的消費者輪廓，包括其年齡分佈、入會時間層。分析後發現 26~35 歲的年輕消費者最常購買此類數位商品。在分佈地區方面，台北縣市、高雄市銷售最好，共佔銷售額的 8%，除北高縣市外，桃園、台中縣及台中市此三縣市的銷售情況也頗為良好，表示這些城市之消費者對此類數位商品接受度不低。行銷人員有鑑於數位相機與錄音筆同屬新興之數位商品，其主要消費年齡層及入會時間亦與數位相機相似，因此在重點促銷的 DM 上便利用「留下原聲原影」的主題將兩者一起促銷。最後考量資訊刺激多寡與市場競爭情況，企劃人員選擇居住在桃園、台中縣市 26~35 歲之會員作對投遞對象。篩選居住在桃園、台中縣市、26~35 歲、入會 2 年以下者，篩選出約一萬六千人。
4. 耗材（紙、墨水匣）：耗材的消費應該有一固定週期性，需要不斷補充汰換，因此有持續不斷在補充耗材行為的會員並非此次的刺激對象。相反地，有一陣子沒有回來（或活躍性偏低）的燦坤消費者才是我們所要尋找的對象，利用「燦坤耗材種類齊全，應有盡有」的訴求，再次提醒會員回購其應補充之

耗材。利用現有銷售情況找出主要之消費年齡層、選擇買過印表機，來店天數逐漸拉長（不活躍的會員），但對燦坤忠誠度高的會員，寄發促銷活動的 DM，提醒其繼續來店消費。企劃人員篩選曾到燦坤買過印表機，年齡約在 25 至 45 歲，居住地為基隆、南投、彰化、高雄縣市、台南縣、嘉義及台東，活躍性低，忠誠度高（消費次數超過三次者）的消費者，篩選後約有一萬三千人。

決策支援-促銷商品分析-商品回購時序分析-TK3C3900000 - Microsoft Internet Explorer

網址: http://crm-web.tk3c.com.tw/heart/comm/source/asp/system.asp

會員管理 聯名卡 促銷管理 客服管理 決策支援 公用系統 系統管理 回主畫面 結束系統 使用者008879-008879

購買(*) 家用型電腦 後一年內 確定

回購相關商品項數(*) 50

勾選	產品資訊	平均回購天數	總回購人次
<input type="checkbox"/>	04010100_家用型電腦	144	9925/79052
<input type="checkbox"/>	05110200_墨匣	159	48187/79052
<input type="checkbox"/>	05220300_光碟片	143	44046/79052
<input type="checkbox"/>	05100200_線材	131	29130/79052
<input type="checkbox"/>	05170100_整理耗材	151	24591/79052
<input type="checkbox"/>	05090200_滑鼠	175	24546/79052
<input type="checkbox"/>	05120100_電腦用紙	152	22305/79052
<input type="checkbox"/>	00040302_鹼性電池	164	17535/79052
<input type="checkbox"/>	04030101_噴墨印表機	137	15907/79052
<input checked="" type="checkbox"/>	04110100_LCD螢幕	143	13888/79052

信任的網站

圖 3. 系統操作畫面—「商品回購時序分析」

在「業績連續衝破 20 億」的檔期 DM 中，企劃人員將上述四類重點商品之小 DM 一併寄給篩選出的會員，總共寄出約五萬份，短短 17 天創造超過四千萬元的消費額。回應人數將近一萬人，目標顧客回購人次 50.25%，回購人數達 19.75%，目標顧客的平均客單價為 1,694 元，高於全部顧客的平均客單價 1,589 元。

此次活動僅單純郵寄檔期 DM，並未特別針對目標顧客設計有別於其他會員的促銷活動。但最後結果仍顯示收到 DM 的會員消費之平均客單價明顯高於其他沒有收到促銷訊息的會員。表示主動出擊、刺激消費者需求有其一定效果。因為收到 DM、接受到促

銷刺激而來店的會員，擁有的商品促銷資訊比其他沒有收過促銷訊息而自已來店消費的人充足，因此會多購買其他商品的機會也相對較高，客單價因此會明顯的高於其他顧客。

CRM 的效益

目前燦坤內部有很多的產品推薦系統已經能透過這套 CRM 系統精確撈選出目標顧客的名單，然後企劃人員透過 e-mail 或明信片 DM 的方法直接鎖定顧客，這樣透過 CRM 分析的目標行銷其回應率一般都比較高。燦坤自導入 CRM 後，營業額不斷的成長。在應用 CRM 前，燦坤每年約七十億之營業額，應用 CRM 後成長至 2003 年之近二百億，會員數高達 180 萬人，其中光是會員便貢獻超過 94% 的營收。燦坤應用 CRM 前之平均客單價約為 2700 元，到了 2003 年，平均客單價提高為 3200 元。因為促銷活動之前藉由 CRM 系統的分析，可以增加關連性商品的促銷，使選定來店之會員能夠享有一次購足之服務，同時增加購買賣場中其他非計畫但有需要之商品之機率，因此整體的會員消費平均客單價隨之提高（參考表 2 及表 3）。

表 2. 整體營運績效比較表

	應用前	2002	2003	2004 (1-3 月)
營業額	70 億/年	108 億/年 會員佔比 86%	200 億/年 (會員佔 92 %)	69 億/年 (會員佔 83 %)
平均客單價	2,700 元	2,423 元	2,556 元 (全部) 2,840 元 (會員)	2,662 元 (全部) 3,221 元 (會員)
實體門市會員人數	90 萬人	130 萬人	180 萬人	93 年初至 03/31 新增 7 萬人
單一顧客維護平均年度行銷費用	91 元	97.77 元	84.40 元	27.60 元 (不含失效沉睡會員 24.7 萬)

表 3. 關鍵績效指標比較表

目標項目	營運重點	CRM 系統應用	成效
商圈佔有率	門市展店擴店計劃	商圈會員輪廓及消費分析 商圈商品偏好差異化策略擬定	燦坤 3C 會員卡屬性為家庭卡，應用 CRM 前燦坤的商圈佔有率為 13.5%，目前燦坤 3C 門市會員於當地商圈戶數佔有率估算至 2004 年 1 月，會員數佔全省戶籍數約 25.9%（會員數除以全省戶籍數）。若以人口數佔比來計，預估至 2004 年 1 月，燦坤會員佔全省人口數約 8.1%。
會員回購頻率	會員回購促銷活動	會員 ARFM 及關聯性購買分析 會員回購時序及商品策略擬定	1999~2000 兩年每位會員平均在兩年中回燦坤購物約 4.43 次，各門市區間分佈在 1.50 ~ 14.14 間。透過差異化行銷，2003~2004 年 2 月共十四個月中，每位會員平均實際上門購物次數已累積 4.36 次（整體會員顧客回購次數=會員來店消費人次/同期全部會員人數）。
新客入會率	會員入會活動 會員權益強化	新會員輪廓及屬性分析 新顧客擴大策略擬定	CRM 應用前新顧客入會率為 45%，各門市區間分佈在 19%~82%。2003 至 2004 年 2 月新顧客入會率都維持在 37%至 48%之間。
老顧客續卡率	會員續卡活動 會員潛在需求開發	舊會員輪廓及需求分析 舊會員商品策略擬定	CRM 應用前，燦坤舊制的會員期限是二年，且只要每年消費達到 3000 元台幣便自動續卡。2003 年 12 月施實新會員制度，會員需於會員卡到期後三個月內回門市續卡，以延續會員權益。第一波續卡活動影響最大的是 92 年 11 月 30 日之前十年來入會之老會員，約有 20 萬人到期，利用 CRM 系統追蹤，全面性通知即將到期的會員續卡，並輔以門市電話作戰，截至 93 年 3 月 31 日止累計續卡或重新入會人數為 32,548，續卡率為 16%

表 3. 關鍵績效指標比較表(續)

行銷費用率	費用率管控 行銷費用效 益提昇	促銷活動成效分 析	導入 CRM 後，燦坤的會員平均行銷費用從 2002 年的每會員花費 97.77 行銷費用（廣告費／總會員人數）降到 2003 年每會員花費 83.21 元；2001 年總體行銷預算佔營業額 1.2%，至 2003 年 12 月，行銷費用率僅佔營業額之 0.8%。會員平均行銷費用由應用前 91 元降低為 84 元。
顧客滿意度	滿意度調查 結果改善	問卷填寫及分析 客訴紀錄及分析	係後來才加入的指標，因此無法比較

燦坤內部的 CRM 分析人員清楚認知到，這套 CRM 系統能幫助燦坤在顧客知識上做紮根、做保本，讓燦坤了解顧客的輪廓。當行銷部門發現業績沒有達到或與目標有一定差異時，藉由 CRM 資料庫分析，可以幫助市場行銷人員了解是那一群顧客沒有照顧到或被忽略掉，行銷企劃人員得以藉此擬訂成交策略。例如在 2003 年底，行銷部門的企劃人員算一算，業績離目標還差兩億，於是行銷人員與分析人員利用資料庫分析，發展一個行銷企劃活動，針對忠誠顧客寄出明信片，持明信片的會員來門市購物享有九折優惠，因為忠誠的客人可以最快產生業績，最後該活動為燦坤創造一億多的業績。

結 語

走進燦坤內湖辦公室，從牆壁到擺設所有的裝潢全是燦坤慣有的黃色，不過燦坤的辦公室有個特色，那就是走到那都有口號，連廁所也不例外。如果你曾經在去年和今年都到過燦坤，不知你發現沒有，牆垣上高高懸掛的一句口號有些改變，從『誰是第一？燦坤 3C！』改為『誰是第一？顧客第一！』，旁邊還附加一句『照顧顧客』。燦坤正努力的從過去以商品為中心的營運型態，朝向以顧客為主的經營管理模式前進，透過顧客關係的管理，燦坤希望能夠進一步掌握顧客購買資訊，讓燦坤 3C 的服務品質與商品結構，能充分的滿足顧客的需求，進而提昇顧客的滿意度與忠誠度，增加顧客關係的良性

互動，加強個人化的行銷活動，最終當然還是希望能擴大產品市場佔有率與顧客佔有率。

不過要走到真正的『以顧客為中心』的經營模式並不是一件容易的事。目前在燦坤內部，大眾行銷的應用並未減低，多數的行銷業績仍然依賴大眾行銷。由於燦坤正屬於成長期，每年公司訂下的營收成長、新會員成長及展店目標使得行銷企劃人員必須透過大眾行銷來快速衝刺業績，若要真的做到『以顧客為中心』的經營模式，高層必須把績效目標放的更長遠。

目前 CRM 使用的問題不在於人員不接受系統，而在於沒有時間善用系統、學習系統。因為光是開新店、辦促銷活動就佔去行銷企劃人員絕大多數的時間，行銷人員要坐在電腦桌前分析顧客偏好、產品聯連性，經常感到「心有餘而力不足」。CRM 的分析需要專業的行銷研發人才—懂市場行銷、了解系統，也必須熟悉統計，如果說一線的行銷人員是關公（真正打仗的人），那行銷研發人員就是諸葛亮（出餽主意的人）。一位熟諳 CRM 系統的資訊界人士便明白指出：

一套 CRM 在使用單位要成功的話，要有人力、要有 owner，有責、有權，有人去背負這個系統，有時間真的去做這個系統，要不然一定會失敗。
〔CRM〕不像 ERP，ERP 是柴米油鹽，它〔指採用 CRM 的公司〕不可能一天不用，一天不用價格就出不來，所以那不可能。真正要落實只有一個辦法，那就是高階主管在每次開會時，他都要求當場看這些〔CRM〕資料，那就有辦法。所以 CRM 能不能被用的很好，要看有沒有一個好的管理機制，就是要有專責的人，被賦與充分的權利、能力、跟時間。一個是 owner（對系統負責的人），也就是 user，另一個就是高階主管或是管理層，管理層能不能把它變成一個 daily management，把它〔CRM〕設計到日常工作的系統，它就自然會被使用。

因此，燦坤如果要把 CRM 的功能發揮到極致，除了高層對 CRM 的認同以外，必須注入更多的人力資源，設立更多 CRM 專職人員，方能將 CRM 潛在的功能完全發揮。

問題與討論

- (1) 試分析零售通路市場的產業特性，並說明為何像燦坤這樣的零售通路商需要導入 CRM 系統？
- (2) 試比較燦坤原本採用的大眾行銷與後來的顧客關係行銷有何不同？
- (3) 企業導入像 CRM 這樣的系統時應該要如何推動才會成功？
- (4) 零售通路商導入 CRM 的效益會有那些？
- (5) CRM 系統如何幫助零售通路商？

工作團隊

國立中央大學資訊管理學系

范錚強教授

陳小芬

萬能科技大學資訊管理學系

傅振瑞老師

本個案著作權歸作者所有