

## METERAIL4 每一个客户都是盈利的吗？——应用作业成本法计算客户的价值

摘要：不是每个客户都是盈利的，这并不难理解，但是要知道哪些客户是盈利的，以及客户的利润以及利润率是多少，很多客户经理却无法给出一个确定的答案。

生产越来越快，销售越来越难。为了把产品送到消费者手中，各个企业可谓挖空心思，企业花在销售和市场方面的费用大幅度增加。国外统计表明，销售和市场服务相关的成本占总产品成本的 21%，而制造成本只占总成本的 55%。随着经济的发展，客户正变得越来越挑剔，与产品线上的产品种类相比，我们的客户的种类可能要多得多。哈佛大学商学院的卡普兰教授运用作业成本法对企业的产品成本进行分析时发现，“20%的产品竟然创造了 225%的利润”。那么在销售领域，是否会发生同样的事情呢？

答案是肯定的。随着客户对个性化产品和服务的需求，他们的成本也在发生着变化，显然，一些客户使得企业盈利增长，而一些客户则在吞噬着企业的利润。事实上，部分客户会导致公司严重亏损。不是每个客户都是盈利的，这并不难理解，但是要知道哪些客户是盈利的，以及客户的利润以及利润率是多少，很多客户经理却无法给出一个确定的答案。从企业发展的角度，必须尽量保证所有的客户都能为企业带来尽可能多的利润，我们强调客户关怀和市场开拓，我们采用降价或者赠品的方式来吸引或挽留客户，但是我们无法知道我们的行为是否有助于企业利润的增加。

计算出每一个客户的成本是市场的要求，但是在计算客户成本方面存在困难，原因有以下几点：

- 1、 成本计算对象复杂，呈现出层次化的关系，市场区域、销售渠道、客户甚至订单都可能成为成本计算对象；
- 2、 企业在市场和客户花费的费用的绝大多数都是间接费用，直接与客户相关的费用很少，费用的分配是成本计算的难点；
- 3、 很多潜在的客户可能需要企业先期投入，但是企业却无法同时获取收益，成本投入与获取收益的会计期间不对应。对某些客户经过长期的跟踪和投入后，最后失去该客户。
- 4、 产品的销售与企业的信誉和品牌有很大的关系，而品牌和信誉的建立是一个长期的积累过程。这种为建立品牌的投入很难确定收益对象和收益期间，如广告费用。

传统成本法只核算在生产过程中发生的成本，对销售部门的成本核算无能为力。作业成本法为计算客户成本提供了新的思路，作业成本法是一种个性化的成本核算方法，它可以根据核算对象的特点构建成本核算模型，建立起适合核算对象特点的核算体系。它以各项作业（活动）为中介，通过成本动因作为成本分配的标准，有利于追溯成本发生的原因。作业成本法特有的灵活性使得它在计算客户成本方面得心应手。

作业成本法在销售服务部门实施步骤

面向企业的销售部门和市场服务部门实施作业成本法，包括以下步骤：

1. 确定作业成本法所要达到的目标：计算不同销售渠道，不同客户，不同区域甚至订单的成本，辅助企业的销售决策；计算销售相关活动的成本，为销售成本的控制提供依据。
2. 确定作业成本法的各个基本要素：作业成本法的基本要素包括资源、作业、成本对象、成本动因以及分配路径等，此外需要确定组织结构以明确成本责任，确定成本计算的周期。

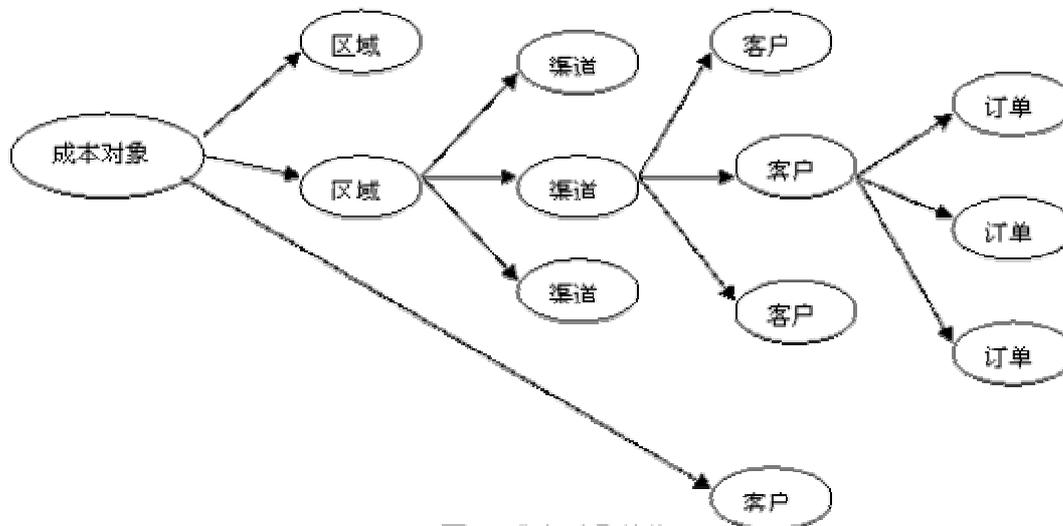


图 1 成本对象结构

作业成本法中的“资源”是成本的来源，是指企业在销售、营销和售后服务上所花费的各种费用。“作业”是指企业在销售、营销和售后服务上的具体活动，如市场推广、客户电话咨询、客户访问、货物运输等等，每一项作业都需要有明确的责任人或者对作业成本负责的组织部门。“成本对象”是成本计算的对象，区域市场，销售渠道，客户以及订单都是成本对象，他们呈现层次化的结构。实行多级分销体制的企业可以设置更多层次的成本对象。而对于某些企业来说，不可能计算出每一个客户的成本，只能计算到每一个分销商，这需要根据企业的实际情况制定。无论成本对象如何划分，要求同一层次的成本对象之间不能重叠。成本对象的制定还可以与企业不同的产品联系起来，分别设置不同产品的市场区域、销售渠道、客户等成本对象。

作业成本法的基本原则是成本对象消耗作业，作业消耗资源，即各个客户是通过各种销售相关活动消耗企业的成本。为此，需要先将资源成本分配到各项作业，然后将作业的成本分配到成本对象。如一个客户购买企业产品需要运输 2000 吨公里，而运输需要消耗企业的固定资产、人力资源以及其他能源，根据运输作业对各种成本的消耗计算出每吨公里的成本是 10 元，则该客户的运输成本是 20000 元。“成本动因”是导致成本发生的原因，作业成本法以成本动因为标准分配成本。上面的吨公里就是成本动因。根据各个客户对作业以及作业对各项资源的消耗，建立所有资源、作业以及成本对象之间的分配路径，确定完整的作业成本核算体系。

对于难以确定收益对象和期间的费用，在建立作业成本核算体系的时候，必须根据会计相关原则确定收益对象和分摊期间，并确定成本动因将其分配。

3. 输入各个要素的数据，计算各个成本对象的成本。作业成本法的运行需要较多的基础数据支持，运行作业成本法的软件系统允许手工输入数据，也可以允许从其他系统集成数据，如 CRM 和 ERP 系统。

4. 根据作业成本的运行结果分析各个成本对象对企业的贡献，分析导致不同成本对象成本差异的原因。同时，分析企业的销售成本的各项开支是否合理，研究如何提高各项作业效率，研究如何降低企业的销售成本。根据分析结果采取相应的行动。