



赢得盈利客户

— Managing —
Customers for Profit

V. 库马尔 (V. Kumar) 著 赵欣译





赢得盈利客户

—— Managing ——
Customers for Profit

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

赢得盈利客户/库马尔著;赵欣译.
北京:中国人民大学出版社,2010
(沃顿商学院图书)
ISBN 978-7-300-11842-0

- I. ①赢…
- II. ①库…②赵…
- III. ①企业管理:销售管理
- IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 040255 号

沃顿商学院图书
赢得盈利客户
V. 库马尔 著
赵 欣 译
Yingde Yingli Kehu

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司		
规 格	165 mm×240 mm 16 开本	版 次	2010 年 3 月第 1 版
印 张	18 插页 1	印 次	2010 年 3 月第 1 次印刷
字 数	244 000	定 价	38.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



推荐序

Foreword

许多公司不断地努力提高客户忠诚度和客户盈利性，尽管如此，传统的客户盈利能力模式仍然存在很大的提升空间。在过去的 20 年里，我曾经在三个不同的行业中工作过。根据我的经验，客户满意度、客户忠诚度和客户盈利能力这三者之间的关系往往是非常微妙的。既然客户满意度和客户忠诚度是基于客户群来衡量的，那么也应该针对全体客户设计出一套统一的矫正措施。然而，不论是客户，还是不同客户的行为，都存在差异！

由于组织资源匮乏，而且提高营销的投资回报率（ROI）对企业管理者而言是一项重大的挑战，因此公司应该根据客户的盈利能力，把这一理念——以不同的方式管理不同的客户和赢得不同客户的满意——作为核心理念，从全新的视角处理客户关系管理（CRM）。这势在必行！此项基于盈利性的策略所利用的是强效的客户关系管理研究，该研究强调客户的未来价值。客户盈利能力的未来价值能够通过客户终身价值（CLV）标准加以衡量。库马尔博士开发了具有创新性的 CLV 计量方法，用于帮助制定与客户获取、客户维系以及客户流失有关的客户关系管理决策。

CLV 是一个强有力的工具，是组织拥有竞争优势的潜在

来源，同时，也为组织在市场上获胜提供了制胜武器。因此，我把这本书推荐给期望通过培养持久的客户关系来促进利润增长的企业管理者们。

Sangeeta Pendurkar

汇丰银行中东有限公司首席营销官



前言

Preface

本书针对的读者是在企业对企业（B2B）模式和企业对客户（B2C）模式下的大、中、小型企业的高/中层管理人员，他们有能力也有资源改变其所在组织的客户管理策略。本书也可以作为一种指导，帮助那些即将跻身管理层的人士了解以客户为导向的策略的重要性。

一个有效的客户管理策略是由哪些要素构成的呢？是增强客户忠诚度、拓宽客户群，还是使客户盈利能力最大化？虽然传统的观点认为增强客户忠诚度和拓宽客户群是有效的策略，但是本书关注的是客户盈利能力，认为根据客户盈利能力来管理客户才是最有效的客户管理方式。

本书明确了公司能够用来提高盈利的三种途径：良好的运作、品牌资产以及关系营销。如果公司选择采用关系营销来提高盈利，客户忠诚度的管理就是重中之重。在管理忠诚计划时，公司向来过度强调最大化客户的忠诚，本书采用的客户管理方法却与之迥然不同。本书还证明了公司的稳健发展不仅要依靠客户的数量和忠诚，而且要依靠客户的盈利能力。此外，本书还指出，忠诚的客户并不总是具有盈利性的，而且并不是所有具有盈利性的客户都是忠诚的。因此，公司在制定一项客户管理策略时，必须采用能够把忠诚度和盈利能力紧密联系起来的策略。

为了有效地管理忠诚计划，公司可以采用多种客户选择标准。例如，最近一次消费—消费频率—消费金额值（RFM）、往期客户价值（PCV）、钱包份额（SOW）以及客户终身价值（CLV）等。本书认为，当涉及具有盈利性的客户管理时，CLV 优于其他所有指标，因为它是一个前瞻性的指标，在制定现行的营销方案时，能够把未来的客户行为考虑在内。通过运用 CLV 指标，公司能够重新评估和考察已有的客户管理策略。本书提供了九种管理盈利客户的策略，这些策略旨在选择合适的客户、管理盈利性，以及通过优化资源配置维系客户。这些策略体现了下列诸多方面的优势：选择适当的产品，在适当的时间将其推介给适当的客户；留住具有盈利性的客户；鼓励多渠道购买；提高客户的品牌价值；赢得具有潜在盈利性的客户；确认那些可以通过转荐提供价值的客户。在这些策略的执行过程中获取的信息有助于赢得具有高盈利潜力的潜在客户。

尽管 CLV 是衡量和管理客户直接（交易的）贡献的有效工具，但是它忽略了客户对公司盈利性的间接（转荐、口碑相传）贡献。客户转荐行为的作用至关重要，因此，为了实现利润最大化，公司必须对此密切监督并加以管理。本书介绍了“客户转荐价值”（CRV）作为公司实现客户间接贡献最大化的标准。CRV 与 CLV 并用，能够使营销人员实施策略性的营销方案，管理客户忠诚，获得利益。

本书指出了公司在采用基于 CLV 方法时可能遇到的组织方面的挑战和实施过程中的挑战，同时，为克服这些挑战提出了适宜的指导方针。当公司与客户接触时，应该采用一种“以互动为导向”的方法。通过建立牢固的公司—客户关系，把客户看作一种资源，管理者们能够有效地实施基于 CLV 的各种策略。因为 CLV 是一种动态方法，所以为了保持盈利能力，公司必须不断地更新其营销策略。本书推荐了一种均衡的方法——在收集和管理客户层面的信息时，要谨记伦理道德的问题。此外，本书还概述了公司在实施基于 CLV 方法的过程中可能面临的潜在问题，同时，还向公司提出了必要的策略建议，以便在竞争中始终处于领先地位。



本书的结构

本书采用了一种策略性的方法用于盈利性的客户管理，此外，还解释了有效管理客户所需的各种策略。本书提供了多种技术，帮助公司使用客户终身价值（CLV）理念实行以客户为导向的营销举措。

第1章介绍了有关客户管理的关键性理念。这一章描述了实现盈利的两种不同的途径，并将关系营销确定作为一种可以带来利润的客户管理方式。除此之外，第1章还探讨了在加强公司与客户的关系方面，忠诚计划所起的作用。第2章将忠诚与盈利性相衔接，探讨了盈利性客户忠诚的驱动因素。第3章首先确定管理客户的目的就是为了获得利润，继而评价了几种常见的客户忠诚的计量方法。这一章还探讨了客户终身价值这一理念，以及如何衡量CLV。第4章描述了如何建立并维持盈利性的客户忠诚，并倡议公司从根本上转变观念，以便有效地管理客户忠诚。第5章概述了九种策略，管理者可以选用这些策略实现CLV最大化。这些策略有助于公司制定以下方面的决策：如何选择最佳客户（第5章）；如何令忠诚客户具有盈利性（第6章）；如何实现资源的最优配置（第7章）；如何选择适当的产品，在适当的时间将其推荐给适当的客户（第8章）；如何避免客户流失（第9章）；如何鼓励多渠道购买行为（第10章）；如何使品牌价值最大化（第11章）；如何保证获得与维系的盈利性（第12章）。第13章介绍了客户转荐价值（CRV）这一概念，各公司可以借此计量客户对公司利润的间接影响（转荐、口碑相传）。第14章讨论的是在采用基于CLV的方法时，公司可能面临的组织方面和实施方面的挑战。第15章涉及的是在维持盈利性的客户管理时一些需要指出的潜在问题。



目 录

Contents

第 1 章 引言

客户终身价值 005

协调统一客户管理策略与客户终身价值标准 009

第 2 章 利润最大化

忠诚计划 013

忠诚客户的真正表现 017

忠诚客户具有盈利性吗 018

走出误区 022

公司哪里做错了 024

忠诚度的计量问题 025

何时停止对某位客户的投资 025

结论 027

第 3 章 客户选择标准

传统标准 031

需要前瞻性的标准 036

引入客户终身价值 037

计量 CLV 的高级模型 048

结论 053

第 4 章 管理客户盈利能力

典型的 CLV 驱动因素 057

B2B 模式的具体案例研究 058

零售业的 B2C 案例研究 061

结论 068

第 5 章 客户盈利性最大化

财富之轮 070

挑选客户 072

协同管理客户忠诚与盈利能力 074

资源的最优配置 075

选择适当的产品，在适当的时间，推介给适当的客户 076

避免客户流失 077

管理多渠道客户 078

将品牌投资与客户盈利性相衔接 079

获取盈利性客户 079

病毒营销策略 080

实施/互动导向 081

客户管理的未来 082

CLV 的力量和财富之轮 083

结论 084

第 6 章 协同管理客户的忠诚度与盈利性

- 行为忠诚和态度忠诚 088
- 客户细分 089
- 建立并维持忠诚的框架 093
- 培养态度忠诚 096
- 将忠诚与盈利性相衔接 097
- 框架的应用 098
- 忠诚计划的演变 101
- 结论 103

第 7 章 通过营销和沟通策略实现资源的最优配置

- 沟通渠道 108
- 沟通的类型和频率 108
- 资源配置策略和 CLV 最大化 111
- 资源的最优配置：案例研究 114
- 结论 116

第 8 章 选择适当的产品，在适当的时间，推荐给适当的客户

- 公司一直以来都是怎么做的 121
- “下一步该做什么？” 122
- 一种预测客户行为的综合方法 124
- 提高交叉销售的比率：盈利的途径 129
- 结论 133

第**9**章 如何避免客户流失

客户流失的影响 138

案例研究：电信行业 139

避免客户流失 140

结论 153

第**10**章 对多渠道购物者的管理

先搜索，再购买 157

哪些人属于多渠道购物者 159

多渠道购物者更具盈利性吗 165

确定客户将采用的下一个渠道 166

多渠道客户更具盈利性吗 173

渠道采用的顺序重要吗 174

对多渠道资源的管理 174

结论 175

第**11**章 将品牌投资与客户盈利性相衔接

集合品牌价值与个别品牌价值 180

将品牌价值与 CLV 相衔接的框架 181

如何将个别品牌价值与 CLV 相衔接 187

结论 193

第**12**章 获取盈利性客户

平衡获得与维系的陷阱 197

平衡获得与维系的方法：“为利润配置资源”	203
能实现利润最大化的“为利润配置资源”策略	207
哪个更重要：获得支出还是维系支出	208
利润、获得可能性及关系持续时间三者的最大化	209
结论	210

第 13 章 管理客户的转荐行为

客户转荐价值	215
计算 CRV 值：典型客户	221
客户终身价值与客户转荐价值是否存在相关性	224
典型的市场现象	226
管理启示	236
结论	239

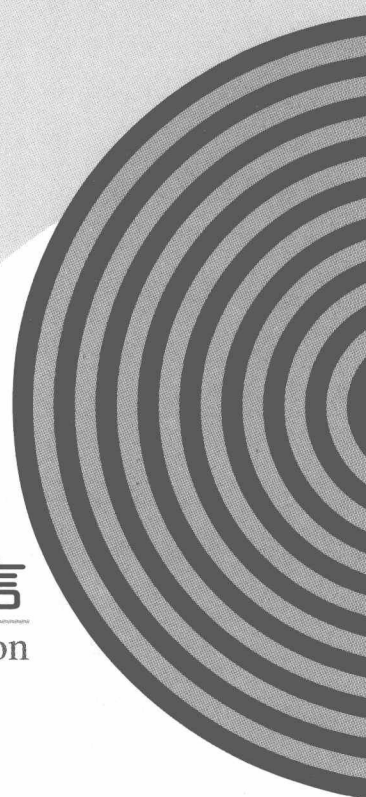
第 14 章 组织和实施方面的挑战

组织方面的问题	243
实施方面的挑战	250
结论	255

第 15 章 客户管理的未来

客户群	260
营销策略	262
协调统一营销策略与客户群	262
结论	270

译后记	272
-----	-----

A decorative graphic consisting of several concentric circles in shades of gray, located in the upper right corner of the page.

1.引言

Introduction

Chapter 1

“顾客是上帝”，这句商界的老话已经流传了几个世纪。现在，情况并没有多大改变，只不过你公司的客户也可能正是别的公司所要费心争取的。由于技术进步和全球化，你永远不知道会出现什么样的竞争形式，把你的客户吸引走。例如，利用互联网进行交易的亚马逊公司曾经名不见经传，却令图书零售业的领军者巴诺书店相形见绌，自愧不如；IBM 受到了新生力量戴尔的挑战；受日本和韩国汽车制造商的影响，美国的汽车公司目前正蒙受着巨大的损失。

一个公司的成功与否几乎总是取决于它能否为自己的客户提供更好的服务或者提供更优质的价值主张。这似乎是老生常谈，还有什么新意呢？人人都认为客户关系计划可以带来优秀的财务表现，但是事实往往并非如此。

以大陆航空公司（Continental Airlines）为例。¹1994 年末，大陆航空公司已经连续 4 年亏损，平均每年亏损 9.6 亿美元。客户对该公司当时的运营方式有颇多抱怨——不可靠、不整洁，而且经常弄丢乘客的行李。美国交通部按照航班准时起降情况将大陆航空公司排在最后一名，但在 1995 年 3 月，大陆航空公司却从最后一名跃升为第一名。2000 年，在由鲍尔市场研究公司（J. D. Power and Associates）主持的客户满意度调查中，大陆航空公司位列第一。这是一次史无前例的巨大改观！大陆航空公司获得成

功的最根本因素在于它能够重新赢得客户的满意。无疑，大陆航空公司有一套赢得客户的管理方案，但这套方案能否盈利呢？为使客户满意要付出多少代价呢？据该公司报告称，2001—2005 年间，公司每年的净损失大约为 2 亿美元。

20 世纪 90 年代中期，戴尔公司推行了一种新颖的电子商务商业模式。² 该公司的策略是不通过任何中间环节（如零售店），而利用互联网进行直接销售，此举成为 21 世纪初有口皆碑的成功案例。戴尔每年的收益和盈利以超过 30% 的速度增长。2000 年，该公司报告称其投资回报率高达 243%。《财富》杂志将戴尔列为全美第三大最受推崇的公司。戴尔公司在电视上做了大量的广告，以便让美国的电视观众看到其员工是如何在客户联系中心投入大量的时间为客户服务的。从长期来看，戴尔的成功会带来利润吗？由于销售量下滑和利润下降，戴尔的股价在过去的两年间暴跌了 40% 以上。2007 年 3 月，戴尔公司报告称第四季度利润下跌 33%，并发出预告称未来几个季度的成长和利润率将仍“处于压力之下”。

这两家公司的案例有一个共同之处，即都能够维持成功的长期客户管理计划。换言之，尽管可能在短期内让客户满意并保持对公司的忠诚，但是，更大的挑战往往在于如何既能达到这个目标又能保证长期的增长和实现盈利。

也许有人会说经营效率也很重要，我们并不否认这一事实，但是经营效率并不能凌驾于对客户关注之上。以第一美国银行（First USA）和美国第一资本金融公司（Capital One）为例³，这两家公司都是信用卡行业的重要公司，其命运却因不同的客户管理方式而大不相同。按照第一美国银行前任总裁理查德·卫格（Richard Vague）的说法，该行的客户管理方式是“高度关注经营效率，并将所节约的部分传递给客户”。相反，美国第一资本银行的主要目标却是“在适当的时间，以适当的价格，将适当的产品提供给适当的客户”。同一行业中销售着完全相同产品的两家公司，竟有着如此有趣的矛盾。

第一美国银行对所有的客户几乎一视同仁。这种对待客户的方式和其公司结构相一致，而其公司结构是围绕产品或者功能组织起来的。该银行的客户获得策略的基础是将客户从其他的信用卡公司吸引过来并采取会员制。该银行没有将客户数据存档，因此无法计算个体客户的盈利性。银行要求员工尽力维系每一位客户，而不考虑该客户的长期预期盈利性是高还是低。1999年，该银行停止了对延期付款和对增加因延期付款罚款的宽限期政策。此举面向所有客户，无一例外。不出所料，这造成了大批客户的流失（既有盈利性高的客户，也有盈利性低的客户）。后来，虽然该银行不得不取消了这一做法，但是损失已经既成事实。

与之相反，美国第一资本金融公司主要关注的是客户。该公司奉行微观细分客户的经营策略，对每位客户进行与其价值潜力相一致的个性化服务。此外，美国第一资本金融公司还进行了客户数据存档，能在几秒钟之内调出某一客户的信息，效率之高无人能及。比如说，当某客户打来电话，电脑就会马上显示这位客户的全部历史交易，并将其与上百万个其他客户进行参照比较。如果某位有价值的客户打电话想要取消信用卡，电话路径系统就会自动提供三个很有吸引力的方案，客户服务代表可以推荐给这位客户。这一方法简单易行，每位客户由此便得到了不同方式的接待。事实见证了美国第一资本金融公司致力于了解客户方面的努力。2000年，该公司共进行了45 000次产品调整、程序变更和与客户的互动测试。

那么，上述两种客户关系方式所产生的经济效果如何呢？随着信用卡环境的恶化，第一美国银行的客户流失率高达50%，导致公司2000年收入下滑了23%，这是该公司的第一次损失。相反，尽管美国第一资本金融公司的规模只有第一美国银行的1/2，却比后者从每位客户身上多赚取了40%的利息收入，而且其利润率是后者的2倍。

归根结底是盈亏的问题。为了管理并保持盈利性，我们需要制定出适宜的营销策略，并辅以适宜的营销标准。尽管有50多种重要的标准是所有管理者都应该知道的⁴，但本书只关注其中的一种：客户终身价值（CLV）