

第 1 章 绪 论

子程子曰：“不偏之谓中，不易之谓庸。”中者，天下之正道。庸者，天下之定理。

致中和，天地位焉，万物育焉。

——《中庸》

【内容提示】

在行业内部竞争不激烈时，无论企业对客户的了解深入与否，其产品在市场上都是畅销的。这种情况自然引发了客户不被关怀、客户资料不受重视的现象。随着竞争机制的引入，企业开始重视客户关系，客户全生命周期管理正日益成为企业客户管理的最新营销理念。

1.1 问题的提出

随着我国加入世界贸易组织，各行各业迎来了继改革开放以来的又一次发展高潮，前所未有的机遇和挑战摆在了商家面前。客户就是企业的生命线，谁拥有了客户，谁就能在竞争中立于不败之地。客户获取、客户保持与客户满意这种静态的三段式客户周期理论在帮助企业分析客户资料、把握市场动态方面逐渐显得力不从心。

首先，客户行为 e 化使得客户的动态特征凸现出来。互联网为人们提供了一个全新的、快速的信息交流平台。消费者可以通过它获得更多的信息，更容易比较不同厂商所提供的价格和服务条款，更换厂商的成本大大降低，对产品／服务的期

望值也大幅度上升。所以，从刚刚使用某种产品／服务的新客户到对企业利润贡献较大的高价值客户，直至从一家厂商流向其他的厂商，消费者对企业的产品／服务的选择更加灵活了。面对如此聪明、主动的客户群体，企业如果不及时作出战略调整，把握客户的动态特征，则最终必将离客户越来越远，成为互联网时代的牺牲品。

其次，空前激烈的外部市场竞争使得企业对全新客户管理模式的需求日渐迫切。社会生产模式已经从大批量生产发展到了定制生产。信息、知识以及生产技术的快速普及使得产品生命周期大大缩短，一个新产品、一个新主意都会很快被竞争对手模仿，产品功能方面的微小差别已经不足以使一个企业获得很多的优势，竞争力从关注产品转向关注客户就成为必然的选择。20世纪80年代到90年代中期，企业利用各种技术优化内部流程以提高整体运转效率，但是当大部分企业都具备这种‘内部管家’系统之后，这种靠内部集成提高效率的手段也就达到极限，企业不得不寻求新的手段以寻求新的竞争优势。

第三，企业内部管理发展需要对客户管理有一个全新的认识。主要针对生产、流通、财务领域的ERP的应用实施使得企业获得了很大的效益，但是对与客户有关的企业经营活动，传统的ERP系统还无法提供一个有效的整合手段。客户信息零散分割导致客户服务效率低下，对客户信息动态变化记录不准确导致营销预算浪费严重，营销活动的针对性也会出现偏差，所有这些不仅会带来企业资源的浪费，也会给客户留下不良印象。

在这样的背景下，一种全新的营销管理理念——“客户全生命周期管理”——产生了。它按照客户关系的识别期、发展期、稳定期和衰退期的不同发展阶段研究消费者在作为企业客户的存续期间的动态变化过程。客户关系的动态管理是目前企业客户管理实践的最新理念，对于优化企业资源、获取最大利润有重要作用。这里所说的动态管理并不是时时刻刻都在变化的管理（即绝对的动态），而是一种相对动态的管理：在一段时间内保持稳定，该段时间之后进行状态判断，运用相应的方法、模型推演出下一个时间段的策略。需要说明的是，在竞争变幻莫测、市场和客户行为不确定的情况下，并不是所有的客户关系都要经历完整的四个阶段，但是作为一种全新的客户管理理念，这四个阶段是客户全生命周期管理的完整内涵，是新时代营销学中的重要概念之一。

客户全生命周期管理是一整套的客户管理解决方案，它的特点表现在：

- 从客户关系的时间序列上收集客户信息，并从中分析出有价值的客户知识；
- 动态的客户细分以及长期的客户发展规划；
- 实行闭环式客户管理；
- 在客户全生命过程上，对客户行为实施跟踪，提高营销活动的针对性和命中率；
- 实现互动式服务。

客户全生命周期管理对于国内企业有重要的实践意义。国内的商务环境已经从过去的客户迁就产品转变成为按照客户的需求设计产品，客户需求决定产品功能。柔性生产对于企业的成长和发展至关重要。柔性生产的关键取决于客户需求，当客户需求发生转移时，企业必须作出相应变化，否则一定会受到影响。而客户需求何时发生转移、发生怎样的转移以及怎样合理引导客户需求向着于企业有利，直至企业、客户双赢的方向转变，都需要一套先进的客户管理方法，本书论及的方法正是能够满足这种需要的方法之一。

在客户生命周期的理论研究领域中，互动商务公司的首席营销官迈克·辛普森早已强调过，公司应该保持良好的客户记录，以使企业与客户保持长久的良好关系；eFrontier 公司的管理总裁梅林峰创立了客户终身价值衡量目标，大大推进了客户终身价值和量化管理客户信息方面的研究。同一时期，第一个 CRM 系统诞生了。随着 CRM 体系的不断成熟，传统的客户生命周期划分逐渐成型：潜在客户、潜在客户、老客户等。后来，人们对客户的生命周期又有了更细致的划分：潜在客户期、客户开发(发展)期、客户成长(维系)期、客户成熟期、客户衰退期和客户终止期，一共六个阶段。从发展演变过程来看，客户全生命周期管理在一步一步地走向实用和成熟。然而已有理论体系也有着不完善之处：一是早先梅氏提出的“客户终身价值衡量目标”主要侧重以量化计算来测度客户对企业的经济效益贡献，而对与企业关系处于不同阶段的客户贡献关注不够，更谈不上通过这样的模型来引导企业采取措施提高客户贡献率了；二是传统的三类客户划分虽然已经具备了客户生命周期的雏形，但是阶段划分过于粗糙，也没有与客户的价值相关联，这样不利于制定有针对性的营销政策；第三，六阶段的划分方法已经基本将客户生命周期的每个阶段都包含了，但是将潜在客户期和客户终止期考虑在客户生命周期过程中，似有不妥。对于前者，客户关系尚未开始，对于后者，客户关系已经终止。

客户全生命周期的研究目前还处于兴起阶段，作为理论体系仍然在完善中。国内研究走在前沿的主要是北京邮电大学经济管理学院信息系统研究中心和浙江大学管理学院的陈明亮副教授。总结国内的研究成果，得到以下结论：

- 客户是有价值的，是企业的重要资产。
- 客户价值是企业从客户关系所感受到的收益与付出之间的权衡，这种收益和付出包括货币因素和非货币因素(Achim Walter 等，2001 年)。客户价值包括当前价值和潜在价值，企业要长期保持这种潜在价值，使得在未来的时间内，企业的利润是相对稳定的。客户价值有助于形成企业的竞争优势和核心竞争力(王海洲，2001 年)。
- 客户价值与客户生命周期是密不可分的。体现在客户全生命周期上的客户价值是客户的终生价值。客户的终身价值是企业利润的重要来源；客户终生价值越大，对于企业长远来说越有利。客户全生命周期理论研究的目

的之一，也就在于使客户终身价值最大化。

- 我们(2002 年) 在客户生命周期理论框架下，完善了客户终生价值曲线模型。研究成果认为，客户利润在客户全生命周期上是时间 t 的分段函数，并且由此建立了客户价值评价体系 and 典型客户终生价值模型。
- 对于客户的生命周期分阶段,是可行的并且是必要的 不同的阶段中,客户对企业利润的贡献表现出不同的特征。
- 陈明亮(2001 年)在 IT 分销业进行实证研究，证明客户生命周期的存在性，并且表明在生命周期不同时段上客户对企业利润的贡献是不同的。所以有必要对客户生命周期进行分阶段研究。
- 在客户生命周期模式的制定上，陈明亮提出用交易额和利润作为表征客户关系水平的特征变量，他将客户全生命周期分成四阶段：考察期、形成期、稳定期和退化期，并重点分析了客户关系不同阶段的交易额和利润的一般变化趋势(两者趋势相同,稳定期最大,形成期次之,考察期最小)。长期保持有价值客户处于稳定阶段，能够最大化终生价值，从而给企业带来长期收益。
- 陈明亮和齐佳音均研究了实现客户全生命周期利润最大化的最优客户生命周期模式，即尽可能短的考察期和形成期，尽可能长的稳定期。

从目前的研究成果看，客户生命周期理论框架已经基本建立。但是已有的研究成果主要从概念层次展开对客户生命周期的模型描述和最优化客户生命周期模式分析，没有从企业客户管理的实际运作出发给出一套系统的、具体的、务实性更强的客户全生命周期管理的企业问题解决方案，更谈不上具体的企业应用实施。

鉴于此，本书一方面从基础营销理论的角度，着力于客户全生命周期动态管理的研究，强调客户在其生命周期的不同阶段具有不同交易特点，企业要通过不同阶段的细致区分,实施动态的、互动的管理,实现与客户长期利益的双赢。另一方面，结合电信行业的具体特点，提出一套电信客户全生命周期管理具体实施的系统方案，其中包括综合的客户价值评价指标体系和新客户价值提升模型，密切跟踪客户价值在识别期、发展期、稳定期和衰退期的变化，还提出不同时期有针对性的客户营销策略。以上内容可供电信企业进行客户管理时参考，也可供其他行业借鉴。

1.2 电信客户全生命周期管理的必要性和重要性

电信客户全生命周期管理思想是伴随着电信体制改革的过程而产生发展的，它的必要性和重要性也在这一过程中逐步显现出来。

在我国电信体制改革之前，电信产业发展严重滞后于国民经济的发展，需求明

显大于供给，电信企业不用支出任何市场宣传费用，就有客户排队上门。这个时期，根本谈不上对营销管理的重视，费时费力的去研究如何管理客户也被企业认为是不必要的成本支出。

1994 到 2004 年是我国电信体制改革的第一阶段，经过 10 年的改革和发展，基本形成了中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中国铁通和中国卫通等 6 家骨干运营企业组成的‘5+1’格局，电信产业得到极大发展，供需矛盾基本消除，形成了一定程度的竞争，其中中国电信和中国网通是固定电话市场上的两个主要竞争对手，中国移动和中国联通在移动市场上频频过招，中国电信和中国网通凭借定位于“固定电话的延伸和补充”的小灵通业务，大大扰动了移动的市场秩序。这种情况下，市场营销管理对于电信企业的重要性逐渐显现出来，各个电信运营商对营销管理的重视程度越来越高，投入也越来越多，一些先进的营销管理理念也越来越快地被电信企业应用，如客户关系管理。

广东电信、厦门电信等企业纷纷建立数据仓库系统，用于记录客户的基本资料、来去话时长、欠费等各类情况，并通过分析以求掌握客户的消费习惯及偏好等信息。网通的 1003 呼叫中心、联通的 1001 客户热线和移动的 1860 客服中心等等都是这一时期的产物。各大公司斥巨资建立起来的这些客户关系管理系统体现了他们对营销管理的重视，客户管理对企业营销决策的影响逐步扩大。

客观地说，客户关系管理系统的出现对电信企业而言是一大革新，它将大量的客户数据有序地管理起来，为企业提供了有力的决策支持，为这一时期的电信发展做出了贡献。但我们必须清醒地认识到，现行的客户关系管理系统并不是完美的，电信企业的客户管理工作也还存在不少问题，具体体现在以下两个方面：

(1) 客户关系管理系统方面

第一，目前的客户关系管理系统主要针对大客户。通过合作、市场调查等方式，作者发现电信企业的客户关系管理系统基本上就是大客户管理系统。诚然，普通客户的数量较多，对企业的利润贡献也没有大客户那么突出，但这并不意味着所有的普通客户都没有管理价值，企业不能因为对它们实行规范管理会增加成本而对其放任自流。因此，普通用户的管理也需要客户关系管理系统的辅助。

第二，现行客户关系管理系统的功能主要是用来管理大客户经理而不是提供决策支持。当前的 CRM 产品以操作性为主，一方面是实现销售功能自动化，将现场销售人员收集到的客户信息变成整个企业的客户知识，更重要的一方面是便于中高层管理人员及时了解现场销售人员的工作绩效，通过对客户数据的简单分析，向现场销售人员传达销售建议。可以说，当前的 CRM 系统主要是为管理一线的大客户经理而设计的，还没有真正包含营销决策自动化和客户服务自动化的功能，即不具备智能营销决策支持的功能，对于客户管理中的许多营销策略制定无法提供更多的决策支持。

(2) 客户关系管理机制方面

第一，静态三段式的管理不符合实际。当前电信企业的客户管理主要集中于客户入网、客户满意和客户忠诚三个方面，具体操作时这三方面的管理又分属于两个部门，大多数情况下，新客户入网属于市场部的工作，客户满意和客户忠诚属于客户服务部。这种静态管理和部门分割在实际中暴露出了严重问题。首先，从客户关系管理的外部效果上看，策略冲突的现象在所难免。由于客户的三个生命周期是被静态管理的，每个时期企业有不同的管理思路，很可能出现在客户发展期刚刚制定一个较好的策略，为企业争取了大量的新客户，而做客户保持工作时一个不适当的做法就将发展期的努力前功尽弃了。第二，从客户关系管理的内部流程上看，分别负责这三个时期工作的部门在企业内部是各自为政的，这不利于客户信息的充分交流和部门间的协作，协作不良的企业要想实现整体目标，其难度显然要大得多。

第二，ARPU值高的客户就一定是高价值客户吗？在电信企业的客户关系管理理念中很推崇 ARPU 值的作用，认为这个值高的客户就具有高价值，否则为低价值客户。可以说，这样的判断标准在一段时间内是比较准确的，然而随着电信行业不断向前发展，客户的消费特征也在不断发生变化。越来越多的统计数据表明，不少 ARPU 值高的客户实际上属于中档客户，而一些 ARPU 值较低的客户却是现实的大客户。北京邮电大学经济管理学院信息系统研究中心于 2003 年 11 月提出可以用“每分钟通话平均收入(ARPM)”作为衡量移动通信市场上高价值客户的指标之一。近期也有不少专家学者提出了相似的观点，证明 ARPU 值作为评价高价值客户的唯一标准正在受到越来越多的质疑，而电信企业的客户关系管理工作是建立在认同用 ARPU 值作为高价值客户判断标准的基础之上的，因此也必然会存在一些不适应电信行业发展的地方。

第三，客户竞争已经进入存量竞争阶段，纯技术、纯促销手段的竞争不能保证企业长久的利润增长。电信行业是以高科技为依托的，在发展初期，电信行业的高科技所带来的产品／服务方面的新颖性很能吸引消费者，新客户发展难度不大。经过十多年的高速增长，目前的电信客户竞争已经进入了存量客户竞争阶段。在这种转变之下，不少企业仍然过于强调技术领先与促销花样的作用。岂不知，技术进步和技术的替代性使得技术领先会很快被竞争对手模仿或赶超，一味的价格战和促销战也只能挖来初级客户，却难以开发客户的潜在价值，而且这些客户可能会在不同的企业之间来回流动。吸引客户和决定客户去留的不仅仅在于技术和促销，从有效的客户管理中提升企业竞争力，利用长期的客户关系所创造的难以为竞争对手模仿的无形优势才是决定未来企业发展的关键因素。

面对上述问题，电信企业的客户关系管理思路必须进行以下转变：

- 抛开“ARPU 高 = 高价值”的思维定式，从更多角度观察现有大客户的消费

行为,同时,关注普通客户的消费变化,找出其中有挖掘价值的客户重点发展。这样的客户关系管理会更加全面细致。

- 将客户关系管理系统的重心转移到为企业决策支持功能上来。将以管理大客户经理为主的简单操作型系统转变为以数据分析为主的多功能智能化系统。
- 客户管理过程应由‘静态’转为‘动态’。有效的客户关系管理应该是全程的、动态的。全面掌握客户的行为、跟踪客户在网足迹、及早发现客户新的消费动向比目前的三段式静态管理要有效得多。
- 在新的竞争环境下,将关注的重点由单一的‘客户数量’转变到‘客户数量’与‘客户质量’兼顾,花大力气提高客户对于电信企业的钱包份额和情感份额。

2005年之后,随着我国电信市场格局的进一步调整和3G牌照的发放,竞争将进一步加剧,客户的个性化需求将更加多样。在这种情况下,客户关系管理中已有的问题将更加明显地暴露出来。电信企业的营销管理要适应这种变化,必须用新的、更为先进的营销管理方法体系。本书介绍给大家的恰恰就是一种科学的客户管理方法:它要求客户资料管理的连贯性和有效性,在客户全生命周期的不同阶段,有效的客户数据是不同的;而当数值达到一定标准的时候,客户的生命周期可能会变化到另一个不同的阶段,而这个阶段又有着与前一个阶段不同的有效的客户数据……如此循环下去,我们就将客户资料建立起了动态关联,提炼出全生命周期中每个阶段的有效资料,使得整个客户管理工作更加精确有效。

电信客户全生命周期管理的目的是:面向电信客户和潜在客户,结合电信企业发展与经营策略,建立电信客户全生命周期动态管理模型,为客户发展、客户保持和提高客户价值提供科学的依据。

为了能清楚地说明上述问题,我们从客户服务的角度来审视电信企业的运营体系,如图1-1所示。

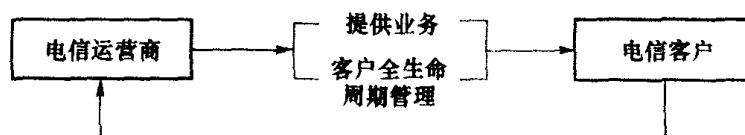


图 1-1 客户全生命周期管理在电信企业运营体系中的地位

电信运营商、业务与电信客户是电信运营的基本节点,运营商根据客户需求(即市场状况)推出满足客户需求的业务,客户则为业务使用付出费用,同时又会提出新的业务需求。这个运营链适用于所有的运营商。站在整个电信业的高度,我

们看到，电信客户是整个价值链的终端和起点，在竞争日趋激烈的情况下，我们提出增加运营商与客户的交互度，将运营商单纯提供业务变为提供业务的同时，引入有效的客户关系全程时间动态管理。

- 客户关系全程时间动态管理之阶段一：客户识别与增量竞争客户是运营商的争取目标又是服务对象，新客户不断加入到运营商的价值链，既为运营商的发展带来可靠的现金流，又增强运营商的核心竞争力。
- 客户关系全程时间动态管理之阶段二：客户发展与钱包份额竞争将潜在客户转变为现实客户之后，需要运营商来引导客户使用其业务，同时提高客户总通信量中消费在该运营商的比例，即该客户的钱包份额。
- 客户关系全程时间动态管理之阶段三：客户保持与存量竞争由于市场空间的增长幅度越来越小，电信企业之间的竞争方向越来越转向“存量竞争”，这不仅是由于运营商服务在网(存量)客户成本远小于发展新客户,更重要的原因是客户流失将直接带来现金流收益损失。
- 客户关系全程时间动态管理之阶段四：客户关系衰退察觉与关系恢复管理及时察觉客户流失倾向,尽早采取关系恢复策略,重新赢得客户的心,是一项重要的客户关系补救措施。

电信客户全生命周期管理是一种系统地、动态地管理电信客户关系的方法体系,通过动态跟踪、引导、管理客户,达到客户长期价值的最大化,并通过持续不断的信息互动,为客户创造优异的消费体验,达到两者的双赢。

1.3 对其他行业的示范效应

在电信运营商网络基础设施间差距日渐缩小、业务日趋同质化的形势下，对自身客户关系的有效管理将越来越成为电信运营商关注的焦点，“电信客户全生命周期管理”中很多成果的应用价值也将突显出来。该理论中的价值评价指标体系以及其他的模型,如普通客户保持模型、价值提升模型、博弈模型、大客户价值分类模型以及挽留价值估算模型都可以应用于目前电信运营商的客户管理系统或指导相关系统的建设；客户价值评价方法和细分方法可以成为电信企业为客户分配资源决策的依据 通过该理论中的大客户判定和分类方法,以及‘双轨制’的管理体系,电信企业可以在当前及未来的竞争形势下极大提高其品牌的竞争力。该理论中的许多成果最初是根据移动通信公司在客户管理和市场营销中所面临的焦点问题而产生的，这些观点和方法可以成为专业人员进行决策的依据，具体的策略对一线的客户和营销人员也具有很强的参考价值。

本书中谈到的“电信客户全生命周期管理”是一套完整的理论体系，其中的方

法及模型不仅仅适用于电信企业的客户管理，对于其他行业的客户全生命周期管理也具有普遍意义。“针对竞争对手的分流和防御策略”可以给参与市场角逐的企业一些启示。在营销学的诸多影响因素中，价格因素对目前国内消费者心理的影响程度明显超过了其他因素，价格战也一度在各行各业硝烟四起。然而一味地通过降价来吸引顾客显然违背了企业赢利的目标。“一般性的价格博弈模型”将从量化计算的角度给出针对竞争对手的价格策略，调整企业行为，达到双赢甚至是多赢的局面。判断并提升客户的价值是企业提高利润的重要途径，“客户价值评价指标体系及新客户价值提升模型”就是这样一套能够帮助企业实现客户价值良性转化、实用性很强的管理工具。在产品同质化和营销同质化日益严重的今天，正确处理好企业与客户之间的关系，针对客户的不同类别做好普通客户和大客户的保持工作是企业工作的重点。“普通客户保持模型、个人大客户判定方法”将辅助企业更好地做好这项工作。“客户流失预警模型、客户衰退期管理策略”则是企业未雨绸缪、挽留客户的重要参考。其中“挽留价值估算模型”为企业实现资源的合理分配和投入产出的最大化提供了科学的判别依据。

营销大师菲利普·科特勒在其营销新著《如何创造、赢取并主宰市场》中，将营销定义为“发展、维系并培养具获利性顾客的科学和艺术”，客户导向的营销理念已经深入人心。现代企业需要客户全生命周期管理的理念，因为客户是处于不断变化之中的，准确把握客户处于哪个生命周期状态有利于企业制定有针对性的营销措施，提高企业收益。我们有理由相信，这种客户全生命周期动态管理理念一定会在各行各业中大显身手。

电信客户 全生命周期管理

第一部分 基础理论篇

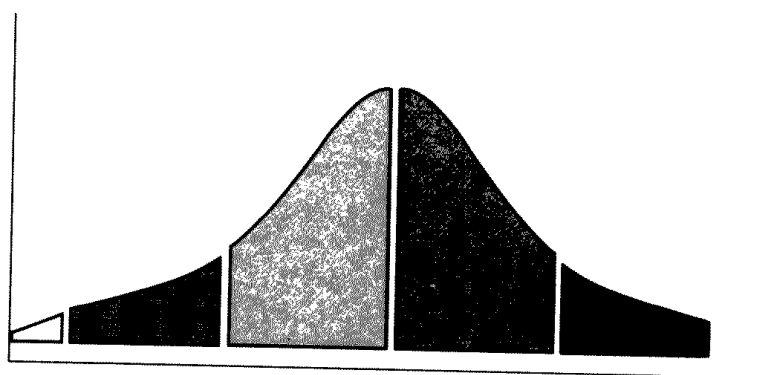
第 2 章 客户全生命周期管理模型的建立

第 3 章 客户关系识别期策略

第 4 章 客户关系发展期策略

第 5 章 客户关系稳定期策略

第 6 章 客户关系衰退期策略



第 2 章 客户全生命周期管理模型的建立

光阴似箭,日月如梭。

——《增广贤文》

【内容提示】

本章首先给出客户全生命周期管理的定义。然后分析客户生命周期模式,周期模式讨论了客户生命周期模式的多种形式。在典型的客户生命模式的基础上,给出客户全生命周期管理的模型。最后,比较客户全生命周期管理和产品生命周期管理的异同。

客户全生命周期管理是目前客户关系管理相关研究中比较新的研究领域,虽然有关学者已经对客户终身价值和客户生命周期理论进行了一定的理论研究,但是如何在营销实践中具体实施却没有很好地解决。我们将就这一问题将进行深入研究。

在开始客户全生命周期管理的阐述之前,我们先介绍一下本章涉及到的一些基本概念:

- 客户生命周期(Customer Relationship Life Cycle) ——客户关系从开始到结束的整个发展过程,由若干具有先后顺序的客户关系阶段组成。
- 客户生命周期长度(Lifetime Duration of Customer Relationship) ——从公司与客户接触开始到结束客户关系为止的时间长度。对于多生命周期客户关系,本研究中的客户生命周期长度仅指一个周期的时间长度。
- 客户关系阶段(Customer Relationship Phase) ——客户关系发展过程中双方关系的主要转折期(Dwyer, Schurr and Oh, 1987 年)。
- 客户关系水平(Customer Relationship Level) ——客户与供应商之间关系的密切程度,可用多种指标来衡量,第 2.2 节将有论述。

2.1 客户全生命周期管理的定义

相信大家对产品的生命周期比较熟悉,为了便于大家理解客户全生命周期管理的定义,我们首先来看看产品生命周期的概念。产品生命周期,又称产品寿命周期,是指产品经过研究开发,从进入市场开始,经过成长发展,直到最终退出市场为止所经历的全部时间。产品生命周期概念的研究,促使市场营销管理者时刻分析产品的营销状况,在不同阶段采取不同的市场营销策略,掌握营销主动权,对于正确制定产品决策,及时改进老产品,发展新产品,有计划地进行产品更新,正确制定各项经营策略发挥了重要作用。与产品生命周期概念相对照,我们给出客户全生命周期管理的概念。

客户全生命周期管理

在假设企业具备生产有市场潜力的产品和服务的能力的情况下,如何从广大的消费群体中甄别出目标客户,以及围绕着目标客户关系的建立、发展、成熟(维系)和衰退这一全生命过程,根据客户关系所处的不同生命阶段,采用相应的市场营销组合策略,对目标客户资源进行动态管理,以期实现企业和客户长期的价值互动,最大化长期互动关系的效用,达到客户与企业的双赢。客户全生命周期管理,开始于企业潜在客户的辨识(在这个时期,消费者不一定已经成为企业的现实客户),终止于企业与客户关系的破裂。

客户全生命周期管理的流程如图 2-1 所示。

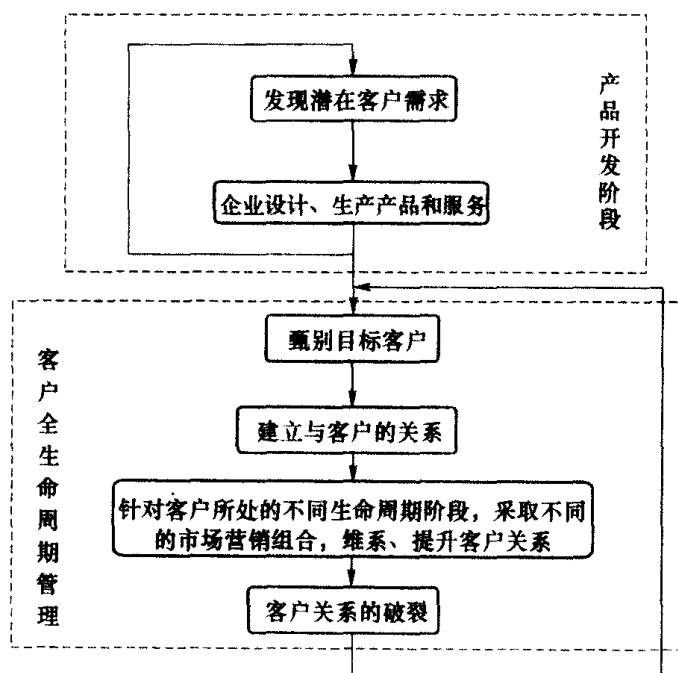


图 2-1 客户全生命周期管理的范畴

从概念和图可见，客户全生命周期管理所涉及的内容要比产品生命周期宽泛许多。对于上面的定义，深入的理解如下：

(1) 客户全生命周期管理，必须以企业生产能力为基础

这里所说的生产能力是指企业生产合适的产品和提供服务的能力。产品和服务是企业与客户价值交换的载体，强调客户全生命周期管理，并没有弱化产品和服务的管理，反而强调了产品和服务的不断创新对客户关系维系的重要作用。

(2) 客户全生命周期管理在时间上是一个连续的过程

典型的客户生命周期包含了客户关系的识别、发展、稳定和衰退阶段。因此客户全生命周期管理围绕着这四个阶段客户关系的特征，采取时间序列上连续、动态的管理。客户全生命周期管理涉及到这一时间序列中一切与客户的发现、维系、价值提升等工作相关的策略。

(3) 客户全生命周期管理的目标是长期的价值互动,并且最大化这种互动价值

这是客户全生命周期管理区别于一般客户关系管理的重要特征。所谓互动，是指企业与客户之间的充分沟通，特别是信息沟通，是一种平等的过程，不应该造成权力的失衡。也就是说,企业不应该凌驾于客户之上 反之,也不应该为过分取悦客户而卑躬屈膝,企业和客户是平等的。互动的焦点在于价值,以实现双方的有效收益(包括经济收益和非经济收益)而且强调要保持这种互动是长期的、有效的。

(4) 客户全生命周期管理策略具有周期性

客户全生命周期管理策略可以实现周期性的应用，随着旧客户关系的破裂和新的客户生命周期的开始，管理策略进入一个新的周期实施阶段。

有了客户全生命周期管理的定义，清楚了它的内涵和外延，那么下一步我们就要具体分析客户生命周期的具体表现，即客户生命周期模式研究。

2.2 客户生命周期模式模型研究

由客户全生命周期管理的定义可知，客户全生命周期管理与客户生命周期模式有密切关系，所以对客户实行全生命周期管理必须首先对客户生命周期模式进行研究。

所谓客户生命周期模式是指以客户关系发展水平随时间发展变化的轨迹，它描述了客户关系从一种状态(阶段)向另一种状态(阶段)运动的总体特征,可以用图形表示出来，直观地展示客户关系发展的阶段性。描述客户生命周期模式的曲线称为客户生命曲线，它是以时间参量为水平轴，以能够表征客户价值水平的参量（如利润、购买力等）为纵轴的二维曲线模型。不同的生命曲线形状代表了不同的生命周期模式。

2.2.1 建立典型的客户生命周期曲线

对于曲线模型的建立，关键在于确定客户关系水平的评价指标。生命曲线的横坐标以时间为变量是没有异议的，焦点在于纵坐标的选取上，它必须能体现出客户关系水平的变化。

站在企业的角度来研究客户生命周期模式时，客户关系水平的表征指标可以沿用陈明亮(2001年)的研究成果，即可以用客户与企业的交易额和客户对企业的利润作为两个重要的指标来描述客户生命周期模式，得到典型客户生命曲线如图2-2所示。

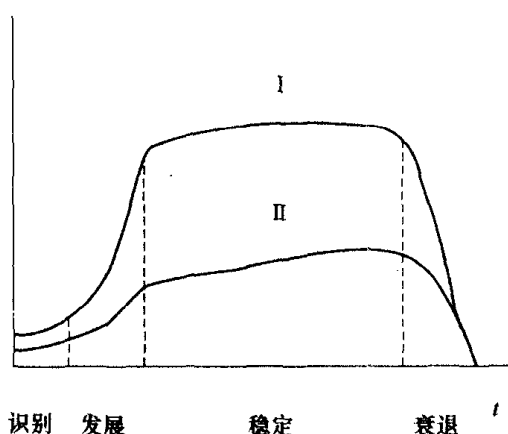


图 2-2 典型客户周期生命曲线

图 2-2 中,曲线 I 表示以客户交易额为客户关系水平表征指标时的客户生命曲线,曲线 II 表示以客户利润为客户关系水平表征指标时的生命曲线。

我们还设定了另外一套指标，作为定性分析，即钱包份额和心理份额。这是从客户的关系行为特征上对客户生命周期的定性判定。

所谓钱包份额是在假定客户具备支付能力的情况下，客户在本企业的交易额占其对同类产品消费总额的百分比。

所谓心理份额是指本企业产品或服务在客户消费决策时相对于其他同类企业，客户考虑中所占的份量，它很大程度上取决于企业的综合因素在客户心理上造成的印象。

作为心理因素，心理份额具有先发性和后效性，即其变化趋势不一定与钱包份额相一致，而是滞后或者提前于钱包份额的变化。大家也许经历过这种情况，在逛百货商场的时候，看到琳琅满目的高档商品往往有购买的欲望，但是苦于囊中羞涩，而有的时候非常想得到某种商品，但是商场恰好缺货或者一时半会儿没有工夫去商场逛，在这样的情况下，一旦具备相应的购买力或者时机成熟，自然就会购买那些商品，这就是所说的先发性，即心理变化发生在行为之前。后效性指心理变化

发生在行为之后，如有很多人在逛超市的时候购买了某种商品，只是因为打折降价，但是这件商品真的很快拿回家就用上了吗？有很多人把东西搁在家里很久后，才突然想起有这么一件东西，这件东西才真正得到了“心理份额”。

钱包份额和心理份额在客户生命周期内随时间变化如表 2-2所示。

表 2-2 以‘份额’为变量的客户生命周期分析

变 量	识别期	发展期	稳定期	衰退期
钱包份额	尝试性购买	迅速增长	随着客户可支配收入的波动,消费量有所波动,但是钱包份额保持相对平稳	下降
心理份额	仅停留在知晓程度	随着信息的沟通,心理份额快速增长	随着客户满意提高,心理份额保持增长趋势,在稳定期中后期达到最大,并且稳定,其份额可能超过钱包份额,客户能为企业带来“口碑效应”以及“附着力”效应	前期会保持一定水平,但随着客户不满意的提高,下降速度很快,会超过钱包份额的下降速度。在后期,甚至会带来负面影响

通过上面的分析，我们得到基于“份额”的典型客户生命周期模式图形，如图 2-3所示。

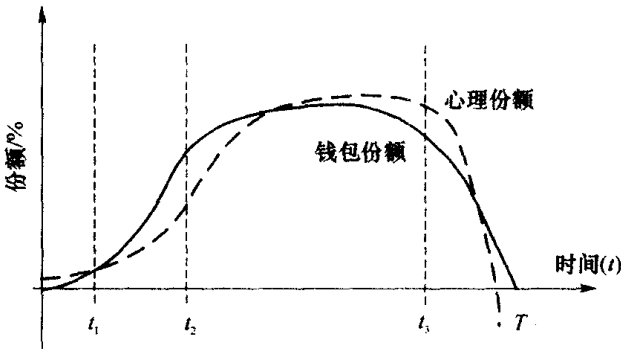


图 2-3 基于‘份额’的客户全生命周期定性分析模式

图中实线表示钱包份额,虚线表示心理份额。这是通用的模式分析,一般认为:。识别期,钱包份额从零开始,但是客户可能由于听说过企业品牌,心理份额不为零;

- 发展期,钱包份额和心理份额快速上升,但客户对产品服务的感知存在滞后性,所以心理份额的发展滞后于钱包份额的发展;
- 稳定期,钱包份额趋于稳定,企业与客户的关系效用发挥重大作用,使得客户的满意保持稳定或者仍然在积累,因此心理份额保持稳定或者仍然增长,其份额值可能超过钱包份额;
- 衰退期,不满意的积累带动心理份额首先下降,钱包份额随后下降。