

电信客户价值系列丛书

电信客户全生命周期管理

舒华英 齐佳音 著

北京邮电大学出版社

·北京·

内 容 提 要

客户全生命周期管理是客户关系管理的核心理念,是近几年管理学者和企业界所普遍关注的一个论题,作者经过近两年的理论与实践探索,在这一领域取得了一定的进展。现将这些阶段性的成果整理成书,与同行探讨,供企业管理者参考。

本书的第一部分为基础理论篇,重点阐述了客户全生命周期管理的基础营销理论,包括客户全生命周期管理模型论述以及客户生命周期不同阶段的管理方案阐述。本书的第二部分为实践应用篇,着重分析了客户全生命周期管理基础营销理论在电信客户管理中的应用。

本书可供电信行业中高层管理决策人员、市场客服经理、IT规划部经理、其他行业(如金融、证券、餐饮等服务行业)人员阅读,也可供CRM软件设计人员、CRM管理咨询人员及大中专院校的师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

电信客户全生命周期管理/舒华英,齐佳音著.—北京:北京邮电大学出版社,2004

ISBN 7-5635-0890-2

电... .舒...齐... .电信—邮电企业—供销管理—中国 .F632

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第026395号

出 版 者:北京邮电大学出版社(北京市海淀区西土城路10号)

邮编:100876 电话:(010)62282185 传真:(010)62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京源海印刷有限责任公司

开 本:787 mm×1 092 mm 1/16

印 张:15.5

字 数:308千

印 数:1—3 000册

版 次:2004年8月第1版 2004年8月第1次印刷

ISBN 7-5635-0890-2/TN·326

定价:26.00元

如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系

前 言

随着 2002 年中国电信的分拆,我国六大电信运营商之间竞争态势不断升级。对客户,特别是价值客户的争夺已经成为各个运营商竞争的目标。2002 年,中国联通强力推出 CDMA 业务就是试图在中高端客户争夺中与中国移动一决高低,中国电信和中国网通开始在对方的区域内渗透,以吸引价值客户,中国电信、中国网通的小灵通业务已经在中低端客户中形成了对中国移动、中国联通的威胁,移动业务也在分流越来越多的固话业务。

尽管各大运营商为了争夺客户各出奇招,但是普遍感到如下困惑:

低端客户比重上升。我国经济发展的起飞阶段以及国人消费的攀比心理,造成电信通信领域的排浪式消费。如何持续不断地提升低端客户价值,跨越“低端”之坎,已成为电信业持续发展的一个关键因素。

客户稳定性差,年均离网率不断上升。联通运营公司移动业务的离网率呈现上升趋势,其 1999 年、2000 年、2001 年和 2002 年上半年移动用户的离网率分别为 11.0%、9.5%、16.3% 和 11.8%。2002 年下半年,中国移动的客户离网率上升了 2.64 个百分点。如何有效保持住老客户,特别是价值客户,成为运营商关注的焦点。

促销领先不能有效地享有客户。一味的价格战和促销战只能吸引来初级客户,却挖掘不出客户的潜在价值,只能使客户在不同的企业中来回流动。事实上,国内运营商已经尝到了恶性价战所带来的苦果:培养了一大批专门周转于各个运营商之间,伺机寻求优惠的、对任何运营商毫无忠诚可言的、国外文献称之为“butterfly”的“差”客户;提高了客户对于电信资费的敏感度和降价幅度的期望值;不断推陈出新的促销花样让老客户日益感到不公平,加剧了老客户的流失。总之,当前运营商的促销大战进一步增加了低端客户的比重,进一步加剧了客户流失,产生了一定程度的运营商客户数量的虚高。

要解决上述问题,运营商必须修正现在的头疼医头、脚疼医脚的单点式客户管理现状,同时也必须修正只重客户关系源头、不重客户关系过程的静态客户管理的思维。有效的客户管理必然是跟踪客户需求变化、动态引导、全过程的客户价值管理,最终目标是建立一种能够给运营商和客户带来双赢的、持久的客户关系。客户全生命周期管理正是这样的一套客户关系管理的方法论体系,能够在增强我国电信运营商客户管理的效率方面发挥重要作用。

客户全生命周期管理是客户关系管理的核心思想,客户关系管理(CRM: Cus-

tomor Relationship Management) 的广阔应用前景为客户全生命周期管理的研究提供了良好的研究机遇。同时,对客户全生命周期管理的深入探讨也将对 CRM 的发展起到至关重要的作用,客户全生命周期管理的方法论以及该方法论支持下的决策分析模型是今后 CRM 管理策略以及系统开发的方向。

本书内容

首先是绪论。主要介绍电信业推行客户全生命周期管理的必要性和意义。

紧接着,本书分别从基础理论和实践应用两个方面详细探讨了客户全生命周期管理的基础营销理论以及电信行业的具体应用分析。

第一部分:基础理论篇。该部分从企业客户管理的实际运作出发,给出一套系统的、具体的、务实性强的客户全生命周期管理的企业问题解决方案,包括以下章节:第 2 章 客户全生命周期管理模型的建立。本章首先给出客户全生命周期管理的定义。然后分析客户全生命周期模式,以前人研究为基础,建立适用于客户全生命周期管理的典型的生命曲线,讨论客户全生命周期曲线的多种形式。在典型的客户生命曲线基础上,确立客户全生命周期管理的模型。最后,分析了客户生命周期管理和产品生命周期管理的异同。第 3 章 客户关系识别期策略。本章围绕着使潜在客户变成现实客户,从而建立客户关系这一核心主题进行论述。第 4 章 客户关系发展期策略。为了能最大化客户的终身价值,在发展期我们要想方设法提升客户价值。第 5 章 客户关系稳定期策略。本章将围绕着稳定期内最大化客户终生价值和延长稳定期展开。第 6 章 客户关系衰退期策略。如何有鉴别、有策略地对出现衰退迹象的客户进行挽留是这一阶段的主要工作。

第二部分:实践应用篇。这部分详细探讨如何在电信运营行业进行客户全生命周期管理。主要包括以下章节:第 7 章 电信运营客户全生命周期管理的整体框架。主要介绍电信客户全生命周期的大致流程。第 8 章 电信新客户的识别及发展策略。根据电信业务不同的潜在细分市场的特性差异采取有针对性的发展策略,如何有效分流和防御竞争对手的客户争夺以及如何赢取促销博弈中的主动性是本章的重点。第 9 章 电信客户价值的评价及提升。如何设计电信客户价值的评价指标体系、根据客户价值细分客户以及如何针对不同的客户细分提升客户价值是这一章的重点内容。第 10 章 电信客户关系稳定期管理。电信普通客户管理一直是客户保持的薄弱环节,本章将展示一套系统的电信普通用户保持模型体系,帮助运营商的普通客户保持策略制定。第 11 章 电信个人大客户的动态管理。本章解决个人大客户的价值提升、保持的全生命周期管理。第 12 章 电信客户流失预警模型。运用数据挖掘技术建立电信客户流失模型是这一章的核心工作。第 13 章 电信市场中客户关系衰退期还要管理吗。企业归因分析方法以及客户挽留经济分析模型是这一章的主要内容。

最后,本书评价了客户全生命周期管理研究及应用所面临的主要问题和难点,展望了该方法论体系的发展方向,指出了本书对其他行业的借鉴意义。

读者对象

本书是一本分析翔实的理论及实务读本,而不是一本知识概述性读本,其主要读

者群有:

各级运营商的中高层管理决策人员、市场部经理、客户服务部经理以及 IT 规划部经理;

金融、证券、餐饮等服务性行业的中高层管理决策人员、市场部经理、客户服务部经理以及 IT 规划部经理;

CRM 软件设计人员;

CRM 管理咨询人员;

大中专院校的研究人员、博士生、硕士生。

本书对那些已经实施或即将实施 CRM 的企业以及正准备开发决策型 CRM 软件的商家绝对是一本必备的珍贵资料。

资 助 情 况

本书受到以下资助:国家自然科学基金项目(客户价值的管理决策理论及电信运营应用研究,项目批准号:70371056),特此感谢。本书同时受到教育部重点实验室“信息管理与信息经济学”的资助,在此表示感谢。

相 关 读 物

客户价值管理是客户全生命周期管理的主线,为了了解更多的关于客户价值的深度分析,读者可以参阅该书的姊妹篇《客户价值评价、建模及决策》。

致 谢

在本书的编写过程中,北京邮电大学经济管理学院教育部重点实验室“信息管理与信息经济学”(信息系统与集成研究中心)的部分研究生承担了大量的工作,他们是博士研究生司亚静、硕士研究生梁波、李萍、童莉莉和孙维,在此表示感谢。没有这些研究生们的辛勤劳动,本书将无法在最短的时间内付梓。

感谢国家自然科学基金和教育部重点实验室“信息管理与信息经济学”的资助。这些资助为本书的问世创造了必要的条件。

感谢北京邮电大学经济管理学院兼职教授、广东移动通信有限公司副总经理林振辉先生及其同仁们的指导和支持。

感谢北京邮电大学出版社的相关工作人员,他们为本书的顺利出版付出了积极的努力。

作 者

2004 年 7 月于北京邮电大学

目 录

第 1 章	绪 论	1
1.1	问题的提出	1
1.2	电信客户全生命周期管理的必要性和重要性	4
1.3	对其他行业的示范效应	8
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	13
2.1	客户全生命周期管理的定义	14
2.2	客户生命周期模式模型研究	15
2.2.1	建立典型的客户生命周期曲线	16
2.2.2	客户全生命周期管理各阶段目标	18
2.2.3	客户生命周期模式的多种情况	18
2.3	客户全生命周期管理模型	22
2.4	客户全生命周期管理与产品生命周期管理	23
	本章小结	26
第 3 章	客户关系识别期策略	27
3.1	客户关系识别期信息匮乏和不对称分析	28
3.2	信息收集及客户群特性分析	29
3.3	关系识别期客户群细分及策略制定	33
3.4	说服客户购买,促成客户关系建立	35
3.4.1	客户信息搜寻与解决方法	35
3.4.2	信息甄别模型——产品模块化	36
3.4.3	根据客户决策风格促进初级购买	38
	本章小结	40
第 4 章	客户关系发展期策略	41
4.1	发展期初期客户特点、策略及发展期目标	42

4 2 发展期客户细分 43

4 3 客户价值提升层次模型 45

4 4 客户价值提升策略 47

 4 4 1 价值提升的转折点及策略 47

 4 4 2 建立客户关系营销学习曲线 48

 4 4 3 建立客户服务系统 49

 4 4 4 加强价值提升的可感受性 50

 4 4 5 直复营销与数据挖掘 51

本章小结 54

第 5 章 客户关系稳定期策略 55

 5 1 客户保持期客户特征 56

 5 2 树立新观念,摒弃“客户忠诚”和“客户是上帝” 56

 5 3 客户再识别 58

 5 4 稳定期客户再细分及优化 59

 5 5 客户保持力量与客户保持价值模型 60

 5 6 客户关系稳定期保持策略 63

 5 6 1 关系的演化及策略 63

 5 6 2 信息为先 64

 5 6 3 客户价值整合、积极创新:提高客户剩余价值 67

 5 6 4 文化融合:增强客户心理依附强度 69

本章小结 71

第 6 章 客户关系衰退期策略 72

 6 1 客户关系衰退期迹象察觉 73

 6 2 客户关系衰退原因分析 75

 6 2 1 服务失败的客户归因过程 75

 6 2 2 竞争因素分析 77

 6 2 3 特殊原因分析 78

 6 3 客户关系恢复或者终止的判断 80

 6 4 客户关系终止策略 81

 6 5 客户关系恢复策略 81

本章小结 82

第一部分总结 83

第二部分 实践应用篇

第 7 章 电信运营客户全生命周期管理的整体框架 87

7.1 电信运营客户全生命周期管理总体模型 87

7.1.1 客户全生命周期管理总体模型 87

7.1.2 模型流程说明 88

7.1.3 客户全生命周期管理各阶段任务 91

本章小结 92

第 8 章 电信新客户的识别及发展策略 93

8.1 为何要进行客户关系识别 93

8.1.1 电信客户“增量”空间变窄 93

8.1.2 “存量”客户忠诚度降低 95

8.2 电信客户关系识别的思路 96

8.3 潜在客户群体的细分及识别策略 97

8.3.1 消费者的外部生存环境 98

8.3.2 电信行业的内部发展环境 98

8.3.3 针对未使用电信业务潜在客户的细分及识别策略 100

8.4 针对竞争对手的分流及防御策略 103

8.4.1 基本分析 103

8.4.2 应用举例一 103

8.4.3 应用举例二 107

8.5 一般性价格博弈模型的构建 108

8.5.1 有关博弈 108

8.5.2 电信行业价格博弈模型研究的必要性 109

8.5.3 一般性价格博弈模型的构建 110

本章小结 112

第 9 章 电信客户价值的评价及提升 113

9.1 客户价值应该成为运营商关注的焦点 113

9.2 电信客户价值评价指标体系设计 115

9.2.1 电信运营引入客户价值评价指标体系的必要性 116

9.2.2 客户价值评价指标体系设计思路 116

9.2.3 移动运营商客户价值评价指标体系设计范例 117

9.3 按客户价值对电信客户细分 121

9.3.1 客户细分对于电信运营商的重要性 121

9 3 2	经济型客户细分	123
9 4	提升电信客户价值的模型及策略	124
9 4 1	客户价值提升的目标	124
9 4 2	客户价值提升的理念依据	125
9 4 3	客户价值提升模型	125
9 4 4	客户价值提升策略	127
本章小结		131
第 10 章	电信客户关系稳定期管理	132
10 1	电信客户保持策略研究的必要性	132
10 2	客户关系稳定期管理框架	133
10 3	影响电信客户在网/ 离网因素分析	134
10 3 .1	电信业务组成分析	135
10 3 .2	电信客户在网影响因素	136
10 3 .3	电信客户离网影响因素分析	137
10 4	基于客户“ 忠诚度 ”的客户保持方法	139
10 4 .1	电信客户满意度和忠诚度定义	139
10 4 .2	满意度与忠诚度的关系	140
10 4 .3	基于忠诚度的客户保持方法	141
10 5	电信客户保持模型的构建	143
10 5 .1	电信客户保持基本模型	143
10 5 .2	移动通信现阶段客户保持模型	145
10 6	电信普通客户现阶段保持策略浅探	148
10 6 .1	增大客户学习成本策略:“ 电信业务玩家培养计划 ”	149
10 6 .2	增大客户忠诚度代价策略:“ 老客户新奖励 ”策略	149
10 6 .3	消除客户不满意因素策略:“ 预存话费送话费 ”策略	150
10 6 .4	消除客户不满意因素策略:“ 客户满意百分百计划 ”	151
10 6 .5	提高客户离网壁垒策略:“ 合约管理 ”思路	151
本章小结		152
第 11 章	电信个人大客户的动态管理	153
11 1	个人大客户动态管理	153
11 2	个人大客户(PKC)的判定和细分	154
11 3	“ 双轨制 ”管理体系	157
11 3 .1	“ 双轨制 ”管理体系概述	157
11 3 .2	基于个人大客户需求的“ 双轨制 ”管理体系与管理策略	158
11 4	个人大客户管理中的资源投入及投入决策	164

11 4 .1	最优资源投入分析	165
11 4 .2	资源投入的分配问题分析	166
11 4 .3	资源投入限制下的 PKC “双轨制”体系管理策略	167
11 4 .4	“双轨制”体系的管理策略描述	168
11 5	个人大客户动态管理所依循的战略原则	169
11 5 .1	PKC 的动态管理策略	170
11 5 .2	“双轨制”管理体系下的积分制度	172
11 6	重要个人大客户的动态管理方法	173
11 6 .1	重要 PKC 的分类	174
11 6 .2	重要 PKC 的管理方法	174
11 6 .3	重要 PKC 的动态变化管理	175
11 7	个人大客户动态管理的其他特殊要求	175
	本章小结	176

第 12 章 电信客户流失预警模型 177

12 1	为什么要建立客户流失预警模型	177
12 1 .1	客户流失对电信企业的危害	177
12 1 .2	建立客户流失预警模型的可行性	178
12 2	建模理论及方法	179
12 2 .1	数据挖掘的概念和主要方法	179
12 2 .2	数据挖掘在电信业客户关系管理中的应用	190
12 3	用数据挖掘的方法构建客户流失模型	193
12 3 .1	建模的思路	193
12 3 .2	数据挖掘工具与方法的选择	194
12 4	Treelogit 客户流失模型的使用	202
12 4 .1	用户数据抽取方法	202
12 4 .2	用户特征变量	202
12 4 .3	客户流失预警模型的建立	203
12 4 .4	模型评价	204
	本章小结	207

第 13 章 电信市场中客户关系衰退期还要管理吗 209

13 1	客户关系衰退期管理的必要性	209
13 2	如何在客户关系衰退期进行管理	210
13 2 .1	分析阶段	211
13 2 .2	实施阶段	214
13 2 .3	评价阶段	214

13 3	企业归因分析方法的应用	215
13 4	电信客户关系衰退期管理策略	218
13 5	客户挽留价值估算	219
13 5 .1	挽留收益	220
13 5 .2	挽留成本	222
13 5 .3	基于模型的客户关系挽留策略可行性判定	223
	本章小结	226
第 14 章	展 望	227
14 1	客户全生命周期管理应用目前存在的问题及解决途径	227
14 1 .1	客户全生命周期管理在企业应用中存在的问题	227
14 1 .2	客户全生命周期管理未来的发展	229
14 2	客户全生命周期管理将引领新一轮的营销革命	232
	参考文献	233

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:目标客户、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,大大扰乱了移动的市场秩序。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