
目 录

第一章 客户与客户价值 / 001

第一节 客户概述 / 002

第二节 客户价值 / 006

第三节 客户终身价值 / 008

第四节 客户价值与客户生命周期 / 011

第二章 客户价值评价指标体系 / 017

第一节 客户价值评价指标体系概述 / 018

第二节 客户价值评价指标体系的管理应用 / 021

第三章 客户关系及其理论基础 / 025

第一节 客户关系 / 026

第二节 关系营销理论 / 030

第四章 客户关系管理基本理论 / 041

第五章 客户关系管理的主要内容 / 049

第一节 客户互动管理 / 050

第二节 客户满意管理 / 061

第三节 客户忠诚管理 / 069

第四节 客户流失管理 / 078

第六章 会展客户关系管理概述 / 085

第一节 会展客户关系管理 / 086

第二节 会展企业实施客户关系管理的重要性和必要性 / 090

第三节 会展客户关系管理的发展现状及存在的问题 / 095

第七章 会展客户心理 / 101

- 第一节 客户需求分析方法 / 102
- 第二节 客户消费心理 / 103
- 第三节 客户购买的心理阶段 / 120

第八章 会展客户关系管理与客户服务 / 125

- 第一节 对客户服务的认知 / 126
- 第二节 会展前期客户服务 / 138
- 第三节 会展中期客户服务 / 150
- 第四节 会展后期客户服务 / 161

第九章 会展客户关系管理的策略与方法 / 171

- 第一节 会展客户关系管理的策略 / 172
- 第二节 会展客户关系管理的途径 / 181
- 第三节 会展企业吸引客户的方法 / 185

第十章 会展客户关系管理的实施 / 193

- 第一节 会展客户关系管理系统的构建 / 194
- 第二节 会展企业实施客户关系管理的综合评测 / 200

第十一章 会展 CRM 管理系统 / 203

- 第一节 优品会展管理软件解决方案概述 / 204
- 第二节 优品会展管理软件 / 210
- 第三节 优品会展信息管理解决方案 / 220
- 第四节 优品会展 360 度客户关系管理 / 222

参考文献 / 229

第一章

客户与客户价值

学习目的

- 通过本章的学习，了解客户的含义、客户的分类方法、客户的价值以及客户价值的变动规律，懂得客户是企业财富之源的道理。
-

要求

1. 懂得客户分类的意义以及不同类型的客户服务标准不同。
 2. 了解客户的价值来源及体现。
 3. 领会客户的终身价值。
 4. 懂得客户生命周期与客户价值之间的关系，并能够采取相应的对策。
-

第一节 客户概述

一、客户的含义

学者 Cartwright 在《掌握客户关系》中将客户定义为,“一个你满足了其某一需要而且在其需求方面你能使其感到愉悦的人”。具体说来,客户的界定有内涵和外延、狭义和广义之分。

客户的外延是指市场中广泛存在的、对企业的产品或服务有不同需求的个体或群体消费者。

客户的内涵是指企业的供应商、分销商以及企业的不同职能部门、分支机构、办事处和企业的员工等。对于以赢利为目标的企业来说,外延的客户才是企业利润的真正源泉。

狭义客户是指企业产品或服务的购买者,但可能是产品的使用者,也可能不是产品的使用者。原因在于客户的购买目的不同,有的为了自用,有的则不是。如服装行业中的商业性采购者,就是为了进一步转卖服装,从买卖差价中获取利润,他们是服装企业的关键客户,但却不是企业产品的使用者。可以说,每一个人、每一个社会群体都是客户,因为他们都需要购买和使用某些产品和服务。

广义客户要结合过程模型来理解,任何一个过程输出的接受者都是客户。用系统的观点,企业可以看作是由许多过程构成的过程网络,其中某个过程是它前面过程的客户,又是它后面过程的供方。那么在企业内部存在着内部供方和内部客户,在企业外部存在着外部供方和外部客户。因此,往往说下一道工序是上一道工序的客户,这里的客户就是广义上的。在不同的情况下,企业的客户可以是一个人、一个目标群体或一个组织。

二、客户分类

(一) 客户分类的目的、意义

1. 客户分类的目的

客户分类的目的不仅仅是实现企业内部对于客户的统一有效识别,也常常用

于指导企业客户管理的战略性资源配置与战术性服务营销对策应用，支撑企业以客户为中心的个性化服务与专业化营销。企业往往是针对不同类型的客户提供不同的服务，如针对高价值的用户提供高价值的服务，对低价值客户提供廉价的服务，对长期客户采用优惠服务，对临时客户进行宣传服务等。

2. 客户分类的意义

客户分类的意义在于可以对客户的消费行为进行分析，也可以对客户的消费心理进行分析。企业可以针对不同行为模式的客户提供不同的产品内容，针对不同消费心理的客户提供不同的促销手段等。客户分类也是其他客户分析的基础，在分类后的数据中进行挖掘更有针对性，可以得到更有意义的结果。

专栏 1-1

IBM 的客户细分及管理			
级别	客户关系	客户价值	提供的服务
钻石级	集团副总裁 集团客户关系总监	营业额 50% 利润 65%	个性化咨询 IT 规划 完整的方案设计
黄金级	区域总裁 集团客户关系总监	营业额 25% 利润 15%	咨询 个性化方案设计
白银级	大客户经理	营业额 20% 利润 13%	标准方案 价格优惠政策
其他		营业额 5% 利润 7%	标准方案或产品

资料来源：IBM 商业价值研究院

(二) 基于客户价值的客户分类方法

客户管理是一个发现、维持和增加可获利客户的过程，首要的问题就是采取合理有效的方法对客户进行分类。按照二八法则，即企业 80% 的利润来源于 20% 的客户，找出这 20% 内在价值高的客户，并予以重点服务，从而能够更好地帮助企业了解客户需求变化，提高客户满意度，培育客户忠诚度，开发新客户。客户分类的主要参考依据是客户价值，常见的客户分类法有以下几种。

1. 定性分类方法

(1) ABC 分类法。ABC 分类法（activity based classification）又称帕累托分析法或巴雷托分析法，其原理是根据企业利润额的构成划分客户。一般情况下，

企业在对某一产品的客户进行分类和管理时,按照利润额来源的多少对客户进行排序会发现,该产品 80% 的利润来源于 20% 的客户,这 20% 的客户是 A 类客户;另外该产品不足 20% 的利润是由 70% 的客户带来的,这些客户被划分为 B 类客户;最后 10% 的客户被称为 C 类客户,他们为企业带来很少的利润,甚至会减少企业的赢利水平。企业也可以根据分析对象的数量的大小和研究的需要,把客户分成两类、四类或更多。基于 ABC 分类法的客户管理要点——分类管理,企业一般会为 A 类客户花费大量精力提供优质服务,建立专门档案,指派固定的销售人员定期走访并提供技术指导,采用直销的渠道方式,提供销售折扣;对于 B 类客户企业运用有选择的发展和维持管理策略;而对 C 类客户则采用放任甚至抛弃的方式。运用 ABC 分类法有利于企业使用有限的资源发挥更大的效用,增加企业的获利能力,它的不足之处在于只考虑了客户给企业带来利润的大小,导致一些起步晚、成长较快、潜在未来价值高的客户容易被忽视,而一些规模较大而潜在未来价值不高的客户被列入 A 类客户,享受优质服务,降低了企业资源的效用。

(2) 重要因素分类法。影响企业赢利的因素有很多,重要因素分类法就是根据影响企业赢利能力的重要因素组合结果来衡量客户价值、确定客户类型。常见的分类方法有:①根据客户对企业产品的需求情况进行分类;②根据客户规模和客户的信用等级组合分类;③根据企业产品发展前景和客户市场成长性组合分类,等等。

2. 定量分类方法

(1) 客户成本贡献率分类法。客户成本贡献率即客户投资收益率,是企业与客户年交易所获取的利润与客户年分摊营销成本的比值。把这个比值与企业的平均销售利润率进行比较,根据结果将客户分为黄金客户、白银客户、普通客户和淘汰客户四种类型。这种方法简单易算、结果直观易懂,不足之处在于只体现了某一时点上的客户价值,而没有考虑资金的时间价值,不符合实际情况。

(2) 智能化分类方法。随着现代计算机技术日益成熟和广泛应用,智能化客户分类方法得到了越来越多企业的青睐。原因在于智能化客户分类方法可以弥补定性方法主观性的不足,并且增加定量方法的可靠程度。数据挖掘和神经网络分类算法是现在用得比较多的方法。这些方法对企业有一定的要求,目前不适合所有的企业使用,还有待在理论和实践中进一步研究和发展。

对企业的客户进行正确的分类是企业对客户进行有效管理的重要前提条件。然而客户的分类并不是固定不变的,而是一个动态的过程,企业应该建立客户档案,明确各类客户之间的关系以及各类客户管理工作之间的相互联系,及时更新数据,以便对客户进行动态的管理和维护。企业可以在有效的客户分类基

基础上,在维护老客户的同时,关注并主动联系潜在客户,将其发展新客户,并且逐渐培养成为企业的忠诚客户,进而增加市场竞争优势。

(三) 客户类型

1. 中间客户和最终客户

按照企业产品销售的环节,客户类型可分为最终客户和中间客户。最终客户是指取得企业产品的所有权,并且以直接消费或利用为目的,是企业产品或服务的最终购买者。最终客户可以是消费者个人或企业组织。中间客户是指取得企业商品的所有权,但不直接消费或利用,而是以再次出售为目的的购买者。中间客户在购得企业的产品之后,再将其出售给下级客户。中间客户是营销渠道中中间商的一部分。有的企业通过直接渠道与最终客户建立关系;有的企业主要与下一级的中间商建立直接的关系,与最终客户没有直接联系;有的企业客户既包括最终客户,又包括中间客户。

2. 长期客户和临时客户

按照与企业的合作关系稳定程度,客户类型可分为长期客户和临时客户。长期客户也可以称为企业的固定客户,是指与企业有长期稳定业务合作关系的客户。临时客户是指偶然或者短时间与企业发生购买关系或业务关系的客户,在商业领域,相当于流动客户。

3. 新客户和老客户

按照购买的频率,客户类型可分为新客户和老客户。初次购买的客户为新客户。经常购买或多次购买的客户为老客户。

4. 最有价值客户、最具增长性客户和负值客户

按照客户给企业带来的价值大小,客户类型可分为最有价值的客户(MVC)、最具增长性的客户(MGC)和负值客户(BZC)。最有价值的客户通常也叫作“VIP客户”,或者叫“大客户”。这些客户数量不多,但带来的利润是最多的。最具增长性的客户眼前给企业带来的利润虽然不多,但具有很大的开发潜力,开发好的话可能会转变为最有价值的客户。负值客户往往是企业提供服务的价值远远大于客户带来的价值。这类客户往往导致企业得不偿失,通常都会被企业淘汰。

5. 集团客户和个体客户

按照客户购买的主体,客户类型可分为集团客户和个体客户。集团客户通常是以组织的形式出现,购买规模较大。个体客户通常是非组织的单体客户。

6. 现有客户和潜在客户

根据客户与企业是否发生购买关系,客户类型可分为现有客户和潜在客户。

过去或现在正在购买企业产品或服务的客户，称为“现有客户”。还没有购买但今后会购买企业产品或服务的客户称为“潜在客户”。

■ 第二节 客户价值

一、客户价值的含义

客户价值是企业从与其具有长期稳定关系的并愿意为企业提供的产品和服务承担合适价格的客户中获得的利润，也即顾客为企业的利润贡献。“长期稳定关系”表现为客户的时间性，即客户生命周期。一个偶尔与企业接触的客户和一个经常与企业保持接触的客户对于企业来说具有不同的客户价值。这一价值是根据客户消费行为和消费特征等变量所测出的客户能够为企业创造出的价值。

二、客户价值的体现

客户价值主要体现在以下五个方面：

1. 客户购买价值

客户购买价值是指由于客户直接购买为企业提供的价值贡献的总和。客户购买价值受客户消费能力、客户钱包份额、单位边际利润影响。客户购买价值直接体现为客户的当前价值。客户购买价值的计算公式为：

客户购买价值 = 客户消费能力 × 客户钱包份额 × 单位边际利润

客户钱包份额是指企业所提供的产品/服务占某个客户总消费支出的百分比。这个比例越高，表明客户与企业的关系越深，反之亦然。

2. 客户口碑价值

客户口碑价值的大小与客户自身的影响力有关。客户影响力越大，在信息传递过程中的可信度越强，信息接收者学习与采取行动的倾向性越强。

客户影响力有正负两方面，正面的客户影响力有利于企业树立良好的形象，发展新客户，对企业有利。而负面的客户影响力来自于客户对企业的抱怨，它会将企业的潜在客户甚至是企业的现有客户推向企业的竞争对手，企业若不及时处理，后患无穷。

此外,客户口碑价值还与影响范围相关,即客户口碑传播的范围越广,可能受到影响的人群越多。当然,客户口碑价值最终仍需体现在受影响人群为企业带来直接收入的大小上,因此受影响人群的购买价值的高低与客户口碑价值成正相关。客户口碑价值的计算公式为:

$$\text{客户口碑价值} = \text{影响力} \times \text{影响范围} \times \text{影响人群的平均购买价值}$$

3. 客户信息价值

客户信息价值是客户为企业提供的基本信息的价值,这些基本信息包括两类:一是企业在建立客户档案时,由客户无偿提供的那部分信息;二是企业与客户进行双向互动沟通的过程中,由客户以各种方式(抱怨、建议、要求等)向企业提供的各类信息,包括客户需求信息、竞争对手信息、客户满意程度信息等。这些信息不仅为企业节省了信息收集费用,而且对企业制定营销策略提供了较为真实准确的一手资料。

4. 客户知识价值

客户知识有三个方面的含义:一是客户的知识,如谁是企业的客户,他们需要什么;二是关于客户的知识,如客户的特征、困难和观点、交易历史以及再次光顾本企业的可能性;三是有关客户环境的知识与观点以及客户的关系网。客户知识是绝大多数企业市场开拓和创新所需的最重要的知识,它最有可能为企业带来直接的经济回报。使自己区别于其他企业的一个潜在的关键因素,就是能充分收集和利用客户知识。如果企业能够同客户建立密切的知识交流与共享机制,及时了解客户的情况及客户所掌握的知识,无疑会使企业更紧密地贴近市场,大大提高企业决策的准确性和在市场上的竞争能力。

企业对客户知识的处理是有选择的,它取决于客户知识的可转化程度、转化成本、知识贡献率以及企业对客户知识的发掘能力。对客户知识价值的计量可通过对客户知识进行专项管理,对每一项客户知识转化后的收益由相关部门综合评估核定。

5. 客户交易价值

客户交易价值是企业在获取客户品牌信赖与忠诚的基础上,通过联合销售、提供市场准入、专卖等方式与其他市场合作获得的直接或间接收益。客户交易价值受产品关联度、品牌联想度、客户忠诚度、客户购买力以及交易双方讨价还价能力等因素的影响。对交易价值的计算,可依据会计的当期发生原则,将企业通过交易获取的收益平均分摊到有交易价值的客户身上。客户的口碑、信息、知识和交易价值等体现出客户的潜在价值。

如果从经济绩效角度讲,客户价值体现在:①发展一位新客户的成本是挽留一个老客户的3~10倍;②客户忠诚度下降5%,企业利润下降25%;③向新

客户推销产品的成功率是 15%，向现有客户推销产品的成功率是 50%；④如果将每年的客户关系保持率增加 5%，则利润将达 25% ~ 85%；⑤60% 的新客户来自现有客户的推荐；⑥20% 的客户带来 80% 的利润。

第三节 客户终身价值

一、客户终身价值概念

“客户终身价值”（customer life-cycle value, CLV）由 Reichheld 于 1990 年提出。该概念的提出，提醒企业关注客户当前价值和未来价值，避免短期、狭隘的价值视角。Roland Rust（2000）认为，客户的终身价值是某机构的客户在其一生中为了享受和使用该机构提供的产品和服务而付出的给该机构的回报总和。从客户给企业带来的价值来看，是客户整个生命周期中与企业的交易行为给企业带来的净利润或亏损（Berger and Nasr, 2002）。客户终身价值本质上是在企业与客户之间的长期关系中，基于交易关系给企业带来的净现值（net value）。每个客户的价值都由三部分构成：历史价值（到目前为止已经实现了的顾客价值）、当前价值（如果顾客当前行为模式不发生改变的话，将来会给公司带来的顾客价值）和潜在价值（如果公司通过有效的交叉销售可以调动顾客购买积极性，或促使顾客向别人推荐产品和服务等，从而可能增加的顾客价值）。这三种价值如图 1-1 所示。

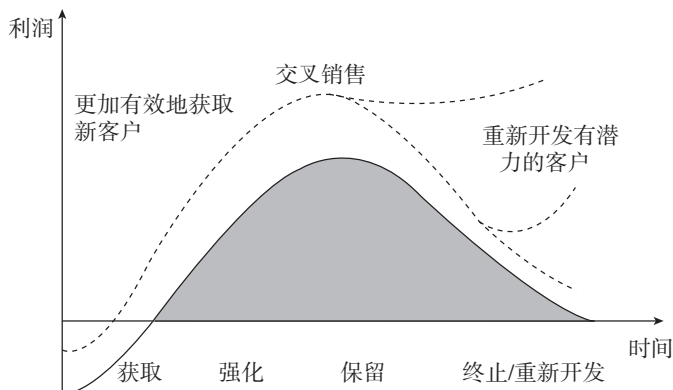


图 1-1 客户终身价值

二、企业客户终身价值的营销战略框架

罗兰·T. 诺斯特认为, 深入分析一个行业或一个企业的客户终身价值的关键驱动因素, 即如何识别行业和其关键客户群的影响价值的关键因素, 就能对其客户和市场进行响应, 提高市场表现。从如何更多地带来企业利益的角度来看, 应该将资源分配到能对客户终身价值的提升有较大帮助的地方。这样企业必然从战略思想到具体的战略规划和业务流程方面进行有效的设计, 从而保证企业能够利用更多的内部资源获得更多的客户终身价值。

从客户角度来看, 客户之所以选择与某家企业发生业务关系, 是因为: 它提供了更好的价值; 转换成本太高; 服务和产品价值是可以预期的。虽然企业可以利用其品牌和优秀的产品吸引客户, 但是从营销实践来看, 这种为了获取新客户的成本远远大于维持一个老客户的成本, 而且通过客户忠诚计划, 如提升转换成本和形成有效的客户需求预期, 不仅能够带来对更多原有产品的销售, 而且将带来交叉销售的机会。

基于这种思想, 企业将能根据客户的价值分析, 发现更大的增长机会, 发现企业从营销到管理的弱点。

三、客户终身价值的关键驱动因素

关系纽带是指客户与企业之间关系的强度, 客户会因为心理、情感、经济等方面的原因而保持与企业之间的长期关系, 从而表现为较高的态度忠诚和行为忠诚。关系纽带是通过客户与企业之间的关系满意感、信任感和归属感衡量出来的。李兰德认为, 服务性企业与客户之间可能存在十种关系纽带: ①法律纽带, 主要指由于合同关系导致企业与客户之间的合作关系; ②经济纽带, 指客户缺少必要的某些资源或者说企业给予客户的服务和产品具有经济上的诱惑性; ③技术纽带, 由于产品和服务之间存在技术上依赖关系而存在的企业客户关系; ④地理纽带, 客户对某种产品获得具有距离上的可获得性; ⑤时间纽带, 指由于交易时间的制约性使客户只能在某既定时间购买某种服务和产品; ⑥知识纽带, 指由于客户与企业之间在信息上具有相对应而与企业保持的关系; ⑦社交纽带, 是指客户与企业沟通的便利性而产生的相互了解和信任关系; ⑧文化纽带, 指企业与客户具有更多的文化共同点, 在心理和行为上相互认同对方而保持的关系; ⑨价值观纽带, 指客户由于个人的价值观而偏爱企业产品和服务; ⑩心理纽带, 指客户相信企业能够为自己提供卓越的产品和服务从而

保持与企业之间的关系。企业与客户之间可以因为法律、经济、地理、技术、时间因素的影响而结成关系纽带，这种纽带关系或多或少都是因为存在一定的外在压力关系，这种由于压力关系而存在的交易关系，其本身是脆弱的；如果这些外在压力关系不存在了，如合同终止了，则这种纽带关系也随之结束，客户的终身价值也就随着本次合同的结束而结束。知识纽带、社交纽带、文化纽带、价值观纽带和心理纽带反映客户与企业之间的长期关系，是一种内在关系。内在关系与外在压力关系不同，这种真实关系是基于信任、尊重、依赖和共享的关系，是客户与企业之间双向交流的结果，而不是外在压力关系、单向交流关系，因此在某种程度上可以说，外在压力关系解决得好，只是能使客户满意，而内在关系保持得好，不仅仅是满意，更可以推动客户与企业之间相互忠诚和相互协调关系。Liljander（1995）认为，企业与客户之间增强这种关系强度，才能与客户保持长期关系。这种内在关系能够帮助企业长期地获取客户价值。

企业在客户终身价值分析中，必须能够区分客户外在的压力和内在的压力，仔细分析不同的客户存在的不同压力因素，如有些客户和企业之间存在地理纽带关系，对于这类客户在渠道方面的投资可带来满意，但并不一定能解决客户忠诚问题。因此，关注客户行为以及对客户行为做出应有的反应，必然是客户关系管理的核心问题。企业与客户之间相互的忠诚首先就是把企业和客户作为买卖双方，相互视对方为公平和平等的双方，观看双方的态度和行为，看对方对自己的反应和行为是否做出最有利于双方的回报。营销大师 Dick. L 曾指出，客户关系管理的投资回报率源自客户行为的分析，而这需要在相当长的时间里进行跟踪测量。

四、客户终身价值的关键成功因素

沃顿商学院吉欧弗瑞·T. 波伊斯教授认为，假设在一个有合适关系导向的公司中，跟踪和使用客户的信息就成为关键的成功因素。成功取决于公司如何更好地抽取并管理客户关系信息，然后将其转换为用来改变组织如何对客户行动的知识。使用客户信息上的竞争优势，意味着必须通过以下步骤来实现超越竞争对手。

1. 获得客户信息

客户数据包括客户人口统计属性数据和历史交易行为数据，反映了客户和企业产品和服务之间存在的联系要求、期望和继续交易行为的能力，以及基于交易数据本身能够反映出来的流失可能概率。

2. 利用

企业根据需要定义了客户终身价值的影响变量,可以根据重要性、长期潜力和预期需求,来区分客户终身价值的大小。

3. 共享

区分客户终身价值不是企业的终极目标,企业的终极目标是围绕客户终身价值制定企业对内对外的产品策略、营销策略以及企业内部的运营策略,因此企业内部关于客户终身价值的有关知识及信息必须在企业内部共享,企业也必须建立起企业组织内部的学习和共享知识的机制。

五、客户终身价值计算方法

客户终身价值的计算方法如下:①计算企业平均销售额和企业每笔销售的利润;②通过认定一个客户重复订购的次数来计算出其能带来的额外利润,要保守一些;③把营销支出预算用新增客户数目来摊分,便能准确地计算出一个客户的销售成本;④用同样的方法计算出准客户的销售成本;⑤计算出这些准客户的销售额以及准客户变成客户的百分比;⑥从你预算客户将带来的利润中扣除营销支出,计算出一个客户的边际净值。

苏尼尔·古普塔与唐纳德·莱曼于2006年6月出版的《关键价值链:从客户价值到公司价值》一书中提出了一套简便的计算方法,实现对价值计算结果较为准确的支撑,为客户终身价值的广泛应用提供了可能。作者模拟各类场景,推导出计算客户终身价值的基本公式:

$$\text{客户终身价值 (CLV)} = mr / (1 + i - r)$$

其中, m 为利润, r 为保留率, i 为贴现率,指将来收益折算至当前的转换率。

第四节 客户价值与客户生命周期

一、客户生命周期

作为企业的重要资源,客户具有价值和生命周期。客户生命周期理论也称客户关系生命周期理论,是指从企业与客户建立业务关系到完全终止关系的全

过程,是客户关系水平随时间变化的发展轨迹,它动态地描述了客户关系在不同阶段的总体特征。客户生命周期可分为考察期、形成期、稳定期和退化期四个阶段(图1-2)。考察期是客户关系的孕育阶段,形成期是客户关系的快速发展阶段,稳定期是客户关系的成熟期和理想阶段,退化期是客户关系水平发生逆转的阶段。

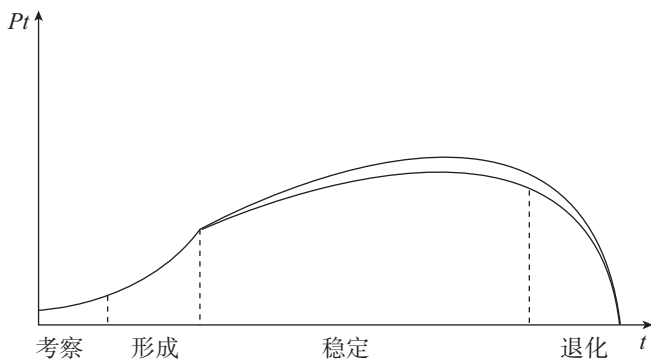


图 1-2 客户生命周期

1. 考察期

考察期是关系的探索和试验阶段。在这一阶段,双方考察和测试目标的相容性、对方的诚意、对方的绩效,考虑如果建立长期关系双方潜在的职责、权利和义务。双方相互了解不足、不确定性大是考察期的基本特征,评估对方的潜在价值和降低不确定性是这一阶段的中心目标。在这一阶段客户会下一些尝试性的订单,企业与客户开始交流并建立联系。因客户对企业的业务进行了解,企业要对其进行相应的解答。某一特定区域内的所有客户均是潜在客户,企业投入是对所有客户进行调研,以便确定出可开发的目标客户。此时企业有客户关系投入成本,但客户尚未对企业做出大的贡献。

2. 形成期

形成期是关系的快速发展阶段。双方关系能进入这一阶段,表明在考察期双方相互满意,并建立了一定的相互信任和交互依赖。在这一阶段,双方从关系中获得回报日趋增多,交互依赖的范围和深度也日益增加,逐渐认识到对方有能力提供令自己满意的价值(或利益)和履行其在关系中担负的职责,因此愿意承诺一种长期关系。在这一阶段,随着双方了解和信任的不断加深,关系日趋成熟,双方的风险承受意愿增加,由此双方交易不断增加。当企业对目标客户开发成功后,客户已经与企业发生业务往来,且业务在逐步扩大,此时已进入客户成长期。企业的投入和开发期相比要小得多,主要是发展投入,目的是进一步融洽与客户的关系,提高客户的满意度、忠诚度,进一步扩大交易

量。此时客户已经开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入已经大于投入，开始盈利。

3. 稳定期

稳定期是关系发展的最高阶段。在这一阶段，双方或含蓄或明确地对持续长期关系做了保证。这一阶段有如下明显特征：①双方对对方提供的价值高度满意；②为能长期维持稳定的关系，双方都做了大量有形和无形投入；③大量的交易。

因此，在这一时期双方的交互依赖水平达到整个关系发展过程中的最高点，双方关系处于一种相对稳定状态。此时企业的投入较少，客户为企业做出较大的贡献，企业与客户交易量处于较高的盈利时期。

4. 退化期

退化期是关系发展过程中关系水平逆转的阶段。关系的退化并不总是发生在稳定期后的第四阶段，实际上，在任何一阶段关系都可能退化。引起关系退化的可能原因很多，如一方或双方经历了一些不满意、需求发生变化等。

退化期的主要特征有：交易量下降；一方或双方正在考虑结束关系甚至物色候选关系伙伴（供应商或客户）；开始交流结束关系的意图等。当客户与企业的业务交易量逐渐下降或急剧下降，客户自身的总业务量并未下降时，说明客户已进入退化期。此时，企业有两种选择，一种是加大对客户的投入，重新恢复与客户的关系，进行客户关系的二次开发；另一种做法便是不再做过多的投入，渐渐放弃这些客户。企业两种不同做法自然就会有不同的投入产出效益。当企业的客户不再与企业发生业务关系，且企业与客户之间的债权债务关系已经厘清时，意味着客户生命周期的完全终止。此时企业有少许成本支出而无收益。

在客户生命周期的不同阶段，客户对企业收益的贡献是不同的。

在考察期，企业只能获得基本的利益，客户对企业的贡献不大；在形成期，客户开始为企业做贡献，企业从客户交易获得的收入大于投入，开始赢利；在稳定期，客户愿意支付较高的价格，带给企业的利润较大，而且由于客户忠诚度的增加，企业将获得良好的间接收益；在退化期，客户对企业提供的价值不满意，交易量回落，客户利润快速下降。

根据客户生命周期理论，客户关系水平随着时间的推移，从考察期到形成期直至稳定期依次增高，稳定期是理想阶段，而且客户关系的发展具有不可跳跃性。同时，客户利润随着生命周期的发展不断提高，考察期最小，形成期次之，稳定期最大。

客户成熟期的长度可以充分反映出一个企业的赢利能力。因此,面对激烈的市场竞争,企业可借助建立客户联盟,针对客户生命周期的不同特点,提供相应的个性化服务,进行不同的战略投入,使企业获得更多的客户价值,从而增强企业竞争力。

二、客户生命周期分析

同其他事物一样,企业与客户的关系同样要经历一个由相互陌生到开始接触,再到日益成熟的发展过程,一般先后经历潜在客户、新客户和忠诚客户三个发展阶段。

1. 潜在客户

潜在客户是指虽然没有购买过企业产品,但有可能在将来与企业进行交易的客户。当客户对企业产品产生兴趣,并通过某种渠道与企业接触时,就成为企业的潜在客户。与此同时,客户生命周期就开始了。此时,重要的是帮助潜在客户建立对企业及其产品的信心。潜在客户对企业及其产品的认同度,是其能否与企业创建交易关系的关键,因此,向潜在客户详细介绍产品特性,耐心解答他们提出的各种问题,使他们树立交易信心是企业在此阶段的主要任务。

2. 新客户

潜在客户在建立与企业进行交易的信心之后,就会购买企业的某项产品,进而转变为企业的初级现有客户——新客户,开始为企业创造收入。与此同时,企业也开始收集和记录与新客户有关的各种信息,以便与他们保持联系,或在今后分析他们的商业价值。新客户与企业的关系仍然处于整个客户生命周期的初级阶段。虽然新客户已经对企业有了初步的认同,接受了企业的产品,但是,企业还必须继续培养客户对企业及其产品的信任感和忠诚感。企业应保持与新客户的联系,呵护和关心他们,这是让新用户再次与企业交易的基础。另一方面,客户在与企业交易过程中的体验以及对所购买产品的价值判断,将会影响到他们今后是否能够继续与企业进行重复的交易。

3. 忠诚客户

如果有良好的交易体验以及对企业产品的持续认同,一个新客户就会反复地与企业进行交易,成为企业的忠诚客户,他们与企业的关系也随之进入成熟阶段。这时候,客户的满意度和信用度应该是企业关注的焦点。同时企业应该了解他们是否有新的需求,以便将企业的相关产品介绍给他们。因此,保持与忠诚客户原有的业务关系,努力与他们建立新的业务关系,将他们培养成为新

业务的客户，是企业在这一阶段的工作重点。

三、客户价值分析及管理

1. 潜在客户的价值分析及管理

潜在客户虽然还没有与企业建立交易关系，但仍然可能是企业值得特别关注的对象，尤其对像汽车销售商、房地产企业这些以高价值、耐用消费品为主要产品的企业更是如此，因为购买这些产品的每个客户都可以为企业创造可观的利润。而且对这些企业来说，一旦失去与潜在客户交易的机会，哪怕仅仅是一次交易机会，都很难重新与他们建立交易关系。因此，对这些行业来说，每个潜在客户都是非常有价值的客户。对潜在客户的价值判断难以使用对统计资料进行分析的方法，因为潜在客户还没有与企业发生过交易关系，企业也就无从记录和跟踪他们的交易行为数据。但企业仍然可以通过交易以外的其他途径收集反映潜在客户基本属性的数据（如年龄、性别、收入、受教育程度、婚姻状况等），然后利用这些基本属性数据对客户进行细分，分析其潜在价值。

2. 新客户的价值分析及管理

客户信息的收集需要一个动态的过程。一般很难在第一次交易时就能收集到完整的客户信息，通常需要在反复的交易过程中才能逐渐对客户信息进行完善。企业从第一次与客户接触，就要开始注意收集和整理客户信息。但是，仅通过对新客户数次的交易行为进行实时记录，从这些少量的记录中难以分析出新客户交易行为的规律性。因此，相对于忠诚客户来说，很难对新客户的价值做出有根据和有效的判断。此时，企业应注意继续收集和积累新客户的每次交易数据，并跟踪和完善新客户的其他信息，以便为今后的客户价值评价工作做好准备。

3. 忠诚客户的价值分析及管理

与新客户相比，忠诚客户为企业创造了更多的收入，对企业的生存和发展具有重要的意义。忠诚客户的价值主要体现在三个方面：通过重复交易，为企业创造累计的收入；企业更容易以低成本优势保持与他们的关系；为企业带来新的客户。忠诚客户的推荐是新客户光顾企业的重要原因之一，“口碑效应”可以帮助其他新客户建立对企业及其产品的正面印象。企业可以通过分析已经发生的交易数据，来确定忠诚客户价值的评价指标。常用的数据包括：最近交易情况，客户最近一次与企业进行交易的时间、地点和类型；交易频率，即在某一时期内，客户与企业进行交易的次数；交易总额，在某一时期内，客户的累

计交易金额。此外，还可以使用对交易总额排序的方法来判断忠诚客户的价值，即首先将客户的交易总额从高到低进行排列，然后找出带来绝大部分收入的那部分客户。使用这种方法，通常能够很容易地发现“帕累托定律”，即不同的客户对企业销售量和销售收入的贡献是不一样的，企业 80% 的收入来自近 20% 的客户。如果能够识别这 20% 的客户，就应该努力让他们乐意扩展与企业的业务——或者在同一业务上追加更多的交易量，或者与企业开展新的业务。既然每位客户对企业的贡献是不同的，企业就不应该将营销服务平摊在每一位客户身上，而应该将更多的精力放在数量虽小但贡献重大的优质客户身上。另外，既然这些少量的客户为企业创造了大量的收入，就表明这部分客户比其他客户更愿意与企业保持关系，因此，将有限的营销和服务资源充分应用在这些客户身上，就更有针对性，更容易取得事半功倍的效果。

复习思考题

1. 客户分类的目的、意义是什么？
2. 客户价值体现在哪些方面？
3. 简述客户终身价值的概念。
4. 客户终身价值的关键驱动因素是什么？
5. 简述客户终身价值的计算方法。
6. 客户生命周期各阶段，客户对企业收益的贡献有什么不同？