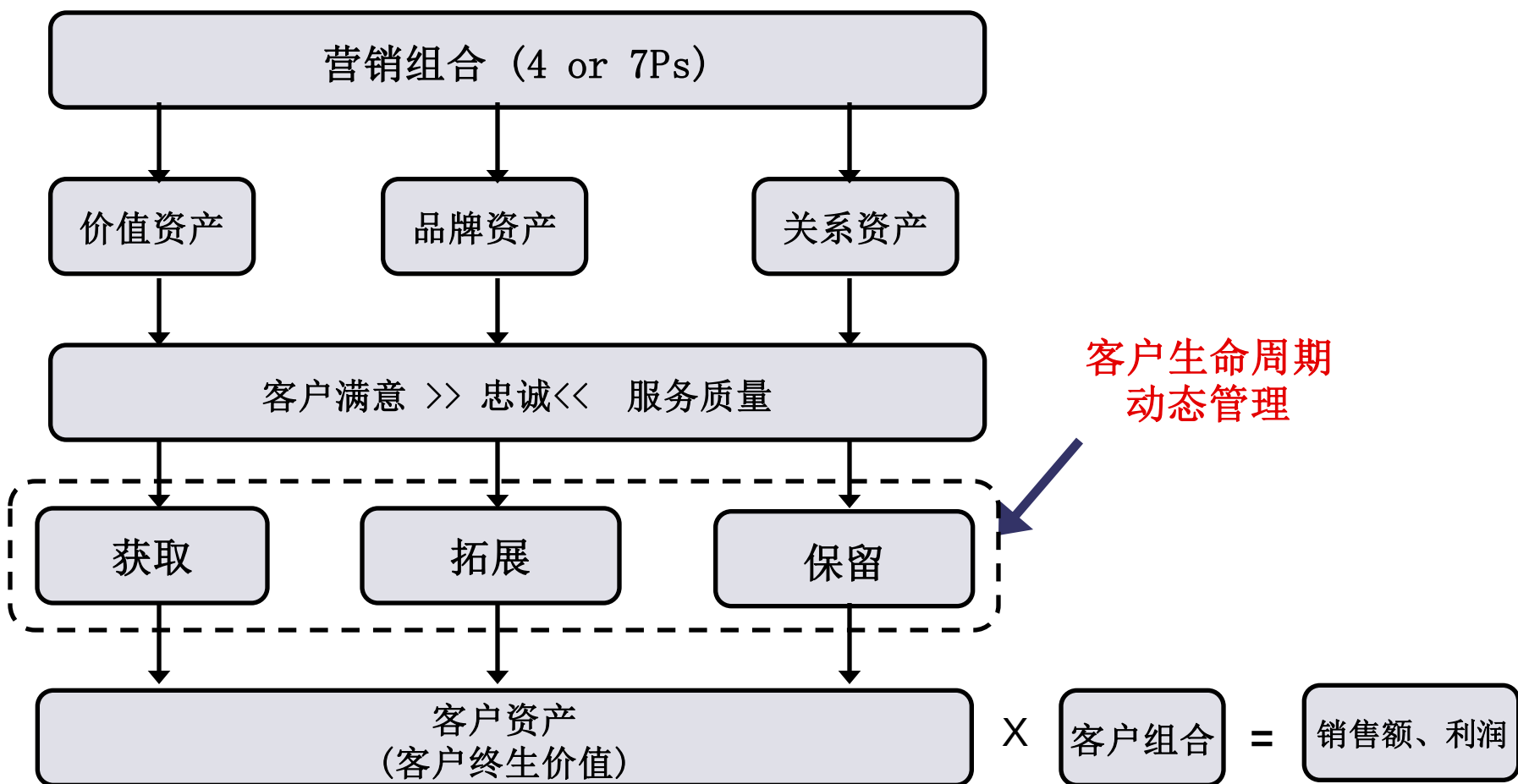


第六章

客户关系生命周期管理





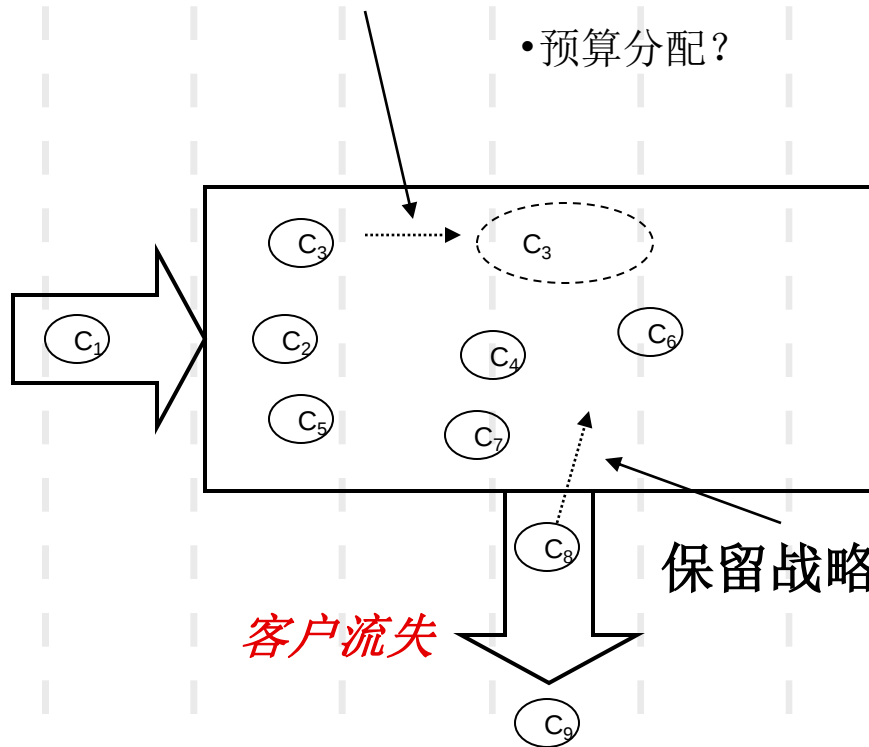
如何优化获取 → 拓展 → 保留战略?

拓展战略

- 拓展谁?
- 升级、交叉销售?
- 拓展成本?
- 预算分配?

获取战略

- 获取谁?
- 如何获取?
- 获取成本?
- 预算分配?



- 保留谁?
- 客户为什么离开?
- 预算分配?

客户关系生命周期

- 客户关系生命周期是指客户关系水平随时间变化的发展轨迹，它描述了客户关系从一种状态（一个阶段）向另一种状态（另一个阶段）运动的总体特征。



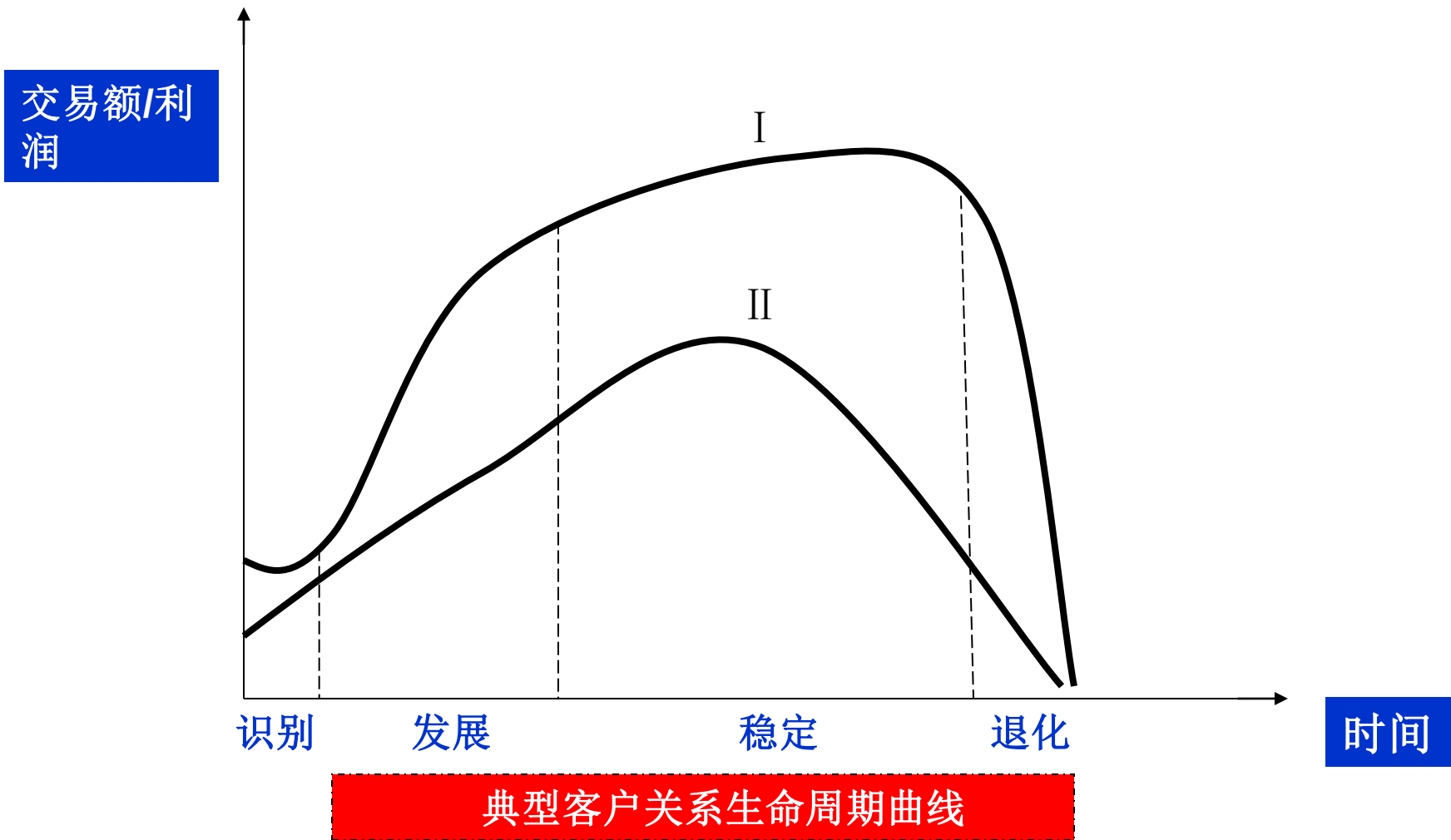
客户关系生命周期阶段的划分

- 识别期 - 关系的探索和试验阶段
- 发展期 - 关系的快速发展阶段
- 稳定期 - 关系发展的最高阶段
- 退化期 - 关系水平逆转的阶段



客户关系生命周期模式描述

- 客户关系生命周期模式描述是指客户关系发展水平随时间变化的图形化展示，以直观揭示其阶段性。
- 建立典型的客户关系生命周期曲线（关键在于确定客户关系水平的评价指标）
 - 客户与企业的交易额和客户对企业的利润
 - 时间



客户全生命周期管理各阶段目标

- 识别期：发掘可能建立关系的潜在客户；
- 发展期：甄别客户关系类别，发掘有价值客户，采取客户关系提升策略；
- 稳定期：客户关系的维持和保持；
- 衰退期：发现衰退迹象，判断客户关系是否值得保持，采取终止策略或恢复策略。

客户生命周期各阶段的目标及策略

- 识别期的营销目标：信息沟通；客户初步识别；说服购买
- 识别期的管理策略
 - 分析客户群特征
 - 根据购买力和欲望初步识别客户
 - 分析客户信息处理方式，增强产品服务的确定性、可预期性、有形性、标准性
 - 根据客户决策风格促进初级购买

客户生命周期各阶段的目标及策略

- 发展期的营销目标：价值观相互认同；客户价值提升
- 发展期的管理策略
 - 关系发展规划
 - 以客户价值为标准细分，并做客户发展规划
 - 提升客户价值层次
 - 建立学习曲线
 - 增加产品/服务的可感知性
 - 数据挖掘与直复营销

客户生命周期各阶段的目标及策略

- 稳定期的营销目标：保持关系长期稳定，获取最大化互动价值，建立长期协作关系
- 稳定期的管理策略
 - 确定客户是交易客户还是关系客户
 - 识别真正的价值客户，并进行客户组合优化
 - 分析客户维系的动力和阻力
 - 信息、资源的共享
 - 客户参与价值创新
 - 文化融合

客户生命周期各阶段的目标及策略

- 退化期的营销目标：客户关系衰退觉察；识别流失客户；关系终止或恢复
- 衰退期的管理策略
 - 关系终止或恢复判断
 - 终止策略：资源逐步释放
 - 恢复策略：商务模式和流程重塑

客户获取管理



- 客户获取的定义;
- 客户获取的渠道;
- 客户获取的策略;
- 客户获取的绩效评估。



交易观与过程观的区别

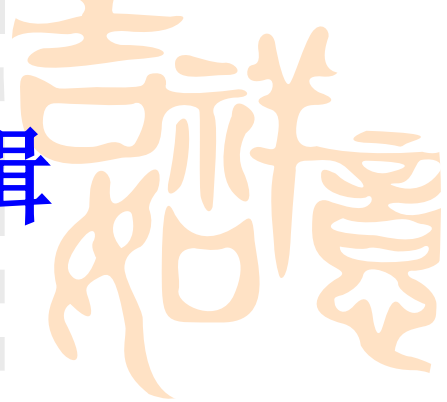
	成功获取 的时点	关注的 焦点	与客户保 持的衔接	对待客户 的态度
交易观	发生第一次 购买	购买阶段	出现断层	短期、一锤 子买卖
过程观	发生第一次 再购买	购买决策 过程	紧密相连	发展长期关系

客户获取的重要意义

- 直接影响客户初始印象、体验与预期。
- 直接影响到企业与客户关系的发展以及客户保持成功的概率。
- 是最复杂和最昂贵的客户管理流程（获取客户的全部内容就是使销售和市场营销的过程不仅要富有效率，而且还要富有成果。）

客户获取的关系逻辑

- 有选择性地获得企业的目标客户。
- 企业在对目标客户做出各种“承诺”时，要慎重考虑客户关系的长期维系问题（做到才能说到，说到一定做到）。



如何发现并获取优质的目标客户？

- 依靠自身特点及现有资源选择适合的获取渠道；
- 基于渠道表现及评估结果制定科学的管理计划。



信用卡客户获取的途径

信用卡客户获取渠道

内部资源

分行销售渠道
区域营销中心
直邮邀请加入
员工找客户
路演

合作方式

委外公司
合作商户找客户
认同卡/联名卡

客户主动

网上银行
电话银行
手机银行

数据挖掘

客户找客户

客户获取的策略与手段

- 为客户带来高感知价值及满意的购买与消费体验;
- 成为客户的问题解决专家（高质量的聆听和理解潜在目标客户的问题所在是关键）;
- 建立客户信任。

建立信任的具体途径



- 有熟人牵线搭桥。
- 自信的态度消除客户的疑虑。
- 拜访、拜访、再拜访。
- 以有效的沟通技巧，寻求共同语言。
- 人品和为人。
- 成为为客户解决问题的专家。
- 通过第三方证实供应商的实力。
- 吃吃喝喝，小恩小惠。



自信从何而来？



- 自信源自于积极乐观的心态
- 自信来自于了解
- 自信源自于充分的准备
- 真正的自信源自于营销实践



拜访、拜访、再拜访

吉祥如意

- 带着客户的需求拜访
- 带着你的心意拜访
- 带着你的诚意拜访



拜访客户应注意的细节



- 每次见面都有借口。
- 注意掌握频率。
- 重点要放在下班后和办公室以外的拜访。
- 日常工作拉近距离，关键事件升华感情。



客户拜访步骤	执行内容
制定拜访计划	1. 收集客户基本信息，如客户的客观需求和市场变化，以保持拜访目的和客户需求的一致性
	2. 准备拜访所需要的基本资料，如个人名片、产品样品、产品价目表、合同文本、产品说明书、公司简介等
	3. 确定明确的拜访目标和访谈内容，根据客户的作息时间和活动规律安排访问时间，确定访问地点
电话预约	1. 说明身份、让客户了解自己的姓名、所属公司和提供的产品、服务
	2. 说明预约面谈的目的，约定具体的面谈日期、时间和地点
按时赴约	1. 按约定的时间准时赴约，不得琴艺失约或迟到，如因特殊情况不能前去，必须及时通知客户，并表示歉意
	2. 到达客户处，先行通报，切忌擅自闯入
	3. 等待客户时，应保持安静
销售内容沟通	1. 客户开发专员作自我介绍，并递送相关公司、产品。服务等介绍性资料
	2. 简要说明来意，回答客户提问，解决销售障碍
	3. 完成访谈任务，或者客户提出结束访谈时，适时起身告辞，并表示谢意，同时约定下次访谈时间
拜访总结	1. 客户拜访完毕后，应填写“目标客户拜访记录表”，详细记录潜在客户拜访的时间、地点、方式、主要谈话要点、目标客户的想法、进一步的客户开发建议等
	2. 目标客户拜访结束后一周内，客户开发专员应通过电话或再次当面拜访的方式倾听目标客户的意见

如何与客户进行有效沟通

- 与客户进行有效沟通，是客户开发专员一项重要的日常工作。沟通效果如何，不仅会给客户开发人员带来一定的影响，同时也对树立公司形象、提高成交量起着至关重要的作用。与客户进行有效沟通，在一定程度上为更好地提高客户的忠诚度和增进客户保持率奠定了良好的基础。

沟通目的

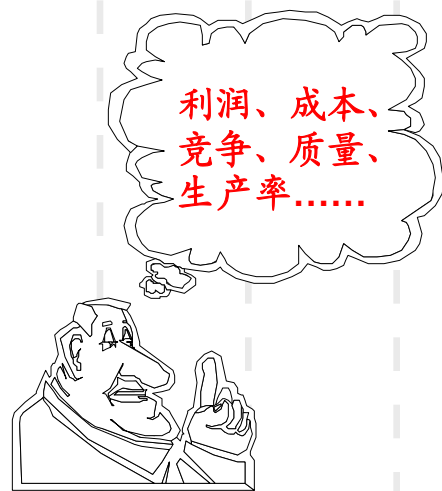


- 了解客户信息与客户真实想法;
- 通过沟通, 进一步了解客户面临的问题;
- 进一步了解需求与定义需求;
- 为产品推荐、客户维护工作进行铺垫;
- 沟通的本质是帮助客户定义需求, 帮助客户明确存在的问题及问题的解决方案;
- 使我们的产品或解决方案成为客户首选。

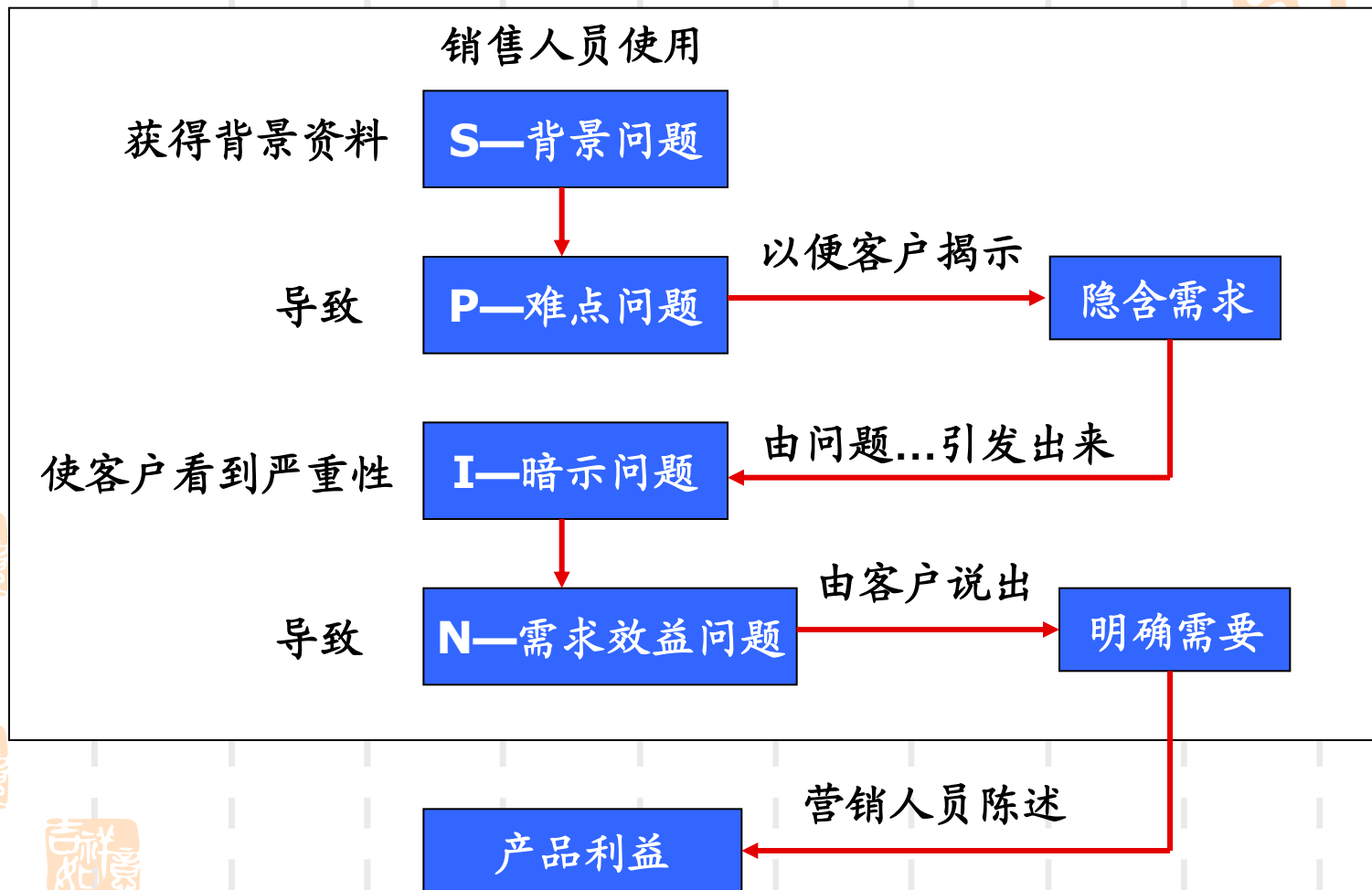


SPIN——引导客户需求

- 为什么要购买？——因为客户要解决某个问题。
- 为什么一定要从你的公司购买？——因为你公司独特的产品卖点和差异化的解决方案。
- 为什么一定要向你购买？——因为客户信任你，相信你可以帮助企业解决问题。你的独特的人格魅力也体现了与众不同的差异化。



SPIN提问模式



SPIN问题的策划



■ S——背景问题

- 定义：收集事实、信息及背景数据。
- 目的：为下面的问题打下基础。
- 把握两个原则：一是不要问得太多以免引起客户反感；二是有针对性，与你的产品或服务可以解决的问题有关。

■ P——难点型问题

- 定义：询问客户面临的问题、困难、不满。
- 目的：寻找你的产品所能解决的问题，使客户自己说出隐含的需求。
- 注意点：与潜在客户难题有关，你可以解决的，最好是竞争对手无法解决的。



SPIN问题的策划



■ I——暗示问题

- 定义：询问客户难点、困难、不满的结果和影响。
- 目的：把潜在的问题扩大化，把一般问题引申为严重问题。
- 注意点：问题与潜在客户的难题有关。

■ N——需求效益问题

- 定义：询问提议的对策的价值、重要性和意义。
- 目的：使客户自己说出得到的利益和明确的需求。
- 注意点：问题与你产品提供的潜在利益有关。



SPIN的标准话术

序号	标准话术	核心理论
1	你对... 感觉怎么样?	S—现状
2	你有... 困难吗? 你有... 不满意的地方吗? 你感觉... 有问题吗?	P—问题
3	因为这个问题, 对你又会造成什么影响呢? 因为这个影响, 又会产生什么严重后果呢? 这个后果得不到及时处理, 对你生意又意味着什么?	I—痛苦
4	有... 帮助吗? 有... 好处吗? 解决这个问题的好处是..., 是这样吗?	N—快乐

课堂练习

吉祥如意

- 场景一：青年公寓
- 场景二：男士用化妆品
- 场景三：奔驰A级轿车
- 场景四：.....



正式沟通与非正式沟通

- 正式沟通：谈产品、品牌、价格、服务……等话题
- 非正式沟通：聊天气、家乡、新闻、兴趣……

销售流程越长，非正式沟通占的比例越大。比如销售周期在六个月以上的情况，与客户非正式沟通的时间占总沟通时间的92%以上。

让客户感兴趣的七类话题

- 饮食
- 玩乐
- 风水
- 健康

- 房车股价
- 现代科技
- 子女教育



电影《华尔街》鉴赏

- 年轻的股票经纪人巴德打电话给股市大亨戈登的秘书娜塔莉，希望能拉到戈登这位潜在大客户。他已经给对方打过很多次电话，对方知道他是谁，但因为戈登一直都是跟投行合作，从来不跟股票经纪人合作，所以秘书娜塔莉已经拒绝过巴德很多次了。
- 巴德如何获得与戈登的见面机会并成功成为其合伙人的？

客户获取绩效评估指标体系

获取绩效评价指标	评价内容
获取的数量	衡量获取工作的效果以及是否达到企业预定的获取目标
获取率	衡量确定潜在目标范围的科学性、合理性以及获取组合策略的效率与效果
获取成本	与客户的保持收益相比较，确定今后的获取活动规模
全部新客户投资额	与设备投资、产品研发投资相比较，确定企业投资结构是否合理、均衡
获取成本在获取资产中的比重	衡量获取投资的回收周期，比重大则回收风险大
全部新客户投资在销售收入与利润中的比重	衡量企业是否有能力或需要扩大对新客户获取的投资额
获取资产在客户终身价值中的比重	综合评价获取活动的绩效以及未来客户保持活动的投资额度

某些情况下客户获取更加重要

- 低保持率的行业如婚嫁丧礼服务、二手汽车或住房交易等；
- 低购买频率的行业如住房、轿车、电器等；
- 高保持率且高转换成本的行业如银行、保险服务等；
- 新兴市场、不发达市场。

客户保持管理



- 客户保持的界定;
- 客户保持的策略;
- 客户保持效果的评估。



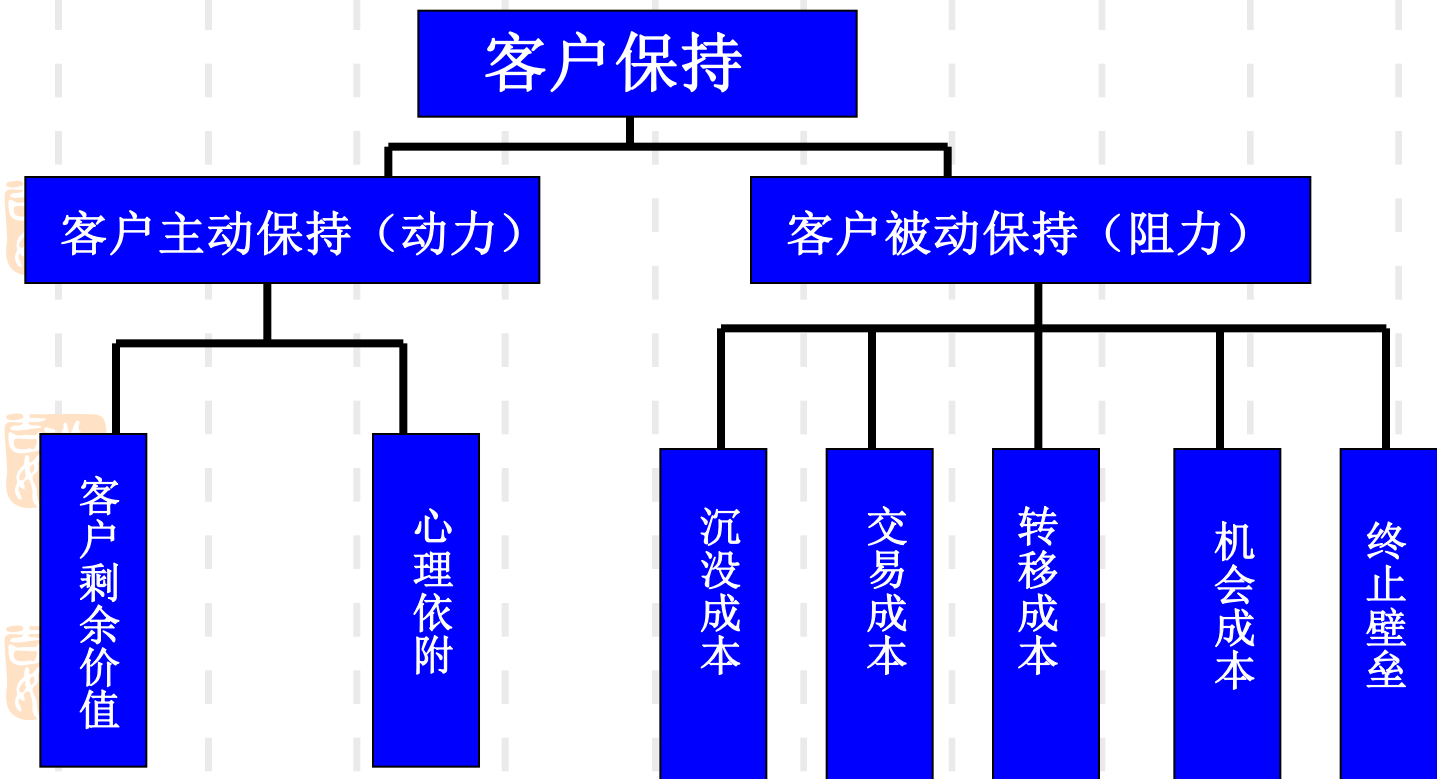
客户保持的界定

■ 客户保持是指企业维持已建立的客户关系，使客户在一定时期内（通常为一年之内）持续地购买企业的产品和服务的过程。

- “一定时期”应该大于客户的购买周期；
- “持续购买”或“持续购买意愿”。

客户保持力量与客户保持价值模型

■ 客户关系保持力量：动力和阻力



客户保持因素分析



■ 客户主动保持因素

➤ 客户剩余

➤ 心理依附



客户保持因素分析



■ 客户被动保持因素

➤ 沉没成本

➤ 交易成本

➤ 机会成本

➤ 转移成本

➤ 终止壁垒（成本）



客户保持策略



- 满足和超出客户预期;
- 提供额外价值;
- 创造联系;
- 形成信赖: 客户保持的最高境界。



电影《甜心先生》鉴赏

■ 事业有成的体育经纪人杰里·马奎尔写了一篇要求公司关心客户的文章，因此被公司开除。杰里就此离开公司，自立门户。但客户出于自身利益考虑纷纷离他而去，在他的不懈努力下，仅争取到了一位客户——过气球星罗德。

杰里怎么做？第一是交换更多信息（公开信息、半公开信息、隐私信息）达到信任；第二是与客户及其家人保持密切关系；第三是赢得客户的心。

电影《查林十字路84号》鉴赏

- 一个经营古旧二手书籍的Marks书店与其一位从未谋面的老客户之间的隽永故事。



实施客户关怀措施

- 亲情服务：根据客户的基本信息选择出特定的客户列表，如客户生病住院时客户专员代表公司前往探望，送上鲜花水果等礼物，让客户感受到公司的关心。
- 产品推荐：根据对客户分析得到的各类客户群体特征，针对不同的群体，主动推荐公司提供的最适合该类客户的各项服务产品，有可能的话提供免费体验的机会。
- 优惠推荐：针对不同的客户群体，制定不同层次的优惠政策，主动推荐给客户。
- 客户俱乐部：企业可以采取以俱乐部的形式和客户进行更加深入的交流。
- 个性化的服务措施：服务热线、上门服务、陪同购物、客户需求评估等等。
- 异业联盟：通过与社会组织、机构、合作公司、内部渠道成员如高尔夫球俱乐部、航空公司、电影院等公司的联盟合作，为客户提供更多专享服务等。
- 公关活动：行业或产业高层公关、高层论坛、高层聚首安排等。

送礼的学问



- 送客户急需的东西。
- 送客户想要的，但一般不会自己掏钱买的東西。
- 送客户想要的，但买起来不方便的东西。
- 礼品选择要体现出对客户身体上的关怀。
- 礼品选择要体现出对客户精神上的关怀。
- 送给客户关心的人比送给他自己效果更好。
- 礼品价值要根据项目推进阶段而调整。



客户保持绩效评估指标体系

保持绩效评价指标	评价内容
保持的数量	衡量保持工作的效果以及是否达到企业预定的保持目标
保持率	衡量保持工作的整体效果
保持成本	与客户的保持收益相比较，确定今后的保持活动规模
基于销售额的保持率	衡量保持客户的销售贡献程度
基于利润额的保持率	衡量保持客户的利润贡献程度
钱包份额	衡量企业保持客户的竞争能力
各个细分群体的保持率	衡量企业在各个群体中的保持效果

客户保持的几个重要指标

$$\text{客户保持率} = \frac{\text{期末客户余额（扣除期间获取的新客户数）}}{\text{期初客户总数}} \times 100\%$$

基于销售额/利润额的客户保持率 =

$$\frac{\text{期末保持客户的消费总额/贡献利润额}}{\text{期初企业销售收入/净利润}} \times 100\%$$

客户开发（成长）管理



- 客户开发的界定;
- 客户开发的流程;
- 客户开发的方法与工具。



客户开发的界定

- 客户开发是一种以企业与客户的现有关系为基础，以客户为中心，发现客户多种需求，去销售更多产品，满足其多种需求的过程。
- 客户开发的内涵要宽于交叉销售，它是指对现有客户附加销售任何他所需要的产品和服务的一种营销理念。即不局限于交叉销售的相关性要求。
- 客户开发实际上是客户需求开发。

交叉销售产品或服务的识别

- 走进客户生活法：注重对企业现有客户的生活有细致而深入的了解，从而可以感知其在日常生活中的种种需要；
- 客户类比法：基于相似的购买行为意味着相似的兴趣和爱好的假设，如亚马逊；
- 关联购买分析法。

关联购买分析法的运用

- 购物篮分析（市场篮分析 – Market Basket Analysis , MBA）。
- 分析结果可以预测哪些客户是交叉销售的最佳对象，以及帮助商店经理设计不同的商店布局。



购物篮分析

- 购物篮即单个客户一次购买商品总和，购物篮的商品关联性分析——数据挖掘算法之王。
- 美式购物篮分析：找出购物篮中商品之间关系的方法。适用于沃尔玛之类的大卖场，用于找出不同陈列区域商品之间的关系。
- 日式购物篮分析：从购物篮外面找出影响商品销售的关联因素如天气、温度、时间、事件、客户群体等。适用于7-11之类的便利店。

购物篮比例

- **购物篮比例**即以概率表现的商品关联关系。沃尔玛提供给供应商的零售数据报表中大量采取了**购物篮比例**，用于表示商品之间的关联关系。

比如在**100**个有尿布的购物篮中，有**35**个出现了啤酒，按照沃尔玛的商品关联关系表示方法，啤酒与尿布的购物篮比例为**35%**。



某门店早餐商品相关性分析表

商品品类	购物篮比例	商品品类	购物篮比例
果汁（主商品）	100%	儿童果汁及水果	100%
牛奶	52.58%	牛奶	53.91%
奶酪	39.45%	奶酪	33.47%
鸡蛋	32.47%	免煮燕麦片	29.91%
免煮燕麦片	32.15%	鸡蛋	28.98%
大米和豆类	13.22%	大米和豆类	11.28%

主要关联商品

商品关联度的数值— R值

- R值是衡量商品之间相关性的**重要指标**，也是商品同时出现在购物篮的**概率**。
- R值大于0.75则可认为具有相当强的相关性，R值在0.25 ~ 0.75为较强相关，R值低于0.25则为弱相关。

关联商品陈列



- 强关联关系（关联度 R 值大于 25% ）：组织在相同或相邻区域或一起促销；
- 弱关联关系（关联度 R 值在 $5\% - 25\%$ 之间）：进行关联陈列；
- 互斥关系（关联度 R 值为负值）：组织专卖店或专卖区域销售。



衡量商品人气度—PI值

- **PI值**即商品的千人购买率或人气度、聚客指数，可以从购物篮的角度清晰地体现出商品被“多少客户”购买以及商品与客户的关系。
- **PI值** = $\frac{\text{商品在单位时间内购物篮中的销售数量}}{\text{单位时间所有的购物篮数量}} \times 1000$

- 一般来说，**PI值**高的商品往往是价格敏感商品，与商品的定价、毛利率呈反比关系。对于零售企业的经营者要关注**PI值**的变化即关注客户对商品的态度，并制定相应商品对策。

商品在购物篮的亲密系数—购物篮系数

- 购物篮系数是指购物篮中商品的数量多少，这是衡量购物篮质量的重要指标，也是沃尔玛考核供应商销售业绩的重要指标。

- 它包括：

1. 同一个商品的购物篮系数，即同一个商品在购物篮的销售数量；
2. 不同类别商品的购物篮系数，此系数大，说明关联度强，容易与其他商品一起销售。

同一个商品的购物篮系数

- 同类商品捆绑销售数量的依据;
- 改进包装的依据;
- 分析客户消费行为。



不同类别商品的购物篮系数

商品类别	平均购物篮系数	主要关联商品
香烟	1.58	香烟、饮料
洋酒	1.42	洋酒
葡萄酒	1.12	葡萄酒、中档香烟
啤酒	1.58	啤酒、中档黄酒、饮料
白酒	1.23	啤酒、黄酒、饮料
酱菜	1.21	调味品、熟食

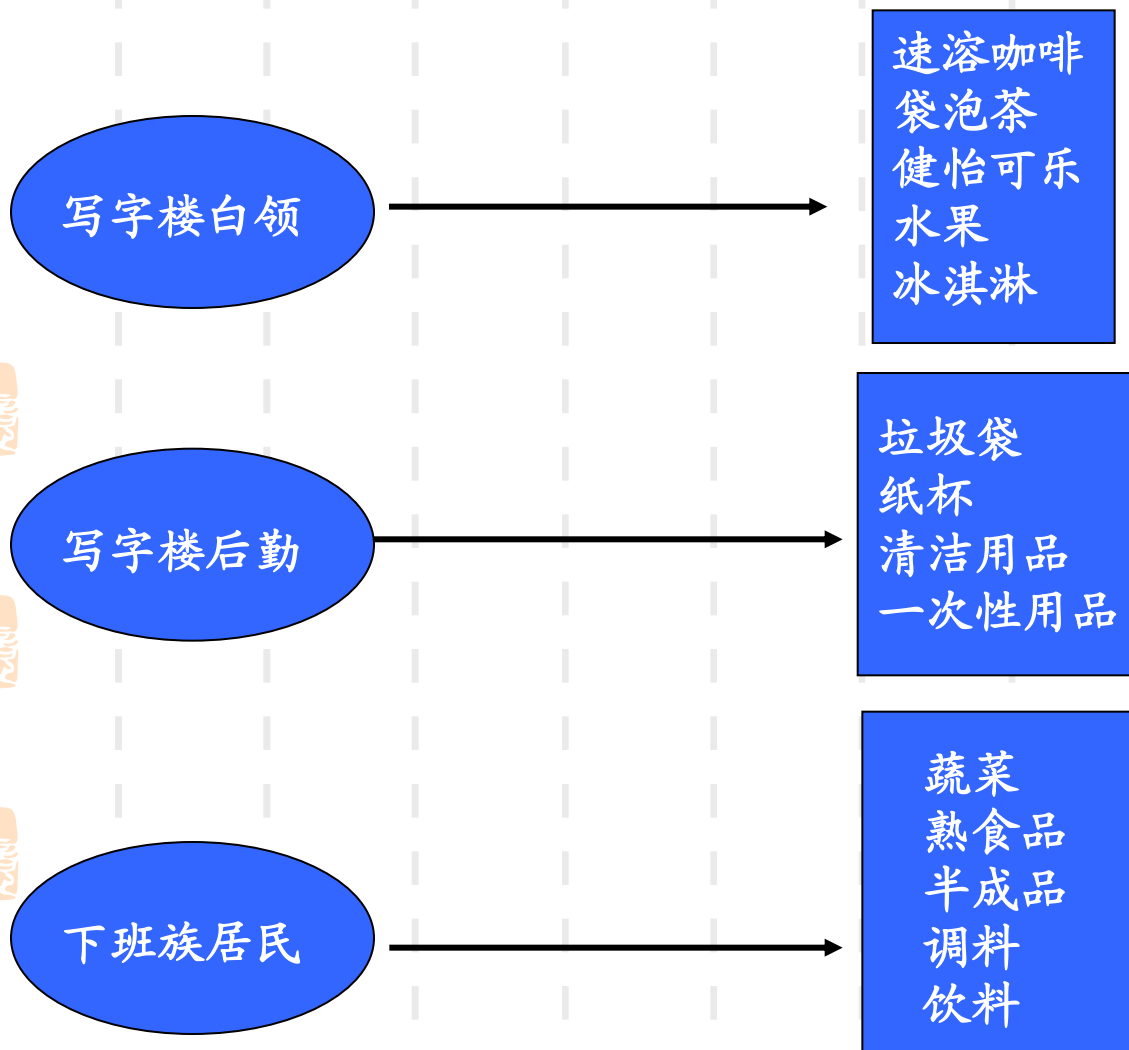
专卖销售

组合促销

商品—客户关联性分析

- 群体定义及分析技术：特定的客户群体会出现在相同的购物时间，或购买类似的商品，这种具有相同的购物篮特征及购物行为的客户可以定义为同一类客户。如“酸奶购买者”，“健康食品购买者”等。
- 利用客户与商品的关联性，进行客户流失分析，特别是关注“关键商品”的异动原因。

某门店客户群体—商品关联关系图



保证关联销售成功的举措

- 注重培植客户对企业的亲和力;
- 增强对外包业务的管理能力;
- 数据库营销技术与工具的运用。



客户成长流程一些典型的目标和衡量指标

目标	衡量指标
交叉销售客户	每个客户的产品种类数 交叉市场的收入，在入门级产品之外的收入
方案销售	联合开发的服务协议的数量 从售后服务获得的收入 可以提供给客户的增值服务的数量
与客户结成合作伙伴	纯采购的合同数量 收益共享协议的数量 从收益共享协议中得到的收入 与客户一起度过的时间

客户的转荐行为管理



- 客户转荐价值
- 转荐的步骤
- 要求转荐的技巧



客户转荐价值

- 客户转荐价值（**CRV**）即预期客户未来对公司的转荐价值。这一标准使得管理者们能够以客户为企业带来间接利润的能力为基础对其进行衡量和管理。

某银行的转荐奖励计划样本



推荐我们的信用卡业务将会得到奖励。您和您的朋友都会获得额外的奖励。



客户、学生以及企业客户

今日推荐您的朋友和家人、同学以及企业主来办理我行的信用卡业务：

当他们开办新账户时，您就可以获得我行的现金奖励，他们也可以同时获得。您推荐的客户越多，您得到的回报就越高，并且我行对您的转荐行为不设上限，多多益善。

客户转荐奖励计划

您和您推荐的人可以同时获得**300元**的奖励。

学生转荐奖励计划

您和您的同学可以同时获得**100元**的奖励。

企业转荐奖励计划

您和您转荐的小型企业主可以同时获得**500元**的奖励。

小

CRV值

大

大

CLV值

小

“富足者” 29%的客户 CLV=1 219美元/年 CRV=49美元/年	“冠军” 21%的客户 CLV=370美元/年 CRV=590美元/年
“守财奴” 21%的客户 CLV=130美元/年 CRV=64美元/年	“倡导者” 29%的客户 CLV=180美元/年 CRV=670美元/年

某电信公司客户的CLV与CRV值

结论

- CLV值（直接利润）较大的客户与CRV值（间接利润）较大的客户并不一定属于同一群人。
- 企业应根据每一个象限中的客户对企业的总价值大小分别进行衡量，再有针对性地采用不同的营销手段，以实现总价值最大化。

要求客户转荐的时机



- 当客户作出重要购买决定的时候;
- 当同客户确认提交商品或服务的时候;
- 当为客户提供一些重要信息的时候;
- 回访客户的时候。



要求客户转荐的时机



- 当客户作出重要购买决定的时候;
- 当同客户确认提交商品或服务的时候;
- 当为客户提供一些重要信息的时候;
- 回访客户的时候。



要求客户转荐的步骤和方法

- 取得客户对商品或服务的认同和肯定；
- 描述工作，强化客户对公司和产品或服务价值感知；
- 开始要求客户转荐；
- 要求客户转荐更多的人；
- 向客户表示感谢。

客户拒绝的原因及应对策略

- 原因一：客户不希望销售人员知道朋友的信息，担心这样会给朋友带来困扰，最终影响自己与朋友之间的关系。应对策略：认可、描述、试探和赞美四步应对法。
- 原因二：客户的习惯性拒绝，这是人的正常生理反应。应对策略：客户拒绝后继续要求，连续三次。
- 原因三：客户有其他担心，商品或服务曾经令他不满，担心朋友以后遇到同样事情。应对策略：需要首先提供优质服务，让客户满意，否则很难得到转荐。

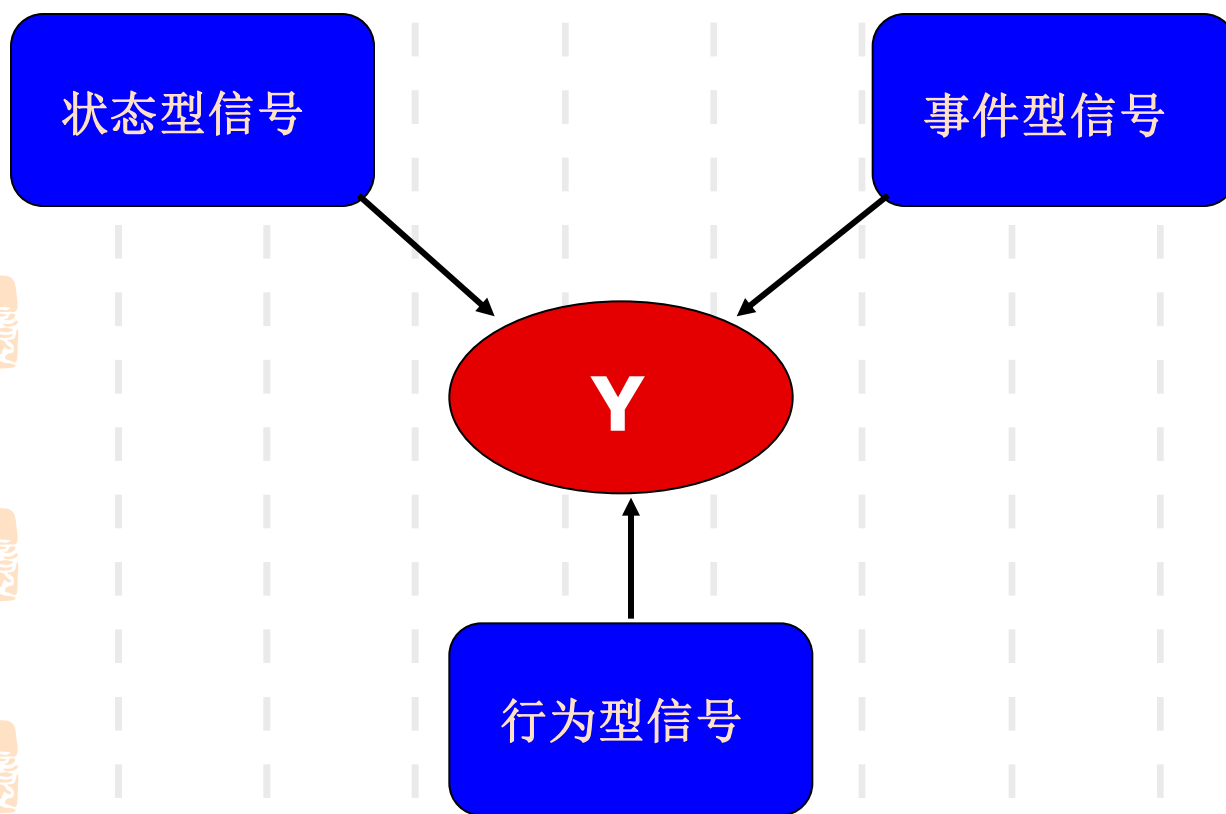
客户流失管理



- 识别将要流失的客户；
- 分析客户未来终身价值；
- 找到客户流失的原因；
- 挽回流失的客户。



客户流失的预测模型



状态型信号



- 客户开户时间有多长？
- 客户获取渠道为哪个？
- 客户是否使用过银行的其他产品？



事件型信号



- 客户是否即将被收取年费？
- 客户是否最近进行过投诉，处理情况如何？
- 客户是否最近一次性将积分全部兑换？
- 客户是否最近一次性取出卡中所有超存款项？
- 客户的同事、家属最近是否从银行流失？
- 客户最近是否对相关的市场活动有反应？



行为型信号 (RFM)



- 客户最后一次交易时间 (R)
- 客户最近一段时间内的月均交易频次 (F)
- 客户最近一段时间内的月均交易金额 (M)



RFM模型与客户流失分析

行为型预警 指标	变动情况	流失风险说明
R值	出现较大变化	该客户可能会流失，需要关注。
	R值远远大于F值	该客户可能会流失，需要关注。
R值/F值	$R\text{值}/F\text{值} \leq 1.00$	该客户较稳定，没有流失风险。
	$R\text{值}/F\text{值} \leq 1.50$ ，且 ≥ 1.00	该客户存在流失风险，需要关注客户的动态，找出客户消费频率下降的原因。
	$R\text{值}/F\text{值} \geq 1.50$	该客户存在很大的流失风险，需要立即关注客户动态，找出原因。
M值	M值下降且数额较大	需要关注客户的动态，找出客户消费金额下降的原因。

某企业客户RFM异常分析

客户编号	R值最近一次购买(天)	F值平均购买频率(天)	R值/F值	累计消费金额(M)	平均客单价(M/F)	交易次数	客户状态
001	45	17	2.64	568.00	189.33	3	异常
002	36	25	1.44	762.00	152.40	5	正常
003	32	30	1.06	524.20	87.36	6	正常
004	28	16	1.75	721.42	180.25	4	异常
005	22	19	1.15	759.16	151.83	5	正常
006	19	20	0.95	824.20	91.57	9	正常
007	12	14	0.85	1776.90	177.69	10	正常
008	17	9	1.88	1534.50	127.87	12	异常
009	4	3	1.33	2203.50	129.61	17	正常

分析客户未来终身价值

- 经过测算，A客户的终身价值是20万元，但是该客户已经跟企业合作了5年，在5年内客户已经在本企业消费了18万元，根据客户的相关资料对未来客户的终身价值的评估为2万~3万元。而对B客户评估的终身价值为15万元，但是B客户刚刚与企业合作了2年，在2年里客户消费了5万元，根据B客户的具体情况对其未来终身价值进行评估为10万元。尽管从表面上看，A客户的终身价值比B客户要高，但是从未来终身价值的角度看，B客户更值得挽留。

客户流失的类型

- 自然流失。
- 竞争流失。
- 过失流失。



客户流失的具体原因

- 核心服务的失误是导致客户流失的最大因素；
- 服务人员的失误；
- 价格因素；
- 不方便；
- 对失误的反应；
- 竞争；
- 伦理道德问题；
- 非自愿流失。

向客户确认流失原因的方式

- 客户退出访谈;
- 关键小组访谈;
- 建立客户信息收集体系。



挽回流失的客户



- 与流失的客户重新建立联系；
- 给客户回头的理由（优惠政策，寄上一份礼物，关怀客户）。



客户挽留策略（举例）

客户	开户时长 (月)	流失主导 因素	潜力/历 史价值	挽留渠道	挽留措施
A	0~6	征收年费	潜力高	电话/短信	刷卡免年费
B	6~12	产品投诉	历史价值高	电话	及时解决投诉并 进行新产品推荐
C	12+	交易频次 下降	历史价值高	电话	卡片升级或消费 奖励促动
D	12+	征收年费	历史价值低	无	自动流失，不予 挽留

吉祥如意

如何最大化客户生命周期价值？

吉祥如意

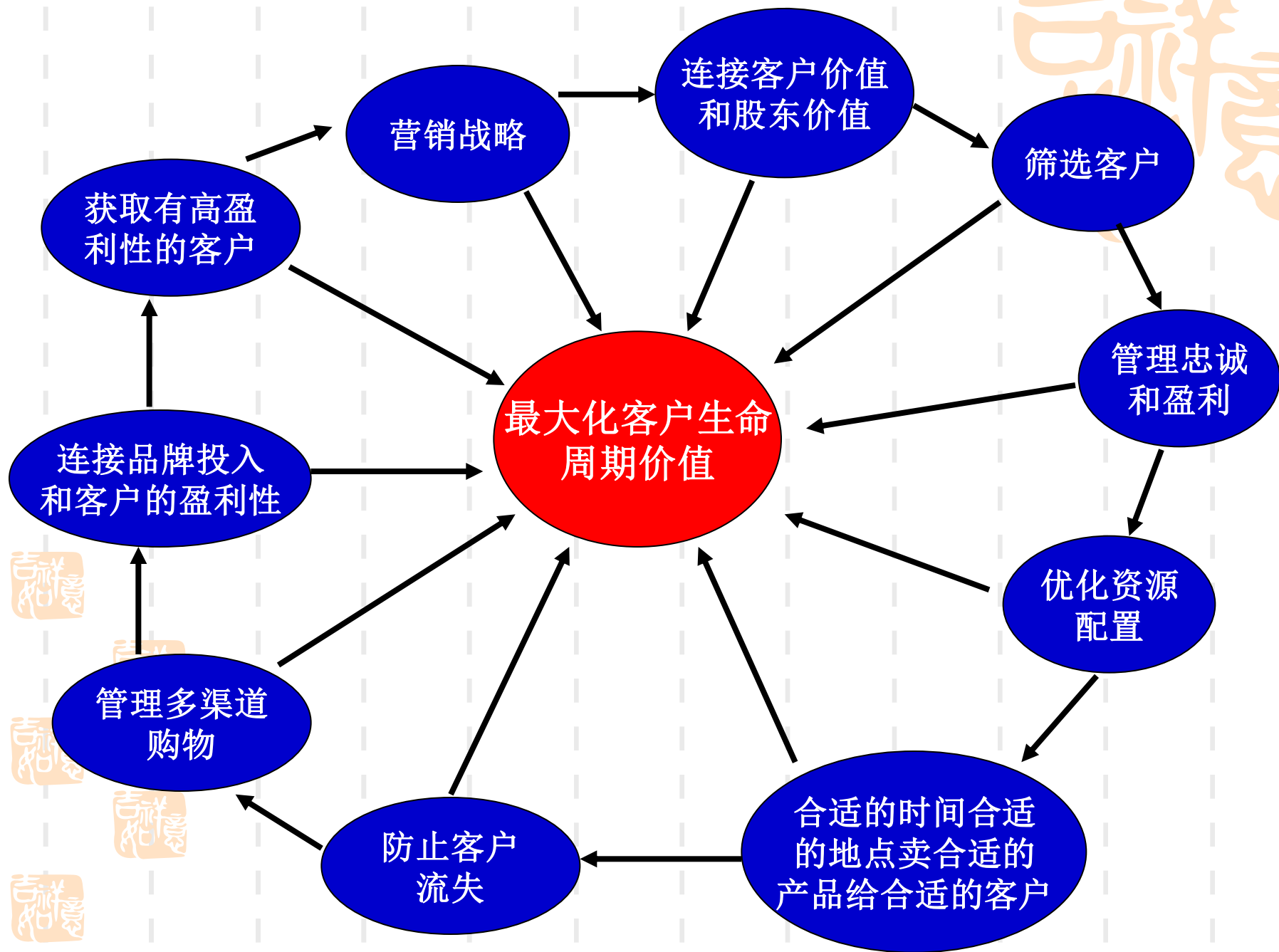
吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意



如何最大化客户生命周期价值？

- 1. 为未来的目标定位挑选适当的客户；
- 2. 确定并区分在未来具有最高潜在盈利能力的客户；
- 3. 为最具有盈利性的客户配置最优的营销资源；
- 4. 选择适当的产品在适当的时间推介给适当的客户；
- 5. 防止高价值客户的流失；

如何最大化客户生命周期价值？

- 6. 管理多渠道购物的客户；
- 7. 将品牌投资与客户盈利性相衔接；
- 8. 确定最优的营销资源来获取并维系那些具有盈利性的客户；
- 9. 确定那些会通过客户转荐给公司带来价值的客户。

客户关系管理战略：吸引、保留和为最佳客户服务

谁是最佳潜在客户？

- 掌握现有客户的详细资料，建立数据库
- 评估客户当前和未来的盈利性
- 识别潜力最高的客户，定位最佳客户
- 为其他客户制定替代战略

他们想从我这里得到什么？

- 搞清楚客户的问题和追求
- 明确你为他们提供服务的范畴
- 根据动机对目标客户进行细分
- 了解客户的首要需求和渴望

我怎么吸引他们，赚取利润？

- 针对客户细分提出价值主张
- 考虑适当而贴切的客户解决方案
- 通过独特的客户体验吸引和服务客户
- 保留和深化关系，实现盈利

实例：美国哈拉斯娱乐公司

- 美国哈拉斯娱乐公司（**Harrah's Entertainment**）是全球领先的博彩业消费者营销公司，也是目前世界上最大、最赚钱的博彩企业，拥有超过**85 000**名员工，旗下拥有超过**40**家赌场娱乐设施，大多数都设在美国。
- 哈拉斯前任**CEO**菲尔·沙旭是一个客户管理的战略思考者，他并没有简单地跟随行业中的逐奢潮流，而是通过对其客户的研究来发现事实。

准确定位，聚焦目标客户

- 针对玩家客户的研究发现，其收入的82%来自于26%的经常小额玩赌的成熟的中年人！这些成熟的中年客户有着以下特点：

- 有可以自由支配的时间和收入。
- 喜欢玩老虎机之类的简单游戏。
- 经常在下班回家的路上或者周末晚上光顾赌场。

- 哈拉斯公司采取准确定位于小额玩家，将战略重心聚焦于中端目标客户市场，使得吸引和鼓励回头客成为公司的核心营销战略。

关注赢家客户，建立赢家信息网络

- 在沙旭的推动下，哈拉斯公司在客户管理上进行了持续的投资，构建了一个“赢家信息网络”的全国性客户信息数据库，用于识别和跟踪那些经常在不同的赌场进行赌博娱乐的赢家们。

将客户忠诚作为核心竞争力

- 为了更好地执行哈拉斯公司的客户战略，沙旭打破行业惯例，重金礼聘了行业外的天才团队。1999年，加里·拉夫曼教授被任命为公司CEO，并一直担任至今。



构建以客户为中心的组织

- 对旗下赌场进行改革，建立以玩家为中心的运营体系。
- 进行了组织机构重组，建立了全新的组织机构。



打造差异化品牌

- 将哈拉斯定位于博彩市场上最具吸引力的中端品牌。
- 打造以赌博体验为导向的品牌，并在强化人们的刺激感上做广告，向大众传播那种期待的感觉。



与众不同的服务体验



- 在员工层面进行了一系列的服务流程优化设计，建立员工奖金与客户满意相联系的奖励计划，表彰荣誉员工等。
- 投入巨资对整个员工团队进行培训。



运用数据库营销开发关系营销机会

- 拉夫曼认为：“对客户终生价值的了解对于正确的营销战略至关重要。”
- 哈拉斯公司开发了一套能够预测博彩客户价值的量化模型，即从长期来看，基于客户的玩赌水平来预测赌场从客户身上赢取利润的理论值。
- 哈拉斯公司因此可以识别出那些具有高预测价值的玩家，从而预先设计有针对性的服务营销对策。

吉祥如意

理论上每天赢得的客户利润 $P=A \times B \times N \times H$

A=赌场在游戏上的优势

B=平均每天的赌注大小

N=一小时内下赌注次数

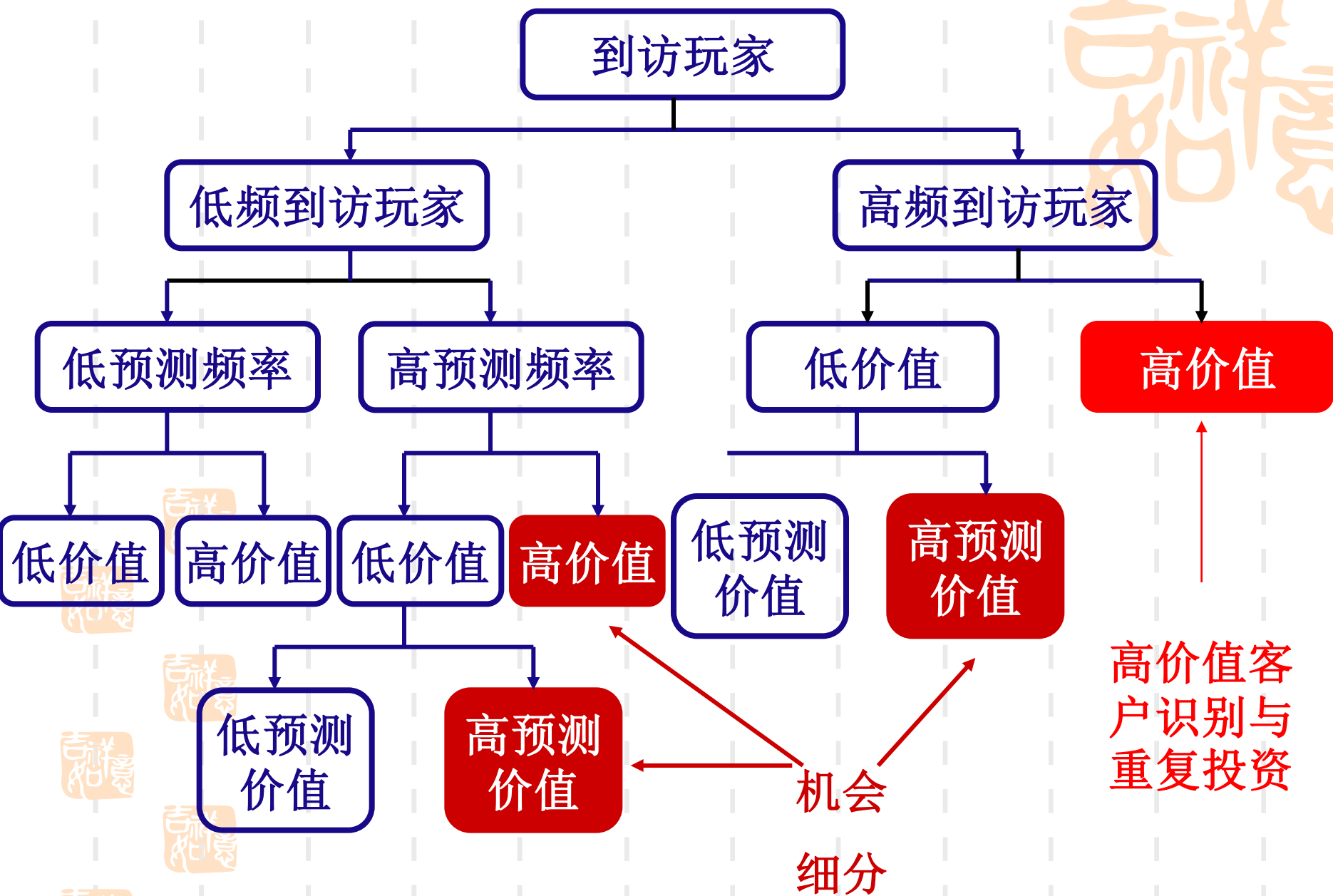
H=一天内玩赌的小时数

吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意

吉祥如意



开发关系营销机会

- 对于高频到访玩家，主动对高价值玩家进行识别，适时进行再投资。
- 对于高频到访玩家，发现低价值贡献客户中的高预测价值玩家的营销机会，通过针对性的营销策略进行忠诚营销。
- 对于低频到访玩家中具有高预测到访频率的玩家，发现其中的高价值玩家的营销机会，采取有针对性的客户获取营销计划。
- 对于低频到访玩家中具有高的预测到访频率的玩家，发现其中的高预测价值玩家的营销机会，采取有针对性的新客户培育计划。

管理客户关系的几个关键阶段

- 新客户开发计划
- 提高到访频率的忠诚计划
- 提升玩赌预算的忠诚计划
- 客户挽留计划



全面忠诚奖励计划

- 哈拉斯设计了一项名为“全面奖励”的忠诚营销计划，鼓励和方便客户光顾哈拉斯在不同地区的赌场，从而抓住那些跨区域赌博的业务机会。
- 为了执行“全面奖励”的忠诚营销计划，哈拉斯基于赢家信息网络设计了一套将全国各处的赌场连接起来的客户关系管理系统。

成功的营销效果

- 基于客户价值预测模型技术和客户关系数据库的支撑，一位热心于赌博游戏的小额忠诚玩家在哈拉斯公司旗下赌场一年的消费能达到近**2000美元**的数额。哈拉斯的跨市场收入增加了**10%**。自**1999**年以来，无论是利润率、利润增长率还是股价增长率，哈拉斯娱乐公司均高居博彩业内榜首。

实训作业



- 阅读哈拉斯娱乐公司客户管理的案例，并结合此案例材料分析：

- 信用卡公司如何针对**90后**信用卡用户实施客户生命周期管理？

- 会计师事务所如何对其客户实施客户生命周期管理？



课程结束语



- 要懂得沉淀自己，不要过早追求名利，有终身学习的热情和毅力。
- 要深入行业，在行业内做到出类拔萃。
- 要学习控制情绪，让自己的心智逐渐成熟。
- 坚持修炼自我——专业、真诚、值得信赖，如此才能在营销路上走得更远。

