

客户生命周期模式研究

陈明亮

(浙江大学 管理科学与工程系,浙江 杭州 310027)

[摘要] 客户关系具有周期性,可划分为考察期、形成期、稳定期和退化期四个阶段。交易额和客户利润被选作特征变量来描述客户关系水平,理论分析表明:两者均随生命周期阶段的发展而不断提升,考察期最小,形成期次小,稳定期最大。实证研究检验了该结论的正确性。根据客户关系退出时所处的阶段,客户生命周期模式被分成早期流产型、中途夭折型、提前退出型、长久保持型四种基本类型,每种类型均有不同的成因。

[关键词] 客户生命周期;生命周期模式描述;生命周期模式类型

[中图分类号] C939 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 1008-942X(2002)06-0066-07

一、引言

客户生命周期是客户关系生命周期的简称,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(另一阶段)运动的总体特征。

客户生命周期理论是从动态角度研究客户关系的一个十分有用的工具,在生命周期框架下研究客户关系问题,可以清晰地洞察客户关系的动态特征;客户关系的发展是分阶段的,不同的阶段客户的行为特征和为公司(泛指供应商,下同)创造的利润不同;不同阶段驱动客户关系发展的因素不同,同一因素在不同阶段其内涵不同等。客户生命周期的研究现状是,一方面,“客户关系具有明显的周期特征”这一观点早已被一些学者提出[1],并且随着对客户关系动态特征重要性认识的不断加强,客户生命周期的应用研究已开始引起越来越多学者的兴趣,如从客户角度考察各种专有投资保护机制在生命周期不同阶段的有效性[2],从供应商角度研究生命周期不同阶段与客户的沟通策略[3]等,另一方面,目前客户生命周期本身的研究又极为有限,仅限于阶段划分和各阶段特征的描述,至于如何描述客户生命周期模式、客户生命周期模式有哪些类型以及什么样的客户生命周期模式对供应商最有利可图等等问题没有进一步的研究,而类似的问题在产品生命周期理论中作为重要组成部分都有详细讨论,这说明了客户生命周期理论本身还很不完善。本文的研究目标就是试图解决这些问题,以完善现有的客户生命周期理论,从而为从动态角度研究客户关系,进而更好地指导客户关系管理实践提供有力的理论工具。

二、客户生命周期阶段的划分

阶段划分是客户生命周期研究的基础,目前这方面已有较多的研究[2],其中,Dwyer, Schurr 和

[收稿日期] 2002-04-26

[作者简介] 陈明亮(1963-),男,江苏常州人,浙江大学管理科学与工程博士后流动站研究人员,博士,主要研究方向有:客户生命周期、客户关系管理、电子商务等。

Oh的研究最具代表性。他们提出了买卖关系发展的一个五阶段模型,首次明确强调,买卖关系的发展是一个具有明显阶段特征的过程。这一观点被广泛接受,取代了当时盛行的把交易完全看作是离散事件的观点。本文以Dwyer等人的五阶段模型为基础,将客户关系的发展划分为考察期、形成期、稳定期、退化期四个阶段,称为四阶段模型。考察期是客户关系的孕育期,形成期是客户关系的快速发展期,稳定期是客户关系的成熟期,退化期是客户关系水平发生逆转的时期。考察期、形成期、稳定期客户关系水平依次增高,稳定期是供应商期望达到的理想阶段,但客户关系的发展具有不可跳跃性,客户关系必须越过考察期、形成期才能进入稳定期。各阶段特征的简要描述如下:

考察期 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。

形成期 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。

稳定期 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作了保证。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,双方都作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。

退化期 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,有些关系可能永远越不过考察期,有些关系可能在形成期退化,有些关系则越过考察期、形成期而进入稳定期,并在稳定期维持较长时间后退化。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;发现了更合适的关系伙伴;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。

三、客户生命周期模式描述

客户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,以直观地揭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,不同的生命曲线代表了不同的客户生命周期模式。

客户生命周期描述的关键问题有两个:一是确定能表征客户关系发展水平的特征变量,二是揭示特征变量随生命周期阶段的变化趋势。产品和企业生命周期模式描述已有较多研究,但关于客户生命周期模式的描述问题,尚未见到相关研究文献。下面是本文对这两个问题的探讨。

1. 选取交易额和客户利润作为特征变量

本文认为,可以用来表征客户关系水平的变量有:单位时间交易额(简称交易额)、单位时间内客户为公司创造的利润(简称客户利润)、单位时间客户份额(customer share,指给予某一供应商的业务量占客户整个业务量的比例)。

供应商与客户作为两个经济实体,两者之间关系水平的差异最终都要反映在双方交易的经济结果上,因此用交易额、利润和客户份额三个反映这种经济结果的变量表征双方关系的水平是合适

的,但三种表征侧重点不同:交易额着重反映了交易规模;利润着重反映了客户对供应商的价值大小;客户份额反映了供应商在客户心目中的地位,也反映了客户潜在价值的大小。

由于本文是从供应商角度研究买卖关系的生命周期问题,因此客户份额供应商无法确切知道。故本文只采用交易额和利润两个变量表征客户关系水平。这与产品生命周期采用年销售额和年利润作为特征变量代表产品的发展水平相似。

2. 交易额和客户利润变化趋势分析

交易额和利润变化趋势是指在整个客户生命周期内,单位时间交易额和客户利润随生命周期阶段的变化规律。交易额和客户利润变化趋势的分析是绘制客户生命曲线的基础。设某客户在第 t 个时间单元内与公司的交易额和给公司带来的利润分别为 $TV(t)$ 和 $P(t)$,则有:

$$TV(t) = V_t \times p_t \quad (1)$$

$$P(t) = V_t \times p_t - (C1_t + C2_t + C3_t + C4_t) + IB_t \quad (2)$$

两式中, V_t 为客户在第 t 个时间单元与公司的交易量; p_t 为客户在第 t 个时间单元愿意支付的价格; $C1_t$ 、 $C2_t$ 、 $C3_t$ 、 $C4_t$ 分别为客户在第 t 个时间单元消耗的产品成本、服务成本、营销成本和交易成本; IB_t 为客户在第 t 个时间单元给公司带来的间接收益。

根据公式(1)和公式(2),影响 $TV(t)$ 的因素有两个:交易量和价格;影响 $P(t)$ 的因素共有四个:交易量、价格、成本和间接收益。 $TV(t)$ 的影响因素全部包含于 $P(t)$ 的影响因素中,所以只需考察 $P(t)$ 影响因素的变化情况,便可同时研究 $V(t)$ 和 $P(t)$ 的变化。下面考察四个影响因素在不同关系阶段的变化情况:

交易量 客户生命周期各阶段特征的讨论告诉我们:考察期由于高的不确定性,客户只是试探性地下少量订单,交易量显然很小,形成期随着双方相互信任的增加和客户承受风险能力的提高,交易量快速上升,稳定期双方交易量达到最大并可能维持一段较长的时间,退化期双方关系出现问题,交易量回落。因此,交易量考察期较小,形成期快速增加,稳定期最大,退化期回落。总之,交易量与客户关系水平成正比。

价格 客户的支付意愿随着客户关系水平的提高而不断提高。因为随着公司与客户的沟通越来越充分,相互了解不断增进,公司对客户独特需求的理解愈加深刻,因而公司为客户提供的服务和信息更具个性化、更有价值,为此客户愿意支付更高的价格。另外,由于信任导致协调、监督等成本的降低也是客户支付意愿提高的一个重要原因。在退化期由于客户往往对公司提供的价值不满意,客户的支付意愿一般是下降的。

成本 在四项成本中,服务成本和交易成本随着客户关系的发展有明显下降趋势,产品成本和营销成本可认为基本不变。服务成本下降是因为随着对客户了解的加深和服务经验的积累,服务效率不断提高。交易成本下降是因为:(1)规模效应,即随着客户购买量的提高,运作成本降低;(2)随着交易过程的经常化、常规化,交易效率提高;(3)随着信任的增加,协调、监督成本(如风险评估成本、谈判签约成本等)降低;(4)随着关系的发展,沟通效率提高,沟通成本降低。总体来说,随着客户关系水平的提高,公司的成本降低。

间接效益 忠诚的客户是公司的义务广告员,他们常常为公司推荐新客户和传递好的口碑,这种途径获得的新客户为公司节约了大量的成本,公司因此获得良好的间接效益,即所谓的“口碑效应”。在形成期后期和稳定期,随着客户忠诚的形成和发展,公司可望获得良好的间接效益。

综上分析,四个因素的变化趋势为:随着客户生命周期阶段的发展,交易量不断增加,客户支付意愿不断提高,成本不断下降,间接效益不断扩大。由此,根据公式(1),可得出交易额的变化趋势:交易额随生命周期阶段的发展而不断提高,考察期最小,形成期次小,稳定期最大,退化期快速降低;根据公式(2)可得出客户利润的变化趋势:客户利润随生命周期阶段的发展而不断提高,考察期

最小,形成期次小,稳定期最大,退化期快速降低。

对上述理论分析得出的关于交易额和客户利润变化趋势的结论,本研究以中国IT分销行业为背景进行了实证研究,实证数据的收集在(联想)神州数码科技发展有限公司资助下,通过聘请专业调研公司以上门走访客户的方式完成,共收集了367份有效问卷。统计分析结果表明,样本数据完全支持该结论^①。

3. 客户生命曲线

图1为根据上述分析给出的一个典型的客户生命曲线,曲线I和II分别描述了 $TV(t)$ 和 $P(t)$ 的变化趋势^②。 $TV(t)$ 和 $P(t)$ 具有类似的阶段特征:在考察期总体很小且上升缓慢,形成期以较快速度增长,稳定期继续增长但增速减慢,退化期快速下降,两条曲线均呈倒“U”形。所以,往往只用一条曲线就可刻画出客户生命周期的特征,一般用 $TV(t)$ 曲线, $TV(t)$ 曲线可看作狭义的客户生命曲线。但 $TV(t)$ 曲线和 $P(t)$ 曲线有两点不同:(1)交易额在形成期后期就接近最大值,稳定期在最大值附近保持,但利润在稳定期仍持续攀升,直到稳定期后期才达到最大值。这是由于在交易额达到最大时,价格提升、成本降低和间接效益对利润的贡献并没有达到最大,它们对利润的正效应一直要延续到稳定期后期,其中“口碑效应”甚至要延续到退化期。(2)在退化期利润回落的速度低于交易额的回落速度。原因是由于惯性作用,价格、成本和间接效益变化有一定的滞后效应。

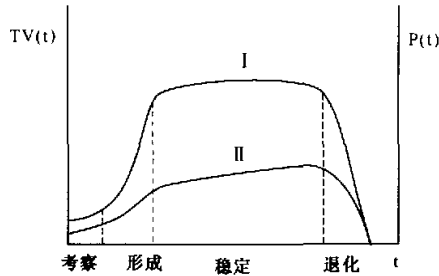


图1 典型客户生命曲线

四、客户生命周期模式分类

图1描述的是一个理想的客户生命周期模式:完整的四个阶段;稳定期持续较长时间,考察期和形成期相对较短。这样的客户关系发展轨迹将带给供应商丰厚的利润。但是,客户关系并不总能按照供应商期望的这种轨迹发展,即客户生命周期模式存在多种类型,不同的类型带给供应商不同的利润,代表着不同的客户(关系)质量。

如前所述,客户关系的退化可以发生在考察期、形成期和稳定期三个阶段的任一时点,根据客户关系退出所处的阶段不同,可将客户生命周期模式划分成四种类型(由于在稳定期前期退出和后期退出的生命周期模式有显著差异,故将从稳定期退出的模式分成两种)。图2给出了用狭义生命曲线表示的四种客户生命周期模式。模式I(早期流产型)、II(中途夭折型)、III(提前退出型)、IV(长久保持型)分别表示客户关系在考察期、形成期、稳定期前期、稳定期后期四个阶段退出。下面分析四种客户生命周期模式的成因。

① 关于实证研究的详细报告见《统计研究》2002年第6期。

② 为清晰起见,曲线II作了放大, $P(t)$ 每单位刻度代表的币值小于 $TV(t)$ 每单位刻度代表的币值。

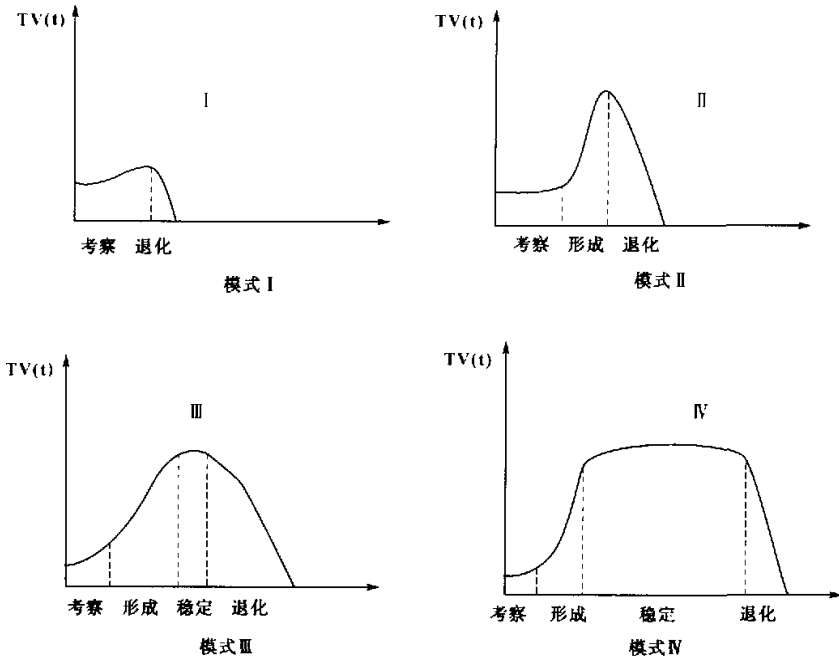


图 2 客户生命周期模式类型

模式 I (早期流产型) 客户关系没能越过考察期就流产了。造成客户关系早期流产的原因可能有两种:一是供应商提供的价值达不到客户的预期,客户认为供应商没有能力提供令其满意的价值。也许客户只是对有限次购买中的一次购买不满意,但这时客户对供应商的基本信任尚未建立起来,也没有转移成本,客户关系非常脆弱,一旦不满意,客户很可能直接退出关系;二是供应商认为客户没有多大的价值,不愿与其建立长期关系。模式 I 代表的是一种非常常见的客户关系形态,因为,在巨大的供应商与客户之间的多元关系网络中,经过双向价值评估和选择,能够进入二元关系的毕竟是少数。

模式 II (中途夭折型) 客户关系越过了考察期,但没能进入标志着关系成熟的稳定期而在形成期中途夭折。客户关系能进入形成期表明双方对此前关系的价值是满意的,曾经建立了一定的相互信任,客户关系中途夭折最可能的原因是供应商不能满足客户不断提升的价值预期。生命周期不同阶段客户保持机理的研究表明,客户价值是客户保持的核心决定因素,而客户对价值的预期又是不断提升的,供应商提供的价值必须不断满足客户的预期,并达到或超过最好可替代供应商的水平,客户关系才可能进入稳定期。客户关系中途夭折,说明供应商虽然在前期能提供比较好的公共价值,如较高的产品质量、适中的价格、较及时的交货、较好的售后服务和技术支持等,但由于不了解客户的真正需求或受自身核心竞争能力的限制,无法给客户个性化增值。个性化增值是客户关系发展到一定程度时客户的必然要求,一个供应商如果不能满足客户的这种要求,将始终无法成为客户心目中最好的供应商,从而客户会积极寻找更合适的供应商,一旦发现更好的可替代供应商,客户便从现有关系中退出,转向新的供应商。

模式 III (提前退出型) 客户关系进入了稳定期但没能持久保持而在稳定期前期退出。造成客户关系没能持久保持的可能原因主要有两种:第一,供应商持续增值创新能力不够。客户关系要长久保持在高水平的稳定期,供应商必须始终提供比竞争对手(最好可替代供应商)更高的客户价值。

个性化增值是提高客户价值的有效途径,它建立在与客户充分沟通、对客户需求深刻理解和客户自身高度参与的基础上,具有高度的不可模仿性,增值创新能力实际就是供应商个性化增值的能力。供应商由于受自身核心竞争能力的限制,或者不能及时捕捉客户需求的变化,或者没有能力持续满足不断变化的个性化客户需求,从而引起客户的不满,失去客户信任,导致客户关系退化并最终退出。第二,客户认为双方从关系中获得收益不对等。当客户关系发展到很高水平时,客户对价值的评价不再局限于自身从关系中获得的价值,同时也会对供应商从关系中获得的价值作出评价,如果发现自身从中获得的价值明显低于供应商从中获得的价值,客户将认为双方的关系是不公平的,对等双赢才是关系可持续发展的一个基础,因此一旦客户认识到关系的不公平性,客户关系就会动摇,久而久之,关系就可能破裂。

模式Ⅳ(长久保持型) 客户关系进入稳定期并在稳定期长久保持。客户关系能长久保持在稳定期,可能的原因有三个:第一,供应商提供的客户价值始终比竞争对手更高,客户一直认为现供应商是他们最有价值的供应商。第二,双方关系是对等双赢的,客户认为关系是公平的。第三,客户有很高的经济和心理转移成本。转移成本是一种累积成本,客户关系发展到高水平的稳定期时,客户面临着种种很高的转移成本,如专有投资、风险成本、学习和被学习成本等,因此即使供应商提供的价值一时达不到客户的预期,客户也不会轻易退出,此时,转移成本成为了阻止客户退出关系的关键因素。当客户关系出现问题时,转移成本的这种作用为供应商提供了良好的客户关系修复机会。模式Ⅳ是供应商期望实现的一种理想客户生命周期模式,这种客户关系能给供应商带来更多的利润。需要说明的是,实际中客户关系的发展一般不会完全一帆风顺,常常有一些波折^①,但只要供应商能有效调整客户保持策略,及时化险,客户关系仍会回到正常的发展轨道。

客户是企业最重要的资产,谁拥有了高质量的客户谁就掌握了主动,所以,客户群的质量决定了企业的竞争能力。而客户群的生命周期结构(全体客户生命周期模式类型的构成)决定了客户群的质量,一个企业的客户群中如果大部分有价值的客户的生命周期模式属于“长久保持型”,那么该企业市场竞争中必然处于优势地位,反之则否。客户生命周期模式的分类为企业诊断客户群的质量提供了一个很好的分析工具,进而,根据诊断的结果,企业可以更有针对性地制定客户关系管理的战略目标和实施方案。

五、结 语

“客户关系具有明显的生命周期特征”这一观点已被学术界认可,但目前关于客户生命周期的研究十分有限,仅限于阶段划分及其特征的描述,为了完善现有的客户生命周期理论,从而为从动态角度研究客户关系问题提供更有力的理论工具,本文以现有研究成果为起点,创造性地完成了如下研究工作:

(1)探讨了客户生命周期模式的描述问题。提出用交易额和客户利润作为表征客户关系水平的特征变量,并详细考察了这两个特征变量的四个决定因素,即交易量、价格、成本、间接效益随客户生命周期阶段的变化趋势,进而得出:交易额和客户利润均随生命周期阶段发展而不断提高,考察期最小,形成期次小,稳定期最大,退化期快速下降,客户生命曲线呈倒“U”形。从而较好地揭示了客户生命周期模式的特征。

(2)根据客户关系退出所处的阶段不同,将客户生命周期模式划分成早期流产型、中途夭折型、提前退出型、长久保持型四种类型,并比较深入地分析了它们的成因。不同类型的模式代表了不同

^① 为说明问题方便,图中描绘的是理想状态,没有反映这些波折。

的客户质量,客户生命周期模式的分类为企业诊断客户群质量提供了一个有力的分析工具,进而,根据诊断的结果,企业可以更有针对性地制定客户关系管理的战略目标和实施方案。

(3)本文所揭示的“客户利润随生命周期阶段发展而不断提高”的变化规律,对客户关系管理实践具有重要的指导意义:客户保持的目标不只是延长客户关系的持续时间,更重要的是要提高关系的水平,在高水平上持续客户关系对公司才更有价值。

[参 考 文 献]

- [1] Dwyer F. Robert, Schurr Paul H., Oh Sejo. Developing Buyer - Seller Relations[J]. Journal of Marketing, 1987, 51 (April): 11 - 28.
- [2] Jap Sandy D., Ganesan Shankar. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment[J]. Journal of Marketing Research, 2000, 37(2), 227 - 245.
- [3] Loe Terry W., Amy Morgan. The Role of Communications in Relationship Development: A Marketing Channels Perspective [EB/OL]. <http://mkt.cba.cmich.edu>, 2000 - 06 - 20.

[责任编辑 曾建林]

A Study of the Customer Life Cycle Model

CHEN Ming-liang

(*Department of Management Science and Engineering, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China*)

Abstract: Customer life cycle is divided into four phases of exploration, buildup, stability and decline. Transaction quantity and customer profit are selected as characteristic variables to describe the level of customer relationship. According to theory analysis, both transaction quantity and customer profit increase with the relationship phases and are minimum in the exploration phase, next minimum in the buildup phase but maximum in the stability phase. The conclusion is supported by sample data. The basic types of customer life cycle models are classified as forepart abortion, midway termination, end in peak, long-term retention based on the phase in which customer relationship is terminated. Every type has its own cause of formation.

Key Words: customer life cycle; description of life cycle model; type of life cycle model