

# 电信营销系列丛书

## 电信大客户营销

主编 张永红

副主编 赵欣艳

张晓洲 张永红 编著

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

F626  
26

电信

# 电信大客户营销

主编 张永红

副主编 赵欣艳

张晓洲 张永红 编著

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

电信大客户营销 / 张永红主编. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 11  
(电信营销系列丛书)  
ISBN 978-7-115-18059-9

I. 电… II. 张… III. 电信—邮电企业—市场营销学  
IV. F626

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第062126号

## 内 容 提 要

本书从现代营销理论出发,紧密结合电信市场和大客户的特点,对电信大客户营销所涉及的问题进行系统的阐述,并给出了相关案例。全书一共10章,涉及从市场研究到客户购买行为分析、从客户接触到产品决策、从价格制定到营销策划、从客户服务到客户管理、从销售人员素质到营销队伍建设等内容,着重分析了电信大客户营销的全过程,揭示了营销过程中各个环节可能遇到的问题及解决办法,以及各个环节之间的相互关系和影响。

通过对本书的阅读,读者可以从中获得关于大客户营销与管理的各方面知识,建立起现代营销理念,并将其应用到实践中;促进电信营销及相关人员的理论水平和实际操作能力的提高,从而提升电信运营商营销水平,提高电信运营企业的市场竞争能力。本书适合于电信运营商从事市场营销、大客户管理的各级人员以及其他相关人员以及各大、专院校相关专业的学生等。

## 电信营销系列丛书 电信大客户营销

- 
- ◆ 主 编 张永红  
副 主 编 赵欣艳  
编 著 张晓洲 张永红  
责任编辑 王建军
  - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号  
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
  - ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 12 2008年11月第1版  
字数: 291千字 2008年11月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-18059-9/TN

定价: 38.00元

读者服务热线: (010)67119329 印装质量热线: (010)67129223  
反盗版热线: (010)67171154



# 序言

张永红

在多方的关怀与帮助之下，经过一年多的努力，《电信营销系列丛书》与读者见面了。这是一套专门针对电信企业营销所撰写的丛书。在激烈的市场竞争环境下，营销是当前电信运营企业的核心工作之一。如何形成系统的电信营销理论并指导其实践，使电信业务的营销工作卓有成效，成为各电信运营企业需要深入思考的问题。该套丛书就是在这样的背景下组成专门课题组进行研究并写作完成的。

在该套丛书的写作过程中，我们总结了近几年来从事电信企业咨询与管理的实践经验，走访与请教了相关专家与一线营销人员，并在此基础上对电信营销问题进行了归纳与分类，形成了丛书的内容与结构。该套丛书包括《电信营销概述》、《电信服务与服务质量》、《电信大客户营销》、《电信增值业务营销》、《宽带业务营销》、《电信渠道与委托经营管理》6个分册。

在《电信营销概述》一书中，全面概述了电信经营与营销的基本概念，对我国电信经营市场化的形成与发展进行了分析，论述了电信业的营销观念及发展过程，对电信市场营销宏观环境与微观环境做了贴近时代的研究，分析了电信购买者的购买行为，论述了电信市场营销战略，并在此基础上从服务营销的角度对电信服务过程、服务人员和电信服务的有形展示做了较为深入的研究。读者通过本书可以全面地了解当前电信经营与营销发展的各个方面，以及广大电信企业所关心的热门问题。

服务是电信企业的基本产品，服务质量是电信企业的生命。提高服务质量的关键在于先进的服务价值观、完整的服务质量保证体系以及良好的服务界面。《电信服务与服务质量》一书运用现代质量管理知识，结合近几年来电信企业在服务质量管理方面所取得的成果，系统地介绍了新型的电信服务质量价值观体系，全面地论述了服务质量保证体系建立的过程，结合案例对质量管理中的关键问题及星级服务进行了专门的介绍。读者通过本书，将可以获得较为全面的电信质量管理方面的知识。

在激烈的市场竞争中，大客户是电信企业营销活动的重要战略资源。在电信企业中不仅需要专门的大客户营销部门，而且与一般客户营销相比，大客户营销在营销策划、客户管理、客户服务等环节上，也有其独特的要求与特点。《电信大客户营销》一书运用现代大客户营销理论，结合电信企业的实际，全面系统地介绍了电信大客户营销的相关知识，着重分析了电信大客户营销的全过程，揭示了营销过程中各个环节可能遇到的问题及解决办法，以及各个

环节之间的相互关系和影响。读者通过本书可以直接获得从市场研究到客户购买行为分析、从客户接触到产品决策、从价格制定到营销策划、从客户服务到客户管理、从销售人员素质到营销队伍建设等大客户营销的基本概念和方法。

从传统业务到增值业务，是电信企业实现战略转型的重要步骤，增值业务已成为电信企业营销的核心内容。对于增值业务的理解以及增值业务营销活动的开展，各电信企业正在不断探索并逐渐形成相应的营销模式。《电信增值业务营销》一书围绕着电信增值业务的技术、内容、应用、价值四大环节，对电信增值业务营销的全过程进行了系统的描述，并根据电信增值业务的内在特点，结合现代营销知识，为理解和开展电信增值业务营销提供了较为完整的视角。在本书中，我们对大家所关心的电信增值业务产品的开发、定价、渠道建设、促销方式、质量管理等环节进行了较为详实的论述。

近几年来，宽带业务已逐渐成为各电信企业提升核心竞争力、赖以生存与发展的主营业务。宽带业务营销涉及到技术、工程、产品组合等多个方面，是一个复杂的过程。在激烈的市场竞争中，各电信企业都在积极探索宽带业务的营销模式。《宽带业务营销》一书在总结与回顾宽带业务发展过程的基础上，对宽带业务进行了系统的分类，并在此基础上，对宽带业务营销的特点进行了具体分析；从服务营销的角度，对宽带营销活动的各个环节进行了针对性阐述，并应用现代营销的相关知识，提出了宽带业务营销的具体方案。

电信业的竞争已开始由网络技术、价格竞争逐步延伸到电信渠道与市场界面方面的竞争，作为营销与客户服务重要环节的销售渠道，已成为电信企业建立与打造核心竞争力的重要环节。在《电信渠道与委托经营管理》一书中，总结与回顾了电信企业营销渠道发展的历程，分析了电信企业的内、外部环境及各种运营模式；在此基础上重点分析了目前我国电信运营企业的四大优势与劣势，提出了选择、优化、整合渠道的一系列方案；重点探讨了渠道评估、激励、渠道冲突、风险、串货等实际问题。

营销是企业永久探讨的课题。随着市场经济和企业的发展，营销问题会层出不穷，对于电信企业的营销，所需要研究的内容远远不止丛书所包含的这些，许多问题还有待于在今后的理论研究和实践中不断地探索。由于该套丛书是国内相关专业的第一套，在写作中尽管我们十分努力，但由于经验不足，难免会出现一些不尽人意的地方，恳请读者多提宝贵意见，使我们在未来的研究与写作中做得更好。

# 前言

随着国内电信行业改革和重组的不断深化，各电信运营商先后上市，市场竞争已经从跑马圈地式的单一性网络资源竞争向以市场为导向的综合性战略竞争转变。资源能力、市场占有率和各种以产品为中心的营销策略组成竞争的主要内容，效益和利润成为竞争的核心。作为给企业带来 80% 利润的大客户群体，自然成为电信运营商战略型竞争的焦点。

对电信运营商而言，大客户是市场竞争的主要争夺对象。通过大客户营销不但可以获得稳定的利润增长点，充分地增强企业的品牌效应，而且有利于各项新业务的示范与推广。正是由于大客户对企业具有特殊的战略意义，各电信运营商纷纷加大了对大客户营销一线人员的培训力度，电信大客户营销培训一度成为培训市场中的热门课程。但是我们看到，与电信运营商不断高涨的大客户营销培训热情相对应的是，目前市场上十分缺少系统地介绍电信大客户营销的相关书籍，很多培训依托的是较为宽泛的营销教材，缺乏很强的针对性，使得高额培训投入没有得到应有的回报。本人一直以来就有一个非常强烈的愿望，希望能够凭借自身多年的大客户营销实践和在电信运营商从事营销咨询工作的经历，编写一本有针对性的电信大客户营销书籍，以填补这个领域的空白。2007 年的春天，我们承接了人民邮电出版社编写《电信营销系列丛书》的任务，于是义无反顾地主动申请承担《电信大客户营销》的主要编写工作，使得这个愿望终于得以实现。

本书作为《电信营销系列丛书》的分册之一，主要面向电信运营商从事市场营销、大客户管理的各级及其他相关人员，各大、专院校相关专业的学生。为了使读者能够很好地将理论与实际相结合，本书从现代营销理论出发，紧密结合电信市场和大客户的特点，对电信大客户营销所涉及的问题进行了系统的阐述，并结合相关案例的介绍与分析，为读者提供可参考的操作建议。

全书一共 10 章，涉及从市场研究到客户购买行为分析、从客户接触到产品决策、从价格制定到营销策划、从客户服务到客户管理、从销售人员素质到营销队伍建设等内容，着重分析了电信大客户营销的全过程，揭示了营销过程中各个环节可能遇到的问题及解决办法，以及各个环节之间的相互关系和影响。

本书的编写参考了很多专家的研究成果，同时也得到了人民邮电出版社及信通传媒的各级领导和相关编辑们的大力支持和热心帮助，在此向为本书写作和出版过程中提供过帮助的

所有人表示诚挚的敬意和由衷的感谢。

在本书的编写过程中，本人力图使读者能够从中获得关于大客户营销与管理的系统性理论知识，建立起现代营销理念，并将其应用到实践中。但是由于本人水平有限，书中难免出现一些谬误和不足，恳请广大读者给予批评指正。

作 者

# 目 录

<b>第 1 章 电信大客户概述</b> .....	1
1.1 电信大客户基本概念.....	1
1.1.1 关于大客户.....	2
1.1.2 电信大客户涵义.....	3
1.2 电信大客户的界定.....	4
1.2.1 界定原则.....	4
1.2.2 界定标准.....	5
1.3 电信大客户细分.....	6
1.3.1 细分的意义.....	7
1.3.2 细分的原则.....	7
1.3.3 细分的方法.....	8
1.4 电信大客户需求特点.....	10
1.4.1 电信大客户产品需求特点.....	11
1.4.2 电信大客户服务需求特点.....	11
1.5 电信大客户与一般客户的关系.....	12
1.5.1 大客户是电信运营商的战略资源.....	12
1.5.2 一般客户是电信运营商生存的基础.....	13
1.6 大客户与一般客户的转换.....	14
1.6.1 大客户来源于一般客户.....	14
1.6.2 大客户可能退化为一般客户.....	14
1.6.3 防止大客户流失.....	15
<b>第 2 章 电信大客户市场研究</b> .....	18
2.1 什么是市场研究.....	18
2.1.1 市场研究的概念.....	19
2.1.2 市场研究的功能与作用.....	21
2.1.3 市场研究的类型.....	23
2.2 如何开展市场研究.....	24
2.2.1 市场研究的原则.....	25
2.2.2 市场研究的步骤.....	26
2.3 市场研究的内容与方法.....	30
2.3.1 市场研究的内容.....	30



2.3.2 市场研究的方法	33
<b>第3章 电信大客户购买行为分析</b>	<b>38</b>
3.1 电信大客户购买行为特点与类型	39
3.1.1 电信大客户购买行为特点	39
3.1.2 电信大客户购买行为类型	40
3.2 电信大客户购买决策过程分析	42
3.2.1 购买决策的流程	42
3.2.2 购买决策的参与者	45
3.3 电信大客户购买决策影响因素分析	47
3.3.1 影响购买决策的主要因素	47
3.3.2 影响购买决策的方法	50
<b>第4章 电信大客户接触</b>	<b>54</b>
4.1 大客户接触过程	54
4.1.1 精心准备	54
4.1.2 登门拜访	56
4.1.3 持续沟通	57
4.1.4 处理异议	60
4.1.5 开展谈判	63
4.1.6 售后服务	66
4.2 有效接近大客户的方法	67
4.2.1 问题接近法	67
4.2.2 介绍接近法	68
4.2.3 利益接近法	68
4.2.4 赞美接近法	68
4.3 大客户销售人员的素质与能力	69
4.3.1 精神气质	69
4.3.2 专业形象	70
4.3.3 基础知识	72
4.3.4 团队精神	72
4.3.5 学习能力	73
4.3.6 自我管理	73
<b>第5章 电信大客户产品决策</b>	<b>77</b>
5.1 电信大客户产品特点	77
5.1.1 电信大客户产品需求特征	77
5.1.2 服务产品的特点	78
5.1.3 服务产品的客户价值	80
5.1.4 服务产品的定制	82

5.2	电信大客户新产品开发	82
5.2.1	新产品开发的意义	82
5.2.2	新产品开发的原则	83
5.2.3	新产品开发程序	83
5.2.4	解决方案与大客户新产品的形成	85
5.3	电信大客户产品组合	86
5.3.1	产品与产品组合	86
5.3.2	产品组合分析方法	87
5.3.3	产品组合策略	88
5.4	电信大客户产品生命周期	89
5.4.1	产品生命周期理论	89
5.4.2	产品生命周期的再创	92
5.4.3	产品生命周期管理	94
<b>第6章 电信大客户产品价格决策</b>		<b>97</b>
6.1	影响电信大客户产品价格的因素	97
6.1.1	成本因素	97
6.1.2	市场需求	98
6.1.3	市场地位	99
6.1.4	细分市场的营销目标	100
6.1.5	产品生命周期因素	101
6.2	电信大客户产品的定价原则与流程	101
6.2.1	定价原则	101
6.2.2	定价流程	102
6.3	电信大客户产品的定价策略与方法	104
6.3.1	成本导向定价策略与方法	104
6.3.2	竞争导向定价策略与方法	106
6.3.3	客户导向定价策略与方法	107
6.4	电信大客户产品价格竞争	109
6.4.1	价格竞争策略	109
6.4.2	折扣与价格调整	110
6.4.3	价格竞争的市场反应	111
<b>第7章 电信大客户营销策划</b>		<b>113</b>
7.1	电信大客户营销策划概述	114
7.1.1	营销策划相关概念	114
7.1.2	电信大客户营销策划的特点	115
7.1.3	电信大客户营销策划的作用	116
7.1.4	电信大客户营销策划的类型	116
7.2	电信大客户营销策划的原则与步骤	117

7.2.1	电信大客户营销策划的原则	117
7.2.2	电信大客户营销策划的步骤	118
7.3	电信大客户营销策划的内容与方法	119
7.3.1	战略性营销策划	120
7.3.2	品牌策划	121
7.3.3	新产品推广策划	122
7.3.4	活动策划	123
7.3.5	关系营销策划	124
7.4	电信大客户营销策划效果评估	125
7.4.1	影响营销效果评估的主要因素	125
7.4.2	大客户营销策划效果评估的内容	126
<b>第8章 电信大客户关系管理</b>		<b>127</b>
8.1	分层公关与大客户关系的建立及维护	127
8.1.1	客户关系管理与分层公关	127
8.1.2	大客户售前分层公关	128
8.1.3	大客户售后分层公关	129
8.1.4	大客户关系管理平台	129
8.2	电信运营商大客户关系管理的现状及应对措施	130
8.2.1	电信大客户关系管理的基本现状	131
8.2.2	存在的主要问题	131
8.2.3	当前应采取的主要策略	132
8.3	电信运营商大客户关系管理的创新	134
8.3.1	理念创新	134
8.3.2	手段创新	136
8.3.3	数据挖掘技术的应用	136
8.4	电信运营商大客户关系管理的研究内容	140
8.4.1	客户价值研究	140
8.4.2	客户忠诚与满意度研究	142
8.4.3	客户全生命周期管理	143
<b>第9章 电信大客户服务</b>		<b>146</b>
9.1	电信大客户服务的涵义	146
9.1.1	服务与电信服务	146
9.1.2	电信大客户服务的特点	148
9.2	电信大客户服务利润链	149
9.2.1	服务利润链理论	149
9.2.2	电信大客户服务利润链的建立	150
9.2.3	电信大客户服务利润链管理	152
9.3	电信大客户服务质量管理	154

9.3.1	电信大客户服务质量的内涵	154
9.3.2	电信大客户服务质量差距管理	155
9.3.3	电信大客户服务质量评价	157
9.3.4	电信大客户服务质量管理措施	158
9.4	电信大客户服务有形展示	159
9.4.1	电信大客户服务有形展示的作用	159
9.4.2	电信大客户服务有形展示的措施	159
9.5	电信大客户服务创新	160
9.5.1	电信大客户服务创新的意义	160
9.5.2	电信大客户服务创新的途径	161
<b>第 10 章 电信大客户营销团队管理</b>		<b>163</b>
10.1	营销团队概述	163
10.1.1	团队的涵义	163
10.1.2	营销团队的类型	164
10.1.3	优秀营销团队的特征	165
10.2	电信大客户营销团队战斗力的提升	166
10.2.1	促进团队沟通	167
10.2.2	提升团队凝聚力	169
10.2.3	强化团队执行力	170
10.2.4	团队成员角色定位	171
10.2.5	协调团队矛盾	173
10.3	电信大客户营销团队的绩效管理	174
10.3.1	实施绩效管理的原则	174
10.3.2	营销绩效评价方法	175
10.3.3	营销绩效评价指标体系	177

# 第 1 章

## 电信大客户概述

随着市场竞争机制的引入，电信行业市场垄断格局已逐步被打破，电信行业的市场竞争方式发生了翻天覆地的变化，已经从过去单一的跑马圈地式的基础网络资源竞争向以产品、服务、市场为主导的全方位竞争发展，使电信运营商面临着巨大的经营压力。因此，如何提高市场占有率和盈利能力就成为市场竞争的焦点。大客户作为企业的战略资源和稳定的利润源泉，自然成为电信运营商争夺的核心。大客户营销成为电信运营商的专门性营销课题。建立专门的大客户营销队伍，组织大客户产品设计与开发，进行针对性的大客户市场营销，提高对大客户服务与管理水平，是目前电信高端市场竞争进入白热化的标志。

电信业属于典型的服务行业，其产品和一般消费品有所不同，具有其自身的特点。正确地理解电信大客户的涵义，对其进行准确的界定和细分，了解各类大客户的需求以及大客户与一般客户的关系，是电信运营商开展大客户营销和服务的基础。

### 1.1 电信大客户基本概念

大客户是近些年在电信领域频繁出现的词语，从营销部门到客户服务部门，电信运营商无不在谈论大客户。何为大客户？电信运营商应如何正确地理解和把握大客户？首先应弄清大客户的概念。大客户概念源自著名的“80/20”法则。意大利的经济学家帕雷托通过对 19 世纪各个国家财富分配后的研究发现：这些国家 80% 的财富由 20% 的人占有。这一发现被通俗地称之为“帕雷托法则”或“80/20”法则。由此，“80/20”法则便逐步成为了不平衡关系的简称，在管理领域中也被称为“关键少数、一般多数”法则，即在众多影响组织成败的因素中，起决定性作用的往往是少数，而起辅助性作用的因素则占多数。“80/20”法则可以推广到人们生活和工作的各个方面，具体应用见表 1-1。

表 1-1 “80/20”法则的应用

80%的人	20%的人
掌握世界上 20% 的财富	掌握世界上 80% 的财富
负面思考者	正面思考者
卖时间	买时间

续表

80%的人	20%的人
找一份好工作	找一名好员工
受人支配	支配别人
重视学历	重视经验
我要是有钱就怎么做	我要怎么做才有钱
爱购物	爱投资
爱瞎想	有目标
答案中找问题	问题中找答案
在乎眼前	放眼未来
错失机会	把握机会
早上才想今天干什么	计划明天
按自己的意愿做事	按成功的经验行事
不愿做简单的事	重复做简单的事
今天的事明天做	明天的事今天做
不可能办到	怎么办到
不愿改变现状	与成功人士为伍
改变别人	改变自己
批评与咒骂	鼓励与赞美
爱放弃	爱坚持

将“80/20”法则运用到企业的经营活动中，我们不难发现企业 80%的利润来源于 20%的客户，而这 20%的客户就成为了企业的核心客户，也就是我们现在通常所称的大客户。针对这群金字塔顶尖的客户群体，企业不仅需要花费大量的精力进行呵护，而且还需要制定专门的经营策略和方法。

### 1.1.1 关于大客户

什么是大客户？是规模大的客户吗？是一定不能失去的客户吗？是能够给我们带来最大利润的客户吗？是我们希望员工给予尽可能关照的客户吗？是让我们付出额外努力、同时得到额外收益的客户吗？是能将我们的企业引向期望的方向的客户吗？这些问题只能代表对于大客户理解的一些方面，对于大客户概念的内涵与外延，目前尚无统一的界定。主流观点认为大客户就是对企业具有重要战略意义的客户。正确认识和理解大客户的涵义，可以帮助企业有效地识别大客户，进行大客户的细分和需求分析，制定有针对性的营销策略，实现市场占有率的提高和利润的增长。

首先，大客户是现代企业的重要战略资源。大客户对企业的利润贡献大，市场号召力强，和一般客户相比，企业对大客户的投入能够产生更为可观的收益。通过与大客户结为战略伙伴，企业可以获得广泛的物质、市场和关系资源，同时也可在产品开发、市场开发方面获得有效提升，也是企业实现战略发展的重要保证。因此企业能否与大客户建立长期的可盈利关系，是决定企业能否获得成功的关键因素。

其次，企业必须集中有限的资源去维护、巩固和开发大客户。任何企业都不可能满足市场上所有客户的全部需求，很多情况下，企业不应将大量的营销费用和精力花费在只能产生

较少效益的客户身上，而应将能创造 80%效益的大客户作为投入的重点。因此企业应结合自身资源优势与市场竞争策略，锁定目标大客户群体，制定切实有效的市场营销策略，围绕大客户组织市场营销和客户服务，在提升客户价值的同时，提升企业价值。图 1-1 给出了客户价值与企业投入的关系。

不仅如此，企业还应对现有的大客户进行进一步的细分和筛选。大客户虽然是市场细分的结果，但并不是市场细分的终点。因为就大客户群体而言，其构成千差万别，消费习惯和对产品及服务的需求也不尽相同，绝不能来用单一的策略进行市场营销和客户服务，而是应仔细分析大客户的构成，根据客户消费习惯及

需求特点进行细分，从而依据不同的细分结果制定针对性策略，以满足不同类型大客户的需求，提高市场占有率，在竞争中赢得主动。

此外，需要应用科学的方法对大客户进行界定。确定大客户的范围就意味着确定了企业未来资金和其他资源投资的重点。既然大客户的概念决定了投入的概念，那么就意味着企业必须明确投入的对象并努力使其产生效益。在进行大客户界定时，并不局限于考虑客户自身的规模与实力，而应重点考察对企业的贡献。如果某一客户在企业所有销售利润中所占的比例较大，哪怕其自身的规模不如其他客户，但对于企业来说，它就称得上大客户。准确评价客户对企业所作的贡献，需要一套科学合理的方法，从客户为企业带来的经济收益、客户的发展潜力和战略价值等方面进行综合评估，筛选出对企业具有真正战略意义的大客户群体。

### 1.1.2 电信大客户涵义

电信大客户是指对电信运营商具有重要战略意义的客户。更具体地说就是指使用通信业务种类较多、业务量较大、消费金额较高以及可能成为企业战略合作伙伴的客户的总称。电信大客户基本包括 4 类客户群体：重要客户、高值客户、战略客户和个人大客户，见表 1-2。

表 1-2 电信大客户涵义

电信大客户	重要客户	高值客户	战略客户	个人大客户
典型客户	党、政、军、机关等部门	消费金额高的工商企业	终端厂商（手机/小灵通厂商、IPTV 终端厂商），媒体，跨国运营商，知名国际组织，产业链中的上、下游企业（内容提供商、系统集成商）	消费金额高的客户，企业决策者，知名人士
需求特点	关注品牌与服务质量	差异化明显，需提供整体解决方案	追求战略利益的一致和品牌影响力的相互提升	追求一定价格基础上的高服务质量
营销重点	充分利用地域和社会关系优势，保证服务质量	在客户细分的基础上提供个性化产品与服务	深入挖掘客户的战略合作价值，采取多种合作方式	加强品牌宣传，制定有竞争力的价格，提高整体服务水平

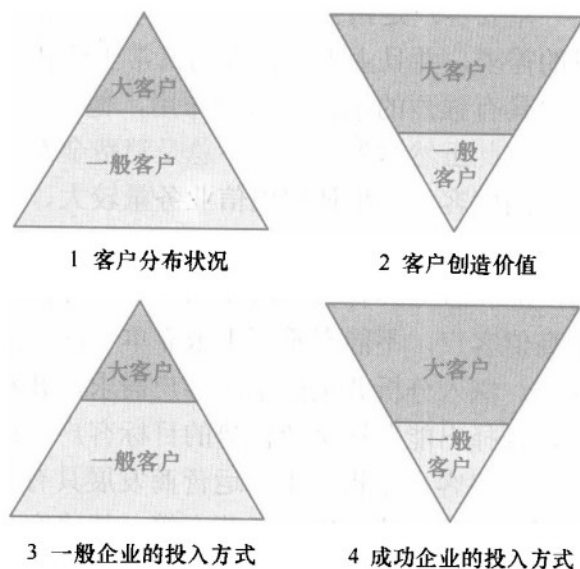


图 1-1 客户价值与企业投入

重要客户是指党、政、军机关等国家重要部门。这类客户对电信产品具有长期稳定且大量的需求，并且由于其在人们日常生活和社会活动中所处的特殊地位，使得这类客户对其他客户具有强烈的示范与引导作用，他们对提升电信运营商的品牌形象能起到举足轻重的作用，因此虽然这类客户并不总是消费金额最高的，但却是电信运营商重要的大客户群体。

高值客户是指使用电信业务量较大、消费金额较高的工商业客户。这类客户是所有大客户中消费能力最强的群体，是电信大客户群体中的中坚力量。高值客户广泛分布于各个行业，对产品和服务具有较高的要求，且差异化明显，往往需要电信运营商为其进行量身定制。对于高值客户，不能寄希望于依靠单一的产品和单调的服务去赢得市场，而是需要进行充分的调研，深入分析并全面了解客户需求，并对其进行细分，划分出具有需求差异的不同客户群体，选择出能发挥企业优势的目标客户，进行产品设计与开发，实施针对性营销策略。

战略客户是指对电信运营商发展具有重要战略利益的大客户。典型的战略客户包括终端厂商、媒体、跨国电信运营商等。战略客户和电信运营商具有相同的利益，并且通常和运营商形成平等的战略伙伴关系，这种战略伙伴关系可以有效提升运营商在电信行业价值链中的地位，拓展电信运营商跨行业的市场影响能力和获利机会，为电信运营商的战略发展提供支持和保障。战略客户的挖掘和培养需要电信运营商的高层领导站在企业发展战略的高度，深入挖掘和提炼企业的核心价值，有效规划企业的发展战略，敏锐地捕捉战略合作机会，促成相互间的战略合作。

个人大客户是电信大客户的一个重要而特殊的组成部分。和上述三种类型的大客户相比，个人大客户的消费金额虽然无法和集团客户相提并论，但是因其具有数量庞大、分布广泛、交易及服务成本低等特点，在现今激烈的电信市场竞争中，是各运营商不可忽视的重要客户群体。在针对个人大客户制定市场营销策略时，应充分考虑个人大客户的上述特点，进行详细的市场调研，将个人大客户进行深度细分，为不同需求特点和消费习惯的个人大客户制定不同的产品和服务策略，以降低服务成本，提高客户满意度。个人大客户不仅可以直接为电信运营商创造利润，同时由于相当一部分个人大客户具有广泛的社会关系和较高的社会影响力，因此，深入挖掘个人大客户的这部分潜在价值，可以为电信运营商创造更多的效益。

## 1.2 电信大客户的界定

准确定位大客户是成功开展各项大客户营销计划的前提和保障。因此，深入研究电信运营商大客户的界定标准是一项十分重要的工作，具有特殊的战略意义。各电信运营商在实施大客户战略时，其方法不尽相同，但原则大体是一致的。只有把握住大客户的界定原则，才能科学地应用各种营销手段，实施大客户营销战略。

### 1.2.1 界定原则

电信运营商应结合自身状况及市场竞争策略，制定符合企业当前实际与未来发展需要的大客户界定标准，科学合理地对大客户群体进行划分。各电信运营商在对大客户进行界定时，需要注意以下两项基本原则。

其一，大客户的界定标准需要由各电信运营商集团及各级分公司根据自身情况进行制定，而不应强求统一。这是因为处在不同地域、市场地位与规模的电信运营商，其客户组成



千差万别，企业的发展战略不尽相同，所对应的具有战略价值的大客户的标准自然也有所不同。欠发达地区电信运营商定义的大客户与发达地区电信运营商所定义的大客户不能同日而语；中小规模电信运营商的大客户与较大规模电信运营商的大客户也不可能是同一个概念；处于市场中下游水平电信运营商的大客户与处于领导地位电信运营商的大客户也必然存在着层次上的差别。即使是在同一个电信运营商内部，由于不同产品的业务规模不同，所对应的大客户的界定标准也自然应有所不同。因此，电信运营商在制定大客户界定标准时，不应千篇一律地搞标准化，应允许并鼓励各企业因地制宜，综合考虑自身在当地电信市场中的地位与能力，结合发展战略，制定各自的大客户界定标准。

其二，电信运营商大客户的界定标准不应一成不变，应伴随着企业发展与市场竞争态势的变化而动态地调整。这是因为在不同的发展阶段，各电信运营商从市场占有率到市场地位，甚至是目标市场都在发生着变化，按原有界定标准定义的大客户，对企业战略价值的贡献也随之发生转变。市场竞争状况不是一成不变的，新进企业的加入，新技术与需求的产生，都将对市场竞争态势产生影响，此时如果运营商不能顺应市场变化及时进行调整，就难免会在重新洗牌的过程中被其他竞争对手远远地甩在身后，待新的市场格局已然形成，再想重新追赶，将付出数倍的精力与代价，甚至给企业发展带来灾难性的打击。因此电信运营商需要根据企业发展与市场竞争状况，及时调整对大客户的界定标准，满足自身发展的需要。

## 1.2.2 界定标准

### 1. 以客户消费水平为界定标准

从国内外电信运营商的实际做法看，在市场竞争的初期大都采用以客户的实际消费水平作为大客户界定的标准。这时在实际操作中可以采用两种方式：一种是预先设定大客户消费标准，当客户的电信消费金额达到这一标准时，就可以享受大客户的各项优惠政策；另一种是预先设定大客户数量，将电信消费金额排名靠前的这部分客户定义为大客户。无论采用上述哪种方式界定大客户，其本质都是一样的，即以客户的消费水平作为大客户的界定标准。这种界定方法的优点在于界定标准清晰、容易量化、操作简单，缺点在于没有综合考虑客户业务成本、市场号召力、战略地位等因素。这种简单的大客户界定方式，在市场竞争初期可以满足电信运营商快速建立大客户营销模式并迅速提升收入的阶段性目标要求。但是随着国内电信运营商的纷纷上市，企业经营理念由市场扩张向内在价值提升的转变，营销战略由收入增长向收益增长转变，市场竞争由粗放型向围绕市场细分的不断深入而开展的战略型的转变，显然这种界定方法已经不能满足电信运营商大客户营销战略和企业发展的需要。

### 2. 以客户对企业的价值贡献为界定标准

在新的形势下，电信运营商需要转变思路，对传统的大客户界定方式进行调整，在综合评价客户对企业价值贡献的基础上，进行大客户的界定。评价客户对企业的价值贡献，可以包括以下几个方面。

#### ● 经济收益

经济收益是指客户能够为企业带来的直接利润。对经济收益的评价可以包括以下 3 个方面。

第一，现有收益。现有收益是指从客户当前使用的业务中，电信运营商可以获得的收益。收益需要从收入和成本两个方面进行综合评价，可以从毛收入、收入利润率、成本利润率、基于收入增长的成本增长比例等几个指标对现有收益进行综合计算。