

现代通信经济与管理丛书

电信行业

精确营销方法与案例

(第2版)

林有宏 黄宇芳 主编

形而上谓道，形而下谓器。工欲善其事，必先利其器。

精确营销：开创电信企业战略转型新局面

现代通信经济与管理丛书

电信行业

精确营销方法与案例

(第2版)

林有宏 黄宇芳 主编

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

电信行业精确营销方法与案例 / 林有宏等主编. —2版.
北京: 人民邮电出版社, 2009. 2
(现代通信经济与管理丛书)
ISBN 978-7-115-19229-5

I. 电… II. 林… III. 电信—邮电业—市场营销学
IV. F626

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第180260号

内 容 提 要

本书围绕精确营销的3个环节——营销策划、营销执行和营销评估展开, 通过基本的理论知识阐述, 结合一系列精彩的案例分析, 分析总结了电信行业进行精确营销的经验及教训, 每章既单独成文, 合起来又形成一个循序渐进的营销全过程, 方便读者灵活选择阅读。其中最有价值的案例大都来自营销研究人员在电信一线营销实战中的典型事例, 不仅实用, 而且颇具代表性。丰富的案例涵盖了大客户、商业客户、住宅客户、个人客户和流动客户等各类消费群; 在产品方面也涉及语音、数据、信息业务等。若读者融会贯通其中的理念、方法和步骤, 则在真实的市场营销实战中必能举一反三, 有效提高营销策划、执行、管控的能力。

本书适用于电信行业高层管理者、市场营销管理人员和市场营销研究人员以及所有对电信营销感兴趣的人士。本书也可作为高等院校市场营销、MBA 及相关管理专业学生的教材和教师参考用书, 也可作为相关培训班的培训教材。

现代通信经济与管理丛书

电信行业精确营销方法与案例 (第2版)

- ◆ 主 编 林有宏 黄宇芳
责任编辑 梁 凝
- ◆ 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: 700×1000 1/16
印张: 21.5
字数: 421千字 2009年2月第2版
印数: 5 001—8 500册 2009年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-19229-5/TN

定价: 49.00元

读者服务热线: (010) 67129264 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

序

在吸引全球的 21 世纪中国市场中，电信行业的营销具有特别的魅力，这一方面源于电信业在中国的高速增长及巨大诱人的发展空间，另一方面也因为这一行业营销转型的显著性和营销内涵的丰满多姿。

中国电信行业最近的 10 年经历了历史性的蜕变，从计划垄断行业走向电信市场化：1994 年联通成立、1998 年邮电分家、1999 年移动剥离、2001 年的电信南北分拆及此后的网通融合重组。其重要结果是，中国电信行业市场出现了全球未有的高成长（以至令许多专业咨询预测都显得大大保守）；同时电信行业内的竞争加剧，促使该行业的企业经营由技术主导转向营销主导。

从行业营销的角度，一般将营销管理区分为 7 大类别：快速消费品营销、耐用用品营销、服务营销、工业品营销、IT 营销、奢侈品营销和非盈利组织营销。在共同的专业基础上，每一大类的营销管理各有其行业性的差异和特点。电信行业营销则同时兼有快速消费品、服务、IT 等几类营销之特质，这使得电信行业营销的创新空间会更加色彩绚丽、层出不穷。

在行业环境和市场变化的背景中，中国电信行业最基本的问题是：如何赢取市场？在意识到市场导向比技术导向更加重要之后，解决这一基本问题最需要依靠的是营销管理专业的能力和创新。其中，中国转型营销面对的主要选择和难题是，如何在中国环境中有效的选择和实施西方营销管理中优秀的或新的成果？

本书所倡导的电信行业的精确营销，主张营销管理要从粗放走向科学，从感觉走向精准、从注重投入到注重营销的效果和回报。这恰是西方营销管理发展的主流方向，也是中国转型营销应该学习和提升的基本方向。

菲利浦·科特勒教授认为，营销是科学和艺术的结合。尽管从根本的性质上，不应该将营销完全等同或完全追求科学，但其科学和艺术两者之间的比例，确实反映出营销所处阶段的不同，亦是中外营销管理，或不同公司营销水准优劣的主要差异之一。

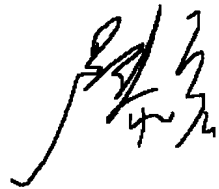
本书为中国电信行业提升营销水准赢取市场提出了有效的解决路径和示范，凸显了“建立丰富与有效的数据库是关键”等专业思维，侧重应用流程和方法的实操性。尤其通过一批实战个案帮助读者领悟和学习精确营销，对营销教育和实

战都具有推进和启发的价值。

作者所在的中国电信股份有限公司广州研究院/广东省电信有限公司研究院，在电信行业营销咨询领域资历悠久，其承担的相关项目、实战水平经验和专业服务质量等方面均处在领先的地位。本书中大部分的案例精选自该院电信营销实战的典型项目，这些案例不仅涵盖了大客户、商业客户、住宅客户、个人客户和流动客户等各类顾客，同时也涉及语音、数据、信息业务等等多方面广泛的电信业务。鉴于本书的内容和个案是源于作者所在研究机构的研究和一手实战，而非二手的间接所得，因而弥足珍贵、值得采用和一读。

学无止境。我建议作者不断更新、调整和规范本书，进一步优化结构和某些专业表达，并强化对个案的深入点评。今天，移动营销（Mobile Marketing）正在迅速成为一个最具挖掘潜力的新营销分支，将打开数据库精确营销和洞察消费者行为的新天地。如何帮助中国电信行业适应移动营销的新发展，也是本书需进一步努力之处。

借此机会，我还要特别提及本书作者之一、我的学生黄宇芳，她在中山大学管理学院研究生阶段，就是一位出类拔萃的优秀生。获硕士学位后，她一直从事电信业咨询研究工作长达十年，已成为电信行业营销咨询领域的骨干专家。“待到山花烂漫时，她在丛中笑”，我祝愿她在专业服务领域更有成就、实现超越、贡献社会。



中山大学 营销学教授、博士生导师
CMC 中国营销研究中心 主任
2006 年 12 月 29 日

第2版前言

正如营销大师菲利浦·科特勒博士所说，营销是公司战略的驱动力。中国企业走向世界，逐步认识到营销的重要性。在国家实施信息化战略指引下，电信运营商将更关注如何深入推进企业转型，实现可持续发展。电信运营商要在转型中获得真正的成功，必须打破路径依赖，借助国际新视野，打造差异化优势，运用精确营销的理念和手段增强企业的核心竞争力。

在本书中，相对上一版，我们主要做了以下3个方面的修订：

（1）分别在第1、2、5、6、7、8章里增加了新的案例。“他山之石，可以攻玉”。我们希望能和读者继续分享来自市场一线更多更新的实战经验。

（2）由于电信行业套餐热的兴起，因此，在第8章里我们还增加了1节关于套餐测试的理论知识。这是具有电信特色的新知识，由于没有太多的参考资料，我们希望能起到抛砖引玉的作用。

（3）我们还增加了案例目录，根据专家和读者的反馈意见，我们将书中所有的案例都编写了题目，并整理出目录索引，方便读者查阅。

希望本书出版后能够得到更多读者的反馈与交流，并让“精确营销”在电信行业结出丰硕的成果！

编著者

前 言

从 1994 年至今，经过一系列的改革重组，中国电信业已走过了十多年的改革发展历程，基本形成了“打破垄断，公平竞争”的格局。中国的电信行业如何适应新的外部环境变化的要求，全面创新，真抓实干，力争创建世界一流的电信运营商，这是摆在每一个电信经营决策者面前的现实问题。以客户需求为中心的营销，已不再是简单的广告或促销的代名词，营销应该成为电信行业成功的驱动力。

被誉为“现代营销学之父”的菲利浦·科特勒教授在 2005 年 9 月访华的演讲中指出，随着市场的发展，现在的营销理念已经不仅仅限于产品、价格、促销以及渠道的 4P 营销，以客户为核心的营销理念已经迈向精确营销的境界，也就是说如何增加营销效益。一方面，营销开始更加重视技术，比如营销的自动化；另一方面，营销的过程不仅仅只是涉及到创新，还必须考虑到财务因素，进行投资回报的计算。

1. 精确营销之内涵

精确营销最早是以邮购、目录销售的形式出现的。有一些厂商，因其产品适合于寄送，或因通路建立费时费力、或因竞争压力、或因地域广大、或其产品冷门等，采用了直邮广告，提供邮购，以达成销售。由于受到邮购行业的刺激，一些没有中间商渠道的行业，也开始采用这种方式进行销售工作。

在这种背景下，世界直效行销创始人莱斯特·伟门于 1999 年提出了精确营销最原始的概念。他对精确营销的定义是：改变以往的行销渠道及方法，以生产厂商的客户和销售商为中心，通过电子媒介、电话访问、邮寄、国际互联网等方式，建立客户、销售商资料库，然后通过科学分析，确定可能购买的消费者，从而引导生产厂商改变销售策略，为其制定出一套可操作性强的销售推广方案，同时为生产厂商提供客户、销售商的追踪服务。

但是精确营销在它以后的发展中，随着行业应用空间的拓展，目前已具有了广泛适用性的内涵。其定义可以理解为：精确营销是以科学管理为基础，以消费者洞察为手段，恰当贴切地对市场进行细分，并采取精耕细作式的营销操作方式，将市场做深做透，进而获得预期效益。

2. 电信行业推进精确营销之路

为了使电信客户更好地享受信息新生活，电信行业必须遵循全球营销规则，

洞察客户需求，细分市场，强化品牌意识，提升客户价值，从而使企业在全球化的趋势中走得更好。

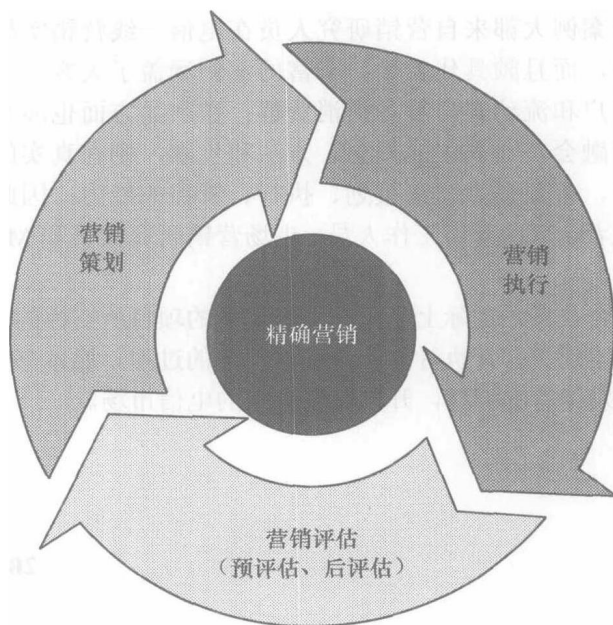
精确营销已经成为企业的一种战略、原则、流程、态度、工具乃至方法。精确营销强调的不仅仅是以精确的方式来寻找顾客并销售产品，还强调与顾客建立、维护长久的关系。电信行业有着精确营销的天然优势，就是拥有丰富的电话客户资源，但是单一的方式并不是最理想的沟通手段。我们可以进一步整合与客户相关的更多的资源，如 E-mail、移动电话、小灵通、直邮、传真（网络传真）、短信（企业短信）以及传统传媒等方式，整合客户关系数据库，并与渠道建立良好的合作联盟关系，以客户偏好的方式与客户形成立体式的沟通渠道，对营销的全程实现可控制和可评估。

精确营销并不排斥以往营销创意生成的一些方法，但是更加强调以数据来支撑营销决策和营销策划。因此，精确营销分两大步走。其一是实现数据库的建立，如何建立“丰富”与“有效”的数据库是关键。具体地说，依靠电信行业内部各个 IT 系统如网上营业厅、营业受理、客户服务热线、计费系统和账务系统等从中获取数据，并以客户 ID 为主键进行抽取、转换并装载形成一个集中的数据库，然后把需要的数据形成目标数据集。其二是营销策划、执行与评估闭环的精确化。在对数据进行分析 and 理解后，电信行业就可以结合战略目标和当前工作重点筛选出目标客户群，设计针对该客户群的营销活动创意，并对其可能造成的影响进行预评估，根据结果挑选出最佳创意，然后形成最终营销方案。营销人员在以往经验的基础上，结合对客户理解，所产生的创意是这一阶段最核心的，最有竞争力的。按照计划来有效执行营销方案，并不是一个单向的过程。其主要工作包括选择接触点、从市场接受信息，识别多种销售机会，激励营销团队等，并在此过程中反馈针对客户更为丰富的理解与信息。营销评估担任着收集营销活动过程中的各种有效性数据和提供优化方案的两个任务，它既是营销闭环的终点，又是自我学习的起点。而在营销闭环中所收集的信息都将整合到原数据库中，为下一次的营销活动提供丰富的应用参考资料。

整合营销机制，是实现精细化营销的推动力。精细营销涉及企业内部的各个部分，是企业的整体行动。因此，要保证企业整体的各个部分都能够按照精细营销的要求有效地运行起来，就必须整合营销机制。电信行业内部包括了各种资源，比如网络资源、产品资源、人力资源及资金资源等，把这些资源进行整合，围绕着市场营销有效地运营起来，就是整合营销机制。首先，必须确立市场营销部门的龙头地位，市场营销部门和营销一线机构是企业内部的主体部门，其他部门是保障部门，提供支撑和服务；其次，建立企业内部客户关系，市场营销部门是第一客户，部门之间是客户关系，要相互服务和支撑；最后，要围绕保障支撑市场营销部门建立绩效考核激励体系，以激励、促进各部门对市场营销部门的服务支撑。

3 本书的特色

精确营销依循从营销策划、营销执行到营销评估这3个有机部分相互依赖的闭环管理的科学营销理念。在这三者之间，策划是核心，执行是关键，评估是保证。本书共分为上、中、下3篇，分别从营销策划、营销执行和营销评估3个环节展开叙述，见下图。



精确营销的闭环

书中所说的营销策划包含了以企业内外部调查研究为基石的营销策划，因此，它首先要求营销人员有高度的透察力和悟性，了解消费者的需求，并做好动态的跟踪和把握，同时坚持以事实为依据，用数字来说话。策划还需要营销人员能跳出数据本身，“盘活”数据。因为调查的数据不足以全面了解客户，准确的判断更需要营销人员的分析。分析应来自于创造力，分析是洞察消费者行为的创造性行为。

从最基本的意义上来说，营销执行是一种暴露现实并根据现实采取行动的系统化的工作。它不是简单的战术，而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程；是一门将战略与实际、人员与流程相结合，以实现预定目标的学问。营销执行应当是一个组织文化中的核心元素，包括人员流程、战略流程和运营流程。

营销评估讲求企业导向、客户导向和创新导向。企业导向是指以电信行业关注的热点为评估重点，如营销套餐设计、客户保持及开发新产品等。客户导向是指要以对消费者的研究为评估的立足点，把握企业不可知的因素和效果。创新导向是指以技术创新为发展动力，在方法、工具和模型上要勇于创新，要善于总结，快速高效地发现问题，解决问题。

本书围绕精确营销的 3 个环节展开，通过基本的理论知识阐述，结合一系列精彩的案例分析，分析总结了电信行业进行精确营销的经验及教训，每章既单独成文，合起来又形成一个循序渐进的营销全过程，方便读者灵活选择阅读。其中最有价值的案例大都来自营销研究人员在电信一线营销实战中的精选典型事例，不仅实用，而且颇具代表性。丰富的案例涵盖了大客户、商业客户、住宅客户、个人客户和流动客户等各类消费群；在产品方面也涉及话音、数据、信息业务等。若融会贯通其中的理念、方法和步骤，则在真实的市场营销实战中必能举一反三，有效提高营销策划、执行、管控的能力。因此，本书对于电信行业高层管理者、市场营销工作人员、市场营销研究人员和 MBA 学生都是很实用的培训教材。

我们相信，企业兴旺实际上是由一个个成功的项目所支撑的。成功的项目，大都要经过精心策划、有效执行与持续评估优化的过程。愿本书全面实用的实战经验与案例能激发读者的智慧，开创前景广阔的电信市场。

编著者

2006 年 12 月

目 录

上篇 电信行业营销策划篇

第1章 营销机会研究	3
1.1 给你一双慧眼：营销机会无处不在	4
1.2 将种子撒在肥沃的土地上	20
1.3 谁是最有价值的客户	24
1.4 别让营销机会擦肩而过	34
第2章 市场细分	54
2.1 市场细分的黄金法则	55
2.2 科学与艺术的结合——有效的市场细分	62
第3章 体验营销策划	92
3.1 体验营销，跨越传统的营销革命	93
3.2 体验营销的奶酪	100
3.3 体验营销初试锋芒	104

中篇 电信行业营销执行篇

第4章 套餐梳理	119
4.1 亮剑在手：套餐梳理	120
4.2 慧眼识别问题套餐	121
4.3 套餐梳理6步法	125
第5章 方案推广	138
5.1 如何在短时间内聚集人气	139
5.2 精确的渠道选择	144
5.3 客户接触点的细节管理	148
5.4 行之有效的营销试点	152
5.5 营销波的管控	155
第6章 流程优化	175
6.1 把握流程优化的最佳时机	176

6.2 如何识别流程优化的关键环节.....181

6.3 尽善尽美的流程优化.....185

6.4 流程优化的金钥匙.....187

第 7 章 激励机制.....198

7.1 激发客户代表的工作热情真的那么重要吗.....199

7.2 拿什么激发工作敬业度.....202

7.3 让每块金子都发光.....204

下篇 电信行业营销评估篇

第 8 章 营销方案预评估.....227

8.1 预评估——四两得千金.....228

8.2 营销预评估不等于营销审计.....232

8.3 如何模拟真实环境进行预评估.....234

8.4 预评估常用工具——套餐测试.....250

第 9 章 营销效果后评估.....258

9.1 拨开后评估的重重云雾.....259

9.2 四步在手，轻松完成后评估.....261

9.3 抓住关键的后评估指标.....268

9.4 明察秋毫，执行评估有绝招.....273

第 10 章 营销活动全程评估管理.....288

10.1 运筹帷幄，全程评估.....289

10.2 全程评估：路漫漫其修远兮.....292

10.3 全程评估全方位透视.....299

附录 1 营销咨询的程序.....314

附录 2 联合分析常见的方法和应用价值.....316

附录 3 流程优化工具一览表.....324

参考文献.....326

后记.....328

案 例 索 引

上篇 电信行业营销策划篇

第 1 章 营销机会研究.....	3
案例 1: “动感地带”品牌营销策划.....	5
案例 2: 联通告诉你什么是营销机会.....	8
案例 3: 小灵通学生套餐: 变劣势为优势.....	17
案例 4: 中小企业新业务营销策划.....	41
案例 5: 把握机会窗口营销.....	49
第 2 章 市场细分.....	54
案例 6: 澳大利亚通信公司: 老牌公司的营销保卫战.....	57
案例 7: 电信公司企业客户市场细分.....	73
案例 8: 针对住宅客户保持的细分.....	83
案例 9: 移动通信业务个人客户细分.....	87
第 3 章 体验营销策划.....	92
案例 10: “星巴克”的体验营销策略.....	93
案例 11: “绿丘”用体验营销培养客户忠诚.....	103
案例 12: 香港移动通讯 (CSL) 品牌魅力体验.....	109
案例 13: 力挽狂澜, 大客户体验营销成功案.....	113

中篇 电信行业营销执行篇

第 4 章 套餐梳理.....	119
案例 14: 宽带套餐梳理.....	129
第 5 章 方案推广.....	138
案例 15: 移动 1 元购机.....	139
案例 16: 1 折销售的西装.....	140
案例 17: MCI 亲友计划.....	141
案例 18: 三阳野狼 125 摩托上市.....	141
案例 19: 平价药店请客户自行定价.....	143
案例 20: 中国移动悬赏金.....	143

案例 21: 某年轻通信品牌的大型活动推广	160
案例 22: 小灵通套餐续约转型方案推广	163
案例 23: PCS 法助力信息化产品高效营销执行	168
第 6 章 流程优化	175
案例 24: 应对客户流失的流程优化	190
案例 25: 营业厅前台主动营销的流程优化	194
第 7 章 激励机制	198
案例 26: 东方中科 “点数奖励” 的运用	207
案例 27: 宝洁把公司做成员工的第二个家	208
案例 28: 趋势科技——把游戏和战略联系起来	209
案例 29: 片区经理激励措施	210
案例 30: 一线员工积分制度	220
下篇 电信行业营销评估篇	
第 8 章 营销方案预评估	227
案例 31: 市场部经理的困惑	234
案例 32: BT Together 套餐的转化	237
案例 33: 本地电话套餐预评估	247
案例 34: 固定电话套餐测试	255
第 9 章 营销效果后评估	258
案例 35: 营业厅细处现端倪	275
案例 36: 对比评估验明正身	276
案例 37: 内部把脉, 对症下药	278
案例 38: 市话亲情套餐效果后评估	279
第 10 章 营销活动全程评估管理	288
案例 39: 话音套餐全程评估掌控全程	290
案例 40: 固话小灵通套餐评估差异	293
案例 41: “全球通” 新套餐比拼 “世界风” 新套餐	294
案例 42: 多业务组合套餐显示分析	298
案例 43: 组合套餐全程评估	303

上篇 电信行业营销策划篇

营销，从本质上来说，是企业面对环境发展趋势所做出的反应。环境发展趋势基本上分为两大类：一类是环境威胁，另一类是销售机会。所谓环境威胁，是指环境中一种不利于企业的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的应对措施，这种不利趋势将可能损害到企业的市场地位。而销售机会，则是指对企业市场营销富有吸引力的领域。在该领域内，企业将拥有竞争优势，如果能够识别和发现这种机会，判断其利益，并利用好机会，则会使企业不断发展壮大。

营销策划的意义，就在于对环境威胁和销售机会做出正确的判断并提出合适的对策，回答企业经营中“做什么”和“为什么要这样做”的问题。

营销策划涵盖的内容非常广泛，本篇选取营销机会研究、客户细分和体验营销3个营销策划过程的热点专题，结合理论分析和电信行业实际案例，介绍营销策划过程中的关键技术和要点。

第1章 营销机会研究

通信领域，正经历着天翻地覆的变化：电信业总体增长速度迅速放缓，用户总体规模的增长也逐步放慢；新技术新业务的不断出现，在为电信行业带来更多更丰富的产品和服务的同时，也给传统通信业务带来了巨大的冲击。甚至可以从任何一家运营商那里听到这样的抱怨：市场不再充满诱惑，收入增长速度变得令人难以接受，太多用户离网而没有好的办法，手里没有可以带来企业成长的产品……如此等等。

于是，电信行业都在积极探索新的营销手段、寻求新的发展路径和营销机会。毕竟，市场规律肯定地告诉我们：只有能够适应形势的变化、准确把握和创造营销机会的企业，才能真正获得市场的成功。

