



通信企业管理基础培训系列教程

电信企业 客户关系管理

◎ 赵宏波 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS

通信企业管理基础培训系列教程

电信企业客户关系管理

赵宏波 编著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

电信企业客户关系管理/赵宏波编著. —北京: 人民邮电出版社, 2003.4
ISBN 7-115-11048-4

I. 电... II. 赵... III. 电信—邮电企业—销售管理—教材 IV. F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 026445 号

通信企业管理基础培训系列教程

电信企业客户关系管理

-
- ◆ 编 著 赵宏波
责任编辑 徐享华
 - ◆ 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>
读者热线 010-67129258
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 18.5
字数: 340 千字 2003 年 4 月第 1 版
印数: 1-5 000 册 2003 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-11048-4/TN · 2017

定价: 32.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

内容提要

本书分为 6 章, 分别介绍了市场竞争环境下的电信客户关系、客户关系管理(CRM) 基础理论、基于 CRM 的电信客户服务与管理、CRM 在电信市场经营中的应用、CRM 与企业信息系统的整合及发展、电信企业 CRM 系统的实施。本书在吸收了国内外专家学者观点和有关 CRM 研究的最新成果的基础上, 对 CRM 的理论进行了较为全面的总结, 并紧密结合我国电信运营业的市场竞争环境和企业特点, 系统介绍了 CRM 在电信运营企业应用的理论、方法和途径, 并提供了大量的案例与实践应用资料。

本书的内容有一定的理论深度, 具有较强的针对性和可操作性, 是有关电信运营企业 CRM 的培训教材, 可供各类电信运营企业的经营、管理和相关技术人员阅读, 也可作为高等院校相关专业的教材和参考用书。

前 言

在当今的经济领域，企业要发展，要获得最大的利益，就必须学会更多地了解客户的需求，并且积极与客户进行交流，对客户的需求及时作出反应。企业必须将客户视为其重要的资产，要不断地采取多种方式对企业的客户实施关怀，以提高客户对本企业的满意程度和忠诚度。客户关系管理（CRM）正是能满足企业上述需要的管理理论和信息技术。

CRM 无疑是目前 IT 界最为热门的概念之一。电信运营企业作为 CRM 的主要应用行业之一，成为 CRM 研究人员研究的焦点。随着电信改革与重组的尘埃落定，竞争和发展将成为各运营商关心的主题。电信运营企业实施 CRM 的进程将进一步加快，相关人员迫切需要掌握有关 CRM 的理论知识。为此，需要这样一本教材，来系统介绍 CRM 的理论及其在电信运营企业的应用。

由于 CRM 理论仍在发展之中，体系还很很不完善，但企业的实际应用和各类人员学习的需求，是我编写本教材的动力。我认为可用一种发展的眼光来看待教材，它是对现阶段的理论和实践的总结与整理。国内尚未发现有关 CRM 的教材类的图书，更没有针对电信运营业的 CRM 教材。对于 CRM 教材采用什么样的结构和内容还没有固定的模式，所以作者在大量的学习和调研的基础上，经过努力和探索最后将本教材呈现在读者面前。

本书在吸收了国内外专家学者观点和有关 CRM 研究的最新成果的基础上，对 CRM 的理论进行了较为全面的总结；并紧密结合我国电信运营业的市场竞争环境和企业特点，系统介绍了 CRM 在电信运营企业应用的理论、方法和途径；提供了大量的案例与实践应用资料。本书内容不但具有一定的理论深度，而且有较强的针对性和可操作性。相信本书会对电信运营企业相关人员、电信 CRM 提供商和有关研究人员提供有价值的参考。

本书的完成首先要感谢人民邮电出版社和南京邮电学院管理系的领导，感谢他们为我提供这样的机会。感谢那些电信企业和 CRM 提供商的朋友，他们为我提供了许多的资料和建议。感谢所有参考文献的作者，他们的工作是本书的基石。感谢我的家人、朋友和我的学生，他们为我提供了鼓励和帮助。本书中的部分内容在电信企业和南京邮电学院管理系组织的培训班上讲述，并听取了学员的意见和建议，对本书的完成有很大的帮助，在此一并致谢。

由于作者水平所限以及 CRM 理论的发展性，本书一定有很多不当之处，希

望专家和读者给予批评指教。您的意见是对我最大的帮助（有关意见或建议请直接发送电子邮件，地址：crm_zhaohb@hotmail.com），在此深表谢意！

作者

2003 年 2 月

目 录

第 1 章 市场竞争环境下的电信客户关系	1
1.1 我国电信业的市场竞争环境分析	1
1.1.1 我国电信业新的市场竞争格局与环境	1
1.1.2 新格局下电信运营商发展战略的调整	3
1.1.3 新格局下电信竞争的新特征	5
1.2 电信企业的客户与客户关系	7
1.2.1 电信企业的客户及其特点	7
1.2.2 电信企业的客户关系及其改进	9
1.3 CRM 是我国电信企业的必然选择	14
1.3.1 我国电信运营市场呼唤 CRM	14
1.3.2 我国电信运营企业实施 CRM 的优势	16
1.3.3 CRM 能为电信运营商带来什么	18
第 2 章 CRM 基础理论	21
2.1 CRM 的产生与发展	21
2.1.1 CRM 产生的背景	21
2.1.2 CRM 产生的经济学基础	23
2.1.3 CRM 产生的信息技术基础	25
2.1.4 CRM 的发展前景	26
2.2 CRM 的概念	30
2.2.1 CRM 的定义	30
2.2.2 CRM 的内涵	33
2.2.3 CRM 系统的分类	37
2.3 CRM 的理念与策略	39
2.3.1 CRM 中的管理理念	39
2.3.2 CRM 的策略	45
2.4 CRM 的技术与方法	50
2.4.1 CRM 中的 Web 与 CTI 技术	50
2.4.2 CRM 中的数据仓库与数据挖掘	53
2.4.3 CRM 中的决策支持系统与商业智能	57

2.5	电信企业 CRM 的体系框架	59
2.5.1	电信企业 CRM 的目标	59
2.5.2	电信企业 CRM 的功能	61
2.5.3	电信企业 CRM 的构成	63
2.5.4	电信企业 CRM 的应用	66
第 3 章	基于 CRM 的电信客户服务与管理	69
3.1	电信客户服务与管理概述	69
3.1.1	电信客户服务	69
3.1.2	电信客户管理	72
3.2	客户接触管理	76
3.2.1	客户接触点与渠道	76
3.2.2	呼叫中心	79
3.2.3	利用呼叫中心实现与客户的互动接触	83
3.3	客户信息管理与分析	87
3.3.1	客户信息类型	87
3.3.2	客户信息采集	88
3.3.3	客户信息质量	89
3.3.4	客户信息组织	91
3.3.5	客户信息分析	95
3.3.6	客户信息管理与隐私	99
3.4	客户个性化服务	100
3.4.1	个性化服务的基本概念	100
3.4.2	个性化服务的经济学分析	102
3.4.3	实现个性化服务的对策思路	104
3.4.4	个性化服务提高了电信运营商的竞争力	105
3.5	客户忠诚度管理	110
3.5.1	客户忠诚的定义及分类	110
3.5.2	客户忠诚度和满意度	111
3.5.3	客户忠诚的价值	113
3.5.4	如何让客户忠诚起来	116
3.5.5	电信运营商的重点客户忠诚计划	122
3.6	电信企业的伙伴关系管理 (PRM)	124
3.6.1	伙伴关系管理的基本理论	124
3.6.2	电信产业链分析	128

3.6.3	虚拟电信运营商	134
第 4 章	电信 CRM 在市场经营中的应用	137
4.1	CRM 与电信市场细分	137
4.1.1	客户市场细分概述	137
4.1.2	CRM 与电信市场的细分	141
4.1.3	电信企业的大客户	143
4.2	数据库营销和一对一营销	149
4.2.1	CRM 与数据库营销	149
4.2.2	CRM 与一对一营销	155
4.3	以客户价值为核心的电信营销	159
4.3.1	客户终生价值	159
4.3.2	CRM 价值链	166
4.3.3	实施 CRM 建立以客户价值为核心的电信营销	169
4.4	基于数据挖掘的电信经营	174
4.4.1	数据挖掘的基本理论	174
4.4.2	数据挖掘在电信经营中的应用	180
4.5	利用电信 CRM 提高企业核心竞争力	185
4.5.1	企业核心竞争力的概念	185
4.5.2	电信企业核心竞争力分析	187
4.5.3	利用电信 CRM 提高企业的核心竞争力	189
第 5 章	CRM 与企业信息系统的整合及发展	194
5.1	基于 CRM 的企业流程再造 (BPR)	194
5.1.1	企业流程再造理论	194
5.1.2	基于 CRM 的电信企业流程再造	199
5.2	CRM 与企业资源规划 (ERP) 的整合	204
5.2.1	企业资源规划 (ERP) 的概念及其功能	204
5.2.2	整合 CRM 与 ERP	207
5.3	CRM 与供应链管理 (SCM) 的整合	213
5.3.1	供应链管理理论	213
5.3.2	CRM 与供应链管理的整合	218
5.4	CRM 与电子商务 (EC) 的整合	223
5.4.1	电子商务的发展困境	223
5.4.2	CRM 作用于电子商务的价值分析	225
5.4.5	CRM 在电子商务中的应用	229

5.4.6 电子商务时代电信企业的发展	232
5.5 eCRM 和 mCRM	236
5.5.1 eCRM	236
5.5.2 mCRM	240
第 6 章 电信企业 CRM 系统的实施	244
6.1 构建电信企业 CRM 流程	244
6.1.1 电信企业实施 CRM 前应注意的问题	244
6.1.2 电信 CRM 项目实施的阶段划分	247
6.1.3 电信 CRM 项目实施规划图	248
6.1.4 CRM 的运作流程	249
6.2 电信 CRM 系统的基本功能	250
6.2.1 典型的电信 CRM 系统框架模型	250
6.2.2 电信 CRM 系统的组成及其基本功能	252
6.2.3 对提供电信 CRM 解决方案厂商的要求	260
6.3 电信 CRM 系统的实施	260
6.3.1 CRM 系统的实施类型	260
6.3.2 电信 CRM 系统的实施步骤	261
6.4 电信 CRM 系统实施成功的衡量	265
6.4.1 电信 CRM 系统实施成功的衡量	265
6.4.2 CRM 实施中的误区	268
6.5 实施案例：江苏电信集团客户管理系统	271
6.5.1 客户需求分析	271
6.5.2 实施方案	273
6.5.3 项目实施	275
6.5.4 应用功能	277

第 1 章 市场竞争环境下的电信客户关系

1.1 我国电信业的市场竞争环境分析

1.1.1 我国电信业新的市场竞争格局与环境

随着中国电信的改革和重组，中国电信业的市场环境发生了根本性的变化，中国电信服务市场逐步形成了从最初个别运营商垄断市场到数家大运营商主导、多家小运营商参与、新运营商不断加入的电信市场竞争新格局。中国加入世界贸易组织（WTO）后，我国电信市场将逐步对外开放，一些世界级的电信巨头也将通过多种手段逐步渗透到中国电信市场。国内电信运营商正面对一个全新的、更加激烈的市场竞争环境。

1. 我国电信业市场竞争新格局

2002 年伊始，新华社发出了一篇 2001 年年终行业专稿，该专稿引用了信息产业部部长吴基传对电信业发展的长远目标的讲话：“中国将拥有 4 个综合电信运营商，它们能够经营固定、移动、数据和其他各种基础电信业务。由于市场拥有了 4 个运营商，电信业务竞争将非常激烈，消费者也将享受到合理的价格和高质量的服务。”

这篇看似普通的专稿引发了香港股市的振荡，它向人们传递了两个信息：其一，中国将出现至少 4 个规模趋于相等、经营全电信业务的电信运营商；其二，不同的电信运营商在重组之后将更加关注服务质量，以个性化服务取胜，并将通过提高效率、降低成本、提高运营水平提高竞争力。

2002 年 5 月 16 日新中国电信和中国网通的挂牌成立，标志着自 1998 年开始的我国通信体制改革基本结束，标志着我国电信运营业战略性重组的完成，新的电信市场竞争格局初步形成。我国电信业正式形成了中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中国卫通和铁通 6 家基础电信运营商共存，4000 多家增值电信、无线寻呼企业相互竞争的市场格局。如果以分拆后的运营商格局统计，根据通信

业务收入，运营商的竞争格局发生了较大变化，中国移动跃升为第一大运营商，新网通集团的竞争能力迅速提升，成为中国电信市场第三大电信运营商，其业务份额上升到 18.46%，新中国电信则下降为 32.67%，在中国移动、新中国电信、新网通以及中国联通之间已经形成力量相对均衡的竞争格局（如表 1-1 所示）。

表 1-1 重组前后电信市场格局的对比（业务收入份额）

	中国电信	中国移动	中国联通	中国网通	吉 通	中国卫通	铁 通
重组前	50.5%	36.6%	11.3%	0.47%	0.16%	0.03%	0.94%
名次	1	2	3	5	6	7	4
重组后	32.67%	36.6%	11.3%	18.46%	-	0.03%	0.94%
名次	2	1	4	3	-	6	5

从电信业务的基础网络层面上来看，我国各类电信业务都形成了基础网络层面上的数家竞争格局。在固网电信市场上，政府主管部门已经批准新中国电信、中国网通、中国联通和铁通都可以拥有、建设自有的网络并竞争经营国际国内长途和市内业务。在移动通信市场上，中国移动和中国联通两家公司拥有、建设移动通信网络并展开竞争性经营；在数据和互联网传输市场上，中国电信、中国移动、中国联通和中国网通，都可以依托各自拥有的基础网络资源进行竞争性经营（如表 1-2 所示）。

表 1-2 中国电信运营商市场经营权分布情况（未包括卫星通信）

	中 国 电 信	中 国 移 动	中 国 联 通	中 国 网 通	中 国 铁 通
固定电话业务	允许	禁止	允许	允许	允许
移动通信业务	禁止	允许	允许	禁止	禁止
数据通信业务	允许	允许	允许	允许	允许

另外，由于业务的同质与异质竞争，因此从业务层面来看，各个运营商在各自的业务市场上都面临着众多竞争对手的挑战。尽管 IP 电话业务收入和传统的 TDM 话音业务相比要小得多，但 IP 电话对 TDM 话音业务的冲击则远大于其业务收入。而以迅猛的速度在发展的“小灵通”，也在进一步蚕食中国移动和中国联通的潜在客户市场。在全国开始起步的固网短信业务，也必将影响移动短信运营商的潜在客户市场。

总地来说，经过对我国电信运营业的一系列分拆和重组，中国电信市场正逐步形成综合实力相对均衡的竞争新格局。在新的市场格局下，特别是在各大运营商资源与实力接近的情况下，服务的竞争就显得尤为重要。运营商的核心竞争力

将越来越依赖其服务竞争优势，电信竞争也逐步由网络资源转移到差异化的服务竞争上来。

2. 入世对电信业的影响

信息产业部正式公布中国电信分拆方案之日，恰逢中国签约入世之时。选择这一天公布的良苦用心主要是强调电信服务业要市场竞争，不要行政垄断。国际、国内形势都对公众电信运营企业的服务内容、服务方式、服务质量、经营管理以及服务意识，提出了严峻的挑战。我国加入 WTO 后，要求国内的电信运营企业在经营管理上向国外先进的电信运营企业看齐，以迎接电信运营业的国际化竞争。

我国已经正式加入了 WTO，已经开始参与到国际市场，这意味着我国既可以行使做为成员的权力，也要履行应尽的义务。WTO 在 1997 年 2 月 15 日达成的《基础电信协议》，其主要条款内容是要求协议国签署在客观、公正的基础上无差别地向缔约方承诺部分或全部开放基础电信服务市场，其核心是保护竞争，采取适当措施防止有市场垄断力的服务提供者从事反竞争行为，包括交叉补贴、不正当地使用来自竞争者的信息以及不向其他服务提供者按时提供必要的信息。

随着 21 世纪的到来，特别是全球网络经济和电信业处于低潮的今天，唯独中国的电信业仍蒸蒸日上。我国的入世，对国外众多处在十字路口的电信公司，不能不产生强烈的吸引力。他们当然想利用中国入世带给他们的机遇，在中国这块土地上恢复元气，寻找自己的发展空间。我国入世后，要遵守国际电信贸易和竞争的规则，要兑现我们的承诺逐步开放电信服务市场。

1.1.2 新格局下电信运营商发展战略的调整

现在各运营商在网络、技术方面的差别已经不大，竞争的焦点将从资源竞争转向品牌竞争。中国电信运营商今后要创造信誉优势，实施品牌战略。品牌优势，有丰富的内涵，是企业综合实力的表现。它包含企业的规模、实力、文化、管理水平、网络支撑能力、细分市场的能力、业务包装和推广的水平及对客户周到的服务等内容。

1. 创建世界一流电信运营企业的发展战略目标

电信竞争向包括资源、业务以及市场等多个层面的深入竞争，运营商既要面对电信市场的国内竞争，也要面对电信市场的全球竞争；既要面对竞争对手向自己优势业务的挑战，也要面对在新兴业务领域里优势者的挤压。所有包括传统和新兴的电信运营商必然要及时调整发展战略，规划具有自身特色的发展战略。创建世界一流的电信运营企业正成为各大电信运营商的发展目标，通过不断创新并在网络技术、业务开发、服务体系以及管理上不断提高，来建设可持续发展的运

营管理模式，已经成为电信运营商提升核心竞争力的主要手段，它强调以客户需求为导向，快速响应客户需求，迅速提供差异化服务体系。

2. 加强与外国运营商的战略合作

中国加入 WTO 后，将有步骤、分阶段地开放电信业务市场。国内运营商不但要正视国外运营商的挑战，同时还要寻求与具有更丰富运营经验的外国运营商合作、实现共赢的机遇。虽然在短期内外国运营商和外国资本不会对我国主体电信运营商的主体地位造成大的挑战，但长期将影响和改变我国运营市场格局，特别是在增值服务和虚拟运营等方面。国内电信运营商通过与外国先进运营商的成功合作（包括运营维护与管理、合资合作与战略投资等），不仅可以锤炼内功，快速提升我国运营商的运营管理效益，也是快速开拓全球电信市场的有效手段。

3. 建立以客户需求为导向的服务体系

随着整个通信业环境的变化和竞争的加剧，厂商、运营商以及用户之间的关系正在变化，从单纯的买方和卖方关系转变为一种共赢的关系，厂商提出的“为客户赢得用户”、“服务的企业，增值的网络”，运营商提出的“为用户增值”，都旨在通过自身的服务推动客户发展。为此，建立厂商、运营商以及用户三者之间的良性互动关系，不仅有利于厂商和运营商把握差异化的用户需求，以客户需求为导向，开发个性化的业务体系，也有利于厂商和运营商共同实现可盈利的运营模式，实现运营商的具有差异化竞争优势的服务战略，提升运营商的核心竞争力。

4. 重塑自身业务价值链

在话音业务为主的时代，电信运营商利用厂商的设备构建业务平台，而后直接为用户提供接入方式和业务，业务价值链相对简单和可控。但是因特网的出现和数据业务的发展对这种传统的业务模式提出了强烈的冲击，每个运营商或者服务提供商由于自身的网络资源不同，客户资源也不相同。因此，运营商必须在确立自身核心竞争力的同时，捆绑价值链上的有关环节，形成战略联盟，通过合作伙伴的优势提升自身的市场能力，以实现市场占有率的最大化和利益的最大化。电信业务价值链的演变将推动运营市场的整合发展，在互连互通的基础上，利用各自的资源在合作中竞争、在竞争中合作，最终实现多赢。

5. 全业务经营和重点业务发展

从世界电信发展里程来看，全业务经营正成为世界运营商业务的发展潮流。依托自身的网络平台，提供全业务，不仅可以提高网络的整体效益和规模效益，也可以实现各种业务的组合，从而为不同需求的客户提供差异化的信息服务整体解决方案，进而提升自身的竞争优势。特别是占运营商业务收入 60% 以上比重的企业、集团和行业等大客户，具有价格优惠的打包式服务套餐对他们将更具吸引力。提供固定和移动的话音、数据以及 VPN 业务等服务套餐以及相应的资费体系，

是运营商实施大客户策略的有效手段。但各运营商的网络和业务资源不同，客户（包括个人客户和大客户）资源不一，在发展中也必然要考虑各自的重点业务，特别是在发展初期，需要对客户需求进行细分，以自己的优势业务捆绑新兴业务去迎合客户的多样化需求。

6. 积极开拓新业务，准确定位，提高投资回报

在追求市场份额和规模的同时，运营商也面临着每用户平均收入（ARPU）持续下滑的压力。但 ARPU 不是衡量运营商运营效益的惟一指标，更重要的是，上市的和即将上市的运营商都必须重视投资回报，因此必须寻求规模和效益统一的合理模式。积极开拓新业务，大力发展增值业务和应用，不仅可以提高 ARPU，也可以提高网络的投资回报率。但也要考虑新业务对自身现有金牛业务的替代竞争，如移动短消息业务虽然发展很快，并吸引了大量时尚的青年用户，但它不可避免地移动话音业务产生了异质竞争，部分对资费并不敏感的商务人士的 SMS 业务虽然增长较快，但其通话时长却在减少，从而导致其对运营商业务收入的贡献减少，促使了运营商 ARPU 的下滑。但可以将移动数据业务和行业应用结合起来，形成移动商务的平台，则可以产生更大的增值业务，并避免对移动话音业务的过度分流。

1.1.3 新格局下电信竞争的新特征

1. 从网络竞争向服务竞争转变

由于通信的本身特点，网络资源一直是运营商的核心竞争力，并由此构成了原有电信市场的竞争格局。但随着电信的改革与开放，一系列资源（包括网络资源、号码资源等）被进行了重新分配。也正是这种资源的重新配置构成了每一次市场格局的变化。分拆与重组，不仅是网络资源的重新配置，也是业务牌照、用户资源的重新布局。但一旦完成这种配置后，在新的市场格局下，特别是在各大运营商资源与实力接近的情况下，服务竞争就显得尤为重要。“5+1”的新格局形成后，运营商的核心竞争力将转到越来越依赖其服务竞争的优势上来，电信竞争也逐步由网络资源竞争转移到差异化的服务竞争上来。

2. 竞争与合作向更多领域渗透

电信业务价值链的演变使运营商的竞争与合作日益向更多领域渗透。国内运营商通过与国外运营商的战略合作以及资本合作，与虚拟运营商、增值服务商、内容提供商以及厂商合作，共同刺激用户需求，促进业务增长。在平等接入和互连互通的基础上，尽快形成自身的具有差异化优势的核心竞争力。但无论是成为“运营商的运营商”，还是直接面向最终用户，运营商必须重新审视自身的资源调

动能力和对客户（包括运营商和最终用户）的影响能力。通过战略联盟与竞争性合作，可以增强自身对内外资源的综合调动能力，从而提升赢利能力。

3. 强调差异化竞争优势

为了扶持电信市场新进入者，尽快形成竞争，过去政府使用不对称管制政策以帮助新兴运营商较快扩大市场份额。中国联通、铁通通过价格上的倾斜政策，采用“低价夺市”手段，来形成其发展初期的竞争优势。尽管不对称管制政策还将存在，但新格局下运营商的竞争策略将越来越依赖差异化竞争手段，通过提升差异化优势，形成与竞争对手不同的对客户的影响力和吸引力。差异化表现在业务组合的差异化、服务的差异化以及渠道的差异化等方面，企业提供具有差异化竞争力的服务也是提高用户忠诚度的重要手段。

4. 非完全竞争向完全竞争转变

在新格局形成之前，尽管我国电信业经过了几次大的变革，但我国的运营商仍然不能算是完全意义的市场竞争主体，突出的表现在于，这些主体或是政府独资企业或是政府对其处于绝对控制地位。在新格局形成之后，尤其是当新电信和新网通也上市之后，几大电信运营商的股权结构将分散，改变过去企业既受市场指挥，更受政府指挥的状况，运营商将从非完全意义上的市场竞争主体向真正的市场主体转变。相应的政策法规、监督机制会更加完善，政府从企业业务的参与者转变为竞争环境的营造者和企业的监督者，此时的竞争将由非完全竞争转向完全竞争。

5. 大客户竞争成为焦点

大客户是运营商重要的收入和利润来源。由于大客户的去与留、话费的增与减，对运营商业绩影响十分显著，因此各家运营商都将争夺大客户作为竞争的焦点。因此要加大大客户发展规划工作的系统性，特别是要提高发展大客户的主动性，提高营销和成本分析能力，保证大客户的发展质量。在发展集团客户过程中，平均开发每一家的促销投入要远大于散户的单位开发投入。由于这种销售投入的风险较大，因此需要进行比较深刻的营销分析和成本分析，计算出每个集团客户的商业价值，然后做出优先级的排序。这样，一方面指导客户发展工作，把有限的资源投放到商业价值大、成功概率高的潜在大客户身上；另一方面，根据客户商业价值，制定让利幅度，在保持灵活性的同时，保证公司利润。而要更好地开发大客户市场，应加强公司直销队伍建设，同时重视代理制在大客户销售上的促进作用。

6. 防御与进攻的统一

随着管制环境的放松以及业务的同质与异质竞争，新格局下的运营商同时面临来自现有业务领域的挑战和进入新兴业务领域的机遇。在这样的环境下，所有

的运营商都面临防御和进攻的统一问题，需要重新配置企业自身在防御和进攻上的资源，任何一个运营商都需要同时成为进攻者和防御者，实现防御与进攻的统一。进攻者可以包括任何传统或新兴的运营商，它可以集中资源追求在一个特定市场的增长；防御者则关心自己在该特定市场的份额和利润，并努力维持自身地位。而同时，防御者在其扩展业务领域则是进攻者。

1.2 电信企业的客户与客户关系

1.2.1 电信企业的客户及其特点

在激烈竞争的电信市场中，对于电信运营商来说，客户已经不再仅仅是销售和服务的对象，而是商战中拥有的资本，是在竞争中取胜的关键因素之一。所以，我们很有必要花点时间研究一下电信客户的一些基本概念。

1. 电信客户的定义

激烈的市场竞争，逼迫企业去了解市场、占领市场；真正了解客户，真正了解“上帝”的需求。谁了解了客户，谁就拥有了市场。电信市场的开放，就意味着竞争的引入，竞争就是争取客户的竞争。所以，对于电信运营商来讲，判断谁是企业的客户是首先要明确的问题。

对一个企业来说，客户就是企业所提供的新产品或服务的直接购买者或使用者。可见，这个概念不同于消费者或最终用户。消费者是一个广义的概念，泛指市场上各种产品或服务的购买者和使用者。可以说，每个人、每个社会群体都是消费者，因为我们都需要购买和使用某些产品和服务。

从客户的定义可以看出，电信客户是指电信运营企业所提供电信业务的购买者和使用者。购买者可能是电信业务使用者，也可能不是电信业务的使用者。原因在于客户购买的目的不同，有的是为了使用，有的则不是。如商业性采购者，就是为了进一步转卖产品，参与到电信业务的销售渠道，他们是企业的重点客户，却不是电信业务的使用者。

电信运营企业要准确认识自己的客户，首先要界定电信客户的内涵。如果电信运营企业不将客户的范围认识清楚，就难免要对客户资源开发、客户管理、客户政策制定等问题产生模糊和偏差。当今全球范围内的竞争，与其说是企业之间的竞争，不如说是一系列以核心企业为中心的供应链之间的竞争，对于一个核心企业，它处于供应商、分销商、零售商以及最终消费者的链条之上，它的客户不