

普
华
经
管

吕巍 著

电信业 精确营销

——分析与行动



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

电信业精确营销

——分析与行动

吕巍 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

电信业精确营销: 分析与行动 / 吕巍著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 11
ISBN 978-7-115-16802-3

I. 电… II. 吕… III. 电信—邮电企业—市场营销学—中国 IV. F632

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 140650 号

内 容 提 要

当前我国电信行业处于由粗放式成长向集约式成长转变的过程中, 电信企业急需先进的销售理念和销售举措, 为此, 本书将一种重要的营销理念——精确营销引入中国电信业。全书融合了理论与实践, 对精确营销的定位、理念、技术、流程、传播以及客户服务等方面作了深入剖析, 并穿插了中国移动等大型电信企业的具体实施案例, 具有很强的前瞻性和可操作性。

本书适合电信企业高层管理人员、电信营销人员、电信院校相关专业师生、电信业研究人员等阅读。

电信业精确营销——分析与行动

◆ 著 吕 巍

责任编辑 许文瑛

◆ 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

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 17.75

2007 年 11 月第 1 版

字数: 240 千字

2007 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16802-3/F

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879

印装质量热线: (010) 67129223

序

1998年7月，我还在广西邮电管理局工作，曾有机会与吕教授和几位电信界的朋友在北海谈论即将进行的电信重组。或许我们谁都没有想到这几年中国电信业会发生如此翻天覆地的变化。

时至今日，我国通信业在发展中改革，在改革中发展，实现了历史性跨越。在行业快速发展的同时，通信企业的管理水平也有显著提高。随着电信体制改革的不断深入和市场竞争格局的逐步形成，通信企业都十分注重加强管理，积极探索和建立现代企业制度，在深化内部改革、创新管理机制、建立健全制度等方面下了很多工夫，取得了积极成效。经过多年的努力，我国通信企业基本上确立了以市场为导向、以客户为中心的经营管理理念，初步建立了与市场经济要求相适应的管理制度和运行机制。

当然与发达国家相比，我国通信企业在管理理念和管理手段上还存在一定的差距。它们只有以世界级先进电信企业为标杆，从企业实际出发，借鉴国际经验，加强管理创新，增强企业活力，努力做优、做强企业，才能持续提升核心竞争力。

吕巍教授在总结其多年来电信营销研究成果的基础上，引入国外电信营销先进理念和技术，结合我国通信企业的实际，呈现给大家这本《电信业精确营销——分析与行动》。该书以聚集客户为核心理念，以数据挖掘为技术支撑，以客户生命周期管理问题为逻辑线索，深入浅出，融理念、策略、技术于一体，是一本不可多得的通信企业营销管理指导书。该书对于我国通信企业强化客户中心理念，推进管理创新有着非常重要的参考价值。在此推荐给大家，希望引起大家对电信精确营销的重视。

最后，感谢吕巍教授多年来对通信行业的关注和支持，衷心希望吕教授能把更多的研究成果呈现给大家，并引发大家的讨论，共同推进中国电信业又好又快的发展。

蒋耀平

2007年6月

前言

1997年我从美国留学归来，时逢中国电信业改革刚刚起步。改革的浪潮风起云涌，转制、重组，引入竞争，走向开放……偶然的机缘我有幸涉入其中，弹指间已是十年。在这十年，我目睹了中国电信产业翻天覆地的剧变，经历了中国电信业破茧化蝶的阵痛。在与电信界领导和朋友们的思想激荡中，自己既做出了一位学者应有的贡献，又从电信改革的实践中获得了很多鲜活的体验。在思考、探索、反思的几多碰撞中，自己与中国电信业共同得到了成长。

纵观今日的电信业，在各方面都取得了长足的进步，无论是技术水平还是硬件质量，在很多方面足可以与世界先进水平媲美。加上中国市场的广阔空间，电信业在过去的几年内得到了惊人的增长。然而，由于市场容量饱和性的限制和市场进一步开放及竞争加剧的压力，其发展的速度在近年有所放缓，中国电信业开始步入了从粗放式成长到集约式成长转变的全新阶段。在新的市场背景下，深层的管理问题成了中国电信运营企业继续成长的桎梏，特别是营销方面，与成熟市场相比存在较大的差距，需要有新的理念和新的举措。基于这样的思考，我和我的伙伴们成立了一家专门从事电信业研究咨询的公司，在过去的几年里与众多电信运营商开展了深入的合作，获得了业界广泛的认可。

在与电信界领导和朋友们的交流中，他们一再邀请我把我和我的咨询团队这些年的感想与体会写出来与大家分享。在我看来，咨询虽有特定的客户，研究却有共同的体会，因而作为对多年来从事电信业营销管理实践和研究的总结，我于2006年初和我的团队一起开始了本书的写作。

作为现代服务业的电信业，客户资本是其竞争的关键，聚焦客户是其营销的核心理念。同时坚实的管理信息系统基础和富藏的客户数据，为其利用数据挖掘技术支持营销决策提供了重要条件。因而，电信业开展以聚集客户、数据挖掘、精确制导为支撑的精确营销是其保持竞争力的现实选择。这正是本书研究的主要问题。

本书是定位于电信行业高层管理人员的决策支持书，电信营销工作人员的实践指导书，也可供其他服务行业借鉴、社会各界人员参考和大专院校学生学习之用。本书在写作过程中坚持聚焦客户的理念，以目标读者群的需求为中心，坚持前沿与基础兼顾，理论与实际结合，案例与阐述并重，定性与定量匹配的原则，融价值性与可读性于一体，在行文和编排上力求生动，使广大读者读来既有所收获，又兴味盎然。

在写作过程中我们竭力想把电信精确营销的全貌和精髓呈现给大家，比如客户细

分、客户生命周期管理、客户预警与保留、交叉销售与升级销售、电信服务、整合营销传播等等，但电信业的发展实在太快，新问题层出不穷，由于来自政府、社会、民众和行业自身的压力，其管理创新日新月异。当我们的书稿出版之时，可能新的观念、新的方法已然出现，所以我们只能是抛砖引玉。

本书的完成与领导、同事、朋友和亲人的支持是分不开的。首先要感谢这么多年来通信行业的许多领导和朋友给予我无私的帮助和支持。感谢华院分析的许多同事，感谢上海交通大学的许多领导和同事的帮助。感谢家人对我的理解和关爱。

书中引用了一些我们项目研究成果的结论，考虑到对有些数据保密性的要求，书中的数据全是虚拟，也隐去了一些具体的地点和时间。另外一些案例和材料来自资料库和图书馆，在书中尽可能地列出引文出处，在此对所引用材料的作者表示诚挚的谢意。

本书的写作是我和与我一起工作的所有同事思维的结晶。全书由我确定思路，拟定大纲，并最后审定。刘晓彬和张高峰两位同事协助我完成了部分统稿和修改工作，李玉峰负责校对。各章的分工如下：第一章，宋向平、杨沐桥；第二章，唐岳岚、杨沐桥；第三章，刘晓彬；第四章，徐卫华；第五章，吕彦儒、张高峰；第六章，张高峰；第七章，李玉峰；第八章，李乐。

书中错误和失误难免，有待同行的批评和大家的指正。

吕巍

2007年6月于上海西郊



目 录

第一章 电信业营销大趋势

第一节 中国电信运营商现状——危机与机遇并存	3
第二节 无法回避的行业挑战	7
一、界碑消失导致充分竞争	7
二、价格战持久化	11
三、追逐蓝海战略或是飞蛾扑火	13
第三节 大象的步履日渐蹒跚	16
一、企业发展举步维艰	16
二、传统业务面临营销失灵	18
三、新业务亟待分众营销	20
第四节 破局——迈向精确营销	24
一、精确营销与精确作战	25
二、精确营销的利器——数据挖掘	26
三、转型——西方电信运营商瞄准精确营销	28

第二章 精确营销的理念、技术与流程

第一节 精确营销的理念与实施框架	35
一、精确营销的实施框架：策略、流程与技术	37
二、电信业精确营销实施框架的特点	38
第二节 精确营销的策略核心	39
一、聚焦客户	39
二、合作与整合	41
第三节 精确营销的技术基础	42
一、完整、集中的客户数据	42
二、动态的客户视图	44
三、数据挖掘的应用	49

第四节 精确营销的行动保障	53
一、流程穿越	53
二、科学有效的营销活动	55

第三章 科学细分支撑精确营销

第一节 了解市场细分	61
一、从经济学的角度了解细分的本质目的	61
二、常用的细分变量体系	62
三、细分市场的方法选择	68
四、市场细分研究的内容	69
第二节 电信业的常见细分	72
一、基于 ARPU 值的细分方式	72
二、基于人口统计变量的细分	73
三、基于消费行为的细分	73
四、综合运用多类变量进行细分	75
第三节 国内电信业常见细分及存在的问题	77
一、以客户属性为标准的细分	77
二、以贡献为标准的细分	77
三、基于消费行为的细分	78
四、存在的问题：过度细分与随意细分	79
第四节 电信业的精确细分及其应用	81
一、何谓精确细分	81
二、行为精确细分案例	90
三、支撑新业务推广的精确细分	91
四、对客户活动范围的精确细分	93

第四章 客户全生命周期精确营销

第一节 客户全生命周期管理的概念	97
一、客户全生命周期的定义及目标	97
二、客户全生命周期各阶段的划分	98
三、基于客户价值的客户生命曲线	99
四、完整的客户全生命周期管理	101
第二节 客户获取阶段的精确营销	103
一、客户获取阶段的定义及目标	103



二、客户获取阶段营销的特点及影响营销效果的要素	103
三、客户获取阶段涉及的精确营销方向	104
第三节 客户提升阶段的精确营销	107
一、客户提升阶段的定义及目标	108
二、客户提升阶段营销的特点及影响营销效果的要素	109
三、客户提升阶段涉及的精确营销方向	110
第四节 客户成熟阶段的精确营销	115
一、客户成熟阶段的定义及目标	116
二、客户成熟阶段营销的特点及影响营销效果的要素	116
三、客户成熟阶段涉及的精确营销方向	117
第五节 客户衰退阶段的精确营销	120
一、客户衰退阶段的定义及目标	120
二、客户衰退阶段营销的特点及影响营销效果的要素	121
三、客户衰退阶段涉及的精确营销方向	121
第六节 客户流失阶段的精确营销	123
一、客户流失阶段的定义及目标	123
二、客户流失阶段营销的特点及影响营销效果的要素	124
三、客户流失阶段涉及的精确营销方向	125
 第五章 交叉销售与升级销售	
第一节 交叉销售与升级销售概述	131
一、客户价值	131
二、客户价值提升	131
三、交叉销售	132
四、升级销售	139
五、交叉销售与升级销售的关系	142
第二节 电信业交叉销售与升级销售	145
一、ARPU 值持续下降	145
二、提升客户价值的迫切要求	147
三、交叉销售和升级销售	148
四、电信业较为适合开展交叉销售与升级销售	150
第三节 电信业交叉销售中的精确营销	152
一、实现电信业交叉销售的主要形式	152
二、产品生命周期不同阶段精确营销的重点	155



三、通过精确营销实现电信业交叉销售时需注意的问题	164
第四节 电信业升级销售中的精确营销	165
第五节 电信业交叉销售与升级销售管理	168
一、交叉销售与升级销售的营销效果评估	168
二、交叉销售和升级销售的营销管理	170
 第六章 客户流失管理	
第一节 客户流失：电信业的永恒话题	175
一、电信业客户流失的定义	175
二、客户流失的现状分析	175
三、研究客户流失的意义	178
四、电信业客户流失的原因	179
五、变客户流失为市场机遇	180
第二节 电信客户流失的类型	181
一、需求消失	181
二、客户转换运营商	181
三、客户网内换号	182
四、客户 ARPU 值下降	182
五、小结	183
第三节 我国电信业常用客户保留策略辨析	183
一、守株待兔：反应型客户流失管理	183
二、以成本换收入：全面覆盖的捆绑策略	184
三、矫枉过正：希望寄托于流失预警模型	188
第四节 客户流失管理实践	190
一、发现挽留机会	191
二、制订挽留策略	191
三、实施挽留行动，收集客户反馈	192
四、评估挽留效果并调整策略	192
第五节 如何识别高流失倾向客户	192
一、定义客户流失模型目标	192
二、客户流失指数	193
三、客户流失预测模型	195
四、确定并发布模型方案	196
第六节 建立高效的客户关怀与挽留体系	203

一、管理体系	204
二、执行体系	205
三、支撑体系	207

第七章 电信业整合营销传播

第一节 整合营销传播概述	211
一、IMC 的由来	211
二、IMC 的定义与特征	212
三、IMC 的发展阶段	215
第二节 电信业精确营销需要整合营销传播	217
一、电信业实施 IMC 的必要性	217
二、电信业可以通过 IMC 提升其精确营销的能力	221
三、电信业拥有实施 IMC 的技术	223
第三节 电信业如何实施整合营销传播	226
一、我国电信业 IMC 的现状与不足	226
二、形成“一个声音”	227
三、精确制导、分众传播	231
四、电信企业沟通渠道协同	235
第四节 展望电信业 IMC 战略与财务整合新阶段	238
一、IMC 的第四个阶段	238
二、电信行业实施 IMC 的短期客户投资回报率分析	239
三、基于客户投资回报率进行信息规划	240
四、结束意味着开始——方案执行后的分析以及长期客户回报的评估	241

第八章 客户服务中的精确营销

第一节 电信企业的客户服务	245
一、客户服务	245
二、电信行业客户服务的特殊性	246
三、电信企业客户服务的重要意义	246
第二节 电信业当前客户服务中存在的问题	248
一、服务过量增加了客户服务成本	248
二、服务不足导致高价值用户满意度下降	249
三、服务过量和不足服务的更多影响	250
第三节 通过差异化提升电信业客户服务水平	251

一、电信业的竞争与发展要求差异化服务	251
二、差异化服务的正确理念	254
三、影响差异化服务实现的障碍	257
第四节 电信业客户服务中的精确营销	259
一、有效识别客户需求的细分目标	259
二、识别客户服务需求的精确技术	259
第五节 精确服务策略的规划和实施	261
一、提升客户需求研究与客户细分能力	261
二、优化服务策略	262
三、确保差异化服务策略实施的能力	263
第六节 精确客户服务的速胜策略	267
一、需要加强呼叫中心在客户服务中的作用	267
二、智能型呼叫中心的精确营销应用	269



第一章

电信业营销大趋势

这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代。无论如何，这是一个革命性的时代。

——狄更斯

提 要



对于电信业而言，目前面临的市场竞争已经验证了狄更斯的预言。

1876年，美国人贝尔发明了电话。从此，人类进入了“电信时代”。

随着电信市场的成熟，西方电信运营商逐渐意识到精确营销是必然的选择，当精确化打击的战争理念开始流行的同时，欧美的运营商、网络媒体正在将精确化营销推广应用到市场、销售、服务中。时至今日，当某位球迷突然收到德国电信的世界杯门票促销信息时，他已不会惊讶了。

在西方电信业平稳发展的同时，在世界的另一端，整个亚洲都正为中国的强劲崛起而震撼。中国的电信业呈现出一派生机勃勃的喜人景象，历经十年的发展，最终形成当前中国电信、中国移动、中国网通、中国联通、中国铁通和中国卫通并存的行业格局。随着中国电信、中国移动、中国联通和中国网通的相继上市，中国电信业巨头的一得一失从此投射到聚光灯下。

在一片歌舞升平的景象之下，如今的中国电信业却已是暗潮涌动、风生水起。传统产品市场日趋饱和，各运营商之间产品同质化严重，价格战此起彼伏，各大诸侯厉兵秣马早已展开了生死鏖战，而政府的行政监管压力又日益加大。在红海越来越血腥的同时，蓝海显出诱人前景：IPTV、手机电视等新业务方兴未艾。但新业务成本投入巨大，市场迷雾重重，前景深不可测，中国电信运营商面临的到底是更为巨大的机遇亦或是挑战？

另外，在每个电信企业内部，压力日渐增强。企业同时面临着用户流失、新增乏力、ARPU（ARPU是每个用户平均收入“Average Revenue Per User”的简称）值下降，各项关键指标不仅停滞不前，而且有恶化的趋势。通过加强市场营销能力，催动企业进一步发展又谈何容易，客户早已非吴下阿蒙，营销失灵正深深困扰着企业营销管理者，而另一方面，新业务的分众营销又进一步对企业的营销能力提出了新的挑战。

破局，精确化营销已是中国电信运营商无法抵御的选择！

第一节 中国电信运营商现状——危机与机遇并存



近十年来,中国电信市场高歌猛进,20%以上的年均增长率足以令人咋舌。电信市场的发展远远高于GDP的增长,成为拉动国民经济增长的一支重要力量。1991年,中国的电话用户总数仅有850万,2005年则达到7.44亿,电话用户年复合增长率高达37.6%。其中,移动电话用户比例为52.9%,固定电话用户比例为47.1%。全国固定电话用户总数达到35 043万户,移动电话用户达到39 343万户。1991年,中国电信运营市场规模仅有149亿元,2005年达到5 799亿元,2006年更是高达7 121亿元,电信运营收入年复合增长率高达29.9%。到了2006年底,中国电话用户数已经接近8.4亿户,其中移动电话用户数超过4.6亿户,固定电话用户接近3.8亿户。依托巨大的国内市场,中国电信运营商所拥有的用户资源已大大超越了国外电信运营商。

不过,在一派欣欣向荣的景象之下,也并非一切都歌舞升平。

一方面,由于产业替代的原因,传统固定运营商的市场份额正遭受不断蚕食,增长速度持续下降:2006年底,固定电话用户数接近3.8亿户,年新增用户维持在3 000万户以上;而移动通信市场,自从2002年下半年移动电话用户数超过固定电话用户数以来,移动电话用户一直保持较高速的发展,至2006年底,中国移动电话用户已经超过4.6亿,达到46 108.20万户。

另一方面,移动运营商也并非安枕无忧:市场逐渐饱和,移动电话用户同比增长速度已经出现了下降的趋势,增长率由2002年的42.3%下降到2006年的17.2%。从近三年来电信主营业务收入和同比增长来看,电信主营业务收入虽然仍在不断提高,增长速度却在持续下降,这标志着中国电信市场已从规模建设期转入深化服务期。胜景已过,前路漫漫,可以说是当前局势的真实写照。

诚然,近年来电信市场的增长速度有所放缓,但是,电信市场的潜力仍是无可限量。中国已经成为全球第一大电话用户国、第一大移动电话用户国和第一大固定电话用户国,但是中国电话普及率并不算高:截至2006年末,固定电话的普及率仍只有29%,而移动电话的普及率为35.1%,远远低于欧洲一些国家的普及率。据CNII(中国通信产业网)预测2010年,中国电信用户总数将超过11.3亿;2006—2010年,电话用户累计净增超过3.85亿,年增长率为10%;固定电话用户仍将继续增加,2010年将达到4.76亿;移动通信用户则将大幅增加,2010年将超过6.53亿;2010年中国互联网用户将超过2亿,其中互联网宽带接入用户将超过1.1亿。具体见图1-1。



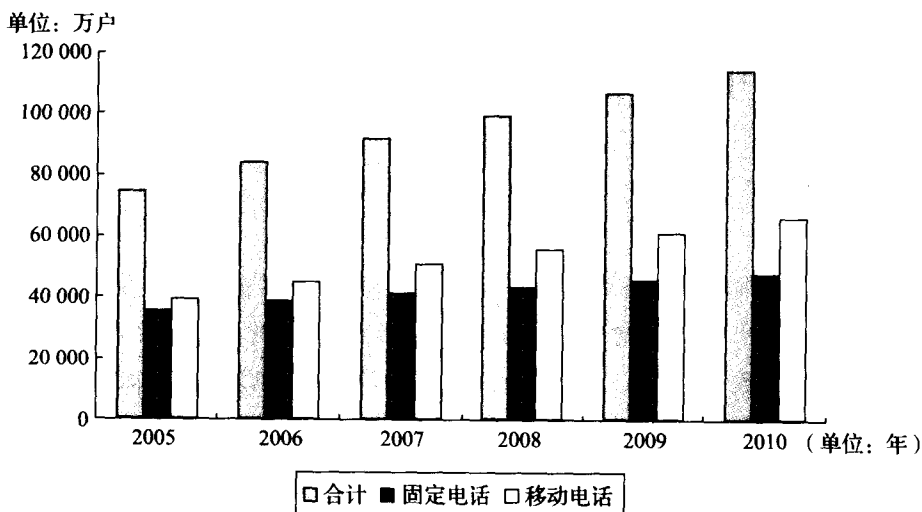


图 1-1 中国电信用户市场发展趋势 (2005—2010)

中国电信业发展大事记

2007 年，中国移动启动 TD-SCDMA 试商用网并公开招标，招标总金额近 267 亿，覆盖 8 大城市。

2006 年 9 月 2 日，南方广电拿到第三张全国性 IPTV 牌照。上海文广宣布将把 IPTV 服务覆盖全市。网通在河南农村推广 IPTV。广电版手机电视标准出台。广电和电信的 IPTV 博弈仍看不到结果。

2006 年 8 月 10 日，中国移动在纽约股市以 33.42 美元收盘，市值达到 1 325.8 亿美元。一直雄踞移动通信上市公司市值榜首的沃达丰当日市值为 1 274.5 亿美元。至此，网络规模和用户规模均居世界首位的中国移动，其上市公司市值也一举超越沃达丰，成为目前全球市值最大的移动通信运营公司。

2006 年 6 月，信息产业部启动“治理和规范移动信息服务业务资费 and 收费行为专项活动”。

2006 年 3 月 28 日，中国移动完成了对香港特别行政区的运营商华润万众所有股份的强制性收购，华润万众成为中国移动的全资子公司。

2005 年 10 月，中国移动和中国联通取消网间差别定价，移动通信资费进一步下调。

2005 年 7 月 19 日，网通集团拆分国际分公司。

2005年3月11日，中国联通以10万澳门元（折人民币10.02万元）的价格获得中国澳门地区CDMA运营牌照。

2005年1月20日，中国网通收购香港特别行政区电讯盈科两成股权，拉开两地电信业融合的序幕。

2004年10月29日，在国资委和中组部安排下，中国移动、中国电信和中国联通高管交叉互换。

2004年7月21日，中国移动成为北京2008年奥运会移动通信服务合作伙伴。

2004年1月20日，铁通公司由铁道部移交国资委管理，铁通公司原有股权全部划转国资委。铁通公司更名为“中国铁通集团有限公司”（简称中国铁通）。

2004年1月15日，中国网通南方通信有限公司（简称网通南方）在上海正式宣布成立。网通南方公司是中国网通集团在南方21省市的运营实体，代表网通集团全面经营南方的通信业务，总部设在上海。

2004年1月10日，中国卫通与国信寻呼签订协议，6.77亿购联通国脉股份成最大股东，联通开始退出寻呼业。

2003年11月6日，网通国际在北京宣告成立。网通国际的挂牌标志着中国网通集团在加快内部融合重组、建立现代企业制度方面迈出了关键性的一步，也是网通集团实现“走出去”战略和电信体制改革的重要战略部署。

2002年11月14日，中国电信（NYSE：CHA）在纽约正式挂牌，并于15日正式在香港特别行政区上市。

2002年10月30日，中国本土8家通信商结成一个叫TD-SCDMA的产业联盟，决心让中国第三代移动通信在全球创造奇迹。这8家公司是大唐电信、南方高科、华立、华为、联想、中兴通信、中国电子、中国普天。

2002年7月底，我国固定电话用户数已达到2.01亿，加上1.8亿户的移动电话用户，我国电话用户总数已达到3.8亿，跃居世界首位。

2002年5月16日，中国电信集团一分为二，新的中国电信集团公司与中国网通集团公司正式挂牌成立。

2002年1月8日，CDMA闪亮登场。中国联通公司在人民大会堂隆重举行CDMA网络开通运营仪式。

2001年12月19日，中国卫星通信集团公司正式挂牌。至此，中国电信业改革的“5+1”方案已全盘亮相。

2001年7月1日，国家正式宣布取消市话初装费、移动电话入网费等专项用于邮电通信事业建设的政府性基金。地方出台的农村电话初装费以及附加在电话上征收的其他政府性基金项目，自2001年7月1日起，也一律取消。