

密级：

北京邮电大学

工商管理硕士专业学位论文



题目：电信运营商组合产品精确营销案例分析

学 号：05E0102

姓 名：孙书敬

专 业：工商管理

导 师：苑春荃

学 院：经济管理学院

2009 年 2 月 15 日

密级：

北京邮电大学

工商管理硕士专业学位论文



题目：电信运营商组合产品精确营销案例分析

学 号：05E0102

姓 名：孙书敬

专 业：工商管理

导 师：苑春荟

学 院：经济管理学院

2009 年 2 月 15 日

独创性（或创新性）声明

本人声明所呈交的论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢中所罗列的内容以外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得北京邮电大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

本人签名： 孙书敬 日期： 2009.2.15

关于论文使用授权的说明

学位论文作者完全了解北京邮电大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京邮电大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以允许采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

保密论文注释：本学位论文属于保密在__年解密后适用本授权书。非保密论文注释：本学位论文不属于保密范围，适用本授权书。

本人签名： 孙书敬 日期： 2009.2.15
导师签名： 施彦 日期： 2009.2.15

电信运营商组合产品精确营销案例分析

摘 要

XX 网通公司作为 XX 地区固网主导运营商，其固定电话和小灵通业务在近几年遇到了严重挑战。有效用户数量逐年减少，业务收入下滑明显。如何抑制业务下滑趋势，维持固定电话、小灵通用户市场已成为 XX 网通公司市场经营工作的重中之重。2006 年开始，为了应对电信业激烈的市场竞争，减缓收入下降，有效保有用户，XX 网通根据集团公司统一安排，推出了针对不同用户群的组合业务，其中针对城市家庭用户推出了“亲情 1+”组合产品。本文从电信业精确营销的营销策划、营销执行和营销评估三个环节入手，对亲情 1+业务的策划过程、套餐设计方法、营销推广情况、营销效果与评估以及业务发展现状进行了全面深入地剖析，找出 XX 网通公司在亲情 1+营销策划、营销执行和营销评估环节存在的问题。尤其是重点分析了 XX 网通亲情 1+套餐本身存在的缺陷和不足，综合运用市场营销学有关客户细分与市场定位，消费者行为分析，客户生命周期，交叉销售和升级销售等相关理论知识，结合 XX 网通公司实际情况，提出改进建议，找出改善方法。希望通过建立 CRM 系统，运用科学手段细分客户，满足不同用户需求，精确亲情 1+各套餐市场定位，完善亲情 1+套餐资费体系，尤其是增加针对衰退期固话和小灵通用户维系的客户型“鼓励消费”套餐。同时，辅以灵活多变的营销方式和有效的营销管控手段，努力改善 XX 网通公司亲情 1+的精确营销工作，提高组合产品的竞争力，发挥组合产品的重要作用，更好的推动 XX 网通的发展。

关键词：营销策划 组合业务 套餐 市场竞争

TEIECOM OPERATORS' ACCERATE MARKETING OF COMBINATION PRODUCTS

ABSTRACT

XX Company is in the lead in the communications market, but in recent years, its fixed-line telephone and Little Smart have been encounter a serious challenge, the number of validated users reduced year by year and the sales income is obviously declined. How to curb the downturn of the business affairs and how to keep the fixed-line telephone and the Little Smart market stable, has become the most important and first work for XX Company. Since 2006, in order to slow down the big drop of income, XX Company has taken a series measures under the direction of group company to face the fierce market competition; it provided various kinds of combination products, and one of them is for family users, called "Family 1+". This article investigates the "Family 1+"’s brand plan, tariff, product promotion, and sales assessment from three accurate marketing aspects as below: sales planning, Cross Selling and Up-selling assessment, by this way, we finally find the problems of this product. By using some relative theories of Marketing, we made an in-depth analysis of the defect of "Family 1+" itself, advanced a suggestion and found a solution accord the actual circumstance of XX Company. This article hopes to establish CRM system, subdivides the target customers and meets the requirements of different clients. We should accurate the "Family 1+"’s market positioning, improve its tariff, especially accelerate "stimulating consumption tariff" to sustain the fixed-line telephone and the Little Smart customers. At the same time, we can use different methods of marketing and effective sales management to advance the accurate marketing of "Family 1+", improve the competitiveness for combination products, made it play a critical role to

promote the xx company's development.

KEY WORDS: marketing planning, combination product, tariff, market competition

目录

第一章 绪 论.....	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.2 研究的主要内容与方法.....	2
第二章 XX 网通亲情 1+营销策划.....	3
2.1 XX 网通公司亲情 1+营销策划的背景与目标.....	3
2.1.1 亲情 1+推出的背景和营销机会	3
2.1.2“亲情 1+” 营销目的.....	4
2.2 XX 网通公司亲情 1+客户细分与市场定位.....	5
2.2.1 亲情 1+的客户细分与市场定位	5
2.2.2 亲情 1+的卖点.....	5
2.2.3 亲情 1+的品牌形象及释义.....	5
2.3 亲情 1+套餐设计	6
2.3.1 亲情 1+套餐设计方法	6
2.3.2 亲情 1+套餐形式.....	7
2.3.3 套餐盈亏测算.....	9
2.3.4 组织外呼测试工作	9
2.4 XX 网通公司亲情 1+营销优势及潜在问题.....	9
2.4.1 亲情 1+在市场竞争中的优势	9
2.4.2 亲情 1+产品潜在的问题.....	10
2.5 小结.....	10
第三章 XX 网通亲情 1+的营销执行和营销评估	12
3.1 亲情 1+的营销执行	12
3.1.1 营销方案制定.....	12

3.1.2 营销方案推广	12
3.2 亲情 1+的营销评估	13
3.2.1 营销方案预评估:	13
3.2.2 营销方案后评估	14
3.3 小结	15
第四章 XX 网通公司亲情 1+发展现状及存在问题	16
4.1 XX 网通亲情 1+发展情况	16
4.1.1 XX 网通亲情 1+用户发展情况	16
4.1.2 亲情 1+收入情况	22
4.1.3 亲情 1+的业务量情况	24
4.2 XX 网通亲情 1+营销存在问题及分析	25
4.2.1 亲情 1+发展不利的外部原因	25
4.2.2 亲情 1+发展不利的自身内在原因	31
第五章 XX 网通公司亲情 1+产品的营销建议	39
5.1 XX 网通公司亲情 1+产品的营销策划建议	39
5.1.1 建立 CRM 系统, 运用科学手段细分客户	39
5.1.2 满足不同用户需求, 精确各套餐市场定位	40
5.1.3 完善亲情 1+套餐资费体系, 开展话务量经营	41
5.2 加强亲情 1+产品的营销执行过程管理	43
5.2.1 对现有的资费套餐进行梳理, 建立一套合理的套餐体系	44
5.2.2 加强亲情 1+直复营销管理	44
5.2.3 拓展亲情 1+营销渠道	45
第六章 结论	48
参考文献	50
致 谢	52

第一章 绪论

1.1 研究背景及意义

2008 年 10 月 15 日,根据国家最新电信改革方案,中国网通公司与中国联通公司正式合并成立中国联合网络通信有限公司。在此之前,原 XX 网通公司(下文中所称 XX 网通均指重组前的原 XX 网通公司)是 XX 地区的主导通信运营商,主要经营固定电话、宽带、小灵通、增值产品等业务。近几年来,XX 地区通信市场竞争越来越激烈,XX 网通公司受到了来自原移动、原联通、原铁通、原电信等竞争对手的异质、同质产品的强烈冲击。其中,XX 网通公司占收比超过 70%的固定电话和小灵通业务呈现不断下滑趋势,固话、小灵通有效用户数量急剧减少,用户粘性降低,离网现象严重,市场份额萎缩,收入绝对值逐年递减。从 2005 年至今,XX 网通公司固定电话基础收入连续三年同比下降幅度在 10%左右,小灵通基础收入同比下降 30%左右。2006 年开始,为了减缓收入下降,有效保有用户,XX 网通根据集团公司统一安排,推出了针对不同用户群的组合业务,旨在通过多业务组合捆绑,增加用户粘性,降低用户离网风险。其中针对城市家庭用户重点推广“亲情 1+”业务,意在通过对固话、宽带、小灵通进行有效捆绑,强化城市家庭用户对网通产品的忠诚度。但是,历经两年多的发展,尤其是 2008 年以来,“亲情 1+”业务发展变缓,退出套餐现象日趋严重。出现这些现象的根本原因是什么?“亲情 1+”是否仍能发挥应有的作用?后续的“亲情 1+”业务将如何发展?这些问题亟待各级电信营销人员进行缜密的分析思考并加以有效解决。

经过“大投入高产出”的跨越式发展后,电信业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,表明我国电信市场已进入微利时代。微利时代就要求精耕细作,传统电信运营商应及时向综合信息服务提供商转型,拓展一个全新的领域。开拓全新的领域,就要求洞察秋毫,有的放矢。由此可见,开发当前和未来两个市场,实现企业转型,就要求我们实施精确营销。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。精确营销理论将可能为解决上述问题提供重要帮助。

本文试图从电信业的精确营销角度深入剖析 XX 网通公司“亲情 1+”业务的营销发展情况。通过对 XX 地区的市场环境及竞争情况进行分析,总结 XX 网通公司“亲情 1+”的营销策划、营销执行、营销评估等关键节点,根据电信市场精确营销理论相关知识并结合 XX 网通公司实际情况提出改善建议,希望能够对 XX 网通公司组合业务(尤其是亲情 1+)的营销推广有所帮助,从而更好的实现 XX 网通公司用户保有和维系。

1.2 研究的主要内容与方法

电信企业的精确营销理论依循对营销策划、营销执行和营销评估三个有机部分相互依赖的闭环进行科学管理的营销理念。在这三者之间，策划是核心，执行是关键，评估是保证。

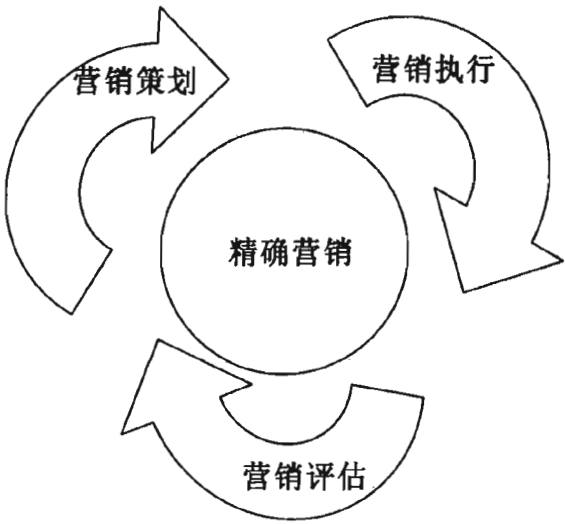


图 1-1 精确营销的闭环

本文试图通过市场营销学中有关精确营销方面的理论知识，主要是有关营销的环境分析与机会识别、客户细分与市场定位、消费者行为分析、产品生命周期和渠道策略、促销策略等知识，结合 XX 地区通信市场竞争情况以及 XX 网通公司现有亲情 1+ 的精确营销方面的实际情况，找出问题原因，提出改进建议，制定改善方法，以期达到改善 XX 网通公司亲情 1+ 的精确营销工作，从而提高组合产品的竞争力，发挥组合产品的重要作用，更好的推动 XX 网通的发展。

全文共分七章。第一章简单阐述了本文的研究背景、意义、内容和研究方法；第二、三章围绕亲情 1+ 的营销策划和营销执行方法进行具体的描述；第四章重点分析了亲情 1+ 营销存在的问题，对具体问题进行细致分析；第五章针对上述的问题给出具体的建议；最后一章总结了亲情 1+ 营销的理论依据和营销策划及推广方法，同时总结了电信业组合产品套餐设计的一般方法。

第二章 XX 网通亲情 1+营销策划

2.1 XX 网通公司亲情 1+营销策划的背景与目标

2.1.1 亲情 1+推出的背景和营销机会

随着市场竞争的加剧，网通公司固话、小灵通、宽带三大业务客户流失日趋严重，话务量被移动运营商大量分流、ARPU 及 MOU 持续下滑，月租收入占比较高、区间通话费单价高、低话务量客户占比大等已成为当前网通公司经营工作的主要风险，严重制约了本地电话客户保有和业务发展。为解决以上问题，各地开展了多业务组合营销试点及推广工作。但总体来看，普遍存在重资费优惠、轻客户需求，缺乏系统的客户细分和数据分析，针对性不强，不能有效地应对竞争等问题，表现为：

一是组合营销的策略较粗放。缺乏对市场环境、客户需求的细分，对竞争产品的分析不深入，策略的针对性不强；常将固话、小灵通、宽带等产品组合后，简单采取减免月租、降话费、免增值业务费用等直接降价方式，所有客户一刀切地享受普遍优惠，没有有效的客户区隔和产品区隔。比如，在 XX 市公司营业区，针对铁通的低资费策略，XX 网通曾经在 06 年针对部分竞争激烈住宅小区，策划推出过固话与小灵通的组合营销，固话月租 8 元（简单降月租），小灵通免月租。资费在当时来讲非常优惠，但是由于对用户群需求了解不够，对用户群划分不细，对此类小区的 XX 铁通产品优势分析不足，只做简单组合，营销效果非常不理想，仅有几百户用户办理。

二是品牌及内涵不统一。集团公司没有统一品牌，各省、市公司组合产品名称不统一或名称相同但捆绑内容不同，不利于统一宣传。对比中国移动三大品牌，中国网通在品牌策划方面存在较大欠缺。XX 网通公司也苦于品牌建设问题，每次营销活动仅限于产品促销，而产品均以“固话”、“宽带”、“小灵通”等名词代替，没有长期的品牌建设。在电信市场竞争异常激烈的今天，明显存在低于竞争对手的缺陷。

三是话务量套餐缺乏对资源配置、网间结算等因素的综合考虑。优惠政策一般集中在小灵通。固定电话网络资源利用率低，小灵通网络负荷高。有些资费政策，对用户设计包月封顶资费，没有综合考虑异网结算问题，极易造成用户过度拨打异网电话，致使话务溢出、长途负结算、网间话费套取等问题时有发生。例如在 06 年以前，XX 网通曾一度对部门竞争用户放开此类优惠，结果导致资费混乱和大幅网间异常结算。

四是增值业务与传统业务组合不够紧密，没有有效利用传统业务带动增值业务的发展。在亲情 1+业务之前，XX 网通的增值业务的发展，基本是与固话、宽带、

小灵通等传统业务的发展割裂开来的,常把增值业务做为单独的一项业务来策划发展,因而无法借助传统业务的发展优势,无法形成合力。

五是单产品优惠幅度过大。组合营销方案与单产品营销方案缺少衔接,出现重复优惠,间接影响组合产品的推广。由于近年来的激烈的市场竞争,XX 网通为应对 XX 铁通、XX 电信的价格战,被迫在市公司、县分公司县城内开展资费跟进,导致价格体系混乱,资费种类繁多,固话、小灵通等单产品优惠幅度过大,直接影响后续进行的组合产品的营销推广。例如,XX 网通固话单产品优惠资费价格计划达 400 多条,用户较多的主流的单品资费也超过了 20 条。

六是营销活动的管理较薄弱。为应对近年来激烈的市场竞争,XX 网通不断的开展各种营销活动,但对各种营销活动的管理相对滞后。比如,在针对农村用户推广的“大众电话”业务中,由于缺乏对营销过程的管控,对于农村支局违反规定,私自为用户修改套餐行为没有及时发现、及时制止,直接导致 07 年 6 月的一个单月中,违规发展大众电话 6.3 万户。这种情况不仅由于中、高端用户低选,造成收入损失,部分套餐降收率达 9.2%。而且套外资费的大量出现导致农村大批用户对 XX 网通不满。组合业务营销活动的大量开展,需要进一步加强组合业务的营销管理、营销渠道、效益分析、风险控制等工作。

面对上述六方面问题,2006 年 7 月,网通集团公司下发《关于印发亲情 1+营销方案的通知》(中国网通市场[2006]192 号文件)。文件中明确指出,为充分发挥网通公司多业务和客户规模优势、有效应对竞争、抑制客户流失和话务量分流,促进各项业务的协调发展,提升精细化营销能力,集团公司统一策划包装了亲情 1+家庭客户通信服务计划,为家庭客户提供以固话为基础的组合通信方案。根据集团公司统一部署,XX 网通公司及时调整战略,视竞争压力为营销机会,引入现代电信市场营销理论,充分发挥多业务捆绑优势,精心包装策划,亲情 1+组合产品应运而生。

2.1.2 “亲情 1+”营销目的

为了解决单产品发展中存在的问题,改变传统业务发展模式,打造出有竞争力的新产品,更好的在竞争中争取主动,网通公司推出了亲情 1+组合产品。主要营销目的如下:

一是保有存量。通过向家庭客户提供多业务组合产品,抵御其他运营商对固话产品的分流和话务量分流,强化存量市场的保有。

二是激发增量。依托家庭固话的客户规模优势,拓展宽带、小灵通、增值产品的市场渗透率,促进多业务协调发展,实现增量市场的有效延伸。

三是降低欠费率。依托家庭固话,通过提供多产品“家庭合帐交费”、“共享通话时长”等手段强化对欠费的控制,有效降低欠费率。

四是实施客户经营管理。以组合营销为契机,逐步建立起以客户为中心的消

分析体系及精确化营销体系。

2.2 XX 网通公司亲情 1+ 客户细分与市场定位

2.2.1 亲情 1+ 的客户细分与市场定位

“亲情 1+”是中国网通为家庭客户提供的、满足客户多产品通信需求的家庭通信服务计划，是中国网通的家庭客户品牌。其下包含三种子品牌，针对家庭固话与小灵通的组合称为“亲情随身”，突出了固定电话与移动产品组合、通话随身的特点；针对家庭固话与宽带的组合称为“亲情在线”，由“在线”二字隐含宽带上网，体现了固话与宽带的组合捆绑；针对家庭固定电话、宽带、小灵通等多种产品的组合产品称为“亲情无限”，寓意多方式通信组合，可实现无限自己的通信需求。通过以上三个子品牌，从产品角度细分了客户，满足不同城市家庭客户的通信需求。主要定位为：有使用多业务需求的客户；对月租敏感，希望得到优惠的客户；家庭成员之间有通信需求的客户；家庭成员通信费用希望统一支付的客户；有固定方向通信需求的客户；城市搬迁等原因办理停机保号、拆机的客户。

2.2.2 亲情 1+ 的卖点

- ◇ 固话、小灵通组合产品无月租。
- ◇ 组合产品共享时长、共享话费。
- ◇ 捆绑的固话和小灵通之间通话全部免费。
- ◇ 被叫全部免费，本地网营业区内、区间同价。
- ◇ 合帐缴费，方便快捷、一目了然。
- ◇ 绿色通信，健康首选。

2.2.3 亲情 1+ 的品牌形象及释义



“亲情 1+”是中国网通为家庭客户提供的、满足客户多产品通信需求的家庭通信服务计划，是中国网通的家庭客户品牌。“亲情 1+”品牌释义如下：一是全家共享：“1+”音同“一家”，代表现实中的客户家庭，既可以在客户心目中建立“家”的概念，还体现了组合产品全家共享的特点。二是产品丰富：“1+”代表围绕固定电话的“1”与其它产品（小灵通、宽带以及来电显示等增值业务）的“+”，涵盖了所有对公众客户开放的业务。三是服务升级：“1+”也代表了如果消费者的需求是“1”，那么用“+”来体现消费者将获得更多的服务，客户加入“亲情 1+”后，还可以享受家庭通信合单交费、家庭积分等服务。四是情感沟通：“亲情”体现了对家人的关心，为家人创造健康、和谐、欢乐的通信生活。五是家庭客户专有：组合产品体现了围绕家庭客户需求而设计的特点，家庭客户不仅享受专有的家庭优惠套餐，还享受家庭客户特有的产品及服务。

2.3 亲情 1+套餐设计

2.3.1 亲情 1+套餐设计方法

2.3.1.1 基础数据前期搜集整理分析

① 搜集当地竞争对手的促销方案

- ◇ 竞争对手现存的资费套餐种类及内容;
- ◇ 竞争对手资费套餐中各类业务的平均单价;
- ◇ 竞争对手资费套餐的定价策略分析 (进攻、防御、调整);
- ◇ 竞争对手资费套餐的目标客户群定位, 及对我公司业务收入的影响分析;

② 整理本地出台的各类营销方案

整理以往出台的各类营销方案, 尤其是用户数较大、优惠幅度较大的长期单产品套餐方案, 确定套餐方案中的各类业务最大优惠幅度, 明确业务平均单价。本着“高套餐高优惠”、“多组合多优惠”的原则, 确定组合套餐各类业务优惠幅度。

③ 分析当地客户各类业务消费情况

- ◇ 分析本地通话时长分布表
- ◇ 分析固话、小灵通电话基础数据表

2.3.1.2 套餐方案设计

① 基础业务设计思路

- ◇ 以竞争对手套餐的价格、固话、小灵通业务平均单价情况确定套餐外业务通话费价格 Z;
- ◇ 计算本地固定电话、小灵通业务的平均月租费之和, 原则上 X 值不应低于上述值;
- ◇ 统计公众客户业务消费时长 (MOU) 分布情况, 设定套餐的目标客户群及按比例分档, 计算出套餐内限额包月所包含的通话时长 Y;
- ◇ 根据客户通话时长分布情况, 确定悲观三角形中 Y1、Y2 值, 根据 Y1、Y2 以及套外单价 Z, 可计算出对应的 X 值;
- ◇ 根据本地现有单产品及组合产品套餐方案的优惠幅度及业务单价, 调整组合套餐的 X、Y、Z 的值;
- ◇ 根据用户价格心理暗示原理, 套餐限额值 X 应采用“个位数用大不用小”的原则, 适时调整 X 值, 例如 29、39 等。
- ◇ 根据客户对于套内单价 (X/Y 的值) 的认知度, 适当增加闲时通话时长, 此方式可降低套内单价, 有效增强套内优惠感知度, 实现套餐外“翘尾”效应。

② 套餐设计方法

- ◇ 采用静态测算方式: 假定改用套餐后客户消费行为不改变;
- ◇ 提取在网用户近三个月的消费情况, 做为静态数据分析模板;
- ◇ 提取在网目标客户 (范围为【Y1, Y2】), 根据“套餐分析测算”模型

按照最悲观、中度乐观、最乐观三种方式测算户均减收情况；

③ 套餐定价模型及盈亏测算模型。

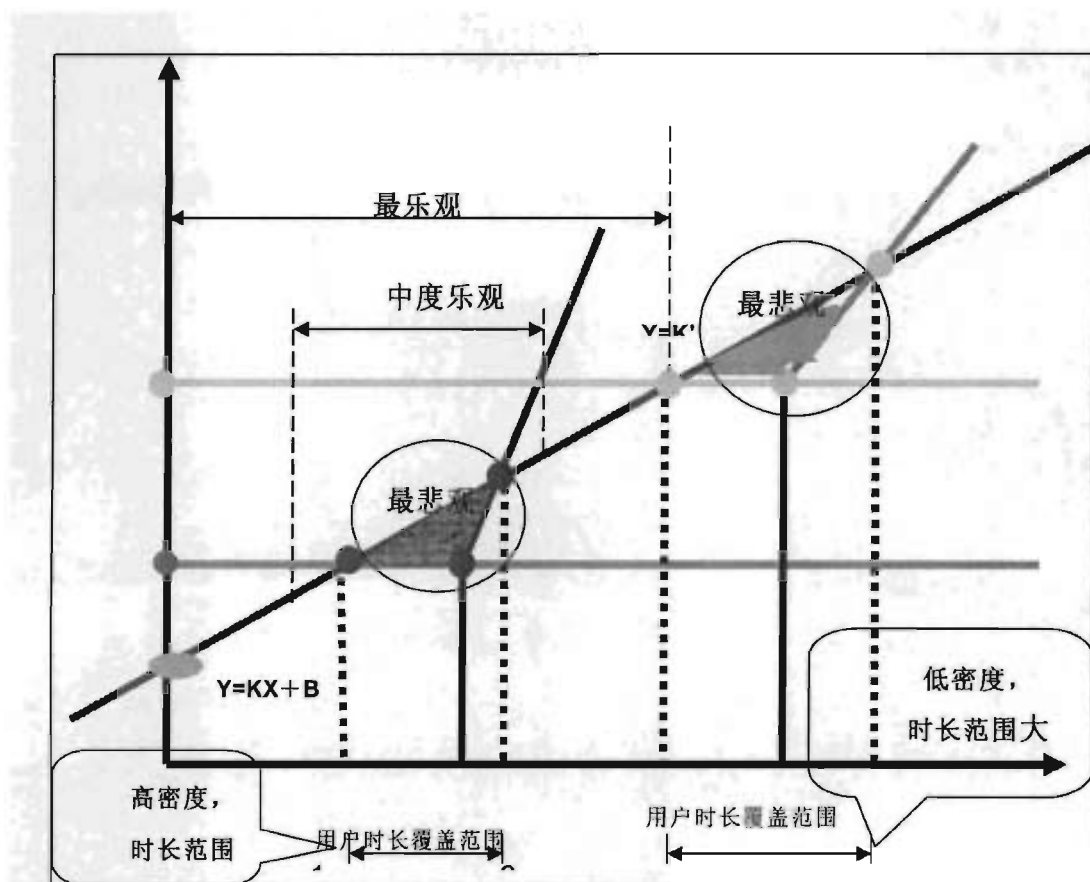


图 2-1 套餐定价模型及盈亏测算模型示意图

2.3.2 亲情 1+套餐形式

亲情 1+套餐基本分为三部分，一是套餐值部分，即固话、小灵通或宽带的月最低消费部分，该最低消费包括一定量的免费的固话和小灵通的共享通话时长，一定量的免费上网时长；二是套餐外部分，即用户使用业务量超过最低消费所含的时长时，按套外单价计算。一般套外单价高于最低消费的平均单价，且随着套餐值的增加，套餐外单价下降，形成对各档资费的区隔；第三部分是增值业务的打包赠送或优惠，可以把固话、小灵通、宽带的一些增值业务，如来电显示、悦铃、同号等形成优惠包。具体见表 2-1。

表 2-1 亲情随身套餐表

	最低消费金额 (元)	包含通话总时长 (分钟)		超出单价 (元/分钟)
		本地通话时长	国内长途	
基础业务	26+13* (N-1)	138+69* (N-1)	0	本地通话费按照 0.20 元/分, 区间及国内长途按照标准资费收取
	36+18* (N-1)	208+104* (N-1)	0	本地通话费按照 0.18 元/分, 区间及国内长途按照标准资费收取
	46+23* (N-1)	388+194* (N-1)	10	本地通话费按照 0.15 元/分, 区间及国内长途按照标准资费收取
	76+38* (N-1)	788+394* (N-1)	20	本地通话费按照 0.10 元/分, 区间及国内长途按照标准资费收取
必选业务	(1) 10 元/月(固话悦铃、灵通悦铃、固话来显、灵通来显); 每增加一部小灵通, 多交纳 5 元。			
	(2) 4 元/月(固话悦铃、灵通悦铃); 每增加一部小灵通, 多交纳 2 元。			
可选业务 (任 选或 多 选)	(1) 一家亲功能: 2 元/月 (捆绑固话与小灵通之间通话免费, 小灵通之间通话 0.06 元/分钟);			
	(2) 同号功能: 5 元/月 (仅限一部固话与一部小灵通办理同号);			
	(3) 短信包: 3 元/月 包 50 条短信 (其中包含 30 条网内短信、20 条网间短信);			
	(4) 固话来显 3 元/月;			
	(5) 国内长途 0.3 元/分钟;			
	(6) 国内长途业务优惠包:			
	包月费用	赠送时长(分钟)		超出部分单价
	20	70		0.30 元/分钟
	40	150		0.30 元/分钟
	60	240		0.30 元/分钟
	(7) 国内长途亲情号码: 每月缴纳 2 元, 则可设定国内亲情号码 2 个(不含移动、联通手机), 拨打亲情号码按照 0.15 元/分钟收取; 每修改一次号码, 收取 1 元/次;			
备注	(1)捆绑小灵通最多三部,在“1+1”的基础上每增加1户,套餐基础包、包含分钟数、增值必选包均增加50%。(2)用户使用套餐规定外其他业务,资费均按所使用业务正常资费执行。(3)套餐时长中不含其他运营商IP产生的市话接入费、拨打产生网间结算的通话费用,均按照套餐外单价执行。			

2.3.3 套餐盈亏测算

盈亏测算原则：提取在网目标客户近 3 个月的计费数据（按照计费系统中用户实际通话长提取）；开发测试软件，对于目标客户群，按照客户实际通话时长进行测算，对选择套餐前的收入与选择套餐后的收入进行比较，计算户均减收情况。

表 2-2 “亲情随身”一套餐方案损益悲观测算（示例）

	套餐	用户数	原费用	套餐费用	差值	收益
固定电话	16	7847	162897	126855	-36042	-4.59
	24	2308	66805	58053	-8752	-3.79
	33	1153	43384	37809	-5574	-4.83
	44	715	34107	31332	-2775	-4.00
小灵通	19	4812	78993	93249	14256	2.98
	31	1726	46933	55286	8353	4.83
	42	1016	38893	41670	2777	2.76
	51	749	36986	38669	1683	1.96
固话+小灵通	35		241889	220103	-21786	-1.61
	55		113737	113339	-398	1.04
	75		82276	79479	-2797	-2.07
	95		71092	70000	-1092	-2.03

2.3.4 组织外呼测试工作

① 外呼测试原则：

提取套餐方案对应的在网目标客户群，原则上每档限额值抽取客户数量不应低于 200 户；对 10060 外呼人员进行培训，利用外呼平台对固定电话、小灵通目标客户人群进行外呼；统计外呼结果，适时调整套餐内容。

② 深度访谈设计原则：

对社区经理进行套餐方案营销培训；提取套餐方案对应的社区人群，由社区经理开展一对一深度访谈，原则上每档限额值抽取客户数量不应低于 10 户。

2.4 XX 网通公司亲情 1+营销优势及潜在问题

2.4.1 亲情 1+在市场竞争中的优势

◇ 通过不同单产品组合, 满足不同用户通信需求

亲情 1+产品通过亲情随身、亲情在线、亲情无限三个子品牌, 实现固话与小灵通、固话与宽带、固话、小灵通与宽带多种组合, 实现用户的不同通信需求; 更通过与固话捆绑的小灵通部数 ($N=1, 2, 3$), 满足不同家庭多终端通信需求; 还在套餐中加入来显、悦铃、同号、优惠长途包、亲情号码包、互拨免费等增值业务元素, 实现语音通信、宽带上网、增加功能等多种通信服务, 更好的满足不同用户需求。

◇ 组合产品共享时长、共享话费、互拨免费

亲情 1+产品为固话与小灵通的真正捆绑, 套餐内时长固话和小灵通二个 (或多个) 终端可共享使用, 真正实现了捆绑组合, 实现了话费共享, 这是其他运营商所不能比拟的, 是网通的独有的优势。并且通过“一家亲”功能 (固话和小灵通互设亲情号码), 捆绑的固话和小灵通互拨免费, 实现亲情 1+, 亲情长聊。

◇ 合帐缴费, 方便快捷、一目了然

亲情 1+组合产品中, 多业务捆绑后, 可实现合单消费, 用户的固话、宽带、小灵通业务收费可实现一次完成, 真正方便用户, 改变已往用户多产品交费多次受理现状, 减少用户等待时间, 同时也缓解营业人员压力, 真正的提高了效率。

◇ 免月租, 多送时长

亲情 1+产品资费以套餐形式体现, 实现了固话和小灵通免收月租, 改变了网通月租费过高的不良印象, 使网通产品与竞争对手的政策可以展开竞争。

2.4.2 亲情 1+产品潜在的问题

◇ 套餐相对比较优惠, 存在降收风险。

◇ 套餐按平均水平测算, 平均线下用户难以营销成功。

◇ 套餐外单价较高 (高于市话平均单价), 存在抑制用户话务量风险。

◇ 套餐相对复杂, 一对一营销, 工作难度较大。

◇ 套餐复杂, 用户接受度不高, 业务发展渗透率有可过低。

◇ 固话、小灵通市场日趋饱和, 带来新增用户不足, 难以弥补老用户引发的收入下降。

◇ 小灵通办理亲情 1+改成后付费, 存在欠费风险。

2.5 小结

在本章中, 详细阐述了网通集团公司依据电信业客户生命周期理论, 对成熟期和衰退期的固话和小灵通客户利用交叉销售和升级销售原理, 策划多业务捆绑的组合产品, 对客户实施价值提升和维系保有的营销目标。XX 网通根据网通集团公司的策划思想, 结合网上用户消费基础数据 (如用户月平均消费、ARPU、MOU、市话平均单价和通信时长分布情况) 和 XX 网通的实际情况, 以及 XX 地区的电信市场

竞争环境，按照电信业组合产品的套餐设计原则和设计步骤，采用静态测算法设计出台了 XX 网通亲情 1+ 系列组合产品，并开展了相应的营销推广工作。营销策划依据的理论依据如下：

一、 电信客户生命周期管理

电信业客户生命周期是指客户从开始加入电信运营网络、享受电信通信服务到退出该网络所经历的时间过程。典型的客户全生命周期包含了客户获得、客户提升、客户成熟、客户衰退和客户流失五个阶段。

电信客户全生命周期管理的目的是面向电信客户的潜在客户，结合电信企业发展与经营策略，建立企业与客户关系的全过程时间的动态管理，为新客户发展、老客户保持以及提高客户终身价值提供科学的依据。客户关系特征在各生命周期阶段的表现形式不同，因此在针对各阶段用户营销采用不同的营销方式。

在客户成熟阶段，客户关系基本稳定，电信企业将进一步增强用户关系，提高客户收入。而提升客户收入主要为交叉销售 (Cross Selling) 和升级销售 (Up-selling) 二种方法。

二、 交叉销售和升级销售

交叉销售：是指借助各种分析技术和经验判断，发现现有客户的多种相关需求，通过适当的渠道满足其需求而销售多种相关产品和服务的一种营销理念。

升级销售：是指以让客户购买更高价格的商品的营销策略称为，也可称为向上销售，就是指销售人员通过对客户需求的深度挖掘和对客户工作环境的深度理解，向客户推荐产品价值更高的产品，从而更好地满足客户的需求，达到双赢。

第三章 XX 网通亲情 1+的营销执行和营销评估

3.1 亲情 1+的营销执行

3.1.1 营销方案制定

06 年 6 月开始, XX 网通公司根据集团公司精神和省公司具体要求, 结合 XX 地区实际情况, 进行了亲情 1+套餐的测算、包装, 制定了 XX 市公司、各县公司版亲情 1+套餐(亲情随身、亲情在线、亲情无限), 以亲情随身业务为先导, 以某县分公司为营销试点单位, 制定了详细的亲情 1+营销方案。

3.1.2 营销方案推广

① 营销渠道:

为了更好地达到营销效果, 实现与客户之间畅通地联系, 根据城市家庭客户的特点并结合公司实际情况, XX 网通主要通过下列营销渠道开展亲情 1+业务: 一是以营销中心社区经理为营销骨干。在市内, XX 网通公司成立若干个营销中心, 每个营销中心内设有多名社区经理, 主要负责一定区域内公众客户(即城市家庭客户)的营销与服务工作。通过现场业务宣传、上门发放宣传单、上门办理业务、与小区物业联系、电话营销(直复营销)等多种方式开展工作; 二是以营业厅及 10060 平台为重要营销渠道。营业厅是 XX 网通公司与用户沟通联系的重要渠道, 是 XX 网通公司发展业务的第二大渠道。全地区共有营业厅 105 个, 在亲情 1+业务推广过程中, 利用用户上门办理业务的机会主动营销, 在亲情 1+业务发展过程中发挥了重要作用。10060 平台是 XX 网通服务的重要窗口, 也是网通服务的整体形象标志。2007 年, XX 网通公司 10060 平台推出了业务受理服务项目, 用户拨打电话就可申办理网通业务。因此, 在亲情 1+推广过程中, 10060 平台对于业务发展起到了积极作用。三是以公司员工全员营销做为业务开展的有效补充。为了能够充分利用公司员工的社会关系, XX 网通公司还通过全员营销、亲情营销等方式引导全体员工参与亲情 1+营销。

② 试销:

亲情 1+是网通公司推出的针对家庭用户的品牌, 品牌的建立是个长期的过程, 前期的推广工作对于品牌的建立至关重要, XX 网通公司充分分析当时竞争局势, 选择某县分公司作为试点单位进行“某县版亲情随身”营销推广试点。并以“免费赠机”(不收购机款, 存话费赠小灵通)为超值优惠点进行前期的营销推广。经过一个月的试点, 某县分公司成功发展亲情随身用户 236 户, 并检验了亲情 1+营销方案的可行性, 暴露了潜在的一些问题, 规避了风险, 获得了营销执行经验, 为亲情 1+的全面推广打下了良好的基础。

③ 全面推广：

在某县分公司试点成功之后，调整了营销方案中的相关细节问题，规避了相关风险，总结了营销执行经验，然后在 XX 地区全面开始了亲情 1+营销推广工作。经过两年的推广，亲情 1+已为广大用户所接受，成为 XX 网通针对家庭用户的主打产品。

④ 过程管控：

一是营销细节管理。组合产品套餐要允许老客户选用，但不允许老客户在原有单产品优惠基础上，再享受组合产品的重复优惠；处理好单产品与组合产品营销的关系，要遵守“组合产品优惠大于单产品优惠”、“多用多优惠”的原则。对个别过度优惠的单产品营销方案要逐步回收；要充分考虑营销人员推广不力风险。加强了营销人员培训，统一编写营销培训手册及营销脚本，便于营销人员更好理解营销方案，同时在设计宣传折页时应告知客户选择套餐的方法，减轻营销人员宣传解释工作压力。营销人员在营销过程中也要向客户推荐并提醒客户选择合适的套餐，对于高话务量客户选择低套餐而产生高额话费时，要做好解释工作，指导客户重新选择适合的套餐。二是套餐梳理。随着亲情 1+的营销推广，亲情 1+套餐也同时进行了套餐梳理工作，对于优惠过度、效益不佳、客户数少、满意度低、稳定性差、同质性高、冲突性强、风险性大的套餐进行梳理，不断优化亲情 1+套餐体系。三是营销方案的动态调整。亲情 1+产品经过一段发展之后，通过营销渠道反馈的各种营销推广意见、建议，以及用户提出的各种通信需求，成为亲情 1+营销方案的动态调整的动力源泉。所以，在前期的各区域全网一版亲情 1+套餐资费的基础上，进行了目标客户群的二次细分，分析了不同目标客户群体的需求，进行目标客户群的动态调整，测算包装了针对各客户群的专版亲情 1+套餐，为亲情 1+的营销推广开辟了一条新路。

3.2 亲情 1+的营销评估

亲情 1+产品是网通公司的家庭用户品牌，是多种业务组合产品，套餐复杂，测算、包装难，营销推广难度大。因此，在测算阶段对方案进行了预评估，营销推广阶段进行了后评估。

3.2.1 营销方案预评估：

① 盈亏测算：

根据集团公司下发的亲情 1+套餐测算模型，进行套餐测算时，提取收入数据进行收入评估计算，重点对收入盈亏最悲观情况和中度乐观情况进行了预评估，并以此进行了套餐调整的制定。

表 3-1 套餐盈亏测算模型：
附件 6（2） “亲情在线”套餐定价测算模型

一、悲观测算公式		提取月区内通话时长在两个时长点之间的城市公众用户数量，以下相同						
时长提取表(1)	静态测算 Y1	静态测算 Y2	原收入	套餐后收入	用户数	户均损益	用户数占比	增幅
第一档	16	72	848575.09	723194.02	43423	-2.89	25.00%	-14.78%
第二档	161	174	107533.59	110254.08	4213	0.65	2.43%	2.53%
时长提取表(2)	静态测算 Y1	静态测算 Y	用户数					
第一档	16	53	28737					
第二档	161	168	2532					
二、中度乐观测算公式								
时长提取表(3)	静态测算 Y1	静态测算 Y2	原收入	套餐后收入	用户数	户均损益	用户数占比	增幅
第一档	13	87	1077811.62	950976.42	54378	-2.33	31.30%	-11.77%
第二档	129	209	712506.02	761243.34	27895	1.75	16.06%	6.84%

② 竞争应对预案：

套餐设计上考虑了竞争对手反击的可能性。移动、联通（原联通）与网通公司的竞争焦点在话务量的争夺上，若其采用套餐价格跟进措施，可采取加大组合套餐包含时长、加大增值业务的营销力度、降低套餐外通话单价等方式进行应对；电信、铁通与网通公司的竞争焦点在客户的争夺上，若其采用进一步的低价竞争，可推广单交费电话间优惠、亲情号码、虚拟网等客户关系营销措施，发挥公司客户规模优势，强化客户保有。

3.2.2 营销方案后评估

① 营销效果关键指标：

亲情 1+组合产品营销效果关键指标是围绕亲情 1+组合产品营销目的而设立的，包括亲情 1+用户发展指标、收入增长指标、用户保有率、ARPU、MOU、品牌用户知晓率、产品用户满意率等，检验亲情 1+产品对存量市场保有和增量市场开发的作用以及调查用户对产品的认可程度等。以下为具体指标：

- ◇ “亲情 1+”用户渗透率
- ◇ 新增公众客户中“亲情 1+”用户渗透率
- ◇ 亲情 1+新增客户占比
- ◇ “亲情 1+”组合产品收入增长率
- ◇ “亲情 1+”组合产品本地 MOU
- ◇ “亲情 1+”组合产品 ARPU
- ◇ “亲情 1+”组合产品用户保有率
- ◇ “亲情 1+”组合产品收入优惠幅度

- ◇ “亲情 1+”品牌用户知晓率
- ◇ “亲情 1+”组合产品客户满意率
- ◇ “亲情 1+”组合产品客户退出率

以上指标为亲情 1+后评估的指标。由于部分数据提供缺乏，XX 网通仅针对亲情 1+新增客户占比、“亲情 1+”组合产品收入增长率、“亲情 1+”组合产品本地 MOU、“亲情 1+”组合产品 ARPU 等重点指标进行评估，而对用户服务类指标如“亲情 1+”品牌用户知晓率、“亲情 1+”组合产品客户满意率、“亲情 1+”组合产品客户退出率等缺乏持续的跟踪和评估。

3.3 小结

在本章中，详细阐述了 XX 网通根据策划包装的亲情 1+组合产品，制定周密的营销推广方案，依据电信业产品、价格、促销、渠道 4P 营销理论，制定出亲情 1+营销推广的试销、渠道以及后续评估的相关制度、规定，以电话营销（直复营销）为主渠道，10060 和营业厅营销为辅助渠道，开展了相应的营销推广工作。

第四章 XX 网通公司亲情 1+发展现状及存在问题

4.1 XX 网通亲情 1+发展情况

4.1.1 XX 网通亲情 1+用户发展情况

4.1.1.1 现阶段亲情 1+网上用户情况

各套餐用户情况：06 年 12 月 1 日开始，在 XX 网通开始推广针对城市家庭用户的组合产品-亲情 1+，其中固话与小灵通捆绑的为“亲情随身”套餐；针对固话与宽带捆绑的为“亲情在线”套餐；固话、宽带与小灵通捆绑的为“亲情无限”套餐。

表 4-1 截止 08 年 11 月末亲情 1+各套餐发展状况：

套餐	用户数	套餐占比	固话渗透率	小灵通渗透率	宽带渗透率
亲情随身	12019	10.69%	5.35%	11.80%	
亲情无限	10688	9.51%	4.75%	10.50%	7.60%
亲情在线	89719	79.80%	39.90%		64%
合计	112426		50.04%	22.29%	71.62%

注：亲情在线用户数中包含 28583 户农村亲情在线用户，实际城市亲情在线用户为 61136 户，固话渗透率为 27.22%。

表 4-2 以市公司为例的亲情 1+各套餐用户分布：

套餐	档位	用户数	占比
亲情随身	23元	1849	33.02%
	36元	2079	37.13%
	46元	393	7.02%
	56元	673	12.02%
	86元	605	10.81%
亲情无限	53元	2527	34.52%
	66元	2565	35.04%
	76元	552	7.54%
	86元	971	13.26%
	116元	706	9.64%
亲情在线	33元	4526	11.43%
	36元	15628	39.46%
	46元	9424	23.79%
	56元	6936	17.51%
	66元	3091	7.80%

由以上套餐分布数据可以看出,大部分用户集中在低档套餐上,各套餐用户分布不均衡。

4.1.1.2 07、08 年发展量情况

① 亲情 1+用户情况:

✧ 月营销量和渗透率:

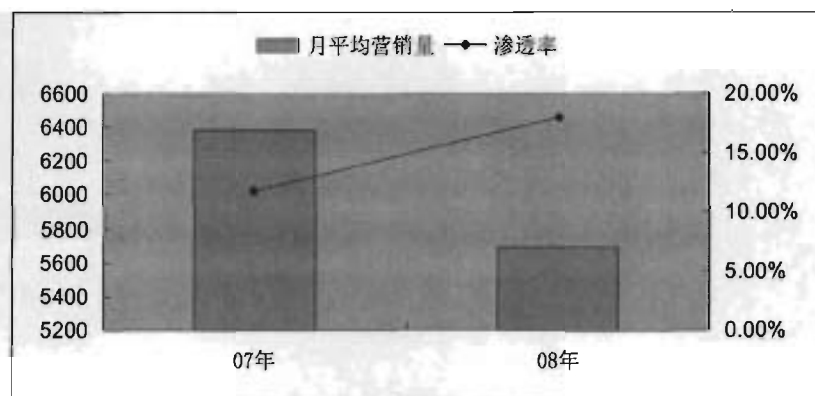


图 4-1 亲情 1+月营销量和渗透率:

07 年,全年推广亲情 1+套餐 74700 户,月平均营销量为 6385 户,到 08 年 11 月,08 年 11 个月发展亲情 1+套餐 62656 户,月平均营销量为 5696 户,月平均净增量为 3235 户,月平均退出套餐量为 1106 户,亲情 1+发展趋势渐缓。

07 年末,亲情 1+期末到达 74700 户,亲情 1+家庭用户渗透率达 11.77%。到 08 年 11 月,亲情 1+期末户数到达 112712 户,家庭用户渗透率仅为 17.92%,增加 6.15 个百分点,亲情 1+发展趋势渐缓,全年亲情 1+净增量仅为 38012 户,低于 07 年 36688 户,而全地区城市家庭客户 224613 户中,仍有 14 万以上 62.5%的用户没能实现亲情 1+组合捆绑。

✧ 净增量:

07 年,亲情 1+协议用户没有到期,视为无退出套餐用户,月净增量等于月发展量,1-12 月平均净增为 6385 户。08 年全年净增 38012 户,月平均净增量为 3235 户,净增趋势减弱。

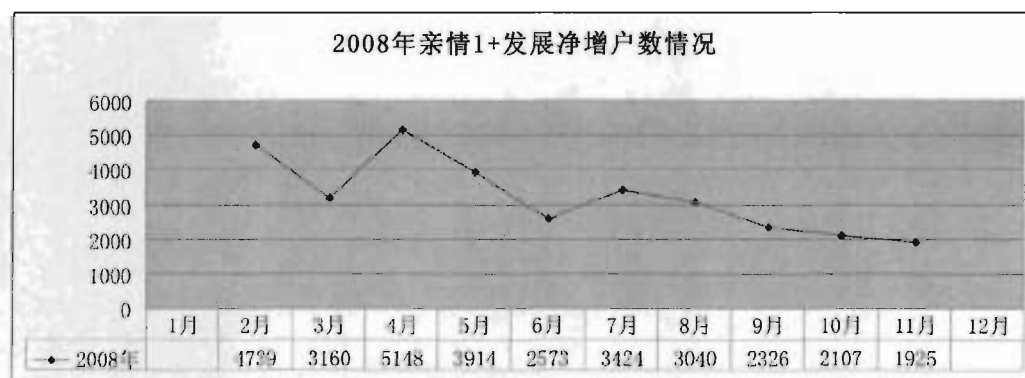


图 4-2 亲情 1+净增情况:

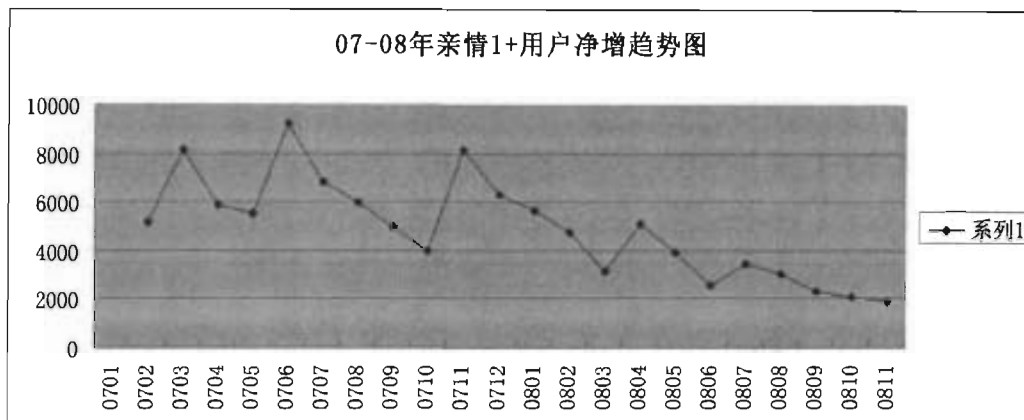


图 4-3 亲情 1+净增趋势图

由上趋势图可以看出，亲情 1+业务已近饱和，按照产品生命周期理论，亲情 1+产品已逐渐进入衰退期。

② 亲情 1+套餐情况：

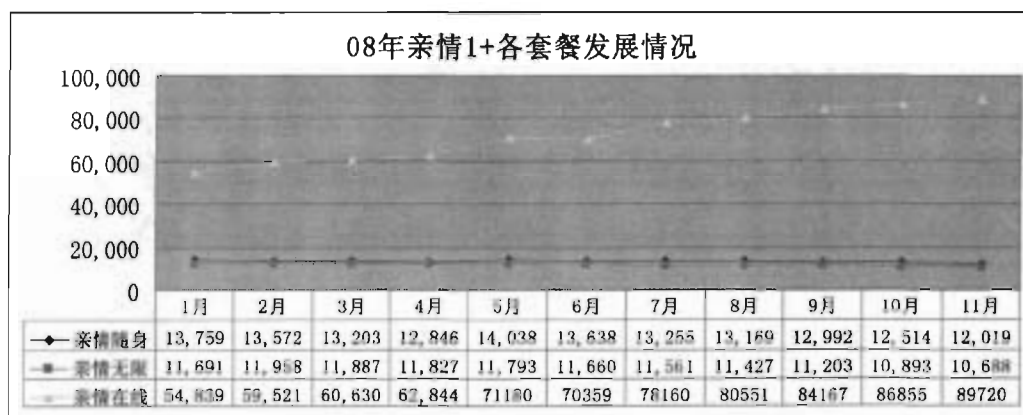


图 4-4 亲情 1+各套餐发展情况

如上图所示，08 年亲情 1+各套餐发展不均衡，亲情在线业务发展较好，占期末总量的 87.4%，主要原因是由于宽带业务的大力发展带动了亲情在线的发展，08 年 1-11 月宽带净增 38700 户，其中 85%以上办理了亲情在线或亲情无限。而亲情 1+的核心产品亲情随身，却呈现明显的下降趋势，11 月较 1 月亲情随身下降 1740 户，亲情无限下降 1003 户。除去套餐本身原因外，小灵通业务的发展问题严重影响了亲情随身和亲情无限的发展。比如，在 07 年全年，亲情随身和亲情无限对于新入网小灵通给予了终端补贴政策，带来了大批小灵通新增用户，截止 07 年 12 月末，办理亲情随身和亲情无限用户中新增小灵通户数达 20015 户。而在 08 年，公司由于成本压力和策略调整没有继续对小灵通业务“补血”，终端补贴政策和基站覆盖不足，造成新增量急剧减少，07 年入网用户到期后离网。截止 08 年 11 月，办理亲情随身和亲情无限用户中新增小灵通期末户数仅为 17255 户，比 07 年末减少 2760 户。因而，在 08 年，亲情随身和亲情无限的发展状况非常不好。

4.1.1.3 08 年亲情 1+退出套餐情况

① 退出套餐情况：

07 年是亲情 1+发展第一年，由于办理业务需签约一年，所以退出套餐情况较少。08 年退出套餐情况较为严重，一部分为亲情随身和亲情无限套餐协议到期用户到期后拆除套餐，主要是由于 07 年前期推广时，对于小灵通给予终端优惠政策：办理亲情随身，仅收 100 元购机款，亲情无限免收购机款，仅预存 200 元话费，即送小灵通一部，要求在网一年；一部分用户为固定电话拆机，拆除了亲情随身套餐；一部分为亲情无限用户宽带到期后，拆除套餐后宽带转网，小灵通拆机。以下为 08 年亲情 1+退出套餐数据：

表 4-3 亲情 1+退出套餐用户数一览表

统 计 时 段	退出套餐户数						
	同时拆机户		停机户		退出套餐单品使用户		合计
	户数	占比	户数	占比	户数	占比	
1 月	282	33.73%	179	21.41%	375	44.86%	836
2 月	209	21.61%	142	14.68%	616	63.70%	967
3 月	585	31.27%	181	9.67%	1105	59.06%	1871
4 月	453	28.29%	238	14.87%	910	56.84%	1601
5 月	355	22.90%	276	17.81%	919	59.29%	1550
6 月	252	18.19%	312	22.53%	821	59.28%	1385
7 月	328	22.03%	328	22.03%	833	55.94%	1489
8 月	242	16.37%	332	22.46%	904	61.16%	1478
9 月	263	19.58%	316	23.53%	764	56.89%	1343
10 月	400	24.52%	275	16.86%	956	58.61%	1631
11 月	314	25.12%	250	20.00%	686	54.88%	1250
合计	3683	23.91%	2829	18.37%	8889	57.72%	15401

08 年 1-11 月，共计退出亲情 1+套餐 15401 户，其中约有 22-25%的用户退出套餐同时拆除固话、小灵通或宽带而离网；约有 18-20%的用户退出亲情 1+套餐同时固话、小灵通或宽带暂不使用，设为停机状态，实为预离网；约有 55-59%的用户退出亲情 1+套餐，固话、小灵通或宽带以单产品形式存在。

表 4-4 亲情 1+各套餐退出情况表:

08 年	随身	无限	在线	合计
1 月	239	36	561	836
2 月	338	76	553	967
3 月	686	201	984	1871
4 月	573	197	831	1601
5 月	560	181	809	1550
6 月	172	473	740	1385
7 月	458	176	855	1489
8 月	400	125	953	1478
9 月	401	146	796	1343
10 月	429	213	989	1631
11 月	326	139	785	1250

随着亲情 1+用户的渗透率不断提高,08 年以来,亲情 1+退套餐现象越发严重。1-11 月,拆套餐高达 15401 户,占比达 20.6% (占 07 年 12 月末户数比),其中亲情随身拆套餐 4582 户,占比达 32.8%;其中亲情在线拆套餐 8852 户,占比达 17.8%;其中亲情无限拆套餐 1963 户,占比达 17.9%。其中较为突出的是小灵通用户的停机或拆机而引发的亲情随身和亲情无限的退套餐现象较多。

② 退出套餐情况调查:

08 年以来,亲情 1+退出用户不断增加,严重的影响了亲情 1+的发展。同时,退套餐用户的大量增长,也影响了亲情 1+品牌的用户满意度。因此,XX 网通针对此类用户开展了亲情 1+退套餐专项调查和拆机挽留工作:

✧ 数据提取:

在支撑系统提取“亲情 1+”退出客户数据,根据“亲情 1+”客户解除捆绑及拆机后单产品拆机情况进行分类,形成固话、小灵通、宽带等单产品以及组合产品拆机的客户分布表,初步掌握捆绑产品和单产品拆机情况。

✧ 原因分析:

分别选取 1 个单产品和 1 个组合产品拆机严重的区域营销中心作为拆机原因调查试点单位,试点区域中心将拆机用户数据进一步细化分解到营销经理。试点营销分局通过支撑系统提取拆机客户清单,按照客户区域、拆机时间、拆机前套餐费用、套外通话、消费特点、拆机后单产品使用情况进行分类,根据调查问卷,选取拆机用户进行调查,形成拆机原因分类表。

以下为亲情 1+退出套餐用户原因调查表。

表 4-5 亲情 1+退出套餐原因调查表

分类	拆机原因	用户数	占比
1、拆除固话 后使用异网业务 情况	1、铁通	109	11.23%
	2、电信	50	5.15%
	3、手机	341	35.12%
	4、没有	471	48.51%
2、拆除小灵 通后使用异网业 务情况	1、手机	454	58.35%
	2、没有	324	41.65%
3、亲情 1+ 拆除原因	1=套餐资费贵	372	14.21%
	2=套外费用太高	107	4.09%
	3=固话拆机	473	18.07%
	4=宽带拆机	660	25.21%
	5=小灵通拆机	545	20.82%
	6=不实用	237	9.05%
	7=套餐选的不合理	42	1.60%
	8=办理套餐后，话费与以前差距太大	132	5.04%
	固话和小灵通同时欠费不太方便	10	0.38%
	9=电话几乎不用	8	0.31%
	宽带更改承载电话	20	0.76%
	拆除套餐后又恢复	3	0.11%
	套餐没用	1	0.04%
	欠费	5	0.19%
	全部拆机	3	0.11%
4、固话拆机 原因	1=换电信	35	3.78%
	2=换铁通	94	10.14%
	3=手机太多，固话没用	390	42.07%
	4=搬家（卖房）	244	26.32%
	5=月租太高	79	8.52%
	6=用小灵通	70	7.55%
	联系不上	14	1.51%
	换号	1	0.11%
	1=换手机	362	40.09%

5、小灵通拆机原因	2=终端坏	140	15.50%
	3=话费用完	113	12.51%
	4=信号不好	218	24.14%
	欠费	1	0.11%
	没人用	20	2.21%
	小灵通丢失	7	0.78%
	费用高	8	0.89%
	去异地	1	0.11%
	联系不上	33	3.65%
6、宽带拆机原因	1=网速慢	30	2.94%
	2=电影少	50	4.89%
	3=价格贵	74	7.24%
	4=没人用	467	45.69%
	5=搬家（卖房）	267	26.13%
	6=电脑坏	53	5.19%
	7=换铁通	2	0.20%
	8=换电信	1	0.10%
	掉线	3	0.29%
	孩子上学	4	0.39%
	拆机后跟踪，重新安装	5	0.49%
	欠费	3	0.29%
	联系不上	63	6.16%

◇ 退出套餐原因结论：

通过退出套餐调查，总结出退出套餐的原因为以下几种情况：

亲情 1+套餐资费与其他运营商相比已没有明显优势。

移动产品替代使亲情 1+的固话+小灵通的捆绑模式受到影响。

宽带拆机导致亲情在线拆机较多。

小灵通终端和基站问题也是亲情 1+拆除套餐的重要原因。

4.1.2 亲情 1+收入情况

① 亲情 1+收入情况（单位：万元）：

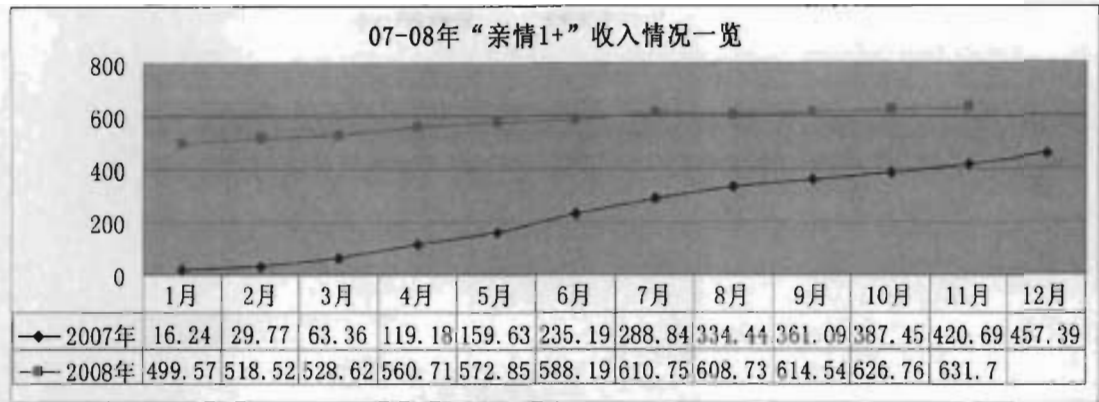


图 4-5 亲情 1+收入情况表

07 年，亲情 1+收入随着营销推广的深入，呈现大幅上升趋势，而 08 年以来，收入上升趋势明显趋缓。

08 年 11 月较 07 年末，亲情 1+收入增加 174.31 万元，增幅达 38.1%。

② 亲情 1+ ARPU 情况（单位：元）：

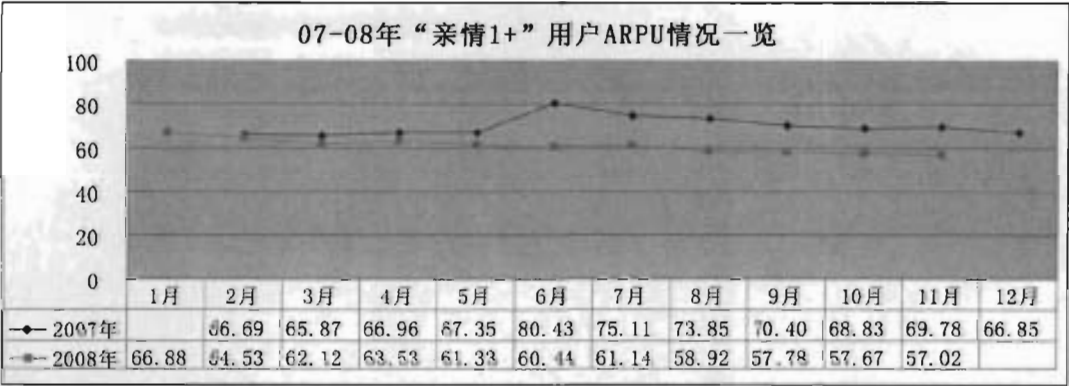


图 4-6 07、08 亲情 1+ARPU 对比：

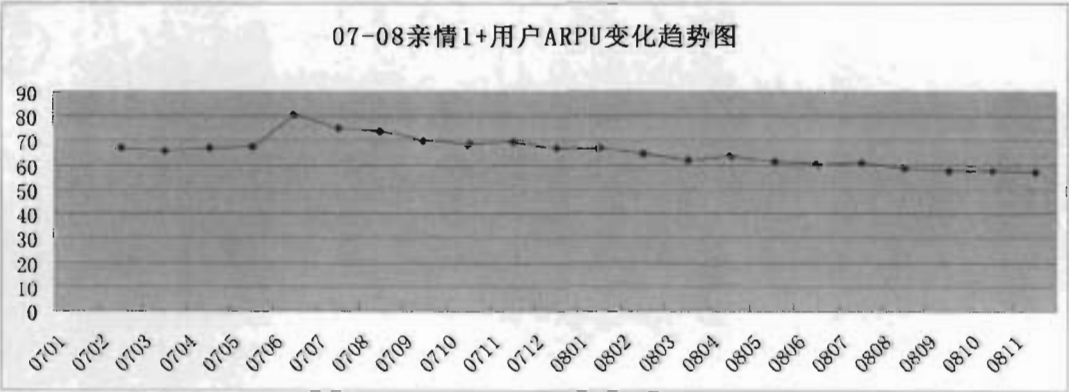


图 4-7 07-08 亲情 1+用户 ARPU 变化趋势情况：

07 年上半年，亲情 1+用户 ARPU 呈现上升趋势，但下半年开始至 08 年末，呈直线下降趋，下降趋势较为严重。08 年 11 月末较 07 年末，亲情 1+用户平均 ARPU 下降 9.83 元，降幅达 14.7%。

4.1.3 亲情 1+的业务量情况

① 07-08 年 MOU 对比情况：

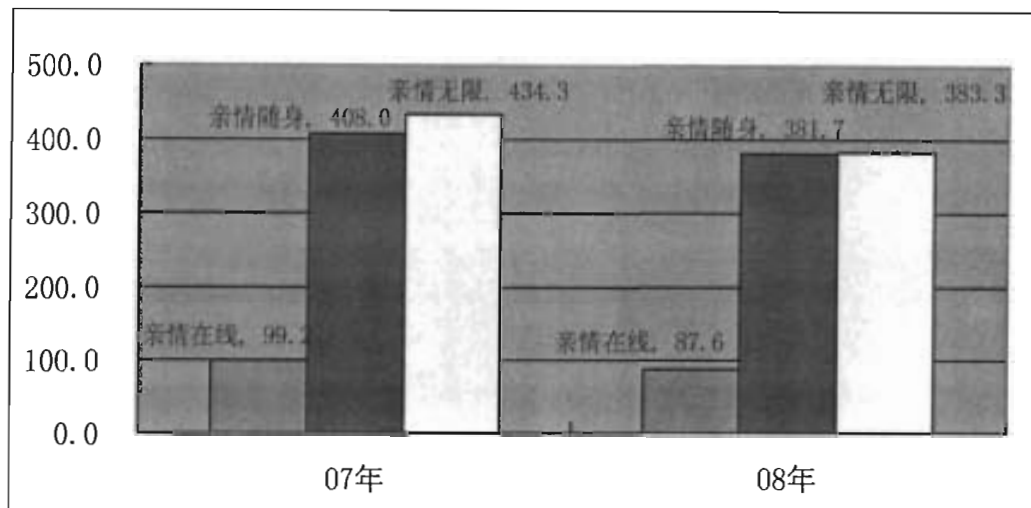


图 4-8 亲情 1+各套餐 MOU 变化情况

对比 07-08 年用户 MOU 变化，亲情 1+三种套餐 MOU 均同比下降，其中亲情在线和亲情无限下降较多，下降率均超过 11%。

② 07-08 年 MOU 变化趋势图：

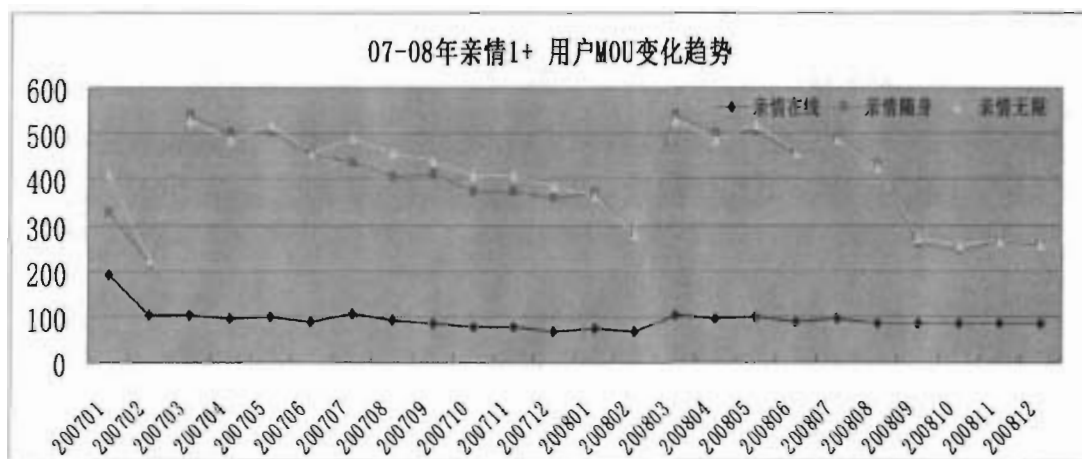


图 4-9 亲情 1+MOU 变化趋势

从变化趋势看，亲情在线相对平稳，亲情随身和亲情无限在 07 年基本呈现持续下降趋势，在 08 年 3 月份开始反弹，但 8 月份时大幅下降，即亲情 1+各套餐整估 MOU 呈现下降趋势。

综上所述，目前亲情 1+产品存在亲情 1+发展缓慢、退出套餐用户增多、用户 ARPU 持续下降、套餐降收幅度较大、话务量不断下降等问题，难以实现老用户保有、提升和新用户的增长。

4.2 XX 网通亲情 1+营销存在问题及分析

由于亲情 1+产品在现阶段存在产品发展缓慢、退出套餐用户增多、用户 ARPU 持续下降、套餐降收幅度较大、话务量不断下降等问题，难以实现老用户保有、提升和新用户的增长。现阶段亲情 1+发展不利的深层次原因是：

4.2.1 亲情 1+发展不利的外部原因

4.2.1.1 激烈的市场竞争

随着电信市场改革的深入，重组前在 XX 地区有中国移动、中国联通、中国网通、中国电信、中国铁通、中国卫通六家通信运营商，竞争激烈。对 XX 网通市场产生冲击主要来自中移动、中联通（原）的异质竞争和中电信、中铁通的同质竞争两个层面。

① 异质竞争：

传统通信手段中，固定电话由于不仅资费低廉而且又是单向收费而深受广大用户的青睐，手机则由于昂贵的终端费、月租费和双向通话资费使其作为一种奢侈品而用户相对较少。自从电信市场多元化竞争以来，移动运营商纷纷通过价格策略来抢夺市场，且效果明显。XX 地区移动运营商的价格已成为一种重要竞争手段，资费水平直逼 XX 网通公司固定电话资费。目前，XX 地区移动与联通公司均推出集团客户优惠资费，对农村客户推出家园卡等资费政策，发展了用户数量，扩大了市场份额，增加了收入。移动运营商具体资费内容见下表。

表 4-6 XX 地区移动运营商资费表

	XX 移动公司
城市	全球通--自由套餐：市话主叫 0.20 元/分钟，本地被叫免费。 神州行--标准卡：月租 10 元，本地主叫每月前 20 分钟内免费，超出 20 分钟后 0.60 元/分钟；本地被叫免费。
农村	神州行--欢乐套餐 1：月租费 15 元，送来显，送彩铃，本县优惠区内主叫 0.12 元，优惠区外 0.40 元/分钟；本地被叫免费。 神州行--欢乐套餐 2：月租费 12 元，送来显，送彩铃，本县境内各地优惠区内主叫 0.12 元，优惠区外 0.40 元/分钟；本地被叫免费。

由于移动运营商异质竞争，使得 XX 网通公司固定电话用户业务量分流明显。固定电话 ARPU 值持续下降，收入明显减少，也加速了固定电话用户拆机离网；同时，移动通信资费不断下降，对小灵通业务的冲击更是十分严重，小灵通有效用户不断减少，用户平均 ARPU 不断下降，拆机离网现象越发严重。因此，亲情 1+固话与小灵通、宽带的组合产品的竞争优势越来越不明显。

② 同质竞争

如果说异质竞争是“犹抱琵琶半遮面”的话，那么同质竞争则就是面对面的惨烈搏杀。XX 铁通、XX 电信成立后，便将工作重点放在对 XX 网通公司固定电话用户的争夺上。XX 铁通、XX 电信的竞争策略简单但非常有效果，主要是价格策略与关系营销。价格策略，为了能在最短的时间内发展更多的客户，XX 铁通、XX 电信均采用了低资费政策，尤其是铁通公司，充分利用国家给予的扶持政策，大打价格战；同时，XX 铁通、XX 电信还利用 XX 市区域较小，人际关系复杂的特点，广泛利用代理、代办等方式，利用亲情、友情开展营销， XX 网通公司也在各个层面进行了应对。但难以对抗超低资费的力度，即使亲情 1+的组合优惠也无法应对，结果是城市家庭用户转网增加，有效用户减少。

◆ XX 铁通的资费

表 4-7 XX 地区固话运营商资费表

	XX 铁通公司资费
城 市 家 庭 用 户 固 话	每月最低消费 10 元，市话 0.09 元/分，长话 0.3 元/分； 每月最低消费 20 元，市话 0.09 元/分，长话 0.21 元/分； 每月最低消费 30 元，市话 0.09 元/分，长话 0.18 元/分； 每月最低消费 50 元，市话 0.09 元/分，长话 0.15 元/分；
城 市 家 庭 用 户 宽 带	宽带新装包年 360 元/2M，续费 360 元/2M 赠送二个月；新装二年 500--550 元/2M，续费 500--550 元/2M 赠送二个月。

◆ XX 电信的资费

中国电信“我的 E 家”简介：中国电信 2006 年推出面向家庭用户的客户品牌“我的 E 家”。其中“我的 E 家”是中国电信市场第一个面向家庭的客户品牌。主要针对拥有中国电信固定电话，同时拥有宽带或小灵通电信客户，以固话为主，融合捆绑宽带、小灵通等业务，针对家庭客户话音、互联网、视频等综合信息应用需求，通过现有传统业务与综合业务终端的有机结合，向综合信息应用延展，最终形成面向家庭的整体综合信息应用解决方案，以综合信息应用服务，让客户尽情享受信息新生活。“我的 E 家”套餐分为两个系列：一是“e8”系列，主要面向宽带使用多、宽带应用需求高的家庭客户，以固话与宽带、宽带增值应用产品捆绑为核心；二是“e6”系列，主要面向无线语音需求较高的中高端家庭客户，以固话与小灵通等有线、无线、语音增值产品捆绑为核心。为了顺应通信市场的发展趋势，又在 2008 年电信重组后，对“我的 e 家”套餐再次升级，推出“我的 e 家”移动融合套餐-e9 套餐（固定电话+宽带+CDMA 手机）。

表 4-8 XX 地区固话运营商资费表

	XX 电信公司资费
我的 E 家	一. 无月租, 来显 3 元/月, 最低消费 5 元/月(市话标准资费, 长话、区间 3 角) 二. 无月租, 送来显, 最低消费 30 元/月(市话 7 折, 长话、区间 2 角 1) 三. 无月租, 送来显, 最低消费 50 元/月。(市话 5 折, 长话、区间 1 角 5)
我的 E 家	新装电信宽带有电话 2M 包年 360 元, 无电话 2M 包年 400 元, 赠送 C 网手机费 200 元; 新装或续费电信宽带有电话 2M 包两年 720 元, 无电话 2M 包两年 800 元, 宽带猫免费租用, 同时赠送 C 网手机, 手机内存 200 元话费, 话费分 10 月返还, 宽带与手机户名要求必须是同名。

◆ 资费对比分析

表 4-9 XX 网通亲情 1+ 资费表 (以市公司套餐为例)

亲情在线				
使用费	时长	增值	套外单价	说明 (宽带包年 360 元, 包月 30 元)
33	0	悦铃	0.25	相当于固话无月租, 市话单价 0.25 元/分钟
6+30	50	悦铃	0.20	相当于固话 1 元月租, 市话单价 0.20 元/分钟
16+30	120	悦铃	0.15	相当于固话 4 元月租, 市话单价 0.15 元/分钟
26+30	200	悦铃	0.12	相当于固话 6 元月租, 市话单价 0.12 元/分钟
36+30	300	悦铃	0.10	相当于固话 6 元月租, 市话单价 0.10 元/分钟

亲情无限				
使用费	时长	增值	套外单价	说明 (宽带包年 360 元, 包月 30 元)
23+30	128	固话来显、悦铃	0.25	相当于固话+小灵通 7 元月租, 月最低消费 23 元, 市话单价 0.25 元/分钟
36+30	158	来显、悦铃	0.20	相当于固话+小灵通 10 元月租, 月最低消费 36 元, 市话单价 0.20 元/分钟
46+30	228	来显、悦铃	0.18	相当于固话+小灵通 13 元月租, 月最低消费 46 元, 市话单价 0.18 元/分钟
56+30	408	来显、悦铃	0.15	相当于固话+小灵通 5 元月租, 月最低消费 56 元, 市话单价 0.15 元/分钟
86+30	808	来显、悦铃	0.10	相当于固话+小灵通 5 元月租, 月最低消费 86 元, 市话单价 0.10 元/分钟

亲情随身				
使用费	时长	增值	套外单价	说明
23	108	固话来显、悦铃	0.25	相当于固话+小灵通 9 元月租，月最低消费 23 元，市话单价 0.25 元/分钟
36	138	来显、悦铃	0.20	相当于固话+小灵通 12 元月租，月最低消费 36 元，市话单价 0.20 元/分钟
46	208	来显、悦铃	0.18	相当于固话+小灵通 15 元月租，月最低消费 46 元，市话单价 0.18 元/分钟
56	388	来显、悦铃	0.15	相当于固话+小灵通 7 元月租，月最低消费 56 元，市话单价 0.15 元/分钟
86	788	来显、悦铃	0.10	相当于固话+小灵通 7 元月租，月最低消费 86 元，市话单价 0.10 元/分钟

从上述资费对比可以看出，XX 网通亲情 1+套餐含月租费用，限制最低消费，套餐外单价高，可以说从资费上均无任何优势可言，因此在竞争应对上明显缺乏力度，从客户和业务保有上也显乏力。

4.2.1.2 历史竞争导致的单产品过度优惠

随着电信改革的深入，电信市场竞争越来越激烈。XX 地区地处辽宁省西部，是关内、外的重要交通要道，是铁路运输的枢纽，XX 铁路分局（前身为 XX 铁路局）地处辽西走廊，跨及三个省（区）十个市二十七个县（区、旗）。管辖的铁路以沈山线为主干，在路网上沟通关内外的四条铁路通道中，XX 铁路分局占两条。XX 铁路分局共有基层单位 76 个；共有铁路职工 8 万人，占 XX 市内家庭户数的 25%。XX 铁路分局是国家 500 强服务企业之一。XX 铁通前身为锦州铁路分局下属通信段，服务范围包括市区铁路以北（约市区四分之一面积）；原专网电话市内将近 6 万户，县城大约 1 万户，共约 7 万户。铁通公司成立后，在大片铁路住宅的基础上全面向外散，以“免月租”等超低资费开始袭扰 XX 网通用户，XX 网通固话经营步履维艰，加之后来中国电信的加入，XX 地区固话价格战正式拉开序幕。XX 网通为应对铁通的价格战，更好的实现竞争区域用户的保有，在竞争激烈区域相继推出了“送话费”（月租 18 元，月送 20 元市话费；月租 18 元，月送 30 元市话费）、“月租优惠”（月租费由 18 元降为 16 元、10 元、8 元、5 元）和“免月租优惠”（无月租费，每月有 18、20 元最低消费）等固话单产品优惠政策，以及后来的“城市竞争区域版大众电话”套餐。这些政策在当时的竞争情况下，起到了保有用户，应对竞争的作用。但是在集团公司推出亲情 1+后，此类用户由于过度优惠（由于亲情 1+套餐是根据所有用户的平均消费进行测算的，以上的优惠用户的优惠程度高于亲情 1+套餐），很难发展成亲情 1+，此类用户情况请见下图：（以 XX 市公司为例）

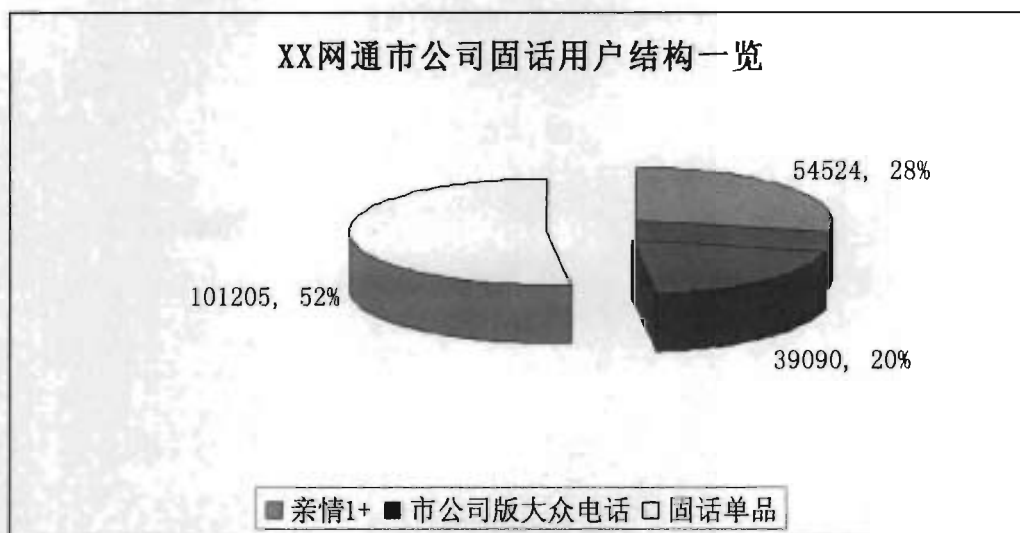


图 4-10 市公司固话用户结构

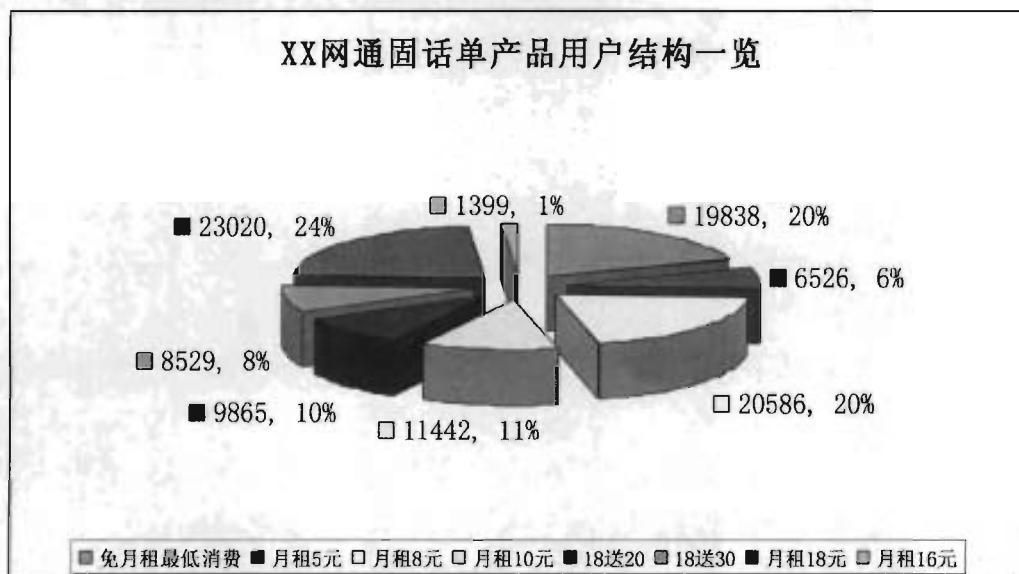


图 4-11 固话单产品用户结构

由上表可以看出优惠用户大约占整个城市用户的 53.61%，由此可见亲情 1+ 适用用户群有限，渗透率提高较慢，发展空间越来越小。无法实现对众多的单产品固话用户的保有。

4.2.1.3 小灵通业务的严重下滑

亲情 1+ 品牌的推广，最初是由固话+小灵通的亲情随身套餐开始推广的。亲情随身套餐，以固话和小灵通的双语音通信捆绑，是亲情 1+ 品牌的精髓，套餐设计思想也是通过固话语音和移动语音的捆绑，打造出与竞争对手不同的、有差异的、有竞争力的产品，通过固网和移动网的语音通信的互相补充、互相促进，在与移动的移动语音通信和铁通、电信的固网语音通信中争取主动，提升产品的竞争力。XX 网通 07 年亲情 1+ 的推广也是从亲情随身开始的，新套餐加上小灵通终端的一些优

惠政策，使亲情随身的推广很快打开局面。全新的套餐形式、合单消费、时长共享、互拨免费让越来越多的用户所接受。07 年 1 至 12 月，亲情随身和亲情无限用户数呈现不断增长趋势，07 年共发展亲情随身用户 13230 户，其中新增小灵通用户 10601 户；发展亲情无限用户 10545 户，其中新增小灵通用户 9414 户。08 年，虽然经过一年的宣传、发展，但是用户数却不升反降。到 08 年 11 月，亲情随身期末减少 1195 户，其中新装小灵通的亲情随身期末减少 1685 户；亲情无限期末增加 143 户，但其中新装小灵通的亲情无限期末减少 1075 户，具体情况见下表：

表 4-10 07-08 年亲情 1+之小灵通发展情况

	亲情随身		亲情无限	
	随身期末户数	其中新增小灵通到达户数	随身期末户数	其中新增小灵通到达户数
07 年	13230	10601	10545	9414
08 年	12035	8916	10688	8339
同比	-1195	-1685	143	-1075

随着电信改革的深入，有关电信重组的信息让更多的用户对于小灵通的未来产生怀疑。同时，由于成本问题和未来发展趋势，XX 网通公司 08 年对于小灵通业务的相关投资也大幅减少。如小灵通终端订购同比 07 年减少 300 多万元，下降率 50%以上；基站等投资同比 07 年减少 50 多万元，下降 70%以上。而 08 年正是 XX 市城市南迁关键时期，大量新住宅小区在南桥区域投资兴建，大量居民迁往南桥新建小区，但这样的新建小区的小灵通基站覆盖严重不足，给大量用户使用小灵通造成障碍。于是很多的小灵通用户协议到期后拆机，相关捆绑的亲情随身和亲情无限业务发展受到制约。在县公司层面，县城范围内小灵通基站优化也基本停滞，加之移动公司向低端市场的倾销，使县城的小灵通有效户数急剧下降，亲情 1+发展滞缓。因此，投资的减少造成的终端和基站问题导致了亲情随身和亲情无限业务的发展停滞。以下小灵通发展相关数据：

表 4-11 小灵通有效用户发展情况（截止 08 年 11 月）

单位	本年净增	下降比例
XX 市公司	-7709	-12.54%
县公司一	-3168	-34.28%
县公司二	-1549	-26.98%
县公司三	-3077	-28.12%
县公司四	-2441	-25.23%
合计	-17944	-18.49%

4.2.2 亲情 1+发展不利的自身内在原因

4.2.2.1 亲情 1+业务细分客户不够，套餐适用性不足

根据集团公司整体策划，亲情 1+的目标客户群为城市家庭用户，套餐设计测算的模版是根据城市所有固话单品和小灵通单品用户消费情况进行测算、包装的。对于用户结构复杂、资费混乱的 XX 网通来讲，营销方案策划存在以下问题：

① 用户细分原则简单：

✧ 电信行业的用户细分：

电信行业可选择的细分变量有很多。市场细分时，企业应根据细分目的以及自身的实际情况，如数据是否可以获取、获取数据的复杂程度等因素，来确定细分变量。选择变量的目标应该是按照这些变量所做的细分可以满足细分有效性的要求，使得出的细分方案对电信行业的市场营销具有指导意义。

公众客户的细分变量有以下几类变量：一是价值类变量，价值包括客户给电信行业带来的收入（电话费、上网费等），为客户提供服务所需要的成本，为了获取这个客户所需要的成本及客户能够给电信行业带来的生命周期价值等。二是行为类变量，是指客户在使用电信产品时所表现出来的行为特点，如 MOU 等。三是需求类变量，这类变量描述了客户对于电信产品的需求以及不同客户的需求差异。包含质量、服务和价格等等，不同的用户的需求存在差异。四是人口统计类变量，包括客户的性别、年龄、收入、职业、婚姻状况、家庭规模、家庭生命周期（如单身、丁克、三口之家早期、三口之家晚期、三代同堂及空巢家庭）及教育背景等。五是心理类变量，包括客户对电信产品和服务的态度、倾向、还包括客户的个性、生活方式。六是忠诚度类变量，包括客户开通日期、在网时间、投诉记录（客户投诉记录有时暗示了客户的忠诚度倾向）、业务流失率、过网业务比例、使用竞争对手业务的情况、满意度入忠诚度趋向等。七是地理类变量，包括客户所在的地区、居住区特征及户籍。八是竞争类变量，包括驻地网接入情况（如有些楼盘单网接入，有此楼盘双网接入，有些楼盘多网接入）、客户与竞争对手的合约期限等。

✧ XX 网通亲情 1+的客户细分

XX 网通的测算包装时没有依据以上原则针对在网用户进行充分的细分，只是根据简单的价值类变量进行测算，如 XX 网通本地网各营业区内固定电话家庭用户和小灵通用户的 06 年 1-6 月的平均消费数据，如固话和小灵通的平均月租，长话、市话的平均单价，长话、市话平均通话次数（通话时长），月平均 ARPU，平均 MOU，增值业务平均 ARPU，增值业务使用情况等，主要为客户给电信行业带来的收入和简单行为类变量等，具体测算模型（部分）见下图：

表一：固定电话客户2006年1月—2006年6月单项业务消费情况（城

		中心城市				
		本月消费合计	其中：月租	区内	区间	国内长途（含IP）
MOU	2006年1月	不用填		次数/户	分钟/户	分钟/户
	2006年2月					
	2006年3月			133.3	4.9	12.3
	2006年4月			129.8	4.6	12.5
	2006年5月			132.1	4.6	12.9
	2006年6月			121.1	4.3	13.6
	来电显示					4.6
平均单价	2006年1月			元/次	元/分钟	元/分钟
	2006年2月				0.3191	
	2006年3月			0.0721	0.3303	0.4868
	2006年4月			0.0696	0.3223	0.4672
	2006年5月			0.0678	0.3146	0.4548
	2006年6月			0.0688	0.3093	0.4400
	来电显示					

表二：小灵通客户2006年1月—2006年6月单项业务消费情况（城

		中心城市				
		本月消费合计 (按用户统计)	其中：月租	区内	区间	国内长途（含IP）
						来电显示
						悦铃
		2006年1月				

图 4-12 亲情 1+测算模型一（部分）

如上图，测算模型只是根据所有在网固话家庭用户和小灵通用户的平均月租、平均通话次数、通话时长分布、市话平均单价、平均 ARPU、MOU 等数据进行测算套餐值，而对其他公众用户的细分变量，如用户现存不同资费、不同收入贡献、不同优惠程度、不同在网时长、不同通信需求、不同竞争对手资费等等没有进行深度关联。

表八：2006年7月（城市公众客户）固定电话通话时									
通话时长分布		中心城市							
(分钟)	市话客户数	占比	区内客户数	占比	区间客户数	占比	国内长途（含IP）	占比	市话客户数
0	20	22	0.01%	1	0.00%	0.00%	33605	23.60%	10
2	41	1252	0.85%	1387	0.94%	0.00%	13442	13.47%	114
4	82	1266	0.85%	1392	0.96%	0.00%	7332	7.35%	99
6	83	1262	0.85%	1390	0.96%	0.00%	4494	4.50%	99
8	104	1220	0.85%	1324	0.90%	0.00%	3093	3.09%	115
10	125	1248	0.85%	1388	0.96%	0.00%	2206	2.21%	128
12	146	1332	0.91%	1426	0.97%	0.00%	1573	1.58%	121
14	167	1240	0.84%	1366	0.93%	0.00%	1257	1.26%	157
16	188	1366	0.97%	1468	1.00%	0.00%	986	0.99%	162
18	209	1298	0.88%	1427	0.97%	0.00%	742	0.74%	157
20	221	1439	0.98%	1534	1.04%	0.00%	625	0.63%	168
22	241	1511	1.03%	1601	1.09%	0.00%	512	0.51%	170
24	261	1401	0.95%	1486	1.01%	0.00%	423	0.42%	156
26	281	1398	0.95%	1539	1.05%	0.00%	360	0.36%	176
28	301	1492	1.01%	1570	1.07%	0.00%	305	0.31%	188
30	321	1455	0.99%	1567	1.07%	0.00%	245	0.25%	178
32	341	1460	0.99%	1529	1.04%	0.00%	224	0.22%	203
34	361	1528	1.04%	1588	1.08%	0.00%	186	0.19%	190
36	381	1514	1.03%	1574	1.07%	0.00%	189	0.19%	236

图 4-13 亲情 1+测算模型二（部分）

如上图，测算模型表八，只是把 XX 市公司中心城市、四县公司县城作为细分

变量,分别提取不同区域用户的通话时长分布,进行分档,区域划分过于粗犷,而对不同地区的不同竞争区域没有加以区分。

鉴于 XX 网通以上的简单的客户细分原则,使得在亲情 1+业务发展一年多后,发展速度逐渐放缓。部分适用的用户办理套餐后,更多的用户由于对套餐不适用而无法办理,使越来越多的用户不能使用组合产品,仍然使用单产品。这些单产品的资费与竞争对手相比处于劣势,流失风险很大。

② 用户消费行为分析不足:

几年来,XX 网通一直承受来自同质、异质竞争的威胁,保有和维系用户成为 XX 网通的一大课题。自亲情 1+品牌推出后,亲情 1+套餐成为应对竞争对手,挽留用户的重要手段。但是亲情 1+套餐的设计上对用户的消费行为没有进行细分。因此,面临着如下的一些问题。用户使用习惯不断变化,但目前 XX 网通的分析手段还较为传统,使得亲情 1+套餐无法针对各类不同消费行为用户;用户需求日益提高,但是满足客户需求的套餐设计方法没有革新;亲情 1+用户流失越发严重,但挽留关怀工作开展困难,无法去识别高价值、高流失可能性的客户。尤其是,针对不同需求的专版套餐设计缺乏,如:对于长途需求旺盛(此类用户长途话务非常多,市电话务量较少)、IP 使用较多(此类用户 IP 电话的使用次数远远超出普通用户)、异网号码集中(此类用户异网通话号码都相对比较集中)、主叫集中(通话对象集中度高,活动范围小)、本地大众化(本地通话次数较多,没有其他特殊行为特征)、夜间通话积极(此类用户习惯在夜间和相对集中的朋友通话)、倾情长聊(此类用户通话对象集中度较高,每次通话时长高于普通用户平均时长很多)等情况没有针对性包装。

③ 对优惠用户缺乏有针对性的策划:

由上节中统计数据,目前全地区单产品优惠用户达 53%以上,这些用户由于固话单产品资费优惠于亲情 1+套餐资费,故而不会进行捆绑。而一旦固话、小灵通、宽带仍处于单产品状态,而单产品是竞争对手的主要进攻目标,至使这类用户有很大的流失风险。因此,对这部分用户的保有和维系是 XX 网通目前最为急迫的工作。经过 07 年一年的发展,XX 网通总结前期的经验和教训,在 08 年尝试了对此类优惠用户的专门策划和营销。

◇ “18 送 20”用户的专版策划:08 年 5 月,XX 网通在保持原亲情 1+资费体系不变的情况下,针对 XX 市公司范围内 14580 户“月租 18,送 20 元通话费”用户进行了专版的亲情随身和亲情无限的策划包装:

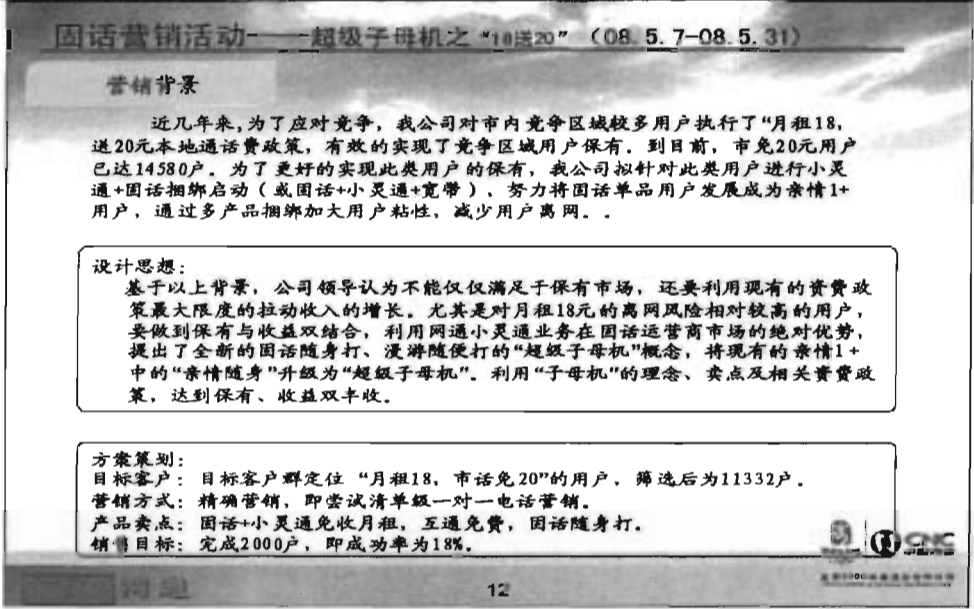


图 4-14 专版亲情 1+策划一

设计思想：亲情 1+作为大众资费套餐在固话和小灵通的保有中发展了重要作用，但 XX 网通公司认为不能仅仅满足于保有市场，还要充分利用现有的亲情 1+的资费政策和品牌效应，最大限度的拉动收入的增长。尤其是对月租 18 元的离网风险相对较高的用户，要做到保有与收益双结合。于是，XX 网通针对上述的 14580 户“月租 18，送 20 元通话费”用户，依据交叉销售原理，利用网通小灵通业务在固话运营商市场的绝对优势，设计了专版亲情 1+套餐，并利用小灵通特点，提出把小灵通作为固话延伸的“超级子母机”概念，将亲情随身的卖点进一步丰富，达到保有、收益双丰收。

下表为设计的专版亲情 1+套餐资费情况，主要特点为，在原“18 元月租送 20 元通话费”的优惠资费基础上，基本维持原优惠程度不变，把原赠送的通话费转变为通话时长，由固话和小灵通共享使用，同时，增加“一家亲”功能和同振功能，实现固话和小灵通互拨免费，来电同振，充分体现“超级子母机”概念，更好的发展亲情 1+的捆绑优势，同时，设置较低的套餐单价，吸引用户拨打，实现话务量经营。具体资费如下表：

表 4-12 专版亲情 1+套餐资费表

亲情无限				亲情随身			
套餐值	时长	套外单价	备注	套餐值	时长	套外单价	备注
30	220	0.12	送来显\送悦铃(固话)\一家亲\同振	30	200	0.12	送来显\送悦铃(固话)\一家亲\同振
36	280	0.1	送来显\送悦铃\一家亲\同振	36	260	0.1	送来显\送悦铃\一家亲\同振

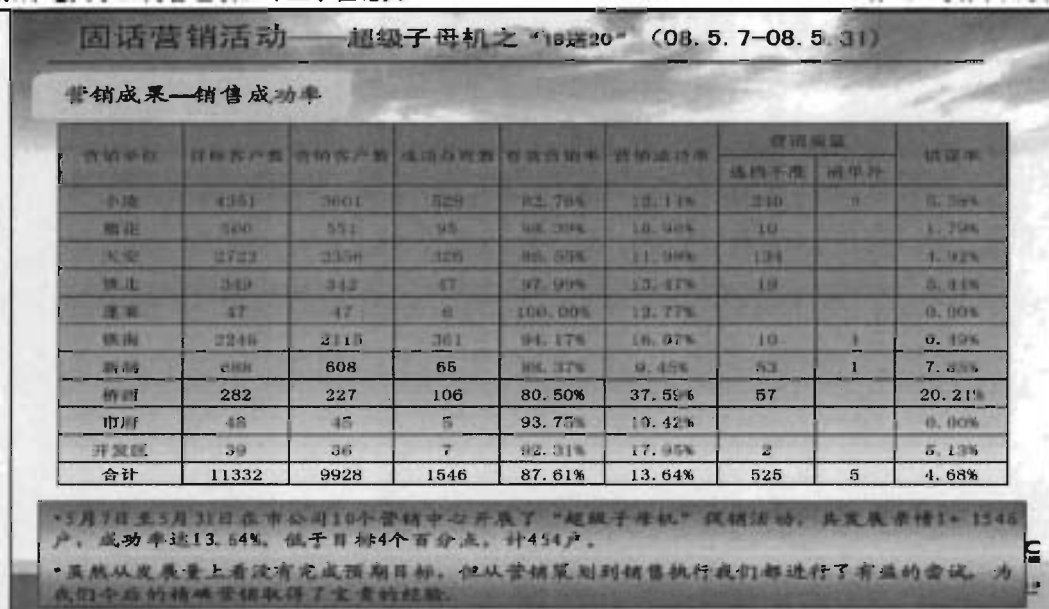


图 4-15 专版亲情 1+策划二

从销售成功率来看，此专版策划的成功率高于普通亲情 1+营销的成功率，从营销模式上，专版的亲情 1+更有优势，营销人员可根据此专版目标客户清单进行电话营销，从资费政策上，专版的资费政策由于量身定做，更贴近用户，更易于用户接受。



图 4-16 专版亲情 1+策划三

从营销评估上看，此专版的营销效果较好，收入提升较多，远高于普通版的亲情 1+营销效果，较好的实现专版套餐的“双赢”预期。



图 4-17 专版亲情 1+策划四

以上为 XX 网通针对“18 送 20”用户的亲情 1+专版测算、包装，营销推广、效果评估的相关数据资料。从销售量和收入评估数据上看，此次的营销推广取得了一定的效果，较好的尝试了细分客户群的专版亲情 1+营销策划。但也存在诸如套餐设计较为保守，预期提升收入较高；套餐门槛高，用户接受度低；客户细分不够，对于区域、客户家庭形式、客户年龄、消费情况、通话情况等分析缺乏，导致方案针对性不强等问题。但这次的策划走出了尝试性的第一步，为未来的针对不同细分客户群的亲情 1+策划积累了宝贵经验。

4.2.2.2 亲情 1+业务营销推广不细，营销成功率低

① 营销脚本没有贴近用户：

在亲情 1+营销推广前，XX 网通针对各级营销部门开展了亲情 1+的营销培训，下发了客户经理亲情 1+营销脚本、社区深度访谈脚本等等，各营销单位也开展了针对这些脚本的优化和演练。但是这些脚本过于程式化，没有真切贴近用户，推销的痕迹过重，套餐资费解释没有做到深入浅出，用户感知不好，很多用户没有兴趣听完介绍，不理解套餐的优惠点，因此，营销成功率不高。

② 部分营销人员推荐不利：

为了更好的推广亲情 1+产品，树立亲情 1+品牌，规避固话、小灵通、宽带等单产品的流失风险，集团公司下达了亲情 1+发展指标。XX 网通根据省公司的要求，对各营销单位下达亲情 1+的发展指标、相关的考核办法和亲情 1+的单项奖励办法。于是在指标的引导下，在奖励的激发下，各营销单位积极的开展亲情 1+的营销推广工作。但在这其中，营销人员良莠不齐，部分营销人员业务能力不强，态度不认真，对企业的责任感差，向用户推荐不细心，不耐心，推荐套餐不准，只引导用户选择最低档套餐，刻意回避套餐外单价问题，欺骗用户签约。出帐后用户话费出现

异常，对亲情 1+产品产生极大怀疑，投诉，退费后，退出套餐。此类用户的不良的口碑宣传，给亲情 1+推广造成了极大的困难。

③ 营销后跟踪不到位：

亲情 1+业务是 XX 网通推出的第一个组合型产品，套餐相对复杂，用户理解难度大，接受过程长，营销推广难度相对大。尤其是次月套餐生效后，如果套餐选择不当或出现异常通话情况，套餐外费用过高，用户难以理解，很快形成对亲情 1+品牌的怀疑和排斥。而 XX 网通忽视了对此类用户的营销后跟踪，即缺乏有效的二次营销，没有很好的处理这类矛盾，没有很好的挽留和维系这部分用户，造成了亲情 1+营销推广上的被动。

4.2.2.3 亲情 1+套餐设计上，话务量优惠力度不够，收入保有不利

① 套餐形式抑制话务量：套内时长赠送少，套餐外单价高，抑制话务量：

在上文第二部分中，已经介绍了亲情 1+套餐形式，主要几个变量为套餐值 x 、套内时长 y 、套餐外单价 z 。也就是说办理了某档亲情 1+套餐，套餐时长 y 内通话免费，当通话时长超过套餐时长 y 分钟时，收取套餐外费用（等于套外单价乘以通话时长），每分钟 z 元， z 分别等于 0.15 元，0.18 元，0.20 元，0.25 元，除最高档为 0.10 元外，其余均高于地区平均单价 0.13 元/分钟。

以下为亲情 1+套餐示意图（以亲情随身为例）

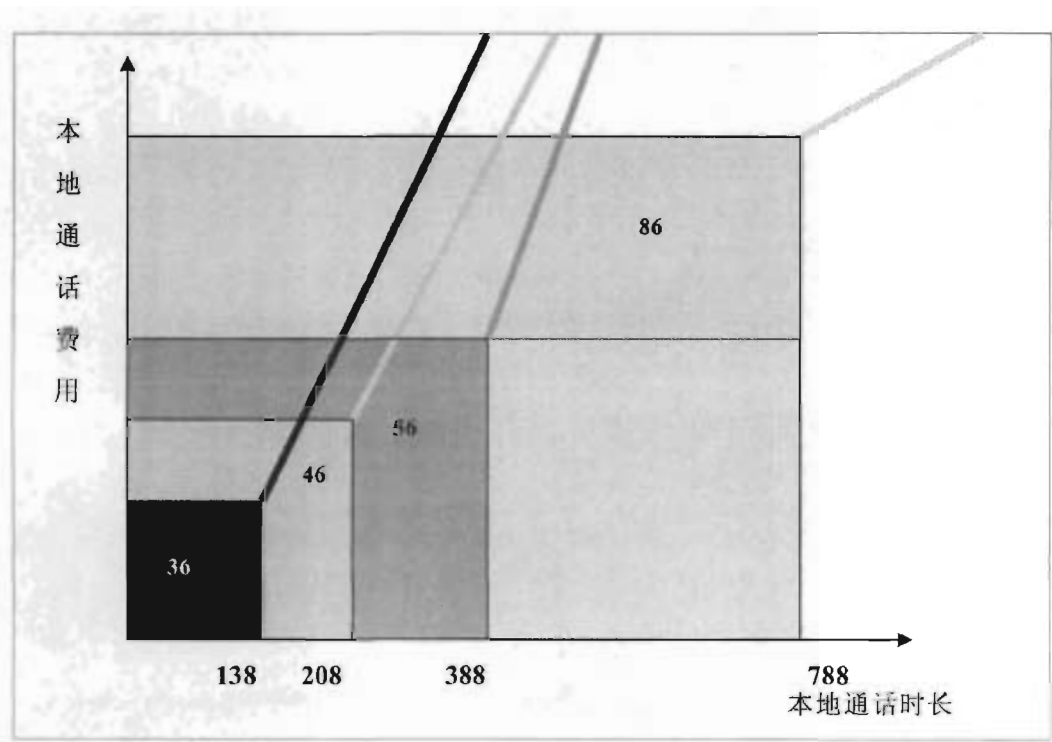


图 4-17 亲情 1+套餐示意图

此种形式的设计是严格遵循集团公司关于亲情 1+套餐设计原则进行包装测算

的,其中套餐外单价的设计主要是为了在设计上对用户进行区隔,降低客户迁移(高端客户低选)带来的收入损失;降低增长型用户增量空间被压缩的可能性。套餐设计主要取自以下模型图:

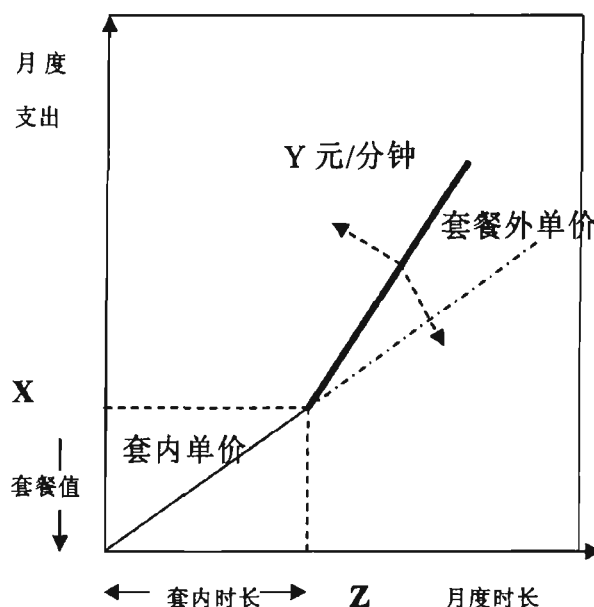


图 4-18 套餐模型图

以上套餐模型是增量销售型套餐策略，超出套餐部分的套外单价高于套内单价（如套餐值为 36 元，含 10 元增值业务费，真正套餐值为 26 元，套餐内时长为 138 分钟，套内单价为 0.18 元/分钟，套外单价为 0.20 元/分钟），对套餐档位确实起到区隔用户的作用。在亲情 1+ 发展初期，新增用户较多的情况下，较为适用。但是经过两年来的营销推广，随着市场竞争的进一步加剧，越来越多的用户对于亲情 1+ 的套餐形式不认同。比如，现有的亲情 1+ 套餐套内时长赠送较少，用户选档不准，将会产生套外费用，而套餐外单价均高于目前固话和小灵通的计费标准（前三分钟二角，超过三分钟，每分钟收费一角），甚至高于移动通信的单价，用户感觉不合算，通话时总怕打到套外，于是此类用户就会计算时间打电话，超过的通信需求得到抑制或转移动其他移动运营商，从而造成亲情 1+ 用户的 MOU 和 ARPU 持续下降。

而对比中国电信的“我的 E 家”套餐，不设置套内通话时长，计费仍执行标准资费（3+1），套餐内赠送通话费，超过部分标准资费；对比中国铁通的固话资费，资费形式也是简单易懂，不人为的设置套餐内、外单价不同，用户认可，通话不受限，不抑制话务量。因此，在现阶段，异质竞争激烈，固网新增市场极小，亲情 1+ 主要用于固话、小灵通等保有维系类用户市场的情况下，亲情 1+ 的套餐形式，在某种程度上抑制了固话的话务量，尤其在今天话务量大量流向移动通信的情况下，亲情 1+ 套餐没有起到话务量营销的目的，没有有效防止收入的流失。

第五章 XX 网通公司亲情 1+产品的营销建议

5.1 XX 网通公司亲情 1+产品的营销策划建议

5.1.1 建立 CRM 系统，运用科学手段细分客户

随着通信服务的日渐普及，吸引新用户对于运营商盈利的增量作用正在下降，而对于现有用户的保有和维系将是运营商下一步工作的重点之一，包括以下三个方面。一是建立以客户为中心的营销服务体系；二是要充分挖掘现有用户的通信需求，推广新兴的增值业务；三是通过不断提升服务质量，降低用户离网率。总之，在市场竞争日趋激烈、网络和业务面临转型的关键时刻，用户资源将成为未来竞争的焦点。为此，建设以市场为导向的 CRM 系统势在必行。

客户的消费是企业利润的源泉。满足客户多样化的需求，实现个性化服务，提高客户服务水平，提高客户对企业的满意度和忠诚度，保留和发展更多的有价值客户，才能保证企业不断得到发展。建立以客户为中心的 CRM 系统，对客户信息进行整合，以充分了解与掌握客户的需求与消费习惯；按不同客户对业务流程进行优化或灵活定制，以实现个性化服务；扩展客户服务界面，实现多渠道、多层次、全方位的客户服务，使客户“随时、随地、随意”地享受电信服务；主动回访客户，定期与客户联系，加强与客户的沟通，体现人文关怀。

CRM 系统必须以市场为导向，面向营销，满足市场营销全过程的要求，进而满足市场竞争的要求。尽可能多渠道收集竞争对手与客户的信息，了解和掌握客户的需求，快速及时地对营销措施进行响应，以赢得市场竞争优势。为促进业务发展和适应激烈的市场竞争，必须适时推出各种灵活多样的营销措施。

核心竞争力是一个企业能否获得竞争优势和可持续发展的一个重要的决定因素。电信企业具有的核心竞争力主要表现在是否能够以比竞争对手更低的成本、更快的速度，不断地推出个性化的服务。CRM 系统作为企业信息化的一个重要部分，立足于满足企业当前业务急需，实现对全客户、全业务、全渠道的支持。通过该系统的建设和业务流程、业务规范等相关配套管理措施的同步跟进，将提高企业的生产和管理效率，最终增强企业核心竞争力。

目前，我国电信运营商对于 CRM 系统的建设十分重视，对于 CRM 建设的目标已经日趋明确。主要包括几个方面：整合原有网管计费系统、大客户系统、营销渠道支撑系统、用户卡管理系统，对大客户、商业客户、公众客户、流动客户等全客户提供支持；实现包括现有固定或移动话音业务、互联网业务、基础数据业务、专线

业务等业务以及今后的各类新增业务在内的全业务处理；实现客户信息、产品信息的集中统一管理，强化“以客户为中心”的理念；满足全方位、多层次的客户服务要求，实现对服务全过程的实时监控；支持灵活多样的营销策略，快速响应市场需求，及时准确地提供营销信息；实现业务处理规则、业务处理流程和调度规则根据客户的需要灵活定制，适应新业务的快速推出；提供灵活规范的权限管理功能；统一客户资料和产品目录，供其他系统调用，作为今后其他系统的统一数据源；实现跨本地网的业务受理、大客户一站式服务。

目前首先要做的是建立用户管理体系，作为 CRM 系统中的重要模块，用户管理体系集中管理、维护全地区的客户资料、账户资料和客户使用的产品信息，并向其他模块提供客户资料、账户资料、产品信息、评价信息的查询、变更服务。对整个 CRM 系统来说是一个基础性工作。下一步的管理工作就是不断充实和丰富用户信息，并把用户信息作为决策的重要依据，从而开展用户交流、需求调查、方案提供以及实施等各项工作。

5.1.2 满足不同用户需求，精确各套餐市场定位

实施难
易程度

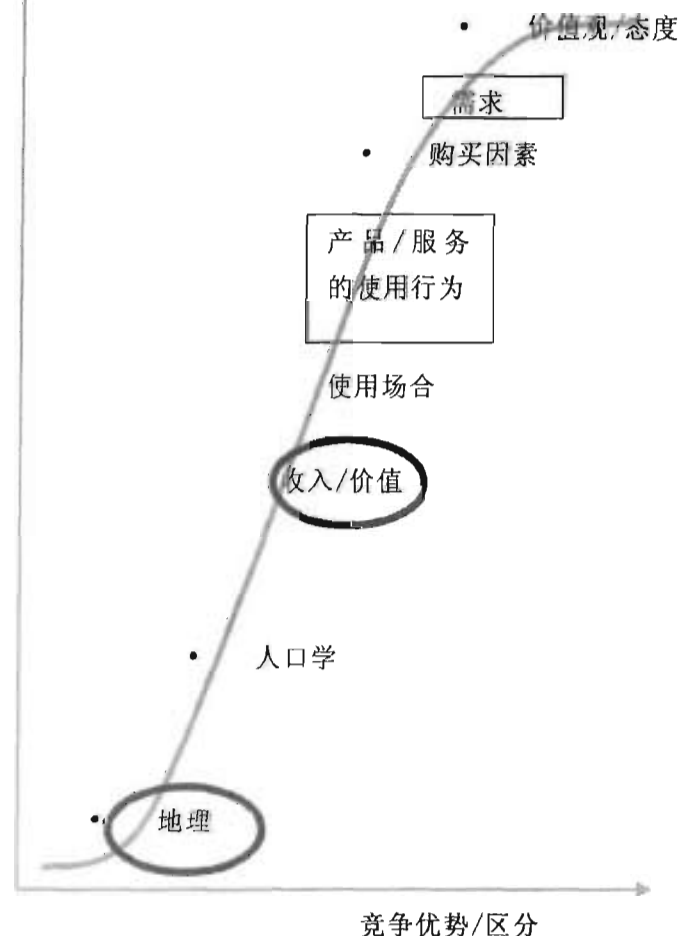


图 5-1 用户细分模型图

上图为电信业用户细分模型图，对比目前的亲情 1+套餐，对于用户的细分过

于简单,只是针对地理区域(XX 地区市公司版和 XX 地区县公司版亲情 1+套餐)和用户收入价值(用户平均 ARPU,用户通话时长)进行的细分,对于其他细分变量考虑不足。尤其对于家庭客户来讲,重要的细分变量,如用户行为和用户需求等没有有效细分。如果能够利用 CRM 系统,科学的分析各用户群不同消费行为,制定针对不同细分用户的套餐特色包,将会使套餐为更多的用户所接受。如下表,针对不同区域,不同行为特征用户定制个性化套餐包:

表 5-1 针对不同区域用户群的个性化套餐示例

区域	特征描述	套餐内容
市公司市内区域	固话市话优惠过多用户群	专版亲情 1+ (市话阶梯优惠版)
	固话长话优惠过多用户群	原版亲情 1+ 加入长话包
	固话月租优惠过多用户	专版亲情 1+ (市话普通优惠版)
	无固话语音通话需求	专版亲情 1+ (启动市话话务量版)
城乡结合部区域 (含县城)	固话有优惠, 小灵通基站覆盖	固话+小灵通+G 网组合
	固话有优惠, 小灵通基站无覆盖	固话+G 网组合
县公司农村区域	固话无优惠, 小灵通基站无覆盖	固话+G 网组合
	固话无优惠, 小灵通基站无覆盖, 有宽带用户	固话+G 网+宽带组合

表 5-2 针对不同行为特征用户群的个性化套餐示例:

细分客户类别组	特征描述	套餐增设特色包
长途需求旺盛	长途话务非常多, 市话话务量较少	长途优惠包
IP 使用较多	IP 电话的使用次数远远超出普通用户	IP 优惠包
异网号码集中	异网通话号码都相对比较集中	推荐人超值资费包(隐性)
主叫集中	通话对象集中度高, 活动范围小	阶梯优惠包(越打越便宜)
本地大众化	本地通话次数较多, 没有其他特殊行为特征	综合业务包
夜间通话积极	习惯在夜间和相对集中的朋友通话	分时优惠包
倾情长聊	用户通话对象集中度高, 每次通话时长高于普通用户平均时长很多	亲情号码优惠包
被叫过多	通话多为被叫, 主叫极少	主叫优惠包

5.1.3 完善亲情 1+套餐资费体系, 开展话务量经营

5.1.3.1 完善亲情 1+资费套餐体系

在上述分析的基础上, 努力完善亲情 1+资费套餐体系, 具体为在营销推广中

区分增量与存量市场发展,对于新办、新增亲情 1+用户可仍沿用原有的亲情 1+套餐资费和相关营销政策,保持亲情 1+营销的延续性;对于办理亲情 1+半年以上的用户可迁移为亲情 1+新版套餐(保有客户型套餐),新套餐模型可采用客户型套餐,通过较低的套外单价(低于套内单价),吸引用户多打,越打越优惠,有效对抗固话、小灵通话务量严重流失和移动产品的替代。

5.1.3.2 调整旧版套餐升级为亲情 1+新版套餐

① 亲情 1+原套餐升级思路:

针对以上的套餐形式分析,如果 XX 网通对现有的套餐形式进行调整修改,形成新版的套餐,主要客户群为网上现有用户(在网 6 个月以上),通过阶梯降价(越打越优惠,按通话量进行折扣)、消费回报(消费金额回报)等方式降低套餐外单价,吸引用户拨打,使套餐成为“鼓励消费型”套餐,真正达到激发话务量的目的,有效控制亲情 1+话务量的下降,同时将会为更多亲情 1+用户所接受,会更有利于亲情 1+发展。

② 套餐升级原则

✧ 成功双赢原则:

对在网 6 个月以上的亲情 1+用户进行升级,在确保用户 ARPU 不降的条件下,加大套餐时长赠送幅度,降低套餐外单价,让得到更多的话务量优惠,而电信企业确保收入不流失,实现双赢。

✧ 有效区隔原则:

一是新版套餐与旧版套餐的区隔,主要通过用户在网时限上控制,新版套餐仅向在网 6 个月以上的亲情 1+用户开放,新入网用户仍采用旧版套餐。二是新版套餐各档之间的区隔,主要通过清单级营销推广和一户一案的营业受理控制。

③ 套餐升级测算方法:

测算步骤为(以亲情随身为例):1、提取亲情随身用户清单,清单中包括用户半年以上用户消费数据,如套餐费用,套外费用等。2、计算出清单中各用户的套餐费和套外费合计值,并把合计值适当分档。3、把每档用户最高值+1 元作为该档的套餐值,最长的时长乘以一个大于 1 小于 2 的系数,取整后作为该档的套内时长。套外单价设为 0.09-0.07 元/分钟,以吸引用户。

表 5-3 亲情 1+升级资费模式:

	套餐值	套内时长	套外单价	套外时长	套外费用	总费用
原套餐	36	138	0.20 元/分钟	80	16	52
新套餐	52	350	0.09 元/分钟	0	0	52

④ 套餐升级示意:

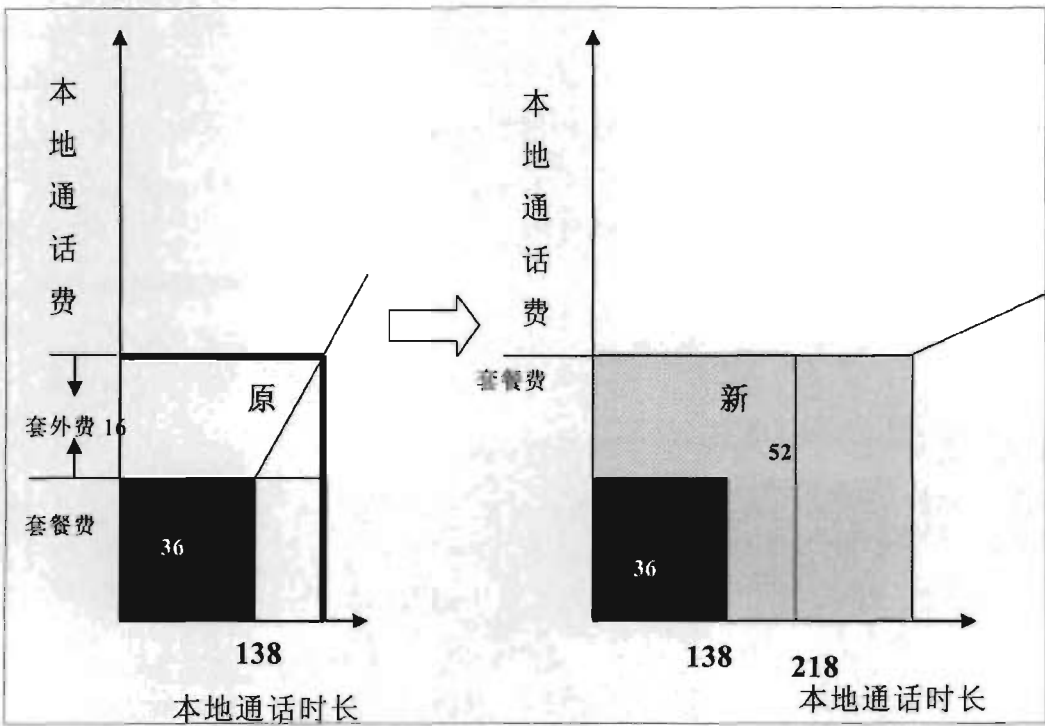


图 5-2 亲情 1+升级模型图

⑤ 套餐升级资费表例：

表 5-4 亲情 1+升级资费表例

套餐值	套内时长	套外单价	套餐值	(套餐+套外) 区间	赠送时长	提升系数	套外单价
36	200	0.2	26	23-25	150	1.3	0.09
			30	26-29	170	1.3	0.09
46	290	0.18	35	30-34	200	1.3	0.09
			40	35-39	240	1.5	0.08
			46	40-45	280	1.5	0.08
56	420	0.15	52	46-51	360	1.5	0.08
			58	52-57	610	1.7	0.07
			65	58-64	690	1.7	0.07
86	760	0.1	75	65-74	800	1.7	0.07
			88	75-86	1100	1.7	0.07

5.2 加强亲情 1+产品的营销执行过程管理

5.2.1 对现有的资费套餐进行梳理，建立一套合理的套餐体系

套餐是电信行业释放价格风险、维持竞争优势的营销手段，它能在一定程度上稳定客户在一定时期内的在网消费；但只有相对简明易懂的套餐才能更容易为消费者所接受，也只有一套完善的、清晰的套餐体系，才有可能实现对目标客户群的最大程度的覆盖。因此，套餐梳理的前提是明确建立一套完整的套餐框架体系，在这一基础上，以新框架为方向，通过梳理和整合，逐步实现套餐规范化、数量合理化、体系平衡化的目标。

套餐清理原则：

✧ 严格规范，明确主流套餐形式。以下发文件的形式正式明确亲情 1+是在 XX 地区针对家庭客户推广的主流套餐（包括亲情随身、亲情在线、亲情无限和相关与 G 网捆绑的移动版亲情 1+）。

✧ 梯度设计，应对不同档次需求。在 XX 市公司范围内，针对不同档次用户的需要以亲情 1+的主流套餐的不同档位来应对，同时也设计不同的单产品资费套餐应对只使用固话、小灵通、宽带、G 网等单产品的消费人群。

✧ 科学评价，客观反应套餐效果。及时建立各业务套餐效果评价体系，每月对在售各套餐进行跟踪评价、及时调整。

✧ 相似归并，统一众多同质套餐。建立制度，责成专人负责定期对套餐进行梳理，各业务管理员要积极配合，及时对各业务相似的同质套餐进行归并。

✧ 令行禁止，取消过度优惠套餐。在归并整理的基础上，下发文件明令禁止，严格限制在市公司范围内推广“18 送 20”、“18 送 30”、“月租 5 元”优惠政策，对过度优惠套餐进行停售。

✧ 总量控制，减少套餐整体数量。目前 XX 网通共有资费套餐 400 多种，其中亲情 1+套餐 16 种，80 多档，在省公司 14 个地市中，套餐整体数量偏多，需要进行总量控制，对没有用户使用或用户较少的套餐进行停售、迁移，尽量减轻 BOSS 系统的负担。

✧ 权限管理，做好竞争资费区隔。对于在近几年应对铁通、电信、移动竞争中，对竞争区域所做的专版套餐实行权限管理，防止应对竞争的过度优惠套餐扰乱正常的资费体系。

5.2.2 加强亲情 1+直复营销管理

① 强化营销培训，用心研究推销脚本。在亲情 1+营销推广前，要重视对各级营销部门开展亲情 1+的营销培训，并切合实际地编写和下发客户经理亲情 1+营销、社区深度访谈等脚本。各基层营销单位也应对脚本进行优化和演练，使脚本贴近营销环境，避免程式化，减弱推销痕迹，使用户对套餐资费准确理解，充分体会套餐的优惠点，提高营销成功率。

② 不能简单以指标考核来衡量产品的推广业绩。为了更好的推广亲情 1+产品，

应该科学合理地对各营销单位下达亲情 1+的发展指标并设立相关的考核和奖励办法。实践证明, 设立指标的方式可以有效地激发各营销单位积极开展亲情 1+营销推广工作。但必须注意, 简单地以下指标的方式来推进亲情 1+产品推广, 极易造成营销人员只引导用户选择最低档套餐, 刻意回避套餐外单价问题, 欺骗用户签约。这种短视型推销不仅对亲情 1+产品产生不良的口碑宣传, 而且对公司的其它产品也将带来长久的不利影响。应该一方面加强对员工责任感的教育, 另一方面把套餐推荐的准确性, 客户的满意度, 客户流失率、在网时长等数据都纳入指标考核的体系中。

③ 强化二次营销是提高组合产品生命力的有效手段。亲情 1+业务是 XX 网通推出的第一个组合型产品, 套餐相对复杂, 用户理解难度大, 极易造成套餐选择不当的情况。一旦套餐选择不当, 将造成用户对亲情 1+产品的怀疑和排斥, 形成大量的投诉、退费、退出套餐等情况发生。因此, 必须加强产品的二次营销工作, 尤其是在用户选择的套餐生效后要进行营销跟踪, 对套餐外费用过高的用户进行主动沟通, 及时调整套餐档次, 使用户切实体会到产品的优惠, 使产品亲和力得到有效提高。

5.2.3 拓展亲情 1+营销渠道

分销渠道是指某种产品从生产者向消费者或用户转移过程中所经过的一切取得所有权或帮助所有权转移的商业组织和个人, 即产品从生产领域向消费领域转移经过的通道。分销渠道的决策与管理在市场营销组合中占有重要地位。首先, 渠道策略对营销组合中其它策略有着直接的制约和影响; 其次, 分销策略是相对长期的策略, 必须经过周密考虑, 立足于长远发展。否则, 渠道模式一经确定, 在市场发生变更时, 改变或替代原有的渠道是极其困难的, 甚至很可能给企业带来较大的损失。此外, 渠道还应承担诸如市场调研、促进销售、洽谈等重要功能。

由于电信运营商生产的通信产品与其它传统的制造厂商不一样, 其通信产品的生产过程就是用户的消费过程, 所以电信运营商的分销渠道有别于其它制造厂商, 它没有产品所有权在中间分销渠道的转移过程。本文所说的渠道是指销售推广电信运营商的各项通信业务和产品的组织或人。XX 网通公司经过近十年的发展与建设, 已经初步建成了主动、被动营销渠道。营销中心的社区经理是亲情 1+组合产品的主动营销渠道, 他们通过主动宣传介绍业务来进行业务推广与销售; 而营业厅、10060 平台则是被动营销渠道, 它通过用户到营业厅或拨打 10060 平台电话办理业务或咨询业务时向用户进行业务宣传, 籍此来推广亲情 1+业务, 具有被动性。尽管 XX 网通公司的主、被动渠道建设正步入良性轨道, 也为各项业务发展作出重要贡献, 但是 XX 网通公司的渠道建设仍然存在一些问题, 需要改善。

✧ 加强营销人员培训, 提升主、被动渠道的工作效率

尽管 XX 网通公司作为企业已经运作了近十年, 但是公司对于营销的认识还不

深入，最典型的例子就是不少员工（包括部分领导人员）认为营销简单，没有技术含量，只要长相可以、说话没问题就可以了。此外，随着公司从上到下对市场营销工作越来越重视，人员配比也向市场线倾斜。目前，XX 网通公司市场线人数占整个员工的 60%。但其中大部分员工是从公司维护线转岗到市场线的，人员年龄偏大，而且对于营销知识极度缺乏。为了提高营销人员的综合素质，从而提高渠道的工作效果和效率，必须加强对营销人员的各项培训，从最基本的营销知识、商务礼仪知识到公司现有的各项产品和业务。通过全方位的培训尽快让这些人员掌握基本的营销技能，促进业务发展。

◇ 注重农村渠道建设

农村市场广大，尽管 XX 地区农村电话普及率已达到 78%，但是绝大部分用户还只局限于固定电话最基本的语音通信，增值业务和新业务的渗透率非常低，农村通信市场仍有很大的拓展空间。但是，XX 网通公司在农村的工作重心仍以维护为主线，这一点从人员配比可以看出，农村支局基本是按照支局长（兼线务员）1 人、线务员若干和营业员 1 人进行配备，没有专门的营销人员进行业务推广与发展。因此，XX 网通公司要注重农村渠道的建设，在保证维护工作的前提下，尽量为农村支局配备专职营销人员，同时，加强对他们的指导与培训，以加快农村市场的开拓。

◇ 加大并完善对渠道的考核与激励

为了吸引更多的人才充实到营销队伍，也为了调动营销人员的积极性，XX 网通公司从奖金进行了倾斜。目前营销人员中奖金系数最高的为大客户中心的高级经理，系数为 2.0；最低的为营销中心的社区经理，系数为 1.3；中间的为大客户、商务客户的客户经理，为 1.5 或 1.8。维护部门及支撑部门的奖金系数为 1.0。尽管奖金系数差别很大，但由于市场竞争激烈，固话下滑趋势明显，各项业务发展指标与收入指标完成不好，使得营销人员实得奖金略高于维护部门。而且营销队伍中正式员工与劳务员工薪酬又相差很大。这些都抑制了营销人员的积极性。因此，要想真正调动营销人员的积极性，应该打破用工区别，正式员工与劳务员工一样，按指标完成情况计酬，并严格进行考核。同时，建议按照保底+提成的通行方式进行计酬，真正作到上不封顶，下不保底。

◇ 加快代理渠道建设

重组前，XX 网通公司社会代理渠道没有真正建立起来，这使得 XX 网通公司在拓展创新业务时，在自有营销渠道薄弱的区域很难快速推广，如广大农村区域。因此，快代理渠道建设成为 XX 网通渠道建设的重要工作。电信重组后，原联通的社会代理渠道较为完善，区域经理的网格化管理对原网通的自有渠道形成有力的补充。虽然目前情况下，社会渠道代理项目单一，只能代理 G 网移动业务。但近期 XX 联通已开始策划拓展社会代理渠道代理项目，充分发挥社会渠道的作用，尤其在营销力量薄弱的农村市场，充分利用各村屯的代办点、代收费点会促进公司各项

业务发展，真正做到社会渠道和自有渠道的有机结合。

第六章 结论

由 XX 地区固定电话的普及率情况和近几年用户增长情况可见, XX 地区固定电话业务已进入市场成熟期, 并且正在向市场衰退期转变, 小灵通业务已进入衰退期。按照电信产品生命周期理论和电信客户的全生命周期理论, 固话和小灵通用户应通过产品的组合、捆绑, 尽快实施保有和维系, 最大限度减少用户离网, 延缓电信企业收入流失。

本文通过对 XX 网通亲情 1+ 产品营销发展的深度剖析, 以电信业客户生命周期、交叉销售和升级销售等为理论基础, 得出针对固网运营商在通过组合产品保有和维系存量客户的营销策划和营销执行方面的两点建议和电信行业组合套餐设计有关定价和套餐模型选择的一般性方法。

一、组合产品营销建议

营销策划建议: 对于电信企业衰退期客户维系采用的组合产品套餐设计原则, 应以激发话务量的客户型套餐形式为主。通过套餐的不高于固话平均单价的套外单价和适度的套内赠送时长, 可以吸引用户多打, 越打越优惠, 达到保有和提升用户话务量的目的。

营销执行建议: 对于电信企业推广较复杂的组合产品时, 一定要加强销售执行环节的管控, 通过有效管控后, 提高组合产品的销售成功率和客户满意度, 从而避免由于销售不当影响业务发展和品牌的建立。

二、电信业组合产品套餐设计一般方法

① 产品业务组合定价法。它主要利用产品捆绑的方式, 根据客户群的差异性需求和敏感度的不同将固定电话、宽带、小灵通、彩铃等基础业务或增值业务分别组合捆绑起来进行的一种定价策略。这种组合方法有利于客户选择与自身差异性需求相匹配的产品, 并能使客户最大程度地获取让渡价值, 增加客户的满意度。

② 套餐设计的基本原则:

成功双赢的原则: 一个成功的业务套餐必定是用户与运营商双赢的套餐, 在用户获得优惠的同时, 运营商也必须能够从套餐活动中增加业务收入或者用户忠诚度。

有效区隔的原则: 首先是目标市场有效隔离: 在市场细分的基础上, 要对能够享受业务套餐的条件进行设计, 以达到有效区隔目标用户的目的。其次是不同档次、不同性质套餐的隔离: 通过“高套餐高优惠”和“多组合元素多优惠”的原则, 让用户选择适合自己的套餐。从而有效隔离不同档次的用户, 避免高端用户选择低端套餐的“掉档”行为给运营商带来业务收入下滑的风险。

品牌优化原则: 在多元竞争的环境中, 运营商的套餐要获得成功, 除了设计过

程要严谨以外，品牌管理也非常关键。市场上各个运营商都在推出自己的套餐，但是用户不可能同时去理解和接受许多套餐，这就要求套餐必须方便用户的记忆和理解。

③ 套餐资费模型

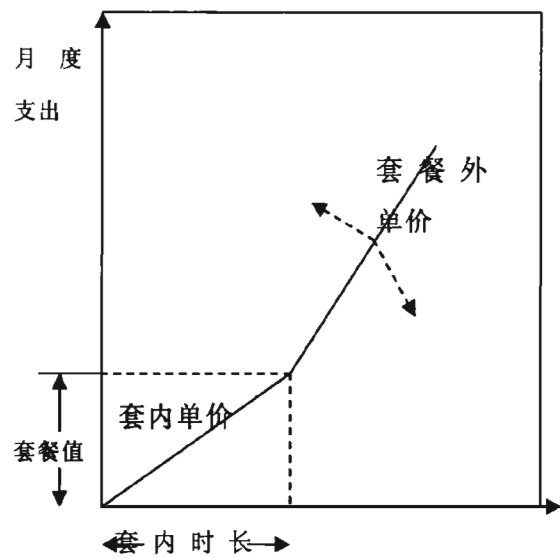


图 6-1 资费套餐模型图一（增量型）

以上第一种套餐形式是增量销售型套餐模型，特点为超出套餐部分的套外单价高于套内单价，目的为通过套餐单价的设计达到增加收入的目的，是目前各大运营商使用较多的形式。

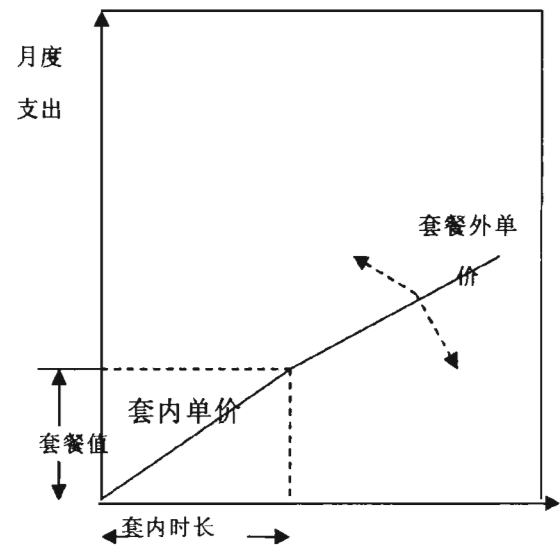


图 6-2 资费套餐模型图二（客户型）

以上第二种套餐形式是客户型套餐模型，主要特点为超出套餐部分的套外单价低于套内单价。以较低的套餐外单价，吸引用户拨打，使套餐成为“鼓励消费型”套餐，真正达到激发话务量的目的。

参考文献

- 【1】 吕巍 电信业精确营销---分析与行动 人民邮电出版社 2007 年 61-170 页
- 【2】 林有宏 黄宇芳 电信行业精确营销—方法与案例 人民邮电出版社 2007 年 3-262 页
- 【3】 金永生 市场营销管理 机械工业出版社 2003 年 109-133 页
- 【4】 纪宝成 市场营销学教程 中国人民大学出版社 2000 年 169-336 页
- 【5】 科特勒 营销管理 第 9 版 上海人民出版社 2001 年 229-345 页
- 【6】 沈阿强等 电信营销制胜---为客户创造价值 人民邮电出版社 2005 年 118-146 页
- 【7】 XX 市统计局 XX 市统计资料 XX 市统计资料铅印室 2007 年 7 月 30-40 页
- 【8】 方光罗 市场营销学 第 3 版 东北财经大学出版社 2007 年 95-270 页
- 【9】 朱万文 电信运营商组合产品体系替代简析 市场研究报告 2005 年
- 【10】 周巍 中国 FMC 的实现 通信企业管理 2008 年第 10 期 20-21 页
- 【11】 陈晓军 基于固话运营商的资费套餐业务的定位 世界电信 2006 年第四期 2006 年 4 月 19-28 页
- 【12】 山红梅 关于固定电话发展出路的几点思考 西安邮电学院学报 第十一卷第 2 期 2006 年 3 月 8-11 页
- 【13】 XX 网通集团公司 关于印发亲情 1+营销方案的通知 中国网通市场传 [2006] 192 号文件 2006 年
- 【14】 阿尔文·C·伯恩斯 罗纳德·F·布什 营销调研 中国人民大学出版社 2002 年 70-151 页
- 【15】 傅浙铭 定价与分销策略 南方日报出版社 2004 年 1-182 页
- 【16】 XX 网通公司 XX 网通公司统计资料 XX 网通档案室 2008 年 1-11 月 10-15 页
- 【17】 XX 网通公司 XX 网通公司经营分析资料 XX 网通市场部 2008 年 1-11 月 50-65 页
- 【18】 XX 网通公司 关于推广亲情 1+业务的通知 X 网传[2006]59 号 2006 年
- 【19】 黄沛, 张哲 市场营销学 北京师范大学出版社 2006 年 225-454 页

- 【20】 袁云, 赵东生 发挥固网优势促进业务发展 通信企业管理 2005 年第十一期 2005 年 11 月 18-20 页
- 【21】 庄守鑫 固定电话如何应对移动电话竞争 市场观察 2004 年第 6 期 2004 年 6 月 27-29 页

致 谢

衷心感谢苑春荟导师对我的关心和细致指导。苑老师学识广博、治学严谨、作风朴实，从苑老师身上，我不仅学习了专业知识，而且学到了做人的许多道理，这将会使我受益终身。同时也感谢唐菊华老师在我准备论文和答辩过程中对我的帮助。