

CD移动集团客户发展战略研究

□杨南飞 邵培基 刘 一 李晓霞 [电子科技大学 成都 610054]

[摘要] 近年来,国内电信业个人市场竞争日趋激烈,集团客户已经成为竞争的焦点。如何从战略层面来应对集团客户市场的竞争是中国移动集团CD移动急待解决的问题。对CD移动集团客户管理现状和营销环境进行分析基础上,制定了CD移动集团客户发展战略。然后对CD移动集团客户市场进行了细分,建立了CD移动集团客户价值评价体系,以37家不同行业的集团客户为样本,利用主成分分析法对集团客户当前价值-未来价值结构进行分析,据此对客户类型进行划分,并针对不同的客户类型提出了相应的营销策略。

[关键词] 主成分分析; 集团客户; 营销战略

[中图分类号] F406.11 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2011)05-0051-08

引言

近3年来,CD移动个人通信市场成本收益率、ARPU、盈利水平逐年下降、客户流失率逐年提高。随着2008年中国电信业改革重组,中国电信业进入全业务竞争时代,市场竞争更加激烈。在此情况下,集团客户市场以其用户集中、消费能力强、对综合业务需求大、维系相对容易、价值贡献大等特点,成为了三大运营商的必争之地。

本文首先对CD移动集团客户管理现状和营销环境进行分析,建立集团客户市场发展战略,针对不同的客户类型提出相应的营销策略。

本文所指集团客户,是指以组织名义与中国移动签署协议、订购并使用中国移动的产品和服务、并在中国移动建立起集团客户关系管理的法人单位及所附属的产业活动单位^[1]。

一、CD移动集团客户业务现状

(一) CD移动现状

CD移动隶属于中国移动SC分公司,成立于1999年,主营移动通信(包括语音、数据、附加类、增值业务等)、IP电话及互联网等业务。CD移动拥有

20个区县分公司,用户总数接近900万,呈现了良好的发展态势。

(二) CD移动集团客户管理现状

目前,CD移动已推出了移动办公、远程监控及总机、建站、邮箱服务等集团客户产品及业务应用,特别是针对行业信息化应用提供了信息集成、应用托管等综合解决方案。集团客户业务获得了长足的发展,但是拓展中存在如下不足:

1. 集团客户营销欠缺战略性规划

缺少战略性的思考,定位不明确,职责不明确,缺乏组织建设与规划。

2. 集团客户市场细分有待完善

目前,CD移动分别采取了按照规模、行业以及业务需求等三个标准进行市场细分。这些细分标准未能将各类集团客户进行重要性的区分,不利于采取具有针对性的营销策略。

3. 缺乏系统性的营销策略框架

缺乏系统性的营销策略设计框架,因而很难设计出既能满足集团客户需求又能满足CD移动价值回报要求的营销策略方案,导致营销策略实施效果不明显,限制了CD移动集团客户业务的发展。

针对以上问题,本文试图应用战略管理理论、营销管理理论以及统计学方法进行探索和分析。

[收稿日期] 2010-10-21

[基金项目] 四川省哲学社会科学重点研究基地——四川旅游发展研究中心立项资助课题(LY08-14)

[作者简介] 杨南飞(1973-)男,电子科技大学经济与管理学院MBA,中国移动通信集团四川有限公司网络部副总经理;邵培基(1946-)男,电子科技大学经济与管理学院教授,博士生导师。

二、CD移动集团客户发展战略的制定

(续表)

(一) CD移动集团客户竞争战略

企业战略的制定实际上是企业内部条件因素与外部环境因素匹配的过程。本文对CD移动的优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threat)进行了分析,如图1所示。



图1 集团客户业务SWOT分析

根据对集团客户市场的SWOT分析,CD移动应当做出什么样的总体营销战略设计呢?笔者对CD移动在集团客户市场所面临的内外部环境中的关键要素进行了提炼,根据郭亚军^[2]的G₁评价方法设计相关的营销环境调查问卷,并邀请CD移动内部专家填写。

对于给定的要素权重的计算,首先专家将给定的要素指标{x₁,x₂,x₃...x_m}按相对重要性进行排序,确定序列关系,接着设专家关于评价指标x_{k-1}与x_k的重要性之比w_{k-1}/w_k的理性判断分别为:

$$w_{k-1}/w_k = r_k, k=m, m-1, \dots, 3, 2 \quad (1)$$

若专家给出的r_k的理性赋值满足关系式(1),则各个要素的权重系数见式(2):

$$w_m = (1 + \sum_{k=2}^m \prod_{i=k}^m r_i)^{-1} w_{k-1} = r_k w_k, k=m, m-1, \dots, 3, 2 \quad (2)$$

内外部环境要素权重计算结果如表1、表2所示。

表1 CD移动外部环境因素评价矩阵

外部环境因素	要素权重	要素得分	加权评价值
1.企业对移动信息化需求	0.095	4	0.38
2.国家对TD-SCDMA支持	0.11	4	0.44
3.移动业务与铁通固网资源整合,可发挥协同效应	0.1	4	0.4
4.3G的兴起带来机遇	0.097	3	0.291

5.CD移动所在城市的潜力	0.08	4	0.32
6.SC省政府与移动公司签署战略合作协议。	0.083	3	0.249
7.中国电信的转型对CD移动构成威胁。	0.073	1	0.073
8.中国电信业重组后,移动公司的领导地位受冲击。	0.072	1	0.072
9.行业主管机构针对主导运营商的非对称管制减弱中国移动市场竞争和影响	0.1	2	0.2
10.互联网冲击通信业。	0.04	2	0.08
11.移动公司面临移动宽带技术成熟度等难题。	0.15	1	0.15
综合得分	2.655>2.5		

表2 CD移动内部环境因素评价矩阵

内部环境因素	要素权重	要素得分	加权评价值
1.具有优质移动网络。	0.15	3	0.45
2.具有丰富的集团产品	0.12	4	0.48
3.具有卓越品牌形象	0.1	4	0.4
4.具有丰富行业经验	0.09	3	0.27
5.具有先进健全的服务体系。	0.11	4	0.44
6.具有庞大的移动客户规模	0.05	3	0.15
7.固网资源相对匮乏、业务捆绑率低。	0.12	1	0.12
8.宽带接入资源少。	0.11	1	0.11
9.集团客户的数据业务较弱。	0.1	1	0.1
10.客户经理队伍业务素质有待提高。	0.05	2	0.1
综合得分	2.62>2.5		

从表1可以看出,CD移动外部环境因素评价综合得分为2.655分,大于平均值2.5分,说明CD移动外部环境整体上机会大于威胁,公司正处于有利于发展的外部环境中。由表2,CD移动内部环境因素评价综合得分2.62分,大于平均值2.5分,说明CD移动内部环境中优势大于劣势。由此,可得如下结论:CD移动应该发挥优势,克服弱点,利用机会因素,化解威胁因素。结合CD移动的实际情况及SWOT因素分析,CD移动应采取S+O扩张型的差异化竞争战略。具体来讲,应做好以下四方面:

(1)利用自身优势,加强集团客户市场的移动业务渗透率,且实现移动业务与固网资源相互捆绑;

(2)延展高满意度和忠诚度的企业品牌和业务品牌优势到集团客户领域;

(3)利用TD-SCDMA的时间优势,加速实现TD-SCDMA的规模化应用进程;

(4) 从集团客户的价值入手, 重新进行市场细分, 实行差异化的营销策略。

(二) CD移动集团客户营销战略

集团客户管理研究, 源于西方学者对大客户的研究。20世纪80年代主要使用“重要客户(Important Account)”^[3]、“主要客户(Major Account)”^[4]和“全国客户”^[5]。大客户管理是通过“平衡有助于实现公司目标, 或对公司目标的实现极其重要和关键的特定客户, 分配和组织资源以实现最优交易的过程”^[6]。Gosselin和Heene提出战略客户管理概念, 认为“战略客户管理是指识别和选择战略客户, 在同战略客户的伙伴关系中通过能力建设和杠杆作用建立一系列独特价值命题”^[7]。综上可见识别目标客户的重要性。

国内外对集团客户的市场细分做了大量研究。Conway和Fitzpatri以客户价值、客户忠诚作为客户细分的两个指标, 构造客户分类矩阵, 将客户划分为金牌客户(即高-高)、风险客户(即高-低)、边际客户(即低-高)和无需过多服务的客户(即低-低)4种类型, 并针对不同的客户类型提出客户关系的不同发展策略^[8]。Hogan, Lemon和Libai认为, 客户价值有两个主要的直接来源: 初次消费价值和周期性消费价值。客户在购买后很少或基本不存在与企业之间的关系, 因此其价值贡献只有初次消费价值^[8]。然而, 对于服务, 不仅存在初次消费价值, 还存在周期性的消费或周期性的使用的价值。

国内学者郭亮、郑峰根据客户价值评价理论, 针对电信运营商集团客户的具体特点, 设计了包含3个当前价值指标, 6个潜在价值指标的集团客户价值评价指标体系、价值计算方法以及客户细分方法^[9]。许春恒从大客户群体价值与大客户个体价值两个方面介绍如何构建大客户价值评估体系, 提出了大客户的直接价值、附加价值、潜在价值、隐性价值等测算模型, 对大客户群体价值进行实际测算, 从资源调配、市场细分等角度探讨客户价值评估结果在营销实践中的应用^[10]。曹青原和尹涛利用层次分析法笼统地对集团客户价值高低进行了评价, 并据此进行等级划分^[11]。

总的来说, 国内外关于集团客户市场细分的评价大体一致, 既考虑集团客户在历史和现在给移动运营商带来的当前价值, 也考虑到集团客户未来能够带给运营商的未来价值^[9]。

结合CD移动实际, 本文从集团客户前价值-未来价值两个维度, 构建了CD移动集团客户“当前价值-未来价值”矩阵图, 根据当前价值与未来价值的

取值划分出4种集团客户价值组合。每种价值组合都代表了不同价值类型的集团客户, 如图2所示。

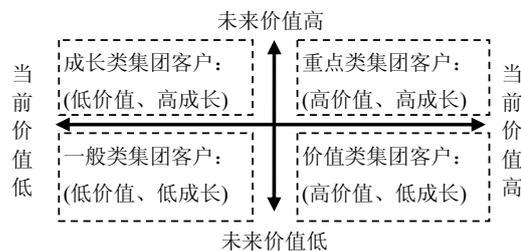


图2 集团客户价值结构二维模型

1. 重点类集团客户

该类客户在当前已为运营商带来高回报, 具有良好的可持续性, 是保证运营商发展的重要动力源。

2. 成长类集团客户

该类客户在当前无法为运营商带来高回报, 在未来能为运营商带来高回报, 该类集团客户是运营商重要的服务对象。

3. 价值类集团客户

该类客户在当前可为运营商带来高回报, 却无法期待未来也能为运营商持续地带来回报。

4. 一般型集团客户

该类客户既不能在当前为运营商带来高回报, 也无法期待在未来为运营商带来高回报。

综上, CD移动应采取差异化的营销战略, 将有限的经济资源投入到重点类集团客户、成长类集团客户、价值型集团客户这三类细分市场中去, 并且停止向一般类集团客户进行资源投入, 以保证集团客户业务的高效运营。

三、CD移动集团客户发展战略的实施

(一) 集团客户价值评价指标体系的确立

1. 集团客户价值评价指标体系建立的原则

客户价值指标体系是CD移动对集团客户价值评价的基础, 通过调研, 本文集团客户价值评价指标体系的设计遵循以下原则:

(1) 全面性。从当前价值与未来价值两方面建立集团客户价值指标体系, 全面反映客户价值特征。

(2) 客观性。指标的选取、评价程序与模型反映企业生产经营过程中有关企业整体的情况。

(3) 动态性。既衡量集团客户当前价值贡献, 又充分考虑到其未来的价值增长潜力, 同时可以通过一些指标对重点客户进行调整。

(4) 实用性。指标的设计应理论结合实际, 既

能符合理论的要求又能满足现实价值评估的要求。

2. 集团客户价值评价指标体系的建立

本文借鉴孙江坤的研究成果^[12],为获得符合实际的集团客户评价指标体系和相关数据,笔者通过访谈和调研CD移动内部的相关业务人员、管理人员以及CD移动的集团客户,建立了CD移动集团客户评价指标体系。主要包括以下两部分:

(1) 集团客户当前价值指标体系

集团客户各项业务收入/集团客户业务营业费用

该指标体现了集团客户的当前价值,是衡量集团客户价值的重要指标。由于笔者无法搜集到集团客户所产生的各项成本费用,故采用集团客户总的营业费用来反映其成本支出。目前,CD移动集团客户业务主要包括生产控制类、移动办公类、服务营销类和基础通信等。笔者提出以下4项指标:1)生产控制类业务收入/集团客户业务营业费用(X_1);2)移动办公类业务收入/集团客户业务营业费用(X_2);3)基础通信类业务收入/集团客户业务营业费用(X_3);4)服务营销类业务收入/集团客户业务营业费用(X_4)。

集团客户员工规模(X_5)

集团客户中包含了集团内的个人客户,个人客户在个人账单上产生语音和数据业务等各项收入。因此,集团客户员工规模也是重要指标之一。

移动信息化产品数量(X_6)

移动信息化产品数量指集团客户使用标准化产品和移动信息化解决方案的数量,包括:集团彩铃,集团V网,企信通(集团短信)等。通常集团客户使用的产品和移动信息化解决方案的数量越多,对运营商产生的当前价值越多。

(2) 集团客户未来价值指标体系

客户忠诚度

客户忠诚度是指集团客户使用移动运营商提供的产品和服务的忠诚程度以及集团客户与移动运营商的关系程度,通常客户忠诚度高的集团客户能持续地为移动运营商产生价值回报。本文具体采用在网时间 X_7 ,离网率 X_8 等指标反映。

信息化水平指标(X_9)

该指标用于衡量集团客户的信息化水平对移动运营商所带来的未来价值。信息化水平越高,未来价值越大。文中采用指标“集团待投入信息化水平”(在未来5年内打算投入到集团信息化上的“年平金额/预计年销售收入”)反映集团客户信息化水平。

信用指标

信用指标表示客户因各种原因不如约缴纳话费和拖欠话费的可能性,以及透支费用可能性的高低和容许透支额度的大小。本文采用月平均欠费金额(X_{10})来衡量。

发展潜力指标

客户的发展潜力体现在客户的实力和知名度,包括行政级别、利税水平和社会影响力等。本文采用总资产增长率(X_{11}),主营业务收入增长率(X_{12})指标反映。

综上,本文将采用指标 X_1 、 X_2 、 X_3 、 X_4 、 X_5 、 X_6 等6项指标衡量CD移动集团客户的当前价值,采用指标 X_7 、 X_8 、 X_9 、 X_{10} 、 X_{11} 、 X_{12} 等6项指标衡量CD移动集团客户的未来价值,如表3所示。

CD移动目前共有集团客户46家,其中37家集团客户已在CD移动办理集团业务2年以上,拥有较可靠的数据。本文选取这37家集团客户作为研究样本:学校和研究机构5家、生产型企业10家、军队1家、政府和事业单位11家、销售企业5家、餐饮业5家、金融服务业3家。

文中数据取自CD移动的内部数据及集团客户的部分年度报告。基于商业安全,在不影响研究结论的前提下,笔者对部分数据进行了处理。37家样本的11项价值评价指标统计结果,如表4所示。

表3 集团客户价值评价指标体系

一级指标	二级指标	具体指标	指标性质
集团客户价值	集团客户当前价值	生产控制业务收入/集团客户业务营业费用 (X_1)	极大
		移动办公业务收入/集团客户业务营业费用 (X_2)	
		基础通信业务收入/集团客户业务营业费用 (X_3)	
		服务营销业务收入/集团客户业务营业费用 (X_4)	
		集团客户员工规模 (X_5)	
		移动信息化产品数量 (X_6)	
	集团客户未来价值	在网时间 (X_7)	极大
		离网率 (X_8)	极小
		年均信息化金额/预计年销售收入 (X_9)	极大
		平均欠费金额 (X_{10})	极小
		总资产增长率 (X_{11})	极大
		主营业务收入增长率 (X_{12})	

表4 CD移动集团客户价值评价指标数据

客户代码	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}
1	0.5755	0.3336	0.3867	0.2156	670	5.3764	126	0.2178	0.0050	0.0782	0.1871	0.1149
2	0.6424	0.3577	0.3300	0.2767	1559	3.0000	120	0.1376	0.0738	0.0443	0.1126	0.7755
3	0.7213	0.3342	0.2733	0.2033	400	1.0000	75	0.2901	0.0984	0.0195	0.0124	-0.1649
4	0.6043	0.4233	0.2167	0.5250	323	4.1812	64	0.1070	0.0099	0.0195	-0.0753	0.0222
5	0.5544	0.3581	0.5416	0.2167	960	4.8107	120	0.0789	0.0041	0.0238	0.0500	0.0396
6	0.5395	0.2767	0.1033	0.3667	1026	2.0000	72	0.1681	0.0223	0.0744	0.2791	0.3953
7	0.5363	0.2033	0.3667	0.2917	295	3.0000	60	0.4435	0.0108	0.0557	0.0021	0.1665
8	0.5225	0.5215	0.2917	0.2167	344	5.3731	100	0.4541	0.0131	0.0363	0.0140	0.0565
9	0.5782	0.2167	0.2167	0.2767	537	3.0000	36	0.3516	0.0139	0.0648	0.1657	0.6841
10	0.5415	0.3283	0.1417	0.2033	1100	2.0000	168	0.1815	0.0691	0.0934	-0.1135	0.6786
11	0.5321	0.2156	0.0667	0.2156	450	5.1200	64	0.1207	0.0139	0.0856	0.4522	0.3863
12	0.5205	0.1028	0.5100	0.3244	1583	4.8817	60	0.1462	0.0011	0.0185	0.3704	-0.4473
13	0.5553	0.4955	0.2156	0.1878	424	2.0000	70	0.2288	0.0189	0.0258	-0.0244	0.0646
14	0.4905	0.8872	0.2033	0.3189	651	3.6364	125	0.1120	0.0025	0.0554	0.0096	0.6413
15	0.4499	0.3523	0.3123	0.5150	281	4.9180	150	0.1168	0.3723	0.0297	-0.0210	0.2395
16	0.4885	0.2156	0.2156	0.4159	342	4.4733	89	0.2126	0.0069	0.0711	0.1331	0.2330
17	0.4863	0.7334	0.1011	0.4788	266	3.9231	168	0.2291	0.0691	0.0664	0.1238	0.1723
18	0.4757	0.3244	0.2391	0.4875	2890	5.0000	50	0.0253	0.0139	0.0406	0.1108	0.0265
19	0.4736	0.2789	0.3189	0.4455	1120	4.0000	72	0.0253	0.0011	0.0534	0.0588	0.2090
20	0.4652	0.2333	0.4278	0.5324	938	1.0000	120	0.1672	0.0189	0.0537	0.1002	0.3334
21	0.4674	0.1878	0.4922	0.2167	2973	6.4629	120	0.1274	0.0025	0.0544	0.1860	0.6595
22	0.4553	0.1422	0.5522	0.2156	1129	3.0000	48	0.1528	0.0031	0.0546	0.2305	0.5807
23	0.4542	0.3189	0.6144	0.2391	933	5.8037	40	0.6432	0.0989	0.0215	0.0124	0.1674
24	0.3341	0.4956	0.6612	0.4922	342	4.6074	144	0.1038	0.0039	0.0180	0.0786	0.4253
25	0.3629	0.7653	0.3362	0.6612	489	2.0000	96	0.2089	0.0515	0.1206	0.0521	0.2827
26	0.5845	0.6383	0.8543	0.2325	712	2.0000	120	0.3078	0.0020	0.0848	0.1639	0.5936
27	0.3613	0.3318	0.3399	0.3352	602	4.0913	108	0.2983	0.0162	0.0714	-0.0360	0.3089
28	0.3418	0.6531	0.4523	0.3253	692	3.0000	108	0.0783	0.0040	0.1141	0.0010	0.1497
29	0.5384	0.5842	0.6001	0.7334	658	2.0000	64	0.1528	0.4480	0.0226	-0.0405	-0.4017
30	0.8712	0.4325	0.2325	0.1878	756	5.0593	36	0.6432	0.0074	0.0574	0.0067	0.2529
31	0.4516	0.3985	0.3352	0.4956	1167	4.3731	64	0.1038	0.0214	0.0853	0.8200	1.1719
32	0.4582	0.2953	0.4521	0.5842	228	5.2008	125	0.2089	0.0558	0.0757	-0.1074	0.0126
33	0.4395	0.6136	0.3253	0.7025	352	3.0000	168	0.3078	0.0305	0.1124	-0.0353	0.1791
34	0.4745	0.7025	0.3210	0.1653	650	6.0000	120	0.2983	0.0171	0.0977	0.1494	0.3602
35	0.4749	0.5024	0.2325	0.4650	341	4.0000	122	0.0783	0.0125	0.0217	-0.0730	0.2006
36	0.4375	0.1020	0.5231	0.3459	731	6.0000	124	0.1207	0.0338	0.0606	0.4763	0.9540
37	0.4357	0.1653	0.2356	0.4786	822	1.0000	126	0.1697	0.0011	0.0580	0.0610	7.0901

(二) 客户价值评价方法

本文用主成分分析法进行集团客户价值评价^[13]。

1. 主成分分析法的计算步骤

设有 n 个样本单位, p 项指标,可得原始数据阵 X :

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1p} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ x_{n1} & \cdots & x_{np} \end{bmatrix} \quad (1)$$

(1) 归一化处理

文中除了离线率和平均欠费金额两项指标为极小型指标外,其余指标均为极大型指标。对极小型指标,令

$$x_j = \begin{cases} \frac{2(x_j - m)}{M - m}, & \text{若 } m \leq x_j \leq \frac{m+M}{2} \\ \frac{2(M - x_j)}{M - m}, & \text{若 } \frac{m+M}{2} \leq x_j \leq M \end{cases} \quad (2)$$

其中 m 为指标 x_j 的一个允许下界, M 为指标 x_j 的一个允许上界。

(2) 数据的标准化处理

设 x_{ij} 为第 i 个单位的第 j 项指标,对所有指标 x_{ij} 进行标准化处理。

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j} \quad (3)$$

其中,

$$s_j^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n-1} \quad (4)$$

$$\bar{x}_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij}$$

($i=1, 2, \dots, n; j=1, 2, \dots, p$)。

为书写方便,本文已归一化处理过与标准化处理过的矩阵为 Z 。

(3) 计算标准化矩阵 Z 的相关系数矩阵 R

$R = (r_{ij})_{p \times p}$ ($i=1, 2, \dots, p; j=1, 2, \dots, p$), 式中, r_{ij} 为指标 i 与 j 的相关系数。

$$r_{ij} = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n [(x_{ij} - \bar{x}_i) / s_i] [(x_{ij} - \bar{x}_j) / s_j] \quad (5)$$

$i=1, 2, \dots, p; j=1, 2, \dots, p$

当分析中所选择的经济变量具有不同的量纲,在本文中,由于变量水平差异很大,选择基于相关系数矩阵的主成分分析方法。

(4) 求特征根与特征向量

求相关矩阵 R 的特征根 $\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \dots, \lambda_p$ 和特征根所对应的特征向量即载荷 $(\partial_1, \partial_2, \partial_3, \dots, \partial_p)$, 并且 $\lambda_1 \geq \lambda_2 \geq \lambda_3 \geq \dots \geq \lambda_p \geq 0$, 其中

$$\begin{aligned} \partial_1 &= (a_{11}, a_{21}, \dots, a_{p1})^T \\ \partial_2 &= (a_{12}, a_{22}, \dots, a_{p2})^T \\ &\dots\dots\dots \\ \partial_p &= (a_{1p}, a_{2p}, \dots, a_{pp})^T \end{aligned} \quad (6)$$

(5) 求主成分得分

写出主成分,并由标准化后的原始数据阵求主

成分得分:

$$F_k = a_{1i}z_{i1} + a_{2i}z_{i2} + a_{3i}z_{i3} + \dots + a_{pi}z_{ip}, \quad i=1, 2, 3, \dots, k \quad (7)$$

一般而言,线性组合中系数的绝对值大的原始价值指标表明其对该主成分的属性做了较大贡献,若几个价值指标的系数相当时,则认为这一主成分这几个价值指标的综合。

2. 贡献率及累计贡献率

在实际中,一般所取主成分个数小于指标个数 p 。如果前 k 个($k \leq p$)主成分的累计贡献率达到85%则表明前 k 个主成分基本包含了全部测量指标所具有绝大部分信息,因而仅取前 k 个主成分。这样既减少了变量的个数,又便于对问题的分析和研究。

(三) CD移动集团客户价值评价

依据主成分分析方法,本文对37家样本集团客户当前价值和未来价值的主成分得分进行了计算,结果如表5、表6所示。

表5 37家集团客户的当前价值评价结果

客户代码	第一主成分	第二主成分	当前价值
1	1.1906	-0.2493	0.2794
2	1.2424	-0.7908	0.1667
3	0.5127	-2.6525	-0.4786
4	-0.5849	-0.9599	-0.3920
5	1.1687	0.3855	0.4225
6	0.1085	-1.1995	-0.2514
7	0.2876	-0.6067	-0.0611
8	0.2854	-0.5324	-0.0442
9	0.5984	-1.2334	-0.1203
10	0.6276	-1.3597	-0.1418
11	1.0493	-1.0977	0.0396
12	1.7662	1.2042	0.7849
13	-0.1621	-1.7225	-0.4513
14	-1.2724	-0.9102	-0.5755
15	-0.7465	0.4503	-0.1060
16	-0.0044	-0.2322	-0.0559
17	-1.7106	-0.9837	-0.7172
18	1.4231	1.5023	0.7576
19	0.1672	0.5166	0.1690
20	-0.8522	0.3071	-0.1697
21	3.1318	2.3613	1.4449
22	1.0777	0.8437	0.5045
23	1.0646	1.4956	0.6542
24	-1.3707	2.0818	0.1007
25	-3.0835	0.4800	-0.7626
26	-0.2335	0.2558	-0.0061
27	-0.3114	0.7744	0.0938

(续表)

28	-1.2934	0.8200	-0.1743
29	-2.1176	0.5855	-0.4635
30	2.0162	-2.6627	-0.0541
31	-0.2562	0.8172	0.1196
32	-0.7691	1.0303	0.0241
33	-2.4693	0.3027	-0.6299
34	0.2310	-0.0442	0.0552
35	-1.0345	-0.3115	-0.3670
36	1.0420	1.5653	0.6642
37	1.1906	-0.2493	0.2794

表6 37家集团客户的未来价值评价结果

客户代码	第一主成分	第二主成分	第三主成分	未来价值
1	0.8107	0.1174	-0.3040	0.1839
2	0.0438	0.6824	0.5650	0.2697
3	-1.7318	-0.2567	0.1826	-0.4805
4	-1.1397	-0.1720	0.6494	-0.2190
5	-0.2717	0.6000	0.8259	0.2162
6	0.6508	-0.9221	0.4543	0.0481
7	-0.9686	-1.1428	-1.3233	-0.7574
8	-1.0660	-0.4699	-1.2047	-0.6097
9	-0.2701	-1.7326	-0.5161	-0.5567
10	0.7060	2.0786	-1.0883	0.4526
11	1.3081	-1.4306	0.9722	0.2027
12	-0.4127	-1.5514	1.6010	-0.1618
13	-1.1413	-0.4150	0.0867	-0.3782
14	0.4102	0.8039	0.0646	0.3010
15	-1.8995	2.7802	1.3040	0.3663
16	0.3263	-0.4129	-0.1828	-0.0408
17	0.4580	1.2927	-0.3245	0.3516
18	-0.3056	-0.6875	1.2872	0.0029
19	0.1079	-0.1660	0.8532	0.1489
20	0.2392	0.3924	0.1220	0.1739
21	0.7172	0.2271	0.4620	0.3257
22	0.1923	-1.2931	0.7075	-0.1094
23	-2.5533	-1.6649	-1.4874	-1.3230
24	-0.0446	0.9493	0.7498	0.3406
25	0.9115	0.1686	-0.9627	0.1001
26	0.8397	-0.0975	-0.9125	0.0306
27	-0.0867	0.2268	-1.0819	-0.1720
28	1.2208	0.6080	-0.5239	0.3618
29	-3.3938	1.3837	1.7300	-0.2631
30	-1.4627	-2.0535	-2.2545	-1.2649
31	2.3885	-2.2268	1.9651	0.4920

(续表)

32	-0.1566	1.0641	-0.8114	0.0481
33	0.9810	1.4121	-1.8689	0.2306
34	0.9050	0.0132	-1.0280	0.0514
35	-0.5478	0.9985	0.5583	0.1836
36	1.4631	-0.2639	1.1970	0.5478
37	2.7723	1.1602	-0.4626	0.9064

对CD移动的37家集团客户分析可知,并非所有的集团客户在当前与未来都能为运营商带来高回报,因而需要根据集团客户的价值对其分类,从而为CD移动采取有针对性的营销策略提供依据。

本文以上文中计算所得当前价值的中位数(-0.0442)与未来价值的中位数(0.1)为两种价值高低的分界标准,将CD移动的37家集团客户按照市场细分标准划分为4种类型,结果如表7所示。

表7 37家集团客户的价值结构及其类型划分

客户代码	当前价值	未来价值	价值结构类型
1	0.2794	0.1839	重点类
2	0.1667	0.2697	重点类
3	-0.4786	-0.4805	一般类
4	-0.3920	-0.2190	一般类
5	0.4225	0.2162	重点类
6	-0.2514	0.0481	一般类
7	-0.0611	-0.7574	一般类
8	-0.0442	-0.6097	一般类
9	-0.1203	-0.5567	一般类
10	-0.1418	0.4526	成长类
11	0.0396	0.2027	重点类
12	0.7849	-0.1618	价值类
13	-0.4513	-0.3782	一般类
14	-0.5755	0.3010	成长类
15	-0.1060	0.3663	成长类
16	-0.0559	-0.0408	一般类
17	-0.7172	0.3516	成长类
18	0.7576	0.0029	价值类
19	0.1690	0.1489	重点类
20	-0.1697	0.1739	成长类
21	1.4449	0.3257	重点类
22	0.5045	-0.1094	价值类
23	0.6542	-1.3230	价值类
24	0.1007	0.3406	重点类
25	-0.7626	0.1001	成长类
26	-0.0061	0.0306	价值类

(续表)

27	0.0938	-0.1720	价值类
28	-0.1743	0.3618	成长类
29	-0.4635	-0.2631	一般类
30	-0.0541	-1.2649	一般类
31	0.1196	0.4920	重点类
32	0.0241	0.0481	价值类
33	-0.6299	0.2306	成长类
34	0.0552	0.0514	价值类
35	-0.3670	0.1836	成长类
36	0.6642	0.5478	重点类
37	0.2794	0.9064	重点类
中位数	-0.0442	0.1001	

(四) CD移动集团客户营销策略

如前所述,集团客户市场内部存在具有不同特征的集团客户群体。因此,CD移动在集团客户市场中的差异化竞争战略不仅应体现在具有差异化特征的产品上(以“移动通讯”特征),也应当体现在为不同价值结构特征的集团客户提供以“移动通讯”特征且符合其价值结构特征的产品与服务。

1. 重点类集团客户

对1、2、5、11、19、21、24、31、36、37等重点类集团客户,CD移动应当在提供“移动通讯”差异化特征服务的前提下,最大程度地将资源用于该类客户的维护、保持和发展。

2. 价值类集团客户

12、18、22、23、26、27、32、34等价值类集团客户是CD移动的主要集团客户,但由于其存在较高的离网风险,或集团客户本身成长动力不足,使得无法为CD移动提供持续的价值贡献。因此,CD移动应当在提供“移动通讯”差异化服务的前提下,服务于该类集团客户,帮助其快速成长壮大。

3. 成长类集团客户

10、14、15、17、20、25、28、33、35等成长类客户,对CD移动的当前绝对利润贡献较低,但对CD移动的忠诚程度和依赖性较高,在未来将会成为CD移动的主要客户。CD移动应在提供差异化服务的前提下,对这类集团客户给予足够的重视,逐渐投入较多的资源,进行业务创新、挖掘潜在需求,加快该类客户向重点类集团客户的转变。

4. 一般类集团客户

对于3、4、6、7、8、9、13、16、29、30等一般类集团客户,CD移动应在提供“移动通讯”差异化特征的服务的前提下,采取保有策略,对其少投入或者不投入资源,根据其发展情况再做决策。

四、结束语

本文通过对CD移动调研,从集团客户价值结构的角度,利用管理分析方法对这些资料进行了综合的分析研究。然而事实上,从客户生命周期阶段的不同特点对集团客户进行细分也是一个非常重要的视角。因此,从价值结构和生命周期特征两个方研究集团客户的营销管理问题将是一个重要的方向。

参考文献

- [1] 沈立武,刘英南.大客户分层管理[J].通信管理与技术,2007,(1):6-10.
- [2] 郭亚军.综合评价理论方法及应用[M].北京:科学出版社,2003.
- [3] FIOCCA R. Account portfolio analysis for strategy development[J]. Industrial Marketing Management 1982, (11): 53.
- [4] COLLETTI J A, TUBRIDY G S. Effective Major Account Sales Management[J]. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1987: 1-10.
- [5] RANGAN V K, SHAPIRO B P, MORIARTY R T. Business Marketing Strategy: Cases, Concepts, and Applications[M]. Chicago: Irwin, 1995.
- [6] 麦可姆·麦克唐纳.大客户管理[M].北京:企业管理出版社,2002.
- [7] GOSSELIN D, HEENE A. Strategic implications of a competence-based approach to account management[J]. Research in Competence-Based management: a focused issue on the marketing process in organizational competence, 2005, (1): 177-200.
- [8] HOGAN J E, LEMON K N, LIBAI B. What is the true value of the lost customer[J]. Journal of Service Research, 2003, 5(3): 196-208.
- [9] 郭亮,郑烽.电信运营商集团客户价值评估及细分研究[J].甘肃科技,2006,(12):118-120.
- [10] 许春恒.电信行业大客户价值评估体系探析[J].通信管理与技术,2008,(4):26-30.
- [11] 曹青原,尹涛.运营商大客户价值细分模型及营销应用[J].北京邮电大学学报,2009,(2):52-56.
- [12] 孙江坤.移动行业集团客户价值评估模型的构建及应用[D].上海:同济大学,2008.
- [13] 约翰逊,维歇恩.实用多元统计分析[M].北京:清华大学出版社,2001.

(下转第76页)