

移动行业“优惠整合收入挖掘结构化解决方案” (解决方案经理 陈阜东)

移动通信行业的通话用户、运营收入和业务种类在近几年都得到了长足的增长，伴随着这种增长，移动运营商在各业务管理领域从原有的粗放式管理趋向精细化管理的压力和需求也日显迫切。在收入管理上，主要表现为从以往单纯偏重收入指标的管理，更趋向提升收入、降低成本、挖潜堵漏多管齐下、并日益精细化的收入管理模式，因此在扩大市场提升收入的同时，如何防止收入“跑、冒、滴、漏”也成为提升企业价值的必然选择。

华院分析的研究表明，造成移动运营商“收入流失”的主要原因在于，为适应市场规模快速增长、用户需求细分和多样化、业务种类繁多、技术快速发展的形势，移动运营商在资费产品管理模式上也快速地按需应变，但在管理理念、管理模式、管理能力、管理基础方面，特别是在管理变革的衔接和过渡中，难免出现一些不同步、不协调从而遗留下一些在当时看来可能是无足轻重的“小问题”，而正是这种小问题的“跑、冒、滴、漏”日积月累，最终导致了不为人知、却数额惊人的“收入流失”。

造成“收入流失”的“跑冒滴漏”可以体现在很多方面。较典型的单一资费/优惠问题主要表现在：

- 优惠期限过长
- 手机用户重复享受体验优惠
- 特定优惠的目标用户扩散
- 优惠成本设计不合理
- 数据业务置换不合理等
- 特定资费过期使用或扩散使用

而在BOSS1.5实现了资费叠加模式后，又出现了很多不合理叠加形成的过度优惠，导致“收入流失”，较典型的叠加问题主要表现在：

- 跨地市、跨品牌叠加
- 特定类型优惠叠加在普通资费上
- 在特定情况下使用的特殊资费不适当地叠加了其他优惠
- 同类优惠重复叠加导致过度优惠
- 不同类优惠过度叠加导致实际优惠过度
- 维系类活动重复叠加，维系无效而导致优惠过度

华院分析凭借自身在移动行业业务运营管理和收入管理领域的长年积累，创建了“优惠整合收入挖掘结构化解决方案”。该解决方案基于资费（优惠）结构和数量分析，结合用户特定优惠行为模式分析，主要从单一资费（优惠）梳理整合、资费（优惠）叠加关系梳理整合两方面着手，通过对现行资费（优惠）进行整改和用户迁转实现收入挖掘，并最终通过业务管理流程优化和系统支撑优化两方面的工作，将整改成果固化下来，建立“防止流失、保障收入”的长效机制。

近两年来，华院分析基于“收入挖掘结构化解决方案”，为多家省级移动运营商实施了“收入挖掘”项目，均取得了显著的成果。在西部某省为移动运营商实施该项目后，两个月内共挽回收入2000多万元，并且在用户数净增长的情况下，优惠总额呈负增长，达到了“增收节支”的明显效果。而在华中某省，华院分析又根据市场环境和用户环境的不同特点，为移动运营商制定了分三个阶段进行优惠整改的策略，第一阶段实施后，仅在当前用户已经发生的优惠总额中，每月可挖潜挽回收入400多万元，而至第三阶段整改完成后，每月将可挽回1250多万元，按此推算，在整改全部实施后的一年内所挽回的收入将达到1.5亿元。同时，华院分析通过帮助运营商进行业务管理优化完善和系统优化完善，避免了今后继续在其他用户身上再次发生同样的不合理优惠。经测算，如果不实施整改，除了已经享受此类不合理优惠的老用户会造成收入流失外，对于今后十二个月内可能新加入使用此类不合理优惠的用户，在一年内可能发生的收入流失总额将达到2200多万元。（mailto: fred.chen@huaat.net）