

“精确制导”，实现差异化营销 ——通信行业客户细分方法探讨

——发表于《通信企业管理》

华院分析 应用咨询总监 刘晓彬

摘要：本文从通信行业的营销现状入手，深入分析了中国的通信企业在营销中的主要问题根源于通信企业所采用的传统客户细分方法的局限性，并介绍了基于数据挖掘技术的客户行为细分方法及其在营销实践上的有效性，并结合通信行业营销实践特点提出了针对性的应用思路。

关键词：客户细分、数据挖掘、差异化营销

通信行业的营销现状

从1994年中国联通获得营业执照开始，伴随着政府以“破除垄断、引入竞争”为目标的电信体制改革的推进，中国的通信行业进入了全新的竞争时代。由于长期以来中国的电信行业一直处于完全垄断的行业状态，脱胎于“垄断背景”的中国通信运营企业虽然在网络技术、产品开发上快速紧追国际运营商的步伐，而在市场运作上则与国际运营商存在一定的差距，这种差距主要表现在两个方面：一是“简单”的价格竞争；二是“飘忽”的品牌定位与概念宣传。

- **“简单”的价格竞争**

价格作为调节市场需求的经济杠杆，通过价格竞争导致市场份额的重新分配，是企业由市场垄断走向开放后的必然选择。但是，简单的“一刀切”的价格竞争却会将企业带入恶性竞争的泥潭。

移动通信行业的价格战从最初的低价入网、免费入网、话费打折，到后来的免月租费、送手机，直至许诺低廉的“网中网”通话费……其目的就是突破或绕过国家资费政策的禁区，直接或间接降低价格，以在激烈的竞争中获取更多的客户资源和市场份额。然而，市场上的降价行为是最容易被挑起也是容易被对手模仿的。为了避免在市场竞争博弈中遭受损失，只要有一个企业降价，另一个企业必定马上跟进。由于中国的电信市场旧的格局已经打破，新的稳定格局尚未形成，因而，新进者急于要“攻”，在位者坚决要“守”，降价便成了最便捷有效的利器。于是乎，价格战在全国此起彼伏，打得昏天黑地。

对运营商而言，更为不幸的是，“价格战”无限制的提高了消费者的期望，吸引了更多的忠诚度极低的低端客户群体，当被“降价”刺激形成习惯的客户加入到市场博弈之中，在运营商之间频繁转网，也进一步“刺激”了新一轮的价格战。在“降价”漩涡之中，市场对降价的接受在一夜之间就可以完成，而恢复价格对所有的运营商而言，都将是“蜀道之难，难于上青天”。

- **“飘忽”而又“昂贵”的宣传战**

与价格战相伴的是宣传战，媒体广告、户外广告、营销软文比比皆是，新概念炒作此起彼伏，从而带来营销成本的不断攀升。沟通主题模糊的宣传战，与价格战相类似，都是极易于被对手模仿，结果是运营商营销成本攀升，而市场份额却并没有显著变化。

宣传战的“飘忽”最明显的市场体现是，走遍神州大地，我们都可以看到“全球通”的广告牌，然而，全国绝大多数省份的全球通品牌客户都在省级移动地方品牌的“围剿”下，纷纷“逃离”全球通阵营。有些地区老总也意识到全球通品牌的战略地位及品牌价值，下大力气进行品牌“保卫战”，但无奈对客户群体的研究过于简单化，最终“保卫战”演变为简单的宣传战和价格战，所剩不多的全球通客户中又有部分被“低价的包月套餐”再次打为“中低端客户”。

以上这些问题的出现主要是由于运营商传统上所用的以 ARPU 值进行市场细分的方法已经不能有

效的刻画客户的需求特点，从而导致看似有理论依据的营销策略在市场营销中屡屡失灵。各运营商要实现超越竞争的目的，必须对客户进行有效的细分，实施有效的差异化的营销策略。纵观世界电信行业，一种基于准确客户细分的差异化营销正在知名的运营商之间得以应用，并取得了积极的效果，例如英国电信（BT）、美国的西南贝尔、Vanguard Cellular、AT&T Wireless 等公司都积极采用数据挖掘技术，对客户进行有效细分，实施差异化、一对一的营销。国内的通信企业也在这方面进行了积极的探索和尝试，并取得一定的效果。但是，由于在市场细分的方法选择上就存在一定不足，因而，在营销实战中也就难以体现明显效果。

通信行业传统的客户细分方法及存在的不足

判断市场细分是否科学的标准：同一类客户的同质性最强，差异性最小。判断市场细分是否有效的标准：根据细分的结果，可以准确的找到目标客户群体，在营销实践上易于操作。

目前，通信行业主要通过两种方式进行市场细分。一是按照客户的消费额度不同进行市场细分；二是根据客户年龄、职业等社会特征指标进行划分。这两种细分方法都有其固有的优点和缺点。

- **依据客户消费额度进行的细分**

依据客户消费额度（ARPU）的不同将客户划分为高、中、低端客户，这种细分方法是通信行业传统的客户细分方法。

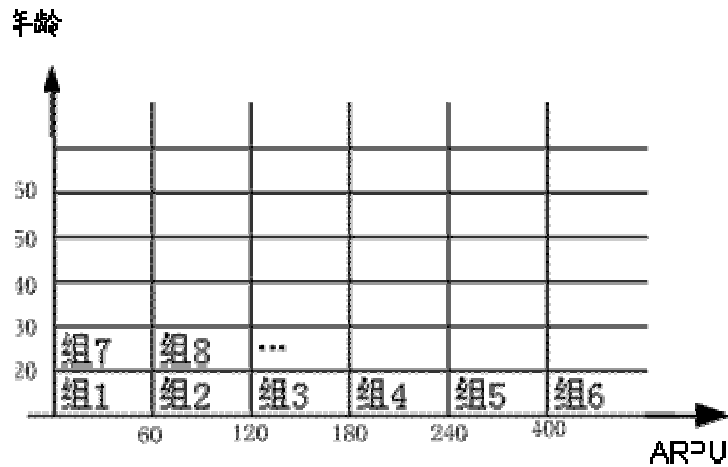
该细分方法最大的优点是简单，可以方便的根据营销资源预算，取舍营销活动中的目标群体，在实践中简便易行。

但是随着技术的进步与客户需求的日趋多样化，以及移动运营商新业务、增值业务的不断创新，传统的以客户消费额度进行客户细分的方法就显现出了明显的缺点。这种缺点首先面临的尴尬是，即使 ARPU 值相同的客户，对不同的业务如本地通话、国内长途、国际长途、IP 电话、短信、彩信、增值业务等呈现出完全不同的需求特点，也就是说仅仅看客户的 ARPU 值，我们已经难以了解其真正的需求特点，因而，在营销实践中，就表现为屡屡实施看似差异化实是一刀切的营销策略。

- **根据客户 ARPU、年龄、职业等指标的简单多维度细分**

这种多变量的市场细分主要是基于统计的方法对客户进行细分，因而，这种方法也称为基于统计的客户分类方法。基于统计的客户分类通过一个或几个变量将客户群体分为不同的组。例如，按 ARPU 值和年龄的不同区间可将客户分成十几个组（见图 1）。当变量增加时，由于分出的组数增加太快而很难用来了解客户群体。所以一般通过对不同的单变量或双变量进行重复的统计来了解客户群体（每次这样做分成的组数和人群都不一样）。它的意义在于通过对客户群体在不同侧面（即按不同变量统计）的了解来对客户群体做一些基本的认识，但是它不能反映客户群体的各个侧面（不同统计变量）之间的内在联系。基于统计的客户分类相对容易理解，但它并没有真正将整个客户群体分出几个客观的、反映内在特性的客户分组。

图 1 多维度统计细分方法示例



这种细分方法在营销实践上面临的第一重尴尬是每一个细分市场的大小其实取决于主观的定义（因为用于细分的变量选择及划分细分市场的变量取值标准都是事先人为定义的），因而，这样的细分从某种意义上而言，更像一门艺术，经验在细分过程中扮演的角色很大。对于比较稳定的市场而言，这样的市场细分方法仍然有一定的指导意义，但是，由于移动通信市场的变化日新月异，由于经验的滞后性，因而，对于移动通信业目前的竞争局面而言，仅仅简单使用这样的细分方法，必然在营销的起点——即市场细分环节就落后于市场，更何谈引导市场、超越竞争。

为了能够超越竞争，营销实践者又着眼于更广泛的消费者行为研究，研究消费者的生活习惯、价值观、心理特点、亚文化等特征，试图通过这样一种方法，发现可以进行全新定义的客户群体，并塑造新的品牌应对这类客户群体的需求，通过品牌竞争来超越价格竞争。例如，中国移动动感地带就是典型的案例，动感地带定位于年轻、时尚、娱乐导向的客户群。但是，在营销实践上，对一线营销者而言，这样的客户细分仍然难以满足其要求，因为以这样相对模糊的定位来指导营销，一线营销者所能够选择的也许还是“更多的媒体广告与户外广告”，只不过沟通的语言会更加贴近目标客户，其结果仍然是“我知道我的广告费一半都是无效的，但我不知道是哪一半”。而且，相对模糊的细分与定位带来的另一个问题是，新市场启动速度降低，难以迅速在竞争中见效，所以有某地区移动公司老总戏言“炮弹送到了，但没有雷达，都打偏了”。

基于行为的客户细分方法及其综合应用

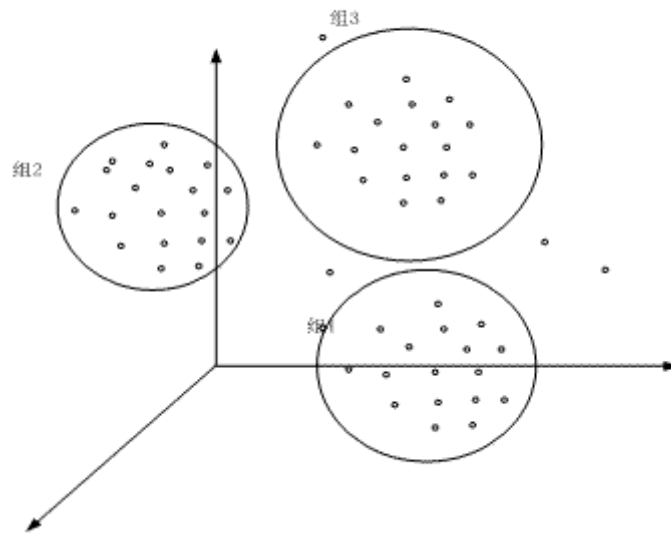
这种基于行为的客户细分方法往往是基于数据挖掘技术，对客户的几十个甚至上百个变量纳入客户细分过程，因而也叫做基于数据挖掘的客户分类，见图 2 示例。基于数据挖掘的客户分类首先产生几十个整体描述客户的变量（例如在网月数、繁忙时段、呼叫次数、呼叫时间、IP 通话次数、IP 通话时间...），然而，将客户群体（几十万或几百万）通过数据挖掘的算法分成（如在几十个变量下聚类）几个或十几个客户组。每个组的客户的特性表现相对接近，而不同组的客户的特性又很不相同。组的个数非人为决定，而取决于客户总体内在的特性。基于数据挖掘的客户分类有许多基于统计的客户分类所没有的优点。

- 能够客观反映客户群体内在的特性：基于数据挖掘的分类是一种客观的分类，而不依赖主观的变量和分段的选择。它只与客户群体内在的特性和状态有关。通过了解个数有限的客户组的特点，可对客户群体组成有深刻的了解，并制定针对一个客户组或几个客户组的针对性营销方案。
- 综合反映对客户多方面特征的认识：基于数据挖掘的客户分类是考虑了客户的几十个方位（几十个变量）而进行的分类，而非一两个变量的统计分析，所以这样的分类不是只基于客户的一两个

侧面，而是基于客户的多方面特性，这样能全面把握客户，使得相应的营销方案具有更好的准确性。

- 利于营销人员更加深入细致地了解客户价值：通过分析各组人群在 ARPU 值上的表现，基于数据挖掘的分类可以更深地了解 VIP 客户的组成和其行为上的特征，以帮助营销人员针对性地培养和发展优质客户。
- 营销实践上易于操作：由于这种细分方法在客户细分的过程中就对每个客户的数百个变量进行了计算，因而，营销工作者既可以方便地得到每一个客户分组中的具体的客户名单，也可以方便地获得每个客户或更小一群客户的各个变量上的具体统计指标。同时，也非常易于在客户行为细分的基础上基于其他变量对客户进行二次细分或多次细分，不会影响行为细分本身的客观性及有效性。
- 便于实现对客户的动态跟踪：这种客户细分方法不仅可以在某一时点对客户进行细分，而且可以很方便的动态跟踪客户的变化情况。因为移动通信市场是一个变化迅速的市场，因而对市场的动态跟踪显得非常重要。

图 2 基于数据挖掘技术的客户分类示例



目前，我国的通信企业已经具备了基于数据挖掘技术与客户的行为进行市场细分的基础。长期以来，我国的通信企业在计费系统、业务支持系统等方面进行了大量的软硬件投资，不仅对业务形成了有效的支撑、实现了准确的客户消费计量，而且，也提供了海量的客户数据，这是进行基于数据挖掘技术进行客户行为细分的基础，也是企业最大的最有价值的资源，对这一资源的开发是通信企业构建营销核心竞争力的基础。

一般而言，利用数据挖掘技术对客户进行细分，可以产生几个到十几个不同的客户群体，例如：业务繁忙组、国内长途组、热衷 IP 组、短信热衷组、夜间积极组、情深语长组等等。

以业务繁忙组客户为例，我们可以从多个角度去观察业务繁忙组客户的特征，为制定营销战略以及营销战术、指导销售的操作环节都可以提供有意义的指导：

第五组：业务繁忙组（优质组）		
人数：15,380 人	人数百分比：2.9%	女性比例：19.8%
月人均话费：868 元	与全体客户话费均值之比：4.2	平均在网时间：47.2 月

本组特征描述

1. 本组客户共 15380 人，占客户总数的 2.9%，组内每月人均话费 868 元。
2. 本组客户的显著特征体现在漫游和国内长途呼叫较多（因素 2）。月均漫游呼入和呼出次数 211.3 次，全体客户平均月均漫游呼入和呼出次数仅 23.7 次，该组客户的漫游呼叫是平均水平水平的近 9 倍；另外，该组客户国内长途月均呼叫次数 196.4 次，全体客户平均国内长途呼叫 27.3 次，本组客户国内长途呼叫是平均水平的 7 倍多。可见，该组客户有相当大的异地呼叫需求，可能多为差旅人士。
3. 本组客户本地呼叫也比较繁忙，本地月均呼叫次数达到 374.2 次，远高于全体客户均值 225.6 次。推测本组客户大多可能是业务繁忙的商务人士。
4. 值得关注的是，本组客户国内长途呼叫频繁（月均呼叫 196.4 次），但 IP 呼叫（因素 4）并不多，IP 繁忙时段月均呼叫只有 3.9 次；而 IP 每次呼叫时间却较长，IP 繁忙时段月均每次呼叫时间近 3 分钟。谨慎推测该组客户多为商务繁忙人士，虽然对资费敏感度不高，但是在遇到异地通话时间较长的情况下，较偏好使用 IP 呼叫。
5.

在基于客户行为细分基础上，我们还可以就某一专题或市场活动进行进一步研究，实现行为细分与心理细分、行为细分与网龄细分、行为细分与年龄细分、性别细分等紧密结合的综合细分方法，产生明确的目标客户列表，指导具体的营销实践，形成对营销活动的精确制导。

如何在细分的基础上实施差异化的营销策略

实践是检验真理的唯一标准，能否实现对市场营销工作的有效指导，是衡量市场细分工作优劣的唯一标准。一般而言，基于数据挖掘技术的客户行为细分至少可以解决以下问题：

- 巩固存量市场
巩固存量市场尤其是高端客户的关键是服务，这已经成为移动通信业不争的共识。通过对客户行为的深入细致分析，我们可以了解不同客户的行为特点，从而有针对性的推出新服务、新业务满足其需求，为其注入“疫苗”，抵御竞争对手的“低价”诱惑。同时，根据客户行为特点，设计并实施客户忠诚计划，积分计划，对客户的忠诚给予回报。
- 开发增量市场
在实现有效“区隔”的前提下，通过较低的资费套餐设计开发增量市场，已经是全国移动通信业在竞争中获得血的教训。如果简单的通过一刀切的降价开发增量市场，那么，运营商的业务收入及利润必将显著下降。因而对市场的有效区隔是非常重要的。在研究客户行为的基础上，主要是研究低端客户的行为特点，并为其设计有区隔作用的定位明确的资费套餐，既通过降价吸引了新客户，又有效“区隔”了中、高端市场，不会引起 ARPU 值的大滑坡。
- 快速启动新业务，提升 ARPU 值
如果能够在新业务推广之初就可以知道哪些客户更可能对这些新业务感兴趣，集中资源对这些客户进行推广无疑可以起到事半功倍的效果，而且一旦在市场上有相当数量的客户开始使用新业务以后，很快的市场增长的拐点就会到来，市场本身就会产生很多的激发需求。通过对客户行为的深入细致分析，建立在客户行为细分基础上的客户分组就可以产生那些最可能对新业务感兴趣的客户名单，有效指导新业务的快速推广。
- 形成有效“区隔”，防止 ARPU 下降
大家都知道，移动通信市场上，低端客户是量入为出，一般而言，不论价格怎样，其在移动需求

上的支出会相对稳定；而高端市场又是按需消费，不论价格如何，需要的随时随地的方便消费与领先消费；而中端市场则是对价格相对敏感的市场。基于对客户行为的研究，为低端客户群体设计能够有效“区隔”高端客户的低资费套餐，是防止 ARPU 下降的有效手段。而且，套餐的设计不一定是针对本地语音的设计，还可以考虑短信、本地语音、IP 等综合套餐设计。

- 实现“隐蔽”竞争

由于通过客户行为的客户细分不仅有效研究了客户的行为与需求特点，而且可以获得客户的具体名单，这样，当有些市场活动推广不想在竞争对手很快知道的时候，我们可以通过直邮或短信方式开展营销，既节省了营销成本又提高了市场活动的“隐蔽性”。

- 可以密切观察竞争者客户群体的变动

由于电信行业固有的特点，我们业可以掌握竞争对手客户的很多通话数据，这样，通过对这些数据的研究和挖掘，就可以有效实现对竞争对手客户的观测与研究，密切跟踪其网上客户结构的变化，实施针对性的挖“高”行动，破坏竞争对手防线，从而从侧翼阻止其对我公司市场的进攻。

- 开展“许可式”营销

国内通信企业都已经完成了呼叫中心或客户服务中心的建设，并开通了客户服务热线。结合客户行为细分的研究成果，我们就可以简单的实现服务与业务的结合，将客户服务热线也变为主动的许可式营销的窗口。当客户电话呼入后，座席员的电脑上就可以自动弹出该客户的行为特点与业务推荐指数，客户服务专员只需要在回答完客户的咨询时，顺便问一句“我公司最近推出某某业务，对您可能比较合适，不知您是否有兴趣免费尝试？”就可以在服务客户的同时，实现主动营销。一旦客户在免费期形成习惯，往往就不会再取消该业务，许可式营销也就取得成功。

我们相信，数据挖掘在帮助通信运营商提高营销水平上将大有作为，但它也只是一种科学工具，要真正使数据挖掘技术产生实际的效果，还需要有效的组织和执行。即首先要求我们跳出主观经验的漩涡，学会用数字去思考和决策，同时还要求我们在实践中不断摸索适合中国实际情况的数据挖掘应用及其有效的推广方法和途径。

参考文献：

菲利普·科特勒著，梅汝和等译，《营销管理》（新千年版第十版），中国人民大学出版社，第 307-326 页。

作者：刘晓彬 华院分析技术有限公司应用咨询总监、企业管理硕士