



电信企业数据驱动存量营销发展策略

漆晨曦¹, 于一鸣²

(1. 中国电信股份有限公司广州研究院 广州 510630; 2. 北京邮电大学 北京 100876)

摘要: 基于电信行业新增市场逐渐缩小, 存量经营成为企业营销重点这一趋势, 阐述了电信企业要实现数据驱动存量营销所需具备的条件以及目前尚存在的问题, 并针对存量营销四大目标提出数据驱动存量营销发展策略建议: 进行数据驱动存量营销 IT 系统的能力架构设计; 梳理并建立电信企业存量营销运营管理流程; 建立客户需求标签库和营销/策略资源库两个基础库; 完善并建立需求资源配置、渠道触发和数据化管理三大存量营销核心能力。

关键词: 存量营销; 客户洞察; 营销流程; 目标定位; 渠道; 触点

doi: 10.11959/j.issn.1000-0801.2015175

Data-Driven Retention Marketing Development Strategy in Telecom Enterprise

Qi Chenxi¹, Yu Yiming²

(1. Guangzhou Research Institute of China Telecom Co., Ltd., Guangzhou 510630, China;

2. Beijing University of Posts and Telecommunications, Beijing 100876, China)

Abstract: As the new market shrink, some new product market become even to zero, the marketing strategy goal transfer from acquisition to customer retention in the telecom enterprise. Because of the gap between the retention marketing goal and the marketing reality, it was discussed how the telecom company could develop data-driven marketing of retention. Firstly, design the ability architecture of data-driven retention marketing IT system. Secondly, distinct and establish the management and operational process of retention marketing. Thirdly, establish the two foundation databases, one is the customer needs' labels database, and the other is marketing and campaign resources database. Fourthly, improve and establish the three kinds of core abilities-including the ability of allocation of marketing resource for the customer needs, the ability of the channel triggering and the ability of the visual management of retention marketing.

Key words: retention marketing, customer insight, marketing process, target location, channel, contact point

1 引言

电信企业新增市场逐渐缩小, 有些产品的新增市场甚

至渐趋于零, 营销重点随之从发展新用户转为存量客户的保持和增值。

存量客户营销与新用户发展的核心区别在于, 前者在

收稿日期: 2015-05-20; 修回日期: 2015-07-10

论文引用格式: 漆晨曦, 于一鸣. 电信企业数据驱动存量营销发展策略. 电信科学, 2015175

Qi C X, Yu Y M. Data-driven retention marketing development strategy in telecom enterprise. Telecommunications Science, 2015175



对客户需求和潜在需求深刻、全面了解的基础上,针对个体客户需求更精准地提供产品、套餐、优惠活动以及客户关怀服务,提高客户满意度,使企业的客户营销手段区别于竞争对手并帮助客户抵制竞争对手所提供产品服务的诱惑,提高客户忠诚度,在留住客户的基础上,激发新的产品服务需求,实现客户的价值保值和增值。存量营销的实现,需要:了解客户和洞察客户需求的必要能力和智能化技术手段;贯穿存量客户全生命周期,自动化开展营销运营管理全流程工作的 IT 系统。

可见,企业存量营销要智能化、自动化地精准、有序、高效开展,急需存量营销 IT 系统的支撑,即实现存量营销真正意义上的数据驱动营销能力。

2 企业实现数据驱动存量营销所需具备条件

存量营销的两大目标是:保持客户与企业的连接状态,实时了解客户需求和问题;通过线上、线下不同渠道,在各个客户触点参与客户互动,激发客户需求及解决客户购买决策中存在的问题。存量营销的两大目标也即实现数据驱动营销能力所应支撑的两大目标。

围绕以上两大目标,数据驱动的存量营销要实现的能力包括以下 4 个方面:

- 支撑存量客户全生命周期各环节的营销、销售和服务等经营活动开展;
- 支撑企业存量营销全流程各环节及各环节与相关 IT 系统和渠道的连接、清单等交付流转及反馈等;
- 支撑将个体客户需求与包括产品、套餐、优惠活动及客户关怀服务等企业存量营销资源进行自动化规则匹配以及将资源和发送渠道进行优先排序的统筹能力;
- 支撑存量营销管理层及相关管理人员对于各项存量营销活动以及企业总体存量营销工作进行跟踪评估的报表定制生成以及仪表盘、KPI 等数据的可视化能力。

3 电信企业实现数据驱动营销存在的问题

电信企业在存量营销方面已经开展很多有益探索,也有不少经验总结,但由于流程规范、专业人员以及 IT 系统等方面尚未完全到位,目前还存在不少问题,比如:

- 存量营销目标定位存在省市两级数据分散、市分公司数据不足和专业手段缺乏的问题,导致定位不够精准;

- 存量营销各环节及环节间流转工作缺乏 IT 支撑手段,目前主要通过人工完成,效率不高,存在重复性,缺乏统筹;
- 存量营销工作本身缺乏管控手段,比如营销策划及营销管理没有相关报表手段;
- 营销执行渠道间缺乏协同,营销推送存在冲突和重复,引发客户过扰,电子渠道能力(尤其是微信厅)有待提升;
- 存量营销流程尚未与存在信息交互的各渠道和核心生产系统全部打通,营销成功客户批量受理问题尤其严重;
- 目标客户清单不能配合营销波次实现自动定向切割和流转,手工操作效率低且易出错;
- 产品/套餐/营销活动体系有待梳理,理清产品/套餐/活动之间互斥、互补、重叠等关系。

综上,目前电信企业实现数据驱动营销存在的问题主要体现在 4 个方面:一是了解、洞察客户需求的数据未能全企业共享,模型研发、分析技术手段以及专业能力分散,未能全企业集约发挥合力;二是缺乏贯穿存量营销全流程的 IT 系统支撑,流程各环节及其与相关 IT 系统和渠道衔接、清单流转等目前主要以人工分散操作为主,效率不高且易造成客户过扰;三是存量营销运营管理人员缺乏定制报表、报表实时生成等对于所开展存量营销工作进行跟踪评估等管控手段;四是企业急需对产品、套餐、优惠以及客户关怀活动等营销资源进行梳理,否则,企业营销资源与客户需求进行匹配时,很难做到精准且易引发新的混乱。以上即数据驱动存量营销能力建设需要解决的问题,也即需实现存量客户需求洞察精准化、存量营销流程 IT 化、存量客户管理手段数据可视化、存量营销目标定位规则匹配智能化四大问题。

4 电信企业数据驱动存量营销发展策略建议

根据以上对于数据驱动存量营销能力的建设目标、所需解决的问题以及所需支撑存量营销工作实现“四化”(客户洞察精准化、全流程 IT 化、管理手段数据可视化、规则匹配智能化)能力的分析,提出电信企业数据驱动存量营销发展策略建议如下。

4.1 数据驱动存量营销 IT 系统能力架构设计

就客户洞察精准化、全流程 IT 化、管理手段数据可视化、规则匹配智能化“四化”能力的实现而言,全流程

IT 化是基础核心, 因此电信企业数据驱动存量营销的发展策略首先需对数据驱动存量营销 IT 系统的能力进行架构设计。

如图 1 所示, 数据驱动的存量营销 IT 系统的基本能力应该包括以下方面。

- 一条主线: 整个系统能力需要覆盖存量营销管理全流程各环节工作。
- 两个基础库: 一个是客户需求标签库; 一个是企业营销/策略资源库。
- 三大核心能力: 资源匹配能力、渠道触发能力和存量营销可视化运营管理能力。

4.2 电信企业存量营销运营管理流程建立

对于营销转型而言, 光有技术是远远不够的; 营销 IT 系统要能运转, 必须对相应的营销运营管理流程进行梳

理, 并将现实流程部署到 IT 系统。因此, 在对存量营销 IT 系统进行能力架构之后, 需对存量营销运营管理流程进行梳理、建立和 IT 部署。

存量营销管理全流程主要包括 4 个环节: 目标客户设定及获取、营销资源(含渠道资源)匹配、渠道发送或触点触发、存量活动评估及管理。存量营销 IT 系统的能力需支撑这 4 个环节工作及环节承接流转的开展。

目标客户设定及获取以及营销资源作为存量营销工作开展的机会和条件, 系统通过建立两大基础库进行能力支撑; 其他 3 项工作则通过分别建立能力模块进行支撑。

4.3 客户需求标签库和营销/策略资源库建立

大数据时代, 任何智慧和智能的概念, 比如从智慧地球到商业智能等, 其核心引擎无一不是数据分析和数据挖掘等分析手段。但是, 若要进行分析, 必须具备不断完

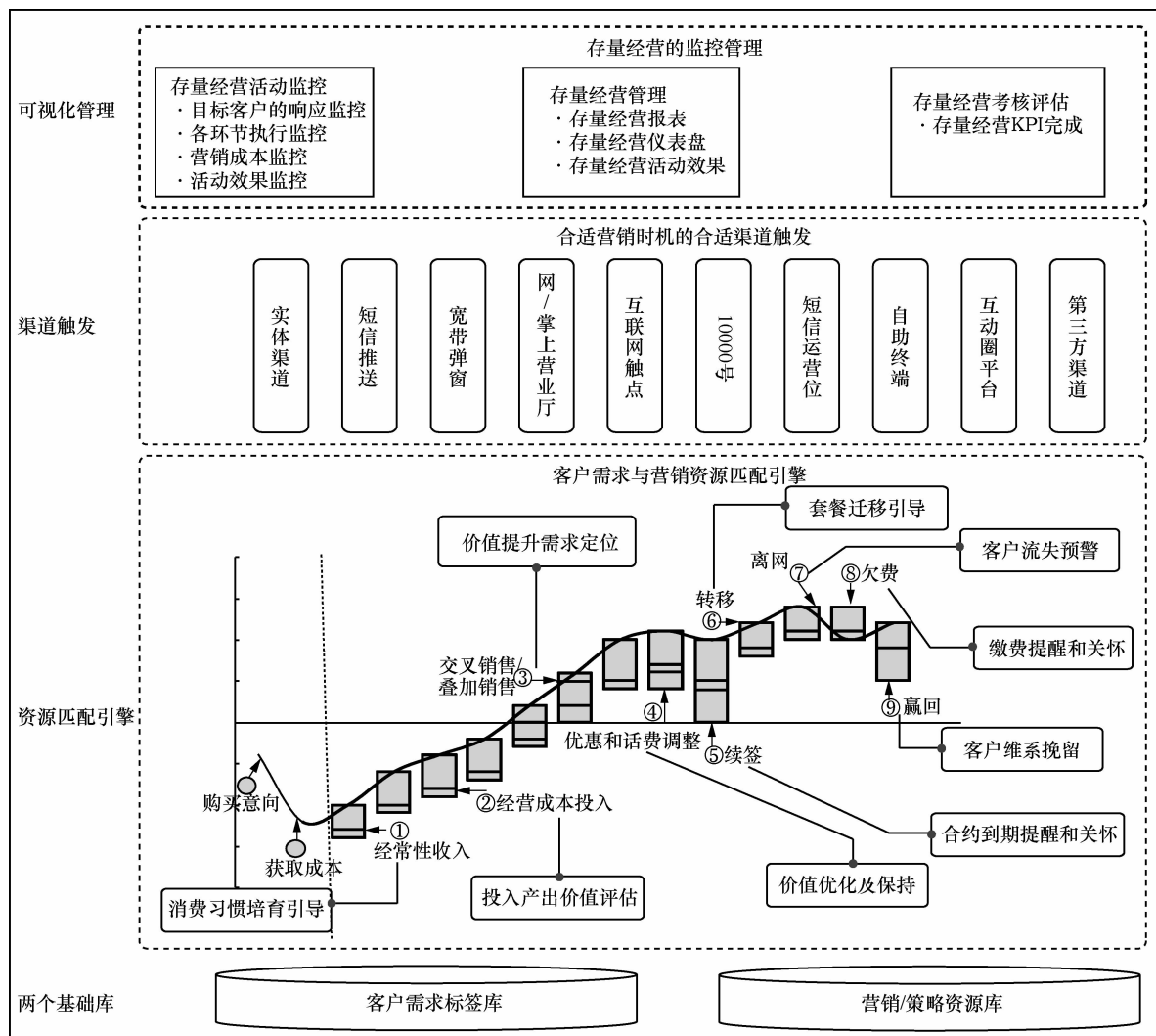


图 1 数据驱动的存量营销能力架构



善不断更新的数据作为根本,否则,分析就成了无源之水,无本之木。因此,两个基础库的建立很重要。

一个是客户需求标签库,表示未满足且有营销机会的客户需求的各种标签库,标签数据来源为 BI 和 CRM 等 IT 系统;另一个是企业用来匹配并满足客户需求的营销/策略资源库。

(1) 客户需求标签库

客户需求标签设定。根据企业全年存量营销战略以及不同存量客户所处生命周期不同阶段的存量营销活动部署,各层级存量营销人员针对每个存量营销活动设定目标客户群的活动,比如流失客户挽留活动,其目标客户设定一般是生命周期处于衰退阶段,具备流失倾向特征的存量客户;套餐续约活动,其目标客户设定一般是套餐即将到期客户;交叉销售和增量销售活动,其目标客户设定一般为生命周期处于成长阶段,因此有其他产品订购或套餐向上迁移需求具价值增值潜力的客户。

客户标签获取。客户标签来源不同于 IT 系统。有些规则简单且显性,比如套餐到期客户,只需获取套餐到期标识即可判定客户,因此可以直接从 CRM 系统获取相关标签信息;有些规则复杂且隐性,需要通过数据挖掘技术手段建立相关模型,应用模型对相关客户进行预测判定,并通过综合测算打标签之后,才可对目标客户进行识别,相关建模打标签的工作可在数据挖掘平台之类的 BI 系统完成,这些客户标签则需从 BI 系统获取。

客户需求标签库包含两大类标签:一类是动态需求标签,即随不同存量营销活动的逐渐开展,在系统中部署而不断生成、积累并更新,并随活动的失效而不断进行剔除;还有一类是静态需求标签,即客户目前需求已经满足,也即客户当前使用企业产品、套餐、优惠活动、客户关怀服务及渠道到达或渠道偏好的相对静态情况。

(2) 营销/策略资源库

营销资源,指的是针对存量客户需求,用以满足客户需求的企业相应资源手段,包括产品、套餐、优惠活动、客户关怀、回馈活动以及实体、电子、直销等各类渠道等。对营销/策略资源分类,可分为产品类、资费套餐类、优惠活动类、客户服务类以及渠道五大类。

- 产品类:固话、移动、宽带或融合产品等;
- 资费套餐类:基本资费、基础套餐、加装套餐(副卡/流量包/亲情包/增值应用等);
- 优惠活动类:存费送机、购机送费、预存话费送话

费、存费送流量、宽带光纤平移等;

- 客户服务类:消费超量关怀、消费不足关怀、上网时长提醒、上网超时提醒、换卡提醒、积分提醒、积分兑换提醒、积分兑换、欠费提醒、余额提醒、优惠提醒等;
- 渠道:实体、电子、直销等。

完善的营销/策略资源库应该包括企业所有在用和新推出的产品策略资源条件信息,且各种资源尤其套餐、优惠活动等互相之间存在的关系(比如互补关系、叠加关系、互斥关系等)需在库中有所标识,如果关系随时间变化,关系中还需考虑时间因素。

与客户需求标签库一样,营销/策略资源库也可随不同存量营销活动的逐渐开展在系统中部署而不断生成、积累并更新,还应随活动的失效而不断进行剔除。

4.4 存量营销核心能力的完善

数据驱动的存量营销的运营管理所需具备的三大核心能力,分别为需求资源匹配、渠道触发和数据可视化管理。

(1) 需求资源匹配

按照营销活动的规定,需完成目标客户需求特征与相应产品、资费套餐、优惠活动、客户关怀服务以及渠道等企业营销/策略资源进行匹配的工作。

如图 2 所示,需求和资源匹配一般包括如下三大步骤。

步骤 1 根据存量客户所处生命周期的具体阶段而确定常态化保存方向,比如,对于新入网客户,策略是培养和固化消费习惯;对于成长阶段客户,应该通过新产品订购或套餐向上迁移引导价值提升;对于成熟阶段客户,应该尽量用客户提醒、关怀和回馈服务来尽量保持其价值并延长其生命周期;对于流失阶段客户,则需要针对流失原因开展维系挽留策略。

步骤 2 在步骤 1 确定的常态化保存大方向下,结合存量客户新的动态需求特征以及存量客户目前所使用企业营销/策略资源的情况,对目标客户匹配出新增或叠加或替代的产品、套餐、优惠活动资源组合和排序及叠加客户提醒、关怀和回馈服务项目和相应渠道(含执行时间)组合和排序。

步骤 3 客户需求与资源匹配规则随不同存量营销活动的逐渐开展和部署,而不断生成、积累并更新,还应随活动的失效而不断进行剔除。规则通过不断学习、共享和积累形成知识库,帮助存量营销人员从最初的主要人工配制需求资源,逐渐变成今后通过实时调用规则库中规则

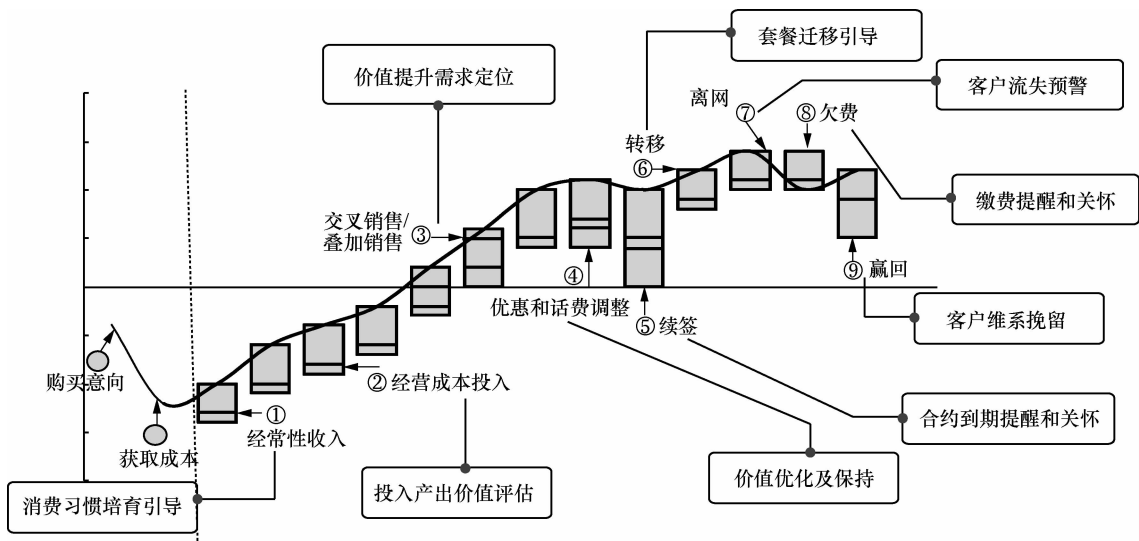


图 2 存量客户全生命周期不同阶段的营销策略匹配

活动目标	活动执行和响应分析	响应客户目标匹配分析	响应客户行为及变化分析	综合评价
- 习惯培养 - 价值增值 - 价值保持 - 客户挽留	- 渠道部署及执行进度 - 响应率	- 套餐合档率 - 套餐错档率	- 活动前后行为及变化比较 - 与参照客户行为及变化比较	- 对企业收入拉动作用 - 对企业市场份额拉动作用

图 3 单个专项活动的管理流程

的需求资源匹配工作渐趋智能化,使工作更高效、更科学、更精准。

(2)营销机会的渠道触发

根据需求和资源匹配环节所交付数据,渠道可按照主动推送和被动请求分成如下两种触发场景。

- 对于相应目标客户所需提供的产品、套餐、优惠活动、客户关怀、回馈活动以及实体、电子、直销等各类渠道的优先排序,在适当时机,即合适的时点或时段交由相应渠道执行资源提供或关怀信息等主动推送。
- 利用合适的机会,比如客户主动发起业务、服务需求或在社交媒体与企业互动之时,在相应触点触发相应的资源提供或关怀信息。

渠道所触发的信息,除了针对客户需求提供的个性化产品策略,还需配合营销脚本信息。另外,营销脚本也需随相应具体活动及场景,不断生成、共享、积累并更新,形成营销脚本知识库,并随活动和场景的失效而失效,最终能够从库中剔除。

(3)营销运营数据可视化管理

存量营销和存量客户运营管理包括三大方面内容。

- 单个专项活动的跟踪管控,如图 3 所示。
- 存量客户管理和营销运营管理:需要对存量客户保值增值、存量营销工作以及存量活动成效等存量营销管理工作实现定制报表、多维报表实时生成以及仪表盘等数据可视化手段支撑。
- 存量营销考核评估:需要对存量客户保值增值、存量营销工作及企业重点存量活动所设置相关 KPI 进行指标查看、监控及考核工作等进行报表、仪表盘等数据可视化手段支撑。

5 结束语

在以新用户发展为营销重点的企业发展阶段,电信营销基本还属于产品导向营销;由于存量客户经营越来越重要,电信营销转为以存量营销作为重点,其实质也即电信营销从产品导向营销向客户导向营销的转型。转型任重而道远,尤其在营销已经成为企业实现企业战略目标的主导手段的今天,应引起电信企业的高度重视。

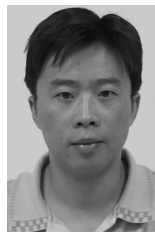
(2015175-6 接排在 2015168-6 后)

- 4 Wang G H, Eugene Ng T S, Shaikh A. Programming your network at run-time for big data applications. Proceedings of Hot Topics in Software Defined Networking (HotSDN), Helsinki, Finland, 2012
- 5 Amazon elastic MapReduce. <http://aws.amazon.com/cn/elasticmapreduce/>, 2015
- 6 Harris D. Amazon's streaming data service, kinesis, is now available. Gigaom Website, 2013
- 7 Amazon kinesis. <http://aws.amazon.com/cn/kinesis/>, 2015
- 8 Big data extensions. <http://www.vmware.com/products/big-data-extensions/>, 2015
- 9 Rationale-Sahara. <http://docs.openstack.org/developer/sahara/overview.html>, 2015

[作者简介]



王峰,男,中国电信股份有限公司北京研究院高级工程师,主要研究方向为数据中心网络、云管理平台、分布式计算技术。



杨明川,男,中国电信股份有限公司北京研究院云计算与大数据产品线总监,主要研究方向为大数据平台与业务关键技术。



刘圆,男,中国电信股份有限公司北京研究院高级工程师,主要研究方向为数据中心及云存储技术。



王和宇,女,中国电信股份有限公司北京研究院高级工程师,主要研究方向为数据中心网络、云管理平台技术。

2015168-6

(上接 2015175-5)

参考文献

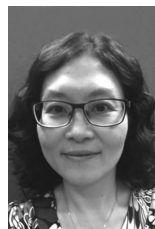
- 1 Petersen L B, Person P, Nash C. Connect-How to Use Data and Experience Marketing to Create Lifetime Customer. Wiley, UK, 2014
- 2 Simon P. The Visual Organization. Wiley, UK, 2014
- 3 Brandt R. 一键下单——杰夫·贝佐斯与亚马逊的崛起. 马志彦译. 北京: 中信出版社, 2013
Brandt R. One Click, Jeff Bezos and the Rise of Amazon com. Translated by Ma Z Y. Beijing: China Citic Press, 2013
- 4 Isson J P, Harriott J S. 大数据分析: 用互联网思维创造惊人价值. 漆晨曦, 刘斌译. 北京: 人民邮电出版社, 2014
Isson J P, Harriott J S. Win with Advanced Business Analytics-Creating Business Value from Your Data. Translated by Qi C X, Liu B. Beijing: Posts & Telecom Press, 2014
- 5 Charles W, Chase J. 大数据预测: 需求驱动与供应链变革. 漆晨曦, 张淑芳译. 北京: 人民邮电出版社, 2015
Charles W, Chase J. Demand-Driven Forecasting-A Structured Approach to Forecasting. Translated by Qi C X, Zhang S F. Beijing: Posts & Telecom Press, 2015
- 6 Simon P. 大数据应用: 商业案例实践. 漆晨曦译. 北京: 人民邮电出版社, 2014
Simon P. Too Big to Ignore-The Business Case for Big Data. Translated by Qi C X. Beijing: Posts & Telecom Press, 2014
- 7 Laursen G H N. 精确营销方法与案例: 大数据时代的商业分

析. 漆晨曦, 林清怡译. 北京: 人民邮电出版社, 2013

Laursen G H N. Business Analytics for Sales and Marketing Managers. Translated by Qi C X, Lin Q Y. Beijing: Posts & Telecom Press, 2013

- 8 Simon P. 大数据可视化: 重构智慧社会. 漆晨曦译. 北京: 人民邮电出版社, 2015
Simon P. The Visual Organization: Data Visualization, Big Data, and the Quest for Better Decisions. Translated by Qi C X. Beijing: Posts & Telecom Press, 2015
- 9 Rampton J. Smart Insights: 2015 年内容营销的变化趋势. <http://www.199it.com/archives/339350.html>, 2015
Rampton J. Smart insights: trend of content marketing. <http://www.199it.com/archives/339350.html>, 2015

[作者简介]



漆晨曦,女,中国电信股份有限公司广州研究院市场运营研究所副所长、高级经济师,主要研究方向为电信企业数据分析、数据挖掘、精确营销、BI 架构及规范等。

于一鸣,男,北京邮电大学在读。

2015175-6