

中国移动 市场经营分析管理思路

培训文档



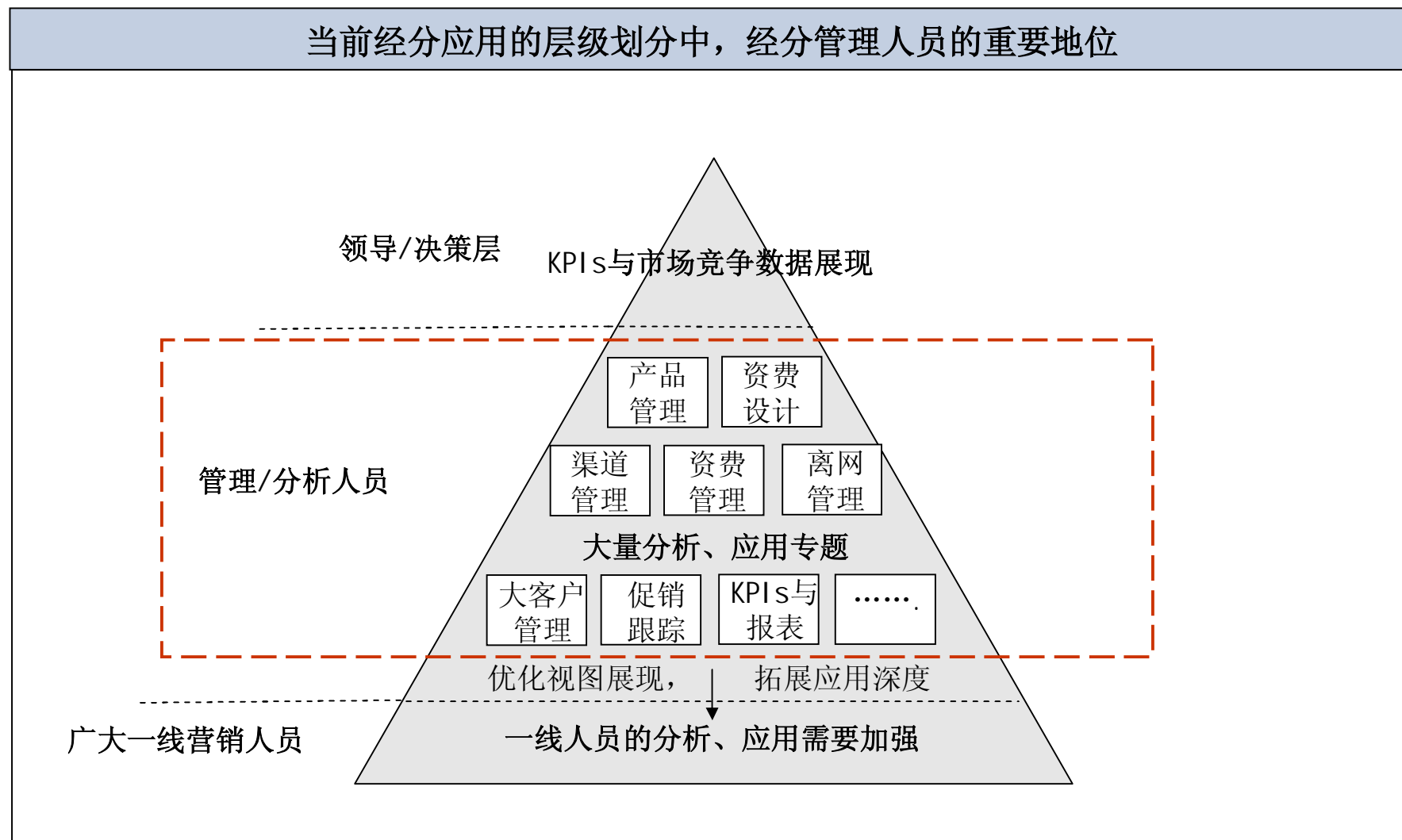
2008年10月20日，北京
德国电信咨询公司



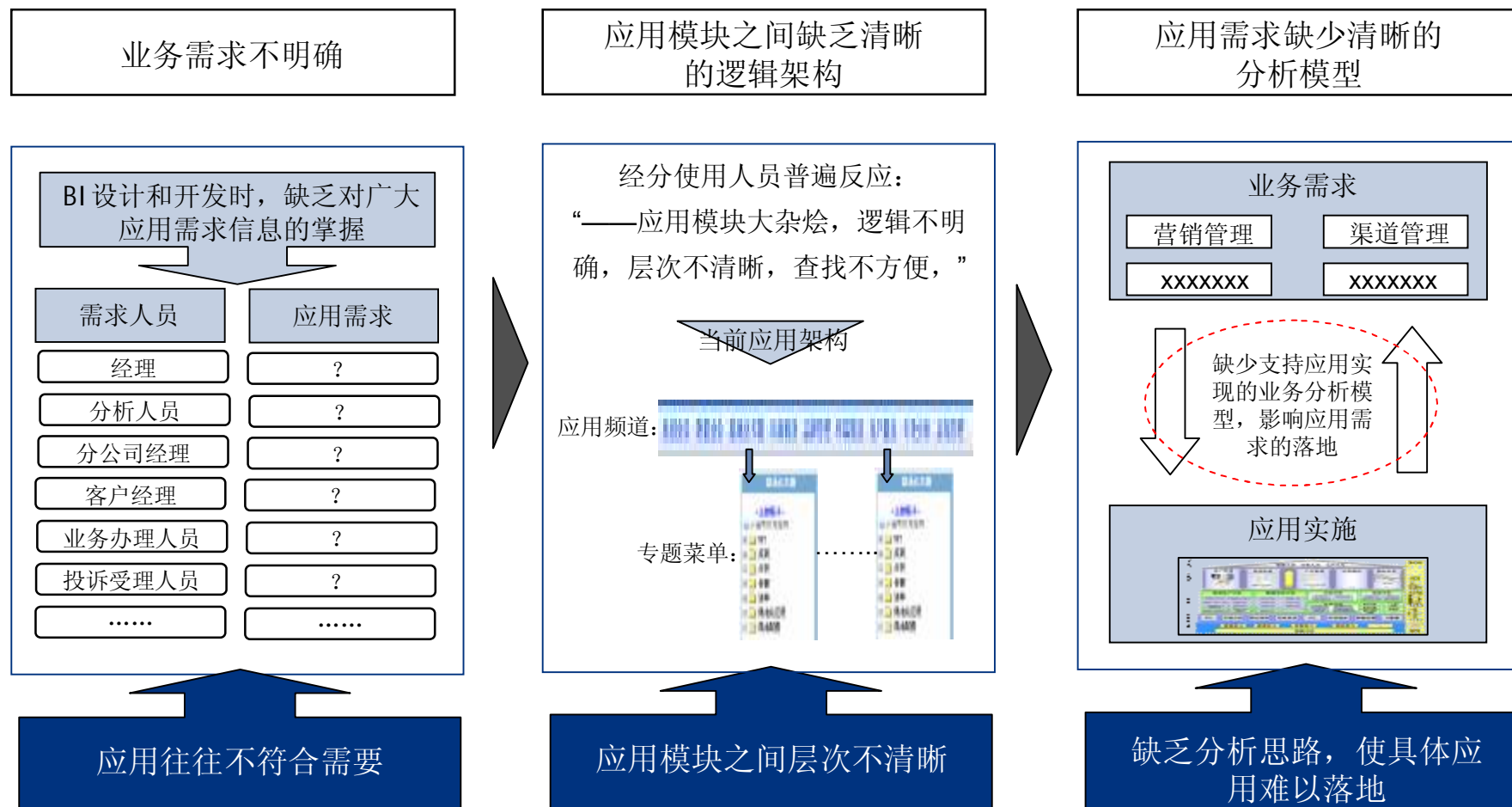
培训议程

- 1 经分管理的重要性
- 2 不同竞争环境下经分需求的转变
- 3 如何从“海量”信息中深入分析问题所在
- 4 案例：套餐问题
- 5 案例：用户流失
- 6 案例：用户维系
- 7 案例：渠道问题定位
- 8 **3G业务策略发展国际案例分析**

在当前经分应用的层级划分中，我们的经分管理人员扮演着承上启下的关键作用



清晰的管理思路以及明确的需求定位，将有助于经分系统的不断完善



在客户生命周期各阶段, 经营分析与管理工作的侧重点有所不同。因此, 经分人员需要具备明确的工作思路以及相应的分析技能



随着政策以及市场竞争环境的不断演变，不同阶段下的经分需求及工作重点不尽相同

政策与环境转变

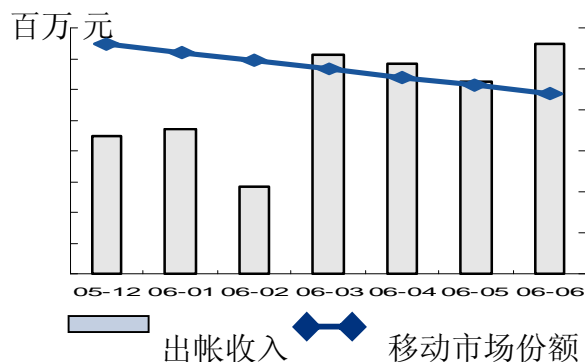
- § 社会压力对移动通信资费改革的呼吁
 - § 取消双向收费
 - § 取消月租费
 - § 取消漫游费
- § VoIP发展加强了用户对长话费降价的预期，当前部分地区对漫游费和长话费的动作对全国资费体系造成了冲击
- § 电信重组，移动市场由原先的双方对峙到现在的三方竞争
- § 南电信21省，北移动10省固网与移动相结合，快速推出固网、移动捆绑套餐，对移动在网中高端用户进行抢夺
- § 3G推出……

经营分析及规划的侧重发生转变

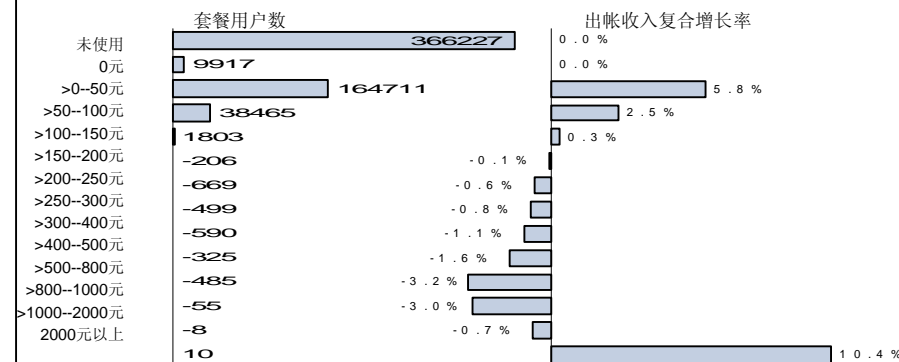
- § 双改单对收入影响
- § 不同的资费设计模式对漫游费取消的影响
- § 用户对月租门槛的接受度
- § 用户对IP通话的偏好
- § 竞争对手的资费政策对现网用户的影响
- § 套餐预警与资费调优
- § 现网用户二次营销（向上销售/交叉销售）
- § 渠道末梢管理
- § 客户价值及生命周期管理
- § 新业务的推广
- § 中高价值用户流失与维系
- § 等等

在日常的经营分析工作中，我们通常是由面到点的对问题的根源进行判断

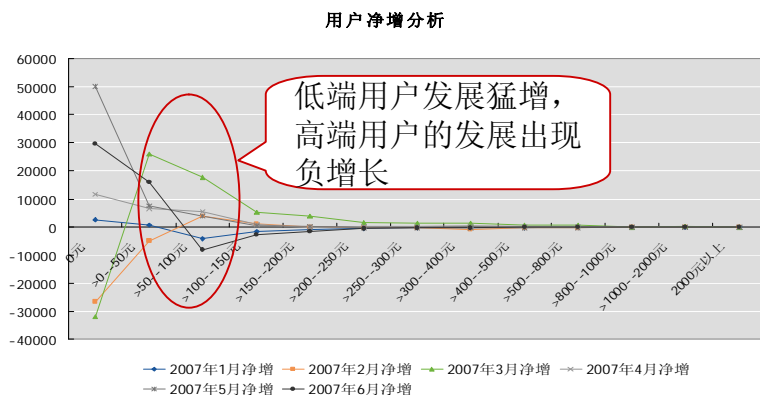
整体用户数上升，但收入有所下降



ARPU分层分析显示低端发展迅速，高端成负增长



低端用户大进大出现象严重



可能出现的问题初步判断

- n 由于低端主推套餐的影响，中高端用户向低端主动迁移，造成整体收入的下滑（套餐问题）
- n 由于竞争对手对在网中高端用户的策反活动，造成的用户流失严重，净增不利（竞争问题）
- n 由于分销商倒卡，渠道影响造成低端用户大进大出现象严重（渠道问题）
- n 由于用户产品错位，需求未被满足，造成流失（维系问题）

所有的市场经营活动都应以用户为核心目标而进行，而实际市场运作常与原则背道而驰.....

经典的市场营销组合4要素



用户才是“4Ps”真正的核心

- n 在任何营销组合设计过程中（4P），最容易被忽略的同时也是最重要的，即用户才是4P的核心；
- n 任何无目标的4Ps设计都只会扭曲用户行为，降低用户生命周期价值
- n 最终影响公司整体的绩效表现及竞争能力

.....最终造成绩效表现不佳情况出现。如何定位问题寻找解决方案？无疑从用户的需求出发的问题挖掘才是最根本的问题发现的手段

由于以下各个方面的做用

客户的需求及消费行为发生转变

从而最终影响到套餐绩效的表现

产品体系

定价模式

市场竞争

渠道宣传推广

促销手段

客户服务

- n 客户细分是怎样的？
- n 客户的话务模型和使用套餐是否吻合？

客户需求及使用行为

- n 是否有未被满足的客户需求？
- n 如何合理调配资源？提高竞争力？

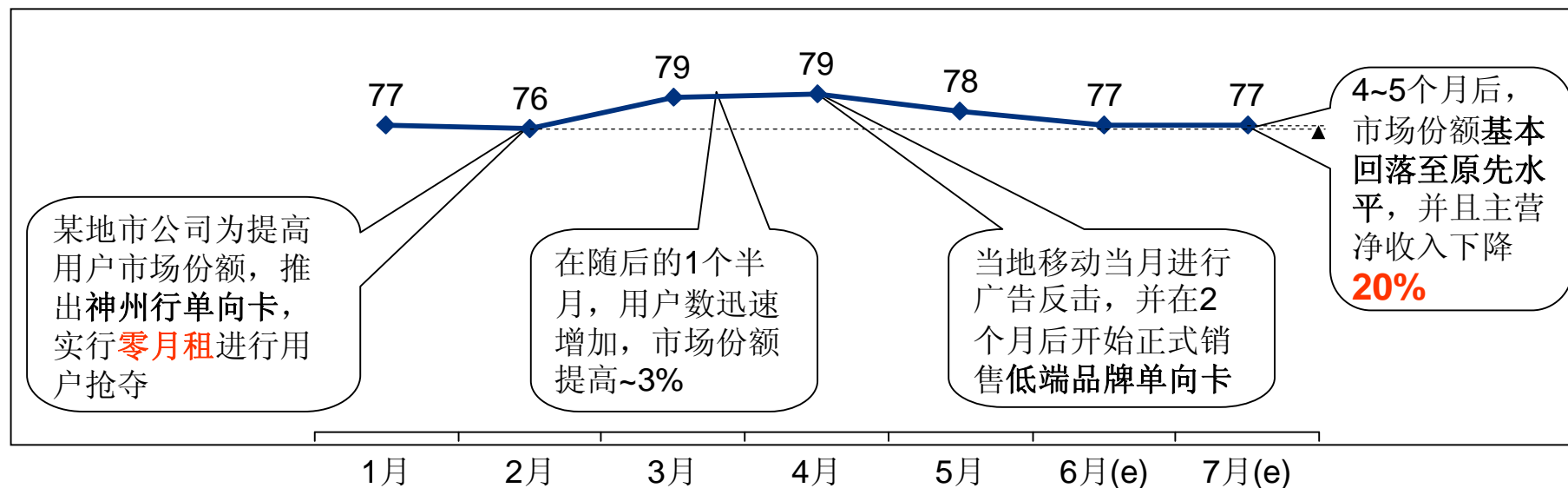
套餐绩效

- n 流失率
- n 出帐用户数
- n 新增用户数
- n 净增用户数
- n ARPU
- n 出帐收入
- n 用户净增比率
- n 等等.....

套餐问题

我们往往在低端市场“攻城略地”...

案例



弊端1:

收入损失。很显然，通过简单降价或内网优惠获得的可能只是短期市场份额的提高；而作为“大网”运营商，移动的收入损失远大于其竞争对手。

弊端2:

高端品牌价格空间消失。当神州行单价降至底线时，产品体系中已然不存在为高端本地用户做设计的空间。产品区隔机制“自然死亡”，从而进一步导致.....

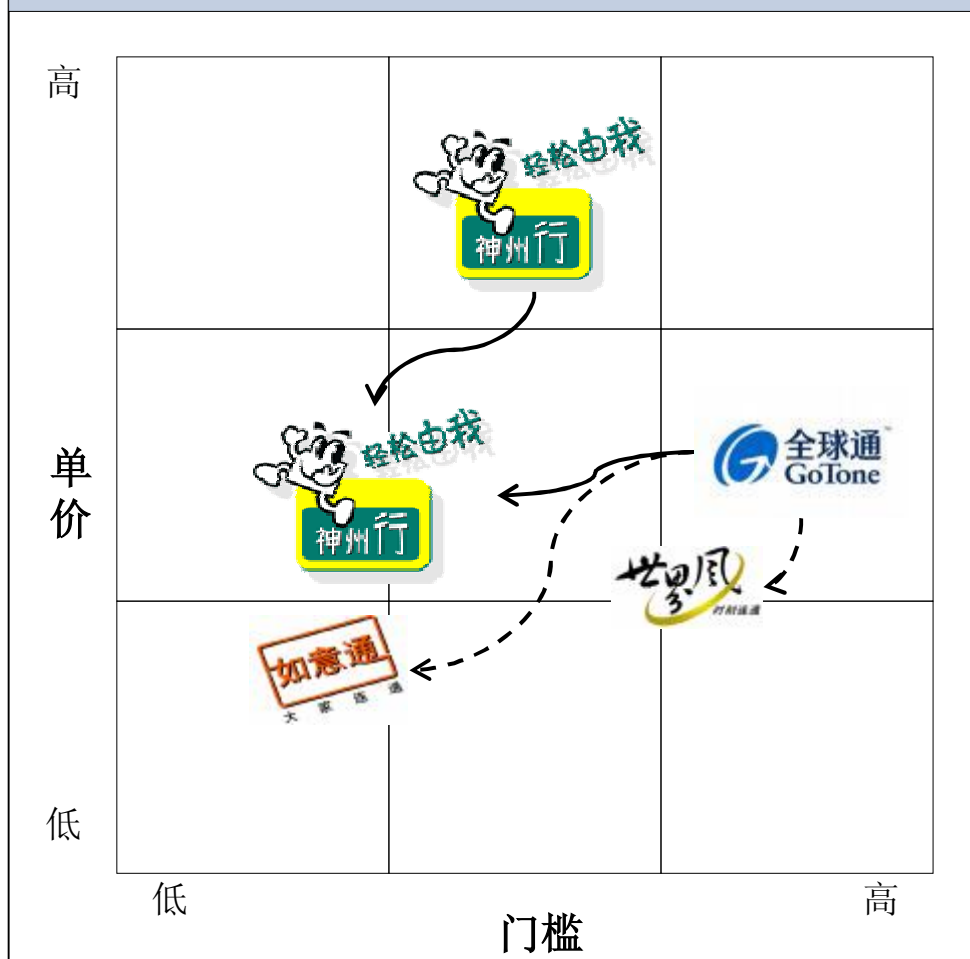
弊端3:

.....客户群错位。高端用户向低端品牌套餐（包括竞争对手）迁移，错位的用户属性导致品牌区隔进一步模糊，品牌溢价难以实现。

...却在无形中打乱了中国移动品牌战略全盘部署...

——> 用户可能的内部迁移方向 - - - > 用户可能的外部迁移方向

局部降价导致整体价格体系被打乱，最终导致...



...客户群严重错位，高端客户流失

- n 从资费角度而言，产品区隔的主要手段即单价和门槛（最低消费）：**承诺较高话费的用户应享受更低的单价**；
- n 如图所示，“全球通”在当时的市场环境下，相对于“神州行”用户提供了更低的平均资费水平；
- n 然而，随着市场环境变化，各地“神州行”产品的门槛和资费水平均大幅度降低，“全球通”与“神州行”的合理区隔逐渐消失；
- n “全球通”用户产生向“神州行”产品迁移的动机；
- n 亦存在向“低端品牌”和“高端品牌”外部迁移的可能性；
- n 客户群错位将严重“腐蚀”高端品牌价值，延缓客户品牌体验的培养过程。

基于用户使用行为完成客户细分之后，客户错位情况已初见端倪。

示意

客户细分	细分份额	使用强度	使用行为	套餐	ARPU
群1： 本地中等被叫型	n占 58.57%	nMOU均值：351分钟 nSMS均值：31条 n长途均值：18分钟 n漫游均值：0分钟	n月度话务中等 n被叫话务量比主叫话务量高 n长途话务量较低 n漫游通话量为“0”	n套餐A -38.14% n套餐B -10% n...	nARPU均值： 47元
群2： 全国商旅型	n占 4.56%	nMOU均值：398分钟 nSMS均值：56条 n长途均值：37分钟 n漫游均值：100分钟	n月度话务量较高 n月度漫游和长途话务量最高 n省际漫游量最高	n套餐A -41.55% n套餐B -11% n...	nARPU 均值： 139元
群3： 本地超低使用型	n占 29.17%	nMOU均值：1分钟 nSMS均值：1条 n长途均值：1分钟 n漫游均值：0分钟	n本地通话为主，主叫比被叫基本略高 n无漫游 n长途话务量很低	n套餐A -42.80% n套餐B -9% n...	nARPU 均值： 17元
群4： 本地高使用量省内漫游型	n占 7.71%	nMOU均值：470分钟 nSMS均值：60条 n长途均值：44分钟 n漫游均值：42分钟	n月度话务量高 nIP长途最为敏感 n省内漫游话务量较高 n无省际漫游通话量	n套餐A -42.60% n套餐B -25% n...	nARPU 均值： 106元

使用行为显著不同的4群用户均在使用同一种套餐

套餐A：单向收费低端产品，推出后出现“一卡打天下”，用户规模迅速发展，其中用户内部转网情况严重。

在移动渗透率接近饱和的今天， 用户“错位” 往往表现为高流失率或者话务量流失... 示意

尤其是低使用型用户，
流失率达到月均**27.8%**

某地市用户 细分结果	复合流 失率	传统国 内%	传统国 内长途 增长率	IP国内%	IP国内长 途增长 率	所有国 内%	所有国 内增长 率	国际%	国际增 长率
群1	27.8%	3%	-4.4%	1%	89.1%	3%	-14%	2%	16.8%
群2	4.4%	53%	-8.2%	2%	174.3%	46%	-7%	17%	10.5%
群3	3.3%	24%	-17.2%	93%	19.2%	34%	3%	14%	8.0%
群4	4.9%	19%	-2.8%	5%	53.3%	17%	-3%	67%	-7.7%

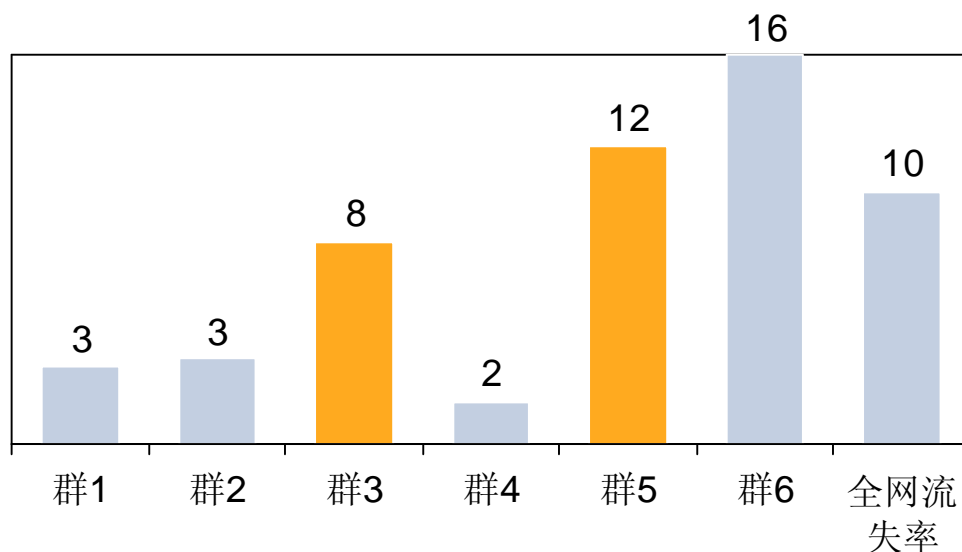
- 所有群的国内**AMOU**都在快速下降；
- 除了**IP**型用户之外，其它群用户的**IP**使用量太低，不足以弥补国内**AMOU**的下降

用户流失问题

深入一步：到底谁在流失？

本例中群3与群5将贯穿始终

各用户群流失率（%）



- 群1：长途漫游型
- 群2：省际漫游型
- 群3：长途直拨型
- 群4：省内漫游型
- 群5：本地低使用型
- 群6：IP本地型

- 各群流失率通过流失用户与全网用户逐一对比后获得；
- 平均流失率即流失用户数/全网用户数获得；
- 群6用户占比极小，因而暂不优先考虑。

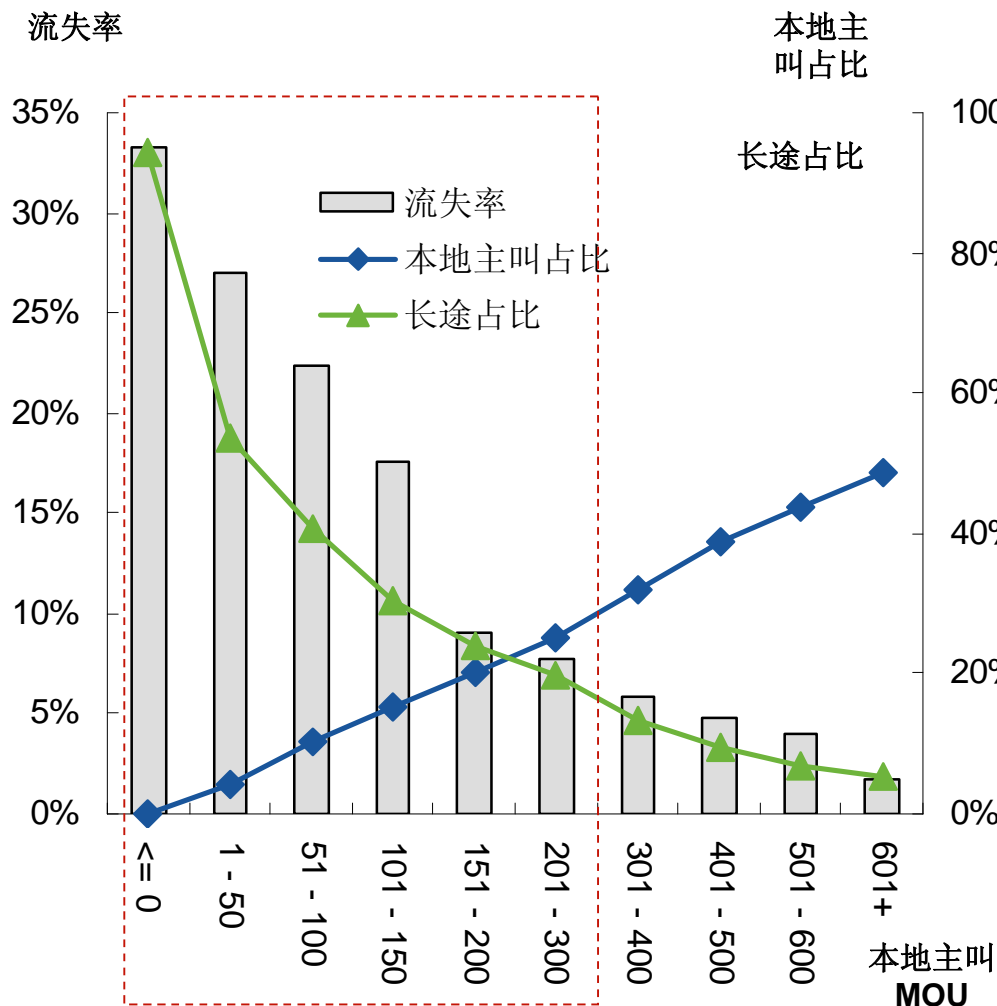
长途用户主导流失

- n 尽管全网用户平均流失率达到10%...
- n ...然而群1和群2流失率仅3%左右，说明全网流失主要是群3和群5的流失导致；
- n 群3流失率高达6%，群5亦高达12%...
- n 而群2/4恰恰是拥有较多漫游需求的人群，进一步验证了流失分析中关于主要流失原因是用户漫游需求未得到满足的初步结论；
- n 群1/3流失率极低，从另一角度说明目前用户对本地1毛单向收费已经非常满意，换而言之已经过分便宜。

再深入一步：这群用户中的哪一层流失更严重？他们的通话模型有什么异常吗？

案例

群3：长途偏好群（ARPU=150）



总体特征

1. 高本地市话，同时长途需求较高
2. 内市话需求与长途需求基本成反比

流失特征

3. 随着长途需求的升高，用户流失率迅速增高
4. 相反，高本地需求的用户，流失率相对较低

假设

5. 高流失率的主要原因是用户所使用的套餐未能满足用户高长途需要和高本地市话需求；

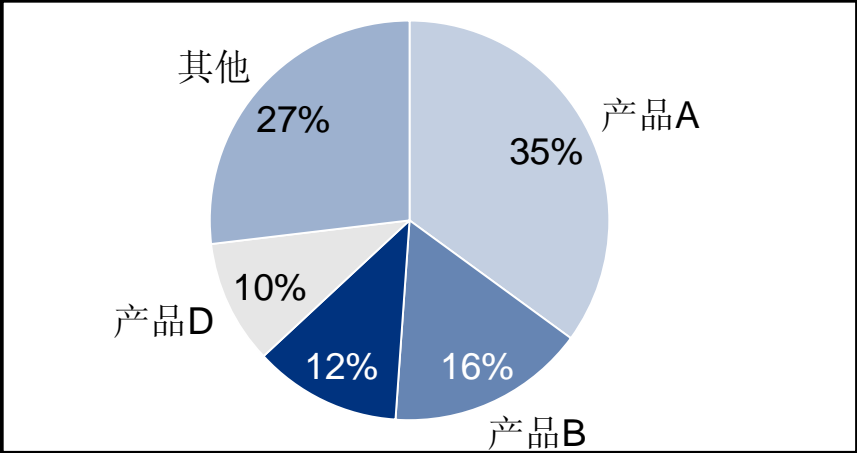
验证

6. 分析流失用户所使用的套餐；
7. 分析套餐属性和用户话务模型之间可能存在的“错位”
8. 同时通过外部用户调研数据验证假设正确性。

再深入第二步：这群人在用什么样的套餐呢？

案例

群3用户套餐高度集中于少数主流套餐



主要产品卖点及促销政策

	主要卖点	推出原因	促销手段
产品A	无月租	1.竞争压力 2.单向收费政策压力 3.任务指标	1.节假日大面积街头促销； 2.话费赠送； 3.提高佣金额度； 4.大众媒体广告
产品B	单向收费		
产品C	增值业务		
产品D	亲情号码		

用户行为与套餐属性严重“错位”

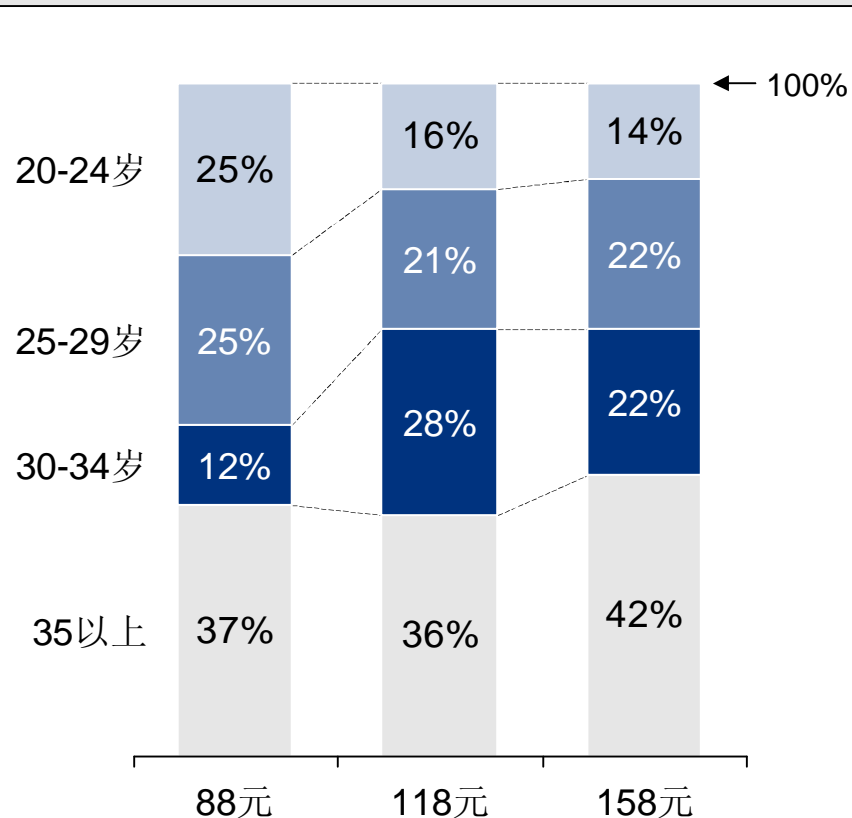
	应该是...	实际是...	主要原因
品牌特征	高端品牌	低端品牌	1.未完成客户细分，对用户特征和要求不明确 2.促销政策向低端产品倾斜，导致用户购买决策行为扭曲
产品结构	包月结构	标准资费	
资费水平	较低	较高	
长途优惠子套餐	提供	未提供	1.对目标用户无定向宣传 2.渠道无佣金
定向长途	提供	未提供	

了解群3用户的社会属性更有利于有的放矢。

案例

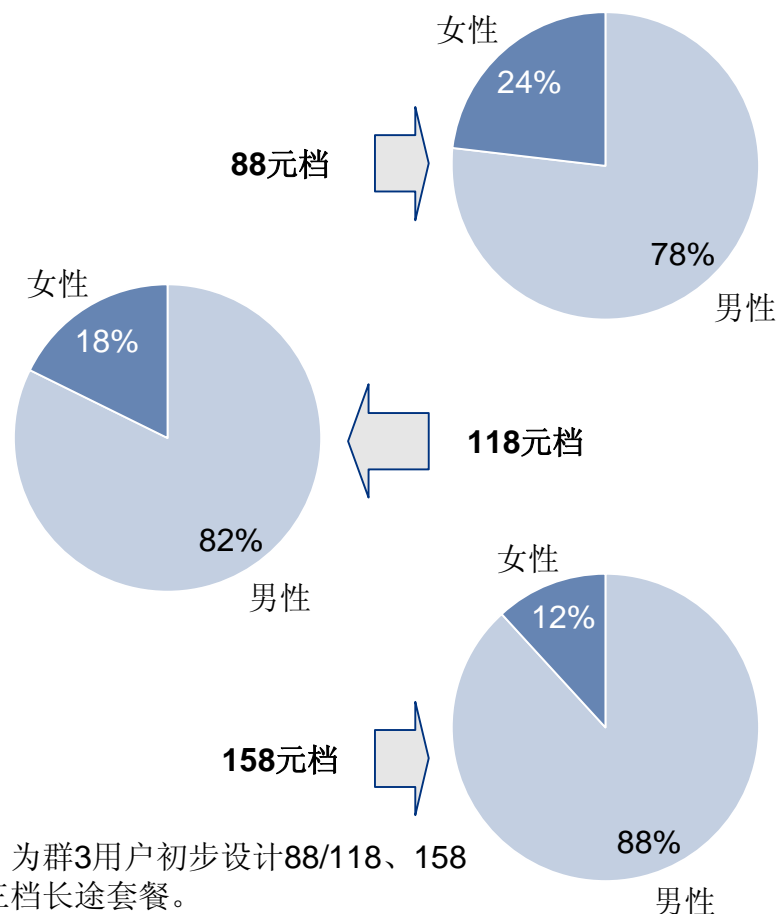
在试点城市严格抽取群3用户样本后...

高端用户年龄呈上升趋势



数据来源: Detecon案例研究

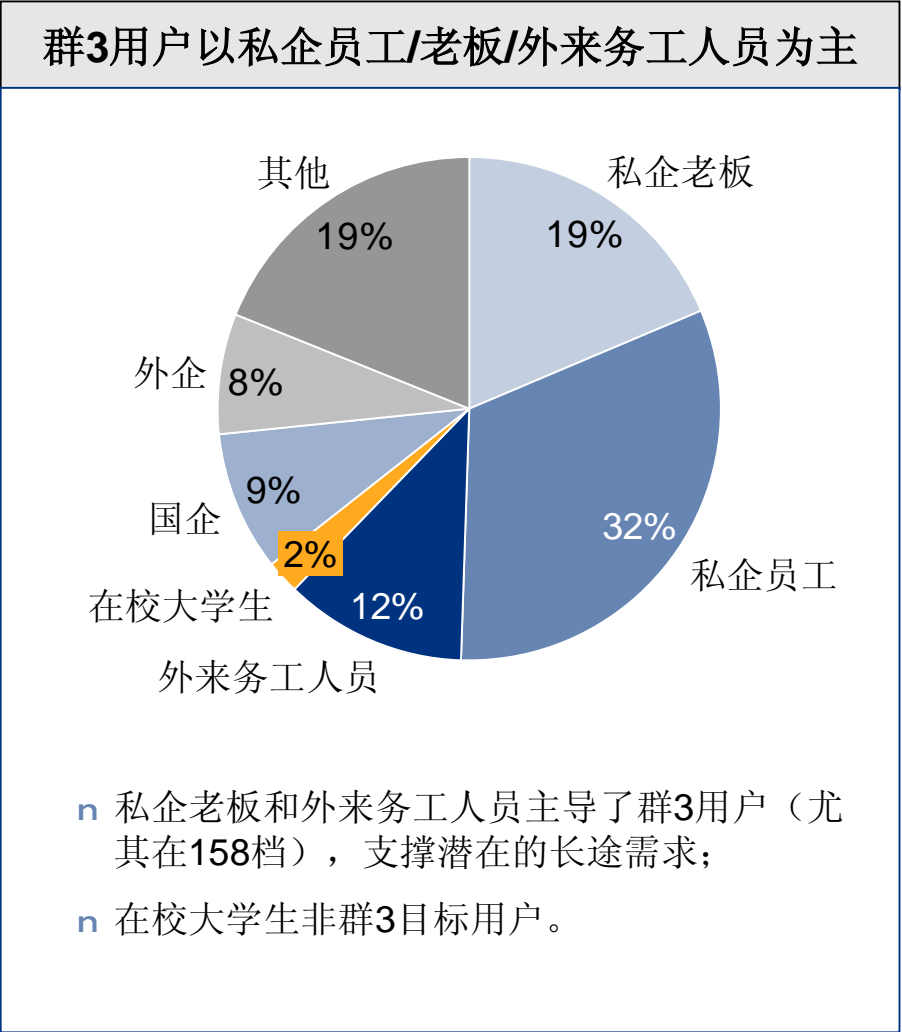
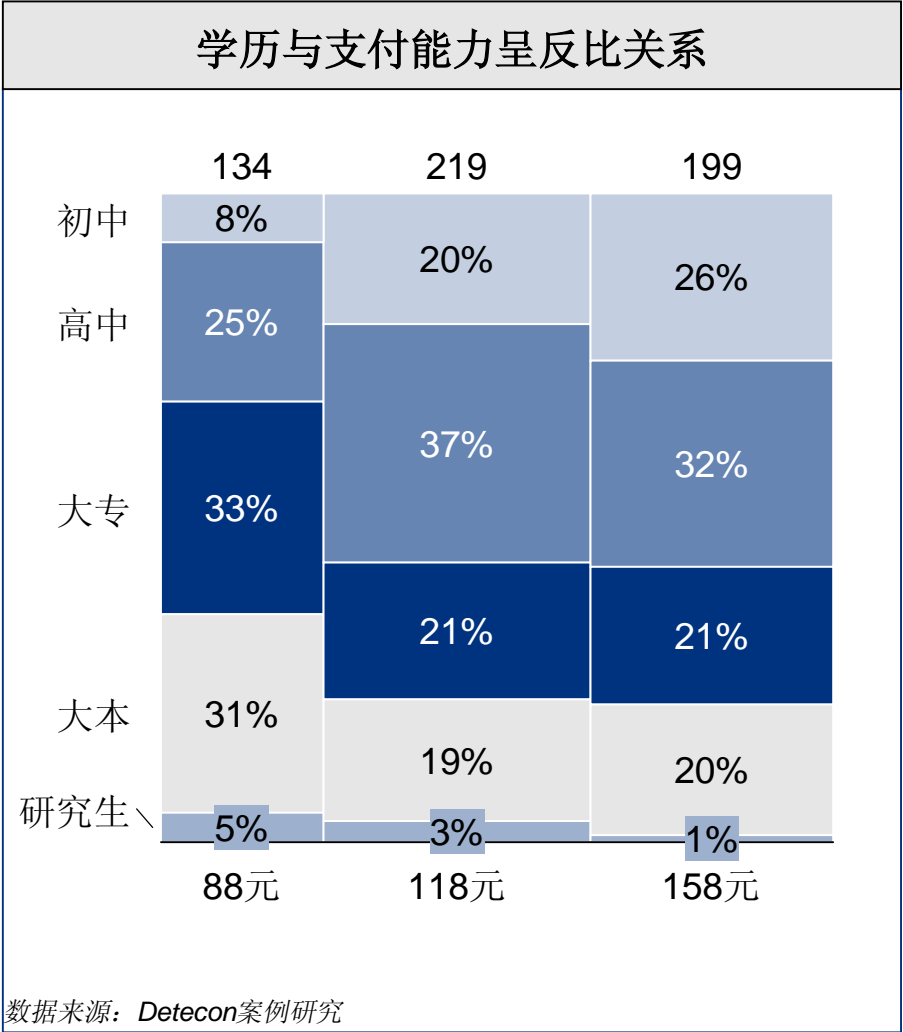
高端用户以男性为主



注: 为群3用户初步设计88/118、158等三档长途套餐。

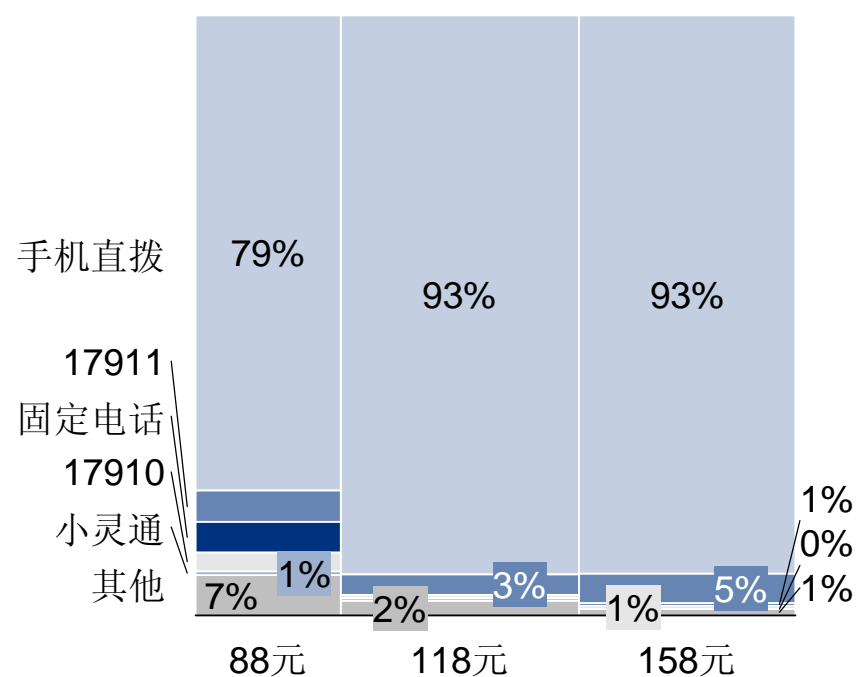
群3高端用户以低学历的私企老板/员工/外地人员为主，在校学生极少。

案例



较多的商务长途需求，习惯长途直拨，不习惯IP方式。

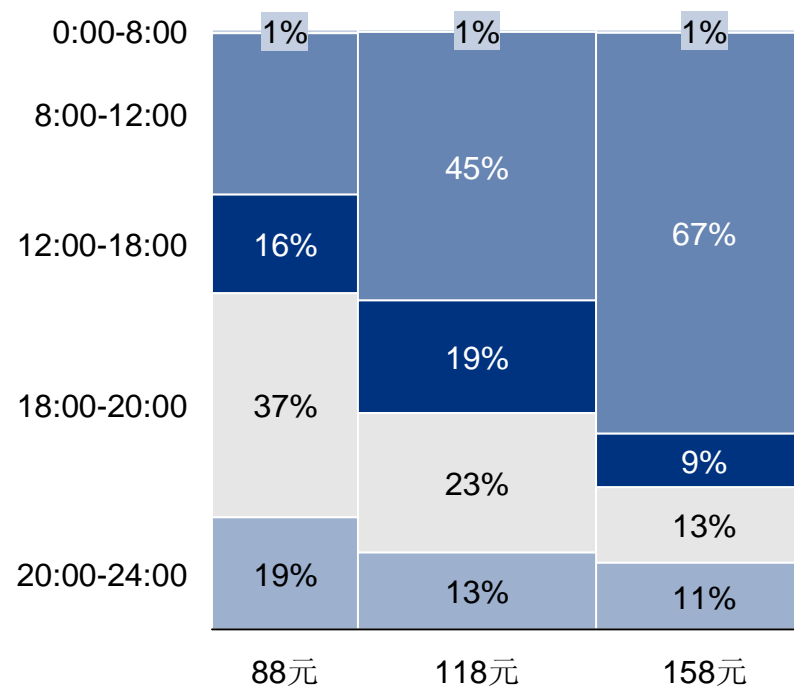
长途以手机直拨为主（首选）



- 群3用户长途首选方式手机直拨占绝对主导地位；
- 次选以固定电话为主，小灵通不构成替代地位。

数据来源: Detecon案例研究

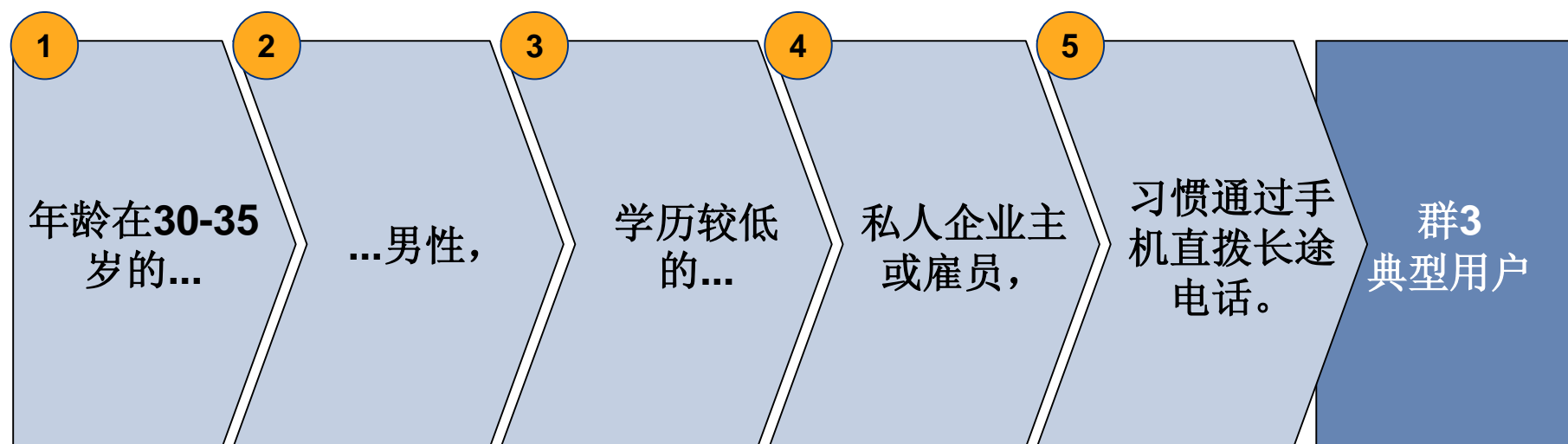
高端用户拥有更多长途商务需求



- 低档用户长途电话更可能在晚上发生，代表更多是私人用途，
- 高档用户则更可发生在白天，代表商务用途。

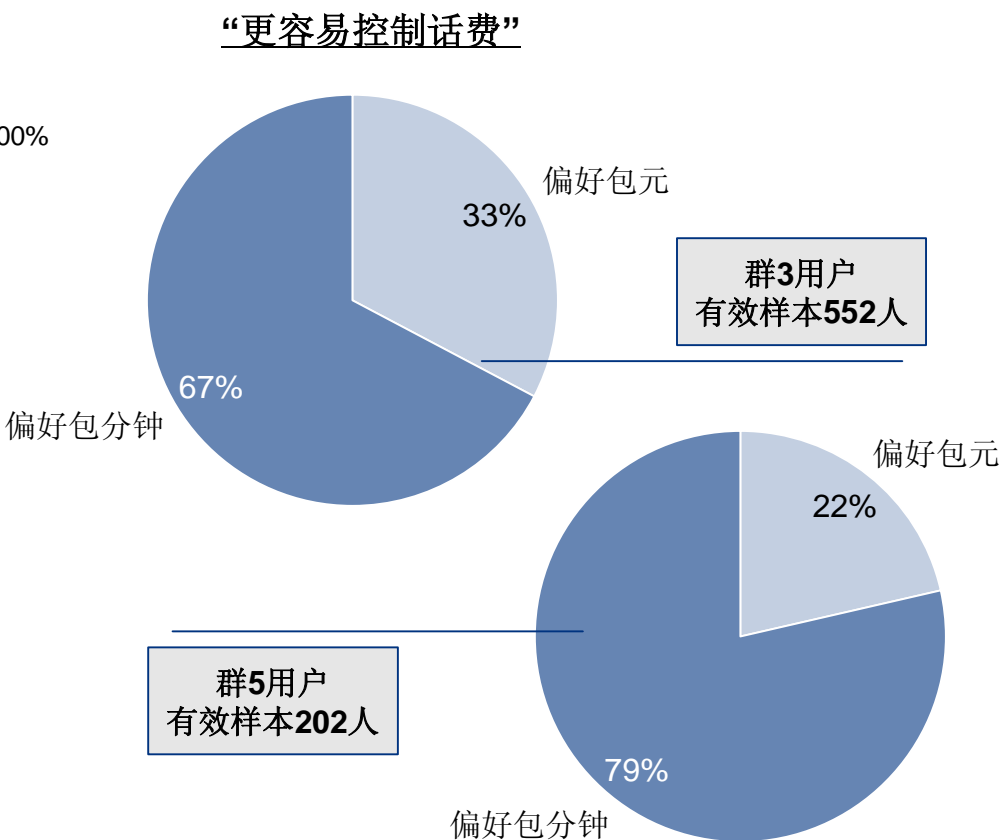
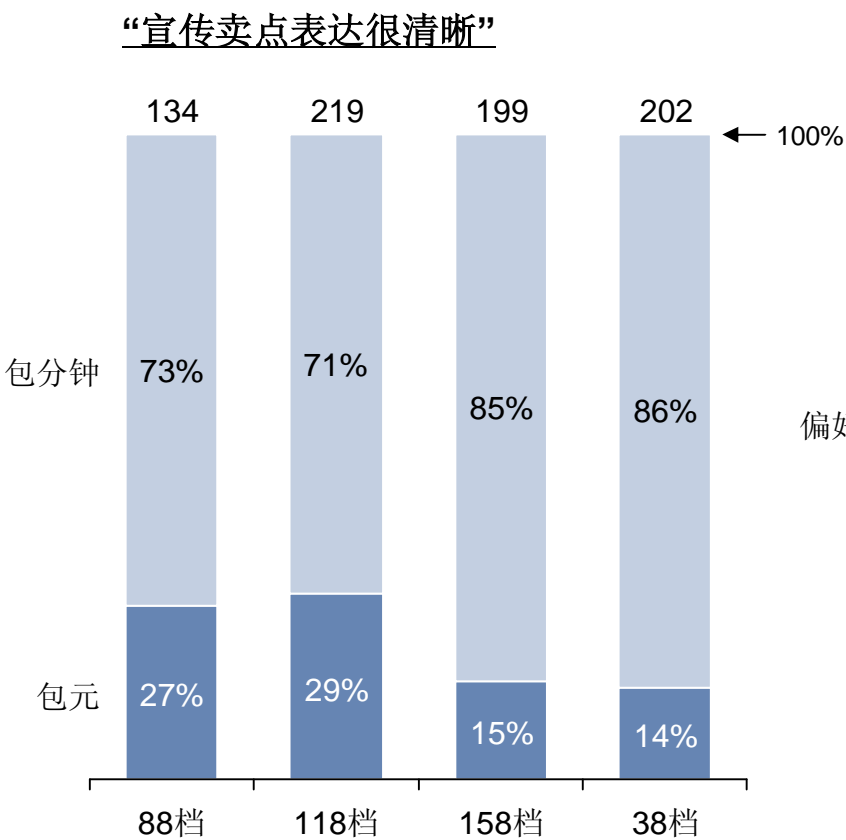
至此，我们能够得到群3典型用户的一张素描。

示意



每一群用户可能都有一些独特的偏好。

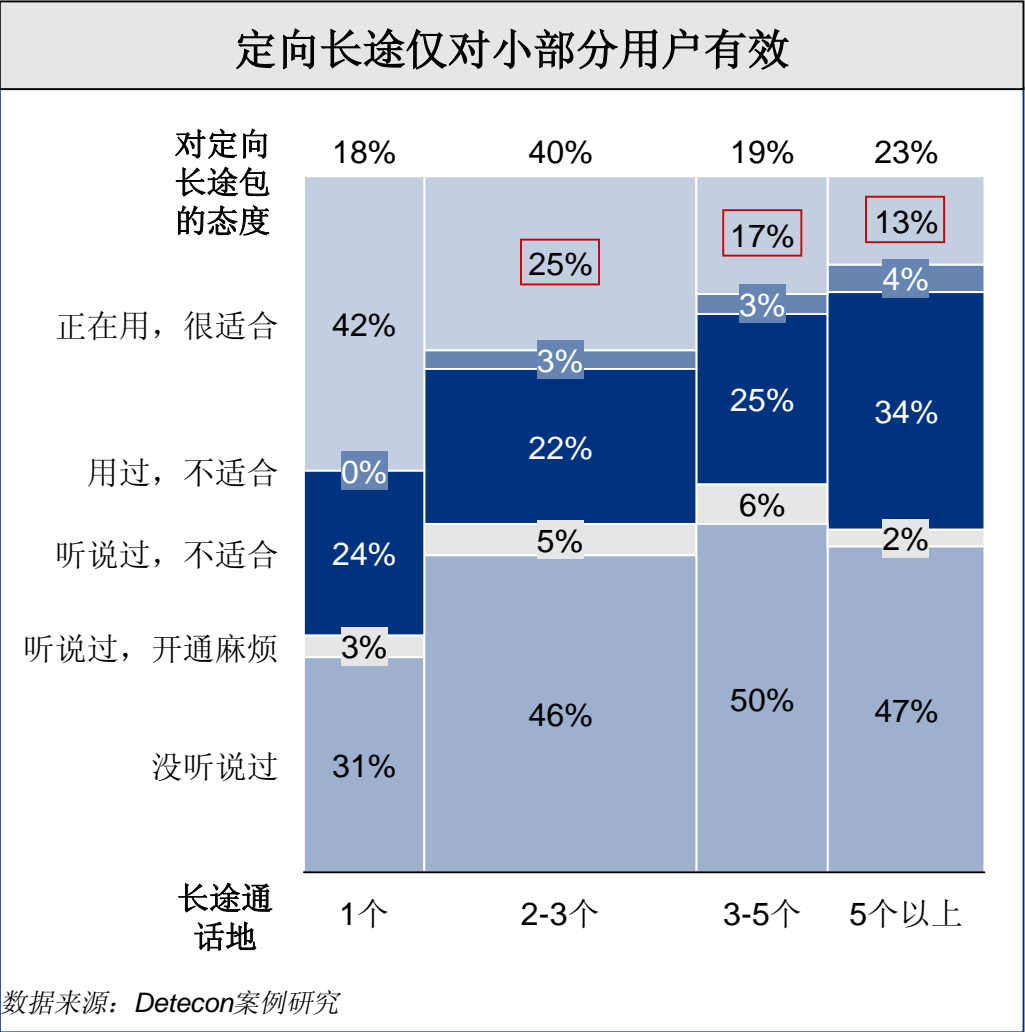
无论从“表达清晰”角度还是“控制话费”角度，群3和群5用户都更倾向于“包分钟”的套餐结构



数据来源: Detecon案例研究

定向长途包无法满足群3典型用户需求。

案例



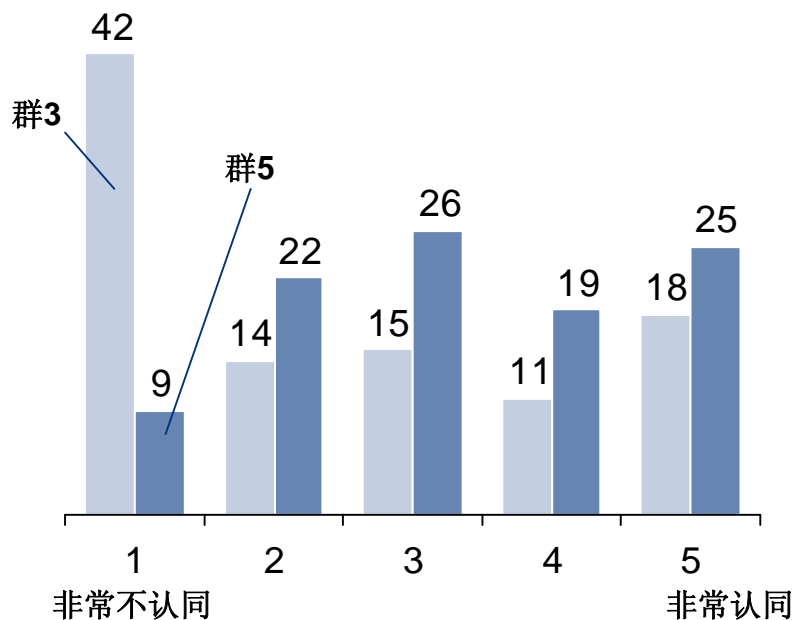
- 知晓率低，用户需求不符
- n 长途定向包在群3用户中的知晓率不足50%;
 - n 长途定向包的平均认可率仅23%;
 - n 长途通话目的地大于3个的用户，对定向长途包认可率不足20%;
 - n 分析表明长途定向包仅对长途目的地仅1个的群3用户有较大意义，但该类用户仅占群3用户18%;
 - n 内部数据表明：群3定向长途包普及率仅3%，该偏差应主要由于采样方式和地点导致。

长途直拨习惯导致用户对长途优惠套餐更加青睐。

案例

群3用户已养成手机直拨长途习惯...

Q: 手机直拨长途费用太贵, 我尽量不用此方式拨打 (%)

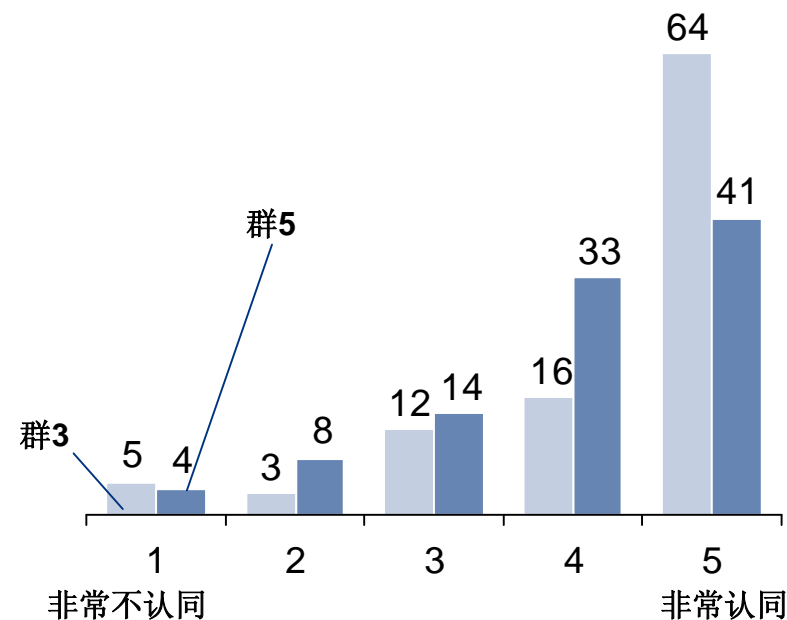


- 尽管群5用户也体现出了较强的长途需求, 但群3用户需求更为强烈, 并且已经养成习惯;

数据来源: Detecon案例研究

...因此对长途优惠套餐更加容易接受

Q: 如果有手机拨打长途优惠的套餐, 我会考虑选用。 (%)



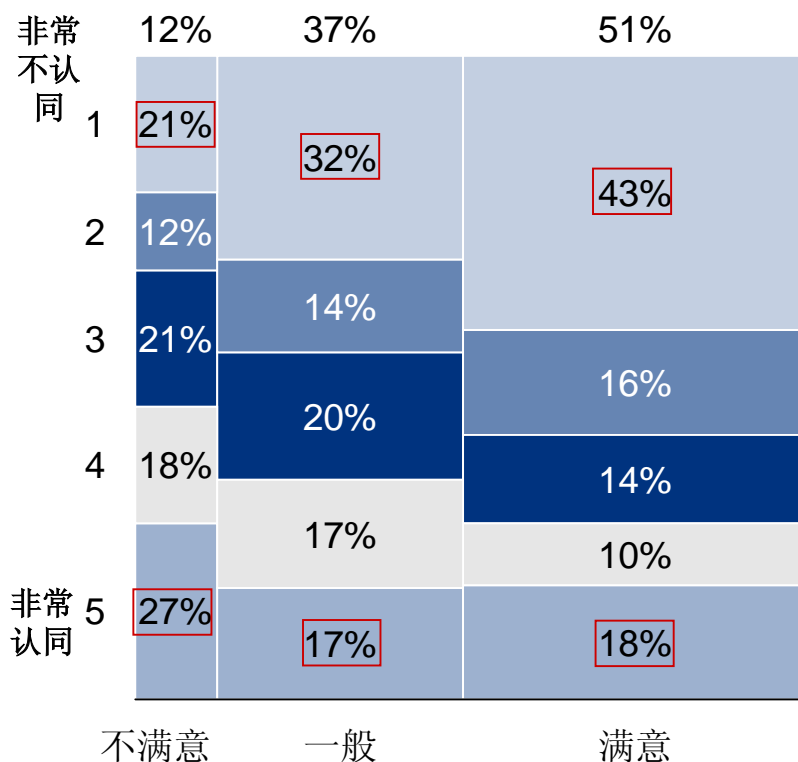
- 尽管两群用户均对长途优惠套餐表现出较高的热情...
- ...群3用户明显对此类套餐表现出更高的接受度

群3用户的不满情绪更多来自高昂的长途资费。

案例

越是注重控制长途的用户，越可能不满意...

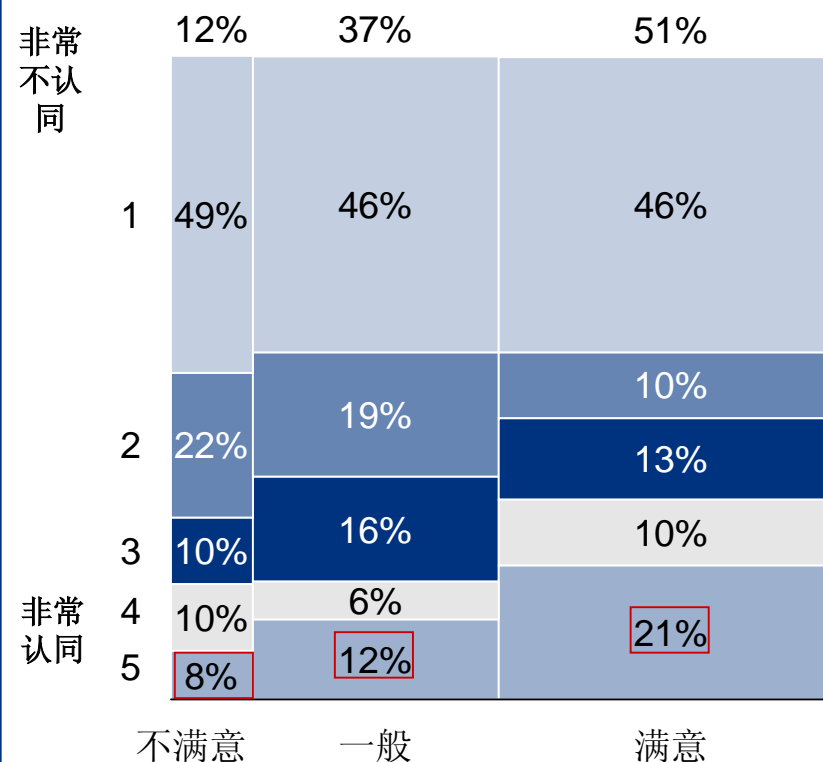
Q: 手机直拨长途费用太贵，我会因此控制通话时间。



数据来源: Detecon案例研究

...而满意的用户可能根本没有长途需求

Q: 我没有移动状态下拨打长途的需求...

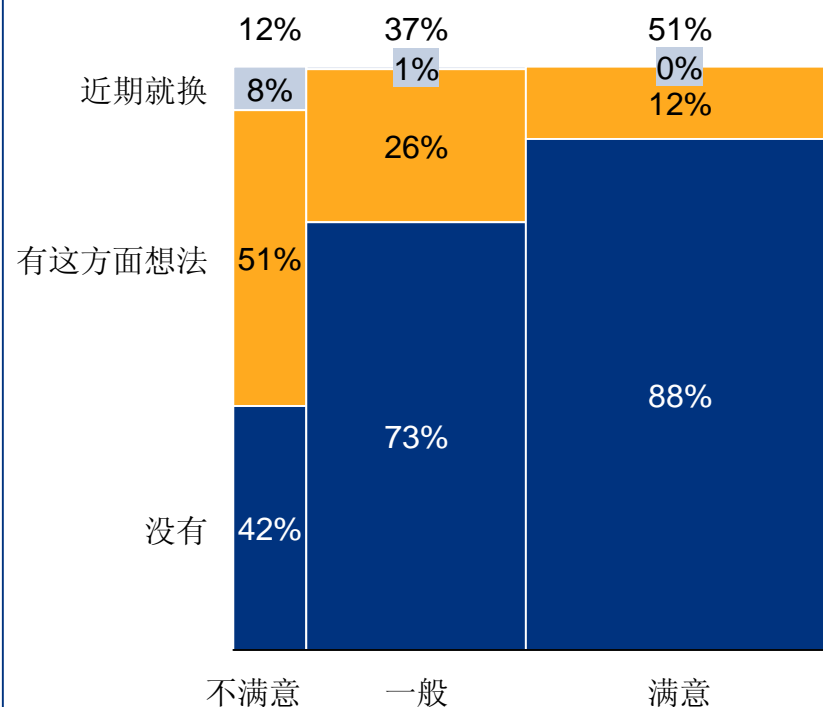


群3用户流失风险巨大。

案例

基本满意用户仍然存在巨大流失风险...

Q: 近期您是否考虑换其他运营商的套餐 (%)

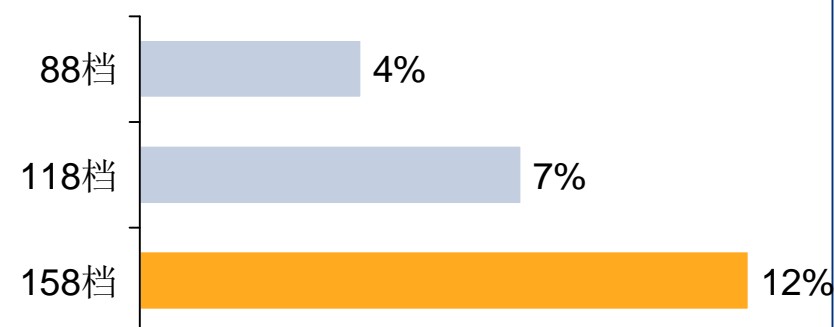


n 基本满意用户流失风险仍然达到26%-12%

数据来源: Detecon案例研究

...并且高档次不满意用户更易流失

不满意用户“近期就换”比例



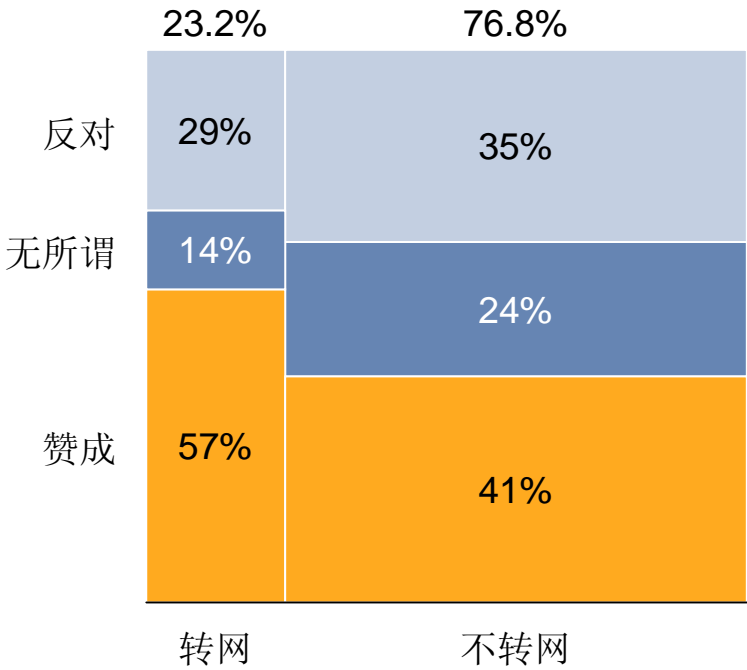
- n 对资费越不满意的用户，离网概率越高
- n “一般”满意并不意味着用户不离网
- n 档次越高的用户，如果对目前资费不满意，更容易下决心离网

不合理的长途资费结构是用户流失的主要原因。明确用户流失主要原因后，通过资费调优以及线下推广的方式对用户进行有效的维系挽留

案例

觉得长途贵的用户更容易流失

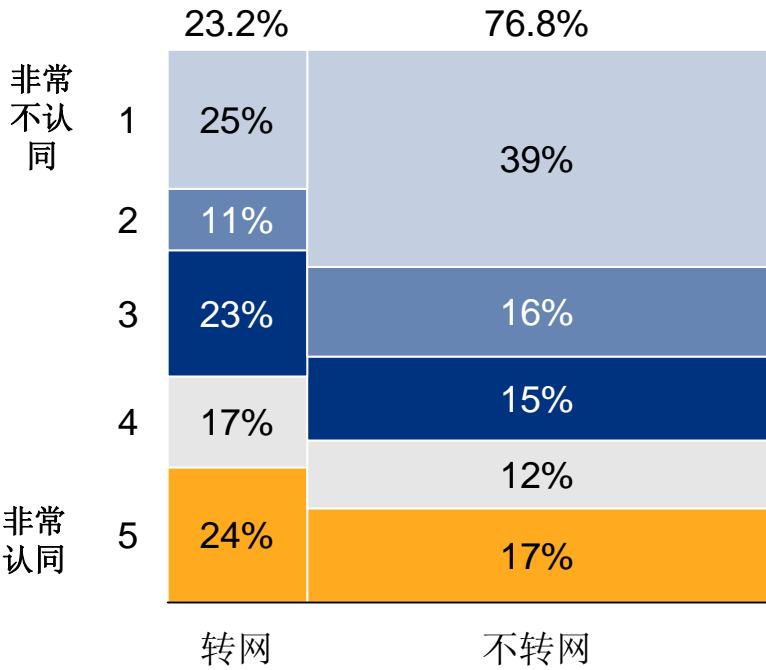
Q: 拨打长途太贵，拨打很多也没有相应优惠



数据来源: Detecon案例研究

长途需求因价格而受抑制的用户更容易流失

Q: 手机直拨长途太贵，我会因此控制通话时间

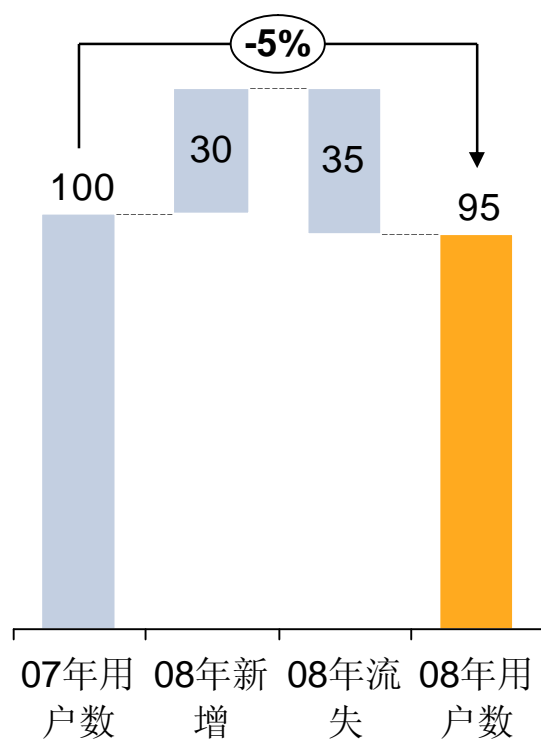


用户维系

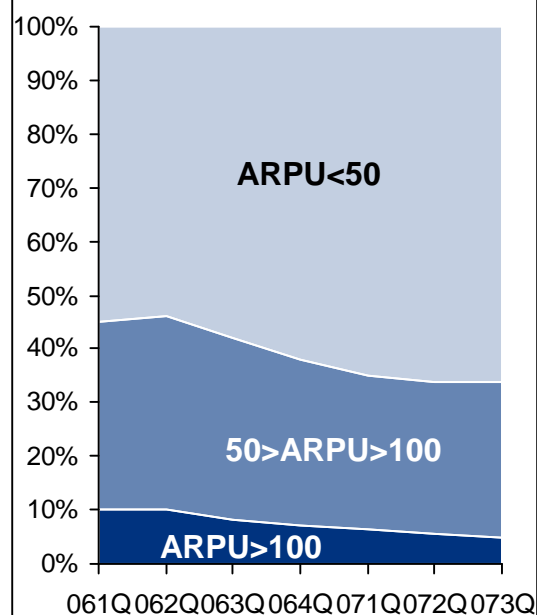
在市场经济经营活动中，单纯强调新增而忽视维系的结果可能就是这样...

典型案例

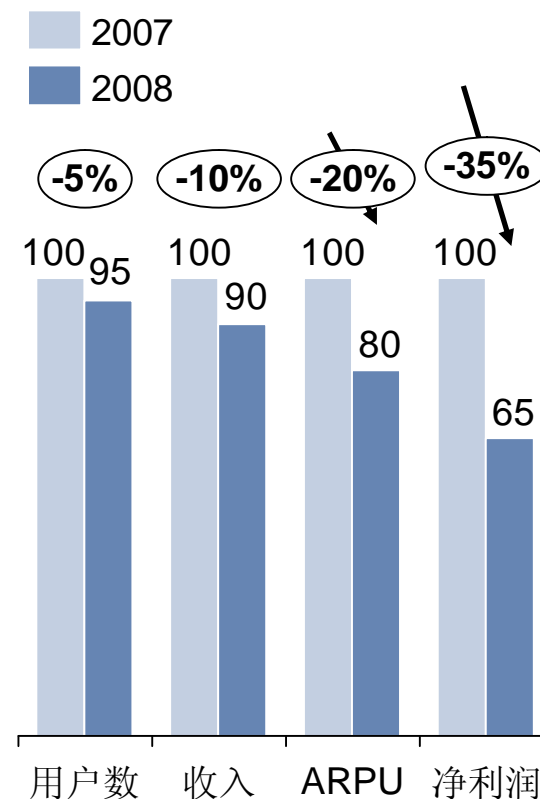
尽管新增迅猛，总用户数仍然下降...



...用户结构发生不可逆的质变...



...收入和平均ARPU下降，利润猛降

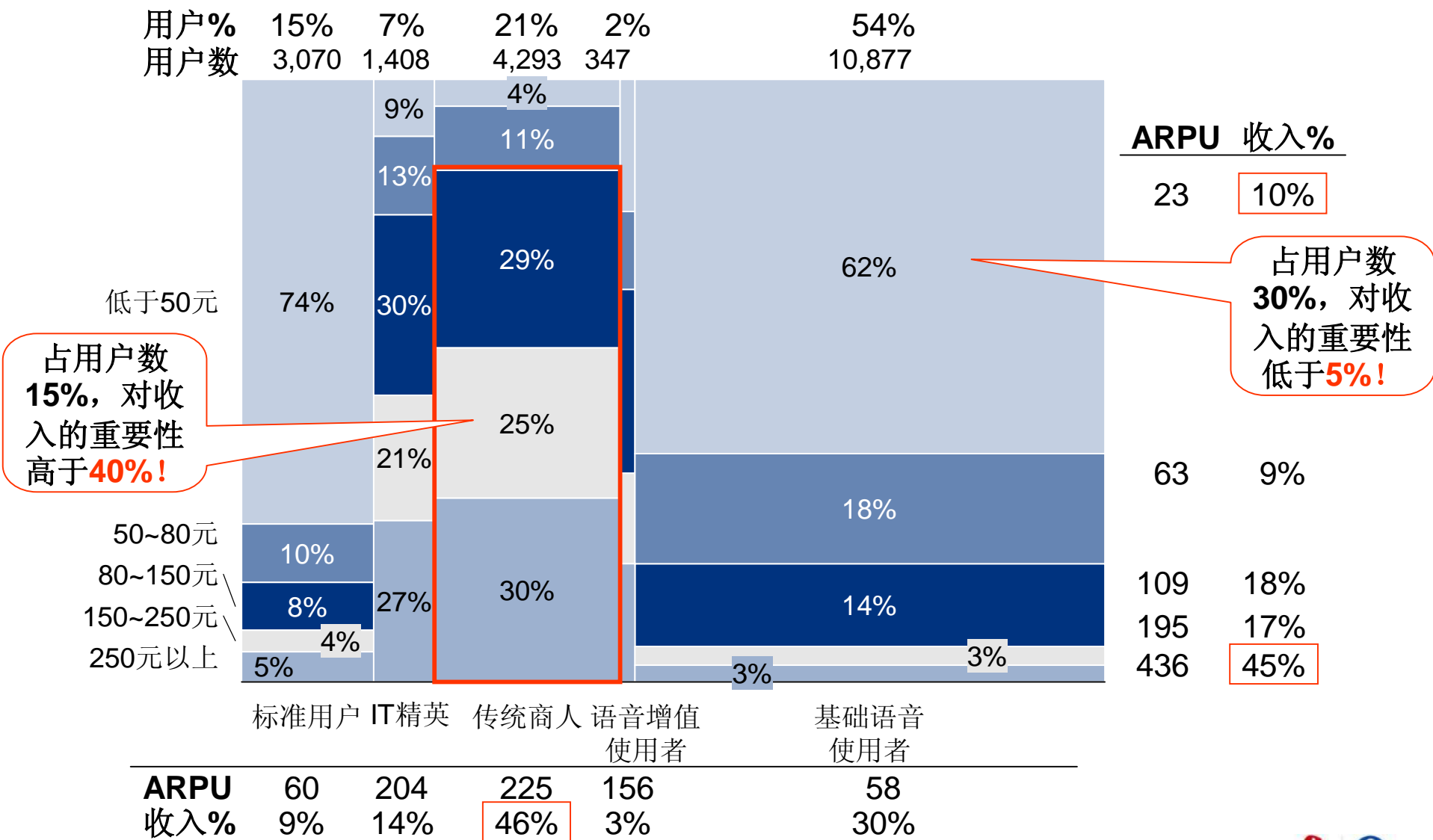


注：所有数据为假想案例，数据经过标准化，并非代表实际数值

用户数多不一定就重要，对高价值用户的重视永远都不嫌多

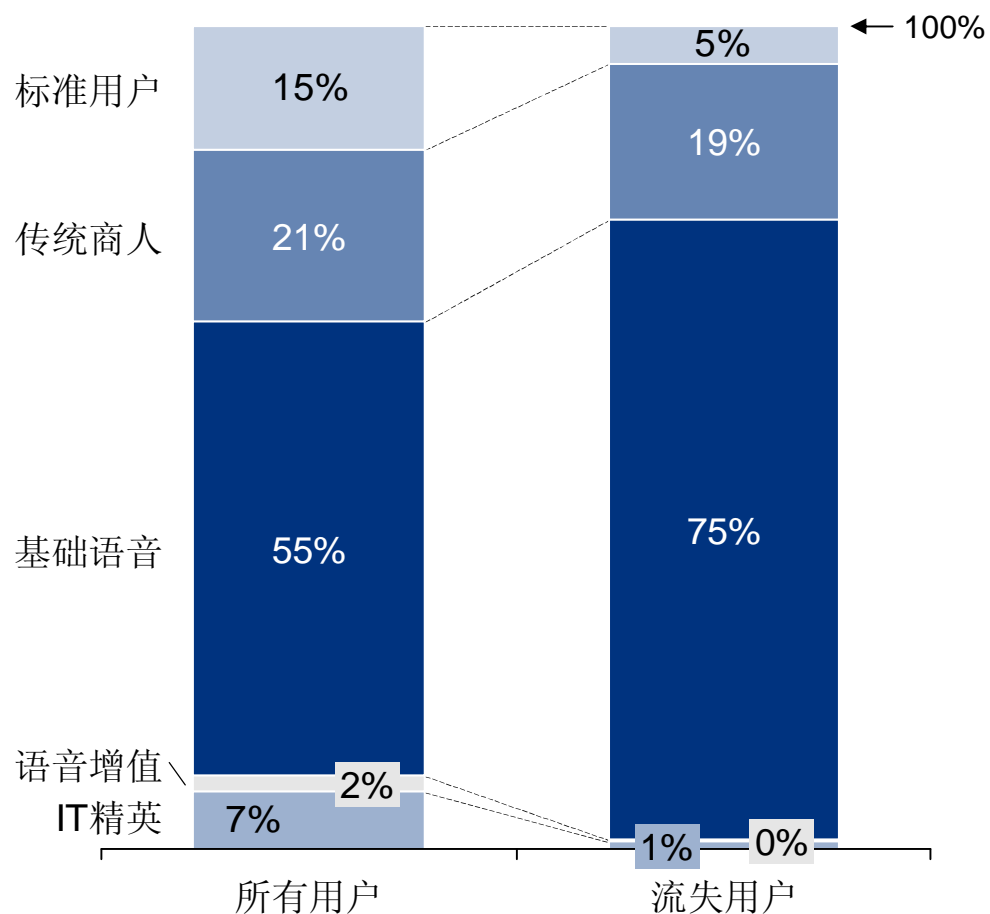
实例

移动某地市用户—价值分布图



我们知道用户在干什么吗？

某地市用户和流失用户分布



当月流失率

全网= 6%

2%

5.4%

8.2%

0.8%
1.0%

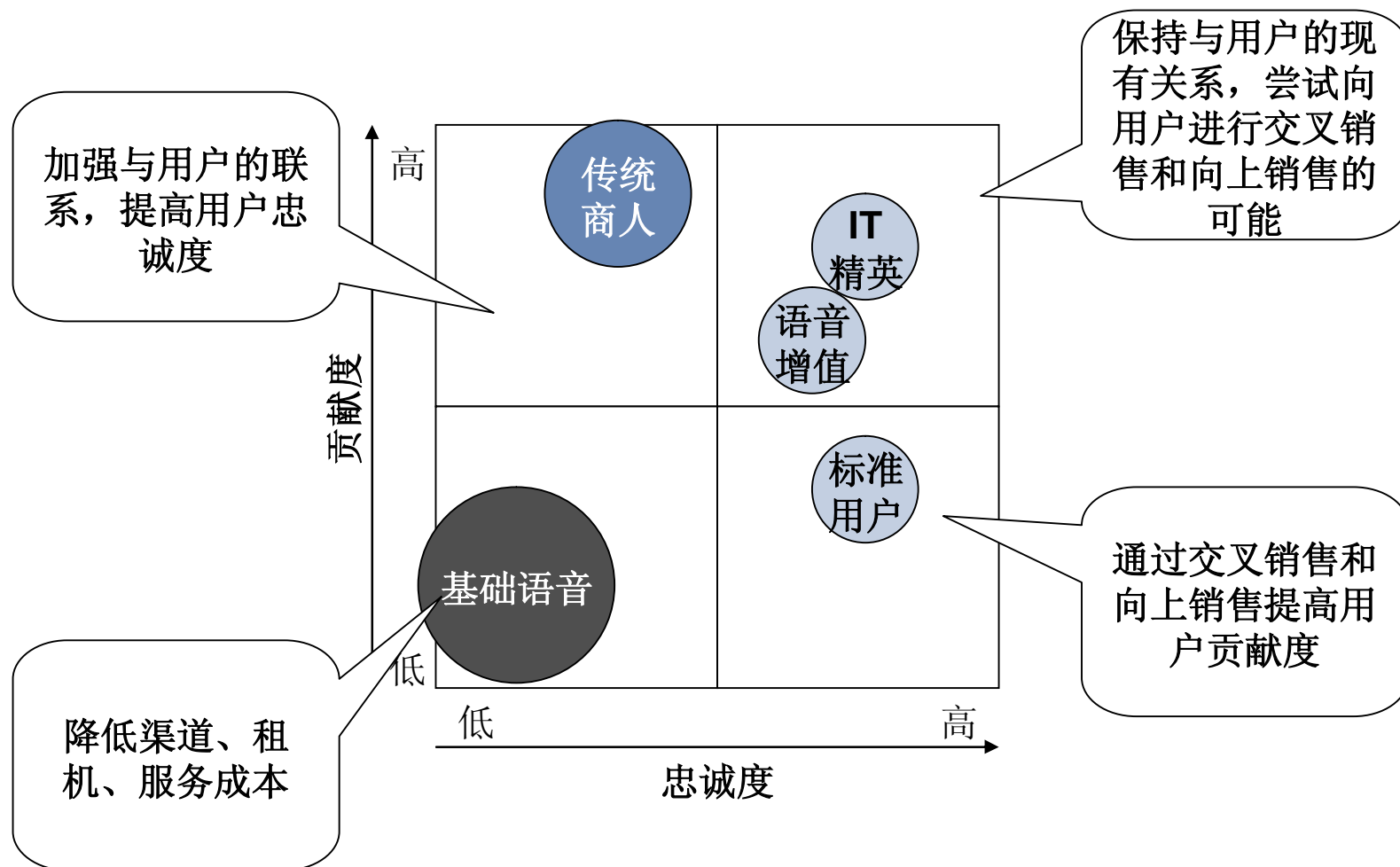
标准资费用户相对稳定

尽管流失率低于全网平均，但对于高端用户来说5.4%的月度流失率还是难以忍受！

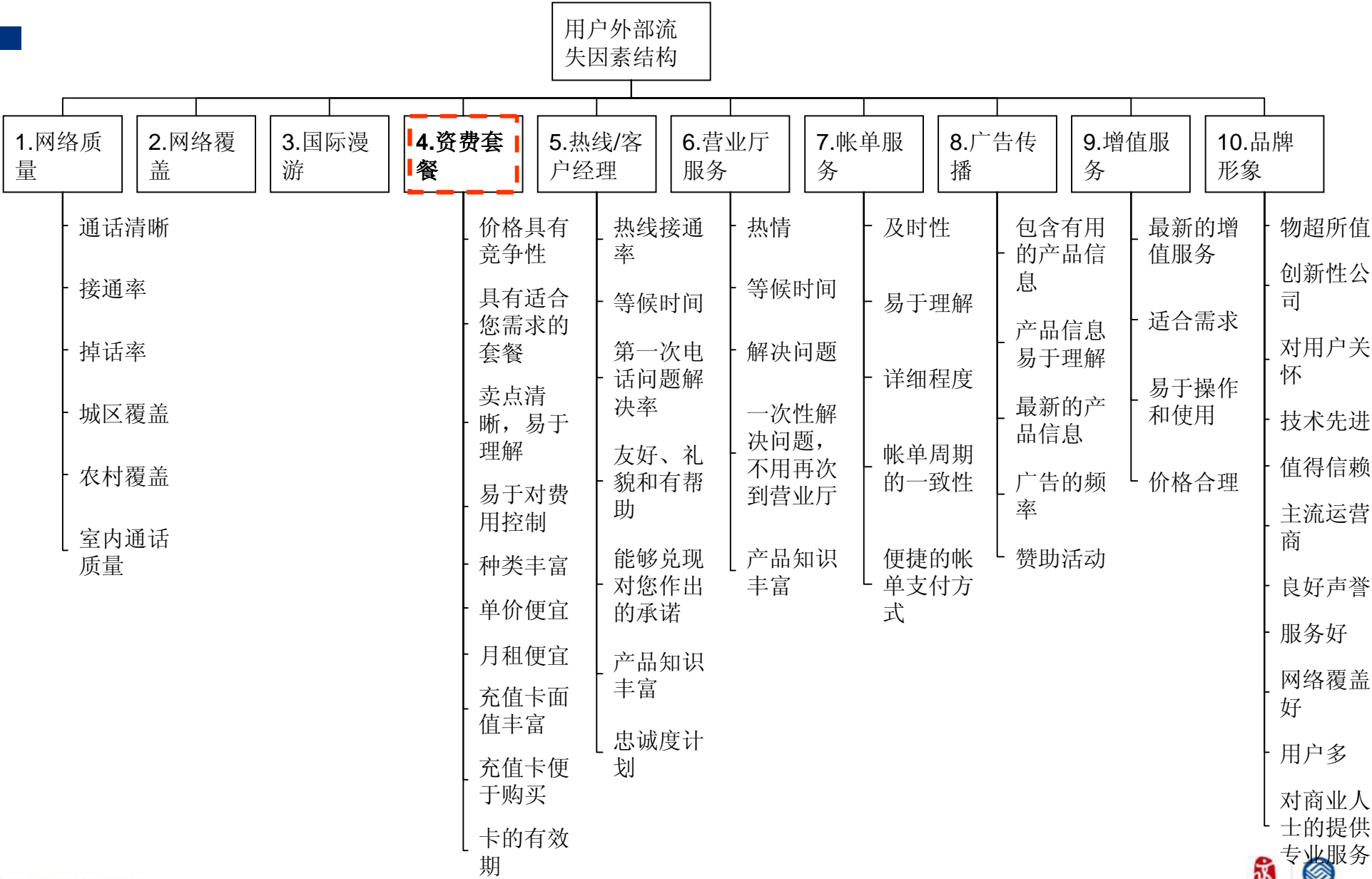
大多数流失用户都属于低端用户

使用增值业务的用户流失率很低

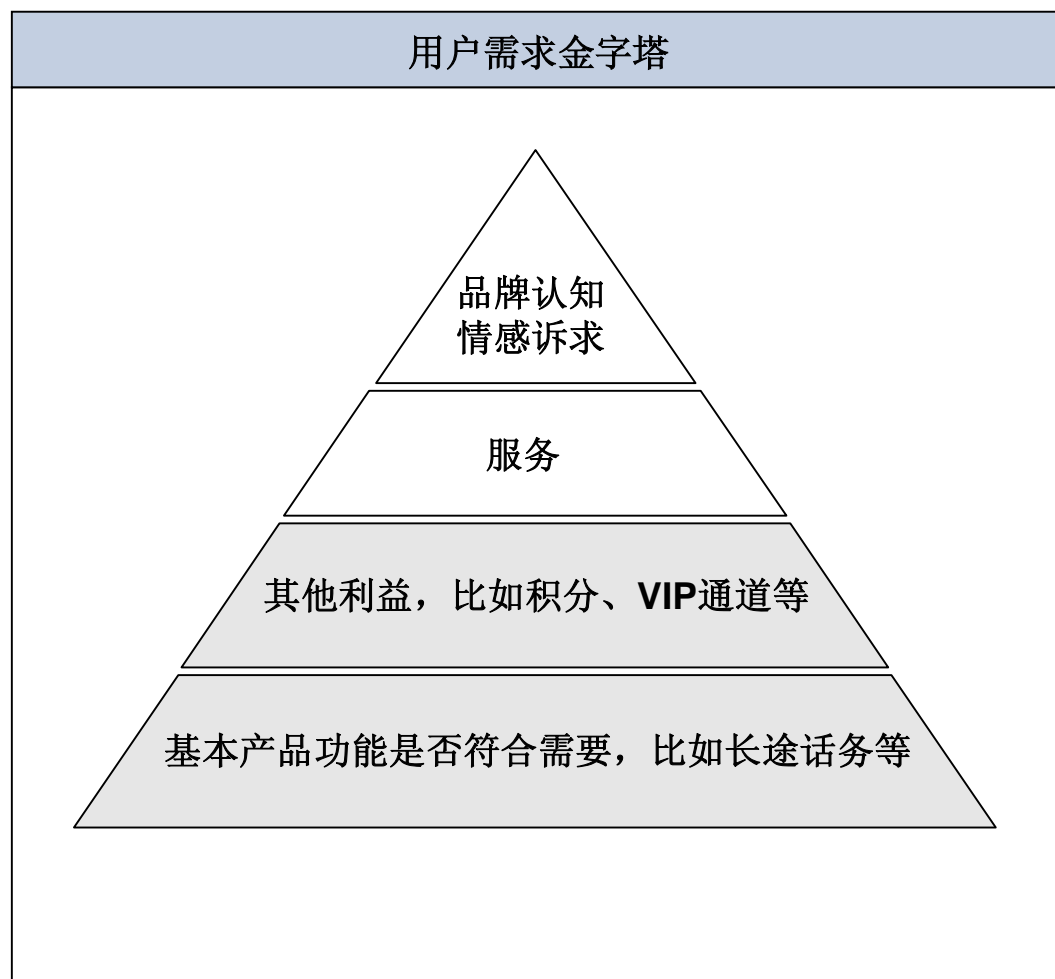
用户策略一维系是提升绩效的关键条件



用户流失原因多种多样，最为直接有效的低成本维系手段是资费套餐迁移



为什么用户维系从套餐迁移入手？



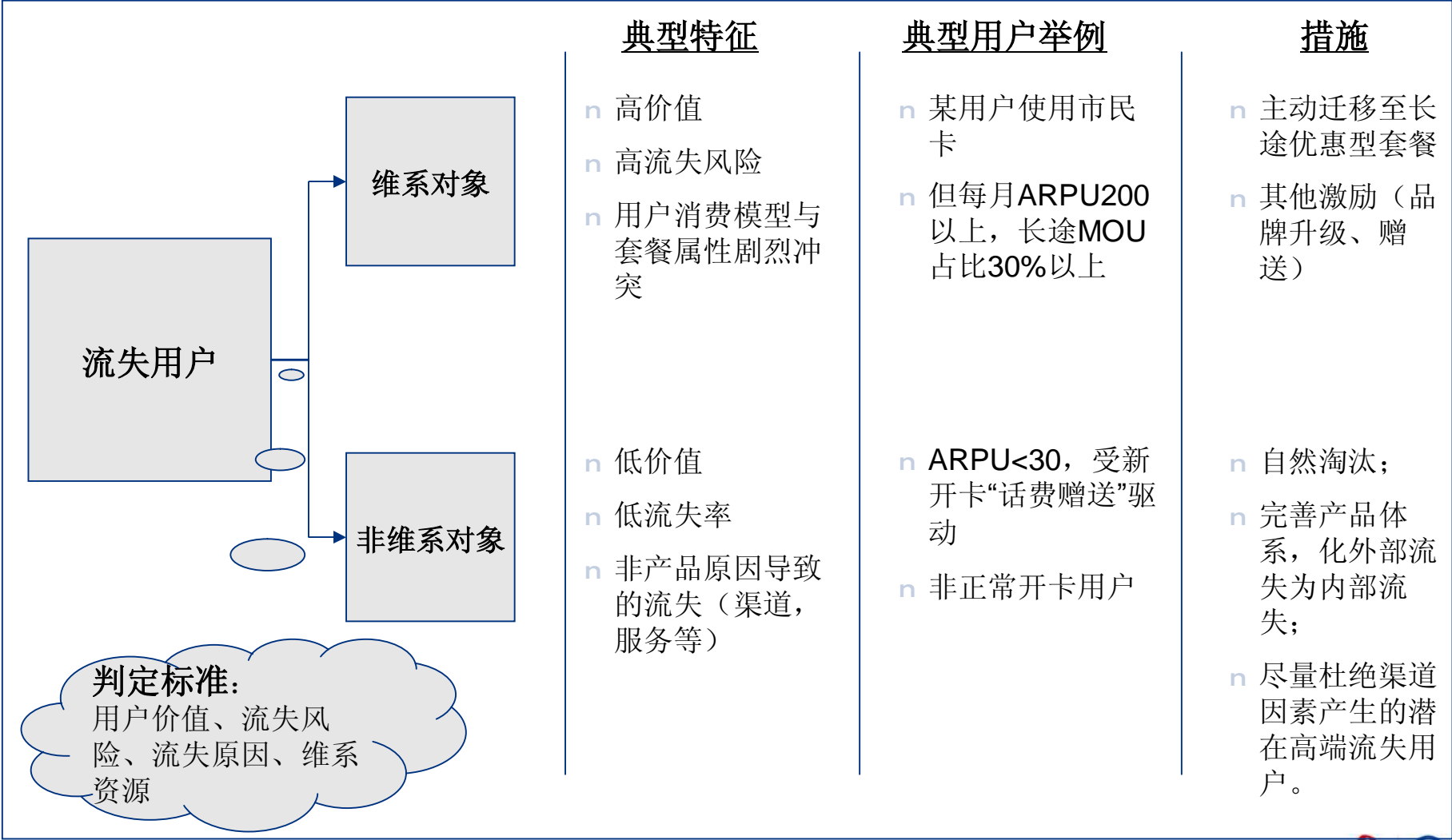
当务之急是让用户使用合适的产品

- n 客户维系的基础是发现用户尚未得到满足的需求；
- n 而用户需求是分层次获得满足的，即对大多数用户而言¹⁾，在底层需求未得到满足的情况下，满足上层需求是难以达成维系目的的。
- n 因此，基于1期项目成果，本次客户维系项目将以用户迁移为重点，即首先让用户“各就各位”，使用适合自己话务特征的产品。
- n 因此，定义“目标迁移用户”和“迁移方向”则成为项目的第一步。

1) 极少数高端用户对需求可能跳过基本功能直接从其他利益开始。

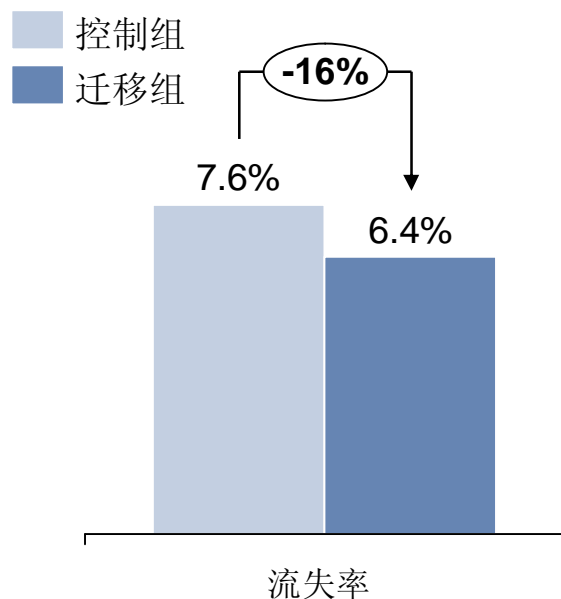
迁移哪些用户？

综合考虑用户流失原因和我们能够投入的资源，并不是每一个用户都需要或者能够维系。



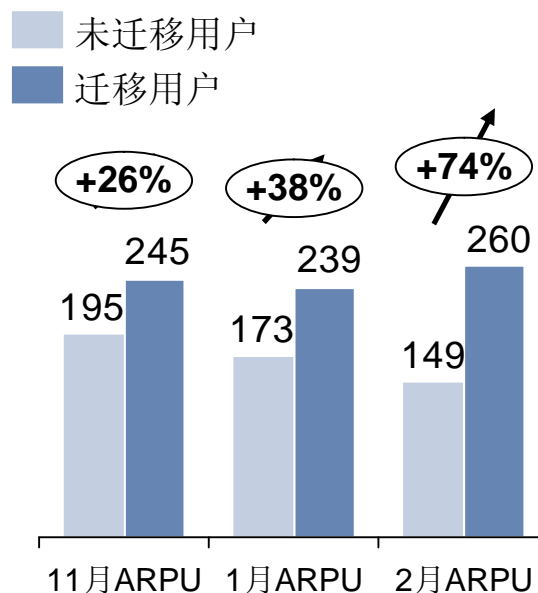
流失预测精准性得到验证，同时在流失率改善和话务量提升方面获得一定成效。

流失率得到改善



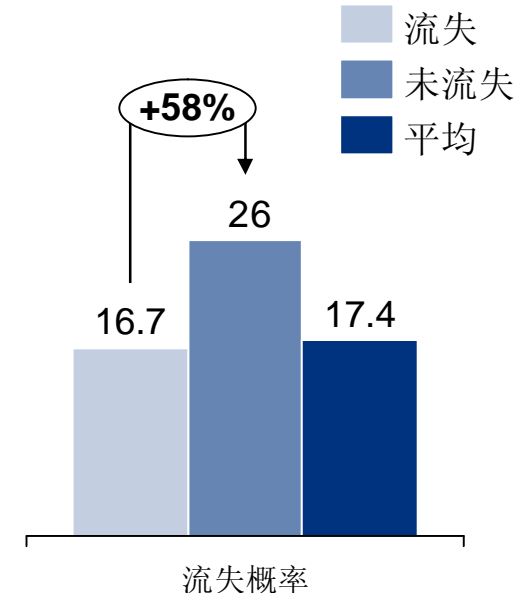
- n 迁移组在2月的流失率整体降低1.2个百分点，降幅16%；
- n 目前流失高峰期已过，流失率改善程度高于预期。

话务得到释放



- n 迁移用户的整体ARPU高于非迁移用户；
- n 春节期间所有用户的ARPU均较大幅度下降；
- n 但迁移用户的下降程度明显得到缓解，升值提升。

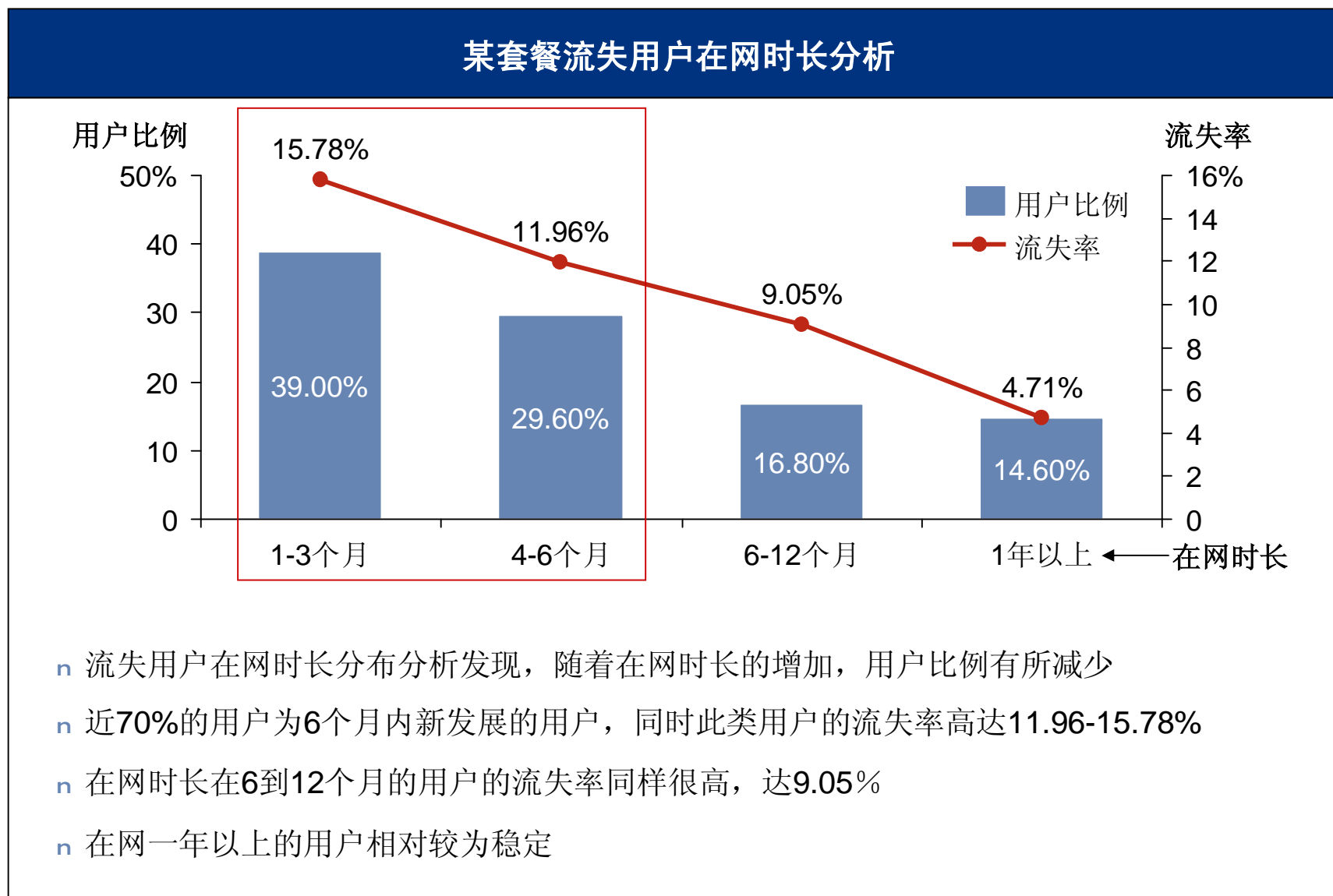
流失预测模型得到验证



- n 模型对所有用户的流失概率做出计算；
- n 观测期结束后，流失用户的流失概率均值明显高于未流失用户，说明模型的预测准确性较高；
- n 提升率达到58%

渠道问题

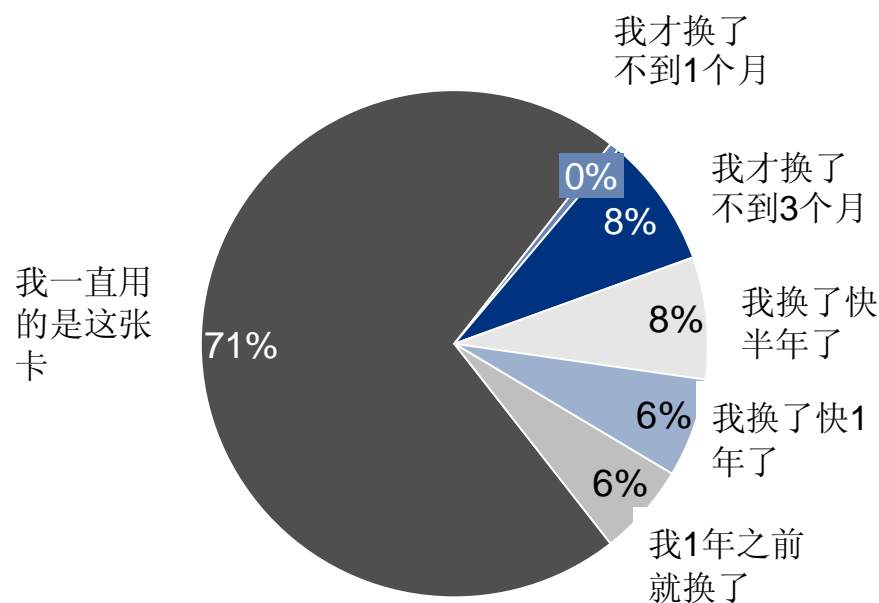
分析发现某套餐流失现象严重，同时高流失用户都是在网时长较短的用户



但调研显示频繁换卡的用户比率和频率都十分低

大部分用户没有换过卡...

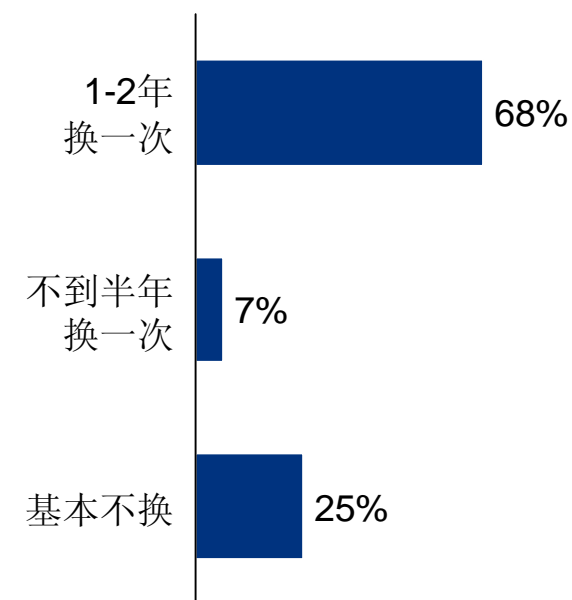
问题：您是否换过卡？



N=205

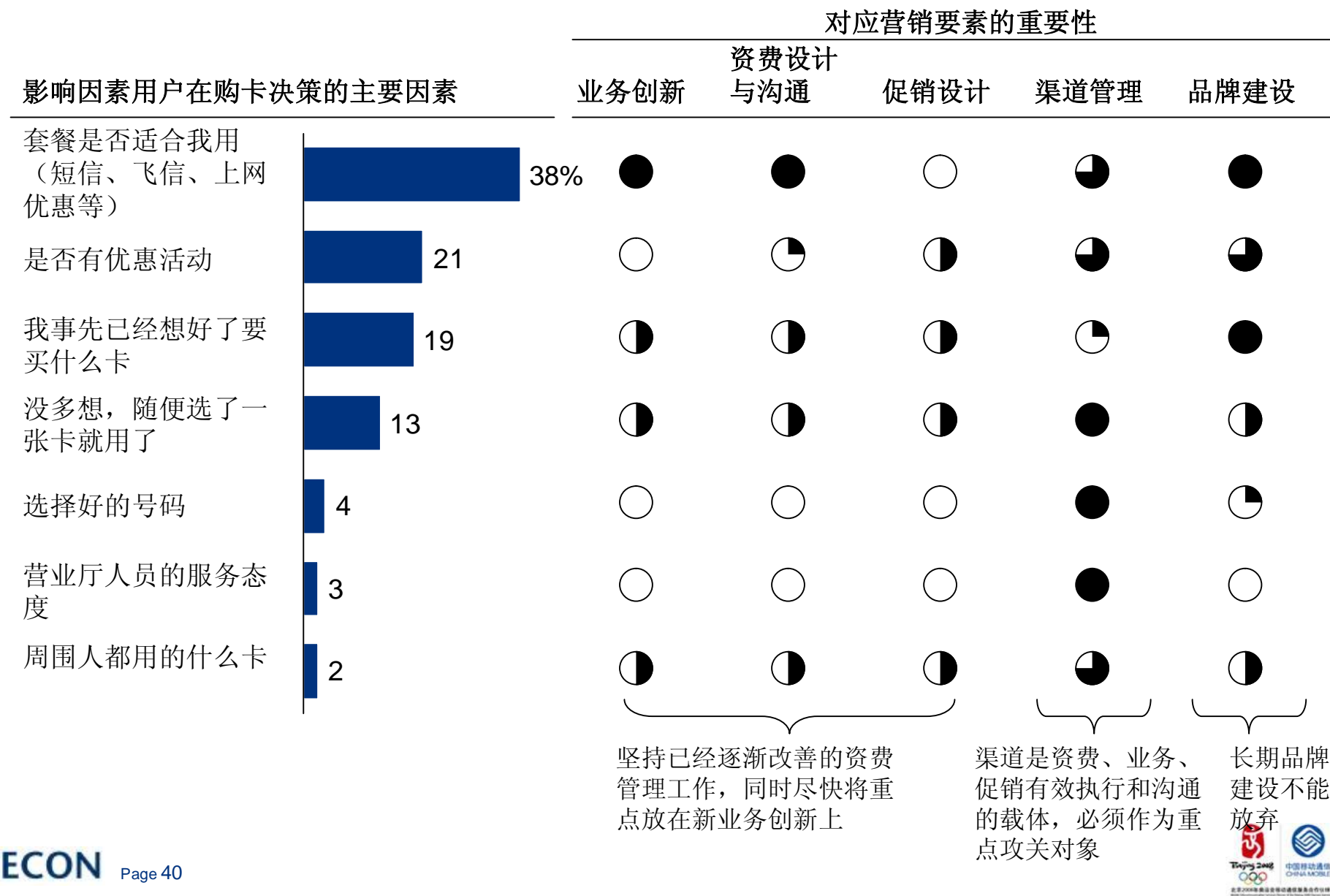
...即使换卡频率也很低

问题：您换卡的频率是？



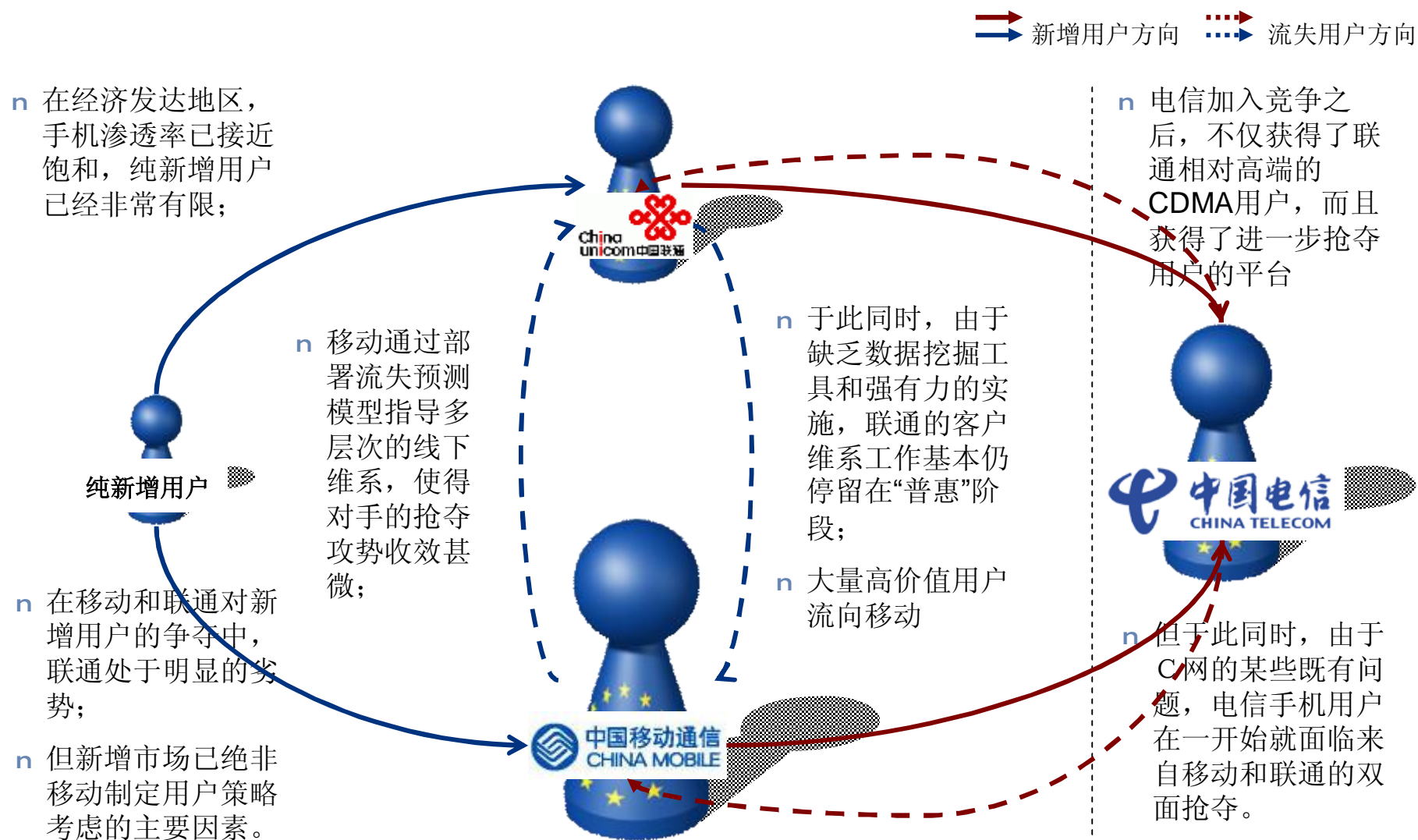
N=59, 即右题中换过卡的用户

在做好资费管理和业务创新的同时，渠道政策对倒卡套利的考核与监督难题的攻关应作为长期策略，持续深化管理并实现阶段性改善



3G业务策略发展案例

电信重组结果为用户竞争格局增添了更多的变数和机会。

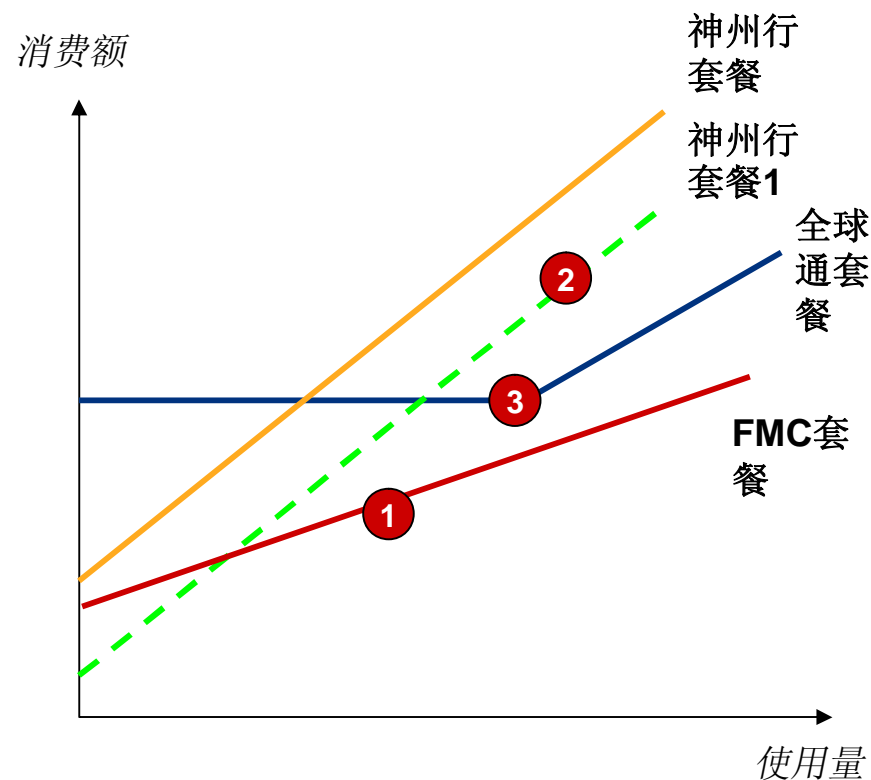


对品牌的资费体系规划还必须考虑到未来的竞争和用户需求趋势

竞争的加剧将给资费管理带来巨大的挑战…

未来可能的市场竞争

- 固网运营商推出移动固网融合（FMC）产品，对移动话务量进行抢夺
- 虚拟运营商（MVNO）的出现，利用其品牌优势侵蚀移动运营商的用户
- 随着3G牌照的发放，新的竞争者将采用激进的资费战略获取用户



- 1 竞争对手推出以低价为诉求点的FMC套餐…
- 2 …造成神州行用户流失，移动对神州行降价进行应对，推出神州行套餐1…
- 3 …全球通和神州行之间的平衡被打破，高价值用户向下迁移神州行套餐1

对品牌的资费体系规划还必须考虑到未来的竞争和用户需求趋势

…对用户需求趋势的把握能够降低价格战带来的危害

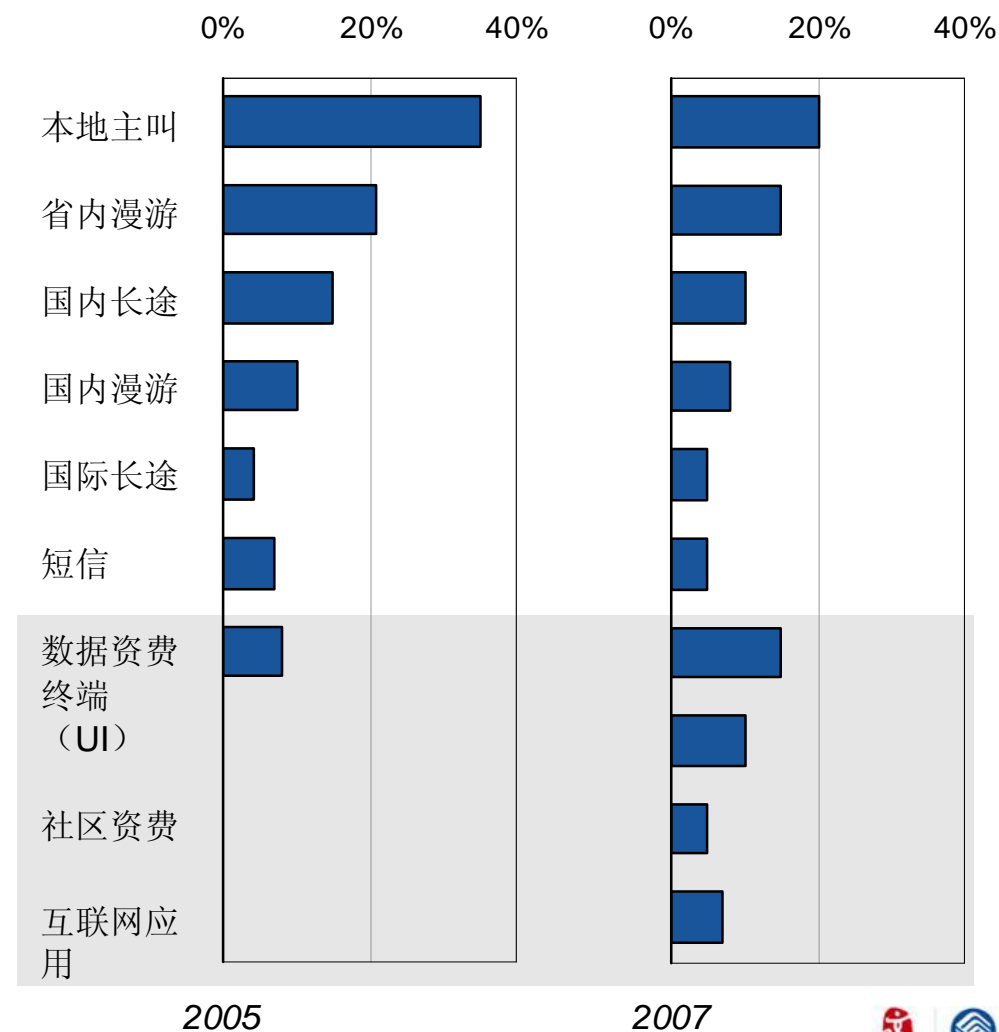
用户需求趋势

- 社会网络和社区的个人通信将改变用户以往话音和短信的使用行为
- 移动互联网成为主流
- 多种接入和基于网络的IP服务
- 终端和用户界面作为差异化要素越来越重要

1) 通过联合调研结果推导

IP型用户越来越重视非话音资费元素

各资费元素对用户的重要性 (合计=100%) ¹⁾



亚太区3G发展总体趋势

概述

从亚太区运营商数据来看，3G服务和用户的发展更多来自于从2G/2.5G的用户迁移。对3G迅速更随者的研究将对中国市场的3G业务发展更有借鉴意义。

亚太区3G市场趋势和普及率			
3G集团军	国家	截至2006年6月 3G普及率	截至2008年6月 3G普及率
3G领先者	日本，韩国	35-45	60-95
3G迅速跟随者	香港，台湾，新加坡，澳大利亚，新西兰	6-15	40-55
3G缓慢跟随者	马来西亚，菲律宾，印尼	1-5	5-15
起步者/观望者	中国，印度		

n

日本和韩国的3G的发展最为成功，用户和业务的发展速度快

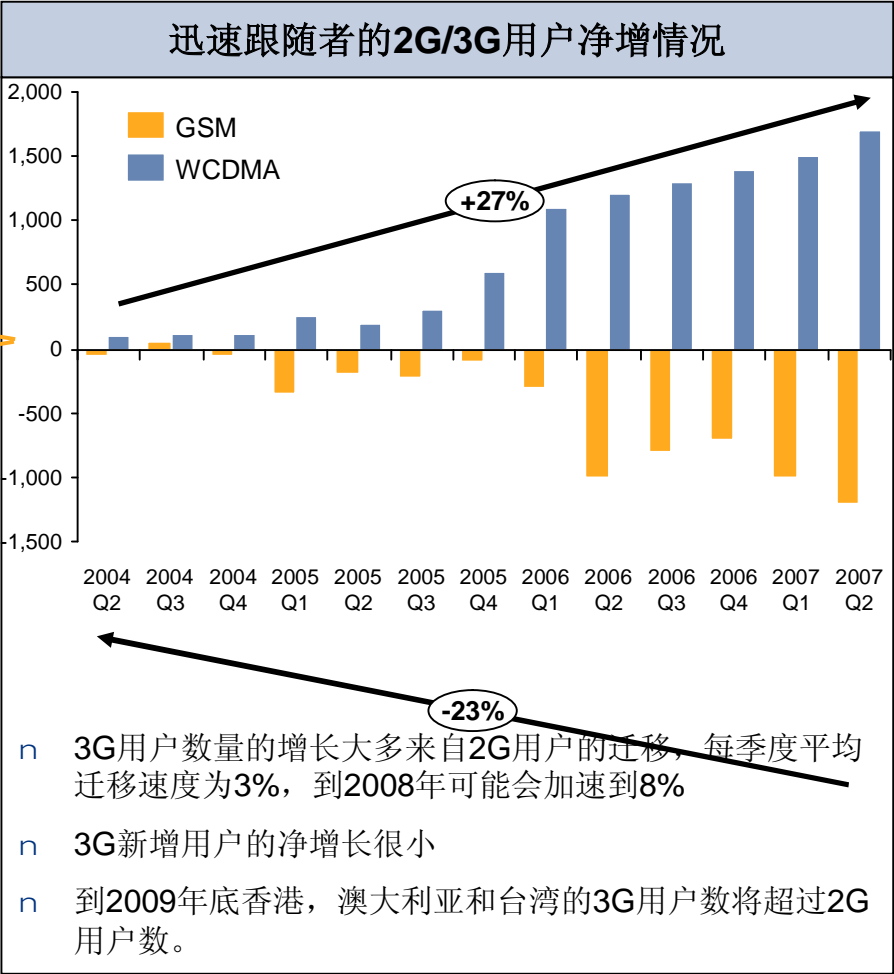
n

第二梯队的3G服务呈现快速，健康，良好发展趋势

n

第三梯队的发展呈现多样化趋势，用户新增/迁移到速度较慢

Source: Ovum数据，Detecon分析



香港市场标杆分析

移动网络与覆盖

因网络发展处于不同阶段，运营商对**2G**、**3G**业务发展策略，用户发展策略也不尽相同。

运营商网络资源与覆盖				
运营商	2G	应用技术	商用日期	网络覆盖
和记黄埔-3	2G/2.5G	GSM;CDMA	1995;2001	CDMA在2008/11将关闭，GSM 2007/08 达 99%
	3G/3.5G	WCDMA	2004Q4;2006Q4	99%;香港地区
电讯盈科-PCCW	2G/2.5G	GSM	1999;2004	2007/08达 99%
	2.5G	CDMA	发展中	
	3G 3.5G	CDMA2000 WCDMA	试商用 发展中	
沃达丰-数码通	2G/2.5G	GSM	1993;2001	99.9%
	3G/3.5G	WCDMA	2006;2007	2007/11达95%
People	2G/2.5G	GSM	2003Q3	2007/08达99%

服务策略分析

用户迁移和维系:

- H3G移动网络覆盖广泛，占据3G移动市场和用户数量居领先地位

全业务捆绑和用户抢夺:

- 电讯盈科PCCW固网/宽带资源丰富，移动用户量少，是唯一获得两种不同制式（GSM,CDMA）的3G运营商
- 3G网络正在建设中...

移动用户维系与抢夺:

- 沃达丰-数码通具有丰富的移动业务运营经验但无固网/宽带资源，是纯移动运营商。

用户维系:

- People 是5家之中唯一具有2G牌照，未获得3G牌照的运营商

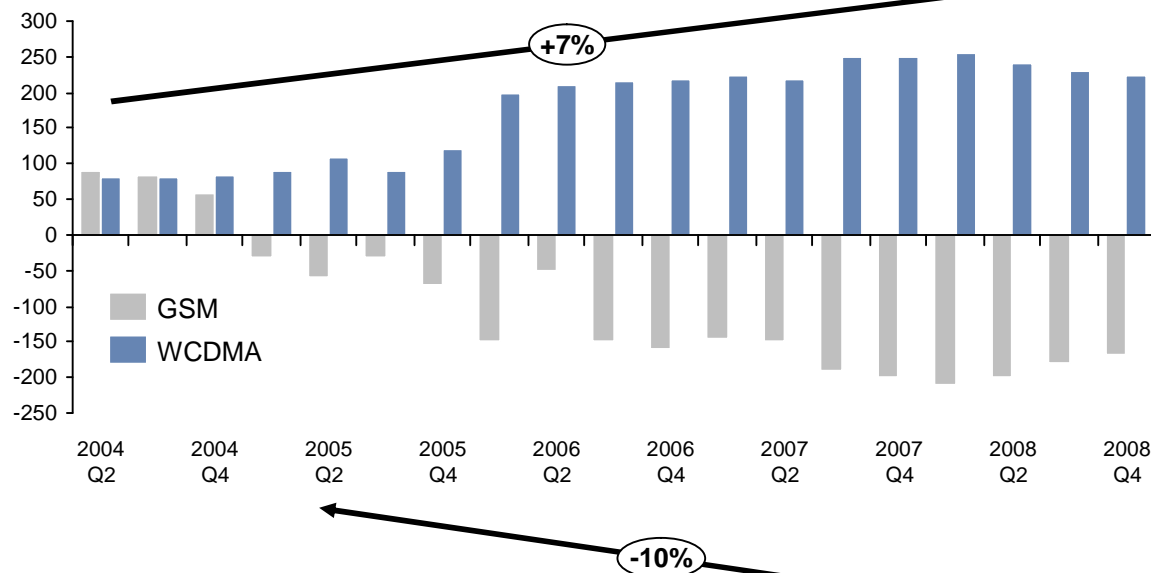
香港市场标杆分析

用户迁移

截至**2008Q2**香港**3G**网络已经接近**100%**，在饱和度高的移动市场上运营商采取的主要用户策略以在抢夺他网高端用户，在维系**2G**现网用户的基础上向**3G**网络平滑迁移

- n 除日本和韩国以外，香港是亚太地区**3G**用户普及率最高的地区。
- n 2006年7月**3G**用户数已经超过100万用户，随着**3G**用户的增加**2G**用户的流失也随之增大，**2G**流失率在9-11%/季度，**3G**用户增长率在6-9%/季度
- n 2004-2006年度主要**3G**运营商以3，数码通和CSL为主，2006年后PCCW加入了**3G**业务的运营。

香港移动市场的2G净流失和3G净增长示意图



Source: Ovum数据, Detecon分析

亚太区3G发展总体趋势

市场主要驱动因素

从亚太地区运营商的过往**3G**运营经验总结，以下几个关键驱动因素是在发展**3G**业务前后需要慎重考虑的关键点，其中**3G**终端和资费价格策略尤为重要。

运营商发展3G服务主要意图	主要驱动因素	3G发展误区与经验借鉴
<p>虽然各个国家的运营商在开展3G服务时的出发点不尽相同，但总体意图可归纳为：</p> <ul style="list-style-type: none">n 通过3G服务的运营尽快收回3G网络投资和成本n 争相作为新市场的领军人物，以弥补整体业务收入的缓慢增长n 通过3G业务提高在现有市场上的劣势地位，或通过3G服务重新打造公司形象和品牌n 3G作为载体通过数据和多媒体服务增加业务收入的增长	<pre>graph LR A[3G主要驱动因素] --> B[终端] A --> C[资费价格策略] A --> D[网络覆盖] A --> E[移动数据增值] B --> B1[终端价格] B --> B2[低端手机销售策略] B --> B3[终端替换周期] C --> C1[语音资费] C --> C2[数据资费] D --> D1[覆盖区域] D --> D2[运营成本] E --> E1[多媒体服务] E --> E2[移动宽带]</pre>	<ul style="list-style-type: none">n 针对细分用户群的终端推广：<ul style="list-style-type: none">l 随着最终用户3G需求增长，运营商大批终端订购，3G终端价格逐年下降，但在某些地区高端3G终端仍难以承受n 低廉的3G语音价格不是吸引用户的有效手段：<ul style="list-style-type: none">l 当多媒体业务不能有效带动2G用户迁移到3G网后，大多运营商通过降低3G语音资费的方式同样没有达到吸引更多用户的目的n 3G终端与3G业务捆绑销售的方式市场反应良好n 移动TV和音乐下载并不是3G数据业务的杀手锏，面对特定用户群的特定业务内容才能真正吸引用户。

3G市场竞争分析

3G用户维系与抢夺策略



3以多资费档次的移动语音+定量数据内容维系用户；**PCCW**以低价语音+携号转网优惠+视频业务抢夺**3**用户；沃达丰作为市场跟随者以具有竞争力的移动语音+内容服务进行抢夺。

运营商主推3G业务套餐							
运营商	月租	语音通话（分钟）			内容（分钟）		其他优惠
		套内	网内	语音视频（网内）	文字类	多媒体/视频类	
3	128,188 268,388 538	1200-7000	900-3000	50-250	15-150	25-300	免费语音转接服务，秘书台服务
PCCW	138,198 298,498	600-10000 <i>转网用户多赠送400分钟通话</i>	600-10000	60-1000	SMS无限量,定量MMS	PCCW频道免费,他网0.08/KB	额外付费VAS内容服务: n Now sport n Now TV, n PCCW城市宽带热点接入
沃达丰	128,178 238,368 488,598	1200-7000	800-3000	30-300	网内SMS免费	10-200	Smart IN 音乐和娱乐下载,咨询类新闻

Source: 3, PCCW, SmartTone 运营商数据, Detecon 分析

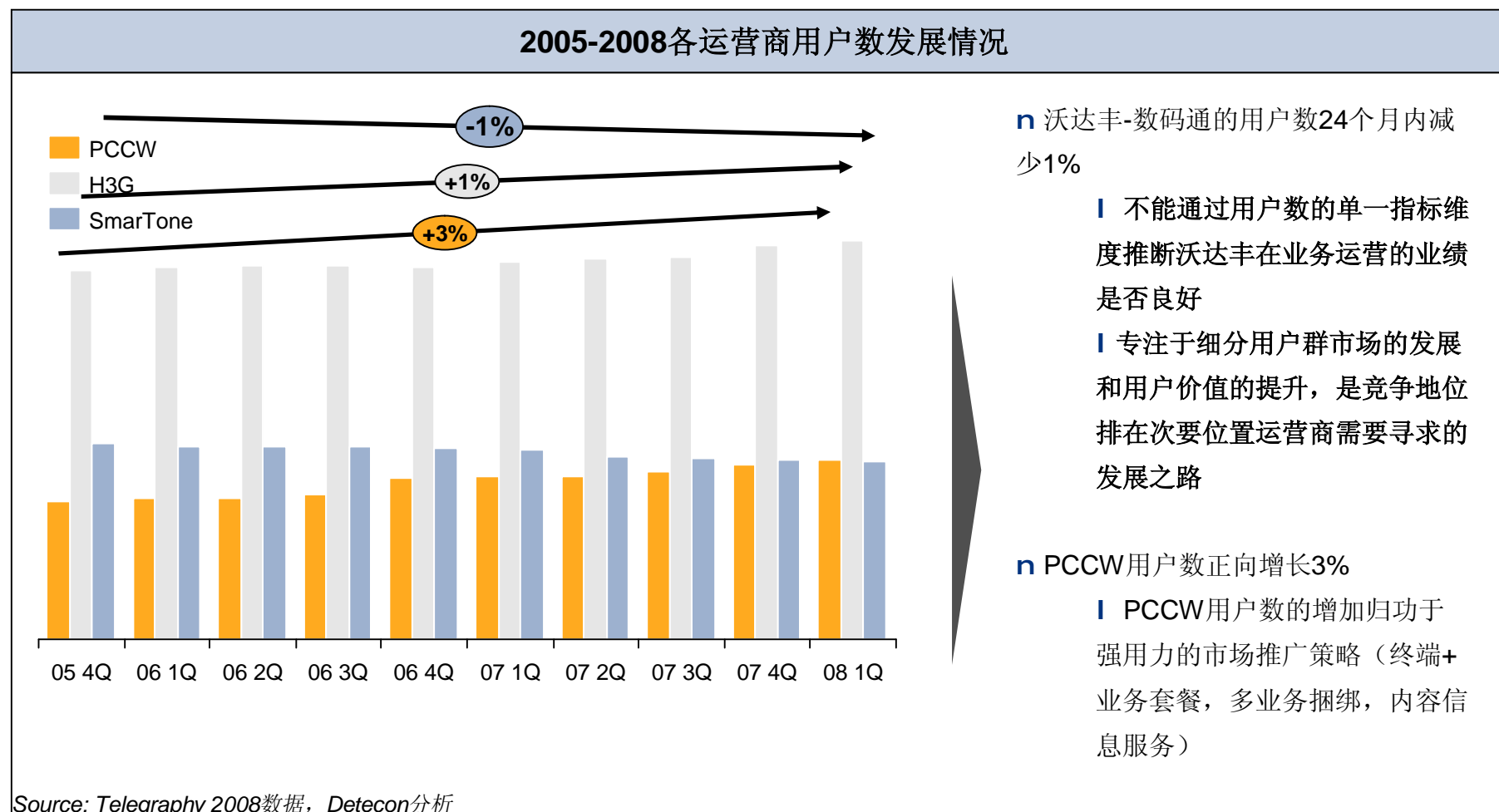
Detecon 分析	
n	3的维系策略:
	套餐结构: 定量语音+定量视频通话+定量SMS/MMS
n	PCCW的抢夺策略:
	套餐结构: 免费视频服务+大话务量+免费SMS+携网转号额外优惠+固网宽带接入
	与其他运营商相比, 抢夺策略的力度最大
	资费结构和服务更多体现全业务的捆绑
n	沃达丰的抢夺策略:
	目标用户只针对3的部分用户群, 如选择188, 268, 368的用户。对数据和内容需求不特别强烈的用户。
	增加套餐中的资费档次

3G市场竞争分析

3G用户维系与抢夺策略



运营商通过不同的营销手段和用户发展策略，从2006年到2007年24个月内用户数量的变化情况。



中国移动 市场经营分析管理思路

培训文档



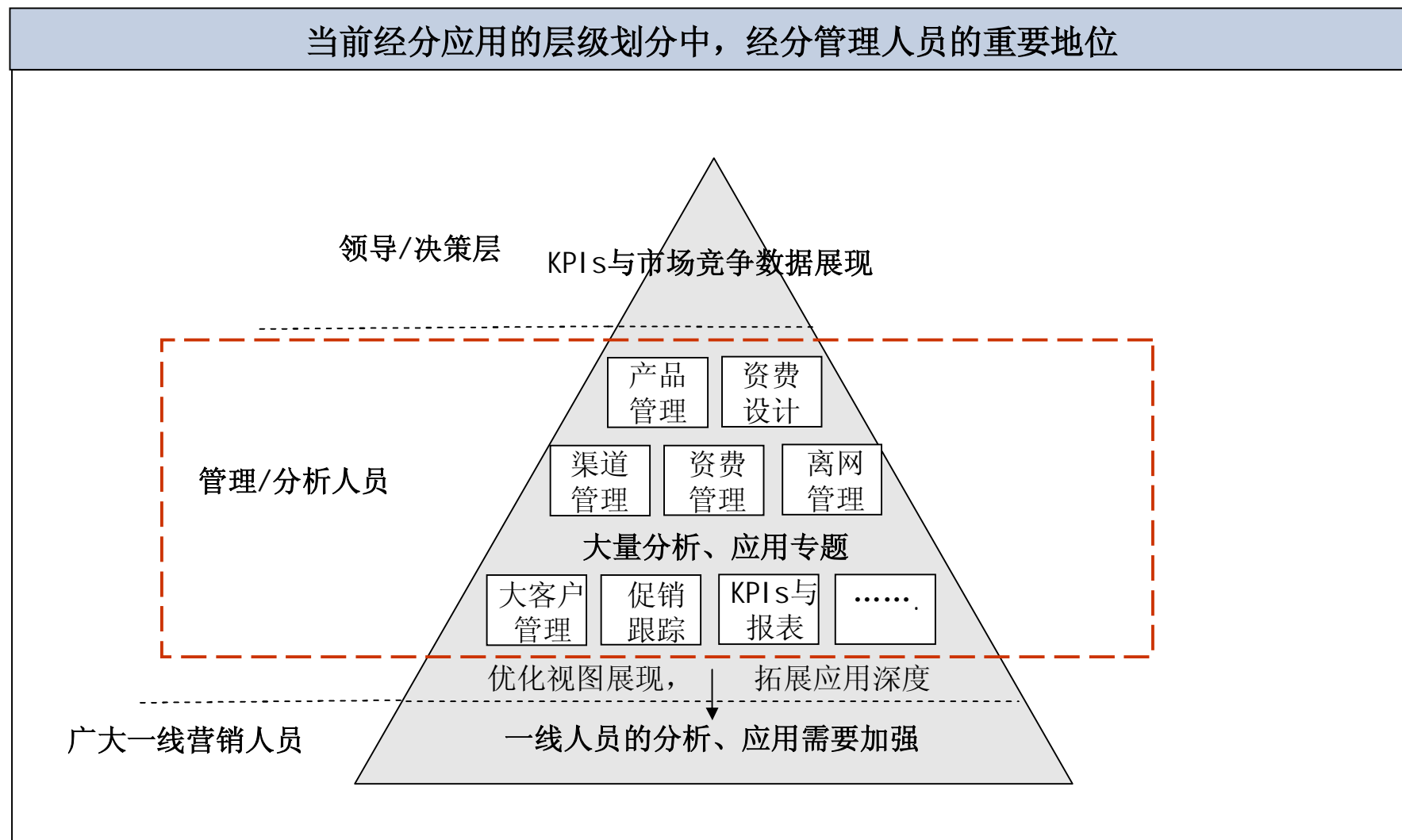
2008年10月20日，北京
德国电信咨询公司



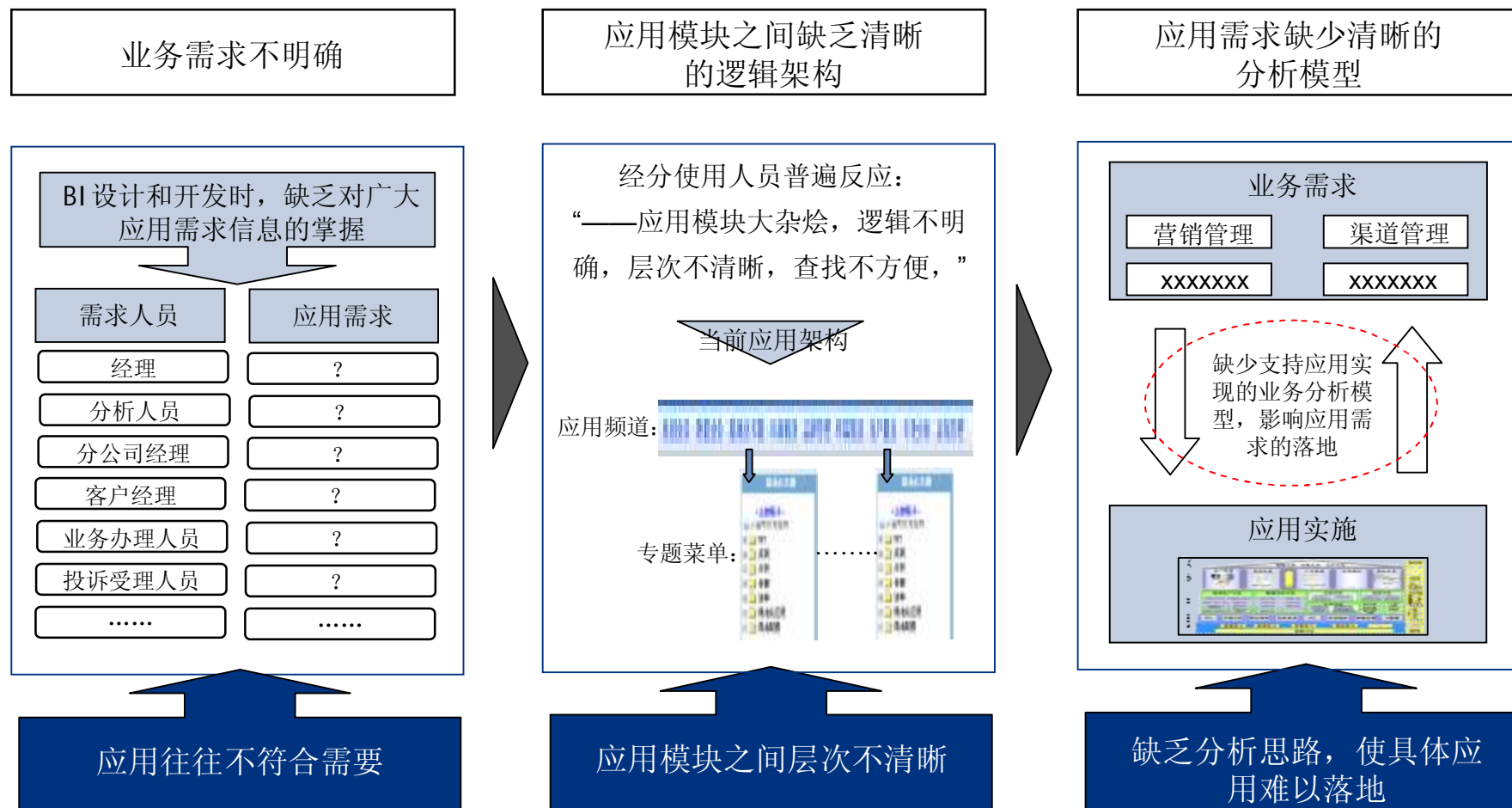
培训议程

- 1 经分管理的重要性
- 2 不同竞争环境下经分需求的转变
- 3 如何从“海量”信息中深入分析问题所在
- 4 案例：套餐问题
- 5 案例：用户流失
- 6 案例：用户维系
- 7 案例：渠道问题定位
- 8 **3G业务策略发展国际案例分析**

在当前经分应用的层级划分中，我们的经分管理人员扮演着承上启下的关键作用



清晰的管理思路以及明确的需求定位，将有助于经分系统的不断完善



在客户生命周期各阶段, 经营分析与管理工作的侧重点有所不同。因此, 经分人员需要具备明确的工作思路以及相应的分析技能



随着政策以及市场竞争环境的不断演变，不同阶段下的经分需求及工作重点不尽相同

政策与环境转变

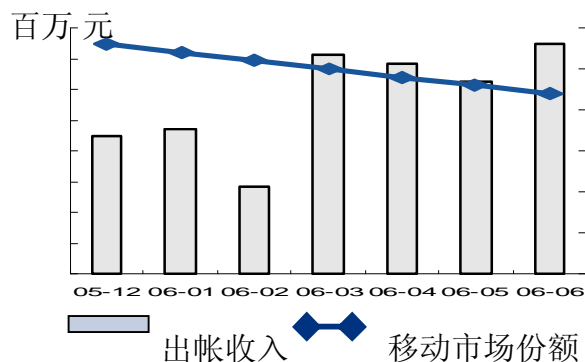
- § 社会压力对移动通信资费改革的呼吁
 - § 取消双向收费
 - § 取消月租费
 - § 取消漫游费
- § VoIP发展加强了用户对长话费降价的预期，当前部分地区对漫游费和长话费的动作对全国资费体系造成了冲击
- § 电信重组，移动市场由原先的双方对峙到现在的三方竞争
- § 南电信21省，北移动10省固网与移动相结合，快速推出固网、移动捆绑套餐，对移动在网中高端用户进行抢夺
- § 3G推出……

经营分析及规划的侧重发生转变

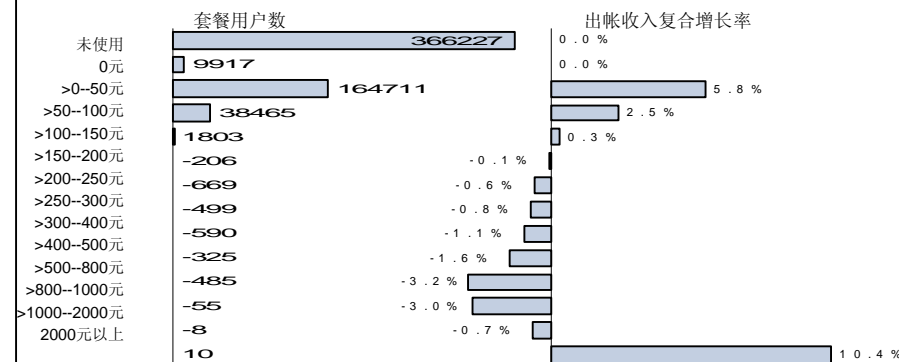
- § 双改单对收入影响
- § 不同的资费设计模式对漫游费取消的影响
- § 用户对月租门槛的接受度
- § 用户对IP通话的偏好
- § 竞争对手的资费政策对现网用户的影响
- § 套餐预警与资费调优
- § 现网用户二次营销（向上销售/交叉销售）
- § 渠道末梢管理
- § 客户价值及生命周期管理
- § 新业务的推广
- § 中高价值用户流失与维系
- § 等等

在日常的经营分析工作中，我们通常是由面到点的对问题的根源进行判断

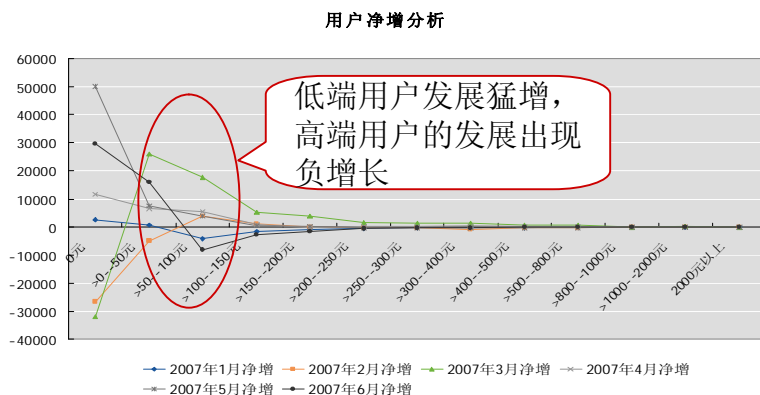
整体用户数上升，但收入有所下降



ARPU分层分析显示低端发展迅速，高端成负增长



低端用户大进大出现象严重



可能出现的问题初步判断

- n 由于低端主推套餐的影响，中高端用户向低端主动迁移，造成整体收入的下滑（套餐问题）
- n 由于竞争对手对在网中高端用户的策反活动，造成的用户流失严重，净增不利（竞争问题）
- n 由于分销商倒卡，渠道影响造成低端用户大进大出现象严重（渠道问题）
- n 由于用户产品错位，需求未被满足，造成流失（维系问题）

所有的市场经营活动都应以用户为核心目标而进行，而实际市场运作常与原则背道而驰.....

经典的市场营销组合4要素



用户才是“4Ps”真正的核心

- n 在任何营销组合设计过程中（4P），最容易被忽略的同时也是最重要的，即用户才是4P的核心；
- n 任何无目标的4Ps设计都只会扭曲用户行为，降低用户生命周期价值
- n 最终影响公司整体的绩效表现及竞争能力

.....最终造成绩效表现不佳情况出现。如何定位问题寻找解决方案？无疑从用户的需求出发的问题挖掘才是最根本的问题发现的手段

由于以下各个方面的做用

客户的需求及消费行为发生转变

从而最终影响到套餐绩效的表现

产品体系

定价模式

市场竞争

渠道宣传推广

促销手段

客户服务

- n 客户细分是怎样的？
- n 客户的话务模型和使用套餐是否吻合？

客户需求及使用行为

- n 是否有未被满足的客户需求？
- n 如何合理调配资源？提高竞争力？

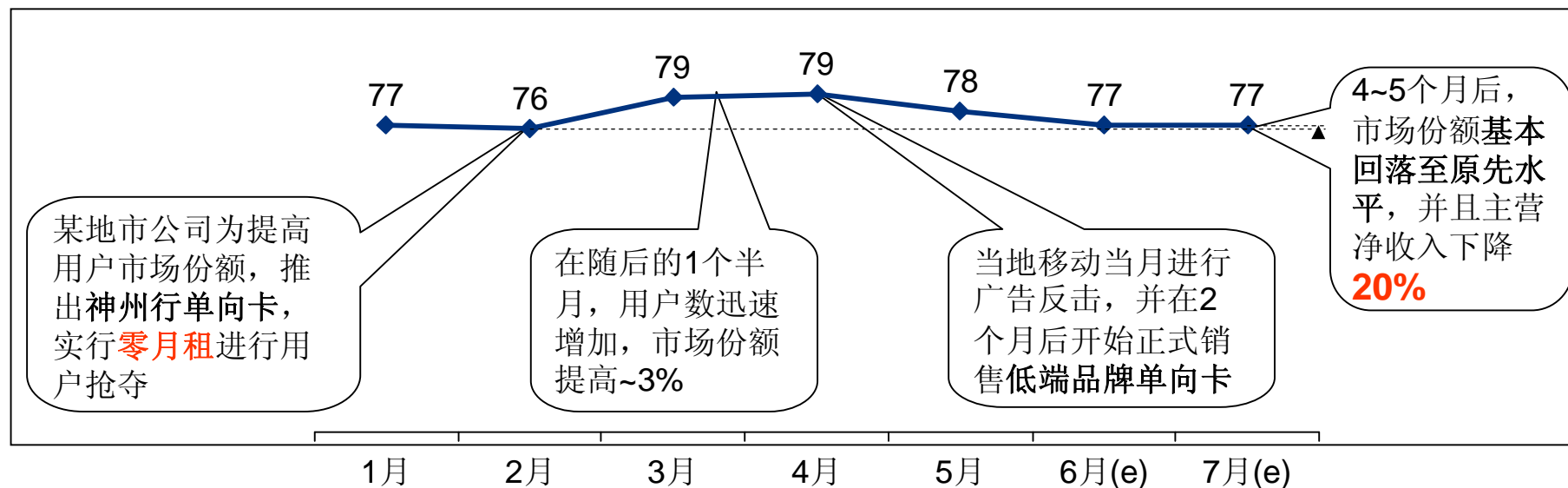
套餐绩效

- n 流失率
- n 出帐用户数
- n 新增用户数
- n 净增用户数
- n ARPU
- n 出帐收入
- n 用户净增比率
- n 等等.....

套餐问题

我们往往在低端市场“攻城略地”...

案例



弊端1:

收入损失。很显然，通过简单降价或内网优惠获得的可能只是短期市场份额的提高；而作为“大网”运营商，移动的收入损失远大于其竞争对手。

弊端2:

高端品牌价格空间消失。当神州行单价降至底线时，产品体系中已然不存在为高端本地用户做设计的空间。产品区隔机制“自然死亡”，从而进一步导致.....

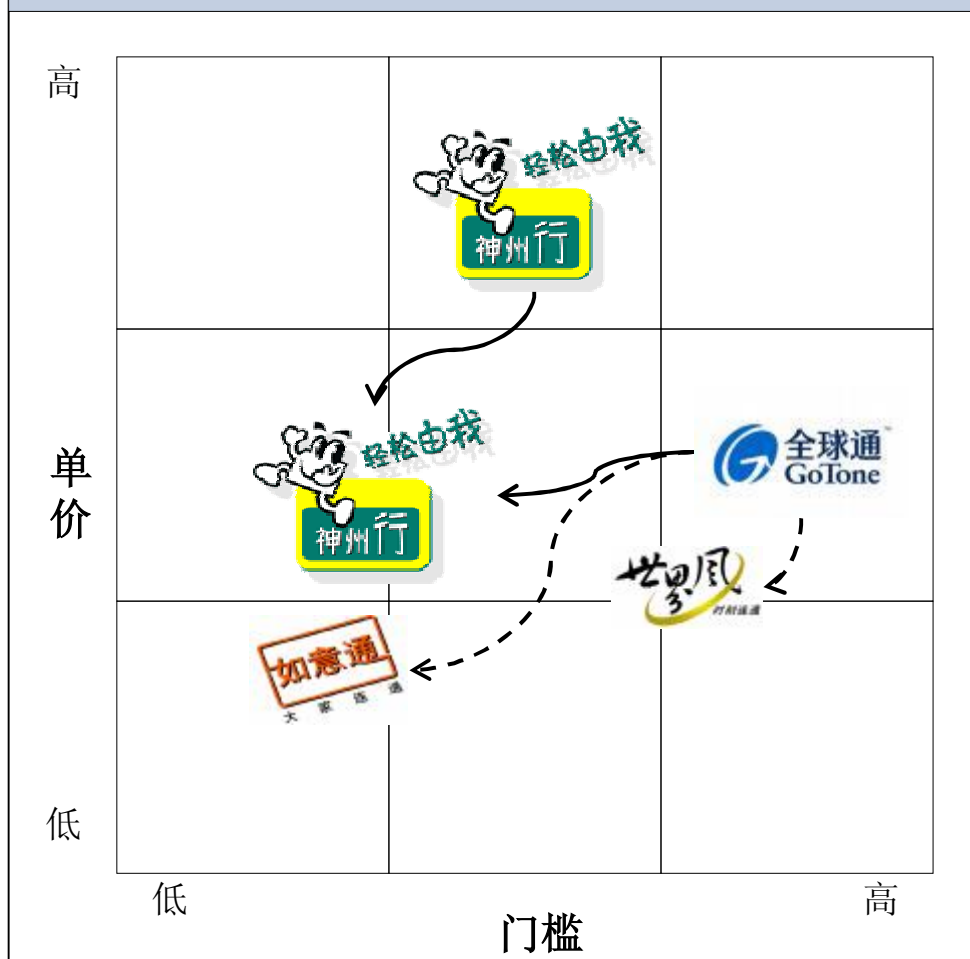
弊端3:

.....客户群错位。高端用户向低端品牌套餐（包括竞争对手）迁移，错位的用户属性导致品牌区隔进一步模糊，品牌溢价难以实现。

...却在无形中打乱了中国移动品牌战略全盘部署...

——> 用户可能的内部迁移方向 - - - > 用户可能的外部迁移方向

局部降价导致整体价格体系被打乱，最终导致...



...客户群严重错位，高端客户流失

- n 从资费角度而言，产品区隔的主要手段即单价和门槛（最低消费）：**承诺较高话费的用户应享受更低的单价**；
- n 如图所示，“全球通”在当时的市场环境下，相对于“神州行”用户提供了更低的平均资费水平；
- n 然而，随着市场环境变化，各地“神州行”产品的门槛和资费水平均大幅度降低，“全球通”与“神州行”的合理区隔逐渐消失；
- n “全球通”用户产生向“神州行”产品迁移的动机；
- n 亦存在向“低端品牌”和“高端品牌”外部迁移的可能性；
- n 客户群错位将严重“腐蚀”高端品牌价值，延缓客户品牌体验的培养过程。

基于用户使用行为完成客户细分之后，客户错位情况已初见端倪。

示意

客户细分	细分份额	使用强度	使用行为	套餐	ARPU
群1: 本地中等被叫型	n占 58.57%	nMOU均值: 351分钟 nSMS均值: 31条 n长途均值: 18分钟 n漫游均值: 0分钟	n月度话务中等 n被叫话务量比主叫话务量高 n长途话务量较低 n漫游通话量为“0”	n套餐A -38.14% n套餐B -10% n...	nARPU均值: 47元
群2: 全国商旅型	n占 4.56%	nMOU均值: 398分钟 nSMS均值: 56条 n长途均值: 37分钟 n漫游均值: 100分钟	n月度话务量较高 n月度漫游和长途话务量最高 n省际漫游量最高	n套餐A -41.55% n套餐B -11% n...	nARPU 均值: 139元
群3: 本地超低使用型	n占 29.17%	nMOU均值: 1分钟 nSMS均值: 1条 n长途均值: 1分钟 n漫游均值: 0分钟	n本地通话为主，主叫比被叫基本略高 n无漫游 n长途话务量很低	n套餐A -42.80% n套餐B -9% n...	nARPU 均值: 17元
群4: 本地高使用量省内漫游型	n占 7.71%	nMOU均值: 470分钟 nSMS均值: 60条 n长途均值: 44分钟 n漫游均值: 42分钟	n月度话务量高 nIP长途最为敏感 n省内漫游话务量较高 n无省际漫游通话量	n套餐A -42.60% n套餐B -25% n...	nARPU 均值: 106元

使用行为显著不同的4群用户均在使用同一种套餐

套餐A: 单向收费低端产品，推出后出现“一卡打天下”，用户规模迅速发展，其中用户内部转网情况严重。

在移动渗透率接近饱和的今天， 用户“错位” 往往表现为高流失率或者话务量流失...

示意

尤其是低使用型用户，
流失率达到月均**27.8%**

某地市用户 细分结果	复合流 失率	传统国 内%	传统国 内长途 增长率	IP国内%	IP国内长 途增长 率	所有国 内%	所有国 内增长 率	国际%	国际增 长率
群1	27.8%	3%	-4.4%	1%	89.1%	3%	-14%	2%	16.8%
群2	4.4%	53%	-8.2%	2%	174.3%	46%	-7%	17%	10.5%
群3	3.3%	24%	-17.2%	93%	19.2%	34%	3%	14%	8.0%
群4	4.9%	19%	-2.8%	5%	53.3%	17%	-3%	67%	-7.7%

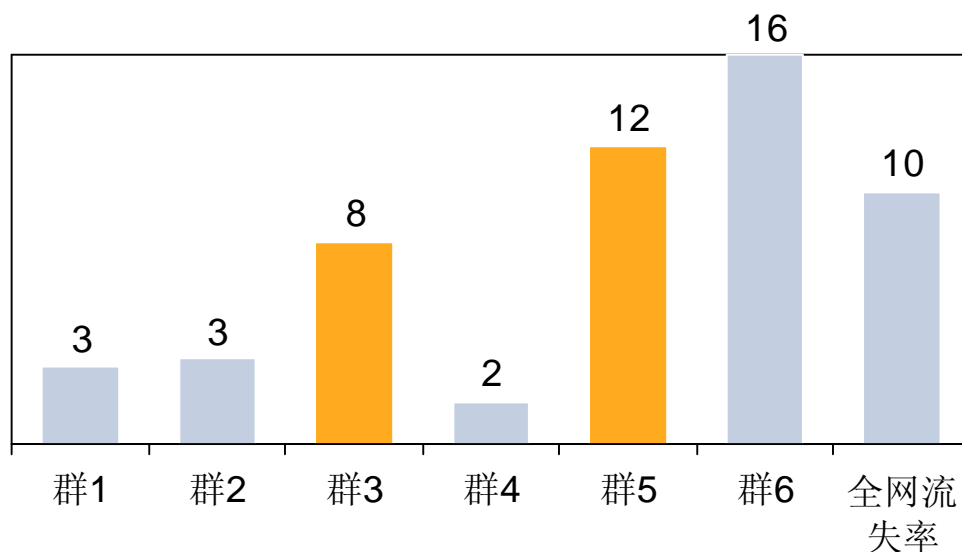
- 所有群的国内**AMOU**都在快速下降；
- 除了**IP**型用户之外，其它群用户的**IP**使用量太低，不足以弥补国内**AMOU**的下降

用户流失问题

深入一步：到底谁在流失？

本例中群3与群5将贯穿始终

各用户群流失率（%）



- 群1：长途漫游型
- 群2：省际漫游型
- 群3：长途直拨型
- 群4：省内漫游型
- 群5：本地低使用型
- 群6：IP本地型

- 各群流失率通过流失用户与全网用户逐一对比后获得；
- 平均流失率即流失用户数/全网用户数获得；
- 群6用户占比极小，因而暂不优先考虑。

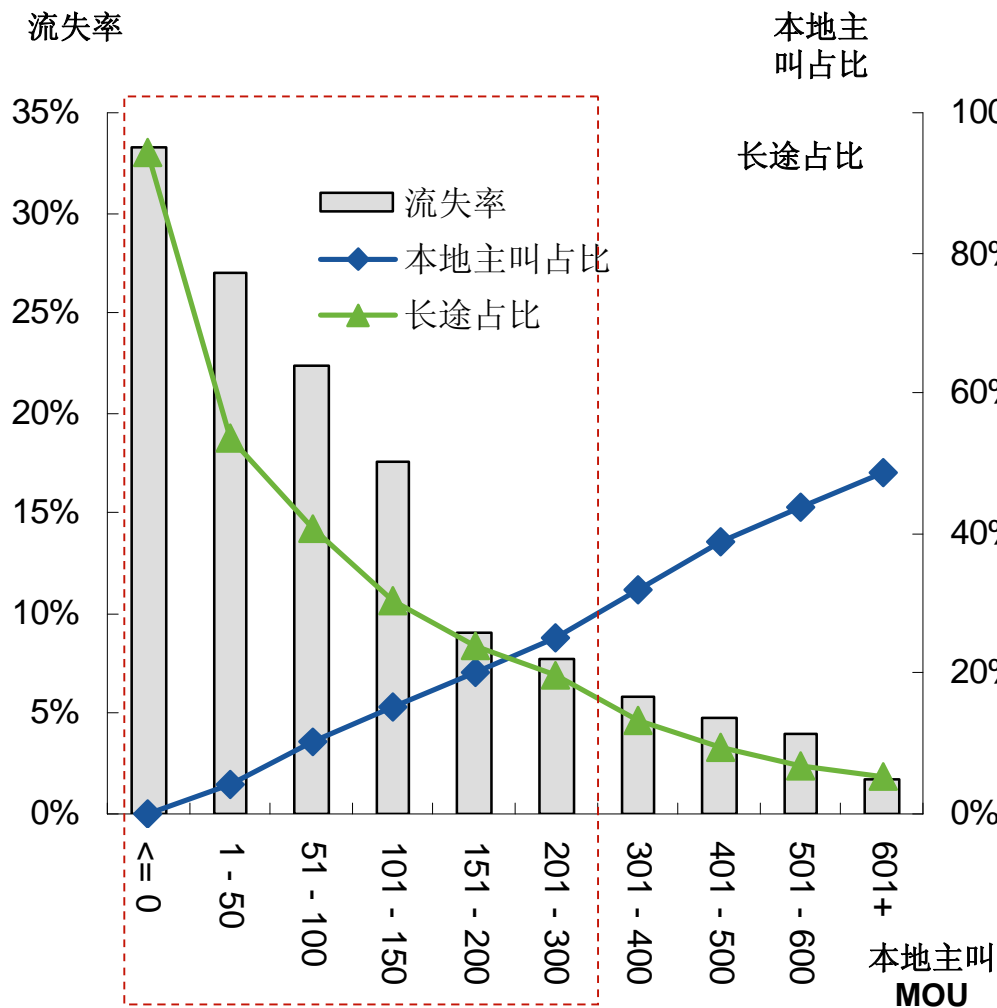
长途用户主导流失

- n 尽管全网用户平均流失率达到10%...
- n ...然而群1和群2流失率仅3%左右，说明全网流失主要是群3和群5的流失导致；
- n 群3流失率高达6%，群5亦高达12%...
- n 而群2/4恰恰是拥有较多漫游需求的人群，进一步验证了流失分析中关于主要流失原因是用户漫游需求未得到满足的初步结论；
- n 群1/3流失率极低，从另一角度说明目前用户对本地1毛单向收费已经非常满意，换言之已经过分便宜。

再深入一步：这群用户中的哪一层流失更严重？他们的通话模型有什么异常吗？

案例

群3：长途偏好群（ARPU=150）



总体特征

1. 高本地市话，同时长途需求较高
2. 内市话需求与长途需求基本成反比

流失特征

3. 随着长途需求的升高，用户流失率迅速增高
4. 相反，高本地需求的用户，流失率相对较低

假设

5. 高流失率的主要原因是用户所使用的套餐未能满足用户高长途需要和高本地市话需求；

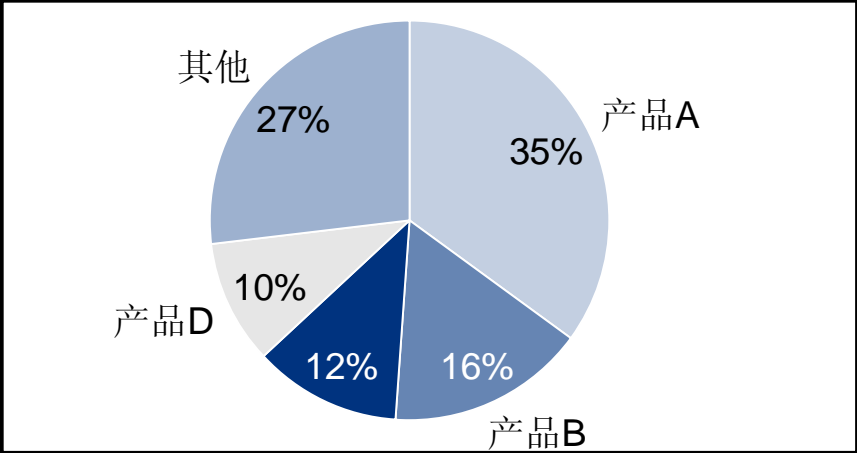
验证

6. 分析流失用户所使用的套餐；
7. 分析套餐属性和用户话务模型之间可能存在的“错位”
8. 同时通过外部用户调研数据验证假设正确性。

再深入第二步：这群人在用什么样的套餐呢？

案例

群3用户套餐高度集中于少数主流套餐



主要产品卖点及促销政策

	主要卖点	推出原因	促销手段
产品A	无月租	1.竞争压力 2.单向收费政策压力 3.任务指标	1.节假日大面积街头促销； 2.话费赠送； 3.提高佣金额度； 4.大众媒体广告
产品B	单向收费		
产品C	增值业务		
产品D	亲情号码		

用户行为与套餐属性严重“错位”

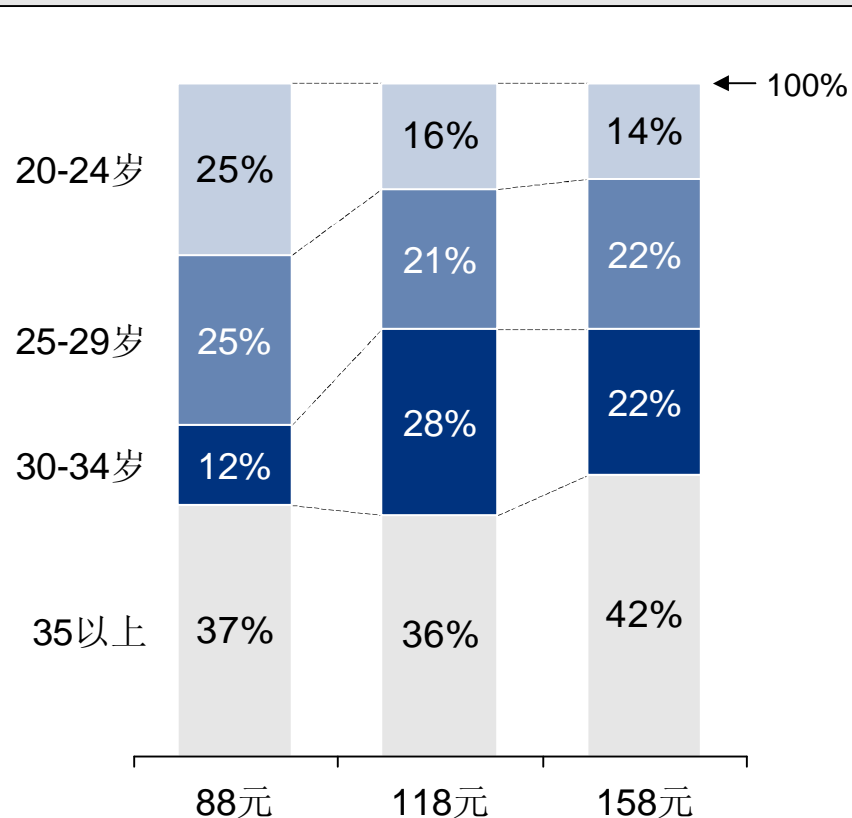
	应该是...	实际是...	主要原因
品牌特征	高端品牌	低端品牌	1.未完成客户细分，对用户特征和要求不明确 2.促销政策向低端产品倾斜，导致用户购买决策行为扭曲
产品结构	包月结构	标准资费	
资费水平	较低	较高	
长途优惠子套餐	提供	未提供	1.对目标用户无定向宣传 2.渠道无佣金
定向长途	提供	未提供	

了解群3用户的社会属性更有利于有的放矢。

案例

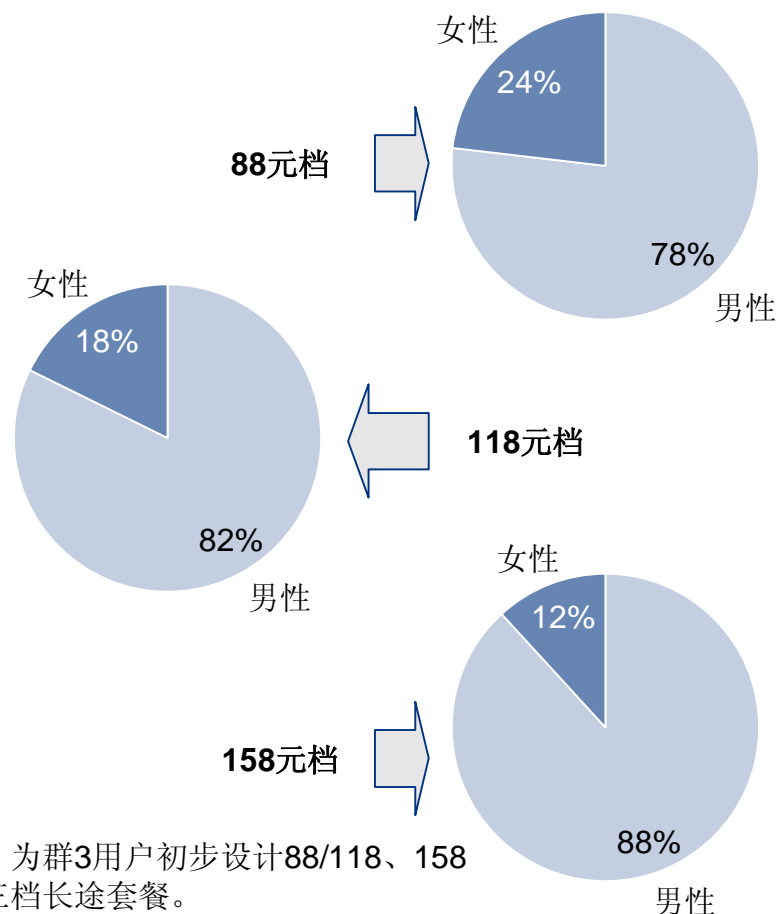
在试点城市严格抽取群3用户样本后...

高端用户年龄呈上升趋势



数据来源: Detecon案例研究

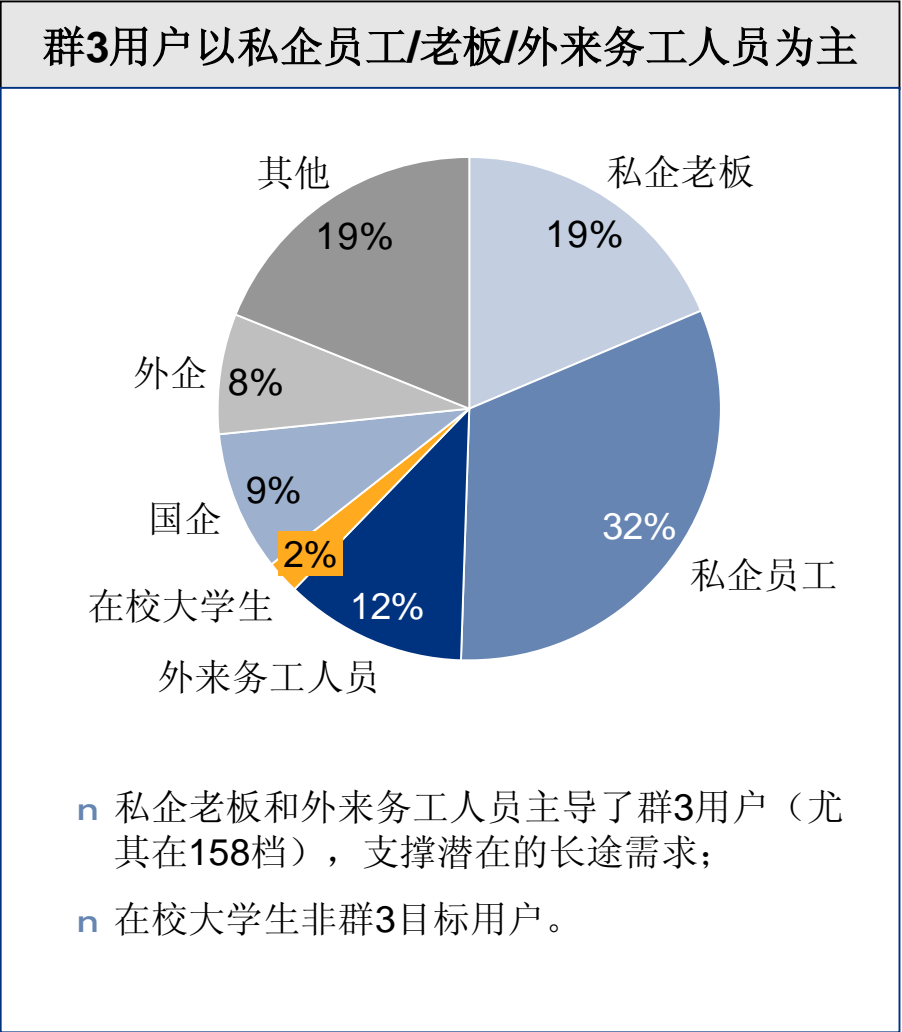
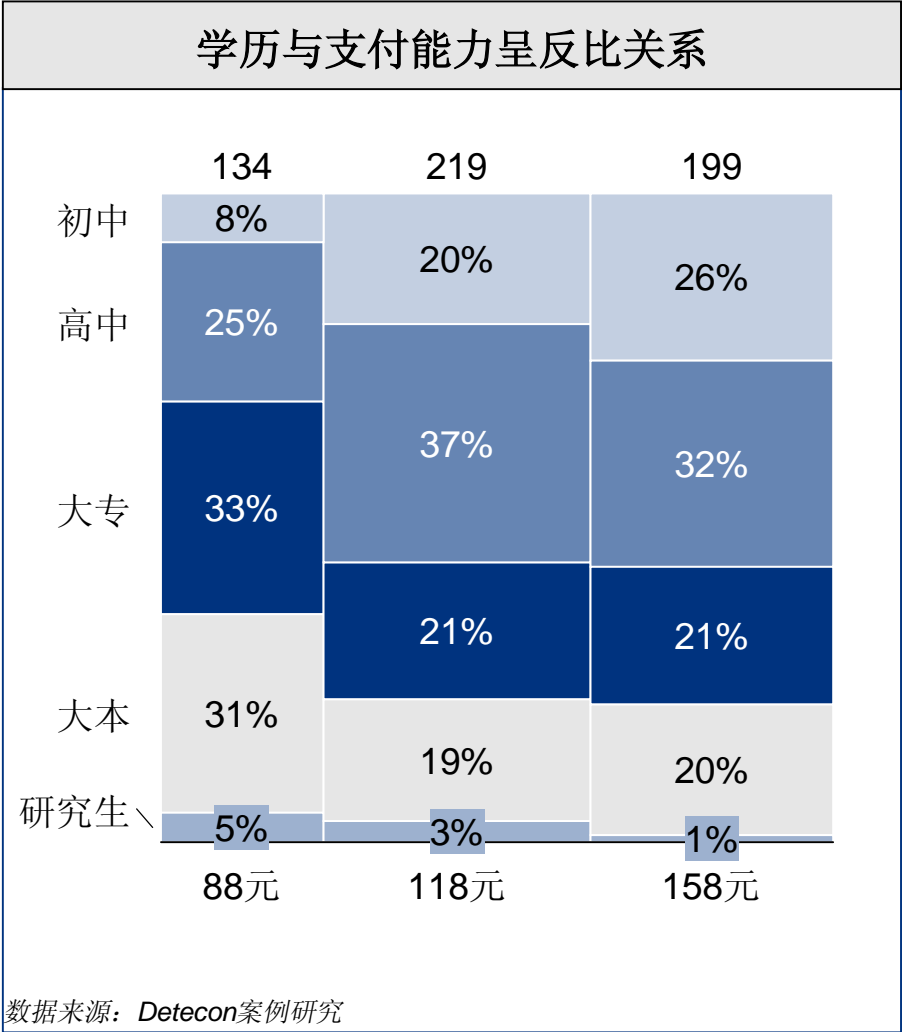
高端用户以男性为主



注: 为群3用户初步设计88/118、158等三档长途套餐。

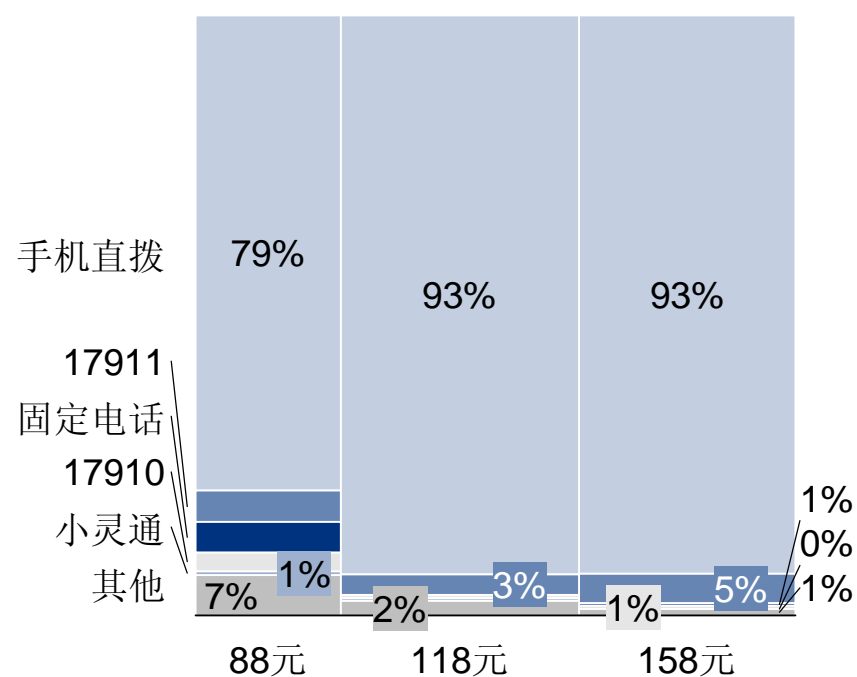
群3高端用户以低学历的私企老板/员工/外地人员为主，在校学生极少。

案例



较多的商务长途需求，习惯长途直拨，不习惯IP方式。

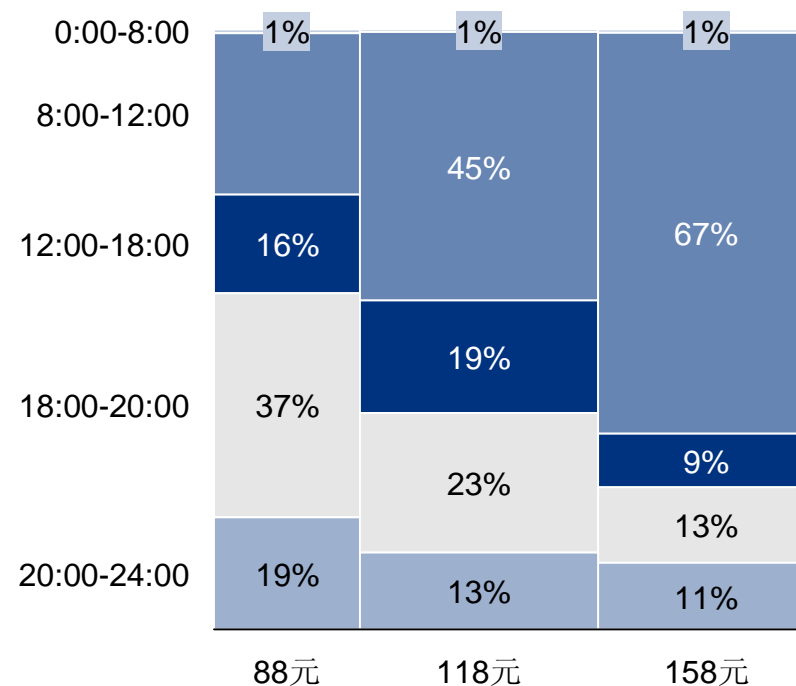
长途以手机直拨为主（首选）



- 群3用户长途首选方式手机直拨占绝对主导地位；
- 次选以固定电话为主，小灵通不构成替代地位。

数据来源: Detecon案例研究

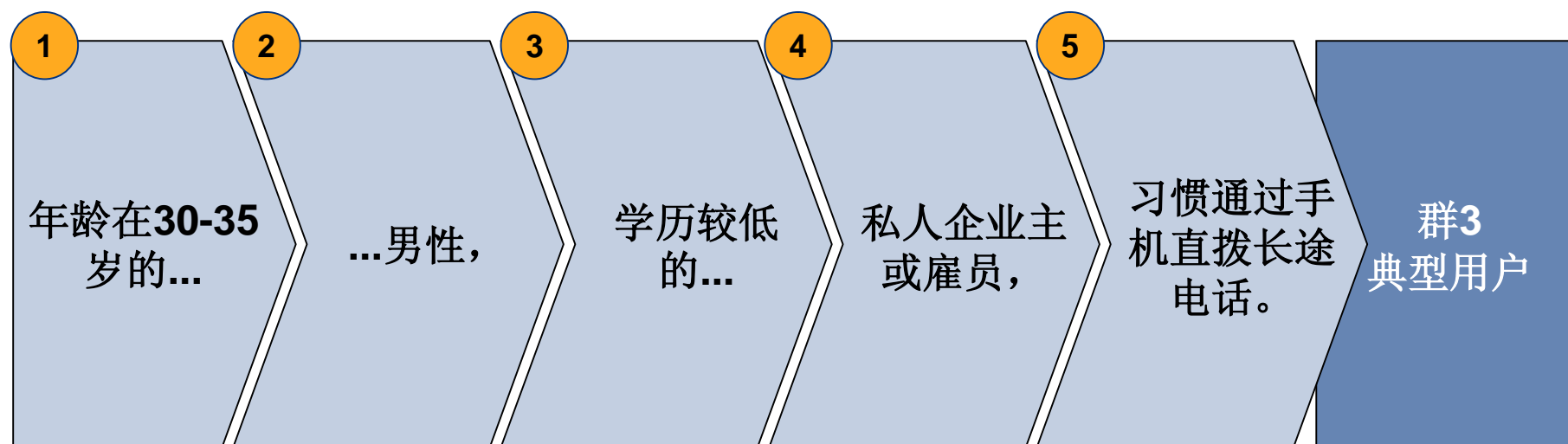
高端用户拥有更多长途商务需求



- 低档用户长途电话更可能在晚上发生，代表更多是私人用途，
- 高档用户则更可发生在白天，代表商务用途。

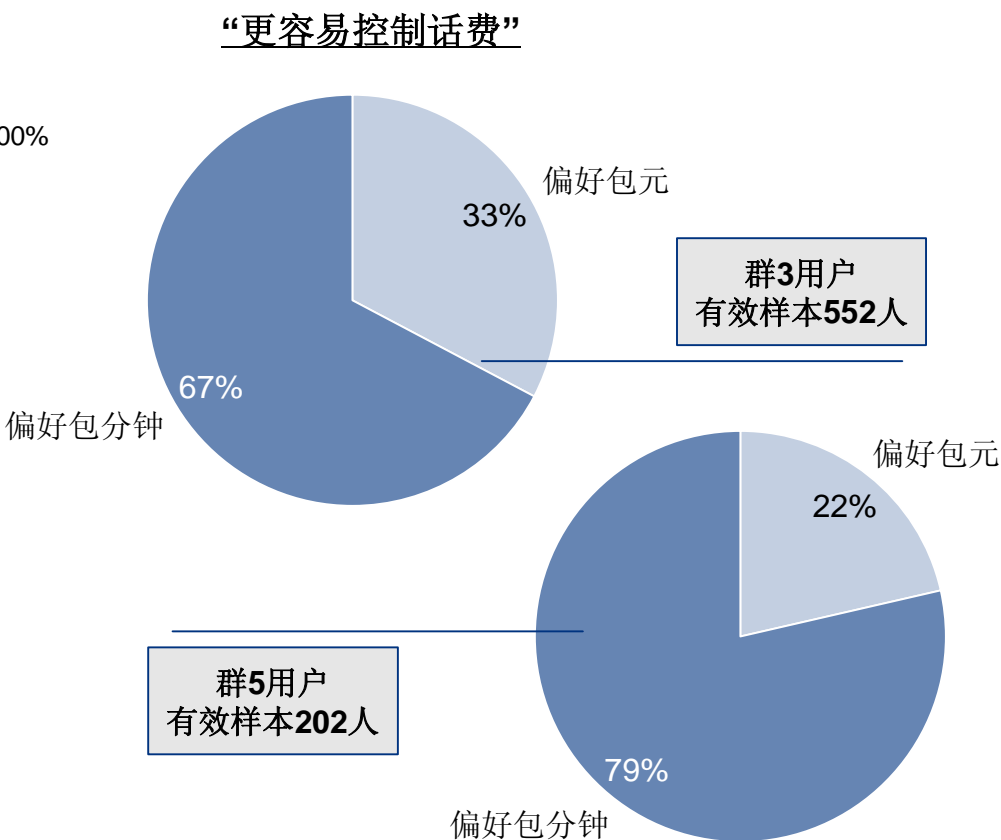
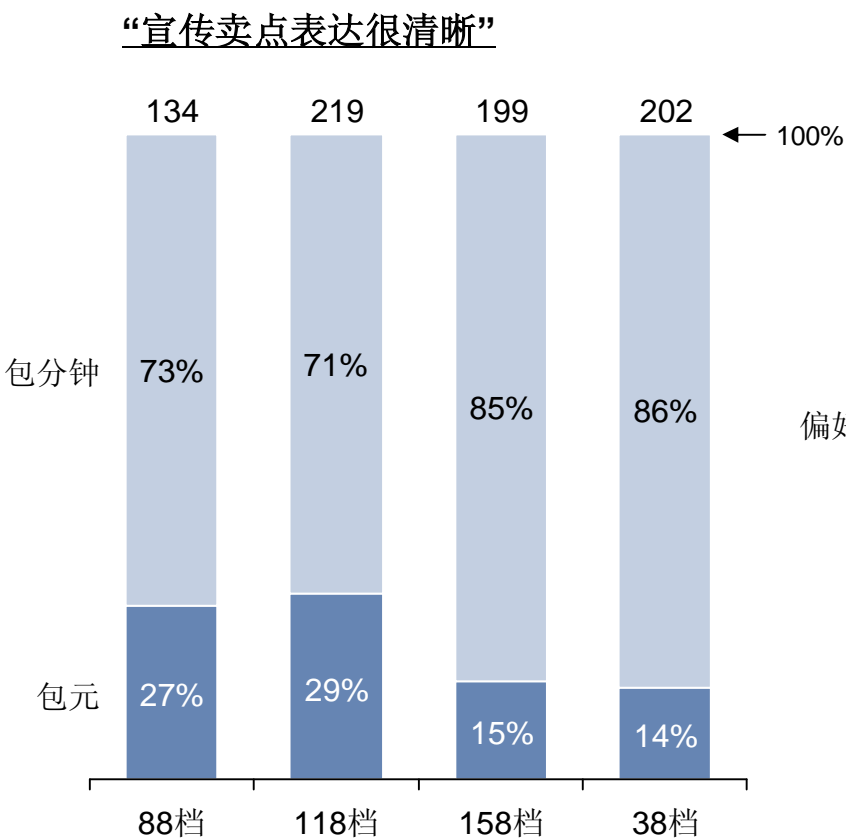
至此，我们能够得到群3典型用户的一张素描。

示意



每一群用户可能都有一些独特的偏好。

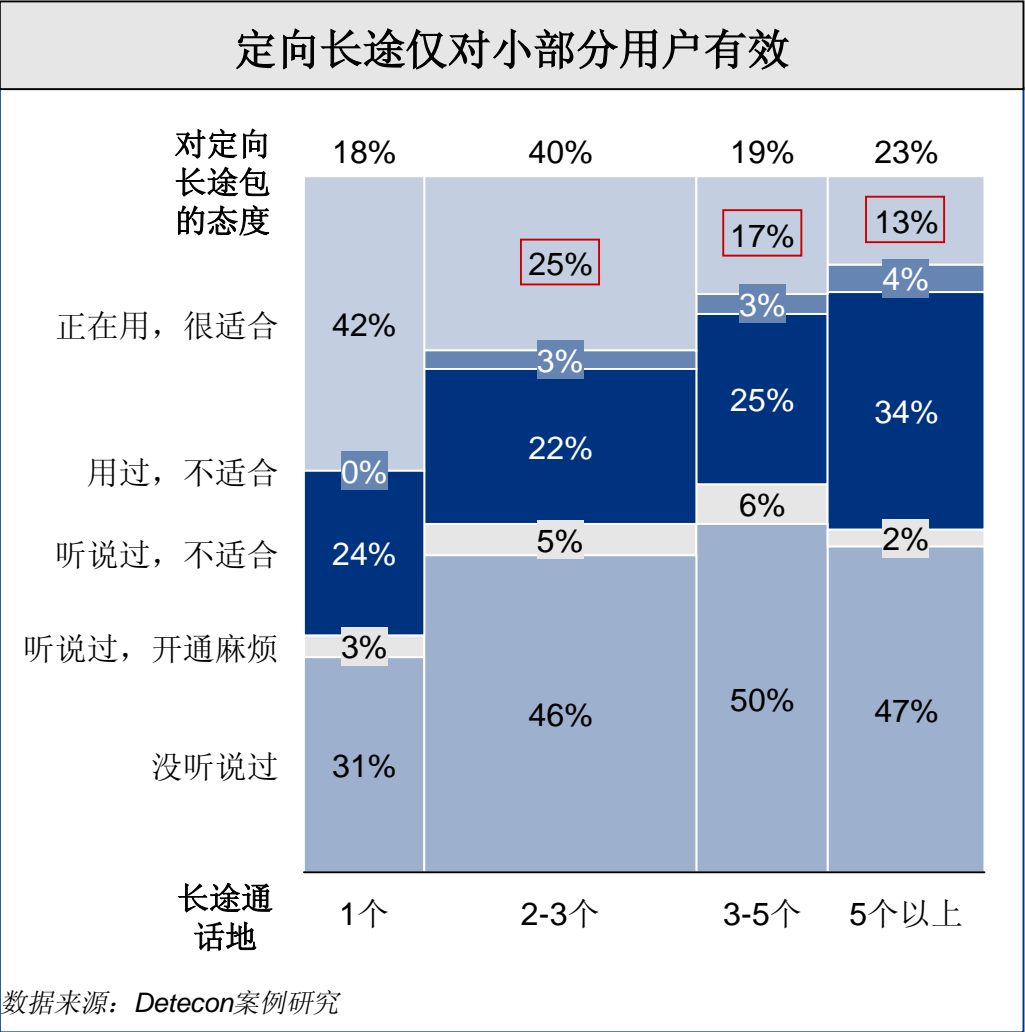
无论从“表达清晰”角度还是“控制话费”角度，群3和群5用户都更倾向于“包分钟”的套餐结构



数据来源: Detecon案例研究

定向长途包无法满足群3典型用户需求。

案例



知晓率低，用户需求不符

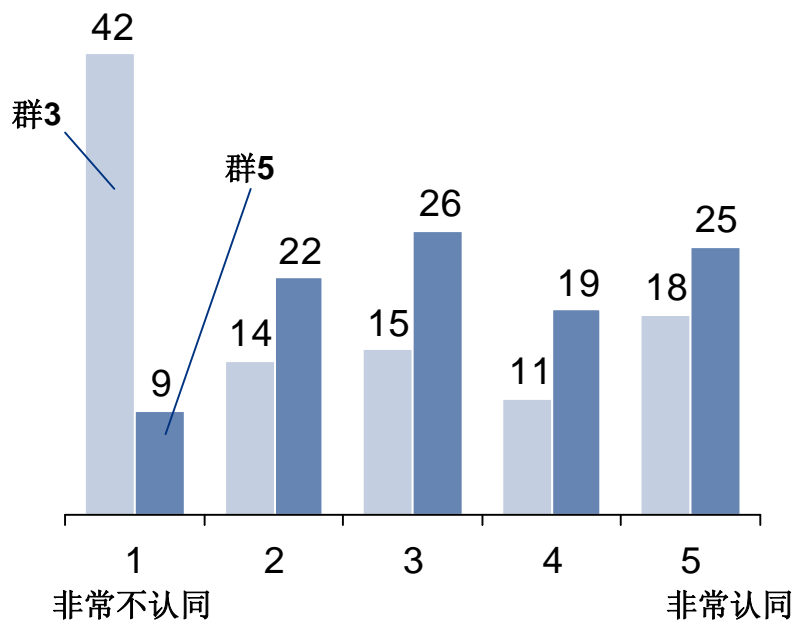
- n 长途定向包在群3用户中的知晓率不足50%;
- n 长途定向包的平均认可率仅23%;
- n 长途通话目的地大于3个的用户，对定向长途包认可率不足20%;
- n 分析表明长途定向包仅对长途目的地仅1个的群3用户有较大意义，但该类用户仅占群3用户18%;
- n 内部数据表明：群3定向长途包普及率仅3%，该偏差应主要由于采样方式和地点导致。

长途直拨习惯导致用户对长途优惠套餐更加青睐。

案例

群3用户已养成手机直拨长途习惯...

Q: 手机直拨长途费用太贵, 我尽量不用此方式拨打 (%)

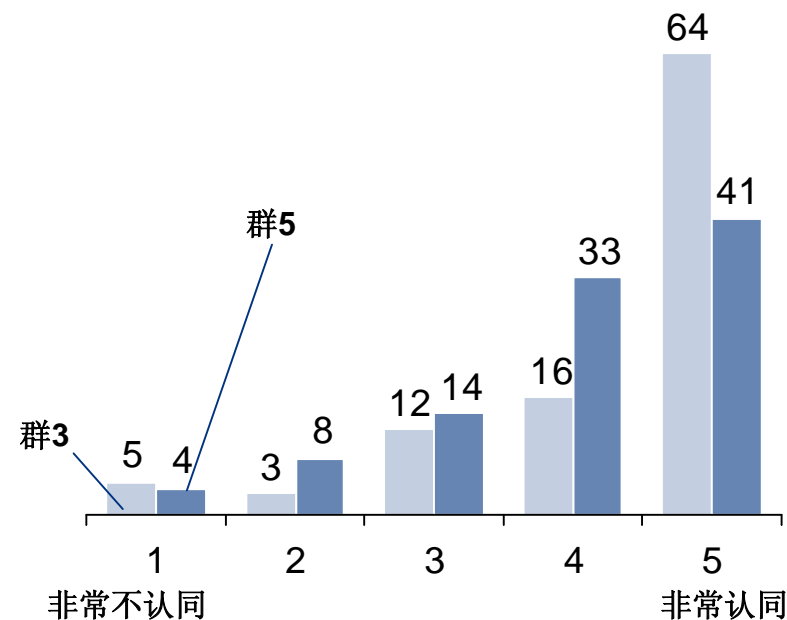


- 尽管群5用户也体现出了较强的长途需求, 但群3用户需求更为强烈, 并且已经养成习惯;

数据来源: Detecon案例研究

...因此对长途优惠套餐更加容易接受

Q: 如果有手机拨打长途优惠的套餐, 我会考虑选用。 (%)



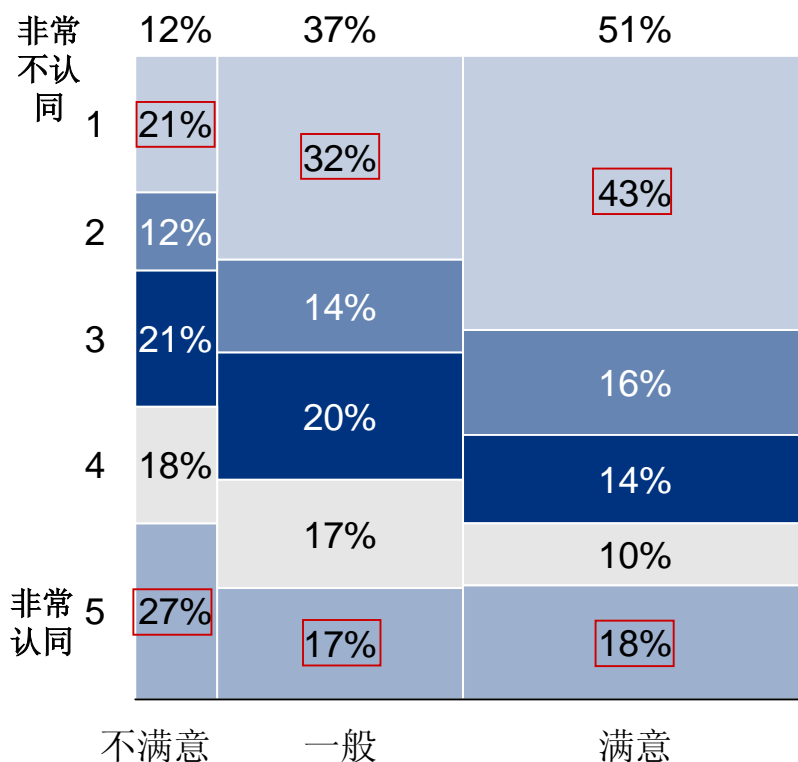
- 尽管两群用户均对长途优惠套餐表现出较高的热情...
- ...群3用户明显对此类套餐表现出更高的接受度

群3用户的不满情绪更多来自高昂的长途资费。

案例

越是注重控制长途的用户，越可能不满意...

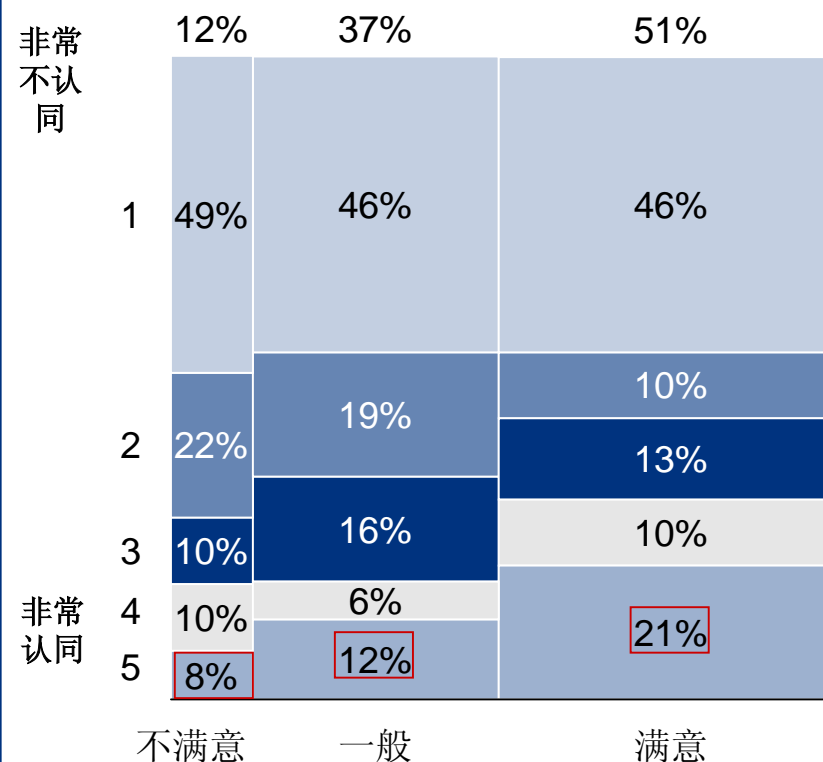
Q: 手机直拨长途费用太贵，我会因此控制通话时间。



数据来源: Detecon案例研究

...而满意的用户可能根本没有长途需求

Q: 我没有移动状态下拨打长途的需求...

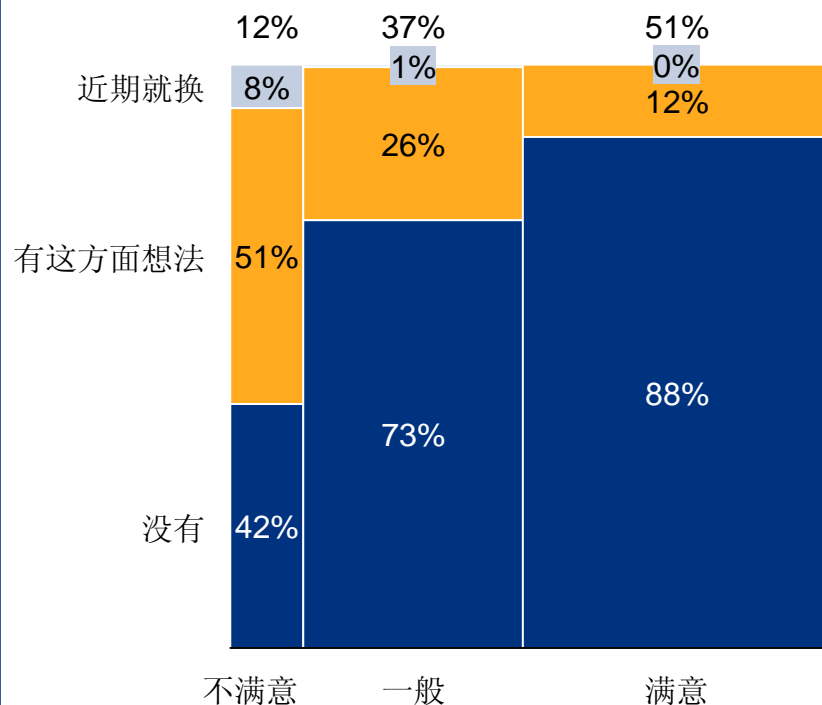


群3用户流失风险巨大。

案例

基本满意用户仍然存在巨大流失风险...

Q: 近期您是否考虑换其他运营商的套餐 (%)

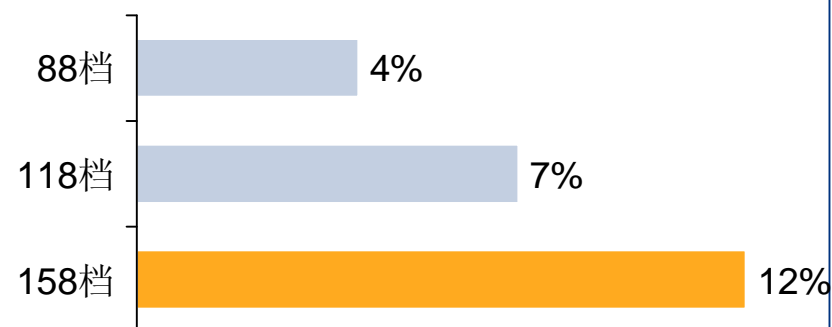


n 基本满意用户流失风险仍然达到26%-12%

数据来源: Detecon案例研究

...并且高档次不满意用户更易流失

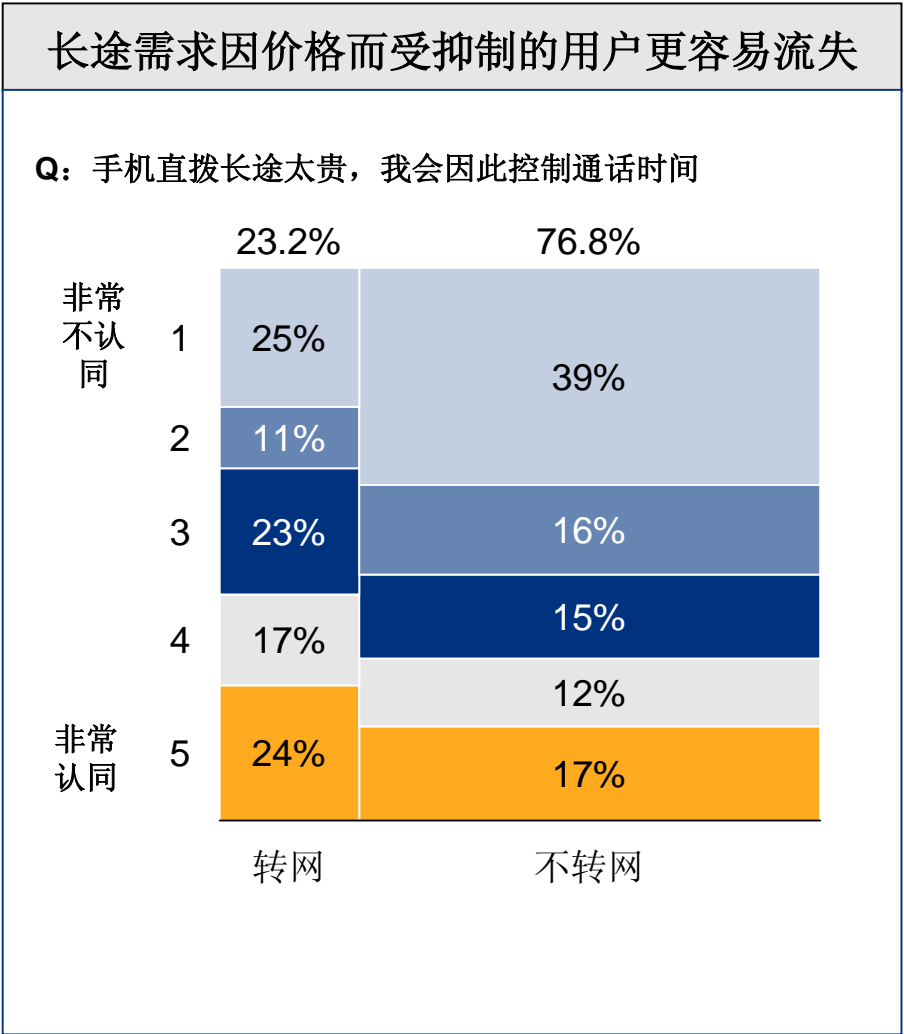
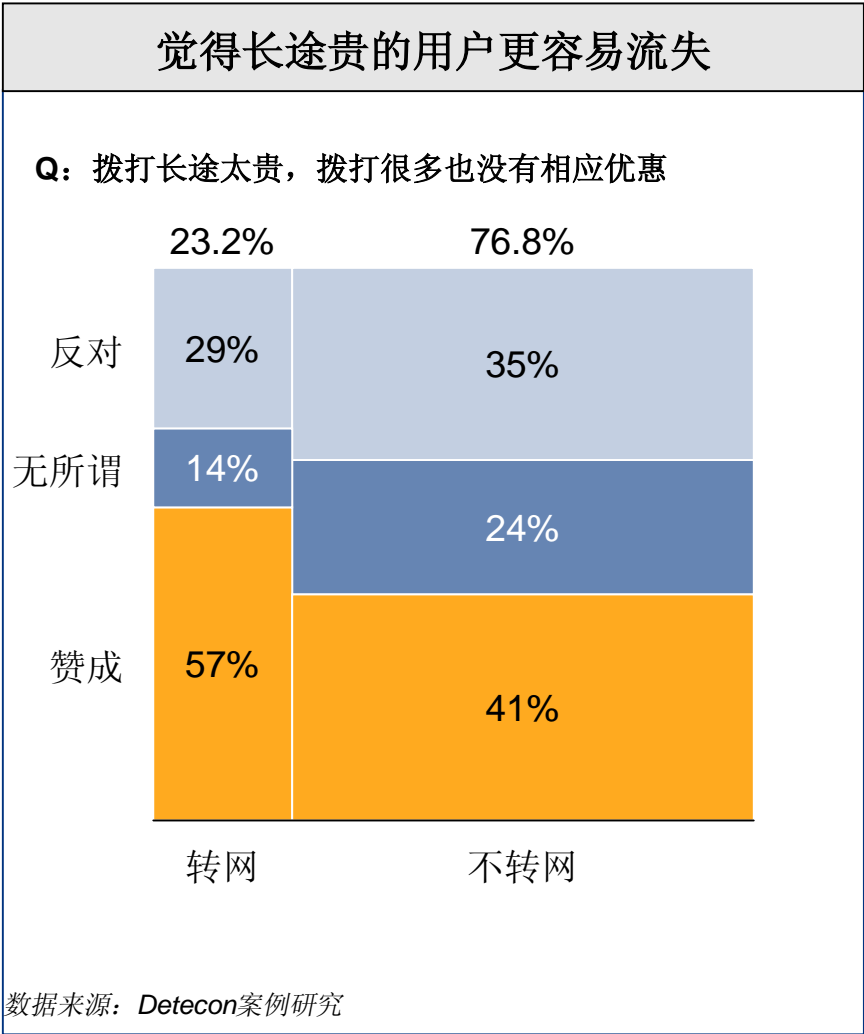
不满意用户“近期就换”比例



- n 对资费越不满意的用户，离网概率越高
- n “一般”满意并不意味着用户不离网
- n 档次越高的用户，如果对目前资费不满意，更容易下决心离网

不合理的长途资费结构是用户流失的主要原因。明确用户流失主要原因后，通过资费调优以及线下推广的方式对用户进行有效的维系挽留

案例

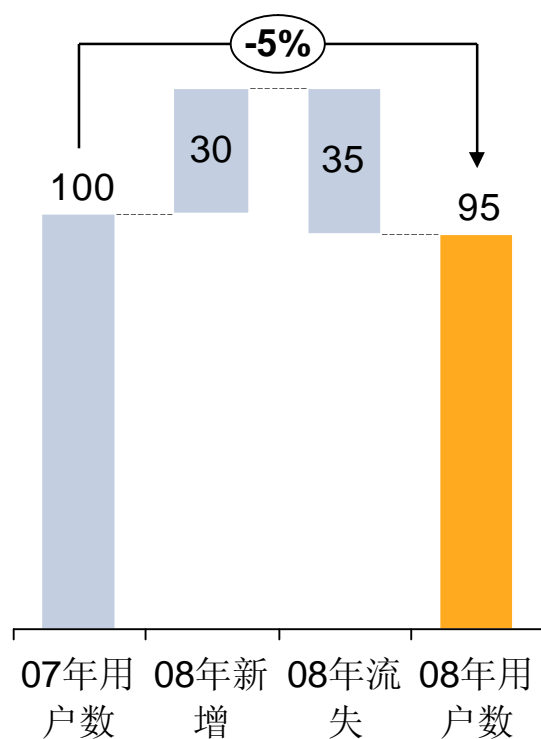


用户维系

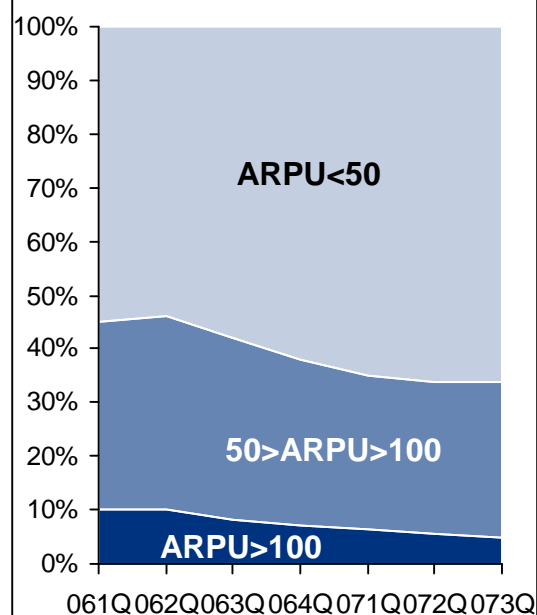
在市场经营活动中，单纯强调新增而忽视维系的结果可能就是这样...

典型案例

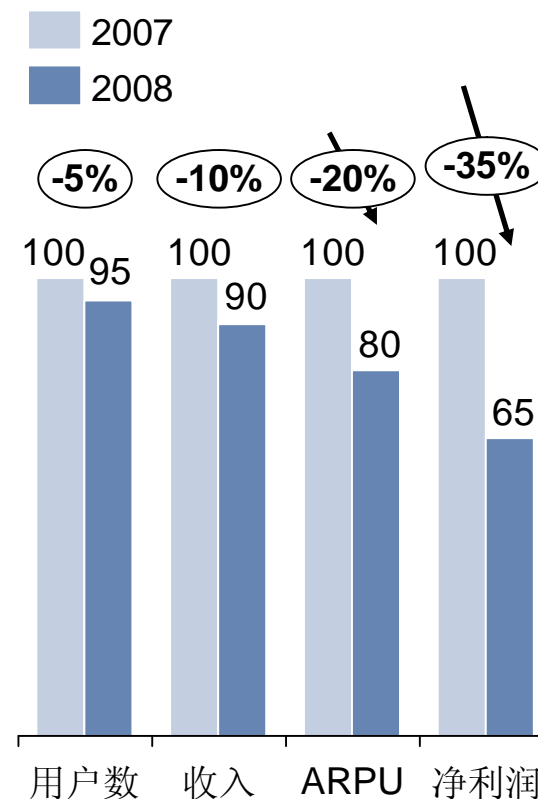
尽管新增迅猛，总用户数仍然下降...



...用户结构发生不可逆的质变...



...收入和平均ARPU下降，利润猛降

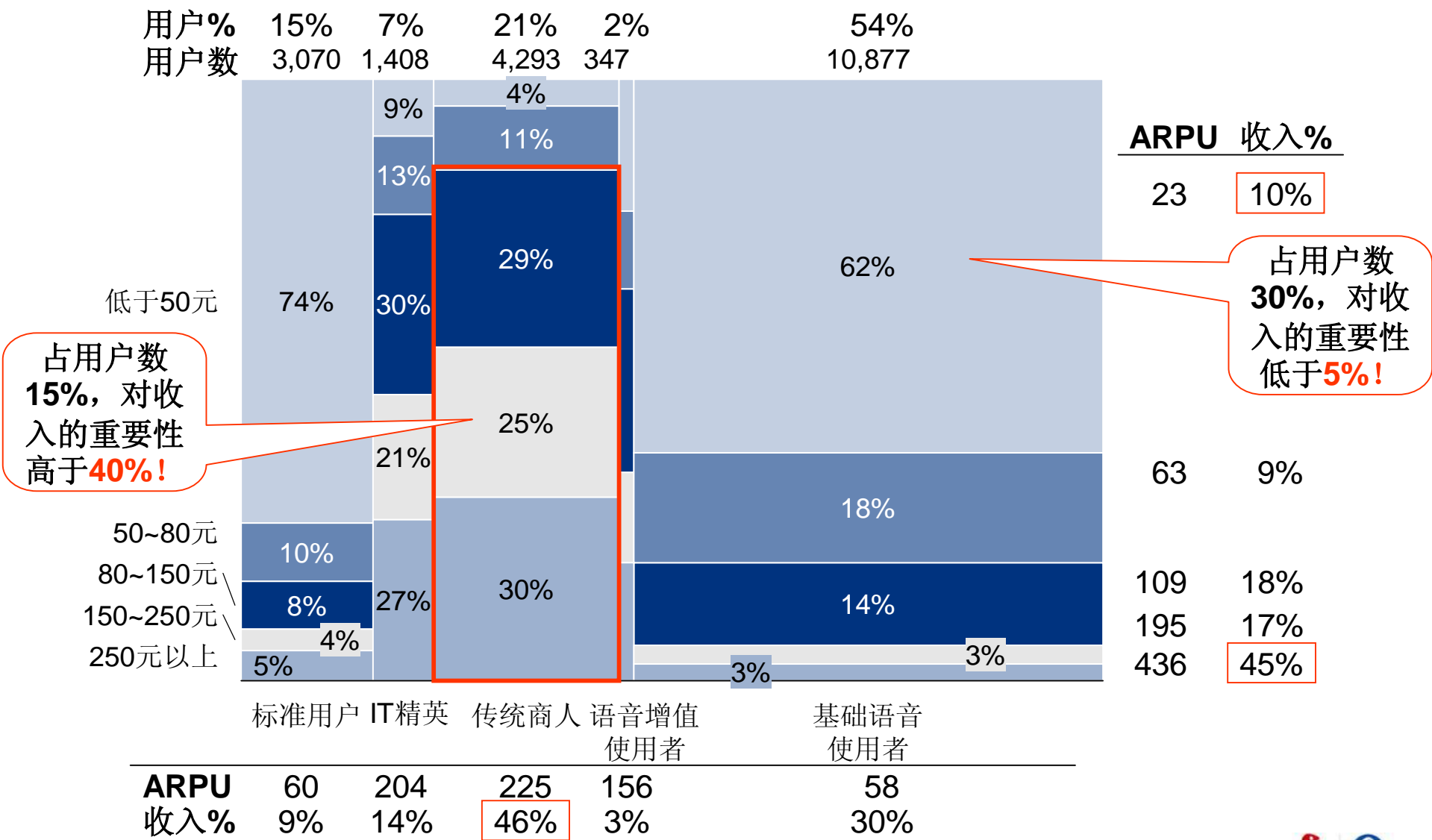


注：所有数据为假想案例，数据经过标准化，并非代表实际数值

用户数多不一定就重要，对高价值用户的重视永远都不嫌多

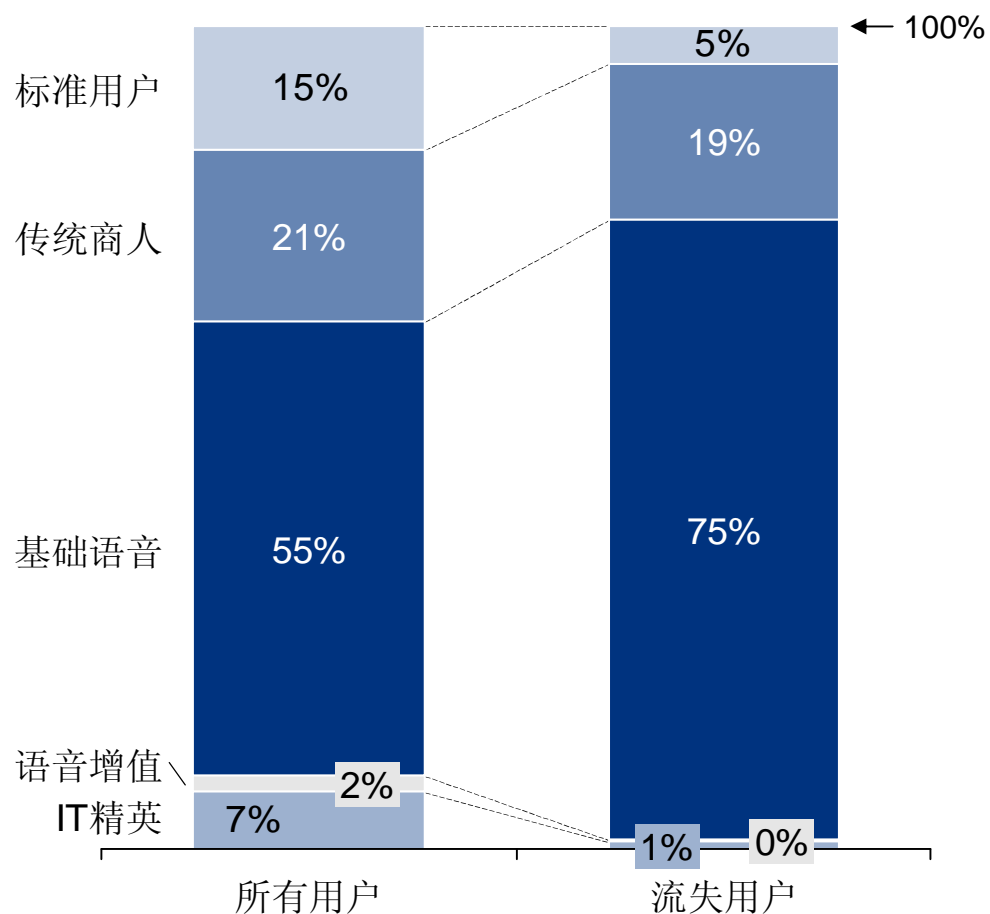
实例

移动某地市用户—价值分布图



我们知道用户在干什么吗？

某地市用户和流失用户分布



当月流失率

全网= 6%

2%

5.4%

8.2%

0.8%
1.0%

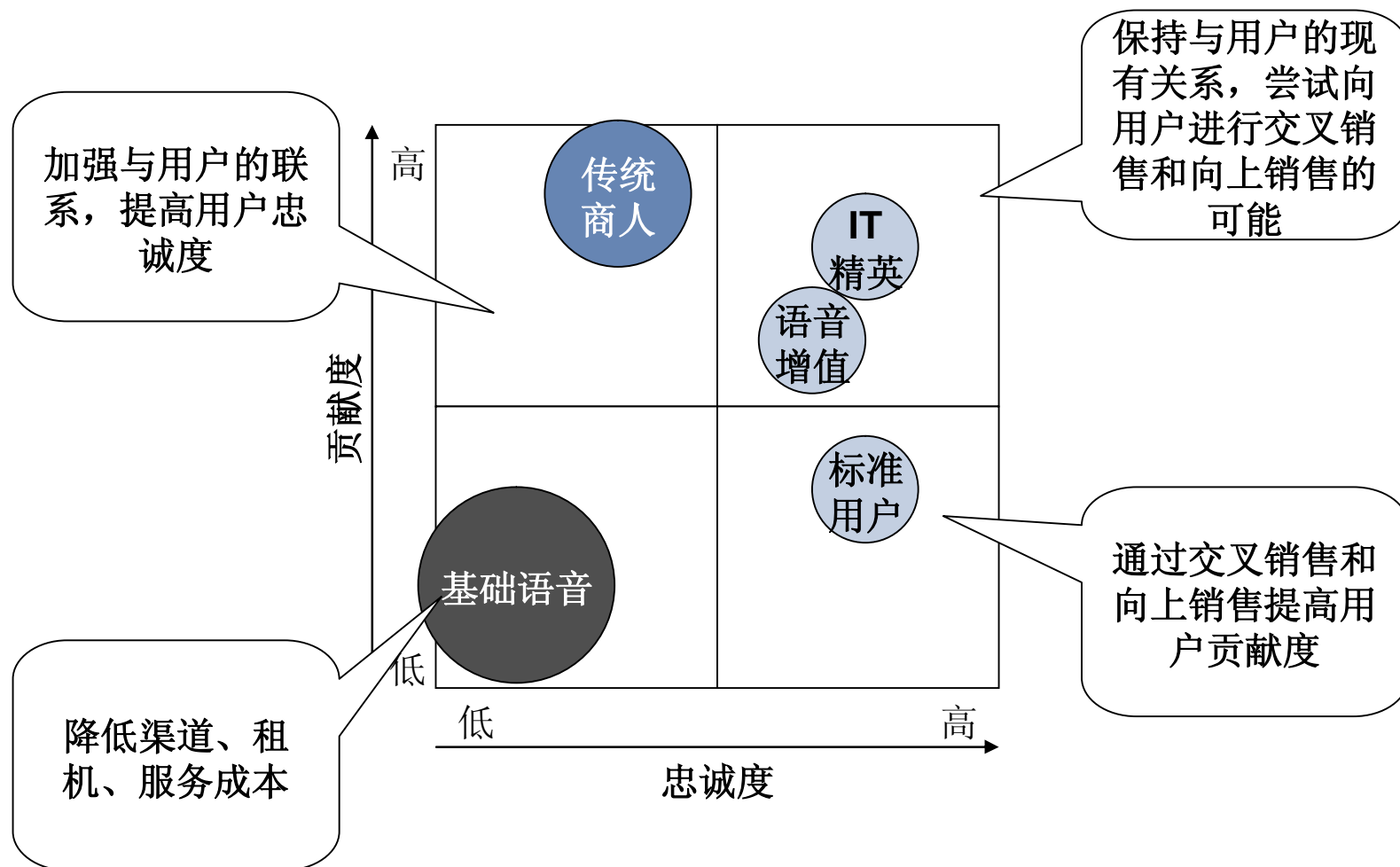
➡ 标准资费用户相对稳定

➡ 尽管流失率低于全网平均，但对于高端用户来说5.4%的月度流失率还是难以忍受！

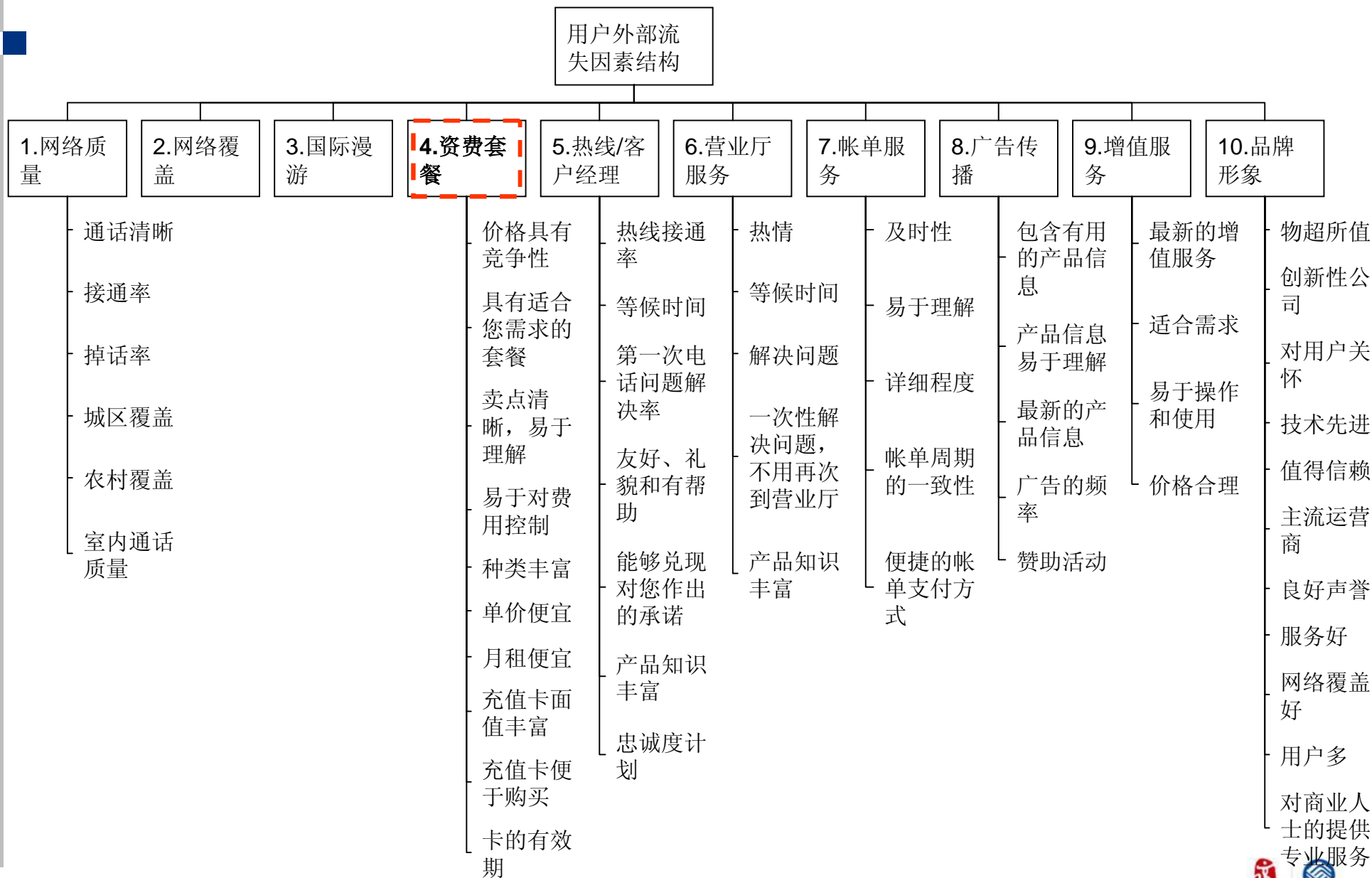
➡ 大多数流失用户都属于低端用户

➡ 使用增值业务的用户流失率很低

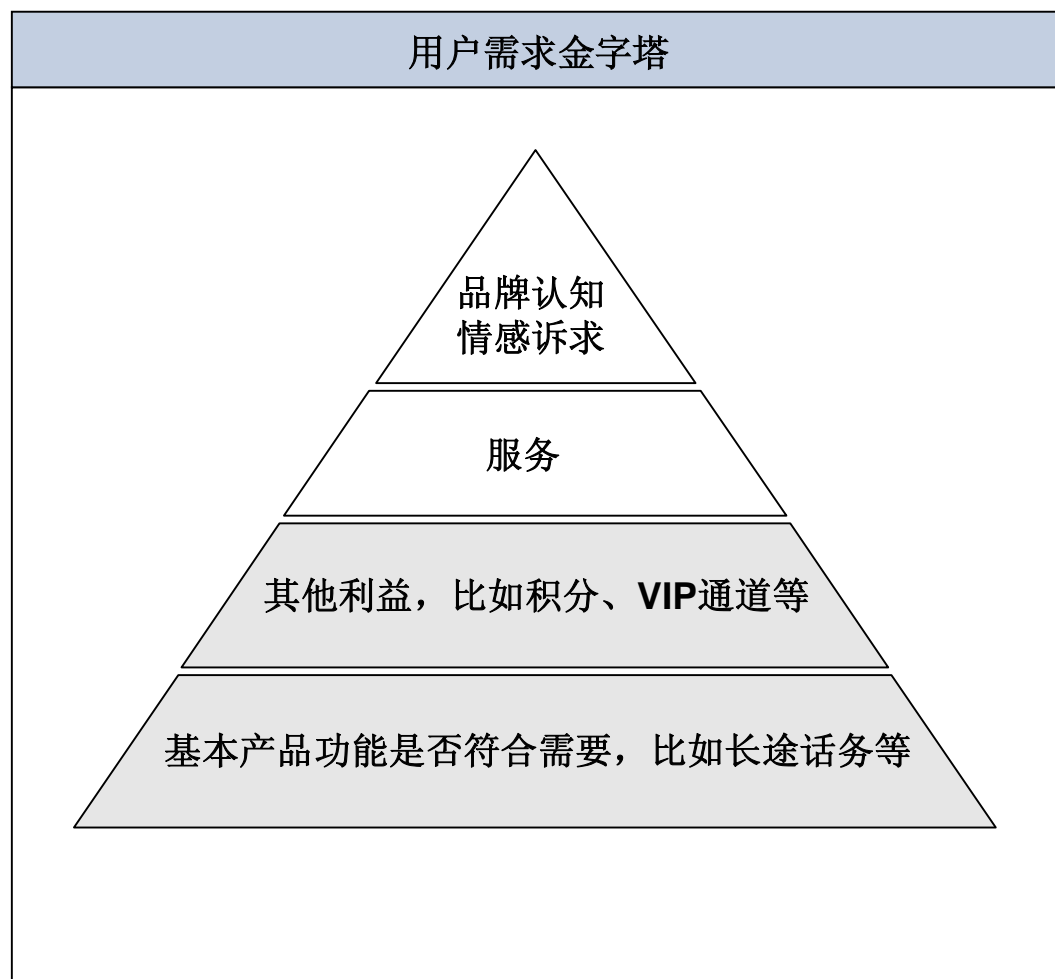
用户策略一维系是提升绩效的关键条件



用户流失原因多种多样，最为直接有效的低成本维系手段是资费套餐迁移



为什么用户维系从套餐迁移入手？



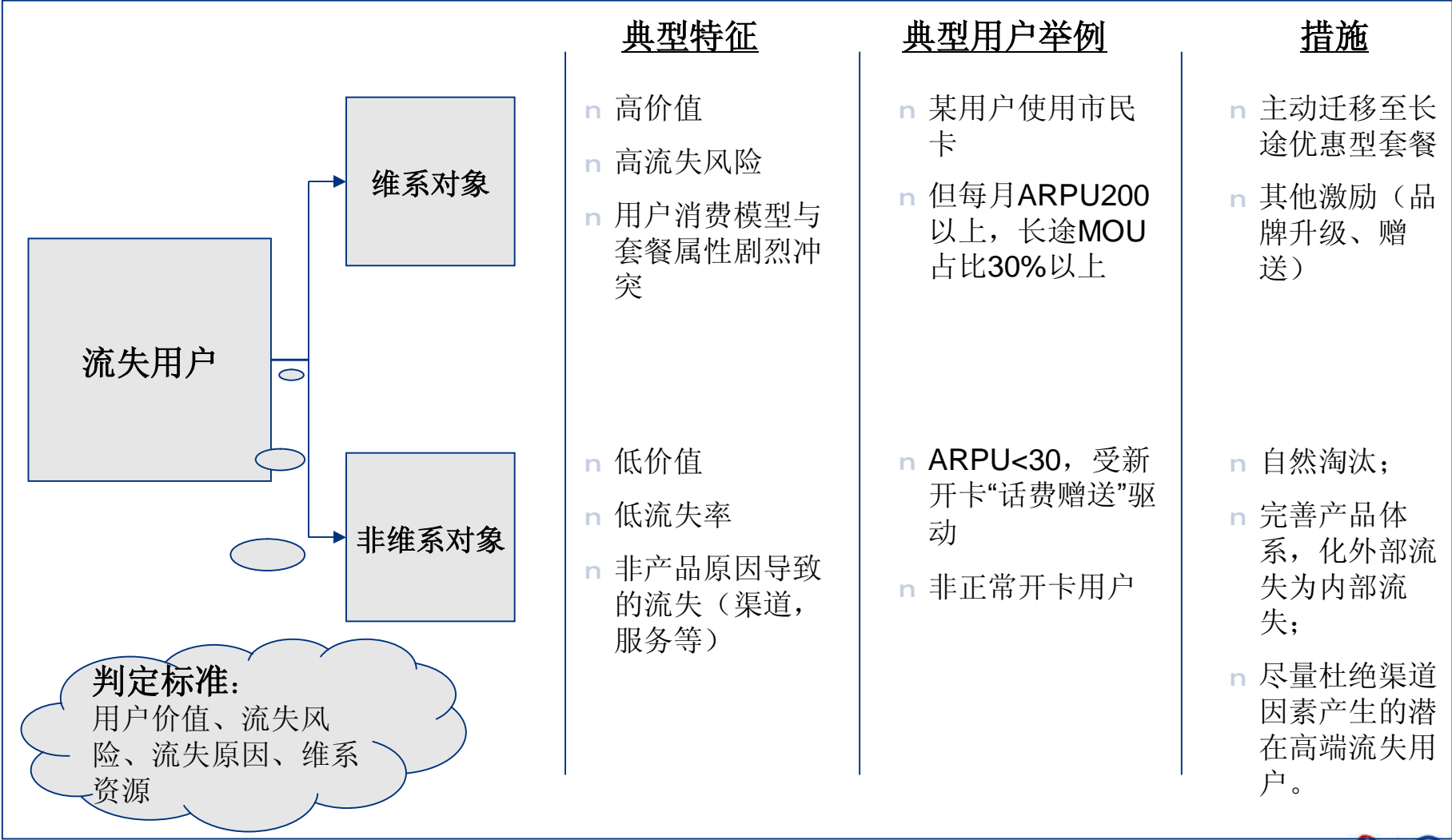
当务之急是让用户使用合适的产品

- n 客户维系的基础是发现用户尚未得到满足的需求；
- n 而用户需求是分层次获得满足的，即对大多数用户而言¹⁾，在底层需求未得到满足的情况下，满足上层需求是难以达成维系目的的。
- n 因此，基于1期项目成果，本次客户维系项目将以用户迁移为重点，即首先让用户“各就各位”，使用适合自己话务特征的产品。
- n 因此，定义“目标迁移用户”和“迁移方向”则成为项目的第一步。

1) 极少数高端用户对需求可能跳过基本功能直接从其他利益开始。

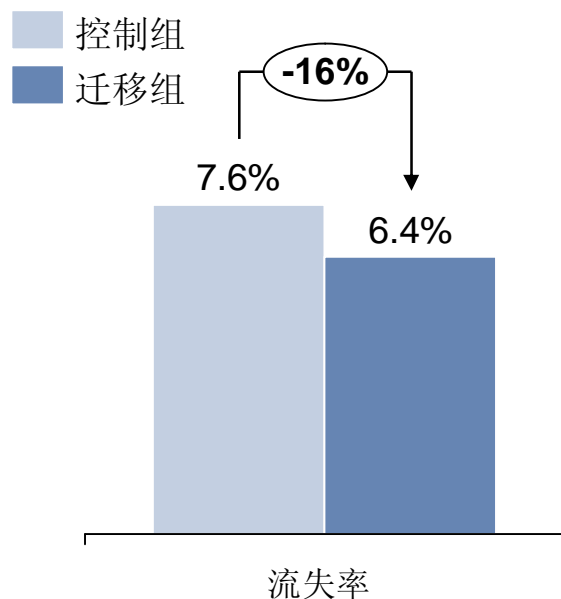
迁移哪些用户？

综合考虑用户流失原因和我们能够投入的资源，并不是每一个用户都需要或者能够维系。



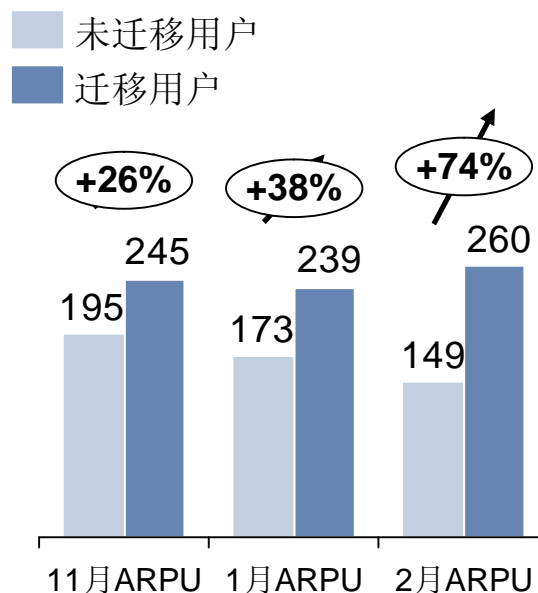
流失预测精准性得到验证，同时在流失率改善和话务量提升方面获得一定成效。

流失率得到改善



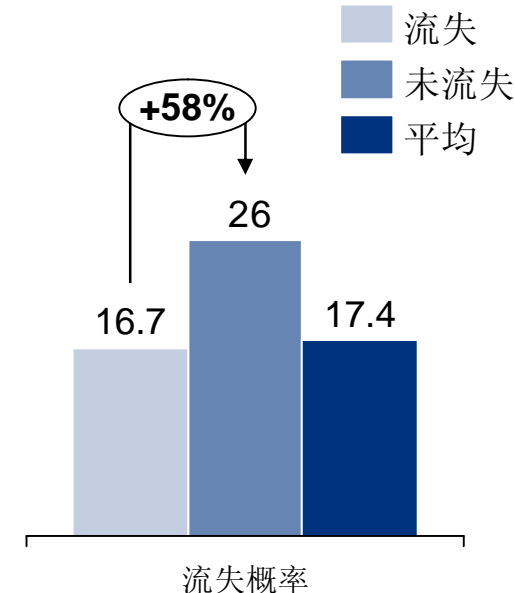
- n 迁移组在2月的流失率整体降低1.2个百分点，降幅16%；
- n 目前流失高峰期已过，流失率改善程度高于预期。

话务得到释放



- n 迁移用户的整体ARPU高于非迁移用户；
- n 春节期间所有用户的ARPU均较大幅度下降；
- n 但迁移用户的下降程度明显得到缓解，升值提升。

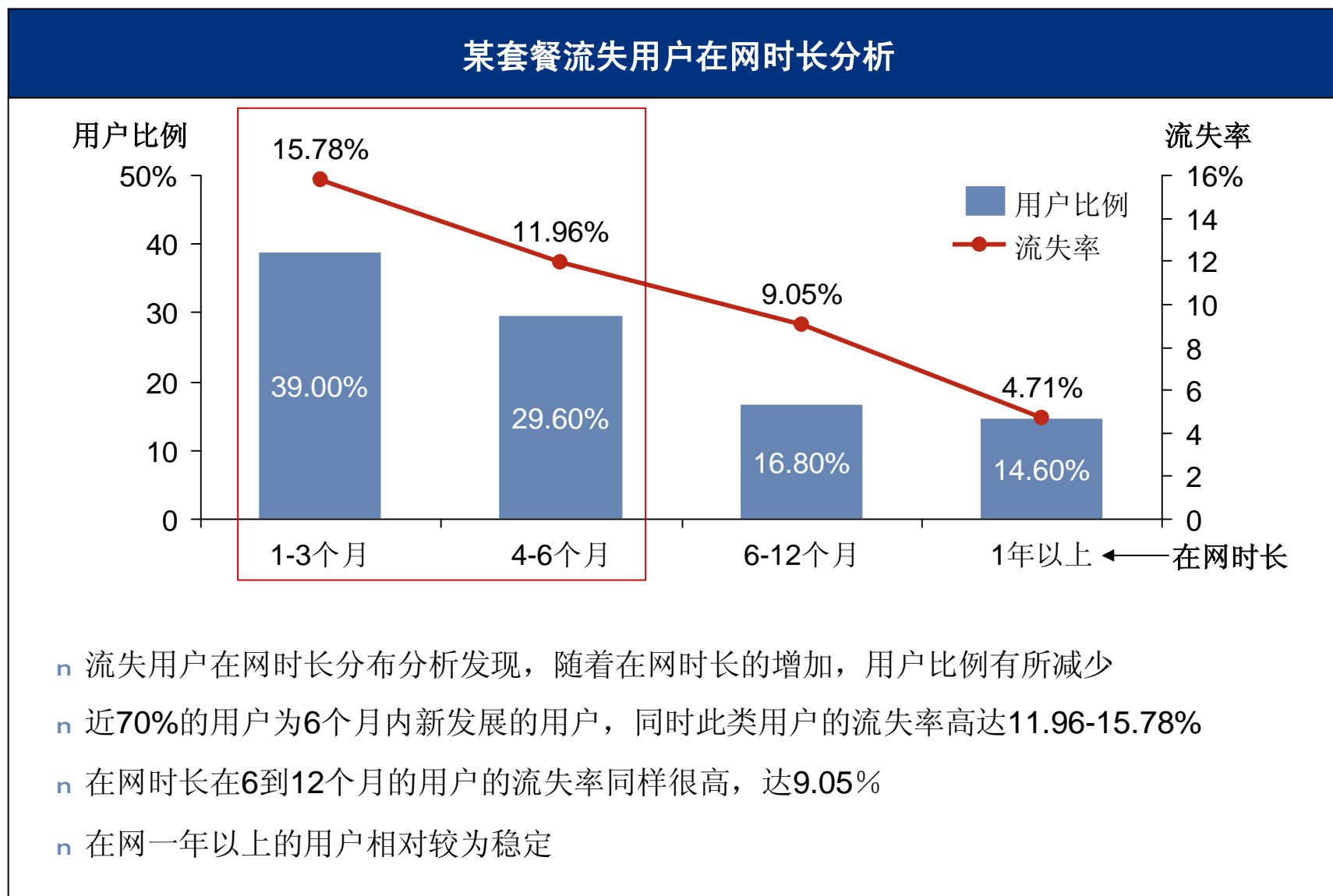
流失预测模型得到验证



- n 模型对所有用户的流失概率做出计算；
- n 观测期结束后，流失用户的流失概率均值明显高于未流失用户，说明模型的预测准确性较高；
- n 提升率达到58%

渠道问题

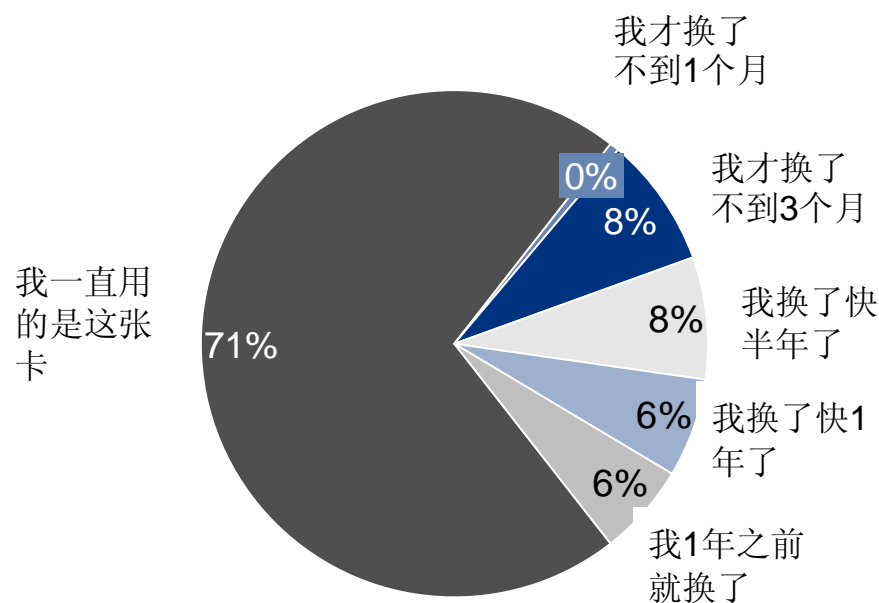
分析发现某套餐流失现象严重，同时高流失用户都是在网时长较短的用户



但调研显示频繁换卡的用户比率和频率都十分低

大部分用户没有换过卡...

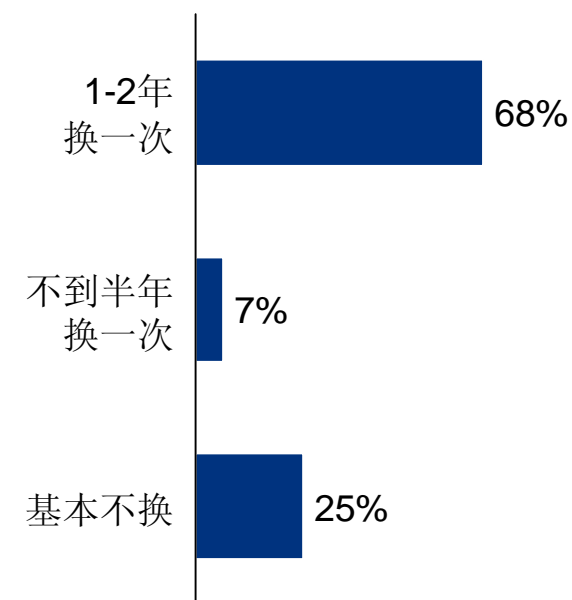
问题：您是否换过卡？



N=205

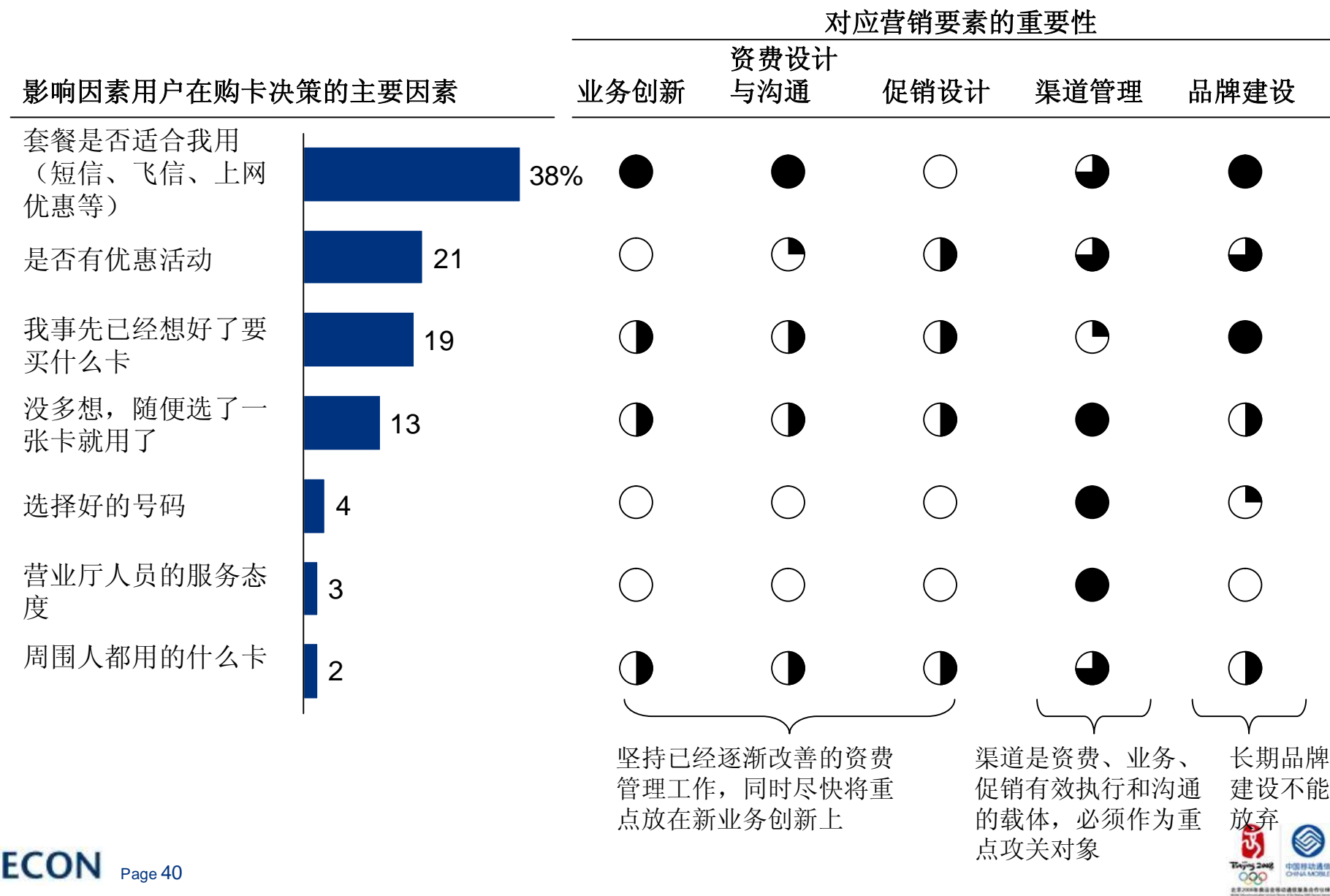
...即使换卡频率也很低

问题：您换卡的频率是？



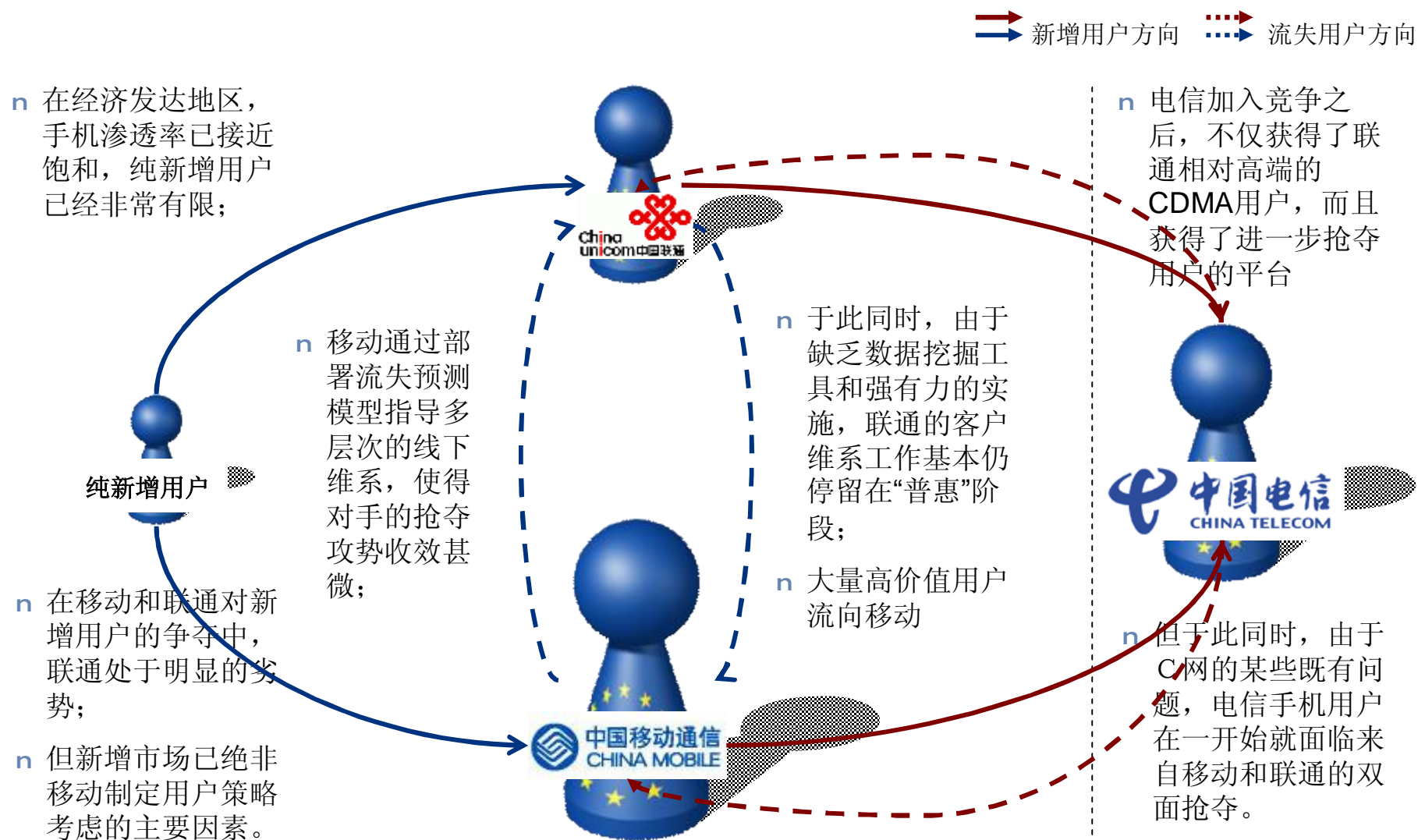
N=59, 即右题中换过卡的用户

在做好资费管理和业务创新的同时，渠道政策对倒卡套利的考核与监督难题的攻关应作为长期策略，持续深化管理并实现阶段性改善



3G业务策略发展案例

电信重组结果为用户竞争格局增添了更多的变数和机会。

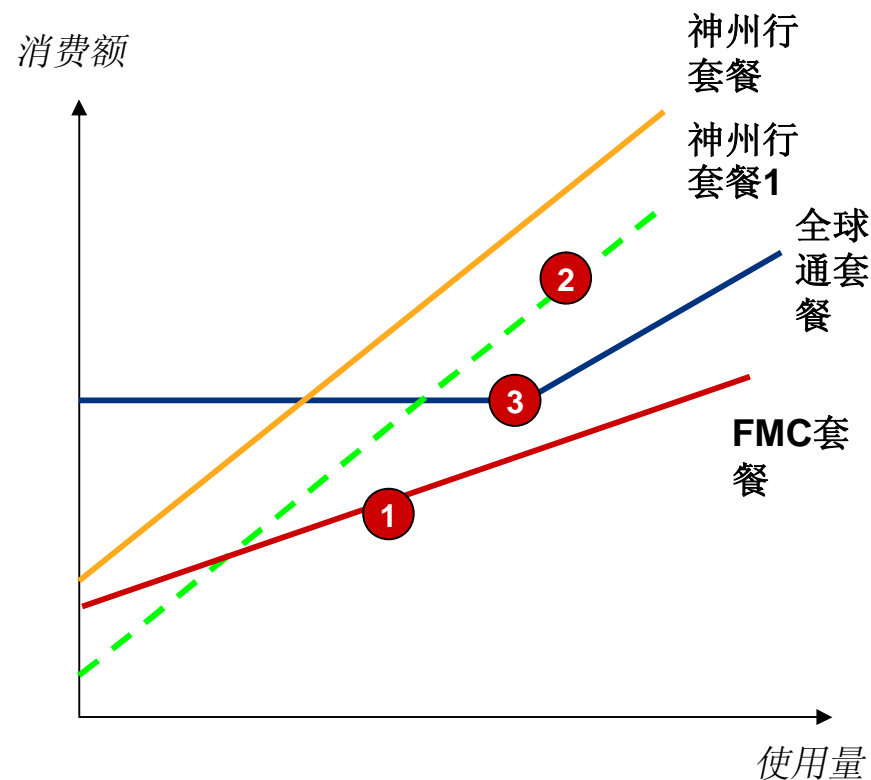


对品牌的资费体系规划还必须考虑到未来的竞争和用户需求趋势

竞争的加剧将给资费管理带来巨大的挑战…

未来可能的市场竞争

- 固网运营商推出移动固网融合（FMC）产品，对移动话务量进行抢夺
- 虚拟运营商（MVNO）的出现，利用其品牌优势侵蚀移动运营商的用户
- 随着3G牌照的发放，新的竞争者将采用激进的资费战略获取用户



- 1 竞争对手推出以低价为诉求点的FMC套餐…
- 2 …造成神州行用户流失，移动对神州行降价进行应对，推出神州行套餐1…
- 3 …全球通和神州行之间的平衡被打破，高价值用户向下迁移神州行套餐1

对品牌的资费体系规划还必须考虑到未来的竞争和用户需求趋势

…对用户需求趋势的把握能够降低价格战带来的危害

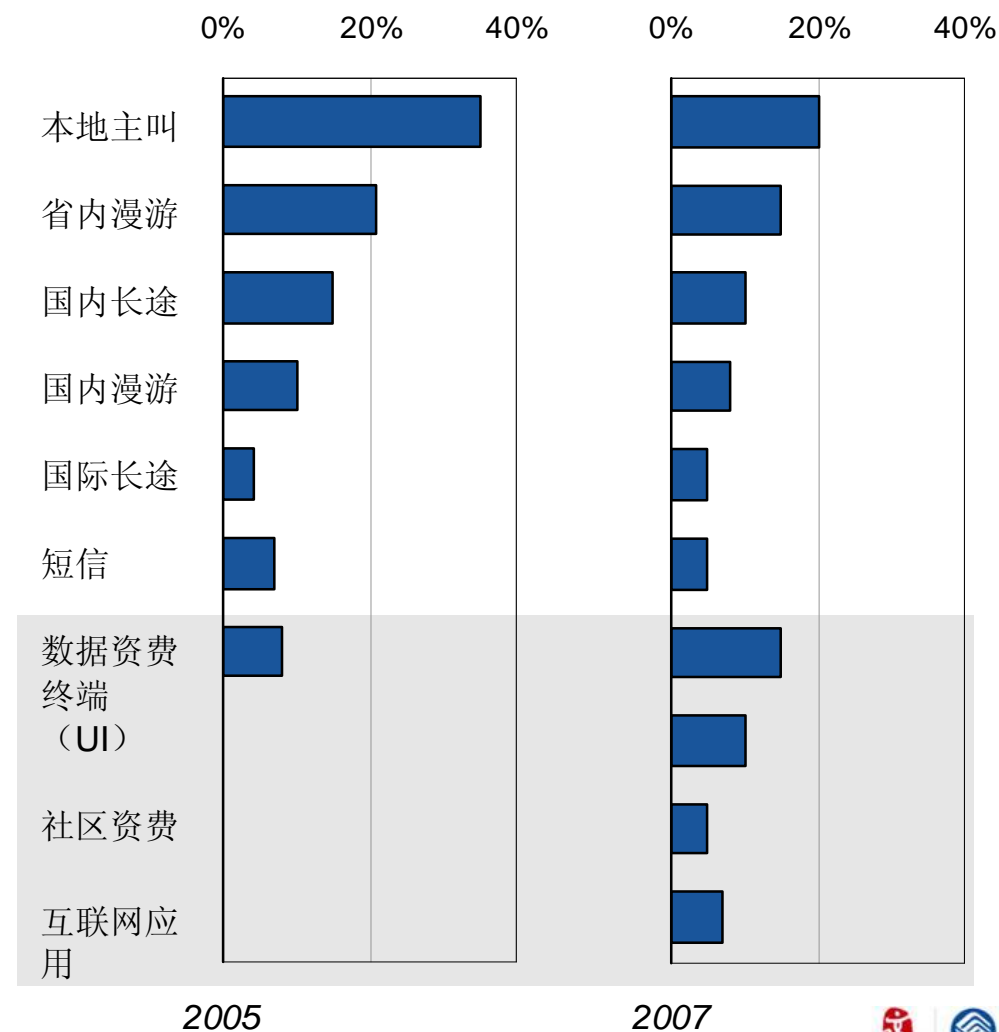
用户需求趋势

- 社会网络和社区的个人通信将改变用户以往话音和短信的使用行为
- 移动互联网成为主流
- 多种接入和基于网络的IP服务
- 终端和用户界面作为差异化要素越来越重要

1) 通过联合调研结果推导

IP型用户越来越重视非话音资费元素

各资费元素对用户的重要性 (合计=100%) ¹⁾



亚太区3G发展总体趋势

概述

从亚太区运营商数据来看，3G服务和用户的发展更多来自于从2G/2.5G的用户迁移。对3G迅速更随者的研究将对中国市场的3G业务发展更有借鉴意义。

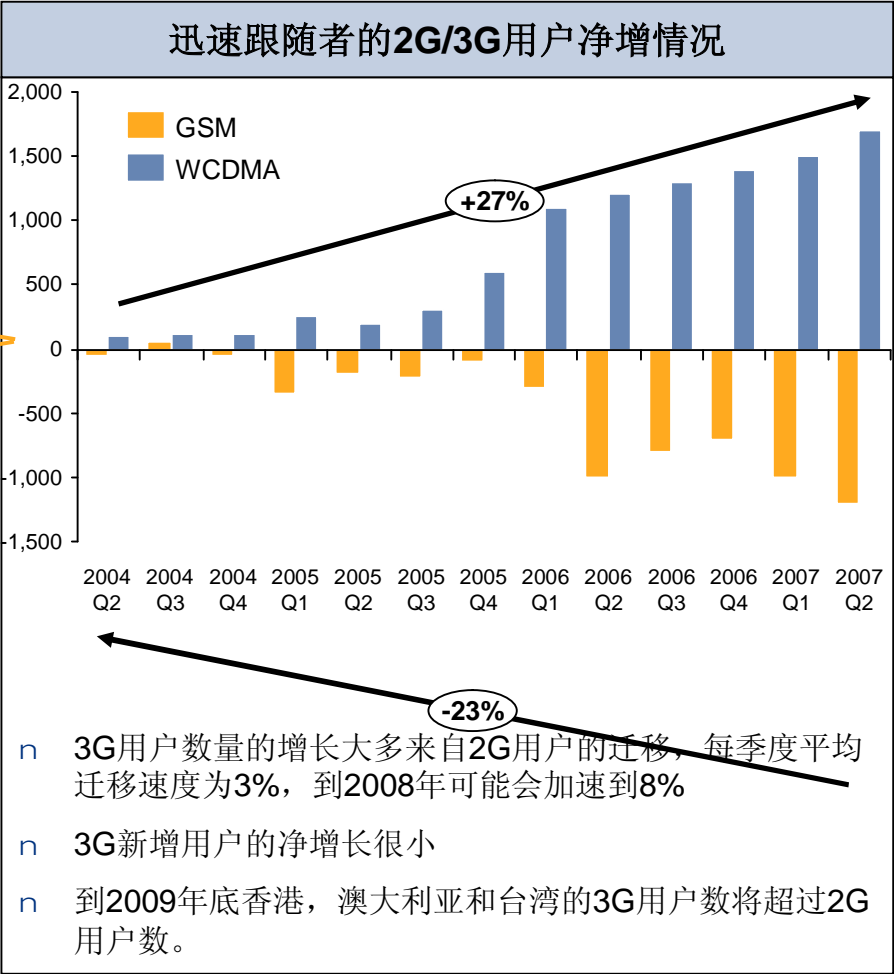
亚太区3G市场趋势和普及率			
3G集团军	国家	截至2006年6月 3G普及率	截至2008年6月 3G普及率
3G领先者	日本，韩国	35-45	60-95
3G迅速跟随者	香港，台湾， 新加坡，澳大利 亚，新西兰	6-15	40-55
3G缓慢跟随者	马来西亚，菲 律宾，印尼	1-5	5-15
起步者/观望者	中国，印度		

n 日本和韩国的3G的发展最为成功，用户和业务的发展速度快

n 第二梯队的3G服务呈现快速，健康，良好发展趋势

n 第三梯队的发展呈现多样化趋势，用户新增/迁移到速度较慢

Source: Ovum数据，Detecon分析



香港市场标杆分析

移动网络与覆盖

因网络发展处于不同阶段，运营商对**2G**、**3G**业务发展策略，用户发展策略也不尽相同。

运营商网络资源与覆盖				
运营商	2G	应用技术	商用日期	网络覆盖
和记黄埔-3	2G/2.5G	GSM;CDMA	1995;2001	CDMA在2008/11将关闭，GSM 2007/08 达 99%
	3G/3.5G	WCDMA	2004Q4;2006Q4	99%;香港地区
电讯盈科-PCCW	2G/2.5G	GSM	1999;2004	2007/08达 99%
	2.5G	CDMA	发展中	
	3G 3.5G	CDMA2000 WCDMA	试商用 发展中	
沃达丰-数码通	2G/2.5G	GSM	1993;2001	99.9%
	3G/3.5G	WCDMA	2006;2007	2007/11达95%
People	2G/2.5G	GSM	2003Q3	2007/08达99%

服务策略分析

- n 用户迁移和维系：
 - l H3G移动网络覆盖广泛，占据3G移动市场和用户数量居领先地位
- n 全业务捆绑和用户抢夺：
 - l 电讯盈科PCCW固网/宽带资源丰富，移动用户量少，是唯一获得两种不同制式（GSM,CDMA）的3G运营商
 - l 3G网络正在建设中...
- n 移动用户维系与抢夺：
 - l 沃达丰-数码通具有丰富的移动业务运营经验但无固网/宽带资源，是纯移动运营商。
- n 用户维系：
 - l People 是5家之中唯一具有2G牌照，未获得3G牌照的运营商

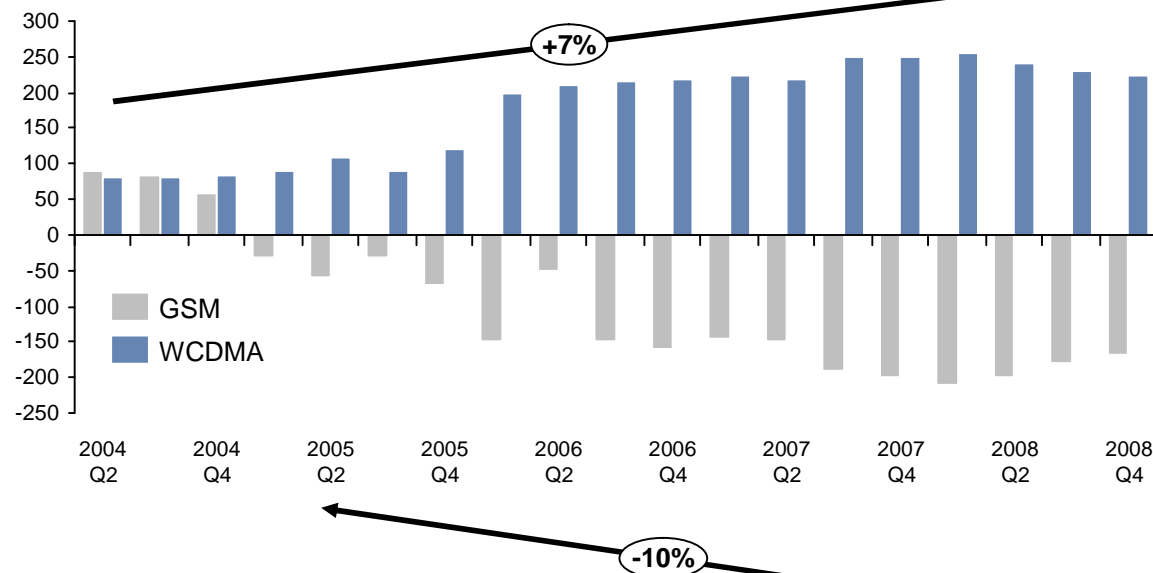
香港市场标杆分析

用户迁移

截至**2008Q2**香港**3G**网络已经接近**100%**，在饱和度高的移动市场上运营商采取的主要用户策略以在抢夺他网高端用户，在维系**2G**现网用户的基础上向**3G**网络平滑迁移

- n 除日本和韩国以外，香港是亚太地区**3G**用户普及率最高的地区。
- n 2006年7月**3G**用户数已经超过100万用户，随着**3G**用户的增加**2G**用户的流失也随之增大，**2G**流失率在9-11%/季度，**3G**用户增长率在6-9%/季度
- n 2004-2006年度主要**3G**运营商以3，数码通和CSL为主，2006年后PCCW加入了**3G**业务的运营。

香港移动市场的2G净流失和3G净增长示意图



Source: Ovum数据, Detecon分析

亚太区3G发展总体趋势

市场主要驱动因素

从亚太地区运营商的过往**3G**运营经验总结，以下几个关键驱动因素是在发展**3G**业务前后需要慎重考虑的关键点，其中**3G**终端和资费价格策略尤为重要。

运营商发展3G服务主要意图	主要驱动因素	3G发展误区与经验借鉴
<p>虽然各个国家的运营商在开展3G服务时的出发点不尽相同，但总体意图可归纳为：</p> <ul style="list-style-type: none">n 通过3G服务的运营尽快收回3G网络投资和成本n 争相作为新市场的领军人物，以弥补整体业务收入的缓慢增长n 通过3G业务提高在现有市场上的劣势地位，或通过3G服务重新打造公司形象和品牌n 3G作为载体通过数据和多媒体服务增加业务收入的增长	<pre>graph LR A[3G主要驱动因素] --> B[终端] A --> C[资费价格策略] A --> D[网络覆盖] A --> E[移动数据增值] B --> B1[终端价格] B --> B2[低端手机销售策略] B --> B3[终端替换周期] C --> C1[语音资费] C --> C2[数据资费] D --> D1[覆盖区域] D --> D2[运营成本] E --> E1[多媒体服务] E --> E2[移动宽带]</pre>	<ul style="list-style-type: none">n 针对细分用户群的终端推广：<ul style="list-style-type: none">l 随着最终用户3G需求增长，运营商大批终端订购，3G终端价格逐年下降，但在某些地区高端3G终端仍难以承受n 低廉的3G语音价格不是吸引用户的有效手段：<ul style="list-style-type: none">l 当多媒体业务不能有效带动2G用户迁移到3G网后，大多运营商通过降低3G语音资费的方式同样没有达到吸引更多用户的目的n 3G终端与3G业务捆绑销售的方式市场反应良好n 移动TV和音乐下载并不是3G数据业务的杀手锏，面对特定用户群的特定业务内容才能真正吸引用户。

3G市场竞争分析

3G用户维系与抢夺策略



3以多资费档次的移动语音+定量数据内容维系用户；**PCCW**以低价语音+携号转网优惠+视频业务抢夺**3**用户；沃达丰作为市场跟随者以具有竞争力的移动语音+内容服务进行抢夺。

运营商主推3G业务套餐							
运营商	月租	语音通话（分钟）			内容（分钟）		其他优惠
		套内	网内	语音视频（网内）	文字类	多媒体/视频类	
3	128,188 268,388 538	1200-7000	900-3000	50-250	15-150	25-300	免费语音转接服务，秘书台服务
PCCW	138,198 298,498	600-10000 <i>转网用户多赠送400分钟通话</i>	600-10000	60-1000	SMS无限量,定量MMS	PCCW频道免费,他网0.08/KB	额外付费VAS内容服务: n Now sport n Now TV, n PCCW城市宽带热点接入
沃达丰	128,178 238,368 488,598	1200-7000	800-3000	30-300	网内SMS免费	10-200	Smart IN 音乐和娱乐下载,咨询类新闻

Source: 3, PCCW, SmartTone 运营商数据, Detecon 分析

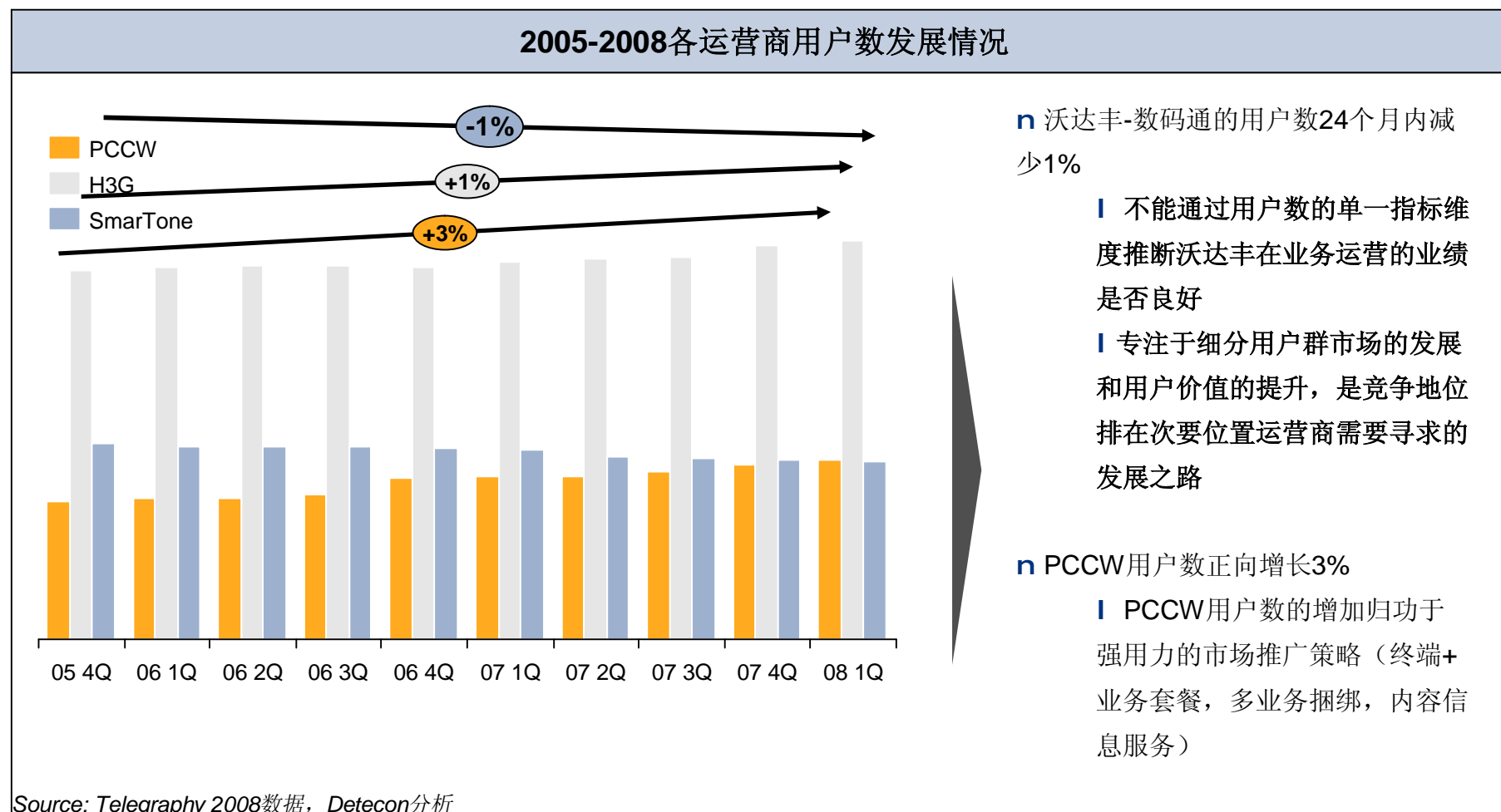
Detecon 分析	
n	3的维系策略:
	套餐结构: 定量语音+定量视频通话+定量SMS/MMS
n	PCCW的抢夺策略:
	套餐结构: 免费视频服务+大话务量+免费SMS+携网转号额外优惠+固网宽带接入
	与其他运营商相比, 抢夺策略的力度最大
	资费结构和服务更多体现全业务的捆绑
n	沃达丰的抢夺策略:
	目标用户只针对3的部分用户群, 如选择188, 268, 368的用户。对数据和内容需求不特别强烈的用户。
	增加套餐中的资费档次

3G市场竞争分析

3G用户维系与抢夺策略



运营商通过不同的营销手段和用户发展策略，从2006年到2007年24个月内用户数量的变化情况。



n 沃达丰-数码通的用户数24个月内减少1%

l 不能通过用户数的单一指标维度推断沃达丰在业务运营的业绩是否良好

l 专注于细分用户群市场的发展和用户价值的提升，是竞争地位排在次要位置运营商需要寻求的发展之路

n PCCW用户数正向增长3%

l PCCW用户数的增加归功于强用力的市场推广策略（终端+业务套餐，多业务捆绑，内容信息服务）