

关系营销：
中国电信的市场策略探讨

龚玲安

指导老师：
郭霖副教授

厦门大学

学校编码: 10384

分类号_____ 密级_____

学 号: 200015085

UDC_____

学 位 论 文

关系营销: 中国电信的市场策略探讨

Relationship Marketing: Discussion of The Marketing
Strategy of China Telecom

龚 玲 安

指导老师姓名: 郭霖 副教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2004 年 3 月

论文答辩时间: 2004 年 3 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2004 年 3 月

内容摘要

关系营销是一种经营理念，一种策略指南。关系营销的主要内涵是，关注保持与顾客的关系，高度重视顾客服务，履行高度的顾客承诺和顾客联系，提高企业形象，重视企业品牌效应，同时，企业的所有部门都来关心质量，努力与顾客保持长期、双向、维系不散的友好关系。这样，不断赢得客户、赢得市场，不断发展壮大。关系营销本质上代表了一种典型的营销转变——由以获取/交易为中心到以保留/关系为中心的转变。

在电信市场竞争愈演愈烈的今天，谁的服务好，谁的顾客忠诚度高，谁就能在市场竞争中稳操胜券。提高顾客忠诚度，实施顾客关系营销对中国电信集团战略目标的实现具有重要意义。首先，实施顾客关系营销战略，提高顾客忠诚度是电信市场竞争发展的必然结果。其次，实施关系营销战略，提高顾客忠诚度，是增强中国电信竞争优势的必然要求。再次，实施顾客关系营销战略、提高顾客忠诚度是中国电信适应市场、转变观念、提升服务水平的客观选择。

本论文以关系营销相关理论为基础，以中国电信集团某公司为分析对象，应用作者参加的该公司 2002 年顾客企业问卷调查数据，着重分析公司顾客对服务的期望与公司所理解的顾客期望之间存在的期望感知差距，以此为基础，提出中国电信公司采取相应的关系营销的市场策略，满足客户的需求，从而提高市场占有率并降低运营成本的相关建议。

关键词：关系营销；市场调查；中国电信。

ABSTRACT

The Relationship Marketing strategy means to develop face-to-face marketing, friendship marketing and future benefit marketing. To improve the customer's faithfulness, the enterprises have to be concerned about the product quality, fulfilling promises, keeping long-time contact with the customers.

For the sake of defeating the opponents and enhancing the marketing shares, keeping loyal customers is vital. Then, Relationship Marketing Strategy has to be followed. Therefore, China Telecom tries to create and enlarge value for its customers, make its customers to be faithful and satisfied.

Expectation to the service from the customers is always different from the apperception for the expectation of customers from the company. That is to say, there is a gap. We define the gap is "Gap of Expectation to Understand". In the interest of increasing sales and lower costs, China Telecom has to reduce or/and remove the Gap. Market Research and Relationship Marketing will help China Telecom to reach the target.

This paper analyzes the importance of Relationship Marketing to China Telecom with the correlated marketing theory and the Questionnaire Survey of one branch of China Telecom. Then, Some advices about Relationship Marketing to China Telecom will be given.

Key Words: Relationship Marketing; Marketing Survey; China Telecom.

目 录

前 言	1
第一章 中国电信关系营销导论	3
第一节 关系营销	3
1. 关系营销的定义	3
2. 关系营销的要素	5
3. 关系营销的方法	7
4. 关系营销的目标	8
5. 关系营销的利益	9
6. 关系营销与交易营销的根本区别	12
第二节 中国电信实施关系营销的必要性	13
1. 电信消费的特殊性决定了电信企业必须实施关系营销	13
2. 竞争也迫使中国电信必须实施关系营销	14
第三节 中国电信客户关系营销的现状	16
1. 客户信息系统不健全，造成营销策划与市场需求脱节	16
2. 客户经营缺乏商业化的理念	17
3. 客户服务的支撑体系不到位	17
4. 资源调配体系不支撑客户服务工作	18
5. 客户服务的接触界面不完善	18
第二章 问卷调查和结果分析	19
第一节 期望感知差距	19
第二节 市场调查获得顾客期望	20
1. 市场调查目标	21
2. 分析和研究市场调查结果	22
3. 使用市场调查信息	22
第三节 问卷调查	23
1. 问卷组成	23

2. 问卷的日期、数量及回收的问卷质量.....	24
第四节 结果分析	25
第五节 结论	30
1. 顾客对电信运营商的态度.....	30
2. 售后服务对关系营销的影响.....	30
第三章 中国电信的关系营销策略	32
第一节 优化中国电信客户关系管理运作机制的途径	32
1. 充分了解大客户和商业客户的价值链，建立客户关系渠道。.....	32
2. 细分客户、确定目标和进行定位.....	34
3. 尽快建立面向所有客户的支撑体系.....	34
4. 加强对客户服务各环节的考核和控制.....	37
第二节 中国电信关系营销的整体思路	38
1. 中国电信保留客户的两种途径.....	38
2. 中国电信关系营销的意义.....	39
3. 实施关系营销主要方法.....	40
4. 建立和管理顾客关系营销支持系统.....	43
5. 客户退出评估系统.....	46
第三节 中国电信关系营销的其他思考	47
1. 品牌美誉度.....	47
2. 避免价格战.....	47
3. 顾客并非永远正确.....	48
第四章 结论	50
附录：2002 年度中国电信企业研究问卷	53
参考文献	69
后记	70

前 言

目前，我国电信市场竞争日趋激烈，而且产品同质性越来越强，顾客在电信市场中越来越处于主导地位，品牌已成为人们选择运营商的主要因素。中国电信在市场经营上正逐步由传统的生产型营销向以顾客为中心的服务营销观念转变，市场细分、大客户战略、消费行为研究、差异化战略等已成为中国电信拓展市场的重要策略。但是，在当前竞争激烈的形势下，中国电信在提高顾客满意度，从而增加其忠诚度等方面还有许多改进的地方。实施顾客关系营销战略，提高顾客忠诚度是增强公司竞争力的一种重要手段。

1983年，美国学者 Theodore Levitt 的一篇被誉为关系营销领域里程碑式的文章《AFTER THE SALE IS OVER》，拉开了关系营销研究的帷幕。在这篇文章里，Levitt 教授指出，“买卖双方的关系很少在一笔交易结束后终止，相反，交易结束后，这种关系得到加强，并影响买方决定下一次购买时的选择”。他认为营销的“重点应该怎样从推销转移到保证顾客在销售结束后持续地感到满意”。这篇文章在推销观念盛行的时期提出“仅仅做一名优秀的推销员是不够的，发展持久的关系才是公司最重要的一项资产”这样的观念，从而对营销理论和实践带来非常深远的影响。

同一时期，美国学者 Leonard L. Berry 将关系营销的概念引入服务的范畴，并对关系营销进行了初步的界定：关系营销就是吸引、保持以及加强客户关系。市场营销的观念是，吸引新顾客仅仅是营销过程的第一步。巩固关系、把一般顾客转化成忠实顾客、像对待客户一样为顾客提供服务，这些都是市场营销。

其后，芬兰学者克里斯汀·格罗鲁斯(Christian. Gronroos)在 Berry 教授定义的基础上，对关系营销作出了一个更全面的界定。他认为，关系营销是建立、维持、加强商业化顾客关系(不一定一直都是长期的关系)，以保证各

参与方的目标得以满足，这要通过相互交换和履行承诺来实现，彼此的信赖相当重要。对一个服务提供者来说，建立关系意味着给予承诺；维持关系意味着履行承诺；加强关系意味着在先前承诺履行的基础上给予新的承诺；商业化关系意味着从长期来看，交易的成本—利润比是正相关的。

综合有关定义，在本论文中，关系营销定义为识别、建立、维护和巩固企业和客户及其他利益相关人的关系的活动。关系营销和传统的交易营销是两种截然不同的营销观念：后者以产品为中心，采用 4Ps 营销组合为手段，着眼于单次交易活动收益的最大化；前者以长期关系为导向，采取关系方法（Relationship Approach），注重新价值的创造和双方关系中的交互作用，以构建企业持久的竞争优势。

本论文以关系营销相关理论为基础，以中国电信集团某公司为分析对象，应用作者参加的该公司 2002 年顾客企业问卷调查数据，着重分析公司顾客对服务的期望与公司所理解的顾客期望之间存在期望感知差距，从而为公司提高服务质量，增强竞争力提出相关建议。

论文第一章，首先简要阐述了关系营销的定义、要素、方法、目标及利益，就关系营销与传统的关系营销的根本区别进行了比较，并着重介绍了中国电信实行关系营销的必要性以及中国电信贯彻关系营销的现状。

第二章，从关系营销的“期望感知差距模型”出发，阐述了市场调查的目的及意义，重点介绍了中国电信某分公司 2002 年底开展的针对大客户的市场调查，并根据该市场调查的结果分析了关系营销对中国电信的市场营销状况的主要影响。

第三章，以大幅篇幅介绍了中国电信的关系营销策略。概述了优化中国电信客户关系管理运作机制的途径，初步分析了中国电信实施关系营销采用的主要方法以及如何在客户管理等系统上对关系营销提供支持，并提出建议和思考。

最后第四章，总结概述了本论文，并对中国电信实行关系营销应该注意的问题提出看法。

第一章 中国电信关系营销导论

第一节 关系营销

1. 关系营销的定义

Levitt (1983) 首先探讨了关系营销的有关内容, 认为买卖双方的关系很少在一笔交易结束后终止, 相反, 交易结束后, 这种关系得到加强, 并影响买方决定下一次购买时的选择。他认为营销的重点应该怎样从推销转移到保证顾客在销售结束后持续地感到满意, 发展持久的关系才是公司最重要的一项资产。

同一时期, Berry 将关系营销的概念引入服务的范畴, 并对关系营销进行了初步的界定: 关系营销就是吸引、保持以及加强客户关系。他认为, 吸引新顾客仅仅是营销过程的第一步。市场营销还包括巩固关系、把一般顾客转化成忠实顾客、像对待客户一样为顾客提供服务。

Gronroos 在 Berry 教授定义的基础上, 对关系营销作出了一个更全面的界定。他认为, 关系营销是建立、维持、加强商业化顾客关系, 以保证各参与方的目标得以满足。关系营销要通过相互交换和履行承诺来实现, 彼此的信赖相当重要。对一个服务提供者来说, 建立关系意味着给予承诺; 维持关系意味着履行承诺; 加强关系意味着在先前承诺履行的基础上给予新的承诺; 商业化关系意味着从长期来看, 交易的成本—利润比是正相关的。

在本论文中, 关系营销定义为识别、建立、维护和巩固企业和客户及其他利益相关人的关系的活动。

关系营销和传统的交易营销是两种截然不同的营销观念: 后者以产品为中心, 采用 4Ps 营销组合为手段, 着眼于单次交易活动收益的最大化; 前者

以长期关系为导向，采取关系方法(Relationship Approach)，注重新价值的创造和双方关系中的交互作用，以构建企业持久的竞争优势。例如，Webster (1992) 认为营销领域已经形成从交易为中心向以关系为中心的一种转变。顾客变成了伙伴，并且公司必须长期致力于通过质量、服务和创新来保留这些顾客。

关系营销本质上代表了一种典型的营销转变——由以获取/交易为中心到以保留/关系为中心的转变。关系营销是一种经营理念，一种策略指南，它注重于保持和改善现有顾客而不是获得新顾客。这种理念假设顾客宁愿同一家公司保持现有的关系，而不愿在寻求价值时在供应商间不断转换。基于这种假设和如下事实——保留一位当前顾客通常要比吸引一位新顾客成本低得多，成功的市场工作人员正在研究有效保留顾客的策略。

很多公司频繁地关注于获得顾客，但之后却很少关注于应该怎么做才能保留顾客。美国假日饭店(Holiday Inn Hotel)市场部执行副总裁 James L Schorr 在一次访问的谈话中证明了这一点。在采访中他谈到，一个被称作“营销水桶的理论”使他闻名于假日饭店集团。据此理论，他认为营销可以被看作一只大水桶，所有的销售、广告和促销计划都可看作从桶口往桶里倒水，只要这些方案计划是有效的，水桶就可以盛满水。然而，这里有一个问题，他说，“桶上有一个洞”。当生意状况很好并且饭店按承诺提供服务时，这个洞很小，即只有很少的顾客会流失；当运营管理不善并且顾客对他们所得到的服务感到不满时，顾客会像水一样从洞中大量流失，并且流出的水比倒进来的还多。

水桶理论表明了为什么关系策略，即关注于堵住桶上的洞会有如此大的意义。由于历史上市场工作人员太多关注于获得顾客，所以向关系策略的转变经常代表着思想上、组织文化上和员工奖励系统上的转变。比如说，销售激励制度在许多公司中被用于对获得新顾客进行奖励。而常常仅有很少（或

者根本没有)对保留现有顾客进行奖励的措施。因此,即使人们认识到保留顾客的必然性,现有的组织系统对其有效实施也许仍不能提供支持。

2. 关系营销的要素

关系营销首先是一种过程,所有营销活动都必须指向这个过程的管理。这个过程从识别潜在顾客开始到与顾客建立关系,然后是维持和促进已经建立的关系,以便产生更多的业务及良好的口碑。这一过程是企业与顾客之间的相互交流、对话沟通、价值让渡的结果。

2.1 价值过程:关系营销的起点和终点

在关系营销中,因为企业必须让顾客感知和欣赏双方持续关系中创造的价值,所以企业要付出比交易营销更多的努力。由于企业与顾客的关系的建立是一个长期的过程,因此顾客价值会在一个较长的时间内体现,营销理论将之称为价值过程。

在这一过程中,企业除了为顾客提供核心产品外,还必须提供相应的附加价值如送货、顾客培训、产品维护、零部件供应及有关的使用信息和文件等。在现时代,由于核心产品已不成问题,如电脑的硬件、钟表的准确性等,附加价值就显得尤为重要。而顾客所付出的代价包括价格和与企业维持关系而发生的额外成本。在关系范畴中,这些额外的成本可以称为关系成本。这些成本是在决定与某个供应商或服务企业建立关系后发生的。例如,由于供应商的送货不及时,顾客不得不保持大量的库存;由于不及时的维修和保养服务导致实际成本超出预期成本,关系成本有可能提高。关系营销中,顾客对企业的认知价值可以表述为下面的公式:

$$\text{顾客感知价值} = (\text{核心产品} + \text{附加服务}) / (\text{价格} + \text{关系成本})^1$$

¹ “关系营销的理念、要素及方法”, e-works 网站, <http://www.eworks.net.cn/ewkArticles/Category110/Article8776.htm>

在以上公式中，价格是个短期概念，原则上在核心产品送货时交付。然而，关系成本是随着关系的发展发生的，核心产品和附加服务的效用是在一系列的动作、情节和片断上经历的。

显然，关系成本越低，企业与顾客保持已有关系的可能性越大。由于不准时的送货和对顾客抱怨处理不当，附加服务的价值就会变成负值，产品的核心价值也会因此而大大降低甚至荡然无存。

2.2 交互过程：关系营销的核心

企业的成功的营销是要为用户提供解决问题的答案。这个答案包括关系本身及其运作的方式和顾客需求满足的过程。关系包括实体及服务要素。。例如，送货延误、不及时的服务、抱怨处理不当、缺少信息或员工态度不友好等都有可能破坏质量优良的产品价值。

关系一旦建立便会在交互过程中延续。供应商或服务企业与顾客间发生不同类型的接触，这些接触可能是很不相同的，主要取决于具体的营销情形。有些接触是人与人之间的、有些是顾客与机器或系统之间的。正如一部成功的电视连续剧是由许多打动观众的具体情节组成一样，要想实现关系营销的目标，企业必须在交互过程中，设计出有利于价值转移的“服务情节”及相配套的运作方式，从而为顾客创造持续的价值。

2.3 对话过程：关系营销的关键

在营销过程中，实体产品、服务过程、管理程序和支付手段等实际上都向顾客传递企业的某种信息。然而，关系营销理论认为，企业与顾客沟通的特点是双向的有时甚至是多维的沟通过程。所有的沟通努力都应该导致某种形式的能够维护和促进双方关系的发展。企业为维持顾客关系的种种努力，如销售洽谈会议、直接联系信函等都应该整合进一个有计划的过程中。因此，这种对关系营销的沟通支持叫对话过程。这个过程包括一系列的因素，如销售活动、大众沟通活动、直接沟通和公共关系。大众沟通包括传统的广告、

宣传手册、销售信件等不寻求直接回应的活动，直接沟通包括含有特殊提供物、信息和确认已经发生交互的个人化信件等。这里，要寻求从以往交互中得到某种形式的反馈，要求有更多的信息、有关顾客的数据和社会各界的反应。

3. 关系营销的方法

关系营销是一项复杂的系统工程，其实质是企业通过对顾客和环境的利益承诺及其兑现来换取顾客的长期惠顾和社会的认可与回报。在具体操作中，有以下几种方法。

依靠信息和网络技术建立企业与顾客的紧密联系。通过现代的通讯工具，如电话、传真、互联网络，以及 IT 支撑系统，可以获得顾客的第一手资料，如顾客购买嗜好等，从而使得企业的产品能够从顾客的角度出发进行设计、制造和销售。

- 改变顾客的角色。旧的观点认为顾客与企业是对立的，企业通常在意在交易过程中，谁具有更大的说话权，是买方市场还是卖方市场；而没有认识到挑剔的顾客往往可以发展成为忠诚的顾客，这些顾客是诲人不倦的老师，可以帮助企业创造价值。
- 关系营销要求企业从长计议，以真诚换忠诚。关系营销依靠的不是一次、两次的施以恩惠，而是要做到“路遥知马力”，做到与客户保持长久的可持续发展的关系。一些大的卖场，为了与客户保持长久的关系，设立了顾客俱乐部，颁发会员卡，给予这些忠诚的顾客以很大的优惠折扣，并不定期的组织“高尔夫球比赛”等互动的活动。
- 要用动态的观点看待关系营销。关系是在不断的变化的，坏的关系经过努力可以改善；同样的，原本很好的关系，也可能由于不经常拜访联络，或竞争对手的强力介入等，而被破坏。因此，关系营销

² “来一点艺术家的灵感”,舒明武创意网, <http://www.smucy.com/qiye/20030417164911.html>

中的“关系”不可能一劳永逸，而是细水长流。不断的关注客户的需求，给予关心、爱护，适时的跟进，按照客户的需求提供产品及服务，必将获得关系营销的高度成功。

时代在进步，技术在发展，企业今天的独特产品和服务，明天就可能成为人人都能做到的大路货。比如，前几年少见的产品商品包退包换制度、送货上门服务，现在成为标准化的服务内容。要想依此来维系与顾客的良好关系，显然是不够的。进一步讲，关系营销本身就是一个企业向顾客转移价值的过程，所以，企业在进行关系营销中要不断进行技术创新、服务创新，以赢得顾客，换取忠诚。

4. 关系营销的目标

关系营销的基本目标是建立和维持一个对组织有益的顾客基础。为实现该目标，公司将关注于开发、维持和增强顾客关系。首先，公司会寻找开发那些可能保持长期关系的顾客，通过市场细分，公司能够渐渐明确可供建立长期顾客关系的最佳目标市场。随着这些关系数量的增长，那些忠诚的顾客本身也会不断地帮助吸引新的具有相似关系的潜在顾客。

一旦顾客开始与公司建立关系，当他们持续获得优质产品和高价值服务时，顾客极有可能会稳定在这种关系中。如果顾客感到公司能够了解其不断变化的需求，并且感觉到公司似乎愿意通过产品和服务组合方面的不断改进和提高为这种关系投资，他们很少会被公司的竞争对手拉走。

事实上，顾客强化的目的表明，当一位忠诚的顾客长期从公司购买很多产品和服务时，他能够成为一位更好的顾客。忠诚的顾客不仅仅能为公司提供一个坚实的基础，还可能代表潜在的成长。这种增强的关系长期发展下去，可以提高公司的市场占有率和利润。

图 1-1 显示了关系营销的目标。其目标是使更多有益的顾客从新开发的顾客阶段通过金字塔向更有价值的、强化的顾客阶段转移。

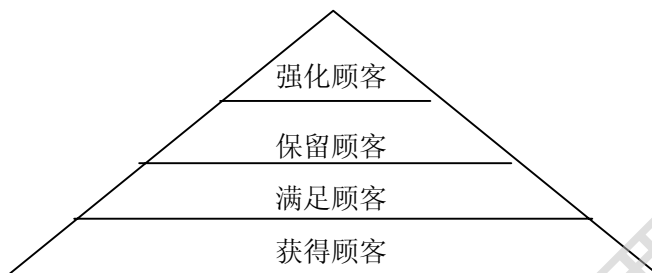


图 1-1：关系营销的目标

(资料来源：瓦拉瑞尔. A. 泽丝曼尔等，《服务营销》P132, 机械工业出版社 2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷)

5. 关系营销的利益

北卡罗来纳大学 Kenan-Flagler 商学院市场营销学系的教授 Valarie A. Zeithaml 认为，在顾客/公司的关系中，公司和顾客都可以从保留顾客中获得利益。这表现在，建立和维护一个忠诚的顾客基础不仅对公司有最大利益，而且顾客本身也可以从长期关系中获得利益。³

5.1 顾客的利益

假设顾客有选择的机会，当他们得到比其希望从别的竞争对手那里得到更多的价值时，顾客将会保持对原公司的忠诚。在得到的（如：质量、满意度、特殊利益）超过付出的（如：货币或非货币成本）时，消费者更愿意保持在现有关系中。当公司不断从顾客的观点出发提供价值时，很明显，顾客会获益并得到激励，从而保持这个关系。

在长期的服务关系中，顾客可体验的利益包括信任利益、社会利益和特殊对待利益。

● 信任利益

这种利益包含了信任的感觉或对供应商的信心，是一种减少焦虑和对期望较为了解的舒适感觉。

³ 瓦拉瑞尔. A. 泽丝曼尔等，《服务营销》P133, 机械工业出版社 2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

人类就是这样，我们大多数人宁愿不更换服务提供者，特别是当我们在这种关系上已经有相当大的投资时。如果现有的服务提供者了解我们，了解我们的偏好，并且长期为满足我们的需求而特别定制服务，那么更换服务提供者就意味着要在所有这些方面教会新的提供者。转换成本通常较高，表现为转变业务的金钱成本、心里成本和与时间相关的成本。

- 社会利益

经过长期来往，顾客同其服务提供者形成了一种家庭式的感觉，同时建立了一种社会关系。这些关系使得顾客们很少更换供应商，即使他们听说一个竞争者可能提供更好的质量或更低的价格。

在一些长期的顾客/公司关系中，一位服务提供者实际上可能是消费者的社会支持系统的一部分。如电信公司可以将某个行业的经办人员组织起来，成立一个羽毛球俱乐部等。由这些关系形成的社会支持利益对于提高顾客的生活质量（个人生活和/或工作生活）非常重要，甚至达到或超过服务所提供的技术利益。

- 特殊对待利益

特殊对待利益包括如特殊的交易方式、优惠的价格、优先接待等。

电信企业可以提供“绿色通道”，“大客户网管”，甚至可以为电信经办人提供私人电信业务的受理，等等。

5.2 公司的利益

北卡罗来纳大学 Kenan-Flagler 商学院市场营销学系的教授 Valarie A. Zeithaml 认为，对于一个组织来说，维护和发展一个忠诚的顾客基础所产生的利益可以有很多种，它们和公司的最低目标直接相关⁴。

- 增长的采购量

研究表明，各行业的顾客花费在其特定伙伴上的资金在逐年增加。当消费

⁴瓦拉瑞尔.A.泽丝曼尔等，《服务营销》P134,机械工业出版社 2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库