

客户分群和业务需求分析

目录

一、企业客户分群的目标和原则

二、如何进行企业客户分群

三、案例：基于企业信息化水平的企业客户分群和需求分析

四、案例：基于企业产业链关系的企业客户分群描述和需求分析

五、案例：聚类市场企业客户分群描述

市场细分主要在于帮助选定目标市场

关键问题



- 哪一个（几个）细分市场从本质上最理想？
- 哪一个（几个）细分市场我们最具有为其服务的竞争优势？
- 哪一个（几个）细分市场我们尚可容忍？

主要方法



- 焦点座谈会
- 深入访谈
- 观察法（消费者的一天）
- 吸引力对比适合性矩阵分析

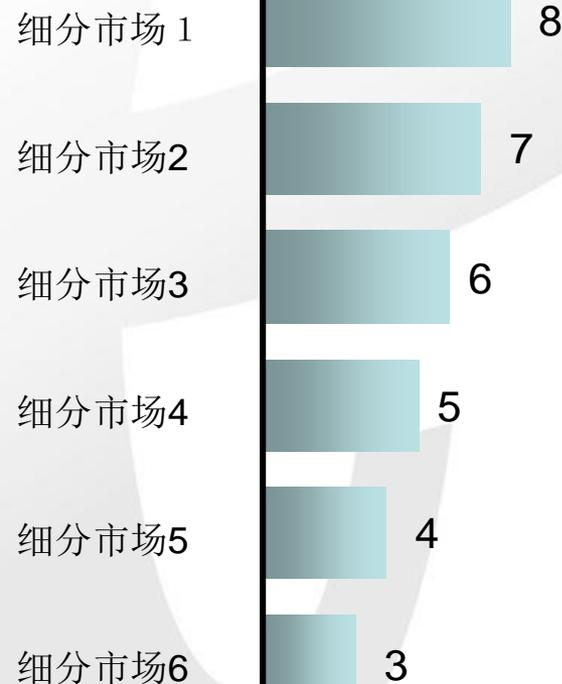
评估细分市场的吸引力

示例

吸引力打分	分数		
	0	1	2
衡量方面			
规模	<500,000 MSF	>500,000 MSF	
成长率 (复合 增长率)	<0	0-5	>5
产品价值	<5,000	5,000- 20,000	>20,000
价格敏感用户 比例	>70%	30-70%	<30%
竞争密度	High		Low

最终用户细
分市场

吸引力得分
(0-10分)

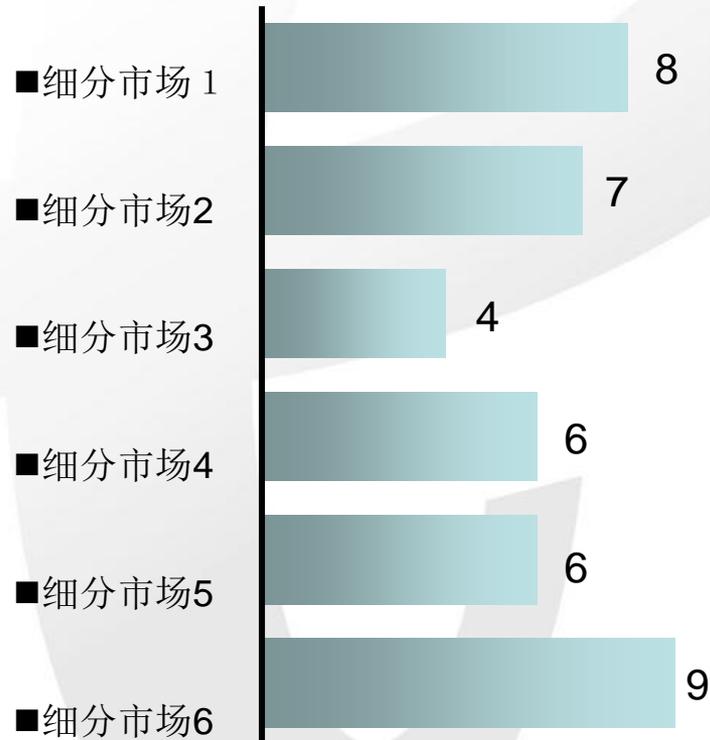


评估企业自身能力适应度

示例

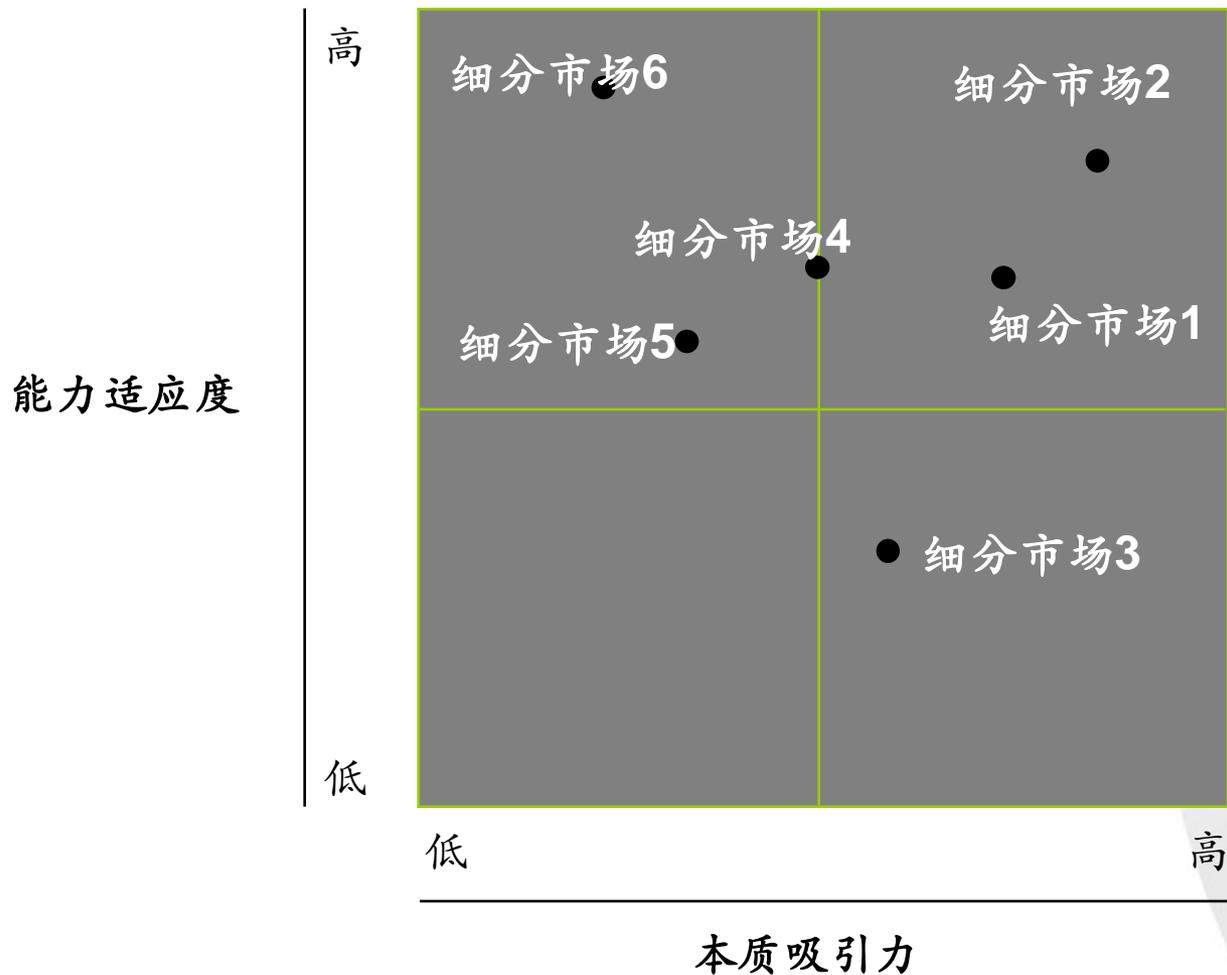
能力评估	得分		
	0	1	2
衡量标准			
销售	难以获得	容易获得	已经具备
设计能力	难以获得	容易获得	已经具备
供应链能力	难以获得	容易获得	已经具备
制造技术与设备	难以获得	容易获得	已经具备
制造可塑性	难以获得	容易获得	已经具备

■最终用户细分市场 吸引力得分 (0-10分)



选择谁是最适应的目标市场

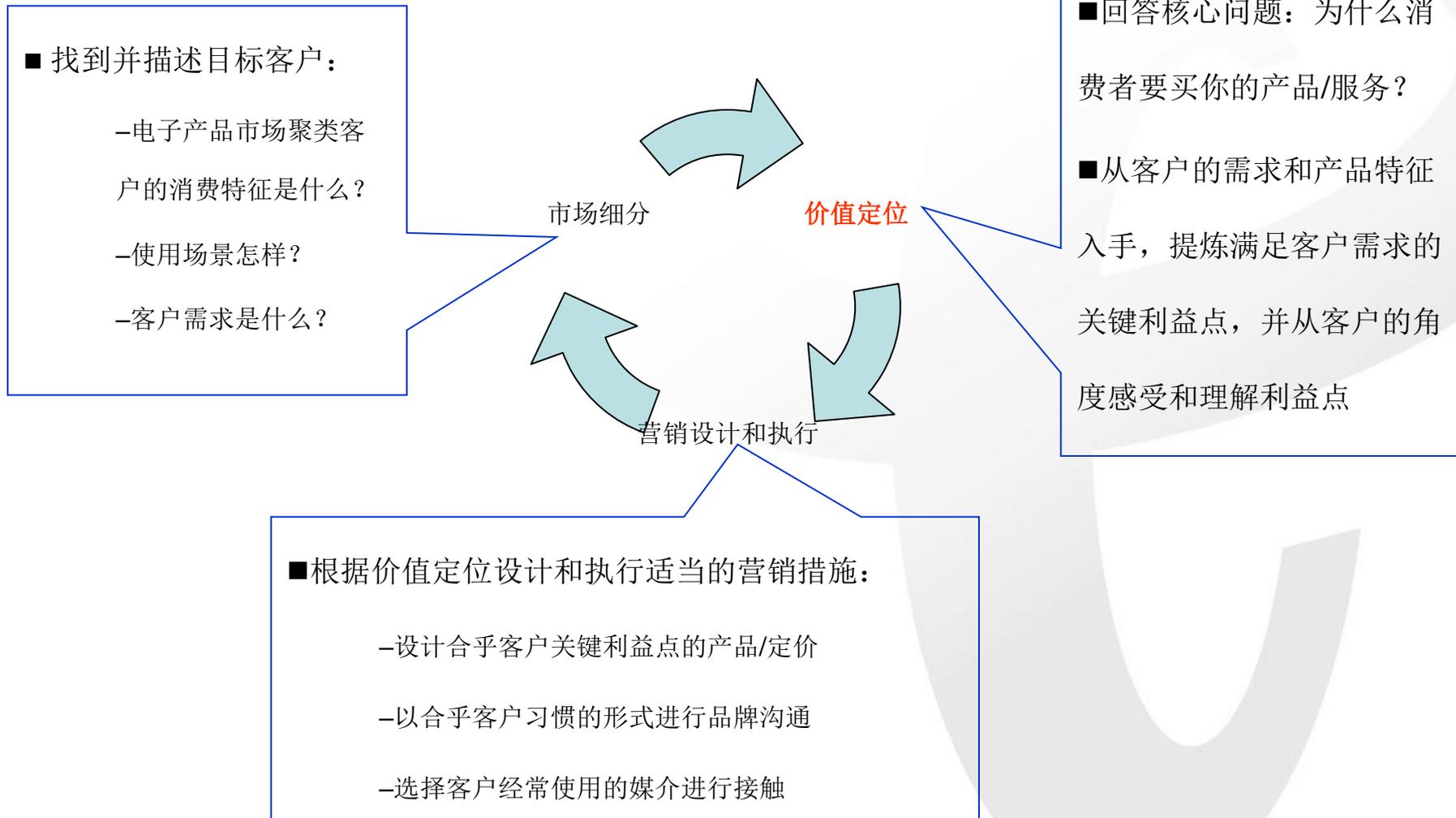
示例



主要目标用户细分市场

- 细分市场2
- 细分市场1
- 细分市场4

中国电信市场细分的常见做法：从市场细分直接到营销设计执行



目录

一、企业客户分群的目标和原则

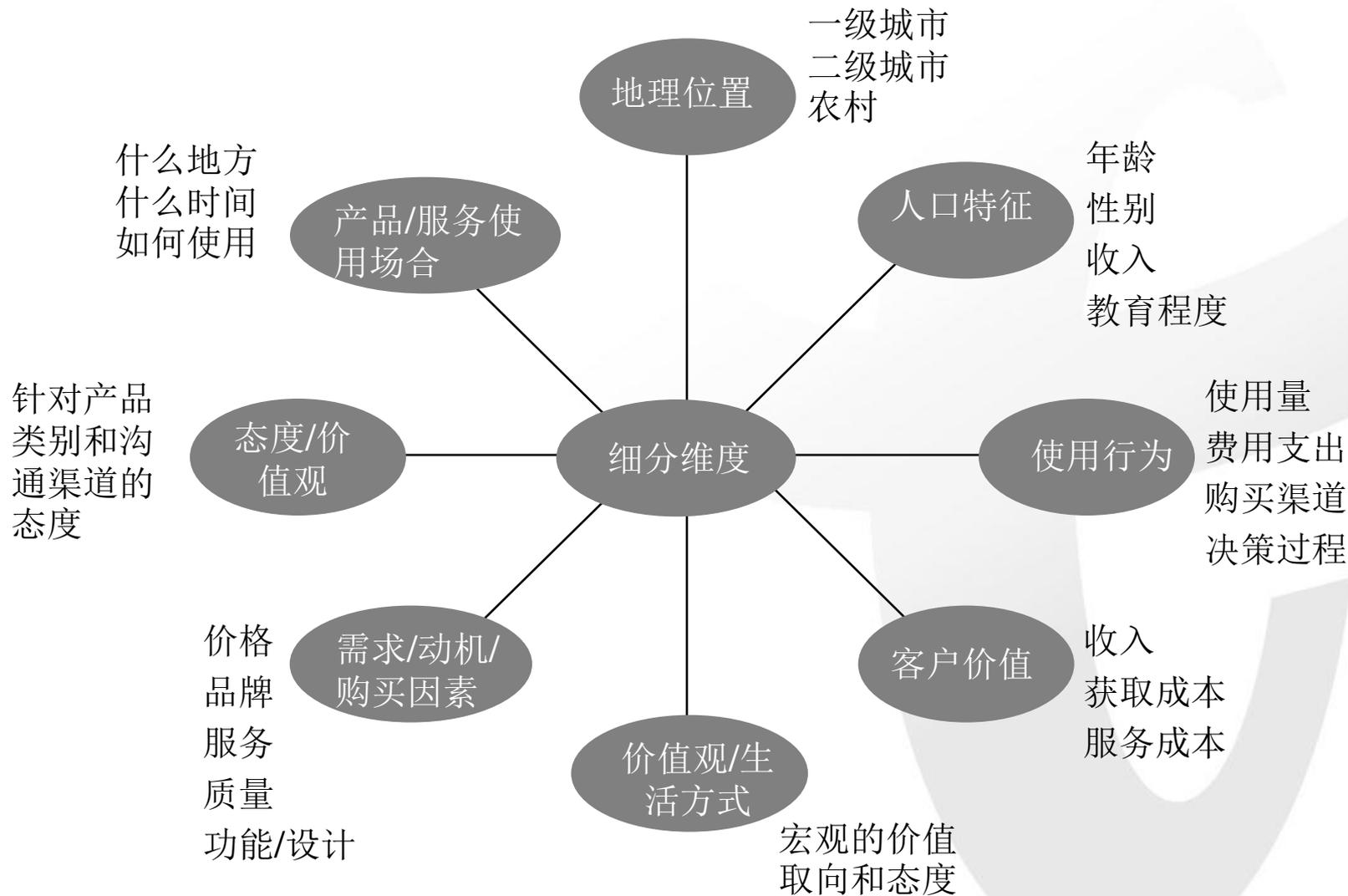
二、如何进行企业客户分群

三、案例：基于企业信息化水平的企业客户分群和需求分析

四、案例：基于企业产业链关系的企业客户分群描述和需求分析

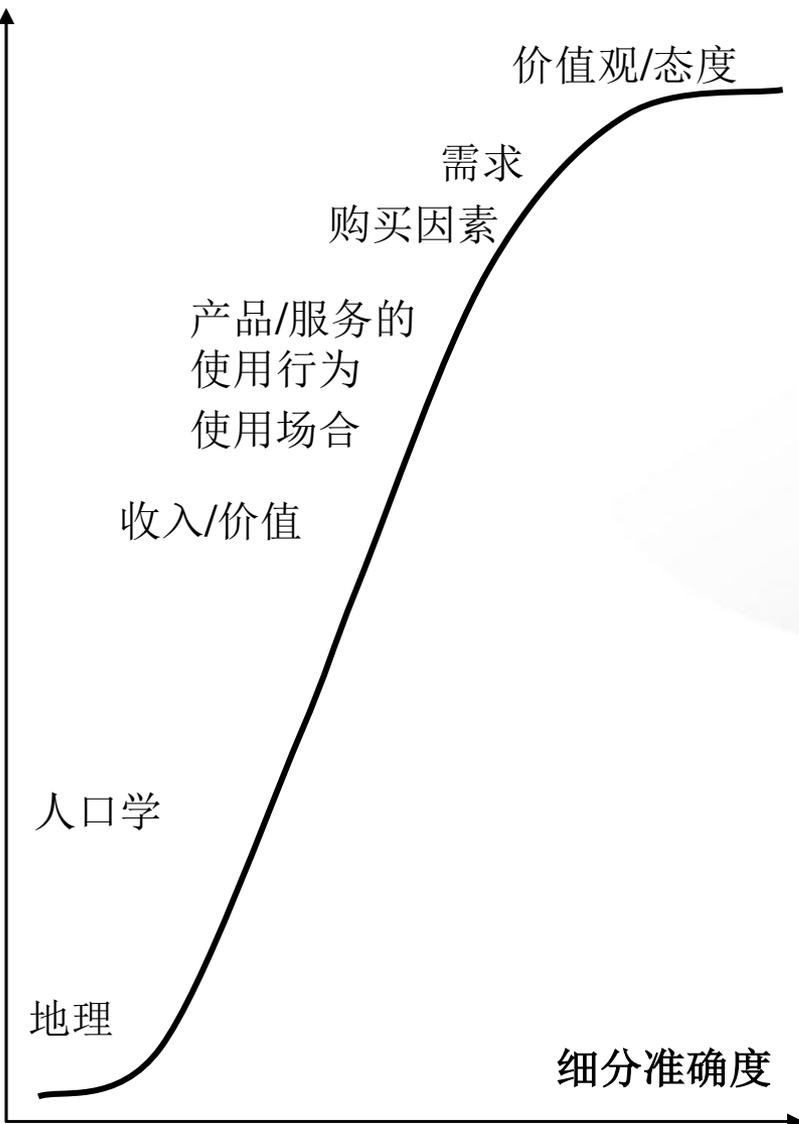
五、案例：聚类市场企业客户分群描述

通常意义上的客户细分维度很多，哪些适合企业客户分群？



对不同细分维度的评估

实施
难度



■这些是推动独特的产品和服务的独特客户需求么？

- 客户需要/想要什么服务？
- 他们愿意为之支付多少钱？
- 目标客户希望怎样的接触方式？

■是否存在通过新的产品服务 and 令人激动的产品服务能够获得的独特目标客户细分？

- 产品服务使用情况和不同客户的盈利性怎样？

■谁是最有价值的客户？

- 如何区分他们？
- 他们是否具有某些独特的使用、人口、地域特点可以刺激产生更好地为之服务的观点/新产品开发的观点？

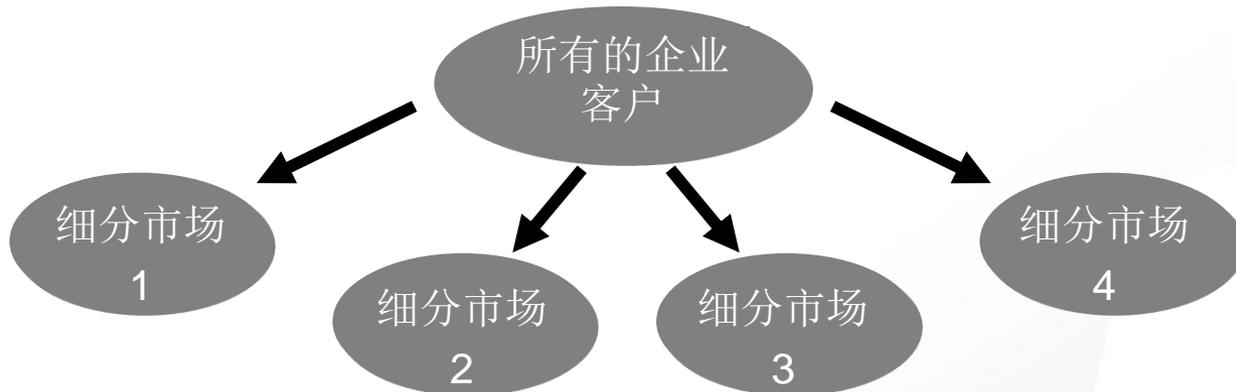
■有没有独特的客户群可以确认其人口学特征？

- 外部可以观察到的/确定的不同客户的特点是什么？

■客户的物理地点在哪里？

- 客户的使用模式是否随地点变化而变化？

实用的细分经得起营销实践和业务发展实践的双重检验



营销实践检验

- 细分客户群有效度高
 - 内部共性强
 - 外部差异大
 - 易于通过不同营销计划区别对待细分市场
 - 便于找到和到达，尤其是通过内部数据挖掘找到相应的客户群
 - 客户价值优惠清晰，易行

商业发展实践检验

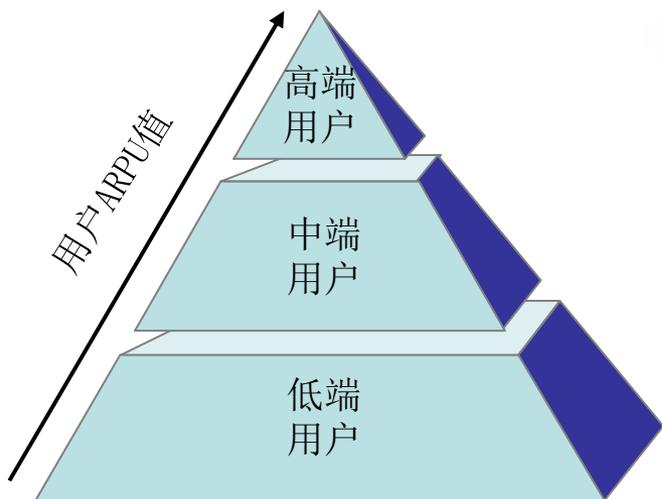
- 细分客户群提供可持续的利润机会
 - 已有规模大
 - 增长势头好
 - 细分市场增加企业自己的竞争优势
 - 为细分市场提供的价值与目前或预期的能力相匹配

单一维度的细分难以满足营销需要

在电信市场竞争日益激烈，企业客户需求差异增强的背景下，一维的企业客户细分方法不能满足制定科学营销规划的需要。

企业客户ARPU值能精确判别用户对企业的价值贡献……

但却不能准确获取企业客户对电信服务需求的差异性特点……



以企业客户对中国电信的价值（ARPU值）贡献仅仅能够辨别出企业客户的价值差异，却忽略了具有相同价值的企业客户在电信服务需求上的差异。

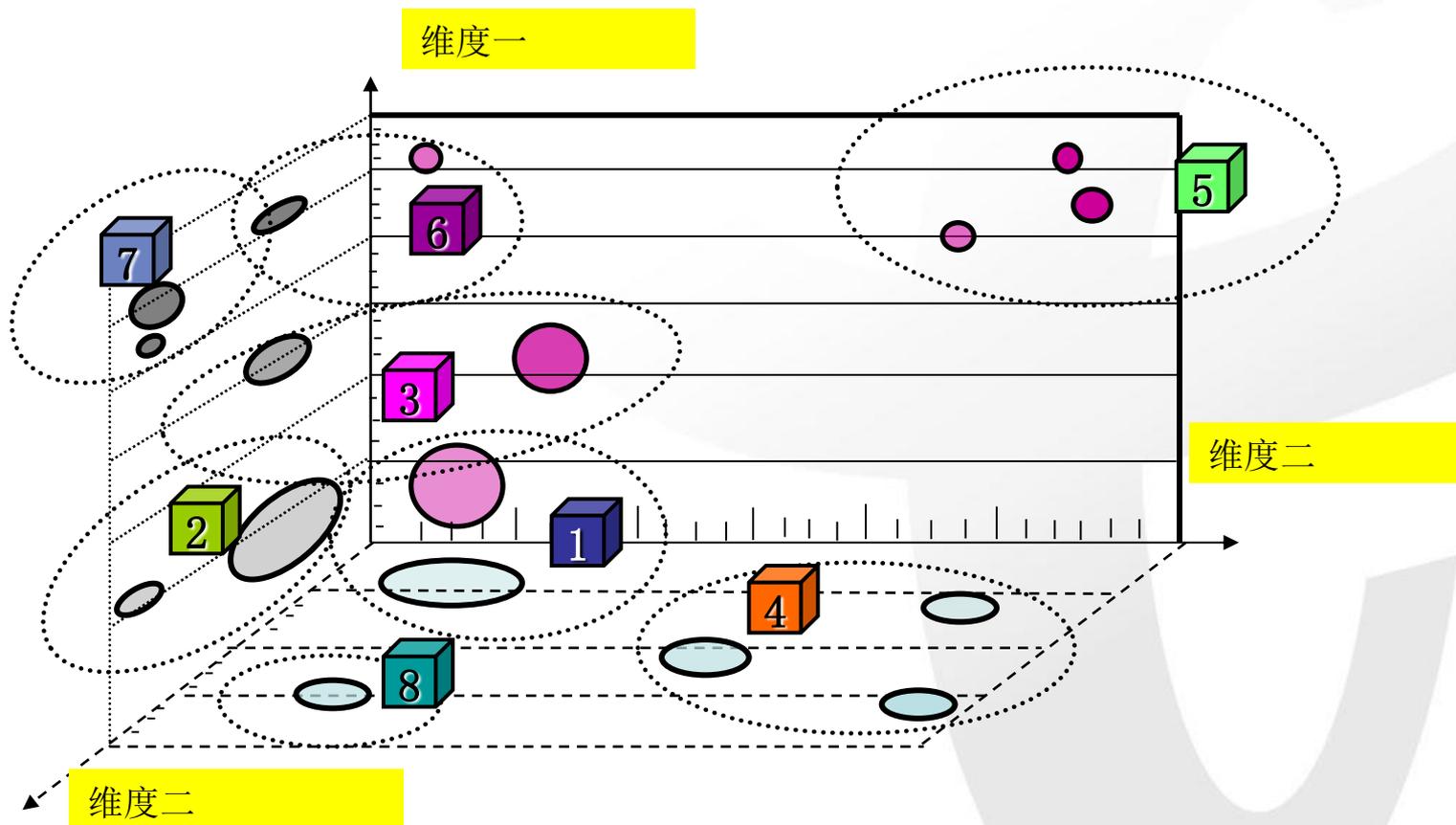
不了解企业客户对电信服务的需求特点，就难以提供真正的“服务”，导致企业资源的错误或不合理配置，提高运营成本，降低效率。

不了解企业客户对电信服务需求的差异化特点，就难以制定行之有效的营销方案，不能推动业务创新和服务能力的提升。

。

必须采取多维细分以准确刻画企业客户分群

多维细分模型能更清晰地分辨出不同类型企业客户的差异性需求，识别企业客户对电信服务不同因素的依赖程度，能创造更多市场价值。



不同细分维度解决不同的问题

根据不同细分维度，采用不同计算方法的细分模型都有其独特的应用领域

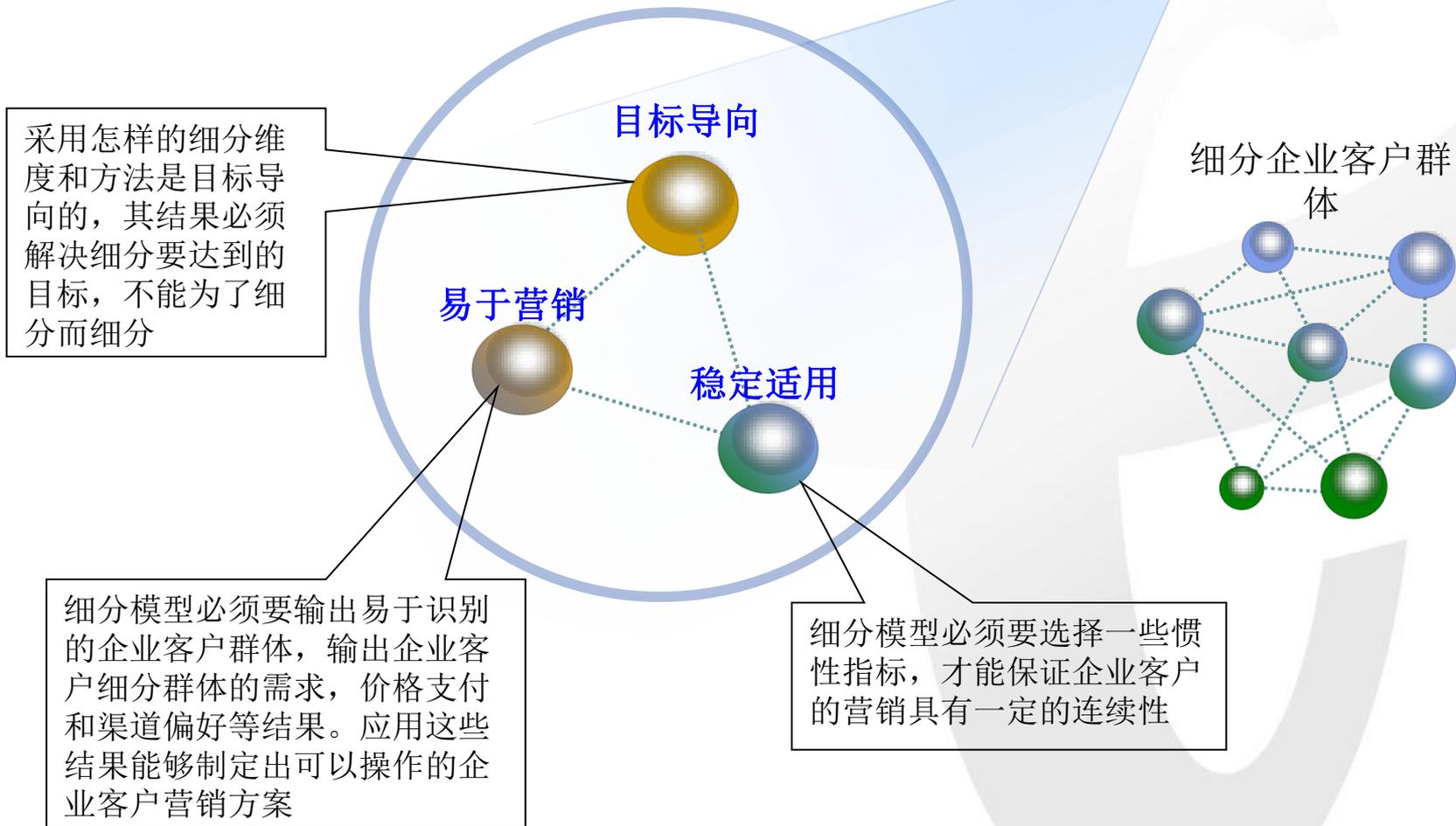
	ARPU值	关键购买因素	沟通方式	信息化需求
细分标准和方法	<ul style="list-style-type: none">❖ 依据企业客户的价值/（利润率）贡献程度进行分类	<ul style="list-style-type: none">❖ 依据企业客户对关键购买因素的偏好分类❖ 通过聚类方法实现	<ul style="list-style-type: none">❖ 对企业客户日常沟通行为方式的内在差异特征进行描述❖ 通过聚类分析把相似企业客户群	<ul style="list-style-type: none">❖ 根据企业客户当前的信息使用状况❖ 对信息化需求相似的用户进行分类
应用价值	<ul style="list-style-type: none">❖ 准确识别出对中国电信有真正价值的企业客户群体	<ul style="list-style-type: none">❖ 识别出影响用户购买产品/服务的关键因子❖ 有助于设计和优化产品营销	<ul style="list-style-type: none">❖ 有助于制定针对性的服务解决方案❖ 有助于制定有效的促销计划	<ul style="list-style-type: none">❖ 有助于制定和推广新业务❖ 提供客户需要的产品组合❖ 提供针对性的个性化服务方案

简单 复杂

用户细分操作实施容易程度

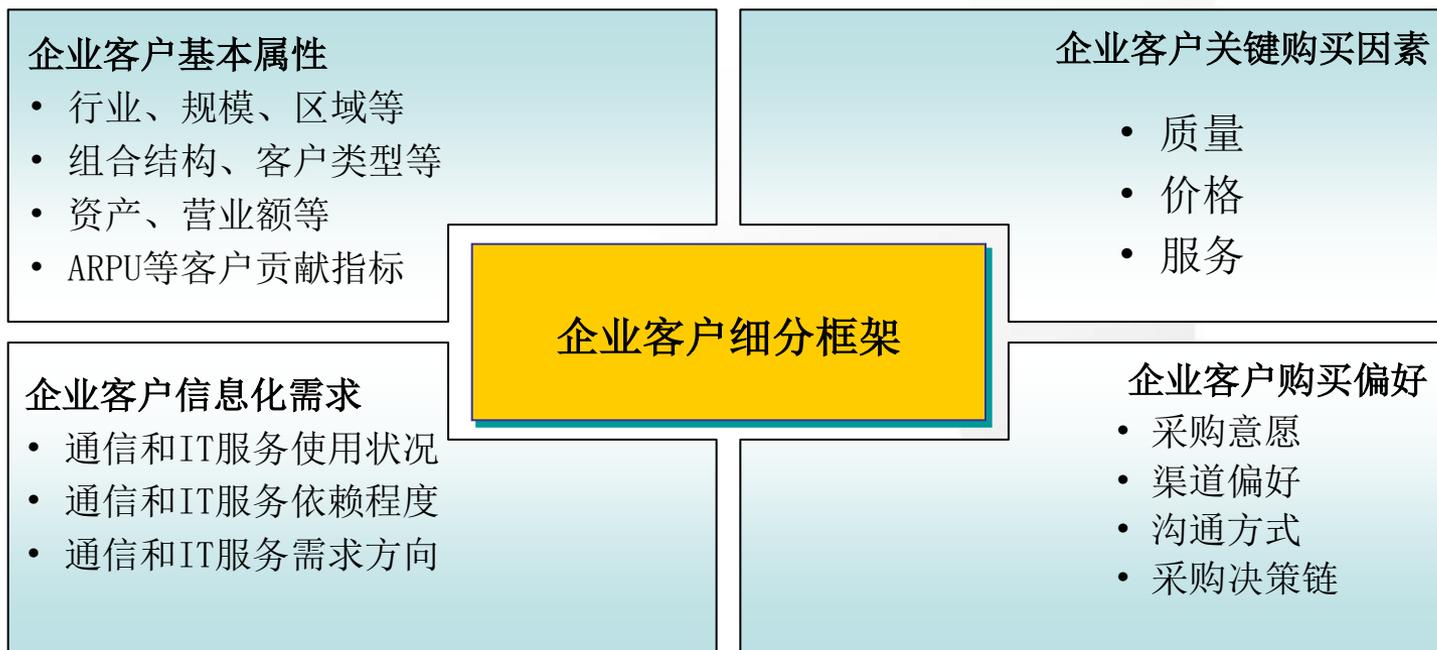
建构多维细分模型的原则

☛ 目标导向、易于营销和稳定适用是建构企业客户细分模型的三大原则



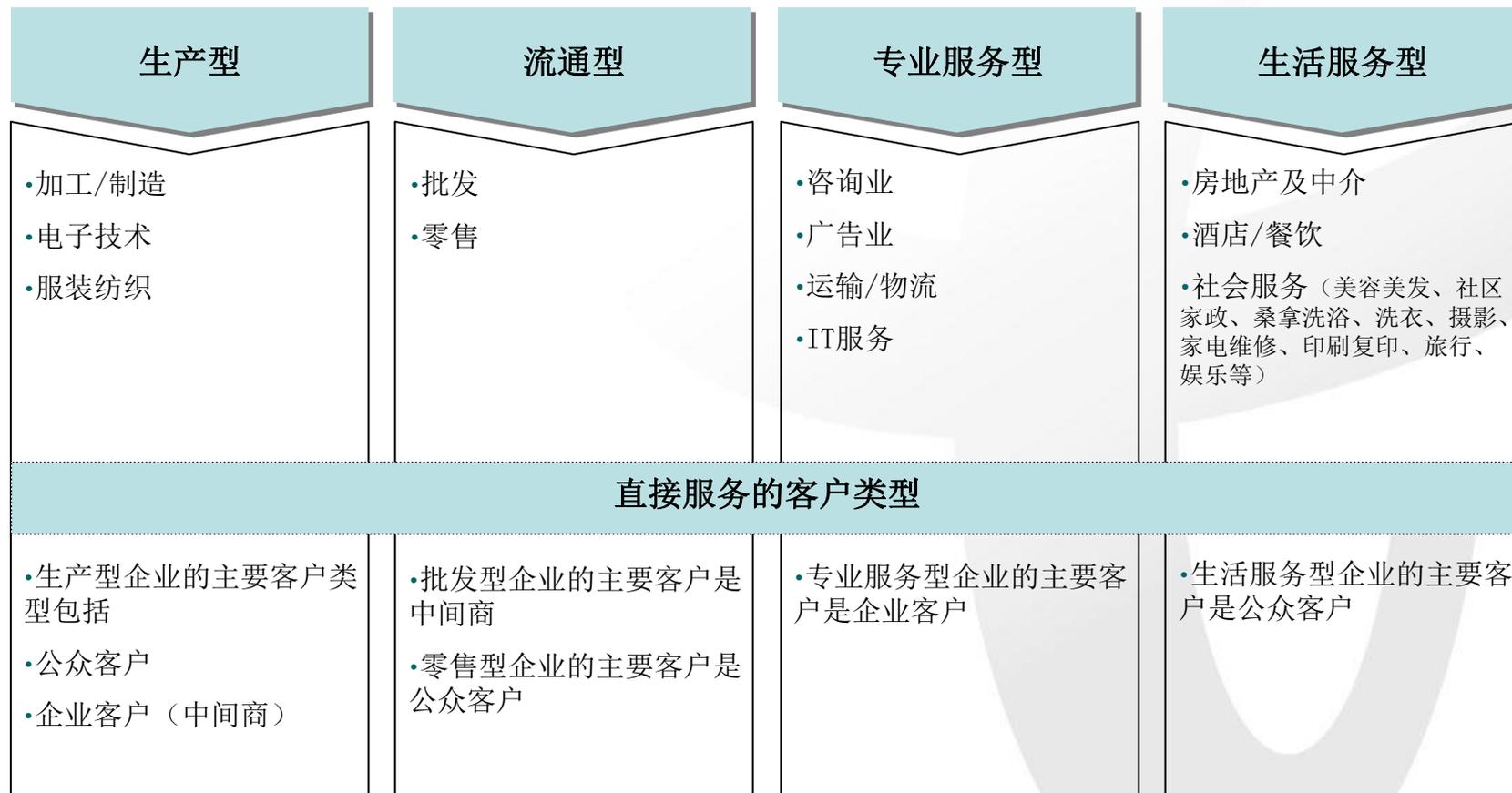
建构多维细分模型的框架

基于多维细分模型建构的原则，多维细分模型的框架应选择能够同时实现上述原则的关联性指标。



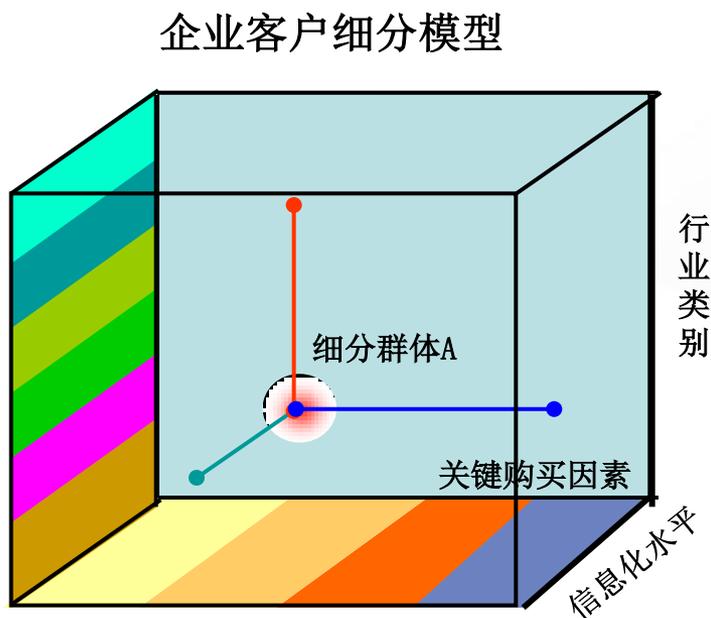
多维细分模型建构(1)

不同行业的企业客户，其规模、通信服务需求及IT服务需求有明显差异，选择行业作为第一维度。行业维度有助于我们清晰地识别企业客户（群体）。



多维细分模型建构(2)

结合中国电信推动商务领航业务发展的项目目标，在选择行业为细分第一维度之后，选择企业信息化水平和企业关键购买因素作为企业客户细分的**第二维度**和**第三维度**。



关键购买因素

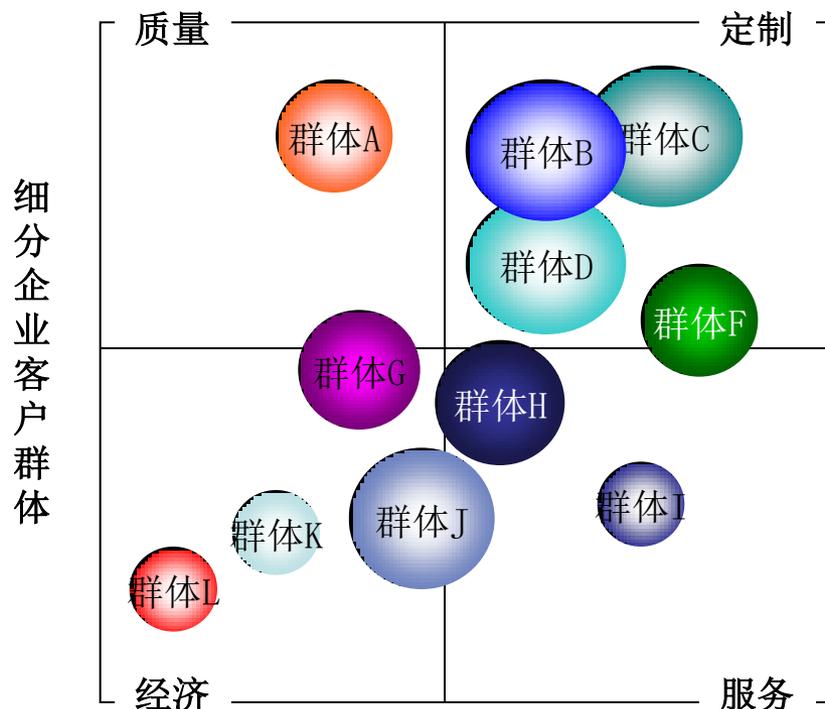
- 选择购买最经济的方案
- 选择购买质量最好的方案
- 选择购买服务最周到的方案
- 选择购买能定制化的方案

企业信息化水平

- 购买了哪些通信服务
- 购买了哪些IT服务
- 企业IT建设和使用状况（局域网、服务器、OA平台等）

多维细分模型建构(3)

和个人购买行为影响因素相比较；企业购买行为是决策过程和执行过程的结合，影响因素相对稳定。企业客户关键购买因素是细分企业客户的重要指标。



“质量”是任何产品和服务的基础，在标准质量基础上对质量的特殊要求能够映射出群体A特殊的业务性质。

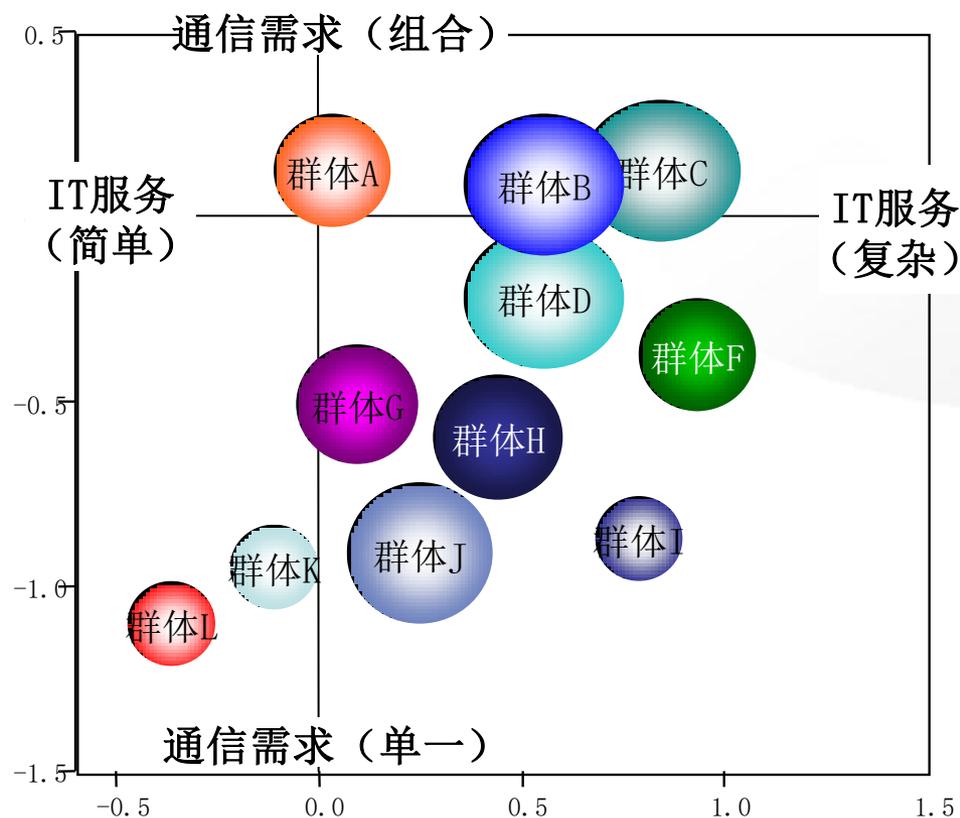
受业务发展状况，成本控制等因素的影响，选择“经济”类方案的典型群体“群体L”，现有服务产品对其企业发展的贡献相对较弱。

企业客户业务性质各不相同，差异性大，符合企业当前和未来发展需要的“定制化”方案将会是企业客户的首要选择。

针对企业客户，“服务”应该覆盖售前、售中和售后三个环节，以提升企业客户满意度和忠诚度。

多维细分模型建构(4)

企业信息化水平和需求是衡量企业信息获取能力，分析能力和信息应用能力的综合指标。企业信息化指标承载了企业当前通信和信息应用现状，同时预示企业未来的通信和信息业务需求。

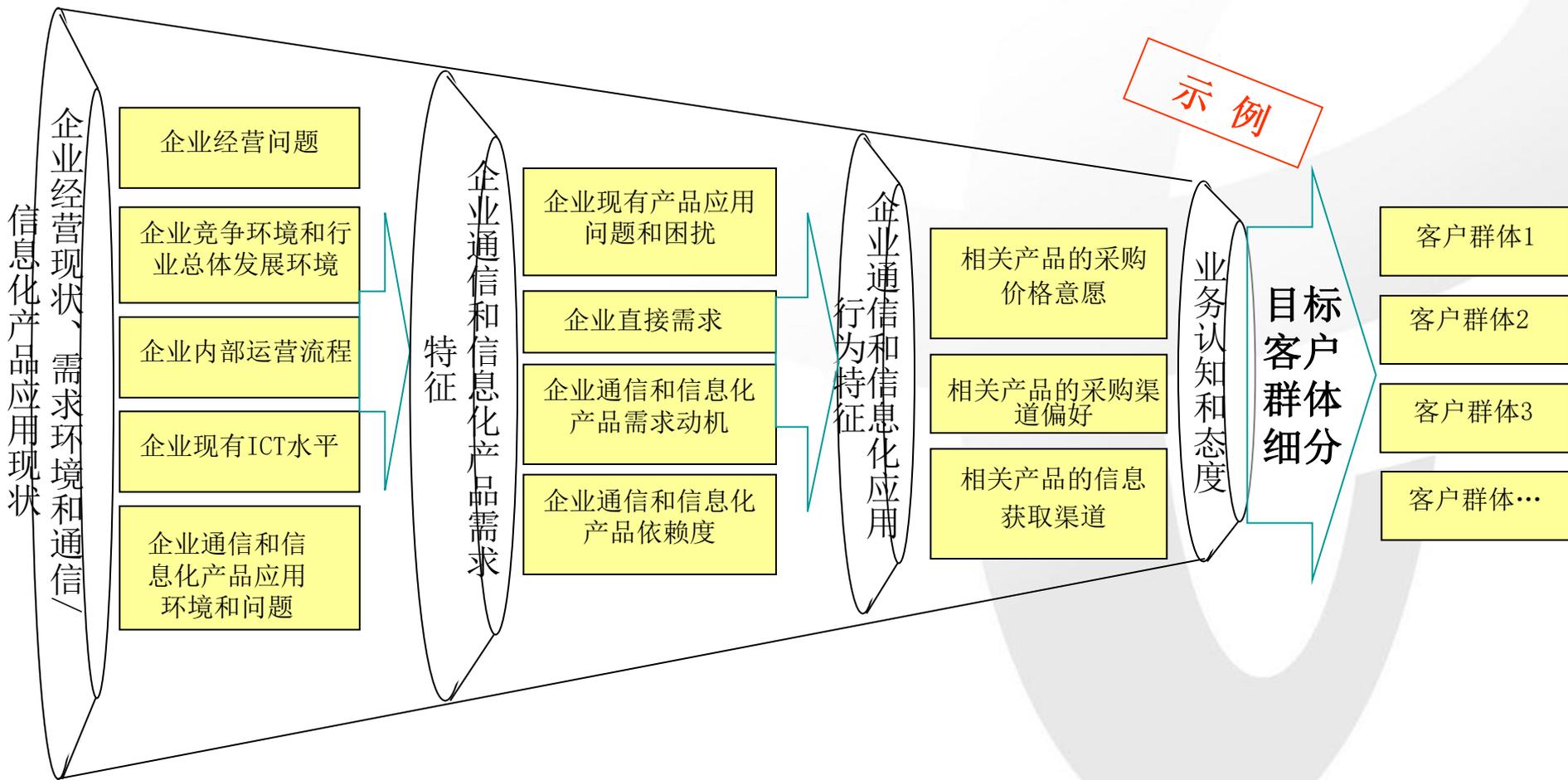


通过企业信息化指标，我们能够识别出企业客户群体对通信应用业务和信息应用业务未来的需求状况。

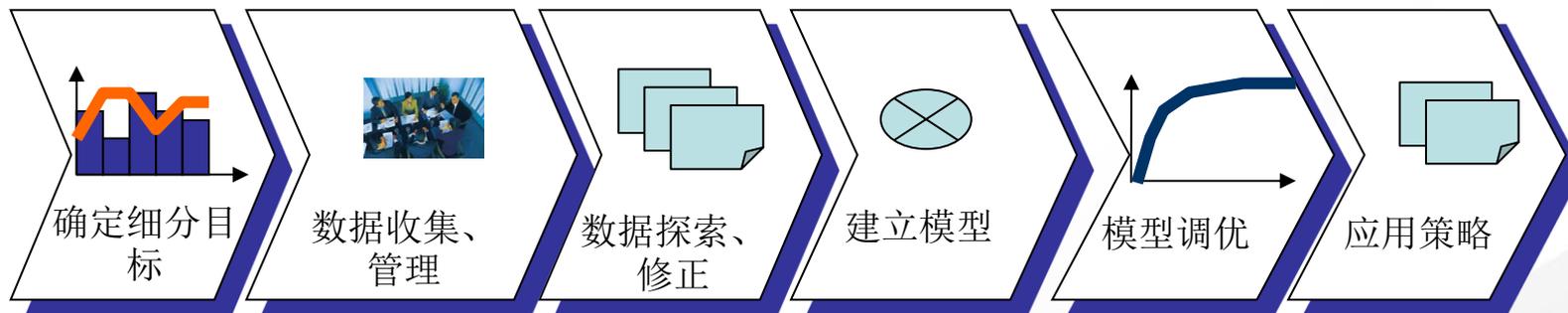
这有助于设计具体的业务组合，并且能够针对不同的企业客户群体提供差异化的产品策略。

企业客户群体多维细分方法

- 1、企业通信和信息化产品现状
- 2、企业通信和信息化产品需求特征
- 3、企业通信和信息化应用行为特征
- 4、业务认知和态度特征



多维细分模型典型流程



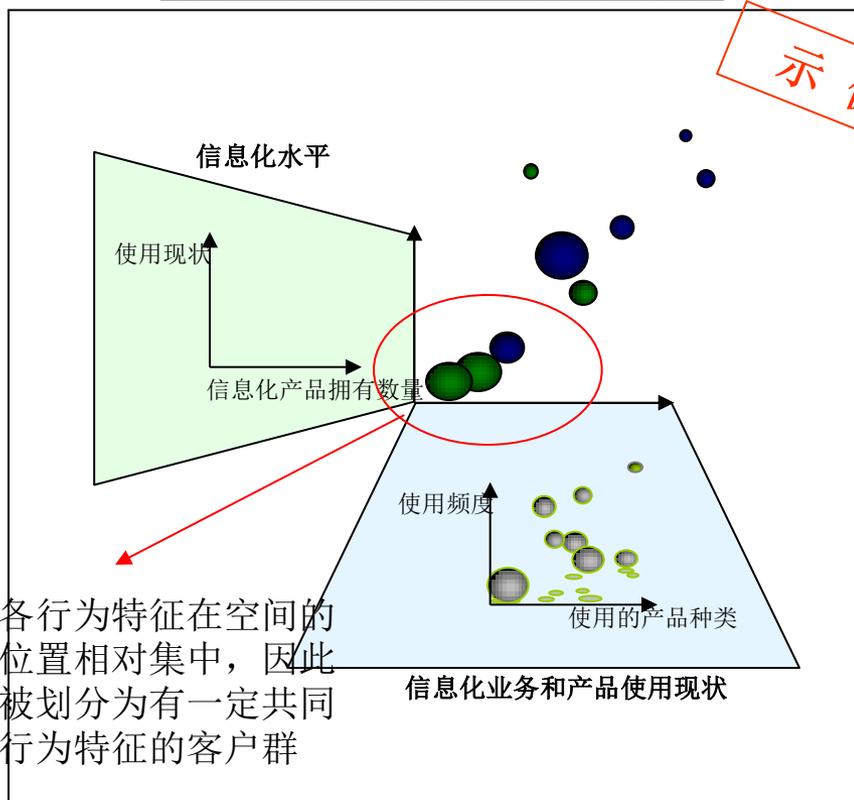
细分变量组别	主要数据属性
客户基本信息	所处地区、行业、业务经营范围、企业规模、企业经营收入、业务涉及区域范围等
通信产品使用现状	固定电话数量、宽带使用现状、月宽带消费支出、月通信费用支出等
信息化产品使用现状	CRM、OA、企业通信、企业域名、企业网站、企业邮箱
IT产品现状	台式机数量、笔记本数量、服务器数量、其他IT设备数量等
IT服务使用现状	IT外包服务、IT咨询服务、IT建设服务、IT支持服务、企业信息安全服务等
IT及企业信息化采购行为	渠道采购、代理商外包采购、自主采购等
企业信息化投资规划	未来1年内的投资金额、领域，未来2-5年内的投资金额和领域

结合行为、现状和需求等的多维度目标客户群聚类细分方法

■聚类的原理是把具有相近特征的观测值聚集为一组，保证各组间特征的相异性最大，同组内各观测值特征的相似性最大。

■通常可以采用企业基本特征、信息化水平、信息化业务和产品使用情况等作为细分变量，把有相近行为特征的客户群聚为一组。

各条记录在细分变量空间的透视图



细分变量组别	主要数据属性
客户基本信息	所处地区、行业、业务经营范围、企业规模、企业经营收入、业务涉及区域范围等
通信产品使用现状	固定电话数量、宽带使用现状、月宽带消费支出、月通信费用支出等
信息化产品使用现状	CRM、OA、企业通信、企业域名、企业网站、企业邮箱
IT产品现状	台式机数量、笔记本数量、服务器数量、其他IT设备数量等
IT服务使用现状	IT外包服务、IT咨询服务、IT建设服务、IT支持服务、企业信息安全服务等
IT及企业信息化采购行为	渠道采购、代理商外包采购、自主采购等
企业信息化投资规划	未来1年内的投资金额、领域，未来2-5年内的投资金额和领域

企业客户分群应该注意的一些关键点

■企业客户分群需要注意的关键点

- 根据要解决的问题选择合适的分群维度
- 定性、定量方法的结合使用
- 分群结果的稳定性和可操作性



目录

一、企业客户分群的目标和原则

二、如何进行企业客户分群

三、案例：基于企业信息化水平的企业客户分群和需求分析

四、案例：基于企业产业链关系的企业客户分群描述和需求分析

五、案例：聚类市场企业客户分群描述

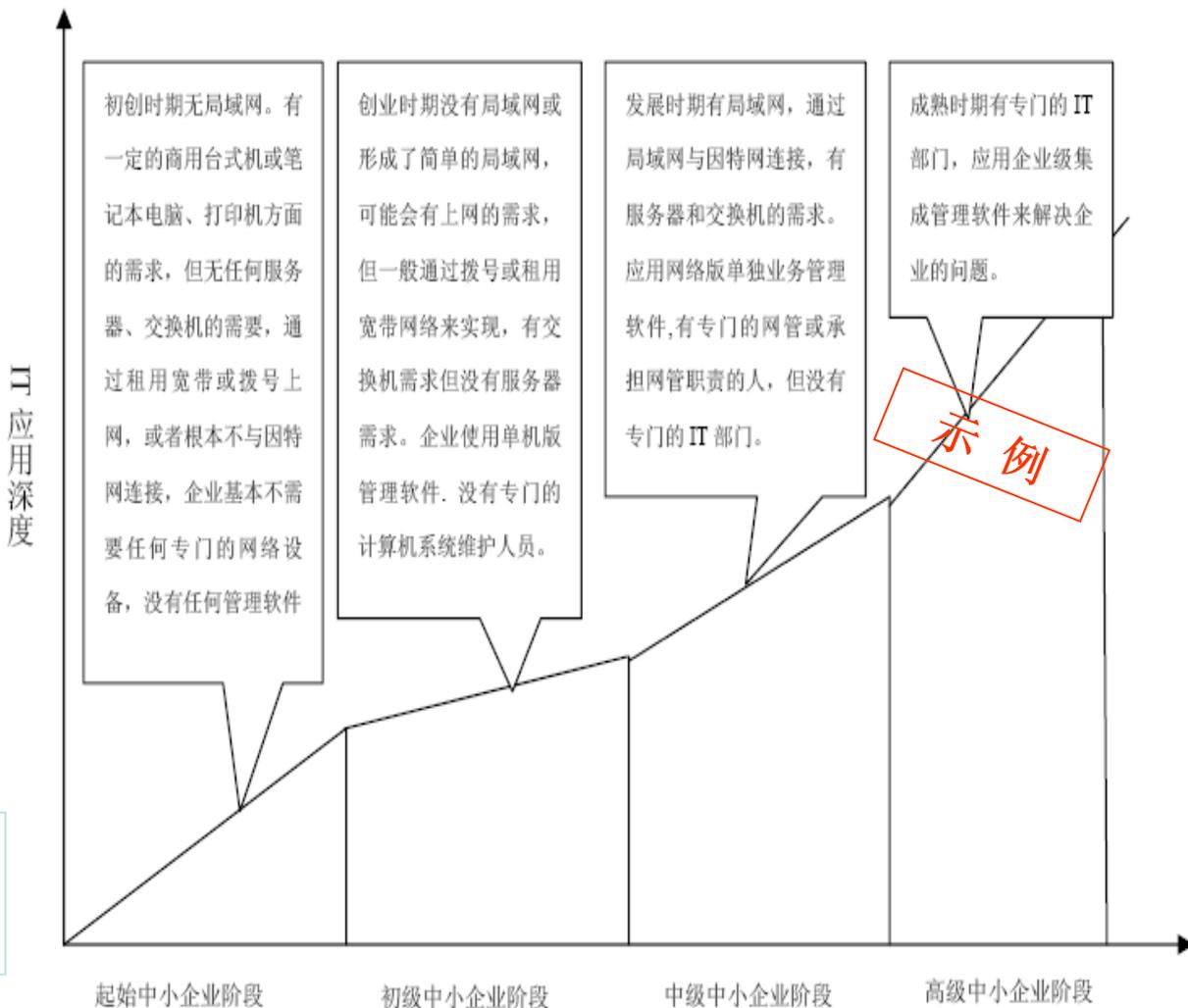
中小企业对ICT应用呈现出明显的阶段性特征

目前针对中小企业的一些分类方法，比如按PC数量划分、按人数划分等，均不能准确反映中小企业的信息化特征

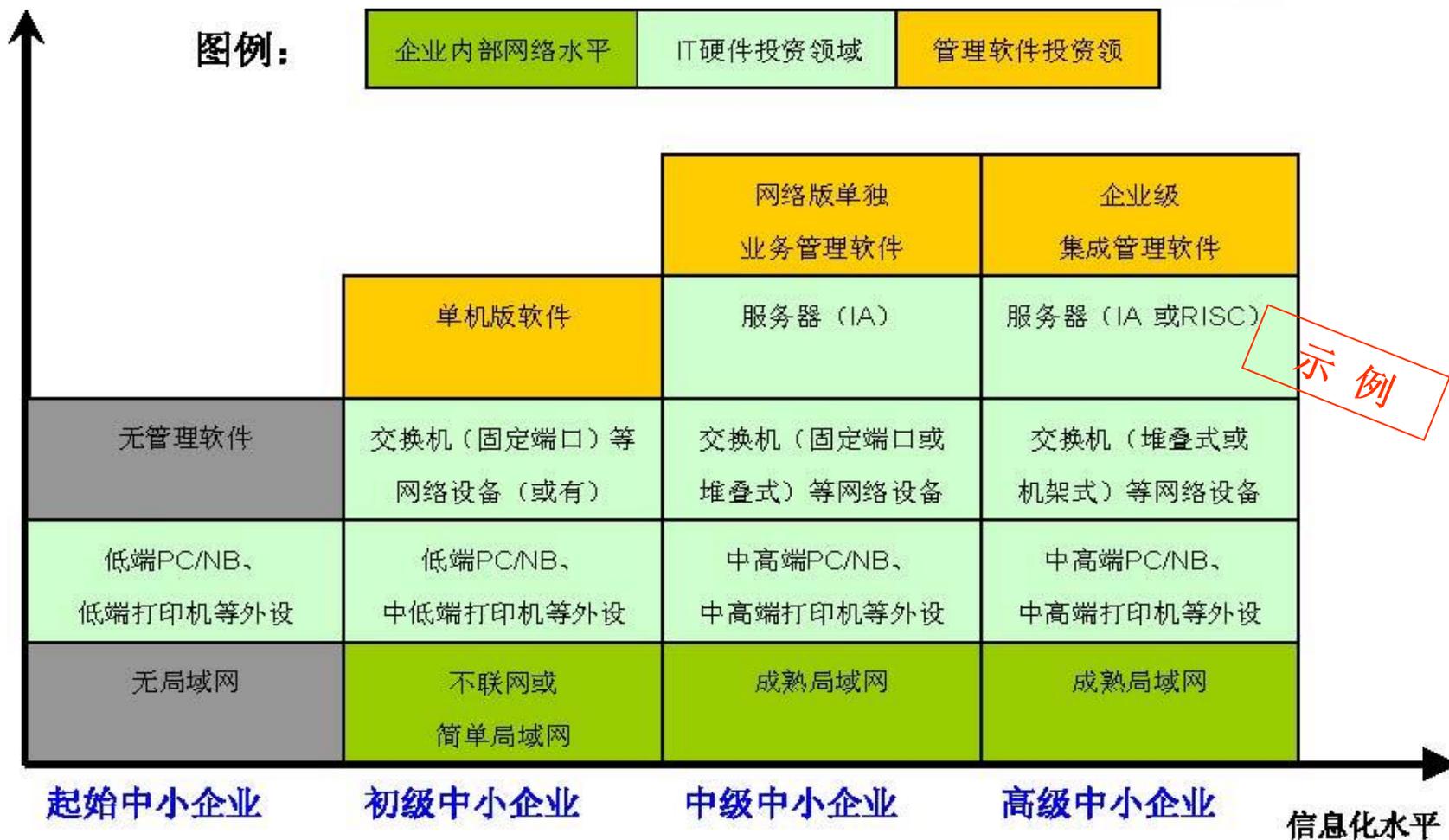
从企业信息化的投资阶段入手进行分析，找出每个阶段的投资特征，并发现这种阶段都有其明确的IT需求特征这种方法易于使用和评估

从硬件、管理软件、网络状况、有无IT专业人员及能力等多角度去考察和衡量信息化程度，全面而系统的展示中小企业信息化特征

中小企业ICT阶段模型基于以上三点，将中国中小企业市场细分为四个阶段



中小企业对ICT应用的需求存在较大差异



企业客户分群维度选择

1 企业经营动机

2 产品需求特征

3 目标群体
1、行业属性
2、企业经营特征

初始企业：不错过商机

中级企业：内外部沟通管理

初级企业：维系现有客户，把握潜在商机

高级企业：企业网络效率和安全

企业客户分群

	初始小企业	初级小企业	中级中型企业	高级中大型企业
固话数量（硬约束）	1—2部	3—5部	5—20部	20部以上
信息化现状（硬约束）	没有PC机，对接入互联网基本没有需求	10台以下PC机，对互联网接入有需求，没有局域网，没有专门的系统维护人员	电脑数量10-30台之间，有局域网，有一个或多个宽带，有专门的网管	信息化水平很高，有专门的IT部门，电脑数量在30台以上，有局域网，多个宽带或线路租用，标准信息化产品使用已经非常普遍
员工人数（参考约束）	≤5人	≤10人	10-50人	几十人—100人
固网ARPU（参考约束）	月电信消费200元以下	月电信消费500元以下	月电信消费约3000元以下	月电信消费3000元以上
典型行业/类型	街头门店或初创阶段的小企业，生活服务、零售行业居多	专业服务、生活服务、批发零售企业或生产类企业，无分支机构	高科技公司、专业服务、生活服务、批发零售企业或生产类企业	大型高科技公司，连锁型服务类和流通类公司和生产类企业，办公地点可能跨地域、有分支机构

归纳客户群特征—初始级企业发现

1 企业基本特征

- **企业经营状况**：企业人员1—5人左右；多数处于生存阶段，本地化特征明显，以老客户或临近社区的客户为主，个人、夫妻店或合伙人形式居多；年收入在5万—20万左右；
- **企业构成特征**：维持企业生存为首要目的，对企业发展求稳意愿明显

2 企业通信和信息化需求动机

- **不错过商机**

3 商务领航产品需求特征

- **产品需求**：相对集中在呼叫等待和遇忙回叫业务上，一号通、超级无绳和企业彩铃也有一定需求
- **产品组合需求**：对于测试的通信组合套餐总体需求不强，对于套餐主要看中基本电信通信产品部分

4 价格和渠道特征

- **套餐价格评估**：总体接受100-120元套餐价格，部分企业希望下降至60-80元
- **套餐设计方式**：总体倾向于“减免月租”和“本地话费优惠”方式，部分企业对于“赠送长途”方式也可以接受
- **营销渠道**：集中在“10000号”，认为这是最方便的方式

归纳客户群特征—客户反馈提炼

■问：企业目前面临的主要问题是什么？

■多人做，以前少人做，现在每个人都可以做了。尽量留一些熟客，产品质量好一点，不要进假货，信誉好一点或者有时候上门。第一就是资金，第二就是业务。一个就是稳住客户来源，再一个就是拓展市场，第三个就是服务态度。（广州 叶泳梅）

■现在一个是生意没有以前好做，再一个主要是市场价格太低，刚才叶小姐说的，市场竞争力比较强，做的人也多起来了。这个市场的价格就变乱了，这是价格竞争，因为这里是劳动力的性质。（广州 罗炜）

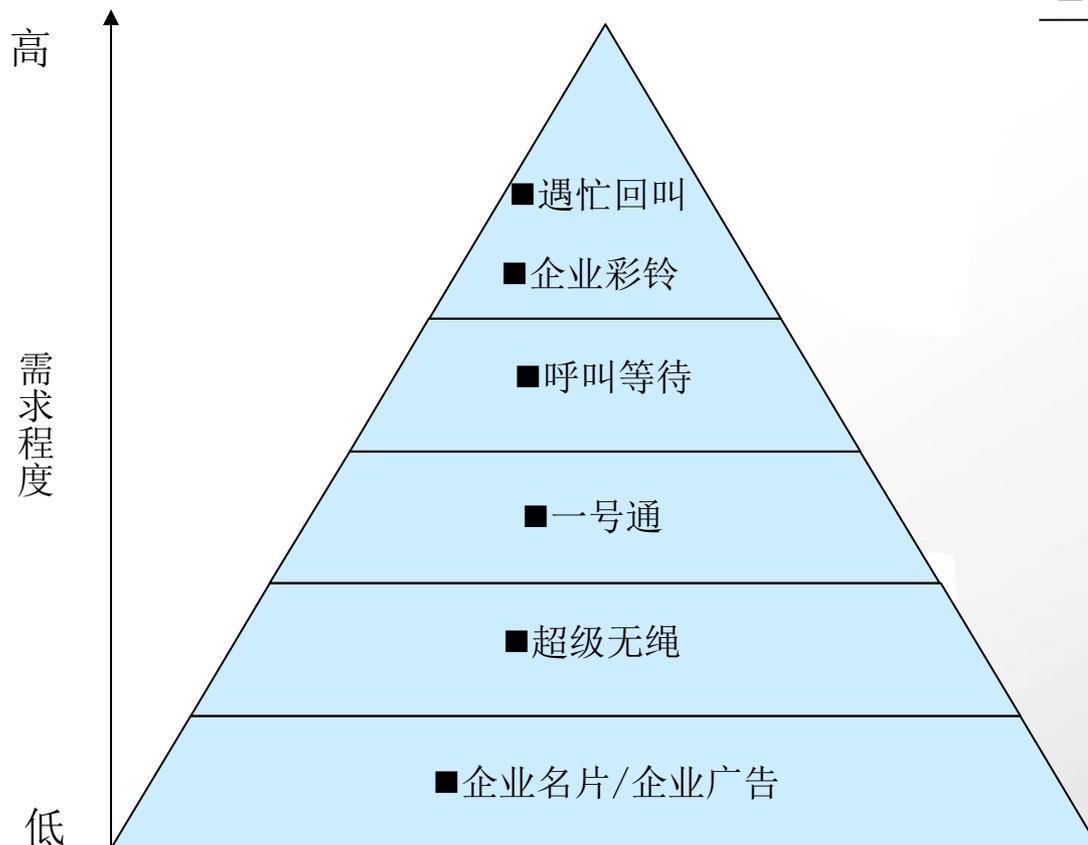
■首先就是要尽自己的能力去扩大自己的业务，做一些广告或者是宣传之类的，因为每一个企业它的宣传都很重要，没有一个发展空间，就等于没有生存的能力，局限在本部里面的客户是有限的，更大的开拓外面的市场。其次就是要保证售后服务，维修、保修之类的，给每个维修的用户建立一个用户档案，做一个定期的电话回访。（广州 邝展雄）

■我们餐饮服务就是热情服务，礼貌待客，就是信誉顾客嘛。（杭州 陈勇）

■现在的话碰到这一点，就是业务这一块，我要把我的业务发展起来，还是做销售的。（杭州 严叶苗）

不错过商机是初始小企业的
主要需求

归纳客户群特征—产品需求提炼



■ 需求利益点

- 防止错过企业电话
- 提升企业形象
- 防止错过企业电话
- 防止客户丢失
- 方便 便宜
- 提升企业形象

目录

一、企业客户分群的目标和原则

二、如何界定核心客户的核心需求

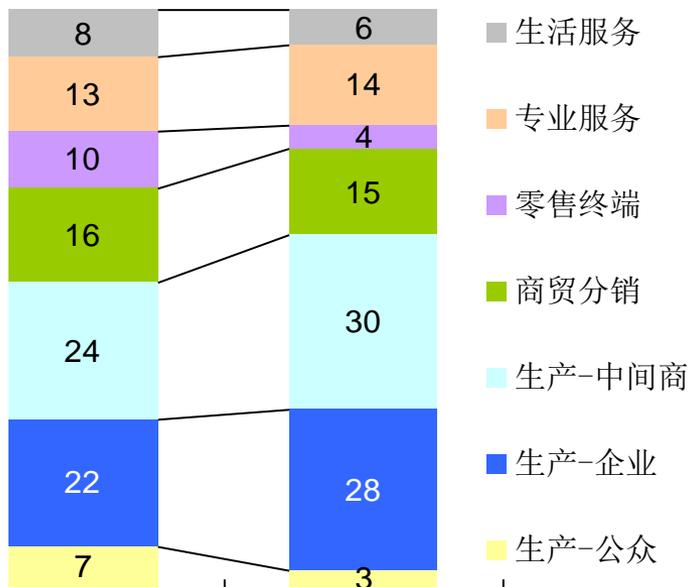
三、案例：基于企业信息化水平的企业客户分群和需求分析

四、案例：基于企业产业链关系的企业客户分群描述和需求分析

五、案例：聚类市场企业客户分群描述

根据经营属性和直接客户类型将中小企业分为7个群体

细分市场规模



企业数量比例 % 软件服务支出比例 %

总体样本量 :N=400

细分市场定义

生产-公众	从事服装纺织和其他产品加工制造业，并且直接服务于公众客户的企业。
生产-企业	从事原料与设备以及其他陈品加工制造业，并且直接服务的客户为企业客户的企业。
生产-中间商	从事消费品以及其他产品加工制造业，不直接将产品销售给公众客户，而是通过中间商进行产品销售的企业。
商贸分销	不从事生产制造只销售，上游企业为生产厂家或中间商，下游客户为下一级经销商或企业，并不直接针对公众客户销售产品的企业。
零售终端	不从事生产制造只经销，直接销售产品给公众客户的企业。
专业服务	为企业客户提供服务的企业，包括咨询、广告、IT服务、物流等企业。
生活服务	主要为公众客户提供与日常生活密切相关的服务的企业，包括房地产中介、酒店餐饮和生活服务（如美容美发、家电维修、社区家政、印刷复印、摄影、洗衣、桑拿洗浴、旅行、娱乐等）。

各个细分群体的背景特征比较

	生产—公众	生产—企业	生产—中间商	商贸分销	零售终端	专业服务	生活服务
产品/服务特色	服装、家居	原料、设备	大部分为消费品	—	—	咨询广告、物流、IT	维修、餐饮、家政等
直接客户类型	消费者	企业	中间商	中间商、企业	消费者	企业	消费者
业务地理范围	—	广泛	广泛	广泛	本地	—	本地
交易频率	高	低	—	高	高	低	高
人员移动性	—	—	低	—	—	高	高
城市级别	二三线	—	三线	—	—	一二线	一二线
工作场所	—	园区厂房，独立办公楼		写字楼、门市	门市	写字楼	门市
人员规模	不到平均水平一半	—	接近平均水平2倍	低于平均水平	—	—	—
大专学历员工比例	—	—	低	—	—	高	—
拥有分支机构比例	—	—	—	高	—	低	—

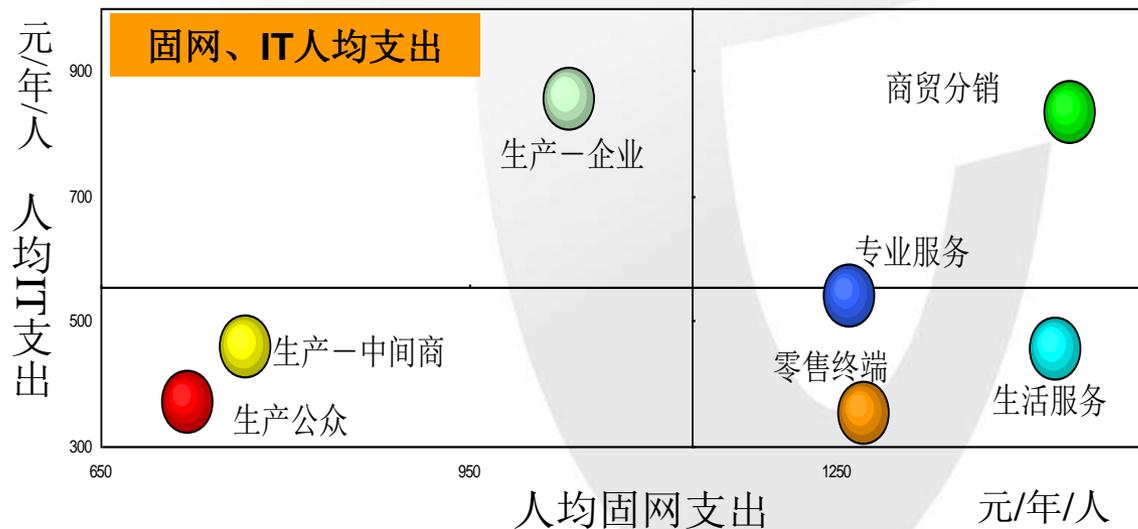
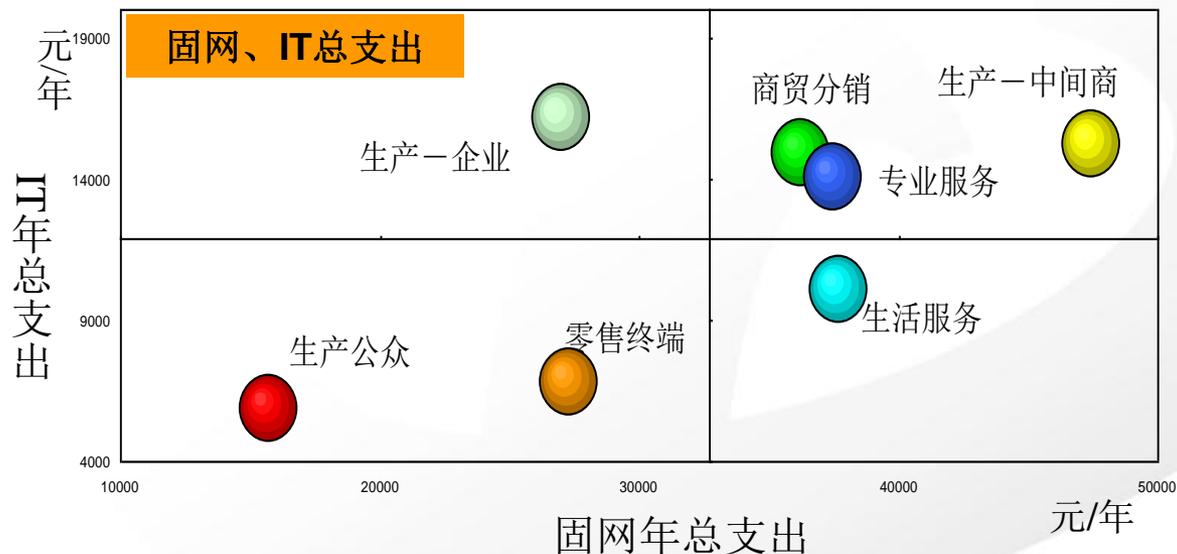
各个细分群体的通信、IT支出比较

➤ 中小企业固网平均月消费为2800元，其中固话2400元/月，互联网接入400元/月。

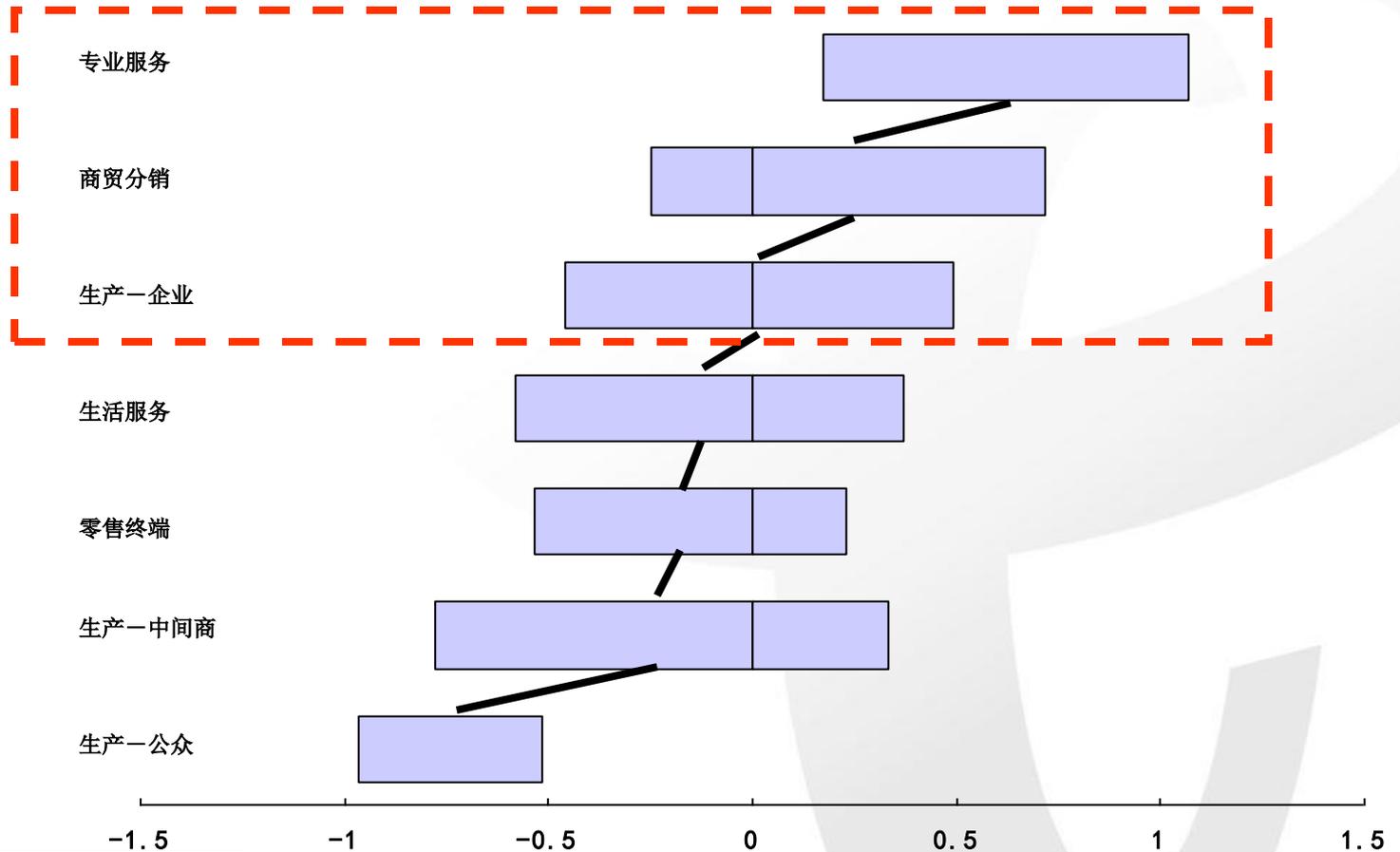
➤ IT年总支出为13000元，其中硬件8000元/年，软件3000元/年，服务2000元/年。

通信和IT消费双低型	生产—公众
	零售终端
通信和IT消费双高型	商贸分销
	专业服务
低通信—高IT消费型	生产—企业
高通信—低IT消费型	生活服务
总消费高—人均消费低型	生产—中间商

注：固网支出包括固话和互联网接入费用；IT支出包括硬件、软件和服务支出。



信息化程度参差不齐，以企业为直接客户的企业信息化程度相对较高



表示以均值为
中心的1个标准差范围

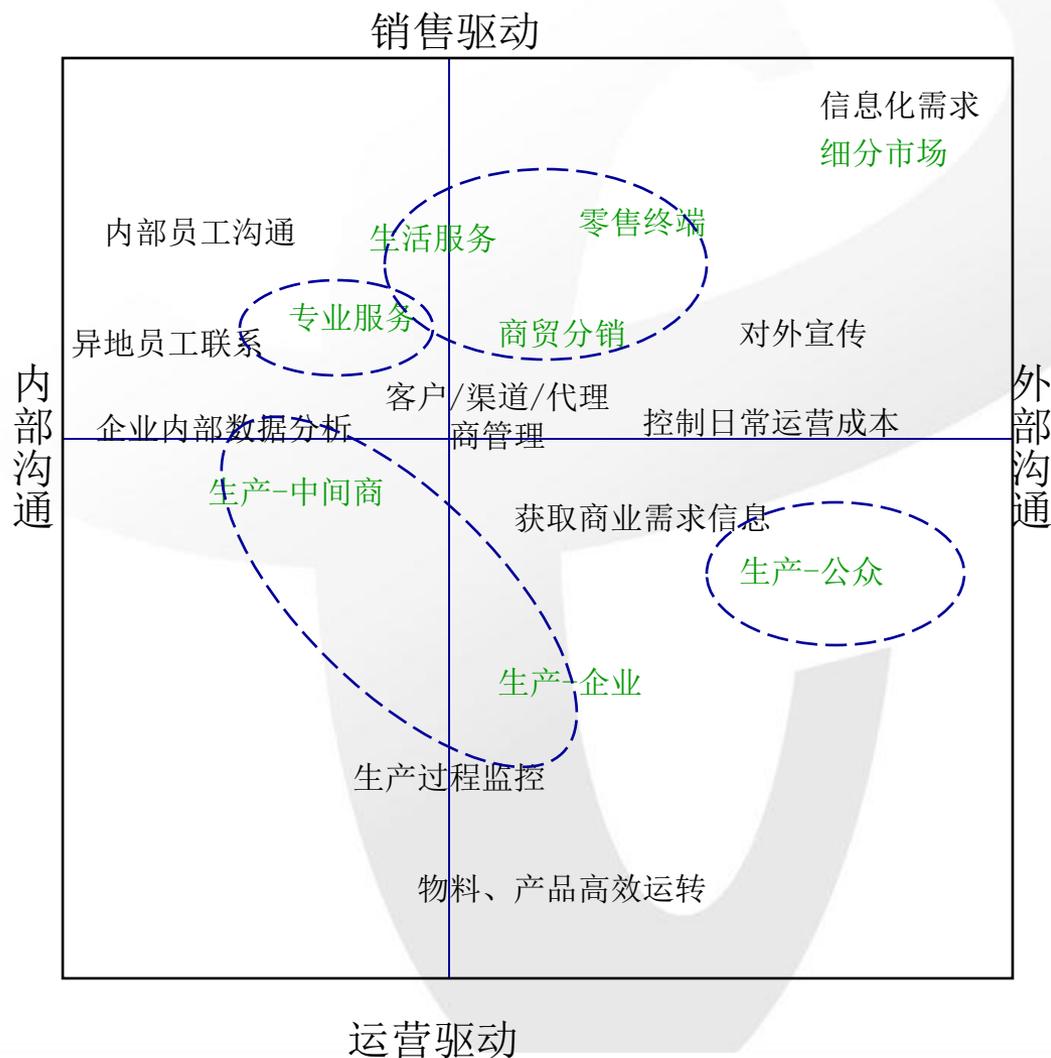
企业信息化指数

$$= -2.305 + 0.527 \times \text{互联网使用情况} + 0.672 \times \text{企业IT软件和服务支出 (万元/年)} + 1.534 \times \text{电脑普及率}$$

信息化需求可从销售驱动-运营驱动、内部沟通-外部沟通两个维度区分

	主导需求	特色需求
生产-公众	<ul style="list-style-type: none"> •宣传 •获取需求信息 •运营成本控制 •获取外部信息 	
生产-企业	<ul style="list-style-type: none"> •物料产品高效运转 	<ul style="list-style-type: none"> •减少公司硬件、软件设备投资
生产-中间商	<ul style="list-style-type: none"> •生产过程实时监控 	
商贸分销	<ul style="list-style-type: none"> •经营数据统计分析 •运营成本控制 	
零售终端	<ul style="list-style-type: none"> •对外宣传 	
专业服务	<ul style="list-style-type: none"> •不遗漏重要通信机会 •保持异地员工联系 •客户/渠道管理 	<ul style="list-style-type: none"> •办公流程运转高效 •IT软硬件及数据安全
生活服务	<ul style="list-style-type: none"> •获取外部信息 	<ul style="list-style-type: none"> •IT软硬件、数据安全

需求与细分市场的对应分析

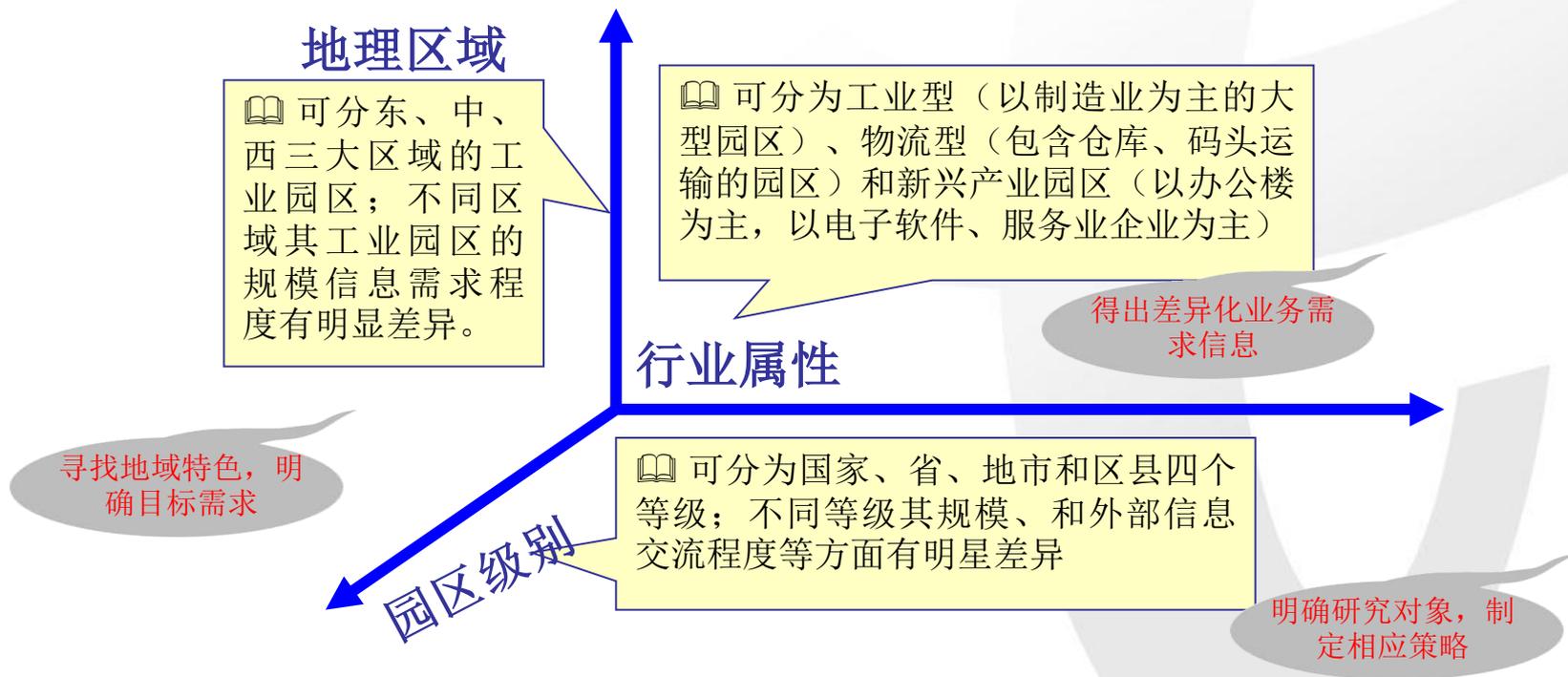


目录

- 一、企业客户分群的目标和原则
- 二、如何界定核心客户的核心需求
- 三、案例：基于企业信息化水平的企业客户分群和需求分析
- 四、案例：基于企业产业链关系的企业客户分群描述和需求分析
- 五、案例：聚类市场企业客户分群描述

工业园区分群可能采取的维度

工业园区是典型的聚类市场。从研究企业通信和信息化需求的角度出发，建议从工业园区的行业属性、园区级别、地理区域三个维度来细分和刻画工业园区。同时在园区内还需将管理者和园内企业分开研究

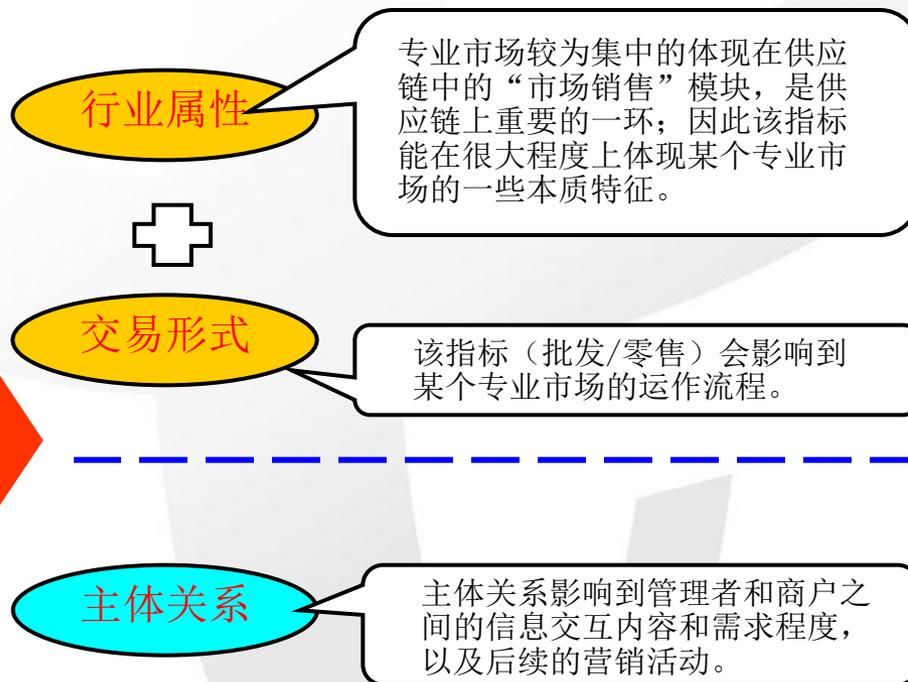


专业市场分群可能采取的维度

专业市场是典型的聚类市场。对于商户而言，行业属性、交易形式两个维度能较好的刻画其的信息化需求特征。对于管理者而言，主体关系是影响其信息化需求的最重要指标。

一级变量	二级变量	
地域	地域分布	东、中、西/一、二、三级城市等
	地理位置/聚集类型	园区、街边门市、写字楼、专业市场等
企业性质	行业划分	生产、流通、服务/电子技术、服装纺织等
	企业资金性质	国企、外资、民营、港澳台等
企业规模	年营业额	
	有无分支机构	
	员工数量	
与客户的关系	客户类型	公众、企业
	产品/服务销售区域	本地、全国、全球
	客户数量	
	稳定客户比例	
	平均成交频率	
	平均每笔交易的成交额	
企业通信使用情况	月固网花费	固话、网络ARPU
	上网方式	
企业信息化程度	IT年均花费	硬件、软件、IT服务
	员工学历	高学历人员比例
	电脑数量	
	局域网拥有情况	
	专业IT管理人员人数	
移动性需求	员工外出比例	不同类型员工（管理人员、销售人员、生产人员、服务人员、行政人员）比例及其外出比例

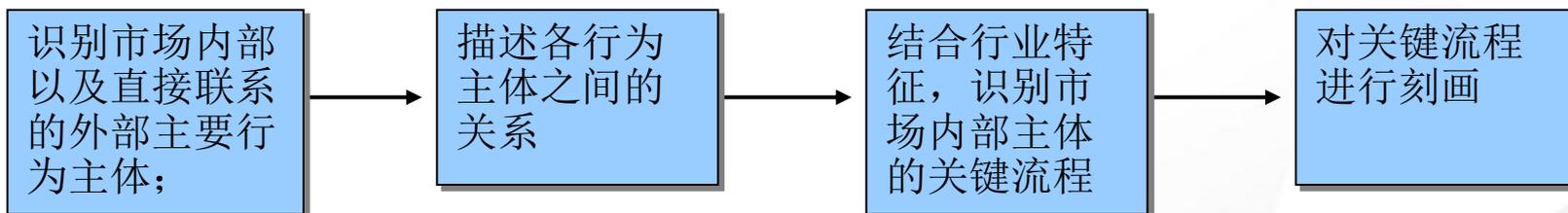
市场细分的一般性变量



专业市场细分变量

专业市场客户需求分析

关键流程框架的建立和研究，是回答该问题的核心环节。



内部主要行为主体：

- 市场管理者
- 市场内的商户

外部主要行为主体：

- 政府相关部门
- 该市场生产链的上下游

内部主要主体关系：

- 管理者-市场内商户
- 市场内企业-企业

市场内部与外部行为主体间的关系：

- 商户-市场-政府
- 商户-生产链上下游

结合行业特征，识别市场内部主体的关键流程

市场管理者关键流程：

- 信息发布流程
- 市场管理流程

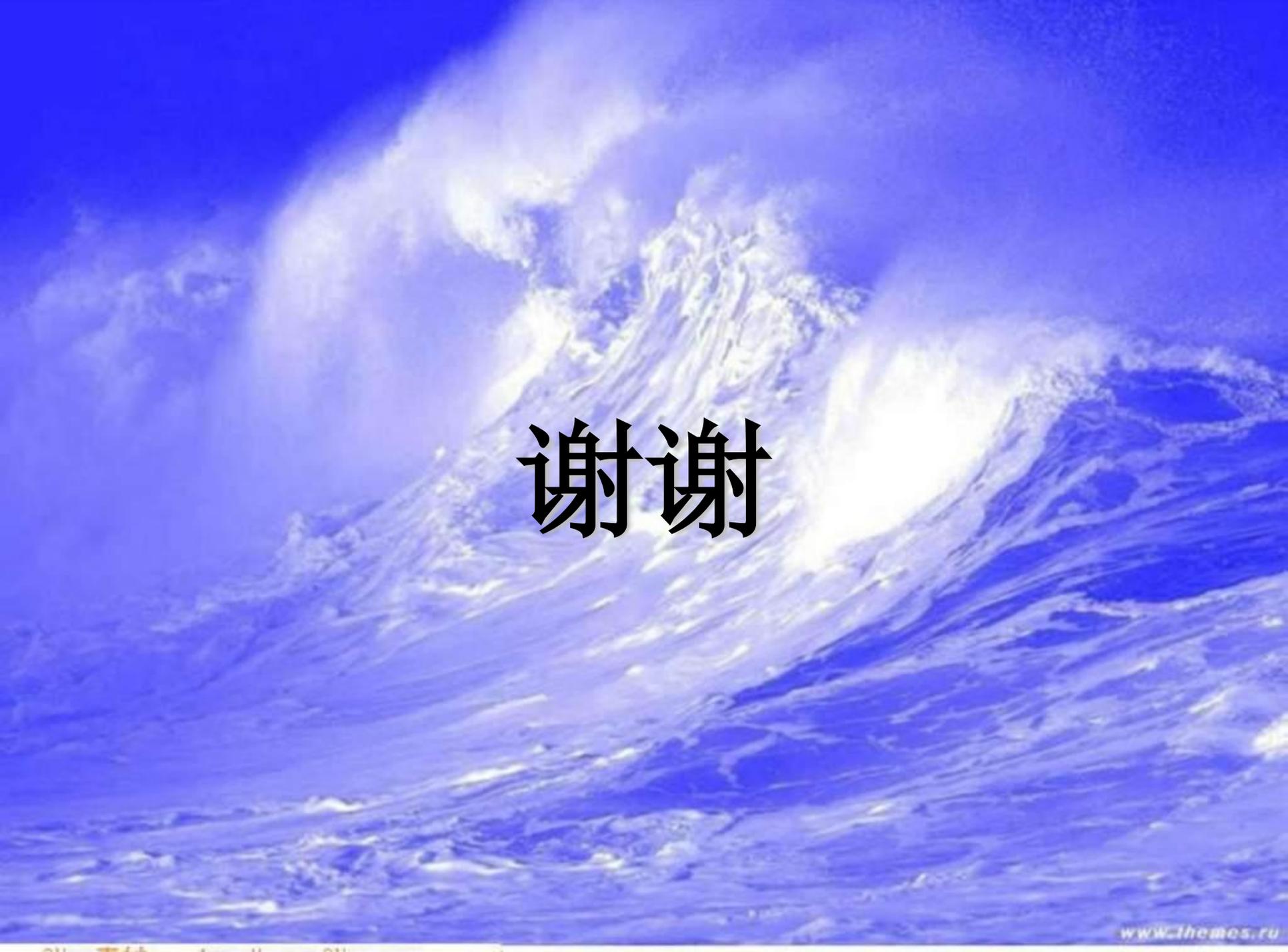
商户关键流程：

- 商户销售流程
- 商户采购流程
-

对关键流程进行刻画

- 行为对象特征
- 行为发生频率
- 信息交互内容
- 有待改进的地方
-

Q&A



谢谢