

移动运营商和增值服务提供商关系模型构建研究

郭跃显¹, 张梅梅², 张志平³

(1. 中国农业大学 经济管理学院, 北京 100083; 2. 华北电力大学 经济管理系, 河北 保定 071003;
3. 石家庄邮电职业技术学院 电信工程系, 石家庄 050021)

摘要:利用价值链分析工具揭示了影响增值业务产业价值链上运营商和增值服务提供商力量对比和关系发展的本质因素是客户数量和客户价值,将二者合称为客户质量,其中客户价值被量化为货币收益价值和客户增量。并以移动运营商和增值服务提供商关系特征为基础提出了客户引力假说,建立了运营商和增值服务提供商之间的力量对比模型以及关系模型。通过关系模型说明运营商和增值服务提供商在关系生命周期各个阶段的关系发展趋向,将其作为运营商与服务提供商实行关系营销的参考依据。

关键词:价值链;目标客户增量;客户质量;客户引力;关系模型

中图分类号:F60 **文献标志码:**A

一、关系研究的必要性

在3G时代竞争将由原来运营商个体间的竞争演变为价值链竞争和环节竞争融合的复杂竞争。它包括产业价值链之间的竞争和产业链价值在各环节的分配竞争。产业价值链间的竞争决定了整体产业链分得的价值,这时协调产业价值链成员间的关系就成为产业链主导者至关重要的任务。

运营商和渠道均是产业价值链上的重要环节,运营商是产业价值链的主导者,承担着协调分配产业价值链上的关系和二次分配价值的功能;渠道承担着开拓新客户、留住老客户、提供服务价值,信息采集反馈,提高客户满意度的重要任务。渠道中最重要的是增值服务提供商(SP),她发展迅猛,不断创新,目前将近一万家,但80%的营业额被掌握在少数几十家大SP厂商手中,其他90%的中小SP仅有20%的市场份额。

那么如何衡量运营商和数量众多的SP之间的关系是运营商协调产业链关系的重要参考依据。运营商和SP的关系指的是两个独立实体为获得特定目标和利益而建立的关系,应当是双赢的战略合作伙伴关系。良好的合作伙伴关系会带来很多好处。MacBeth和Ferguson(1994)认为合作伙伴关系可以提供垂直一体化的好处而不需要变更所有权和费劲

建立壁垒。Stuart和Muller(1994)指出成员关系将使质量得到持续改善^[1]。

本文利用价值链分析工具,以客户关系管理中客户价值为出发点,探求影响运营商和SP关系的本质因素。构建了客户质量、客户引力和关系发展等模型。

二、增值业务价值链分析

要建立移动运营商和SP的力量和关系模型首先需明确SP在整个产业价值链中处于哪个环节。价值链原理是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特提出的,它是指从获取资源开始到最终给客户的产品及服务的一系列有密切联系的能够创造出有形和无形价值的链式活动和过程,是企业获取竞争优势的源泉^[2]。

在3G时代,增值业务行业将会更加成熟,新渠道不断涌现,营销渠道和收入分配机制上创新点还可以有很多,比如运营商和终端商之间就可能产生新的机制,终端厂商不和客户发生买卖关系,而是由运营商订购终端,然后捆绑业务销售给客户;再比如运营商自己提供增值业务应用、内容等,取代部分SP的功能,使得部分SP转向内容提供商或者退出市场。如图1所示^[3]。移动运营商在3G时代可以选择的价值链定位模式可以有多种,图1只是其中

收稿日期:2006-03-28

作者简介:郭跃显(1971-),男,河北辛集人,石家庄铁道学院教师,中国农业大学管理科学与工程专业博士研究生,主要研究企业文化、信用风险、供应链与物流。

的一种。

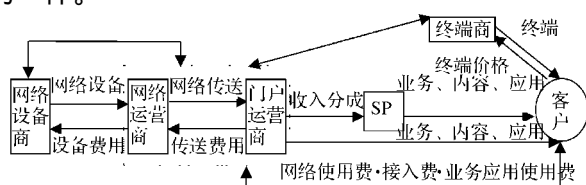


图1 3G价值链模型

从图1可以看出运营商和客户之间存在着网络使用费、接入费、业务应用使用费现金流,运营商手中掌握着最终客户和唯一的结算收费渠道。同时也可以看出SP在价值链上的位置,处于运营商和客户衔接的关键环节。在传统产品市场的关系营销中,与客户紧密接触的渠道方的力量强大,有主导权,但为什么在增值业务市场中SP虽是渠道却处于弱势地位呢?

三、构建关系模型

(一) 运营商和SP的关系

运营商的增值业务渠道主要包括三类:自有渠道、社会渠道、SP等,如图2。这些渠道处于与客户直接接触的层面,提供给客户的是增值业务、内容或者应用,其产业价值链可以说是信息价值链,整个链条上提供的是吸引客户的信息,客户使用信息之后产生客户价值。王海洲(2001)^[4]认为客户价值包括市场价值即货币收益价值、规模价值、品牌价值、信息价值、网络化价值。

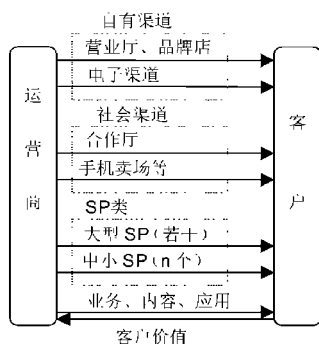


图2 增值业务渠道构成

(二) 客户质量模型

3G时代运营商和合作伙伴建立合作关系的最主要的目标是增加网络的业务量,进而增加收入、提高ARPU值,因此评判谁将会是能增加网络业务量的合作伙伴一般从两个方面入手,第一是合作伙伴掌握的客户数量,第二是合作伙伴创造的客户价值^[6]。此处将客户价值和客户数量合称为客户质量,将运营商和合作伙伴之间相互吸引的力量命名

为客户引力。客户质量和客户引力是运营商和合作伙伴建立和发展合作关系的基础。

合作伙伴掌握的客户数量包括运营商增值业务的目标客户和非目标客户,目标客户可以产生当前价值或潜在价值,因此目标客户数量是运营商和SP建立合作关系最为看重的要素。非目标客户产生的当前价值和潜在价值较少,但是当新推出的增值业务的目标客户是原有的增值业务的非目标客户时,惰性用户成为活跃用户,转变为目标客户,产生客户价值。

合作伙伴创造的客户价值包括货币收益价值、规模价值、品牌价值、信息价值、网络化价值。货币收益价值易于衡量和分配,但是规模价值、品牌价值、信息价值、网络化价值却难以量化,且它们不是直接转移给运营商,是在渠道自身产生的增值或者贬值,难以衡量。不过我们可以通过这些价值产生的最终经济效应来量化这些价值,观察这些价值产生的最终效应就是客户数量的增减,也就是说增值意味着一个时间周期内客户数量的增加,贬值则意味着一个时间周期内减少的客户数量,如图3所示。根据上述分析本文将客户价值量化为货币收益价值和客户数量增减。由此可以建立如下客户质量模型:

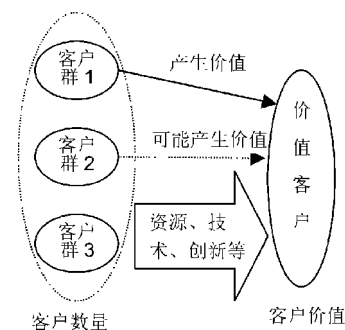


图3 客户数量和客户价值关系

$$m_{si} = \alpha(q_{si} + \Delta q_{si}) + \beta(v_{si} + \Delta v_{si})$$

$$m_o = \alpha(q_o + \Delta q_o) + \beta(v_o + \Delta v_o)$$

m_{si} 、 q_{si} 、 Δq_{si} 分别为第 i 个 SP 的客户质量、初期拥有的目标客户数量、 Δt 内目标客户的增量; v_{si} 、 Δv_{si} 分别为第 i 个 SP 按照分成比例获得的客户货币收益价值、 Δt 内客户货币收益价值的增量。 m_o 、 q_o 、 Δq_o 分别为运营商的客户质量、拥有的目标客户数量、 Δt 内目标客户的增量; v_o 、 Δv_o 分别为运营商按照分成比例获得的所有渠道产生的客户货币收益价值、 Δt 内运营商客户货币收益价值的增量。 α 、 β 表示变量所占比例。

(三) 客户引力模型

因为企业的最终目的就是获利,所以客户价值与客户引力成正比关系是毋庸置疑的。而客户价值是由目标客户产生的,目标客户数量越大产生的客户价值越大,客户价值越大运营商和 SP 间的吸引力就越大,因此目标客户数量与客户引力成正比关系。而运营商和 SP 双方的非目标客户多却造成运营商和 SP 之间吸引力的减少,他们和客户引力成反比关系。所以根据上面的描述建立如下客户质量和客户引力模型:

$$q_{si} = q_{sti} + q_{sai}; q_o = q_{ot} + q_{oa}$$

$$m_{si} = \alpha(q_{sti} + \Delta q_{sti}) + \beta(v_{si} + \Delta v_{si}); m_o = \alpha(q_{ot} + \Delta q_{ot}) + \beta(v_o + \Delta v_o)$$

$$F_{oi} = G \frac{m_{si} m_o}{\alpha q_{sai} q_{oa}}, i = 1, 2, L, n$$

其中 q_{si} 为第 i 个 SP 初期拥有的客户总数量, q_o 为运营商拥有的客户总数量。

m_{si} 称为第 i 个 SP 的客户质量, q_{sti} 为 SP 初期拥有的目标客户数量, q_{sai} 为第 i 个 SP 在 t 内目标客户增量; q_{sai} 为 SP 初期拥有的非目标客户数量, q_{sai} 为第 i 个 SP 在 t 内非目标客户增量; v_{si} 指的是第 i 个 SP 按照分成比例获得的客户货币收益价值, v_{si} 指的是 t 内第 i 个 SP 新增或减少的客户货币收益价值。 m_o 称为运营商的客户质量, q_{ot} 为运营商拥有的目标客户数量, q_{ot} 为运营商在 t 内目标客户增量; q_{oa} 为运营商拥有的非目标客户数量, q_{oa} 为运营商在 t 内非目标客户增量; v_o 指的是运营商按照分成比例获得的所有渠道产生的客户货币收益价值, v_o 指的是 t 内运营商新增或减少的客户货币收益价值。

F_{oi} 表示运营商和第 i 个 SP 之间的客户引力, G 是一个常量,它表示某种增值业务吸引客户并产生客户价值的关键因素的合成,比如资源、技术、创新等,依增值业务的不同而不同。 α 、 α' 、 β 表示各个变量所占比例。

(四) 构建关系模型

构建运营商和 SP 的关系模型前首先明确 SP 市场的竞争是有序的、合理的,客户数量和客户价值的增长必须是在满足运营商监管的状态下进行的,任何非法的欺骗客户的短期增长行为均不适用。考虑到在 t 时间内运营商和 SP 的客户质量发生变动时,客户引力发生变动。当 t 后的客户引力大于当前状态的客户引力时,说明产生的客户价值增加或客户数量增加,那么运营商和 SP 间关系逐步

加强,呈良好发展态势;反之关系则减弱,呈恶化趋势。根据描述建立如下函数模型:

$$Y_{oi} = \text{sgn}(F_{oi} - \theta_i), i = 1, 2, L, n;$$

$$\theta_i = G \frac{(\alpha q_{sti} + \beta v_{si})(\alpha q_{ot} + \beta v_o)}{\alpha' q_{sai} q_{oa}}$$

其中, sgn 为符号函数,即

$$\text{sgn}(x) = \begin{cases} 1, & x \geq 0 \\ -1, & x \leq 0 \end{cases}$$

Y_{oi} 是运营商和 SP 之间的关系发展态势, $Y_{oi} \in \{-1, 1\}$, -1 表示关系恶化趋势, 1 表示关系良性发展; θ_i 表示运营商和 SP 当前的客户引力。

四、关系模型应用

(一) 关系生命周期

因运营商和 SP 之间存在着利益分配上的冲突,所以她们之间的关系不可能一成不变,而是随着时间的推移发生变化,这种变化经历了关系的诞生、成长、成熟和衰退的过程,就象生物的生命历程一样,所以称之为关系生命周期。关系生命周期就是从开始建立合作关系到终止合作关系所经历的生命循环过程,建立和终止合作关系标志着周期的开始和结束。此处模仿典型的产品生命周期的阶段也将其分成四个阶段:引入期、成长期、成熟期和衰退期。

(二) 关系生命周期各阶段的关系发展

在关系生命周期的引入期,运营商和 SP 客户价值及客户增量均为 0,对客户引力起主要作用的是其客户数量,运营商力量强于 SP,占主导地位,SP 在双方关系中处于被动地位,但此时关系刚刚建立,其关系发展态势是良好的。

在关系生命周期的发展期, t 后客户货币收益价值增加,其余四种价值也增加,即客户数量增加,则客户质量增加,从而客户引力增加。虽然此时客户质量增加,但相对于运营商来说还是微不足道的,所以运营商仍然处于主导地位,但因为客户引力增加了,超过 θ 值,则关系也是良好发展态势。

在关系生命周期的成熟期,客户质量基本稳定,客户引力基本不变,则关系也处于稳定状态。但是其运营商掌握较大的客户质量,则仍然把握主动权。

在运营商和 SP 关系生命周期的全过程中,运营商的客户质量一直远大于 SP 的客户质量,因此在与 SP 沟通、协调的过程中一直处于强势地位,而 SP 长期处于被动地位从而产生抵触情绪,经营增值业务的积极性减弱,造成客户质量降低,客户引力减小,关系恶化,进入关系生命周期的衰退期。

由模型可知欲使运营商和 SP 的关系永葆青春,则需要客户引力不减少,客户引力不减少的话就要求双方客户质量不减少,双方的客户质量不减少也即客户数量增量和客户价值不减少,即 q_{sti} 、 q_{sai} 、 v_{si} 、 q_{ot} 、 q_{oa} 、 v_o 不减少。那么采取措施使得 q_{sti} 、 q_{sai} 、 v_{si} 、 q_{ot} 、 q_{oa} 、 v_o 不减少就是运营商和 SP 关系发展的努力方向。

(三) 运营商与中小 SP 和大 SP 的关系对比

大 SP 凭借其基数大的优势在 t 后客户质量增长也是比较大的,则体现不出能把握客户需求变化,不断创新的 SP 对于增值业务产业链的贡献。因此需要研究 t 内 q_{si} 和 v_{si} 的变化,即 q_{si}/q_{sj} 和 v_{si}/v_{sj} 的大小,当 $q_{si}/q_{sj} \geq q_{sj}/q_{sj}$ 时,说明第 i 个 SP 比第 j 个 SP 开拓客户的能力要强,运营商应该更加重视第 i 个 SP; 当 $v_{si}/v_{sj} \geq v_{sj}/v_{sj}$ 时,说明第 i 个 SP 比第 j 个 SP 创造客户货币收益价值的能力强,同样运营商也应该更加倚重第 i 个 SP。

中小 SP 凭借其机制灵活,勇于创新的优势,它的 q_{si}/q_{sj} 和 v_{si}/v_{sj} 值高于大 SP 的几率更多,因此,中小 SP 在增值业务产业价值链的发展中更有发言权,是运营商应该予以重视的渠道客户,在价值分配和关系营销中应加以侧重。

五、结论

增值服务提供商和移动运营商的关系模型充分

说明了当前增值服务提供商一直居于弱势地位的深层原因是客户质量相差悬殊,同时也说明了评价增值服务提供商和运营商关系发展的本质因素是客户质量。另外得出在增进网络用量和吸引客户的过程中中小增值服务提供商的贡献率大于大增值服务提供商,因此移动运营商在协调产业价值链的关系时应与中小增值服务提供商实行关系营销。关系模型可以及时以量化的标准及时提醒运营商和增值服务提供商的关系发展趋势,及时把握其与增值服务提供商处于关系生命周期的哪个阶段,相应采取何种措施。

参考文献

- [1] 李良. 供应链成员关系若干问题研究[D]. 西南交通大学博士学位论文, 2004(3): 8.
- [2] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈小悦译. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [3] 匡佩远. 移动运营商 3G 商业模式研究[M]. 通信世界, 2005(33): 20 - 21.
- [4] 姚群峰, 孔祥东. 3G 移动数据业务商业运营模式初探[J]. 电信科学, 2004, 20(7): 44 - 46.
- [5] 王海洲. 客户资源价值与管理[J]. IT 经理世界, 2001(8): 82 - 85.
- [6] 张九陆. 中小 SP 和用户有更大发言权[EB/OL]. <http://comm.ccidnet.com/art/1522/20050112/203111-1.html>.

Relation Model Between the Service Providers and Mobile Operators

GUO Yue - xian¹, ZHANG Mei - mei², ZHANG Zhi - ping³

(1. College of Economy and Management, China Agricultural University, Beijing 100083, China;

2. Department of Economy and Management, North China Electric Power University, Baoding Hebei 071003, China;

3. Department of Electronics & Information Engineering, Shijiazhuang Professional Technology College of

Post and Cable Services, Shijiazhuang 050021, China)

Abstract: the customer's quantity and customer's value are the essential factors that influences Strength Comparison between Mobile Operators and Service Provider, which are named Customer's quality, and quantifies customer's value into monetary income value and customer's quantity change. And establishes the Strength Comparison model and relation model between Operator and Service Provider, the relation marketing decision-making are made by which.

Key words: value chain; Target Customer increment; Customer Quality; Strength Comparison; Relation model