

# 韩国移动通信服务的转换壁垒及启示

浙江大学管理学院 张涛

[摘要] 论文根据国外学者对韩国移动通信服务市场的实证研究结果,结合我国实情,提出转换壁垒的三个维度为感知转换成本、替代服务吸引和服务的人际关系,分析它们对顾客忠诚的作用机制,最后提出转换壁垒管理的对策和建议。

[关键词] 转换壁垒、顾客忠诚、移动通信

随着移动用户数增长放缓,获取新顾客成本增加,高价值顾客资源愈发稀缺,移动通信服务业的竞争也越来越激烈,服务商不仅在争夺新顾客,也在彼此挖墙脚,互相争夺对方的高价值顾客,顾客满意和顾客忠诚比其他任何行业都更加重要。对服务满意的顾客更愿意维持与当前移动通信服务商的关系,表现出顾客忠诚,实现顾客保留。然而,顾客满意并不是实现顾客保留的唯一策略(Cronin & Taylor, 1992),转换壁垒管理也是实现顾客保留重要手段,尤其在移动通信服务商的服务质量出现短期波动而导致顾客满意降低的时候。在转换壁垒低的情况下,如果顾客对当前服务商不满意或仅有中等程度的满意,他们非常容易受到其他服务商的吸引而转换服务商,如果有效管理转换壁垒,使服务存在着合适的转换壁垒,哪怕是对服务不完全满意,顾客仍然是忠诚的,不会轻易转换(Jones & Sassar, 1995)。本文从转换壁垒一般原理入手,结合韩国移动通信服务业转换壁垒管理实证研究,分析移动通信转换壁垒的维度以及对顾客忠诚的驱动机制,最后提出我国移动通信顾客转换壁垒管理的对策和建议。

## 1 韩国移动通信服务转换壁垒的类型

转换壁垒指对当前服务不满意的顾客转换到另外一个服务提供商的时候遇到的困难,或者是顾客转换到新的服务提供商的时候,顾客感知到的财务负担、社会负担和心理负担。Kim等人(2004)认为韩国移动服务的转换壁垒有三种类型:转换成本、替代服务缺乏、服务人际关系。

1.1 转换成本。转换成本指消费者转换服务提供商的时候花费的时间、金钱和精力(Jones et al., 2000),也可以被定义为感知到的风险,即消费者转换供应商的时候感知到的潜在损失,包括财务损失、机会损失、社会

比零星的客户具有更多的知识,可以更准确地评估商品的价值,也意味着能对商品的参考价格进行更加准确判断;从更加基本的层面来讲,客户似乎对企业利用他们的忠诚而赢利的做法是非常反感和怨愤的;企业实行价格差异的策略是不能长久的。

假设前提三:忠诚客户会向其他客户积极推荐企业。客户忠诚理论认为忠诚客户“口头推荐”的价值是很明显的,它可以带来许多的新客户而节约企业的广告成本。然而,研究表明“忠诚客户”与“口头推荐”没有直接关联。通过对法国零售食品企业的客户问卷调查,并对照客户在公司的购买记录,发现声称“会向其他客户推荐企业”并与其实际经常购买行为相符的忠诚客户比例并不高。事实上,客户经常购买的主要原因来自“购买惯性(inertia)”和“购买方便(convenience)”。

3、理性思考三:不确定条件下企业有限的营销资源究竟应投放到哪些得客户关系上?目前的客户关系管理理论认为:企业应该将有限的资源投放到高价值的客户(忠诚客户)上,而对那些不论是现在还是将来都对公司无利可图的客户则鼓励其转向竞争对手,从而最终达到以合理的成本实现最大的公司总体利润<sup>[4]</sup>。这种观点引述了“80/20法则”(也称帕累托法则),主张将企业的资源重点投入到20%的“高价值客户”,力求企业利润的最大化。但是,在信息不完全的条件下,这种策略对客户是否有效,其结果是不确定的。首先,企业在争取保留20%高价值客户的时候,面临着竞争企业的强烈地争夺,因为有价值的客户对于竞争对手而言,同样是有价值的。在激烈的市场竞争环境中,为了争夺这些有价值的客户,企业必须投入比一般的客户更高的保持成本。而对于有独立感觉和行为能力的客户,在比较了互相竞争企业之间的各种条件后,即便不做出“叛逃”的选择,也可能部分地购买竞争对手的产品或服务。所以,这些所谓的高价值客户给企业带来的收益是不确定的。其次,如果忽视80%普通的客户,企业会面临着大量客户的流失。因为客户如果感觉受到了不公平的待遇,会产生不满意的感觉进而做出“叛逃”行为,企业在应对争夺“高价值客户”的同时,又要面临普通客户的流失,这是企业不愿看到的结果。再者,如果企业过分专注于所谓的高价值客户,满足其各种要求以取悦客户,往往会忽略维系客户关系的成本,容易造成“营销近视”,无法协调客户平均终身价值与单位互动价值潜力这两者之间的关系<sup>[5]</sup>。而且,这种策略一旦成为一种思维定势,就会引发对特定人、事、物的偏爱或排斥,企业在面对内外环境变化时显得不够变通,从而妨碍企业技术、产品、市场等方面的创新和开拓,带来的其实是粗放型经营。

[参考文献]

- [1] 刘宝碇,彭锦. 不确定性理论教程[M]. 北京:清华大学出版社,2005,7:1-2
- [2] 严浩仁. 顾客忠诚管理:机理分析与策略指导[M]. 北京:经济科学出版社,2005,2:10-11
- [3] Werner Reinartz, V. Kumar. The Mismanagement Of Customer Loyalty [J]. Harvard business review, 2002,7:4-12.
- [4] 陈明亮,李怀祖. 客户价值细分与保持策略研究[J]. 现代生产与管理技术, 2001,4:23-27.
- [5] 舒华英,齐佳音. 客户关系稳定期与客户保持生生不息的长期互动[J]. 通讯世界,2004,(24):22-23.

损失、心理损失,以及与安全相关的损失。从广义上看,感知转换成本可以分为三类:连续性成本、学习成本和沉没成本。

服务业感知转换成本的一般分类)	连续性成本	机会成本	损失费用	移动感知转换成本维度的)
	沉没成本	风险成本		
	学习成本	转换前搜寻和评估成本	调整费用	
		转换后行为和认知成本 新服务建立和适应成本		

表 1 感知转换成本的分类和移动通信服务业感知转换成本维度

消费者转换移动通信服务商之前,与当前服务商已存在一段时间的交易关系,继而有一段累积消费时间或消费次数等消费成果。如果不转换服务商,这种连续性消费带来的成果可能会给消费者以后的消费带来某些优惠或返利,如果转换服务商,这些优惠就可能失去,形成服务转换的连续性成本。学习成本指消费者

信息搜寻、替代服务的评估和适应所花费的时间和精力。学习成本又分为三类:转换前搜寻和评估成本、转换后行为和认知成本、新服务建立和适应成本。沉没成本指消费者与原服务商关系建立和维护过程中花费的时间、金钱和精力。针对韩国移动通信服务业的特点, Kim 等人(2004)将感知转换成本简单综合为三类:损失费用、调整费用和进入费用。

1.2 缺乏替代服务。替代服务吸引指替代服务商的声誉、形象和服务质量可能优于消费者当前的服务提供商,从而对消费者构成的吸引。垄断市场是缺乏替代服务吸引的,竞争性的市场则存在多个服务商,它们提供类似的服务,在不同程度上存在着替代服务吸引。如果企业提供差别化的服务,且这种服务很难被其他服务提供商模仿和复制,或者市场上存在很少的替代服务,那么这种缺乏替代服务就构成了高的转换壁垒,消费者就会倾向于维持与当前服务商的关系。

1.3 人际关系壁垒。在服务消费中,顾客与服务商、服务人员之间存在着不同程度上的交互性,这样便存在着服务人际关系。这种关系是一种心理的和和社会的关系,表现为关怀、信任、亲切和联系。在与顾客交互度高的、无形的、输出结果多样的,或者顾客占主导的服务中,服务的人际关系显得尤其重要(Czepiel, 1990)。Gwinner 等人认为消费者从服务的人际关系中获得的社会和心理的收益甚至超出了高的核心服务满意带来的收益(Gwinner et al., 1998)。当消费者转换服务商的时候,这种人际关系带来的关怀、信任、亲情等收益也可能随之失去,或需花费时间、金钱和精力来转换,这就构成了人际关系的转换壁垒。

### 2 韩国移动通信服务转换壁垒的作用表现

在图 1 的三个坐标图中,随着满意度的提高,同坐标系上的两条满意——忠诚直线也相互靠近,直到最后交于一点。这说明,随着满意度的提高,转换壁垒对顾客满意——忠诚链的影响效应逐渐降低;当顾客满意度逐渐降低时,转换壁垒的影响也逐渐明显。也就是说,当顾客满意度高时,转换壁垒的变动对顾客满意——忠诚链的影响不大,而当顾客满意度降低到一定程度后,转换壁垒就发挥出显著的影响。

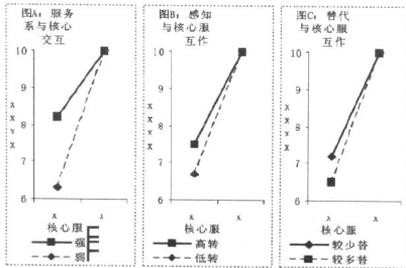


图 1 不同转换壁垒情况下顾客满意——忠诚链的变动 (Jones & Beatty, 2000)

图 1 有 A、B、C 三个子图,分别是转换壁垒的三个维度,包括服务的人际关系、感知转换成本和替代服务吸引分别与核心服务满意的交互作用图。比较三个子图,我们可以发现,在转换壁垒的三个维度中,服务的人际关系对顾客满意——忠诚链的影响表现得最为突出,感知转换成本次之。也就是说,与转换壁垒的其他两个维度相比,强的服务人际关系更加能够维持顾客的忠诚。

在研究移动通信转换壁垒各个维度的作用效果时, Kim 等人发现:服务的人际关系和转换成本均与转换壁垒正相关,且相关性显著,而替代服务吸引则与对转换壁垒没有显著的作用。这说明,移动通信市场中,由于顾客对替代服务吸引及其程度的感知各不相同,替代服务吸引难以对移动通信转换壁垒施加显著的影响。在转换成本维度中,损失费用和进入费用均与转换壁垒正相关,且相关性显著,而调整费用则对转换壁垒没有显著的影响。

在移动通信服务转换壁垒的各个部分中,有的既对顾客忠诚有直接的作用,又通过对顾客满意施加影响来间接影响顾客忠诚(如图 2 中虚线所示)。Kim 等人的实证研究显示,服务的人际关系和损失费用均与顾客满意正相关,这说明强的人际关系或高的损失费用除了都能够提高移动通信的顾客转换壁垒,还都能够提高移动通信的顾客满意度。而进入费用只对转换壁垒施加影响,并不影响顾客满意度。这是因为进入费用是新服务的建立和适应成本,是顾客对替代服务商的感知,只与替代服务商存在关系,顾客目前的服务商不太可能施加直接的影响。

### 3 对我国移动通信服务业的启示

竞争性的移动通信服务市场中,技术进步和服务质量提升,并不足以阻止顾客流失,甚至忠诚的顾客也会流失(Jones & Sassar, 1995)。掌握转换壁垒对顾客忠诚的驱动机制,从转换壁垒管理的角度来提高顾客忠诚,不仅能够巩固客户基础,而且能够阻止顾客流失。根据 Jones & Sassar 矩阵,可以把顾客分为四种类型:人质型顾客:满意度低,但忠诚度高;忠诚型顾客/布道型顾客:满意度和忠诚度都高,并乐意正面宣传服务商,是服务商最好的朋友;唯利是图的顾客:满意度高,但忠诚度低,一旦竞争对手更好,他们会很快流失;叛逃型顾客/敌

# 中间商窜货的原因分析及对策探讨

安徽科技学院 胡月英 何基敏

[摘要] 本文通过对窜货的危害及引起窜货的原因深入分析,进而提出慎重选择经销商,合理划分销售区域;制定科学合理的销售计划、完善的价格政策及合理的返利政策;严格做好促销管理;加强企业内部营销人员的管理等治理中间商窜货的对策。希望能对研究和解决中间商窜货问题有所帮助。

[关键词] 窜货 生产企业 中间商

无论何时,一个企业要想生存、发展、壮大,产品销售都是其重要一环。然而,在当今激烈竞争的市场中,有很多因素影响企业产品的正常销售,其中窜货就是一个让企业和销售人员头痛不已的问题,它给企业带来了严重的危害。窜货(又称倒货、冲货)是指企业营销网络中的各级经销商,甚至是销售总部受到利益的驱动,使所经销的产品跨地区销售,造成价格混乱,从而使其他经销商对经销该产品失去信心,消费者对品牌失去信任。窜货又分为良性窜货和恶性窜货两种类型。良性窜货主要指企业在市场开发初期,有意选择流通性能较强的市场中的经销商,使其产品流向非重要销售区域或空白市场的现象。它的主要特点是经营活动在企业现行销售网络之外进行,一般不会危害企业正常的生产经营活动。而通常我们所说的窜货主要指恶性窜货,即经销商为了获取非正常的利润,蓄意向自己辖区之外的市场倾销产品的行为。窜货是危害企业销售网络生存和发展的最大隐患。假如放任市场上窜货现象的恣意发展,最终可能会导致企业整个营销网络的崩溃。本文从窜货的危害及成因分析入手,进而提出相应对策。

## 一、中间商窜货的危害

1. 消费者对品牌失去信心,企业利益受到巨大损失。消费者对品牌的信心来自于诸多方面,而其中良好的品牌形象和规范的价格体系是其中至关重要的部分。一旦市场上发生窜货,就会导致价格混乱,价格一旦混乱就会直接影响品牌在消费者心目中的形象。这样一来,企业多年苦心经营的品牌就会受到灾难性打击,这就将严重威胁品牌这个无形资产,也会严重影响企业正常的生产经营活动。

2. 中间商无利可图,最后拒售商品。中间商经营某品牌产品的最直接动力无疑就是利润,而一旦市场上发生窜货,价格混乱,消费者对品牌失去信心,购买量势必就会下降,相应中间商的销售量也就会随之下降,正常销售受到严重干扰,利润就会减少,利润的减少直接挫伤了中间商的经营积极性。这就有可能引发更加严重的窜

对型顾客:满意度和忠诚度都低,对当前服务商失望,四处做反面宣传,打算转换服务商(如图2所示)。

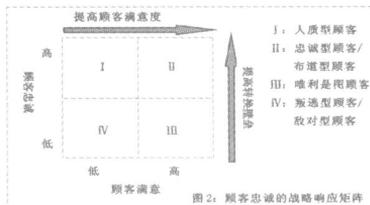


图2：顾客忠诚的战略响应矩阵

在 Jones & Sassar 矩阵基础上,构建出顾客忠诚的战略响应矩阵。根据移动通信顾客的满意和忠诚特性,服务商除了要提高服务质量使顾客满意之外,还同时要提高转换壁垒,来提高顾客忠诚。具体来讲,服务商可以实施客户关系计划,建立良好的服务人际关系,重视一线服务人员的作用;发展顾客的回报奖励等项目,提高他们转换的损失费用;同时也要非常重视老顾客。转换壁垒的三个维度中,因为服务人际关系的壁垒效应最强,所以良好的顾客关系是影响最显著的壁垒,是转换壁垒战略管理的第一要素。

影响移动通信转换壁垒的显著性因素有转换成本中的损失费用、服务人际关系,以及进入费用。移动通信服务商必须持续地发展顾客回报奖励计划,来巩固自身顾客群,比如通话时间奖励、价格折扣,提高转换损失费用。运营商和顾客的人际关系也是顾客忠诚和顾客保留的重要因素,好的服务人际关系给顾客带来的收益,甚至能够使顾客抵制住竞争者的低价或诸多其他的诱惑。发展高的转换损失费用,如持续的顾客回报奖励,以及发展与顾客的优质人际关系,如关系导向的市场策略,不仅提高顾客转换壁垒,而且还能提高顾客满意度,从两个层面提高顾客忠诚。为了吸引新顾客,移动通信服务商要降低对新顾客的转换壁垒,即降低转换成本中的进入费用,如手机购买优惠、降低签约费等。

### [参考文献]

1. Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension[J]. Journal of Marketing, 56(July), 55 - 68
2. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services[J]. Journal of Retailing, 76(2), 259 - 274
3. Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes[J]. Journal of Business Research, 55, 441 - 450.
4. Jones, T. O., & W. Earl Sassar, Jr. (1995). Why customer defect[J]. Harvard Business Review, (November - December): 88 - 99
5. Kim, M., Park, M., & Jeong, D. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services[J]. Telecommunications Policy, 28, 145 - 159