
全业务运营环境下江西电信公司营销策略研究

余冠中

上海理工大学

【摘要】：2008年，随着中国电信业启动第四次电信改革，中国铁通并入中国移动，中国网通和中国联通合并，中国电信收购中国联通CDMA网络，中国卫通的基础业务并入中国电信。中国通信行业逐渐形成了中国移动、中国联通和中国电信三家鼎立的格局。基于营销理论，本文结合江西通信的市场特色，通过SWOT法、差异化等方法，提出了全业务运营环境下江西电信公司的多项营销策略。

【关键词】：全业务运营，江西电信公司，营销策略

一、引言

2008年5月24日，中国政府重组方案出台，我国通信行业格局发生巨大变化，进入了一个全业务运营的新时代。移动通信作为未来数字时代最具优势的通信方式，在近几年仍将保持高于行业内其他业务的增长。用户对数据业务更高层次的需求，以及运营商对新的产业增长点的寻求，使得3G成为下一代移动通信的一个趋势。江西电信公司作为传统固网运营商，在当前竞争环境中面临巨大挑战。为积极应对环境变化，抢占更多市场，江西电信至上而下确立了全业务运营策略。本文分析了全业务竞争形势下江西电信公司的机会、威胁、优势和劣势，结合江西省内电信市场的特色，提出江西电信公司应从差异化营销、固移融合营销、流量经营、细分市场经营等四个方面实施营销策略。

二、相关理论的演变

Anton Joha, Marijn Janssen(2010)提出通过跨越现有产业边界，对不同市场的买方价值元素进行序列搭配，从而创造出新的市场空间和产业边界。Martin J. Eppler, Friederike Hoffmann(2011)提出通过增加、创造现有产业尚未提供的某些价值元素，追求“差异化”和“成本领先”，即以较低的成本换取买方价值的最大化。W·钱·金和勒妮·莫博涅(2005年)提出“蓝海战略”，其核心观点是：聚焦红海等于接受商战的限制性因素，却对开创新市场的可能性估计不足。

1965年，美国的一位专家发表了《企业战略论》。从此以后，“战略”这个概念就进入了企业领域，并迅速占据了举足轻重的地位。在企业发展战略方面，中国面临起步晚、基础薄、意识弱等的问题，如何制定发展战略成了十分重要的问题，关系到企业存亡的问题。

曹文(2008)认为企业策略是对企业各种策略的统称，既包括运营策略，也包括营销策略、发展策略、品牌策略、融资策略、技术开发策略、人才开发策略、资源开发策略等等。企业策略虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的策略，都是对企业整体性、长期性、基本性问题的谋划。杨玫(2011)认为企业提高战略管理能力，主要是要树立战略管理思想、建立规范科学的战略管理流程、适时实施战略变革和战略控制，提高创新能力。余晓晖(2010)针对信息化与工业化融合深入发展的新形势及其对电信业发展转型的新要求，分析国际金融危机和经济危机下各国对电信业发展的战略部署，提出新形势下电信业发展转型、推动信息化与工业化融合的重点任务和主要模式。

三、全业务运营的概念和特点

1、全业务运营的概念

(1) 狭义全业务的概念。狭义全业务是指各家运营商基于通信网络开展的移动、固定电话的运营资质全业务，包括基于移动、固网的语音和数据业务。

(2) 广义全业务的概念。广义全业务是指在狭义全业务定义基础上，从三个方面扩展延伸：一是整合横向产业的价值链：在此基础上，各家运营商都填充了内容的创建上游的内容领域；二是融合纵向的一体化技术：各家运营商在三个网络融合后，向互联网、广电网等多领域开展合作；三是耦合前向客户的深度运营：各家运营商深入分析客户需求后，向客户提供深层次的除电信业务外的其他服务。

2、全业务运营的特点

(1) 具有特有优势。各国 3G 运营商的成功都有其原因。如美国有设备的创新、日本有周到细致的服务、法国有政策的支持、韩国则有良好的价格机制，这些都为本国的 3G 发展奠定了坚实的基础，引领世界 3G 潮流。

(2) 3G 技术融合。3G 与全业务运营让通信行业、IT 行业、互联网业和物联网行业的技术得到完美融合，使用全新技术的国家和运营商可以在市场中获得较大发展，如日韩企业。

(3) 产业链合作共赢。3G 产业链将得到整合，在共赢的情况下共同发展。如日韩的亚洲模式，运营商处于中心位置，建立合作价值链，以持续研发和互利的合作模式带动产业创新，加强同产业链中各个合作伙伴的关系，注重用户研究和新业务创新，并提供基于客户需求的服务和产品，以最大限度的让利使合作伙伴得到持续发展。

(4) 自由竞争的监管。运营商监管模式是多种多样的，新加坡坚持全面开放，自由竞争，监管部门具有很高地位；澳大利亚是在垄断下的有限度的竞争，监管部门受制于大的运营商。

四、江西通信市场特点

1、政治因素影响特点

这几年，江西正在积极实施中部崛起战略，使其向纵深推进。这有利于江西经济的持续发展，使江西通信行业保持较快发展。江西电信公司应抓住这一难得机遇，为鄱阳湖的生态经济区发展做出积极的贡献；要加大城乡统筹的发展力度，大力发展江西广大农村；着力打造光电产业基地、新能源产业基地、航空产业基地、铜冶炼及精深加工产业基地、汽车及零部件生产基地五大产业基地，为江西电信信息化建设提供有力的基础设施保障。

2、经济因素影响特点

2011 年，江西全省的生产总值突破 1 万亿元，达到 11583 亿元，增长 12%。江西全社会的固定资产的投资突破 1 万亿元，总额达到 11000 亿元，增长 25%。江西经济有以下几个特点：一是江西人均 GDP 总体水平较好，仅次于陕西和山西两省，这为江西电信的前期发展奠定了良好的基础。二是江西居民人均可支配收入水平仅与广西相差较大，基本持平于其他三省，居民通信消费存在一定的经济基础。三是江西省人口规模明显低于安徽省，现有存量空间有限。四是江西的城镇化水平高于安徽，基本

与陕西持平，较高的城镇化水平为江西通信行业提供了较大的发展空间。五是江西电信行业收入占 GDP 的比重最小，电信行业的发展空间相对较大。

3、技术因素影响特点

随着移动互联网技术日新月异的发展，江西电信在市场及技术的双重驱动下赢来了新机遇和新挑战。3G 发展、物联网、传感网应用与互联网的结合等技术应用掀起了新一轮信息化的热潮。3G 规模商用必将带来个人信息化及政府推动行业信息化，必将成为最直接的市场驱动力。以物联网为代表的行业应用前景无限，为江西电信深化转型和服务两化融合提供了新的切入点。

4、社会因素影响特点

进入 21 世纪，“信息化”、网上冲浪等信息化技术产品、名词不断为人们所接受。江西由于经济相对较落后，移动业务、固网业务、带宽型业务的渗透率都还较低，都有较大的提升空间。江西人口的整体素质水平随着教育水平的不断提升而不断提升，人们对信息化产品(手机、网络等)的需求量和需求程度亦在不断增加。

五、全业务环境下江西电信公司营销策略实施

1、差异化营销策略实施要点

(1)服务差异化。江西电信应该聚焦内外部客户，以客户体验和感知为出发点，变“规范服务”为“智能服务”，变“被动服务”为“主动服务”，变“封闭服务”为“开放服务”，打造网络服务领先、便捷服务领先的差异化优势。

(2)产品差异化。江西电信应拓宽产品宽度和深度。江西电信作为江西通信市场最大的全业务运营商，拥有移动、宽带、固话、信息化应用等最为广泛的产品线。在产品组合上，可以就产品线上的所有产品进行组合、捆绑，充分发挥固移融合的优势。产品组合的深度是指企业产品线上的产品可拓展情况。3G 是新一代移动通信技术，它能够将无线通信计数与互联网等多媒体通信技术有机结合在一起。

(3)渠道差异化。江西电信应站在企业持续发展的高度，集中一切必要资源，大胆创新渠道运营机制和客户接触点激励机制，以社会渠道为重点，大力提升渠道的差异化优势，重点提升渠道的差异化营销能力、竞争能力和执行能力，建立分层运营的社会渠道体系，建立有导向的酬金分级体系，划小经营单元，制定社区及乡镇支局网格化运营规范，组建省市两级核心代理商队伍，优化渠道组织架构。

2、固移融合策略实施要点

(1)业务套餐融合。江西电信在政企、家庭、校园和农村渠道纷纷推出各类套餐融合的政策，如 E9-A、E9-B 等。这些业务套餐的融合都是立足客户的基本需求，为他们量身定做的，既满足了客户的需求，又为客户节省了成本，在发展业务的同时，与客户一起取得了共赢。

(2)网络资源融合。江西电信在固网基础上，已实施智能化及软交换改造的升级，C 网亦实施软交换改造，且融合基础已经具备，正在向 IMS 演进，从而实现了核心层的宽带域融合，并实现接入网络终端可为任何服务标准的客户提供数据及属性服务，使江西电信公司的业务真正从以网络为中心向以客户为中心转变。

(3)运营模式融合。江西电信正在打造融合业务的支撑体系，通过建立以客户为中心的运营支撑体系，高效管理客户业务信息，从而实现客户的细分，根据不同客户习惯及需求针对性推广介绍业务，有效满足一线融合业务和产品推广的需求，并快速抢占市场先机。

3、细分市场策略营销要点

(1)规模推进政企市场。江西电信应抓好政企客户经理团队建设，打造一支市场营销尖刀兵；树立“经营客户”意识，创新政企业务发展模式；采取“靶向营销”策略，针对性拓展政企市场。

(2)规模推进公众市场。校园市场：通过进一步落实校园发展责任，成立省市县纵向一体化、专业化的校园营销机构，提升校园营业厅和学生营销团队能力，集中营销资源、强化渠道协同，大力拓展高校学生市场。高质个人客户：对有 2G 换 3G 需求的中高值个人客户，应重点通过对手机卖场、合作厅的数量、能力提升进行覆盖。流动性强的个人客户：应通过价格上的差异化优势进行发展，主推门槛低、资费简单、易销售的预付费易通卡。家庭个人市场：对公众家庭市场，关键是要发挥 3G、宽带的产品差异化优势和融合差异化优势，通过移动、宽带双向拉动，实现快速规模化发展。

(3)规模推进农村市场。江西电信应充分发挥 3G 和农村信息化的差异化优势，加大机制体制创新力度，在农村经营单元实行经营承包责任制，激励农村经营单元的从业人员多劳多得，加快自身的发展。

六、结论及展望

1、结论

伴随着中国电信业第四次改革的春风，新一轮的电信行业重组业务已完成，中国电信、中国联通和中国移动都获得了各自的全业务运营牌照，迎来了新的大好发展时期。但机遇与挑战并存。在江西这个独特的通信市场，江西移动公司一家独大的局面还是非常明显。面对严峻的竞争形势，为实现全业务的规模发展，需制定有效的市场运营策略。江西电信公司应充分整合各类客户资源、网络和业务资源，坚持走固移融合之路、差异化服务之路、流量经营之路、细分市场之路，只有这样才能占领更多的市场。

2、展望

江西省的各家运营商在全业务运营深入推进阶段都面临着共同的趋势。一是整体收入的增幅保持平稳，维持在 6%~7%之间。但从宏观环境来看，若单纯依靠投资的拉动型增长模式，那可持续性就不容乐观。二是全业务运营对攻的态势初显，主旋律仍为 3G 市场的抢夺。三是转型需进一步深入，“再成长”阶段的新一轮创新启动成为重点。四是围绕客户生活的行为份额进行切割，这将成为业务发展的主要增长点，综合信息服务的提供商会在微观层面上成为客户生活行为支持的服务提供商。五是全业务的客户满意度，它将替代单一的满意度，变成一项重点指向。六是市场竞争激发创新，跨行业的全业务运营经验将被通信行业采用借鉴。七是全业务运营将进入系统化的时代，其中一体化理念的实施必将成为管理建设的主旋律。八是区别管道收入创新的商业模式将在不同的领域渐现。九是一些围绕战略资源的补缺建设必将成为各运营商投资的重点。十是全业务运营的能力必将在战略压力下得到快速提升。

江西电信公司要想在今后的全业务竞争新形势下赢得更多的市场份额，就要进行全业务的运营。不管是前端营销管理、服务建设、渠道运作、产品交付，还是后端的运维提升、支撑保障、流程再造、人力开发和文化重塑等，这些模块的能力都要在 2013 年得到高度关注和系统性的提升。只有这样江西电信公司才能更好地走入深入期的全业务发展新阶段。

参考文献:

- [1] Anton Joha, Marijn Janssen. Content Management Implemented as Shared Service: A Public Sector Case Study [J]. IFIP Advances in Information Communication Technology, 2010(334).
- [2] Martin J. Eppler, Friederike Hoffmann. Challenges and Visual Solutions for Strategic Business Model Innovation [J]. Strategies and Communications for Innovations, 2011(1).
- [3] 陈斌: 3G 时代下的抚州电信全业务运营发展战略研究[D]. 南昌大学, 2009.
- [4] 张李眺: 论企业发展战略[J]. 商场现代化, 2006(15).
- [5] 曹文: 企业发展战略谋划浅析[J]. 西部财会, 2008(6).
- [6] 谷一迅: 论新时期的企业发展战略[J]. 经济师, 2008(7).