

现代通信企业策划

范鹏飞 陈志琳 王明华 主编

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

内 容 提 要

发展通信事业，不仅要有优良的外部经营环境，更要有绝佳的内部经营氛围，现代通信企业经营环境的营造离不开企业经营管理者精心策划。本书旨在从宣传、形象、文化、营销、业务、竞争、公关、资源、融资、运营等多角度对现代通信企业的策划进行全方位的系统研究，为通信企业经营管理者提供一本合用、管用、好用的个性化很强的通信企业策划方面的读物。

本书是为通信企业经营、管理、营销、策划人员编写的，既可用作通信企业培训有关人员的教材和教学参考书，也可供邮电院校有关专业的研究生和其他学员使用。

信息产业部科研基金项目

项 目 编 号：2002 部余 01

项 目 名 称：关于现代通信企业策划的研究

项目组负责人：范鹏飞（南京邮电学院管理工程系教授）

陈志琳（湖南省娄底市邮政局副局长）

王明华（江苏省泗洪县电信局局长）

项 目 组 成 员：王明华 王 凯 丽 娜 张耀珍

陈志琳 范鹏飞 金传伟 曹亚东

撰 稿(以姓氏笔画为序)

王明华	王 凯	丽 娜	张耀珍
陈志琳	范鹏飞	金传伟	曹亚东

责任编辑：杨 艳

封面设计：赵一东

责任校对：林 华

责任印制：安利平

前 言

近年来，随着我国市场经济体制的逐步完善，尤其是加入WTO后，使得市场竞争不断加剧。企业为了在竞争中获取优势地位，不得不开始重视对其经营行为进行周密的设计、安排和谋划，这就使得企业策划成为当前中国企业界最为重要的研究目标之一。

邮电分营和中国电信的进一步拆分，把通信业无情地推向了市场，使我国通信业面临着日益激烈的市场竞争。然而，由于我国通信业长期处于行业垄断地位，等客上门的“官商”作风依然存在甚至非常严重，加之计划经济体制的影响根深蒂固，使得通信企业经营决策和管理行为经验化、即兴化、随意化倾向十分明显且普遍。企业经营决策常常不关注市场的变化，经营管理不研究方式方法，决策行为缺乏科学性、创新性和灵活性，企业战略和策略的实施缺乏针对性、协调性、技巧性和一致性。由于没有科学的构思、协调一致的安排和谋划，通信企业战略和策略的实施常常不能达到预期的效果，严重影响了企业核心优势的发挥。因此，现代通信企业要顺应时代发展的要求，加强对其经营、管理行为的策划，使之协调、有效，从而确保企业的快速、健康发展。

企业策划，就是运用科学的思维和方法，在对企业的主客观环境进行分析、预测和把握的基础上，对企业的整体或某一方面的活动进行系统、科学的畅想、创新、构思、设计和谋划，也就是对企业未来的经营活动进行部署、安排或设计、规划。企业策划是企业为了寻求实现企业自身一定活动目标的最佳举措、最佳方式、最佳途径而开展的一种有意识的企业经营活动。由于企业策划是一门实用性和技巧性很强的学问，不同行业、不同企业的策划活动有其自身的特点，在别的企业中现实可行的策划理论、技巧和方法，对通信企业可能不太适合，甚至完全不可行。因此，现代通信企业要想使其策划活动更有针对性和更为有效，需要形成有通信特色的策划

理论。进行现代通信企业策划的理论研究就是要为通信企业的策划实践提供有效的理论指导,以实现企业决策和企业行为的理性化、规范化、协调化和科学化。从通信企业自身的特点出发,将企业策划理论与通信企业策划实践相结合,通过探索性的研究,形成适合现代通信企业特点的策划理论,正是本书要努力实现的目标。

发展通信事业,不仅要营造良好的外部经营环境,更需要打造绝佳的内部经营氛围,而企业内外部经营环境的营造离不开企业经营管理者精心策划。本书旨在从宣传、形象、文化、营销、业务、竞争、公关、资源、融资、运营等多角度对现代通信企业的策划进行全方位的系统研究,为通信企业经营管理者提供一本合用、管用、好用的个性化很强的通信企业策划方面的读物。本书是为通信企业经营、管理、营销、策划人员编写的,可用作通信企业培训有关人员的教材和教学参考书;还可供邮电院校有关专业的研究生和其他学员使用。

本书由南京邮电学院管理工程系范鹏飞教授、湖南省娄底市邮政局副局长陈志琳(高级经济师)和江苏省泗洪县电信局局长王明华(高级工程师)共同主编。为本书撰稿的有(以姓氏笔画为序):王明华、王凯、丽娜、张耀珍、陈志琳、范鹏飞、金传伟、曹亚东等,最后由范鹏飞、陈志琳和王明华总撰、定稿。

本书的完成,受到通信界的许多领导、专家、学者的鼎力相助。此外,本书在写作过程中还参考了国内外许多专家的观点和研究成果,在此一并表示诚挚的谢意。

由于笔者水平有限,书中错误在所难免,恳请读者指正。特别值得一提的是,国内外专题研究“通信企业策划”的资料很少,许多深层次的问题还有待进一步探究。因此,我们企盼与通信界的专家、学者、企业家共同携手,为我国通信事业的大发展精心策划!

作 者

2004年6月于南京

目 录

第一章 通信企业策划概述	(1)
第一节 通信企业策划的概念	(1)
第二节 通信企业策划的作用	(5)
第三节 通信企业策划的特征	(9)
第四节 通信企业策划的原则	(14)
第二章 通信企业整体策划	(18)
第一节 通信企业整体策划概述	(18)
第二节 通信企业战略策划	(27)
第三节 通信企业核心竞争力策划	(38)
第三章 通信企业宣传策划	(51)
第一节 通信企业宣传策划概述	(51)
第二节 通信企业宣传策划的程序	(60)
第三节 通信企业宣传策划的媒体策略	(69)
第四节 通信企业宣传策划的技巧和误区	(82)
第四章 通信企业形象策划	(87)
第一节 通信企业形象策划概述	(87)
第二节 通信企业形象策划的原则及步骤	(92)
第三节 CIS 战略与通信企业形象策划	(99)
第四节 通信企业形象策划与品牌创建	(112)
第五章 通信企业文化策划	(121)
第一节 通信企业文化策划概述	(121)

第二节	通信企业文化策划的程序与方法·····	(132)
第三节	通信企业文化策划的内容·····	(140)
第六章	通信企业营销策划 ·····	(150)
第一节	通信企业营销策划概述·····	(150)
第二节	通信企业营销策划的程序·····	(157)
第三节	通信企业营销环境与市场分析·····	(160)
第四节	通信企业营销策划的策略·····	(172)
第七章	通信企业业务策划 ·····	(185)
第一节	通信企业业务策划概述·····	(185)
第二节	通信业务开发策划·····	(195)
第三节	通信企业业务推广策划·····	(205)
第八章	通信市场竞争策划 ·····	(221)
第一节	通信市场竞争策划概述·····	(221)
第二节	通信市场竞争策划的程序与文案·····	(223)
第三节	通信企业价格竞争策划·····	(232)
第四节	通信企业非价格竞争策划·····	(242)
第九章	通信企业公关策划 ·····	(248)
第一节	通信企业公关策划概述·····	(248)
第二节	通信企业公关策划的原则及程序·····	(250)
第三节	通信企业联盟公关策划·····	(259)
第四节	通信企业危机管理策划·····	(273)
第十章	通信企业人力资源策划 ·····	(282)
第一节	通信企业人力资源策划概述·····	(282)
第二节	通信企业人力资源策划的程序·····	(286)
第三节	通信企业人力资源策划的原则·····	(293)
第四节	通信企业人力资源策划的内容和方法·····	(297)

第十一章 通信企业投资融资策划	(308)
第一节 通信企业投资融资策划概述	(308)
第二节 通信企业投资策划	(315)
第十二章 通信企业运营策划	(343)
第一节 通信企业运营策划概述	(343)
第二节 通信企业运营战略策划	(349)
第三节 通信企业生产运营系统设计与运行策划	(358)
参考文献	(372)

第一章 通信企业策划概述

第一节 通信企业策划的概念

一、策划的内涵

策划，古今中外，早已有之。在古代，天下分合之策划，政权更迭之策划，两军对垒之策划，史书中不乏其例。看过《三国演义》的人，肯定对书中诸葛亮、庞统、徐庶等几位谋士协助刘备、孙权成功策划“赤壁之战”印象颇深，他们大概是历史上最有成就的专业策划人员了。在当代，国家民族发展之策划，政府战略策略之策划，企业生存竞争之策划，几乎无时没有，无处不在。

目前，从汽车到手表、从洗发水到胶卷、从手机到各种各样的通信设备、洋货充斥中国市场。洋货以其先进的制作工艺和优良的品质取胜，而且国外公司重视市场策划并有实力大做广告，把品牌形象根植于消费者心中，像惠普、可口可乐、IBM、爱立信等国际著名企业很值得我国的企业学习。然而，在白热化的市场争夺战中，也不乏国货精品扬眉吐气振奋人心的例子。如海尔、长虹、TCL、中兴通讯、华为公司等都是国内知名企业，是民族工商业的旗帜，也是国人自信心的定海神针。以现在最热门的电脑市场为例，调查表明 IBM 被公认为是理想品牌，但联想、金长城是国人有能力购买的品牌。由此可见，国货具有熟知国内市场的地利优势和得天独厚的价格优势。所以在洋货充斥市场的今天，国货处境虽然尴尬，但质优价廉的国货仍具有很大的市场潜力。关键问题是大多数企业经营观念陈旧，营销战略和战术不对路子，策划水平极其低下，即使是优质产品也会在市场上处于劣势。总体来说，目前中国有的是产品开发专家，也有的是管理行家，更有的是理财高

手，而中国最缺少的恰恰就是能为市场把准脉搏、开好药方的企业策划家。所以，国内通信企业的工作重点应放在制订整体的经营策略与战术措施上。通信企业只有先制订符合市场实际又适合自身发展的、新颖完善的策划方案，再借用其他辅助手段，才能高质量地达到通信企业的经营目标，实现企业的可持续发展。

策划之事早已存在，它是谋划权与指挥权分离的产物，在军事、政治、经济、文化等领域发挥着举足轻重的作用。不仅中国如此，世界各国也是这样。

《礼记·中庸》有云：凡事预则立，不预则废。意思是说，凡事事前策划则成，否则很难成功。策划可以说是个新词，但有关策划的事可不新。古有草船借箭、围魏救赵，这是对战事的谋划，如果用在今天，就可称为策划。从古至今，策划在各个领域发挥着至关重要的作用。在军事上，参谋部的作用主要是做好策划工作，科学的精心策划能产生无形的军事力量，不仅可以创造以少胜多、以弱胜强的奇迹，甚至可以导致“不战而屈人之兵”、“兵不顿而利可全”的辉煌战果。政治上，科学有效的策划能产生强大的政治向心力和凝聚力，从而保证政权的巩固与强化，社会的稳定与发展。成功、高明的策划，还可以推动文化事业健康发展，创造优秀的文化。在当今社会，科技是第一生产力，科学可分为自然科学和社会科学，策划学作为社会科学，同属第一生产力，推动着社会经济的进步。企业策划是策划科学的主战场，策划是市场经济的维生素，是知识经济的催化剂。而且，现今人们的行为都遵循着一个经济原则——以最小的成本获取最大的收益，只有产出增大，投入相对减少，才能获得高收益。一个企业要获得经济效益，就要少走弯路，策划就是要在企业现状与经营目标这两点间画出一条最有效、最直接的路线，通过这条最经济有效的途径达到企业的经营目标。策划自古到今，由军事到经济，都起着举足轻重的作用，而非一个点子那样简单，光靠点子做咨询进行策划的年代已经过去了，近几年逐步形成系统的策划学科才真正具有无限的生命力。

“富国强民，争谋为先”，当今世界形成了以策划手段来推动经

济和企业发展的热潮。美国工商界成立了“策划协会”这样的组织，日本的研究者提出“经营力即策划力”的理论，港台的企业家亦已形成“无策划就无企业”的共识。美国的盖洛普调查公司、麦肯锡咨询公司、尼克松管理咨询公司以及集经济策划、政治策划、军事策划于一身的兰德公司，都已有几十年的发展历史和丰富的经验，他们不仅在本土自成一家，而且形成科学体系，不仅为社会创造财富，自身也获取了巨大的经济收益，但他们并不满足现状，盖洛普调查公司、麦肯锡咨询公司、尼克松管理咨询公司捷足先登，率先抢滩登陆中国策划市场。目前，中国这部分的市场空间很大，享有世界声望的麦肯锡咨询公司于1993年进入中国市场，它的收费标准是世界各地统一的，每月费用在20万美元左右，现已拥有六七家中国客户，麦肯锡咨询公司为中国带来了先进的工作方法和管理经验，同时也给我们中国企业的策划带来了新的理念。中国的企业应积极把握时机，发挥自己的地利与人和优势，大力拓展业务，分享“智业”市场的繁荣及发展。

目前，知识经济正悄然兴起，通信企业是知识经济的重要组成部分，要充分认识到策划对企业发展的作用，寻找自己的不足，真诚寻求合作。取人之长，补己之短，中国通信企业策划的蓬勃发展必将推动我国通信事业的飞速发展。

二、通信企业策划的概念

通信企业策划是在通信领域内运用策划科学进行的规范策划的行为。它根据通信企业的具体目标，以客观的市场调研和市场定位为基础，综合运用各种策划手段（如投资策划、财务策划、营销策划等，还可以运用通信领域以外的其他手段，如体育、旅游等），按一定的程序对未来的通信行业的经营活动进行创造性的规划，并以具有可操作性的策划文本作为结果的活动。通信企业策划涵盖着通信企业在策划过程中所具有的策划理念、所使用的策划方法以及所进行的策划实践。

1. 策划理念

策划理念即策划人在特定条件下萌动的策划欲望。在通信企业中，策划理念的强弱，决定了策划人策划机会的多寡。策划理念是策划人在整个策划活动中的最原始的策划冲动。有了策划理念，才有策划的运作，继而才会产生策划的成果。

2. 策划方法

策划方法即策划过程中具体的、实用的、可操作的办法、手段。策划方法是通信企业在整个策划实践中都涉及到的内容。对策划方法掌握得充分与否及运用得娴熟与否，标志着一个通信企业的策划水平的高低，决定着策划成果的质量。

3. 策划实践

策划实践即策划人在某特定条件下，针对策划指向，开展策划的全部活动。在通信企业中，策划实践包括策划创意的产生、策划方案的形成、策划文案的起草及策划成果的实施等活动。策划实践总是在策划理论的指导下进行的。策划实践是检验策划理论的唯一标准，正确的通信企业策划理论是在通信企业策划实践的基础上产生的。

策划理论即策划的概念、原理的体系，是关于对策划的系统的理性认识。通信企业的策划理论包括策划本位、策划谋略、策划方法等内容。策划理论是在策划实践基础上产生的并经过实践验证明了的理论，是客观事物的本质、规律性的正确反映。研究通信策划理论的重要意义，在于能指导策划人正确地开展策划活动。没有正确的策划理论指导的策划实践是盲目的策划实践。只有具有了扎实的策划理论功底的策划人，才会产生确有价值的策划成果。策划理念指策划的指导思想、理想追求。策划理念反映了策划人的思想、风格。策划理念存在两种形态：一种是策划人对所有策划所遵循的指导思想及理想追求；一种是针对某一具体策划指向所遵循的指导思想及理想追求。不同风格的通信企业的策划人有着不同的策划理念，不同的策划理念又决定了策划人不同的策划风格。

第二节 通信企业策划的作用

随着社会的进步，人类的实践活动越来越复杂，各行各业的经营活动都需要专门的策划，当然通信企业也不例外。总的说来，“策划”的出现，是社会分工的需要，事业发展的需要，也是社会进步的体现。因此，策划于社会的进步和发展是至关重要的，更是我国通信事业的飞速发展所不可缺少的。

一、通信企业策划的必要性

通信企业作为市场经济的先导产业，必然遵循市场经济的客观规律。一般要经历起步、发展、成熟三个阶段，由小到大，由弱到强。通信业发展到今天已经成为高新技术产业，更需要精心打造和策划。

1. 市场经济发展的客观要求

通信业在一定程度上反映了市场经济发展的状况，是市场经济的必然要求，市场经济是其存在和发展的基础。而我国策划业的发展不到 20 年时间，还处于积累、发展阶段。策划业的发展是在我国经济体制由传统计划体制向市场经济体制转变的过程中产生的，策划市场潜力很大。正是由于我国实行社会主义市场经济体制，才使国家面貌发生了深刻变化，人民生活水平得到提高，国家综合实力和国际地位日益增强，为通信业的发展和策划业的产生创造了得天独厚的条件。可以说我国通信企业策划的发展得益于市场经济的发展，市场经济的无限前景和迅速发展，又是推动通信企业发展的动力。

2. 通信企业自身发展的客观要求

当前通信市场竞争十分激烈，已经形成了多元化的竞争格局。除中国邮政、中国电信、中国移动、中国网通、中国联通等几家传统的通信企业外，其他公司也都以不同方式纷纷涉足通信业。随着通信技术的不断发展，进入通信业的门槛大大降低，“壁垒优势”

已被打破。因此，通信企业要想在错综复杂的市场环境中取得竞争优势，策划是非常重要的“砝码”。谁能够在策划上做得更好，谁就可以在相互竞争中抢得先机，形成比较优势的良性循环。也只有通过在策划理念上的不断创新，通信企业才能够真正摆脱当前面临的困境，实现企业的持续健康发展。

3. 应对日益逼近的国际竞争的需要

在我国成功加入 WTO 的同时，通信市场也将逐步对外放开，世界级的竞争已经近在咫尺。我国各大通信运营企业如果不抓住这稍纵即逝的“机遇期”开拓进取、勇于创新、精心策划，就很可能失去练好“内功”的最佳时机，在日益逼近的国际竞争中失去先机。因此，通信企业必须以强烈的紧迫感和使命感，在自觉借鉴国内外先进公司的理念、体制、机制与模式的同时，结合我国国情和广大客户的群体特征，通过策划创新来进一步巩固和提升企业的核心竞争力，在即将到来的国际竞争中占得先机、赢得主动。

4. 实现我国通信市场良性发展的需要

应当清醒地看到，作为我国两大主要通信企业的中国电信集团和中国网通集团，其整体增长水平已经在 2001 年后连续两年低于 GDP 增长水平，这与电信行业在国民经济发展中“适度超前”的定位形成了很大反差。而另一个回避不了的现实就是通信企业的效益滑坡，增量不增收，纯粹靠过去增加放装用户数量拉动发展的时代已经一去不复返了。我国通信企业如何锐意策划、创新，从而寻求新的突破，不仅是关系到通信企业生死存亡的局部性和战术性问题，而且已经成为如何保持我国通信业持续快速健康发展的全局性和战略性问题。

5. 满足广大人民群众日益增长的多样化通信需求的需要

在我国国民经济取得举世瞩目成就的同时，广大人民群众的物质文化需要也日益增长，其中对通信的需求尤为明显。人们已经不仅仅满足于寄信、打电话等这些最基本的通信需求，诸如 EMS、来电显示、家家 e，还有与网络 ICQ 相映成趣的声讯服务等增值业务也已得到广大消费者的认可。实践证明，多样化的通信服务是满足

广大客户通信需求的重要保证，而多样化的通信服务的实现必须通过通信企业的策划来完成。

二、通信企业策划的地位

通信企业策划在通信企业生产经营过程中处于不可或缺的重要地位。

1. 为通信企业创造社会价值和经济价值

21 世纪是知识经济时代，知识经济的一大特征是智力、智慧产业将得到进一步发展，社会所需的知识比任何时代要丰富得多。毫无疑问，在知识经济时代，通信业属于智力产业。成功的通信企业，其价值越来越取决于其经营、策划的能力。这种能力，就是观念、思想、智力、方略等。这种策划的智能与市场结合在一起，还会爆发出巨大的能量，创造出惊人的社会价值和经济价值。

2. 为通信企业充当智囊团、思想库

通信企业策划是企业决策者的亲密助手，这种助手的地位主要表现在：首先，通信企业策划涉及面广、广泛接触社会。从服务产品的选择直到服务产品的推出的每个环节，策划活动都参与其中。其次，通信企业策划的案例精彩、手段多。在通信企业策划的每个成功案例中，都有不少精彩绝妙的概念、理念、创意和手段。再次，通信企业策划的思想活跃、内容丰富。由于众多策划人努力实践，勤奋耕耘，在创造许多精彩的策划经典的同时，还梳理出不少闪光的策划概念、思想，总结出了富有创见的策划理论。这些都给通信企业以智力、思想、策略的帮助与支持，给通信企业出谋划策，能创造出巨大经济效益。

3. 为通信产品的成功开发保驾护航

通信产品开发过程中自始至终都离不开策划，策划贯穿于通信产品的整个寿命周期。通信产品开发要完成一个开发周期，需要经过市场调研、投资研究、规划设计、设备安装、营销推广、产品服务等一系列过程。这些过程中的某一环节出现问题，都会影响到通信产品的开发进程，甚至使产品开发变成“半拉子”工程。通信企

业策划参与产品开发的每个环节，通过概念设计及各种策划手段，使开发的通信产品适销对路，占领市场，为通信产品的成功开发保驾护航。

三、通信企业策划的作用

随着通信市场竞争的进一步加剧，愈来愈显现策划对于通信企业的发展是非常重要的。

1. 使企业决策准确，避免通信产品的运营出现偏差

通信企业策划是在对通信市场调研后形成的，它是策划人不断地面对市场而总结出来的智慧结晶。因此，它可以作为通信企业的参谋，使企业及企业家决策更为准确，避免在运营中出现偏差。

2. 使通信产品的竞争能力增强，赢得市场的最大份额

近年来通信企业重新“洗牌”，开发模式不断突破，产品不断创新，一个个奇特和新颖的通信服务相继出现，竞争越来越激烈。在这种情况下，通信企业策划就更能发挥它的特长，增强通信产品的竞争能力，赢得市场的最大份额。

3. 可探索解决企业管理问题，增强企业的管理创新能力

通信企业要赢得市场，通信服务产品要卖得出去，关键是管理要创新。策划人帮助通信企业管理创新，就是遵循科学的策划程序，从解决通信产品开发的问题入手，探索解决管理问题的有效途径，增强企业的管理创新能力。

4. 能有效地整合通信市场资源，使之形成优势

要开发好一个通信服务产品，需要调动很多资源协调发展，如概念资源、人力资源、物力资源、社会资源等。这些资源在没有经过策划和整合前，是分散的、凌乱的，甚至是没有中心的。通信企业通过策划，理清各种资源的关系，分析它们的功能，帮助它们团结一起，确定中心，形成共同的目标。

此外，通信企业策划还有预测未来市场，满足用户对通信服务的具体要求等作用。