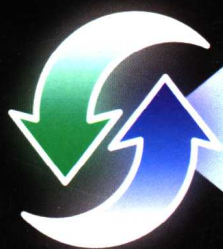


21

世纪通信企业管理丛书

新电信市场 成功策略



● KAREN G. STROUSE 著
王良元 伍琳瑜 等译
童丽娟 刘钰碧 等校

人民邮电出版社
POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS

21 世纪通信企业管理丛书

新电信市场成功策略

KAREN G.STROUSE 著

王良元 伍琳瑜 等译

童丽娟 刘钰碧 等校

人 民 邮 电 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

新电信市场成功策略 / (美) 斯特朗 (Strouse, K.G.) 著; 王良元等译.

—北京: 人民邮电出版社, 2003.6

(21 世纪通信企业管理丛书)

ISBN 7-115-10820-X

I. 新... II. ①斯...②王... III. 电信—邮电企业—市场营销学 IV. F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 021076 号

21 世纪通信企业管理丛书

新电信市场成功策略

◆ 著 KAREN G.STROUSE

译 王良元 伍琳瑜 等

校 童丽娟 刘钰碧 等

责任编辑 徐享华

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129258

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 15.5

字数: 323 千字

2003 年 6 月第 1 版

印数: 1-4 000 册

2003 年 6 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2002-0394 号

ISBN 7-115-10820-X/TN · 1953

定价: 39.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

版 权 声 明

本书为阿尔泰克出版社(ARTECH HOUSE,INC.)独家授权的中文译文。本书的专有出版权属人民邮电出版社。未经原版出版者和本书出版者的书面许可,任何单位和个人不得擅自复印、复制、摘录本书的部分或全部内容,也不得以任何形式(包括资料和出版物)进行传播。

版权所有,侵权必究。

©2000 ARTECH HOUSE,INC.

本书原版版权属 ARTECH HOUSE,INC.

本书原版书名 Strategies for success in the new telecommunications marketplace

作者 Karen G.Strouse

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2002-0394 号

内 容 提 要

本书站在全球电信业最新格局的高度，以美国乃至全球电信企业的成功与失败竞争案例为出发点，归结出一系列成功法则与策略。本书内容涉及规划、市场、运营、财务、组织结构等多方面；对于核心竞争力、价值链管理、客户关系管理、定价与成本管理等大家十分关心的问题作了重点论述，并且提供了许多切实可行的辅助工具。为了识别未来的竞争者，帮助电信企业确定市场地位以争取长期成功，本书清晰地描述了在不断解除管制过程中当前和未来的电信市场版图。同时，本书中关于成功竞争与失败竞争的案例研究，可以帮助电信企业规避市场风险，并选择最合理的发展方向。

本书适合电信运营商、电信设备制造商和相关机构的管理和研究人员以及邮电院校相关专业的师生阅读，也可供关注电信业发展的业界人士参考。

21 世纪通信企业管理丛书

编委会

主 任：杜肤生

副 主 任：吕晓春

委 员：（以姓氏笔画为序）

王良元 庄士钦 吕廷杰 吕晓春

朱祥华 朱枫涛 肖金学 杜肤生

杨海荣 杨瑞桢 贾年英 梁雄健

舒华英 蔡淑溶

丛书主编：庄士钦

丛 书 前 言

随着中国加入世贸组织，我国通信业不但有新的发展机遇，而且也面临着严峻的挑战。因此，如何抓住机遇应对新的挑战将成为中国通信运营各级领导和管理人员十分关注的重要问题。为了适应中国通信业面临的新的竞争环境，努力提高干部、员工的素质，根据信息产业部领导的指示精神和中国通信运营商的要求，我们邀请北京邮电大学等高等院校的著名教授和中国电信、中国邮政、中国移动、中国网通、中国联通、中国卫星、铁通及外资企业的通信、管理专家编写了适合中国通信企业领导和管理干部学习、培训的系列教材，同时为借鉴国外通信业先进的管理经验，还引进了国外通信企业管理类精品图书并请国内专家翻译，共同打造本套丛书，以解燃眉之急。

本套丛书目前共有 11 本，由近 30 位专家参与工作，具有鲜明的时代性、实用性和超前性。

- 《电信竞争与入世对策》针对中国入世现实，在分析了国内外电信竞争规律和特征的基础上，提出了应对入世的对策。

- 《现代通信企业管理》针对异常激烈的通信业竞争局面及消费者对公众通信企业的服务内容、服务方式、服务质量、经营理念、管理模式以及服务意识提出了较高要求等情况，阐述了通信企业如何加强基础工作，实施科学管理，依靠科技进步和管理创新，来赢得竞争优势。

- 《通信企业生产运作管理》针对通信企业生产运作的特点，分层次阐述了通信企业生产运作的战略决策、系统设计决策、系统运行决策等理论，并辅以实例，以期能帮助通信企业提高生产运作水平，增强企业的核心竞争力。

- 《现代通信企业市场营销管理》针对入世后的中国通信企业的特点，分析了在外资涌入国内通信市场的条件下，企业应当如何新的市场环境中自主地开展竞争，把握市场消费需求，分析、开拓市场，实现营销目标。本书还结合时代特征引入了一系列新的营销理念，并结合实践进行剖析、应用，以提高企业的经济效益和社会效益。

- 《客户关系管理与主题分析》为通信企业引进了客户关系管理理论，以指导通信企业从市场营销、服务与技术支持等与客户有关的领域建立企业与客户之间的新型管理机制，一方面以先进的技术和优质的服务吸引和保持更多的客户，另一方面通过对业务流程的再造与实行科学管理来降低企业成本，提高企业综合实力。

- 《现代通信企业人力资源开发与管理》针对入世后通信企业人力资源面临的严峻挑战，阐述了人力资源理论和人力资源开发与管理的运作方式，介绍了业务流程再造、工作分析、岗位再设计等内容。书中强调“因事择人，人尽其才”，注重薪酬改革，建立培训、激励、创新的机制和人的潜能开发机制，以提高人的工作能力，增强企业活力，并激发人的创造力，

提高工作绩效。

●《组织行为学概论》(修订版)从组织构成的角度着手,分析了一定社会环境下组织内的个体、群体、领导的心理和行为特征及组织的结构特征,运用现代领导理论,提高领导者预测、引导、管理、激励及综合分析能力,提高领导行为有效性;运用现代组织理论,实现激励个体、协调群体、提高领导力、变革组织、促进发展的目的。

●《公司理财》从加强企业财务管理的基础入手,重点探索通信企业的资本运作,如企业筹资、投资、运营、增长及财务分析等,以帮助企业实现资本增值。

●《现代通信技术概论》可以帮助通信企业的领导和管理人员掌握现代通信技术及其发展趋势,依靠科技进步实施科技创新,并最终推动通信业的发展。

●《电信业战略管理》从战略的高度,应用战略管理模型的理论、实践和方法,主要评价了电信业战略管理的现状,讨论了电信需求、供给以及期望产出的决定因素,并对电信业战略管理的发展方向作了合理的推测。本书对电信企业如何在不断变化的竞争市场中实现可持续发展,提供了清晰的认识和有益的指导。

●《新电信市场成功策略》从目前电信业整体运营环境出发,分析了美国乃至全球的电信企业在面临解除管制、资费策略等方面成功的竞争方法,多角度地阐述了电信企业在新市场环境中的成功策略,并提供了相应的计算机辅助工具以及一些参考案例来加以说明。本书可帮助电信企业选择最可能成功的战略、减小市场风险、优化企业运营效果,从而更有可能成功赢得市场竞争。

本套丛书既有较高的理论水平,又注重理论和实际的结合,列举了大量的案例展开讨论,增强了可操作性和指导性。随着国内外经济形势的发展,尤其是中国通信业新的竞争格局的形成,通信企业的管理将出现不同程度的革新。我们将跟踪管理的发展动态,从组织国内编写和引进国外精品图书两方面及时对本套丛书进行充实和扩充。

本套丛书还可用作大学本科、专科及干部管理院校的教学、培训用书。

书中各部作品的作(译)者虽都有较高的学术水平和管理实践经验,但由于时间有限,编写(翻译)较仓促,书中错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

丛书主编 庄士钦
2002年8月于北京

前言

在全球范围内，电信业解除管制的趋势已经日益明显。现在去断言哪一些企业将会成为最终的胜出者还为时尚早，但各自的战略正在初具雏形，博弈过程已经展开。

战略问题是无所不在的。要取得成功，电信运营商需要多大的规模？竞争者何时会超越这一规模？运营商如何定位自己在销售链中的位置？经营范围应该如何界定？所有事务是否有必要由电信运营商自身来直接管理？是否有必要掌握所有的网络设施、管理信息系统以及客户？运营商如何能尽量避免恶性的价格战同时又能把原本很高的客户流失率降下来？为什么有些战略取得了成功而有些却以失败告终？

本书详细评价了那些正面临着解除管制的电信运营商实行的战略方法，无论它们在美国还是在世界上其他国家。回顾过去总是有益的，尤其是我们吃惊地看到小规模运营商正在增加，而这与合并趋势恰恰相反；与此同时，先前的垄断者的竞争力也不能显示出其特色。当然，我们更关注的是未来的战略选择，也就是试图揭示出：在电信业这样一个仍然受制于其产品特殊性的行业中，哪些战略方案最可能提供差异化途径？

实现差异化的方法很多，但有远见的运营商只会从中选取有限的几个加以重点投资并全神贯注对它们进行管理。而对许多运营商来说，集中精力恰恰是一种挑战，因为他们已经习惯了在特定的区域内，向所有用户提供服务。运营商可以在计划、营销、运营以及财务 4 个领域中，选择 1~2 种方法来实现差异化。运营商一旦明确了战略方向，就必须做到出类拔萃。本书正是为了帮助读者选择最可能成功的战略。另外，本书也提供了一些工具，帮助大家解决战略决策过程中出现的问题。

任何一本商务性著作都不可能完全保证时效性，即使是在它刚问世之时。在本书的写作过程中，企业购并正愈演愈烈，同时也不断有企业联盟解体；资费结构也发生了根本性变化；包括 IP 电话在内的新技术不再处于市场边缘，而是逐渐被各电信企业列为业务开发计划的重点。本书中提及的某些事件可能已时过境迁，但至少可以帮助读者深入洞察前段时期的战略思想，即使它们已经成为历史，但仍是生动的案例。

在此，我要感谢我的同事与客户，他们帮助我学会通过对电信产业新闻的回顾与反思来获取战略的洞察力；还要感谢初稿的审阅者，他们提供了建设性的反馈意见；同时要感谢出版商 Artech House 在本书写作与出版过程中的不断支持。

译 者 的 话

世界电信市场风云变幻。曾几何时，一度叱咤风云、统领全球信息产业的电信业，出现了严重的低迷或泡沫，特别是在那些电信与资本市场结合紧密的地方。而本书完成写作与本书翻译出版的时间又恰好处于这变化之交的两头。本书中的个别结论已被证实发生了偏差，例如在书中受到正面评价的世通公司的购并案例现在成了反面教材，但这并不影响本书整体上的系统性、务实性及前瞻性。它将成为业内人士有用的参考书。

本书的译校由王良元教授主持。参加本书翻译和校阅工作的有伍琳瑜、童丽娟、王洋、张晴、倪晓慧和刘群雁。糜正琨、高斌教授，徐建勤、杨平安高级工程师，蔡峰和杨瑾等提供了许多有益的帮助，特此致谢！

译者

2003 年 3 月

目 录

第 1 章 市场版图	1
1.1 接入运营商	3
1.1.1 有线线路	4
1.1.2 移动通信	5
1.1.3 固定无线技术	6
1.1.4 手持无线技术	6
1.1.5 缆线技术	7
1.1.6 卫星通信技术	7
1.2 传输运营商	7
1.2.1 局间交换业务运营商 (IXC)	8
1.2.2 长途业务转售商	8
1.2.3 运营商的运营商	9
1.2.4 IP 电话运营商	9
1.2.5 因特网服务提供商	10
1.3 业务、软件和内容提供商	10
1.3.1 运营支持系统提供商	11
1.3.2 应用服务提供商	11
1.3.3 门户网站	12
1.4 综述	13
参考文献	14
第 2 章 今日电信业	15
2.1 独特的市场特点和挑战	15
2.2 因特网的作用	20
2.3 企业的兼并如何改变市场	21
2.4 美国以外的电信市场	22
2.4.1 欧洲	22
2.4.2 美洲	24
2.4.3 亚洲和澳洲	26

2.5 战略地位	27
参考文献	28
第3章 成功竞争	29
3.1 利用购并壮大规模	29
3.1.1 世通公司	30
3.1.2 SBC 通信公司	31
3.1.3 大西洋贝尔电信公司	31
3.2 资费	33
3.2.1 MCI 公司的亲友计划	33
3.2.2 AT&T 公司“数字网统一资费”	34
3.2.3 Sprint 公司	36
3.3 拥抱竞争	37
3.3.1 芬兰	37
3.3.2 智利	38
参考文献	38
第4章 竞争失误	40
4.1 定位和定价	40
4.1.1 综合业务数字网	41
4.1.2 银星系统	43
4.1.3 AT&T 公司的渠道冲突	44
4.2 维护品牌	45
4.2.1 AT&T 公司	46
4.2.2 MCI 公司	46
4.3 机会成本	47
4.3.1 因特网传真	47
4.3.2 忙于法律诉讼	48
参考文献	50
第5章 重写成功法则	51
5.1 波特的竞争战略模型	51
5.2 打破传统观念	53
5.3 与真正竞争者和战略性竞争者竞争	53
5.4 与变化中的未来同步	54

5.5 技术：新进入者的市场壁垒与企业差异性	56
5.6 客户购买模式	57
5.7 增加业务量的要素	58
参考文献	61
第 6 章 战略决策	62
6.1 质量和价格之争	62
6.2 自建和购买的比较	65
6.3 规模经济与范围经济	67
6.4 确定市场份额目标	70
参考文献	72
第 7 章 成功策略	73
7.1 对于制定战略的一些误解	73
7.2 战略无所不在	74
7.3 实现差异化的策略与方法	75
7.4 计划策略	77
7.5 市场策略	77
7.6 运营策略	78
7.7 财务策略	79
7.8 战略工具	79
第 8 章 经营模式	81
8.1 价值体系	81
8.2 转换经营模式	83
8.3 新模式	84
8.4 正在成型的经营模式	88
8.4.1 带宽代理商	88
8.4.2 竞争性本地数据运营商	89
8.4.3 B2B 商务门户	90
8.5 辅助工具	90
8.5.1 平衡记分卡	91
8.5.2 消费者市场细分分析	91
8.5.3 情境计划	91
8.5.4 价值链分析	92

8.5.5 消费者生命周期的价值分析	92
8.6 信息技术的作用	92
参考文献	93
第9章 核心竞争力	94
9.1 识别真正的实力	95
9.2 借助经营模式的核心竞争力	96
9.3 识别市场机遇	97
9.4 外购	99
9.5 寻找并针对竞争者的弱点	100
9.6 辅助工具	101
9.6.1 核心竞争力分析	101
9.6.2 经济附加值分析	102
9.7 信息技术的作用	102
参考文献	103
第10章 组织策略	104
10.1 企业文化	104
10.2 知识管理	106
10.3 组织结构	107
10.4 业务流程再造	109
10.5 技能和培训	110
10.6 辅助工具	111
10.6.1 群件系统	111
10.6.2 自我管理的团队	112
10.7 信息技术的作用	112
参考文献	113
第11章 竞争对策	114
11.1 竞争对策的本质	114
11.2 先发优势	116
11.3 博弈论	117
11.4 选择竞争对策	119
11.5 留住客户	120
11.6 加强壁垒	122

11.7 辅助工具	123
11.8 信息技术的作用	123
参考文献	124
第 12 章 分销策略	125
12.1 分销链中的差异化	125
12.2 并存的零售和分销策略	126
12.3 对于纵向一体化的争议	128
12.4 供应商和合伙人策略	130
12.5 因特网策略	131
12.6 辅助工具	133
12.6.1 纵向一体化结构	133
12.6.2 数据挖掘	133
12.7 信息技术的作用	133
参考文献	134
第 13 章 定价策略	135
13.1 资费改革的先行者	135
13.2 定价策略和盈利能力	136
13.3 与免费服务竞争	139
13.4 电信业的商品性	141
13.5 资费结构的改革	143
13.6 辅助工具	144
13.7 信息技术的作用	144
参考文献	145
第 14 章 行业领先	146
14.1 取得市场优势的挑战	147
14.2 取得优势地位的要求	149
14.3 案例分析	151
14.4 合作关系	152
14.5 辅助工具	153
14.5.1 设定比较基准	153
14.5.2 企业资源计划 (ERP)	154
14.6 信息技术的作用	154

参考文献	155
第 15 章 客户服务	156
15.1 服务形成差异化	156
15.2 改进传统服务方式	159
15.3 计费	160
15.4 在线服务	161
15.5 呼叫中心	163
15.6 客户关系管理	164
15.7 辅助工具	164
15.7.1 客户保持分析	165
15.7.2 客户满意度测评	165
15.8 信息技术的作用	165
参考文献	166
第 16 章 技术管理	167
16.1 创新和破坏性技术	167
16.2 网络效应	169
16.3 研发战略	171
16.4 业务创新	172
16.5 技术开支预算	173
16.6 业务推广管理	174
16.7 辅助工具	175
16.7.1 网络管理和设计工具	175
16.7.2 技术管理工具	175
16.8 信息技术的作用	175
参考文献	176
第 17 章 业务扩展	177
17.1 扩大市场份额	177
17.2 扩大市场规模	179
17.3 纵向和横向一体化	180
17.4 评估新市场	182
17.5 选定收购对象	183
17.6 辅助工具	184

17.6.1 市场规模分析	184
17.6.2 估值分析	185
17.7 信息技术的作用	185
参考文献	186
第 18 章 成本领先	187
18.1 成本领先的特征	187
18.2 维持成本领先	190
18.3 成本驱动器	191
18.4 利润中心和成本中心	192
18.5 成本测算	193
18.6 辅助工具	194
18.7 信息技术的作用	195
参考文献	196
第 19 章 融资策略	197
19.1 融资方法	197
19.2 投资领域的竞争	200
19.3 实现股东价值	201
19.4 投资回报策略	203
19.5 辅助工具	204
19.5.1 资产组合分析工具	204
19.5.2 股东价值分析	205
19.6 信息技术的作用	205
19.7 总结	205
参考文献	206
缩略语	207
关于作者	209
索引	210