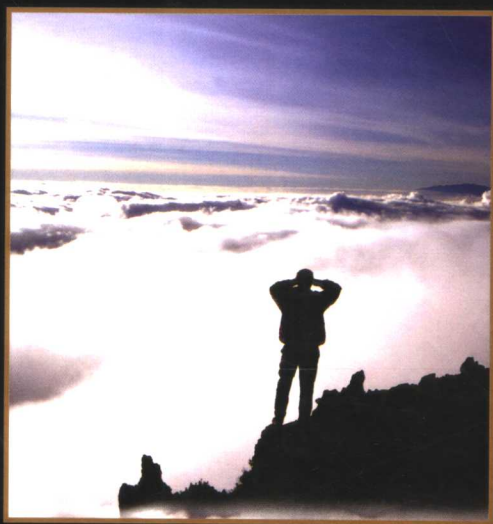


中国移动通信 营销案例精选

中国移动通信营销案例编写组



连续3年入榜《福布斯》
“全球400家A级最佳大公司”的惟
一中国企业的市场营销之道

中国移动通信 营销案例精选

中国移动通信营销案例编写组



人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国移动通信营销案例精选 / 《中国移动通信营销案例精选》编写组编.

—北京: 人民邮电出版社, 2006.4

ISBN 7-115-14576-8

I. 中... II. 中... III. 移动通信—邮电企业—市场营销学—案例—中国 IV. F632

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 036812 号

中国移动通信 营销案例精选

-
- ◆ 著 中国移动营销案例编写组
责任编辑 宁 博
 - ◆ 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>
北京精彩雅恒印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 10.25
字数: 152 千字 2006 年 4 月第 1 版
印数: 1—11 000 册 2006 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-14576-8/TN · 2746

定价: 18.00 元

读者服务热线: (010)67132749 印装质量热线: (010)67129223

序 言

几年来，中国移动通信集团公司（以下简称“中国移动通信”）在自己的发展道路上，给我们提供了许多值得思考、总结和借鉴的东西。

中国的通信事业拥有自己的世界第一，这是一个值得自豪的成就。自2000年4月20日成立以来，中国移动通信专注于移动通信发展，经过多年努力，已建成一个覆盖范围广、通信质量高、业务品种丰富、服务水平一流的移动通信网络。网络规模和客户规模列全球第一。

数据显示，截至2004年底，中国移动通信客户总数超过2亿户，与184个国家和地区的235个运营公司开通了GSM国际漫游业务，与73个国家和地区的51个运营商开通了GPRS国际漫游业务，国际短信通达106个国家和地区的214家运营商，彩信通达4个国家和地区的14家运营商。

中国移动通信已连续4年被美国《财富》杂志评为全球500强，最新排名第242位。2004年被中国企业联合会评为“中国企业500强”第五位。上市公司成为连续三年入榜《福布斯》“全球400家A级最佳大公司”的惟一中国企业。

这样的成就来之不易，这样的成就值得认真总结。

根据管理学理论，企业的持续成功离不开一个卓越运作的系统，同时企业的经营成果最终要通过企业外部来实现，市场是最终的裁判。所以我们对中国移动通信的关注自然而然地集中在他们的市场战略和市场运作模式上。从“沟通从心开始”到“动感地带”客户品牌推出，从“移动梦网”到渠道变革，一个又一个成功案例令人兴奋。本书是对这些案例的一次全

景式的扫描和概括，每一篇都很有典型意义。

“不知过去无以图将来。”总结中国移动通信的发展经验，对于处于3G前夜的中国通信产业来讲是十分有意义的一件事情。特别是用案例这种形式来总结企业的发展，既有利于企业自身提高，也有利于经验的传播和借鉴。

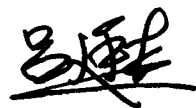
本书在结构上也很有特点，既概括了事实，也提供了一些基本的知识点，帮助读者建立分析框架，而且还设置了专家点评。经验只有规范化、系统化了，才能更快传播和长期保存。相信本书会成为案例讨论课上的一道精美佳肴。

在我们对中国移动通信市场运作经验做理论探讨的时候，中国移动通信又出新举措，继为全球通赋予全新品牌理念“我能”之后，2005年又以“体验A+，成就我能”为主题，正式推出全球通的“A+”整合优势概念。这不禁让人想起那句名言：“理论是灰色的，生命之树常青。”企业也是有生命的，企业的生命就是永不枯竭的创造力。只有创新才有未来。在丰富而精彩的企业实践面前，任何的理论分析和探讨都必须保持自身的敏锐性和前瞻性。

历史不会重复相同的事实，但是历史会反复重演相同的规律。案例的分析和研究，给了我们一个能够管窥发展规律和未来道路的视角。有了这样的眼界，中国通信产业的开拓创新就会有一个更加坚实可靠的基础。

未来虽远，我们的目光更远！

北京邮电大学经济管理学院院长、教授



2005年11月16日

目 录

一、中国移动通信短信风暴	1
1. 实施背景：环境催生“移动梦网”	3
1.1 河南移动	3
1.2 国际环境	3
1.3 国内环境	4
1.4 考察与试验	5
2. 实施过程：产业链的打造和控制	6
2.1 拓荒期	6
2.2 规范期	17
3. 成功经验	23
4. 专家点评	24
5. 背景知识链接	27
5.1 营销模式的演变	27
5.2 网络经济外部性	28
5.3 双边市场理论	29
6. 思考问题	29
二、手持“心机”把握先机	30

1. 中国移动运营与手机市场状况	33
1.1 21 世纪初期中国的移动运营	33
1.2 发展的问题	33
1.3 3G 新时代的到来	35
1.4 来自国外的经验	36
1.5 中国移动通信的选择	40
2. 中国移动通信手机定制战略实施	40
2.1 编织“心机”概念	40
2.2 寻找合作者	41
2.3 用户品牌与手机“二位一体”	46
2.4 宣传与渠道	49
2.5 由点及面——改进与扩张	50
2.6 实施成效	52
3.“手机定制”两全其美	52
4. 专家点评	53
点评一	53
点评二	54
点评三	55
5. 背景知识链接	56
5.1 产业链、供应链和价值链	56
5.2 垂直一体化的优势与弊端	57
5.3 “锁定”客户的基本原理	58
6. 思考问题	58

三、“动感地带”客户品牌

59

1. “动感地带” 广东问世	63
2. “我的地盘” 三月出击	64
2.1 第一步：清晰定位——“我是你的”	64
2.2 第二步：满足需求——“我这里有你喜欢的一切”	64
2.3 第三步：整合传播——“你在任何地方都能感受 我的存在”	65
2.4 第四步：开创潮流——“我可以带你走得更远”	65
2.5 第五步：业务创新——“扩张我的地盘！”	66
3. 时尚营销“兵器谱”	66
3.1 大众 / 分众媒体传播组合	66
3.2 事件和公关等活动营销	66
3.3 促销设计和形象布置等的终端生动化	67
3.4 以直销、电话和网站为主的直销	67
4. 我的品牌我做主	68
4.1 品牌定位打赢第一仗	70
4.2 品牌营销文化制胜	73
5. 体验经济时代的弄潮儿	77
5.1 沟通	77
5.2 视觉和语言身份证明	78
5.3 产品呈现	78
5.4 品牌建立	79
5.5 空间环境	79

5.6	电子媒体	79
5.7	工作人员	79
6.	专家点评	80
6.1	客户品牌论	80
6.2	区隔论	81
6.3	业务驱动论	82
6.4	延伸论	83
6.5	产业链论	84
7.	背景知识链接	85
7.1	品牌定义	85
7.2	品牌类型	86
7.3	市场细分	86
7.4	品牌定位	86
7.5	体验营销	90
8.	思考问题	94

四、中国移动通信渠道变革 95

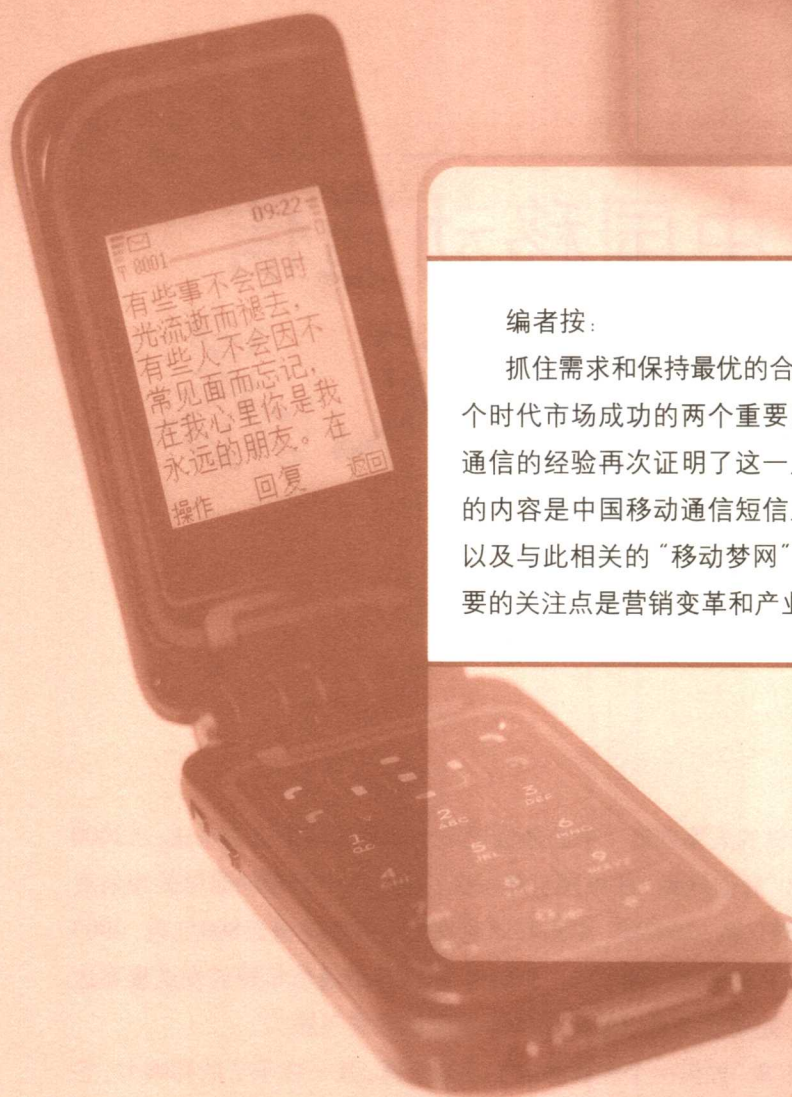
1.	渠道整合——山雨欲来风满楼	96
1.1	北京——策反与反策反	97
1.2	河南、湖北、黑龙江——吸引与反吸引	99
1.3	山东——超越与反超越	101
1.4	江苏——依赖与非依赖	103
1.5	广东、甘肃——核心与泛核心	103

2. 渠道忠诚度——想说爱你不容易	105
2.1 渠道规范化	106
2.2 文化整合	106
2.3 价格体系建设	106
2.4 渠道促销	107
3. 渠道控制力——我的地盘听我的	108
4. 渠道规范化——没有规矩不成方圆	111
5. 专家点评	112
6. 背景知识链接	114
6.1 渠道结构	115
6.2 渠道利弊	115
6.3 电信运营商的渠道模式	116
6.4 渠道与整合营销	117
6.5 渠道与体验营销	119
7. 思考问题:	120

五、中国移动通信大客户营销 122

1. 大客户营销，双领先战略	124
1.1 服务与业务双领先	124
1.2 为大客户营销正名	125
2. 工欲善其事，必先利其器	127
2.1 通信网络保障——打造精品网络	127

2.2	服务人员保障——建立一支高效的服务团队	128
2.3	业务与服务流程保障——一站式服务理念	129
3.	立足大市场，服务大客户	130
3.1	大客户管理	130
3.2	大客户导向的营销（CRS）	133
4.	个人大客户：沟通从心开始	135
5.	集团大客户：服务如影随形	138
5.1	集团大客户营销的服务	139
5.2	行业应用整体解决方案	140
5.3	集团大客户营销实例	142
6.	专家点评	145
7.	背景知识链接	147
7.1	市场细分理论与“80/20法则”	148
7.2	关系营销	149
8.	思考问题	150



编者按：

抓住需求和保持最优的合作无疑是我们这个时代市场成功的两个重要因素，中国移动通信的经验再次证明了这一点。本案例反映的内容是中国移动通信短信业务的产生过程以及与此相关的“移动梦网”的整合过程，主要的关注点是营销变革和产业链的组织模式。

中国移动通信 短信风暴

中国短信的火爆创造了中国通信史乃至世界通信史上的奇迹。从2000年河南移动“短信风暴”在中国引爆以来，2001年中国移动通信的短信发送量接近159亿条，2002年，中国移动通信的短信发送量近800亿条，2003年中国短信发送量达1700亿条，3年后，中国移动通信年短信发送量高达4000亿条。短信业务量以超乎想象的速度爆炸式飞涨。

“短信现象”作为一个经典被人们津津乐道。其一在于它的影响力。它对中国的政治、经济及人们的生活方式影响深远。从某种程度上说正是这小小短信救活了中国的互联网经济，将IT业从冬天引向春天。也正是这短信，改变了人们上百年来传统的语音沟通方式和习惯，点燃了中国通信业前景无限的增值业务市场。其二在于它的独特性，并由此激发了人们的好奇心。短信诞生于欧洲，发展于日韩，但火爆在中国，而且其红火程度令世人瞠目并成为一种独特的文化现象。其三在于它也引发争议。中国移动通信成功地首创了开放的短信业务产业链，其开放的商业模式成为

“共赢”的典范，极大地推动了中国数据业务的发展，但现在从一些 SP（服务提供商）的角度看来，他们认为中国移动通信正在从开放的产业链模式向日韩的半封闭的产业链模式转变。

在这火爆的背后产业链模式是否发生了转变？它对新业务创新有何启发？对通信或其它行业有无普适性的启示？短信的成功究竟是偶然还是必然？究竟有着什么样中国特色的深厚的文化背景和土壤？

1. 实施背景：环境催生“移动梦网”

1.1 河南移动

2000 年，河南移动推出“短信风暴”营销方案，引爆了中国短信市场。

1996 年邮电部门建立 GSM 网后，短信业务的承载网络便应运而生。河南移动很早就在内部进行短信调试和试用，并免费一层层向外围推出。2000 年，短信业务正式投入商用。刚刚兴起的短信市场几乎是一片平静。河南移动分析当时邮政推广的贺年明信片在中国火热一事，敏锐地感觉到此业务在中国前景不可限量，于是大力推广此业务。2000 年底，河南移动推出了名叫“短信风暴”的营销方案，采取了一些促销活动：一个用户一天发送 10 条以上短信，这一天就可以得到 2~3 元钱的话费补贴。结果 3 个月下来，短信流量成倍往上翻，达 1100 万条。活动结束后，短信流量依然有增无减，接下来的 3 个月，短信流量又猛增至 8700 万条。短信普及率一下从原先的不足 10% 跳到了 30%。该消息传出，各省公司纷纷前往取经。肇始于河南的“短信风暴”，最终形成了蔓延全国的“短信文化”现象。该风暴将中国的通信业和 IT 业引向了灿烂的明天。

1.2 国际环境

早在 1992 年，世界上第一条文字短信在当时世界第一大移动运营商英国沃达丰的 GSM 网络上通过电脑向手机发送成功。短信生于欧洲，发展于日本和韩国。在价值链模式上，欧洲运营商采用的是封闭式管理策略，不与 SP 合作和分成；日韩运营商采用半开放式管理，与 SP 分成但不让 SP 直接接触

最终用户。

日本的 i-mode 模式是当时世界上最成功的增值业务模式。i-mode 模式是指由日本移动运营 NTT DoCoMo 公司提供网络平台, 众多合作伙伴负责提供服务内容的一种合作模式。i-mode 模式中, NTT DoCoMo 很好地控制了价值链中的成员。具体而言, NTT DoCoMo 通过设计为用户定制终端, 用户再通过 NTT DoCoMo 的网络使用内容提供商提供的内容服务。NTT DoCoMo 代收 i-mode 费用并与内容提供商进行分成, 分成比例为 10:90, 即 NTT DoCoMo 得 10%, SP 得 90%(日本的坏账风险被估计为 2%)。这样, 这一价值链以 NTT DoCoMo 为中心牢牢建立起来。SP 作为成员加入其中, 与 NTT DoCoMo 演进为共生共存的紧密的价值链关系。这一价值链模式极大地刺激了日本的无线互联市场发展, 成为令美、欧望尘莫及的无线互联获利者——仅用了 1 年半时间便实现赢利, 并且已经拥有 1600 万无线互联用户和一个已经成长为 30 亿美元的市场。

积极向日本学习的欧洲, 在 1999 年 3 月, 每个月发数据的信息量是 10 亿次, 到 2000 年 7 月, 已经到了 50 亿次, 平均每位手机用户每月发送 25 条短信息, 在一年当中增长了 5 倍。欧洲主要的无线运营商每月要处理超过 3 亿条短信息, 而且这个数字还在以每月 10% 到 15% 的速率增长。短信息服务已经成长为欧洲电信运营商不可忽视的收入来源。

1.3 国内环境

我国通信运营收入与 GDP 增长率的比较如图 1.1 所示。

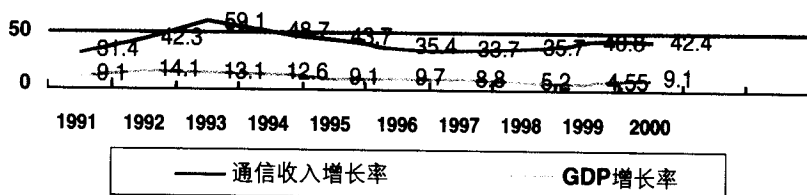


图 1.1 我国通信运营收入与 GDP 增长率

十多年来,通信运营收入与GDP紧密联系和相互作用。中国经济的持续发展,大力度的投资和基础设施建设以及居民消费水平的不断提高,为通信行业提供了广阔的发展空间。

2000年,我国GDP达88190亿元,居民储蓄总额达64332.4亿元。

2000年,中国邮电业务总量完成了4792.70亿元;移动电话用户总数达8453.3万户;移动电话普及率由1997年的1.07部/百人提高到6.7部/百人。

在通信行业快速发展的同时,2000年在互联网行业,中国虽已拥有1690万(CNNIC2000年7月统计)互联网用户,然而网络社会所带来的商机还基本停留在实验、预期甚至猜测阶段。2000年爆发的.com大衰退无情地证明了网络经济的脆弱。一是商业运营模式单一,缺乏收入来源和有效的盈利机制;二是不了解市场需求,不能及时提供对消费者有益的、使用方便、内容丰富的互联网增值应用。

随着时间的推移,一方面广大消费者应用网络的意愿逐渐增强,却苦于无法找到方便安全的支付渠道;另一方面网络服务企业缺乏收入来源,面临生存危机,中国移动通信已经开始关注具有增值潜力的互联网数据业务。大环境已经开始酝酿并呼唤共赢的商业模式的诞生。

1.4 考察与试验

从2000年当时的数据业务技术平台来说,主要就只有点对点短信业务。是否开始大力发展数据业务并主要推广短信业务,当时业界争论很大。从产业链角度来说,传统语音业务的产业链是一个封闭的产业链,中国移动通信直接面向最终用户,产业链上的其它成员比如设备供应商并不面对最终用户,所以产业链管理相对简单;而数据业务因从技术角度来说比传统的语音业务服务流程复杂,使得运营商单靠自己的力量不足以完成整个业务或不足以更好地提供丰富的数据业务,这就使得数据业务的产业链模式必然要更为开放,要让更多的产业链成员加入进来。

突破多年来传统封闭的产业链模式,转向较开放的产业链模式,对中国移动通信无论从观念上还是管理上来说都是一个较大的挑战。至于对是否大

力发展短信业务，中国移动通信香港上市公司表示反对，他们担心短信的发展将会对传统的语音业务产生替代效应，将会降低客户的ARPU值。但集团公司考虑短信平台的搭建从技术角度来说相对简单，且占用频率资源少（频率资源为不可再生资源，中国的移动用户数正飞速发展，频率资源日趋紧张），成本低（短信的运营成本是移动电话的语音运营成本的1/1000），加上当时的国际国内大环境，中国移动通信也希望通过此业务改变中国移动用户的传统消费习惯，逐步引导消费者从语音业务向前景广阔的无线互联增值业务这一金矿发展，故对此业务进行了进一步的考察和试验。

2000年8月底中国移动通信与几家SP合作推出“奥运快讯”短信服务；随后中国移动通信市场经营部组团去日本NTT DoCoMo公司参观访问，学习i-mode模式；2000年9月19日，中国移动通信开始以一种平等合作的态度和国内百家SP首次坐在一起，探讨商业合作模式。至此，“移动梦网”雏形初现。2000年11月1日，中国移动通信向中国福利基金会捐赠聋人电话和“全球通爱心卡”，向聋哑人提供短消息的收发方案。“全球通爱心卡”和“奥运快讯”两项业务是对移动互联网商业运营模式的成功尝试，此模式的核心是建立市场多赢，促进市场良性循环。实践证明这种以多赢为原则的商业模式是可行的。这也是中国移动通信提出“加入移动梦网创业计划，携手共建网络家园”的基础。

在移动与SP们完成了试验性的合作一个月后，“移动梦网”计划正式实施，从此开创了中国互联网短信的新时代，也正是互联网短信的迅速传播培养了人们使用点对点短信的习惯。

2. 实施过程：产业链的打造和控制

2.1 拓荒期

谈到短信就必然要谈到“移动梦网”。因为短信的真正发展是在“移动梦网”搭建之后。“移动梦网 Monternet”是中国移动通信统一的移动互联网业务品牌，而短信业务就是其中的一道大餐。

（1）移动梦网的经典内容和基本政策