

CHINA
MANAGEMENT CASES

..... 中国管理案例库

服务运营管理案例

Service Operations Management Cases

陈 旭 / 等 著

 中国人民大学出版社

CHINA
MANAGEMENT CASES

..... 中国管理案例库

服务运营管理案例

Service Operations Management Cases

陈旭/等著

中国人民大学出版社

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

服务运营管理案例/陈旭等著. —北京: 中国人民大学出版社, 2012. 3
(中国管理案例库)
ISBN 978-7-300-15308-7

I. ①服… II. ①陈… III. ①服务业-商业管理-案例-中国 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 030623 号

中国管理案例库
服务运营管理案例
陈 旭 等著
Fuwu Yuning Guanli Anli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京鑫丰华彩印有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2012 年 3 月第 1 版
印 张	18.5 插页 1	印 次	2012 年 3 月第 1 次印刷
字 数	326 000	定 价	39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前 言

随着经济的发展和社会的进步，服务业在国民经济中的作用日益重要。据统计，在许多发达国家，超过 80% 的 GDP 和就业机会是由服务业创造的。我国目前正处在工业化、城市化和现代化的进程中，经济发展重点也必然会从制造业向服务业转变。而服务运营管理水平的高低直接关乎服务业发展的速度和质量，直接关乎企业的升级换代和经济的结构转型。服务运营管理正日益成为管理科学与工商管理领域研究的前沿和教育培训的热点。

另一方面，随着教育理念的转变，教师在课堂的位置由主导变为引导。案例成为课堂上激发学生思维、培养学生分析能力的重要载体，通过案例学习的案例法在教学中的比重越来越大，特别在 MBA、EMBA 和 EDP 层次，案例法甚至成为教学的主要方式。相对于传统的讲授法，案例法使学生由被动接受变为主动学习，由“填鸭式”学习变为通过体验和感悟学习，越来越受到教师的重视和学生的欢迎。

虽然有经济社会发展的客观要求和师生案例法教与学的主观愿望，但是目前国内有关服务运营管理的案例还很缺乏。国外相关的案例在中国课堂的适应性较差，因为案例除了反映科学理论和方法外，还有较强的商业环境和文化情境，服务运营管理案例更是如此。服务运营管理案例目前成为我国服务运营管理教育方面的短板和瓶颈，直接影响到我国在该领域的教育培训和管理实践。

本书结合中国典型行业、典型企业的典型问题，运用第一手的素材和数据，原创开发和撰写了服务运营管理案例。本书具有以下鲜明的特色：

(1) 典型性强。本书的案例充分考虑了中国典型的服务行业（如：电信服

务业、金融服务业、零售服务业、酒店服务业、医疗服务业、汽车服务业、批发服务业和房地产业等)、典型的服务企业(如:中国移动、中国电信、中国联通、中国建行、家和超市、锦江宾馆、华西医院、华信恒富汽车服务公司、富森·美家居和万达集团等)中存在的典型的服务运营管理问题(如:服务设计、服务流程再造、服务排队管理、服务定价与收益管理、服务需求预测、服务需求管理、服务能力管理、服务质量管理、服务规范、服务评价与优化、服务供应链管理、服务文化管理等),具有很强的典型性。

(2) 第一手的资料和数据。目前市面上的案例,大多是基于报刊与网络等二手资料和数据撰写的。本书所有的案例都是作者在通过实地访谈、问卷和考察等获得的第一手资料与数据的基础上,原创开发和撰写的,资料翔实、客观。这将生动地再现决策的情景,增强案例的真实感,有助于读者对中国服务运营管理理论与管理实践的认识、学习和感悟。

(3) 可读性强。本书的案例主线清晰,知识点明确,决策点设置恰当,文笔生动,可读性强。

(4) 教辅材料丰富。为配合案例的使用和老师的教学,本书配有教学目的与用途、思考讨论题的分析要点和理论分析、课堂计划与组织建议、案例的补充材料等丰富的教辅材料。

本书适合作为高年级本科生、MBA、EMBA、EDP 与培训学员服务运营管理、服务管理、运营管理和供应链管理等课程的教材或教学参考书,也适合作为管理者的实践参考书。

本书能够顺利出版,要感谢电子科技大学经济与管理学院,没有学院多年来的大力支持、关心和帮助,就不会有学院供应链与服务管理领域的生机和活力;感谢电子科技大学经济与管理学院供应链与服务管理研究所的各位同事和学生,团队成员的点滴进步都离不开大家的支持和鼓励。同时,本书能够顺利出版,又是我们“欣赏、合作、开放、卓越”团队精神的生动体现。

感谢案例相关单位的领导和相关人员的大力支持与配合,为本书的案例成稿奠定了良好的基础。

感谢中国人民大学出版社编辑团队,他们为本书的出版高效而又细致地做了大量工作。

还要感谢撰写小组和老师的辛勤工作与协作努力。参与本书撰写的有:中国医学科学院输血研究所所长郑忠伟研究员,博士生王婧、范丽繁、鲁力、周颖、郑义、江文和王冲,硕士生李锡强、王韵峰、康萍、段薇、张帆、卢庆、

李铮、丁懿超、邱凌、周雪彬、李翠、兰慧和张运良。

本书受电子科技大学“十二五”规划研究生教材建设项目资助出版。书中疏漏和不妥之处，敬请专家和同行批评指正。

陈 旭

电子科技大学经济与管理学院

目 录

成都电信光纤网吧产品设计与推广 (1)

如何通过产品设计来实现企业收益增加和顾客忠诚度提升，是成都电信迫切需要解决的一个难题。然而，如何找到产品设计的突破口？如何在产品设计时兼顾成本和顾客需求的个性化满足？如何制定有针对性的产品推广策略？成都电信的创新实践给我们带来了新的思考。

华信恒富汽车服务设计与定价 (21)

“造汽车的不如卖汽车的，卖汽车的不如做汽车服务的。”汽车行业的利润分配现状和发展趋势为汽车服务企业带来了前所未有的机遇。但是，作为汽车服务企业来说，究竟该向顾客提供什么样的服务？怎样对所提供的服务进行定价？

内江移动网络服务流程再造 (36)

面对动态多变的市场环境，流程再造成为很多企业适应竞争环境的应对之策。在流程再造理念日益深入人心的今天，我们有必要深入思考：流程再造的原则、步骤以及每个步骤的关键点是什么？如何建立流程再造的实施保证体系？

成都电信营业厅排队管理 (64)

营业厅是客户办理业务和体验服务的场所，是联系电信运营商和顾客的桥梁。排队虽然是营业厅常见的景象，但是对顾客服务感知具有显著的影响。针对营业厅的排队，如何进行顾客需求管理？如何进行服务能力管理？如何运用排队心理学改善顾客的排队感知？

华西医院的患者预约挂号管理..... (82)

患者的随机到达使医院面临顾客排队和资源闲置交替出现的挑战。利用患者时间和价格敏感性的不同,采用预约挂号是解决门诊排队问题的有效手段。在进行预约挂号费优惠时,当优惠达到一定程度后,随着优惠的提高,愿意预约挂号的患者反而减少。这是为什么呢?

中国建行上海呼叫中心运营资源管理优化..... (96)

在日益增长的顾客随机需求和不断提高的顾客服务要求面前,呼叫中心的资源短缺是各行业呼叫中心面临的普遍问题。不断增加资源是一个出路,但是面临有限的资源,提高资源管理水平也许是一个更重要的解决办法。中国建行上海呼叫中心通过席位资源和人力资源、系统资源和服务流程、服务渠道等方面的系统优化,在不增加资源的前提下大幅度提高了呼叫中心的服务水平,给我们带来许多新的管理启示。

四川电信 eSRM 服务定价优化 (117)

如何在不增加成本的基础上提高企业的收益?如何在提高企业收益的前提下实现顾客满意度的提高?对于看似矛盾冲突的问题,四川电信 eSRM 服务定价的成功实践为我们提供了新的视角和方法。

万达锦华城房地产项目的定价管理 (130)

面对中国居高不下的房地产价格,一方面,广大老百姓因为成为“房奴”而苦不堪言;另一方面,房地产开发商常常觉得企业的收益还不够高。面对这两难困局,房地产企业如何通过科学的定价方法实现企业收益和顾客满意的和谐统一呢?

家和超市基于商品分类的库存管理模式优化 (140)

超市经营的商品种类繁多,不同种类的商品属性、毛利润和销售额存在较大差异。因此,科学地进行商品分类是库存管理模式优化的基础。然而,如何进行商品分类?在科学进行商品分类的基础上,如何将供应链库存管理模式与商品品类进行有效匹配?

家和超市基于商品品类的需求预测 (164)

需求预测是零售企业库存管理的基础。随着品类管理在零售企业的应用,基于商品品类的需求预测变得更加普遍。面对众多的预测方法,如何基于商品品类进行需求预测方法的选择与使用?

四川移动网络服务的评价与提升 (187)

对于移动运营商而言,网络服务质量是企业的生命线。四川移动面临的

困惑是：以顾客为中心，从顾客角度进行网络服务评价，无疑是正确的，但是没法提供网络服务提升的工作指导；以企业为中心，从企业技术指标角度提升，工作好操作，但是花了大量的人力、物力，顾客可能根本没感觉。如何才能实现网络服务管理中顾客感知与工作指导的有机结合呢？

成都联通服务规范体系建设 (232)

服务规范对于服务企业的重要性毋庸置疑。成都联通作为一家典型的服务企业，在“有内容，没体系”、“有规范，没执行”的服务规范现状面前，到底该如何进行服务规范的建设呢？

富森·美家居建材批发市场的服务管理 (251)

我国房地产业的大发展为建材批发市场带来了前所未有的机遇。但目前为数众多的建材批发市场大多处于摊位出租阶段。随着建材批发市场竞争的加剧和顾客需求的多变，服务成为建材批发市场竞争的焦点。建材批发市场如何从摊位出租阶段提升到市场管理、增值服务和品牌建设阶段？富森·美家居的做法将给我们带来些许启示和思考。

百年锦江，永恒感动 (279)

2008年的汶川特大地震给包括宾馆在内的四川旅游业带来了深重的打击，成都五星级酒店在震后4个月的平均入住率只有40%。然而，硬件设施并不突出的老牌五星级酒店锦江宾馆却依然保持了平均70%的入住率。地震面前，方显锦江本色！在行业大萧条中锦江宾馆入住率保持一枝独秀的奥妙何在呢？让我们一同走进锦江宾馆。

成都电信 光纤网吧产品设计与推广

陈旭 江文 周雪彬 李翠

一、引言

2009年1月8日，中国电信成都分公司（以下简称“成都电信”）网吧发展部庄总经理紧急召开了部门会议。庄总脸色凝重地拿着一叠资料走进会议室，坐下后用很严肃的口气说道：“网通（中国网通成都分公司，以下简称‘网通’）又抢走了我们三个网吧客户。”庄总喝口茶后，继续说道：“我们网吧发展部才独立出来三个月，不但没有做出更好的成绩，反而连续三个月都存在大型光纤网吧用户流失或者被渗透（电信、网通双光纤接入）的情况。上个月的情况更糟，被渗透的三个网吧的机器台数都超过了300台，都是我们的高端优质用户。这种情况如果不尽快解决，下一步还将有更多的网吧用户流失或者被渗透。大家对此问题有什么看法，尽管提出来。”

庄总话音刚落，负责业务拓展的周主管立即发言道：“上个月发现网通在抢夺光纤网吧用户的情况后，我就针对这一问题进行了一些分析。网通光纤有机会渗透大型网吧的主要原因是其价格优势。价格是网吧用户非常关注的问题，它直接关系到网吧的运营成本，目前仍然是市场竞争的强有力的武器。网通光纤接入业务的挂牌资费比电信光纤便宜1/3，而最终的协议价可比电信光纤便宜1/2（即600元/M，满3M可送1M）。另外，网通除免费提供光网络终

本案例可用于服务产品市场细分、服务产品设计和推广等内容的学习。
由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

端设备外，还为电信光纤网吧免费提供双接口路由器，即网通所提供的路由器具有双线自动切换功能，此款路由器可使电信、网通光纤合用。”

支撑部门负责数据分析的江主管接着发言道：“周主管分析得很有道理，上个月我就发现部分网吧的流量急剧减少。通过走访发现，以下三个方面的需求，网吧用户可以通过网通光纤来实现：第一，备份线路。其主要目的是为了避免因网吧主线路突发故障或网络调整所造成的网络中断而致使客源流失甚至无法经营。同时，用网通光纤作为备份线路，还可以为访问北方网站的上网人群提供更快捷的途径。第二，网吧下载专用。考虑到网通光纤的价格便宜，网吧用户可以采用网通光纤来满足上网人群和网吧自身的软件更新，从而减少大量下载应用占用网吧主用带宽资源的情况。第三，为网速要求不高的应用提供服务。大型规模的网吧有条件将内部环境作分区管理，将网通线路分配给网速要求不高的视频区和在线电影区使用，既满足了上网用户的需求，又降低了网吧经营的成本。”

客户部负责投诉处理的李主管接着发言道：“最近，网吧用户的投诉量也大幅上升，连续三个月，月均投诉量增加了20%。我在投诉处理过程中了解到，网通免费提供路由器和低带宽资费，令网吧业主很是心动，少数大型网吧和校园周边部分网吧已表现出浓厚兴趣，并已达成口头意向。”

庄总听完大家的发言后，了解到目前的形势很严峻，总结道：“网通利用价格优势，抓住了部分网吧客户的需求，所以才能快速渗透。我们公司的网吧光纤业务的市场占有率达到了98.43%，在占有绝对优势的情况下，应该考虑如何通过价值提升来避免价格战。关于接下来怎么做，我建议成立一个小组，就叫‘光纤网吧保卫计划执行小组’（以下简称执行小组），以分管业务拓展的方副总经理为组长，以周主管、李主管和江主管为核心成员，其余工作人员全力配合。”

庄总说完后，方组长接着补充道：“要阻止光纤网吧用户继续流失，我建议先了解网吧用户的需求，以现业^①网吧为切入点，摸清情况以后再开会讨论。为了解网吧用户的需求，我们可以对网吧客户进行走访或者召开座谈会等。”方组长思考片刻后，对李主管说道：“你的工作主要是负责客户投诉处理，与网吧客户沟通较多，就由你牵头负责此项任务，用一周的时间完成。”

二、成都电信

成都电信始于清末光绪年间（1886年）的成都电报局。2000年底，随着中

^① 现业：表示市区范围内，与郊县相对应。

国电信集团公司正式挂牌成立，成都电信成为其下属的子公司，开始了公司化运作。

网吧发展部本来是市场部的一个二级部门，随着网吧光纤接入业务收入的不断增长和网吧光纤市场竞争的不断加剧，成都电信决定将网吧发展部独立出来，成为与市场部平级的部门，以更好地满足网吧用户的需求。

网吧发展部的主要职责包括以下三个：第一，负责全本地网网吧业务的市场发展、业务受理、应用拓展经营工作，完成网吧业务年度收入目标，对郊县分公司网吧业务负有指导、协调和考核职责。第二，负责全本地网网吧维护标准制定，直接负责现业网吧光纤分线盒至用户端终端（含服务器）的维护工作。第三，负责协调支撑全本地网网吧业务的正常运营，制定对网吧用户的服务标准和业务规范。

网吧发展部的组织结构如图 1 所示：

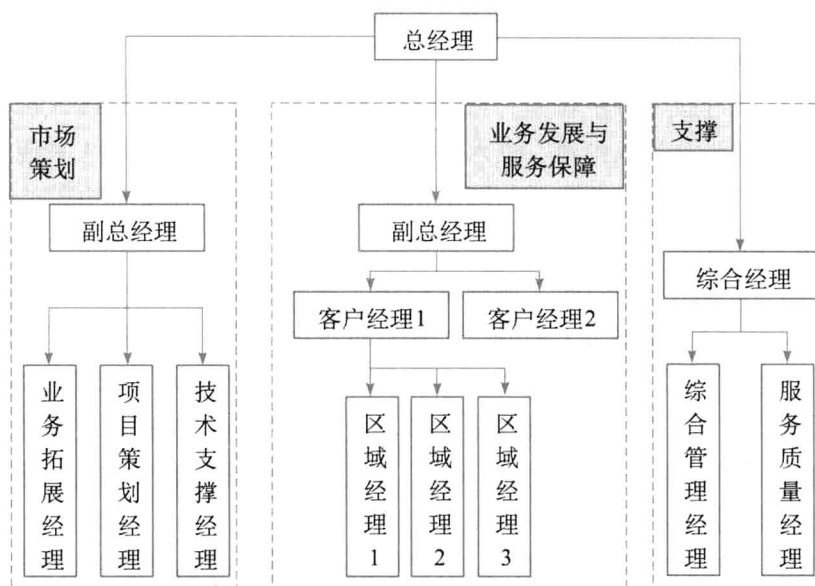


图 1 网吧发展部组织结构图

网吧发展部整体分为三大部分：市场策划、业务发展与服务保障和支撑。市场策划部分负责市场营销方案的制定；业务发展与服务保障部分负责营销方案实施和现有客户价值提升，服务体系、服务流程和服务规范等方面的优化；支撑部分主要负责内部流程和业务支撑、增值业务设计支撑和融合平台设计支撑。

2008 年成都电信网吧光纤接入业务的收入达到 4 088 万元，同比增长 43.7%。成都电信现业光纤网吧用户数为 969 户，市场占有率达到了 98.43%。

三、光纤网吧产品设计动因

任务确定之后,李主管带领手下人员走访了各类网吧,与业主进行面对面交流。一周之后,执行小组召开了工作会议,并邀请庄总进行工作指导。会议首先由李主管就网吧业主调研情况进行了汇报。

通过访谈和信息收集,发现光纤网吧业主对成都电信主要有以下三个方面的不满:

(1) 业务单一。当前成都电信对网吧提供的服务内容较少,以光纤接入为主。而当前利润微薄的网吧业主迫切希望得到为网吧降低成本的服务(如连锁网吧间 VPN^① 服务等)和增加收入的服务(如流动人口聚集区及高校周边网吧的 VoIP^② 业务的支撑服务等)。

(2) 光纤接入价格较高。当前网吧市场上,网通光纤的接入价格远远低于成都电信的光纤接入价格。进入微利时代的网吧经营,其收入来源主要局限于机时费。机时费的不断降低与网吧市场竞争的加剧,使成都电信光纤接入价格高成为网吧业主抱怨的焦点之一。

(3) 故障响应不及时。成都电信的光纤网吧接入量达到 900 多家,这对网络正常运行的保障提出了挑战,尤其是对小客户的保障分散了保障能力,导致大客户故障响应不及时,造成严重损失。目前,成都电信保障层次缺少区分,没有根据客户的价值进行差异化保障,使得运维能力没有实现效益最大化。与此同时,网通现有客户数才 30 多家,数量少使其能够有效地响应客户需求,无形中增加了其竞争的砝码。

庄总经理认真听完汇报,对执行小组的前期工作给予了充分肯定:“大家通过调研对问题的分析有理有据,切中要害。分析结果在很大程度上反映了我们目前面临的市场情况。那么,接下来我们应该怎么办呢?”

方组长进一步指出:“从收集到的信息来看,当前制约我们光纤网吧业务发展的主要原因是产品设计不科学,设计出的产品不能为网吧节约成本或增加收

① VPN (virtual private network), 虚拟专用网络, 被定义为通过互联网建立一个临时的、安全的连接, 是一条穿过混乱的公用网络的安全、稳定隧道。使用这条隧道, 可以对数据进行几倍加密, 达到安全使用互联网的目的。虚拟专用网是对企业内部网的扩展。

② VoIP (Voice over Internet Protocol) 简而言之, 就是将模拟声音讯号数字化, 以数据封包的形式在 IP 数据网络上做实时传递。VoIP 可以在 IP 网络上便宜地传送语音、传真、视频和数据等。

入。同时，没有根据客户价值的高低提供差异化的服务。”执行小组对方组长一语中的的发言表示一致认同。

随后，周主管说：“产品设计的问题必须跟市场结合找解决办法，市场发展趋势的分析至关重要。只有通过网吧市场发展趋势分析，才能确定我们的产品到底要包括哪些内容。”

李主管接着发言：“周主管说得很有道理，但这只是产品设计的一个方面。我觉得市场细分对产品设计也同样重要。据我了解，不同规模、不同地域的网吧需求是不一样的，我们目前没有进行市场细分，采用‘一刀切’的管理方式存在严重问题。我建议，在进行光纤网吧产品设计之前，先进行市场细分，然后针对不同的细分市场进行差异化的产品设计，从而实现供需匹配。”

听了两位主管的发言，方组长信步走到白板前，在白板上绘出了下一步的工作思路图（如图2所示）。

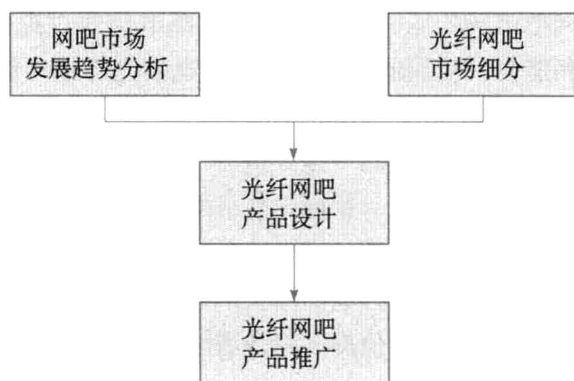


图2 工作思路图

方组长指着白板解释道：“产品设计是系统工程，主要有三个步骤：步骤一，市场发展趋势分析和市场细分。市场发展趋势分析将为我们提供产品设计的内容基础，帮我们了解产品设计时应包括哪些内容。市场细分将为我们提供差异化产品设计与供给的基础。因为现在的网吧经营差异巨大，不同的网吧需求各异，我们的产品设计也必须根据市场细分进行差异化的匹配。步骤二，光纤网吧产品设计。根据光纤网吧市场发展趋势分析与市场细分的结论进行科学的网吧产品设计。步骤三，光纤网吧产品推广。在前期工作的基础上，根据产品特点和市场特征有针对性地制定产品推广策略。”

庄总听完方组长的讲解，对执行小组下一步的工作思路表示认同，并强调：“我们必须把每一步工作扎扎实实做好，有具体成果及时向我汇报。”会后，庄总满意地离开了会议室。

四、光纤网吧市场发展趋势分析

周主管经过近一周的市场调查，在执行小组工作例会上就网吧发展趋势进行了汇报。

1. 网吧收入来源单一，经营进入微利时代

调查发现，机时费是网吧收入的主要来源。自 1996 年以来，全国网吧单位机时费水平呈下降趋势，平均价格从最初的 20 元/小时逐渐下降到目前的 2 元/小时左右，网吧经营已进入微利时代。

在全国单位机时费下降的环境下，成都光纤网吧市场也不例外。在这种情况下，网吧用户感知光纤接入的价格较高，这也是网通光纤能够通过价格优势快速渗透光纤网吧市场的原因。这就要求成都电信通过提供更多的增值服务来提升网吧的盈利能力，从而弱化网吧业主对电信光纤接入价格的感知。

2. 成都地区网吧数量趋于饱和

成都市规定：新批网吧实行“退二进一”的政策，即吊销两家网吧文化经营许可证后，方可新批一家网吧。这样，整个成都网吧的数量已经达到了相对饱和阶段。近年成都电信网吧用户数的增长情况也反映出这一趋势（如图 3 所示）。基于这种情况，试图通过网吧用户数的增长来达到成都电信网吧业务收入增长的目的已经不现实。单个网吧的价值提升将是增加网吧业务收入的主要手段。

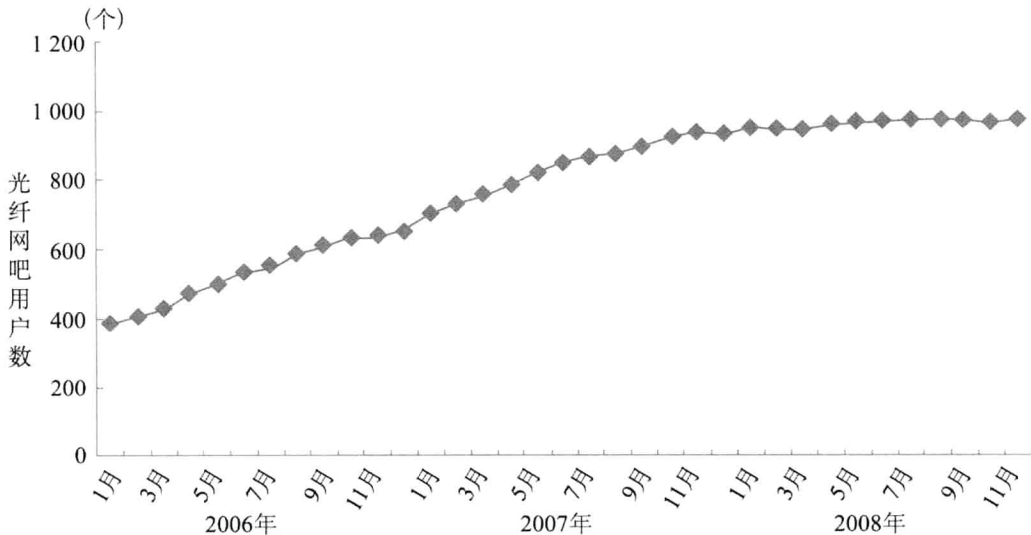


图 3 2006—2008 年成都电信光纤网吧用户数

资料来源：成都电信网吧发展部。

3. 网吧发展呈现规模化趋势

中国互联网络中心发布的《第 24 次中国互联网发展状况统计调查报告》显示：2008 年有 3.2 亿网民使用宽带上网，占整体网民的 94.3%；35.5% 的网民选择在网吧上网，仅次于选择在家上网的比例。网吧是中国网民上网的第二大场所，在网吧上网的网民超过 1 亿。

对成都而言，网吧数量的相对稳定与庞大的网民规模使得网吧必然呈现规模化发展的趋势。在这种趋势下，大型网吧的经营为价值提升提供了现实基础。

周主管进一步总结道：“对网吧来讲，网吧微利化经营使得网吧业主迫切需要新的利润增长点；对我们公司而言，网吧的数量饱和使得公司难以继续通过扩大市场增量实现收入增长，这就使得我们公司为网吧业主提供增值服务成为必然。而规模化经营则是网吧和我们公司开发增值业务（增值服务和增值内容）的共同基础。”

五、光纤网吧市场细分

（一）市场细分方法

执行小组在进行市场细分时对市场细分的方法进行了总结。根据市场细分的难易程度和选用的因素数量不同，可以采取单因素细分、综合因素细分或系列因素细分的方法对网吧市场进行细分。单因素细分，即只选用一个因素对网吧市场进行细分。例如，根据网吧带宽情况可以将客户细分为不同带宽梯度的用户。综合因素细分，即运用两个或两个以上的因素，同时从多个角度对网吧市场进行细分。系列因素细分，即运用两个或两个以上的因素，按照一定的顺序由粗到细逐次分层次地细分网吧市场。

通过讨论，执行小组决定选取综合因素细分方法对成都光纤网吧市场进行市场细分。

（二）市场细分因素分析

确定了市场细分方法后，接下来的工作该如何具体开展呢？在工作例会上，李主管提出了自己的观点：“我们内部讨论恐怕难以找到适合进行市场细分的因素，不如召集网吧业主开一个座谈会，充分了解情况后，再来分析确定市场

细分的变量，从而实现市场细分，为产品设计提供依据。”小组成员对这一提议比较赞同。一周后，李主管组织了网吧业主座谈会。

座谈会上，网吧业主对成都电信举行这样一个交流会表示了认可，纷纷表达了他们切身的感受和需求。梦飞网吧王经理说：“顾客上网的时候，最受不了的就是网速慢或者突然掉线，经常出现这些情况对我们的生意影响很大，因此网络的速度和稳定性是非常重要的。”云中漫步网吧张经理说：“目前在网吧上网的人，做得最多的事情就是打游戏，然后是看电影和听音乐，聊天交友也比较多。”张经理讲完，万水千山网吧马经理表示认可，接着补充道：“上网的网民，不仅在乎我们提供的内容，还在乎我们提供的服务，如CS局域网对战竞赛等。”会议在热烈的气氛中结束。

座谈会后，执行小组马上举行了关于确定市场细分因素的工作会议，会上首先由李主管介绍网吧业主座谈会情况：“由于带宽是网吧经营的基本条件，所以带宽必然是市场细分的因素之一。另外，根据网吧业主反映的情况，网民的有些需求是共性的，有些需求是个性化的。需求可以作为另外一个市场细分的变量。”最后，方组长总结道：“市场细分的因素可以归结为两个，即带宽和需求。”经过进一步讨论，执行小组梳理出了市场细分因素选取的原因及划分依据。

1. 带宽

带宽是网吧经营的基础，对带宽的分层管理由来已久，也是本次产品设计必须考虑的因素之一。那么，现行的带宽分类情况是怎样的呢？

现行高、中、低端网吧之间带宽的梯度较小，各类用户的带宽情况如表1所示。

表1 各类网吧用户的带宽情况

客户类别	平均带宽	网吧数量	数量占比	接入光纤总量
低端客户（2M及以下）	1.99M	383	39.53%	766M
中端客户（3M）	3.00M	215	22.19%	645M
高端客户（4M及以上）	5.14M	371	38.28%	1 907M

现行电信带宽分类的不足主要表现在以下两个方面：

第一，中低端用户带宽差距过小。低端客户与中端客户的平均带宽差距只有1M左右，这意味着中低端客户的网吧规模相近、需求类似，不利于市场的界定和个性化需求的满足，不利于网吧用户价值提升。

第二，高端用户带宽标准过低。根据政府的网吧管理政策，凡新开网吧机器台数均在300台以上，最低接入带宽为7.5M左右（1M带宽可以支持30～