



Mc
Graw
Hill

Education

电信管理精选译丛

Telecom Management Crash Course

Managing & selling
telecom
services & products

电信企业 运营与管理

【美】P·J·路易斯 著 龙红明 郭薇 译 游建青 审校



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

电信管理精选译丛

电信企业运营与管理

【美】P·J·路易斯 著

龙红明 郭 薇 译

游建青 审校

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

电信企业运营与管理 / 【美】路易斯著; 龙红明, 郭薇译. —北京: 人民邮电出版社, 2005.7
(电信管理精选译丛)

ISBN 7-115-13050-7

I. 电... II. ①路... ②龙... ③郭... III. 电信—邮电企业—经济管理 IV. F626

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第062455号

内容提要

如何使我国的电信企业按国际上最规范、最先进的管理理念和管理制度运营, 是摆在每一位电信企业管理者面前的一个巨大挑战。本书从企业职能的视角出发, 着重分析了电信领域制造商和运营商经营运作的基本原则, 揭示了电信运营与管理的真正奥妙。书中内容涉及销售和营销的基本原理、不同组织机构的职能、管制的作用、市场评估与预测、产品和服务的财务价值、消费者偏好、广告宣传、技术以及消费者行为等方面。

本书适合电信企业中高层管理者阅读, 也可作为电信运营管理方面的教材使用。

电信管理精选译丛 电信企业运营与管理

◆ 著 【美】P·J·路易斯

译 龙红明 郭薇

审校 游建青

策划 贾福新

责任编辑 许文瑛

◆ 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 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 19.25 2005年7月第1版

字数: 160千字 2005年7月北京第1次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2004-6095号

ISBN 7-115-13050-7/F·607

定 价: 48.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

《电信管理精选译丛》

编审委员会

主任：季仲华

副主任（按姓氏笔画）：

吕廷杰 冷荣泉 杨小伟 张长胜

周孝先 郝为民 费 敏 倪翼丰

钱晋群 鲁向东 鲁 阳

编审委员（按姓氏笔画）：

毛社军 车海平 王晓丹 王 敏

左 风 李万河 刘凌钧 吕晓春

陈建华 徐 达 贾福新 游建青

黄秀清 谭星辉

他山之石，可以攻玉

——写在《电信管理精选译丛》出版之际

中国通信企业协会副会长兼秘书长 郝为民

我国的电信业从上个世纪七十年代实行改革开放政策以来，在中央一系列重要决策的指引下，在学习和借鉴发达国家电信业发展的经验教训的基础上，经过近30年的努力，网络规模由小到大，技术水平由落后到先进，达到现在处于世界比较先进的水平，服务由不适应到基本满足国家和广大用户的需求，经营模式由计划经济走向了面向市场、打破垄断、鼓励竞争的市场经济模式。

当前，我国电信业的发展正在进入一个新的发展战略机遇期，国家提出“坚持科学发展观”，走可持续发展的道路，企业都在积极探索在新的国内国际竞争环境下，面对新技术带来的新机遇，完善和实践新的发展战略。在这种形势下，人民邮电出版社组织翻译出版了《电信管理精选译丛》，这套译丛第一批包括《电信企业运营与管理》、《电信新业务推广战略》、《电信产品与服务销售法则》、《电信业客户流失管理》四本书。作者都有在美国的电信公司多年从事实际工作的经历。他们经历了美国电信业打破垄断、快速发展、落到低谷和正在努力复苏的过程，他们从电信业的特点、政策的实施及其影响，如何确定商业和市场战略，如何建立适合于不同电信企业的组织机构及如何培养合格的营销队伍等方面做了深入浅出的论述。译丛中的一些章节对广为业界议论的美国1996年《电信法》的分析更有过来人的亲身体会之感。书中还穿插有

许多案例分析，更可以加深对一些观点和方法的理解。

我认为这套译丛的出版，对业内的领导者和从业人员来说，不失为是一个有益的参考。虽然我国的情况与美国有许多不同，但是他们总结出的经验和教训，他们的思路和做法对我们会是有益的，他山之石，可以攻玉。

致谢

能为一些卓越的经理和领导人工作，我深感荣幸；他们能抽时间为本书提供素材，我更是由衷感激。感谢Charles P. Eifinger；感谢已故的Howard Schster、Carl Ripa、Harry Young和Jerry Pfeiffer；并且向Lawrence J. Chu、Walter T. Gorman、Richard Murphy、Alexander Korn、Richard Robben、Nancy Anderson和Robert Mandell 致谢；感谢我的父亲。以上各位在电信行业的经验总和几近500年，他们都是德高望重的老师！

感谢我的同事，在与他们的交往以及争论中我常常受到启发。

感谢本书的插图制作者Melissa N. Brown。

前 言

从管理的角度理解电信企业

1996年，美国联邦政府通过了《电信法》。在全球化基础上，各国纷纷私有化其电话公司，出售频谱范围，开放电话市场，引入更多竞争。自1996年以来，世界电信行业发生了翻天覆地的变化，具体表现在高校研究生阶段电信课程的积极推广，电信劳动力雇用市场的变化以及私人投资的空前增长。其中最重要也是最敏感的变化在于，全球范围内人们对于在电信行业就业的认识发生了变化。曾几何时，在电话公司上班被公认为捧着“铁饭碗”，可现在事情突然发生了变化，在电话公司或者是电信行业的其他公司就业也被看成是一种不稳定的选择。

贝尔系统的分崩离析以及其他国有公众电话电报公司的私有化，为全世界范围的就业市场打开了一扇门。作为目前电信行业的经济增长点，无线通信技术不仅极大地提高了金融部门对于电信业的兴趣，而且创造了很多就业机会。互联网商用的兴起也在很大程度上改变着人们对电信行业的看法。尽管最近美国电信市场萎靡不振，但是电信行业依然备受关注，电信服务方面的需求仍将持续增长。人们认为，从电信技术或是网络方面获取相当程度的资金回报是有可能的。

电信部门就像水电部门一样，同属社会基础设施。电信方面的职位已从一种公用事业部门的工作转变成一项专门的职业。过去，电信部门的职工习惯称自己是电话公司职员或电信运营从业人员，而现在他们自称为电信专业人士。作为一个广义的术语，电信专业人士就是指那些在某一专业领域获取了多种技能并具备其他领域的一些技能的

复合型人才。电信公司经理就是一个专注于整个电信公司运营管理的专业人士。

本书是一本关于如何经营一个电信企业的基础性商业管理教程。它从企业职能的视角出发，着重分析了在电信领域硬件制造商、软件开发商、服务提供商经营运作的基本原则。它不是一本理论教程，而是本人以及周围同事的共同经验的集大成之作。本书的整个叙述过程可能会引用一些理论性的东西，但是更多地倾向于使用简单而浅显易懂的术语。

本书将所有电信公司分为两大类：服务提供商（也称运营商）和制造商。

本书讲述了电信公司的一般组织和管理原则，并涉及了销售和营销的基本原理、不同组织机构的职能、监管的作用、市场的评估与预测、产品和服务的财务价值、消费者偏好、广告宣传、技术以及消费者作用等方面。电信公司的经营运作并不仅仅是“建好网，架好设备，等着消费者上门光顾”那么简单，它要考虑的是“生产出合适的东西并把它们卖给消费者”。

本书没有通过大量的案例研究具体公司的成败得失。因为我见过太多的专业人士对于通过具体实例得出的建议或分析不屑一顾。由于公司各有不同，从个案中学到的任何经验教训未必普遍适用。我的经验表明，为这些电信专业人士做一个概括性的讲解就已经足够了，他们自己会动手分析的（保持沉默或保留自己的意见）。一句古谚语说得好：“永远也不要让别人看出你有多懊恼，也不要让别人知道你有多愚蠢。”

长期待在某一行业工作的悲哀就是，在思想上会认为“我一直在那里工作并且能胜任工作”，因此不需要、也没有必要学习新的东西。我给持这种立场的人的劝告是：醒醒吧！失业对于那些持有不可动摇观点并自认为是公司必不可少的一员的电信专业人士来说可谓是致命一

击。电信专业人士处在一个平均受聘时间以月衡量而不是以年计算的环境中。在这方面，电信行业并不是惟一一个受到经济全球化冲击的行业。了解电信公司的机制对于那些想在电信行业工作或投资的人来说是非常重要的。

那些正准备投资（投机）电信企业的人都知道，电信有自己的行业术语和独特的运营模式。但是同许多其他的行业一样，电信行业在有着自己的术语和惯例的同时也遵循着与其他行业相同的商业运营规律。电信公司的目标是通过销售自己的产品和服务赚钱。大多数投资者还没有问到的另一个大的问题就是，公司到底能否经营管理得好？

书中的叙述虽然简洁明了，但读者还是可以发现本书涵盖了基本的商业和管理理论。本书不单是一本教科书，把它看作一本从管理的角度理解电信行业的工作指南或许更为贴切。在阅读本书的过程中，读者应该同时关注和了解电信领域持续不断的变化。

目 录

第1章 什么是电信企业 1

有什么类型的电信企业？如何组织企业？是否有一种通用的组织结构？有什么类型的组织结构？应用哪种组织结构最好？设备制造商之间有无区别，它们的工作有无不同？

为了解决大多数读者的上述疑问，本章对各种电信企业进行了空前细致的分类，并在此基础上图文并茂地说明了各类型电信公司的具体区别。

第2章 电信企业的组织结构 29

是什么构成了公司？电信公司一般采用什么组织结构？本章在对集权与分权两种组织方式进行比较论述的基础上提出了电信业比较适合的斯隆模式，即“分权的集中控制模式”。作者一针见血地指出，电信公司的组织结构取决于电信公司所提供的产品和服务类型，而其组织功能的好坏则取决于管理团队的管理质量。

第3章 电信运营商 67

电信运营商的核心作用是帮助用户之间相互联络、传达信息。电信运营商对用户之间信息的物理传送负责，包括对已完成传送的信息数据的完整性负责。

按照商业类别划分，可以将许多不同种类的电信运营商划分为零售商与批发商；按技术类型划分，可以分为有线运营商、无线运营商和互联网公司三类。其中互联网是一种全新的媒介，所有的产业部门

在此交汇。

一些电信运营商是集权组织，有一个强大的指挥部；另一些运营商则将权利下放到各个部门，各部门对总部的依赖很小，能够独立运作。在目前激烈的竞争环境下，技术目标与商业目标的整合对运营商而言意味着挑战。

第4章 电信制造商

123

今天的电信制造商面临着这样一个环境：经济的全球化、瞬息万变的市场、比比皆是的竞争者、希望被竞争者收购的内部破坏分子、一定程度的管制，还有随时可能离开的用户；这是一个纠纷迭起，市场空间不大，但要求做出快速反应的经济时代。

对制造商而言，整个商业环境如此错综复杂，以至于它们更关注在一个很小却适当的位置上的成功，而不是成为所有电信硬件和软件的供应商。它们只有在一点上获得了成功，才有可能考虑扩大自己的生产线。曾几何时，它们还只是竭力运用不同的管理技能，以求安全度过2000—2001年那场波涛汹涌的经济风暴。事实上，在本书的写作过程中，那些“成功的设备制造商们”还处于各自的困难时期。

第5章 战略、战术与价值分享

153

没有远景，就没有电信企业。经济全球化和动态的市场环境要求电信公司制定一个切实可行的远景。对电信公司而言，面临的挑战是取得远景、战略和战术之间的平衡。

战略确定公司的方向。公司未来计划的创建不仅仅是一个智力练习。员工、投资者和用户都会因为管理的变化而受到影响。有些方向性的变化是经过深思熟虑的，有些则是因为环境所迫，本章详述了电信公司的各种战略、战术规划。

第6章 市场聚焦——对电信市场的理解 179

销售导向的企业与用户导向的企业孰优孰劣，目前尚无定论。前一种企业关注向用户推销企业的产品；后一种企业则强调迎合用户的需求，确保销售、营销、产品投递和产品开发之间的紧密结合，我们也称之为“以市场为中心”。许多新兴的企业在创业初期就遭遇失败，原因在于它们的左手不了解甚至不关心右手正在做什么。

第7章 如何开发市场导向型战略 211

从20世纪90年代后期到21世纪初，电信业经历了空前的快速发展时期。但不幸的是，这个行业只注重大把地花钱、大规模地建网，而忽视了市场需求。本章将在第5章的基础上，对市场战略的开发过程做深入研究。

让管理团队关注公司的目标并不像听起来那么简单。因为，希望在完善、协商和执行战略的过程中能够调和所有个性问题是不可能的。

第8章 管理团队建设与市场导向型公司的建立 233

本章着重阐述成功的管理团队的建设以及市场导向型公司的建立。

附录A 专有名词定义 245**附录B 参考文献** 285

第1章

什么是电信企业

电信行业有多种类型的企业，其中包括：

- ◆ 硬件制造商；
- ◆ 软件开发商；

（特别说明，以上两种类型可以统称为电信制造商。）

- ◆ 面向电信制造商的服务提供商；
- ◆ 面向用户的服务提供商（电信运营商）；

◆ 面向电信运营商的服务提供商（电信行业的支撑企业）。

由于电信设备的复杂性，可以对这些类型做进一步细分。技术在不断进步，因此，电信业的变化也是日新月异的。

硬件制造商

硬件是一个常用术语，电信专业人士习惯于用它指代电信公司制造和装配的所有物理设备，其中包括交换机、芯片、路由器、电线、绝缘体、数字信号处理器、发电机、电池、手工工具、梯子、光盘、光盘驱动器、温湿度变送器、磁带、电缆支架、导管、阴极射线管和数据库等。

以硬件种类作为划分标准，可将硬件制造商分为系统集成商、设备提供商和零部件制造商。电信运营商常常和系统集成商以及设备提供商做生意，它们宁愿选择系统集成商而不是零部件制造商，因为电信运营商的工作是提供服务，而不是制造或装配设备。和其他业务一样，电信硬件业务的开展之所以“以用户（在这个案例中指电信运营商）的购买习惯为中心”，是出于财务动机。运营商喜欢和尽可能少的设备提供商做生意，本章后面的部分将会讨论这样做的理由。

设备提供商/制造商，除了生产一些大型硬件系统，如交换机和路由器系统、维护系统外，还生产一些小型工具，包括螺丝刀、钢丝钳、接合工具、梯子、焊接套、工作台和工作手套等，电信业并不是惟一使用这些小型工具的用户，其他行业，如建筑、国防、航空和汽车工业等也会用到这些小型工具。

图1-1是一个电信硬件公司的产品示意图。



图1-1 电信硬件公司提供的产品

软件开发商

和硬件一样，软件的种类也有很多。软件可以定义为提供给计算机或者是某些硬件的一组命令。软件可以分为两个基本类型：源代码和目标代码。

源代码是由程序员使用特定的语言写出的对计算机的指令，游戏程序就是一种源代码，这些指令被编译（翻译）成二进制语言，称机器语言。机器语言是计算机硬件本身的（内在的）语言，称为目标代码。

电信业的软件开发商将产品销售给终端设备制造商、用户和运营商。终端设备包括用户直接用于交互信息的所有设备，比如移动手机、台式电脑、笔记本电脑、掌上电脑和寻呼机等。用户可以有选择地采购终端设备。无线运营商把终端设备当作服务内容的一部分卖给用户。

运营商也会采购软件，以运行其交换、路由选择设备以及“后台办公室”系统，比如用户计费、网元管理、网络监控等。图1-2是软件公司的产品示意图。

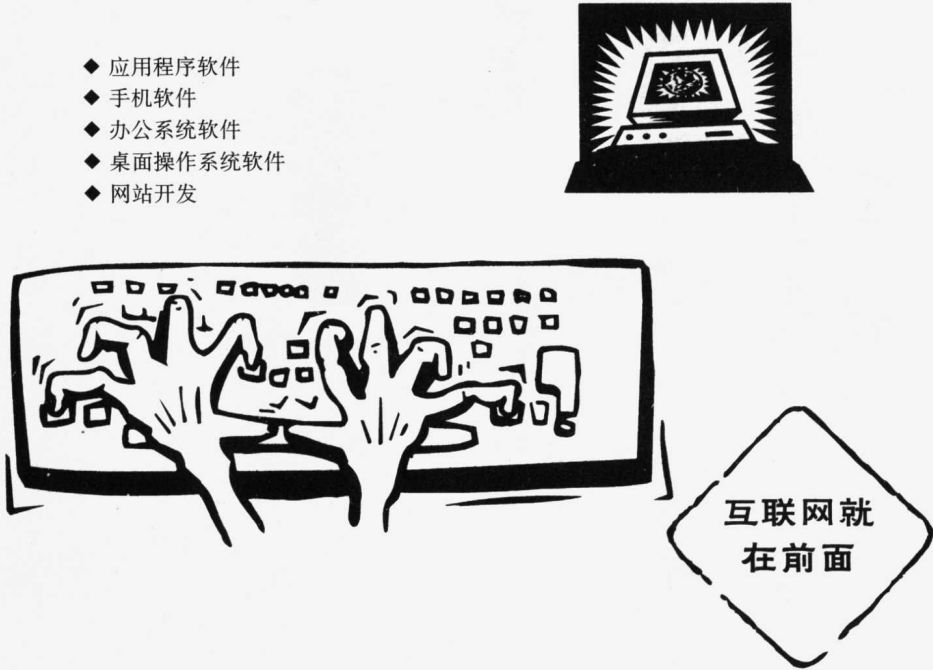


图1-2 电信软件公司提供的产品

电信软件一般用于支持创建用户服务系统，该系统由运营商直接控制。用户服务，常被称作垂直服务或者基于呼叫特性的服务，其服务内容包括呼叫者身份识别、呼叫转接等。

面向电信制造商的服务提供商

电信制造商常常向外部的咨询研发机构寻求资源。这些外部的咨询研发机构就是面向电信制造商的服务提供商，它们能提供的服务（产