



Mc
Graw
Hill

Education

电信管理精选译丛

Telecom Service Rollouts

How to
launch
sustainable
value-added
services

电信新业务 推广战略

【美】雷乔·纳盖 著 邵琳琳 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

电信管理精选译丛

电信新业务推广战略

【美】雷乔·纳盖 著

邵琳琳 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

电信新业务推广战略 / 【美】纳盖著; 邵琳琳译. —北京: 人民邮电出版社, 2005.7
(电信管理精选译丛)

ISBN 7-115-13045-0

I. 电... II. ①纳... ②邵... 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(2005)第016055号

内容提要

本书从2001年世界电信业的那场危机谈起, 解读了电信行业领先者成功的奥秘, 探寻了成功的电信市场进入战略, 调查了良好合作的真相, 探讨了基于整体资金循环的资产管理战略, 总结了全部成功商业推广计划的核心要素, 探讨了从商业模式到市场营销以及运营支撑定位, 列举了大量实战案例。

本书适合电信企业管理人员、市场营销人员、电信战略专家、电信院校师生阅读。

电信管理精选译丛 电信新业务推广战略

◆ 著 【美】雷乔·纳盖
译 邵琳琳
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: 17 2005年7月第1版
字数: 165千字 2005年7月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2004-6094号
ISBN 7-115-13045-0/F·602

定 价: 42.00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

首先向麦格劳—希尔的高级电信编辑马乔里·斯宾塞 (Marjorie Spencer) 致谢, 她使我产生了要写这本书的想法。写作期间, 我得到了很多人的帮助和鼓励; 与众多行业专家的充分交流更使我获益匪浅。

我要向TeleChoice的总裁克里斯廷 (Christine) 致以衷心的感谢, 她帮助我确立了本书的知识结构和主题思想, 并对电信企业的成功之道提出了诸多看法, 她的真知灼见在本书的多处都有体现。对于Telechoice的汤姆·杰安金斯 (Tom Jenkins)、罗斯·麦克奎尔 (Russ McGuire) 和派特·赫利 (Pat Hurly), 我同样要致以真诚的谢意, 在本书的很多章节中, 我使用了他们提供的宝贵的研究成果。我也要感谢克里斯廷的助理朗达·罗勃 (Rhonda Robb), 没有他迅速和善意的安排, 我不可能那么顺利地接触到Telechoice的研究资料和团队成员。

我还要感谢拉什米·多希 (Rashmi Doshi), 作为楼宇通信服务提供商Everest的创始人和首席技术官, 他不惜宝贵的时间, 和我就本书的多个主题进行讨论, 并耐心地解答了我提出的大量疑问。感谢那些与我交流看法、贡献研究资料, 并就本书的主题提出意见和建议的人们, 他们是McLeodUSA的卡蒂·沃特尔 (Katie Wachter)、Management Network Group的吉姆·玛氏 (Jim Marsh)、Spectralliance的保罗·芮摩尔 (Paul Roemer)、RHK的鲍勃·拉利碧奥 (Bob Larribeau) 和基斯·美百利 (Keith Mayberry)、Cahners In-stat Group的诺姆·博根 (Norm Bogen)、Forrester Research的蒂娜·墨菲 (Tina Murphy)、Current Analysis的埃里克·基斯 (Eric Keith) 和周·兰克 (Joel Ranck), 以及罗尔夫·布鲁特洛 (Rolf Breuchler)、理查德·达索托 (Richard

Desoto)、阿克谢伊·沙曼 (Akshay Sharma)、李伟程 (Weicheng Li) 和研究机构Gaternar。我要特别感谢我曾经工作过的电信研究机构，没有它们的宽容和友善，我不可能接触到那么多价值千金的专业研究成果。对于那些同样贡献了想法和参考资料，但希望匿名的朋友，我谨在此致以深深的谢意。

最后，我要向我的母亲表达不亚于以上任何一位的感激之情，她对我女儿的悉心照料给了我充足的时间，使我能够以弹性的工作方式完成此书。

前言

本书的写作是以一种完全出乎意料的方式开始的。当时，我就职的公司以竞争性本地交换运营商（Competitive Local Exchange Carriers, CLEC）为目标客户，开发和销售高端的网络基础设备。随着市场的萎缩，我身处其中，从整个电信行业的衰退之初就开始观察整个过程。此前，随着新技术的发展和1996年《电信法》（以下若无特殊说明，均指美国1996年颁布的《电信法》）的颁布实施，电信业寡头垄断的局面一去不复返，主导的运营商开始从扬扬自得走向落寞。伴随着新兴的竞争性运营商的起起落落，业内就此起彼伏的失败案例展开了激烈的争论，一个个疑问被相继提出：这是电信业独有的现象还是在重蹈其他行业的覆辙？它们与网络服务业的泡沫相比，是否有什么共同之处？电信业的未来会怎么样？怎样才能刺激电信消费？尽管当时，我已经开始着手写一本关于开展多承租单元（MTU）宽带服务的书，我还是把目光转向这些疑问，并很快发现，解答它们要比我正在写的主题有价值得多。于是，我放弃了原先的计划，开始了本书的写作。

除去探询电信业这段历史的好奇心和渴望，对于我来说，写作本书还有一个重要的原因。电信企业要在动荡的产业环境中屹立不倒，就需要正确的商业和市场战略，研究、发现和推广这些战略正是本书的着眼点。本书的第一章关注电信业的危机，继而分析导致这场危机的判断上的失误；其他章节则着重介绍开展电信业务的成功市场战略和实践。我确信这本书将创造很多个第一：它是第一本立足于电信业务实战经营的管理图书，它第一次揭示了电信业的失败及管理引发的危机，它总结

了平安度过危机的电信企业所共同遵循的最佳实践。当然，如果没有麦格劳希尔的高级电信编辑马乔里·斯宾塞的坚持和指导，也许本书将永远不会面世，她坚信这将是一本令读者获益匪浅的书，她的远见卓识也贯穿了本书写作的全过程。

再有，我不得不承认，撰写本书是我所完成的最艰苦的任务。见证电信业的兴衰，研究决定市场波动和企业成败的原因，并探究隐藏在表象之下的真正的智慧和实战经验，绝不是一件容易的事。辛苦自不必说，我需要进行广泛的问卷调查和电话访谈，在数月里辗转于分析机构、电信出版社、华尔街和创业投资公司以及运营商和厂商之间，参考数百份研究报告和数据信息。在我致电一些电信服务提供商时，也曾经被告之无法与员工直接联系，只能按照指令选择自己是供应商还是分销商，显然这些公司已经处于倒闭的边缘；一家服务提供商甚至在华尔街分析师的一片赞誉声中，仅仅几个星期后就宣告破产。接下来的一些研究使我更加意识到企业能够自始至终在行业的困境中存活的可能性不太大，这些研究也进一步丰富了我对于整个行业的认识和理解。

身处电信行业多年，我喜欢深入地挖掘失败企业的案例，探究那些导致失败的普遍规律。这也将我引向了对行业风暴中的幸存者的研究，它们之间同样存在着一些共同的特质。从管理团队的就位到规划市场进入战略，再到开展一项项业务以及维护自己的客户资源，在过去两年中，电信业的幸存者分享并自如地运用着一系列的核心价值观和基本商业判断力。本书也将撷取这些有价值的实践经验。

最后，有几个关键要素构成了电信行业和电信企业成功的基础，本书特别指出下列几个与宽带服务的提供息息相关的要点。

充分竞争的环境

只有在竞争的环境下，消费者和企业用户才能以较低的价格享受

创新的电信服务。而只有本地电话市场不再垄断，最终用户可以弹性地选择服务提供商，消费者才能获得真正的选择权。

不断扩充的服务

对于最终用户来说，要接受一项新的电信技术，独立软件提供商（ISV）对应用的支持至关重要。有吸引力的价格和未定的运营平台只有在使用不断增长的情况下才能实现，而惟有丰富的应用才能促进用户的使用。运营商必须与应用提供商密切配合，不断地向企业和个人用户推出高水平的电信业务。

支持统一的标准

一些非公开的协议已经使电信服务提供商遭受不公平的待遇，并阻碍了新业务的推出。无论是最后一公里还是骨干网，只有全行业都支持标准协议，才有可能实现设备和服务提供商之间的协同配合，以及开放体系下的业务创新。

简而言之，我历经一年多的研究、参考数百份评论和报告、与大量业内专家进行电话调研和交流之后，最终成果将在本书中以飨读者。我试图在书中回答以下几个最根本的问题。

- ◆ 在惊涛骇浪般的电信行业中得以生存的秘诀是什么？
- ◆ 是什么使幸存的企业摆脱失败的命运：是高效的运营、正确的商业模式，还是仅仅因为选择了合适的时机？
- ◆ 使用顶级的设备和网络、积蓄庞大的用户资源或者进行长期的战略规划，究竟什么才是最根本性的答案？
- ◆ 从那些生存下来并进入下一轮游戏的企业那里，我们能得到什么启发？

读者们即将在本书中获得这些问题的答案。

电信业身处于激烈异常的竞争环境之中，终端用户的消费习惯也处于不断变化之中，但我相信，整个行业终将走上长期繁荣的复兴之路。

目 录

第一部分 失落的2000年：危机重重的电信业

第1章 我们建好了网，却无人使用	3
异化的市场环境	5
措手不及的CLEC	5
新技术的鸿沟	6
落后于宽带业务的基础网络	8
为野心所付出的代价	9
电信泡沫的破灭	10
缺乏收购的冲动	10
扭曲的发展战略	12
动荡的BLEC市场	13
创新循环	15
新电信冒险家的五个致命失误	19
成功的七个特征	21
1996年的《电信法》：错误的目标还是错误的执行	23
 第2章 从失败的教训到成功的经验	 27
为华尔街而不是股东打工：AT&T	28
陷入不理智的收购之中：PSINet	29
在不能盈利的网络上浪费资金：Winstar	31
错误的客户定位：Northpoint	33
电信行业怎么了	34
识别失败者中的潜力股	37
改变行为：管制和其他方面	40

第二部分 走向未来、生存的策略

第3章 给你的生意穿上防弹衣	51
方法一 在某一方面有独到之处或做到最好	53
方法二 吸引管理人才加盟	57
方法三 知道你的市场进入战略是什么	58
方法四 知道如何把你的业务规模化	60
方法五 制定巧妙的财务策略	63
方法六 为竞争对手设置市场进入障碍	66
方法七 提供完善的客户服务	68
方法八 密切跟踪市场的成长和客户的流失	70
方法九 制定明确的战术以确立和获得商业目标	73
方法十 努力培养客户忠诚度	75
第4章 追求高利润的市场进入战略	77
评估公司核心竞争力	79
找到一个属于你的市场空白	80
制定外包战略	82
制定可行的财务模式和商业模式	83
关于建网、转售或租用的决策	93
ASP的市场进入战略	96
市场补缺战略的例子	98
总结：如何建立市场进入战略	104
第5章 制定有效的业务战略	108
技术在业务战略中的角色	109
针对宽带技术的选择推荐几个战略	109
评估其他技术方案及其成本	110
考虑市场定位	112
确定带宽要求	113

建立业务组合：业务种类与数量	113
总结：如何选取业务组合	128
下一步：为业务下定义	129
服务定价	137
第6章 合作关系——高效激活价值链	147
市场合作VS战略合作	148
将合作伙伴视为战略性资产	149
MTU市场上的合作	158
管理业务价值链上的各方	162
衡量合作关系成功与否的指标	171
第7章 新业务的推广	173
在合作者与组织者之间分派角色和相应的责任	174
制定推广业务的时间表	175
开始与推广活动相关的市场和销售活动	176
运营支持和后台支持到位	182
评估人力资源需求	184
早期客户试验	189
第8章 营销沟通战略	191
第一步 重新确定业务目标	192
第二步 重新确定定位表述	192
第三步 设计定位表述	193
第四步 在宣传中加上你的价值观	194
第五步 为促销活动做准备	198

第三部分 下一代网络和应用服务：不会因资本的搁浅而停住脚步

第9章 关于新业务	207
光纤网络能否满足现有的服务需求	208

是否会出现一种可以承载杀手级应用的突破性接入方式	209
存在真正的新业务吗	211
经济和管理环境的变化	217
电信业的出路在哪里	220
客户究竟想要什么	223
有线电视——仍未面向企业客户	228
光纤	229
2002—2005年的十个预言	230
第10章 市场预测	233
电信市场的前景	234
宽带业务推广的情况	236
提高IP业务水平	246

第一部分

失落的2000年：危机重重的电信业