

一个前沿市场的战略标本

电信

言

行

家

本书并不是面向电信业的专业人士而写的。相反，它有着更大的雄心，力图通过对这场电信革命的经济、社会和文化影响

在传统的看法中，一家国企，尤其是电信行业里的国企，脱胎于计划经济的痕迹。如果说他们的经营业绩看不上，那么他们的管理和竞争能力，是相当值得怀疑的。

这本书并不是面向电信业的专业人士而写的，而是面向更广泛的社会和文化领域的。它通过对电信业这一领域的领先企业的“标本”式剖析，展现我们亲身经历的这一场革命。

就如同中国电信业已经过去的那个竞争缺失的年代不会业开始跳出旧有格局，直面市场风雨的时候，无论是用户还是企业都已经改变的电信业。

A TELECOM WINNER

然而，在作者数下广东，近距离打量广东移动这家全国通信业中规模最大、最成功的企业的时候，人们的印象竟然是：中国电信业已经发生了一些人们原本认为在一个垄断行业里难以置信的变化。

就如同中国电信业已经过去的那个竞争缺失的年代不会业开始跳出旧有格局，直面市场风雨的时候，无论是用户还是企业都已经改变的电信业。这种变革带来的种种新气象和新转变也不会停顿。它从新的视角，评判了中国电信业。

这本书并不是面向电信业的专业人士而写的。相反，它有着更大的雄心，力图通过对这场电信革命的经济、社会和文化影响。它通过对电信业这一领域的领先企业的“标本”式剖析，展现我们亲身经历的这一场电信革命的经济、社会和文化影响。

胡泳◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



一个前沿市场的战略标本

Tiii.

电信

言
聊

A TELECOM
WINNER

家

胡泳◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者历时两年对广东移动进行深入采访,发现了一些人们原本认为在一个垄断行业里难以置信的变化。作者力图通过本书的写作展现给读者的是,广东移动作为一家前沿市场上的领先企业,如何跳出传统的国企形象,走在改革的尖峰上。

在写作上,本书使用了一个“四框架战略体系”,即把战略内容分为不可缺少的四个组成部分,第一是战略与目标,第二是运作与基础,第三是流程与衡量,最后是系统的“软件”——文化与行为。一家好的企业,应该做到目标适应市场变化、策略支持目标、流程支持策略,企业文化则能为其他三项提供保障。而一名好的企业经营者,应该尽最大努力做到以上四点的匹配。如果企业的上述四点互相匹配,就能够发挥最高效率;如果分析人员掌握企业的上述四点,就将能对企业的未来走势做出准确预期,并进而了解整个行业走势。

这本书并不是面向电信业的专业人士而写的。相反,它有着更大的期望,力图通过对一家前沿市场上的领先企业的“标本”式剖析,展现我们亲自经历的这一场电信革命的经济、社会和文化影响。本书对于其他服务性行业的企业的管理也有很大的借鉴意义。

本书读者对象:电信业企业管理者、其他服务性行业的管理者、电信专业在校学生。

图书在版编目(CIP)数据

电信赢家:一个前沿市场的战略标本/胡泳著. —北京:机械工业出版社,2006.1
ISBN 7-111-17987-0

I. 电... II. 胡... III. 电信-邮电业-研究-中国 IV. F632

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第140970号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘秀云 赵丽敏 责任印制:杨曦

北京机工印刷厂印刷

2006年1月第1版第1次印刷

1000mm×1400mm B5·10.5 印张·1 插页·418千字

0 001—10 000册

定价:35.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版



胡泳

政治学博士，管理学硕士，文学学士。知名记者和畅销书作家。

曾任《中国日报》记者，《三联生活周刊》主笔，《互联网周刊》编委会主席，《环球管理》总编，中央电视台《经济信息联播》主编，《对话》总策划，价值中国网（www.chinavalue.net）总编辑，《财富》中文版等媒体的专栏作家。

著有《网络为王》、《时代英雄》、《黑客：电脑时代的牛仔》、《另类空间》、《我们是丑人和Luser》、《海尔中国造》、《海尔MBA教程丛书》、《我们都是喝西北风的》、《太阳照不到的角落》、《我们需要什么样的商业领袖》、《像贝克汉姆一样营销》及《张瑞敏如是说》；译有《数字化生存》、《20版：数字化时代的生活设计》、《比特之城：空间·场所·信息高速公路》。

III.

本书使用了一个“四框架战略体系”，即把战略内容分为不可缺少的四个组成部分，第一是战略目的，第二是运作基础，第三是流程、衡理，最后是系统的“软件”价值观和行为。

一家好的企业，应该做到目标适应市场变化、策略支持目标、流程支持策略，企业文化为其他三项提供保障；而一位好的企业经营者，应该尽最大努力做到以上四点的匹配。如果企业的上述四点能够互相匹配，其就能够发挥最高效率；如果分析人员掌握企业的上述四点，就将能对企业的未来走势做出准确的预期，进而了解整个行业走势。

这本书并不是面向电信业的专业人士而写的。相反，它有着更大的雄心，力图通过对一家前沿市场上的领先企业的“标本”式剖析，展现我们亲身经历的这一场电信革命对经济、社会和文化影响。本书对于其他服务性行业中的企业的管理也有很大的借鉴意义。

题 记

公司干得好是因为时运好的说法显然是无稽之谈。
公司干得好才创造了时运乃是合理的解释。

迈克尔·哈默《企业行动纲领》

在对广东移动历时两年的采访中，我最为深刻的印象是，这家电信企业已经发生了一些人们原本认为在一个垄断行业里难以置信的变化。

在传统的看法中，一家国企，尤其是电信行业里的国企，无论从内部管理体制还是外部市场格局上，都仍然有着难以摆脱的计划经济的痕迹。依托于国家政策的保护，他们赚钱容易，花钱不计成本，如果说他们的经营业绩看上去可圈可点，那也是“水涨船高”的自然结果，而终究在多大程度上能够归结于其自身的管理和竞争能力，却是相当值得怀疑的。

然而，在我数下广东，近距离打量广东移动通信有限责任公司（简称“广东移动”）这家全国通信业中规模最大的省级公司的时候，我的直接观感竟然是——被外人视为财源滚滚的广东移动，赚起来钱真是不容易，同样需要在市场上付出非常辛苦的努力。公司的李刚总经理对我之前所抱的成见并不以为忤，他说：

所有的新闻媒体，包括政府部门，还有其他行业外的人，以前都是你这种看法。但是来过我们这里以后，经过深入调研，他们会说，原来你们是这样做的，我们真的不了解。如果没有深入的了解就很难讲清楚其中的道理，但是有一个理由我是可以把他们说服的。我跟他们讲，大家都认为广东移动是一个垄断的企业，这一点我先不作争辩，反过来我跟他们提出这样一个问题：在全国各个省，情况都是一样的，为什么广东移动能够取得那么大的成绩呢？很多人会回答，广东不一样，广东经济发展好。那么接下来我就会反问第二个问题：广东联通跟广东电信，有同样的好的经济基础，为什么我们能够超出联通那么远，为什么除了广东移动以外所有的省级移动公司，都不能够超过所在省的电信公司呢？他们听完我的第二个问题，就不能不仔细琢磨我们的企业了。至于强调我们垄断的说法，就没有多少好争辩的了，因为只有当他们进入我们的这个行业才能够理解，从事移动通信，市场竞争有多激烈。

事实上，我国的国有企业中很大的一部分，基本上已经市场化了，他们有自己的经济利益，享有法律赋予的生产经营的一切权力（如劳动人事、收入分配、

资金筹措和使用、资产处置等)，能够根据市场变化随时调整产业结构和产品结构，并承担经营后果。甚至在收入分配和管理方法上，也基本模仿了市场经济国家的做法。这和普通人印象中的国企是不一样的。在电信业，各大运营商通过一系列资本运作，已经实现了股权多元化，虽然他们仍然占据很大的垄断地位，但在上市形成多元产权以后，公司的管理理念、责任意识、市场化机制，还有员工工作的精神都产生了巨大的变化，跟传统的国企已经判若云泥。他们讨论更多的话题，已经从计划建设变成了预算压力、竞争压力和股东权益。

对整个电信行业来说，运营商们不仅早已习惯了市场上刺刀见红的价格战，对于打造产品和服务品牌、面向客户实行细分营销、构筑渠道通路、缔结多方共赢的产业链等许多行业面对竞争的惯常做法，他们也运用得日益纯熟和游刃有余。他们正在向国内外同行学习市场创新的经验，师承 IT 行业、家电行业甚至消费品行业，不断推出花样翻新的新业务、新品牌，以及令人眼花缭乱的引导生活消费的新理念。

看看电视里播放的广告片吧。从宣传彩信的“小弟新发型”，到“打通一个电话的价值是生命”，再到那个被轮椅推着的小酷哥，不但十个手指，甚至还有十个脚趾，一起按着某个手机上的按键，从这些形象里，你还能够找到以前那个霸道、迟钝、官气十足，喜欢在广告中以飞机、大厦、田野或者长城来宣扬其“宏大气势”的中国移动吗？仅仅倒回几年前，你能想像它会请一名中国台湾偶像歌手做自己的最新品牌代言人吗？

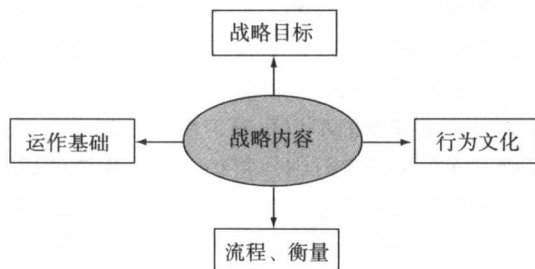
而广东移动所处的市场，无论从何种角度衡量，都在电信运营商的版图中起着标杆的作用。神州行、移动梦网、动感地带、联通无限、“up 新势力”、“游子归家”、小灵通与固话和宽带业务的捆绑等，无一不是从广东这片热土发端，继而在全国搅得风生水起。广东移动、广东联通、广东电信几方的竞争把广东的电信市场变成一潭活水，广东电信运营商推出的新业务、新资费政策比全国任何地方都多。竞争之中，广东人连“打电话”这种以前看似简单的电信消费，其选择范围和选择权也都迅速变大。生活在广东这个中国最活跃通信市场的消费者们，早已习惯于在目不暇接中进行挑选与比较。

就如同中国电信业那个已经过去的竞争缺失的年代不会重现，已经初露端倪的种种新气象和新转变也不会停顿。当电信业开始跳出旧有格局、直面市场风雨的时候，无论是局内人，还是消费者，都需要抛弃旧观念，换取新视角，评判你所熟悉、但又已经改变的电信业。

这本书并不是面向电信业的专门人士而写的。相反，它有着更大的期望，力图通过对一家前沿市场上的领先企业“标本”式的剖析，展现我们亲身经历的一场电信革命带来的经济、社会和文化影响。笔者以为，只有在这样的宏大背景下，广东移动 1999 年以来的企业发展战略（包括战略决策、经营理念、发展思路等）及其所取得的“超常规”飞跃，才有了被理解和被认知的可能，读者也才能够做到“跳出

画面看画”。

在写作上，本书使用了一个“四框架战略体系”，即把战略内容分为不可缺少的四个组成部分，第一是战略与目标，第二是运作与基础，第三是流程与衡量，最后是系统的“软件”——文化与行为。如下图所示：



战略体系的四个框架

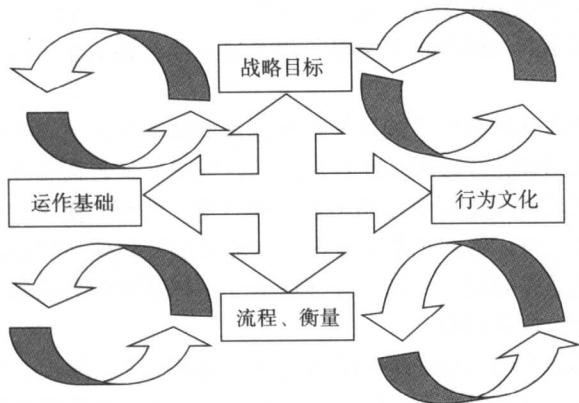
四框架战略分析，简单地说就是检验一家企业战略发展的四要素，即企业的发展目标、运作策略、流程效率和组织文化，并考察其相互联系。概而言之，战略目标意味着你做什么与不做什么，公司的远见和期望为何。运作基础意味着须为公司选择的战略定位构建有效的基础结构，关涉产品与服务的生产和投放。流程衡量指的是你用什么方式方法做事情，流程的优劣，效率的高低，激励的成败，可以通过包括财务表现、客户反馈、员工评价和第三方评估等过程加以衡量。在行为文化上，公司有什么样的价值主张，你如何取得快速进展，你怎样凝聚你的员工等，都是题中应有之义。

一家好的企业，应该做到目标适应市场变化、策略支持目标、流程支持策略，企业文化则能为其他三项提供保障。而一名好的企业经营者，应该尽最大努力做到以上四点的匹配。如果企业的上述四点互相匹配，就能够发挥最高效率；如果分析人员掌握了企业的上述四点，就将能对企业的未来走势做出准确预期，进而了解整个行业走势。国际市场上的优秀企业，虽然对市场的发展预期，即自身的发展目标会产生错误判断，但一般都能努力做到企业发展四要素之间的匹配。

这四个部分有机地组合在一起，构成一个全面的系统。如果不是从全面性和系统性出发观察公司的战略，那么对战略的认识将如同盲人摸象：每个人仅仅认识到战略的某一部分，对其余触及不到的地方则一无所知。必须建立全面综合的观点，才能在头脑中形成完整的战略“大象”。当然，我们不能把局部简单相加来得到整体，一头完整的大象远非局部的单向度拼凑。但为了认识整体，我们必须先理解局部。所以，本书在结构上将战略内容的四个组成部分分四部进行独立阐述，它们分别是“战略与目标”、“运作与基础”、“流程与衡量”和“文化与行为”。

这样当然也是为了写作上的便利，但我想向尊敬的读者们再次强调的是，优秀

的战略是紧密整合成一体的。就大象而言，部分并没有意识到它们是部分，部分之间毫无困难地共享信息，部分流畅自然地作为整体的一部分共同运作。难道能够想像一个优秀的组织在制定战略时不考虑组织的文化、不经组织员工的推动、不在渐进和改革之间进行权衡吗？你不可能对你的战略目标不加衡量，在没有策略和流程支持的情况下也不可能实现战略。如果每一部分不保持活力，部分与部分之间不能形成良好的互动，那么大象就成了僵死的大象，战略也会成为僵死的战略。



优秀的战略紧密整合成一体

战略可能是当今企业界用得最多、也用得最滥的名词。然而饶有意味的现实是，中国的企业普遍陷入无战略危机。在国资委监管的国有企业中，中央企业有189户，在对一百肆拾多户企业逐户走访后，国资委经济研究中心曾经指出，没有多少企业存在真正意义上的发展战略。

由于仅有二十余年不规范市场经济的摸爬滚打经验，缺乏系统的战略和管理训练；由于所面对的文化环境鼓励模仿和认同，而不激励创新和求异；由于体制的漏洞令不按牌理出牌的人收获了大量暂时的利益，滋生了急功近利、无视规则的不良习惯，中国的企业普遍偏爱机会主义行为而缺乏战略眼光。企业的领导者太信奉“识时务者为俊杰”，而不相信“笑在最后，笑得最好”。

尽管脱胎于电信国企，成长于长期垄断的经营环境，但作为一家优秀企业家领导的优秀企业，广东移动很早就认识到，随着企业内外部环境的巨大变化，战略管理正和运营管理一起，并领先于运营管理，成为企业在新时代生存和发展的首要选择。企业必须从战略的角度来获得和配置资源，通过战略管理来抢占市场、资本、客户和人才资源，惟有如此，才能“扬长补短”，造就创世界一流企业的实力，这也是广东移动应对日趋复杂和激烈的市场和资源竞争的必经之路。

从1999年到2004年，广东移动明确提出了企业的两个三年发展目标及其实施

步骤，同时制定和贯彻了一系列正确且有效的经营策略。企业只有有了明确的前进方向，才能有坚定的信心和执意前行的动力。目的地清晰了，步子才能扎实。数字就是最好的证明：2004年与1998年相比，广东移动的客户数由362万户增加到4146万户，网络容量由486万户增加到4650万户，业务收入由171亿元增加到413.5亿元，净利润由34.8亿元增加到125.5亿元，缴纳税金由16.4亿元增加到55亿元，企业形成固定资产由119亿元增加到482亿元；业务收入、净利润、客户数三项主要指标分别约占中国移动集团公司的20%、30%和20%。

采用前述的四框架战略分析来衡量，广东移动的战略之路可以给中国企业如下的教益：

第一，在市场变化带来的不确定性越来越强的情况下，制定中远期战略、进行战略管理听起来像是悖论。事物如此快速变动，电信业尤其面临竞争高度复杂化的局面，过于强调战略，难免有僵化和不善变通之虞。然而，变化加快了，并不意味着不该有发展方向。可以说，正是企业内外部环境的变化使得实施战略管理成为企业的首要选择。企业需要把变革和连续性这两个同样重要的方面加以平衡，拥有战略目标实际上让企业快马加鞭。

第二，也必须认识到，每一事物的有效期的确缩短了。由此，确立战略已变得更为复杂。从前你也许可以为企业树立一个方向，界定一个价值主张，然后朝此方向慢慢追求。但在今天这样绝对不够，除非你不停地吸纳一切可用的手段来改进你的执行能力。良好的战略除需要必要的量化目标做引导外，还需要卓越的运营策略和现代企业管理制度保驾护航。

第三，战略需要硬性的制度管理来支撑和保证，但企业文化的软性管理也必不可少。文化在很大程度上能够弥补制度的缺陷，将企业对员工的承诺变成员工为企业创造价值的精神理由和动力。文化提供了能够使大家齐心协力而有条不紊的精神，从而确保公司的独特地位长久地维持。文化也使全体人员适应变革的要求，这样，他们才能在围绕一个明确而持久的方向时依然产生紧迫感和上进感。

我的结论是，企业要想在今日瞬息万变的竞争环境中取得成功，必须有一个上上下下都认同的清晰而鲜明的战略，不能有一丝模糊。内部和外部的变化造成了怎样的优势和劣势互变？企业面临的机会和威胁是什么？要把企业引向何方？哪里是下一个10年的增长点？企业必须对这些问题勤于思考，做到胸中有数，否则，只能见招拆招、疲于奔命，忙于应付眼前的危机，却荒废了长期的收成。

本书的写作，得到了广东移动通信有限责任公司的各级管理者的大力支持。李刚总经理（刚刚调任北京移动总经理）在广东和北京两地多次接受我的采访，谈战略、叙发展、论得失，并慨然允许我随同他一起下基层调研；洪小勤副总经理、林振辉副总经理（已调任云南移动总经理）在公司的总体发展上，对我指点良多；省公司综合部总经理李名国先生对公司发展条分缕析、如数家珍，无疑使我的写作少

走了许多弯路；省公司人力资源部总经理张湛生先生、市场经营部总经理李欣泽先生、数据业务中心总经理耿学锋先生、客户服务部总经理郑翔元女士、工程建设部总经理徐革先生、财务部总经理梁秀根女士、物资供应部总经理袁子雄先生、企业发展部副总经理蔡希女士帮助我全面了解了公司各项业务与服务的运营管理情况；在我驱车南粤大地、探访广东各市的移动通信市场的时候，广州公司总经理郑川、副总经理马力、深圳公司总经理高志兴、副总经理黄光彬、东莞公司总经理吴勇明、汕头公司总经理黄利超、副总经理关苏华、中山公司总经理全观友、江门公司总经理林涌双、汕尾公司总经理李先笏、副总经理周伟强、郑钢、肇庆公司总经理朱碣山、潮州公司总经理蔡健生、副总经理陈健智等诸位先生和女士以其丰富的识见和经验，让我深入了解到广东移动的微观细胞是如何充满了活力。此外，没有省公司综合部的材料提供、人员联络和工作安排，本书也将无法成篇，我要特别感谢张世杰、贺文良、王宏、朱怀奇、谭果、刘圣红诸位先生无私的援手。

当然，我也要在此感谢我的家人，他们为我创造了写作的条件，拳拳之情，尽付无言。

2005年5月21日 北京

目 录

前言 六年磨一剑

第一部分 战略与目标

第 1 章 电信的勇敢新世界	2
信息如氧，无所不在	2
距离的消亡	2
界桩在松动	4
技术会改变，经济规律不会	6
信息规则	7
电信业的基本特征	11
第 2 章 移动的中国	15
《手机》平地起风云	15
▶▶ 专栏 2-1 手机与现代人的道德困境	17
“没有电话的国家”	19
▶▶ 专栏 2-2 四次需求浪潮的冲击	22
垄断坚冰的打破	24
移动通信业的市场结构和市场行为	27
电信管制和电信资费	31
源自指尖的力量	36
第 3 章 广东移动：一个企业的崛起	41
不辞长作岭南人	41
得广东者得天下	42
首吃螃蟹的广东移动	44
感谢竞争	46

▶▶ 专栏 3-1 天下不敢小惠州	50
▶▶ 专栏 3-2 汕头移动日日新	53
第 4 章 赢在战略	57
挑战满足感	57
第一个三年战略的形成	59
第二个三年战略的形成	62
成型的战略机制	66
▶▶ 专栏 4-1 欲求上上，取乎其上：何谓对标	70
让员工参与战略	71
两套体系：人的利益 VS 资本的利益	74
沿既定战略前进	77
第 5 章 战略家之鹰	80
中国式战略家	80
眼光是金	83
“一个提高，三个三”	86
知予之为取者	88
作为战略思想家的领导者	91
第二部分 运作与基础	
第 6 章 营销策略	96
1999 年的规模促销	96
2000 年的放号狂飙	98
▶▶ 专栏 6-1 亲历 2000 年放号大战	101
2001 年的“四战”	102
2002 年的“三胜”	105
2003 年的“拆拳”格斗	111
2004 年的品牌营销	116
市场领先者的价格主张	118
市场领先者的竞争主张	121

第7章 业务策略	128
四大品牌, 六条产品线	128
关键时刻, 信赖全球通	129
▶▶ 专栏7-1 全球通俱乐部 尊贵无所不在	132
神州行: 最符合老百姓需求的品牌	133
▶▶ 专栏7-2 先到为君, 后到为臣——神州行的扩容故事	136
动感地带: “我的地盘听我的”	138
▶▶ 专栏7-3 动感地带研发工作的创新点	140
大众卡: “一网打尽” 普罗大众	141
打好组合拳	143
数据业务: 新的必争之地	145
▶▶ 专栏7-4 移动梦网与“拇指文化”的兴起	149
重新定义市场	151
第8章 服务策略	157
电信服务的内涵	157
“服务年”的新突破	159
创新服务	161
服务第一, 盈利第二	164
“沟通100”服务品牌	165
得渠道者得天下	168
让服务超越客户的期望	174
第二次竞争	179
服务价值化	190
▶▶ 专栏8-1 手机定制	193

第三部分 流程与衡量

第9章 组织策略	198
组织结构的调整 and 改变	198
流程的再造 and 优化	201
制度化管理	203
财务不仅是算账	206
考核指挥棒	209

第 10 章 人才策略	217
人力资源是企业第一资源	217
人性化管理	219
以人的价值为本	220
从成本到资本	222
第 11 章 “有为”才能“有位”	225
改革大幕初启	225
心跳机制	228
一潭活水	231
能者上，庸者下	234
职位、薪酬、绩效	237
第 12 章 一把手之道	243
个人的才能	243
人际的才能	246
定向的才能	248
权力智慧	251

第四部分 文化与行为

第 13 章 文化的力量	258
企业文化忧患始	258
两次飞跃	261
新思想，新文化	263
▶▶ 专栏 13-1 广东移动通信企业文化核心内容	263
志存高远	267
第 14 章 沟通从心开始	272
改变，从形象开始	272
请牵我手，就像这样	273
用沟通成就沟通的事业	275
“总经理沟通日”	277

让沟通成为习惯	282
甲方乙方	284
第 15 章 上下同欲者胜	287
文化与管理一体	287
隐性与显性相融	289
▶▶ 专栏 15-1 显性化故事四则	292
执行文化与精细管理	296
没有创新就没有未来	300
▶▶ 专栏 15-2 中山公司 创新有道	303
全方位的动力机制	305
尾声 第一只是暂时，超越才是永恒	308