

厦门大学
硕士学位论文

中国电信企业市场营销再造研究
The Study Of Telecommunication
Enterprise' s Marketing Reengineering

郭建冬

指导教师姓名：戴亦一 教授

专业名称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2005 年 4 月

论文答辩时间：2005 年 5 月

学位授予日期：2005 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

二〇〇四年四月三十日

论文摘要

电信企业与其他行业不同，电信产品不是一种或一类实物，而是一种服务，该产品的生产过程就是用户的使用过程，具有不可分割性。电信企业要在市场竞争中赢得发展，就必须创造并服务“用户需求”，为服务用户需求和应对市场变化，当前电信企业需要太多的变革，最最迫切的就是提升企业的市场营销能力，因此提升市场营销能力已成为电信企业最大的战略，而围绕提升市场营销能力，我们又有很多途径：在企业内部实施流程再造改革、为改变员工观念推进企业文化建设等等，但最关键的还是实施“营销再造”。

本文从电信营销的基本课题入手，对电信市场面临的环境、营销过程中存在的问题进行了剖析，提出电信企业的营销战略及实施营销再造的方法。

本文共分四章，结构如下：

第一章重点介绍当前我国电信行业的发展现状，自 1998 年以来，国内电信市场呈现了多元化竞争局面，文章通过列举各电信运营商的市场份额及投资收入情况，反映了近年来电信业收入的增长幅度明显减弱的趋势，国内电信运营企业已经开始寻求新的增长方式。

第二章从电信市场营销的基本课题、电信企业市场营销的关键因素、电信市场营销环境的变化、当前电信市场营销思维的转变以及电信企业在市场营销过程中存在的问题等几个方面对整个电信市场营销作了全面分析。

第三章从企业战略的角度对市场营销的作用进行了分析，并就如何推动企业营销战略实施提出了两大观点，一是加快实施企业流程重组，二是推进企业文化建设。

第四章重点围绕提升电信企业的营销能力，提出了两个观点，一是提升营销能力是电信企业应对市场竞争的要求，二是实施营销再造正是提升营销能力主要途径。并具体从营销理念、营销人才、营销技能、营销策略、客户关系管理、营销流程、营销组织、营销 IT 系统八个方面提出了营销再造的思路，最后对营销再造后的营销效果作了分析。

关键词：电信 市场营销 营销再造

Abstract

The telecommunication industry is different from others, its product is not an entity but a kind of service. The production process is the using one of consumers, inalienable. If the telecommunication industry wants to gain the development in the future market competition, they must create and meet "the needs of consumers". In order to serve the user's needs and deal with the turn of the market, the telecommunication industry need so many reforms. The most urgent one is to promote the marketing ability of the industry, since it is the greatest strategy of the telecommunication industry. In terms of promoting the competence of managing, we have many ways: implementing the reform of giving a new lease of life to the procedure in the industry, advancing the cultural construction of the enterprise to change the staff idea, etc. However, it is the most critical to implement "marketing reengineering".

This paper begins with the basic subject of telecommunication marketing, analyzes the situation which the telecommunication market is facing and the existing problem in marketing, and illustrates the marketing strategy of the telecommunication industry and the method how to implement "marketing reengineering".

This paper comprises four chapters, their contents are provided in the following.

In Chapter one, the author mainly introduces the current situation of the telecommunication industry of our country --- the multi-competitive situation which has appeared in the domestic telecommunication market since 1998, describes the market proportion and the income from the investment of every telecommunication industry. In recent years, the income growth has distinctively declined, so the domestic telecommunication enterprise has began to seek the new way of the growth.

In Chapter Two, the author makes an analysis of the whole telecommunication marketing through its basic subject, its key factor, its changeable environment, its current transformation of way of thinking and the existing problems in the marketing process of the telecommunication industry.

In Chapter Three, the author analyzes the function of the marketing in terms of the business strategy, and then put forward the two following views as to how to promote the implementation of the enterprise's marketing strategy: one is to accelerate the recombination of enterprise procedure and the other to advance enterprise's cultural construction.

In Chapter Four, the author mainly mentions the marketing ability to promote the telecommunication industry and proposes two views: first, it is necessary that telecommunication enterprises tackle the market competition and realize the sustainable development; second, its main approach is to marketing reengineering.

Moreover, the author puts forward the idea “marketing reengineering” through marketing idea, marketing talent , marketing strategy , tactics of marketing ,management of customer relation, marketing procedure, organization of marketing and IT system of marketing.

Keywords: telecommunications marketing marketing reengineering

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前言.....	1
第一章 中国电信运营市场发展现状.....	2
第二章 电信市场营销综述.....	5
第一节 电信市场营销的定义.....	5
第二节 电信市场营销的基本课题.....	6
第三节 电信企业市场营销的关键因素.....	7
一、电信市场营销的三大支柱.....	7
二、电信市场营销计划的内容.....	7
三、电信市场营销信息系统.....	7
四、当前电信市场营销思维的转变.....	7
五、电信市场营销能力.....	8
六、电信市场营销组合.....	9
第四节 电信市场营销环境的变化.....	9
第五节 电信企业在市场营销过程中存在的问题.....	11
第三章 电信市场营销的发展战略.....	13
第一节 对企业营销战略的认识.....	13
第二节 业务流程重组（BPR）对营销战略的积极定义.....	15
一、中国电信为什么要搞业务流程重组.....	16
二、思维、观念及行为是业务流程重组的主题.....	17
第三节 营销战略重要部分：推进企业文化建设.....	18
一、企业文化的内涵.....	19

二、中国电信企业文化的特点.....	19
三、中国电信企业文化目标.....	20
第四章 实施营销再造，提升营销能力.....	21
第一节 提升营销能力，增强企业竞争优势.....	21
第二节 营销再造的实施途径.....	22
一、再造营销理念.....	23
二、再造营销人才.....	24
三、再造营销技能.....	25
四、再造营销策略.....	26
五、再造客户关系管理.....	27
六、再造营销流程.....	28
七、再造营销组织.....	29
八、再造营销 IT 系统.....	29
第三节 营销再造实施后的效果分析	31
一、营销再造提升了整体营销能力.....	31
二、运用洞察力营销案例.....	32
结束语.....	37
参考文献.....	39
致谢.....	40

前 言

日本有一种了解顾客态度的新方法叫顾客时刻反馈，假如他们卖给某人一辆汽车，两个星期后，他们打电话给这位买主，问他“喜不喜欢这辆车？”，买主说“喜欢”，他们又问“如果想改进这种汽车应当怎样改进？”，那人就会说，“我希望车尾行李箱大些”，或者“我希望前窗和后窗都有刮水器”。他们记下这些意见，并要求工厂改进产品。于是，他们从顾客时刻反馈，发展到“时刻改进产品”。这就使他们的产品日新月异，质量不断提高。因此，我们希望所有的人包括管理人员都来关心自己的产品，都要问一问自己：“我是否愿意买这种产品？”，经理也要问一问“我是否愿意让我妻子来买这种产品？”，只有当你的妻子和亲属来买你公司的产品时，你公司的产品才是最好的产品。

电信企业与其他行业不同，电信产品不是一种或一类实物，它提供的是一种服务；电信企业的生产过程本身就是用户的使用过程，具有不可分割性。由此看出，电信企业既然提供的是一种服务，就必须建立快速反应机制来满足客户的消费需求；既然企业生产和消费同时产生又同时消失，企业要想获得客户忠诚度，就必须研究用户的心理和行为。电信企业要在未来的市场竞争中赢得发展，就必须象开头的小故事里描述的那样实时捕捉和满足“用户需求”，围绕满足用户需求和应对市场变化，电信企业需要太多的变革，而最主要也是最为迫切的就是提升企业的营销水平，因此提升营销水平已经成为电信企业最大的战略，国际著名营销学专家科特勒也认为^[1]：只有营销才能真正打造企业的战略。而围绕提升经营水平，我们又有很多途径：在企业内部实施流程再造改革、为改变员工观念推进企业文化建设等等，但最关键的是实施营销再造。本文从电信营销的基本课题入手，对电信市场面临的环境、存在的问题进行了探讨。分析了电信企业的营销战略，提出了在电信企业实施营销再造的方式和方法。

^[1] 【美】菲利普·科特勒（Philip Kotler） 迪派克·詹恩（Dipak C. Jain） 苏维·麦森西（Suvit Maesincee） 合著，高登第译，《科特勒营销新论》，中信出版社，2002年10月，P3-8。

第一章 中国电信运营市场发展现状

20 世纪 90 年代以来，我国电信行业经历了数次改革，从 1994 年成立联通意欲打破垄断开始，到再度拆分中国电信，直至中国铁通划归国资委管理，在中国电信市场上呈现了中国电信、中国移动、中国联通、中国网通、中国铁通、中国卫通 6 家基础运营商共同竞争的局面。90 年代以来我国电信业对国民经济的贡献率一直处于增长阶段，对经济增长的拉动作用十分明显；20 世纪 90 年代中期，这种作用达到最高值；2000 年以后由于国内电信行业进入平稳增长期，这种拉动作用也随之趋于平缓。

电信业投资于 2001 年达到顶峰，而后逐步回落，随着新技术的发展和市场需求扩大，2004 年电信固定资产投资达 2136 亿元。具体见图 1-1。^[1]

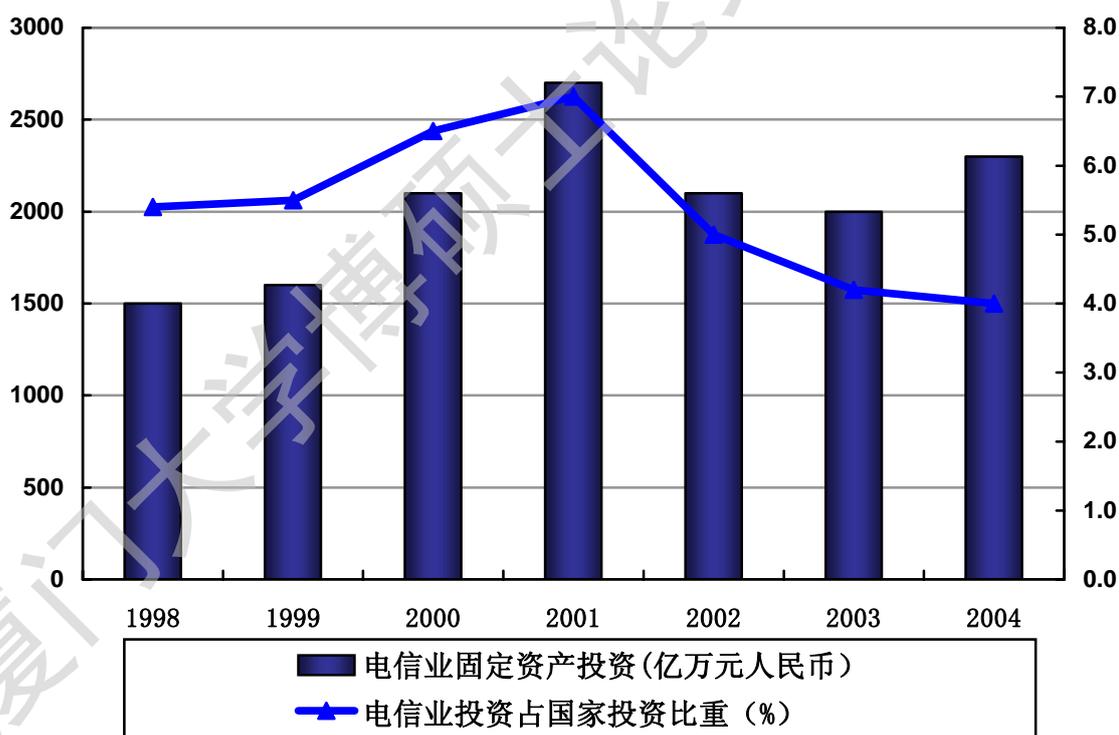


图 1-1 电信固定资产投资情况图

电信行业的业务收入占整个宏观经济 GDP 的比重依然走高，2004 年我国通

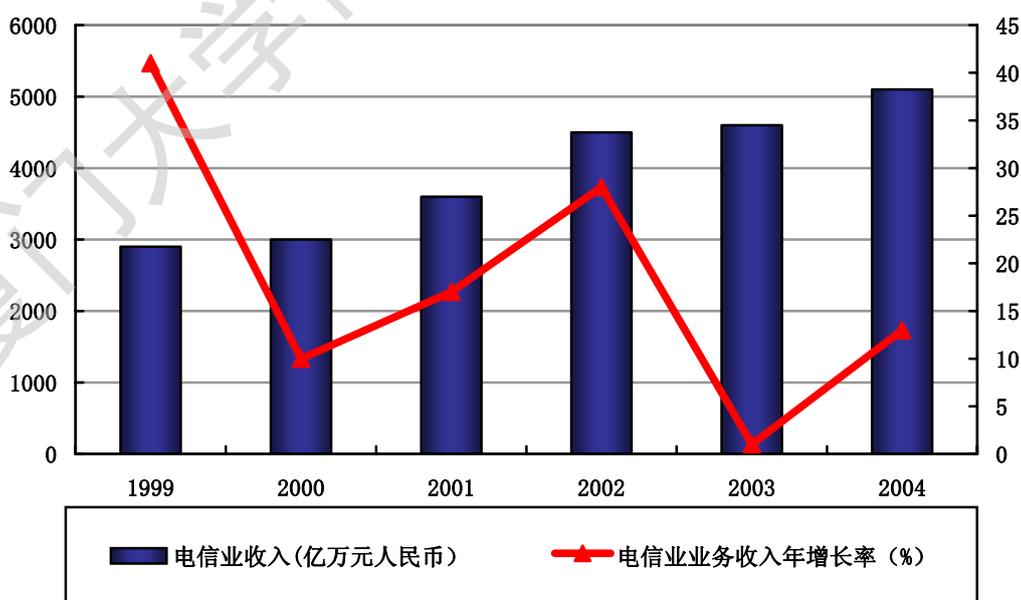
[1] http://market.cttl.com.cn/cmark_show.php?id=8038。《中国电信运营市场发展现状与展望》，作

者：杨青 张炎滨。2005 年 2 月。

信行业通信业务收入 5725.5 亿元, 同比增长 11.5%, 其中: 电信收入增长 12.6%, 邮政收入增长 2.1%。固定电话用户数达 3.13 亿, 其中农村用户达 1.01 亿。移动用户达 3.35 亿。固定电话普及率达 24.9%, 移动电话普及率达 25.9%。2004 年固定电话用户新增 4969.6 万户, 移动电话用户新增 6487.1 万户。移动电话用户市场中, 中国移动占 66% 的市场份额, 中国联通占 34% 的份额, 其中 GSM 用户占 26%, 而 CDMA 占 8%。在新增用户中, 中国移动占 68%, 中国联通 GSM 占 18%, CDMA 占 14%。

2004 年上半年以来, 基础数据业务用户接近饱和, 互联网拨号用户和互联网专线用户开始减少。宽带接入将成为互联网接入服务市场的主流, 目前我国宽带用户达 2400 万, 仅 2004 年就新增用户 1000 万户, 其中中国电信新增用户占 58.7%, 中国网通新增用户占 36.0%, 而中国铁通新增用户占 5.3%。从数据业务的收入发展来看: 截至 2004 年 10 月, 全国数据通信业务完成 241.4 亿元的收入, 增长 16.7%, 占电信业务收入的 5.6%。预计 2008 年我国数据通信收入比例将达到 10% 左右。

从各运营商的收入情况看中国铁通比去年增长 53%, 其次为中国移动, 增长 15.6%, 中国电信、中国联通、中国网通的增长率均在 10% 左右。而整个电信行业的收入增长于 2003 年步入低谷, 2004 年又逐步回升, 如图 1-2 所示。^[1]



数据来源: 信息产业部电信研究院通信信息研究所

图 1-2 电信行业年度收入增长情况图

我国电信行业的通信能力在 2004 年到达顶峰，局用固定电话交换机容量达 4.2 亿门，移动电话交换机容量达 3.98 亿门，宽带接入端口达 3636 万，光缆线路长度达 338 万公里。

从上述分析可以看出，2004 年国内电信运营市场基本保持了业务的持续增长。在语音方面移动电话继续保持高增长态势，固定电话市场则进入缓慢发展期；在数据服务领域，传统数据服务走向萎缩，宽带接入成为固网运营商继 PHS 以外的另一个重要支撑点。尽管有信息产业专家预言 2005 年我国通信业务总量要达到 1.25 万亿元，比上年增长 28%；固定电话主线普及率和手机普及率分别达到 27.6%和 30%；在当前全国 6.5 亿电话用户的基础上，2005 年中国电话用户有望新增逾 1 亿户。但整体来看国内电信业务发展能力正逐渐走缓，用户量的增长并没有带动实际业务收入的同比例增长，这种增长方式必然会削弱运营商的赢利能力，无法提高其核心竞争力。

随着国内电信业进入了平稳发展期，电信业收入的增长幅度已经开始明显减弱，国内电信运营企业已经开始努力寻求新的增长方式，但由于业务创新能力、市场营销能力及客户服务能力等诸多方面的缺陷，还没有完全摆脱粗放式经营，它们对现有网络、现有客户基础的挖掘能力还不够，需要通过更加市场化的运作来赶超国际先进水平，这一点在竞争日趋多元化及外资开始进入中国电信业的情况下显得尤为迫切。

[1] http://market.cttl.com.cn/cmark_show.php?id=8038。《中国电信运营市场发展现状与展望》，作

者：杨青 张炎滨，2005 年 2 月。

第二章 电信市场营销综述

第一节 电信市场营销的定义

市场营销学认为，企业的利润目标及其他目标能否实现，企业能否在激烈竞争的市场上求得生存和发展，最终都要取决于消费者是否购买该企业的产品，因此，市场营销学的全部研究都是以产品适销对路、满足消费者需求和提高市场占有率为中心而展开的，并为此提供理论、思路和方法。其核心思想是企业必须面向市场、面向消费者，必须适应不断变化的环境并及时做出正确的反应；企业要为用户提供满意的产品，并且只花最少的费用；企业只能在用户的满足之中实现各项目标。

几乎所有的企业家都认为，作为企业的决策层，不懂市场营销，就无法领导和维持企业的生存和发展。市场营销就是在变化的市场环境中，从满足用户需求开始，实现企业目标的商务活动过程，包括市场调研、选择目标市场、产品开发、产品定价、渠道选择、产品促销、提供服务等一系列与市场有关的企业经营活动。

电信市场营销是根据市场需求创造和提供使顾客满意的电信产品和服务，并在使顾客获得通信效用的同时，实现电信企业经营目标的一切经营活动^[1]。电信企业营销和推销不一样，营销是“关注用户，并为用户创造需求”，而推销是“请用户注意”。电信市场有他特有的营销原则，首先是市场性，电信企业在进行市场营销时同样应遵照市场经济的基本规律，即使在市场竞争最激烈时刻，也不能进行低于成本的价格战。市场性还表现在电信企业产品的信誉原则，电信企业在营销工作中，一定要讲诚信，守信用，让用户充分信任电信企业。其次是技术性，“迅速、准确、安全、可靠”是电信服务最基本的要求，如果电信网络质量不好，就实现不了信息的有效传递。第三是电信企业在市场营销过程中必须坚持“依法经营”，按照企业与用户之间的协议办事，绝不能失信于用户。同时又要兼顾电信企业的现状，不能超越企业的实际承受能力去盲目承诺，最后因实现不了对客户的诺言而造成对企业的负面影响。

^[1] 刘立著，《电信市场营销》，人民邮电出版社，2004年4月，P9。

第二节 电信市场营销的基本课题

电信市场营销需要研究的课题有很多，一般来讲，电信市场营销的核心概念包括用户需求、产品、效用和价值、市场竞争、营销管理和目标市场等方面。

一、用户需求。需求是指对于有能力购买并且愿意购买的通信产品的欲望。就是要说明电信市场营销者并不完全创造通信需要，通信需要早就存在于市场营销活动出现之前，市场营销者只是通过影响了用户的欲望来满足其通信需要。

二、产品。通常认为产品是能够用以满足用户通信需要的一种有益效用。市场营销者的任务是向电信市场展示电信产品中所包含的利益或服务。

三、效用和价值。电信产品的价值是指电信产品满足用户欲望的能力，效用实际上是一个人的自我心理感受，它来自人的主观评价。市场营销者应该研究如何能提高电信产品在用户心目中的效用，如何让消费者愿意支付所需的电信产品的价格来实现产品的价值。

四、市场营销管理。营销管理是指为了实现电信企业目标，建立和保持与目标市场之间的互利交换和关系，而对电信企业的营销方案进行分析、计划、执行和控制，电信市场营销管理的实质是需求管理。

在明确了以上基本课题以后，就等于找到了电信企业的目标市场。由于用户对通信需求范围很广，电信企业不可能满足其所有的通信需求。电信企业只能坚持“有所为有所不为”的原则，并结合企业自身的特点，确定电信企业自身的通信目标市场。因此，电信市场营销工作的前提就是进行市场细分和客户细分，针对不同的用户采取不同的营销策略，以此获取电信企业的经济效益。“知己知彼，百战不殆”，电信企业只有充分了解竞争对手的实力和优势，结合自己的特点和优势，才能在电信市场竞争中争取主动，确保电信企业自身的经济利益。

电信企业在进行市场营销活动中，应该具有市场营销的战略眼光，制定各种营销策略必须结合企业长远利益一起考虑，同时还更应该关注企业的外部环境变化和企业自身的发展趋势，把握电信技术的发展走向，能够清楚地认识到电信企业在未来几年中优势和劣势是什么，做到心中有数，使电信企业的现有营销策略会更加有效。

第三节 电信企业市场营销的关键因素

一、电信市场营销的三大支柱

(一)、电信企业要确定电信产品的目标市场，进行市场细分和客户细分，并进行必要的市场调查工作；(二)、进行客户需求研究，结合当地实际情况，客观地进行用户偏好和消费行为的分析；(三)、在进行市场营销过程中必须关注企业的赢利，电信企业市场营销工作的根本目的就是确保企业能获利，如果不能做到这一点，电信市场营销工作就毫无意义。

二、电信市场营销计划的内容

电信企业在全面分析和研究市场内外环境的情况下，考虑自己的营销计划，必要时进行 SWOT 分析，从中找出电信市场的最佳切入点。同时要结合环境的变化，制定正确的市场营销战略、策略和财务分析，始终使电信市场营销工作在管控中进行。电信企业市场营销计划具体内容包括如下：

- (一) 分析电信企业的内外部环境及发展的机遇。
- (二) 分析电信企业存在的机会和问题，并提出解决问题的思路和方法。
- (三) 确定电信企业市场营销的具体目标。
- (四) 从宏观层面确定实施何种营销战略，是差异化市场营销战略，还是采取集中市场营销战略，或是无差异化市场营销战略。
- (五) 结合电信企业制定的市场营销战略，分层次制定具体的市场营销策略和具体的实施方案。
- (六) 确定后评估方案，通过详细的市场营销财务分析特别是产品的盈亏平衡分析来评估营销计划效果。

三、电信市场营销信息系统

电信市场信息是电信企业了解市场、掌握市场动态和发展趋势、了解客户的重要资源，一般来讲，电信市场信息系统包括四方面：内部报告系统、市场营销情报系统、市场调查和市场营销决策支持系统。

四、当前电信市场营销思维的转变

二十一世纪是信息经济时代，电信企业的市场营销思维方面也应随之转变，真正适应时代的要求。电信企业要进行哪些营销思维的转变？一般包括以下几方面^[1]：

（一）从过去替少数人提供通信服务转变为替每个人提供通信服务，而现在通信已经成为老百姓的生活必需品，电信企业的营销应随之改变。

（二）从先产后销向“先感应后回应”转变：强调市场营销工作由以企业为主导转变为以用户为主导，一切市场营销策略都要立足于用户进行思考。

（三）从单个企业向整个行业共同发展的思路转变：这种转变客观上要求电信企业要具有“开放和合作”的心态，只有整个信息产业做大，各个电信企业才能有更多的发展机遇。

（四）从企业要拥有资产向资本运作转变：电信企业要充分认识到企业的价值不完全取决于电信资产的规模，而还取决于资产的经营和资本的运作。

（五）从关注大众市场的消费向关注个性化市场的消费转变：现在用户需求日益多元化，电信企业必须关注用户的个性化通信需求，研究用户的个性化消费行为，只有这样，才能赢得用户的信任。

（六）从“适应需求”向“创造需求”转变：电信企业“适应需求”只是被动式营销，而“创造需求”才能把握住用户消费动态，引导用户消费需求，以此获得更高的企业效益。

五、电信市场营销能力

电信市场营销能力具体表现为以下几方面：

（一）服务质量：电信企业提供的产品是一种服务，而电信产品的好坏很大程度上取决于电信的网络质量，所以企业的网络规模和质量是电信市场营销能力的基础。

^[1]<http://www.longnan.com.cn/telecom/chinese/view.asp?keyno=63>，《中国电信市场营销的思考》，

作者：肖金学，2004年1月。

(二) 营销体系：电信企业是否具备完整的营销体系，能协调并解决在营销过程中出现的问题。

(三) 品牌认可：“品牌”是一种无形资产，电信企业的“品牌”如果得到用户认可，这对用户选择通信产品将带来很大的影响。

衡量电信企业的营销能力的指标很多，还包括：客户满意度和忠诚度、产品设计和开发能力、装移机及障碍修复时限、市场占有率、客户流失率、业务收入结构（特别是新业务比重）及营销成本等等。

六、电信市场营销组合

电信市场营销组合是指电信企业为增强竞争能力、实现营销目标，在选定的目标市场上综合考虑企业内外条件，对电信企业可以控制的各种营销方式和手段的最佳系统组合及应用。一般情况下，可将市场营销因素分为四种，即：产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略，简称 4Ps，但到了 80 年代，人们认识到，只有 4Ps 的组合，已经很难使企业获得营销成功，随着企业外部环境越来越复杂，在 4Ps 的基础上又增加了 2Ps，即政治力量和公共关系。因此，电信企业可以根据不同的目标市场将这六种策略进行不同的组合运用，就可以有效地促进电信企业的业务发展。随着企业的市场营销实践不断拓展，市场营销的理论也在不断地发展和深入，90 年代以来，一些新的市场营销理论相继出现，如：大市场营销理论、整合营销理论、体验营销理论、服务营销理论和生态营销理论等等。

电信市场营销组合不是多个因素的简单集合，而是相互联系、相互制约的因素组成的有机体。其各个组成因素的动态相关性表现为，产品因素是电信市场营销组合的核心，促销因素和分销因素是电信市场营销组合的手段，价格因素是电信市场营销组合的杠杆，政治力量和公共关系是电信市场营销组合的条件。由于每个因素的相互配合及协调统一，使得市场营销组合的整体效果超过了每一个因素单独产生的效果总和，这就是系统的整体作用。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库