

## 中文摘要

2008年, 中国电信产业发生重大战略重组, 重组后各家运营商实力更趋均衡, 随着 3G 移动牌照的发放, 中国联合网络通信公司山东省分公司(以下简称山东联通)将面临着日趋激烈的全业务竞争。在此背景下, 山东联通提出了“5+1”的信息化建设目标, 充分发挥自身宽带业务方面的优势, 努力向信息化综合服务提供商转型。如何适应这种转型, 调整业务的发展思路, 最大限度地实现顾客价值, 便成为山东联通各业务部门必须思考的问题。

依据上述背景, 本文以“信息化转型下的山东联通 ICT 业务定制营销策略研究”为题, 从我国经济社会信息化发展对通信企业带来的发展机会和挑战为切入点, 运用 SWOT 分析法、五力竞争模型等理论, 对山东联通公司实施定制营销的优劣势以及开展 ICT 业务的竞争状况进行了分析, 针对当前山东联通 ICT 业务发展中遇到的一系列问题和存在的缺点, 本文提出了山东联通 ICT 业务定制营销的整体策略。利用山东联通作为省内主导电信运营商的独特优势, 整合 ICT 领域的社会资源, 建立一个适应定制营销的产业链, 借助外部力量解决人员素质和产品开发能力相对落后的问题, 同时在公司机构、渠道建设、营销流程、促销手段等方面都提出了相应的具体完善措施, 详细阐述了山东联通 ICT 业务定制营销具体实现的保障条件和实现途径。

在市场竞争日益激烈的今天, 以客户为导向的 ICT 业务的开发和策划显得十分重要。本文就是依据市场营销的基本理论, 按照从分析、论证的方法提出了对于山东联通发展 ICT 市场的可行性策略。摆脱了当前大部分论文仅限于对发展模式研究的现状, 在大量的文献资料收集和相关专家访谈的基础上, 深层次地提出了具体的营销措施, 本研究对于山东联通公司提升信息化产品的市场营销能力与市场绩效具有重要的应用价值。

**关键词:** 信息化转型; 山东联通; ICT 业务; 定制营销策略

## Abstract

In 2008, an enormous strategic reorganization took place in Chinese telecommunications industry. After reorganization the force of the three telecom operators tends to have balance of power. Since the release of 3G license, China United Network Communications Corporation Shandong Branch (abbreviated as Shandong Unicom) will encounter more fierce competition in all-service. Under such circumstances, Shandong Unicom brought forward “5+1” information construction target, making great effort to transform into an integrated services provider by fully making use of its advantages on broadband services. How to adapt to such transformation and adjust service developing thoughts to realize customer value to the limit turns to be a question which all departments in Shandong Unicom must think about.

Based on the above background, the writer uses “Study on Customization Marketing Strategy on ICT Service in Shandong Unicom under Information Transformation” as the topic. The report introduces the chances and challenges which Chinese economic industry information brought to the development of communication enterprises, analyzes the strength and weakness of Shandong Unicom in implementing customization marketing strategy and the competing status of ICT services, using SWOT Analysis and Five-Forces Model of Competition theory. Considering a series of problems and existing weakness in ICT service development, the writer proposes an integral strategy of customization marketing on ICT services in Shandong Unicom. By making use of the unique advantages of Shandong Unicom as the leading telecom operator in Shandong Province and integrating the social resource in the area of ICT, an industry chain adapted to customization marketing should be established to overcome the weakness on the staff qualifications and product development. At the same time, some specific improvement measures are put forward on office structure, channel construction, marketing process and promoting methods, detailing expounding the guarantee and implementation method for the customization marketing of ICT service in Shandong Unicom.

As the market competition becomes more and more steep, the exploitation of ICT service oriented to customers appears to be very important. The report issues the feasible strategy to develop ICT market for Shandong Unicom based on the marketing theory, analyzing and demonstration approach. It extricates from the current status of most reports confined to the study of developing model, and brings forward the specific marketing measures on deep step according to the great amount of collected documents and resources and the interview to the related experts and professionals. The study possesses important application value for Shandong Unicom to upgrade its marketing capability and performance on information products.

**KEY WORDS:** Information Transform, Shandong Unicom, ICT Service, Customization Marketing Strategy

## 原创性声明

本人郑重声明：所提交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名：马英武 日期：2009.3.20

## 关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解山东大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权山东大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

(保密论文在解密后应遵守此规定)

论文作者签名：马英武 导师签名：Y. Q. W. 日期：2009.3.20

## 第 1 章 绪论

### 1.1 选题背景与研究的意义

#### 1.1.1 选题的背景

信息化是当今世界发展的大趋势，信息技术正在加速向人类活动的各个领域渗透，信息资源已成为与材料和能源同等重要的战略资源，信息产业也成为全球重要的经济增长点。信息化水平成为衡量一个国家或地区现代化水平和综合实力的重要标志。

在国际上，许多发达国家的信息化发展目标更加清晰，正在出现向信息社会转型的明显趋向；同时越来越多的发展中国家也主动迎接信息化发展带来的新机遇，力争跟上时代潮流。与此相适应，作为推动信息化发展的先导产业和最前沿力量，全球电信业的转型步伐也进一步加快，技术、网络、业务融合的趋势更加明显，一些跨国公司纷纷创新发展模式，向更广的信息服务领域拓展，为我国电信业的发展提供了借鉴经验。

在中国，国家和政府已经充分认识到二十一世纪头二十年是我国必须紧紧抓住并且可以大有作为的重要战略机遇期。大力推进国民经济和社会信息化，是覆盖现代化建设全局的重大战略举措，是全面落实科学发展观、促进经济社会全面协调可持续发展的有效手段，是我国加快实现工业化和现代化的必然选择。

山东省政府也制定了信息化发展的目标及具体措施，到 2010 年，信息产业实现销售收入 8000 亿元，其中电子信息产业 7000 亿元，信息服务业 1000 亿元(含电信、广电和其他信息服务业)；形成以青岛为龙头，以胶济铁路沿线城市为主，具有区域特色的 5 个国家级电子信息产品产业园；建成以齐鲁软件园为龙头，以青岛、烟台、威海软件园为基础的全省软件开发出口基地。

信息化的迅速发展应用为山东联通发展 ICT 业务提供了难得的机遇。过去山东联通作为固网运营商，固话业务呈现逐步缩减状态，小灵通业务只能作为固话业务的补充，难以独当一面，业务发展和盈利能力远远落后于山东移动。

融合重组后的山东联通相较于竞争对手唯一突出优势就在于宽带业务，如何

把握住信息化发展这千载难逢的机会，充分发挥自身优势，以宽带接入带动 ICT 业务发展，以 ICT 业务促进宽带接入能力的提升，使两者形成良好互动，迅速取得市场竞争优势，是山东联通必须认真研究的问题，也是当前急需解决的问题。

2009 年，山东联通提出今后业务发展的两大重点，一是 3G，二是宽带，将宽带业务发展提到了战略地位上来。ICT 业务将成为今后业务发展的重中之重，但就目前 ICT 业务发展情况看，问题比较突出，如何找到一条适合长远的 ICT 发展之路，对山东联通来讲重要而迫切，在此情况下，本文结合当前 ICT 发展中遇到的一系列问题进行研究，具有重要的现实意义和应用价值！

### 1.1.2 研究的意义

信息化发展的大背景为各家电信运营商提供了难得的机遇和巨大的发展空间，当前，各大运营商纷纷把竞争目光瞄准信息化市场，推出转型战略，抢占竞争的制高点。从长远来看，谁先抢占这块市场，谁就能在未来发展中争取主动。当前，传统话音业务持续下滑，话务量受到移动业务和 IP 业务的强烈冲击，经营的局限性和风险性日益突出；从市场需求来看，用户需要的已不是简单通信，而是专业化和综合化的信息服务；从技术发展来看，随着软交换、智能化网络、无线接入等通信技术的快速发展，在新技术支持下的业务越来越丰富。

面对如此复杂的外部环境，山东联通必须跳出传统的经营发展思路，改变原有的运营模式，寻找一条适合市场经济要求的科学发展之路，才能在激烈的竞争环境中立于不败之地。当前，山东联通正在实施企业战略转型，积极稳妥地推动企业从传统的基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转变。但在实施信息化的过程中，需要对原有的业务流程、业务种类、销售渠道等传统方式进行完善和丰富。

作为山东省信息化建设的主导力量，山东联通如何把握先机，利用自身独特网络优势，在信息化发展中积极开展定制化的营销策略；如何通过产业链的整合帮助企业突破实现信息化在资金、技术、人才等方面的壁垒；如何通过机构优化、产品改进等解决传统通信企业在信息化转型中的问题等，成为山东联通在信息化发展中迫切需要研究和解决的课题，这些问题的深入研究对山东联通如何在激烈的竞争环境中发展壮大将具有十分重要的意义。

## 1.2 研究的思路和方法

本研究的主题是山东联通 ICT 业务定制营销策略。作者在一定时期的工作积累和调研基础上，运用定制营销、信息管理等相关理论和方法，定量和定性地分析相关资料，针对山东联通的资源优势和在信息产业链中的特殊地位，以及在 ICT 业务发展过程中出现的一些实际问题和困难，探讨了山东联通 ICT 业务定制营销的基本思路，并结合服务营销的 7P 组合策略，研究和制定了定制营销的具体实施策略与实施保障条件。

本文在研究中注重理论与实践相结合，定量分析与定性分析相结合。论文在总结和归纳了定制营销、服务营销以及信息管理等相关理论的基础上，首先运用统计数据分析了信息化发展为山东联通 ICT 业务的发展提供的广阔市场空间。然后通过引入五力分析模型，定性地分析了山东联通开展 ICT 业务的机会及客观存在的威胁，并结合当前业务发展中遇到的问题，探讨和提出了山东联通 ICT 业务定制营销的思路和具体实施策略。

## 1.3 研究框架和重点

本论文研究的框架主要分为七章：

第一章绪论，主要阐述选题的背景与研究的意义、研究的思路与方法、研究的框架和重点；

第二章文献综述，主要总结和归纳与本研究相关的定制营销、信息管理、服务营销管理理论基础，评价国内外相关问题研究的现状与发展趋势。

第三章山东联通公司信息化产品的营销现状与存在的问题，主要介绍山东联通公司 ICT 业务的营销现状以及现实存在产品针对性不强、人员素质达不到要求等一系列问题。

第四章山东联通 ICT 业务定制营销的市场机会与威胁分析，通过五力模型分析，研究山东联通 ICT 业务定制营销的市场机会与威胁分析，对山东联通开展 ICT 业务的营销环境有一个清楚的认识。

第五章山东联通 ICT 业务定制营销策略的选择，重点介绍了 ICT 业务定制营销中渠道、促销、定价、产品创新、客户选择等方面的具体策略。

第六章山东联通 ICT 业务定制营销策略的实施，主要介绍在实施定制营销时，

山东联通在机制、财务、人力资源、业务流程等方面需要做出的方向性改进，以保证定制营销的顺利实施。

第七章结论与展望，总结本研究的主要结论、存在的局限性以及进一步研究的设想。

本文研究的重点在于分析和探讨 ICT 业务的定制营销策略及具体实施措施。在电信运营商 ICT 业务发展策略研究领域，已有的研究成果多侧重于企业总体战略的制定或较为宽泛的业务领域策略研究，其中陈涛[1]对通信运营商在开展 ICT 业务方面的模式提出了自己的见解，张莹[2]提出了在开展 ICT 业务要根据目标客户的不同应采取差异化的营销思路，但具体实现措施没有给出，其他的研究大都就营销的某一方面进行了论述，但截止到目前，尚未见到关于通信运营商在 ICT 业务领域的营销策略进行系统研究的报道。随着企业竞争者之间服务同质化的日益突显和竞争程度的日趋激烈，针对 ICT 业务领域开展更为精细化的深入研究，对于山东联通的业务发展有着更加重要的现实意义，本文正是在 ICT 业务定制营销这一特定领域，结合当前遇到的一些现实问题，系统论述了 ICT 业务定制营销的保障条件和实现措施。



## 第 2 章 文献综述

山东联通作为处于战略转型期的传统电信运营商，在 ICT 业务定制营销的开展和推进中面临环境极为复杂，面对的困难方方面面，为客观、全面、深入的分析相关形势及因素，制定有效的定制营销策略，需要借鉴和应用相关领域的理论工具和方法。本章对文中所涉及的相关理论与方法进行简要的归纳和综述。

### 2.1 ICT 业务介绍

随着国内电信市场重新布局，以及中国加入 WTO 以后，电信市场的逐步开放，使得中国电信行业的竞争形势日益加剧。电信运营商在各个业务领域，都承受着来自方方面面的竞争压力。

当前，各大电信运营商正在实施企业战略转型，积极稳妥地推动企业从传统的基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转变。这是中国电信业适应经济发展、技术进步和市场变化的重新定位和自我调整，是寻求新的市场领域、拓展新的价值空间的必然选择。而大力发展 ICT 服务，为政府客户和行业客户实现信息化提供综合性 IT 和系统集成服务等，是各个运营商实施转型的重要方面。

信息与通讯技术 (Information and Communications Technology, 简称 ICT)，凭借计算机技术与 INTERNET 网络的飞速发展，已经渗透到社会生活的各个领域。ICT 产生的背景是行业间的融合以及对信息社会的强烈诉求，ICT 作为信息通信技术的全面表述更能准确地反映支撑信息社会发展的通信方式，同时也反映了电信在信息时代自身职能和使命的演进。

所谓 ICT 业务是指信息、通信技术与应用服务的综合业务，包含语音、数据、互联网等通信业务和 IT 服务及应用业务。电信运营商发挥在通信领域的网络和技术优势，通过多种方式切入到信息技术、内容及应用服务领域，提供 ICT 业务。通过 ICT 业务的提供，电信运营商满足了客户的综合价值需求，从而开拓了新的发展空间。

ICT 业务主要包括以下各类服务：如集成服务、外包服务、专业服务、知识服务、其他服务。集成服务业务指为客户提供软、硬件系统集成工程实施等服务。外包服务业务指通过整合内外部专业资源，为客户承担网络、IT 软硬件系统的租

赁和日常运行维护、故障处理以及运行管理服务。专业服务业务收入指针对细分市场的特定需求，整合内外部资源，为客户提供的从网络通信到网络应用、行业应用的整体服务业务。知识服务指中国电信以为客户创造价值为目标，通过与有优势的技术、业务、管理专家团队合作，为客户提供的网络规划、网络优化咨询、网络安全咨询及评估、呼叫中心和视讯等网络应用系统的规划和优化、业务流程规划、IT 系统规划、IT 系统测试及风险评估、业务连续性及灾备策略咨询和各类培训等服务。

ICT 业务和传统业务相比，有如下一些新的特点：从传统接入业务延伸到用户的桌面；从单个业务到综合性电信服务；产品包括自身的产品，还包括合作伙伴产品；更强调发展规模化和使用简单化。下面表 3-1 将 ICT 业务与传统电信业务进行了相应对比。

表 3-1 ICT 服务（产品）特点比较

比较项目	ICT 服务	传统电信服务产品
竞争同质化程度	低	高
用户交互程度	高	低
个性化程度	高	低
复杂程度(牵涉主客观因素)	复杂	牵涉面广但简单
服务提供周期及速度	周期长、速度慢	周期短、速度快
服务质量认知难易度	难	易
产品价格体系	复杂	标准

资料来源：作者根据相关资料整理

通过 ICT 业务的特点的分析可以看出，开展 ICT 业务时，运营商竞争和合作的范围都将扩大。

## 2.2 定制营销理论

### 2.2.1 定制营销概述

#### (1) 定制营销的概念

定制营销，是指企业在大规模定制的基础上，将每一位客户都视为一个单独的细分市场，根据个人的特定需求来进行市场营销组合，以满足每位客户的特定需求的一种营销方式<sup>①</sup>。

① 潘阳阳，定制营销概述及策略分析，科技资讯，2007 年 第 23 期 182 页。

## (2) 定制营销的目的

定制营销实际上就是解决客户多样化需求与企业供给之间矛盾的一种营销方式。其主要目的是：

树立企业的品牌。在大规模定制生产模式下，产品是按订单生产的。在客户看不到样品的情况下，企业必须有代表高质量产品和优良服务的品牌，使企业的定制产品容易被客户所接受。

定位细分的目标市场。大规模定制营销要准确定位企业的细分目标市场，以便根据目标市场的需求开发产品族。同时要动态地预测市场变化，使产品随着客户需求不断变化。

准确地获取客户需求。企业要使定制的产品和服务满足每一个客户的个性化需求，准确地获取这些客户的个性化需求就显得更加重要，而定制营销过程实际上也是支持和引导客户表达个性化需求的过程。

建立良好的客户关系。定制营销以客户为中心，要保持与客户的良好沟通，不断地获得客户需求信息及反馈信息，提高客户的满意度和忠诚度，客户关系管理是定制营销中的一个重要内容。

## (3) 与定制营销相适应的营销组合

1960年，麦卡锡提出了著名的4P营销组合，即product(产品)、price(价格)、place(地点和渠道)、promotion(促销)。对市场营销理论和实践产生了深刻的影响，如何在4Ps理论指导下运用营销组合，已经成了企业市场营销工作的基本运作方法。但随着短缺经济时代的结束，饱和经济时代的到来，市场从卖方市场走向了买方市场，以产品为中心的4P营销组合已不能适应企业营销的需求。于是，美国市场营销专家劳特朋于20世纪90年代提出了4C理论。4C理论的主要内容包括消费者的欲望和需求(customer wants and needs)、消费者的费用(cost to satisfy)、购买的便利性(convenience to buy)和与消费者沟通(communication)四个方面。在竞争激烈的世界各国市场上，谁能够更好地捕捉和满足客户需求、降低客户的成本、增加客户的便利和加强与客户的沟通，谁就能具有更大的营销优势。

## (4) 与定制营销相适应的一对一营销的理念

定制营销的目的是满足客户的个性化需求。一对一营销为企业提供了一种通

过互动逐一了解客户的个性化需求的有用模式。一对一营销是一种关系营销，是基于与每一个客户建立学习型的客户关系。一对一营销建立的客户关系中，客户的输入带动了企业对客户的输出。实施一对一营销有 4 个关键步骤：识别客户、区分客户、与客户交互和定制企业的行为。

#### (5) 与定制营销相适应的客户关系管理的理念

良好的客户关系是实施一对一营销、有效和准确地获得客户需求、提供满足客户需求的定制产品和服务的前提条件。客户关系管理是一种“以客户为中心”的经营管理理念。CRM 的内涵有两个层次：首先是一种现代的经营管理理念，其次是一套软件、系统和技术。其核心是客户，企业所有的经营活动和业务流程的设置都是为了让客户满意。在建立客户关系时，企业应根据客户的价值将客户划分为不同的等级，与有价值的客户建立良好和持久的客户关系，并设法提高这部分客户的忠诚度。

### 2.2.2 定制营销策略分析

依据定制营销的战略目标，定制营销策略主要包括以下几个部分：

#### (1) 顾客细分，提高满意度

第一，顾客的需求分析。定制营销的核心理念之一是与每个客户建立学习型关系，即企业从每次与客户交流中增加对客户需求的了解，改进产品或服务，并进而提高产品或服务使客户满意，因此，客户的需求信息是一切的起点。要了解客户的需求信息，首先要识别目标客户，其次要对客户进行差异分析。客户的差异主要在于他们对公司的价值和产品需求的不同，因此在掌握客户的信息并考虑客户价值的前提下，集中有限的企业资源，从最有价值的客户那里获得最大的收益，从而更好地配置资源，使产品或服务的改进更有成效。

第二，顾客的判别。根据帕累托原则，一个公司 80% 的利润是由 20% 的客户创造的。根据这个原则不难得出，如果我们能通过对客户的适当区别，挑选出重要的 20% 的客户加以定制，就可以得到全部或大部分利润。通过定制客户的选择和优化，企业可以集中自己有限的资源，针对那些可以为自己带来高收益的客户开展定制，从而进一步提高经济效益。

#### (2) 成本优化

定制营销是与大规模定制生产相适应的营销模式。企业需要以接近大批量生产的成本向客户提供满足其个性化需求的定制产品。如何有效的降低成本就成了企业一直不断追求的目标。

实施定制营销的制造商应应用产品族和产品平台设计、先进制造技术及其系统(如柔性制造系统、计算机集成制造等)和柔性生产管理等先进技术手段。其中在主要技术产品族和产品平台设计中,通用性和模块化是其基本特征。

第一,通用性(commonality)。通用性包括零部件、接口、工具、材料和工艺的通用性。大规模定制的策略是以低技术多样性来实现高产品多样性,即以尽可能少的零部件或模块产生所有客户需要的派生产品。

第二,模块化(modularity)。模块化产品是通过明显的组件或模块的组合来满足总体功能的产品。即产品的总体功能可以划分为由不同模块或零部件实现的子功能。

### (3) 方便顾客购买

许多实施大规模定制生产模式的企业将电子商务作为大规模定制产品的主要营销手段。电子商务已成为实现大规模定制产品市场营销和与客户联系的实际和有效的工具。大规模定制环境下的电子商务主要有以下职能:

第一,实现产品的多样化表达和虚拟产品展示。利用电子商务系统,制造企业可以将各种产品(包括虚拟产品)展示在几乎无限容量的电子橱窗中,供客户选购。所展示的绝大多数产品是虚拟产品,只有在接到客户订单的情况下才投入生产。

第二,快速获取客户个性化的需求并及时响应。基于电子商务系统,客户可以方便地表达自己的个性化需求,这些个性化需求信息可以立即被制造商获得。有些电子商务系统甚至可以支持客户与制造商的直接交流。利用电子商务可以大大缩短交货提前期,实现对客户需求的快速响应。

第三,电子供应链方便购买。大多数企业的定制产品是面向最终消费者的,营销主要采用 B2C 模式,企业可以越过传统供应链的中间环节将产品直销给最终用户,而产品的递送可以外包给第三方物流公司去做。另外,数字产品还可以直接通过互联网递送给最终用户。

### (4) 加强沟通

第一，企业与顾客及时沟通。企业与顾客的沟通过程由事后向事前、事中和事后的全过程沟通变化。企业在产品开发前和产品生命周期的全过程，都要和消费者进行沟通。沟通的目的是向消费者传递有关运用产品的知识，消除客户的疑虑，并传递出能使消费者获得实际购买利益的信息。

第二，设置企业顾客沟通平台。开展因特网定制的企业可以在网站上建立其电子站点，向顾客介绍企业，用人性化的方式来与客户交流信息，及时进行顾客信息的反馈。还可以通过电子邮件与顾客进行快速有效的沟通，传达产品信息，了解顾客意愿，从而更好的开展定制营销。

## 2.3 信息管理理论

### 2.3.1 信息管理的概念

信息管理（Information Management）是人类为了有效地开发和利用信息资源，以现代信息技术为手段，对信息资源进行计划、组织、领导和控制的社会活动。简单地说，信息管理就是人对信息资源和信息活动的管理。<sup>①</sup>

信息对于我们每个人来说，并不陌生。在实际生活中，每个人每时每刻都在不断地接收信息，加工信息和利用信息，都在与信息打交道。现代管理者在管理方式上的一个重要特征就是：他们很少同“具体的事情”打交道，而更多地是同“事情的信息”打交道。管理系统规模越大，结构越是复杂，对信息的渴求就越加强烈。实际上，任何一个组织要形成统一的意志，统一的步调，各要素之间必须能够准确快速地相互传递信息。管理者对组织的有效控制，都必须依靠来自组织内外的各种信息。信息，如同人才、原料和能源一样，被视为组织生存发展的重要资源，成了管理活动赖以展开的前提，一切管理活动都离不开信息，一切有效的管理都离不开信息的管理。

信息管理是指在整个管理过程中，人们收集、加工和输入、输出的信息的总称。信息管理的过程包括信息收集、信息传输、信息加工和信息储存。信息收集就是对原始信息的获取。信息传输是信息在时间和空间上的转移，因为信息只有及时准确地送到需要者的手中才能发挥作用。信息加工包括信息形式的变换和信息内容的处理。信息的形式变换是指在信息传输过程中，通过变换载体，使信息

<sup>①</sup> 邓宇 等，信息定义的标准化，医学信息(杂志)，2006 年第七期。

准确地传输给接收者。信息的内容处理是指对原始信息进行加工整理，深入揭示信息的内容。经过信息内容的处理，输入的信息才能变成所需要的信息，才能被适时有效地利用。信息送到使用者手中，有的并非使用完后就无用了，有的还需留做事后的参考和保留，这就是信息储存。通过信息的储存可以从中揭示出规律性的东西，也可以重复使用。

随着科学技术特别是信息工程、计算机技术等高科技技术的飞速发展和普及，当今世界已进入到了信息时代。企业和组织要求信息处理的数量越来越大，速度越来越快。为了让管理者及时掌握准确、可靠的信息，以及执行之后构成真实的反馈，必须建立一个功能齐全和高效率的信息管理系统。信息管理系统采用以电子计算机为主的技术设备，通过自动化通信网络，与各种信息终端相连接，利用完善的通信网，沟通各方面的联系，以保证迅速、准确、及时地收集情况和下达命令。

### 2.3.2 信息管理系统对信息管理的要求

信息管理系统对信息管理的要求主要有两点，即及时和准确。

#### (1) 及时

所谓及时就是信息管理系统要灵敏、迅速地发现和提供管理活动所需要的信息。这里包括两个方面：一方面，要及时地发现和收集信息。现代社会的信息纷繁复杂，瞬息万变，有些信息稍纵即逝，无法追忆。因此信息的管理必须最迅速、最敏捷地反映出工作的进程和动态，并适时地记录下已发生的情况和问题。另一方面要及时传递信息。信息只有传输到需要者手中才能发挥作用，并且具有强烈的时效性。因此，要以最迅速、最有效的手段将有用信息提供给有关部门和人员，使其成为决策、指挥和控制的依据。

#### (2) 准确

信息不仅要求及时，而且必须准确。只有准确的信息，才能使决策者做出正确的判断。失真以至错误的信息，不但不能对管理工作起到指导作用，相反还会导致管理工作的失误。

为保证信息准确，首先要求原始信息可靠。只有可靠的原始信息才能加工出准确的信息。信息工作者在收集和整理原始材料的时候必须坚持实事求是的态度，

克服主观随意性，对原始材料认真加以核实，使其能够准确反映实际情况。其次是保持信息的统一性和唯一性。一个管理系统的各个环节，既相互联系又相互制约，反映这些环节活动的信息有着严密的相关性。所以，系统中许多信息能够在不同的管理活动中共享，这就要求系统内的信息应具有统一性和唯一性。因此，在加工整理信息时，要注意信息的统一，也要做到计量单位相同，以免在信息使用时造成混乱现象。

没有完善的信息管理制度，任何先进的方法和手段都不能充分发挥作用。为了保障信息管理系统的有效运转，我们必须建立一整套信息管理制度，作为信息工作的章程和准则，使信息管理规范化。建立完善的信息管理制度主要包括以下几个方面：

第一，建立原始信息收集制度。一切与组织活动有关的信息，都应准确毫无遗漏地收集。为此，要建立相应的制度，安排专人或设立专门的机构从事原始信息收集的工作。在组织信息管理中，要对工作成绩突出的单位和个人给予必要的奖励，对那些因不负责任造成信息延误和失真，或者出于某种目的胡编乱造、提供假数据的人，要给予必要的处罚。

第二，规定信息渠道。在信息管理中，要明确规定上下级之间纵向的信息通道，同时也要明确规定同级之间横向的信息通道。建立必要的制度，明确各单位、各部门在对外提供信息方面的职责和义务，在组织内部进行合理地分工，避免重复采集和收集信息。

第三，提高信息的利用率。信息的利用率，一般指有效的信息占全部原始信息的百分率。这个百分率越高，说明信息工作的成效越大。反之，不仅在人力、物力上造成浪费，还使有用的信息得不到正常的流通。因此，必须加强信息处理机构和提高信息工作人员的业务水平，健全信息管理体系，通过专门的训练，使信息工作人员具有识别信息的能力。同时，必须重视用科学的定量分析方法，从大量数据中找出规律，提高科学管理水平，使信息充分发挥作用。

第四，建立灵敏的信息反馈系统。信息反馈是指及时发现计划和决策执行中的偏差，并且对组织进行有效地控制和调节，如果对执行中出现的偏差反应迟钝，在造成较大失误之后才发现，这样就会给工作带来损失。因此，组织必须把管理中的追踪检查、监督和反馈摆在重要地位，严格规定监督反馈制度，定期对各种



数据、信息作深入地分析，通过多种渠道，建立快速而灵敏的信息反馈系统。

## 2.4 服务营销理论

### 2.4.1 服务营销的涵义与特征

#### (1) 服务营销的涵义

现实经济生活中的服务可以区分为两大类。一种是服务产品，产品为顾客创造和提供的核心利益主要来自无形的服务。另一种是功能服务，产品的核心利益主要来自有形的成份，无形的服务只是满足顾客的非主要需求。贝瑞和普拉苏拉曼（1991）认为，在产品的核心利益来源中，有形的成份比无形的成份要多，那么这个产品就可以看作是一种“商品”（指有形产品）；如果无形的成份比有形的成份要多，那么这个产品就可以看作是一种“服务”。

与服务的这种区分相一致，服务营销的研究形成了两大领域，即服务产品的营销和顾客服务营销。服务产品营销的本质是研究如何促进作为产品的服务的交换；顾客服务营销的本质则是研究如何利用服务作为一种营销工具促进有形产品的交换。但是，无论是服务产品营销，还是顾客服务营销，服务营销的核心理念都是顾客满意和顾客忠诚，通过取得顾客的满意和忠诚来促进相互有利的交换，最终实现营销绩效的改进和企业的长期成长。

#### (2) 服务营销的特征

基于服务的特征，服务营销具有一系列不同于产品营销的特征：

第一，由于服务是无形的，顾客很难感知和判断其质量和效果，他们将更多地根据服务设施和环境等有形线索来进行判断。因此，有形展示成了服务营销的一个重要工具。

第二，顾客直接参与服务的生产过程及其在这一过程中同服务人员的沟通和互动行为向传统的营销理论和产品质量管理理论提出了挑战。

传统的产品生产管理完全排除了顾客在生产过程中的角色，管理的对象是企业的员工而非顾客。而在服务行业中，顾客参与服务过程的事实则迫使服务企业的管理人员正视如何有效引导顾客正确扮演他们的角色，如何鼓励和支持他们参与生产过程，如何确保他们获得足够的服务知识达成生产和消费过程的和谐并行等问题。若企业管理人员忽略这些问题，则可能导致顾客不懂自身的职责而使服

务产品的质量无法达到他们的要求。而在这种情况下，顾客通常并不会责怪自己的失误而将之归咎于企业，认为该企业的服务水平低下，进而丧失日后与之打交道的兴趣和信心。

服务人员与顾客的互动行为也严重影响着服务的质量及企业与顾客的关系。由于服务的生产过程与消费过程同时进行，工业企业在生产车间进行质量管理的方法无法适用于服务企业。要保证实际提供的服务达到每一位顾客预期的质量水平，就必须保证服务人员与顾客间取得充分的沟通。同时，服务人员必须针对不同顾客的需求差异保持足够的应变能力。所以，服务产品的质量管理应当扩展至对服务过程及顾客的管理。

第三，与有形产品相比，服务的不可贮存性产生了对服务的供求进行更为准确地平衡的需要。这种情况可以由汽车的销售加以说明。

一个典型的汽车经销商在销售汽车的同时，也出售汽车保养和维修服务。由于汽车能够贮存，所以汽车订单增加或减少 20%通常不会带来严重的后果。虽然较大的存货会导致成本的增加，但本周末未出售的汽车可以在下一周出售。供大于求的状况还可以通过将汽车转交给其他经销商而得到缓解。而需求大于供给时，经销商可以从其他经销商或厂家那里增加进货。然而，如果汽车保养和维修服务的能力过剩或缺 20%，则可能损失大量的利润和机会。未能利用的生产能力无法贮存，因而无法在需求超过服务能力时再用于满足需求。与汽车不同的是，服务不能轻易地运输到需求水平较高的经销商那里。这种过剩的能力是闲置的能力，只会增加成本而不会增加利润。至少在短期内，当需求大于供给时，与增加汽车进货相比，增加服务能力(如设备、设施和训练有素的人员)要困难得多。因此，虽然制造企业与服务企业都不愿有生产能力过剩或不足情况的发生，但与制造业企业相比，供给与需求间的“同步营销”对确保服务企业经济地使用其生产能力重要得多。

第四，差异性易使顾客对企业及其提供的服务产生“形象混淆”。

因为，对于同一个企业，透过两家不同的分支机构所提供的服务，可能出现一个分支机构的服务水平明显优于另一个的情形。前者的顾客确实会认为该企业的服务质量很好，而另一分支机构的顾客则可能认为整个企业的服务质量低劣。这种“企业形象”和“服务产品形象”的混淆将对服务产品的推广产生严重的负

面影响。

第五，由于服务不具有实体特征，因而不能运输，从而使得服务的分销具有不同于有形产品的特点。

有形产品可以在一地或多地生产，然后运送到中间商或最终用户所在地进行销售。大多数服务却不能这样做。对这些服务来说，要么顾客必须到生产设施所在地，要么生产设施必须运到顾客所在地。后一种情况，如教师、律师、会计师和球队的“服务能力”，可以运到需要他们的地方。专家的咨询报告、税务文书、保险单这些服务的产品形式，也都可以运输。虽然如此，表述这些文件意义的实际服务却不能运输。

第六，服务不能贮存或运输的特性也给大规模地生产和销售服务带来了限制，所以服务企业要获得规模经济的效益就必须比制造企业付出更多的努力。

#### 2.4.2 服务营销组合

20世纪80年代初，BOOMS和BITNER将服务企业营销组合定为7个要素，即产品（PRODUCT）、定价（PRICE）、地点或渠道（PLACE）、促销（PROMOTION）、人员（PEOPLE）、有形展示（PHYSICAL EVIDENCE）、过程（PROCESS），简称7P's。在制订营销战略时，服务营销人员需要考虑这些组合要素之间的关系。<sup>①</sup>

这7项要素可以说是许多服务营销方案的核心，忽略了任何一个要素都会关系到整体方案的成败：

##### （1）产品

服务产品所必须考虑的是提供服务的范围、服务质量和水准，同时还要注意的事项有品牌、保证以及售后服务等。服务产品中，这些要素的组合变化相当大，例如一家供应数样小菜的小餐厅和一家供应各色大餐的五星级大饭店的要素组合就存在着明显差异。

##### （2）定价

价格方面要考虑的因素包括：价格水平、折扣、折让和佣金、付款方式和信用。在区别一种服务和另一种服务时，价格是一种识别方式，顾客可从一种服务的价格感受到其价值的高低。价格和质量之间的相互关系，也是服务定价的重要

<sup>①</sup>《服务营销》曹礼和 湖北人民出版社

考虑因素。

### (3) 分销

提供服务者的所在地以及地缘的可达性在服务营销上都是重要因素。地缘的可达性不仅是指实物上的，还包括传导和接触的其他方式，所以分销渠道的形式以及其涵盖的地区都与服务可达性有密切关联。

### (4) 促销

促销包括广告、人员推销、销售促进或其他宣传方式的各种市场沟通方式，以及一些间接的沟通方式，如公关等。

以上四项是传统的营销组合要素。但是服务营销人员则有必要增添更多的要素，如人、有形展示和过程。

### (5) 人员

在服务企业担任生产或操作性角色的人，在顾客看来其实就是服务产品的一部分，其贡献也和其他销售人员相同。大多数服务企业的特点是操作人员可能担任服务表现和服务销售的双重工作。因此，市场营销管理必须和作业管理者协调合作。企业工作人员的任务极为重要，尤其是那些经验“高度接触”的服务业务的企业。所以，市场营销管理者还必须重视雇佣人员的筛选、训练、激励和控制。

此外，对某些服务业务而言，顾客和顾客之间的关系也应引起重视。因为，一位顾客对一项服务产品质量的认知，很可能是受到其他顾客的影响。在这种情况下，管理者应面对的问题，是在顾客与顾客之间相互影响方面的质量控制。

### (6) 有形展示

有形展示会影响消费者和客户对一家服务企业的评价。有形展示包括的要素有：实体环境（装潢、颜色、陈设、声音）以及服务提供时所需要的装备实物（比如汽车租赁公司所需要的汽车），还有其他的实体性线索，如航空公司所使用的标志或干洗店将洗好衣物上加上的“包装”。

### (7) 过程

人的行为在服务企业很重要，而过程（即服务的递送过程）也同样重要。表情愉悦、专注和关切的工作人员，可以减轻顾客必须排队等待服务的不耐烦的感觉，或者平息顾客在技术上出问题时的怨言或不满。整个体系的运作政策和程序方法的采用、服务供应中机械化程度、员工裁断权的适用范围、顾客参与服务操

作过程的程度、咨询与服务的流动、预约与待候制度等，都是市场营销管理者哟啊特别注意的事情。

根据学者拉非克与阿米德（Rafiq and Ahmed）于 1995 年所做的调查显示，7Ps 营销组合广受学者专家及营销人的支持，但对新 3P 的支持程度不一，“人员”这项元素的认同度最高，“过程”也广被接受，“有形展示”的认同度则稍低。这样的结果并不令人惊讶，因为“人员”与“过程”这二项元素，过去在关系营销的研究与应用上，不断地被提出来深度讨论，早已是理论化的营销元素。“有形展示”则不然，较少被大家提出来做研究、实验，是一项还未被完全认识的新元素。这项调查的结果给营销界强而有力的证明：“麦卡锡传统的 4P 确实已无法满足现代营销环境的需求，取而代之的是新 7P”。<sup>①</sup>

山东联通 ICT 业务定制营销研究离不开大规模定制理论的指导，同时山东联通作为通信服务商，其产品更多地呈现出服务的特征，服务营销的指导思路也是我们在研究过程重点需要考虑的，还有要进行定制营销就离不开信息系统的辅助，所以我们对信息管理的相关内容也做了梳理。这些理论为下面山东联通 ICT 业务定制营销的相关分析奠定了基础。

---

<sup>①</sup>叶正纲，中国管理传播网，2008-9-19

## 第 3 章 山东联通公司信息化产品的营销现状与存在的问题

### 3.1 山东联通公司概况

2008 年 5 月，工业与信息化部正式公布中国信业重组方案，自此，经过 3 年时间的漫长酝酿的新一轮电信重组方案终于尘埃落定，按照重组方案，中国电信收购中国联通 CDMA 网(包括资产和用户)，中国联通与中国网通合并，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，中国铁通并入中国移动，重组后的中国联通，中国移动，以及南方的中国电信将形成三大运营商全面竞争的格局。重组后的山东新联通正式更名为中国网络联合通信公司山东分公司，以下简称山东联通。

重组后的山东联通下辖 17 个市级分公司、122 个县级分公司，是山东省内网络容量、用户规模最大，综合实力最强的基础通信运营商。目前，电话交换机总容量超过 3100 万门，电话用户突破 2400 万户，其中，小灵通用户突破 480 万户；电话主线普及率达到 26.1%，高于全国平均水平 1.2 个百分点；宽带城域网覆盖县级以上城市，互联网宽带用户突破 130 万户；骨干传输带宽达到 320G、400G，技术水平跨入世界先进行列；光缆覆盖全省所有城乡及 95%以上行政村；电子商务、电子报税等信息化应用均走在了全国前列。重组后山东联通的实力和市场前景在山东以至联通集团来讲也是举足轻重，正所谓“中国联通看北方、北方十省看山东”。

本次融合重组改革是为解决我国电信业的发展过程中，在竞争架构、资源配置和发展趋势等方面出现的一些矛盾和问题，形成更为合理有效的市场竞争格局、进一步激发市场活力应运而生。从本质上讲，此次改革对于提高企业竞争力、提升电信服务质量、促进整个行业的健康协调发展具有积极的促进作用。对于新联通而言，同样是改革的受益者。原中国网通和原中国联通的合并，主要是业务互补性的合并。合并后的新公司一方面使原网通获得了盼望已久的移动牌照，固网的移动替代、传统语音业务下滑等问题得到解决，同时也使得传统固网的商业盈利模式发生了根本性变化；另一方面原联通的固网弱势得以强化，移动与固网、宽带业务优势互补，“双手互搏”的两张移动网问题也得以解决。可以说，两家公

司融合重组后，在业务领域、服务网点、用户规模和网络资源等方面确立了新的竞争优势，新联通拥有功能完善、覆盖全省、通达全国的 GSM 网络、宽带通信网络和本地电话网络，将成为名副其实的全业务运营商，能够为社会各界提供包括固话、宽带、移动、服务外包在内的综合信息服务，对社会的经济建设、工业和信息化发展的支撑能力都将大大增强，对公司的业务发展和集团客户开发等都是正向促进的。同时，伴随电信体制改革的顺利完成，3G 牌照发放已经被提上议事日程，新公司即将获得对发展最为有利的 WCDMA 牌照，国家有关部委也正在部分城市实施针对主导移动运营商的非对称管制试验。总地来看，这些都对新公司的发展更加有利，新联通正面临着全新的发展机遇，拥有广阔的发展前景。

近年来，随着信息通信技术(Information and Communication Technology, 简称 ICT)的快速发展，电信网、计算机网和有线电视网不断相互渗透，融合步伐日益加快。同时，用户需求也由简单的信息、通信需求向个性化、多样化的综合信息服务需求转变。技术的快速发展和用户需求的变化共同推动着电信业的深刻变革。因此，重组后的山东联通公司转型成为当前的大趋势。

### 3.2 山东联通公司的“5+1”信息化发展战略

中国联通山东分公司日前提出，2008 年将切实转变企业发展模式，实现速度、结构、质量和效益的统一，推动山东联通又好又快发展。将以政府推动为契机，以电子商务为核心，以建立长效盈利机制为主线，深入推进信息化“5+1”工程，加快全省信息化推进步伐。

山东省副省长王军民就山东联通的发展也做出指示，要求山东联通全面贯彻落实十七大和省九次党代会精神，充分发挥信息化建设主力军的作用，加大信息化支撑能力建设，进一步推进农村信息化，努力建设适应山东经济发展需求的信息高速公路。中国联通总经理常小兵要求山东联通坚定不移地加快创新发展，深化机制体制创新，进一步提高精细化管理水平，大力推进企业向“宽带和多媒体服务提供商”转型。

山东联通总经理霍海峰对今后的各项工作进行了部署：着力抓好传统业务保有和创新业务发展；着力提高网络资源利用率和精细化管理能力；着力提升服务质量和品牌形象；着力完善体制机制和优化结构流程；着力加强人才培养和推动

人力资源合理配置；着力推进由窄带到宽带的网络演进和企业转型战略的实施。

山东联通提出，2008 年将深入推进政务信息化、农村信息化、企业信息化、家庭信息化、社区信息化和宽带通信网建设的“5+1”工程，进一步加快全省信息化推进步伐。在政务信息化方面，将全面参与电子政务、社会保障等信息化工程和政府网站“百件实事网上办”活动，将政务信息化应用嵌入到电子报税、电子报关、平安建设、质量安全监管、社保医疗等政府行政管理环节，积极推进政府管理、服务和公共事业信息化。在农村信息化方面，将围绕农业生产、农产品流通、农村管理、农民信息服务四个重点，推进农业信息网络“进村入户”建设，积极促进农产品网上交易，加大农村政府网站和信息服务站建设。在企业信息化方面，将在产品研发、生产、营销、管理等环节为企业提供解决方案，积极参与商业、新闻出版、金融、交通、旅游等服务行业的信息化拓展，大力发展“宽视界”视频监控业务和“小神瞳”安防业务。在社区信息化、家庭信息化方面，将大力推动平台建设，推进信息化产品进入社区和家庭，为社区居民提供网上查询、订购、配送、娱乐等各类应用。

2008 年，山东联通大力实施信息化“5+1”工程和“宽带上网”行动计划，全面推进社会信息化进程，各级政务网积极向乡镇一级政府延伸，截至目前，全省市级以上政府建站率达到 100%，县级政府建站率达到 97.1%，乡镇政府建站率达到 55.5%，充分体现了信息化建设主力军的作用。

山东联通还与微软、海尔、英特尔等产业链合作伙伴联合打造“山东省农村信息化服务联盟”，建设了“农信通”综合信息服务平台，拓展农村党员教育网应用，建设农村信息服务站 2160 个；接入农村党员干部远程教育站点 7.19 万个，在农村的普及率达到 87.3%。

同时，山东联通积极在青岛和烟台开展社区信息化试点，大力发展小神瞳等家庭安防产品，城市家庭宽带入户率达到 25%以上。综合通信能力不断增强，建成宽带用户行为分析系统。干线传输整网传送能力达到 3610G。114 电话导航系统、IDC 中心建设顺利完成，小灵通异地服务平台投入运行。社区营销支撑系统、网上营业厅、决策支持系统建设完成年初目标。

山东联通全面推进新技术应用项目，积极推进网络由窄带向宽带化演变，研究确定了符合企业实际的 NGN 下一代网络演进路线。全省集中软交换网络平台建



设顺利实施, AG 综合接入设备全网应用, PON 无源光网络和宽带无线接入技术试用推广。集团首个 ASON 智能光网络试验网顺利建成, MSTP 多业务传送技术广泛采用, TD-SCDMA 试验网和业务平台建设圆满完成, 系统容量达到 90 万户。

此外, 山东联通全面开展“诚信服务、放心消费”暨“优质服务年”活动, 深入实施“降客户投诉、做文明员工、树网通新风”活动, 启动了派单式营销试点, 向社会推出预约服务、同城移机不改号服务以及市话详单查询服务, 促进服务质量和效率进一步提升, 全省投诉处理及时率达到 96.5%, 一次处理满意率达到 97.6%。

2008 年山东联通以电子商务为核心, 全面参与电子政务、社会保障等信息化工程和政府网站“百件实事网上办”活动, 将政务信息化应用嵌入到电子报税、质量安全监管、社保医疗等政府行政管理环节, 积极推进政府管理、服务和公共事业信息化。在企业信息化方面, 积极参与商业、金融、交通、旅游等服务行业的信息化拓展, 大力发展“宽视界”视频监控业务和“小神瞳”安防业务。在社区信息化和家庭信息化方面, 大力推进信息化产品进入社区和家庭, 为社区居民提供网上查询、订购、配送、娱乐等各类应用。

当前, 山东联通正在实施企业战略转型, 积极稳妥地推动企业从传统的基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转变。这是山东联通适应经济发展、技术进步和市场变化的重新定位和自我调整, 是寻求新的市场领域、拓展新的价值空间的必然选择。而大力发展 ICT 服务, 为政府客户和行业客户实现信息化提供综合性 IT 和系统集成服务等, 是山东联通实施战略转型的重要方面。

### 3.3 山东联通公司 ICT 业务发展现状分析

#### 3.3.1 山东联通公司 ICT 业务的产品现状

山东联通的 ICT 业务发展可分成四个阶段, 即基础建设、联网应用、系统与应用整合和价值链协同阶段, 目前已经走过了网络建设阶段, 正处于数据集中、资源整合阶段, 其业务应用正在不断地向外网扩展。为了满足行业客户多样化、个性化、综合化需求, 山东联通为客户定制了包括网络通信、信息服务、行业应用三个层次的基础服务、集成服务、外包服务、专业服务和知识服务等在内的整体解决方案和创新应用。

针对信息化市场现状，结合客户不同层次信息需求，山东联通提供的产品可以分成管理改善类、销售促进类、形象提升类、政企直通四大类，其中管理改善类又分为管理应用改善类和通信服务改善类。

#### (1) 管理改善类

管理改善类服务以山东联通各类现代信息通信业务为基础，结合先进的计算机等硬件信息技术，帮助企业客户提升经营、生产、办公、决策等企业管理水平和工作效率，降低企业运营成本，从而达到提高企业竞争力和经济效益的目的。

##### 管理应用改善类

管理应用改善类主要是指基于互联网作为主要承载平台的管理应用软件，旨在节约管理成本、提高企业的管理水平和效率，包括办公自动化(OA)、客户关系管理(CRM)等。

#### (2) 通信应用改善类

通信应用改善类是指基于互联网、固话、小灵通等电信网络为承载平台的能够提升企业内部通信水平，提高企业内部沟通效率，降低企业非通信类沟通成本的各项电信增值业务。

#### (3) 销售促进类

销售促进类服务主要包括以互联网、声讯信息平台等作为促进企业供销信息交流、产品销售或服务传播的网站建设、网站推广和电子商务服务。

#### (4) 形象提升类

形象提升类服务是指基于互联网、固话、小灵通等电信网络为承载平台，面向广大网通客户，能够传播企业形象、宣传企业业务或服务的各项增值业务，例如企业悦铃、网络广告等。

#### (5) 政企直通类

政企直通类业务是指依托网通各类优势资源，实现政府和企业之间电子政务类的业务，例如电子报税、电子报关等。此类业务可以借助政府的行政力量，具有投入产出比高，利润回报丰厚，服务丰富的特点，不仅可以直接带来增值业务收入，而且能够大幅拉动宽带电话等基础业务的发展，提高企业信息化应用水平，对于山东联通推广企业信息化业务有事半功倍的推动效果。

根据上述对信息化业务的分类，我们打破联通传统业务分类方法将山东联通

的现有业务完全按照客户不同层次的需求，进行按需整合和自由组合，从不同层次和角度为信息化应用提供服务，详细情况如下表所示：

表 3-1 山东联通公司 ICT 业务分类表

业务分类		具体产品
管 理 改 善 类	通信应用改善类	IDc(主机托管：虚拟主机)
		企业邮箱
		网络传真
		视频会议
		网络安全
		语音信箱
		同号业务
		视频监控
		新会场
		一号通
	管理应用改善类	办公自动化(OA)
		客户关系管理 (CRM)
		进销存管理系统
		财务管理系统
		决策支撑系统
		人力资源管理
	销售促进类	网站建设(域名、实名、页面制作等)
网站推广(搜索、排名、网络广告等)		
信息发布		
形象提升类	集团悦铃	
	114 增值	
	800	
	4006	
	虚拟呼叫中心	
	语音短信	
	短信通	
	网络广告	

资料来源：山东联通商务新动力网站 (www.bnpower.com)

### 3.3.2 山东联通公司 ICT 业务的渠道现状

山东联通信息化产品没有专门的营销渠道，主要还是依靠传统业务的三大营销渠道，一是客户经理队伍上门营销；二是通过客服热线 10060 或 10010 进行产品营销；还有就是通过营业厅开展信息化产品营销。当前，山东联通在全省约有 8000 多名客户经理，专业的服务队伍就在客户的身边，客户经理可以在第一时间获取一些项目的需求，且由于客户关系比较密切，甚至能够做到影响客户的决策；10060 或 10010 为客户提供便捷、快速的售中、售后服务，全程全网服务的特点，使得其可迅速协调各地资源，或承接来自任一网点的业务，为客户提供端到端的综合化服务，遍布全省的分公司使得山东联通可以在全省范围内开展信息化业务。

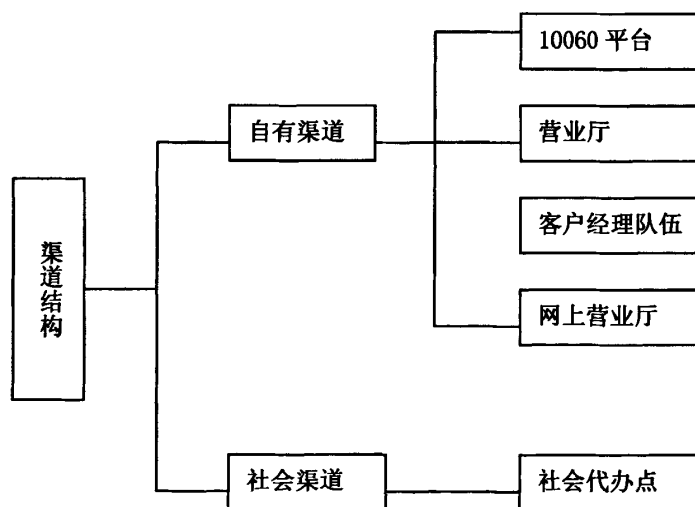


图 3-1 山东联通营销渠道结构图

资料来源：根据公司业务实际整理

### 3.3.3 山东联通公司 ICT 业务的资费现状

山东联通 ICT 业务费是指客户在使用山东联通供的内容、应用、设备、信息、系统集成和支撑等综合信息化服务的过程中所需要投入的业务费用。

ICT 业务费主要由以下费用构成：

**业务开通费：**山东联通针对某些业务的特殊服务需要，向用户收取的一次性业务开通费用。

租赁费：用户使用信息化业务需定期缴纳的费用(如使用以业务的月租费等)。

服务功能费：山东联通向用户提供特定的服务功能所收取的功能费(如短信通知服务费、信息查询费等)。

佣金：山东联通为用户提供中介服务所收取的佣金费用(如电子商务交易佣金等)。

### 3.3.4 山东联通公司 ICT 业务的促销现状

目前山东联通针对信息化产品推出了自己的子品牌——商务新动力，并建立了专门的网站加强宣传力度，该网站对当前开展的各项业务做了详细说明，并建立相应体验区，让客户体验产品功能。同时，通过客户经理上门推荐的方式开展业务宣传，但由于客户经理素质原因，宣传力度远远不够，为了让客户迅速对信息化产品有所认知，在业务发展初期，通过免费试用的方式，得到了客户认可，获得较好效果。

## 3.4 山东联通公司 ICT 业务发展中存在的问题

山东联通作为一家传统电信运营商，未来向信息技术和通信服务一体化的方向转型的过程不可能一蹴而就，因此，山东联通暂时采取了有限进入的策略，主要在通信网络规划设计、集成服务、通信工程建设、终端服务等非研发型环节介入。同时，与通信设备厂商采取技术交流和合作的方式。而对于一些技术复杂度比较高的通信网络服务，目前尚没有能力直接介入。

并且当前不论是哪个细分 ICT 技术服务领域，在中国都还没有形成市场规模，各类通信用户对于收费服务的接受程度尚不高，ICT 服务市场基本被各大电脑厂商、网络设备厂商、系统集成商等所把握，另外，现阶段山东联通的技术实力尚不足，这使得山东联通的 ICT 服务转型的步伐并不顺利。

山东联通在开展 ICT 业务方面还存在很多问题，需要整合内部资源，进行组织机制创新，加强对外合作，创新业务提供模式，打造信息专业化的支撑体系等，主要体现为如下几方面：

### 3.4.1 人员素质影响 ICT 业务营销效果

目前的各种前端 ICT 业务基本上都属于技术含量高、服务要求高、施工难度

大的业务，虽然电信是从事技术行业的企业，但在软件开发、高标准硬件集成、ICT 支撑方面缺乏专业人才。企业目前配备了一定的人员从事 ICT 业务，但大多数都是原来从事传统业务的技术人员担当主力，做一些比较成熟的 ICT 业务没有问题，若从事高技术含量的 ICT 业务，就显得力不从心；有时候因为对技术的不了解或对支撑缺乏信心，只能放弃。

同时，从事 ICT 业务人员的培训和交流力度不够，ICT 业务日新月异，如不加强学习和培训，长则三五年，短则一两年就会落伍。一方面要求 ICT 人员做高质量的工程，提供优质的支撑服务，另一方面又没有给他们提供培训和横向交流的机会，以至于很多从事 ICT 业务的人员只能自己在屋里闭门造车，充其量从网上找些少量的学习资料，加上自己的主观臆断去设计方案。

在营销推介过程中，山东联通大部分的客户经理对产品掌握程度不深，对产品的推介有畏难情绪，即使对某个产品有一定了解，但对 ICT 系列产品的整理梳理能力还不强，很难针对客户需求给出一个整体化的解决方案，对客户潜在需求的挖掘引导方面更是难以做到。客户经理在 ICT 业务推介过程中与客户沟通的范围和深度也大大增加，这些对当前客户经理的综合素质确实是个挑战。

#### 3.4.2 运行维护体系发展滞后

一是随着 ICT 业务的开展，服务面的延伸对维护的接应能力提出了新的要求。解决信息化业务的落地是一个必须面对的现实问题。比如：集成业务的后续服务直接涉及客户的计算机、终端甚至应用，这些层面的维护，不在传统的维护职能内，需要系统集成分公司特别建立售后服务体系。事实上，处于高端、汇聚层以上的，系统集成人员可以达到，但延伸到接入层，包括到县、乡，点多面广，靠系统集成的力量根本不可能完成。响应时间上要求当地一定要能承接售后服务，包括客户经理和懂技术的人员。山东联通本身有点多面广的优势，但需要相应的组织机构去配套落实。

二是现有维护指标与 IT 行业通用指标的对应问题，对信息化业务维护的科学考核问题也是一个新的课题。

#### 3.4.3 服务流程不畅

ICT 业务还是一个新生事物，工作流程还不健全，这就导致在产品建设和维护

过程中存在责任不清、职责不明的情况，遇到问题客户经理不知找哪个部门或找谁进行协调，这也大大降低了客户经理推介 ICT 业务的积极性。

ICT 业务主要面向大客户，大客户服务的转型需要一站式全面解决方案服务体系的支持，如何迅速建立一点受理全面实施、上下协作的系统集成的工程实施服务体系，支撑客户网络及 IT 系统维护外包服务体系，支撑客户网络及 IT 系统运行管理体系，支撑客户数据集中和灾备管理的服务体系，支撑客户 IT 应用服务体系，如何建立一支能够支持转型、掌握多种 IT 服务及应用开发技能的服务团队，都是当前面临的紧迫课题。

#### **3.4.4 产品针对性不强，客户接受程度低**

目前，山东联通公司的 ICT 业务是基于一个“商务新动力”的统一平台，开展针对某一类或某几类客户的产品营销，这在 ICT 业务发展初期是可行的，也是相对务实的做法。但是随着社会信息化程度的普遍提高以及客户认知度的不断提升，根据客户具体情况为每个客户提供个性化的产品是 ICT 业务深入发展的必由之路。现在山东联通的有些 ICT 业务在研发推广之初就有硬伤，比如办公自动化系统、进销存管理系统等，没有考虑客户的个性化需求，相较于社会上的同质产品具有明显劣势，推广效果不好，甚至还影响了公司的形象。

#### **3.4.5 服务规范和激励制度缺失，员工营销积极性不高**

现在，ICT 业务已经开始全面推广，但很多员工甚至是领导对转型业务，特别是 ICT 业务的认识仍停留在很朦胧的状态。一些员工不知道 ICT 业务究竟是什么，包含哪些种类，也不知道电信以后的发展方向，以及 ICT 业务对电信市场的影响程度，所以在推广中存在很多困难。因为认知不够，员工在推介此类业务时总感觉信心不足，在竞争激烈的市场中，显得较为弱势。这一方面要靠理念的引导，另一方面在绩效考核制度上要体现出公司对信息化产品推广工作的重视，而这些制度还不健全，大家对信息化业务认识不够，发展积极性不高。

#### **3.4.6 宣传推广力度不够**

在实际营销过程中，有时候在向用户推介 ICT 业务时，用户会很惊讶我们也在做这些业务。这就说明我们的宣传工作有很多盲点，很多用户一直以为电信只

经营传统的电话和宽带业务，没有涉及 ICT 领域，以至于碰到类似的项目时，不得不听信于一些小公司的夸大宣传，交给社会上的小公司来做。

#### **3.4.7 恶性竞争严重**

目前社会上有很多做 ICT 集成的小公司，这些小公司具有很多我们不具有的优势。例如：设备购置成本低，资金使用灵活，设备价格层次分明，可以使用低价劣质终端产品，集成费用低等，而且往往不考虑较多的售后服务损耗，致使电信在这种恶性竞争中经常处于劣势。

总之，山东联通在开展 ICT 业务的过程中，表现出了一系列的问题，其中产品针对性不强是最根本的，因为信息化产品必须要和客户的实际情况相结合，才能为客户的生产经营管理工作带来帮助，客户之间的情况千差万别，期望用一套标准的系统软件或平台来满足所有客户的需求是不现实的。为此，我们必须将 ICT 业务的发展建立在与客户的充分沟通基础上，公司与客户共同探讨，为客户提供个性化的产品，也只有这样 ICT 业务才能长久发展，实现联通公司与客户的双赢。这也就是 ICT 业务的定制营销策略



## 第 4 章 山东联通公司 ICT 业务定制营销的环境分析

由于技术进步，通信技术与计算机技术已有机地结合起来，形成了 ICT 技术体系。各大电信运营商都开始向通信和信息技术服务领域拓展，期望通过通信服务与信息技术服务的整合，在满足各类用户差异化的信息服务需求的同时，增加自身的技术含量，进而在与其他电信运营商的竞争中取得优势，并提高自身收益。

另外，整个产业链不断地进行细分，产业分工更加细化，新的相关主体不断涌现，形成了包括支撑技术提供商、网络设备制造商、应用开发/提供商、应用聚集商、内容开发/提供商、内容聚集商、应用平台提供商、IP 网络运营商、虚拟运营商和接入网络运营商等众多的主体。产业链条上主体的增多必然引发各主体关系整合的问题，这时电信产业的竞争格局已不再是电信运营商之间的竞争，而是各电信产业链之间的竞争。只有有效整合了更多外部相关资源的电信运营商，才会是最终的竞争赢家。

信息化趋势以及信息技术的快速发展，又逢山东联通融合重组之时，这些都为山东联通开展 ICT 业务提供了良好的机会，但山东联通在开展 ICT 业务过程中也存在着一些不确定因素。山东联通如何扬长避短，迅速抢占信息化市场，顺利实现战略转型，必须对自身优势与竞争威胁有一个全面的认识。本章运用五力模型详细分析了山东联通开展 ICT 业务定制营销的机会与威胁，为后面的具体策略研究提供方向。

### 4.1 山东联通公司 ICT 业务定制营销的内部优势分析

山东联通 ICT 业务开展定制营销有其独特优势，具体分析如下：

第一，山东联通在当地一直是主导运营商，与各党政机关、公司企业等大客户都保持良好关系，具有较好的声誉和品牌认知度。这为山东联通定制营销的实施提供了强大群众基础。新事物的推出，市场会有一个接受过程，客户潜在需求的挖掘也需要信任作为基础，山东联通良好的客户基础，为与客户的充分沟通，产品的定制试用等提供了保障。同时良好的品牌认知度也为山东联通整合上下游产业链，借助社会力量开展 ICT 业务打下基础。

第二，山东联通具备丰富的全程全网的运营和管理经验，因此，山东联通可以迅速的实现客户的一站式信息网络服务，而这是局域性通信服务提供商和 IT 服务提供商所不能提供的，特别是对于大型和全球性企业客户而言，电信运营商具备明显的通信网络和服务网络优势。

同时，山东联通可以利用网络资源优势较好地了解客户需求，深入切入为客户服务的领域，这为山东联通在向客户提供电信业务的同时开展 ICT 业务以及综合解决方案提供了较好的基础。

第三，山东联通具有丰富的客户资源。山东联通在企业运营过程中，和众多行业的客户有着密切的联系，同时又充分掌握这企业的通信和信息服务需求数据，因此，更容易实现对客户的获取。从全球通信运营企业的业务发展趋势来看，基本上都在抢占政府、金融企业(证券、保险、银行、资产管理公司等)、大型制造业企业等行业客户。庞大的客户资源为信息化业务开展定制营销奠定了较好的客户基础。

第四，方便建立战略联盟体系，迅速搭建 ICT 服务能力。山东联通具有强大的渠道资源，雄厚的资金实力，对各类合作伙伴具有强大吸引力，可以和这些企业建立战略联盟体系，或者通过资本的手段并购类似的企业，以达到迅速搭建 ICT 服务能力的目标，迅速为目标客户提供 ICT 服务。

第五，可提供多种产品组合包，以满足客户的个性化需求。ICT 服务与传统电信服务的最大区别在于其服务为个性化和定制化的，这样就对山东联通提供的产品提出了挑战。作为电信运营商来讲，提供标准化的服务是最能发挥“规模经济效应”的做法，但是显然和现有的客户需求不相符。针对这种矛盾，一个比较好的解决办法是山东联通提供多种相对标准化的产品，然后根据客户的需求，有客户进行自由组合选择，或者由电信运营商根据客户的实际需求进行有机组合。实现个性化和标准化的平衡。

第六，信息化的迅猛发展与电信重组提供难得机遇。信息化业务市场规模的迅猛增长为山东运营商开展 ICT 业务提供了巨大的发展空间，根据权威咨询机构预测，未来几年国内 IT 业仍将呈现迅猛发展的态势，增长率将保持在 15%以上，且整体市场规模有望超过电信业的市场规模。

同时，客户对通信和信息化的一体化解决方案的需求日益增长，应用外包服务日渐普及。不同行业的客户希望电信运营商能够提供满足其多样化、个性化通信需求的一体化解决方案，得到“一站购齐”式的服务。这为山东联通利用自身丰富的资源开展定制营销提供了良好的市场机遇。

此次电信重组为山东联通实施定制营销提供了难得的机遇，重组后，山东联通面临着人员机构的融合重组，借此机会，山东联通可以以定制营销的思路需求对机构和人员进行调整，为定制营销做准备。

## 4.2 山东联通公司开展 ICT 业务定制营销的外部机会与威胁

我们通过五力模型分析方法来具体分析山东联通开展 ICT 业务定制营销过程中面临的市場机会与可能遇到的威胁。

### 4.2.1 同行业竞争情况

通信行业融合重组以后，山东通信市场将形成山东联通、山东移动和山东电信三足鼎立之势。近期来看，山东移动的销售收入和销售利润是最大，其销售总额与销售利润比山东联通与山东电信两家之和还要多，但其优势仅限于移动业务。但从长远来讲，随着重组的实施和国家不对称管制政策的逐步出台，这种不均衡局面势必会打破，当这三家运营商实力逐步达到势均力敌，山东联通凭借固网在信息化业务发展方面所具有的独特优势，完全可以寻得一块立足之地。因此，山东联通现在要做的是迅速实现企业转型，以信息化业务为契机，大力实施定制营销，占领先机，以谋长远。

山东电信当前同样是以固网业务为主，它的“商务领航”是山东联通信息化产品“商务新动力”的有力竞争对象，在这个方面，中国电信的商务领航发展优于中国联通的商务新动力，中国电信的商务领航产品于 2005 年 6 月推出，截至目前，取得了一定的发展。2007 年，中国电信开始在中央电视台等大型媒体推广这项产品。中国联通（原网通）在产品战略上基本采取跟随战略。在企业 ICT 市场上，将中国电信作为标杆企业。因此，山东联通宽带商务的推出时间是 2006 年 9 月，从时间上落后中国电信一年多。中国电信的商务领航推出后，在两年多的时间里，无论从客户发展数量，客户应用效果，产品运营经验方面，都要优于中国

联通。

据赛迪顾问股份有限公司针对 2005-2006 年中国企业 IT 应用市场研究年度报告显示, 中国企业信息化在华南及东南沿海在 2-3 年内仍是企业信息化应用的热点, 而这些区域的主导运营商是中国电信。通过两年多的发展, 中国电信在这方面积累了丰富的经验。

中国电信的“商务领航”是利用中国电信企业信息化综合服务平台, 将众多软、硬件产品与电信的基础通信业务和增值业务相融合, 为满足政企客户信息化需求而提供的综合信息应用服务。它是基于电信的宽带网络平台, 利用电信宽带网络广泛的企业用户覆盖能力, 提供一对多、成本低廉、高效安全、综合一体的企业信息化服务。

中国电信携惠普、联想、思科、微软、用友、中兴、点击科技、神州数码、华为 UT 斯达康、上海贝尔阿尔卡特、金山、趋势科技、中关村科技、金蝶等多家应用提供商、设备提供商、客户服务提供商组成了“中国中小企业信息化服务联盟”。

在产业链的合作中, 中国电信直接面向客户, 通过产品服务捆绑、渠道共享、合作分成、服务外包等方式与产业链中的其他合作伙伴形成合作关系, 并处于主导地位。“商务领航”主要包括基础通信服务、信息化应用业务和信息化服务业务三大类, 拥有宽带互联网接入、虚拟专网、自助建站、主机托管、网络杀毒、传真群发等 20 余项服务功能。中国电信已陆续推出的企业建站、在线安全、办公管理、客户关系管理、供应链管理、企业外部宣传等多种应用和服务。虽然, 中国电信与中国网通以地域划分, 二者都是各自主要服务区域内的主导运营商, 但中国电信与中国网通推出的中小企业信息化产品, 都是基于 WEB 管理模式, 不受接入方式的限制。因此, 中国电信在这方面的产品运营经验将对山东联通构成极大的威胁。

从长远来看, 客户基本信息化硬件的搭建完成, 接入价格的调整, 基本定型之后, 真正的竞争则会集中在信息化的软件上。随着信息化市场的逐步成熟, 客户对信息化认识的逐步加深, 应用逐步增多, 特别是基于 WEB 的管理方式和互联网技术的进一步发展, 以及二者在信息化模块上的逐步完善, 中国电信比中国联通会取得更大的经验优势。

具体到山东市场上，山东电信则是山东联通最直接的竞争者。因为历史原因，山东联通的网络规模优势远远强于山东电信。但是，基于中国电信的强大背景，山东电信对于中高端市场的竞争显得咄咄逼人。在信息化市场上，山东电信的商务领航也崭露头角。受益于中国电信南方市场上商务领航的成功经验，山东电信的商务领航平台的建设、管理、运营有了更多切实可以借鉴的经验，可以直接照搬一些模式。同时，中国电信的研发能力也为它的发展、升级提供了保证。

山东电信和山东联通都是传统的固网运营商，在山东市场上，一个拥有网络规模、客户规模等优势，一个拥有先行经验、产品性能等优势，对于这样一个基于 WEB 的信息化产品，究竟谁能更胜一筹，确实存在一定的变数。

#### 4.2.2 潜在竞争对手进入的风险

山东联通就信息化业务开展信息化定制营销，可以借助现有网络优势、业务优势，以提供综合信息服务为切入点，开拓信息化市场。IT 集成商和企业信息化在线服务供应商在信息化领域有着较为丰富的经验，随着网络 IP 化的演进，很多传统电信业务出现了 IP 化，IT 集成商和企业信息化在线服务供应商也在不断向传统电信领域渗透，成为山东联通的潜在竞争对手。

作为山东市场上的固网主导运营商，在推进信息化服务方面，和 IT 集成商相比，山东联通有着现有的销售渠道和技术支持队伍，具有很大的成本优势。IT 集成商进入这个领域有一定的风险。如果不能影响接入价格，将极大的提高他们的成本。他们只能选择合作策略。

山东联通的另一个潜在对手是企业信息化在线服务提供商。在信息化业务发展方面，山东联通目前的方式是挖掘现有客户资源，为其提供在线服务产品。然而，这个市场的早就有一些企业虎视眈眈，有很多已经开始运营。

#### 4.2.3 购买者讨价还价的能力

山东市场上的信息化发展刚刚处于起步阶段，山东联通进入这个市场也不长，没有更多的经验可循。作为用户，在这个市场上很大的选择自主权，既有山东电信提供的类似产品，也有专业在线服务提供商提供的服务，还有很多 IT 公司的竞争。因此，要想赢得客户，山东联通除了接入上的优势、价格上的优势外，还应提供出确实适合客户应用的产品，成为这个市场上的主导者。

#### 4.2.4 供应商讨价还价的能力

山东联通作为北方市场上的固网服务主导运营商，在信息化发展方面，有很强的优势，主要体现在品牌、服务、渠道、网络和客户资源等方面，但在软硬件产品和信息系统建设方面并没有太多优势。初期策略与中国电信一样，会采用与软硬件厂商进行结盟的战略。而希望进入信息化市场的软硬件厂商，却苦于缺乏市场渠道。因此希望实现企业转型的山东联通和凯颀信息化市场的软硬件厂商，都有动力加入信息化的合作联盟中，在具有较大发展空间的信息化市场中分得一杯羹。由于山东联通在山东信息化市场上的优势明显，IT 集成领域竞争激烈，因此，在与 IT 厂商的结盟中，山东联通处于主导地位，对软件、硬件的价格有很大的主导作用。

#### 4.2.5 替代性产品的相似度

针对固网运营商提供的这种信息化产品，移动运营商提供的信息化解决方案应是一种替代品。2007年6月12日，中国移动公司宣布，面向中小企业的手机邮箱中小企业版、无线网站、移动办公及移动进销存四项新业务正式进入商用期，此举也被视为北京移动深挖中小企业市场的风向标。

在移动通信领域，尽管他们没有遭遇固网的尴尬处境，但在全体运营商转型的压力下，尤其是在矢志打造综合信息服务提供商的趋势下，信息化市场仍然给他们提供了广阔的舞台。目前随着 3G 网络迅速建设发展，国内移动通信网络已告别了速率仅有 10Kbps 左右的电路型低速数据传输的时代，数据业务承载能力也有了质的提高，三网融合也正在成为可能，各大电信运营商为企业提供宽带化的移动信息服务也正在变成现实。当前山东移动已经推出了可视电话、视频会议、视频信箱、实时监控等一系列面向企业商务客户的新业务。

综上所述，山东联通在 ICT 业务产业链中居于主导地位，这为开展 ICT 业务奠定了坚实基础，同时信息化的迅猛发展以及公司内部融合重组，为山东联通开展 ICT 业务提供了良好的内外部环境和契机。但由于各家运营商都将信息化领域作为今后重点发展的方向，加之社会上存在大量 IT 服务商，导致竞争非常激烈，这又为山东联通进入 ICT 领域产生一定的威胁。

## 第5章 山东联通公司 ICT 业务定制营销策略的选择

ICT 业务融合了 IT 与 CT 业务, 是根据特定客户的特定需求来组合电信通信价值链的相关产品, 最终向客户提供基于通信与信息集成的一揽子信息化解决方案。与传统通信产品销售相比, ICT 业务营销更侧重于客户的应用需求, 并以定制化的核心应用产品捆绑基础业务产品包装为应用解决方案, 以解决客户基于通信与信息服务的业务需求。

### 5.1 山东联通公司 ICT 业务定制营销模式的构建

“综合信息服务提供商”的战略转型, 将会使山东联通的业务模式发生根本的改变: 将由销售产品转向销售解决方案; 由只是提供网络通信转向提供基于网络的 ICT 整体解决方案服务; 更重要的是, 由提供标准化产品到可以根据客户的个性化需求来定制产品。如果说过去一些山东联通靠网络接入和一些大众型基础性标准化的应用的叠加就能发展业务的话, 那么当大企业信息化需求进入更高阶段的时候, 就必须全面贴近客户, 深入理解客户需求, 以精耕细作的方式开展定制化服务。<sup>①</sup>

互联网时代, 个性化消费成为主流, 与之适应, 加之信息化业务特点的独特性, 山东联通发展信息化业务必须实现代定制营销。ICT 业务的开展可以细分客户市场的行业应用营销为切入点, 加大对细分行业的应用需求分析以及内外部 IT 与 CT 产品的组合, 为细分客户群量身定制应用解决方案, 并在服务体系上实现由局端向用户端的延伸, 实现电信侧向客户端的业务延伸。

在 ICT 服务领域, 不同行业客户的 IT 需求千差万别, 作为 ICT 服务提供商必须对行业客户的业务、流程以及 IT 需求形成深刻理解。电信运营商在进入不同行业提供 ICT 服务时, 不可能单纯依靠自身力量迅速积累客户知识、深刻理解客户需求。因此, 需要采取不同的合作模式来获取这一优势。

根据当前山东联通开展信息化业务的现状, 客户对信息化产品了解很少, 导致他们对产品设计的参与度不高。同时作为一个以提供网络接入为主的通信运营

<sup>①</sup> 梁志平, 把握机遇加快转型拓展 ICT 市场, 中国通信网, 2007-4-29

商，山东联通依靠自身能力来为客户提供集网络接入与信息应用为一体的综合信息服务方案还是有一定难度。因此，山东联通在开展信息化业务定制营销策略上，应采取合作型定制策略，要依靠自身优势选择有实力的 IT 服务商合作，为用户提供一揽子的信息化解决方案。下面是山东联通可以采取的具体定制营销模式。

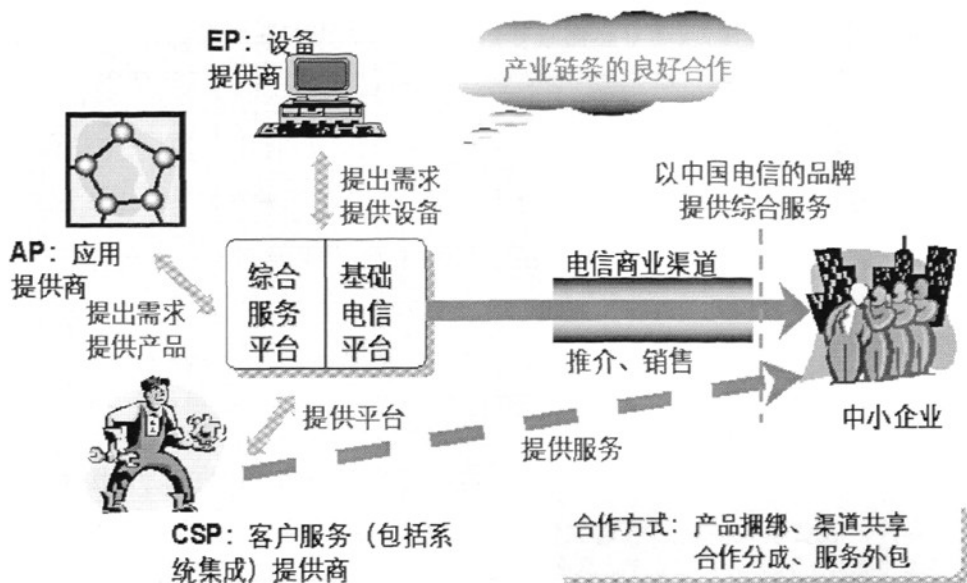


图 5-1 山东联通公司 ICT 业务的定制营销模式

资料来源：山东联通信息化培训课件

在图 5-1 所示的山东联通 ICT 业务的营销模式中，主要存在以下角色：

- . AP(Application Provider)：应用提供商
- . EP(Equipment Provider)：设备提供商
- . CP(Content Provider)：内容提供商
- . CSP(Customer service Provider)：客户服务提供商

山东联通在信息化业务合作的价值链中处于主导地位，是业务合作运营的核心，负责建设和提供中小企业信息化业务网络/应用平台，通过聚合 AP、EP、CP、CSP 和自营的接入及应用服务，借助合作方的资源优势，使用山东联通的品牌和渠道，共同为客户提供符合实际需求的中小企业信息化解决方案。

AP、EP、CP、CSP 在信息化业务合作的价值链中，是支撑山东联通向客户提供



信息化产品和服务的市场主体。AP 是信息应用提供者，提供信息化应用建设的软件产品；EP 是硬件设备提供者，提供信息化应用建设的硬件产品；CP 是商务中介服务的支撑者，提供专业化、行业化信息等；CSP 是客户服务的支撑者，负责代表山东联通为客户提供信息化建设的规划与实施、运行维护及培训等。

以山东联通及其提供的信息化业务应用平台为核心，产业链条中的各角色形成紧密、协作、高效的信息化服务供应链，借力山东联通强大的品牌效应和营销运维体系迅速拓展市场，为信息化业务发展提供强有力的支撑。

一种是与 IT 厂商的合作。在 ICT 服务市场上，电信运营商和 IT 的厂商有很好的互补性，因此可以考虑双方进行合作，合作的出发点有这样几个方面。在品牌上，电信运营商的品牌有可信度，但是缺乏在信息化市场的专业性；IT 厂商的品牌具有较好的专业性，但是可信度略显不足。电信运营商有丰富的渠道资源、用户资源、收费系统等等，这些都是 IT 厂商最为缺乏的。IT 厂商的专业技术实力较强，能够为运营商提供良好的技术支持。

运营商所拥有的广泛的客户资源可以使 IT 厂商节约销售资源，接触到更多的客户；收费模式更是运营商的优势，任何应用在一个统一的平台上实现，计费可以作为多方分成的基础。为了共同开拓信息化市场，运营商要借助 IT 厂商的品牌优势，丰富品牌内涵，培育用户的使用习惯，带动 IT 厂商创造共赢的产业链。

电信运营商与 IT 厂商的合作模式，概括起来比较可行的方案主要有以下几种：

第一，把 IT 厂商作为电信运营商的一级渠道商。电信运营商有好的推广渠道和客户资源，可以通过规模效应把相应的产品和服务的成本降低，在这个基础上，让一部分利润给 IT 厂商，发挥 IT 厂商专业人员的优势，最后用运营商能够和 IT 厂商双品牌战略来解决运营商品牌不专业的问题。IT 厂商既能借助运营商的信誉度和强大可靠的推广方式，又能发挥自己的优势获得相应的利润，最重要的是 IT 厂商可以借助电信运营商来提高自己的品牌价值，为企业的发展奠定基础。

第二，可以和 IT 厂商以合作分成的方式合作。由于 IT 厂商也想进入通信领域，因此可以说，山东联通和 IT 厂商既有竞争又有合作的关系，所以单纯的合作肯定会出现很多的问题。一位负责系统集成的高级总裁曾经说过这样的一句话：合作只能是理论上的，但是不可能得以实现。如果 IT 厂商和电信运营商合作，那么在对客户的竞争上就会产生分歧，因此 IT 厂商更愿意寻找一个一直能够保持友

好的合作伙伴。而山东联通和 IT 厂商合作，也会出现失去自己的重要业务而受益微薄。所以说，如果运营商和 IT 厂商实现按照一定的比例把合作分成以及业务模式事先约定好，那么就会在一定的程度上减少这样的麻烦。

第三，山东联通和 IT 厂商相应的部门联合建立运营部门。山东联通想发展某一项业务，就可以收购某 IT 厂商的相应部门，这样既不会影响运营商其他业务的发展，还可以借助 IT 厂商的相应部门来提高自己 IT 产品和服务的可信度，例如，中国电信在推广“商务领航”服务时所倡导的 ASP 模式就是一个大胆的尝试。为了向 SME(中小企业)市场提供信息化服务，中国电信联合微软、联想、思科等 9 家公司，成立了“中小企业信息化联盟”，依托中国电信的品牌、网络和客户资源优势，通过与联盟各个成员的共同合作，为中小企业提供优质、高效、标准化的一揽子信息化解决方案。

第二种是与其他企业的合作。其一，可以收购行业内有经验的服务提供商。这样可以借助被收购公司已经积累的客户知识和对行业需求的理解，迅速提升自身优势，顺利进入行业市场。例如，英国电信公司近日宣布将收购一家名为 INS 的美国 IT 咨询和软件解决方案提供商。INS 是一家专业背景很强的公司，预计通过此次收购，英国电信将大幅加强其在北美的 IT 及咨询服务。通过对 INS 的收购，英国电信对外界再次表明——其在高级网络和 ICT 管理服务方面决意做最强的电信运营商。这是该公司继此前在相关领域的一系列动作后，再度以行动确认了全球网络 IT 服务对该公司的重要性。

其二，可以与行业领导者成立合资公司。例如，香港电信盈科在进入国内石化行业市场时，采取和中石化成立合资公司的形式，希望借助中石化对于行业需求的理解和良好的客户关系，向国内广大石化企业提供电子信息化服务。

山东联通进入不同行业细分市场开展信息化业务时，具体采取什么样的合作策略和运营模式，应该视特定行业特点和行业需求而定。

## 5.2 山东联通公司 ICT 业务的定制营销策略

### 5.2.1 市场细分策略

山东联通推行定制营销首先要做的事情是开展市场细分工作。通过对市场目标进行全面、系统和深入的分析研究，明确和准确地找到目标市场是市场营销的

基础性工作，更是定制化营销的第一个环节。如果没有充分有效地进行市场细分工作，就谈不上精确化营销。所以，山东联通应当把开展市场细分研究作为头等重要的工作。

电信运营商在选择 ICT 服务的行业细分市场时，应该充分考虑该行业细分市场的规模、竞争、需求特点以及自身条件等因素。

金融行业一直都是信息化投资重点，占据 ICT 服务市场的最大份额；由于金融行业开展信息化建设较早，信息系统比较成熟，对信息化服务的要求层次相对较高，因此进入门槛较高；许多一流公司和专注化程度很高的公司都将该细分市场定位于公司核心市场，竞争十分激烈。电信运营商在开展 ICT 服务的初期阶段不宜大规模单独进入。

电信和政府行业也是 ICT 投资大户，市场规模巨大，尤其是政府信息化近年投资增长十分迅猛。传统电信运营商对于电信和政府的 IT 需求理解较深，尤其是对于电信行业需求的理解；这两个行业内客户合作基础较好，适宜作为重点进入的行业对象。

近年来交通、教育信息化投资增长迅速，但由于有许多专业化的公司在该行业内提供 ICT 服务，因而竞争十分激烈。同时，传统电信企业缺乏对该行业的深入理解，因此应避免盲目进入，有条件和合作基础的单位可以择机进入，然后逐步渗透。

中小企业数量众多、信息化程度较低，因此市场空间庞大。中小企业具有地域分散、应用规模不大、需求差异性等特点，这刚好发挥电信运营商客户资源、网络资源和渠道资源等优势，适宜作为重点服务市场。表 5-1 列出了一些行业的服务分布情况。

开展市场细分研究的不仅仅是按照市场的一般特征划分出具体市场，还包括研究客户的消费需求特征和购买行为规律，找到准确的目标市场，从而为确定产品战略和营销战略提供依据。因此，研究市场细分的重点是要对客户消费需求特征和购买行为规律进行研究，按照客户消费特征和购买行为规律划定目标市场。只有做到了这一点，才能使精确化营销有正确的开始。

要想对客户消费需求特征和购买行为规律进行研究，必须对来自营业、计费、账务、客服等系统的客户数据进行整合，并基于经营分析系统形成统一的客户视

图。统一的客户视图是对客户属性完整、一致的展现，只有形成了统一的客户视图才能进行更深层次的数据挖掘，从而找出隐藏其后的目标市场。所以统一的客户视图应是对全部客户相关数据的收集和分析，应包括显性的客户信息和隐性的客户信息，具体如下。

一是客户基本资料，客户性质、地址、联系方式、突出业务贡献、入网时间、使用套餐情况、入网渠道等。

二是客户账单数据，包括平均账单收入、账单收入变动趋势等。

三是客户信息化业务使用数据。如对信息化业务的使用频次、种类以及使用信息化业务后的经营变化等。

四是客户支付行为数据，包括用户的缴费方式、延迟缴费的次数等。

五是客户投诉行为数据，包括投诉次数、类型、投诉解决的时长、满意度等。

六是客户使用增值业务行为数据。

表 5-1 一些主要行业内 ICT 服务提供商的分布情况

行业细分市场	金融	电信	政府	教育	能源	交通	新闻	医疗	制造流	烟草	餐饮
主流厂商											
神州数码	★	☆	★	★					★		
清华同方			★	★	☆						
北大方正							★				
方正奥德	★		☆								
东软集团	☆	☆	☆	☆				★			
中国民航信息网络						★					
浪潮集团	★	★	★							★	
山东中创	★		☆			★					
中软集团	☆		★			★					★
恒生电子	★			☆		☆					
浙大快威		★	★		☆	☆					
北大青鸟	★		★	☆					★		
亚信科技	☆	★				☆					
广州新太	☆	★									
国电南瑞					★	☆					
长城计算机			★								
云南南天电子	★				☆						
太极计算机	☆		★	☆							
合力金桥	☆	★	☆							★	
高阳金信	★										
长天科技	★	☆	☆				☆		☆		
航天信息			★		★						
上海万申信息	★										

注：实心五角星表示该公司将该市场定位为公司核心市场或在该领域占据领导厂商地位；  
空心五角星表示该公司进入该领域，但非公司核心市场或在该行业内没有取得领导地位。

资料来源：中国电子信息产业年鉴

### 5.2.2 产品设计的多样性和多层次性

如果说进行市场细分找出目标市场仅仅是精确化营销开始的话，那么定制化

产品和服务才是精确化营销的关键。因为产品和服务是营销的基础，没有好的产品和服务，任何营销方式和方法都是建立在“空中楼阁”的基础上。

客户特点和对信息化的需求各不相同，如金融、交通、政府和能源这样的大型行业都具有明显数量少、分布散，一些中小企业对 ICT 业务的需求主要集中在一些使用简单、价格较低的信息化产品上面，个人家庭客户的需求与企业政府部门的需求又有所不同。所以要仔细分析每个行业发展的方向和运作流程，有针对性地提供为其设计提供解决方案，才能被客户所接受。为此我们了解各行业对信息化产品的大致需求，关注程度的排序如下图所示：

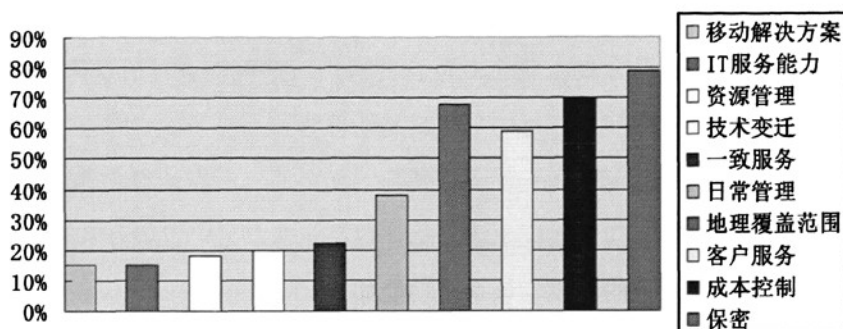


图 5-2 ICT 服务选择标准

资料来源：来自美国 Ovum 咨询公司

通过上述图表，我们可以看出提出行业解决方案主要应该关注的是安全性、成本控制和客户服务，当然对于不同的行业一定有其自己不同的特征，但总体来讲，山东联通还是要把这几种因素作为提供系统方案的主要考虑因素，深入分析客户内在的运营的特点，提供更加全面的信息化服务。

中小型企业的特点与大中型企业在信息化业务方面考虑的侧重点是不同的，经过对很多 IT 厂商(惠普、思科、用友、神州数码)的业务代表访谈后研究发现，中小型企业的信息化需求是比较集中的，主要是获取商业信息；公司、产品、服务宣传；控制成本和保证员工不遗漏重要信息和沟通机会四项，总的来说中小企业的信息化需求主要是获取收入和节省成本，而对前者的关注度更高。中小企业对于控制日常运营成本的重视程度要高于其减少硬件和软件一次性投资，对于保证 IT 设备、软件和数据安全不是非常重视。

所以对于中小型企业来说，有很多运营过程都存在相同点，因此可以对其进

行分析，把其同性质的需求整合起来形成一种平台，从而来减少提供服务时的成本。本文大致把中小企业的产品分为三类，其一是基础产品，比如像电子邮件和即时通信产品等，他们在中小企业中有较高的渗透率和影响力，但效用发挥的有限，客户存在对基础产品功能进一步挖掘的需求，山东联通应该通过与传统通信手段的融合和创新，重新发现其不同的价值。其二是通用产品，例如像 CRM、OA 等这样的产品，运营商应该把其营销的重点放在获取的信息的原则上，并且着重考虑中小企业所需要的某一部分的功能，而不是产品的全面性，另外在提供产品时应该注意产品应用的简易和便利性。最后一点是特色需求，这种需求主要来自两个方面，一方面是通过把原有的产品进一步进行研究，把其应用到不同的场景中去，另一方面是不断的分析企业运营的特点，把可能通过信息化来提供生产效率和效益的工具做成简易可行的平台或是软件等。

山东联通的产品定位和设计应是基于对现有的、潜在的客户群进行精细分群的基础之上进行的。为了实现上述目标，提高山东联通产品设计和管理的水平，应进行产品管理系统的建设，该系统功能如下：

第一，产品配置和目录管理。产品配置和目录管理用来定义并维护产品和产品目录，通过编制并维护一个统一的产品和服务目录，为市场营销、客户服务提供有关产品的参考数据。主要有以下几个方面。

支持产品目录管理，包括产品属性定义、产品关系设置、产品业务规则定制、更改目录中产品的资费及层次等。

能根据市场营销计划进行，支持产品套餐配置，包括产品与产品捆绑、产品与优惠捆绑、优惠与优惠捆绑，以及捆绑约束条件的设置。

支持产品和服务的查询，通过营业界面向用户及营业员展现产品框架，营业界面中菜单层次体现以产品为单位的设计思路。

支持营业受理过程中对产品定义的约束条件加以校验，主要涉及到对订购某项产品的用户条件加以校验，即当推出的产品是针对某一用户群时，需确保只有满足此类用户群特性的用户才具有订购此项产品的权限；对定制资费套餐的组合互斥性加以校验，避免用户定制的资费套餐间存在互斥性。

第二，产品生命周期管理。产品生命周期管理支持产品的概念设计、产品体验设计及业务基础构架的计划(包括市场的竞争状况、关键的成功要素、可选择的商业模型、可选择的定位等)。

第三，产品绩效管理。产品绩效管理分析客户的统计信息和产品的使用信息，以提供市场份额评估、市场增长分析、产品需求预测、收入预测、新产品和改良产品对市场造成的影响等，能够在设计、销售、激活、计费的所有环节跟踪并监控产品的性能。产品绩效管理主要功能包括绩效指标定义与衡量、绩效分析支持。

### 5.2.3 灵活的价格选择方式

对于大型的企业来讲，一般来说应该一次性收费，后期投入为主要的技术手段，因为大型企业资金比较雄厚，信息化建设相对来说较迅速，他们更注重的是产品的质量和产品后期的服务，以期进行后续的不断合作，因此对于大型行业要抱有长期合作的态度，具体的价格要看产品的有效性和急需程度，一般来说应该在几百万到上千万人民币的水平。

而中小企业一般不会对信息化建设的投入放在主要的地位，所以一般不会对其进行一次性偿付，也会因企业的原因对后期服务抱有怀疑态度，因此一般会选择租用制服，然后每月付月租的形式。通过进行初步调查，发现对于国内中小企业来讲提供全面的企业信息化服务的月租应该在 50-100 元之间，这样既能节省企业的成本，提高企业效益，又能保证企业对该产品的信任度。

通过对国内企业定价方式的研究，对于刚刚涉足信息化领域的山东联通来讲，提供相关策略主要有以下四种方式：



表 5-2 山东联通 ICT 业务定价模型

定价模型	相应的解释
购买费用+免费服务	这种方式主要是要由用户出钱购买山东联通所提供的产品，在规定的期限内，享有山东联通提供的相关免费维护和服务。
本金+月租费+免费服务	这种方式是用户先出少部分的本金作为使用山东联通产品的本金，以后每月按月交月租费，并享有山东联通来提供其相关的免费维护和服务。
月租金+每次的服务费	这种方式用户可以每月交纳少量租金，并在每次享受服务的时候提供当次的服务费。
按所提供的产品所获得利润提成	这种方式不需要交纳相关租金和服务费费用，但是要根据该产品为公司带来的利益比例分成定期上交给山公联通公司。

总的来讲，上述的四种不同的定价模式各不相同，不同的公司和不同的产品适合于不同的定价模型，第一种模型主要是适用于第一次合作的公司，交易的双方并不是很了解对方，另外所购买的产品的价格不是很高；第二种和第三种定价模式主要是适用于长期合作的伙伴，合作双方相互信任，另外购买的产品和服务的价格较高，客户不适于一次性付清；第四种低价模式是比较特殊，主要用于客户条件不具备或者不愿意一次性购买该产品，并且此产品为客户所带来的利润非常清晰，并且能够公平公正的计算出客户方在某一阶段由该产品获得的收益。对于上述为中小企业所提供的产品来看，本文认为最合适的方式应该是第二种和第三种。

#### 5.2.4 拓宽推广渠道

由于信息化的产品体系和解决方案与山东联通目前的社区经理掌握的业务内容差异较大，通过社区经理推广此类业务存在一定的难度，在业务发展过程中需要充分重视加强营销渠道的建设，可考虑以下几种方式：

一是充分利用自有渠道。利用现有的社区营销体系，通过社区、客户经理主动营销、建设信息化演示厅、开展推介会等多种形式进行推广，同时可考虑建立

专业团队进行产品销售和技术支撑。

二是合理利用社会资源，加强对代理商的培养和管理，积极拓展代理渠道。

三是借力政府及行业管理部门，促进中小企业的信息化建设，推动业务发展。

四是利用网络营销工具实施“一对一”互动。

定制营销是满足消费者“个体”的个性化需求。企业只有在与消费者个体进行“一对一”互动的基础上，才能真正了解每个消费者的个性化需求，提供个性化产品和服务。由此与顾客建立互动营销关系是个性化营销不可缺少的。可以利用各种网络营销工具实现“一对一”互动，如表 5-3 所示。

表 5-3 山东联通 ICT 业务定制营销途径

方法	用途
网站	使用户通过与企业网站的交流更多地了解公司、产品及其服务；与所有用户都建立个人对话；提供娱乐或其他网上服务、给用户留下深刻印象，并抓住用户。更多地了解用户或瞄准市场。
电子邮件	通过电子邮件和期刊维系各公司的交流；勿需他人访问贵站也能与他们联系；向别的机构发布和发送广告性的电子邮件。
网络社区	为用户与企业代表(管理、销售、服务等人员)之间建立起在线论坛；增加网站交易量以及网站访问时间；树立网站品牌，并更加牢牢地吸引住客户。
网络会议	通过网络召开学术讨论会、销售业务会以及培训减少碰头会的费用。
网络广告	提高知名度并增加用户的反馈；进行有针对性的一对一广告以优化广告预算；进行以反馈和成交为目的的网络广告。
跟踪软件	对你的网站操作或网站的某部分进行评估。更多地了解你网站的访问者和客户。在你的网站上将你的客户数据与跟踪数据(客户浏览时)整合起来。
数据库	在网上发布各种过去的、现在的数据、如产品 / 服务信息、客户资讯、成交情况、货运以及财务管理等；在网站或因特网上提供营销数据库；为客商提供数据开采(分析盈利、网站使用情况等)，为未来网站和交易提供预测模型。

总结来讲，山东联通渠道建设有自有渠道以及合作渠道来进行推广两种方式，自有渠道就是利用运营商自己优势的客户资源，雄厚的资金来进行媒体的宣传，以及成熟的推广渠道，这里值得强调一点的是对于大型的企业本文还是简易采用客户经理负责制，来时时地获取企业的相关信息，以期提供最为优质的服务；而对于中小企业与家庭客户来讲，也应该按照相应的市场细分的方式来把整体的市场分隔开，然后由不同的客户经理来负责不同的细分市场，这样既可以充分的挖掘行业的特点，又可以更好的渗透信息化市场。在自有渠道的建设中，需要注意的有这样几点：

第一，针对不同用户建立不同的销售部门。把信息化业务按利润率的大小分为“集团客户”“家庭客户”和“个人客户”等，分别负责不同的客户。这样的格局将职能划分得更加明确，有利于发掘不同客户的个性化需求，从而提供个性化的服务和产品。

第二，力求一站购齐。随着电信业务的发展，电信全球化的趋势越来越明显。Global One 在对跨国公司提供全球性电信服务时提出了“一站购齐(one-stop shopping)”的概念，<sup>①</sup>它是指跨国公司不论有什么问题、处理什么事务，如申请业务、计费付费等，只要在一个地方使用当地语言与当地的山东联通联系，就能得到解决，大大方便了地域公司信息化业务的开发与利用。

第三，业务捆绑销售。为方便用户，AT&T，BT 等运营商将部分电信业务实施捆绑销售，捆绑包括本地和长途的捆绑，也包括固定话音业务和数据业务、移动业务的捆绑，捆绑服务可以为用户提供一揽子解决方案，对用户有很大的吸引力，捆绑业务对新业务的推出也非常有益。这种模式在信息化业务上也可以借鉴，把企业通用的需求和特色化的需求放在同一个平台上，以产品打包的方式为用户提供一体化的解决方案。

### 5.2.5 以客户为导向重组服务流程

目前山东联通的营销流程大多还停留在以产品为中心的阶段，对市场反应的速度比较慢，同时，营销活动的实施都是“一次性”的，没有形成营销活动效果反馈改进的闭环。要落实以客户为中心的定制营销，就需要对现有市场营销流

<sup>①</sup> 张晶，传统运营商十大竞争策略解读，泰尔网，2004-11-17。

程进行重整。营销活动的发起应该从对客户需求的洞察和分析入手，结合相应的营销活动规划、产品规划、品牌规划等策划相关的市场营销活动。在营销活动执行过程中，需要随时关注市场的变化和竞争对手的反应，并及时调整营销方案。在营销活动执行一段时间以后，需要跟踪营销的效果和消费者的使用情况，搜集和积累相关的情报以利于下一次营销活动的发起和策划，并通过 IT 系统加以固化。IT 系统应具有如下功能：

#### (1) 市场计划

市场计划根据客户和市场相关的信息进行分析，确定年度市场计划的整体目标，并制定具体执行计划和资源需求(包括预算、产品、人员、渠道)来达到既定的业务目标。市场计划功能主要包括研究与支持市场计划、制定市场计划和监控市场计划。

#### (2) 营销活动管理

营销活动管理主要利用数据挖掘的结果来为一个特定的市场营销活动设定适当的客户群组、格式、分发渠道和提供的服务，执行并分析此营销活动带给不同层面客户的反应，使营销人员能评估营销活动的效果并策划今后的活动。营销活动管理主要包括三部分功能：营销活动设计、营销活动执行支持、营销活动效果分析评估。

### 5.2.6 重视宣传，加强推广

对于不同规模、不同性质的业务的产品促销策略是各不相同的，但是本文认为促销产品的总的原则有两个原则，首先是应该对不同行业进行不同性质的宣传，比如说对于以销售趋动为主要利益来源的企业就要强调成本的控制，而对于以信息获取为主要利益来源的企业就要宣传其信息获取的便捷性。具体在宣传促销方面需要注意以下几点：

第一，在促销的过程中要加强信息化品牌的建设，山东联通要通过统一、清晰的子品牌来增强其在信息化领域的认知和接受度。

第二，用户的接受还需要一个过程，所以促销的目的要定位在市场的培育，引导和培养客户的使用习惯，例如可以通过信息化联盟、政府合作、广告等多种方式进行宣传。

第三，宣传的重点应有侧重，对大型的企业要强调其系统的稳定性和安全性，而对中小企业则应该强调其便利性和实用性。在产品的开发上也要以不同的企业特点作为原则，大型的企业更主要产品的质量和效用，而小型企业要以简单易用、低转移成本为主。

第四，重视业务维护，保证客户的体验。例如像业务的受理、开通和取消应建立迅速快捷的流程，在客户体验应通过多种渠道，灵活有效地进行业务维护、严格控制和管理，以保证用户体验的效果。

第五，采取先试用后购买的方式，让客户对 ICT 业务有所认识，培养客户习惯，引导潜在需求是 ICT 业务发展初期比较有效的宣传推广策略。

在 ICT 业务的营销中，山东联通应该紧跟形势，审时度势，充分调动客户对业务的认识和使用积极性，开展定制营销策略转型。这种转型将会使山东联通的业务模式发生根本的改变：将由销售产品转向销售解决方案；由只是提供网络通信转向提供基于网络的 ICT 整体解决方案服务；更重要的是，由提供标准化产品到可以根据客户的个性化需求来定制产品。如果说过去一些电信企业靠网络接入和一些大众型基础性标准化的应用的叠加就能发展业务的话，那么当大企业信息化需求进入更高阶段的时候，就必须全面贴近客户，深入理解客户需求，以精耕细作的方式开展定制化服务。

## 第 6 章 山东联通公司 ICT 业务定制营销策略实施的保障

山东联通近年来已开始向信息化领域进行拓展，并正朝定制化方向努力，但是在开展 ICT 业务定制营销方面仍存在管理体系混乱、业务定位模糊管理经验缺乏、支撑体系薄弱等一系列问题。为了适应山东联通 ICT 业务定制营销的需要，满足客户的一体化解决方案的需求，山东联通需要做的还有很多，如需要整合内部资源，进行组织机制创新，加强对外合作，创新业务提供模式，打造 ICT 专业化的支撑体系等。那么开展定制营销公司首先具备那些核心能力呢？

### 6.1 山东联通公司 ICT 业务定制营销应具备的核心能力

定制企业的核心能力表现为其能够低成本，高效率地为顾客提供充分的解决方案，从而最终满足顾客的个性化需求。具体地讲，公司实施定制营销须具备以下几个方面的核心能力：

#### 6.1.1 准确获取客户需求的能力

充分满足客户需求是定制营销的特色所在，而准确获取客户需求信息是满足客户需求的前提条件。公司要提供定制的整体通信解决方案要满足每个客户个性化的需求，因而准确地获取客户需求信息的能力在实施定制营销中就显得更加重要。

#### 6.1.2 敏捷的产品开发设计能力

定制产品个性化强，品质要求高，需要公司具有敏捷的产品开发设计能力，才能快速响应客户要求。

#### 6.1.3 组织高效的学习能力

为了更好地适应顾客需求个性化、产品种类膨胀、服务周期大幅缩短这一趋势，公司必须开展修炼，不断提升组织学习力，创建学习型企业，通过个人学习、团队学习和组织学习几个层次的系统学习，提升企业的组织学习能力，企业才能拥有比竞争对手更快的应变能力，更强的创新能力，营造动态竞争优势。

#### 6.1.4 高效率、高质量的信息处理能力

在定制营销模式下，企业需要迅速而准确地获取多样化客户需求，并且需要各个部门之间以及企业外的合作伙伴，如产品供应商、系统集成商等协同，实现对客户需求的快速响应，而企业的各个部门之间，企业和合作伙伴及客户之间准确、及时的信息传递和共享是实现准确获取客户需求和快速响应的基础。显然，信息处理能力对定制营销过程非常重要，高效率、高质量的信息处理能力是企业实现定制营销必不可少的基础之一。

#### 6.1.5 良好的组织协同能力

包括公司内部各部门的协作能力以及企业同外部企业之间的合作能力。从企业内部而言，组织实施 ICT 业务定制营销至少涉及到公司的 5 个部门：市场部、产品创新部、网络支撑中心、客户部和财务部。市场部需要确定，多大的定制程度才能满足客户的需求，并根据利润进行分析评价；产品创新部根据客户需求确定产品组成并联系资源；网络支撑中心完成网络的架构开通；财务部需要提供基于活动的成本信息并进行财务分析。公司的每一个部门都有自己的性能测度和不同的目标。如果各个部门不能通力合作，只一味优化自己负责的工作和过程，其结果将危害企业的总体市场竞争能力。因此，不同部门之间的有效协作是定制营销的关键。从定制营销企业与外部的合作来看，广泛和深入的企业专业化分工与合作是实施定制营销的重要基础。

### 6.2 山东联通公司 ICT 业务定制营销的保障条件

为了使公司具备上述能力，保障 ICT 业务定制营销的顺利实施，山东联通需要在一下几个方面做出相应改进和创新：

#### 6.2.1 组织保障

定制营销企业面临的是不断变化、难以预测的市场需求，传统的按部就班和反应迟钝的分层组织结构已难以适应需求，必须进行相应的变革，建成灵活、高效、精简的企业组织结构，使其能够对市场反应做出快速反应。这些变革包括：实施业务流程再造，以业务流程而不是以职能部门为主干设计企业组织结构；组织结构扁平化，减少中间管理层次；组织结构分权化，使一线工人和接近市场的

营销人员具有更多的决策；组织结构柔性化，对内外部环境化适应性强的多功能交叉团队、网络组织、虚拟团队等得到广泛应用。

### 6.2.2 人员保障

ICT 业务的知识服务性质要求人员有较高的素质，从而可以很好地管理客户需求。比如：售前人员更多偏向于专业的行业解决方的咨询顾问角色，要完成对客户需求的整理、方案的建立、标书的制作、报批等，要求技术水平高，对行业 IT 的整体情况也必须熟悉。目前山东联通内部网络类人才众多，但智能布线、视频、交换机、计算机软硬件等方面的人才奇缺，具备 IT 项目管理的技能和经验的人才也是凤毛麟角。

对个性化需求的快速反应，以高素质的员工队伍为前提。比如设计人员应具备多样化和不断变化的产品开发的知识和技能，考虑问题范围要广，协同工作能力要强；一线工人是具备多种技能和能够适应多种工作的“多面手”工人，可以适应产品品种的不断变化；营销人员应具备相当的技术知识；管理人员则应具备较强的应变能力和解决问题的能力等。企业必须以合理的选拔、培训、激励相结合的措施，建立和培养一支知识化、多技能具有合作和团队精神的员工队伍。

### 6.2.3 运行维护支撑

随着 ICT 业务的开展，服务面的延伸对维护的接应能力提出了新的要求。解决 ICT 业务的落地是一个必须面对的现实问题。现有内部网络运维和 IT 支撑体系还难以支持为客户提供从 IT 咨询规划、系统集成、业务开通到运维外包服务的一体化解决方案的需求。比如：集成业务的后续服务直接涉及到客户的计算机、终端甚至应用，这些层面的维护，不在传统的维护职能内，需要系统集成分公司特别建立售后体系。事实上，处于高端、汇聚层以上的，系统集成人员可以达到，但延伸到接入层，包括到县、乡，点多面广，靠系统集成的力量根本不可能完成。响应时间上要求当地一定要能承接售后，包括客户经理和懂技术的人员。

### 6.2.4 信息技术保障

实施定制营销的最重要的决定因素是信息和高效的信息处理技术。定制营销企业在信息化建设方面可以分步骤进行。第一步，企业建立客户关系管理系统，



收集、分析和处理客户基本信息、订单信息和服务信息。第二步，基于大规模定制模式，建立和完善面向大规模定制的客户关系管理（CRM系统）。其措施如下：首先，客户通过企业的定制设计服务中心定制个性化的产品。其次，生产部门根据客户的定制结果组织生产，为客户提供定制化的产品及个性化服务。最后，管理决策部门根据客户数据与定制产品数据，利用数据挖掘技术分析客户定制行为，预测定制趋势，及时调整企业定制资源。第三步，企业在建立企业资源计划ERP的基础上充分利用INTERNET技术，将供应链管理（SCM）、客户关系管理（CRM）、商业智能（BI）、电子营销（EM）、知识管理系统（KM）、先进计划和调度系统（APS）等全面集成，实现资源共享。

### 6.3 山东联通公司 ICT 业务定制营销的保障措施

以上分析了山东联通公司需要改进的几个方面，以保证ICT业务定制营销的顺利开展，但这些方面到底需要如何改进完善呢？下面我们具体分析改进的具体措施和手段。

#### 6.3.1 基于顾客价值的企业营销组织创新

##### （1）精简机构，优化流程

山东联通应遵循市场规律，以客户为导向，以“订单为中心”，重新设计组织架构，推行“重心下移管理法”，以缩短控制链条为出发点，突出管理层级少而精的扁平化管理，对不适宜竞争需要的机构坚决予以撤并，彻底铲除组织中的不良沉淀层。引入“内部客户”的概念，删减、整合影响效率和效益的环节，使企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系成为市场关系，形成以“订单”为命令，上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链，实现由层级管理向流程管理的转变。建立“服务链型”的网络产品开发体系。运行维护作为通信生产经营的重要环节，是通信产品的直接生产者，是售前、售中、售后服务的主要承担者，覆盖生产经营的全过程。重新进行责任定位，将网运部门确定为产品开发中心，实现“两个转变”，即：由面向网络向面向市场转变，由网络维护者向网络经营者转变，使其不仅停留在网运支撑职责上，而是定位在产品开发上，与市场部门形成共同的市场、共同的责任、共同的价值链。产品开发中心

通过各种渠道了解技术走向和市场需求，充分发挥自身技术优势，主动设计新产品，并将营销中心作为内部客户，将新产品首先从网运部门推销到营销部门，以进一步达到商用目的。

## (2) 构建市场导向型企业组织

弱化和功能残缺的营销组织是不能适应新的定制营销环境的。通过重建以协调的营销为支柱的市场型企业组织，正确设定营销组织的功能<sup>①</sup>。营销组织的功能应为：第一，通过创造和满足消费者个性需求而非通过促使消费者接受产品为企业创造利润；第二，在企业内部协调各种市场营销工作，让所有的部门树立顾客导向观念，最终实现企业整体目标。

要打破传统的按企业经营设置相应的业务部门、彼此单向联系的组织模式，设立以消费者既为起点又为终点、营销部门能参与、协调整整个企业营销管理过程的循环式企业组织模式。在这一模式中，满足顾客需求成为各部门工作的出发点和工作标准，营销部门负责市场调研，搜集相关的市场信息；在生产产品构思这个关键性环节，各职能部门均参与进来；在构思选好后，采购部门配备原材料，生产部门负责加工制造，营销部门负责产品的销售，并密切注意顾客的反应，及时反馈市场信息。企业在这种以顾客为核心、各部门协调整合的循环系统中有效运作，提高企业运作效率。

企业在运用这种思路构建以营销为支柱的市场导向型企业组织时，应同时结合直线职能性组织结构改造，减少组织结构性损耗，解决各业务部门间横向系统不相容的矛盾。如青岛海尔集团进行管理组织的脱胎换骨，创造性地实施“市场链流程管理模式”就是一成功之举。海尔市场链流程管理模式的本质是“三化一中心”，即结构形态“扁平化”，流程关系“市场化”，运行传导“信息化”和“以顾客至上为中心”。海尔市场链流程管理模式要求企业全方位而非单方面“以顾客至上为中心”，要求企业各业务流程间互为市场，要求企业组织结构各个流程（包括技术研发、基础设施、全面质量管理、市场营销和服务管理、资产财务管理、信息管理物流管理等）都以顾客至上为中心而以扁平形态展开排列。这样一来，海尔管理模式的整体运行就能最大限度地减少组织结构性损耗，大大提高经营管理的效率。

<sup>①</sup>胡旺盛，顾客价值与营销创新，2000年

### (3) 建立柔性的营销组织结构

基于顾客价值的营销对传统的营销组织形成了挑战，它需要相应的“柔性”的组织结构，集销售、技术、售后服务、财务等不同的部门人员组成项目组式的团队，由客户经理负责，整合公司资源。其具体的组织架构为：公司成立客户服务中心，客户服务中心对公司大客户统一管理，包括客户的资信管理、购买记录、客户资料等的系统管理。下设客户经理，实行客户经理负责制。客户经理需具备良好的沟通能力和销售能力、需熟练了解顾客、熟练的谈判技巧和相应的技术、财务与市场知识等。随着企业外部环境的不断变化，客户经理和团队也在不断地演变，从区域客户经理到动态柔性的项目组团队、与客户从合作到伙伴关系，最终上升到协作式的关系。从满足客户的现有需求到引导、创造新的需求，不断创新，通过前期的体验、提高客户的认知价值，柔性的组织结构为客户提高增值的感受价值和附加值。

#### 6.3.2 基于业务需求的人力资源配置

第一，完善机制，吸引人才。开展ICT业务，需要一支相对稳定的核心人才队伍作售前与售中支撑，要吸引或留住这部分人才，薪酬福利制度必须灵活，不能完全参照现有的体系。

第二，加强员工培训，提升员工素质。ICT业务的知识服务性质要求人员有较高的素质，从而可以很好地管理客户需求。比如：售前人员更多偏向于专业的行业解决方的咨询顾问角色，要完成对客户需求的整理、方案的建立、标书的制作、报批等，要求技术水平高，对行业IT的整体情况也必须熟悉。目前山东联通内部网络类人才众多，但智能布线、视频、交换机、计算机软硬件等方面的人才奇缺，具备IT项目管理的技能和经验的人才也是凤毛麟角。因此除了加大人才引进力度外，还要加强对现有业务人员的培训力度，充分掌握信息化业务的特点和应用技能，提升公司产品研发、系统维护以及业务的营销能力。

#### 6.3.3 基于客户互动的电子平台建设

实现定制营销可以利用的电子平台包括个性化网站、数据库，网络营销工具。即企业在互动式网站和数据库为支撑工具的前提下，整合运用个性化的网站、个性化的E-mail、个性化的网页、顾客的兴趣追踪等相关工具，既可以与顾客建立

亲密友好的联系，又可以创建个性化的营销信息，包括每个顾客的喜好、购买模式、针对他的最有效的沟通技巧等，以此来提供个性化的顾客服务，开展个性化营销活动。

下图反映出一个具备定制营销服务功能的系统功能层次结构。

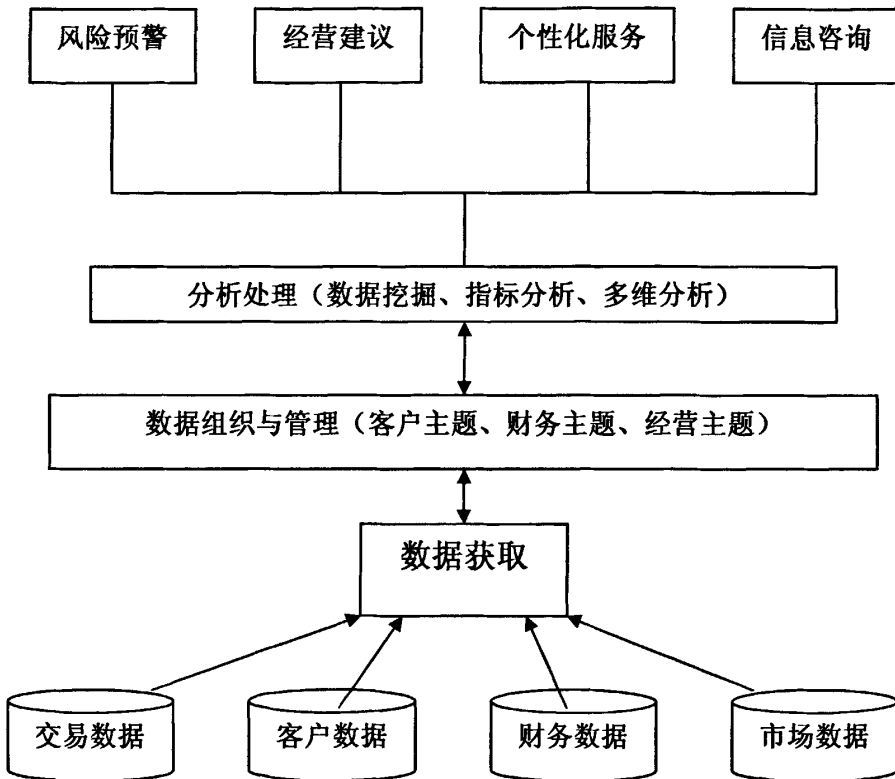


图 6-1 定制营销服务的系统功能层次结构图

由图6-1可以看出，系统要得到上层所提供的个性化营销服务，需要从底层数据库获取交易数据、顾客数据、财务数据、市场数据等，将底层数据析取到数据仓库中，在数据仓库中建立以顾客、销售和财务等为主题的多维数据模型，并在保留原有数据的基础上，不断刷新数据仓库的数据，接着进行指标分析、多维数据分析和数据挖掘。主要内容有顾客分析、忠诚度分析、销售分析、顾客反馈分析、财务分析等。

通过对顾客属性特征、交易行为和资金能力的分析，提取各种与顾客交易之

静态特征和动态特征相关的知识，对顾客进行必要细分，从而有针对性地对顾客施加一对一的定制营销服务，提高公司对电子商务平台的认知能力和服务创新水平，扩大其获利机会。

可以这样认为，没有理想的顾客个人资料就不可能实现定制营销。顾客差异化，就是在充分掌握了企业顾客的信息资料并考虑了顾客价值的前提下，合理区分企业顾客之间的差别。要实现企业——顾客双向的即时沟通，也离不开数据库。通过网络数据库向他们的目标客户传输及获取最新最有用的信息，较之利用客户拜访中心大大节约了成本。

由此可见，顾客数据库是实施定制营销策略的必要前提。没有一个完全而充分的数据库，实施定制营销就成为一句空话。

建立、维持和使用顾客数据库以进行交流和交易、从而为顾客提供定制化服务。<sup>①</sup>数据库具有极强的针对性，是一种借助先进技术实现的个性化营销。数据库建设的实施流程有以下四个主要步骤：

第一，数据的开发与收集。企业通过直接或间接的调查方法，对市场需求、市场环境和市场营销实务展开调查，搜集有关的大量信息：市场需求总量、需求结构、需求时间和企业市场占有率的情况；企业面临的政治法律环境、经济技术环境和社会文化环境；企业可能提供的产品品种、数量、质量、包装、产品生产周期以及开发新产品的可能性和途径；了解消费者最喜爱的促销形式、消费者服务需要的具体内容和形式及消费者对目前促销和销售服务的意见反映；了解竞争对手经营规模、经营能力、数量价格、盈利能力、供货和销售渠道、促销方式和服务项目以及消费者的反映情况。另外，为了准确把握消费者的需求情况，还要把人口构成、家庭、职业与教育、收入、购买心理等方面的信息纳入数据库。总之，数据库越详尽越好。

第二，数据的整理与分析。初步搜集上来的数据资料是无序和杂乱的，直接利用的价值并不大。我们必须对这些数据进行整理，就企业的目的和具体的营销需要对数据进行深度分析，透过数据表面来发现隐藏在数据背后的市场机会和消费需求。

第三，数据的使用与共享。数据收集与整理的目的是为了使用。整理与分析

<sup>①</sup> 龚振，管理营销的种种策略，管理学论文网，2000年9月。

之后的数据是有着内在逻辑联系的有机整体，它可以为我们开展定制营销提供大量的信息和客户资料。数据库的资料可用于多方面：根据使用最多类消费者的共同特点，用电脑勾画出某产品的消费者模型，具有哪些共同特点——比如兴趣、收入、专用某品牌产品的一组消费者作为营销工作的目标；鉴定购物优惠价值、决定该送给哪些顾客、开发什么样的新产品、根据目标消费者的特征如何制作广告比较有效、根据消费记录判定消费者的消费档次和品牌的忠诚程度。利用网络，数据库可以实现企业内部、企业之间的共享，提升数据的使用价值。

第四，数据的维护与更新。消费者的需求是不断变化的。消费者的信息变化了，企业的数据就必须及时更新，过时的数据库则可能误导企业的营销努力，造成巨大的浪费甚至是整个营销活动的失败。

总之，定制营销需要公司从组织机构、人员配备、流程再造以及电子平台等几个方面加以保障，以使山东联通 ICT 业务定制营销能够得以顺利实施。

## 第 7 章 结论与展望

### 7.1 研究结论

电信融合重组后，各家运营商的实力相对趋于均衡，全业务经营使通信市场竞争更加激烈。在此背景下，山东联通公司如何充分发挥自身优势，迅速找到一块新的发展领域，是决定公司长期深入发展的关键。信息化技术的迅猛发展为山东联通公司发展信息化业务提供了难得的机遇和广阔的平台，有人预计，到 2010 年，与运营商相关的 ICT 市场将至少达到 2000 亿元。2008 年山东联通公司果断提出“5+1”的信息化发展战略，充分发挥山东联通在宽带业务上的优势，实现山东联通信息化发展战略转型，并迅速研究开发了一系列信息化产品投放到市场。

山东联通在发展 ICT 业务的过程中，遇到了产品针对性不强、服务流程不顺畅、渠道单一、促销不力、人员素质低等问题，组织机构不顺畅，销售人员素质难以满足信息化产品的推广要求等等。面对这些实际问题，山东联通要充分发挥在 ICT 业务产业链中的主导地位，整合产业链的上下游企业，初期走“合作化”发展模式，借助外部力量弥补人员、技术、产品等不足的问题。具体营销实施过程中，要采取一下具体措施：（1）在充分收集数据的基础上对客户进行细分，并向各细分市场投放个性化针对性的一揽子解决方案，针对不同客户提供不同方案，制定不同价格；（2）发展多种营销渠道，特别是电子渠道的建设，实现与客户的充分沟通；（3）以融合重组为契机，理顺组织结构和业务流程；（4）为 ICT 业务定制营销提供保障，同时也提出了开展定制营销的一些具体策略。

定制营销是山东联通公司在信息化转型下的必然选择，但在实施定制营销过程中，还要受到企业现有一些因素制约，如何在这些方面做出进一步的改进是定制营销是否能够发挥作用的关键。为此，文章重点强调了作为定制营销企业需要具备准确获取客户信息能力；敏捷的产品开发设计能力；组织高效的学习能力；高效率、高质量的信息处理能力；良好的协同能力等。并提出为了达到这些能力需要改进的具体方面：体制机制方面、人员素质方面、流程和网络技术方面等。最后更深层次地分析了具体的保障措施：分别是组织创新措施、人员素质提升措

施和电子平台搭建的措施。通过这些措施来保障山东联通定制营销的顺利实施。作为山东联通的一员，我希望本论文能为山东联通 ICT 业务的发展提供帮助。

## 7.2 研究的局限性

本文研究的重点是山东联通 ICT 业务开展定制营销的必要性、具体策略及保障定制营销顺利实施的措施。但由于本人能力有限，鉴于时间和篇幅，论文的研究和探讨还不够充分，许多观点和内容还有待实践的检验和完善，特别是有关定制营销策略的提出主要针对了现实中的问题，实用性较强，但就理论体系而言还需继续完善。

## 7.3 进一步研究的展望

关于山东联通 ICT 业务定制营销的问题还有许多需要深入研究的方面，比如山东联通 ICT 业务定制营销财务方面的分析以及定制营销的成本分析等。



## 参考文献

- 【1】 菲利普·科特勒，洪瑞云、梁绍明等译，市场营销管理，中国人民大学出版社，2005年
- 【2】 贾丹华，电信企业服务营销，人民邮电出版社，2003年
- 【3】 但斌等，大规模定制：打造21世纪企业核心竞争力，科学出版社，2005年
- 【4】 程德通，企业实施大规模定制战略的核心能力及基本框架分析，商场现代化，2007年第18期
- 【5】 陈涛，某通信公司ICT业务发展策略研究，北京邮电大学硕士论文，2007
- 【6】 刘翠萍，基于互联网的个性化营销研究，商业时代，2006年36期，P70
- 【7】 林昌华，基于大规模定制理论的营销模式变革研究，福州大学硕士论文，2006年
- 【8】 鲁东亮，定制营销：中国通信市场营销的战略选择，移动通信，2006年第2期
- 【9】 刘霞凤，山东网通中小企业信息化创新模式及发展策略研究，山东大学工商管理硕士论文，2006年
- 【10】 刘自敏 杨丹，电信运营商ICT市场营销策略分析，电信技术，2008.5
- 【11】 马迎红，ICT业务的市场分析和营销策划，北京邮电大学硕士论文，2007
- 【12】 闵惜琳，基于数据挖掘的电子商务网站个性化营销实现研究，商场现代化，2007年8月（中旬刊）总第512期，P146
- 【13】 倪朋飞，定制营销中的数据库策略，江苏商论，2003.1，P74
- 【14】 潘阳阳，定制营销概述及策略研究，科技资讯，2007年第23期，P182
- 【15】 睿商在线，电信行业应该如何借助CRM实现精准营销，2009-3-2，  
<http://www.1tol.com.cn/article/Content.asp?id=4182>
- 【16】 宋宝龙，北京网通开拓中小企业信息化市场策略分析，北京邮电大学工商管理硕士论文，2007年
- 【17】 唐炜，电信运营企业如何实现精确化营销，通信世界，2006年第36期
- 【18】 王文剑，电信行业发展ICT业务的现状及问题浅析，电信技术，2008年4月25号

- 【19】熊百妹, 基于顾客价值的企业营销组织创新研究, 商场现代化, 2007 年 8 月 (上旬刊) 总第 511 期, P148
- 【20】杨鑫 钟程, 电信运营商 ICT 业务提供模式与架构研究, 电信技术, 2007. 5, P16
- 【21】杨晓钊, 数字化时代的大规模定制营销模式研究, 山东大学硕士论文, 2007 年
- 【22】郑成, 从标准化到量身定制——电信行业信息化重装上阵, 通信产业报 2005 年 11 月 3 号
- 【23】张莹, 我国电信运营商发展 ICT 业务的策略研究, 北京邮电大学硕士论文, 2007 年
- 【24】张海鹏 周梅, ICT 业务发展良策, 通信企业管理, 2008 年 11 月
- 【25】山东省国民经济和社会信息化“十一五”发展规划, 2006 年 4 月

## 致 谢

时光荏苒，日月如梭，转眼两年多的 MBA 学习生活马上就要结束了。回顾在山东大学管理学院学习的这段时间，是我人生中最充实、最有意义的阶段，其中不仅汲取了丰富的知识，更重要地获得了许多非常宝贵的友谊，美好的时光将永驻心间。在论文写作过程中，我得到了老师、同学和朋友的关心与大力帮助，在此表示衷心的感谢。

首先，特别要感谢我的导师张喜民教授，张老师渊博的学识、严谨而又务实的治学态度，深深感染了我。在写论文期间，是张老师给予了我重要的指导和帮助，使我如期完成了论文。

我也感谢山东大学管理学院 2006MBA 二班的全体老师，是你们让我系统学习了现代管理理论，丰富和完善了我的知识结构。除了学识上的提高，全体老师的人格品质更是从精神层面给了我很大的影响和对生活的感悟。

我还要感谢我的全体同学，大家共同营造了一个团结向上的集体，而且你们给了我抓紧时间学习知识的榜样和动力。

感谢山东联通公司的同事为我的论文写作给予的帮助和支持。

最后，感谢各位答辩委员会老师，在百忙之中，为了我的答辩花费宝贵的时间和精力。

马英武