

硕士学位论文

岳阳移动公司 5G 业务营销策略研究

**Research on marketing strategy of 5G business of
Yueyang mobile company**

学科专业

工商管理硕士

专业领域

作者姓名

指导教师

2020 年 12 月

中图分类号

学校代码 10533

UDC

学位类别 专业学位

硕士学位论文

岳阳移动公司 5G 业务营销策略研究

Research on marketing strategy of 5G business of
Yueyang mobile company

作者姓名

学科专业

工商管理硕士

专业领域

研究方向

二级培养单位

指导教师

副指导教师

论文答辩日期

答辩委员会主席

中南大学

2020 年 12 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的
研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致
谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也
不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材
料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确
的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名： 日期： 年 月 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学
位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论
文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以
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
复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名： 导师签名

日期：年 月 日 日期：年 月 日

摘 要

2019 年 6 月 6 日，工信部正式向中国电信、中国移动、中国联通、中国广电发放 5G 商用牌照，标志着我国移动通信行业正式进入 5G 时代。随着中国广电以及近年来虚拟运营商的加入，国内通信市场的竞争也步入了新的阶段，5G 时代的中国通信市场竞争将比以往更为激烈，在这样的竞争形势下，如何抓住 5G 新市场的时机，制定出科学合理的 5G 业务营销策略，抢夺更多的市场份额，对通信运营商未来的发展有着重要的意义。

本文基于此背景，以岳阳移动公司为研究对象，在研究之前搜集整理了大量文献资料，对岳阳移动公司 5G 业务营销策略的研究背景、研究目的和意义进行阐述，明确了文章研究的内容和方法，并介绍了国外与国内相关研究现状和相关理论概述。其次，应用 PEST 分析和五力模型分析工具，对岳阳移动公司的宏观环境、行业环境进行分析，指出了当前发展存在的问题；运用 SWOT 分析法，分析了岳阳移动公司 5G 业务营销面临的优势与劣势、机会与威胁。根据分析结果，结合 STP 营销理论，对客户市场进行细分，明确了目标市场和市场定位；再结合岳阳移动公司实际情况，以 4P 营销组合理论为指导，为岳阳移动公司制定了可操作的 5G 业务营销策略，具体包括产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略，最后，为保障营销策略的有效实施，提出了相应的保障措施。

本文研究结论为岳阳移动公司 5G 业务营销提供了一定的参考及建议，同时也对其他移动分公司、其他运营商的业务发展提供一定的借鉴意义。

图 7 幅，表 6 个，参考文献 43 篇

关键词：5G 业务；岳阳移动公司；营销策略

分类号：

Abstract

On June 6, 2019, the Ministry of industry and information technology officially issued 5G business licenses to China Telecom, China Mobile, China Unicom and China Radio and television, marking the official entry of China's mobile communication industry into the 5G era. With the participation of China Radio and television and virtual operators in recent years, the competition of domestic communication market has entered a new stage. The competition in China's communication market in 5G era will be more fierce than before. In such a competitive situation, how to seize the opportunity of 5G new market, formulate scientific and reasonable 5G business marketing strategy, seize more market share, and make the future development of communication operators The exhibition is of great significance.

Based on this background, this paper takes Yueyang mobile company as the research object, collects and sorts out a large number of literature before the research, expounds the research background, research purpose and significance of the 5G business marketing strategy of Yueyang mobile company, clarifies the content and method of the research, and introduces the relevant research status and theoretical overview at home and abroad. Secondly, the paper analyzes the macro environment and industry environment of Yueyang mobile company by PEST analysis and five force model analysis tools, and points out the existing problems in the current development; using SWOT analysis method, it analyzes the strengths and weaknesses, opportunities and threats faced by Yueyang Mobile's 5G business marketing. According to the analysis results, combined with STP marketing theory, the customer market is subdivided, and the target market and market positioning are defined; combined with the actual situation of Yueyang mobile company, guided by 4P marketing combination theory, the operable 5G is formulated for Yueyang mobile company Business marketing strategy includes product strategy, price strategy, channel strategy and promotion strategy. Finally, in order to ensure the effective implementation of marketing strategy, the corresponding safeguard measures are put forward.

The conclusion of this paper provides certain reference and suggestions for the 5G business marketing of Yueyang mobile company, and also provides certain reference significance for the business development of other mobile branches and

other operators.

Keywords: 5G business; Yueyang mobile company; marketing strategy

Classification

目 录

摘 要	I
Abstract	II
第 1 章 绪论	1
1.1 选题背景和研究意义	1
1.1.1 选题背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	4
1.3 研究内容与方法	5
1.3.1 研究内容	5
1.3.2 研究方法	7
第 2 章 相关理论概述	9
2.1 市场营销理论概述	9
2.1.1 STP 营销战略理论	9
2.1.2 市场营销组合理论	10
2.2 分析方法理论概述	11
2.2.1 PEST 分析法	11
2.2.2 波特五力模型	12
2.2.3 SWOT 分析法	14
第 3 章 岳阳移动 5G 业务营销环境分析	16
3.1 岳阳移动公司概况	16
3.2 营销外部环境分析	18
3.2.1 宏观环境分析	18
3.2.2 行业环境分析	20
3.3 营销内部环境分析	22
3.3.1 5G 业务发展情况	22
3.3.2 现行营销策略	23
3.3.3 SWOT 分析	25
3.3.4 岳阳移动 5G 业务营销存在的问题	28
第 4 章 岳阳移动 5G 业务市场细分与目标市场	30
4.1 市场细分	30
4.1.1 低消费客户群体分析	30
4.1.2 大众客户群分析	31
4.1.3 时尚客户群分析	31
4.1.4 在网客户群体分析	32
4.1.5 物联网 (IoT) 用户	32
4.2 岳阳移动公司 5G 业务营销目标市场选择	32
4.2.1 目标市场选择标准	32
4.2.2 重新开拓基础客户	33
4.2.3 巩固大众客户	33
4.2.4 抢占高端客户	34

4.2.5 维系老用户.....	34
4.2.6 开拓物联网用户.....	34
4.3 市场定位.....	35
第 5 章 岳阳移动公司 5G 业务营销组合策略.....	36
5.1 产品策略.....	36
5.1.1 实行产品差异化策略.....	36
5.1.2 优化融合套餐.....	36
5.1.3 保持传统业务市场.....	37
5.1.4 提升售后服务水平.....	37
5.2 价格策略.....	38
5.2.1 适当降低 5G 业务准入价格.....	39
5.2.2 大力推广个性化组合套餐.....	39
5.2.3 制定对应竞争定价套餐.....	39
5.3 渠道策略.....	40
5.3.1 完善自有渠道.....	40
5.3.2 加强社会渠道管理.....	41
5.3.3 电子渠道化转型.....	41
5.3.4 网格深化改革.....	41
5.4 促销策略.....	42
5.4.1 人员促销.....	42
5.4.2 营业推广.....	43
5.4.3 广告宣传.....	43
5.4.4 5G+应用促销策略.....	44
第 6 章 岳阳移动 5G 营销策略实施的保障措施.....	45
6.1 完善 5G 网络覆盖.....	45
6.2 加强营销队伍人才建设.....	45
6.3 加大财力支持.....	46
6.4 加强客户满意度管理.....	47
6.5 拓展新渠道.....	48
6.6 完善绩效激励机制.....	48
6.7 信息系统的保障.....	49
第 7 章 研究结论与展望.....	50
7.1 研究结论.....	50
7.2 展望.....	50
参考文献.....	51
致 谢.....	54

第 1 章 绪论

1.1 选题背景和研究意义

1.1.1 选题背景

目前最新的蜂窝移动科技是 5G 技术（第五代移动通信技术，下称“5G”），5G 技术是在 2G、3G、4G 系统基础上的延伸，具有更低时延、更高带宽的特点，有望助力经济社会飞速进步，以革命性的效果在很多领域改变人们的生活。

自 5G 技术肇始，我国有关部门便给予了极大的关注和支持，让 5G 发展战略上升到国家层面，确定为战略创新的一大主攻方向。不管是国家信息化发展的战略文件还是“十三五”、“十四五”规划都为 5G 确定了发展时间表和路线图。另外，在《政府工作报告》和中共中央政治局常委会会议等多个场合，5G、数据、网络、基础设施等词汇都成为了重要关键词，被给予厚望。同时，地方政府也紧跟中央步伐，加快在 5G 领域的投资和项目引进，提升基站覆盖范围，将其视为拉动经济和社会发展的推进器。根据展望，5G 未来将成为经济社会像数字化变革的核心基础设施，在促进新型就业、刺激投资和信息消费增加、拉动国民经济等诸多方面有望提供新的解决方案。

我国通信行业总体呈现三足鼎立的格局，在三大运营商中，成立于 2000 年 4 月，资本注册超 500 亿元的中国移动占据着重大优势。在 2019 年度我国已上市企业的市值五百强列表中，中国移动通信集团处于第八位，在行业中处于第一名。回顾第三代移动通信技术兴起之时，中国移动采用了具有我国自主知识产权的 TD-SCDMA 技术，相比中国电信的 CDMA 和中国联通的 WCDMA 技术都存在技术劣势，但基于移动强大的市场，移动 3G 的占有率依然领先于电信和联通。同样的，在第四代移动通信技术发展之初，中国移动运行的是 TD-LTE 技术，而中国电信、中国联通采用的是 LTE-FDD 技术，这一技术依然领先于移动的技术，然而由于时间原因这两家运营商开展通信设施广泛建设的时间较晚，根据目前的统计结果，4G 技术依然是中国移动大举领先。

2021 年 11 月 1 日起，三大运营商开始提供 5G 商用套餐。无论是 3G 时代还是 4G 时代，中国移动都显示出较强的竞争力，然而到了第五代移动通信技术，中国电信、中国联通和中国移动并没有技术上的差距，且都处于统一基础之上，中国移动面临着并不占优势的开局。此外，互联网企业和虚拟运营商也加入到了 5G 通信的赛道中，更给中国移动通信带来了更加不可预料的竞争挑战。岳阳移动作为中国移动的分公司，要巩固市场份额，保持在当地的领先市场地位，制定

5G 背景下的业务营销策略成为了当务之急。

1.1.2 研究意义

1.1.2.1 理论意义

随着 5G 技术的迅速发展，以往传统的业务营销策略研究已经不能满足 5G 业务营销的需要。本文在研究过程中以岳阳移动作为研究对象，采取科学合理的方法对其进行了全面的阐述，另外也广泛参考有关领域的理论成果和相关文献，以期岳阳移动的 5G 业务提供一些具备理论支撑的建议和分析，帮助公司大刀阔斧取得领先。这些研究成果，对其他地区移动公司的 5G 业务营销策略起到一定的参考价值和借鉴意义。

1.1.2.2 实践意义

通过运用多种分析方法，对岳阳移动公司进行系统地分析和判断 5G 时代下的新市场营销环境，对岳阳移动的 5G 业务营销进行市场细分和定位，应用市场营销基础理论和方法，精准掌握岳阳移动 5G 业务现有客户及潜在客户的需求。从如何设计产品、如何制定售价、如何提供服务、如何进行营销等四个角度确定定制符合岳阳移动发展需求的营销策略组合，合理配置营销资源，提升岳阳移动的竞争力，使其能够从容应对 5G 市场的变化，使岳阳移动能在 5G 市场的激烈竞争中，继续扩大市场份额。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

20 世纪 20 年代，Leverett S. Lyon 就提出企业的营销应与企业的战略统筹看待，将企业产略融入到营销实务中，他也对“营销的管理”进行了定义，即企业要及时洞察销售环境出现的波动和差异，及时跟进，改变营销的决策。

Marten Stienstra 等学者（2004）研究了哪些参数影响了欧洲电信领域近十年的发展，通过系统梳理数据得到了企业的竞争力的确离不开其经营策略的及时更新。

Joe Peppard（2006）认为当前互联网行业的影响已经严重渗入到传统的通信行业中，通信公司必须要清醒地认识到今后发展的优势与劣势，想办法借助更多的资源和渠道，全方位提升自身事业，找到核心竞争力，获得新的发展。

兰洁德瓦拉学者（2010）认为，所有企业都不能被动地接受市场的变化，而是要去拥抱市场，主动适应变化，并以需求为中心，不畏激烈的市场竞争。企业应创建以行业优势为基础、以市场需求为导向的市场发展战略，这才是企业在竞

争中脱颖而出的基石。

Philip Olla 学者（2013）研究了英国的通信领域，他发现在移动通信技术不断迭代升级的过程中，挑战与竞争变得越来越突出，这时各大运营商需要进行消费市场划分，如按照区域分隔市场并制定相应的策略。同时，运营商应当从服务上下功夫，让自己的时延更低，速度更快，故障更少，在激烈的竞争中维持企业生存。另外，该学者还广泛细致地阐述了影响英国等欧洲国家通信行业进步的因素，指出应该不断地进行迭代与技术升级。

Krishna Heinone 等人（2014）发文指出，在通信行业的竞争中，一个企业能否获得胜利并非受制于技术的障碍与瓶颈，这是因为伴随市场的分化与前进，各家运营商将会逐渐趋同，且这种趋同的趋势会愈来愈明显，技术趋同后比拼的便是促销或者优质的服务，运营商如果想在竞争中获胜就必须考虑这些因素。内部的竞品分析和外部的环境分析同样重要，企业应该考察和调查自身客户群体的消费情况、购买风格，针对客户的具体情况得到对应的个性化方略。

Kelly（2014）指出，目前全世界都通过通信技术连接在了一起，经济全球化的趋势愈发明显，原本被局限在国内的通信运营商的竞争被扩展到了全球范围的竞争，企业原本只需要分析国内市场，而现在则需要关注全球市场的变化，这种情况下运营商可谓“逆水行舟，不进则退”，因此就必须要跟得上甚至超越市场的变化，连续地给自己的用户推送时新和最优的服务和解决方案。

Chulhyun Kim 等人（2015）考察了通信市场之外的环境以及市场中的情况，指出一个用户在选择运营商的过程中会考虑到自己需要什么产品、以前购买过什么类似的产品及使用经验、想通过购买这个产品获得什么。这些也给通信运营商以启发，需要坚定以消费者为中心、以需求为中心的方略，努力提供差异化和定制化的高质量服务。

Jin-Li Hua 学者（2015）从手机应用程序的角度入手，对比了美国、韩国等发达国家在应用程序开发过程中的相同点和不同点，他认为市场的压力还是很大的，企业应以此为动力不断创新，克服竞争对手带来的挑战。另外，各个运营商之间的关系也不是纯粹的竞争，应该互相合作，甚至可以共同制定方略，优化整个行业的生态。

约翰杜尔学者（2015）设计了一个新的概念，即社会交往——同城——移动通信的概念，他认为未来互联网将在同城和人际交往等方面进一步演变。

不过，也有学者指出，这些概念不是互联网的发展方向，移动互联才是互联网行业最终的发展方向，并且移动的终端可以因此受益，服务于人们日常生活的出行、购物、娱乐、工作等诸多方面，实现跃迁发展。另外，移动通信技术的升级也离不开大数据、云计算等等高新技术，移动运营商需要在这些方面提升技术

水平，提供用户需要的各种服务，如订阅与推送等，和多媒体进行深度融合。

1.2.2 国内研究现状

李亚超学者（2007）认为，国家要打造技术优势，就需要移动企业的过硬技术和迅速发展，同时国内的各个通信企业也要阳光竞争、透明竞争、有序竞争，各种企业活动都要在法律和规范的框架内进行。他也认为国家应积极支持电信行业和电信企业发展，在新政策的制定过程中充分思考国情、社情、企业情况。同时还需要国家支持电信技术的突破发展，在市场、资源、税收等方面帮助企业发展。企业在制定发展策略时也要考虑消费者的不同情况，根据以后行业走势和科技的变化系统分析，确定营销的方法和产品的价格。

林桂珠学者（2009）提出了我国电信企业面对第三代移动通信技术的到来进行市场分析的策略，她指出电信企业应进行准确的客户群体分析，和用户进行恰当的沟通与交流，在 3G 推广过程中细化自己的产品定位，这是十分必要的。

鲁耀斌等学者（2012）认为，不同客户之所以会选择不同的运营商，是经过了对比和分析的，并且考虑到了自己的实际需求。各个电信企业需要保留住自己的老用户，并努力拓展新的客户，在自身的优势业务上不断发力，打造核心竞争力和独特的消费市场。随后，企业应将客户纳入资源库中，及时进行客户维护。

胡倩学者运用波特五力模型对我国电信企业面对的竞争、各自具备的优点进行了对比分析，针对不同的运营商给予了对应的策略与建议，也指出了发展的路线和方向。李霓虹学者分析了通信领域各个企业用户的行为和目前采用的促销方案，帮助企业制定了贴合市场情况的战略。她以“4PS”理论为工具帮助运营商得到如何销售产品、如何制定售价、如何拓展渠道、如何进行促销等分析，指出作为第三产业的通信行业需要加强服务的精神，提升服务的质量，培养客户粘性，获得更大的市场和更多的利益。

刘谋省（2013）学者以中国移动为研究对象，为帮助公司获得更多的市场空间，提供了一套具备差异特性的竞争方略，并制定了具体的目标。他认为，在 4G 时代，电信企业需要提供差异化的服务，不断打造更加鲜明的优势，

李光文学者从技术角度研究了通信企业营销优化的措施，他分析了 TD-LTE 技术的情况，认为该技术下的产品对客户来讲难以具有决策引领作用，资费的设计也欠妥，并指出了一套合理的资费，需要不断优化。

彭旭知学者（2014）相对完整地分析了以后通信互联时代电信企业可能新出现的服务形式，认为移动公司应该了解到自己的劣势，找到核心优势，以一个体系化的思维来取长补短，确定自己需要获得的数据和参数，以及哪些应用软件对自己造成了挑战，确定比较远期的目标，找到新的方略和时间表，看起互联网企

业具备的技术，不断超越，创先争优。

齐家栋学者（2016）指出我国各个电信公司服务的方式和内涵基本上没有什么不同，如果移动公司想要坐稳行业老大，不能忘记更新产品，让自己和其他竞争企业有所不同，符合不同人群的不同要求，更新方法方式来售卖。李永强等学者也表示，以后我们将进入第五代移动通信时代，这对于通信企业在科技和实物设备上的要求更高了，移动如果想要做第一，就需要不断深入体制机制的变革，明确协同发展的重要意义，建设一支强大的人才队伍，学会管理，用好管理手段，知道自己的矛盾和问题，并且解决矛盾和问题。

周钰哲学者（2016）认为以前的通信服务价格已经过时了，以前的市场也已经不再符合现在的情况，通信企业应该知道要布置各种各样的套餐及价格，让使用蜂窝网络量大的用户减少总的花费，采取短信包或语音包赠送的形式来达到这一个目的，避免客户的抱怨和流失。

程红霞（2016）等学者确定了第五代移动通信技术时代运营商应该怎么试点自己的业务，认为这还取决于工信部对牌照的发放与规定，认为企业应该不能囿于牌照，自己要学会突破和转变，做到永续发展，持续前进。

郭朝峰（2017）学者指出，移动公司要在起跑线上加速前进，在 5G 时代注意视频流媒体技术的创新，这也是公司赚取利润的重要方向，他们应提升视频的速度，用智能方法进行推送，让用户体验更好。同时它认为移动不能固步自封，安于现状，必须要有危机意识，时刻知道自己不进步就会被市场抛弃，没有生存的可能。以后电信行业容易出现资本化倾向，这一点值得警惕。

李睿等学者（2018）指出，5G 是危机也是机遇，完全看电信公司如何对待它，正所谓“双刃剑”。他建议电信企业要提前努力，做好先一步的准备，及早建设相关基础设施，让用户在更多的区域可以使用本公司 5G 服务。谁先抢占市场，谁就有了更多的话语权，之后的发展之路就会更顺利。5G 虽然看起来很新，但它和 4G 也是一脉相承的，使用的氛围也是相似的，电信公司应做好 4G 到 5G 的过度，不能忘记 4G 市场的份额，同时也给 5G 做好铺垫和试点的积累，做好一个平顺的变革。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文以中国移动通信有限公司岳阳市分公司为研究对象，围绕岳阳移动的 5G 业务营销策略这一主题进行研究，具体内容如下：

（1）绪论。分析了湖南省岳阳市中国移动分公司在什么背景下销售，本研

究的意义，汇总了相关领域（尤其是通信行业）国内、国际的研究动向和一些崭新的研究点。

（2）相关理论基础。为了更深入地探究岳阳移动公司在当前 5G 时代的做法，分析和汇总了使用到的抽象、具体理论，以及市场营销学相关分析方法，如 SWOT 分析法、波特五力分析法、PEST 工具等，着力打造一套组合的营销方案体系。

（3）岳阳移动 5G 业务营销环境分析。这一章从宏观和微观两个角度入手，展示岳阳移动的竞争力、不足，面对的机遇与挑战，采用了 SWOT 工具。

（4）岳阳移动 5G 业务市场细分与目标市场。对岳阳移动 5G 业务营销的市场进行细分，选择目标市场和进行市场定位。

（5）岳阳移动公司 5G 业务营销组合策略。提出岳阳移动 5G 业务营销组合策略，从产品、价格、分销渠道、促销四个维度进行详细说明。

（6）岳阳移动 5G 营销策略实施的保障措施。有了销售方略就要有相应的维护措施，如完善 5G 网络覆盖、加强营销队伍人才建设、加大财力支持、加强客户满意度管理。

（7）研究结论与展望。归纳了总结了本文的主要结论，并指出了研究过程中的不足，展望未来 5G 业务营销发展。

论文技术路线图如图 1-1 所示。

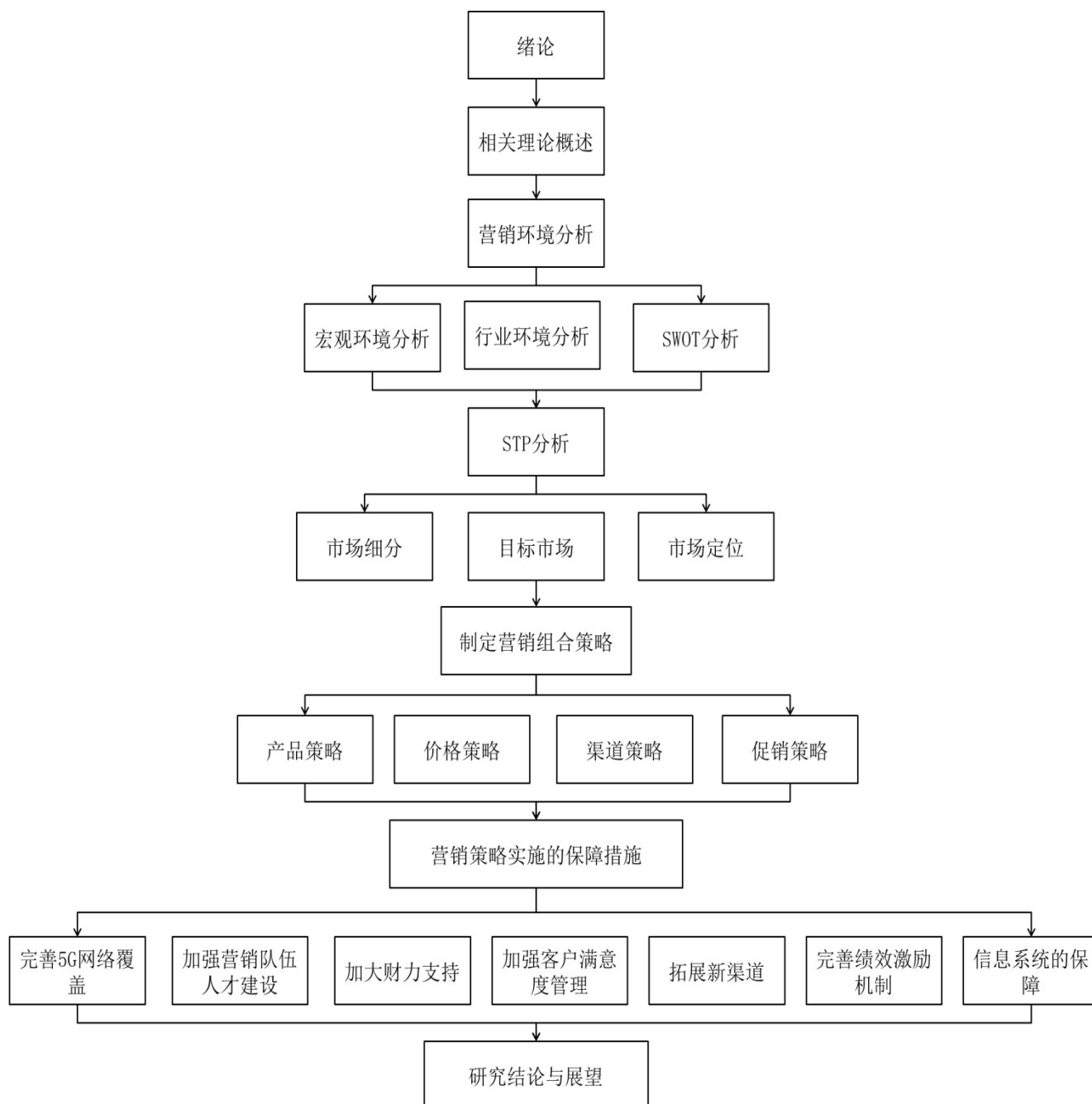


图 1-1 技术路线图

1.3.2 研究方法

对于本文所要研究的问题，主要运用以下方法：

（1）文献分析法

通过收集大量相关的文献资料，对其进行归纳总结，从而整理形成研究所需的文献资料理论体系，为本文研究奠定理论基础。

（2）访谈法

企业官网、学术网站等渠道获得的企业发展现状并不足够新和全面，跟不上电信行业快速发展的节奏，因此作者调查了相关员工和工作人员，了解了最近的

市场动态和竞品发展情况。

（3）案例分析法

本文以岳阳移动为具体研究对象，通过多种渠道收集有关岳阳移动公司的信息，运用波特五力法、PEST 和 SWOT 分析法、4PS 理论等研究工具进行案例分析。

第 2 章 相关理论概述

2.1 市场营销理论概述

2.1.1 STP 营销战略理论

上个世纪 50 年代，Wendell Smith（著名营销专家）第一次介绍了市场细分的理论，菲利普·科特勒随之拓展了市场细分的外延和内涵，归纳出由分割（划分）、目标、定位三个英文单词首字母组合而成的 STP 理论，这也就包含了该理论的三个步骤：划分企业面对的市场、确定要以哪些客户为目标、进行一个市场的定位。具体可以按照图 2-1 所示的顺序开展 STP 战略研究。

首先，要进行市场调研，了解到客户为什么购买、需要什么产品、如何购买等等具体的情况，将自己面对的市场具体化，进行合理的分类，并且勾勒出每一个类别的特点。

第二步，目标市场选择指企业从细分后的市场中，结合自己企业的实际业务情况，对各细分市场进行评价，并选择进入一个或多个细分市场。

最后，企业要根据前面的步骤将自己要售卖的商品和服务定位在某一类或某几类客户群体中，始终争取领先和市场前列的位置。

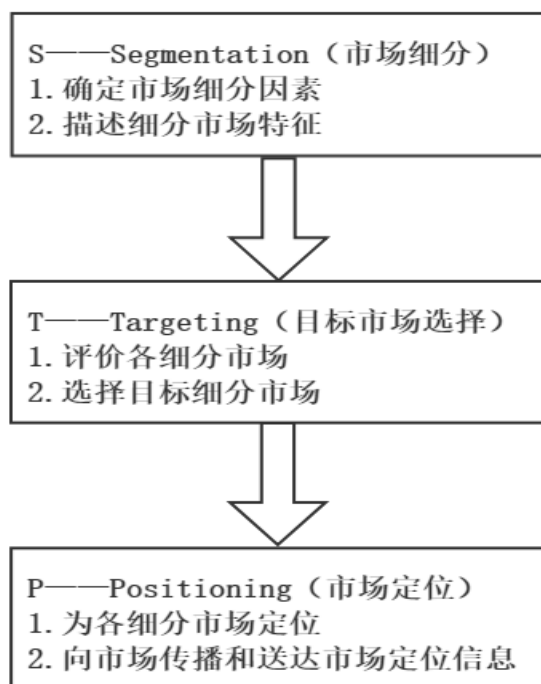


图 2-1 STP 战略步骤

2.1.2 市场营销组合理论

目前市场营销组合理论有 4P、4C、4R 等，本文的营销策略研究中使用 4P 理论，对另外两种组合不加以赘述。20 世纪 50 年代，麦卡锡提出了 4PS 的组合营销概念，强调了四个部分，分别是价格、渠道、产品和促销，他指出的这四个方面包含了公司或企业面临的大氛围和内部的营销措施，企业要通过这四个维度了解到客户需要什么样的产品，从而完成销售计划。

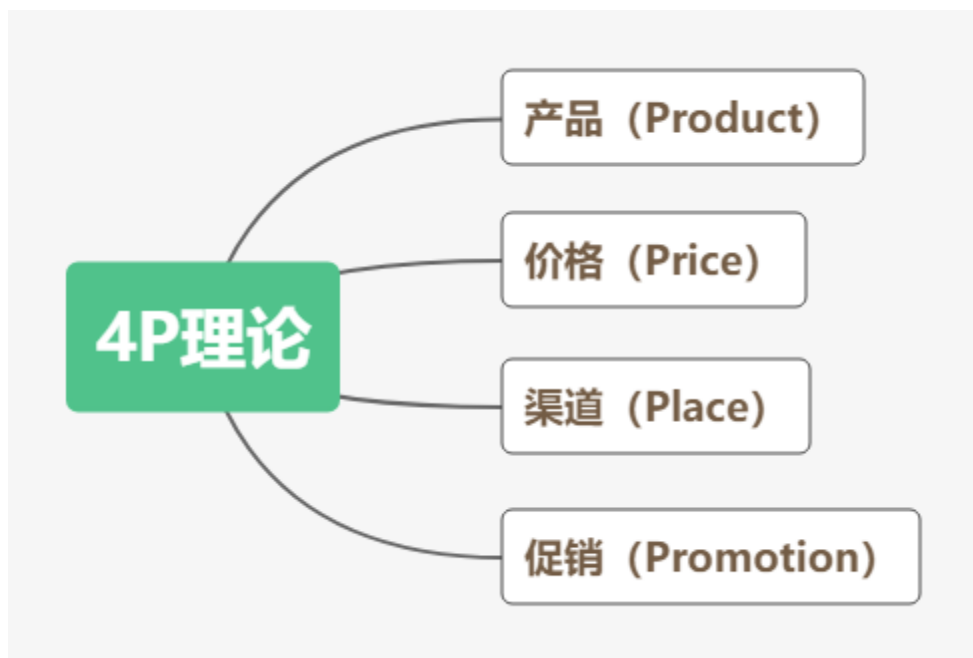


图 2-2 4P 营销组合

产品策略：产品都是商品，其目的是满足客户的某种需要，有的产品看得见摸得着，有的产品看不见摸不着，同时还包括企业为消费者提供的所需要的服务，都可以称之为产品。一个企业要想成功，或者实现更高的利润，就需要首先考虑自己要出售什么样的产品，在与竞品企业的对抗中取胜。产品策略作为市场营销战略内容最基本要素，是其他策略的前提。

价格策略：价格是消费者购买商品愿意付出的金额，主要由产品价格、销售折扣、付款期限、信贷条件等因素构成。与产品策略相比，价格策略更加具备动态化的弹性，企业如果能够为产品标称一个合理价格，就能够助力客户在之后继续购买这些商品，而企业也应该充分考虑各个产品的类似点，区分出一些差异。

渠道策略：渠道策略是营销策略组合中的重要因素。渠道指的是企业将产品或者服务销售给最终的消费者的整个过程，企业将产品生产出来之后，要推导出一个合理的售价来让消费者购买，推导的流程中必须要生产者和销售商、零售者参与进去，考虑到他们的参与，并且要知道快递员、供应链参与者、分销员工的

收益和配比,另外要预留三包资金,让企业获得更可靠的渠道资源,打败竞争对手。

促销策略:促销是为了实现消费者的购买行为,把自己商品的各種特性告知给客户,让客户更加积极地买到服务的各种活动。促销活动的形式是多种多样的,不同的产品采用不同的促销方式。具体来说,企业要通过投放广告、增加销售员、不断利用商店促销、公共关系管理、挖掘可能的消费者等方法促进消费者消费。

2.2 分析方法理论概述

2.2.1 PEST 分析法

PEST 分析法是一种外部环境分析方法,是目前对企业外部环境研究和分析中应用最为广泛的方法,一共有四个维度,P 代表政府,E 代表经济,S 代表社群,T 代表科技。

2.2.1.1 政治环境

这里的政治环境就要分析所在国家、所在行业面对的法定规则和有关部门的做法,要看当局采用着什么样的主导意见,是不是支持有关的公司,是不是支持公司所在行业的进步。如果政府对企业的发展大力支持,会极大促进企业发展,如果政府对企业的经营采取措施限制,设置各种准入门槛,则对企业经营产生不利。国家制定的法律法规方面,由于法律是不断修改和完善的,也就体现出当局的态度,是不是支持企业去竞争,是不是支持企业去合作,还是要保护客户的合法权益,因此在进行 P 分析时必须要考虑国家法律。

2.2.1.2 经济环境

经济环境分析包括宏观和微观两个角度。宏观角度主要表现在一些宏观指标上,如国内生产总值(GDP)、国民生产总值、工业增加值、人口规模、失业率等,一个国家的经济发展速度以及水平如何主要是通过上述因素进行反映的。微观角度主要体现在企业的地区 GDP 发展情况,还要看公司所在城市或省份的各个 GDP 发展参数,看到以后的潜力,采用定量和定性的方法衡量企业未来面对的市场环境,做出是否扩张或收缩的决策。

2.2.1.3 社会环境

社会环境包括某一国家或地区社会发展的人口因素、文化背景等。市场是由人组成的,因此人口因素是最为重要的部分,在社会环境分析中,公司要考虑到人口情况对行业前进的重大意义,调研相关地区人数情况和性别、岁数、工资的情况,另外还要关注他们在购物过程中受到社会背景的左右,企业需要了解到他们的风俗观点、学历文化,知道他们的民族特点等信息,从而根据这些信息来匹

配、执行个性化销售方案。

2.2.1.4 技术环境

没有核心科技，企业的研发部门就难以帮助企业创造良好的科技大环境，越来越多企业重视科研技术人才的引进与培养。具有了懂技术的优才，企业的研发部门就有了支撑，任何行业的龙头企业，都是行业技术水平的引领者。企业的技术环境主要包括企业当前的技术水平和行业技术发展趋势两个方面。公司在领域内是上游、中游还是下游，与该企业有多强的技术强相关。同时，如果公司具备了全新的一个技术，就能够帮自身找到独特的客户和更多投资者的支持。而行业技术发展趋势决定了企业技术与开发的方向。

2.2.2 波特五力模型

1980 年左右，Michael E.Porter 指出了五力概念，即波特竞争力概念，该体系目标是各种企业要确定合适的策略。波特指出，每个领域中都有五个能量起着影响，将这五种影响汇聚起来，便能够帮助企业完成自身策略的制定。具体来说，五种力量包含了各个企业的比拼强弱、可能的新品、可能的替代、供应链其他公司的砍价力度、客户的砍价力度。如图 2-3 所示：

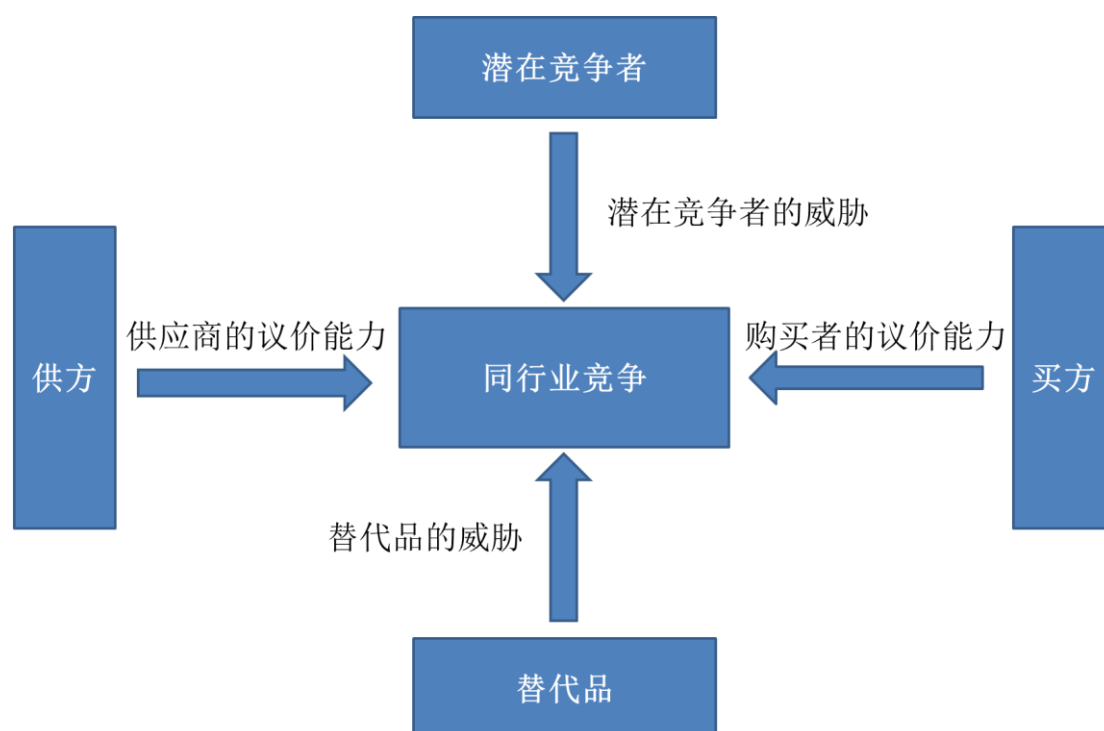


图 2-3 波特五力模型

如果要了解一个企业的策略的外部生态，常用波特五力工具。各种行业都有自己的特点，市场情况也有差异，这就启示企业要从这五个维度入手，确保自己

的策略是可实践、可落地的。

2.2.2.1 行业内现有企业竞争程度

行业内现有企业竞争是指一个领域中各个大中小企业存在的比拼和争夺。在这一理论中，我们常常首先就要考虑到竞争的因素。由于市场是有限的，同行业企业面对的市场是非常相似的，如果一个企业获得了更大的市场和客户群体，那其他有竞争关系的企业就会流失掉一部分市场。另外如果一个领域壁垒没有那么明显，或者有很多竞争、很强挑战时，对企业来讲就需要更加用心来观察市场。

2.2.2.2 潜在竞争者的威胁

潜在竞争者的威胁指市场上打算进入现有企业所在目标市场的企业。市场的大小常常变化比较小，如果有其他企业进入到这个领域中，就会让这个行业的争夺更为激烈，让可能的利润值受到压缩，在科技方面的比拼将更加突出。可能的对抗企业有多大的能力就意味着之后企业所在环境的对抗可能性，如果现在可能的对抗企业还没有加入到当前的行业中，但已经跃跃欲试时，就需要企业订立针对其的相应方案，提高行业进入壁垒，尽可能地阻碍潜在竞争者进入行业，以保住现有的市场份额。

2.2.2.3 替代品的威胁

替代品指的是具有相同功能或相似功能的产品，如可口可乐和百事可乐、王老吉和加多宝就互为替代品，国内移动、联通、电信三大电信运营商提供的产品也能够相互替代，互为替代品。来自它的风险就是指在一个领域中有两个公司，他们可能是一个类别，也可能不是一个类别，但他们提供的商品可以互相换用，因此导致的比拼和对抗。正是因为来自互换商品的比拼，企业需要持续关注行业发展的动态，并同步提升产品质量、提高创新能力。

2.2.2.4 供应商的议价能力

供应链企业的砍价程度概念是提供产品的商家在出售时，最终用了一个相对优惠的售价得到了产品，但能力的高低并非凭借口才，还要看他们在供需平衡中的话语权大小以及这种商品是不是很珍贵。如果这种商品非常珍贵，没有什么换用的商品，那砍价的空间相对比较小，如果这个商品比较普通，有很多可以换用的产品，那供应商的议价能力就会变强；另外，如果一种商品比较个性化、比较有差异的时候，产品的提供商将成为关键的供应链环节，带来巨大的风险。

2.2.2.5 购买者的议价能力

客户的砍价水平展示的是公司在供应链上游企业那里获得生产物料时，得到一个优惠价的可能性，另一种情况是在价格不变的情况下客户得到了品质更好或配套更全的商品。在供给和需求平衡的过程中，如果消费者身在一个比较有利位置的话，则是供过于求，如果是这种情况，那客户砍价的优势就很明显了，反之

如果是“买方市场”，客户的砍价能力就会出现劣势。

2.2.3 SWOT 分析法

SWOT 分析工具由美国圣弗朗西斯科大学的韦里克教授于 1980 年左右发明，亦名事态演绎法，到现在都被科研机构广泛使用。

其中，S 是 Strength 的简称，代表的是企业的竞争优势，W 是 Weakness 的简称，代表的是企业的竞争劣势，O 是 Opportunity 的简称，代表的是企业面临的机会，T 是 Threat 的简称，代表的企业面临的威胁。通过采用这种工具，公司能够将自己的优点、弱点和危机点在一个方阵中表示出来，随后建立有差异的策略要点。如表 2-1 所示。

表 2-1 SWOT 分析矩阵			
内部因素	外部因素	优势 (S)	劣势 (W)
		机会 (O)	威胁 (T)
内部因素	机会 (O)	SO 战略： 增长型战略（依靠内部优势，利用外部机会，创造最佳业务状态）	WO 战略： 扭转型战略（利用外部机会，克服内部劣势，机不可失）
	威胁 (T)	ST 战略： 多种经营战略（依靠内部优势，回避外部威胁）	WT 战略： 防御型战略（减少内部劣势，回避外部威胁，修养生息）

2.2.3.1 优势和劣势分析

优势指的是一个企业在某些方面比其他企业更有优势，该优势可以为企业带来更多的利润或收益。而如果不是领先而是落后，不是较好而是不足，就将让企业没有了收入或利益。如果要分析一个企业的优点和缺点，就需要考虑一个公司自己的情况，进行和潜在竞争者、竞争者的评价和比较，从而得到分析的结果。

2.2.3.2 机会与威胁分析

如果一个公司的某个事件对现在或以后的前进存在帮助，公司抓住了这一事件便能前进和更具竞争力的话，就称为机遇，但如果恰恰相反，这一事件对企业现在或将来没有好处，反而有坏处，如果公司不能及时应对就会出现问题的话，便成为威胁，危及企业的安全。

SWOT 分析是基于企业当前所面临的各种情况和态势的分析，将公司自己内部各个机遇、威胁和外部大环境的各个机遇、威胁列成清单，放在一个方阵中，采用体系论的理论进行一个相互联系，随后进行思考，得到能够让公司引用的定

论，就可以帮助公司确定未来的时间表，制定前进的策略。在 SWOT 工具使用后，能准确、客观、有效的分析出企业的内部环境和外部局势的实际情况，为企业可持续发展提供决策性指导意见，制定竞争战略提供参考和依据，帮助企业发挥自身优势和把握市场发展机会。

第 3 章 岳阳移动 5G 业务营销环境分析

3.1 岳阳移动公司概况

中国移动是我国三大电信龙头企业之一，已经成立了 21 年，响应了我国通信行业改制的全面安排，也是央企。2017 年底，该公司内部完成改革，不再是属于全体人民的公司，变成了中央拥有的独立出资企业，其名称后缀变为“集团有限公司”。中国移动的制式有 FDD-LTE、GSM、TDD-LTE 三种，在这些技术支撑之上，中国移动提供了通话、传输、上网、拨号上网通信、多媒体等业务。它旗下有 31 家省级行政单位的子公司，并下属中国移动（香港）子公司，可以开展国际业务、进出口贸易，有三千亿元的资本在账，整个资金量超过了 1.7 万亿元，超过五十万雇员在中国移动奋斗。到一九年底，中国移动已经有九亿多用户。当前，“和 5G”已经成为中国移动第五代移动通信的标志。在一九年“财富世界五百强”中，中国移动排名五十六名，在中国五百强中排名第八位。

湖南岳阳的移动分公司是移动总部的分部，统筹岳阳市移动的各种服务管理和基础设施建设，在移动总部的领导下根据营业执照开展各项业务，可以分为硬件（各种电信有关的勘察、建设、装修、运维）、软件（通信事业建设、各种通信服务、通信业务）、金融（投资、会计核算）、其他（多媒体、广告制作）等业务。

岳阳移动的精神有两部分，一是追求卓越，提供最好的服务，二是要不断创新创造。该公司以社会责任为己任，拥抱互联网时代、信息时代；追求极致的精神，崇德向善。目标要成为本地区客户满意、进一步巩固区域的主导运营商。

岳阳移动目前下设 9 个县（区）分公司。现有在职人员 1061 人：其中合同制员工 980 人，派遣制人员 81 人，公司目前研究生学历员工 79 人，占比 7.4%；本科学历 647 人，占比 61%。

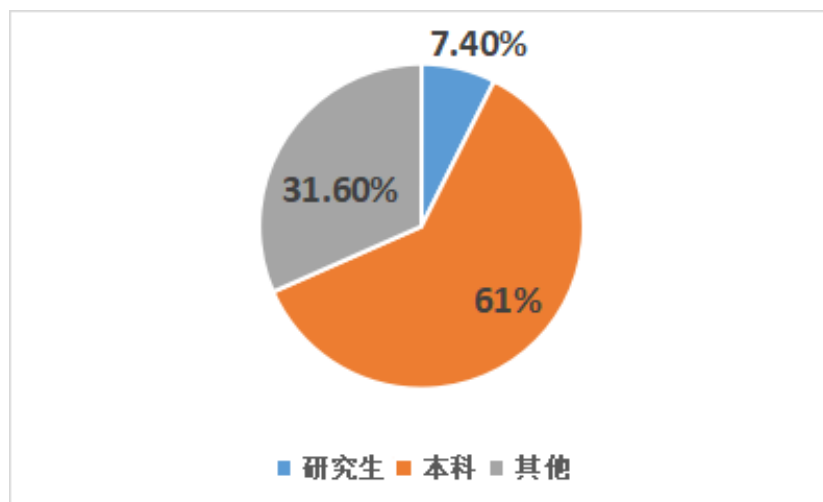


图 3-1 员工学历结构

通过图 3-2 对岳阳移动 2015-2020 年营业收入及增长率变化情况进行分析可以发现,岳阳移动公司在 2016 年营业收入提升较大,较 2015 年增加了 1.8 亿元,但从营收趋势来看,岳阳移动公司近年来营业收入呈现一定的下滑态势,且同比增长率不稳定。

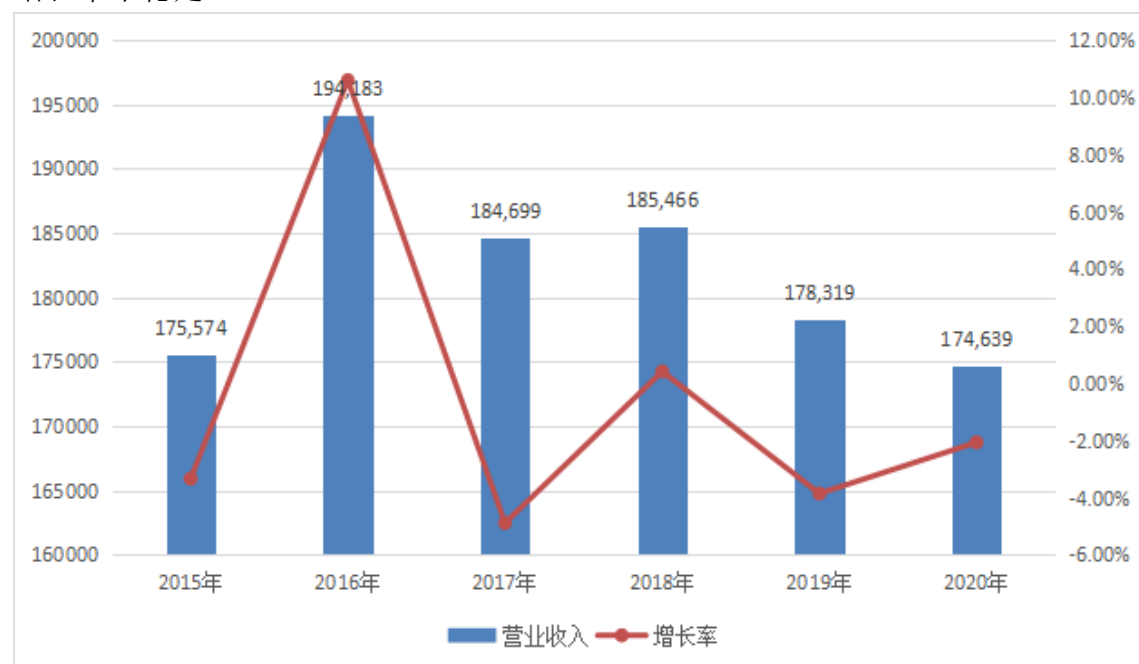


图 3-2 岳阳移动 2015-2020 年营业收入及增长率

近年来,岳阳移动在当地三大运营商市场份额中一直处于区域主导地位,截至 2020 年 12 月,岳阳移动通话客户为 245.6 万,期末通话客户份额为 58.15%。但 2014 年后,中国电信迅速崛起,随着携号转网政策的实施,通信行业的竞争态势也由中国移动和中国联通的“二人转”逐渐转变为中国移动,中国联通和中

国电信的“三足鼎立”。通过对图 3-3 数据进行分析，岳阳移动在岳阳地区的市场占有率近几年呈不断下降的趋势，三大运营商在岳阳市内的占有率也越发均衡。

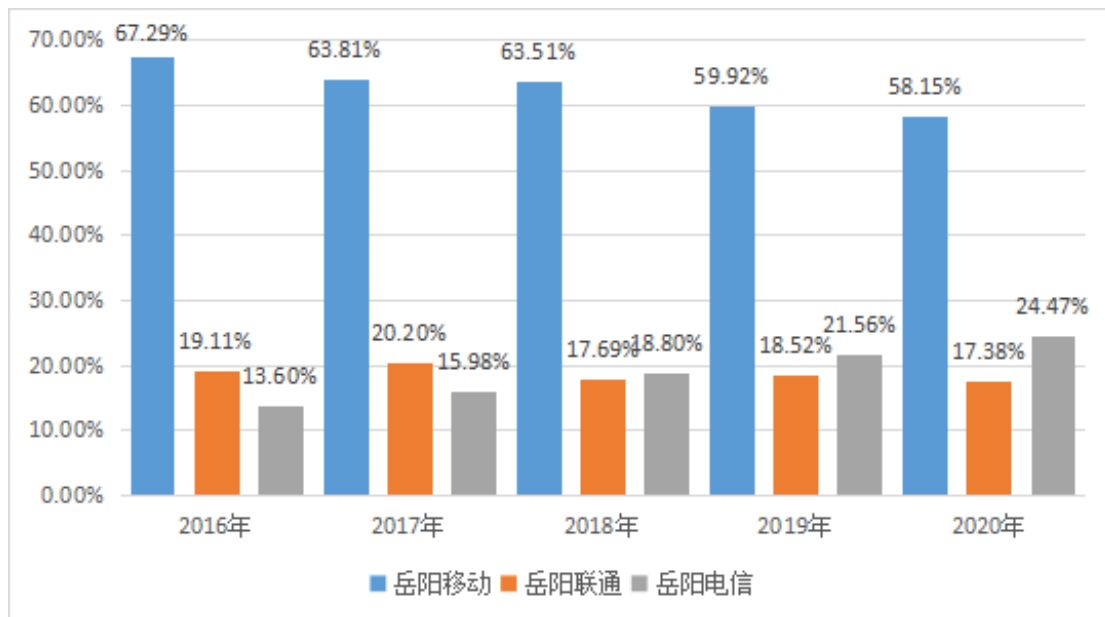


图 3-3 2016-2020 年岳阳地区三大运营商市场占有率

3.2 营销外部环境分析

3.2.1 宏观环境分析

3.2.1.1 政治环境

作为一个前置的、重要的、有意义、关系国计民生的产业，通信业的多向发展是非常重要的，可以帮助其他高技术行业（如人工智能、信息计算、新材料）的进步，还能够让群众有更多的通信支出，助力智能新城的落地。中办、国办一同制定了相关政策性文件，如前进计划、“十四五”规划，随之很多地方政府也发布了规范性文件，如建设“宽带国家”、“互联网+”、“多网合一”等战略。作为一个很有价值的体系，在宏观、微观各个角度都是很重要的。

湖南地方有关部门积极融入国家层面的部署，完整理解了国家精神，利用自身情况和优势不断扶持电信企业稳健发展。最近，随着第五代移动通信技术的快速普及，湖南省政府提出了《推动 5G 行业前进的政策》、《5G 创新三年规划》等地方文件，确定了建设相关设施服务的协同方式，确定了下属机构的职能和作用，不断向社会提供、拓宽 5G 使用的广泛情形和百个“新基建”数字项目。此外，湖南有关领导亲自召开 5G 现场会，批复设立先导区，建设国家级融合示范基地。到 2020 年 11 月初，湖南省域已经建成两万多个基站，超额完成了既定目标。得益于省级有关部门的大力扶持，岳阳分公司能够获得相应的机会和外部支持。

3.2.1.2 经济环境

岳阳移动分公司为市域及市外客户提供移动通讯的多种服务和产品,但这些业务的销售情况也与当地经济发展情况、市民收入多少、购买能力息息相关。要了解岳阳移动的经济环境,就需要了解岳阳市的经济发展情况

2019 年,岳阳全市 GDP 为 3700 多亿元,这一数字在湖南省创造了第二名的好成绩。从增长率来看,岳阳市 2019 年的 GDP 年度增长率为百分之八,这一数字比全省平均水平高 0.4%,比全国平均水平高 1.9%。从产业来看,岳阳市第一产业结构占比 10%,第二产业结构占比 40.4%,第三产业结构占比 49.6%。第三产业的增长率是岳阳三大产业中最快的,也展示出服务业的蓬勃生机。

岳阳市目前主要在建设跨境电子商务、自由贸易等新兴产业,建设了相应的试点区、试验基地,并依托自然资源优势打造城陵矶港口、口岸,成为湖南融入长江经济带建设的桥头堡,在 2020 年 12 月,湖南省委审议通过了“十四五”规划和“2035”远景规划,指出要将岳阳市建设成为副省级中心城市,支持岳阳建设长江经济带绿色发展示范区,这对于岳阳移动来说,是发展移动互联网及其增值业务市场的良好机遇。目前,岳阳市的群众生活幸福指数较高,恩格尔系数不断降低,也使当地电信市场呈现出蓬勃与活力。

3.2.1.3 社会环境

岳阳是地级市,是湖南经济总量排名次于长沙的城市,也是省域副中心城市,在长江经济带中是区域的核心,并且拥有湖南自由贸易试验区。从历史上看,岳阳拥有 2500 年历史,在改革开放中被确定为沿江开放城市。

岳阳市下辖三区四县,代管临湘、汨罗两个县级市,并设有国家级高开区、临港产业城、屈原管理区等四个功能区,市域面积 14857.79 平方千米。2019 年末,全市常住人口 577.13 万人,城镇常住人口 341.66 万人,占总人口比重为 59.2%,城镇化率持续提高。截至 2020 年初,岳阳全市人口超过 570 万人,其中城镇常住居民超过 340 万人,体现出较高的城镇化率。到 2020 年初,岳阳城镇人口的平均可支配收入超过 35000 元,比上一年提升一成,当年消费平均支出达到 24000 元以上,增速超过一成,与此同时非城镇居民的消费平均支出也达到了 15000 元以上,提升 9%。

随着互联网的发展,人们对互联网的认识越来越多,也越来越依赖互联网,无论是工作、学习还是生活都与互联网息息相关,因此,通信业自然也是与人们密不可分的行业。岳阳市城镇人口、居民人均可支配收入和人均消费支出的良好增长趋势,为岳阳市移动 5G 业务营销奠定了基础。

3.2.1.4 技术环境

我国从 3G、4G 到 5G 的过程中自主创新能力不断提升，三大运营商都考虑到国外基础技术垄断的风险，承担了民族自强的社会责任，从跟跑到并排跑，逐渐实现领跑。十四亿人的市场必须要有强大的技术支持，因此从政府、社会、市场等各个层面来看，中国移动都具备有非常良好的技术环境。

岳阳市是湖南乃至整个长江经济带的重要经济枢纽，在高新技术方面坐拥国家级高新区、火炬产业基地，因此具备了较为强劲的科创支撑，有望使岳阳移动开发更多具有自主知识产权的产品和服务。

3.2.2 行业环境分析

3.2.2.1 行业内现有企业竞争程度

众所周知，中国电信市场有电信、联通和移动三家国有运营商，目前还有虚拟运营商和一些互联网企业的加入。可以说，这些企业的产品互为替代品，有此消彼长的冲突。自 2019 年 6 月份国家工信部发布 5G 牌照以来，我国三大通信基础运营商立即就争先布局商业 5G 产品市场，大力度建设基站等基础设施。随着 5G 时代的到来，业务不断趋同，提速降费的提出，三家运营商之间的竞争也越来越明显，中国移动的业务竞争优势逐渐被削弱，业务领先地位受到威胁，建立了我国电信业“三足鼎立”的局面。与总公司一样，岳阳移动 5G 产品最大的竞争企业是岳阳电信和岳阳联通，三家运营商争相比拼，同台竞技，场面壮观。

不过，移动、联通和电信公司在确定目标客户时也不约而同地造就了差异，例如岳阳移动主要希望得到个体客户，岳阳电信希望能够直接提供企业级别的服务，岳阳联通对标的是家庭，直接推出了“全家用联通 5G”的概念。三家运营商也在各自擅长的领域建立了技术、服务优势，岳阳移动在集团和家庭的角度就存在劣势。虽然中国移动在个人用户中的品牌效应很好，但这种品牌效应没有有效的延伸到家庭用户和集团用户中。从这个角度来看，岳阳移动首先要确保已经获得的客户群体不流失，同时也要在集团、家庭等维度进行发力，获得业务的提升。

总的来看，岳阳移动具有比岳阳联通、岳阳电信更加强大的服务体系、产品体系、客户体系，口碑依然领先于另外两家运营商。从数据上看，客户基础方面，截至 2020 年 12 月岳阳移动通话客户为 246 万，期末通话客户份额为 58.2%，处于区域主导地位。宽带客户规模 68 万，份额为 45%。但由于联通、电信近年来依靠价格和促销上的优势，客户增长率提升得很快，他们的价格竞争给岳阳移动客户发展工作带来巨大冲击。因此，就目前竞争情况来看，三家通信公司的竞争相当激烈，并呈现出愈演愈烈的形势。

3.2.2.2 潜在竞争者的威胁

国计民生的支柱之一和基础之一就是电信行业，它的发展联系着一个政体的稳定和百姓生活，据此我国政府规定境外的电信公司不准进入我国从事电信业务，所以目前境内只有联通、电信、移动三家电信企业。5G 牌照是由工信部颁发，本身具有垄断性质，在国内通信业 5G 业务难有潜在竞争者。但随着我国打破这种垄断的格局，这一个领域也出现了越来越激烈的比拼和争夺，包含有虚拟运营商和可能的竞争者。2016 年中国广播电视网络有限公司正式成为国内第四大基础电信运营，始于三网融合，中国广电在国家政策中应运而生，由于前期基础建设的缺乏，营销业务存在短板，一直以来电信运营也并未有起色。但 2019 年广电取得第四张 5G 运营牌照，和中国联通、中国电信、中国移动相比，中国广电在七百兆赫兹的波段具有着强大的优势，例如速度更加快，覆盖率更高，更容易建设等等。此外，第五代移动通信技术有自身的吸引力，使得很多互联网企业技术企业加入其中。部分互联网运营商也开始提供通信服务，第一批虚拟运营商正式运营牌照已在 2018 年 7 月颁发，阿里巴巴、腾讯、百度等等互联网大厂在这一领域不断突破，也获得了很强大的用户青睐，众多产品已经以 5G 作为技术基础。从未来的角度来看，这些企业势必对基础运营商 5G 经营造成一定的威胁。

通信技术的持续发展及通信市场的日益开放，岳阳移动整体面临的潜在竞争者越来越多。但目前对于岳阳移动来讲，潜在进入者的进入能力较低，当前最主要的竞争对手还是岳阳电信与岳阳联通。

3.2.2.3 替代品的威胁

企业生产的产品和提供的服务，会有其他公司提供可以互相更换的产品，替代品能够对企业的产品和服务构成了来自替代品的威胁。岳阳移动传统强项是电话、信息和蜂窝网络业务，目前主要替代品威胁来自于互联网企业推出的 OTT 业务，如微信、QQ、钉钉等互联网即时通讯软件，只需要联网就能够打电话、发短信、甚至还能够实现在线会议、金融等服务，给传统的通信业务产品带来了很大的挑战，造成语音收入和短彩信收入逐年下降。但这些替代品也不是无懈可击，比如他们在非 wifi 场景也需要接入运营商的蜂窝网络，否则就成为了摆设。所以互联网通信应用对传统运营商来说是绊脚石，也可能是垫脚石，岳阳移动可以将这些产品作为第五代移动通讯业务的服务之一，通过这些应用程序让更多人依赖蜂窝网络。

未来第五代移动通信技术无疑将得到更快的跃迁，但中国移动、岳阳移动也会面对来自更多领域产品的竞争和挑战，这就要求岳阳移动心怀创新、突破，让自己更强大，不畏替代商品。

3.2.2.4 供应商的议价能力

对岳阳移动而言,电信行业的供应链上游企业主要包含了各个电信设施元件的提供者和手机等移动设备的生产者。对于移动元件提供企业,他们的规模已经非常大了,能够让电信企业选择的余地和空间也有了很多,有传统的高通、西门子、爱立信、西门子等全球化的通信龙头企业,也有中兴、华为、中芯国际等国内的民族企业,相对充足的供应链让元件市场从供不应求转变为了供过于求,同时移动设备市场也有着众多企业提供终端,岳阳移动可以采用大批量采购、直接定制终端、与终端企业共同生产等方式提升自己的砍价水平,创造更加稳定的供应链。

横向比较,与岳阳联通、岳阳电信相比,岳阳移动议价能力较强。

3.2.2.5 购买者的议价能力

随着 5G 牌照的发放,在电信运营商全业务运营的情况下,产品和服务日趋同质化。为了争夺市场份额,在某一方面超越另外两家企业,三家电信企业都制定了符合自身情况的比拼战略,在越发激烈的领域对抗中完成对各种 OTT、5G 竞争企业的包抄和超越。由于 OTT 比 5G 更为廉价,客户可以使用更为低廉的价格获得服务,所以客户的砍价能力也有一定提升,中国移动通信服务市场逐渐在从卖方市场向买方市场转变。

同时,人们越来越倾向于差异化消费,原本只能在特定商店获得服务的形式变成了可以在线上、线下渠道等方式得到服务,另外定制化的服务受到了更多客户的欢迎,随着携号转网政策的出台,从长远看,购买者的讨价还价能力还将继续上升,这些都需要通信运营商通过提高自身竞争力来应对。所以,在 5G 时代,岳阳移动应该走在湖南省乃至南方地区 5G 建设速度的第一方阵,赢在起跑线上,用更好的服务来抵御消费者日渐提升的议价能力。

3.3 营销内部环境分析

3.3.1 5G 业务发展情况

岳阳移动从 2019 年 12 月份以来开始推广 5G 业务,其推广组织架构主要按照 4G 发展推广模式进行,按照市公司、区县分公司、网格、渠道四级进行 5G 业务的推广,市公司主要负责 5G 业务政策、网络建设、激励考核规则的制订,区县分公司具体负责业务落地执行和业务的督导,网格主要联合渠道做好业务的推广和驻店帮扶,渠道主要负责做好客户业务的受理。

目前岳阳移动主推的产品包含套餐、宽带、短信包、语音包、流量包、权益

包、专线、MAS、物联网等产品。其中：5G 套餐主要包含动感地带、全球通两个产品。

5G 业务推出以来，岳阳移动公司通过各种手段大力发展 5G 客户，经过一年多的发展，截至 2020 年 5G 客户期末达 46 万户，累计净增 44.5 万户。岳阳移动坚持“套餐先行、终端优先”的发展理念，进一步挖潜 5G 价值。以完美一单为抓手，通过终端、平安、宽带、亲情套餐带动 119 元及以上高档次的发展 5G 套餐入网；存量坚持升档运营，以折后综合价值提升为标准，做好套餐的精准适配，加快中部客户继续向 5G 套餐迁转。终端合约销售以折后不减收为前提，强化“购机享直降”、“购机送话费”的宣传和推广，抓好换机触点的实时营销。通过组织铁通装维随销，利用客户装机触点做好异网客户的赢回，同时通过直销员、攻坚特战队聚焦大区大村及高价低占小区进行攻坚，强化新增激励现返，提升渠道发展积极性，激励全面导向 119 元及以上大套餐新增完美一单，狠抓完美一单现返，渠道发展热情不断高涨。通过农村加快新建抢客户，城区大力攻坚打异网，宽带发展不断取得突破，期末宽带客户规模已经达到 68.6 万户，宽带客户规模排全省第 2 位，其中：2020 年新增宽带 12.8 万户。魔百和电视客户规模突破 52.24 万户，规模也排全省第 2 位。截止 2020 年 12 月，岳阳移动客户规模为 246 万，在全省排第 5 名，客户份额为 58.1%。新增通话客户规模 53 万，新增通话客户份额为 36.34%。2020 年岳阳移动公司全年收入为 17.5 亿元，规模在全省排第 3 名。

3.3.2 现行营销策略

3.3.2.1 网格渠道运营

做好网格营销力量的补强，确保网格营销力量的充足。一是科学搭配组建党小组，按照优势互补、民主集中、老带新等理念组建了 4 个网格化支部小组。二是依据党建和创相关要求，严选网格党建联络员、网格旗手，充分发挥网格旗手及党员骨干力量，严格选拔党建联络员，补充帮扶网格力量。三是完善网格

“1+5+N”营销体系，进一步划小责任田，促进网格内责任二次下沉，优化薪酬分配模式，提升一线人员收入与业绩匹配度，构建宽带小区铁三角包保责任体系：建立以片区（社区/村镇）经理全量包保，装维经理重点包保为基础，渠道协同包保为辅助的多重包保体系，调动内外力量，形成协同力量，聚焦五类家庭（含完美家庭）、重点小区提升和风险客户的修复等工作。四是切实推进装维入格，提升随销能力，充分利用薪酬直达装维一线的核发机制，加强管理，实现装维人员从“雇佣兵”向“子弟兵”转变。五是加大直销队伍建设和跟销能力打造，通过营销中心集中管理，营销下沉网格等方式，强化培训赋能，加强现场营销指导，

做大做强直销员队伍，挑选网格业务能力强的人员做好铁通装维的跟销，通过现场帮扶提升铁通随销人员能力，为完美家庭发展奠定基础。

加强对网格渠道管控力度，确保营销政策能够落地执行。一是加强渠道布局，一网格一策，针对核心网格加大综合体进驻和厂商联合拓店的力度，针对渠道覆盖薄弱网格推进强商入格或新建渠道补强，确保各网格渠道份额；二是连锁渠道管控，设专人对接连锁渠道，从定期培训、规范服务、督导通报、考核激励、分组竞赛等方面入手，加强渠道掌控力度及渠道运营能力；三是狠抓强商驻店，确保终端强商实现 100% 驻店，并安排专人督导帮扶；四是建立渠道定期座谈及走访沟通机制，针对各网格核心渠道、中坚渠道、普通渠道分层分级管理，有效补充网格渠道管理力量。

加强网络市场的联动机制，确保网络支撑助力市场发展。一是建立市场网络的联动反馈、督导通报机制，同时按季度组织机业联席会，针对市场反馈网络相关的疑难问题及遗留或长期未解决的问题，加强盯控，落实解决。同时，如厘清重点，查漏补缺，统筹开展家宽空白小区建设。

3.3.2.2 客户规模和价值提升

聚焦“完美家庭”，促进客户规模和价值的双提升：

以权益为手段，聚焦高价值客户保有及提升，多措并举拓展高价值客户规模。一是狠抓新增源头，加强新入网 5G 资费渗透。新入网优先推荐 5G 套餐资费，利用平安系列、终端直降、亲情套餐等优势产品，拉动高套餐新入网客户占比。二是通过套餐升档，价值包营销等手段推动存量客户价值提升。利用套内扩容资源及权益，激发客户使用需求，增强客户粘性，促进客户价值稳步提升；三是通过降档防控的一系列挽留手段，通过赠送语音、流量、权益等对客户进行挽留，赢回客户信任。

以融合为抓手，将客户牢牢捆绑在移动网内。利用亲情套餐、宽带、平安产品做好家庭融合营销，构建以家庭为单位的客户圈层，打造“同一个家庭，同一个移动网”的家庭产品体系；利用终端合约、平安产品等强融合手段做好风险客户修复，带动客户升档、拉新、融合发展；利用 0 元 9.5 折、套餐惠生活等合约手段做好携转应对，获取主动挽留客户的时机。

以收入为导向，全力开展价值包营销。以流量包、12580、咪咕系产品作为提价值的主要武器，加强各类产品的营销。根据客户的特性，精准匹配客户需求，推荐客户感兴趣的产品，通过多样化手段推广流量、权益、新业务产品包，实现价值包创收。

3.3.2.3 家庭融合营销

通过宽带和家庭的融合，实现“完美一单”，推动业务高质量融合发展：

加强营销组织，确保支撑到位。一是组织渠道走出去。组织核心渠道深入小区、深入店铺开展宣传营销。二是督导网格做好常态化营销。组织网格整合渠道、装维等按周制定营销计划，针对目标市场、目标小区（尤其是新建低零低渗小区）、目标客户等采取扫楼、摆摊、联合物业等多形式进行营销。

加强电视会员包的宣传及培训。组织网格进行电视会员包专题培训，同时于周末、节假日组织转发魔百和电视内容及增值业务的图文宣传，培养渠道推广魔百和电视及电视会员包的习惯意识。针对铁通随销，结合魔百和开机广告宣传我公司魔百和增值业务包的政策及优质的新上线内容，将电视会员包做为重点积分项目纳入铁通随销发展业务。

3.3.2.4 5G 运营

加强 5G 终端的运营，持续强化属地强商俱乐部及泛直销渠道运营管理工作，建立绿色通道服务及优胜劣汰机制，同时掌控渠道 5G 终端的供货、销售、合约三大流程环节；在集团单位开展 5G 终端攻坚，强化集网牵手，与强商形成合力，以“0 元享 5G 手机，中国移动等您回家”为主题，强化大套餐拉新，通过冻结花呗额度/余额宝金额实现购机直降，先通过集团客户经理及网格负责收集通讯录，再由强商对目标客户一对一开展精准外呼营销，最后由强商组织，以服务切入的形式，主动上门开展免费贴膜、免费清洗、数据迁移等服务的同时，进行终端及相关营销，确保集团单位用户的融合合约；在大乡大镇主推千元档 5G 终端，公司统一操盘联合终端厂商在农村网格开展炒机炒店，主要通过前期的短信发送、朋友圈转发、微信群组建、优惠券/宣传单页的派发等方式进行前期的营销预热，炒热乡镇市场 5G 氛围。精细 5G 套餐运营，依托线上集中运营，通过大数据分析，实现对目标客户的分层分级运营。

3.3.3 SWOT 分析

3.3.3.1 优势分析

（1）用户优势

岳阳移动在当地的通信市场上，截至 2020 年 11 月岳阳移动通话客户为 246 万，期末通话客户份额为 58.2%，处于区域主导地位。宽带客户规模 18 万，份额为 45%，宽带客户规模在全市处于领先地位。

（2）品牌优势

移动公司在电信领域具有最久的历史，也积累了非常多的市场口碑，受到大多数客户的满意好评，很多品牌名称，如动感地带、全球通、神州行、和 4G 等品牌已经深入人心，让中国移动得到了较高的社会认可和较好的公司信誉，同时配合各种营销推广措施，充分巩固了中国移动的品牌优势。

（3）资金优势

岳阳移动是岳阳市资金最充足、现金流量最大的移动通信企业，根据岳阳市的市情一直锐意进取，开拓创新，从而帮助公司的业绩持续向前。另一方面，岳阳市移动公司有很强的财政支撑，现金流安全有保障，可以拿出相当的资金用于技术改进，支持其新业务的推广和使用。

（4）服务优势

岳阳移动始终将客户的好评度视为公司绩效的核心参数之一。2020 年全年，公司总体客户满意度为百分之九十六以上，这一数据体现了岳阳移动受到了当地客户的认可，也是岳阳市场对于岳阳移动服务的最好反馈。

3.3.3.2 劣势分析

（1）营销创新和积极性不足

目前公司营销主要还是依靠实体渠道和公司的营销人员进行厅店和外场促销的人海战术模式。同时，渠道方面，积极主动性差，等客上门情况普遍存在，如何创新一线营销模式，调动一线人员营销积极性是当前面临的一个难题。

（2）5G 建网及运维成本高，资金相对短缺

近年来，岳阳移动在 4G 网络建设中消耗了大量的投入，但没有得到相匹配的收益，造成账面资金不足。与 4G 相比，5G 对设备投资、技术投资、终端投资、服务投资、维护投资的需要更大，这就使岳阳移动的财务压力更大，降低了企业利润。近两年受提速降费，为抢占市场份额进行的活动成本投入也导致了利润的下降。

（3）营销团队理念滞后

与 3G、4G 相比，5G 具备更为突出的技术难度，这就需要岳阳移动管理人员跟得上时代的变化，有全新的理念和视角，而不是还将思路固化在几年前。5G 时代需要的管理人员和一线人员应是复合型人才，有管理学和市场营销学背景，

不断学习，不断研究，力争诞生业务能手和专家。

3.3.3.3 机会分析

（1）稳步增长的经济

岳阳市在湖南省的经济建设处于第二名，而湖南省作为东部地区也在消费总量等方面位于全国的平均线上。稳健良好的经济增长和居民可支配收入给 5G 业务营销打下了有利基础，岳阳移动应把握机遇，加速发展，获取更多的市场份额。

（2）已有的 4G 客户规模

岳阳移动的覆盖率已经实现全市第一名，拥有的客户群体也是最大的，从规模经济上看岳阳移动具备优势，并在这一基础上使市场朝着更有利于企业的方向发展。

（3）宽带业务较大提升空间

岳阳移动有二百四十万以上的客户，但只有六十四万人使用了移动宽带，提升潜力巨大。

（4）手机模式的改变

现在大部分新出厂的智能手机都有 2 个或以上的 SIM 卡槽，可以提供两个及以上的移动网络服务，即便是苹果公司也已经开始在其手机上支持双卡。只要多了一个卡槽，岳阳移动就多了一个潜在客户。同时，国家政策已经不允许运营商推出定制机，利用定制机来锁住用户的情况，将不复存在。

3.3.3.4 威胁分析

（1）新兴运营商的威胁

在互联网行业快速发展之前，岳阳移动只是面对着岳阳电信和岳阳联通两家竞争企业，不过互联网行业的快速发展立即对电信行业形成了威胁，首要威胁来自岳阳广电。从一个方面来看，岳阳广电并非新企业，也属于市场中固有的通信运营企业，该企业主要运营数字电视服务，另外也在开展网络服务，但其客户类型比较单一，主要集中在城区或县城中，并没有太多用户，从前并不能形成对岳阳移动的竞争。然而中国广电在三大运营商之后获得 5G 牌照，便凭着七百兆赫兹的频率波段的保有形成了技术领先，相比三大运营商硬件设备建设的数量和投入将会更少，广电势必会在企业向前发展的道路上重点关注 5G 业务的拓展，这就对岳阳移动造成了较大的影响。

另一类新的威胁来自新的业态——虚拟运营商，它们也可以获得来自我国工信部的 5G 牌照，到 2020 年初已经有四十多家虚拟运营商能够在法律保护下发展 5G 通信业务，这些企业对岳阳移动造成了重大的威胁。这些运营商根本不需要自己建设基本的物理网络，直接租借即可，他们能够为用户提供更加低廉、个性的服务，且采用了更加自由、低门槛的政策，能够收获一大批客户。

(2) 互联网企业的威胁

当前很多 APP 提供商也开始与传统的电信企业展开竞争，人们不再倾向于使用付费的手机短讯、语音服务，而是希望在移动应用程序上使用通话、消息功能。微信、QQ、Skype 等及时通讯软件和 Zoom、飞书、钉钉等办公软件已经成为人们日常工作和生活交流的首选。岳阳移动在手机通话费、短信费上的收入已经萎缩至原来的三成，其比例也已经大大降低。未来这些互联网企业将继续觊觎通信市场，竞争也就会变得更加激烈，这些企业也将成为最大的风险之一。

根据前述 SWOT 工具的测评，岳阳移动今后必须要了解到战略指定的着力点，了解公司的机遇和风险，积极弥补劣势，发扬优势，抓住机遇，克服危险，让自身的发展战略更具有价值和可行性。

3.3.4 岳阳移动 5G 业务营销存在的问题

中国移动湖南公司岳阳分公司的营销能力已经有了显著提升，但其市场营销活动开展中依然存在着一些较为显著的问题和不足。特别是在互联网+时代下，传统营销理念以及营销策略的实际有效性不断降低，整体营销活动开展中自然也会出现这样或那样的问题，这些营销问题长期存在也会对营销业绩的取得产生十分明显的制约性影响。

3.3.4.1 产品体系不完善

目前，岳阳移动设计的服务在系统层面仍然有短板，尽管已经有了众多的服务提供给了消费者，但在营销体系的构建上还缺乏差异化、个性化设计，并且没有覆盖到更多的客户群体。与此同时，岳阳电信和岳阳联通则利用杠杆实现了“事半功倍”的推销成果，通过与腾讯、微博等企业联名推出 SIM 套餐，采用部分应用免流量、赠送会员等行为吸引了很多消费者。

另外，岳阳移动推出的套餐大多价格相对较高，并且没有能够通过套餐的设立体现出层次化、差异化的特点。例如，当前岳阳移动推出的套餐，流量每个 GB 单价都比联通、电信偏高，这样一来，需要低价位套餐产品的工人、学生群体就会转向其他运营商。

3.3.4.2 价格策略忽视消费者感受

岳阳移动公司在湖南移动的指导下开展业务和服务的定价,基本与湖南其他地市的定价相差很小,但没有认真了解岳阳移动用户的体验和消费行为,目前 5G 套餐资费不断探底,岳阳移动没能及时跟进市场的变化,而是在上级的要求下按时修改价格,按照总体部署开展营销,生硬和僵化的价格策略和营销措施容易使消费者产生不好的感受。这种举措也容易使岳阳移动进入和其他竞争企业的恶性竞争中,不利于让岳阳市民享受到更好、更优惠、更快捷的移动 5G 服务,助力 5G 以外业务的扩展。

3.3.4.3 渠道建设不完善

目前,岳阳移动主要通过线上推广方式、线下推广方式、社会推广等三种方式来开展营销,总的来说渠道数量还是有限,特别是当下 O2O 等形式的新零售概念不断冲击着消费者的认知,岳阳移动需要完善相关的渠道建设。

针对线下推广方式这一岳阳移动主要的推广方式,应考虑引进商超模式,使用这一“主战场”做好更多的服务、售后、试用等工作。当前,营业厅工作重心仍以基础服务为主,销售能力及促销活动组织能力较差,收益不及预期。在线下,用户总会等待较长的时间,队伍叫号也很漫长,营业厅的很多服务时长是低效的,又无法应对月初月末的咨询高峰,服务水平和服务态度也常受到质疑。

在线上推广方式方面,岳阳移动建设的微信公众号平台关注度较低,接入的中国移动 10086APP 依然不能办理很多业务,线上客服界面不友好等问题越来越使移动在在线销售端与电信、联通拉开差距。此外,移动 APP 与其他 APP 的协同和接口较少,局限在移动提供的服务中,就难以提升用户数量和黏性。

最后,在社会推广方面,岳阳移动只有针对个人的服务界面,大多办理的是通信、宽带等传统业务,并没有企业大客户的服务渠道。从这一方面来看,岳阳移动需要使用社会推广方式抓住大客户,进行第五代移动通信技术的营销,提供个性化、差异化的服务,打造介于线上和线下之间的第三大营销推广方式。

3.3.4.4 5G 业务促销力度小

随着移动互联时代的发展,很多客户不再经常看电视、看纸质媒体,而是转向到移动端和 PC 端了解商品信息、进行消费。在客户群体当中,相对年轻的群体更青睐移动的信息获取。由此可知,岳阳移动也应该均衡各个渠道的广告宣发投入,同时注重新媒体渠道的推广和宣传,推出岳阳人更接受、更爱看、更爱分享的短视频、头条等资讯。另外,应该通过岳阳市的科教文卫等大型活动来进行冠名和赞助,在活动外设置专门的展位进行 5G 宣传,提升品牌美誉度,也助力人们对相关业务的认知。

第 4 章 岳阳移动 5G 业务市场细分与目标市场

4.1 市场细分

在对市场进行了分析和调查后,企业可以对市场进行划分,划分的依据可以是客户的购买情况、需要情况和偏好,对此进行了比较体系化的梳理,便可以把一整个市场变为众多个不同的类别。

现今,电信企业的比拼非常激烈,尤其是三大电信运营商岳阳移动、岳阳联通和岳阳电信的产品基本没有太大的区别,趋向于同一。岳阳移动如果需提升利润,就必须知道自己的客户需要什么样的服务,以及如何能够将自己提供的服务及资费准确地传递给消费者。

要明确这些,就必须要进行市场细分,通过定性与定量相结合的方式找到一个最为合理、科学的市场划分方法,对产品定位、产品销售、产品设计、产品优化提供基础和参考。岳阳移动还要考虑岳阳当地电信客户市场的基本情况、5G 技术发展的情况、客户的类型来划分岳阳电信市场。例如,如果按照消费数量的多少,客户可以被分为低消费的客户,中等消费的客户和高消费的客户等三种,以下内容即是进一步的分析。

4.1.1 低消费客户群体分析

低消费客户一般主要指有一般通讯需求、对服务收费标准有极高敏感度、月消费通常不足 60 元,每个月使用的流量不超过 1000 兆字节,还可以分为学生群体和老年群体。

(1) 老年群体分析

岁数超过 50 岁的用户可以被归类为老年群体,他们一般使用的移动业务为电话业务,对移动数据流量的需求较少,付费使用流量不足 1000 兆字节。这些客户常常向固定的家庭成员呼出或被呼入,对新业务的兴趣点不大。他们在通信消费时一般比较希望节约开支,重视账单中每一项消费。尽管他们有较多空闲时间,但更倾向于使用 wifi 上网。

(2) 中小學生客户群分析

这里分析的客户类别均为小学、初中、高中学生群体,他们大多没有成年,没有个人收入,通信费用由监护人支出,很多服务(如金融服务)受到了限制。他们每月的通信费用多在 10-50 元的区间中。随着“双减”政策的出台,学生在使用手机游戏类 app 时受到了限制,他们的手机使用时间主要集中在音视频、社交、学习类 app 上。

4.1.2 大众客户群分析

中小学生、老年群体之外的移动用户如果消费量处于 60-200 元区间时，可以纳入到这一部分客户群体中，他们中有很多属于高等院校学生或工薪阶层。

（1）高等院校学生群体

绝大部分高等院校学生群体的年龄在 18-26 岁之间，学历为本科、硕士研究生、博士研究生等，他们一般比较充足的生活费来源，平时也有较多的课余时间。一大部分科技发烧友、移动设备爱好者都属于高校学生群体，因此对 5G、OTT 类应用他们都具备非常大的需求。他们较为追求通话的质量和视频通话的质量，这一点也是岳阳移动 5G 业务需要着力考虑的部分。此外，这一部分用户常常倾向于在本科、研究生入学时购买校园 SIM 卡，办理更为优惠的校园套餐、宿舍宽带，并经常与家人、朋友沟通。

（2）工薪阶层

这一部分群体的年龄集中在 19 岁至 60 岁之间，他们常常从事月收入在当地平均工资以上的工作，也可以接受 5G 通信低档的几种套餐。他们平时会在工作、家庭等场景使用到 5G 通信，也会使用音乐、视频、理财服务、上网等衍生服务，每个个体的消费波动幅度较大。

4.1.3 时尚客户群分析

如果某个岳阳移动客户每月用于移动消费的金额稳定在 200 元以上，可以划分为高端消费群体，根据客户的职业又可以将他们分为商务客户、达人用户两种。

（1）商务客户

这一部分客户收入往往较高，从事的职业常常是中、高层管理人员，在行业中地位较高，平时工作比较忙碌，但也具有较强烈的高质量沟通需要，他们也是岳阳 5G 第一批的使用者、最稳定的使用者。他们常常主要需要全天候的快速数据连接、通信，需要使用 5G 来进行交通订票、行业动态、金融社会新闻等信息，在娱乐方面相对单一。由于工作繁忙，他们常无暇更换套餐或对移动消费敏感，也成为了移动公司非常重要的客户群体。

（2）达人用户

这一部分客户的年龄大多集中在 25 岁至 45 岁，包含了白领、较高收入、较高学历的人群，例如教育机构或民营企业管理者群体，他们为了能够显示出自己的青春风貌，常常会使用最为高端的移动设备和移动服务，每月投入到通信中的费用稳定在 200 元以上。他们会使用全球通这一类的高端产品，也非常愿意探索视频通信、VoLTE 通话等新功能。他们是当前移动 5G 使用率较高的消费群体，也能够接受比较高、比较贵的移动费用支出。

4.1.4 在网客户群体分析

如果已经是移动客户了，消费者就被称为“在网客户”，他们已经了解到了移动公司收费的方式、服务的情况，也会通过 10086 短信、客户端等渠道了解到移动公司的最新活动。他们中的一大部分在可以携号转网前常不会更换通信公司，具备了相对高的忠实度，然而当前 5G 手机普及度越来越高，若岳阳联通、岳阳电信可以在同服务的情况下压缩资费，就会使这部分客户选择携号转网或者流失。因此如何向存量寻求增量，让 4G 甚至 3G 用户愿意使用 5G 通信，成为岳阳移动需要考虑的问题，也是销售的一个重要部分。

4.1.5 物联网（IoT）用户

物联网（Internet of Thing）英文的缩写是 IoT。这一技术将能够实现“万物互联”的美好愿景，也是目前众多新技术的基础支撑、前进方向。我国政府积极推动 IoT 技术的落地，而移动公司作为通信服务提供商之一、5G 商用牌照拥有者之一，无疑也应主动对接这一类对象，寻找利用 IoT 技术拓展客户群体的机会。

当前，对移动运营商而言，物联网的服务主要提供给个人或企业，载体是终端机结合 SIM 卡的情况。根据终端机的情况，可以分为固定用户和移动用户两种。固定的场景包含了传感器监控、电子电表、电子水表、电子燃气表、在线教育、在线医疗等服务，移动的场景包含了共享单车、遥感、无人机、车辆智能系统等通信服务。

4.2 岳阳移动公司 5G 业务营销目标市场选择

在进行了客户群体划分和市场划分之后，需要岳阳移动确定自己要满足和对标的市场类型，这一市场是必须首要争夺的，因为它关系着企业的营收前景。在确定后，企业要推出合适、适当的产品和营销策略来面对目标市场。找到目标的市场是至关重要的，它影响着岳阳移动销售目标一步一步的实现，也帮助岳阳移动完成年度计划。

4.2.1 目标市场选择标准

岳阳移动在确定自己目标市场的过程中必须注意五个方面，一是要调动和了解岳阳移动自身的资源，二是要明确移动业务提供产品的产品特点，三是要知道 5G 业务所面对市场的属性和特点，四是要按照市场和产品的生命周期理论来看待当前处于的位置，五是企业要了解到存在竞争关系企业的状况以及将要采用的销售战略。根据上一部分的客户群体理论，岳阳移动应该在进行市场的目标确定时按照市场状况和公司资源两个维度展开。

如果在这两个维度下展开,移动公司要了解到不同人群的购买力、购买行为等等要素都有很大的差别,同样的促销活动到消费者端就会产生很不同的反应。这种差异的市场启示岳阳移动需要提供差异化定制服务,以之前在 3G、4G 时代采用的办法为参考,根据当前 IoT、互联网+等行业走势,提供全新的套餐,让客户能够提高选择的余地。

4.2.2 重新开拓基础客户

(1) 重新开拓老人客户群

老年群体使用的移动设备一般来自子女在购买或二手手机,并且目前大多仍为 3G、4G 制式,部分老人的移动设备为老年机,仅支持最基础的通话、消息、手电筒、收音机等功能,岳阳移动需要通过四种方式来拓展这一部分客户:一是推出价格低廉的 5G 套餐,针对老年群体对通信价格的敏感性进行营销;二是推出移动 5G 家庭套餐,包含主、副卡,家庭光宽带,网络电视等功能,让老年群体融入其中;三是针对老年人记忆力较差、可能走失等情况,制作 5G 加 IoT 技术的 NFC 芯片,帮助子女对老人位置进行追踪;四是现在越来越多的老年人已经学会了使用互联网进行娱乐、社交等活动,在广场舞等体育锻炼中也需要使用数据网络,因此可以借此机会推出 5G 套餐。岳阳移动应推出千元左右的 5G 手机帮助老年人尽快入网,提升 5G 服务的覆盖程度。

(2) 重新开拓中小学生客户群

目前随着家长观念的变化和经济水平的提升,几乎所有中小學生都拥有了自己的手机,有一些初中或高中的同学以手机的型号、功能、价格作为攀比的“筹码”。岳阳移动应针对这一部分群体推出价格优惠的专属套餐,同时配合其他移动穿戴设备的推广,如智能手表、智能手环、智能眼镜等,达到 IoT 生态化的愿景。同时,针对学习这一学生的基本任务,岳阳移动应大力与教育机构进行合作,推广教育类应用,与名师合作推出相关课程包,将校讯通、“和教育”等传统的家校通渠道全面升级,在不违反教育部门非商业化规定前提下将 5G 加入其中,让家长直接通过 5G 手机快速接入课堂监控、学生考勤、考试动态等服务中,时时刻刻掌握学生的学习情况。

4.2.3 巩固大众客户

(1) 高校学生群体

近年来岳阳移动一直努力向高等院校学生进行新一代移动通信技术的营销,每年入学季学生都会出现异地办新卡、办校园套餐的大量需求,这也是岳阳三家通信运营商重点争夺的客户群体。岳阳联通和岳阳电信都采用了价格较低的套餐,这对岳阳移动的校园业务带来了较大挑战。移动应及时进行价格策略调整,争取

以相似价格、更好服务夺回这一部分消费群体。此外，校园客户存量也是移动重点应关注的对象，要将他们培养为达人客户群体，提升他们对岳阳移动的好感度、客户粘性。

（2）巩固工薪阶层群体

这一部分客户是岳阳移动的优势客户群体，比岳阳联通、岳阳电信更具吸引力。同时这一部分客户的数量在移动总用户数当中也占有了比较大的比例。移动公司应主动推销移动家庭宽带、移动网络电视业务，打造智慧家庭服务，让移动 5G 为工薪阶层全家提供服务，从而发掘潜力客户，使用户从传统的岳阳广电机顶盒转换为与移动合作的高清网络机顶盒，让客户减少转网几率。

4.2.4 抢占高端客户

（1）商务用户

岳阳移动具备专门为商务客户打造的集团网络服务，同时可以根据他们对 5G 业务的需要提供虚拟号码、呼叫转移等等服务，锚定商务客户的副卡机会，让他们能够有机会区分生活和职业，提供私密安全服务，增加他们的 ARPU 参数。

（2）达人用户

达人用户需要较为先进、定制化的高端通信服务，会产生较多的通话、数据需要，对通话、网络质量的要求也比较高，他们常常走在时代潮头，希望第一个体验到新技术的快感，特别是需要足够多、足够快的流量。因此岳阳移动应主要针对 5G 的流量服务来向他们进行推销，推出新服务时首先为他们提供体验、试用的机会，并重视他们的使用反馈与评价，让新的产品能够率先被达人群体认可。

4.2.5 维系老用户

岳阳移动很多的优惠活动、赠品活动都只面向新用户，对老用户却缺乏同等的关怀和促销，例如存费赠费等活动力度往往较小，没有对老用户做好关系维护。岳阳移动公司应吸取此类教训，积极对老用户群体提供优惠的资费及套餐包，巩固老用户在网数量，避免用户流失。

4.2.6 开拓物联网用户

物联网客户的整体规模依然较低，但是非常具有拓展的潜力。岳阳移动应对这部分客户提前做好产品设计，重点考虑 IoT 产品的利用环境、用户的不同情况，根据用户拥有的终端不同和使用终端的行为，在制定 IoT 产品费率和促销方式时考虑到他们的特点。此外，针对企业级物联网客户，岳阳移动应积极根据集团客户的需要和较系统化的需求推出一对一的销售方案，聘任专业的大客户经理上门

开展营销，并重点确保产品的质量和效果，也许可以使企业中的大部分员工成为岳阳移动的个人用户，给予客户长期信赖，将他们固化和留住。

4.3 市场定位

当岳阳移动明确自身要以哪一个市场分类为目标后，就应当通过推出相应的销售渠道、销售举措和相关产品来与其他同样争夺市场的友商实现差异化销售策略，避免过度的同质，让自己的产品具备更强的辨识度、特色，让消费者能够感知到产品的强大优势，产生购买的决心和长期使用的倾向，让岳阳移动能够在目标市场的客户心中拥有较强的吸引力。

通过对市场进行问卷调查，统计得到如下表格：

目标市场	基础客户	大众客户	高端客户	在网客户	物联网用户	合计
人数	35	100	75	70	20	300
比例（%）	12%	33%	25%	23%	7%	100%

通过梳理岳阳移动面对的 5G 消费者分类情况，可以了解到市场当中有一成多的消费者是基础类的，有三成多的消费者是普通类的，有四分之一的消费者是高端类的，有不到四分之一的客户已经使用了岳阳移动的 5G 服务，有 7% 的用户来自在线渠道。总得来看，大众客户市场与高端客户市场总比例为 58%，占岳阳移动 5G 业务客户总数的绝大部分。

根据以上数据统计分析，岳阳移动公司 5G 业务目标市场定位应主要放在大众客户市场与高端客户市场上。岳阳市的高等院校学生数量不断增加，他们使用 5G 的可能性越来越大，同时也希望能够尽快体验到 5G 的飞速。因此他们将成为岳阳移动今后着力推广拓展的消费者群体。另外由于高端消费客户可以得到公司报销通信费用的机会，能够选择相对中档的 5G 套餐，岳阳移动应尽可能提供靓号号段，提升套餐内的语音通话分钟数，提供统一且性价比高的企业定制机型；达人用户和商务用户倾向于选择最高几档的移动 5G 套餐，应通过尽可能提升套餐内包含的权益，如定制彩铃、优先服务等权益使其体验到高端消费的效果。

第 5 章 岳阳移动公司 5G 业务营销组合策略

5.1 产品策略

5.1.1 实行产品差异化策略

对于岳阳移动的 5G 业务营销工作，应以客户为中心，根据不同类型的客户需求，创新开发 5G 业务产品，以满足各个档次的用户个性化使用需求。电信领域运营商推出的产品和服务具有较强的相似性，各个运营商具备的特色产品非常少。尽管岳阳移动、岳阳联通、岳阳电信都在推销过程中使用了不同的产品名称、套餐名称、套餐内容，但本质上差别并不大。如果岳阳移动要想在三家运营商的比拼中胜出，就应当不断细分消费市场，努力让自己的产品具备个性，开展对应的销售。岳阳移动在面对大众消费者时，需要着力推广 5G 家庭或聚合服务，提供家庭服务、家庭号码等业务；面对企事业单位客户时，应该考虑到 5G 业务与医、教、体、文、卫、科等领域的融合；面对下沉市场或农村市场客户，应当提供较低价格的 5G 服务，以高性价比套餐为突破口；对于高端用户，加大 5G 等高值套餐的宣传力度，争取锁定中高端用户等。对于学生用户，可以采取开通卡后一年内每月话费返还的优惠策略。此外，高等院校学生的 5G 需求相对其他群体具有一定特点，例如他们需要更多的移动数据流量，对语音通话或短信的需求量并不大，岳阳移动可以让学生自主选择每月的套餐用量，定制每个学生的个性套餐，使之尽可能全面适应学生的需要，在流量价格上进行压缩。此外，岳阳移动应借鉴国家电网做法，按照阶梯价格对通信费用、套餐费用进行收取，不同的是阶梯电价应随用电量上升而上涨，但通信费用的阶梯价格应随使用量上升而下降。

5.1.2 优化融合套餐

首先，随着 5G 套餐的普及，人们平均使用的数据流量将大幅度上升，同时使用通话、短信息等老业务的频率将进一步萎缩。根据国家政策，今后无限流量卡将被禁止出售，如果客户使用的流量数量超过一定数值，将会开始收取附加费用。据此推论，岳阳移动推出的 5G 套餐包含流量应大于 4G 同档次套餐。同时 5G 针对高套餐增加权益，提升高端客户的服务感知。

其次，岳阳移动现行融合套餐中，最低价格为 78 元/月，见表 5-1

表 5-1 现行融合套餐

品牌	套餐月费	宽带	二宽 (100M)	第一台魔百和电 视	第二台魔百 和电视
神州行	78	100M	20 元/月	20 元/月或 120 元 年包	20 元/月
动感地带	98	100M		第一年免费, 第二 年开始 20 元/月 或办理年包	
	119	200M			
	139	200M			
	169	300M			
全球通	199	300M		永久权益(需组亲 情网)	
	239	300M	永久权益		
	299	300M			
	399	300M			

而据客服和业务员反映,很多咨询者现在只办理了单独的宽带服务或者固定电话服务,也存在着潜在的 5G 套餐需求。岳阳移动应调研这一部分客户的需要,提供价格相对较低的聚合套餐,匹配到对应的客户。另外,这些客户比较希望进一步加快网速,或提供高网速的光纤宽带,提升企业的营收。

5.1.3 保持传统业务市场

尽管目前移动数据成为岳阳移动快速增长的收入来源,但作为 5G 最基础、收入最多的业务之一,通话质量和通信产品也需要得到重视,确保收入不萎缩。根据国家提速降费的宏观部署,未来语音通话费用将逐步下降,但岳阳移动能够借助快速获得固化业务、提升通话弹性、刺激客户增加通话等方式来稳住语音收益。售后服务对于岳阳移动保持传统语音业务市场很重要。

5.1.4 提升售后服务水平

岳阳移动还可以采用以下手段来确保传统产品的收入的持平或提升:首先,要重视客户服务渠道在用户调研和反馈收集过程中的重要意义,及时传递消费者对岳阳移动 5G 的意见和建议,也能够通过提升客户服务质量让存在疑惑的用户打消疑虑继续使用移动业务;其次,需要充分了解岳阳电信和岳阳联通在售后服务方面的新举措、新办法,取其精华,去其糟粕,努力在服务质量上下功夫,让岳阳移动的服务质量走在前列。

5.2 价格策略

岳阳移动要想在市场上占有较大优势,就必须重视产品价格的确定。本文前期通过调研,获取到岳阳当地三家电信运营商目前主推套餐资费,经过对比,移动融合资费门槛 78 元、主推 119 元档,门槛更低,宽带带宽明显高于友商。电信区分个人版和家庭版,个人版不含宽带与电视,联通宽带电视只免一年。三家运营商高档次套餐均带两张免费副卡,我方亲情成员 19 人较电信 7 人更有优势。另外我公司套餐包含的内容权益(惠生活、随心选、车主服务)相比友商更为丰富、更贴近用户生活。具体如下:

表 5-2 移动主推套餐资费

品牌	月费(元)	套内流量	套内语音	宽带	电视	定向流量	亲情网
神州行	18	1GB	100	-	-		
	38	2GB	200	-	-	30GB 定向流量	-
	58	5GB	300	-	-		
动感地带	78	15GB	300	100M	免 1 年	-	-
	98	20GB	400	100M		30GB 定向流量	-
	128	40GB	500	-	-		
全球通	119	30GB	1000	200M			
	139	30GB	1500	300M			19 人, 两 张免费副 卡(新入 网 或 升 档)
	169	40GB	1500	500M	永久免 费	/	
	199	60GB	1500	1000M			
	239	80GB	1500	1000M			
	299	100GB	1500	1000M			

表 5-3 联通主推套餐资费

品牌	月费(元)	套内流量	套内语音	宽带	电视	定向流量	亲情网
腾讯王卡	19 元	/	/	-	-	腾讯系免流	-
	28	2GB	100	-	-	10GAPP 定向	-
流量王卡	38	5GB	200	-	-	30GAPP 定向	-
	58	10GB	300	-	-		-
	78	10GB	500	-	-	/	-
	99	20GB	1000	-	-		
	129	30GB	1500	200M			
冰激凌 5G	159	40GB	1500	300M			两张免 费副卡
	199	60GB	2000	500M	免 1 年	/	
	239	80GB	2000	500M			
	299	100GB	2500	500M			

表 5-4 电信主推套餐资费

品牌	月费(元)	套内流量	套内语音	宽带	电视	定向流量	亲情网
步步高套餐	19	2GB	100	-	-		
	39	5GB	100	-	-	-	-
	79	10GB	400	-	-		
5G 个人套餐	99	30GB	1000	-	-		
	129	30GB	1500	-	-		
	169	40GB	1500	-	-		-
	199	60GB	2000	-	-		
5G 智慧家套餐	129	30GB	1000	200M			
	169	40GB	1500	300M	4K 高清电		7 人、两
	199	60GB	2000	300M	视 1 路		张免费副
	299	100GB	2500	3000M			卡

除上述部分细节存在差异外，三家运营商主推套餐内容基本趋同，档位基本对齐、价格趋同，为岳阳移动 5G 业务营销提出下列价格策略：

5.2.1 适当降低 5G 业务准入价格

(1) 普通客户。通过调研可知，当下岳阳联通和岳阳电信的 5G 客户之所以不选择岳阳移动的 5G 产品，原因主要是岳阳移动 5G 的基站数量较少，很多地点无法接收移动 5G 信号，另外就是相关套餐的价格偏贵，和岳阳移动推出的 4G 套餐相比价格高很多。据此，岳阳移动如果想使这一部分可能的消费者选择自己的 5G 套餐，就首先需要在一定程度上压缩 5G 套餐产品的价格，尽量与 4G 产品接近，另外可以通过试用、首月免月费等方式使他们感受到岳阳移动 5G 的优势，帮助其解释 5G 为何比 4G 套餐要有更多的流量，以及岳阳移动在市域内的覆盖情况，让他们注意到移动公司所做的努力，发自内心地接受移动 5G 套餐。

(2) 高端客户。高端客户对资费敏感度低，但对服务和权益的要求高，因此在高端客户的资费价格策略而言，只需要按照一般客户的进行即可，不需要过多的关注价格。

5.2.2 大力推广个性化组合套餐

岳阳移动可以给予客户自主权，让他们自由选择要什么样的套餐，需要多少 5G 流量、通话量、语音量。由于学生一般需要较多的数据流量，对短信息、语音通话的需求较小，商务用户往往不需要很多的数据流量，单对通话分钟数要求较高，如果采用同一批套餐进行推广，势必无法很好地满足各个客户群体的要求。岳阳移动应在确定 5G 套餐含量时让用户加入到自选中，打造出来的服务产品能

够更满足需求，体现以客户为中心的理念，具有着人性化和合理化的特性。

5.2.3 制定对应竞争定价套餐

岳阳移动的 5G 产品在市场营销中确定价格时，首先要关注服务的属性、消费者的需要，其次需要了解岳阳电信、岳阳联通等企业的情况。通信行业产品的一大特点就是同质化严重，缺少独有产品，如果电信或联通推出的服务能够完全覆盖、超过移动同类的产品，但其售价低于移动的产品，可以预见客户会很容易选择竞品企业的产品。因此，岳阳移动在进行套餐定价时，必须考虑其竞争对手所实施的定价，确保对于竞争对手的营销政策有对应的套餐资费，甚至打造更优质的产品与更低的资费，来吸引岳阳移动的潜在客户，避免客户被竞争对手抢占。在高端客户方面，由于其对价格不敏感，因此主要通过权益和服务做好高端客户的发展和稳定。

5.3 渠道策略

岳阳移动如果具备优秀的渠道来开展销售，首先将提升客户的规模，有利于营销自己的服务，其次将为客户提供更上佳的服务，另外还能收集用户的消费习惯信息，渠道建设的好坏直接影响着市场营销的效果。本文对岳阳移动 5G 业务营销提出的渠道策略具体涵盖以下几个方面：

5.3.1 完善自有渠道

自有渠道指移动自有营业厅，完善自有渠道，岳阳移动应转变思路，把现存的直营网点升级为官方自营的岳阳移动三大中心（品牌推广中心、试用中心、销售中心）。岳阳地区共有 867 家移动营业厅，营业厅是形象窗口，针对自有的营业厅，应考虑新设“5G 体验厅”，使客户可以在营业厅对 5G 产品有更直观的感受，对于体验厅的所有设备和其整体的装饰风格需进行统一，以一致的外观和内核迎接客户，另外要聘任专业客户经理帮助进行客户购买的流程讲解，力争能够让每一个进厅目标客户实现 100%换卡、100%激活 5G 网络。加强自有渠道考核，通过对自有营业厅内的各种销售数据进行统计，针对营业厅整体销售情况在年终考核时确定奖金数量或罚金数量，力争整个管理模式更加扁平，每一年度的考核细化到每个员工，并且能够明确列出各种奖罚数额，促进自营网点的 5G 销售。

同时，针对高端客户在有条件的自营厅设置 VIP 专区，提供 VIP 专享服务和专人接待，确保高端客户的尊享感知。

5.3.2 加强社会渠道管理

社会渠道即代理商渠道,包含了由非移动员工开设的营业网点、加盟营业厅。这一个渠道分布更加广泛,也是 5G 销售环节中一个不可忽视的组成部分,然而实际上公司进行这一渠道的监管时,出现了管不住、管不好、不好管等情况。社会渠道关系复杂,存在设施陈旧、门头严重破损、店内卫生差,营销积极主动性差,等客上门等情况。针对门店形象问题,公司应当提供房屋补贴、装饰服务等方式来帮助其提升面貌,维护关系,努力与加盟点协同前进。针对营销积极性差,岳阳移动应不定期组织社会渠道开展专项营销,如在社区、街道、居民区和工业园进行扫街、扫楼等活动,同时对社会渠道进行星级评定制度,确保社会渠道成员能够良好管理。

5.3.3 电子渠道化转型

21 世纪是互联网时代,线上营销的势头越来越猛,可以较好地弥补线下渠道的不足。5G 的高网速、低延时特点给许多业务的实现提供了可能,5G 业务电子渠道营销将是未来营销的主要发展方向。先进的电子化渠道除了电话营销、短信营销以外,还包括网上营业厅、手机营业厅、微信微厅等,岳阳移动应在线下办理业务时,也要帮助消费者认知线上购买的渠道,利用岳阳移动的官方微信、员工微信朋友圈等形式对线上电子渠道进行推广和介绍。除了以上方式,岳阳移动还应重视与互联网合作,例如积极与天猫、京东、微信、优酷、腾讯、支付宝等互联网渠道开展合作,这些大型互联网公司渠道面向的客户群要比运营商更多更广,借助他们的力量进行 5G 业务营销,定能事半功倍。

5.3.4 网格深化改革

2020 年湖南省移动公司下发了网格化 2.0 改革指导意见,针对 1.0 存在的问题对症明确了措施,按照目前搜集情况,全省 14 个地市均将全面推行网格离职承包改革。在优化全市网格布局上,确保人员配置达到“1+5+N”要求,提升网格团队营销能力。实施“1+5+N”体系,在宏观层面,在一定程度上能盘活人工成本及销售费用刚性管控,有利于公司可持续健康发展。在微观层面,能进一步激发一线人员活力,解决吃大锅饭现象问题;能进一步充实一线营销力量,解决“能干”问题;能进一步提升一线营销能力,解决“会干”问题。

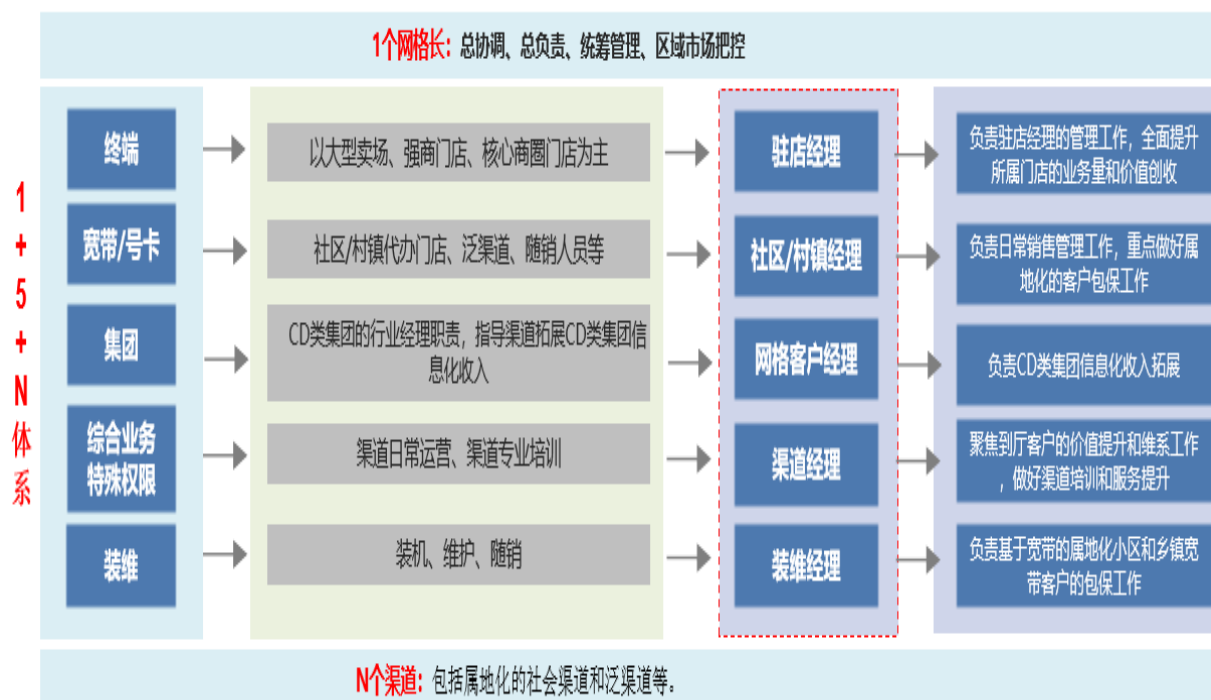


图 5-1 1+5+N 体系

5.4 促销策略

销售的重要环节之一是促销，在促销时，营销客户经理通常会和用户进行沟通，提供商品信息，解决他们的疑惑，游说他们购买产品，最终让他们接受产品，完成购买行为。面对竞争日益激烈的岳阳通信市场，为巩固并提升岳阳移动的市场占有率，提高销售业绩，提升业务收入，必须制定多样化的促销策略，主要包括：人员促销、营业推广和广告宣传。而针对高端客户的促销，主要是通过客户经理，做好高端客户的拜访和服务工作，而非通过外呼及社会渠道受理，这样客户的感知会有极大的提升，营销效果好。

5.4.1 人员促销

在所有的促销策略中，人员促销是最直接的促销方式，也是效果最显著的促销方式。人员营销有以下几点优势：

第一，人员推销的信息传递具有双向性，不但可以销售产品，还可以在销售产品的过程中接收到用户对产品的反馈信息。

第二，人员促销可以直接了解到目标市场顾客的实际需求情况。

第三，人员推销灵活方便，时间短效果好。

但人力的促销并不是没有问题，例如销售员必须由比较高的个人能力，促销费用较高。所以，岳阳移动在人员促销策略上应该从以下几个方面实施：首先，

岳阳移动应加大营销培训投入,定期组织营销专业技能培训,提高促销人员的综合素质和营销水平。其次,岳阳移动应制定合理的利润分享计划,激励每一位促销人员积极努力实现销售目标。岳阳移动还应组织促销人员,不定期在社区、街道、居民区和工业园进行扫街、扫楼等活动,扩大公司营销覆盖范围。

5.4.2 营业推广

营业推广是短期的促销行为,由一系列激励手段构成,通过对产品或服务的降价或增值在短期内刺激消费者,促进销售目标的达成,是刺激消费者完成购买活动的动力。在市场竞争激烈的时候,促进销售方面非常有效,5G 服务是一个新的概念,用户的认知度并不高,这就需要岳阳移动更加重视产品的推广和宣传。在岳阳市,大部分客户依然会选择来到营业厅,所以销售员都是直面消费者工作的,所以在针对消费者的营业推广策略中,可进行以下活动:

节日促销:在一些特殊节日,在各营业厅开展打折促销、购手机送话费等活动,并对一些新套餐给予折扣。

免费体验:通过线上互动,如微博、微信平台抽奖挑选部分新老客户,免费体验 5G 套餐。

产品展示:在销售现场设立宣传板、设立 5G 体验厅,展示 5G 产品的优越性。

积分兑换:对老客户赠送积分,积分抵扣资费或兑换实物礼品。

5.4.3 广告宣传

广告目前已经超越了“广而告之”的功能,成为了各大企业角力的一个缩影。岳阳移动可以借助有价值的广告渠道或媒体将自己的产品信息、服务情况传播给现在的用户或可能的用户。一个非常好的广告能够家喻户晓,获得很长一段时间的价值,帮助移动用户了解移动套餐、选择移动套餐,提升移动的收入,打造一个强大的移动品牌,帮助开展后续销售的工作。但是广告投放的过程需要考虑成本,岳阳移动在广告宣传媒介选择上,可以结合报刊、杂志、高铁站、火车站、大型商场户外广告牌、电视和互联网新媒体等多种媒介,对目标客户进行精准宣传,从而控制成本。在厅店宣传方面,通过在营业厅内分隔出会员服务区,使用大屏幕播放 5G 宣传资料,并专门布置 5G 智慧家庭展区,在厅外通过音响、电子显示屏宣传标语进行 5G 业务的宣传,实现全方位宣传。宣传内容上,要尽量避免专业术语,用最简单的文字向消费者传达移动 5G 资费便宜、网络稳定、网速快等信息即可。

5.4.4 5G+应用促销策略

针对 5G+应用方面，主要做好打造 5G 典型应用、抓好县域智慧城市拓展、抓好智慧园区拓展、抓好工业互联网行业拓展、分行业分地域特色化拓展。

打造 5G 典型应用的关键动作：其一圈地，做好属地龙头企业（含百强企业、百强制制造业、百强民营企业、小巨人企业、国资委监管企业、重点园区、三级以上医院、4A 以上景区、高校等）服务看管，明确市重客中心及区县政企看管主体责任。其二敲门：围绕龙头企业清单，以 5G 为敲门砖，结合企业实际需求，“进门讲 5G，出门 DICT”，实现清单单位商机全面纳管。其三访友：依托政府主管部门，协同生态伙伴，至少主办 1 场行业展会、论坛，推动 5G 信息化进单位等活动，丰富 5G 营销触点。其四攻坚：做好友商紧盯的关键项目做好攻坚。

抓好县域智慧城市拓展：当前智慧城市已经进入风口期，要紧抓商机，以 5G 为敲门砖，聚焦县域一级智慧城市应用场景、以云化数据中心 为基础加快智慧城市应用推广

抓好智慧园区拓展：聚焦全市重点园区目标单位，以 5G 专网、千兆专网为基础，聚焦园区监控、食堂消费、智慧办公等园区应用，强化 集团成员与园区应用的融合，打造智慧园区标杆项目。

抓好工业互联网行业拓展：以 5G 工业专网、OnePOWER 工业互联网平台为基座，聚焦优势产业集群、国资工业企业两个客户清单，开展专项行动，推动全市市工业企业“数字化改造、网络化协同、智能化升级”

分行业分地域特色化拓展：立足本地区产业优势，选择资金、人员投入意愿较强烈的教育、文旅、医疗、金融、交通行业领域作为突破口，加大攻坚力度，形成分行业分地域的特色化拓展路径，实现行业规模渗透和收入提升。

第 6 章 岳阳移动 5G 营销策略实施的保障措施

6.1 完善 5G 网络覆盖

岳阳移动在进行消费者调研时了解到，客户如果已经用上 5G 服务了，就首先会体验打电话是不是很清晰，也就是客户首要关注的是信号质量和网络是否满格。根据通信原理，5G 基站为设备终端提供了 5G 信号，需要不断在未覆盖区域建设新的基站，从而给用户提供更加稳定、充足的信号。今后可以预见客户将会越发提升自己对 5G 服务的期待，如果 5G 的覆盖范围依然有很多漏洞，势必会影响消费者的好感和满意度。但实现全面覆盖也绝非易事，首先在市中心网络环境是非常复杂的，各家运营商的基站建设受到了诸多限制，全面覆盖并不容易；其次，在山地、地下空间等区域，布置基站考验着通信工程师的能力，本就不具备的信号资源使这里覆盖 5G 网络变得更加困难。所以岳阳移动应着力克服这两个问题，尽可能让移动 5G 信号覆盖更加广的范围。难度虽然较大，但也需要不断努力。

如果移动 5G 能够比岳阳联通、岳阳电信覆盖更多区域，将使大量客户选择移动 5G，但目前这只是一个愿景。岳阳移动并没有给予基站建设以足够的支持和投入，在资金和人员配备上都是有欠缺的。不妨根据当前岳阳市域的情况进行分类，按照安装基站的必要性分为特别必要、必要、一般、暂时不需要四类，率先在高必要性区域建设基站，在较多居民的区域还要增加基站能力，进行扩容，率先优化 5G 服务质量。

6.2 加强营销队伍人才建设

岳阳移动 5G 要按期完成销售目标和销售计划，就需要在人力资源储备和招聘上下功夫，并且对新员工和老员工要安排翔实有效的培训，从而为岳阳移动招募和培养销售 5G 的专业化人才和高质量员工。移动公司应根据员工能力和岗位需要合理安排各位 5G 业务员的岗位和工作。随着 21 年的发展，岳阳移动已经拥有了比较好的人才储备，另外会在秋季、春季开展校园招聘，进入岳阳市知名高等院校进行人才选拔，在社会招聘方面也积极在互联网求职平台发布信息，招贤纳士，选拔了一批志愿与岳阳移动共同进步的优才。另外，岳阳移动人力资源和业务部门也应多举办一些员工需要、业务需要的培训和讲座，让每一个员工都了解必要的知识，加强对他们的业务素质考核，并在销售方面进行 4PS 营销、SWOT 分析等市场营销方面的培训。

长期来看,如果想要岳阳移动的各项业务可持续发展,超越其他竞争企业,就需要让员工都了解营销,都参与营销。公司应当请来销售专家、营销讲师、业务能手给全体员工指点迷津,另外要及时了解员工的困惑、学习情况,进行内部调查,按照员工的需要找来导师进行讲解,将会更有效、更快速。此外,公司应知晓员工在哪些方面是有待提升的,制定一个培训体系,按照有逻辑的顺序来开展培训、讲座,提升员工的主观能动性,让他们自己主动知晓岳阳移动的发展战略、营销战略,在企业内组建多个 5G 攻坚小组,负责 5G 技术、5G 销售等,让他们产生向心力、归属感、团队意识,对表现好的小组要在年终奖、晋升等渠道给予倾斜。岳阳移动还可以通过考核、考察等方式选拔优秀的人才担任重要职位和公司骨干,培养出人才梯队。

6.3 加大财力支持

岳阳移动要想快速发展,就需要具备非常雄厚的财政支撑,财务情况、资金流量也决定着岳阳移动的发展水平。如果想要确保岳阳移动 5G 持续发展,就需要提供一个稳定的财政环境,并着力提升在 5G 上面的投入。

根据财务报表,岳阳移动公司在之前已经支出了大额的流动资产来开展 5G 建设。为了确保今后可以收回建设成本,岳阳移动需要聚合财政资源,提升资金投入效率,让 5G 成为“现金牛”产品。

聚合财政资源的过程中,岳阳移动应首先厘清自身的财政内部关系和财政收支行为,做好收支和资产管理。收入角度,岳阳移动应积极“化缘”,向更多渠道争取投资和支持,全方位筹集资金。例如可以与当地银行进行合作,争取到银行低息信贷支持,还可以向上级移动公司争取支持,提交相关文件,获得流动现金;还可以与当地政府工信部门进行洽谈,争取到城市通信建设过程中的一些项目,获得资金支持。今后,岳阳移动可以在市内和市外寻找到其他投资企业、金融企业的投融资。当然要确保这些渠道是合法的、正确的,在筹措资金的前期要审慎科学的进行评估,借鉴同行经验,将筹集的资金用在最需要的业务、最需要的网点上,科学分配获得的资金。

在支出方面,岳阳移动还要做好金融管理,集中控制所有流动资金,加强会计和审计工作,了解支出绩效和收益,根据企业的发展情况和财政状况及时调整收支政策,抛弃已经开始出现负债且没有前景的业务,以提升用户的体验为目标。此外,岳阳移动还要不断评估各项财务行为,优化财务管理水平,提升财务绩效,让各个财务活动都有责任人和责任单位,优化财政组织架构。

岳阳移动的财务工作需要进一步发展,这就需要不断整合融资资源,优化投资绩效,合理利用所有资金,用有限的资金做更多的工作,助力 5G 业务快速发

展、稳健发展，获得回报。

6.4 加强客户满意度管理

目前各个运营商都在客户关系管理上投入巨大，手机入网总户数已经超过了总的客户人数，如何寻找到新的潜在客户成为一件越发困难的事情。岳阳移动首先要在老客户身上下功夫，发掘他们的消费潜能；另一个方面要吸引其他友商的客户携号转网或流向岳阳移动，这就需要从服务水平、服务价格、产品质量等基础工作、前期工作下手，也需要给用户一个“十分满意”的服务。

(1) 提升网络感知体验。无线方面，重点做好覆盖和容量“两个保障”。无线投诉 95%集中在上网感知，重点提升高校医院、美食美景、干线枢纽等高热场景的网络负荷，重点做好高层住宅、新建城区、农村电普的延伸覆盖，以 5G 建设契机，推动 4G 流量向 5G 迁移，着力把网络做全做厚，重塑优质口碑。宽带方面，重点强化投诉和装机“两个时效”。全面提升家宽网络端到端运行质量，做好投诉处理流程穿越，多从客户角度考虑诸如电视操作界面杂、无线路由器配置难等个性问题。快速响应客户诉求并及时解决，确保投诉处理及时率不低于 99%，头部客户不超过 4 小时。按日装机归档 90%，城市 150 米、农村 350 米“应装尽装”的目标，完善装机人员、材料、终端的保障，确保履约及时率高于 99%。

(2) 重新打造服务优势。转变过去重销售、轻服务的思想，从抓窗口服务提升入手，重新打造服务优势。一是重构服务标准。对营业厅、投诉处理、装维等一线服务标准进行全面梳理，明确标准和考核要求，实现标准化、规范化的服务管理。二是重建服务体系。重建窗口、投诉、重要客户三类服务体系，从直营厅达标验收、标杆厅创建入手，通过硬件、功能、关键服务、主动营销、现场管理五达标，促进窗口服务提升；持续优化投诉打点定位机制，狠抓野呼营销、网络质量、费用质疑、不知情订制等焦点问题改善，通过“倒逼管理”实现以点带面、以案促改，促进客户满意；强化“首席客户经理”拜访制和 5G 客户“五优”服务，提升政企关键人、全球通客户等重要客户的服务感知。三是重塑服务口碑。依托大数据分析做好不满客户的主动修复，利用六大场景(无线网络服务、线下营业厅、互联网电视、家宽上网使用、集团服务、资费感知)短信互动突出公司服务优势，正面打造服务口碑，提升客户体验及感知。

岳阳移动应提升站位，先入为主，正确应对可能出现的网络舆情事件，做好公关工作，让自己的品牌越擦越亮。从具体工作来说，岳阳移动需要制定一套方案，提前考虑到可能出现的舆情事件，对各种突发状况第一时间做好应对和处理；另外要不断加强社会责任和自身要求，做好正确导向，将可能的风险前置。

6.5 拓展新渠道

营销领域的学者基本上都有这样一个观点,好的产品或好的服务能够被用户更好地接受,就需要企业拓展自己的渠道进行销售,如果一个产品的使用时间、使用空间并不合适,企业就可以通过开拓渠道销售来进行一个弥补和规范。岳阳移动需要更多的销售渠道,从而帮助移动 5G 产品和服务触达更多客户,同时帮助企业减小压力和阻力,提升投融资的效率,获取更多的需求信息。

岳阳移动当前依然是在 5G 服务的探索过程中,销售渠道也比较单一。如果今后进入更深入的销售过程,就需要打造更多的互补渠道,让用户通过更多方式用上移动 5G 服务。例如,岳阳移动可以分析之前在 4G 销售中做得好与不好的地方,总结成功之处,分析不足之处,据此开展 5G 服务的销售渠道建设。岳阳移动已经具备了完善而全面的 4G 销售模式,在这些渠道上和模式基础上进行升级,便可以让 5G 销售具备一定的基础。此外,岳阳移动的一些实际情况展现出各个销售渠道并不是对立的,而是具有融合可能性的,岳阳移动应避免过分依赖某一个或某两个销售渠道,使投资过于集中和局限,而要在多个渠道上加速建设、评估,提升电信市场特别是岳阳 5G 服务市场的占有率和话语权,以高屋建瓴的眼光打造一个系统销售中心,做好拓扑建构和人才引进。这种销售中心可以左到一站式服务,为移动公司提供全面的销售信息、销售查询服务,帮助消费者办理所有与销售有关的前期、中期、后期服务。该中心应按时汇总处理数据,导出报表传输到移动公司管理层,并通过大数据、人工智能等技术评估销售情况、预测未来销售变化。此外,移动公司应重视线上销售渠道的打造,运用 10086APP、移动公众号及小程序、在其他应用上的接口来进行销售,并在京东等大型电商开通自营旗舰店,销售 5G 业务,借助“双十一”、“618”等消费节提供促销,增加 5G 客户数量,也起到很好的推广作用。在异业合作方面,岳阳移动应整合自身资源,与银行、邮储、物流、商业等不同的业态进行深入合作,在营业厅推广异业合作伙伴的产品,并借助合作伙伴的资源来推广移动 5G,互利共赢,给予消费者更多的实惠。

6.6 完善绩效激励机制

岳阳移动应研究制定更加科学、成果导向的绩效奖励机制,作为对基本工资补充和浮动,也作为员工考核的目标和结果之一。绩效考核和绩效奖是当前全球各大企业的通用做法,经过实践检验也是有价值、有科学性的。岳阳移动应通过项目奖、绩效奖、成果奖和不达标处罚等方式来对员工的付出进行反馈,也提升员工的干劲、工作效率和责任感。岳阳移动应当首先从制度和机制上努力,订立出一套符合移动公司情况和当地发展水平的考核方法,并征求全体员工的意见,

在通过后向全体员工公布。

针对 5G 业务的销售，岳阳移动应制定一套 5G 销售方案，将老客户续费、新用户办卡、销售收入、客服质量等参数依照权重纳入到最终的考核体系、考核方案中，使员工的收入包含有基本工资、老客户销售奖、新客户入网奖、项目奖等多种薪酬。5G 项目奖也可以帮助一线销售员工自主立项，加入创新和思考，用新的销售方式给予公司以汇报，并获得相应的奖励，提升工作幸福感。

6.7 信息系统的保障

越来越多的 500 强企业都在进行数字化转型，岳阳移动有超过 240 万个在网消费者，将他们的各种信息情况进行梳理就需要企业建立一个强大而有价值的销售信息系统，把他们每月的消费、消费变化、业务情况、套餐使用情况、消费方式、意见反馈等信息统筹录入系统中，并借助先进的技术手段对数据进行全面分析，做好大数据匹配、大数据推送等销售工作，提升销售成功率和用户需求的满足率。

建设岳阳移动客户信息系统的前提是充分了解客户群体特征、市场细分情况，这就需要岳阳移动加强客户调研和信息建设，以客户为中心，在定性角度考虑用户的需要，在定量角度采用科学计算手段衡量用户满意度，同时该系统不仅面向企业内部，还可以提供用户端接口，使其了解自己的移动套餐情况、基本信息，并对岳阳移动公司提供的产品有更加深入的了解。

第7章 研究结论与展望

7.1 研究结论

本文在 5G 新时代背景下,以岳阳移动公司为研究对象,根据市场营销理论,结合岳阳移动公司的实际情况,采用了多种分析方法:PEST 分析、波特五力模型和 SWOT 分析法,对岳阳移动公司进行系统科学的营销环境分析,基于分析结论,根据 4P 营销组合理论为岳阳移动公司 5G 业务营销制定了合理可行的营销策略,并提出具体的保障措施。主要结论如下:

(1) 运用 PSET 分析法和波特五力模型,详细分析岳阳移动公司 5G 业务营销所处的宏观环境和行业环境,并通过 SWOT 分析法对内外部环境进行分析,明确了岳阳移动公司流 5G 业务营销的优势与劣势、机会与威胁。

(2) 结合岳阳移动公司实际情况,进行市场细分,并且选择出来岳阳移动的目标客户,针对客户和市场的实际情况分析了多种销售方法和理念,其中包含了要推出什么样的产品和服务、产品服务的价格制定、如何提升销售渠道、如何进行促销等领域。

(3) 提出了 5G 业务营销策略实施的保障措施,包括完善 5G 网络覆盖、加强营销队伍人才建设、加大财力支持、加强客户满意度管理。

7.2 展望

本文虽然对岳阳移动 5G 业务及市场进行了大量的研究和调研,已经取得了一定的成果,但本文研究中仍存在一些缺陷,由于本人日常工作相对繁忙,且理论研究功底存在一定匮乏,不免在一些问题上难以全面分析各种因素,不免存在一些偏颇,需要进一步探讨。营销策略的制定和优化是一个动态的过程,随着技术的演进和市场的变化,可供企业选择的营销战略也将逐渐增多,对岳阳移动 5G 业务营销策略的研究要持续跟进,目前岳阳移动公司还在积极探索 5G 服务的各种产品和营销方略,应当根据之前推广 4G 乃至 3G 的经验进行拓展和创新,这也是作者今后在工作和生活中需要重点跟进的事项。一个新产品的营销需要销售人员不断努力,不断克服困难,结合已有的销售经验进行市场调研、实际销售、售后服务,坚持以客户为中心,以公司利益为重,以科学销售为本,从而使岳阳移动持续保持当地通信市场业务领先地位。

参考文献

- [1] 李睿,刘旭峰,高敏,迟建.5G 发展动态与运营商应对策略[J].信息通信技术, 2018, 12(04): 59-65.
- [2] 郭朝峰.运营商如何抢占 5G 商机[J].通信企业管理, 2017(07): 19-21.
- [3] 郑添元.5G 背景下哈尔滨移动公司竞争战略研究[D].哈尔滨: 黑龙江大学, 2018.
- [4] 漆晨曦.5G 时代营销转型的运营和技术建议[J].通信企业管理, 2019(11): 70-74.
- [5] 孙柳,张宇梁.中国联通保定分公司 5G 业务市场营销策略分析[J].中国商论, 2019(03): 9-10.
- [6] 张莅黎.携号转网政策对电信运营商竞争策略的影响研究[D].昆明: 云南师范大学, 2017.
- [7] 张敏.市场营销中 SWOT 营销策略的运用探析[J].现代营销(信息版), 2019(06): 239.
- [8] 杜建民.专家把脉 2019 年电信运营商的营收增长之道[J].通信世界, 2019(06): 34-35.
- [9] 马继华.老用户新思维电信运营商如何维系存量市场[J].通信企业管理, 2018(01): 54.
- [10] 尤肖虎,潘志文,高西奇,曹淑敏,邬贺铨.5G 移动通信发展趋势与若干关键技术[J].电信科学, 2014(5): 23-24.
- [11] 王玉玲.浅析当下移动互联网应用对电信行业发展趋势的影响[J].通讯世界, 2017(24): 70-71.
- [12] 魏瑾.基于客户细分的电信聚类市场营销策略研究[J].中国市场, 2016(31): 24-26.
- [13] 单妍.运营商“提速降费”遭遇吐槽的思考[J].价格月刊, 2015(10): 22-26.
- [14] 黄海峰.5G 统一标准出炉前夕三大运营商“明争暗斗”[J].通信世界, 2017(18): 15.
- [15] 孙婷,王欢,李俊.浅谈 4G 背景下电信业务的发展[J].信息化建设, 2015(12): 48.
- [16] 晏剑.江苏移动 4G 业务市场营销战略研究[D].武汉: 武汉工程大学, 2015.
- [17] 徐旭.移动互联网下终端客户流失影响因素实证研究[J].赤峰学院学报(自然科学版), 2015(10): 71-72.

- [18]王华超.新形势下运营商移动业务经营策略探究[J].移动通信, 2015(01): 21-24.
- [19]何惠, 冯任重.我国电信服务业与经济增长的相关性分析[J].经济理论与经济管理, 2005(08): 15-20.
- [20]邱慧华, 徐文龙.运营商自营厅的转型之路[J].通信企业管理, 2019(05): 38-39.
- [21]张樊.新时代下电信行业营销特点研究[J].现代营销(经营版), 2019(04): 93.
- [22]徐洲.移动互联网背景下 G 岳阳公司移动业务营销策略优化[D].桂林: 广西大学, 2019.
- [23]李睿, 刘旭峰, 高敏, 迟建.5G 发展动态与运营商应对策略[J].信息通信技术, 2018(4): 88-112.
- [24]王晶.利用 SWOT 分析联通 5G 业务[J].信息与电脑(理论版), 2020, 32(15): 180-182.
- [25]李欣润.中国电信徐州分公司移动业务营销策略研究[D].中国矿业大学, 2020.
- [26]刘丁齐.中国联通吉林分公司 5G 业务营销策略研究[D].吉林大学, 2020.
- [27]吕祯恒.基于 4P 辅以 4C 的 5G 业务营销策略[J].中国新通信, 2020, 22(02): 25.
- [28]李恬恬.基于平衡计分卡的徽商银行 HN 分行绩效评价体系研究[D].广西师范大学, 2019.
- [29]陈斌, 曾奇平.5G 时代运营商存量客户维系的精准营销与协同营销[J].通讯世界, 2019, 26(09): 62-63.
- [30]马亮, 谷丽强.5G 业务发展与运营商应对策略[J].电子元器件与信息技术, 2019, 3(09): 71-72+76.
- [31]本刊编辑部.中国移动咪咕开启 5G+4E 品牌营销新模式[J].声屏世界·广告人, 2019(08): 128.
- [32]Lilia Grigori, Georgiana Daniela Minculete (Piko).Study Regarding the Evolution of the Financial Balance in the Pharmaceutical Industry[J]. Studies in Business and Economics.2015, (3).
- [33]Craig F.Strategies of Low Cost Airlines[J].How Contributor, 2010, (4).
- [34]Barla P.and C.Constantatos.Airline Network Structure under Demand Uncertainty[J].Transportation Research, 2000, (36).

- [35] Joseph A.DiMasi, Henry G. Grabowski, Ronald W.Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs[J].Hansen.Journal of Health Economics.2016, (01).
- [36] Tom Rye, Anders Wretstrand.Converging Structures-Recent Regulatory Change in Bus-based Local Public Transport in Sweden and England[J].Research in Transportation Economics, 2014(12).
- [37] Li S, Xu L D, ZhaoS.5G Internet of Things: A survey[J].Journal of Industrial Information Integration, 2018.
- [38] Boccardi F, Heath R W, Lozano A, et al.Five Disruptive Technology Directions for 5G[J].IEEE Communications Magazine, 2013, 52(2): 74-80.
- [39] Osseiran A, Boccardi F, Braun V, et al.Scenarios for 5G Mobile and Wireless Communications: The Vision of the METIS Project[J].IEEE Communications Magazine, 2014, 52(5): 26-35.
- [40] Margaglione M, Grandone E, Cappucci G, et al.An alternative method for PAI-1 promoter polymorphism(4G/5G)typing[J].Thrombosis & Haemostasis, 1997, 77(03): 605-606.
- [41] Bhushan N, Li J, Malladi D, et al.Network Densification: The Dominant Theme for Wireless Evolutionin to 5G[J].IEEE Communications Magazine, 2014, 52(2): 82-89.
- [42] Niu Y, Li Y, Jin D, et al.A Survey of Millimeter Wave(mmWave) Communications for 5G: Opportunities and Challenges[J].Wireless Networks, 2015, 21(8): 1-20.
- [43] Wang X, Chen M, Taleb T, et al.Cache in the Air: Exploiting Content Caching and Delivery Techniques for 5G Systems[J].IEEE Communications Magazine, 2014, 52(2): 131-139.

附 录

岳阳移动公司 5G 业务客户调查问卷

1. (单选)您的年龄?

☐ 15 岁以下

☐ 15-18 岁

☐ 19-22 岁

☐ 23-30 岁

☐ 31-40 岁

☐ 40 岁以上

2. (单选)您的性别

☐ 男

☐ 女

3. (单选)您的学历是?

☐ 初中以下

☐ 高中

☐ 大学

☐ 研究生以上

4. (单选)请问您有几个手机号码在用?

☐ 1 个

☐ 2 个

☐ 3 个及以上

5. (多选)您目前有正在使用的运营商及服务是?

☐ 中国移动 5G

☐ 中国联通 5G

☐ 中国电信 5G

☐ 中国移动 4G

☐ 中国联通 4G

☐ 中国电信 4G

☐ 中国移动 3G

☐ 中国联通 3G

☐ 中国电信 3G

☐其他

6. (单选)您会选择使用 5G 网络吗?

- ☐完全没想法
- ☐有过想法但没必要使用
- ☐有想法且正准备使用
- ☐有必要且正在试用
- ☐毫不犹豫选择使用

7. (单选)您倾向于选择哪家运营商的 5G?

- ☐移动
- ☐电信
- ☐联通

8. (单选)您平均每月消费多少话费?

- ☐0-50 元
- ☐50-100 元
- ☐100-200 元
- ☐200 元及以上

9. (单选)您能够承受 5G 终端的价格?

- ☐1500 元以下
- ☐1500-2500 元
- ☐2500-4000 元
- ☐4000-5000 元
- ☐5000 元以上

10. (单选)你觉得现在的手机流量够用吗?

- ☐充足
- ☐刚好
- ☐不够

11. 您希望 5G 套餐中每月至少提供多少数据流量? (单选)

- ☐1GB 以下
- ☐1GB-5GB
- ☐5GB-30GB
- ☐30GB-50GB
- ☐50GB-100GB

12. (多选) 您觉得移动 5G 还应改善的方面在于?

- ☐更全面的网络覆盖

- ☐更低的资费套餐
- ☐更优质的客户服务
- ☐更丰富的应用
- ☐更成熟的网络技术
- ☐更多的终端机
- ☐更全面的宣传
- ☐其他

13.（多选）您觉得有什么样的 5G 促销活动更有吸引力？

- ☐充话费送话费
- ☐存话费送 5G 手机
- ☐买 5G 手机送话费
- ☐买 5G 手机送流量
- ☐套餐打折优惠
- ☐手机优惠购
- ☐宽带与手机组合优惠
- ☐其他

14.（多选）您觉得运营商提供的服务应该更注重？

- ☐信号覆盖广
- ☐资费更低
- ☐网络速度更快
- ☐更多的网络数据套餐服务
- ☐更多的应用与增值服务
- ☐更大的品牌知名度
- ☐其他

15.（多选）您觉得选择中国移动 5G 的优势是？

- ☐话费价格低
- ☐网络使用资费低
- ☐上网速度更快
- ☐通信质量更高
- ☐网络覆盖全面
- ☐服务质量好
- ☐附加业务实用
- ☐优惠政策多
- ☐技术成熟

☐心仪的 5G 品牌的支持机型数量足够
☐其他