
移动互联网时代运营商的创新经营策略

一、课程背景：

在新经济时代，不论国家、企业还是个人的生存环境或成功规则已经发生了急剧的变革。唯有那些具备较多创新因子的组织和个人才懂得如何在动荡混沌中灵活应变，把握先机，成为变革中的成功者。

4G 时代来临，让中国电信面临更加严酷的竞争局面，语音业务收入呈现下降趋势，移动用户开始流失，数据业务在中国移动和中国联通面前处于弱势地位。面对新技术、新业务、新服务、新需求、新形势，中电信的管理人员必须充分了解 4G 业务的发展规律和运营关键，积极寻找最合适的竞争策略。

在 4G 深度运营竞争中，各通信运营商中任何一方目前都无法实现全面的优势领先，挑战与机遇并存。如何找到行业客户的核心关注点，提供价值的差异化而赢得竞争，也是需要各移动公司中高层管理者深入思考与探索的问题！

该课程以 4G 时代战略转型为背景，基于希尔咨询与甘肃移动的多年合作经验，针对高层管理人员开发设计的培训课程，通过层层深入的行业内经典、前沿案例，开阔二级经理视野，帮助管理者厘清当前中国移动所处的时代环境，并清晰 4G 所面临的信息时代的特点和竞争环境，掌握应对变化与竞争的策略。

二、课程目标

1. 帮助甘肃移动管理者厘清当前中国移动所处的时代环境，清晰 4G 所面临的信息时代的特点和竞争环境；
2. 帮助管理者了解 4G 的基本概念、发展规律和主要运营特征；了解 4G 给行业带来的深刻影响；
3. 帮助管理者从应用、竞争、运营的角度理解 4G 对中移动市场拓展的影响；
4. 使管理者明晰 4G 时代新的竞争形势下，需要拥有变革与创新的心态与思路；
5. 学习行业内外标杆的运营与管理变革与创新案例，转变管理者的思维；
6. 学习 4G 时代运营商的应对策略与管理创新方法。

三、课程收益

1. 帮助学员厘清当前中国电信所处的时代环境，清晰 4G 所面临的信息时代的特点和竞争环境
2. 帮助移动学员了解 4G 的基本概念、发展规律和主要运营特征；了解 4G 给行业带来的深刻影响；
3. 帮助电信学员从应用、竞争、运营的角度理解 4G 对中移动市场拓展的影响；使安徽移动管理者明晰 4G 时代新的竞争形势下，需要拥有变革与创新的心态与思路；
4. 学习行业内外标杆的运营与管理变革与创新案例，转变管理者的思维，变革与创新并不仅仅是业务和技术部门的事，综合部门必须转变传统的运营与管理理念；

四、课程特色

- 本课程内容有四个特点：
 1. 第一个是深度，从去年的经营情况分析入手，深层级的剖析了中移动面临的困境，深入浅出的让学员了解了目前问题的前因后果；
 2. 第二个是结构性，本课程从经营的角度，将 4G 的宏观形势、竞争情况、以及未来在云、管、端三个方面的转型方向全面做了阐述；
 3. 第三个是案例丰富，本课程中既包括了美国、日本等全球先进运营商的案例，也借鉴了互联网企业及电信联通的好经验，从成功和失败两个方面加以分析总结，是课程内容更加生动容易理解；
 4. 第四个是形式多样，课程中包括了多个视频和互动环节，让学员在身心愉悦的过程中享受培训，同时也学到了知识和技能。

五、授课方式

正本清源：深入探求变革与创新管理的重要性与紧迫性

- ◆ 与市面上常见的变革与创新管理提升课程相比，本课程首先从创新之“道”入手，从内外部环境和行业未来的发展趋势切入，帮助员工明晰创新思维对工作及自身的重要性与紧迫性，重塑管理者对“变革和创新管理”建立的意愿，变被动接受为主动学习；

身临其境：大量引入行业内外的标杆案例、实践辅助课堂教学

- ◆ 站在管理者的角度，通过理论结合案例展示，同时强化学员现场实操演练与不同方法技术的情境模拟，帮助学员掌握变革与创新管理的方法与技巧，重点转移给各学员本课程核心理念方法与实际应用技能，帮助学员学以致用

六、培训对象：

公司 4G 运营负责人及骨干员工

七、培训时长

合计 2 天，共 14 小时

八、课程大纲

时间	模块	课程单元	课程目标
上午	中移动面临的困境和挑战	1 中国移动面临的经营困境的原因究竟是什么 1.1 运营商受到互联网企业的“降维打击” 1.1.1 余额宝是传统银行的噩梦吗？ 1.1.2 360 如何“改造”杀毒软件行业？ 1.1.3 雷军的反击—小米为何能卖成本价？ 1.1.4 虚拟运营商对中移动的降维打击 1.1.5 降维打击究竟怎么理解 1.2 中移动利润下降的根本原因是价值迁移 1.2.1 讨论：微信对移动业务是蚕食还是促进？ 1.2.2 语音到数据的经营理念变化 1.2.3 4G 时代的流量价值的新变迁 1.2.4 未来流量经营的内涵将发生变化 1.3 4G 时代是一个 IT 的战国时代 1.3.1 移动还有没有后花园—通信市场（移动与电信、联通）的竞合关系 1.3.2 互联网巨头的诉求—BAT（阿里、百度、腾	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 通过该单元的学习，让学员掌握目前移动互联网的发展趋势，让学员清晰“4G”的时代背景，深入了解当前的竞争形势； ✓ 帮助学员全面了解 4G 时代流量的价值变迁情况，以及流量经营新特征；

		<p>讯)的竞争情况</p> <p>1.3.3 新生代竞争对手的要求—虚拟运营商对中移动的影响</p> <p>1.3.4 中移动的发展环境辨析</p>	
4G时代市场环境的变化	2	<p>4G时代市场环境将发生的变化</p> <p>2.1 究竟什么是4G</p> <p>2.1.1 4G网络的特点</p> <p>2.1.2 TD与FDD的差异</p> <p>2.1.3 4G对于3G带来的变化</p> <p>2.1.4 如何做好五网协同运营</p> <p>2.2 全球4G网络运营情况</p> <p>2.2.1 全球网络分布及发展情况</p> <p>2.2.2 欧美、日本等主要4G市场的渗透情况</p> <p>2.2.3 欧美、日本等主要4G市场未来发展趋势分析</p> <p>2.2.4 中国4G市场发展趋势分析</p> <p>2.3 4G将为中移动带来好契机</p> <p>2.3.1 对于用户保有的影响</p> <p>2.3.2 对于ARPU的影响</p> <p>2.3.3 对于市场竞争格局的影响</p> <p>2.4 对政府监管思路的影响</p> <p>2.5 4G时代新终端的发展特点</p> <p>2.5.1 智能手机的发展趋势和影响</p> <p>2.5.2 可穿戴设备的发展趋势</p> <p>2.5.3 生活中无处不终端——新终端的案例展示及解析</p> <p>2.6 4G时代新资费的策略</p> <p>2.6.1 4G时代主流资费方式</p> <p>2.6.2 4G业务与3G业务的资费如何区隔</p>	<p>✓ 从4G制式、网络特点、流量运营规律、应用环境、监管政策了解4G运营的发展背景，深入了解4G运营的特点</p>
中移动竞争发展之新思路	3	<p>4G时代中移动竞争发展的新思路综述</p> <p>3.1 未来要用互联网思维指导经营</p> <p>3.1.1 南京路的往事—流量的威力究竟在哪里？</p> <p>3.1.2 人是感性动物—体验会让人忽略很多</p> <p>3.1.3 社会资源是无穷的一众包众筹模式的成功</p> <p>3.1.4 数据成为资产—大数据的特点和利用方式</p> <p>4G时代中移动创新运营概述</p> <p>3.2 “价值模型”分析—移动创新运营的主要思路</p> <p>3.2.1 “云”—业务是中移动未来的价值的源泉</p> <p>3.2.2 “管”—服务仍然是中移动的根本</p> <p>3.2.3 “端”—渠道让我们保持竞争力</p>	<p>✓ 从互联网新思维入手，让学员了解提升经营价值的关键点在哪里，并且帮助学员梳理出创新运营的关键思路</p>
竞争发展策略之业务	4	<p>4G时代，中移动的竞争发展策略之业务篇</p> <p>4.1 4G时代业务应用环境将出现质的变化</p> <p>4.1.1 语音时代的双边通信</p> <p>4.1.2 3G时代的单边模式</p> <p>4.1.3 4G是多边的应用环境</p> <p>4.2 4G时代如何运营好业务</p> <p>4.2.1 4G将使哪些业务成为热门业务</p> <p>4.2.2 从企业看业务—研报分析</p> <p>4.2.3 从市场看业务—调研分析</p>	<p>✓ 从探索4G业务的发展规律出发，通过分析国内外成功和失败的经典案例，帮助学员了解如何在竞争中依靠本身的产品与业务取得成功的思路；</p>

		<p>4.3 好业务未必有好发展——失败的教训总结</p> <p>4.3.1 沃达丰业务之殇——为什么大家都看好的业务两年就失败！</p> <p>4.3.2 失败的 CMMB——有了内容难道就够了吗？</p> <p>4.4 他山之石可以攻玉——成功的经验总结</p> <p>4.4.1 腾讯产品规划的成功之处</p> <p>4.4.2 DOCOMO 的成功业务全世界都喜欢！</p> <p>4.4.3 SKT 的系统性业务规划带来的收益</p> <p>4.5 中移动所需要的 4G 时代业务发展策略</p> <p>4.5.1 好产品必须具备的 4 个要素</p> <p>4.5.2 满足 4G 发展的产品结构</p> <p>4.5.3 有效的产品开发模式</p>	
下午	竞争发展策略之服务	<p>5 4G 时代中移动的运营新策略之服务篇</p> <p>5.1 运营商服务模式存在的弊端</p> <p>5.1.1 2G 时代是碎片化服务</p> <p>5.1.2 流量时代需要无缝服务——“一夜送房”故事后面的诉求</p> <p>5.1.3 中移动 KPI 如何影响服务——“客服的苦恼”案例分析</p> <p>5.1.4 “三多三少”让运营商存量经营难以为继——运营商与互联网企业的存量措施比较</p> <p>5.2 4G 时代的服务新理念——新木桶原理</p> <p>5.2.1 资费对用户使用习惯的影响</p> <p>5.2.2 业务指导对用户的影响</p> <p>5.2.3 用户关键时刻（MOT）——终端营销的技巧</p> <p>5.2.4 4G 时代的服务关键要素——“五四”法则</p> <p>5.2.5 让用户明白消费——流量关怀两大策略</p> <p>5.2.6 AT&T 流量提醒成功案例</p> <p>5.2.7 中电信流量提醒成功案例</p>	<p>✓ 通过分析现有服务模式存在的问题，以互联网企业的存量服务为标杆，了解 4G 时代下用户的心理转变与应对策略帮助学员探索 4G 时代服务的关键路径。</p>
	竞争发展策略之渠道	<p>6 4G 时代中移动的运营新策略之渠道篇</p> <p>6.1 互联网时代渠道的变迁</p> <p>6.1.1 究竟是谁的——京东与苏宁的渠道恩怨</p> <p>6.1.2 苹果为什么能迅速覆盖全球市场？</p> <p>6.1.3 小米靠电商平台就够了吗？</p> <p>6.1.4 虚拟运营商的渠道会怎么建设？</p> <p>6.2 4G 时代的的全渠道运营模式</p> <p>6.2.1 全渠道模式的整体布局</p> <p>6.2.2 苹果就是这么做的——旗舰店的功能</p> <p>6.2.3 彩票店的奇迹——社区店如何经营</p> <p>6.2.4 电子渠道的经营策略</p> <p>6.2.5 京东模式的借鉴</p> <p>6.2.6 小米模式的借鉴</p> <p>6.2.7 我们该如何拥抱微信</p> <p>6.2.8 其实很简单——电渠经营的核心模型</p> <p>6.2.9 中移动如何提高流量</p> <p>6.2.10 提高转化率的方法</p> <p>6.2.11 电商们如何提高客单价</p> <p>6.3 O2O 经营的本质</p> <p>6.3.1 格瓦拉的如何将触手伸进电影院</p> <p>6.3.2 DOCOMO 的经营 O2O 案例</p> <p>6.3.3 中电信如何让自己的渠道更高效</p>	<p>✓ 通过分析现在企业典型渠道运营情况，探索出未来中移动应该实施的渠道体系，并讲解新型渠道运营的关键策略</p>

		6.3.4 O2O 模式的关键六要素	
		6.4 全渠道运营的关键—Vodafone 的全渠道策略	