

联通 CDMA 战略与战术的失衡

2002年1月8日,通信业界翘首以待的联通新时空 CDMA 网开通仪式在人民大会堂隆重举行。在花巨资请麦肯锡咨询后,联通将 GSM 定位于低端用户,CDMA 定位于中高端用户(一般指每月通话费在 200 元以上的用户)。但自 CDMA 推出以来,市场反应平淡,在前 5 个月,用户数也只有 100 万,这其中还包括原长城网转网用户 40 万户。在这种市场形势下,联通采取了各种市场促销手段,终于在 8 月 15 日突破 200 万,9 月 25 日突破 300 万,10 月 14 日越过了一个重要关口——400 万,这使得今年 700 万的目标有望实现。

单纯从数字上看,联通 CDMA 似乎要接近成功了,但是业界关于联通 CDMA 的争论从来就没有停止过。带着一系列疑问,本刊记者采访了北京蔚蓝远景营销顾问机构首席顾问曾朝晖先生。

竞争优势不容乐观

记者: 在中国的移动通信市场,一直呈现中国移动和中国联通双寡头垄断的局面,请您简单分析一下它们之间的优劣势?

曾朝晖: 一直以来,联通主要是低端用户,其用户 ARPU(平均用户收入)仅为 80 多元,而中国移动的用户 ARPU 在 125 元以上。长期以来,联通通过价格战促使更多的消费者使用手机,以提升其市场占有率,但其低档的形象也从此根深蒂固。由于联通的网络质量差、覆盖不广,使其美誉度一直较低。联通与移动在 GSM 上交火 7 年,所抢占的市场份额也不过 25%,目前双方势力仍较悬殊。

联通的优势在于:国家对联通的非对称管制扶持,在资费政策上,联通可以享受上下浮动 10%~20% 的优惠,但这些政策优势将被逐步取消;全业务经营许可,目前联通是唯一可以经营全部电信业务的运营商,并且可以不承担普遍服务义务;作为上市公司,联通体制比较规范,融资渠道较顺畅;CDMA 将提高其综合竞争力和品牌形象,使其获得历史性的发展机遇,但 3G 的推进将影响其优势发挥。

而作为中国移动通信的龙头老大,中国移动的优势在于其多年来积累的品牌形象,这是联通在短期内所无法超越的;与联通相比,中国移动的资产结构比较优质,不像联通有寻呼业务的拖累;中国移动在资本市场驰骋多年,积累了丰富的资本运营经验;中国移动的 GPRS 将对联通构成威胁。但是中国移动目前的业务比较单一,未来发展空间受限,并且没有长途光纤骨干网,频率也将成为其进一步发展的瓶颈。

高端定位是否准确?

记: 您认为联通 CDMA 的高端定位是否准确? 联通所实施的是一种什么样的市场战略?

曾: 从长期战略来说, 联通所实施的是微观市场定位战略。在联通 CDMA 以前的中国移动通信市场, 基本上处于一种粗放型的市场营销态势, 产品的同质化现象非常普遍。不论是中国移动, 还是中国联通, 基本上都是对同一市场提供同样的产品, 不存在对目标市场的细分。然而, 经历了十余年的发展, 随着中国移动通信由宏观市场慢慢地分裂为众多更小的微观市场, 已经很难用一种产品或营销战略来满足不同目标市场的需要。在这种市场需求下, 中国联通 CDMA 对市场进行重新划分, 以中高端客户为主要市场的战略应该说具有其合理性, 成功与否主要取决于其具体操作方式。

如果仔细分析, 联通将 CDMA 定位于中高端用户, 除了市场的原因, 还有其自己的原因。CDMA 建成后, 联通成为世界上极少数同时运行两个网络的运行商之一。如何平衡 GSM 与 CDMA 二者的关系, 避免其互相抢夺客户, 是摆在联通面前的一道难题。由于联通 GSM 网络现有客户主要以低端客户为主, 为避免客户重叠, CDMA 网以中高端客户为主要目标便成为其理想选择。而且从技术和市场的角度来看, 这一定位也无可厚非。

中高端用户一般是移动通信业务的最早尝试者和使用者, 也是电信企业利润的最大贡献者。由于历史原因, 目前 90%以上的高端用户集中在中国移动。联通发展中高端用户必然要挖中国移动的墙角, 其难度可想而知。

促销战术与高端战略失衡?

记: 您认为联通进行的免费送手机、话费优惠等一系列促销措施从营销战略的角度看是否得当?

曾: 从短期战术来看, 联通实施的实际上是一种不计成本的市场覆盖策略, 即宁愿失去应有的利润甚至不计成本, 也要最大限度的覆盖市场。其所采取的预付话费送手机、大客户集团消费以及和手机制造商联合推广等促销措施便是这一策略的集中体现。

这种促销战术, 在短期内可以起到最大限度地占有市场的作用, 但从长远来看, 如果联通一味追求用户数的增长, 而忽视增值服务的话, 很可能会形成大批用户 ARPU (平均用户收入) 水平偏低, 导致运营成本偏高。因为即使是 ARPU 低的用户, 联通对其成本支持也不可能减少。

要质量? 还是要数量? 相信联通的决策者也曾这样反复地问自己。出师未捷的挫折以及年内 700 万的目标让联通不得不选择了后者。

需要指出的是, 这样的促销组合, 并不能支持联通中高端客户的定位, 似乎更适合于面向低端市场的产品。从目前的实际情况看, 联通 CDMA 并没有成功地使中国移动的核心用户“叛变”, 更多的是新增客户, 而在移动通信服务的消费者已经有一亿多用户, 手机已经由原来的奢侈品变成一个大众消费品的情况下, 联通的绝大多数新增用户均为低端用户。如果联通 CDMA 不在品牌形象、服务上下硬功夫, 即使再多的用户也只能是 ARPU 低的用户, 这显然与

联通的初衷相违背。中国移动也公开表示，联通 CDMA 并未影响其高端用户市场，因此中国移动毋须改变市场策略。

另外，联通 CDMA 的目标市场定位于中高端客户，但在推广中存在着广告诉求错位的现象。比如联通一直希望借中国男足踢进世界杯的东风，把 CDMA 与足球联系起来，以期迅速打开市场。为此，中国联通为 CDMA 实施的许多市场推广都是围绕着足球的概念来进行炒作的，但是，球迷中低端用户的比例远远高于高端用户的比例。这也是自相矛盾的地方。

技术优势能否包打市场？

记：不可否认，联通 CDMA 在技术上领先，这也是中国联通与中国移动展开新一轮较量的重磅武器。但是，您认为技术是主导消费的主要因素吗？

曾：技术显然是一种优势，但不是持久的优势。尽管 CDMA 网络在技术上有很多优势，但目前联通没有将其转化成用户能够感知的价值。联通还要在品牌形象上下工夫。

如果营销是一场战役的话，那么很显然，在中国手机市场，中国移动是领先者，中国联通是跟进者。中国移动已经占据了制高点，打的是一场防御战，中国联通打的是进攻战。里斯·特劳特在其著名的《营销战》一书中提出了进攻战的三条原则：（1）考虑的重点应该是领先者在市场中的强势；（2）要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点；（3）在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。

在营销案例中，进攻战的经典之作应该是两乐之争。可口可乐的强势是什么？它是第一家可乐饮料企业，它在市场上的历史比百事要长得多，它占有市场的绝对优势。但是，强势中也包含着弱点，那就是可口可乐被认为是传统的代表，而青年一代更喜欢百事可乐。于是，百事可乐的新策略把竞争对手定位成“落伍、传统、过时”。并提出了“百事，新一代的选择”。结果，百事取得了成功。

再回过头来看今天的中国移动和中国联通，与可口和百事有着诸多相似之处。中国移动的历史比联通要早，它代表着传统势力。后起之秀的中国联通如果能以 CDMA 为武器，将自己打造成时尚的、有创意、新锐的品牌形象，将有取胜的可能。

举一个简单的例子：在一个公司里面，老板用的是中国移动的网络，员工用的可能也是中国移动的网络，因为中国移动目前基本还没有进行类似的市场细分。这样，老板并不觉得中国移动能够代表自己的身份。如果联通 CDMA 能借机打造一个高品质的形象，把自己塑造成一种身份的象征，则完全可能成为老板们的代言工具。事实上，中高端用户们对中国移动并非十分满意，只是没有选择罢了。

目前联通 CDMA 所采用的策略中，有一个明显的失误，就是一味强调技术的优势。与 GSM 相比，CDMA 确实具有频谱占用率低、保密性强、话音清晰、掉线率低等优点，但是技术从来就不是唯一的决定因素，很多例子都表明市场是更关键的因素。联通需要记住：技术的优势从来都不是永恒的，只有将技术优势转化为品牌优势，才能获得持久的竞争力。

联通的营销还要做什么?

记：铱星的陨落是一个典型的例子：由于没有进行深入的市场调研，而使技术优势成为一件华而不实的摆设，被称为通信史上“在错误的时间、错误的地点，发动的一场错误的战争”。联通要想不重蹈覆辙，它在营销策略上应该注意什么？

曾： 我认为联通在营销策略上要做好两件事：

首先，重塑品牌形象。既然联通 CDMA 定位于中、高端市场，就要注重培育 CDMA 的高品质形象。手机不只是一种通信工具，更是一种社会交际的手段，一种个人价值和生活方式的体现。这就要求联通从目前的纯技术误区中走出来，在以技术和服务造就卓越的产品品质的同时，着力于品牌核心价值的定位、品牌美誉度的提升、品牌忠诚度的培育、品牌联想的建设，打造出联通 CDMA 的高贵气质，让每一个目标消费者都感到：“这正是我需要的”，联通 CDMA 才能真正实现其高端定位。

其次，实施目标人群集中满足策略。所谓目标市场集中满足策略，是指品牌的广告、促销、公关等所有行为，都是为了集中力量满足目标对象的需求。联通需要改变反客为主的思考模式，认真地研究目标人群的生活习惯和生活形态。如果联通 CDMA 定位于中高端，那么就必须透彻了解其目标人群，并集中满足其需要。目前，CDMA 的广告画面比较有美感，但没有找到中高端用户的特征，没能塑造其高品质的品牌形象。一味宣传强调技术原因带来的“绿色健康”，无法说服高端用户放弃手中的 GSM，换用 CDMA。换句话说，目标消费者现在需要的不是物理的产品，而是有情感和精神寄托的品牌。