

广电个人宽带业务发展的探讨

文 / 陕西广电产业集团 梁根社

摘要: 2013年4月, 陕西广电传媒启动了“数据业务快速发展专项战役”, 多措并举, 使广电个人宽带业务的经营业绩取得了良好的进展。本文对广电开展个人宽带业务的保障措施和发展思路进行了探讨, 梳理了良好业绩取得的成功经验。

关键词: 广电个人宽带业务
三网融合

2013年4月, 陕西广电传媒启动了“数据业务快速发展专项战役”, 下达了年底在线40万户的任务目标。通过一系列行之有效的措施, 个人宽带业务新增量、续费率、净增量等各项发展指标连创历史新高。

1 经营业绩连创新高

截至2013年11月底, 经营收入同比增长56.51%, 年度任务完成率为94.11%, 超出时间进度2.44个百分点; 全省新增宽带用户195230户, 同比增长137%; 全省累计续费用户174221万户, 平均续费率84.37%, 较去年同期提升3.83个百分点; 全省累计净增168329户, 同比增长203.71%。截至2013年11月30日, 全省在线用户371720户, 年度增长率为82.76%。

2 市场对策保障有力

2.1 开展数据业务快速发展专项战役

为了不断提升核心竞争力, 应对“三网融合”趋势下各运营商对广电的强力冲击, 实现公司业务战略转型, 公司于2013年第二季度初, 开展数据业务发展专项战役, 成立领导小组, 明确目标任务, 细化工作职责和工作流程, 从市场宣传、渠道拓展、运营支撑、网络技术、人员培训、信息通报、专项督办等各方面入手。截至2013年11月30日, 专项战役期间日均净增达到741户, 较战役开始前的日均净

增341户提升了117.30%。

2.2 以农网投资项目为抓手, 推动农村宽带业务发展

2013年, 陕西广电传媒配套专项资金用于农村接入网双向化改造, 为个人宽带业务在农村区域快速发展奠定了网络基础。为此, 业务责任部门提早动手, 于2013年2月初启动了农村接入网双向化改造工作, 积极组织各分、支公司申报2013年农村接入网改造项目, 累计完成农网项目审批243个, 完成农网投资6790余万元, 并同步组织开展市场宣传和业务发展, 按周统计, 通报农网用户发展情况。

截至2013年11月31日, 全省安装上线一体机10062台, 在线用户49700户, 占年度宽带新发展用户近30%, 为完成专项战役任务目标起到了极大的推动作用。目前, 一体机平均每台发展用户4.94户, 入网率已经达到了10% (按照每台一体机覆盖50户计算), 超出城网入网率近2个百分点。

2.3 充分尊重市场需求, 加快集团单位和个人宽带用户融合发展

针对个人宽带业务用户团体性



消费需求, 陕西广电传媒进一步完善了集团用户“一地一策”的发展策略, 不断调整业务政策适应市场一线的发展需要; 同时, 在集团单位管理规范方面同步予以加强, 在 BOSS 系统中建立了集团单位用户管理模块, 制定下发了集团单位业务管理《集团单位个人宽带业务用户管理规范》。一方面通过组织推动, 引导分支机构通过发展集团单位用户实现宽带用户规模的快速扩展; 另一方面通过规范化管理进行有效的用户区隔, 避免造成对宽带市场的价格冲击。截止 2013 年 10 月底, 全省累计发展集团单位项目 17 个, 配套新发展宽带用户 6000 余户。

2.4 全面启动业务宣传工作, 宽带产品周知率稳步提升

在陕西市场, 广电个人宽带市场周知率在多年的努力下仍在 57.3% 左右, 要打好专项战役, 业务品牌知晓率尤为重要。为营造全方位、立体式的宣传效果, 陕西广电传媒下发了《数据业务快速发展专项战役宣传推广方案》和《宽带业务宣传工作的安排》, 对全省宽带业务宣传工作进行统一部署和要求。采用省、市、县三级联动的工作方式, 通过全方位的媒体宣传推广, 在全省范围内全面铺开针对个人宽带的宣传造势, 迅速提高广电宽带品牌的市场认知度, 以宣传带动营销, 为“广电宽带”的营销营造氛围。

2.5 加强价格管理, 坚持规模与效益并重

近年来, 尝试将数字电视、高清互动与个人宽带产品进行捆绑销售, 以达到进一步提升公司单用户 ARPU 值、提升全业务市场占有率的做法比较普遍。为确保个人宽带业务实现良

性发展, 陕西广电传媒及时调整产品价格策略, 对宽带产品及多业务组合产品进行了全面的价格梳理, 同时制定了更加符合市场实际的“宽带送高清”组合营销策略, 使宽带价格基本得到稳定。

2.6 强化市场调研分析, 助力宽带业务发展

宽带业务直接面对三大电信运营商和诸多驻地网运营商的残酷竞争, 及时掌握竞争对手的产品策略、价格策略以及销售策略, 对广电宽带业务的针对性决策有着十分重要的作用。从专项战役开始, 陕西广电传媒着重加强市场调研工作力度, 每月以西安市场为重点, 了解各运营商营业厅、路演现场以及用户小区, 并及时收集整理全省宽带业务发展的先进经验。通过《市场分析报告》和《大众市场信息交流材料》的形式, 将市场信息、发展经验及业务管理政策在全省进行分享, 初步搭建起了省市县三级共享的一个市场信息交流平台, 省、市、县信息交流渠道基本畅通。

2.7 优化业务管理机制, 调动业务发展积极性

为发挥业务管理政策的导向作用, 全年先后三次修订业务实施办法。首先, 继续沿用结算制的管理办法, 对各单位的结算基准做了适度调整, 并将用户发展与经费返还挂钩; 其次, 设定了支公司在线用户规模奖, 鼓励支公司快速提升用户规模, 树立发展典型, 先后有户县、泾阳两家支公司在线用户突破 5000 户, 兴平、合阳等一批支公司突破 4000 户; 第三, 制定了集团单位一地一策的管理政策, 鼓励全网根据当地市场实际, 采取灵活

的市场策略发展用户, 激发了市场活力; 第四, 将净增用户完成率作为业务考核的刚性指标, 并设置了 85% 的红线指标, 同时, 将业务考核细化到月, 每月下达净增用户任务, 每月考核评比, 引导各单位调整内部业务单元考核政策, 从原来的续费、新增考核转变为净增考核, 重视发展质量。

3 发展思路清晰明了

针对广电而言, 双向网入网率普遍较低, 竞争手段匮乏, 陷入价格竞争困境的问题均十分现实。陕西广电传媒确定继续坚持以提升城市和农村入网率为抓手, 通过创新营销模式、加大业务宣传、拓展销售渠道、加强组织推动等工作, 持续提升市场能力, 确保完成全年 40 万户在线目标。

3.1 细分市场, 精细管理

(1) 针对城区市场, 以精细化管理为手段, 围绕全年双向网区域宽带平均入网率要达到 8% 的目标, 通过按月统计、分析入网率, 及时总结推广高入网率区域业务发展经验, 对于低入网率区域进行重点监控, 消灭零入网率小区。

(2) 针对农村市场, 以农网投资调控为手段, 通过按周分析、评比, 引导各分支机构快速提升每台一体机发展用户数量。

(3) 针对集团单位市场, 以规模化发展为重点, 在现有西安、咸阳等关中地区集团单位发展模式和经验的基础上, 重点根据陕南、陕北当地集团单位市场特点进行突破, 年内每个地市成功开发 2 个以上集团单位, 各地都能建立集团单位发展模式。

(4) 要求各区域公司加强对于双

向网改区域（包括乡镇、行政村）用户发展管理工作，将每一个双向网区域用户发展落实到营维中心或客户经理，设定目标按月监督执行，切实提升城市和农村宽带入网率。

截至2013年10月底，全省市本级双向网改小区入网率达8.27%，全省零入网率小区由3月份统计的7568个下降到843个，占全省小区总数比例从33.81%下降到了15.17%。

3.2 开展营销竞赛活动，集中全网力量

根据任务测算，下半年用户发展任务为12.6万户，平均每天需净增不低于693户，业务量需要在上半年的基础上提升90%，任务压力巨大。为此，借鉴其他运营商的成功经验，通过开展一系列营销活动，集中分支机构力量，有效聚拢消费群体，促进业务量快速提升。

3.3 加强策略分析和监控，坚持发展与效益并重

（1）加大“宽带送高清”政策的推广力度。为促进全业务快速发展，积极应对各运营商竞争，陕西广

电传媒制订了“宽带送高清”营销策略，实现数据、视频的市场人员、安装维护人员全业务化，形成资源合力，为全业务发展在营销组织体系上予以保障，加大全业务产品的推广力度。

（2）业务部门按月对全省各类套餐销量进行统计、分析，对销售量较高的套餐进行重点推介，鼓励各区域不断优化、调整市场销售策略，提高灵活性，提升市场竞争力；同时，加强价格监控力度，避免通过单一降价来达到提升竞争力的目的，确保在实现40万户用户发展目标的同时，ARPU值保持稳定。

3.4 选取重点区域，重点监控和扶持

选取重点公司进行重点监控，及时解决各地专项战役实施中存在的困难和问题，力争所有经营单位都能完成战役任务；同时，选取部分区域进行业务发展试点，通过对试点公司的重点帮扶，促进其个人宽带在线用户规模迈上新的台阶，在全省实现5000

户以上规模的支公司不少于10家，3000户以上的支公司不少20家，并通过试点来探索支公司业务发展经验，带动全网宽带业务协同发展。

支公司业务发展试点开展以来，19家单位月均实现用户净增3342户，较试点开展前（2495户）提升了34%。

3.5 抓紧推广新产品，满足差异化市场需求

针对公司宽带产品单一的现状，目前已经开始了8M、10M大带宽产品，白天限时段产品，家庭无线Wi-Fi产品等新产品的测试、评估工作，并着手制定产品销售策略，相继适时上线推广；同时着手对DVB+OTT产品以及语音电话产品进行分析、调研，为下一步新产品市场拓展进行储备。通过新产品的不断推出，宽带业务将逐步形成广电自有的无线、有线相结合，兼顾个性化用户需求的完整产品序列，形成对电信、移动等运营商家庭全业务产品的有效竞争力。**RTI**

上接第59页

取书，借阅。

图3所示为图文资料信息发布借阅流程再造新、旧流程图。对于图文资料管理部门而言有以下几个重大变革。

（1）提高了服务质量和效率：改变了原有至少5天制作图书卡到信息发布的工作模式，大大缩短了新书与读者见面的时间，提高了新书的借阅率，充分发挥了图文资料的价值。

（2）从人工到自动的转变：人工

处理借阅退回到自动网上借阅，机器自动退还，自动化程度提高，减少了人工干预环节，提高了效率和用户满意度。

（3）减少了图文资料管理人员，优化了整体的架构：把负责退还环节的人员腾挪出来，原有借阅人员主动提供送书上门，整体上减少了人员的投入，使得人员的工作实现最高效最有价值。

对再造后流程进行评估，得出结

果如表4所示。

以上论述是运用业务流程再造的理论和业务流程诊断的分析方法，对于关键流程点以及整体架构方面进行的再造，其目的是使得图文资料管理业务运行效率更高，服务更优，读者用户更满意。从实际的情况来看，运用业务流程再造达到了期望目标，在充分发挥现有潜力的基础上，实现了服务、质量的重大改进。**RTI**