

YNT 公司发展战略研究

摘 要

近年来，随着技术的进步和经济的发展，出现了许多新的商业模式，传统行业的生产和运营方式也发生了改变。对于电信行业来说，5G 技术的普及、大数据和人工智能的发展给行业带来了巨大的变化，三大运营商也不断通过创新来满足市场需求，其中联通公司推出的 B2I2C 商业模式就是一个成功的案例，它是通过与各大知名互联网公司深度合作，以流量经营为特色，通过合作方终端直达最终用户，通过互联网化的手段满足了客户对流量的个性化服务需求。YNT 公司是山东省内的一家为联通公司代理 B2I2C 业务的代理公司，本文以 PEST 分析法为工具，分析 YNT 公司内外部环境因素，发现公司发展过程中存在的问题，主要体现在组织架构、业务流程、人力资源、品牌建设和企业文化上。为解决 YNT 公司目前面临的问题，本文通过 SWOT 分析归纳出可供选择的战略方案，同时，在明确 YNT 公司愿景的基础上，制定出短期、中期和长期的战略目标，最终得出 YNT 公司应该采用以 SO 组合为主的战略，采取市场渗透和市场开发战略，不断提高市场份额并开拓新的市场。行业内采取差异化战略和差异化集中战略，从战略思维、服务质量等方面拉开与同行竞争者的差距。在企业内部通过人力资源部门、营销部门、数据部门等各个职能部门的改革，使其能够满足实现公司的战略目标的需要，体现出各部门的战略性和协同性。最后，为了使战略方案能够顺利实施，需要采取一系列的保障措施，具体体现在组织架构的优化、业务流程的优化、品牌意识的提高和品牌形象的建设、企业文化的科学化构建等几个方面，最终实现 YNT 公司的长远发展。

关键词：B2I2C 商业模式，发展战略，竞争优势

Research on development strategy of YNT company

Abstract

In recent years, with the advancement of technology and economic development, many new business models have emerged, and the production and operation modes of traditional industries have also changed. For the telecom industry, 5 g technology popularization, big data, and the development of artificial intelligence brought great changes to the industry, the three operators are also constantly through innovation to meet market demand, which China unicom launched B2I2C business model is a successful case, it is a well-known Internet companies with the depth of cooperation, business for flow characteristics, Through the partner terminal direct to the end user, through the means of Internet to meet the customer's demand for personalized traffic service. YNT is a B2I2C agency for Unicom in Shandong Province. Using PEST analysis as a tool, this paper analyzes the internal and external environmental factors of YNT and finds out the problems existing in the development process of the company, which are mainly reflected in organizational structure, business process, human resources, brand building and corporate culture. In order to solve the problems of the YNT company is facing, this paper induces alternative strategy through SWOT analysis, at the same time, on the basis of clear vision YNT company, to develop a short-term, medium-term and long-term strategic target, finally it is concluded that YNT company should adopt the strategy of mainly SO combination, take the market penetration and market development strategy, Continue to increase market share and explore new markets. The industry adopts differentiation strategy and differentiation focus strategy to open up the gap with competitors in the same industry from strategic thinking, service quality and other aspects. Through the reform of the human resources department, Marketing Department, data department and other functional departments within the enterprise, it can meet the needs of realizing the company's strategic goals and reflect the strategic nature of each department. Finally, in order to ensure the smooth implementation of the strategic plan, a series of safeguard measures should be taken, which are embodied in the optimization of the organizational structure, the optimization

of the business process, the improvement of the brand awareness and the construction of the brand image, the scientific construction of the corporate culture and other aspects, so as to realize the long-term development of YNT Company.

Key words: B2I2C business model, development strategy ,competitive advantage

目 录

| | |
|--------------------------------|------------|
| 摘 要 | III |
| Abstract | IV |
| 第一章 绪论 | 1 |
| 1.1 研究的背景和意义..... | 1 |
| 1.2 研究内容..... | 2 |
| 1.3 研究方法..... | 3 |
| 第二章 文献综述 | 4 |
| 2.1 战略管理理论..... | 4 |
| 2.1.1 国外发展历程..... | 4 |
| 2.1.2 国内发展历程..... | 4 |
| 2.1.3 战略管理理论现状..... | 5 |
| 2.2 战略管理分析工具..... | 5 |
| 2.3 电信行业相关理论..... | 6 |
| 2.3.1 B2I2C 商业模式..... | 6 |
| 2.3.2 电信行业发展现状..... | 7 |
| 2.3.3 4G 技术已经成熟，5G 技术逐步普及..... | 7 |
| 2.3.4 消费者对电信业务的个性化需求日益增加..... | 7 |
| 2.3.5 电信行业营销特点..... | 8 |
| 第三章 YNT 公司现状 | 9 |
| 3.1 移动数据流量代理业务市场现状..... | 9 |
| 3.2 YNT 公司现状 | 10 |
| 3.2.1 公司概况..... | 10 |
| 3.2.2 业务内容..... | 10 |
| 3.2.3 商业模式..... | 11 |
| 3.2.4 组织架构..... | 11 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| 3.2.5 市场竞争..... | 11 |
| 3.2.6 财务状况..... | 12 |
| 第四章 YNT 公司内外部环境分析..... | 13 |
| 4.1 机会分析..... | 13 |
| 4.1.1 国家高度重视..... | 13 |
| 4.1.2 当今社会对移动数据流量的依赖性极大..... | 14 |
| 4.1.3 移动数据流量的不可替代性..... | 14 |
| 4.1.4 电信技术更新快..... | 14 |
| 4.1.5 移动数据流量代理市场潜力大..... | 15 |
| 4.1.6 移动数据流量降费压力减轻..... | 15 |
| 4.2 威胁分析..... | 16 |
| 4.2.1 目标客户少..... | 16 |
| 4.2.2 行业进入壁垒较低..... | 17 |
| 4.2.3 行业内竞争激烈..... | 17 |
| 4.2.4 代理公司过于依赖运营商..... | 17 |
| 4.2.5 品牌建设困难..... | 17 |
| 4.3 优势分析..... | 18 |
| 4.3.1 公司组织架构满足业务流程需要..... | 18 |
| 4.3.2 重视技术研发..... | 18 |
| 4.3.3 市场占有率高并且相对稳定..... | 19 |
| 4.3.4 套餐种类多满足更多需求..... | 19 |
| 4.3.5 全方面为业务服务..... | 19 |
| 4.3.6 具有人才战略性储备..... | 20 |
| 4.4 劣势分析..... | 20 |
| 4.4.1 组织架构不健全..... | 20 |
| 4.4.2 业务流程存在问题..... | 21 |
| 4.4.3 品牌形象建设度低..... | 21 |
| 4.4.4 薪酬和考核制度不合理..... | 21 |

| | |
|--------------------------------|-----------|
| 4.4.5 人力资源体系不完善..... | 21 |
| 4.4.6 缺乏明确的晋升机制..... | 22 |
| 4.4.7 企业文化建设缺乏科学性..... | 22 |
| 4.5SWOT 矩阵 | 22 |
| 第五章 YNT 公司战略的选择与实施..... | 25 |
| 5.1YNT 公司的愿景和战略目标 | 25 |
| 5.1.1YNT 公司战略定位和企业愿景 | 25 |
| 5.1.2YNT 公司战略目标 | 25 |
| 5.2YNT 公司战略选择 | 26 |
| 5.2.1 公司层战略..... | 26 |
| 5.2.2 业务层战略..... | 27 |
| 5.2.3 职能层战略..... | 28 |
| 5.3YNT 公司战略实施的保障措施 | 30 |
| 第六章 结论和展望 | 36 |
| 6.1 研究结论..... | 36 |
| 6.2 研究展望..... | 36 |
| 参考文献 | 37 |
| 致 谢..... | 39 |

第一章 绪论

1.1 研究的背景和意义

近年来，电信业务迅猛发展，智能手机不断普及，移动数据流量的消费规模持续扩大，市场需求之大前所未有。统计最近几年国内移动数据流量，可以看出，从 2015 年到 2020 年，移动数据流量的使用量逐年增长，从 2015 年的 41.9 亿 GB 到 2020 年的 1656 亿 GB，仅仅五年时间国内的移动数据流量消费增长了近 40 倍，2020 年较上年增长了 35.7%，2019 年较上年更是增长了 71.6%。

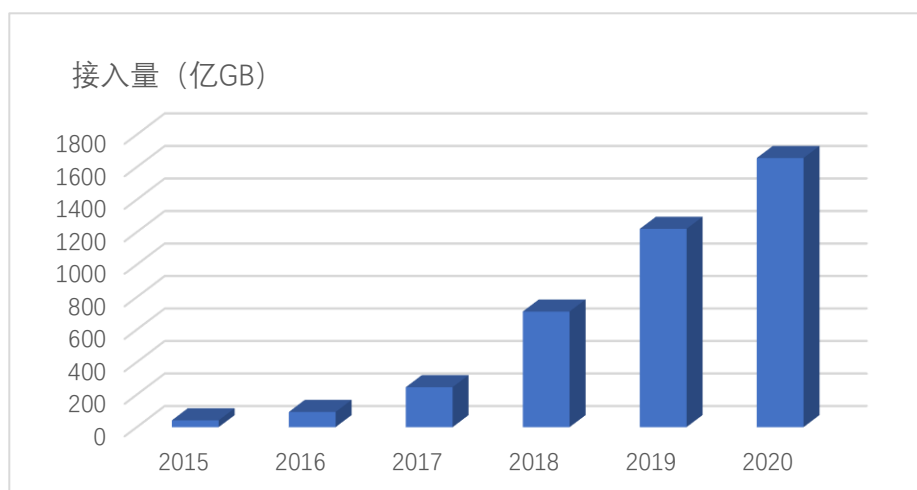


图 1-1 2015-2020 年移动互联网流量增长情况

(数据来源：工信部 2020 年通信业统计公报)

从统计数据上可以看出，当今社会对移动数据流量的需求巨大，产生这种现象的原因有很多：一方面，它为社会生产提供了效率的提升，政府可以通过微博、微信和公众号等方式了解民意，采集建议，普及政策和制度；企业可以通过 APP 进行管理，改进业务流程。另一方面，手机已经渗入到人们的日常生活和娱乐当中，即时的社交方式、便利的生活工具、以及各种娱乐 APP，让现代人对手机存在很大的依赖，移动数据流量的需求必然不断增长。

此外，如今 APP 的功能五花八门，能满足人们各种各样的需求，同一种功能也存在激烈的竞争，这就导致 APP 的数量特别多。经中国互联网中心和工信部统计，2017 年和 2018 年在架 APP 的数量超过 400 万款，2019 年和 2020 年受政策的监管力度加大，在架数量有所下降，但也都超过了 300 万款。由于不同的手机使用者对 APP 的偏好和需求不同，导致在 APP 的使用侧重上截然不同，因此，

定向数据流量也就应运而生。针对某个或某些 APP 制定的定向流量，使得消费者可以用低于普通流量的价格获得更多的定向流量，极大满足了用户的个性化需求，尤其在近些年短视频和移动端游戏的迅速崛起，获得了极大的认可度和市场。

综上所述，数据流量具有的巨大市场需求和越来越多个性化需求，因此，联通公司推出了 B2I2C 的商业模式，以流量经营为特色，尽可能地满足不同客户的需求。YNT 公司就是山东省内为联通公司代理 2I2C 业务的主要公司之一，联通公司也通过这种代理关系，把这一模式的业务推广和市场调研“打包”出去，极大节约了运营成本，也避免了内部的不必要的麻烦，这也是 YNT 这一类公司兴起的原因。与此同时，B2I2C 业务代理市场上的竞争也异常激烈，由于其进入门槛较低，技术要求不高，市场上存在众多同行竞争者，所有公司都有被淘汰出局的可能。

本文通过分析内外部环境因素，发现 YNT 公司发展战略中存在的问题，通过战略管理的相关分析工具，以公司的愿景和战略目标为导向，选择与 YNT 公司自身实际情况相匹配的发展战略，使 YNT 公司在激烈的市场中获得竞争优势。同时，希望为这一类公司的战略制定提供借鉴。

1.2 研究内容

本文研究的主要内容是通过战略管理理论及工具，分析 YNT 公司在发展战略中的现状、存在的问题及面临的挑战，并通过科学的工具选择与之匹配的战略，推进实施并采取保障措施，帮助 YNT 公司实现长远发展。分章节内容如下：

第一章为绪论。介绍研究背景及意义，研究内容与研究方法。

第二章为文献综述。归纳整理战略管理相关理论、电信代理业务的相关理论。

第三章为 YNT 公司现状。介绍 YNT 公司的基本情况、行业现状和趋势，是基本现状的叙述。

第四章为 YNT 公司内外部环境分析。对 YNT 公司所处宏观环境、行业环境和内部环境进行分析。

第五章为 YNT 公司战略的选择与实施。通过 SWOT 分析确定可选战略，对 YNT 公司愿景和定位分析确定战略方案及保障措施。

第六章为结论和展望。总结文章成果，分析不足，展望后续研究。

1.3 研究方法

本文采取了多种研究方法，具体包括下述几种：

文献综述法：通过查阅相关文献，参考国内外大量优秀的战略管理理论、发展战略理论等相关论文，发现 YNT 公司发展战略的问题并进行分析研究。

案例分析法：以 YNT 公司为研究案例，代表 B2I2C 业务代理企业，结合战略管理相关理论，得出有利于 YNT 公司发展的战略。

实地调查法：亲自深入 YNT 公司，通过对公司的观察和对员工的访谈，获得一手的数据和资料，保障内容真实有效。同时，能切实感受到企业在管理中存在的问题。

第二章 文献综述

2.1 战略管理理论

2.1.1 国外发展历程

1962年，美国管理学家钱德勒的《战略与结构:工业企业史的考证》一书出版，标志着“企业战略”正式进入学术界的研究领域。^[1]他提出了组织结构应随战略进行改变。^[2]1965年，安索夫的提出，企业战略应该是以自身的目标为导向，根据外部环境的变化，动态地选择达到目标的方法和手段。^[3]20世纪70年代，战略管理进入到经营组合管理理论阶段。1971年，安德鲁斯提出，企业战略是通过分析环境中存在的机会与威胁得出企业可以做的，根据企业的资源和能力分析企业能够做的，使二者相匹配。进一步提出了SWOT分析框架。^[4]80年代，波特的《竞争战略》和《竞争优势》出版，他提出了五力模型，价值链分析，行业吸引力分析模型，以此判断行业的前景，被后人广泛运用。^[5]这一时期的重点在产业的吸引力和产业选择之上。1990年，核心能力的概念产生，有了核心能力才能辐射到其他方面的能力，使得企业取得竞争优势。公司的竞争优势不是依赖某一个单项优势，而是依靠企业所有成员的能力相互配合以及对单项优势的有效整合。战略管理理论进入到核心能力理论阶段。^[6]

21世纪以来，随着全球化的加深，传统的竞争战略理论不能满足企业的生存和发展需求，动态竞争战略理论应运而生。强调企业也竞争对手的竞争关系是动态的，此消彼长，任何竞争优势都是暂时性的而非长期性的，以及在相对静态的暂时性优势下如何决策，进而获得更长远的优势。^[7]

2.1.2 国内发展历程

我国20世纪80年代引入战略管理，起始时间相对滞后，但是经过几十年的发展和相关学者、企业家的研究，我国的战略管理理论也比较成熟。

2004年，过聚荣、周三多提出，企业的成长战略应该遵循相关性原则和吸引力原则，即选择与原业务相关的行业并且要有吸引力。^[8]2006年，段芸提出，我国中小企业应着重在人才、差异化、合作经营、企业文化方面加强战略部署。^[9]2009年，黄春霞提出，战略布局应该注重行业方向的和消费者需求的把握，针对不同的目标市场和目标人群选择不同的方式。^[10]2010年，童云芳提出，加强企业文化建设，能够培育市场意识，推动制度改革，推进品牌建设。^[11]2017年，

刘思远提出,要通过批量化生产、提高生产技术、打造企业文化实现成本领先战略。^[12]2019年,张振聪提出,应该成立专门的品牌管理部门负责品牌战略的相关事宜,企业应该加强对品牌战略的重视程度。^[13]2019年,刘丽娇提出,企业应当提高全体员工的战略管理意识,用专业的方法和理论指导工作时间。^[14]2020年,曲作奇提出,要在国际化的大背景下取得战略优势和竞争优势,要从政府的监管和引导、企业的自主创新和提升两个方面共同推进。^[15]

2.1.3 战略管理理论现状

经过几十年的发展,战略管理理论体系已经相对成熟。研究其产生和发展历程,学习不同阶段的战略思维。在这个过程中,要结合现代社会和经济的发展状况、科技的水平和政策以及人文文化等方面的实际情况,合理选择。例如,在20世纪20年代初期,企业战略刚产生萌芽的阶段,切斯特·巴纳德便提出了组织与环境相匹配的观念。这与钱德勒的“环境——战略——组织”模型不谋而合,并且这一观点沿用至今。相反,对于不符合现代市场环境的理论便要舍弃或改进。例如,战略长期规划理论阶段的静态观点,将战略规划和实施分开来的观念早已不适合如今瞬息万变的经济大环境。

在国内的企业当中,仍有许多企业未将战略管理当做一个重点的对象对待,缺乏完善的战略体系,导致在市场中竞争力较弱。在对YNT公司进行发展战略研究时,将以战略管理理论为基础,结合社会和经济环境,使得研究不脱离实际,具有实际的指导价值和意义。

战略管理并非固定的,而是一个动态的过程。^[16]是对企业长期发展的整体性谋略。^[17]其目的是取得相对竞争优势。竞争优势的概念从产生就被广泛运用到商业领域,成为战略管理的重要课题。^[18]如今,市场竞争异常激烈,通过价格、质量等传统竞争手段获取更多的市场占比和经济利益可利用的空间越来越小,企业必须从新的视角选择适应市场的竞争手段。^[19]通过对市场调查研究,在技术资源或能力上处于优势地位的企业才能获得更好的持续竞争优势的结果。^[20]因此,企业要想长期立足市场就必须注重核心竞争力的建立。完善战略管理体系,能帮助企业平稳、健康、可持续发展。^[21]

2.2 战略管理分析工具

PEST分析:PEST为一种企业所处宏观环境分析模型,所谓PEST,P是政治,E是经济,S是社会,T是技术。^[22]政府通过制定相关的政策和法律法规来

管理国家。政治环境对市场影响巨大，通过对政治环境进行分析，得到有利于企业发展的政策制度或法律法规，把握住机遇，同时规避对企业或整个行业不利的因素。经济环境包括宏观和微观层面，宏观上来讲反映的是国民经济的发展水平，包括国民收入、国民生产总值等，微观上体现某个地区上消费者收入、储蓄、偏好等情况，影响企业的发展规模和市场。社会环境包括教育程度和风俗习惯等，不同文化对企业产生不同影响。技术环境决定行业的潜力，决定企业能否适应时代的发展，是否会被淘汰，以及市场潜力大小。

五力模型：现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、供应商的讨价还价能力与购买者的议价能力是决定一个行业竞争状况的五个方面。通过五力模型对行业环境进行分析，才能选择合适的竞争战略。^[23]选择出适合的行业并且在业内取得相对竞争优势。

SWOT 分析：通过对一个企业的外部环境和内部环境进行分析，归纳整理出企业面临的机会和威胁，优势和劣势，并且通过抓住机会、利用优势、规避威胁、克服劣势的基本思想，得到 SO 战略、WO 战略、ST 战略、WT 战略的不同组合方案，为企业的战略决策提供前置的可行的战略方案选择。SWOT 分析的指导思想就是在全面把握企业内部优劣势与外部环境的机会和威胁的基础上，制定符合企业未来发展的战略。^[24]

2.3 电信行业相关理论

2.3.1 B2I2C 商业模式

B2I2C 业务由中国联通首创，与知名互联网企业深度合作，以流量经营为特色，开发物美价廉的移动数据流量套餐产品，通过合作方触点直接触达最终用户，通过互联网化的手段满足了客户对流量的个性化服务需求。^[25]

B2I2C 是一种新的新的商业模式，YNT 公司作为代理这种新模式为主营业务的公司也必定需要一个与之相匹配的战略体系。商业模式的概念自产生以来便一直存在争议，尤其是战略与商业模式的关系上：桑托斯认为商业模式是回答战略中如何创造价值之一问题；^[26]哈梅尔认为核心战略是商业模式的一个构成因素；^[27]提斯认为商业模式是创造、传递、获取利润的方式。^[28]从实质内涵的角度来说，战略大于商业模式，战略以目标为起始点，选择合适的商业模式来达到目的。可以说，商业模式以获取盈利的经营方式为重点，是战略的工具。^[29]商业模式是企业配置内外资源并布局相关活动的行为过程及动态调整机制，反映其为商业

实践中利润获取的核心目标，整合什么资源以及如何整合资源的逻辑设计。

2.3.2 电信行业发展现状

随着中国加入 WTO,并承诺开放电信市场,电信行业内部掀起改革的浪潮市场化的改革使得电信行业取得了空前的发展,巨大的市场交易量催生了电信业务代理行业的产生。^[30]

电信行业的高速发展为代理行业的发展提供了广阔的市场,具有十足的潜力。经统计,近五年我国电信业务收入持续增加,增速分别为 5.4%、6.6%、2.9%、0.7%和 3.6%,经统计,2020 年电信业务收入累计完成 1.36 万亿元,业务总量同比增长 20.6%,同比增速 2.9%。在具体业务层面,移动数据业务和互联网业务仍是重要的收入来源。2020 年实现收入 6204 亿元,同比增长 1.7%。^[31]移动数据及互联网的广阔市场使得相关业务的代理在整个电信业务的代理中占据主要的位置。

2.3.3 4G 技术已经成熟, 5G 技术逐步普及

随着 2019 年 5G 技术的全面商用,传统媒体和新兴媒体与通信技术更进一步地融合,给社会生产和人们的生活带来深刻的变化。^[32]5G 时代的到来,使得各行各业的数据无论从规模、应用还是处理速度上都得以进一步的增长和拓展。在这一时代背景下,运营商的数字化转型就显得尤为重要。运营商数字化转型根本的核心就是从数据的传输者转型为数据的采集、聚合与赋能者。从大数据到物联网,从云计算到边缘计算,数据产业方兴未艾,技术正在不断拓展想象力的边界,从运营商角度出发,有效拓展数据应用的广度和深度,就能占据竞争的制高点。随着信息社会快速发展,衣食住行、运动医疗等信息逐渐被数据化,“数据人”的眉目越来越清晰,数字社会已经可感可知。与此同时,这种感觉也建立在环环相扣、不断延伸的技术链条上。运营商作为重要信息服务提供商、未来数据产业的重要参与者、行业数字化转型的基础设施建设者,需要紧紧跟随技术演进的步伐,以新技术开拓新市场,带来更为广阔的业务增长空间。^[33]

2.3.4 消费者对电信业务的个性化需求日益增加

随着电信技术的迅速更新换代,其所提供的功能不断增加,在这种大环境下,消费者对电信业务的个性化需求就日益增加。对于这一点电信企业需要通过市场调研、了解客户消费习惯、收集客户关于产品的咨询和要求等几方面进行综合分析,将客户群体进行分类,根据不同群体的客户有针对性地研发出更加适合的套

餐产品，提升产品设计精细化标准，以充分满足不同客户的个性化需求。^[34]

要满足消费者的个性化需求，要求电信行业内的企业构建精准营销的体系。“精准营销”是通过定量和定性相结合的方法对目标市场的不同消费者进行细致分析，根据他们不同的消费心理和行为特征，企业采用有针对性的现代技术、方法和指向明确的策略，实现对目标市场不同消费者群体强有效性、高投资回报的营销沟通。要构建这一体系，需要明确目标市场、明确企业自身的市场定位、构建高效率的客户沟通系统、适应多样化的渠道、顾客增值体系构建等方面。可以基于数据库和互联网等方法进行。^[35]

2.3.5 电信行业营销特点

电信行业在新时代有了新的发展，新的特征，其营销方式也有了新的特点。第一，移动互联网把移动通信和互联网结合在一起成为一体，搭配上移动终端设备，为移动互联网加入了催化剂，使得移动互联网快速发展，电信行业的营销与互联网密切结合起来。第二，数据业务成为主要的竞争战场。行业内三大运营商竞争激烈，市场竞争白热化，各种手机 APP 的出现，使得用户的选择具备自主、多样化、难把握的特征，忠诚度难以长期维持等。用户特征明显变化，移动互联网接入流量迅速上升，数据业务竞争尤为激烈。第三，服务营销成为重点。让用户通过体验电信产品的使用，能够吸引用户，但也要重点关注对用户的后续服务上，产品可能差异不大，但是用户感受到的服务不同，直接影响到用户是否继续体验使用，完善的服务机制可以将用户的流失率降低到最低。第四，对电信营销人员的工作要求提高了。要求注重服务，就要提高电信营销人员的工作耐心，要求懂业务、懂软件、懂硬件，就要电信营销人员不断地学习和应用，要求懂竞争对手的产品和服务，就要电信营销人员不断进行产品类比分析。^[36]

第三章 YNT 公司现状

3.1 移动数据流量代理业务市场现状

移动数据流量代理业务的市场具有前所未有的潜力，同时，未来必然向定向流量等个性化定制的方向发展。

定向流量的业务模式很早就产生了，2010年前后，随着3G技术的日益成熟，用户在移动端进行的娱乐活动越来越多，其中在线音乐和视频所占的比重很大，所需移动流量的消费量不断增加，消费者采取传统的流量购买方式需要花费大量的流量成本费用，在这种情况下，定向流量也就应运而生。联通公司也是很早就进行了定向流量方向上的创新，在2011年8月，中国联通“沃派”上市，率先推出“沃派套餐”，其中包括的500MB的定向流量，受到消费者的广泛认可。联通这一创造性的做法受到了业内人士的广泛讨论和认可，同时也得到了消费者的偏爱，使公司移动流量业务收入极大增长。时隔两年，在2013年4月16日，中国联通宣布与搜狐视频合作共同推出定向流量包月的套餐，在每月流量上限之内，可以在套餐包括的APP内无限制地观看视频和听音乐。这一举动受到音视频爱好者的追捧和好评，同时也为搜狐公司带来不小的实质利益。

在2017年左右，三大运营商为了吸引顾客，纷纷推出了“无限流量”套餐的业务，尽管“无限”是一个噱头，都会在流量达到一定标准后进行限速，但这一套餐仍然能够满足绝大多数用户每月的需求。而工信部对这一业务模式的整治，使得“无限流量”成为了历史，现在的流量套餐较之从量和价格上都对消费者产生了较大的压力，因此消费者对定向流量优惠价格需求便随之增加。而YNT公司为联通公司代理的电信业务，正是以特色流量套餐为主，这就导致其业务有了广阔的市场。

综上所述，传统通用流量费用较高，无限流量的取消，定向流量因其资费便宜、流量多便受到消费者的广泛喜爱，比起购买传统的通用流量，每月的电信业务支出会大大减少。另外，为了提高电信业务的服务质量，避免造成流量浪费等问题，国家一直引导和鼓励定向流量优惠套餐的模式。从市场需求和国家的宏观引导两个方面来说，定向流量都是未来移动数据流量业务的重要模式。

近年来，随着4G技术的成熟和普及以及5G的基础建设，移动端的功能越来越多，消费者对智能手机的依赖性越来越大，以前的比较单一、选择较少的定向流量套餐已经不能满足消费者日益增加的个性化流量需求，在这种情况下，联

通公司推出了 B2I2C 的业务，该业务于 2016 年 9 月份启动，成为特色流量经营的一个重要突破口，中国移动和中国联通也在随后推出相似的产品。但受制于技术水平，这种模式也存在相应的问题，主要体现在热点地区观看视频、玩游戏会出现卡顿的现象。这些问题会随着技术的进步而得到解决。

YNT 公司代理的 B2I2C 业务中，2I 向订单全部为定向流量套餐，2C 向订单虽然包含通用流量套餐，但主要业务仍是定向流量套餐，定向流量的兴起为行业进一步助力。

3.2 YNT 公司现状

3.2.1 公司概况

YNT 公司成立于 2018 年 11 月，注册地址位于山东省济南市，是一家以代理联通公司 B2I2C 业务为主的网络科技有限公司。公司目前 92 人，主要从事联通公司的 B2I2C 业务的代理。虽然成立时间短，但是经过两年的发展，在 2020 年，联通公司在山东省内的所有 B2I2C 代理业务，YNT 公司已经占据了 28.6% 的比例，得到了联通公司的信任和认可。

3.2.2 业务内容

YNT 公司所代理的联通 B2I2C 业务，具体细分下有两种模式：一是 2C 模式，即联通公司根据市场分析，自己定制的套餐种类，2C 订单在联通的网上商城销售，主要包含定向流量套餐，同时提供通用流量的优惠套餐。2C 模式大多数套餐在下单时需要预交定金，定金在新卡办理后可以作为话费使用。第二种是 2I 模式，即联通公司与合作方互联网公司协作制定的、在合作方终端发行，直接触抵用户的订单模式，2I 向订单全部为定向流量套餐，2I 订单大多是没有预交定金的，用户选择的绝大多数套餐是零元预购的，比如我们生活中比较常见的腾讯王卡和阿里宝卡，就是典型的 2I 订单模式，也是最为消费者所熟知的模式。这是因为腾讯和阿里巴巴旗下的移动端 APP 流量巨大，很多都是国民现象级的软件，例如微信、QQ、支付宝、淘宝、以及娱乐方面的手机游戏和视频平台等，相较而言，用户访问这些 APP 的可能性和访问次数远远大于用户访问联通网上商城的情况。因此，2I 订单的套餐种类也远远大于 2C 订单的种类。2020 年 YNT 公司设置的 2I 套餐有 367 种，联通网上商城的 2C 套餐有 124 种，在 2021 年春节前夕，由于三大运营商对 5G 商用的有意推广，都削减了相应的 4G 业务和套餐，B2I2C 模式的套餐也只剩下寥寥无几的 4G 套餐。经过删减和优化，YNT 公

司设置的 2I 套餐有 298 种，联通网上商城的 2C 套餐有 47 种。

YNT 公司代理的内容包括山东省内 17 地市的 2C 向订单业务以及济南、枣庄、济宁、聊城、烟台、威海、青岛的 2I 向订单业务。

此外，YNT 公司在 2019 年占住 B2I2C 代理的市场之后，拓展相关业务，截至 2021 年春节，YNT 公司还代理了联通公司在山东 17 地市宽带受理与新装、济南市校园联通卡审核与开户。

3.2.3 商业模式

B2I2C 业务是由中国联通首创，与知名互联网企业深度合作，以流量经营为特色，开发物美价廉的流量产品，通过联通网上商城或合作方触点直接触达最终用户，通过互联网化的手段满足了客户对流量的个性化服务需求。其中 B 指代企业，即联通公司，I 指代互联网，意指用互联网思维，通过互联网渠道，与互联网公司合作，C 指代消费者，即用户。该业务于 2016 年 9 月份启动，成为特色流量经营的一个重要突破口，中国移动和中国电信也在随后推出相似的产品。

YNT 公司的主营业务是为联通公司代理山东省内的 B2I2C 业务，用户在联通网上商城或者联通合作方终端 APP 下单，被 YNT 公司代理的部分就转入到 YNT 公司的系统，从与客户的沟通，为客户推荐合适的套餐，开户，实名制审核，新卡配送，售后问题解决，售后回访及推广等方面，全方位进行代理。以代理期间的销售量为指标从联通公司获取代理收入。

3.2.4 组织架构

YNT 公司规模较小，组织架构相对简单：公司由 3 名股东出资注册，注册占比分别为 60%，20%，20%，注册总资本 2000 万元，其中一人出任执行董事兼总经理，一名副总经理，下设不同部门，每个部门设立一个部门主管，由于人数较少，所有部门都只设置一个主管统筹管理该部门的全部业务。YNT 公司下设部门有：审单部、开户部、实名制审核部、支撑部、技术部、数据部、稽核部、财务部、人力部、营销部、仓库组。公司目前共有 92 人：1 名总经理，1 名副总经理，审单部 21 人，开户部 5 人，实名制审核部 6 人，支撑部 12 人，技术部 8 人，数据部 4 人，稽核部 6 人，财务部 4 人，人力部 4 人，营销部 17 人，仓库组 3 人。

3.2.5 市场竞争

YNT 公司已经成为中国联通在山东主要的代理商之一，根据联通 2020 年对

山东地区的 2I2C 四家主要代理商的成交业务量统计，YNT 公司的 2I 订单为 715896 单，2C 订单为 87055 单；YS 公司分别为 585452 单和 79058 单；WL 公司分别为 780589 单和 66056 单；LC 公司分别为 66808 单和 70048 单。（数据来源：山东联通内部统计数据）从这些数据进行分析可以看出，YNT 公司在 2I 订单的处理量上处于第二，在 2C 订单上处于第一，而四家主要代理公司的差距并不是很大，没有拉开，没有形成一家独大的态势。YNT 公司在山东省内所占的份额相对稳定。

3.2.6 财务状况

YNT 公司财务状况相对稳定。公司每月收入在 200 万左右，个别月份达到 300 万以上。YNT 公司 2019 年收入 2616 万元，2020 年受新冠疫情影响，收入大幅下降，年收入为 1620 万元，随着疫情得以控制，在 2020 年下半年收入逐渐恢复至原来水平。2019 年和 2020 年的利润分别为 656 万元和 379 万元。其中，主营的 B2I2C 业务收入占比超过 90%，而新拓展的宽带业务和校园卡业务由于代理时间短，市场占有率低，收入相对较少。

YNT 公司面对的消费群体是山东省内的 17 地市，对本土地区的市场了解程度深，通常每个月的订单销售额比较稳定，因而与联通公司的代理与被代理关系也很稳定，财务状况也就比较平稳。此外，YNT 公司的资本性投入不多，除去办公区域的租金和存放仓库的租金，资本投入大多数是应用于系统研发和技术改进、办公用品和配送服务的快递费用。即使现在拓展的宽带业务，基础设施也是由上游的联通公司搭建，作为代理方的 YNT 公司无需为代理的业务自身的成本进行投入。

第四章 YNT 公司内外部环境分析

4.1 机会分析

4.1.1 国家高度重视

国家对电信行业高度重视，上升为国家战略层面，对电信行业的监管力度大，在运营商的整合和用户实名制方面进行大量的工作，形成相对规范的行业态势。如今的社会是信息化的社会，上到国家之间，下至个体之间，信息时时刻刻充斥着现代社会。电信就是信息化社会的重要支柱，不论是社会的生产还是日常生活中，电信都因其便利、高效、稳定等特性发挥着不可替代的通信作用。如今科技迅猛发展，大数据、云计算、人工智能和物联网已经不是天方夜谭，这些技术已经慢慢渗透到生活的各个方面，对社会的生产和人民的生活产生了巨大的影响。例如，基于大数据和云计算对用户需求的把控，对违法犯罪的打击，对金融理财风险的规避，对医疗健康流程的优化；基于人工智能的智慧家居、精准手术、智能驾驶等。可以明显看出，如今的社会要想实现地区的迅速发展，减少甚至消除区域之间的贫富差距，就必须跨越“数字鸿沟”。因此，十九大明确指出，要加强不发达地区的网络基础设施的建设，推动电信行业的发展，在此基础之上，再通过其他的帮扶政策和平台，扶持相关地区的发展，进一步的，电信技术的发展，提高当地的社会生产力，从而促进消费，促进经济和技术的发展和进步，从根本上解决问题。

2021 年是“十四五”规划的元年，与“十三五”一样，五年规划中同样把电信行业放在一个重点建设的战略高度，实行“网络强国战略”。“十四五”规划对电信行业的发展指明了发展路线，同时进行了适当的负担减轻。方向路线指明，要从单纯的建设走向实际应用，与此同时，政府报告也指出，5G 技术要丰富应用，言外之意就是，在 5G 建设的过程中，不能只追求基础通信设施的建设，追求基站建设和终端的承载额度，更要将 5G 技术融合到实际的社会生产和生活之中，本质上，就是要求通过科技改变社会，带动经济的发展，提升人民群众的生活水平和质量。可见国家对电信行业的重视。

同时，国家对电信行业进行监管力度很大，从市场准入、审核、具体要求、管理方式、违规处罚等方面，全方位保障电信行业的公平竞争，避免垄断，最大程度确保该行业健康发展。国家对手机卡早已实施了实名制的政策，这对于 YNT 这种代理手机电信业务的公司来说是一项极为有利的因素，公司可以通过实名认

证的便利，加之工信部对每个人限定 5 张手机卡的要求，通过与公安部门的系统进行联网，YNT 公司可以有效把控每个人名下的手机卡和相应的业务，避免了不必要的麻烦和售后的问题。

4.1.2 当今社会对移动数据流量的依赖性极大

如今的社会人们对智能手机的依赖性普遍较高，这得益于智能手机的进步和电信行业的发展，使得人们通过一部手机就可以进行社交、工作、娱乐，同时，智能手机也是人们现在生活中非常依赖的一个工具，人们可以利用手机在网上进行各种各样的活动，例如比较常见的网上购票、订酒店、点外卖等，也可以是一个学习的工具，用来提升自己的知识和能力。不可否认的是，现代社会消费者对智能手机的依赖性已经远远高于以前，手机不离身已经是很多人的生活常态。

4.1.3 移动数据流量的不可替代性

目前的技术来说，移动数据流量具有不可替代性。移动数据流量的支撑是智能手机普及的重要因素。尽管有 WIFI 的存在，但是依然有很多场景下，消费者不能连接到 WIFI 网络，或者在公共区域的 WIFI，出于网速和安全性的考虑，需要移动数据流量的接入。可以预见的是，在未来很长一段时间内，移动流量的必要性都是不可替代的。

4.1.4 电信技术更新快

电信技术更新换代速度极快，目前逐步从 4G 到 5G 过渡。4G 时代从产生到成熟普及只用了短短的几年时间，如今，国家又在全面建设 5G 通信基础设施。目前我国 5G 基站越 72 万个，可以连接的终端数超过两亿。在中国发展高层论坛 2021 年会上，美国高通首席执行官预测，到今年年底，中国估计将能够支持 5 亿个终端的连接。电信行业已经成为一个飞速发展的行业。

5G 全称是第五代移动通信技术，相比已经成熟并且普及商用的 4G 技术，5G 具有更高的传输速率，更低的延迟，同时力求节约成本，降低能源的消耗。2019 年 10 月 31 日，中国移动、中国联通和中国电信发布了 5G 技术商用版的移动流量套餐，并于同年 11 月 1 日正式上线。5G 通 4G、3G 一样，都是属于数字蜂窝网络的范畴，5G 是如今最新的一代。相比前几代，5G 技术的优势十分明显，它具有极高的数据传输速率，其传输速率远远高于了前几代，从图中可以看出，2G 网络的速度是 0.1MBIT/S，3G 网络的速度是 8 MBIT/S，4G 网络的速度是 60 MBIT/S，而 5G 网络的速度可以达到惊人的 1000 MBIT/S。虽然从整体来看，2G

网络到 5G 网络网速的变化程度达不到指数增长的夸张程度，但是从绝对客观量的角度来看，仅用一代的技术更迭，就使得网速从 60 MBIT/S 的速度变成 1000 MBIT/S，其绝对差值上的意义远大于 0.1 MBIT/S 到 8 MBIT/S 和 8 MBIT/S 到 60 MBIT/S 的意义。

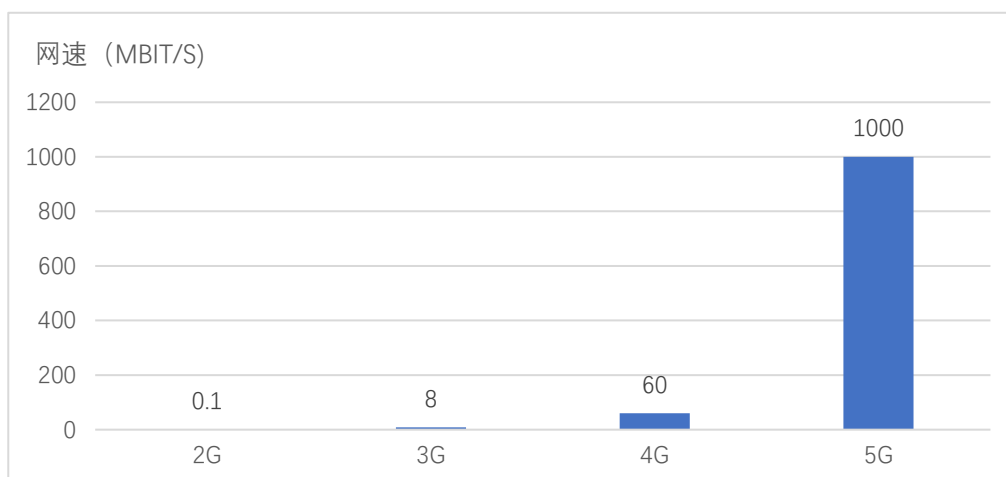


图 4-1 2G 到 5G 网速对比图（数据来源：天风证券研究所）

并且，由于 5G 已经发展了一段时间，并且初具规模，加上三大运营商已经推出商用套餐，消费者在实际的使用过程中和专业人士的测评中，也深刻体会到，5G 技术带来的突变远超过前几代带来的变化。与此同时，各大手机厂商争相推出 5G 手机抢夺市场，国内的四大安卓手机厂商都纷纷推出了 5G 手机，截至 2021 年 2 月，我国国内的 5G 手机渗透率已经接近 70%，从推出到如此之高的渗透率，仅仅用了不到两年的时间。

4.1.5 移动数据流量代理市场潜力大

三大电信运营商在资本开支上都付出了很多的现金流，近五年来，只有在 2016 年和 2017 年较低，而其他时间的支出大多在 500 亿元以上。不论是国家还是运营商层面，都十分重视电信行业的发展，对其相应的资本投入巨大，电信行业市场巨大。同时，由于电信行业以其独特的优势给人们生活带来的便利，消费者在电信服务业务上的支出不断增加。电信行业的广阔市场及逐年递增的移动数据流量需求，使得移动数据流量代理业务具有很大的市场潜力。

4.1.6 移动数据流量降费压力减轻

移动数据流量降费压力减轻间接推动代理行业发展。2015 年，国务院办公厅发布相关文件，强调宽带网络的国家战略性、公共基础性，明确指出建设高质量、高速率的稳定宽带网络，是关系到国计民生，推动经济发展，拉动外资的重

要手段。然而在 2015 年我国的宽带网络水平有限，光纤网络和第四代移动通信技术的传输速率相比较国际上的先进水平仍具有一定的差距，并且，人均宽带网络费用占居民可支配收入比重仍然较高，在这种形式下，党中央和国务院高度重视，要求加强基础设施的建设，提高服务质量，提出了要“提速降费”的政策。要求电信行业要提高基础服务的能力，积极承担社会责任，让人民用上实惠高速的移动数据流量。引导电信企业进行相关业务模式的改革，例如，流量月末不清零，好友之间流量可以相互转赠，流量套餐精确匹配用户等。同时加强对行业的监管，对移动数据流量接入和资费业务重点检查，严厉打击虚假营销宣传、资费虚高、通过不正当手段窃取用户流量等行为。同时提出要加强相关安全技术的提高，保护好用户的移动流量安全和信息安全。

因此，在这种政策和监管力度的压力下，移动数据流量的费用降低。然而，由于移动数据流量的资费已经到了一个相对平衡可接受的价格区间范围内，4G 技术也已经相当成熟，普遍应用于社会各行各业的各个方面，因此，在 2020 年和 2021 年，连续两年的政府工作报告中，没有再为流量的降费制定目标和标准，移动流量业务的降费压力减轻。因此，三大运营商在移动数据流量的市场上的竞争愈发激烈，为了占据更大的市场，三家运营商都寻求相应的代理公司，移动数据流量降费压力的减轻间接的推动了代理行业的发展。

4.2 威胁分析

4.2.1 目标客户少

对于电信业务代理行业内的公司来说，目标客户只有三家运营商。从 2008 年工信部对国内电信运营商的整合开始，国内电信行业就形成了中国移动、中国联通和中国电信三足鼎立的局面。无论何时，国家对通信行业的监管始终很严格，国家主要的通信业务由国家统一管理，统一经营，对通信业务经营的条件和资质严格把控。2008 年以来，受 3G、4G 技术发展的影响，电信行业成为了通信行业中举足轻重的一部分，更加上其与智能手机的完美结合和匹配，极大改变了社会生产模式和人们的生活方式。由于这种种的特殊性及不可替代性，导致了电信行业成为国家发展规划中极其重要的战略部署，国家对行业的准入标准自然就极其严格，甚是比较苛刻，这不仅是国家对电信行业的规范和市场稳定的保障，也是国家安全的需要，电信传输的速度之快、内容之大，都要求国家必须在宏观层面进行掌控，保障国家信息和国家机密不被窃取。所以，从 2008 年至今，中国电

信行业的市场上仍然只有中国移动、中国联通和中国电信三家基础电信运营商。

4.2.2 行业进入壁垒较低

对于 B2IBC 业务代理行业来说，其技术需求相对较低，进入壁垒很低。虽然有实名制审核资质的要求，但仍然限制不了行业内的竞争者数量。一般来说，网络科技公司要想转型代理 B2I2C 相关业务，其已有的技术足够支持相应的工作，只需研发相匹配的系统连接联通网上商城即可，转型成本低，所需时间短。此外，不同于制造行业和其他服务行业，电信业务代理公司提供的服务，本身的成本比较低，基础设施的建设和维护由运营商进行，早期投入较低，资本性投入低，对于新进入者来说资金需求低。

4.2.3 行业内竞争激烈

代理行业内竞争十分激烈，运营商也有意促进代理公司之间的竞争。在山东省内，代理联通公司 B2I2C 业务的公司，除了包括 YNT 公司在内的 4 家主要代理公司外，还有 20 多家公司占据着较小的市场份额，虽然目前公司的市场份额占比较高且相对稳定，但是前提是必须保证销售量的稳定，否则随时会被其他竞争者挤压下去。

4.2.4 代理公司过于依赖运营商

B2IBC 业务代理公司在议价上处于劣势地位，代理公司提供的服务是依赖于运营商的流量产品而进行，对运营商有天然的依赖性。同时，目前中国市场上只有三家基础电信运营商，而运营商反选的代理公司数量多，竞争激烈，另外，代理公司的订单信息都存在与运营商的数据平台上，信息掌握度高，导致运营商在议价能力方面占据优势。

4.2.5 品牌建设困难

B2I2C 模式代理公司的品牌建设一直处于一个比较尴尬的境地，这不仅是 YNT 公司的困境，也是所有同行代理公司面临的问题。B2I2C 这种商业模式于 2016 年启动，发展时间较短，各家代理公司也是摸着石头过河。从字面意思可以清晰地看出，B 指代的是企业，即联通公司，I 指代的是互联网思维、互联网渠道和互联网公司，如腾讯、阿里巴巴、网易等，C 指代的是消费者，这种模式从一开始就没有代理公司的位置，而是在后续的实际运行过程中，由于这种新的商业模式市场巨大，广受消费者的偏爱，导致联通公司寻找代理商进行业务的代理，

相当于将这一模式“外包”出去，既解决了订单量大，业务重的压力，也通过代理公司之间的竞争最大化推广业务，同时还能避免新商业模式与原有业务之间磨合的问题导致公司内部的成本损耗。这种情况下，就造成了 YNT 这一众代理公司的品牌建设极具困难。以上述四家公司为例，在网上用搜索引擎搜索这四家公司，能查到的仅仅是各个公司的基本信息和主营业务，查不到与业务相关的信息和推广，几乎不存在广告的竞价。用户在网上下单购买某一套餐，所能知道的信息仅仅限于下单终端的 APP、定向流量的包含的 APP 及流量的数量、运营商的信息，而全然不知代理公司的信息，事实上，现阶段 B2I2C 的业务模式下，消费者也完全不关心代理公司的资质，运营商和终端 APP 就是对用户最好的保障，他们甚至多数情况下不知道代理公司的存在。

4.3 优势分析

4.3.1 公司组织架构满足业务流程需要

从 YNT 公司的组织架构来说，有许多值得借鉴的地方，公司设置的部门是根据自身业务的流程进行的，有利于业务的开展，可以看到的是，除了财务部、人力部等普遍存在的管理部门，其他部门的设立则完全根据业务流程来的——从用户下单开始，第一步需要进行审核，审查用户的基本信息、地址、套餐选择等，与用户进行沟通并提供方案的多种选择；随后，为用户进行开户而设置开户部，联通公司给各地市的代理公司提供手机卡空卡，即没有任何套餐的手机卡，用户在下单审核无误后，交由开户组为用户开卡添加相应的套餐；然后，由实名制审核部审查用户实名制信息，避免照片不清晰、非本人冒名办理等违规行为，同时审核用户的开卡限制等是否符合工信部要求；最后，由仓库组的员工负责将新卡邮寄给消费者。

4.3.2 重视技术研发

YNT 公司重视技术研发投入，开发出自己独有的系统，领先同行业竞争者。YNT 公司是一家网络技术公司，它为联通代理 B2I2C 的业务，也是通过互联网的渠道进行，技术支持对 YNT 公司来说十分重要，是公司安身立命之本。与同行竞争者相比，YNT 公司的科技研发投入处于领先地位，并研发出自己特有的系统“亿呼”，这个系统能够连接到联通网上商城，经联通公司授权后进行数据共享。在移动数据流量这一电信业务的市场上，由于客户量巨大，客户需求大，个性化强，就导致要进行市场分析调研，并跟踪反馈难度较大，更加难以精确。而

这一系统的成功完美解决了这一问题。联通公司的 B2I2C 业务模式，不论是联通网上商城自营的套餐配置，还是从各个合作方渠道端接入消费者，最终用户信息和选择会进入联通商城的数据库平台存储。通过与联通商城数据库的对接，掌握最准确的市场数据，进而可以将消费者进行分层分类，根据不同消费群体的特点针对性推广和制定相应的套餐，提高自身的销售量。这一技术极大拉开了与同行竞争者的差距，竞争对手没有相似系统，所收集到的市场数据来自自己公司的统计，工作量巨大，同时，用户的后续相关信息，如套餐修改，主要通过回访用户获得，不仅获得的样本数据有限，也不能精准对市场需求进行把控。技术的投入极大提高了 YNT 公司的市场竞争力。

4.3.3 市场占有率高并且相对稳定

YNT 公司已经成为联通公司在山东主要的代理商之一，根据联通 2020 年对山东地区的 B2I2C 四家主要代理商的成交业务量统计，YNT 公司的 2I 订单为 715896 单，2C 订单为 87055 单；YS 公司分别为 585452 单和 79058 单；WL 公司分别为 780589 单和 66056 单；LC 公司分别为 66808 单和 70048 单。（数据来源：山东联通内部统计数据）从这些数据进行分析可以看出，YNT 公司在 2I 订单的处理量上处于第二，在 2C 订单上处于第一，而四家主要代理公司的差距并不是很大，没有拉开，没有形成一家独大的态势。YNT 公司在山东省内所占的份额相对稳定。

4.3.4 套餐种类多满足更多需求

YNT 公司移动流量套餐设置种类很多，2020 年 YNT 公司设置的 2I 套餐有 367 种，联通网上商城的 2C 套餐有 124 种，在 2021 年春节前夕，由于三大运营商对 5G 商用的有意推广，都削减了相应的 4G 业务和套餐，B2I2C 模式的套餐也只剩下寥寥无几的 4G 套餐。经过删减和优化，YNT 公司设置的 2I 套餐有 298 种，联通网上商城的 2C 套餐有 47 种。YNT 公司紧紧把握住 5G 的推广普及的趋势，设置相应的套餐，同时根据市场反馈不断优化现有套餐，多种多样的个性化选择能满足大多数消费者的需求。

4.3.5 全方面为业务服务

YNT 公司业务岗薪酬激励高，其他岗定期到业务岗学习感受，一切为业务做支撑。业务部门是 YNT 公司发展的主体关键，所以在业务岗的薪酬设计上，采取“低基本工资高绩效工资”的制度，相比同行业绩效考核较高。以审单部为例，

调查访问了包括审单部主管在内的共计 21 名公司员工，在某些特殊节日或者进行优惠活动的时间段内，当月的工资绝大多数在 10000-15000 元之间，有 5 名受访者曾经拿到过 15000 元以上的月工资，审单部的主管任职期间有 5 个月拿到过超过 20000 元的月工资，相比其他公司要普遍高出一截，从薪酬方面极大激励了员工的积极性。同时，公司在人力资源建设上极具灵活性思维，以业务流程为主进行人力配备。在业务主体部门的审单部、开户部和实名制审核部上，采取 3 名主管“轮班体验”的方式，让 3 个部门的领导能够切身感受到相互之间的协作和配合，在业务实际进行的过程中更好地流畅。对 3 个部门的员工，在招聘到岗之后，根据每个员工在各自岗位上工作情况及其性格，部门主管与人力主管和总经理进行协商，灵活的进行公司内部岗位调动。除却业务岗的人力制度优势，其他的支撑岗位也采取了类似的方法。技术部的员工在招聘入职之初，会被要求到审单部进行旁观，了解业务流程，明确公司的技术方面的需求，进而在以后的工作中，在研发、维护和技术改进等方面都能根据实际业务的需求针对性地进行，同时，技术部主管也会定期被安排到审单部进行业务上的学习，避免业务的更新导致与技术部门的不匹配。

4.3.6 具有人才战略性储备

YNT 公司在人力资源招聘和培训的过程中体现出极强的战略性思维，公司不仅立足于 B2I2C 业务的代理，也在开展多元化业务的建设，积极拓展线下代理模式和宽带业务代理，因此，从招聘开始的时候，便有意招聘与之相匹配的员工，同时，由于多元化的新业务刚刚起步，需要员工较少，招聘时精益求精，录用少数的员工，防止员工数过多，造成人力资源的浪费和人力成本的浪费。培训的过程中，对符合新业务的老员工和新员工进行共同培训，让其既能在现有的 B2I2C 业务上做好既有的工作，又能在新拓展的业务有需求时随时上阵，人力资源的建设充分以战略规划为导向，战略性的思维使得 YNT 公司在人力资源上极具优势。

4.4 劣势分析

4.4.1 组织架构不健全

YNT 公司规模较小，组织架构相对简单，一名总经理，一名副总经理，下设不同部门，每个部门设立一个部门主管，YNT 公司下设部门有：审单部、开户部、实名制审核部、支撑部、技术部、数据部、稽核部、财务部、人力部、营销部、仓库组。YNT 公司存在的问题是，同样属于业务部门，却没有统一的领导进

行统筹管理，影响到业务的协作进行。审单部、开户部、实名制审核部是一个业务成交的主要部门，技术部和支撑部是主要的辅助支持部门，稽核部负责检查业务的整个流程是否符合规范，员工差错率等，是业务的监督部门。同时公司还包含普适的管理部门。然而，由于缺少统一的部署和指导，各部门各自为政，尤其是业务繁忙之时，各个部门之间在进行问题沟通的过程中效率极低，各部门员工都在按自己部门的考核标准来进行，导致矛盾不断激化，最终影响业务。组织架构的不健全，缺乏统一的领导进行宏观把控，会直接影响到公司的业绩。

4.4.2 业务流程存在问题

YNT 公司的业务流程中，将实名制审核的环节放在了开户之后，这种流程产生出一些后续问题。一方面，消费者上传的身份信息和相关图片往往存在不规范或者不清晰的问题。另一方面，由于电信监管的加强，工信部对每张身份证 5 张手机卡上限的规定，导致一旦出现超标的现象，本次下单的所有手机卡都将作废，造成时间和资金成本的浪费。并且，造成了支撑部员工与审单部员工之间的矛盾。

4.4.3 品牌形象建设度低

如前文所述，B2I2C 代理行业内普遍存在着企业品牌建设困难的问题，加上 YNT 公司由于成立不久，对业务量的盲目追求进一步地导致管理层忽略了品牌体系构建，品牌建设度几乎为零。公司高层的品牌建设意识低，缺乏品牌形象的概念，难以长久发展。

4.4.4 薪酬和考核制度不合理

业务岗和其他岗位薪资差距大，内部员工有不满情绪。内部考核制度不完善，内部公平性有待提高。YNT 公司对业务部门员工的绩效投入较大激励了员工的积极性，也造成了内部的薪资差距过大。在对非业务部门的 10 名员工进行访问，9 名员工表示自己的薪资与审单部的员工差距过大。此外，考核制度上存在很大问题，业务部门员工的下单率和实际转化率共同考核的比重均衡，不利于最后的实际成交量。人力部门和财务部门等传统管理部门考核形同虚设，存在“死工资”现象。

4.4.5 人力资源体系不完善

YNT 公司目前的招聘方式简单，渠道单一，主要通过各种招聘网站客户端

APP 进行。用人部门需要招聘新员工时，通过人力部门进行招聘信息的发布，从应聘者投递的简历中初步筛选合适的应聘者电话预约面试，面试过程中，由人力部门的员工进行面试，从中选取合适的应聘者，然后上报高层领导进行决定录用与否，在此过程中告知相关部门主管，询问员工是否符合部门的用人要求。从这一流程可以看出，YNT 公司在招聘环节存在许多的问题：第一，没有进行背景调查；第二，没有技术面试。YNT 公司在人力面试之后，选出的合适的员工和告知相应的部门主管，表面上看有一定的技术面的成分，但在实际上，由于 YNT 公司规模较小，员工数少，各部门之间比较熟悉，一般不会对人力部门选择的员工进行反对；第三，高层的决策流于形式。与前述的技术面存在相似的问题，虽然最终签订劳动协议的决定权在高层，但是，YNT 公司的实际情况是，人力主管选择的合适的员工上报之后，高层会直接通过决策；第四，招聘渠道过于单一。

4.4.6 缺乏明确的晋升机制

组织架构的单一影响晋升制度体系的建立。这是 YNT 这种中小公司普遍存在的问题，不单单是人力资源的问题，同时也是组织架构的问题，相对简单的组织结构必然导致粗糙的权力分配和岗位设置。同时由于公司管理者缺乏相应的管理知识，对员工的考核通常在考勤和业务量上，员工常常因为因晋升无望而选择离开公司。

4.4.7 企业文化建设缺乏科学性

YNT 公司企业文化的建设路线有误，流于形式，缺乏科学的管理知识进行指导。虽然 YNT 公司高层十分重视企业文化的建设，但是由于缺乏科学的知识和方法，采用聚餐团建等“拉拢人心”式的伎俩，一定程度能使员工“碍于面子”认真工作、降低离职率，但不是长久之计，并且耗费时间和财力成本。

可以看出，YNT 公司的问题主要体现在组织架构、业务流程、人力资源、品牌建设和企业文化上。

4.5 SWOT 矩阵

上文通过对 YNT 公司所处宏观环境、行业环境和内部资源进行分析，运用 SWOT 分析法进行分析，得到 YNT 公司的优势、劣势，以及所面临的的机会和威胁，由此得到以下 SWOT 矩阵，为 YNT 公司提供可供选择的战略组合方案并加以说明。

表 4-1 YNT 公司 SWOT 分析表

| | | |
|---|--|---|
| 内部环境 外部环境 | 内部优势 (S) | 内部劣势 (W) |
| | 1. 组织架构细致体现流程 2. 技术领先同行业竞争者 3. 市场占有率高且相对稳定 4. 移动流量套餐设置种类多，满足不同消费者的个性化需求 5. 业务岗薪酬激励高，其他岗定期到业务岗学习感受，一切为业务做支撑 6. 人力资源战略眼光高 | 1. 业务部门缺乏统一的领导 2. 业务流程不合理 3. 2I 向业务订单授权少 4. 企业品牌形象建设度低 5. 薪资差距大 6. 招聘和培训流程存在问题 7. 晋升机制不健全 8. 企业文化的建设度低 |
| 外部机会 (O) | SO 战略 | WO 战略 |
| 1. 国家重视，监管力度大 2. 流量使用量逐年递增 3. 流量的不可替代性 4. 消费者对流量依赖性大 5. 流量降费压力减轻 6. 定向流量兴起并广受好评 7. 电信代理市场潜力巨大 | 拓展业务，增加市场份额，相关多元化业务发展，增加业务辐射范围，提高代理业务的服务质量 | 重塑组织架构，健全晋升机制，优化 B2I2C 业务流程，乘东风进行品牌推广 |
| 外部威胁 (T) | ST 战略 | WT 战略 |
| 1. 行业进入壁垒较低 2. 行业内竞争激烈 3. 行业内公司过于依赖上游的运营商。 4. 目标客户少 5. 品牌建设难 | 通过已有的市场地位优势、财务优势和技术优势，回避行业壁垒低和竞争激烈的普遍问题 | 采取防御姿态，通过学习借鉴减少内部劣势，警惕外界风险 |

资料来源：自制

根据 SWOT 分析，得出 YNT 公司可选择的战略备选方案：

SO 战略：发挥优势，利用机会。根据流量的不可替代性和日益增加的需求量，根据已有的市场较高份额和代理经验，进一步扩展 2I 向业务，获得更多的代理权，全面覆盖山东地区。增加地市级网点，扩大业务辐射范围，进一步进行更精确的各地市级的市场分析，提高代理业务的业绩，提高服务质量。拓展相关多元化业务，利用已有的电信代理经验和市场分析能力，抢占市场，拓展代理业务范畴。

WO 战略：利用机会，克服劣势。重新塑造组织结构，健全晋升机制，优化 B2I2C 业务流程，减少内部员工之间的矛盾，利用国家对电信行业高度重视和强力监管，进行品牌建设和推广。

ST 战略：利用优势，回避威胁。通过已有的较高市场份额及稳定的财务状况，减少行业门槛较低造成的过大的新进入者的威胁。通过“亿呼”系统等技术优势区别与竞争公司，形成一定的竞争优势。

WT 战略：减少劣势，回避威胁。学习同行竞争者的成功经验，克服自身的缺点，采取防御姿态，警惕外界环境可能对公司产生的不利影响。

第五章 YNT 公司战略的选择与实施

5.1 YNT 公司的愿景和战略目标

5.1.1 YNT 公司战略定位和企业愿景

YNT 公司以代理联通公司的 B2I2C 业务起家，目前也是公司的主营业务，拓展的宽带受理业务和校园卡业务也没有脱离电信代理的业务范畴，总而言之，不论是现在为联通公司一家代理，还是以后发展到可以在三家运营商之中进行选择，YNT 公司的代理服务始终定位于电信行业。

其次，充分体现出的特点是个性化需求的满足。B2I2C 本身就是特色流量的经营，宽带代理的业务也是通过与消费者的沟通针对性地提供套餐，运营商将业务外包出去，本身就不仅仅是业务的办理层面，包括市场需求、反馈、推广业务等所有方面。

从 YNT 公司的战略定位分析，YNT 公司的愿景是成为一家能够精准满足消费者个性化需求的电信业务代理公司。

5.1.2 YNT 公司战略目标

通过对 YNT 公司的实际情况进行分析，结合公司的愿景，对 YNT 公司制定短期目标、中期目标和长期目标三个阶段的战略目标。

短期目标：短期目标阶段定为 2021 年至 2023 年，共计 3 年时间。这在这个期间内，保持已有 B2I2C 业务代理的市场占有率，继续争取 2I 向订单业务的地市代理权，以现有的济南市“主战场”和青岛网点为基础，分别辐射鲁西和鲁东的其他地级市，达到山东省内 2I 在 17 个地市级获权过半。利润要达到稳定在每月 300 万元以上，利润率保持在 25%以上。进行对管理层的培训，让高层能够基本形成管理思维的体系，着重加强企业文化的培训内容，立即改变 YNT 公司目前在企业文化建设上的形式主义，着手企业文化价值内核的构建。加强品牌建设，在与联通公司的关系中提高议价能力，进一步提高联通对公司的认可。组织结构进行优化，根据现阶段的目标不宜构建复杂的组织结构，但是原有的组织架构明显不合理，流程也存在问题，根据短期战略目标，先将业务岗进行细分和优化，设置统一的领导管理，使业务岗形成一个能统筹管理的整体。为战略方案的实施打下坚实的基础。

中期目标：中期目标阶段定位 2024 年至 2026 年，共计 3 年时间。在这个期

间内，由于品牌效应的形成和企业文化的逐步渗透，YNT 公司的内部员工凝聚力和市场竞争能力极大提高，B2I2C 代理业务的市场占有率要达到 40%以上，2I 向订单业务拿到山东省 17 个地级市的全部代理权，形成以济南和青岛为中心的营业网点，网点数量达到 6 个以上，全面覆盖省内市场。宽带代理业务市场占有率达到 20%以上，成为 YNT 公司的主要业务之一，收入占比超过 20%。同时，在设有经营网点的地区，获得校园卡业务的代理权，而不仅限于济南地区。鉴于济南和青岛地区的大学数量在山东省内远多于其他地区，在保障济南经营的前提下，着重发展青岛地区，以线下的代理方式为企业增加现金流。财务方面，由于新业务的发展，利润达到每月超过 400 万元，市场份额稳定。为适应中期目标，组织架构要进行相应调整，主要是对新业务的部分，要设置单独的业务部进行管理。中期是快速增长阶段，是战略实施的重要一环，在业务、技术、服务上全方面拉开与竞争对手的距离。

长期目标：长期目标阶段定位 2027 年至 2031 年，共计 5 年时间。在这个阶段，B2I2C 的业务代理和宽带业务的代理覆盖山东省 17 地级市，市场上占据主要份额，企业文化深入员工的内心，员工的忠诚度和对企业认同度极高，企业品牌形成，与行竞争者相比，在与联通的关系上具有更高的议价权，同时被中国移动和中国电信所熟知，在省内的电信代理行业被运营商认可，具有反选的权利。长期阶段重点体现出品牌和企业文化的战略高度，以成熟的架构、完善的制度和强劲的企业凝聚力推动 YNT 公司的全面发展。

5.2 YNT 公司战略选择

通过对 YNT 公司所处的宏观环境、行业环境和内部环境进行分析，用 SWOT 法得到可够选择的发展战略，根据 YNT 公司战略定位、愿景使命和战略目标的内容，得出 YNT 公司应该采用以 SO 组合为主的战略，制定出公司层战略、业务层战略和职能层战略。

5.2.1 公司层战略

市场渗透战略：市场渗透战略指的是通过更大的营销方面的努力提高市场占有率。目前 YNT 公司在山东省内代理的联通 B2I2C 业务占 28.6%，是目前四家主要代理公司之一。虽然看起来市场地位较高，且对过去两年的情况进行分析得出 YNT 公司相对稳定的发展，但是 YNT 公司并没有通过营销来提高自己的市场占有率。这也是行业内普遍存在的问题。就目前来看，联通公司对各代理公

公司的考核主要是通过业务量的实际成交量来衡量，次之为各个代理公司对客户回访反馈而促进的业务量，根据各个代理公司的业绩进行代理权的授予。从长期来看，YNT 公司目标是可以得到 3 家运营商的认可，能够在其中进行选择代理。从这一方面来说，要实行市场渗透战略，就要加大对客户的宣传，通过总结公司内部领先的技术资源、市场需求分析能力、接入量实际转化率等优势，积极与运营商进行沟通，保障公司和各个网点的服务质量，降低消费者的投诉量，让运营商了解公司对比竞争者领先的优势，由被动地由运营商方进行业绩考核转变为主动地竞争优势体现，从而获得更高的授权进而提高市场份额。

市场开发战略：市场开发战略是指将产品或者服务打入新的地区。YNT 公司要想进一步扩大市场份额，占据竞争的优势地位，就要向着增加营业网点，获取更多地市代理权的方向发展。目前，YNT 公司代理的 B2I2C 业务内容包括山东省内 17 地市的 2C 向订单业务以及济南、枣庄、济宁、聊城、烟台、威海、青岛的 2I 向订单业务。2I 向订单仍有广阔的市场可以进入。目前 YNT 公司在 B2I2C 业务的代理上有丰富的经验，技术和市场调研也领先同行竞争者，设置新的网点代理更多的地市的业务，有充分的经验可以借鉴，可以预期的是，2I 向订单的市场开发能够极大程度提高 YNT 公司的市场占有率和收入水平。

5.2.2 业务层战略

YNT 公司的业务层战略应采用的是差异化战略和差异化集中战略的联合运用。差异化主要体现在三个方面：

首先，是战略思维上的差异化。目前山东省内的 B2I2C 业务代理公司大多处于一种被动的被选择的境地，即运营商掌握主动权，选择其认为最合适的代理公司。当然，YNT 公司如今也处于这种境地。对于这种行业的共同局面，既是对行业内企业不利的因素，也是一个机遇。在上文对 YNT 公司的战略目标进行分析的过程中，长远目标要将 YNT 公司打成一个被运营商所认可，能够进行客户选择的公司，这就要求 YNT 公司能够转换思想，从战略思维的高度上，形成与同行竞争者的差距。

其次，是服务质量上的差异。提供 B2I2C 业务代理的公司，其主要注意力都集中在新卡的销售量和后续高消费套餐的推广上，这是因为这两方面是获取代理收入的主要渠道，这其中，又以前者所受的关注和投入更高，通过分析可以得出原因：新卡办理获得的收入比推广要高，同时，难度要低。这就导致行业内的公司都将业务重心放在新卡的办理上。这无可厚非，但 YNT 公司要想更得更大的竞争优势，就必须要在服务质量上与同行竞争者形成差异。这一方面看似不能直

接为公司带来经济利益,但服务质量的提升能提高客户即联通公司的好感度和偏好,获得客户更大的信任,有利于长期合作和 YNT 公司品牌的形成。具体来说,可以通过下单套餐进行市场分析,得出消费者偏好,进一步为已有的套餐提供优化和删减方案,使得套餐的定制更加符合消费者的需求,为客户提供一定的市场竞争力。另外,与客户初始沟通及售后沟通中听取的意见和建议,以及问题,关于运营商方面的,进行整理和总结,按月或定期对客户进行反馈,能够帮助客户更好的发展,带来更多价值。而这些“附加”服务,能提高 YNT 公司在客户心中的地位。

最后,是品牌建设上的差异。一如前文对 YNT 公司品牌建设进行的分析,B2I2C 模式代理公司的品牌建设一直处于一个比较尴尬的境地,这不仅是 YNT 公司的困境,也是所有同行代理公司面临的问题。YNT 公司要想长远发展,实现长期战略目标,必须破除这种困境,建立企业品牌。

5.2.3 职能层战略

(1) 人力资源部门优化

人力资源的优化要突出战略性思维,明确 YNT 公司的企业战略定位的前提下,以战略目标为导向,为公司培养储备优秀的、匹配的人才资源。YNT 公司在人力资源的管理上存在一定的战略性眼光,能够为新拓展的业务储备需要的人才,这对于 YNT 这种刚起步同时规模较小的公司来说确实难得,这一方面需要继续保持下去。然而,YNT 公司却没有形成系统的人力资源管理体系,实际的工作中存在许多的问题。以下就 YNT 公司目前面临的主要问题,在招聘、培训、考核和晋升等几个方面,提出优化方案。

招聘流程的变革。第一,进行背景调查。背景调查越来越被公司的人力部门所重视,并且是十分必要的。通过背景调查,首先能够判断应聘者的诚信问题。由于公司和应聘者信息的不对称问题,单从面试难以判断应聘人员履历的真实性,通过背景调查才能发现其是否存在信用问题,为企业降低风险,并且还能根据应聘者的学习经历和工作经历判断其与岗位的匹配性。背景调查应该在人力面试之后进行。第二,进行技术面试。技术面试是考察员工的专业能力是否有资格胜任岗位,避免出现招人简单培养难的问题,改变以往单纯告知用人部门的方式,让各部门领导切实参与到招聘环节。第三,改变高层的决策流于形式的问题。这种状况急需改变,尤其是 YNT 公司具有长远发展的战略目标,让高层参与面试,可以从价值观的层面考察应聘者与企业文化是否合拍。在目前,这一工作应暂时由总经理和副总经理负责,并且形式主义严重,随着公司的发展和组织结构的优

化，这一工作可以由相关部门的副总经理进行并进行实际的考量。公司最终的人员录用应该是人力、技术和高层三方面协同考核商议的结果。第四，增加招聘渠道和招聘方式。受益于网络技术的飞速发展，通过各种 APP 发布招聘信息明显是范围最广、最迅速的方式，但不一定是最有效的方式，除了外部招聘之外，通过内部岗位流动和内部员工介绍等内部资源利用的方式，更能提高招聘的效果。内部岗位流动来说，本身员工对于 YNT 公司的业务已然熟悉，不需要再从头进行培训，节省一部分成本的同时更能使得“对的人做对的事”，优化内部结构。对于内部员工介绍的方式，YNT 公司也应该极力鼓励，员工本身在 YNT 公司工作，因此推荐的人一定是有基本保障的，否则推荐者会面临“出力不讨好”的境地。同时，员工推荐本身就加强了他主人翁的意识，推荐者和被推荐者由于这层关系都不易发生离职等现象，进一步使得员工以公司为家的意识增进，是提高员工忠诚度的重要方法。

培训方面的优化。YNT 公司的培训几乎为零，业务部门采用的是老员工带新员工的方式，审单部门还有固定的“话术”内容。管理部门除了财务部门有相应的职称和证书要求，技术部门有相应的专业要求之外，其他的部门并没有相应的专业技能的培训。鉴于这种情况，YNT 公司必须进行变革。而最有效的方式就是请专业的培训老师进行训练。对业务部门的员工，尤其是审单部和支撑部，要培训与消费者的沟通能力和共情能力，把握其心理，提高业务成交率。对于财务部门和技术部门，进行相对应的专业技能培养，为以后公司的扩展需求储备人才。对于管理部门，可以从大学邀请专业的管理学院的老师，或邀请成功的企业家进行培训，从意识上认识到管理的重要性，同时掌握科学的管理方法，这种培训不能只进行一次，需要经过系统的培训让员工掌握系统的管理知识。培训不仅能提高公司的业绩，也能提高员工的忠诚度，公司为员工能力提升所做的付出，会换来员工对企业更深的感情。

考核方面的改进。YNT 公司的绩效考核问题突出，业务部门低工资高绩效的方式，能够激励员工，主要表现在审单部门，开户部门和实名制审核部门也通过业务有不错的绩效工资，支撑部门根据解决问题的数量进行考核，而管理部门，目前的绩效约等于死工资，没有相应的指标进行考核，这极其不合理。改进的方案如下：审单部门改变原来的下单率和激活率的考核比例，将激活率比重加大，使得审单部门的员工在与消费者沟通的过程中就不会抱有侥幸心理，单纯追求下单量。其他部门也应根据自身的实际业务制定部门各自的指标，不能一概而论，也不能照搬其他公司的成功模式，应该根据 YNT 公司目前的发展情况，发展阶段和发展目标制定适合 YNT 公司自身的考核制度。

晋升机制的优化。YNT 公司目前没有晋升制度的主要原因是组织架构的问题，一个部门由一个主管组成，负责一个部门所有员工的工作，这就导致从根本上不存在晋升的渠道，更难以进行晋升机制的建立。在解决了组织结构问题和完善考核制度的基础上，各部门领导根据员工的表现，择优者而上，采取定期晋升和不定期破格晋升的方法，让员工能够看到可以实现的晋升渠道，晋升的方式可以采用职位晋升和薪资晋升，具体根据各部门的实际情况进行。

（2）营销部门优化

当前的营销部门在本质上并没有做到真正意义上的对 YNT 公司自身的营销，其主要内容是负责对已开户的消费者进行后续的跟踪回访，优化消费者套餐的同时，推荐更高费用的套餐。从目前的业务内容来看，营销部门员工所做的努力还是停留在为联通公司提高收入，从而获得提成，间接地提高自己的收入。从这种意义上来说，YNT 公司的营销部门更像是一个后续跟进的业务部门，对自己从事的代理业务的推广收效甚微，对品牌建立的贡献几乎为零。因此，营销部门应从组织结构和业务内容进行全方面优化，设置推广部门和竞标部门，负责业务的推广。同时下设代理业务发展部门、服务质量管理部门和客户管理部门，分别负责代理业务的扩张和市场份额的扩大、用户体验的提升和用户需求的创造激发、用户关系的维护以及用户需要的及时把控。

（3）数据部门的优化

目前 YNT 公司的数据部门偏向于统计和描述，提供的数据显得过于独立和冰冷，不能为业务部门提供有效地、针对性的支撑，也不能反应出存在的问题。简言之，数据部门与业务部门的“分离”影响了基层的业务和高层的决策。要改变这一现状，就要将数据部门融入到业务部门之中，并且对不同部门下设不同的数据支撑组，将业务与数据相结合，做到数据从业务中来，反作用到业务中去。

5.3 YNT 公司战略实施的保障措施

（1）组织架构优化

YNT 公司的组织架构相对简单，虽然部门划分细致，但也过多影响了业务流程的流畅性。YNT 公司的组织架构的重塑要以战略目标为导向。

在短期战略目标实施的进程中，新拓展的校园卡业务和宽带业务相对较少，可合并为一个新业务部门统一管理，由于此时的重点是还是 B2I2C 业务的扩张，尤其是 2I 向代理权的争取，在短期目标达到之后，到中期阶段再重点关注。据此对 YNT 公司组织架构的优化方案如下：在总经理之下，增加两个副总经理的

位置，三个经理分别管理业务部门、业务支撑部门和管理部门。业务部门下，分别设置 2I2C 业务部门和新业务部门，同时，将原来组织架构中审单部、开户部和数据部拆分成三部分，分别下放到 2I2C 业务部门、新业务部门，成为审单组、开户组和数据组。其中，根据业务量和短期目标的重心，将主要战斗力给与 2I2C 业务部门，宽带和校园卡的新业务部门暂时不要投入过多。业务支撑部门下，分别设置实名制审核部、支撑部、稽核部和技术部，作为业务流程的辅助部门，统一进行管理。管理部门变化不大，包括财务部、人力部、营销部和仓库组。

与原有的组织架构相比，进行这一切改变的都是必要的，原因如下：第一，将 2I2C 向业务订单和新业务向业务订单分成两个部门进行，将审单部和开户部分成审单组和开户组分别对两项业务进行操作，改变了以前业务全部由一拨人进行的局面，由于 2I2C 向业务和新业务向业务特点的不同，这项改变极其有力地提高了工作效率，减少了工作差错的比例。第二，将实名制审核部、支撑部、技术部和稽核部合并为业务支撑部门，这几个部门是业务的主要辅助部门，之所以将辅助部门统一管理，是因为这几个部门在工作中存在的问题往往是由业务部门产生，因此看似不同部门的不同问题，实则在本质上是一致的，比如业务流程的问题导致的实名制审核部门和支撑部门的问题，通过组织架构的这种改革，能在以后出现类似问题的情况下，有统一的分析，更加有效地与业务部门进行沟通，提高解决问题的能力。值得特别提出的是，将 YNT 公司的技术部门纳入了业务支撑部门，这与其他行业相比有些不同，主要原因是 YNT 公司是一家网络技术有限公司，它的业务操作就是通过网络和线上进行，技术部门承担的不仅仅是管理上的支持，更是业务层面的底层支柱，很多业务问题的解决依赖于技术的改进和系统的优化。第三，对于新业务部门，暂时统一归入业务部门管理，这是根据短期阶段的目标下，新业务量侧重少，业务量少，因此没有将其单独划出一个部门，这样既节约了成本，也避免了在 YNT 公司发展的初期组织架构过于复杂，产生不要的人力问题和部门协作问题。

在中期战略目标的实施阶段中，除了 B2I2C 业务的继续扩张之外，还大力发展宽带代理业务这一新业务，将原来的业务部门改为 B2I2C 业务部门和宽带业务部门，将宽带业务作为当前阶段的主要业务之一。而对于校园卡的代理业务，由于业务订单大多处在开学季，又加之山东省内各个地市的大学数量极不平衡，需求量偏差较大，不是 YNT 公司的主要收入来源，故而将之归入到宽带业务部门，由该部门进行相关业务处理，不单独设置部门，避免由于业务量少的问题导致组织架构的冗杂。同时，在这一阶段，YNT 公司已经不仅是单独追求业务的扩张，而是追求品牌建设、文化建设的长远发展。因此，各个部门内部架构也要进

行具体的改革。

一是营销部的改革。将营销部下设置销售部和品牌管理部，销售部下设推广和竞标两个部门，负责公司业务的推广。品牌管理部门下设代理业务发展部门、服务质量管理部门和客户管理部门，分别负责代理业务的扩张和市场份额的扩大、用户体验的提升和用户需求的创造激发、用户关系的维护以及用户需要的及时把控。财务部门上，由于业务的发展，应该设置具体的岗位进行财务管理工作。会计主管下设置预算会计、成本会计、费用会计、融资分析师和出纳，满足 YNT 公司扩张发展的需要。人力资源部门同样需要重新规划，改变目前一个主管统筹管理，下属员工共同负责招聘、培训、考核等全部工作的不科学方式。在人力经理下，设置人力规划部门，负责公司制度的制定和流程的规划等方面；设置招聘部门、培训部门和考核部门，分别负责招聘工作、培训工作和考核工作的进行；设置员工关系专员，负责维护内部员工之间的关系，及时发现矛盾并加以解决；设置薪酬福利部门，负责相关的工资福利方面发放及对员工进行激励。

在长期战略目标的实施过程中，组织架构已经基本完善，不需要太大的变革，根据 YTN 公司的发展目标，应该增加两个部门的设置：一是设置新业务规划部门，虽然就目前来说，电信业务的代理主要是流量和宽带两项业务，但科技的迅速发展和电信技术的更新换代之快，都导致可能出现新的主流电信业务，设置这一部门能及时发现机遇，并利用已有的经验和资源迅速占据市场。二是在人力资源部门中设置战略性人才储备部门，以配合新业务规划部门。

组织架构的优化根据不同战略期间的进行不同的调整，以适应当前阶段的需求。随着 5G 技术的普及、人工智能的发展，未来的生产生活会发生的变革难以预料，这就需要组织架构不能一成不变，不论是在短期的初级阶段抑或中期相对成熟的阶段，架构始终要满足业务的变化，以战略的眼光看待变化，进行适当的调整，而非按照既定的模板按部就班地进行下去。

（2）业务流程优化

目前，YNT 公司的业务流程上存在很大的问题，导致业务支撑部门和业务部门之间存在矛盾，造成不必要工作量的增加，造成引流量对实际成交量的转化率降低，消费者的满意度下降，对业务的发展产生了不利的影响。这一问题主要体现在实名制审核的后置。

实名制审核部在审核过程中出现的主要问题是两个方面，一是消费者上传的身份证照片或者本人照片不清楚，不符合公安部的标准，难以进行后续的人脸识别等认证，以及录入信息的不规范性问题。二是消费者本次开卡后手机卡总数量超过 5 个，那么本次开卡将全部失败。将实名制的审核放在开卡之后的原因就在

这两个问题上体现出一定的优势。

第一，消费者上传信息资料的规范性问题。如果将审核提前，在审单部员工与消费者进行沟通的开始，或者基本了解到消费者具有购买意愿时，提出这些问题，那么很多消费者会选择放弃下单，因为很多消费者是在各大 APP 终端看到广告进入或者是不小心点击了广告，临时产生购买意愿决定下单，从某种意义上也属于冲动消费，而这时候如果要求上传个人信息，往往会“熄灭”这种冲动，很多消费者会单纯因为麻烦而放弃下单。当然，也有很多消费者愿意在下单之前上传信息，但一旦出现照片不清晰，不合规等问题，要重新上传时，又会有很多消费者放弃下单，将实名制审核提前的弊端由此可见一斑。而将实名制审核的工作置于业务流程末端，在为用户开卡之后进行，极大避免了这个问题。审单部的员工只需要审核用户的基本信息，如地址和套餐选择，这一沟通过程是不断引导消费者需求的发掘过程，能不断加强消费者的购买欲望，因此下单的成功性就比加入实名制审核要高很多，因为一个是引导因素，一个是阻碍因素。消费者在下单开卡之后，再进行审核，出现信息的不清晰不规范等问题，消费者一般就会积极解决，因为新卡已经开始使用，并且已经交付了一定的话费，重新上传个人信息的代价要远低于将新卡注销的代价。换句话说，消费者这时候从心理上比起下单的时候更能接受这些“繁琐”，从实际考虑上更加难以像刚开卡时一样随便放弃下单。

第二，5 张手机卡上限的约束。由于工信部对电信安全管理和监督的加强，如今的手机卡办理业务，一个身份证只能办理 5 张手机卡，打击了电信违法行为，对市场监管来说是很有利的政策。在审单部员工与消费者沟通的过程中，虽然可以对客户进行相关政策的介绍，但是很多情况下员工并不会这么做，这是因为审单部员工的绩效考核不仅考核实际激活率，也考核接入流量成功下单率，通过两个指标进行绩效的考核。因此，审单部的员工往往不会向消费者介绍这一规定，抱有侥幸心理。

对于业务流程的优化，重点是在第二个问题上，第一方面的问题以目前的方式进行即可。在消费者下单之前，通过系统接入实名制审核部，查询消费者身份证号绑定的手机卡是否在标准之内，如果超出 5 张的范围，引导客户减少办理数量或者注销闲置的手机卡。比起后续审核的方式，这种方式能最大程度增加实际成交率，减少客户的负面情绪。关于在什么时机与客户进行问题的沟通以及如何沟通引导，需要审单部门员工根据实际情况进行把握，这种能力的提升需要系统的培训。

业务流程的优化不仅是提高工作效率的必需，也是留住消费者、提高消费者

满意度的重要手段。流程的进一步提升依赖的是社会普遍性技术的革新及公司内部的技术研发,这就需要 YNT 公司的高层有足够的战略眼光和把握机遇的能力,为公司进行战略性的人才储备,同时对技术进行激励。不仅如此,产品的优化和服务的提升也应该渗入到业务流程之中。

(3) 品牌的建立

B2I2C 这种商业模式发展时间短,其代理公司在品牌建立的问题上都面临尴尬的处境,消费者只知道终端 APP 和运营商的信息,能够选择下单的用户靠着对 APP 的偏好和对运营商的信任即可,很多用户不知道有代理公司的存在,认为下单业务是由运营商方或 APP 方进行。联通公司也不会某一个代理公司上特别扶持,而是选择业绩最好的公司,APP 终端更不会在推广界面标注上代理公司。所以,这类公司的品牌推广与其他行业不同,即便是通过竞价推广和广告投入推广也难以奏效。通过分析 B2I2C 商业模式和代理模式,给出如下的方案:将品牌的建立置于战略中期目标的阶段,在 YNT 公司做大做强、市场份额足够大时,提高联通公司对 YNT 公司的依赖性,进一步地形成联通公司一个“拿得出手”的工具,让 YNT 公司在合作的 APP 端形成初步的印象,类似于联通公司的一个外包的“工作室”一样,品牌形象初步建立,进一步促进业务的发展。这样良性循环,品牌知名度和市场份额同步提升,最终在运营商、合作方 APP 和消费者三方心中形成完整的品牌形象。

(4) 企业文化的建立

YNT 公司目前的企业文化建设在一条错误的道路上前进,采用的是团建和聚餐等流于表面的“伎俩”,需要对公司管理层要进行管理知识的系统性培训,让高层学习到科学的企业文化构成,即企业文化不在于形式,而在于精神内核的构建。具体给出方案如下:一、企业理念的构建。根据 YNT 公司的战略定位、战略目标各个方面加以分析,得出 YNT 公司的发展愿景是成为一家能够精准满足消费者个性化需求的电信业务代理公司。它指明了 YNT 公司的发展路线和大方向,需要自上而下深入到所有员工的认知当中。二、构建 YNT 公司独特的核心价值观。对 YNT 公司来说,就是如何对待员工,如何对待上游运营商,如何对待代理业务的消费者。YNT 公司需要长远的发展,必须提高员工的忠诚度和凝聚力,让员工认可的重点是能够提高员工的能力和获得成就感,这些方面通过培训和激励以及晋升的完善可以做到,让员工从内心认可 YNT 公司是一个“视员工为家人,公平公正”的企业。对待消费者,切实做到“真诚、精准、个性化”的态度。对待运营商,“先其思而思,虑其未虑”,不仅将业务量做大,同时提高代理服务的质量。三、企业制度构建成体系。企业文化的建立必须加以制度的约

束。制度表面上是一个监督机制，实则通过这种方式能最有效对员工的行为进行规范，员工在这个过程中形成了与企业文化的逐步协同，从而实现了 YNT 公司核心精神内涵的内化，员工从价值观上认可了企业文化，才是真正地达到了目的。YNT 公司做好了组织架构和业务流程，使得业务上和管理上都得到了规范性的完善，要进一步实现长久发展，需要注重企业文化的构建。YNT 公司实现长期战略目标所依赖的不仅是技术、业务、产品和服务，企业文化至关重要，企业文化是公司的灵魂，核心价值观，战略的眼光也应该重点放在“人”的管理上，在招人、培训、留人的各个方面都应该注重企业文化，使公司具有强劲的凝聚力。

第六章 结论和展望

6.1 研究结论

本文主要研究了 YNT 公司的发展战略。目前，国家对电信行业高度重视，上升为国家战略层面，电信行业自身迅速发展，作为电信业务的代理公司，YNT 公司具有广阔的市场前景。同时，随着智能手机的发展和电信技术的进步，手机功能越来越多，这与 YNT 公司的愿景相符，YNT 公司以此为基础进行长远发展。

本文通过 SWOT 分析法对 YNT 公司进行机会、威胁、优势、劣势分析，得出 YNT 公司的主要问题：组织架构问题、业务流程问题、人力资源问题（招聘、培训、晋升、考核）、品牌建设问题和企业文化建设问题。进一步地，根据 YNT 公司的战略定位和企业愿景，制定不同阶段的战略目标，从而得出采取 SO 组合战略，公司层采取市场渗透战略和市场开发战略，业务层采取差异化战略和差异化集中战略，职能层战略对人力资源部门、营销部门和数据部门等具体部门进行组织架构的重塑和职能的优化。

为了保证战略能够顺利实施，采取相应的保障措施：根据不同战略阶段目标的不同进行组织架构的改变，满足公司发展的具体需求；对业务流程进行优化，解决原有实名制审核程序后置方案存在的弊端；着手品牌的建立并逐步完善，使市场认可 YNT 公司的品牌形象；打造企业文化，改变目前流于形式的错误方法，建立企业文化内核和核心价值观，完善制度保障企业文化的内部渗透，最终使 YNT 公司形成强劲的凝聚力。

6.2 研究展望

本文对 YNT 公司的发展战略进行研究，通过对 YNT 公司所处宏观环境、行业环境和内部资源进行分析，得出公司目前面临的问题，使用 SWOT 分析法并根据公司愿景和战略目标选取了相应的战略方案。但由于个人学识水平有限以及实际工作过程中的各种不确定性，本文所提供的方案还需要在实践中进行检验。本人也将在今后的实际工作中，不断对本文进行完善。

参考文献

- [1]汪涛, 万健坚. 西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势[J]. 外国经济与管理, 2002(03):7-12.
- [2]Chandler,A.Strategy and Structure:Chapters in the History of American Industrial Enterprise[M] Cambridge, MA :MITPress, 1962.
- [3] AnsoffH.I. Corporate strategy[M]. NewYork:McgrawHill, 1965.
- [4]AndrewsK. The concepts of corporate strategy[M]. Homewood, Illinois:DowJones Irwin, 1971.
- [5]迈克尔·波特, 竞争战略[M]华夏出版社, 2015.
- [6]倪义芳, 吴晓波. 论企业战略管理思想的演变[J]. 经济管理, 2001 (06): 4-9.
- [7]周文燕, 陈辉华, 刘微明. 企业战略管理理论的发展[J]. 吉首大学学报(社会科学版), 2004(01):90-93.
- [8]过聚荣, 周三多. 中小企业成长战略的探讨——江苏通润集团成长的个案分析[J].南开管理评论, 2004(2):106-112.
- [9]段芸. 我国中小企业的发展战略浅析[J]. 社会科学家, 2006 (S1): 188-189.
- [10]黄春霞. 浅谈小企业管理之战略优势部署[J]. 沧州师范专科学校学报, 2009 (04):101-102.
- [11]童云芳. 文化引领企业战略转型与创新发展[J]. 冶金企业文化, 2010 (6): 33-34.
- [12]刘思远. 论成本领先战略在企业中的实施[J]. 财会学习, 2017 (24): 90-104.
- [13]张振聪. 集团型汽车销售企业的品牌战略管理探析[J]. 管理观察, 2019(35): 19-20.
- [14]刘丽娇. 浅析企业战略管理中的问题及其对策[J]. 现代营销(经营版), 2020 (1): 104.
- [15]曲作奇. 互联网时代企业国际化竞争战略研究[J]. 商讯, 2020(03):106-107.
- [16]商迎秋. 企业战略管理理论演变与战略风险思想探析[J]. 技术经济与管理研究, 2011(03):65-69.
- [17]巴图. 理解战略定义改变企业命运[N]. 中国质量报, 2015-12-02(008).
- [18]项保华, 叶庆祥. 企业竞争优势理论的演变和构建——基于创新视角的整合与拓展[J]. 外国经济与管理, 2005(03):19-26.
- [19]汪明则. 关于企业竞争优势管理难点的思考[J]. 中国注册会计师, 2020(08):108-110.

- [20]Kuo-Feng Huang, Romano Dyerson, Lei-Yu Wu, et al. From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. 2015, 26(4):617-636.
- [21]任钰. 企业战略管理对 M 公司发展的意义分析[J]. 营销界, 2020(29):140-141.
- [22]姚望. 基于 SWOT-PEST 分析范式的中国“走出去”战略环境研究[J]. 经济论坛, 2006(22):54-57+64.
- [23]陈倩, 邓敏. 基于五力模型的企业竞争战略选择——以维意定制为例[J]. 天津商务职业学院学报, 2020, 8(03):59-63.
- [24]张沁园. SWOT 分析法在战略管理中的应用[J]. 企业改革与管理, 2006(02):62-63.
- [25]曹扬, 刁振宇, 刘丹丹. 基于大数据的 B2I2C 用户分析及保障方法[C]. 2017 全国无线及移动通信学术大会.
- [26]Santos,J,Spector, B, and Van Der Heyden, L. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms[R]. IN-SEAD Working Paper, 2009.
- [27]Hamel, G.Leading the revolution[M]. Boston:Harvard Business School Press, 2000.
- [28]Teecce, D.Business models, business strategy and innovation[J]. Long Range Planning, 2010, 43 (2/3) : 172-194.
- [29]张敬伟, 王迎军. 商业模式与战略关系辨析——兼论商业模式研究的意义[J]. 外国经济与管理, 2011, 33(04):10-18.
- [30]陈丹. 中国电信业务代理的研究与实现[D]. 中山大学, 2004.
- [31]工信部运行监测协调局. 电信业务收入累计完成 1.36 万亿元, 同比增长 3.6% [N]. 人民邮电, 2021-01-26(004).
- [32]曾静平. 5G 时代电信通讯行业的深刻变化[J]. 人民论坛学术前沿, 2019(21):46-51+69.
- [33]杨福强. 5G 时代电信行业市场经营形势分析[J]. 通信世界, 2020(26):26-29.
- [34]田勇. 电信企业市场营销的阻碍及解决策略[J]. 中小企业管理与科技, 2021(02):166-167.
- [35]刘征宇. 精准营销方法研究[J]. 上海交通大学学报, 2007(S1):143-146+151.
- [36]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.

致 谢

本论文是在纪雪洪老师和校外指导老师吴坚老师的悉心指导下完成的，在此向两位老师致以最诚挚的感谢！感谢两位老师从开题的选题和框架整理到撰写过程中在具体内容上对我的耐心指导，通过直接沟通和微信等线上方式，及时帮我指出论文存在的问题并给出建议方案，对本篇论文的写作提供了最重要的帮助和支持，再次向两位指导老师表示衷心的感谢。

感谢北方工业大学提供的优秀的学习环境，感谢经管学院为我开拓了视野，构建了完整的管理体系，在两年的 MBA 学习生活中，我收获的不仅是管理知识的提升，也让我更加了解管理要从实际中来到实际中去，对以后的工作有莫大的帮助。在此，感谢赵继新老师、陶晓波老师、张欣瑞老师、周云老师以及所有任课老师在课堂上的谆谆教诲，感谢老师在学习和工作上给与的关心与帮助。

感谢同学们在这两年的学习生活中给予的帮助，两年时光我收获了珍贵的同窗之谊，感谢有你们携手向前，共同进步。祝愿我们 MBA 专业越来越好，祝愿北方工业大学越来越辉煌！