

印度電訊 新領域

和黃在印度流動電話市場披荊斬棘，發展一日千里，被視為逆境中取勝的例證，而各地的用戶人數還在繼續飆升。



印度古吉拉特邦於二〇〇一年一月二十六日發生黎克特制七點八級大地震，造成重大破壞，鄉村和城鎮在瞬間夷為平地。在一片頹垣敗瓦之中，只有和黃的合資企業 Fascel 的電話網絡屹立不倒，並維持全面運作。



電話業務的成果，當中顯示了集團克服困難險阻的大無畏精神、對客戶服務的堅定承諾，以及其獲得印度夥伴鼎力支持的明確長線發展方針。印度為全球人口第二大的國家，和黃的成功經營，改變了當地通訊市場的面貌。

話音處處聞

只要到孟買一遊，便不難見到席捲印度全國的電訊熱潮。當地首屈一指的流動電話經營商 Hutchison Max Telecom 的廣告牌，在市場內隨處可見。孟買人口達一千八百萬，對大多數市民，尤其是繁忙的商務人士來說，流動電話已經成為日常生活不可或缺的一部分。

流動電話是當地速遞服務及營業人員出外活動時的通訊工具，其中短訊服務尤其重要。全賴流動電話，漁民才能即時接受碼頭的訂單，而行政人員也才能夠與客戶及同事保持緊密聯繫，以及獲知板球賽事的最新賽果。我們甚至可以看見一些僧侶在前赴誦經法會的途中，有時也拿著流動電話通話。簡而言之，流動電話已徹底改變了印度人民的生活方式，而和

該網絡的話音及短訊服務能力，在大規模的救災行動中發揮了積極的作用。地震發生後，Fascel 緊急投入專門器材提供本地流動電話通訊，而所有客戶更於災後享有兩日完全免費的通話。該公司亦向救援組織贈送手機及通話時間，同時豁免致電給政府官員的通話費。另一方面，該公司透過特設的流動公眾電話亭，每天處理達一萬五千個通話，並設立免費求助熱線，方便憂心忡忡的災民向印度其他地區的親友發送免費訊息。整個行動反映出 Fascel 臨危不亂、調度有方的卓越管理能力。

時至今日，Fascel 已是印度四個主要城市之外最大的流動電話經營商，用戶人數逾二十六萬名。

Fascel 在去年地震災害之後的崛起備受矚目，見證和黃在印度拓展流動





北方邦



● 德里
Sterling
Cellular



西孟加拉邦



● 加爾各答
Usha Martin
Telekom

● 艾哈邁達巴德
Fascel

馬哈拉施特拉邦



● 孟買
Hutchison
Max Telecom

安得拉邦



● 海德拉巴
Hutchison
Essar South

印度洋

卡納塔克邦

● 班加羅爾
Hutchison
Essar South

● 清奈
Hutchison
Essar South

泰米爾納德邦



印度電訊網絡覆蓋範圍

- 和黃集團聯號公司所覆蓋的邦
- 和黃集團聯號公司所覆蓋的大城市



Wan2tlk
Want to talk?

8-)
Eyes wide with
surprise



>-^);>
Fish



NE1 IC
Anyone I see



流動電話已深入印度社會各個階層，成為商務及消閒活動不可或缺的通訊工具。

黃一直是推動這項改革的一股力量。

當集團於一九九五年涉足印度剛剛開放的流動電話市場時，情況並不見得特別樂觀。當時固網通訊業的發展面對重重困難（現在也是一樣）。至今固網電話在全國的普及率只有約百分之三點五，而且通常只是較為富裕的家庭才能夠擁有。

一九九五年，持悲觀論調的人認為流動電話將難以獲得印度人民普遍接受，事實證明他們大錯特錯。憑著相對較低的網絡基建成本，加上能夠覆蓋偏遠地區，流動電訊技術已改變了印度人民生活的面貌。現在，農村人民已無需再為打電話而遠赴區內的郵政局，而城市居民亦不必遙遙無期地等待安裝固網電話，因為他們都知道有流動電話可供選擇。

印度的流動電話用戶人數現時超過五百五十萬名，單是去年的增幅便

超過百分之八十。在這個重大的市場，和黃與其當地合作夥伴已奠定穩固地位，成為全國主要的流動電話經營商之一。

憑著相對較低的網絡基建成本，加上能夠覆蓋偏遠地區，流動電訊技術已改變了印度人民的生活面貌。

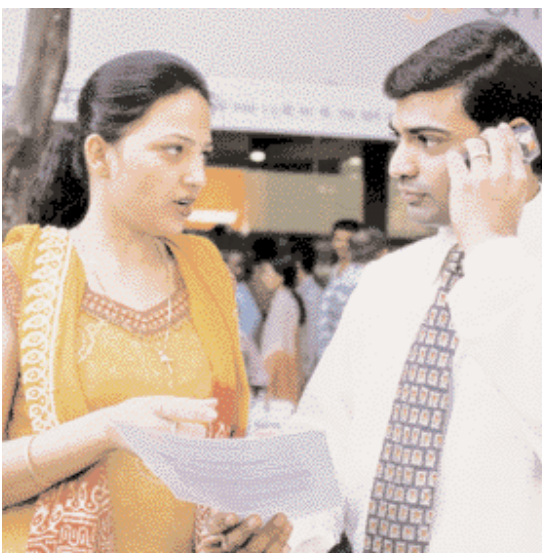
卓有成效

集團各聯號公司共擁有逾一百萬名客戶，佔印度整體流動電話用戶人數逾

百分之二十，是當地最大的流動電話用戶群體之一。在二〇〇一年一月至十一月期間，這些公司的整體用戶人數增長達百分之七十，高於業內百分之六十的增幅。而且在集團的新增用戶之中，接近四分之三是來自內部的業務增長。

Hutchison Max Telecom 董事總經理 Asim Ghosh 相信，和黃在印度的成功發展，全賴以客為尊的經營方針。他說：「我們一開始便以盡量方便客戶為著眼點。我們知道許多本地用戶的財政並不寬裕，因此我們在方便客戶之餘，更由照顧客戶利益的立場出發，制訂了『低成本架構』的經營模式，緊密配合客戶的要求。」

在這個過程中，和黃徹底革新了印度客戶服務的概念。一九九五年，當地還未有綜合語音回應系統，企業只能透過與客戶面對面接觸或書信來



往提供服務。Asim Ghosh 說：「我們開始逐步引入這種系統，並特別注意向客戶宣傳和介紹。」

因此，和黃各聯號公司的客戶服務水平現已躋身世界頂尖之列，而 Hutchison Max Telecom 更是印度唯一獲得 ISO 9001 品質證書的電訊公司。

直接溝通

和黃並不側重顧問公司的意見，反而是透過意見調查結果及經銷商反映的意見來建立龐大的客戶資料庫。透過這種簡單直接的方法，和黃各聯號公司攜手合作，向廣大消費者進行宣傳推廣，最終目標是推動各公司重視服務流程、打破規限，而生死存亡，全由客戶評價決定。

印度的流動電話用戶對價格極為敏感，因此增值服務格外重要。由於集團推出的產品非同凡響，各聯號公



清心直說

和黃明白太多的電訊科技術語往往會令人感到困惑，所以處處以照顧客戶的需要為著眼點，發揚誠實無欺、積極進取、友善待客的基本信念。

一九九五年，Hutchison Max Telecom 憑著一系列別出心裁、充滿創意的廣告活動，成功推出 Max Touch 品牌。廣告活動以「孟買，您好！」作為宣傳口號，並借助不同背景的名人作推介，以及他們與本地市場的聯繫，有效地傳達一項具有真正國際特色的世界級服務。

二〇〇一年二月，集團以 Orange 取代 Max Touch 品牌。這方面的市務推廣活動也十分成功，只消短短兩星期，便以一個相當陌生的牌子取代一個廣為人知的品牌，成為當地傳訊策略的一大突破。

公司的廣告及市務推廣策略樹立創意的新典範，並取得驕人的成績。Hutchison Max Telecom 最近更贏得孟買廣告業的「全年最佳廣告計劃」獎項，其市務推廣方式為同業所競相仿效。

憑著目標明確的廣告及市務推廣活動，和黃集團各聯號公司很快營造出目光遠大、具有優質特色的品牌形象，而且品牌深入人心。

值得一提的是，有關公司並沒有透過廣播媒介大事宣傳，原因是每個品牌皆以個別城市或邦的居民為對象，並非針對全國市場。公司主要以戶外廣告板及報章雜誌作為宣傳媒體，並以本地化的廣告手法吸引消費者。舉例說，孟買方面的廣告將流動電話收費與當地售價大眾化的茶類飲品「cutting chai」相提並論，而類似的例子亦見於其他地區的廣告。

除廣告宣傳外，集團亦透過策略性的贊助活動提升品牌形象。在孟買，集團贊助戲劇、音樂會及書籍出版等能夠

深深引起孟買中產階級市民共鳴的活動。

這種針對特定客戶階層的宣傳策略，成功地改變了消費者的觀感，為 Hutchison Max Telecom 建立起一種領先、創新的鮮明形象。

集團一直以廣告宣傳活動緊密配合在印度全國的業務發展，以非凡創意塑造統一的形象與風格，而廣告的策略方針是以清新、直接的手法「說出」服務帶來的實質效益。這種策略在印度各地均發揮作用，足證有關的優秀廣告創作非常成功，能夠以簡單直接的手法與客戶溝通。



司大致上都已能夠提供這些服務。

其中最重要的增值服務是漫游服務。一九九六年，Hutchison Max Telecom 成為印度第一家提供全國漫游服務的流動電話公司，加上和黃其他聯號公司現時覆蓋逾四百個印度城市及全球七十八個國家的漫遊服務，該公司已成為印度漫游服務首屈一指的經營商，取得這項服務逾百分之二十三的市場佔有率。

短訊服務是另一項深受用戶歡迎的服務。和黃各聯號公司率先在網絡上提供短訊功能，而使用短訊服務的流動電話用戶亦大幅增長，比例已由二〇〇〇年十一月的百分之十三上升至目前的百分之六十至七十。Fascel 還推出混合英文及當地方言的 Gujlish 短訊服務，而每家公司更印製創新的短訊詞典，包括單字、片語及「傳情達意符號」，以進一步推廣短訊服務。

此外，和黃在提供增值服務方面也領導潮流，定期向用戶寄發優惠簡

介小冊子，提供國際及本地名牌商戶的最新優惠，當中不乏與高級酒店、食府、商店等合作推出的精彩優惠。各種優惠的使用率平均達百分之十五，其中以飲食、旅遊、購物及娛樂等優惠最受歡迎，單在孟買，便有十二萬五千名客戶曾使用有關優惠。集團亦推出可於印度其他地區使用的優惠，讓全國用戶在本地及漫游時均可受惠。

Asim Ghosh 表示：「我們自行開發的產品都十分吸引，並且能完全配合市場的需要。」

舉例說，透過創新的 1233 Vox 語音識別服務，孟買的用戶只需利用一個號碼，便能知悉即時新聞、股市消息及板球賽果等。是項服務採用最先進的技術平台，讓用戶以極接近人類對話的方式接通這個系統。雖然這個系統使用簡便，但背後其實是一套極為複雜的科技。使用者只需講出如「板球」等日常詞彙，便可在系統上進



面對市場變遷，和黃集團定不移，成果有目共睹。



印度電訊業務發展歷程

- '92



印度的電訊業尚停留在固網階段，普及率低，服務亦不穩定。模擬式電話交換機設備落後，成本高昂，而且效率低。固網電話普及率不足百分之二，申請一條電話線往往要輪候數年時間。和黃集團透過與當地的 MaxIndia 合資成立 Hutchison Max Telecom，進軍印度市場。

'94

和黃於十一月獲得孟買的牌照，隨即著手建設網絡。

'95

Hutchison Max Telecom 推出 Max Touch 品牌。宣傳攻勢以「孟買，您好！」為口號，並邀請社會名人在廣告中親身推介。在七月十六日的開通儀式上，板球好手 Sunil Gavaskar 向 Hutchison Max Telecom 主席 Analjit Singh 撥出第一個電話。網絡於九月試行推出，並於十一月全面展開商業性服務。

'96

於十二月，Max Touch 率先推出手機連通話時間的服務組合。手機售價約為一千四百美元，而每分鐘通話則收費五十二美仙。這種服務計劃的費用較低，故迅即大受客戶歡迎。客戶可以放心進行更多通話，而且不再把手機只當作傳呼機使用。

Hutchison Max Telecom 並率先推出全國漫遊服務。



'97

於八月，Hutchison Max Telecom 在印度再創新猷，推出即買即用的預繳式流動電話卡，無須填表申請或提交證明文件，進一步方便更多消費者使用流動通訊服務。

一九九二年前

一九九四年

一九九五年

一九九六年

一九九七年



STOCK IMAGE

行檢索。研究人員在開發此項功能的過程中使用了超過八萬個話音樣本，而更神奇的是，平台甚至聽懂印度人講英語的「穢」口音。

策略重點

和黃專心致志、穩中求進，在印度流動電話市場取得驕人的發展。集團於一九九二年 繼 Hutchison Max Telecom 進軍印度市場，只用了短短十個月便建成孟買的网络，並繼續以此驚人的效率，在其 幾年屢創佳績。

當印度政府於一九九六年進一步開放市場，推出多個地區牌照以供競投時，和黃基於牌照年期及費用高昂等問題的考慮決定不參與競投。

Asim Ghosh 解釋：「雖然我們願意承擔風險，但承擔的風險也不能沒有限度。和黃按兵不動，事後證明是明智的決定。」

Asim Ghosh 這種含蓄的說法，並未全面道出當時業內窘迫的局面。由於



'98

公司成為印度最大的漫遊網絡經營商。

基於牌照年期及成本等問題的考慮，集團決定不參與競投新推出的地區流動電話牌照。

'99

印度政府推出新的國家電訊政策，取消牌照費而改為按營業收益分成計算收費，並將牌照年期由十年延長至二十年。新政策推出後，和黃與其印度合作夥伴即展開一連串的收購行動。

2000

於一月，集團購入在德里市區經營Essar品牌的Sterling Cellular 百分之四十九權益，其餘股權由以Essar Teleholdings為首的印度合作夥伴持有。

Orange品牌於二月十四日在孟買推出，以取代Max Touch。

於七月，集團收購在加爾各答區域經營Command品牌的Usha Martin Telekom。

於九月，集團收購在古吉拉特邦經營CelForce品牌的首要流動電話經營商Fascel。

Orangeworld 流動互聯網服務亦於九月推出，用戶可以透過Orange WAP手機瀏覽各種資訊。

2001

一月二十六日古吉拉特邦發生大地震，Fascel是災後唯一仍能維持全面運作的電訊經營商。

於七月三十一日，和黃再獲發三個經營1800兆赫流動電話服務的牌照，範圍覆蓋卡納塔克邦、安得拉邦及清奈市。

雅虎短訊服務於九月在孟買推出，能夠識別話音的「話音指令」服務接著於十一月推出。

到九月，和黃在印度的聯號公司已取得逾一百萬名用戶，人數還在不斷飆升。由二〇〇〇年十二月至二〇〇一年十一月，和黃在印度各聯號公司的用戶總數激增百分之七十五，全部來自內部增長。

110萬
100萬
90萬
80萬
70萬
60萬
50萬
40萬
30萬
20萬
10萬
000

一九九八年

一九九九年

二〇〇〇年

二〇〇一年

用戶總數



流動電話在印度大行其道，用戶遍佈每個角落。

牌照費過高，經營商弄得捉襟見肘，結果嚴重窒礙印度流動電話業的發展。到一九九八年，隨著外資電訊公司紛紛離場，評論員預期當地的流動電訊業將會一沉不起。但是，Asim Ghosh指出，和黃秉持長線方針，加上在其他市場對同一業務的透徹了解及豐富經驗，因此保持信心，決定留在印度發展。

隨著印度流動電話市場於今年稍後進一步開放，集團將面對更大的競爭及挑戰。該國最近更允許固網電話商提供流動通訊服務，令大型的流動電話經營商感到不滿，這些發展進一步證明，要在當地的監管環境下經營，絕不能欠缺應變的膽色。

Asim Ghosh說：「在這個市場發展，確實需要無比的魄力與艱苦工作，但只要你有遠見、有決心，加上明確的策略配合，必能幹出成績。我們的基本方針是長線發展，但我們仍會拼命實現短期目標。」

取得成果

和黃的努力終於在一九九九年開始取得成果。當時印度政府徹底改革電訊業的監管架構，鼓勵市場競爭，希望為全國人民帶來收費相宜而具有效益的電訊服務。當局推出新的國家電訊政策，撤銷固定牌照費，改為按經營商的收入計算收費，並將牌照年期由十年延長至二十年。

Asim Ghosh 斷言：「當地市場架構的改變，對和黃這類長線投資者最為有利。」

新政策推出後，和黃立即展開擴展計劃，透過合資公司購入三個牌照的權益。集團又入股德里的Sterling Cellular、加爾各答的Usha Martin，以及古吉拉特邦的Fascel。在短短九個月內，和黃已在印度流動電話市場奠定舉足輕重的地位。

和黃能夠與懷著共同信念的印度電訊商組成聯盟，正是其成功的關鍵所在。

和黃能夠與懷著共同信念的印度電訊商組成強大聯盟，正是其成功的關鍵所在。集團的合作夥伴包括Essar Teleholdings、Kotak、the Hinduja及Max。

Asim Ghosh說：「我們的合作夥伴都是印度電訊市場最早期的投資者。他們致力透過優質客戶服務提升股東價值，除了有敏銳的市場觸覺，更了解在印度建立龐大業務的實際問題。」

和黃參與各聯號公司的業務，因此有利於在過去十八個月協調各方面的發展策略及程序，將客戶服務、銷售及市場推廣等迅速連成一氣，而下一階段是建立統一品牌的整體企業組織。

於二〇〇一年七月，和黃旗下一家合資公司增購三個流動電話牌照，覆蓋卡納塔克邦及安得拉邦兩個高科技地區，以及印度第四個大城市清奈(馬德拉斯)，藉此將網絡擴展至印度南部。和黃各聯號公司的網絡現時覆蓋全國百分之二十三的人口，這部分人口佔全國購買力的一半。Asim Ghosh興奮地說：「我們集團擁有非常超卓而且優質的網絡覆蓋範圍。」

集團能夠在印度締造卓越成績，全賴員工發揮無限創意和專注精神，屢創服務新典範。Hutchison Max Telecom孟買總部的各級員工均朝氣蓬勃，而公司的策略是盡力羅致及維繫最出色的精英。他們的豐富創意推動集團業務不斷發展，而Asim Ghosh對員工更是讚不絕口。

「公司同事幹勁十足，他們的團隊精神及專業操守令人讚歎，可說是印度最優秀的服務隊伍之一，而且充滿學習熱誠。」Asim Ghosh又說：「我們的目標是成為一家衝出印度的電訊業翹楚，並在業務運作方面達到國際的先進水平。我們將堅持不懈，全力以赴。」

