

原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的科研成果。对本文的研究作出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律责任由本人承担。

论文作者签名：_____ 日 期：_____

关于学位论文使用授权的声明

本人完全了解山东大学有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留或向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；本人授权山东大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存论文和汇编本学位论文。

(保密论文在解密后应遵守此规定)

论文作者签名：_____ 导师签名：_____ 日 期：_____

摘 要

近年来我国的电信业经历了持续长久的高速发展,世界贸易组织的加入和电信业的改革重组给我国的电信业发展带来多重机遇和挑战。中国网通集团作为一家新兴的电信企业在当前形势下如何处于竞争优势地位,应该采取怎样的竞争战略才能提升自身的竞争力,巩固和扩大市场占有率,这是目前业内比较关注的焦点,也是本文探讨的重点。

在本课题的研究中采用了基于事实分析的研究方法,利用图表分析,综合运用市场营销、竞争优势方面的理论知识,第一次从电信发展的国际国内环境两方面对行业现状进行了详尽地分析论述和发展预测,同时充分运用波特理论,建立了电信运营企业的波特模型。本文的创新在于用 SWOT 理论对中国网通进行了全面细致地分析,对中国网通集团的发展具有较强的指导意义。

本文首先对电信市场的构成和特点进行了综述,同时对国际国内电信市场进行了分析,接着逐一介绍了各大运营商的总体情况,网络业务情况,市场竞争态势以及战略和发展前景,在详细分析了他们在市场竞争中的优势和不足的基础上,提出了电信运营企业竞争的波特模型。随后采用当前流行的 SWOT 理论对中国网通集团进行深入分析,提出网通集团的优势在于具有庞大的骨干网和崭新的品牌形象,有利于吸引资本进行迅速扩张,但合并吉通带来的巨额债务使其背上了沉重的包袱和近期高层领导的频繁更换对于其迅速进行业务定位带来了一定的不利影响。从机遇来讲,新品牌新形象对于其上市融资是其他竞争对手所望尘莫及的有利条件。最后论述了中国网通集团的竞争战略,为了迅速发挥优势,占领市场,网通集团应采取南攻北守,全业务经营、服务营销创新、产品创新等一系列战略,相信随着经济的复苏,中国网通集团必将成为电信业的巨头。

关键词:中国网通 市场竞争 营销战略

ABSTRACT

The telecom industry in China has developed with the long and high-speed in recent years, and many opportunities and challenges are brought to the development of Chinese telecom industry after China's accession to the WTO and the successful reformation and recombination for the whole industry. The China Netcom Corporation Limited (or "CNC") is a new telecom enterprise, which is facing how to stand the advantageous position at the present, what competition measures are adopted to improve the self competitive ability and how to consolidate and expand the market quotient. All of these is the focus of attention in the telecom industry and also is the emphase in this article.

The fact-based analyst research method and diagram analyst method are used in this research, and with the apply to the theory knowledge of the market sales and the competitive advantages, it is the first time which I analyse and narrate the present industry situation and forecast the development trend at large from the development environment at home and abroad. Meanwhile, we make full use of the Porter theory and found the Porter theory of the telecom enterprises. It is the innovation in this article that I make the complete and particular analyst of the CNC with the Porter theory, which has the guidable signification to the CNC development.

In this article I first summarize the structure and characteristics of the telecom market and analyse the telecom market at home and abroad, and then one by one introduce the general state of larger operators, their internet business, their market competitive conditions and stratagems, and their development trends. On the base of the particular analyst of their market competitive advantages and disadvantages, I bring forward the the competitive Porter model of telecom enterprises. And I adopt the current SWOT theory to make a deep analyst for the CNC and indicate the CNC's advantages which have large backbone network and the brand-new image, so CNC can attract the capital to make the rapid expansion. Its disadvantages are indicated that the CNC has the heavy debts because it amalgamates Jitong Co., Ltd. and high level

leaders are changed quickly, as a result, the bad influence are brought to the CNC's business development direction. It is the very good opportunity for the CNC and its new brand and new image to come into the market and make a financing and defeat its competitors. Finally I discourse upon the competitive stratagem of the CNC, in order to make use of the advantages to occupy the telecom market, the CNC should take the stategem which attacks the south China market and defends the north China market, do complete telecom business, make the services and sales innovation and products innovation. with the economic resurgence, I believe that the CNC will beome the telecom magnate.

The keywords: the CNC market competition sales stategem

中国网通集团市场竞争战略研究

近年来,百年通信业被人们认为是一个暴利的行业,其实,通信业也很普通,很多公司的幻想是不现实的。这里,一个又一个神话破灭了,这些公司的兴衰给了我们很多启示:过度幻想带给人们的只能是灾难。或许这些能让成长中的中国电信产业清醒,让他们看清市场的基本规律,对待冒险持一种审慎的态度。

总体经济的疲软决定了企业投资的萎缩,众多盈利无望的网络公司因资金供应链的断裂而濒临破产倒闭的边缘,直接导致了对电信设备与服务需求的锐减,给电信服务与设备供应商的业务运营带来致命的打击。在 3G 无线领域,电信业公司又重演了宽带圈地的一幕,这让惨淡经营的全球电信业市场再次遭受了一场疾风骤雨的洗礼。

经历了两年前的极度辉煌之后,电信业自 2000 年下半年开始,陷入了由盛转衰的调整,并逐渐演化成一场席卷全球的灾难:电信业公司市值急剧缩水、股价整体下滑、裁员数量激增、破产倒闭频繁。从传统电信巨头到业界新锐,无不在这场规模空前的大衰退中饱尝业务失利的苦涩与来自全球电信市场的寒风。

中国网通诞生在这个时代,其从诞生就存在的新体制和多种经济成份曾经使众多的投资家看好,但是,受国家政策的影响,债务等因素也限制了其进一步发展。如何在现有的环境下制定适合企业发展的市场竞争战略,对于网通的长远发展至关重要,因此,作者选择了这个富有挑战性的课题进行研究,期望能对网通市场竞争战略的制定提出一定的见解。

第一部分 电信市场概述

中国作为一个发展中的大国，尽管在世界电信业近年来出现衰退的情况下，中国电信业仍然保持了高速的发展势头，用户数量、业务收入都保持了较高的增长速度，中国电信运营市场出现了前所未有的快速发展局面，中国国内几大运营商的寡头垄断正在形成。

一、电信市场的构成

随着我国加入 WTO 和电信业的拆分与重组，在开放和竞争的市场环境下，电信市场结构将发生很大的变化。依据电信业的产业链，电信市场可以分为设备制造业和电信运营业两大类，由于本文关注的中国网通集团属运营企业，因此重点讨论电信运营市场。电信运营市场可以大致分为四级：

（一）一级市场

拥有基础骨干网和基础接入网的骨干运营商属于一级市场。电信一级市场的基础是国家基础通信资源，并直接关系到国家安全与通信主权。电信一级市场的特点是网络投资巨大，对于网络覆盖范围要求较高。据调查，即使在美国这样一个有上百家电信运营商的自由化程度十分高的国家，拥有干线网络的骨干电信运营商也仅有 AT&T 等 3 家。这是因为对于具有全程全网联合作业的网络产业，过多的网络分割会造成互联互通中管理成本的上升和效率的降低。这如同一条高速公路由多家分割管理时就会造成多次缴费并影响运行效率一样。

由于一级市场中的运营商占有频率、号码等公共资源，并通常被要求履行普遍服务，因此其服务产品的经济学特征更接近于公共物品，所以在历史上，许多国家曾经采用了专营的政府垄断方法对其进行行业管理，现在也依然需要政府适当的管制与干预来施加影响力。例如，美国对于其骨干电信运营商就采取了外资进入时股权与决策权不等同，以及通过回购股份的方法保证国内骨干电信运营商相对控股等一系列措施。这对于我国加入 WTO 的过渡期之后的政策导向有一定的参考意义。

基于电信一级市场的上述特性，保证电信一级市场网络的完整性、互联互通、安全性，合理控制重复建设，并控制其投资主体多元化的程度是十分必要的。

（二）二级市场

与各骨干运营商互联互通，有实力的骨干虚拟运营商组成了二级市场。骨干虚拟运营商大多拥有部分不完整的通信资源，如接入网中用户接入点（CAP）以下的用户驻地网（社区网络等），ISP 等互联网网络服务接入资源，区域性或部门的专网以及部分频率或号码等。由于其经营电信业务大多还需通过租赁一级市场中骨干运营商的物理网络或与骨干运营商互联互通才能开展真正意义上的全程全网通信服务，因此，骨干虚拟运营商的发展，需要电信资源非捆绑销售以及良好的互联互通政策加以保障。

电信二级市场中的运营商不必具有全国范围的网络覆盖能力，比较适合有实力的民营资本和外资成分进入，以实现投资主体多元化。凭借良好的资金实力和专业化优势，骨干虚拟运营商需要建立完善的销售渠道，发展一定规模的用户群，培育良好的专业化业务开发能力，并建设好与各骨干运营商互联互通的基础资源。在为一级市场提供销售渠道的同时也应拥有优惠的业务结算体系，这样可以为下级市场甚至一级市场提供业务汇接和疏导服务。

（三）三级市场

作为渠道分销代理的业务分销型虚拟运营商组成了三级市场。由于业务分销性虚拟运营商通常不需要基础性通信资源，因此，这个层面的市场比较适合普通民营资本的进入。分销商可以通过代理各类电话卡、上网卡、来去业务量汇集以及开发并提供增值业务等方式获取利润。

我们知道，电信运营商的服务质量包含了网络服务质量和窗口服务质量两个层面的问题。网络服务质量包括接通率、网络覆盖等；窗口服务质量则包含客户关系管理与市场营销等方面的内容。客观上讲，我国骨干运营商的网络服务质量处于世界先进水平，招致消费者不满的原因大多出在窗口服务质量方面。因此，借助业务分销商构筑电信业务销售平台，不仅有助于改变骨干电信运营商的企业形象，还将活跃市场，形成良性的竞争局面。

电信三级市场的发展主要取决于一级市场或部分二级市场中运营商的态度。在一级市场垄断的情况下，这种市场模式显然是不会得到发展的。今天，随着电信改革的不断深化，市场竞争日益加剧，电信业务分流现象十分明显，因此借助民间力量做好业务销售就变得十分重要。

对于业务分销商而言,它们必须具备良好的市场响应能力,能够为最终用户提供渠道分销业务,更重要的是应具有灵活的增值业务开发能力。这就好比分销商从榨菜厂批发榨菜后,将其切成丝分成小包再出售一样。分销商的作用不仅要零售电信业务,还要丰富市场中的业务品种,从中获取回报。

(四) 四级市场

各种信息服务商组成了四级市场。随着互联网的普及,通过电信网络上网的人数激增。正如 2001 年 3 月底在日内瓦召开的 ITU 互联互通会议所指出的那样,电信业务需求模型正在发生着深刻的变化,即从以往人与人的语音通信到语音通信和人与计算机的数据通信并存。今天我们利用电信网时可能是要下载文件、传送电子邮件、浏览信息或者玩游戏等,因此,要想增加电信网中的通信流量,业务资源的竞争正在从谁拥有的客户多,逐步转变为谁拥有的有效信息资源多的竞争转化。

目前,我们几大运营商都拥有自己的 ICP,但由于信息服务与基础电信运营在业务特征、技术解决方案等方面存在着较大差别,因此并不适合集中式的管理体制,需要多元化地发挥社会力量来充分发掘并提供信息服务。对于基础电信运营商而言,开放其网络物理与应用层的接口规程,鼓励社会信息服务资源的有效接入,并制定合理的网络使用费及其分摊办法等是四级市场发展壮大的关键。

二、电信市场的特点

电信产业按行业分工属于第三产业,属于服务业范畴,其根本特点是生产和消费同时进行,电信服务应当提供全程全网的网络支持并具有二次消费特征。电信市场作为国家市场体系中的一个重要组成部分,除具有市场的一般属性,如商品性、价值性、系统性和可控性,还具有自身特有的客观机能。综合起来将具有以下几个主要特点:

(一) 统一性

电信市场的统一性表现在两个方面:一方面是电信的国家主权性。虽然近年来随着世界各国电信运营对外开放,电信的国家主权概念受到了强烈冲击,但是,电信主权仍然体现在各国对外资进入电信业,尤其是在进入原国营的主体电信公司,在投资比例和自然人进入等方面进行限制。在签署 WTO 基础电信协议的国家中,许多国家都在主体电信企业或整个基础电信领域中保留对外资比例的限

制。电信市场统一性的另一方面,是指电信高层是国家市场体系的一个不可缺少的组成部分。电信业务作为商品向消费者出售,已经进入到国家消费品市场;电信业务作为商品向厂矿企业销售,成为指挥、调度生产的手段和传递信息的途径,已经进入国家生产资料市场;电信业务作为传送信息的载体,已经进入信息市场,等等。可见,电信高层不能离开国家市场体系而独立存在,而国家市场经济体系离开电信市场也不能形成一个完整的体系。

(二) 多元性

电信业务涉及多种类型的市场,具有多种市场的特点。电信业务具有服务市场的属性,电信网络元素的销售具有产业市场的属性,电信服务则具有技术市场的属性,总的来说,各项业务营销都具有消费品市场的属性。市场的多元化也体现了电信市场的复杂性。

(三) 广泛性

电信市场服务范围的深度和广度,是一般市场所无法比拟的。凡是具有法人和自然人资格的消费者都有资格享受电信服务。电信沟通国内、国外,联系千家万户,为社会、企业、个人传递信息。其消费者既有社会团体,也有居民个人;既有国内的,也有国外的;既有固定的,也有流动的;既有城市的,也有农村的。电信企业在组织市场营销活动过程中面对的是一个多层次、多元化、具有广泛性的消费群体。

(四) 垄断性与竞争性

电信业的规模经济、范围经济和由此产生的自然垄断性,决定了其垄断经营的体制。尽管政府在电信垄断期间通过政策对垄断企业实施了解经济管制,但垄断本身的弊病给电信业带来了不可避免的效率损失。因此,打破垄断,引入竞争就成为电信业发展的必由之路。

电信市场竞争是客观存在的,是不以人的意志为转移的。目前我国电信市场已经初步形成了以中国电信、中国移动、中国网通、中国联通、铁通及中国卫星通信公司为主,众多增值业务提供商和网上内容提供商参与竞争的市场格局,呈现出不同规模、不同业务、不同所有制企业相互竞争的电信高层竞争的新格局。

(五) 全网性与区域性

电信业技术上最突出的特点是全程全网性。一个地理区域内的电信部门无法

仅以自己的力量完成电信网上全部信息的传递,因而需要全网的配合,这就是电信网的全程全网性。电信的全程全网性要求电信企业在市场营销过程中必须牢固树立全局观念和全网观念,一切从全局和全网的利益出发,只有把全网经营好了,才能保证电信企业取得良好的市场营销效果。

电信市场的区域性,以市话业务为例,即使其服务质量再好,价格再优惠,外地用户除非因公、因私外出到该地区,是不会专程为消费的,故电信市场又具有一定的区域性。

(六) 稳定性与被动性

电信市场的稳定性一方面表现在电信作为国民经济的基础设施,是必不可少的。经济发展离不开电信,社会进步离不开电信,电信是未来信息社会的神经系统。因此,电信市场的发展是稳定的。另一方面,电信市场的稳定性是由电信生产的特点所决定的。

电信市场的被动性主要表现为:电信生产与消费在时间上的同一性,电信业务量在时间分布上的非均衡性。因此,电信企业不能像其他工业企业那样组织均衡生产,只有消费者使用电信业务时才能生产。

(七) 相关性

电信市场的相关性,一方面表现为电信企业与国民经济具有很强的相关性。国民经济发展速度的快慢、社会购买水平的高低、经济结构、产业布局等,都直接影响电信企业的市场营销成果。另一方面是电信企业之间也有很强的相关性。这是由于电信企业全程全网联合作业的特点造成的。

(八) 市场营销渠道的单一性

一般商品从生产领域到流通领域,再到消费者手中,其基本过程是:生产企业→批发企业→零售企业→消费者。产品从生产企业到消费者手中所经过的渠道多,环节多。而电信产品在销售过程中所经过的环节少,渠道少。这主要是由于电信产品的生产过程与消费是同时进行的,消费者直接参与生产,没有中间环节。营销渠道的单一性,给电信市场营销工作带来了相对的困难。

三、国际电信市场

全球总体经济的疲软决定了企业投资的萎缩,众多盈利无望的网络公司因资金供应链的断裂而濒临破产倒闭的边缘,直接导致了对电信设备与服务需求的锐

减,给电信服务与设备供应商的业务运营带来致命的打击。

在 3G 无线领域,电信业公司又重演了宽带圈地的一幕,这让惨淡经营的全球电信业市场再次遭受了一场疾风骤雨的洗礼。

经济持续疲软导致电信市场环境恶化,是导致电信业衰退的原因之一。另外,美国“9·11”恐怖事件又一次将美国乃至全球经济推向了衰退的深渊,使总体经济复苏的步伐进一步滞后。

经历了两年前的极度辉煌之后,电信业自 2000 年下半年开始,陷入了由盛转衰的调整,并逐渐演化成一场席卷全球的灾难:电信业公司市值急剧缩水、股价整体下滑、裁员数量激增、破产倒闭频繁。从传统电信巨头到业界新锐,无不在这场规模空前的大衰退中饱尝业务失利的苦涩与来自全球电信市场的寒风。有统计数据显示,90 年代中后期创建的 300 余家新兴电信运营商中,有近八成沦为这场大衰退的牺牲品^①。

(一) 风雨飘摇的 2002

2001 年底,曾有业内人士预计,电信业可望在 2002 年出现好转。但是,全球电信业不仅没有任何复苏迹象,反而大有每况愈下之势。2002 年初,两宗大电信业公司破产案,给沉浸在新年憧憬中的电信业浇了盆冷水。1 月 28 日,业务涵盖全球 27 个国家和地区、总长度超过 16 万公里的美商环球电讯公司传出申请破产保护的消息,创下电信业历史上最大的破产倒闭案,给 2002 年的电信业来了个下马威。在不到一周的时间内,客户群遍布美国 25 个州的本地交换运营商 McLeodUSA 公司,也宣布申请破产保护,再次拉响电信业的警笛^②。

同时,因掀起并购旋风而名噪一时的英国沃达丰集团,在截至 2002 年 3 月底结束的公司 2001 财年中,税前亏损 135 亿英镑,创下英国公司年度亏损之最。噩梦远未结束,马可尼、世界通讯等电信业巨擘的相继坍塌,一次次地为全球电信业的持续低迷添加着新的例证。

(二) 造假的世界通信^③

2002 年 6 月 25 日,美国第二大电信运营商——世界通信公司,爆出了连续 5 季度高达 38 亿美元假账支出的惊世财务丑闻,成为美国有史以来最大的财务

^① 朱荣健译:《电信技术英语科普文选》,1986,P92

^② (英)S.C.Little-child:《电信经济学原理》,人民邮电出版社,1983

^③ 通信电子报,2003.04

造假事件。这一事件曝光后的次日，世界通信公司的股价从 83 美分狂泻至 9 美分。受世界通信公司的拖累，美国本土电信运营商、电信设备供应商的股价也出现了整体跳水，使本已举步维艰的电信业再次遭遇了致命一击。

7 月 21 日，内外交困的世界通信公司不得不宣布申请破产保护，不仅再次刷新了美国公司破产案值的纪录，也标志着电信业又一个神话的终结。

表面上看，世界通信公司失败的直接原因是由于资本市场上的失信和高达数百亿美元的巨额债务负担，但实际上，这家电信业帝国的兴亡正是近年全球电信业从鼎盛走向势微的一个缩影。

在电信业发展高潮期，因疯狂并购而神话般崛起的世界通信公司曾被视为资本运作的成功典范。但 2001 年后，全球电信业持续疲软和电信运营商及电信设备制造商的大规模裁员与业务整合，导致了投资者对电信业公司价值的重新审视，使世界通信公司的资本链条骤然断裂，疯狂并购引致的沉重债务负担将公司逼入绝境。抛开主观因素不谈，近年电信业的畸形发展在客观上为世界通信公司起了推波助澜的作用。在 90 年代末，电信市场狂热的跑马圈地时期，世界通信公司无视传统经济规律，在进行大规模并购的同时，将大量资金投入基础架构建设上。但经济衰退的寒流让他们的美梦化为了泡影，灭顶之灾顷刻间降临到了刚刚还风光无限的众多电信业公司头上，如 Covad 通信公司和美国最大的宽带接入商 Excite@Home 公司等大批电信运营与服务商宣布破产倒闭，而如世界通信公司等部分幸存者，为了能给股东们一个交待，摆脱破产倒闭的厄运，不得不打起账本的主意，希冀能通过虚列收支的方式暂时蒙混过关。从这个角度看，世界通信公司的财务丑闻案是近年电信市场畸形发展的恶果和真实写照。

（三）何时待复苏

世界通信公司财务丑闻以其申请破产保护暂告段落，马可尼公司虽躲过一劫，但前途依然未卜，而更多的电信公司仍在困境中苦苦挣扎。电信业的前景何在？厄运下一次将会降临在谁的头上呢？

当前，电信业公司仍是债务缠身，几乎全球所有电信业公司都在设法通过大规模裁员等途径降低业务运营开销，以期能在恶劣的市场环境中苟延残喘，等待电信业的第二春。但电信业究竟何时能走出低谷、迎来第二春呢？

多数业内人士认为，电信业至少要到明年初才会有转机。思科总裁钱伯斯将

电信业的复苏寄望于总体经济,认为“由于美国经济可望在明年出现一定程度的反弹,届时电信业可呈现部分复苏迹象。”

四、国内电信运营市场

中国电信业近十年来一直保持快速持续增长,到2002年底,移动交换机年增5300多万门,达到2.73亿门,成为世界移动通信第一大网;移动通信用户年增6000多万户,达到2.05亿户,成为世界上用户最多的国家;固定电话局用电话交换机年增1400万门,达到2.2亿门,成为世界第一大网;固定电话用户年增3500多万户,达到2.16亿户,成为世界第一;固定电话总数达到2.3亿部,为世界之最。如此巨大的市场,使得世界为之侧目^①。

(一) 市场现状

尽管全球电信业遇到了前所未有的重创,但国内电信运营市场依然一枝独秀,业务收入增幅稳步上升,电话用户连创新高,投资结构逐步完善,企业运营体制取得了重大突破。

1. 业务收入增幅稳步上升

到2002年底,全国通信业务收入完成4500亿元,比上年同期增长15%,增幅是同期国民经济增长速度的2倍。其中,邮政完成500亿元,增长7%;电信完成4000亿元,增长16%。2002年中国通信业的发展比预期的要好,近年来业务收入增幅下滑的趋势有所回升,呈现出稳步增长的良好态势。通信业务收入增长率比上年同期高出1个多百分点。和欧美通信业出现大萧条相比,中国通信业能保持“一枝独秀”,主要得益于国民经济的快速增长,得益于信息化带动工业化战略的实施,得益于通信业一系列稳健务实的发展政策。另外,各运营企业在深化内部改革、转换经营机制、改善服务质量的同时,也加大了市场开发力度,挖掘市场潜力,创新运作模式,有效地激发了需求,激活了市场^②。

2. 电话用户数再创新高

2002年,全国电话用户新增9000多万户,用户总数达到4.2亿户。其中,固定电话用户新增3500万户,达到2.16亿户;移动电话用户新增6000万户,达到2.05亿户。十几年来,中国电话用户规模以“滚雪球”之势迅猛扩张。近年

^① 中华人民共和国信息产业部 <http://www.mii.gov.cn>

^② 信息产业部通信行业统计公报

来, 尽管业务收入增幅有所放缓, 但用户数量的增长仍保持着旺盛的势头, 2002 年平均每月新增达到 800 万户, 与 2001 年同期月均 819 万户的增长量基本持平。其中, 移动通信的发展格外强劲, 用户月均增长 500 万户, 与上年同期的月均增长处于同一水平, 基本是两倍于固定电话的增量, 预计这一势头还将继续保持下去。中国电信用户数的不断扩大, 为通信业的持续发展打下了坚实的基础, 有力地促进了全社会通信消费的增长。

3. 投资结构逐步调整

2002 年全国通信固定资产投资完成 1500 亿元, 比 2001 年同期下降 30%。全国局用电话交换机容量新增 1400 万门, 总容量达到 2.2 亿门; 移动电话交换机容量新增 5300 万门, 达到 2.73 亿门。全国光缆线路总长度新增 35 万公里, 达到 217 万公里。

2002 年全国通信固定资产投资额锐减, 其原因是多方面的, 其中包括企业对投资结构和投资方向的调整、压缩成本支出、提高投资效益等。但从整体上看, 通信投资的减少并未影响网络建设和业务发展, 综合通信能力依然保持了适度超前, 用户规模仍在继续扩大, 各类新业务也在稳步发展。因此, 在目前业务收入增幅已经放缓、市场供求关系已经理顺的情况下, 通信企业减少投资符合市场经济规律, 属于正常的结构性调整, 这也体现出企业在当前的形势下, 经营已越来越理性, 投资也越来越务实。

4. 企业运营出现重大突破

2002 年以来, 由于体制的改革重组、业务的替代趋势和竞争的日益激烈, 电信市场发生了实质性变化。到 2002 年 9 月底, 电信业务收入的市场占有率, 中国移动占 37.8%, 中国电信占 32.5%, 中国网通占 16.8%, 中国联通占 11.7%, 其它企业占 1.2%。在长途业务领域, 前三季度全国长途通信通话总时长中, IP 电话占 36.07%, 超过传统长途电话 36.04% 的比重, 移动电话的比重达到 27.89%。本地网业务领域的异质竞争也相当明显, 前 9 个月移动电话的本地通话量比重高达 89.3%, 其中很大一部分是从固定电话分流出来的。竞争格局的形成和业务结构的改善, 使用户可以自由地选择业务和运营商, 既较好地满足了消费者的通信需求, 又促进了有效竞争。

在电信运营方面, 也出现了一些新情况。企业资本运作有了新进展。联通在

2002年9月底正式发行A股,募集资金115亿元,刷新了国内A股上市融资的纪录。中国电信也加快了上市的进程,于2002年11月初分别在美国和香港上市。中国移动也在2002年内发行了80亿元企业债券。电信运营企业国际化经营取得重大突破。2002年8月份以来,中国电信(美国)公司和中国网通(控股)公司先后在美国取得国际电信业务经营许可证,前者还开通了中美间“新视通”多媒体通信系统,面向美国华人社区推出了第一项电信服务,标志着中国电信企业的跨国经营迈出了重要的一步。这些都表明中国电信企业的市场化和国际化程度正在逐步加深,行业的整体素质和综合实力也将因此得到进一步提高。

(二) 目前存在的问题

虽然国内电信运营企业保持了高速增长,但同时也暴露出体制、负债、竞争、国际扩张等方面的诸多问题。

1. 传统运营机制束缚发展

目前,中国电信业的分离重组并未在根本上改变传统企业的运营机制,甚至从形式上的分离转变为运营公司的重组仍有许多障碍,电信企业内部治理结构的改造仍任重道远。同时,企业缺乏市场运作经验、资本运作经验、内部管理经验、客户服务经验等问题也比较突出。此外,电信企业还面临着低端用户比重不断上升、“增量不增收”的矛盾日益突出、市场开发难度增大等问题。

目前,中国电信业应加快电信企业公司化改造和重组力度,重点解决改制企业内部的运营体制和治理结构。要使中国电信业具有迎接国际挑战的能力,必须使各专业公司真正具有独立运作、独立发展的能力。在适当的时候,允许各专业公司间通过业务交叉来强化市场竞争水平,必要时为对付国际竞争,可搞一些强制性兼并。

2. 国际扩张阻力重重

作为发展中国家,中国电信业既不能完全脱离国际电信业市场的重组和资本扩张,也不可能忽视本国现状而采取轻率的市场开放政策,这就使过渡期内公司的改造与国际接轨存在困难。要应对国际电信业的巨头垄断,就要强化国内重点公司的资本实力,且政府调控仍将是企业合并和重组的主导。但这个工作要在短期内完成将会与传统体制发生巨大冲撞。对于国内市场竞争性脆弱、企业化改造不充分的中国电信业来讲,难度将是不言而喻的。入世不仅是迎来了国外大公司,

同样也为国内企业走出去打破了壁垒。入关后的挑战,必须靠加大企业重组力度来提高竞争实力。

3. 国内竞争不够充分

中国在基础电信领域迟至 1994 年才引入了第一家竞争企业,且实力相差悬殊。中国最大的电信企业——中国电信,尚不习惯于竞争,也没有在真正的竞争环境下磨炼过内功。中国的电信管理体制和企业经营机制与充分的市场经济下的体制和机制还有距离。网间通信不畅问题屡有发生,影响了全网安全运行与市场秩序,政府管制与企业自律有待进一步加强。违规价格战愈演愈烈,不少地方通信业务的实际资费水平已远远低于国家标准,成为影响企业与行业效益的一个重要因素。

4. 高负债经营风险加大

中国电信总体负债水平已达 45%左右,有的省已高达 60%以上,有个别的县、市甚至达 70%-80%。负债率已是国外电信行业的 2 倍以上,如果某一环节出现问题,就会影响到企业的生存。这些为企业走向市场、参与竞争增加了困难。用户欠费居高不下,截至 2002 年 6 月底全国欠费总额已超过 200 亿元,严重影响了企业的正常运营。农村通信形势依然严峻,农话业务继续亏损^①。

^① 尹远裕等:《电信网路组织与管理》,P76,人民邮电出版社,1995

第二部分 中国电信运营市场竞争分析

随着我国加入 WTO 和电信业的分拆与重组,电信运营商之间的竞争日趋激烈。近几年我国电信市场的格局在市场自身发展和国家一系列改革开放措施的双重作用下,已经初步形成了以中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、铁通和中国卫通为主,众多增值业务提供商和 IC 客观存在的多元化竞争的市场格局,呈现出不同规模、不同业务、不同所有制企业相互竞争的局面。分拆与重组的结果,不仅是网络资源的重新配置,也是业务牌照、用户资源的重新布局,而且各大电信运营商的资源与实力接近。电信运营商之间的竞争正从网络资源的竞争向差异化的服务竞争转变。再加上近年来电信业的高速增长,我国电信市场的供求矛盾已经趋于缓和,资费不断下调。因此,电信业步入平稳发展阶段,原有高收益的需求正逐年下降,低端市场的作用显现,电信市场的利润空间不断减小。面对不断变化的市场环境,为使本企业在激烈的市场竞争中处于有利地位,提高盈利能力,各电信运营商都在积极调整自己的经营战略,开展有效的市场营销活动。

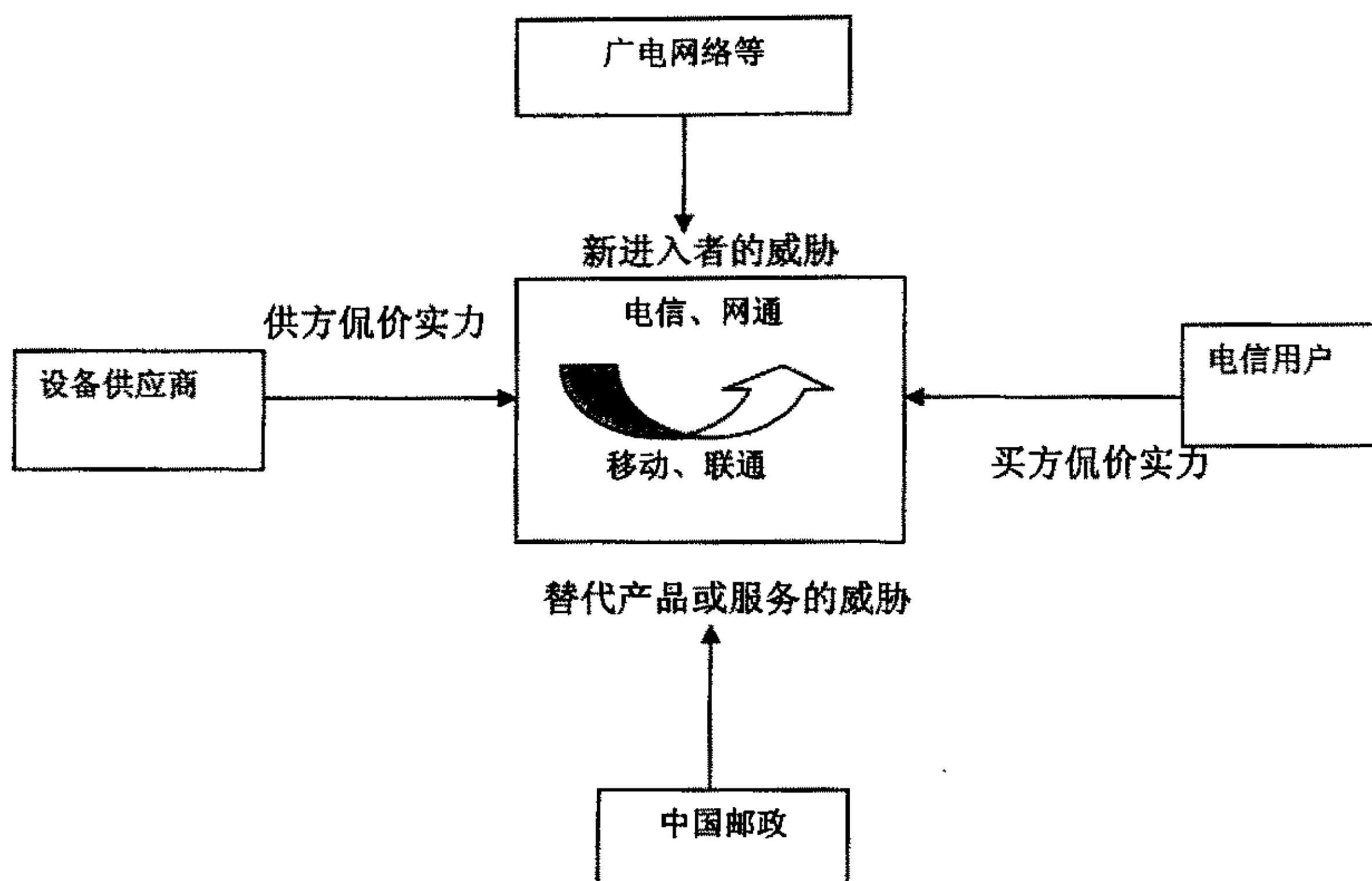
一、中国电信运营企业的波特模型分析

随着市场经济的发展,关于企业竞争与竞争力的研究引起了人们越来越多的重视。在这个领域里,美国哈佛商学院教授迈克尔·波特的著名三部曲——《竞争战略》、《竞争优势》以及发表较迟的《国家竞争优势》被公认为经典性的著作,其中闪耀着许多光彩夺目的思想。

波特认为,一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力,即现有公司间的争夺、新进入者的威胁、供方侃价实力、买方侃价实力和替代产品或服务的威胁,这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。波特模型也可以应用于电信产业的竞争能力分析。

(一) 中国电信运营业的波特模型

依据波特模型,中国电信运营业的波特模型构建于下:



(二) 中国电信运营业的波特模型分析

结合中国电信产业的实际情况, 上图给出了波特模型在中国电信运营业中的应用。当然, 应用波特模型的意义并不在于仅仅找出影响电信运营业竞争强度及其利润率的五种竞争作用力, 更重要的是要分析它们究竟能对电信运营业的竞争产生何种影响, 而这种影响的强度又取决于哪些因素。此外, 相比较而言, 哪一种或几种作用力能对当前的中国电信运营业起到关键性的影响。

1. 现有竞争对手间的竞争分析

中国电信产业服务市场已形成中国电信、中国网通、中国联通、中国移动、中国卫通、中国铁通公司等多家骨干企业与大量中小企业相互竞争、共同发展的局面。在基础电信领域, 包括国际、长途、本地、移动等各类主要业务, 都已同时有两家以上运营企业开展竞争; 在增值业务和信息服务业务领域, 则形成了更加开放的竞争格局, 经批准参与经营互联网信息服务的 ISP 已有 600 多家, 无线寻呼企业 1500 多家, 市场的整体格局、骨干企业的市场份额发生了明显的变化。特别引人注目的是联通公司, 业已成为中国惟一经营电信业务种类最多、拥有各种经营牌照最全的电信企业。其拥有的牌照包括移动、寻呼、长途电话、市话、

IP 数据通信等等，而中国电信只有长途电话、市话、UIP 数据通信业务，中国移动则主要拥有移动、IP 数据通信两项业务，中国网通的业务更单一。国家对经营牌照的发放被视为对联通的极大倾斜，也使联通现在以及未来的市场发展有着巨大的潜力。

对照波特所给出的影响因素可以发现，中国电信运营业内现有竞争对手间的激烈争夺主要取决于这样几个因素：众多的竞争对手：这在寻呼市场与电信增值业务领域表现得较为明显；高固定成本：几大电信运营商（尤其是中国电信）都不同程度地存在长途干线通信生产能力过剩的问题，给企业造成了巨大压力，促使其要求采取某种策略来充分利用通信生产能力；来自国外电信巨头的压力：中国加入 WTO 以后，国外电信巨头们正虎视眈眈地盯着中国这个巨大的市场，给国内的电信企业造成了巨大的压力；退出壁垒大：一方面，通信的网络扩展性与全程全网的特点要求企业投入巨额的专用性资产；另一方面，电信企业作为大型国有企业，其一举一动都会受到政府及社会的约束。

值得一提的是，中国电信运营业主要是替代性产品和服务之间的竞争，还不同于同质产品和服务之间的竞争。一般而言，同质产品或服务之间的市场竞争性通常会更强一点。比如移动通信在一定程度可以替代固定通信，因此，移动和固定之间也存在一定的竞争关系。但是这种异质替代的竞争，与同质产品和服务的竞争，比如固定通信与固定通信之间的竞争，或者移动通信和移动通信的竞争，还是有很大的不同。因为异质产品之间一般不能做到百分之百互相替代，而且有些异质产品之间还互相依赖，比如寻呼和 IP 对固定和移动通信的依赖。这使得当前中国电信运营业中的竞争还只是一种有限的、不平衡的竞争。

2. 新进入者的威胁

就新进入者的威胁而言，最大的威胁来自于广电网络和其他尚被禁止提供公众电信服务的专用网络或者公司。目前，中国电信产业改革的范围基本集中在原邮电部门管辖的所谓“公网市场”，而没有包括全部电信资源。对于专网和中国广电宽带网络资源利用方式的体制安排，尚没有明确的改革方针。中国计划经济时代重复建设留下的部门通信专网资源十分可观。此外，中国广电系统的宽带电视传输网，无论是带宽、覆盖范围、客户容量，都是走向“三网合一”时代不可忽视的战略资源。从产生与促进数网竞争的角度出发，广电宽带网络和部门专网资源，对于在内地、中小城市、小城镇和农村地区目前倚重的固定通信市场上较

快地形成同质产品和服务的市场竞争,具有特别重要的现实意义。但是迄今为止中国电信业的体制改革,基本局限在原邮电部门管辖的电信网络范围,并没有对包括专网和广电网网络资源在内的全部电信网络资源作通盘考虑。目前行业主管部门对专网的基本政策还是“公众电信服务禁入”(铁通除外),而国家对广电宽带网的最新政策精神仍然是“井水不犯河水”、“分立而不竞争”,这是中国全部电信网络资源利用现状的一个基本描述。然而,这并不意味着现有的电信运营商们就可以高枕无忧了。从长远来看,“三网合一”是不可阻挡的趋势,各种新技术的日新月异更促进了三者之间的相互融合。因此,目前被禁止提供公众电信服务的广电网络和其他专用网加入到现有的竞争对手中间来也只是早晚的事。

从理论分析的角度看,中国电信运营业的进入壁垒似乎较高:

(1) 规模经济:虽然网络经济的最大特点在于其正反馈性或曰网络外部性,但电信产业无疑表现出了极强的规模经济性,它迫切需要巨大的业务量来降低其单个产品或业务的固定成本。

(2) 资本需求:电信行业不断更新的设备与技术需要巨额的投资支持,高风险、不可回收的前期广告、研究与开发甚至维持良好的客户信用都需要持续不断的资本投资。

(3) 转换成本:这一点在移动通信领域表现得较为明显,消费者需要为他们所选择的新的服务提供商付出可观的转移成本,包括机会损失、购买新的电信服务终端的投入以及中断原有服务协议的物质与心理代价等。

(4) 与规模无关的成本劣势:现有的电信运营商无论在城市还是在农村都已提前占据了优势地点并获得政府的某些优惠政策或待遇,学习经验曲线也对他们有利。

(5) 政府政策:这在当前的电信产业竞争中显得尤为突出,中国对电信市场准入采取的是严格的许可证政策,为潜在的竞争对手进入电信服务市场设置了较高的门槛。

然而,实际的进入壁垒并没有人们想象的那么高。首先,中国电信市场需求的快速增长减缓了新进入者由于担心市场需求达不到规模经济的要求而产生的巨大压力。其次,抛开海外资本市场与风险投资不论,中国一二级市场资本的逐步发展与完善也使得对电信产业的投资不再显得那么庞大。当然,投资者对企业的投资回报预期和公司的发展前景也是影响企业能否获得持续有力的资金支持

的重要因素。再次，层出不穷的各种新技术的飞速发展极大地降低了新进入者打入电信产业的成本，IP 技术的发展使得网通公司和吉通公司顺利打进国际、国内长途电话市场就是一个极好的例证。最后，政府及公众的大力期待与支持为新进入者创造了良好的外部竞争环境，而新进入者本身的可能的较为完善的企业体制会为其发挥竞争实力、获得竞争优势提供可靠保证。此外，现有电信服务提供商在学习经验曲线上的优势也会因新进入者的模仿、雇佣竞争对手的雇员和从设备供应商手里购买最新的设备或专用技术而减弱乃至消亡。

3. 买方侃价实力

买方的竞争手段是压低价格、要求较高的产品质量或索取更多的服务项目，并且从竞争者彼此对立的状态中获得，所有这些都是以产业利润作为代价的。中国的电信运营商们在过去的三年中已深刻体会到消费者作为买方所带来的侃价压力，虽然他们可能无法从波特理论关于买方侃价实力的影响因素中找到任何直接依据。

除了日常的电信纠纷与投诉，消费者对关系切身利润的电信资费调整更是关注异常且怨言颇多。2000 年 12 月 25 日，信息产业部、国家计委、财政部联合发布了《关于电信资费结构性调整的通知》，决定对现行部分电信资费进行结构性调整。调整内容涉及：①降低国内长途电话资费，改革计费单元；②降低国际及港澳台电话资费，改革计费单元；③降低出租电路资费；④调整国家本地电话资费结构，改革计费单元；⑤降低互联网业务资费；⑥取消电信业务附加费；⑦放开部分电信业务资费，实行市场调节价；⑧试行光纤管道和其他网络元素等出租业务等诸多方面。资费总水平的降低和结构性调整，将对国民经济的发展起到积极地促进作用。一方面将使电信资费结构趋于合理，从而推动电信业快速发展；另一方面也将推动国民经济和第二、三产业的快速发展。

4. 替代产品压力

从广义上讲，通信是指依靠各种物质手段来实现信息转移的劳动创造。它不仅包括电信产业，还包括邮政通信、计算机通信等。所不同的是，各种通信产业所依托的介质媒介各不相同。这就意味着邮政业务是电信业务的替代产品之一。

随着电信技术和信息技术的高速发展，传真、E-MAIL、电话、INTERNET 等新技术部分取代了邮政业务中信息传递的业务，使这些邮政传统业务呈下降趋势。但这并不妨碍邮政信息传递业务依然吸引相当的用户群，尤其是在广大偏远

的农村地区，信函依然是他们唯一的或首选的通信方式。

另一方面，中国邮政的有识之士也清晰地认识到，邮政面临业务上的冲击并不是因为市场需求的萎缩，而是邮政传统业务不适应现代市场需求造成的。人们看到，邮政发展电子商务有着得天独厚的优势，邮政有遍布全国的实物投递服务网络、邮政金融计算机网络、邮政综合计算机网，集物流、资金流、信息流于一身，是开展电子商务所需条件的天然拥有者，再加上邮政的服务品牌和信誉优势、长期服务保障能力优势以及目前电子商务技术的成熟性，邮政遇到了前所未有的发展机遇。因而，中国邮政把电子邮政作为崭新的服务品牌推出，并将全力进行“电子邮政工程”建设。中国邮政的一系列措施与举动无疑将会促进其信息传递业务（特别是应用了计算机网络技术的新业务）的发展，从而会对电信产品与服务产生一定的替代作用。

5. 供方侃价实力

就供方而言，中国电信产业（电信运营商或服务提供商）的供应主即是通信设备制造业。80年代初期，中国通信产业开始迅猛发展。其增长速度之快，在世界邮电史上也是独一无二的。面对如此巨大的市场，外国公司从四面八方纷至沓来，而此时中国的通信企业尚没有能力自主开发生产大型数字程控设备，于是引进法国、瑞典、意大利、加拿大等七个国家的八种制式程控交换机生产线，人称“七国八制”。从90年代开始，中国通信设备制造业在被原邮电部吴基传部长称为“巨.大.中.华”的巨龙、大唐、中兴、华为等龙头企业的带领下实现群体突破。经过近10年的迅速发展，中国的通信设备制造业获得了长足的进步。

通信设备制造业集先导产业、基础产业和支柱产业于一身，在当今的国际竞争中具有举足轻重的战略地位。但目前，中国国内通信设备制造业的竞争力令人担忧，其基本状况是：程控交换机类的老产品，国产设备市场占有率虽高，但这类产品大多处于利润下降时期，市场开始饱和，销量难以提高；具有巨大市场前景的产品，如移动通信、数据通信产品等，国产设备崭露头角，但作为市场后来者，因已入网的一些国外设备标准不开放，国产设备很难打开局面，在市场占有率和竞争实力上，仍处于落后状态。国际市场上，通信设备供应商正在激烈角逐，各大巨头丝毫不敢松懈。他们一方面投入大量人力物力加强研发与市场销售工作，另一方面大刀阔斧地精简机构、裁撤冗员，以提高自身的核心竞争力，应对变幻莫测的市场竞争，以期立于不败之地。

抛开产业的民族性,就国际市场来看,通信设备提供是一个买方市场。当前,电信服务提供商们处于主导地位。各个设备供应商所采取的一系列增强其核心竞争力的措施是否有效,最终要通过它们的市场表现来确认。先进的技术、优良的品质、可靠的质量和完善的售后服务是它们用以打动电信运营商的主要手段,而运营商在采购设备时更注重的是产品的性价比、扩容性和供应商的后续服务,所以,尽管目前供方的压力对电信产业(运营业)来说不是很大,但各大运营商在挑选设备时依然十分谨慎,大多采取公开招标方式。

虽然以上逐一分析了影响中国电信运营业竞争结构的五大竞争作用力,但它们的作用与地位是彼此不同的。在 21 世纪初,现有竞争对手间的激烈争夺、潜在进入者的威胁与买方的侃价实力是影响电信运营业竞争强度与运营业利润率的最重要的因素。这五种竞争作用力决定了产业的盈利能力,影响着企业的价格、成本和投资等多种因素,决定了产业中的企业获取超出行业平均利润水平的盈利率。通过细分五种竞争力,可以看出其要想获得竞争优势,可采取两类方法:第一类是在保持类似于竞争者的收益时追求成本优势(cost advantage),即寻求降低成本;第二类是追求差异优势(differentiation advantage),即寻求提供更高的可察觉收益,而保持与竞争者类似的成本。其中,成本优势是长期、稳定、最基本的优势来源,差异优势则是通过产品、服务的创新,不断寻求与促进企业发展的新的竞争优势。具有成本优势和差异优势的企业可以在较大程度上对五种作用力加以控制。

通过对五种竞争作用力的具体分析,可以更清晰地认识到中国电信企业的竞争环境、面临的机遇和挑战,从而为制定合适的竞争战略打下了基础。

二、中国电信运营企业竞争实力比较

2002 年,我国电信运营市场发展迅猛,信息产业部新公布的截至 2002 年年底的中国运营商业务收入排名显示,几大电信运营商通信业务收入共完成 4576 亿元,比上一年增长了 14%。其中,中国移动以 37.4%的收入比例居第一位;中国电信业务收入市场份额为 32.5%,居第二位;中国网通以 16.6%居第三;到目前为止唯一一家全业务运营商中国联通居第四,业务收入比例为 12.1%;另外两家中国铁通和中国卫通份额相加,占到 1.4%。

我国去年电信业务总量达到 5052 亿元,增长 23.2%。全年新增局用交换机 2792 万门,总容量达 28358 万门。新增固定电话用户 3405 万户,达到 21442 万

户,其中城市电话用户 13595 万户,乡村电话用户 7847 万户。年末全国固定及移动电话用户总数达到 42104 万户,比上年末增加 9545 万户,电话普及率达到 33.7 部/百人。

根据信息产业部今年的宏观调控目标,2003 年通信业务收入目标为 5067 亿元,发展固定电话用户 3300 万户,手机用户 5200 万户,固定资产投资 2100 亿元,基本维持去年水平^①。

(一) 快速发展的中国电信

2002 年,中国电信在圆满完成中国电信重组任务、成功实现海外上市的同时,保持了快速发展。2002 年通信主营业务收入 1303 亿元,比上年增长 7.6%;税前利润达到 91.8 亿元,净增 40.8 亿元,增长 80%,圆满完成各项预算目标^②。

2002 年,中国电信通信能力和业务持续发展。用户数量保持快速增长,新增固定电话 2211 万户,增长 20%,累计达到 1.33 亿户;新增宽带用户 185 万户,达到 254 万户,其中 ADSL 用户 177 万户,宽带和窄带用户累计达 2874 万户;新增来电显示用户 2325 万户,增幅达 80.3%。支持收入增长的主要业务发展势头良好。政府上网、行业上网、企业上网、家庭上网不断推进。进行了“互联星空”、“宽带极速之旅”等市场推广活动,促进了社会信息化进程。积极拓展海外市场,中国电信(美国)公司正式开业。通信能力稳步增长。新技术在网上得到广泛应用,具有前瞻性、战略性的技术试验取得了明显成效。

2002 年 5 月 16 日,按照国务院电信体制改革方案的要求,新的中国电信集团公司挂牌成立。中国电信在认真做好资产、业务、人员划分的同时,按照电信体制改革的精神,积极组建北方十省(区、市)电信公司,延伸、完善全国的网络与业务。北方和北京电信在组织建设、网络建设等方面取得较快进展,目前已初步具备了在北方开放业务的条件和接应全国性业务的能力。

中国电信去年的实业发展初见成效。实业公司销售收入净额为 231.3 亿元,实现利润 8.9 亿元。实业公司的资产总额达到 341 亿元,资产负债率为 37.8%。各级实业公司进一步明确发展方向,不断加强内部管理,综合实力明显提高。

2003 年,中国电信提出了业务收入增长率“保八争九”的发展目标,力争完成业务收入 1413 亿元;成本费用控制在 1234 亿元,增长 6.4%;税前利润 130

^① 通信学报 <http://www.ptpress.com.cn/TXXB/bxxb.htm>

^② 通信信息报 <http://it.sohu.com/webcourse/bxxx/bxxx.html>

亿元, 增长 40%; EBITDA736 亿元, 增长 10%; 资本性支出 610 亿元, 资本性支出占业务收入的 42.25%。

中国电信力争在 2003 年新增电话用户 2000 万户; 新增宽带用户 250 万户, 使用户总数翻一番; 新增窄带用户 400 万户, 达到 3000 万户; 新增公用电话 260 万部, 使总数达到 1000 万部^①。

(二) 服务、业务“双领先”的中国移动

2002 年, 中国移动全面实施服务与业务“双领先”战略, 取得了很大成就, 继续保持了较好的发展态势。中国移动是目前全球网络规模最大、用户数最多的移动通信运营商。在 2002 年《财富》公布的世界 500 强中, 中国移动排名第 287 位。中国移动在国内移动电话客户市场份额中占 67%; 在国内通信市场收入份额中占 37.4%。

中国移动全面完成去年的各项运行质量指标, 大多数指标达到了历史最好水平, 其中若干指标已超过国际水平。截至 2002 年底, 中国移动总用户人数达 1.17676 亿。中国移动网络已覆盖全国 99%以上的县市, 东中部地区已基本覆盖到乡镇, 网络服务覆盖范围大幅度扩大。无线接通率达到 99%以上, 掉话率控制在 1%以下。中国移动还不断丰富业务应用, 基本话音业务有全球通、神州行等; 智能网业务有预付费、亲情号码、移动 VPN 等; GPRS 业务有 WAP over GPRS、手机加笔记本上网、基于终端安装的应用、PAD 终端服务、手机银行、证券交易、位置服务、监测等; CMnet 业务有专线用户上网、虚拟专用网(VPN/VPDN)、IP 长途中继传输、GPRS 骨干传输、IDC(Internet Data Center)、无线拨号用户上网、固定拨号用户上网、IP 电话及 VoIP 等。值得一提的是, 中国移动 2002 年用户短信息发送量达到近 800 亿条, 较 2001 年的 159 亿条有明显激增, 并率先推出了多媒体“彩信”业务。

中国移动为推进企业经济持续稳定增长, 2003 年将紧密围绕“双领先”战略, 全力提升网络运营水平, 为核心战略提供最强有力的支持。坚持“网络质量是通信企业的生命线”的宗旨, 紧紧抓住“网络运维管理体制集中化”、“运维管理平台信息化”; 努力提高网络的“业务快速提供能力”、“业务质量保障能力”

^① 中国数据通信 <http://www.chinadata.com.cn/>

和“运维管理的低成本运作能力”^①。

（三）业绩喜人的中国联通

2002 年，中国联通按照“两新两高一综合”发展战略，积极推进从“规模主导型”向“规模效益型”发展模式的转变，取得了新的成就。

2002 年，中国联通成立八年来首次实现业务收入大于资本性支出，其主营业务收入首次突破 500 亿元，实现利润 55 亿元，资本性支出约 440 亿元，年底总资产达到 1989 亿元。联通成功地进行了 CDMA 网的市场导入。通过一年的努力，中国联通在 GSM 网和 CDMA 网协调发展上取得了初步成功，积累了经验。2002 年新增移动电话用户 2717 万户，截至年底中国联通移动用户总数已达到 6817 万，其中，GSM 用户群继续快速扩大，净增 2000 万户，总用户数达到 6100 万户、CDMA 用户达到 717 万户。互联网用户数达到 700 万，无线寻呼用户数 1800 万。移动通信网络总容量接近 8900 万户，其中 CDMA 网络容量超过 2000 万户，中国联通在我国移动通信市场的占有率超 25%，位居世界第三位。另外，在数据、固定及互联网等业务上也取得了新的成绩^②。

中国联通成功实现 A 股发行上市，筹集 115 亿元资金，成为率先进入国内 A 股市场的基础电信运营商，并以 225 亿元企业价值完成 9 个省级联通分公司的移动资产业务注入中国联通(香港)有限公司，为实现整体上市奠定了坚实基础。

中国联通已经制定了其 2003 年的工作目标：力争实现主营业务收入 700 亿元，实现利润总额 75 亿元；GSM 网和 CDMA 网新增用户数将分别达到 1200 万户和 1300 万户；移动业务用户市场占有率由原来的 32.7% 提高到 35.5%；移动业务总收入达到 609 亿元，其中 GSM 业务 448 亿元，CDMA 业务 161 亿元，CDMA 业务力争年内实现赢利。长途电话来去话时长达到 200 亿分钟；165 用户数净增 600 万；无线寻呼缴费用户保持在 1000 万户以上。全年固定资产投资预算安排 400 亿元左右，CDMA 网络总容量达到 4000 万户。由此可见，联通对 CDMA 网络抱有很大的信心，并将完善 GSM 网络，期望在 2003 年能够再展宏图^③。

（四）快速发展的中国网通

中国网通集团公司自 2002 年 5 月 16 日成立以来，在全球通信市场低迷、国内电信业改革重组任务繁重、发展面临许多困难的情况下，认真贯彻落实国务院

^① 电信技术 <http://www.ttm.com.cn/>

^② 宽带世界 <http://www.net1broadband.com/>

^③ 陕西电信报 <http://www.sxdxb.com/>

关于电信体制改革方案精神,解放思想、转变观念、改革重组、加快发展,较好地完成了全年工作目标,各方面工作取得了新的成绩^①。

2002年网通集团北方10省(区、市)通信公司业务收入增长超过7%,实现利润近25亿元。新增城乡固定电话用户991万户,总数达到7745万;电话主线普及率达到24.7%,比上年提高3.2%;新增基础数据业务用户1.29万户,总数达到22.26万户;新增互联网用户288.1万户,总数达到1443.9万户,其中新增宽带用户52.4万户;新增来电显示用户138.1万户,总数达到2517.9万。

中国网通的通信能力进一步增强。新增局用交换机739万门,达到9688万门;新增一级干线光缆0.3万公里,达到2.7万公里;新建关口局38个;新建数据网节点97个。

中国网通进一步建立健全了管理制度,规范了管理流程,保证了各项工作的有序进行。生产和通信安全得到保证,网络接通率达97.1%,一级干线光缆全阻率仅为0.07次/百公里,电路调度完成及时率达98%。

中国网通集团还与海外运营商建立了多方面的合作关系,参与了多项海外合作项目,正式成为国际电联(ITU)和亚太网络信息中心(APNIC)组织成员,为集团实施“走出去”战略奠定了基础。

2003年,中国网通将把固定电话市场作为拉动业务收入增长的主要来源,将新增固定电话1100万部,新增无线市话500万部,新增互联网用户353万户,其中新增宽带用户118万户,新增来电显示用户1196万户。力争通信业务收入增长7%~8%;完成固定资产投资410亿元。同时积极开拓南方业务市场,重点开展长途电话、公用电话、卡类业务、数据专线、互联网高速接入以及增值业务,不断提高市场占有率。

(五) 工作卓有成效的中国铁通

铁通公司在2002年中,确保铁路通信畅通,巩固路内市场,扩大社会市场,努力增加收入,取得了较好的成绩。

2002年,铁通公司共完成业务收入57.3亿元,其中通信主业完成收入50.7亿元,比上一年增长35.5%,超过电信行业平均水平近一倍;新增固定电话用户209.36万户,累计用户达到342.83万户,增幅为156.9%。全年共完成投资98.7亿元,为年初计划的70.54%。

^① 江苏邮电报 <http://jsydb.jsinfo.net/>

铁通针对市场变化,以发展传统语音及互联网业务为主,大力推进电子政务、电子商务和信息化小区的发展,积极开拓新建住宅区、经济开发区、高等院校、部队以及大型商业和企事业单位等回报较高的市场,逐步扩大了市场覆盖。铁通公司重点推出了“全视通”视讯业务,进行固网短信业务试点,建立了新业务资费标准,国际去话业务达到 200 多个国家和地区。铁通公司通过银行融资 151 亿元,并获得了免征路内收入营业税三年的优惠政策。构建了相对独立的“总部-省分公司-地市分公司”三级结构的服务组织体系,开通了“10050”统一服务号码。为铁路投资达 14.2 亿元,实施了接入网改造工程,加强了无线列调弱场强区段整治,实施了无线列调一、二期改造工程,实施了京广、京沪、京哈、京九等 15 条铁路干支线 DMIS 无线车次号校核系统工程。对部分城域网、接入网建设及设备更新改造,完成了与联通四条干线的资源互换,西北环建成并运行,东南环部分开通,投资效益开始显现。

2003 年,铁通将以实现持续快速增长为总体目标,将在 2002 年收入的基础上,使电信业务收入再增长 30%;计划完成投资 57 亿元,继续完善网络的业务支持能力;计划新增本地电话用户 260 万户,使总量达到 600 万户,比 2002 年增长 83%。互联网用户数将达到 70 万,比 2002 年增长 180%。在业务方面,铁通将重点推出 VPN(600)、UPT(700)、FPH(800)等智能业务及各项增值业务,改变业务单一的现状。在服务方面,铁通将 2003 年确定为服务质量年,将通过进一步完善网络结构,做好互联互通等工作,全面提高服务水平^①。

(六) 中国卫通实现良好开局

2002 年,中国卫通各项工作稳步发展,主要经济指标平稳增长,使卫通的发展初步实现了良好开局。

2002 年,中国卫通完成收入 85665 万元,比 2001 年增长 59.57%。投资收益 959 万元,固定资产投资 948.8 万元。所有者权益由年初的 39.08 亿元增加到 41.7 亿元。资产总额由年初的 48.97 亿元增加到 53.2 亿元。在卫星移动通信方面,卫通完成了 1300 万元的年度经营目标。去年入网 1015 户,实增 1002 户,累计入网用户数为 2684 户。全年总通话时长为 400668 分钟,比去年增长 19.8%。

卫通还积极开拓新的业务领域,先后跟踪、投标、开发、续签二十余个项目,对相关通信、电子、金融保险、广播电视等重点行业进行有针对性互访。在境

^① 通信企业管理 <http://eydqy.cnii.com.cn/>

外继续扩大转发器租用市场,积极为国家创收外汇。在地面 VSAT 通信业务方面,重点建设了 DVB 等高速多媒体通信系统。

2003 年,中国卫通将进一步研究企业发展战略,落实项目开发计划,培育新的经济增长点。将对业务进行全面定位,培育新的增长点。在卫星资源、综合信息服务平台和 IP 网三个方面加强通信能力建设。抓好企业组建和改制,争取在企业改革上取得突破性进展。最广泛地在国内外寻找战略合作伙伴,扩大开放联合和资本经营,壮大综合实力。以财务管理为核心,加强信息化建设,提升企业管理水平。加强企业党的建设,全面提高职工队伍整体素质,为企业发展提供可靠的组织保证。中国卫通的宏伟目标是到“十五”末期形成 500 亿元总资产,实现 300 亿元营业额,成为在亚太地区首屈一指的卫星通信运营企业^①。

三、中国电信运营市场业务竞争分析

近几年,在全球电信哀鸿遍野的环境下,中国电信业务一直保持以双位数增长,并且,中国电信市场通过不断地发展和分拆,已经形成了六大运营商并存的局面:中国移动、中国电信、中国网通、中国联通、中国铁通和中国卫通。竞争的加剧,也必将压缩利润空间,降低行业增长的潜力。截至 2003 年 5 月份,各运营商的业务收入比重分配是:中国移动 37.4%,中国电信 34.4%,中国网通 16.1%,中国联通 11.4%,其他 0.7%;固定电话用户市场比重为:中国电信 62%,中国网通 37%,其他为 1%;移动电话市场比重为:中国移动 70%,中国联通 30%。中国移动上升为我国最大的电信运营商,中国联通下降到第四。但各大运营商实力相近,市场占有率均低于 40%,中国电信运营市场已经进入了群雄并起,竞争激烈的战国时代。

(一) 固定通信领域竞争

原本是铁板一块的固定通信领域,随着铁通的成立,中国电信的分拆和中国网通的融合重组,终于打破了中国电信一统天下的局面,真正进入了同质竞争的时代。

1. 总体情况

逐步建成了较完善的网络,固定电话用户数量快速增长,在过去十年内用户的平均增长速度高达 34%,取得了巨大的成就。截至 2002 年底,用户总数已达到 2.14 亿,比 2001 年增长了 19%,固定电话的主线普及率达到 16.8 线/百人,

^① 电话信息报 <http://www.dhxxb.com/>

其中城市电话主线普及率为 24.8%，规模容量已跃居世界首位^①。

(1) 用户统计

从图 2-1 可以看到，我国固定电话用户的数量从 1995 年以来年增加量比较平稳，到 2000 年达到顶峰，新增用户 3611 万，2001 年新增用户的数量有所回落，2002 年的新增用户比 2001 年略有降低。随着用户基数的增加，今后一两年的用户增长率将出现下降趋势，但年增加量还将维持在较高的水平上。

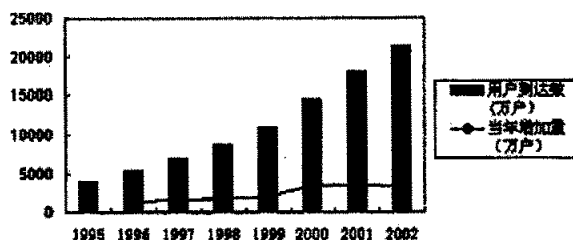


图 2-1: 我国固定电话用户总体发展趋势

(2) 业务收入

业务收入增长低于业务量的增长，本地网业务收入是固定通信网收入的主要部分，随着固定电话用户量的快速增长，固定电话的业务量和业务收入也逐年增加，但业务收入的增长低于业务量的增长。

从表 2-1 可以看到，无论是固定电话还是移动电话，都遇到了用户数量增长大于业务收入增长的情况，相对而言移动电话的各项增长率都要高一些，各项增长率之差也大一些。这说明无论固定电话还是移动电话，新增用户都多为一些低端用户，而且实际的用户平均消费水平在逐步降低。

表 2-1: 2002 年固定电话与移动电话业务增长情况

	用户数量增长	业务收入增长
固定电话	19%	12%
移动电话	42%	17%

在 2002 年的固定通信业务中，本地电话是固定通信业务的主体。

在收入方面，在 2002 年固定通信业务收入中，本地电话业务收入的比例高达 65.7%，占据绝对优势，同期的国内长途业务收入比例为 22.1%，国际长途业

^① 信息产业部通信行业统计公报

务收入比例为 3.5%，数据业务收入的比例为 8.5%，如图 2-2 所示。

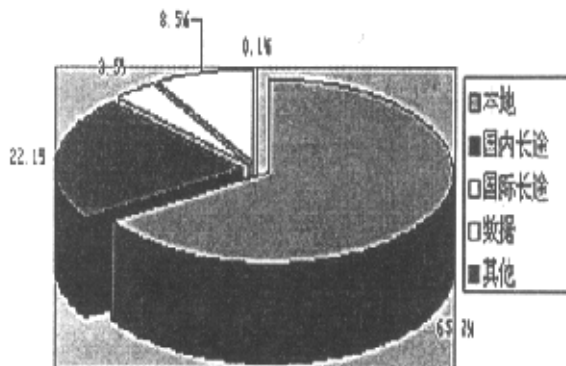


图 2-2：2002 年固定通信各业务收入的比例分布

在业务量方面，2002 年固定电话本地网业务的业务量占总固定电话业务量的比例已超过 90%。本地网业务量和业务收入的增长均高于同期固定电话业务总量和总收入的增长。

表 2-2 给出了近几年来固定电话用户数及其增长率、固定电话本地网收入增长率、固定电话收入增长率等变化情况。

表 2-2：近几年固定电话用户和收入增长变化情况

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
固定网用户数(万户)	7031	8742.1	10871.8	14482.9	18036.8	21441.9
用户增长率		24.34%	24.36%	33.22%	24.54%	19%
固定电话收入增长率		26.68%	10.69%	20.76%	12.61%	12.50%
固定本地网收入增长率		56.19%	27.51%	34.21%	19.40%	15.60%
固定电话中本地网收入比例	38.95%	48.03%	55.33%	61.49%	65.20%	65.7%

可以看到，固定电话收入增长率从 1999 年开始较大幅度地低于用户增长，固定本地网收入从 2001 年开始低于用户增长，说明固话用户的平均收入在逐年下降。在固定电话业务中本地网业务的收入比例一直呈现逐年上升趋势，表明本地网领域在固定通信中的地位在不断稳固和上升。

2. 固定电话竞争

在固定电话用户增长速度减缓的同时，移动电话用户却以 2~3 倍于固定用

户增长率和 1~2 倍增量的水平急剧增长, 如图 2-3 所示^①。

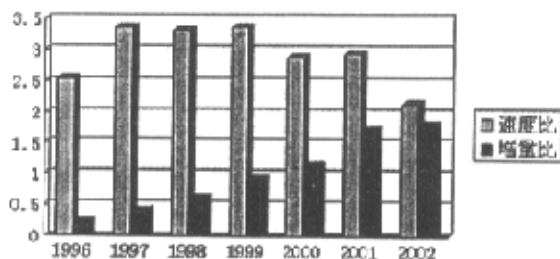


图 2-3: 移动电话用户数与固定电话用户数年增长速度和年增加量之比

截至 2002 年底, 全国固定电话用户数量为 2.14 亿, 移动电话用户数量为 2.07 亿, 如图 2-4 所示。从固定电话和移动电话的特点来看, 在固定电话中 80% 以上的用户是住宅家庭用户, 对于这部分市场大多数家庭都是一部固定电话, 少数家庭会超过一部固定电话, 而移动电话主要面对个人用户, 因此移动通信的目标市场要大于固定电话市场, 移动电话用户超过固定电话用户只是时间问题, 预计在 2003 年初我国移动电话的用户数将超过固定电话。

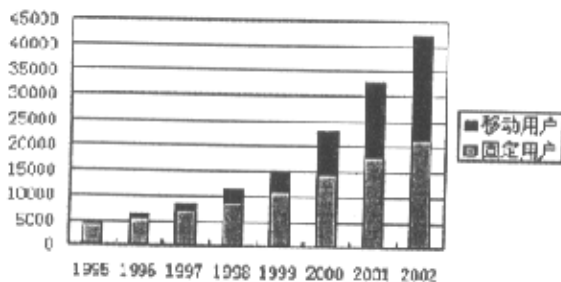


图 2-4: 移动电话用户和固定电话用户数量的变化

图 2-5 为我国各省移动电话与固定电话用户相对比的情况。从目前的情况来看, 部分省市移动电话用户已经超过固定电话用户的数量, 其中移动电话用户与固定电话相比, 比例最高的广东为 1.51, 而比例最低的河南为 0.62。这反映出我国的移动电话和固定电话的发展还存在着不均衡, 区域差别特点明显。

^① 信息产业部通信行业统计年报

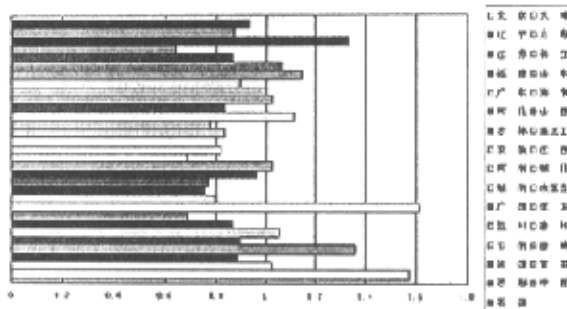


图 2-5: 2002 年各省移动电话与固定电话用户比例

全国移动与固定用户的比例平均为 0.96，其中东部为 1.09，中部为 0.78，西部为 0.95。移动用户超过固定用户的省（区、市）已达 12 个，分别是北京、天津、上海、浙江、广东、黑龙江、内蒙古、重庆、四川、云南、西藏、青海。从移动用户超固定用户的省（区、市）来看，相对集中在东部和西部地区，体现出两个极端，东部地区的相关省份都是我国经济最发达的省份，而西部地区的相关省份则是我国经济比较落后、地理条件比较差的省份。出现这种情况的一个主要原因是：东部几省城乡整体经济均较发达，移动用户发展较快；西部几省电话用户中城市用户占主体，农村通信处于发展初期，主要体现为城市消费的特点，移动用户略超前固定用户；中部农村固定用户增长较快，整体上移动用户数还落后于固定电话用户数。

在国内电话业务量方面，固定电话所占的比例继续呈现下降的趋势。按照 IP 电话、移动电话和固定电话分别统计 2001 年和 2002 年国内长途、国际长途、港澳台长途和本地电话的通话量，可以得到图 2-6、图 2-7 的结果。

从图 2-6 和图 2-7 可以看到，到 2002 年底，IP 电话在长途业务中已居首位，传统上固定电话的长途业务利润丰厚的时代已经一去不复返。在本地通话业务中，固定电话所占的份额也开始下滑，移动电话所占比例不断增加。

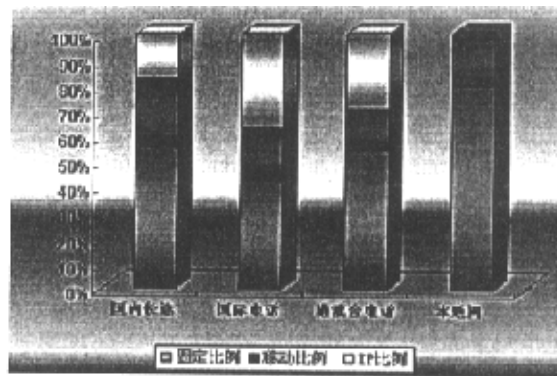


图 2-6: 2001 年不同网络业务的比例

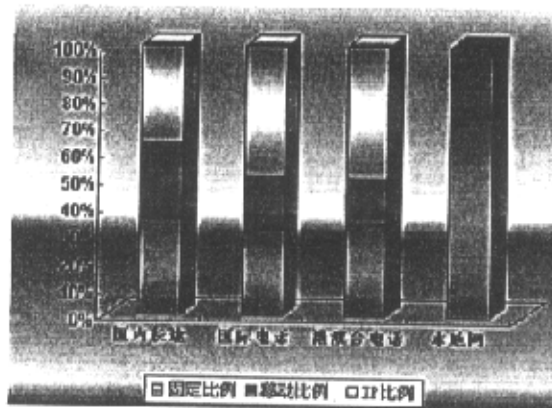


图 2-7: 2002 年不同网络业务的比例

表 2-3 为 2002 年各网络业务与 2001 年相比增长的百分比。可以看到，在长途业务领域，IP 电话呈现出强劲的增长势头，移动电话的长途业务也快速增长，而固定电话则出现下滑。在本地通话业务中，固定电话和移动电话都相对增长，但移动本地业务量增长要远高于固定电话。

表 2-3: 2002 年各网络业务的增长百分比

	固定	IP	移动
本地	4.3	0	45
国内长途	-11.5	196.	41.0
国际电话	-3	70	17
港澳台电话	-16.	117	2

从目前的走势来看,在长途业务方面由于受到 IP、移动等业务的冲击,固定电话所占的份额会进一步下降。在激烈竞争之下,固定电话的重点发展领域在持续增长的本地网业务上,但是在这个业务领域将会遇到移动电话越来越大的挑战。

随着中国联通和铁通公司前后获得固定业务的经营牌照及中国电信的南北拆分,原来铁板一块的固定电话领域出现了竞争的局面。目前,就固定企业网络资源而言,中国电信和中国网通在南北各自拥有自己的接入网资源,并且拥有全国范围的长途骨干网资源,其网络资源名列前茅;铁通公司也拥有了全国范围的网络,主营固定电话业务,相对而言规模较小;中国联通目前只在几个城市开展了固定电话的运营,规模有限。

从用户量来看,截至 2002 年底,各运营公司的固定电话用户市场份额如表 2-4 所示。

表 2-4: 2002 年各运营公司固定电话用户市场比例

	电信	网通	联通	铁通
比例	62.2%	36.1%	0.1%	1.5%

从表中的数字可以看到,从规模竞争的角度来说,中国电信和中国网通是具有有效竞争能力的竞争对手,铁通公司和中国联通就固定电话的现有用户而言,实力还比较弱,难以对中国电信和中国网通构成有效的竞争。对于中国电信和中国网通,从用户规模的角度可以开展平等的竞争,但是由于这两家运营商现有网络特别是接入网络的覆盖重点分别在南方和北方,在地域上不重叠,有效的竞争还难以展开。

随着中国电信和中国网通逐渐向对方的覆盖区域渗透,随着铁通公司业务规模的不断扩大,固定电话领域的竞争会越来越激烈,但是从短期来看,固定通信企业之间在固定电话业务上有效竞争的格局还难以形成。

(二) 移动通信领域竞争

移动通信领域作为最大的一块蛋糕,是国内电信市场最早进入同质竞争的,也是目前竞争较为充分和激烈的市场,相信在不久的将来,随着 3G 牌照的发放,中国电信和中国网通的加入,以及 WTO 允许外资加入后,移动通信市场的竞争将会越来越惨烈。

1. 六足鼎立

在全球电信哀鸿遍野的环境下，中国电信业务在 GDP 一直保持 8% 左右增长率的情况下也一直以双位数增长。图 2-8 说明了近年来其增长的情况。显然，经过多年超过 20% 的高速增长后，中国电信业务已经在回落。并且，中国电信市场通过不断地发展和分拆，已经形成了六大运营商并存的局面：中国移动、中国电信、中国网通、中国联通、中国铁通和中国卫通。竞争的加剧，也必将压缩利润空间，降低行业增长的潜力。截至 2002 年 5 月份，各运营商的业务收入比重分配是：中国移动 37.4%，中国电信 34.4%，中国网通 16.1%，中国联通 11.4%，其他 0.7%；固定电话用户市场比重为：中国电信 62%，中国网通 37%，其他为 1%；移动电话市场比重为：中国移动 70%，中国联通 30%。中国移动上升为我国最大的电信运营商，中国联通下降到第四。

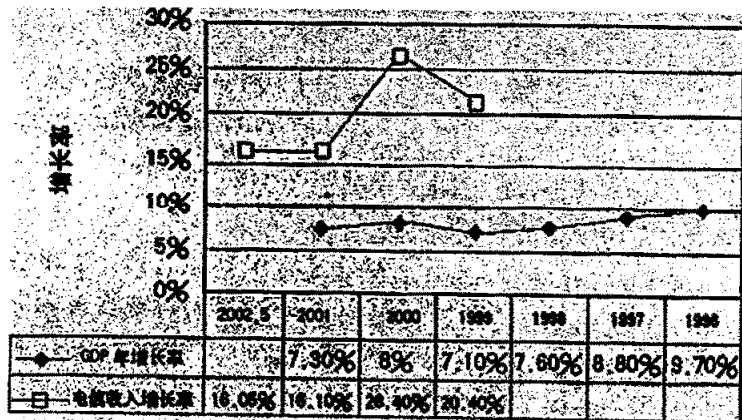


图 2-8 中国 GDP 和电信业务收入增长率对比

但各大运营商实力相近，市场占有率均低于 40%。在一些单一业务市场，某个运营商则形成了初步垄断优势^①。

2. 移动通信后来居上

移动通信业务增长强劲，收入已超过固定电话业务，成为电信的第一大业务；新增移动电话用户是新增固定电话用户数的 1.53 倍。到 2002 年 5 月止，移动电话用户总数已达到 1.7 亿，仅比固定电话用户少 2462 万，如图 2-9 所示^②。

^① 信息产业部通信行业统计年报

^② 信息产业部通信行业统计年报

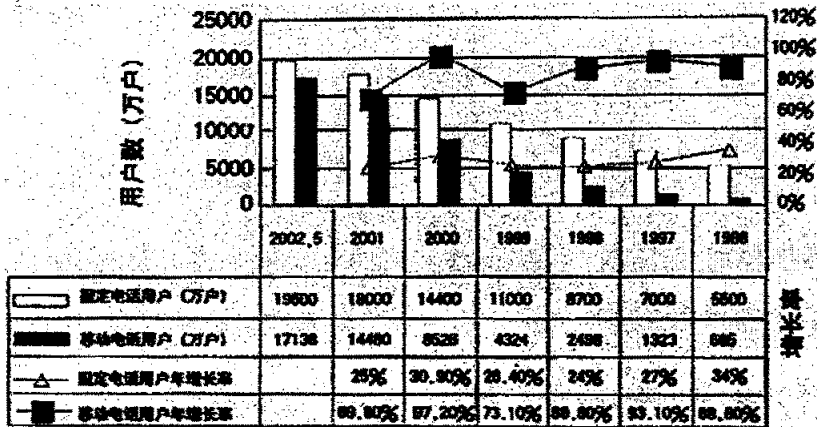


图 2-9 固定电话和移动电话用户增长对比

3. 业务竞争

随着 WLAN 技术的发展，国内各运营商纷纷介入无线局域网市场，中国电信推出“天翼通”，中国网通联合联想及英特尔力推无线局域网应用网络环境；移动运营商也看中 WLAN 的发展，中国移动推出 GPRS+WLAN 捆绑方案，中国联通正在考虑用 CDMA1X+WLAN 的方式为集团用户提供无线接入互联网服务。

目前在基础运营商中，网通早立枝头，抢先布点，在 WLAN 市场中处于优势，移动充分利用自己的优势，把 WLAN 作为 GPRS 的重要补充，采用移动互联战略，中国联通、中国电信虽然相对来讲起步稍晚，但也肯定不甘落后，也纷纷涉足无线互联网领域，同时一些新兴的 ISP 也进入该领域。随着信息产业部公布 5.8G 频段的放开，目前各运营商正在进行新的圈地运动。无线技术不过是为宽带接入多提供了一种方式而已，这块市场要真正做好，还需要各电信运营商、内容供应商、设备供应商们进行不断地努力和协作，圈地运动只是无线宽频业务发展的开始，是竞争的初级阶段。

WLAN 的价值链还没有真正形成，无线局域网目前只是在一些企业得到应用，以及特殊的群体如 SOHO 等，而家庭用户的启动尚需时日。此外，无线接入的关键是大力加强应用内容开发。目前，无线接入除了上网之外缺乏真正让人心动的服务，制约了其价值的体现，因此推出让消费者心动、得到他们认可的业务是刺激市场、做大“蛋糕”的根本。由于无线互联市场实际上还处于培育期，考虑到

建设成本、应用价格等一系列因素，一般的家庭用户和中小企业短期内需求度还不会很高。真正对无线互联感兴趣的是所谓高端用户。如何吸引中低端用户，将成为无线宽频局域网成败的关键所在。

(1) 中国网通

中国网通依靠覆盖全国的高速骨干网络和各个城市的丰富的城域网络资源，采用最先进的 WLAN 设备，建立了覆盖全国主要城市热点地区的 WLAN 网络。

中国网通 WLAN 网络的特点为：Web+DHCP+Radius 认证方式；支持用户即插即用，无需手工改变电脑原来的 IP 设置即可接入网络；选用的 AP 设备均支持同一 LAN 下用户间访问的二层隔离；支持 ACL 和协议过滤等各种网络安全措施；分布式的网络管理体系；支持国内异地漫游（在总部设置一个 Radius 服务器，集中认证计费）；支持国际漫游（已经和 Gric 公司签署提供国际漫游服务协议）；支持用户使用各种 VPN 应用；网上实时查询详细话单；提供用户账号在线充值；“无限伴旅”网站(www.mobileoffice.com.cn)提供各种信息和服务。

目前，网通已经在全国 1500 座楼宇中布好了线，只要客户有需求并签署有关协议，很快就能开通无线宽频上网的服务，而在这 1500 座楼宇中已经正式开通运营的就有 800 余家。目前，中国网通正在以其 200 万公里的骨干网、连接 50 个城市的优势，以每月增加 100 个接入楼宇的速度增长。目前网通正在北京、上海、广州、深圳四个城市建设一个无线漫游网，并在商务热点地区开通了“无限伴旅”的无线局域网接入服务，网点已达 40 多个。

在 WLAN 的市场争夺战中，中国网通可以说是先声夺人。中国网通公司 2001 年 10 月率先在上海 APEC 会议上提供无线宽带接入服务，而且已经利用原来原有网通的网路优势，突破了当时电信分割时的南北分界线，分别在包括上海、深圳、广州等在内的南方城市和北京等北方大本营的商务热点地区开通了被称作“无限伴旅”的无线局域网接入服务。用户只要在笔记本电脑内置了无线网卡，并购买网通的“无限伴旅”计费卡，输入用户名和密码经系统验证后，就可以自由上网。而且，网通的无线宽频上网卡提供漫游服务，在网通的网点覆盖范围内可以“一次认证，全国通用”。

中国网通推出的无线宽带互联网接入服务——无限伴旅，克服了网线和电话线的束缚，用户只要在电脑或 PDA 上安装 WLAN 无线网卡就能在网通无限伴旅网

络覆盖区域内实现安全的高速无线上网和处理商务,其可靠性和安全性与用户公司的局域网相同,上网速度比传统方式快 50-200 倍,高达 11Mbps。无限伴旅服务将为用户建立 VPN 通道,保证用户可以安全地远程登录公司内部网,使用户在全国主要城市的机场、酒店商务区、会务中心和高档咖啡厅等商务热点地区都能像在办公室一样轻松料理公务,还可以享受到无限伴旅提供的在线客户服务,该服务基于国际标准协议,实现了与众多国际运营商间的漫游。中国网通“无限伴旅”网站是网通 WLAN 网络服务的重要组成部分,通过 MobileOfficePortal 将融合客户服务、个人定制信息和本地化信息服务于一体,是国内最早推出的宽带概念的应用服务;不仅为用户提供增值服务,对于热点场所业主而言,增强了与用户之间的联系,从而增加了自己的商业机会。

(2) 中国移动

中国移动已经出台了“GPRS+WLAN 无线数据业务捆绑方案”,在向第三代移动通信(3G)过渡的主流技术 GPRS 基础上,引入 WLAN 无线局域网技术作为补充。利用其移动网络的优势,实现在 WLAN 覆盖地区用 11Mbps 速率高速接入,在 WLAN 覆盖不到的地区则通过 GPRS 网络访问移动互联网,使无线上网的外延大大扩展,不仅可移动性更强,而且用户能随时在线。今年 1 月,中国移动已经在上海和重庆进行了试点工作,年内将在全国大规模推广商用。其主要客户定位为有移动上网需求的中高端用户。GPRS 是向第三代移动通信(3G)过渡的主流技术,但要实现笔记本电脑的无线宽频上网,GPRS 的速度显然太慢。按照 GPRS+WLAN 无线数据业务捆绑方案,中国移动的办法是引入 WLAN 无线局域网技术作为补充。通过一种诺基亚生产的内置芯片,用户的 GPRS 手机可探测到 WLAN 信号,并自动跳转到 WLAN,实现 11Mbps 速率的高速互联网接入;在 WLAN 覆盖不到的地区,则通过 GPRS 网络访问移动互联网。这种取长补短的“双剑合璧”,不仅有效地扩大了无线上网的区域,而且对用户来讲真正做到了随时随地上网。

(3) 中国电信

中国电信目前也已经全面启动了“WLAN 网络快车”计划,WLAN 天翼通计划也列入议程。面对具有不同优势的竞争对手,在抢占热点区域的同时,宜充分挖掘已有的固网资源,把 WLAN 与已有的 ADSL、(有线)以太网接入等宽带接入业务相给合,把无线上网应用由高档消费品打入普通消费品领域,实现大众化。以达

到在稳定原有客户群的基础上, 开拓新业务增长点的目的。

中国电信在会展中心、机场、休闲中心、咖啡吧、宾馆等商务人士活动区布设无线接入点, 以 ADSL 或 FTTB 为主要接入手段, 通过预付费或包月等多种形式为携带笔记本电脑或 PDA 的用户提供无线宽带上网, 使他们及时与公司网络资源远程沟通, 或者网上冲浪共享因特网信息, 在公共的应用场合实现移动办公。

中国电信与内容增值服务不断有机结合, 在提供无线宽带接入的基础上为用户提供更多的应用服务, 比如在登陆页面上提供本地天气、旅行信息, 以及各种本地提供的专门服务的销售广告等; 也联合相关 ISP 推出互动游戏、电子购物等。

中国电信为制造业、服务业、政府、医院、金融、教育等不同企业构建移动局域网, 提供包括规划、设备选型、有线宽带接入、无线布局等整体解决方案, 帮助企业实现公司内随时随地的网络沟通。

对于家庭用户, 用户只需申请办理成为“天翼通”注册用户, 就可以用笔记本电脑、台式机或 PDA 在居室中的任何地方享受上网冲浪以及网上证券、远程教育, 或视频点播等网络服务。不用受有限网口的局限, 可以在家里的任何地方上网; 即使用户一家有多人, 也可以同时上网, 更保护用户的原有装修不受破坏。

(三) 通信业的异质竞争

异质竞争是技术进步的结果, 是电信产业发展的新特点。异质竞争已经成为电信竞争的重要内容, 表现在多种重要业务上: 一是移动电话与固定电话的竞争。移动电话的成本快速向固定电话靠近, 在部分农村地区的成本甚至已经大大低于固定电话。移动电话在创造新的需求的同时也一定程度地分流了固话业务。二是无线接入与移动电话、固定电话的竞争。无线市话独特的经营模式和市场定位使它与移动电话、固定电话形成互补竞争的关系。三是 IP 电话与传统长话的竞争。IP 电话成为彻底打破长途电话垄断局面的杀手锏。四是有线电视接入网以及电力接入网可能成为电信接入的潜在竞争对手。异质竞争在一定程度上改变了过去对基础电信业特性及“瓶颈设施”的认识, 成为重新审视电信市场结构和管制规则的重要推动因素。

1. IP 电话

电信业改革以来, 竞争成为电信行业的主旋律, 在众多的电信业务中, IP 电话成为价格竞争的主要手段, 相对于移动交费的竞争, 管理部门对于 IP 电话

的竞争一直采取了默认的态度。我们很少听说因为 IP 电话卡的折扣问题遭到管理部门的干涉，正因为如此，运营商们对 IP 电话大打价格战，不断推出各种优惠措施，IP 电话卡的价格在一些地方降到了 3 折，一些人还把一些中小城市运营发行的 IP 卡拿到大城市贩卖。IP 电话市场正呈现出一场混战。

IP 电话已经占据长途电话市场的主导地位

据信息产业部统计，2003 年 2 月止，国内长途电话通话时长 856980 万分钟，而 IP 电话国内通话时长 1135793 万分钟，IP 电话的通话时长较长途电话长多 278813 万分钟，超出了长途电信通话时长的 33%。国际电话通话时长 6590.7 万分钟，IP 电话国际通话时长 15856.1 万分钟，IP 国际长途电话较国际长途电话时长多 9265.4 万分钟，超出了国际长途电话 141%。港澳台电话通话时长 9180.4 万分钟，IP 电话港澳台通话时长 17160.4 万分钟，IP 电话港澳台通话时长较港澳台电话通话时长多 7980 万分钟，超出了港澳台电话通话时长 87%。这已经清楚说明无论是国内电话、港澳台电话还是国际电话，IP 电话已经全面超过普通长途电话，超过的幅度还在增加。

另一方面，和上年同期相比，国内长途电话通话时长减少了 6.9%，国际电话通话时长减少了 3.5%，港澳台电话通话时长减少了 10.9%，而 IP 电话国内通话时长增长了 62.1%，IP 电话国际通话时长增长了 66.1%，IP 电话港澳台通话时长 39.3%。这一切充分说明 IP 电话已经占据了市场的主导地位。价格是 IP 电话夺城掠地的主要原因。

2. 短信

中国移动发表的相关报告称，2002 年从以短信为代表的移动数据业务上得到六七百万美元的收入，到 2005 年这个数字更将高达近 5700 万美元。在以手机短信为代表的移动数据业务蓬勃发展过程中，除了移动运营商，最大的受益者就是各类内容提供商。据了解，目前与中国移动签约合作的 SP 已经有 300 多家，其中已成规模的 SP 大约有 15 家，它们虽然只占签约总数的 4%，而它们的收入却占总收入的 80%。大约有 8 家 SP 月收入达到 700 万至 1000 万元，从信息费看，月收入超过 100 万元的有十余家，而且有的 SP 的收入还在以每月 20% 的速度递增。手机短信的成功正是产业链成功黏合的结果。中国移动早在 2000 年 12 月就推出了“移动梦网”计划，它倡导在运营商与服务提供商之间建立起一种多赢的

合作模式。这种模式的建立，就是产业链的形成，它迅速促进了市场的繁荣。如今，手机短信业务可谓丰富多彩，手机用户通过简单按键就可获得诸如新浪头条新闻、天气预报、股票信息、交通定位等等的短信，甚至还能进行移动 QQ 聊天。

由于传统的国际、国内及港澳台长途业务正在受到中国移动、中国联通等运营商 IP 电话的冲击，中国电信开始培育新的利润增长点。去年，电信看到短消息市场火爆，推出了固定电话短消息——“家家 e”计划。但由于终端不成熟，缺乏有力的 ICP 支持，该业务至今没有起色。即便如此，数据业务仍被证明是电信潜力最大的业务。中国电信在数据领域已经积累了坚实的用户基础，但数据业务收入在电信总收入中的比重不到 10%，可谓潜力巨大。以互联星空为标志，中国电信在新的经营模式和观念上展开了行动，而非 IP 电话领域被牵着鼻子走、仓促应战的被动做法。

同时，据记者了解，短消息自身也在寻求新的突破。目前电信运营商、内容提供商和手机厂商等，正把目光投向多媒体短信服务。值得注意的是，目前仅仅是简单的文本信息，短消息就获得了如此大的商业成功，而多媒体短信息一旦推出，短消息会抢走更多传统业务的饭碗。

面对数据市场的新变化和消费者对服务需求的多样化，电信运营商们应致力于建立服务新机制，以期能够快速地了解用户需求，同时与各类 SP、终端生产商合作，通过组合与业务捆绑，为用户提供丰富多彩，乃至是针对某类甚至某个用户的个性化电信服务，从而以多种多样的个性化服务提供手段提高自身的核心竞争力。电信运营商们应该未雨绸缪，在新业务开发上狠下功夫，才能真正成为产业巨人。

3. 小灵通

“小灵通”又称无线市话，是一种新型的个人无线接入系统。它采用先进的微蜂窝技术，将用户端（即无线市话手机）以无线的方式接入本地电话网，使传统意义上的固定电话不再固定在某个位置，可在无线网络覆盖范围内自由移动使用，随时随地接听、拨打本地和国内、国际电话。它具有性能优势、超低辐射、话费经济、使用灵活、轻巧时尚等诸多特点，是真正属于每个人的无线电话。

我国自 1998 年 1 月浙江省余杭市首次将无线市话小灵通投入商业运营至今，无线市话呈雨后春笋般迅速发展，目前全国已有 400 多个城市及地区开通无线市

话业务；系统总容量已达到 500 万线，客户数量超过 1500 万户。

对于普通用户而言，“小灵通”绿色环保、经济适用，是一种价廉物美的无线市话业务；对于运营商而言，其设备造价低、投资回收快，可以利用自身已有的空闲铜线存量资源提高企业的收入。因此，“小灵通”作为一种无线市话技术有一定的用户群和发展空间，在话务量上会对现有的蜂窝移动通信造成一定的分流，但不会形成明显的冲击，两者可以也应该共存。

早期的“小灵通”确实服务质量不理想，接通率低、掉话、覆盖差。经过这两年的技术改进，服务质量有了很大的改进，通话质量优于移动通信；采用了 500mW 大功率基站、组控技术和智能天线技术，基本解决了覆盖、切换和容量等问题；能实现预付费、短消息和数据上网等新业务；“小灵通”的设备成本也在大幅度下降，特别是统一了手机鉴权方式后，使手机价格也大幅下降，投资回收期缩短，与固定电话相比具有明显的优势。

“小灵通”的主要网络成本在于无线设备，占 80% 以上，配套传输线路的成本约 5%，即便按照全部传输线缆重建，其成本也只有 10% 左右，投资回报期 3 年左右，是一项投资效益很好的业务^①。

^① 网络报 <http://www.ncc.com.cn/>

第三部分 中国网通集团内部条件分析

随着加入 WTO 及多个电信运营商的成长,国内电信固有的发展模式将彻底结束,市场将由封闭式体系全面转向开放式体系。从国内电信市场上看,中国网通的通信能力和业务持续健康发展,有效拓展了市场空间。这说明中国网通仍在保持着稳步发展,但企业的盈利水平和投资效益并非相当突出。而在日趋激烈的国内外市场中,要实现持续、快速、健康地发展,我们不得不冷静分析当前中国网通的竞争优势所在。

一、中国网通集团的内部条件分析

中国网络通信集团公司是在原中国电信集团公司和其所属北方 10 个省(自治区、直辖市)电信公司、中国网络通信有限公司、吉通通信有限责任公司基础上组建的国家特大型国有企业,是经国务院同意进行国家授权投资的机构和国家控股公司的试点单位,由中央管理。

(一) 雄厚的资金和人才优势

目前集团公司下设北京、天津、河北、山西、内蒙古、辽宁、吉林、黑龙江、山东、河南等 10 个省(自治区、直辖市)全资子公司,中国网络通信(控股)有限公司、吉通通信有限责任公司,以及部分控股、参股企业。集团公司与各全资子公司、控股公司和参股公司是既以资本为纽带、又以网络和业务为纽带的母子公司关系。集团公司在国家财政及相关计划中实行单列。中国网通集团现有固定资产 2000 多亿元。员工 21 万人,其中北方 10 省(区、市) 20.4 万人(含实业公司 5.6 万人),网通公司 3500 人,吉通公司 2300 人。2001 年电信业务收入 614 亿元,其中北方电信十省(区、市)近 600 亿,网通公司 9 亿,吉通公司 5 亿。

(二) 先进的通信网络

中国网通集团建成了完整、统一、先进,覆盖全国的长途电信骨干传输网络;形成了以北京、上海、广州三个国际出入口局为节点,通达亚太、美国、欧洲和中东等各主要国家及地区的国际传输网络。干线传输网普遍采用密集波分复用技术,光缆总长度 58 万皮长公里,接入网光缆 16 万皮长公里;长途电话交换机达

到 180 万路端，长途业务电路达到 542 万路。全网技术层次达到世界先进水平，建成了规模庞大的本地数字电话交换网，交换机总容量达到 9567 万门。建成了技术先进、功能完善、覆盖全国的各类数据通信网；宽带城域网基本通达全国主要大中城市和北方 10 省（区、市）县级以上城市，实现了千兆到大楼、百兆到楼层、十兆到桌面的网络环境。IP 电话网通达全国；智能网、同步网、支撑网得到了较快发展。形成了通达全国、可承载多业务的卫星通信网，拥有 180 多个卫星地面站。

（三）优质的服务

在加快网络建设的同时，电信服务水平显著提高。到 2002 年底，北方 10 省（区、市）拥有城乡固定电话用户 7744 万户，行政村基本实现了村村通程控电话。政府上网、企业上网、学校上网、社区上网取得了快速发展，农村上网也正呈现出蓬勃发展的趋势。行业信息化建设取得重大进展。电子商务、数据中心（IDC）、远程教育、远程医疗、网上纳税、网上证券、网上银行、网上采购、网上商城、电话信息服务等一大批信息化应用得到了迅猛发展。可以说，信息通信技术的普及应用，已经实现了使人们足不出户就能实现与外界的沟通与联系，有力地促进生产力的发展和社会进步。南方拓展工作取得实质性进展。

（四）丰富的业务

中国网通集团的主要服务范围有：经营中国网通集团及有关企业中由国家投资形成的全部国有资产和国有股权；经营国内、国际各类固定电信网络与设施，包含本地无线环路；经营基于电信网络的语音、数据、图像及多媒体通信与信息服务；按国家规定进行国际电信业务对外结算，开拓海外通信市场；经营与通信及信息业务相关的系统集成、技术开发、技术服务、信息咨询、广告、出版、设备生产销售和进出口、设计施工等业务；经国家批准后，可从事国内外投融资业务，设立集团财务公司和投资公司；经营国家批准或允许的其它业务。同时，承担普遍服务和党政专用通信、抢险救灾、应急通信等任务。

二、中国网通集团的优势

作为原中国电信的一部分，中国网通集团保持了较大规模的骨干网络资源，又有着较为有利于可持续发展的运营体制，同时享有着政策面的有利影响，保持着成本优势和差异优势。

（一）成本优势

具有成本优势的公司在与竞争者相同或可能更低收益的同时，通过提供更低成本的产品创造比竞争者更多的价值。

中国网通经营的国家公用通信网，经过多年的高速、超常规发展，网络规模不断扩大，已建成全国统一的大容量骨干光缆网，网络容量跃居世界第二位。在网络规模不断扩大的同时，通信网还在加快向综合化、宽带化方向发展，如在接入网的建设中，中国网通已具有适应未来住处业务的接入方式，政府上网、行业上网、企业上网、家庭上网工程不断推进。“宽带中国”、“CHINA169”等市场推广活动引人注目，促进了社会信息化进程。与此同时，具有前瞻性、战略性的技术试验取得明显成效。由于有大规模、大容量、高速率的通信网络作为基础，中国网通在提供电信服务产品时已经形成了产出的规模效应，出现了规模经济现象，大大降低了相对于竞争对手的平均成本。而中国网通目前的主要竞争对手（如中国电信、中国联通、中国铁通等）也生产相同的产品，但处于较小的规模，而且在骨干传输网上的实力远远不如中国网通，这些竞争对手要想在短时间内建成全国统一的通信网，将是困难重重。

中国网通开创了国内 IP over DWDM 商用之先河，在全国范围建设超大型 IP 骨干网，将 DWDM 高带宽、低成本与 IP 简单、统一的优点合而为一，支持 DDN、FR、ATM、SDH、千兆以太网等多种接入方式，使不同用户均能享受宽带互联网带来的畅顺与便利^①。CNCC CONNECTED 最大的卖点就是客户基于全 IP 互联网所享受的带宽优先服务，以及建立在这一基础之上的虚拟专网、互联网专线接入、IP800、语音专线、视频会议、宽带电话、虚拟拨号专网、互联网数据中心 IDC 等服务。

中国网通正式收购的美国亚洲环球电讯公司，是已经破产的美国环球电讯公司(GlobalCrossingLtd.)的亚洲子公司，其资产价值约为 17 亿美元。亚洲环球电讯共有 3 万多公里的海底光缆资产，主要包括横贯中国沿海的东亚光缆系统，以及连通亚洲与北美的跨太平洋光缆系统。拥有这些通信网络，实际上掌握了东亚主要城市同美国西海岸的大部分语音和数据通信。再加上环球电讯手头拥有的泛美光缆系统、北美光缆系统，就组成了全球最庞大的海底光缆通信网，连通着

^① 网络世界 <http://www.networkworld.com.cn>

全球 27 个国家和地区的 200 多个重要城市。对于中国网通来说, 亚洲环球电讯从事的业务同中国网通关系并不大, 亚洲环球电讯最有吸引力的资产是连结亚洲和美国的穿越太平洋的电缆。这些资产将减少网通对其竞争对手中国电信的依赖性。不仅如此, 当前其他主要竞争对手仍通过租用中国网通通信网络来实现其对外提供某些电信服务的目的, 其成本不得受制于中国网通, 这也为中国网通统领市场赢得了成本优势。

成本优势作为较长期、稳定的竞争优势, 毋庸置疑是一种难能可贵的资源, 但这种优势并非永恒不变, 而是具有极强的时间性和鲜明的两重性的。如果中国网通不能尽快利用这种优势, 树立竞争的主动意识, 整合自身实力, 提高竞争力, 那么将有可能丧失领导中国网通市场的可能。因此, 对于处于转型期的中国网通市场, 中国网通一定要把握好机遇, 善于利用成本优势, 拓展现有的经营服务体系, 通过坚实有力的措施, 向用户提供优质的服务, 迎接挑战。

(二) 差异优势

企业的竞争景框可以划分为远景目标和狭景目标, 分别描述企业的远期总体计划和近期局部市场的计划。企业的竞争优势和竞争景框相结合, 产生了两种基本战略, 即成本优势战略和差异优势战略。以差异为基础创造竞争优势的公司可以相同或更高的成本, 提供比竞争者产品能带来更多可察觉收益的产品。差异者可通过设定合适的价格在获得更高利润边际的同时, 具有比竞争者更卓越的产品优势。中国网通具有的差异优势战略, 使企业在某些产品、服务和管理上保持与其他电信企业的鲜明差别。

1. 产品差异优势

产品差异优势是指为适应不同层次和地区客户的消费需要与偏好, 通过产品实物形态的差异化, 赢得客户满意和欢迎而形成的市场偏好优势。中国网通利用其丰富的市场运营经验、资本及技术知识优势来创造产品的差异优势, 充分发挥网络资源与客户资源的优势与潜力, 加大增值业务和新产品开发力度, 为不同需求的客户提供全方位、个性化的通信产品及服务。如对企业用户提供端到端全面解决方案或综合业务包、宽带信息服务、互联互通服务等; 在普通通信服务上, 积极推出新的业务品种, 如固话短信、手机休息站、流动市话、17908、17909 手机通信卡服务等; 在宽带接入上, 中国网通针对不同的客户群推出了 ISDN、

ADSL、DDN 专线、FR 专线等接入方式；在个人上网方式上也有专线上网、169、96169 等多种选择，满足了不同客户的多种需求。通过提供高品质、多样化的服务，中国网通实现了分别适应不同类型客户需要的市场拓展目标，让客户在心理上感觉到产品差别的存在，从而接受中国网通的产品和服务。树立产品差异优势即产品的差异化过程，实际上是综合优势的利用。通过使本企业的产品与其他企业的产品有所区别，中国网通可获得一定的市场份额及对价格的决定权。

2. 管理优势

把管理技能和组织能力看成是跨国公司优势来源的观点，早在 1934 年就由鲁宾逊提出来了。当竞争对手正在摸索管理经验时，中国网通正利用其几十年发展历程所累积的管理经验不断进行改革，为建立精干而高效的企业而努力。中国网通汇集了大量的资本，采用了现代公司制，以若干子公司或分支机构为实体为组织，较好地处理了所有权、控制权、经营管理权之间的关系。在内部，实行集中统一的经营管理体制：由中国网通集团公司这个领导机构来负责全国公司的经营管理活动，通过严密的计划控制和统一的财务管理制度，利用现代化的通讯技术手段，对整个集团进行统一指挥；中国网通采取全国统一战略原则，一切经营决策都服从于整个集团在全国市场上的长远发展需要；各个子公司受中国网通集团公司领导，服从中国网通集团公司的整体战略，在中国网通集团公司授权的范围内，灵活有效地组织经营，并对经营效率、效果负责；而集团公司则集合了一批市场研究专家、战略决策研究专家、技术经济学家、财务分析专家和金融证券专家，为制定各种决策及贯彻实施提供技术指导。这样，中国网通就具有较强的管理优势，在市场上能处于领导地位。

3. 体制优势

近年来，运营商们为了追求高指标，发展了大量的低端用户，导致收入、利润的增长率低于业务增长，并且差距在逐渐扩大。而且随着竞争的进一步展开，对高端用户的竞争日趋激烈，价格还会降低，利润仍会大幅度下降，少量高端用户补贴大量低端用户的战略是难以为继的。有关专家指出，随着电信竞争的日益激烈，电信市场利润空间的不断减小，要想立于不败之地，运营商们必须转型。应明确企业以效益为中心目标的思想，一切工作应围绕效益来开展。必须看到，电话普及率不断提高而通信消费能力相对较弱，已成为当前行业发展面临的新矛

盾, 市场经营和持续发展的难度和压力正逐步加大。为此, 运营商们绝不能满足于现在的高增长速度, 而应在新业务开发、新技术跟踪、新服务创优等方面下功夫, 千方百计地让用户多打电话, 多使用电信新业务, 提高每个用户的 ARPU 值 (每用户平均收入)。同时, 运营商们还应在内部管理和人才储备方面下力气。目前我国的电信运营商尚未形成集约型增长模式, 机制不活, 缺乏创新能力、开发能力、管理能力和资本运作能力, 核心竞争力与跨国电信巨头存在明显的差距。在转型方面, 网通集团特有的体制为其提供了得天独厚的有利条件, 有利于其可持续发展。

三、中国网通集团的劣势

同样, 中国网通集团由于刚刚重组成立, 也面临着业务架构不明确, 集团融合带来的巨大负债, 资本结构的复杂多样等等诸多不利因素。

(一) 业务架构有待重新定位

网通集团目前暂时保留原电信、网通和吉通三大块的业务架构并独立运营; 在资产评估完成以前, 债权债务关系、财务人事权不变。短期内, 网通集团将作为控股公司, 负责制定集团的战略性方向、业务整合以及资产清算等工作。北方十省电信将成为网通集团的 10 个全资子公司, 而网通集团则直接管理 30 多个控股公司, 包括原网通业务的“中国网通控股公司”和吉通业务的“中国吉通控股公司”。

来自高层和有关国际资本的压力也是显而易见的, 加快了新网通和电信挂牌的步伐。此前, 信产部吴基传部长在港接受记者采访时说得明白: 先挂牌, 再用两至三年的时间重组。

(二) 外资清理影响其国际形象

按照目前电信改革的操作思路, 2001 年颁布的《电信条例》所规定的民营和外资对电信业持股 49% 的限额看来只是奢望。民营资本和外资极有可能与中国联通“中中外”一样, 被清理出场。这些悲观的预测显然代表着市场的一种担心甚至不信任: 政府操刀, 中外资离场。此前《中国企业家》杂志述评甚至认为, 面对 WTO 可能引发的更激烈竞争, 电信等垄断行业第一步改革, 可能使国有资本唱主角, 而外资和民营资本将在场外徘徊。

高盛, 新闻集团及其他数家外资公司于 2001 年共斥资 3.25 亿美元, 取得中

国网络通信有限公司的 12% 股权；此举被视为这些外资公司在突破中国政府有关电信业外资禁令的重大进展。高盛和新闻集团较其他外资公司对中国市场更为积极投入的事实，无疑是助其顺利进入中国电信市场。但良辰似已难在。全球提供基础设施服务的电信运营商已不复受投资者青睐，因为网络通讯容量已迅速增加，而需求增长却已趋缓。

当前对于网通的未来存在种种猜测，无论如何，资金的清理似乎已成定局，这将在一定程度上影响网通的国际形象。

（三）合并吉通带来巨额债务

2003 年 6 月 11 日决定吉通命运的网通集团重组计划出台，按照网通集团对外公布的重组方案，“集团按照实收资本 1:1 收购吉通公司 48190 万元的国有股权，并将其资产、业务和人员与中国网通集团的属地通信企业合并”，但该方案并未提及如何处理吉通留下债务问题^①。

根据此前网通集团对吉通财务状况的调查显示：截至到 2002 年 12 月，吉通通信有限责任公司资产总计 177,414 万元，负债却累计 284,024 万元。其中银行借款总额高达 14.41 亿元，包括 8.83 亿元的短期借款和 5.5839 亿元的长期借款。剩下的 13.99 亿元负债则是由购买设备、租用电路、互联互通结算等拖欠款项所产生，其中吉通拖欠租用电路、互联互通结算费用的主要对象就是中国电信。

吉通方面负责资产清算的人士说，177,414 万元资产中 90% 都是程控交换机、路由器等电信设备作价，其余 10% 为地产和少量光纤、管网资源。

网通集团迟迟未能出台债务重组的详细方案，让众多原本希望网通集团接手后能尽快偿还债务的公司甚感担心。据了解，目前吉通尚欠各家设备供应商大量的货款，包括上海贝尔、神州数码、东大阿尔派、香港华宝电脑等。仅北京设备商华胜天成一家公司就有 4700 万元左右，其中 3000 万元是双方通过贸易代理公司签署的合同，由于吉通未能归还相关货款，华胜天成已向仲裁部门申请仲裁。另外的约 2000 万元的合同，吉通到目前为止也只是陆续归还了 300 万左右。不过，这一方案受到一些规模较小的设备商的反对，他们认为网通集团收购吉通后还将对网通控股进行融合，短时间内不太可能继续采购更多的设备，即使集团能提供折扣来采购他们的设备，也是半年以后的事了。

^① 赛迪网 <http://www.ccidnet.com/>

另外，由于网通在收购吉通时并未按吸收合并的方式注销吉通，吉通仍将背负着所有的民事责任。部分设备商对此怨声载道，在吉通的资产被并、业务被停、人员分流、完全丧失现金流的情况下，已经找不到吉通的老总和财务总监来进行谈判，而网通集团从法律角度上讲又暂时不用承担吉通的债务。

银行方面也在密切关注网通集团对于吉通债务的处理情况。目前吉通向各家银行所贷款项均已欠息，到期的贷款也逾期未还。有银行人士在同网通财务部门相关负责人会晤后透露，网通方面提出，由于网通集团正在进行内部改组，对于吉通的贷款希望能停息挂帐，或将部分债务划入资产管理公司实施债转股，否则很难完全接手。

为确保中国网通能在接下来的 18 个月中实现盈利，国家开发银行牵头的银团日前已完成对其增资 30 亿元。预计在即将到来的 2003 财年中，网通宽带和中国网通将分别带来 2.5 亿和 4.5 亿的 EBITDA，从而达到整个网通控股收入 51 亿的目标。业界估计，网通集团只要能平滑接受网通控股的资产，其已达百亿规模的负债从长远来看就不会给集团的财务状况造成太大的压力。

无论如何，吉通负债的处理问题对于将来网通集团重组的影响远远超过了 28.4 亿元本身。网通集团下一步对网通控股的整合，很可能也面临处理上百亿规模的负债，以及如何剥离优良资产到海外上市的问题。

第四部分 中国网通集团的外部环境分析

受国际国内外部环境的影响,中国网通集团自成立之日起,就承受着各种压力和影响,既有政策面的有利因素,又有竞争环境的恶化,可谓机遇与挑战并存。

一、中国网通集团的外部环境分析

作为电信运行企业,其竞争优势的取得与国际国内经济环境和政策环境密切相关,外部环境的变化在相当程度上决定了企业的命运,因此,对中国网通集团所处的外部环境的分析尤为重要。

(一) 国际环境

未来几年将是全球电信市场新的竞争模式形成期,各国运营企业将通过扩大合作、构建跨国战略联盟等方式抢占有利竞争地位,形成有利的竞争态势。随着全球电信业走向复苏,各主要电信运营企业将逐渐掀起国际化运营的热潮。

1. 国际经济环境依然严峻

各种情况表明,世界经济出现一些复苏迹象,但还有很大的不确定性,世界经济复苏的基础还很不稳固,我国面临的国际经济环境仍比较严峻。2002 年的公司财务造假丑闻、股市和汇市的波动及网络经济泡沫的破灭给美国经济造成了不小的负面影响。欧盟、日本的经济情况也不容乐观。相对而言,与我国经济联系较为密切的一些亚洲国家和地区经济回升较快。预计 2003 年后,全球经济可能将出现小幅回升,今后几年的全球 GDP 的增长率可望达到 3%左右。

2. 全球电信市场将逐步回暖

从 2001 年到 2002 年,全球电信业已经历了两年衰退。预计从 2003 年开始将有所回升,其原因主要基于以下因素:首先,从 2003 年开始,全球经济有望缓慢复苏。部分国家经济的好转将有效刺激企业间通信往来的增加,商业客户的价值将显著提升,带来电信业务收入的增加。其次,电信业泡沫已基本挤兑完毕,劣势企业逐步淘汰。2002 年第三季度电信设备制造业已出现回暖迹象,世界三大手机制造商于 2002 年 10 月公布的第三季度财务报告显示,财务状况有所好转,在一定程度上证实了这一论述。

未来 5 年,预计全球电信业务收入增长率将从 2002 年的 4%左右逐步提高

到7%左右,而固定、移动、互联网三大业务市场的用户普及率将逐年上升,但是在用户增长率上固定业务基本保持稳定,而移动和互联网业务与前几年的高速增长相比有所放缓。

3. 电信业务结构的移动化、宽带化、数据化特征并存

未来几年,全球电信业务结构将会发生一些变化,其主要特征是在用户或收入上移动超过固定、宽带超过窄带、数据超过话音。但转变的发生要受到当地经济发展水平以及业务结构发展状况等综合因素的影响。这些转变在不同地区将分阶段进行:一般而言,发展较好的发达国家和地区及部分发展中国家的部分发达地区将有可能首先发生上述三个转变;发展中国家和落后地区中发展较好的地区有可能完成上述三个转变中的两项;落后国家和地区则有可能发生其中某一项转变。但同时受业务结构发展状况的影响,部分低收入国家由于电信业起步较晚,传统业务尚未得到发展,替代性较强的新业务便已进入,在使用费用水平较接近的情况下,传统业务的需求可能被更具优势的新业务所取代,从而甚至先于经济较为发达的国家或地区实现如上三个转变中的某项,如在部分低收入国家中移动话音用户数已经超过固定话音用户数。

4. 实行业务转型, 抢占新的业务市场

经过盲目扩大规模所带来的惨痛教训,2003年各运营企业对效益的重视程度将超过对增加用户的热情。运营企业将尽可能地避免降低资费吸引低端用户的扩张性做法,而加快成长性较好的新业务领域的扩张力度,把市场经营的重点放在商业用户和个人高端用户的增加以及用户价值的进一步发掘,这将成为各跨国运营企业的核心战略之一。

5. 调整国际拓展战略, 投资理性增强

经过泡沫期的盲目扩张,又熬过寒冬洗礼的各跨国电信企业还会加快海外拓展的步伐,不过在具体操作过程中将更加理性化。

大扩张时期的并购活动基本表现为量的扩张,以占据市场份额、完成公司全球化战略为目标。这种模式引发了众多电信运营企业严重的财务危机。在等待复苏的调整期,各跨国企业将首先消化以前盲目扩张所带来的问题,改善财务状况,并加强对核心业务的投资,进一步整合业务和市场资源,在初步摆脱困境后,企业的兼并或收购将更为谨慎。

6. 跨国运营企业将在资本与业务层面开展合作

尽管跨国运营企业全球扩张的步伐有所放缓,但是电信服务全球化的趋势仍然是不可阻挡的。直接投资和正面竞争在 2003 年还不会是运营企业扩张的主流模式。立足本土,适当的业务扩张将成为 2003 年大多数跨国运营企业的选择,资本和业务层面的合作将会较多。

一方面,电信业普遍低迷的局面降低了运营企业的股票市值,为有实力的运营企业成为其它公司的战略投资者提供了好机会;另一方面,发展中的运营企业在资本的寒冬中更需要资金的支持,这也将促进资本层面的合作。

在业务上,发展趋于饱和的发达国家运营企业需要新的市场来推销其成熟的技术、服务和应用;发展中国家的运营企业业务自主创新、开发能力较弱,市场的快速发展会促使运营企业积极寻求广泛的业务层面的合作。因此基于业务层面的合作将很普遍。

7. 通信网络建设将回归理性

在干线传输网层面,全球以往投资积累的网络能力还需要消化,因此,2003 年大规模的光缆投资很难再现。但是,在业务网络层面,各运营企业将根据市场需求进行逐步的网络扩容和升级。此外,客户对服务质量的要求会提高、业务创新要加速、运营企业自身也要加强细分业务市场的管理,这些因素将导致运营支撑系统、客户管理系统等方面投资的增加。

(二) 国内环境

党的十六大提出的全面建设小康社会的宏伟目标,为我国电信业发展开辟了广阔的空间,也提出了更高的要求。

1. 国内宏观经济环境

2002 年,我国国内经济继续保持稳定增长,GDP 增长率为 8%。未来几年,我国的宏观经济仍将保持稳定增长,预计 2003 年的 GDP 增长率将在 7%以上。稳定良好的外部环境为电信业的持续发展提供了广阔的空间。

党的十六大报告围绕全面建设小康社会的目标提出了“优先发展信息产业,在经济和社会领域广泛应用信息技术,积极发展对经济增长有突破性重大带动作用的高新技术产业,用高新技术和先进适用技术改造传统产业”的要求,以信息化带动工业化,实现跨越式发展已经成为我国的基本战略。电子政务、电子商务、

企业信息化等的推进,对政府、企业、个人的影响也越来越大,电信业将有更大的市场空间。党的十六大报告还提出了“全面繁荣农村经济,加快城镇化进程”的要求,城镇化水平的逐步提高对于孕育新的电信市场、提高电话普及率有积极地推动作用。

2. 电信政策法规环境

良好的政策法规环境是我国电信业蓬勃发展的前提和基础。目前电信立法已经形成了以《电信条例》为核心、以部门规章为补充的法规体系。未来的政策发展主要围绕以下几个方面进行:加速电信法制建设,建立以电信法为核心、以规章为补充的法律法规体系,形成公平有序的市场竞争环境,促进中国特色电信监管体系的形成,同时按 WTO 的规则行使相应的权利,履行相应的义务。

由于受跨国运营企业自身战略调整的影响,2002 年预期中的外资冲击并没有出现。但是,随着国际电信巨头实力的恢复,它们将通过战略投资者的身份或者合资公司的形式进入中国市场,预计 2003 年的增值业务将可能出现外资活跃的局面。

从区域上看,外资最先被允许进入的地区是北京、上海、广州和一些比较发达的地区,预计国内的增值业务商和合资公司在这些地区的投资热度将持续增加。一方面,由于知名跨国电信运营企业合作门槛的降低、国内电信市场的进一步开放,我国的运营企业将有更多的机会和条件参与国际竞争与合作,中国市场的巨大潜力也增加了国内运营企业与国外运营企业合作谈判的筹码。另一方面,随着我国运营企业实力的壮大和业务经验的丰富,也逐步具备了开发国际市场的能力。通过“走出去”和“引进来”将使我国的电信业国际化程度进一步提高。

3. 电信市场发展环境

(1) 电信市场需求持续增长

由于我国各电信业务的普及率还较低,未来随着国内需求的进一步扩大,电信消费能力的提高,电信市场规模还将继续扩大,基于 GPRS 和 CDMA1X 技术的移动增值业务将成为 2003 年的电信消费热点,并进一步加剧移动通信业务市场的竞争;随着中国电信、中国网通相互地域渗透的加剧以及双方各地互联互通协议的签订,固定接入市场的竞争也会加剧。这些都会刺激电信市场消费需求的进一步扩大,预期电信市场消费需求规模仍将保持 10%~15% 的增长。

从个人通信消费来看, 2001 年的人均通信消费支出为 280 元左右, 比 2000 年上升了 20%。随着我国电话普及率的进一步提高, 电信业务的创新和应用会与人民生活联系更加紧密。我国的个人通信消费支出还有一定的增长空间, 这也将使我国电信市场规模进一步扩大。

(2) 电信业务发展更加多元化、个性化

目前的固定和移动业务还比较单一, 互联网应用业务虽然种类略多, 但个性化业务应用还较少。未来随着网络平台更加完善、技术手段更加先进、市场竞争更加激烈, 不断的业务创新将成为竞争的根本。因此业务发展将更加趋向多元化和个性化, 信息资源开发和利用将成为延伸电信产业价值链的焦点。在平均用户收入逐渐下降的趋势下, 运营企业要增加业务的附加价值, 必须延伸电信产业价值链, 通过内容提供商、服务集成商等行业相关者挖掘深层需求、开发信息资源、提供多种业务应用来共同培育市场, 增加电信服务价值。

(3) 电信市场将向开放有效、全方位竞争方向发展

随着原中国电信的拆分重组, 我国各业务市场的竞争格局初步形成, 主导运营企业的市场垄断力量大大下降。一方面随着管制力度的增加、业务的融合和替代, 未来市场的竞争将在激烈的优胜劣汰中逐步走向有效竞争市场格局。另一方面, 产业的价值链也将延伸分化, 走向进一步开放: 从以网络运营企业为核心的“需求扩散模式”逐步过渡到网络运营企业、业务运营企业、设备制造商、内容供应商、接入服务商等相关利益主体共同合作和培育开发市场的“需求互动模式”。

随着技术的进步和业务的创新, 运营企业之间的竞争将不再局限于单一的业务市场, 而是全方位、多业务的竞争。移动电话对固定电话的分流构成了移动运营企业对固网运营企业的异质业务竞争。在固定电话市场, 2003 年将是电信和网通南北相互渗透、在重点地区逐步展开正面全方位竞争的一年。在接入市场上, 随着无线局域网、宽带接入等方式的兴起, 融合了话音、数据等多业务的几大基础运营企业间的全方位竞争将拉开序幕。激烈的竞争一方面将为消费者带来更多的选择, 另一方面也有可能加剧不规范竞争, 但随着市场的成熟, 运营企业之间的竞争会逐步走向成熟和理性。

伴随竞争的激烈和开展业务的需要, 运营企业之间对抗性的竞争将逐步被既

竞争又合作的竞合时代所代替,运营企业之间在某一业务市场存在激烈竞争,而在另一个业务市场却可能成为资源互补者,互相合作。

(4) 资金、人才等要素资源的配置面临结构性失衡

对于不同地区,资本的逐利性将使其流向最有利可图的区域,从而使电信业务基础好、消费能力强的东部地区资金更加充足,而基础设施差、收入低的中西部地区相对难以吸引资金,从而加剧资金要素的区域不平衡性。同样对于运营企业也如此,善于资本运作、业绩良好的公司的资金压力较小;而需要发展、实力弱小的企业则相对引资困难。

在人才方面,电信业的高层次人才本身就较缺乏,而外资公司的进入、市场的开放将加剧人才的竞争。优秀人才流失现象短期内会加剧,使国内运营企业面临人才短缺压力。尤其电信人才向东南部集中的趋势仍十分明显,中西部地区人才流失严重,对中西部地区的通信企业发展造成一定影响。

(5) 电信市场投资主体呈现多元化趋势

伴随电信市场的逐步放开,更多的国际、国内投资者能够以多种方式进入电信服务市场。由于国外资本实力雄厚,民间资本总量可观又十分活跃,因此有可能先后在增值业务领域和基础业务领域出现非国有资本踊跃投资的现象,最终实现国有资本、民间资本和外资多渠道共同投资的新局面。

4. 电信技术发展环境

预计在未来一段时间,通信网络技术的演进方向将集中在 IP 技术、光网络技术、移动通信技术、接入网技术等领域。这些技术在实际应用环境中往往相互结合,共同促进新一代电信网络的逐步形成。

下一代 IP 网络应当是有服务质量保证、安全、可维护、可管理的电信级 IP 网络。接入网的宽带化、数字化和业务综合化成为接入网发展的主要技术趋势。

未来几年,GSM/GPRS 和 CDMA 技术仍将是我国移动通信网络的主要技术,完善网络覆盖、增强网络的业务提供能力、提高现有网络的利用率、充分挖掘 2G 网络的潜力将成为网络建设的主流。我国近期在 3G 方面的主要工作是积极进行通信系统以及网络演进的研究和试验,积极做好 WCDMA、CDMA2000 和 TD-SCDMA 的技术试验,对三种技术的性能、成熟性和兼容性进行充分测试,为今后更有效地引入 3G 移动通信系统做好准备。由于 2G 技术规模大、技术成熟,2G 和 3G 共

存的局面将会持续较长时间。

光网络技术的发展将主要体现在 DWDM、光交换技术、智能交换光网络技术等方面。DWDM 仍将在长途传输系统设备市场占据主导地位，并将向超大容量和超长传输距离方向发展。光交换技术和智能交换光网络技术也将会在器件、协议方面取得一定进展。

二、中国网通集团的机遇

由于中国网通集团重组融合的特殊性，带来了上市融资和树立新品牌新形象的绝佳机会，同时原中国电信十省（市）丰富的运营经验也会给中国网通集团的运营管理提供支持。

（一）上市融资

由广东通信牵头，中国网通集团欲整合南方 10 省资产，8 月中旬开始启动上市计划。

中国网通集团在北方成立的公司，均用“XX 省（市）通信公司”的公司名称，而在广东、广西、海南、江苏、四川、浙江等南方十省建立的公司，其名称则为“XX 省通信股份有限公司”，这种以独立法人和股份制形式成立的南方公司，实则为整合上市做准备。

另外从广东通信的股权结构来看，中国网通集团拥有 60% 的股本，其余 40% 则是北方 10 省（市）通信公司各占 4%，北方公司本身不是股份制公司，但占有南方公司的股权，这也不能不说明，网通集团为南方公司切块上市、北方公司风险利益共担埋下伏笔^①。

（二）新品牌、新形象

品牌是大企业最重要的工业产权之一，其市场作用及资本潜力难以估量。品牌控制实质是市场份额控制。企业往往利用其拥有的高质量品牌产品，大力实施品牌战略，通过强大的销售技能和广告宣传，排挤和打压竞争对手的品牌在消费者心目中的影响，利用客户对其品牌认同以及由此产生的、对价格敏感性的下降使公司得以避开竞争，解除替代品的威胁。

“竞合赢得市场，融合创造力量，诚信铸就品牌，服务编织未来”是中国网络通信集团公司（以下简称“中国网通集团”）组建伊始提出的阶段性企业理念。

^① 新华网 <http://www.xinhua.org>

它是中国网通集团企业化运作的行动纲领，也是对中国电信行业“改革、发展、服务”总方针的贯彻、落实。中国网通集团将在此基础上进一步提炼出更具时代特色的企业理念，以此引领中国网通集团全体员工担负起为社会提供更高水准电信服务的重任。

1. 竞合赢得市场

“竞合赢得市场”是中国网通集团以崭新的姿态参与电信市场竞争与合作的战略定位。随着中国电信业改革的不断深入，无论是基础电信业务还是增值电信业务都将形成一个多元化的市场竞争格局。尤其是中国加入世界贸易组织后，我们不仅要进一步开放国内市场，而且还要应对更加复杂和激烈的国际竞争。因此，只有做到有序竞争、友好合作，才能够达到开拓市场、共同发展的目的。

2. 融合创造力量

“融合创造力量”是中国网通集团改革与发展的前提和基础，它主要体现在原中国电信北方 10 省（区、市）电信公司、中国网络通信（控股）有限公司和吉通通信有限责任公司三个方面整合后所形成的竞争优势。只有着眼于集团的长远发展，妥善处理好融合问题，整个集团公司才能够形成一个统一的、特别能战斗的、可以应对任何挑战与竞争环境的成功团队。“融合”首要的是思想观念上的融合，进而推动资产、网络 and 业务的融合。通过“融合”，建设队伍，开发市场，拓展业务，实现优势互补，形成规模效益，大幅提升集团核心竞争力，为用户提供更多、更好的产品与服务。

3. 诚信铸就品牌

“诚信”是社会主义市场经济的基石，同时也是中国网通集团铸就知名品牌的立足之本。品牌经营是企业发展战略的重要组成部分，一流的员工素质和高水平的企业管理是铸就一流企业品牌的基本要素。“诚信铸就品牌”就是要通过“内强素质，外塑形象”来体现，在中国网通集团组建之初，如何增强客户和合作伙伴的信任感，为品牌经营开好局，是非常重要的。中国网通集团将尽一切力量，大力提升员工素质，展现一种全新而统一的形象，以此赢得客户和合作伙伴的信任和支持。

4. 服务编织未来

“服务编织未来”是中国网通集团经营战略的具体体现和参与未来市场竞争

的基本手段。未来电信行业的市场竞争,从一定意义上讲,就是服务的竞争。中国网通集团将适应新形势的要求,创新服务理念,丰富服务内容,改进服务手段,优化服务流程,完善服务制度,建立健全高标准的服务体系。真正体现出与中国网通集团的综合实力、网络规模、技术层次相适应的服务能力和服务水平。

“竞合赢得市场,融合创造力量,诚信铸就品牌,服务编织未来”相互作用,相辅相成,有着内在的必然联系,是一个较为系统的理念体系。它将在寻求业界同仁及社会各界广泛共鸣的同时,引领中国网通集团的全体员工,不辜负党和人民的重托,团结奋进,励精图治,完成历史赋予的使命。

(三) 引进电信多年的管理经验

中国电信在发展过程中培养和储备了一大批了解本地市场、熟悉通信设备的能力较高、结构合理的管理和专业人才。同时中国电信还积累了大量丰富的运营管理经验,拥有长期积累的网络管理经验、良好的运营技能和较为完善的服务系统,这些优势将随着北方十省(市)整体划入中国网通而获得。

三、中国网通集团的威胁

由于移动业务牌照发放的不确定性,以及集团公司高层人员的频繁变动,都给中国网通集团的发展带来了巨大的阴影。

(一) 移动业务牌照发放不确定

经过再次拆分重组,我国电信四大运营商中国电信、中国移动、中国网通和中国联通的实力差距已不是很大。考虑到发放移动业务牌照、允许全业务竞争、上市融资、新技术等变数,未来两三年内谁能把握住机遇,谁就会脱颖而出、率先领跑。

到2001年底,我国电信业的总资产已超过1万亿元。固定电话用户达到1.79亿户,移动电话用户达到1.45亿户,分别居世界第二和第一。而据信息产业部预计,到今年底我国固定和移动电话用户将双双超过2亿户^①。

在这样一个大市场中,主要的竞争者为中国电信、中国移动、中国网通和中国联通4大运营商。铁通和卫星通信由于实力较弱,很难对整个电信竞争格局产生大的影响。

经过重组后,中国网通的优势很明显。除拥有在北方10省(市)的本地接

^① 中华人民共和国信息产业部 <http://www.mii.gov.cn>

入网优势外，还拥有原网通跨越全国主要经济发达地区的骨干网，同时吉通、网通的全国 IP 电话网也使其在短期里占有较大优势。网通将从原来的宽带电信运营商，回归到以传统电信业务为主的运营商，真正提高其业务收入的仍然是传统的话音业务。

目前 4 大运营商的排序是：按资产总额分，依次为中国电信、中国移动、中国网通和中国联通；按业务收入分，依次为中国移动、中国电信、中国网通和中国联通。但是考虑到发放移动业务牌照、允许全业务竞争、上市融资、新技术等变数，这一排序或许会慢慢地发生变化。

一个变数是发放新的移动业务牌照。在目前所有的电信业务中，移动通信是增长速度最快的，为此中国电信和网通一直希望能拿到新的牌照。它们会通过整合自己的网络、技术和用户资源，通过申请移动业务牌照，为用户提供所有的话音和数据业务，从而形成新的增长点。但对于移动和联通来说，新牌照的发放意味着新的竞争者加入，会在一定程度上影响其增长速度。

（二）高层领导变动

自集团成立以来，多次机构重组和人事变动，给投资者和集团员工带来了不安的感觉，内部的动荡将直接威胁企业的发展，最重要的是在动荡过程中，一部分骨干员工会由于无法预见企业的未来丧失对企业的信心，人才的流失将是最大的损失。

第五部分 中国网通集团的市场竞争战略

“没有不变的市场，没有不变的客户”，在瞬息万变的信息时代，这条市场定律更体现出其合理性。中国网通只有做到与时俱进，以变应变，才能既保持原有的竞争优势，又发掘新优势。通过对中国网通集团内部条件和外部环境的 S W O T 分析，针对中国网通集团的优势和劣势，以及存在的机遇和挑战，中国网通集团只有确定了基于成本优势和差异优势的南攻北守的整体战略，通过采取全业务经营、服务营销创新、产品创新的市场竞争战略来取得竞争优势，才能在电信行业“重新洗牌”的变革中保持并发展优势。

一、南攻北守

基于中国网通公司的组织结构，结合中国网通的优势和机遇，应该采取南攻北守的整体市场战略。

（一）南攻——南方市场拓展

按照国务院电信体制改革的文件精神，要求中国电信和中国网通两大集团双方互相进入对方市场经营业务，就是中国网通集团可以向南方 21 省市拓展业务，中国电信集团也可以向北方 10 省市拓展业务。现在中国网通主要的业务收入来自于北方 10 省市，南方市场拓展是中国网通集团重要战略之一。而要使这一重要战略“落地开花”就必须建立一套新的市场机制，即成立股份制的通信公司。南方公司股份的构成是两个部分，大股是集团公司，小股是北方 10 省（区、市）公司，也就是说南方通信公司的股本是由集团公司再加北方 10 省（区、市）公司，由 11 家公司构成。比例上，集团公司占 60%，北方 10 省（区、市）公司占 40%。初期按照公司法，每个公司的注册资金至少两亿，有些大公司是两个亿以上，比如西北、西南公司注册资金都是 5 亿元。用股份制的新机制来打造南方新市场是集团公司的一种尝试。其“新”表现在三方面：其一，南方各个公司都是独立自主、自负盈亏的公司，对自己的投入产出负责任，按照市场发展需要做规划、建网络，避免盲目性，实现有效益地发展；其二，与集团公司一开始就有一个产权界面清晰、专业核算规范的经济利益关系；其三，在用人、分配、考核甚至融资等方面更加灵活、更加市场化。这些都为南方公司的发展在体制和机制创新上打

下了基础。

原则上南方公司和集团公司的业务经营范围一样。包括数据业务、宽带接入业务、宽带应用、卫星宽带综合业务及增值业务等六大类业务。但在实际操作上各公司可根据当地市场情况突出重点业务、突出短平快业务。同时在网络建设上也要突出重点，要重点满足大客户需求，满足长途电话和数据业务等竞争性业务的需求。

南方具有广阔的电信市场潜力和发展空间，并且随着信息化的不断推进，这一空间还会加大，不是哪一家或两家企业就能消化得了的。这就为中国网通集团拓展南方市场提供了难得的机遇。中国网通集团南方公司更多地会把眼光放在“新增的奶酪”上，而不仅仅盯着现有的奶酪。大客户是所有电信运营商的重点，但大客户也是在不断增长的，在整个南方市场拓展中，中国网通特别提倡合作的精神。不仅仅是与中国电信合作，还要搞好与中国移动、中国联通及铁通公司的合作。最大的优势就是机制优势。新机制使南方各公司在人财物的调用、投融资决策、薪酬分配等方面有较大的灵活性。比如在人才使用上，可以突破定编的框框限制，以市场手段选用最优秀人才。比如在经营方面，不必非要设很多自己的营业厅，自己去搞，而是可以通过一些代理制等更市场化的合作方式去发展业务。再比如租机房、代维护等；第二，中国网通集团在南方拥有原中国电信拆分时30%的光纤网络资源，正在建设并即将完成覆盖南方省市的高速率长途骨干传输网络、数据通信网络，长途交换网络及智能网络；第三，南方公司的成立得到了当地政府的高度重视和欢迎，像西北、西南和江苏等公司成立时都是当地的副省长亲自揭牌。并且这些公司都落户在当地的高新技术开发区内，能充分享受高新技术开发区的种种优惠政策。

（二）北守——业务创新开掘北方市场

目前固网发展面临不少新的问题和困难。一方面语音通信移动化严重分流固话业务。另一方面国际国内长途IP化使固话收入大缩水。还有就是低端用户大幅增长摊薄了固网的ARPU值。这些困难都是不可避免的，失去的市场也无法挽回。北方10省目前网络资源的利用率仅仅30%。巩固并发展北方市场，当前最重要的是扬长避短，用足用好现有的网络资源，创新业务、创新服务，提高网络的含金量。

利用这两大优势,一方面继续挖掘传统话音业务的潜力,突破传统话音业务只是通电话的框框,把话音业务发展置于信息化的大背景下来考虑,与内容服务商合作,与系统集成商合作,有效地整合资源,共同打造新的基于固话的增值业务,使通电话变为通信息。比如目前信息服务、呼叫中心等增值业务已呈现出良好的发展势头。黑龙江省通信公司与教育部门合作,在一些城市小学校开通了“育苗热线”。以话音服务的形式把老师、家长、学生放在一个互动平台上,进行交流。此举深受各方欢迎,又增加了网上话务量。

另一方面,积极推进宽带业务的发展。随着人们日益增长的信息化的需求,宽带应用将呈上升趋势,宽带应用市场将无限广阔。宽带业务市场目前已进入高速发展期,尤其是 DSL 市场更是发展迅速。有的省公司一年就发展十多万户。

二、全业务经营

面对新的市场准入原则,中国网通集团必须争取全业务经营,提高综合竞争力。竞争优势论认为,竞争越激烈,企业在市场上的竞争力就越高。原因在于如果高层竞争激烈,就会迫使企业不断更新产品,提高生产效率,从而在高端具有更强的竞争力。因此,国家有关主管部门坚持电信业务领域的开放将是不变的原則,这也在 WTO 规则中得到体现。中国网通面对加入 WTO 后日益开放的电信业务市场,挑战与机遇并存。与发达国家的电信企业发展水平相比,中国网通虽然总量规模不小,也有成本等资源优势,但就市场竞争实力、产业整体水平、企业综合实力而言,中国网通仍是相对弱势企业。因此,在加入 WTO 前后,为提高自身竞争力,应抓住时机实现全业务经营(即在市场上全方位经营固定电话业务、移动电话业务和数据通信业务)。目前,应当在北方十省市公司大力发展小灵通业务,以良好姿态应对挑战,将短期内的挑战压力转化为长期发展的不懈动力,提高中国网通的生存和发展能力,使中国网通真正具有国际竞争力,实现民族电信企业向全球电信巨人的跨越式发展。

三、服务、营销创新

中国网通集团必须尽快进行功能创新,构造新型经营体系,灵活应对市场。新形势变化给中国网通的发展提出了挑战,这就要求中国网通要适应国际竞争要求,善于利用自身的竞争优势与潜力,大力进行功能创新,通过机制创新、管理创新和技术创新,使中国网通发展成为能够体现中国电信业实力的、真正具有国

际综合竞争力的大型企业集团。

中国电信企业的生产特征决定了电信产品本身就是向消费者提供一种服务，服务应该成为电信企业思考问题的出发点和落脚点，同时是企业的发展宗旨。中国网通集团的服务理念是“诚信铸就品牌，服务编织未来”，它充分体现了服务问题在企业的位置，电信企业不仅要把用户看成企业的衣食父母，更重要的是思考经营问题都必须从用户角度考虑，既要让用户满意，更要让用户感动，要使用户在电信业务体验过程中感到愉悦。中国网通集团在多年经营实践中，探索出许多行之有效的服务模式，如：微笑服务；星级服务；礼仪服务；承诺服务；规范服务等。现在，中国网通集团的外部环境发生了很大的变化，消费者的自我保护意识不断加强，消费者对自身的权益更加看重，所以，中国网通集团也必须与时俱进，提升电信服务水平，电信企业不仅要在服务态度上让消费者满意，更重要的是向消费者提供系统集成服务和通信整体解决方案。中国网通集团员工要进一步转变观念，不应该把服务看成是一种成本，更应该把服务看成是利润，并且还应认识到：利润是消费者对电信服务的报酬。中国网通集团针对用户需求的差异性，整合企业的服务理念和服务措施，即：对电信大客户提供个性化服务；对商业客户提供专业化服务；对普通客户提供标准化服务。并且不断完善大客户服务体系、社区服务体系、农村统包责任制和 10060 号服务体系，同时还要继续探讨服务营销渠道的途径，充分调动社会上一切服务力量去为电信客户服务，不断为消费者推出电信新产品和新业务。在经营区域上，要面对经济全球化和国际分工日益广泛的新形势，实施“走出去”战略，根据自身优势，选择突破口，真正到国际大市场上与国际电信企业同台竞争，取长补短，创造竞争优势；在技术上，要主动推进自我更新换代；在管理机制上，要坚持“以变应变”，大力创新，建立起适应市场激烈竞争要求的体制和机制，创建自己独特而灵活的管理组织机构，这样才能在激烈的竞争中立于不败之地。

四、产品创新

中国网通集团只有推动产品创新，才能把握先机，领导电信潮流。企业产品的差异性是企业竞争优势得以发展和延续的基础。因此，产品创新对企业未来竞争优势的形成非常重要，是一个现代企业赢得高层份额、赢得未来、增强生命力的关键，更是企业保持竞争优势的重要条件。中国网通要立足于国际市场，不仅

要发挥低成本优势,还要充分了解国际市场信息,积极参与产品创新,获得新的竞争优势。电信行业是前瞻性十分强的行业,客户的新需求与技术的推陈出新将电信服务产品的创新问题提到了新的战略高度。原来以语音通信为主的服务方式已无法适应市场的需求,网络信息服务、网络娱乐、无线互联等已充斥日益凸现的新市场,在业务上覆盖语音、数据、图像传送及信息提供等电信全领域服务的信息企业呼之欲出。中国网通要瞄准信息化发展的方向,在发展传统电话业务的同时,加速向宽带多媒体通信扩展,积极开拓信息服务业,建立信息大平台,拓展网上教育、网上医疗、交互式音像视频点播、网上电视、桌面会议电视等业务空间。随着同步网、信令网与网管网的建成,还要重视对电信网上智能业务和增值业务的开发。从另一个角度而言,通过推动产品创新可以推进市场创新,中国网通则可以利用新开发的服务、新理念,率先进入新市场,把握先机,抢占市场,争创新优势。而且由于电信行业的技术含量较高,率先推出新的服务种类的企业将在同行与潜在客户中树立起进取的形象,体现出容易接纳新事物、具有创新精神的企业风貌,将有助于企业建立健康、向上的良好形象。

综上所述,在目前的形势和条件下,为了继续保持中国网通在激烈竞争中的成本优势与差异优势,并获得新的竞争与发展优势,中国网通要善于处理好改革、发展和管理的问题,注重对现有优势研究与总结,加强对市场风险、经营风险和决策风险的防范,努力寻求机制创新、技术创新、管理创新的途径,构筑企业创新的基础,从而保持竞争优势,不断强化和提高企业的核心竞争力,努力使企业的竞争力得到提升和发展,真正形成企业的产业国际竞争力,在未来的市场竞争中立于不败之地。

参 考 文 献

1. 胡正明:《市场营销学》, 山东大学出版社, 2000. 12
2. 胡正明:《对我国发展服务营销的探讨》, 理论学刊, 2001. 6
3. 国际电信联盟(ITU):《世界电信发展报告(1998, 1999)》。
4. [美]丹尼斯·卡尔顿、杰弗里·佩罗夫:《现代产业组织》, 上海三联书店、上海人民出版社 1998 年版。
5. 国家计委市场与价格研究所课题组:《加入 WTO 后我国电信服务业面临的国际竞争挑战及对策》, 《经济研究参考》2001 年第 35 期。
6. 马骏:《加入 WTO 对中国电信服务业的四方面影响》, 《经济要参》2002 年第 8 期
7. 高峰:《中国电信业》, 南京邮电学院学报, 2003 年第 2 期
8. 信息产业部通信行业统计公报
9. 信息产业部通信行业统计月报
10. 信息产业部通信行业统计年报
11. (英)Jim Chalmers:《电信》, 外文出版社, 1997
12. 尹远裕等:《电信网路组织与管理》, 人民邮电出版社, 1995
13. 孟洛明等:《电信管理网原理及应用》, 北京邮电大学出版社, 1998
14. 电信快报
15. 朱荣键译:《电信技术英语科普文选》, 1986
16. (英)S. C. Little-child:《电信经济学原理》, 人民邮电出版社, 1983
17. 伍海桑:《IPv6 原理与实践》, 人民邮电出版社, 2000
18. 中国网通集团网站 <http://www.cncip.com>
19. 通信电子报, 2003. 04
20. 通信世界报, <http://www.21ctn.com>, 2002. 12
21. 人民邮电报 <http://rmyd.cnii.com.cn/>
22. 通信世界月刊 <http://www.tele.com.cn/>
23. 数字通信 <http://www.digitsoul.com/>
24. 通信产业报 <http://www.comm-weekly.com.cn/>

25. 通信世界 <http://www.cww.net.cn/>
26. 通信学报 <http://www.ptpress.com.cn/TXXB/txxb.htm>
27. 通信信息报 <http://it.sohu.com/webcourse/txxx/txxx.html>
28. 中国数据通信 <http://www.chinadata.com.cn/>
29. 电信技术 <http://www.ttm.com.cn/>
30. 宽带世界 <http://www.netlbroadband.com/>
31. 陕西电信报 <http://www.sxdxb.com/>
32. 江苏邮电报 <http://jsydb.jsinfo.net/>
33. 通信企业管理 <http://eydqy.cnii.com.cn/>
34. 电话信息报 <http://www.dhxxb.com/>
35. 广东通信报 <http://gdtxb.gnet.gd.cn/>
36. 计算机世界日报 <http://www.ccw.com.cn/>
37. 网络报 <http://www.ncc.com.cn/>
38. 网络世界 <http://www.networkworld.com.cn>
39. 赛迪网 <http://www.ccidnet.com/>
40. 新华网 <http://www.xinhua.org>
41. 中华人民共和国信息产业部 <http://www.mii.gov.cn>
42. 中国通信统计年度报告, 2002
43. 曾剑秋, 李立涛:《电信资费谁说了算》, 北京邮电大学出版社, 2000
44. 郭军:《电信网管理与控制教程》, 北京邮电大学出版社, 2001. 2
45. 沈红芳, 杨道良, 沈玉春:《电子商务理论与实践》, 人民邮电出版社
2001
46. 安应民:《电信巨头: 国外著名电子信息企业创新机制与模式》, 民族出版社, 2001
47. (美) Annabel Z. Dodd:《电信技术入门》, 机械工业出版社, 2001
48. 白永忠:《电信业法律实务》, 法律出版社, 2001
49. 迈克尔·波特:《竞争战略》, 华夏出版社, 2001
50. 迈克尔·波特:《竞争优势》, 华夏出版社, 2001

致 谢

首先，我要衷心感谢我的导师胡正明教授。在我攻读 MBA 的三年期间，胡正明教授在学习上对我严格要求，在生活上对我关怀备至，在论文上给予我精心而有效的指导，所有一切将永远留在我的记忆中。

一直以来，胡正明教授不遗余力地为我创造了许多学习和实践的机会。他的悉心指导使我的抽象思维能力和表达能力大大提高。胡正明教授不但具有渊博的知识和很高的治学水平，他崇高的道德情操更是我们学习的榜样。

同时还要感谢丁荣贵教授、张绪柱副教授、王燕老师，他们的授课和对我的关怀令我不能忘怀，他们一丝不苟的治学态度和谦逊认真的品质令我钦佩。

其次，我要感谢同学们和其他帮助过我的人，我所取得的成绩与他们的帮助是分不开的。我也十分感谢我周围的同学。他们在学术上给予我有益的帮助和启发，使我获益非浅。

学位论文评阅及答辩情况表

论文评阅人	姓 名		专业技术职务	所 在 单 位		对论文总体评价 [*]	
答辩委员会成员	姓 名		专业技术职务	所 在 单 位		备 注	
	主席						
	委 员						
答辩委员会对论文的 总体评价 [*]			答辩秘书		答辩日期		
备注							

※ 优秀为“A”；良好为“B”；合格为“C”；不合格为“D”。