

17/1/04

of 4 1/2



Y1812724

厦门大学学位论文著作权使用声明


本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版,有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅,有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索,有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密 (), 在 两 年解密后适用本授权书。

2、不保密 (√)

(请在以上相应括号内打“√”)

作者签名: 

日期: 2008年4月30日

导师签名:

日期: 年 月 日

11/11

摘 要

近些年来,通信市场处于一个高速增长的状态,市场总容量的扩张提升了通信企业的收入。但随着通信技术的进步以及通信市场竞争的加剧,通信市场已经从快速增长期进入了成熟期,通信企业进入了市场发展的拐点。同时,随着通信企业间竞争加剧,国内的几大通信运营商将很快拥有全业务运营牌照,移动通信即将进入了3G时代,通信企业必须寻找到自己的竞争优势。本论文应用价值链理论,在分析价值链尤其是产业价值链在通信行业中拥有特征的基础上,分析福建移动所处的环境及电信业发展的趋势,提出福建移动新的业务增长点在于集团业务市场方面。通过对福建移动在产业价值链上定位分析,提出福建移动需要在移动通信产业价值链中重新定位,向产业价值链的两边扩张,将自己从通道提供商向信息集成商角色转变,并要掌控住产业价值链的核心。同时还需要加强与产业链中其它环节的合作。研究结果认为,福建移动拥有大量的移动终端客户,而利用移动终端及其网络所拥有的特征,将终端及终端提供的服务可以方便地介入到集团客户的内部价值链中。从而形成福建移动在集团业务市场中特有的竞争优势。此外,福建移动在应当注意到产业链的分工特征,尤其需要注意其拥有优势地位,但不能滥用优势,必须分析自己在价值链上各个环节的优劣势,引入合作伙伴来共同发展。

关键词: 价值链; 竞争战略; 集团业务

1

2

Abstract

China communications market has been in a high-growth status in recent years. The communications business revenue is raised greatly along with the expansion of total market capacity.

On the other hand with the progress of communication technology and the intension of the communications market competition, the communications market has come into the period of maturity from rapid growth. The communications enterprises on the inflection point in the process of the market development.

At the same time, with the increasing competition among communication enterprises , major domestic communications carriers will soon be granted the full operating license, and mobile communications is about to enter the era of the 3 G, communications enterprises will have to find their own competitive advantages.

This paper applies the value chain theory, on the basis of the features of value chain, especially the industry value chain in communication field, analyzes the environment in which Fujian Mobile is being and the trend of communications industry development, puts forward that Fujian Mobile's new business growth should focus on the group business market. Through positioning analysis of the Fujian Mobile in the industry value chain, Fujian Mobile in the mobile communications needs to reposition in its Industry value chain, expand on both sides of its industry value chain, change its role form access providers to information integrator, moreover, to control the core of the industry value chain. Meanwhile Fujian Mobile still should strengthen the cooperation with the other links in the value chain.

The research conclusion is that, Fujian Mobile owns a large number of mobile terminals client. Fujian Mobile should make use of mobile terminals and the characteristics owned by of its networks. Terminal and terminal services provided by terminal should be facilitated to be involved in the value chain of internal customers. Thus Fujian Mobile Group acquires its unique competitive advantages in the business market. In addition, Fujian Mobile should note the characteristics of labor division in

the industry chain, in particular pay attention to its own advantage, but not abuse of a dominant position. Fujian Mobile must analyze its advantage and disadvantage in each linkage of the value chain and seek common development with the coming partners.

Key words: value chain; competitive strategy; group business

目 录

第一章 导论	1
第一节 研究背景分析	1
第二节 价值链理论	9
第三节 研究内容和方法	10
第四节 论文结构	11
第二章 价值链分析方法简述	12
第一节 企业的竞争优势	12
第二节 价值链理论	14
第三节 产业价值链	16
第四节 价值链的研究目的及特点	18
第五节 价值链分析与竞争战略	21
第三章 电信产业分析	23
第一节 电信产业价值链分析	23
第二节 移动通信产业价值链特点	26
第三节 电信运营商战略转型之路	30
第四节 集团业务是电信运营商价值链的价值转移方向	39
第四章 中国移动通信集团福建有限公司现状分析	41
第一节 福建移动简介	41
第二节 福建移动业务收入分析	43
第三节 福建移动的集团业务简介	46
第四节 福建移动集团产品价值链分析	47
第五节 福建移动集团价值链上的移动终端分析	50

第五章 福建移动集团业务竞争战略	56
第一节 扩张集团业务市场，向微笑曲线两端延伸	56
第二节 利用终端实现在集团业务市场的差异化战略	57
第三节 构筑和谐的 ICT 产业价值链.....	59
第六章 结 论	64
第一节 研究的主要结论	64
第二节 待进一步探讨领域	65
参考文献	67
致 谢	68

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Analysis of research background	1
Section 2 Introduction of the Theory of Value Chain.....	9
Section 3 Research contents and methods.....	10
Section 4 Essay structure.....	11
Chapter 2 outline of value chain analysis method	12
Section 1 the enterprise competitive advantage.....	12
Section 2 the Theory of Value Chain	14
Section 3 Industry Value Chain	16
Section 4 value chain research purposes and characteristics.....	18
Section 5 value chain analysis and competitive strategy.....	21
Chapter 3 telecommunications industry	23
Section 1 telecommunications industry value chain.....	23
Section 2 mobile communications industry value chain features.....	26
Section 3 the way of communications enterprise strategic transformation.....	30
Section 4 Group business is telecom operators transfer the value of the value chain direction.....	39
Chapter 4 Status analysis of FMCC	41
Section 1 Introduction of Fujian Mobile.....	41
Section 2 Revenue Analysis of FMCC income.....	43
Section 3 Introduction of FMCC group business.....	46

Section 4	Fujian Mobile Group business value chain analysis.....	47
Section 5	mobile terminal analysis in Fujian Mobile Group value chain	50
Chapter 5	Fujian Mobile Group business competitive strategy	56
Section 1	expansion of the group's business market, extension of the smile curve at both ends.....	56
Section 2	difference strategy of the group's business market by take the advantage of terminal.....	57
Section 3	build a harmonious ICT industry value chain	59
Chapter 6	Conclusion.....	64
Section I	The main conclusions of research.....	64
Section II	areas to be further explored.....	65
Preference.....		67
Acknowledgement		68

第一章 导论

第一节 研究背景分析

1. 通信产业背景分析

近些年来,我国通信行业一直保持两倍于国民经济的增长速度,成为国民经济中成长最快、最富活力的行业;根据信息产业部 2007 年发展统计公报,2007 年,全国电话用户新增 8389.1 万户,总数突破 9 亿户,达到 91273.4 万户。移动电话用户在电话用户总数中所占的比重达到 60.0%,移动电话用户与固定电话用户的差距拉大到 18183.8 万户¹。根据信息产业部的统计公报,国内电信运营企业近年来的电信业务量与业务收入增幅之间的差距越拉越大,ARPU²值不断降低。从图 1 可以看出,虽然电信业务量不断上升,但业务收入上升的幅度远比不上业务量上升的幅度,导致电信综合价格水平下降。

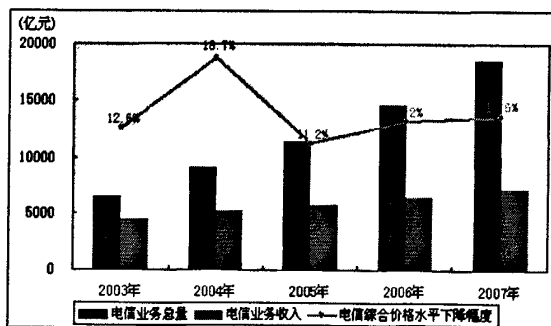


图 1：2003-2007 年电信综合价格水平下降情况

(资料来源：信息产业部《2007 年通信业发展统计公报》)

从图 2—图 5 可以看出,根据信息产业部历年发展统计公报,可以看出传统的固定电话以及传统的长途语音电话的市场份额在不断萎缩,而移动通信、数据通信份额在不断增长。2006 年公报显示移动通信收入、固定数据通信收入同比增长率分别达到 18.5%、24.6%,远远高于电信总收入同比增长率,占总收入的比重分别达到 47.3%、7.9%,比 2005 年分别上升了 2.83、0.84 个百分点,而固定本

¹ 国家信息产业部.《2007 年通信业发展统计公报》http://www.mii.gov.cn/art/2008/03/28/art_169_36879.html

² ARPU 值: 即 Average Revenue Per User, 指平均每个用户贡献的业务收入, 反映了一个运营商的客户质量, 在客户数量不变的情况下, 高端客户越多, ARPU 值越高, 则运营商利润越高

地电话业务收入、长途电话业务收入占总收入的比重分别下降了2.62、0.99个百分点。

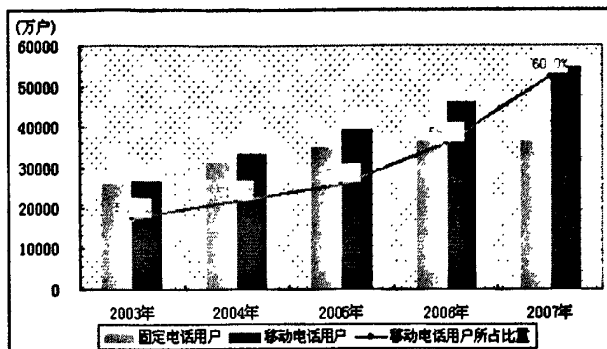


图2 2003-2007年移动电话用户所占比重
(资料来源: 信息产业部《2007年通信发展统计公报》)

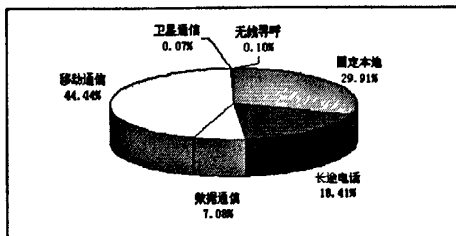


图3 2005年电信业务收入构成
(资料来源: 信息产业部《2006年通信业发展统计公报》)

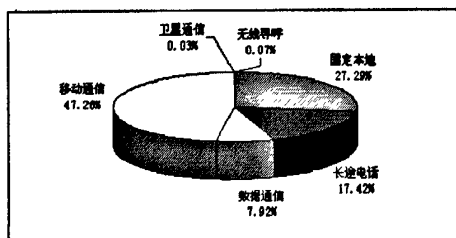


图4 2006年电信业务收入构成
(资料来源: 信息产业部《2006年通信业发展统计公报》)

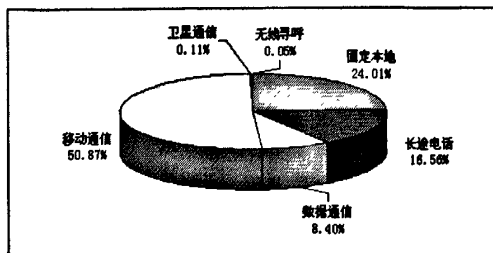


图5 2007年电信业务收入构成
(资料来源: 信息产业部《2007年通信发展统计公报》)

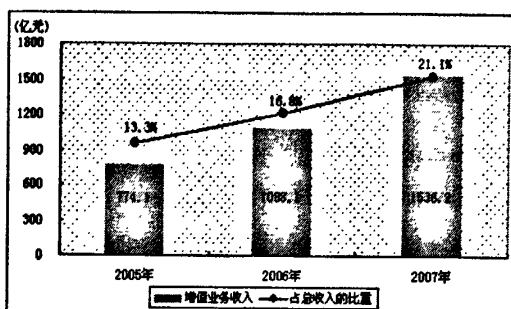


图 6 2005-2007 年基础电信企业的增值业务收入

(资料来源：信息产业部《2007 年通信发展统计公报》)

2006 年统计公报表明，在移动通信领域，移动数据业务发展迅速，其业务收入占移动通信业务收入的 21.6%，比 2005 年上升了 3.7%¹。2007 年的公报显示，移动电话用户中，移动分组数据用户新增 1217.1 万户，达到 15026.4 万户。移动分组数据业务的渗透率从上年的 27.5% 进一步上升到 30.0%。电信业务收入中，非话音业务收入 2249.6 亿元，占总收入的比重从 2006 年底的 27.5% 上升到 30.9%²。

因此，电信运营商不得不清醒地认识到：在随着移动业务替代传统固定网络业务的冲击，以及移动电话的普及率不断提升，用户 APRU 值的下降的情况下，企业的发展仅仅依靠电信用户规模的扩大是远远不行的。同时，电信运营商也应清醒看到在移动代替固定的同时，以宽带接入+增值服务的数据业务收入却不断增加。对于电信运营商来说，无论是否拥有移动电话经营牌照，只有重视非话音业务收入，大力发展非话音收入以外的通信业务，企业才会有更多更广阔的生存空间，才能得到有效的发展。

2. 中国电信运营商正处于业务转型关键时期

在传统的电信行业，电信运营商利用设备厂商提供的设备搭建业务提供平台，直接为用户提供接入方式和业务服务。传统电信业务仅限于语音，业务种类单一，并且由于技术实现方式的限制，网络与语音合为一，不可分割。因此，电信运营商即是网络的建设者，又是业务的提供者和用户的惟一接触者，占据着电信产业价值链的绝对控制地位。

¹ 国家信息产业部.《2006 年通信业发展统计公报》http://www.mii.gov.cn/art/2007/02/09/art_169_28756.html

² 国家信息产业部.《2007 年通信业发展统计公报》http://www.mii.gov.cn/art/2008/03/28/art_169_36879.html

如图 7 所示，传统电信价值链如图所展示的附加值曲线一样，是呈抛物线，但开口向下。负责业务平台搭建的电信运营商占据抛物线的顶端，价值增加值最大，拥有大量的垄断利润；而价值链两侧，包括网络设备的研发与供应、服务渠道及售后服务等，则利润相对薄弱。¹

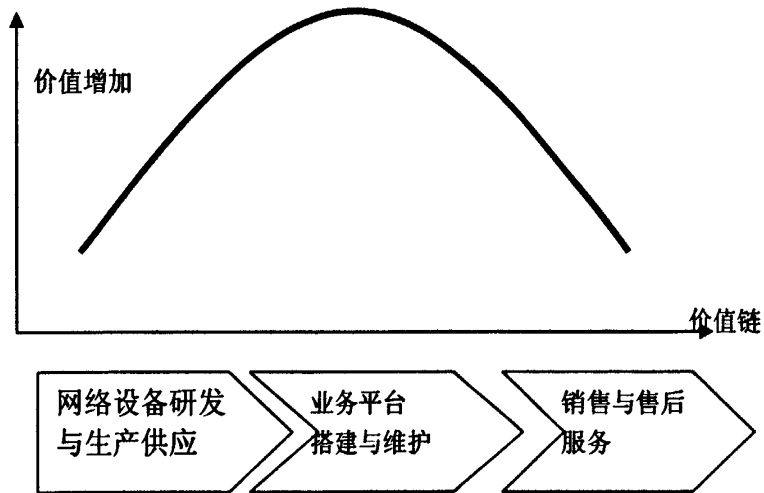


图 7 传统电信行业价值增加值曲线—“哭泣曲线”

但近年来，随着政府监管思路的不断调整，逐步树立市场开发和为民监督的理念，电信行业竞争日益激烈，运营商越来越多关注客户的感受。同时，随着技术的进步，业务与网络实现分离，电信接入实现了手段多样化和业务提供低成本化，尤其是宽带语音技术的出现，语音业务迅速贬值，这迫使运营商采用新技术来满足用户除语音之外的多样化需求。

在电信业务的市场需求方面，传统的语音业务虽然仍占主导地位，但市场需求已经趋于稳定，甚至进入饱和状。同时，用户需求的个性化、多样化和全球化日益显现。电信市场向内容和应用市场延伸，同时兼顾附加服务。

¹ 资料来源：中国通信企业协会.《2006 中国通信业发展分析报告》[R].人民邮电出版社，2007 年，P89

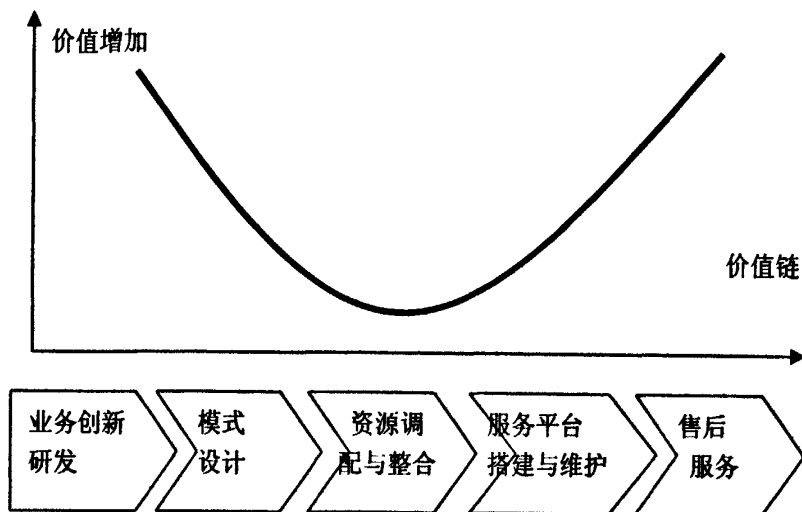


图 8 现代电信行业价值增加值曲线—“微笑曲线”

从图 8 中可以看出，在政府监管、技术进步和市场需求的联合推动下，电信产业价值链不断地裂变和延伸。电信产业的价值链有利润的部分将从中间向两边，电信运营商如果仍停留在原先的搭建网络业务平台的位置，则会沦为各种信息和服务的“管道公司”，附加值很低，并有随时被新技术或者新进入者替换的危险。因此，电信运营商必须开始重视自身在价值链上的定位，由只承担信息传递的角色向提供各种信息业务的角色转变，从单纯依赖网络规模实力向确立服务竞争优势转变。¹

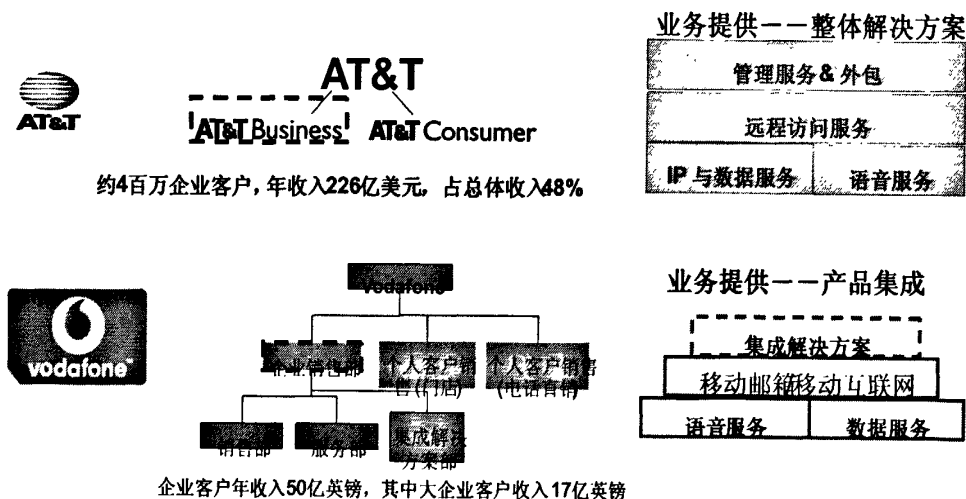


图 9 国际知名电信运营商集团客户发展情况

¹ 中国通信企业协会.《2006 中国通信业发展分析报告》[R].人民邮电出版社, 2007 年, P89

从全球电信运营商的发展道路来看，国际上知名的电信运营商已经将重心转向了集团客户的收入。如图 9 所示，国际上知名的电信运营商在集团客户上的收入占比已经达到可观的比例。

英国电信（BT）在 2005 年 7 月 13 日公布的截至 2005 年 3 月 31 日的全年财报中特别指出：转型为英国电信带来了增长。在该财年中，英国电信的传统话音等服务的收入下降了 5%。而包括 ICT 解决方案、可管理的服务、宽带以及移动服务在内的“新一波”服务的销售收入增长了 32%，有效地弥补了传统服务收入下滑造成的损失，为整体收入 2% 的增长做出了重要的贡献。有研究表明，英国电信的业务转型主要包括三个部分：ICT、宽带和移动。其中又以 ICT 增长最快，达 39%，宽带增 29.2%，移动及其他新业务增长 14.3%。因此，ICT 被认为是英国电信转型成功的关键因素。¹

3. 福建移动现状及问题

中国移动通信集团是一家在香港、纽约上市的通信公司，中国移动通信集团福建有限公司（以下简称福建移动）则是其在福建省经营的全资子公司。其主要业务是以经营移动通信业务及其相关的产品。

由于通信运营执照的限制以及历史原因，福建移动通信专注于移动通信产品，而移动通信使用者是以个体客户为主要单元载体，因此，相当长一段时间内，福建移动主要客户是个人客户。

在通信市场中，除个人客户外，还有一块重要的客户资源，即集团客户。在福建移动对集团客户的定义中是这样描述的“集团客户是指以单位名义与中国移动签署协议，订购并使用中国移动通信产品和服务，并在中国移动建立起集团客户关系管理的法人单位和产业活动单位。”²

虽然集团客户是一个事实上的客户资源与服务对象，但在福建移动的历史上，集团客户并非在移动通信网络建设完成投入正式商用即纳入服务的客户群体。在最初的一段时间，福建移动对集团客户的定义基本不存在，数量基本为零。虽然有部分客户是以单位名义购买与使用移动电话服务，但对福建移动仍是以移动号码为识别特征作为服务对象，并没有成为真正意义上的集团客户。因此，福建移

¹ 资料来源：侯智勇，《国际电信巨头的 ICT 之路》[J]，中国新通信，2006 年（13）

² 资料来源：中国移动通信集团福建有限公司《福建移动集团客户管理规范》V1.0 版本

动的集团业务是从零开始起步，经过几年的集团客户工作，已经取得了较好的成绩：截止到 2005 年底，已经在福建省内发展了 4.7 万家在网集团客户和 190 万集团成员；已经初步建立了涵盖 120 多小项信息的集团客户基础信息库，建立了客户关系；全省拥有 830 个专职客户经理面向集团提供服务；面向集团客户的信息产品体系初步建立；10 大行业应用基地和系列精品工程形成模板效应。

与个人客户使用的产品不同，集团客户使用的集团产品更具有独特性、专业性。个人产品大多以移动通信为载体开展的，以语音业务为主。而在集团产品中，除了传统的语音外的收入则被列入到信息化收入中，如互联网专线、集团短信等业务。

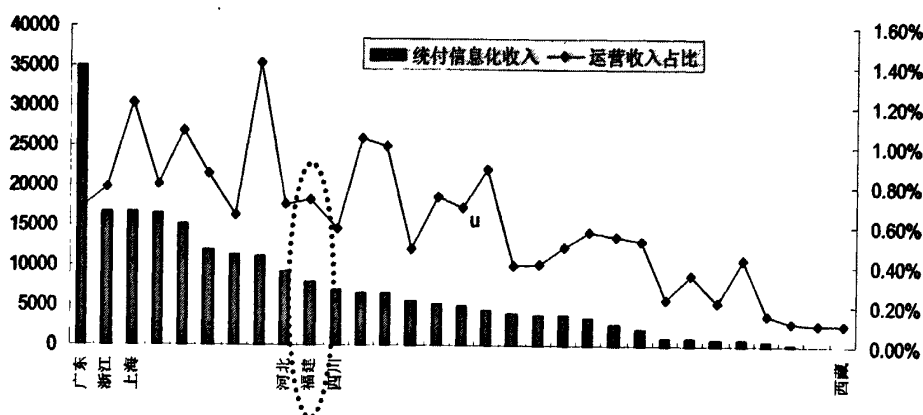


图 10 福建移动集团业务收入占比及排名

(资料来源：根据福建移动内部分析资料整理)

从图 10 可以看出，2006 年福建移动集团业务的收入仅占运营收入的 0.73% 左右，在全国排名第 10 名，与排头兵的兄弟公司相比还差距很大，而与国际上知名的通信运营商相比，集团业务收入占比的差距是巨大的。

此外，福建移动虽然发展了大量的集团客户，并提供了集团产品给集团客户，并产生集团信息化收入。但实际上福建移动在电信价值链的“微笑曲线”上，仍处于中间位置，仍是一家以提供通信通道换取收入的电信运营商；集团产品以语音通话、短信通信为主；集团客户签订的并大量使用的集团业务仍然是 VPN 集团网，以及短信群发平台—移动办公助理。这两块业务仍是一个标准的提供“通信通道”的产品，并没有太多的电信业务附加值。

中国电信、中国网通在个人市场的利润不断被压缩的情况下，转向集团业务市场要利润。由于历史原因，中国电信、中国网通拥有电信市场中绝大多数的集团客户，集团客户习惯于租用电信/网通的线路等。中国电信整合集团业务推出了“商务领航”品牌，以一揽子通信解决方案服务客户。而中国网通也推出了“宽带商务”，中国铁通、联通也相应推出各自集团业务产品等。众多电信运营商将目标转向集团客户市场，加剧了集团客户市场的竞争。

与此同时，人们原以为将中国移动从电信剥离出来，以及成立中国联通等会使得中国电信业市场势均力敌。但由于中国移动的壮大，政府与社会公众看到中国移动是一只“奔跑的大象”，在国内电信市场中，中国移动的几个竞争对手已经无法抗争。因此，中国移动受到了来自政府的行业“不对称管制”，受到了“特殊待遇”，如通话资费必须高于竞争对手一定的百分比，一些优惠活动被限制。为了平衡市场，政府也给中国移动在集团业务市场进行了市场限制，如2006年，信息产业部出台了408号文件（信部电函2006年408号），要求中国移动加强经营管理自觉检查纠正违规经营行为。而在408号文件中规定的相关“违规”业务大多是集团业务范畴。408号文件的出台，从政策上限制了中国移动在集团客户市场中的发展，不仅造成集团业务规模与收入大量减少，更重要的是对中国移动未来的“明星产品”的发展造成不利条件。

因此，对于“一只奔跑的大象”而言，福建移动在传统的个人客户市场是一个“金牛市场”，虽然能产生大量的现金收入，但已经处于业务发展的“顶峰”期，上升的空间已经不大。此外，受政府的不对称管制，福建移动在个人市场份额扩大空间已经不大，未来的市场之一是集团业务市场。

当福建移动看到未来的市场是集团市场时，期待着“明星业务”能尽快向“金牛业务”转变。在转变过程中，福建移动也要意识到，集团业务市场也在发生剧大的变化，不再是传统的市场份额扩大的问题，而是要意识到如果要在集团业务市场中站稳脚跟，并获取到更多的利润，则需要要在电信业务“微笑曲线”中找到自己的位置，并做好相应的规划。

第二节 价值链理论

价值链原理是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特于1985年提出的,被称为上世纪最伟大的管理学思想之一。波特提出竞争战略的核心问题是两个问题“第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力;第二个中心问题是决定产业相对竞争地位的因素。”¹。为了解答企业如何获取竞争优势问题,波特在《竞争优势》一书中提出价值链理论:“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”²波特利用价值链工具来解答企业如何获取竞争优势。

波特认为,从竞争角度而言价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。价值用总收入来衡量,总收入则是企业产品得到的价格与所销售的数量反映。如果企业所得到的价值超过企业创造产品所花费的各种成本,企业就盈利。为买方创造超过成本的价值是任何基本战略的目标。价值链列示了总价值,并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上的和技术上的界限分明的各种活动。它们是企业创造对买方有价值的产品的基石,也是企业竞争优势的来源。因为完成这些不同价值活动的经济性和方式决定了企业产品的相对成本和差异性,进而成为企业竞争优势—成本领先和差异化的来源。

可以看到,波特提出的价值链理论最初只是用作针对制造企业内部价值活动分析的一种工具。但随着全球经济一体化进程的加快,许多企业开始认识到不可能把行业价值链上的所有价值活动都纳入到企业内部,市场经济对于利润的本质追求促使在企业外部更大范围内进行专业化的合理分工,如何把握这种分工所产生的合作和竞争关系,成为许多企业面临的问题。同时随着企业的竞争范围开始扩大,许多企业发现,自身的竞争优势不仅仅是一个企业自身内部的问题,而与企业面临的产业环境及其在产业环境中的地位有非常密切的关系。因而对价值链的研究扩展到了企业外部,发展为产业价值链。产业价值链的组成环节已不在是企业内部的价值活动,而是处于整个产业中各个价值增值阶段的企业。

因此,当我们将波特的竞争战略问题放在产业价值链角度上看时,一个企业的竞争优势不仅仅来源于企业内部,还来源于其他两个方面:

¹ 资料来源:[美]迈克尔·波特著,陈小悦译.《竞争优势》[M].华夏出版社,2005年,1

² 资料来源:[美]迈克尔·波特著,陈小悦译.《竞争优势》[M].华夏出版社,2005年,36

- 1、企业所处的产业链相对于其它竞争性产业链的竞争优势。
- 2、企业在所处的产业链中的地位。

因此，产业链中的合理定位和与产业链中其它环节的合作成为了制定企业战略的基础。

分析研究价值链的主要目的是为了更好地引导、调控和管理价值链，如确定价值链各环节的合理作用，找出和消除价值链的瓶颈环节，确定合理的价值和合理的价值投入和价值分配，改善价值链的价值传递和信息传递机制，寻找驱动和扩大价值增值总体流量的方法等。最终通过价值链的分析来指导企业制定竞争战略。

第三节 研究内容和方法

本论文主要是利用波特的价值链理论及相关理论来分析研究福建移动在集团业务市场上如何取得竞争优势。

对企业分析前，首先对通信行业环境进行一定分析，尤其是对通信行业的产业价值链进行必要的分析。通过回顾通信产业价值链的演变过程，以及对未来产业价值链进行预测。通过国外发达地区的通信企业对企业的定位分析，以及国内产业内竞争者的分析，来探讨一个国内的通信企业如何在通信产业价值链中寻找自己的定位，利用价值链这个工具来寻找到自己的竞争优势。

中国移动虽然是一家整体上市的全国性的通信运营商，但各省（直辖市）移动公司在财务上是独立核算的，各省级公司在市场发展上仍拥有各自的自主性。福建移动作为在香港上市的中国移动公司在内地最早上市的子公司，其业绩在全国处于中上游，具有普遍性，因此将福建移动作为一个研究对象。

此外，福建移动作为一个移动运营商，虽然业务种类众多，但主要分为大众市场与集团业务市场两大块。由于集团业务市场是一块尚处于发展初期的市场，是未来收入贡献主要来源，因此本论文则重点集中研究其集团业务方面。通过将福建移动在集团业务上发展历史回顾，对企业当前的运营情况及环境分析，利用价值链的分析方法，以及产业价值链相关理论，寻找福建移动在集团业务上的发展方向。并结合集团业务的特点，指出如何构建集团业务的产业价值链，如何在价值链中取得主导地位。

第四节 论文结构

本文从价值链理论角度来分析福建移动在集团业务上的战略。第一章主要是提出分析的背景,从第二章起介绍了波特的价值链理论基本概念,波特提出的三种基本竞争战略,以及介绍了产业价值链的相关概念以及特征。第三章主要是针对电信产业进行分析,首先介绍了电信产业价值链的演变过程,提出了移动通信产业价值链的特点。本章还介绍了国内外电信运营商的转型道路,侧重分析电信运营商在集团业务上所采取战略转型,为福建移动分析提供相应的宏观背景分析。第四章主要是对福建移动进行分析,简要介绍福建移动的历史、主要经营业绩。同时,还对福建移动的集团业务的现状进行分析。第五章是在前面分析的基础上,对福建移动在集团业务市场上,提出福建移动必须要确定其战略转型之路,必须将产业价值链向两端延伸,并掌控好产业价值链的核心部分,利用价值链的分工特点,与合作伙伴保持良好的合作,实现利益共享。论文最后对本研究进行小结,并提出了一些需要进一步研究的内容。

第二章 价值链分析方法简述

第一节 企业的竞争优势

1980年,美国哈佛大学教授、著名的战略管理专家迈克尔·波特(Michael E-Porter)出版了其经典著作《竞争战略》一书,1985年又在这一书的基础之上又出版了《竞争优势》一书。波特在《竞争优势》一书指出“竞争优势归根结义来源于企业为客户创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱,而超额价值产生于低于对手的价格提供同等的效益,或者提供的独特的效益补偿高价而有余。竞争优势有两种基本形式:成本领先和差异。”¹

波特指出,尽管企业相对其竞争对手有很多优势和劣势,企业仍然可以拥有两种基本的竞争优势:低成本或差异性。一个企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本和差异性有所作为。

竞争优势的两种基本形式和企业寻求获取这种优势的活动范围相结合,就可以引导出在产业中创造高于平均经营业绩水平的三个基本战略:成本领先、差异化和目标集中(参见图11)。集中战略有两种变形,即成本集中和差异化集中²。

		竞争优势	
		相对低成本	差异化
竞争范围	广景目标	1.成本领先	2.差异化
	狭景目标	3A.成本集中	3B.差异化集中

图 11 三种基本竞争战略

¹ 资料来源: [美]迈克尔·波特著 陈小悦译.《竞争优势》[M].华夏出版社,2005年,3

² 资料来源: [美]迈克尔·波特著 陈小悦译.《竞争优势》[M].华夏出版社,2005年,10-15

1、成本领先

成本领先战略指导下，企业的目标是要成为其产业中的低成本生产厂商。成本领先者必须在相对竞争对手差异化的基础上创造价值相当或价值近似的地位，以领先产业平均收益水平。

2、差异化

波特指出，竞争优势有三个基本的战略，即成本战略、差异化战略以及集中战略。当一个企业能够为买方提供一些独特的、对买方来说其价值不仅仅是价格低廉的东西时，这个企业就具有了区别于其竞争厂商的经营差异化。经营差异化来源于企业所进行的各种具体活动和这些活动影响买方的方式。经营差异化来自企业的价值链。实际上任何一种价值活动都是独特性的一个潜在来源¹。

在差异化化战略的指导下，企业力求就客户普遍重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种物质，并为其选择一种独特的地位以满足客户的要求，它因其独特的地位而获得溢价报酬。

差异化经营赖以建立的基础是产品本身、销售交货、营销渠道以及一系列其他因素。差异化战略的逻辑要求企业选择那些有别于竞争对手的并使自己的经营独具特色的那些物质。企业如果期望得到价格溢价，它必须在某些方面真正独具特色或被视为具有差异性。

如果企业的差异化战略所产生的产品（服务）的独特性对买方没有价值，就不可能经营差异化了。一个成功的差异化企业找到创造买方价值的途径，使获得的溢价（经营差异化的收益）大于增加的成本。而分析什么对买方有价值应从对买方价值链分析开始。

企业通过自己的价值链来影响买方的价值链，从而达到减少买方成本和提高买方效益的目的。企业只需要对一个买方提供一种投入也许就可以影响买方价值链。然而企业总是对买方的价值链施加直接或间接的影响，这种影响超越实际使用产品的活动。

经营差异化源于企业与买方之间不同寻常的联系。价值活动中差异化价值是其对买方成本和效益施加直接和间接的影响。一个企业全面差异化水平就是买方

¹ 资料来源：[美]迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争优势》[M]，华夏出版社，2005年

价值链中产生的差异化价值的累积。累积价值可以计算而且有溢价的上限，企业可以根据对手的情况进行控制。

一个企业可以通过两种机制为买方创造他们需要的价值，即降低买方成本与提高买方的收益。对于工业、商业和公共事业产品的买方来说，经营差异化要求一个企业除了以低价向买方出售产品外，还应该以独特的方式为“买方创造竞争优势”。如果一个企业可以降低买方价格或提高买方的效益，买方就会心甘情愿支付溢价。

3、目标集中

集中战略的企业选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣使其战略为它们服务而不是为其他细分市场服务。通过为其目标市场进行战略优化，集中战略的企业致力于寻找目标市场上的竞争优势。

集中战略有两种形式，在成本集中战略指导下企业寻求其目标市场上的成本优势，而差异化集中战略则追求目标市场上的差异化优势。集中战略两种形式都是以目标集中企业的目标市场与产业内其他细分市场的差异化为基础。

第二节 价值链理论

在《竞争优势》这一书中，迈克尔·波特指出“竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值，或者提供同等效益时采取相对的低价格，或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余”，并首先提出“价值链”(Value Chains)的概念。

迈克尔·波特提出价值链理论指出：“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”¹（参见图 12）

波特认为：“从竞争角度而言价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。价值用总收入来衡量，总收入则是企业产品得到的价格与所销售的数量反映。如果企业所得到的价值超过企业创造产品所花费的各种成本，企业就盈利。为买方创造超过成本的价值是任何基本战略的目标。价值链列示了总价值，并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上的和技术上的界限分

¹ 资料来源：[美]迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争优势》[M]，华夏出版社，2005年，36

明的各种活动。它们是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。”¹

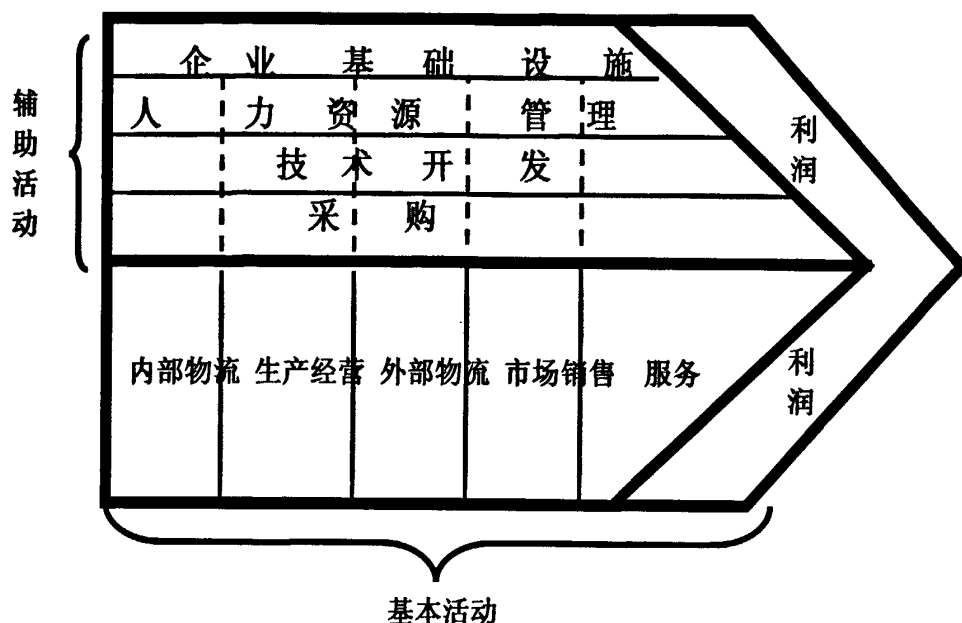


图 12 迈克尔·波特价值链模型图

波特认为“每一种价值活动都使用外购投入、人力资源（劳动力和管理）和某种形式的技术来发挥其功效。”，“价值活动可以分为两大类：基本活动和辅助活动。”基本活动是企业创造对买方有价值的产品的基石，而辅助活动是与各种具体的基本活动相联系并支持整个价值链。“每一种价值活动与经济效果结合是如何进行的，将决定一个企业在成本方面相对竞争能力的高低；每一种价值活动的进行也将决定它对买方需要以及差异化的贡献。与竞争对手的价值链的比较提示了决定竞争的差异所在。”²

迈克尔·波特得出结论：竞争优势来源的基本单元是各种不同的价值活动，因为完成这些不同价值活动的经济性和方式决定了企业产品的相对成本和差异性，而不能简单地归结为企业整体上的特性，如企业进行所有价值活动的累计成本低于竞争者的成本，它就具有成本优势。

迈克尔·波特所建立的价值链理论所表述的思想是：企业的每项生产经营活动都是可以创造价值的，这些相互关联的活动便构成了创造企业价值的一个动态过

¹ 资料来源：[美]迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争优势》[M]，华夏出版社，2005年，36-37

² 资料来源：[美]迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争优势》[M]，华夏出版社，2005年，37-38

程,即价值链。它可以形成企业最优化及协调的竞争优势,如果企业所创造的价值超过其成本,便有盈利;如果超过竞争对手,便会拥有更多的竞争优势。

第三节 产业价值链

波特提出的价值链理论最初只是用作针对制造企业内部价值活动分析的一种工具。但随着全球经济一体化进程的加快,许多企业开始认识到不可能把行业价值链上的所有价值活动都纳入到企业内部,市场经济对于利润的本质追求促使在企业外部更大范围内进行专业化的合理分工,如何把握这种分工所产生的合作和竞争关系,成为许多企业面临的问题。同时随着企业的竞争范围开始扩大,许多企业发现,自身的竞争优势不仅仅是一个企业自身内部的问题,而与企业面临的产业环境及其在产业环境中的地位有非常密切的关系。因而对价值链的研究扩展到了企业外部,发展为产业价值链。产业价值链的组成环节已不在是企业内部的价值活动,而是处于整个产业中各个价值增值阶段的企业。

产业链是产业经济学中的一个概念,是各个产业部门之间基于一定的技术经济关联,并依据特定的逻辑关系和时空布局关系客观形成的链条式关联关系形态。产业链主要是基于各个地区客观存在的区域差异,着眼发挥区域比较优势,借助区域市场协调地区间专业化分工和多维性需求的矛盾,以产业合作作为实现形式和内容的区域合作载体。¹

产业链的本质是用于描述一个具有某种内在联系的企业群结构,它是一个相对宏观的概念,存在两维属性:结构属性和价值属性。产业链中大量存在着上下游关系和相互价值的交换。

对应于波特的价值链定义,产业链企业在竞争中所执行的一系列经济活动仅从价值的角度来界定,称之为产业价值链(industrial value chain)。产业价值链是产业链背后所蕴藏的价值组织及创造的结构形式,产业价值链代表了产业链的价值属性,产业价值链反映了产业链更深层的价值含义,决定着产业链的经营战略和竞争优势。产业价值链的形成能有效地实现整个产业链的价值,反映价值的转移和创造。²

¹ 资料来源:陈柳钦.《论产业价值链》[J].兰州商学院学报.2007年8月,第4期

² 资料来源:杜义飞,李仕明.《产业价值链:价值战略的创新形式》[J].科学学研究.2004年10月,第5期

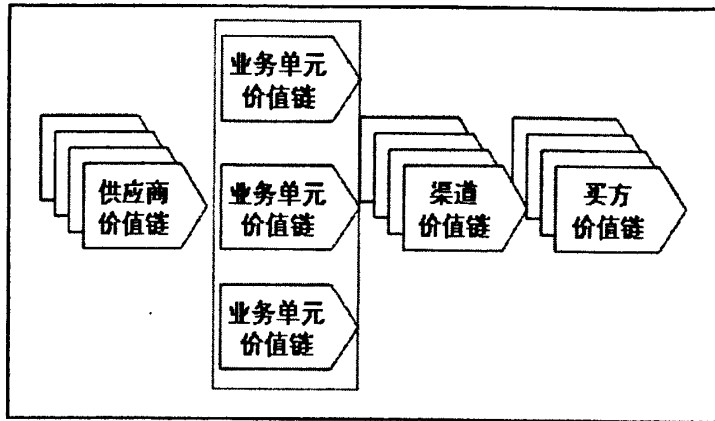


图 13 产业价值链构成图

产业价值链形态并不是惟一的,针对具体的行业,由于产业的特性,其产业价值链构成往往存在差异性,而且处于动态变化之中。这种变化表现在两个方面:一是在消费需求不变的情况下企业集合的组成关系和结构发生变化,即企业之间的内在逻辑关系不变,只不过是产业价值链各环节的企业数量或相互间地位发生了变化;二是由于消费需求发生了质变而导致产业价值链内企业的组成、结构都发生了根本变化,即企业集合之间的内在逻辑关系发生了根本性变化,而且必然导致产业价值链发生根本变化。

产业价值链的分解与整合使产业结构和关联方式等因素产生了明显的变化,具体表现为:

- (1) 构成产业价值链的企业数量大幅增加,而且更为专业化;
- (2) 各链接点企业间协同方式,从传统的基于产品和服务的交易为主逐渐发展成为以战略联盟、流程对接等为特征的深度合作;
- (3) 各环节对产业链的价值贡献一再被重新界定,价值和利润随之在产业价值链上转移和流动,且呈现出高集中、高频率、大范围、高速移动的特征;
- (4) 各环节上每一个企业的个体运作效率对整体产业链条运作的效率的影响越来越大,各成员企业相互依赖性增强;
- (5) 行业领袖企业通过设立行业标准、共享技术和资源与控制核心环节等多种方式,决定了产业链的重新构建和其中的组织方式,主导了整个产业链的竞争优势和发展命运;

(6)产业链的分解导致了不同产业间的关联性加强,原来看似没有联系的不同产业价值链之间变得越来越相关联,并出现一系列的重叠、替代、交叉和趋同等变化。

基于产业价值链理论,一个企业的竞争优势不仅仅来源于企业内部,还来源于其他两个方面:

- 1、企业所处的产业链相对于其它竞争性产业链的竞争优势。
- 2、企业在所处的产业链中的地位。

因此,产业链中的合理定位和与产业链中其它环节的合作成为了制定企业战略的基础。

第四节 价值链的研究目的及特点

分析研究价值链的主要目的是为了更好引导、调控和管理价值链,如确定价值链上各环节的合理作用,找出和消除价值链的瓶颈环节,确定合理的价值和合理的价值投入和价值分配,改善价值链的价值传递和信息传递机制,寻找驱动和扩大价值增值总体流量的方法等。^{1 2}

1. 价值链是分工协作链,分工协作是价值链的基础

价值链的核心是使企业形成竞争优势,但竞争优势的来源是企业内部和外部的协同效应,亦即企业内部协同和产业链上众多企业外部协调。如果没有分工,就无法细分相应的各个价值增值环节,也就没有价值链的存在;而另外一方面,合作是价值链中各个价值增值环节得以“链接”和连续的必要条件。一个产业价值链的存在,是以产业内部的分工和合作为前提的;同样的,一个新的价值链的出现必然是因为出现了新的分工合作,如在原有价值链中的分工细化,或由于价值内容的变化带来新的一系列的价值分工等。

在一条价值链上,分工是合作的基础,合作是分工的前提。没有分工就谈不上合作,没有合作分工也毫无意义,因此处理好分工和合作的关系,不仅是价值链形成并发展的基本要求,也关系到价值链能否充分发挥价值增值效率。而企业

¹ 资料来源:罗明伟,杨海荣.《新的电信产业价值链及其驱动》[J].通信企业管理.2002,第12期,P10-13

² 资料来源:杨海荣.《通信企业生产运作管理》[M].人民邮电出版社,2002年

在参与价值链增值的过程中，首先需要明确的一个问题便是：哪些价值环节是自己应该做的，哪些可以由企业外部的分工实现。

2. 价值链是增值链，同时存在增值瓶颈可能

价值链是一个增值链，每个环节的最终目的都是为最终消费者提供更多价值。在价值链上除资金流、物流、信息流外，根本的是要有增值流。客户实质上是在购买商品或服务所带来的价值，各种物料从采购到制造到分销，也是一个不断增加其市场价值或附加值的增值过程。因此价值链的本质是增值链。价值链上每一环节增值与否、增值的大小都会成为影响企业竞争力的关键。所以，要增加企业竞争力，就要求消除一切无效劳动，在价值链上每一环节做到价值增值。

传统的供应链只实现了本企业的增值，而价值链将上下游企业整合成整个产业链，组成了一个动态的、虚拟的网络，真正做到了降低企业的采购成本和物流成本，在整个网络的每一个过程实现最合理的增值。

但是，这种增值并不意味着前面环节投入的价值量在后面都能够实现，如果价值增值瓶颈的存在，价值链有一部分的投入的价值将会损失掉，无法实现应有增值。找出价值链的瓶颈环节，提高价值链增值瓶颈的增值效率成为电信价值链研究的目标之一。如在当前的互联网、3G 移动通信服务中，应用环节便是价值链的价值增值瓶颈，由于应用的匮乏，整个价值链的最终价值需求量有限。

从价值增值的角度看，价值链各个环节的分工之所以存在，是基于这样一点：即专业化的分工带来工作效率的增加，从而带来增值效率的增加，最终使得总的价值增值流量得到扩大。价值链的增值效率高低受到许多方面因素(如作业能力、资本流动、产品流通效率等)的影响，而认识自身所处价值链上价值增值的规律和特点，是价值链上的企业获取价值的基础。

3. 价值链实质上是一条循环链

从宏观经济学或产业经济学的观点看，价值增值实现的过程是一个不断循环的过程。因此，价值链不仅具有连续增值性的特点，就其内在而言，也具有循环性的特点。换句话说，价值链是微观连续性和宏观循环性的统一。认识价值链的循环性这一特点，对于参与价值链的、持续经营的企业具有重要的意义。因为企

业长期化价值的最大实现比起短期价值的实现有更重要的意义。如果一条价值链无法实现有效的循环，那么这条产业价值链在不久的将来会面临衰退和“死亡”的境地。

促使价值链实现长期不断的循环，使价值链尽量保持长盛不衰，是一条价值链上所有参与者一个共同的目标，也是价值链中参与者进行合作的重要着眼点。

为此，价值链上的参与者必须与价值链上其它的参与者，在包括纵向和横向的切面上进行广泛的合作。

4. 价值链最后实现的价值增值是由最终用户需求的价值总量决定的

价值链中价值投入受最终用户需求的价值总量约束，这也决定着价值投入在多大程度上能够得到实现。参与价值链各个价值主体应该充分认识到这样一点，以避免盲目扩大投资和生产。前些年互联网产业的价值链的上游盲目投资，形成大量的泡沫，但由于用户需求的价值总量无法满足价值增值的需求，最终导致泡沫破灭。这一点也说明，在价值最终实现前，存在相应价值链风险，影响价值的最后实现。

从长期来看，价值链末端的最终客户才是价值链真正的价值源泉，是价值链最重要的支撑点。价值链上的价值只有在满足末端客户价值需求的循环过程中，才能够真正得到最终的实现。正因为如此，为价值链末端顾客不断创造新价值，实现末端的“价值实现”不仅是靠近价值链末端的相邻环节的任务，而应该是整个价值链的共同任务。这就需要上游企业认识到：我的目标不仅仅是将产品或服务销售给下游企业，而是帮助下游企业更好地为最终用户提供满意的产品或服务。

5. 价值链是信息链

“价值链不仅是增值链。当前 E 化风靡了世界，传统零售业等在不情愿接受着 E 化零售业的挑战，且在其冲击下变得越来发挥无力。传统零售业被 E 化零售业代替只是时间的问题。”¹

企业间最终的客户信息、需求信息、库存状况、订单确认等集成的信息流将使供应链中每一实体及时响应实际的客户需求和调整实际的物流，实时的信息交

¹ 资料来源：陈曦，《在价值链上跳舞》[M]地震出版社，2004年3月

换还可以大量地节省因手工单据处理而导致的成本费用、时间延迟和管理失误,员工将从不增值的手工处理脱离出来,专注于在更低成本下创造更高的效益。因此,信息技术不仅仅是价值链构建的工具,更是价值链的基础和重要构件。没有深入和充分地应用信息技术,就无法真正地实现价值链。同时,价值链管理采用信息技术保障获得信息的及时性与可见性,最大限度减少了各企业的库存量和资金占用,引导供应和需求达到更加完美的平衡,使价值链核心企业,充分了解用户的需求并与供应商在经营上协调一致,实现信息的共享与集成,以顾客化的需求驱动顾客化的生产计划,获得柔性敏捷的市场响应能力。

与其它产业价值链相比,电信服务产业价值链具有一个显著的特点:即是一个以“信息”产品为对象的价值增值链。换句话说是一个信息增值。“信息”始终是电信服务的最主要的工作对象,电信服务产业价值链上的各个增值主体通过对信息的不断加工,如收集、整理、分类、储存、传输、交换等工作,提供用户信息产品,实现信息的价值增值。”¹

第五节 价值链分析与竞争战略

当一家公司成功的规划并实施一项创造价值的战略,它获得了战略竞争力。当一家公司实施了这样一项战略,而其它公司无法模仿它或者因为成本太高不能模仿,这家公司就获得了持续的竞争优势,简称竞争优势。资源、能力和核心竞争力是构成企业竞争优势的基础。资源是企业能力的来源,能力又是企业核心竞争力的来源,而核心竞争力则是企业竞争优势的基础。

有两种工具能帮助企业识别和建立核心竞争力。第一种工具是由四种标准组成,这些标准被用来差别哪些资源和能力是核心竞争力。第二种工具是价值链的分析。企业利用这种工具来挑选出那些需要不断维护、更新或发展并能创造价值的竞争能力,或者挑选出那些必须外包的竞争能力。²

因此,波特提出“用于判定竞争优势和寻找方法以增强竞争优势的基本工具是价值链,它将企业划分为产品的设计、生产、和分销等互相分离的活动。”³竞

¹ 资料来源:杨海荣.《通信企业生产运作管理》[M].人民邮电出版社,2002年

² 资料来源:[美]希特(Hitt,M.A.)等著;吕巍等译.《战略管理:竞争与全球化(概念)(原书第6版)》[M].机械工业出版社,2005.7

³ 资料来源:[美]迈克尔·波特著.陈小悦译.《竞争优势》[M].华夏出版社,2005年 P26

争范围（企业活动的空间）通过其对价值链的影响面对竞争优势发挥着强有力的作用。狭窄的范围（目标集中）通过调整其价值链来创造竞争优势，宽广的范围通过开发利用服务于不同细分市场、产业或地理区域的价值链之间的相互关系来增强竞争优势。

第三章 电信产业分析

第一节 电信产业价值链分析

由 AT&T 公司统治的电信产业价值链曾经是最强大的价值链，AT&T 公司曾凭借着拥有的众多专利技术，垄断着相当部分的世界电话设备制造市场，同时垄断着全美国的长途电信市场和绝大部分的本地电话市场。凭借这种超级的产业垄断地位，鼎盛时期的 AT&T 公司的市值比美国其他 10 家最大公司的总和还高，下属的贝尔实验室是全世界最大的科研机构，即使上个世纪 80 年代拆出来的 8 个小贝尔公司，几乎每个都可位列在美国前 20 家最大的公司之中。由 AT&T 公司代表的电信产业价值链模型图如下图 14 所示：

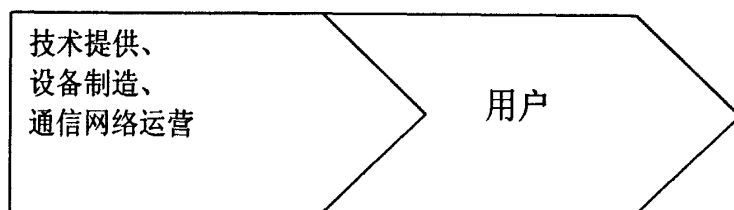


图 14：初期电信价值链模型图

随着 AT&T 的拆分及许多国家的电信业垄断陆续被打破，电信设备制造环节首先与电信运营环节分离开，而且在电信设备制造环节首先打破了垄断的局面，并很快走向激烈的市场竞争，此时的典型的电信产业价值链模型如图 15 所示：

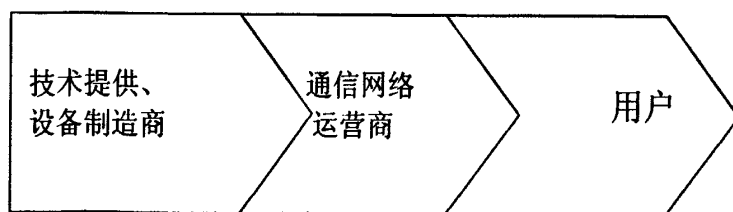


图 15：传统的电信价值链模型图

中国的电信业起步较晚，起初是没有设备制造能力的，因此没有经历以 AT&T 为代表的初期电信价值链阶段。尽管在这种传统的电信价值链中，电信设备制造环节已经从垄断走向了竞争，但网络运营环节却还是处于垄断之下。

随着多年电信技术和电信市场的高速发展，各种新的业务大量涌现，电信产业价值链又发生了许多变化，新型的电信产业价值链正在形成并逐渐走向成熟。典型的新型电信产业价值链模型如图 16 所示。



图 16：新型的电信价值链模型图

新型的电信价值链具有以下特点：

1、专业化分工更加细化

很明显，电信业的演进过程是一个专业分工细化的过程，电信产业的价值链越来越复杂。新型的电信价值链的出现，使原来不可分割的价值环节现在有机会进一步分割，分割的环节在互利合作的基础上，有可能通过专业化运行和经营成为相对独立的实体竞争者。在新型的电信价值链上，也出现了许多新型的竞争者，如有的专门建立光纤网络进行网络带宽批发，有的专门从事技术标准开发和服务，有的专门从事网络方案集成服务等等，价值链参与者有着各种繁多名称如电话终端生产厂商、半导体芯片生产厂商、电话信息商、渠道分销商、手机设备厂商、蜂窝设备厂商、骨干网设备供应商、数字信息家电产品厂商、外部设备厂商、移动软件厂商、移动增值服务开发商、ICP、ISP、ASP、中间件开发商、虚拟运营商、元器件开发商、系统集成商、企业用户、蓝牙技术开发商等等。

但需说明的是，在实际的电信价值链上，各个价值环节可能并非是各自独立生存的，价值链上许多企业可能占据多个价值环节的位置，一些电信价值链上的超级竞争者往往同时在多个价值环节具备强大实力，如美国摩托罗拉公司在芯片设计制造、终端制造、系统设备制造、服务集成等环节，日本 NTT 公司在技术开发、网络运营、内容提供、服务集成等环节，芬兰的诺基亚公司在芯片设计、终

端制造、系统设备等环节，都是强大的竞争者，而且还存在如韩国 LG 公司集终端制造商、系统设备制造商和网络运营商于一体的企业。并且由于电信行业仍具备相当程度的垄断性，使得一个企业有可能赚取通信价值链上从上游到下游多个环节的利润。

2、由“推”向“拉”演变

价值链是价值流动的渠道，所以价值链的出发点是价值，而价值只能由最终客户来确定；而价值也只有以特定价格、在特定时间内满足特定客户需求的特定产品(或服务)来表达时才有意义。因此说，价值链始于客户的需求，终于客户的购买。一方面，电信产业从卖方市场向买方市场转变后，以市场为导向，以客户为中心成为企业经营的宗旨和理念；另一方面，随着技术的发展，各种电信新业务层出不穷，但只有满足客户需要的业务才能产生价值增值，企业关心的不是自身的能力，而是客户的需求。这就导致了电信产业价值链中信息流动模式的转变：从图 17—图 19 可以看出，制造商领导的推动式价值链→运营商领导的推动式价值链→最终客户导向的拉动式价值链。



图 17 制造商领导的推动式价值链



图 18 运营商领导的推动式价值



图 19 客户导向的拉动式价值

新型电信产业价值链不仅信息流动的方向发生了变化，信息内容也发生了变化，由过去的“我有什么”变成了“我要什么”。

3、链式价值链变成网状价值链

传统电信产业价值链比较简单，产业间的合作也比较少。随着电信产业的发展，很多客户的需求需要不同产业协同合作才能满足。因此，各个相关产业不断的融合，电信产业价值链由传统的链式发展成了网状。如电信运营产业、广播电视传媒产业、机顶盒产业价值链交织在一起，共同构成了 IPTV 的价值链。

第二节 移动通信产业价值链特点

传统的通信产业是以语音为主业务，因此整个价值链传递过程是以语音为对象的价值链。而移动通信产业在满足语音的基础上，以短信为突破口，发展出短信、彩铃、WAP 等增值业务。因此，移动通信产业价值链相比传统的电信产业价值链而言，具有一个显著的特点，是一个以信息产品为对象的价值增值链，换句话说是一个信息增值链。“信息”始终是电信服务最主要的工作对象，移动通信产业价值链上的各个增值主体通过对信息的不断加工，如收集、整理、分类、储存、传输、交换等工作，提供用户信息产品，实现信息的价值增值。

传统的移动通信产业中运营商为最终用户提供的主要是语音服务和少部分数据信息服务。在信息的传递过程中，运营商只需保证信息传递的安全性及时性，不必为用户增加新的价值。运营商和最终用户之间进行沟通的工具由终端厂商提供。在这样的一条价值链中，网络运营商集网络服务和业务为一体，通过为用户提供端到端的电信业务可以获得全部的电信业务收入。运营商、终端设备提供商和用户之间只是单纯的买卖关系，并不承担对方经营的风险。

可随着时代的变革，移动通信产业已不只是简单的通信工具，提供增值服务的内容提供商已经出现并成为整个产业价值链的主要创造者，而产业价值链上内容的服务和利益的分配成为促进整条产业价值链协调发展的重要原因。

现在的新型移动通信产业价值链是一个基于最终用户的网状价值链，如图 20 所示。

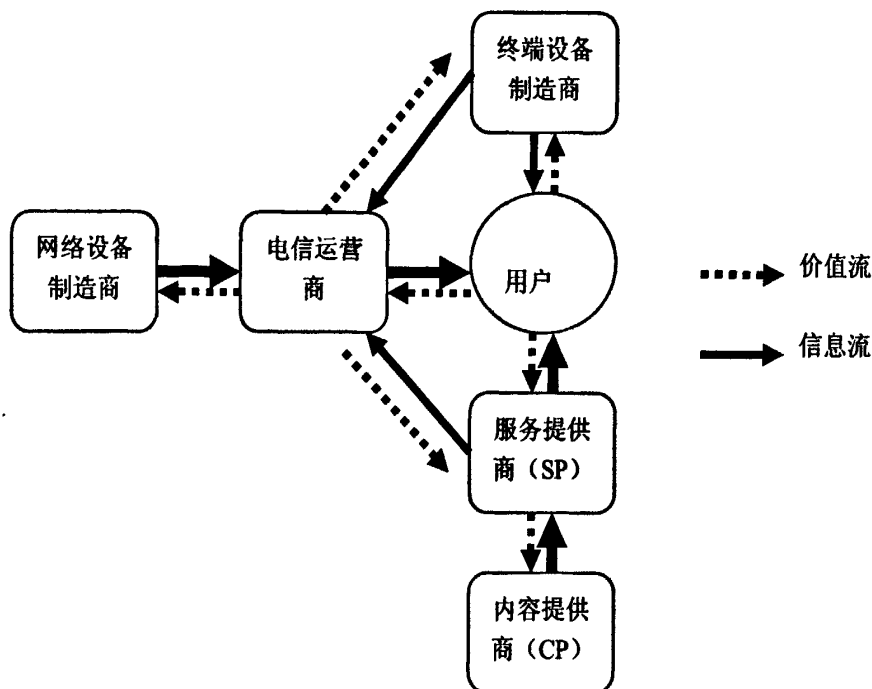


图 20 新型的网状电信价值链

图 20 中列出了移动通信产业价值链中的主要角色：最终用户、移动运营商、终端设备制造商、服务提供商、内容提供商和网络设备制造商。

与传统的链式价值链不同，这是一种网状结构的价值链模型，是由多个相关行业价值链交织而成的，在这里主要是网络运营、终端设备提供和服务提供。在研究过程中，可以根据具体情况将这个网状的价值链模型拆分成多条链式价值链。比如内容提供商→服务提供商→移动运营商→最终用户这条价值链，主要是研究这种情况的：即服务提供商通过移动运营商提供的统一平台为最终用户提供移动通信服务；而与之相对应的另一条价值链：内容提供商→服务提供商→最终用户，主要是针对服务提供商通过自己的平台直接面向最终用户并为其提供移动服务的情况。

比如中国移动通信集团在 2000 年提出的“移动梦网”计划时，就提出了新的移动互联网市场价值链。



图 21 中国移动提出的移动互联网市场价值链及中国移动通信集团的定位¹

与传统的“推”式价值链不同，这里构建的是一个“拉”式的价值链，一个由最终用户主导的价值链。二者的不同主要体现在信息传递的方向以及传递的信息的内容。传统的“推”式价值链，信息传递是从价值链的上游一直到最终用户，传递的信息是“我有什么”；而这种新型的价值链，信息传递是以最终用户为起点向上游传递，传递的信息是“我要什么”。

移动运营商、服务提供商、终端设备制造商三者在这个模型图中的位置非常特殊，他们三者都相当接近最终用户。他们都围绕着最终用户，服务于最终用户。他们不是传统的上下游关系，更多的是一种合作的关系。如果将使用移动服务比作剧场演出的话，那移动运营商就相当于剧场经营者，服务提供商就相当于演出公司，而终端设备制造商就相当于剧场的建设单位和道具提供商，这三者缺一不可。这三者各自的发展以及三者间的关系，关系到整个移动通信产业链的兴衰。

事实上，并不是每个区域的电信产业价值链结构都如图 20 所示那样。随着竞争的加剧，不同区域的电信运营商会根据竞争的需求而整合出自己所需求的价值链。比如在日本的电信市场，日本的电信运营商拥有绝对控制地位，电信运营商不仅提供网络服务，而且还制定了通信网络标准，设备终端厂家是按电信运营商的要求来生产终端，并通过电信运营商赠送/销售/租赁给最终用户。在类似日本的电信市场，电信运营商控制着与最终消费者的接触点（如图 22 所示）。

中国移动推出的“移动梦网”计划所采取的商业模式是按图 21 所示的模式，各家 CP 通过 SP 整合信息服务，而 SP 通过中国移动向最终用户提供服务，但中国移动并不控制所有的与最终客户的接触点，SP、终端制造商都可以与最终客户进行接触。

¹ 资料来源：中国移动通信集团《移动梦网创业计划书—SP 分册》（2000 年 12 月 V1 版本）

而日本的 NTT 公司推出的 DoCoMo 模式则是如图 22 所示的模式，与最终客户接触点均由 NTT 公司所控制，SP、终端设备制造商是“躲”在电信运营商后面，被弱化的了。

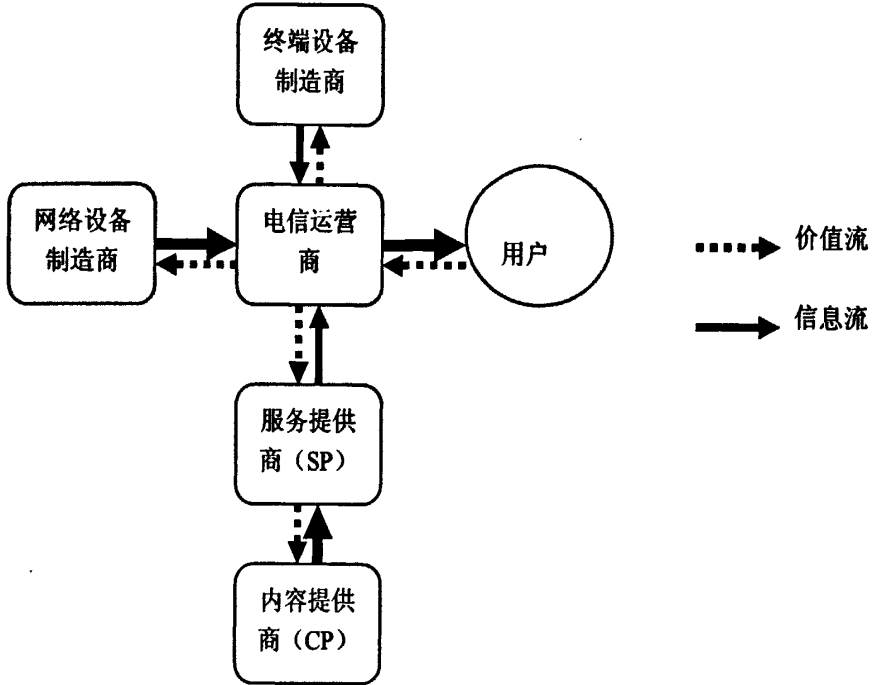


图 22 新型的网状电信价值链

随着 3G 时代的到来，利用终端补贴这一个机遇，更多的运营商开始在重新构筑符合自己利益的价值链。根据国外一些成功电信运营商的经验，随着 3G 业务的到来，电信运营商将将价值链趋向于如图 23 所示的价值链。在图 23 中所示的价值链是一个以运营商为中心的网状价值链模型。

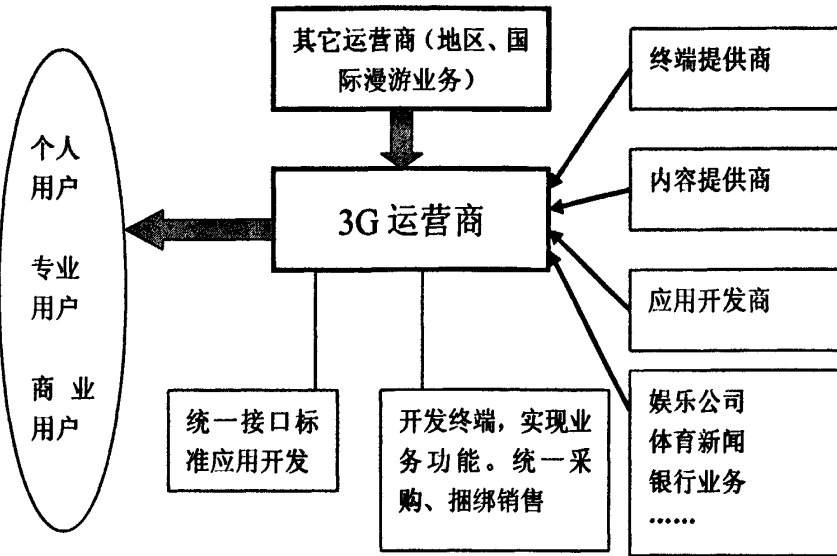


图 23 3G 时代移动通信价值链模型

第三节 电信运营商战略转型之路

1. 我国电信运营商战略转型

如前所述，随着我国电信业总体增长速度的放缓，电话用户总体规模的增长也逐步放缓，市场生命周期进入了成熟期。同时，电信的主要传统业务——语音业务逐步走向了低值化与微利化，固定网和移动网运营商几乎都出现了增量不增收的现象，因此各运营商纷纷进入了转型的行列。¹

1.1 中国电信

中国电信转型战略的方向是从“传统基础网络运营商”向“现代综合信息服务商”转变，即通过多业务、多网络、多终端的整合及价值链的延伸，为客户提供便捷、丰富、个性化、高性能价格比的综合信息服务。

¹ 本节资料由中国移动内部分析材料整理，并参考《中国通信企业协会.《2006 中国通信业发展分析报告》[R].人民邮电出版社, 2007 年) 整理而成

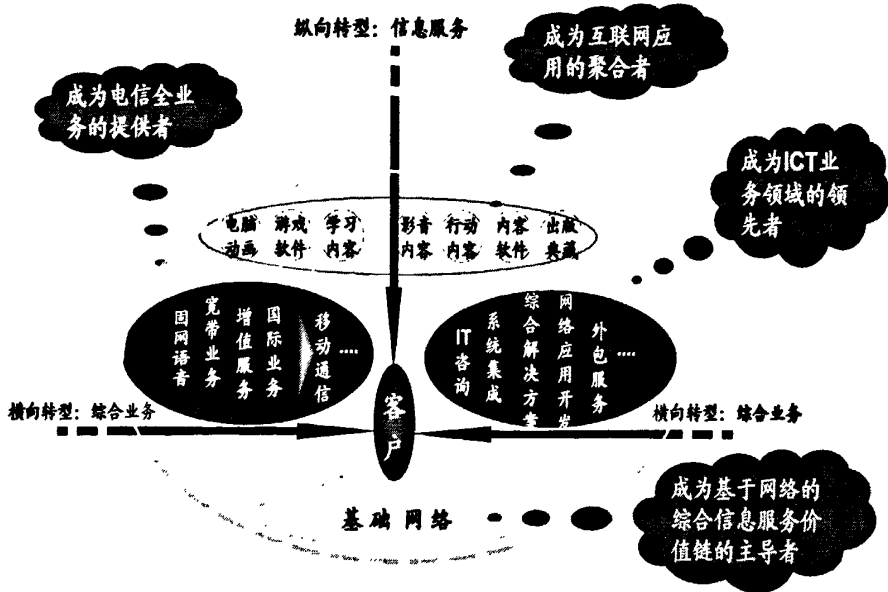


图 24 中国电信的转型战略图

中国电信在集团客户市场的优势

- **客户关系优势：** 中国电信大型集团客户16万；其中365家集团客户占全国大客户总收入的43%
- **解决方案优势：** 在传统业务领域基础上开辟ICT的集成、外包、咨询等专业服务领域
- **纵向管理优势：**
 - 一个平面：统一业务品牌形象、统一服务规范、统一营销策略
 - 双重领导：行政隶属同一级电信公司的同时，上一级大客户组织对其班子人员任免有否决权、绩效考核权、业务领导权
 - 三级组织：集团、省大客户事业部与地市营销服务部纵横结合的三级营销服务体系 and 矩阵式管理模式，实行业务部制运作，得到高层充分授权和支持；充分培训、数量众多的客户经理队伍；

中国电信集团客户财务业绩表现

主要财务指标	2006年1-6月
1. 业务收入(统付)	768亿元
2. 业务收入占总收入比例	48%
3. 客户经理人数	12000人
4. 每客户经理覆盖大客户数	14

开辟ICT专业服务领域取得初步成效

集团IT服务及应用业务收入结构

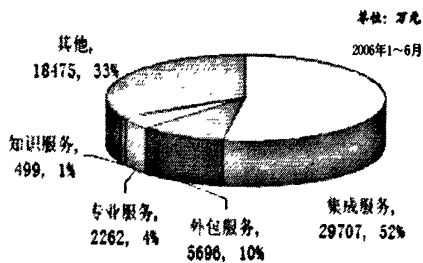



图 25 中国移动对中国电信在集团客户市场优劣分析

中国电信对中国移动的判断

中国移动在集团公司和省（市）公司成立了集团客户部，在对大客户语音业务异质分流和直接争夺的同时，重点实施了光纤接入工程，并以行业应用为切入点，通过信息化解决方案，加大了包括宽带和带宽型业务的市场争夺力度和全业务竞争准备工作，对中国电信大客户市场的竞争威胁不断上升。

—摘自中国电信2005年11月15日下发《关于新竞争形势下进一步做好大客户市场未雨绸缪应对准备工作的通知》



打造“商务领航”品牌，重力出击中小企业信息化市场

攻

- 业务模式：基础通信包+行业解决方案+ASP平台
- 商务模式：电信：AP:CSP=4:3:3
- 实施效果：2005年发布，2006年6月业务收入11757万元（05年6月77万元）；品牌知名度较高，社会反响强烈。

利用时间窗口，抓紧构筑针对中国移动的竞争壁垒

守

积极参与十一五规划，力争纳入到政府和行业信息化具体推进工程中。通过拓展ICT整体服务，从广度和深度密切大客户信息化对中国电信的依赖程度，树立行业信息化推进主导地位。

- 多手段加强今明年到期客户保有工作，力争续签3~5年合同；采用灵活手段推进大客户关系巩固和提升，加强双方利益捆绑；重点关注移动光纤进入的大客户。

图 26 中国电信对中国移动的分析

1.2 中国网通

中国网通向信息综合服务商转型的战略构想为 CBRIN。CBRIN 是融合 (Convergence)、宽带 (Broadband)、精品 (Refined)、信息网络 (Information Network) 英文首字母的缩写，意在打造一个更加成熟的“综合宽带精品信息网”。

Convergence 是指固定与移动融合、语音与数据融合、承载融合 (IP)、接入融合、业务融合、三网融合；Broadband 是指网络宽带化、业务宽带化、终端宽带化；Refined 是指满足 QoS、SLA、安全可靠、差异化服务需求以及实施便捷化的控制、管理、运营；而 Information Network 包括通信业务、信息服务和集成方案。

为了实现转型目标，将通过“宽带”、“奥运”、“国际化”三大战略来逐步推进企业转型战略。

1.3 中国联通

2006年初,中国联通提出从“基础电信网络运营商”向“现代化的综合通信与信息服务提供商”的转变,提供的业务将由原来的以通信为主、信息为辅,逐步向通信与信息并重的方向转变。

面对变革的时代和新的公司定位,2006年3月28日,中国联通宣布更换公司的形象标识(Logo)。公司的Logo从蓝到红的改变,不仅是表面颜色的改变,意味着公司从过去“以技术为导向”真正向“以应用为导向,以满足消费者需求为核心”的全面转变。中国联通认为,电信企业的竞争已经从基于业务层面的“异质竞争”转为基于客户层面的“价值链竞争”。

1.4 中国移动

中国移动提出了“做世界一流企业,成为移动信息专家”的战略定位。在市场的迫切需求下,中国移动将“移动通信专家”的定位转变为“移动信息专家”,开始进行转型的探索。中国移动对“移动信息专家”的内涵进行了界定,其内涵是:巩固、发挥和延伸在移动通信领域的既有优势,以具有卓越品质的产品和服务引导并创造性地满足客户全面的信息需求,积极推动国家信息化进程,不断扩大移动通信的信息提供份额和生活服务份额,长久保持专家地位和领先优势,



图 27 中国移动的 LOGO 变化意味着战略变化

成为信息化社会栋梁。

2006年上半年,中国移动新增用户、无线数据增值业务和存量用户话务量的增长成为了中国移动继续快速发展的三大驱动力。尤其是无线增值业务占总收入的比例已经从原来的6%上升到19.7%,其中225亿元的新业务收入当中,一半来自短信。

2. 国际运营商的转型之路

ICT(Information and Communication Technology)业务即信息通信技术业务,是电信服务、信息服务、IT 服务及应用的有机结合。简言之,就是 IT 和 CT 的总合,也可以理解为“信息化”。它是某一个行业内企业普遍使用的、具有明显行业特征的电信业务。¹

当今世界,电信业务竞争日趋激烈,国内外各大电信运营商为了摆脱竞争压力,促进企业的可持续发展,纷纷涉足 ICT 业务。

据世界电信行业整体情况的相关数据显示,行业大客户在电信运营商的客户数量上不到 1%,但给电信运营商带来的通信业务收入却占总收入的 31%,给电信运营商带来的通信业务利润占总利润的 37%。因此,在面对电信业务竞争日益激烈的背景下,电信运营商加大对行业用户的拓展力度、开发新的市场增长点、拓展 ICT 业务不失为一条“再创辉煌的捷径”。

2.1 英国电信

在全球电信业中,英国电信²率先吹响了全球电信业的转型号角,他们将 ICT 业务视为大有可为的新市场。相对于传统的固定电话与移动电话服务,英国电信认为信息与通信技术相融合的产品市场要比前两者大三至四倍。

2002 年以前,BT 的市场运作是以传统业务为基础的,其中的 Ignite 分公司主要经营以数据通信为中心的宽带 IP 业务,包括数据传送,网络主机托管、应用、系统集成和外包业务,用户的 e 解决方案,软件包应用等,主要面向企业用户和批发市场。另外有与 AT&T 的合资公司 Concert,主要负责提供全球化服务。随着信息通信技术的不断发展,客户对通信服务提出了更高的要求,他们希望运营商在提供传统电信业务的同时,能为客户提供更多综合性的信息通信服务。

¹ 资料来源:魏娜,臧晋.“运营商开拓 ICT 业务浅思”[J].《信息网络》,2007 年 5 月总第 61 期

² 本目资料主要来源:侯智勇.《国际电信巨头的 ICT 之路》[J].中国新通信,2006 年 13 期

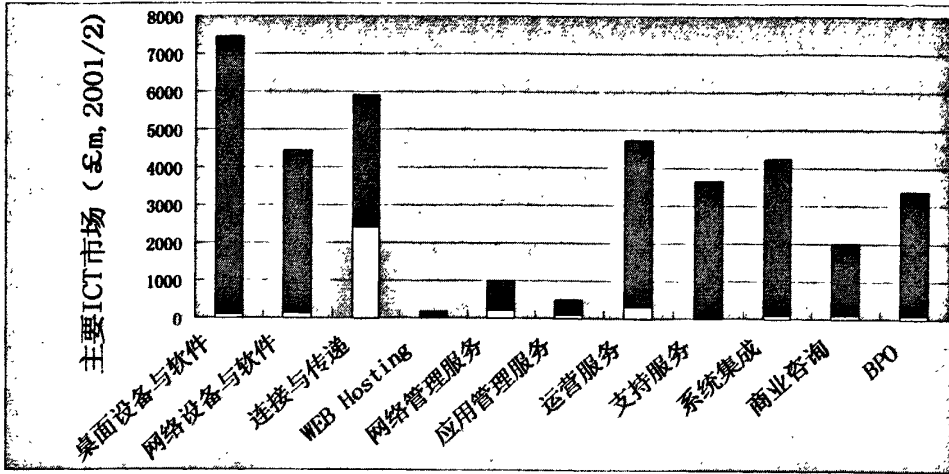


图 28 英国电信对 ICT 市场分析图

(说明: 2001 年-2002 年度对市场份额比例分析, 图中整个柱状为市场整体份额, 而浅色调为 BT 公司所占的市场份额)¹

表 1 英国电信公司对 ICT 价值链上各环节的分析

ICT 价值链上各环节	桌面设备与软件	网络设备与软件	连接与传递	WEB Hosting	网络管理服务	应用管理服务
2002-2005 CAGR	6%	6%	0%	33%	7%	20%
BT 在业内排名 (2001/2)	TOP 50	TOP 15	NO. 1	TOP 5	NO. 1	TOP5
业界主要提供商	HP DELL	Nortel Cisco	C&W Energis	C&W IBM	C&W Energis	EDS IBM
BT 公司策略			绝对优势	优势市场: 重点进攻		
ICT 价值链上各环节	运营服务	支持服务	系统集成	商业咨询	BPO	
2002-2005 CAGR	6%	7%	5%	8%	15%	
BT 在业内排名 (2001/2)	TOP15		TOP10	TOP20	TOP20	
业界主要提供商	EDS IBM	EDS IBM	IBM Accenture	Accenture PWC	Capita Siemens	
BT 公司策略	劣势市场: 与网络相关, 重点进攻, 纯 IT 应用, 合作伙伴					

(说明: BT 即指英国电信, CAGR 即 Compound Annual Growth Rate, 复合增长率; BPO 即 Business Process Outsourcing, 即业务流程外包)

¹ 资料来源: 华为公司培训材料 《从业界最佳实践看运营商商业模式战略转型》[Z],2007

通过对英国电信公司 ICT 价值链上的各环节分析,从图 28 与表 1 我们可以看出英国电信在传统的连接与传递(即传统电信运营商提供的服务)上是具有绝对的优势,但在其它方面却是处于比较劣势。

英国电信于 2003 年 4 月对公司内部业务架构实行了重组,在将全球业务和 IP 网络业务合并的基础上,组建了英国电信全球服务部(BT Global Services),专门负责为全球的大型商业客户提供综合性信息通信服务及全套的解决方案,包括桌面电脑和互联网的设备及软件、资料传输与线路连接、电子商务方案、业务流程外包、网络服务管理、系统整合以及信息咨询服务等。2004 年,英国电信又成立一个名为 One IT 的工作组,致力于为用户建设、设计、拓展和管理 IT 网络和通信系统。目前,NHS、联合利华、英国国防部、路透社、英国养老机构以及地方政府已经成为 One IT 的新用户。

在为商业客户提供整合性数据及增值服务的同时,英国电信还在欧洲、美洲和亚太区的重要商业中心为客户提供满足其要求的通信服务,包括桌面电脑和互联网的设备及软件、资料传输与线路连接、电子商务方案、业务流程外包、网络服务管理、系统整合以及信息咨询服务等。

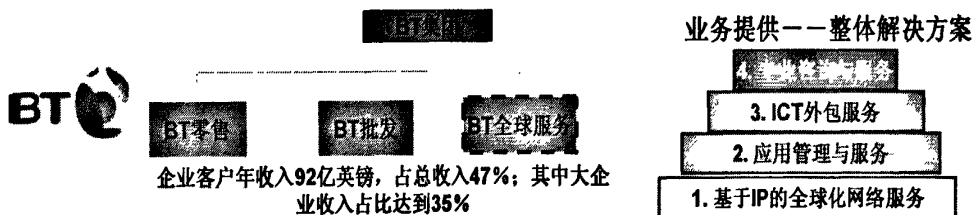


图 29 2005 年英国电信的 ICT 发展情况

从图 29 可以看到,英国电信针对 ICT 价值链分析后,调整其战略取得显著效果。2004 年初,英国电信拟定了“21 世纪网络计划白皮书”,此后便加紧了执行的力度,并已经取得了良好的效果,尤其是在 2005 年。该公司在 2005 年 7 月 13 日公布的截至 2005 年 3 月 31 日的全年财报中特别指出:转型为英国电信带来了增长。在该财年中,英国电信的传统话音等服务的收入下降了 5%。而包括 ICT 解决方案、可管理的服务、宽带以及移动服务在内的“新一波”服务的销售收入增长了 32%, 有效地弥补了传统服务收入下滑造成的损失,为整体收入 2% 的增长做出了重要的贡献。有研究表明,英国电信的业务转型主要包括三个部分: ICT、宽带和移动。

其中又以 ICT 增长最快,达 39%,宽带增长 29.2%,移动及其他新业务增长 14.3%。因此,ICT 被认为是英国电信转型成功的关键因素。

2.2 德国电信

在战略转型的过程中,德国电信给自身的定位是:为用户提供全部现代化的 IT、通信服务,包括固定网络、无线业务、互联网和复杂的通信解决方案,成为世界综合性电信企业的领导者。在向这个目标迈进的过程中,ICT 业务在其中所起的作用越来越大,在目前德国电信的收入构成中,ICT 业务已经占到了总体收入的 23%,并且还呈现逐步上升的趋势。

为了成功实施转型,德国电信首先对其自身的内部结构进行了重组。2001 年,德国电信引入一个全新理念:未来是一个 T. I. M. E. S 时代(T 代表电信;I 代表信息技术和互联网;M 代表多媒体和移动商务;E 代表娱乐和电子商务;S 代表系统方案和安全业务),未来的发展是将这五项融合在一起。这个新理念将德国电信的运作分为四个核心支柱部门和一个非核心业务部门。四个核心支柱部门分别是:T-Online(欧洲最大的互联网业务提供商之一);T-Mobile(全球移动通信业务);T-System(IT/电信解决方案);T-com(国内固定网和市场营销基础设施)。另一个非核心部门管理德国电信所有投资和不属于四个核心支柱部门活动的运作。

作为德国电信下属的四大核心支柱部门之一,T-Systems 主要定位于为大客户提供综合解决方案。德国电信认为信息技术(IT)和通信技术(CT)的融合以及大公司使用的 IT 应用的全球化是当今世界趋势,他们还认为对电子商务和融合解决方案的需求在未来将相当大。正因为如此,德国电信将 T-Systems 的电信和信息技术与整个系统解决方案捆绑在一起,成为真正的全套解决方案提供商。目前已提供的业务包括:咨询、运作以及为关键客户开发的高性能 IT 和电信解决方案的整合等等 ICT 领域的业务,此外还为公司和公共事业机构设计创新的电子商务解决方案。

在定位方面,T-Systems 主要选择了为大客户提供系统集成方案。作为欧洲第二大系统方案提供商,T-System 除了为德国电信的大客户提供服务外,还为其他全球客户提供综合的 IT 和电信解决方案。目前,该公司在全球 20 多个国家拥有约 43500 名员工,具有提供全球 IT 和电信服务的能力,可为客户开发新的集成方案和

富有创新意义的电子商务系统。在提供全球化“一站购齐”和端到端的电信和信息技术服务方面所具备的综合实力,使 T-System 长期处于市场领先地位。

2.3 电讯盈科

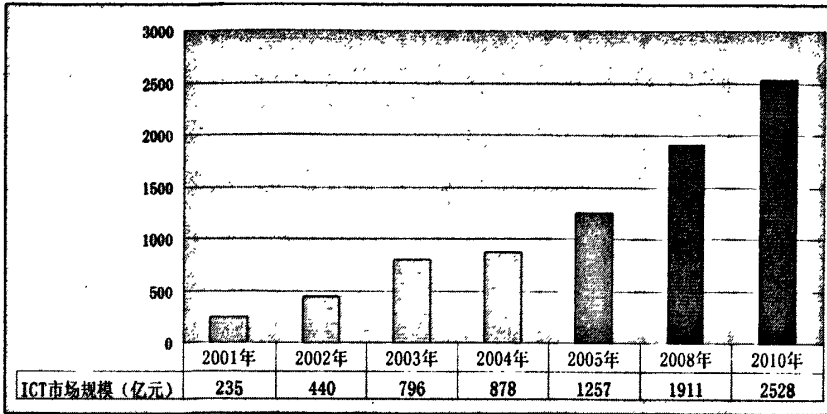
作为香港主要的电信运营商,电讯盈科(PCCW)将其全部业务划分为电信服务、商企电贸服务、基建业务及其它。其中商企电贸服务包含“优创(Unihub)”、零售商业宽频和电信指南服务。Unihub 作为 PCCW 集团下属的 IT 服务品牌,是亚洲领先融合电信与 IT 技术的服务商。Unihub 定位于“融合电信与 IT 技术的服务商(IT&T)”,专注于拓展金融、电信、其它大型企业及政府领域,凭借自身在网络规划、运维服务、应用软件开发、系统集成等方面的经验与优势,将电信与 IT 技术相融合,为企业提供涵盖“设计、建造、运营”三个环节的全方位服务,确保企业信息化建设统一,高效,通过集中管理,以最低的成本实现总部与分公司以及分公司之间的内部联络与沟通,提升管理效率。

此外,一些国际化的电信运营商都意识到进行业务转型的重要性,希望在电信运营的“微笑曲线”中得到更多的附加价值。

3. 中国 ICT 市场前景分析

近年来我国的信息产业一直在稳步增长,其中以系统集成、IT 专业服务、软件服务为代表的 ICT 服务领域发展更为迅猛。2001 年该市场规模只有 235 亿元而到了 2004 年增长到 878 亿元 2001—2004 年 ICT 服务市场复合增长率达到 54.7%。根据江南金融研究所数据显示,2005 年 1-9 月份我国系统集成与软件服务等 IC 下服务收入达到 882 亿元。¹

¹ 资料来源:赵永彬.《传统电信运营商进入 ICT 服务市场的策略》[J],通信企业管理,2006 年 09 期



(说明: 2001~2004 年数字来源于《中国电子信息产业统计年鉴》; 2005 年根据 2005 年 1~9 月份公布数字预测得到; 2008 年与 2010 年为预测数字)

图 30 国内 ICT 市场现状及未来预测¹

“十一·五规划”再次突出强调了社会信息化建设,信息产业部也进一步确立了农信工程、安信工程、城信工程、家信工程、工信工程和 RFID 工程等六大工程为“十一五”期间的信息化重点建设工程。可以预见。“十一五”期间的社会信息化建设必将引发 ICT 领域的进一步投资,这为传统电信运营商向综合信息服务提供商转型、进入 ICT 服务市场提供了良好的发展空间。

第四节 集团业务是电信运营商价值链的价值转移方向

通过对国际上主流的电信运营商的 ICT 之路分析,我们可以看出,作为传统的电信运营商在价值链上传统的优势在于信息的传递和连接,但这块市场已经趋于饱和,电信运营商的发展必须将自己从传统的通信服务转向具有广阔市场前景的 ICT 服务,而 ICT 服务主要目标客户就是集团客户,因此集团客户市场是电信运营商未来发展的重点。

¹ 资料来源: 赵永彬.《传统电信运营商进入 ICT 服务市场的策略》[J], 通信企业管理, 2006 年 09 期

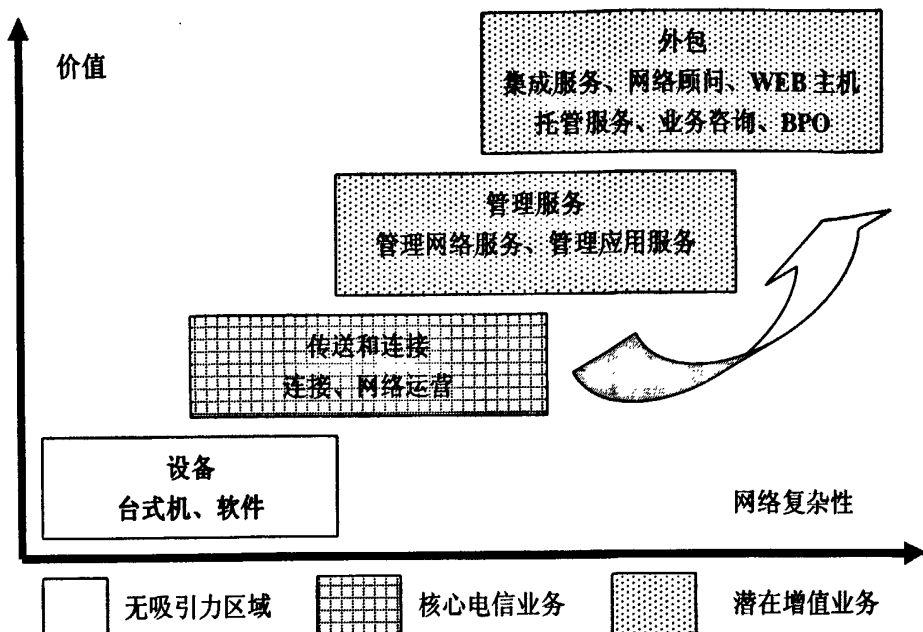


图 31 电信运营商在 ICT 价值链的价值转移

从图 31 可以看出，电信运营商的核心业务是传送和连接（即传统的通信服务业务），但更高价值的区域在于管理服务、外包等服务。通过对集团客户提供更多的管理服务，可以增加合同价值，令客户的“粘性”更大。

因此，传统的电信运营商在转型过程中，未来的市场应该是 ICT 市场中寻找。而由于 ICT 市场主要客户是集团客户，因此电信运营商需要重点做好集团业务市场。

..

第四章 中国移动通信集团福建有限公司现状分析

第一节 福建移动简介

中国移动通信集团福建有限公司是中国移动(香港)有限公司的全资子公司, (以下简称福建移动)下辖9个市分公司, 61个县(市)分公司。¹

1999年10月9日中国移动通信集团福建有限公司正式挂牌成立; 1999年10月28日成功在香港、美国纽约上市。现在, 福建移动已建成覆盖范围广、业务品种多、通信质量高的综合通信网络, 成为经营移动通信业务、IP电话及互联网服务的专业化移动通信运营公司。

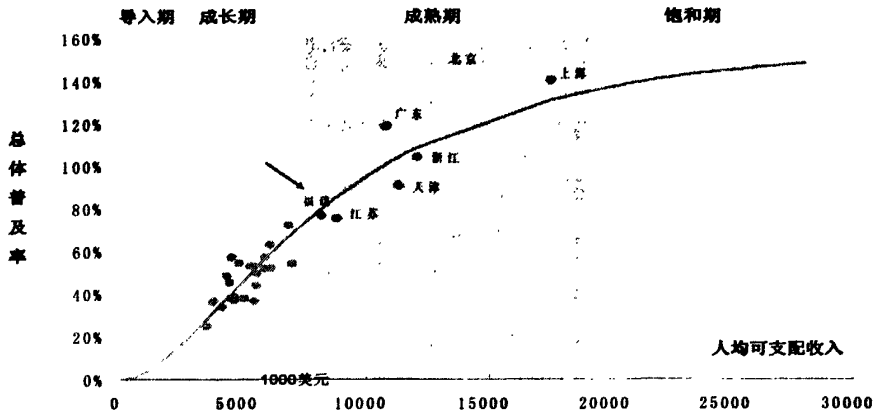
经过多年的经营, 在中国移动通信集团的“一个中国移动战略”规划下, 已经对产品线梳理, 形成了针对大众市场与集团市场两大块市场的不同产品。在大众市场上形成了“全球通”、“动感地带”、“神州行”三大主力品牌, 可以根据客户的消费特征归属到不同的品牌中, 并且在三大品牌下有相应的产品来满足不同层次的客户需要。在大众市场上还有“爱贝通”等家庭型产品, 针对的是拥有中、小学生的家庭市场。在集团市场上推出“企动力”品牌, 在“企动力”品牌下则拥有语音、短信、GPRS、专线等产品线。这些产品与服务于个人的产品系列不同, 是以单位客户为主要的服务对象。相对于经营多年已经成熟的个人品牌而言, 集团市场上的品牌尚处于起步阶段, 品牌与产品线的建设还在持续改进中。

根据历史数据, 从2004年至2007年, 福建公司总体运营收入74.7亿增长至136亿, 用户规模从772.8万人增长至1600多万。

福建公司客户规模排名居中国移动通信集团31省公司第8位。追踪2004年至2007年中国移动通信集团31省公司客户规模增长情况, 福建公司增幅居第8位, 净增客户集团占比3.6%。就自身发展来看, 福建移动2004-2007年累计客户净增略高于中国移动集团平均水平。

福建省的移动电话普及率全国排名第5, 市场增长趋缓, 福建移动所处的区域移动通信市场已经进入一个成熟期, 不能再依靠用户数量增长来推动企业收入增长的。

¹ 本节资料来源: 综合内部及公开资料整理而成

图 32 福建区域移动通信市场所处发展周期¹

受到福建省内各地市经济发展增长步调略不一致的影响，各区域间移动通信普及率差异较大。其中福州、泉州、厦门三个城市的客户市场规模最大，占福建公司总体60%以上，厦门移动电话普及率高达111%，而南平普及率较低，仅为38.8%（福建省49.33%，全国38.3%）；增量市场规模最大的是泉州、漳州，占福建公司总体增量的36%；福州、泉州农村增量市场发展最好，占总体农村新增规模的49%以上。同时在普及率较高的厦门和泉州两个城市，移动通信市场竞争激烈，三比份额低于福建省平均水平。

目前福建移动的话音收入超过总体收入的66%，成为最主要的业务收入来源。其中本地通话收入仍占比最大，长途话音收入近期受降价策略影响增长较快。而近三年增值业务收入占比呈持续上升态势，在全国各省移动中排名第10位，排名高于其在中国移动通信集团的总收入排名。福建移动近三年增值业务收入持续快速上升，以增值业务收入在运营收入中的占比表现增值业务发展水平，福建移动以27.1%在中国移动通信集团各省中排名第8位。

从增值业务收入增长来源进行分析，话音增值、短信数据、非短信数据业务比例接近，由于话音增值业务受市场规模和话音业务捆绑影响，具有稳定持续增长的特点。点对点短信和主叫显示是增值业务收入构成中的最主要部分。CMNET、彩铃、WAP、梦网短信和彩信增长速度较快。

¹ 资料来源：福建移动《中国移动福建公司2008-2010年战略措施规划》2007

第二节 福建移动业务收入分析

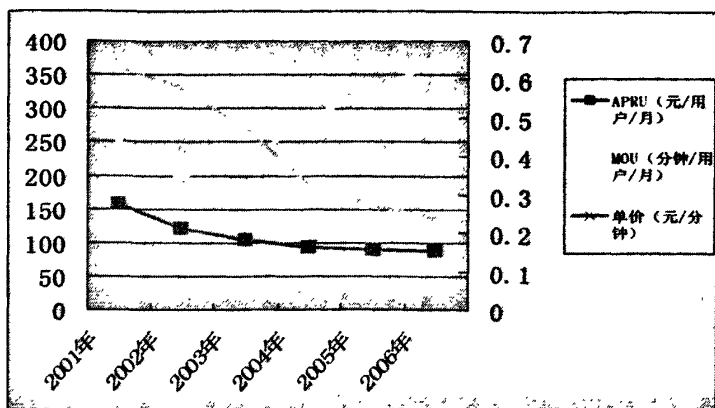


图 33 中国移动集团公司 ARPU 值、MOU 值、单价值历史发展

随着竞争的加剧，通信运营商虽然取得了用户数不断上升、业务使用量攀高的好成绩，但 ARPU 值不断下降，一些业务的单价也不断下降。如图 33 所示，中国移动 ARPU 值从 2001 年的 158 元下降到 2006 年的 88 元，语音通话的单价已经从 2001 年的 0.63 元/分钟降为 0.241 元/分钟，而且在国内二、三线城市及农村，单价较平均单价更低。

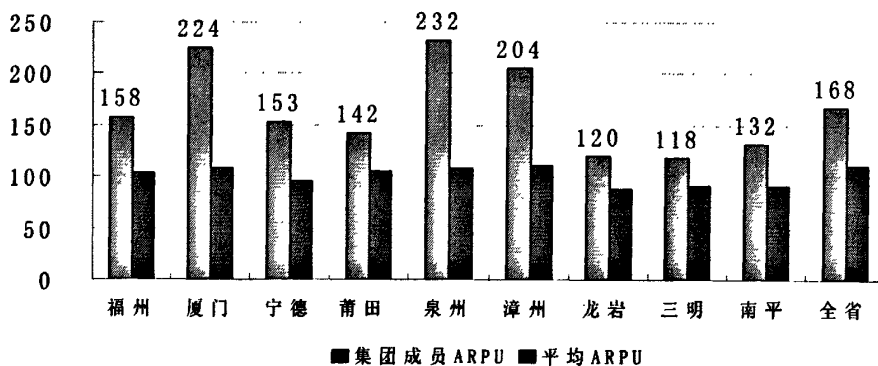


图 34 福建移动集团成员 ARPU 贡献率(2003 年)

从图 34 中可以看出，在福建移动集团客户中成员所贡献的 ARPU 值均在全省客户平均 ARPU 值之上，可以看出福建移动在 2003 年的集团成员 ARPU (Average monthly revenue per unit 即平均每个用户每月贡献的通信业务收入，单位为元) 值已经达到 168 元，比整体移动用户的 ARPU 值高 58 元。

¹ 资料来源：根据中国移动有限公司 (<http://www.chinamobileltd.com/>) 历年年报整理而成

因此，可以看到集团客户的员工对 APRU 值的贡献是相当大的，有利于减缓福建移动整体 APRU 值下降幅度。

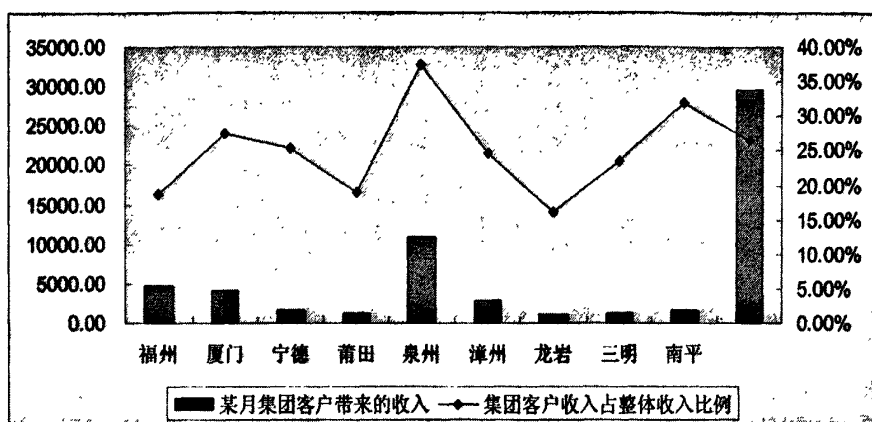


图 35 2006 年集团客户带来收入及占整体收入比例

福建移动在 2007 年初集团客户中的个人客户月平均数达 400 万，占个人客户当月平均用户数的 24.2%。2006 年底，福建移动的集团客户带来的收入占总收入比重已经达到 26%（图 35）。

由于集团客户具有群体效应，集团内部使用通信产品除个体因素外，集团客户内部的决策层及其它因素（如集团桌面电话的使用会影响到个体的移动电话使用）是相当重要，一旦一个集团具有决策的群体做出使用某个运营商的通信产品，并采取某些政策（如话费统一付费报销等）时，整个集团内部的成员都会从一个电信运营商转向另外一个电信运营商。一个集团客户少则十几名员工，多则上万的员工，一个集团的离开会引发十几个至上万个客户的离开。这些员工的通信方式一旦转向竞争对手都将影响到福建移动的通信运营收入。相比集团客户，个体客户则多会因为福建移动推出的业务资费等公共政策所影响。因此，集团客户的稳定性也关系到整体收入的稳定，需要使用更多的其它手段（有别于大众个人市场的策略）上捆绑集团客户在福建移动客户网里。

从图 36 可以看到 2005 年福建移动的收入构成中，通话费收入是主要的，整体运营收入中，新业务收入合计仅 21.1%，而在新业务收入中，短信业务收入占了半壁江山达到 48% 的比例。而属于集团客户贡献的信息化收入在新业务中占比则更少了。

¹ 资料来源：福建移动内部分析数据整理而成

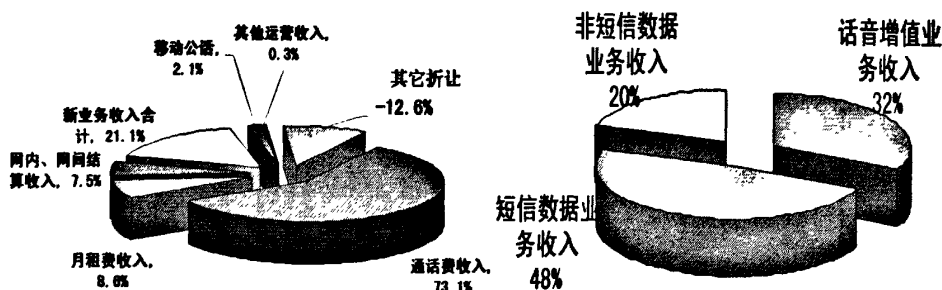


图 36 2005 年福建移动收入构成比例

虽然福建移动客户整体收入累计占运营收入的 26%，但多是集团内成员贡献的语音等个人业务产业的收入，还原出来的实际集团信息化收入累计占运营收入比重为 0.79%左右，不足 1%（图 37）。集团信息化收入仍占运营收入比重很小的一部分，没有真正形成对总体收入有影响的来源。

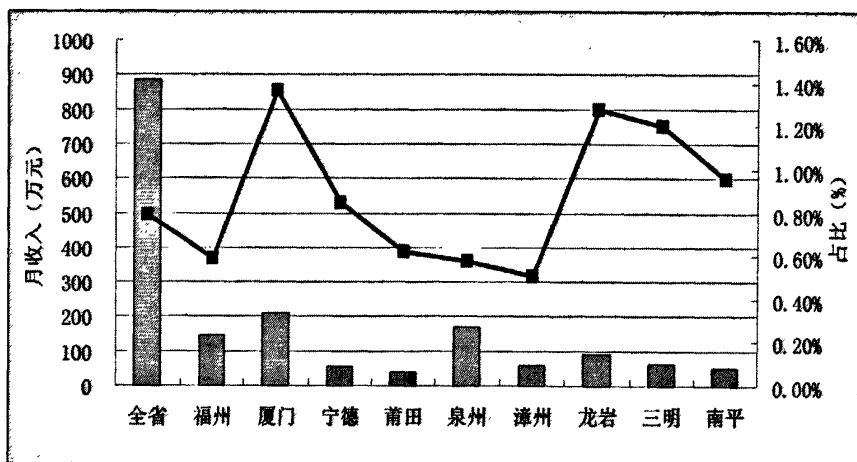


图 37 福建移动 2006 年某月集团客户信息化收入及占比

因此，从上面的分析得知，对于福建移动而言，在福建整体市场发展放缓趋于饱和的情况下，通信运营收入的单价已经大幅下降，福建移动必须寻找新的收入增长点。而借鉴国际上知名的电信运营商成功的经验，将收入来源必须稳定集团客户市场。从福建移动现有的集团业务市场分析看，福建移动的集团业务市场仍处于起步阶段，信息化收入占总收入不足 1%，与国际知名电信运营商相比，还有大量的发展空间。

此外，福建移动的集团客户所带来的相关收入已经占到总收入的 26%，集团客户中成员的 ARPU 值高于大众市场无集团归属的个人客户，也意味集团市场的稳

定是重要的，而如何解决集团客户的稳定的问题，办法之一是通过集团信息化来捆绑客户。

第三节 福建移动的集团业务简介

通常在计算与考核集团业务收入时，福建移动将与集团客户相关的收入纳入到集团业务收入。同时，为了有效识别集团业务收入有效性，又将集团业务收入划分为两大块，一类是集团客户中个人客户使用正常移动通信所产生的收入，如月租费用、通话收入、短信收入等；另外一类则是与集团信息化相关产品所产生的收入，如集团短信收入、集团专线收入等。本文主要是讨论集团信息化收入，这部分收入的特点是：产品是以集团使用的，集团客户以非个人付费的产品来产生的收入。

在集团产品的划分上，可以划分为以下几大类：

第一类：通道类产品

这类产品是传统的运营商提供的产品，如集团 IP 电话、集团语音专线、集团传输专线等。无论产品采用的是何种技术，福建移动仅提供的是传输通道，将客户的数据通过福建移动的通信网络传递到指定点。福建移动仅收取相应的通道租金/流量费，被竞争对手替代的可能性极大。

第二类：MAS 类产品

移动代理服务器 (Mobile Agent Server) 指为满足信息化程度高的集团客户通过移动终端实现移动办公、生产控制、营销服务等信息化需求，在集团客户 Intranet 内部署的与集团客户内 ERP, CRM, OA 等系统进行应用耦合的网关。

这类产品需要在集团客户侧布置福建移动的代理服务器，通过代理服务器与集团客户内部系统对接。代理服务器将从客户内部的系统接收的客户的信息进行一定处理后，通过短信、GPRS、语音等通道将信息传递到指定的终端（如手机、专用移动终端、PDA）等。

这类产品是福建移动在第一类产品的基础上为客户提供集成服务等相应的扩展服务，是福建移动开始走向 ICT 市场的产品。这类产品不仅仅是收取通道费用，而且使用打包服务，可以收取更多的相关费用。此外，由于与集团客户内部的系统进行紧密的连接，被竞争对手替代的可能性就非常小。

第三类：ADC 类产品

为满足信息化程度低的行业客户通过移动终端进行移动办公、生产控制、营销服务等信息化需求，在移动侧为客户集中建设应用托管中心（ADC，即 Application Data Center），提供信息化所需要的应用、运营、支撑等系列服务。

这类产品是将第二类产品中集团客户的内部系统功能纳入到福建移动的产品中，为没有实力建设内部管理系统（如 ERP、OA 等系统）的中小型集团客户提供从内到外的全程信息化解决方案。

这类产品适用于中小集团客户，客户不需要建设自己的管理平台，对客户的捆绑力度最高，被竞争对手替代的可能性就非常小。福建移动不仅收取通道费用等，还收取相应的平台租赁费用等。

随着第二、三类产品的功能完善，福建移动还可以实现为集团客户实现 BPO 服务。

第四节 福建移动集团产品价值链分析

将本文第一章提到电信业“微笑曲线”应用到福建移动的集团业务市场上，我们可以按信息从集团客户（单位）服务系统端到集团客户的员工（客户）手机端的流向，我们可以画出如图 38 的“微笑曲线”，并依据三类集团产品在价值链中的位置将其放置在相应的位置。

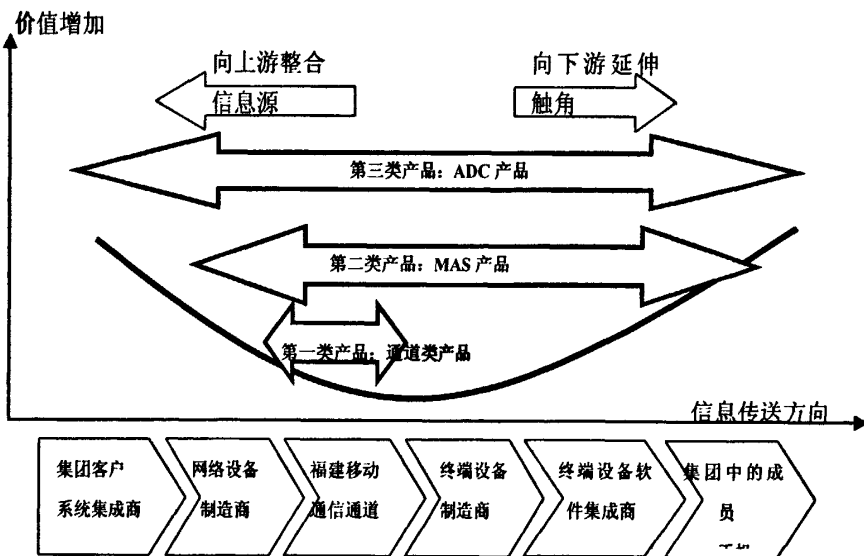


图 38 福建移动的集团业务价值增加值曲线——“微笑曲线”

以手机邮箱为例来分析福建移动的集团业务的价值链：

1、当福建移动仅提供第一类业务与服务时：

传统的手机邮箱是客户在其智能型手机终端上安装一个支持邮件协议的客户端程序（如 POP3、IMAP 协议等，一般智能型手机都支持 POP 邮件协议）。客户只需要将企业邮件服务器开放在互联网上，手机终端通过福建移动及漫游合作伙伴的 GPRS 网络等，即可以在手机上收发相关的邮件。

此时，福建移动仍是一个通道提供商，仅提供了无线网络通道，仅收取到正常的无线上网费用。由于只是处于产业价值链的中间部分，得到的利润点仅仅是客户的通道使用费，客户随时可以更换号码或终端而变成竞争对手的客户。随着竞争的激烈与客户议价能力上升，通道的收入空间不断下降。

2、当福建移动提供第二类业务与服务时：

利用 MAS 服务，在企业客户邮件服务器放置一台代理服务器，将邮件服务器上的邮件加密传送到 PUSH MAIL 平台，再通过统一的平台提供 PUSH MAIL 方式将邮件主动地、安全地送到客户的手机上，由客户手机上的软件客户端将邮件还原给客户。在整个过程中，客户的系统与福建移动的系统紧密结合，信息（邮件）在福建移动的前端服务器处理后，通过加密通道送到客户的终端上，再将信息（邮件）还原给客户。

此时，福建移动不再仅仅是一个通道提供商，而是一个为客户提供从邮件系统到用户手机终端界面的一个信息服务提供商。

3、当福建移动提供第三类业务与服务时：

针对部分中小企业没有自己的邮件服务器或者企业不想建设自己的邮件服务器，福建移动可以统一建设一个邮件服务器，将邮件服务器的空间租赁给企业客户，而将 PUSH MAIL 平台的代理服务器直接放在福建移动的邮件服务器平台上，实现提供从邮件服务提供到手机终端的全套信息服务由福建移动来完成。

此时，福建移动不仅提供了信息传递的全过程，而且还向价值链的前端延伸。

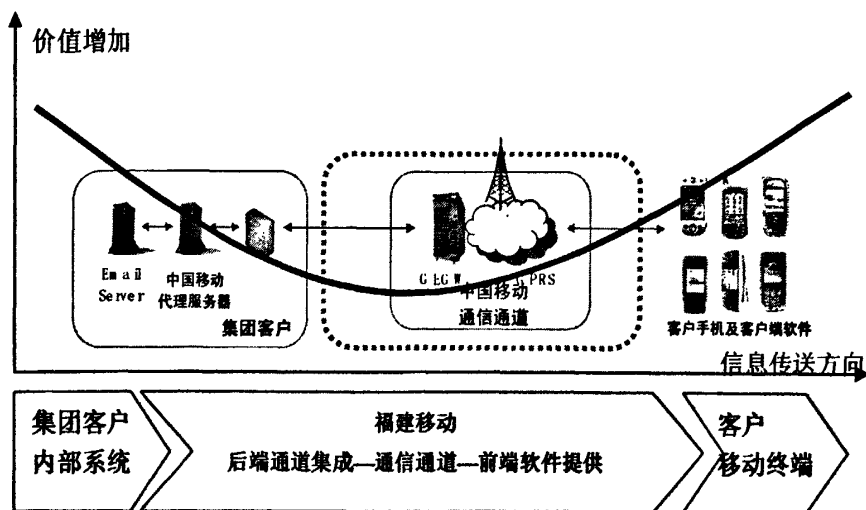


图 39 福建移动的手机邮箱的“微笑曲线”

表 2 手机邮箱服务对提升福建移动集团业务粘性与收入的对比

项目	第一类服务模式 (传统手机收邮件方式)	第二类服务模式 (手机邮箱 MAS 服务)	第三类服务模式 (手机邮箱 ADC 服务)
客户方成本	1、随着邮件大小成本不变(网络通信费用较高) 2、安全性差 3、需要客户主动接收,及时性差	1、邮件经过压缩,套餐性质,成本可控 2、安全加密,安全性高 3、主动 PUSH 给客户,及时性高	1、客户节省邮件器建设成本 2、邮件经过压缩,套餐性质,成本可控 3、安全加密,安全性高 4、主动 PUSH 给客户,及时性高
运营商收入	1、运营商仅收到 GPRS 通信费,如 0.01 元/KB 流量	1、使用 PUSH MAIL 的授权费用 2、套餐费用(从 98 元/月·户到 598 元/月·户)收入	1、提供邮件空间服务,收取租赁费(如 30 元/月·户) 2、使用 PUSH MAIL 的授权费用 3、套餐费用(从 98 元/月·户到 598 元/月·户)收入
客户粘性(忠诚度)	客户只需要更换终端(号码),仍通过互联网接入,粘性低	客户需要寻找全套解决办法,粘性高。	客户需要寻找全套解决办法,需要更换邮件服务提供商,粘性更高

从上面的例子可以看出,由于移动运营商已经不再是一个通道提供商,而是提供了一个从端到端的信息集成商,不仅收入提升了,而且客户的忠诚度也增加了。

第五节 福建移动集团价值链上的移动终端分析

1. 移动终端是运营商控制价值链的核心

传统的电信网实现了人与人的沟通,从而缩短了人们之间的距离,那么,互联网的普及则实现了人与机器之间的交流,从而扩大了人们的视野和空间。21世纪初,在日新月异的通信技术、信息技术、射频识别技术等新技术的推动下,一种能够实现人与人、人与机器、人与物乃至物与物之间直接沟通的全新的网络架构——U网络,正日渐清晰明朗,并快步走进我们的现实生活。

取意于拉丁语 Ubiquitous 的 U网络意指无所不在的网络,又称泛在网络。对此,最早提出 U战略的日本和韩国给出了这样的定义:无所不在的网络社会将是由智能网络、最先进的计算技术以及其他领先的数字技术基础设施武装而成的技术社会形态。根据这样的构想,U网络将以“无所不在”、“无所不包”、“无所不能”为基本特征,帮助人类实现“4A”化通信,即在任何时间(anytime)、任何地点(anywhere)、任何人(anyone)、任何物(anything)都能顺畅地通信。¹

可以预见,在 U网络社会中,网络空间、信息空间和物理空间实现无缝连接,软件、硬件、系统、终端、内容、应用实现高度整合;在 U网络社会中,网络将如同空气和水一样,自然而深刻地融入人们的日常生活及工作之中,网络将不再是被动地满足用户需求,而是主动感知用户场景的变化并进行信息交互,通过分析用户的个性化需求而主动提供服务。

正在全球兴起的 U网络战略为现实的网络演进指出了方向,奏响了新的“三网融合”的“三重奏”。在以“无所不在”、“无所不包”、“无所不能”为基本特征的 U网络架构下,现有的电信网、互联网和广电网之间,固定网、移动网和无线接入网之间,基础通信网、应用网和射频感应网之间,新的“三网融合”正在不同的领域、从不同的角度和不同的侧面加速推进。

任何一个通信网络在服务于人类时,需要通过终端来实现。而实现“U”时代的重要的部分是移动终端,只有移动终端才是随着最终使用者不断移动,搭起 U网络与用户建立沟通的桥梁。如果没有移动终端,任何应用都将是空话。

¹ 资料来源:夏竞辉.“网络融合:揭幕 U时代”[N].《人民邮电报》,2007年09月21日

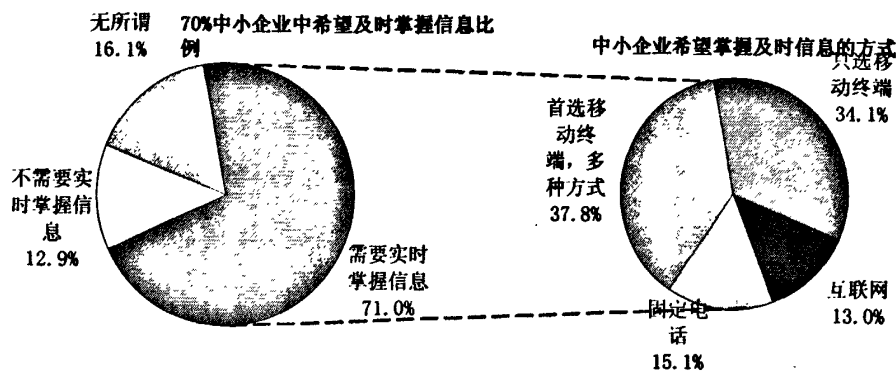


图 40 集团客户在实时掌握信息方式

而从市场上的商业调查来看，移动终端是集团客户的首选。

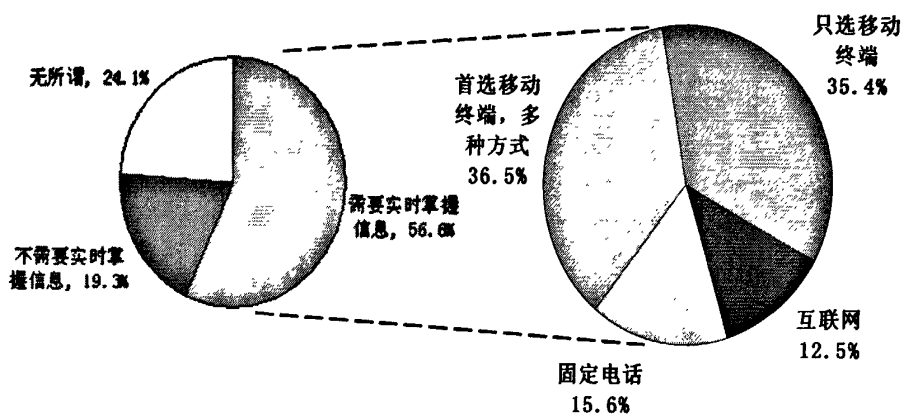


图 41 调查显示实时掌握信息的集团客户比例

通过市场调查数据分析表明¹:

- 1、将实时掌握信息作为信息化解决方案组成部分的客户占比达到了 56.6%
- 2、只选或首选移动终端为载体的集团客户占比超过 70%。

与其它的运营商相比，尤其是固网运营商相比，福建移动作为“移动”信息专家，客户拥有“移动终端”是优势。因此，对于福建移动而言，掌握移动终端才是核心的竞争力所在。

对于福建移动而言，能取得与其竞争对手（尤其是最强有力的竞争对手福建电信）在竞争上的优势，“移动终端”是最大的竞争优势之一。通信网络的优势

¹ 资料来源：《2005 中国企业信息化研究报告》 CCW Research

是可以通过大成本的投入来在短时期内即可以提升获取，但现有客户的终端优势则是无法通过投入来简单获取。客户使用移动终端是一个长期的过程，客户在使用上存在一定的“惰性”，不会轻易进行更换。尤其是对于一些功能上丰富、复杂的移动终端，特别是与通信运营商提供业务相关的移动终端，客户更换时会更多考虑在上面所加载的增值功能。

以福建某移动终端生产商为例，传统的手机销售系统是厂家根据历史数据生产出产品，批发给各级经销商，再到零售商，最后通过销售人员将手机出售给客户。而终端销售情况需要将由零售商将销售情况反馈给各级经销商，再由各级经销商汇总后回馈给厂家。

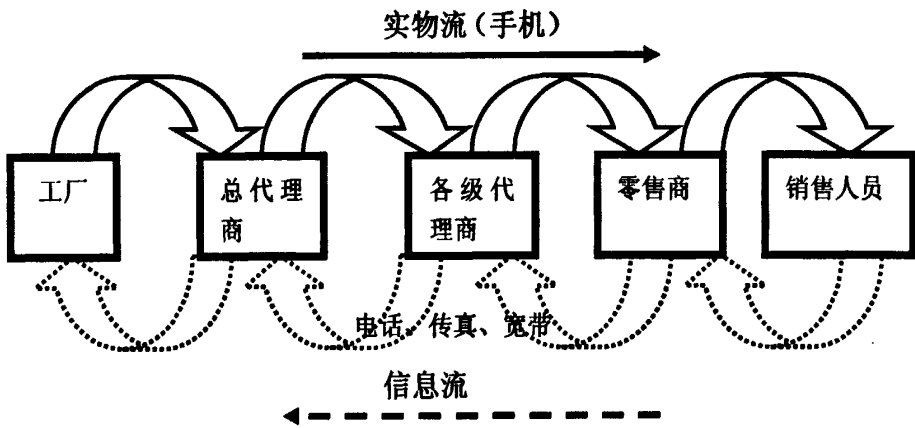


图 42 手机厂商的实物传递及信息反馈链条

从图 42 可以看出，作为生产厂家要从一线市场得到产品销售最新情况是需要一个漫长的过程，从一线人员的收集到通过各级代理商的渠道反馈后，最终汇总后还需要整理。信息反馈的工具大多为传真形式，即使现代化的企业也多是互联网的 WEB 网页或是安装 PC 版本的进销存系统来实现信息反馈。但受到信息流通道的成本高（传真、PC 机、宽带接入对于一个零售小店而言代价是高的，而且系统维护的成本也高）。此外，由于各渠道的忠诚度、效率等不均，反馈的消息无法实时准确。

信息传递的准确性与实时性影响了厂家生产决策与研发方向，无法快速掌握市场动态，也就无法取得竞争优势。

但福建移动介入到手机终端厂家的生产过程中，利用移动通信的手机短信实现进销存系统移动终端化后，信息流的传输效率与准确度立即提升。

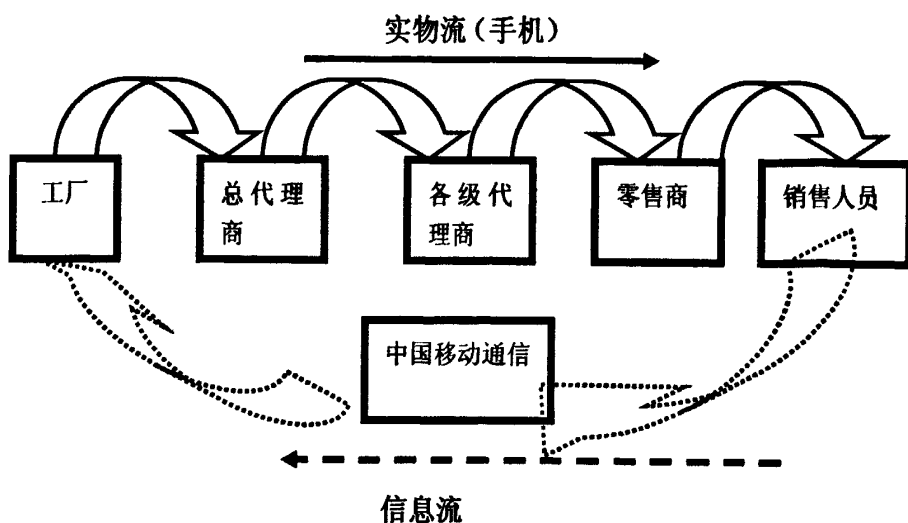


图 43 手机厂商的通过短信的信息反馈链条

从图 43 中可以看出，将使用短信系统后，销售人员在每销售出一部手机后，立即使用自己的手机发送销售手机的 IMEI 号（手机上全球统一的惟一的终端设备识别数字码）发送到生产厂家，生产商后台系统在收到短信后立即与生产时保存的数据比对，即可以了解到什么型号什么颜色的手机在中国哪个县市在哪天被出售给客户。生产商利用这套系统可以实现：

- 1、最迟 24 小时即可以统计到产品（手机）在全国的销售情况。
- 2、销售情况可以细化到机型甚至是颜色等，还可以了解到各种机型各种颜色款式在全国各地销售情况的分布。
- 3、根据销售情况及时调整生产计划及研发方向。
- 4、极大地降低信息反馈门槛与成本。每位参与的销售员、代理商等相关人员都会拥有一台发送短信的手机，无需再增加投入；而一条短信只需要 0.1 元，而传真、宽带的价格远远超过这个价格。

此外，生产厂家利用手机短信系统不仅解决信息反馈的问题，而且也解决了企业生产销售中相关问题。如利用这套信息反馈及时的短信系统，企业可以及时了解积压在各级经销商的存货情况，在实施区域差异化定价时，抑制窜货现象而稳定了市场。利用这套信息反馈及时的短信系统，生产商还可以在价格调整频繁的手机市场中及时调整价格，而不会让渠道代理商虚报存货数量而导致价格损

失。（系统实施前，代理商经常会隐瞒已经销售的终端为未销售，从而赚取厂家对存货价格下调而补贴的差价）

在整个生产商的生产销售价值链中，福建移动利用自己的移动终端来影响生产商的企业价值链，从而为客户节省了成本，也提高了客户的效益。从而实现了差异化战略。而福建移动在为客户创造了买方价值的同时，也取得了短信收入、企业员工使用移动产品等溢价。

2. 福建移动在移动终端的现状

中国移动虽然拥有全球最多的用户，但中国移动目前的定制终端占有市场率

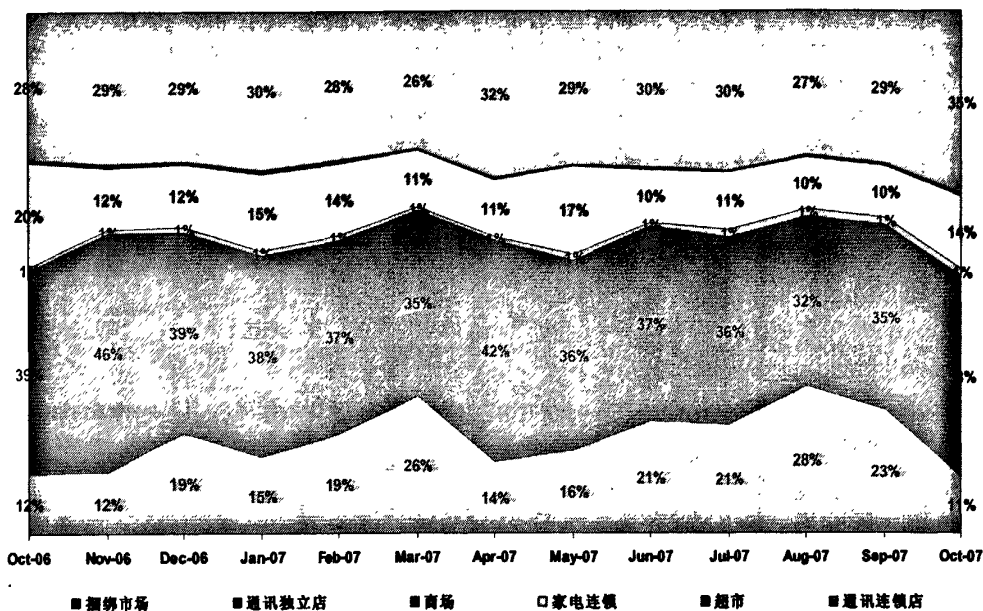


图 44 2006 年-2007 年福建手机市场容量图

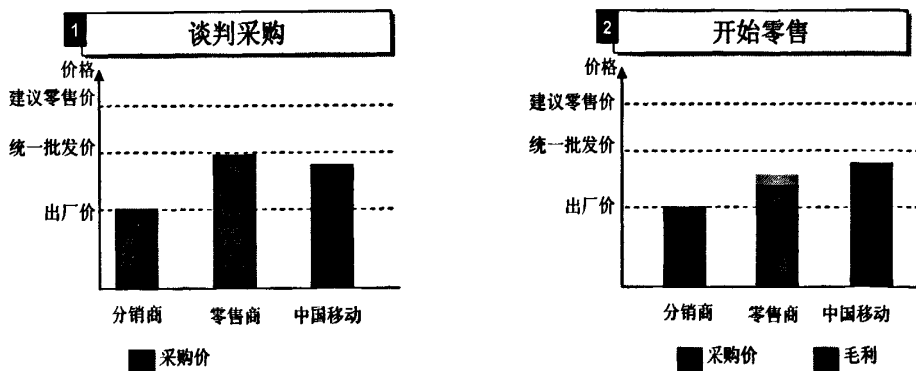


图 45 中国移动定制终端价值不具备优势

却是只有15%左右。福建移动虽然每年都投入大量的成本用于客户购买移动定制终端（又称“心机”）上，但报告显示¹，全年平均市场份额中，福建移动已经占到全省终端市场的18%左右，但远远没有达到掌握市场的能力。

经过多年的发展，移动终端市场已经形成一个稳定的市场格局，而且移动终端品种更换频繁，价格下降迅速。与零售商相比，中国移动此时的采购价会有一定优势，但与一级分销商相比，并没有优势。而零售卖场周转率高，加上现款现货、提货价保等，使得分销商愿意出让部分利益，零售商的真实采购价降低了很多。因此，虽然中国移动拥有大批量采购的优势，并进行了大量的补贴，但受到上述因素影响，移动终端的价格优势丧失。此时，尽管中国移动平进平出，但价格仍高于市场零售价（据调查，大部分手机零售价格高于市场价，有的型号价格甚至高出30%以上）。

此外，福建移动在定制终端还存在以下几个问题：

主要市场是以大众市场（即个人市场）为主，定制终端方案没有针对集团统一进行的。个别分公司针对集团客户的定制终端优惠方案也仅仅是在大众市场上的方案提高补贴力度，并未形成有集团客户特色的终端方案。

定制终端的营销方式主要采用购机赠送话费、预存话费送手机、积分兑换手机等形式进入终端市场，在市场营销策略上是采用补贴方式来推进，但会受到成本限制、社会渠道套机风险等影响，价格无法体现更多的优势。

定制终端在功能上仅仅增加了一些简单的、针对普通大众消费的移动定制菜单，并没有针对集团客户提供特殊的定制功能。而且定制终端在种类上与普通市场相同，并未形成差异，造成市面上销售的终端种类较移动定制终端而言不仅品种多且价格低的被动局面。

因此，福建移动要获得与竞争对手不同的差异化竞争优势，必须掌握好终端市场，解决好目前终端市场存在的问题，尤其在集团客户上的移动终端问题。

¹ 资料来源：GFK公司《中国移动电话市场分析报告（福建公司）》2007年10月

² 资料来源：中研博峰《中国移动定制终端连锁经营模式研究项目》2007年

第五章 福建移动集团业务竞争战略

随着市场竞争加剧，面对未来的全业务的开放所带来的竞争，福建移动需要寻找到自己的竞争优势。而随着信息化需求的上升，集团业务规模与相关收入则是未来的增长点。因此，对于福建移动而言，需要在集团业务市场中寻找到自己的竞争优势。利用价值链理论，从差异化、细分市场以及产业价值链方面来分析福建移动的竞争战略。

第一节 扩张集团业务市场，向微笑曲线两端延伸

1. 从通道提供商向信息集成商转变

传统的电信运营商是通道提供商，为客户提供的端到端的通信通道。从图 38 看，福建移动必须改变基础通信通道商的角色，变通道商为信息整合服务商，向上游整合信息源，以解决集团客户需求为目标；向下游整合移动终端及相关行业，以解决终端客户使用需求为目标，让集团客户的信息通过福建移动的通信通道传递到信息的接收者，并得到交流互动。

福建移动目前在集团市场上的信息化收入不足总收入的 1%，而相对于国际上成功的电信运营商的信息化收入占总收入的 20%—30%而言，还有很大的发展空间。此外，中国国内政策与经济发展促使 ICT 市场容量不断发展，给福建移动转型带来良好的机遇。因此，福建移动应利用目前良好的收入基础，加紧向微笑曲线两端延伸。

2. 利用价值传递有效掌控产业价值链核心

运营商是整个产业价值链的核心以及最主要的驱动力量，运营商拥有网络，直接面对用户，整个产业价值链围绕运营商，通过各个部分的分工合作与密切配合，将服务送达用户手中，从而实现共赢。回顾中国移动在过去“移动梦网”计划中，与服务提供商确定了恰当的分成比例，使运营商、服务提供商和用户形成了一个利益共同体，激发了产业价值链上各部分的积极性。

由于市场类型不同,在集团业务上不能再采用大众个人市场上的价值链模式。对比图 20 与图 22 的价值链,两个虽然都是网状的产业价值链,但图 22 所示的产业价值链更有利于电信运营商掌控整个价值链,对于电信运营商更容易掌控产业价值链。因而对于福建移动而言,必须确认自己在集团市场中的产业价值链的位置,应该是处于一个核心的地位。

但这种核心地位并不代表运营商在产业价值链中有领导权,运营商应该有所为有所不为,可以协调与产业链各组成部分的关系,但不能命令或指使产业链上其他成员做不想做的事情。产业价值链的组成是依靠价值的传递来完成,而非合约完成,因此福建移动必须是利用价值链上的价值传递来实现价值链上各方利益共赢局面。

3. 实施技术和业务流程的标准化战略

业界有一个普遍的认识“一流企业做标准;二流企业做专利;三流企业做产品,得标准者得天下”。在向价值链两端延伸的过程中,需要注意到技术标准和业务流程的统一规范化。福建移动在产业价值链的建立过程中,通过建立统一的技术和业务平台,可以加强对产业链的指导掌控作用,掌握价值链的核心,降低电信产业链中各环节的风险,同时有利于减少消费服务的复杂性。

第二节 利用终端实现在集团业务市场的差异化战略

企业通过自己的价值链来影响买方的价值链,从而达到减少买方成本和提高买方效益的目的。企业总是对买方的价值链施加直接或间接的影响,这种影响超越实际使用产品的活动。

经营差异化源于企业与买方之间不同寻常的联系。价值活动中差异化价值是其对买方成本和效益施加直接和间接的影响。一个企业全面差异化水平就是买方价值链中产生的差异化价值的累积。如果一个企业可以降低买方价格或提高买方的效益,买方就会心甘情愿支付溢价。如本文前面所介绍的生产厂家利用移动终端上报日销售业绩,利用福建移动提供的信息化方案,可以降低买方的成本,带来额外的效益。

而福建移动需要寻找与其它竞争对手不同之处就在于福建移动拥有移动近1700万的移动用户以及移动用户手中的移动终端。这些移动终端一旦纳入到集团客户的日常生产运作、经营运作中，则将集团客户的成本和效益施加直接和间接的影响。

因此，终端作为一个重要的资源，在国外众多的电信市场上已经被掌握在国外运营商手中，因此，如果福建移动要拥有自己核心的竞争力，需要将终端掌握在自己手中：

1、加大定制终端市场向集团客户倾斜力度。

福建移动的定制终端虽然占有18%的终端份额，但受到机型限制，低端机型占有率高，真正的可以应用于集团业务中高端机型占有率较低。此外，由于定制终端的市场策略并没有向集团客户倾斜，在终端补贴上仍停留在购机赠送话费、预存话费赠送手机等形式，集团客户享受的优惠与大众市场基本相同，并没有与集团客户的内部移动信息化应用结合起来。

因此未来对定制终端的补贴要重点集团客户，要针对集团客户进行倾斜，将过去用于大众市场低端机型补贴的成本用于集团客户，并且需要有效地针对集团客户的集团业务应用来进行捆绑有效机型。如针对移动办公OA的集团客户，可以捆绑具有办公OA及内置PUSH MAIL的手机；针对物流行业客户，可以捆绑具有GPS功能的导航功能手机。

2、终端作为用户的第一接触界面，必须介入终端开发，统一用户界面

目前操作系统多样，有Symbian、Linux、WinCE等，但这些所有操作系统的手机都由各自手机厂家进行开发，导致一是没有很好地与通信网络进行结合，二是没有研发出多进程多任务的应用，不利于集团业务应用的发展。

目前，在国外大多数运营商已经要求终端完全按照运营商要求进行定制（如目前北美市场上95%以上的终端全部由运营商定制和销售），用户没有其它渠道接触到其它非合作的第三方互联网内容。统一界面要求所有移动定制手机不再出现厂家的个性化内容，从外观到内置的菜单、功能等都走向统一化。

为此，福建移动加强与上、下游合作伙伴的沟通与协调、开发通用性的客户端软件内置到终端中，控制用户访问的业务路由，进而控制终端的定制深度。

在未来集团业务扩展过程中，福建移动可以与社会伙伴合作（包括手机设计厂家、手机生产厂家、应用程序开发商等），针对集团客户推出专门定制的定制终端，内置好行业应用内容，实施模块化设计。如开发出具有摄像头与 GPS 功能的手机，内置好二维码扫描软件与 GPS 软件，即可以方便实现物流行业应用。让移动定制终端不再只是一个空架子，而是一台装载与集团客户相关的应用程序的应用终端。

第三节 构筑和谐的 ICT 产业价值链

福建移动的新的价值链定位实际上是向价值链的上、下游扩张。但由于一个企业的资源能力有限，盲目的扩展企业外延可能会导致各个环节都失去竞争力，进而失去竞争优势。福建移动应该意识到价值链是一个分工协作链，分工协作是价值链的基础。因此，实际掌控产业价值链时，必须做好分工，认清“有所为与有所不为”的区分，要懂得“取”和“舍”。因此，移动运营商实现新的价值链定位实际包含两个方面：既要扩张，又要收缩。

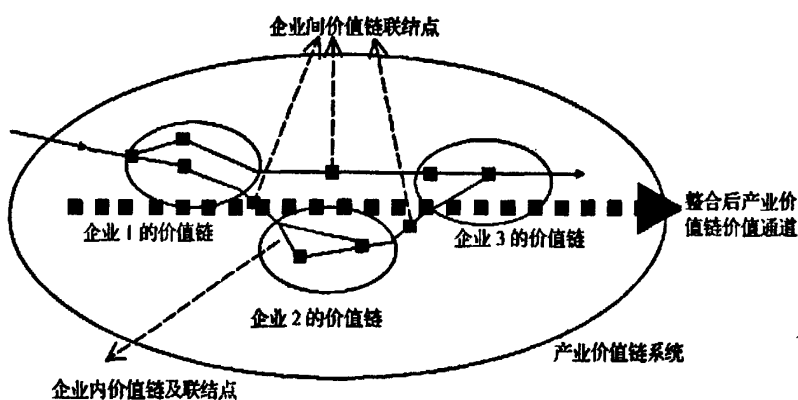


图 46 产业价值链系统¹

因此，在内部资源有限的情况下，解决福建移动转型的最佳途径是构建一个良好的 ICT 产业价值链，以福建移动为中心，发现、选择、扶持一批 ICT 企业，共同为集团客户的信息化服务。

¹ 资料来源：杜义飞,李仕明.《产业价值链：价值战略的创新形式》[J].科学学研究.2004年10月,第5期, P552-556

1. 抛弃“事事皆己力”观念，善借天下之力发展集团业务

随着客户规模的扩张，福建移动近年也随之不断扩大，在组织结构上细化了工作对应增加相关部门，人员也不断增加。即使在大量扩编人员的情况下，仍然无法满足业务发展的需求。如在新的业务开发上，由于计算机开发人员工作主要是在负责核心的账务及营业系统的开发与维护上，开发人员的工作量已经饱和，人员扩充又存在受限于香港上市公司要求核定人员数目不得超标的困难。导致大量的业务开发与维护需求无法按时完成。

在社会化分工的年代，专业的事应交给专业的公司来处理。因此，在集团产品价值链向上游延伸后，丰富的集团产品内容已经不再是中国移动一家企业所能完成的，必须借助外部的力量，共同完成产品的开发。

2. 控制价值链核心，公平合理分配利益

无论是何种方式，对于福建移动而言，必须要善于借助合作伙伴的力量还实现自己的目标，但同时需要注意控制住价值链的核心。

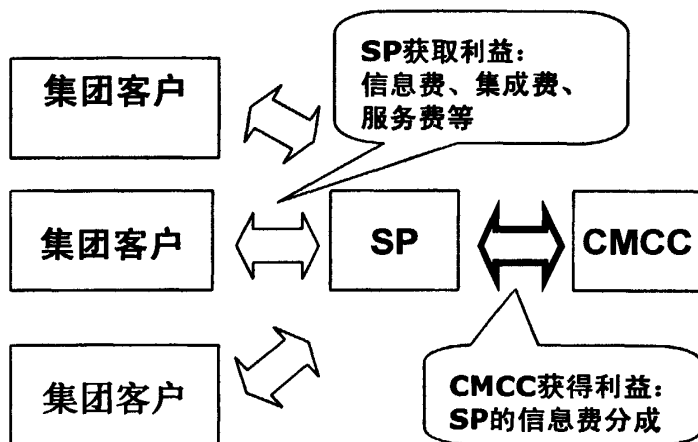


图 47：以“移动梦网”模式为样本的行业信息化模式

中国移动在 2000 年推出的“移动梦网”计划是一个成功的商业模式，“移动梦网”的商业模式推出，有力推动中国互联网在无线用户中的应用，挽救了大量互联网信息提供商，丰富了个人移动用户的信息来源，促进了移动通信业的发展。但如果简单地采用移动梦网模式，将其照搬过来将导致福建移动失去对集团业务市场价值链的控制力，将移动运营商沦为通道的提供商。如图 47 所示，当简单采

用移动梦网模式后，SP 控制了集团客户，从而提升其对福建移动的议价能力，不利于福建移动与集团客户的合作。

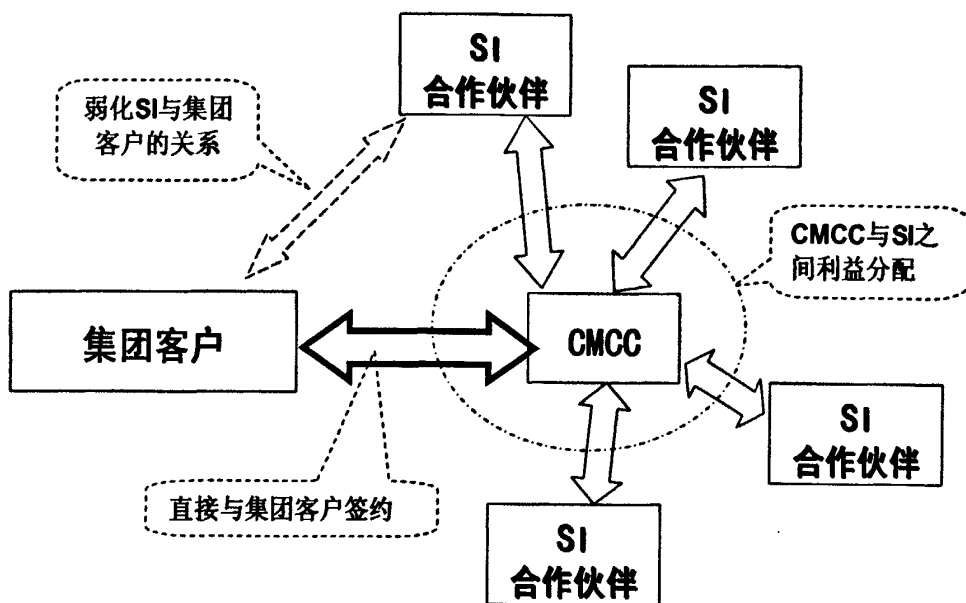


图 48 移动集团业务最佳商务模式

而如图 48 中，福建移动必须直接与集团客户发生关系，控制住与集团客户的接触点。而合作伙伴可以直接与集团客户产生关系，签订相关协议，也可以通过福建移动为集团客户提供服务。但作为价值链的关键部分，福建移动必须将集团客户资源牢牢掌握，与集团客户直接签约，掌握客户关系。此外，福建移动还应正确意识到自己的定位。

福建移动应该树立自己是集团客户行业应用的“总集成商”，向集团客户提供交钥匙工程：

- 1、能提供基于优质网络基础上的行业应用功能服务；
- 2、福建移动应与集团客户共同制定行业应用规范；
- 3、福建移动应在号码资源等方面拥有所有权与分配权；

在把握价值链的关键部分同时，福建移动必须大力发展合作伙伴：

- 1、合作伙伴是福建移动获取客户关系，进行行业应用营销推广的良好渠道
- 2、合作伙伴可以帮助中国移动提升产品集成能力，SI 负责业务应用系统模块的建设与维护。

3、合作伙伴可以为集团客户提供技术培训、售后服务、业务运营维护等工作，解决专业性难题。

作为合作伙伴，其最主要利益是经济利益，因此需要解决好利益分配的问题。而传统的移动梦网的 85%: 15% 的分配模式已经不适应行业信息化的分配模式，尤其是在行业信息初期过程中，福建移动需要投入大量的财力与人力介入。

表 3 福建移动行业信息应用模式下的利益分配建议。

行业应用模式	模式 1		模式 2		模式 3	
	移动	SI	移动	SI	移动	SI
功能费分成比例	70%	30%	50%	50%	30%	70%
集成	总集成	√	总集成	√	总集成	√
资费设计	√	配合	√	配合	√	配合
计费、收费	√		√		√	
客服	统一受理	√	统一受理	√	统一受理	√
品牌	√		√			√
销售	√			√		√

3. 大力发展与扶持本地化的合作伙伴，构建完整的行业价值链

福建移动作为福建省内的电信运营商，受到福建省内的 IT 等企业数量有限，省内企业规模与能力无法省外相比。因此，福建移动在进行行业信息化的过程中，经常遇到在省内无法找到业界领头企业作为合作伙伴，常常导致在行业信息化的过程中遇到产业价值链无法正常衔接。

虽然在行业信息化市场中找不到国内、国际的业界领头企业，但一些本地化的小企业却拥有自己独特的市场资源。如办公 OA 系统的开发，国内有多家企业在开发与销售，但受到多方因素的影响，在本地销售市场份额较高的是本地化的企业，且这些企业大多为小企业。这些小企业利用本地化的优势，如市场营销能力、本地化服务能力等，实现在本地市场占有一席之地目标，尤其是在一些本地化、个性化要求很高的集成项目。

因此，作为一个在电信市场中处于龙头的电信运营商，尤其在规模进入世界500强时，福建移动必须树立公平、公正的合作思想。在与合作伙伴进行合作时，应采取公平公正的态度来对待每一个合作伙伴。

同时，福建移动应该利用福建移动企业的资金、技术优势，对本地化合作伙伴进行必要的扶持，从中筛选出优质的合作伙伴，从而更有利于未来集团业务市场的发展。

第六章 结 论

纵观过去，电信运营商前几年处于一个高速发展，电信运营商是一个技术导向战略，即技术的发展带动整个行业的发展，整个行业尚处于一种扩充新的市场阶段。当市场发展到如今，通信行业进入到成熟期，运营商从粗放型发展转入到精细化发展的阶段。企业之间的竞争要求福建移动必须首先要做好战略管理。

战略管理是企业高层管理人员为了企业长期的生存、继续和发展，在充分分析企业内外部环境的基础上，确定和选择达到目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程。如何在激烈的市场竞争中获取并保持竞争优势是企业发展中必须面对的最关键问题，而价值链理论及其衍生的产业价值链等理论为企业进行战略分析提供了一个很好的工具。

第一节 研究的主要结论

二十世纪八十年代初期，价值链的理论是作为一种帮助企业进行战略分析的方法而被提出的。当时，波特指出，任何企业的价值链都是由一系列相互联系而又相互分离的创造价值链的作业，包括产品的设计、生产、营销和分销等构成。一定水平的价值链是企业在一个特定产业的各种活动的组合，虽然同一产业内的企业有相似的价值链，企业的价值链及其进行单个活动的方式，反应了该企业的历史、战略、实施战略的方法以及活动本身的主要经济状况。竞争对手之间的价值链常常有所不同，这种差别是竞争优势的关键来源。

理解波特的价值链时，应该从“价值”+“链”+“管理”来理解，尤其需要意识到价值链传递的是价值，只有价值被创造并传递了，链条才能得以形成。而对价值链理解的最终目标是为了管理好价值链，而管理好价值链可以从四个层面上应用，即企业在时空上的布局，企业在产业价值链上的定位（主要分析产业的演变趋势），企业在公司层面竞争优势的构建（在价值链上发现优点和缺点，思考可以共享的点），企业在运营层面如何把战略优势变为现实。

通过对福建移动在产业价值链上定位分析，福建移动如果对产业价值链没有控制好，将有可能成为一个最终用户主导的网状价值链；如果福建移动控制得好，则可以将产业价值链塑造成一个以运营商为主导的网状价值链。新型的移动通信

产业价值链将是由需要方即最终用户开始，向外延伸。产业链中的信息传递方向变为从最终用户向价值链上游传递，传递的内容也由以往的资源信息变为需求信息。

未来的移动通信产业中，主要的价值增值不是产生在中间的网络运营环节，而是产生在两端：信息集成和服务最终客户。因此，为了避免陷入通道运营商而只占有低利润环节的困境，福建移动需要在移动通信产业价值链中重新定位，向产业价值链的两边扩张，将自己从通道提供商向信息集成商角色转变，并要掌控住产业价值链的核心。同时还需要加强与产业链中其它环节的合作。

在找到产业价值链的定位后，福建移动需要通过价值链的分析来寻找自己的竞争优势。一个企业能取得竞争优势在于为下游（客户）创造了买方价值，福建移动需要为客户创造买方价值必须将自己的价值链与买方的价值链相结合，利用自己的价值链来影响到客户的价值链。福建移动拥有与竞争对手差距的地方在于拥有大量的移动终端客户，而利用移动终端及其网络所拥有的特征，将终端及终端提供的服务可以方便地介入到集团客户的内部价值链中。因此，基于竞争需要，福建移动应该优于竞争对手实现对移动终端的强有力的掌控时，就可以加强集团客户与福建移动的联系，从而对集团客户的价值链施加影响，为客户减少成本并创造效益，通过价值链的创造买方价值，从而实现差异化的竞争战略。

当福建移动向上下游延伸后，并掌控价值链核心时，应当注意到产业链的分工特征，尤其需要注意其拥有优势地位，但不能滥用优势，必须分析自己在价值链上各个环节的优劣势，引入合作伙伴来共同发展。

第二节 待进一步探讨领域

本文从价值链角度来分析福建移动的集团业务上的竞争战略，并提出了福建移动如何在产业价值链中的定位，分析福建移动的竞争优势等。但需要注意的是在对福建移动的集团业务上的分析，下面的分析还可以更继续深入：

作为一个战略分析，如果从波特的五力的模型进行分析时，还应该注意竞争对手也在产业价值链中试图掌控价值链的核心，上下游的企业即存在合作也存在竞争。而一些非传统的电信运营商也试图进入这个产业链中，如苹果公司的Iphone产品。

本文仅从波特提出的竞争战略的三种基本战略之一的差异化战略做了简单的探讨，而在差异化战略中，还有不少可以继续分析的，如探讨有关识别真正的买方，如何识别买方标准与买方信号等等。此外，还可以从细分市场战略中探讨如何做好细分市场战略。

本文在讨论产业价值链的过程中，虽然提出了 SI 合作形式以及利益方式等，但实际在操作过程中，受到利益的传递的复杂性，SI 的背景复杂性等影响，实际的一些价值无法简单地进行传递，而是需要对 SI 进行分类，如我们传统所熟知的 B-B-C（企业-企业-客户）与 B-B-E（企业-企业-员工）之间信息传递及价值传递是不一样的，这些可以更深入去讨论。

此外，受到获取一些数据源的限制，本文未能在量化上进一步深入。如果在调查获得 ICT 市场的相关数据后，可以更深入对比福建移动在价值链中所处的地位以及提出更好的发展建议。

参考文献

- [1] [美]迈克尔·波特著. 陈小悦译. 《竞争优势》[M]. 华夏出版社, 2005年.
- [2] 张继焦. 《价值链管理: 优化业务流程和组织, 提升企业综合竞争能力》[M]. 中国物价出版社, 2001年9月.
- [3] 陈曦. 《在价值链上跳舞》[M]. 地震出版社, 2004年3月.
- [4] 中国通信企业协会. 《2006中国通信业发展分析报告》[R]. 人民邮电出版社, 2007年.
- [5] 陈柳钦. 《论产业价值链》[J]. 兰州商学院学报. 2007年8月, 第4期, P57
- [6] 杜义飞, 李仕明. 《产业价值链: 价值战略的创新形式》[J]. 科学学研究. 2004年10月, 第5期, P552-556
- [7] 高斌. 《通信经济学》[M]. 人民邮电出版社, 2004年.
- [8] 张振辉. 《动态环境下中国电信企业竞争优势》[M]. 中国财政经济出版社, 2005年.
- [9] 杨海荣. 《通信企业生产运作管理》[M]. 人民邮电出版社, 2002年.
- [10] 王海林. 《价值链内部控制》[M]. 经济科学出版社, 2007年.
- [11] 王琦, 王生智, 吕廷杰. 《电信商战风云》[M]. 北京邮电大学出版社, 2006年.
- [12] [美]希特(Hitt, M. A.)等著; 吕巍等译. 《战略管理: 竞争与全球化(概念)(原书第6版)》[M]. 机械工业出版社, 2005. 7
- [13] 罗明伟, 杨海荣. 《新的电信产业价值链及其驱动》[J]. 通信企业管理. 2002, 第12期, P10-13
- [14] 于刃刚. 《产业融合论》[M]. 人民出版社, 2006年.
- [15] 史忠良. 《产业经济学》[M]. 经济管理出版社, 2005年.
- [16] 中国移动通信营销案例编写组. 《中国移动通信营销案例精选》[Z]. 人民邮电出版社, 2006年4月.
- [17] 赵永彬. 《传统电信运营商进入ICT服务市场的策略》[J]. 通信企业管理, 2006年09期.
- [18] 侯智勇. 《国际电信巨头的ICT之路》[J]. 中国新通信, 2006年13期.
- [19] 张建雄, 沈亮. 《电信运营商开展IT外包服务转型业务的研究》[J]. 电信科学, 2007年04期.
- [20] 史炜. “ICT时代, 以服务创造新价值” [J]. 《世界电信》, 2007年05期.
- [21] 张磊, 忻展红. “移动运营商ARPU值下降原因及其影响分析” [J]. 《数据通信》, 2007年03期.
- [22] 魏娜, 臧晋. “运营商开拓ICT业务浅思” [J]. 《信息网络》, 2007年5月总第61期.
- [23] 夏竞辉. “网络融合: 揭幕U时代” [N]. 《人民邮电报》, 2007年09月21日.

致 谢

从选题到完稿，历经了近三年的论文写作时间，我首先非常感谢导师郭霖副教授的用心指导和无私帮助，严谨的治学作风，在论文写作过程中还不断学习新的知识，帮助我开拓思路，为我指点迷津。同时非常感谢 MBA 学习期间各位名师的授课给自己带来的知识与眼界，并对他们致以崇高的敬意。

在此还需要感谢我的 MBA 同学、我的同事的大力支持，与他们的共同学习与工作中学习到很多，得到他们无私的帮助。

感谢我的家人的理解与支持，有他们才有我的今天！

毕业论文的完成标志着在厦大 MBA 的学习告一段落，作为厦大 MBA 的一员，将继续在自己的职业生涯中运用在 MBA 所学的知识，不断前进。