

中文摘要

本文在综述企业竞争分析方法、竞争战略和核心竞争能力理论的基础上，分析了聊城网通公司所面临的宏观环境、行业环境等外部环境的机遇和威胁；分析了企业内部条件的优势和劣势，同时对固话运营商和中国网通公司与主要竞争对手的相对竞争优势作了比较分析，最后用 SWOT 方法进行了综合分析，得出聊城网通公司应该选择的的基本战略—增长战略。

在对竞争环境分析后，作者拟定了聊城网通公司的战略目标定位，提出了 3-5 年企业战略目标的总体架构。基于聊城网通公司的战略目标，同时结合公司的行业特征，制订了三种备选的战略方案：低成本（固定电话-小灵通规模发展）、差异化（网络智能化）和集中一点战略（宽带-信息化）。文章运用层次分析法（AHP）对三种战略增强和提升聊城网通公司赢得稳定的市场竞争优势的贡献大小和效用进行了评价分析，通过合理拟订针对目标的评价条件，得出了三种战略相应的评分，再根据评分提出了对三种战略的合理选择方案，即聊城网通公司应以集中一点竞争战略为主，差异化战略为辅的企业发展战略。

文章最后，配合集团公司的战略部署和聊城本地经济发展规划的特点与框架，提出了如何实施提升企业稳定的市场竞争优势的宽带-信息化竞争战略的一组方案和措施。

关键词： 战略 宽带 聊城网通公司

ABSTRACT

This thesis analyzes the inside conditions of the Liaocheng Network Communication Co. as well as its outside environments as follows: the macro environment, the trade environment, etc, on the basis of summarizing up analytical methods of enterprises' competition, competitive strategies and the theory of key competitive power, and it also study the corporation's relative competitive edge by comparing it with that of its main opponents. At last, using the SWOT analytical method, we get the basic strategy of Liaocheng Network Communication Corporation.—Increasing strategy.

After analyzing the competitive environment of the corporation, the author draws up a strategic aim, and expound the whole framework of Liaocheng Network Communication Co. in 3-5 years. Based on corporation's development strategy and feature of communication trade, the author works out three optional strategies: low cost, discrepancy and focus on one point. Moreover, this thesis evaluates how these schemes effectively strengthen the stable competition superiority of the Liaocheng Network Communication Co. by using the AHP method. By working out the evaluation of three strategies, select the three strategies reasonably, and obtain the mainly strategy which name is 'focus on one point competitive strategy assisted by difference product strategy'.

At the end of this thesis, some plans and measures are put forward to the focus on one point strategy for improving the stable competition superiority of an enterprise into effect based on regional economy development scheme.

KEY WORDS: Strategy, broad network, Liaocheng Network Communication Co,

独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作和取得的研究成果，除了文中特别加以标注和致谢之处外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得 天津大学 或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：张洪波 签字日期：2005 年 7 月 3 日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解 天津大学 有关保留、使用学位论文的规定。特授权 天津大学 可以将学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，并采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编以供查阅和借阅。同意学校向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘。

(保密的学位论文在解密后适用本授权说明)

学位论文作者签名：张洪波

导师签名：马小乙

签字日期： 年 月 日

签字日期： 年 月 日

第一章 绪论

1.1 通信行业发展趋势和山东网通公司概况

近几年,尤其是进入 2000 年以来,由于 90 年代的通信产业高速发展而产生了巨大的泡沫化,从泡沫发生至今的 4 年多的时间中,通信行业基本上处于通信发展的恢复阶段。这期间,国内通信行业几经变迁,从原来的单一运营商发展到中国网通、移动、通信、联通、铁通、卫通等 6 家运营商,经营增值业务的各种通信企业 3000 多家,竞争覆盖的业务包括国际、长途、本地、移动、数据、专线、IP 电话等领域,行业竞争日趋激烈。不仅如此,加入 WTO 后将允许外资进入中国通信行业,加入 WTO 后的中国将鼓励市场竞争的基础通信协议,促使国有通信企业尽快建立现代企业制度,降低服务成本,提高服务质量,加速国内通信企业的国际化进程。

中国网通集团在 2004 年 11 月在纽约和香港完成上市,成功实现了“融合、改制、上市”战略,这也标志着我国四大通信主导企业全面进入资本市场,走上国际化竞争之路,中国网通借上市之机提出深化企业改革加快企业发展,成为亚洲一流的通信企业,进而向世界一流通信企业迈进。但是,上市以后的网通公司面临着更大的压力和挑战,为实现上市目标,要求企业必须建立战略、计划、建设、财务预算及业绩考核一体化的管理体系,提高企业盈利能力,实现由规模型向效益型转变。目前,我们企业的利润、净资产回报率等关键财务指标与上市公司的要求相比还有一定差距,运作机制、用人机制与上市公司的运作要求也存在一定的差距,这些都对我们提出了新的挑战。

中国网通山东省分公司是国有大型通信企业,在原山东省邮电管理局经过寻呼剥离、邮电分营、移动分营、政企分开以及中国电信南北拆分的基础上,由中国网通集团山东省通信公司更名而来。山东网通下辖 17 个市级分公司、122 个县级分公司,是山东省内网络容量、用户规模最大,综合实力最强的基础通信运营商。山东省政府以 2002 年底农话净资产的 50%作为对中国网通上市公司进行了投资。近年来,山东网通伴随着山东省经济发展和社会的进步,走过了一条坚定沉实、硕果累累的发展道路,网络日臻完善,技术日新月异,业务迅猛发展,服务推陈出新,企业的综合竞争力不断提升,已成为新经济时代山东通信业名副其实的行业领跑者。目前,电话交换机总容量超过 3100 万门,电话用户突破 2400 万户,其中,小灵通用户突破 480 万户;电话主线普及率达到 26.1%,高于全国平均水平 1.2 个百分点;宽带城域网覆盖县级以上城市,互联网宽带用户突破 130

万户；骨干传输带宽达到 320G、400G，技术水平跨入世界先进行列；光缆覆盖全省所有城乡及 95%以上行政村；电子商务、电子报税等信息化应用均走在了全国前列。

当前，通信业发展面临新的转折期。国家政策环境和经济增长为通信业发展带来了新的机遇和更广阔的市场。党的十六大确立了全面建设小康社会的奋斗目标和战略部署，勾画了本世纪头 20 年我国经济社会发展的宏伟蓝图。十六大报告明确指出：“信息化是我国加快实现工业化和现代化的必然选择”，中央在经济结构调整的部署中明确提出：“要积极发展以信息技术为主要代表的高新技术产业，发展包括通信在内的服务业，提高服务业比重”。这一系列方针政策，为通信的发展创造了一个良好的宏观环境。同时，山东省委、省政府提出建设“大而强、富而美”新山东的宏伟目标，到 2005 年，山东国内生产总值年均增长将保持在 10%以上。宏观经济新一轮的快速增长，信息化和城镇化两大战略的实施，必然进一步刺激通信消费的增长，加快通信消费的升级，促进通信消费的多样化，通信行业面临着难得的发展机遇。

应当说，市场经济的基本法则就是竞争，作为山东省通信市场的主导者，我们必须掌握竞争规律、价值规律、市场规律，全面审视通信行业发展的大趋势，实事求是地分析有利条件和不利因素，进一步认清形势，解放思想，把握机遇，迎接挑战，才能提高山东通信综合竞争力、实现持续健康的发展。

1.2 聊城网通公司简介和本文研究的意义

聊城古称东昌，因市区内有全国第二大人工湖——东昌湖，又被称为江北水城。聊城市位于山东省西部，冀鲁豫三省交界处，东、北邻德州，南接菏泽，西部与河北省、河南省接壤，辖临清、东阿、高唐、茌平、冠县、阳谷、莘县和东昌府区六县一市一区，总面积 8900 平方公里，下设 126 个乡镇，6514 个行政村，总人口 561.3 万人，农村人口占总人口的 80%。聊城市为鲁西交通枢纽，京九铁路、济邯铁路和济馆高速公路从境内穿过，交通十分便利。由于历史的原因，聊城经济发展滞后于全省，属经济欠发达地区。改革开放以来，随着京九铁路、济邯铁路和济聊馆高速公路的相继建成，聊城经济发展较快，特别是近年来，市委、市政府积极推行大开放，招商，促进大发展的战略，大力开展招商引资活动，投资环境不断优化，希望集团、香江集团等一批知名企业相继落户聊城，促进了聊城经济的发展。全市 GDP 保持了较高增幅，国民经济发展潜力进一步增强，社会面貌有了较大改初步统计，2004 年聊城市生产总值 572.69 亿元，比上年增长 17%；地方财政收入 22.43 亿元，比上年增长 23.34%；全社会固定资产投资额 260 亿元，比上年增长 133%；农村居民人均纯收入 306 元，比上年增长 14.5%，增幅显加

万户；骨干传输带宽达到 320G、400G，技术水平跨入世界先进行列；光缆覆盖全省所有城乡及 95%以上行政村；电子商务、电子报税等信息化应用均走在了全国前列。

当前，通信业发展面临新的转折期。国家政策环境和经济增长为通信业发展带来了新的机遇和更广阔的市场。党的十六大确立了全面建设小康社会的奋斗目标和战略部署，勾画了本世纪头 20 年我国经济社会发展的宏伟蓝图。十六大报告明确指出：“信息化是我国加快实现工业化和现代化的必然选择”，中央在经济结构调整的部署中明确提出：“要积极发展以信息技术为主要代表的高新技术产业，发展包括通信在内的服务业，提高服务业比重”。这一系列方针政策，为通信的发展创造了一个良好的宏观环境。同时，山东省委、省政府提出建设“大而强、富而美”新山东的宏伟目标，到 2005 年，山东国内生产总值年均增长将保持在 10%以上。宏观经济新一轮的快速增长，信息化和城镇化两大战略的实施，必然进一步刺激通信消费的增长，加快通信消费的升级，促进通信消费的多样化，通信行业面临着难得的发展机遇。

应当说，市场经济的基本法则就是竞争，作为山东省通信市场的主导者，我们必须掌握竞争规律、价值规律、市场规律，全面审视通信行业发展的大趋势，实事求是地分析有利条件和不利因素，进一步认清形势，解放思想，把握机遇，迎接挑战，才能提高山东通信综合竞争力、实现持续健康的发展。

1.2 聊城网通公司简介和本文研究的意义

聊城古称东昌，因市区内有全国第二大人工湖—东昌湖，又被称为江北水城。聊城市位于山东省西部，冀鲁豫三省交界处，东、北邻德州，南接菏泽，西部与河北省、河南省接壤，辖临清、东阿、高唐、茌平、冠县、阳谷、莘县和东昌府区六县一市一区，总面积 8900 平方公里，下设 126 个乡镇，6514 个行政村，总人口 561.3 万人，农村人口占总人口的 80%。聊城市为鲁西交通枢纽，京九铁路、济邯铁路和济馆高速公路从境内穿过，交通十分便利。由于历史的原因，聊城经济发展滞后于全省，属经济欠发达地区。改革开放以来，随着京九铁路、济邯铁路和济聊馆高速公路的相继建成，聊城经济发展较快，特别是近年来，市委、市政府积极推行大开放，招商，促进大发展的战略，大力开展招商引资活动，投资环境不断优化，希望集团、香江集团等一批知名企业相继落户聊城，促进了聊城经济的发展。全市 GDP 保持了较高增幅，国民经济发展潜力进一步增强，社会面貌有了较大改初步统计，2004 年聊城市生产总值 572.69 亿元，比上年增长 17%；地方财政收入 22.43 亿元，比上年增长 23.34%；全社会固定资产投资额 260 亿元，比上年增长 133%；农村居民人均纯收入 306 元，比上年增长 14.5%，增幅显加比上年增长 133%；农村居民人均纯收入 306 元，比上年增长 14.5%，增幅显加

快，创 1997 年以来最高水平；与德州、临沂、济宁相比，生产总值增长速度分别略低 0.1、0.1、0.2 个百分点；农民人均纯收入增长速度分别高出 2、1.2 个百分点、低 0.3 个百分点。

聊城网通公司是中国网通北方的地市级公司，是中国网通的基本组成单元，是聊城市的主导通信运营企业，承担着党政专网通信、应急通信和通信普遍服务的重要任务，是聊城市通信行业中的骨干企业，主要经营本行政区划内的国内国际各类固定通信网络与设施和基于通信网络的语音、数据、图象及多媒体通信与信息服务，业务范围涵盖了固定电话、数据通信、无线市话等领域，目前已建成覆盖全市、通达世界的集统一性、完整性和先进性于一体的程控电话网、数字传输网和数据通信网，形成了高速率、大容量、宽带化、交互式的现代化信息网络，现有固定资产 16 亿元，是中央直属的大型国有通信企业。作为聊城市国民经济和社会信息化建设的主力军，聊城通信在市委、市政府的领导下，以党的十六大精神为指针，秉承“竞合赢得市场，融合创造力量，诚信铸就品牌，服务编织未来”的宗旨，以服务于地方经济发展合人民群众生活为己任，以技术创新、机制创新和管理创新为动力，不断拓展服务广度，提升服务水平，大力推动信息技术和通信业务的普遍应用，努力满足社会各界对通信的多层次、多样化需求。

公司设有九个职能部门，12 个生产单位，下辖临清、高唐、茌平、东阿、阳谷、莘县、冠县、东昌府区八个县市分公司。2004 年，公司实现业务收入 7.15 亿元，实现收支差额 1.72 亿元，完成年预算的 101%；成本费用为 3.70 亿元；总资产利润率为 11.68%。固定资产原值 22.35 亿元，流动资产 0.45 亿元，净资产总额达到 15.48 亿元。2004 年全年新增固定电话 4.1 万户，固定电话总户数达到 116 万户，主线普及率为 16.2%，其中市区为 37.1%；小灵通放号新增 91813 部，累计达到 22.8 万部；有人值守智能公话新增 2992 部，累计达到 11596 部；宽带用户新增 25410 户，总户数达到 43812 户。

聊城网通公司作为中国网通集团的基本组成单元，是一个地市级通信企业，而整个通信行业的竞争市场也正是以地市级本地网通信市场为基本单位的，可以说，通信行业市场的竞争恰恰是在地市级本地通信市场上展开的，尤其是近几年，市场竞争愈加激烈，做为当地通信行业的主导运营商，聊城网通公司面临着移动运营商和新进入的固化运营商的双重挑战：从固话用户层面看，虽然用户规模不断扩大，达到 150 万户，但增长速度已明显变缓，同时，相伴而来的是低端用户的增长，ARPU 值持续下降，靠扩大用户规模拉动通信业增长的力量正在减弱，业务收益在激烈的竞争中大幅“跳水”，出现了通信业务量增加，业务收入却呈增长放缓趋势，通信业务总量的增长率 2002 年、2003 年、2004 年分别为 28.6%、32.1%、37.8%，逐年加快，而通信业务收入增长率在 2002 年、2003 年、2004

年分别为 15.3%、14.4%和 13.2%。同时,移动电话对固定电话的替代性竞争日趋激烈,通信需求向移动市场转移,移动业务相对发展迅速,本地电话出现移动趋势,移动话务对于固定话务分流明显。宽带业务上,伴随着通信业结构的调整,宽带业务成为发展的焦点,呈现较快发展的趋势,互联网拨号用户在 2004 年较 2003 年下降了 41%,而宽带用户增加了 110%,呈现翻倍增长。

从聊城通信市场竞争形势来看,通信市场规模的扩大、竞争的不断升级以及用户消费心理的成熟既为通信企业的发展带来了机遇,又对通信企业迅速提升竞争力提出了挑战。从表现形式看,通信市场竞争呈现出一些新的特点:通信竞争主体和业务范围不断扩大,由单一的业务竞争转向全方位、多业务的竞争,由过去的对抗性竞争转向合作性竞争,由以异质竞争为主转变为异质竞争和同质竞争共存,话务量争夺异常激烈,不规范竞争行为时有发生。因此,如何针对聊城本地的市场状况和经济、技术环境以及发展趋势来制定适合本地发展的企业发展战略变的尤为重要。本文以聊城网通公司为研究对象,通过全面分析通信市场、竞争和技术发展趋势,结合外部环境和企业内部条件,制定聊城网通公司的竞争发展战略,以期对于公司在市场竞争中胜出和促进企业从一个大企业、老企业到真正的强企的转变起到借鉴作用。

1.3 本文的研究方法和思路

本文从实际出发,对通信行业的现状、发展环境及内部条件进行了认真细致分析,通过综合运用管理学和经营战略管理理论中的行业竞争和战略理论,以及企业的核心竞争力理论来研究聊城网通公司的发展战略。

本文在第一章中,主要介绍了通信行业发展趋势和山东网通公司概况,以及聊城网通公司的发展情况,并根据市场竞争的趋势,提出了本文研究的目的和意义,最后说明了论文的研究方法和思路。在第二章着重研究了通信发展外部环境和聊城网通内部条件分析,首先,对于通信行业的演变趋势以及驱动力进行了分析,论述了入世对于我国通信行业发展的影响。其次,根据迈克尔·波特的 5 种力模型,对于通信市场竞争结构进行了系统地分析。内部条件上,通过产品与经营结构分析(BCG 分析法)、通信产业价值链分析、资源和能力分析和市场营销分析等方法对于聊城网通公司进行了全面的解剖。在第三章,运用 SWOT 分析法对聊城网通公司的外部环境和内部条件进行了系统地分析研究,确定了聊城网通公司的实力和弱点,以及面临的机会和威胁。本文在第四章对于聊城网通公司的发展战略进行了设计、构建与组合,通过分析第三章的机会与威胁,实力与弱点,制定了聊城网通公司的三种发展战略,并通过层次分析法的原理和步骤对于战略进行了评价,选择和排序。最后,在第五章系统阐述了聊城网通公司的战略实施。

第二章 聊城网通公司发展现状分析

2.1 通信发展外部环境分析

2.1.1 通信发展必须与国民经济宏观背景的变化和需求相适应

作为国民经济的基础性、战略性、先导性产业，通信业的发展与宏观经济运行状况紧密相连。特别是在我国经济结构升级和传统通信向信息通信转轨的今天，二者的相关性显得更加重要。因此，要分析 2005 年通信业的发展前景、把握产业发展主动权，必须深入研究国民经济宏观背景的变化和需求

从国内的经济的发展来看，我国国民经济继 2004 年达到 9% 高速增长以后，专家分析指出，目前我国正处于新一轮经济增长周期的上升期，如果不出现大的灾害等不可控制的因素，2005 年国民经济仍将保持较快发展，预计增长速度与 2004 年基本持平。继 20 世纪 80 年代中期和 90 年代初期 2 次增长高峰后，在经济全球化转移和中国逐渐壮大的消费品市场的推动下，中国经济进入又一个快速增长周期。消费市场上，2004 年居民消费价格指数和社会零售价格指数都呈现上涨，城镇居民收入 2005 年将预计增长 7.5%，农民收入水平也将在国家对于农业的大力推动的作用下增长 6.5%，消费增长速度将继续提高，有关部门预测将达到 58030 亿元，随着经济社会的急剧变化和人们交流的日益增加，意味着用户规模会进一步扩大，业务量也将进一步增长，当前我国社会的变革和人们对于信息交流的更加强烈的需求也使得通信用户发生了结构性的变化，丰富多样的个性化增值业务、宽带业务和更加深层次的信息服务成为拉动通信业务收入的热点，并且，这种高质化的消费趋势在未来的几年中将愈加明显。

但是我们也应当看到，近年来我国经济的高速增长，很大程度上是靠高投入、高消耗来驱动的。有关专家认为，在我国的 GDP 中，至少有 18% 是以资源和生态环境的“透支”为代价获得的。这种靠“高投入、高能耗、高污染”维持的经济增长模式，是不可能持久的。2003 年我国的钢铁产量已是美国和日本的总和，总消费量达到了 2.5 亿吨，但仍面临供给不足的矛盾；我国铁矿砂的进口量超过 1.5 亿吨，已买进了世界可贸易量的 30%。随着 2004 年新一轮经济增长周期的到来，我国煤、电、油、运全面告急，敲响了经济粗放型发展的警钟。为防止经济发展出现大起大落，保持持续稳定的良好发展形势，2004 年底召开的中央经济工作会议提出了今年经济工作的总体要求：全面落实科学发展观，加强和改善宏观调控，加快调整经济结构、转变经济增长方式，更好地利用重要战略机遇期，实现

经济社会全面、协调、可持续发展，并对今年的六项主要任务进行了部署。仔细分析今年经济工作的总体要求、指导原则和主要任务，贯穿着用科学发展观统领经济社会发展全局这根主线。在科学发展观的指导下，2005年我国将会更加重视经济发展的质量和效益，加速推进从粗放型向集约型经济增长方式的转变。也就是说，今年经济的高速增长将建立在更加稳健的基础上。

2005年经济平稳较快的发展环境，将为通信强国战略的实施和通信业的可持续发展创造十分有利的条件，通信业面临难得的发展机遇。同时，随着科学发展观的全面贯彻落实，以及信息化建设的快速推进，各行各业对通信服务的要求将日益提高，通信业也面临着如何适应和满足的挑战。中央经济工作会议确定了2005年的六项发展重点，虽没有直接提及通信业，但每一条都与通信业息息相关。宏观调控的加强将确保经济快速健康发展，从而带动通信业的可持续发展；农村经济的发展将有助于通信普遍服务目标尽快实现；结构调整和体制改革为深化通信改革创造了条件；加大对外开放为通信业的“走出去”和“引进来”提供了指导；和谐社会的建设为2005年通信服务指明了方向。2005年，随着改革开放的推进，以及经济的持续快速协调健康发展，我国通信业的发展将建立在可靠的经济保障基础之上。

2.1.2 2004年通信行业市场业务发展情况

从2004年国内通信业发展量来看，国内电话用户达到6.5亿户，全国电话普及率达到50部、百人。固定电话用户达到3.16亿户，移动电话用户达到3.34亿户，2003年和2004年的电话每年增长均超过了1亿户。从市场业务总量来看，全国本地网内区间电话通信量770亿次，长途通话时长750亿分钟，移动电话通话时长610亿分钟，IP电话通话时长1140亿分钟，移动短信发送量2140条，全国上网人数9500万人，宽带接入用户数2500万户。异质竞争效应明显，广大用户有了更多的选择权，从数据中还可以看出，IP长途通话量已经超过了长途通话量，IP技术推动效应明显。国内信息化发展上，电子政务、电子商务、企业信息化、农业信息化、城市信息化稳步推进，推动着传统产业的升级改造。宽带发展带动着数据业务通信比2003年增长了34.2%，高出通信主营业务收入增长率21个百分点，呈现出迅猛发展的趋势。

从2004年1~11月份通信业务收入情况可以显示出来总体平稳增长的态势，1-11通信业务收入完成5251.7亿元，比上年同期增长12.0%。其中，电信业务收入完成4754.9亿元，比上年同期增长13.2%；邮政业务收入完成496.7亿元，比上年同期增长1.6%。

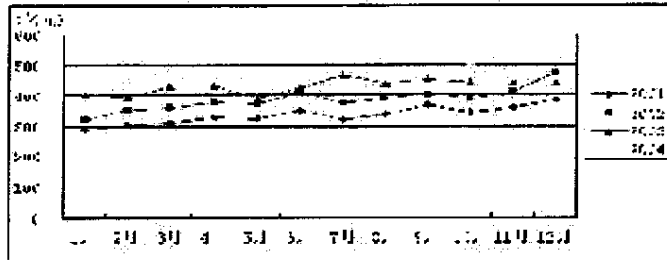


图 2-1 2001~2004 年通信业务收入各月净增比较

2004 年 1~11 月份的电话用户规模不断扩大, 无线市话用户带动固网电话用户较快增长, 但用户增长速度逐步放慢。2004 年 1~11 月全国固网电话用户新增 5040.9 万户, 达到 31315.6 万户。

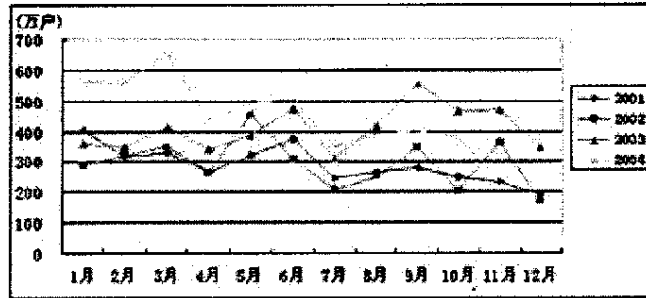


图 2-2 2001~2004 年固网电话用户各月净增比较

2004 年前 11 个月新增无线市话用户 2764.6 万户, 达到 6493.7 万户, 占新增固网电话用户的 54.8%, 是固网电话用户增长的主导力量。2003 年 8 月到 2004 年 6 月是无线市话用户发展的高潮阶段, 每月新增无线市话用户均在两百万户以上。2004 年下半年开始有逐步放缓的趋势。

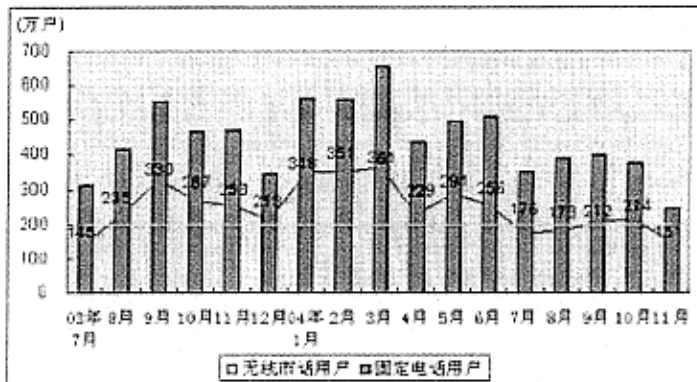


图 2-3 固网电话用户和无线市话用户各月增长情况

移动电话用户继续快速增长，据美联社报道，2004年全球移动用户已达15亿，全球移动用户数已经全面超过固网用户。另据ITU预计，2004年全球移动手机销售额将达480亿美元，超过传统的固定电话，固定电话销售额则为450亿美元。国内市场来看，2004年1~11月份累计新增移动电话用户5997.1万户，达到32992.4万户，月均新增移动电话用户与去年基本持平。

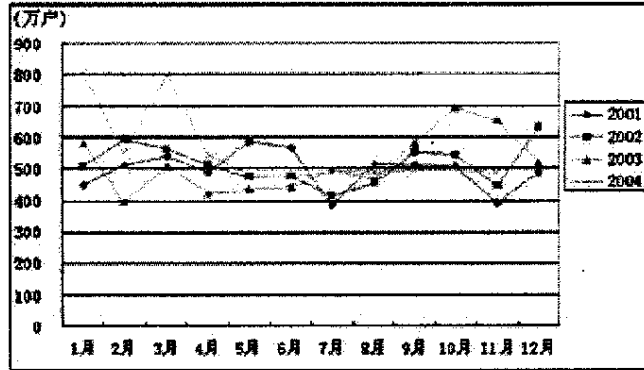


图 2-4 2001~2004 年移动电话用户各月净增比较

对以上的统计数据进行分析，我们可以看出通信市场具有以下发展特点：

A、首先是量收不平衡加剧，电信业务总量和电信业务收入的增长率反向变动，电信业务总量的增长率从2002年、2003年同期的28.6%、32.1%上升到37.8%，而电信业务收入的增长率从2002年、2003年同期的15.3%、14.4%下降到13.2%，电信业务总量和电信业务收入之间的差距继续拉大。

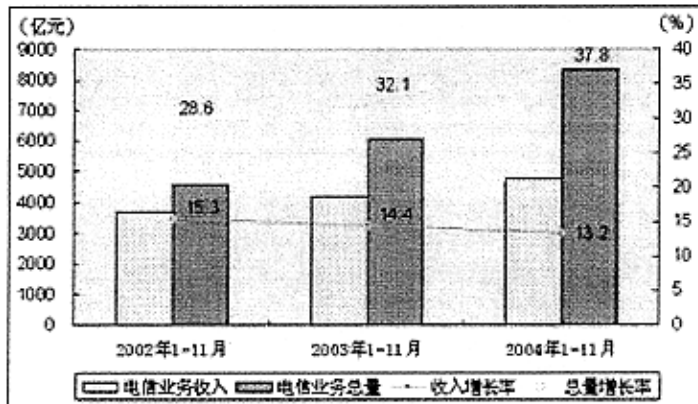


图 2-5 电信业务总量和电信业务收入发展比较

B、在本地通话方面，移动通信比重不断加大。首先从用户数来看，固定电话用户数与移动电话用户数的差距拉大到1676.8万户，在31个省（直辖市、自治区）中已经有16个省（直辖市、自治区）的移动电话用户数超过固定电话用户数；其次从通话量来看，移动本地电话对固定本地电话分流明显。移动本地电话通话时长比去年同期增长53.7%，而固定本地网内区间电话通话量和本地网内

区内电话通话量只分别比去年同期增长 30.3%和 11.4%，移动的 MOU 不断上升，而固定本地电话的 MOU 快速下降，从 2002 年的每月 301 次降低到 2003 年的每月 247 次，2004 年再降为 217 次。

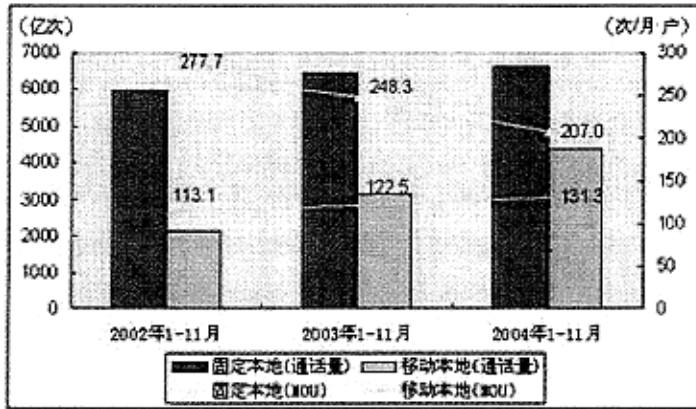


图 2-6 2002~2004 年同期固定本地与移动本地通话量比较

C、长途电话呈现出明显的 IP 趋势：从国外有关统计看，VoIP 业务发展很快，所占比重越来越大，欧洲某些国家的 VoIP 最大占到通信业务收入的 15%，长途通信领域异质竞争激烈，资费是影响各类长途电话业务发展速度的决定性因素。截止 2004 年 11 月份的国内长途电话通话时长从 2002 年、2003 年同期的 1443.9 亿分钟、1775.1 亿分钟上升到 2276.9 亿分钟，环比增长率分别为 22.9%、28.3%，长途电话网业务收入的环比增长率也分别达到 9.8%、14.7%。长途通信领域异质竞争激烈，资费是各类长途电话业务发展速度的决定性因素。固定传统长途电话复苏，其通话时长的增长率从 2003 年同期的 3.9% 迅速回升到 27.2%；而移动长途电话通话时长的增长率从 2003 年同期的 24.3% 快速回落到 11.9%；IP 电话通话时长保持高速稳定的增长，2003 年、2004 年同期的增长率分别为 40.2%、39.9%。IP 电话通话时长在整个长途电话通话时长中所占的比重，从 2002 年、2003 年同期的 36.9%、42.1% 上升到 45.9%。从技术发展趋势和消费者需求看，VoIP 的影响是深远的，VoIP 技术发展是大势所趋。

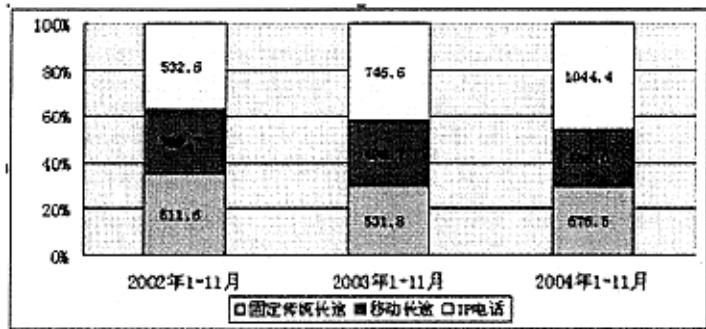


图 2-7 2002~2004 年同期长途电话通话时长构成

D、互联网业务接入加速宽带化，2004年11月份互联网拨号用户比上年底减少了731.6万户，本地网内拨号上网通话量比上年同期下降了49.9%，而互联网宽带接入用户平均每月新增一百多万户，比上年底翻了一番。

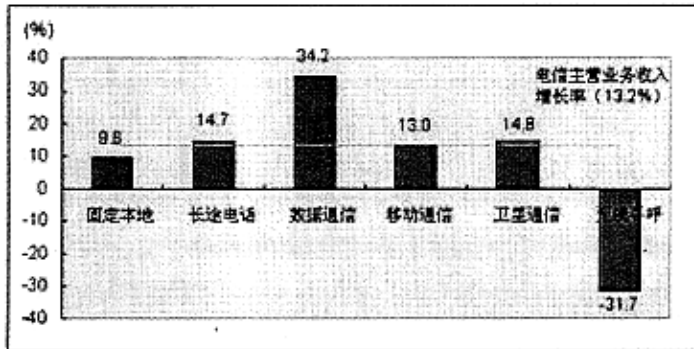


图 2-8 2004 年 1~11 月各项业务收入同比增长比较

E、互联网宽带用户的高速发展带动了数据通信业务收入的快速增长，数据通信网业务收入比去年同期增长 34.2%，高出电信主营业务收入增长率 21 个百分点，占电信主营业务收入的比重同比增长了一个百分点。

F、固网与移动 ARPU 差距缩小：图 2-9 中固定通信 ARPU 是以中国电信、中国网通和中国铁通三家公司的收入之和计算的，移动通信 ARPU 是以中国移动、中国联通两家公司的收入之和计算的。由于低端用户大量增加和市场竞争日趋激烈，固网通信和移动通信的 ARPU 都在大幅下滑，两者之间的差距也在逐渐缩小。

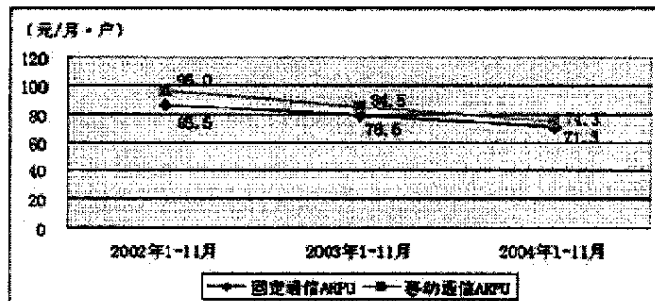


图 2-9 2002~2004 年同期固网通信与移动通信 ARPU 比较

2.1.3 通信行业演变趋势以及驱动力分析

(1) 从技术发展看目前主要业务网络演进方向

伴随着 IP 技术的不断完善，互联网业务的快速发展使得全世界的计算机互联网用户以前所未有的速度激增，计算机网络进而与电话网融合，使得 IP 电话

技术越来越成熟，并且有着良好的市场前景；移动电话方面，全球无线接入正在形成互连互通的总趋势，移动数据业务发展前景广阔。三网的融合趋势将大大促进多媒体通信的发展，原来基于其中任何一个网络的媒体业务将将获得更快、更方便的传播线路，将服务更多的市场人群。下面从全球最新技术发展情况分析目前通信行业主要业务网络演进方向。

技术环境上看，2004年在多个方面实现了技术突破，在2004年我国大力推行“知识产权战略”和“标准战略”以来，技术创新、开发具有自主知识产权的通信技术得到了整个通信行业空前的重视和投入，在市场需求的大力牵引和运营、制造、科研等各个方面的积极推动下，我国通信技术获得了从有线到无线、从边缘到核心、从通信网到互联网的全面突破；在接入网领域，以往经常提到的“最后一公里”技术瓶颈已经完全被打破，主流的ADSL宽带技术应用规模进一步扩大，国内DSL用户在2004年发展了700万用户，用户总数达到1300多万，已经超过了日本和美国，从全球第四位上升到第一位。ADSL2/2+、VDSL技术日臻完善，使铜线宽带应用发展更上层楼；光纤入户技术已经基本成熟，在确定规模与成本之间的平衡点后，其商用步伐会迅速加快。城域网技术正在全面转向为IP而优化的体系，并在不断提高接口带宽，MSTP不仅能够实现城域网的多业务接入，而且可以有效利用原有的SDH资源。ASON进而实现了光层的智能，其与MSTP的结合极大的提高了城域网的管理和控制能力。NGN正从局部试点转入总体布局，软交换技术已经达到商业化水平，成为新运营商参与市场竞争的利器，本地运营商的NGN网络建设已经开始启动，针对用户“统一体验”的应用开发和产业链准备工作不断深化，终端已经进入多媒体时代，终端定制化的比例进一步提高，移动通信网络技术演进进入新阶段，接入层技术基本定型，三大标准各有所长，其中TD-SCDMA产业化进程取得巨大进展，为世人瞩目，核心网从部分IP化向全IP化继续演进，IMS技术得到业界重视，被看作奠定固网与移动技术融合的关键技术。IT技术已经全面应用于网络的帐务管理、业务管理、业务生成领域，成为一个综合应用系统。互联网开始向下一代网络过渡，各大运营商和设备制造商全面介入IPV6技术，在我国8大部委的牵头下，全球最大的下一代互联网项目CNGI（中国下一代互联网）迈出实质性步伐，并有望在2005年底基本建成。从以上可以看到，对于网络发展而言，各种技术障碍纷纷得到突破，为各种网络的发展奠定了重要的技术基础，提供了丰富的解决方案。

在通信技术快速发展大背景下，决定了通信网络的演进方向，因为以上的技术突破仅仅是不同技术领域、不同网络层面的孤立的突破，而缺乏有机的联系，因此，要想实现网络的整体性飞跃，必须要把这些孤立的技术进行有机的结合，要以系统的眼光来分析和判断网络演进的方向，通信网的特点是“全程全网”，网

络覆盖范围内任何两点或者多点之间要实现不同等级之间的通信,需要一个或者多个网络来支撑,要实现“端到端”的业务,就必须提供“端到端”的物理或者逻辑连接,这种连接可能贯穿于网络的各个层面,每个层面的资源或者承载能力上的缺陷都就直接导致整个网络通信质量的下降,因此,必须系统地看待所有网络的协调发展以及每个网络各层面资源和能力的合理配置。同时,业务的系统演进决定了网络的系统演进。从运营商目前的实践来看,新网络不仅将支持基本的电话业务,提供互联网与传统通信网相结合的业务,同时还必须具有快速、灵活创建新业务的机制,支撑新的业务管理模式和盈利模式,这些业务的合理组合本身就具有系统化的特征。与之相对应的,网络也必须通过系统化演进满足系统化的业务需求。

在当前的众多技术热点中,NGN(下一代网络)、NGI(下一代互联网)、3G分别代表了固网、互联网和移动网的演进方向。除了其技术的先进性之外,三者一个共同的特征就是:它们都是包含大量分支技术在内的大规模系统解决方案。在这些解决方案中,一大批原本彼此孤立的技术创新成果被按照系统化的思维进行了重新组合,从而形成一个有机的、高效率的、优化的完整系统。目前,作为NGN的关键技术,软交换已经进入商用阶段;而中国网通除在江苏开通亚太最大NGN本地网之外,还在四川等省开通了NGN网络,表明NGN作为一个纲领性技术,正在处于即将规模推广的关键阶段。而3G也有望在2005年取得阶段性的突破。因此可以说,向NGN、NGI、3G的演进成为网络发展主要方向的事实,已经充分表明通信网发展已走出局部技术突破的阶段,转而进入系统演进阶段。通信技术不断进步,电话网、计算机互联网和有线电视网将走向融合,增值业务需求将不断发展。

(2) 固定电话发展趋势分析

A 固定电话现状以及面临的问题。

从电信业发展规律看,固定电话运营商既要遵循市场经济的客观规律,如价值规律、供求规律和竞争规律,又要遵循电信自身的发展规律,如规模效应、网络的外部性、全程全网、微利经营等。从全球来看,固网困境已经构成全世界电信业最大的风险,并非危言耸听。在德国,德国电信公司的固话收入在2004年一季度下滑6%,二季度市场份额继续下滑3.8%。据《国际金融报》报道,美国的VERIZON通信公司在2004年前三个季度中已经失去66万固线用户,致使该公司正在考虑出售1500万条本地电话线路。从中国电信市场看,固定电话由于消费者偏好的转移受到移动市场的冲击在发展速度上越来越慢,语音无线化、固网宽带化是大势所趋,IP电话分流长途电话和移动电话替代本地固话不是人力可能阻止的,如果固网没有新的业务增长点,移动对固网的分流速度会继续加

快。在通信发达地区移动话音已逐渐取代和超过固定话音，而通信不发达地区却有可能直接采用移动通信技术，从现实看，固网资费和移动资费已经相差不大，移动资费是 0.24 元/分钟，固话资费是 0.22 元/次，固网已无价格优势而言。移动价格弹性比固网的价格弹性要大许多，只要移动一降价，必然会吸引大量固话用户使用，严重分流固话话务量。同时固话的新业务还处于培育期，无法弥补移动替代所形成的缺口。虽然我国两大固话运营商依赖无线市话能在一定程度上对抗移动通信的冲击，但无线市话在为固网运营商带来业务增长的同时也会分流传统固话本身的业务量。从目前发展情况看，2004 年第三季度新增小灵通用户数已低于新增固定电话用户数。互联网的蓬勃发展颠覆了传统电信商业模式，整个话音业务被 E-mail、即时通信、网络电话等其他通信方式分流的情况越来越严重；数据业务的增长虽然超过了话音业务，但其低盈利水平与其占用的巨大网络资源很不相称。

不仅如此，固网运营商还同时面临着许多同样存在的风险：一是管制风险。由于中国的市场经济时间很短，对电信自身的发展规律还在探索过程中。为了更好地鼓励竞争，保护消费者利益，中国政府对主导运营商实行“不对称管制”，在互联互通方面保护弱小的通信经营者，这些政策无疑是正确的。特别是在竞争初期，对于建立合理的竞争局面起到很好的推动作用，但随着通信技术进步，通信的异质竞争出现，这种政策值得商榷，如果因此使固网运营商陷入困境，这种管制政策就必须与时俱进，应由“不对称管制”变成“激励管制”。二是市场风险。我国在开放电信市场时与国外做法的最大不同在于，国外电信市场是先制订“电信法”再开放电信市场，而我国是先引入竞争再不断完善管制政策。“电信法”至今还没有出台，造成电信市场的无序竞争和恶性价格战，固网通信缺乏个性化的通信使消费者的心理偏向移动通信，如果固网没有小灵通业务，从 2003 年开始，固网业务本身是负增长，并且还有继续下滑的趋势。因此，2005 年对于“电信法”出台的呼吁越来越趋于紧迫。三是管理风险。我国从 1998 年开始对电信体制进行改革，历次都以固网运营商作为对象，使中国电信承担主要改革成本，造成固网运营企业人员过多、负担过重，同时固网运营企业的员工观念陈旧、思维慢半拍、存在经验惯性心理，这些都给固网运营商的管理造成巨大障碍，给固网企业改革带来巨大风险。四是技术风险。随着电信市场的不断发展，新技术和新业务层出不穷，固网运营商基于电路交换的技术面临基于分组交换技术的挑战，以 NGN 和 3G 技术为代表的潮流趋势给固网运营商带来巨大压力，中国卫通就是凭借 NGN 技术在短时间内，以很小的投资完成了全国网络的架构建设，并迅速投入到市场竞争中，如果固网运营商不进行转型，消亡只是时间早晚而已。五是社会风险。改革开放初期，中国电信借助国家优惠政策、技术进步、消费者支持

和自身努力，获得巨大成功，积累并形成了先进的通信技术和规模巨大的网络，但同时也背上了垄断之名，承担社会对垄断行业的不满，同时，由于通信与消费者生活密切相关，从而引起消费者极大关注和媒体的广泛评论。

由于以上各种风险存在，导致传统电信固话业务出现“两上升三下降”现象：固话用户离网率上升，据有关统计，截至 2004 年 11 月份固话拆机数已超千万；零次数呼叫用户数上升，许多家庭用户只用固话接电话；固话业务量增长速度迅速下降；住宅电话数量下降；ARPU 下降。所以，在电信市场外部环境发生变化，特别是电信用户的消费习惯和偏好改变时，势必使电信市场结构发生质变。可以说，固网运营商处境艰难是世界电信业的最大风险。固网作为基础电信业务，关系到国家安全、公民福利、社会信息化等诸多方面，固网运营商如果没有超前的战略构想来摆脱当前的困境，必然会拖累宽带通信的进一步发展，进而影响整个世界包括中国的信息化发展进程。

B 固定电话运营发展趋势。

从固定电话现状以及面临的问题我们可以看出，固定电话运营商要想摆脱目前的困境，就必须充分利用自身的优势，将固话和其他业务相结合进行全业务经营和发展，以综合化、数字化、宽带化、智能化、个性化为特色的全业务运营，是固话运营最明显的发展趋势，全业务经营有利于网络资源发挥最大效用，消费者享受高质量的服务——单纯依靠固定电话网络以及所提供的业务是无法使固话运营商走出困境的。

固定电话运营发展的另一个趋势是电信结构分立和重组，按照市场经济规律，电信业在不断进行改革和兼并重组，吸引私人资本，改善和优化股权结构，确保电信企业有效运营和保护投资者利益。同时固网运营商根据外部环境的变化不断调整自身的组织架构适应市场需要，如德国电信组织架构的调整。目前，电信经营全球化、国际化课题已摆在每个电信运营商面前，由于经济的全球化，必然造成信息在全球范围内流动，电信企业肯定要思考如何满足消费者的全球信息需求。规制政策对电信企业产生深刻影响，由于电信企业属于基础设施，关系到国家和消费者的利益，政府肯定要规制电信企业的许多行为，所以电信企业必须有效地与政府沟通，使电信产业健康地发展。

另外，为了适应移动语音替代固网语音趋势，响应异质激烈的竞争现状，固网运营商均开始进行战略转型。如英国电信打造 21 世纪新网络计划，并于 2003 年 4 月对公司内部业务架构实行重组，组建了英国电信全球服务部，负责为全球的客户提供综合信息通信服务及全套解决方案，包括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。R&D 日益受到重视，新技术产生许多新业务，电信企业要不断进行创新才能适应市

场的变化,从技术趋势上,由于新业务的开发必然要依赖新一代网络的支撑,网络演进是业务创新的基础,传统的 PSTN 固话网络体系具有封闭性,提供新业务难度大、成本高、周期长,不能满足业务创新的要求,另外,固定电话网目前都是多张业务网并存,不同的业务需要不同的网络和业务平台,业务开发和运营成本高,因此,业务创新呼唤网络演进,以话音业务为主的固定电话网络开始逐渐地、循序地向下一代网络(NGN)演进,只有如此才能为业务创新奠定更坚实的基础,开辟更广阔的天地。

(3) 移动电话发展趋势分析

移动电话业务的发展在前面已经有了较多的分析和论述,从产业的角度看,中国目前已有约占全球 25% 的移动用户,中国已经形成了世界上最大的 GSM 产业中心,产业链相当成熟。对运营商而言,身处中国日趋激烈的市场竞争环境,服务同质化、竞争以价格竞争为主线、用户低端化、ARPU 不断走低,目前的移动运营商正在以数据业务的开发与推广来开展差异化竞争、跳出价格战的泥潭,用数据业务 ARPU 的增长弥补话音业务 ARPU 的降低,为公司寻求新的业务增长点。然而,移动电话的发展趋势却无疑是 3G 技术和业务的发展,与几年前停留在理论上的 3G 概念相比,3G 在今天已经开始叩响中国市场的大门,与三年前相比,此时的 3G 更为成熟与现实。依托设备厂家数年巨额投入的潜心研发,借鉴了国外 3G 运营商的经验教训,面对着中国持续增长的移动通信市场,3G 对中国通信企业无疑是一次发展的良好机遇,并且,面临这次的发展机遇的不仅仅是中国移动和中国联通两家移动运营商,中国网通和中国电信这两家固网运营商也迎来了一轮摆脱目前困境的发展机遇,面对着长途业务收入的下降和固网话务量向移动网络的转移,网通和电信迫切需要新的业务增长点,通过“小灵通”业务,两家运营商得以在移动市场分一杯羹。3G 发牌后,两家运营商得以正式进入移动业务市场,这对公司长远业务增长是一项十分有利的因素。

从标准、技术、系统设备和移动终端各方面来看,3G 技术已经有了巨大进步,随着越来越多的国外运营商开展了 3G 商用,这种进步的速度也是越来越快。和黄去年底在香港刚推出 3G 服务时只有 MOTO 和 NEC 的两三款手机支持,在外观、尺寸、功能、质量、电池寿命等诸多方面比 2G 手机均有较大差距,而 Vodafone 在英国今年下半年一推出 3G 服务就组织了 9 款手机。引起世人瞩目的是,我国的华为公司在最近也推出了自己的多款 3G 手机产品,并且在功能和质量上,华为公司的 3G 手机已经具备了相当的竞争力。

从 2003 年开始,中国政府、运营商、制造商均为 3G 牌照的发放作了大量的准备工作,从标准、技术、设备以及业务各方面考虑,中国发放 3G 牌照的条件均已基本具备,不出意外的话,3G 牌照将在 2005 年下半年发放。3G 牌照发

放将使中国通信市场进入一个全新的纪元，对运营商、制造商、服务提供商及普通用户都将产生意义深远的影响。3G 产业链条中的各方，有必要认真研究各自的角色，尽早制订应对策略。但是，3G 牌照由于涉及网络重复投资问题造成牌照发放的复杂性较大，牵扯面较广，3G 牌照的发放时间、牌照数量还不明确，3G 产业发展还存在着诸多不确定因素，对企业而言又是一次严峻的挑战。只有在技术、网络、业务、服务、营销各方面准备充分，勇于迎接挑战的企业，才能抓住 3G 机遇，成为新的市场领导者。

另外，对于中国网通和中国电信这两家固网运营商而言，两家公司现存的“小灵通”网络面临着联通 GSM 网络类似的问题。“小灵通”网络升级的可能性很小，网络覆盖也因为缺乏后续投资得不到完善，因此其用户今后转网的可能性很大。由于手机、号码、消费水平等方面的障碍，“小灵通”用户向 3G 网络转移的比例不会很大，但随着移动语音业务价格的进一步降低，向 GSM 或 CDMA 网络转移的可能是存在的。除了以上因素外，作为新的移动网络运营商，用户可能对其提供业务的能力和质量存在疑虑，树立成功的品牌形象可能需要较长的时间。

(4) 数据业务发展趋势

目前，数据业务发展完全决定于宽带业务的发展，因为传统数据业务发展早已停滞并趋于淘汰，可以说，宽带业务的发展趋势也代表者数据业务发展趋势。

宽带用户的规模实现突破可以说是 2004 年宽带产业的最大亮点。根据 CNNIC 公布的互联网调查报告，截止到 2004 年 6 月 30 日，全国上网用户总人数已经达到了 8700 万。这个数字，是 2000 年互联网泡沫破灭时 890 万网民数的近 10 倍。预计一两年内，我国网民数将迈过 1 亿大关。此外，我国的宽带上网用户数为 3110 万，同上一次调查相比，宽带上网用户数半年增加了 1370 万，增长率为 78.7%，和去年相比增长 217.3%，其中 ADSL 宽带用户的发展更加迅猛，由于 ADSL 不需要大量的网络建设投资，只要在原有的电话线基础上就可以实现宽带接入，大大节约了运营商的生产成本，更加加快了发展宽带用户的速度。

深藏在宽带用户数量高速增长背后的是人们对宽带理解的进一步加深和市场结构的进一步优化。从 1999 年宽带概念引入开始，中国的宽带市场一度经历了混乱无序的竞争和业界对其无理性吹捧的阶段。2000 年，中国各大电信运营商大举出击，大面积进行小区宽带接入，争夺宽带市场，这就是行业内所称的“宽带圈地运动”。但在已经接入宽带的社区里，由于提供宽带内容的速度跟不上接入速度，导致用户数量锐减。至 2002 年底，宽带在这种恶性循环中终于一步步把各参与运营商拖入严重亏损的境地，再加上当时信息产业部的相关规定的出台，令众多先期进入的社会资本知难而退。而经过两年的理性调整后，宽带产业的市场格局已发生了深刻变化。宽带业务的市场需求日渐旺盛，建设成本持续下

降，接入技术日臻成熟，这些都为大力发展宽带业务创造了良好的条件。而在以主导电信运营商形成的竞争格局下，宽带产业的市场竞争已经从单纯争夺用户接入的“圈地运动”，转向通过“精耕细作”，创造性地开发宽带应用，满足宽带用户对宽带内容日益增长的需求。伴随宽带数据业务的蓬勃发展，整个电信产业的竞争也由传统的“资源型竞争”——能够拥有多少用户，向“业务型竞争”——能够提供怎样的价值服务转变。这意味着电信运营商以往那种单纯依靠网络规模扩张取胜的老思路已难以为继，而提供以客户为中心的个性化、多样化相统一的综合性服务是电信企业今后的发展方向。

2.1.4 入世对于我国通信行业发展的影响

加入 WTO 以后，根据开放协议，国内的通信市场将在一定时间内逐步开放，允许国外运营商进入，参与公开市场竞争，并受 WTO 和我国认同的法规和协议控制，在不远的将来，所有的业务将允许外商投资和经营，并允许外资可以拥有 50% 的份额，大部分电信企业将不再是完全的国有企业。由于国外电信公司在资金、技术、规模、实力、管理水平和市场经验等方面的优势，使得其运营成本较低，会形成对于国内企业的巨大挑战，在激烈的市场竞争中，国内运营商将与国外的电信运营商也可能联合起来，取长补短，互相进行技术、人力资源、市场营销管理等方面的交流和渗透，增加市场竞争力量，未来的电信市场竞争格局也将因此而产生根本性的变化，这种情况将使得我国电信市场得法律法规不得不与国际市场接轨，开放市场竞争和市场多元化，电信市场竞争格局将会进一步复杂化。

在参与国际竞争后，电信资费也将产生新的调整，目前电信资费中的市话、长途电话、移动电话等业务将不可能形成交叉补贴，从资费发展趋势看，市话资费可能上升或者维持不变，而长途电话和移动电话资费将继续下降。根据开放协议，2004 年 12 月 11 日，我国基础电信业务在北京、上海、广州三个城市首先对外资开放。可以想象在未来发展中，外资会利用各种方式进入中国的通信市场，分食通信业务，中国固网运营商应该未雨绸缪、及时应对，才不会陷入被动。

2.1.5 通信市场竞争结构分析（迈克尔·波特的 5 种力模型）

从通信市场总体竞争格局来看，经过拆分重组、业务替代分流以及由于企业竞争加剧，中国通信市场重新“洗牌”，目前，中国通信运营企业已没有一家市场份额超过百分之四十，以往某个企业一家独大的局面已不复存在，而现存的一些问题也亟待解决。经营基础业务的通信企业目前有中国网通、移动、通信、联通、铁通、卫通等 6 家运营商，经营增值业务的各种通信企业 3000 多家，竞争覆盖

的业务包括国际、长途、本地、移动、数据、专线、IP 电话等领域。同时，新兴企业投资迅速增长，目前，中国网通、中国移动、中国电信、中国联通占据了全国通信投资的绝大部分，而在不久的以后，国内、国际的各个老通信企业将在中国市场上进行大幅度的投资，市场竞争将进一步加剧。下面根据迈克尔·波特的 5 种力模型针对中国网通的情况进行行业竞争结构分析：

(1) 迈克尔·波特的 5 种力模型

迈克尔·波特认为，决定企业获利能力的首要因素是“产业吸引力”。企业在拟定竞争战略时，必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。竞争法则可以用五种竞争力来具体分析，如图 2-10 所示，这五种竞争力包括：新加入者的威胁、客户的议价能力、替代品或服务的威胁、供货商的议价能力及既有竞争者。5 种力模型表明，行业中的竞争强度主要取决于 5 种基本力量以及其包含的各种因素，这五种竞争力能够决定产业的获利能力，它们会影响产品的价格、成本、与必要的投资，也决定了产业结构。企业如果要想拥有长期的获利能力，就必须先了解所处的产业结构，并塑造对企业有利的产业结构。

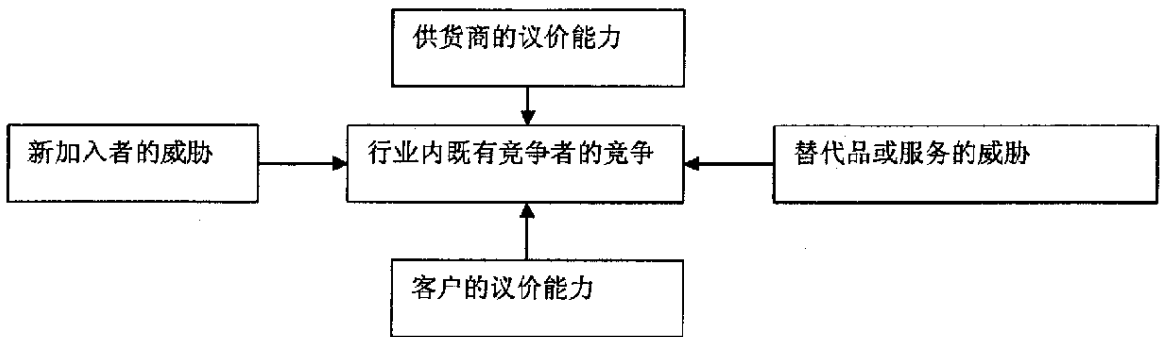


图 2-10 迈克尔·波特的 5 种力模型

(2) 新加入者的威胁：

中国网通是中国北方的主导固话运营商，在固话领域的新加入者有中国铁通和中国电信两家新运营商，由于国家基础电信业务服务牌照的限制，没有其他运营商加入到目前的固话通信市场竞争中。中国铁通公司于 2000 年 12 月挂牌，2001 年 3 月 1 日正式运营。铁通公司由铁道部及所属铁路局、（集团）公司共同出资组建，由铁道部直接管理，同时接受信息产业部行业管理。北方电信公司于 2002 年初挂牌成立，和中国铁通一样，均向全社会提供基础电信业务服务与增值电信业务服务。这两家运营商均经营固定电话业务，并以进攻者的身份在固定电话市

场上与中国网通进行竞争，从挂牌成立至今，这两家运营商处于进行投资兴建网络和抢占市场同时进行的发展阶段，网络规模较小，但是有了互连互通制度的保障，其发展不受规模较小的限制，经营的业务种类除了小灵通业务以外与中国网通相同，由于新进入的运营商可以较少的考虑网络投资成本，利用国家投资进行大规模的网络建设，并把抢夺市场放在首位，因此在最初的几年内发展较快，但是到目前已经逐渐向重视公司效益以及投资回报率进行转移。除了以上两家运营商以外，广电一直想进入电信业，特别是在宽带通信领域，如有线广播电视网络上的宽带业务（IPTV），广电具有极大的竞争优势。在国外，政府允许广电利用网络为消费者提供宽带服务，发展趋势很好，中国政府虽然目前还没有允许通信企业和广电相互准入，但广电利用各种方式在“打擦边球”进入通信业，对固网发展提出挑战。

对于固话业务的顾客来说，新运营商的出现无疑给了他们更多的选择，由于目前的固定电话初装费非常低廉，甚至达到免费的程度，因此，顾客的转网成本非常低，不仅是固定电话业务，宽带以及专线产品的转网成本也非常低廉，这迫使中国网通不断降低各种资费价格，推出优惠套餐，来迎接竞争对手的挑战。

表 2-1 中国网通与新进入者经营产品比较

中国网通与新进入者产品比较	固定电话	宽带	小灵通	基础数据	网元出租
中国网通	有	有	有	有	有
中国铁通	有	有	无	无	有
中国电信	有	有	无	无	有

目前，中国电信聊城分公司固定用户发展到 2.5 万户，中国铁通聊城分公司用户数达到 3.8 万户，从中国铁通用户的增长趋势来看，经过 2004 年前期的高速增长，到 2005 年初期已经进入相对平稳的增长，中国电信用户的增长也呈现了类似的趋势，中国电信用户在 2005 年 1 月份的增长突然增加与过年期间的促销有关，但总体趋势都趋于平稳。究其原因，一方面是由于各运营商的竞争趋于平衡，另外一方面，这种平稳是稳定在一个较低的增长上，证明固话市场的日益萎缩造成了各固话运营商发展空间的限制（见图 2-11：聊城电信\铁通用户增长趋势）。

电信、铁通每月净增曲线

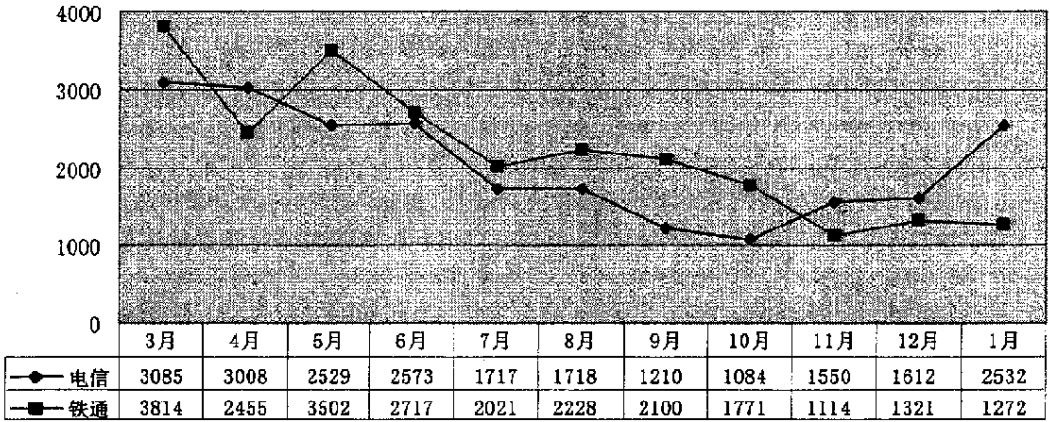


图 2-11 聊城电信\铁通用户增长趋势

在图 2-12 的聊城通信市场占有结构可以看出，中国电信和中国铁通两家运营商所占市场份额较小（分别占据 2%和 1%），但是这两家运营商为了争夺客户，常常存在不规范经营的行为，打乱了通信市场秩序，造成的影响较大，聊城网通的客户满意度常常会因此而受到影响。

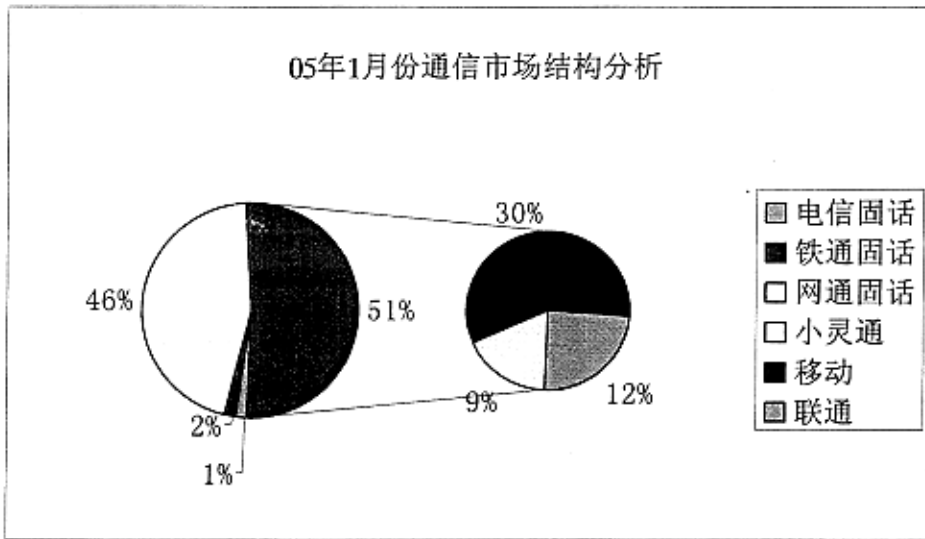


图 2-12 聊城通信市场占有结构

(3) 替代品或服务的威胁:

实际上,对于经营固话网络的中国网通来说,移动产品无疑对于固话运营商最大的替代威胁,这在前面已经有了较多的讨论,此处不再赘述。

在当今的通信业务发展中,除了传统移动运营产品外,在现有主导固话运营尚以外真正对于现有通信业务构成威胁的替代通讯产品或者服务基本并不存在,存在的少量卫星通讯技术已经被证明只是适合极少的特殊领域的应用,但是,有这样一个现象,却隐含着对于运营商潜在的巨大威胁,由于互联网技术的发展,计算机网络已经遍布国内城市的机关、企业和家庭,加上近几年各大运营商不惜血本大力发展的宽带网络,极大地促进了网上应用的发展,网上个人通信、网络游戏发展迅速。到目前为止,微软的 MSN 用户已经突破 6 亿大关,中国的 QQ 用户数也有几千万,盛大公司不仅在国内拥有大批的网络用户,还通过海外上市募集到巨额的运营资金,这些网上应用的发展,虽然促进了网络的繁荣,提升了网络的价值,但在无形中构成了替代传统运营商通讯产品或者服务的威胁,从某种程度上讲,这些应用提供企业既是运营商的大客户,又是潜在替代竞争者,由于这些企业的快速发展,从而剥夺了传统运营商潜在的网络价值发展空间,因此,这无疑是对固网运营商的传统客户资源优势和语音业务提出极大挑战。

(4) 供货商的议价能力

对于通信设备制造商来说,经过近些年来国内通信设备制造企业的蓬勃发展,已经具有相当数量的国际、国内通信设备制造商加入了市场竞争的行列,国外的设备制造品牌包括与美国合资的青岛朗讯,与比利时合资的上海贝尔,与德国合资的西门子公司,与美国合资的摩托罗拉,以及一些韩国、台湾等品牌的小公司,都加入到国内通信设备制造领域来,与此同时国内设备制造商经过市场竞争的洗礼,不但在国内站住了脚跟,并且开始走向国门,走向海外市场,如华为、中兴、大唐电信等公司。因此对于通信运营商来说,充分的设备制造企业的市场竞争形成了对于通信运营有利的局面,程控交换机价格、传输产品价格以及其他的通信产品价格都经过了充分的竞价,供货商利润空间已经很小。甚至包括计算机行业,其硬件利润空间已经几乎被榨空,因此,对于通信运营商来说,供货商的议价能力相对较弱。

当然,也有少数设备制造企业具有相对较强的产品议价能力,也就是说,只要某一个本地网公司购买了单一厂商的产品,其以后的发展、扩容、升级等都会倚赖某一家公司,从这个角度上讲,聊城网通公司的设备型号复杂,机型众多,在某种程度上提高了相对供货商的议价能力。但聊城的小灵通产品是采用了 UT 公司的产品,这意味着聊城网通公司在将来相对于该公司的议价能力会较弱,届时,只能由山东网通公司代表聊城进行谈判,来弥补这里的不足。

(5) 客户的议价能力

如上所述,聊城市生产总值在 2004 年 572.69 亿元,比上年增长 17%,聊城人口总人口 561.3 万人,农村人口占总人口的 80%,中国移动聊城分公司用户为 58 万户,中国联通聊城分公司用户为 25 万户,中国电信聊城分公司固定用户发展到 2.5 万户,中国铁通聊城分公司用户数达到 3.8 万户,聊城网通 116 万户,这样,聊城的总移动用户数已经达到 83 万户,总固定电话用户数 121.3 万户,固定电话普及率已经达到 21.6%,移动电话普及率为 14.8%,单从这两个数值来看,固定电话市场潜力已经不大,因为固定电话的特点是每户一部电话,按照聊城市户均人数 4 人/户来计算,固定电话入户普及率已经达到 87%。而移动电话的特点是每人一部手机,因此,在聊城经济高速增长的同时,会出现固话缓慢增长的现象,移动市场潜力明显远远高于固话市场。

对于通信运营商的用户来说,几乎处在和通信运营商相对设备制造商的议价能力相同的位置上,由于通信运营商之间的竞争日趋激烈,使得客户的议价能力越来越强,这在电话初装费变化、手机入网费变化以及服务变化等方面得到最明显的体现,在垄断时期的邮电局,电话初装费、手机入网费等费用高达 3000.00 元——8000.00 元不等,所谓“服务”基本上谈不上,并且“吃拿卡要”现象严重,而拆分企业后引入市场竞争的今天,电话初装费、手机入网费等费用已经几乎免费,客户的转换成本非常低廉,在这种情况下,各大运营商都在想方设法的通过提高用户满意度来吸引和挽留客户。因此,客户的议价能力呈现逐年增强的态势。

另外,在客户群中,运营企业争夺最为激烈的是大客户或者集团客户,由于这些客户处于消费群体的高端,是运营商最为重要的收入来源,通信运营企业 80%的收入来源于 20%客户,这就是著名的“二八原理”。因此,大客户的议价能力是最强的,运营商在与大客户的谈判中,往往不得不给出最优惠的条件或者折扣来争取到市场占领,并且还要给出优先级别最高的服务承诺达到大客户的满意。

(6) 现有行业竞争者之间的竞争

现有行业竞争者主要包括中国移动和中国联通,竞争范围主要是固话和移动之间替代产品的竞争,中国移动和中国联通移动产品之间的竞争属于同质产品竞争,中国网通和中国联通的固话竞争也属于同质产品竞争,而实际上对于聊城网通影响最大的是移动业务和固定业务之间的异质产品替代的竞争,中国移动和中国联通移动产品之间的激烈竞争造成移动资费不断降低,优惠措施的不断推出,这却间接地对于网通的固话业务造成威胁,这不但间接地造成移动业务和小灵通业务这两种类似于同质竞争产品的竞争加剧,还直接分流了固话网络的话务量,形成在全网话务量层面的激烈的相互替代竞争。

表 2-2 现有行业竞争业务领域和市场定位

现有竞争者	业务领域	业务市场定位
中国移动	移动网, 数据, IP 电话, 长途, 少量固话	移动话音为主, 移动与数据通信结合
中国联通	移动网, 数据, IP 电话, 长途	移动话音为主, 移动与数据通信结合, 同时发展固话
中国网通	固话, 基础数据, 小灵通, 宽带, IP 电话, 长途, 网元出租	以本地电话、小灵通、长途通信业务和数据业务为主, 宽带接入, 宽带批发、IDC 业务等占有一定比重, 但发展前景较好

因此, 从外部环境分析中可以看出, 聊城网通公司的服务和产品种类均比其他运营商完善, 用户数量上也占有绝对的优势, 但是发展速度低于新进入的运营商, 各运营商的竞争激烈, 另同时伴随着固话整体市场的日益萎缩。聊城的移动业务对于固话的替代效应越来越明显, 分流了大量的固话业务量。互联网上高价值的应用的发展, 将固话运营商挤向了价值链的低端, 对于聊城网通公司来说, 这种效应与全国市场上的效应相同。聊城网通公司的设备型号的多样化造成对于设备商相对有利的地位, 而市场竞争的加剧使得用户在聊城通信市场上有了更加主动的选择, 大客户竞争异常激烈。

2.2 聊城网通内部环境分析

2.2.1 产品与经营结构分析(BCG 分析法)

聊城网通公司经营的通信产品经营范围包括: 市话电话, 网话, 长途电话, 国际长途, 数据等五种业务类型, 其 2004 年总体收入 7.15 亿元结构如表 2-3 所示:

表 2-3 2004 年总体收入-产品结构

	收入占比	收入(亿)	收入增长率
市话电话	45.00%	3.2175	17.80%
网话	33.00%	2.36	17.30%
长途电话	14.60%	1.0439	16.10%
国际	0.20%	0.0143	0.80%
数据	7.20%	0.515	116.00%

从业务结构上看,宽带、小灵通、固定电话三大重点业务在聊城网通公司总收入中的占比分别是7%、13.29%和80.05%,固定电话(市话、网话和长途)业务仍然是公司收入的主要来源,其中,宽带和小灵通业务分别拉动收入增长3.56和6.52个百分点,但是,数据产品中只有宽带保持着很高的增长率,基础数据业务增长已经几乎停滞,小灵通业务增长高于传统固话,小灵通市场具备一定的发展潜力,但是由于小灵通覆盖范围小,造成投资成本较大,这在上市后的中国网通的以效益为中心的发展理念下,难免受到影响。伴随着中外经济的不断交流和发展,国际电话市场应该具备较大的潜力,但是由于INTERNET网络的发展和IP电话的超低资费的影响,国际电话相对市场占有率较低。最后,固定电话的IC卡,传统数据业务中的分组业务等已经不能适应用户需求的需要,逐渐淡出市场。BGP四方格分析屏幕(波士顿矩阵)见表2-4所示:

表 2-4 波士顿矩阵

行业 增 长 率	高	明星: 宽带、小灵通、增值数据业务 (IDC 等)	问题: 国际电话,
	低	金牛: 固定电话的市话、网话和长途, 传统数据业务中的 DDN 业务	败犬: 固定电话的 IC 卡, 传统数据业务中的分组业务
		高	低
		相对市场占有率	

2.2.2 通信产业价值链分析

价值链是指企业中一切创造价值的活动组成的链,价值链的活动流程又分为基础性活动(关键流程)和辅助性活动(支持流程),价值链的构成和水平决定着企业的竞争优势,因为谋取竞争优势有两个基本途径:一是使得经营活动的内容有别于竞争对手,或者以更高的效率开展这些活动。

对于电信产业价值链来讲,过去的电信业务非常简单,价值链主要是“电信网络—通信产品—面向大众的服务”,传统运营商在产业价值链的全程进行运营。但是,伴随着技术的进步和电信管制的放开,电信业务日趋复杂,单一的固定电话网络发展成今天的固话、移动以及丰富的数据业务,对于网络的协同工作能力的需求使得网络维护与网络服务分开。因特网的发展和竞争的加剧进一步增加了

内容、客户聚集和渠道选择服务，使得价值链更加复杂，电信价值链已经改变成为“电信网络-网络服务-运营服务-内容服务和情境-聚集服务-客户渠道”。相应的计算机信息支持系统如：客户关系管理系统 CRM，运营支撑系统 BSS，维护支撑系统 OSS，呼叫中心等等应运而生。

并且，今天的电信运营商可以根据企业实力在产业价值链全程运营，也可以只在价值链的某个环节经营。传统电信运营商在产业价值链上的主导地位受到来自网络、有线电视、内容提供商（如网络游戏）、信息服务提供商（如 SP）、设备提供商等等众多企图控制客户关系的聚集服务商的威胁。在价值链上竞争的企业将最终取决于其特有的能力和其提供差异化服务的能力。电信产业价值链上各环节关键成功因素有：“电信网络”的规模、覆盖范围、运营效率、利用率、技术差异化；“网络服务”的可靠性、服务质量、点对点管理、带宽需求；“运营服务”的系统管理能力，网络以外的技术基础设施；“内容服务和情境”的创新能力、与众不同的关键内容获取能力、情境管理、分销关系、组合和收益管理；“聚集服务和客户渠道”方面，包括对于客户的了解和认识、联盟管理能力、快速的营销方案套装开发能力、客户关系管理能力、行销渠道等等。伴随着产业链的拆分，电信运营商和业外企业都为了占据有利地位而展开了激烈的竞争。

对于聊城网通公司来说，聊城的普通电话网络已经覆盖到全市 8 个县市区和 156 个乡镇，基本上实现了电话业务的全部覆盖，网络规模巨大，并且，网络容量实装率已经达到 85% 以上，中继电路利用率也达到了 81%，应该说，经过最近 10 年的发展，聊城网通公司的网络利用效率已经达到接近最高值，规模效益显著，这应该是公司相对于竞争对手的优势所在。由于通信设备竞争市场早已经放开，因此，采用的设备均是国内外最先进的交换机设备，但在这一点上的竞争优势与其他运营商持平，因为几乎国内所有运营商都采用了最新的技术设备。“网络服务”上，聊城网通公司已经建立了完善的全程监控体系和规范化的维护规程，网络服务维护能力，事件响应速度等都完全能够完成对于激烈的市场竞争的支撑。相对于其他运营商来看，除了与中国移动相当以外，对于中国联通、中国电信和铁通，都具有一定的优势。在运营服务的系统管理能力上，中国网通公司作为一个老的大型国有企业，存在着种种从计划经济带来的弊病，因此，在整体管理能力、效率上，也许还比不上一些新加入的小公司灵活，这正是中国网通公司正在下大力气努力整改和提升的方向，目前，正在借助各种先进的电子信息系统，流程系统，来带动管理的提升。“内容服务和情境”上，聊城网通公司的创新能力、与众不同的关键内容获取能力等等因素都呈现较弱的情境，与其他运营商相比，稍稍弱于中国移动和中国联通公司，目前伴随着“2005 中国网通 IT 年”的展开，中国网通公司正在努力进行创新改进，弥补差距。“聚集服务和客户渠道”方面，

聊城网通也正在经历着一场根本观念的转型，包括目前正在建设的“社区营销支撑系统”，都是为了培养网通员工的客户关系管理意识和提升能力而努力，相对于其他运营商来说，基本上与同是国有企业的竞争对手持平。

2.2.3 资源和能力分析

网络技术资源：对于聊城网通公司的固定网络资源来说，在聊城市本地网内占据着绝对优势，如前所述，聊城网通公司拥有着覆盖全市的固定电话网络和骨干传输网络，固定电话用户数达到 133 万户（包含小灵通），从图 2-12（聊城通信市场占有结构）中可以看出，聊城网通固定电话占据了 55% 的市场份额，位居第一位。在固定电话交换机设备上，拥有较为先进的交换机设备，提供基本的话音产品和业务服务，在传输网络上，光纤网络已经覆盖全市的城区，2M 资源网络已经覆盖到乡镇；宽带网络出口达到 2.5G 带宽，宽带网也已经覆盖到乡镇；小灵通网络已经覆盖到各个县市区和主要的乡镇驻地，小灵通网络优化不断进行，服务质量日趋提高。此外，聊城网通公司还拥有众多类型的业务网和支撑网络。DWDM，SDH 技术，数字微波，卫星通讯，DDN，ATM，FR 技术，IP 技术，ADSL 宽带接入技术等先进技术和设备已经广泛应用。支撑网络上，聊城 NO.7 信令网络，智能网络，同步网络，网管网络都构成了全国大型支撑网络的一部分，聊城网通公司的通信网络已经达到国内国际较为先进的水平。但是，固定电话网络的技术结构却制约了中国网通的新业务提供能力，由于移动网络结构不同，替天然优势造成许多全程全网的新型产品的服务的推出受到限制，比如：固话预付费业务，彩铃业务，漫游业务以及和互联网络相互作用的各种新业务等，都由于受到固话网络结构的限制无法展开，因此，对于聊城网通来说，正在进行大规模的网络升级改造，通过向下一代网络进行演进解决这些阻碍业务发展的困难。宽带和小灵通网络上，中国网通却具有其他运营商不可替代的优势，由于网通公司拥有着最丰富的铜缆资源，这样，宽带网络上的 ADSL 用户具有着广阔的市场空间，尤其是地理位置较为分散的用户，ADSL 具有独特的优势。小灵通网络也是一样，由于小灵通网络依靠丰富的铜缆资源进行组网，其他运营商是无法建设一套能够与中国网通相媲美的小灵通网络的，虽然小灵通的发展在理论上面临移动的发展而趋于淘汰，但是市场却认可小灵通的“绿色”理念，由于小灵通手机发射功率远远低于手机，从而在最近几年的发展中逐渐被高端客户所认可，甚至聊城市政府的公务人员们在最近也纷纷配备了小灵通手机，因此小灵通的发展是不是真的是一中即将淘汰的技术，还是有待于市场的检验的。

管道、杆路、号码资源：自从中国电信分拆以来，网通损失了一些关键号码资源，其中壳护服务热线 1000 号、互联网接入号码 163，IP 电话业务接入号码

17908以及信息服务台的一些接入号划归中国电信所有,这是继企业品牌损失后,失去的又一项宝贵的资源,这些关键号码资源是电信服务经过多年的市场积累而形成的,它们不光代表着各类电信服务,更是企业品牌的深层次反映,所以,失去这些号码资源,直接影响到话务量的流失。不过幸运的是,中国网通公司挂牌以后,迅速地建立起了自己的品牌标识,聊城网通承接了山东网通“情传万家”的品牌,10060 客服热线已经深入广大客户的心中,并且中国网通携手 2008 奥运会,倡导“绿色”通信的理念也较为成功,可以说,品牌和号码资源的损失已经做了最大限度的挽回。

在管道和杆路资源上,聊城网通公司一直拥有企业历史传承下来的管道资源,并占有绝对多数的管道资源和大部分的杆路资源,但是伴随着其他运营商不规范竞争的加剧,非法侵占聊城网通资源的现象时有发生,这就在侧面上使得公司牵扯了大量的时间和精力来处理纠纷,造成不利的影响。此外,更加不利的因素是个别其他施工公司已经征得政府的同意,施工建设城市内部管道资源,而同时,各大运营商的管道施工被禁止,这也会对于聊城网通的管道资源优势造成巨大的影响。

创新资源上,由于聊城网通公司具有接近 2000 名员工,公司改制以后,控制了人才引进结构,本科以上学历的人员呈现逐年增加的趋势,聊城网通的技术创新能力在经过多年培育以后,在 2003 年以后逐渐形成了自己的创新资源,并和山东网通的软件公司一起,不断进行创新发展,在这方面,聊城网通公司的创新资源虽然仍然不足,但已经超过了其他运营商的创新能力。但是,中国网通的创新能力却低于中国移动和中国联通,这是由于中国网通的体制不同造成的弱点,其影响要远大于聊城自身的创新能力的影响。人力资源上,公司近几年来加大了人员的培训,开设了针对管理人员的 MBA 课程和各种讲座和训练,加快了对于基层员工的技术素质教育,平均每人每年会受到 2-3 次的培训机会,员工素质逐年提高,但相对于其他运营商来说,仍然处于弱势。

组织资源上,尤其是企业组织结构和计划,控制和协调系统上,中国网通明显处于弱势,作为一个计划经济背景的国有企业,原来的企业文化严重制约着中国网通的发展,企业管理能力有待于提高,企业的灵活性不足,往往在应对市场竞争时反映迟钝,决策过程复杂,内部效率低下,在这方面,中国网通落后于其他运营商,是一个不利的关键因素。

企业核心能力上,固话、宽带和小灵通以及相应的网络设备无疑构成了中国网通的核心业务和核心资源,这三项业务带来了网通公司绝大部分的收入来源,固话虽然呈现萎缩的趋势,但是在多年的发展中,传统固话早已经被广大客户认可,盈利能力最强,给公司带来的收益最大,只要通过不断的网络优化升级,不

断在固话上创新产品和新业务，移动的替代趋势必然会得到减缓甚至逆转。宽带和小灵通发展迅速，是中国网通真正的发展潜力所在，尤其是宽带业务，虽然目前收入的绝对值不大，但是发展迅速，2004年的市场增长超过了100%，更重要的是，如何利用日趋庞大的宽带用户规模，来发展网上信息服务、业务提供的增值业务，才会构成中国网通独具特色的核心竞争能力。

2.2.4 市场营销分析

目前，聊城网通公司已经建立了较为丰富的营销渠道，包括自办营业厅，合作营业厅，代理商以及10060业务受理等多个层次的营销网络能够快速、全面地支持上层的营销方案的实施，巩固和提高市场份额，并能够及时提供出市场变化、客户需求以及竞争动态等情况，提升了网通公司把握市场信息和完善营销策略的能力。在构建营销体系的同时，注重加强了对客户主动服务的意识和执行力度。以企业整体为单元，从市场到售后，为顾客提供全面的一条龙服务，及时有效地处理异常服务是对电信运营商的基本要求，经过多年的努力，聊城网通公司积累了丰富的经验和手段，尤其是体现在庞大的客户群方面。营销网络和服务质量上的良好基础将会促进聊城网通建立健全完善的营销体系。但是，聊城网通公司在营销方面还有以下不足之处：

(1) 服务和营销手段单一，尚未建立有效的差异化服务体系

差异化可以表现在产品、服务、人员、渠道和形象方面的与众不同。而服务的差异化可以表现在订货、送货、安装、客户培训、客户咨询、维修和其他方面。目前，聊城网通公司的服务和营销方式上主要依赖于营业厅服务模式，虽然目前已经尝试进行了产品捆绑的销售策略，但是相对于聊城100多万的用户来讲，市场细分程度明显过于单一，在服务的安装、用户培训、用户咨询和服务反馈等方面的创新不足，方法和渠道较为单调。

另外，差异化服务不禁是在对于电信用户进行市场细分的前提下，为用户提供相应的业务和服务质量，更重要的是要在企业内从下至上建立一套协调高效的服务流程和服务管理体系，使得服务流程的各个关键环节的工作更加规范化、系统化、专业化。创新运行维护体系，完善维护规程，建立强有力的技术支持和后台支撑体系，按照业务特点和客户需求优化网络。积极跟踪市场变化，提高市场综合分析能力，运用先进的电信技术和成果，提升网络层次，改善网络结构，最终实现为各类用户提供通信服务一条龙的服务体系，此外，还要注意这套差异化服务体系的有效性，除了在服务质量和业务实现上满足各类用户的差异化需求外，还要考虑成本、效益和企业利润，使企业的投入产出比达到最大。

(2) 大客户服务体系还较弱，大客户市场受到强力挑战

聊城网通公司挂牌成立以来，一直在努力向服务型企业进行转变，大客户是网通公司最为重要的收入和利润来源，正如上面所讲，80%的收入是由20%的客户所提供的。大客户的去留和话费的增减对电信公司业绩影响十分显著，所以，大客户的争夺无疑成为市场竞争的焦点。由于大客户市场的重要性，聊城网通公司成立了大客户服务中心，启动了“金色俱乐部”服务品牌，实行了客户经理制，每一家公司、企业或者单位都指定了客户经理，将业务受理、安装与开通、收费体系、故障处理、全程技术等5个层次上为大客户建立“绿色通道”，并为跨本地网或者跨区业务需求的大客户提供一站式综合服务。但由于大客户服务中心成立时间比较短，经验少，人员综合素质有待于提高，所以，服务体系尚未成熟。针对现状，需要完善大客户服务流程，加强大客户发展规划工作，特别是要提高发展大客户的主动性，提高营销和成本分析能力，保证大客户的发展质量，根据客户商业价值，制定让利幅度，在保持灵活性的同时保证公司利润。而为更好地开发大客户市场，要加强公司直销队伍建设，同时重视代理制在大客户销售上的促进作用。

(3) 服务质量在逐步改善，但离用户的期望值还有一定差距。

聊城网通公司2004年服务质量统计显示，固定电话的装机平均时长为3.8天，移机平均时长为3.66天，障碍修复平均时长为12.6小时，投诉处理满意率为98.24%，而原2003年下半年服务质量统计显示，2003年固定电话的装机平均时长为4.1天，移机平均时长为3.97天，障碍修复平均时长为14.36小时，投诉满意率为96.36%，显然，网通的服务质量相比去年的服务质量有所改善。另外，在2005年评比的2004年度行业服务质量评比中，聊城网通公司在众多行业中脱颖而出，获得第一名。但是，就通过互联网对通信公司服务质量情况调查发现，尽管有61.8%的网民认为电信企业服务质量较好，而38.2%的网民认为电信资费还需进一步改革调整，市话无法打详单和月租费问题最为突出。

除了以上因素外，随着聊城网通公司增值业务的发展，网通公司与外部信息提供商的合作进一步加强，但是，往往不能避免个别外部信息提供商的不规范运作，会影响到网通公司的服务质量。如近期个别SP商为了谋取暴利，擅自向用户收取短信包月费用，在小灵通用户中造成了很坏的影响，进而影响到了网通公司自身的信誉，因此，在网通公司进一步的发展中，还要加强对这些外部信息提供商的管制，才能维持公司自身的信誉不受影响。

第三章 针对企业发展战略的综合分析 (SWOT 分析)

斯沃特 (SWOT), 是实力 (Strength) - 弱点 (Weakness) - 机会 (Opportunity) - 威胁 (Threats) 的英文缩略语, 第二章讨论的外部环境对于企业的影响, 可以归结为企业存在的机会和面临的威胁; 企业内部条件分析, 资源分析等, 可以归结为企业拥有的实力和弱点。实际上, 机会和威胁, 实力和弱点都不是绝对的和孤立的。看起来是机会, 可是当认真分析了企业的资源, 企业的文化和预期、可选战略和战略实施的可行性后就未必如此了。因此, 无论是对于企业还是特定的经营业务来说, 决策者要想成功制定出指导企业生存和发展的战略, 必须在组织目标、外部环境和内部条件三者之间取得一个动态的平衡, 企业不能孤立的看待外部环境中的机会和威胁, 而必须结合自己的经营目标和内部条件来识别适合于本企业的机会。战略制定是一个反复修改和磋商的过程, 首先, 环境因素十分复杂, 哪些环境因素的变化会给企业带来机会和威胁, 并不总是显而易见的; 其次, 如何利用企业的优势克服面临的威胁和弱点也包含了许多不确定因素。

SWOT 分析就在于提出一种分析相互交织的复杂因素的系统方法, 其目标在于分析企业的现行战略、企业的具体实力和弱点以及建议的新战略在何种程度上对所识别到的环境变化进行响应和处理。进一步讲, 其目标可以归纳为把关键性的机会和威胁突现出来, 同时通过对于对环境变化适应能力的分析, 真正确定企业的实力和弱点, 来制定出指导企业生存和发展方向的战略方案。

通过以上对聊城网通公司的内外部环境分析, 我们可以将公司面临的机遇与挑战, 公司所具有优势和弱势, 小结如表 3-1。

表 3-1 聊城网通公司竞争环境的 SWOT 分析

S [实力]	1. 传统固话用户量巨大, 盈利能力强, 带来主要的收益
	2. 网络覆盖广, 设备先进
	3. 基本树立了中国网通的品牌, 可以发挥品牌优势
	4. 小灵通相对于移动手机来说凸现绿色功能。
	5. 宽带和小灵通业务发展潜力巨大
	6. 拥有丰富的管道资源和杆路资源
	7. 多年的通信产品生产和服务, 积累了丰富的经验
	8. 服务质量中上, 基本得到社会认可, 正在日趋改进
W [弱点]	1. 人员仍然较多、平均个人生产率偏低。
	2. 社会负担重、未能很好剥离。
	3. 国有体制文化、机制不灵活, 内部效率低下。
	4. 员工素质有待于继续提高
	5. 固话业务出现“两上升三下降”现象, 传统固话发展潜力受到限制, 业务受到移动替代威胁, 有待于进行业务创新
	6. 服务和营销手段单一, 尚未建立有效的差异化服务体系, 不适应未来竞争需要
	7. 用户转网成本低廉, 忠诚度降低
	8. 大客户服务体系有待于完善
O [机会]	1. 国家经济平稳增长, 加快调整经济结构、转变经济增长方式要求对于信息化建设需求更加迫切, 通信企业面临难得发展机遇
	2. 中国网通成功上市, 借助上市提升企业综合实力。
	3. 携手奥运会, 打造宽带品牌。
	4. 面临本地经济的新一轮高速发展, 为企业发展提供更广阔空间。
	5. 加入 WTO 后可能内外企联合, 增强竞争力。
	6. 3G 牌照的预期
T [威胁]	1. 竞争对手的不计成本的强力市场竞争, 大客户争夺日趋激烈
	2. 移动替代固话趋势的威胁。
	3. 电信运营商在产业价值链上的主导地位受到挑战, 运营商有被挤向低端的趋势
	4. 管道资源建设权面临挑战
	5. 互联网的发展同时产生了替代语音服务的产品, 并且非运营商业务趋于多元化, 占据了产业链的高端
	6. 面临入世 WTO, 面临海外运营商直接进入电信市场
	7. 信息合作伙伴的不规范运作, 影响到公司信誉
	8. 不对称管制和电信法律的缺乏造成政策风险

根据以上的分析, 结合 SWOT 战略选择图 (图 3-1), 可以得出如下结论: 聊城网通公司综合实力内部优势虽然较强, 但是劣势也较为明显, 内部优势、劣势持平, 在面临着的外部机会上, 外部宏观环境带来难得的发展机遇, 但是微观上, 企业面临众多的威胁, 企业面临体制、经营方式等方面的转折和转型, 因此, 在企业发展战略上应选择积极的发展战略。通过有效地利用内部优势和外部机会, 以较低的成本、优异的品质、更充分地满足客户的需要, 在激烈的市场竞争中站稳脚跟; 同时选择合适的企业发展战略, 化潜在的威胁为机会, 扬长避短, 努力提升聊城网通公司的核心竞争力, 寻求更大的发展。

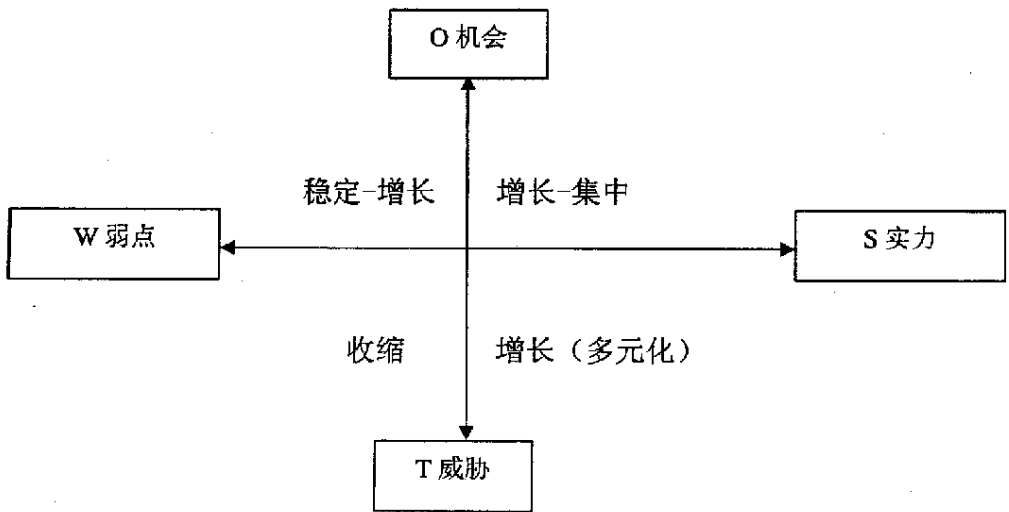


图 3-1 SWOT 战略选择图

第四章 聊城网通公司发展战略的构建与组合

4.1 聊城网通公司竞争定位研究

4.1.1 聊城网通公司企业使命与战略目标

(1) 企业使命的定义。

企业使命 (Mission) 是指企业的宗旨、信条或者基本目标, 是企业发展的总体方向, 它指出了企业为什么要存在, 应该怎样存在。使命是确定企业战略目标的基本依据。确立企业使命可以明确企业中各类员工的共同努力方向, 避免企业追求相互矛盾的组织目标, 可以为企业合理分配和继续资源提供依据, 并为企业确立经营目标和职责范围提供准绳。确立企业使命需要回答 3 个基本问题: 我是谁? 我干什么? 我去哪? 在经营内容上, 需要知道顾客是谁, 顾客需要什么, 所需要的基本技能是什么等等。在发展方向上, 要明确企业未来将是一个什么企业, 公司可以为顾客、雇员和社会带来什么利益等。F.R 戴维企业使命陈述中应该包括 9 项要素:

-客户: 企业的客户是谁?

-产品或者服务: 企业的主要产品和服务是什么?

-市场: 企业在哪些地域和群体中竞争?

-技术: 企业的基本技术是什么?

-自我认识: 企业的实力或者竞争优势是什么?

-观念 (哲学): 企业的基本信念、价值观、志向是什么?

-对员工的关心: 企业是否视员工为宝贵财产?

-对生存、增长和盈利的关注: 企业是否努力实现业务增长和良好的财务状况?

-对公众形象的关注: 企业是否对社区和环境负责?

(2) 战略目标的含义

主要是指企业的长期目标, 是企业期望通过实行特定的战略而达到的结果。而战略则是为了实现长期目标而要采取的行动。因此, 确立战略目标是战略制定的开端。战略目标的确定是依据企业使命、内外部环境分析以及既往目标而来的, 并且应该具有具体性, 可测性, 可行性, 时间性和挑战性。

(3) 聊城网通公司企业使命与战略目标

聊城网通公司秉承集团公司“竞合赢得市场，融合创造力量，诚心铸就品牌，服务编织未来”的企业理念，并结合聊城本地的文化和经济特色，制定公司的使命陈述如下：聊城网通公司的企业目标是通过先进的通信设施和广泛的网络覆盖范围，向聊城市政府、家庭、企事业单位提供方便、快捷、先进的优质服务，通过提供和创造信息交流途径，以信息化促进聊城的现代化建设和经济增长的同时，实现企业效益最大化，为股东创造价值。公司的核心竞争力来自于广大员工不断提升的工作效率和创造力，以及不断提高的服务意识和水平，公司的发展目标就是成为省内一流的、具备核心竞争力的、不断创造价值的通信企业。

根据以上聊城网通公司内外部环境分析以及与竞争对手竞争力的比较，我们基本上可以制定出如下的企业发展目标的定位决策。

A、目标定位：把聊城网通公司建设成为省内行业一流水平的企业，把企业继续做大做强，通过 3 至 5 年时间把企业的真正核心竞争力树立起来，并全面适应市场和环境的变化进行转型，在激烈的竞争中立于不败之地，力争在市场竞争日渐激烈的情况下，在 2005 年-2008 年通信业务收入保持年平均增涨 8% 的增长率，年平均投资收入比达到 60%。

B、实力价值定位：在 3 年内，也就是在 2008 年前力争成为山东省通信行业中的领先企业，全面提升整体实力和企业产品的内在价值，具有 2 至 3 项关键的不能被竞争对手所效仿的核心竞争优势。

C、市场定位：在继续扩大和发展客户群体的同时保持低端客户的市场占有率，ARPU 值保持稳定上升。遏制大客户的流失，在保持原有大客户市场份额的基础上激发大客户价值，并发掘和吸引新的大客户。

D、形象定位：具有良好的企业信誉和社会形象，建立具有自己特色的企业价值观体系和企业文化，成为精神文明和物质文明俱佳的企业。具体来说，树立绿色、健康、时尚的产品形象，打造“情传万家”的 10060 服务品牌。

4.1.2 聊城网通公司战略类型选择

(1) 战略的类型。战略类型可以按照多种角度进行划分，最为基本的划分是按照企业的战略态势，将战略分为稳定、增长（发展）、收缩三种类型。这三种战略可以选择其一，也可以针对具体环境同时采用，这在上面的 SWOT 战略选择图可以得到体现，其中包括：

稳定型战略（Stability）：指投入少量或者中等程度的资源，保持现有的产销规模和市场占有率，稳定和巩固现有的竞争地位。其优点是组织稳定，便于内部有序、稳步地发展，其缺点是如果长期采用该战略，则企业发展缓慢，容

易把注意力放在内部，忽视外部的机会和变化。这种战略又可以分为无增长战略和微增长战略。

增长型（Growth）战略是最主要的一种战略类型，它指投入大量资源，扩大产销规模，提高竞争地位，提高现有产品的市场占有率，或者推出新产品开辟新市场。其优点是符合企业的根本目的，也是生存和发展的最主要的手段，因此，增长型战略是最主要的战略类型。缺点是如果增长过快，则容易降低组织内部的稳定有序性，或者在投入大量资金的过程中出现某些失误，造成重大损失。增长型战略又可以再划分为若干类型，其中最主要的分类有两种：一种是安索夫的“产品-市场战略”，它将增长型战略分为集中增长、相关多元化和不相关多元化三种类型。另一种是波特的竞争战略，它将增长型战略分为低成本、高差异和集中一点战略。在本文中，重点选择波特的竞争战略分类方式，这将在后续进行详细说明和介绍。

收缩型（Retrenchment）战略是指根据需要减少资源投入，缩减产品线和规模，优点是可以获得资金，重组优化经营结构。其风险是可能带来员工的士气低落。类型划分上可以分为：

- 缩减：减少成本和资产（如裁员和缩减产品线等）；
- 剥离：出售部分分部或者分公司；
- 清算：将企业全部资产出售或者破产，停止经营。

结合型（Combination）战略指企业在不同时期或者在不同分公司中分别采用上述战略。

（2）波特的竞争战略

竞争优势是指企业在产业中的所处地位使其在对付竞争力和吸引客户等方面具有的一种超越竞争对手的优越姿态。竞争优势来源于顾客愿意付出的价格高于生产成本的价值，这种具有竞争优势的价值来源于低于同行的成本和高于同行的产品特色。竞争优势包括两种类型：一是低成本（成本领先），一是高差异（别具一格）。

波特的竞争战略就是依据竞争优势的类型和竞争范围来划分的（见图 4-1）。

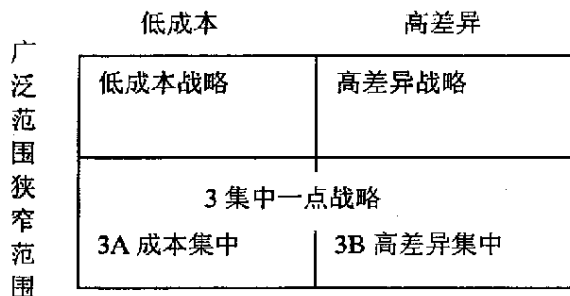


图 4-1 竞争战略

低成本（成本领先）战略是指企业在行业中追求最低的成本地位，其优势是能够取得高于平均水平的利润，面对买方和供货方具有更大的主动权，面对替代品和新进入者也具有更强的抵御力。成本领先与高利润紧密相关，尽管可能存在着强大的竞争力量，处在一个低成本情况下的企业却可以获得高于产业一般水平的收益。一方面其成本优势可以使企业在与竞争对手的争斗中受到保护，该企业的成本较低，意味着当竞争对手在竞争过程中已经失去利润时，这个企业仍然可以获取利润。另一方面，高利润也能使企业在成本竞争、价格竞争以及促销竞争等方面获得充分的资金补给，而高成本的竞争者除非降低利润，否则很难有竞争力。

低成本战略的风险是初始投资往往较大，还需要严格的定价过程和初试亏损，因为赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或者其他优势，另外，由于集中注意成本而可能忽视产品开发和市场变化，当新技术出现时往往会导致成本优势的消失。波特将成本驱动因素归纳为 10 类：

-规模经济：生产一种产品和生产系列产品，规模对于成本的影响肯定有所不同。不同的销售组织方式—按照地区组织和按照产品组织，其经济规模的表现也会有所不同。

-学习：在不同的活动中，学习的速度也不相同。

-生产能力的利用方式：生产的周期性、季节性和其他波动会降低设备的利用率。

-活动之间的联系：一项活动对另一项活动的效率产生影响。

-同其他经营单位之间的联系：各企业之间通过资源共享和协同来降低成本。

-纵向联合程度：可以降低交易成本。

-时机：率先行动效益和追随效益也会反映在成本之中。

-企业内部政策：指产品的性能、系列化、广告策略、技术开发等内部政策。

-地理位置：生产和布局的变化不仅会改变运输成本，还会因不同地区生产要素价格的差异而为企业带来降低成本的机会。

-国家政策和法规：国家政策和法规引致的成本变化其实在一定程度上也是可控因素。

但是，一个成本领先的企业不能忽视使产品保持独特性这一基础，因为成本一旦领先，企业的产品与其竞争对手的产品相比就失去了对客户的吸引力，它就要被迫消减价格，使之大大低于竞争对手的价格，以增加销售额。这就可能抵消了它的有利的成本地位所带来的好处。

高差异战略是指在本行业中挑选出来为顾客所广泛重视的一个或者数个特质，以独树一帜的特色满足这些需求，从而得到高于平均水平的报偿。高差异战

略的优势是有利于控制高价格，有利于增加销售量和建立企业的信誉，但是高差异战略的成本往往偏高，当价格差距过大，顾客可能会放弃对于特色的追求，或者价值有可能得不到买方的认可，另外也存在产品、服务特色被仿冒的风险。高差异战略来源于分析差异的驱动因素（即决定差异的主要因素）和价值链的改进，波特认为，企业生产价值链上的每一项活动都可能成为差异的来源。

值得强调的是，高差异战略并不意味着企业可以忽视成本，只是成本此时不再是根本的战略目标，同样，追求成本领先战略的同时也不能忽视差异化。因为追求差异化伴随着很高的成本代价，如广泛的研究和开发，产品设计、高质量原料或者周密的顾客服务等等，如果忽视了自己的成本地位，其高水平收益会被一定程度的成本劣势地位所抵消，所以，企业必须在不影响差异化的基础上尽可能降低成本，以保持与竞争对手的成本等价或者近似。

另外，差异化有时候还会与争取市场份额有矛盾，推行差异化往往具有一定的排他性，它与提高市场份额两者不可兼顾。差异化往往以高成本为代价，但是尽管它使企业具有独特的优点，有些客户也不一定或者根本没有能力支付这种高价格，企业将损失部分市场份额，当然这种矛盾只存在于某些产业中。另外，一个产业如果拥有多方面为客户重视的特点，就可以产生多种差异化，即各种差异化可以同时并存，各显身手，在这一点上与成本领先战略恰恰相反。

集中一点战略是指把企业选择一个产业或者一个市场的一部分，使其产品或者服务只适合于为这部分市场或者某个特殊的顾客群，把企业的力量集中于为某一部分市场的特定用户。企业可能在整个市场上不具备竞争优势，但在一部分狭窄的目标市场上却能够以高效率、高品质取得竞争优势，从而超过在广阔市场内领先的竞争对手。集中一点战略和上面所讲的成本领先和高差异相结合，可以得到两种不同形式的集中一点战略：企业着眼于在其目标市场上取得成本优势的叫做成本集中，成本集中是从某些部分市场上的成本行为的差异中获取利润；而着眼于在其目标市场上取得差异化优势的叫做差异化集中，差异化集中是从某些部分市场中客户的特殊需求中获取利润。也就是说，如果存在这样一个部分市场，服务于整个市场的竞争者无法以优质、优价满足这部分市场的特殊需求，那么采取集中一点战略，企业便可以通过专门致力于为这部分市场服务取得竞争优势。

值得强调的是，狭窄的集中一点就其本身而言是不产生也不会带来足以取得平均水平的经济收益的，并且，在有些情况下，成本集中和差异化集中二者往往不可兼得，企业必须在选择时权衡利弊，综合考虑各种因素保证战略成功的实现。

集中一点战略的优势是依靠选择部分市场和发掘独特的价值链来集中力量创造部分市场中的独特能力，但也面临着广泛市场中竞争者的进入，也可能面临部分市场中顾客的偏好变化或其他不利影响。

(3) 聊城网通公司战略选择

根据 SWOT 战略选择图,通过分析聊城网通公司内部的优势、劣势,以及面临的机遇和威胁,有四种基本类型的战略可以选择:WT 战略、WO 战略、OS 战略和 ST 战略,其中 WT 战略是劣势-威胁条件下的组合战略,这种战略适合于外部环境处于非常不利的情景,并且,企业运做状况非常不好,对于聊城网通公司来说,明显不适合采用这种战略,但是,在公司经营的服务产品线中,可以选择一些已经技术过时,或者不再为客户、消费者认可的产品,退出市场,并且使得相关的人员和资源配置进行转移,但这已经不能按照战略的方向来考虑。WO 战略(劣势-机遇)是稳定型战略,适合于外部环境稳定或者行业已经进入成熟阶段,企业运行状况良好,经过一段时间的高速发展后需要稳定以积蓄力量,对于以聊城网通公司为代表的通信行业来说,面临的情况较为复杂,环境的不确定性较大,市场竞争激烈,虽然通信行业已高速发展多年,个别产品线也已经进入成熟阶段,但是由于面临环境和竞争的复杂性迫使公司必须面对上市以来的种种严格要求和满足对股东的承诺,因此,WO 战略也无法适应公司的发展,不能实现既定的战略目标,也不能成为公司的战略选择之一。ST 战略(威胁-优势)是增长-多元化战略,适合于外部环境或者行业处于转变阶段,这基本符合聊城网通公司所面临的环境情况,但这种战略适合于多样化经营的企业,如果采用这种战略的话,企业将面临较大的产品和经营方式转型,这无疑并不符合一个传统通信行业的情况,如果转变过大,可能会因为缺乏多样化所需求的人力资源或者运营经验遭遇失败,并且,对于实现公司的战略目标来讲,多元化偏离了公司的宗旨和战略方向。SO 战略(机遇-优势)是增长-集中战略,适合于外部环境具有吸引力或者行业处于增长阶段,企业具有较强的发展实力,对于聊城网通公司来说,SO 战略是唯一适合公司发展的战略选择,也是唯一能够实现公司战略目标的方案。

从另外一个角度来看,总体战略是企业参与竞争或者保持其领先地位的基础,一个企业之所以要确定总体战略,就是要发现其竞争优势之所在,并利用这一优势,在适合的领域内求得生存和发展。要长期维持高于平均水平的经济效益,其根本基础就是持久的竞争优势。一个企业可以拥有两种最基本的竞争优势,就是低成本和差异化,两种基本的战略与企业的活动范围相结合,便可以得出在产业中取得高于平均水平经济效益的三种总体战略:低成本、高差异和集中一点战略,其中集中一点战略具有两种成本集中和差异化集中两种基本形式。对于聊城网通公司来说,这三种战略可以选择其一,也可以针对具体环境相互结合采用,另外,我们在制定公司的发展战略时既要考虑到目前的竞争态势和对策,也要考虑到公司内外部所处和面临的复杂情况和今后中长期市场、技术环境变动趋势,

以及公司的发展战略的动态调整和适应。为此，我们先拟定出可供聊城网通公司选择的战略备选方案，再在此基础上进行合理的选择、编配、组合和调整，需要提醒的是：3G 牌照面临巨大的不确定性，在次不予以考虑。

4.2 聊城网通公司战略构建

4.2.1 成本领先—固定电话、小灵通规模战略

根据波特的竞争战略理论，成本领先战略是竞争的三种基本战略之一。成本领先战略就是指企业通过加强成本控制，在研究、开发、生产、销售、服务和广告等领域内把成本降低到最低限度，成为行业中的成本领先者的战略。企业凭借其低成本优势，可以在激烈的市场竞争中获得有利的竞争优势，可以使企业有效地面对行业中的五种竞争力量，以其低成本的优势，获得高于行业平均水平的利润。从业务结构上看，宽带、小灵通、固定电话三大重点业务在聊城网通公司总收入中的占比分别是 7%、13.29%和 80.05%，固定电话（市话、网话和长途）和小灵通业务仍然是公司收入的主要来源，聊城的普通电话网络已经覆盖到全市 8 个县市区和 156 个乡镇，基本上实现了电话业务的全部覆盖，网络规模巨大，并且，网络容量实装率已经达到 85%以上，中继电路利用率也达到了 81%，应该说，经过最近 10 年的发展，聊城网通公司的网络利用效率已经达到接近最高值，具有显著的规模效益，特别要关注城乡接合部和广阔的农村市场，随着国家对“三农”问题的重视，农民的收入和经济状况必然会发生很大变化，我们应该早做准备。目前聊城全市固定电话普及率已经达到 21.6%，从理论上已经偏高，但是如果考虑小灵通市场的潜力，固定电话和小灵通的市场发展仍然具备相当的潜能。从目前的用户规模来看，按照平均（固化和小灵通）42.6 元的 ARPU 值计算，如果能够增加 1%的固定电话普及率将会带来每月 2400 万元的收入，年收入较 2004 年通信收入增加会达到 2.9 亿元，也就是说，如果在未来的 3 年内能够增加 1%的电话普及率，即使包括竞争对手在内也能够分得一部分固话市场的话，也有可能完成年均增加 8%通信业务收入的可能。从投资看，按照聊城网通公司贡献增加 1%的电话普及率计算，需要增加 57 万规模，按照每线扩容综合成本 1000.00 元的价格（经过综合成本的测算，每扩容一线小灵通用户和每扩容一线固定电话用户成本相当，均价在 1000 元），三年内的总投资大概为 5.7 亿元。从目前聊城网通公司固定电话和小灵通的用户规模来测算，每年增加 8%的用户总量在 3 年内需要达到 36 万户，投资分别为 1.1 亿，1.2 亿和 1.3 亿元，但是，2004 年和 2005 年聊城网通公司的投资的总额均被限制在 1 亿元以内，在投资不

足的情况下，必须提高 ARPU 值来实现战略目标，具体来看，聊城网通公司在低成本战略中重点可抓如下几项主要工作：

A、通过技术进步和生产服务环节的管理，提高工作效率，大力开展“增收节支”活动，降低成本消耗。

B、大力提高主线占用率，因为提高主线占用率是在增加客户的前提下不需要增加投资的，目前公司的主线端口占用率已经达到 81%，一般来说应该尚有 5-7%的发展余地（一般很难达到 100%），这就意味着在 3-5 年内有 7-10 万的新增用户。主线端口占用率的提高，意味着成本可以显著降低。

C、伴随着用户规模的扩大，必然对聊城网通公司提高服务意识和服务水平提出更高的要求，因此，加强内部培训，提高服务水平必不可少。

4.2.2 高差异—网络智能化部署战略

差异化战略的指导思想是企业通过向市场提供在产业中具有独特性的产品与服务，即培养产品与服务的与众不同的特色来创造竞争优势。这些特色可以表现在产品设计、技术特性、产品名牌、产品形象、服务方式、销售方式、促销手段等某一方面，也可以同时表现在几个方面。

业务创新是固网运营商焕发活力和赢得未来的根本途径。业务创新能刺激电信消费，提高 ARPU，创造新的业务增长点，增加业务收入，从而提升企业的发展能力。对于通信行业来讲，主要的产品是以话音业务为基础的，高差异战略就是要认识到固网依然有自身的许多优势，固网是一个更为稳定、可靠和安全的网络，固网的带宽优势也是移动网络难以比拟的，固网已有的庞大用户群、丰富的网络资源、完善的营销体系和计费手段等都是固网运营商进一步发展的宝贵财富，高差异战略就是固网必须在充分利用和发挥这些优势的基础上进行业务创新。电信业务正在向信息化、多媒体化、宽带化、个性化、多样化、智能化等方向发展，业务创新也必须紧紧围绕这些方向开展。业务创新的方式多种多样，业务创新可以体现在增值业务和新产品的开发上，对于固网运营商，可以推出来电显示、呼叫中心、语音信息服务、一码通、呼叫等待、固网短信、电话聊天、亲情电话、综合预付费、语音拨号、彩色回铃音、彩色背景音、话费立显、语音导航、同振/顺振、S-PHONE、一号双机、混合放号、移机不改号、音频卡(贝贝通)、综合 CENTREX、广域 CENTREX 等业务，从而刺激电话消费，挖掘固网潜力。

新业务的开发必然要依赖新一代网络技术的支撑，网络演进是业务创新的基础。传统的固定电话 PSTN 网络已远不能满足业务创新的要求，这是因为 PSTN 网络体系具有封闭性，提供新业务难度大、成本高、周期长，而且 PSTN 也无法提供宽带、多媒体及数据话音融合业务。另外传统运营商目前都是多张业务网并

存,不同的业务需要不同的网络和业务平台,业务开发和运营成本高。因此业务创新呼唤网络演进,以话音业务为主的传统电信网络必然要进行网络智能化改造,才能对全方位的客户提供崭新的高差异化新功能(网络智能化后,网络业务提供能力对比见表 4-1)。

表 4-1 实施网络智能化后,网络业务提供能力对比

业务类别	典型业务	现有网络	智能化网络
主叫类智能业务	综合预付费	需全网端局支持大容量黑白名单,难以规模开展	与端局无关,HLR 提供用户属性
被叫类智能业务	同振、固话彩铃	需全网端局支持大容量黑白名单,防止重复触发等功能,路由迂回严重,难以规模开展。	与端局无关,可通过 HLR 查询用户属性,汇接局支持多方呼叫与 ISUP 回拆方便的全网开展,无路由迂回。
移动类业务	S-PHONE, 一号双机	难于开展	与端局无关,可方便的全网开展
融合类业务	综合 CENTREX 等	难以与 NGN 网络融合,无法支持 NGN 的业务	与端局无关,可方便的全网开展
用户体验类业务	语音拨号、彩色振铃音、彩色拨号音等	需每个端局支持,全网实施困难	可通过汇接局方便实施
号码类业务	混合放号,号码拍卖	号码与端局捆绑,无法开展	号码放在 HLR 中,全网统一,可灵活开展
多个智能业务嵌套	一个呼叫中出现一号通、预付费、彩铃等	嵌套业务流程复杂,交换机与智能网均难以支持	交换网、智能网、HLR 多层面共同支持,业务能力大大提升

网络智能化改造方案要求在聊城网通公司新建设一套核心汇接设备,将全部固定电话和小灵通的产品提供呼叫过程转接到核心汇接设备上进行智能化判断和运转,经过华为公司测算,聊城网通公司的网络智能化改造方案要求投资大约 5000 万元,投资总额小于“固定电话、小灵通规模战略”中的投资,这种方案最明显的作用就是能够全面提升网络价值,提高用户满意度,通过 ARPU 值的增长来提高总的收入和利润,当然,如果全部依靠这种提升网络价值的方式来达到既定战略目标,就意味着每一个聊城网通公司的用户要在新功能和新业务上每年增加 8% 的费用,ARPU 值也要在三年后变成 53.6 元,究竟能不能实现这种增长,目前尚没有任何理论和预测能够予以保证,另外,在某种程度上,网络智能化改

造方案的直接作用是减缓或者挑战丰富多样的移动业务的冲击，“高差异”概念是锁定在固定电话市场上的，当然，对于促进与移动市场上的竞争也是具有巨大的作用。因此聊城网通公司在高差异战略中的重点工作如下：

A、大力宣传高差异产品的丰富多采的业务提供，从根本上全面提升网络价值和对于用户的吸引力。

B、在提供更新的业务的同时提升公司内部技术和管理水平，提高服务意识和水平，在提升网络价值的基础上多方位地提高对用户的吸引力和满意度。

C、大力宣传和倡导固定电话、小灵通的零辐射的绿色回归理念。

D、在投资许可的限度下，仍然要扩大固定电话、小灵通的市场规模和主线端口普及率。

4.2.3 集中一点—宽带和信息化战略部署

从聊城网通公司的发展数据可以看出，尽管宽带业务在聊城网通公司总收入中的占比只有是 7%，但是宽带业务拉动 2004 年收入增长 3.56 个百分点，从 2003 和 2004 年的宽带上增长率来看，连续两年的增长率都达到或者超过了 100%，实现了翻番，因此，可以将宽带业务作为扩张型业务发展，由于宽带市场的客户相对消费层次较高，客户规模也只达到 4.3 万户，在战略定位上定位在集中一点的战略方式上。此外，还需要同时积极开拓互联网增值业务，互联网业务满足了消费者的个性化需要，具有广阔的市场潜力，必须高度重视，认真研究消费者的心理，不断推出消费者需要的新业务。

早在 2003 年 4 月，中国网通集团就发布了“宽带中国 China169”网络品牌，之后，又在同年 8 月发布了“宽带 e 线新生活”计划，采用合资的方式引入外部力量发展宽带网站。2004 年 2 月 17 日，中国网通联合 IDG 等多家投资公司成立九州在线公司（后更名为天天在线），其精心打造的宽带门户网站“天天在线”同时开通。同年 4 月 26 日，在亚太地区颇具影响力的 CebitAsia 展览会上，中国网通亮出了“中国网宽天下”的大旗，全面展示自身的宽带实力。去年电信日前后，以“宽带力量擎动中华”为主题的“中国网通宽带联盟”宣布成立，中国网通发表了《宽带宣言》。2004 年 7 月 22 日，中国网通正式成为北京 2008 年奥运会固定通信服务合作伙伴。

在国际宽带资源上，中国网通在 2002 年 11 月以 8000 万美元买下了亚洲唯一拥有独立海缆（EAC）的亚洲环球电讯 19 亿美元的资产，其网络覆盖到日本、韩国、中国香港、新加坡、马来西亚等亚洲富裕地带的 300 多个亚洲大城市。目前，中国网通的国际带宽加上到港澳台的容量已超过 100G。在中国内地，中国网通拥有 3 个国际出入口局、3 个国际海缆登陆站、5 个国际陆缆边境站和 1 个

国际卫星地球站；中国网通在海外共拥有 30 个海外 POP 点；通过 China-USCN、Japan-USCN、PC-1、EAC、APCN-2、C2C、SMW3、FLAG 等国际海缆系统，中国网通的国际网络已通达全球主要国家和地区。

在网络接入上，聊城网通公司可以充分利用固网公司已有的庞大网络设施，积极发展宽带接入业务。措施之一就是着力打造“宽带中国 China169”的宽带网络品牌，通过中国网通已建成的高速率、大容量互联网骨干网和覆盖全国主要城市的宽带城域网以及充足的国际出口带宽，为宽带接入用户提供全面的互联网接入服务。在技术上，对于 ADSL 宽带接入业务进行提速，ADSL 上网的最高速率可以由主流的 512kbps 上升到 1Mbps。

在内容服务上，中国网通联合国内外在信息服务投资领域有经验的公司，共同成立了专门从事电信增值服务的天天在线公司，其精心打造的门户网站“天天在线”也同时开通。从网站开通之初，“天天在线”就没有把目光放在市场上早已出现的传统的信息服务上，而是瞄准了信息服务业未来的发展方向——宽带内容应用，联合各大 SP 全力推广基于宽带互联网的服务。“天天在线”定位为“网络+时尚+电视=天天在线”，彻底摒弃了以文字为主的网络表现手段，代之以数字音频和视频，面向广大的互联网普通消费者，提供类似电视频道化、专业化的宽带信息服务，即使是窄带文字信息内容，也会通过类似于电视的丰富视频画面，让它表现得更加丰富、更加有立体感，让用户看起来更舒适、听起来更舒服，进而体验到宽带互联网所带来的无限乐趣。“天天在线”宽带门户网站要实现的目标，就是成为体现人文化和生活化的好的门户网站，让宽带服务进入千家万户。

在合作模式上，中国网通联合产业各方，率先举起了“宽带联盟”大旗。作为网络运营商，中国网通处于整个宽带产业链条的中游，并且直接面对最终用户，因此将自身定位为网络服务提供商，积极联合上游的设备制造商、下游的 ISP / ICP 等企业，营造共赢的产业联盟。中国网通的宽带服务涵盖电信、计算机、媒体、娱乐、教育、医疗、电子商务等多个方面，集团表示将大力扶持合作的 SP，把他们当作重要的大客户，提供优质、优惠的服务，同时将采取合理的分成比例，帮助 SP 运用最优化的模式获得良好的利润回报，从而真正实现互联网生态环境的良性发展。

目前，中国网通的宽带业务收入仅占其总收入的一小部分。然而，根据集团制订的发展战略，几年之后，这一收入比例将上升到 15%~20% 或更多。为了完成这一目标，中国网通将继续深入推进宽带战略，除了提高用户覆盖率之外，还将提升宽带业务的创新能力，真正使宽带的精彩进入千家万户。

从以上的宽带环境来看，中国网通集团的宽带战略大环境为聊城网通公司的宽带战略实施奠定了基础。根据宽带发展趋势和目前的市场竞争情况，在未来

3-5年内的平均增长率定位在35%，不管是ADSL还是FTTX+LAN的方式，每户综合投资成本大约在1800元（包含核心设备），在3年内新增用户6.3万户的综合投资成本在1.1亿元左右。但是，依靠宽带用户的发展是无法支持收入的增长需求的，宽带战略必须依靠其他市场产品策略来支撑。

信息化战略是和宽带战略密切结合、相互支撑的，从国家的宏观形式来看，加快调整经济结构、转变经济增长方式，实现从粗放、外延式的发展模式向集约、内涵式发展模式的转变，都需要信息化提供强有力的支撑，国家经济结构的战略转型步伐在加快，各行各业推进信息化的意识会更加强烈，对信息化的需求也会更加旺盛，作为通信行业必须也要随之进行转型，才能够发掘其中的发展机遇。论是政府还是企业，都会应用开发上下大工夫，通过应用提高工作效率和效益，提升服务大众、服务客户的水平。

首先，要尽快实现从传统运营商向现代信息服务商的战略转型。随着信息化建设的深入推进，传统运营商的思维模式、管理理念、营销方式和服务手段越来越无法适应各行业的需要。突破传统网络运营商的局限，不仅提供基本的网络接入和语音业务，而且还能够提供丰富多彩的信息化应用，加快实现向现代综合信息服务商的转变，是摆在通信运营商面前的紧迫课题。其次，我们需要更加深入地研究各行业的信息化需求，不能再靠简单的扩大规模求得发展，而应当积极研究信息化应用主体的现实需求，重视和开发新的增值业务，靠为信息化服务实现企业的发展壮大。无论是社会信息化还是行业信息化，在中国网通的战略部署中都会进一步向着个性化、差异化、多样化的方向发展。通信运营商只有自觉地融入经济社会发展之中，深入研究社会深层次的需求，大力进行技术和业务创新，提出有针对性的、“一站式”的解决方案，才能满足各行业和社会的信息化需求，也才能在服务信息化的过程中赢得自己的广阔发展空间，不仅如此，在信息化战略中，将对于吸引和保留大客户起到以小博大，“四两拨千斤”的巨大作用，通过高层次的信息化服务，留住和吸引大客户，从而在传统语音业务上实现增收。最后，信息化战略会迫使在我们企业内部首先实施信息化，提升企业管理和服务水平，才有能力对外实施该战略。

从以上的分析中，可以看出，宽带和信息化战略无疑代表着中国网通发展的未来。聊城网通公司在宽带和信息化战略中的重点工作如下：

A、充分利用经济环境快速发展的契机，全面部署宽带网络覆盖，全力发展宽带用户，为社会信息化打下基础。

B、实施宽带和信息化的资源共享战略，向关键行业开放资源，提供深层次的信息服，比如针对“三农问题”，向政府提供农村信息化组合方案等等。

C、为了确保增收，在发展宽带用户的同时，仍然在力所能及的情况下需要

扩展用户规模和进行网络智能化改造。

D、提升公司内部技术和管理水平，提高服务意识和服务水平，在提升网络价值的基础上多方位地提高对用户的吸引力和满意度。

4.3 对于战略的评价，选择和组合

上述三种战略是根据对聊城网通公司的内外部环境的 SWOT 分析后，结合波特的行业竞争理论而得出的竞争战略方案。低成本竞争战略、产品差异化战略和集中一点战略，三种战略的目的都是提升聊城网通公司的核心竞争力。为了评价这三种不同的战略对于提高企业核心竞争力的作用和贡献大小，以便决定究竟应采用哪一种策略或者需要对三种策略编配组合，共同促进核心竞争力的提高，我们应用层次分析法来研究三种策略的选择和决策。

4.3.1 层次分析法原理和步骤

AHP (Analytical Hierarchy Process) 即层次分析法，是 70 年代由美国匹兹堡大学 Saaty 教授提出的一种决策分析方法，在为美国国防部研究“根据各个工业部门对国家福利的贡献大小而进行电力分配”课题时，应用网络系统理论和多目标综合评价方法，提出的一种层次权重决策分析方法。这种方法的特点是在对复杂的决策问题的本质、影响因素及其内在关系等进行深入分析的基础上，利用较少的定量信息使决策的思维过程数学化，从而为多目标、多准则或无结构特性的复杂决策问题提供简便的决策方法。尤其适合于对决策结果难于直接准确计量的场合，主要用于多准则评价中的方案排序和权重确定。层次分析法的整个过程体现了人的决策思维的基本特征，即分解、判断与综合，易学易用，而且定性与定量相结合，便于决策者之间彼此沟通，是一种十分有效的系统分析方法，广泛地应用在经济管理规划、能源开发利用与资源分析、城市产业规划、人才预测、交通运输、水资源分析利用等方面。其主要步骤如下：

A、通过对系统的深刻认识，确定该系统的总目标，弄清规划决策所涉及的范围、所要采取的措施方案和政策、实现目标的准则、策略和各种约束条件等，广泛地收集信息。

B、建立一个多层次的递阶问题结构，层次结构中的概念通常称为因素，最高层通常只有一个因素，称为目标层，若干中间层次通常称为准则层，最低层叫做方案层。以解决问题为中心，相邻上下层元素之间存在着特定的逻辑关系，将上层次的每一个元素与同它有逻辑关系的下层元素用直线连接起来，这就构成了第阶层次结构模型，如果上层的每一个元素与下层的元素之间都存在着这种关系，这样的层次结构被称为是完全的，否则称为不完全的。

C、确定以上递阶结构中相邻层次元素间相关程度。通过构造两比较判断矩阵及矩阵运算的数学方法，确定对于上一层的某个元素而言，本层次中与其相关元素的重要性排序--相对权值。根据对于人的心理特征和思维规律的研究，提出9种重要性级别来表示这种判断的方法，它们是：同等重要、稍微重要、明显重要、强烈重要、极端重要以及每二者之间的一个中间级别，这9种级别又分别用1-9的整数来表示。

D、计算各层元素对系统目标的合成权重，进行总排序，以确定递阶结构图中最底层各个元素的总目标中的重要程度。

4.3.2 聊城网通公司备选战略分析

如前所述，聊城网通公司具有4个战略目标定位，包括通信业务收入保持年平均增涨8%的增长率，年平均投资收入比达到60%的增长目标，全面提升整体实力和企业产品的内在价值目标，激发大客户价值和发掘吸引新的大客户的市场定位，“情传万家”的品牌形象定位。综合上面的战略目标，我们可以用一句话来进行统一的归纳，就是“建立长期的和稳定的竞争优势”，做为我们系统的总目标。

建立聊城网通公司分析系统的三层的递阶问题结构，在确立了第一层的总目标“A：长期的和稳定的竞争优势”后，为了实现这个总目标，我们通过分析和归纳，确定了四个准则，作为支撑总目标的准则层：“B1：市场占有率稳步提高，用户规模扩大”，“B2：吸引高端客户，稳定增长，服务价值提升”，“B3：网络价值提升，用户满意度提高，ARPU值增长”，“B4：企业管理提升，服务水平提升”。最下面是战略备选方案层，即我们上面提到的“C1 低成本：发展固定电话、小灵通规模战略”、“C2 高差异：网络智能化战略”和“C3 集中一点：宽带和信息化战略”，见图5-1。

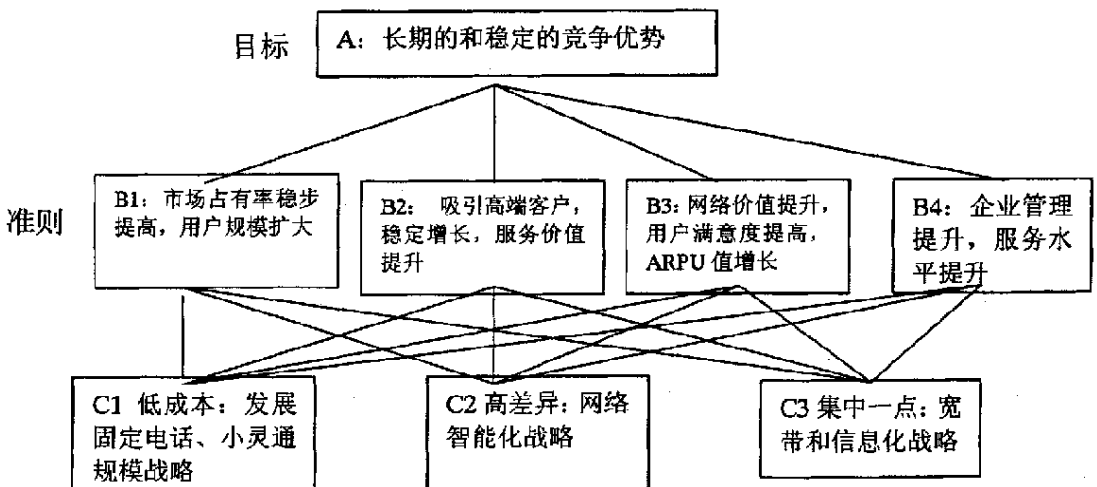


图 5-1 聊城网通公司分析系统的三层的递阶问题结构

比较判断矩阵构造如下表所示：

表 5-1 比较判断矩阵构造 1

A	B1	B2	B3	B4
B1	1	7/8	1	7/6
B2	8/7	1	8/7	4/3
B3	1	7/8	1	7/6
B4	6/7	3/4	6/7	1

表 5-2 比较判断矩阵构造 2

B1	C1	C2	C3
C1	1	8/7	8/5
C2	7/8	1	7/5
C3	5/8	5/7	1

表 5-3 比较判断矩阵构造 3

B2	C1	C2	C3
C1	1	1/6	1/9
C2	6	1	2/3
C3	9	3/2	1

表 5-4 比较判断矩阵构造 4

B4	C1	C2	C3
C1	1	3/5	3/7
C2	5/3	1	5/7
C3	7/3	7/5	1

层次单排序：计算每个矩阵的相对权重并检验，其方法是用方根法，将矩阵中的元素按照行相乘将这些乘积开 N 次方根，再将方根归一化，即可得到该矩阵的相对权重 W ，然后进行一致性检验。A-B 矩阵，B1-C、B2-C、B3-C、B4-C 相对权重如下表所示：

表 5-5 A-B 矩阵相对权重

A	B1	B2	B3	B4	按行相乘	开 4 次方根	归一化 W
B1	1	7/8	1	7/6	1.020833333	1.0052	0.25
B2	8/7	1	8/7	4/3	1.7415	1.1488	0.2857
B3	1	7/8	1	7/6	1.020833333	1.0052	0.25
B4	6/7	3/4	6/7	1	0.5510204	0.8616	0.2143

表 5-6 B1-C 矩阵相对权重

B1	C1	C2	C3	按行相乘	开 3 次方根	归一化 W
C1	1	8/7	8/5	1.82857	1.22284	0.4
C2	7/8	1	7/5	1.225	1.06999	0.35
C3	5/8	5/7	1	0.44643	0.76428	0.25

表 5-7 B2-C 矩阵相对权重

B2	C1	C2	C3	按行相乘	开 3 次方根	归一化 W
C1	1	1/6	1/9	0.0185	0.2646	0.0625
C2	6	1	2/3	4	1.5874	0.375
C3	9	3/2	1	13.5	2.3811	0.5625

表 5-8 B3-C 矩阵相对权重

B3	C1	C2	C3	按行相乘	开 3 次方根	归一化 W
C1	1	2/9	2/7	0.0635	0.3989	0.1111
C2	9/2	1	9/7	5.7857	1.7952	0.5
C3	7/2	7/9	1	2.7222	1.3963	0.3889

表 5-9 B4-C 矩阵相对权重

B4	C1	C2	C3	按行相乘	开 3 次方根	归一化 W
C1	1	3/5	3/7	0.2571	0.6359	0.2
C2	5/3	1	5/7	1.1905	1.0598	0.3333
C3	7/3	7/5	1	3.2667	1.4838	0.4667

层次总排序如表 5-10 所示:

表 5-10 三种战略总体排序

A	B1	B2	B3	B4	C 层总排序
C	0.25	0.2857	0.25	0.2143	
C1	0.4	0.0625	0.1111	0.2	0.1885
C2	0.35	0.375	0.5	0.3333	0.3911
C3	0.25	0.5625	0.3889	0.4667	0.4204

由此,我们得到三种策略的相对重要性及每种策略对提高企业核心竞争力的贡献大小:低成本领先战略对长期的和稳定的竞争优势的相对重要性接近 5 分之一,显然,这种战略是相对次要的。产品差异化战略和集中一点战略对长期的和稳定的竞争优势的相对重要性分别为 0.39 和 0.42,二者相当接近,集中一点战略略占优势,成为排名第一的首选战略。

4.3.3 聊城网通公司的战略组合

根据前面研究的结果,为了提高聊城网通公司公司的核心竞争能力,使企业取得长期的和稳定的竞争优势,应该执行一种战略组合式的整体战略。从三种战略的选择和实施上,应该把重点放在集中一点竞争战略上,也就是宽带和信息化战略上。但是从另一方面的分析表明,产品差异化战略和集中一点战略几乎是同等重要的,实际上,集中一点战略中也体现了产品差异化战略中的内容,这实际上并不奇怪,因为对于部分重点市场实施集中一点战略要想成功,是离不开广泛客户带来的占大多数收入的支撑的。从投资成本来考虑,后两种战略一主一辅同时实施的投资仍然远小于“发展固定电话、小灵通规模战略”的成本,从而具备一定的可行性。

如何把两种战略协调地组合在一起需要树立正确的观念和管理技巧。因为产品差异化战略面向的是整个客户群体;相对来说,集中一点战略面向的是部分高端的客户群体,二者同时实施必然会对企业内部的资源分配产生争夺,因此,必须合理分配资金、人力和相关的其他资源,提高内部的协调和管理水平,才有可能成功进行实施。

第五章 聊城网通公司的战略实施

通过以上的分析和总结,聊城网通公司树立了宽带和信息化战略为主,以网络智能化为手段的产品差异化战略为辅的总体构想,在外部环境上,我国启动了“以信息化带动工业化”的发展道路和“通信强国”的产业战略,昭示着我国宽带产业和市场的发展将会得到政府强有力的政策支持。在此,我们确立了聊城网通公司战略部署的总的指导思想:以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,全面贯彻党的十六大和十六届三中全会精神,按照胡锦涛总书记强调的“两个务必”的要求,坚持发展为第一要务,围绕企业上市,进一步增强全员市场意识、效益意识、发展意识和竞争意识,以机制管理创新为动力,以品牌建设和队伍建设为保障,走内涵式发展道路,不断增强企业核心优势,确保完成今年的各项目标任务,努力实现企业由规模型向效益型转变,推动聊城网通公司的持续健康发展。

5.1 宽带-信息化战略部署

首先,针对目前的发展现状,公司内部首先进行经营理念上的三个转变:一是业务由单纯接入向“接入+应用”转变,二是渠道由单一化向多元化转变,三是营销由单业务营销向多业务组合营销转变,最终实现宽带业务的形象、品质、服务与合作的全面提升。

充分利用聊城市城市信息化总体规划发展的部署契机,及时推出“宽带城市计划”,响应政府的整体规划和部署,在接入手段上,以 ADSL、FTTX+LAN 接入手段为主,通过特色应用有效拉动接入快速增长,提高宽带的普及率,树立“中国网,宽天下”的品牌。

在应用平台及支撑体系建设上,结合集团公司战略部署,利用集团基于 SCDN+IDC 的全国内容应用分发平台及全国宽带业务支撑系统,为 ISP/ICP 提供一点接入、一点认证以及代收费。内容建设上,利用九洲在线公司及集团宽带门户“天天在线”的资源,以及开发游戏、在线音乐、网络电视等娱乐内容,向聊城本地用户提供内容服务。由于内容和应用直接影响用户在网时间和消费,对 ARPU 值的提升起着关键作用,因此,集团公司的战略部署对于本地战略起到了强大的推动作用。

服务保障上,建立宽带服务保障体系,全面提高服务质量,建立等级服务标准,根据客户通信需求的差异性提供不同等级的服务;对于暂不具备条件的 ADSL 装机申请要执行预受理制度,规定预受理时限。为解决上网终端短缺,实现

多元化接入，今年将加大与终端设备厂商的合作，探索宽带业务与 PC 捆绑销售模式，加快推出内置拨号软件、一键式 PC 终端以及以机顶盒为主的简易型终端的开发。实施预受理服务，在预受理时限内将能否安装等信息及时通知客户。提供预约和用户自定时间相结合装机服务，宽带安装后要求做到 100% 回访。在 10060 客户服务中心设立宽带专席，配备技术业务水平较强的人员，切实解决用户咨询、障碍申告等问题。

营销手段上，深入开展扩大业务影响力的活动，提高宽带业务及品牌影响力，实现宽带飞入寻常百姓家。针对商务用户举办“宽带商务”系列活动，举办中小企业论坛，推介商业用户解决方案。建设宽带体验中心，实施多元化接入宽带体验厅计划，建立集消费、体验、娱乐、休闲为一体的场所，用户可以在此办理宽带业务、观看宽带应用展示、了解最新资讯和体验中国网通最新、最前沿的多媒体业务。同时，还赋予一定的文化内涵，通过举办游戏大赛、舞蹈表演、各种时尚话题的讲座等，为用户提供一个探索新应用、享受乐趣、联络感情的空间。

信息化战略与宽带战略实际上是融为一体，密不可分的，之所以在此单独进行论述，是因为这样有利于我们清晰地把握这两种层次不同的概念，从某种程度上讲，信息化战略是在宽带战略的基础上实施的，就象汽车与高速公路之间的关系一样，宽带战略中的网络接入部分相当于高速公路，而各种增值的业务提供就是建立在网络接入的基础上的，而信息化战略还要比宽带增值的业务提供更高一步，而信息化战略的部署同样要结合和顺应聊城市城市信息化的框架，才能创造自身的发展空间，从本质上看，信息化战略是“走出去”的共享战略，只有走出去，向社会提供更高层次的服务，我们才能长久地立于不败之地。针对聊城具体情况，充分与社会资源相结合，提出信息化战略部署如下：

A、可以配合政府的“金农”工程，加强信息技术与“三农”服务的结合，促进农村信息化建设，利用农村学校建立网络资讯点，使信息化技术切实在引导农业结构调整、促进农产品的交易及出口、指导农业生产经营、为农业增效、为农民增收中发挥重要作用，并为提高农民素质和逐步缩小城乡数字鸿沟创造条件。

B、利用“诚信聊城”的建设工作，向政府提供和组建应用平台，加强与工商、税务、金融、法律等各部门的合作、协作，加强资源的整合，建立并逐步完善信用制度，为政府决策以及对外招商引资，创造更好的软、硬环境。

C、以通信、网络技术来进一步促进“平安聊城”的建设，逐步利用现代信息技术加强对政府、机关、金融、企业、社区等重点目标、交通系统等的监控，通过公安、交通、政府、通信等部门的合作，加强聊城的城市综合治理，并且提高警民对安全、灾难等突发事件的反应能力。

D、促进中小企业的信息化建设，以信息化改造传统工业，用互联网加大企业的宣传力度、扩大交易的地域、降低交易成本，逐步推动企业的技术、管理创

新,推进电子商务。加强信息技术与商品流通的结合,推进物流信息化。以信息化改造企业传统的组织结构、业务流程和运作模式,减少环节和层次,提高工作效率,降低经营成本,以提高企业的经济效益。

E、拓展教育上网,结合“绿色上网行动”为学校、学生提供洁净的上网环境,以此来提高全民素质。通过统一或学校自己建立网站,开展空中课堂、网上辅导,建立教师、学生、家长及相互之间联系的新渠道,以充分利用优秀学校、优秀教师的资源,全面提高聊城的教育水平。

F、建立、整合并进一步增强“政府热线”、“白云热线”的功能,特别要充分利用“白云热线”现有的知名度、号召力,发挥“热线”的积极作用、进一步提高政府对公众的服务和引导能力。

G、充分利用现有网络平台,进一步加大聊城的对外宣传,发挥第四媒体无国界、低成本、长时效的优点,通过互联网强力打造“江北水城”的知名度,在网络上将聊城推向全国、推向世界。在这同时有针对性地选择在人员流动量大、外来人口多,设备安全有保障的地点,建设数个“信息岛、亭”安装多媒体信息查询机,以建设“江北水城”旅游文化名城为目标,为外地游客提供天气情况、景点、交通、住宿等信息的查询,为水城插上信息化的翅膀,缩短水城与发达城市在信息化建设方面的差距。

要做好以上工作,则要求以市领导为首,成立全市信息化工作领导小组,并下设组织日常工作的专业或兼职机构,聊城网通公司进行积极地参与,在小组的统一领导下开展全市的信息化建设工作。

5.2 宽带-信息化战略实施对企业机制转型提出更高的要求

要想成功地实施宽带-信息化战略,在企业内部要改变传统的思维方式和管理模式,调整内部组织架构和资源配置,进行流程再造,以全新的体制、管理方式和手段为企业发展增添生机与活力,尽快与国际先进水平接轨,形成战略统一、决策集中、管理高效、反应灵敏和企业凝聚力、员工向心力强的大型企业运作机制。

树立和坚持以人为本的观念,市场竞争最终是人才竞争。要加快从传统人事管理向人力资源管理的转变,大力实施人才强企战略,建立“管理型、经营型、技术型”人才库,加强人才队伍建设,推进人才结构调整,优化人才成长环境,加快人才成长。要重视人才的资本价值,继续深化竞争上岗、效绩考核、薪酬分配等机制创新,积极建立有利于人才发展的激励约束机制,使企业保持旺盛的活力。要着眼企业发展大局,围绕中心工作,有针对性地加强政治思想工作,切实保持企业稳定,为企业改革发展创造良好的环境。

参 考 文 献

- [1] 张薇, 3G, 中国准备好了吗? 人民邮电报 2004-11-09 09:22:52。
- [2] 叶利生, 电信业务运营模式的变革——“微笑曲线”的启示, 人民邮电报 2004-11-16 08:54:48
- [3] 人民邮电报, 社会需求: 从初步适应到深入支撑——2005 年我国通信发展环境分析与趋势展望之三, 人民邮电报 2005-01-07 08:48:11
- [4] 人民邮电报, 1~11 月通信行业运行状况分析, 人民邮电报 2004-12-29 08:46:09
- [5] 人民邮电报, 企业调整转型监管面临挑战——2005 年电信业面临的环境分析, 人民邮电报 2005-02-28 09:14:21
- [6] 人民邮电报, 固网的出路在哪里? ——中国电信企业战略转型必然性之分析, 人民邮电报 2005-01-17 09:06:23
- [7] 唐雄燕, 固网运营商的业务创新与网络演进, 人民邮电报 2004-11-10 08:49:43
- [8] 中国新闻网, 通信市场竞争加剧 五大问题亟待解决 <http://www.sina.com.cn> 2002 年 07 月 30 日 10:41
- [9] 人民邮电报, 中国网通将实施宽带城市计划, 人民邮电报 2005-03-09 09:02:04
- [10] 杨瑞楨, 《现代通信企业市场营销管理》, 人民邮电出版社
- [11] 人民邮电报, 宏观经济走势良好, 通信业发展面临机遇, 人民邮电报 2005-01-12
- [12] 和金生, 《企业战略管理》, 天津大学出版社
- [13] 迈克尔·波特, 《竞争战略》, 中国财政经济出版社, 1989 年。
- [14] Prahalad C K. Hamel G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May—June, 1990.
- [15] Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century, [M] Butterworth Heineman, 1999
- [16] Hamel, G ,and A. Heene, eds., Competence—based Competition, [M] John Wiley & Sons Ltd.,1994.
- [17] 迈克尔·波特: 《竞争优势》, 华夏出版社, 1985 年。
- [18] 胡介坝, 《市场营销》, 浙江大学出版社, 1990 年。
- [19] 刘勇、马胜杰: 《企业建立核心能力的基本思路》、数量经济技术经济研究, 2001 年第 5 期。

- [20] 刘东,《核心竞争力:企业成长的超久能源》,《企业改革与管理》,2000年第5期。
- [21] 李焕荣、林健,《基于知识联盟的企业核心能力培养》,《科研管理》,2001年5月。
- [22] 康荣平,《核心能力:中国企业成长新战略》,(J),《企业改革与管理》,2000年2月。
- [23] 邢以群:《管理学》,浙江大学出版社,1999年。
- [24] 张大亮、范晓屏、阮志毅,《现代营销管理》,浙江大学出版社,1998年。
- [25] [美]小卡尔·迈克丹尼尔等,《当代市场调研》,机械工业出版社,2000年6月。刘冀生,《企业经营战略》,清华大学出版社,2000年。
- [26] [美]K.马尔霍特拉,《市场营销研究应用导向》,电子工业出版社,2002年10月。
- [27] 庄培章,《现代企业文化新论》,厦门大学出版社,2002年。
- [28] 周绍朋,《企业管理与核心竞争》,《经济管理》,2003年3期。
- [29] 胡建绩、陆雄文、姚继麟,《企业经营战备管理》,复旦大学出版社,1996年。
- [30] 王成:《企业最优战略定位》,中国经济出版社,2002年。
- [31] 欧高敦,《亦真亦幻的核心竞争力》,《麦肯锡高层管理丛书》,生活·读书·新知三联出版社,2001年6月。
- [32] 保罗·A·萨缪尔森:《经济学》,北京经济学院出版社,1996年。
- [33] 王毅:《以核心能力为主导逻辑的战略管理》,《科研管理》,2001年5月。
- [34] [美]迈克尔·波特(Michael E.porter),《国家竞争优势》,李明轩,邱如美译,华夏出版社,2002年1月。
- [35] 张维迎,《OEC与北大对话——企业的核心竞争力》,辽宁人民出版社出版,2000,12。
- [36] 刘承元,《企业卓越经营品质——核心竞争力之源》,海天出版社出版,2000年6月。
- [37] 安德鲁·坎贝尔等,《核心能力战略:以核心竞争力为基础的战略》,东北财经大学出版社,1999年版。
- [38] 尼古莱·J·福斯等,《企业万能:面向企业能力理论》,东北财经大学出版社1998年出版。
- [39] 本杰明·古莫斯—卡瑟尔斯,《竞争的革命》,中山大学出版社,2000年出版。
- [40] 查里斯·H·塔威尔,《企业的生存战略》,中国经营管理研究会,1984年出版。
- [41] 周凌峰,《形成核心竞争力的途径》, www.sjd.com.cn, 2002年5月25日。

致 谢

本论文的工作是在我的导师赵黎明教授的悉心指导下完成的,赵黎明教授严谨的治学态度和科学的工作方法给了我极大的帮助和影响。在此衷心感谢三年来赵黎明老师对我的关心和指导。

另外也感谢家人,他们的理解和支持使我能够在工作之余专心完成我的学业。