

0022855

中国电信移动业务发展战略研究

专业名称：工商管理硕士

申请人姓名：李生钧

导师姓名及职称：汪建成 副教授

答辩委员会（签名）：

主席：李生钧

委员：郭峰

汪建成

答辩日期：2009年5月31日

学位论文原创性声明

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

学位论文作者签名：李生钧

日期：2009年6月6日

学位论文使用授权声明

本人完全了解中山大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文并向国家主管部门或其指定机构送交论文的电子版和纸质版，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、院系资料室被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其他方法保存学位论文。

学位论文作者签名：李生钧

导师签名：王建成

日期：2009年6月6日

中国电信移动业务发展战略研究

专 业：工商管理硕士

硕 士 生：李生钧

指导教师：汪建成副教授

摘 要

随着我国通信市场竞争的加剧，以及移动替代固话趋势的不断蔓延，中国电信，作为国内最大的固网运营商，近年来发展的步伐逐渐放缓，企业经营遇到了前所未有的困境。2008 年底新一轮的运营商重组，带给中国电信以新的希望。中国电信收购了原中国联通经营的 CDMA 移动网络，随后又获得 3G 移动运营牌照，初步形成了全业务竞争的运营格局。

本文针对中国电信即将发展的移动通信业务，综合运用企业战略管理的多种方法，通过梳理中国电信自身拥有的优势条件和不利因素，分析总结了中国电信移动业务的发展战略及定位，并在具体的移动业务发展策略方面，通过讨论五方面的关键性因素，提出相关建议，希望中国电信在移动业务经营拓展过程中，重视现存的问题，着眼未来，稳健开拓新移动业务市场。

经过研究，得出以下结论：中国电信在移动业务的发展方面，须采取差异化竞争战略，充分发挥已有固网的优势，以前瞻性的眼光，布局未来的移动互联网竞争。在具体的落实上，做好固网与移动的融合，强调产品的创新，培育健康的移动增值业务产业链，并做好营销推广，逐步解决移动手机终端瓶颈问题，使中国电信移动业务形成特色品牌，稳步拓展市场，形成新的业务收入增长点，为下一阶段竞争，打下坚实的基础。

关键词：中国电信，移动业务，发展战略

CHINA TELECOM MOBILE BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY

Major: MBA

Name: Li ShengJun

Supervisor: Wang JianCheng

ABSTRACT

China Telecommunications Corporation is an extra-large state-owned telecom operator organized according to China's telecom industry reform scheme. As a principal telecom enterprise and the greatest basic telecom operator of China, China Telecom owns the global largest fixed-line telephone network, which covers the cities and towns as well as the rural areas of China.

The progress of innovations in telecommunications technology, especially the arrival of the 3G service, China Telecom is faced with not only severe challenges, but also great opportunity. As a traditional largest fixed telecommunications operator, it is important for China Telecom that how to meet challenges and seize opportunities, how to design strategies and how to implement them. After analyzing China Telecom's resource and advantage, this paper also tries to explore the issuance of business strategy analyzing after the 3G license to China Telecom.

In the course of 3G business of China Telecom, China Telecom should stand up the clear market positioning; for Competitive strategy, China Telecom will win highlight differences strategy in brand-building and customer service and so on; China Telecom can bring the central role in the value chain, especially in the reunification in cooperation partners management, while strengthening the cooperation with the business of third-party content providers, and correctly handling the relationship with customers.

Key Words: China Telecom, Mobile business, Development strategy

目 录

摘 要	I
ABSTRACT.....	II
目 录	III
第 1 章 引言	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究意义.....	2
1.3 研究方法.....	3
1.4 结构安排.....	5
第 2 章 文献综述	6
2.1 公司战略的内涵.....	6
2.2 固网运营商转型研究	7
2.2.3G 电信监管的研究.....	9
2.3 3G 时代电信产业价值链研究.....	10
2.4 运营商 3G 发展战略研究	12
第 3 章 案例背景分析	16
3.1 案例企业背景	16
3.2 联通与移动的借鉴	18
第 4 章 中国电信移动业务战略选择.....	26
4.1 中国电信移动业务宏观环境分析	26
4.2 中国电信发展移动业务的 SWOT 分析.....	29
4.3 中国电信移动业务发展的战略选择	34
第 5 章 中国电信移动业务发展策略.....	37
5. 1 固网与移动的网络融合	37
5. 2 业务产品的创新	38
5. 3 移动产品的营销	40
5. 4 增值业务合作商的科学管控	44
5. 5 手机终端的瓶颈问题	46
第 6 章 结论与启示	49

参考文献	51
后 记	53

第 1 章 引言

1.1 研究背景

我国经济在过去 30 年中,以年均 9%以上的增长速度,实现了经济的持续快速增长,人民的收入水平和生活水平有了大幅度的提高。在此期间,作为国民经济基础产业的通信行业,也取得了突飞猛进的发展。从最初的模拟电话,到九十年代数字程控电话的开始普及,再到移动通信的全面发展,通信技术的发展清晰地印证了我国通信行业的发展历程,经过多年的发展,目前我国拥有世界上规模最大的固定和无线通信网络。截止 2008 年 10 月,我国固话及移动通信用户数量总计 9.78 亿户,在固定电话用户数、移动电话用户数、互联网用户数方面,均列全球第一,我国已经跃然成为了全球瞩目的通信大国。

随着经济的发展,技术的进步,通信行业内也经历了一系列的变革。1994 年联通的成立初步引入了运营商竞争机制;2000 年中国移动、中国电信的挂牌标志着中国通信业实现了政企分开、邮电分营;2002 年中国电信“南北拆分”和 2004 年中国铁通的成立,进一步促进了行业内的有效竞争,优化了资源的合理配置;2008 年 5 月行业再次启动重组,形成了中国电信、中国联通、中国移动的新“三国演义”、开始了新阶段的发展竞争。政府监管部门在每一次的变革中,都在积极地进行着摸索和尝试,结合我国的实际,通过变革努力适应着我国市场经济发展的需要,为我国通信行业的发展营造一个良好的竞争环境,从宏观层面把握行业的发展方向,推动着行业的进一步发展。2009 年 1 月 7 号,国家工业与信息化部正式颁发了三张 3G 牌照,批准了三家运营商经营 3G 业务,其中中国移动获 TD-SCDMA 牌照、中国联通获 WCDMA 牌照、中国电信获 CDMA2000 1X 牌照。三家运营商就此开始了真正意义上的全业务竞争,并在同一起跑线上开始了 3G 阶段的全面竞争。

对于中国电信而言,此次获得移动网络,并得到 3G 运营牌照,是企业发展过程中的又一次契机,此前公司一直处在固网收入下滑,企业整体赢利增长乏力的不利局面当中,新的机遇下,中国电信可以通过移动业务,培育新的赢利增长

点,开启固话、移动、宽带的全业务经营时代。那么,在新的竞争环境下,如何有效开展移动通信业务?如何借助 3G 技术开展全新的移动增值业务呢?这些都是中国电信面对的新课题,本文通过深入分析中国电信自身存在的优劣势,论述了中国电信移动业务的发展战略,并在总结原联通公司和中国移动在业务经营中的成败经验的基础上,阐述了中国电信在移动业务方面的相关发展策略,以期中国电信在获得移动业务经营后,能稳健开拓新的移动市场,为中国电信移动业务方面的竞争,及全业务竞争,奠定良好的基础。

1.2 研究意义

本文在大量收集以往关于运营商转型、3G 运营商发展战略等相关文献资料的基础上,结合中国电信所处的宏观背景环境,分析总结了中国电信在重组后移动业务方面的发展战略及相关策略。

文中总结了原中国联通在 CDMA 网络经营上的经验教训,同时借鉴了中国移动在移动增值业务方面的发展经验。运用 SWOT 矩阵深入分析总结了中国电信已有的优势,和未来所蕴涵的机会,同时也强调了自身需要重视的不足和劣势,在此基础上,提出了中国电信移动业务的市场定位,明确了中国电信的移动品牌“天翼”已经不是简单的移动语音通信平台,而是集移动互联网功能和增值业务服务于身的综合信息平台,一个逐渐向全业务发展的品牌,在未来 3G 阶段的竞争当中,中国电信将通过差异化的竞争,以前瞻性的眼光布局未来移动互联网的发展,为下一阶段的竞争,夯实中国电信的核心竞争优势。

文章围绕中国电信如何展开无线移动业务,对实际运营中面临的主要问题,如技术融合、业务创新、营销及监管,终端瓶颈等五大方面的问题予以了讨论,总结了中国电信移动业务的发展策略。通过论述,希望能对刚刚起步的中国电信的移动业务拓展有所帮助,在中国电信稳步开拓移动业务市场的方面,予以一定的参考和借鉴,在未来移动宽带化的发展趋势下,能更好地满足无线通信多样化、个性化的业务发展需求。

1.3 研究方法

本文采用的是案例研究方法，在文中使用了多种的研究分析工具。案例研究方法通过历史数据的收集、实际材料的整理、在观察分析的基础上，得出带有普遍性结论。

本文通过阅读相关文献资料、案例线索材料，收集整理了关于中国电信在固网运营商转型、移动业务发展、运营商 3G 发展战略等方面资料，经过系统的、全面的资料证据整理，分析了中国电信在运营商重组后，获得移动业务的新的发展环境下，如何确立移动业务的发展战略。文中通过 SWOT 分析法，说明了中国电信在移动业务发展方面的优势、劣势，揭示了中国电信发展移动业务所面临的机遇与挑战，文中分析企业环境背景、企业竞争优势等方面，使用了许多工具，还使用了 PEST 分析法等。这些分析工具能够帮助我们从各种信息中得出内外部环境状况和变动趋势。

(1) SWOT 分析法，是一种能够比较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。通过对 strengths（优势）、weaknesses（劣势）、opportunities（机会）、threats（威胁）的综合评估得出结论，然后再调整企业资源和企业策略，来达到企业的目标的分析方法。通过 SWOT 分析，能够迅速掌握企业的竞争态势，对企业综合的情况进行客观公正的评价，发挥优势、克服劣势、利用机会、避免威胁。

SWOT 分析的步骤：

- 1、罗列企业优劣势，及可能的机会与威胁。
- 2、优势、劣势和机会、威胁相组合，形成 SO、ST、WO、WT 策略。
- 3、对 SO、WO、ST、WT 策略进行甄别和选择，确定企业应该采取的具体战略与策略。

运用 SWOT 分析法制定战略时，可分为以下几种选择：在外部机会和内部条件都有利的情况下，应采取增长型战略，比如开发市场、增加产量等措施，紧紧抓住企业发展的机会；当存在一定外部机会但内部劣势限制的情况下，可以采取转型战略，应尽量清除内部不利的条件并形成利用外部环境的能力；如果在外弱内强的情况下，宜采用多样化，尽可能使自己的优势得到充分的发挥；当内外条件都不利的情况下，应采取防御型战略，应设法避开威胁消除劣势；

(2) PEST 分析法作为一种企业所处宏观环境分析模型,它通过四个方面因素的分析,从总体上把握宏观环境,并评价这些因素对企业战略制定的影响。P、E、S、T 分别代表了 Politics(政治)、Economic(经济)、Society(社会)和 Technology(技术)。其中政治要素是指对组织经营活动具有着实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素;经济要素是指一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来经济走势等等;社会要素指组织所在社会中成员的民族特征、文化传统、价值观念、教育水平以及风俗习惯等因素,还包括人口规模、年龄结构、收入分布、消费结构和水平、人口流动性等;技术要素不仅包括那些引起革命性变化的发明,还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现、发展趋势和应用前景。这些是企业的外部环境,一般不受企业掌握。

1.4 结构安排

本文首先对相关文献进行了收集整理，在总结了公司战略、运营商转型、3G阶段发展战略等相关理论文献的基础上，通过对案例企业中国电信所处背景的分析，以及中国联通和中国移动参考借鉴的基础上，对中国电信移动业务的发展战略进行了分析总结，并围绕发展战略论述了相关的发展策略及重点。

论文结构如下：

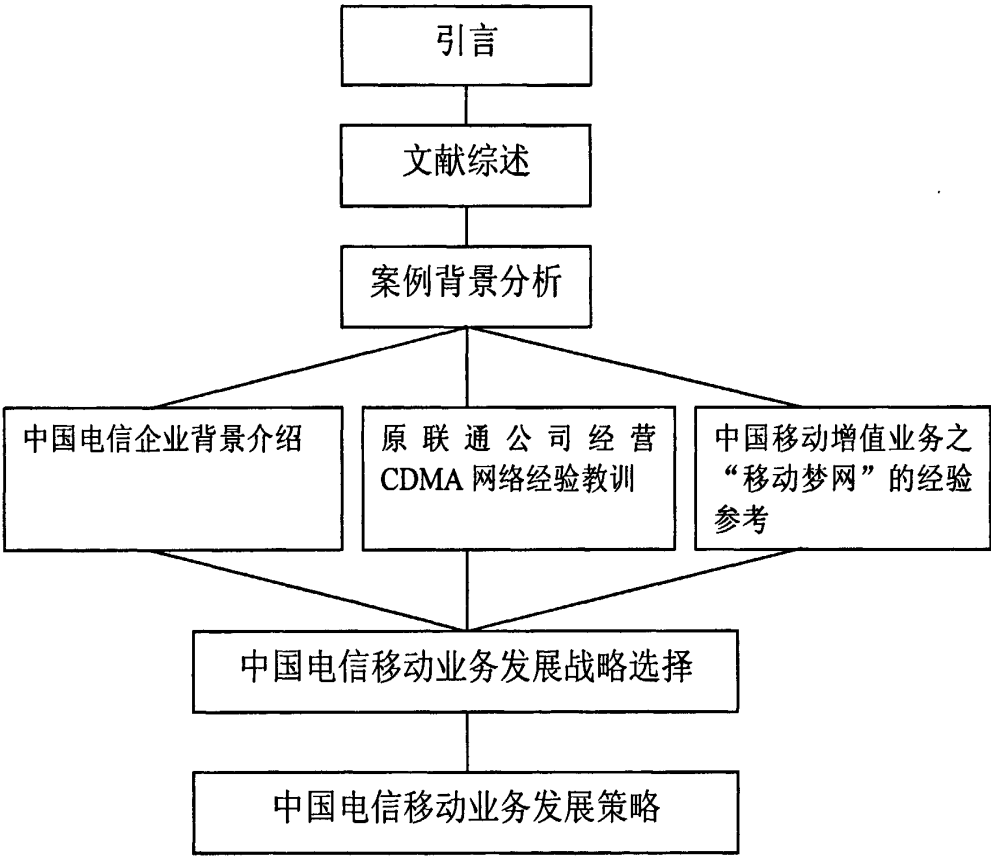


图 1-1 论文结构图

第2章 文献综述

本部分首先对战略及战略管理的相关理论作一简要回顾。同时,在广泛查阅“运营商转型”、“3G 时代电信监管环境”和“运营商 3G 发展战略”等方面理论文献的基础上,总结以往观点,对相关研究成果进行了适当的分析和评论,力图在这些研究成果的基础上,对获得移动牌照后的中国电信,在移动业务的发展战略方面进行深入的讨论,总结中国电信在新的形势下,移动业务的发展战略,相关文献中的部分成果将作为本文理论和实证研究的基础。

2.1 公司战略的内涵

“战略”一词源于军事术语,指筹划和指导战争全局的方略。进入 20 世纪,战略概念被逐渐引入到经济、科技等各领域。20 世纪 30 年代美国的切斯特·巴纳德在《经理人员的职能》一书中运用战略的思想对企业的物质、生产、个人和社会等方面的因素所构成的综合系统,以及它们之间的相互联系与影响进行了分析,从而首次把战略引入管理领域(Barnard, 1938)。

“战略”在概念上有广义和狭义之分。根据安索夫的狭义战略观点定义,企业战略不包括企业的目的,它是贯穿于企业经营与产品,以及市场之间的共同经营主线,决定着企业目前所从事或者计划要从事的经营业务的基本性质。

广义的战略定义包含企业的目的。商业史学家小钱德勒在其《战略与结构》(1962)中给出的定义:“战略可以定义为确立企业根本长期目标并为实现目标而采取必需的行动序列和资源配置”(Chandler, 1962)。

亨利·明茨伯格从不同的层次和侧面对战略进行了复合定义。他采用了 5 个在英文中以 P 为头一个字母的词语来为战略做出一个综合的 5P 定义,即计划(Plan):总体规划与基本准则;计谋(Ploy):可操作性较强的谋略与计策;定位(Position):在竞争图景中的位置选择;模式(Pattern):一系列决策中形成的某种共性;视角(Perspective):经久一致的思维方式(Mintzberg, 1994)。

波特在《什么是战略》(1996)一文里兼容了自己早期有关战略定位的相关理论以及后来资源本位企业观的主要论点,强调了战略的实质在于与众不同,在

于提供了独特的消费者价值。而 W 钱·金和勒纳·莫博妮在《蓝海战略》(2005)中则认为,战略包括了企业关于消费者价值的主张,关于企业利润的主张以及在组织活动中关于人的主张,并着重强调了创新和改变游戏规则之于战略的重要性。

按照安索夫的观点,战略管理是“企业日常业务决策与长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理活动”(Ansoff, 1965)。按照普通的理解,战略管理是决定企业的使命和目标,选择特定的战略,并通过特定的战术活动,实施这些战略的过程。

企业战略管理是一门关于如何制定、实施和评价企业战略、保证企业组织有效地实现自身目标的艺术与科学,重点讨论企业在经营中所涉及的营销、技术、组织、财务等职能领域的综合性决策问题。战略管理亦是对价值链上作业进行合理统筹安排的过程,战略管理可以以价值链为线索,通过价值链分析制定战略,并对战略进行实施、控制的过程。

2.2 固网运营商转型研究

由于技术的演进、信息化步伐的加快,客户需求多样化等因素,传统基础网络运营商的转型一直是业界讨论的重点,其中,邝剑萍^①的《转型-中国电信生存与发展的必由之路》文中的观点具有一定的代表性,文中指出:固网运营商过去的模式已经不能适应现代通信服务的需求,运营商需要以市场为导向,加快企业的业务与服务转型、网络与技术转型。其中,业务与服务转型是企业转型的关键,电信运营商必须突破传统的电信企业定位的束缚,面向信息化的发展方向,拓宽业务和服务领域,从“通信服务”向“现代综合信息服务提供商”转变,通过多业务、多网络、多终端的融合以及价值链的延伸,为客户提供便捷、丰富、个性化、高性价比的综合信息服务,努力使固网运营商成为电信全业务的提供者、互联网应用的聚合者、中小企业 ICT 服务领域的领先者、基于网络的综合信息服务价值链的主导者。

从中国电信在过去的实际经营来观察,企业通过积极地转型,大力发展电信增值业务,有效地弥补了电信语音收入方面的下滑,为整体业绩的提高,发挥了

^①邝剑萍, 转型-中国电信生存与发展的必由之路,湖南电信, 2006,9, (3):1-2

明显的效果。在 3G 牌照发放后, 3G 服务竞争阶段, 专门针对电信企业 3G 时期的转型研究并不是很多。

宋军杰^①从固网运营商环境分析(PEST)入手, 运用产品生命周期、产业价值链分析方法确定固网运营商转型的必要性; 然后参照国外电信企业实例提炼出未来发展愿景和演进过程, 分析了中国电信和中国网通的转型战略, 针对固网运营商转型几个主要的战术层面进行了具体分析, 包括了网络转型、业务转型、经营转型、机制转型与管理转型。

叶华^②主要以中国电信的发展历程和现状为出发点, 从理论上阐述了业务发展的特点, 并从宏观环境、信息产业发展阶段、电信市场发展趋势、产业链演变规律、电信业务发展趋势以及电信技术进步规律等多方面探讨了中国电信业务下滑的原因、业务转型的可行性和必要性, 提出了中国电信业务转型的发展目标, 即应在继续发挥固网业务优势的基础上, 积极拓展移动通信、内容应用和信息通信等新业务领域, 为客户提供丰富、便捷、个性化、高性能价格比的综合信息服务, 逐步成为电信全业务的提供者、信息通信服务的领先者、内容应用的聚合者, 争取利用 5-6 年的时间, 在获得 3G 牌照后, 实现从以固网话音业务为主向以互联网应用为主的增值业务、移动通信及国际通信等业务为主的综合运营商转型。最后详尽分析了中国电信业务收入结构的特点, 并通过 SWOT 模型, 系统分析了中国电信业务发展的优劣势, 指出电信业务发展策略、企业信息化建设、网络发展规划、价值链培育、技术创新和企业文化建设等七个方面是中国电信业务转型实施过程中应关注的重点。

从以上文献评述看出, 固网运营商面对市场环境已经发生了巨大的变化, 需从战术层面和战略层面进行运营商转型, 逐步成为现代综合信息服务的提供商。在 3G 服务阶段, 运营商转型的内涵进一步丰富, 打造电信全业务竞争者成为运营商的必然, 运营商需要在整合自己优势的基础上, 实现全面的转型, 培养核心竞争力。

^①宋军杰, 中国固网运营商转型策略研究[D]北京: 北京邮电大学, 2006. 6

^②叶华, 中国电信业务转型及发展策略研究[D]北京: 对外经济贸易大学, 2005. 8

2.2 3G 电信监管的研究

3G 时代的到来, 不仅带来了新的技术、新的业务, 同时, 也带来了电信运营监管方面的重要变化。电信运营商移动业务发展战略脱离不了电信市场的整体环境, 而电信监管是电信市场环境中最为关键的一环。

监管 (Supervision) 作为政府对企业市场活动的直接干预, 对企业的生产经营活动, 乃至对产业的兴衰产生重要影响。泰勒尔和拉丰等经济学家的最新研究表明, 基于网络的电信竞争在有效监管的条件下有可能达到竞争的均衡, 从而实现社会福利和网络价值的最大化。3G 移动通信时代, 不同监管方式的选择和不同监管政策的实施都对市场竞争有着非常显著的影响: 或能够引入更多竞争者参与, 使竞争更加激烈; 或能够迫使运营商提升竞争层次, 随之使运营商的运营能力大幅提高; 或能够者消除竞争瓶颈使市场竞争更容易展开。

此次国家工业与信息化部正式颁发三张 3G 牌照, 批准了三家运营商经营 3G 业务, 并且指定中国移动获 TD-SCDMA 牌照、中国联通获 WCDMA 牌照、中国电信获 CDMA2000 1X 牌照, 这是综合各运营商优劣势, 通盘考虑后的一个全面部署, 政策监管也趋于宽松、灵活。对 3G 牌照发放后监管方面的变化趋势, 胡晓明^①认为根据我国的实际情况, 日本的 3G 监管模式更值得借鉴, 通过对语音业务的加强管制, 防止出现区域内的价格战; 对互联互通的管制将更加严格, 确保运营商之间的公平竞争; 对 3G 数据业务则放松管制, 激励业务创新行为, 培育 3G 数据信业务市场; 对制造商 (特别是华为、大唐、中兴等) 和内容提供商在政策上将给予一定的支持, 扶持产业链的发展; 网络共享政策也将有助于快速启动 3G 市场。胡晓明的研究主要针对 3G 初期的电信监管的发展趋势。

原信息产业部电信研究院通信政策研究所的黄浩和陈金桥^②所发表的论文《3G 对中国电信管制政策的挑战与对策》中也提到, 3G 业务的启动将改变中国电信市场原有的竞争格局, 但这样的竞争格局还远未实现有效竞争, 3G 许可证的发放和 3G 业务的启动使得我国电信市场的竞争者第一次处于同一起跑线上, 这对于形成公平有效的竞争格局至关重要。3G 业务的启动将给中国电信市场带来新业务、丰富我国电信市场业务构成的同时, 也对我国电信监管政策提出了挑

^①胡晓明, 3G 初期管制重在培育市场[J], 电信网技术, 2005.4, (4): 69-71.

^②黄浩, 陈金桥, 3G 对中国电信管制政策的挑战与对策[R], “3G 在中国” 2003 全球峰会, 信息产业部, 2003

战，首先市场竞争格局的变化意味着监管政策必须适时调整。3G 牌照的发放和各运营商技术标准的规定，正是基于有效竞争的考虑和民族产业复兴的角度出发，使我国电信市场在 3G 业务的导入过程努力向公平有效竞争方向迈进。在这一过程中原有的一些监管也发生了重大变化，比如原来为了扶持新进入者与在位者之间的竞争，通常采用了非对称管制原则。而对于同一起点的 3G 业务竞争，非对称管制显然不再适用；再比如原有的非竞争领域，通过 3G 业务的启动实现了有效竞争，监管部门将会放松管制甚至解除管制。未来，电信监管的范围、强度、方式也将根据电信市场竞争强度、竞争格局的变化而不断调整 and 变化；另外，3G 业务的启动和发展导致原有电信市场业务构成的新变化，这使得监管机构必须研究针对新业务品种的监管政策，同时对于原有业务品种的监管政策也须重新进行思考和定位，即监管机构的电信监管政策调整要体现电信市场竞争状况的变化，满足新兴业务发展的需要。欧洲各国及韩国、日本等国家的 3G 业务距今已经开展了多年了，各国制定的电信监管政策也不尽然相同，比如韩国实施了号码可携带而日本却没有。结合中国电信市场的实际情况，政府此次主导了电信运营商的重组，运营商由六家改为三家，就是要形成更加有效的竞争，更加合理地配置资源，同时，3G 牌照的发放，使新的三家运营商尽量处于同一起点，凭借自身的优势，与市场和技术结合，形成充分竞争。中国电信如果能够从宏观角度了解监管政策走向，对 3G 涉及的相关问题，如互联结算、资费管制、市场结构优化等方面有了一个较为全面的了解，对企业在未来移动业务的经营过程中的竞争策略、价格制定、业务种类经营等方面是非常有帮助的，并且在这样一个全新的监管环境下，此次获得 CDMA 移动网络和 3G 牌照，通过 CDMA 网络的平滑过渡，利用 3G 网络的先入优势，企业应该大力发展移动增值业务，提前培育 3G 市场，积极主动参与新一轮的业务竞争。

2.3 3G 时代电信产业价值链研究

价值链(Value Chain)是迈克尔·波特(Michael E Porter)于 1985 年提出的理论，当时战略管理理论缺乏对企业内部环境的考虑，波特从企业的内部环境出发，提出了以价值链为基础的战略分析，试图弥补原有战略管理理论的不足。波特将价值链描述成了一个企业用以“设计、生产、销售、交货以及维护其产品”

的内部过程或作业(activity)。

随着人们对价值链认识的深入,价值链分析得到了越来越广泛的应用。在实际的市场竞争中,单个企业之间的竞争将逐步让位于不同价值链之间的竞争,价值链的竞争力来源于合作伙伴的综合能力和商业模式的先进性。企业只有对价值链的各个环节(价值活动)实行有效的管控,才能真正获得竞争优势。

通信技术发展到 3G 阶段,价值链的作用日益明显,市场的竞争已不再是单纯通信技术上的竞争,而是贯串始末的整条价值链之间的竞争,许多学者在 3G 产业价值链方面有着深入的研究,并应用产业价值链理论对 3G 发展提出了相应的研究结论。

王朴、黄秀清^①从 3G 产业价值链的角度,先后研究了 3G 产业价值链中通信运营商的定位分析及策略,根据价值链的理论引出了电信产业所蕴涵的价值链系列,在此基础上对电信运营商在 3G 中的定位进行了分析,提出了定位策略,认为电信运营商在产业链中应充当维系“搭台”和适时“唱戏”双重角色,即一边做好移动网络接入的工作,一边有选择地进入内容、服务市场,同时要更加重视为 SP、CP 和客户提供双向服务。此外,电信运营商还需要继续巩固自身在网络、客户与渠道资源等方面优势,成为价值链的整合者和多元化合作模式的推动者,主导和引领整个价值链合作发展。

同时,他们还研究了 3G 产业价值链中电信运营商竞合策略,认为 3G 产业价值链将与 2G 时代有着显著的差别,电信运营商在其中的定位也会做出调整,从 2G 时代价值链上的霸主垄断的地位变更为新价值链中的领导者与整合者。在新的链条中电信运营商与各环节的竞争、合作关系将更为复杂,尤其与其他电信运营商、内容、服务提供商以及终端提供商之间更加不同以往。当然,合作共赢将成为 3G 时代价值链的共识,随之产生了电信运营商与不同环节的合作模式,呈现出了多元化的发展趋势,其中,合理的价值分配模式是电信产业价值链能够持续存在的内在维系。

李燕、舒华英^②也研究了 3G 移动通信产业价值链,主要分析了 3G 产业价值链的构成、各环节的功能和作用。通过 2G 和 3G 产业价值链的对比,提出了在

^①王朴,黄秀清,3G 产业价值链中电信运营商的定位分析与策略,通信管理与技术,2006.6,(3):26-28.

^②李燕,舒华英,3G 初期中国运营商的目标市场定位,移动通信,2005.9,(3):54-56.

3G 产业价值链中运营商仍将起到主导作用,并对 3G 初期国内运营商的目标市场定位作了分析,通过分析 3G 业务的优势和现有移动通信市场需求的特点,指出 3G 发展初期运营商需要采取市场集中策略建立竞争优势,并在这一思路指导下与产业链上下游环节作紧密衔接,围绕市场开发新的业务品种。

王朴、黄秀清^①的研究将电信运营商的 3G 经营放到了整个 3G 产业价值链上进行考虑,从电信运营商在 3G 产业价值链上的定位,到与 3G 产业价值链上的其他环节相互的竞合策略的选择,予以了综合的说明阐述。

上述关于 3G 产业价值链的研究,给本文中国电信 3G 经营策略的分析,提供了重要的参考,明确了电信运营商在 3G 产业价值链上的定位,产业链上各环节之间相互的关系,其中有关 3G 产业价值链中的电信运营商的经营研究成为本文中国电信 3G 运营策略分析的重要理论基础。

2.4 运营商 3G 发展战略研究

有关电信运营商的 3G 经营,学者们不仅从宏观的政策监管、产业价值链进行了分析,而且还从微观层面上分析 3G 经营过程中如何通过市场的经营和运作,去推动 3G 时代全业务的发展。许多学者都对电信运营商 3G 经营的具体策略提出了自己的看法。

首先,在电信运营商 3G 经营模式方面,赵其刚、陆斌、冯智敏^②研究了 3G 带来的运营商角色转变,认为 3G 时代的到来使电信运营商的角色发生明显变化,原有的单一型模式的运营商将转型为复合型运营商,静态的通信运营商将转型为动态的大众文化的生产者和传播者,技术性运营商将转型为人文型运营商,被动的信息发送者将转型为主动的媒介把关者。如何面对其中的机遇和挑战,形成自己独特的不可复制的商业模式,这是运营商在 3G 时代可持续发展的关键。

其次,在电信运营商的 3G 经营战略选择方面,贾文静^③研究了 3G 时代的中国电信企业市场发展战略,认为 3G 时代国内新的运营商应当采取成本领先为主,业务差异化战略为辅的措施,而老运营商应当采取差异化战略为主,成本领先为

^①王朴,黄秀清,3G 产业价值链中电信运营商的定位分析与策略,通信管理与技术,2006.6,(3):26-28.

^②陆斌,赵其刚,冯智敏,3G 带来运营商角色转变,中国新通信,2006,(2):28-30.

^③贾文静,3G 时代的中国电信企业市场发展战略研究,山东:山东大学,2005.4

辅的措施。成本领先战略措施包括：采取合理的建网方式，降低建网成本；利用国家优惠政策和成本优势，制定有效的价格策略；采用外包服务，降低运营成本；联合价值链上的提供商，提供价格低廉的终端和服务。差异化战略措施包括：将优势的老业务与新业务打包提供差异化的电信产品；业务组合差异化；品牌发展思路；突出行业应用；宣传差异化；资费差异化。

刘曜、程霖^①运用企业战略及市场营销理论从三个层面对固定电话运营商的 3G 发展战略、竞争及经营策略的具体实施进行分析。作为 3G 时代的全业务运营商，国内固定电话运营商具备全业务经营的条件，在这一过程中应协调固定业务和移动业务的关系，根据自身特点制定切实有效的市场经营策略，特别强调 3G 时代固网运营商固定移动的融合（FMC），提升竞争优势。

韩露^②研究了 3G 时代移动运营商竞争策略，认为中国 3G 牌照的发放将拉动整个移动通信的市场需求，不过随着原有格局被打乱，整个竞争的焦点和重点都会发生显著的变化，不管是原有移动通信市场的领先者还是新获取移动运营牌照的运营商，都将面临极大的挑战。在竞争中扬长避短，采取灵活的应对策略，将是运营商在新的移动市场上取得成功的关键。

何廷润^③开展了固网运营商经营 3G 业务的策略研究，指出固网运营商加入 3G 市场的竞争，其发展策略和业务选择是决定成败的关键因素。就业务而言，固网运营商应坚持以语音业务为主，以数据业务为辅的策略；就地域分布特征而言，固网运营商在次发达地区和欠发达地区以语音业务实现 3G 的突破和增长，而在发达地区，尤其是京、沪、穗及江、浙等地区要以 3G 数据业务与移动运营商展开正面交锋；就 3G 数据业务而言，固网运营商固然可以经营彩铃声、短信、彩信等 2G 或 2.5G 已成熟的业务，但更应关注和下力气的是具有 3G 特色的移动多媒体与流媒体业务，与移动运营商在 3G 数据业务高端同场竞技；就固网运营商的目标用户而言，其语音用户主要来自于新增用户群体，而 3G 数据用户一方面来自移动用户的转网，另一方面来自无线市话。固网运营商在用户转网中，在产品能力、营业推广、转换成本等各方面具有一定优势；而在网络保障能力、用户长期积累的忠诚度等方面处于劣势。

^①程霖，刘曜，固话运营商的 3G 经营策略，江西通信科技，2005，(3)：44-47

^②韩露，3G 时代移动运营商竞争策略探讨，中国数据通信，2005.4(8)：48-50.

^③何廷润，固网运营商经营 3G 业务的策略探析，移动通信，2005.9，(5)：50-53

另外,付铮^①从 3G 移动增值业务的角度,研究了 3G 时代的移动增值业务的发展,展望 3G 时代,不论是在国内市场还是国际市场,移动增值业务都有着非常广阔的前景,而健康高效的移动增值业务市场的建立,不仅需要运营商和 SP 的通力合作,更加需要相关政策的引导和保障。3G 时代,移动增值业务将是以后移动市场的主要竞争点和利润来源,这对 SP 或 CP 转型成为虚拟运营商提供了良好的机会。只有在技术上具有前瞻性,进行专业化运营,拥有良好品牌和产业链支持的移动增值运营商,才能在未来激烈的竞争中具有精彩的表现。

陈永新^②在中国电信经营移动通信业务方面,认为固网运营商作为移动通信市场的新进入者,在初期不能以尚未完善的移动通信网络与竞争对手单打独斗,应当选择差异化战略避其锋芒,充分依托固网运营商在固网资源、宽带资源和综合信息服务等方面的优势,选择更加有效的市场拓展和市场竞争策略,从竞争对手的薄弱环节入手,通过差异化竞争战略,实现从当前的电信运营商向综合信息服务提供商转型的战略目标迈进,才有可能在激烈的电信市场竞争中赢得主动,并以综合信息服务提供商战略为指引将竞争从当前的通信领域引向更为广阔的信息服务领域逐步拓展。

晏晓川^③则更加具体地指出,在中国电信发展移动业务的最初阶段,适宜采用低价策略将固话和移动业务进行捆绑销售,降低“移动替代”对固话的冲击,巩固自身的市场地位,通过不断地企业转型和业务创新,将高速互联网、语音服务和视频服务进行融合。在移动与固网宽带业务融合的技术方面,充分利用有线宽带的强大优势,结合 Wi-Fi、CDMA1X 以及 3G 技术构建一个强大的无缝宽带平台,这个平台,不仅是网络接入技术的无缝对接,而且是针对不同宽带需求的不同接入解决方案及业务的融合的一个平台。

综上所述,回顾现有的文献资料,对运营商移动通信运营、3G 移动运营已经引起了众多学者的关注和研究,在很多方面也获得了重要的研究成果,特别是在政策管制、3G 产业价值链发展、固网运营商的 3G 经营战略和业务策略等方面,中国电信刚刚获得移动业务以及 3G 运营牌照,在今后的发展过程中,上述已有的理论研究成果,将是中国电信未来业务拓展战略制定重要的理论基础,本文也重点参考了前人对这一领域不同角度的研究,从国内最大固网运营商这一事实出

^①付铮, 3G 时代的移动增值业务, 数据通信, 2006.3, (2): 29-31.

^②陈永新, 中国电信移动通信业务探讨, 电信技术, 2008.8: 17-19

^③晏晓川, 全业务时期中国电信移动发展策略, 中国电信业, 2008, 9: 29-35

发，对移动业务如何发展进行思考和研究，并对一些不明朗的因素，从微观的角度对中国电信 3G 经营策略进行分析研究，希望能对即将全面推进的中国电信移动业务发展有所启发和借鉴。

第 3 章 案例背景分析

3.1 案例企业背景

3.1.1 中国电信集团公司的介绍

中国电信集团公司是我国大型综合通信企业，拥有全球最大固话网络，在全国范围内经营多种电信业务，包括固定电话业务、互联网接入、数据通信、国际及港澳台通信等多种类综合信息服务，在 2008 年底经过重组后，成为了全业务经营的通信业务运营商。

中国电信的发展，经历了不同的发展阶段。最初，中国电信，被称为“中国邮电电信总局”。1995 年进行企业法人登记，此后逐步实行政企分开。1998 年，邮政、电信分营，中国电信开始专注于电信业务运营。1999 年，中国电信的寻呼、卫星和移动业务被剥离出去，主业主要经营固话业务。2001 年，中国电信被再次重组，进行了南北分拆。2002 年 5 月，新的中国电信集团公司重新正式挂牌成立。经过一系列资产收购，于 2004 年 6 月，实现公司的整体上市。2008 年 5 月，工业和信息化部、国家发改委和财政部联合发布《关于深化电信体制改革的通告》，将 6 大基础电信营运商合并为 3 大运营商集团，其中中国卫通基础电信业务并入中国电信，中国电信后以 1100 亿元收购联通 CDMA 网，拥有了移动通信业务，目前，中国电信已经成为拥有约 2.07 亿固定电话用户、4500 万宽带用户和 2893 万移动用户的大型综合运营商。

3.1.2 中国电信的发展困境

随着中国电信原有的垄断被一步一步地打破，移动业务和寻呼业务相继被剥离出中国电信，加上南北电信拆分的改革，企业势力不断弱化，在现实的经营当中，中国电信遇到了前所未有的困境。首先，在用户数量方面，连续多年出现固网用户数量增长放缓的现象，2007 年固网用户更是首次出现负增长，用户流失严重。其次，在业务收入方面，作为电信支柱型收入的电信语音收入，出现了连续多年下滑的局面，其中，语音收入的组成当中无论是本地业务，还是长途业务，

都出现了不同程度的下滑。语音类业务收入的下滑，直接拖累中国电信总体收入的增长，致使重组前的中国电信一度陷入经营的困境当中。分析造成这种变化的原因，主要有以下几方面因素：

首先，移动替代固话的趋势日益明显。随着无线通信技术的发展，移动电话以其个性、便捷等方面的优势，对消费者的吸引力日益增强。同时，移动资费大幅的下降，对移动通信的普及，起到了显著的推动作用。移动通信在近些年里有了一个突飞猛进的发展，移动替代固话也成为了全球固网运营商共同面对的一个技术发展的变化趋势。在我国，这一变化日益明显，并且已呈加速趋势，以 2007 年为例，中国电信固网语音收入下降 7.9%，中国电信固话业务下滑严重，而中国移动全年业务总收入达 3569.59 亿元人民币，同比增长 20.9%，两者形成了鲜明对比。

其次，不对称的管制造成竞争失衡。由于我国通信监管部门对行业自身的发展规律还在探索过程中，加上其他种种原因，通信行业监管部门对几家运营商实行的是“不对称管制”，其中，固网运营商实行不允许经营移动业务的政策，致使中国电信在我国移动通信发展的黄金十年，丧失了移动通信的发展机会。中国移动则在这一阶段获得了连续的高速发展，形成目前一家独大的格局，2007 年中国移动的营业收入和净利润均超过了原中国电信、中国网通和中国联通三家之总和，其流动资金相当于其他三家总和的两倍以上。市场结构的失衡，致使缺乏公平、有效的竞争，并使中国电信的发展陷入日益艰难的境地。

除此以外，竞争的加剧、电信资费的下调、互联网上 VOIP、P2P 技术的应用等等，都对中国电信固网收入产生了分流作用。因此，中国电信发展的困境是由多方面原因造成的，正如中国电信集团公司总经理王晓初所概括的：随着技术的发展，通信日益个人化、移动化，移动通信对固定通信的分流成为全球不可逆转的趋势，同时，VOIP 等新技术的出现和发展，将对传统技术业务带来革命性变革。中国电信正是在这样一个腹背受敌一个环境中，企业的经营一度陷入被动。

3.1.3 新的环境，新的机遇

面对发展困境，中国电信积极拓宽发展思路，不断挖掘企业潜力，努力寻找企业出路。通过对市场的认真分析，和对自身资源的梳理，中国电信首先在电信数据增值业务方面挖掘潜力，努力探寻通过产业链的延伸来寻求新的发展机会和

业务增长点,依靠广泛而完善的网络体系、庞大的客户资源以及企业的形象和商誉,形成独特的资源优势,并凭借已有的营销渠道,管理团队和员工队伍,充分发挥优势,围绕市场主动适应通信行业的变化趋势,积极探索企业的发展转型,逐步地将中国电信从传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转型。从2005年开始,中国电信为适应经济和社会信息化需要,积极开展企业的转型,在实践中不断开拓以宽带业务为核心的数据增值转型业务,经过努力,企业转型成效初现,宽带和增值业务成为带动中国电信业务收入增长的新的增长点。三年时间,中国电信经营业务中,非语音业务收入占比从22.1%上升到2008年6月底的43.5%,非语音业务收入比重明显增高,这不仅有效抵御了固网收入下滑的影响,而且使中国电信的收入结构更加合理,提高了中国电信应对风险的能力。

2008年6月,中国电信以总价1100亿元人民币收购联通CDMA网络,至此,中国电信获得了久违了的移动业务。不过,对于刚刚获得移动业务的中国电信而言,机遇与挑战并存。中国电信首先要致力于CDMA网络的优化完善,同时他还要肩负重新梳理整合C网价值链的重任。对于积弱已久的CDMA产业,中国电信无疑要从产业链的各个环节开始,精耕细作。相比已有政府强力支持的TD-SCDMA,和有全球成熟产业链支持的GSM/WCDMA技术而言,手握CDMA网络的中国电信的发展道路肯定不是一帆风顺的,需要中国电信从前台到后台的通力的配合和协调。

不过,历史最大规模的全业务运营商已经形成。在我国经济快速增长后,未来移动市场仍然非常庞大,尤其,城镇及广大农村地区,移动业务发展潜力依然巨大。移动增值业务在2.5G、2.75G阶段已经初露端倪,在未来3G阶段,有着非常广阔的发展空间,中国电信对未来充满信心,并确立了未来3年的阶段性目标:未来3年CDMA用户数将增长至1亿户左右,在中国的移动通信市场占有率将达到15%。在一定市场占有率的基础上,通过精心的市场分析,准确的市场定位,以及不断的努力创新,新的电信移动业务有望带领中国电信形成新的业务收入增长点,在未来的竞争阶段,形成自己的核心竞争优势。

3.2 联通与移动的借鉴

中国电信购买的是原联通公司经营的CDMA网络,因此,有必要简要了解下

一 CDMA 移动通信技术及相关特性, 对原联通公司在 C 网经营中的问题, 也有必要进行认真的总结, 这样, 有助于中国电信在未来能够更好地经营 CDMA 网络。于此同时, 移动增值业务的巨大发展潜力已经开始显现, 作为中国电信今后主攻的一个业务领域, 汲取移动增值业务先行者中国移动在移动增值业务方面的开拓经验, 是非常有益的。文中重点分析了中国移动的“移动梦网”品牌运营, 相关经验为中国电信移动业务发展策略方面的制定, 将予以借鉴和参考。

3.2.1 CDMA 简介

CDMA 是码分多址的英文缩写 (Code Division Multiple Access), 它是在数字技术的分支——扩频通信技术上发展起来的一种无线通信技术, 是针对现代移动通信网所要求的大容量、高质量、软切换、综合业务、国际漫游等要求而设计的一种移动通信技术。与现有的第二代移动通信技术 GSM 技术相比, CDMA 作为一种先进的无线通信技术, 具有许多独特的优点。

(1) 绿色环保

由于采用码分多址及功率控制技术, CDMA 网络发射功率只有 200 毫瓦, 对环境的影响很小。CDMA 手机基本通话功率一般控制在零点几毫瓦, 与 GSM 手机在 200 毫瓦以上的发射功率相比, 手机辐射非常轻微, 因此 CDMA 手机具有绿色环保的突出优点。

(2) 保密安全

CDMA 源于军事通信领域, 当用户通话时, CDMA 网络系统会随机为用户的每一次通话, 单独提供一个通话编码, 这种通话的码址共有 4.4 万亿种可能的排列, 因此很难被破解和窃听, 因此, CDMA 技术具有高度的保密安全性能。

(3) 高速上网

CDMA 1X 无线通信网络, 其无线数据传输速率高达 153.6Kbps, 是普通拨号上网速率的 3 倍, 是 GPRS 无线数据传输速率的 4 倍, 在 2.5G 及 2.75G 阶段, 有明显的高速上网的优势。

除此以外, 由于 CDMA 系统容量大, 网络阻塞小, 加上采用了先进的扩频技术和软切换技术, 使得 CDMA 通信技术还具有接通率高、语音清晰、不易掉话、通话质量稳定等特点。CDMA 技术以诸多的优点, 在全球得以广泛的应用发展。据 CDMA 发展组织 (CDG) 公布的数据显示, 截至 2008 年第三季度, CDMA 全球用

户数已达 4.75 亿，持续保持着较快的增长，尤其在日本、韩国等亚太地区颇受消费者欢迎，随着日本、韩国过去三、四年来，积极将 CDMA 网络升级至 3G 以上的系统，用户增长更是迅猛。

3.2.2 联通 CDMA 网络经营中的问题总结

CDMA 作为一种全新的无线通信技术，带着一系列的优势特点进入中国市场，引来大家的广泛关注与期待。然而就是这样一个具有技术先进特性的移动网络，在进入中国市场后的几年里，经营惨淡，举步维艰。

原中国联通於 2002 年初开始将 CDMA 技术引进中国移动通信市场，经过几年的经营，至 2008 年底移交中国电信时，经过中国电信的全面清点后，实际的有效付费用户数字只有 2840 万。相比较而言，中国移动公司移动用户数字从 2002 年到 2008 年底，用户数字由 1.177 亿增加至 4.573 亿，强劲增长 3.404 亿，与联通 C 网 2840 万的用户数字相比，用户增长数是 C 网的十几倍，可以说，在过去一个阶段的竞争中，原中国联通经营 CDMA 是彻底地失败了！

那么是什么原因导致如此结局的呢？作为刚刚接手 C 网的中国电信而言，又能从原联通公司的经营过程吸取哪些经验教训呢？回顾联通公司经营 CDMA 网络的整个过程，我们不难发现以下几个突出问题。

首先、手机终端的问题

回顾 CDMA 的发展，影响和制约它发展的最大的因素，当属是手机终端的问题。C 网与 GSM 网的一个重要区别是，由于网络技术体系的不同，使用的手机终端也不同，CDMA 网络必须使用相应的终端产品即 CDMA 手机，而当时市面上大量的 GSM 手机终端是不兼容 CDMA 网络的。在联通公司经营 CDMA 网络之初，市场上 CDMA 手机终端供给严重不足，可选种类非常有限，即使一些厂商如厦新、波导、中兴、海信等厂家一股风的生产 CDMA 手机，但质量得不到保证，手机终端质量低下，手机返修率很高。这种劣质手机现象直到 2003 年三星 X199 手机大量上市才有了点好转，不过，在当时产业链没有完善的情况下，许多手机厂商多处于观望状态，手机终端问题始终没有很好解决。

此后，鉴于手机终端方面存在的这些问题，原联通公司成立了联通华盛公司，主要负责经营 CDMA 手机业务，试图改变 CDMA 手机终端供给情况，降低终端价格，为公司 C 网发展服务。然而，在各分公司落实的过程中，非但没有解决手机终端

供给不足的问题，反而滋生了独家经营、垄断 CDMA 终端产品等的新问题。比如，在许多联通建设的手机卖场中，华盛主导了 CDMA 手机的经营，经销商多是经营 GSM 手机。在联通华盛公司成立之初，规定所有交话费送手机活动所赠送的手机必须是华盛的手机，社会渠道经营的手机享受不到这一政策。许多地方经营的 CDMA 手机必须从联通华盛公司进货，否则很难在当地联通渠道中经营 CDMA 相关业务，社会渠道参与 CDMA 手机经营，比较困难。在发展之初，这种垄断的做法直接导致了市场上 CDMA 手机销售渠道不畅，加剧了 CDMA 手机供给不足、种类数量短缺、价格居高不下的情况，CDMA 正常发展用户非常少，只有靠送手机政策才能拉动用户发展，大大提高了 CDMA 经营成本。因此，手机终端方面存在的问题，使我国新兴的 CDMA 产业，受到了严重的发展制约。

其次、市场定位的失误

联通在 CDMA 上市前，邀请了国际咨询管理公司麦肯锡为 CDMA 作营销推广策划，麦肯锡结合 CDMA 的技术网络优势，为 CDMA 度身定做，确定了主打中高端用户的市场定位。

然而实际的运营结果，却非常不尽如人意。首先，由于 GSM 与 CDMA 不兼容，高昂的转网成本使中高端用户不敢轻易放弃原有的 GSM 网。其次，CDMA 手机供给严重不足，手机终端功能不完善、质量也是参差不齐，价格多在 2500 元以上，性价比严重偏低不能对中高端客户产生足够的吸引力。另外，营销价格策略上也缺乏灵活，尽管当时移动公司推出了月租 18 元，网内被叫免费等优惠政策，但 CDMA 仍是月租费 50 元，主被叫都要收费。种种原因，导致中高端客户无法吸引过来，麦肯锡量身定做的中高端定位在实际的运营当中举步维艰，因此原联通公司不得不改走低端用户路线，来挽救襁褓中的 CDMA。随着月租下调，网内单向收费的实施，和市场上低端 CDMA 手机的供给，CDMA 全面转向了低端用户，联通的市场定位向平民化、大众化靠近，重视众多的中小消费者，并采用了统一购机、赠机、租机等方式，降低了手机的价格，扫除了中小用户入网的最大障碍，这些举措使 CDMA 的营销被动局面暂时得到了扭转。

不过，在低端客户的竞争上，和当时发展如日中天的中国移动正面交手，马上显现了中国联通的劣势，中国移动服务网点众多，方便快捷，营销灵活，资费具有吸引力，这些方面中国联通存在着明显的差距，加上 CDMA 网络覆盖率低，通话质量不好等因素，业务发展很不理想。因此，CDMA 目标客户就这样左右摇

晃着，高端的客户没显示出其尊贵，低端客户没享受到实惠，用户越来越少，用户发展异常地缓慢。

第三、网络覆盖率低，通话质量差

原联通公司在完成第一期网络建设后，就开始陆续放号，城市覆盖就 80 % 左右，农村和山区覆盖不足 60 %，网络覆盖率明显不足。而联通在开始阶段，是以话音清晰、绿色环保等 C 网特性进行广泛宣传的，当时在社会上引起了不小的反响，不少单位领导和工商界人士都重金购买了 CDMA 手机，但到真正使用时才发现和宣传的相差太远，拿着手机好多地方没信号，根本打不出去，用户较高的心理预期与较低的实际效果打击了消费者的信心，用户增长数字明显滞涨，这对 C 网业务的后期发展也造成了巨大的影响。

第四、增值业务发展混乱，监管不到位，严重影响品牌形象

原联通 CDMA 被称之为准 3G 业务，系统采用先进的 CDMA 1X 无线通信网络，其无线数据传输速率高达 153.6Kbps，是普通拨号上网速率的 3 倍，是 GSM 网络 GPRS 无线数据传输速率的 4~5 倍，为客户提供高速上网服务。这些，是 CDMA 网络相对于 GSM 网络的一大特殊优势，这也一度成为 CDMA 宣传的一大卖点，然而在实际的操作过程中，原联通在数据业务管理经营缺乏的情况下，在推广之初，就推出了各种形式的数据业务，由于业务种类推出过多过快，宣传营销跟不上，导致业务推广泛而不精。同时，原联通公司将绝大多数的 CDMA 增值业务都是在业务外包的形式下进行的，而监管的不到位和缺失，造成数据业务发展混乱。首先，是原联通过分盲目强调增值业务在总收入中的占比，采取先让客户免费体验一个月的增值业务，如果客户次月不退定，就确认客户接受了该项业务。其次，是一些基层分公司将 CDMA 增值业务承包给一些代理商去发展，一些代理商为多发展客户，采取电话营销方式向客户推销增值业务，误导甚至是欺骗客户使用增值业务。还有，一些业务合作商受利益驱动，只顾自己赚钱，私自为客户定制了增值业务，不少客户根本不知情就造成话费支出很高。增值业务过多，监管的不到位，造成客户费用支出过多，引起客户的强烈不满和投诉。在 CDMA 发展之初的不规范，严重地影响了创建初期 CDMA 的品牌建设，对其后期的发展也造成了严重影响。

由于原中国联通在 CDMA 业务经营上面存在上述的问题，使得这一新技术在国内的发展犹如昙花一现，然后陷入了停滞不前的境地。此次，中国电信收购 C

网后,需要认真总结原联通公司在经营方面的不足,对手机终端方面的问题要给予足够的重视,对市场定位,以及营销策略,需要在认真分析当前市场后,结合自身已有优势,目标明确地开拓市场。未来移动增值业务,是众运营商竞争的焦点,如何培育产业链各环节的规范合作,如何落实好合作经营商方面的监管,都需要充分吸取原中国联通在经营中的经验教训,努力开创一个良好的业务合作模式,加强监管,保证移动增值业务的健康有序经营发展。在这一方面,中国移动可谓进行了有益的尝试和探索,移动增值业务品牌“移动梦网”在短短的几年内发展迅速,中国电信即将涉足移动通信、尤其是移动数据增值业务领域,悉心总结中国移动在这一领域的相关经验,是非常有必要的。

3.2.3 中国移动之“移动梦网”经营参考

中国移动于 2000 年推出了以“移动梦网”为总品牌的移动数据增值业务,在过去的几年时间里,“移动梦网”发展非常迅速,培育出一个初具规模的移动增值业务用户群,成为中国移动在传统语音业务以外一个新的利润增长点。根据中国移动公司的年报显示,截至 2007 年年底中国移动增值用户已达到 3.49 亿,占整个移动用户的 82.8%,移动增值业务收入达到 916 亿人民币,较上年同期增长 32%,连续多年保持了高速的增长。中国移动在 2.5G/2.75G 通讯平台上取得了显著的成绩,牢牢占据了移动数据增值业务市场的领先地位。分析总结中国移动在移动数据增值业务方面的发展经验,将有利于中国电信未来在这一领域内的不断开拓。

3.2.4 移动梦网的运营经验分析

首先,所谓“移动梦网”(英文名“Monternet”,意思为 Mobile+Internet),是指中国移动与众多服务提供商(Service Provider,简称 SP)和内容提供商(ContentProvider,简称 CP)共同打造的各种移动数据业务的总称。在“移动梦网”的总品牌下,推出了短信(SMS)、彩信(MMS)、WAP(手机上网)、百宝箱(JAVA 下载)等多种移动数据增值业务。

随着我国经济的快速发展,和移动通信的普及,中国移动公司经历了我国移动通信发展的黄金十年,用户规模不断扩大,庞大的手机用户群,为移动增值业务的发展,提供了坚实的用户基础。从网络技术上而言,移动通信 2G 数字技术

的运用、2.5G/2.75G 技术的大规模商用，都使移动网络中数据通道的承载能力和传输速度有了显著的提高，为移动增值业务的推出奠定了良好的技术基础。

除此以外，中国移动结合实际，在经营移动增值业务方面的一些探索，是非常有意义的。其中在创新业务模式和合作商有效监管的两方面，是中国电信需要充分借鉴的。

首先、创新的业务模式推动了创建初期的“移动梦网”

对于中国移动而言，习惯了从网络到业务的统一经营、统一管理，对于新的移动增值业务，在业务模式上，遇到了严峻的挑战：业务内容由谁提供、如何提供，运营商的角色是什么，业务分成如何界定等等。

在实际的经营当中，中国移动在“移动梦网”的经营上逐步摸索形成了一个“开放、合作、共赢”的移动增值业务运营模式，由内容提供商（CP）、服务提供商（SP）提供业务与服务，运营商提供接入平台，手机终端厂商、软件设计商围绕业务提供新的产品，支持增值业务的推广，通过各方的参与，共同打造这一产业链。

对于合作伙伴而言，“移动梦网”在启动之初就明确了与合作伙伴分工合作、利益共享的商业模式，开放共赢的全新观念，使合作伙伴的潜力发挥到极致。移动梦网问世时出台的“移动梦网创业计划”，即建立一个创业平台，在统一品牌下，鼓励 SP 在平台上提供多样化的内容服务，使 SP 和 CP 能够专心于业务的开发和目标用户群的定位，集中精力开发出更多更好的能真正满足市场需要的有价值的信息应用。因此，梦网平台就像一个增值业务的孵化器，不断催生出如短信新闻、手机游戏、位置服务、移动 QQ、手机铃声图片下载等等应用。

对于运营商而言，中国移动自身定位为“移动门户提供商+网络运营商”，有效地串联起从终端厂商、服务提供商、应用软件提供商以及手机客户的产业链上下游环节。作为产业链上居主导地位的中国移动，担负着联系各方、协调整个链条正常运转的关键责任。同时实行得到各环节认可又切实可行的分成机制，使得产业链上所有的参与者联结成一个紧密的利益共同体。而且，中国移动实行公平的互惠互利的原则，让各个环节的参与者都真切地感觉到了可以企及的利益，不断地吸引到了越来越多的公司和个人参与。

移动梦网构建的开放、合作、共赢的价值链模式吸取了国外电信运营商增值业务运营模式的精华。欧洲运营商采用的是封闭式管理策略，不与 SP 分成；日

韩采用半开放式管理，与 SP 分成但 SP 不曝光。而中国移动的“移动梦网”模式则采用开放的模式，即与 SP 分成又让 SP 直接面对市场，创造出了以电信运营商为核心、产业链合作模式与利益分成的数据增值业务产业链，充分调动和激发了各方的积极性和潜力，中国移动通过这种创新的产业链及赢利模式使得“移动梦网”在起初的五年内获得了突飞猛进的发展。

其次、完善监管，保障“移动梦网”健康发展

由于“移动梦网”业务市场的迅速扩大，吸引了越来越多的参与者和竞争者，中国移动签了合作协议的 SP 合作商一度达到 2000 多家，激烈的竞争引发了一系列的问题：SP 乱收费和恶意乱收费、产品严重同质化、SP 内容管理的缺失等等，这些成为公众抱怨和投诉的焦点，它使“移动梦网”的客户满意度显著下降，投诉率不断增加，中国移动的品牌受到了一定的影响。

基于此，中国移动从 2004 年开始进行了前所未有的“严打”，其中影响较大的是在 2004 年 9 月对新浪、腾讯等 27 家违规 SP 的处罚，对其存在的考核不合格、强行定制、不健康内容、重复收费、业务逻辑错误等问题予以严肃处理，分别予以取消全网资质、暂停相关业务、罚款等处罚。在 2005 年又连续开展了多次整治和清理不合格的 SP 的活动。

与此同时，中国移动为规范数据业务的管理，斥资建设了首家数据业务管理平台（MISC），用于综合评估和测试 SP 上线的业务，保证业务的有效性和可用性，将用户定制、退订等环节纳入管理范围内，使业务审核规范化，日常的监管常态化，保障了移动增值业务健康稳定地发展。

相比而言，中国电信移动用户基础薄弱，在初涉移动增值业务之际，有必要借鉴中国移动的业务发展经验。中国移动在“移动梦网”的业务开拓方面的努力和成就表明，在日益加剧的竞争环境中，业务的竞争不再是单一企业之间的竞争，而是以运营商为核心的价值链的竞争，中国电信需要对这一价值链上的业务合作模式以及后续监管等方面给予足够的重视和研究，借鉴中国移动的优秀经验，有效地把内容提供商（CP）、服务提供商（SP）、终端厂商、手机客户等产业链上下游各个环节有机地串联在一起，构建开放、合作、共赢的价值链模式，分工合作、利益共享，为合作伙伴提供舞台，充分挖掘合作者的潜力，同时，加强监管，提高准入门槛，对 SP 的规范常态化，为中国电信移动增值业务的全面推广做好准备。

第4章 中国电信移动业务战略选择

4.1 中国电信移动业务宏观环境分析

对于刚刚获得移动业务的中国电信而言,如何经营好新增的移动业务,如何有效利用好 3G 牌照的发展机会,是关乎下一个阶段竞争成败的关键。首先,让我们对中国电信所处的宏观背景环境作一个了解,以便中国电信制定切实的策略展开移动业务的竞争。下文通过 PEST 分析法,对中国电信所处的环境,从政治、经济、社会及技术发展四个方面,对中国电信所处的竞争环境加以分析。

(1) 政治:通信行业监管在不断加强

在我国改革开放过程中,通信业一度是拉动中国经济增长的“急先锋”。在 1985 年以前,中国通信行业发展的速度还低于 GDP,1985 年后不断加速,此后 10 多年的增长速度平均近 40%,最高的 1993 年电信年增长率高达 59%。1993 年之后,通信业打破垄断、政企分离,先后进行了邮、电分营,成立联通、网通、铁通、吉通,逐步引入竞争机制,再到拆分电信,直至最新的重组后,形成全业务竞争的三家运营商,期间从 1 家到 2 家,到 6 家,再到 3 家,电信运营企业的分分合合,不断地适应着市场需求的各种变化,同时在变革中行业也在稳步快速地发展着,行业的市场化程度越来越高,政府对市场的管理也越趋灵活。

在我国创新型国家发展战略的指引下,我国通信业进入了新的历史纪元。2007 年 10 月,胡锦涛总书记首次鲜明提出,将推进信息化作为我国面向新世纪的战略举措,同时要坚持以信息化带动工业化,以工业化促进信息化,走将信息化与工业化融合发展的新型工业化道路。2009 年 1 月,国家工业和信息化部发放 3G 牌照,指导 3G 服务全面展开,在信息化带动工业化的前提下,政府的职能逐步地趋向于宏观方面的监管上,此次借助 3G 牌照的发放,政府从一个更高的高度,宏观上把握着产业的发展方向,逐步落实完善产业政策,合理配置资源,促进市场的有效竞争,通过整合产业链上的各个环节,推动我国通信业向前健康稳步地发展。

(2) 经济快速发展,推动通信行业持续发展

近些年来,我国的经济建设取得了举世瞩目的巨大辉煌成就,实现了人民生

活由温饱不足向总体小康的历史性跨越,中国经济社会的面貌发生了历史性的变化。30年间经济实现世界少有的年均9.8%的增长速度,1979-2007年,大大高于同期世界经济年平均增长3.0%的速度。我国国内生产总值居世界的位次由1978年第10位上升到目前的第4位,仅次于美国、日本和德国。

经济持续快速增长,为通信产业的迅速发展奠定了基础。世界信息技术日新月异,经济全球化加速推进,我国市场经济体制改革在不断地深化,电信发展的环境和条件发生了极为深刻的变化,电信部门在努力探索的基础上,实现了电信网整体实力的历史性跨越。体制创新取得突破性进展,法制法规建设与行业监管得到进一步加强,电信服务水平显著提高,在国家信息网络化和现代化建设过程当中,电信行业发挥着越来越重要的作用。截止到2008年8月,中国已经有35407万固话用户,61601.7万移动通信用户,这意味着,中国超过3/4的人都已经用上电话或手机,我国已然成为全球瞩目的电信大国。

(3) 社会文化因素引导服务走向

随着通信技术和信息产业的发展,人们的生活发生了显著的改变。首先计算机的诞生,以及局域网的运用,使人们的生产工作效率得到很大的提升。其次互联网时代的到来,是人类历史发展中的一个伟大的里程碑,电子邮件和网站信息的使用,为人们的交流提供了良好的工具,互联网逐渐成为一种广义的、宽泛的、公开的信息传媒工具,它正在对人类社会的文明悄悄地起着越来越大的作用。与此同时,我国手机用户增长迅速,经过移动通信发展的黄金十年,截至2008年7月,我国移动电话用户数达到60837.8万户,普及率达到45.6%。手机用户的激增,使各类手机应用需求应运而生,消费需求也不断趋向多样化。人们对通信服务已不再满足于基本的语音通信服务,个性化、多样化的增值业务的需求越来越多,图片、铃声、游戏等业务逐步发展成熟。移动与宽带通信业务的融合已经成为电信行业发展的重点,人们正在试图将手机和互联网作一个对接,于是移动互联网开始进入了人们的生活,无论是通信设备制造商,还是处于产业核心的运营商,亦或是终端手机制造商,都已经嗅到宽带无线通信市场所蕴含的巨大商机,随着3G牌照的发放,移动互联网时代已经渐行渐近。

今后随着人们生活水平的提高,消费心理、消费习惯的改变,人们对信息的需求更为迫切,渴望能随时随地经济、方便、快捷地获取所需信息和消费信息,追求闲暇时间生活的多姿多彩。目前我国庞大的通信用户群,根据其所使用的通

信服务，衍生出了网络文化、手机文化、拇指文化等，从意识形态领域上促进了人类社会的进步和发展。同时，人们生活水平的提高、生活方式等的变化，以及人们对工作和休闲的态度、消费观念和教育水平的不同，引导电信服务进一步向移动化、宽带化方向发展，移动通信产业作为一个文化产业的特性逐渐显现，3G时代的到来，开启了宽带移动互联网时代，通信产业将会更深层次地改变我们的生活。

（4）电信技术发展

我国通信业发展的一个显著特点，就是贯穿其中的技术的发展脉络非常清晰。最初是模拟信号通信时代，后来逐步发展成为数字程控交换技术，当时作为电信业运营主体的邮电部集中力量推动通信事业的发展，逐步普及数字程控交换机，到1993年底，全国电话普及率达到2.2%，电话交换设备基本程控化。

1994原邮电部确定中国将引进GSM技术标准，并在广东省开通了我国第一个省级数字移动通信网。我国的无线通信，就此拉开序幕。在之后的十几年里，我国手机用户迅速攀升，到2008年7月已经超过6亿！成为全球最大移动通信市场。到2000年，短信业务的技术条件相对趋于成熟，网络支持也可以如影随形，这就迎来了短信市场几何级数的增长态势，这也开始了移动增值业务发展的历程。

中国移动于2000年9月全面启动了GPRS建设工作，GPRS相对于传统的GSM技术，主要处理高数据传输方面的业务。中国移动GPRS商用系统的大规模应用意味着，中国真正迈入了2.5G时代。这种技术，不仅仅是数据通信速率的提升，更重要的是开始将IP数据通信能力赋予移动通信，为移动通信从话音时代走向数据时代开启了大门。基于2.5代网络，运营商不仅能够汇聚其移动信息化应用的庞大用户群，更可以在商务模式方面进行有效探索，短信、彩信、WAP、百宝箱等各种新业务应运而生，这些极大地丰富和便利了人们的生活，并在许多层面上，改变了人们的生活方式。

第一代及2G手机时代，我们都付出了高额的专利费，3G时代我国大唐集团的TD-SCDMA技术成为3G三大技术标准之一，这标志着中国电信科技实现了由跟踪到创新突破的重大转折。2009年1月，国家工业和信息化部正式颁发3G经营牌照，由三家运营商主导3G业务的发展，这开启了我国通信事业发展的新的一页。

因此，中国电信所在的背景环境发生了非常显著的变化，在新技术与新的消费需求的作用下，中国电信经营的移动业务可谓机遇与挑战并存，中国电信只有审时度势，认真理顺自身的资源优势，结合环境机遇，以行之有效的发展策略，开展移动业务的推广，才能逐步开拓市场，培育中国电信新的业务收入增长点。下一节，将通过详尽的分析，梳理中国电信在开展移动业务方面的优势和劣势，总结分析中国电信移动业务的发展方向及策略。

4.2 中国电信发展移动业务的 SWOT 分析

在前一章中，我们总结了原联通公司在经营 C 网时一些不足，并借鉴了中国移动在增值业务方面的优秀经验。本节将结合中国电信的实际情况，使用 SWOT 矩阵分析法，深入分析中国电信拥有的优势、劣势，以及在未来蕴含的相关机会、和威胁，从中探讨中国电信如何发挥自身已有的优势条件，借助 3G 牌照的发放，开始移动业务的拓展，同时扬长避短，重视自身不足的方面，加快弥补自身在竞争中的短板，以清晰的发展思路指导新移动品牌“天翼”的建设。

SWOT 矩阵分析法，是通过分析企业内部的优势和劣势，以及外部环境的机会和威胁的分析中，确定相应的生存和发展战略的一种简单实用的决策分析方法。如图 3-1 SWOT 矩阵分析法所示，第 I 类型，企业具有良好的外部机会和有利的内部条件，可采取 SO 战略，即增长型战略来充分掌握环境提供的发展良机。第 II 类型，企业虽然面临良好的外部机会，却受到内部劣势的限制，因此可采取 WO 战略，即扭转型战略，设法辨别内部不利的劣势，尽快改善形，成利用外部机会的能力。第 III 类型，企业内部存在劣势，外部面临巨大的威胁，可采用 WT 战略，即防御型战略，设法避开威胁，消除劣势。第 IV 类型，企业具有强大的内部实力，但外部环境存在威胁，宜采用 ST 战略，即多元化战略，一方面是自己的优势得以充分利用，一方面也使经营风险得以分散。

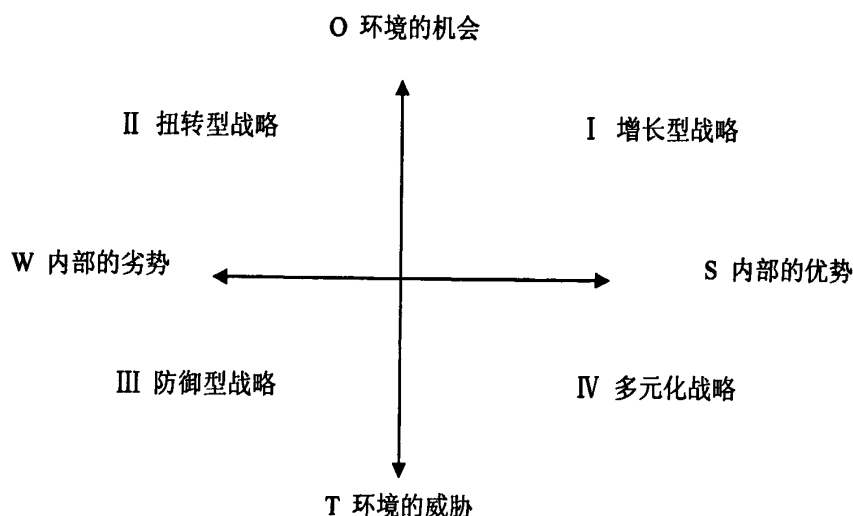


图 4-1 SWOT 矩阵分析法

(1) 优势 (Strengths)

✧ S1: CDMA 技术的先进性

保密安全特性: 由于 CDMA 通信网络采用军用扩频技术, CDMA 网络不用额外的加密处理就可抵御一般性的攻击和窃听, 如果采用额外的加密处理后, 即使窃听器获取到用户所使用的编码也无法进行窃听。因此 CDMA 技术具有非常好的抗干扰安全保密特性。

CDMA 网的健康环保特性: CDMA 其具有超低发射功率, 仅为 GSM 手机平均发射功率的 $1/60$, 平均辐射量仅有 GSM 手机的 $1/10$, 甚至比电视屏幕还低, 所以 CDMA 无线通信具有出色的健康环保特性。

✧ S2: 3G 的先发优势

获得 CDMA 移动网络, 将会使中国电信在未来的 3G 竞争中取得一定的先发优势, 因为与 GSM 相比, CDMA 可以很容易地平滑升级到 3G 网路。国内现在主要使用的是 CDMA1X 技术, 如果向 EVDO 升级, 只要更换信道卡就可以轻松实现。

✧ S3: 中国电信已有的宽带骨干网

历经十几年的建设, 中国电信已经建起了一张功能完善、覆盖广泛的宽带骨干网络, 并且在宽带骨干网的运行维护方面已经总结和积累了相当的经验。从 2005 年开始搭建的中国电信 CN2 宽带骨干网络, 汇集了当今 IP 技术的最尖端科

技,它采用了全网 MPLS 交换技术、保证 8 个等级的 QoS 以及支持全网组播和 IPv6 硬件转发等,安全、稳定的 IP 骨干网络承载了中国电信的语音、数据业务,更为重要的是,它也是未来 3G 业务承载支撑网络。

◆ S4: 中国电信的客户资源

中国电信拥有 2 亿的固话和小灵通用户,超过 4500 万的宽带用户,并在政企客户及集团客户资源上,保持着相当的优势。这些良好的用户资源,是中国电信未来进行固网和移动融合的重要发展基础。

◆ S5: 互联网运营能力

中国电信通过自身的努力,亲历了互联网的从无到有、从发展到普及的过程。其间,中国电信也确立了做综合信息提供商的战略目标,开创了商务领航、我的 e 家等宽带业务品牌,在互联网运营及管控方面,积累了相当丰富的经验。在今后 3G 网络阶段,移动数据业务的带宽进一步拓宽,如果将移动通信技术和宽带互联网应用更加紧密地衔接在一起,那么,中国电信将互联网营运管控方面的经验,将会发挥更加显著的作用。

(2) 劣势 (Weakness)

◆ W1: 中国电信移动运营经验匮乏

相对于中国移动和中国联通多年经营移动业务而言,中国电信开始经营移动业务,无论从移动网络的运营维护,还是移动业务的营销推广方面,都远远不及竞争对手,所以面对全新的移动通信市场及业务,中国电信将面临全新的挑战。

◆ W2: 手机终端不足始终困扰着产业的发展

原联通公司发展 CDMA 的初期,就因为手机终端的供给严重不足,致使 CDMA 的发展举步维艰。从全球来看,部分国际知名电信设备商、终端制造商先后退出了 CDMA 市场,致使手机终端这一问题的解决,蒙上阴影。国内,此次中国电信接手 CDMA 网后,积极展开网络升级,抛出 150 亿的采购大单,吸引了众多生产厂商,纷纷扩大研发与生产,但这些多数是国内厂商,技术积累和研发实力有限,推出的手机终端,在设计、功能方面能否适应新一轮产业发展竞争的要求,尚需拭目以待。

◆ W3: 网络质量不足,网络覆盖率低

网络质量是移动业务发展的生命线,是提升产品形象最为直接和重要的因素。由于原联通在 CDMA 网的运营效益不佳,致使 CDMA 网络建设一直不足,网络

覆盖方面无法与移动、联通 GSM 网络相比,严重影响企业的核心竞争实力,对将来 3G 业务的发展,也将产生极为不利的影响。

◇ W4: 中国电信移动品牌宣传亟待加强

当今的市场竞争正日益突出到以品牌为核心的无形资产竞争。强大的品牌使得消费者的忠诚度较高,容易留住用户,品牌所代表的市场认同也增强消费者的信任度。在品牌方面,中国移动“全球通”品牌知名度非常高,而高端用户主要集中于这一区域。中国电信品牌和宣传方面多以固话和宽带为主,移动品牌方面仅仅是个开始,而此前的小灵通业务,整体的产品形象停留在价格低廉的低端通话工具上,这对今后的 3G 移动业务的健康发展非常不利。因此,中国电信的移动品牌的建立亟待加强。

(3) 机会 (Opportunities)

◇ O1: 中国电信获得 CDMA 网络

随着中国电信购入 C 网资产,中国电信开始了移动业务的经营,真正开始了运营商的全业务经营。中国电信计划在 3 年投资近千亿资金升级网络,希望凭借 CDMA 技术领先优势,全力发展移动通信业务,这使中国电信有望扭转多年增长乏力的局面,形成全业务经营下中国电信新的收入增长点。

◇ O2: 中国电信 3G 牌照的获得

中国电信在拿到 3G 牌照后,对原有的 CDMA 网络进行平滑过度,将以先发优势提供全新的 3G 网络。相比而言,中国移动的 TD 产业链的完善及大规模商用,尚需时日,新联通 3G 的升级也远没有中国电信 CDMA 的过度升级这么简单快捷,因此,市场为中国电信的 3G 宽带业务发展提供了良好的优先发展契机。

◇ O3: 消费者对增值业务的需求不断提高

市场需求是企业发展的源泉。从短信、彩信等移动增值业务的快速增长,到“移动梦网”的成功发展,衍生出来的“掌上股市”、“定位之星”、“警务新时空”等等新业务,移动通信领域内增值业务需求快速增长,这为中国电信的 CDMA 数据业务,乃至 3G 网络后的数据增值业务发展带来巨大的想象空间。

(4) 威胁 (Threats)

◇ T1: 竞争对手的威胁

重组后的中国移动、中国联通将带给中国电信最直接的竞争威胁。中国移动带着 2G 时代的辉煌成果,以及 4.5 亿的移动用户资源,挺进 3G 时代,在国家

强力的政策扶持下，借助民族产业品牌的振兴，中国移动会将 TD-SCDMA 网络进行到底。原中国联通公司，在与中国移动的寡头竞争中，不尽人意。此次重组后，借助原网通的固网势力，以及 WCDMA 这一全球发展最成熟的 3G 技术的获得，必将在下一轮竞争中努力寻找突破。中国电信作为移动通讯行业的新军，面对中国移动和中国联通的夹击，企业将面临严峻的挑战和竞争。

◇ T2: CDMA 网的用户规模很小

中国移动的用户数为 4.5 亿，中国联通 GSM 用户数近 1.3 亿，而 CDMA 用户只有 2840 万，用户规模非常小，这严重制约着新中国电信移动业务以及移动增值业务的发展。在短时间内，迅速发展壮大用户群，是异常艰难的。同时，目前的移动数据增值业务多是在用户体验式营销的基础上推广发展起来的，面对如此小规模的用户群，发展移动增值业务更加困难。

◇ T3: 中国电信组织结构有待改善

3G 网络的运营，对中国电信来说是一个全新的课题，面对用户未来更加丰富、多元化和个性化的服务需求，中国电信能否按照移动业务的发展模式，形成扁平的、适应业务发展的组织架构，能否形成以用户产品为中心的合理组织架构，是中国电信能否顺利推进业务发展的关键因素，这也将影响中国电信的公司战略和未来发展。

◇ T4: CDMA 产业链发展滞后

目前全球 CDMA 网络产业链落后于 WCDMA，厂家少，相对实力差。而且 CDMA 网络缺乏统一、清晰的后 3G 演进策略，全球主流运营商态度也有明显差异。中国电信能否和众多设备提供商、终端厂商紧密协作，克服实际中的困难，是推动产业发展的关键。

◇ T5: 小灵通的转网

小灵通所占频率与 TD 冲突，主管部门已经明确表示 3 年内逐步叫停小灵通服务，小灵通用户的转网问题就摆在面前。由于小灵通多是低端用户，通信消费能力较低，而中国电信的移动业务面向中高端，很难直接转网。因此，小灵通用户转网的政策制订、营销策划，对于本就缺乏移动用户资源的中国电信而言，需要引起足够的重视。

综合以上分析，用表格方式表达如下：

表 4—1 SWOT 战略分析

	优势-S	劣势-W
机会-O	SO 战略： 1. 抢占移动增值业务市场，结合自身优势，塑造中国电信核心竞争力 2. 迅速扩大移动用户基础 3. 促进固网和移动业务的融合	WO 战略 1. 优化网络，提高网络覆盖率，改善网络质量，做好网络支撑。 2. 竞争的重点放在移动增值业务的挖掘、培育上，而非移动语音业务、短信等竞争对手的强势业务上。
威胁-T	ST 战略 1. 大力发展 CDMA 移动业务 2. 以移动数据业务入手，利用中国电信的固网优势和互联网运营优势，进行差异化竞争。	WT 战略 1. 尽快处理小灵通的转网问题，防止客户流失。 2. 与产业链上下游厂商合作，升级网络，解决 CDMA 终端瓶颈问题，推动产业链发展。

4.3 中国电信移动业务发展的战略选择

从上一节的分析中我们看到了中国电信的优势所在，在未来移动业务的发展过程中，就是要充分发挥自身的优势，结合良好的机遇，推动移动业务的发展。中国电信最显著的优势，就是拥有一张覆盖广泛、性能稳定、信息资源丰富、网络架构先进的大容量固定宽带网络，在固定宽带网络方面的技术实力和硬件设施占据了绝对的领导者地位，经过多年的运营，积累了丰富的宽带网络运行维护经验。当这张宽带网络延伸到无线接入网络部分时，由于以往 2G 时代的无线接入部分的网络带宽非常有限，制约了移动增值业务的规模发展。未来 3G 阶段将大大拓宽无线接入部分的带宽，就好比将现有的宽带网络逐步延伸到了用户的手机终端上，届时各类即时通信、手机视频、游戏娱乐等高带宽应用会有一个空前的发展，各种业务创新将层出不穷，移动互联网将迎来爆发式增长。因此，中国电信要将固定宽带网络和 3G 无线通信两大优势充分结合起来，将内容丰富的互联网和 3G 移动通信作一个对接，聚焦客户信息化需求，坚持差异化竞争的发展战略，充分发挥固网和移动网的协同效应，定位中高端市场，推进多业务、多网络、多终端的有效融合，在更广阔的领域为客户提供综合信息服务，开辟移动互联网的广阔发展空间，实现有效益的规模发展。

“这是我的新号码，它不止是手机号，还是上网账号，走到哪儿，用它都能上网，聊天号码也是它，E-mail 也一样，记邮箱再也不麻烦，宽带还能漫游。这

就是天翼，你也可以拥有。”这是中国电信 189 放号的广告宣传词，它显示出中国电信移动业务品牌“天翼”已经不是简单的语音平台，而是集上网宽带、邮箱、聊天等移动互联网功能和增值服务于身的个人平台，一个逐渐向全业务发展的移动品牌。在移动业务品牌的运营过程中，应充分依托固网和互联网，发挥 CDMA 网优势，利用 CDMA 网络 3G 平滑过渡的先入优势，提前布局 3G 竞争，理顺移动增值业务中内容提供商（CP）、服务提供商（SP）、手机终端厂商相互关系，着手完善产业链各个环节，开启移动宽带增值业务的差异化竞争，努力使手机终端和互联网信息应用的有机结合，把手机做成一个真正的移动互联网内容终端，在“移动宽带化”的行业发展趋势下，使中国电信移动新品牌“天翼”成为连接固网和无线两方面优势的汇聚点，开启移动宽带互联网的发展阶段，为 3G 时代移动增值业务的发展做全面的准备。

在实际的运营当中，中国电信存在的劣势也需要认真对待，移动用户基础薄弱，移动网络覆盖率低，移动运营经验缺乏等这些短板，严重制约着移动增值业务的发展，中国电信目前的当务之急，是要利用 CDMA 技术的先进性，通过广泛宣传 CDMA 技术的绿色环保、安全保密等特性为卖点，针对中国电信政企客户、家庭客户和个人客户三大客户资源群，展开集中的营销攻势，大力发展移动用户，迅速扩大移动用户群。只有优质的网络作为支撑，并拥有一定规模用户群的基础上，才能很好地开展移动增值业务。

具体而言，中国电信需要充分发挥现有 2 亿多的固定电话用户、4500 万宽带用户的优势，通过固话、宽带和手机的捆绑销售，以灵活多样的资费形式，吸引消费者，进行有效宣传、有效营销，通过中国电信品牌的支撑，推广新品牌天翼，顺利推进全业务竞争发展。

在用户发展方面，目前三家运营商共同面对的现状是，移动新增客户增长放缓，用户 ARPU 值逐步下降，2008 年以来移动通信客户（不含小灵通）增长率更是呈现出明显下降的趋势，因此，各运营商如何保证客户资源、发展新增客户变得非常关键，对客户份额的抢夺都是各自发展战略的重点。不久前，国家工业和信息化部宣布，要求小灵通在 2011 年底前完成退网，这就意味着未来 3 年内将有 6893 万的小灵通用户成为移动用户的新增来源，这无疑吸引了三家运营商将在未来的时间内角逐这一客户资源。中国电信接手 2800 多万 CDMA 用户，移动用户资源薄弱，发展客户尤为迫切，如何实现小灵通用户平滑转网，保证这部

分新增客户资源，必然成为中国电信移动业务发展战略中的重要组成部分。

不过，中国电信发展移动用户，定位中高端，而小灵通用户多是中低端用户，用户 ARPU 值较低，如何将这两方面的资源规划到统一的品牌下，这是一个难点。另外，现有的小灵通用户中有相当一部分是同时使用小灵通和 GSM 网络的，如果这部分用户转网，可能优先考虑 GSM 网络，因为现有 GSM 网络的通话质量稳定，手机选择众多，中国移动品牌效应明显，这是中国电信在这一过程中的竞争压力所在。因此，中国电信需要认真分析小灵通用户的使用习惯，对小灵通用户最关注的资费问题、终端问题等综合考虑，实施针对性的营销，努力设计更多的移动业务子品牌，来吸引转网用户。对于小灵通用户中 ARPU 值较高的用户，努力引导这些客户转到新推出的 189 后付费品牌上，而对低端用户，逐步往 133、153 的预付费品牌上发展，采用高端用户先行迁移、低端用户引导迁移的方式，实现小灵通用户向 C 网的战略转移部署。

综上所述，结合中国电信移动业务总体发展战略，在发展中高端用户为长期战略重点的同时，兼顾小灵通转网的这部分客户资源，以中国电信“我的 e 家”业务品牌为统领，利用家庭信息一体化，实行捆绑销售业务组合，在技术和业务两方面，通过融合移动与固网的全业务优势，展开差异化竞争，迅速发展客户资源，为用户提供真正意义上的互联网手机服务，为下一阶段的竞争奠定基础，以全新的移动品牌“天翼”，以技术融合为基础的“互联网手机”来适应更加丰富、多元化和个性化的无线通信服务需求。

第5章 中国电信移动业务发展策略

中国电信获得 CDMA 网络和 3G 移动牌照,企业迎来新的发展契机。不过,中国电信也要清楚认识到自身的不足,以及在发展过程中所面临的不利因素。在新的移动业务运营过程中,需要对以下五个方面给以重点关注:网络技术的融合;移动业务的创新;移动业务的营销;增值业务合作商的管控;手机终端的解决。只有在实际的运营当中落实解决这五方面的相关问题,才能使中国电信移动业务得以良好地发展,稳健拓展新的移动市场。

5.1 固网与移动的网络融合

在中国电信的 SWOT 分析中,我们看到,中国电信最大的优势,就是历经多年而搭建的这张覆盖全国的宽带互联网络。那么,如何将中国电信的这一固网优势和新增的移动网络优势融合在一起呢?参考国外运营商,都在走固网和移动融合(FMC)的道路,业界对运营商 FMC 也有多种不同的建议,其中有一种方式,就是 CDMA+WiFi,对于初获 CDMA 网络的中国电信而言,这种技术融合方式,合适并且可行。

那么,什么是“WiFi”技术呢?Wi-Fi WirelessFidelity,无线保真技术,与蓝牙技术一样,同属于在办公室和家庭中使用的短距离无线技术。这种技术最主要的特征就是传输距离很短,速率高,最高带宽为 11 Mbps,通讯距离在 300 米以内,可以与有线以太网网络整合。

之所以采用 WiFi 技术,是因为中国电信可以凭借自己广泛的宽带网络,在网络的末端,接入 WiFi 设备,在机场、车站、咖啡店、图书馆等人员较密集的地方设置“热点”,在距接入点半径数百米的范围内,用户只要将支持无线网络的笔记本电脑、PDA 或各种无线终端放到该区域内,即可接入宽带固定互联网络中。中国电信运用 WiFi 技术,一方面,可以利用已有的城市固定宽带资源,另一方面,铺设 WiFi 网络成本低廉,初步大概统计,中国电信投资 20 亿元的启动资金即可完成 WiFi 的初步部署!这对亟待大量资金进行 CDMA 网络升级建设的中国电信来说,是非常好的选择。

另外, WiFi 设备铺设起来非常快捷。早在 2007 年起,作为 FMC 战略之一,中

中国电信就已经开始尝试在苏、浙、沪等 7 个省市建设 WiFi 网络试点。此次，中国电信拿到移动业务经营许可后，集团公司已经着手制订 WiFi 铺设计划。中国电信计划首批部署的热点将高达 10 万个，涉及上海、杭州、南京、武汉、南昌等全国近 30 个城市，初步建成覆盖主要城市热点区域的 WiFi 网络。中国电信已于 2009 年初下发了《关于“CDMA1X+WiFi”业务试商用的通知》，并在 2009 年初的 CDMA 手机招标中，部分手机明确要求要具备 WiFi 功能。

中国电信对于网络融合“CDMA+WiFi”中的 CDMA 网络部分的打造，也已经有了详尽的规划。中国电信计划在未来三年内，投资八百亿元用于升级、改造、优化 CDMA 网络。根据规划，未来 3 年的 C 网投资首先用于城市地区的 CDMA 1X 向更高速率升级，加强网络室内室外的信号覆盖，其次是将移动 IMS 引入到电信的核心网络，以便支持各种 IP 业务，着力支持移动增值业务，提高无线上网速度，提升网络质量，解决网络之间的切换不良而导致语音和数据业务的掉线问题。积极做好准备，做好向 CDMA2000 网络（3G）的平滑过渡。在 CDMA1X 过渡到 3G 网络 CDMAEV-DO 后，其网速更将达到 3M 以上，是现在 CDMA 网速的 6 倍。

“CDMA1X 升级版”不但拥有媲美 512Kbps 的 ADSL 宽带速度，还能摆脱网线束缚，随时随地高速畅游互联网。

中国电信通过 WiFi 和 CDMA 两方面的努力，共同打造宽带网络的无缝覆盖，使客户在某一区域接入网络后，中国电信后台会自动识别，从而为用户提供最合适的接入手段，有 WiFi 覆盖的地方用 WiFi，没有 WiFi 覆盖时用 CDMA 网络，从而实现移动宽带的全方位接入。中国电信的新移动品牌“天翼”正好可以利用 WiFi 技术与 CDMA 技术来整合固网和无线两方面的优势资源，形成新的核心竞争力。

5.2 业务产品的创新

在未来移动业务的发展当中，业务产品的创新是移动业务发展的重中之重，能否推出“杀手级”的业务产品应用来，是落实中国电信移动业务差异化竞争战略的关键。那么，中国电信应该发展哪些移动业务呢？这对于初涉移动业务的中国电信而言，是一个需要仔细研究的课题，如果中国电信一味地在移动语音、短信等已有的业务上与中国移动、中国联通进行肉搏，那么势必陷入低层次的竞争，

甚至陷入恶性的价格战,这是管理层不希望的,对运营商今后的发展也是无益的。因此,中国电信需要根据现有的条件,结合自身的优势,发展一些特色业务,通过业务创新,来开拓移动业务市场。

在此,我们可以参考日本运电信运营商是如何在 3G 的业务发展方面进行尝试的。日本是全球提供 3G 业务最早的国家,也是最成熟的国家之一。日本各移动运营商在获得 3G 牌照的初期,都相继推出各种类型的业务项目,大量业务产品推出,种类繁多,泛而不精,用户接受程度很低,市场发展情况并不尽人意。运营商因此也在思考如何吸引用户的眼球,让用户选择自己的服务。通过不断地摸索,运营商认识到业务的特色化是非常重要的关键因素,因此,在实际的运营当中,各运营商逐步推出了各自核心的主打业务。其中,最具特色的就是运营商 KDDI 的音乐下载服务(Chaku Uta Full)和运营商 NTTDoCoMo 的手机钱包业务。

在 KDDI 之前,许多运营商都在做铃声下载,但很少运营商做到推出 CD 音质的铃声下载,KDDI 就率先提供了此服务,于 2004 年 11 月全球率先推出“Chaku Uta Full”整首音乐下载业务,提供 CD 音质的整首歌曲下载服务,CD 音质将音乐的表现力发挥得淋漓尽致,因此,业务注册人数稳步攀升,加上业务资费设定也比较适中,业务发展十分迅速。目前,每年 7 千万次的下载量使“Chaku Uta Full”成为 KDDI 开展最好的 3G 增值业务。

另一运营商 NTTDoCoMo 的特色业务当属手机钱包业务。为了实现移动电子货币系统,2004 年 7 月,DoCoMo 率先在日本提供 Felica 手机钱包服务,DoCoMo 先后售出大量装有 Felica 芯片的手机,并投入大量启动资金,给商业机构提供赞助,经过努力,超过 1400 家零售终端安装了相应的读卡器,用 Felica 手机支付的 24 小时便利店在日本街头随处可见。截止到 2007 年年底,NTTDoCoMo 的移动支付用户达到 2150 万,占其 3G 业务用户的 44%，“手机钱包”业务已然形成了其 3G 的核心业务。除了电子钱包,Felica 手机还可充当会员卡、停车卡等,身份证资料、通行证资料等都可以存储在 FeliCa 手机里面,NTTDoCoMo 将移动支付业务作为 3G 业务的重点来推广,发展获得了空前的成功。

相比而言,中国电信在发展 3G 业务时,需要借鉴日本运营商业务发展的经验,考虑充分发挥自身优势,依靠固定宽带互联网络,发展带宽型移动增值业务,在业务选择方面,手机流媒体业务是一个重点考虑的方向。

所谓流媒体(Streaming Media),就是指在网络上按时间先后次序传输和播

放的连续音/视频数据流。流媒体技术是一个将数据信号压缩后，在网络上以数据包形式传送，在客户端利用解压播放软件，边下载边播放的过程。这种技术在固网互联网上已经有了广泛的应用，从美国最大视频网站 Youtube 的成功运作开始，视频流媒体应用席卷全球，中国各类视频网站如土豆网、优酷网相继诞生。之所以流媒体应用有如此迅速的发展，是因为一方面，它有着旺盛的市场需求，另一方面，这一产业链上的相关技术已经发展得相当成熟了。其中 H. 264 的压缩技术和网络传输协议方面的 RTP/UDP 和 RTSP/TCP 通信协议的成熟，加上智能手机的推出，以及 3G 无线通信的开启，使流媒体整条产业链的技术趋于成熟，因此，流媒体技术的应用也就日益广泛。

手机流媒体，是固网流媒体应用的一种延伸。在 2G 和 2.5G 阶段，由于无线部分带宽的限制，流媒体跨越不了到达手机的最后一段传输技术限制。随着 3G 技术的应用，无线通信数据通道的带宽被大大地拓宽，手机流媒体应用，有望率先成为 3G 引领业务。此前，由中国移动公司主导的手机电视业务，就在 2008 年的北京奥运会和 2009 年的春节联欢晚会上亮相，迅速集结了的上百万的手机视频用户，初步显现其旺盛的生命力。

中国电信，此次获得 3G 牌照后，具备明显的业务发展优势，一方面，中国电信拥有一张覆盖广泛的宽带网络，支持大流量的视频流业务，随着流媒体压缩技术、传输技术的成熟完善，技术实现上已无障碍，另一方面，中国电信获得 3G 牌照，通过网络升级，可以平滑过渡到 3G 网络，利用先发优势，可以提前培育手机流媒体业务。因此，中国电信具备发展手机流媒体业务的条件，需要从细节部分研究这一业务种类的落实实施，在 3G 业务全面推广之际，成为中国电信核心竞争力之一。

5.3 移动产品的营销

中国电信在移动品牌“天翼”的开拓过程中，营销环节非常重要。在实际的营销过程中，中国电信逐步淡化 CDMA 的技术形象宣传，摆脱原先中国联通 CDMA 给用户遗留的印象，努力打造自己在消费者心目中“移动互联网业务提供者”的认知定位，努力抢占 3G 业务先机。在实际的天翼的营销过程中，需要对以下几个重点问题进行关注。

首先，客户细分问题

从中国电信移动业务品牌天翼的定义来看，天翼的目标客户是中高端企业、家庭及个人客户群。但从价值需求来看，目前中高端群体里没有手机的客户几乎为零，增量市场十分有限，那就意味着，中国电信要在其他运营商手中“抢夺”客户。中国电信如果想要争夺更多的用户，需要更为详细地定义自己的细分市场。中国电信将中高端企业、家庭及个人客户群作为目标客户群，虽然有一定的用户细分，但细分过于笼统。移动增值业务提供的是高度异质化的产品，中国电信需要和合作商一道，认真进行市场调研，研究消费者的行为习惯，进行科学合理的市场细分，对目标客户群按照年龄、收入、学历等方面进行细化，并针对不同的用户建立有特色的子品牌。在了解客户特征的基础上，深入挖掘开发有针对性的产品，对用户来说，3G 不仅是概念问题，3G 时代最具吸引力的无疑是能够享受更个性、更贴心、更便捷的移动通信服务，因此，如何把握客户差异化的需求，形成个性化的服务消费是企业占据市场先机的关键所在。业务推广成功的关键，有赖于对市场和对用户需求的深入分析，当新技术搭载着新业务满足了人们的新需求时，我们才能说中国电信 3G 业务获得了成功。

其次、加强与中国电信品牌的链接

中国电信新移动品牌“天翼”在广告和品牌宣传过程中，需要加强与“中国电信”整体品牌的结合。“天翼”强调“互联网时代的移动通信”的核心定位，面对语音、数据等综合业务需求高的中高端企业、家庭及个人客户群，中国电信应当突出其优势，利用已有的固定电话、宽带业务，整合形成新“家庭业务”的宣传，深挖业务之间的联系，使移动业务与固话、宽带深度捆绑、深度融合，进而将移动品牌“天翼”融入已有的家庭业务群中，融合固网和移动网业务，为用户提供无所不在的移动互联网应用和便捷语音沟通服务，强化中国电信在互联网领域的差异化优势，成为“领先一步、掌握未来”的信息时代先锋，真正展开全业务竞争。

目前，中国电信已经开始推出了固话和移动业务捆绑的套餐，如中国电信目前推出的 E6、E9 资费套餐，通过一部固话、一条宽带和一部 CDMA 手机相互捆绑，统一收费，已经开始显现了一定的吸引力。通过灵活的营销策略，使中国电信 2 亿多的固话用户、4500 万的宽带用户，都吸引到移动新品牌的推广当中，在拓展业务的同时，也进一步巩固、提高中国电信的品牌知名度，达到全业务发展的目的。

第三、体验式营销

移动数据增值业务多数是对传统消费方式的一种移动化的升级,这些消费早已存在并已形成了不易转换的路径依赖,这种“附属特性”决定了它不是客户的生活必需品,客户在早期不会有强烈的购买动机,是典型的需要体验营销来培养习惯、形成路径依赖的业务。因此中国电信在业务推广的营销过程中,让用户在体验过程中感知业务的价值,培养使用习惯和形成路径依赖,应重点加强对体验营销过程的管理。通过体验过程中客户反馈的信息,促进企业不断完善资费设计、产品设计、渠道和服务,真正形成以客户体验为中心的闭环营销系统,反之,如果体验过程管理不好,客户在价值感知不强的情况下难以形成购买冲动。这是与以往电信业务经营有着显著区别的,中国电信需要加以关注。

第四、价格策略

观察中国移动和中国联通在移动数据业务的价格方面的策略时,我们可以看到,移动增值业务收费明显过高,计费模式比较复杂,不仅有 GPRS 的流量费用,而且有增值业务信息费,运营商计费的方案包括每次、每分钟、每月、数据量和业务捆绑等方式,同时费用中又包括信息费和通信费,让用户感觉眼花缭乱,无法准确预知自己使用某类业务的实际费用。因此,那些支付能力有限的用户往往不敢随便使用某项移动新业务,仍然选择停留在原有的通信方式上,虽然相对落后,但更为保险。繁杂的资费清单、难以预测的使用费用以及用户难以接受和理解的计费方式,已成为移动数据业务发展的障碍,这些因素制约了业务的发展,简单化的计费模式有助于移动增值业务的推广和普及,只有合理的资费体系才能够助推移动数据业务,而过于繁杂的资费体系只会让用户望而却步。因此,中国电信在业务拓展过程中,资费价格策略需要简单化,有利于业务的推广,比如包月计费,这种计费方式使用户可以直观地预测自己的使用费用,并且简化了的计费方式让用户从心理上更容易接受,不会因为繁杂的计费方式而产生对新业务的心理隔阂。另外,逐步降低业务资费标准,此前我国的移动数据业务价格还未降低到足以吸引更多用户的水平,此次电信重组后,引入适当的竞争,相信居高不下的价格,会有相应的松动,2009年初,北京、上海,已经开始大幅度降低,因此,中国电信需要在价格的制定方面予以研究,利用合理的价格策略,获得业务拓展中的主动。

第五、小灵通转网用户的针对性营销

面对未来3年内将近7000万的小灵通用户的转网,必然成为三家运营商角逐的重点,作为小灵通现网运营的主运营商中国电信而言,迫切需要这部分新增

移动客户资源，无论从客户资源还是从成本等角度考虑，通过小灵通转网来扩大用户数的效率更高。那么，如何有效、稳妥地引导小灵通用户的转网呢？

中国电信需要认真分析小灵通用户的使用习惯，对小灵通用户最关注的资费问题、终端问题等综合考虑，实施针对性的营销，努力设计更多的移动业务子品牌，来吸引转网用户。

首先，小灵通用户最关注的是资费水平，相当一部分用户很少需要异地漫游服务。因此，中国电信需要认真细分客户群，设计灵活的资费套餐，来吸引小灵通用户。在营销过程中，和中国电信现行的“我的e家”一道，实行捆绑销售，通过固网和移动业务的整合，引导小灵通用户转网。

其次，在终端方面，小灵通用户转投移动网络后，其终端不能继续使用，而对转网用户来说，这部分成本是比较高的，因此，采用小灵通预存话费换终端的方式，实行手机终端补贴政策，在保证客户的平稳过度的前提下，最大限度延长客户在网时长，从而抵消一部分终端成本。同时，逐步解决现有CDMA终端可选品种较少的问题，逐步满足用户需求，手机终端的瓶颈问题，将在第五节专门讨论。

第三、小灵通用户对现有的号码资源非常重视，更换号码会失去之前的人脉资源，同时一些吉祥号码、易记号码也是客户高价购买的，如果简单废除原号码，对客户利益势必造成影响。所以，对转网的小灵通用户采取保留原号码，并免费呼转至新的手机号码的形式，吸引客户继续使用中国电信的服务，或者，可以采取保留原号码后5位的形式，最大限度来吸引客户。因此，通过合理的码号政策促使其转网是一个营销的重点。

中国电信将小灵通用户的转网纳入总体营销规划后，相信新的移动品牌推广将更加全面，结合中国电信目前已有的相关优势，在认真落实品牌的建立、用户群的细分、营销策略的实施后，相信会有一个良好的开端，中国电信在缺乏经验、用户资源薄弱的情况下，只有深入分析目标市场，选择适宜的营销策略，才能逐步拓展移动市场，中国电信如果能让天翼真正成为自己起飞的双翼，在营销环节悉心做好相关工作是必要的。

5. 4 增值业务合作商的科学管控

5. 4. 1 3G 时期产业价值链介绍

众所周知，在移动通信 2G 时代，客户的通信消费主要集中在话音业务上，移动增值业务受到网络、终端等的限制，提供较少。运营商提供移动增值业务的过程中，也仅仅考虑如何确保信息传递的及时性和安全性。由于 2G 时代业务单一，因而决定了产业价值链比较简单，整个链条中只有系统设备商、电信运营商、业务提供商、终端厂商和最终客户等几个环节，电信运营商在价值链中具有核心的地位，掌控着产业的全局。不过随着网络技术的飞速发展，运营商正处在服务的转型当中，即从 2 G 时代传统的语音为王，向 3 G 时代语音、数据信息服务并重的转变当中。在新的时期，一条新的产业价值链在多维互动的过程中形成了，除了电信运营商、终端设备商等原有的环节外，又增加了业务提供商（SP）、内容提供商（CP）等诸多的新环节，他们均发挥着重要的作用。这条价值链从纵向看，由于环节比较多，每个环节都相应地增加了参与者，而且这些环节间既竞争又合作，并有 IT 网络服务贯穿始终，关系相对复杂。从横向看，由于 3G 网络具有系统复杂化、业务多样化和客户需求个性化的特点，产业链所涉及的行业也越来越广泛，已超出了通信产业的范畴，竞争的激烈程度也是可想而知的。考虑到 3G 时代竞争的焦点是以业务为核心的服务，即以内容为王，服务至上，因而除去主体价值链外，又产生了服务价值链与内容价值链两个分支。电信运营商在产业链中应充当维系“搭台”和适时“唱戏”双重角色，即一边做好移动网络接入工作，一边有选择地进入内容、服务市场，同时要更加重视为 SP、CP 和客户提供双向服务。电信运营商需要巩固自身在网络、客户与渠道资源等方面优势，成为价值链的整合者和多元合作模式的推动者，主导和引领整个价值链协同和合作，这对于即将展开移动增值业务的中国电信而言，是一个长期的挑战。

5.4.2 加强监管

中国电信在与合作商合作的过程中，既要调动合作商的开发、创新的积极性，同时，又要在移动增值业务方面现有法律、法规不到位的情况下，自觉担负起监

管的责任，保证业务的健康持续发展，维护中国电信业务品牌的形象。对于中国电信刚刚涉足移动增值业务而言，挑战是显而易见的。

参考中国移动公司在这方面的发展经历，我们看到，中国移动在移动增值业务快速发展的过程中，也经历了一定程度的市场混乱，特别是 SP 的恶意乱收费和产品的同质化等问题，成为公众抱怨和投诉的焦点。为此，中国移动采取措施，从业务上采取治理整顿，对违规 SP 进行严厉处罚，对 SP 存在的考核不合格、重复收费、强行定制、不健康内容等问题予以严肃处理，甚至取消全网资质、暂停相关业务处罚等等。在近几年也连续开展了多次整治和清理不合格的 SP 的活动。

尽管中国移动在移动增值业务的管理方面不断地加强管控，然而这种“以产品为中心”的模式下，在现实的经营当中仍然有不少地方需要不断地调整、完善。由于运营商是移动增值业务的“管道提供商”，所以很难对所有 SP 业务做到十分到位的组织、监管，尤其在商业模式、计费体系还在不断完善的情况下，对 SP 的各种不良行为的管理监督，可谓任重而道远。中国电信在监管方面，经验匮乏，需要充分汲取中国移动的相关经验，在多方面予以防范，比如对 SP 设定一定的准入门槛，以及日常监管的常态化、规范化，发展中国电信在宽带互联网方面的经验，协同相关部门，对移动互联网进行内容的监督管理。

此外，中国移动斥资建设首家数据业务管理平台（MISC），给中国电信以启发，那就是，经营如此广泛移动互联网方面的业务，建立一个比较完善、高效的管理系统，是必不可少的，借鉴中国移动的 MISC 平台，综合评估和测试 SP 上线的业务，考察业务的可用性和有效性，以求规范数据业务流程，中国电信有必要及早着手整个业务管理系统的落实，对这一问题予以高度重视。

5.4.3 业务分成

业务收入的如何分成，是运营商与内容提供商、服务提供商的合作中最重要、最敏感的一个问题。中国移动在业务分成方面的摸索经验是值得中国电信参考借鉴的。

中国移动在早期的代收费模式下，SP 与中国移动的分成比例统一划定为 85:15。即 SP 收取 85% 的业务收入，中国移动在结算时收取 15% 的分成。这一措施极大地激发了众 SP 的参与积极性，业务发展一度十分迅速，然而问题也随即开始暴露，SP 不但控制了门户和内容提供，还控制了计费，中国移动几乎丧失了对业务的基本管控。

中国移动在数据业务管理平台（MISC）上线后，移动增值业务计费模式也发生了一些变化，收回了业务计费权，逐步控制规范业务，推出了新的三级分成比例模式，即 SP 与中国移动在双方自愿的原则下，在 3 种分成模式中选择 1 种：85：15，70：30，50：50。这个政策推广的结果是，具备客户服务和市场营销能力的 SP，可以延续 85：15 的增值业务分成模式，中国移动延续只收取 15% 的代收费用；而对欠缺客户服务能力的 SP，中国移动推荐 70：30 的比例，由中国移动主要负责业务的管理；如果 SP 只提供内容，而中国移动负责计费收费、以及后期的服务和营销，中国移动希望能与 SP 五五分账。中国电信需要认真总结学习中国移动的这一发展历程，在一开始就对业务分成这一敏感问题，充分借鉴研究，制定“非同质”SP 政策，鼓励富有创新的业务合作伙伴，对缺乏竞争力的 SP 在产业链中逐步被“边缘化”，尤其是那些业务缺乏创新、产品同质化严重、不拥有核心资源的 SP，逐渐被淘汰，在增值业务的内容提供和业务管理规范上，逐步形成一个良性的发展体系。

因此，中国电信在与合作商的合作当中，需要充分借鉴中国移动的相关经验，深入地分析研究，结合自己实际，不断地强化监管，通过合理的分成模式，有效地调动合作商的创新积极性，同时，完善监管手段，保证增值业务健康有序发展。

5.5 手机终端的瓶颈问题

原中国联通 CDMA 经营失败，相当部分的原因，是手机终端造成的。中国电信在接手了 C 网后，除了手机终端目前面临的一些共有的问题，如待机时间短、电池发热、屏幕过小等等以外，中国电信还面临更加严峻的手机终端瓶颈问题。

首先，CDMA 技术专利的拥有者高通放弃了 CDMA 后向技术 UMB 的研发转投 LTE，这使得许多国际手机制造巨头解散了 CDMA 的研发团队。全球手机制造排名第一的世界巨头诺基亚在中国 CDMA 运营之初就很少介入，传统的 CDMA 手机制造巨头摩托罗拉、LG 等都没有深度介入 CDMA 手机终端的研发和生产，只有三星建立了较完善的产品体系。

其次，国产品牌方面，从目前市场上的 CDMA 终端供给来看，国产品牌占了大部分的份额，但普遍技术含量较低，在高端智能手机市场站得住脚的只有酷派和多普达，而多普达的优势又在 GSM 领域，能否将优势延伸到 CDMA 终端方面，还存在不确定性。

因此，网络技术无论如何先进，作为用户体验的手机终端的匮乏将会严重制约这一产业的发展，近几年 CDMA 在全球的萎缩不是因为技术，而是缺乏优质的品牌终端的支持，中国电信在这一背景下发展 CDMA 网络，也是存在着非常大的隐忧。中国电信虽然拥有覆盖最全的 3G 网络 CDMA2000，走在了三家运营商 3G 商用的最前面，互联网手机的概念也已广泛宣传，但仅靠三星和酷派等个别智能手机厂商是很难支撑整个消费需求的。而且，互联网手机的概念是智能手机的代名词，人们通过 Iphone 和 Google 的使用已经对移动互联网终端和互联网手机有了明显的感知，缺乏技术积累和研发能力的 C 网手机终端是很难吸引中高端消费者转向 CDMA 移动网络的。

那么，如何解决这一问题呢？

首先，从中国电信对移动业务的发展规划看，在接手 CDMA 后的首要任务是迅速扩大移动用户群。中国电信预计未来 3 年 CDMA 用户数将增长至 1 亿户左右，移动通信市场占有率达到 15%。CDMA 用户从 3000 多万规模增长到 1 亿户，手机终端方面的需求量非常大。为此，中国电信旗下已经成立了天翼电信终端有限公司，在充分借鉴原联通华盛公司在运作经验教训的基础上，对外以“天翼终端”名义开展终端定制、采购和销售等工作，全面负责集团的移动终端管理工作。基于预期较大的市场需求，中国电信对 CDMA 手机将采取集采和定制并重的方式，积极吸引众多手机终端厂商，参与到 C 网手机终端的研制行列中来。2009 年初的集中采购，已经吸引了众多的手机终端厂家竞逐。除三星等一些老牌手机大户积极参与外，天宇、金立、联想、厦新等 CDMA 手机新军也迅速集结，参与厂商和机型数量的快速增长显示了手机厂商对中国电信移动业务发展前景的巨大信心。与此同时，中国电信，通过深度定制，积极引导众多生产厂商研发推出中高端产品，改善 CDMA 手机低端化的终端结构，配合中国电信定位中高端和差异化竞争战略，从更为深层次的方面拉动 CDMA 产业的发展。

其次，中国电信也需借鉴中国移动的相关做法。中国移动在发展 TD-SCDMA 网络时，也遇到手机终端供给匮乏的尴尬。为此，中国移动拿出专项资金扶持有技术积累和研发实力的终端、芯片企业，联合诺基亚、索爱等手机制造巨头共同研发 TD 手机终端。中国电信有必要学习中国移动的这一做法，在发展移动业务的过程中，与手机终端厂商联合，资金扶持 CDMA 终端厂商的创新和技术研发，引导 CDMA 手机厂商向着技术积累、加强研发的方向发展，使之更加注重功能质量。所以，中国电信需要一种开放、创新的思维，立足长远引导发展手机终端产业。

移动互联网的发展，重要的一点在于运营商和手机终端厂商坦诚、共赢的合作，创新型业务需要终端厂商进行针对性的终端开发，中国电信将通过把终端定制纳入业务创新体系来体现出差异化优势，只有和终端厂商切实紧密合作，引领手机终端的生产向着良性方向发展，甚至共同参与到手机终端的研发、创新环节，在设计、功能方面逐步适应新一轮产业竞争发展的要求，才能改善终端瓶颈的问题，更好地支持中国电信移动业务的总体发展。

综上所述，中国电信在移动业务的拓展过程中，还是存在着许多困难和不确定因素，中国电信只有悉心分析所面临的问题，从实际出发，做好网络技术的融合，市场营销的定位，以及制定适宜的价格营销策略，才能开辟新的移动市场，通过移动增值业务产业链的打造，以及手机终端问题的逐步改善，稳步占领未来的移动增值业务市场，在明确的发展战略以及清晰、灵活的发展策略指导下，进一步开拓中国电信移动业务市场。

第6章 结论与启示

中国电信,作为我国大型的基础网络运营商,在过往的阶段里,自身不断发展,为我国的改革开放和经济建设发挥了重要的作用。然而,随着技术的进步和通信行业内历次的改革,中国电信在经营上遇到了前所未有的危机,语音收入持续下降,用户增长缓慢,企业整体业绩增长乏力。

为此,中国电信积极地展开自救,认真地梳理了自身的资源优势,充分挖掘企业潜力,通过努力发展数据增值业务,提高业务收入多元化,逐步地将中国电信从传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转型,经过几年的努力,收到了一定的成效,企业非语音业务收入比重明显增高,有效抵御了固网收入的下滑,提高了中国电信应对风险的能力。2008年底,政府监管部门主导了行业内新一轮的运营商重组,形成了中国电信、中国移动、中国联通所在的新电信运用格局,继而颁发三张3G牌照,开启了全新的发展阶段。

在全新的环境下,中国电信可谓机遇和挑战并存。如何充分发挥优势,弥补不足,来发展新的移动通信业务,是中国电信面临的新课题。本文首先分析了原中国联通在经营CDMA网络中的经验教训,同时对中国移动在移动增值业务方面,尤其是“移动梦网”业务品牌的成功运营进行了重点的分析。在此基础上,文中运用SWOT分析法,分析罗列了中国电信优势所在,以及面临的一些发展机遇,得出结论:中国电信在未来移动业务的发展方面,需要充分结合企业自身的优势,基于对未来业务和技术发展的前瞻性判断上,确立中国电信差异化的竞争发展战略,充分发挥固网和移动网的协同效应,定位中高端市场,发展移动增值业务,努力使手机终端和互联网信息应用的有机结合,开始移动宽带互联网的发展阶段。文章进而对这一差异化发展战略在落实过程中所面临的主要问题,讨论了具体的竞争发展策略。

通过本文的论述,希望能给实践中的中国电信以参考,在运营商重组后,获得移动业务及3G牌照之际,在全新的电信竞争格局之下,以清晰的发展思路,运用差异化竞争战略为指导,多方面着手,推动网络建设,业务创新及产业链完善,力求以优质的网络质量、充足的硬件资源,支撑起移动宽带增值业务的网络运营,以富有特色的创新业务应用,逐步拓展市场,以开放、合作、共赢的业务合作模式,推动产业链良性健康地发展,通过中国电信有效需求的引导,引领手

机终端的生产支持 CDMA 产业的发展，逐步解决手机终端瓶颈问题，在移动固话融合的宽带网络基础上，通过细分化、融合化、差异化的高品质服务，努力使手机终端和互联网信息应用的有机结合，把手机做成一个真正的移动互联网内容终端，使中国电信移动新品牌“天翼”成为多种新业务、新技术、新服务的汇聚点，全面开启移动宽带互联网新的阶段，逐步引领中国电信找到新的业务收入增长点。

参考文献

- 1、 邝剑萍.转型-中国电信生存与发展的必由之路,湖南电信, 2006,9: 3—5
- 2、 宋军杰.中国固网运营商转型策略研究,北京: 北京邮电大学, 2006.6
- 3、 叶华.中国电信业务转型及发展策略研究,北京: 对外经济贸易大学, 2005.8
- 4、 胡晓明.3G 初期管制重在培育市场, 电信网技术, 2005.4, (4)
- 5、 黄浩.陈金桥.3G 对中国电信管制政策的挑战与对策,“3G 在中国” 2003 全球峰会, 信息产业部, 2003
- 6、 王朴, 黄秀清, 3G 产业价值链中电信运营商的定位分析与策略[J], 通信管理与技术, 2006, 6: 3
- 7、 李燕, 舒华英, 3G 初期中国运营商的目标市场定位, 移动通信, 2005.9: 3
- 8、 陆斌, 赵其刚, 冯智敏, 3G 带来运营商角色转变, 中国新通信, 2006,(2)
- 9、 贾文静, 3G 时代中国电信企业发展战略研究, 山东: 山东大学, 2005, 4
- 10、 程霖, 刘曜, 固话运营商的 3G 经营策略, 江西通信科技, 2005, (3)
- 11、 韩露, 3G 时代移动运营商竞争策略探讨, 中国数据通信, 2005.4(8)
- 12、 何廷润, 固网运营商经营 3G 业务的策略探析, 移动通信, 2005.9, (5)
- 13、 付铮, 3G 时代的移动增值业务, 数据通信, 2006.3, (2)
- 14、 陈永新, 中国电信移动通信业务探讨, 电信技术, 2008.8: 17—19
- 15、 晏晓川, 全业务时期中国电信移动发展策略, 中国电信业, 2008, 9: 29—35
- 16、 王丽君.电信运营商战略转型跟踪与研究.硕士论文.北京邮电大学,2.2006
- 17、 通信世界网.运营商 3G 时代竞争策略. <http://www.cww.net.cn/>
- 18、 赛迪网.运营商重组. <http://comm.ccidnet.com/>
- 19、 中 国 电 信 集 团 公 司 网 站 . 天 翼 .

<http://www.chinatelecom.com.cn/index.html>

- 20、 中华人民共和国工业和信息化部. 电信业运行状况的统计数据.
<http://www.miit.gov.cn/>
- 21、 中国信息产业网.通信技术. <http://www.cnii.com.cn/index.htm>
- 22、 通信产业网.数据通信技术. <http://www.ccidcom.com/>
- 23、 彼得·圣吉. 第五项修炼—学习型组织的艺术与实务.上海.上海三联出版社.2003
- 24、 杰姆·亚当斯, 穆森·卡里尔. 中国的信息革命 (翻译版).北京: 经济科学出版社, 2007
- 25、 Ansoff. Corporate Strategy . New York: McGraw Hill, 1965
- 26、 Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971
- 27、 Michael E.Porter. Competitive Strategy. the United States of America: Free Press, 1980
- 28、 Alfred D.Chandler,Jr..Strategy and Structure:Chapto's in the History of the American Industrial Enterprise.Cambridge,Massachusetts:MIT Press,1962.
- 29、 让·雅克·拉丰, 让·泰勒尔. 电信竞争.北京. 人民邮电出版社, 2001
- 30、 Eisenhardt ,K.M. "Building theories from cases study research". The Acad emy of Management Review ,1989 ,14 (4) :532 - 550.
- 31、 Yin , R. K. , Case Study Research : design and methods (M) . Thousand Oaks: Sage Publications , 1994.
- 32、 Andrews. K.R., "The Concept of Corporate Strategy", Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- 33、 W.钱·金, 勒妮·莫博涅. 蓝海战略—超越产业竞争开创全新市场.北京. 商务印书馆, 2005
- 34、 Patton, M.Q, "How to Use Qualitative Methods in Evaluation", 1987.Newbur y Park, CA, Sage.
- 35、 刘喜喜, 海外运营商三条道路通向 FMC[N].中国计算机报,2006-07-24
- 36、 谭炎明, 管制环境下的 3G 业务定价策略[N], 电信市场研究, 2006, 10: 16

后 记

本人在 2005 年进入中山大学管理学院，攻读 MBA 学位。中山大学各位老师深厚的学术底蕴和严谨的治学态度令我深感钦佩。在他们的悉心传授下，我对管理知识有了更深的理解和领悟。衷心感谢管理学院所有老师的教导和培养。

感谢讲授战略管理课程的符正平教授，通过他渊博深厚的理论水平和深入浅出的讲解，使我对战略管理理论及相关的案例有了一定的认识 and 了解。感谢我的导师汪建成讲师，他对我的毕业论文撰写给予了全面认真的指导，感谢他以丰富的实践经验以及深厚的专业知识，全程指导我的论文写作，使我在论文写作过程中，总结、学习到了许多新的知识，受益匪浅。同时，老师的严谨作风，也为我的工作和学习树立了良好的榜样。

由于时间仓促，加之本人学术理论水平及实践经验有限，文中难免存在缺点和不足，敬请各位专家、老师提出宝贵的批评意见。

2009 年 2 月

