

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200418072

UDC _____

厦门网通竞争战略研究

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门网通竞争战略研究

The Study on competitive strategy of China Network
Communications Group Corporation Xiamen Branch

王 雨 森

指导教师姓名: 林志扬 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 7 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2007 年 7 月

王雨森

指导教师 林志扬教授

厦门大学

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

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

本学位论文属于

1、保密（√），在 2012 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

论文摘要

一支军队之所以能够赢得战役的最后胜利，首先是因为它作出了一个正确的战略选择，并在此基础上实施了明确的战略措施。同样，要想在激烈的市场竞争中占有一席之地，企业就必须审时度势地选择、制定和实施符合企业本身发展的竞争战略，从而使企业生存并持续发展。

本文从竞争战略理论分析框架出发，对厦门网通所处的市场竞争环境和企业自身竞争能力等因素作了较为全面的分析研究，并在此基础上明确了企业的战略选择和制定了企业具体的战略措施，以期指导厦门网通公司的发展。

本文共分四章。第一章简要介绍了行业总体竞争格局形成的历史沿革、厦门网通公司的基本背景和厦门当地通信市场的竞争态势等内容。第二章按照经典的竞争理论框架，着重分析了公司目前所处的宏观环境、监管环境、技术业务环境和行业竞争环境等，并就公司的优势、劣势、机会和威胁等竞争因素进行了分析探讨。第三章在阐述了公司的定位和目标的同时，阐述了三种基本竞争战略和可能的战略风险，并详细分析与评估了公司战略选择的影响因素，指出了企业采用聚焦战略的意义等。第四章则在战略选择的基础上，从五个方面详细阐明了企业实施的具体战略措施。

关键词：厦门网通；竞争战略；战略实施。

Abstract

The reason for an army to gain the final victory of a campaign is that a correct strategic selection has been made, and moreover, upon which the specific strategic measures have been executed. Identically, in order to prevail and win a foothold in the drastic market competition, a company must select, define and execute the appropriate competitive strategy while considering the situations, so as to achieve both survival and development.

Starting from the analysis of the competitive strategy, the thesis does a thorough analysis and study on the market competitive environment and the self competitive abilities of CNC Xiamen. It also specifies the strategy and defines the detail strategic measures for the company in order to guide its development.

There are four chapters in the thesis. The first chapter gives a brief introduction on the historical evolution on the forming of the whole industrial competitive structure, the basic background of CNC Xiamen and the competitive status of the local market in Xiamen. The second chapter mainly analyzes the macro environment, the supervision environment, the technical operation environment and the industrial competition environment that the company currently faces. It also discusses and analyzes the advantages and disadvantages, the opportunities and threats. The third chapter expatiates the orientation and the target of the company, while stating the three basic competitive strategies and the potential strategic risks. It completely analyzes and evaluates the interfering factors to the strategic selection and meanwhile points out the meaning of the focus strategy to the company. The fourth chapter expatiates from 5 aspects the specific strategic measures that the company need to carry out based on the strategic selection.

Key words: CNC xiamen; Competitive strategy; Strategic measures.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 电信行业总体竞争格局概述	2
第一节 行业竞争格局形成的历史沿革	2
第二节 厦门网通背景概述	3
第三节 市场总体竞争态势概述	3
一、移动业务对市场的分流不断加剧	3
二、新业务对市场的替代威胁进一步增强	5
三、经济全球化的影响巨大	6
第二章 厦门网通发展环境分析	7
第一节 厦门网通战略选择的动因	7
第二节 区域竞争环境分析	7
一、宏观经济环境分析	8
二、技术环境分析	9
三、行业监管环境分析	10
四、行业竞争现状分析	11
第三节 厦门网通 SWOT 分析	14
一、优势	14
二、劣势	14
三、机会	15
四、威胁	15
第三章 厦门网通的战略选择	16
第一节 定位与目标	16
一、厦门网通的战略定位	16
二、厦门网通的战略目标	17
第二节 波特竞争理论概述	17
一、低成本战略	18
二、差异化战略	18

三、聚焦战略.....	18
四、基本战略的风险.....	19
第三节 厦门网通竞争战略的确立	21
一、难以实施低成本战略的原因.....	21
二、难以全面实施差异化战略的原因.....	21
三、聚焦战略是厦门网通的必然选择.....	22
四、聚焦战略的优势.....	22
第四节 市场细分是战略选择的前题	23
一、有选择性地进入公众市场和农村市场.....	23
二、主动进入企业市场.....	23
第四章 厦门网通的战略实施	26
第一节 客户发展策略	26
一、中小企业客户发展策略.....	26
二、大客户发展策略.....	28
三、公众客户发展策略.....	30
第二节 产品业务发展策略	30
一、积极推进宽带产品的创新.....	30
二、大力发展增值业务.....	30
三、积极尝试和推广新技术的应用.....	31
第三节 营销渠道发展策略	31
一、优化渠道结构.....	31
二、细化渠道管理.....	32
三、完善运行支撑系统.....	32
四、提升渠道综合能力.....	32
五、加强渠道风险管理.....	32
第四节 服务营销策略	32
一、大客户服务策略.....	33
二、中小企业客户服务策略.....	33
三、公众客户服务策略.....	33

第五节 组织与人才策略	34
一、强化企业的市场观念.....	34
二、调整绩效考核评估体系.....	35
三、建立学习型组织.....	35
四、建立新型人才的引进和培养机制.....	35
结束语.....	36
参考文献.....	37
后 记.....	38

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

随着社会对通信多样化、个性化需求的不断加大和市场需求的不转化，国内通信市场竞争格局已发生了巨大的变化。固话运营商已风采不再、不但失去了市场老大的地位，同时随着整体市场竞争能力的不断下降，正处在生存和发展的关键时刻。

一是移动通信对传统固定通信业务的分流已不可逆转，并极大地挤压着固话运营企业的市场空间。二是由于新技术的迅猛发展和新商业模式的层出不穷，对市场的替代效应明显，对传统的商业模式提出了极大的挑战，并尤其对从事固定通信业务的企业造成了极大威胁。三是监管环境发生了很大的变化。政府对行业的管制政策明显放松，对企业发展有力的监管政策减弱，而对消费者的保护力度明显增强，企业面临着潜在的政策风险。四是随着经济全球化日益加深和 WTO 后过渡期的到来，我国社会经济的国际化程度进一步增强，国外企业进入国内抢夺国内市场的步伐也日趋加快，不可避免地进一步加剧市场的竞争程度。面对这些威胁和挑战，固定通信运营企业就必须要认真分析市场竞争化境的变化，重新审视自己的竞争战略，改进业务流程、创新业务模式，以改变不利的竞争态势，尽快走出经营困境。

厦门网通是一个新兴固定通信企业。作为一个市场的新进入者，厦门网通的规模实力与竞争对手相比尚有很大的差距。因此，要建立自己的竞争优势，就更要做到定位准确、目标明确。同时要考虑周全、审时度势、充分地分析外部竞争环境和客观地评估企业自身的竞争能力，从而选择和制定自己独特的竞争战略，努力提升自己的核心竞争力，为企业目前的生存和未来的持续发展做好准备。

第一章 电信行业总体竞争格局概述

第一节 行业竞争格局形成的历史沿革

自九十年代开始，中国通信行业发生了巨大的变化。随着中国经济的高速发展和人们对通信业需求的不断提高，国家出于对破除垄断、引入竞争，提高行业服务质量和增强企业竞争力等多方面的考虑，对当时的中国通信行业进行了进一步的深化改革。首先对邮政业务和电信业务进行了分离，分别组建了中国邮政和中国电信两大集团。接着又组建成立了中国联通集团公司，然后将移动通信业务从中国电信集团公司中剥离出去，成立了中国移动通信集团公司。

2001 年国务院通过了有关电信体制改革的 36 号文件。在“打破垄断、公平竞争、优化配置、加强监管”的方针指导下，进一步加大了对电信业的改革力度，并据此形成了新的电信体制改革方案。按照改革方案的要求，中国电信集团公司被一分为二，实行南北分治。在以当时的北京、天津、河南、河北、山东、山西、内蒙古、辽宁、吉林和黑龙江北方十个省的电信公司为基础、并融合了当时的网通控股公司（小网通）和吉通公司后，组建成立了中国网通集团公司。而原中国电信集团其余南方二十一省的电信公司则维持不变，即为目前的中国电信集团公司。形成了所谓的“南电信、北网通”的竞争格局。与此同时，国家又将全国铁路专网通信从铁路系统中剥离出来，成立了中国铁通集团公司，并同时组建了专门从事卫星通信业务的中国卫通集团公司。从此至今，中国通信行业形成中国移动、中国联通、中国电信、中国网通、中国铁通和中国卫通六家基础运营商的竞争格局。

按照经营许可的规定，中国移动公司、中国联通公司主要经营移动通信业务，中国电信公司、中国网通公司、中国铁通公司经营固定通信业务，而中国卫通公司则专门经营卫星通信业务。

2005 年之前，中国移动、中国联通、中国电信、中国网通已分别在美国和香港成功上市。组建后的六大通信集团公司经营范围有所不同，公司规模相差较大。据信产部统计数字表明，截至 2005 年底，六大集团公司的收入占比情况是：中国移动占 40.4%；中国电信占 28.4%；中国网通占 15.3%；中国联通占 13.4%；

中国铁通占 2.4%；中国卫通占 0.1%¹。

第二节 厦门网通背景概述

中国网通是国家电信业改革的产物。由于行业拆分的历史原因所致，网通集团在北方十省的固定通信市场中实力雄厚，在固定通信市场中占据主导地位。鉴于通信行业规模经济、全程全网的行业特性以及按照国家鼓励电信、网通两大集团在对方主导区域内展开竞争的改革要求，以北方十省为基础的中国网通集团成立后，随即就在南方二十一省中国电信的领地内组建了机构、并在当地市场上与包括中国电信在内的运营商展开了竞争。与此同时，中国电信集团也以同样方法渗透到了网通北方十个省的势力范围参与市场竞争。

福建省网通分公司正式成立于 2003 年，隶属于网通集团公司，在全省九地市内均设有分公司。厦门网通分公司成立于 2003 年，属于福建省网通公司。厦门网通作为市场的后进入者，与当地的固定通信主导企业相比，无论在网络规模、社会资源、品牌知名度、客户基础、营销网络、营销经验、技术能力以及员工数量等方面都有较为明显的差距，就目前公司的规模和市场占有率等方面而言，在厦门通信市场上还不属于主导运营商。从市场竞争的角度分析，处于市场跟随者的地位。

第三节 市场总体竞争态势概述

近几年来，随着我国经济的高速发展、社会信息化程度加快和人民生活水平的进一步提高，社会对通信多样化、个性化的需求也随之加大，通信市场竞争格局已发生了巨大的变化。

一、移动业务对市场的分流不断加剧

2005 年的数据资料表明，传统的固定话音业务急剧下降，而移动通信业务、宽带多媒体数据通信业务的需求进一步提高。以传统话音业务为基础的中国电信和中国网通等固定通信运营企业面临着巨大的竞争压力，举步维艰，增长乏力。

1. 用户发展状况

¹资料来源：信产部 2005 统计资料。

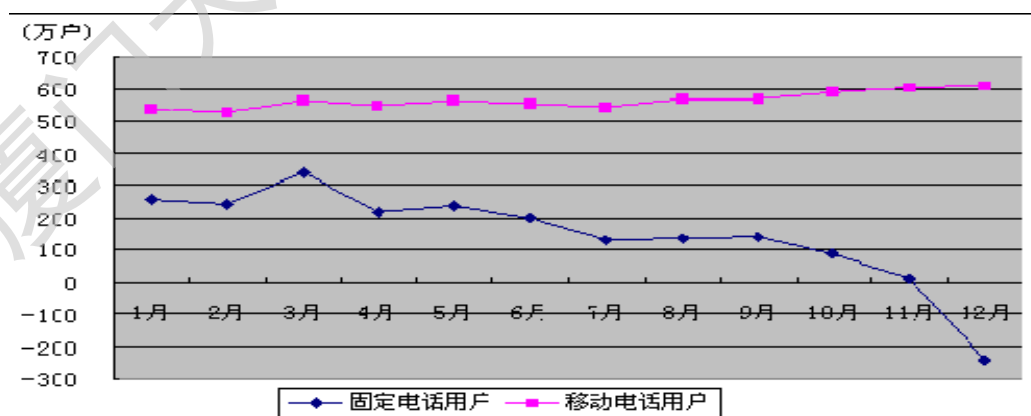
信产部统计数据表明，2006 年固定电话新增用户继续下降，移动电话用户保持高速增长。2006 年全国固定电话新增用户为 1736.7 万户，远远低于 2004 年和 2005 年 4969.6 万户和 3867.7 万户的水平，下降明显。其中无线市话新增用户 582.7 万户，而 2004 年和 2005 年新增用户分别是 2793.0 万户和 2045.3 万户，下降幅度更大，2006 年底开始用户发展呈现负增长²，见图 1-1 所示。2006 年移动电话用户月均新增 564.0 万户，高于 2004 年和 2005 年 540.6 万户和 488.4 万户的水平。2006 年移动电话用户新增数比固定电话用户新增数多 5000 余万户，移动电话用户总数比固定电话用户总数高出近 1 亿户³。

2. 业务收入状况

2006 年移动通信收入同比增长率达到 18.5%，远远高于电信总收入同比增长率，占总收入的比重达到了 47.3%，比 2005 年分别上升了 2.83 个百分点。而固定本地电话业务收入、长途电话业务收入占总收入的比重分别下降了 2.62、和 0.99 个百分点⁴。

移动业务对固定本地业务的替代效应持续增强，大势所趋，难以阻挡。固定通信企业的市场份额不断减小，已经退出了市场老大的地位。而以中国移动公司为代表的移动通信企业则发展势头强劲，现已占据了市场的龙头地位。见图 1-2 、图 1-3 所示。

图 1-1：2006 年各月电话用户增长情况比较



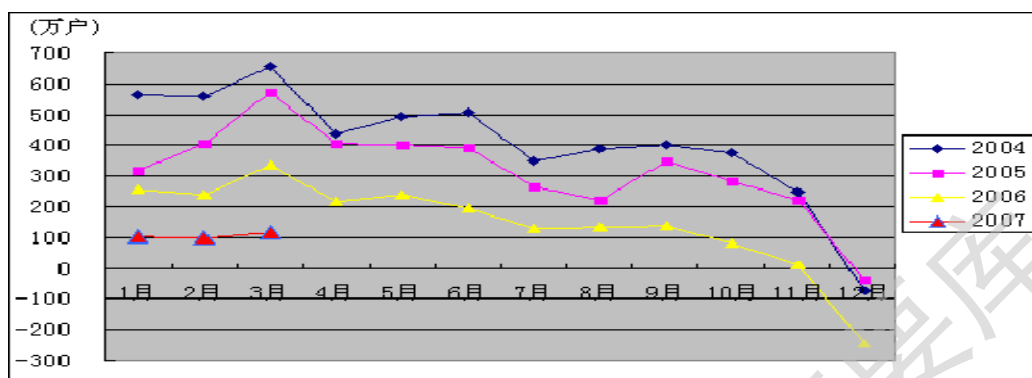
资料来源：信产部 2006 年统计报告

²数据来源：《中国通信 2006 年度统计报告》。

³同上。

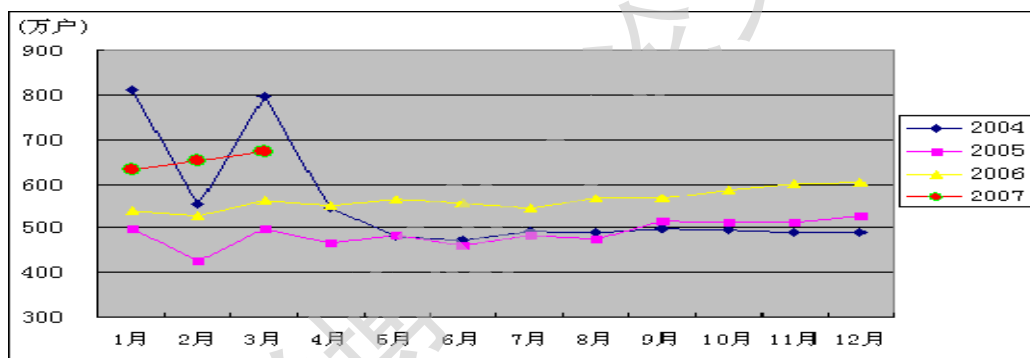
⁴同上。

图 1-2: 2004-2007 年固定电话用户各月净增比较



资料来源: 信产部 2006 年统计报告

图 1-3: 2004-2007 年移动电话用户各月净增比较



资料来源: 信产部 2006 年统计报告

二、新业务对市场的替代威胁进一步增强

随着人们对通信个性化、多样化需求的提高以及新技术的迅猛发展,一些新兴业务和新的商业模式不断被催生。这些快速发展的新兴业务和商业模式对传统通信业务的替代威胁日益增大,对市场造成了巨大的冲击。如对传统话音业务具有颠覆性挑战的 VoIP 就是一个现实的例子。据赛迪网报道,中国电信运营市场 VoIP 业务量增长趋势明显。在长途电话市场,目前在国内通话时长中 VoIP 与 PSTN 已经基本持平,但 VoIP 业务增长率远高于 PSTN。截至 2006 年 9 月底,电信运营商可统计的 IP 通话时长为 1099.31 亿分钟,同比增长 11.8%,占长途电话通话时长的比重达到 43.61%。预计 VoIP 在长途通话市场所占份额在今后的 2 到 3

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库