

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X200415065

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

“中国电信”的企业转型战略研究

Transition Strategy Research of China Telecommunications  
Corporation

孙 柏 林

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2009年7月

论文答辩日期: 2009年 月

学位授予日期: 2009年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2009年7月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

本文主要研究在通信技术环境不断变化和综合信息服务需求快速增长的条件下，传统电信运营企业——中国电信集团公司（以下简称“中国电信”）实施转型战略的必要性和内容，并对其阶段效果进行评估。本文研究的对象是自2005年开始并正在实施的中国电信的转型战略，本文主要应用战略管理的理论和分析方法，广泛的收集资料，对企业的市场环境和演变过程进行研究分析，运用SWOT方法对企业进行分析，探讨中国电信转型战略问题。

本文分六章，第一章是研究概述，介绍本文的研究背景，主要是国际和国内电信业的发展趋势和研究对象中国电信企业的基本情况。第二章分析中国电信的外部环境，探讨其面临的机会和威胁；第三章分析中国电信的内部环境，探讨其所处的优势和劣势。第四章是研究中国电信转型战略的必要性和内容，以及其关键点的分析，运用战略管理的理论和商业模式创新的基本理论，深入分析的中国电信转型战略的内涵和关键因素。第五章是对中国电信转型战略效果的评估，即通过近3年来的实际效果，从成效和不足两个方面来总结。第六章是本文的结论和建议部分。

本文主要的结论是：中国电信的转型战略不仅仅是必要和有成效的，转型过程中的战略分析方法和取得的经验，对同类国有大型企业深化改革，进一步适应市场和国内外投资者的要求，有着重要的借鉴意义。

**关键词：** 中国电信； 转型战略； 创新

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

The paper studies the necessity and contents of China Telecom's transition strategy on the condition of the fast-changing environment for telecom technology and the rapid-growing needs for comprehensive information service. It has also made an evaluation on its phased achievement. The object of the paper is the transition strategy of China Telecom which began from 2005 and has being done. The paper studies the market environment and evolution process with the strategic theories and methodology after collecting a wide range of materials. It also gives a study on China Telecom with SWOT and presents some suggestions after making a deep study on China Telecom's transition strategies with its implemented effects.

The paper has six chapters. Chapter1 is the research summary, which introduces the research background. It's mainly about the development trend of the international and domestic telecom, together with the basic information about the studied China Telecom. Chapter2 is the study of the external environment about China Telecom and the discussion about the opportunity and threat. Chapter3 is the study of the internal environment about China Telecom and the discussion about its advantage and disadvantage. Chapter4 is the analysis about the necessity, content and key points for China Telecom's transition strategy. With the theories about the strategic management and business module innovation, it deeply studies the content and key factors about the transition strategy. Referring to the practical effect, chapter5 evaluates and summarize the strategic transformation by achievement and deficiency. Chapter6 is the summary and suggestion.

The main conclusion about the paper is that it's necessary and effective for China Telecom' transition strategy. It's very important for the same-kind state-owned enterprise to refer to its strategic analysis method and achieved experience during the transition process so as to deep the reform and further meet the requirements of the market and investors from home and abroad.

**Key words:** China Telecom; Transition Strategy; Innovation

厦门大学博硕士学位论文摘要库



# 目 录

第一章 研究概述 .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 中国电信的历史与现状概述 .....	5
第三节 本文研究的主要问题和分析思路 .....	10
第二章 中国电信的外部环境分析 .....	12
第一节 中国电信行业竞争环境分析 .....	12
第二节 中国电信业的法律法规环境分析 .....	23
第三节 中国电信面临的战略挑战 .....	28
第四节 中国电信面临的战略机遇 .....	32
第三章 中国电信的内部环境分析 .....	36
第一节 中国电信的战略资源分析 .....	36
第二节 中国电信的财务资源分析 .....	41
第三节 中国电信的优势和劣势 .....	44
第四章 中国电信的战略转型思路 and 战略选择分析 .....	47
第一节 中国电信战略转型的思路和目标 .....	47
第二节 中国电信转型战略的内容 .....	49
第三节 中国电信转型战略的关键影响因素分析 .....	54
第五章 中国电信实施战略转型的举措 and 实施效果 .....	58
第一节 转型战略实施的成效 .....	58
第二节 转型战略实施的不足 .....	61
第六章 结论 and 建议 .....	64
第一节 本文的结论 .....	64
第二节 主要启示 and 建议 .....	65
参考资料 .....	66
致谢 .....	67

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Index

<b>Chapter 1 Research Summary</b> .....	<b>1</b>
Section 1 Research Background.....	1
Section 2 Summary of China Telecom’s Profile .....	5
Section 3 Main Studied Issues and Alalytic thought. ....	10
<b>Chapter2 External Environment Analysis of China Telecom</b> .....	<b>12</b>
Section 1 Competitive Environment Analysis.....	12
Section 2 Legal Environment Analysis.....	23
Section 3 Strategic Chanllege .....	28
Section 4 Strategic Opportunity.....	32
<b>Chapter3 Internal Environment Analysis of China Telecom</b> .....	<b>36</b>
Section 1 Strategic Resource Analysis .....	36
Section 2 Finance Status/Resource Analysis .....	41
Section 3 Strength and Weakness .....	44
<b>Chapter4 Thought and Selection Analysis of Transition</b> .....	<b>47</b>
Section 1 Approach and Purpose .....	47
Section 2 Transition Content .....	49
Section 3 KeyFactor Analysis .....	54
<b>Chapter5 Measures and Achievement</b> .....	<b>58</b>
Section 1 Achievements.....	58
Section 2 Unfulfilment .....	61
<b>Chapter6 Conclusion and Recommendations</b> .....	<b>64</b>
Section 1 Conclusion .....	64
Section 2 Inspiration and Suggestion .....	65
<b>Thanks</b> .....	<b>66</b>
<b>References</b> .....	<b>67</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 研究概述

### 第一节 研究背景

#### 一、 转型是全球电信业发展的趋势和要求

今天，电信业所处的经济环境和技术环境与以往相比有了翻天覆地的变化。新技术在飞速发展，通信服务在不断增加，用户需求在向着多样化、综合化、娱乐化、个性化的方向转变。传统话音业务已经无法满足需求，逐步走向衰落，电信行业传统的经营方式也已经不再能支撑未来的发展。电信运营商们已经认识到，要适应环境的根本性变化，就要从自身做起，进行根本性的全面转变，转型是全球电信业共同做出的战略抉择。

在全球电信业，最先实施全面转型战略的是英国电信。英国电信在 2004 年年初拟定了“21 世纪网络计划白皮书”，即所谓的“21CN 战略”。这份白皮书不仅从网络层面上阐述了未来电信业的发展方向，而且从企业经营、服务构成、未来战略等多个角度论述了转型的必要性，为公司从传统的固定网络运营商向信息通信服务提供商的战略转型奠定了理论基础。

英国电信的转型战略很快收到了实效。据该公司在 2005 年 7 月 13 日公布的截至 2005 年 3 月 31 日的全年财报中特别指出：转型为公司带来了增长。在该财政年中，英国电信的传统话音等服务的收入下降了 5%。而包括 ICT 解决方案、可管理的服务、宽带以及移动服务在内的“新一波”服务的销售收入，增长了 32% 至 45 亿英镑，有效地弥补了传统服务收入下滑造成的损失，为整体收入 2% 的增长作出了重要的贡献。

继英国电信之后，越来越多的电信运营商迈出了转型的步伐。转型的热潮迅速席卷全球电信业。

德国电信制定了重大的战略性集团转型计划，把公司原有的 4 大业务支柱合并为固定网络、移动通信和宽带用户 3 大领域，旨在挖掘各个市场的增长潜力，更好地满足用户的需求和期望，为用户创造更多的价值，增加用户的满意度。

2004年11月，泛欧企业通信服务提供商 COLT 公司成立了一个专门的“转型办公室”，以便在运营体系中全面贯彻公司的转型战略。

法国电信在2004年的公司财报中把这一年称为“转型年”，2005年6月底，该公司正式宣布了一项3年转型战略 NExT，提出要把公司建设成为欧洲新型电信服务商的模范，从服务、品牌、客户关系、财务指标等多个方面规划了未来3年的工作。

澳大利亚电讯为适应国内对其完全民营化的压力，推出转型计划，力保在国内的主导地位。

美国西南贝尔公司在完成对 AT&T 的收购后着重推进转型。西南贝尔通过聚焦3个方面的发展实现公司转型，力求使公司从一家本地通信服务商向全美第一大通信及娱乐服务提供商转变，成为能提供下一代产品和服务的一站式公司。这3个方面是：IP技术、固定与移动融合以及面向企业市场的服务。

世界各国的运营商在新千年开始之际，不约而同的纷纷提出转型，这不是偶然，从更广阔的背景上来看，是全球信息化带来的技术进步的推动力量和逐渐成长的人类对信息化的需求的拉动力共同作用的结果。通信行业，作为人类历史上进行因信息传递而产生的新兴行业，必然要面对更加剧烈的变革的时代。在这样的一个时代背景下，顺应历史潮流的变化，及时从传统的商业模式变革为更加适应新的时代背景要求的电信运营商必将在新技术和新需求推动的新市场中获得更广阔的发展空间。

## 二、 环境变化是中国电信转型的根本驱动力

自上个世纪改革开放以来，中国电信业得到了飞速的发展，国家公用通信网的建设取得了巨大成就，综合通信能力得到明显增强，网络规模容量、技术装备水平均实现历史性的飞跃。中国电信业在经历了邮电分营、打破垄断、激活市场竞争后，经历了十多年的飞速发展期，中国的电信业成为国民经济发展的重要支柱，使得中国也成为世界上一流的电信强国。电信行业的飞速发展和中国政府制定的产业发展政策和一系列的体制改革有着巨大的关系，中国电信业的在改革中获得发展的机会和动力，大致分以下几个阶段：

### （一） 打破垄断阶段（1994年—2000年）

邮电部电信总局是中国电信的前身，中国电信实际是从政府机构向国有企

业演变而来，中国电信行业的改革最早是从打破政企不分的垄断局面开始的。1994年，中国联通成立，在当时完全垄断的电信运营业，引入竞争，标志着电信业开始一家垄断、政企不分的局面开始走向由多家独立的企业同台竞争的市场机制。1998年，移动通信业务从中国电信分离出来，成为独立运营的移动业务运营商——中国移动。加快了多运营商竞争格局的形成。在这一阶段，国家通过初装费等政策性的倾斜手段，使中国的通信行业迅速成长起来，无论是固定电话业务还是移动和数据业务，业务规模和技术装备的水平迅速的走到世界同行的前列。

### **（二） 分拆上市阶段（2000年—2008年）**

2001年，中国电信再度南北分拆，北方10省分离出来，成为独立运营的固定网络运营商：中国网通。中国的电信运营商开始进入规模的分拆上市阶段。中国移动、中国电信、中国网通相继在海外上市，中国的大型国有运营商全部实现和国际资本市场的对接。

2001—2008年，中国通信业形成了中国移动、中国电信、中国联通、中国网通、中国铁通、这五大主流的电信运营企业。在此阶段，国资委作为国有企业出资人的角色已经到位，国有企业，包括电信行业的主要运营商，除了要满足资本市场的要求，还要接受国资委的领导、监督和考核。通过资本运作，中国的电信运营企业获得了充足的资本，在中国经济飞速发展的背景下得到了更快的成长，中国移动成为世界上市值最大的电信运营商。

### **（三） 重组和全面竞争阶段（2008年—2009年）**

2008年，中国通信业重组，形成中国移动、中国电信、中国联通三家全业务的主流运营商。其中：中国铁通并入中国移动，中国网通并入中国联通，中国联通的CDMA网络和相关资产人员并入中国电信。2009年1月，3G牌照发放。从此，中国通信业进入了三足鼎立、全业务竞争的3G时代。

从中国通信业，近20年来由打破垄断的分营，到资源优化的重组合并，中国通信业的产业政策一直是围绕着如何在行业内展开有效竞争而制定的，换言之，中国的通信业发展的过程就是运营商之间从打破垄断到市场竞争，从局部竞争到全面竞争的过程，中国的通信业，是快速走向市场化的行业，同时也是因为改革的成功，获得巨大发展的行业，为国民经济的快速发展提供了有利

的基础设施条件。

但是，2005年以后，电信行业的增长速度明显放缓，开始低于GDP的增长。电话用户总体规模的增长也逐步放缓，固定电话服务生命周期进入了成熟期。同时电信的主要传统业务——语音业务逐步走向了低值化和微利化，固网和移动网运营商几乎都出现了增量不增收现象。

在2008年以前的五大运营商时代，虽然运营商的数量多，但竞争是局部的。因为经营范围的限制，中国移动和中国联通在移动通信市场展开激烈的竞争，而中国电信和中国网通在固定网络通信领域进行鏖战，所以08年之前的竞争是局部的。而2008年的重组之后，新的三大运营商都有了全业务经营权，同时都拥有了3G业务的经营权。长期来看，竞争升级为全业务的角逐。

同时，当前的电信竞争，远不止基础运营商之间的竞争。由于管制的放开、技术的进步以及产业的融合，电信业的新的替代型的竞争者正在不断出现，电信领域中的竞争日益演变为不同细分市场、不同技术、不同行业主体间的混合竞争。

电信企业必须重新评估自己的核心竞争战略，确立面向不确定市场的灵活动态的业务和市场策略。在一些市场处于进攻的态势，在另外的市场则立足保持市场地位和利润。更重要的是，仅仅依靠传统电信业务不能维持对未来产业链的控制地位，必须向门类齐全、布局合理、支撑有力的综合信息服务商转变。

作为在2005年年初最先提出转型战略的国内电信运营商中国电信，对市场环境的变化理解非常深刻具体<sup>①</sup>。

在2005年中国通信业发展高层论坛上，中国电信副总经理李平发言道：“中国电信面临五个方面的企业生态环境的变化：第一个是国资委作为国有出资人到位以后，作为大股东对公司实行了更加严格的监管，对企业经营的约束更加刚性；第二，上市之后国际投资者关心企业到底能否为股东创造价值，促使企业转变增长方式；第三，用户需求的多样化和买方市场的形成，使我们经营的成本大幅度地上升；第四，移动通信的异质竞争挤压固网生存空间；第五，新技术大量的涌现和发展，改变了价值链的状态。”

这样的环境变化，实际上成为中国电信企业转型一个主要的驱动力。

<sup>①</sup>引自李平在2005年中国通信业发展高层论坛上发言，《商业模式的转变和中国电信战略转型》



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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库