

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2007156025

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

中国电信战略转型在本地网实施的探索

The Exploration of the Locale Network Construction
based on Strategic Transition of China Telecom

赵 晓 明

指导教师姓名: 孟 林 明 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 9 月

论文答辩日期: 2008 年 12 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 9 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): 赵晓明

2008年9月30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 2010 年 8 月 31 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）：**赵晓明**

2008 年 9 月 30 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

中文摘要

当前，中国电信的企业战略转型已经进入新的阶段。集团公司 2008 年初提出：今后三年要“实施聚焦客户的信息化创新战略，努力成为业界领先的综合信息服务提供商”。本文以中国电信 W 市分公司为背景应用麦肯锡业务“三层面理论”探索和研究本地网^①在市场竞争日趋激烈，固网话音业务不断下滑的大环境下，如何实现集团公司战略转型尤其是核心的业务转型在本地网落地和执行。我们针对工作中所遇到的问题进行调查研究，认识到当前重要的是要做好集团战略转型的战术组织和业务转型的有效实施提高团队执行力，要注重基础和转型业务组合营销，确保企业持续发展。最后还对全业务经营后的转型之路提出了自己的观点。

文章坚持以市场为导向，以客户为中心的经营理念，重点从业务与经营转型分析和研究了集团转型战略在本地网实施和执行。第一章简要介绍中国电信战略转型的内涵和背景分析、并结合“三层面理论”从电信的基础、转型和融合三个业务层面分析提出本文要研究的主要问题。第二章研究以客户品牌统领，分客户群的板块营销和分产品的组合营销为抓手通过精确营销、渠道优化促进以话音为主的基础业务和以 ICT 业务为主的转型业务融合发展，保证企业持续稳健的增长。第三章简要介绍五大板块营销模式创新，提出了具体方案，其中一部分方案已付诸实施取得了良好的效果。第四章就中国电信全业务经营后通过转型加快推进固网和移动融合（FMC）的步伐，如何实现第三层面的 FMC^②业务提升企业核心竞争力等问题作了一些探索并提出了初步的设想。近几年的实践证明企业转型全方位地提高了企业创新能力，更好地满足市场的需求。为加快推进业务及网络融合进程，深入进行全面的企業转型奠定了基础。

关键词：电信转型；本地网；FMC。

^①中国电信集团内部对省属地、市分公司的简称

^② Fixed/Mobile Convergence

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

At present, China Telecom's business strategy in transition has entered a new stage. Group early in 2008 has announced: the next three years to "focus the implementation of information technology, innovative strategies, and strive to become the industry's leading integrated information service providers." Based on McKinsey's "Three Dimensions Theory", this paper has China Telecom W City branch as example to explore and study how the local network achieve company strategic transition in the environment of increasingly fierce market competition and declining fixed line voice business, in particular the company's core business transition in the local network implementation. With the investigations and research on the problems encountered in daily work, we've recognized that the current most important thing is to finish the tactical organization of the company's strategic transition, to improve effective team operation, to focus on the combination marketing of basis and transited business, to ensure the continuous growing of the company. At last, a new point of view is introduced for the company's new transition to complete business.

With market-oriented, customer-focused business philosophy, this paper analyzes and investigates the local network implementation and execution of company strategic transition, in particular focusing on business and management. Chapter 1 briefly introduces the content and background analysis of China Telecom strategic transition, in conjunction with the "Three Dimensions Theory" on the basis of telecommunications, business restructuring and integration to propose the key issues this paper focuses on. Chapter II studies how to promote the optimization of voice-based and ICT-based business transformation and integration, through accurate marketing and channel optimization, led by Customer Brand, assisted with customer oriented module marketing and product oriented marketing portfolio. Chapter III briefed the five sections innovative marketing model, put forward specific proposals, some of which have been practiced with very good results. Chapter IV provides some considerations and

initial proposal for accelerating the convergence of Fixed Network and Mobile (FMC) after China Telecom's transition to complete business, and how to implement the third level FMC business so as to enhance company's core competitiveness. The recent years' practices prove that the strategic transition has improved the company's innovative ability, met better market requirements, provided a fast basis for accelerating business-network convergence, and performing a more complete strategic transition.

Key words: Telecom strategic Transition; The Local Network; FMC.

目 录

第一章 中国电信战略转型是企业发展的必然	1
第一节 战略转型内涵与背景分析	1
一、市场竞争环境分析.....	1
二、战略转型的核心是业务转型.....	3
三、麦肯锡“三层面理论”.....	5
第二节 本地网的战略定位与问题的提出	5
一、本地网是集团战略的执行人.....	5
二、问题的提出.....	7
第二章 建立基础业务与转型业务融合发展新模式	12
第一节 品牌统领 推进经营转型	12
一、经营思路.....	12
二、品牌统领 建立客户维系机制.....	13
三、IT 支撑精确营销 完善营销评估体系.....	13
第二节 优化渠道体系 提高营销执行力	14
一、优化渠道体系.....	14
二、强化闭环管理 提高经营成效.....	15
第三节 营销模式创新 基础和转型业务协同发展	15
一、组合营销 激增量与保存量有机统一.....	15
二、融入新品元素 深化组合销售.....	16
三、板块营销 扩大渠道覆盖广度与深度.....	17
第三章 五大营销执行模式创新	18
第一节 新农村营销模式	18
一、市场背景和营销目标.....	18
二、主要策略.....	19
第二节 政企客户营销模式	19
一、需求分析.....	19
二、营销实施.....	20
第三节 学校营销模式	20
一、需求分析.....	20

二、营销方案.....	21
第四节 社区营销模式	21
一、需求分析.....	21
二、营销方案.....	22
第五节 商业店铺市场营销模式	23
一、需求分析.....	23
二、营销方案.....	23
三、其他说明.....	24
第四章 中国电信全业务经营后的转型与思考	25
第一节 “蓝色电话”的启示	25
一、融合是大势所趋.....	25
二、蓝色电话首开融合先河.....	26
第二节 中国电信 FMC 渐行渐近	28
一、融合进行时.....	28
二、固网智能业务.....	28
三、固网小灵通融合业务.....	29
第三节 探索中国电信 FMC 模式	30
一、转型中引入 FMC 元素	30
二、未来 FMC 网络框架	30
三、创新 FMC 通信模式	32
第四节 FMC 发展前景	33
一、融合是业务转型和创新的主旋律.....	33
二、发展 FMC 的几点思考	34
结束语.....	37
参考文献.....	38
后记.....	39

第一章 中国电信战略转型是企业发展的必然

面对通信市场竞争形势，中国电信战略转型已经进入新的阶段。中国电信总经理王晓初早在 2005 年初就明确提出了集团战略转型的总体目标：“中国信用 8—10 年左右的时间实现从传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商的战略转型”。我们用了三年时间初步完成了从通信服务向通信和信息服务融合的阶段，主营业务收入中非话音业务已从原来的 20% 上升为近 50%^①，转型已初见成效。集团在 2008 年年初工作会议上又提出今后三年的转型战略是“实施聚焦客户的信息化创新战略，努力成为业界领先的综合信息服务提供商”，并从价值增长、信息化领先、聚焦客户、组织创新四个方面提出了具体目标。这个战略目标有着丰富的内容和深刻的内涵。首先，回答了我们要进入什么领域的问题。就是在继续开拓基于信息基础设施的通信领域的同时，积极拓展信息服务领域，努力向 IP^②通信、IT^③技术、信息内容及应用交融的信息服务领域拓展。其次，解决了转型的路径和方法问题。就是通过聚焦客户、不断创新和差异化竞争手段，系统推进企业转型，持续提升企业价值和客户价值。第三，明确了转型的阶段性目标，是要成为业界领先的综合信息服务提供商。与原来提出的“成为世界级综合信息服务提供商”目标相比，战略更清晰，目标更实在，任务更紧迫。

第一节 战略转型内涵与背景分析

一、市场竞争环境分析

当前固网发展面临前所未有的挑战，首先，中国电信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。经济学告诉我们，市场力量决定一切。其次，语音无线化是大势所趋，移动对固网的分流不是人力可能阻止的，如 W 市近三年来话务量(通话时长)以平均每年 18% 的速度下滑。2007 年因话务量

^①数据来源：W 市分公司 2004 年、2007 年年报

^② Internet Protocol “网间互连协议”

^③ Information Technology “信息技术”

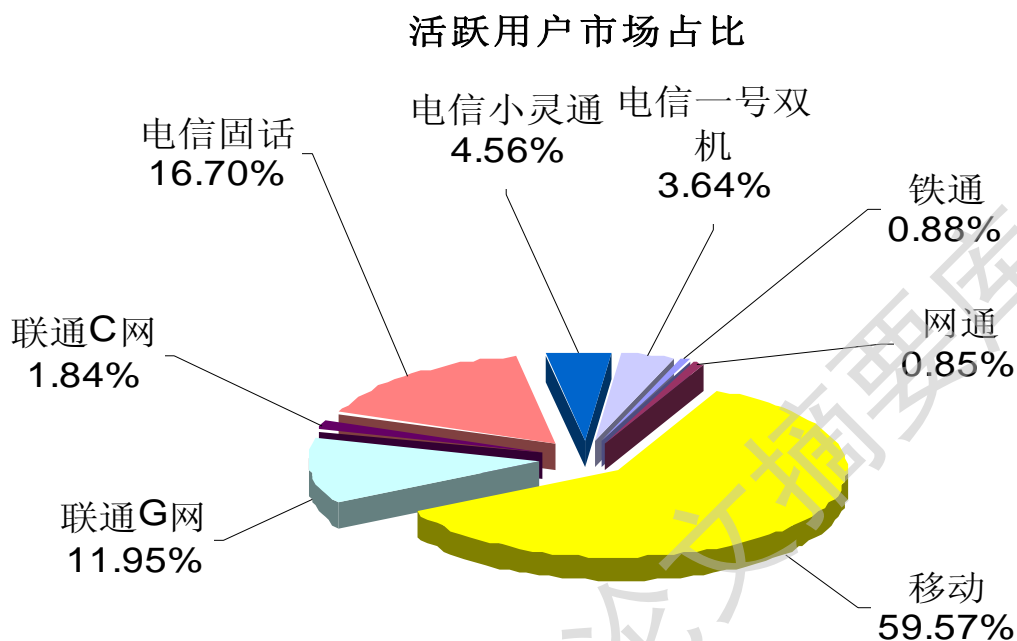
流失业务收入减少近 2.5 亿元^①，由此看来如果固网没有新的业务增长点，移动对固网的分流速度会继续加快。三是固网资费和移动资费已经相差不大，2007 年 W 市情况来看移动资费是 0.17 元/分钟，固话资费是 0.14 元/分钟^②，固网已无价格优势而言。移动价格弹性比固网的价格弹性要大许多，只要移动一降价，必然会吸引大量固话用户使用，严重分流固话话务量。同时固话的新业务还处于培育期，无法弥补移动替代所形成的缺口。虽然固网拥有小灵通，但小灵通毕竟是过渡技术，只是起到延缓固话分流的作用。四是固网宽带化，固网的宽带业务是亮点，但已经发展到一个临界点，面临计算机终端数量的瓶颈和竞争伙伴的低价竞争策略的冲击增长有所减缓。五是近日国家虽然启动了电信企业的全业务经营进程，但是全业务经营是一项复杂的系统工程它涉及到相关配套的政策、运营商重组和转型、通信设备升级换代、市场的培育等等，从启动到正式投入商用还需要较长一段时间。六是从电信网的发展趋势看，转型更是必然选择。电信业要真正实现可持续发展，应该充分吸收互联网技术的优点，根本的出路是电信网的 IP 化。但是这种 IP 化并不是把电信网改造成互联网，而是在电信网中融入 IP 技术的优点，为用户提供更为多样化的服务。目前从电信网的现状看，它已经为转型奠定了良好的基础。

^①数据来源：W 市分公司 2007 年年报

^②数据来源：W 市分公司 2007 年经营分析材料

图 1-1-1: W 市通信行业活跃用户占比情况

单位: %



资料来源: 电信 W 分公司:《话务量 2008 年 5 月 7 日日报》, 2008 年 5 月 7 日

这里以图 1-1-1W 市 2008 年 5 月 7 日各电信运营商活跃用户数为例, 分析各运营商市场占有情况。其中移动活跃用户净增 4841 户, 占 59.57%, 联通 G 网活跃用户净增 414 户, 占 11.95%, C 网净增 111 户, 占 1.84%, 电信净增 2023 占 24.9%。图 1-1-1 所示电信的市场份额已经下降到市场总额 24.9%, 是移动的 41.8%。另外从全国固话和移动发展量来看截至 2008 年 2 月固话下降至 36218、8 万部, 移动已达到 56522、7 万部^①, 移动的用户数是固话的 1.5 倍以上。可以看出目前固网的用户数和话务量流失已是大势所趋。面临如此严峻的挑战和危机, 中国电信的出路在哪里? 出路在转型, 希望也在转型。

二、战略转型的核心是业务转型

目前中国电信发展正处在一个十字路口, 传统的话音业务移动化趋势比较明显, 但是数据、宽带等新兴业务尚未成为拉动固网运营企业收入快速增长的火车头。企业效益增长乏力, 固网发展开始面临新的挑战。其主要表现为: 一是移动

^①数据来源:《通信企业管理》2008 年 5 月期

电话的分流：语音通信移动化是当今发展的趋势也是固网面临的一大难题，这种习惯已成为广大用户的共同偏好，它对固话话务量的分流将是致命的，固话独占话音市场的时代早已结束。固网电话业务如果仍进行传统的业务模式，必将面临被逐步分流的尴尬境地。二是长途电话 IP 化：国际、国内长途 IP 化，使固定电话的业务收入大幅跳水，因为 IP 电话国际长途仅是电路交换资费的 1/6，国内长途也只有电路交换的 1/3^①。因此，进一步加速固定电话业务收入的下滑。三是低端用户增加：低端用户的大量增加也是固网面临的难题之一。现在固网业务转型和创新没有大的突破，主要还是依靠量的扩张如放号数量增长，且不说这种放号来实现增长已经十分有限。我们还必须看到，新放号的用户绝大部分是低端用户，如果固网继续走这种外延式发展道路，那么新增加的低端用户将不断分薄固网的 ARPU(单位用户收入)值，加剧了其下降速度。市场竞争、客户需求使中国电信业务转型迫在眉睫。

从长远来看，对于固网尤其是还占固网收入 60%^②以上的窄带话音业务来说其劣势是显而易见的：一是价格优势明显减弱，尤其是随着移动电话规模的扩大，建设、管理成本大幅下降；二是不可移动性，不能实现随时随地通信，很难满足现代人流动性强对通信提出的需求；三是终端太简单，基本几十年“一贯制”，许多应用无法开发。由于移动终端设备智能化程度比固定终端高得多，其应用自然比固定终端丰富。但固网是否就没有发展前途了？答案是否定的。我认为面对这些挑战要加快固网的发展，唯一的出路还是业务转型和创新。

针对目前市场竞争环境日趋激烈，通信技术日新月异，社会信息化需求愈加旺盛的大环境，中国电信提出了从“传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商”的战略转型。综合信息服务提供商的内涵是什么？综合信息服务提供商要求中国电信以市场为导向，以客户为中心，坚持“诚信经营和精确化管理”，积极与媒体、娱乐、信息内容服务商合作，打造完整的信息产业生态价值链，按照信息业务经营的客观规律，向客户提供完整、综合、高附加值的信息服务。可以看到中国电信战略转型是市场环境变化和企业发展的必然，其核心是业务转型和创新。业务转型朝哪个方向努力？固网业务创新的基础是什么？优势在哪里，短

^①数据来源：W 市分公司 2007 年 12 月经营分析材料

^②数据来源：集团公司 2007 年经营分析材料

处在哪里？找准了这些，我们就能扬长避短，找到业务转型与创新的突破口。

三、麦肯锡“三层面理论”

麦肯锡“三层面理论”(Three aspect theories)是麦肯锡公司资深顾问梅尔达德·巴格海(Mehrdad Baghai)、斯蒂芬·科利(Stephen coley)与戴维·怀特(David white)通过对世界上不同行业的 40 个处于高速增长的公司进行研究认为所有不断保持增长的大公司的共同特点是保持三层面业务的平衡发展:第一层面是拓展和守卫核心业务;第二层面是建立增长动力的新兴业务;第三层面是创造有生命力的未来业务。它们能够源源不断地建立新业务,能够从内部革新其核心业务,而又同时开创新业务,它们所掌握的技巧在于保持新旧更替的管道畅通,一旦出现减退势头便不失时机地以新替旧。这就是著名的三层面理论。

这一理论给正在寻求增长和战略转型的中国电信企业带来了启示:目前的中国电信基础业务^①还是我们需要拓展和保有的核心业务是第一层面业务,在目前网络基础上发展的增值和转型业务^②是具有增长动力的第二层面业务,而 FMC 和通信网、计算机网和有线电视网的三网融合业务^③是企业长远发展选择的具有生命力的第三层面业务。三层面增长理论认为健康的企业增长要综合平衡管理企业的三个层面的业务,本文正是应用麦肯锡业务“三层面理论”按照基础、转型和融合三个业务层面以循序渐进逐步深入的方式,对本地网如何接应集团业务转型并将其付诸实施进行了初浅的研究、探索和体验,同时也是将麦肯锡“三层面理论”和电信业务转型和创新实践相结合的一次尝试。希望能为电信企业下一阶段战略转型,提升企业核心竞争力起到“抛砖引玉”的作用。

第二节 本地网的战略定位与问题的提出

一、本地网是集团战略的执行者

本地网是中国电信内部对省属各地、市分公司的简称,是集团转型战略的组织者和执行者,提高本地网的团队执行力是有效实施转型战略的基本保证,落实

^①话音为主的业务

^②信息为主的业务

^③跨网络的融合业务

好集团公司转型战略尤其是制定实施方案并执行到位,是本地网的中心工作。业务转型是企业战略转型的关键,本地网转型应以业务转型(客户群板块营销、产品组合营销、综合信息服务,有线无线融合)为主线,以网络维护,管理与服务转型为支撑,通过业务创新开发出能提升客户价值,给用户带来享受的新产品。

本地网在转型中既是战略的执行人又是战术的组织者,如何贯彻落实好集团公司转型战略,尤其是实施战略转型的策略,已经成为当前电信本地网的中心工作。我们要以转型为契机,坚持以市场需求为导向,客户为中心,全方位地提高业务创新能力。要适应当前新技术新业务不断涌现、不同网络和业务加快融合的趋势,加强研究,积极引导,稳步推进,协调发展,积极推动新技术新业务的开发,加大推广普及和应用工作的力度,更好地满足经济社会各领域的需求,根据技术发展趋势和市场实际情况,积极务实地推动 3G^①、下一代网络、宽带互联网的发展和融合进程,培育新的业务增长点。进行根本性的全面的企业转型。

一是单一业务向综合业务模式的转变,充分发挥中国电信多业务多产品的优势,将固话、宽带、小灵通等核心产品进行组合捆绑营销,推出“我的 e 家”,“商务领航”等中国电信独具优势的客户品牌产品,由此提升企业核心竞争力。

二是整合产业链的内外资源,转变服务观念和模式,开拓系统集成等 ICT 新业务。在经营“商务领航”产品过程中要去发现和创造出有一定客户群,有相当市场前景的子产品,例如我们可利用“全球眼”产品与公安系统合作开发城市公共治安监控系统。

三是大力宣传“号码百事通”业务,扩大其在社会大众心里的知名度。建立相对稳定的信息资源渠道是推广“号码百事通”业务的关键所在,在运作过程中要广泛地收集号码百事通的信息资源,建立和完善相对稳定的信息资源渠道,不断更新信息库,并充分利用所建资源为用户提供最新信息,争取尽快把“号码百事通”建成真正的“语音 Google”。

四是大力发展增值业务,根据企业转型的要求,注重增值业务的开发和发展,目前重点推广彩铃、小灵通短信、“移机不改号”、一号通以及互联网和固网智能化等开发的新业务。努力提高非话业务的收入占比。

五是着力发展“一号双机”业务,并以此为切入点,引导和激发出用户使用

^① 3rd Generation “第三代移动通信”

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.

厦门大学博硕士论文摘要库