

学校编码: 10384

学号: X2006155039



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 廈門大學

## 碩 士 學 位 論 文

### 全业务背景下中国移动福建公司营销策略研究 Study on the Marketing Strategy of Fujian Mobile Communications Corp in All Business Operation

刘荣标

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2011 年 2 月

论文答辩时间: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 5 月

全业务背景下中国移动福建公司营销策略研究

刘荣标

指导教师: 戴亦一 教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

2009年1月7日，工业和信息化部向重组后的三家基础电信企业发放了三张第三代移动通信（3G）牌照，其中中国移动获得 TD-SCDMA 牌照，中国联通和中国电信分别获得 WCDMA 和 CDMA2000 牌照。这标志着我国通信产业正式进入了全业务竞争时代，3G 的比拼从技术和产品的竞争，转变为更为激烈的市场和业务的竞争。各大运营商都面临着 3G 背景下全业务运营的挑战与风险。因此本文希望在相关理论基础之上，对中国移动福建公司将遇到的问题和机会进行研究，探讨中国移动福建公司未来全业务运营的营销策略。

本文在中国电信市场全业务竞争背景下，在战略环境分析的研究基础上，以中国移动福建公司为研究分析对象，通过对中国移动福建公司现状进行 SWOT 分析，对获得 TD-SCDMA 牌照的中国移动市场竞争策略进行了分析，探讨中国移动福建公司如何在当前竞争激烈的中国电信市场中应对挑战，从借鉴国外电信企业全业务运营经验、目标市场、产品、品牌、渠道、促销等方面讨论了在全业务背景下的营销策略。

**关键词：**中国移动福建公司；全业务；3G； 营销策略

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## ABSTRACT

China's Ministry of Industry and Information Technology (MIIT) released three 3G licenses respectively to the restructured three basic telecom enterprises on Jan 7, 2009, that is, China Mobile got the TD-SCDMA license, China Unicom the WCDMA license and China Telecom the CDMA2000 license. It means the China's communications industry will enter into the all business competitive age, and the 3G competition now focuses on the fierce consumption market and the application stage instead of the technology and product competition. Therefore, based on some related theory, the thesis discusses the present and future problems that Fujian Mobile Communications Corp will encounter, and finally presents an executive strategy of Fujian company in all business operation in China.

Based on the analysis of Fujian Mobile Communications Corp, the research of the strategic environment, and also the competition in all business operation as the background, the thesis analyses Fujian Mobile Communications Corp with SWOT method, discusses the market competition policy in the future of the China mobile which obtains the TD-SCDMA license, and probes into the problem of how to deal with the possible opportunities and challenges of the fierce competition in China's telecommunication market. What's more, learning from the whole business operation experience of telecom companies and from the aspects of target market, production, brand and marketing channels, the marketing strategy on the background of the all business operation is also discussed in this paper.

**Keywords: Fujian Mobile Communications Corp, all business operation, marketing strategy.**

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	1
第一节 研究背景 .....	1
第二节 研究目的和意义.....	5
第三节 本文的研究方法和内容结构.....	6
<b>第二章 理论综述</b> .....	8
第一节 企业竞争战略理论.....	8
第二节 其他相关理论.....	12
<b>第三章 中国移动福建公司现状与问题分析</b> .....	15
第一节 中国移动福建公司的现状分析.....	15
第二节 中国移动福建公司全业务运营 SWOT 分析.....	19
第三节 中国移动福建公司主要问题研究.....	24
<b>第四章 中国移动福建公司全业务营销的策略选择</b> .....	29
第一节 积极借鉴国外全业务运营经验.....	29
第二节 中国移动福建公司全业务营销策略.....	32
<b>第五章 本文主要研究结论及展望</b> .....	44
第一节 本文主要研究结论.....	44
第二节 本文中的不足及展望.....	44
<b>参考文献</b> .....	45
<b>致 谢</b> .....	47

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Unit 1 Background.....	1
Unit 2 Aims and means.....	5
Unit 3 Research methodology and structure of essays.....	6
<b>Chapter 2 Theoretical Summary.....</b>	<b>8</b>
Unit 1 Theory of competitive strategy.....	8
Unit 2 Other theories.....	12
<b>Chapter 3 Status and Problem Analysis of Fujian Mobile Communications Corp.....</b>	<b>15</b>
Unit 1 Analysis of Fujian mobile communications corp.....	15
Unit 2 SWOT Analysis of Fujian mobile communications corp.....	19
Unit 3 Major problem of Fujian mobile communications corp.....	24
<b>Chapter 4 An executive strategy of Fujian Mobile Communications Corp in all business operation.....</b>	<b>29</b>
Unit 1 Learn from foreign experience in all business operations...29	29
Unit 2 The strategy of Fujian Mobile Communications Corp in all business operation.....	32
<b>Chapter 5 Conclusions and Prospects.....</b>	<b>44</b>
Unit 1 Conclusions.....	44
Unit 2 Inadequate and Prospects.....	44
<b>References.....</b>	<b>45</b>
<b>Acknowledgements.....</b>	<b>47</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

#### 一、我国通信产业发展的历史和背景

上一世纪末开始，我国通信业经历了跨越式的发展，并完成了一系列划时代的重大改革。政府从经营者成为管制者，市场竞争日益激烈，网络容量与用户数均得到了飞速发展。特别是我国成为世贸组织成员后，企业在市场化、规范化、国际化的道路上也向前迈进了一大步。自此我国电信体制改革致力于打破垄断、引入竞争，建立市场新机制，为电信企业发展注入活力。电信运营商也为了适应市场竞争发展的形式，不断开拓新的市场，其发展变迁主要经历了以下几个阶段（见表 1-1 电信行业的变迁）。

表 1-1<sup>1</sup> 电信行业的变迁

阶段	时间	电信运营商	特点
完全垄断阶段	1994 年联通成立前	邮电部、邮电管理局	自办营业厅，服务单一被动，数量少，以业务管理为主
局部竞争阶段	1994~2002 年	中国电信、中国移动、中国联通、中国铁通、中国卫通、中国吉通	寻呼、移动业务、手机代理迅速发展，呼叫中心兴起，业务和业务驱动的基本渠道管理模式，竞争日趋激烈。
全面竞争阶段	2002 年~2008 年 5 月	中国电信、中国移动、中国联通、中国铁通、中国卫通、中国网通、中国铁通	自办和代办、电话、网络等新型渠道，规划和建立客户驱动的模式，启动渠道管理。

#### （一）完全垄断阶段

1994 年前，此阶段是电信运营商依赖于数量不多的自办营业厅完成业务销售推广的阶段。电信行业为政企合一的准政府部门，当时仅存在一家电信运营商。电信运营商业务价格全部由国家制定，终端固化，移动卡号仅在邮电局可

<sup>1</sup> 注：引用于《章鱼式渠道扩张》（魏长宽，中国经济出版社）

以买到，电信运营商负责终端销售和售后的全部工作。没有任何竞争，客户也别无选择。电信业处于独家垄断阶段。

## （二）局部竞争阶段

1994-2002 年，随着市场的不断发展，国家市场竞争机制的引入，中国联通公司成立。电信运营市场从此由独家垄断走向竞争阶段。电信资费开始下降，如初装费、入网费大幅下调直至逐步取消，电信运营商自身不再进行终端的销售和售后服务，终端销售向社会开放，卡号的销售开始全面引入社会代理机制。特别是在移动电话业务方面，以终端销售店为主的社会代销售迅速发展，其主要任务是销售移动终端和卡号，并成为这一时期移动新增客户的主要渠道。在此阶段，逐渐培养起了一大批电信业务的社会代办商。

1999 年，移动电话业务从中国电信分离出去，成立中国移动，铁通、卫通先后挂牌，中国联通经过 5 年的发展也逐渐壮大起来，电信业基本上形成了由电信、移动、联通三分天下，以同质竞争为主的竞争格局；移动和联通在移动电话业务上的争夺较为激烈。

## （三）全面竞争阶段

2002 年中国电信再次拆分，新的中国网通宣布成立，电信市场形成了电信、移动、联通和网通四分天下的格局。移动客户的迅猛发展使得固网电信运营商意识到异质替代竞争的残酷性，于是电信运营商开始寻找自己的核心竞争力，全面竞争的局面逐步形成。2008 年 5 月中国电信收购中国联通 CDMA 网（包括资产和用户），中国联通 G 网与中国网通合并，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，中国铁通并入中国移动。

总之，从电信行业的改革与发展以及营销模式的发展来看，电信业基本经历了自发形成、企业改革驱动和市场竞争驱动三个阶段，目前正在从业务和服务驱动的模式逐步转变为客户驱动的模式。

## 二、目前我国通信产业所面临的新的机遇和挑战

2008 年 5 月 24 日，工信部、国家发改委和财政部联合发布《三部委关于深化电信体制改革的通告》。公告指出，基于电信行业现状，为实现改革目标，鼓励中国电信收购中国联通 CDMA 网（包括资产和用户），中国联通 G 网与中国网通合并，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，中国铁通并入中国移动。



电信重组使中国的通信产业原有格局发生了根本性的变化。几大电信巨头都将利用各种手段，在新一轮竞争抢占有位置。固网与移动运营商的下一步竞争也将更加激烈。电信运营商的重组让每家运营商都具备了全业务运营的可能。但是，由于每家运营商手中的资源不同，以及面对全业务运营的能力参差不齐，因此每家运营商都会有不同的应对策略。

2009年1月7日，工业和信息化部向重组后的三家基础电信企业发放了三张第三代移动通信（3G）牌照，其中中国移动将获得TD-SCDMA牌照，中国联通和中国电信分别获得WCDMA和CDMA2000牌照。这标志着我国通信产业将正式进入了全业务竞争时代，而3G的比拼也终于从技术、产品走上了更为激烈的消费市场和应用的舞台。

### 三、全业务经营的必然性

电信全业务竞争，一般意义上是指固定电话业务、移动电话业务和数据通信业务在同一市场面上展开全方位的相互竞争，3种业务在业务收入、业务量、消费群体等方面形成实质性的竞争关系。需要指出的是，从三网融合的角度来看，未来电信业与计算机市场、有线电视市场将互相开放，有机统一起来。这样，在市场中形成几个大型全业务运营商，展开全面的跨行业竞争将成为业务充分竞争发展后的市场走向。当市场准入进一步扩大，直到对中国有线电视网互相实现准入之后，全业务经营的概念将在外延与内涵上得到发展。全业务运营，意味着在三网融合的基础上实现通信+多媒体服务+综合信息化的解决方案，其实质是运营商利用其强大的各类网络资源优势，构建多种业务形态，借助一系列商业模式提供各类通信与信息服务，围绕个人、家庭、集团三大用户市场的核心需求，构建基于固定与移动网络的话音、宽带接入、增值业务等产品体系。

全业务经营是相对单一业务运营而言的，作为综合业务运营商，其有利地位概括起来有下面几点优势：

（一）可以分散市场经营风险，保证持续发展。这是全业务经营最大的利益所在。经营多种电信业务的综合业务运营商的运营风险较为分散，当某一类业务出现衰退，综合运营商则可以将其经营重心转移至其他业务，从而保证企业的长期稳定发展。无线寻呼曾是国内竞争最充分的业务之一，当时全国经营

寻呼业务的企业不计其数。但是，由于移动电话业务技术的不断完善和成本的不断降低，移动电话、短消息对无线寻呼业务的替代作用使得无线寻呼用户数量逐年减少。寻呼业务的萎缩使得大量单一经营无线寻呼业务的企业纷纷倒闭，但作为中国当时唯一的全业务运营商——中国联通作为占据中国无线寻呼业务最大市场份额的企业却没有因为该业务的衰退而影响其整体发展。

（二）有利于企业在更为广阔的市场拓展空间中增量创收，同时满足用户的综合化与个性化服务需求。每一种电信业务，如移动通信业务、长途通信业务、互联网业务等，都有其相应的市场规模。一家电信运营企业拥有的业务经营许可越多，它可以进入的市场空间就越广，企业所面对的市场规模也就越大，收入来源就更加广泛。从市场需求看，由于社会信息化、网络化程度的不断提高，集团用户对通信业务的需求呈现出综合化的特点，集团用户希望电信业务提供商能够提供满足自身通信需求的一体化解决方案，而不仅仅是对某项单一业务的提供。并且处于管理方面的考虑，集团用户希望得到“一站购齐”式的服务。集团用户的这种需求特点，使得运营商想要在整个电信业务市场比较大比重的集团用户市场上具有竞争的优势，必须要经营全业务。

（三）有助于企业实行灵活的业务营销策略，制定不同的价格方案。在放开管制充分竞争的市场环境下，国外运营商经常运用搭配销售、捆绑销售等办法，将多种业务一同出售。搭配销售就是将市场上高度竞争的产品或业务同垄断或竞争不充分市场上的产品或业务搭配在一起销售。捆绑销售更为常用。在加拿大，一个常见的捆绑就是将移动电话业务、互联网接入业务和有线电视业务捆绑在一起，并以低于单个业务总和的 10% 的价格进行销售。实行这些灵活的业务组合营销的方法，必要的前提就是运营商必须可以开展全业务经营，可以让用户自行选择更多的资费组合套餐。

（四）使企业可以充分利用大量共用的基础设施，实现更加经济的资源配置与共享，提高资源利用率。各类不同的电信业务在提供给消费者时具有不同的使用特点，但是在网络层和物理层，各类业务却存在大量共用的基础设施。因此，一家综合业务运营企业就可以通过建设一个统一的综合业务网络平台来供各业务单元共享，从而大大提高基础设施的利用效率，降低各项业务成本。同时还可以共享管理模式、网络的规划建设、运行维护经验、人力资源、企业品牌、营销渠道等无形资产。

全业务经营对于企业经营成本可以用下图来说明。全业务经营可以实现企业的范围经济效应。

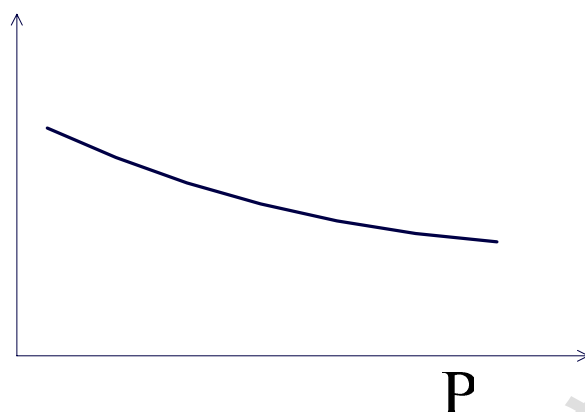


图 1-1 数量、价格、成本关系图

上图反映了全业务经营可以有效降低平均成本。图中的 Q 可以理解成某项业务的业务量，即随着业务量的增加，平均固定成本将会下降，运营商经营单位业务量的成本递减。Q 也可以理解成业务的种类数，在同时经营多项业务的过程中，通过合成设备或设施，能够使共同提供这些业务的成本低于分别提供相同数量的业务的成本。

综上所述，全业务经营在规避市场风险、降低企业运营成本、满足用户多样化综合化个性化服务需求等方面具有重要战略意义。有利于提高运营商自身的素质，包括经营管理、资本运营与市场运作水平，更好地迎接国外激烈的市场竞争。并且推动了国家通信产业的重组发展，形成更好的竞争构架。可以说，全业务经营是电信运营商的必然选择，未来的运营商必然是一揽子服务的提供者，以满足用户对于服务一体化的需求。

## 第二节 研究目的和意义

中国移动经过多年的发展，取得了显著的成绩和长足的进步。连续 10 年被美国《财富》杂志评为全球 500 强，在 2010 年《财富》500 强榜单中排名上升至 77 位。上市公司成为连续三年入榜《福布斯》“全球 400 家 A 级最佳大公司”的唯一中国企业。中国移动通信既是一个财务稳健、能够产生稳定现金流的盈

利性公司，又是一个充满发展潜力、具有发展前景的持续成长性公司。然而，这些成绩是在近年来良好的外部发展环境下取得的，在电信重组和 3G 牌照发放后，中国移动能否保持在国际通信领域和国内通信行业的优势地位，能否使企业在国外的影响力与其发展规模相适应，能否获得投资者的信任和稳定的评价，能否获得市场和客户的继续认可和选择，都将是公司未来发展亟待思考和面临的问题。

本文以中国移动福建公司为研究分析对象，以中国电信市场 3G 牌照发放为竞争背景。对获得 TD-SCDMA 的中国移动未来市场竞争策略进行分析，探讨中国移动福建公司如何能在当前竞争激烈的中国电信市场中应对可能的机遇和挑战，讨论了在全业务背景下的营销策略。同时，在战略环境分析的研究基础上，通过对中国移动福建公司现状和 SWOT 分析，对于中国移动福建公司目前和未来将会遇到的问题进行研究讨论，由此得出中国移动福建公司将来全业务运营的营销策略。

### 第三节 本文的研究方法和内容结构

本文以中国电信重组及 3G 牌照的发放为背景，以中国移动福建公司为主要研究对象。首先通过对企业竞争战略理论及相关理论的研究，建立起相应的论文理论基础。其次对福建电信市场及中国移动福建公司的经营状况进行系统的分析，对其中存在的主要问题进行研究。最后，根据理论基础及现状分析，积极借鉴国外良好的全业务运营经验，研究适合中国移动福建公司的全业务竞争的营销策略。

本文的主要研究方法包括：文献分析法、定量分析法、功能分析法、经验总结法等相关研究方法。

本文的结构如下图所示：

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