

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200515006

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

北京市电信公司竞争战略分析

The Analysis of BJTELECOM's Competitive Strategies

许 晓 岩

指导教师姓名: 谢 导 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 11 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 11 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

2002年北京市电信公司的成立，是国务院打破电信垄断、引入市场竞争的重要举措。北京市电信公司要能在竞争激烈的市场中生存，必须全面筹划企业的竞争战略。

企业的经营战略决定企业的经营发展方向和经营目标的实现，本论文的目的和意义是通过对北京市电信公司目前所处行业环境和行业特征两方面，利用定量的方法分析企业资源，进行战略方案选择，最终为北京市电信公司制定一个可操作的、适应公司经营发展需要的竞争战略。

本文以相关的竞争战略基本理论为指导，来研究北京市电信公司的竞争战略。论文首先介绍北京市电信公司的基本情况，接着运用相关管理理论结合国家政策和行业发展趋势对其内外部资源进行了分析，全面阐述了北京市电信公司具备的优势、劣势以及面临的机遇和威胁。最后，在充分分析的基础上，本文提出了北京市电信公司的竞争战略。

本文研究表明：1、目前公司外部机会大于威胁，内部优势大于劣势的结论；2、公司竞争战略取向为增长型战略，合适选择为集中经营现有的产品和服务；3、在增长型竞争战略指导下，结合公司目前所拥有的内部资源、市场特点、竞争态势、人员素质等因素得出了公司应该实行差异化战略和聚焦战略。

本文提出的竞争战略对北京市电信公司经营目标的实现和企业的可持续发展具有一定的指导意义和应用价值。

关键词：CDMA；竞争战略；战略管理；ARPU；信息产业

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

BeiJing Telecom was established in 2002. It was regarded as an important strategy to break the monopoly of China Telecom and introduce in the competing mechanism which carried out by Chinese government. BeiJing Telecom wants to survive in the cut-throat competition market; it should plan and prepare competitive strategy completely.

The corporation development depends on its strategy. This thesis analyzes outside and inside resources of BeiJing Telecom, makes a competitive strategy that adapts to development.

This thesis introduces the basic information of BeiJing Telecom, analyzes it with the conclusion of its main experience and advantages; then analyzes the macro-environment and the 5forces, clarifies the advantages, disadvantages, opportunities and threats to BeiJing Telecom.

Through sufficient analysis, the thesis draws conclusions as following.

1. The outside opportunities outweigh outside threats and inside advantages outweigh inside disadvantages to BeiJing Telecom.
2. BeiJing Telecom should take growth-oriented development strategy.
3. Under the growth-oriented development strategy, BeiJing Telecom should take differentiation strategy and Focus (or Niche) Strategy.

The competitive strategy clarifies in this thesis will give some instructive ideas and applied values for BeiJing Telecom's business and development.

Key Words: CDMA; Competitive Strategy; Strategy Management; ARPU;

Information Industry

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究的背景.....	1
第二节 研究方法.....	2
第二章 竞争战略理论综述	3
第一节 竞争战略含义.....	3
第二节 主要竞争战略理论.....	4
第三节 竞争战略分析方法.....	5
第四节 竞争战略制定方法.....	8
第五节 竞争战略评价与控制.....	11
第三章 北京市电信公司战略环境分析	13
第一节 北京市电信公司概况.....	13
第二节 北京市电信公司外部战略环境分析.....	19
第三节 北京市电信公司内部战略环境分析.....	34
第四节 中国电信行业发展分析.....	40
第四章 北京市电信公司竞争战略制定	49
第一节 北京市电信公司竞争战略取向.....	49
第二节 北京市电信公司竞争战略定位与目标.....	53
第五章 北京市电信公司竞争战略实施与控制	68
第一节 北京市电信公司竞争战略实施要点.....	68
第二节 北京市电信公司竞争战略控制.....	72
第六章 结论	75
第一节 主要研究结论.....	75
第二节 需要进一步研究的问题.....	75
参 考 文 献	77
后 记	79

厦门大学博硕士学位论文摘要库

CONTENTS

1 Introduction.....	1
1.1 Background and Significance of Research	1
1.2 Contents of Research	2
2 Summarization of Competitive Strategy Theory	3
2.1 Meaning of Competitive Strategy Theory.....	3
2.2 Summarization of Some Key Competitive Strategy Theory	4
2.3 Analysis of Competitive Strategy Theory	5
2.4 Establishment of Competitive Strategy.....	8
2.5 Evaluation and Control of Competitive Strategy.....	11
3 Analysis of BJTELECOM Strategy Environment	13
3.1 Summarization of BJTELECOM.....	13
3.2 Analysis of BJTELECOM Outside Strategy Environment	19
3.3 Analysis of BJTELECOM Inside Strategy Environment	34
3.4 China Telecommunications industry develops analysis	40
4 Establishment of BJTELECOM Competitive Strategy	49
4.1 Tropism of BJTELECOM Competitive Strategy	49
4.2 Objectives and Orientation of BJTELECOM Competitive Strategy.....	53
5 Practice and Control of BJTELECOM Competitive Strategy	68
5.1 Key Point of BJTELECOM Competitive Strategy Practice	68
5.2 Control of BJTELECOM Competitive Strategy.....	72
6 Conclusion	75
6.1 Conclusions Drawn from This Article	75
6.2 Some Questions Need to Be Further Studied	75
Reference	77
Acknowledgements	79

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

本章将着重介绍本文的研究背景、意义和研究的内容。

第一节 研究的背景

在竞争激烈的环境中，企业必须建立一套行之有效的环境分析方法和战略制定程序。好的竞争战略能使企业避免走弯路，能让企业把自身的能力最大限度地转变为优势。竞争战略要求以科学的方法对企业的内部资源、外部资源进行总结和分析，熟悉国家的宏观经济政策和行业政策，能对竞争对手的情况有详细的了解。在具备这些分析的情况下得出企业自己的竞争战略。

竞争战略的制定和执行对企业是非常重要的，如果企业对竞争战略缺乏系统的认识，对外部环境的分析与对自我的认识还不够充分，对竞争战略的分析和执行能力则无法提高到一个新的层次，企业在竞争激烈的环境下不仅发展会遇到问题，甚至会面临生存的危机。

北京电信依托中国电信实力雄厚的基础网络资源，以先进的网络技术、强大的网络运行维护能力和专家级的网络管理经验为支撑，为北京地区的政府机关、企事业单位、商业楼宇、住宅小区等机构客户，提供移动通信服务以及包括市内、国内、国际的电话、数据专线、互联网、宽带接入等全方位的综合电信服务和增值电信业务。相对于通信市场中的其它几家成熟的运营商，北京电信成立刚刚六年，是最晚进入电信市场的，自 2008 年电信业重组，中国电信收购了中国联通的 CDMA 网络后，北京电信由原来只能经营固定电话业务，发展到了可以同时经营固网和移动通信业务，成为了一家全业务运营商。

如何在市场竞争激烈的情况下，提供优质的产品与服务，除了不断降低产品的成本，最为关键的是需要分析企业未来发展的优势、劣势、机会与威胁，找到适合北京市电信公司的发展战略，并打造自身独特的市场竞争力。

本论文以战略选择为研究方向，通过笔者对公司内外部环境的调查，研究企业竞争战略的分析、制定与执行。

第二节 研究方法

本文首先运用 SWOT 方法，分析了北京市电信公司内部优势与劣势，外部机会和威胁。然后，通过运用 PEST 分析法、五力模型分析法重点对北京市电信公司的外部战略环境进行了分析。在确定战略方向后，结合内外部资源制定出竞争战略，并从行业和企业内部对战略的可行性进行了论证，提出了战略实施重点与控制建议。

本文共分为四个部分，第一部分绪论，第二部分竞争战略理论综述，第三部分为应用部分，包括北京市电信公司竞争环境分析、北京市电信公司竞争战略制定、以及北京市电信公司战略实施与控制等，第四部分结论。本文对常用和经典的竞争战略理论进行了评述，如波特的成本领先、差异化、聚焦等战略理论。同时本文对北京市电信公司的内外部各种资源进行了详细的描述，运用 SWOT 分析方法对影响北京市电信公司战略制定的内部销售、产品研发、财务和人力资源等因素结合外部宏观环境、产业政策和产业状况以及国家经济发展状况等因素进行了详细分析，确定了北京市电信公司应采取增长型战略，即北京市电信公司竞争战略的取向采取增长型的竞争战略，同时结合内部资源、市场与竞争等现状实施差异化战略和集中化战略。本文还对战略的实施与控制提出了许多建议与指导性意见。

第二章 竞争战略理论综述

竞争战略的实质是将一个企业与其环境建立关系，其关键在于企业对外部的应变能力。战略选择的意图是针对行业的各种竞争力的影响，在一个行业里寻求长期的、有利的竞争地位和竞争优势。取得竞争优势的基本竞争战略可以概括为成本领先战略、差异化战略和集中化战略^①。

第一节 竞争战略含义

战略的本义是战争谋略，是对战争的大计谋，是对战争中整体性、长期性、基本性问题的计谋。在企业领域使用的“战略”其实就是谋略，比如：竞争战略是竞争谋略，发展战略是发展谋略，技术开发战略是技术开发谋略，市场营销战略是市场营销谋略。

战略是指一个组织在激烈的竞争环境中，为谋求其生存和发展，为实现组织的使命和目标，而制定的带有长远性和全局性的关于组织的发展方向、前进路线和行动方案的谋划^②。

一个企业的战略可分为：公司战略、竞争战略和职能战略。见图 2-1 所示。

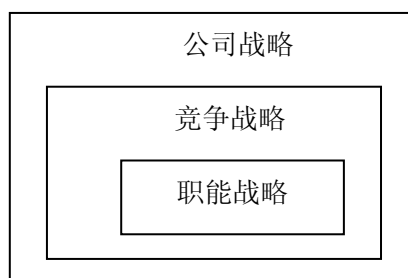


图 2-1：企业中的战略层次^③

资料来源：扬锡怀 冷克平 王汪. 企业战略管理理论与案例[M]. 高等教育出版社, 2004.

^① 资料来源：[美]迈克尔·波特 陈小悦译. 竞争战略[M]. 华夏出版社, 1997.

^② 资料来源：张智光、蔡志坚. 管理学原理[M], 东南大学出版社, 2002 年 8 月.

^③ 资料来源：扬锡怀 冷克平 王汪. 企业战略管理理论与案例[M]. 高等教育出版社, 2004.

企业竞争战略是企业规定一种广泛适用的程式以便指导企业如何投入竞争，应该具有什么样的竞争目标，以及在贯彻目标时需要采取的方针。

企业首先应对所处的产业结构特点与经营领域进行分析，找出竞争的驱动因素，哪些竞争驱动因素的压力最大，市场份额与发展潜力有多大等等。然后，在对产业结构充分分析的基础上确定企业所具备的竞争优势，找到并保持企业的独特性。第三，将产业结构与企业竞争优势分析相结合，制定企业的竞争战略和行动措施，不断调整、以使企业在产业中的地位进一步巩固和加强，确保有限的资源得以有效、合理、充分的利用。第四，根据竞争战略的目标与行动结果的比较，进行战略的动态调整，使企业处于良性循环之中。

综上所述，企业竞争战略应着眼于以下四个方面：

- ①在本企业所处的产业或准备进入的产业中，驱动竞争的因素；
- ②竞争对手可能采取的行动以及最佳的反击方式；
- ③该产业如何演变；
- ④企业如何在竞争中处于位置。

总结以上定义，竞争战略是匹配企业资源为达到特定目的、获得竞争优势而制定计划并实施的一个过程。

第二节 主要竞争战略理论

迈克尔·波特作为竞争战略理论学派的主要代表人物，他发表的《竞争战略》使广大企业增强了战略意识，他的竞争战略学说主要有三大一般性战略。竞争战略对企业在产业中占有优势地位起着关键性的作用，竞争位置会决定企业的获利能力。因此，竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须作出选择，必须决定希望在哪个范畴取得优势^①。每个企业都会有许多优点或缺点，任何的优点或缺点都会对相对成本优势和相对差异化产生作用。成本优势和差异化都是企业比竞争对手更擅长应用五种竞争力的结果。将这两种基本的竞争优势与企业相应的活动相结合，就可导出可让企业获得较好竞争位置的三种一般性战略：总成本领先战略、差异化战略及集中化战略。

^①资源来源：宋岚.竞争优势的另一种来源——基于市场进入时机的“先行者优势”[J].经济管理，2003(4)

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