

学校编码: 10384

学号: 17920061151632



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

3G 时代中国联通竞争战略研究

Studies on Competitive Strategies of China Unicom for 3G era

张 毅

指导教师姓名: 程 愚 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 4 月

论文答辩日期: 2009 年 6 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2009 年 4 月

3G 时代中国联通竞争战略研究

张毅

指导教师: 程愚 副教授

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

中文摘要

中国联合网络通信有限公司（简称“中国联通”）于 2008 年 10 月 15 日由原中国联通红筹公司、中国网通红筹公司合并成立。中国联通是目前国内唯一一家同时在纽约、香港、上海三地上市的电信运营企业。截至 2007 年 12 月 31 日的数据显示，两家企业合并营业收入为 1491 亿元人民币，EBITDA 为 720 亿元人民币，资产规模达到 3665 亿元人民币，用户总数为 2.59 亿户，其中 GSM 用户 1.28 亿户，固定电话用户 1.09 亿户，宽带用户 2300 万户，用户规模及上市公司市值，分别位列全球主要电信运营商的第 4 位和第 12 位。

3G 是 3rdGeneration 的缩写，指第三代移动通信技术。2009 年 1 月 7 日国家工业和信息化部宣布，批准中国移动通信集团公司增加基于 TD-SCDMA 技术制式的第三代移动通信（3G）业务经营许可，中国电信集团公司增加基于 CDMA2000 技术制式的 3G 业务经营许可，中国联合网络通信集团公司增加基于 WCDMA 技术制式的 3G 业务经营许可。此举标志着我国正式进入 3G 时代。

3G 时代的三到五年时间是中国联通发展史上重要的战略机遇期，联通公司将以前何种竞争战略面对较之 2G 时代更为复杂的市场环境呢？本文通过对 3G 时代中国联通宏观环境、产业环境和内部战略要素的综合分析，研究制定出 3G 时代中国联通的竞争战略，笔者认为对新联通而言，在开展全业务运营过程中，应围绕差异化发挥比较优势，确立相对优势的竞争地位，稳步拓展发展空间，在新竞争形势下实现突破。

关键词：中国联通，3G，竞争战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Chinese United Network Communications (Limited "China Unicom") in October 15, 2008 by the original China Unicom red-chip company, China Netcom red-chip company to set up mergers. China Unicom is currently the only company at the same time in New York, Hong Kong, Shanghai listed telecom companies. As the end of 2007, the two companies combined revenues of 149.1 billion yuan, EBITDA of 720 billion yuan, asset size reached 366.5 billion yuan, the customers has reached more than 259 millions, including 128 millions GSM users, 109 millions fixed phone users and 23 million broadband users, the user scale and the market value of listed companies, respectively, among the world's major telecom operators the fourth and twelfth.

3G, the abbreviation of the 3rd Generation, indicates the 3rd Generation technology of the mobile communication. January 7, 2009, National Industry and Information Ministry announced that China Mobile to increase based on TD-SCDMA standard for 3G business license, China Telecom to increase based on the CDMA2000 standard for 3G business license, China Unicom to increase based on WCDMA standard for 3G business license. This indicates that China's formal entry into the 3G era.

It is an important strategic opportunity period for China Unicom during the first 3 or 5 years of the 3G startup. Which competitive strategy should be adopted by the Unicom to compete in the 3G market, which is more complex than the 2G market? In this article, the author tries to formulate the competitive and developing strategy of early days of the 3G start up for the China Unicom through the intensive study of macro environment, industry environment and the inner Strategic factors. I believe the new China Unicom, in carrying out the whole process of business operations, focusing on differentiation exert comparative advantages, to establish the comparative advantages of competitive position, steadily expanding the development space, in the new competitive situation, achieve a breakthrough.

Keywords: China Unicom, 3G, competitive strategy

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 世界电信业发展背景	1
第二节 我国电信业发展历程	2
第三节 全球第三代移动通信发展状况	3
第四节 3G 时代中国联通竞争战略研究的必要性	4
第五节 本文研究思路	6
第二章 企业竞争战略的研究综述	7
第一节 战略的内涵	7
第二节 企业战略的发展	7
第三章 本文的理论基础	13
第一节 SWOT 分析框架理论	13
第二节 迈克尔·波特的“竞争结构五力模型”	14
第三节 迈克尔·波特的三种一般竞争战略	15
第四章 3G 时代中国联通宏观环境分析	17
第一节 政治法律环境	17
第二节 经济环境	18
第三节 社会文化环境	19
第四节 技术环境	20
第五章 3G 时代中国联通产业环境分析	22
第一节 3G 启动后国内电信市场竞争格局分析	22
第二节 电信业在国民经济中的作用	23
第三节 国内移动通信行业经济特性	25
第四节 国内移动通信市场行业前景分析	26
第五节 产业生命周期分析	28
第六节 五力竞争模型	29

第六章 中国联通战略能力分析	37
第一节 中国联通的发展战略.....	37
第二节 中国联通的 SWOT 分析.....	37
第三节 公司目前战略要素整体评价.....	42
第七章 3G 时代中国联通国际经验借鉴及竞争措施	43
第一节 国际经验借鉴——KDDI 在日本 3G 领域的成功竞争战略.....	43
第二节 中国联通竞争措施.....	47
第八章 3G 时代中国联通竞争战略选择	57
第一节 基于行业结构特性的战略选择.....	57
第二节 基于产业生命周期的战略选择.....	59
第三节 竞合时代，与其他运营商合作共赢.....	61
第九章 结论	65
参考文献	66

第一章 绪论

第一节 世界电信业发展背景

二十世纪八十年代以来，在信息技术革命和经济全球化的推动下，世界电信业发生了翻天覆地的变化，成为增长最快、市场潜力最大的一个产业。近 10 年来，电信业更是以前所未有的态势在全球范围内蓬勃发展，电信业务也从固定电话、电报、传真等传统业务领域拓展到卫星通信、移动通信以及互联网通信等领域，电信业越来越深刻地影响到社会、经济、政治、军事、科技、文化和人民生活的方方面面。

电信业以远高于全球经济增长速度而高速增长，20 世纪的最后 10 年电信业年均增长 10.58%，高于经济增长 7 个百分点¹。电信业之所以取得如此辉煌的成就，一个根本的原因是全球化经济浪潮引发的通信需求急剧增长，这种需求又对通信信息技术的创新产生了巨大的拉动力量，开创了广阔的发展空间，新的技术成果层出不穷并迅速商用。进入二十一世纪，世界电信业开始出现剧烈动荡，由高速增长持续低迷，遭受了前所未有的挫折。世界电信业正面临信息技术革以来最严峻的挑战。由于种种矛盾相互作用，电信业在持续多年的高速发展之后滑向低谷。一些主要发达国家的电信业由于盲目扩张、过度竞争、过度投资、拍卖第三代移动通信牌照等问题，导致企业效益下滑，经营亏损，股价暴跌，裁员浪潮此起彼伏，许多著名的跨国公司都未幸免。有关资料显示，近几年美国电信业上市公司市值已缩水近 2 亿美元，欧洲一些大电信公司也面临巨大亏损。美国 29 家大型电信业中已有 5 家申请破产保护，继环球电讯公司申请破产之后，全美第二大长途电信公司----世界通信公司又因巨额亏损和财务丑闻而濒临破产。

电信业的动荡还波及到电信设备制造业、金融业，以及其他相关行业，影响了投资者的信心，进而影响了全球经济的发展。

¹ 吴基传等，世界电信业分析与思考，北京：新华出版社，2002.

第二节 我国电信业发展历程

改革开放以来，我国的电信事业飞速发展，特别是进入二十世纪九十年代，电信业取得了令世界瞩目的成就。我国电信业从完全垄断到引入竞争，从政企合一到政企分开，从两个竞争主体到多个竞争主体，走过了一条“在发展中改革，在改革中发展”的道路。1994 年以中国联通的成立为标志，电信业打破垄断，引入竞争。1998 年后，进一步加大改革力度，实现了政企分开、邮电分设，重组了中国电信和中国联通，正式成立了中国移动。2001 年，以打破固定电信领域的垄断为重点，实施企业、资源、业务和市场重组，成立了新的中国电信和中国网通，形成了中国电信、中国网通、中国移动、中国联通、中国卫通、中国铁通六家基础电信企业竞争格局。2001 年到 2008 年，全国电信业务收入从 3719 亿元增至 8139.9 亿元，年均增长超过 10%，用户数从 3.26 亿户增至 9.82 亿户（其中移动电话 6.41 亿户），年均增长约 1 亿户。固定、移动电话用户总数双双跃居世界第一，市场竞争更加充分，资费大幅降低，服务水平显著提高，改革发展进入新阶段²。

近年来，全球范围内移动通信发展迅速，电信市场竞争日益加剧，行业发展面临着新的机遇和挑战。我国电信业在竞争架构、资源配置和发展趋势等方面出现了一些新情况、新问题，特别是移动业务快速增长，固话业务用户增长慢、经济效益低的矛盾日益突出，企业发展差距逐步扩大，竞争架构严重失衡。为形成相对均衡的电信竞争格局，增强自主创新能力，提升电信企业的竞争能力，促进行业协调健康发展，国家进一步深化电信体制改革，以实现以下改革目标：实现发放三张 3G 牌照，支持形成三家拥有全国性网络资源、实力与规模相对接近、具有全业务经营能力和较强竞争力的市场竞争主体，电信资源配置进一步优化，竞争架构得到完善；自主创新成果规模应用，后续技术不断发展，自主创新能力显著提升；电信行业服务能力和水平进一步提高，监管体系继续加强，广大人民群众充分分享电信行业发展改革的成果。2008 年 5 月 24 日，国家工业和信息化部、国家发改委和财政部联合重组公告：鼓励中国电信收购中国联通 CDMA 网（包括资产和用户），中国联通与中国网通合并，中国卫通的基础电信业务并入中国电信，铁通并入中国移动。2008 年 10 月 15 日，中国联

² 全国通信业发展统计公报，工业和信息化部网站 www.miit.gov.cn

通宣布与中国网通的合并全面完成，随着网通品牌退出历史舞台，本轮电信业重组基本告一段落。2009年1月7日，国家工业和信息化部向中国移动、中国电信、中国联通分别发放了全业务牌照，全业务牌照包括了基础电信业务牌照和第三代移动通信业务牌照（即3G牌照），随着3G牌照的发放，中国电信业正式进入了3G时代。

回顾改革开放的发展历程，我们可以发现，作为国民经济的基础行业，电信业从弱小到强大、从落后到先进、从曾是制约经济发展的“瓶颈”到成为国民经济的先导产业，实现了质的飞跃。电信业在国民经济中的地位不断提高，对经济发展起到了巨大的拉动作用。电信业已经成为我国社会和经济发展的基础性、先导性和战略性产业。电信业对于促进我国国民经济的持续、快速、健康发展和全面推动社会、政府和国民经济的信息化建设起着重要作用。

第三节 全球第三代移动通信发展状况

1.3.1 3G 相关定义及主要技术标准

3G(3rd Generation): 指第三代移动通信技术，是指将无线通信与国际互联网等多媒体通信结合的新一代移动通信系统。国际电信联盟(ITU)在2000年5月确定WCDMA、CDMA2000和TD-SCDMA三大主流无线接口标准，写入3G技术指导性文件《2000年国际移动通讯计划》。其中TD-SCDMA标准是由中国独自制定的3G标准。

WCDMA全名是Wideband CDMA，它可支持384Kbps到2Mbps不等的数据传输速率，在高速移动的状态，可提供384Kbps的传输速率，在低速或是静止环境下，则可提供高达2Mbps的传输速率。而目前的第二代GSM系统传输速率为9.6Kbps。WCDMA的支持者主要是以GSM系统为主的欧洲厂商。这套系统能够基于现有的GSM网络，可以较轻易地过渡到3G，由于全球范围内GSM系统的大规模应用，WCDMA具有先天的市场优势。

CDMA(码分多址技术)移动网络技术最早由美国开发并应用在军事通信领域，90年代初期才转为民用。CDMA2000由美国高通主导提出。这套系统是从窄频CDMA One数字标准衍生出来，可以从原有的CDMA One，结构直接升级到3G，建设成本低廉。

TD-SCDMA 标准是由中国独自制订的 3G 标准, 1999 年 6 月 29 日, 中国原邮电部电信科学技术研究院(大唐电信)向 ITU 提出的, 该标准在频谱利用率、智能天线、频率灵活性及成本等方面具有一定的优势。

表 1-1 三大 3G 技术数据对比

3G 制式		TD-SCDMA	WCDMA	CDMA
国内采用该制式的运营商		中国移动	中国联通	中国电信
速率	下行	2.8Mbps	14.4Mbps	3.1Mbps
	上行	384kbps	5.76Mbps	1.8Mbps
功能		可视电话、高速数据上网、WAP、彩信、语音、短信	可视电话、高速数据上网、WAP、彩信、语音、短信	可视电话、高速数据上网、WAP、彩信、语音、短信
简评		中国自有 3G 技术, 获政府支持	产业链最广, 全球用户最多, 技术最完善	本身技术优秀, 但因产业链一家独占发展不乐观

资料来源: 罗凌等, 第三代移动通信技术与业务(第 2 版), 北京: 人民邮电出版社, 2007.

1.3.2 全球 3G 运营状况

自 2001 年日本移动运营商 NTTDoCoMo 采用 WCDMA 开始全球第 1 张 3G 通信网运营, 3G 在全球风卷残云, 发展得如火如荼。截至 2006 年 6 月底, 全球 3G 商用网络数量已超过 270 个, 初具规模。其中 WCDMA 网络 108 个, CDMAEV-DO 网络达到 35 个, CDMAIX 网络 130 个。市场调研机构 StrategyAnalytics 公布调查报告显示, 目前全球 3G 用户已经突破 4 个亿。在这些 3G 用户中, WCDMA 约 3.2 亿用户, 市场占有率约 77%, CDMAEV-DO 用户约 9500 万户, 市场占有率约 23%, 中国移动 TD-SCDMA 用户约 33.7 万户³。

全球各个地区的 3G 业务呈不平衡发展状态。第一梯队亚洲的日本和韩国, 由于政府积极推动和运营商的全面跟进, 3G 业务发展最为成熟。第二梯队西欧, 由于移动通信普及率高达 90%左右, 市场相对饱和, 前期运营商开展 3G 业务比较谨慎, 随着西欧通信市场的回暖, 3G 业务开始步入快速发展阶段。第三梯队美洲(主要是美国), 由于运营商追逐短期利益, 3G 业务发展比较缓慢, 从全球范围来看相对落后。

第四节 3G 时代中国联通竞争战略研究的必要性

1.4.1 中国联通公司概况

中国联合网络通信有限公司(简称“中国联通”)于 2008 年 10 月 15 日由原

³ 梅玉平等, 3G 的业务及管理, 北京: 人民邮电出版社, 2007.

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