



学校编码: 10384

学 号: 17920071150560

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

3G 背景下中国联通 财务绩效、财务政策及财务战略分析

Financial Performance, Policy and Strategy of China Unicom in the 3G Era

苏毅斌

指导教师姓名: 王志强 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 6 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 4 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

摘 要

2009年，中国开始向3G时代迈进。据工业和信息化部官方测算，2009年中国的3G建设直接带动GDP增长343亿元，间接带动GDP增长1413亿元，直接创造就业岗位26万个，间接创造就业岗位67万个。金融危机的影响还未完全消散，中国的3G就交出了一份令人瞩目的答卷。由于笔者在中国联通有五年的从业经历，本文选择以中国联合网络通信集团有限公司（以下简称“中国联通”）为研究对象，分析其财务绩效、财务政策及财务战略，帮助经营管理者 and 投资者把握其经营发展趋势，具有一定的现实和战略意义。

论文首先介绍了移动通信行业的发展历史，阐明3G替代2G的必然趋势，然后结合日本3G的发展历程和中国通信业的现状，预测3G背景下三大运营商竞争的变化趋势，以及对财务环境产生的影响。接着深入分析了三家运营商的财务绩效指标，总结中国联通近年的财务绩效，进而解读中国联通的财务政策。最后结合财务战略矩阵，对其财务战略提出建议。

通过对中国联通的分析，笔者发现其品牌定位低，难于与中国移动争夺高端客户；而新用户拓展方面，又受到中国电信的有力竞争，业务发展缓慢，销售盈利能力低，财务状况总体上弱于其他两家运营商，但其利用无息负债降低财务成本，优化资本结构的能力优于竞争对手。笔者建议中国联通提高预收款的管理能力，积极应对价格战，防止低端客户过快流失；并通过加快3G建设，打造产业同盟，完善3G服务，提高在3G市场的地位，为争夺高端客户打好基础。

关键词：中国联通；财务绩效；财务战略

Abstract

Since 2009, China started to march into the era of 3G. According to the estimation of ministry of industry and information, the construction of 3G directly brought the GDP growth up to 34.3 billion yuan in 2009, indirectly 141.3 billion yuan and directly created 260,000 job opportunities, indirectly 670,000 job opportunities. As the impact of economic crisis did not dissipate, 3G business had achieved great success. Along with the five years working experiences in China Unicom, the author chooses China Unicom to analyze its finance performance indicators, finance policy and finance strategy as a result of proposing suggestions for the managers and investors of how to manage the business development trendy. Naturally, the thesis attaches some certain practical and strategical significance.

The structure of this thesis will be, Firstly, the thesis introduces the development history of telecommunication industry as well as explains the trendy of the 3G is replacing the 2G. Secondly, based on the history of 3G developments in Japan and the current situation of 3G in China, the author predicates the competition status of the three main telecom operators and the impact on financial environment in the 3G era. Thirdly, after comprehensive-analyzing of the three main operators's finance performance indicators, the author concludes the finance performance of China Unicom in recent years and to examine the financial policy of China Unicom. Finally, the thesis will propose financial strategy recommendation for China Unicom through the matrix of financial strategy.

Based on the research of China Unicom, the author found that it is difficult for China Unicom to fight against China Mobile Communication Corporation on the high-end clients market because of its lower brand position. Futher, for the new customer development business, China Unicom is not doing as good as its competitors. In general, businss operation, sales revenue and financial performance are indicated that China Unicom is in a lower position among its competitors. However, China Unicom is doing better than its competitors at cutting its cost by the means of non-interest-bearing bebt and better ability in optimizing capital structure. To sum up, the author suggests that China Unicom should enhance the managerial ability in advance receipt and actively face the price war to prevent the loss of low-end clients rapidly. Furthermore, China Unicom should raise the status in 3G markets in order to

lay foundation on striving for more high-end clients through the acceleration of 3G construction, build-up of industry alliance and the improvement of 3G services.

Key words: China Unicom; Financial Performance; Financial 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 研究的背景及意义	1
第二节 研究思路及研究框架	2
第二章 3G 背景下三大运营商竞争格局分析	4
第一节 通信行业的发展历史	4
第二节 中国通信业现状	8
第三节 3G 背景下三大运营商竞争态势和策略分析	14
第三章 中国联通的财务绩效分析	19
第一节 中国企业财务绩效评价体系及相关财务分析方法概述	19
第二节 中国联通的财务指标体系“三维”分析	21
第四章 主要财务指标的因素分解分析	53
第一节 净资产收益率的影响因素分解分析	53
第二节 自我可持续增长率 g 的影响因素分解分析	55
第三节 经济增加值 EVA 的影响因素分解分析	56
第四节 中国联通的财务绩效分析小结	61
第五章 中国联通的财务政策分析	63
第一节 资本结构政策	63
第二节 股利政策	64
第三节 营业资本政策	64
第四节 投资政策	65
第六章 中国联通的财务战略探讨	67
第一节 财务战略的内涵	67
第二节 中国联通财务战略分析与建议	69
[参考文献]	73
致 谢	75

Contents

Chapter 1 Prolegomenon	1
Section 1 Research Background and Significance	1
Section 2 Research Thought and Framework	2
Chapter 2 Analysis on Competitive Structure of three main telecom operators in the 3G Era.....	4
Section 1 The Developmental History of Telecommunications Technology.....	4
Section 2 The Current Situation of Chinese Telecommunications Industry ...	8
Section 3 Analysis on Competitive Situation and Strategy of three main telecom operators in the 3G Era.....	14
Chapter 3 Financial Performance Analysis of China Unicom.....	19
Section 1 The Establishment of Financial Index Analysis System	19
Section 2 The Three-dimensional Analysis of Financial Index System.....	21
Chapter 4 Factor of Financial Index.....	53
Section 1 Factor of Return on Equity.....	53
Section 2 Factor of Self-substantial Growth Rate.....	55
Section 3 Factor of Economic Value Added	56
Section 4 Brief Summary.....	61
Chapter 5 Financial Policy Analysis of China Unicom.....	63
Section 1 Capital Structure Policy	63
Section 2 Dividend Policy	64
Section 3 Working Capital Policy	64
Section 4 investment Policy	65
Chapter 6 Discussion on Financial Strategy of China Unicom.....	67
Section 1 Connotation of Financial Strategy Theory.....	67
Section 2 Analysis and Proposals on Financial Strategy of China Unicom ...	69
Bibliography	73
Compliments.....	75

第一章 绪论

第一节 研究的背景及意义

一、研究背景

2008年以来，中国的通信行业风起云涌。2008年5月24日，工业和信息化部出台了旨在平衡竞争架构的第三次电信重组方案，六大基础电信运营商重组为三家全业务经营的电信企业：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，中国铁通并入中国移动。中国联通通过出售 CDMA 获得了急需的现金，不过其经过6年积攒来的相对高端的用户群也被出售给了电信——公开数据表明，133用户的平均每月每户收入（ARPU）要比联通 GSM 用户高出至少30%。2009年1月7日，工业和信息化部向三家电信企业发放了3G牌照，中国联通获得了一张“好牌”——WCDMA。WCDMA 经过国外几年的正式商用检验，已经成为一个成熟的网络技术，而且对比中国电信的 CDMA2000 和中国移动的 TS-CDMA 来讲，用户可以选择的终端品种更为丰富，也更加低廉，似乎中国联通正面临着一个难得的机遇。

但面对着还未完全回暖的全球经济，如何应对发放全业务牌照后国内通信业日趋激烈的竞争，如何加快与网通的融合，全面整合无线及固网业务，大力推进全业务经营，加快3G网络建设都是新联通需要面对的问题。为此，本文选取中国联通为研究对象，从国内三家运营商的年度报告入手，分析中国联通的财务绩效和所采取的财务政策，探讨适合中国联通的财务战略。

二、研究意义

（一）对经营管理者意义

面对错综复杂的情况，如何分析通信行业竞争者的综合实力，制定公司战略规划；如何分析公司财务状况，评价经营业绩，为公司决策提供依据；如何安排3G建设的时间表，更合理的配置公司资源，提高资金使用效率，增强公司的财务竞争优势，都是保障公司持续健康发展的至关重要的问题。

本文基于对中国联通的财务状况进行分析，并提出相关的建议，以期经营

管理者的决策提供参考，具有一定的现实意义和战略意义。

(二) 对投资者的意义

企业的投资者包括企业的所有者、债权人和潜在投资者。只有认为企业具有良好发展前景，确保资本能够保值增值时，潜在投资者才会把资金投入该企业。为了避免财务报表的复杂性和专业性成为投资者，特别是潜在投资者了解企业真实状况的障碍，本文将通过对中国联通的财务绩效进行剖析来帮助投资者清晰地了解中国联通的财务状况、竞争优劣势所在，把握其发展前景，作出投资决策。

(三) 对笔者自身的意义

基于在中国联通五年的从业经验和近三年的MBA课程学习，对中国联通这样大型企业的财务状况进行认真剖析，有助于提升笔者运用MBA课程中所学的理论知识指导实践工作的能力，同时也是对自己在MBA课程中所学内容的总结和检验，有利于提高自己在今后工作、治学中的分析能力。

第二节 研究思路及研究框架

一、研究思路

企业财务战略的目标是确保企业资金均衡有效流动而最终实现企业总体战略，通常应该根据企业执行的总体发展经营战略、并结合财务绩效制定。因此，本文首先介绍了中国3G替代2G的必然趋势，然后通过剖析中国通信行业的现状，解析当前3G背景下三大运营商的竞争格局，分析其对财务环境产生的影响，指出调整财务战略的必要性。接着通过对三家运营商的财务指标进行“三维”分析和因素分解分析，对中国联通的绩效进行全面剖析，解读中国联通的财务政策，最终借助财务战略矩阵分析工具，对中国联通财务战略提出建议。

二、研究框架

本文共分为以下六个部分

第一部分，介绍本文研究的背景、意义以及研究思路。

第二部分，通过介绍移动通信行业的发展历史，阐明了中国3G替代2G的必然趋势，然后结合日本3G的发展历程和中国通信业的现状，深入分析3G背景下三大运营商的竞争格局，以及由此可能对财务环境产生的影响。

第三部分，是在借鉴中国企业财务绩效评价体系的基础上，通过使用财务指

标的“三维”分析方法，对三家运营商的财务数据采用历史比较法、同业比较法和结构分析法，进行全面分析。

第四部分，对主要财务指标净资产收益率（ROE）、自我可持续增长率，经济增加值（EVA）分别进行因素分解分析，并结合第三部分的分析，总结中国联通的财务绩效。

第五部分，在上述财务分析的基础上，运用财务政策相关理论，将中国联通当前的财务政策分成资本结构政策、股利政策、营业资本政策和投资政策四部分进行详细分析。

第六部分，利用财务战略矩阵这一工具，结合以上对财务绩效、财务政策和当前通信市场现状的分析，分析中国联通的财务战略，并提出探讨和建议。

第二章 3G 背景下三大运营商竞争格局分析

第一节 通信行业的发展历史

一、通信行业的技术发展史

（一）1G 时代

20世纪80年代在北欧、北美的一些国家和日本的第一代移动通信系统（1G）开始启用。1G是模拟加数字型的移动通信网络，主要采用频分双工、频分多址制式，并利用蜂窝组网技术提高频率资源利用率，克服了大区制容量密度低、活动范围受限的问题。但1G也存在诸多问题，信道利用率低，通信容量有限；通话质量一般，保密性差；制式太多，互不兼容；不能提供非话数据业务；不能提供自动漫游。

（二）2G 时代

针对1G移动通信系统存在的问题，国际相关组织开始了第二代移动通信系统（2G）的研究，主要有两支国际普遍采用的标准：GSM和CDMA IS-95。

GSM又称全球移动通讯系统，1982年开始制定，1988年在欧洲正式颁布，在2G标准里最先推出，应用也最广泛。CDMA最初为军用技术，后被美国高通公司应用于商用蜂窝通信领域。CDMA IS-95于1995年首次商用，随后在北美、南美和亚洲等地迅速推广。目前许多国家和地区，包括中国香港、韩国、日本、美国都已建有CDMA商用网络。

2G和1G相比，主要的特点是标准化程度提高，全数字化，保密性增强，频谱利用率提高，容量增大，干扰减小，可国际漫游，且能传输低速数据业务。为满足数据业务的需求，2G可升级为2.5G（GPRS）、2.75G（EDGE）使用窄带分组数据业务。当然2G移动网络也存在突出问题：业务范围有限，无法实现移动多媒体业务；各国标准不统一，无法真正全球漫游。

（三）3G 时代

3G是将无线通信与多媒体通信结合的新一代移动通信系统。它与前两代相比，传输速率明显提升，能够比较快速地处理声音、图像、视频流等多种形式，

并能提供与互联网连接的网页浏览、自行组织的电话会议、电子商务等多种信息服务。

3G通信无线接口标准主要有W-CDMA、CDMA2000和TD-SCDMA三大主流。W-CDMA是基于GSM网发展出来的3G技术规范，是欧洲提出的宽带CDMA技术；CDMA2000是从窄频CDMA-1X数字标准衍生出来的，建设成本低廉；W-CDMA和CDMA2000都是已正式商用的成熟网络。TD-SCDMA意为时分-同步码分多址存取，是中国独立制定的3G标准，在频谱利用率、对业务支持具有灵活性、频率灵活性及成本等方面有独特优势，但还未在其他国家正式商用。

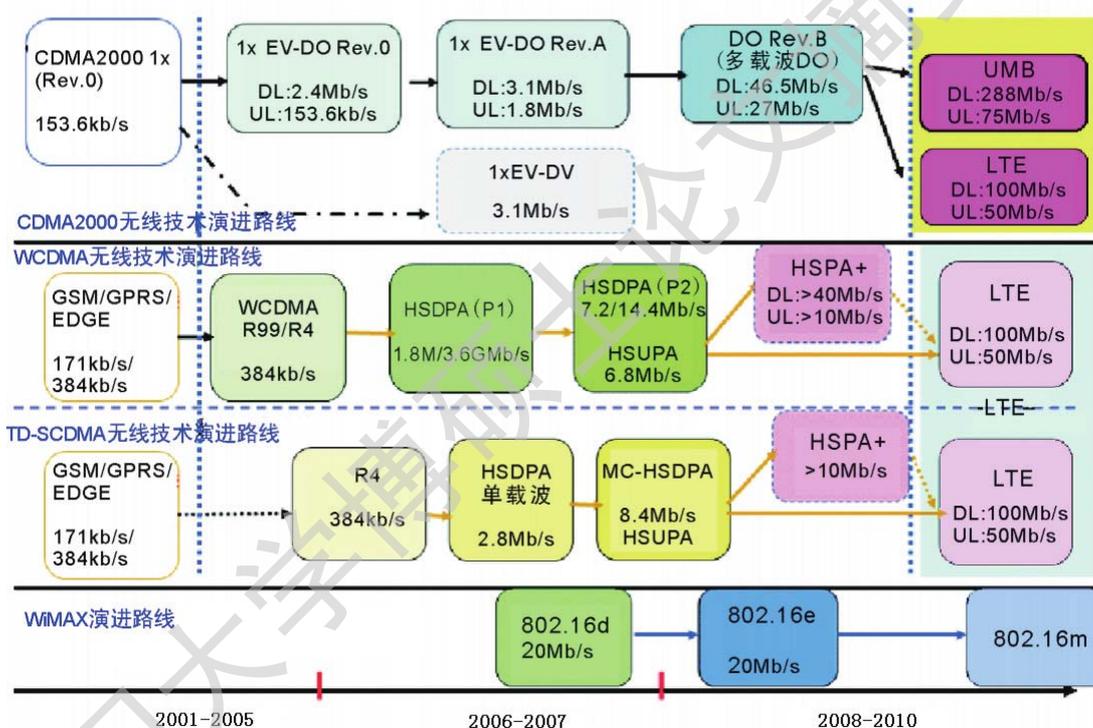


图 2-1: 3G 移动通信技术演进路线图

数据来源：雷震洲. 蜂窝移动通信技术演进历程回顾及未来发展趋势[J]. 移动通信, 2008, 12(下):24-28.

从图2-1可见，不管哪一种标准，都将朝着提高上行接入能力及数据传输速率的方向继续发展。由于2G不会在短期内退出市场，未来终端除了支持高速率及宽带化外，还将从单模向双模、多模发展，以支持更灵活的网间漫游。

(四) 4G 时代

因3G存在通信速率、动态范围多速率业务、不同频段的不同业务环境间的无缝漫游等业务局限性，2000年欧洲开始了对4G的研究，中国在2002年3月也正

式启动对4G通信系统的研究工作。目前，4G移动通信还只处于研究开发阶段，具体的设备和技术还没有完全成型，后续的软件开发还没有启动。

（五）小结

为了满足人们的新需求，通信技术总是不断的以旧技术替代新技术。2G由于无法满足人们日益增长的数据通信的需求，最终难逃被3G替代的命运。当前各发达国家的3G市场均有不同程度发展。截至2009年1月，日本拥有3G用户约1亿，约占整个移动通信用户量的80%，成为全球最成功的3G市场之一。当3G成为中国的必然选择时，借鉴邻邦日本在3G推广过程中的成功经验，将有利于我们加快发展，避免不必要的损失。

二、日本 3G 发展历程

参照Roger(1995)的创新扩散理论，根据市场渗透率、市场竞争情况和运营商策略变化，日本3G市场发展至今可以划分为三个阶段：

启动期：2001年3月——2004年3月

发展期：2004年3月——2006年3月

成熟期：2006年3月——至今（3.5G）¹

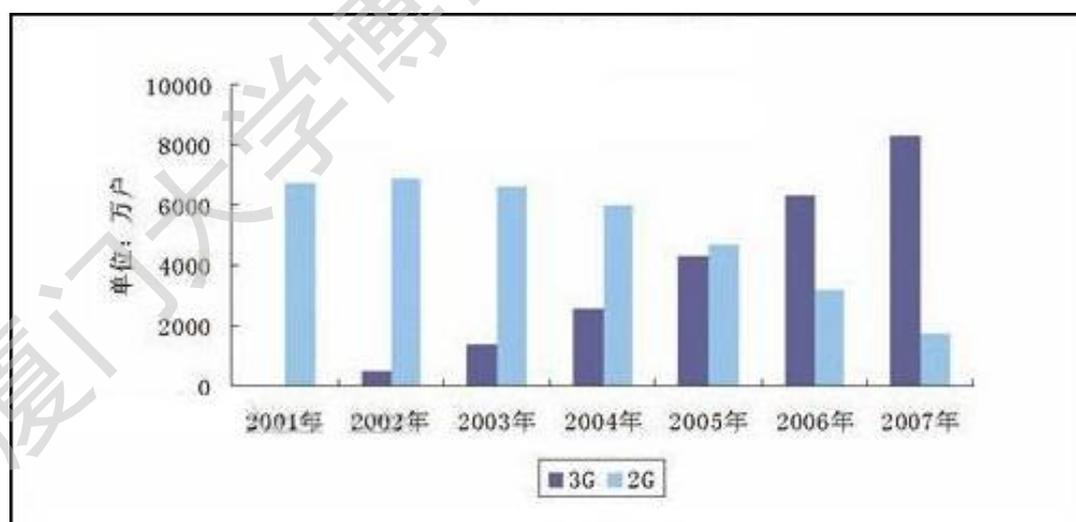


图 2-2：日本 2001 年-2007 年移动用户发展图

数据来源：gaohongjun. 明明白白看 3G 3G 发展历程的前前后后 [E].

http://network.pconline.com.cn/cehua/0904/1625012_5.html. 2009 年 4 月 21 日.

¹数据来源：林琳. 日本八年 3G 征途启示录前言：3G 是场利基盛宴 [E].

<http://tech.qq.com/a/20090828/000048.htm>. 2009 年 8 月 28 日.

（一）启动期

日本3G启动市场初期，两大竞争主体DoCoMo与KDDI分别采用不同的网络制式，形成世界上两大3G标准的商用网络首次直接对垒。

日本3G初期，市场老大DoCoMo采取谨慎发展的策略，意在稳定现有的2G市场份额，通过提升2G服务质量稳定现有高质量的客户群，等待3G网络成熟后再迁移用户。而在2G市场节节败退的KDDI则采取快速启动的策略，意在通过网络的平滑升级，快速提升3G市场占有率，追求市场份额的突破，并带动数据业务的增长。

在不同的战略思想指导下，两家运营商在目标客户选择、网络建设策略和终端产业合作等方面采取了不同策略。市场也做出了它的选择——KDDI快速从2G网络上迁移用户，并从DoCoMo手中分流了大量的优质客户。截至2004年3月KDDI的3G用户已达1351万，3G渗透率为65%；而DoCoMo的3G用户刚突破300万，3G渗透率不到7%。

（二）发展期

经过启动期，日本两家运营商均已基本完成3G网络的初步建设，实现95%以上的室外网络覆盖，并开始加强对重点区域的室内覆盖。但两家运营商的网络速度有所差异，KDDI网络已经升级到2.4Mb/s的CDMA EV-DO网络，而NTT DoCoMo的网络速率维持在384Kb/s。

更重要的是市场竞争格局发生了异变。启动期内大部分新增3G用户都选择了KDDI，2003年底，KDDI的3G市场份额超过80%，大量优质用户被吸引到KDDI网内，KDDI整体ARPU值11610日元，高于DoCoMo整体ARPU值10280日元，而且数据业务收入占比KDDI也略高。期间，KDDI率先推出包月制资费，不久DoCoMo推出类似政策，受资费政策影响，3G用户使用的数据流量迅速增长，用户数量也不断增加。

（三）成熟期

成熟期，日本移动通信市场竞争环境呈现以下三个特点：第一，3G用户持续增长，2G用户不断减少，3G已成为移动用户的主体；第二，运营商不断进行网络升级，网络服务带宽不断提高；第三，号码可携政策出台和移动互联网市场兴起，对竞争格局发生重大影响。实施移动号码双向可携制度后，DoCoMo受到较大冲击，软银移动公司乘机迅速推出低价渗透策略，自2007年5月至2009年6

月，已经连续26个月保持新增手机用户第一的领先优势。

第二节 中国通信业现状

一、中国通信业概述

(一) 通信市场规模与增长情况

2009年，中国在电信综合价格水平比2008年下降了9.0%的基础上，全年累计完成电信业务总量25680.6亿元，同比增长14.4%；完成电信固定资产投资3724.9亿元，同比增长26.1%；实现电信主营业务收入8424.3亿元，同比增长3.9%。其中移动通信网业务收入5090.9亿元，同比增长13.2%，占主营业务收入的比重为60.4%；固定本地电话网业务收入1356.8亿元，同比下降14.4%，占主营业务收入的比重为16.1%；长途电话网业务收入982.6亿元，同比下降5.3%，占主营业务收入的比重为11.7%；数据通信网业务收入994.0亿元，同比增长0.3%，占主营业务收入的比重为11.8%。²

表 2-1：2005-2009 年电话用户到达数和净增数 单位：万户

	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
到达数	74385.1	82884.4	91273.4	98160.4	106107.2
净增数	9727.0	8499.3	8389.1	6866.1	7946.7

数据来源：中华人民共和国工业和信息化部.《2009 年全国电信业统计公报》.

表 2-2：2005-2009 年电话用户增减情况表 单位：万户

	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
移动电话	5860.4	6767.7	8622.8	9392.4	10613.8
固定电话	3867.7	1736.7	-233.7	-2483.2	-2667.1

数据来源：中华人民共和国工业和信息化部. 2005 年到 2009 年全国电信业统计公报整理.

从表2-1和表2-2可见，近年来，中国通信市场不断扩大，电话用户呈稳步增长的趋势，移动电话的年增长用户数不断增加，电话普及率不断提高，但2007

²数据来源：中华人民共和国工业和信息化部.《2009 年 12 月我国通信业运行状况》.

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