

论文摘要

学校编码: 10384

统一分类号: \_\_\_\_\_

学 号: X200215331

密 级: \_\_\_\_\_

“泉州移动”竞争战略研究

The Competitive Strategy Research of “Quanzhou  
Mobile”

洪家宁

指导教师姓名: 林志杨教授

申请学位级别: 工商管理硕士 (MBA)

专业名称: 工商管理

论文提交日期: 2005年9月

论文答辩时间: 2005年10月

学位授予单位: 厦门大学

学位授予日期: 2005年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005年8月

## 论文摘要

随着电信市场进一步开放，3G 牌照渐渐浮出水面，泉州移动通信市场竞争日益激烈，如何在竞争中持续保持竞争优势，这种情况下，选择并实施正确的竞争战略对中国移动通信有限公司泉州分公司（以下简称“泉州移动”）实现可持续发展起着关键作用。

本文主要运用战略管理的理论和方法对“泉州移动”的竞争战略进行研究分析。论文首先简要介绍了泉州及“泉州移动”相关背景，接着对“泉州移动”进行战略环境分析，通过对企业所处的宏观环境、行业环境、主要竞争对手及企业内部资源进行分析研究；然后在战略环境分析的基础上，运用科学的 SWOT 分析，提出了“泉州移动”的竞争战略；最后根据“泉州移动”的竞争战略，针对“泉州移动”实际情况，提出“泉州移动”竞争战略实施的具体措施。

本文共分为五章，具体如下：

第一章 绪论。主要阐述本文研究的背景、研究目的及研究方法。

第二章 主要对“泉州移动”进行战略环境分析。运用 PEST 分析方法分析企业的宏观环境，运用竞争五力量模型分析企业行业环境，同时通过企业内部环境分析企业内部资源，从而较全面地从内外环境分析了“泉州移动”所处的战略环境。

第三章 在上一章战略环境分析的基础上，运用 SWOT 分析，分析了“泉州移动”的优劣势及遇到的机会和威胁，从而提出“泉州移动”的竞争战略。

第四章 根据提出的竞争战略，结合“泉州移动”具体情况，从提高品牌竞争力、网络竞争力、服务竞争力及管理竞争力四方面提出“泉州移动”竞争战略实施具体措施。

第五章 结论和建议。简要总结战略环境分析结果、“泉州移动”的竞争战略及战略实施措施，并针对“泉州移动”竞争战略研究提出了建议。

**关键词：**“泉州移动”；竞争战略；实施措施。

## Abstract

With the opening of the telecommunications market and the coming of 3G, the mobile communications market in Quanzhou is more competitive. How to persist on keeping competitive advantage in competition is important to Quanzhou Branch of China Mobile Communications Co.,Ltd (“Quanzhou Mobile” for short as follows). How to choose and implement the right competitive strategy is crucial to “Quanzhou Mobile”, so she can continue to develop well.

This paper mostly uses strategy management method to analyze the competitive strategy of “Quanzhou Mobile”. This paper firstly introduces the information of Quanzhou and “Quanzhou Mobile”, next analyzes the strategic environment of “Quanzhou Mobile”. The analysis of the strategic environment of “Quanzhou Mobile” include the macroscopic environment , the industry environment, the competitor and inner environment analysis. Afterwards on the basis of analysis of strategic circumstance, the paper uses management SWOT analytical method to analyze the present situation of the market competition in Quanzhou, putting forward the competitive strategy of “Quanzhou Mobile”. Finally on the basis of the competitive strategy of “Quanzhou Mobile”, the paper puts forward the implementary measures.

This paper includes six chapters, such as follows:

Chapter one: mostly expounds this paper’s research background, purpose and methods.

Chapter two: mostly analyze the strategic environment of “Quanzhou Mobile”. This chapter uses PEST method to analyze the macroscopic

environment, uses Porter' s five forces analysis method to analyze the microcosmic environment of "Quanzhou Mobile", and at the same time analyze the inner environment of "Quanzhou Mobile".

Chapter three: on the basis of analysis of the strategic environment, use SWOT method to analyze "Quanzhou Mobile" and put forward the competitive strategy of "Quanzhou Mobile" .

Chapter four: put forward the implementary measures on the basis of the competitive strategy of "Quanzhou Mobile".

Chapter five: briefly summarize the analysis of the strategic environment, the competitive strategy and the implementary measure. Put forward advice about the strategy research to "Quanzhou Mobile".

**Key Words:** "Quanzhou Mobile"; Competitive Strategy; Implementary Measure.



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

入世后我国电信市场将逐步开放，外商进入中国市场将对中国电信业发展产生巨大的影响，同样也对“泉州移动”产生影响，在这种情况下，“泉州移动”如何在市场中保持竞争优势？

科学技术的发展对市场推动的作用是非常巨大的，尤其是移动通信技术的发展，随着 3G 技术的成熟和商用化，必然在中国电信市场掀起另一番发展高潮，电信行业的竞争格局也将随之改变，“泉州移动”如何在 3G 到来之前做好准备，如何走好下一步？

电信市场经几番重组后，形成了六家电信运营商共存的竞争格局。中国移动、中国电信、中国网通、中国联通都已经在海外上市，资本市场的压力促使这些电信运营商进一步加快改革，促使市场竞争更加激烈，如何在这样市场竞争中保持竞争优势是摆在企业面前最重要的工作。

由于竞争越加激烈，产品趋于同质化，企业更多地采用价格竞争，消费者行为更加理性而需求逐渐趋于饱和，电信运营商的成长和效益下降，而资本市场对电信运营商提出了较高的要求——如何保持企业的可持续发展？

在以上竞争环境下，正确的竞争战略对“泉州移动”的经营是关键，它影响着“泉州移动”是否能保持正确的经营方向和目标，这也正是本文所要研究的问题。

### 第二节 研究目的

本文研究目的是为“泉州移动”在当前激烈市场竞争中保持竞争优势，

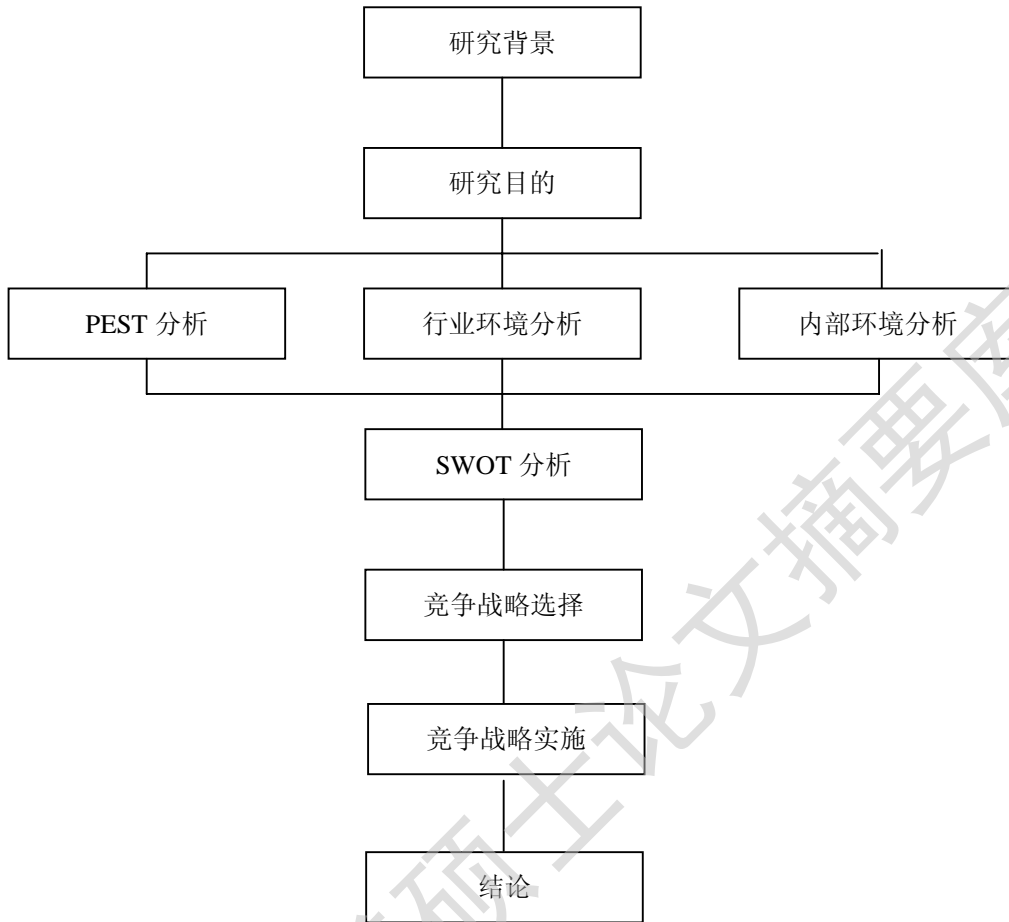
实现快速可持续发展提供一些可参考的意见。作为“泉州移动”通信公司的一名员工、一位基层经理，我已工作满十周年，对该职业和公司充满了感情，我已经把它当作我终身的依靠，并下定决心为之奋斗。在当前市场情况下，“泉州移动”处在良好发展时期，但市场环境瞬息万变，所以只有不断保持清醒的状态，加强竞争战略研究，选择正确的竞争战略，并付之实施，才能促使公司在竞争当中保持竞争优势，实现可持续发展。

### 第三节 研究方法

本文采用战略管理研究的方法，运用 PEST 分析模型、波特五种竞争力分析模型、SWOT 分析模型对“泉州移动”的内外部环境进行针对性地分析，从而提出“泉州移动”的竞争战略和竞争战略实施具体措施。PEST 分析模型的主要内容包括政治(Politic)环境分析、经济(Economy)环境分析、社会(Society)环境分析和技术(Technology)环境分析。该种分析模型可以帮助我们分析评估“泉州移动”作为电信市场竞争主体所面临的宏观环境，促使“泉州移动”较为客观地认识其所处的外部环境。通过运用波特五种竞争作用力分析法，对“泉州移动”所处产业进行潜在侵入者威胁情况分析、替代品威胁情况分析、买方侃价能力分析、卖方侃价能力分析以及产业内现存竞争对手竞争威胁分析，来综合分析“泉州移动”所处产业的竞争环境。SWOT 分析模型是分析企业的自身优劣势、面临的机遇和挑战的一种方法。主要从优势(Strength)、劣势(Weakness)、机遇(Opportunity)、挑战(Threat)等四方面进行。通过 SWOT 分析法可以分析出“泉州移动”的竞争力，帮助“泉州移动”发挥优势、弱化劣势、抓住机遇、积极迎接挑战。具体研究思路如下图 1:



图 1 研究架构流程图



## 第二章 “泉州移动”竞争战略环境分析

### 第一节 “泉州移动”基本情况介绍

#### 一、电信行业基本情况

中国电信业现有六大电信运营商即中国电信、中国移动、中国网通、中国联通、中国卫通、中国铁通，现拥有运营移动电话牌照的只有中国移动和中国联通，中国电信和中国网通由于政策的原因，拥有小灵通运营网络。中国电信、中国移动、中国网通、中国联通都已在海外上市。

#### 二、泉州市基本情况介绍

泉州市地处福建省东南部，与台湾隔海相望，现辖鲤城区、丰泽区、洛江区、泉港区、晋江市、石狮市、南安市和惠安县、安溪县、永春县、德化县、金门县（待统一）以及清濛开发区管委会，面积 11015 平方公里，人口 728 万(未包括金门)。

泉州枕山面海，属亚热带海洋性季风气候，年平均气温 18—20℃，无霜期 310 天以上，年降雨量 1000—1800mm，年平均日照达 1900—2000 小时。

泉州海域辽阔，海域总面积 7864 平方公里，海岸线长 421 公里。全市有山地 1000 多万亩，耕地 217 万亩，江河水面 200 万亩，浅海滩涂 118 万亩。林木蓄积量 1833 多万立方米，可供开发的水能资源 45 万千瓦。主要矿产资源 30 多种，其中高岭土、花岗岩、辉绿岩、石英砂、石灰石、煤、铁、锰等储量甚为可观。

泉州是著名侨乡和台湾汉族同胞的主要祖籍地。全市海外华侨、华人和港、澳同胞有 670 多万人，台湾汉族同胞中约 900 万人祖籍泉州。近几年，

来泉州寻根谒祖，探亲访友，投资经商，旅游观光的海外华侨、港澳台同胞日益增多，旅外乡亲热心桑梓建设，对泉州经济、社会发展起着积极的推进作用。

泉州是国务院首批公布的 24 个历史文化名城之一，从唐代至元朝，泉州“刺桐港”一直是中国主要对外贸易港口，是古代“海上丝绸之路”的起点，享有“东方第一大港”的盛誉。全市风景名胜奇特，文物古迹众多，列入各级重点文物保护单位 600 多处，其中国家级 14 处，省级 44 处。

泉州是国务院批准的闽南三角地区经济开放区的重要组成部分，也是全国综合配套改革试点城市之一，改革开放以来，泉州从实际出发，努力用好国家和省赋予的特殊政策和灵活措施，以市场调节为主要手段，发展外向型经济和多种所有制经济，综合经济实力显著增强。2004 年经济总量保持较快增长。全年实现地区生产总值（GDP）1602.97 亿元，按可比价格计算，增长 14.2%，增幅达到 99 年以来最高水平，经济总量继续保持全省第一。

泉州市已形成纺织服装鞋业、建材建筑业、工艺制品业、食品饮料业、机械制造等五大传统优势产业，并正在努力培育石油化工业、电子信息业、旅游业等三大主导产业。

### 三、“泉州移动” 情况介绍

“泉州移动”通信分公司为福建移动通信有限责任公司的分公司。福建移动通信有限责任公司是中国移动（香港）有限公司的全资子公司。中国移动通信集团公司全资拥有中国移动（香港）集团有限公司，由其控股的中国移动（香港）有限公司在国内 31 省（自治区、直辖市）设立全资子公司，并在香港和纽约上市。目前，中国移动（香港）有限公司是我国在境外上市公司中市值最大的公司之一。中国移动通信已经成功进入国际资本市场，良好的经营业绩和巨大的发展潜力吸引了众多国际投资。中国移动通信集团公司已连续 4 年被美国《财富》杂志评为全球 500 强，最新排名第 242 位。2004

年被中国企业联合会评为“中国企业 500 强”第五位。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。

“泉州移动”是泉州地区唯一专注移动通信发展的通信运营公司，在“泉州移动”通信大发展的进程中，始终发挥着主导作用，并在“泉州移动”通信领域占有重要地位。经过十多年的建设和发展，“泉州移动”已建成一个覆盖范围广、通信质量高、业务品种丰富、服务水平一流的移动通信网络。网络规模和客户规模列泉州第一。截至 2004 年底，网络已经覆盖各县（市）98%行政村，主要交通干线实现连续覆盖，城市内重点地区基本实现室内覆盖，客户总数超过 200 万户，与 184 个国家和地区的 235 个运营公司开通了 GSM 国际漫游业务，与 73 个国家和地区的 51 个运营商开通了 GPRS 国际漫游，国际短信通达 106 个国家和地区的 214 家运营商，彩信通达 4 个国家和地区的 14 家运营商，拥有“全球通”、“动感地带”、“神州行”等著名客户品牌。用户号码段包括“139”、“138”、“137”、“136”、“135”以及“134”。公司不但为广大客户提供移动话音服务，还可提供移动银行、彩票投注、随 e 行、百宝箱、kjava、彩铃等数千种增值业务。

## 第二节 宏观环境分析（PEST 分析）

对“泉州移动”进行竞争战略研究分析，首先必须对“泉州移动”所处的宏观环境进行分析，其目的主要是帮助企业辨认机会和威胁。宏观环境影响着企业的成长和获利，甚至有些因素起着决定性作用。宏观环境分析采用的是 PEST 分析法，即从政策法规环境、经济环境、社会环境、技术环境四方面分析“泉州移动”。

## 一、政策法规环境

中国加入 WTO 后，国内电信市场将逐步向国内外开放，包括跨国电信集团在内的多个投资主体逐步进入中国电信市场。与此同时，国家在改革开放初期以来，扶持电信发展的优惠政策将逐步弱化或取消。政府通过立法，创造公平的竞争环境，对拥有基础网络的电信企业实行监管，保障公平接入、互联互通、合理收费、普遍服务。我国电信市场的基本政策是：在增值电信业务和信息服务领域实行充分竞争；在卫星通信和无线移动通信领域实行有序竞争；在基础电信领域实行适度竞争。信息产业部将站在国家的立场，对电信业及整个信息产业实行公平、公正、公开的行业监管。

### 1、2020 年我国信息化发展指标的重点之一是电信业的发展

信息产业部、国家信息化推进工作办公室等主管部门专门制订了一整套未来 20 年我国信息化指标构成方案。该方案由 20 项指标组成，其中近 2/3 的指标都直接与电信业的发展有关。加快农村地区、中西部地区的发展，缩小数字鸿沟成为电信业全面建设小康社会的基本目标之一。方案认为，要增加农民收入，加速推进农业发展，开拓农村市场，就必须进一步改善农村与外界的沟通环境，加快通信基础设施的建设，使农民能够利用现代通信手段、利用信息技术来发家致富，带动农村经济发展。电信业已成为经济发展的驱动力和催化剂，没有良好的电信基础设施，开发资源、发展经济将无从起步。因此发展电信业将是国家信息化的战略重点，当前及今后一段时间内优先建设电信基础设施，既是国家信息化的需要，也是实现全面小康社会的需要。

### 2、单向收费的问题

技术缺陷明显，仅仅因为便宜就如此受宠的小灵通从一个侧面证明，目前多数消费者对手机资费依然敏感。实际上，自从手机进入中国第一天以来，用户就在承受着始终相对高价的电信服务。真正要让消费者舒服并得到实惠的，还是资费标准下调。事实上，随着移动技术的发展与市场的成熟，移动

资费确实有了下调的空间。不过，单向收费始终还是千呼万唤不出来。倒是各个移动运营商，试图通过形形色色的变相单向收费，造成“生米煮成熟饭”之实。然而，没有国家的统一部署和调控，有的单向收费被煮成了“夹生饭”。这再次表明电信业需要适度监管。

### 3、互联互通困难重重

不同运营主体之间因过度竞争导致的互联互通障碍已成为当今国内电信市场亟待解决的难题。而且，在互联互通的博弈中，运营商和监管部门玩的是你进我退的游戏，长此以往，监管部门消耗掉的不仅仅是人力、物力、财力，还会损害监管部门的权威。监管部门面临的另一个问题是，他们很难获得网间通信质量及网间结算的第一手数据，因而企业一旦发生互联争议，监管者只能模糊界定而无法明断。这会导致运营商各执一端，而监管者只能各打 50 大板。如此下去，互联互通的争议解决就面临很大的取证难题。目前，全国“互连互通及网间结算监测系统”一期工程已经建成，在某些地区已经试运行。本系统通过对网间互联信令链路上信令消息的收集来取得网间业务运行情况的详细数据，进而通过对这些数据的分类、汇总、统计、分析等处理达到处理网间互联互通质量的监测和处理网间结算争议的目的。同时，系统中还考虑配置必要的拨测设备，模拟在运营商网内发起的网间呼叫业务，对相关的网间呼叫障碍进行监测。本系统建成后，将对网间互联互通服务质量的不断改善有积极的促进作用，从而也将直接促进我国通信服务质量的不断改善和提高。同时监管部门可以利用先进的技术手段通过网间质量分析发现问题并解决问题。信息产业部电信管理局已经向各地通信管理局、各电信集团公司发出《关于电信网间互联争议论证工作的若干规定》的通知，这是继《中华人民共和国电信条例》和《电信网间互联 争议处理办法》之后解决互联争议的又一规定，它将上述两个文件细化，将使互联争议论证工作更加规范和具体。现实一点来看，互联互通是大势所趋，只要电信市场维持开放格局，即使各个运营商自己有什么小算盘，也不可能长期对抗分割下去。

#### 4、3G 牌照的颁发将是电信发展的又一个转折点

2004 年，面对 3G 发展的国内外形势，电信监管部门继续采取积极、冷静、科学、求实的态度，坚持“积极跟进，先行试验，培育市场，支持发展”的方针。人们普遍认为，2005 年是中国发展 3G 的关键一年。由于现有只有中国移动和中国联通真正拥有移动运营牌照，而较有实力的中国电信和中国网通是 3G 强有力的竞争对手，移动通信是发展趋势，如果 3G 运营牌照一发放，竞争将愈加激烈。

在法规制定与法制建设方面，随着电信业的持续快速发展，政府将通过加强法制建设来逐步强化行业监管。从去年开始，信息产业部就加大了对互联互通恶性事件的查处力度，加快普遍服务机制的建立工作，深化资费管理体制改革，进一步整顿电信业务市场、设备市场和建设市场的经济秩序，完善市场准入制度。从目前来看，对电信业的发展有着重大影响的法规有以下几个：

##### 1、有助于电信业有序健康发展的《电信法》

酝酿了 24 年之久的《电信法》终于完成了立法的第一步，《电信法》由信息产业部呈交给了国务院。这部《电信法》已经被确定了打破垄断、公平竞争、优化配置、加强监管的指导思想，整部法律的主要内容包括电信服务市场的准入、互联互通、电信资源管理、资费管理、电信网络与信息安全、无线电通信管理等十余个大项。可见，这一部法律要解决的是目前电信行业发展至今，在繁荣和喧嚣之后，很多无法回避的问题了。例如，近来网间互联互通的问题日益突出，业界普遍希望《电信法》能够为铁腕治理互联互通问题提供法律依据。据透露，互联互通确已被列为该法着力解决的核心问题之一。而且，这部法律还将专章对电信的普遍服务作出规定，对这一消费者和服务商之间争论不休的问题给出说法。

##### 2、进一步加强资费管制监管力度的 204 号文件

《关于进一步加强电信资费监管工作有关事项的通知》（204 号文件）

由信产部和发改委联合下发，该通知称：未经监管部门审批或备案的电信资费标准，各级电信企业不得擅自宣传和实施。今后无论是短期促销、资费套餐，还是用户积分、大客户优惠，首先必须征得所属集团公司的同意，然后向信产部和发改委报批备案。由于文件中未明确表明具体的审批标准与处罚措施，因此估计还有下文。很显然这一文件是针对先前热火朝天的运营商资费价格大战而发。这次重点监管的资费主要是以下 3 类：固定本地电话基本月租费和通话费；移动电话基本月租费、通话费和漫游费和国内长途；国际及港澳台电话通话费。此文件的出台不外乎在于避免低于经营成本的恶性价格竞争出现，避免某一运营商通过价格战垄断行业，从而达到保护国有资产的目的。

### 3、电信业十一五规划的编制

电信业“十一五”规划编制工作全面启动，本次规划与以往规划比较，强调了规划的可操作性，可操作性具体体现在：按照“三定”方案赋予信息产业部的职能和“依法行政，依规划行事”的指导思想，根据各司局的职能，编制职能规划，即明确各司局的职能，以及对怎样行使职能有一个规划，从而使“十一五”规划作为今后信息产业部履行行业发展监管职能的一个依据，充分体现国家提出的“政府编规划，规划管政府”的理念。

## 二、经济环境分析

在 2004 年虽然经历了伊拉克战争与石油价格危机，但是总体上世界经济形势逐渐转好，2005 年经济有望全面复苏。尤其是美国经济和日本经济都已经恢复增长。世界经济将会延续目前好转的态势，并有望迎来新一轮的增长。在总体经济环境改善的情况下，全球电信业的发展环境也将更为宽松。

国内经济持续增长，2004 年全年仍然实现 GDP 增长 8.9%。未来几年，国内经济发展前景乐观。预计未来 3—5 年都能够保持 7—8% 这一速度。对外贸易的市场化和自由化程度将进一步提高，对经济增长的贡献也将随之进



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.