

4

浙江大学的战略规划：目标市场及市场细分

卢望江 编

MBA

教学案例集

孙 铮 骆祖望 主编

第  
二  
卷

上海财经大学出版社

M

B

浦江电信的战略规划：  
目标市场及市场细分

A

## 图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第二辑/孙铮, 骆祖望主编. - 上海: 上海财经大学出版社, 2004. 4

ISBN 7-81098-112-9/F·105

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 018094 号

责任编辑 李国树

封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

**MBA 教学案例集**

(第二辑)

孙铮 骆祖望 主编

---

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 11 月第 2 次印刷

---

787mm×1092mm 1/32 17.625 印张 213 千字

印数 3 501—5 500 定价: 58.00 元(全 15 册)

# 《MBA 教学案例集》

## 编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：(以姓氏笔划为序)

丁邦开	王 玉	冯正权
刘兰娟	丛树海	孙海鸣
杨大楷	杨公朴	杨君昌
陈文浩	陈启杰	陈信元
张淑智	张 桁	施锡铨
颜光华	戴国强	

## 序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

●  
序  
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

2

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权、丛树海、施锡铨。

本案例集的出版，得益于熊诗平、金福林、何苏湘、张有年的鼎力协助和指导，在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日



## 公司概况

上海浦江电信有限公司是一家专业从事数据传输业务的电信运营商。公司于1999年5月由张江高科技园区开发公司、上海市电话发展总公司等6家公司共同投资组建而成。公司地处上海浦东新区张江高科技园区，注册资本为2 000万元，现有员工23名，除财务与行政人员外，其余全部为专业技术人员。公司成立一年半以来，秉持“不追逐名声和影响，艰苦创业，务实工作，锐意开拓”的经营理念，遵循“边建设、边运营、边发展”的经营方针，充分利用占位者优势和人才优势，在浦东新区政府及股东们的有力支持下，在创业的第一个

编写说明：本案例讨论的是处于创业初期设于中国上海浦东开发区的某电信运营商应如何制定发展战略规划。供MBA学员在选修“企业战略管理”、“创业投资学”、“项目管理”等课程时学习讨论。资料截至2001年1月，已根据惯例对有关内容作了掩饰处理。

财务年度就取得了1 200万元销售额、盈利550万元(净资产收益率为25%)的突出成绩,在群雄纷争的电信增值服务市场上脱颖而出。

近期,公司已投资1 500万元,建成了覆盖整个浦东新区的宽带网。但公司尚不具备基础电信资源(管线资源和国际通道)及基础电信及IP Phone的经营资质,也尚未获取跨区域经营许可证。目前,公司正在加快建设作为浦东新区“十五”期间信息化规划重点项目的“浦江新网”及位于浦东软件园内的国际互联网数据中心(IDC),旨在为广大用户提供高速宽带数据网络接入和性能价格比最优的全方位解决方案。

随着电信市场的加速开放,中外电信运营商的竞争也将日益激烈。在公司股东的提议下,董事会决定在2000年底召开一次董事会,着重讨论下一年度工作及今后公司发展规划。

## 电信业的发展概况

### 一、电信业的特点

电信业是一种以一定的电信网络为基础、以现代化的通信技术与设备为工具向公众提供信息服务的特殊的网络产业。与其他产业相比,电信业有其特殊性。

电信基础设施的建设,特别是全国性电信网络的建设一般都需要大量资金的集中投入,其投资动辄几十亿元甚至上百亿元,从这个意义上而言,电信业是一种“资金密集型”产业。但是,电信业的生存与发展更离不开科技创新与高科技的产业化。电信业的最终目标是向公众提供信息服务,促进信息资源在全社会的交流与共享,信息传输是其核心业务。因此,电信业是

信息产业的一个重要分支，它的发展是建立在信息科学技术不断发展的基础上的。而信息科学技术是一种知识高度密集、学科高度综合的前沿性科技，它是综合光纤通信技术、交互式网络技术、多媒体技术和智能计算机技术等而形成的，所以其发展主要依靠智力、知识等无形资产的大量投入，依靠对高科技的掌握和运用方面的领先。

电信业的核心业务是信息传输，电信网络的参加者是为了获得信息传输的服务才加入该网络的，而入网者越多的网络其可能的信息传输范围就越广，对新入网者来说，加入这样的网络所能获得的效用显然比加入入网者较少的网络要大。而每一个新入网者的加入都会使该网络的信息传输范围变得更大，从而使新入网者效用极大化的同时也提高了已经入网者的效用。电信网络的这一特点还会对潜在的参加者的决策选择产生重大影响，因为只要该潜在参加者是一个理

性的消费者,那么在其他条件相同的情况下,他(她)显然会选择加入入网者较多的网络以使自己获得更广范围内的信息交流。

通过不同网络间的互联互通形成统一的基础电信网络,对于电信业的发展意义重大。这是因为:(1)信息传输的数字化使话音、数据、图像、多媒体等信息均可通过同一网络传输,因此形成统一的基础网络可简化电信网络体系,提高网络的信息传输效率;(2)互联互通可以将各种专用网络接纳到基础网络体系中,充分利用已有网络资源并避免重复建设;(3)由于网络规模效益的存在,拥有主要电信网络的企业与新加入的网络企业相比往往占据明显的优势地位,新加入企业只有将自己的网络与已有的网络联通才可能生存;(4)互联互通在使新加入网络企业获得生存和发展空间的同时,又可以对原来的垄断企业形成竞争压力,迫使其降低价格和改善服务,从而增进整体社会福利;(5)统一基础网络的形

成,使各种电信业务均可通过同一个网络来提供,这样,就降低了各种电信服务的进入壁垒,为经营不同业务的电信企业向其他业务领域的扩展提供了条件,从而加强了整个电信市场的竞争,促进电信企业的多元化、多渠道发展。

但从世界范围来看,绝大多数国家在电信行业里均以不对称管制作为基础方式,即对控制主要网络的已有电信企业实行比对新进入的电信企业更严格的管制,使后者在一段时间内能较快发展。一般认为,实行这种政策主要是由于电信业中存在显著的信息不对称现象。随着技术进步与电信业务多元化,政府和消费者日益难以掌握电信服务的真实成本,单纯依靠政府对电信企业的监管作用有限。因此,依靠市场、通过加强竞争来发现产品的合理价格在电信业中比在其他行业具有更大的迫切性。但是,由于新进入企业必须使自己的网络与已有的主要网络互联互通才能生存,如果不对控制主要网络

的企业实行更严格的管制,则其很可能利用其优势地位制造不公平竞争,设置种种障碍以限制新进入企业业务的开展,甚至将其挤出市场以维护自身的垄断地位。

## 二、电信业务的市场结构

一百多年以来直至今天,电话业务一直是电信业的核心业务,因而电信网一般也被称作电话网。传统的电话网的基本特点是其设计以恒定的对称的话路量为对象,网络呈资本密集型,网络容量与话务容量高度一致,其成本与利润处于严格的管制之下。在经过了早期及中期的高速发展之后,近 10 年来,全世界电话用户的增长率平均保持在 5%~10% 左右,业务和网络扩展均呈低速稳定增长之势。然而,近年来由于计算机的广泛应用以及数据传输技术、移动通信技术、卫星通信技术等的飞速发展,电信业务的发展呈现出多元化趋势,从而使得电信业务的市场结构发生了

很大变化,各种新兴业务正在对电话业务的主导地位形成挑战,其中数据业务的发展尤其令人关注。据估计,全世界数据业务的平均年增长率可达到 25%~40%,远远高过了电话业务的增长速度。特别是 IP(Internet Protocol)业务正呈现爆炸式增长,其规模和业务量已达到了约 6~9 个月左右就翻一番的地步,是符合“摩尔定律”(约 18 个月左右翻一番)的 CPU 性能进展的 2~3 倍。

世界各国电信技术与市场的发展程度相差较大。一般而言,电信业务主要包括三大类,即基础电信业务(电话业务)、卫星通讯和无线移动通讯业务、增值业务与信息服务。

### 三、电信技术的发展趋势

过去 10 年是世界电信技术飞速发展的时期。数据业务是当今世界电信市场上发展速度最快的一种业务。在北



美,有些网络(如太平洋贝尔)上数据业务已经超过电话业务,而即使像 AT&T 这样的老牌电信公司其数据业务也在 2001 年超过电话业务。专家估计在未来 10 年内,包括中国在内的世界各国主要未来的数据业务量都将先后超过电话业务量。

随着数据业务量的飞速增长,必然对以电话业务量为主的传统电信网络形成越来越大的压力,从而使网络宽带化变得日益紧迫。由于光纤的带宽巨大、成本低和易维护等一系列优点,网络光纤化已成为包括我国在内的世界各国网络发展的趋势。

近年来,蜂窝移动通信系统和固定无线接入系统的出现和飞速发展已大大改变了无线在电信网络中的地位。蜂窝移动接入的方便、个性化和无处不在的特性使其成为信息时代的宠儿,发展十分迅猛。随着话音压缩技术、信号处理技术与智能天线技术的进一步发展,蜂窝移动通