

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

 中国社会科学院权威报告系列

总主编：陈佳贵

2011~2012 全球电信运营企业 发展报告

——价值创造与可持续发展


THE GLOBAL TELECOM
ENTERPRISES REPORT 2011-2012


——Value Creation and Sustainable Development

何瑛 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

 中国社会科学院创新工程学术出版资助项目

 中国社会科学院权威报告系列

总主编：陈佳贵

2011~2012

2011~2012
**全球电信运营企业
发展报告**

——价值创造与可持续发展

THE GLOBAL TELECOM
ENTERPRISES REPORT 2011-2012

——Value Creation and Sustainable Development

何瑛 主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

全球电信运营企业发展报告 2011~2012: 价值创造与可持续发展/何瑛主编. —北京: 经济管理出版社, 2012.8
ISBN 978-7-5096-2041-0

I. ①全… II. ①何… III. ①电信—邮电企业—企业发展—研究报告—世界—2011~2012 IV. ①F631

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 156059 号

组稿编辑: 张 艳
责任编辑: 张 艳
责任印制: 杨国强
责任校对: 超 凡 熊兰华

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市延风印装厂
经 销: 新华书店
开 本: 880mm × 1230mm/16
印 张: 31.75
字 数: 780 千字
版 次: 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5096-2041-0
定 价: 298.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

全球电信运营企业发展报告 2011~2012

专家委员会

主任 陈佳贵 朱宏任
委员 (按姓氏笔画排序)

王长峰	吕廷杰	吕政	吕铁	孙启明	刘克选	安佳	何璘
吴冬梅	吴洪	宋华	张世贤	张梦霞	忻展红	李平	李凯
李海舰	李维安	杜振华	杜莹芬	杨世伟	杨学成	汪平	沈志渔
陈传明	陈岩	林丹明	苑春荟	郑海航	金永生	金磊	胡春
茶洪旺	赵顺龙	赵景华	赵曙明	唐守廉	唐晓华	徐二明	徐向艺
郭玉锦	高闯	戚聿东	梁雄健	黄秀清	黄津孚	黄速建	黄群慧
彭晓峰	曾剑秋	舒华英					

编写委员会

主编 何璘
成员 东娇 周访 郝雪阳 李娇 黄洁 孔静敏 孙睿子 白瑞花
王晨 罗海虹 赵育梅 张艳 陈力 王萌 申兵 苑占伟
潘教建 任睿 李玲 赵立 彭亚男

序言

我国《国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》中明确提出要培育发展战略性新兴产业，并将新一代信息技术产业确立为七大战略性新兴产业之一，加以重点推进。新一代信息技术产业包括下一代信息网络、电子信息核心基础产业、高端软件及新兴信息服务业三个重点领域，其中新一代移动通信、下一代互联网、三网融合、物联网和云计算等是与通信业密切相关的重点发展方向。

世界各国为加快经济复苏并重建国家竞争力，纷纷加快科技创新与产业革命步伐，通过政府战略指引、政策激励甚至直接资金投入等重大举措，加强国家部署，将构建下一代国家信息基础设施作为发展重点和优先领域，力图抢占后金融危机时代经济、科技制高点。受到政府支持的全球重要电信运营企业竞争激烈，技术和商业模式创新已扩展到产业各个领域。面临国内外复杂的经济形势和社会发展环境，我国的通信业发展坚持统筹部署、创新引领、服务民生、安全可靠的基本原则，加快构建下一代国家信息基础设施，全面提高宽带普及率和接入带宽，深化基础设施应用效能，提升基础设施使用效率，培育基于宽带和移动互联网的新兴服务业态，发展壮大信息网络产业经济。

作为全面支撑经济社会发展的战略性、基础性和先导性行业，通信业具有创新速度快、通用性广、渗透力强的特点，是经济增长的倍增器、发展方式的转换器和产业升级的助推器。“十二五”期

间，通信业将以服务经济社会发展为中心，加快转型升级，供给和需求双向推动，夯实市场对资源配置的基础性作用，强化规划指引、政策导向、要素支持的保障性作用，创新商业和服务模式，促进产业链的完善和延伸，推动工业化和信息化的深度融合，实现工业化和信息化的相互渗透和循环提升，提升国家信息化水平，为构建信息社会打下坚实的基础。同时，通信业还需要以国际化视野和战略性思维来推动宽带网络、新一代移动通信、下一代互联网、云计算、物联网等新兴产业形态发展，培育新的经济增长点。通过致力于提高国家科技实力和综合实力，着眼于引发技术和产业变革，做好战略决策储备、科技创新储备、领军人才储备、产业化储备，依托新一代信息技术这一战略新兴产业来支撑和引领我国经济社会的可持续发展。

随着通信业价值链外延的不断扩大，以及通信市场竞争的日趋加剧，如何通过创新商业模式和重塑价值创造方式获得可持续发展的核心能力，正成为电信行业发展的主旋律，智能管道和聚合平台正是实现这一转变的抓手或基石。随着行业融合发展的趋势进一步显现，电信运营企业对外需要与设备供应商、内容提供商、系统集成商、最终用户等共同搭建协同发展的产业链，对内需要进一步优化组织架构，逐步向平台化、虚拟化的方向演进，提高管理效率和管理水平。

“十二五”时期是全面建设小康社会的关键时期，通信业发展大有可为。希望我国通信业在未来发展中进一步提高核心竞争力，加快转型升级步伐，为服务国民经济和社会发展做出更积极的贡献。

工业和信息化部党组成员 总工程师

朱宏任

前言

随着全业务竞争的日益加剧，电信行业正在发生本质的变化。日益同质化的产品和服务，使电信行业尤其是电信运营商的竞争，从业务和价格的竞争逐步转变为商业模式之争。因此，如何在价值链上改变电信运营商的地位，通过创新的商业模式获得持续发展的核心能力，正成为电信行业发展面临的核心问题。企业商业模式反映了一个公司基于价值导向的组织管理体系，是企业的DNA。成功的商业模式可以促进对企业战略选择的分析、试验和确认；同样，成功的商业模式也能使企业获得强势的市场地位。随着物联网、云计算、Web3.0等最新应用和技术的不断推广，苹果、微软、谷歌等企业电信行业的进军，电信行业的构成和商业运作日趋复杂，因此，对电信运营企业来说创新商业模式应是一个系统工程。同时，随着用户规模的扩大，语音的支柱作用在减弱，数据以及移动互联网成为电信运营商的发力方向，智能手机和各类新型终端成为新的主流，移动流量激增及互联网创新商业模式也为电信运营商带来了新的挑战。总之，从目前电信行业的发展来看，技术、竞争、需求三方面的驱动力已经使得战略转型成为必然。电信行业的转型可以从三个角度界定：第一，从产业角度看，就是从传统的语音通信转变为信息通信，即ICT行业；第二，从价值创造角度看，电信价值链条转变成电信价值网络；第三，从企业角度看，传统的网

络运营商正在转变为综合信息服务提供商。电信企业转型，其本质就是对公司赖以实现持续增长的商业模式进行创新，从而使企业获取长期竞争优势和实现可持续发展。

随着电信产业价值链的外延不断扩大，企业内部价值链所涉及专业分工更加精细，环节与流程更加复杂，但是电信运营商在产业价值链中的重要地位却始终没有改变。因此，技术和业务的转型要求管理向以客户为中心和提高运营效率方面转变，财务管理作为公司价值管理的主要部门，要深入研究产业价值链和内部价值链变化对公司价值的影响，提供战略成本信息，建立相应的估值模型，支撑公司建立合理的产业价值分配模式、盈利模式，推动产业价值链的扩大，实现企业价值最大化。同时，由于用户需求的多样化和激烈的市场竞争，企业内部需要精细管理经营收入、控制经营成本，确保收入质量、实现成本结构和效益的最优化，建立内部价值链管理体系，防止价值流失。

近年来，随着电信市场的进一步饱和，电信业务增长空间急剧缩小，企业效益、价值的增长陷入了困境，收入的增长进入了阶段性“瓶颈”，增速不断减缓，已无法有效拉动企业效益的增长，成本资源消耗在市场竞争、服务完善、企业战略转型等增量因素作用下，上升似乎无法避免。因此，如何在电信运营企业利润不断摊薄的情况下，

实现可持续的价值创造，成为所有电信运营企业面临的重要问题。

在上述背景下，《全球电信运营企业发展报告（2011~2012）：价值创造与可持续发展》的公开出版恰逢其时，为全球电信运营企业价值管理的研究和信息资源交流奉献了一份优秀的著述。

《全球电信运营企业发展报告（2011~2012）：价值创造与可持续发展》的主要内容包括：

第一部分——专题篇。包括一份总报告和五份分报告。

总报告对电信运营企业价值管理与提升战略进行了全面、系统的研究。基于价值导向从综合绩效和现金流视角构建电信运营企业财务竞争力评价体系，运用因子分析模糊矩阵评价法对世界 500 强中的 20 家电信运营企业（2011 年）进行实证研究，并对综合绩效和现金流视角的两种财务竞争力评价结果与价值创造能力（EVA 率）进行了相关性分析，分析了电信运营企业价值驱动要素，构建了价值管理模型，并基于市值管理理论的视角提出了价值管理与提升战略，电信运营企业价值管理的过程也就是价值创造、价值经营、价值实现的过程。

分报告则从品牌竞争力、品牌价值评估、客户价值分析、内部管理报告、融资机制等不同视角致力于电信运营企业价值创造与可持续发展的专题研究。

第二部分——报告篇。包括 12 家电信运营企业的可持续发展报告。

2011 年进入世界 500 强的电信运营企业有 20 家，主要分布在美洲（6 家）、欧洲（7 家）、亚洲（6 家）和大洋洲（1 家），与 2010 年相同。其中：美国 5 家（AT&T、Verizon、Comcast、Sprint Nextel、DirectTV Group），日本 3 家（NTT、KDDI、Softbank），中国 3 家（中国移动、中国电信、中国联通），英国 2 家（Vodafone、BT），法

国 2 家（France Telecom、Vivendi），墨西哥、澳大利亚、德国、意大利、西班牙各 1 家（America Movil、Telstra、Deutsche Telecom、Telecom Italia、Telefonica）。

报告从 2011 年进入世界 500 强的 20 家电信运营企业中，挑选出具有代表性的 11 家电信运营企业（中国 3 家，美国 2 家，英国 2 家，德国、西班牙、法国、墨西哥各 1 家），由于日本 3 家电信公司的年报对外披露过晚，所以选择了具有代表性的韩国 SK 电讯代替，总共 12 家，分别从公司简介、公司战略、公司治理、市场概览、业务概览、经营和财务绩效、内控与风险管理、人力资源发展、企业社会责任和前景展望 10 个方面，对其可持续发展状况进行概述研究。

第三部分——指标篇。呈现全球电信运营企业关键绩效指标概览。

报告从投资经营效果、融资管理效率、成本费用管理、现金与质量管理、可持续成长管理、价值创造与分配六个方面精选出 44 个重要指标，呈现出 2011 年 20 家公司的指标值以及平均值，为电信运营企业的标杆管理提供了可以参照的依据。同时，报告对每个关键绩效指标分四大洲呈现出 2009~2011 年的趋势数据，为电信运营企业的精细化管理提供有价值的基础数据信息。

第四部分——附录篇。

主要包括：2011 年中国国民经济和社会发展统计公报、2011 年中国电信业统计公报、2011 年进入世界 500 强的 20 家电信运营商关键绩效指标一览表、全球电信运营企业 LEGO 以及 2012 年全球网络就绪度指数排名等。

《全球电信运营企业发展报告（2011~2012）：价值创造与可持续发展》的创新之处包括：

第一，随着国内外学者对企业经营目标的反思，价值管理理论经历了从股东价值管理、利益相关者价值管理到市值管理的变迁过程。报告分

析了电信运营企业价值驱动要素，构建了价值管理模型，并基于市值管理理论的视角提出了价值管理与提升战略。

第二，目前国内外对企业财务竞争力的研究多处于概念界定和理论阐述阶段，尚未建立起规范可行的财务竞争力评价体系。报告基于价值导向从综合绩效和现金流视角构建了电信运营企业财务竞争力评价体系，并运用因子分析模糊矩阵评价法对2011年进入世界500强的20家电信运营企业进行实证研究得出：①基于综合绩效和现金流视角的财务竞争力评价结果之间具有较强的相关性；②价值创造能力（EVA率）与财务竞争力评价结果之间具有较强的相关性；③股价与财务竞争力评价结果之间也具有较强的相关性。

第三，报告从2011年进入世界500强的20

家电信运营企业中，挑选出具有代表性的12家分别从10个方面对其可持续发展状况进行概述研究，为电信运营企业的国际化拓展提供了有价值的信息。

第四，报告呈现的全球电信运营企业的关键绩效指标（横向比较、纵向趋势、均值数据、分洲数据），为电信运营企业的标杆管理、精细化管理提供了可以参照的依据和有价值的基础数据信息。

作为第一部反映全球电信运营企业价值管理和可持续发展状况的报告，该著作难免有偏颇或疏漏之处。报告团队将与电信各界携手前进，共同努力，为电信行业的发展和电信运营企业的价值创造与提升做出更大的贡献。

何 瑛

2012年10月26日

目 录

第一部分 专题篇——全球电信运营企业价值管理与提升战略

- 总 报 告 电信运营企业价值管理与提升战略研究 / 3
- 分报告一 电信运营企业品牌竞争力指数 / 19
- 分报告二 电信运营企业品牌价值评估 / 33
- 分报告三 电信运营企业客户价值分析 / 45
- 分报告四 电信运营企业内部管理报告体系 / 66
- 分报告五 电信业融资机制的国际经验比较及启示 / 76

第二部分 报告篇——全球电信运营企业可持续发展报告

- 一 美国电报电话公司可持续发展报告 (AT&T) / 89
- 二 美国 Verizon 电信公司可持续发展报告 / 109
- 三 中国移动通信集团公司可持续发展报告 / 129
- 四 西班牙电信公司可持续发展报告 (Telefonica) / 155
- 五 德国电信公司可持续发展报告 (Deutsche Telecom) / 177
- 六 英国沃达丰公司可持续发展报告 (Vodafone) / 201
- 七 法国电信公司可持续发展报告 (France Telecom) / 219
- 八 墨西哥美洲电信公司可持续发展报告 (America Movil) / 241
- 九 中国电信集团公司可持续发展报告 (China Telecom) / 259
- 十 中国联通公司可持续发展报告 (China Unicom) / 287
- 十一 英国电信集团可持续发展报告 (BT Group) / 315
- 十二 韩国“SK 电讯”公司可持续发展报告 (SK Telecom) / 335

第三部分 指标篇——全球电信运营企业关键绩效指标

- 一 电信运营企业投资经营效果绩效指标概览 / 355
- 二 电信运营企业融资管理效率绩效指标概览 / 368
- 三 电信运营企业成本费用管理绩效指标概览 / 375
- 四 电信运营企业现金与质量管理绩效指标概览 / 383
- 五 电信运营企业可持续成长管理绩效指标概览 / 393
- 六 电信运营企业价值创造与分配绩效指标概览 / 400

第四部分 附录篇——统计公报、绩效指标和网络就绪度

- 附录一 2011 年中国国民经济和社会发展统计公报 / 411
- 附录二 2011 年中国电信业统计公报 / 435
- 附录三 2011 年进入世界 500 强的电信运营商关键绩效指标一览表 / 449
- 附录四 全球电信运营企业及 LOGO / 475
- 附录五 2011~2012 年全球网络就绪度指数排名 / 480

后 记 / 493

Contents

Section1 Special Subject Part: The Value Management and Promoting Strategies of Telecom Enterprises

Main Report: The Value Management and Promoting Strategies of Telecom Enterprises / 3

Report I The Brand Competitiveness Index of Telecom Enterprises / 19

Report II The Evaluation of Brand Value for Telecom Enterprises / 33

Report III The Analysis of Customers Value for Telecom Enterprises / 45

Report IV The Internal Management Reporting System of Telecom Enterprises / 66

Report V The International Comparison and Enlightenment on the Financing Mechanism of Telecom Enterprises / 76

Section2 Report Part: The Report on Sustainable Development of Global Telecom Enterprises

一 The sustainable development report of AT&T / 89

二 The sustainable development report of Verizon / 109

三 The sustainable development report of China Mobile Communications / 129

四 The sustainable development report of Telefonica / 155

五 The sustainable development report of Deutsche Telekom / 177

六 The sustainable development report of Vodafone / 201

七 The sustainable development report of France Telecom / 219

八 The sustainable development report of America Movil / 241

九 The sustainable development report of China Telecom / 259

十 The sustainable development report of China Unicom / 287

十一 The sustainable development report of BT Group / 315

十二 The sustainable development report of SK Telecom / 335

Section3 Indicator Part: Key Performance Indicators for Global Telecom Enterprises

- 一 An overview of performance indicators of investment management effectiveness for Telecom Enterprises / 355
- 二 An overview of performance indicators of Financing management efficiency for Telecom Enterprises / 368
- 三 An overview of performance indicators of Cost management for Telecom Enterprises / 375
- 四 An overview of performance indicators of Cash and Quality management for Telecom Enterprises / 383
- 五 An overview of performance indicators of Sustainable development management for Telecom Enterprises / 393
- 六 An overview of performance indicators of Value creation and distribution for Telecom Enterprises / 400

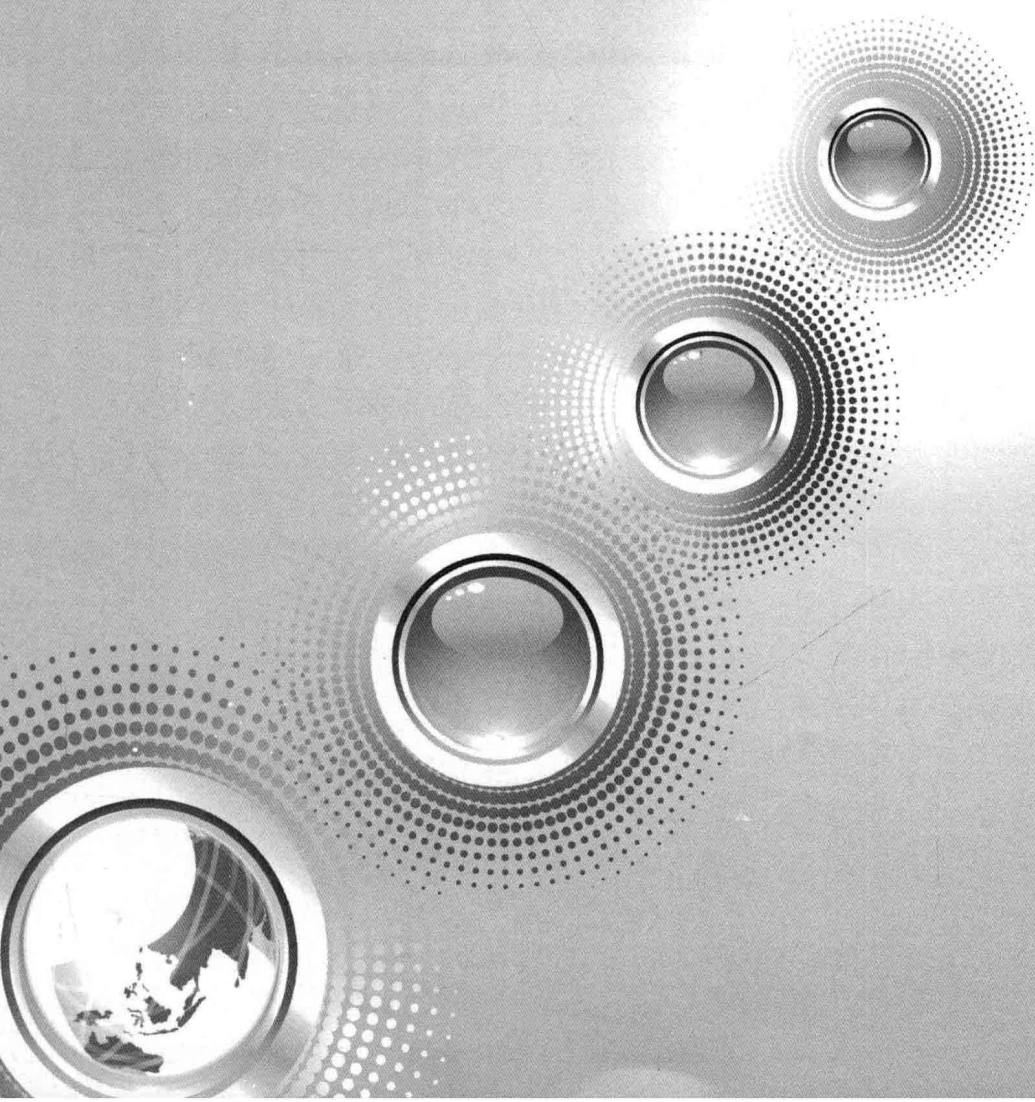
Section4 Appendix Part: Statistical Bulletin、Performance Indicators and Network Readiness Index

- Appendix I China's national economy and social development statistical bulletin for the year 2011 / 411
- Appendix II China's telecom industry statistics bulletin for the year 2011 / 435
- Appendix III List of key performance indicators for the twenty Telecom Enterprises on the top 500 of fortune forum in the world during the year 2011 / 449
- Appendix IV Names and Logos of the World Leading Telecom Enterprises / 475
- Appendix V Ranks of Network Readiness Index for 2011-2012 / 480

Postscript / 493

第一部分 专题篇

——全球电信运营企业价值管理与提升战略



总 报 告	电信运营企业价值管理与提升战略研究
分报告一	电信运营企业品牌竞争力指数
分报告二	电信运营企业品牌价值评估
分报告三	电信运营企业客户价值分析
分报告四	电信运营企业内部管理报告体系
分报告五	电信业融资机制的国际经验比较及启示

总报告

电信运营企业价值管理与提升战略研究

——基于进入世界 500 强的 20 家电信运营企业的实证研究

一 引言

价值管理 (value-based management), 是 20 世纪 80 年代在美国企业界开始出现, 经麦肯锡顾问公司提倡和推广的一种新型管理理念和管理模式。如同 60 年代末的“营销管理”取代“销售管理”, 以及 70 年代末的“全面质量管理”取代“产品质量控制”一样, 不是简单地替代“传统财务管理”等内容, 而是一种内涵和外延的升华。世界许多著名企业, 如微软、可口可乐、西门子、西南航空、杜邦公司等, 都是价值管理的实践者和受益者。斯图斯特咨询公司的一项研究表明, 推广和实施价值管理的公司与未推广和实施价值管理的公司相比, 年收益高出 8.25%。因此, 已有越来越多的中国公司将传统的“财务管理”心智模式转变为“价值管理”心智模式也就不足为奇了 (何瑛, 2005)。价值管理是以企业价值最大

化观念为先导, 以价值创造和价值评估为基础, 将预期、计量、控制、激励融于一体的综合管理模式。随着企业组织形式多元化和资本市场成为企业经营的外部激励机制, 基于价值导向来研究战略决策、公司治理、过程控制、业绩评价和并购扩张已经成为专家和学者对价值管理理论研究内容的共识 (翁世淳, 2010)。与传统的企业管理模式关注企业的利润最大化、股东权益最大化不同, 这种新的企业管理模式突出了企业价值在企业管理理念中的核心地位, 立足于企业整体价值的提升 (张济建、苗晴, 2010)。电信运营企业作为在中国香港和美国上市的大型央企, 关注价值创造、实施价值管理是各类相关利益者的共同诉求, 财务转型的实施为电信运营企业实施价值管理创造了良好的控制环境和契机。

二 价值管理理论的演进和变迁

翁世淳提出随着国内外学者对企业经营目标的反思,价值管理理论经历了从股东价值管理、利益相关者价值管理到市值管理的变迁过程。①股东价值管理。股东价值管理理论诞生于20世纪80年代后期,当时正处于资本市场对企业产生剧烈冲击的年代,资本市场频繁发生的公司控制权接管交易迫使公司管理者更多地考虑如何创造价值。以 Alfred Rappaport、Joel Stern 和 Copeland 为代表的一批学者把 Modigliani 和 Miller (MM) 的价值评估方法和公司战略评估引入到股东价值管理研究中,推进了价值管理理论的发展。股东价值管理理论的确立存在两个基本前提:第一,公司的一切行为都以价值思想定位作为基础。第二,只有超过资本成本的收益才能被确认为创造价值。基于上述两个前提在实践中逐渐形成三种既有联系又有区别的股东价值管理模式:第一种管理模式被称为 SVA 模式,由 Rappaport 创造并被 LEK 公司采纳应用。该模式认为企业价值创造目标是最大化股东价值 (SVA),实现 SVA 的股东价值方法分为价值审查、价值驱动因素评估、战略评价和股东价值方法培训四项内容。第二种管理模式被称为最大化经济价值模式 (EVA),由斯特于 1989 年提出,并被思图斯特公司推广应用。虽然 EVA 模式的实施步骤沿袭了 SVA 模式,但是 EVA 模式从根本上来讲,是一种业绩管理模式。以 EVA 指标设计的管理层薪酬计划可以达到公司董事会考虑的利益协同、财富杠杆、挽留员工和降低股东成本等诸多目标。第三种管理模式被称为 Mckingsey 模式,由 Copeland 提出并被 Mckingsey 公司应用。Mckingsey 模式并没有提出特定价值创

造目标,但是强调公司必须将自身的长远目标与价值创造目标相结合,采用严格方法管理公司所有业务,并选择最佳时机进行并购重组。②利益相关者价值管理。整个 20 世纪 90 年代,虽然奉行股东价值管理模式的美国公司投资者取得了巨大收益,但是这个被 Stiglitz (2003) 称为“喧嚣的九十年代”的背后是财富分配的不均、层出不穷的公司欺诈丑闻和全球环境的恶化。1997 年东南亚金融危机和新千年网络经济破灭表明,一味通过提高公司内部资源的配置和利用效率来创造价值的股东价值管理模式已经无法得到资本市场的认同,对股东价值最大化目标追逐最终会摧毁公司本身。随着利益相关者理论的浮现,强调公司社会责任以实现企业价值成为这一时期价值管理理论的焦点。包括 Freeman (1984)、Blair (1995)、Donaldson 和 Preston (1995) 在内的利益相关者理论学者普遍认为,企业决策应该是平衡所有利益相关者的利益,而不仅仅是最大化股东的利益。但是不同利益相关者的利益需求往往相矛盾,同时由于各个企业资源禀赋差异,其履行的社会责任程度也不同。Clarkson (1995) 通过实证总结了五类典型利益相关者问题,并借用 Carroll (1979) 模型建立了利益相关者战略管理模式 (RDAP),认为不同资源禀赋的企业可以采用相应的管理战略。Jawahar 和 Mclaughlin 根据 Miller 和 Friesen (1980) 提出的阶段顺序:创业、成长、成熟、衰退/再生,在资源依赖理论和期望理论上发展了 RDAP 模式,提出了基于企业生命周期的利益相关者管理战略,构建出按照企业生命周期和企业利益相关者类型两个维度的管