

21 世纪通信企业管理丛书

电信企业经营的 十大难题 及其应对策略



● 高斌 等 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

21 世纪通信企业管理丛书

电信企业经营的十大难题 及其应对策略

高 斌 等著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电信企业经营的十大难题及其应对策略/高斌等著. —北京: 人民邮电出版社, 2003.7
(21 世纪通信企业管理丛书)

ISBN 7-115-11045-X

I. 电... II. 高... III. 电信—邮电企业—企业管理—研究—中国 IV. F632.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 044676 号

内 容 提 要

本书针对目前中国电信业的发展环境和企业行为, 在广泛收集资料的基础上, 运用经济学理论和方法, 对电信企业经营中的主要难题的现状和成因进行较全面的分析, 并提出新颖的可操作性强的政策建议, 在运用博弈论、产业经济学来分析研究电信企业经营实际问题方面提出诸多创见。

本书适合电信运营商、电信设备制造商和相关机构的管理和研究人员以及邮电院校相关专业的师生阅读, 也可供关注电信业发展的业界人士参考。

21 世纪通信企业管理丛书

电信企业经营的十大难题及其应对策略

◆ 著 高 斌 等

责任编辑 徐享华

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129258

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本 800×1000 1/16

印张: 12.5

字数: 260 千字

2003 年 7 月第 1 版

印数: 1-4 000 册

2003 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-11045-X/TN · 2014

定价: 26.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

丛 书 前 言

随着中国加入世贸组织,我国通信业不但有新的发展机遇,而且也面临着严峻的挑战。因此,如何抓住机遇应对新的挑战将成为中国通信运营各级领导和管理人员十分关注的重要问题。为了适应中国通信业面临的新的竞争环境,努力提高干部、员工的素质,根据信息产业部领导的指示精神和中国通信运营商的要求,我们邀请北京邮电大学等高等院校的著名教授和中国电信、中国邮政、中国移动、中国网通、中国联通、中国卫星、铁通及外资企业的通信、管理专家编写了适合中国通信企业领导和管理干部学习、培训的系列教材,同时为借鉴国外通信业先进的管理经验,还引进了国外通信企业管理类精品图书并请国内专家翻译,共同打造本套丛书,以解燃眉之急。

本套丛书目前共有 11 本,由近 30 位专家参与工作,具有鲜明的时代性、实用性和超前性。

●《**电信竞争与入世对策**》针对中国入世现实,在分析了国内外电信竞争规律和特征的基础上,提出了应对入世的对策。

●《**现代通信企业管理**》针对异常激烈的通信业竞争局面及消费者对公众通信企业的服务内容、服务方式、服务质量、经营理念、管理模式以及服务意识提出了较高要求等情况,阐述了通信企业如何加强基础工作,实施科学管理,依靠科技进步和管理创新,来赢得竞争优势。

●《**通信企业生产运作管理**》针对通信企业生产运作的特点,分层次阐述了通信企业生产运作的战略决策、系统设计决策、系统运行决策等理论,并辅以实例,以期能帮助通信企业提高生产运作水平,增强企业的核心竞争力。

●《**现代通信企业市场营销管理**》针对入世后的中国通信企业的特点,分析了在外资涌入国内通信市场的条件下,企业应当如何新的市场环境中自主地开展竞争,把握市场消费需求,分析、开拓市场,实现营销目标。本书还结合时代特征引入了一系列新的营销理念,并结合实践进行剖析、应用,以提高企业的经济效益和社会效益。

●《**客户关系管理与主题分析**》为通信企业引进了客户关系管理理论,以指导通信企业从市场营销、服务与技术支持等与客户有关的领域建立企业与客户之间的新型管理机制,一方面以先进的技术和优质的服务吸引和保持更多的客户,另一方面通过对业务流程的再造与实行科学管理来降低企业成本,提高企业综合实力。

●《**现代通信企业人力资源开发与管理**》针对入世后通信企业人力资源面临的严峻挑战,阐述了人力资源理论和人力资源开发与管理的运作方式,介绍了业务流程再造、工作分析、岗位再设计等内容。书中强调“因事择人,人尽其才”,注重薪酬改革,建立培训、激励、创新的机制和人的潜能开发机制,以提高人的工作能力,增强企业活力,并激发人的创造力,

提高工作绩效。

●《**组织行为学概论**》(修订版)从组织构成的角度着手,分析了一定社会环境下组织内的个体、群体、领导的心理和行为特征及组织的结构特征,运用现代领导理论,提高领导者预测、引导、管理、激励及综合分析能力,提高领导行为有效性;运用现代组织理论,实现激励个体、协调群体、提高领导力、变革组织、促进发展的目的。

●《**公司理财**》从加强企业财务管理的基础入手,重点探索通信企业的资本运作,如企业筹资、投资、运营、增长及财务分析等,以帮助企业实现资本增值。

●《**现代通信技术概论**》可以帮助通信企业的领导和管理人员掌握现代通信技术及其发展趋势,依靠科技进步实施科技创新,并最终推动通信业的发展。

●《**电信业战略管理**》从战略的高度,应用战略管理模型的理论、实践和方法,主要评价了电信业战略管理的现状,讨论了电信需求、供给以及期望产出的决定因素,并对电信业战略管理的发展方向作了合理的推测。本书对电信企业如何在不断变化的竞争市场中实现可持续发展,提供了清晰的认识和有益的指导。

●《**新电信市场成功策略**》从目前电信业整体运营环境出发,分析了美国乃至全球的电信企业在面临解除管制、资费策略等方面成功的竞争方法,多角度地阐述了电信企业在新市场环境中的成功策略,并提供了相应的计算机辅助工具以及一些参考案例来加以说明。本书可帮助电信企业选择最可能成功的战略、减小市场风险、优化企业运营效果,从而更有可能成功赢得市场竞争。

本套丛书既有较高的理论水平,又注重理论和实际的结合,列举了大量的案例展开讨论,增强了可操作性和指导性。随着国内外经济形势的发展,尤其是中国通信业新的竞争格局的形成,通信企业的管理将出现不同程度的革新。我们将跟踪管理的发展动态,从组织国内编写和引进国外精品图书两方面及时对本套丛书进行充实和扩充。

本套丛书还可用作大学本科、专科及干部管理院校的教学、培训用书。

丛书中各部作品的作(译)者虽都有较高的学术水平和管理实践经验,但由于时间有限,编写(翻译)较仓促,书中错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

丛书主编 庄士钦

2002年8月于北京

前 言

近年来，中国电信业创造了前无古人的奇迹，但是矛盾随之而来。目前，中国电信企业在市场经营中面临复杂多变的局面，仅仅借鉴发达国家的经验已经远远不够了。本书针对目前中国电信业的发展环境和企业行为，在广泛收集资料的基础上，运用经济学理论和方法，对企业经营中的主要难题的现状和成因进行了较全面的分析，并提出新颖的可操作性强的政策建议，在运用博弈论、产业经济学分析研究电信通信企业经营实际问题方面有诸多创见。在电信管理体制改革之前，人们强调电信行业的特殊性，抹杀电信企业与其他企业的共性；在电信管理体制改革之后，人们又过分强调电信企业与其他企业的共性，抹杀电信行业的特殊性。人们一再重复着矫枉过正的历史错误，或许这就是规律。但是，我们必须尽快将我们的行为调整到理性的轨道。这就是作者创作本书的目的。

在经历了 20 多年的高速发展之后，中国经济取得了长足的进步。中国是作为一个发展中国家加入世界贸易组织的。由于发展速度快，中国进入世界中等发达国家的行列的时间已不远。而在电信服务方面，中国的城市居民已经享受到发达国家才有的现代化通信服务，是中国社会的其他领域所无法比拟的。由于电信业发展速度太快，不均衡在所难免；中国经济正处于转型期，国民经济管理体制由计划经济向市场经济转变的过程尚未结束；中国已经加入世界贸易组织，将逐步落实相关的承诺。在这样复杂的背景下，电信业的市场中产生大量的矛盾和问题是必然的。如何认识并解决这些矛盾和问题就是本书写作的目的。本书中所涉及的 10 个问题是作者长期思考的问题，但是否已经形成真正透彻的认识和理解，还很难判断。作者希望本书能够给通信企业的经营者一些有价值的建议，此目的能否达到，还要等待人们的客观评价。

参加本书写作的还有沈漪文、陈进、杨加密、李萍、方洵华、刘群雁、高峰。本书的图表为王蓓所绘，在此一并感谢！

作者

2003 年 1 月 31 日于南京

目 录

第 1 章 总论	1
1.1 电信企业经营的宏观经济背景	1
1.2 微利时代的电信企业	2
1.2.1 中国电信业正在进入微利时代	2
1.2.2 微利时代电信企业面临的挑战	5
1.2.3 如何应对微利时代的到来	6
1.3 企业与市场之间关系的 3 种境界	7
1.4 电信生态链	10
1.5 电信企业经营观念的现代化	12
1.5.1 责任经营——企业经营的新境界	12
1.5.2 责任经营产生的原因	14
1.5.3 责任经营的实施	15
1.5.4 是消费者忠诚于企业还是企业忠诚于消费者	16
1.5.5 经济发展的不平衡导致电信经营条件的不均衡	17
1.6 技术进步的悖论	17
1.6.1 高技术与技术进步的阶段	18
1.6.2 信息技术进步速度超过经济与社会发展的需要	18
1.6.3 经济科学与管理科学的进步滞后于信息技术的进步	20
第 2 章 电信市场供大于求, 竞争过度	21
2.1 供大于求, 竞争过度	21
2.1.1 中国电信业发展的现状	21
2.1.2 电信业供大于求	22
2.1.3 买方市场形成后市场发生深刻变化	23
2.2 竞争过度成因	24
2.2.1 背景分析	24
2.2.2 波特的竞争模型分析	24
2.3 对策分析	26
2.3.1 电信业改革的深化	26

2.3.2	价格竞争是竞争的有效形式,但应避免价格战	26
2.3.3	积极拓展业务发展新渠道	27
2.3.4	供大于求环境下的市场营销策略	27
2.3.5	发展方向:合作的竞争	29
第 3 章	电信产业的创新	30
3.1	创新的定义与我国电信产业的创新	30
3.2	技术创新	32
3.2.1	技术创新的特征	32
3.2.2	支持持续技术创新的研发体系	33
3.2.3	技术创新模式的选择	34
3.2.4	国内电信产业技术创新的机会	35
3.3	业务创新	35
3.4	组织创新	38
3.5	企业创新成功的要素	41
3.6	电信企业创新典型案例	43
3.6.1	MCI 公司的执行网服务	43
3.6.2	铱星系统	44
3.6.3	案例分析	45
第 4 章	如何处理电信企业之间的关系	47
4.1	中国电信企业之间关系的现状	47
4.1.1	电信业的性质正在发生变化	47
4.1.2	电信企业间建立“竞合”关系的愿望正在成为现实	48
4.1.3	恶性竞争行为仍然存在	48
4.1.4	电信市场竞争新格局要求重整企业之间的关系	49
4.2	竞争求存	49
4.2.1	竞争观念的确立	49
4.2.2	我国电信竞争大环境分析	51
4.2.3	电信业引入竞争的主要方式	52
4.3	协同发展	54
4.3.1	电信业的竞争与合作	54
4.3.2	电信企业合作方式	56
4.3.3	如何建立成功的合作伙伴关系	57
4.4	电信企业间的互联互通	59

4.4.1 互联互通是电信企业的天职	59
4.4.2 互联互通是电信企业经营的基石	60
4.4.3 互联互通的关键是要理顺网间结算关系	62
4.5 大企业与小企业之间的关系——智猪博弈与搭便车	65
第5章 中国电信市场消费者意识和行为变化	67
5.1 消费趋势发生变化, 消费者意识觉醒	67
5.1.1 消费习惯从单一式走向多元化和个性化	67
5.1.2 消费模式发生变化	67
5.1.3 消费心理倾向发生变化	68
5.1.4 消费决策的变化	68
5.1.5 消费信息的变化	68
5.1.6 消费系数的变化	69
5.1.7 消费者权利的变化	69
5.2 早熟和幼稚并存, 消费观念不稳定	69
5.3 应该如何理解“消费者是上帝”	71
5.4 影响消费者满意度的因素分析	73
5.5 消费者主权意识觉醒对企业的影响	76
5.5.1 消费者永远是正确的	76
5.5.2 资费调整压力	76
5.5.3 产品压力	76
5.5.4 服务与品牌	77
5.5.5 营销时代	78
5.5.6 “失宠”危机	78
5.6 对策分析	79
5.6.1 价格策略	79
5.6.2 产品策略	82
5.6.3 营销策略	83
5.6.4 服务策略	83
5.6.5 消费者策略	86
5.6.6 加强监管力度	88
第6章 低端用户比重增大与 ARPU 趋于下降	89
6.1 ARPU 下降成为普遍现象	89
6.2 成因	90

6.2.1	ARPU 下降基本分析	90
6.2.2	市场发育的阶段性特征	92
6.2.3	我国特殊的社会结构和经济结构的影响	93
6.2.4	加入 WTO 的影响	93
6.2.5	竞争摊薄利润	94
6.2.6	技术创新与业务创新脱节	94
6.3	对策	94
6.3.1	重视低端用户的价值	97
6.3.2	市场营销在提高 ARPU 中的作用	97
6.3.3	业务创新	98
第 7 章	电信资费问题上的博弈——企业行为与政府规制	100
7.1	经济转型期电信资费演变分析	100
7.1.1	技术进步与体制变迁	100
7.1.2	价格战全面展开	104
7.2	在价格问题上市场主体之间的博弈	106
7.2.1	企业与政府的博弈	106
7.2.2	企业与企业之间的博弈	106
7.2.3	企业与消费者之间的博弈	108
7.3	国际电信企业定价方法比较	110
7.4	企业价格策略与定价方法	112
7.5	如何看待当前的不规范价格战	115
第 8 章	普遍服务	117
8.1	普遍服务的概述	117
8.1.1	普遍服务的定义	117
8.1.2	普遍服务与政府意志	118
8.2	世界各国的普遍服务的模式	119
8.2.1	美国模式	119
8.2.2	欧洲模式	120
8.2.3	亚洲其他国家和地区的模式	121
8.2.4	我国内地的模式	122
8.3	提供普遍服务, 运营商任重道远	123
8.3.1	目前我国电信企业面对的主要矛盾	123
8.3.2	电信企业必须提供普遍服务	125

8.3.3 普遍服务对电信企业的意义	126
8.4 对策	127
8.4.1 普遍服务与政府宏观调控	127
8.4.2 普遍服务与电信企业运营措施	129
第9章 外资进入导致电信市场的深刻变化	132
9.1 当前的中国电信市场	132
9.1.1 中国电信市场开放历程	132
9.1.2 中国加入世贸以后开放电信市场的承诺	133
9.1.3 当前外资进入和市场开放情况	134
9.1.4 与发达国家开放市场前的基础的差距	135
9.2 入世以后电信市场格局展望	136
9.2.1 外资进入的几种形式	136
9.2.2 进入中国市场后, 跨国公司的经营优势	137
9.2.3 外资进入以后电信市场格局的变化	138
9.2.4 开放市场给中国电信企业带来的挑战	139
9.2.5 开放市场给国内电信企业带来的机遇	140
9.3 中国电信运营企业面临开放市场的对策建议	141
9.3.1 加强同国内其他电信企业的协同发展	141
9.3.2 高水平的综合竞争力	143
9.3.3 与外资电信企业合作, 实现双赢	148
第10章 中国电信企业如何走向世界	150
10.1 全球经营是世界潮流	150
10.1.1 电信业国际化是必然趋势	150
10.1.2 电信业国际化开创了中国电信企业发展的新天地	151
10.1.3 目前国内电信市场已渐趋饱和	151
10.1.4 国际市场经营的经验和成果	152
10.2 有利条件	152
10.2.1 WTO 成员国在电信市场上的对等权利	152
10.2.2 我国的主要电信企业已经具备开拓国际市场的实力	153
10.2.3 外企的进入促进中国电信业的国际化	153
10.3 我国电信业国际化现状	153
10.4 跨国经营的具体形式	155
10.4.1 合资与合作	155

10.4.2	跨国购并	155
10.4.3	全球化带来的问题	156
10.4.4	跨国战略联盟	158
10.4.5	设立驻外办事处或分公司	161
10.4.6	BOT 模式	161
第 11 章	企业核心竞争力的形成与保持	164
11.1	电信企业核心竞争力的内涵和特征	164
11.1.1	核心竞争力的概念和特征	164
11.1.2	电信企业核心竞争力的内涵	165
11.2	中国电信企业核心竞争力实例分析	170
11.2.1	中国电信集团核心竞争力分析	170
11.2.2	中国移动通信集团核心竞争力分析	172
11.3	电信企业核心竞争力的培育和提升	173
11.3.1	市场机遇	173
11.3.2	竞争对手是一面镜子	174
11.3.3	价值链分析法与企业核心竞争力的确定	175
11.3.4	信息化增强企业的核心竞争力	176
11.3.5	品牌扩张	177
11.3.6	外购和外包	178
11.4	电信企业全业务经营与核心竞争力的关系	179
11.4.1	多元化经营与核心竞争力的冲突	179
11.4.2	电信企业全业务经营与多元化经营的差异	181
11.4.3	全业务经营是电信业发展的大势所趋	181
11.4.4	中国基础电信运营商应实行全业务经营	183
参考文献		184

第1章 总论

“如果飞机制造业的技术进展速度像自20世纪60年代中期以来计算机产业的发展速度那样快的话，那么到80年代中期，一架波音767飞机可能将在20分钟之内用20升汽油环游全球”。

——摘自《1999年世界银行发展报告》

1.1 电信企业经营的宏观经济背景

“世界潮流浩浩荡荡，顺之者昌逆之者亡”。什么是世界潮流？在不同的历史时期，世界潮流的体现是不同的。在当今世界，世界潮流就是新的技术革命与经济全球化。经济全球化是建立在市场经济的基础之上的，同时也是建立在新技术革命成果推广基础之上的。新的技术革命使人类世界进入到后工业社会也就是信息社会。在信息社会中，国民经济运行规律正在发生转变和变革，随着生产力的发展，供给与需求双方的关系也在发生变化。由于生产效率的迅速提高，发达国家出现严重的长期的生产过剩。伴随着经济的全球化，发达国家严重的经济资源过剩正在对全球经济产生普遍影响。以往发展中国家仅仅存在劳动力的无限供给，在全球化的背景下，凡是开放的经济体，其经济发展的任何资源都呈现无限供给的态势，无论人力资源还是资金、生产资料乃至新技术都是如此。现在的关键是市场需求，只要有有支付能力的需求，就能够获得足够的供给。这种世界性的生产过剩（总供给大于总需求）的基本原因是市场经济、民营化和私有化。经济学的一个普遍规律是，在多数情况下，民营经济特别是私营经济刺激供给，但抑止需求；公有经济特别是国有经济抑制供给，刺激需求。因此，公有经济与私有经济各自占多大比重是一个必须要处理得当的问题。公有经济与私有经济各自占多大比重不仅影响到公平与效率问题，也直接影响到供求的平衡。在实现由计划经济向市场经济过渡、相当部分国有经济实现民营化的过程中，中国出现了整个国民经济的普遍过剩(除个别行业)（摘自经济日报2003年1月17日）。在这样的背景下，中国电信市场也提前进入过剩（原因：人才、资本进入过度，技术进步成本下降）时期。经过20多年的改革开放，中国目前正处在由发展中国家向中等发达国家转变的过程中。但是作为世界上最大的发展中国家，其经济发展的不均衡是非常严重的。从地区看，中国中西部地区中的一些落后地区仍处于为经济起飞作准备的阶段，中西部较发达地区和东部大部分地区处于经济起飞阶段，东

部少数发达地区已经进入大众消费阶段。而城市和乡村经济发展的二元化倾向也仍在继续,差距在许多地方不仅没有缩小,反而在拉大。自 20 世纪 90 年代后期以来,中国经济在许多方面正在发生一些以往只有在发达国家才会连续出现的现象,例如生产过剩、供给大于需求、通货紧缩等。作为一种经济现象,通货紧缩的含义是:市场的物价持续下降。作为一种经济政策,通货紧缩的含义是:政府通过银行紧缩银根,减少市场上流通的货币量,以平抑物价。而中国目前出现的通货紧缩却伴随着每年 7%~8% 的经济增长率,这种经济现象是前所未有的,是经济质量提高的表现,但是,同时也说明中国经济仍旧有很大的增长潜力,也就是说中国经济的潜在增长力尚未充分发挥出来。目前中国有大约 30% 的劳动力没有充分发挥作用,有大约 30% 的制造业生产能力没有发挥作用,有 20% 的金融资产没有发挥作用,表明生产规模距离生产可能性边界还很远,需要增加新的推动力。通货紧缩的成因是复杂的,不在本书论述的范围。但是通货紧缩对于企业经营影响巨大,对于电信业来说也产生深远的影响。作为社会基础设施,电信业的发展与国民经济的发展高度相关。目前发达国家电信企业收入增长缓慢、利润下降甚至出现巨额亏损,这与国民经济的通货紧缩有一定的关系。总体上讲,国民经济出现通货紧缩现象,正在导致电信业逐步告别高额利润时代,走向微利时代。中国电信业的发展起步晚,但是发展速度快,因此发展不均衡,与发达国家相比,存在许多特殊性。中国的电话用户普及率接近世界平均水平(2001 年世界电话普及率为 32%,2003 年初中国达到 33% 以上),但是每个电话用户产生的业务量还不及发达国家用户的 1/10。中国互联网用户数 2002 年底达到 5910 万,占世界的 9%,但普及率不到世界平均水平的一半。这些都表明中国电信业尚处于上升时期,发展潜力巨大。在这样的时期遭遇通货紧缩,市场表现将呈现极其复杂的现象。

在垄断经营的局面被打破之后,政府的行业管理面临前所未有的复杂局面,其中最重要的是:普遍服务问题,被边缘化的居民的权利如何保证;如何打破信息瓶颈、信息壁垒、缩短信息差距;填平信息鸿沟——数字鸿沟;村村通电、通电话、通广播电视的任务由谁来完成,等等。1998 年以前村村通电话曾经是电信部门的任务之一,此后这项工作基本上处于停滞状态。

分析中国电信业发展的宏观经济背景,还必须关注世界电信业的发展。目前,国际电信业市场的特点是,电信业普遍过剩,巨型电信企业之间盛行国际兼并,跨国公司力图统治世界通信市场,到处寻找突破口;一些落后的发展中国家已经放弃了发展本国电信业的努力。中国的电信业正在对外开放,在中国加入世界贸易组织前后的时间内,由于中国是一个发展中国家这样的历史背景,人们都在议论“狼来了”!但是却很少有人议论“中国龙”如何走向世界!

1.2 微利时代的电信企业

1.2.1 中国电信业正在进入微利时代

电信业的崩盘可能比网络泡沫还要可怕 10 倍,它不仅拖累了资本市场和美国经济,还

有泛滥的危险。……美国电信公司的债务总额已超过1万亿美元，供应过剩可能将使电信业经历几年痛苦的重组。电信业即将迎来大变革。*

在过去的十几年里，中国的电信业是国民经济中发展速度最快的行业之一，据统计，自1985年以来，中国的电信业发展速度连续17年超过国民经济的发展速度，最快时甚至超过国民经济增长速度30多个百分点。世界电信业在20世纪80年代中期以来，出现改革开放的浪潮，电信业的发展如火如荼。但是，刚刚进入21世纪，世界电信业仿佛一下跌入深谷，发展速度锐减，利润变薄，世界级电信企业普遍出现亏损，有人评论发达国家一些著名的电信企业先是以光速发展，然后又以光速衰落。值得注意的是中国电信业的发展也在经历重大的转变。2001年中国电信集团公司的电信业务收入完成1810亿元，比上年增长5.7%，低于当年国内生产总值7.3%的增长速度（邮电统计公告2001年，<http://www.mii.gov.cn/mii/hyzw/tjxx.html>），当然，这里有价格问题，但是发展速度的急剧下降已经是不争的事实。中国的其他几个主要的电信运营商的收入增长速度与往年相比也有一定下降。电信产业的利润明显地变薄了。专家认为中国的干线传输网目前大约有价值几百亿元的资产处于闲置状态。高速成长不可能长期持续，电信产业正在逐步进入微利时代。有一种议论认为“发达国家没有好的行业，只有好的企业；中国没有好的企业却只有好的行业”，这种议论虽然有些绝对化，但是在一定程度上反映了客观实际。随着市场的逐步放开，行业间的差异正在消逝，作为优势行业，中国电信业曾经属于高利润行业，然而，在市场经济条件下，某一个行业长期获得高额利润是不可能的。随着市场的进一步开放，今后电信业将随着国民经济各部门一起逐步进入微利时代。事实上，中国电信目前的盈利水平已经使其在香港上市过程中遭遇尴尬局面。由于盈利水平低，中国电信的股价基本上相当于其每股净资产，无形资产基本上没有在股价中体现出来。中国网通与中国电信的情况基本相同。2002年中国联通公司净资产为825亿元，总资产1989亿元，净利润仅为55百多元（人民邮电报2003年3月14日）。中国铁通实现盈利还是将来的事情。只有中国移动目前尚处于高盈利阶段，2002年其净利润仍达到327亿元。

20世纪最后20年，电信产业是世界经济发展的热点，人们对电信产业的未来更是看好，电信业在资本市场受到追捧，大量资金进入这个产业，促使电信产业快速发展，同时也产生了一些泡沫。一些电信企业在发展中忽视了自身的造血能力，过多地依靠资本的输入，使得泡沫越来越大。2001年美国网络经济泡沫破灭以来，人们对电信企业的高风险有了清醒的认识，投资者在对其投资时变得十分谨慎，这使得一部分电信企业因资金紧张而出现了困难局面，中国电信公司2002年在海外上市所遭遇到的尴尬局面证明了这一点。在竞争中有些企业被淘汰，产业内的泡沫正在慢慢地被挤出。远离泡沫，回归真实是有益的，虽然短期内会有一些困难，但它对电信企业走上健康的发展道路有深远的影响。

电信产业内市场竞争的日益激烈，供给迅速增加，远远超过需求，使得各企业的利润空

* 摘自2002年9月28日《经济学家》。

间越来越小。这是电信业转向微利时代的主要原因。从 20 世纪 80 年代后期开始,发达国家电信运营开始将竞争由国内引向国际。经过关贸总协定和世界贸易组织关于电信等服务贸易的谈判,达成了一系列电信贸易全球化的相关协议,其中包括关贸总协定的《服务贸易总协定》及其《电信服务附录》,以及 WTO 的《基础电信协议》等。从 1998 年开始,随着大多数国家开始兑现在《基础电信协议》中的承诺——对外开放电信市场,世界电信业进入了全球竞争的阶段。

我国的国内电信企业间的竞争已经十分激烈,现在国内电信企业又要面对电信业全球竞争的大环境,可以想象,未来中国的电信市场上会有更加复杂残酷的竞争。1994 年中国联通公司成立,标志着我国在基础电信领域引入竞争的开始。经过近几年来改革发展,在基础电信领域,我国目前已有中国移动、中国电信、中国网通、中国联通、铁通及中国卫星等 6 家大型电信公司,分别在各业务领域展开竞争。

在固定电话领域,主要有中国电信、中国网通、中国联通和铁通四家公司提供通信业务服务。中国电信集团公司和中国网络通信集团公司两大集团公司仍拥有原中国电信已有的业务经营范围,并可以在对方区域内建设本地电话网和经营本地固定电话等业务,而且双方相互提供平等接入等服务项目。中国联通的固定本地电话业务目前仅局限于四川、天津和重庆,重点在提供大客户的国内和国际长途服务。成立不久的中国铁通雄心勃勃,其战略目标是将来占有中国固定电话市场 1/4 的市场份额。这四家公司将为争夺电信大客户展开激烈竞争。在移动电话领域基本形成了由中国移动和中国联通的双寡头垄断竞争局面,双寡头是一种不稳定的格局,竞争双方的任何一种增强实力、吸引客户的举措,均被视为直接针对对方的竞争行为。在可预见到的将来,将有 2~3 张新的移动通信经营牌照获得批准。激烈的竞争使得电信运营商提供服务的价格不断下降,吸引了大量的低端用户进入,使衡量用户消费能力的重要指标 ARPU(每用户平均每月收入值)不断下降。根据信息产业部最新的统计数字,截至 2002 年 12 月底,我国电话用户总数已达到 4.2 亿户。但是由于低端用户比重增大,电信业利润空间越来越小。

进入微利时代的另一个原因,是有些电信企业在现有技术设备完全可以满足用户需要的情况下,盲目采用高新技术,使自己的运营成本大量增加,经济效益下降。如果在推出新技术之前没有认真研究消费者的需求,新技术有可能不为消费者所接受,或者消费者不愿意支付更高的价格,这样就使得企业的投资难以收回。即使新技术可以满足用户的更多需求,也要选择合适的时机推出;如果轻率地推出,便有可能遭到使用传统技术的企业的坚决抵抗。由于电信行业的沉没成本比重很大,企业退出的门槛很高,所以使用传统技术的企业会利用自己的成本或经验优势进行顽强的反击,甚至不考虑固定成本,仅以变动成本作为定价基础,使采用新技术的企业陷入价格竞争的陷阱。所以采用新技术一定要慎重,预先要进行细致周密的可行性研究,不仅要仔细研究消费者会不会接受新技术,也要分析竞争者的反应,从而保证自己的投资能取得很好的回报。

1.2.2 微利时代电信企业面临的挑战

中国电信产业服务市场已形成 6 家基础电信企业与 4000 多家增值电信企业互相竞争、共同发展的局面。在基础电信领域,包括国际、长途、本地、移动等各类主要业务,都已同时有两家以上运营企业开展竞争;在增值业务和信息服务业务领域,则形成了更加开放的竞争格局,有数以千计的企业在这一领域竞争发展。

中国电信产业内现有竞争对手间的激烈争夺主要取决于这样几个因素:多家有实力的竞争对手,这在寻呼市场与电信增值业务领域表现得尤其明显;高固定成本与设备通信能力过剩,资源闲置,给企业造成巨大压力;外资的进入,电信行业沉没成本比重大,进入的门槛高,退出的壁垒也高,因此国外电信巨头一旦进入就不会轻易退出。电信业的性质决定了,一方面,通信的网络扩展性与全程全网的特点要求企业投入巨额的专用性资产;另一方面,电信企业尤其是大型的国有企业,其一举一动都会受到政府及社会的约束。

微利时代要求企业的经营方式由粗放型向集约型转变。以往电信企业的核心竞争力主要是巨大的规模,遍布全国的网络资源。微利时代中这些不再像以往那样重要了,因为企业的核心竞争力应当是企业的经营管理能力、创新能力。微利时代给了强者发展壮大的大好时机,管理科学、高效的电信企业在市场竞争中的优势直接导致其成为行业中的领导者,积极地整合社会资源,兼并经营不善的企业机会大大增加,使其实力越来越雄厚。微利时代电信产业中企业的实力的变动将是十分频繁的,企业间兼并、重组、合并经常发生,中国电信市场将产生出几家极具影响力的超大型企业。对于那些志存高远又具有一定实力的企业来说,微利时代给了它们很好的发展机遇,为它们实现自己的抱负创造了条件。

对电信企业潜在的心及正在成为现实的威胁来自于广电网络和其他目前被禁止提供公众电信服务的专用网络或者公司。中国计划经济时代重复建设留下的部门通信专网资源十分可观,由于种种原因,这部分网络还在更新和扩展。其中广电系统的宽带电视传输网,无论是带宽、覆盖范围、客户容量,都是走向“三网合一”时代不可忽视的战略资源。

但是,迄今为止中国电信业的体制改革,基本局限在原邮电部门管辖的电信网络范围,并没有对包括专网和广电网络资源在内的全部电信网络资源作通盘考虑。政府继续维持对电信产业的管理,为避免过度竞争,在一定时期内广电网络和各专用通信网依然被禁止进入公众电信服务领域。但是在网元出租方面,广电网络和各专用通信网已经实际参与竞争。从长远来看,“三网合一”是不可阻挡的趋势,各种新技术的日新月异更促进了三者之间的相互融合。这在经济合作与发展组织(OECD)国家已经或正在推广。在中国,“三网合一”也已经写入第 10 个五年计划。

中国政府在电信市场准入方面采取了比较稳健的政策,在世界性电信通信业衰退背景下,中国电信业风景这边独好。但是这种美景究竟能够持续多久,还有待时间来检验。

买方市场的形成是电信企业面临的另一种挑战,消费者的主体意识在迅速觉醒。同时,由于供大于求,消费者无论是在移动通信领域还是在固定通信领域都有多种选择。消费者转