



中国社会科学院创新工程学术出版资助项目



中国社会科学权威报告系列

总主编：陈佳贵

THE GLOBAL TELECOM
ENTERPRISES REPORT 2010-2011
——Financial Competitiveness and Sustained Development

2010~2011

全球电信运营企业发展报告

——财务竞争力与可持续发展

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

2010~2011

THE GLOBAL TELECOM
ENTERPRISES REPORT 2010-2011
——Financial Competitiveness and Sustained Development

2010~2011

全球电信运营企业 发展报告

——财务竞争力与可持续发展

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：2010~2011/何瑛主编.
—北京：经济管理出版社，2011.12

ISBN 978-7-5096-1720-5

I. ①全… II. ①何… III. ①电信—邮电企业—企
业发展—研究报告—世界—2010~2011 IV. ①F631

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 258703 号

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 11 层

电话：(010)51915602

邮编：100038

印刷：精美彩色印刷有限公司

经销：新华书店

组稿编辑：张 艳

责任编辑：张 艳

责任印制：黄 铄

责任校对：曹 平 李玉敏

880mm×1230mm/16

29 印张 720 千字

2011 年 12 月第 1 版

2011 年 12 月第 1 次印刷

定价：398.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1720-5

·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 (2010~2011)

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 政	吕廷杰	吕 铁	孙启明	安 佳	何 瑛	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 岩
陈传明	林丹明	苑春荟	郑海航	金 磊	金永生	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 瑛

成 员 (按姓氏笔画排序)

王 晨	王 萌	东 娇	申 兵	白瑞花	任 睿	佟 博	张 艳
李 娇	李 玲	陈 力	陈德华	周 访	林培珊	罗海虹	赵 立
郝雪阳	曹宇英						

序 言

我国《国民经济和社会发展的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

2011年11月

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业务，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，伴随着用户规模的增长，话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了电信价值网络。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,实现股东对投资回报的要求,保持强劲的财务竞争力,并保证企业的可持续增长,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(2010~2011)——财务竞争力与可持续发展》的公开出版恰逢其时,为全球电信运营企业财务竞争力的研究和信息资源交流奉献了一部优秀的著作。

《全球电信运营企业发展报告(2010~2011)——财务竞争力与可持续发展》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财务竞争力综合评价和提升路径进行了全面、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(2010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结果(EVA率)进行相关性分析,提出电信运营企业财务竞争力的提升过程需要遵循“财务转型—协同战略—价值创造—价值实现与经营—价值文化”的基本路径,也就是基于价值导向实现价值创造、价值实现、价值经营的过程。

分报告则从财务转型、资本运营、人才再造、绩效评价、价值创造与提升等不同视角致力于电信运营企业财务竞争力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。

2010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),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(China Mobile、China Telecom、China United Telecom);

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 Telekom、Telecom Italia、Telefonica)。

报告从2010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家电信运营企业(中国3家,美国2家,英国2家,日本、德国、西班牙、法国、墨西哥各1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及财务竞争力与可持续发展的深度解析。

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42个重要指标,呈现出2010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2008~2010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。最后,基于价值导向对电信运营企业财务竞争力与可持续发展进行深度解析,为电信运营企业的价值创造与成长提供了有价值的思路和建议。

第四部分:附录篇。

主要包括:2010年中国国民经济和社会发展

统计公报、2010年中国电信业统计公报、2010年进入世界500强的20家电信运营商关键绩效指标一览表。

《全球电信运营企业发展报告（2010~2011）——财务竞争力与可持续发展》的创新之处包括：

第一，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2010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。

第二，截至目前，国内外没有公开出版过对

全球电信运营企业可持续发展状况进行综述的著作，由于时间和成本等方面的限制，报告从2010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。

第三，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。

作为第一次有益的尝试，也是第一部反映全球电信运营企业财务竞争力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可持续发展做出更大的贡献。

何 瑛

2011年11月

目 录

第一部分 专题篇——全球电信运营企业财务竞争力综合评价

- 总 报 告 电信运营企业财务竞争力综合评价与提升路径 / 3
- 分报告一 电信运营企业实施财务转型的现状、问题与发展方向 / 20
- 分报告二 电信运营企业财务竞争力的全角化透视 / 31
- 分报告三 电信运营企业战略绩效模糊综合评价 / 41
- 分报告四 电信运营企业海外拓展中成功实施资本运营的策略 / 50
- 分报告五 电信运营企业推进财务转型构建多层次财务人才体系 / 58

第二部分 报告篇——全球电信运营企业可持续发展报告

- 一 美国电话电报公司可持续发展报告 (AT&T) / 67
- 二 日本电话电报公司可持续发展报告 (NTT) / 85
- 三 美国 Verizon 电信公司可持续发展报告 (Verizon) / 111
- 四 德国电信公司可持续发展报告 (Deutsche Telekom) / 131
- 五 西班牙电信公司可持续发展报告 (Telefónica) / 147
- 六 中国移动公司可持续发展报告 (China Mobile) / 169
- 七 英国沃达丰公司可持续发展报告 (Vodafone) / 199
- 八 法国电信公司可持续发展报告 (France Telecom) / 217
- 九 墨西哥美洲电信公司可持续发展报告 (América Móvil) / 239
- 十 中国电信公司可持续发展报告 (China Telecom) / 261
- 十一 英国电信公司可持续发展报告 (BT) / 285
- 十二 中国联通公司可持续发展报告 (China Unicom) / 305

第三部分 指标篇——全球电信运营企业关键绩效指标及分析

- 一 电信运营企业投资经营效果绩效指标概览 / 325
- 二 电信运营企业融资管理效率绩效指标概览 / 338
- 三 电信运营企业成本费用管理绩效指标概览 / 345
- 四 电信运营企业现金与质量管理绩效指标概览 / 352
- 五 电信运营企业可持续成长管理绩效指标概览 / 360
- 六 电信运营企业价值创造与分配绩效指标概览 / 367
- 七 电信运营企业财务竞争力与可持续发展的深度解析 / 373

第四部分 附录篇——统计公报和绩效指标

- 附录一 2010 年中国国民经济和社会发展统计公报 / 385
- 附录二 2010 年中国电信业统计公报 / 407
- 附录三 2010 年进入世界 500 强的 20 家电信运营商关键绩效指标一览表 / 420

后 记 / 445

Contents

Section 1 Special Subject Part: The Comprehensive Evaluation of Financial Competitiveness for Global Telecom Enterprises

Main Report The Comprehensive Evaluation and Promoting Paths of Financial Competitiveness for Telecom Enterprises / 3

Report I The Status、Problems and Development Paths of Carrying out Financial Transformation on Telecom Enterprises / 20

Report II The Multi-dimensional Perspective of Financial Competitiveness for Telecom Enterprises / 31

Report III Fuzzy Comprehensive Evaluation on Strategic Performance of Telecom Enterprises / 41

Report IV Tactics on Successfully Implementing Capital Operation in the Process of Overseas Development for Telecom Enterprises / 50

Report V Constructing the System of Multi-level Financial Talents to Promote the Financial Transformation for Telecom Enterprises / 58

Section 2 Report Part: The Report on Sustainable Development of Global Telecom Enterprises

一 The sustainable development report of AT&T / 67

二 The sustainable development report of NTT / 85

三 The sustainable development report of Verizon Communications / 111

四 The sustainable development report of Deutsche Telekom / 131

五 The sustainable development report of Telefonica / 147

六 The sustainable development report of China Mobile Communications / 169

- 七 The sustainable development report of Vodafone / 199
- 八 The sustainable development report of France Telecom / 217
- 九 The sustainable development report of America Movil / 239
- 十 The sustainable development report of China Telecommunications / 261
- 十一 The sustainable development report of BT Group / 285
- 十二 The sustainable development report of China United Network Communications / 305

Section 3 Indicator Part: Key Performance Indicators and Analysis for Global Telecom Enterprises

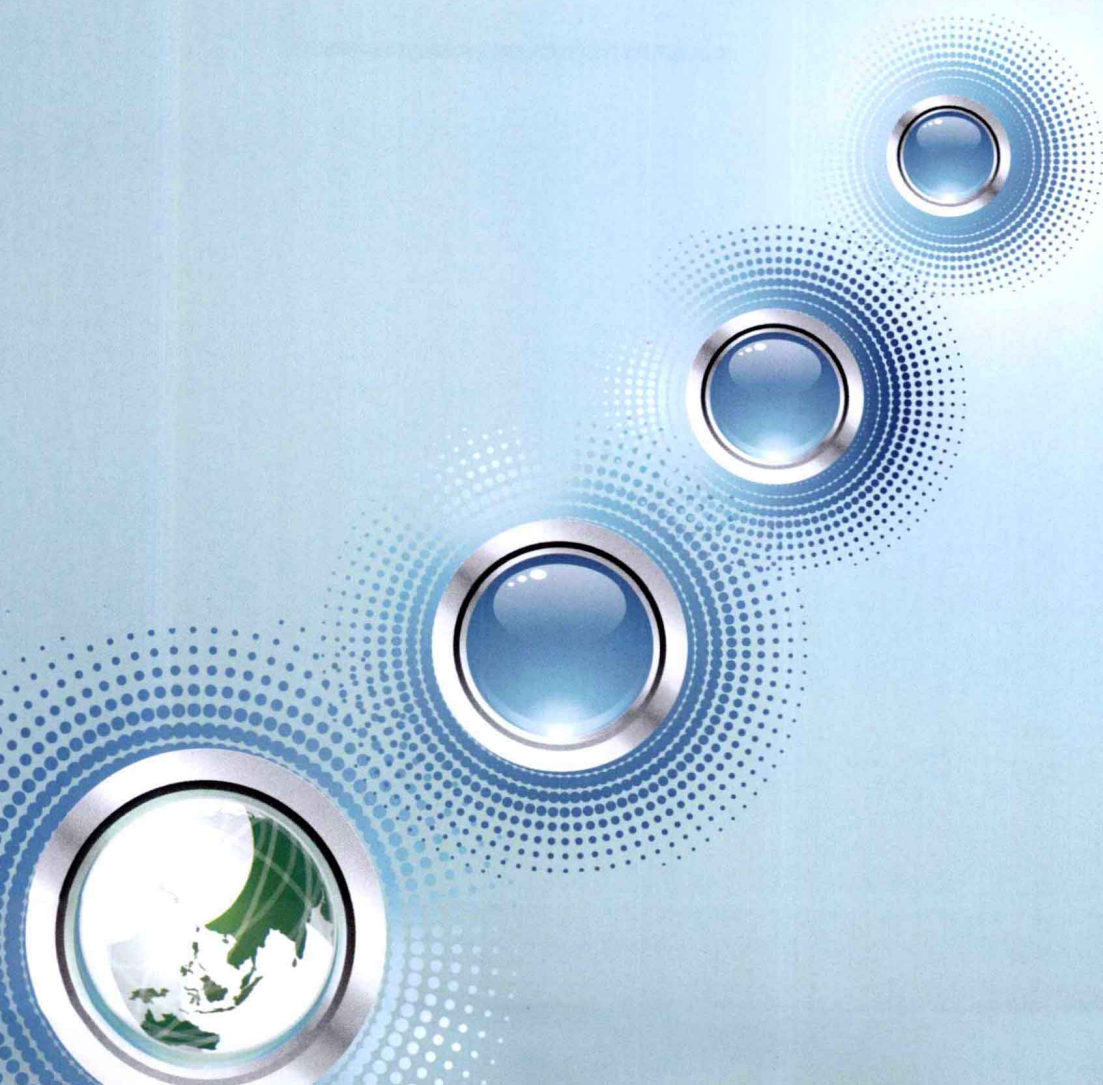
- 一 An overview of performance indicators of investment management effectiveness for telecom enterprises / 325
- 二 An overview of performance indicators of financing management efficiency for telecom enterprises / 338
- 三 An overview of performance indicators of cost management for telecom enterprises / 345
- 四 An overview of performance indicators of cash and quality management for telecom enterprises / 352
- 五 An overview of performance indicators of Sustainable development management for telecom enterprises / 360
- 六 An overview of performance indicators of value creation and distribution for telecom enterprises / 367
- 七 Deep analysis on the financial competitiveness and the sustainable development ability for telecom enterprises / 373

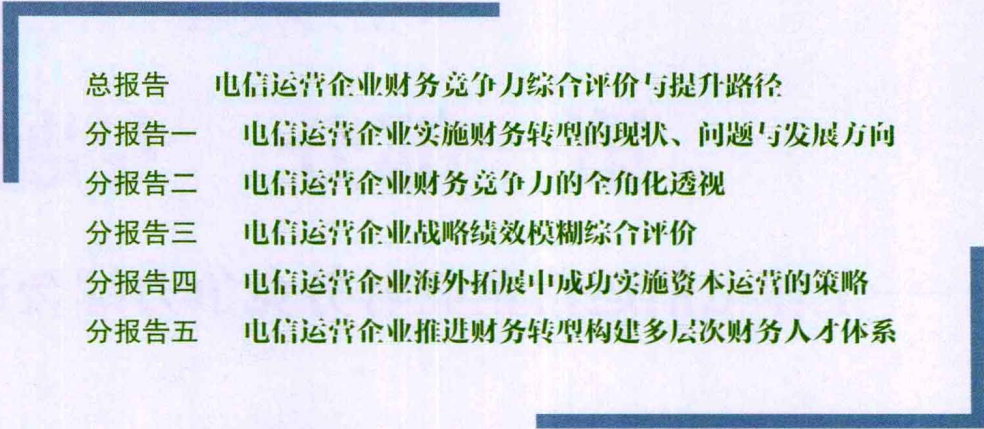
Section 4 Appendix Part: Statistical Bulletin and Performance Indicators

- Appendix I China's national economy and social development statistical bulletin for the year 2010 / 385
- Appendix II China's telecom industry statistics bulletin for the year 2010 / 407
- 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 2010 / 420
- Postscript / 445

第一部分 专题篇

——全球电信运营企业财务竞争力综合评价



- 
- 总报告 电信运营企业财务竞争力综合评价与提升路径
 - 分报告一 电信运营企业实施财务转型的现状、问题与发展方向
 - 分报告二 电信运营企业财务竞争力的全角化透视
 - 分报告三 电信运营企业战略绩效模糊综合评价
 - 分报告四 电信运营企业海外拓展中成功实施资本运营的策略
 - 分报告五 电信运营企业推进财务转型构建多层次财务人才体系

总 报 告

电信运营企业财务竞争力综合评价与提升路径

企业的实质就是一种价值创造和增值过程，如何有效地实现价值创造和增值是企业运营的不变追求和本质目标。价值创造思想的源头最早可以追溯到 20 世纪初期 Fisher 的资本价值理论，Modigliani 和 Miller 的资本结构理论对价值管理产生了重大影响，Rappaport 沿袭了 Modigliani 和 Miller 对企业价值的理解基于自由现金流探讨价值创造及驱动因素，20 世纪 90 年代，美国斯图斯特顾问公司提出了经济增加值（EVA）概念，并将价值驱动因素归结为税后净营业利润、投资资本和资金成本，1996 年，Ottosson 和 Weissenrieder 提出了现金增加值（CVA）价值衡量指标，认为建立在现金流量基础上的现金增加值模型，符合公司的价值来源于公司产生的现金流量和基于现金流量的投资回报的能力，与企业价值管理相一致。Kaplan 和 Norton 创造性地将企业价值创造的驱动因素从财务层面延伸至非财务的客户层面、内部流程层面和员工的学习与成长层面，构造了一个内在驱动富有逻辑的基于价值导向的平衡计分模式并加以推广。Andrew Black

等（2001）提出价值是由三个基本规则所推动：获得超过资本成本的回报（盈利）、增加业务和投资基数（增长）、管理和接受适当的业务风险和财务风险（风险），企业实施价值管理的基本路径就是实现管理成长、追求盈利和控制风险的动态平衡。企业价值创造与管理的内涵与外延随着时代的变迁在不断演进和深化，但是企业对于价值创造的追求却始终如一，因为价值创造是企业提升财务竞争力的根本。

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。因此如何基于价值导向保持强劲的财务竞争力以保证企业的可持续增长成为所有电信运营企业面临的重要问题，而正确评估财务竞争力并探寻其提升路径正是解决问题的关键。

一 基于价值导向的电信运营企业财务竞争力综合评价

财务竞争力根植于企业的财务资源和财务管理活动中,是基于价值导向的成长管理、盈利管理和风险管理动态平衡的综合实力体现(Fama和French, 1991)。财务竞争力的强弱可以基于现金流量、综合绩效、经济增加值等视角加以衡量和评价。笔者以Fama和French、吴荷青、张友棠、朱晓等关于如何评价财务竞争力的研究作为基础,结合电信运营企业资产、技术密集型的特点,逐

步实施精细化管理将效益管理落到实处的要求,以及追求管理成长、提高盈利和控制风险的动态均衡实现价值增值为导向,构建了现金流视角的电信运营企业财务竞争力评价体系,同时为了验证评价结果的客观性,又建立了一套综合绩效视角的电信运营企业财务竞争力评价体系进行相关性研究,如表1-0-1和表1-0-2所示。

表 1-0-1 电信运营企业基于综合绩效的财务竞争力评价体系

总目标	子目标	一级指标	二级指标
财务竞争力	风险管理	融资效率	资产负债率、流动比率、利息保障倍数
	盈利管理	投资效果	主营业务利润率、总资产报酬率、净资产报酬率 经济增加值率(EVA率)、息税、折旧摊销前利润占收比(EBITDA率)
		资产管理	总资产周转率、固定资产周转率、应收账款周转率
		现金管理	销售现金比率、资产现金回收率、自由现金流占收比
	成长管理	成长能力	总资产增长率、主营业务收入增长率、净利润增长率 资本性支出占收比、每股收益增长率

表 1-0-2 电信运营企业基于现金流的财务竞争力评价体系

总目标	子目标	一级指标	二级指标	三级指标
财务竞争力	风险管理	安全性	流动性	现金比率、现金流量比率
			结构性	现金流入流出比
			灵活性	坏账发生率
	盈利管理	盈利性	效率性	销售现金比率
			效益性	自由现金流占收比、资产现金回收率、息税、折旧摊销前利润占收比
	成长管理	可持续性	充足性	现金流量经营充足率
			稳定性	可持续增长率
			增长性	资本性支出占收比、经营活动现金流量增长率

本书选取的样本研究对象为进入世界500强的20家电信运营企业,其中各项指标的计算取值均来自于各公司公布的2010财年的年报。在计算出各评价指标数值后使用SPSS 13.0软件对数据进行处理。本书采用了因子分析模糊综合评价法,

能够将对样本公司各项指标的客观评价以及决策者对各评价层面的主观判断相结合,弥补了层次分析法易受人为操纵以及主成分分析法不能体现决策者经营重心的缺憾。基于两种不同视角(综合绩效和现金流)的评价结果不仅可以对企业的