

中国河南移动通信有限公司诊断报告

2000 年 10 月

- 第一部分 相关项目背景介绍
- 第二部分 移动通信行业发展现状及趋势
 - 一，世界移动通信行业发展现状及趋势
 - 二，中国移动通信行业现状
 - 三，河南移动现状及核心竞争力分析
- 第三部分 现有竞争对手和潜在竞争对手分析
 - 一，现有竞争对手分析
 - 二，潜在竞争对手分析
- 第四部分 该企业现存主要问题分析
 - 一，战略
 - 二，组织机构及管理管控模式
 - 三，市场营销
 - 四，网络
 - 五，财务
 - 六，人力资源
- 第五部分 资料来源

| | | |
|---------------------|------------------------|-------------|
| 编号： 时间：2021年x月x日 | 书山有路勤为径，学海无涯苦作舟 | 页码：第2页 共16页 |
|---------------------|------------------------|-------------|

移动通信行业因其近两年的迅猛发展开始受到经济界的普遍关注。本报告即是关于中国的一移动通信企业---河南移动通信有限公司的问题诊断。

第一部分 相关项目背景介绍

随着1994年国务院签发的第二张电信经营许可证给中国联通，中国电信传统的垄断地位被打破，结束了多年来的独家经营体制。1997年9月中国电信固网和移动分家，同时中国移动(香港)有限公司在香港成立，并于该年月10分别在纽约证券交易所和香港联合交易所上市。公司股票在1998年1月成为香港恒生指数成份股。公司的企业债信评级为标准普尔BBB级，穆迪Baa2级。中国移动（香港）有限公司拥有广东移动通信XX、浙江移动通信XX、江苏移动通信XX、福建移动通信XX、河南移动通信XX和海南移动通信XX，并通过该六家子公司在中国广东、浙江、江苏、福建、河南和海南六省提供移动电话服务。截至1999年底共有员工20243人，用户总数达1562.1万户。

1999年中国加入世界贸易组织的谈判有了突破性进展，加入世贸组织已成定局，电信业即将对外开放。在短短的几年里，作为中国移动（香港）有限公司的一家省级分公司，经历了从垄断的国有企业到有竞争参与的企业，又经历了分家，继而迅速成为上市公司，如今又面临进入WTO所带来的挑战，如此多的巨变使企业常常感到力不从心，危机感日益增强，为此河南移动通信XX请了国际著名咨询公司来帮助找出企业问题所在，并提出解决问题的突破口。该公司是根据国务院关于电信重组的部署，从中国电信分离出来的移动通信运营企业，成立于1999年8月16日，同年10月28日在纽约、香港成功上市；隶属于中国移动通信集团公司，直属于中国移动（香港）XX，辖18个分公司，注册资金为43.67亿元。

本相关项目

的目标是在为期两个月的时间内，第一，对该企业现状进行评估，确定现有主要问题以及产生总是的原因；第二，与国际和国内企业进行对比，明确该企业与国际国内先进水平的差距；第三，提出解决问题的“突破口”和实现目标的“路径”，提出下一步的行动建议。我们的主要手段有：一，公司内部访谈；二，问卷调查；三，专家访谈；四，查找相关资料；五，案例研究。

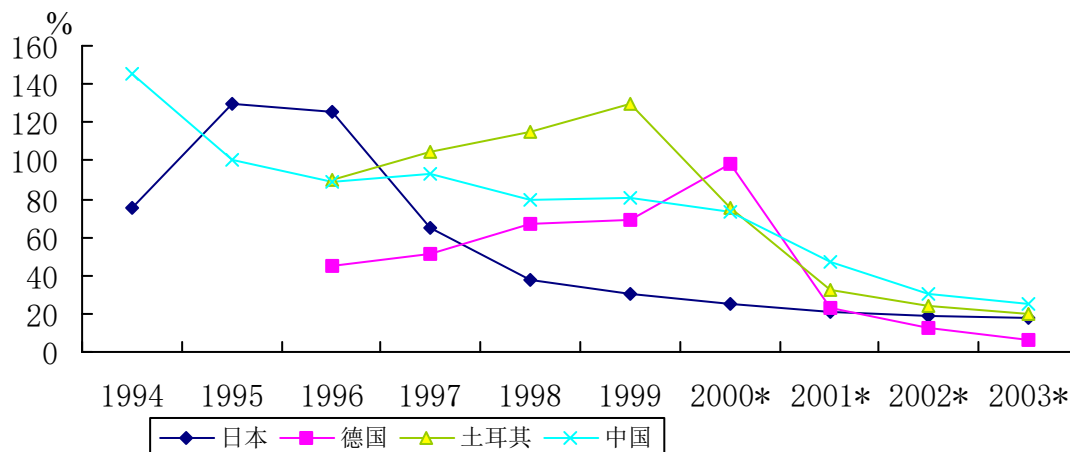
第二部分 移动通信行业发展现状及趋势

一、世界移动通信行业发展现状及趋势

经过调查，我们发现目前移动通信行业有如下几个显著特征：

1，在经历过一段爆发性增长之后，市场的扩张速度在多数国家都进入下降阶段。

各国移动用户数增长率情况

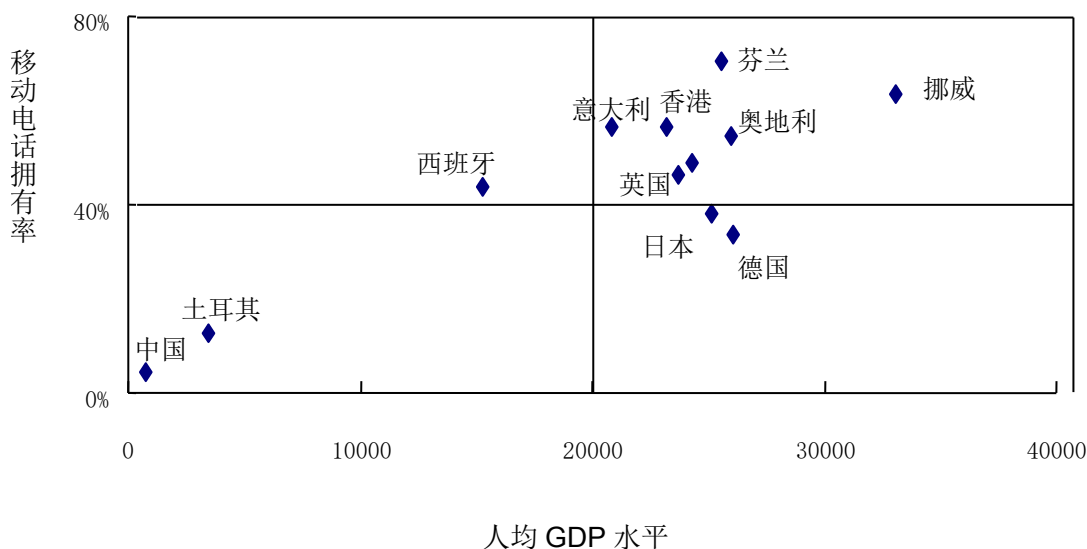


* 为预测

资料来源：亚太通信，德意志银行，中国统计年鉴，中国咨讯行，罗兰·贝格分析

2，移动电话的拥有率与人均GDP水平有密切关系，这意味着中国手机用户的增长将在一定程度上受到用户收入水平的限制。

各国移动电话拥有率 (2000年3月)



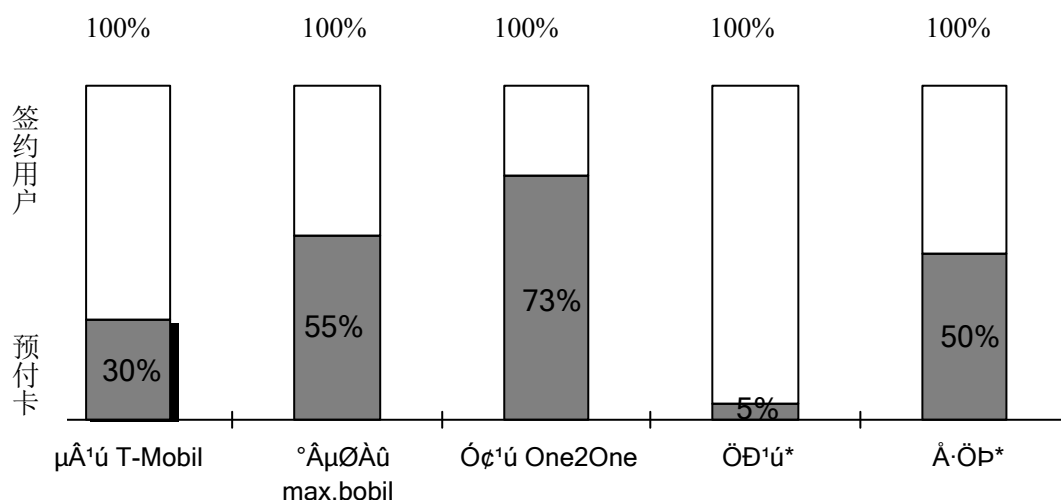
| | | |
|---------------------|------------------------|-------------|
| 编号： 时间：2021年x月x日 | 书山有路勤为径，学海无涯苦作舟 | 页码：第5页 共16页 |
|---------------------|------------------------|-------------|

*：为1999年数据 **：为2000年6月数据

资料来源：德意志银行，中国咨讯行，中国统计摘要

3, 随着中高端用户市场的开拓逐渐走入尾声, 各国都开始进入利用预付费卡针对低端用户群实现市场快速扩张的阶段, 从而基本实现对高、中、低端整个市场的覆盖, 这是各国为扩大市场份额的一种必然手段。

各公司及国家和地区的预付费卡比例 (2000年3月)



*: 2000年6月初

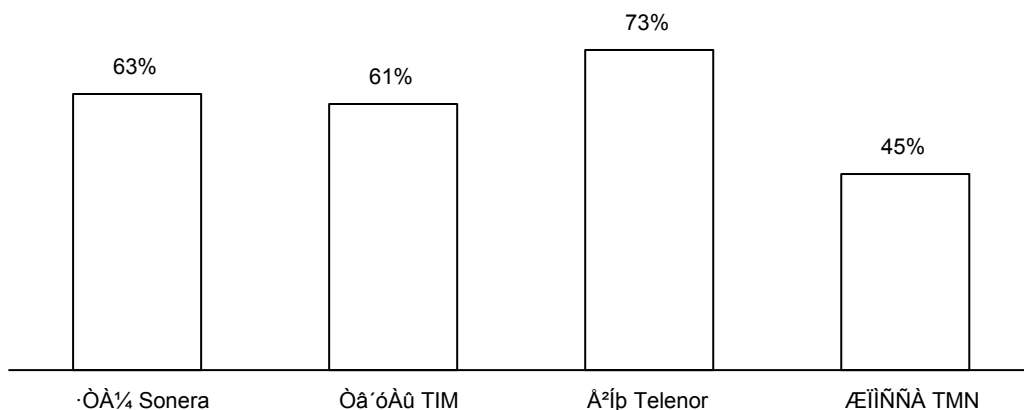
资料来源: 德意志银行, 中国咨讯行

说明:

- 预付费卡将帮助移动运营商英国移动市场1999年下半年的爆发性增长源自预付费卡的降价推广
- 德国电信T-Mobile今年首季用户数激增, 其中77%为预付费卡用户
- 据保守估计, 中国神州行用户年底将达1000万

4, 随着市场的开放, 各国的电信市场中都会有越来越多的竞争者加入。而移动通信行业多家竞争局面的产生, 必然使早期市场进入者的市场份额下降。

各国第一家移动运营商市场份额现状



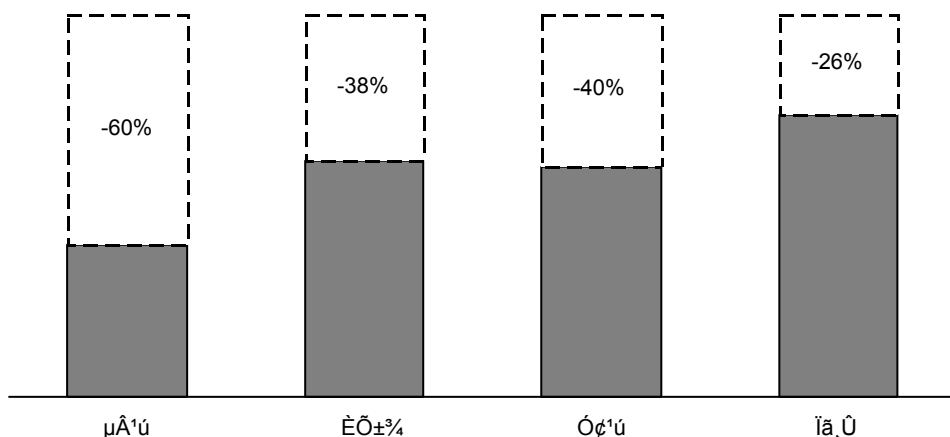
资料来源: 摩根斯坦利

说明:

- 芬兰共三家移动运营商, 第一家1982年开始运营, 第二家10年后进入
- 意大利共三家移动运营商, 第一家1985年开始运营, 第二家10年后进入
- 挪威共两家移动运营商, 第一家1981年开始运营, 第二家1993年进入
- 葡萄牙共三家移动运营商, TMN1989年开始运营, 第二家1992年进入, 现TMN份额比第二位高约8个百分点

5, 竞争的日益激烈, 迫使各国移动运营商不断降低资费价格, 以吸引新用户并提高电话使用率。且资费相对低的国家的用户通话时间亦相对长些。

各国运营商的移动话费价格变化 (1998~2000年)

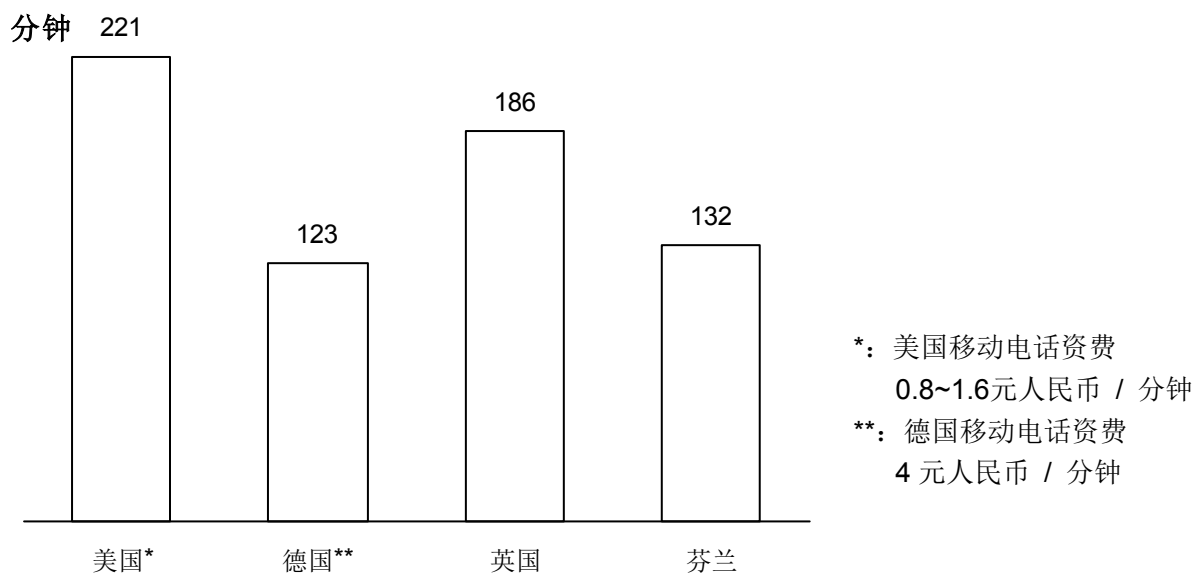


1) 1997年初到1999年初

2) 1999年到2000年的变化，不包括赠送的免费通话时间

资料来源: 德意志银行, 亚太通信, 北京青年报

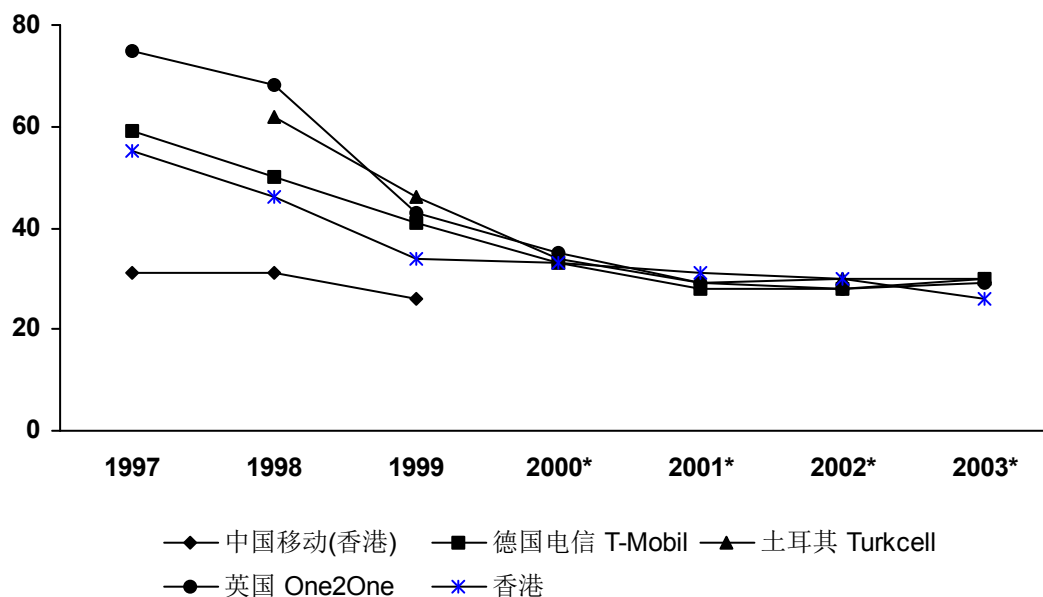
各国 MOU (每人每月通话时间) 情况



6, 在数据业务进入高速发展期之前, 由于大量低端用户的加入, 使得各国公司的 ARPU 值(每人每月话费)都将呈下降趋势, 特别是预付费卡用户的 ARPU

值只有签约用户 ARPU 值的三分之一左右。

各国公司的ARPU值



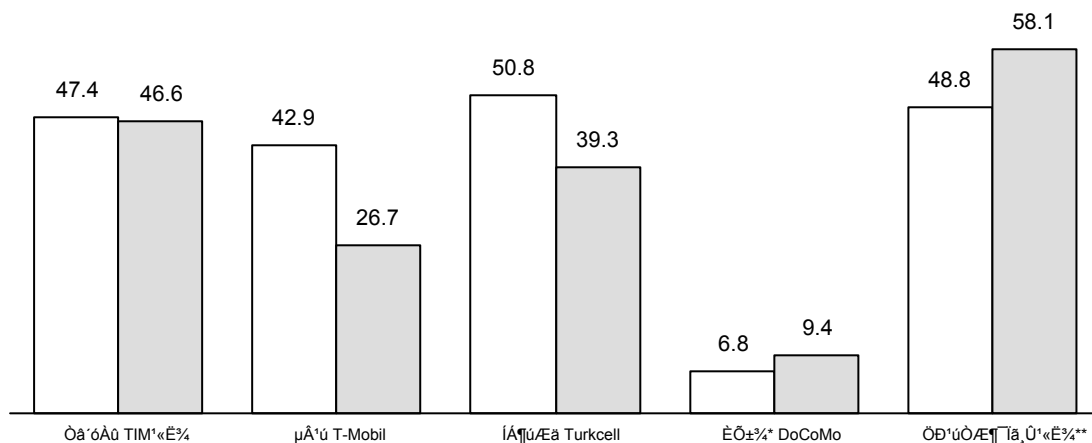
*: 预测

资料来源：德意志银行

7, 各国移动通信企业的利润率也将随之逐渐下降，向社会平均利润水平回归。

大多数国家主要运营商的利润水平都有所下降，意味着中国移动近两年内在推广数据业务之前，同样会面临利润率下降的压力。

各国运营企业的EBITDA率 (%)



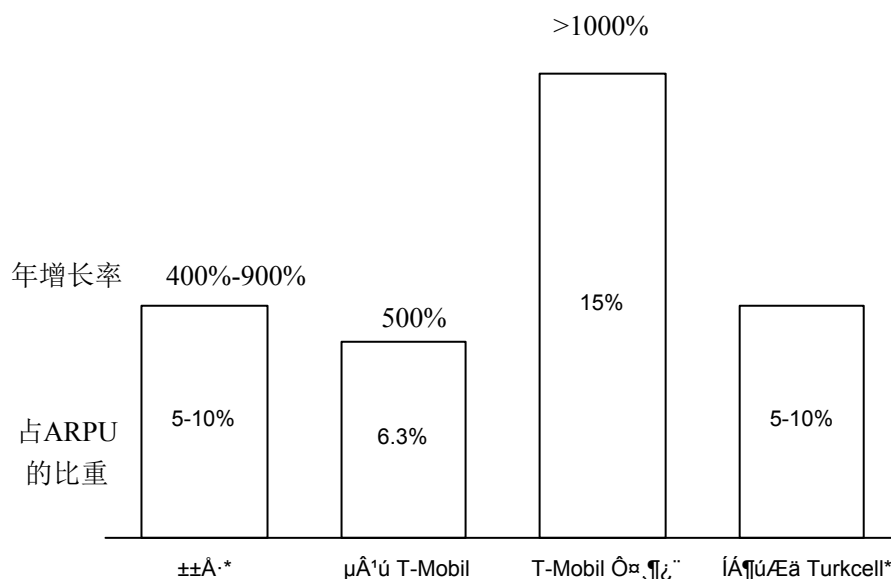
*: 日本的数据为税后利润率，时间为1996年及1998年

**：数据为2000年中期

资料来源：中国移动香港公司年报，德意志银行，摩根斯坦利，亚太通信

8, 未来的趋势是基于SMS（短信息服务）的增值服务及无线数据业务的发展仍处于初级阶段，但增长迅速。

各地区SMS业务状况



*: 数据为占网络使用流量的比重

资料来源：Goldman Sachs, 中国资讯行，德意志银行，罗兰·贝格公司分析

9, 部分国家已开始走向全球化，此种现象在欧洲尤为突出。英国电信进行了大量的收购活动，土耳其电信亦与芬兰VONERA合作，德国电信在收购了部分法国电信后，现又欲收购部分中国电信。

总的来说，整个移动通信行业已走过行业导入阶段，正处在行业增长期，部分国家开始走向行业成熟阶段。

导入期是网络技术和网络质量及覆盖范围直接决定了运营商的竞争优势。随着行业进入增长阶段,新的运营商不断进入,网络和技术不再构成行业壁垒。在增长阶段,市场会迅速扩张,同时竞争的加剧将导致价格不断下降,但利润额会得到增长,此时,企业成功的关键已转为如何利用新的服务和营销手段吸引新客户并保持老客户,并最终提高网络使用流量。

二, 中国移动通信行业现状

中国目前的移动通信行业中因只有两家移动运营商——中国移动和中国联通,结构为寡头垄断行业。虽然其中中国移动在该行业中占有绝对优势,但由于国家目前对中国联通采取扶持政策,两企业之间的竞争会日趋激烈,相互依存程度也会越来越大。为树立各自的品牌形象,双方在广告方面的投入必然加大力度。

中国的移动行业已于2000年进入高速增长阶段。导致高速增长的原因主要有两点:一是手机的大幅降价,二是预付费卡的发行。但中国相对较低的国民生产总值必然会限制移动通信行业的发展,如不采取新的措施,如取消双向收费,或使预付卡可无限期使用,加之预付卡用户的离网率将比签约用户高,市场的高速增长将迅速停止。

在这个阶段,企业面临在高市场份额和高额目前利润之间作出选择,通过在产品和服务和营销方面的大量投资,企业可以获得长期的市场领导地位,但这意味着放弃目前的利润最大化目标。

三, 河南移动现状及核心竞争力分析

1. 企业现状

河南移动通信XX现有正式员工约1600人,下辖十八家地市级子公司。公司网络覆盖全省18个市地、114个县(市)和乡镇、主要旅游景点及交通干线,并与全国380个市地、2000多个县(市)及53个国家和地区的96家GSM运营商开通漫游业务,漫游服务通达五大洲。网络容量达450余万门,客户达230余万户。

公司现有“全球通”、“神州行”、“豫通卡”、“本地通”、“大众通”等多种业务品牌,提供移动秘书、来电显示、语音信箱、信息点播、全球通IP电话、全球通

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

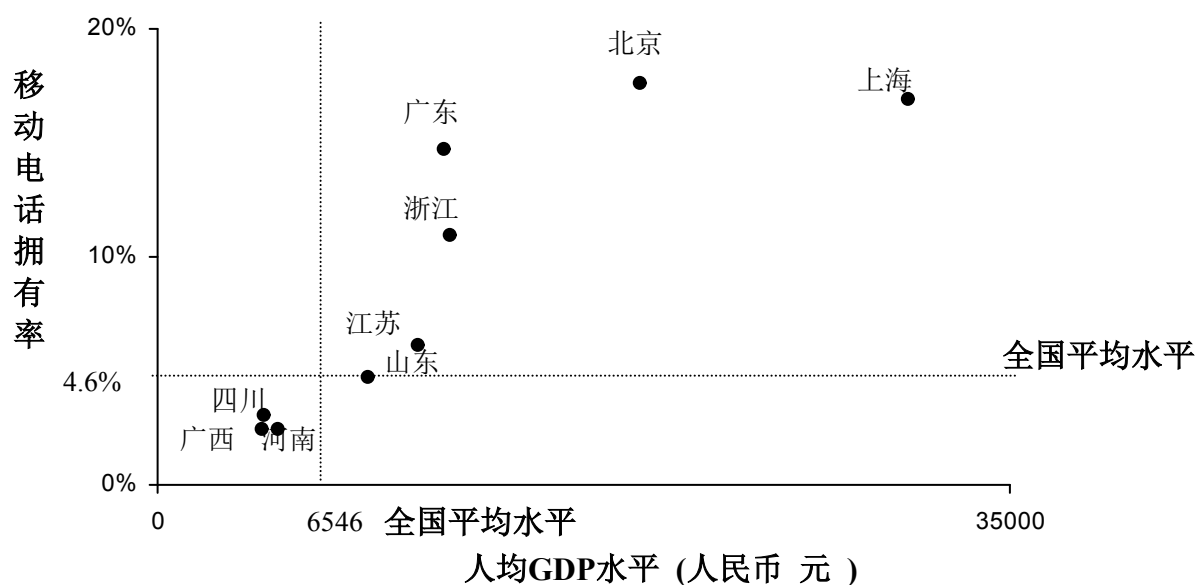
页码: 第 12 页 共 16 页

WAP、数据、传真、呼叫转移等新业务服务，不久将增加移动因特网、手机银行等新业务。公司开通的客户服务系统，可提供业务咨询、话费查询、投诉、业务办理、障碍查询等全方位的服务。

河南省是个以农业为主的省份，人均GDP

水平不高，99年仅为4899元，远低于全国人均GDP6546元，这就意味着省内大部分用户会对价格要较其它省份敏感。全省手机拥有率为2.5%(截止2000年6月)，与全国其他省相比也处于较低水平。1998年手机普遍大幅降价，如摩托罗拉328C降幅达70%，极大带动了移动电话的消费，2000年预付卡业务也使市场规模扩张再次加速。目前河南省经过初期的爆发性增长，河南市场规模的扩张速度已有所减缓。虽然随着低端品牌的引入，河南移动高端产品的比例已呈现不断下降的趋势，但由于河南低资费市场尚在发展之中，未来河南市场的总规模仍能保持一定的发展速度。尤其是未来若实行单向收费，有可能再次推动市场成倍增长。

各省移动电话拥有率 (2000年6月)



2. 核心竞争力分析

经过访谈，河南移动自认为的核心竞争力为较高的网络覆盖率、网络质量、资金优势和大量的客户等。我认为还有一很重要的核心竞争力是作为先行者所拥有的规模经济优势和技术优势。目前河南移动拥有超过河南95%以上的市场份额，而移动行业较强的规模经济性使河南移动扩大用户群的边际成本很小。在用户心中的形象也优于主要的竞争对手中国联通。但正如Michael. E. Porter 在其《国

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 13 页 共 16 页

家的竞争

优势》一文中所陈述的: 有时先进入者的优势如客户关系、现有技术条件下的规模经济或分销渠道的忠诚可能会使一个比较迟钝的公司在好多年内甚至几十年内都一直保有已有的地位, 但早晚更加活跃的对手会就这些优势找到创新的方法或找到更好的、更低价的做事方法。而最终唯一能够保持竞争优势的方法就是不断地提高——转向更高级的类型。如日本汽车制造商所做的: 他们先是向国外的市场渗透质量可以但相对便宜的微型汽车, 通过低成本竞争。然而即使是在他们的低成本优势还未消失的时候, 日本厂商就开始提高生产率, 他们必须不断完善自己, 以便能够在一个全新的更高级的领域内竞争。未来各移动运营商之间的技术、网络及提供的服务差异性将越来越小, 品牌成为企业战胜对手取得市场优势的重要工具, 所以河南移动若不依靠自己现在的优势上进一步创造出品牌优势, 则迟早会被竞争对手超越。

第三部分 现有竞争对手和潜在竞争对手分析

一、 现有竞争对手分析

目前移动的竞争对手主要是中国联通。

中国联合通信有限公司 (简称中国联通) 是中国第二家经营电信基本业务和增值业务的全国性国有大型电信企业, 经国务院批准于 1994 年 7 月 19 日正式成立。目前在全国 30 个省、自治区、直辖市设立了 163 个分公司和 6 个子公司, 员工总数逾万人。

几年来, 在国人眼里, 中国联通一直在担任着通信业“破冰先锋”的角色。在过去半年中, 联通是内地通信业发展最迅速的企业。在国家政策倾斜和企业自身的市场运作五, 联通去年的增速达到 200%, 已成为我国惟一个经营电信业务种类最多、拥有各种经营牌照最全的电信企业。今年 6 月 21 日、22 日, 中国联通 XX 分别在美国纽约证券交易所和香港联交所成功上市, 此次上市共可筹集资金 64.31 亿美元, 占股本金的 24.82%, 实际到位已达 56.5 亿美元, 创下了中国海外融资数量的最高纪录。中国联通的经营范围包括: 无线通信业务、长途电话业务、本地电话业务、数据通信业务、电信增值业务, 以及与主营业务有关的其他业务。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 14 页 共 16 页

移动通信异军突起中国联通于 1995 年 7 月 19

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/368042075043006051>