

移动通信行业蓝海战略分析

李恩, 吕巍, 孙斌 (1. 上海交通大学经济与管理学院, 上海200052; 2. 上海移动通信有限责任公司, 上海200060)

摘要 基于战略布局图和战略转变框架的分析, 移动运营商可构建聚焦农村信息化的买方价值因素, 从而为广大农村地区创造信息价值, 并从中获取竞争优势和持续性增长。

关键词 蓝海战略; 农村信息化; 战略布局图; 战略转变框架

中图分类号 F272 文献标识码 A 文章编号 0517-6611(2007)01-00230-01

Analysis on Blue Ocean Strategy in Mobile Industry

Li En et al (College of Economy and Administration, Shanghai Jiaotong University, Shanghai 200052)

Abstract Based on the analysis of strategy layout and strategy transformation frame, the mobile operators can establish rural informatization focused customer value factors so as to create information value for far-reaching rural areas and gain competitive advantages and sustainable development.

Key words Blue ocean strategy; Rural informatization; Strategy layout; Strategy transformation frame

1 移动通信行业的现状

移动通信是当前全球发展最快的领域之一, 创造了庞大的用户数、惊人的产业规模和丰厚的利润。就我国而言, 移动通信行业发展的速度和规模也令人惊叹。自1987年原中国电信开办移动电话业务以来, 截止1993年用户增长均在200%以上; 1994年起, 移动用户超过百万, 移动电话用户数每年几乎都比上年翻一番; 2003年10月, 我国移动电话用户数超过固定电话用户数; 到2006年初, 我国移动电话用户数已超过4亿, 普及率超过30%。

经过电信改革, 目前国内已形成了电信、移动、联通、网通、铁通和卫通“5+1”的电信运营模式。几大主导电信运营商在固网、移动市场形成了寡头竞争的态势。随着电信运营商全部成为全业务运营商, 电信市场特别是移动通信市场的竞争将更加激烈。预计在2007年3G市场启动、电信法出台以及按WTO条款放开电信市场后, 我国电信产业版图将发生新一轮的重组, 移动通信行业的市场竞争更将趋于白热化。在竞争激烈的市场环境中, 移动通信运营商如何保持获利性增长已成为从业人员和专家学者们重点探讨的课题。蓝海战略的提出为这一课题的解决提供了有效的思路。

2 蓝海战略的基本思想

蓝海战略是由Kim和Mauborgne提出的战略管理思想。蓝海战略将市场天地假设为由红色海洋和蓝色海洋组成。红海代表已知市场空间, 蓝海代表未知市场空间。在红海, 产业界限与竞争规则已被固化, 企业试图击败对手获得更大市场份额; 蓝海是无人争抢的新市场空间, 意味着高利润增长。蓝海战略认为, 聚焦于红海等于接受了商战的限制性因素, 即在有限的土地上求胜, 却否认了商业世界开创新市场的可能。运用蓝海战略, 视线将超越竞争对手移向买方需求, 跨越现有竞争边界, 将不同市场的买方价值元素筛选并重新排序, 从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身转变。

Kim和Mauborgne在研究30多个产业150次战略行动的基础上, 指出价值创新是蓝海战略的基石。价值创新挑战了基于竞争的传统教条, 即价值和成本的权衡取舍关系, 让企业将创新与效用、价格与成本整合一体, 不是比照现有

产业最佳实践去赶超对手, 而是改变产业景框重新设定游戏规则; 不是瞄准现有市场“高端”或“低端”顾客, 而是面向潜在需求的买方大众; 不是一味细分市场满足顾客偏好, 而是合并细分市场整合需求。蓝海战略为当前剑拔弩张的移动通信运营商展现了“柳暗花明又一村”的全新产业画卷。

3 移动通信行业的蓝海战略范式

经过前几年的高速发展, 目前国内移动通信市场竞争有以下主要特点: 运营商之间各种直接和变相的价格战是目前争夺新用户的主要竞争手段; 新增用户主要为预付费用户, 越来越多地集中在低端用户群, ARPU值相对较低, 客户流失现象严重; 中国电信和中国网通小灵通业务的加速发展, 加剧了移动用户的争夺战; 大、中城市移动市场趋于饱和, 广大农村地区移动电话普及率低; 普遍而单一的资费竞争导致增量不增收的趋势日益明显。

基于上述行业市场特点, 试图开展蓝海战略的移动通信运营商应在调查、思考和总结行业导向、外延、买方、产品乃至趋势的基础上仔细分析企业现行战略的优势和不足, 籍此发展企业的未来战略并生成战略布局图。农村信息化则成为当前市场形势下移动通信运营商谋求发展的最优蓝海战略路径。实施这一导向的移动运营商A聚焦产品、服务、渠道等竞争因素可绘制出战略布局图(图1)。

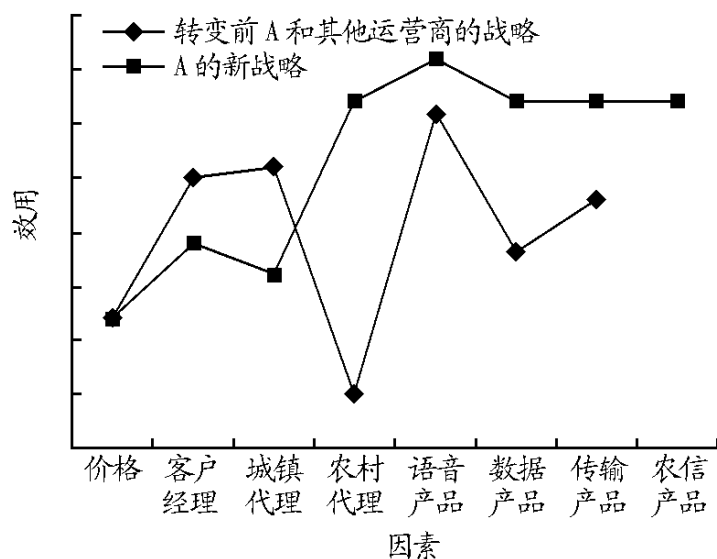


图1 移动运营商A的战略布局

图1中, 横轴表示移动通信行业内竞争和投资所注重的各项因素; 纵轴表示在所有这些竞争要素方面, 企业为购买者提供的效用。就价格因素而言, 在价格上分数越高表

(下转第265页)

基金项目 上海交通大学基金资助。

作者简介 李恩(1981-), 男, 福建福州人, 博士研究生, 研究方向: 市场营销和企业战略。

收稿日期 2006-08-25

明价格越高。将A战略转变前后在所有这些因素上的水准都标绘出来,以形成相应的价值曲线,并从中了解A的战略轮廓。对比A战略转变前后的价值曲线图,可得到核心战略转变框架(图2)。

保持 价格	增加 农村代理; 语音产品; 数据产品; 传输产品
减少 客户经理; 城镇代理	创造 农信产品

图2 移动运营商A的核心战略转变框架

根据战略布局图以及核心战略转变框架,移动运营商A应保持现有产品的价格水准,避免同质化、低层次的价格“拼杀”,减少在客户经理特别是城镇代理渠道上的资源投入;将渠道发展的重点转移到广大农村地区,利用各级农村代理大力推广VPMN、农企会议电话、移动总机等语音产品,手机搜索、乡镇企业之窗、随心呼等数据产品,以及骨干网传输、互联网接入、无线DDN等传输产品;同时,创造利用

移动通信技术广泛传播的农业科技信息、农业政策信息、农业气候信息、农村医疗信息、农产品物流信息等农村信息产品。

通过分析战略布局图和战略转变框架,A重新构建了聚焦农村信息化的买方价值因素,并将全新的价值曲线引入战略规划过程。采用蓝海战略范式的A通过为广大农村地区创造信息价值而获取竞争优势,以谋求持续性的赢利增长。

4 结语

进入21世纪的今天,汇集资本和技术的移动通信行业已成为“群雄逐鹿”的舞台。研究和运用蓝海战略,有助于广大移动通信运营商推翻行业既有的战略逻辑和商业模式,实现可持续发展。聚焦农村信息化,为移动通信运营商开辟了一片充满商机的广阔蓝海。

参考文献

- [1] KIMWC, MAUBORGNE R. Blue ocean strategy: from theory to practice[J]. California Management Review, 2005, 47(3): 105 - 119.
- [2] 勒妮·莫博涅, W·钱·金. 蓝海战略[M]. 北京: 商务印书馆, 2005.
- [3] 徐勇. 到信息化的“蓝海”中畅游[N]. 人民邮电, 2006-03-07.
- [4] 季爱华, 蔡甜甜. 中国移动通信业的营销策略创新研究[J]. 技术经济, 2006(1): 47 - 49.