

# 市场需求”与“机会陷阱”

## ——关于我国小灵通发展的思考<sup>\*\*\*</sup>

□李仕明 李平 肖磊 [电子科技大学 成都 610054]

[摘要] 通过对小灵通在中国发展的驱动要素、发展历程、得失以及投资收益等的比较分析揭示:简单的满足消费需求并不能令企业经营“所向披靡”,更难以建立企业的核心竞争优势,实现企业的可持续发展。通过技术的支撑,实现从满足需求到创造、引导需求的转变,进而变革经营理念,是企业发展的关键;不然,追求满足“消费需求”的企业行为,可能诱使企业陷入“机会陷阱”。

[关键词] 消费者需求; 竞争优势; 经营理念; 企业发展

[中图分类号] F123.9 [文献标识码] A [文章编号] 1008-8105(2006)03-0001-04

### 引言

动态、可持续的核心竞争力是企业实现长期稳定发展的基石<sup>[1]</sup>。“技术竞争力—核心竞争力”被视为是构建企业核心力的一种最有效、可持续的战略选择<sup>[2]</sup>。但是,人们看到的企业竞争的现实:拥有竞争优势的公司不一定是发明了这些技术的公司,往往是那些擅长从大量的技术中进行选择的公司<sup>[3]</sup>。在企业技术创新中,让顾客的需求去引领发明创造,可以创造更多的价值<sup>[4]</sup>。

自20世纪80年代以来,以肢解AT&T为标志,从美国开始了新一轮以打破垄断、实施开放为标志的电信变革,迅速演变成为一场全球化的电信改革和开放。电信的改革、开放和竞争,极大地激发了消费需求,消费需求的激发,使电信业成为20多年来发展最为迅速的产业。中国小灵通的发展是对市场需求的最直接诠释。但是,水可载舟亦可覆舟,“市场需求”可能成为“机会陷阱”。本文通过对小灵通在中国的发展的分析,揭示其经验教训以供借鉴。全文分为三部分:第一部分是对小灵通发展驱动的分析,第二部分是对小灵通发展的得失与投资效益的分析,最后是

本文的结论。

### 一、中国小灵通的发展驱动

在其发源地日本已经“衰落”的PHS(Personal Handy-phone System,个人便携式电话系统)或者PAS(Personal Access System,个人无线进入系统),俗名为小灵通,在中国却顽强地冲破诸多限制,尤其是在2002年以后,呈现出不可抑制的强力发展势头。从1998年1月正式商业运行到2005年6月底,发展用户近8000万户,发展速度超过堪称迅猛的我国互联网和移动通信的发展。显然,分析小灵通在中国的发展,对于我国电信的运营商、尤其是移动通信服务商、电信管制部门和理论研究者等有着十分重要的价值。

小灵通在中国的强劲发展,是多种力量的综合作用。

#### (一)固话运营商的强力推动了小灵通的发展

20世纪90年代的中国电信业,面临两个严峻的问题:一是中国的复关入世谈判异常艰难,包括电信、金融业在内的服务市场开放成为关注的焦点;二是自80年代开始的,以打破垄断,引入竞争为特征的国际电信业改革,在90年代演变成为电信业全球化潮流。

\* [收稿日期] 2005-10-10

\*\* [作者简介] 李仕明(1953—)男,电子科技大学管理学院教授,博士生导师;李平(1961—)男,深圳市知识产权局局长,电子科技大学管理学院在读博士。

为了保证国家的复关入世大局,也为了提高中国电信业的国际竞争力,迎接复关入世所面临的激烈竞争,更是为了满足民众对电信服务的急迫需求。中国电信业的改革拉开了大幕。从1994年设立联通,1999年和2002年两次对中国电信实施纵向的业务分拆和横向的地域分割,中国的电信业艰难而又坚定地进行着变革。到2002年,我国电信业的竞争格局基本形成。

竞争激发了需求。伴随着我国经济的发展、电信资费的调整,我国民众对电信服务的需求得到空前的释放。从1990—2000年的10年间,我国电话总数和电信业务收入增长超过30倍,6倍于同期GDP和第三产业的增长幅度,我国电信企业面临着良好的发展机会。

但是,不同的电信企业,面对的发展机会存在较大差异。比如,在1990—2000年的10年间,我国固定电话增长了21倍,但是移动电话的增长达到4619倍。人们对移动通信的需求日益旺盛,移动通信业务发展迅猛,远远超过固定电话的发展速度。面对移动业务对固定业务的分流和替代这一基本趋势,能够“移动”的小灵通被从事单一固定业务的中国电信和中国网通视为唯一的、新的利润增长点。正是固话运营商的顽强推进,小灵通终于冲开了种种政策的壁垒,在中国登堂入室。

表1 我国固定与移动通信业务的发展比较

用户	1991年	1995年	1998年	2000年	00/91	00/95	00/98
固定电话用户(万户)	845	4071	8742	14483	17.14	3.56	1.66
移动电话(万户)	4.75	362.9	2386	8453	1779.6	23.29	3.54
业务收入	1998年	2000年	2002年	2004年	04/98	04/00	04/02
固定通信业务收入(亿元)	1575.7	1754	2191.8	2370	1.5	1.35	1.08
移动通信业务收入(亿元)	720.8	1320	1924	2717.6	3.77	2.1	1.41

## (二) 低费用的电信消费需求驱动小灵通发展

在中国,电话经历了从“贵人”到“富人”再到“平民”的“长途跋涉”。但是,纵使到了2000年,中国的固定电话普及率也仅为13.4%,移动电话普及率6.7%。80%以上的民众被电话边缘化,其原因完全是“经济性的”。相对于民众的收入而言,中国的电信消费,包括初装费(入网选号费)、月租费、通话费、漫游费、附加费,等等,实在有些昂贵。中国民众确实需要包括移动在内的通信服务,但是他们更渴望价格低廉。

在小灵通业务的开拓上,我国固话运营商借鉴日

本电信运营商发展PHS的教训,将PHS附加于市话交换机,利用城市固定电话交换设备容量的富余。这一策略带来了诸多效应:第一,此策略利用城市固定电话交换设备富余容量,可以节省了大量的投资和建设周期,投资成本低;第二,将小灵通嫁接在固网上,由于电信固定网络建设的前期投入已经基本回收,运营成本低;第三,将PAS附加于市话交换机,不仅可以避开固话运营商不能经营移动电话的政策禁令,而且可以辩称为是市话或者固定电话的延伸。有了建设、运营的低成本,有了“无线市话”的盾牌,小灵通的鲜活特性凸现了:面对固话,小灵通是移动的;面对移动,小灵通是便宜的;面对寻呼,小灵通是实时互动的。我国当时庞大的“寻呼一簇”以及移动、固定电话用户,面对“挡不住的诱惑”,就无法不心动、行动和“移动”小灵通了。

## (三) 政府管制的无力加速小灵通的发展

在中国,无论我们消费者的需求多么的旺盛和迫切,也无论我们的固话运营商多么的“阳谋”,都必然面临政府这一道“坎”。

开始,信息产业部对于小灵通并不支持。就在小灵通刚刚投入运营后不久,1999年10月13日,被信息产业部紧急叫缓;为了配合中国联通在境外上市,2000年5月19日,信息产业部更是勒令小灵通停建;2000年5月30日,信息产业部正式发文停止小灵通。

2000年6月21、22日,中国联通在美国纽约交易所、香港联交所成功发行股票,56.5亿美元的真金白银入袋,信息产业部对于小灵通的态度发生了变化。面对固话运营商的强劲逼宫,面对“手心手背都是肉”的“儿子”的“叫唤”,当初分拆中国电信的改革本意退位,我们的政府于心不忍了,电信和网通违规发展小灵通被视为是“不得已为之”而“情有可原”。2000年6月28日,信息产业部发文,明确小灵通是“固定电话的补充和延伸”,限定在中小城市发展小灵通。2002年12月,小灵通业务在除京沪穗之外的地区全面开禁。2003年3—5月小灵通正式冲破“禁止在京沪穗发展小灵通业务”的政策限制,分别进入北京、广州、上海市郊区并随后进入市区。至此,小灵通在全国“放马”。

## (四) 中国移动运营商的失误成就小灵通

消费者对低价格的移动通信服务的强劲需求,固话运营商的强劲逼宫和监管部门的无奈放任,对于小灵通的发展“功不可没”。移动运营商的“失误”更使得小灵通“如虎添翼”。

具体的数据分析显示,相对于中国民众的收入而

言,90年代中期国家所制定的中国移动资费,确实是过于昂贵了,消费者急切呼唤降低费用。对服务提供商来说,网络投资随着技术进步而减少,用户在增加,网络效应在显现,成本在降低,因而降低移动话费也有了可能。但是,我们的移动通信运营商已经在政府的保护之下,习惯于用不合理的高资费来补偿自己低效率所导致的高成本,漠视消费者对低劣服务下的高资费的强烈不满和愤慨。

但是,当小灵通以低价利器汹涌扑来之时,我们的移动运营商又无不以低价仓惶迎战:不少地方,在小灵通开通后,手机通话费已经降到只有标准的一半甚至更少;在不少城市,通过各种套餐、包月、送话费折优惠,已经实施了手机通话的事实单向收费;有的月租只有几元、十几元,通话费低于0.20元/分钟,甚至低于0.10元/分钟,和固话几乎无异。结果却是“赔了夫人又折兵”,既降低了价格,又失去了市场。

实际上,2002年及以前,我国小灵通市场规模并不大。造成这种状况的原因:一是中国电信处于重组的不确定之中,无暇在小灵通上花费太多的精力;二是能否在重组后获得移动牌照处于不确定性之中,不敢在小灵通上花费太多的财力。2001—2002年,我们的移动运营商坐失了一个遏制小灵通的绝好时机。2002年重组完成以后,一切都明朗化了:一方面,固话运营商的分拆已经完成,两大固话运营商不能获得移动牌照已成事实;另一方面,中国即将开通3G的传言越来越猛,中国电信与网通必须快跑,在新的移动牌照发放前坐拥更多的移动用户才能增加获取移动牌照的砝码。因此,2003年两大固网运营商对小灵通的建设几乎有点不惜血本,“孤注一掷”而“志在必得”。

## 二、PHS的发展分析

### (一)小灵通的得

确实,由于开展小灵通业务,中国电信和中国网通的用户和业务大幅度增长。对于中国电信与中国网通,更为重要的也许是,有了获取移动牌照的强有力的本钱和砝码。

从客观上讲,小灵通拉低了移动电话的价格,对于电信资费的调整,甚至对于我国电信业的发展作出了“贡献”。我们的小灵通业务的消费者,享受了“移动通信”的便捷和/或“固定电话”的便宜;我们的中国移动、中国联通的移动用户也因此享受了小灵通价格冲击所带来的竞争利益——根据我们的粗略计算,

2004年与2001年相比较,我国移动用户每分钟电话费用下降50%;由于费用的降低,我国电话用户增长迅速为:固定电话用户(包括PHS)增加13207万户,增长72.14%,移动电话用户也增加了18960万户,增长130.56%。在国际通信业陷入困境的2001—2004年(比如,2001年,500强中24家电信公司亏损779亿美元,6家网络通讯设备公司亏损485.4亿美元,信息产业相关企业亏损1264.5亿美元),我国通信业务收入却由于用户增加,增长了45.23%。

### (二)小灵通投资效应分析

到2004年底,我国小灵通系统的容量达到1亿户(用户已达到6523万户,2005年6月底达7975万户)。以每户平均网络投资700元/户,我国小灵通系统投资达到700亿元。在营销策略上,中国电信和中国网通均采用大强度的手机补贴、预存话费、送话费等优惠方式,每户的平均补贴在300元左右,其累计补贴在200亿元左右。我国固定电信运营商在小灵通上的投资累计达到800—900亿元。

根据历年的小灵通用户、小灵通ARPU,可以推算出,1999—2005年6月,我国固话运营商的小灵通业务收入应当在600—700亿元。由此可以看到,小灵通的投资收益或者回报还有相当的路程。考虑到3G推出时机的迫近,它的投资回收就更令人担忧了。

## 三、结论与思考

“落后技术”的PHS“市场先进”了。但是它在效益上“亏空”了。PHS挺进市场的口号是“满足需求”。简单的“满足需求”显然不能所向披靡。

相对于过去那种对于消费者需求不予理睬而言,企业经营、企业推出产品与服务以满足“消费者需求”为旗帜,无疑是一种巨大的进步。但是,“满足”消费者需求“并不能保证企业经营”所向披靡”。相反,履行企业的社会职责才应当成为企业经营的旗帜。盈利最大化、股东价值最大化、满足消费者需求、推动社会发展和技术进步、提供稳定的税收和就业、资源和环境保护等等,无非是企业社会职责在社会经济发展阶段、层次、水平,在企业所处的不同社会政治、经济制度和社会文化背景,在企业不同的发展阶段、属性和使命的不同表现,或者是企业社会职责的某一方面。

企业的发展与市场需求之间有着直接的关联。许多企业,由于不满足市场和消费者的需求而被市场和消费者抛弃而消失;但是,不少的企业,市场需要什么就生产什么,消费者需要什么就提供什么,随波逐

流,仍然不能实现持续的发展和增长。实际上,许多以“满足市场需求”为大旗的企业,往往并没有真正去研究市场和消费者的需求,仅仅是停留在表面现象的消费者需求。

消费者的需求,有理性的需求,也有非理性的需求,有现实的需求,也有长期的需求。我们企业应当努力满足理性的需求,而应当转化非理性的需求;应当在满足消费者现实需求的同时,不损害消费者长期的、可持续需求的实现能力;我们的企业不仅应当满足消费者需求,更应当基于对社会经济和科学技术发展趋势的把握,研究、引导、激发需求。同时,企业不仅应当研究、满足、引导、激发需求,而且应当提升企业可持续的研究、满足、引导、激发需求的能力,实现企业、消费者、产业链、竞争性企业、社会等的共赢。

对于企业而言,需求就是机会,但是,没有技术含量的需求,或者缺乏技术支撑的需求只能满足一时之需,不能提供可持续的需求,往往是昙花一现,成为机会陷阱。因此,实现技术和需求的有机结合,是企业发展的最重要的源泉。

构筑企业可持续竞争优势,需要技术和需求的有机结合,需要先进的经营理念来牵引、聚合技术和需求。因此,先进的经营理念、需求引导下的技术创新、技术和需求的有机结合;“竞争—理念—创新—需求”之间的良性互动,是企业发展的原动力,更是企业可持续竞争优势的最重要源泉。比如,技术的发展,不仅仅带来产品与业务(服务)的创新,带来流程与工艺

的变革,而且将带来产业特性与形态、市场与需求结构、竞争表现与规则的变化,带来价值链、供应链的变化,带来盈利模式的变革,带来经营、竞争理念的变革。我国的电信企业,囿于对电信的传统认识和思维模式,陷入恶性竞争。比如,传统的企业经营,以规模为经营目标,信奉“大比小好”,“以规模定功过”,“以速度论英雄”,一心“做大”而求“坐大”,缺乏柔性制胜、敏捷生存的经营理念;将市场经济简单视作“竞争经济”,将市场比“战场”,信奉“斗争哲学”,不是鱼死网破就是你死我活,一心置对手于死地;“毙敌三千,自伤八百”,损人利己,损人不利己甚至损人又害己,缺乏持续发展、战略联盟、竞合共赢的经营思维,这些都是亟待改变的。

### 参考文献

- [1] 迈克尔·A.希特, R.杜安·爱尔兰, 罗伯特·E.霍斯基森. 战略管理: 竞争与全球化[M]. 吕巍, 译. 北京: 机械工业出版社, 2002. 95-108.
- [2] 周寄中. 在国家创新系统中培育企业的技术竞争力和核心竞争力[A]. 第233次香山科学会议论文集[C], 北京: 科技出版社, 2004. 5.
- [3] 乔治·戴, 保罗·休梅克. 沃顿论新兴技术管理[M]. 石莹, 译. 北京: 华夏出版社, 2002.
- [4] 罗伯特·布德瑞. 企业研究院[M]. 盛逢时, 译. 北京: 中信出版社, 2003.

## Market Demand and Opportunity Traps—The Thought of PHS in China

LI Shi-ming LI Ping XIAO Lei

(Univ. of Elec. Sci. & Tech. of China Chengdu 610054 China)

**Abstract** This paper analyzes the driving factor, development course, gain and loss and investment benefit of PHS in China. It displays that satisfying the consumer's need simply can't make firms invincible and is difficult to build the core competitive advantage and realize sustainable development. The transformation from meeting the need to creating and the guiding demand through the technical support, then changing management idea, is a key of enterprise develops. Otherwise, pursuing the consumer's need possibly lures the enterprise to fall into "the opportunity traps".

**Key Words** consumer's demand; competitive advantage; management idea; enterprise development

# “市场需求”与“机会陷阱”——关于我国小灵通发展的思考

作者: [李仕明](#), [李平](#), [肖磊](#), [LI Shi-ming](#), [LI Ping](#), [XIAO Lei](#)  
作者单位: [电子科技大学, 成都, 610054](#)  
刊名: [电子科技大学学报 \(社会科学版\)](#)  
英文刊名: [JOURNAL OF UNIVERSITY OF ELECTRONIC SCIENCE AND TECHNOLOGY OF CHINA \(SOCIAL SCIENCES EDITION\)](#)  
年, 卷(期): 2006, 8(3)  
被引用次数: 1次

## 参考文献(4条)

1. [迈克尔·A·希特](#); [杜安](#); [爱尔兰, 罗伯特.E. 霍斯基森](#). [吕巍](#) [战略管理: 竞争与全球化](#) 2002
2. [周寄中](#) [在国家创新系统中培育企业的技术竞争力和核心竞争力](#) [会议论文] 2004
3. [乔治·戴](#); [保罗·休梅克](#); [石莹](#) [沃顿论新兴技术管理](#) 2002
4. [罗伯特](#); [布德瑞](#); [盛逢时](#) [企业研究院](#) 2003

## 引证文献(1条)

1. [谭杨](#). [王晓明](#). [李仕明](#) [基于实物期权的“小灵通”的投资价值分析方法](#) [期刊论文] - [管理学报](#) 2009(2)

本文链接: [http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_dzkjdxxb-shkx200603001.aspx](http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_dzkjdxxb-shkx200603001.aspx)