

中国电信运营企业前景广阔但任重道远

——访FROST & SULLIVAN中国区总经理王煜全

□ 撰文 / 本刊记者 刘淑敏



如果不是因为一场突如其来的非典型肺炎的流行，今年的春天应该很美——没有沙尘暴，大部分天气风和日丽。但是，发达的通信网络打破了空间距离，人们通过互联网、通过电话、通过会议电视彼此仍然可以无限沟通！

日前，记者就中国通信企业未来发展的前景、中国电信运营企业与世界一流通信企业的差距等问题采访了FROST & SULLIVAN中国区总经理王煜全。FROST & SULLIVAN是全球最大的专业电信咨询公司之一，其中国分公司在过去的两年里特意完成了企业咨询转型。在中国，FROST & SULLIVAN公司专门针对电信企业的运营开展研究。

全球市场依旧低迷 中国电信有春天

王煜全首先分析了中国通信企业面临的形势。他说：电信市场不是一个孤立的市场，而是由电信服务和电信制造两个紧密相连的市场组成的。电信制造业不断进行研发创新，为电信服务业提

供新的业务，而电信服务也利用电信制造业的新技术，并把这些服务最终提供给商业和普通消费者两类用户。可以说，电信制造业的发展在很大程度上是由电信服务业决定的。要了解电信制造市场的将来，不得不从电信服务市场的变化谈起。

他援引FROST & SULLIVAN公司的研究数据指出，世界电信服务市场仍然保持了持续增长的趋势，长话市场逐渐萎缩，市话市场基本稳定，而移动和数据业务都表现了强劲增长，这一趋势在可预见的将来还将持续下去。总的来讲，电信服务仍然是世界增长速度最快的市场之一。

但是，在服务市场保持相对高速增长的同时，一大批电信制造企业却面临倒闭和裁员的厄运。朗讯公司一直未能摆脱破产的威胁，一向以电信业未来领导者自居的CISCO公司把巨额的应收账款作为坏账冲销；而曾经自称“如果电信制造企业还有一个幸存者，也会是阿尔卡特”的阿尔卡特公司也出台了庞大的裁员计划，甚至波及到了刚成立的上海贝尔阿尔卡特。这些一度以高科技自居，为电信服务企业提供了强大支持的公司到底怎么了？

和中国的问题一样，制造商的问题是电信服务企业，即运营商的投入减少造成的。由于上世纪末互联网和电子商务泡沫虚假繁荣的影响，各运营商都严重高估市场需求，认为需求会随着通信能力的增加无限增加，因此市场规模是会无限扩张的。他们在缺乏对最终用户

需求深入分析的前提下，普遍在基础设施的建设上进行了超大规模的投入，其基础设施建设投入在收入中的比例一度在2000年从平均15%达到了创记录的35%。与中国不同，美国的电信业扩张所需的资金都是由市场化的机制解决的，因此银行家的推波助澜在这场风波中也有重要的作用。在互联网热潮甚嚣尘上的时候，他们极力怂恿促成了多起百亿美元的并购案，这自然造成了投入过度，运营商资金压力过大；而到了电信市场无法支持大规模投入需要的高速增长、初现颓势的时候，他们又扮演了落井下石的角色。世通公司(WorldCom)和Qwest公司的资金断裂已是尽人皆知的事，而在Frost & Sullivan的评级中，单以市场策略和服务体系而论，世通依然是北美最好的电信服务公司之一。

因此，王煜全认为，世界电信市场的低迷在很大程度上是由于过度投资造成的，并非市场自身的原因，世界电信服务市场本身仍处于良性发展之中。而中国电信服务市场相对独立于世界，中国电信基础设施的投入大部分来自于国家，不会给运营商带来资金压力。因此，世界电信市场的下滑对中国电信运营市场的直接冲击不大。

把握运营关键 明确营销比服务重要

谈到中国运营商的情况，王煜全说，全球范围的电信市场尚未找到复苏的坚实依据，而国内运营商却正处在一个从未有过的好的市场环境里。理由

是：以中国电信海外上市为阶段标识，以十届人大对信息产业发展的方针政策为预期，中国电信运营商将获得越来越宽松的市场环境。但王煜全强调，考验也随之而来。他表示，电信运营商要想真正从一个基础服务提供商转变成为一个自由竞争市场的合格参与者，并进而赢得竞争，事实上是要完成两种企业心态落差的转变。这需要运营商重新审视整个产业的价值链。在转变过程中，有两个问题无法回避。第一，电信运营的关键到底是什么；第二，营销与服务哪个更重要。

王煜全认为，电信运营的关键在于对生态环境的控制以及与合作者的利益分享。所谓电信运营的关键其实就是对整个产业链的把握问题。中国电信市场发展到现在，至少在两个方面发生了变化。其一，竞争导致了市场的不确定性加强。中国电信南北拆分的事实，全业务运营商定位的逐步实现，给各家运营商都带来了沉重的竞争压力，电信服务同时也面临着从基础服务到应用和娱乐的转型，市场弹性加大，营销的重要性日渐突出。其二，竞争同时导致了运营商号召力的下降。由于市场的未来不确定性增大，运营商自己都承担着巨大的风险，因此，各合作伙伴自然不会盲目跟进。这些特点背后所体现的是一个根本事实，即电信市场规律的变化带动了电信竞争方式的变化。由此，如何迅速适应这一变化，成为电信运营商首先需要化解的难题。

王煜全举例说，NTT DoCoMo公司I-mode业务模式的最终形成者夏野刚曾经感叹，“电信市场发生了深刻的变化，以追求某一环节垄断为主的产业链竞争已经进化成为以追求更大客户价值的合作创造市场的生态环境竞争。”他认为“对于电信运营商来讲，关键在于对生态环境的了解和控制。”至今，对产业链的有力控制，让利不让权，仍然被认为是I-mode业务成功和不可复制的关键所在。I-mode业务目前面向消

费者的有上千种之多，但是并非所有业务都是由SP们开发提供。而对于自己的合作网站，该公司设计了商业模式、技术规格、收费标准，甚至界面模式、平台技术。内容服务商需要接受这些控制，才可以被认定为正式合作伙伴关系。除此之外，公司还要定期对其内容进行检查，并给与“I-mode menu”标志。吸引产业链其他伙伴的则是利润分成。该公司说服其合作伙伴：我的模式是能够带给你利润最大化的。

国内运营商普遍缺乏类似的对于产业链的有力掌控。为启动CDMA网络应用，联通不得不自己采购手机，在自己艰难求生的时候把手机制造业扶植成为中国第一大暴利行业。中国移动“移动梦网”虽然启动了自己的数据业务，但在养活了一批内容提供商和网站的同时，也为竞争对手的娱乐应用培养了提供者。这是一个典型的失控状态。当然，生态环境的竞争是动态的，对于各家运营商来讲，最重要的是分清楚什么业务是必须自己掌控的，什么业务才可以交给合作伙伴。同时形成一个清晰的业务模式。为降低风险，确保市场的形成，运营商必须在事前经过充分论证，有明确的目标客户群，并形成清晰的赢利模式。该模式保证了运营商吸引合作伙伴谈判以及共同开拓市场的一些基本准则，也保证了市场的迅速增长。对生态环境的控制往往是这样一个两难的局面：如果给合作者更大的盈利空间，合作者的热情将更大，市场的潜力得以充分发掘，但运营商对价值链的影响力下降，并最终造成利润下降；而如果运营商强调对价值链的控制和利润分配的优先权，则可能限制合作者的促销，难以形成市场规模。由此，对于运营商来讲，业务模式选择的核心就是根据市场的潜力和风险来寻求控制与利润的最优结合。

关于营销比服务更重要的问题，王煜全强调说，随着电信服务娱乐化转型的演进，运营商下一步的考虑应该是把

业务重心从基础建设转移到营销上来。在娱乐经济时代，营销的重要性甚至要超过服务本身。他认为，与其他任何一个行业一样，电信营销的讨论非常必要。目前电信运营商与以往的区别在于，它对其客户市场不再是“愿者上钩”，而是要主动靠拢。特别是处在一个向娱乐化经济转型的时期，“眼球效益”甚至成为营销对运营商竞争优势的裁决。从市场角度讲，电信产业属于典型的“小销售，大营销”的例子，整个应用市场的兴起，必须依靠营销拉动。2002年，中国移动意识到整个短信市场兴起的时候，各省分公司开始出现寻找专人帮助编写短信以拉动市场的现象。虽然是营销上的突破，但缺乏系统化，并没有实现对整个娱乐业务的支撑。高附着率（能够引起目标市场的高度兴趣）的应用业务被开发后，运营商要寻求该业务的成功，还必须保证其传染度，即通过确保渠道畅通，让目标用户有充分的机会尝试。营销由此启动。以电信的娱乐化趋向探讨电信营销，制造流行成为营销的终极目的。国内外制造流行的经典都是试图从源头上获得认可：服装师们把自己的设计拿到巴黎，耐克公司将自己的产品发给街头的孩子，NTT DoCoMo则拿东京涩谷奇形怪状的女学生做试验——他们都具有全球或者区域市场流行制造者的特点。这些制造流行的方式值得国内电信运营商借鉴。

王煜全进一步认为，运营商的主要业务应该是对运营产品的开发和推广，所以其研究的重点应该放在对业务模式和营销的研究上。他说，业务模式是运营商对用户提供服务的基础，在一个迫切需要创造性地发掘市场能量的时代，业务模式的提出、论证并最终推广是运营企业竞争的真正核心。然后，就是通过对该业务模式的成功推广，使其变为企业现实的市场能力，即营销能力。由此，运营企业现时或许最应该变动的，就是现有的研究方向。他坦言：目前，

各家电信运营企业的背后都有自己的电信研究院,且非常庞大,历年以来电信研究方面的投入也占到高达总收入的15%以上。但是纵观各家公司的研究院,其研究重点都放在电信的IT系统层面,不仅各家的研究方向相同,与中兴、华为等设备制造商的研究所也别无二致。运营商电信研究走入了一个传统误区,投资巨大而回报甚少。

受纯粹技术取向的思路影响而导致灾害的已经不少。美国大批电信公司狂热掘地铺设超过市场需求数十倍的光纤的事实,为该国电信低迷也掘下了深渊。而盲目追求技术、高估高科技产品的市场潜力,这样的错误在IT领域发生之后,又转向了生物制药领域。可是最后呢?基因公司成了下一个.com。难道历史真的不过是一些错误事件的不断重复?

在业务选择越来越多,业务模式越来越复杂的电信市场,传统直觉的决策方式已经远远不够。一个标准的战略决策应该包含如下步骤:确定用户需求与市场潜力;根据市场价值确定业务模式;根据业务模式调整管理流程;最后根据流程的变化决定IT系统的改变。在该决策步骤里,不再寄希望于技术本身的驱动,而是让它变成对实实在在的需求市场的支持。同时这种技术支持不需要自己全面跟进,只需要向设备商提出要求即可。设备制造商完全可以为运营企业承担现有研究院的角色。他们本身就从事着技术与标准研究,对技术趋势具有准确的把握,并同时生产设备。在国外,一个完美的设备商不仅提供设备,还能够:1、为运营现状提供战术建议;2、为运营商的市场营销提供支持;3、为运营商长远发展提供战略建议。例如,设备制造商优利系统公司(Unisys)甚至为运营商提供服务:分析投资回报率,组织系统集成,帮助运营商做好业务计划,同时提供从后台支持到营销和服务的一整套培训。

王煜全特别指出,运营研究的领先

是运营商真正国际化的前提。他谈到,一直致力于运营研究的NTT DoCoMo公司依据其领先的运营经验,已经开始向全世界输出其业务模式。这是一个真正走向世界化的例子。而对于国内的运营商来讲,这也将是走出国门的唯一途径。特别是在全球电信行业处于低迷状态,各运营商普遍失去方向的时候,加强运营研究并真正形成特色的业务模式,领跑世界的能力将大大加强。

协调处理企业运营四大要素

企业运营离不开管理。关于管理,王煜全的看法是,企业的发展目标、策略、能力和管理层情况是企业运营的四大要素。一个良性运营的企业,应该是目标适应市场变化、策略支持目标、能力支持策略,管理层为其他三项提供保障,企业的经营者要尽最大努力做到以上四大要素的匹配,并使其发挥最高效率。王煜全以美国AT&T为例说明了这四大要素之间的相互关系。他说,AT&T公司曾经是美国最大的电信运营企业,现在仍是美国最大的长途电话业务提供商。但随着长途电话业务的迅速萎缩,AT&T对业务方向做了较大调整。一方面利用现有世界上最大的长途网资源,积极向世界五百强提供覆盖全球的电信级网络业务;另一方面为了找回昔日的辉煌,AT&T积极探索为普通消费者直接提供全面服务的方法。这是AT&T的战略目标。为了达到这个目标,AT&T确定的企业战略是:在商业方面,一边加紧完善自己的全球接入网络,一边积极提高自己向商业用户提供全面解决方案的能力。AT&T公司新成立的解决方案部门可以被称作电信领域的IBM全球服务公司。在很短的时间内,这个部门就发展到7500人,年营业额超过50亿美元,同时能为商业用户在全球范围提供全面的电信解决方案。再看AT&T的企业能力。由于没有市话公司,AT&T缺乏到普通消费者最后一公里

的可能性不大,新建市话网络又成本巨大,不易成功,AT&T就以超过1000亿美元的巨资收购了3家地区性的宽带接入提供商,希望以此建立与普通消费者的直接联系。最后是管理层情况。Michael Armstrong先生是AT&T公司的董事会主席兼CEO,是一位敢于冒险、言出必行的铁腕人物。因此AT&T的策略往往大刀阔斧,但同时具有一定的冒险性。比如,由于收购带来的巨大资金压力,使AT&T不得不在2002年出售其有线电视网络部门(AT&T Broadband)。后者与其他公司合并成立了美国最大的有线电视网络提供商。王煜全举AT&T的例子不是评价AT&T公司本身,而是通过个案探讨影响电信运营四大要素之间的关系。他明确指出,有些企业夸大了微观(行政)管理的作用,但忽视了或不懂宏观管理。他非常恳切地告诉记者,如果企业的目标方向有问题,管理越好走得越偏。而方向目标的把握完全取决于企业自身的运营,主要是管理层的水平。所以,王煜全希望国内的电信企业不要盲目地跟在别人后面改造流程,一定要在企业的目标方向明确以后,再以此为依据有目的地去改造流程,否则,怎么改造都不可能到位。■

王煜全: Frost & Sullivan 中国区总经理, 电信市场营销和战略咨询资深专家, 有丰富的业界经验。王煜全熟悉中国与世界电信市场的需求与运作, 是OSS、现代化运营管理、电信业务模式研发等国际先进电信经营理念的引进者和倡导者。他和国际电信业保持多年的广泛联系, 包括Dallas电信走廊、电信管理论坛等, 是北京信息协会BSS委员会委员、通信企业协会增值业务委员会常委, 与国内外的运营商、电信公司具有良好的合作关系, 如中国电信、中国移动、中国联通、阿尔卡特、北电网络、朗讯、华为、中兴等。