

TD-SCDMA、农村信息化、Web2.0、IMS、风险管理与内控、精确管理、ERP、PMC、博客、搜索引擎、即时通信、Web2.0

沈拓◎著

决胜3G

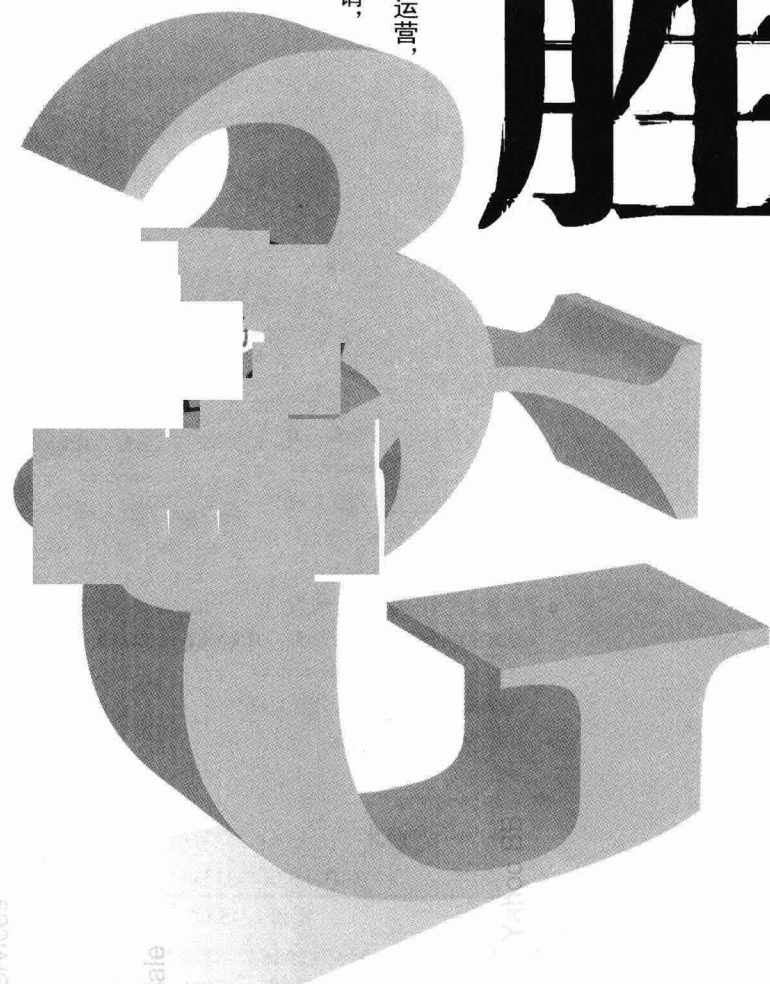
以**独特**的视角分析全业务下的电信运营，
跳出电信的圈子来看**电信**，正所谓，
以史为鉴，可以知兴替。

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

沈拓◎著

决胜

以独特的视角分析全业务下的电信运营，
跳出电信的圈子来看电信，正所谓，
以史为鉴，可以知兴替。



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

决胜3G / 沈拓著. — 北京 : 人民邮电出版社,
2010.7

ISBN 978-7-115-22771-3

I. ①决… II. ①沈… III. ①电信—邮电企业—企业管理 IV. ①F626

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第062018号

决胜 3G

-
- ◆ 著 沈 拓
责任编辑 李 强
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 17.5
字数: 229 千字 2010 年 7 月第 1 版
印数: 1—4 000 册 2010 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-22771-3

定价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129264 印装质量热线: (010) 67129223
反盗版热线: (010) 67171154

决胜



内容提要

本书聚焦于 3G 全业务运营背景下中国电信业的转型发展，从转型路径、商业模式、竞争谋划、经营战法、组织结构、资源配置与能力建设等多个角度出发，系统地提炼出一系列对于中国电信运营企业富有现实指导意义的原则与策略，帮助电信运营商在新电信时代更加富有智慧地推进转型，驾驭竞争。

本书适合电信行业的从业者，特别是电信运营企业的各级管理人员阅读，同时也可供相关行业的经理人、研究者参考借鉴。

决胜

前言

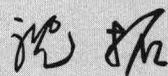
这是一个激动人心且充满智慧的时代。

毫无疑问，3G 与全业务运营的到来，已经成为最近几年中电信业最重要的事件，注定将对未来中国电信市场的格局与走向产生重大影响。它们的到来，既让我们充满了期待与激动，也带来了沉重的压力与挑战。直观的印象是，3G 与全业务运营缩小了竞争者之间的实力差距，加之“市场存量天花板”的日益临近，必将带来硝烟弥漫的份额争夺与攻防博弈。而更深层次的挑战在于，3G 与全业务运营适逢电信业转型突破进入攻坚阶段，各类困难层出不穷，各种矛盾不断出现，从全业务运营到三网融合、从 3G 到移动互联、从竞争拼杀到战法创新、从大组织的协同之难到文化 DNA 的重塑再造，电信业需要在下一个轮次的发展中经历凤凰涅槃般的痛苦与磨砺。

本书的所有努力，都旨在为新格局下的电信运营企业提出富有启发意义的思考与建议。尽管，我发现，所有试图为 3G 与全业务运营时代建立一个完整路径的努力，注定

都是不完整的，但是，这不应该成为我们放弃思考与探索的借口。无论是对商业史的镜鉴，还是对未来的大胆构想，无论是对现实脉动的真实触摸，还是对变革突破的前瞻设计，思考与探索的过程本身即蕴藏了极大的价值，它可以帮助我们形成对时势走向的深刻洞察，帮助我们形成对企业成长的深层理解。我们渴望这个时代更加精彩，我们渴望电信企业更加成功。电信人注定在这个过程中完成智慧的喷涌与境界的升华。对此，我们深信不疑并充满期待。

必须要表达一下衷心的感谢，感谢我所在的中研博峰团队那些了不起的同事们的指导，感谢人民邮电出版社真诚的、不遗余力的帮助，感谢我的家人的支持。特别需要感谢的是，中国电信业充满激情而富有智慧的经理人们，相信你们已经并将继续付出的努力，会为这个时代留下一幅精彩绝伦的画卷。



中研博峰咨询有限公司执行副总裁、高级合伙人

决胜

决胜3G

第一章 电信业十年回望 001

历史不会重复自己，但是它会重复自己的规律。

——马克·吐温

电信业，正在经历着前所未有的混沌和复杂。在深入地洞察未来之前，需要系统地总结过去。过去十年间，全球电信业波澜壮阔的发展历史，足以带给我们许多启迪与思考。

一、2000年：变革前奏.....	003
二、2001年：产业寒潮.....	004
三、2002年：危与机.....	007
四、2003年：管制变革.....	009
五、2004年：转型强音.....	012
六、2005年：高歌猛进.....	016
七、2006年：3G翻身.....	018
八、2007年：转型攻坚.....	021
九、2008年：生存.....	024

第二章 新电信时代 031

有时候，最陌生的地方给你光明，如果你能正视陌生。

——《鲜红的秋海棠》感恩乐队

电信运营正在经历着电信史上最伟大的转型，说它伟大并不是由于融合、全业务、3G 等这些“题材”，而是由于电信业的转型与整个商业环境的巨大变迁相生相伴，互为因果。它既源自于商业环境的结构性变迁，而成为了新时代发展的集中反映，同时它也在加速着商业环境的变迁，成为了新时代发展的催化剂。

- 一、轨道切换 033
- 二、关于洞察力的故事：福特与斯隆 044
- 三、一切都变得那么碎片化 050
- 四、“请尊重我，请听我说” 055
- 五、不可逆转的衰落与再生 058
- 六、混沌价值链 062
- 七、新一波增长 069

第三章 转型之道 079

如果试图改变一些东西，首先应该接受一些东西。

——萨特

可以预见的是，人与人、人与物、人与信息的各种

决胜



交互行为中蕴藏了转型的财富金矿，电信运营商转型的未来将蕴藏于客户的生活、学习、工作、娱乐、情感、社交、体育、交易、休闲等各类行为链条之中。通过对于这些行为的便利化、低成本、高依赖的习惯养成，电信运营商终将成为社会中人与人、人与物、人与信息各种交互行为的支持性服务提供商。

一、行为金矿	081
二、“人，是社会关系的总和”	083
三、中介的崛起	088
四、知识就是力量	098
五、延伸仍在继续	106

第四章 竞争考量智慧 113

每一种情况都有适合于它的一个特定策略。
——安德烈·博弗尔

伴随着全业务运营的到来，任何市场空间都是参与者们共有的竞争舞台，行业内自此不再存在唯我独享的利润池。在这个舞台上，挑战者迫切希望对主导者展开凶狠的打击与挖抢，重新排定市场位次，而主导者也势必通过对挑战者利润的反向掠夺，向所有跃跃欲试的觊觎者发出强硬的警示信号。

一、领先者的窘境	115
二、改写游戏规则	119
三、杠杆撬动价值	124
四、融合对攻	131
五、迁移途中的危险狙击	142

六、以弱胜强：大卫挑战歌利亚.....	149
七、王者之道	158

第五章 战法创新 171

聪明人常从万物中有所感悟，因为他所得到的才能本是从一切事物中汲取的精华。

——罗斯金

渠道是竞争阵地，是战略资源，是客户交互界面与载体，全业务运营与 3G 的竞争将集中展现于渠道之中。持续深化与大型连锁零售渠道的战略性合作、推进微区域渠道运作模式、实现对重点合作渠道的深度分销、建立渠道终端拦截体系和拓展新型渠道模式，这五个方面将成为电信运营商渠道精耕细作的重点。

一、不一样的营销	173
二、下一代营业厅	177
三、新媒体平台	185
四、掌控升级	189
五、竞争要冲：客户心智空间	199

第六章 跨越成长鸿沟 207

人们惧怕自由和责任，所以人们宁愿藏身在自铸的樊笼中。

——弗兰茨·卡夫卡

尽管转型旗帜已经高擎多年，但事实上面向综合信

决胜



odafone, O2, KDDI, T-Mobile, 3, SK, NTT, Cingular, Verizon
Hanaro
Bluephone
T DoCoMo
Global Services
FCC, NATE drive
Wholesale
Cityvox
NATE drive

决胜

息服务提供商的战略迁移只能说还在路上。电信运营商往往对于传统业务形成了经营模式上的路径依赖,这种路径依赖所构筑的游戏规则并不完全有利于转型业务的生存与发展,甚至存有相当多阻碍转型业务发展的消极因素。

- 一、再成长挑战..... 209
- 二、“过去的成功可能导致我们未来的没落”..... 219
- 三、协同之痛 227

第七章 更新组织 DNA 235

组织比历史还要古老。

——爱德华·琼斯

在全业务运营时代的转型过程中,电信运营商不仅需要克服未知领域的种种风险,更要通过强有力的组织变革保障转型战略的真正落实。转型战略下组织变革攻坚难点之艰巨、所需改变的利益格局之复杂,都是电信运营企业成长历程中罕见的。但如果电信运营企业不能富有勇气和智慧地面对这些挑战,转型就永远不可能取得成功。

- 一、补课科学管理 237
- 二、让大象学会跳舞..... 248
- 三、决胜动员力..... 260

ICT



第一章 电信业十年回望

历史不会重复自己，但是它会重复自己的规律。

——马克·吐温

Ambition 2005 Verizon

NTT DoCoMo FOMA

Vodafone K.K.

Orange

电信业，正在经历着前所未有的混沌和复杂。在深入地洞察未来之前，需要系统地总结过去。过去十年间，全球电信业波澜壮阔的发展历史，足以带给我们许多启迪与思考。

一、2000年：变革前奏

世纪之交，注定有许多重量级的事件驻留在电信人的脑海之中。

2000年3月17日，铱星公司宣告破产，耗资57亿美元的铱系统停止服务。普遍的观点是，失败源于无视市场需求的过度乐观预期。如果此时电信行业的精英们对于这种乐观的心态有所警觉的话，也许另外一场更加凶猛无比的寒潮可以避免。但可惜的是，此时，人们似乎更乐于传诵电信巨人们的传奇故事。

2000年2月4日，全球最大的移动通信企业——沃达丰收购德国老牌电信集团曼内斯曼的攻防战终于落下帷幕。经过一番较量，沃达丰总裁根特和德国曼内斯曼公司总裁埃瑟尔联合宣布，他们已经达成两个公司并购的协议，涉及金额近4000亿德国马克，相当于2000亿美元。这样，双方结束了长达3个半月的讨价还价，完成了迄今为止涉及金额最大的公司并购。就在一年前，根特刚刚率领沃达丰以560亿美元成功地并购了美国运营商AirTouch。这还不是传奇CEO根特的全部故事，类似的版图扩张在他后来的职场岁月中不断上演。

2000年7月24日，德国电信宣布以507亿美元收购美国移动通信运营商Voicestream，尽管当时的Voicestream只有300万用户，但其背后的美国1亿以上的移动通信用户市场，以及其拥有的美国所有关键地区的移动通信经营牌照，得到多个电信巨头的垂青。当时的德国电信在全球拥有71个分公司、子公司、联盟公司和合资公司，总收入达到353亿欧元，是当时欧洲第一大电信运营商。就在一年前，德国电信刚刚吞并了英国第四大移动通信公司One2one，并相继收购了波兰、匈牙利、俄罗斯、克罗地亚等国的一些移动通信公司。似乎没有什么可以阻挡电信巨人的扩张步伐，而生猛利落的并购行为又似乎足以匹配电信巨



人们的全球化威势。

2000年4月20日下午3点，时任我国信息产业部部长的吴基传来到北京全国政协礼堂宣布：“经过两年多的酝酿和准备，中国电信集团公司和中国移动通信集团公司今天成立了，两大集团公司的成立标志着通信业改革取得了新的突破。”从这一天开始，中国电信一家长期垄断经营我国电信业的局面被完全打破，新成立的中国电信、中国联通、中国移动和中国卫星四大通信公司在竞争中共同经营。在这一年中，还发生了一些事情，包括小灵通几经封杀而越发顽强，IP电话终于完全放开以及在这一年的11月10日，中国移动推出“移动梦网”计划。

这一年，似乎更加吸引媒体与公众眼球的是互联网的热度。继三大门户网站相继上市之后，中国概念、电子商务概念、.net概念……各种各样的概念充斥着这个新生行业。在美国，全球最大的互联网服务提供商——美国在线与全球娱乐及传媒巨人——时代华纳公司，正式公布换股合并计划，而在中国，联想收购了国内著名证券网站“赢时通”。

二、2001年：产业寒潮

事实上，2001年行业大事都跟2000年的电信狂热故事有关。

在前一年欧洲的3G牌照拍卖中，英国的5个3G牌照拍卖总价达到353亿美元，最低价的一个也高达63亿美元。德国牌照拍卖中，6个中标者各付出了76亿美元，总共达到460亿美元。全欧洲3G牌照费用共达1715亿欧元之巨，远远超过建网所需投资的1321亿欧元。欧洲电信运营商债务高达2510亿欧元，德、英、法、荷等国电信公司的资本负债率上升了120%~210%。

同时，欧洲的主流3G技术标准——WCDMA的商业化进程遇到了极大困难。技术的不成熟，标准频繁更新，许多技术问题如WCDMA

与 GSM 之间的相互切换等迟迟不能解决,手机的开发更是进展乏力,使 WCDMA 的推进雪上加霜。大部分运营商纷纷调低对于 3G 的发展预期,如发放了 6 张牌照的德国,分析师预计在最多有 3 张牌照的情况下也需要 7 年时间才能收回投资。

在这样的背景下,欧洲已经宣布的或者计划中的 3G 商用计划纷纷推迟,大多从 2001 年、2002 年普遍推迟到 2003 年或 2004 年。3G 产业的形势急转直下,运营商负债累累,制造商也陷入困境,相关的产业也因此受到牵连,投资者失去信心导致股票狂跌,电信企业纷纷大量裁员,世纪初的第一轮 3G 狂热终于走向泡沫破灭。

这一年,在美国,人们信心崩塌的速度与互联网泡沫破灭的速度一样快。自 20 世纪 90 年代以来,在风险资本催化下,一场全社会的“烧钱”运动不断上演——编梦、融资、烧钱。据 Webmergers 统计,自 2000 年泡沫破灭以来,全球至少有 4854 家互联网公司被并购或者关门,在这个过程中,无数传奇从天堂回到了人间。

受互联网泡沫的影响,1998 年到 2001 年期间,全球地下埋设的光缆数量增加了 5 倍,同时由于技术的进步,每根光缆的传输能力增加 100 倍,因此,光缆的总传输能力增加了 500 倍,但是此期间的需求只增加 3 倍。随着众多宽带供应商激烈争夺业已下滑的业务需求量,互联网带宽的批发价格在一年之内下滑了 50%。2001 年,宽带供应商 Winstar 通信公司和 360Networks 公司申请破产。2001 年 7 月 21 日,美国通信业繁荣时期的宠儿 WorldCom 公司也申请了破产,震惊美国电信业。而 AT&T 这样的行业巨头也在苦苦挣扎,力图扭转销售额和利润直线下滑的局势,最终也不得不以拆分而告终。一年内,美国电信运营商及电信设备制造商的股市总值就由 2.7 万亿美元缩水到 1 万亿美元,90% 的企业股票处于净亏损状态,至少有 6 家公开上市的电信公司宣告破产,未上市电信公司的倒闭数量则多达几十家。在此后的 3 年内,总资产高达 7490 亿美元的 655 个电信公司申请破产。



整个震荡甚至一直延续到今天。经济学家林毅夫认为，美国政府当年为了避免互联网泡沫进一步放大，采用降息来刺激房地产经济，避免美国经济陷入长期的衰退，由此造成美国房地产市场一度的高度繁荣，然而，“房地产泡沫是更大的泡沫，泡沫破灭以后就更难解决”。随着2006年年初美国房地产泡沫的破裂，次贷危机逐步显现，并愈演愈烈，成为影响全球的金融危机。

这一年，唯一让业界看到希望的是亚洲。

2001年，中国内地已成为世界最大的手机市场，移动通信市场呈现高速增长态势，平均每月增加400多万新用户。2001年4月，中国移动用户数突破1亿大关。从2001年到2004年，亚太地区每年平均增加8000万左右新的移动用户，亚太地区移动通信市场在4年内增长1倍以上。

2001年10月1日，日本运营商NTT DoCoMo推出了全球第一个商用3G品牌FOMA。更加值得称道的是，1999年推出的i-mode移动互联网应用被锻造为成功的商业模式，在丰富了电信业创新内涵的同时，也以此为标志使东亚移动通信的发展逐渐走在了全球的前列。

这一年，值得纪念的事件还包括，2001年11月，我国国务院批准新一轮电信体制改革方案。中国电信所属的华北地区、东北地区和河南、山东共10个省（区、市）的电信公司归属中国电信北方部分，其余归属中国电信南方部分。中国电信北方部分和中国网络通信有限公司、吉通通信有限责任公司重组为中国网络通信集团公司。中国电信南方部分保留“中国电信集团公司”名称。中国电信业的重组改革继续前行。