

跨界与融合

互联网时代企业合作模式与商业新机遇

【爱尔兰】马丁·克里纳 (Martin J. Creaner) 著

赵晓囡 徐俊杰 译



 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

跨界与融合

互联网时代企业合作模式与商业新机遇

【爱尔兰】马丁·克里纳（Martin J. Creaner）著

赵晓因 徐俊杰 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

跨界与融合：互联网时代企业合作模式与商业新机遇 / (爱尔兰) 克里纳 (Creaner, M.) 著；赵晓因，徐俊杰译. —北京：人民邮电出版社，2015. 7

ISBN 978-7-115-39012-7

I. ①跨… II. ①克… ②赵… ③徐… III. ①企业管理—经济合作—研究 IV. ①F273. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 078047 号

Copyright © 2014 Martin J. Creaner

Published by Centernode Publishing

All rights reserved. This translation published under Martin J. Creaner. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由马丁·克里纳 (Martin J. Creaner) 授权人民邮电出版社在全球独家出版发行。未经出版者许可，不得以任何方式复制或节录本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。

内 容 提 要

在这个新技术不断颠覆传统的时代，本书作者以全球化的视野，为读者绘制了一幅全球互联网经济的发展地图，其中既包括传统电信运营商的业务创新和转型战略，也包括金融、医疗、商业零售、传媒娱乐等其他行业在网络化、信息化和数据化的过程中，所进行的技术创新和商业模式变革。作者在书中还汇集了其与数十位在技术跨界融合方面领先的企业高管的对话，从中我们可以看到移动技术、云计算以及大数据究竟是如何颠覆传统产业的商业模式、塑造新型领袖企业的。

对于国内的电信运营商、OTT 创业公司、风险投资人以及所有对新技术与传统产业融合创造的商业机会感兴趣的读者，本书都是一本不可多得战略指导手册。

-
- ◆ 著 【爱尔兰】马丁·克里纳 (Martin J. Creaner)
 - 译 赵晓因 徐俊杰
 - 责任编辑 王飞龙
 - 责任印制 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本：720×960 1/16
 - 印张：14.5 2015 年 7 月第 1 版
 - 字数：150 千字 2015 年 7 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字：01-2015-1059 号

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

推荐序

徐直军

科学技术发展的原动力在于突破人类体力和脑力的极限，在于突破时间和空间的限制。无论是古代的车轮、大漠驼铃、烽火台、飞鸽传书，还是现代的高铁、宇宙飞船、移动通信和互联网，概莫能外。而每一项新技术的发明，又深刻地影响着人类的行为模式、生产方式，深刻改变了人类的物质文明、精神文明乃至人类社会发展的进程。

随着宽带网络和智能手机的普及，信息社会已经初步形成。今天，人类社会只有两类人，一类是伴随着数字化浪潮成长起来“数字原住民”，一类是正走向信息社会的“数字移民”。以80后、90后、00后为代表的数字原住民，正在引领一种全新的行为模式和消费模式，他们的行为代表着未来，因为他们本身就是未来。这种新的行为模式和消费模式的特点集中表现为实时（Real Time）、按需（On Demand）、全在线（Always Online）、自助式（DIY），以及习惯在社交媒体上分享消费的体验（Social），这种趋势可以总结为一个词——ROADs。我认为，ROADs

体验会成为消费者的基本消费行为和消费方式。

任何企业和组织都需要为适应新的消费行为做出相应的改变，电信业也是如此。消费者和企业在购买电信服务时也会走向 ROADS，运营商如何与时俱进、达到和超越消费者的期望？这需要全行业共同去努力变革网络和运营，使其能满足消费者的 ROADS 体验。

马丁先生访谈了电信和非电信行业里 100 多名高管，结合在行业内多年的经验，他在本书中提出了电信行业转型需要探讨的一系列课题，例如合作伙伴构建、基础设施改造、运营平台转型、组织和文化重塑等。对于运营商现有的 IT 系统 OSS 和 BSS，马丁先生开创性地提出了向 IES 基础设施使能系统和 BES 商业使能系统转型的理念，使之能实现消费者的 ROADS 体验。这些观点值得我们共同思考，付诸实践。

前 言

温水煮青蛙

传统行业和青蛙有何共同之处？有这样一个实验，把青蛙放入一盆水中，文火加热，水温缓缓升高，青蛙在舒适的水中悠然自得。当青蛙察觉到危险时为时已晚，它已经无力跳出水盆，不知不觉被煮死在热水中。

和可悲的青蛙一样，人类及其所创造的组织也有着与之类似的缺点。从历史上来看，许多人、政府及公司都曾对其所处环境中产生的重要变化未能做出及时的反应，他们可能感受到了周围环境正在发生的一些细微的、不太明显的改变，但未能将这些变化联系起来并做出正确判断。

缺乏远见、不能识别新的风险，这种现象在电信业尤为常见且贯穿于其近几十年发展的整个过程。如今，该行业正经历着新一轮变革的强力冲击，电信运营商们都在极力适应，拼命寻找让新业务和技术策略完美结合的方法，不断进行创新、与外界进行合作，同其他新的竞争对手展开殊死争斗。

这本书是根据我在电信行业多年的经验，以及近期对全球许多业内高管的采访编写而成。我希望本书能为大家的工作提供一些指导，为业界目前存在的严峻挑战探索解决之道，为不同层面的决策者提供咨询建议。

互联互通的社会

在过去几十年，不断进步的通信服务技术已经渗透到世界的每个角落，从经济、社会甚至政治层面改变着人们的生活、工作和交往方式。

读者们将从本书中了解这些变化是如何发生的。互联网的出现给人们营造了一个扁平的、包罗万象的、真正的开放环境，固定宽带和移动宽带将把地球上的每个人都连接到一起，云存储、云计算、威力十足却价格低廉的终端设备和应用程序，使更多的人得到了实惠。这些变化颠覆了传统的商业模式和人与人之间的关系。

尽管这样，许多人依旧在极度抵制变革的公司或机构中工作。我们中的有些人可能已经意识到了水温正在升高，但与我们一起工作和生活的许多人却只是认为：“今天只是出奇的温暖，不是吗？”

颠覆传统的新技术、新规则

我在电信行业从业近三十年，在各个领域都工作过，其中包括我之前供职的电信管理论坛（TM Forum）。电信管理论坛作为全球性的电信行业协会，为电信业及其合作方总结和引入行业最佳实践。在执掌这家机

构的多年时间里，我真切地看到，电信行业一直是在不断的抗争中对自身定位进行着调整。

尽管电信业已经做了大量的基础性工作来不断推进数字化文明的进程，但其自身依然需要付出相当大的努力来适应外界挑战。如果贝尔先生还在世并且参加当今的电信运营商董事局会议的话，那么他对这些基本的商业模式一定不会感到陌生，因为电信业的商业模式一直都很简单：尽可能广泛地铺设网络，然后根据用户对网络的使用量来收费。

直到 20 世纪末，电信运营商及其供应商们自我感觉都一直非常好，一切似乎尽在掌控，衡量电信运营商运营能力的标准是拥有客户群数量的多少。客户购买运营商的服务，购买运营商的手机，并通过当时全球唯一的标准化标识——通用的电话号码，来识别和定位自己。

在过去的十年里，整个产业的权力重心已经发生转移，不再被传统的电信业所掌控。运营商被迫转变角色、适应新游戏规则、重新来定义所谓的“成功”，这种变化对传统电信运营商将是颠覆性的。原本养尊处优的运营商们发现，外部的环境已经大变，自己的处境愈加艰难，甚至自己已很难适应这种突变。

对全球 60 亿个人客户而言，只要能保持合理的价格和质量，他们并不在乎电信运营商正在面对什么样的变化。企业客户也是如此，他们只是使用网络和服务来和自己的客户沟通。但对电信运营商来说，如果还只是想继续过舒服日子，那么他们离危险就真的不远了。所以我认为，

电信运营商应该在这个正在发生变革的产业中承担更重要的角色，构筑多赢合作关系，使电信运营商、合作伙伴和最终客户获得共赢。

外部环境的变化使全球的电信运营商陷于两难，一方面它们认为自己应该处于互联网时代的前沿和中心，而不仅仅只是提供基础的通信产品和服务；另一方面，他们知道尽管传统的语音和短信业务利润开始下滑，但是它们的收入地位依然稳固不可动摇，其他新业务不会马上取代这些原有的业务。保守的机构投资者的介入加重了电信运营商的这种矛盾心理，他们并不希望运营商对待那些远比自己敏捷的新进入者采取咄咄逼人的竞争态度。我们都知道，这些手握重金的决策人通常都眼光长远、有着丰富的成功经历，他们也因此有很重要的话语权。我们每个人都生活和工作在由新技术打造的现实和虚拟世界中，电信运营商和它们的利益相关方如何化解自身面对的两难战略冲突，将对这两个世界产生根本性的影响。

本书导读

专业化使整个电信业得到了长足发展，但不可避免也很不幸的是，专业化也有副作用，它使人们把注意力放在狭窄的领域中，反复进行探索。相反，新数字世界的边界是模糊的，万物之间无限关联。无论是哪个行业或者个人，若想在新的数字世界中获得生存与发展，都需要全方位地进行战略思考而非简单分析。本书试图就新兴数字经济的现状与趋势，为读者提供尽可能广泛的介绍和解读。本书将涉及的话题包括：为

何需要新的战略规划和新的定位来指引我们在现实中前行？运营商们如何给自己重新定位？其他相关领域的玩家如何才能参与到数字经济中来？

在第一章，我描述了互联网时代的数字世界新结构，阐述了如何重新界定“钻石型经济”及其各个层面。

第二章介绍了在互联网、大数据、云计算等新技术的冲击下，数字产业如何通过跨界融合，形成全新的内部分类结构和生态系统，重点介绍了一些相关行业和龙头企业。就像航拍照片对探矿工程师毫无意义一样，新兴的数字经济需要新的导航图，我们在探索和开拓这个未知领域时，需要很多新的概念和术语。在这一章，我提出了一个自创的分析工具——NODEMaps，用来解读、理解并驾驭那些表面上看起来一团乱麻的新技术、新公司和新市场。

第三章和第四章重点讨论了当今企业所面临的两个最为重要的挑战——合作和创新。电信运营商若想保持经济或战略主导权，就无法回避这两个挑战。曾经稳固的合作关系现在正发生着变化，所以合作的态度和方法都要与时俱进，各利益相关者需要重新审视他们之间的关系。“创新”早已成了行业的陈词滥调，其所代表的更多的只是成功的营销策略而非真正的技术创新。此外，第四章还突出强调了一点：在更长、更为复杂的多维度价值链中，各利益相关方应采用不同的创新方法实现自己的目标。

第五章涉及到了一些最新的、影响深远的技术，例如 SDN（软件定

义网络) 和 NFV (网络功能虚拟化)。这些技术加速了行业变革的速度, 催生了行业升级换代。除此之外, 本章还介绍了一些成熟的概念和技术, 如云技术、数据中心等。在这一章, 我还汇集了运营商、供应商和风险投资家们对这些技术的看法和理解。

第六章讨论的是大数据带来的挑战。尽管大数据一词已沦为营销宣传的牺牲品, 但这一领域的确存在着很多机遇和风险。不过, 最近 NSA (美国国家安全局) 和 GCHQ (英国国家通信总局) 数据泄密事件充分说明, 数据隐私保护、透明度监管和数据滥用问题越来越令人担忧。此外, 我在这一章还介绍了开源框架 Hadoop, 这个开源框架的创建是为了解决海量数据所引起的存储和计算问题。

第七章讨论了运营商如何发展与客户的关系。若运营商想对客户做出及时响应, 就应该在内部建立快速响应文化和相应的组织架构, 需要在领导力、管理、激励、薪酬和员工聘用方面做出大的调整。运营商们都想在新一代年轻人中聘用最好的员工, 可是新一代的年轻人会继续把运营商做为理想的雇主吗? 对这些年轻人而言, 运营商的企业文化足够有吸引力吗?

最后一章是本书也是我对电信、互联网及其相关行业多年观察和研究的总结, 我描绘了整个产业的美好蓝图, 总结了那些成功的电信运营商如何在互联网时代保持繁荣发展。

和大多数其他作品一样, 只有通读全书, 你才会完整理解作者的论

点和逻辑。在写作过程中，我尽己所能，删繁就简，竭力让每个章节都内容独特并富有新意，以使读者从中汲取到一些有价值的见解。本书还呈现了大量行业领军人物的采访记录，我希望他们的精彩观点能够帮助读者从更宽更深的角度来思考整个行业。

DELIVERING
THE DIGITAL
ECONOMY

目
录

- 第一章 互联网时代的开放数字经济 / 1
- 互联网与新技术带来的五个根本性变化 / 2
 - 开放数字经济的三大层次 / 8
 - 数字化服务催生新的商业模式 / 14
 - 电信运营商的重新定位 / 17
 - 其他行业对互联网与新技术的不同认知 / 23
- 第二章 解构互联网时代的数字经济 / 25
- 生机勃勃的数字经济生态系统 / 26
 - 混合生长的发展模式 / 29
 - 以市场为中心的分类方式 / 30
 - 互联网时代数字经济的投资热点 / 37
 - 跨界延伸的数字经济产业 / 54
 - 社交经济——数字经济之祖 / 78
 - 互联网与新技术的企业级应用 / 82

第三章 互联网时代的生存法则——合作则兴、不合作则亡 / 85

对传统合作思维的颠覆 / 87

文化环境与客户管理 / 90

新型开放数字经济中的复杂合作关系 / 94

放弃 KPI，拟定以产出为基础的服务外包合同 / 96

运营商与合作伙伴共享王冠上的明珠 / 98

供应商的新角色——合作伙伴 / 108

新一代年轻人更想和谁合作 / 109

第四章 创新的商业模式 / 115

创新与公司规模大小无关 / 116

创新中的障碍 / 119

创新要素 / 124

运营商创新的手段 / 130

创新沟通网络 / 133

创新的“民主化” / 134

第五章 网络基础设施服务行业的新技术与新机遇 / 137

SDN 和 NFV / 138

网络功能虚拟化 / 140

SDN 与 NFV 的差异 / 142

SDN 和 NFV 的领军者 / 143

运营商如何拥抱 NFV / 144

NFV 准备好进入全盛时代了吗 / 146

传统设备供应商如何拥抱 SDN 和 NFV / 149

云如何改变 IT 世界 / 151

云如何改变产业的供应商 / 153

经济转型 / 155

移动办公 / 156

4G 命名的紊乱 / 158

第六章 管理大数据 / 161

醒来闻到咖啡香 / 163

分清良莠 / 165

认识 Hadoop / 168

信息处理的法律边界 / 171

大数据与信任度 / 172

大数据与数字广告 / 175

数据可视化与预测分析 / 177

数据分析的目的与挑战 / 179

第七章 客户管理和组织文化的变革 / 183

客户关系的变化 / 184

不断升级的用户挑战 / 187

净推荐值和社交媒体 / 191

代际分析 / 193

客户体验管理中社交媒体的作用 / 196

客户体验如何改变运营商企业文化 / 197

第八章 适应新常态的未来战略——路在何方 / 199

成功运营商的数字经济战略蓝图 / 200

以数据为中心 / 202

实施新战略 / 206

最后的赠言——保持灵活，保持简单 / 209

后 记 / 211

译后记 / 213



互联网时代的开放数字经济