

电信商战 风云

DianXin ShangZhan FengYun

王 琦 王生智 吕廷杰 编著



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

电信商战风云

王琦 王生智 吕廷杰 编著

北京邮电大学出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

电信商战风云/王琦,王生智,吕廷杰编著. —北京:北京邮电大学出版社,2006

ISBN 7-5635-1231-4

I. 电... II. ①王...②王...③吕... III. 电信—邮电企业—市场竞争—案例—分析
IV. F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 042167 号

书 名: 电信商战风云

作 者: 王 琦 王生智 吕廷杰

责任编辑: 彭 楠

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号(100876)

电话传真: 010-62282185(发行部)/010-62283578(FAX)

电子邮箱: publish@bupt. edu. cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 13.5

印 数: 1—3 000 册

字 数: 201 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5635-1231-4/TN · 442

定价:28.00 元

• 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 •

序言

提升企业的创新能力,是企业生存和竞争的制胜法宝。随着我国改革开放的不断深入,企业间的竞争无处不在,不顺势应变、勇于创新将被市场无情淘汰。信息产业部王旭东部长在 2005 年全国信息产业工作会议上指出:中国通信业要尽快实现由大到强的转变,积极推进电信强国建设。战略转型,是时代赋予电信业的重要使命。2005 年以来,从信产部到电信运营商、电信制造业、服务业,新观念、新思路、新形象的创新不断显现,包括业务创新、营销管理创新、服务创新和产业价值链创新等多个层面。前车之鉴,后事之师。总结归纳我国电信业发展的历史经验、案例,既可做到知己知彼,又能起到继往开来的作用。因此,这是当前电信转型和迎接 3G 时代来临的必需。如果说技术的进步是电信业发展的引擎,成功的经营案例则是企业提升核心竞争力的宝贵财富。

一些国际知名电信运营企业十分注重总结整理自己和其他企业、特别是竞争对手的案例,从中找到启迪业务创新的动力与源泉。例如前两年,韩日电信运营商由于基础业务发展趋于饱和,如何保持收入利润就成为运营的重点。因此非常重视日本 NTT DoCoMo 通过 i-mode 所进行的业务创新。DoCoMo 的 i-mode 是将成熟市场转嫁到新的市场中去。日本家庭妇女有 1 500 万人,几乎人手一本定价 300 日元的女性杂志。i-mode 于是办了一个手机网络杂志,将该杂志全部内容照搬到手机上,这样没让消费者多掏一分钱,只是付给不同的商家而已。在借鉴、学习的基础上,韩国 SK 电讯进行了成功的移植与放大。例如,其开发业务数已达 6 300 多种,SK 在业务发展过程中,先后推出一系列创新性的跨行业服务,如移动金融 MONETA,在前景广阔的娱乐市场,SK 已逐步在打造通信广播融合时代的全新媒体,除传统业务外,还包括了电影短片、广告、MTV、可视手机、移动音乐等等。由于这类创新业务适应市场,发展非常迅猛,对运营商的利润贡献也越来越大。2004 年度 SK 的无线数据业务营业额比 2003 年增幅达 38%,收入占总体移动业务的 20.6%,而到 2005 年已有近 30% 的占有比。由此我们看出,创新

很难只靠学习理论来达到,更多的是要靠经营管理者根据自身的环境与实践来体会理论。这也就是企业经营管理经常采用案例教学的原因。由于案例教学的教材对于案例实践的环境和条件的描绘不可能滴水不漏,读者如果对案例的环境很陌生就难免产生歧义的理解,这样一来,当代身边的案例就显得更加可贵。本书精选了中、日、韩以及欧美各国电信运营商在市场竞争中的20余篇案例,这些案例分布在市场竞争的各个方面,分为产品、定位、品牌、价格、产业链、战略和管理7大类。

事情总是“横看成岭侧成峰,远近高低各不同”。这就好比切苹果,一般总是从果蒂处落刀一分为二,看到的是苹果中间有一个圆心;如果把苹果横放在桌上拦腰切开,就会发现苹果中间有一个清晰的五角形图案。同一个事物从不同的角度去看会有不同的观感。

在本书案例的编写过程中,我们努力从多个角度更全面地看待问题,希望挖掘每个案例的精彩之处,以求抓住问题的实质,切中要害,力求有所突破,避免陷入人云亦云的境地。我们在编写案例时,尽量考虑到了案例当时的环境和企业自身的状况,不仅描述了各个企业在当时的环境下所采取的主要措施,还描述了一些辅助措施。我们还依据多年来在电信企业从事管理咨询的经验,对各个案例中可供参考的经验和吸取的教训进行了点评,这些点评贯穿于每篇案例的始终。

尽管如此,案例编写不可避免地带有集中刻画的特点,这也是案例编写的局限性,还望广大读者在借鉴这些经验或教训时充分考虑到这一点。本书案例的素材和数据主要取材于公开报道,难免有不够准确的地方,希望广大读者注意这一实际情况,并予以见谅。

在本书的编写过程中,北京邮电大学经济管理学院研究生何俊、张磊、岳扬、屠凌、扈立、武学斐等曾帮助作者收集部分材料,我们在此一并表示衷心的感谢。

欢迎各界朋友就本书中的问题与我们进行商讨,我们的邮件地址是:wqi20@263.net,wszbupt@126.com,对于比较集中的问题我们将做出相应答复。

作者
2006年2月

前言

改革开放以来,中国各行各业的企业逐渐成为市场的主体,在市场上参与竞争,学习与实践着市场经营的理论。从“酒香不怕巷子深”,到朦胧感知市场营销的神秘,再到慢慢品味市场营销的真谛。及时总结和展示先进企业的成功经验,可以让更多的企业更直接地从身边的环境中体会到市场营销到底是什么。

全世界电信业以前大都是垄断经营,直到 20 世纪 80 年代,世界电信行业才开始逐渐打破垄断,真正加入市场竞争。中国电信行业实行市场化改革,引入市场竞争机制,是从 1994 年中国联通公司成立开始的。中国电信市场经过短短 11 年的发展历程,造就了世界上最大的固定电话网络和世界上最大的移动电话网络。在这些年的电信市场竞争中,中国的几大电信运营商学习和借鉴世界上各电信运营商市场经营的经验与教训,同时也经历了自己的实践,有成功的经验,也有失败的教训。这些实践都深深地留下了他们扎实的脚步,这些脚印将为后来者提供宝贵的借鉴。

电信市场上的竞争与其他市场上的竞争相比要困难一些。按照专门研究企业战略的美国哈佛大学教授迈克尔·波特的理论,企业竞争有三种战略:成本最低、差异化和聚焦。对于电信企业来说,它们的服务就是提供通信,很难形成差异。电信网络还有网络效应的特点(网络越大竞争力越强),这就使得电信企业很难聚焦其业务。正是因为这些原因,电信企业竞争的案例不太多见。

企业在市场上竞争就如同军队在战场上作战。战争的胜负取决于天时、地利、人和,也取决于军队的素质、装备、给养、战略、战术,还取决于对手的强弱等等。胜负是诸多因素结合的产物。企业在市场竞争中的胜负取决于由企业的人、财、物、产、供、销等各个方面所组成的企业整体状况,还取决于企业与政策、社会、技术、市场环境及竞争对手的适应程度。任何市场策略的成功,都是该策略与企业的整体能力及市场竞争条件巧妙结合的结果。

企业经营管理是一门学问,同时更是一种艺术。经营管理水平的提高

增值业务正成为运营商持续发展的动力。

此外,日韩运营商还有一项大胆的创新举措,就是涉足内容提供领域和金融领域。例如去年 SK 公司先后收购了一家银行和电影制片厂、DoCoMo 收购富士电视台就是很好的例证。从 SK 的 Melon 业务热推可发现,以移动音乐为代表的娱乐内容产业大有作为。今年 SK 电讯开始广泛涉足电影、电视剧制作领域,体现出其以核心通信力量构建内容流通价值链的决心。权威机构预测,未来娱乐产业的强者将是具备强大的网络和资本力,把经营领域扩大到内容业的电信运营商。

2003 年英国电信集团、AT&T 等国际电信巨头都出现亏损,面临发展困境。英国电信依靠及时转型很快走出了困境,而 AT&T 却因转型不力最终落得被其他运营商蚕食收购的下场。英国电信的转型主要是由传统的“接入提供商”转向“业务提供商”,即将业务重点转向拓展综合信息服务、宽带和移动的增值业务。另一转型成功的是法国电信,其现有的投资结构中,投向业务开发的资金已经大大超过投在网络建设上的资金。

由此可见,除了总结我们自己的经验、教训,国外电信业的许多做法也是十分值得我们借鉴的。这些做法中有业务的横向打包,也有接入与内容的纵向融合。前者是将不同业务进行物理组合,而后者则能创造出新的业务与市场。目前国际优秀运营商都有一些在大量调研基础上精心策划出来的业务,这些业务多是在商业或业务模式上的创新,比如将电信网络作为平台开放给大量合作方,用产业价值链上广泛的应用为运营商吸引客户、创造效益等。

总之,信息社会的变化非常迅速,消费者的需求意识在逐步觉醒。彼得·圣吉在《第五项修炼》中指出:缺乏学习能力对一个孩子来说是悲惨的,但对一个组织来说则是致命的。未来持久的竞争优势,就是有能力比你的对手学习得更快。在学习的基础上提高创新能力,才能立足于社会,并不断发展。我们编写这本案例的主要目的就是要促进我国电信企业的战略转型,提升经营水平和可持续发展能力。电信运营商作为信息社会的排头兵,要以业务及其模式的创新促使自身持续发展,更好地为大众和行业服务,满足他们不断觉醒的需求,同时也为企业和国家创造更多的价值。

吕廷杰
2006 年 2 月

目录

产品篇

生不逢时——ISDN

- 一、开拓疆土 4
- 二、淘汰出局 5
- 三、从中借鉴什么 6

应用新技术的先锋——开拓者 Sprint

- 一、百花齐放 11
- 二、技术巨鳄 12
- 三、从中借鉴什么 14

计划赶不上变化——铱星陨落

- 一、美好蓝图 19
- 二、悲壮交响曲 21
- 三、从中借鉴什么 25

突出重点,控制成本——SKT 的 3G 部署

- 一、一骑绝尘 29
- 二、网络部署主次有序 30
- 三、从中借鉴什么 32

风起何缘——“世界风”双模手机

- 一、“迟来的爱” 37
- 二、意欲何为 38
- 三、从中借鉴什么 41

定位篇

定位准确——i-mode

- 一、脱壳而出 47
- 二、生逢其时 48
- 三、从中借鉴什么 51

定位错误——CDMA

- 一、半路杀出 57
- 二、出师不利 58
- 三、从中借鉴什么 61

错位之误——欧洲 3G

- 一、大跌眼镜 65
- 二、谁之过 66
- 三、从中借鉴什么 69

品牌篇

成功的产品区隔——“神州行”

- 一、应需而生 73
- 二、成功关键 74
- 三、从中借鉴什么 75

网络好才是真的好——产品成长期广告

- 一、起跑点不同 79
- 二、网络好才是真的好 80
- 三、从中借鉴什么 82

第一个客户品牌——“动感地带”

- 一、独辟蹊径 87
- 二、第一客户品牌 88
- 三、从中借鉴什么 91

价格篇

长话资费改革的先行者——锐意进取的 Sprint

- 一、艰难竞争 95
- 二、四面出击 96
- 三、从中借鉴什么 98

对手无力还击——MCI 亲友计划

- 一、横空出世 103
- 二、对手无力还击 104
- 三、从中借鉴什么 107

一网打尽——AT&T“一单式”服务

- 一、统一为何 113
- 二、“一单”定乾坤 114
- 三、从中借鉴什么 116

产业链篇

规范化的路程——中国移动渠道梳理

- 一、渠道之争 121
- 二、大刀阔斧 123
- 三、从中借鉴什么 126

特色兵器——DoCoMo 的手机定制

- 一、新生事物 131
- 二、战术高明 132
- 三、从中借鉴什么 135

声东击西——“移动梦网”成就短信

- 一、石破天惊 141
- 二、意外之喜 142
- 三、从中借鉴什么 145

战略篇

在政策夹缝中生存——小灵通

- 一、小灵通的生存环境 149
- 二、小灵通的成功之道 151
- 三、从中借鉴什么 153

左手打右手——一司两网

- 一、双网共建 157
- 二、左手打右手 158
- 三、从中借鉴什么 160

小肚鸡肠——拒租网络

- 一、惯性使然 167
- 二、鸡飞蛋打 169
- 三、从中借鉴什么 172

战略摇摆的苦果——AT&T 的衰退

- 一、百年沉浮 177
- 二、马失前蹄 181
- 三、从中借鉴什么 185

管理篇

何谓优质服务——一司两制

- 一、时势已变 191
- 二、穿针引线 192
- 三、从中借鉴什么 195

精细管理——Verizon 的客户关系管理

- 一、黄金机遇 199
- 二、发掘规律 200
- 三、从中借鉴什么 204

产品篇

生不逢时——ISDN

ISDN(Integrated Services Digital Network),即“综合业务数字网”。有了 ISDN,用户只要用一个电话端口即可实现电话与数据的同时传送,用户可以通过一根电话线,一边打电话一边发传真或者在互联网(Internet)上漫游,俗称“一线通”。ISDN 是通过提供端到端的数字连接,来实现语音、传真、数据、可视图文、电子信箱、上网浏览、可视电话、会议电视等多种业务的一个网络。

ISDN 采用两种标准的用户/网络接口,即基本速率接口(BRI)和基群速率接口(PRI)。

1. 基本速率接口:把现有电话网的普通用户作为 ISDN 用户,可提供速率为 144 kbps(千比特/秒)的通信,规定的接口为 2B+D,B 信道(B-Channel)为 64 kbps,D 信道(D-Channel)速率为 16 kbps。

2. 基群速率接口:主要面向会议电视等高速通信业务,是为企业用户或集团用户提供服务的接口,可提供速率为 2.048 Mbps(1 Mbps=1 000 kbps)的通信,接口为 30B+D,B 信道为 64 kbps,D 信道为 64 kbps。

信道 B 以每信道 64 kbps 的速率传送数据,也可将两个信道捆绑在一起以 128 kbps 的速率合并使用,而信令过程完全是由另外分开的 D 信道来控制的。

国内电信部门向用户提供的“一线通”主要是窄带 ISDN 业务,利用基本速率接口(2B+D)提供 144 kbps 的传输速率。

一、开拓疆土

早期的电信、电报和电视网络都是为一个特定的业务制定的体系，使用一套交换、传输和终端设备，形成一种特定功能。例如：提供电话服务的电话网、提供电视服务的电视网、提供数字传输服务的 X. 25 网等。直到通信和计算机密切结合的时候，网络才向综合化和智能化方向发展，ISDN 就是一种能够同时提供话音、文字、图形和图像等多种服务的综合性网络。

1997 年，我国的 ISDN 业务由中国电信正式开放。此前用户上网的主要途径是通过普通 Modem(调制解调器)拨号，这种工作方式传输速率比较低(一般速度为 9.6 kbps)，尤其是在浏览带有图像的超文本信息时会让人感到慢得难以忍受。此外，一般家庭通常只有一部电话，用户在互联网上漫游时是无法接听电话的，这就给互联网使用者带来了诸多不便。ISDN 出现后，由于传输速度有了明显改善(最多可达到 128 kbps)，加之安全可靠(抗干扰且有效减少噪音和串音)、业务综合能力强，一时间颇受业界追捧。

然而，令人惋惜的是，当时，中国互联网的发展刚刚兴起，网络用户规模很小，网上的资源也极为匮乏，收发邮件、浏览新闻构成了网络用户全部的上网内容。据中国国家网络信息中心统计，截至 1997 年 10 月 31 日，中国上网用户数仅 62 万。这些因素使得 ISDN 的市场发展空间受到一定的制约，更为关键的是新的宽带接入技术如 ADSL(Asymmetric Digital Subscriber Line, 非对称数字用户线)、LAN(Local Area Network, 局域网)和 Cable Modem(有线电视)等的传输速率都远高于 ISDN，它们的出现使得 ISDN 成为一种过渡时期的“鸡肋”。

由于 ADSL 等宽带接入已披挂上阵，用户还有必要选择 ISDN 一线通吗？ADSL 和 ISDN 同为中国电信的业务，一个过时的技术再怎么发展也只能是“昙花一现”。最后中国电信舍弃了 ISDN 的技术，重点发展 ADSL 等宽带技术。虽然 ISDN 没有完成其技术生命周期，过早地被淘汰了，但其作为

人们对电话、电视、数据“三网融合”美好愿望的探索,迈出了非常重要的一步,使消费者的使用习惯从语音向综合性业务转变,同时也较好地开拓了数据市场,初步培养了消费者使用数据业务的习惯。

总之,在数字时代,变化慢的是你的想象力。人们永远行进在追求“一步到位”的路途中,却总是无法“一步到位”。

二、淘汰出局

1. 取而代之

ISDN 在中国市场推广不利,不能完整地走完其技术生命周期,过早被市场淘汰,主要是因为 ADSL 这一更先进的技术出现。ADSL 可以在现有的铜质双绞线上,即普通电话线上,提供高达 8 Mbps 的高速下行速率,而上行速率也可达 2 Mbps,远高于 ISDN 速率;传输距离达 3~5 km。与普通拨号 Modem 或 ISDN 相比,ADSL 更为吸引人的地方是:它可以在同一条铜线上分别传送数据和语音信号,数据信号不通过电话交换机设备,属于专线上网方式。这样,减轻了电话交换机的负载,并且用户不需要拨号就一直在线,这意味着使用 ADSL 上网并不需要缴付额外的电话费。ADSL 的出现比较好地解决了网民最为关注的上网速度和上网费用问题。

总之,ADSL 能够完全替代 ISDN 是一种技术进步的胜利,相对于 ISDN,ADSL 从技术的角度可以说具有绝对的优势,这种绝对优势使其势不可挡。在著名的市场竞争五力分析中,有一力就是产品的替代品,在发展新产品时必须考虑其有可能的替代品的发展。

2. 互相牵制

ISDN 的接入速率虽然比 Modem 拨号的接入速率提高了不少,但是其速率的提高还属于一个量变的过程,用户只能使用浏览网页、发送邮件等一些低速率的业务。同时互联网处于刚刚发展阶段,上网人数还很少,网上内容相对比较匮乏,这些都从某种程度上抑制了 ISDN 的发展。从 ISDN 发展

到 ADSL,从速率上可以说是一个质变的过程,后者已经属于宽带的范畴,而前者则属于窄带的范畴。窄带能够提供的业务和宽带提供的业务相比具有很大差别,前者只能说是让消费者刚刚触摸到互联网,而后者完全让消费者融入到互联网之中,切实体验到网络生活。

ISDN 未能迅速发展起来,关键在于接入速率。其网速很大程度上限制了用户从互联网上获取内容,就是说互联网即使有更好的内容,但是通往消费者的通道太窄,消费者想获取也是徒然。更何况当时互联网刚刚启动,内容非常缺乏。几者之间互相牵制,要想突破,必须有一种东西来打破这种制衡。ADSL 的出现,可以说打破了这种困局。虽然 ADSL 刚开始的发展也不是很顺利,但是发展一段时间后恰逢互联网大行其道,蒸蒸日上,ADSL 就势加速发展,被成功地推向了市场。ADSL 的市场成功,也推动了互联网网民的增加和互联网内容的丰富。正所谓是风助火势、火借风威。

三、从中借鉴什么

1. 自己淘汰产品

ISDN 和 ADSL 是中国电信推行的两个互联网接入业务,随着 ADSL 的市场推广,中国电信有意识重点发展 ADSL,使 ISDN 逐渐淡出市场,而没有采取保护 ISDN 限制 ADSL 的措施,这是中国电信发展过程中的一个进步。就在十几年前中国开始发展传真机的时候,传真机很快就把用户电报完全代替了,但在那时候,原邮电部的反应却完全不同。它们认为:应该让大家先用刚发展起来的用户电报,等把投资收回后再用传真机。

中国电信让 ADSL 淘汰 ISDN,当然也有一部分来自市场竞争方面的压力,这种现象就是所谓的“自吃幼崽”。美国硅谷企业竞争十分激烈,以至于各公司都积极寻找自己的致命弱点。所有公司共同的生存之道是:拿出更好的产品来击败自己原有的看家产品。有人将这种行为戏称为“自吃幼崽”。运营商在发展技术时,如果自己不逼自己,别人迟早会逼你。敢于对