



3G OPERATION
STRATEGIES and PRACTICES

3G运营 策略与实践

柴雪芳 韩海潮 李辉娥 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

3G OPERATION STRATEGIES and PRACTICES



3G运营 策略与实践

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

3G运营策略与实践 / 柴雪芳, 韩海潮, 李辉娥编著

— 北京: 人民邮电出版社, 2011.1

ISBN 978-7-115-24088-0

I. ①3… II. ①柴… ②韩… ③李… III. ①码分多址—移动通信—邮电企业—企业管理 IV. ①F626

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第196016号

内 容 提 要

本书以作者多年来所积累的丰富的3G市场竞争案例为基础,从产业研究的角度总结了3G发展的规律与特点;从中观层面考察3G时代市场竞争格局新特征、3G对移动运营市场格局的影响;从微观层面总结国际标杆运营商运营经验,分析运营商3G运营策略。同时,本书运营篇的各部分结合中国3G市场的现状进行适度的剖析和对比,便于相关人士在了解国外3G发展和运营经验的同时,能够把握国内3G市场的态势。

本书读者对象是电信运营商的市场决策人员、市场策划和市场运营管理人员,以及经营分析人员、战略策划人员等。本书也适合作为邮电通信类院校相关专业的学生课外读物,以及高等院校企业管理和战略管理人员的培训用书。

3G 运营策略与实践

-
- ◆ 编 著 柴雪芳 韩海潮 李辉娥
责任编辑 姚予疆
执行编辑 刘 洋
 - ◆ 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: 700×1000 1/16
印张: 20
字数: 279千字
印数: 1-3 500册
 - 2011年1月第1版
2011年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-24088-0

定价: 59.00元

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

序 言

FOREWORD



2009年1月，工业和信息化部向中国电信、中国移动和中国联通发放了3G牌照，这标志着中国电信业正式步入3G时代。短短一年多的时间，三大运营商各显神通，3G业务已经成为电信业务的新热点，以3G业务为基础的移动互联网应用更是风起云涌。

从1999年第一张3G牌照落地，历经十年风雨，整体上说，全球3G市场已经进入了快速发展阶段。近两年来，3G网络商用数量、用户数量和业务收入都在迅速增长。相对而言，国内3G运营仍处于启动阶段，网络规划和建设、运营服务流程梳理和优化、业务开发和实现、营销策划和组织等各个方面都在探索之中。

对于国外运营商在3G运营经验方面的介绍，目前看到的资料相对比较局部，还缺少对3G产业发展规律、市场竞争特征、主要运营商运营策略等方面比较全面、系统的总结和分析。

本书对欧洲、北美和亚洲地区十多个主要移动运营商在3G启动和发展策略、业务体系与优势业务建立、终端发展和运营策略、客户定位和资费策略等方面进行了系统研究和分析，给出了国内电信运营商发展3G的策略性建议。

结合市场观察、分析和对国内电信业发展的思考，作者提出了很多具有实际指导意义的思想框架和操作性建议。例如在“产业篇”中，通过对移动通信产业环境的结构性变化的观察和对全球3G发

展特点与驱动要素的分析，得出了 3G 产业发展的金三角（网络、终端、应用）框架，这为探索新时期电信信息服务的发展模式打下了良好的基础。

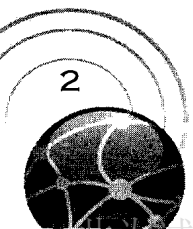
在 3G 时代，终端是网络的延伸，是用户体验信息业务的第一门户，是运营商和用户接触的第一界面。从某种意义上讲，3G 终端代表了用户，终端就是需求！作者充分理解并抓住了这个关键因素，除了在“运营篇”中以专门的章节论述“终端控制和运作策略”，在 3G 价值链运营、用户定位、业务发展策略、资费策略和“案例篇”中，也都给终端以浓墨重彩。

在“3G 业务发展策略”中，作者提出了“以互联网思维模式构建 3G 业务体系”的观点，这就将互联网和 3G 这两个目前最为引人关注的概念结合在一起。成功的互联网业务最主要的特征是注重概念和用户体验，将快速交付、快速优化做到极致。随着移动互联网时代的到来，这些特征将进一步得到深化。在以用户需求多样性、业务差异化特征的新时代，集中优势资源到核心业务，不断探索和实践新的业务发展规律的企业将最有机会获得新的胜利。

作者团队所在的中国电信广州研究院是中国电信的三大研究院之一。广州研究院长期关注全球电信市场的发展动态，并承担集团公司、省公司和地市分公司多个层面的研究和运营支撑工作，相关工作团队既担任着市场观察员的角色，也不断地经受着市场实战的洗礼。他们见证了 3G 在全球十年发展的跌宕起伏。本书是作者多年来思考、实践的积淀和升华，希望能够对国内电信业同行有所启迪和帮助。

中国电信广州研究院副院长 王朝晖

2010 年 10 月于广州



前言

PREFACE



从世界范围来看，从首个 3G 网络商用到现在已经过去近 10 个年头，国外一些国家的 3G 已经进入成熟阶段，一些国家正处于 3G 的高速增长阶段。而我国的 3G 刚刚起步，迫切需要在 3G 发展方向、运营规划和竞争策略等方面的经验指引；国外主流运营商的经验、教训可以为国内的运营商提供很好的借鉴。

尤其是当前移动通信产业结构和竞争环境正发生着颠覆性的变化。以 Google 为代表的互联网服务提供商、以苹果为代表的终端厂商凭借在既有领域的优势以强势姿态进入移动运营商的传统领域并形成了很大的冲击，这些都使得行业形势和竞争环境更趋复杂和多元化。由于中国通信市场的特殊性，这种冲击虽已初步显现却不是非常强烈。但国外 3G 市场的今天很可能就是中国 3G 市场的明天。他山之石，可以攻玉。前瞻性地把握行业发展趋势和市场竞争环境，了解国外运营商在面对不同竞争环境下的各种应对策略及其效果，对于国内运营商今后的 3G 运营非常重要。这也是作者编写本书的初衷。

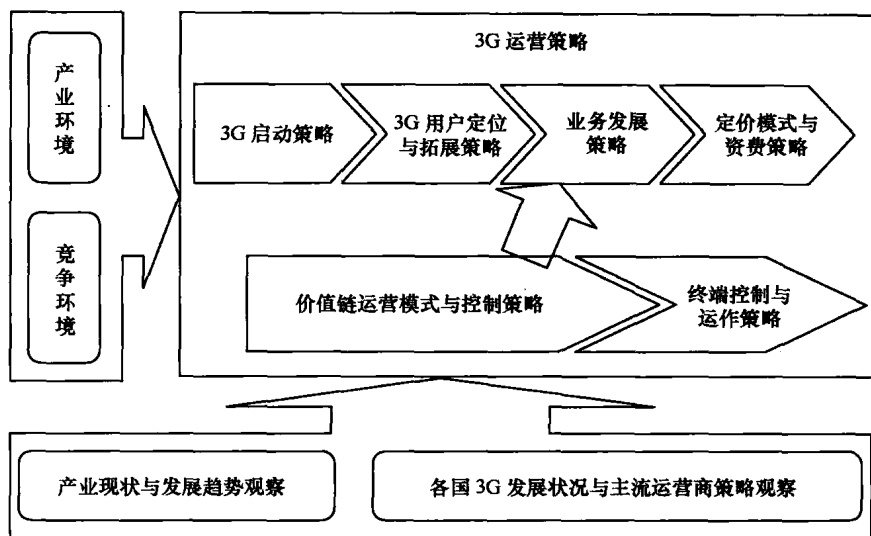
1. 本书结构与特色

前面讲过，3G 时代移动行业的竞争已经不完全是移动运营商之间的竞争，而是整个移动产业价值链的竞争。移动运营商要想在市场上立于不败之地，不仅要关注运营商之间的竞争关系、市场形势等，更要全面考虑和把握整个产业环境的变化。因此，在编写本书的过程中，

我们既跳脱于市场运营之外考察产业环境的变化及未来趋势，同时也立足于运营商竞争角度来总结提炼国内外运营商在 3G 运营的主要方面的策略与思路。

基于上述考虑，本书涉及的内容也涵盖了产业、市场运营与竞争的各个方面。为了方便读者选择阅读感兴趣的内容，本书分为“产业篇”、“运营篇”、“案例篇”3 个部分。“产业篇”主要介绍移动通信产业环境的结构性变化及 3G 产业发展特点与驱动要素；“运营篇”从 3G 启动、价值链控制策略、3G 用户细分与定位、运营商终端控制与运作、业务发展、资费等 3G 运营的关键环节剖析国内外主流运营商的策略与先进经验；“案例篇”则介绍了日本、韩国、美国、英国等世界主要国家 3G 市场发展现状，并着重分析了各个国家 3G 发展的独特之处。

本书思路与基本结构如下。



本书以作者多年来所积累的丰富的 3G 市场竞争案例为基础，从产业研究的角度总结了 3G 发展的规律与特点；从中观层面考察 3G 时代市场竞争格局新特征、3G 对移动运营市场格局的影响；从微观层面总结国际标杆运营商运营经验，分析运营商 3G 运营策略。同时，本书运营篇的各部分都结合中国 3G 市场的现状进行适度的剖析和对比，便

于相关人士在了解国外 3G 发展和运营经验的同时,也能够把握国内 3G 市场的态势。

本书读者对象是电信运营商的市场决策人员、市场策划和市场运营管理人员,以及经营分析人员、战略策划人员等。本书也适合作为邮电通信类院校相关专业的学生课外读物,以及高等院校企业管理和战略管理人员的培训用书。

2. 关于本书的写作

在本书基本完成、撰写前言之际,回顾整个研究和成书过程,不由感慨万千。本书的作者均就职于中国电信广州研究院,关注中国通信业发展的人士都知道,中国电信一直以来是固网运营商,这种情况持续到 2009 年 1 月工信部向中国移动、中国联通、中国电信发放 3 张 3G 牌照。其实早在 2009 年 1 月之前的两三年,工信部的前身信息产业部要给中国电信颁发移动牌照的传闻就不断。结果,2009 年这一传闻终于成真,而且是伴随着 3G 而来。这时候才发现我们对于 3G 运营研究的体系化积累几乎是空白。2009 年我们紧急启动了全球 3G 运营的研究项目,全面考察了欧洲、亚洲、北美地区的十几个国内外知名移动运营商在 3G 启动策略与发展策略、业务体系建立与优势业务形成、终端策略、3G 客户定位策略、3G 与全业务资费策略等方面的运营经验,研究成果最终以本书的面目呈现在广大的读者面前。

本书从课题研究、成果整理到最后成书,费时大约一年半。本书的作者在通信领域的研究积累则长达平均 8 年之久,有从事市场研究的人员,有从事通信产业研究的人员,也有从事竞争分析的人员。

全书共分 3 篇 12 章。柴雪芳负责整体框架的策划与设计,以及各章节内容的审核,并负责编写了第 1、2、6、7、9、11、12 章;韩海潮编写了第 3、4、10 章;李辉娥编写了第 5、8 章。

在编写过程中,编著者除了主要从一些国家监管机构、运营商官方网站获得大量一手资料之外,还广泛借鉴了国内外业界专家、咨询机构、专业研究机构的成果。很多素材的引用只是为了说明本书作者

的观点，也可能与原著者的看法相左，这点还请业界同仁谅解。同时在此表示由衷的感谢！

虽然本书相关内容的研究用了大约一年的时间，但编写时间仓促，再加上编著者能力有限，书中的不足之处在所难免，希望广大读者批评指正。读者在阅读本书中有任何疑问和意见，都可以通过电子邮件与我们联系：ccxuer2006@yahoo.com.cn。

3. 致谢

在本书出版之际，请允许我们衷心地感谢以下领导和同事。

感谢中国电信广东公司企发部南秉军博士、戚永红博士，中国电信广州研究院市场运营研究部宋杰总监、廖晓红部长、刘晓峰主任在研究过程中给予的指导，正是因为你们建设性的意见和建议拓宽了我们的研究思路，提升了我们的研究方法。

感谢中国电信广州研究院王朝晖副院长，中国电信广州研究院市场运营研究部邓煜熙部长、漆晨曦部长、黄宇芳部长、宋杰总监、刘胜强主任、方义松主任、柯晓燕主任在本书成书及出版过程中的大力支持与帮助，使本书得以在尽量短的时间内完成并出版。

作者

2010年10月于广州

目 录

CONTENTS



产业篇

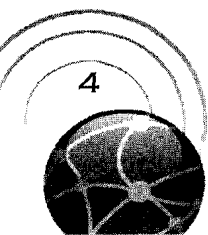
第 1 章	移动通信产业环境的结构性变化	3
1.1	产业环境结构性变化的导火索	3
1.2	产业结构由垂直整合向水平整合的结构性转变	6
1.2.1	垂直整合与水平整合	6
1.2.2	不同产业参与者所处整合阶段	8
1.3	产业结构转变对移动运营商的挑战与机遇	10
1.3.1	价值链重心从网络端向用户端转移	10
1.3.2	移动运营商被“管道化”的威胁	15
1.4	本章主要观点小结	17
第 2 章	全球 3G 发展特点与驱动要素	18
2.1	全球 3G 发展特点	18
2.1.1	3G 发展进程的地区差异	18
2.1.2	3G 用户对 2G 用户的替代效应	22
2.1.3	3G 数据业务种类与增长	25
2.2	产业发展金三角与驱动要素	28
2.2.1	网络：提升用户体验的基础	29
2.2.2	终端：用户价值实现的引擎	31
2.2.3	应用：发展用户和保持收入增长的关键	33
2.2.4	资费：3G 普及的催化剂	34
2.3	本章主要观点小结	36

运营篇

第 3 章 3G 市场启动的策略选择	41
3.1 3G 发展阶段论	41
3.1.1 3G Life Cycle	41
3.1.2 中国 3G 处于刚刚启动阶段	43
3.2 启动模式：激进与保守	43
3.2.1 3G 市场启动的两种模式	43
3.2.2 业界不同地位运营商启动模式	47
3.2.3 中国运营商启动模式分析	50
3.3 启动时机：改写市场格局的契机	52
3.3.1 3G 市场启动时机影响因素	52
3.3.2 率先启动 3G 的运营商赢得先发优势	53
3.4 启动切入点：不止是用户	60
3.4.1 启动切入点选择	60
3.4.2 中国运营商启动切入点对比	66
3.5 本章主要观点小结	67
第 4 章 3G 价值链运营模式与控制策略	69
4.1 3G 价值链概述	69
4.1.1 价值链理论	69
4.1.2 3G 价值链界定	70
4.1.3 3G 价值链环节分析	71
4.2 3G 价值链运营模式与业务提供层次	72
4.2.1 3 种运营模式与 3 个业务提供层次	72
4.2.2 管道运营模式：价值链弱控制	75
4.2.3 “平台+管道”运营模式：价值链较强控制力	78
4.2.4 “业务+管道”运营模式：价值链强控制力	81
4.2.5 中国运营商适合的运营模式	85
4.3 3G 价值链控制策略分析	86
4.3.1 并购策略：强价值链控制	87

4.3.2	投资扶持策略：较强价值链控制	89
4.3.3	合作共赢策略：弱价值链控制	91
4.3.4	中国运营商价值链控制策略方向	94
4.4	本章主要观点小结	95
第 5 章	3G 用户定位与拓展策略	96
5.1	3G 用户的细分维度	96
5.1.1	电信运营商战略分群常用的细分维度	97
5.1.2	电信运营商战术分群常用的细分维度	98
5.1.3	针对 3G 用户的特色细分维度	100
5.2	3G 目标用户定位与拓展路径	104
5.2.1	营销扩散曲线及其在 3G 市场的应用	104
5.2.2	3G 用户启动的两个方向	107
5.2.3	3G 用户拓展的三条路径	108
5.3	用户迁移策略	111
5.3.1	用户迁移的必要性	112
5.3.2	日韩运营商用户迁移策略	113
5.4	中国运营商 3G 用户定位对比	116
5.4.1	三家运营商各有所谋，3G 目标用户定位迥然不同	117
5.4.2	中国运营商的用户迁移策略	119
5.4.3	国外 3G 市场发展对我国运营商的启示	121
5.5	本章主要观点小结	122
第 6 章	终端控制与运作策略	123
6.1	终端产业新动向	123
6.1.1	新型操作系统终端群起争雄	124
6.1.2	应用程序商店风起云涌	129
6.2	运营商终端产业控制的 3 个手段	134
6.2.1	终端定制的 3 种模式	135
6.2.2	日本运营商：牢牢控制终端设计、制造和零售环节	137
6.2.3	韩国运营商：深度介入终端定制	138
6.2.4	美国运营商：从介入定制终端力度不大到多层面合作	140
6.2.5	英国运营商：逐渐走向深度终端定制	141

6.3 运营商终端市场运作的五大策略	143
6.3.1 把终端当产品来经营, 以专用终端推动主打业务和特定人群	143
6.3.2 以周期性新款终端发布营造入网高峰	147
6.3.3 借助强势终端和互联网终端争夺高价值用户	148
6.3.4 终端补贴由传统方式向资费型补贴转变	152
6.3.5 充分利用电子渠道推介定制终端	157
6.4 中国运营商: 终端是竞争发力点	159
6.4.1 三大运营商终端策略	160
6.4.2 三大运营商应用程序商店策略	166
6.5 本章主要观点小结	168
第 7 章 业务发展策略	170
7.1 互联网思维模式构建 3G 业务体系	170
7.1.1 横向业务扩展——滚雪球模式	171
7.1.2 纵向业务深挖——持续升级模式	173
7.2 优势业务培育与保持	176
7.2.1 移动音乐: 从合作到收购, 参与内容制作	177
7.2.2 移动支付: 移动特性与金融服务紧密结合是未来发展方向	180
7.2.3 LBS: 以汽车导航装置和交通信息服务为主	186
7.2.4 移动社区: 从广告收费模式向多元收费模式转变	189
7.3 3G 业务推广与普及	193
7.3.1 4 种业务品牌传播方式助力 3G 业务推广	194
7.3.2 用户学习曲线与 3G 业务的优先级分类	196
7.3.3 3 种方式加速 3G 业务普及	199
7.4 国外发展对中国运营商的借鉴	202
7.5 本章主要观点小结	204
第 8 章 定价模式与资费策略	206
8.1 电信业务常用定价策略与资费体系	206
8.1.1 电信业务定价策略	206
8.1.2 电信业务的资费体系	208



9.5.1 日本与中国 3G 市场竞争形势比较	255
9.5.2 日本 3G 运营经验可为中国运营商提供的借鉴	257
第 10 章 政府干预下的韩国 3G 市场	258
10.1 网络制式干预	258
10.1.1 引入前：权衡 cdma2000 和 WCDMA 两种制式	259
10.1.2 引入期：cdma2000 和 WCDMA 双管齐下	260
10.1.3 启动期：积极推动 WCDMA，不干预 EV-DO 违规商用	261
10.1.4 发展期：顺应市场的宽松政策	262
10.1.5 不同阶段政府干预的影响分析	264
10.2 市场份额干预	265
10.2.1 限制市场份额	265
10.2.2 号码可携带	267
第 11 章 终端驱动的美国 3G 市场	270
11.1 美国 3G 市场格局与特点	270
11.1.1 美国 3G 市场概况与格局	270
11.1.2 美国 3G 市场发展特点	271
11.2 iPhone：一石激起千层浪	275
11.2.1 一层浪：用户抢购潮	275
11.2.2 二层浪：创新商业模式冲击传统运营商	277
11.2.3 三层浪：应用程序商店风潮	279
11.3 iPhone 为运营商带来了什么	280
第 12 章 英国市场：移动宽带业务是竞争焦点	287
12.1 英国 3G 市场特点	287
12.1.1 英国 3G 市场基本情况	287
12.1.2 英国 3G 市场发展特点	289
12.2 英国 3G 市场竞争格局与演进	293
12.2.1 英国 3G 市场竞争格局演进特点	293
12.2.2 3UK 率先启动 3G，抢占先机	295
12.2.3 Vodafone UK 稳步推进 3G，后来居上	300
参考文献	305

产业篇

One

- 移动通信产业环境的结构性变化
- 全球3G发展特点与驱动要素

