

观点

谢祖墀 (Edward Tse)
大卫·杜莎 (David Tusa)
李亦秦 (Yichin Lee)

booz&co.

历史经验带给未来 3G运营商的启示



作为全球顶尖的管理咨询公司，博斯公司（Booz & Company）为世界领先的企业、政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯（Edwin Booz）先生在1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的58家办事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》（*strategy+business*），请浏览www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中华区网站：www.booz.com/cn。

作者简介

谢祖焯博士（Edward Tse）是博斯公司大中华区总裁。他曾为电信、高科技、制造业、媒体和娱乐业的众多客户提供过市场进入和增长战略、组织、企业转型、并购与联盟等方面的咨询服务。谢博士的联系方式：edward.tse@booz.com。

大卫·杜莎先生（David Tusa）是博斯公司驻迪拜办事处总监。在移动、固话和卫星行业有15年的经验，对于战略、技术、财务和运营有深刻了解。大卫·杜莎先生的联系方式：david.tusa@booz.com

李亦秦博士（Yichin Lee）是博斯公司大中华区的项目专家。他有超过13年的战略管理咨询经验，提供公司战略、组织结构以及管理和IT领域内流呈再造等方面的咨询服务。李博士的联系方式：yichin.lee@booz.com。

初版：

历史经验带给未来3G运营商的启示，
博思艾伦咨询有限公司谢祖焯，大卫·杜莎和李亦秦著，2006年。

历史经验带给未来 3G运营商的启示

“只有愚人从自己的错误中学习，智者由他人的错误中学习。”明日的3G运营商如何通过回顾过去吸取经验和教训？

布斯公司对3G初期发展情况所做的研究和所总结的宝贵经验/教训对于明日的3G运营商是具有参考价值的。

介绍/前言

3G服务从萌芽阶段开始至今逐步形成之际，布斯公司（Booz & Company）认为回顾过去几年全世界各地3G的启动，可以提炼出最宝贵的经验的最惨痛的教训。在中国、印度和其他关键市场，新一代运营商向3G迈进的时候，我们认为这些宝贵的经验可以帮助他们进入、发展和在3G世界里持续生存下去。

总括来说，3G服务提供一共分为三个阶段：

- 启动期 — 启动前最关键的几个月一直到启动后六个月左右
- 初步发展 — 启动后12个月左右至24个月
- 市场拓展期 — 启动后第三年以及以后，大众市场大规模接受3G

为了介绍这些教训，我们回顾了与许多客户 — 全球众多的领先移动运营商，所共同经历的许多经验。同时我们也评估客户的竞争对手、分析他们的做法、观察其中成功超过预期之处和他们的失败，最后总结出一些宝贵教训。

启动期——一场“紧张刺激而结局未卜”的赌局

在低渗透率的市场启动新的移动通信业务是一场令人兴奋的事。各界充满期待、媒体大幅报道、政府监管机构以及相关法规相继出台、各大城市这种期待与热烈的气氛特别浓。手中拿着测试用3G手持设备的业内人士，在街上公然测试信号，引起路人投来羡慕与好奇的眼光。

在移动通信业务蓬勃发展已达十年的高渗透率市场启动新的移动通信业务，和在低渗透率市场的启动截然不同，相较之下低渗透率市场的启动就显得简单、直接。3G移动通信的启动就是如此。

我们与全球各地移动通信运营商的合作过程中作了归纳，一般在两种启动战略——“软启动（THE SOFT LAUNCH）”或是相反的“大爆炸启动（THE BIG BANG）”方式中选择其一。

软启动。软启动适合具有规模优势而且客户基础趋近成熟的2G运营商。软启动背后的战略目的包括：避免影响2G市场已经形成的锐势、避免销售中断、逐步满足客户对品质的期待，而最重要的则是维系高APRU值用户继续使用2G服务直到3G测试成功并稳定。软启动的战术就像是一个引导性的邀请，逐步地将付费用户吸引过来。一般是通过低调地将未完全定型的业务模式流传到媒体手中、随即展开缓缓加深关注的广告攻势。正式启动不召集媒体发布新闻，4到6个月后商机开始萌芽，随后销售量开始增长。

Vodafone和Orange这两家重量级的运营商在欧洲都选择软启动的方式启动3G服务。Vodafone选择这个策略的部分原因在于为启动所设计和生产的旗舰产品——夏普制造的GX-10手持设备的收讯距离有限。基站网络覆盖同样有限——只有主要城市以及高速公路等无线运营商一直以来列为优先之处受到覆盖。

Orange在英国和法国的3G启动也同样稳健。虽然基站网络的覆盖已经相当广泛（当时覆盖了英国人口的66%），Orange依然向潜在用户提出保证：3G网络无法覆盖时，既有的2G网络可以确保通讯。

这两个案例中，运营商关注的焦点在于平衡各界对新科技表现的期待，和赢得证券分析师对新网络具盈利能力潜质的认同。

虽然上述的这几项是“软启动”时常见的问题，运营商仍可以采取一些措施降低与这种战略相关的风险，并将成功的可能性大大提高。根据我们的经验，有三个重要的措施可以避免最常见的3G潜在危机：

- 1 从开始就要清晰定下网络覆盖以及功能的实际期望值，避免在启动过程中夸大其辞。这是最好的公关方法，可以建立各界对新服务的信心。接受度高的用户往往会转向3G，但是有价值的2G用户则需要对随后的服务改善的表现树立信心之后才会使用3G。
- 2 慢慢启动——提早进行对友善/非友善用户的调查，仔细聆听他们的抱怨以及意见。努力去改善品质，与媒体部门配合做好准备，开诚布公的面对抱怨。
- 3 销售与覆盖能力必须齐头并进——不计一切代价避免销售与覆盖能力的不匹配。如果目标用户认为自己在大城市买不到3G手机或是无法使用买到的手机，口耳相传的负面评论的破坏力远胜于广告或公关活动的积极作用。

大爆炸启动。3G启动没有中间路线，对照鲜明的另一种做法就是“大爆炸”。历史证明了这种战略风险极高。选择这种做法的运营商大多因为3G是他们首要的，也是唯一的移动资产而别无选择。

大爆炸的目的十分清晰，就是尽可能推广和建立自己的品牌，希

望新的独特3G功能的出现转移各界的注意，而不去比较3G和具有历史的、成熟的2G网络的品质。

采取这种战略的典范是英国的3公司（英国第一家提供3G业务的运营商）。这家新的运营商比Vodafone和Orange整整早了一年启动3G网络，强调新式大屏幕手持设备所提供的可视电话功能、丰富的媒体下载和其他娱乐服务/功能。

3公司采用这种高风险的战略是因为其必须先在英国市场占据一个位置，赶在比自己实力更强的对手之前设定3G的发展方向。但是，新款手持设备的性能达不到北宣传的性能，而且价格对于谨慎的大众市场来说也过于昂贵。3公司的发言人虽然开始踌躇满志，但是结果公司的话战略却碰了壁，销售并不理想。

在那之后几个月，也就在Vodafone和Orange的3G启动实施的两个月前，3公司改变了战略，将重心从提供视频服务转移到推出各种低价格捆绑销售来吸引精打细算的客户群。这个做法发挥了作用，不仅影响到了Vodafone启动时媒体的注意力，而且吸引了边缘客户使用公司闲置频宽的资源。一时间，3公司挑起了新移动通信服务价格战的话题，并确实曾在一段时间内对行业的走向产生影响，也吸引了一些对价格敏感的客户。

虽然大爆炸启动方式的困难和风险非常明显，我们发现有一些技巧可以有助于消除主要的危险：

- 1 优先覆盖城市——城市战略将网络基站建设、分销，以及营销资源集中在几个城市，目的在于将相对较小的网络效果最大化，在有限的区域里提供最高品质的服务。短期内可以通过全国漫游协议来弥补覆盖不足的问题。
- 2 新建阶段给予折扣——这是北欧2.5G数据服务启动时常采用的措施，因为运营商希望吸引用户

采用成长中的Pre-3G网络，补偿服务局限性的方法是提供与标准服务价格相比较大的折扣。

3 开诚布公、诚实守信 — 这是最好的公关方法，信守承诺并且透明的公布网络的实际情况和建设的进度。负面印象一旦形成就很难扭转。

展望中国、印度以及其他地区的3G启动，值得庆幸的是，对于“大爆炸”的启动方式来说，手持设备性能不足的问题不再那么重要。目前新一代3G手持设备性能在过去三年内发展迅速，使之成为一种主要的正面推动因素。

还有一点很重要，欧洲3G启动前有些激烈争议围绕着WCDMA的专利门槛太高和测试设备的数量是否足够，而中国即将采用的核心技术则可以避免这些争议。令人惊讶的是，10年前GSM启动时所面临的问题几乎一模一样——当时关于专利以及测试设备方面的争论也相当激烈。中国的WCDMA以及CDMA运营商没有这方面的问题。但是新兴的TD-SCDMA运营商一定要确定自己的专利受到完好的保障。

初步发展期 — 启动后12个月至24个月

3G启动后6到8个月的阶段，对运营商的挑战十分特别。与几个不同国家中不同运营商的合作中，我们发现了两大方面的问题 — 手持设备供应链的发展与管理，市场定位与细分。

手持设备供应链。许多新的3G供应商一旦度过关键的启动期，在推出第二代的3G手持设备时都会遭遇相当的困难。这里的问题主要在两方面。

一方面在于加深和某个厂商的合作深度，另一方面在于扩展供应商的合作广度。合作深度方面的挑战主要是在运营商的市场细分与手持设备供应商的细分无法紧密匹配时造成的。手持设备所需的功能与运营商的发展定位不一

致。在这种情况下，手持设备所需的功能服务就得不到供应商的有效支持，从而难以满足丰富服务种类的需要。

这常常会导致顾客的困惑与兴趣下降，销售量也就随之减少。要摆脱这个陷阱必须仔细的评估顾客需求，并针对特定市场的需求明智的对服务进行细分，这与启动后时期的第二种主要挑战紧密相关 — 市场细分以及理解顾客。特别是各具功能的各款手持设备 — 照相机、音乐播放器、高分辨率、多功能PDA/电话 — 需要密切贴合目标顾客群。

合作广度方面的挑战 — 鼓励新的供应商们支持特定的服务组合，一直是3G运营商所面对的主要挑战之一。对于运营商来说，有些在关键市场已建立强势品牌的供应商是运营商必须与之合作的。其他的供应商则可以根据战略方向一致性以及合作潜力来选择。在协助很多领先的运营商解决这个问题时，我们发现了几条用于评估供应商的最佳经验（基本上是根据供应商与运营商的服务和设备战略是否契合）。关键的供应商评估标准包括：

- 有明确并且有新意的产品组合以及战略，并且与运营商的战略吻合
- 能够将满足运营商需求的新产品快速投入市场
- 能够支持运营商的技术路线
- 具备卓越的科技创新能力
- 在特定时间内，提供独特专属的或是特定数量的设计

如果运营商没有充分地重视手持设备在其启动后战术的核心位置，并有效的应对，会面对严重的后果。Vodafone企图利用其在全球供应3G手持设备的规模，在全球所有3G市场发展类似的手持设备平台，结果证明是完全行不

通的。这使得Vodafone在一年的时间里于日本这个关键的3G市场上落后于其竞争对手。

客户的细分以及定位。3G运营商在启动后阶段面对的第二个重要问题就是，如何调整自己的2G市场细分进行来迎合新的3G顾客需求。2G市场的细分一般无法配合3G各种丰富的媒体功能，因此不符合新产生的顾客需求，也会导致不准确的定位和产品开发。

通过结合3G特定顾客群和市场的数据库来辨识和排序重要的价值手段，不同的解决方案已经被尝试过，成熟的客户细分也已经形成，并在一定程度上成功地引导了营销决策。

培育市场。在大多数的情况下，只有市场已经存在，同时其特性已经显露且可以进行精确的分析和理解时，市场细分才是有效的方法。

许多3G运营商很快就发现，很大程度上并不存在一个需要丰富的移动信息服务的市场，还必须从零开始。在这种情况下，挑战也就从理解顾客（市场细分在此是正确的工具）变成教育顾客，这又必须透过大规模的宣传推广。事实上，我们认为在许多发展中国家，让用户了解和熟悉3G相对于2G的优势，应该是确保发展3G业务成功的最大挑战。

展望未来 — 即将出现的更多3G挑战

3G运营商根据情况所做的调查本身也会带来一些新的挑战，其中有一些已经非常明显。我们在于领先的运营商合作的过程中，发现三种非常重要的挑战：2G至3G的过渡、真正的3G“杀手级”应用，以及来自新网络 and 全IP商业模式的挑战。

2G至3G的过渡。虽然对大部分市场来说，这个问题还很遥远，但对有些领先的3G市场来说，将在不久的未来要面对这个现实。这是特别严峻的挑战，必须将数以

百万计顾客从一个网络转移到另一个网络上。必须提升3G网络的容纳能力来满足新的顾客需求。从RAN到核心，网络各部分都会受到影响。有趣的是，这个挑战也许会改变这个战略格局，比如无线电频谱要用来支持更多客户使用的基本语音服务，而不用需要高带宽支持的数据以及视频服务。经济分析和技术问题将决定着这些决策。

寻找“杀手级”的内容。对于发达国家中的运营商来说，寻找杀手级内容依然是迫切问题，因为精彩的内容、智能化的服务以及视频下载所引起的兴趣不大。来自这些服务的收入令人失望，大多运营商只有10%至15%的每用户平均收益（APRU）来自非语音服务。在语音业务价值下跌的市场，这部分业务的收入只是在底线徘徊而没有成长。对于许多发展中国家的运营商来说，3G网络所提供的新增语音容量比需要更高带宽的服务重要的多。

新网络的新能力。从价值分配的角度来看，结合无线局域网（WLAN）和微波存取全球互通（WiMax）的新网络的出现，可能戏剧性地改变移动服务的格局，并使供给方面面临一定的被动。新的网络销售的是接入而不是通信时间。计算单位是每月的连接费用，或如同WLAN运营商所采用的，对更短的时间段收费。运营商如果可以提供定位准确、质量高、覆盖广的IP网络连接就可以获得大量的回报，而且可以凭借技术选择和成本结构在拥挤的接入市场（Access Market）竞争。语音通话会如同今日的电子邮件一样免费提供——Skype已经设下先例。目前以运营商为中心，依靠移动通话、国际长途、固网与移动间的连接等高利润营收模式将难以为继。

根据我们的分析，新的供给对营业收入的影响为10%至50%，根据固网或移动，以及不同市场的价格水平而不同。当然，一个有效的应对方法是用3G来取代固

网，而不是以足够的移动通信容量来取代固网。

结论

经历了十年来的移动网络启动和成长，展望中国与印度的发展时我们充满期待。这些重要的市场具备一切蓬勃繁荣的理由，可以成为带动全球3G市场的引擎，使3G摆脱目前平庸的表现而走入一个充满希望和创新的时期。换句话说，我们认为如同早期的视窗改变了个人计算机一般，中国的3G发展可能改变全球的3G。

然而，我们也深刻地认识到，运营商必须花时间学习过去的经验和教训，避免将宝贵的资源、时间以及客户资源浪费在营销以及技术失误上。太多可能会犯的错误都已经发生过。当然，还是有新的错误会出现，可是重犯已经发生过的错误是不应该的。

博斯公司全球办事处

亚洲

北京
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

澳大利亚、新西兰及 东南亚

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林
哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳
华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律
弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗