



新机会

GREAT OPPORTUNITY OF OBSCURE FUTURE

3G的机会有多大？自从3G发牌后，移动通信运营商、移动技术提供商、手机制造商、内容提供商一时新闻热闹非常。

3G的未来又有多不可测？网络的智慧是无穷的，网友调侃三大移动运营商的制式：中国移动的TD-SCDMA（头大，市场低迷啊）；中国联通WCDMA（我才低迷啊）；中国电信CDMA2000（才低迷啊，2000年就低迷了）。虽然是戏言，却形象地概括了三大运营商各自的瓶颈和3G决策的难题。

在高度不确定的环境中，情景规划、SWOT分析、五力模型等管理工具或许能帮上你的忙。它们提供科学的推导脉络，战略选择大有裨益。我们从3G几大利益相关方——运营商、技术提供商、手机制造商、内容提供商中选出代表企业，探讨一家独立的企业怎样做出市场判断的路径。

（特别感谢 IBM 大中华区全球企业咨询服务部、业务战略总监李胜峰博士对管理工具分析提供的智慧支持！）

| 开篇 |

46 移动时代 5M先行

| 运营商：深度定制 |

- 48 3G之变
- 49 中国移动：深度定制革命
- 51 中国联通：全力争取用户
- 52 3G制胜经——电信运营商的五大必要条件
- 53 运营商的五力模型

| 内容提供商：制胜盈利模式 |

- 54 3G门户：秘练杀手级应用
- 56 内容供应商的未来：生成与传播
- 58 内容提供商蓝海寻宝图
- 59 圆桌论坛

| 技术提供商：产业复兴 |

- 60 华为：新排座次重封侯
- 61 华为“价值交付体系”的SWOT分析

| 手机制造商：争夺市场话语权 |

- 62 联想手机的反攻
- 64 手机厂商市场角力

中国联通：全力争取用户

文 / 胡雅清

“如果现在能震撼过去，未来将带给我们什么？”，坐在电视前的王学毅不由自主地和着音箱里的声音回答：“创新改变世界。”

4月8日，这是中国联通新形象宣传片“创新改变世界”在中央电视台及各大卫视的黄金时段正式播出的第一天。中国联通新形象宣传片的播放，预示着中国联通面向全业务运营模式的市场营销宣传也开始启动。

2008年5月23日，电信运营行业第三次大重组，彻底改变了中国电信运营行业的格局。

按照重组后的用户数量，中国移动的市场份额为46%，仍然占据第一的位置，而新电信的市场份额约为28%，略高于新联通的26%，占据第二的位置。更重要的是，经过重组，新组建的3家电信运营商各自拥有一张移动通信网络，为3G的发牌及建设运营扫清了障碍。

随着3G牌照正式破土而出，3家电信运营商掀起3G网络建设高潮，各大运营商对3G项目的计划投资已逾2800亿元，其中中国移动1100亿元、中国电信800亿元、中国联通1000亿元。

贝恩公司合伙人、全球副总裁朱永磊先生对三家制衡的现状做了一个简要的分析：“3G起点很不一样。移动坐拥4亿多用户，ARPU值遥遥领先；劣势也很明显，TD牌照的不利已是老生常谈了。电信的优势是遍及南方21省的固网和宽带业务；劣势是CDMA本身用户很少，去除无效用户后，所剩无几，而且漫游效果不理想。联通植根于北方10省的用户基础，WCDMA是全球技术最成熟的牌照；劣势在于联通2G用户的ARPU值和品牌形象相对较弱。”


3G大大提高了移动通信网络中对数据的传输速度，王学毅对3G未来的美好应用充满信心：“3G可以提供移动视频业务、视频监控，支持在线游戏，并且可以在线互动。

另一个重要的业务是手机搜索，我们更看好本地搜索，它与用户需求信息结合得更紧密。当然，手机音乐不可缺少，像MP3、MP4的下载可以瞬间完成。”王学毅说。

但要实现这些却并不容易，也不是电信运营商一方就能做到的。单从技术研发和相关产品制造的角度来看，3G已经相对成熟。但运营商需要更多的合作者——内容及应用软件提供商、手机制造商、电信设备商共同形成完整的产业链，而且其中的风险还在于是否能在一定的时间内发展到足够规模的用户，实现3G网络投资的收益。目前，这在全球范围内都还是个难题。除了日本的运营商外，全球的3G运营商没有一家实现3G网络盈利。当然一部分因素是当年这些运营商为了拿到3G的牌照花费了巨资，各国加起来总额1100亿欧元。这对于私人公司性质的国外电信运营商是一种沉重的成本负担。另外，更重要的原因是，运营商没有找到“杀手级”应用去刺激3G使用。

中国电信运营商有其特殊的优势，并未花钱竞购3G牌照。

中国移动具有强大的资本实力、手机用户规模和运营整合能力；中国联通（原中国联通GSM+中国网通）所采用3G制式的网络设备技术最成熟，中国电信拥有广泛的固定电话用户资源，开展全业务（固定电话网络+移动手机网络）捆绑最有潜力。

中国移动最先推出“G3”品牌直接圈定了3G的概念市场，大面积的广泛宣传给移动用户留下先入为主的印象：3G就是G3。中国电信主打“天翼”的“手机互联网”定位，抢占实地。中国联通新形象宣传片的播放，预示着中国联通面向全业务运营模式的市场营销宣传也开始启动。 

运营商：深度定制

3G制胜经 ——电信运营商的五大必要条件

文 / 朱永磊 贝恩公司合伙人、全球副总裁

从贝恩公司近期的一份用户调研来看，电信和联通的很多用户都表示在3G时代可能会考虑转网（如图）。这里面很重要的一个原因是现阶段绝大部分的移动用户并没有充分意识到WCDMA或CDMA2000网络所拥有的技术优势。

从全球的经验来看，运营商技术制式升级之际，往往可能是市场份额大幅调整之时。三大运营商要在中国的3G时代取胜，有几大必要条件——这些条件对于当前处于劣势的中国电信和中国联通来讲显得尤为重要。

第一，最短时间在关键城市，建设并大力宣传“完美的”3G网络——这一条件的重要性毫无争议地居于首位。通过贝恩的用户调研发现，现在以及未来的几年中，移动终端上的富媒体应用有60%~70%会集中在中国最大的30个城市里面。因此在尽量短的时间内强调在关键城市中的决胜是赢得第一批拥趸的关键。

第二，提供充足的3G终端选择，尤其在初期的时候。从国外经验来看，有两类人群会成为3G高渗透的用户群——30岁以下的年轻人以及商务人士（特别是有

出差和流动需求的商务人士）。这两个用户群中，目前对宽带互联网使用频率更高、对技术比较热衷的年轻用户往往是初期第一批敢于吃螃蟹的人，因此初期要有足够多样的终端，尤其是低价的终端来吸引他们的兴趣。

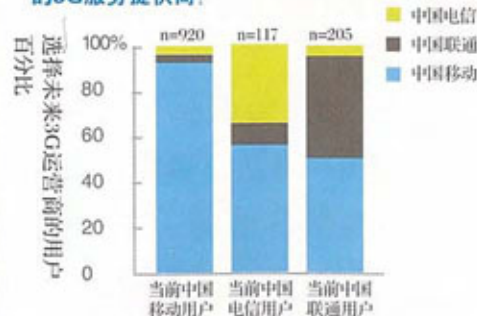
第三，重新设计数据资费。资费可能成为阻碍用户使用3G数据的一大障碍。在我们的调研中发现，大量用户抱怨数据价格过高，或者是资费结构不透明、不公平。运营商需要更仔细地研究细分市场的需求，并制定相应的数据资费方案。

第四，提供差异化的内容体验。运营商需要开展不同内容的类别管理（自身运营、合作抑或完全交给开放的互联网空间），并通过手机定制（特别是应用界面的定制）来有机“引导”用户的内容浏览，从而给予不同的细分市场客户独特的内容体验。

第五，建设能提供一流用户体验的门店零售网络。从全球的成功经验来看，门店作为交易的功能正在被逐渐弱化，而更重要的是提供一个品牌展示、营销宣传和教育的平台。从日本和澳大利亚的案例来看，在门店中体验过各类3G增值业务演示的用户比起那些没体验过的用户，激活此项业务的几率会高出平均近百分之五十。

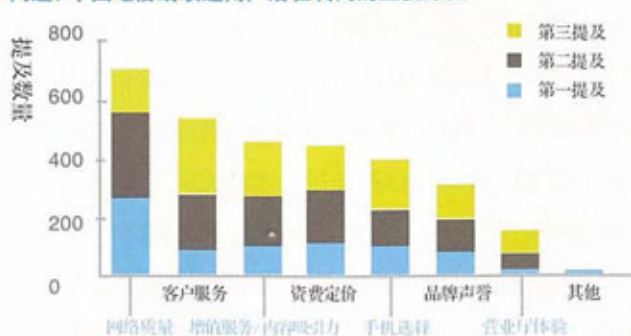
很大一部分电信和联通用户没有意识到未来3G网络的优越性

问题：您将选择三家公司中的哪一家作为您的3G服务提供商？



资料来源：贝恩消费者拦截调研，2008年12月（样本容量=1580）；贝恩分析

问题：中国电信或联通用户潜在转网的主要原因



内容提供商在3G中的机会

李光皓 铭远咨询集团高级合伙人

大型内容提供商需要思考的问题是, 2G、2.5G的业务量与3G业务之间如何平衡, 怎样取舍, 未来如何规划。中小内容提供商则是在目前的2.5G中发展新的业务机会, 同时对3G做出一个长线的规划。除此之外, 3G机会还要从现实出发考虑定价、客户和运营的问题。定价: 简单的内容提供只能获得简单的分成, 或者无法获得分成。客户: 以iPhone与AT&T为例, 分成优势是来自于支持者还是新兴使用者? 运营: 是否具备稳定、可靠的盈利模式? 否则就缺乏与运营商合作、分成的基本条件。

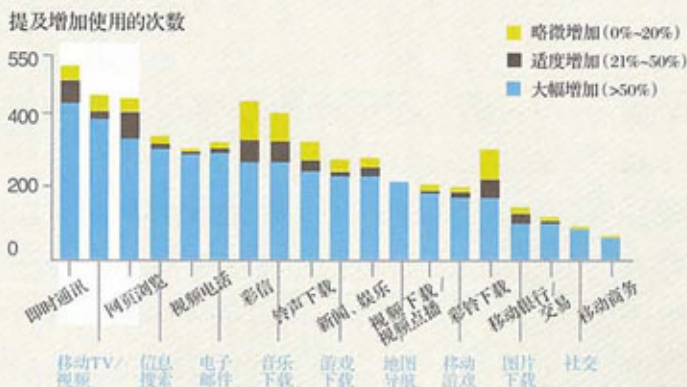
内容提供商的利益从什么地方获取?

朱永磊 贝恩公司合伙人、全球副总裁

去年年底贝恩在全国六个城市开展的约1600名移动通信用户对于未来3G消费行为的调研中, 证实了3G平台上内容服务的应用, 已经具备了相当的需求基础。(如图)

与固网宽带不同的是, 国内几大运营商都不甘心在3G竞争中只扮演简单的接入和流量提供商的角色。他们一般会在3G时代采用大规模的终端定制, 主要是应用界面的层面, 来积极“引导”用户的3G内容消费, 并根据内容类别本身的吸引程度及自身管理内容的潜在能力, 决定哪些内容如何紧密地与内容商合作以得到充分的收益分享, 哪些内容完全开放给开放的互联网空间。因此内容提供商必须回答以下几个关键问题: 首先, 把什么应用和内容以及怎样将其转移到3G终端上面? 其次, 使用怎样的商业模式? 特别是如何选择和管理与不同运营商的合作伙伴关系?

问题: 在拥有3G手机时, 哪些内容/服务您将使用较多?



内容提供商在新的价值链中需要与人合作

朱亚立 埃森哲大中华区副总裁

现在产业的融合越来越快, 技术层面的优势已无法占得先机, 更多要靠差异化和客户服务。在互联网内容上占领优势的公司, 强项在于知道它的客户是谁, 知道客户的需求在哪里, 手机对它来说就是一个新的通道而已。如果内容商只是基于资源、内容的独占性或者技术、运营模式的独占性, 当它移植到移动的平台上来, 就会面临非常大的挑战, 也很容易被新兴的、真正了解客户的公司所取代, 它可能只会变成一个内容的提供者而已。

其实与三大运营商面临的问题是一样的, 那些迅速决策的厂商, 在细分的领域, 形成领域的领导者。比如说, 对于Google而言, 它要大量地找到手机终端的渠道, 也需要找到运营商的主导者去合作。在互联网上, 有些公司可以不用与任何人合作, 但是到新的价值链中, 这个商业逻辑就不成立, 一定是在一个整合、合作的过程中, 与行业里最领先的企业合作, 才能把你的价值链地位提升上来。