

推荐
进步创刊记 P24

CEO CIO

经理世界

www.ceocio.com.cn

2009年3月20日 第6期 总第264期

电信 添翼



上海通用险中求生 P42

战机总动员 P78

ISSN 1007-9440



零售价：

¥20.00

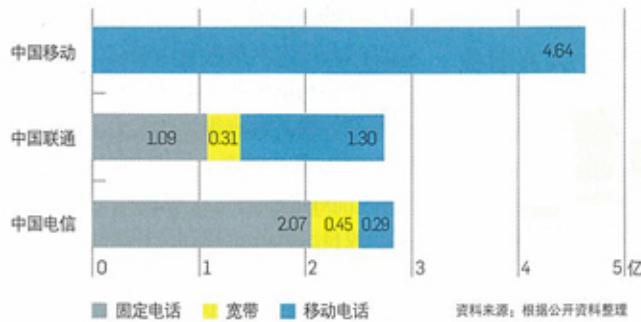
HK\$30.00 US\$5.00

邮发代号 2-188

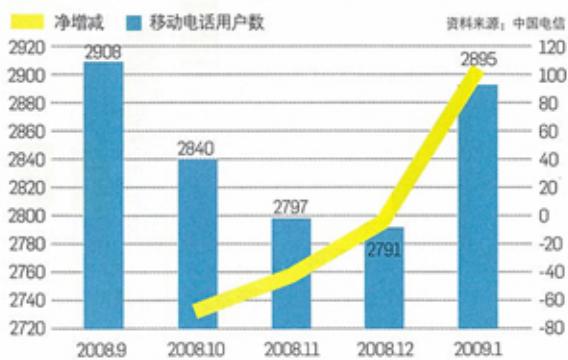


虽然天翼初战告捷，但是中国电信董事长王晓初并没有感觉到轻松

三大电信运营商用户分布情况



中国电信移动用户增长情况（单位：万户）



王晓初的时间难题

要想在未来实现超越，中国电信就必须利用好当前这个难得的时机。

冀勇庆/文

对于中国电信董事长兼首席执行官王晓初来说，“天翼”只不过是即将到来的大决战前的一次试探性攻击；在这一轮的主动进攻之中，中国电信虽然获取了一些实地，但是并不足以决定整个战局的成败——即使在3年内中国电信顺利完成了1亿移动用户的发展目标，也仍然不足以撼动现在就拥有4.64亿用户的中国移动那巨大的先发优势。

他正在为即将到来的大决战做着准备，这场关于3G的大决战将彻底改变目前中国移动通信市场的竞争格局。与另外两家竞争对手相比，中国电信已经提前到达了预定位置：业内人士普遍认为，中国电信接手的CDMA网络只需要几个月的时间就能够升级到3G，升级需要投入的资金也是最少的。今年3月底，中国电信的3G服务将率先在北京、上海推出，5月将会在全国铺开。

小灵通上号



速度决定一切

如今，中国电信的对手们的日子却并不好过。中国移动仍然在为TD-SCDMA终端的不成熟大伤脑筋，以至于现在不得不拿出100亿元补贴TD手机。据了解，某城市中TD的投诉量竟然占到了当地移动公司投诉量的一半以上，而TD用户所占的比例却微乎其微。新组建的中国联通则忙于进行人事重组，直到2月份才最终确定了高管的人选，这家有着50万名来自不同企业、不同文化的员工的“大象”要奔跑起来确实不太容易。

因此，中国电信选择在这个时间点发动猛烈的“天翼”攻势也就颇为耐人寻味了。“过去几年，他们也实在是憋

坏了。”中国移动的一位中层经理深有感触地说道。

也许在掌门人王晓初看来，中国电信实现超越的时间之窗已经打开，他必须抓住这个难得的机会。对于中国电信来说，移动业务是第一次接触；但是对于王晓初来说，却是熟悉得不能再熟悉了。在2004年11月调任中国电信之前，担任中国移动董事长的他为这家年轻的公司注入了创新的基因——中国移动后来大获成功的“移动梦网”和“动感地带”业务均是在他领导中国移动的那几年里开创出来的。

王晓初性格直爽、决策果断、说干就干，在担任中国电信掌门人之后，他又



把这种风格带到了这家百年老店。入主中国电信仅仅42天，他就主持召开了年度工作会议，斩钉截铁地提出了战略转型的目标：中国电信不能只做传统基础网络运营商，而要做现代综合信息服务提供商！随后，中国电信推出了“商务领航”、“我的e家”、“号码百事通”等全新的服务模式，一扫中国电信多年的沉闷格局。

如今，要挑战羽翼丰满的中国移动——这家他曾经领军多年的公司，爱打桥牌的王晓初手中确实有两张王牌。

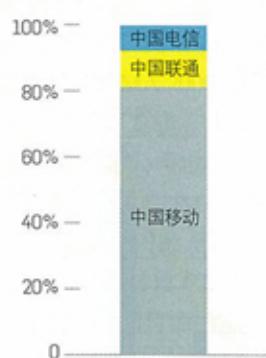
第一张王牌是创新。“固移通信融合具有巨大的发展潜力。我们在2008年底在6个城市做过消费者调研，发现有40%的受访者表示有可能或者非常有可能选择当前使用的固话/宽带服务提供商作为其移动服务提供商。在固网和宽带领域拥有广大南方市场的中国电信如果能将其在固网和宽带客户（包括企业客户以及家庭客户）上的资源优势和移动业务实现很好的融合，那么相信它会有良好的发展前景。”贝恩公司合伙人、全球副总裁朱永磊认为，“在2G/2.5G时代，在移动增值业务上中国移动的‘移动梦网’模式具有很强的实力并把竞争对手远远甩在后面。然而在3G的移动宽带互联网时代，随着终端硬件性能的不断改良，操作系统和应用软件的不断进步，以及带宽的迅速增长，消费者对于内容多样性的需求大幅增长。传统的

贝恩公司关于运营商选择及主要购买因素的调查

您会选择哪家运营商的3G服务？

选择这家运营商的原因是什么？

用户反馈



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

而有情
便
好宽带 @ 电信我信赖!

中国 电信 芜湖 分公司
网上营业厅: <http://ah.cti10000.com>

客户服务热线
Customer Hotline

‘篱笆花园’式的业务模式已经很难完全适应需要，国外领先的3G运营商往往采取的更为灵活开放的网络内容业务模式。这也为中国电信与中国移动抗衡创造了难得的窗口机遇。”后来居上的例子并不少见。在日本，2G时代远远落后于NTT DoCoMo的CDMA运营商KDDI依靠更加开放的生态链，在3G牌照发放后的前几年把运营WCDMA的NTT DoCoMo打得满地找牙。

如今，中国电信渴望能够重演KDDI的辉煌，他们有理由感到乐观：根据工业和信息化部电信研究院的预测，到2012年，EV-DO用户数将会占到我国3G用户总数的41.1%。

另一张王牌就是速度。毫无疑问，谁先抢占了3G的制高点，谁就能够笑傲江湖。和竞争对手相比，中国电信能够凭借平滑升级率先推出3G服务而抢占先机，当然，竞争对手们也能够通过消耗战一点点磨去它的竞争优势。拿到了国际上最成熟、应用最广泛的WCDMA网络的中国联通正在暗暗积蓄力量，通过引入iphone等杀手级手机和应用而后来居上。

中国移动则已经在积极布局更为先进的3.9G乃至4G技术。据了解，中国移动已经计划在2010年上海世博会期间推出LTE的试商用。某著名咨询公司主管合伙人认为，“如果说2G到3G是自行车到汽车的转变，3G到4G也许只是换一部更快

的汽车。既然这样，你为什么不直接买一部更快的汽车呢？尽快跳过3G直接进入4G的运营商才会成为真正的赢家。”

而且，中国移动在移动互联网这个未来的“金矿”上的布局已经遥遥领先于其他竞争对手。早在2007年的时候，中国移动董事长兼首席执行官王建宙就提出了“中移动需要互联网疯子”的口号。为此，中国移动特地联合美林、惠普、沃达丰等外资股东成立了专门从事非传统语音业务的卓望控股。此外，中国移动还参股凤凰卫视，与各大唱片公司直接合作建立分销数字音乐的中央音乐平台，以至于业内人士惊呼中国移动已经不是一家通信公司而是一家媒体公司了。同时，中国移动通信研究院还积极介入移动支付领域，积极在国内推广手机的小额支付功能。

因此，留给王晓初和中国电信的“领跑”时间并不会太长，如果不能够利用当前的有利时机尽量拉开与对手们在3G上的距离，中国电信将来的日子就并不好过。

关键在人

但是，要带领着中国电信拔腿飞奔，王晓初就必须解决人的问题。与另外两家竞争对手相比，中国电信运营移动网络的经验还不到一年，而他的两家对手在移动市场摸爬滚打已经至少有10年的时间了。虽然也有一批中国联通的员工随着CDMA网络划转到了中国电信，但

是这些“联通人”大多集中于新组建的个人客户事业部和天翼终端公司，对规模庞大的中国电信的影响仍然比较有限。

“我们并过来的C网去年的收入是6个亿，电信原来有86个亿，你说到底听谁的？”从广州联通剥离并合并到广州电信之后，小李觉得即使在过去擅长的移动业务上，“联通人”的话语权都不是很强。“真正拥有产品策略和渠道政策决定权的还是市场部，那里可没有老联通的人。”

一位业内人士颇为忧虑地指出：“中国电信的问题恰恰在于它是一家百年老店，自认为对电信业务包括移动业务都很懂，而且执行力超强。沿着正确的方向前进当然没问题，如果方向本来就不对麻烦就大了。”

例如，在天翼推广的初期，中国电信一直突出189号码的形象，设计的很多优惠政策和套餐也只是针对189客户，这就给消费者留下了一个“天翼就是189”的印象，这也使得原有的133、153老客户们颇多抱怨。于是，这就造成了一方面新客户不断地进来，而老客户又不断流失的尴尬局面。要知道，营销学上有一个非常简单的道理：发展一名新客户需要付出的代价是维持住一位老客户的数倍。如今，中国电信已经意识到了其中的漏洞，在新的宣传攻势中已经有意识地淡化189而突出天翼品牌，很多新产品也同时考虑到了老客户的需求。

对于王晓初来说，中国电信要成为真正的“现代综合信息服务提供商”，成为真正的“移动专家”，还有很多的事情要做。“我们看到许多领先的国外电信运营商已大致完成了以客户为中心的运营和组织转型，即对固网、移动和宽带业务采取一致的市场细分法，整合其品牌、营销和销售渠道，以及网络和IT系统；同时围绕细分客户重组组织结构和业务流程。国内的运营商提出客户为中心的转型多年，但仍面临许多挑战，尤其是去年的行业重组和并购整合又为其转型增加了复杂度。”朱永磊认为。

不过，再难也必须走下去，因为这关系到企业的将来。■

栏目主持：吴茂林 E-mail:wu_maolin@ccw.com.cn