

# 移动运营商在3G价值链上的战略定位

## Strategic Positioning of Mobile Operators in 3G Value Chain

黄建兵/HUANG Jian-bing

(南京邮电大学经济与管理学院, 江苏 南京 210003)  
(College of Economic & Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210003, China)

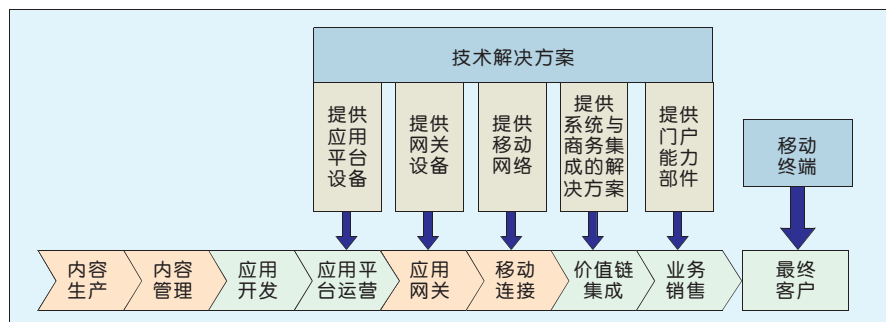
中图分类号: TN929.5 文献标识码: A 文章编号: 1009-6868 (2006) 01-0051-03

**所**谓3G价值链, 就是指在提供移动(数据)业务时, 各价值环节都担负着一定的价值创造功能, 上下游各价值环节之间分工合作, 共同向用户提供价值的一系列活动。3G价值链的构成环节包括内容生产与管理、应用开发与平台运行、应用网关与移动网络接入、价值链集成与业务销售、技术解决方案(包括网络设备)、移动终端以及最终用户等, 如图1所示。其中, 移动数据业务的生产提供过程直接涉及到的环节包括内容生产与管理、应用开发与平台运行、网关与移

动网络接入、价值链集成与业务销售等, 这些环节构成3G基本价值链。

### 1 根据目标客户特征决定战略定位

在3G价值链上, 移动运营商将向两个方向发展, 或者成为“增值服务提供商”, 或者成为“管道提供商”。成为“管道提供商”或“增值服务提供商”策略的选择主要取决于运营商的发展战略与目标客户特征。将自己定位为向用户提供应用与内容的运营商, 倾向于成为增值服务提供



▲图1 3G价值链

**摘要:** 3G时代, 差异巨大的用户需求和全新的产业价值链, 导致运营商会采取比较复杂的商业模式、竞争策略、业务发展策略以及合作策略。在此过程中, 明确移动运营商在3G价值链上的战略定位非常重要。移动运营商可以根据目标客户特征决定战略定位, 也可以根据价值环节增值幅度决定战略定位。根据目标客户特征决定战略定位主要有管道提供商定位模式和增值服务提供商定位模式两种, 具体采用什么定位模式取决于运营商的发展战略; 根据价值环节增值幅度决定战略定位的主要依据是移动数据业务收入在各环节的价值分配情况, 取决于价值链上各参与者的力量对比。

**关键词:** 价值链; 增值服务提供商; 管道提供商

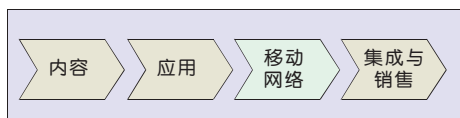
**Abstract:** In the 3G era, diversified demands of service users and the brand-new industrial value chain lead to complex business models and strategies for competition, service development and cooperation of telecom operators. Therefore, definite strategic positioning of mobile operators in the 3G value chain is very important. According to the characteristics of object customers, a mobile operator may be positioned as a pipe provider or a value-added service provider. The development strategy of a mobile operator determines its strategic positioning in the value chain. A mobile operator can also make its strategic positioning according to the value increase status of the participants in the value chain. That is to say, the positioning is made based on the distribution of income from mobile data services to the participants of the value chain, as well as on the comparison between the strengthens of participants.

**Key words:** value chain; value-added service provider; pipe provider

商; 将自己定位为提供网络通道电信运营商, 倾向于成为管道提供商, 向各种移动服务提供商及其用户提供高质量的承载网络。

#### 1.1 管道提供商定位模式

移动网络运营商在3G价值链中



▲图2 移动网络运营商在3G价值链中的位置

的位置如图2所示。其中管道提供商定位模式以提供移动网络为主。

### (1)目标客户群特征

#### ● 企业客户

企业自己管理应用。移动网络运营商（MNO）为客户应用增加了灵活性，例如对客户关系管理（CRM）系统的移动接入就产生了一种新的移动销售应用。

#### ● 个人客户

应用的管理由业务提供商，如虚拟运营商（VO）、应用服务提供商（ASP）以及门户本身来承担，客户接口也由服务提供商来管理。对于服务提供商来说，MNO是一个可靠的传输公司。

### (2)机会与风险分析

#### ● 对企业客户

机会：增加数据流量（以及网关）的收入。风险：错失大的商业机会，高端客户由于竞争对手提供的企业服务而流失。

#### ● 对个人客户

机会：增加数据流量（以及网关）的收入。风险：错失大的商业机会，由于竞争对手针对大众市场提供的服务导致客户流失率上升。

## 1.2 增值服务提供商定位模式

增值服务提供商定位模式以提供增值服务为主。

### (1)目标客户群特征

#### ● 企业客户

提供完全的应用服务，包括应用组合，管理以及客户接口；企业级别的应用组合，如CRM、供应链管理（SCM）；提供额外服务，例如咨询、系统集成以及每年365天全天候的技术支持。

#### ● 个人客户

为有吸引力的业务提供移动门

户，提供完全的应用服务，提供典型的大众化应用，例如低端的消息业务以及基于位置的信息服务。

### (2)机会与风险分析

#### ● 对企业客户

机会：锁定并保留住有价值的企业客户；新的收入来源，例如应用租金以及专业服务收入。风险：接近企业客户需要专门的技巧，某些应用需要固定与移动接入。

#### ● 对个人客户

机会：新的收入来源，如应用的使用费、佣金、门户的放置费。风险：缺乏资源以发展自己的无线应用解决方案，由于应用在门户的低差异性导致客户流失率上升。

运营商在3G价值链上的战略定位取决于公司的发展战略。

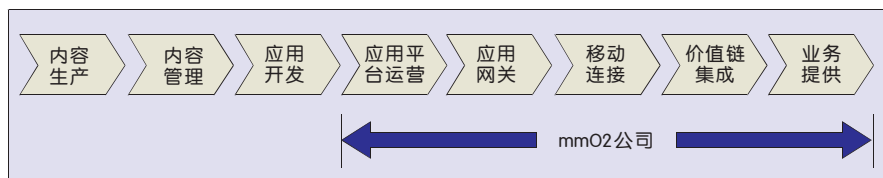
“管道”与“增值服务”定位模式是两种极端的情况。由于移动数据业务大部分属于应用领域分散、价值链较为复杂的增值业务，在实际中，运营商往往采取介于这两种模式之间的模式，比较倾向于成为管道或增值服务提供商。

## 1.3 提供增值服务的实例

目前，移动网络运营商将自己定位为增值服务提供商的比较普遍<sup>[1]</sup>，如表1所示。

▼表1 提供增值服务的实例

| 服务提供商    | 合作伙伴                     | 业务特征                     | 主要目标客户     |
|----------|--------------------------|--------------------------|------------|
| mm02     | Oracle、Aspective、Siebel  | 通过GPRS网络提供电子商务解决方案       | 大企业        |
| Sonera   | N/a                      | 通过Sonera的Zed门户提供客户化的内容   | 大众客户       |
| Telenor  | Oracle                   | 提供固定ASP业务、也提供无线接入        | 中小企业、大企业   |
| Telia    | Profost                  | 日程管理，发送与接收信息，详细资料查询，任务管理 | 政府医疗卫生工作人员 |
| Vodafone | Cap Gemini Ernst & Young | 向欧洲企业提供移动解决方案            | 大企业        |



▲图3 mm02公司的业务范围

对移动网络运营商采用增值服务定位模式，以mm02公司为例说明如下。mm02公司提供不同的移动增值业务，一部分同别人合作，一部分自己做。mm02公司的业务范围从应用平台运营一直到业务的提供，如图3所示。

mm02公司作为增值服务提供商提供的业务主要有：

### (1)商务应用

mm02公司与Aspective公司合作，为他们的共同客户提供CRM、商业及其他商务应用的无线接入。mm02公司也与Siebel公司合作提供移动电子商务。

Aspective公司是世界领先的电子商务解决方案提供商，向企业提供移动业务解决方案，可以使企业员工在任何时间、任何地点，通过无线方式获得企业有关业务信息。

### (2)移动办公

完全的移动办公解决方案，包括接入到公司内部网，实现移动办公应用（如PIM、E-mail等）。

移动办公的目标客户群是中小企业和雇员超过1 000人的企业，用户可以使用mm02公司的网络接入企业网，接收E-mail和使用办公软件，甚至可以接入Notes系统。

### (3)承载业务

▼表2 移动数据应用收入在价值链各环节的划分

| 价值环节<br>数据应用 | 内容生产  | 内容管理   | 应用开发  | 应用平台<br>运营 | 应用网关/<br>网络接入 | 价值链集成 | 业务销售    |
|--------------|-------|--------|-------|------------|---------------|-------|---------|
| 统一消息         | 0     | 5%     | 5%    | 10%        | 45%           | 0     | 35%     |
| 收费信息         | 30%   | 30%    | 0     | 10%        | 20%           | 0     | 10%     |
| 移动商务         | 5%    | 30%    | 5%    | 15%        | 10%           | 5%    | 30%     |
| 互动游戏         | 0     | 5%     | 10%   | 20%        | 40%           | 15%   | 10%     |
| 移动办公         | 0     | 5%     | 10%   | 20%        | 35%           | 5%    | 25%     |
| 移动销售         | 0     | 5%     | 10%   | 20%        | 40%           | 15%   | 10%     |
| 小结           | 0~30% | 5%~30% | 0~10% | 10%~20%    | 10%~40%       | 0~15% | 10%~35% |

客户运行自己的应用,但是需要连接到mm02公司的GPRS网络。mm02公司负责VPN连接的建立、邮箱、域名管理、用户鉴权等。

## 2 根据价值环节增值幅度决定战略定位

### 2.1 移动数据业务收入在各环节的价值分配

表2大致说明了移动数据业务收入在价值链各环节的分配情况。实际的收入分配情况取决于价值链上各参与者的力量对比情况。谁拥有更强的实力,可以整合更多的资源,在资源整合时能找到更多的利润增长点,

谁就是“链主”。

### 2.2 3G移动运营商应该进入的价值环节

从表2可以看出:3G移动运营商如果仅仅提供移动网络接入功能,那么,所分得的收入份额就非常有限,而直接与最终用户接触的价值环节、价值链集成环节、应用平台运营环节,价值增值幅度较大。

## 3 结束语

根据上述分析,可以认为,移动运营商在3G价值链上的定位策略应当为<sup>[2]</sup>:

(1) 移动网络连接和网关业务是

运营商的必选环节,但移动运营商不能只局限于提供移动连接服务。

(2) 移动运营商可根据业务性质有选择地提供业务和承担角色,进入其他增值较大环节:包括应用平台运营、价值链集成、业务提供等环节,即采取“增值服务提供商”模式。在应用平台运营环节,移动运营商可以只提供比较通用的业务平台,如移动位置、移动商务、互动游戏、移动办公、移动销售业务平台等;在业务提供环节,移动运营商可以仅提供统一消息、移动商务和移动办公等业务。

## 4 参考文献

- [1] 中国移动通信市场发展研究报告[R]. 北京:信息产业部电信研究院通信信息研究所, 2005.
- [2] 刘宇斐. 宽带接入业务的价值链研究[R]. 北京:信息产业部电信研究院, 2004.

收稿日期:2005-10-21

#### 作者简介



黄建兵,南京邮电大学经济与管理学院在读硕士研究生,研究方向为信息系统与网络的管理。

◀上接第42页

络。随着网络规模的增加,这种差别会更加明显。

## 4 结束语

AQM协议通过事先预约邻居节点、跟踪资源的有效性来提高多点传输的效率,同时在会话开始时通告网络的QoS状况。在AQM协议工作过程中,信息是随时更新的,并且被用来选择能满足会话的QoS要求的最佳路由,所以AQM协议能明显地改善多播的性能。

AQM是一种相对简单的QoS多播路由协议,在协议制订的过程中没有涉及多播路由协议的可靠性、可扩展性及安全性等问题,这些都是今后研究多播路由的方向。

## 5 参考文献

- [1] Lee S J, Gerla M, Chiang C C. On-Demand Multicast Routing Protocol [A]. Proceedings of IEEE Wireless Communications and Networking Conference (WCNC'99), Vol 3[C]. New Orleans(LA, USA), 1999. Piscataway (NJ, USA): IEEE Operations Center, 1999.1298-1302.
- [2] Royer E M, Perkins C E. Multicast Ad Hoc On-Demand Distance Vector (MAODV) Routing[R]. IETF draft-ietfmanet-maodv-00.txt. 2000.

- [3] Garcia-Luna-Aceves J J, Madruga E L. The Core Assisted Mesh Protocol (CAMP)[J]. IEEE Journal on Selected Areas in Communications, 1999, 17 (8): 1380-1394.
- [4] Xie J, Talpade R R, McAuley A, et al. AMRoute: Ad Hoc Multicast Routing Protocol[J]. Mobile Networks and Applications, 2002, 7(6): 429-439.
- [5] Wu C W, Tay Y C. AMRIS: A Multicast Protocol for Ad Hoc Wireless Networks[A]. Proceeding of IEEE Military Communications Conference (MILCOM'99), Vol 1[C]. Atlantic City(NJ, USA), 1999. Piscataway(NJ, USA): IEEE, 1999. 25-29.
- [6] Bur K, Ersoy C. Multicast Routing for Ad hoc Network with a Quality of Service Scheme for Session Efficiency[A]. Proceedings of 15th IEEE International Symposium on Personal, Indoor and Mobile Radio Communications, Vol 2[C]. Barcelona(Spain), 2004. Piscataway (NJ, USA): IEEE. 1000-1004.

收稿日期:2005-09-30

#### 作者简介



赵莉,南京邮电大学信息工程信号与信息处理专业在读硕士研究生,研究方向为移动通信与无线技术。