

# 法国电信集团运营模式研究

## Experience of Operation Modes of France Telecom Group

沈青/SHEN Qing

(法国电信集团研究与开发中心, 法国 巴黎 92794)  
(R&D Center of France Telecom Group, Paris 92794, France)

中图分类号: F626 文献标识码: A 文章编号: 1009-6868 (2006) 03-0051-03

法国电信集团2005年财政年度报表数据表明, 其业绩较2004年明显增长。目前, 法国电信集团的服务主要以欧洲市场为中心, 定位于全球电信业, 是综合型的提供全方位业务的电信运营商。法国电信集团的移动电话业务在法国和英国位居第一, 在全球19个国家拥有8 431.5万用户; 互联网接入业务占有率在法国排名第一, 在欧洲位居第二, 在十几个国家拥有1 233.5万用户; 固定电话拥有5 000万用户, 主要分布在法国和其他8个国家; 企业网拥有591.4万用户。

目前, 法国电信集团在全球服务的用户总数达到12 500万户, 2005年

的营业额490.38亿欧元, 年增长率达到6.2%。图1所示是法国电信集团2001年—2005年年营业额曲线图, 由图1可以看出, 法国电信集团营业额基本保持平稳增长。

### 1 法国电信集团的品牌战略

法国电信集团是集传统固定电话运营商、移动运营商、数据网运营商于一身的全业务电信运营商。

法国电信集团旗下有5大商业品牌, 除去传统的固定电话品牌, 另外4大主要商业品牌分别是: Orange、Wanadoo、Equant和TP Group。图2所示是法国电信集团2005年运营收入 (以业务类型划分) 分布情况。

由图2可以看出, 固定电话业务的营业额虽然较往年减少, 但仍然是法国电信集团营业收入的重要来源。此外, 由图2不难看出, 移动网品牌Orange的收入 (即图2中个人业务收入) 也占法国电信集团营业额相当大的比重。Orange是法国和英国第一大移动业务

**摘要:** 中国电信企业经过多年的高速发展, 逐渐步入成熟期, 增长率下降、利润降低将是必然趋势, 因此目前亟需探索新的运营模式, 向综合型全业务电信运营商的方向发展。法国电信集团历史悠久, 市场转型起步早, 其发展经验有许多地方值得借鉴, 包括法国电信集团具有特色的品牌战略、灵活的经营模式、为企业提供全方位服务的经营手段。中国电信企业应积极开展全业务经营, 加快发展企业网市场, 完善合作运营模式, 争取早日走向世界。

**关键词:** 电信运营商; 品牌战略; 集成整合; 自营; 合作; 联合合资

**Abstract:** The telecommunication industry has gradually changed from low risk and high revenue estate to high risk and low revenue estate. Nowadays, the blueprint in the world of telecommunication both at home and abroad is to be the integrated whole services telecommunication operator. In this domain, France Telecom Group has many advantages. The marketing strategy, Brand Strategy, and the operation modes of France Telecom Group, including independent operation mode, cooperation mode, joint- founded mode etc, have been analyzed in order to give an example for China Telecom Group to well develop its own operation modes in the future.

**Key words:** telecommunication operator; brand strategy; integration; independent operation; cooperation; joint- founded

运营商, 近几年已成为法国电信集团利润的中流砥柱, 其经营的3G业务覆盖整个法国和波兰, 2G用户则覆盖全世界19个国家。Orange经营的Orange Wi-Fi已经把Wi-Fi接入分布到机场及法国各地的人群密集聚集地。今天, Orange已不仅仅是单纯的移动业务运营商, 更代表了一种先进的服务理念。Orange在欧洲已成为一个具有丰富内涵的知名品牌。法国电信集团通过树立像Orange这样的品牌, 不仅实现了销售额的大幅攀升, 更利用其在全球的知名度树立起了良好的国际形象。

Wanadoo是法国第一大、欧洲第二

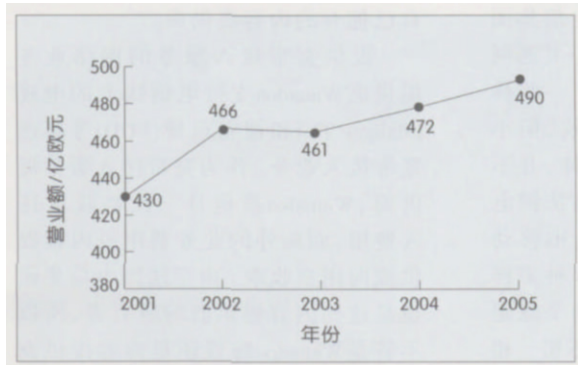


图1 法国电信集团2001年—2005年年营业额

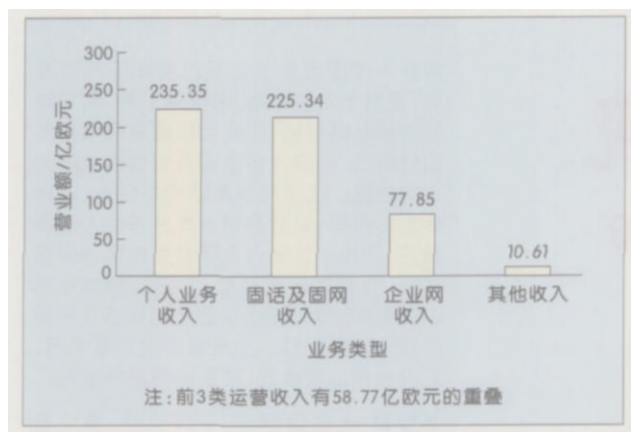


图2  
法国电信集团2005年以  
业务类型划分的运营收  
入情况

大的数据网运营商。它是法国电信集团旗下的高速网络接入运营商,为用户提供各式各样的网络服务,给人们的生活、生活带来了便利。

Equant是法国电信集团旗下为国际跨国集团提供全球集成通信策略的运营商,为3700多个大型跨国集团提供数据传输领域的网络服务和高效、无缝、安全的商业通信服务,其服务对象包括世界100强企业的2/3。

TP Group是法国电信集团在波兰的品牌。提供波兰境内的各种通信接入和业务。是法国电信集团国际化的标志之一。

从法国电信集团2005年—2008年年度规划可以看出其转型为集成融合型全业务运营商的决心。转型是法国电信集团国际化的一个延续。规划目标就是把法国电信集团建设成为真正意义上的集成融合型的全业务运营商。法国电信集团具有成为集成融合型全业务运营商的坚实基础,不论是在移动网方面,在固定网方面,还是在互联网或者是企业网方面,法国电信集团都具备强大的实力。为了加快法国电信集团网络融合的步伐,也正是得益于Orange品牌获得的巨大成功和国际范围内的品牌效应,法国电信集团决定用Orange品牌替代法国电信集团旗下的Wanadoo品牌以及部分弱势品牌,以全新的Orange品牌统一代言法国电信集团的原Orange和Wanadoo品牌,统一运营移动业务、Wi-Fi业务及Internet高速网络的接入

业务。

## 2 中、法电信集团运营模式比较

法国电信集团利用旗下的5个商业品牌作为运营的手段,用这5个品牌区分其运营的移动网、固定网、企业网,分工比较清晰,各个网络之间的运营相对独立。在万里之外的中国,与法国电信集团地位相当的中国电信集团根据地理区域划分其运营范畴,如广州电信、上海电信、江苏电信等,每个根据地理区域划分的电信分支的运营由集团统一规划。

分析法国电信集团旗下品牌的经营情况及其发展趋势,对比法国电信集团和中国电信集团业务及运营模式,可以为相互提供运营经验方面的借鉴。

### 2.1 移动业务

自从中国电信拆分以来,中国电信集团就失去了2G移动业务,又由于中国3G牌照迟迟未发,中国电信集团尚没有3G移动业务。虽然有小灵通网络作为变相的移动网,争取了一些移动低端用户,取得了一定成效,但小灵通毕竟只是固定电话的延伸,并不是真正意义上的移动业务。而法国电信集团的Orange不仅提供2G、3G移动业务,更在其基础之上提供多种多样人性化的服务,例如其开展的全球定位系统(GPS)业务,收益就很不错。相比较,中国的GPS市场目前并不成熟,

这是因为中国开车的人少,开车的人也比较愿意呆在自己熟悉的城市,再加上中国出租车市场不成熟,导致GPS业务在中国的市场尚未启动。不过,这将是中国电信集团未来可以开展的一个很好的增值业务。

### 2.2 宽带接入服务

随着传统话音业务的发展逐步步入成熟期,增长率下降、利润降低是必然的趋势。在这种情况下,增值业务成为电信业新的利润增长源,成为推动电信业持续增长的希望。因此,在提供宽带网络接入的同时,电信网络运营商可依托自身的资源优势,通过向用户提供多样化、个性化的增值业务,开拓新的利润空间。

#### 2.2.1 自营

自营主要指基础运营商利用自己拥有的网络资源,直接提供电信增值业务。

中国电信集团基于现有网络资源推出了多种电信增值业务,如电子信箱、可视图文、呼叫中心服务。事实上,在某些增值业务领域,基础运营商较之单纯的增值业务运营商具有更大的优势。目前,尽管网络运营管理和提供服务分离是大势所趋,但这并不意味着基础运营商就此远离增值业务市场,不再提供增值业务。

法国电信集团也提供类似的增值业务,但法国电信集团在运营需要内容提供商的业务时,也采用自营模式,即法国电信集团提供增值业务时不仅利用自己的网络资源,也利用了自己拥有的内容提供商。

提供宽带接入服务的网络业务提供商Wanadoo支持电话线上的电视(Maligne TV)和视频点播(VOD)等高速宽带接入业务。作为宽带接入服务提供商,Wanadoo按包月一次性收取接入费用,而额外的业务费用由内容提供商向用户收取。由于法国电信集团也是这些内容提供商的所有者,所以不管是Wanadoo赚钱还是内容提供商赚钱,最后收入都归法国电信集团。

虽然,在集团内部同样不可避免有利益冲突,但是集团内部的利益补给和协调比较容易,可以通过集团管理层统一调控实现。

### 2.2.2 合营

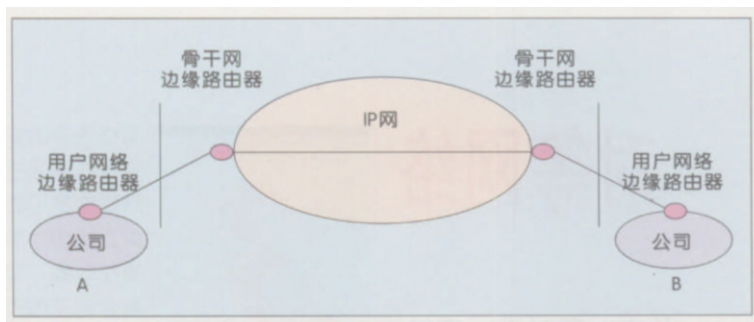
传统的电信运营商悄悄转型,专业化分工也日益凸显,一大批国有、民营和个人投资的电信增值业务运营商纷纷进入运营市场,与基础运营商进行全方位的合作与竞争。因此,对竞争与合作环境下的业务运营模式进行研究具有重要意义。合作运营模式主要指网络运营商联合众多的业务提供商、内容提供商和应用业务提供商等增值业务提供商,以收益分成、利益共享的形式,共同提供增值业务。这种运营模式是目前运用最广泛的模式。国外著名的运营商,如日本 NTT DoCoMo、J-Phone、韩国 SK、英国 Vodafone 等都是采用此种模式的成功案例。

中国电信集团推出了“Vnet 互联星空计划”,以此作为平台,通过向业务提供商、内容提供商和应用业务提供商等合作伙伴开放因特网数据中心(IDC)、媒体推送平台、运营支撑体系、用户管理、收费渠道和市场推广渠道等,共同为用户提供丰富多彩的互联网内容和增值业务。此模式通过对产业链的纵向整合,理顺了产业链各环节的关系,实现了资源共享、优势互补和合作共赢。

在合作运营模式上,基础电信运营商和业务提供商的利益息息相关,不可分割。中国电信集团没有属于自己的业务提供商,这一点与法国电信集团有所不同。所以,作为基础电信运营商的中国电信集团,只有和业务提供商合作运营开发增值业务。

在需要业务提供商的增值业务方面,中国电信集团与法国电信集团的运营模式是不完全一样的。作为全业务电信运营商的法国电信集团,拥有自己的业务提供商,但是它不可能拥有所有的业务提供商,所以,也需要与业务、内容和应用等增值业务提

图3  
企业网架构



供商携手合作。这时也存在资源共享、利益分摊的问题。

### 2.3 企业网运营

法国电信集团的Equant品牌采用虚拟专用网(VPN),是企业网运营商和基础网络运营商的集合体。在跨国跨省企业网的接入及维护的外包业务方面,法国电信集团是企业网的建立者、运营者、维护者、更新者,更是开创者,为企业提供各种网络策略和维护,主要业务包括IP VPN、接入连接管理、用户端设备管理、防火墙管理等电信增值业务,为企业解除了许多不必要的后顾之忧。

中国电信集团只提供企业网的接入,不承担维护服务,也就是说,中国电信集团只扮演了基础网络运营商的角色。在某种意义上,中国电信集团只赚取宽带接入利润的极小部分,利润的大部分拱手让给了外包公司。事实上,中国电信集团很容易做到并能够做好这样的业务。图3所示是简单的企业网架构。法国电信集团旗下的Equant提供的企业网服务,不仅提供跨国集团分公司之间的网络接入,还提供企业内部的网络连接、运营、更新还有维护,为跨国集团提供全面的通信策略。中国电信集团开展的企业网业务只提供图3中的接入部分,其他部分由企业自行运营和维护,与中国电信集团毫不相关。

### 2.4 资本运作

合资运营模式主要是指电信运营商通过控股、参股、合资、合作经营等多种方式,控股其他电信运营商,

建立起长期稳固的合作关系,分散投资风险,扩大服务领域,获得新的投资增长点及经济增长效益,从而提高整体竞争力和抗风险能力。

法国电信集团在波兰的业务品牌TP Group 是其有别于其他电信公司的地方。法国电信集团通过收购的方式控股波兰电信。在波兰境内运营几乎所有的电信业务,就像在其本土法国一样。在这个层面上,法国电信是国际化的,至少是欧洲化的。中国电信集团虽然没有像法国电信集团那样,在国外设立自己全新的品牌,但是,它在国外也有相当大的用户群,有大量点到点的Internet接入。因此,电信业的国际化趋势不可避免,只是时间早晚而已。

## 3 经验借鉴

中国电信集团作为中国最大的固网电信运营商,发展成为综合型的全方位电信业务运营商是有市场基础的,技术力量也是成熟的,但要成为成功的综合型全业务电信运营商,最大的缺憾就是没有移动业务。

虽然目前中国电信集团的小灵通业务开展得有声有色,但这充其量只是固定电话的延伸,不管是在计费方面,还是在移动性方面,抑或是通话质量方面,都不具备合格的移动业务资格。但一旦中国政府正式发放3G牌照,相信中国电信集团将拥有属于自己的移动网络,成为移动业务运营商。虽然从领到3G牌照之日到正式经营移动业务之时,还需要相当长的时间,但从长远来看,中国电信集团具

➡ 下转第60页



重要的创新领域,在系统相关技术、应用相关技术、先进无线接口、频率有效利用和先进移动终端方面都有很大的创新空间。

## 5 政府应当在政策层面给予支持

中国以中兴通讯、华为技术为代表的ICT企业在提升自主创新能力上已经跨出一大步,但是也要看到,它们与世界一流公司相比,无论在规模上还是在创新能力上仍然存在相当的差距。总体来看,中国的企业基本上处于集成创新和引进消化吸收再创新的阶段,还没上升到原始创新的这一层面。因此,作为政府,应该为中兴通讯与华为技术这样已经上到较高台阶的企业再添一把火,再加一把力,通过《国家中长期科技发展规划纲要》的实施,把它们推向世界一流行列,进入世界技术竞赛的第一方阵。尤其要从财税、金融和政府采购

等政策层面给予进一步支持,让企业拥有足够的市场份额和市场回报,促进企业利用市场增强“造血”机能,获取更多的利润,从而有条件为增强自主创新能力不断加大投入,跨越新的台阶。当前,中国正面临3G商用的前夕,一旦发牌照,3G所需的建设投资十分巨大,吸引着全世界的眼球,而中国像中兴通讯与华为技术这样的企业与国外厂商已经站在技术水平相当的同一起跑线上。3G是强化和提升中国企业“造血”机能的一个契机,政府可以在WTO的框架下,充分利用政策的杠杆,放开企业的手脚,使中国企业在中国的3G产业发展中担当主要角色,带动起整条产业链和更多的中小型企业。

为了确保《国家中长期科技发展规划纲要》的顺利实施,增强自主创新能力,建设创新型国家,国家已经在财税、金融、政府采购、知识产权保护、人才队伍建设等9个方面提出了

相应的配套政策与措施,以建立以市场为导向、产学研相结合的技术创新体系。相信在新的创新体系下,通过《国家中长期科技发展规划纲要》的实施,中国ICT企业在技术创新中的主体地位一定会得到进一步强化,自主创新能力一定会得到进一步提升。

收稿日期: 2006- 03- 20

### 作者简介



雷震洲,教授级高工,信息产业部电信研究院科技委副主任委员。已出版译著4部、专著4部,发表论文300余篇。现为中国人民政治协商会议全国委员会委员、中国通信学会会士、中国科学技术名词审定委员会委员、中国互联网协会互联网政策与资源工作委员会副主任委员、信息产业部通信科技委委员兼无线电频率规划专家咨询委员会副主任、美国IEEE高级会员。

### ←上接第53页

备所有的条件发展成为综合型全业务电信运营商。

除了移动网的缺乏,中国电信集团在企业网的运营方面,可以效仿法国电信集团做全能的外包业务,而且就中国目前的发展形势而言,企业网的市场将炙手可热。在中国企业发展迅速的今天,安全可靠、高速、高效的企业网必将成为跨国、跨省集团公司必备的硬件设施。

法国电信集团运营的另一个特色在于它的品牌战略。中国电信集团一直沿用“中国电信”这一品牌,而法国电信集团旗下的品牌又过多,以至于需要统一品牌求得更大的发展空间。虽然无法考证多品牌好还是单一品牌好,但有一点是肯定的,那就是只要盈利就好。谈到利益问题,中国电信集团由于没有自己的内容提供商,所以在开展业务时难免和内容提供商有利益冲突,利益分摊问题非常突出。只提供高速的宽带接入,收

入很少,无法创造出更多的经济效益。但在不久的将来,中国电信集团会找出最佳的适合自己的解决方案。

目前,合作运营模式在全球通信业受到了普遍关注和广泛认同。在未来几年内,仍会是提供增值服务的主要运营模式。在中国,基础网络运营商与增值服务提供商的合作已日趋广泛和深入,解决了与内容提供商的合作问题,但对设备提供商的引导则显得不足。因此,需要根据中国的实际情况,进一步完善与产业链各环节的合作,开辟新的合作形式<sup>[1]</sup>。

电信业国际化的趋势不可阻挡。法国电信集团历史悠久,法国国内市场早已接近饱和,因此其开拓海外市场,如波兰市场。中国电信集团经过了10年的大发展,中国国内市场也日渐成熟。强强联合成为一种趋势,中国电信集团与法国电信集团之间不仅是竞争对手也具有合作伙伴关系,交换研发人员可以成为合作的开始。不论是法国电信集团还是中国电

信集团,国际化的要求都是迫切的,海外广阔的市场越来越被重视。

综合型的全方位电信业务运营商必将是电信业的发展目标,和国际各大电信运营商的合作也是大势所趋。致力于研发是电信运营商的发展基础,而不断的业务开拓是电信运营商生存的基石。

## 4 参考文献

[1] 韦乐平. 电信网的技术转型和下一代网的发展思考[J]. 通信管理与技术, 2004(3): 1- 4, 15.

收稿日期: 2006- 03- 02

### 作者简介



沈青,法国国立高等电信学校毕业,硕士。现为法国电信集团研究与开发中心工程师。