

## 埃森哲

### 成就卓越绩效

# 如何突破中国电信行业增长瓶颈

埃森哲大中华区主席 李纲      埃森哲大中华区副总裁 李为冲

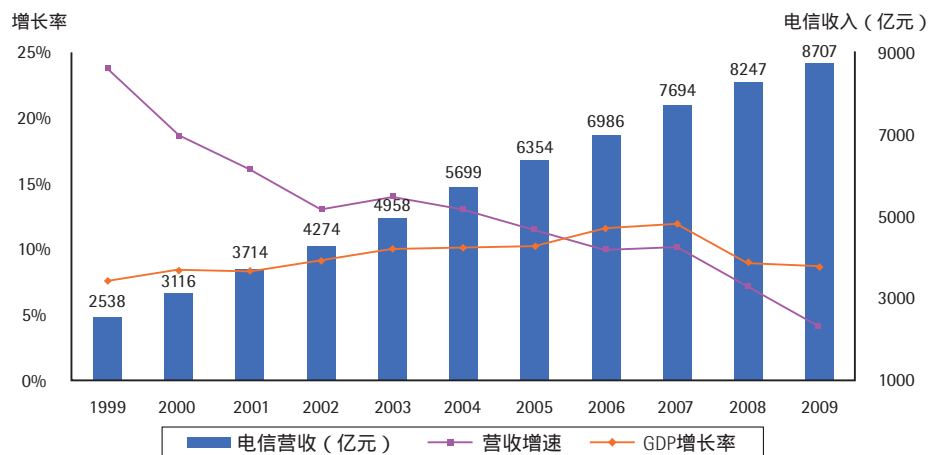
## 一、电信行业增速放缓

经过多年的高速增长以后，中国电信业整体遭遇了增长的瓶颈。全球金融危机的爆发加重了行业的压力，使整个电信行业的经营形势更加严峻。2009年全球电信行业受金融危机影响，发展趋缓，整体利润下降。AT&T、Verizon、沃达丰等国际电信巨头股票出现大跌，一些电信公司纷纷裁员以降低成本。中国通信业务虽然受到的冲击小于国际市场同行，但亦不能幸免。由于金融危机对进出口贸易的影响，导致国际语音通话去话时长下降25.5% (截止2009年11月)。2009年全行业主营业务收入累计完成8,707.3亿元，仅比上年同期增长4.1%，与历年电信行业高速增长的情形形成巨大反差，还不及2009年中国GDP增长率8.7%的一半。自2006年电信行业规模增长率第一次低于GDP增长率以来，其与GDP增长率的差距持续拉大(见图)。

电信行业整体增长放缓凸现了三大运营商的困难。根据三大运营商前三季度财务数据，中移动2009年前3季度净利润839.35亿元，仅比上年同期增长了1.8%；中国电信前三季度净利润下滑严重，尽管营业收入有所增长，但净利润仅为113.92亿元，同比减少33.9%；联通前三季度净利润总额为92.9亿元，为行业最低，仅达其2008年全年净利润的62.6%。

除了受金融危机的直接影响之外，增长的瓶颈主要来自经过多年的高速发展以后，移动通信市场相对饱和，新增个人用户速度下降。2001年以前是移动通信市场爆发式增长的黄金时期，年增长速度均在40%以上。2001到2005年，新用户增长的步伐就明显趋缓，从40%左右降到约15%。2005以后，增长率一直停留在15%左右<sup>1</sup>。有些经济发达的省市，手机的普及率已经接近饱和，例如广东已超过90%，自然快速增长的势头不复存在。如中国移动公司2008年月平均新增用户数为730万，2009年

中国电信行业增长情况



数据来源：国家统计局，工业和信息化部

<sup>1</sup> 数据来源：工业和信息化部，<http://www.miit.gov.cn/n11293472/n11293832/n11294132/n12858447/index.html>

1-9月下降为568万。另一增长制约因素是移动通信语音业务增量不增收，新增用户多为低收入用户。中移动新用户2008年ARPU为83元，2009年下降为75元<sup>2</sup>。这一趋势今后几年是否还会继续，需要看3G业务的拓展，能否弥补语音收入的下降。

## 二、3G投资巨幅增长，成本负担加重

面对增长瓶颈，各家运营商把新一轮增长的希望寄托在3G业务上。在金融危机肆虐的背景下，中国电信行业进行了重组，于2009年1月7日发放了三张3G牌照。在巨额投资3G网络建设的同时，2009年三大运营商纷纷开始3G商用尝试。开展大规模的营销宣传，并扩大手机补贴力度，试图率先占领3G制高点。然而，3G业务发展仍然缓慢，据工信部统计，2009年全年3G用户仅达1,500万左右。相比7.4亿的移动电信用户基数，现存3G用户数可谓寥寥无几，发展速度也大大低于年初预期。

2009年三家运营商在3G网络建设上的投资总额高达1,609亿元，开创了全球电信发展史上建设规模的最高记录。但不可忽视的是，巨额资本投入将带来较大的成本压力。根据工信部与运营商未来三年的总体规划和3G建设进度，从2009至2011年每年电信行业3G投入分别为1,605亿、1,300亿和1,091亿，总体投资（包含3G投资）分别为3,218亿、2,600亿和2,182亿<sup>3</sup>。按照通信行业网络折旧通用年限7年来算，到2012年，运营商仅3G投资一项的折旧费用将达571亿，总体投资折旧费用将高达1,143亿（见附录）。与此同时，随着3G网络投入运营，运营商在网络维护、终端补贴和市场营销上的开支显著加大，将面临巨大的运营成本压力。据瑞银亚洲的数据显示，未来三年运营商的总运营开支将达3,000亿元，年均复合增长率为15%。巨额投资成本压力的缓解和释放最终需要市场发展的推动，但2009年全年3G用户仅发展1,500万左右，发展速度大大低于年初预期的5,000万。而且3G用户实际组成结构也不太理想，因为3G上网卡、3G移动固话用户、带有合作关系的团体3G移动用户占据了较大比例，真正应该构成3G用户主力军的高价值3G移动个人用户远未发展起来。

2009年初三张不同制式标准的3G牌照的发放，给中国电信业带来新的推动力量，但也大大增加了行业发展的竞争压力。一国运营三网，让运营商在资源配置，资金支持和用户培育上都遇到了巨大挑战。技术过渡、用户获取、业务发展的困难，都让目前的发展形势并不如想象中乐观。运营商现阶段对3G采取高投入、高补贴的战略方针；以低资费、抢客户作为主要竞争手段，是

三网互相割裂运行的必然结果。从长期来看，不对称的技术水平和不均衡的竞争态势对整个行业的健康将产生巨大影响。2009年3G巨额投资尽管为金融危机下的中国GDP增长带来了刺激作用，但是对于运营商来说，如此庞大的投资却收效甚微。沉重的成本负担不仅仅会拉低未来几年运营商财务报表上的利润数字，而且在传统2G业务发展又逐渐逼近瓶颈的同时，运营商若不能迅速通过3G业务提升自身竞争力，其经营活动将背负沉重的负担，甚至会影响行业的健康发展。

根据埃森哲卓越绩效研究院的初步估算，未来三年，假设电信业增长率与GDP增长率同步（为8%），2012年3G业务收入占总业务收入的20%，3G业务ARPU达到100（保守估计），则共需发展1.76亿3G用户才可能达到投资收益均衡点。而按照现阶段的发展势头看，在三年内达到这个目标难度很大。电信行业若要保持稳定持续的发展，实现投资产出的均衡，需要提高运营管理效率和业务创新能力，刺激3G用户的规模性增长，提升3G给用户带来的体验。运营商在进行巨额投资的同时，对投资回报率的重视也要提高，而不是盲目追求投资数量和对相关产业生产总值的拉动作用。

### 边栏1：

把视野转入全球电信行业，发达国家运营商推进3G业务时同样困难重重。沃达丰在3G推广初期以技术主导、但推广不力，新业务琳琅满目却无法吸引大量客户，缺少规模效应。成本高昂，内容供应商积极性不高，由此形成恶性循环。困境下的沃达丰仍然坚持通过资本运作，推进其在欧洲、美国与日本电信市场的并购行为。同时，沃达丰还要支付巨额3G牌照费用和市场推广开支，沃达丰在将客户由2G推向3G的生死之战中，市场推广开支占其非人员/资本支出的比例高达60%，成本压力可想而知。后来沃达丰不断耕耘，在欧洲市场坚持不懈地培育客户，完善3G业务。推出多样且具有清晰品牌标识的3G终端，建立Vodafone品牌商店，随时听取顾客感受，获得对市场更深的理解。在与不同顾客的交流当中去探知不同用户群体的需求，进行客户差异化的分析。此外，沃达丰不断完善强大的3G增值业务合作模式，如与微软合作有效转化MSN用户到Vodafone用户，与雅虎合作进军移动广告，与MySpace合作渗透网络社区等。面对激烈的市场竞争，在全球电信语音业务利润持续下滑的大趋势下，沃达丰激流勇进，将业务扩展到包括匈牙利、保加利亚等在内的21个国家和地区，大力发展3G数据业务，为沃达丰带来了强劲的业绩增长。

<sup>2</sup> “中国之星”，《商业周刊中文版》2009年第12期，第22页

<sup>3</sup> 工信部电信研究院数据显示，3G投资占当年行业总投资的50%左右。故本报告中，总投资额约等于工信部规划的3G投资额乘以2。

### 三、运营商主导产业链，合作机制尚未完善

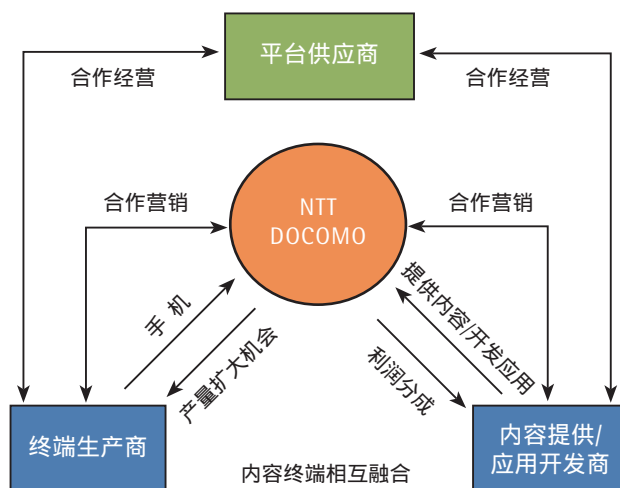
随着中国的移动和互联网技术迅速发展，东部地区手机普及率已超过72%，市场趋于饱和，个人用户个性化需求也日益凸现。运营商的发展模式必须从用户规模驱动向业务驱动转变，这对运营商的服务内容和创新能力提出更高的要求。相应的，运营服务产业价值链也从过去的用户、运营商和设备提供商延长到用户、运营商、设备提供商、系统集成商和平台以及内容提供商，以满足日益增长的业务创新与客户需求。传统电信产业链受3G影响，被不断深化。包括网络设备制造、终端设备制造、运营服务、信息服务在内的通信产业链逐渐呈现新特征，链内环节之间的合作关系与利益关系也越来越复杂。运营商在产业链上参与的环节越多，收益就越大，运营风险也越大。产业链上的各个主体面对3G增值业务的良好增长前景，纷纷追逐其中包含的利益。前不久运营商对服务提供商（SP）的重拳出击，虽然肃清了手机黄祸的根源，但是却让正规服务提供商受到极大冲击。运营商一方面需要价值链上各合作者一起发展3G业务内容与服务，另一方面自身却不断向内容方向延伸，试图占据利润最大化的主导地位。这对运营商自身来说无可厚非，但是对产业链的健康发展却弊大于利。

3G的运营需要网络、内容、终端无缝配合。没有一个稳定牢固的产业组织架构，没有一个公平的3G业务分成模式，产业链上各个参与者的积极性就会大受打击；直接导致3G服务质量下滑，业务创新疲软，用户满意度降低等问题，运营商的努力也会大打折扣。现阶段运营商对产业合作伙伴政策的不稳定性，在一定程度上致使合作、公平、有效的产业合作机制迟迟未能建立。运营商在下一步的发展中，应借鉴欧美、日韩电信产业的发展经验，对比自身的不足，并不断探索如何建立和完善产业合作机制，这都是除价格营销外更为需要谨慎思考的问题。日韩电信运营商在这方面提供了可供借鉴的经验（见边栏2）。

### 边栏2：

韩国和日本的电信产业链整合模式发展相对较为完善，运营商除与手机厂商合作外，还利用自己的平台资源、客户资源和影响力聚集了大批内容提供商、系统集成商，为固网、移动和internet用户提供集成整合的内容和丰富多彩的服务，如最具代表性的日本NTT DOCOMO的i-Mode模式。i-Mode整合了平台、手机、内容等资源，开发出了具有世界影响力的成功模式(见图)。

NTT DOCOMO产业合作模式



资料来源：日本移动运营商协会，中信建投研发部

NTT与内容提供商进行广泛而深入的合作，通过高达91%的分成支持内容商通过 DoCoMo的i-MODE平台进行各式各样的商务活动与信息交流，为用户提供方便的接入服务。借力NTT的庞大用户群，内容提供商的创新能力被极大地激发出来，日本的内容提供商和应用开发商创造了一系列的服务并推广到i-Mode平台上。新内容的提供吸引了更多的使用者，终端制造商也纷纷在产品中植入i-Mode模块，以促进自身的终端销售，产业链由此形成一个良性循环。目前，以移动社区（SNS）力量为核心的新型运营平台正在成为NTT DoCoMo的新选择，在内容提供/应用开发商的大力支持下，移动互联网内容（如FLASH小游戏和虚拟道具）得到极大丰富，不断创造新消费热点，NTT移动SNS在话音业务衰落的同时，维持了用户黏性。NTT DoCoMo同样注重强化与其它行业实体的合作关系，加强与零售、航空、铁路及金融机构等行业实体的合作，推动移动支付、电子票务等ICT 服务的应用，以将其移动服务打造成生活方式基础设施。

## 四、寻找新的增长点，开放合作，改善投资回报

埃森哲认为，电信行业投入巨大，对相关产业和国民经济有重大的连带效应，运营商和其他从业者必须协力使行业健康发展。中国电信行业目前正处于一个关键时期，面临增长的瓶颈，也存在转折的机会。“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。寻找新的增长点，改变经营思路，采用开放合作的业务模式，实现价值链上各环节的共赢，重视投资回报率，是打破瓶颈，促进行业良性发展的关键。

寻找新的增长点。尽管中国的电信市场历经了惊人的发展，但是还存在巨大的成长空间。还有更多的市场潜力有待运营商开发。首先，发掘尚未满足的需求。通信行业地区发展不平衡。东西部之间，农村和城市之间，同一省市的地县之间，还存在差距。总体的普及率并不代表各地都达到了同样的水平。运营商应该把资源集中到普及率尚低的市场，开发还未满足的需求。其次，提高普及率不光是发展新用户，还包括增加现有用户的使用量。发达市场一人一卡或一人一机已相当普遍，普及率因此超过100%。如英国达到114%，香港地区更是达到171%。广东是普及率较高的地区，约92%，可见上升空间还很大。第三，关注物联网。物联网将人与物，物与物用互联网相连接，最终形成一个可识别、定位、监控和管理的巨型智能网络。2010年，物联网某些领域可望投入商业应用，如防入侵系统、电子收费系统、超市购物结算等，预计产值将超过2,000亿元。在人际网络渐趋饱和的情况下，物际网络将成为另一个主要市场。第四，发展信息化业务。在提升个人用户基数和使用量的同时，加大向集团客户推广信息化业务的力度，提高信息化业务的使用覆盖率，增加语音以外的业务收入，解决增量不增收的问题。目前电信行业的信息化业务覆盖率还不到50%，众多中小企业的信息化需求还未充分开发，可以说信息化业务还是一片蓝海。

重视投资回报率。我国电信行业尽管有国家的大力支持，但无论何时，投资回报率都应是运营商关注的重点问题。运营商一方面希望加快建设进度，纷纷用最快速度大规模投资3G网络建设和终端生产，以免处于后发劣势；但另一方面，3G市场却远未成熟，培育期较长，在3G内容发展缓慢、增值业务种类较少的情况下，用户需求推动力明显不足。而不断摊销的折旧费用、市场营销和终端补贴的巨额成本，也都将会使运营商在未来几年内面临盈利疲软、现金流不足的巨大压力。运营商需要量入为出，做好财务规划，平衡资本结构，合理配置投资资金，降低3G业务财务风险和经营风险；同

时，还应能够长远地预见现阶段的巨额投入的回报周期；在3G投资和业务开展上高速扩张，增强市场竞争力，避免原市场份额的丢失与新业务投资开发的滞后。

合理补贴，避免价格战。过去几年，电信资费不断下调，价格战不断。几大运营商在3G业务发展初期，仍然继续通过不断地加大补贴力度、开展价格营销来抢夺客户。虽然短期内可以迅速刺激用户数量的增加，但是相应的业务种类和服务质量却跟不上节奏，会对行业的持续发展带来危害。未来电信行业在发展过程中，运营商要通过合理的方式，将发展重心放在提升用户的3G体验和服务质量上。补贴一定要适量，要有度，要以3G内容的创新和发展为根基。同时也要提升企业业务系统支撑能力和运营水平。建立以客户为导向的管理模式，提高企业运作效率，才能规避持续价格战对行业健康发展的损害。

开放合作，发展内容。运营商需要不断创新，从产业链着眼，进一步加强与媒体内容提供商、互联网应用提供商、终端厂商、IT系统集成商及其它行业实体之间的合作，积极整合合作伙伴的竞争优势，应对新挑战，开拓新市场。利用3G网络带宽的提高与移动互联网技术的发展进一步优化媒体内容分发平台，丰富3G业务内容、功能。与互联网内容提供商合作，将优秀互联网资源移动化，促使客户在手机上使用互联网时，能获得在PC上的体验。与终端厂商合作，利用终端的影响力进行捆绑策略，提高新业务的开发与销售能力。同时，运营商也应开始注重强化与其它行业实体的合作关系，将3G服务渗透到用户的生活方式中，如与零售、航空、及金融机构等行业机构合作，推动移动支付、电子票务、移动CRM等 服务的应用，全方位打造3G生活理念。

《吕氏春秋》曰：“全则必缺，极则必反，盈则必亏”。高速增长后市场饱和，出现增长放缓的趋势，行业遇到了增长的瓶颈，这是正常的周期性变化，是可以采取应对措施来加以化解的，不足以为大虑。问题是应对措施要得当，方能化“滞”为“长”。2009年3G技术向市场推广以后，三大电信运营商对3G进行了巨量的投资，试图以此冲破增长瓶颈。但是，巨大的投入加重了成本负担，能否产生预期的效益对整个行业的健康发展至关重要。同时，审视行业价值链，可以看到仍然是运营商强势主导，良性的多赢合作机制尚未形成。可以说，电信行业何去何从，目前正处在关键的十字路口。为了行业的健康发展，向消费者持续提供增值的电信服务，以及维持众多电信生态系统中利益相关者的生存，我们认为电信运营商应该积极寻找新的增长点，改善投资回报，并促进全价值链的开放合作，创造多赢的局面。

## 附录：3G投资与总体投资折旧预测（亿元）

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
投资折旧年限	7							
3G新增投资	1609	1300	1091					
3G年折旧新增固定资产	230	186	156					
3G实际计提次年折旧		230	186	156				
3G原折旧固定资产			230	416	571	571	571	571
3G折旧合计		230	416	571	571	571	571	571
总体新增投资	3218	2600	2182					
总体年折旧新增固定资产	460	371	312					
总体实际计提次年折旧		460	371	312				
总体原折旧固定资产			460	831	1143	1143	1143	1143
总体折旧合计		460	831	1143	1143	1143	1143	1143

数据来源：工业和信息化部，工业和信息化部电信研究院