

2005 年欧洲主导电信运营商市场运营分析

一、欧洲电信业最新动向

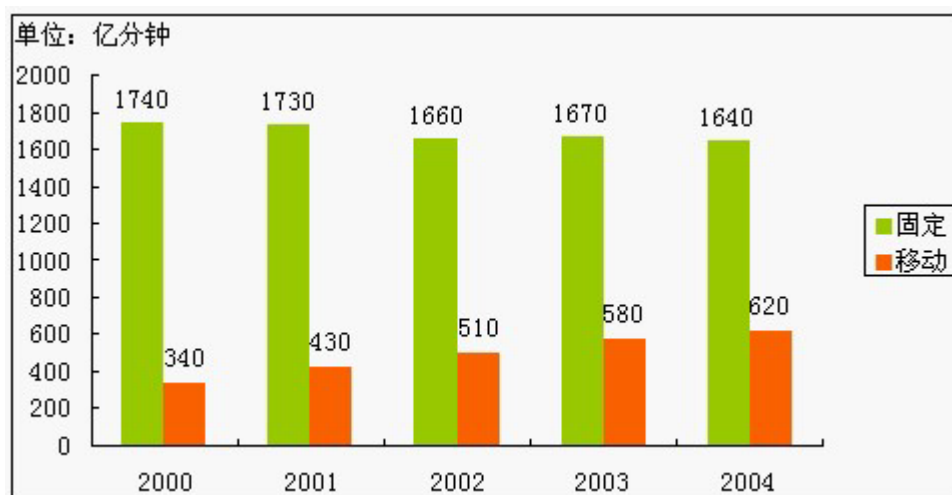
1、宽带增长势头强劲

欧洲绝大多数国家宽带业务发展迅猛。截止到 2005 年 6 月，英国的宽带用户已经增长到 810 万户，几乎 30% 的家庭用户和商业用户使用宽带业务。截止到 2005 年 9 月底，法国电信家庭 ADSL 用户达到 839.6 万户，增长势头迅猛。至 2005 年 6 月底，德国电信宽带用户比 2004 年同期增长了 44.9%。接入带宽增长的同时价格快速下降，这两方面的因素刺激宽带业务迅速发展。

2、移动继续分流固话，但 3G 业务尚未启动

按照 Ofcom 的数据，在英国，2000 年到 2004 年，移动通话时长翻了一番，而与此同时，固定话音通话时长却下降了 6%。2003 年到 2004 年，移动收入平均每年以 16% 的速度增长，而与此同时，固定话音收入却下降了 6.2%。

英国国内固定通信与移动通信流量对比及趋势



2G 业务仍占据主导地位，但 3G 业务尚未大规模启动，主要原因有：1) 多数移动运营商对 3G 持谨慎态度，并未大量推出 3G 业务；2) 3G 终端开发滞后，上市的 3G 手机价格昂贵、品种少、电池寿命短、体积大且笨重；3) 消费者对移动宽带业务（如宽带视频信息）需求明显不足，很多业务仍处在幼稚期。

3、家用 VOIP 增长缓慢，商务 VOIP 增长迅速

主要原因在于商务机构具备完善的 VOIP 平台，而对于家庭用户，通话双方需要同时具备宽带互联网接入，并安置相应软件。因此，欧洲国家 VOIP 的家庭普及率远不及商务用户。

4、广播电视走向数字化

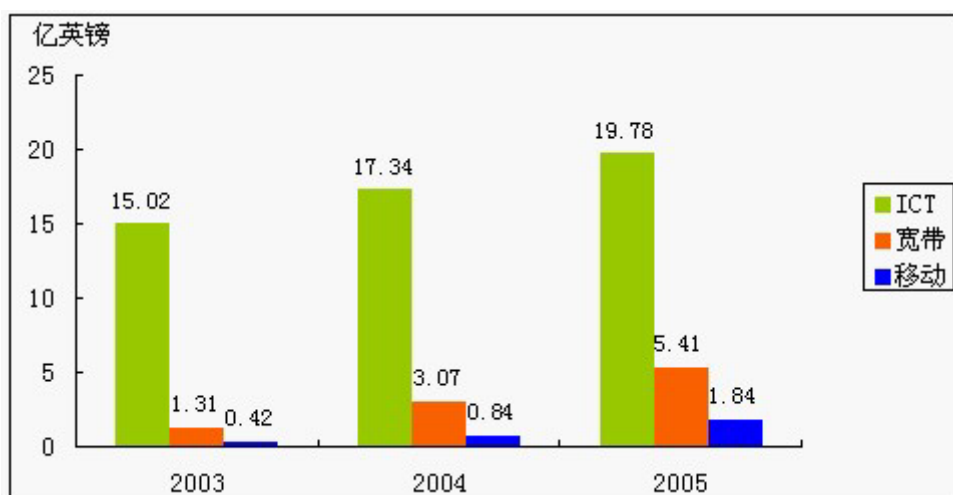
在英国，目前有 60% 的家庭收看数字电视。数字电视的接入速度正以每月 25 万户的速度增长。36% 的人口通过 INTERNET 收看电视，19% 的人口通过 INTERNET 收听广播。数字广播（DAB 设备）销售数从 2003 年秋的 25 万台增长到 2005 年的 150 万台。

二、欧洲电信运营商转型特点

1、更加突出用户体验

用户总是希望获取方便、快捷和无缝的通信体验。最近，英国电信的业务重点逐渐由传统固定电话转向 ICT、宽带及移动性服务等新服务。ICT 能为客户提供“信息 + 通信”的全能体验，宽带可提供便捷、快速的通信体验，而移动性服务可提供无缝及自由的通信体验。所谓 ICT（Information and Communications Technology）就是信息通信技术。当今信息技术的发展对传统通信技术提出了严峻的挑战，同时也为通信行业提供了巨大的市场机遇，尤其是固网运营。当前，固网运营同时要面对信息技术和移动通信的双重挑战。欧洲主要运营商近期把固网转型的重点放在 ICT 业务，服务对象侧重于电信、金融、政府等大客户，业务上侧重于通信和 IT 融合业务的完整解决方案。

英国电信 ICT、宽带和移动业务收入 2003-2005 财年对比



法国电信也推出了旨在创造服务全新客户体验的“NEXt”计划，其中包括：

- 统一的服务门户和客户关系，使用户享受更简单的界面和统一的用户体验。除电脑外，用户还可以利用多种终端接入这个面向所有用户的门户，这个服务门户将成为法国电信集团所有服务的单一界面。

- 适应转型简化品牌架构。在法国电信主导的法国、波兰等地区，旧有的品牌“法国电信”和“Orange”品牌继续保留，重点发展，而原来具有广泛知名度的 Equant 和 Wanadoo 将退出市场。品牌的整合蕴涵着深刻的原因：第一，个人和企业用户总是希望从一家服务商那里购买全套的服务；第二，品牌集中化将为业务和组织重整奠定基础，消除各自为战的状况，把经营核心转向以客户为中心。
- 注重创新产品研发，缩短新服务面世的时间。
- NExT 计划还通过集成的产品和融合服务实现增长，法国电信正在将一系列的全新服务引入通信、信息服务中，最典型的就是为个人用户和企业提供的融合服务。

2、全业务经营提供全方位解决方案越来越被重视

随着电信技术的发展以及用户需求的多样化，新业务不断涌现。这时用户迫切需要“一站式购齐”的服务，这就要求电信运营商向综合信息服务商方向发展。从通信业发展趋势看，传统业务收入不断下滑，移动业务、宽带业务和各种数据增值业务将迅速崛起。因此，电信运营商全业务经营是大势所趋。

法国电信已把战略重点放在提供集话音业务、数据业务、多媒体业务、电视业务、移动通信业务等多种业务于一体的综合服务上。2000年，法国电信成功收购英国移动运营商 Orange，到2005年6月底，Orange 业务收入达到110亿欧元，在法国电信中举足轻重。2005年7月，法国电信又成功收购了西班牙第三大移动运营商 Amena80%的股份。法国电信通过这些举措，大力发展在全球的移动业务。在互联网服务方面，法国电信借助其旗下的 wanadoo 公司大力实施网络开发，提供从搜索引擎到电子商务的多样化服务。截至2005年6月底，其在欧洲的互联网用户超过970万户，宽带用户达到了640万户。如今 wanadoo 已成为欧洲最大的宽带提供商，欧洲一流的 ISP。在电视业务方面，2004年3月，法国电信和 TPS(有线电视提供商)在巴黎和其他地区推出可以通过电话线收看的电视业务。截至2004年底，法国电信有90万户有线电视用户。NExT 计划中提出构建家庭网络，以此为平台实现固话、移动电话、ADSL、WLAN 等多业务的捆绑与融合。

英国电信通过租用 MMO2 的 GSM/GPRS 网络提供 GPRS 无线接入服务，并与 BT 原有的 WLAN、固定数据接入等服务捆绑，针对企业用户推出了“BT Mobile Office”，针对个人用户推出了“BT Mobile Home Plan”。此外，英国电信的 ICT（信息与通信技术相融合）服务已经成为全球运营商学习的样板。

3、与价值链上下游建立战略联盟

目前，电信行业正在从以话音为主的传统型业务向集话音、数据、多媒体于一体的综合信息服务转变，业务应用需要整个价值链连动。业务创新速度在竞争中至关重要，价值链在电信运营中的地位日益凸现。运营商与价值链上下游结成战略联盟，可大大加快业务创新速度，提升竞争力。

- (1) 经营重点向价值链上下游延伸。

现象一： 面对 3G 和宽带等热点业务的应用，运营商与价值链上游的内容开发商 / 服务提供商建立联盟，开发出适合市场需求和变化的内容。

现象二：运营商与终端制造商合作，使终端功能跟上应用的需要。欧洲 3G 业务开展迟缓的一个重要原因在于终端功能相对滞后。目前，欧洲各主导移动运营商高度重视对移动终端开发的介入，与诺基亚、爱立信等厂商建立紧密的协作关系。

以 **法国电信** 为例：法国电信积极搭建与价值链上下游的战略联盟，为自己成为综合信息提供商创造了相应的环境。2004 年 3 月，法国电信和 SAGEM 建立战略联盟，共同发展移动位置服务解决方案，从差异化业务中找到新的增长点。2004 年 2 月与北电、爱立信合作，建立了定位于商业客户的 IP 多媒体业务战略合作伙伴关系；除了加强与价值链上下游的战略联盟外，法国电信还加强与其他运营商的合作，例如 Orange 与 Telefónica Móviles、TIM，与 T-Mobile 结成 FreeMove 战略联盟，与中国电信拟组建合资研发中心；与微软签署战略伙伴关系，合作打造下一代服务平台。

(2) **通过资本运作，整合应用市场中的用户资源。** 具体方式有收购、兼并、合资公司私有化等方式。法国电信通过换股，将控股公司 Orange 公司私有化，以更好地整合品牌，此外法国电信以 64 亿欧元现金收购西班牙第三大移动电话运营商 Amena80 % 股权。西班牙 Telefonica 公司宣布以 177 亿英镑的现金收购英国移动通信公司 O2，并三次收购中国网通股份，占股比例达到 9.9 %。

(3) **构建适应市场多元化的价值链体系。** 电信市场利润微薄化是全球电信业面临的共同问题。英国电信通过有选择的整合，正力图成为有电信背景的全球 IT 服务提供商。为此 BT 收购了美国 Infonet、意大利 Alacom 等企业，以提高面向跨国企业提供通信网络服务的能力。

4、组织结构转型以用户为中心

欧洲主要运营商近期普遍对组织机构进行调整，主要体现在以下方面：

(1) 建立针对用户需求特点的组织机构。

打破传统的以网络为中心运营组织模式，按照用户需求特点对服务重新分类，按照不同类别用户的需求设计解决方案。以解决方案为核心，组建新的事业部。一种类型的用户，对应一种解决方案；一种解决方案，对应一套专门机构。形成按客户需求而变化的端到端组织机构，以提升了市场反应速度。法国电信针对企业、家庭和个人三类用户提出三种解决方案，三种解决方案对应三个部门。2004 年 4 月，德国电信在战略重组中结束了旗下固定电话（ T-Com ）、移动电话（ T-Mobile ）、IT 服务（ T-Systems ）、在线服务（ T-Online ）四大部门严格分离的局面，将 T-Com 和 T-Online 合并管理，提供面向个人用户的宽带或固网业务，而 T-Mobile 和 T-Systems 保持不变，分别为个人用户和企业用户提供服务。只有基于用户解决方案形成的部门，才能长期专注用户需求，真正了解自己的用户，才能围绕用户需求开发出高水平的业务和产品。

(2) 组建专注于行业应用的组织机构。

从欧美主导运营商的经营经验看，大客户在提升企业经营业绩上贡献突出。不同行业的大客户需求差别很大，这要求组织机构适应这种特点。前不久，**英国电信** 根据各部门的服务特性，再次进行了一次大规模的人力资源重组——根据客户所在的不同行业，对全球服务部门的员工队伍重组，按照金融、医药、政府等领域重新划分部门。金融行业解决方案、远程教育解决方案、远程医疗解决方案等都是国际主导运营商的近期针对行业应用推出的热点解决方案。

来源：万方咨询

整理：宇慧源咨询