

国外电信运营商转型战略与实践



- 法国电信
- 德国电信
- 英国电信
- **SBC**
- **Sprint**



法国电信转型战略及实践



转型目标及阶段划分



成为“综合信息服务提供商，全球通信解决方案的领导者”

第一阶段（2002—2005）

第二阶段（2006—2008）

名称

FT Ambition 2005

NExT

目标

—到2005年成为欧洲领先的运营商

—利用三年左右的时间，使FT转型为欧洲**新型电信业务**的运营商

第一阶段：Ambition 2005

(2003—2005)

第一阶段是转型的准备期



■ 背景

- 全球扩张和竞争3G牌照使法国电信背上了沉重的债务负担。2002年公司的净利润为207亿欧元，但净负债达680亿欧元。

■ 核心任务——减债，改善财务状况

- “15+15+15”计划。在2003-2005年间产生自由现金流150亿欧元；到2005年底，所有者权益增加150亿欧元；发行新债券重新募集资金150亿欧元；2005年实现负债与EBITDA的比值在1.5到2之间。

■ 核心手段——TOP 计划（100个项目）

- 保持传统业务稳定增长
- 通过开发有潜力的运营领域（移动、因特网和宽带），积极推动各项业务的融合，从而促进公司业绩的整体提升

为进一步转型打下基础

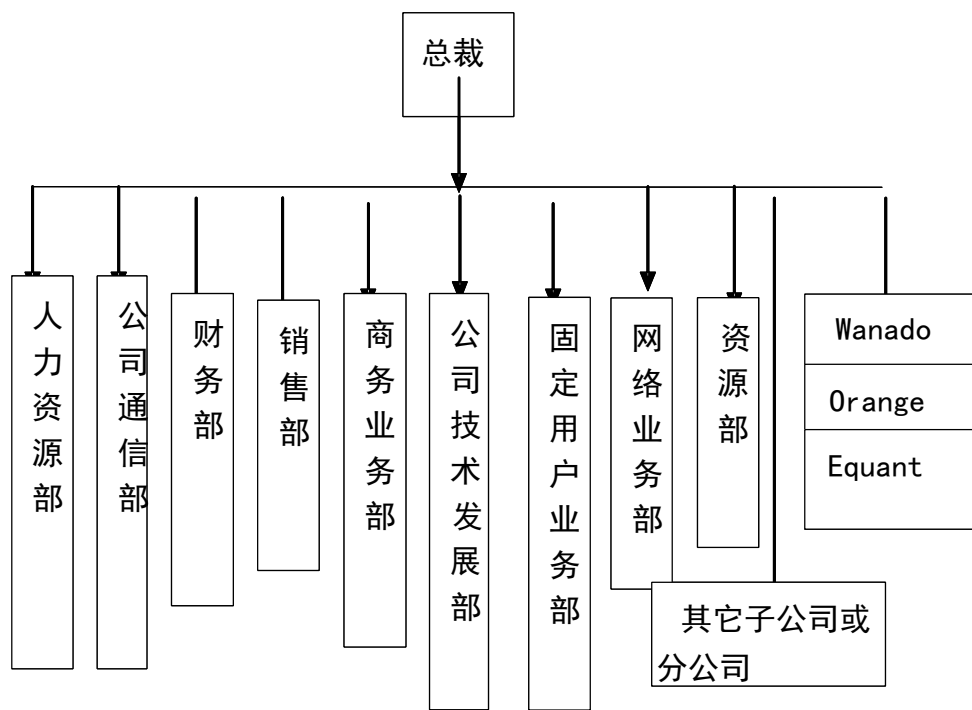
- 组织架构调整
- 不断推出新业务
- 拓展战略合作伙伴
- 通过资本运作，整合企业资源

举措一：组织架构调整

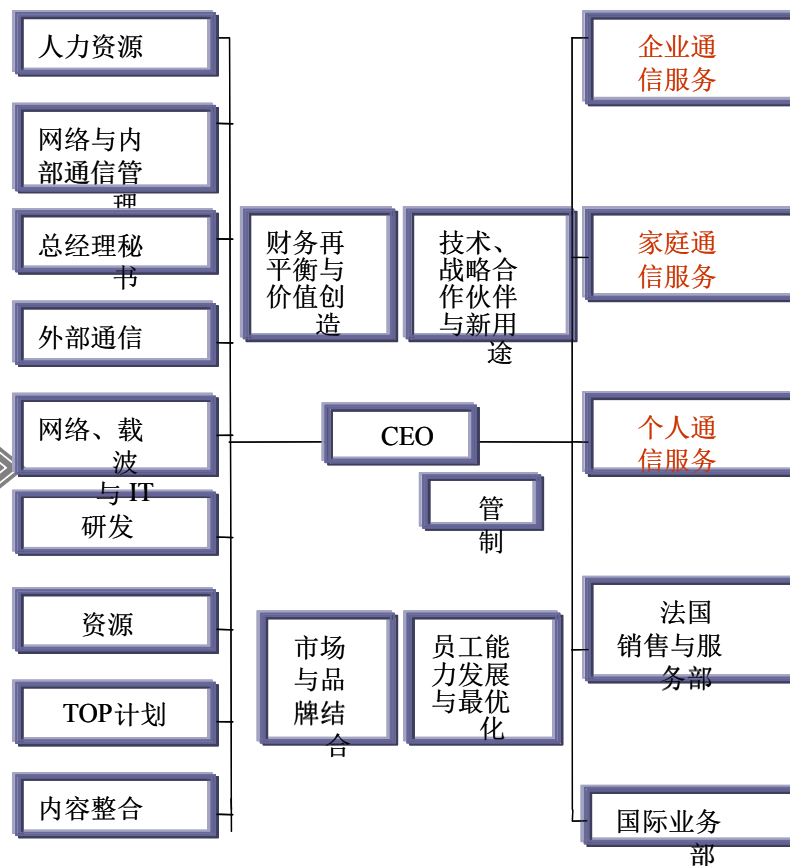


2004年3月，法国电信改变原有组织架构，从以业务为中心转变为以客户为中心，从组织上保证向个人用户、家庭用户和企业用户提供更具有协调性的通信服务

以产品为中心



以客户为中心



举措二：不断推出新业务



- 移动业务单元**Orange**在英国开通最高速率的**3G**网络、产品和移动宽带业务
- 研发一种嵌入在衣服上的彩色显示屏，使用户衣服可以显示图像
- **SeaFrance**与**Orange**开通法国和英国之间移动电话业务。利用**Orange**网络，**SeaFrance**班机上的乘客可以使用移动电话业务
- 与**TPS**联手推出名为“**MaLignetv**”和“**TPSL**”的新型业务，该业务允许用户通过电话直接在线点播**TPS**的“**TPSL**”节目和数码电影和电视节目

举措三：拓展战略合作伙伴，实现资源共享



- 与德国电信签署研发合作备忘录。双方共同研发下一代网络应用和智能接入技术等
- 与摩托罗拉建立战略合作伙伴，共同商讨无缝移动解决方案。利用无线接入网络和技术提供创新、整合的业务
- 与Alcatel达成战略联盟，发展固定网、互联网和移动网三网合一的网络结构
- 和SAGEM建立战略联盟，共同发展移动位置服务解决方案。通过设计、部署和推广新的差异化电信业务产生新的业务增长点
- 与北电合作，开展商业客户的IP多媒体业务战略合作。双方签署备忘录，内容包括建立研发小组，共享R&D资金，共享知识产权
- 与爱立信建立IP多媒体业务战略合作伙伴关系，目标定位在普通消费者市场

举措四：通过资本运作，整合海外资源



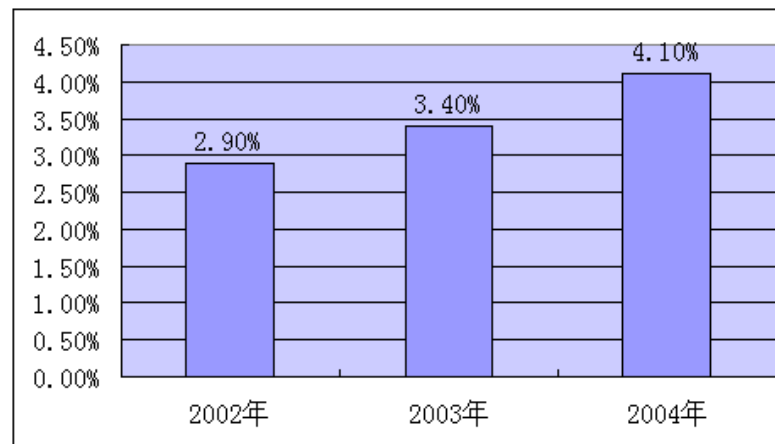
- 收购相关业务子公司的控制权，使其成为自己的全资子公司。
 - 2003年，FT收购Orange SA股权，实现100%控股
 - 2004年，买断了旗下互联网服务子公司Wanadoo的股权
 - 2005年，收购尚未持有的商业服务子公司Equant45.8%的股权，实现100%控股
- 出售在CTE Salvador, Orange Denmark, Menatel, Casema, FIT Production, Wanadoo Editions中的股权。
 - 主要目的是减债，退出前景不好的市场
- 事实证明，法国电信的海外拓展是卓有成效的，到2004年底海外业务收入占集团运营总收入的比例超过46%

第一阶段实施效果

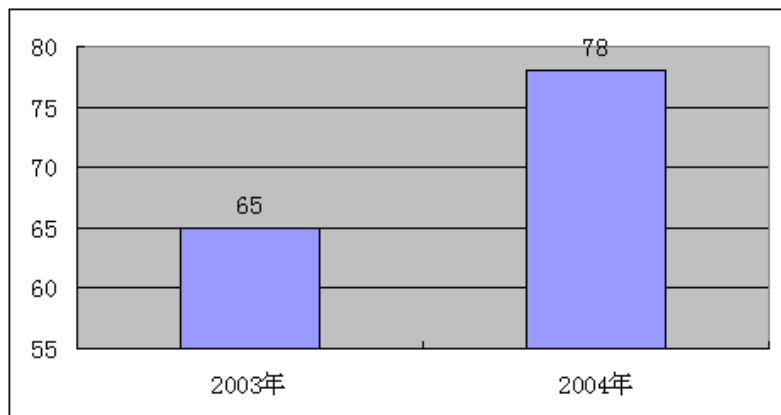


- 财务状况得到大幅改善
- 业务、组织架构等方面都为进一步转型打下了坚实的基础

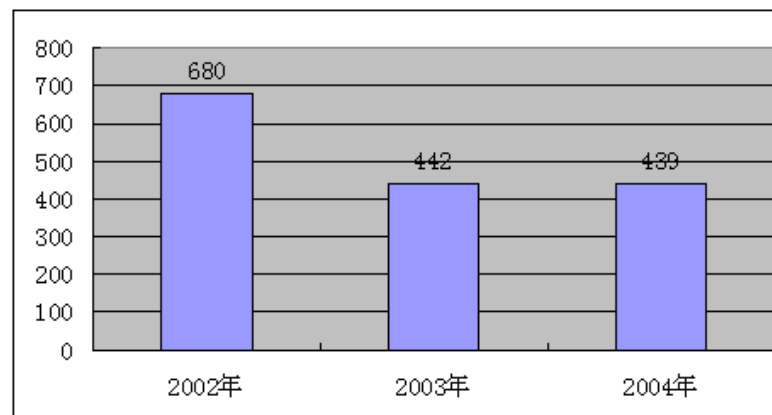
法国电信近三年收入增长率比较



法国电信近两年现金流比较（单位：亿欧元）



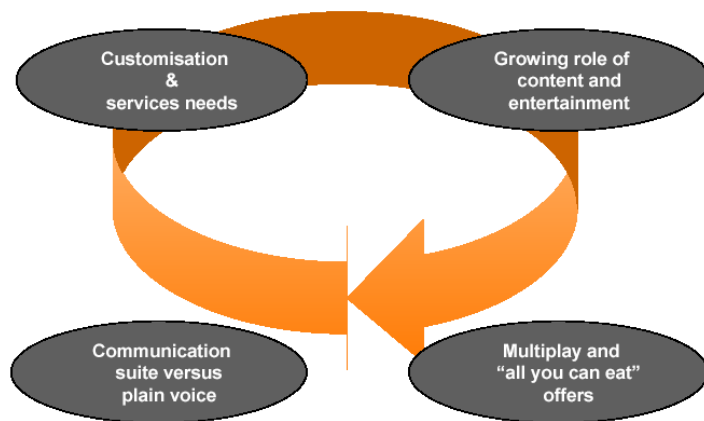
法国电信近三年净负债比较（单位：亿欧元）



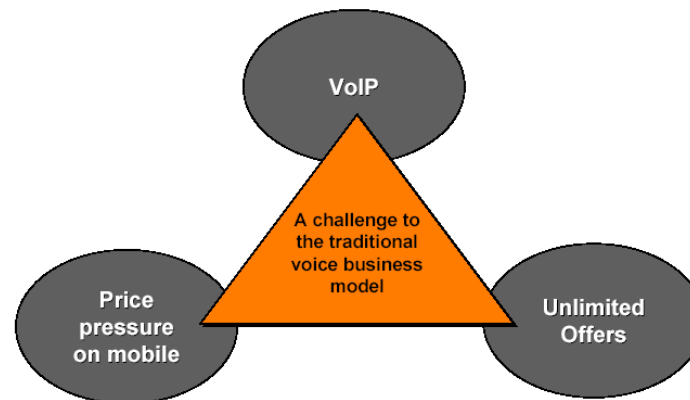
第二阶段：**NExT**
(**2006—2008**)

对未来形势的判断

■传统固网语音业务低值化

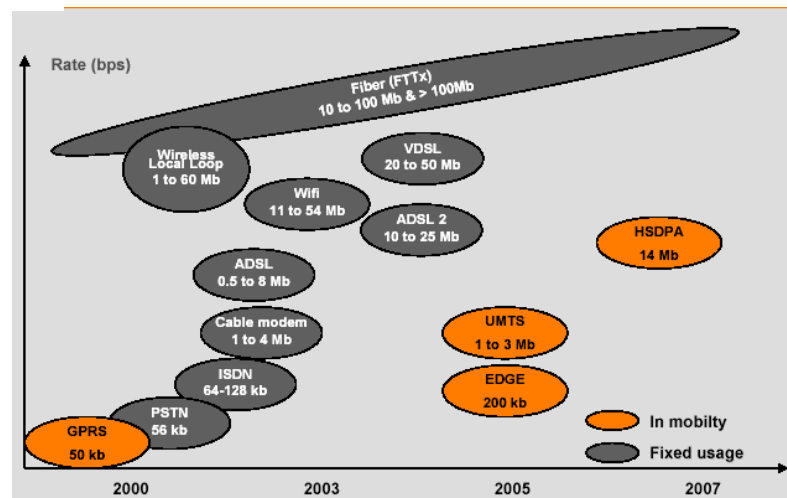


■宽带和IP是未来的发展趋势



■融合业务是大势所趋

- 内容和娱乐更加重要
- 提供用户需要的融合业务
-



转型目标：成为欧洲新型电信业务运营商



■ NExT

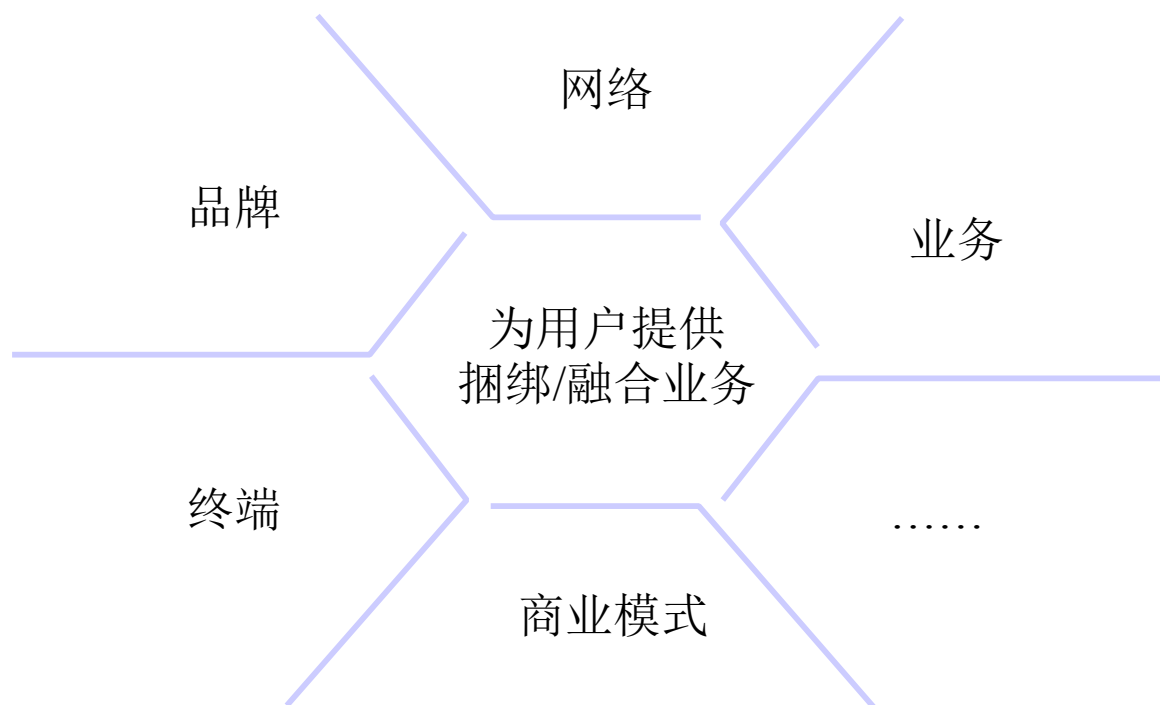
- New Experience in Telecom services，意思是电信服务的新体验。
- 该计划将作为法国电信2006年至2008年的转型战略，使公司在新商业模式的帮助下，朝着综合服务运营商转型

■ 细化目标

- 用户目标：
 - IP电话用户超过200万，其中30%的移动用户使用定制终端
 - 固定宽带用户数将突破1200万，其中Livebox用户数将达到800万，600万用户将来自法国；超过100万 MaLigne TV用户
 - 移动宽带用户数将超过1200万，其中600万以上将来自法国，500万将来自英国
 - “business everywhere”的用户数将超过100万
- 业务目标
 - 来自信息及通信技术（ICT）服务的收入将超过20亿欧元
 - 到2008年内容应用收入超过4亿欧元
 - 集团总收入的5%~10%将来自于融合产品
 - 移动收入超过30%
 - 加速发展个人应用服务，到2008年超过50%
 - 企业客户收入微降，其中ICT收入占比超过30%
- 财务目标
 - 平均年收入增长率将达到3%~5%
 - EBITDA增长率将略高于收入增长
 - CAPEX在收入中所占比例将保持在12%
 - 研发支出占收入的2%

为用户提供集语音、数据、多媒体、电视、移动通信等多种业务于一体的捆绑/融合服务

- 提供捆绑/融合业务是转型的核心，网络、终端、商业模式等方面的转型都将围绕这一中心



为用户提供最好的通信服务

品牌

- Orange作为法国电信移动、宽带，以及融合业务的世界性品牌
- Orange品牌适用于所有商业/企业用户
- 在有普遍服务要求的地区，同时使用原有品牌和Orange品牌

融合/捆绑
业务

- 实施“家庭电话”
- 实施“家庭地带”
- 推行商务多媒体电话

接入

- 提供全面、无缝的多手段接入服务

服务

- 提供一揽子服务，包括集成业务和IP电话

内容

- 增加音乐、游戏、电视、体育、电影等内容服务，发展无缝的内容应用

新业务

- 成为新业务的最早尝试者
- 通过业务创新，扩大市场份额

支撑服务

- 发展on site 业务（安装、维修服务）
- 为商业用户提供基于IP的通信解决方案

合作

- 加强与重要商业伙伴的合作

如何提供
融合业务

- 开发新业务
- 提供内容平台，做内容的聚合者
- 发展捆绑/融合业务

为提供融合
业务做保障

- 网络转型
- 统一资源和服务
- 提供功能强大的终端设备

举措一：不断推出新业务



- **新型信息娱乐（infotainment）服务**
 - **Phototransfer**: 2005年第四季度推出图片转存服务，用户可将存储在手机上的图片通过Livebox（法国电信旗下的Wanadoo推出的革命性宽带路由器，提供能够在家中接入网络的无线宽带应用）发送到图片“博客（BLOG）”上
 - **LiveMusic**: 2005年第四季度推出音乐转存服务，通过Wi-Fi连接Livebox，用户可将电脑上的音乐无线发送到高保真音响设备或是家庭影院上
- **新型日常生活服务**
 - **LiveZoom**: 2005年第四季度推出通过Livebox和LiveZoom使用户能用手机或是电脑远程监控家庭情况的服务
 - **Homecare**: 2005年下半年推出把MaLigneVisio同其他一系列的服务相结合，使用户能同亲友保持联系，同时能接入社会和医疗单位的服务
 - **Mobivisit**: 2006年年底前商用一项互动移动服务，为寻找景点和饭店及参加会议等用户提供精确的定位信息
- **新型企业服务**
 - 新一代的“企业随处多媒体”服务，于2005年至2008年分阶段推出，借助安全的多点接入互联网及企业内部网等手段，用户可随处、随时通过任何终端享用专业性的应用和服务

举措二：提供内容平台，做内容的聚合者



- 目标：成为提供数字内容平台的领先者
 - 成为在线游戏主要提供者
 - 在2006年中之前，在英国、西班牙、波兰提供IPTV
 - 到2008年，在法国的IPTV用户数超过100万
 - 到2008年，来自于内容的收入达到4亿欧元
- 战略重点
 - 内容的集成
 - 和战略伙伴合作
- 重点举措
 - 提供并控制内容的接入
 - 建立由FT主导的商业模式

举措三：捆绑/融合业务



- **FamilyTalk:** 2005年6月，面向15万用户推出月费为39欧元的家庭内固定、移动不限时通话套餐
- **Business everywhere multimedia:** 基于PDA终端，为商业用户提供统一消息、即时消息、VoIP、视频电话等随时随地的服务
- **LiveCom:** 2005年6月，在法国商用的通信软件能使电脑、固定终端、移动电话和视频电话集成语音和视频通话及即时消息等功能
- **Livephone:** 2005年第四季度正式推出。宽带电话服务，移动和因特网接入整合服务。当用户收到新邮件时发出提醒，同时用户不必使用电脑就可以更新Wanadoo联系名单，并接入使用相关的服务
- **Mobile & Connected:** 计划于2006年上半年正式推出结合移动和互联网接入的新型服务。
- **Home Zone:** 2006年1季度推出。通过一个设备，提供固网、移动、互联网的融合业务。通过一个统一号码接入固网和移动网，不管是在哪个网上的业务资费都很优惠，可以实现简便无缝的连接

- 从2007年开始推行从PSTN向VoIP的演进
- 演进方式
 - 第一种是引入一种被称为VOICEDSLAM的设备，实现POTS语音接入到VoIP语音的转换
 - 第二种是位于用户侧的RGW设备（下行提供Z接口接普通电话，上行以太网接口接ADSLMODEM）或IP Phone设备，接受呼叫服务器（软交换）的控制，从而在用户侧实现VoIP语音的接入
- 在未来NGN的总体架构上，法国电信倾向于基于IMS的网络结构

举措五：统一资源和服务



- 统一管理海外每个国家的网络
- 2006年度为用户提供统一的门户网站
 - 简化操作，改善用户体验
 - 除了电脑，用户还可以通过其他终端接入网站
- 2006年年底前，采用统一的客户支持服务
- 统一品牌，简化品牌架构
 - 把集团全球的移动、宽带、融合服务和企业用户业务品牌统一为“Orange”，法国电信公司名保持不变
 - 今年7月到明年年底18个月之内，用Orange品牌武装全球子公司，首先整合遍布19个国家移动网的移动业务品牌
 - 原则：被FT控股，而不控股的国家的品牌不是强势品牌；业务发展不是特别好的地方用Orange取代；在运营比较好的国家还是保留

举措六：提供融合的业务终端——livebox



- 大力推广IP Phone、Livebox
 - “Livebox”是计算机路由器，提供家庭宽带用户无线上网、TVoverADSL与VoIP等功能集成
- 终端支持固网与移动的融合业务
- 进一步推广签名设备（如定制终端）
 - 到2007年底，60%的新终端都要有签名设备
- 改善终端的设计及销售渠道



- 法国电信的转型目标是“成为综合信息服务提供商，全球通信解决方案的领导者”
- 法国电信的转型是以“为用户提供融合业务”为核心开展的
- 主要举措包括：
 - 积极开发新业务，提供捆绑/融合业务
 - 调整以用户为中心的组织架构
 - 积极与战略伙伴合作，成为平台提供者和内容集成者
 - 通过资本运作，整合资源
 - 统一网络、统一平台、统一品牌等资源与服务

德国电信转型战略及实践



- ◆ 德国电信已经为集团战略性转型做好了铺垫工作，把公司原有的4大业务支柱合并为固定网络、移动通信和宽带用户3大领域，贯彻以客户为中心的策略，挖掘各个市场的增长潜力，更好地满足用户的需求和期望，增加用户的满意度
- ◆ 2004年开始，又贯彻执行其“Excellence”计划，分别对其旗下不同组织进行调整，以提高相互协作能力和在各自市场上的竞争能力

德国电信转型的目标：

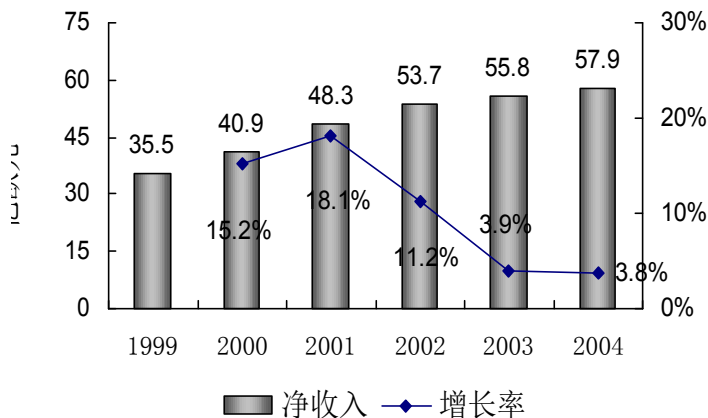
- 全球电信（抑或更大范围）产业的一流服务公司
- 从产品开发到市场均以客户为中心
- 顾客认可一个统一品牌的德国电信
- 能够成为“创新、质量和效率”的象征

德国电信已经是全业务运营商，各个相关电信业务早已进入，转型是希望转变成为一个以客户为中心的公司，提高服务质量、创新水平和效率水准，最终成为行业领先的公司

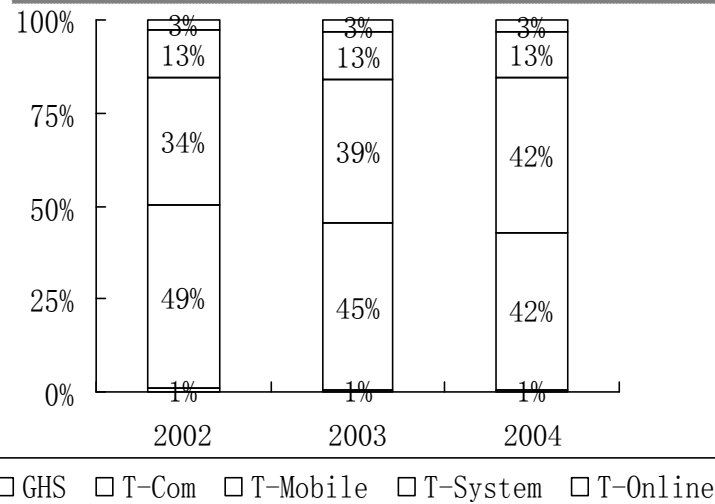
德国电信近年发展 (1) -收入情况



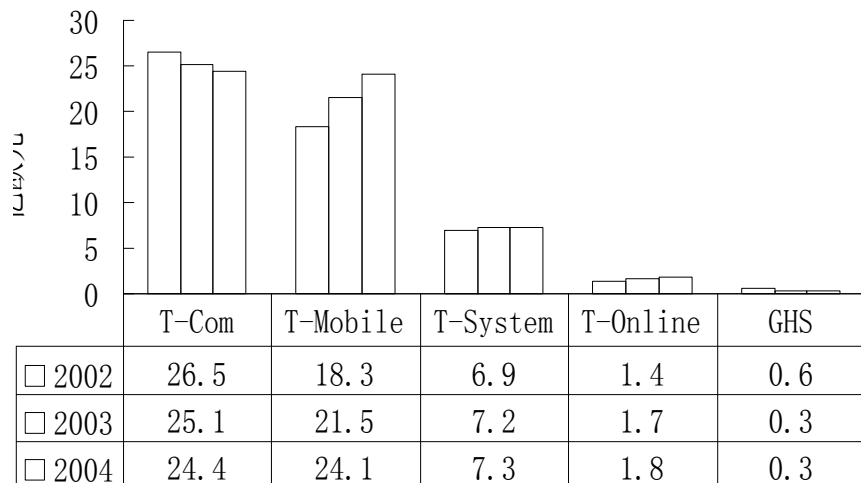
收入连年增长



各部门收入贡献比例变化



各部门收入发展情况

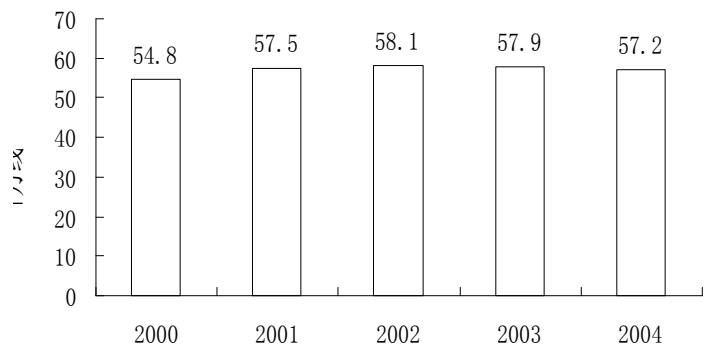


- DT净收入保持连年增长，2004年较2003年增长了3.8%，增长源于T-Mobile、T-Online及T-System三个部门，但T-Com的收入贡献持续下滑
- T-Mobile收入增长主要基于用户（特别是T-Mobile USA）增长；T-System中信息科技收入增长抵消了电信服务收入的减少；T-Com的增长源于DSL宽带市场发展、用户对宽带应用需求的增长及在线时间的增长

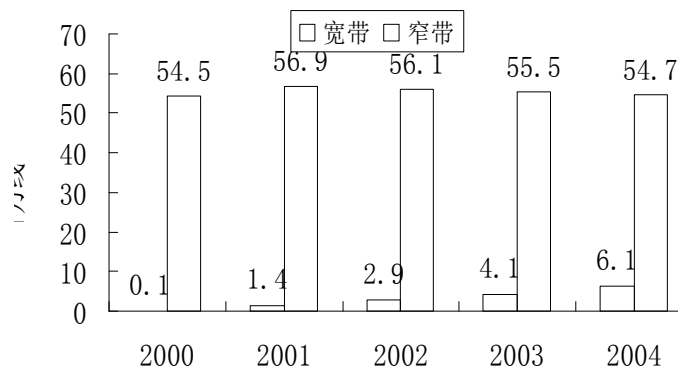
德国电信近年的发展（2） -线路数及用户数



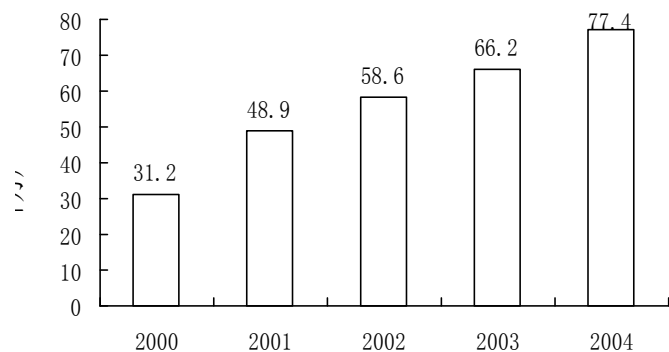
固定电话线路数变化情况



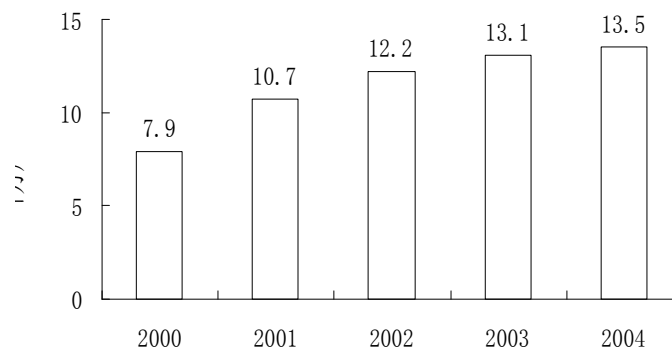
T-Com线路数变化情况



移动电话用户数变化情况



T-Online用户数变化情况



自2002年固定电话线路数达到顶峰后连年下降

移动电话用户数持续增长

宽带接入对窄带接入的替代作用显著，且仍有巨大增长空间

随着宽带接入增长，T-Online用户数连年增长

德国电信认可的未來社会（2015年）：

- Always Together：人们更加个性化，通过ICT技术，与亲人时刻可以连线
- A Beautiful View：通过虚拟技术和3D技术，人们很容易观看异地风情
- Always Informed：无数种交流方式，让人们很容易了解要知道的所有信息

- ◆作为大众市场，互联网增长率很高
- ◆商业模式趋于收敛，对集成产品的需求增加
- ◆固定电话和宽带以及互联网的服务交织更加密切
- ◆对于类似顾客，由统一的接触界面提供服务更好
- ◆不同组织结构之间，应该提升运营活动中的协同能力

战略目标:

近期成为最快增长的欧洲综合电信运营商和一流服务公司

目标描述:

- 德国电信集团的10年商业计划
- 利润增长——3年商业计划
- ROCE保持在较高水平

2004年以来的进展

- 组织结构调整
- 执行“Excellence”计划

利润增长—10年商业目标



Deutsche Telekom in € billion	HGB ¹ 2004	IFRS 2005	IFRS 2014	CAGR 2004-2014	Term. growth rate
Revenue	57.9	61.1	84.8	3.7%	2.0%
Revenue Growth		5.6%	3.3%		
EBITDA	19.4 ²	20.8	29.7	4.0%	2.0%
Margin	33.5%	34.0%	35.0%		
EBIT	10.1	10.9	20.8	7.4%	2.0%
Margin	17.4%	17.8%	24.5%		
EBT	6.5	7.6	19.7	11.1%	2.0%
Margin	11.3%	12.5%	23.2%		
Net income	4.6	4.9	11.5	10.0%	2.0%
Margin	8.0%	7.9%	13.6%		
Dividend	2.6	2.6	5.8	9.4%	2.0%
Dividend/net income	55.2%	53.4%	50.4		

1 HGB numbers not included in CAGR calculation
 2 before special effects (after special effects € 22,3 bn.)

收入复合增长率3.7%

利润增长——3年商业目标

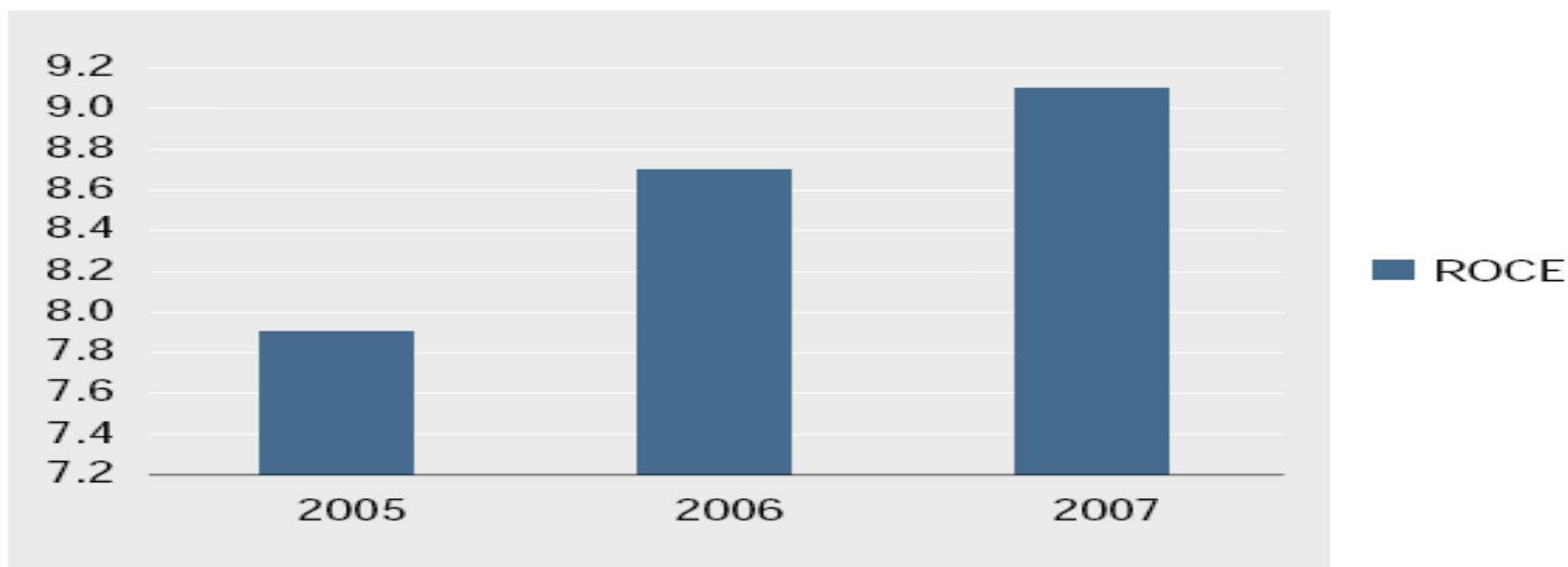


in € billion, IFRS	2005	2006	2007	CAGR ¹
Revenue	61.1	64.0	66.5	5.0%
EBITDA	20.8	21.7	22.8	5.5%
Net income	4.9	8.0	7.9	0.3%

¹CAGR based on IFRS-figures

收入复合增长率5%.

2007年资本回报率不少于9%



- 组织结构调整
- 固网宽带
- 移动业务
- 商客服务
- 交叉部门
- 企业文化

组织结构调整



公司目标：作为领先的电信和信息运营商，德国电信希望用顶级的质量、效率和创新力使顾客受益，努力把“T”发展成为消费者眼中质量、创新和高效的标志。公司重组后，其以客户为中心的个人、家庭和企业的战略也就跃然纸上

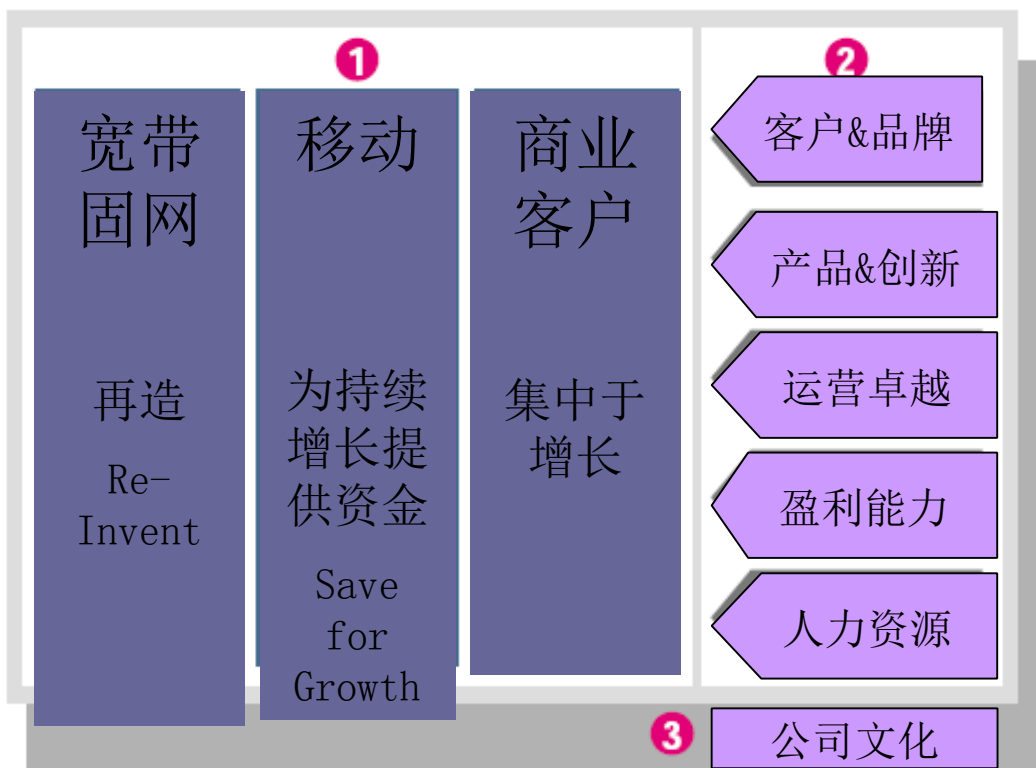
Broadband/Fixed Line		Mobile	Business Customers	
T-Com	T-Online	T-Mobile	T-Systems Business Services	T-Systems Enterprise Services
◆大众市场（含零售和2600万很小的企业） ◆批发业务（国内和国际） ◆固网的基础设施业务		◆8000万左右用户 ◆跨大西洋的GSM网络	T-Systems 商业服务 ◆2万大型和14万中型企业	T-Systems 企业服务 ◆60个顶级客户 ◆特定产业行业服务链 ◆服务行业链

为了获得持续的利润增长，2005年起DT将改革其“4-支柱”（T-Com、T-Mobile、T-Online及T-System）格局，聚焦在三个市场：宽带/固网，移动通信和商业客户，并大力强调客户需求

Excellence项目概览



启动为期3年的“Excellent计划”以实现逐步转型；将T-Com和T-Online合并为宽带/固网部；将移动通信全部整合入T-Mobile；合并T-System和“销售网络/德国”成立商业用户部，捆绑大中型企业用户业务



Excellence项目包括

1 利润增长策略

利润增长策略

- 宽带固网
- 移动通信
- 商业客户

2 5个交叉部门策略

3 公司文化的变更

总体策略



□为了提高客户满意度，加强客户对“T”的品牌忠诚度，DT树立以质量为导向的市场意识

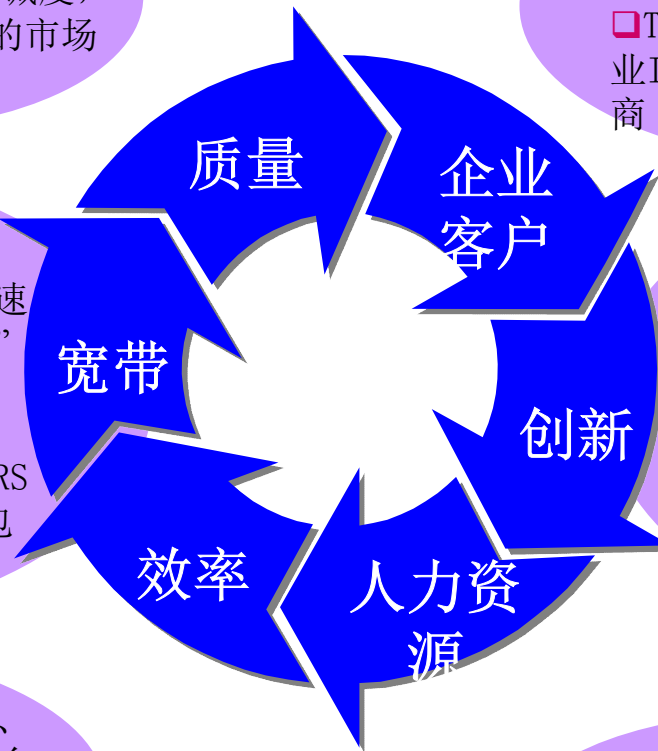
□T-Com和T-System合作以增强DT在中小企业的销售能力
□T-Com定位为服务于中型企业IT业务市场的全业务提供商

□宽带是DT所有部门的关键增长点
□2004年4月1日，T-Com推出低价高速的DSL服务“T-DSL One, Two, Three”
□6月1日，T-Online降低包月价格
□T-Mobile Multimedia将UMTS、GPRS和WLAN整合形成端到端的移动通信包

□2004年7月，与FT达成了关于研究和发展方面的合作协议
□2004年创新领域包括：降低终端设备、业务和网络功能的复杂性/智能接入/无缝接入/整合的寻址能力/NGN等

□促进利润增长的措施：成本、投资控制、流程优化、技术平台共享使用、减少资本输出、汇聚购买力和最优化资本使用等

□三大举措：专门人力资源机构、员工联盟和员工考核



宽带固网：3个关注焦点



宽带固网		测度方法
再造	创新和增长	创新产品收入 宽带客户数 接入线数
	客户为中心	对顾客承诺的跟踪
	质量和效率	DSL正常工作时间 组合产品的规模

机会：宽带，娱乐，无缝

T-Com发展策略—成为媒体和通信中心 (1/2)



T-DSL高速发展

- 2004年是T-Com宽带业务高速发展的一年，仅在德国，DSL线路数就由400万增长到580万，在海外市场也取得了长足发展
- 2004年8、9月间，T-Com与T-Online合作推出一种低价门户产品，极具吸引力，新用户安装T-DSL可节省199欧元；此次促销对T-Com和T-Online宽带推广运动极具推动力，活动其间，发展了约30万新用户
- T-Com的目标是在2007年底DSL线路数达到1000万

关注客户需求

- T-DSL的焦点是客户需求：为了满足用户日益增长的宽带需求，T-Com推出低价高速宽带服务（“T-DSL One, Two, Three”），旨在为用户带来最大限度的便利并使互联网的使用更具吸引力
- 截至2004年底，将原有T-DSL用户全部升级到高速新产品；新用户仍可自由选择产品
- T-DSL产品的另一特点是透明度高，这为产品的推广创造了更好的营销环境

WLAN策略

- WLAN是一种非常适合宽带接入的技术，它是T-Com宽带策略的核心。WLAN不但免除了复杂的电缆而且还可实现无线上网
- 除了基于WLAN的宽带接入产品，T-Com还推出了更多高层次的WLAN产品
- Sinus 154 media：一种创新的WLAN装置，能够将PC机与电视机、立体声连接；用户可将从互联网下载的内容以超高质量多媒体效果播出；2004年T-Com售出60余万台WLAN装置
- 与T-Mobile合作建立公共WLAN场所“HotSpots”，任何移动终端都能在公共场所享受高速无限上网；截至2004年底，德国已有超过4000个“HotSpots”

T-Com发展策略—成为媒体和通信中心 (2/2)



T-DSL Business

□ T-DSL Business为中小型企业量身定做端到端互联网解决方案：除了高速上网外，T-DSL Business可为客户提供最多10个不同的电信信箱帐户和一个可以自由选择主页域名

□ T-DSL One, Two, Three也为商业客户提供分档次的产品，T-DSL Business 1000/2000/3000分别提供1Mb/2Mb/3Mb的宽带接入速率；为了推动市场，2004年6月初T-Com调整了T-DSL Business产品的价格

□ 2004年T-DSL Business的积极举措使商业客户线路数增长了56%，达到20万线

网络建设

□ 2004年，T-Com继续进行宽带网络建设，并在赢利的本地网进行DSL技术升级

□ 另一方面，2004年T-Com进一步施行网络转型：为了实现向NGN演进，T-Com实施“Overlay”策略，先将未来的网络建在现有网络之上；2004年进行了新网络与原有网络的连接测试

□ 海外市场方面，在斯洛伐克，T-Com的网络转型也在积极的进行中

前景展望

□ 重组后，T-Com与T-Online合并成立为宽带/固网部，专注消费者、小型企业及批发市场，并在中型企业市场协助T-System

□ 宽带/固网部未来的增长点定位于语音、互联网和TV的三重捆绑，目标在于提高ARPU、客户忠实度，最终提升DT在市场中的地位

□ 未来宽带/固网部将关注客户需求，提供他们需要的捆绑产品；将不同的应用整合、创新产品和服务提供给客户

家庭影院

- ❑除了高质高速低价接入产品外，T-Online大力发展基于宽带的内容和服务：通过T-Online的门户网站，T-DSL的用户可点播好莱坞电影和音乐会等
- ❑2004年3月起，用户能够通过电视屏幕接收各种宽带内容和服务，这顺应了娱乐服务通过多种平台交互传递的潮流
- ❑2004年间，T-Online注重合作：与三星电子等硬件厂商合作开发机顶盒、媒体接受器等；与梦工厂、21世纪福克斯等电影公司合作为用户提供约180部电影和纪录片

音乐下载

- ❑自2003年10月，T-Online推出了数字音乐平台“Music load”，它已发展成为德国最成功的音乐下载提供商之一，截至2004年12月，音乐下载已达140万，超过42万首歌曲和77万注册用户
- ❑与BMG Sony等著名唱片公司合作向用户提供丰富的音乐内容；与WOM Media Network等传媒公司合作进行数字音乐平台市场推广
- ❑提供给用户多种付费方式，用户可用信用卡、电话支付，也可选择与电话费一起缴纳

门户网站

- ❑2004年T-Online将其门户网站发展成为一个提供新颖内容的重要地址
- ❑T-Online取得了2004/2005和2005/2006赛季德甲联赛的播出权，球迷可通过门户网站在电视转播前观看德甲联赛；2004年T-Online还同T-Mobile、Vodafone等移动通信运营商合作，向他们提供宽带内容和服务，其中也包括德甲联赛
- ❑T-Online也是新闻、体育和科技等领域的重要门户网站之一

网络服务

- 在网络服务方面，T-Online也强调品质和使用便利，例如其照片服务可在线或下载使用，并且提供多种图片处理功能
- 在线商店也是T-Online门户的支柱之一，其提供许多一流品牌的商品，如电脑、相机等，此外还有超过400家合作商店的2百万商品；高效的筛选系统可帮助用户找到适合的商品；使用商品/价格比较功能，用户还可“货比三家”

商业客户

- 在服务消费者市场增长的同时，T-Online门户的商业客户数也在不断的增加
- T-Online商业门户为商业客户提供服务、信息以及一系列端到端的产品
- 其中一个新产品名为CeBIT 2004，它是一种VPN产品，可为公司的网络提供受保护的访问

前景展望

- 重组后，T-Online与T-Com合并成立为宽带/固网部，引入整合的宽带战略，将语音、互联网和TV进行三重捆绑
- T-Online将负责宽带/固网部所有IP产品的研发和营销工作
- T-Online还将继续担任宽带/固网部唯一的ISP，并将负责管理和协调整个DT的ISP业务

移动 为持续增长提供资金		测度方法
	终端成本消减	每新增和保持用户的平均成本
	人力成本消减	2007年底雇员数目
	人头成本消减	平均用户成本

“Save for Growth”策略

□随着手机日益饱和，移动通信增长放缓，因此T-Mobile在其五大地区（德国、英国、奥地利、荷兰和捷克）实行“Save for Growth”策略，即在合理的成本下保持利润的增长；具体而言有三个目标：

- 提升移动互联网服务
- 减少和简化复杂的资费套餐
- 进一步发展整合的网络服务（GRPS、UMTS等）

□为了利润的增长，2004年改革了终端补贴政策，预付费用户需为手机终端付更多的钱；尽管T-System意识到会失去部分市场份额，但节约的成本使其能投资更多使现有用户受益的产品；为后付费用户提供更多服务以增加他们的忠实度及

ARPU

品牌和客户

□T-Mobile的品牌代表了公司致力于顶级的质量、优异的服务和创新的语音和数据产品

□为了提高T-Mobile的品牌认知度，公司逐步整合了各地区的品牌，更名为T-Mobile，将T-Mobile发展成为一个知名的国际品牌

□2004年T-Mobile致力于成为客户服务和支撑的行业先导，在通话质量、维修等方面获得了多项殊荣

整合网络资源

□基于一个整合的网络，T-Mobile的个人用户和商业用户可享受语音、短信及数据服务等“无缝移动体验”；T-Mobile运营名为“HotSpot”的公共WLAN网络，已发展11000个HotSpot，2005年在一些地区继续扩张

□2005年T-Mobile将继续发展其整合的移动通信平台；将结合当地经济能力和劳动力市场在所有国家建立移动通信网络

□T-Mobile的目标是无论用户在本国，还是在旅行，都能够享受到T-Mobile的高速宽带接入，从而能使用最新的多媒体服务

透明的资费套餐

□ 2004年T-Mobile实行了简单透明的资费套餐，受到消费者的欢迎；用户只需对不同的通话时间付不同的固定资费，无额外月租费，如德国和奥地利的“Relax”及英国的“Mix it”，这样的套餐促进了收入和ARPU的增长

移动数据市场的发展

□ 在欧洲市场，T-Mobile的移动数据服务发展迅猛，2003年增加了16个百分点，2004年增加了17个百分点；SMS仍为主流，MMS取得长足发展；2005年T-Mobile将致力于视频短信及视频系列产品

商业用户市场的合作

□ T-Mobile提供的“Office in your Pocket”服务使商务人士可在办公室外使用重要的办公功能；这种服务需要T-Mobile与硬件厂商合作提供给用户各种多媒体终端；2004年T-Mobile售出超过10万台多媒体终端

“FreeMove”联盟

□ “FreeMove”联盟是世界最大的运营商联盟之一，主要针对商业客户；T-Mobile和Orange等运营商成立联盟，用户只需一个简单购买和服务协议就能享受简单的漫游服务，覆盖欧洲多国；2005年该联盟还将发展VPN漫游等多种服务

前景展望

□ T-Mobile将继续努力发展和维护客户关系，专注于在合理的成本下的利润增长；此外T-Mobile还将发展内部的跨国合作

□ DT重组后，T-Mobile成为专注于移动通信的战略商业单元；未来T-Mobile将与DT其他战略商业单元合作以带来更多收入来源

商业 客户		测度方法
	客户卓越	微型ICT份额， 大单数目
	组合卓越	IP VPN，LAN份额； BPO方案份额； 订单入口管理份额
	运营卓越 运营效率	处理订单时间； 利用率； 每MIPS成本； 每万亿比特成本
	动员T-Systems	品牌意识
集中于增长		

机会：赢回市场份额，充分利用IT市场的增长和这方面的技巧带来的机会

T-System发展策略（严格面向客户以取得利润增长1/2）



准确定位

- T-System负责DT中约60家跨国公司和公共机构，16万家大中型企业，涉及金融、制造业、政府、电信等诸多领域；T-System极具声望，客户遍布20余个国家
- T-System为其客户提供一系列端到端的ICT产品和服务；“一站式”的服务方式拉近了与客户的距离：无论客户需要何种IT或电信服务，其只有一个T-System联系人；T-System平衡了客户解决方案和标准解决方案间关系，提供ICT基础设施、过程相关应用甚至整个商业过程外包服务
- T-System的“business flexibility”策略为客户节省了成本和时间，增加了其灵活度，使其专注于核心领域的经营，提升了客户的竞争地位

划分经营单元

- T-System的目标是在商业客户市场进行大规模扩张，为此，T-System分为两个经营单元：超大型企业单元和大中型企业单元，根据不同客户的不同问题和需求提供差异化的服务
- 为了为重组做好准备，2004年，T-System和T-Com合作进行针对商业客户的联合商业活动，此次活动取得巨大成效，启动了约290个联合项目

成立专业队伍

- 2004年，T-System继续施行2003年以来的“Focus & Execution”策略，组成针对四个领域（制造、电信、金融及服务、公共及医疗）的专业客服队伍；这些专业客服精通各行业领域、商业过程，可为客户提供高质量的ICT服务及解决方案
- T-System的S-PAT队伍是一支专门争取和保有大额国际和国内定单的队伍，自2003年成立以来，取得了卓越成绩

关注客户增值

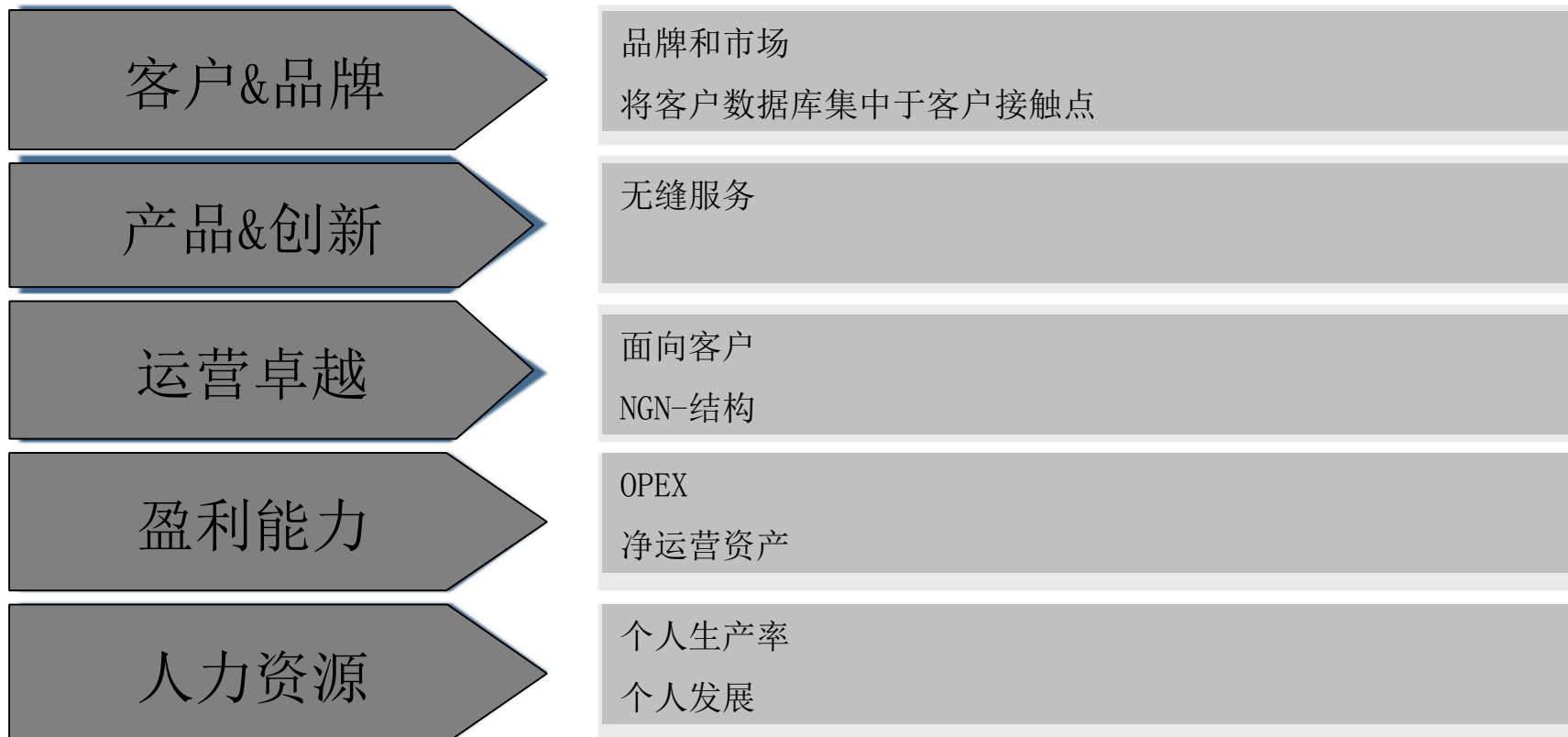
- T-System将服务领域划分为三个层面，体现不同的商业需求和增值层面
- 通过ICT基础设施管理提升客户运营效率及控制成本：如银行数据中心的建立
- 通过解决方案的开发、安装和运行提升客户效益：如supply chain解决方案
- 通过商业过程外包管理使客户专注于核心领域的经营以增强竞争力：如货物计价和工资会计
- T-System坚持不懈地为客户解决他们面临的难题，2005年将继续施行“Focus & Execution”策略，为16万大中型商业客户服务

合作是成功的关键

- 国际ICT服务界的激烈竞争要求提供商必须具有高品质的服务，在2004年T-System与多家高水准的伙伴合作
- T-System正在建立一个高质量长期合作伙伴网络，以提升自身的服务质量：2004年，与SAP、Fujitsu Siemens Computers、微软等公司合作

前景展望

- 2004年下半年ICT市场复苏，这种良好势头在2005年将持续，为T-System带来了绝好的机会：IT服务外包及IT相关过程将是市场的驱动力；在医疗和公共事业的ICT解决方案将是行业的增长点
- T-System的目标是在三年内发展成为行业领导者；与客户的亲密关系将拉开其与行业竞争者的距离，加强其在市场上的竞争地位
- T-System的另一目标是恢复其在传统电信市场的份额：将通过有效的营销活动和极具吸引力的产品和服务发展客户，并通过传统电信服务和新型服务结合吸引客户



附录：德国电信的各项财务指标预测



In billion €	HGB ¹	IFRS											CAGR 2004-2014	Term. growth rate
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015ff.		
Revenue	57.9	61.1	64.0	66.5	68.0	70.8	73.8	76.5	79.3	82.2	84.8	86.5	3.7%	2.0%
Growth rate		5.6%	4.7%	3.9%	2.2%	4.1%	4.2%	3.8%	3.6%	3.6%	3.3%	2.0%		
EBITDA	19.4 ²	20.8	21.7	22.8	23.0	23.7	24.9	26.3	27.5	28.7	29.7	30.5	4.0%	2.0%
Margin	33.5%	34.0%	33.9%	34.3%	33.8%	33.5%	33.8%	34.4%	34.7%	34.9%	35.0%	35.2%		
EBIT	10.1	10.9	11.9	13.4	13.8	14.5	15.9	17.0	18.4	19.8	20.8	20.4	7.4%	2.0%
Margin	17.4%	17.8%	18.6%	20.1%	20.3%	20.5%	21.6%	22.2%	23.2%	24.1%	24.5%	23.6%		
EBT	6.5	7.6	9.0	10.9	11.6	12.6	14.0	15.5	17.1	18.7	19.7	19.3	11.1%	2.0%
Margin	11.3%	12.5%	14.1%	16.5%	17.1%	17.8%	19.0%	20.2%	21.6%	22.8%	23.2%	22.3%		
Net income	4.6	4.9	8.0	7.9	6.6	7.2	8.1	9.0	9.9	10.9	11.5	11.2	10.0%	2.0%
Margin	8.0%	7.9%	12.5%	11.9%	9.7%	10.2%	11.0%	11.8%	12.5%	13.3%	13.6%	12.9%		
Dividend	2.6	2.6	3.2	3.8	4.1	4.3	4.7	5.0	5.1	5.5	5.8	5.6	9.4%	2.0%
Dividend/net income	55.2%	53.4%	39.9%	48.2%	62.1%	59.6%	57.9%	55.5%	51.5%	50.4%	50.4%	50.0%		

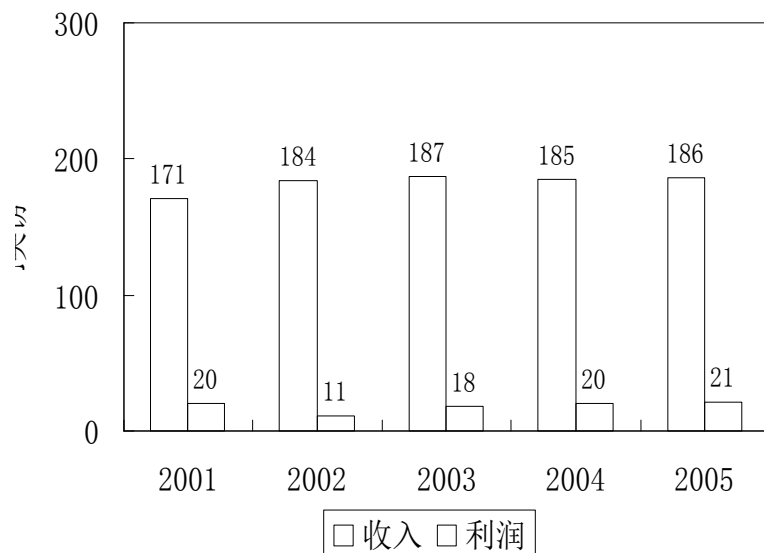
英国电信转型战略及实践



英国电信发展现状-概况

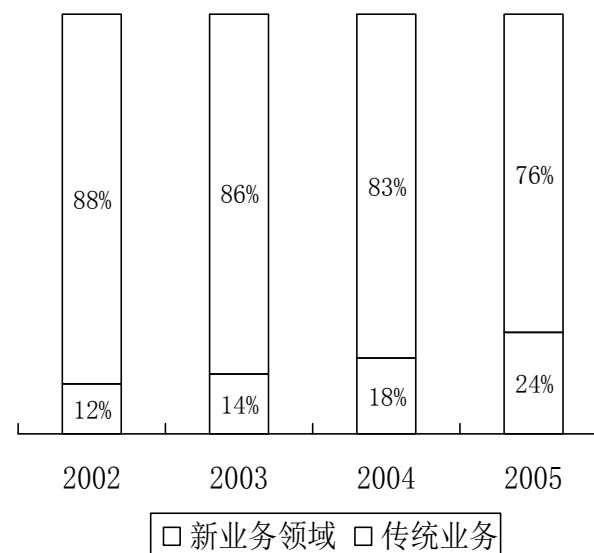


收入与利润略有上升



2005年财年，英国电信的收入和利润均略有上升，但与竞争对手相比，收入及利润增加幅度不大

新业务持续迅速发展



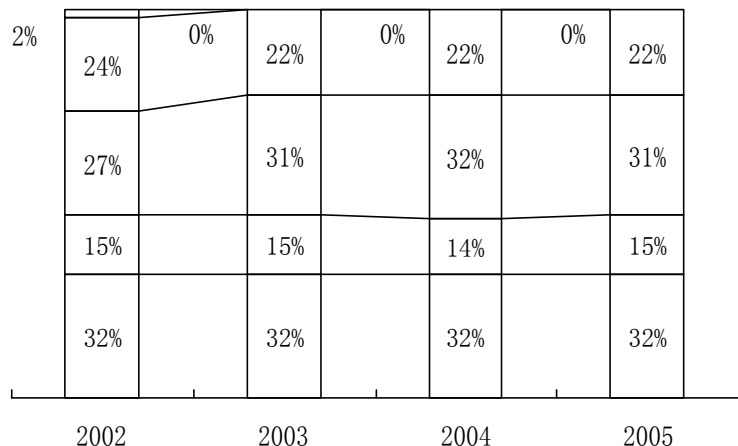
为了扭转营业额下降，BT大力开拓新业务领域（New Wave），包括ICT解决方案业务（为集团用户提供信息化服务）、宽带业务、移动业务等

2005年，英国电信新业务领域的营业额已达到44.71亿英镑，比2004年增长了32%，已占英国电信营业总额的24%，较2004增长了6个百分点，表明英国电信的转型策略已取得显著效果

英国电信发展现状-客户及业务构成



各类客户收入贡献

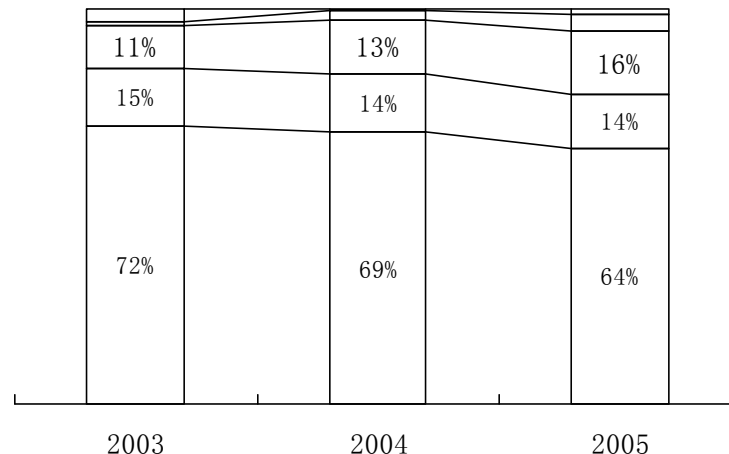


□ 消费者市场 □ 商业用户 □ 大型企业用户 □ 批发业务 □ 其他

2005年，消费者市场和批发业务收入贡献基本与上年持平，大型企业客户收入贡献略有下降，而商业客户（中小型企业：雇员500人以下）略有上升

消费者客户和商业客户的收入额较之2004年有所下降，分别下降了6%和5%；而大型企业客户和批发业务收入额有所提高，分别提高了2%和9%

零售业务部门的业务收入构成



□ 语音业务 □ 中间产品 □ ICT □ 宽带 □ 移动

BT分为零售业务、批发业务、环球服务等业务部门。以零售业务部为例，传统业务收入连年下降，而新业务收入连年上升

ICT是新业务的主要组成部分，2005年较2004年增长了14%；宽带和移动发展迅猛，分别增长了76%和119%

威胁

- 来自其他知名品牌的竞争
- 技术进步（如WiMax、VoIP）的威胁
- 来自政策和移动替代的负面影响

劣势

- 应从技术为导向转变为服务为导向
- 传统语音及宽带价格下降
- 收入增长艰难
- 移动市场规模小

优势

- 财务稳定，公司结构清晰
- 强大的本土基础
- 具有良好声誉的品牌
- 新业务健康成长

机会

- 基于WiFi技术的“hotspot”
- 宽带及解决方案业务发展迅猛
- 在公共基础设施上的大量投资

转型势在必行——英国电信总裁宣言



★首席执行官Ben Verwaayen：“用户需求已经发生了变化，而且还在持续变化，因此我们要看到这一现象，不断通过新的方式来迎合用户需求。此外，还要投资创新产品和服务，为用户创造更大的价值，而这这就要求我们转型为服务性的公司。”
(2005年财报)

★高级执行副总裁Paul Reynolds：“转型不仅是一种选择，注定是一种战略。那些坐着不动、等待机遇的运营商注定将降级为普通日用品销售商……传统运营商唯一的生存之道是进取和革新。”

★英国电信亚太区总裁郭汉文：英国电信正在从一家传统电信运营商向以网络为中心的信息服务提供商转型。

↓
作为一家固网运营商，英国电信积极通过合作涉足移动通信，通过收购以实现在全球战略，加强网络和业务的前瞻性开发，探索获取客户更加有效的手段，由此，展开了最为激烈的转型序幕

英国电信对转型判断一：一个融合的世界



未来我们将能够通过我们选择的任意联网设备，访问所需信息，享有同样的客户体验

Broadband, Wi-Fi, WiMAX,

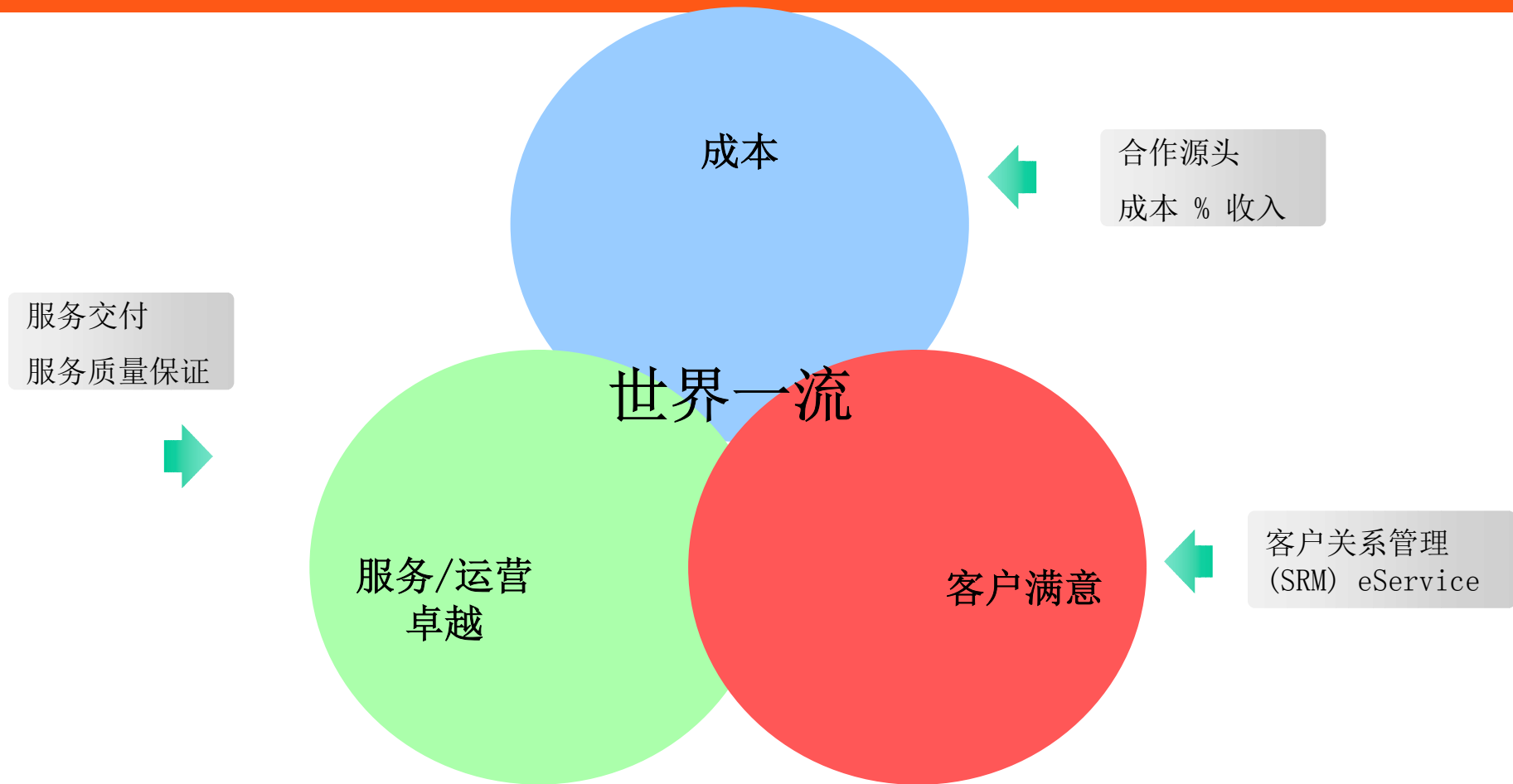
- 质量
- 可靠性
- 低成本
- 带宽



- 方便性
- 个性化
- 移动性
- 精巧性

PSTN, GPRS, 3G, GSM

判断二：客户服务成为竞争关键要素



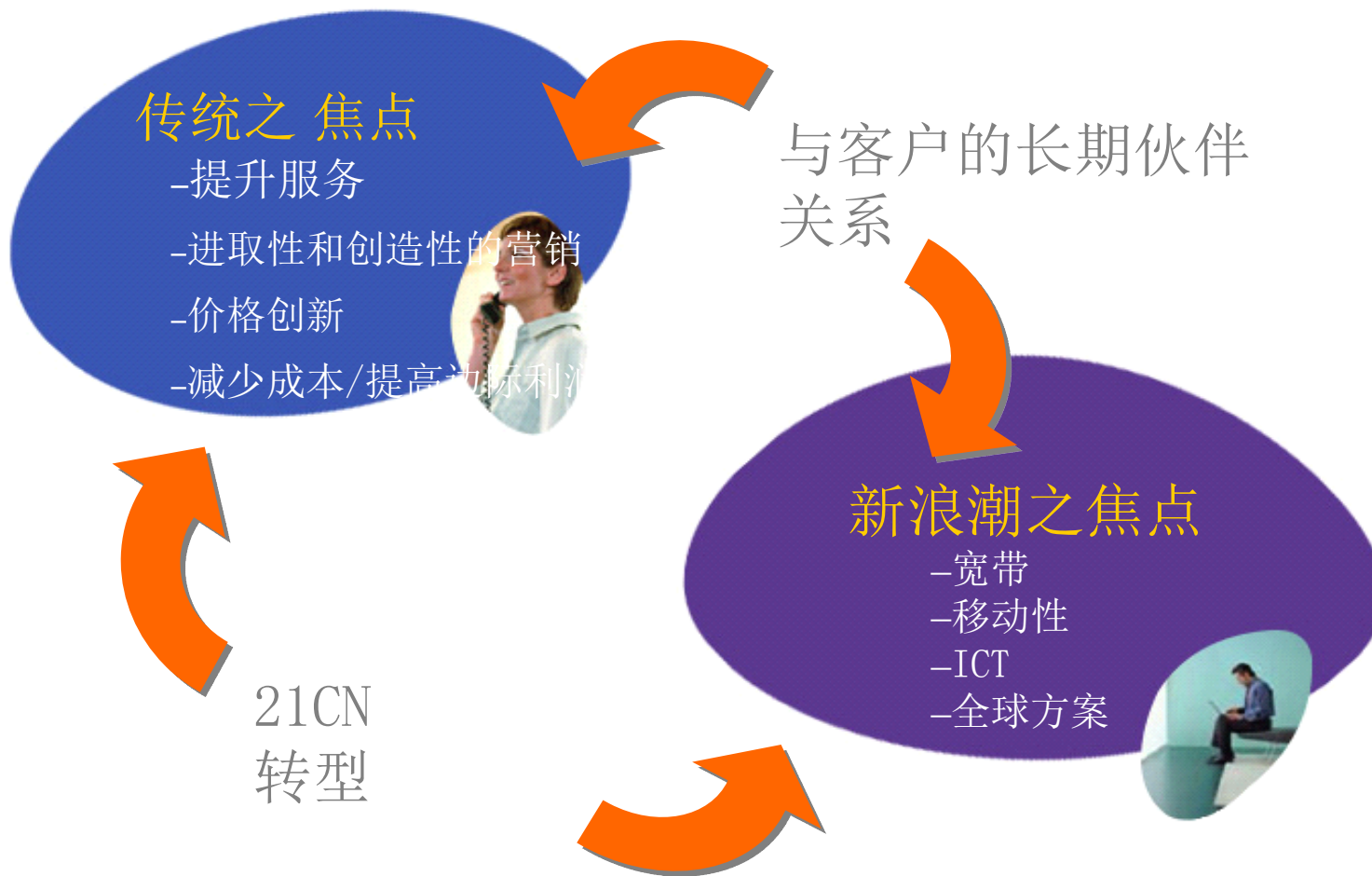
客户服务关注的重心：感受“本地化”、行动“全球化”；对服务的交付和质量保证的精确管理；标准的运作程序和系统；清晰透明的客户服务；可测量性；“自助服务”的平滑演进；提升与客户沟通和参与

- 从网络服务到网络IT服务
- 转型客户服务
- 从一个面向产品的公司到面向服务的公司
- 为第一流服务、客户满意、服务/运营卓越而努力
- 聚焦于迎合客户的需求，同时通过一系列针对性的活动转换客户的体验

英国电信的战略目标

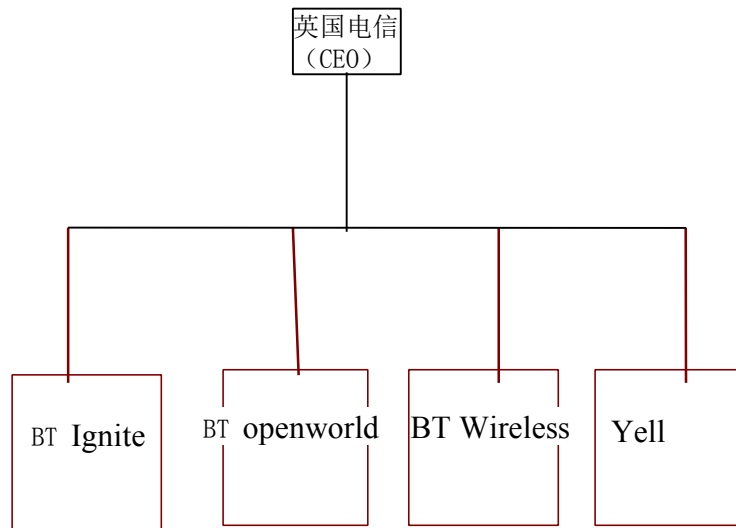


从传统电信运营商转向以网络为中心的信息通信服务提供商



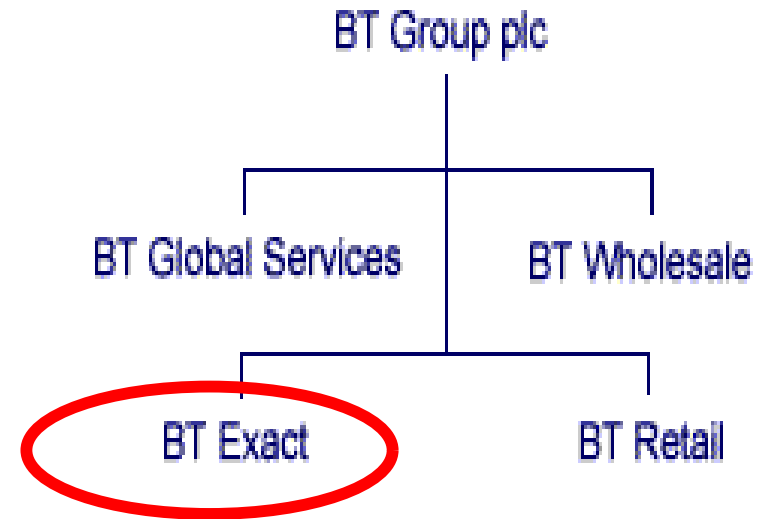
- ◆ 组织架构调整
- ◆ 网络转型——21世纪网（21CN）概述
- ◆ 客户服务
- ◆ 市场战略
- ◆ 收购扩张

组织架构调整



2001年前BT组织机构（简易）

- Ignite, 宽带IP商业单元
- BT openworld, 大众市场的internet商业单元
- BT Wireless, 国际无线商业单元
- Yell, 国际号簿和电子商务商业单元



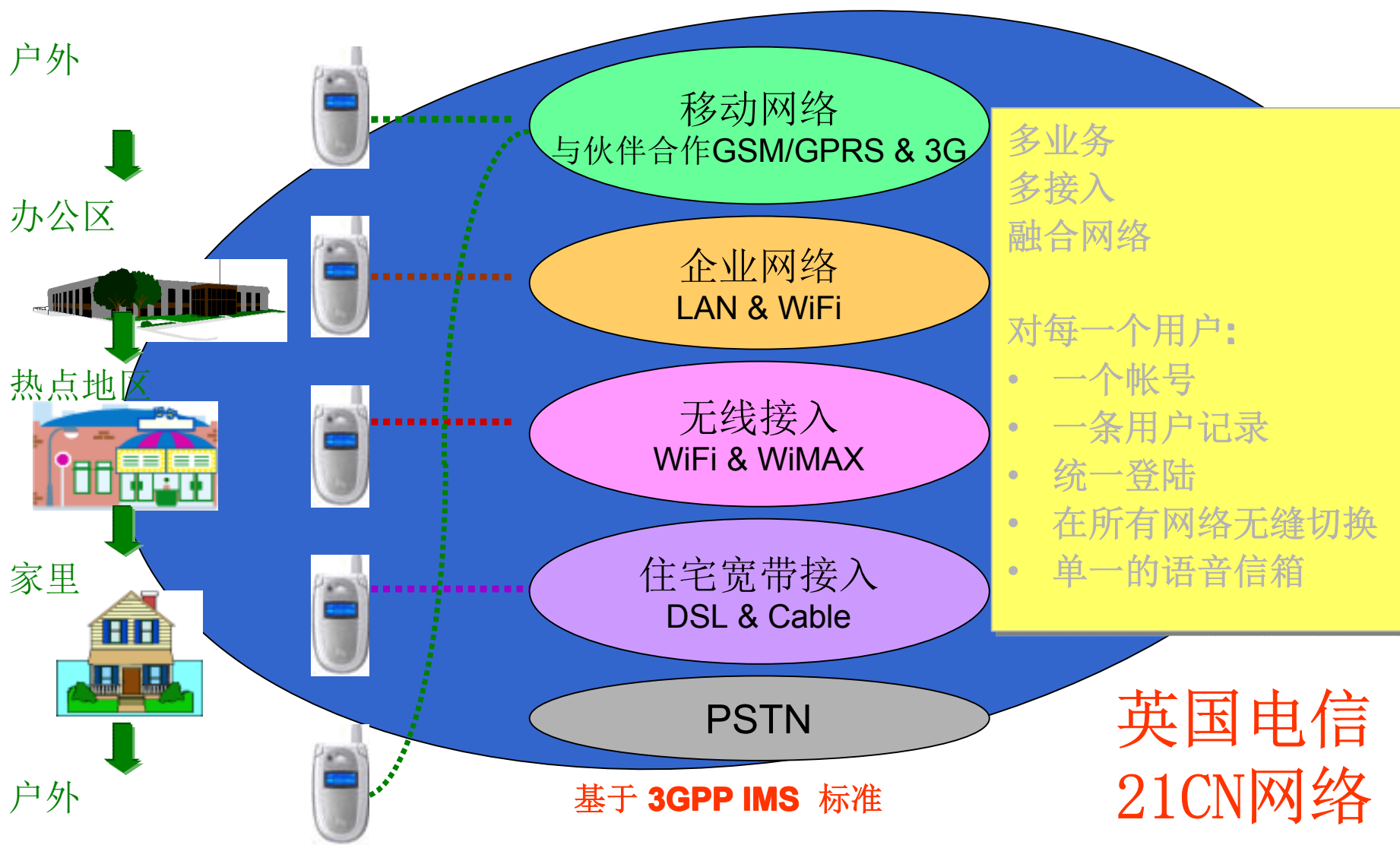
- 2001年5月, BT Wireless更名为O2, 并从BT分离了出去, 成为独立的上市公司
- BT Exact是后台支撑部门 (R&D)

- ◆ 组织架构调整
- ◆ 网络转型——21世纪网
 - 21CN概述
 - 21CN融合特征
 - 英国电信的NGN之路
 - 21CN的里程碑
 - 21CN终端战略
- ◆ 客户服务
- ◆ 市场战略
- ◆ 收购扩张

- ◆ 2004年，英国电信宣布总额达100亿英镑的NGN计划，主要目标：
 - 替代现有的PSTN及IP数据网，成为多业务融合的网络
 - 缩减CAPEX和OPEX支出，到2008年每年将节约10亿英镑的运营支出
 - 为了客户的利益改造客户体验
 - 提高提供新产品和新服务的速度
 - 提高成本效率和提升价格竞争力
 - 能够提供融合服务
- ◆ 21世纪网络承载业务的总体目标是“在任何地方，都可以通过任何设备，以任何的速率接入网络”，也就是实现业务融合
- ◆ 整个计划分五年执行，投资额占未来五年英国电信固定资产投资额总数的60%以上，投资的网络被称为“21st Century Network”——21世纪网络
- ◆ 21世纪项目将建成一个全球性的、基于IP的网络，能够提供新的服务和客户使用这些服务更大的自由权限

在控制和简便成为标准的情况下，赋予客户更大的选择和灵活性

融合网络和融合的终端



多业务
多接入
融合网络

对每一个用户:

- 一个帐号
- 一条用户记录
- 统一登陆
- 在所有网络无缝切换
- 单一的语音信箱

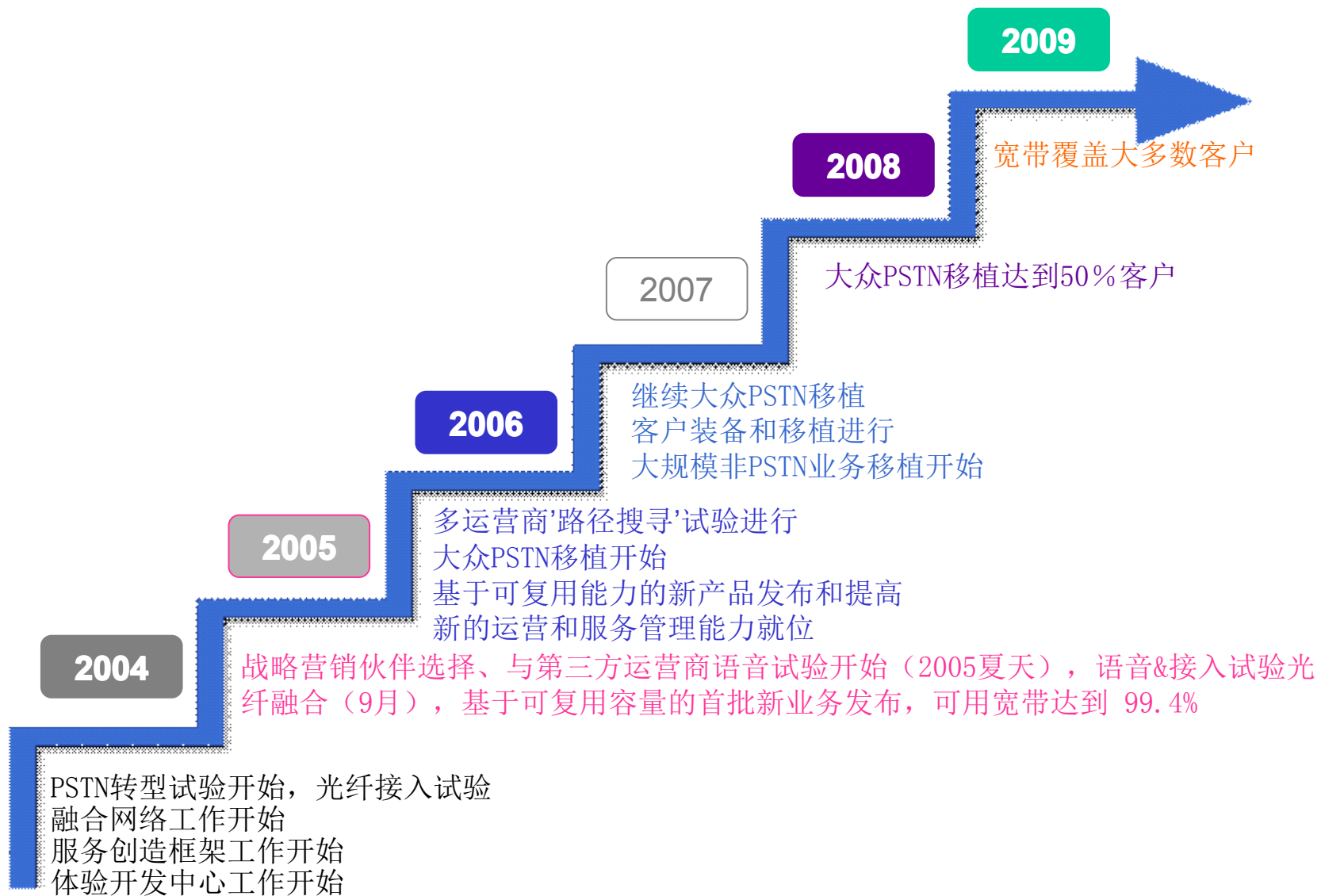
英国电信
21CN网络

基于 3GPP IMS 标准

- ◆ 在网络规划及业务转移上，分以下几个主要阶段：
 - 2004年10月开始，在Cambridge和Woolwich间取消PSTN线路而改用NGN试验网。从2004年10月到2005年初，此地区用户将使用NGN试验网进行通信
 - 2005年中到2006年初，按计划伦敦、肯特郡及英格兰东部部署18个NGN交换中心，并连接到在剑桥和乌里支的试验网节点。大部分网络建设工作在2005年完成
 - 2006年开始大规模将业务及用户从PSTN向NGN转移，一直持续到2008年
 - 2008年底，最终将主要业务承载在新建成的NGN网上

- ◆ “21世纪网络”演进思路：
 - 在接入和汇聚层面，主要通过使用多业务接入网络（MSAN）减少接入设备的数目，提供PSTN、VoIP、DSL、PON等业务接入，实现接入层面的融合，极大降低接入成本，还可提高效率和自动化程度
 - 在业务边缘，通过使用城域网路由器代替传统话音交换机和数据交叉连接设备，将业务边缘设备的数量降低到原来的1/10
 - 在核心网，利用核心网路由器代替原来的核心网交换机，建设一个安全、有QoS保障的下一代核心网络

21世纪网- 关键里程碑



◆ 2004年，英国电信宣布了“Bluephone”计划

- 目标是促进手持设备的融合，让用户省去拥有多部电话的麻烦，只用一个终端就可以无缝使用不同网络提供的服务，不但为用户提供了方便，而且英国电信可以在更有质量保证的网络上提供更好的服务，降低总体费用
- 在英国电信的网络覆盖范围之内，用户可以通过英国电信的网络享受最好的服务；如果用户没有被英国电信的网络覆盖，也可以无缝连接到其他运营商的GSM网络或CDMA网上，同样可以使用话音和数据业务
- 英国电信为跨国、跨地区用户提供了名叫“网络管理者”的业务，这项业务是英国电信把各种网络产品和业务进行综合，使用英国电信统一质量要求形成的一种新的网络业务

转型后终端特征描述

- ◆ 一台设备
 - ◆ 一个号码
 - ◆ 一个安全的连接
 - ◆ 一个信箱
 - ◆ 一张地址簿
 - ◆ 一个服务联系点
 - ◆ 一张帐单

使用一张融合的网络



- ◆ 组织架构调整
- ◆ 网络转型——21世纪网
- ◆ 客户服务
 - 关键4个支柱能力
 - 客户关键影响因素
 - **BT**转型推行的项目
 - 英国电信力图塑造的客户形象
 - 客户服务转型
 - 服务能力项目
 - 订购和计费项目
 - 我的客户项目
 - 赋予客户更多的自主权
- ◆ 市场战略
- ◆ 收购扩张

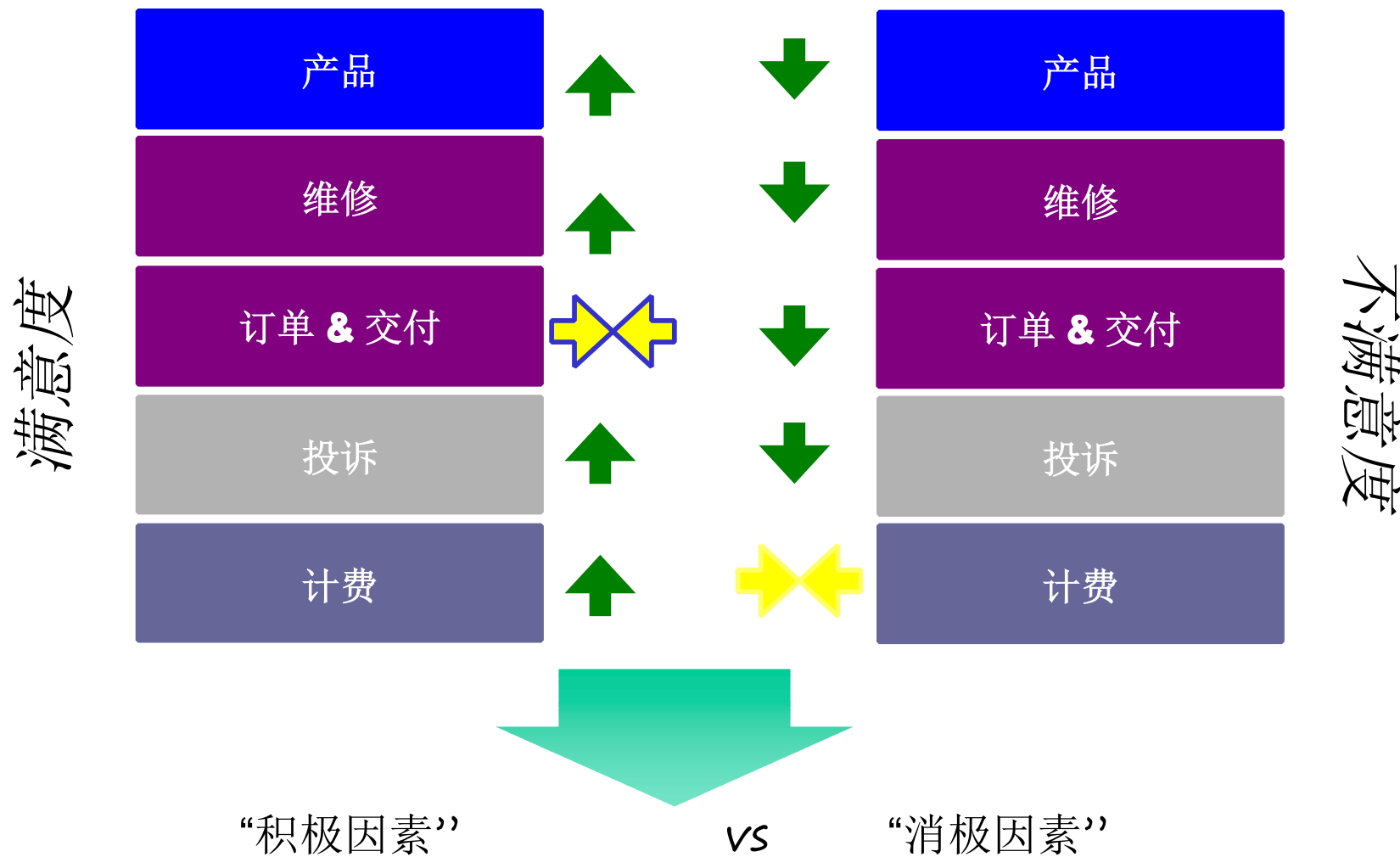
关键的4个能力: 4 支柱



全球服务目标运营模型



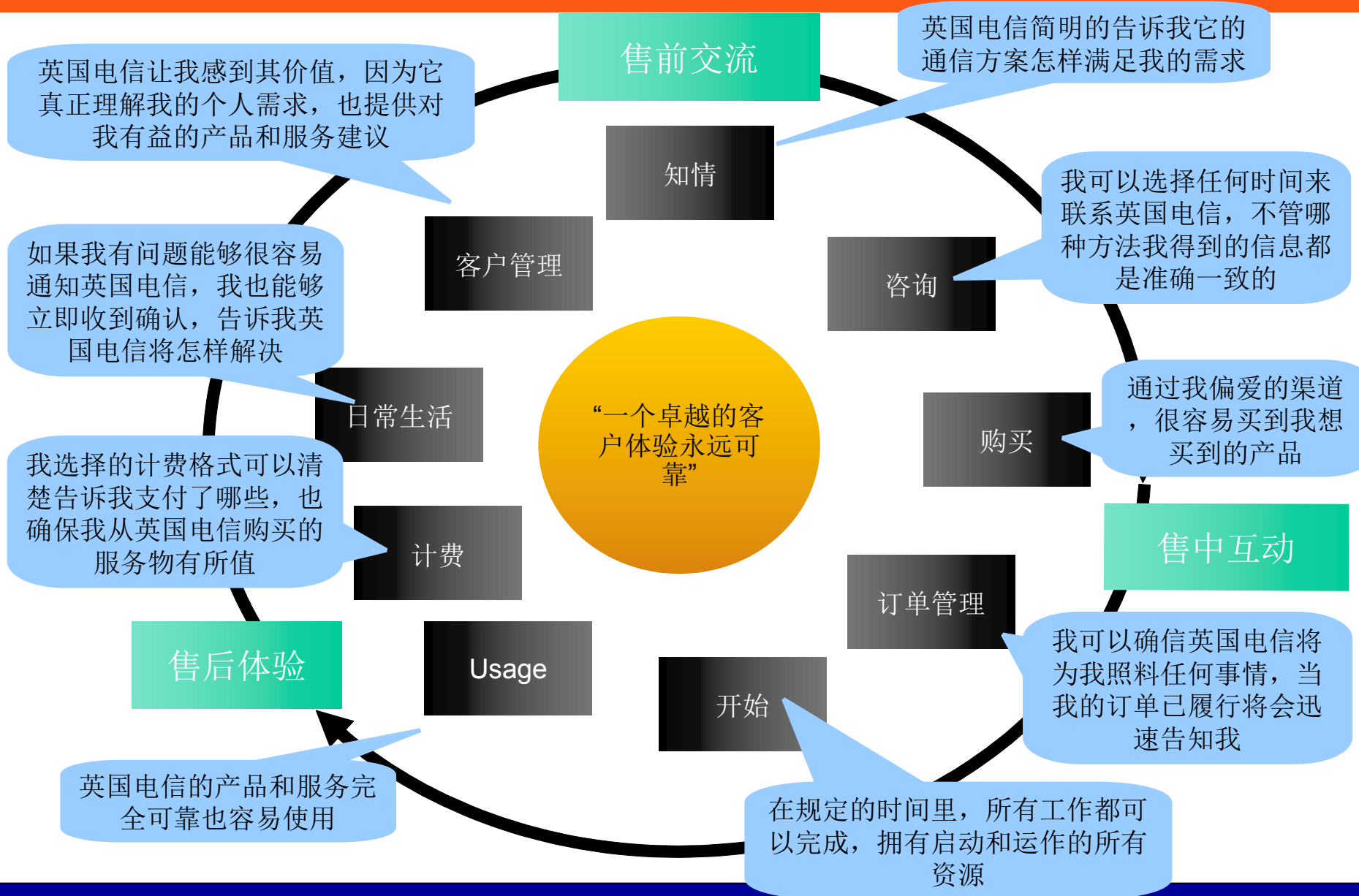
客户关键影响因素



BT转型推行的项目



英国电信力图塑造的客户形象





- 目前SRM占用不到20%的资源
- 主要人力、流程、系统和组织资源的80%投入到服务交付、服务维修和服务报告等

关注焦点

- ◆ 我们的客户——最优化关系/路径/价值
- ◆ 和谐——客户的不同选择体验是一致的，不会随着产品/组合/位置不同而波动
- ◆ 选择——客户选择与我们做生意的方式，来满足他们的需要和提高他们的体验
- ◆ 我们的生意——成本/灵活性/收入，优化品牌
- ◆ 组合我们的服务组件来取得最好的效果，实现未来收入机会
- ◆ 进行客户分割，减少“一招通用”的产品主导型体验遗风

关注区域

- ◆减少获得服务时间
 - 覆盖所有从订购到计费的服务交付周期
- ◆透明度
 - 在新的全球模型里完全透明
- ◆可测度
 - 全球绩效测度
- ◆最优化组织
 - 保证我们能成为唯一的真正完整的全球IT和网络化服务的提供商

“我的客户”——展示客户期待的态度和行为



- ◆ 我们要聆听客户的建议，并采取实质行动提高服务水平
- ◆ 我们要成为客户忠诚的合作伙伴
- ◆ 我们不会流于嘴上，而是不惜重金投入人力资源，以提供卓越服务



赋予客户更多自主权



- ◆ 组织架构调整
- ◆ 网络转型——21世纪网
- ◆ 客户服务
- ◆ 市场战略
 - 市场发展总体思路
 - 市场发展总体策略
 - 案例分析-BT Business Plan
 - 市场发展策略-新业务发展策略
 - 案例分析-消费者的宽带业务
 - 案例分析-BT Fusion
 - 市场发展策略-其他策略
 - 案例分析——BT Together
 - 案例分析——与Yahoo Messenger
- ◆ 收购扩张

市场发展策略-总体思路



市场发展总体思路

提高服务质量

把宽带业务作为公司的核心业务

提供移动业务和解决方案

把网络发展为21世纪领先的网络

通过成本领先战略实现竞争优势

在国际业务上提供ICT解决方案

传统业务领域积极创新

产品线设计

产品大类	目标客户	具体业务
零售业务	英国国内的广大消费者和商业客户	传统话音业务、互联网业务、数据业务等
批发业务	英国国内500多家通信公司	专用电路、互联互通、互联网业务、ADSL等
国际业务	跨国机构提供可管理业务和解决方案服务	业务范围包括欧洲、北美和亚太地区；提供的服务包括硬件设备和影响的软件、网络连接服务、可管理的局域网等

集团策略

- ❑ 通过市场营销和改进服务和产品等方式保卫核心收入
- ❑ 通过新业务增加新收入
- ❑ 通过合同、套餐与客户发展更深入关系
- ❑ 合作策略

零售市场策略

- ❑ 通过BT Together、BT Business Plan吸引更多签约客户
- ❑ 通过多种手段提高宽带、移动及ICT收入（IPTV、BT Fusion）
- ❑ 提升客户服务（宽带提速、家庭网络产品）
- ❑ 做价格策略的领导者而不是追随者（BT Together、BT Business Plan）
- ❑ 与Accenture、Cisco公司等进行不同领域的合作

批发市场策略

BT Wholesale希望成为英国第一流宽带和数据服务提供商，这个目标是基于如下几个战略：

- ❑ 顾客满意度的领先者
- ❑ 促进收入和利润增长，提高成本效率
- ❑ 使宽带获得商业成功
- ❑ 21世纪网络
- ❑ 创建高绩效、以客户为中心的组织

海外市场策略

- ❑ 使每个海外市场（爱尔兰、荷兰，德国等）都充满生机，实现赢利
- ❑ 聚焦商业客户，退出住宅用户和中小型企业市场
- ❑ 聚焦ICT

案例分析——BT Business Plan



BT Business Plan

Making it easy for businesses to cut call costs

BT Business Plan的宗旨：为企业用户减少通话支出

- BT Business Plan是BT专门为中小型企业客户提供的定制化通信服务，目前用户超过20万家
- 采取免费签约的形式，为不同通信消费需求的企业定制不同的业务及服务，详细情况见下表
- 成立一支专门的队伍为客户提供全天候的服务

	<£250	£250-£500	£500-£750	£750-£5000	£5000
英国境内电话60分钟10p封顶	√	√	√	√	√
固定电话拨叫大多数移动电话60分钟30p封顶	√	√	√	√	√
英国境内电话2.3p/分钟起	3.5p起	3.1p起	2.7p起	2.7p起	2.3p起
拨叫大多数欧洲国家的长途60分钟20p封顶	—	—	—	√	√
年通话费5%返还	—	√	√	√	√
全天候客服支持	8am-6pm, Mon-Sat	√	√	√	√
半年免费通话量分析	—	—	√	√	√
定期通话量报告以利于客户预算	需在线查询	√	√	√	√

宽带网络建设

- ❑ 2006年实现宽带线路容量达500万线
- ❑ 加快农村地区的宽带接入建设，采取多手段在农村地区提供宽带无线接入
- ❑ 2005年夏季之前，完成1128部交换机的升级，覆盖99.6%的英国家庭和商业用户
- ❑ 将1300个普通公用电话改装为互联网电话亭，其中还采用了WI-FI技术
- ❑ 加强宽带批发业务

进入移动通信市场

- ❑ 与沃达丰合作，综合提供移动和固定业务
- ❑ 利用WI-FI提供无限服务
- ❑ 在消费者移动市场提供增值、固定和移动融合的解决方案
- ❑ 融合的第一步：针对家庭用户，采用捆绑服务，提供固定价格的通话时长套餐，降低线路租费

商业用户的宽带业务

- ❑ 为中小型企业用户提供可以用于不同办公地点的互联和远程访问的接入服务，并提供如互联网安全服务套餐的增值服务
- ❑ 向批发业务客户提供更高速率但是需自行安装配置的服务
- ❑ 重新包装了原来的宽带业务产品
- ❑ 与微软合作推出一站式解决方案
- ❑ 发展成为一个全球化的ICT服务商

消费者的宽带业务

- ❑ 与YAHOO!合作，试图把高质量的互联网接入与内容服务结合起来
- ❑ 针对不同细分群体推出不同的宽带接入服务
 - 针对游戏玩家推出一种特殊宽带接入服务
 - 为有线电视宽带用户提供VoIP业务
 - 提高现有带宽，消费者可以按需选择
 - 推出低价低速宽带入门级产品
- ❑ 为内容提供商提供业务平台

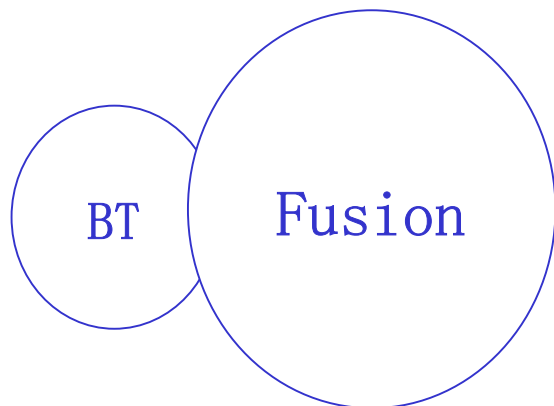
New Wave

案例分析-消费者的宽带业务



BT Broadband Basic	BT Broadband	BT Yahoo! Broadband	
前三个月£15.99/月， 三个月后£17.99/月 速率：1Mb	前三个月£22.99/月， 三个月后£24.99/月 速率：2Mb	前三个月£24.99/月， 三个月后£26.99/月 速率：2Mb	前三个月£27.99/月， 三个月后£29.99/月 速率：2Mb
适用于			
入门级产品，适合需要高速上网和使用电子邮件的消费者	适合使用电子邮件并需要15GB容量更高速度下载和游戏的消费者	适合使用电子邮件并需要15GB容量更高速度下载和游戏的消费者，额外提供安全保护	终极上网体验，适合使用电子邮件并需要30GB容量更高速度下载和游戏的消费者，额外提供安全保护
特色			
<ul style="list-style-type: none"> ·比拨号上网快高达20倍 ·5个电子信箱地址 ·免费在线帮助 	<ul style="list-style-type: none"> ·比拨号上网快高达20倍 ·5个电子信箱地址 ·免费在线帮助 ·电话咨询服务 ·可以和其他计算机共享宽带 ·PC机和苹果机均兼容 	<ul style="list-style-type: none"> ·比拨号上网快高达40倍 ·11个电子信箱地址 ·免费在线帮助 ·电话咨询服务 ·可以和其他计算机共享宽带 ·家长可控 ·过滤垃圾邮件和病毒邮件 	 <ul style="list-style-type: none"> ·拦截弹出窗口 ·即时通信软件 ·高级在线游戏

New



BT Fusion 是BT最新推出的智能移动通信服务。这种全新的移动电话能在用户到家时自动将移动资费调整为固话资费

智能移动通信服务

BT Fusion不仅仅是普通移动电话,与BT broadband一起能为用户带来诸多好处:

- 在家中无须担心高额移动电话费用
- 仍可使用高质量的SMS、MMS和语音信箱服务
- 在家中的移动电话通话质量更佳
- 使用BT Home Hub在家中可无线上网

传统业务策略

BT已证明，靠传统话音业务不再可能实现过去那样的健康发展。但是作为公司收入的基础部分，BT又很重视传统业务，采用了价格策略，从2004年7月1日起取消过去的标准费率，针对不同的客户群，推出不同档次的套餐

价格策略

在传统和新业务领域，BT分别利用价格手段，以提高市场份额：

- ❑降低本地用户环路非绑定（LLU）的价格，这无疑会促进宽带业务的发展
- ❑进一步下调Datastream系列服务产品（针对商业用户提供的宽带业务）的价格
- ❑传统业务领域不同话音业务包月价格策略
- ❑降低宽带业务的入门级业务的价格

成本领先策略

❑通过技术升级提高网络运行效率：

- 已实行HOAN计划，提高接入网部分的运行效率，减少人工成本
 - 未来几年还将开展21世纪网络计划，建立一个高效率的业务平台
- ❑优化流程：
- 建立客户关系管理系统
 - 裁员并在新的业务领域重新招聘

品牌策略

❑为了提高本企业的宽带业务市场占有率，联合YAHOO！，利用YAHOO！在内容服务方面的品牌优势，推出新的宽带业务品牌

❑与微软等公司合作，弥补自身在ICT技术领域品牌的不足，推动ICT市场

案例分析-BT Together



Simple low price calling packages



BT Together是BT针对消费者提供的传统语音套餐，其宗旨是为消费者提供简单又便宜的3+1种选择

选择1

“一小时方案”

- £10.50/月起
- 晚间和周末通话仅5.5p/小时

60 mins

选择2

“晚间和周末方案”

- £16.50/月起
- 晚间和周末一小时内的通话不额外收费



选择3

“任何时间方案”

- £25.50/月起
- 任何时段一小时内的通话不额外收费

24 hour

增值选择

通话增值

- “国际长途方案”可选择任意或全部17个常用国际长途号码，仅£1.00/月 5p/分钟

- “向移动电话拨叫方案”多付£1.50/月即可节省25%固定电话拨叫移动电话的通话费用

互联网增值

“冲浪时间”

- 多付£7.00/月可享受无限时拨号上网

可培养消费者使用固定电话拨叫移动电话的习惯！

案例分析-BT Communicator with Yahoo! Messenger



FREE UK calls* from your PC for three months



BT Communicator是BT于2004年7月提出的一项针对消费者的宽带电话业务。其与传统固网语音捆绑的运营模式值得其他传统运营商借鉴

提供更多沟通方式

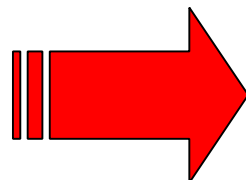
- PC2PC通话 - 免费
- 拨叫固定电话前三个月免费，三个月后按照BT Together 资费标准收费
- 发送即时消息、文本、电子邮件- 免费
- 使用摄像头与对方可视通话
- 电子地址簿管理所有联系人
- 单机或联机网络游戏
- 收听在线广播
- 更多.....

使用方便

- 只需一台电脑、一副麦克风耳机
- 通过下载软件、创建用户名和密码、输入BT帐号三步即可开通

启示

- 采取将宽带电话融合入原有传统语音套餐的策略，既不会导致原有固话用户拆机，又不会由于宽带电话资费过低影响语音业务收入
- 使用前三个月PC2Phone免费、PC2PC终身免费及多种增值服务等策略吸引更多消费者
- 仅采用PC2PC和PC2Phone模式发展宽带电话业务，暂不发展Phone2Phone，不会导致宽带电话对传统语音的过度替代
- 操作简便是向消费者市场推广新业务的前提



- ◆ 组织架构调整
- ◆ 网络转型——21世纪网
- ◆ 客户服务
- ◆ 市场战略
- ◆ 收购扩张

战略收购以扩张业务和市场范围



扩大在全球的活动
范围和涉足可管理
网络服务

Infonet

成为第一流的
泛欧可管理网络服
务公司



在批发金融服务
市场上，成为数
字网络经济中的
领先公司

Radianz



SBC转型战略及实践



SBC基本情况



总部地点	美国得克萨斯州圣安东尼奥	
交易代码	SBC, 位列财富50强, 是30个道琼斯指数成份股之一	
交易市场	纽约、芝加哥、太平洋、瑞士、伦敦	
公司雇员	16.1万名; 其中白人占62%, 非裔美国人占20%, 西班牙/拉美人占13%, 亚洲/太平洋岛上居民占4%, 美洲印第安人占1%	
国内主要运营区域	阿肯色州、加利福尼亚州、康涅狄格州、伊利诺伊斯州、印第安纳州、堪萨斯州、密歇根州、密苏里州、内华达州、俄亥俄州、威斯康星州、德克萨斯州和俄克拉荷马州。这13个州的人口占美国总人口的1/3左右	
国内拓展	SBC可在13个州之外的30个主要城市开展企业服务, 包括话音、数据与IP、无线以及可管理服务	
事业单元	本地	5190万条接入线 (2005年首季度末)
	长途	2200万条长途线路 (同上)
	DSL	560.8万用户 (同上)
	无线	通过控股60%的Cingular无线, 拥有5040万无线用户 (同上)
	数据网	2004年数据业务收入为110亿美元, 2005年首季度为28.24亿美元
	卫星电视	SBC DISH Network的用户数为39.4万 (2005年首季度末)
	黄页	世界最大的黄页发行商, 每年在13个州发行1.1亿册700多种黄页
财务数据 (含Cingular)	2004年, 营业收入为524.5亿美元, 营业支出为456.3亿美元, EBITDA达162.3亿美元	

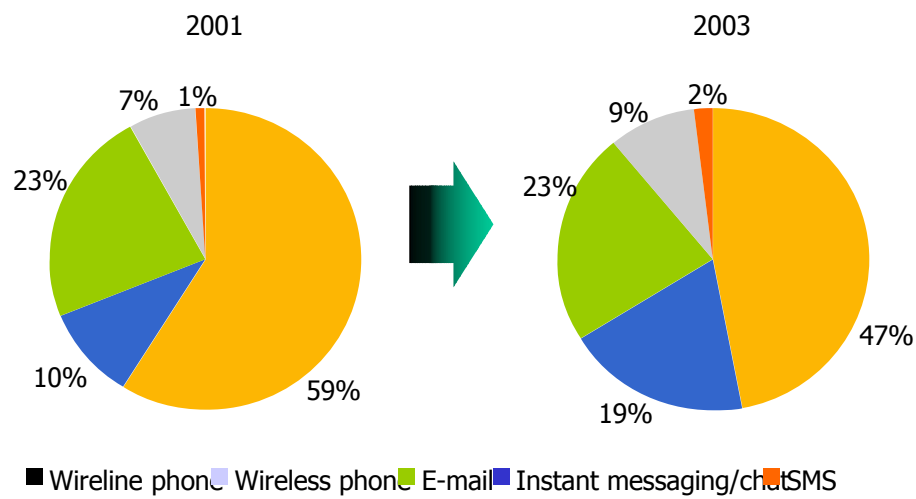
由于市场驱动力对美国电信产业格局的改变，SBC处于困境，
转型势在必行！

市场驱动力	现象	对SBC的影响
市场进入者增加	<ul style="list-style-type: none">有线电视公司例如Comcast开始进入电话市场并提供电视、宽带和电话的捆绑产品没有基础设施的运营商开始进入市场，例如Skype	<ul style="list-style-type: none">消费者被方便的一站式、低价格夺走
替代产品出现	<ul style="list-style-type: none">新的带号转网规定允许消费者把固话转为移动服务时保持号码不变VOIP 提供廉价的长途业务	<ul style="list-style-type: none">用户被移动运营商带走长话收入向VOIP运营商分流
产品差异性低	<ul style="list-style-type: none">在激烈的竞争中，运营商越来越难提供差异化的产品	<ul style="list-style-type: none">利润率持续下降降低成本成为关键成功因素

对未来行业的判断 (1/2)

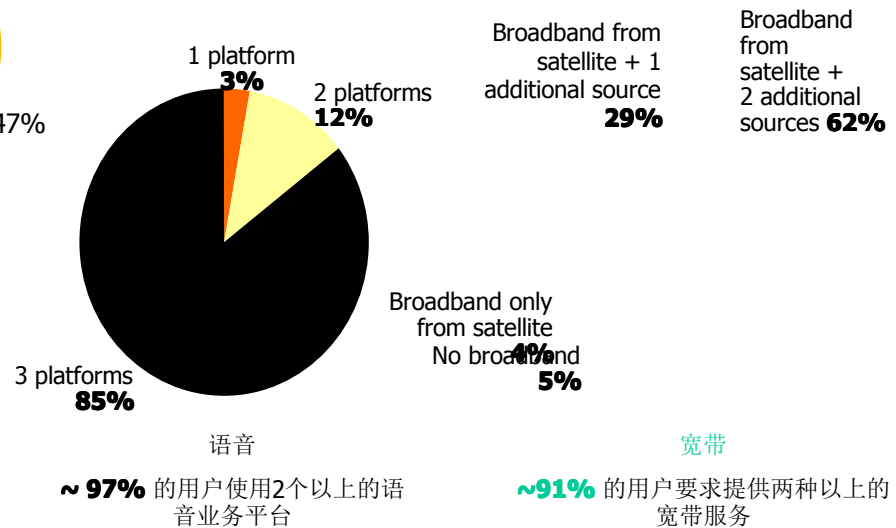


固网业务将难以满足消费者的需求，用户需要融合/捆绑服务



■ Wireline phone ■ Wireless phone ■ E-mail ■ Instant messaging/chat ■ SMS

Source: Forrester



语音

~97% 的用户使用2个以上的语音业务平台

宽带

~91% 的用户要求提供两种以上的宽带服务

Source: Warren's Cable Database; Empower Wireless; Company Web sites

对未来行业的判断(2/2)



通信市场竞争将更加激烈



语音和数据业务提供者

有线电视



无线

VoIP



从本地服务商向用户需要
的第一大通信及娱乐服务提供商转变
成为能提供下一代产品和服务的一站式公司

一
引领IP
转型

二
固定/移
动融合

三
成为企业
用户市场
的领导者

目标一：引领IP转型



集成无线、宽带、视频和语音等各类服务，使用户通过前所未有的单一集成方式就能享受各类服务

光速计划

- 投资40亿美元
- 到2007年年底前铺设全长4万英里的光纤
- 首批接入1800万个家庭
- 互联网接入带宽可达20Mbps~25Mbps。


“光速计划”将支持VoIP服务，同时也使SBC有能力向数百万家庭提供IPTV服务。IPTV具有一系列的特色服务和功能，比如色彩清晰的电视节目、个性化的频道、即时频道更换、视频点播、数字视频录像、多媒体交互节目等

目标二：固定/移动融合



固定/移动融合服务具有更大的移动性、便捷性，将创造更大的价值

- 控股Cingular是SBC转型和增长战略中的关键环节
 - SBC在Cingular无线中持有60%的股份，这为该公司在无线方面的发展提供了足够的支持
 - SBC通过和Cingular的合作为用户提供随时、随地，且利用任何设备都能享受的无缝通信服务
- 2004年成功收购AT&T无线
 - 成为全美频谱资源最丰富的无线运营商
 - SBC势力范围也扩展至全美最重要的100个市场



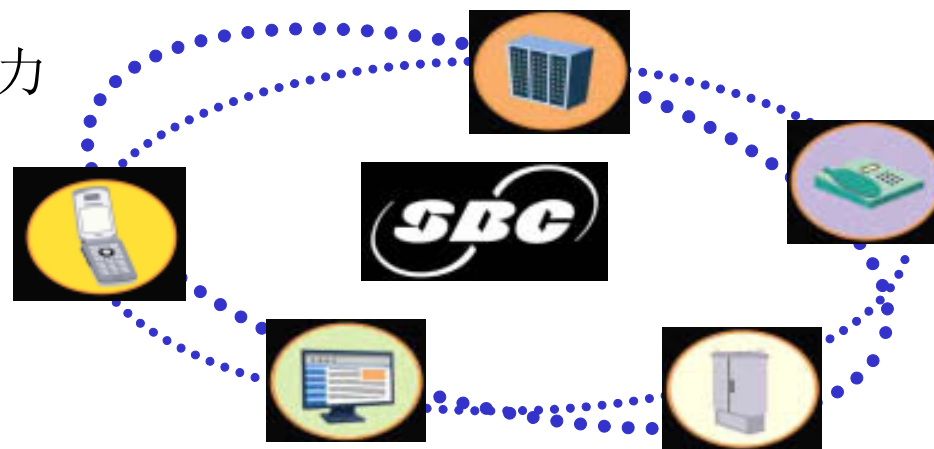
2004年，移动收入
已占总收入的32%

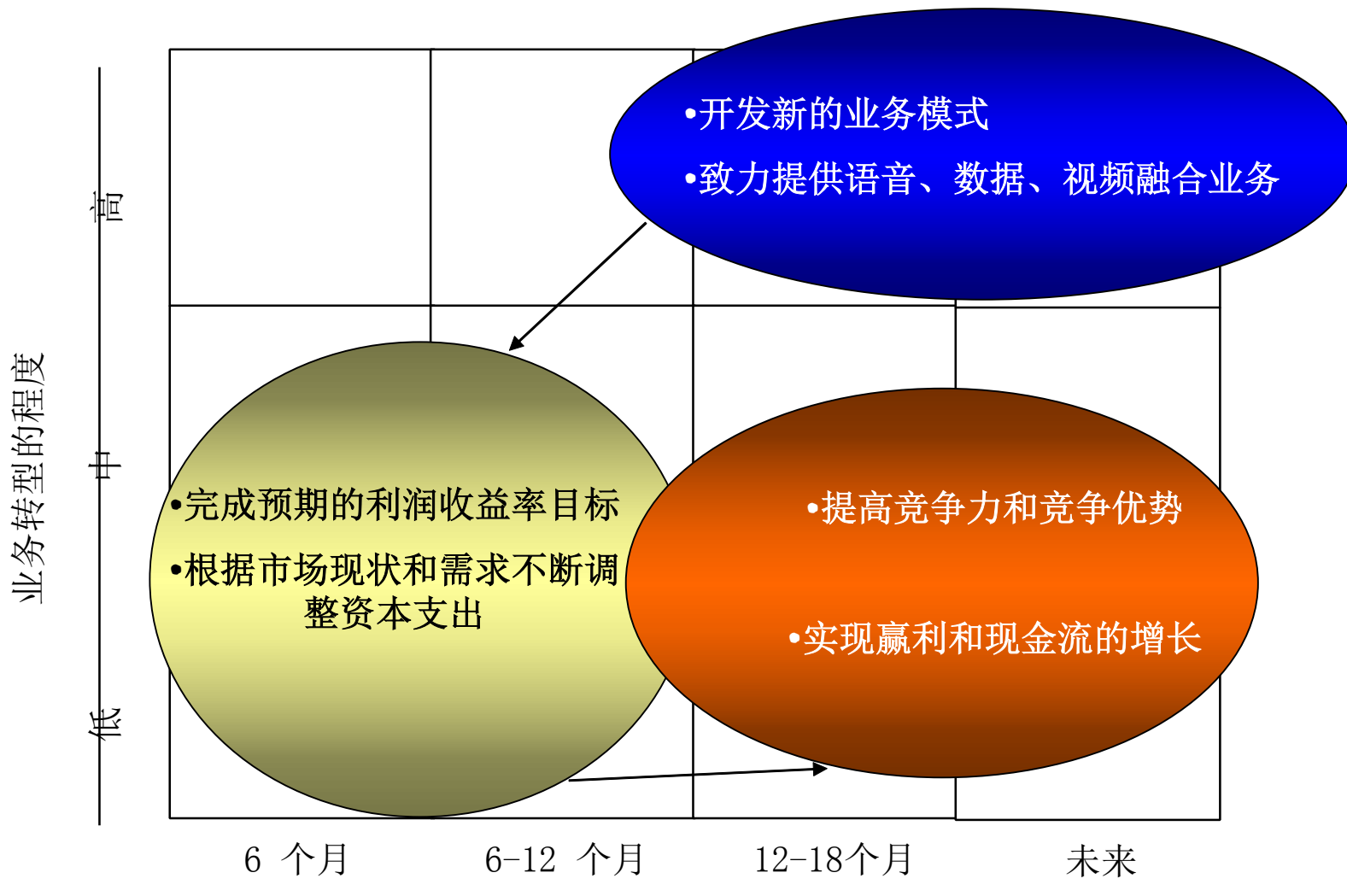
目标三：成为企业用户市场领导者



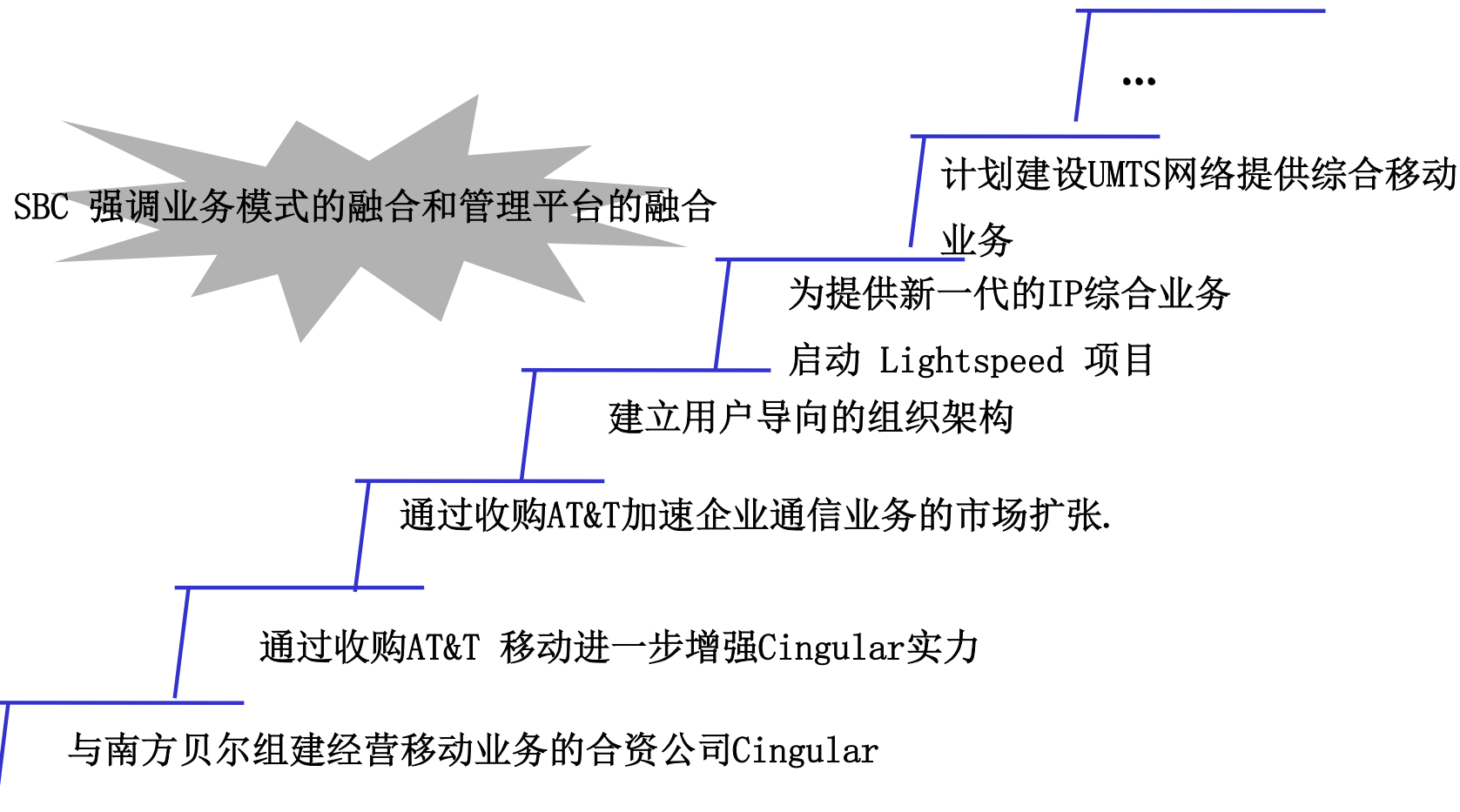
- 收购AT&T
 - 通过产品系列、客户资源方面产生的强大互补效应，成为领先的数据和企业市场服务商
- 力争成为由传统网络向IP网络转型的规则制订者
- 将下一代服务快速推向市场
 - 为客户提供全国或是全球范围的复杂的语音和数据业务
- 提升财务、技术和营销能力

基于IP，提供融合业务





SBC转型路径图



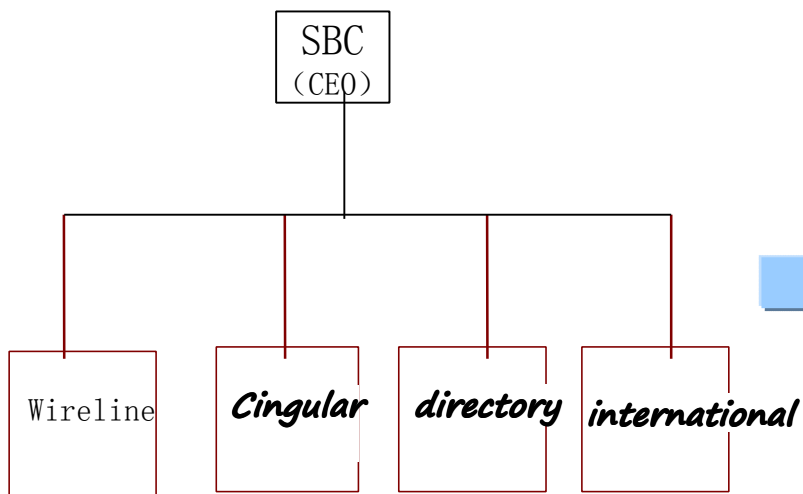
综合的业务模式基于综合的管理系统。 SBC 通过兼并收购、重组等方式加速融合进程

- 组织架构调整
- 网络转型
- 与战略伙伴广泛合作
- 资本运作

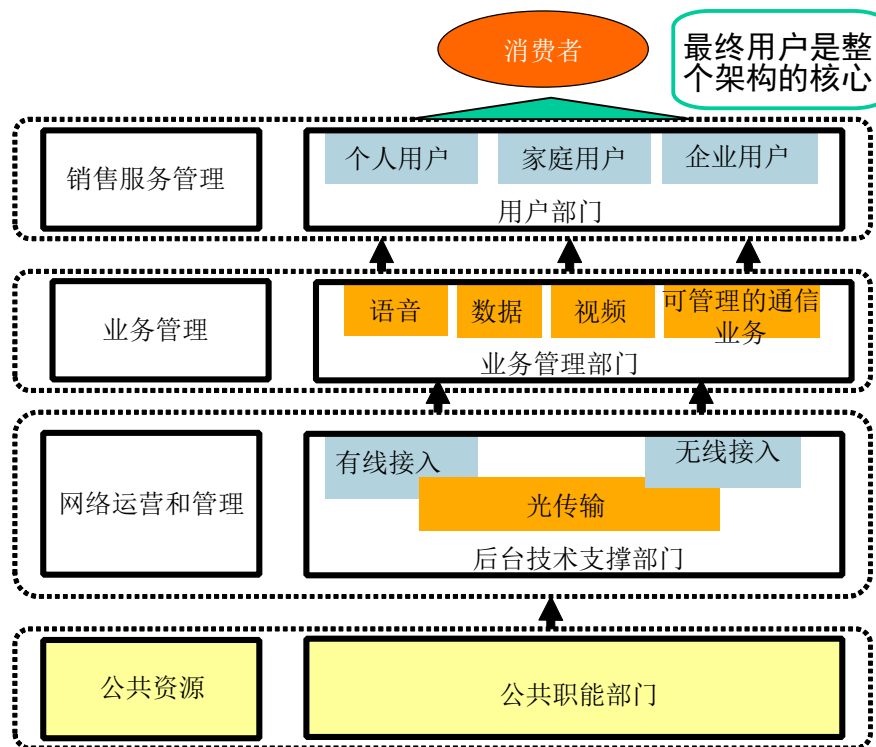
举措一：组织架构调整



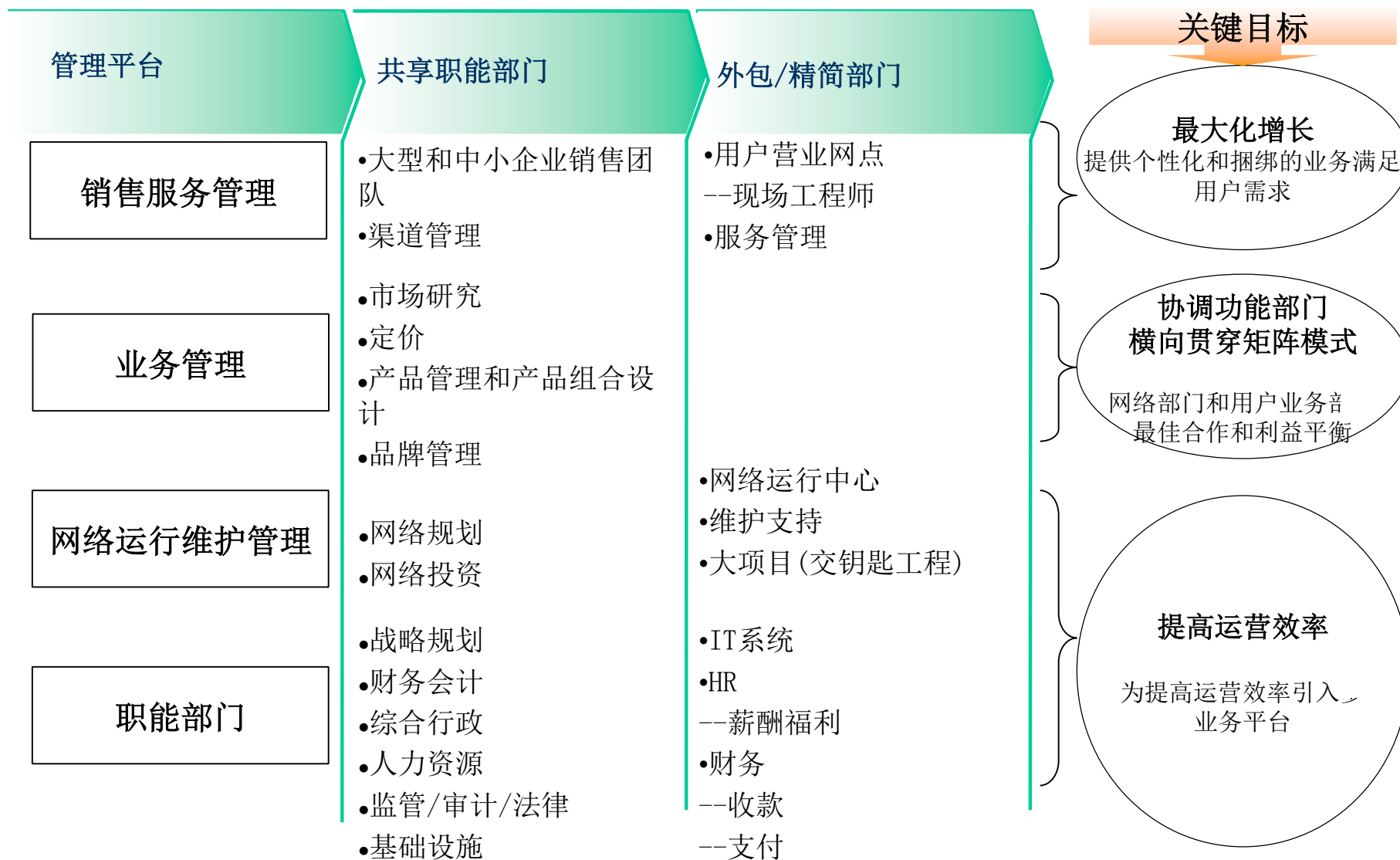
- 2005年3月，SBC 调整了组织架构，从以产品为中心转向以用户为核心



2004年前SBC组织机构（简易）



(续) 管理平台的功能设置



举措二：网络转型



- Wi-Fi
 - 在2006年底以前于6000个地点敷设20000多个热点（hotspots）
 - 向客户提供可在Cingular网络和SBCWi-Fi接口间进行自动电话连接的服务，并全力发掘视频点播业务等新的市场，利用日益增加的公共Wi-Fi接入点，作为发布包括VOIP技术的Cingular无线服务的跳板
- 移动网络
 - 2004年7月完成了GSM/GPRS网络的演进，为提供无线数据业务打下了坚实的基础
- DISH网络
 - 在2004年2月建成了DISH网络，从而使SBC成为美国最大的卫星电视提供商
 - 用户通过SBC的DISH网络，不仅可以欣赏卫星电视节目，而且还可以使用无线、宽带接入、本地/长途电话等业务。更为方便的是，用户只需申请一个用户号，就可以享受所有的服务并进行集中交费
- 加速FTTH网络建设（光速计划）
 - 为1800万美国家庭在2到3年内提供高速数据、视频和语音服务
 - 用户通过SBC的FTTH网络，可以使用视频等高带宽业务，从而充分体验网络的乐趣和魅力

举措三：与战略伙伴广泛合作



- SBC与CingularWireless和BellSouth合作
 - 推出Wi-Fi和3G综合业务，用户可通过公司接口进入Wi-Fi业务和Cingular的移动数据业务
- SBC与美国直播卫星电视公司Echostar结成战略联盟
 - SBC对其在全美13个州的客户提供双方联合品牌的直播卫星电视业务
 - 充分发挥SBC成熟的客户营销体系和服务网络，降低Echostar的市场推广成本，还可以使SBC夺回部分被有线电视公司抢占的宽带市场
- 与Yahoo! 达成名为“为宽带打造”的合作
 - 实现依靠宽带定制互联网内容信息服务，将SBC的DSL传输、网络接入及应用和Yahoo! 公司的定制内容、服务和应用结合在一起提供给宽带用户
 - SBC Yahoo! DSL可以提供比拨号快得多的网络速度
 - 针对小企业用户定制一些特色服务，如提供200倍于一般ISP的Email存储空间以及网络营销服务

举措四：资本运作实现区域运营的扩展和融合



- 2004年1月，收购网络咨询公司Callisma，以增强其向企业用户提供可管理通信服务和专业网络咨询服务的能力
- 2004年2月，SBC的控股子公司Cingular无线收购AT&T无线
 - Cingular取代Verizon无线雄踞美国最大无线运营商的地位
- 2004年11月，SBC和BellSouth宣布成立因特网黄页合资企业，并收购在线黄页发行商YellowPages.com
 - 新企业将会利用知名度很高的YellowPages.com以及SBC和BellSouth强大的本地广告关系，力争成为因特网黄页和本地因特网搜索的市场领导者
- 2005年1月，收购AT&T
 - 获得一张覆盖全国的网络，为其延伸触角提供网络保证
 - 获得3000万长途电话用户，为其业务拓展准备用户基础
 - 获得300万名包含众多财富500强公司的企业用户，为其深耕企业市场提供着力点
 - AT&T在美国乃至世界上是一个具有很大影响力的品牌，依靠联合使用AT&T和SBC两个品牌，SBC的品牌知名度能够得到提高

附：SBC并购情况



发起年份	并购主体	并购客体	并购价格 (亿美元)	支付方式
1996	SBC	Pacific Telesis	170	换股。1股Pacific Telesis兑换0.7315股SBC
1998	SBC	SNET	44	换股。1股SNET兑换 1.7568股SBC
1998	SBC	Ameritech	566	换股。1股Ameritech兑换1.316股SBC
1999	SBC	Comcast蜂窝公司	16.74	现金+债务。4亿美元现金，并承担 Comcast蜂窝公司的12.74亿美元债务
2000	SBC	Sterling Commerce	39	现金。向每股Sterling支付44.25 美元
2001	SBC	Prodigy Communications	4.65	现金。向每股Prodigy支付6.6美元
2004	SBC	Callisma	N/A	现金
2004	Cingular无线	AT&T无线	410	现金。向AT&T无线的每普通股派发15美元现金
2004	SBC BellSouth	YellowPages.com	略少于1	现金
2005	SBC	AT&T	160	换股+现金。1股AT&T兑换0.77942股SBC的普通股票，同时AT&T还要支付每股1.3美元的特别分红。因此，SBC将支付149.5亿美元的股票和10.5亿美元的现金

用户数量和业务收入增长、业绩增长...

单位 (千)	2003年	2004年	增长率
长途用户	14,416	20,868	44.76%
DSL用户	3,515	5,104	45.21%
移动用户	24,027	49,109	104.39%
合计	41,958	75,081	78.94%

表一 SBC用户增长比较

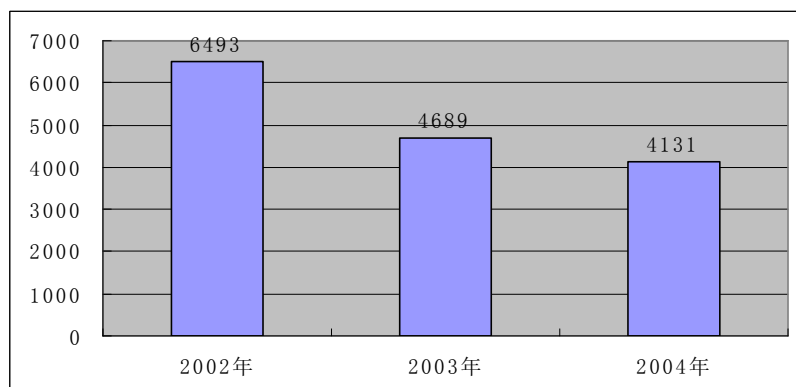


图2 SBC近三年盈利比较
(单位: 百万美元)

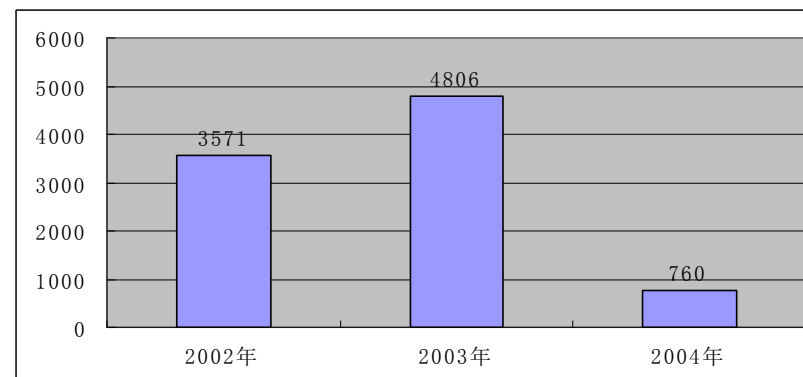


图3 SBC近三年现金流比较
(单位: 百万美元)

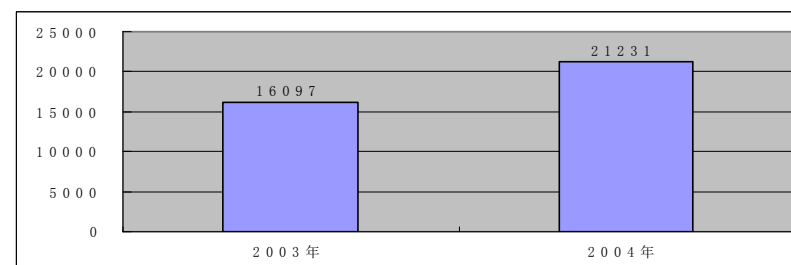
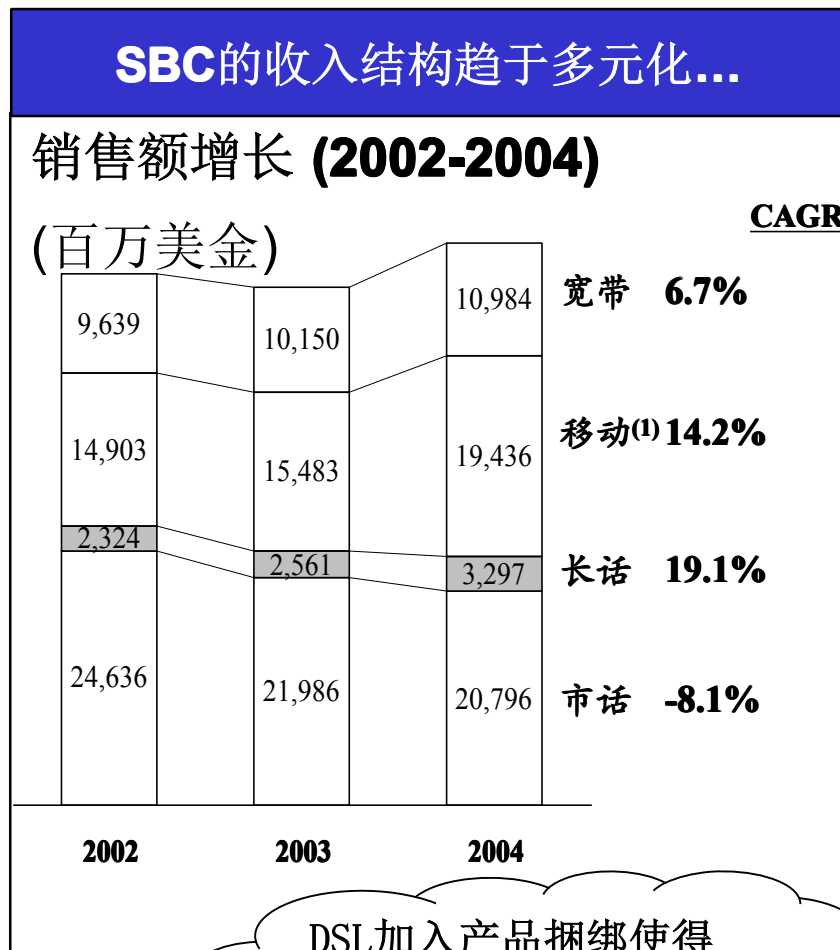


图4 SBC净负债比较
(单位: 百万美元)

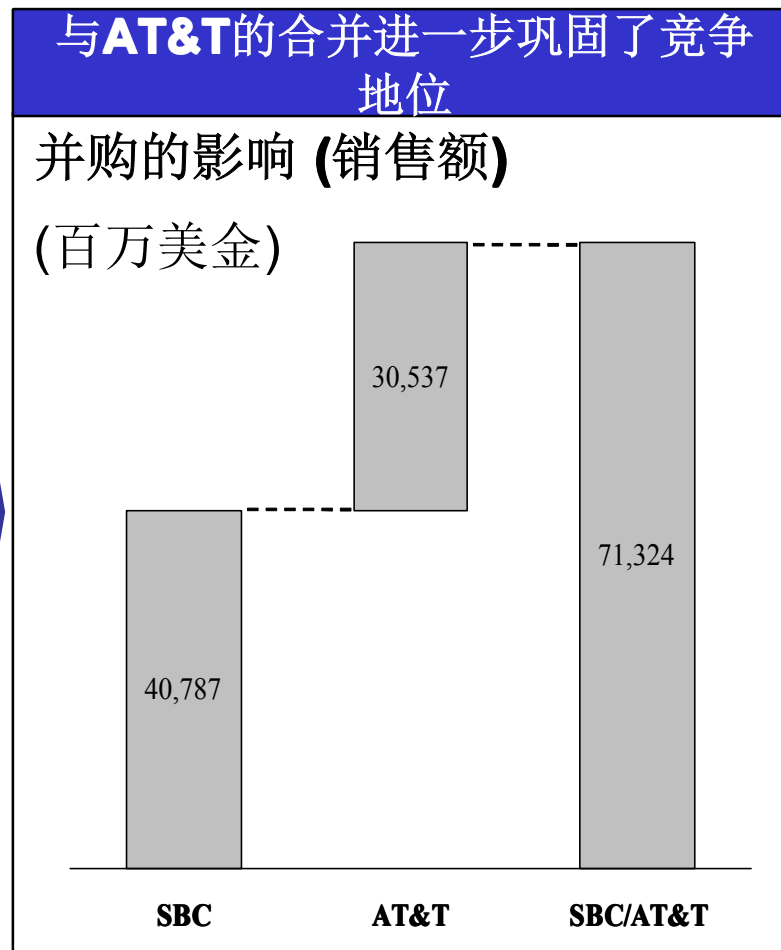
转型结果 (2/2)



- 扩大了收入来源并巩固了竞争地位



DSL加入产品捆绑使得SBC服务的“黏度”提高了73%



注: (1) Cingular 运营数据。SBC 有60%的股份。

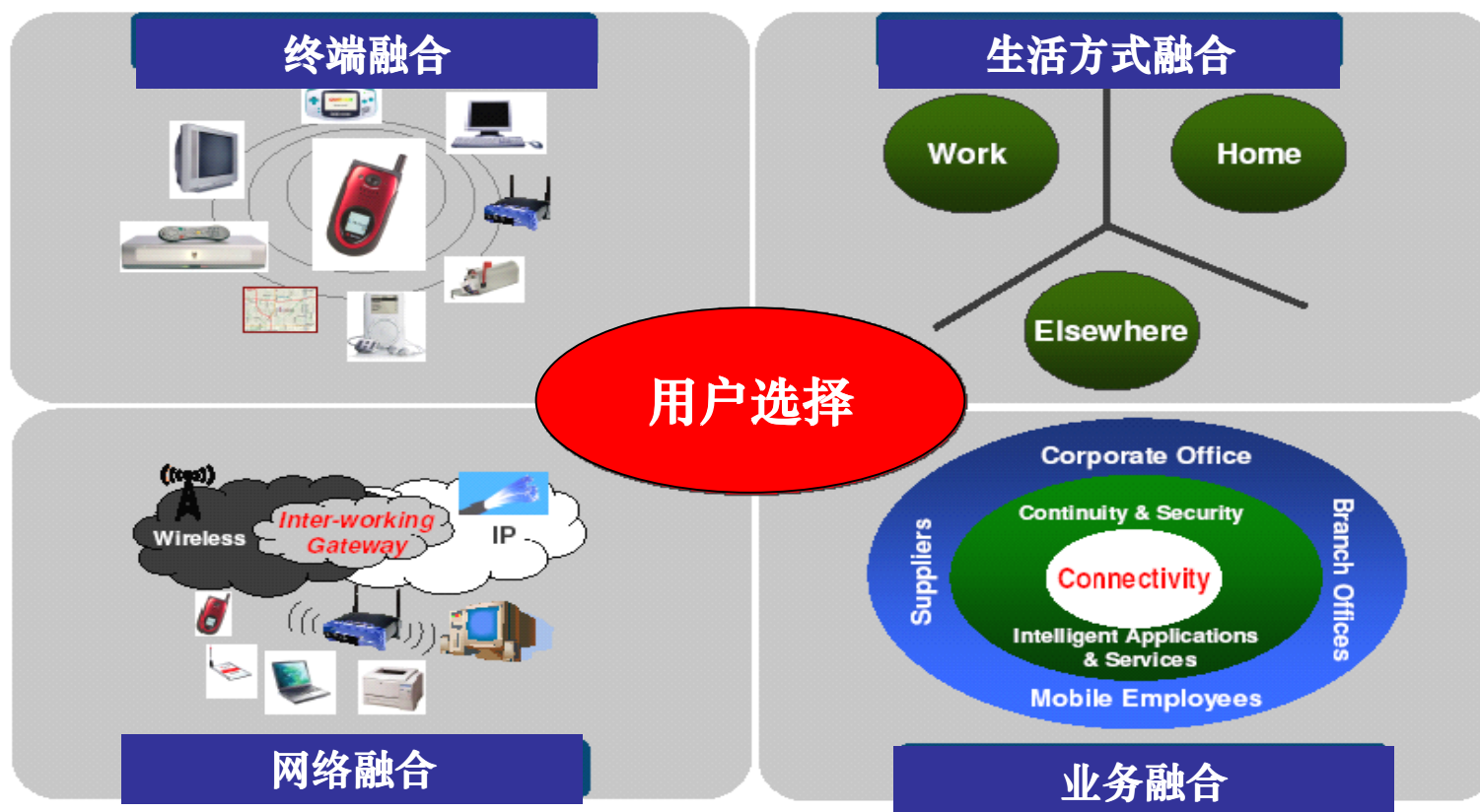
Sprint转型战略及实践



对未来形势的判断 (1/3)

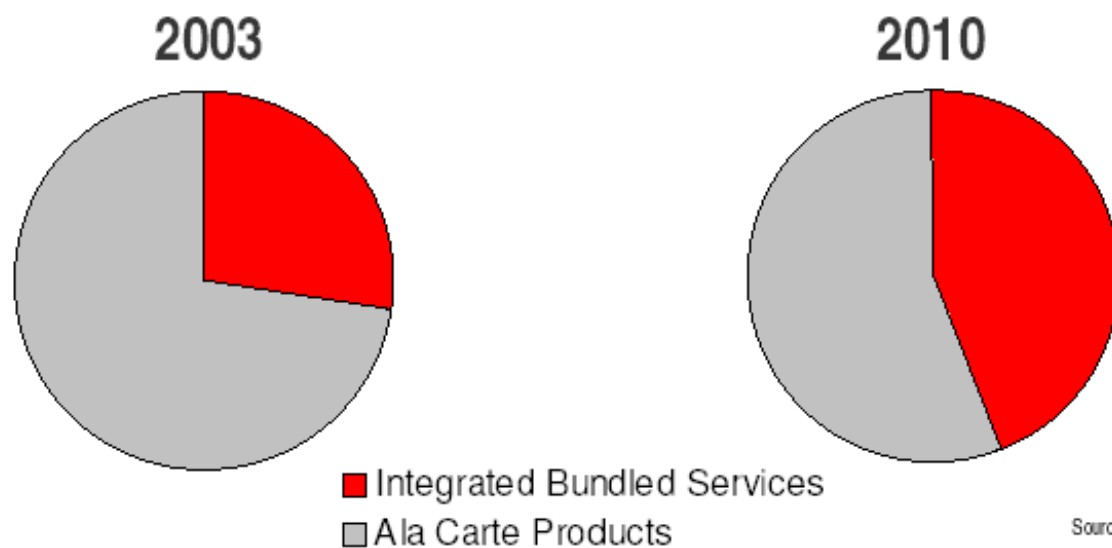


判断一：融合正在改变着电信行业



判断二：综合/捆绑产品是未来的发展方向

Telecom Industry Revenue by Source

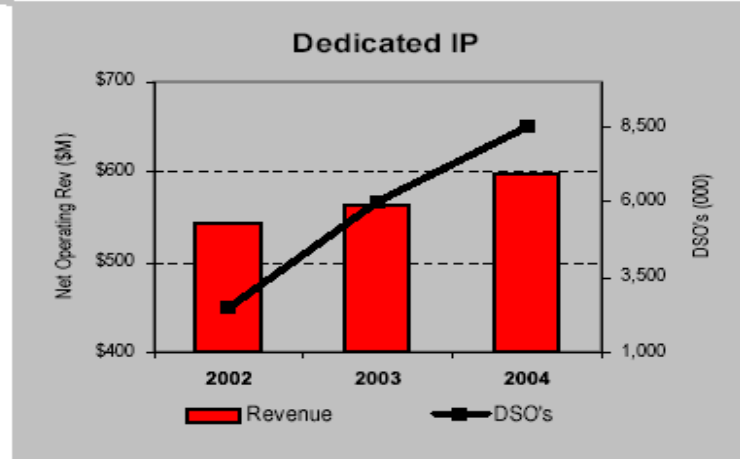
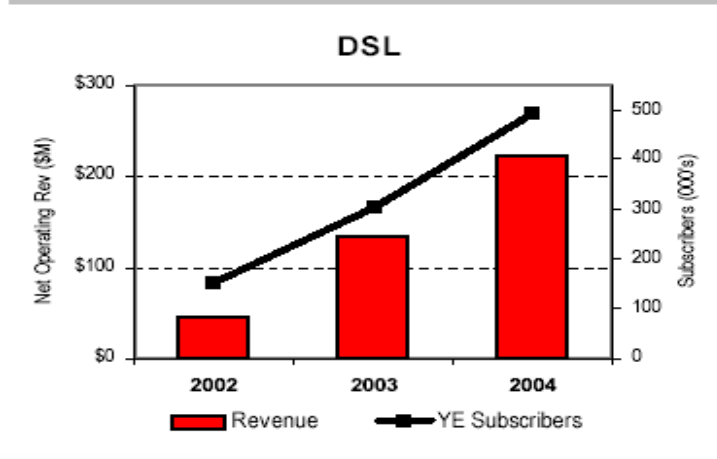
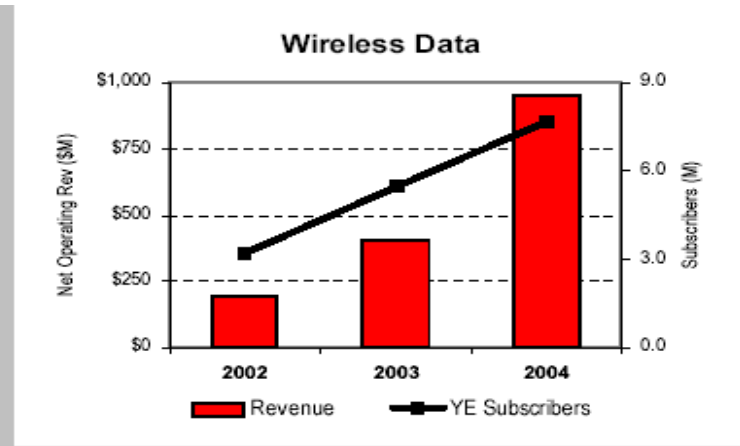
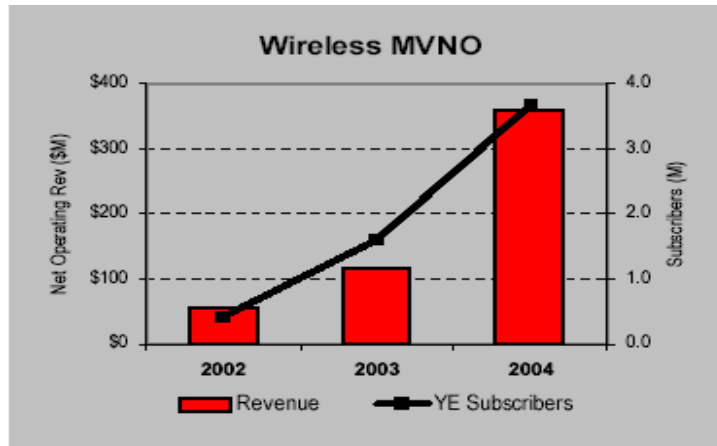


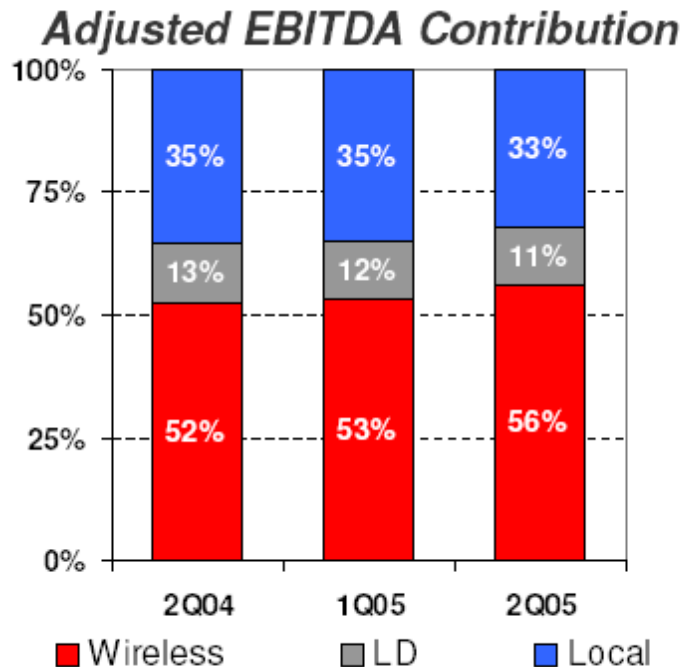
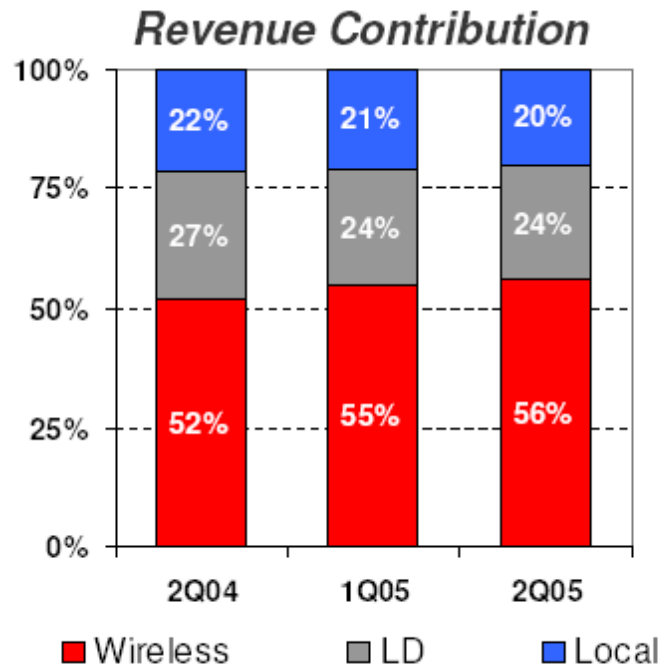
- 融合的趋势将导致融合/捆绑业务迅速增长
- 到 2010年，80% 的家庭用户将希望运营商同时提供两种以上的捆绑服务

对未来形势的判断(3/3)



判断三：强劲的业务增长主要来自于移动、DSL、IP

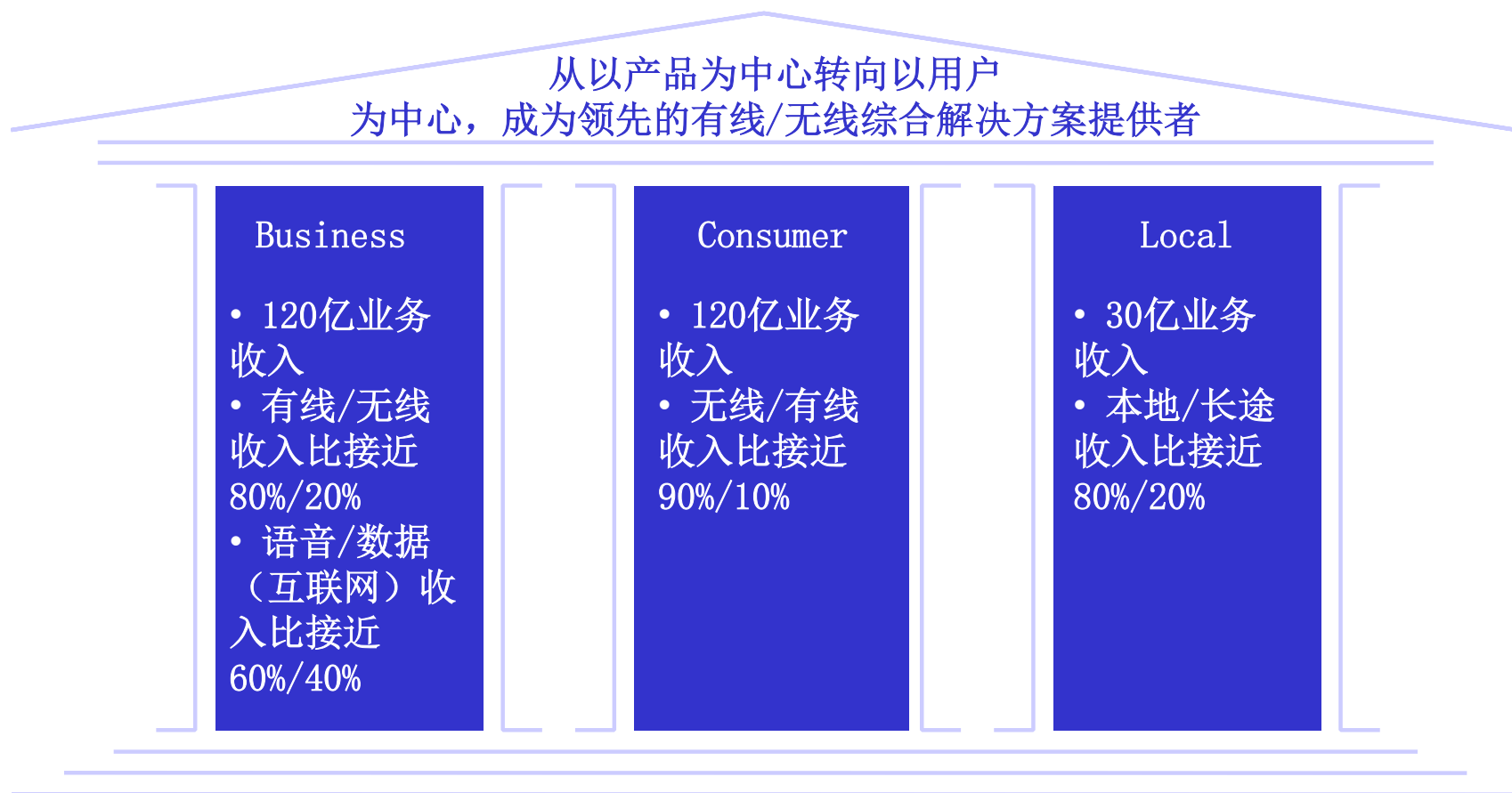




Results exclude North Supply & before eliminations

- 据Sprint PCS预测，到2006年，来自数据服务的收入，如电子邮件、文本信息等收入将达到普通通话收入的两倍

- 2003年底，Sprint提出转型，目标如下：



■ Business

- 为用户提供“一站式”服务，简化用户使用过程
- 为用户提供独特的、综合信息服务
- 通过系统集成、网络出租扩大市场份额

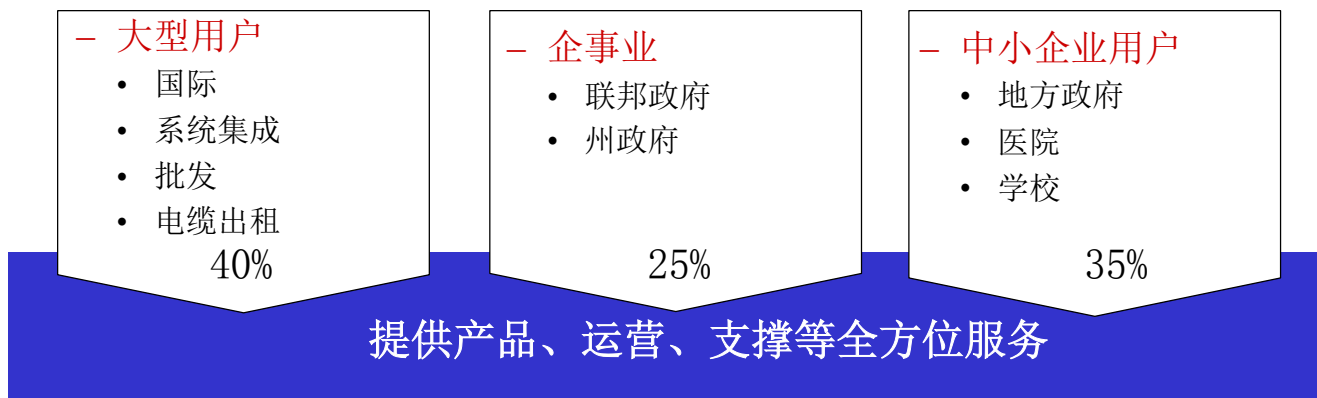
■ Consumer

- 重点关注数据业务和MVNO

■ Local

- 重点关注视频、移动、DSL

■ 按照用户需求设置市场销售部门



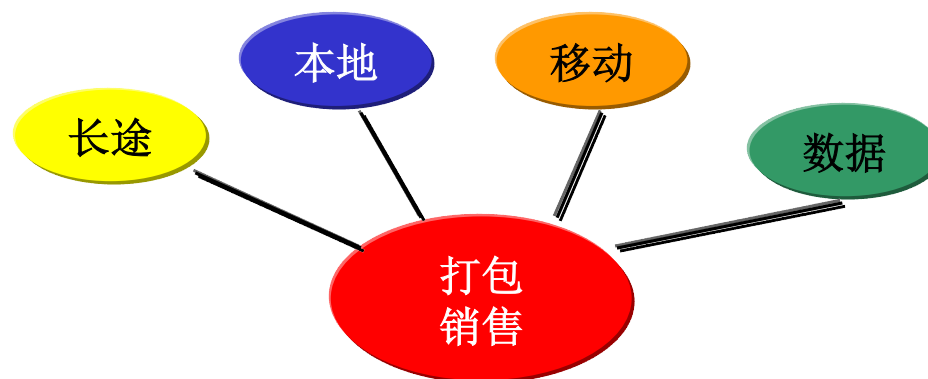
■ 为用户提供“一站式”服务

■ 提供独特、融合的解决方案

- 接入：拨号、DSL、手机、WiFi
- 一对一的客户经理

■ 扩大业务范围

- 系统集成
- 网元出租



■ 关注利润增长点

- 市场创新
- 无线数据业务
- 销售渠道

■ 建立“用户至上”的服务理念

- 完善用户体验
- 客户关怀

■ 尽可能地降低运营成本

- 资源共享
- 提高运营效率

简便、捆绑/融合的服务是未来制胜的法宝

DSL

- 市场定价
- 扩展用户范围...

移动

- 捆绑/融合有线/无线服务
- 提供语音信箱
- 家庭通话免费

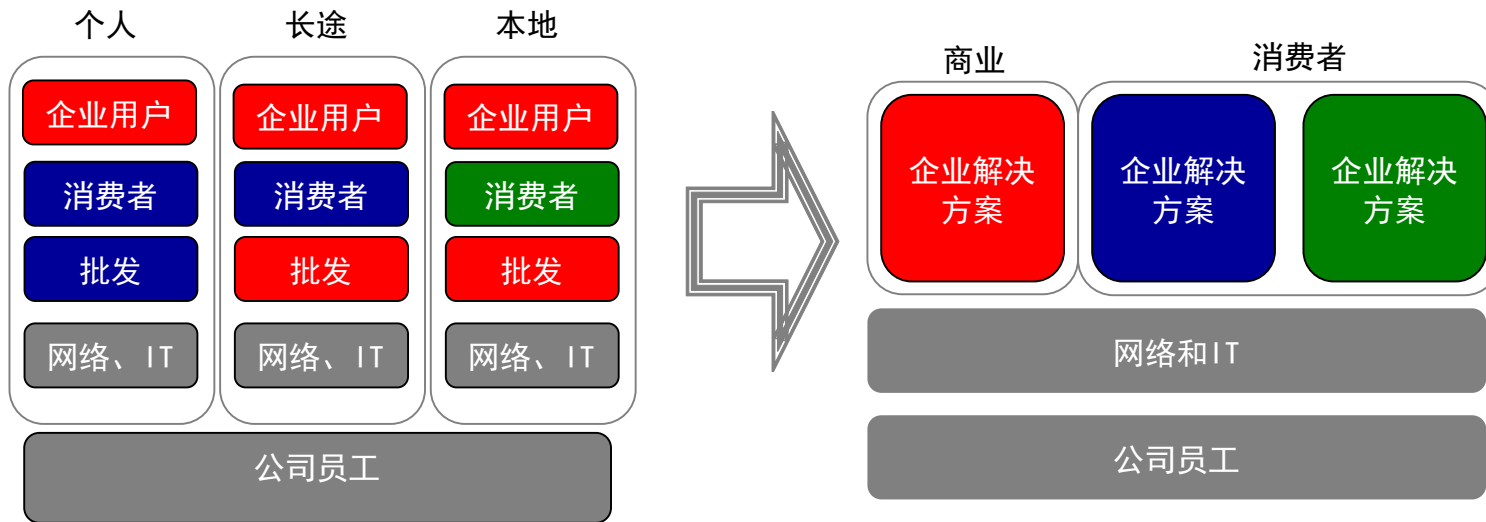
视频

- 捆绑卫星视频通话
- 推出基于ADSL的VOD业务（视频点播）
- 提供基于FTTP的视频广播

一站购齐，统一帐单

- 组织架构调整
- 网络转型
- 大力发展移动业务
- 不断推出新业务
- 与战略伙伴广泛合作
- 利用终端吸引用户
- 收购NEXTEL

举措一：组织架构调整



- 2003年，Sprint对整个组织结构进行了重组，部门设置和 workflows 从传统的以产品为中心转变为以市场和客户需求为中心。重组之后，Sprint设立了三大部门，分别是企业解决方案部（SBS）、消费者解决方案部（SCS）和本地通讯业务部（LTD）。

- 固网：向NGN逐步演进
 - 2001年11月，Sprint公司的本地电信业务部将其整个电话网络改造为基于分组的下一代网络，拉开了NGN的帷幕
 - 在过渡策略上，Sprint向分组网的过渡是从核心向外围，先汇接局，后端局，所需时间约为8年。
 - 2003年5月，Sprint宣布已经将长途中心局移植为以分组交换为基础的网络
 - Sprint在部署NGN后，网络节点数减少了75%，总体投资及运营成本下降了20%，效益增长了20%。更重要的是，Sprint可以提供会议电视等新业务
- 移动网
 - 向EV-DO演进，同时积极采用WiFi技术
 - 建设基于高速无线接入技术标准Wimax的无线宽带网络

举措三：大力发展移动业务



- 早在90年代中期，Sprint就开始在无线领域投入了巨资来竞标运营许可证以及构建无线通信网络。这些战略性投资为Sprint带来了累累硕果：今天无线业务在Sprint公司整体收入中占据的份额已经超过了一半
- 充分发挥Sprint资产优势，将无线通信网络出租给其它公司，并允许这些公司推出自己的无线业务。
 - 虚拟运营商Virgin移动公司就是一个典型的例子，它购买了Sprint出租业务，并推出针对年轻人的移动业务，Virgin移动公司已经成为美国市场成长最为迅速的无线运营商
 - Qwest通信公司也开始转售Sprint的无线业务，而AT&T也购买Sprint的无线网络业务
- Sprint拓展虚拟网络覆盖100多个国家和地区
- 通过这些合作关系，Sprint的用户数迅速扩张，2004年第二季度由于合作关系而新增的用户数达到了30万，占据了该季度Sprint新增用户数的三分之二

举措四：不断推出新业务



- 在美国国内开通可在手机上使用对讲机功能的“PCS Ready Link”服务
- 2005年4月，推出实时电视直播服务
- 2005年7月，Sprint开始提供无线网络接入服务

举措五：大力发展与战略伙伴的合作



- 与有线电视运营商合作，从电视运营商签约的用户中收取提成
 - 通过和这些电视运营商的合作，Sprint向驻地用户提供语音服务
 - 合作伙伴包括时代华纳、Mediacom通信，这些公司已经在其有线电视网络上提供电话业务
 - 在与时代华纳的合作中，基于时代华纳的网络Sprint向消费者提供语音邮件、呼叫转移等服务
- 与内容服务提供商合作，丰富用户的内容体验
 - 与Sony合作，Sprint PCS提供来自Sony Music的歌曲片段作为铃声
 - 与华纳合作，提供音乐订购服务，该服务可让用户通过无线网络下载来自华纳音乐的完整歌曲
 - 与雅虎联合推出了面向移动设备的电子邮件服务
 - 2005年4月，与福克斯新闻频道联手推出手机新闻业务
 - 与体育电视频道ESPN合作推出视频焦点回放、新闻及最新比分快递等服务
 - 携雅虎推PC-to-Mobile游戏“雅虎纸牌”(Yahoo! Poker)

举措六：利用终端吸引用户



- 与设备商合作推出性价比较高的手机
 - 2004年4月，与三星公司合作推出了一款VM-A680手机，定价149.99美元，是当时美国市场最便宜的VideoMail手机

- 通过新设备吸引用户使用新业务
 - 推出可以支持新业务的手机
 - 2005年2月，推出一款兼容全球GSM网络和CDMA网络的双模手机IP-A790

- 捆绑手机
 - 通过赠送手机，与用户签订2年在网的合约



MobiTV

PictureMail



VideoMail



ReadyLink

- 2004年12月， Sprint以350亿美元收购集群通信运营商Nextel
- 主要目的
 - 加强PTT业务，为用户提供融合业务打下基础
 - 获得Nextel 4000万客户，特别是占80%的企业级用户
 - 合并节约120亿美元成本，主要是资本开支的减少，减少蜂窝基站和交换机的数量，减少销售、营销和管理人员数量