

# 电信运营商互联网转身 涅槃重生还是重蹈覆辙?

在放出口风两年之后,中国移动的互联网公司才有了实质性的消息。近期,中国移动内部正式启动了互联网公司筹备小组。互联网化被认为是电信运营商解决被管道化危机的一剂良方,国内的三大运营商之前也没少进行这方面的尝试,然而无论是曾被看好的飞信还是不被看好的易信,都没能证明电信运营商能做好互联网产品。是涅槃重生还是重蹈覆辙,电信运营商的互联网转身,注定不是一件轻松的事。

## 现实严峻

### 不转型就是等死

铁塔公司的成立好像是对运营商的釜底抽薪,而虚拟运营商牌照的持续发放,将整个市场的竞争推进到了新的战国时代。

中国移动第一次提到组建互联网公司,是在2012年12月在广州举行的全球开发者大会上,当时中国移动总裁李跃对外表示,中国移动要筹建互联网公司。据知情者透露,当时中国移动内部决定由当时的广东移动董事长徐龙掌舵互联网公司,不过徐龙不愿接手,于是此事一度陷入僵局。2013年8月徐龙落马之后,中国移动的互联网公司也没了下文。直到近日,中国移动才又成立了互联网公司的筹备小组。

与两年前相比,中国移动所面临的形势更为严峻。2012年中国移动的营收增长为6.1%,还能实现2.7%的净利润正增长;然而今年前三季度,其营收增长已经降至3.9%,净利润更是同比下滑了9.7%。如果说两年之前,中国移动成立互联网公司还算未雨绸缪的话,那如今就有些形势所迫的味道了。

“形势逼人,不转型就是等死。”电信专家马继华下了这样的断言。他表示,中国的通信市场发生着深刻的变化,铁塔公司的成立好像是对运营商的釜底抽薪,而虚拟运营商牌照的持续发放,也将整个市场的竞争推进到了新的战国时代。“运营商已经在业务发展上展现出新的思维,比如成立完全市场化运作的新媒体公司和互联网公司,主动去适应新的游戏规则,这将是运营商未来的发展方向。”马继华说。

根据已经逐渐清晰的改革思路,中国移动互联网公司成立的同时也伴随着其新媒体公司的组建。目前,中国移动拥有九大基地,其中的音乐、视频、阅读、游戏和动漫基地将合并成立新媒体公司,而互联网公司将以现有的互联网基地为基础,以 MobileMarket(即 MM 商城)为核心,整合分散在各地的优势资源,把各项业务统一融合。从定位来看,新媒体公司将以内容为主,而互联网公司将以服务为主。

## 错失良机

曾经有一个叫飞信的机会 | “它比现在最为成功的微信要早诞生近四年的时间。”

如今费尽心思要转型的中国移动,实际上曾经距离互联网尤其是移动互联网的成功那么近,因为有一个叫做“飞信”的东西。2007年中国移动推出飞信服务时,曾被认为是打通互联网与移动通信网的一大创新,用如今流行的话说,就是掌握了互联网的“入口”,而它也比现在最为成功的移动互联网产品微信要早近四年的时间。

在飞信诞生之后,联通和电信也都推出了跟风的产品,甚至可以说,微信的出现,也在相当程度上受到了飞信的启发。中国移动内部当时主导飞信项目的子公司卓望信息一位已经离职的高管在和记者谈起飞信时,仍掩饰不住惋惜之意:“当时的飞信团队确实是移动内部的精兵强将,而且那时也没觉得哪一步走错了,但是一路发展下去,飞信的地位

却越来越尴尬了。”的确,坐拥数亿的用户资源,有着现在互联网行业还奉为圭臬的免费概念,掌握着移动网与互联网之间的入口,加上移动强大的背景,怎么看飞信都前途无量。然而到了现在,虽说仍在推出新的版本,但不可否认,飞信已经成为了一个边缘化的应用。是什么搞砸了飞信?一位前飞信团队成员如今

有了更为深刻的反思:“首先是把飞信封闭在移动用户内部,没有对其他运营商用户开放,先天决定了飞信不可能成为一个合适的人口级应用;再者,由于担心飞信会影响到短信等传统业务收入,对飞信的功能,移动也一直有着诸多限制,更不用说后来微信赖以成名的语音对讲功能;当然最主要的一个原因还是内部机制问题。”

## 原因分析

不同思维模式的撞击 | “一家互联网企业如果想成立一家新的公司,不会两年过去了还在筹备期。”

“运营商成立互联网公司遇到的第一个难题就是电信思维的领导如何管理互联网思维的公司。”独立电信分析师付亮说道。中国电信与网易合作的“易信”项目是运营商的电信思维与互联网思维发生碰撞最为典型的例子。2013年,中国电信与网易成立了合资公司,共同推出了类似微信的即时通讯应用“易信”。

虽然易信项目中国电信的股权占到了73%,但在对外透

露消息上,网易方面往往要比电信主动得多。记者还记得,在易信发布之初,对于定向流量的问题,中国电信对外的表述是“将对于全国中国电信天翼用户,减免易信即时通信的定向流量费用”,而网易则说“易信将为全国用户免除使用流量费用”,这两种相差甚远的表述当时也让媒体莫衷一是。

“这并不奇怪,电信作为央企、运营商,行事求稳,明明能做到五成,对外却只说到三成;

而网易作为互联网企业的代表,其风格是先画饼吸引用户,能做到五成时对外就敢说十成。”一位资深媒体人士说。

此外,在虚拟运营商出现前,三大运营商的业务模式已沿用多年,不同的套餐含不同的通话时长、数据流量、短信,仅此而已。而今年虚拟运营商出现后,一些带有互联网背景的虚拟运营商很快就推出了之前闻所未闻的业务形式:“电话半年免费打”“流量、语音随意

转换”……按照虚拟运营商产业联盟秘书长邹学勇称,“三大运营商推出新业务,一定要经过反复审核和试用,确保没问题才可以,而互联网意识更强的虚拟运营商则更注重速度,有了好的想法就先推向市场,边操作边发现问题加以改进。”一位互联网企业员工说:“哪种思维更好不好下断言,但有一点可以肯定,一家互联网企业如果想成立一家新公司,不会两年过去了还在筹备期。”

## 解决之道

要敢于革自己的命 | “如果腾讯当初总想着不要影响到QQ的用户量,那就没有今天的微信;同样,如果运营商害怕自己的互联网产品会影响到自己传统的语音和短信业务,那互联网公司也就可以不用搞了。”

什么因素阻碍了运营商向互联网转型?

“作为央企,运营商内部层级分明,做事更加看重领导意志,一个好的想法在经过层层汇报、修改之后,往往面目全非了,这不适合互联网公司的运

作方式。”有运营商中层负责人坦言,“如果移动的互联网公司真的想做好,有几点需要做到:一是放权,给互联网公司充分的自主权;二是选择合适的领导,要真正懂互联网,最好是从外部广纳贤才,不与行政级别

挂钩;三是建立好产品经理人制度,产品设计以市场为导向而不是以领导喜好为导向;再有就是出台更具吸引力的薪酬制度吸引人才。”

“如果腾讯当初总想着不要影响到QQ的用户量,那就不

会有今天的微信;同样,如果运营商害怕自己的互联网产品会影响到自己的语音和短信业务,那互联网公司也就不用搞了。自己不敢革自己的命,那就只能等着被别人革命了。”上述运营商中层负责人称。

尝试引入民营资本 | 中国移动要想在互联网业务上有一番作为,可以借鉴和效仿互联网公司的做法,自己只做投资人和业务支撑。

在运营商现有体制一时难以根本改变的局下,或许引入民营资本,给互联网业务更大的活动空间和自主权也是运营商当前一个不错的选择。

马继华就表示,中国移动

要想在互联网业务上有一番作为,就需要按照互联网的游戏规则来行事,可以借鉴和效仿互联网公司的做法,自己只做投资人和业务支撑。至于公司运营,可以完全按照市场化的

方式进行,甚至中国移动都可以充当天使投资人,最大程度地吸收资本市场的力量。实际上,另外一家运营商中国电信的互联网业务,就尝试按照这种思路推进。按照中国电信的

思路,正逐步加大在各新业务层面与互联网等民营资本的合作力度,借助民营资本和互联网公司更加灵活的机制和成熟的经验,来带动自己的业务发展。(据京华时报)

