

“迎接移动互联网时代”之平台篇

“平台化”世界塑造新生态系统

■ 钟凌江 报道

这是一个高度“平台化”的世界。2007 年 5 月 Facebook 推出开放平台应用程序接口(API)之后,那些拥有高黏性产品服务,并以此获取大量忠实用户及流量,同时缺乏足够变现能力的互联网企业,开始将自己的 API 开放给第三方,从此刮起“平台化”旋风。苹果 App Store 的成功将平台的庞大商业价值从可能变成了现实,目前全球应用分成已经超过 25 亿美元。Android 打造更开放的平台紧随苹果手机而迅速崛起。几个月前,原本以“不兼容”为市场决战利器的腾讯、360 开始打破封闭的业务发展模式,宣布面向第三方开发者全方位、全平台开放的策略。百度推出“移动框计算服务”,发力移动互联网平台,并推出全新首页。全国最大的手机浏览器厂商 UC 也争做平台而不做网站……

平台为何有如此魔力,让产业各方欲罢不能?

平台塑造新生态系统

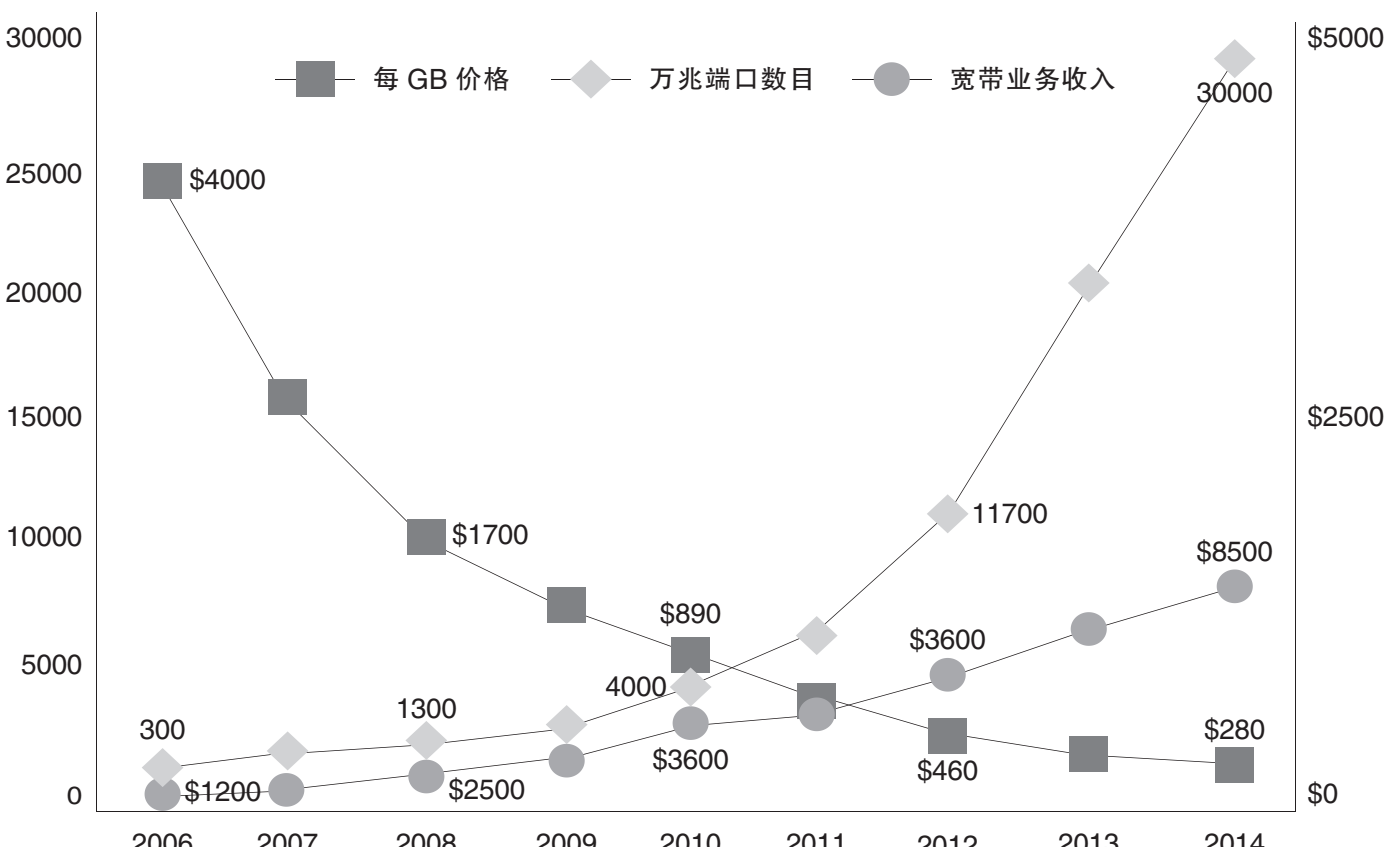
IT 的竞争已从单一技术、产品和服务的竞争演化为集合产业链上下游生态系统的竞争。平台终端数量的多少、用户的多寡、应用数量和开发者的多少决定一个平台生死前途,围绕一个平台所建立起来的生态系统的经济价值则是一个平台活力、市场竞争力的直接反映。

平台就是一个信息业务的大集市,汇聚了用户和业务提供者,具备基础性信息应用市场的双边特征。谁掌控了平台,谁就一只手抓住了用户,另一只手抓住了信息世界最具草根精神的创新者,从而奠定自己在移动互联网新生态系统的入口地位和价值分配者地位。

平台的战略意义在于,在业务上,它赋予了烦琐、枯燥的信息业务永续创新的可能。最极端的平台运营者如 Facebook,完全停止了自身的应用程序开发,唯一做的事情就是维护用户的个人主页和人际网络,几乎所有其他服务都是由第三方来提供的。截至 2010 年年底,已有超过 100 万的开发者在其 F8 平台上开发出 50 多万个第三方应用。在商业上,平台的商机和价值正在不断涌现、成长和塑造,从而具有无限的想象力。Facebook 用户在使用这数十万个应用过程中产生的大量信息以各种形式保留下来,吸引着更多的用户,最终使其成为拥有良好用

■随着云计算、物联网及移动互联的迅猛发展,全球万兆端口数到 2014 年将达到 3000 万;

■不到十年每 GB 价格降低十倍以上,由原来的\$3000 降低到了\$280 以下,带来的宽带业务收入达到\$850 亿。



户体验的互联网个性王国,市值高达 800 亿美元。

中国移动互联网基地负责人杭国强认同“平台即能力”的理念。他告诉记者,平台奠定了经营者在移动互联网领域淘金的最基本的能力,至少应包括计费能力、位置能力、支付能力、短彩信的能力,当然也包括了第三方的能力,比如云识别能力以及类似淘宝商场这样的专业能力。

虽然各方专家对平台的定义不一,但无论哪种说法,都向人们传递着这样一个理念——移动互联网天然具有互联网基因,即开放与合作,参与和分享。平台就是为合作而生的,平台的存在与潮流,将开放共享的互联网精神提到一个新的高度。

2011 年,三大电信运营商也在不遗余力地阐述自己的平台策略,力图打造移动互联网世界新的生态系统。中国移动要以 MM 和飞信等为开放平台,与产业链全面对接;中国联通要继承“分享与参与”的互联网基因,不仅帮助产业链各环节搭建自身的业务平

台,还要建立沃商店等平台;中国电信也正为搭建移动互联网开放合作平台而努力……

运营商藉何打造平台

中国移动的 MM,中国电信的天翼空间,中国联通的沃商店,无一例外,都在试图搭建起信息业务交易的平台。平台化的战略已经成为运营商最为现实和迫切的选择,也预示着运营商将在移动互联网产业链中扮演更为重要的角色。而这种平台化的运作对于中国通信行业并不是头一遭。

早年中国移动的“移动梦网”其实就是一个平台,但它是一个“带围墙的花园”。实践证明,封闭的平台,在开放生态系统的勃勃生机面前,是没有抗衡能力的。

搭建平台,运营商历来拥有特殊优势。最核心的就是面向网络和设备的能力。运营商的管道能力、计费能力、位置能力等已经得到了快速发展,这在产业链中是无人能企

及的。

运营商的优势还体现在用户资源,尤其是号码资源等方面。9 亿多的移动用户是潜在的蓝海。移动互联网的应用以手机号码为身份标志,各大网络应用当然也可以通过手机号码打通,这些资源的重组和利用将是运营商决胜移动互联网的“撒手锏”。

然而运营商在平台方面的劣势也根深蒂固。优秀互联网公司的经验都表明,重视客户的需求和体验是其成功的关键,例如腾讯公司将客户需求和体验放在战略高度来考虑,专门成立了 CDC 部门(客户研究与体验设计中心)。面对移动互联网时代的到来、用户需求的快速变化、互联网创新技术和创新模式的不断涌现,电信运营商最为缺乏的就是贯穿始终的客户导向能力。建立专门的体验研究部门,打造专业化的人才队伍,重塑流程都是运营商必须面对的挑战。

众多的用户类型千差万别,需求不尽相同,运营商面临的跨平台跨终端的压力比起互联网厂商要大得多,这也是其劣势所在。

“迎接移动互联网时代”之管道篇

“智能管道”主导蓝海市场

■ 徐勇 报道

当前,移动互联网市场一片欣欣向荣,苹果、谷歌等移动互联网公司推出了数十万款移动应用,并从终端销售、应用下载、流量分成、广告收益等方面获得丰厚的回报。而与之形成鲜明对比的是,视频、音乐、游戏占用了越来越多的网络带宽,运营企业为此支付了高额的建网与扩容成本,投资回报率却大幅降低。

电信业深陷“数据增量不增收”

从全球移动网络中语音和数据流量的状况来看,2009 年年末,数据流量超过了语音流量,到 2011 年数据流量已经超过语音流量的两倍。2010 年全球移动数据流量比 2009 年增长 159%,达到每月 237PB。思科公司预测,到 2015 年,全球移动数据流量将比 2010 年上升 26 倍。就在移动数据流量快速增长的同时,电信运营商并没有从传送大量的上层应用内容中获得更多收益,面临收入增速放缓的困境。根据 Analysys manson 预测,2010 年至 2015 年每 GB 移动宽带流量的收入,将从 2010 年的 20 美元降至 2015 年的 5 美元以下。

有专家计算,话音时代移动运营商每比特收入相当于移动宽带的 163 倍,移动宽带收入呈线性增长而网络流量呈几何级数增长,移动数据业务“增量不增收”已成为运营商面临的巨大挑战。以国内某运营商为例,其数据业务收入(不包含短信、彩铃)只占其总收入的不足七分之一,而由此带来的基础设施投资却占到总投资额的五成以上,且这一比例还在迅速增加。如何应对移动互联网高速发展带来的成本与收益不对称的挑战,成为运营企业亟待解决的一道难题。

这里最典型的当数最早引入 iPhone 的

美国运营商 AT&T。iPhone 等智能终端在为 AT&T 带来用户量的同时也带来了激增的数据流量。近 3 年来,AT&T 的移动用户数增长了 24%,移动数据流量却暴增 116%,其中 iPhone 用户对移动带宽的占用以及对接入速度的要求远高于其他用户。自从引入 iPhone 之后,由于狂热的 iPhone“粉丝”一拥而上,导致 AT&T 的网络流量短期内激增,服务质量急剧下降。AT&T 多个领域的服务降至标准线以下。AT&T 随即表示将投入巨额资金改善该状况,但是至今未见明显效果。这直接导致百余年来经历了数次分合的 AT&T 近年来被消费者扣上了“最差移动运营商”的帽子。其他各国的运营商在发展移动数据业务的初期,几乎都面临类似的窘境。

“智能管道”

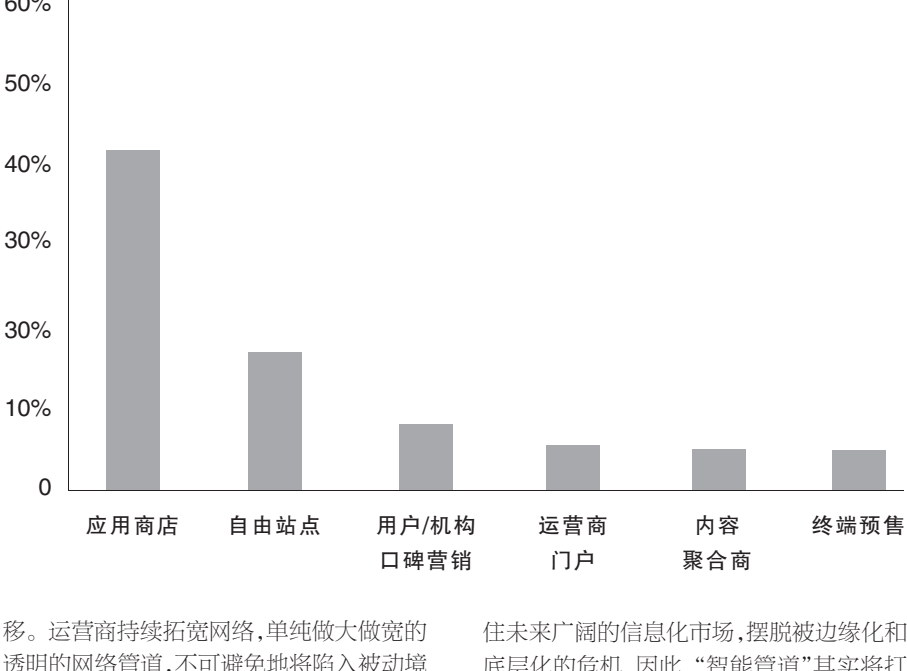
引领电信业走出困境

要真正扭转这一局面,运营商必须转变过去简单粗放的网络经营方式。近年来,全球主要电信业领袖和专家都呼吁,运营商构建“智能管道”已刻不容缓。

国内运营商对此达成了战略共识。中国电信总经理王晓初在集团 2011 年度工作会议上明确提出,中国电信要成为“智能管道”的主导者、综合平台的提供者、内容和应用的参与者。中国移动总裁李跃将网络发展方式转变列为中国移动“十二五”五个转变的首位。中国联通关于“智能管道”的研发与系统建设已经展开。

由此可以看出,“智能管道”已经成为运营商二次转型的落脚点。近年来,转型一直是全球运营商的战略重点。而移动互联网、三网融合与云计算等新应用和新运营模式的兴起,给运营商转型带来更大的压力与动力。面对各种互联网新贵如雨后春笋般涌现,电信业的利润正加速向互联网企业转

2012–2011 年全球应用销售分发渠道对比



移。运营商持续拓宽网络,单纯做大做宽的透明的网络管道,不可避免地将陷入被动境地。此时,运营商在网络方面的转型重点,必须改变过去网络运营模式,由传统的粗放型管道向智能化管道转变,将网络资源以更合理、更有效率的方式提供给客户,以实现基于用户需求和行为的智能资源配置,从爆炸式增长的流量上获得相应的收益提升。

工信部电信研究院科技委主任蒋林涛认为,“智能管道”中的“管道”就是普通的通信网络,它是独立于业务和应用之外的、纯粹意义上的管道。而“智能管道”的“智能”其实是掌握“管道”的能力、资源使用情况、性能及其安全能力,可以让用户以最合理的价格获得最好的用户体验,运营者以最合理的资源和资源利用率获得最高的回报。

这里不难看出,“智能管道”让运营商在一般的电信业务中发现潜在的信息应用需求,从而增加管道的价值和收入,进一步抓

住未来广阔的信息化市场,摆脱被边缘化和底层化的危机,因此,“智能管道”其实将打通运营商一直想涉足的一个崭新的战略性蓝海市场。

“流量经营”

是“智能管道”的精髓

要打造“智能管道”,一方面要以进军移动互联网的战略思维对物理的网络与业务的网络进行重新定位和部署;另一方面,运营商必须从快速增长的数据流量中获取更大的商业价值,更好地实现“流量经营”,才能真正走出困境。

中国移动前董事长王建宙就认为,数据流量不是运营商的负担,而是新的收入增长源泉,数据流量的精细化经营需要提高到公司的战略层面。

彻底开放是上策

随着用户需求日益多样化,一家公司很难凭一己之力全部满足用户需求,运营商必须有所为有所不为。运营商需要通过彻底开放,引入第三方开发者,打造全程体验,留乃至吸引更多的用户,赢得入口争夺战,提升对用户流量的话语权。

对于开放的运作模式,杭国强有一个很有意思的比喻——我们要打造的平台就是一个超市,我们提供场地、服务和管理,向各种应用的提供者开放,让他们进来开专卖店,同时展开一系列行之有效的营销,提供良好的渠道,开放给用户,让其在里面自由挑选满意的应用。

对于开发者而言,目前中国移动互联网内容提供商最大的问题还在于创新不足,活力不足。中国很多优秀的创业者由于没有得到开放平台的支持,没有足够的流量和用户的支持,在竞争中和大公司相比,处在一个非常不利的位置。电信运营商有数以亿计的客户规模,这恰恰就是开发者所需求的沃土。运营商应该以开放的心态将这些开发者聚拢,在资金扶植、用户开放、分成模式、跨终端能力等方面予以合适的支持,以此来降低“超市”的准入门槛,繁荣市场。显然,360 在这方面已经尝到了甜头,“360 开放平台”上的应用数量已有近 15 万款,每周新增 2000 多款。”奇虎 360 董事长周鸿提供的这组数据显示出的恰是开放给平台带来的成长机会和新活力。

对于用户而言,在超市里,不论持有哪家银行的信用卡,都能随意刷卡购物,这是其消费的前提。但是,现实情况却是运营商异网客户几乎不可能获得服务,即使同网也有可能受品牌等人障碍所限。虽然大家都在积极倡导开放,但做到彻底开放的平台凤毛麟角。比如各运营商的微博目前无法互通,导致很多潜在用户被拒之门外。令人欣慰的是,目前电信运营商已经认识到这个问题,例如中国移动已经明确 MM、飞信向友商开放。而对于相对弱势的运营商,中国联通的沃商店以及沃等从一开始就是以开放的姿态亮相的。

如今,电信运营商正在对移动互联网时代所处环境进行重新评估,对于平台的定位也越来越清晰,平台化运营的理念也初见端倪。人们也越来越意识到,平台化不仅仅是一种能力,更是一种心态,一种开放的心态!摆正姿态,找准切入,成功运营便不遥远。

所谓“流量经营”,是以“智能管道”(物理网络)和聚合平台(业务网络)为基础,不断扩大流量规模,提升流量内涵与层次,最终追求流量价值最大化。与话务量经营和传统的宽带经营相比,“流量经营”对于电信企业增收的贡献份额越来越大。以中国移动为例,流量费收入占非话收入的份额已经从 2006 年的 3%上升到了 2010 年的 20%,而被业内津津乐道的飞信、无线音乐俱乐部、12580、手机报、手机游戏等重点规模性业务累计占非话收入的比例仅为 5%左右。据悉,当前短信、彩铃这两大业务已开始出现收入负增长的势头,而语音增值和重点规模性业务的增幅也在放缓。这种情况下,“经营流量”对运营商下一步收入拓展来说已成为关键。

在管道实现智能化以后,实施“流量经营”给不同业务分配不同的优先级,合理分配资源,运营商可在网络忙时流出更多的资源给高付费用户和业务,通过应用“智能管道”技术,并结合激励型市场定价,运营商就能在相同的资源下获得更高的收益。

由此可见,“智能管道”的精髓就在于能够给电信运营商带来价值,它能够面向不同的客户群体和业务需求提供差异化的业务,增加业务收入;能够节省网络资源,通过引导话务量由忙时、热点地区到非忙时、轻载地区,合理分配网络资源提高资源利用率;能够提高用户满意度,降低用户离网率;还能够把差异化的网络能力批发给上层应用服务商,通过商业模式创新创造新的收入来源。

“智能管道”不仅仅是一个网络技术方

案,更是在电信行业发生剧烈变革时,运营商遇到新的挑战时,帮助运营商改变既有运营模式、增强数据业务盈利性的重要工具。通过构建“智能管道”,运营商的发展方式逐渐由粗放转为精细,在产业链中的角色也将由透明管道的提供者向“智能管道”的主导者转变,并借此通向崭新的战略性蓝海市场,实现增量又增收,逐步走出困境。