

策
划
记

这几天,中国移动的动作备受瞩目。10月9日,之前一度搁浅的中移互联网公司筹备加速,由当年谋划“移动梦网”、“动感地带”两大知名业务的现任中移国际公司董事长林振辉担任筹备组组长。10月11日,中国移动与德国电信签署合资协议,按各50:50的比例设立车联网合资公司。根据中移动董事长奚国华的判断,要造一个中国移动,唯有内容和应用,而基地模式有过贡献,但已经走到尽头,必须向公司化方向转型。10月13日,之前筹备已久的中移新媒体公司,已确定命名为“咪咕文化科技集团公司”,计划10月底完成工商登记,并将三年投入104亿打造新媒体巨无霸。咪咕公司也因此成为奚国华“以内容和应用再造一个中移动”战略的主要实施者。

中移动变革势在必行 百亿强攻新媒体

■ 本组稿件撰写 林其玲 于斌 张惠

放弃基地 中移动成立“咪咕”自救

在互联网冲击下,移动净利下滑仍在延续。第三季度的财报显示,其净利同比下滑12.4%,这是移动连续第五个季度净利下滑。在此背景下,移动的改革加快步伐,媒体报道称移动将原本的九大基地整合为两个公司,其中名为咪咕的新媒体集团公司注册资金为104亿元,堪称大手笔,是中移动旗下音乐、视频、阅读、游戏、动漫数字内容业务板块的唯一运营实体。

不过,业内对咪咕的管理体制仍存疑虑。如果不能从体制上解放生产力,新成立的咪咕能否在巨头环伺的移动互联网市场站稳脚跟,仍是个问题。

【现状】连续5个季度下滑

10月20日,中移动公布今年前三季度财报,数据显示,该公司前三季度净利润为826.02亿元,同比下降9.7%;期内营业务收入为4812.35亿元,同比增长3.9%。如果只计算第三季度,根据已公布的财务资料,中移动的纯利同比下降12.4%至248.6亿元,逊于市场预期。截至目前,中移动已连续五个季度净利润同比下滑。

2013年10月,中移动公布2013年第三季度净利润同比下滑1.9%,中移动历史上首次出现净利润同比下滑。此后,中移动净利润一直保持同比下滑状态。

电信业内人士透露,三大电信运营商持续多年的高利润增速今后难以为继,未来低速增长将成为“新常态”。今年6月份,中国电信业开始实施营业税改征增值税试点,三大运营商利润将下降36.5%。业内人士称,运营商今后对4G投入会不断加大,都会影响后期净利润。

值得注意的是,电信运营商此前的利润支柱短信和通话业务,受移动互联网技术侵袭,也呈现明显下滑。前三季度运营数据显示,中移动语音和短彩信业务继续下滑,总通话分钟数比上年同期下降0.3%,短信使用量比上年同期下降20.2%。

对此,中移动称,由于内地已处于移动通信普及率阶段,传统通信业务发展空间严重受限;同时,来自移动互联网异质竞争的冲击更加显现。

记者发现,中国移动的短信发送量及收入自2011年首次出现下降后,呈逐年扩大趋势,这四年也正是微信等免费工具突飞猛进的四年。在移动互联网时代,中移动受到的威胁越来越大。移动的改革已迫在眉睫。

据媒体日前披露,中移动正在内部筹划成立独立公司。中移动原本将九大基地最终整合为两个最具分量的公司:新媒体集团公司和互联网公司。定位内容运营的新媒体集团捷足先登,率先明确了规划,其下辖音乐、游戏、动漫、视频、阅读5个子公司,成为试水第一站。据披露,新媒体集团的名称已经确定为“咪咕文化科技集团公司”,计划于2015年1月正式投入运营。对于新公司,移动可能引入混合经济所有制,即引入民营资本。

行业观察

运营商“被管道化”的无奈

在品尝了飞信等产品的失意后,中国移动将触角伸向了新媒体。在通信业知名观察家于斌看来,这是中国移动不甘沦为管道工的一种“反击”。然而,这不是惟一。另一个动作就是成立互联网公司。据记者了解,新公司筹备小组已经正式成立。“变革可能是找死,但或有一线希望,而不变革却只能等死。”于斌在接受中国商报记者采访时如是表述。

市场无法独占,运营商应该首先具有一种互联网思维,即分享,将音乐、视频、阅读、游戏、动漫等子业务外包给新兴的互联网公司,通过自己的管道予以扶持,使之强大,并形成捆绑效应。

8月14日,中国移动公布称,2014年上半年营收3247亿元人民币,同比增长7.1%;其中通信服务收入为2979亿元,同比增长4.7%。净利润577亿元,下降8.5%,很是落寞。

中国移动并不孤独。中国电信2013年上半年实现净利润102.13亿元,同比增长15.9%;而今年上半年的这一数字是11.8%,

【分析】中移动已经到了变革的时候

电信运营商成立互联网公司本不值得大惊小怪,毕竟此前已经有一些互联网的尝试。如中移动早已开始做了飞信业务、新媒体业务等。但定位于门户和能力开放平台,成立专业化公司运作,还是值得分析观察。

首先,中移动必须“革命”。此次革命,重要的不是革互联网公司的命,而是革自己的命。随着BAT的崛起,电信运营商被微信等OTT业务颠覆的可能性不断加大,传统的短信、语音甚至宽带业务都受到包括互联网公司在内的各种势力入侵。不变革,只有日渐式微。

其次,基地模式已经不适应发展要求。中移动的新业务更多由业务基地负责。中移动在全国范围有九个业务基地,由一个基地开发互联网业务、或者提供业务的接入服务,虽然可以降低业务开发和运营成本。但是隶属于省公司的基地虽然拥有产品和服务创新的自主权,但是在营销、服务等运营环节,仍必须遵从传统的模式,再加上其他内部流程,基地模式越来越难适应互联网时代的竞争。

再次,公司模式已经取得初步成功。在互联网公司推出之前,中移动已经成功推出了多个业务公司,如终端公司、国际公司、财务公司、政企公司。公司化模式有助于在一定程度上摆脱行政化弊端,更灵活地适应市场趋势,贴近和把握用户需求,快速反应。

此前8月,在出席中移动中期业绩发布会时,中移动董事长奚国华透露,将把中移动下属的音乐、阅读、游戏、动漫、视频五大内容基地进一步公司化改造,让它按照市场化规律运作,并可能引入混合经济所有制,即引入民营资本。

根据奚国华的判断,要造一个中国移动,唯有内容和应用,而基地模式有过贡献,但已经走到尽头,必须向公司化方向转型。

当时奚国华的表态是,“尤其在有些我们并不具有特长的内容生产方面,可以和社会上的企业结合起来,未来甚至IPO、上市。”奚国华表示,中国移动“有这个意识”,已经有一些设想正在积极推进中。相比虚拟运营商这样的刺激疗法,让民营参股五大内容基地更像一场试验性外科手术。

据媒体披露,今年8月之后,中移动内部迅速启动“公司化”转型,中移动数据部总经理刘昕已被任命为“新媒体公司”筹备组组长。一个月后,筹备组就向奚国华提交了新媒体集团公司的设立方案。

从人事安排上,也可以看出中移动此轮改革风暴的路径,将以数据内容创新为依托。

据悉,今年年中,中移动提出了“三条曲线”的发展模式。第一条曲线是以语音和短彩信为代表的传统移动通信业务,第二条曲线就是流量业务,第三条曲线是数字化服务。移动内部认为,目前,第一条曲线已经达到了顶峰并且开始下降;第二条流量曲线在4G带动下也在增长,但未来会出现饱和,要保持企业

增幅有所下降。

此外,中国联通报告显示,2014年上半年,中国联通实现营业收入1495.7亿元,其中通信服务收入1269.7亿元,比上年同期分别增长3.6%和9.0%。其中,实现净利润66.9亿元,同比增长25.8%,远低于2013年上半年的55%。

可见,传统电信运营商的表现都出现了乏力。

在IT时评人张书乐看来,中国移动等运营商最大的困局在于拥有,也只有传统业务的“垄断”地位,而且不断因为互联网公司的OTT行为而被蚕食。加上体制上的缺陷,船大难掉头,在许多决策上受到条条框框的束缚太多,这是国字号一直以来的窘境所在。

“而对中国移动等运营商来说,仅仅靠一两个新媒体公司或互联网公司想打破窘境,意义不大,反而新公司可能在老的体制下要么出现排异反应而逐步边缘化,要么被同化后失去活力。”张直言。

社会化媒体营销专家李积鑫曾表示,在

的可持续发展,需要注重第三条数字化服务曲线。

【决策】新媒体“巨头”将诞生

为了赌赢互联网,中移动大手笔投入咪咕。

据悉,新媒体集团注册资金为104亿元,分三年拨付,2015年增资71亿元。按照计划,10月底前要完成新媒体集团公司工商登记注册工作,11月底配合5个省公司完成各个子公司工商登记注册工作。

当前A股中投资手游、内容产业的新媒体龙头浙报传媒,其市值也不过225亿,布局视频及智能家居的乐视网市值300亿。咪咕单注册资金就是百亿,可以说一出生就位居新媒体巨头之列。

咪咕定位为数字内容领域产品提供、运营、服务一体化的专业子公司,是中移动旗下音乐、视频、阅读、游戏、动漫数字内容业务板块的唯一运营实体。

据媒体报道,移动各省公司、专业公司、直属单位不能自行开展音乐、视频、阅读、游戏、动漫领域的业务经营,不能自行与上述领域的第三方业务开展合作,或为上述领域提供代计费。

这意味着今后各省移动不仅只能卖咪咕的产品,连MM商城都不能分发其他应用,从渠道和终端完全保证了移动8亿用户资源完全为新媒体公司所用。

咪咕与各省公司采用市场化结算机制。存量用户包月信息费收入维持现有模式,即省公司所得保持不变。新增信息费采用“省公司:新媒体集团公司=15:85”模式结算。

人力及薪酬管理方面,咪咕人员编制计划由公司管理层根据业务发展规划及经营管理目标确定,之后报中移动集团总部备案,总部按照市场化原则对新媒体集团公司的薪酬进行预算审批管理。

据悉,媒体集团公司管理层及子公司总经理选聘工作方案已就绪,预计本月底完成。新媒体集团公司总经理职级等同省公司总经理,子公司总经理职级等同省公司副总经理。

【挑战】咪咕公司面临的挑战

当五种内容放在一起经营,且每个品类都往纵深方向拓展,这也意味着咪咕公司需要处理更复杂的关系。但除了多年积累下来的内容版权,新媒体公司其实没有更成熟的商业模式,很多业务都是在画饼。

目前移动各个基地的版权是分散的,新媒体可以化零为整。随着中国版权环境越来越好,将来做版权许可和内容分发,也许是一条道路。

如果定位仅停留于此,那么新媒体公司充其量就是一个版权分发渠道,不具备成为一个大公司的潜质,也不可能帮助中国移动



3G、4G时代,运营商被管道化了,管道里的内容都是互联网公司提供的,微信收费风波就是一个典型。互联网OTT业务的发展,越过运营商收费,对运营商的核心业务是致命的。同样,张书乐告诉记者,在具有压倒性优势的窗口期没有进入,而是选择让后起之秀们去试验、去冲锋、去探索,而在互联网公司已经把灶烧热到滚烫之后,却想借助“管道”



走出管道化困境。

如果要干实事,五大内容公司要做的事情其实很多。比如,设计出用户喜欢的产品,关注用户体验,开拓新的市场。

但众所周知,基地业务一直在相对真空的环境中发展。其业务推广和发展可以背靠移动超过9亿用户资源。如果新媒体公司继续如此依赖主业,躺在9亿用户上睡大觉,显然没有太大改变动力。

在互联网公司眼中,运营商的资源大得可怕,但这样的珍贵资源反而常常形成反作用力,令互联网业务子公司止步不前,安于现状。

咪咕公司要面对的最大挑战,是如何处理好和集团公司的资源关系。

首先,变资源依赖为相互引流。咪咕公司应该充分利用母公司资源,让其用户群与中国移动用户群既相互覆盖又相互区隔,互相引流。上述人士给出的建议是:“比如,可以借助中国移动全国现有的数十万个营业网点资源,做好O2O营销。”

要做到这点,咪咕公司需要理顺与总部、省公司及其他能力基地如位置服务、电子商务和支付公司的协同关系,而这取决于中国移动对整个战略的部署和节奏把控。

其次,充分挖掘集团公司未开发的能力。新媒体公司可以挖掘中移动总部在基础设施(CDN、WEB Cache、云计算等)、大数据、通用能力(位置、支付、认证、互联网资源协作、线下渠道和客服支持)等方面资源。一方面帮助中国移动将未开发的资源变现,另一方面充分利用这些资源帮助自己变得更强大。

过去,基地公司习惯赖在母公司的怀里,现在,它们需要结伴走向前台。

【隐忧】业界担忧企业文化难改

从过去近10年历史来看,除音乐等少数业务外,运营商基地业务基本上未能阻挡互联网企业的冲击。其中经营最好的咪咕音乐,虽然拥有超过4.3亿用户,但74%的收入来自彩铃收入,彩铃是2G产物,并不代表移动互联网的未来。根据易观国际发布的数据,今年8月,国内移动音乐类APP按活跃用户数

来攫取果实,这是很多大公司的路数,比如腾讯。

“所不同的是,中国移动想要杀入的这些领域,看似和运营商关系紧密,但又貌合神离,一直没有互联网因子的中国移动,很难像从管道到产品都十足互联网化的腾讯那样,快速进入阵地,形成杀伤力。”

现实的情况是,无论是飞信还是易信,运营商的种种探索都不算成功,而竞争对手却异常强大。易观最新数据显示,微信在2014年第二季度移动即时通讯工具数据排名第一;活跃用户数为39333.64万人,占总活跃人数的87.6%,启动次数为4479611.67万次,占总启动次数的45.71%,总使用时长224421.79万小时,占总使用时长的43.4%。

之后进入前十名的分别是QQ、ChatON、陌陌、LINE、连我、旺信、环聊、YY、飞信,易信排名第十。

既然如此,运营商应如何定位自己的角色?在未来的市场能否大展拳脚?

张书乐称,市场无法独占,运营商应该首先具有一种互联网思维,即分享,将音乐、视频、阅读、游戏、动漫等子业务外包给新兴的互联网公司,通过自己的管道予以扶持,使之强大,并形成捆绑效应。而不是走“大而全”的路子,什么都想吃,只会什么都吃不饱,甚至

排名,咪咕音乐排名仅为第八名。

此前,中移动曾有多次变革机会,比如早年的飞信,近两年的类skype应用Jego,但前者裹足不前,沦为短信的网络抓手,最终被微信赶超;后者则胎死腹中。此轮中移动的新一轮改革能否成功,再次引发媒体议论。

其中最大的担忧是从基地模式改造为公司,咪咕到底会发生什么变化?仅仅是运营结构的变化,还是公司体制的变革?在股权多元化改造、人才和薪酬市场化、引入外资上,移动到底能走多远?

业内人士认为,如果咪咕体制没有大的改变,在决策、业务、收入分配、KPI、用工制度等方面仍然受中移动制约,那么中移动原有的企业文化就仍会笼罩于新媒体集团,千多千少一个样,甚至千越多越出错。这在之前的基地模式上已经得到了证实。

从体制上看,移动基地模式缺乏对员工上升通道设计和资本激励。如果咪咕这个被寄予厚望的新媒体公司不能打破现有机制,那么在与以民营资本为主、随时可能IPO的移动互联网企业竞争时,依然毫无胜算。

在近期工信部政策法规司组织的电信深化改革座谈会上,中移动的代表也着重在体制改革上提出诸多问题,希望在用人机制和待遇方面拥有更多自主权。

【相关】引入外资仍在“探索阶段”

中移动相关人士表示,目前新媒体集团仍处在公司内部讨论阶段,未来如何引入外资尚需探索。

有业内人士认为,从政策层面看,国家提出打造一批新型主流媒体集团,如果新媒体集团在未来的混合所有制过程中还能够拉到一批有实力的股东,则会有前途。

业内人士评价称,回顾历史,运营商做互联网业务,最大的问题是缺少互联网创业公司“成了就成了,死了就死了”的决绝勇气。可话说回来,在“保持国有资产增值”的国有企业管理宗旨下,中移动还真难有“死了就死了”的勇气。

因此,中移动如何实现奚国华提出的“没办法改变大环境,做一个小环境还是可以的”愿望,仍需看中移动的下一步如何迈出。

赔上饭钱还没尝到鲜。

在张书乐看来,运营商转型已经是迫在眉睫:

首先是进行差异化创新。在面对OTT对手已经渐成势力之时,电信运营商需要根据自身的业务特征开发一些独家的服务来与之竞争。过去在飞信上,浅尝辄止且约束极大的免费短信方式,恰恰让其错过了移动互联网的窗口期。

其次是进行多元化合作。电信运营商并非一定要以各种App或独占式服务来保护地盘,相反,它可以成为一个独家服务的合作商,与不同的App业务进行深度植入,就如百度地图为各种App提供基于地理位置的基础服务那样。过去如和易信之类的合作,就因为植入深度不够,只是提供了少量资源,而服务让合作最后形成效益。

三是免费理念的渗透。电信运营商过于纠结于以往的传统业务付费+增值服务付费模式,在移动互联网崇尚免费理念的当下,越来越不合时宜。在一些被OTT的领域,应该适当地尝试“免费”形态,以此直接遏制OTT的蚕食,同时主动在一些核心领域如话费、漫游费、视讯服务上进行一定的免费,或可采取“阶梯式电价”的方式,为更多消费者提供免费服务+增值付费的多样选择。