



IBB观点：
从美国经验看中国三网融合业务的发展

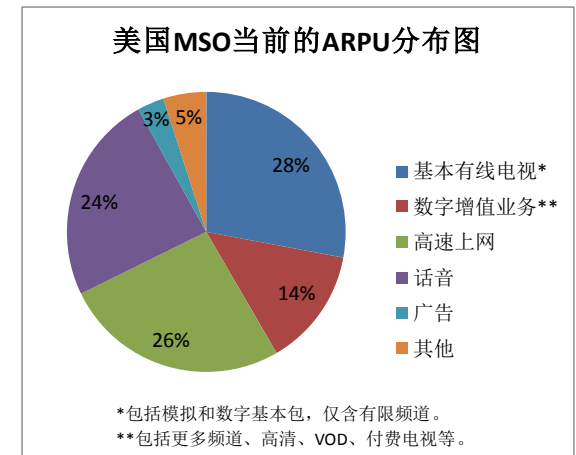
2010年3月25日

www.ibbconsulting.com

美国运营商发展多网融合业务的触发点是1996年通过的电信法

这个法规从意义和内容上都非常类似于中国政府日前提出的推进三网融合的政策

- 美国1996年通过的Telecommunications Act去除了之前有线电视、电信和信息行业的政策壁垒，鼓励竞争，从之前的行业垄断向跨行业竞争演变
 - Its stated objective was to open up markets to competition by removing regulatory barriers to entry: The conference report refers to the bill “to provide for a pro-competitive, deregulatory national policy framework designed to accelerate rapidly private sector deployment of advanced services and information technologies and services to all Americans by opening all telecommunications markets to competition....” [2] Congress attempted to create a regulatory framework for the transition from primarily monopoly provision to competitive provision of telecommunications services.
- 在这个背景下，美国有线电视、电信和卫星电视等“单业务”运营商都纷纷向多网融合综合业务提供商演进
 - 以有线电视运营商为例，他们首先引入了数字电视和上网业务，又随后推出了高清、VOD和VoIP话音业务，将原来约\$20美金的ARPU提升到\$100美金以上。
 - 最近几年，鉴于来自互联网和电信运营商的竞争压力和投资者对于公司新的增长点的需求，MSO们又相继推出了网络宽带视频平台、无线业务、跨平台业务、互动电视、互动广告等新的多元化业务。
- 多元业务的发展成为了饱和市场下规模发展收到限制的运营商们继续发展壮大的最重要的源动力



从业务角度来看，美国有线电视和电信行业的发展大致经历了“三个阶段”

中国广电和电信行业的发展正经历着与美国相似的历程

模拟有线电视/传统电信时代 (1996年之前)

- 有线运营商：
 - 传统单向模拟有线电视
 - 传统广告插播
- 电信运营商：
 - 传统电信业务（电话、网络、无线）

多网融合时代 (1996年至今)

- 有线与电信运营商互相进入对方业务领域，提供：
 - 电视+上网+固话+无线套餐
 - 以及尝试各种增值业务，以电视业务为例，包括：
 - 数字电视
 - 高清
 - 互动
 - 付费频道
 - VOD
 - 互动广告

“4 Any”时代 - Anytime, Anywhere, Any “Content”, Any Device (现在到未来)

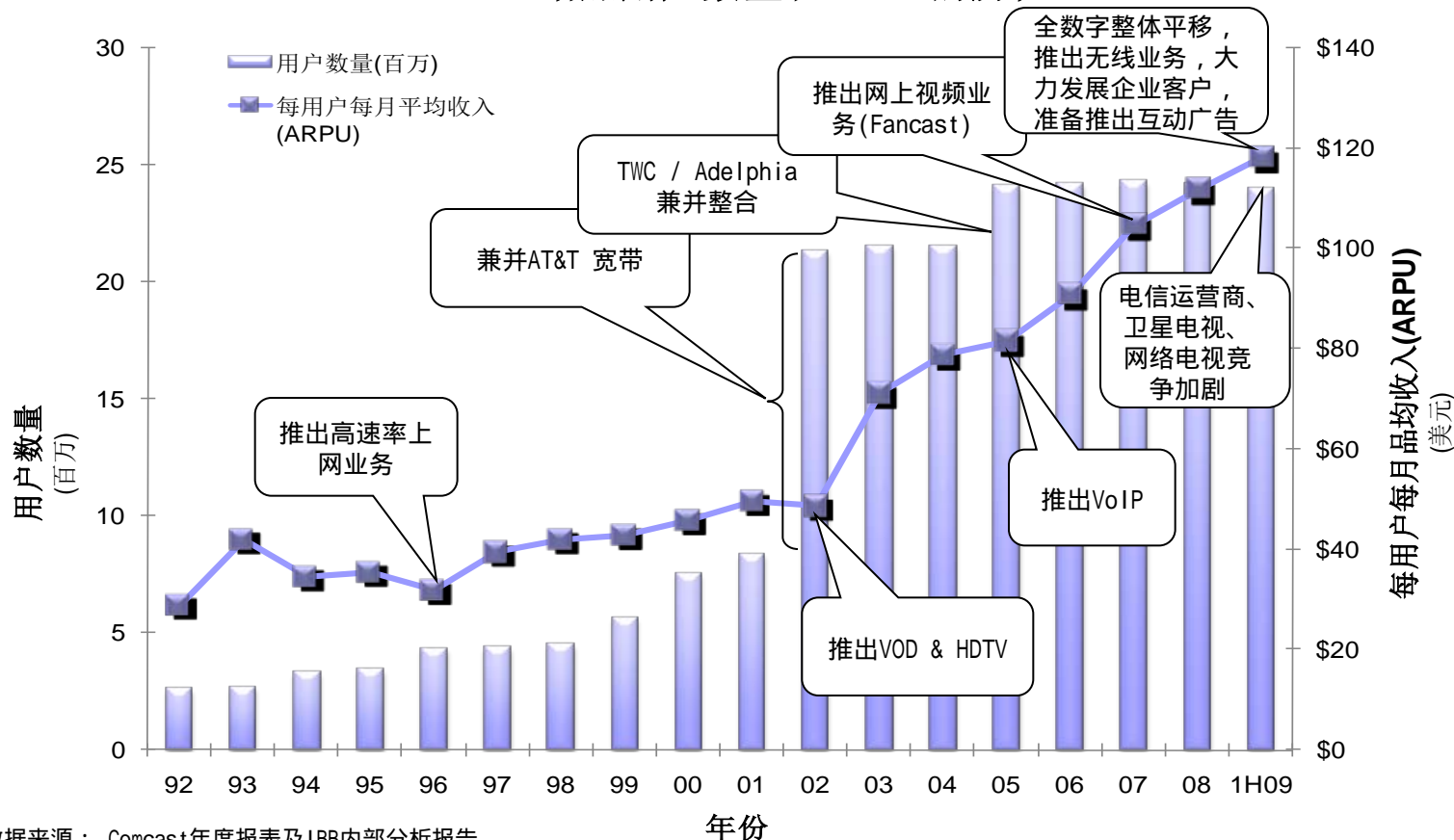
- Anytime: 时移（重看，回放）
- Anywhere: Multi-room DVR, “TV Everywhere” – free online, on demand if already a customer
- Any “content”: On-demand, many channels
- Any device: Mobile TV, Broadband TV, 跨平台业务（比如：CallerID, Unified Messaging）

“ 4-Any ” 使用案例

- **Watching movie everywhere:**
 - The kids are watching a movie at home but time to leave for grandma’s house
 - You pause the movie, everyone gets into the car and you start the paused movie in the car entertainment system and watch it as you drive over to grandma’s house.
 - You get there and the final moments are still left – so you pause the movie in the car. You get into grandma’s home – login onto your account on her PC (hip grandma!) and start streaming the movie to her TV so that the kids finish watching.
- **Call hand-offs between cell and WiFi networks.**
- **Find me / follow-me: voice service which enables calls to one phone number to be auto-forwarded to others. It is already offered in many ways (including business services offerings on VOIP, Google Voice).**
- **Conferencing: audio only or audio & video calls; translation support.**
- **Business interactions: doctor/hospital interaction across geographies.**
- **Smart Home: Integrate home security systems, utility meters, etc. to telecom/cable network.**

以Comcast为代表的美国有线运营商在扩大用户规模的同时积极开展多网融合业务，大大增加了ARPU值

Comcast增加用户数量和ARPU的历程



Comcast成功的关键有两点：一是通过有效的收购兼并来扩大规模，二是通过不断的产品和技术创新来增加ARPU。IBB咨询公司的指导和帮助是Comcast过去十多年成功历程中不可缺少的一部分。

以Verizon和AT&T为代表的电信运营商也在多网融合业务方面做了多方面努力

■ 美国电信运营商在发展多网融合业务时尝试了多种方法：

- 早期与卫星电视运营商合作代销他们的电视产品并与自身电信产品做市场营销上的打包。目前这种方法在部分市场仍然存在（多为电信运营商不计划提供自己电视服务的农村地区）。
- 早期尝试了网络宽带视频，但是当时的软件技术和自身网络还不够成熟。
- 重新整合了之前分开运营的无线公司，并提供与无线产品的打包套餐，同时开始升级无线网络（到3G）。
- 最后，电信运营商需要决定如何来升级自己的固话网络（fixed line network）—这是一个长期的系统工程，因此电信运营商已经开始了这项工作（比如Verizon的光纤到户FiOS，以及AT&T基于copper（VDSL）的U-verse）。

■ IBB对现状的观察和分析

- 光纤技术相对于VDSL是一个更好的选择：VDSL局限于两个高清频道加10Mbps数据。
- CPE设备和业务的创新是关键：Verizon获取了新的客户并不是由于他们用光纤技术，而是因为他们有更好的guide、TV widgets，并在节目内容上靠更多的频道和VOD来大力赶超有线运营商和卫星电视。
- 内容为王：DirectTV业绩很好主要因为他们有NFL许多节目包的独家转播权。目前运营商和内容提供商之间的交涉也越来越多（体现在内容许可证甚至于对媒体资产的购买，Comcast收购NBC Universal就是一个很好的例子）。
- 电信运营商利用了很多好的定价策略来极大化语音业务的现金流：比如昂贵的漫游费用、对客户电话线维修进行收费等。其主要动力是增加现金流在支持升级网络和基础设施，以迎合未来的竞争策略。
- 家庭网络对于管理和提供业务功能将会非常重要（比如：whole home DVR），随着更多客户终端设备连入网络将会更加重要 — 这对于运营商来说是一个对客户提供支持和维修服务的很好的商业机会。

美国运营商如此大力发展三网融合增值业务的驱动力可以归结为三点

■ 增加ARPU值

- ARPU是衡量有线运营商的重要指标，直接影响到公司的营业额(top line)。在市场覆盖面和渗透度趋于饱和造成整体用户规模增长受到约束的情况下，增加ARPU值成为了美国有线和电信运营商增加营业额最主要的原动力。
- 同时，在不大量增加成本的基础上通过引入增值业务来增加ARPU值可以有效的提高企业利润(bottom line)。美国有线运营商在宽带设施基础上低成本引入VoIP话音业务就是一个很好的例证。
- 当前美国有线和电信运营商面临的一个共同问题是主营产品被大众商品化导致价格的下降(比如电信的话音业务)，因此双方都在积极的探索下一个能大幅度增加ARPU值的新产品(在美国叫做“next service that will give \$50 per month revenue per user”)。

■ 有效应对竞争

- 在1996年美国电信法之后，有线电视运营商、电信运营商、卫星电视提供商等都开始向全业务发展，彼此之间的业务种类差别越来越小。近年来YouTube等网络视频和Hulu等媒体公司的网络电视也加入了竞争的行列，整个竞争态势越来越激烈。
- 在大的业务种类趋同的情况下，有线运营商需要在产品层面(包括产品功能及用户体验、包装、定价、营销、服务等)更加细化的做出特色，将吸引用户的策略从“价格”向“价值”转变。Comcast最近推出的高速上网业务就是通过产品包装上的特色(对买Comcast triple-play包的用户以成本价供应，远远低于Verizon等电信运营商的相似产品价格)来有效应对竞争。

■ 增加用户粘度，减少用户流失，吸引新用户

- 不少增值业务和产品包装可以帮助有线运营商增加用户粘度，减少用户流失，比如说：在电视业务上提供免费VOD，在提供高速上网业务时免费赠送email，提供CallerID to TV、Unified Messaging等跨平台业务以及将电视、上网、话音、无线业务打包出售等。
- 一些新颖的增值业务和产品包装还可以帮助有线运营商吸引新的用户，比如说：在电视业务上通过更多的数字频道、高清频道和独家转播的节目内容，在提供无线高速上网业务时提供每美元更高的带宽，提供价格优惠的多业务套餐包等。

美国运营商在发展多网融合业务时也遇到了多方面的挑战

业务战略和产品规划

- 发展三网融合增值业务时的战略应是如何？支持这个战略的业务产品具体有哪些？这些业务的商业模型和盈利模式是怎样的？

产品周期管理

- 如何有效管理产品周期，将业务概念成功转化成具体产品，使其符合起初的战略规划和商业模型，并可以根据运营商的实际情况有效实施和运营

产品包装、定价和市场营销

- 如何和已有产品进行有效的组合包装？
- 应该如何对产品定价？
- 如何做新产品的市场营销？

产品推出过程的执行管理

- 如何协调各部门、区域有效推出新产品？
- 如何在推出过程中控制新产品对现有运营带来的风险？

网络架构和技术体系

- 如何建设支撑多网融合业务和多种CPE的网络架构和技术体系？
- 如何进行有效的网控和质量保证？如何保证用户的信息安全？

运营支撑

- 如何从IT、运维、客服等方面对新产品进行有效的运营支撑？
- 如何将新业务与已有业务的运营融合起来来优化成本和流程？

IBB帮助美国的广电和电信运营商客服了不少这样的挑战，也从中积累了很多经验，希望对中国的运营商有一定的借鉴意义

- **Helped develop strategy, planning, and execution steps (e.g. multiple year business planning).**
- **Use cases and requirements definition and prioritization (digital home and digital life, 4-anys – what can be done now, 2 years, 5 years).**
- **Product planning and roadmaps (which services to offer, what are the pricing & business models).**
- **Supported technology strategy development to meet business goals (e.g. multiple year technology planning in support of business plan).**
- **Technology and vendor evaluation and selection (e.g. IPv6, high-capacity Ethernet networks, DRM and codecs, IMS, metadata management, content ingest and management).**
- **Standards definition (e.g. IPv6 for cable, advanced advertising).**
- **Business cases and business model evaluation (e.g. advanced ads).**
- **Incremental implementation (e.g. IPv6 migration, broadband video, infinite VOD, IPTV, entitlement management, identity management, network upgrades, digital asset management, CDN, etc.).**
- **Designing and implementing converged services operations with incremental implementation (e.g. voice/video/data operations, standardization for field technical operations).**
- **Regulatory discussions on complex issues (net neutrality, retail devices, etc.).**

我们认识到中美市场的异同，希望美国运营商的经验和教训可以对国内的电信、广电企业起到一定借鉴作用，帮助国内运营商们应对发展三网融合业务中的挑战，找到跨越式成长的机遇。