

连通未通达之地

作者：Rajat Dhawan, Chris Dorian, Rajat Gupta, Sasi K. Sunkara

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 4

利益相关者之间的合作能将移动通信网扩展到新兴市场上的几百万新客户，并给所有的参与者以回报。

由于新兴经济中有数以百万计的人没有固线电话，无线通信网可以赚取巨大利润。低收入的客户不仅能打电话（这或许是他们第一次打电话），而且能获得那些促进经济增长的服务，如现代银行的信息服务——他们现在还承担不起这样的费用。

一些新兴市场上的移动运营商已经建立了网络来服务于富裕阶层，其它公司也计划追随。但同时低收入市场的人数之众使微薄的利润率也能产生大量的利润。那么为什么移动运营商还没有扩展他们的网络以覆盖这些潜在的低收入用户呢？其原因主要是这些运营商还不能在大众所能支付的价位上建立和运营他们的网络。

而对廉价移动网络有兴趣的还不只是网络运营商。政府希望通过大众移动通信实现经济增长。银行和其它公司希望网络能扩展到广大的尚未连通的市场以提供赢利性服务。再者，贫穷地区的当地企业也希望有机会能得到最后一公里移动网络的特许经营权。如果移动运营商、政府、移动服务提供商以及地方企业可以合作的话，他们可以建设低成本的移动网络，为各方创造经济利益。这项工作虽有困难但很值得做。仅在印度，低成本的移动网络使用户的增加占到总人口的 25%（在目前的基础为 3.5%），到 2006 年将可以给他们利益相关者带来 100 亿美元的收入——原来预计的当年电信服务业收入为 250 亿美元。移动运营商是所有利益相关方中最可能推动这一进程的，正如他们在开发市场中所起的作用一样。

降低运营商的成本

固线网络的建设非常昂贵，以至于在新兴市场上很少有人用得起。在印度、秘鲁和中国分别只有 3%、8% 和 10% 的人口接受固线服务，相比之下，在欧洲市场则平均达到 56%。而无线通讯网络的人均成本为 350—500 美元（不含手机费），仅是固线网络费用的一半，但对运营商来说仍然太高，无法在大众中普及移动网络。

能够使移动网络成本降低的方法有多种。首先，运营商可以针对不太富裕的人群设计“简约式”网络。高效率低成本地利用分配的频率。举例来说，设计一种可以有效处理高峰期最大话务负荷 0.04 厄兰的网络，而不是按惯例过于谨慎地设计成 0.06 厄兰，这样就可以减少 20% 的成本。

运营成本也能削减。中国提供了一个很好的案例。中国的移动用户注册登记数已从 1996 年

的 700 万增加到今天的超过 1 亿。虽然两家中国运营商从每个用户获得的平均收入已从 1997 年的 560 美元减到目前的低于 200 美元，但是因为客户群已扩展到较少打电话的众多低收入用户，使运营商仍能获得 50%—60% 的利税及折旧摊销前利润。

这些利润得以实现的部分原因是运营商的运营成本低。由于大部分收入从预付卡上获得，运营商得以削减大量发生在计费、坏账和客户关系管理方面的成本。通过允许手机零售商自行管理其客户关系，他们得以限制因获得和保住客户所发生的成本。手机零售商靠销售手机的毛利维持生计，而不是靠瓜分运营商的服务收费，运营商已将这一收费维持在最低水平。

影响政策制定者

电信行业监管部门能进一步帮助移动网络减少成本。在供应方面，他们可以通过创造竞争环境给运营商们施加压力来提高效率和持续降价。虽然传统大公司并不欢迎这种竞争环境，但运营商们总的来说愿意说服监管部门维持低价位许可费，并将频率拍卖做得简单和透明，从而鼓励更多的运营商参与投标。传统大公司也会鼓励监管部门对开发低收入群体目标市场引进激励机制。这类激励之一是全体服务义务基金。如果运营商仅服务于有利可图的市场，则必须支付 1%—3% 的收入给该基金，而服务于偏远和低收入者市场的运营商则可从该基金获得补偿，以保证移动服务的全体性。

在需求方面，监管部门可以利用他们所掌握的权力控制移动服务的价格以促进消费。例如，他们可以允许运营商引入 CCP（即主叫方付费）方式。由主叫方支付每次移动通话的全部费用。而在几个新兴市场上，受话方仍需支付部分费用，这种系统遏制了移动通信业务量的增长。但在发达市场上，移动通信已经饱和，CPP 则是通用方式。这种方式被引入阿根廷和尼日利亚后，他们的移动通信用户量在三年内分别增长了二倍和四倍。

监管部门还可以通过削减相互连接费用以进一步限制收费。相互连接费是指运营商使用另一运营商的固线网完成通话。在中国，无线通信成本几乎不比固线通信成本高，但运营商仍然可以赚钱，其中的奥妙在于相互连接费用较低。而印度的情况正好相反，无线运营商因使用了政府的网络而必须向政府运营商支付其固线通信收入的 95%。这很不公平，因为固线通信量因移动运营商的努力而存在，而移动运营商必须赚取很高的移动通话量才能实现收支平衡。

将网络成本分摊给更多利益相关者

运营商需要赢得另外两个有意加速低成本移动网络进程的相关利益团体的支持，即增值服务提供商和当地企业。低成本移动网络将给这些利益相关者以回报，因此他们可能会分担某些建设及运作网络的成本。

增值服务提供商

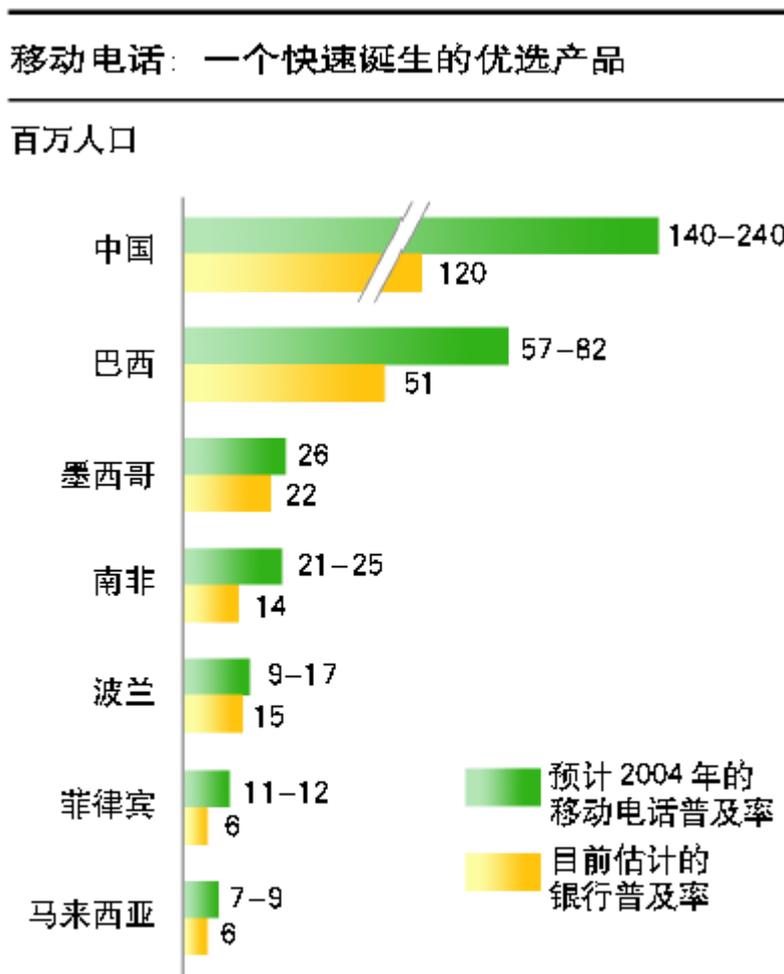
增值服务提供商有两类：一类迟早要连通到低收入客户群；另一类已利用现有基础设施成功连同这些用户，但效率有些低下。

许多公司热衷于低成本的移动信道，因为他们认为这是在可承担的价位服务于低收入群体的

惟一途径。他们所提供的服务多种多样：信息服务（例如新闻、商品数据、价格数据、金融数据）；远程学习的教育服务；通信服务（例如电子邮件、即时信息）。享有这些服务可以改变低收入用户的生活，目前这些低收入客户不得不勉强使用那些效率低下的非正规机构。比如：当地放债人（而不是银行）；亲自去当地市场寻价（而不是用互联网进行价格比较）。

银行已注意到在大部分新兴市场，有移动电话的人可能不久后就会比有银行账号的人多(图表 1)，并且正在研究这种现象发生的可能性。例如，印度的一个领先金融机构正在做低收入群体的移动银行产品的试验。他们在一张免费 SIM 卡上装载了可以在手机上使用的应用程序，这种应用由被正式认可的代理商拥有，可进行银行交易和获取账户信息。代理商为客户存钱、支出现金和发放信贷，实际上为银行充当了“自由出纳员”的角色。因为在这一领域移动网络发展很快，这种业务模式可能很快得到应用。在印度较发达的区域，有 40%的人口使用移动网络。如果借鉴中国移动通信的经验，这一比例可能很快增长。

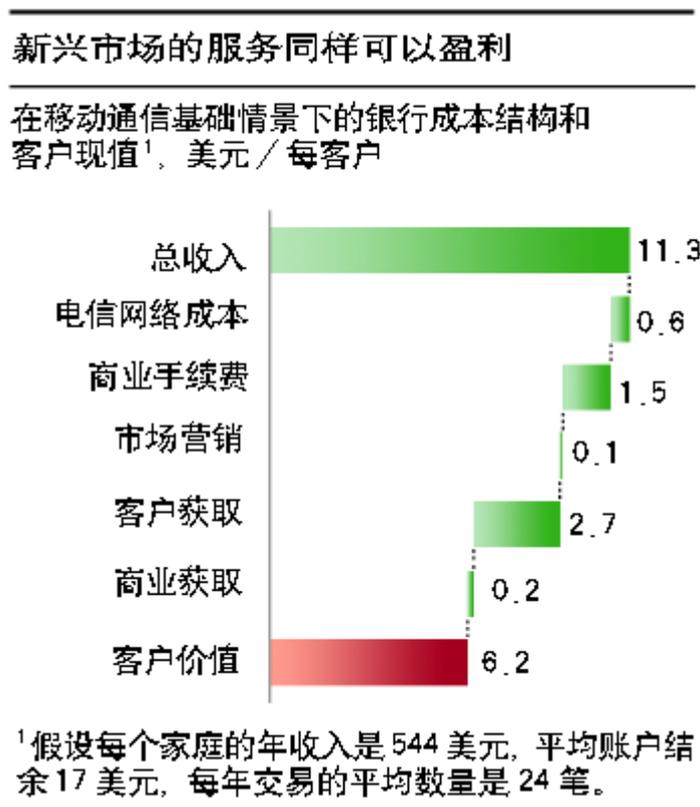
图表 1



资料来源：Gartner; Salomon Smith Barne; 麦肯锡亚太个人金融服务研究，2000 年；麦肯锡分析。

所有的参与者都会获利。客户可以将积蓄存在安全的地方，得到回报并且获得贷款额度。银行可以服务于新的大规模客户群并从中获利，因为基本交易通过移动通信运作是安全而节省成本的（图表 2）。移动运营商通过其网络得到更多的通话量并建立与银行顾客的联系，可以对他们交叉提供其它服务。许可代理商对每笔由其促进的银行交易收费。类似的机制也同样适用于其它希望开发这一新市场的增值服务提供商。例如，移动通信公司（Globe Telecom）已经在菲律宾提供了一系列移动服务。虽然这些服务实际上并不针对低收入人群，但许多低收入客户还是使用它们。

图表 2



移动网络可以提高第二类增值服务提供商（即与低收入群体联系频繁但效果不佳的政府部门和社会发展组织）的效率。例如，新兴市场上的政府，必须利用一系列中介来分配社会保障资金。其实，他们可以用移动渠道直接付款给接受方的虚拟银行账户并提醒他们付款到达。政府工作效率的提高（通过消除中介，缩短反馈时间和减少文书工作）可以支付电信公司的网络使用费。

电信公司能吸引使用其网络的两种类型的增值服务提供商数量越多，网络所提供的系列服务越能吸引低收入客户。而网络拥有的客户越多，其吸引增值服务提供商的能力就越强。随着客户数量的增加，电信公司能更快地得到更多的收入，达到盈亏平衡点的时间就越短。运营商越多，成本分担的机会就越多——电信公司以与银行业相同的方式分担客户获取成本，这在银行业中已经证明。

地方企业

移动运营商可以利用地方企业来管理移动基础设施的最后一公里,从而以低成本延伸其网络。因为地方企业有廉价的当地人工,并且能对指定地区的客户行使更严格的控制以此削减客户获取成本、坏账等等。这种行动也能使移动运营商将所需投资资本分解成更小的部分。有线电视在印度的发展已向世人展示这一历程。虽然印度在 1992 年才引进有线电视,但现在已有五千万条连线,而相比之下电话网才有二千五百万条。有线电视传播得如此之快,不仅因为其使用便宜,而且由于地方服务提供者已削减了铺设和运营的成本。

在印度大约有 60%的家庭可以买得起黑白电视机,其成本约为 4500 卢比(约 100 美元),这些家庭从小规模企业那里得到接通有线电视的廉价信道。这些小规模企业通常在方圆 700 米的范围内服务客户,并提供和养护着整个有线网的“最后一公里”。他们负责找到订户、铺设电缆以使用户连接到碟形天线接受信号、在用户家里安装必要的设备并收款。有些电缆小企业按电视内容给节目提供者交付固定费用,而另一些企业则支付 10%的客户收入。他们的运营成本为有组织的运营商的三分之一。由于费用节约,印度家庭每月平均花费的有线电视费用仅为 100 卢比,而每月用于电话线的费用则为 1000 卢比。

移动网络的“最后一公里”也可以用类似的特许经营的方式由当地服务提供商来运营,由他们安装并维护基站,寻找用户,进而充当所有增值服务提供者的代理。地方服务提供商对通过此基础设施所提供的所有移动服务(例如:语音电话、短信息服务应用和银行服务)靠收取佣金获得收入。不同于有线电视小企业的收入(有线电视企业的收入经常被低报,并已成为电视内容提供者的烦恼),地方服务提供商的收入是基于电信公司和增值服务提供商记录的明确的网络数据。

地方服务提供商除了减少移动网络的运营成本外(假设他们具有与那些地方有线电视企业可比的成本优势),还能帮助提高移动基础设施的铺设速度。由于了解特定的地方政治利益,与不了解地方情况的集中管理的移动运营商相比,他们能够更有效地处理土地购买或客户教育等通常的瓶颈问题。

此外,地方服务提供商还能帮助筹集某个基站所需的资金。显然,银行和其它增值服务提供商是应利用的资源,因为这两种资源通常难以被商业电信公司利用:政府和国际发展代理商提供低利率的贷款。用地方服务提供商作为“最后一公里”分配商将能使移动运营商将单一大笔资金的支出分解成一系列小笔资金。大多数的运营商已经拥有服务于富裕阶层的基站的核心网络,该网络可以一步步向低收入客户扩展。