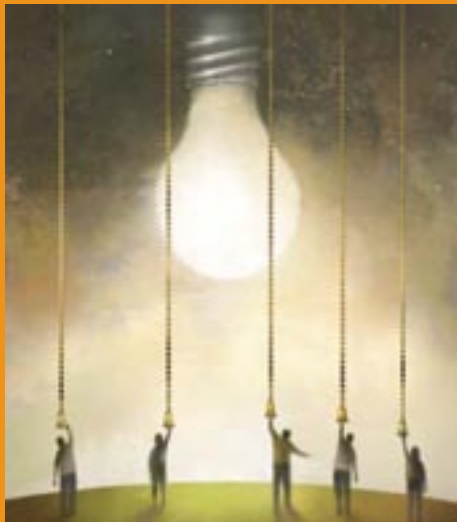




技术和通信



■ 下个十亿消费者来自快速发展经济体国家那些低收入的个人，他们成为可盈利的电信用户的潜力被低估和误解了。

■ 为了在服务这些个人的同时，获得利润，电信公司需要从根本上转变他们的业务模式。

■ 为下个十亿用户提供设计、制造和分销产品的服务时，成功的公司需要运用一整套的设计原则。

■ 能够破译下个十亿用户密码的公司将在竞争中取得极大的领先优势，同时能够将相应的方法应用到其它类似市场。

下个十亿用户的新规则

New Rules for the Next Billion

手 机成为有史以来增长最快的消费品。虽然该行业轻松地用了12年的时间达到了第一个十亿用户的规模，然后在不到三年的时间里又突破了二十亿大关。现在移动运营商和设备生产商又正忙着制定计划，把下个十亿用户纳入自己的发展轨道。然而，下个十亿用户和前面的两个十亿用户之间存在显著差异。

我们用下个十亿用户来描述新兴经济体中这一规模巨大且尚未开发的消费者基础，他们的经济状况略好于那些最贫穷的人群，但又略低于目前盈利性企业目标客户的设定标准。简而言之，下个十亿消费者处于“夹层”位置。他们处于目前针对社会经济金字塔上层人群的业务模式扫描范围之外的下方，但又在以满足最底层需求为目的的政府项目范围之外的上方。

电信业是否为迎接下个十亿用户做好了准备？移动业务的重心正在迅速转移到新兴市场，60%以上的下个十亿用户将在非洲、中国、印度和拉美出现。如果下个十亿用户自己组成一个国家，按照GDP计算，它将成为世界第十大经济体。下个十亿消费者代表着移动运营商的新机会，并且极有可能成为获利相当丰厚的机会。但用现有业务模式为这些消费者服务，运营商难以获取利润。

波士顿咨询公司对下个十亿用户的期望与需求进行了持续研究，这些研究旨在帮助公司设计可盈利的为这一类消费者服务的业务模式。抓住下一个十亿用户的机会是件不容易的事情，但按照以下五个设计原则行事，移动运营商将会取得领先优势。

创造改善生活的产品

手机将以不同于前两个十亿的方式改变下个十亿用户的生活动。它可以帮助自由职业者与客户随时保持联系，减少差旅时间，它也能使交易员及时获得市场价格信息。以印度某城市的一位画家为例。在购买手机以前，他靠每月100美元的收入勉强养活家人。自从他购买手机以后，他就能更有效率地管理自己的日程安排，并更有效地为客户服务。他可以查看城里各店铺里自己画作的库存情况，而不必花上一天时间在各家店之间来回跑。他的月收入因此增加了一倍多，现在他还雇了两个人为自己帮忙。

与通常的观念不同，下个十亿用户并不想要“简化”版的产品，相反，他们想要的是适合他们的生活方式和经济需求的产品。移动运营商和手机制造商需要设计既符合客户需求又具有实用价值的产品和服务。通过调查，我们提出了以下几条建议：

- 降低最低充值额（购买通话时间的费用），以符合消费者的消费能力，提供灵活的服务条款，并鼓励免费或低成本的试用。以2005年为例，印度的运营商引入了终生套餐计划，预付费用户可一年仅充值两次。该套餐一经推出即大受欢迎。
- 把生活方式纳入产品设计中。如，下个十亿用户一般选择与家人合用手机，因此，预付费的家庭套餐将会是一个有吸引力的选择。
- 倾听愿望。对下个十亿用户来说，手机是身份的象征。他们喜欢彩色屏幕、铃声下载以及其它能够引起周围人注意的特征，而对复杂的软件不感兴趣。
- 努力提高质量。下个十亿消费者重视耐用性和坚固性。如果他们最初使用一款手机的体验是负面的，他们就会转而投向其它品牌。

通过分销扩张

分销网络与内在的成本、覆盖面和控制力间存在权衡关系。成功的公司将通过深入内陆城市或乡村建立渠道，消除这种难以两全的困境，这种方法甚至在低销量和低价格的情况下也是可行。他们也会对价格、库存和服务保持足够的控制，以提供高品质的产品和服务。以下建议能够为分销网络的设计提供借鉴意义：

- 通过利用低成本优势，成熟的渠道以及合作关系的建立，扩大覆盖面。一家移动运营商与孟买的便当公司——*dabbawallas*联手，分销SIM卡及预付费卡（*dabbawallas*是一种有125年历史的配送公司，每天以六西格玛的准确性送出20万份午餐便当）。
- 通过与其它同样以下个十亿消费者为目标的公司，如快速消费品公司的合作，实现规模整合，降低收支平衡点。
- 消除胁迫感。例如，运营商可以在充值亭设置一位服务人员，类似航空公司的自助购票亭方式。
- 把握随意性支出。移动运营商可以与超市签订协议，允许消费者用购物剩余的零钱购买预付通话时间。

- 克服基础设施的局限。手机制造商可以每周派出服务货车到乡村去，收集并交还需要维修的手机。在交通不便的地区，很难建立实体的分销渠道，运营商可以大力发展无线充值业务。

教育式市场营销

没有用过手机的人难以理解手机的经济效益。运营商和手机制造商需要按照以下一些步骤来说服潜在客户，拥有一部手机有很多实用价值：

- 向消费者介绍手机的基本功能和特点，以及拥有一部手机的经济效益。比如在巴西，短消息的使用频率比阿根廷低65倍，虽然这项服务在巴西只贵5倍。70%以上的消费者不使用这项功能是因为他们不知道如何使用，或者对学习如何使用不感兴趣。
- 设计鼓励试用的价格和促销机制，当用户开始喜欢上它的经济效益时，再转移到传统套餐上来。
- 依靠乡村里的自助组及其它推荐机制，充分利用本地支持者的优势。印度联合利华的夏堤计划（Project Shakti），招募贫困妇女向偏远地区推销香皂、牙膏和洗发水等产品，现在已经覆盖了印度8万个村庄，占该公司乡村销售额的15%。
- 支持首次使用者。手机可以设置在开机时显示“今日提示”，再配合有图示的用户手册。
- 建立信任和识别。下个十亿用户作为首次使用者没有对大品牌先入为主的迷信，他们愿意把不熟悉的产品与熟悉的品牌联系起来。这为想在该地区扩大品牌信任度或建立新品牌的厂商创造了机会。
- 建立客户关系。如果公司在这样的消费者在做第一次购买时就失去了他们的信任，他们可能再也无法弥补了。

解放组织之束缚

当移动运营商和手机制造商进入新兴市场时，他们建立的组织主要服务于高端个人用户。但他们集中的、自上而下的决策方法常常会阻碍对社会经济金字塔底部消费者覆盖措施的实施。

为了制定新的吸引下个十亿用户的方案，企业必须在组织内部创造动力。在许多组织中，独立的业务会鼓励更

大胆的协作和合作，通过一个公司项目协调组织各部门行动的方式也行得通。不管是什么样的结构，新的组织设计都会有一些相关基础：

- 建立责任制。开拓下个十亿消费者需要一位组织中的领导人——一位倍受尊敬的、资深的高级主管，他握有资源、肩负责任。
- 建立创新的网络来构造产品服务、分销渠道和市场营销项目。这些网络甚至能够包括竞争者和其它行业的公司。
- 嵌入低成本。公司应该建立一个共享服务的结构，允许下个十亿用户的业务获得整个组织各部门的能力。业务部门应该只参与他能够处理，并有净利润产生的活动，同时通过外包或合作来填补其中的空白。
- 建立明确的治理。下个十亿业务需要确保与母公司总体原则、方针和方案保持一致的规范。

培育协作

为打造适合下个十亿消费者的产品和服务，移动运营商和手机制造商需要涉足其它行业。比如，因为手机在下个十亿用户中的普及率高于银行账户，移动银行可能成为一种极受欢迎的服务产品，但这需要电信与银行业的通力合作才能实现。同样，还有一些其它的想法突显出来：

- 共同制定工作思路。合作的各方要了解合作的好处。他们也要了解这些好处可能在不同时间对各方有利。比如，一家快速消费品公司把他的分销网络用于手机分销将可以立即获得更多的利润，而进入这一网络的手机制造商将持续实现效益。合作协议应该尽可能地考虑这些预期回报。
- 澄清各方的责任。在一个合作机构中，所有各方都需要充分了解自己的成本、投资和责任。他们必须充分了解自己的管理、人员配置、不动产和基础设施的责任。在许多情况下，一项合作将依赖一方或合作双方的现有投资和基础设施。合作协议要为各方分配这些投资的成本和收益。
- 建立一个治理机制。虽然合作、联盟和协作应该灵活，但所有各方也要充分了解由谁做决定，谁负责外部事务，如处理法律问题和与媒体打交道，以及如何解决分歧。

- 鼓励适当的开放和封闭式的合作。服务于下个十亿用户的合作协议既可以是排他性的，也可以是开放式的。征招自己的分销渠道，可以与竞争者隔离。然而，不是所有领域的合作都是独特的。有些服务于下个十亿用户的基础设施可以保持开放，以确保兼容互通，和销量的确定。比如，运营商最好不要依靠单一的支付平台，提供移动银行和商务服务，然后在产品和客户服务上进行竞争。在这样的情况下，合作各方必须就其它方进入合作的方式达成一致，以确保运营商和他们的合作伙伴都能够保持竞争优势和保密性。

这些针对下个十亿消费者的设计原则可以作为移动运营商及其它敢于尝试的企业竞争优势的新来源。毫无疑问，政府涉入和监管改革也是必要的。制定新方案的运营商和设备制造商可以为监管行动制定有力的计划。第一家建立可行和可扩展业务模式的公司将通过超值的经济效益和长期的客户忠实度实现可持续优势。如果成功企业有足够的远见和雄心壮志，他们可以把这些模式运用到其它国家市场。

当下个十亿消费者获得手机和移动服务时，将比现有消费者更能看到激烈的经济前景变化。随着他们生活水平的提高，他们会有更多的可支配收入。移动运营商将通过与其它行业企业合作，提供额外服务。这一良性循环将为解开下个十亿用户的盈利模式密码的公司带来可持续的竞争优势。设计出合适业务模式的公司将大获成功，而其它公司将成为旁观者。

James Abraham
Marcos Aguiar
麦维德
Michele Pikman
Arvind Subramanian

James Abraham是波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理，常驻新德里办公室。Marcos Aguiar是BCG合伙人兼董事总经理，常驻圣保罗办公室。麦维德是BCG资深合伙人兼董事总经理，常驻北京办公室。Michele Pikman是BCG项目经理，常驻圣保罗办公室。Arvind Subramanian是BCG董事经理，常驻孟买办公室。