



低价竞标云项目反思 运营商机会何在

对于运营商而言，在云计算市场上“纯管道”方式并非上策，“管道+IaaS+PaaS+SaaS”全面切入更有利于运营商获取价值。

特约撰稿人：云晴

近日业内频频出现互联网公司和运营商以超低价中标云项目的消息，并引起广泛的关注和热议。低价投标的始作俑者为互联网公司，此后运营商迫于压力纷纷跟进。也有消息称，整个项目的收益并非仅有1分钱，其后续服务并不在1分钱所涵盖的范围之内。但是，此时论证互联网公司和运营商是赔是赚已无实际意义。为了不丢掉云项目机会，无论互联网公司还是运营商都不计成本，反映出这一市场竞争的惨烈程度。

知己知彼，百战不殆。对于运营商而言，需要分析互联网公司1分钱中标的动机，也有必要借鉴国外运营商同行的经验，寻找适合自身的云计算市场切入方式。

1分钱中标背后的盘算

从互联网公司的角度来看，1分钱中标云项目获取的收益机会巨大，无论从能力变现的角度，还是从孵化转型的角度来看，都具有非常重要的意义。

与传统的IT项目相比，政务云项目蕴含了大量机会。例如：制定政务大数据的战略发展规划、明确政务业务需求及边界、项目的架构设计和技术路线选择、政务应用的开发和部署、政务应用的实用升级、跨部门数据的开放和整合、一站式政

务服务应用的策划和实施等。与此同时，将原先数据和应用分散的架构改造为云架构，并通过这一架构实现IT资源的共享，这一个过程本身也存在大量的IT改造项目机会。这一系列项目都将可能以“咨询项目+信息化项目”的方式呈现给政府客户。经过充分沟通论证立项后，以服务购买、系统建设等方式形成新的项目预算。作为服务提供者和主要咨询者，与政府完成前述活动之后，互联网公司在项目获取中获得先机是非常合乎逻辑的。

互联网公司在提供“功能标准化、用户规模化、集中化提供服务而缺少本地支持”的公众服务方面具备优势。由于对技术政策环境下的消费模式、服务模式的变化，以及上述变化带来的客户微妙的消费心理变化、消费习惯变化等的长期关注和耕耘，互联网公司积累了大量经验和知识。与此类应用相比较，政务应用更多会体现出“功能个性化、用户规模小、需求变化频繁、本地化支持较高”的特点。通过这样的标的进入政务市场，一方面有助于互联网公司锻炼自身提供“个性化复杂业务”的能力，具备能力后在这一市场形成竞争力；另一方面政府也能够有机会尝试用“以公众服务为核心”的政务系统建设思路，从IT系统角度推动政府向“服务型”政府转变。

此外，云项目很多时候会以购买“服

务”的方式出现，与传统的购买“交付产品”方式不同，互联网公司本身就是云服务提供者和云系统集成商，在已有能力平台之上，可以以较为弹性的方式为客户提供服务（随政务应用提供情况，或者随云计算上形成项目情况而定）。与此同时，这些服务的提供还能够借助原有系统的一些能力，项目边际成本较低。相比而言，电信运营商会因为云架构的部署丧失传统层次结构中的战略主导地位。原因在于电信运营商目前提供的云计算服务多数需要依赖云平台提供商和云系统集成商，自身则以提供传输管道和管理服务为主，在提供服务时可能需要真金白银地投入，项目核算方面也不容易做到与其他云服务项目统筹考虑。因此互联网公司对成本的理解是“主营业务之外可以弹性控制的一些额外成本”，而运营商对项目成本的理解是“针对项目可以提出的压缩之后的最低成本”。

运营商中不乏佼佼者

那么，运营商在云服务市场的机会又在什么地方？相对而言，基于传统业务的电信运营商要想从云服务市场获得机会难度较大。但这其中也不乏佼佼者，尤其是具有强大IT背景的基础运营商——例如德国电信（Deutsche Telekom）。2016年德

国电信在CeBIT 2016上正式发布包括私有云、公有云以及软件解决方案在内的开放电信云（Open Telekom Cloud），提供全套云服务，为欧洲企业提供各种基于客户需求规模、按需付费、安全的云服务，应对快速变化的市场环境。

德国电信解决方案单元T-Systems作为德国软件和IT服务的领先者具有深厚的IT背景，成立来以来，T-Systems提供了几乎覆盖IT服务全过程（包括计划、实施、运营）的解决方案。T-Systems是世界上少数几家能够提供全方位解决方案的公司，这样的IT能力为T-Systems真正开展云服务打下了良好的基础。

T-Systems推出的私有云产品“Dynamic Service”服务，通过IT资源的虚拟化实现面向客户的动态服务。T-Systems提供资源池，独立、自动地为众多客户的标准请求或文件需求提供服务。客户则根据自己的需要，随时享用这些IT资源服务。这样的创新都基于网络强大的计算能力和数据中心，使得终端提供的应用逻辑和数据存取都在Web平台上实现，从而极大地降低对终端设备计算能力的要求。

在服务提供过程中，T-Systems通过为不同规模的公司提供安全的、端到端的云解决方案，从咨询、实施、计费到客户服务及维护积累了大量经验。与此同时，T-Systems的合作伙伴生态圈也在不断扩大，微软、SAP、思科、Salesforce、VMware、华为、Oracle、SugarCRM和Informatica等多家公司逐渐丰富和深化T-Systems的IT能力。

在美国市场，AT&T很早就与IBM一起开展了云服务合作。2012年10月，IBM与AT&T结盟向专用网络消费者提供安全共享的云服务。2014年，双方在大数据方面开展合作，致力于帮助城市和大中型公用事业机构进行大数据分析。2015年底，IBM接管AT&T公司云网络、应用程序和托管服务，双方合作进一步密切——运营商和IT企业两种角色都在向着云集成商、云服务提供商的角色努力转型。具体到Domain 2.0项目来看，“网络云”的理念得到加深和巩固，并统一到AT&T的AIC



云（AT&T Integrated Cloud）框架之下。Domain 2.0用AIC强调建立共享标准网络云平台的重要性，在此基础之上打造一个云端网络环境。

四种模式可供选择

从上述案例，我们可以看到运营商在云市场的若干种操作模式。

一是“纯管道”战略：运营商与云服务基础架构服务提供者（包括类似Amazon、Google、阿里云等互联网企业）、云服务软件产品提供商等进行合作，运营商提供“哑管道”，合作伙伴提供云平台及平台之上的各种服务。对于这种合作模式运营商基本不需要做特别大的业务调整，采用传统的业务产品和流程即可快速切入市场。缺点在于对云平台完全没有参与度和控制能力，会随着云架构的部署丧失传统层次结构中的战略主导地位，长远看来将会在信息服务中逐渐被边缘化。因此该战略并不为运营商所普遍接受，即使目前采取该战略模式的运营商也在积极寻求改变。

二是“管道+IaaS”战略：依托基础设施运营商在管道基础上提供增值IaaS服务。运营商因为具备基础设施能力、运维能力、运营能力和丰富的复杂网络架构运营经验，在IDC基础上提供架构能力就会驾轻就熟。这一层面的难点在于如何基于客户的数据和应用架构设计好IT架构的

“落地”，以及历史原因导致的不同架构之间互操作或演进的问题。

三是“管道+IaaS+PaaS”战略：运营商在IaaS基础上提供平台化的云服务，如业务、用户的管理，通过数据分析实现业务建议；开放第三方内容、应用上的合作，以代理（Broker）的角色出现。运营商具有网络、信息业务、渠道、客户、终端的一体化运营能力，拥有大量产业链中所独有的资源，如基础网络运营能力（计费、接入管理、鉴权、定位信息、呼叫控制、用户状态）和渠道及客服资源（收费能力、推广能力、售后、认证、关系维系、用户数据采集）。所有这些数据都包含用户全方位的数据轨迹，其中兴趣图谱、行为习惯等具有可深度挖掘及产生新价值的潜力，因此这些能力的封装提供为该战略打下了基础。但在这一层面提供服务需要运营商投入力量整合各类能力，这些能力部分是内在的，部分是通过与伙伴合作获取的，因而对运营商提出了较高要求。

四是“管道+IaaS+PaaS+SaaS”战略：运营商进一步提供垂直应用和内容服务，如政务应用、行业应用、各类信息化服务等，通过合作或是能力获取的方式，有选择地进入垂直行业，并通过数据和应用整合，实现新的应用架构。这种方式对运营商的要求最高，但同时也是像AT&T这样的先驱企业所努力尝试的方向。