

# 为B2B电信行业释放未来增长机遇

促进行业转型的四大基本要素





## 目录

3 简介

5 形成战略认同

8 争取赢得信任

10 把控好从迭代到规模化的关键点

12 将原有资源作为资产

14 结论

15 联系我们



## 简介

电信公司领导者在思考变革的时候，往往更加关注企业对企业（B2B）类产品，也就是对他们而言至关重要的企业级语音和数据通信服务。

如今，电信行业B2B市场所带来的收益正在缓慢下滑。买家的需求和期望得不到满足。一些新的竞争对手感受到了去中间化和颠覆行业的机会，正在摩拳擦掌，而他们的实力让很多电信公司无法轻易招架。为此也就不难理解，在当前的形势下，转型已经成为电信行业首席执行官和董事会的首要议题。

在过去五年里，电信运营商B2B业务的平均复合年增长率为-0.4%。整个行业的摇钱树已经摇摇欲坠，其中就包括传统的有线产品，如多协议标签交换、普通老式电话服务和数字用户专线服务。而相对较新的互联网产品的拉升率尚不足以挽回局面。除此以外，电信行业的传统技术、业务和运营支持系统甚是复杂，导致运营商在降低成本和推出创新产品方面困难重重。

而B2B电信服务的买家也对电信行业有些失望，因为他们觉得这一行业缺乏响应能力，而这种情况也造成了客户的大量流失。与此同时，竞争格局的变化也进一步加剧了他们的不满：越来越多的买家在与亚马逊和奈飞（Netflix）等擅长数字化技术的消费类公司打过交道后，愿意一直采用他们的服务。买家希望自己的服务请求和交付条件能够按需得到满足，不希望再与那些不能满足他们期望的电信公司合作了。

面对电信行业的不景气和客户的不满，出现了两类新的竞争对手。第一类包括Cisco、Juniper和Brocade等公司，这类公司追求与企业客户建立直接关系，想要通过在B2B市场建立广泛的客户群，并销售与电信公司产品相重叠的服务（如基于软件的VPN和防火墙）来实现这一目的。第二类竞争对手包括亚马逊和Masergy等公司，这类公司正在试图从根本上颠覆电信行业，不太受现有产品的约束。这类公司正在利用自己的敏捷性和数字化技术来创建新的以客户为中心的解决方案，并对早期采用者进行测试，然后以电信公司难以匹敌的速度将产品推向市场。

电信运营商知道自己有优势，而优势主要体现在他们的网络以及他们与企业客户之间建立的长期关系。他们了解，为了更好地服务现有客户，赢得新客户，扭转收益下滑的局面并阻止竞争对手的插足，他们需要在能力和对外形象方面做出重大转变。这就需要转型。但是面对转型所需的付出和投资和高失败率，电信领导者如何才能提高成功几率呢？

2018年，普华永道召集了一批博学多才的转型实践专家，致力于寻找能够促进转型成功的因素。我们研究了一些成功案例，探索了其中所蕴含的共同要素，并在之后与普华永道内部和外部专家及客户进行后续研究和讨论，对所获得的发现进行了检验。我们发现，对于任一重大变革，四大构建模块至关重要：

- **形成战略认同。**就企业想要实现的愿景达成共识，并倾注全力来实现这一愿景。
- **争取赢得信任。**设法吸引所有相关方投入进来，尤其是客户和员工。

- **把控好从创新到推广的全过程。**以初创者的姿态，采取密集的实验性测试，对新的做法进行检验。选出切实有效的做法，并迅速推广到更大的范围。
- **将原有资源作为资产。**保留过去资产中的精华，舍弃糟粕，从而获得优势并利用收益投资未来。

在这份报告以及针对不同行业的其他报告中，我们将从行业角度探讨这四大基本要素。虽然不同的电信公司有着不同的文化、环境和历史，但通常还是会有一些相同的做法和背景。了解这一点有助于您构建成功的转型路线。



形成

战略认同

**每个电信运营商都需要对自己的能力及未来愿景给出自己的定义。这种独一无二的战略认同应能够扩展组织的宏愿，并明确指出所面临的挑战；应能够针对性地利用好运营商的独特优势和文化特质；另外还应具有包容性——积极参与各种事务，激发全公司的活力。**

特别需要指出的是，电信转型的主要目标应当是：在运营商吸引客户并为客户赋能方面做出根本性转变。这种转变将为客户创造价值，满足并超越他们对服务的期望，继而能够实现增长。

很多电信领导者会发现他们需要扩展自身B2B服务的宏愿，换句话说就是采用新方法来定义和提供产品与服务。在这一过程中可以借鉴“仿生”公司这

一概念，这类公司扩张迅速，因为他们知道如何生成和部署三种形式的资本，而这三种资本为亚马逊、苹果和优步等科技公司的成功提供了动力。尽管很多此类公司面向的都是消费者，但这些原则实际上可以，而且也必须应用于B2B市场。在数字基础设施、数据系统和人工智能出现之前，这些资本形式完全不存在。这三种资本分别是：

- **网络资本**，通过构建和发展平台来吸引客户及各种合作伙伴，逐渐积累起来。
- **行为资本**，通过数据跟踪和理解各类行为，逐渐积累起来。
- **认知资本**，通过将知识转化为基于人工智能的自动化程序，逐渐积累起来，这些程序能够提高公司能力及产品和服务的规模与范围。



我们将那些成功部署了这些新形资本的公司称为“仿生”公司，因为他们将技术、人类技能、信息以及明确的目标感融合到了一起。

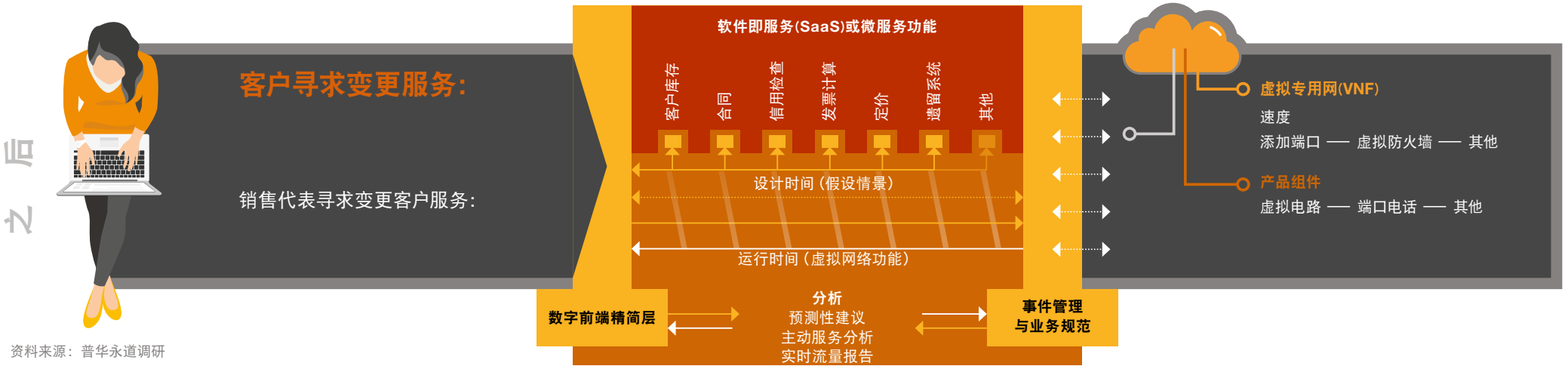
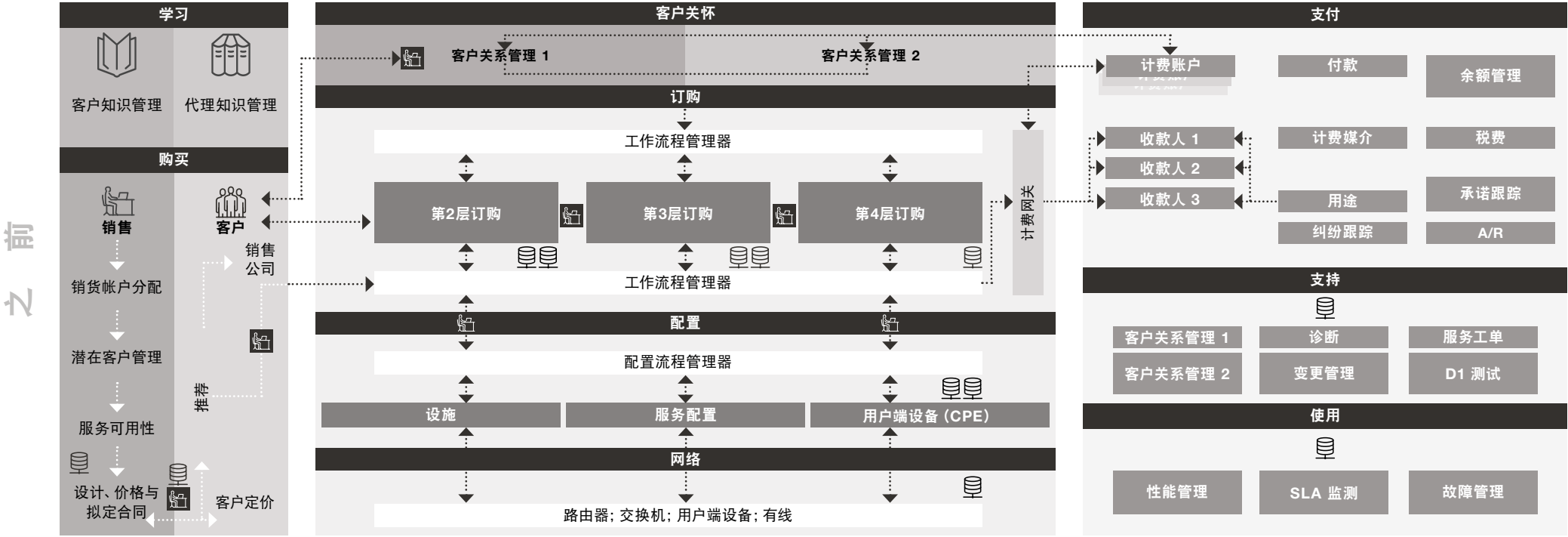
“仿生”公司之所以能够实现惊人的增长，不仅因为他们能够实现更有效的运营，还在于他们能够催生需求。例如，在2010年中期，旧金山首次出现基于应用程序的叫车公司时，当地出租车市场的规模为1亿美元。这些公司根本无力与出租车竞争。后来，他们扩展了整个叫车市场；如今已达到3亿美元。他们的成功源于对客户体验的彻底变革。

那么，如果将这类新型资本形式部署到电信行业会产生什么效果呢？一方面，运营商将有能力面对繁琐而成本高昂的流程，形成清晰简明的新构想。以订购为例（参见附录1），很多年来，电信公司一直在努力简化订购流程，却一直收效甚微。这一流程涉及诸多步骤，需要耗费电信公司以及客户的大量时间和资源（详见附录1中“之前”情景所示）。然而，以平台形式存在的网络资本将电信公司的产品和服务与其业务合作伙伴连接到一起，这样一来客户便能按照自己的方式随时实现自助服务，（详见“之后”情景所示）。以客户数据形式存在的行为资本为电信运营商提供了运行分析引擎所需的资源，继而得以洞察客户需求和期望。以算法形式存在的认知资本促使运营商将洞察力转化为自动化程序，从而提高客户参与度。如果这类资本能够得到有效利用，结果可能会取代订购功能本身（这一功能是电信公司的最大成本之一），而新的流程将基于事件，且完全受客户驱动。



附录1: 弃繁从简

通过部署新的资本形式, 电信公司将有能力重新调整繁琐且成本高昂的订购流程。(之前) 客户不得不徘徊于各种繁杂选项, 但(之后) 客户和公司的这些痛点都将得到缓解。



## 争取赢得信任

**信任是成功转型的核心所在。领导者需要相信员工可以改变并胜任新的角色。经理和员工需要相信，公司派给他们的艰苦有时甚至是痛苦的工作必将在未来有所回报。尽管客户的体验常常在B2B电信改革中不受重视，但需要让他们相信，转型之后体验一定会更好。**

电信公司需要围绕客户开展设计，以打造更好的体验。他们需要通过优质的体验换来客户的信任，并投入必要的资源和精力来加以落实，实现盈利。为此，电信公司可采取以下方法：

- **基于用户资料开展互动：**运营商要突破当前“一刀切”的服务交付方式，通过识别用户信息，提供因人而异的个性化用户体验。包括Netflix和Pandora在内的流媒体服务商便开发和利用了用户的个人资料，并基于此

来为订阅者推荐电影和音乐。通过创建基于个人资料的客户体验，电信公司便能够为客户公司的用户群体提供更好的体验。例如，运营商可以针对负责网络监控的工程师定制一种体验，为购买服务的采购经理提供另外一种体验。这样一来，一家客户的两个不同用户便能获得两种不同的体验。

- **主动推荐产品：**在当今的B2B市场中，客户承担起了了解自身电信需求并寻找合适产品与服务责任。而运营商应考虑效仿亚马逊，主动向客户提供建议。电信公司可以利用自己对客户网络配置的了解来提供及时且相关的建议。例如，如果某个网络可能存在安全威胁，电信公司便可提醒客户，并向其推荐解决方案。



- **“免费”模式:** 在消费领域,“先试后买”是一个非常普遍的策略,Spotify、Stitch Fix和Mailchimp均有采纳。从消费者应用程序到人力资源管理服务,大部分基于云的软件提供商也在通过这种方式帮助新客户降低风险,扫清障碍。电信运营商也应考虑这类免费试用策略。例如,在支持实时配置的软件定义网络(SDN)中,客户可获得为期30天的新服务使用权,且无需提供上门服务(即安排技术人员上门),无需承担其他前期工程费用。在试用期临近结束时,可向客户提供一个简单的无缝购买选项。
- **智能签约:** 电信客户经常将繁琐的签约流程视为造成低净推荐值和不再续订的关键因素,这两大因素都会导致行业的流失率居高不下。在消费领域,公司应将签约体验嵌入到购买流程中,并将其简化为“点击此处接受条款和条件”复选框。为赶上这一潮流,电信公司可针对首次购买的客户简化智能合同,然后按照预先安排的日期和定价发送自动续订提醒。为获得更好效果,运营商可以采取基于模块的签约方式,创建条款模块(以及条款替代项),从而显著减少创建和更改合同所需的时间和精力。





## 把控好从迭代

## 到规模化的关键点

**成功实现转型的领导者会为新创意提供孵化的时间和空间。但他们也明白，如果没有将这些创意推广开来，会导致转型力量的“凋零”。换句话说，为了成功转型，需要将初创公司的速度与敏捷性与全面彻底的执行力结合到一起。**

在电信行业，服务是不能中断的，成功转型涉及一系列的小微创新，每一项创新都建立在之前的概念之上。电信领导者可通过以下方式实现这一要求：

- **全新组织：**电信转型的一个大障碍在于快速变革过程中所牵涉的重重困难和成本不可预测，瞬息万变。为了形成一种更为敏捷的新型运营模式，应该包括一个独立于组织内其他构成的全新组织。这个全新的组织应作为内部孵化器进行运作，以试验新的创新和变革举措。一旦完成验证，电信公司便可将传统业务中的特定部分转入全新组织，实际上就是建立一种不受过去低下效率影响的新业务。
- **风险投资模式：**许多很有前景的电信创新从未走进大众视野，它们要么淹没在更为紧迫的优先事项中，要么因为存在更大的创新举措，消耗了研发资源而无法实施。相反，电信公司应考虑采用类似风投的模式，这种模式能够为更多创意提供小额投资，降低风险并迅速淘汰有缺陷的创意。在这种模式下，重组后的投资委员会将提供必要的种子资金，以便对创意开展概念验证，快速审查结果，并增加资金，将可行项目转入下一阶段。





- **模块化解决方案:** 目前, 大部分电信公司设计的解决方案都是孤立存在的。各运营商可以对自己的解决方案进行成本和价值方面的优化, 但互不相同的局面会导致解决方案组合遭到严重破坏。解决方案最终看起来就像一块一块的拼图, 客户需费力才能将它们组合在一起, 而且这会增加系统成本。因此, 电信公司应该设计像乐高积木一样的模块化解决方案。模块化解决方案可确保操作上互相兼容, 组件可重复利用, 适用于未来解决方案, 这样既能降低开发成本, 又能缩短创新周期。

电信公司在B2B领域的目标应当是打造一种技术架构, 大规模地支持敏捷且适应性强的运营模式。这意味着要用SDN/NFV (软件定义网络/网络功能虚拟化) 架构来替换复杂且成本高昂的BSS/OSS (业务支持系统/运营支持系统) 架构。

SDN/NFV主干架构提供了所需的自定义和虚拟化能力, 可以定制和精简客户体验, 简化管理和交付, 大规模降低运营成本。不同于传统工作流程的处理模型, 这种架构在共享的事件驱动环境中, 将技术和业务功能结合在一起, 同时赋予客户更大的网络控制权。这无疑是一大进步, 不仅可以解决B2B客户所面临的许多挑战, 还将从根本上改变运营商的运营模式和成本结构。具体包括:



- **假设情景模拟器:** 这类模拟器将通过虚拟环境计算出客户变更的风险/回报比率。例如, 有了这样一个模拟器, 正在努力保护网络免受新发现的安全威胁破坏的工程师, 便可在升级防火墙之前模拟该防火墙升级后对网络性能的影响。运营商通过在客户购买之前让其了解变更的预期影响, 便能在降低销售成本的同时, 达成业务并建立客户忠诚度。
- **主动开展故障管理:** 目前, B2B电信市场所采取的故障管理是一个被动过程。即出现问题后, 客户打来电话, 生成故障受理单, 安排技术人员, 通过多次后续跟进 (有时需要上报到更高一级), 问题得以解决。而有了新的架构, 电信公司可以考虑效仿美国通用电气公司 (GE) 及其喷气发动机业务部门的做法, 利用物联网和数据分析来预测和避免停机, 并将运行时间作为一种服务来出售。运营商可通过连接客户网络并在问题出现之前采取行动来实现这一目的。这样的服务既能降低服务成本, 又能创造出更优越的客户体验, 提高客户忠诚度, 并提供持续改善服务水平所需的行为资本。
- **自助服务:** 电信公司赋予客户自助服务能力, 有助于减少和重新分配公司当前的销售和支持资源。理想情况下, 这将形成一种新型数字化互动模式, 公司甚至不再需要能够满足客户所有需求的“全能型代表”, 员工也只需在客户提出不寻常需求时才会介入。

## 将原有资源 作为资产

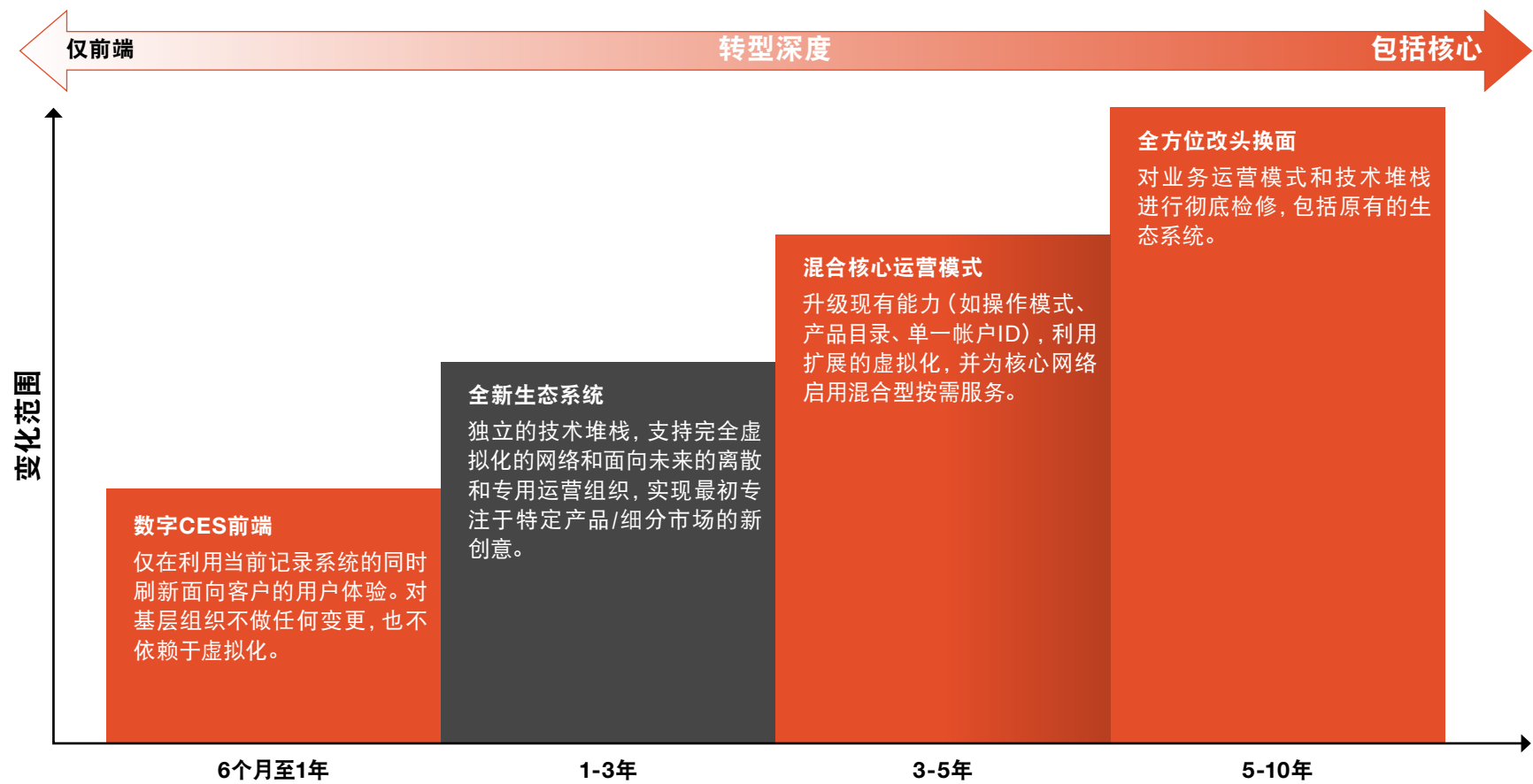
考虑到新技术蕴含的诸多好处，一些电信运营商已经开始抛弃原有的BSS/OSS架构并投资了SDN/NFV技术。但是，如果没有开展尽职调查，没有充分考虑如何利用组织原有资产（塑造了电信公司当前地位和运营模式的服务、流程、方法、品牌和公司）的价值，就不该从基于硬件的本地解决方案过渡到基于软件的云解决方案。

电信行业的主流运营模式已经持续了100多年之久，频繁的修复带来巨大的负担，正在推高许多电信运营商的成本基础，并对员工造成了困扰。它就像市场中拖垮电信公司的一块巨石，不仅为客户带来了烦恼，还为进入市场的数字化企业提供了显著的竞争优势，这些企业采取了向客户提供定制化体验的运营模式。然而，抛弃主流运营模式也绝非易事。

电信公司可以采取各种各样的实施办法，但每种办法都会带来特定的成本、风险和规模影响。其中既包括成本低、价值也低、不涉及业务基本结构的前端重新设计，也包括价值高但成本也高的企业整体大幅调整。



附录2: 电信公司转型选择



资料来源: 普华永道调研

一般而言,我们发现在全新环境(通过独立业务部门,为特定客户群体提供有限产品组合)中朝着SDN/NFV进行转型是最佳方案。这为电信运营商提供了一个相对低成本、低风险的沙盒,方便构思和实验。之后,运营商可借助既有的概念证明,开发出一个混合系统,其中包含新型SDN/NFV技术以及

一个能够将这些技术连接到传统应用程序的集成层。这样一来,既能通过统一化的体验订购和配置传统产品与新产品,又能为渐进式方法提供一个平台,以便全面转型至SDN/NFV应用和基础设施(见附录2)。

## 结论

**实现成功转型对于任何电信运营商而言都极具挑战性。但电信行业B2B市场所面临的形势表明，对很多运营商来说，转型不仅是必然趋势，而且还越来越迫切。**

电信公司所面临的现状是市场份额下降，成本结构过大和客户体验千篇一律。如若不能解决这些痛点，电信公司被时代淘汰的步伐就会加快。

电信公司需要解决一切转型困难，破除那些妨碍他们的障碍，采取必要措施不断前进并占领市场份额。

转型能够带来的好处相当大。在降低成本方面，完成转型的运营商将通过应用程序分解大幅降低IT总拥有成本，通过客户自助服务大幅降低销售/支持成本，通过智能定价和合同大幅降低后台管理费用，通过实时配置可大幅减少组织人数。在收入方面，完成转型的运营商将缩短新产品和服务的上市时间，通过推荐机制提高交叉销售与追加销售，并通过简化合同续订和增强体验来减少客户流失。

实际上，转型之后，运营商将能够通过当前难以实施的方式来利用他们的原有资产，即他们的客户关系和网络。更精简、更敏捷、以客户为中心的电信运营商将能够适应艰难的B2B环境，实现增长。



## 联系我们

### 周伟然

TMT 行业主管合伙人  
普华永道 全球  
+86 (755) 8261 8886  
wilson.wy.chow@cn.pwc.com

### 黄翰勋

电信行业主管合伙人  
普华永道 中国  
+ 86 (10) 6533 2255  
stephen.h.wong@cn.pwc.com

### 高建斌

TMT 行业主管合伙人  
普华永道 中国  
+86 (21) 2323 3362  
gao.jianbin@cn.pwc.com

### 方蕴萱

电信行业主管合伙人  
普华永道 香港  
+852 2289 1314  
loretta.wh.fong@hk.pwc.com

## 作者

### 周伟然

TMT 行业主管合伙人  
普华永道 全球  
+86 (755) 8261 8886  
wilson.wy.chow@cn.pwc.com

### Rolf Meakin

合伙人  
普华永道 英国  
+44 (7801) 247667  
rolf.e.meakin@pwc.com

### Mike Lawley

合伙人  
普华永道 美国  
+1 (678) 642 3655  
michael.lawley@pwc.com

### Joseph Tagliaferro

总经理  
普华永道 美国  
+1 (908) 391 0409  
joseph.tagliaferro@pwc.com

另外为本报告做出贡献的还有：Thomas Tandetzki，普华永道德国公司合伙人；  
Attir Khalid，普华永道美国公司总监；以及Pranav Parekh，普华永道美国公司经理。

普华永道的目标是要赢得社会信任并解决重要问题。我们的事务所遍及158个国家和地区，拥有超过25万名员工，致力于提供优质的保证、咨询和税务服务。如需更多信息或有任何意见反馈，请访问[www.pwc.com](http://www.pwc.com)。

本报告仅供一般参考之用，不得用于替代专业顾问的咨询服务。

© 2018 普华永道。保留所有权利。普华永道系指普华永道网络和/或其一个或多个成员事务所，每个成员事务所均为独立的法人实体。如需进一步了解详情，请访问[www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。CN-20181106-5-C2