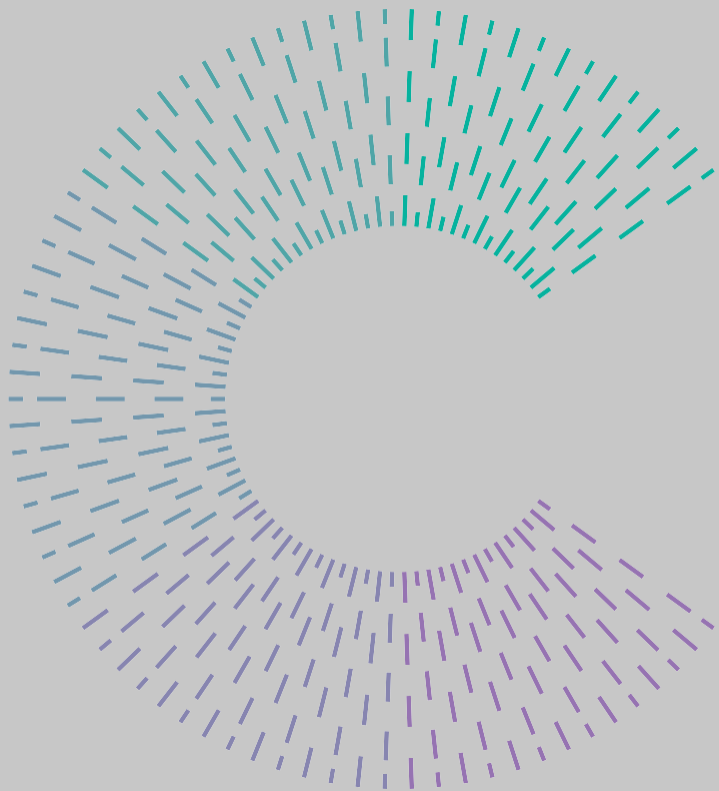


# 电信行业 传统企业逆袭



全球最高管理层调研  
(第 19 期)

IBM 商业价值研究院



---

# 未来该走哪条路？

市场所传递出的信号让人非常困惑。随着数字化技术转变整个世界，现有的电信运营商也在不断调整。但合作生态系统也在不断蓬勃发展，即使在行业集中度提高而竞争程度趋降的某些行业，创造力依然非常旺盛。难怪最高层主管们对此深感不解。

电信业的最高层主管也不例外。对于是重点关注新兴市场还是既有市场，他们平均分成两个阵营。以前，他们认为开放式创新会成为主流，而现在，越来越多的受访者认为企业内部创新又占据了上风。然而，以下两点获得了广泛认同：价值主张和价值链正在发生显著变化。足有 **72%** 的电信业最高层主管表示在未来几年对客户体验的关注度会超过产品。与此类似，**66%** 的最高层主管认为，大多数电信企业将继续拓展自身的业务合作伙伴网络。

电信业的最高层主管还表示，在未来几年，最有可能影响企业的外部力量将发生显著变化。技术和市场力量仍会排在他们工作日程的第一和第二位。而员工技能因素则超越了监管问题：**64%** 的受访者表示，人才是影响企业的三大因素之一。

IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对电信行业的 **736** 名最高层主管开展了调研。这些调研对话既包括定量回答，也包括定性回答。本电信行业调研报告从收集的全部数据样本中选出 **709** 项有效回答作为分析基础。

来自 **112** 个国家或地区 **20** 个行业的 **12,800** 多名最高层主管参与了我们的本次最新调研，涵盖 **6** 种最高管理层职位。我们使用 **IBM Watson Natural Language Classifier** 对高管身处各自环境所作的回答进行分析，并确定总体主题。我们还运用聚类分析和判别分析等各种统计方法，仔细研究所收集到的数百万个数据点。

## 重塑者遥遥领先

在研究过程中，我们确定了三种截然不同的组织“原型”，分别代表数字化重塑之旅的不同阶段（请参阅图 1）。

重塑者专注于开发突破性的产品、服务和业务模式；擅长从生态系统中获得价值；并积极开展各种试验性活动。他们的 IT 战略与商业目标保持一致，在应对变革方面也游刃有余 — 所有这些都帮助他们在财务绩效和创新成果方面独树一帜。

实践者雄心勃勃，但尚未拥有实现抱负所需的足够能力。他们缺乏重塑者所具备的专注力和敏捷性。

渴望者则任重而道远。他们还需制定清晰的战略，部署适当的流程和资源，并培养把握新机遇所需的敏捷性。

## 解读发展阶段的标志

那么我们到底处于哪个阶段呢？我们与最高管理层的对话以及与学术界的合作凸显四大主题：

颠覆潮头自信起舞

通向个性化的道路

拉动平台业务模式

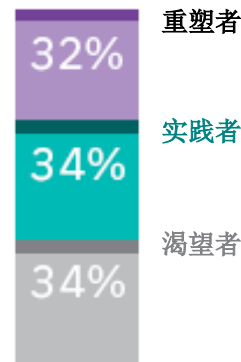
积极创新与时俱进

“我们实施并建立了更多数字化平台，拓展自己的业务合作伙伴网络，促成业务模式转型。”

墨西哥某电信业首席财务官

图 1  
电信业企业归入不同的原型类别

行业原型具有不同的特征，导致他们处于不同的位置



## 颠覆潮头，自信起舞

两年前，我们采访的大多数最高层主管都颇为担心数字巨头和其他行业的初创企业闯入自己的传统领地。而现在，他们这方面的担心则有所缓解。只有 29% 的电信业最高层主管表示自己所在行业正经历翻天覆地的变化，只有 18% 的人认识到迫切需要转变企业以应对颠覆大潮。虽然数字巨头仍是不可忽视的颠覆源头，但其他行业的企业已不再是电信业最高层主管最担心的竞争对手。72% 的受访者表示，真正的颠覆来自业内同行 — 尤其是那些进行自我重塑，力争在颠覆性的数字时代蓬勃发展的电信企业。

但仅有 3% 的受访电信业最高层主管表示，自己的企业属于颠覆者，而 82% 的重塑者企业的最高层主管则制定了明确的战略，用于抵御重振旗鼓的传统企业所带来的竞争。他们侧重于以下 3 项具体战略：将客户视为个体；通过平台和虚拟化网络快速提供创新产品和服务；以及通过认知流程和创新文化，培育敏捷型企业。相比之下，渴望者仍在努力探索电信业的发展方向以及如何做出最佳应对。

## 通向个性化的道路

如今，在个人层面与客户建立关系至关重要，但是，要设计富有吸引力的个性化体验极为困难，这需要深刻了解不同人群的特点。电信业重塑者再次走在前列。他们尤其擅长使用数据确定客户尚未得到满足的需求。

然而，电信业重塑者不只是搜索和处理海量的数据。他们采用设计思维方法处理问题 — 重视客户，直接与客户接触；咨询合作伙伴，更好地了解客户体验；并创建详细的客户体验路线图。他们还预测，人工智能（AI）对竞争优势的影响将越来越大：72% 的电信业重塑者预计未来几年内，认知技术将产生巨大影响，相比之下，表达相同观点的实践者企业和渴望者企业的比例分别只有 52% 和 12%（请参阅图 2）。

“我们开始衡量客户反馈和洞察力，评估核心客户数据，希望借此打造更出色的体验。”

印度某电信业首席信息官

## 拉动平台业务模式

平台业务模式的出现是近期最令人兴奋的趋势之一，这种模式确保企业更快地实现增长，获得更高的利润。虽然目前只有 4% 的电信业最高层主管表示自己的企业采用了平台模式，但 26% 的受访高管正在试验这个概念，21% 的高管准备为此目的重新分配资本。

平台模式的运作原理是什么呢？我们确定了三项成功“法则”：借助互惠关系创造价值，从数据中获得效益以及致力于创新。

电信业重塑者尤其符合这些特征。与实践者或渴望者相比，他们更相信合作所具备的优点。他们也更擅长与客户合作开发新产品。此外，他们更有可能积极地投资相关技术，用于将生产者与消费者联系起来。78% 的电信业最高层主管对物联网（IoT）能够带来的巨大回报寄以厚望，61% 的电信重塑者希望通过第三方 IoT 开发平台来增加收入。超过 75% 的重塑者还希望通过实现网络虚拟化，获得主要竞争优势，他们将加快新服务的上市速度作为主要优势。

图 2

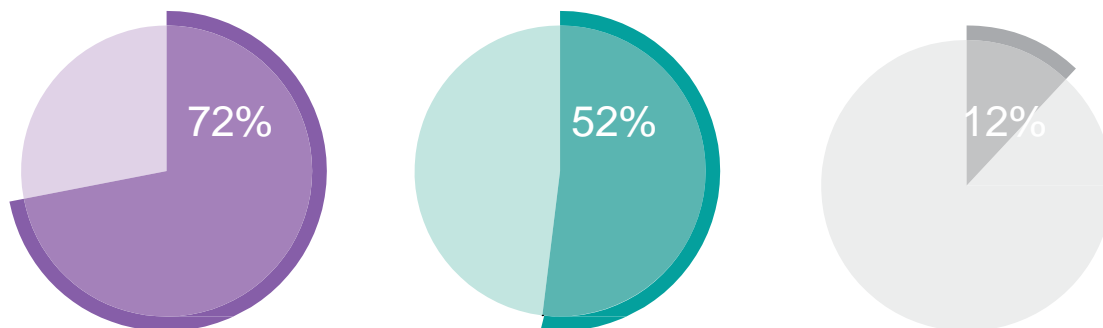
## 人工智能的优势

重塑者预计人工智能/认知技术会对客户体验产生显著影响。

重塑者

实践者

渴望者



问题：您预计人工智能/认知技术的使用在未来几年会对客户体验产生多大的影响？（选择“巨大影响”的受访者比例）

## 积极创新 与时俱进

随着企业通过合作开展创新，并以生态系统取代单打独斗模式，他们的工作组织架构发生了巨大变化。最明智的最高层主管总能高屋建瓴，建立能够不断学习的业务团队。我们采访的大多数电信业重塑者和实践者已主动征询员工意见，开发新的途径。而重塑者则走得更远：69% 的受访重塑者希望通过流动的跨职能团队促进持续学习（相比之下，表达相同观点的实践者和渴望者的比例分别只有 43% 和 35%）。与实践者和渴望者相比，更多的重塑者通过优化业务流程提高敏捷性（请参阅图 3）。此外，33% 的重塑者希望采用人工智能实现认知自动化，从而强化这些流程。

不仅如此。与实践者和渴望者同行相比，电信业重塑者的最高层主管更擅长培养公开透明和持续对话的企业文化。他们建立适当的合作伙伴、供应商和分销商网络，安排合适的资源（比如具备合适技能的员工）执行战略。换句话说，电信业重塑者将充满活力的愿景与开放的文化 and 敏捷的运营有机结合起来，而正如我们的调研结果所示，这三者正是企业灵活性的基石。

图 3

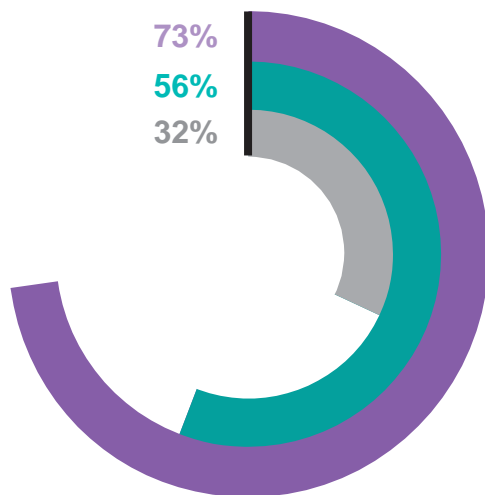
重塑者

实践者

渴望者

## 敏捷运营

重塑者不断优化业务流程，促进敏捷运营。



问题：您在多大程度上优化业务流程以支持业务战略？（选择“很大程度”的受访者的比例）

## 强化优势：立即行动

*越来越接近成为数字服务供应商。*从可访问的数据中挖掘洞察，更深入地了解客户。在每个接触环节，无论是自助服务，还是呼叫中心，打造个性化的无缝客户体验。让客户参与到设计流程中。

*投资新的增长点，实现平台模式。*成为数字服务推动者，重新确立行业定位。建立具备人工智能、区块链和 API 能力的业务生态体系，拓展市场范围。加速实现网络虚拟化，提高灵活性，加快新型创新服务的上市速度。

*重塑企业，更为敏捷地提供服务。*建立更强调开放与合作的企业文化，激励创新。应用云和认知流程自动化，提高业务敏捷性。快速应对颠覆大潮，充分满足新一轮客户需求。

### 相关 IBM IBV 最高管理层调研计划执行报告

如欲阅读完整的“传统企业逆袭”报告，请访问：[ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global\\_reports](http://ibm.com/services/cn/gbs/ibv/c-suite/global_reports)。通过以上链接，还可以找到我们的每月洞察和四份相关的最高管理层执行报告，内容涉及物联网、人工智能、区块链和体验革命。

### 了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在手机或平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

### 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

### IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2018 年 3 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

42014042CNZH-00

