



## 数字化和盈利

电信行业实现完全数字化客户交互的初步胜利

---

## 满足客户与获得利润二者兼顾

通信服务供应商 (CSP) 提供的服务是我们当今数字世界的核心。全球移动宽带用户超过 40 亿人，固定宽带用户将近 10 亿人，互联设备达到数十亿台，而且所有这些数字每年都在增长，<sup>1</sup> 所以说 CSP 是企业与客户互动的核心力量。但是，面对激烈的竞争和巨大的利润压力，CSP 纷纷试图了解实现客户互动数字化转型是否也能改善除客户满意度之外的其他各种关键财务指标。IBM 商业价值研究院开展的最新对标分析调研表明答案是肯定的。

## 个性化的力量

全球绝大多数 CSP 领导者预测，2020 年，CSP 的终极区分因素就是客户体验。<sup>2</sup> 良好的个人体验非常重要，这对于个体客户来说并不新鲜，但是支持大规模个性化的技术却在不断变化。CSP 不再需要在个性化和自动化之间做出取舍。利润竞争愈演愈烈，大规模个性化与盈利率之间的联系日渐清晰。

平均而言，心情沮丧的客户会将糟糕的体验转述给其他 13 个人，<sup>3</sup> 而且在大多数市场中，社交媒体会放大这种影响。2017 年 11 月 IBM 对 83 家 CSP 开展的对标分析调研表明，平均来看，大力监控社交媒体动态的 CSP 表示其客户流失率仅为很少利用社交媒体的受访者的一半。社交媒体互动对于 CSP 的好处已经显而易见。

大多数受访者表示会大力利用社交媒体与客户进行个性化互动：

- 75% 的受访 B2C 企业（80% 的受访 B2B 企业）积极响应所有直接和间接的社交媒体通信。
- 72% 的受访 B2C 企业（50% 的受访 B2B 企业）充分利用社交媒体来收集客户的想法和建议。
- 65% 的受访 B2C 企业（80% 的受访 B2B 企业）非常积极地监控社交媒体动态，以便获取竞争形势洞察并找到销售和服务商机。

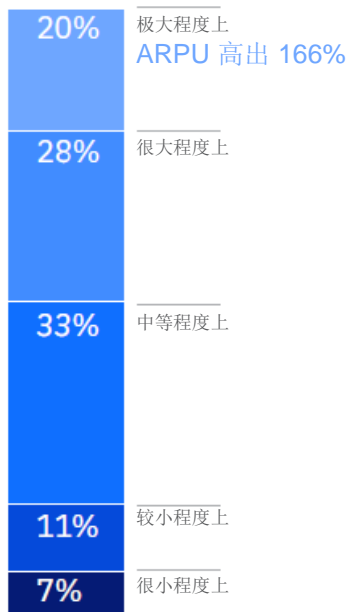
但现在，技术可支持实现大规模的个性化，并且不断完善客户群体细分。透过关于体验、位置、天气的实时数据以及体育比赛结果等其他数据，可以获悉接下来的最佳行动。

在 IBM 的调研中，48% 的受访者在实现广泛的客户体验个性化方面将自己归为“中等成熟度以上”水平。企业自称的成熟度水平因地区而异，自称处于最高成熟度水平的企业多位于美国和加拿大（58%），接下来是欧洲（53%），然后是亚太地区（44%）。非洲和中东的企业成熟度最低，为 36%。在我们的调研中，CSP 的个性化程度各不相同（见图 1）。

大规模实施广泛的个性化措施与更高的单位用户平均收入 (ARPU) 息息相关。与那些成熟度较低的企业相比，在“很大程度上”实现广泛自动化的客户体验个性化的 CSP 中，其 ARPU 比前者高出 166%。此外，在 B2B 和 B2C 市场中以及为两个市场提供服务的 CSP 厂商中，这种成熟度越高、则 ARPU 越高的模式也很普遍。

**图 1**  
个性化程度不尽相同

以下论述在多大程度上符合您的企业：使用丰富的客户数据和基于规则的“下一步最佳行动”解决方案，实现广泛的体验个性化。



## 数字化转型带来的利润回报

CSP 数字化转型背后最大的推动力量就是要建立更牢固的客户关系，其他重要的推动力量还有降低成本、发掘新技术带来的潜力以及增长机会。<sup>4</sup>摆在 CSP 面前的挑战就是成为数字服务供应商 (DSP)，释放新技术的力量，在一致的全渠道体验中将数字化放在首位。<sup>5</sup>最新数据表明，CSP 取得了喜人的初步成果，从数字化转型投资中获得了利润回报。

根据最新数据，数字用户的支出越来越多。IBM 调研要求 CSP 报告整体 ARPU 以及使用数字渠道（即网站和应用）购买产品的客户的 ARPU。结果表明，数字用户的 ARPU 超出了每个分组的整体 ARPU，包括按照提供的产品类型划分的小组（预付和后付的移动、固话、宽带、电视服务）以及按照客户类型和按照区域划分的小组。在所有受访者中，数字用户 ARPU 中位数是整体 ARPU 中位数的两倍多。

通过数字渠道为客户提供服务的成本一般低于传统渠道。在同一份报告中，CSP 报告的每个渠道平均成本表明，聊天业务渠道成本明显最低（见图 2），且 78% 的受访者推出了聊天服务。此外，超过 90% 的受访者表示，数字渠道可以减少投诉。事实上，近三分之一的受访者表示投诉量下降 50%-100%。

全渠道互动也达到了引爆点：

- 80% 的受访者实施了全渠道战略
- 52% 的受访者将自己归为通过多种渠道实现无缝互动的高成熟度一类
- 50% 的受访者还表示，他们正在从客户的角度评估全渠道体验，并实时主动地进行管理。

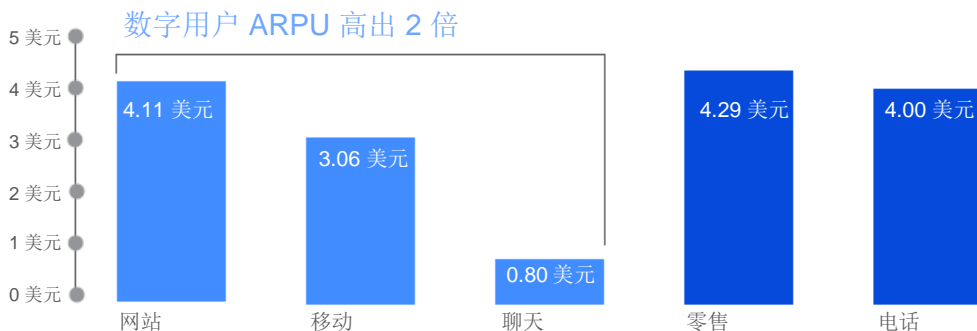
这也与改进业务成果息息相关：

- 84% 实施全渠道战略的受访者表示，实施后客户流失率有所下降
- 94% 的受访者表示，净推荐值 (NPS) 有所增高
- 支持在多个渠道之间无缝切换以及提供跨实体和数字渠道的整合体验的受访者也表示，与在这些方面成熟度很低的受访者相比，他们的市场份额增长速度要高出三到四倍。

**图 2**

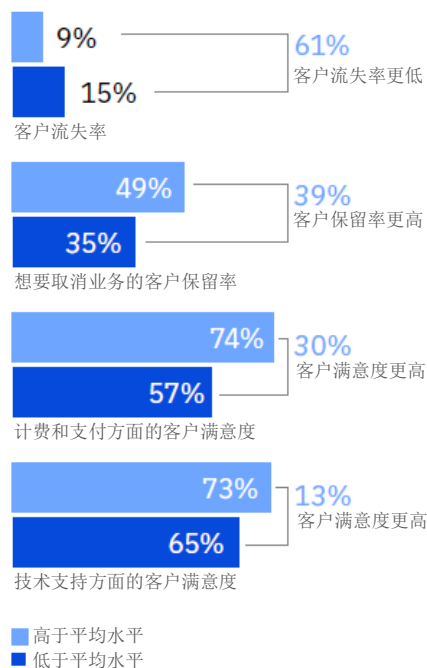
提高收入和降低成本

每笔交易的平均成本



**图 3**  
持续关注质量

首次联系解决率



## 持续关注质量

随着新技术的出现，CSP 与客户之间的互动方式虽然发生了变化，但是互动质量仍然至关重要。CSP 需要能够跟踪并影响他们的客户问题解决进程，但是当查询的性质和数量发生变化时，这就非常困难。

“首次呼叫解决率”现在被称为“首次联系解决率 (FCR)”，因为有多种渠道参与工作。本次调研发现，那些 FCR 高于平均水平的 CSP 在其他关键指标中也表现得更加出色，并且他们表示（见图 3）：

- 客户流失率要低 61%
- 想要取消业务的客户保留率高出 39%
- 计费 and 支付方面的客户满意度高出 30%
- 技术支持方面的客户满意度高出 13%。

对于呼叫中心人工客服来说，在 FCR 方面保持领先并非易事，因为现在简单的查询都可由自助服务和聊天机器人来解决。在本次 IBM 调研中，一半的受访者表示，在完全整合的聊天服务和融合其他渠道的完全数字化自助服务可用性方面有很高的成熟度。这些早期成功的数字化转型所带来的结果是，转给人工客服的聊天和呼叫越来越复杂。呼叫中心管理者面临的客服流失传统问题仍然存在。客户体验数字化转型的下一波浪潮将取决于呼叫中心的数字化转型。

## 何去何从？

为保持数字领导者的地位，保证较高的客户满意度，CSP 需要继续推进流程、职能和活动的数字化转型。当您寻找通过数字渠道与客户互动的新方式时，请考虑以下这些问题：

- 我如何为客户构建数字渠道和数字体验，以便既对业务产生显著影响又有利于改善他们的整体体验？我们的系统如何能够实时地响应他们的需求和兴趣？
- 我如何支持我们的员工来满足数字客户的迫切需求？
- 我们的客户体验数字化转型在多大程度上改善了我们的业务成果，以及具体方式是什么？

不管他们是企业还是个体消费者，用户都在享受 CSP 创新带来的便利，包括自助服务、全渠道体验以及个性化体验等。令人欣慰的是，最新数据表明，投资客户体验数字化转型的 CSP 也有望缩减成本，降低客户流失率，增加市场份额，并提高 ARPU 以及 NPS。

### 关于对标洞察@IBV 报告

对标洞察@IBV 汇集了思想领导者关于具有新闻价值的业务和相关技术主题的看法，以及 IBM 商业价值研究院 (IBV) 对标分析团队得出的研究结果。这些报告的编制基础是与全球领先主题专家的对话，以及从 IBV 对标分析团队开展的调研中得来的相关数据。如欲了解更多信息，请联系 IBM 对标分析团队成员 Gillian Orrell：  
[global.benchmarking@us.ibm.com](mailto:global.benchmarking@us.ibm.com)。

## 主题专家

### Christine T. Dee 博士

全球数字化客户互动解决方案主管  
电信、媒体和娱乐行业

[ctwifor@us.ibm.com](mailto:ctwifor@us.ibm.com)

<https://www.linkedin.com/in/christine-twiford-dee-phd-b739522>

<http://twitter.com/SmarterInsight>

### John Daley

数字化转型总监

IBM 全球市场通信部全球工作人员

[jmdaley@us.ibm.com](mailto:jmdaley@us.ibm.com)

<https://www.linkedin.com/in/jdaleyva>

### Ken Kralick

全球数字化客户互动解决方案主管

IBM Global Industries, 全球企业咨询服务部电信、媒体和娱乐行业能力中心

[ken.kralick@us.ibm.com](mailto:ken.kralick@us.ibm.com)

<http://www.linkedin.com/in/kralick>

<http://twitter.com/KennethCKralick>

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

美国出品  
2018 年 2 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球各地司法辖区的注册商标。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。

本文档内的信息“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 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

44013744CNZH-00



## 备注和参考资料

- 1 International Telecommunication Union (ITU), World Telecommunication/ICT Indicators Database.“ICT Facts And Figures 2017.”January 2018.<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
- 2 Fox, Bob, Nick Gurney and Rob van den Dam.“Outthinking disruption in communications:The 2020 CSP in the cognitive era.”IBM Institute for Business Value.February 2016.<https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/2020csp/>
- 3 TM Forum Quick Insights.“Customer experience:Why the quest never ends.”March 2017.  
[https://www.tmforum.org/resources/quick\\_insights/customer-experience-quest-never-ends/](https://www.tmforum.org/resources/quick_insights/customer-experience-quest-never-ends/)
- 4 TM Forum Quick Insights.“Journey to the core of customer centricity.”June 2017.  
[https://www.tmforum.org/resources/quick\\_insights/journey-core-customer-centricity/](https://www.tmforum.org/resources/quick_insights/journey-core-customer-centricity/)
- 5 Canepa, Steve, Bob Fox, Rahul Kumar, Anthony Marshall and Rob van den Dam.IBM Institute for Business Value.“Victorious or vanquished?Digital Reinvention in telecommunications.”IBM Institute for Business Value.November 2017.  
<https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/drcommunications/>