

IBM全球企业咨询服务部

IBM商业价值研究院

电信业 转型重点

2007年电信业
调查报告摘要

IBM

电信业



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下,IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报,是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容,即提供各种分析和见解,帮助各个公司或机构实现价值。有关更多信息,请联系本文作者或发送电子邮件到**ibvchina@cn.ibm.com**。请访问我们的网站:**<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>**



电信业转型重点

2007年电信业调查报告摘要

作者: Stuart McIntosh和Ekow Nelson

业务模式转型正成为电信服务提供商未来价值的一个关键驱动因素。这场变革从2006年开始, 据2006年的IBM CEO调查显示, 电信企业高管注重产品和服务创新, 而对业务模式创新关注较少。业务模式创新需要极为不同的新能力。要做到这一点, 也许行业面临的最严峻挑战是: 在2007年的电信行业调查中, 被调查者仍然指出, 在新开辟市场取得成功的决定因素源自传统的竞争优势而非某些新的竞争力。

预计会出现的一些业务模式变革包括: 增强当前的能力, 为IT、媒体和电信的融合而出现的相邻市场服务; 基于预集成的电信服务订购模式而转变传统收入模式; 以及改变电信服务提供商的运营模式, 允许更多地与外部合作伙伴开展协作。

业务模式转型包括对传统电信市场范围的重新定义、备选的收入和企业模式, 以及与每个提供商相匹配的一组差异化能力。

然而, 在描述他们的“独特能力”时, 电信行业高管继续注重传统优势: 在预计会出现的许多新业务领域中, 这些能力是否足够确立竞争优势也许值得怀疑。

随着电信服务提供商提供的内容服务日益增多, 预计他们将获得一定份额的广告收入。电信服务提供商尚未确定哪种做法最适合; 在调查中, 大多数高管计划与传统在线聚合服务商合作发布广告, 例如Google和Yahoo!。

总体来讲, 电信业高管期望在未来五年, “收入组合”向视频、内容/融合服务和广告业务转变。然而, 他们预计宽带接入和“语音”收入仍然至关重要。

网络转型以及向下一代网络迁移 – 对交付融合服务至关重要 – 持续快速增长, 只有7%的被调查者称, 他们尚未制订这方面的计划, 或者可能不会实现预期的收益。

电信业高管还期望通过提高客户服务水平而推动收入的增加。

被调查的大部分高管都注重在所有渠道中提供一致的优质客户体验，并增强零售业务，以吸引新的客户，同时提高现有客户的支出量。

我们的2007年调查特别指出，电信业日益关注新的业务模式和业务模式创新：这两个方面对于推动向基于视频、IT、内容和广告服务与收入模式的预期转变都非常重要。显然，从旧模式向新模式转变仍然“在进行中”，最终成效尚不明确。

2007年IBM / 经济学人智库 (EIU) 电信业调查

IBM 和 EIU 调查了电信业的252位高管，征求他们对业内目前的一些业务主题的看法。这些主题包括未来的价值来源、客户服务和收入增长；广告的角色和意义，电信服务提供商的“独特能力”；在下一代网络上交付服务；服务管理作为差异化因素，以及全球采购的未来。

40%的被调查者来自西欧，30%来自北美洲，20%来自亚太地区，10%来自其它地区。

大多数被调查者是综合电信运营商 (32%)，其次是移动运营商 (32%)。固定网络运营商占抽样数量的11%，ISP占8%。其余的类型包括VoIP服务提供商、虚拟网络运营商等。

近三分之一 (30%) 的被调查者来自高管层。高级副总裁、副总裁或总监占16%。另有8%的被调查者称他们是“业务部主管”，14%称自己是“部门主管”。被调查的60%的公司的全球年收入超过10亿美元。

IBM和EIU共同开展了此项调查，而EIU的编辑团队在2007年6/7月完成了调查。

电信业转型重点

2007年电信业调查报告摘要

电信业的核心变革

电信业的一项明确变革是其核心从节支转向业务模式转型和收入增长。5年前，只有34%的电信服务提供商将业务模式转型视为价值来源，而现在，69%的被调查者认为，业务模式转型将成为未来的主要价值推动因素(见图1)。

在全球范围内，收入增长的期望占第二位，65%的被调查者将这一点视为重要的价值来源。然而，在北美洲和亚太地区，被调查者称业务模式是关键的价值来源，取代收入增长而占据第二位。

在全球范围内，与前几年相比，更多企业还期望在未来五年内通过并购实现协力优势。

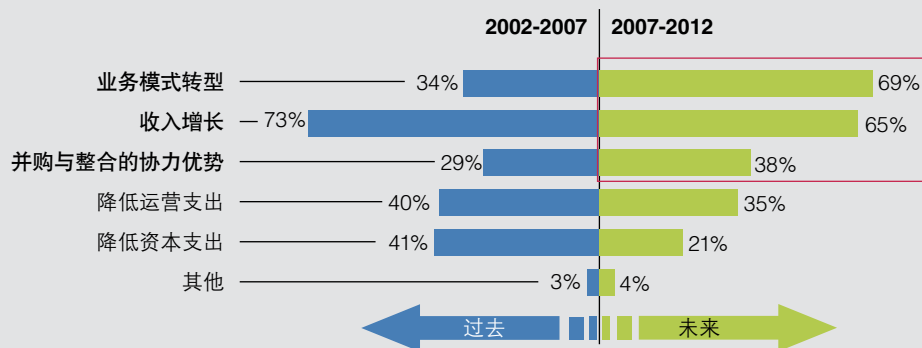
然而，由于最近在北美洲电信市场中的大量并购活动：Verizon和MCI；SBC和AT&T；Bell South 和Cingular；Sprint和Nextel，几乎没有人预计该市场会有进一步的整合。在北美洲或者中东和非洲，整合带来的协力优势并不是最主要的三个价值来源。

但是，在全球范围内，更少公司将管理运营支出视为创造更大价值的途径。

预期的业务模式变革

认为业务模式转型是未来价值来源的绝大多数电信业高管 (72%) 认为与外部伙伴的全面合作是他们在转变业务模式方面正在实施或预期的一项关键举措(见图2)。

图1. 2002-2012年全球电信的价值来源



资料来源：2007年IBM商业价值研究院与经济学人智库的电信行业高管调查 (n=252)。

超过一半的电信业高管期望通过有潜力的电信服务组件(例如消息、位置、状态)能够从手机之外的其它设备(例如软件应用)发起和终止呼叫以及会议电话而获得收入 – 全面地允许第三方服务提供商将这些能力嵌入到大量应用中 – 而不仅仅是标准的电话机。

在全球范围内，不到一半的电信服务提供商已经计划进入IT服务或者媒体和娱乐领域。然而，大部分固定 (60%) 和综合电信服务提供商 (57%) 预计将分别进入IT服务/管理和媒体/娱乐领域。

随着数字化的融合使行业界限日益模糊，电信服务提供商现在坚信他们能够扩大市场范围，并进入媒体和广告领域，而这在以前是无法做到的。许多电信运营商正在向数字化内容投资，以抵消语音业务收入的下落。

对于先进的内容服务，最有潜力的领域是电视和视频。然而，在最初为语音通信和Web浏览而设计的网络上提供最基本的数字内容服务充满了挑战，而且电信运营商必须对网络进行升级才能提高竞争力。这些网络升级投资的回报尚不确定，而且有可能在相当长一段时间后才能收到回报。

除了升级物理基础设施外，电信服务提供商还需要新的能力(例如，系统集成、管理大量小型的第三方应用提供商、内容获取和聚合)，从而在这些相邻市场中确立竞争优势的基础(例如媒体和IT)，而这些市场中存在强大的厂商和有力的新进入者。

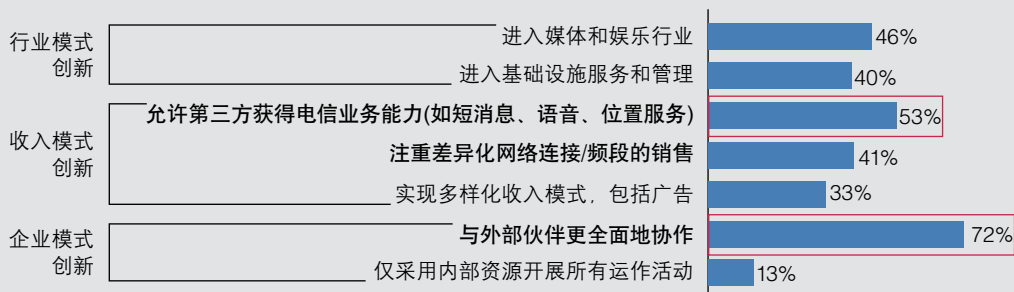
独特能力

谈到“独特能力”，电信业高管仍继续看重传统强项，例如网络覆盖、可用性和巨大的客户基础(尤其是在非竞争市场中的传统固定服务提供商)。只有大约三分之一的电信业高管将产品和服务创新或品牌认知/声誉视为独特能力，即使他们打算接入IT、广告和媒体领域。

由于消费者的趋势是希望拥有多种通信和内容选择度、灵活性，并且希望能够控制媒体服务体验，因此，毫不奇怪的是，极少电信业高管将设备控制与接入 (8%)、易用性和简单性 (11%) 和客户服务 (16%) 认为是独特能力(见图3)。

随着电信服务提供商寻求业务模式的转变，对新的市场和收入模式来说，持续竞争优势的来源与传统电话业务可能有所不同。

图2. 2007-2012年全球电信行业预期的业务模式变革



资料来源: 2007年IBM商业价值研究院与经济学人智库的电信行业高管调查 (n=173)

广告

与传统媒体一样，广告将成为数字内容业务收入的一个关键组成部分，但电信服务提供商尚未确定如何吸引“广告”份额。

尽管23%的全球运营商预计广告将在总体收入中占据较大或适度的比例，但在数字/在线业务领域中，广告以及确定受众并传达广告讯息的能力在电信业中并没有得到开发(见图4)。

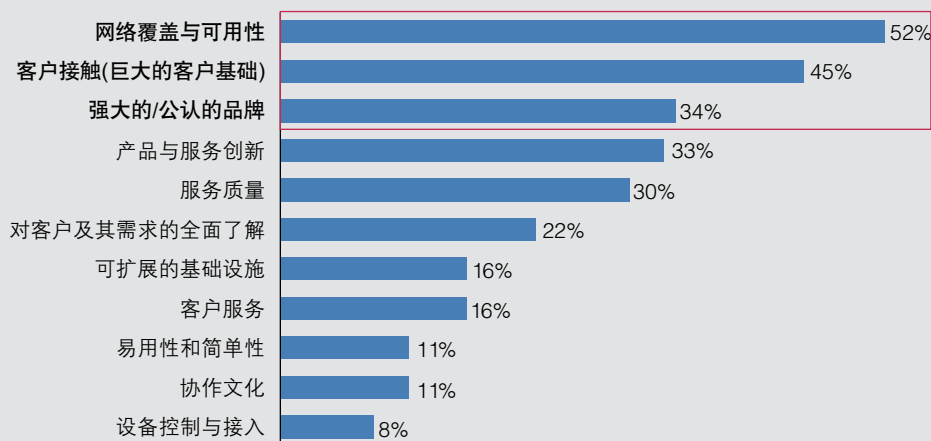
随着数字渠道多元化带来的受众不断分化，越来越多的广告商希望更好地确定受众，传达个性化的营

销信息。随着广告形式从广播转向一对一的形式，广告商需要更加针对具体人和需要客户参与的衡量方法，这对传统大众市场模式产生了压力。

对于有能力通过大量平台接触客户、拥有大量客户信息和洞察力，可用于更好地向受众传达营销信息的电信服务提供商来说，广告业务领域中的这些重要趋势对他们有益。电信服务提供商还有能力提供个人跟踪信息，以提高买家所需要的总体效果量度。

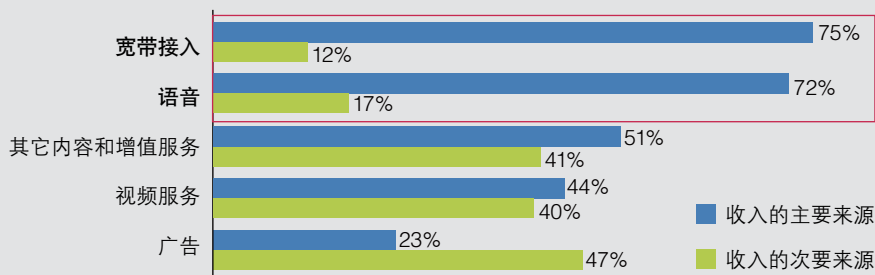
然而，在如何以最佳的方式获得这些收益方面，业界尚没有明确的观点。大部分运营商指出，他们有

图3. 2007-2012年电信服务提供商的独特能力



资料来源: 2007年IBM商业价值研究院与经济学者智库的电信行业高管调查 (n=252)。

图4. 全球电信业务收入贡献率: 2007- 2012年



资料来源: 2007年IBM商业价值研究院与经济学者智库的电信行业高管调查 (n=252)

可能与主要的在线广告汇聚厂商合作，例如Google和Yahoo!，而较少的运营商表明，他们期望培养自身的广告业务能力。客户信息和客户洞察力也许是电信服务提供商在这个新市场中必须利用的最关键和独特的资产。

未来收入来源

大多数电信业高管期望电信“收入组合”在未来五年会发生重大变化，即向融合服务转变；然而，宽带接入和“语音”业务收入仍至关重要。

在认为收入将成为价值的关键推动因素的电信服务提供商中，绝大部分认为收入增长的很大部分或绝大部分将来自融合服务的销售。

捆绑和优惠形式的同时多业务(Multi-play)服务包将继续作为固定电信运营商的重要收入来源(68%)，可能的原因是这些运营商将继续利用三网融合业务开展竞争，尤其是在北美洲。

对于移动通信运营商来说，语音将继续作为主要的收入来源。然而，61%的移动通信运营商高管预计，宽带将成为收入的主要或重要来源。这表明，以3G上网卡或者逐渐成熟的WiMAX形式的无线宽带销售量预计会增加。

另一方面，大多数固定和综合业务运营商预计宽带接入将成为收入的重要来源，而传统语音业务收入的重要性将持续降低。

即使如此，电信服务提供商预计内容服务将在总收入中占很大的比例。44%的全球电信业主管(50%的北美洲电信服务提供商)认为，视频服务将是主要或重要的收入来源。超过一半的全球电信业主管(亚太地区为68%，北美洲为56%)预计，非视频内容服务(铃音、文本投票、音乐下载等)将在未来五年内成为收入的主要或重要来源。

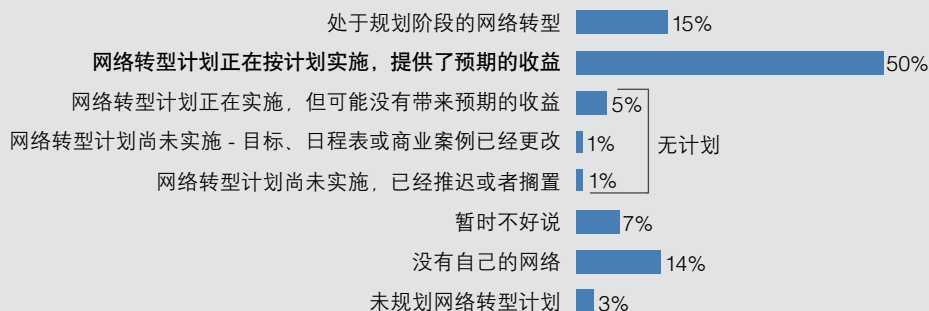
网络转型

网络转型以及向下一代网络迁移 – 对交付融合服务至关重要 – 持续快速增长，只有7%的被调查者称，他们尚未制订这方面的计划，或者可能不会实现预期的收益(见图5)。

这次调查显示的进度要好于预期水平，而且在可比的行业迁移方面有显著的改进，例如从模拟向数字化迁移。

尽管调查结果好于预期，但许多运营商发现，网络转型要比期望的复杂，而且下一代网络技术的成熟度未达到预期水平。

图5. 网络转型状态



资料来源：2007年IBM商业价值研究院与经济学人智库的电信行业高管调查 (n=252)。

其它挑战包括许多运营商认识到，他们必须更长时间地维护原有的系统(以及新的基础设施)，超出预期的时间。

即使如此，绝大多数被调查企业乐观地认为，他们的网络转型计划将在未来五年内完成，并预计平均在三年内实现预期的收益。

增强客户体验

大多数电信业高管还期望通过提高客户服务水平而推动收入的增加。在提高客户服务方面，他们关注的是在所有渠道中提供一致、优质的客户体验，并增强零售业务水平，以吸引新客户，同时增加现有客户的支出。

对于认为收入增长是主要价值来源的高管来说，60%的人认为这一增长可通过提高客户服务水平而实现。所有运营商都同意，改善客户体验的最重要标准是在所有渠道中提高服务水平(即提供一致的优质服务)。

运营商为改善与客户的交互方式而推出的举措包括：建立或增强在线零售体验；转变实体零售体

验；并利用多媒体和Web协作工具增强呼叫中心的效率。在这一方面，运营商似乎重新关注实体店，反映了他们需要允许客户获得关于新产品和新服务的第一手体验；同时，这也反映了电子消费品市场更全面的转变。大约三分之一的电信业高管认为需要在客户交互活动中利用虚拟世界和社交网络。

电信运营商为增强端到端的客户体验而采用的两个最主要举措是：提高网络质量；以及加快产品和服务的上市。此外，超过一半的综合业务运营商正在努力使客户能够通过多种设备和网络享受服务。

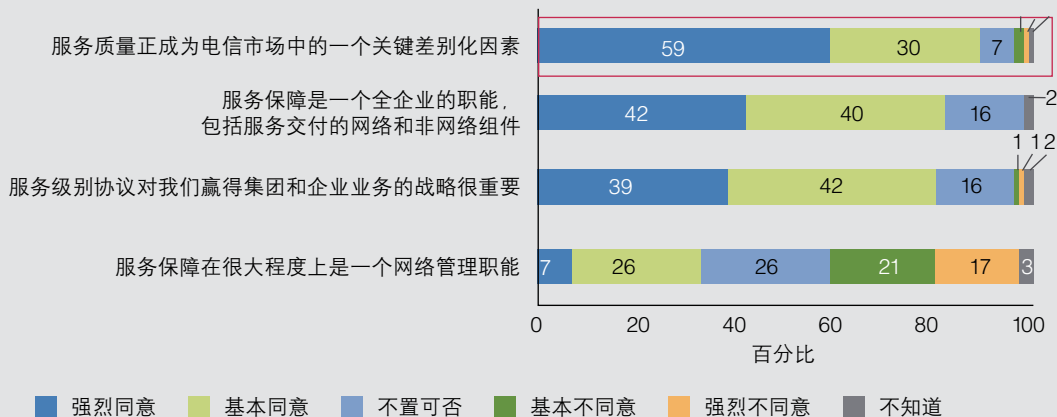
服务质量管理

在电信和媒体服务中提供优质的端到端用户体验的能力正成为在电信市场中实现差异化的关键方面。

更重要的是，在调查中，大部分电信业主管“非常同意”如下说法：服务质量正成为电信市场中的一个关键区别化因素(见图6)。

然而，与这一结果相矛盾的是，电信服务提供商为服务保障而进行的投资有限。只有28%的被调查者非常同意服务保障/管理是特别关注的投资领域。因

图6. 服务质量和保障的重要性和范围



资料来源：2007年IBM商业价值研究院与经济学人智库的电信行业高管调查 (n=252)。

此，毫不奇怪的是，近一半的高管称，他们的企业没有端到端的服务保障能力。

由于用户需要便利性、灵活性和自由的选择，因此，跨多种网络和设备的端到端服务管理将成为实现差异化优势的重要方面。

电信服务提供商继续通过外包形式降低成本

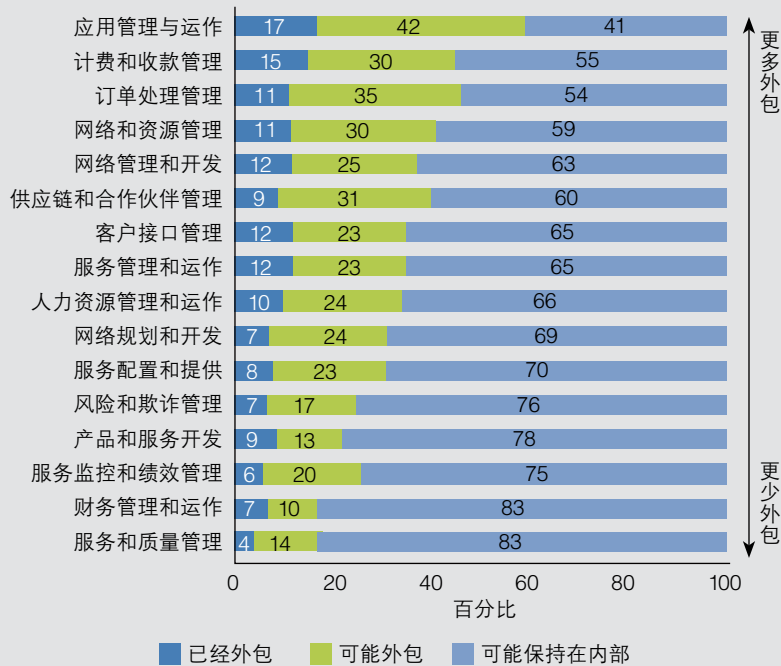
电信服务提供商持续转变运作模式，以提高业务灵活性，并降低总体运作成本。

在调查中，大部分电信业高管预计外包业务的支出比例将提高，在未来五年内，将从目前的5-10%提高到11-25%(见图7)。

应用管理和运营是大部分企业未来五年有可能外包的职能，接下来是订单处理、供应链和合作伙伴管理以及计费和收款管理。

亚太地区的运营商似乎更急切地希望外包更多的职能，包括人力资源以及网络和资源管理。

图7. 外包的业务职能和潜力



资料来源：2007年IBM商业价值研究院与经济学人智库的电信行业高管调查 (n=252)。

结束语

在未来五年，电信服务提供商将特别关注两个方面的挑战，即转变业务模式和增加收入。由于来自传统电信服务的收入不断下降，进入相邻行业的技术障碍持续消融，为电信服务提供商提供了进军新市场的可能性。然而，在新的融合市场中，厂商内部的技术变革并不能保证为他们带来竞争优势。要想获得成功，电信服务提供商需要考虑如何将独特能力适用于这些新市场。

随着家庭在传统电信服务方面的支出减少，在竞争激烈的电信市场中，增加收入的机会包括：从传统竞争对手和新进入者中夺取市场份额；将电信服务的范围拓展到家庭预算的其它部分；以及从其它来源(例如广告)而实现。

然而，电信服务提供商对于广告和内容收入需要有符合实际的期望。在这些市场中开展竞争所需的技能和能力与电信服务提供商过去培育的截然不同。

在尽可能的情况下，电信服务提供商应在每个方面与领先的合作伙伴开展合作，但他们必须清楚地知道自己为这种合作伙伴关系所带来的价值。例如，客户信息和洞察力是未来广告业务收入的关键所在：电信服务提供商需要保持谨慎态度，不要廉价地出售这些关键资产。

随着收入来源预计将向融合服务转变，服务质量将变得至关重要。传统语音服务的服务管理能力对于提供优质的融合语音和数据服务已不足够。然而，目前在这个方面的投资水平似乎与其日益提高的重

要性不相符。随着电信运营商与媒体和其它非电信服务提供商的竞争日益激烈，跨越多种网络、设备和内容来源的端到端服务质量管理为实现差异化优势提供了机遇。

随着电信服务提供商不断转变其业务模式 – 重新定义在新兴的融合价值链中的角色(IT、媒体和电信)，并发掘新的收入来源 – 他们必须培养互补的独特能力，以实现持续的竞争优势。

欲了解IBM商业价值研究院这次调查的更多信息，请与我们联系：ibv@us.ibm.com。要查看完整的研究目录，请访问：ibm.com/iibv

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部的顾问和专业人员遍布全球170多个国家，该部门是全球最大的咨询服务组织。IBM全球企业咨询服务部为客户提供业务流程和行业专业技术，使客户深入了解可解决特定行业问题的技术解决方案，并使客户能够通过可提供商业价值的方式设计、构建及运行这些解决方案。

关于作者

Stuart McIntosh, IBM全球企业咨询服务部合伙人
Ekow Nelson, IBM商业价值研究院电信行业全球负责人

调查结果分析

Stephen E. Ballou博士和Carola Kratzer博士，
IBM商业价值研究院研究中心



© Copyright IBM Corporation 2009

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182