



电信公司的数字化经验:五大举措提升经营绩效





Amit Anand, Duarte Begonha 和 Giuliano Caldo

许多公司都已经意识到，数字化举措对整体业务绩效影响深远。麦肯锡近期对全球 80 家电信公司的对标研究结果显示，利润率和以下五大 IT 领域之间存在很强的相关性：高效的客户分析，数字化的订单管理，自助式的客户关系管理，理顺的所有 IT 应用软件，以及自动化的 IT 基础设施管理。尽管相关性不一定代表着因果关系，但我们发现，在这五大领域具备数字化能力的电信公司赢得了 43% 的利润率，而数字化水平较低的公司平均利润率只有 21%【1】。

已经有许多电信公司从数字化投资中获益。比如，亚洲某电信公司通过提供 Twitter 和 Facebook 渠道的在线自助服务，使得客户的月呼入量下降了 100 万次。很多其他行业的企业也非常关注我们的基准分析中提出

的五大领域，通过着力于其中的一个或者更多领域进而提高了业务效益。自 2004 年以来，美国零售公司 Nordstrom 持续推进数字化投资项目，比如通过引进移动 POS 技术免去客户排队结算现金的烦恼，建立个性化的客户忠诚度项目，以及对在线销售渠道进行持续改进。在竞争激烈的零售行业中，该公司过去 10 年来取得了良好的业绩，部分要归功于上述努力。

为什么上述五大数字化能力对提升企业绩效特别有效？在本文中，我们逐一考虑了公司数字化转型项目中的五大领域，以及它们在提升公司业务绩效方面的关键作用。对于希望像互联网巨头那样在数字化架构和运营方面获得优势地位的企业而言，这一框架非常有效，包括更加高效的流程和工作模块、更大的创新机遇、更高的收入以及更可观的利润率。

高利润公司的五大数字化能力

当前，所有行业的企业都努力在各个职能部门内部实施数字化。它们面临的障碍包括僵化的存续系统，过于复杂的 IT 架构，以及完全没有进行整合的数据源。由于涉及的变量太多，企业高管往往无法确定从何处入手推进数字化方案。我们对电信公司的对标研究结果表明，在上述五大领域采取行动是一个很好的开始。研究结果也反映了电信行业当前的现实状况，但我们的经验表明，数字化转型的实施会对其他面向客户的行业产生类似的效益，服务的可靠性和购买体验是否良好都会成为核心的差异因素。

1. 建立强有力的客户分析能力

如今很多家公司都在快速学习和成长，具备 360 度全方位审视客户的能力（在保护消费者隐私的法律法规约束下），可以使营销、销售等面向客户的职能做出更精确的、数据驱动的决策，从而减少不必要的猜测和资源浪费。我们的对标研究发现，在从所搜集的客户信息中挖掘数据以及获得洞见方面，盈利能力强的电信公司比其他公司做得更好。比如，一家亚洲电信公司正在使用基于云计算的分析技术帮助客户解读销售端数据，客户可以利用这些信息优化店面布局，并且更有效地安排员工的工作日程。通过提供这一能力，该电信公司吸引到更多客户，进而大幅提高了市场份额。

其他行业的企业也通过高级数据分析技术提升了绩效。比如，一家零售银行通过数据分析发现，和有过置业经验的购房者相比，首次购房者在网上申贷时更容易中途放弃。于是，该银行的营销部门与呼叫中心和 IT 部门合作，让客服代表利用在线移动或网络聊天方式与申贷人进行沟通。客服代表可以在客户中断操作后的一段时间里启动与客户的聊天，由此降低了客户放弃申贷的几率。

此外，美国的一家礼宾服务公司利用实时的客户数据确定酒店在周末预订数量的增减情况，并掌握细分的关键客户群的行为。如果分析结果表明平均入住率下降，或者从乘客集散地前来入住的游客数量下降，营销部门就可通过定制化服务、房价打折或提供其他优惠加以应对。与此同时，公司还可以通过精准打折而非普遍打折，确保收入不会大幅下降。

2. 实现订单管理流程的自动化

在与互联网时代诞生的亚马逊和阿里巴巴等公司的网购中，客户们已经习惯了购物的快捷、方便和高接入性。因此，现在所有行业的企业都在复制互联网公司的订单管理经验，包括数据和自动化能力的集中化管理。

比如，我们对标研究中的高绩效电信公司正在使用自动化的订单管理系统，以实现从客户线索捕捉、服务需求的确认、虚假需求的核查、支付授权、账单计费和客户沟通等所有环节的高效和低成本。而很多电信企业则引入了全方位服务的智能电话应用，指导客户根据自身需求和行为选择最佳的资费套餐，并且可以自动下单并激活新的资费计划。通过这些应用，客户流失率大幅下降，呼叫中心的客服成本也得以削减。

在运营中引入自动化订单管理后，非电信行业的企业也实现了业绩的提升。比如，一些零售银行的在线银行应用软件采用了一键式下单按键。一家意大利银行推出了达到一定门槛后的“分期付款”服务，客户可以将一笔付款分割为几次短期借款，按月支付固定的金额，只是利率高于普通贷款。借款订单由客户发起并采用自动化处理，无需进行人工审批。

3. 实现客户关系管理流程的数字化

数字技术使得客户与企业的沟通比以往任何时候都更加简单，只是企业跟踪、管理和告知这些互动的难度有所加大。2003年，在购买车险时会用互联网收集信息的客户还不到1/4，今天这一比例已超过80%，而且有

2/3 的保险费率报价也是通过网络进行【2】。以前客户借款几乎只能通过实体网点，但现在，65%的客户是在线与银行进行沟通的，无论是通过移动设备还是其他渠道【3】。

跨渠道营销离不开高效的客户关系管理（CRM）系统，不仅需要跟踪客户的数字踪迹，还要削减成本，提高客户满意度，提高品牌知名度和差异化能力。根据我们的调查，数字化 CRM 正在帮助那些领先的电信运营商降低成本以及提高客户满意度。

在为客户提供便捷、有用的答案和建议时，网络论坛和常见问题解答列表可以使电信企业呼叫中心的平均成本降低 12%【4】。一家电信公司就通过社区论坛和高级搜索能力解答了 99.5%的客户问题，平均回复时间为 1.5 分钟。

与此同时，美国珠宝零售商 Alex and Ani 通过数字化 CRM 平台在不同的在线销售渠道和门店跟踪客户的活动。公司营销人员可以分析客户的购物篮，以确定顾客首先会买什么，哪些渠道可以使顾客发现自己的品牌。然后，营销部门可以利用这些信息预测推出的产品类型，以及该为微细分

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46865

