

Airtel

以数字化转型，谋自身发展

作为全球顶尖的电信运营商，Bharti Airtel在亚洲和非洲两大主要运营市场实施数字化转型。为了使改革更加聚焦，符合长期战略，Airtel走了一条不同寻常的转型之路。Airtel全球CIO Harmeena Mehta介绍了该公司的数字化转型探索。

文/米雪苹



Airtel全球CIO Harmeena Mehta

内外兼修满足变化的客户需求

纵 观历史，电信行业由于受技术驱动，演进速度比其他垂直行业要快。电信技术从2G、3G到4G，再到现在的4.5G和5G试点，每隔几年就要转型一次。

然而，在这场号称第四次工业革命的浪潮中，消费者成为数字化转型的主要驱动力。Mehta指出：“消费者的生活日益数字化，所以他们希望服务提供商也能跟上步伐，满足其需求。”因此，电信行业开始强调重视客户体验，意图通过持续提供端到端的优质体验来获得差异化优势。

根据客户旅程的几个阶段：关注、考虑、购买、预留、拥护，Airtel将公司对外架构重新梳理，实现多管齐下，共同发力。Mehta解释说：

“我们的数字化战略是根据上述几个客户旅程阶段，梳理公司对外架构，以确保架构划分由客户体验旅程和消费者行为牵引，而不是由历史组织架构或业务细分所引导。”

例如，Airtel在内部设计并部署了决策树系统，当客户遇到问题时，可以通过呼叫中心，以最快的速度，联系到合适的人解决问题。同时，还辅以一个客服应用，自动处理SIM卡投递、新入网等客户申请。

然而，在实施面向客户的战略的同时，Airtel并没有大刀阔斧地进行内部改革，因为“没必要这么做。我们将负责客户体验旅程各个阶段的骨干成员抽调出来，汇集他们的智慧，来进行数字化转型。”得益于此举，Airtel在整个运营链上安排了最合适的人选，最大程度地实施了变革，同时，又将变革对组织的影响降到了最低。

运营商需要为用户提供更好的体验，满足用户不断变化的需求。从很大程度上来说，这就是简化客户体验。但是，知之非难，行之不易。运营商在进行网络和IT架构转型的同时，还要保证业务能够顺畅运作。Mehta承认说：“NFV比其他转型工作都要复杂一些，因为网络转型就像是边开车边修引擎。不过，这也是工程师热衷钻研的问题。他们喜欢沉浸其中，乐此不疲。”



虽然每个垂直行业在营销时都强调客户，但是，Airtel以实际行动告诉我们，仅仅强调客户体验还远远不够，还需要合理调整架构，向外部优秀实践学习，而且要弄清楚转型后的服务对象是谁。

以非洲市场的运营经验为参考

在其运营的两大市场上，Airtel认识到非洲和亚洲客户情况比较特殊。Mehta认为，这两个市场为运营商“颠覆电信行业”开辟了新途径。在她看来，这两大洲不仅倡导“移动优先”，而且日渐成为“移动唯一”的经济体。非洲尤为如此。

虽然非洲的文盲率可能居全球之首，但非洲客户并未在数字化浪潮中落伍。以尼日利亚为例，该国24岁以下人口占总人口的65%，因而数字化程度很高。从该国巨大的社交媒体使用量就可见一斑。据皮尤研究中心统计，尼日利亚社交媒体的使用量占互联网使用总量的78%。

同时，非洲也是移动支付采纳速度最快的大洲。比尔及梅琳达·盖茨基金会、世界银行、盖洛普民意调查机构的一项联合调查显示，全球使用移动支付最普遍的20个国家中，非洲国家占15个。

Mehta认为，可以“从非洲市场学到很多东西”。Mehta透露说，2015年印度政府为Airtel授予支付业务许可证时，“移动支付利润率非常低”，“但是，这是一项大业务，只要能维持货币流通，就算成功”。因此，她认为，要想成功，运营商必须首先提高该业务的渗透率和采纳程度，“这也是印度可以向非洲学习的地方”。[um](#)