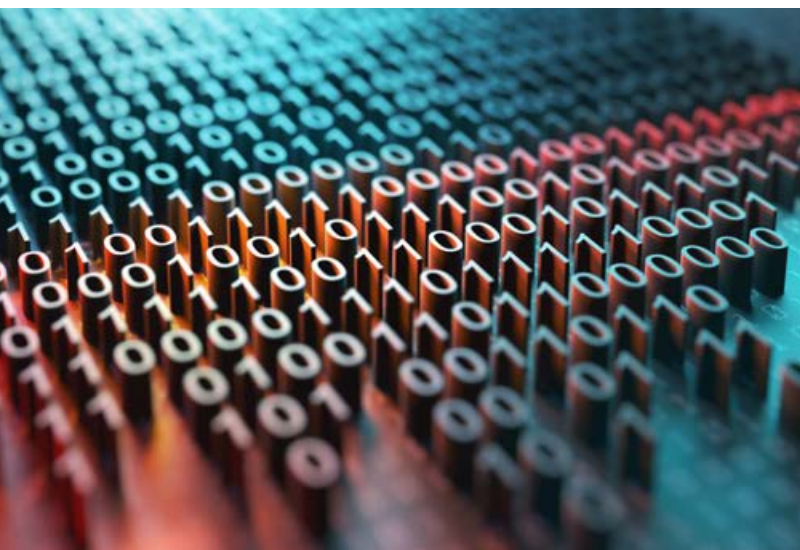


改造、提升、革新

XL Axiata的3R数字化战略

XL Axiata CEO Dian Siswarini在评价急速变化的印尼通信市场时指出：“从语音和短信服务向数据服务过渡的速度，远远超出了我们的预计。”XL Axiata 98%的业务属于预付费业务，鉴于这一特点，XL Axiata需要制定战略来满足用户需求，合理调整研发和营销活动的比重，提升用户忠诚度，改变用户习惯。

文/Gary Maidment



数字化是唯一出路

数据业务以迅雷不及掩耳之势成为众所周知的全球趋势，运营商必须敏捷应对。对于受传统业务之累的大企业来说，数字化转型是一项艰巨的任务。Siswarini解释说：“数字化转型不仅涉及商业模式和产品的转型，也涉及员工心态的转变。转型要以合适的组织架构，以及政策和战略为支撑，不是一蹴而就的。

所以，我们现在仍然在转型之路上蹒跚前行。”

为了顺利转型，XL Axiata指定了一个部门专门负责数字化业务。目前，XL Axiata在B2B金融和广告业务方面，取得了良好的进展。但是，Siswarini认为：“提高核心业务的数字化程度和敏捷度才是最严峻的挑战。”

印尼独特的市场格局，给运营商数字化转型增添了几分复杂性。例如，印尼2.5亿人口中，只有6000万人拥有银行账户，预付费和小额充值服务非常普及。这给运营商转型造成了巨大障碍，同时，也导致客户流失率居高不下，客户忠诚度长期维持在较低的水平。

Siswarini说：“人们习惯每个月都换SIM卡，有些人甚至一个月要换两、三次。他们就是愿意不停地换来换去。”此外，她认为用户对数据业务日益激增的需求，也助长了其“喜新厌旧”的心理。有了数据业务，用户的语音通话就减少了，可以更加随心所欲地更换号码。

同时，印尼智能手机渗透率为40%，预计到2019年将增至47.6%。随着智能手机渗透率的上升，用户的数据业务需求将会越来越大。

以“3R战略”满足客户需求，重塑市场

自2013年，XL Axiata收购了沙特电信公司STC的印

“数字化转型不仅涉及商业模式和产品的转型，也涉及员工心态的转变。转型要以合适的组织架构，以及政策和战略为支撑，提高核心业务的数字化程度和敏捷度是最严峻的挑战。”

— XL Axiata CEO Dian Siswarini





“3R战略”即Revamp、Rise、Reinvent，为用户提供丰富的内容，主要目标是凭借以数据服务为核心的新商业模式，为XL Axiata持续盈利。

尼子公司Axis以后，其运营状况和用户数都得以优化和提升。不过，印尼市场竞争仍然相当激烈，给用户提供的选择太多，这进一步加剧了用户变幻无常的消费习惯。Siswarini说：“XL Axiata收购Axis后，印尼市场还有六家运营商提供数据服务。也就是说，运营商为消费者提供的网络容量非常充裕。”

面对激烈的市场竞争，运营商最直接的反应是降价。但是，降价所造成的恶劣后果也是不言而喻的。Siswarini指出：“印尼数据服务定价水平在全球排名末尾。”例如，XL Axiata 100MB数据流量仅售1600卢比（0.12美元），是某友商价格的一半不到。

降价只是暂时的权宜之策，运营商仅靠打价格战并非长久之计。Siswarini认为，“不能仅仅为用户提供网络接入”，否则，就只能沦为“哑管道”。“虽然以前我们一直以价格取胜，但是，如果缺乏好的成本结构模型，就无法获得可持续发展。”为了提高竞争力，XL Axiata开始实施全新的“3R战略”，即revamp（改造）、rise（提升）、reinvent（革新），为用户提供丰富的内容。“3R战略”的主要目标，是凭借以数据服

务为核心的新商业模式，为XL Axiata持续盈利。

Siswarini介绍说，XL Axiata希望通过“改造”战略，将“基于量的商业模式转变成基于价值的商业模式，来降低客户流失率，并创造长期可持续发展的商业环境”。“提升”指的是在“细分市场阶梯”上向上攀登。为此，XL Axiata需要制定连贯一致的商业模式，摒弃标榜低价的价值主张，这是因为“如果将自己定位成低价供应商，就不要指望获得高端用户”。此举旨在普及网络接入，然后凭借XL Axiata的品牌地位，为客户提供高价值服务。“革新”对应“3R战略”中的数字化转型，意在通过中长期努力，将XL Axiata从电信运营商转型成为强大的数字业务玩家。

短期内，XL Axiata希望通过“改造”和“提升”战略，为客户提供定价灵活、优质划算的内容包。这也是XL Axiata目前正在开展的工作。

Siswarini指出：“只有创新内容，才能展示我们可以为客户提供的价值。”除了音乐应用，XL Axiata还为用户提供VoD和直播服务，内容包括在印尼用户中广受欢迎的韩剧和体育赛事直播。XL Axiata的定价策略不再

“

XL Axiata的定价策略不再以赢得价格战为目标，而是更加灵活，不仅仅聚焦服务或流量配额，从更广泛的领域提高客户忠诚度，培养更多后付费客户。事实证明，该定价策略卓有成效。

”

以赢得价格战为目标。“现在，我们的定价策略更加灵活，不仅仅聚焦服务或流量配额”，而是从更广泛的领域提高客户忠诚度，培养更多后付费客户。事实证明，该定价策略卓有成效。

截至2016年9月，XL Axiata在此前一年间，后付费用户增长了18%，突破50万大关，达到XL Axiata 4500万总用户的1%；ARPU值同期增长了8%。对于印尼这样独特的市场来说，取得如此成就是非常可观的。XL Axiata后付费业务的增长显示，印尼市场客户粘性有所加强，这实属罕见。而ARPU值的提高也表明，客户愿意为优质内容买单。

强大的网络功能作为支撑

“3R战略”的成功实施需要强大的网络功能作为支撑。特别是，截至2016年9月，XL Axiata在前一年中的总流量飙升了145%，从136,188TB增长到334,910TB。为了应对这一趋势，XL Axiata在2016年投资了2.5亿美元，专门用来发展LTE网络。

正如Siswarini所说：“只有LTE技术才能提供好的数据体验。”事实证明，这笔投资是及时而且明智的。

“我们已经成为印尼最大的LTE网络供应商。随着LTE的普及，ARPU值也在不断提高。”

与此同时，XL Axiata与华为合作的UMTS 900项目也快速收回了ROI。Siswarini说：“我们与华为合作，一个月内部署了5000个U900站点，在华为海外市场创造了新纪录。”U900网络使用3G低频频段，性能良好，不仅作为4.5G网络的语音回落承载，更显著提升了MBB覆盖与数据业务体验。Siswarini指出，UMTS 900项目的实施对客户产生了显著影响。“仅仅一个月时间，数据流量的涨幅就超过了30%。U900比2.1GHz的网络速度更快，客户体验更好。”

运营商单打独斗的时代早已一去不复返。Siswarini指出，与深谙行业趋势、“在提供数据服务方面更具知识和经验”的玩家长期合作，并共同转型，是非常有必要的。Siswarini认为，华为就是这样一位值得合作的伙伴，“华为了解数字化转型，并且从电信设备供应商成功转型成为IT领导者”。她指出：“合作伙伴除了具备合适的平台、网络和技术能力，还必须确保我们的网络性能能满足客户需求。这就需要在日常运营中持续改造、调整。因此，我们希望华为能帮助我们实现敏捷运营。”

XL Axiata内部转型坚决，对外强强合作，持续推动转型、网络升级和“3R战略”的实施，有朝一日将成为领先的数字业务玩家，不再被动地响应客户需求，而是主动塑造客户习惯。www