

数字时代，电信运营商如何转身

对于亟需变革的行业来说，数字化转型已经不再是噱头。数字世界不断演进，运营商想方设法谋求生存和发展。TMF（电信管理论坛）总裁兼CEO Peter Sany表示：“达尔文提出的‘物竞天择、优胜劣汰’原理也适用于电信行业。运营商的规模大小、实力强弱、发展快慢已不再是主要问题，能否敏捷适应市场变化将是成败的关键。”

文/米雪苹

技术发展日新月异，通信、存储、计算设备的成本持续下降。Netflix、Skype和Google等OTT玩家得以不断扩大自身领地，蚕食运营商的市场份额。在这个背景下，传统电信运营商必然要进行数字化转型，否则就将被时代抛弃。

Sany认为：“达尔文提出的‘物竞天择、优胜劣汰’原理也适用于电信行业。运营商的规模大小、实力强弱、发展快慢已不再是主要问题，能否敏捷适应市场变化将是成败的关键。”

数字业务代替传统业务

适应意味着转型。而数字化转型尤具颠覆性，在商业模式、运作模式、人才组织、绩效评估等方面都可能经历变革。在数字化转型过程中，运营商将会面临诸多问题，比如怎样协同传统业务和数字业务？是否甘愿冒着利润缩水的风险，进行数字化转型和创新？对很多运营商来说，这都是艰难的抉择。Gartner市场调查显示，超过80%的业务主管希望在2019年前将其公司改造成数字化企业。然而，有报告显示，只有四分之一的受访公司表示愿意颠覆自我，以便实现数字化，提高竞争力。

在Sany看来，未来将是纯粹的数字世界。“我认为传统业务和数字业务从本质上不会相互融合。在未来的数字世界中，将只有数字业务、数字化商业模式和数字生态系统，未来不会有‘数字战略’，只有在数字世界中的‘战略’。”虽然在成为数字运营商的路上，条条大路通罗马，但要想尽快实现数字化，电信运营商必须从





传统电信运营商需要向原生数字企业学习，其在效率、开放和客户关系方面表现更为出色。这意味着运营商要放弃瀑布式模型，孵化、培养好点子，并对结果进行衡量，甚至不惜快速试错。



根本上做出转变。而且，数字化转型不是一蹴而就的，运营商必须谨慎规划。在此过程中，传统的运营商也会面临“创新者的困境”。“创新者的任务是推动公司认真对待创新，与此同时，避免影响现有客户，以免公司利润缩水、增长放缓。”

传统电信运营商需要向原生数字企业学习。原生数字企业在效率、开放和客户关系方面表现得更为出色。敏捷就是王道。这意味着运营商要放弃瀑布式模型，孵化、培养好点子，并对结果进行衡量，甚至不惜快速试错，以求更快成功。

成为“L”型电信运营商

电信运营商转型后会变成什么样？不同的人会有不同的看法。Sany认为，届时，电信运营商将变成L型。“L的纵轴代表运营商自有的数字业务。横轴表示运营商能为其他数字化行业和生态系统，如智慧城市、智慧医疗等，提供的骨干数字业务。”

具体来讲，运营商自有数字业务是指运营商开发的一系列核心服务，在各种平台上提供集成新颖的客户体验，满足客户（包括消费者和企业）的独特需求。比如各种类型的视频，包括视频通信、电影、企业视频服务、监控、安保等。无处不在的一体化视频将成为未来的主流产品之一。同时，运营商将扮演关键角色，为其他行业提供数字支撑，成为其他数字化智慧生态系统的智能管道。在这些智慧生态系统中，电信运营商帮助企业优化业务，或为他们提供全新的服务。

Metratech前CMO Esmeralda Swartz曾说：“在智慧城市中，电信运营商可以将技术融入到城市发展战略的核心，通过基础设施建设和无处不在的通信平台，提供

M2M技术实现在服务领域的复兴，获得前所未有的机遇。在垂直行业，运营商可以利用智能抄表、智能城市照明、智能水表、交通监管、智能运输、智能废弃物管理等产生的数据，开发出定制化应用。总而言之，在几乎所有垂直行业中，运营商都将迎来前所未有的新机遇。”

形成层次分明的合作形态

在L型模式中，电信运营商必须达成合作竞争，除了提供自己的产品和服务，还必须与其他公司及其竞争对手的实体和虚拟服务相结合，提供各种快速演进的服务。Sany指出：“也就是说，电信运营商需要在基础设施建设、新技术开发，以及更高层次的商业模式开发上相互合作，最终为客户提供综合性服务，包括综合性数字服务和综合性实体服务。”

这就促使电信运营商着眼于整个生态系统，思考如何有效开展合作。他们需要从意粉形态转变成千层饼的结构，甚至是蛋糕的结构，即从零散混乱的合作形态，转变到层次分明的合作，乃至形成资源整合合力，超越传统服务边界。正是由于这个原因，在被问及“杯子是半满的还是半空的”问题时，Sany答：“这不是杯子，而是不断扩大的池塘。数字经济是完全不同的概念，存在着巨大机遇。”

毫无疑问，设备商将在数字生态系统中发挥关键作用。在如何帮助电信运营商转型的问题上，Sany坚持认为：

“电信运营商需要成为思想领袖，在生态系统中与客户、友商和合作伙伴开放合作。在不断演进的生态系统中，人人都必须与他人携手创造价值。与此同时，在整个层级架构中，每个人都可能与技术人员或CEO合作，与他们共同分析面临的压力，以及如何转变成面向未来的企业。” 

责任编辑：薛桦 xuehua@huawei.com