



KPMG

电信行业 未来展望



毕马威国际

kpmg.com



前言

当前，电信企业面临着复杂的市场形势。尽管消费者收入不断攀升至历史高位，但由于电信企业在5G基础设施方面进行了大量投资，以满足因新冠肺炎疫情而激增的宽带需求，以及各种5G应用需求的潜在剧烈增长，致使其利润率不断受到挤压。与此同时，来自传统和非传统电信企业的竞争均持续升温，客户期望和市场变化不止，日益显现的经济衰退和监管压力也使不确定性逐渐催生。

为解决此类重大问题，全球领先的电信企业不断加大力度重塑其业务和运营模式。本文将揭示其所采取的应对措施和方式。

本文介绍了当前全球范围内四种新兴电信业务模式，归纳了我们认为各种模式成功所需的关键能力，并提出切实可行的步骤，以助电信业领导者们畅想和开拓未来。

本文基于案例研究以及毕马威与行业领导者的合作经验，为电信企业谋划未来增长途径，并明确阐述其中的潜在风险与回报。

我们希望本文能为电信企业的领导者和决策者呈现一个清晰的未来图景，以便加深对此次变革的理解，并采取可行措施推动持续转型。

如欲进一步探讨本文的观点或贵公司的转型历程，请联系毕马威在您当地的分所或本文末的联系人。

电信企业的未来已至，我们期待能与您共同探索。

Mark Gibson

全球科技、媒体和电信行业主管合伙人
毕马威国际
科技、媒体及电信行业国家主管合伙人
毕马威美国



发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究



发展信号

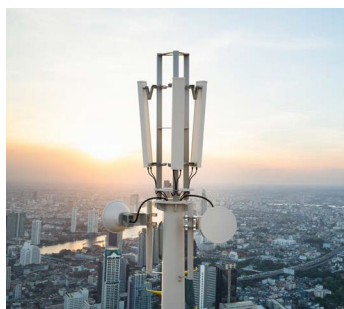
战略要务

毕马威智链企业

案例研究

目录

04
发展信号



12
战略要务



传统商业模式面临挑战
客户期望不断提升
巨头竞争白热化
全球衰退阴影
科技成为机会与威胁之源
推进ESG议程
电信企业监管趋严终不可免

05 加倍押宝网络 **13**
06 聚焦数字前端 **13**
07 增强托管服务 **14**
08 电信企业科技转型 **14**
09
10
11

15
毕马威智链企业



21
案例研究



智链能力成就运营模式
以智链能力平衡未来发展战略并助推业绩
能力成熟度自我评估

17 增强财务运营模式 **22**
19 市场份额扩张 **23**
20 科技转型 **24**
愿景成真 **25**



发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究

发展信号

电信领域不断发展之时，其背后的驱动因素也从未停下变化的步伐。
本节主要剖析电信企业领导者当前应考虑的部分关键市场因素。



电信行业未来展望 | 4



发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究

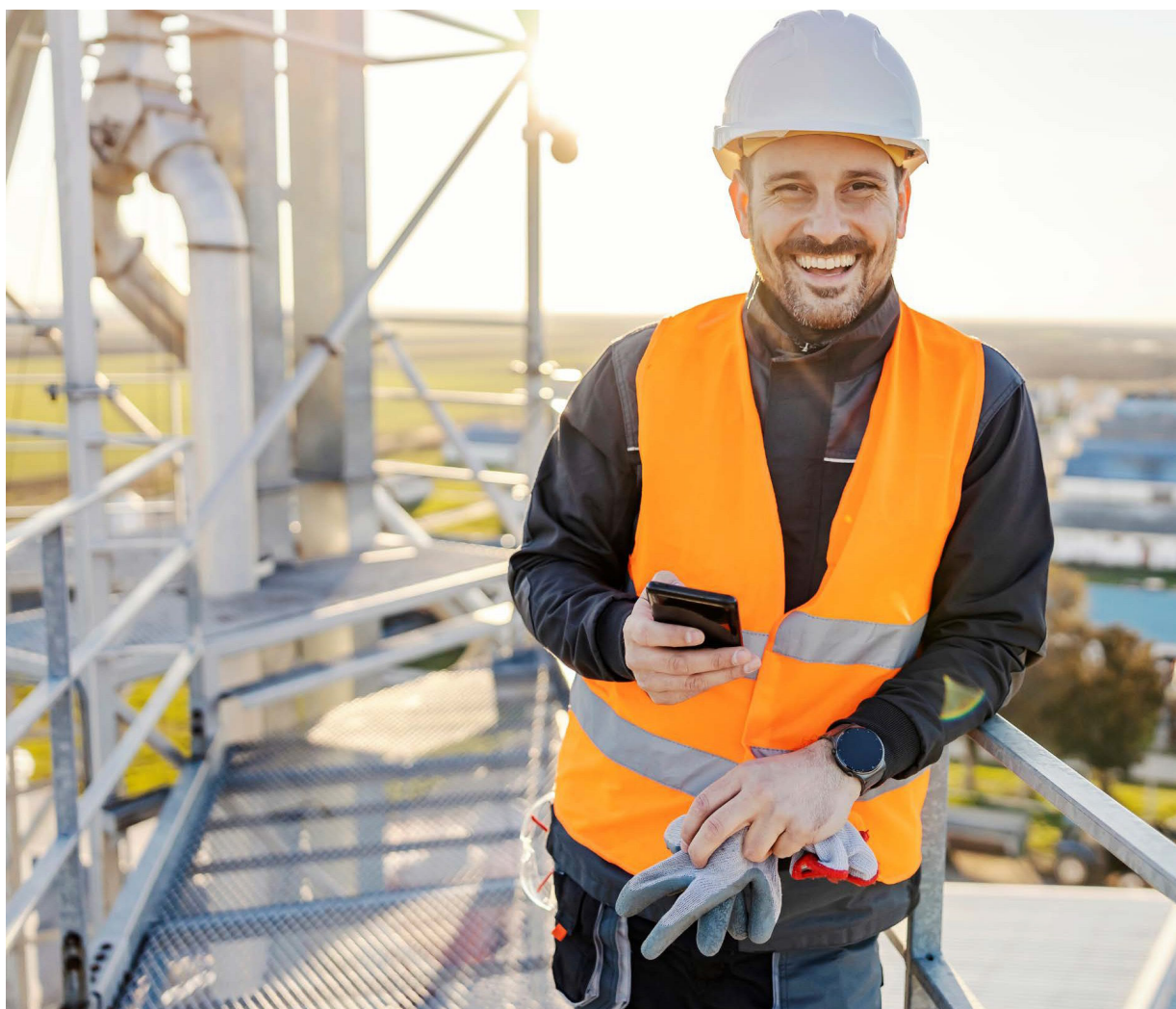
1. 传统商业模式面临挑战

传统电信企业通过有线和无线数据传输网络服务赚取利润。尽管此类服务目前依然是其核心职责所在，但电信企业还需通过其他手段实现业务多样化并提升收益，因为仅仅投资基础设施可能会对其盈利能力形成制约。

多年以来，电信企业一直在不断探索高附加值服务领域，包括在专业服务、媒体/内容和数字广告等领域进行大规模投资。然而，此类投资的结果却是喜忧参半。如今，他们可以考虑的新选择正不断浮出水面。例如，部分业内人士认为，电信企业在为汽

车经销商和医院等中小型企业提供专用5G网络方面潜力巨大。构建网络后，电信企业还可从应用程序到网络安全再到硬件维护等各个方面进行货币化，以实现增收。但此举最大的问题是，财力雄厚的企业巨头可能会决定自己构建其专用网络。

电信企业也可加倍押宝光纤业务，甚至可通过控制具有更大灵活性且更了解本地市场的二级和三级供应商，以加速对中小型企业市场的拓展和渗透。但其他企业巨头同样也可能在这方面展开投资，并将电信企业挤出市场。





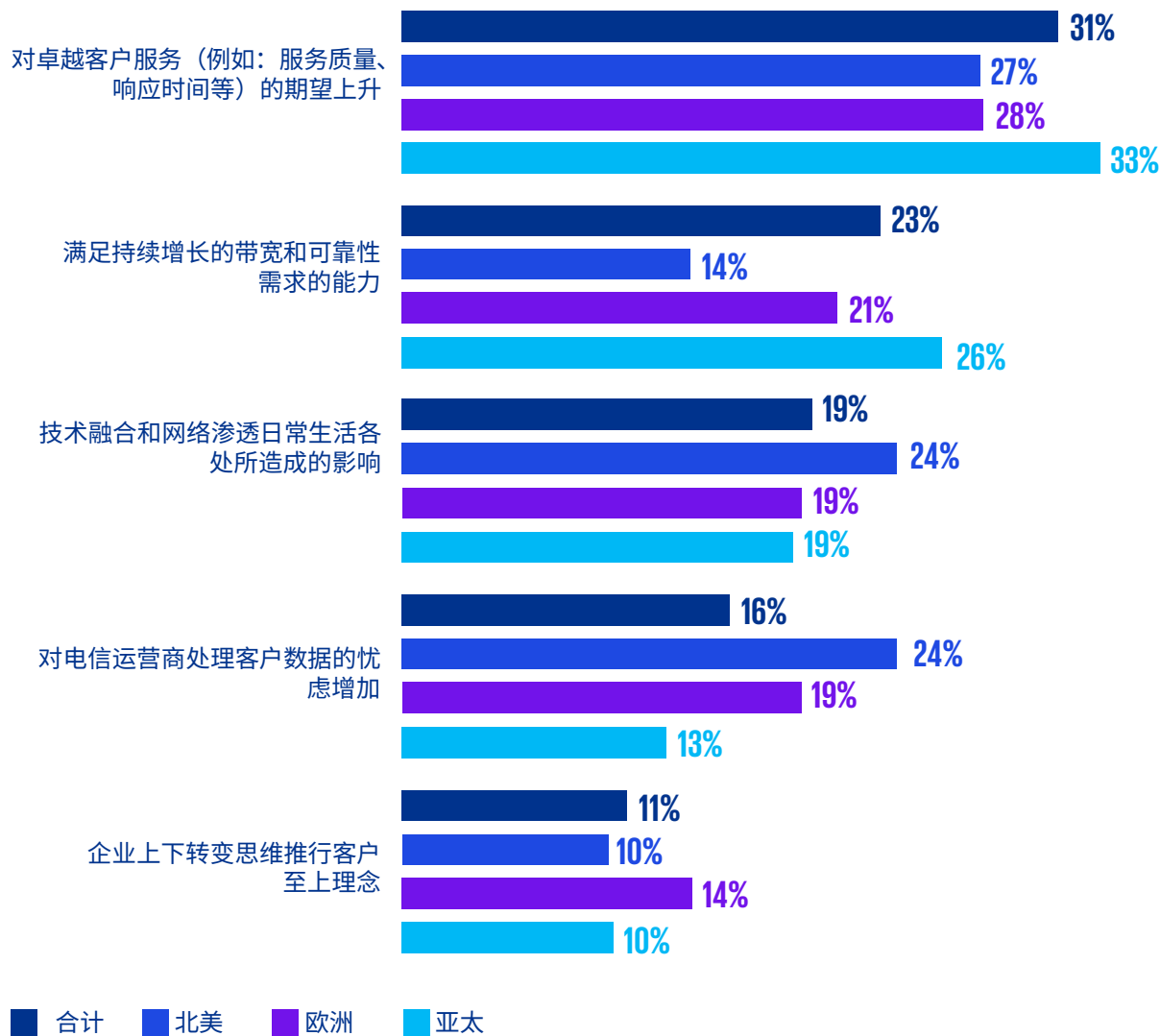
2. 客户期望不断提升

消费者和商业客户的期望日益高涨。前者希望以更透明的价格获得更优质、灵活、便利的服务。后者则希望无需呼叫中心或销售代表介入即可获得更为成熟的网络和数据解决方案。

有见及此，许多电信企业纷纷将目光投向用户体验。例如，打造更加自动化的贴心体验。我们认为，这

意味着简化可选品类并确保顺畅的业务体验至关重要。虚拟自我维护模式可有助快速响应新出现的网络问题，从而避免业务中断；还可通过自动响应网络质量诉求，帮助电信运营商提升网络可靠性并优化现有综合成本结构。我们的研究表明，全球56%的电信企业已投资打造强有力的虚拟自我维护模式。¹

以下哪项[与客户相关的]因素最有可能改变电信行业格局？（单选）



调查对象：来自电信企业的308名参与以客户为中心战略决策的人士，其中北美51名、欧洲58名、亚太199名
资料来源：2022年4月Forrester Consulting受托进行的一项研究

¹ Forrester Consulting应毕马威委托进行的“2022年电信行业智链企业调查（Connected Enterprise Telco Survey 2022）”

发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究

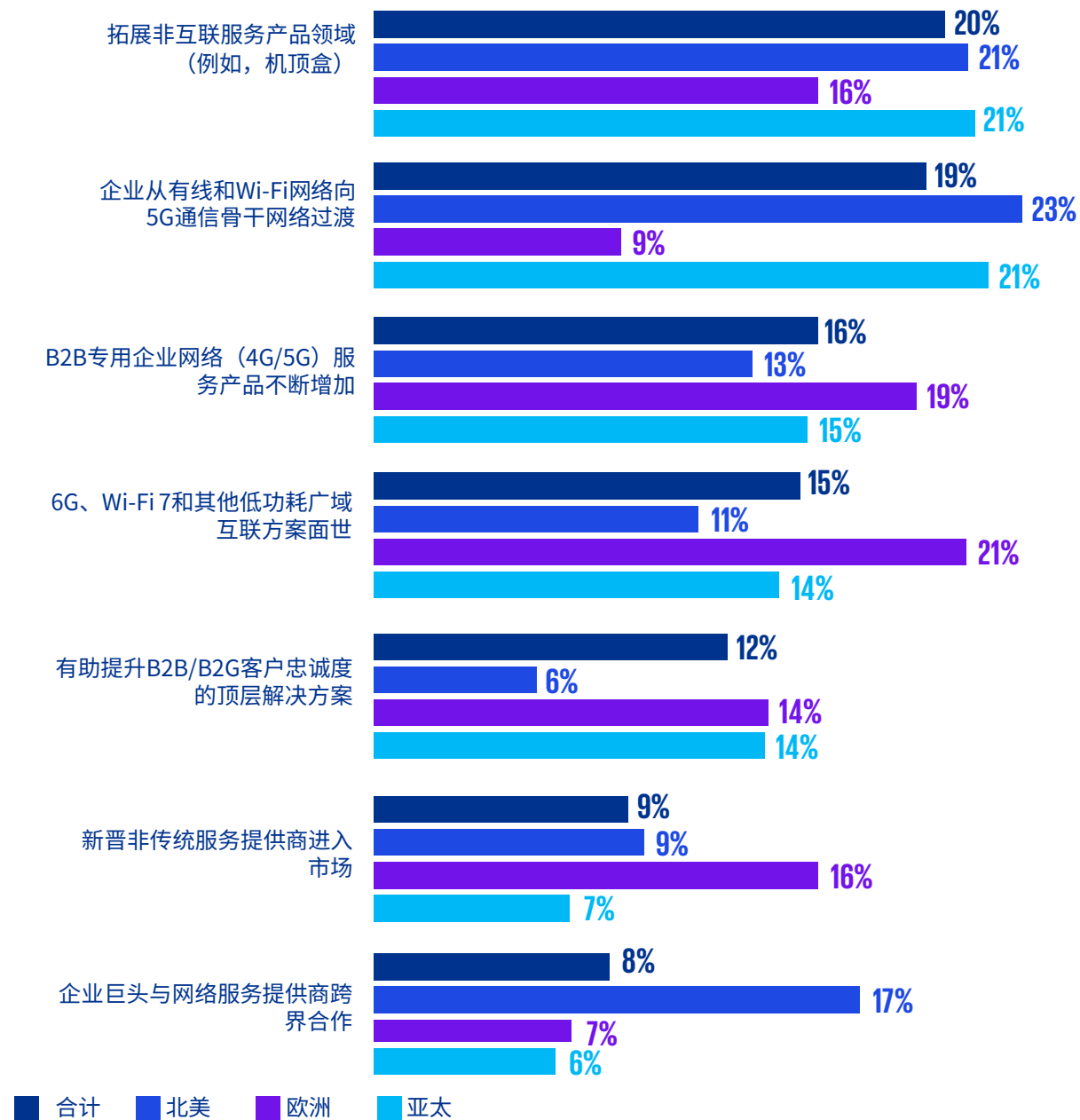


3. 巨头竞争白热化

随着形势的发展，电信企业将很可能迎来更多直面企业巨头的竞争。这些企业巨头资金雄厚、内部人才济济且雄心勃勃，将对电信企业构成严重威胁。

二者之间的竞争态势瞬息万变。为此，一些电信企业正寻求与此类巨头建立合作伙伴关系，以最大限度挖掘其网络和服务的潜力。例如，微软和美国电话与电报公司（AT&T）已携手开展5G和边缘计算业务。

以下哪项[竞争]因素最有可能改变电信行业格局？（单选）



调查对象：来自电信企业的316名参与以客户为中心战略决策的人士，其中北美53名、欧洲58名、亚太205名
资料来源：2022年4月Forrester Consulting受托进行的一项研究



4. 全球衰退阴影

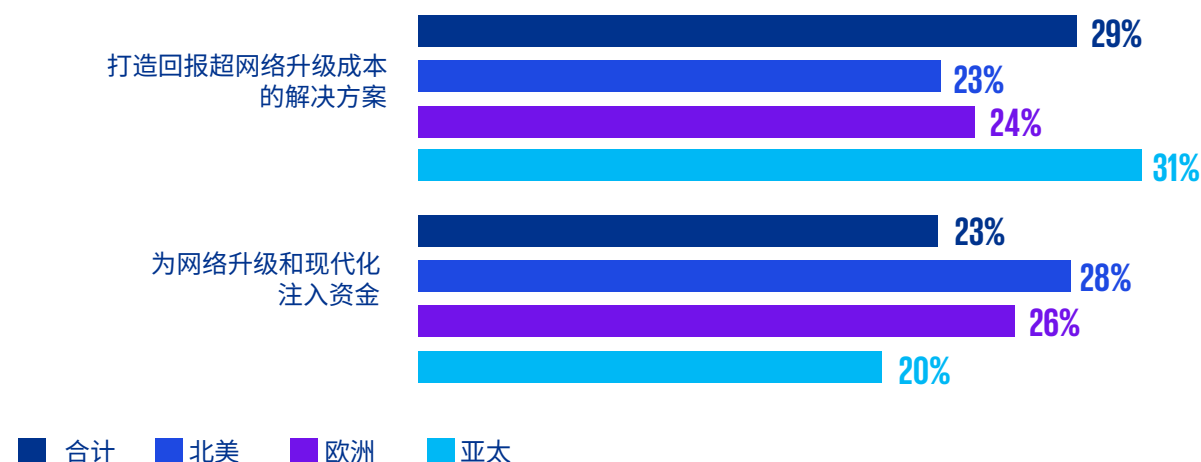
当前，通货膨胀和利率很可能仍将继续上升，经济衰退已逐渐隐现。在许多市场，利率上升可能导致资本成本增加，使电信企业较难借贷及获取新资本。对于部分资产负债表不佳的电信企业而言，这可能会推升财务风险。正因如此，许多电信企业正重新审视其资本计划，重新评估从基础设施升级到部署新5G功能等环节并调整其优先级。

这可能会对其他优先事项产生连锁反应。放慢5G业务步伐可能会将竞争优势拱手相让；推迟换用电动车辆可能无法实现净零以及环境、社会和治理（ESG）目标；延迟设备升级则可能影响网络的整体韧性。在某些极端情况下，即将或已经陷入财务

困境的电信企业或会寻求合并甚至破产，从而可能会给电信生态系统整体带来严重后果。

因此，部分电信企业通过与竞争对手成立合资企业，以分担网络设备的高昂部署成本并扩大业务范围。例如，2022年10月AT&T宣布将与某未具名的基础设施企业共同投资数十亿美元成立一家合资企业，而沃达丰最近也宣布将携手非直接竞争对手Altice成立一家合资企业，在德国市场提供光网络基础设施。在我们的全球调查中，近四分之三的电信企业领导者表示，他们已经或计划对合资网络运营模式进行投资。² 因此，电信企业差异化已开始从网络向服务转变。

以下哪项[经济]因素最有可能改变电信行业格局？（单选）



调查对象：来自电信企业的315名参与以客户为中心战略决策的人士，其中北美53名、欧洲58名、亚太208名
资料来源：2022年4月Forrester Consulting受托进行的一项研究

² Forrester Consulting应毕马威委托进行的“2022年电信行业智链企业调查（Connected Enterprise Telco Survey 2022）”



5. 科技成为机遇与挑战

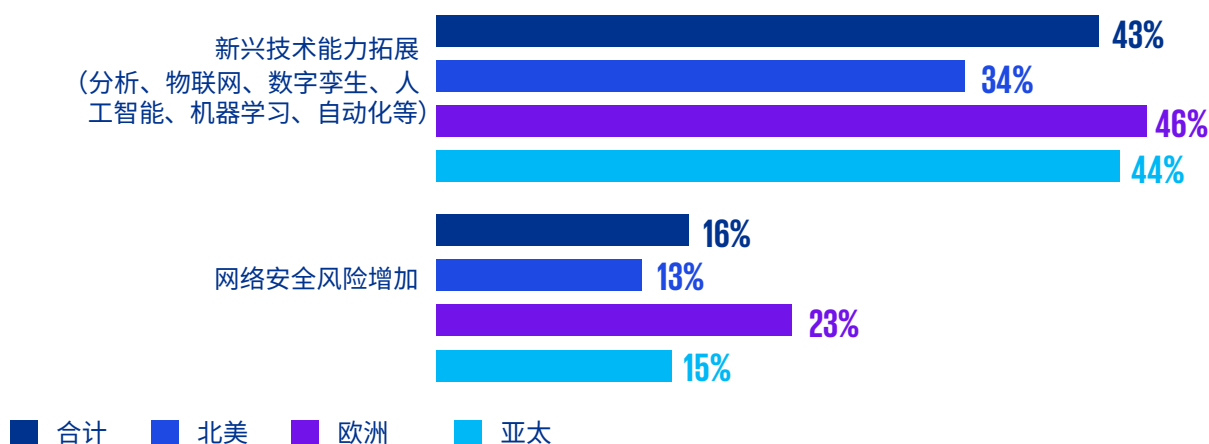
我们认为，最重要、最昂贵的技术投资将仍属网络升级。电信企业始终致力于主要通过5G网络满足居民消费者带宽需求，但部署5G网络成本高昂。6G网络与5G网络一样需耗费巨资，距商用还需3到5年的时间。此外，电信企业还应继续关注如何最大程度利用人工智能和机器学习等不断演进的工具来改善服务与运营。

作为颠覆性技术，当前不断发展的低地球轨道（LEO）卫星网络较少为受访电信企业领导者所提

及。鉴于目前较高的竞争水平以及部分主要参与者的积极推进，通过低地球轨道卫星群实现全球互联正逐步成为现实。这是目前正在研发的能从根本上增加电信企业客户数量的技术之一，适用于农村用户和企业私有网络。

此类具有全球影响力和差异化单位经济效益的新竞争对手的加入，或将颠覆行业的投资和业务战略。传统电信企业应探索如何在此项技术蚕食其网络服务份额之前将其收归帐下。

以下哪项[科技]因素最有可能改变电信行业格局？（单选）



调查对象：来自电信企业的315名参与以客户为中心战略决策的人士，其中北美53名、欧洲57名、亚太205名
资料来源：2022年4月Forrester Consulting受托进行的一项研究



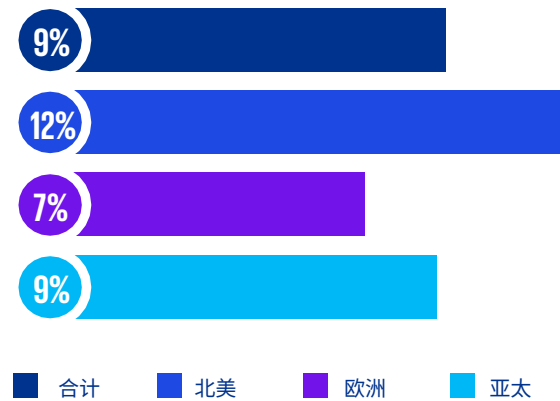
6. 推进ESG议程

在我们最近开展的首席执行官调查中，受访者表示经济低迷会迫使其放弃ESG计划，50%的人表示正暂停或将在未来6个月重新考虑当前或计划开展的ESG工作。³ 我们认为，此举可能适得其反。随着金融行业加大对ESG的扶持力度，我们预计电信企业将会看到其企业贷款和债务工具与ESG指标挂钩的比例出现上升。例如，Verizon自2019年以来始终是美国电信企业绿色债券发行业务的领跑者，迄今已发行了总计40亿美元的绿色债券，收益主要来自可再生能源投资。2021年，Verizon向由少数族裔和女性创办的企业支付了超2,000万美元的承销

费；2022年，Verizon还就其第四期绿色债券向上述企业支付了超百万美元的承销费。能源成本高企是脱碳的另一驱动因素，迫使许多电信企业考虑如何加快其能源脱碳计划和效率投资。近四分之三的电信企业领导者表示正对业务脱碳进行投资。⁴

房地产整合和设施改造是电信企业提高能效的一大策略。可大规模出售办公园区和商业建筑，停止续签租约，并将剩余部分进行改造，以满足企业的新需求，同时降低环境影响。而对电信机房或交换设施的整合或改造预计也将成为另一考虑重点。

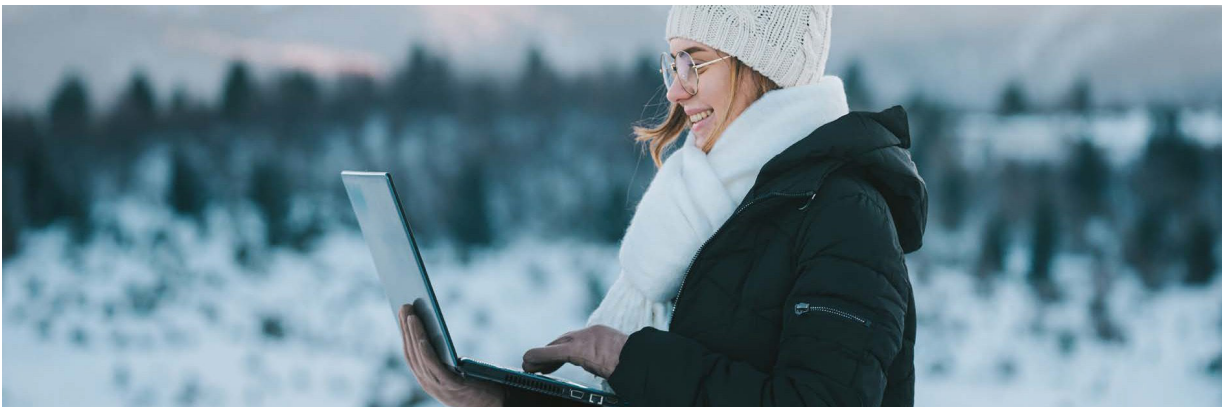
以下哪项因素最有可能改变电信行业格局？



调查对象：来自电信企业的308名参与以客户为中心战略决策的人士，其中北美51名、欧洲55名、亚太202名
资料来源：2022年4月Forrester Consulting受托进行的一项研究

³毕马威《2022年全球首席执行官展望》报告，毕马威国际，2022年10月

⁴ Forrester Consulting应毕马威委托进行的“2022年电信行业智链企业调查（Connected Enterprise Telco Survey 2022）”





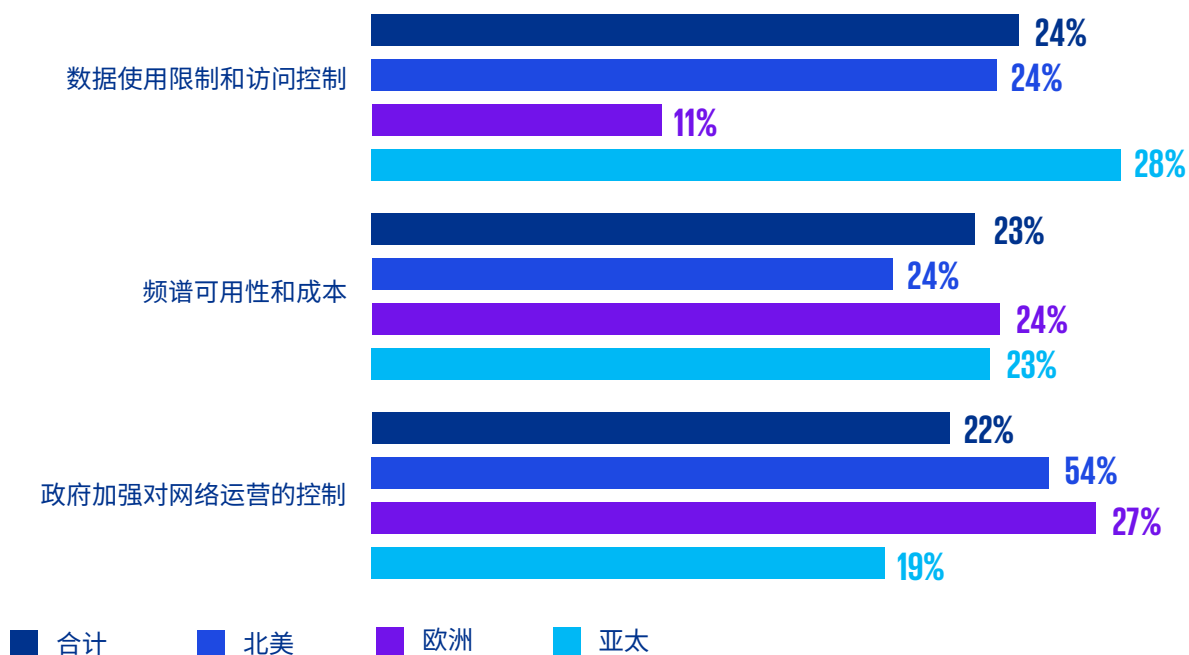
7. 电信企业监管趋严终不可免

在遵守《通用数据保护条例》和全球其他隐私法规方面，大多数电信运营商须耗费数百万美元巨资。此类法规不断要求运营商在其网络、应用程序和运营中实施比以往更强大的隐私和网络安全控制。

我们认为，虽然网络建设将继续吸引大量资金与关注，但在当前的市场中，许多电信企业会选择暂时忽视此类监管要求，而非在时间条件成熟前早早引入并制定对策。

有趣的是，电信企业正试图通过全球联盟促成监管变化，以迫使大型科技企业开始为网络通信服务支付公平对价。例如，在欧洲，电信企业正游说监管机构针对企业用户制定强制性基础设施改善费用，因为此类用户会占用大量系统资源。若如其所愿，电信企业也可将其中的部分收费用于满足更高的隐私要求。

以下哪项[政治]因素最有可能改变电信行业格局？（单选）



调查对象：来自电信企业的308名参与以客户为中心战略决策的人士，其中北美51名、欧洲55名、亚太202名
资料来源：2022年4月Forrester Consulting受托进行的一项研究



发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究

战略要务

在行业变革的压力下，各传统电信业务模式的战略要务各不相同。电信企业领导者的主要挑战之一，是决定如何应对变革，以拓展未来的增长潜力。





1. 加倍押宝网络

这种商业模式成功的关键，是电信企业必须成倍地增强其核心网络基础设施。他们需坚持既有优势，并专注提供高速、高可用性的大型网络。

我们认为这是成功最直接的途径，可利用现有资本资产和基础设施投资，只需对运营或商业模式进行微调，且竞争格局（相对）已经确立，客户期望也已经明晰。

但这种模式的问题是，若网络增长停滞，则很可能面临商品化及利润持续萎缩。诚然，规模效益是网络的优势之一。然而，若网络运营商希望实现该模式的可持续发展，则仍需找到新的增长途径并增加网络流量。

毫无疑问，创新技术将在其中发挥一定的作用。5G（和6G）的推出将造就一系列新应用程序和Web 3.0技术，这将有助于创造网络流量。物联网以及新兴虚拟现实元宇宙智能设备将带来指数级的网络流量，而低地球轨道卫星网络等创新互联技术也将覆盖更广阔的地区，并开辟新的客户市场。

新的收入模式也至关重要。一些网络运营商已开始致力成为网络“批发商”，主要为各类新兴虚拟和轻资产用户提供基础设施和“连接即服务”（CaaS）业务。这有助于网络运营商锁定业务量，并提高其资本资产的利用率。

2. 聚焦数字前端

该商业模式由移动虚拟网络运营商（MVNO）模式演变而来，这意味着电信企业的战略要务是专注于前端销售和营销，网络和大部分服务则由其他企业负责。采用MVNO和其他“轻资产”模式的电信企业可依据业务量和需求变化扩大或缩小规模，从而有助于提高总体利润率、降低成本并简化运营。例如，Comcast、Spectrum Charter和其他传统有线电视服务提供商已经在传统载波网络上推出了MVNO服务。Kore Wireless、Jasper Wireless等小型MVNO企业也已针对物联网和其他服务解决方案推出了特定的MVNO服务。

此类企业高度关注客户体验，但主要聚焦前端业务。他们擅长销售和营销，是获客方面的专家。其核心业务严重依赖网络批发商的基础设施以及企业巨头的服务。由于表内资产较少，他们往往能够获得更高的利润率和估值。

但这种模式的问题是，如何在竞争激烈且商品化程度日益提升的行业中保持用户数量。事实上，该市场准入门槛较低。新竞争对手很可能会不断涌现，竞相压低价格，最后破产。但利润率和价格的下行压力不会因此消失。

这种商业模式的成功，需要强大的合作伙伴和联盟生态系统，还可能更加需要更加注重产品创新和客户体验。在某些情况下，应针对目标客户群体或垂直市场的特定用例和模式提供定制化服务。此外，还应增强运营和供应链的敏捷响应程度，以助满足客户期望。

有人将此视为迈向完全数字化科技企业的必经之路。而且，在摆脱实体基础设施束缚并聚焦客户后，这种模式无疑可以帮助电信企业提高自身对于客户和投资者的价值。然而，商品化也存在较大风险，因为企业将围绕用户数量展开竞争，并进行残酷杀价最终将价格降到最低。



3. 增强托管服务

托管服务业务模式侧重于向价值链上游寻求发展，因此必须为客户（尤其是商业客户）提供成套解决方案。但这也是电信企业增加网络业务量和流量的一种手段。

该模式反映了一系列创新价值主张。在B2B方面，电信企业已推出托管安全服务和托管网络服务（如“网络即服务（NaaS）”）等解决方案。其中部分企业还针对特定垂直领域进行服务定制，以打造用于医疗、银行、保险、制造和零售的特殊网络解决方案。而企业增强前、中、后台间关联的能力可有助推动该模式的成功和可持续发展。我们认为，这将是创新服务、改进生态系统、基于洞察制定战略以及通过增强数字技术架构优化体验的关键。

与此同时，大型全球性企业也会因市场趋势和技能不足而重新审视其网络战略，并寻求借助外部电信企业弥补差距。当前，一种全新的趋势正逐渐显现，即合作伙伴和供应商完全拥有网络，并提供全面托管的“网络即服务”方案。此模式正应用到医疗和工业制造行业中与5G专用企业网络相关的多个领域。这意味着，电信企业应不断演进并优化自身定位，以占领这一新的细分市场，而后针对此类新服务领域提供同样有效的客户解决方案。

采用此模式的电信企业可从物联网套餐入手，以固定的费率提供包含一定数量受托管（甚至监控）的联网设备，如全屋智能设备。还可进一步将托管网络安全功能捆绑到其消费类产品中，并逐步加强其智能家居基础托管业务。在游戏和其他消费者所需的高质量增值服务不断涌现的情况下，电信企业可根据市场需求对其网络和服务质量进行分级。

与纯网络服务提供商相比，托管服务提供商可获得更高的利润和市场估值。但相关企业可能需要先充分了解其公私客户的需求和期望，并据此构建文化和运营模式，以便顺畅提供具有良好韧性和灵活性的服务。

我们认为，企业要在托管服务领域取得成功，关键是必须能够利用支持无缝交互和业务的基础数字技术架构提供创新产品和服务。

托管服务模式可帮助传统和现代电信企业继续向价值链上游挺进，在转型成为数字科技企业之路上更进一步。然而，这也会使竞争加剧，并产生对以客户为中心的文化和方法的迫切需求。

4. 电信企业科技转型

对于许多电信企业而言，其第一战略要务是从根本上转型成为科技企业。其中一些企业会标榜自身为“科技企业”，以努力摆脱网络基础设施提供商这一传统形象。为此，他们会通过推出新产品和服务向更高科技层面进军，包括医院5G专用网络系统和创新城市服务。

但若缺少其他企业巨头或行业应用解决方案提供商等

合作伙伴，他们不太可能达成所愿。事实上，电信企业正尝试将其网络与合作伙伴的应用程序/解决方案进行捆绑，以塑造其垂涎的科技企业品牌。在企业巨头对提升创新战略并推进重大投资议程的不懈努力下，这两类企业之间的界线正变得越来越模糊。与此同时，传统电信企业也将“大到不能倒”视为发展目标。



发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究

毕马威 智链企业

电信企业应以互联运营模式促数字化转型。



电信行业未来展望 | 15



毕马威智链企业的八大能力

电信企业可通过打造一系列基础能力成为智链企业并从中获益。拥有此类能力的电信企业可将前、中、后台连接起来，实现以客户为中心的数字化转型。

增强此类能力将有助于确保企业各流程、职能和合作均致力于满足客户期望、创造业务价值并推动可持续增长。

毕马威国际研究表明，对于已经在全部八项智链企业能力进行适量或大量投资的企业而言，在超越客户体验预期、成功实现一个或多个围绕客户设立的目标以及提高单/多指标投资回报率等方面，其潜力达其他企业的两倍。*



*调查对象：1,299名参与以客户战略决策的专业人士

资料来源：2018年Forrester Consulting应毕马威委托进行的一项针对特定行业的研究

如何才能较好地满足对更多无缝互联数字产品的需求？

- 对必要能力进行投资，以有效推动“数字化为先”的工作方式和运营模式
- 将上述能力综合应用至价值链的方方面面
- 从平台视角充分利用技术

发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究



智链能力成就运营模式

企业需加强生态系统和企业内部，以及与客户和利益相关者间的联系。他们应具备足够的灵活性和稳健性，以推出新产品来占领所在的细分市场。主要受数据隐私和法规影响，他们很可能面临颇具挑战的市场竞争以及前所未有的压力。

一种运营模式的成功，通常需要具备八项成熟的智链能力。此类能力涉及不同职能，适用于运营模式的各个环节。投资打造此类能力的电信企业在转型过程中往往更能获得全面成功。

能力	网络	数字前端	托管服务	电信企业科技转型
洞察驱动的战略和行动	通过细分对潜在客户开发、定价和包装进行优化。	利用以人为本的数字前端设计简化客户互动体验。	减少重复性的手动管理和运营，推动基于客户洞察的自动运营。	分析现有数字资产和数据，挖掘新机遇以创造新的优质产品，并通过产品关联构建强大的产品和服务生态系统。
产品和服务创新	在闲时和低网络负载期间提高使用率，以创造额外收入并提高客户满意度。	建立不同定价模式所需的能力，以最省力方式提供应季产品，以提高客户忠诚度。	摆脱固定合同和业绩模式，为增强托管服务提供具有范围/时间限制的灵活定价，以助加速对公业务增长。	打造新业务和财务模式，以灵活发布新服务和产品。
以体验为中心的设计	为特定服务提供具有不同质量水平和优质体验的网络，以便从高消费客户群体赚取更多利润。	制定以工程设计引领用户体验的可行方式，帮助加速数字化的部署和应用。	设计针对特定行业的对公服务和解决方案，为企业客户创造新的业务价值。	创建包含创新应用程序和体验的动态生态系统，为客户提供增值服务。

发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究



能力	网络	数字前端	托管服务	电信企业科技转型
无缝交互和交易	利用数字技术帮助开发中小企业和中端市场的潜在客户。	打造具有吸引力的数字体验，以降低获客成本。	利用数字工具，为托管服务的新增和自我管理提供便利，并培养符合新要求的员工技能。	使用数字技术和数据创造个性化体验，从而提高收入和品牌知名度。
敏捷运营和供应链	以洞察驱动敏捷运营和成本效益，并确保良好的客户体验和网络质量。	倾力打造以客户为中心的体验和符合客户期望的运营/生态系统能力。	利用分析洞察降低交付成本，并实现服务水平差异化。	拓展运营能力，为独特的“一切皆服务（XaaS）”技术体验提供支持。
员工对齐与赋能	在提高网络技能的同时，将工作重新聚焦于增强客户互动和体验之上。	进行员工重组/再培训，以提高企业的工作效率。	调整人员战略，着重关注托管服务和适当的员工梯队。	在培养创新文化的同时，引入具备客户体验和快速应用构建等方面专业知识的员工。
数字化技术架构	利用前沿网络技术驱动增长，并利用卓越数字服务实现快速的客户引导及自助服务。	不断改进和增强数字技术架构，以维持领先地位。	通过数字技术架构为所需的服务交付自动化提供支持。	探索创新架构平台，为产品生态系统的新应用程序和服务提供支持。
合作伙伴和联盟综合生态系统	通过合作伙伴和收入分成模式，使用新兴技术（如低地球轨道卫星）覆盖偏远地区，以提供基本的网络服务。	创建一个基于安全应用程序编程接口（API）的框架，使合作伙伴能方便地在本地提供新服务与产品。	将运营服务与现有合作产品相结合，以新的方式高效提供托管服务。	在产品领域携手技术及交付合作伙伴不断推陈出新。

发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究



以智链能力平衡未来发展战略并助推业绩

着眼未来的领先电信企业更能：



“请评估贵公司实现以下目标的能力。” [良好/优秀]

调查对象：来自电信企业的62名参与以客户为中心未来战略决策的人士，以及62名执行此类决策的人士

资料来源：2022年4月Forrester Consulting受托进行的一项研究

发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究



发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究

能力成熟度自我评估

上述八项智链能力均包含五项子能力。企业在创建具竞争力的业务模型时，首先应了解自身各项子能力的成熟度与要求之间的差距。毕马威可根据您的业务需求在三个层面开展成熟度评估。

产品与服务

战略	品牌定位	产品/服务设计	创新文化	客户/代理需求分析	商业模式
	洞察				
	客户与行业洞察	宏观商业与生态系统洞察	竞争对手洞察	运营与员工洞察	代理与其他分销渠道洞察
体验					
品牌体验战略	贴心体验设计	客户/代理体验设计	客户体验评价和次优措施	代理与客户旅程构建	

互动

运营	客户与代理细分	数字化营销	动态定价	商业与支付	数字销售与服务 (包括承保和索赔)
	运营				
	洞察驱动的承保	灵活的工作方式	智能工作流程与自动化	洞察驱动的索赔	运营韧性
生态系统					
合作伙伴战略与生态系统设计	服务交付与治理	合作伙伴引导与整合	综合业务服务	生态系统构建	

员工

赋能	人力设计	混合工作模式	敏捷变革与文化	协调一致的领导力	数字化人力资源与学习
	科技				
保险架构	特定市场整合	以业务为中心的敏捷交付	全球/本地服务管理	安全、合规与网络	

毕马威智链企业方案内含一系列的的工具和模板，可助您将成熟度评估转化为切实可行的战略和运营蓝图、路线图和计划，以推进智链能力建设，确保数字化转型成功。



案例研究

发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究

电信行业未来展望 | 21



1. 助力某国际电信服务提供商 优化财务运营模式

由于电信行业市场环境发生变化，这家总部位于美国的头部电信服务提供商知道，想要保持竞争力，就需要加强业务聚焦。他们希望通过流程标准化为组织和服务交付提供支持，实施创新技术解决方案，并更好地管理数据，但却受制于缺乏经协调整合的战略举措。其财务部发现了组织架构和服务交付模式中的几处不足，因此需要为企业的未来制定一份切实可行的规划。

为此，毕马威美国的专家从对需求、预期结果和概要设计决策的评估入手；而后基于效益和实施复杂性，通过差距分析确定了优先措施组合；并将职能间的依赖关系和现有的转型计划纳入考虑范围。在此基础上，制定了稳健的3到5年路线图，并通过12个月综合滚动计划予以实施，以确保实现预期目标。

毕马威专家识别出了100多个可行的速胜点，可有助在短期内显著降低成本。我们帮助该公司降低了劳动力成本，改善了战略业务合作伙伴关系，并确保了服务的整体一致性。借助未来流程详细说明和治理框架，我们的团队将该公司的目标与原始痛点和需求挂钩，向其阐明如何实现最终愿景。

发展信号

战略要务

毕马威智链
企业

案例研究

电信行业未来展望 | 22





2. 助力某国际电信服务提供商 扩大规模以占领市场

这家总部位于美国的大型物联网公司希望迅速进军全球市场。他们的客户希望能在更多区域享受到更一致的服务和更顺畅的体验。公司领导层认为在提供全球物联网服务方面存在巨大的创收机会。但其现有网络主要提供本地服务，无法扩展覆盖全球市场。此外，其计费 and 运营中心不符合许多市场的当地监管要求。为了实现目标，该公司必须采取全球网络战略。

为此，毕马威美国与该公司的领导层展开密切合作，共同打造了一项涵盖100亿美元收入目标和6.22亿美元资本投资的大型业务方案。毕马威专家与该公司各领域（包括物联网网络、客户关怀、产品开发、法律和监管等）的领导者携手构建全新的运营模式，包括确定全球物联网网络和计费解决方案生态系统的合作伙伴，以及制定针对业务方案目标的运营路线图。

该业务方案和资本投资组合最终获批，为全球扩张铺平了道路。该公司还签署了一项新的全球物联网合作协议，承诺在最初五年节省约2亿美元成本。目前，该公司已推出支持端到端物流和边缘计算解决方案的新产品，并采用新的以客户为本的运营模式为全球客户提供支持。

发展信号

战略要务

毕马威智链
企业

案例研究





3. 助力某区域电信服务提供商 向科技企业转型

一家位于亚洲的头部电信服务提供商向毕马威新加坡寻求帮助，以制定进军平台业务的战略。该公司自身拥有世界一流的能力，可快速应变以打造创新客户服务产品并展现其价值主张。该公司深耕分析即服务（AaaS）领域，并借此提供面向市场的CaaS产品。

毕马威专家与该公司领导层密切合作，对其现有AaaS能力进行了评估，并制定了战略蓝图。此外，我们还助其识别能力差距，制定更全面的行动计划，以阐明实现目标所需的关键步骤和设计要点。在毕马威专家的帮助下，该公司确定了AaaS的内部应用方案，并诠释了创新CaaS服务的潜在价值。

目前，该公司正不断增强内部AaaS能力和成熟度，以满足日新月异的客户需求。毕马威团队也正助其持续对敏捷AaaS服务交付模式进行成熟度评估和改进，并探索如何利用合作伙伴生态系统更好地从CaaS机会中获利。

发展信号

战略要务

毕马威智链
企业

案例研究





愿景成真

对于电信企业，毕马威智链企业解决方案提供了以洞察为导向、以客户为中心的数字化转型手段。

毕马威的专业经验可帮助电信企业从诸多关键因素入手加速推进其发展之旅：

1

贴近消费者需求。企业由外而内思考问题的能力是建立以客户为中心的业务的**关键**。应努力确保自身了解客户的要求、需求和价值观，并采取相应行动；应不断拓展企业和行业外部视野，以确保能在日常生活中实现最佳客户体验。

2

敏捷行事。应将变革细化为具体步骤，并进行排序和实施。应不断以客观角度开展“测试和研究”，以评估变革是否成功。一系列细微变化的叠加，可以促成影响重大的转型。

3

培养韧性。应坚定地迎接当前挑战，并做好准备应对意外情况、暂时失败并不断学习。采用智链企业架构，可以显著增强快速变更发展路线的能力。

4

坚持以人为本。虽然嵌入人工智能和自动化等新技术可能对为客户创造无缝交互体验至关重要，但也应注意保持体验的“真实感”。我们认为，员工素质和激情及其使命感仍然是企业的灵魂。

5

利用创新技术。应持续关注可有助改善客户服务或业务机会的创新技术。应探索由云、机器学习和数据科学发展等带来的机遇。

发展信号

战略要务

毕马威智链企业

案例研究



联系我们



陈俭德 (Daniel Chan)

通信、媒体及科技行业
主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 (21) 2212 2168
邮件: daniel.chan@kpmg.com



卢鹏鹏 (Allen Lu)

通信、媒体及科技行业
审计主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 (10) 8508 7805
邮箱: allen.lu@kpmg.com



梁新彦 (Sunny Leung)

通信、媒体及科技行业
税务主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 (21) 2212 3488
邮箱: sunny.leung@kpmg.com



史韡 (Zoe Shi)

通信、媒体及科技行业
咨询主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 (21) 2212 3782
邮箱: zoe.shi@kpmg.com



高人伯 (Dennis Gao)

通信、媒体及科技行业
管理咨询服务主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 (20) 3813 8488
邮箱: dennis.gao@kpmg.com



倪志建 (Henry Ni)

云服务事业部主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 (21) 2212 4880
邮箱: henry.ni@kpmg.com



汤新蔚 (Will Tang)

通信、媒体及科技行业
技术赋能咨询服务总监
毕马威中国
电话: +86 (10) 8508 4723
邮件: will.tang@kpmg.com



吕博卿 (Boqing Lyu)

通信、媒体及科技行业
管理咨询总监
毕马威中国
电话: +86 (10) 8553 3200
邮箱: boqing.lyu@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者（及成员所）授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“Future of telco”的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

本刊物所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的数据，但本所不能保证这些数据在阁下收取本刊物时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据本刊物所载资料行事。

© 2023 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司，是与英国私营担保有限公司— 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

刊物编号: 138529-G

发布日期: 2023年4月