



毕马威

从电信企业向科技企业转型： 电信业发展展望

对于行业领导者而言,在科技转型时代,电信企业坐拥显著的发展机遇。然而,电信企业科技转型的过程极为复杂,领导者们需得高瞻远瞩,持之以恒,才可引导企业在科技转型过程中,战无不胜。

毕马威 创·见不同



毕马威国际

kpmg.com

前言



由于传统电信业务模式面临着利润下降、竞争加剧、客户期望转变和投资要求不断提高的压力，许多世界领先的电信企业都在努力向科技企业定位转移，即将创新放在首位，注重客户体验并不断探索数字化转型。

对于行业领导者而言，发展机遇显著。毕马威最近发布的全球技术报告显示，在数字化转型成熟度较高的企业中，有67%表示其正在推动创新；相比之下，在数字化转型程度稍弱的企业中该比例仅为46%。¹然而，从电信企业向科技企业转型的过程极为复杂，必须具备相应的愿景、良好的专注度和适当的方式。

报告中，毕马威专业人士对何谓科技企业以及如何成为科技企业做了诠释。文中指明了变革的关键驱动力以及传统电信业务模式当前面临的挑战，揭示了市场上逐渐形成的科技企业主要业务模式，并提供了真实的企业转型案例。此外，还提出了重要见解和思路，以帮助电信企业的领导者引导所在企业向科技企业转型。

毕马威的专业人士在帮助电信企业阐明、规划和执行转型目标方面拥有丰富的经验。您可联系当地的毕马威成员所，以了解我们能为您提供的帮助。

目录



02

前言

16

成为智链企业

04

转型迫在眉睫

20

电信企业转型七大要点

07

传统电信企业前路艰难

21

毕马威能够提供的服务

09

打造科技企业业务模式

22

毕马威提供的电信业服务

15

成功案例

23

业界证言

资料来源：《毕马威全球技术报告2023》（2023年12月）

作者简介



Mark Gibson

全球科技、媒体及电信行业主管合伙人毕马威国际科技、媒体及电信行业主管合伙人
毕马威美国

Mark是毕马威科技、媒体及电信（TMT）行业的全球主管合伙人及美国地区主管合伙人，也是毕马威为某全球顶尖科技企业提供服务的全球主管合伙人。他曾于2011年至2020年担任毕马威美国西雅图办公室主管合伙人。在其30年的职业生涯中，曾为电信、科技、消费品和零售行业的客户提供服务，当前与15个以上国家的科技、媒体及电信团队进行审计、税务和咨询合作。



Diogo Sousa

电信行业卓越中心主管合伙人
毕马威葡萄牙

Diogo是毕马威为某全球顶尖科技企业提供服务的全球主管合伙人。他是毕马威电信行业卓越中心在欧洲、中东及非洲地区的主管合伙人。其专业为计算机科学与管理，持有工商管理硕士学位。其专业领域包括战略制定和执行、组织改进和端到端转型计划实施。



Javier Maria Arenzana Arias

科技、媒体及电信行业合伙人
毕马威西班牙

Javier拥有超过20年的电信行业经验。他在帮助企业制定市场扩张计划以及构建战略和转型方面有着丰富的经验。



Levi Watters

科技、媒体及电信行业主管合伙人
毕马威澳大利亚

Levi是毕马威澳大利亚的科技、媒体及电信行业主管合伙人。他领导着一个涵盖业界各领域的团队，致力于为运营、技术和财务主管提供建议，指导他们如何通过使用数据和技术实现企业转型和发展。Levi还是KPMG Arwin Intelligent Data Platform的产品负责人。通过该平台，企业运营、采购和财务主管能够在统一的指挥中心视图中对其供应链和价值链进行可视化。

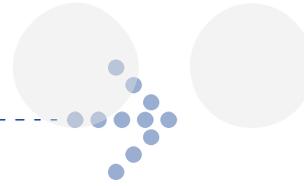


Davide Di Labio

科技、媒体及电信行业副合伙人
毕马威意大利

Davide主要负责引领电信行业战略项目和运营转型。凭借丰富的经验，他成功帮助一系列国内外客户把控项目，负责管理与重大组织变革、战略规划和大规模先进分析项目实施相关的措施。他具备实施详细企业整体转型项目的专业知识。能帮助企业制定增长战略，执行面向市场的创新方法，并提高整体绩效。

转型迫在眉睫



增长依然不甚明朗

由于服务商品化和竞争激烈，电信企业在B2C方面的服务收入已经增长乏力。随着客户的数字化探索和新兴机会的出现，B2B领域增长更加强劲。

B2C的收入增长率在日益激烈的价格竞争中停滞不前，运营商的服务呈现商品化趋势。传统的核心电信服务正被机顶盒(OTT)平台解决方案所取代(从语音转向VoIP，从短信转向聊天，从IPTV转向视频流媒体)，资费也因此降低。与此同时，监管和基础设施建设促进了转售市场的发展，降低了具有低成本优势的另类运营商进入的门槛。因此，随着户均收入的减少，客户流失率的居高不下，获客成本的增加，2022年B2C业务收入增长整体下滑至1.6%。²

另一方面，B2B市场在2022年的平均增长率达5.6%。³面向企业的传统电信服务也正被OTT软件解决方案所取代(即从虚拟PBX转向统一通信，或从VPN转向SD-WAN)，但随着企业实施数字化战略，该领域的需求可能会出现增长。

“

如能正确应对，合理的利润率、较高的估值和新的增长机会将随之而来。但这可能需要大多数传统电信企业对其当前运营方式彻底进行大规模变革。这可能将在技能、文化、商业模式、风险承担、客户意识、合作和运营等领域引发一场革命”

Diogo Sousa

电信行业卓越中心主管合伙人
毕马威葡萄牙

2020-2022年全球电信服务收入



资料来源：电信管理论坛：《电信收入增长：运营商布局新业务的时机已至？》
(Telco revenue growth: time for operators to place new bets?) (2023年9月)

² 电信管理论坛：《电信收入增长：运营商布局新业务的时机已至？》，2023年9月

³ 同上

成本呈上升趋势

电信企业可能需要继续投资更新其网络和功能, 以满足日益增长的通信需求, 并获得投资回报。

全球电信企业正努力解决巨额资本支出问题, 近期此类支出主要用于推出5G网络, 部署5G网络所需的大范围光纤覆盖和架设全光纤固定宽带网络。

然而, 随着收入增长停滞、未来网络增长存在不确定性以及利润率下滑, 电信企业越来越难以满足此类巨额投资需求。客户对新网络技术的采用可能会在一定程度上推动未来增长。部分电信观察家希望数字服务提供商能加入网络降成本的行列。但由于全球业内5G部

署只完成近半, 预计电信企业还需要挖掘其他收入来源。

在运营支出方面, 虽然比2019年的高点略有下降, 但逐渐形成类别分化。2019年至2021年间, 云服务支出激增近150% (从占总运营支出的5%增至12%), 这表明企业纷纷采取转云战略, 以打造更具模块化、灵活性和敏捷度的系统架构。⁴

电信云支出在运营支出中的占比

12%
2021

5%
2019

⁴ 电信管理论坛:《从电信企业向科技企业转型:对资本支出和运营支出的影响》(Telco to techco: capex and opex implications) (2022年5月)



现有机制有碍发展

我们认为,电信企业必须克服传统技术、商业模式、系统和流程造成的限制,才能拓展增值服务,满足客户不断变化的需求。

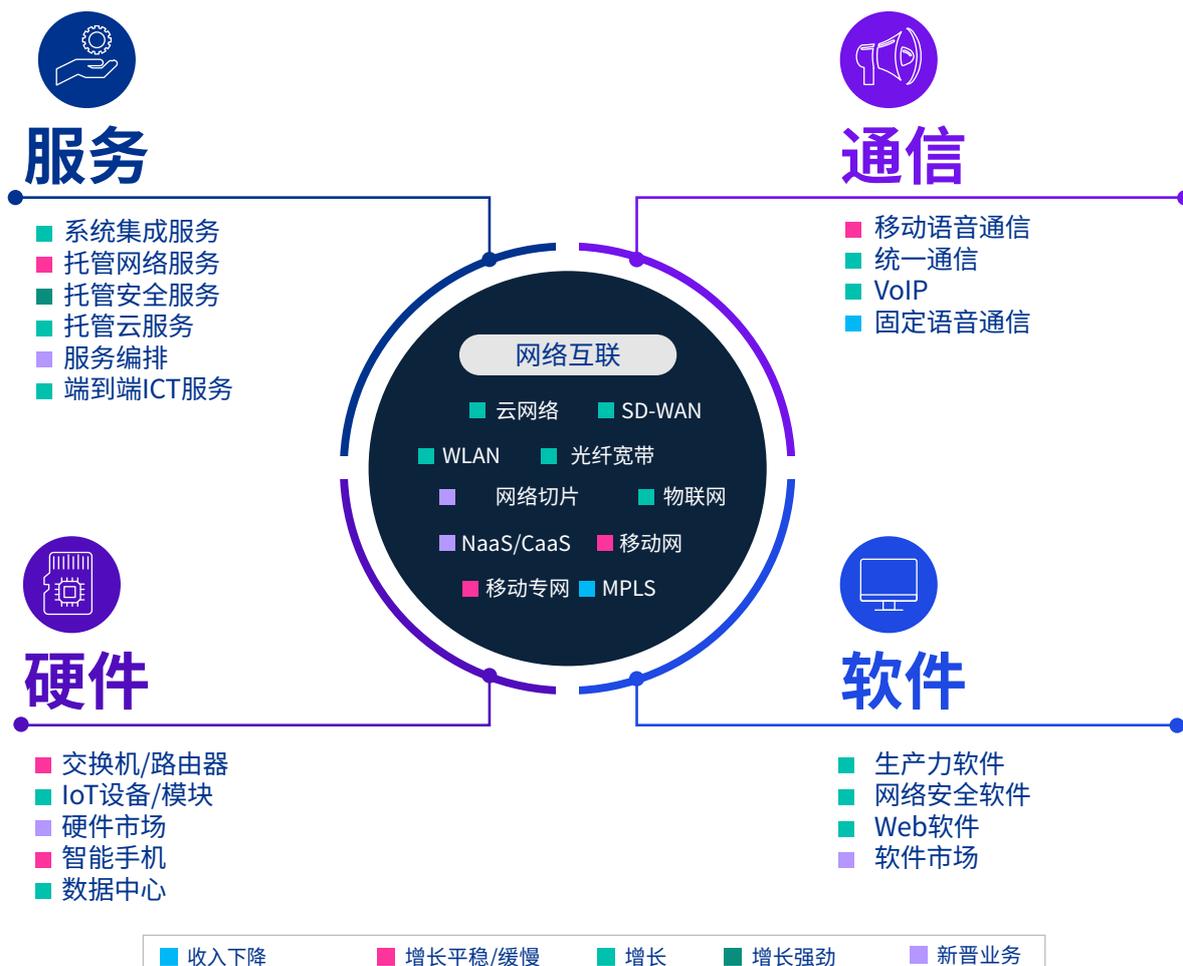
针对消费者,许多电信企业正寻求为网络用户提供一整套服务(如自动化、安全、游戏等),以增加收入和服务纽带。但他们通常不具备与专业对手竞争所需的技能、灵活性或组织架构,此问题在客户预期高涨的情况下显得尤为突出。为此,他们会纳入第三方服务,进行捆绑销售。

另一方面,B2B客户也正迅速对自身业务进行数字化。他们希望获得日趋成熟的网络和数据解决方案,并优先考虑可扩展性、可靠性和安全性。因此,部分电信企业推出了服务范围更广的信息和通信技术(ICT)产品系列,包括物联网(IoT)服务、网络安全服务、云服务、企业协作解决方案和客户关系管理(CRM)平台等。

在这方面,电信企业也正努力解决技能不足和第三方解决方案整合问题。⁵

为了在此环境中创造价值,我们认为电信企业应克服其原有系统和流程形成的限制,大力增强客户细分和数据,创造有竞争力的综合服务,并切实打造转型变革能力。

电信企业B2B产品和服务



资料来源:电信管理论坛:《电信收入增长:运营商布局新业务的时机已至?》
(Telco revenue growth: time for operators to place new bets?) (2023年9月)

5 电信管理论坛:《电信收入增长:运营商布局新业务的时机已至?》2023年9月

传统电信企业前路艰难

传统电信企业原有的系统和流程可能严重制约其灵活性，使其难以打造真正以客户为中心的服务和体验。事实上，在大多数情况下，客户体验更大程度取决于电信企业现有的服务管理流程，而非客户自身的期望。《毕马威全球卓越客户体验报告》⁶显示，2023年电信业的卓越客户体验得分同比下降了3%，这也许并非意料之外。

在某种程度上，此问题源于集成困难。通常情况下，运营商会在特定硬件上集成和运行供应商特有解决方案，以部署自己的网络和业务支持系统。然而，这会使其难以将现有技术与其他解决方案相结合以提供其他服务。

因此，许多传统电信企业主要提供较为简单的客户套餐，而这些套餐往往无法满足客户的需求和价值期望。

许多电信企业已经意识到自身增长受到僵化、复杂流程的拖累，因此纷纷推出流程简化和自动化项目。

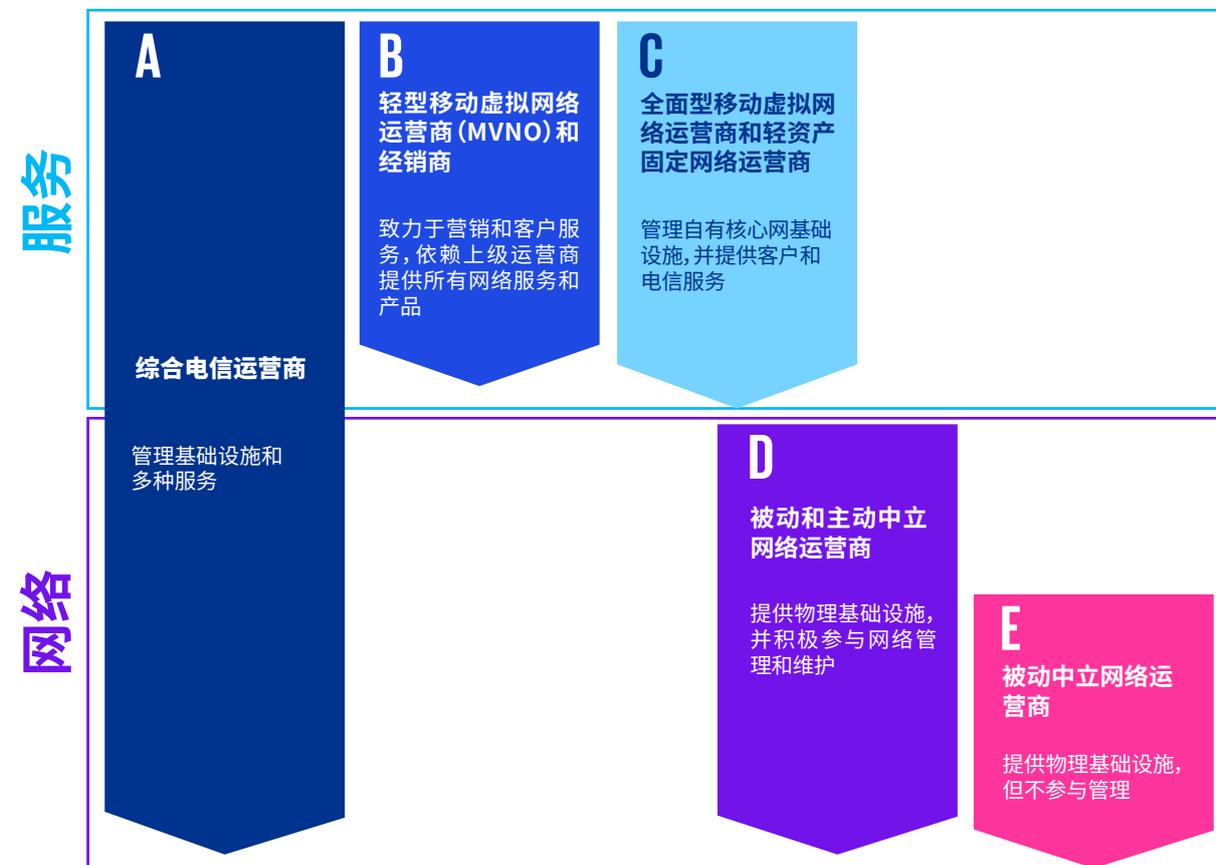
“

在传统电信业务模式变革压力下，各种相关的战略要务正逐渐浮出水面。电信企业领导者的主要挑战之一，是决定如何应对变革，以挖掘未来的增长潜力。”

Javier Maria Arenzana Arias

科技、媒体及电信行业合伙人
毕马威西班牙

传统电信业务模式



⁶ 毕马威国际：《人工智能与客制化客户体验：2023-2024年全球卓越客户体验报告》(Artificial Intelligence and the orchestrated customer experience: Global Customer Experience Excellence 2023-24) (2024年1月)

例如，在商业方面，运营商正打造客户智能分析能力，并积极改善用户体验指标。不断提升线上前台服务，提高数字营销技能，并通过前台和后台流程自动化简化客户和服务激活/升级/停用等流程。

在基础设施方面，运营商正简化其IT架构，并将其运营支持系统 (OSS) 和业务支持系统 (BSS) 平台迁移到云上。在网络方面，运营商正逐步在核心网中引入网络功能虚拟化 (NFV) 和软件定义网络 (SDN)，并推广开放式无线接入网 (Open-RAN) 解决方案。

虽然这些努力正慢慢取得成果，但若电信运营商希望提供更好的用户体验并开发符合客户期望的服务，则

应迅速对系统和流程进行简化、集成化和自动化。

然而，许多电信企业越来越清楚简化的效果也仅此而已。通过对传统运营模式进行渐进式改进，已无法继续创造新的价值。

他们逐渐发现，为达到竞争所需的运营灵活性和资本支出效率——不仅包括在电信领域的竞争，也包括在与数字原生服务提供商的竞争——他们必须朝科技企业转型。



打造科技企业业务模式

数字原生服务提供商能够推出用户体验极佳的创新服务。他们会快速响应不断变化的客户需求,并高效扩展规模以应对需求激增。此外,还能深度利用云技术,并围绕客户体验优化开展产品和运营设计。他们营造的用户体验已成为客户心目中的标杆。

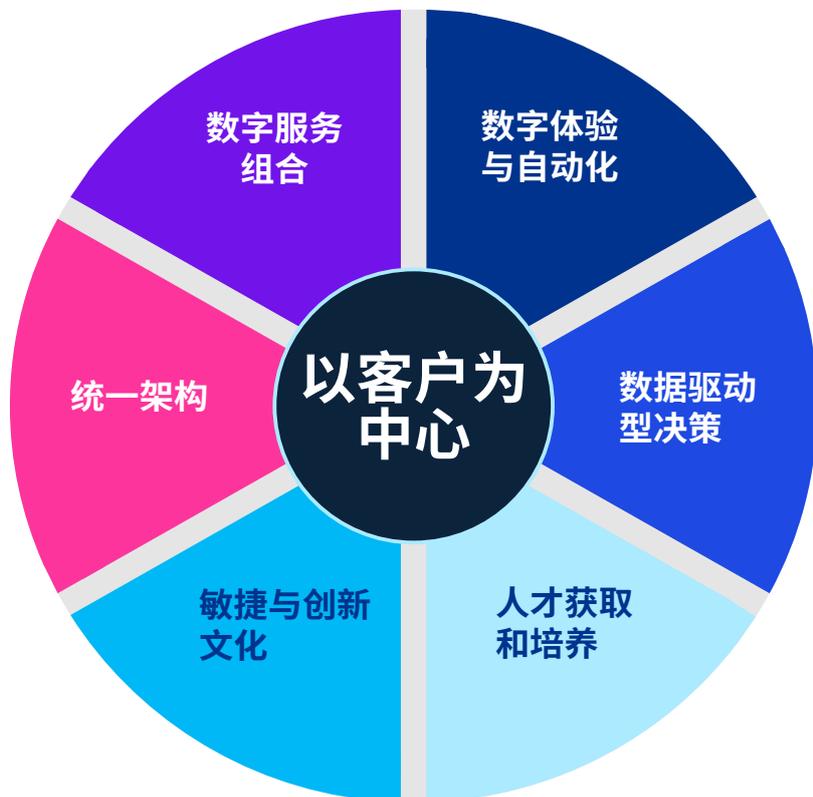
优秀科技企业特质

为客户创造价值。

科技企业秉持以客户为中心的理念,致力理解并满足客户的需求和期望。其产品和运营设计旨在通过涵盖业务全流程的价值链,大力为客户和股东提供最佳体验。科技企业利用技术增进与客户之间的互动,以深入了解客户,并持续改进其产品和客户满意度。

采用统一云架构开展运营。

科技企业采用云架构设计和部署数字服务,以最大限度地提高效率、灵活性和可扩展性。通过软硬件解耦以便使用通用硬件。通过资源虚拟化最大程度提高灵活性和可扩展性。通过程序编程接口(API)简化了服务的访问和实时编排。这些使产品经理和软件开发人员能够灵活依据客户期望开发产品功能和设计用户旅程。



打造数字服务组合。科技企业会打造一系列通过数字渠道提供和/或使用的创新服务。他们不断开创新的产品和服务，同时增强现有的产品和服务。与此同时，软硬件解耦导致技术领域出现了两种截然不同的模式——提供数字解决方案的数字服务提供商和为开发者和数字服务提供商提供服务的云服务提供商。

提供全面的数字体验和先进的自动化水平。科技企业擅长在一系列数字渠道、平台、设备和环境中创造顺畅、易用、吸引人的用户体验。能结合客户体验管理系统、自助服务平台、聊天机器人和人工智能虚拟助理等技术，实现实时“订单到履行”流程、自助服务、收费和服务监控。

赋能数据驱动型决策。科技企业积极从事各种数据集的收集、存储、分析和利用，以获取洞察信息、制定决策并创造价值。利用用户数据分析和人工智能深入了解客户行为，以开发个性化服务(如动态定价、特定服务套餐、定制化营销方案和客户服务)并优化运营。

极具敏捷性和创新性。科技企业能利用其运营模式的灵活性、与大型企业的合作关系、与供应商的联合创新，以及对客户行为和期望的深入了解，快速响应日新月异的需求、市场状况和技术发展。

还能促进探索、快速开展原型设计并持续学习，以引领趋势和把握新兴机会，借此将创新服务和功能更快推向市场。

能够吸引并留住顶尖人才。在数字时代，科技人才是最稀缺的战略资源之一。科技企业能通过培育适当的文化和专业环境吸引顶尖人才，为其提供能接触前沿项目和技术的工作机会，制定明确的职业道路，以帮助员工成长。

您的企业是否属于科技企业?请确定其是否能够:

- 快速实施基于云的基础设施网络?
- 轻松部署开放式数字架构，最大限度地提高资本支出效率?
- 优化网络定制，对容量与需求进行动态匹配?
- 利用API推动网络编配?
- 应用人工智能改善客户体验、开发个性化产品和服务并优化运营?
- 实时提供简便服务?
- 集成需要使用特定网络服务的应用程序?
- 以客户体验为中心进行产品开发?

“

5G和最终6G的推出有望造就一系列新应用程序和Web 3.0技术。为了充分把握这一良机，电信企业应探索如何利用其庞大的数据池来增强客户体验，并构建解决方案、内容和相关数据，借此转型成为自身向往的科技企业。”

Mark Gibson

全球科技、媒体及电信行业主管合伙人
毕马威国际科技、媒体及电信行业主管合伙人
毕马威美国

科技企业业务模式逐渐成型

为了应对这些挑战并缩小与数字原生服务提供商之间的差距,我们认为传统运营商应从电信企业向科技企业转型。5G独立组网(SA)标准的定义表明,该行业已经意识到转型的必要性。然而,大多数电信企业会发现这需要对一些能力进行战略投资。而且,在我们看来,此举将要求电信企业不仅采用数字原生服务提供商特有的技术技能,还必须拥有后者的商业化能力。

我们认为,电信企业必须打造提供更多元化服务的能力,并以独特视角审视如何为客户创造价值。例如,提供一个有价值的在线开发平台需要引入网络API和“网络即服务”(NaaS)模式,并提供大量辅助功能和资源。

因此,首先企业应当确定自己的业务领域,以及希望如何为客户和利益相关方创造价值。我们认为当前三种持不同价值主张的科技企业正在成型,包括:

- **服务型科技企业**致力于利用网络中的可用资源为最终客户开发和提供解决方案(横向或垂直解决方案)。服务型科技企业以灵活采用新兴技术而闻名,能吸引B2C和B2B客户共同创新,并在提供卓越技术服务方面处于领先地位。
- **网络型科技企业**致力于实施和提供基于云的网络和API商业化平台,以便开发人员能够将“网络即服务”(NaaS)嵌入到自身的数字解决方案之中。网络型科技企业重点考虑通过可扩展性、效率和流程自动化不断探索前沿技术创新,加强服务能力,以及在快速发展的数字业态中保持竞争优势。
- **主导型科技企业**将服务型科技企业和网络型科技企业的能力相结合以引领行业趋势,并围绕尖端解决方案进行创新以巩固市场领先地位。

科技企业类型



模式解析

若以服务型科技企业身份开展竞争,传统电信企业可能必须构建更加面向客户和以客户为中心的组织,致力为客户提供高度贴合需求的服务和一流的客户体验。应敏捷地进行产品开发,聚焦软件,并尽早采用新技术。

对于B2C服务型科技企业而言,用户体验是一大关键要素。客户希望与服务供应商进行全数字化、便捷和实时的互动。他们期望各产品领域(家庭网络、游戏、健康等)都能提供世界级的解决方案,无论此类产品是自研,还是与领先数字服务提供商携手打造。

竞争时,B2C服务型科技企业应考虑定义、设计和构建关键价值流,包括:

- 数字化为主/纯数字化的客户前台(包括全渠道平台、便捷用户体验和实时自助服务),以及品类集成、库存和账单等一体化自动流程

- 以客户为中心的管理模式,重点关注用户体验指标、客户旅程管理、客户情报和数据分析
- 强大的合作伙伴管理能力,以便充当第三方服务的分销商、集成商或合作开发商
- 数字营销,以有效吸引客户并推动增长

对于B2B服务型科技企业而言,关键任务之一是提供先进的ICT解决方案,以护航企业客户的数字化转型之旅。其客户需要的是先进的端到端一站式解决方案。客户希望服务提供商能够集成多种技术(如软件、机器人、物联网、边缘计算、人工智能、数字孪生和网络安全技术),以创建贴近其垂直领域并适合其独特技术环境、业务要求和转型计划的实用解决方案。



因此, B2B服务型科技企业应决定自身希望扮演的角色, 以及如何利用其在设计、部署和运营特定客户网络解决方案方面的独特能力和经验。这可能要求此类企业深入了解客户, 并培养能与各种技术合作伙伴协调配合的能力。

竞争时, B2B服务型科技企业应考虑定义、设计和构建关键价值流, 包括:

- 有力协助销售和交付项目管理
- 携手一系列合作伙伴, 并作为战略分销商提供企业客户所需的复杂端到端数字解决方案
- 采取适当的吸引和挽留人才的方法, 以确保获取必要的先进技术和销售能力, 并提升现有销售和客户服务技能
- 将项目和客户盈利能力作为关键管理指标和决策标准

- 采用精简的自动化系统和流程, 为销售和交付由第三方服务组件构成的复杂解决方案提供支持

对于网络型科技企业而言, 一大关键要素是改造传统的电信网络架构, 并创建有助“网络即服务”(NaaS)模式商业化的新功能层级。

此类企业的客户主要包括数字服务提供商, 他们希望按服务分别购买、集成和管理“网络即服务”(NaaS)功能。因此, 网络型科技企业应开发数字平台, 以便以独立产品的形式或作为先进云平台的一部分提供此类功能并实现商业化。

弹性开放式云网络的实现技术仍在开发和测试中, 与此同时, 巨型企业也正逐渐发展成为此类技术的战略供应商和合作伙伴。



如果先行企业能够致力成为寻求“网络即服务”(NaaS)功能的开发人员的首选,则可能获得竞争优势。

竞争时,网络型科技企业应考虑定义、设计和构建关键价值流,包括:

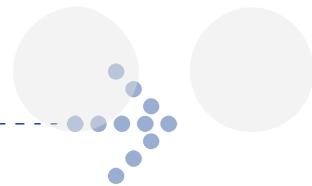
- 通过与领先的云技术厂商建立合作和供应关系,在开放/协同网络架构上使用软件(例如,利用SDN和软件定义无线接入网(SD-RAN)进行网络功能虚拟化)打造先进的云网络
- 利用网络平台和API,跨接入网和核心网实时编排资源
- 采用能跨网络实现顺畅数字服务协同操作的行业标准API
- 在“网络即服务”(NaaS)模式中通过OSS/BSS功能实现API商业化(包括实时自助服务、开发人员账户和服务存储管理以及实时收费)

- 在领先云服务平台中提供API,以鼓励开发人员采用“网络即服务”(NaaS)功能,从而建立自有API商业化平台

主导型科技企业应采取上述所有措施。我们认为,此类企业应实现服务型科技企业和网络型科技企业需提供的预期价值流。还应考虑如何提供一流的用户体验,并增加产品功能/价值,以将自身的网络产品与解决方案和服务深度集成。



成功案例



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。

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“连接即服务”（CaaS）产品。

毕马威专家与该公司领导层密切合作，对其现有“分析即服务”（AaaS）能力进行了评估并制定了战略蓝图。此外，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“分析即服务”（AaaS）的内部应用方案，并诠释了创新“连接即服务”（CaaS）的潜在价值。

目前，该公司正不断增强内部“分析即服务”（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“分析即服务”（AaaS）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“连接即服务”（CaaS）机会中获利。

成为智链企业



为了实现必要转型,我们认为电信企业应在其生态系统和企业内部以及在与客户和利益相关方之间逐渐加强联系。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。还应采取以客户为中心进行数字化转型的方式将前、中、后台连接起来。

毕马威专业人士能使用毕马威智链企业解决方案为客户规划、执行和指导转型之旅。无论您当前处于转型之旅中的任何阶段,我们都能提供一套基于行业的可快速调整的智链企业解决方案,以帮助您围绕客户端到端重建业务,从而实现有助创新体验、绩效和价值的无缝、敏捷数字化业务模式。

毕马威智链企业的八大能力

研究表明,真正以客户为中心的企业通常具备八项关键能力。聚焦此类能力将有助电信企业确保各流程、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。

毕马威委托弗雷斯特市场咨询公司 (Forrester Consulting) 进行的调查显示,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,更有可能营造超越客户预期的卓越体验,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。⁷



* 注: (a) 调查对象: 1,299名参与以客户为中心制定战略决策的专业人士
资料来源: 弗雷斯特市场咨询公司受毕马威委托开展的调研, 2018年9月

⁷ 毕马威委托弗雷斯特市场咨询公司开展的调研 (2018年)

利用智链企业八大能力助推电信企业向科技企业转型

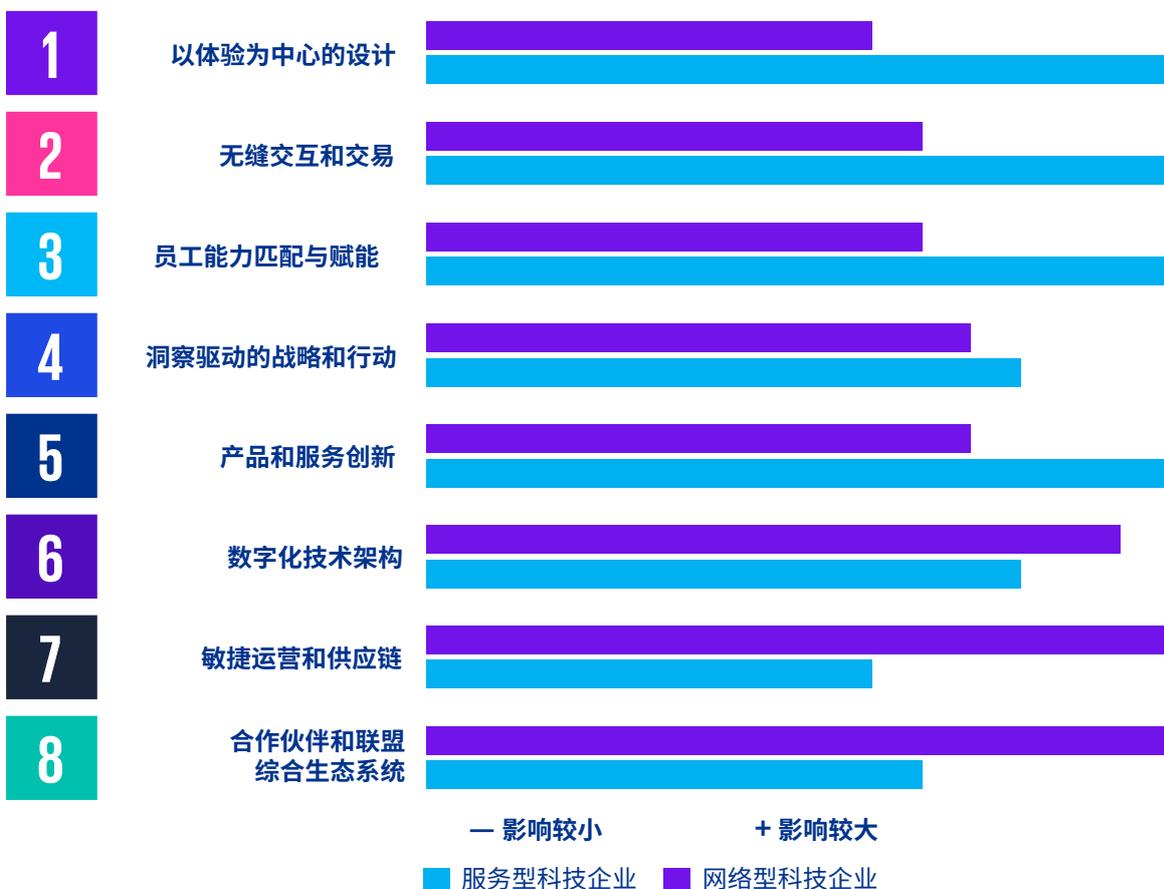
我们将服务型科技企业和网络型科技企业的主要特征与毕马威智链企业解决方案的八大能力进行了对比。我们还进一步研究了40种子能力, 将其对每种新兴科技企业业务模式的重要性进行了排序, 并探讨了各子能力在电信企业向科技企业成功转型中发挥的影响。

我们发现, 这八种能力对各新兴业务模式的影响程度不同。服务型科技企业往往在直接影响客户体验、服务创新和数字市场的能力领域更为突出。而网络型科技企业则更专注于基础设施和运营流程的稳健性和效率。

虽然这八种能力都极为重要, 但我们的分析和经验表明, 服务型科技企业会特别关注以下方面:

- **以体验为中心的设计:** 优先考虑用户体验使服务型科技企业能够营造吸引人的便捷客户互动方式, 包括设计出不仅具有强大功能, 而且能令人共情、难忘的服务。
- **产品和服务创新:** 服务型科技企业投资研发, 提供能满足不断变化的客户需求的先进解决方案, 如个性化内容、智能家居设备和集成数字生态系统等。
- **无缝交互和交易:** 主要通过利用CRM和电子商务平台等技术平滑处理复杂客户互动, 在所有数字和物理渠道上实现统一的客户旅程。

服务型科技企业与网络型科技企业对比 (八大核心能力)



上文示意图由毕马威专业人士基于毕马威智链企业的核心能力为本报告编制。

- **员工能力匹配与赋能:**服务型科技企业需要一支能够推动和支持创新的员工队伍。这意味着应投资开展符合未来技能要求的培训项目,并创造拥抱变革和创新的企业文化。
- **洞察驱动的战略和行动:**通过利用大数据和先进分析技术,服务型科技企业可根据客户期望制定明智决策,并为灵活适配营销策略和动态提供服务奠定基础。

我们的分析表明,网络型科技企业会优先考虑以下能力:

- **合作伙伴和联盟综合生态系统:**创建包含设备制造商、软件开发商和服务提供商的大规模合作伙伴生态系统,可有助网络型科技企业利用各合作伙伴的优势和专长,获得创新技术,快速扩大运营规模,并进入新的市场。

- **敏捷运营和供应链:**快速应对需求变化、技术升级和潜在系统中断的能力对网络型科技企业而言至关重要。这包括建立一个能迅速满足不断变化的网络部署和维护需求的物流网络和库存管理系统。
- **数字化技术架构:**对于网络型科技企业而言,采用数字化架构意味着能够通过可扩展的灵活网络支持5G、云计算和边缘计算等新兴技术,从而满足现代消费者和企业日益增长的数据需求和复杂的服务需求。



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：



调查对象: 来自电信企业的62名参与以客户为中心制定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: 弗雷斯特市场咨询公司受毕马威委托开展的调研, 2022年4月

电信企业转型七大要点



毕马威能够提供的服务

毕马威的专业人士可帮您焕新转型之旅。我们可与您携手围绕客户定位业务，培养满足新时代要求的能力，针对未来企业风险和法规提供支持，提升价值创造水平，并开创有利于应对持续变化的环境。

无论您当前处于转型之旅的哪个阶段，我们都可帮您找到正确的模式，设计旅程，并执行战略，助您快速而自信地推进转型。

转型是一项持续的探索。我们也身处其中。

我们相信，转型之旅必须从人才环节入手。毕马威在全球的资深电信专业人士能够为客户提供深入的行业知识、具有可行性的意见和丰富的实施经验，以充分发挥人才和技术的潜力，携手实现成功转型。只有人才和技术配合得当，才能创造辉煌的成果。

您可联系当地毕马威成员所，以了解我们如何能够帮助您的电信企业实现成功转型。



毕马威提供的电信业服务

通信基础设施是有效运行的经济的重要组成部分, 确保其及时更新是电信业面临的一大挑战。

每天, 电信企业都要面对日益复杂的环境、难以取舍的选择和无止境的信息。在我们看来, 这是一个充满机遇的世界。从帮助大型企业加速数字化转型到帮助创新型初创企业腾飞, 我们知道洞察可以为所有企业揭示新的机遇。

毕马威能够采用创新的技术和流程将洞察转化为行动。无论您面临何种挑战, 我们都能组建适当团队来帮您应对。他们擅长诸多领域, 秉承一致的目标, 致力解决困扰您的问题。将洞察转化为行动, 可创造出辉煌的成果。

我们可帮您探索如何更快实现业务转型。在您寻求处理复杂交易、推动创新或降低风险之时, 我们都将伴随左右, 为您提供卓越见解和数据驱动的方法, 助您更快更好地达成目标。凭借合作关系以及丰富的行业知识和技术, 我们可帮您赢得利益相关方的信任, 并创造成功所需的可持续价值。

在毕马威的助力下, 您将得以随时准备好迎接新的机遇。

www.kpmg.com/telecommunications



业界证言

行业分析师对毕马威的服务和方法进行了严格、客观的研究评估。他们的研究有助于客户了解竞争激烈的市场、毕马威的优势以及我们如何打造业务价值。以下列举了部分毕马威获得的业界认可。

ALM Pacesetter: 2023年数字化转型服务

毕马威在ALM Intelligence的《ALM Pacesetter Research: Supply Chain 2023-24》报告中被评为供应链领域的全球领导者和“领先企业”，得分位列前三。ALM Intelligence指出：“毕马威的运营服务和解决方案为供应链转型设定了全面、端到端、数字化的协作框架，以帮助客户重新设计其供应链战略。”[更多详情](#)

IDC MarketScape: 2023-2024年全球运营优化咨询服务提供商评估

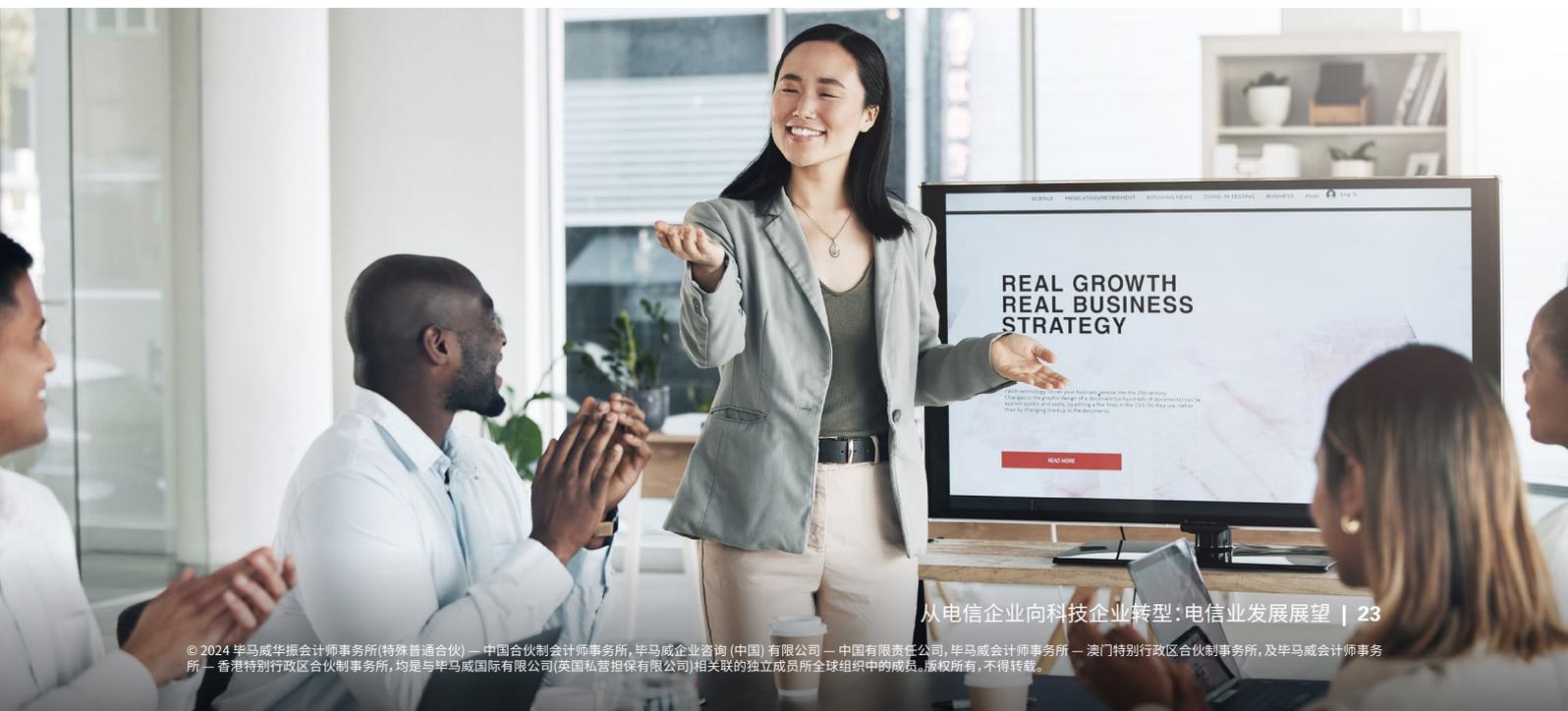
毕马威能够帮助客户从广度和深度上进行运营优化。毕马威的服务涵盖了广泛的关键组织职能，包括（但不限于）财务、采购、供应链、营销、销售和服务，能够基于自身深厚的职能专业知识以及针对领先技术平台的职能目标运营模式，从打造适当模式入手帮助客户实施转型。在成员所网络的加持下，毕马威能利用“智链、拓能、信任”技术解决方案帮助客户实施企业和职能转型战略，强力聚焦价值创造和差异化客户体验。

我们确信毕马威的措施、方法和服务承诺具有卓越的

竞争优势。[更多详情](#)

IDC MarketScape: 2023年全球人工智能服务提供商评估

评估报告指出：“客户反馈表明，毕马威的优势在于能够应用针对职能或行业的方法和资产来解决客户面临的问题，能够利用下一代工具和方法来提供人工智能服务，能够通过研讨会提高客户对人工智能及自身业务价值的认识，能够提供具有适当的优质技能资源，并为客户提供服务（特别是现场服务）。毕马威智慧之光的数据、人工智能和新兴技术全球卓越中心能够利用人工智能助力客户建立、部署和开发环境，使其得以在内部推广使用人工智能。”[更多详情](#)



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
邮件: allen.lu@kpmg.com

魏伟邦 (Martin Ngai)

通信、媒体及科技行业
税务主管合伙人
毕马威中国
电话: +86 (10) 8508 5690
邮件: martin.ngai@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
邮件: 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)

通信、媒体及科技行业
管理咨询-云服务合伙人
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

本报告所载的某些或全部服务可能未获准提供予毕马威的审计客户及其附属公司或关联主体。

kpmg.com/cn/socialmedia



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 “From telco to techco: Towards tomorrow’s telecom” 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。

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资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。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所载资料行事。

© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有, 不得转载。

毕马威是指毕马威国际有限公司内的全球性组织或一个或多个成员所, 它们都是独立的法人实体。毕马威国际有限公司 (“毕马威国际”) 是一家英国私营担保有限公司, 并不对客户提供服务。有关毕马威架构的更多详情, 请访问 kpmg.com/governance。

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。

在本文中, “我们”、“毕马威”和“我们的”指全球性组织毕马威国际有限公司 (“毕马威国际”) 或其一家或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。

由 Evalueserve 设计。

刊物名称: 《从电信企业向科技企业转型: 电信业发展展望》

刊物编号: 139275-G

出版日期: 2024年5月