

中小企业市场：把握电信业的改革风向

The SME Market for Telecom Providers: Sailing into the Winds of Change

大部分电信企业正因为市场发展前景未卜而忐忑不安。他们感受到了行业的改革之风，也意识到了自己曾经熟悉的电信市场正处于变迁之中——尤其是中小企业板块。通常而言，在高度发达的经济中，中小企业板块要占到电信行业客户收入的 45%。而在未来五年内，这一比例会很有可能上升到 70%。其原因在于，大企业将凭借其强大的购买能力要求电信服务提供商降低价格，或者将使用类似语音IP(VoIP)通话计划之类的新产品替代传统的电信服务，从而降低企业的电信支出。转眼之间，中小企业成了电信市场的主宰。而电信商们也应该对这类客户提高重视了。

在过去，中小企业通常有一套标准的购买模式：他们向市场中已有的电信企业寻求帮助，而后者凭借自己广泛的产品服务种类，为中小企业提供电信服务。这种模式已经成为历史。今天，一家中小企业，比如说在对数据网络进行升级时，可能会转而选择一家刚进入市场的新电信公司，购买其数据网络服务，同时购买其语音服务。一旦合作关系建立之后，这家中小企业就很可能成为这家新电信供应商的忠诚客户——很难吸引它转投其它电信企业。在未来几年里，随着科技升级的浪潮将席卷电信行业，而市场也会随之重新洗牌。

凭借在全球范围与已有的和新进入的电信企业合作的经验，根据与行业内高级管理人员的交流，我们发现如果一家电信企业想要在行业的改革浪潮中安然无恙，就必须实施 4 条战略。这些战略是：

- **选择性**：对中小企业市场进行细分，选择合适的销售渠道。
- **准确性**：提供正确的产品。
- **集中性**：建立专门的业务单元，为中小企业提供服务。
- **适应性**：保证服务提供的有效性。

选择性：对中小企业市场进行细分，选择合适的销售渠道

什么样的企业是中小企业？这不能一概而论。从拥有 400 名员工、每年高科技电信支出为 50 万美元的金融企业，到只有 1 名员工、每年电话费为 300 美元的面包店，中小企业的市场非常宽泛。两家规模相等的中小企业可能在电信支出(ticket price)上相去甚远。这是因为随着行业、企业结构和其他因素等的不同，企业的电信支出可能会相差上百倍。而两家电信支出相等的中小企业，电信商对它们的服务成本也可能相差巨大。因为这要受到地理位置、服务点数量和产品复杂性的影响。而最重要的在于，根据增长前景或是发展计划的不同，两家电信支出相等的企业可能在潜在电信支出上相去甚远。

在对中小企业市场进行细分、开发、服务的过程中，电信企业们还得做点复杂的计算。举个例子吧：以什么样的销售渠道为某种特定类型的中小企业提供服务？共有两种不同的选择方案，电信企业需要缜密细致地权衡利弊，做出选择。

大型的电信企业在处理中小企业的业务时，既可以借助独立的合作公司（间接渠道），也可以借助自身的

销售力量（直接渠道）。例如，法国电信(French Telecom)就是根据具体情况进行决策的。如果电信商把大部分市场业务都外包给间接渠道，就会失去对销售的控制能力（除非它与合作公司签了独家协议）。而如果电信商主要借助直接渠道的话，就会疏远合作公司——很有可能把合作公司推向竞争对手，或者促使合作公司自己成长为电信商的竞争对手。

决定借助间接渠道的电信企业必须在对待合作公司的两种方式之间做出选择。而决定借助直接渠道的电信企业则必须在对待客户的两种方式之间做出协调。

- *间接渠道：合作公司的平等待遇与差别待遇。* 一家大型的电信企业既可以平等对待所有的合作伙伴——为它们提供相同的销售激励条件，也可以与选定的合作伙伴（如根据地域或客户类型进行选择）签订独家协议。例如英国电信公司(British Telecom)就将与合作企业的合作分为两个层次：一类进行标准的间接渠道运营，电信商与合作公司之间没有独家协议关系。而另一类则是由小型的私营合作公司构成的渠道网络，这些合作公司在另一个独立品牌(BT 本地业务)下进行运作，专门提供英国电信公司服务。
- *直接渠道：对客户的有限互动与充分互动。* 直接渠道在广义上又可以分为两种：与客户的有限互动渠道（呼叫中心或者网站）、以及与客户的充分互动渠道（全面的销售团队和服务人员）。有限互动成本较低，但缺乏关注性和灵活性。如果使用不当——例如在要求极高的交易中运用——就会导致客户新增率和客户维系率的下降。而如果对充分互动渠道使用不当（比如在常规性销售或服务的简单升级中运用）就会产生不必要的过高成本。

通过选择正确的渠道为中小企业提供业务服务，电信商就可以以最低的成本提供最大范围的服务以获取最大的销售额。当然了，当地经济因素、不同国家的电信需求、电信商的资产、电信商的客户基础等情况，都会对最优决策产生影响。

准确性：提供正确的产品

电信服务商为中小企业提供的往往是一揽子服务。这对中小企业非常合适，因为不论是对产品服务进行初装还是对使用过程中出现的问题进行处理，一站式解决方案都要比和多个服务商打交道简单容易得多。而这对电信服务商也非常合适，因为这样一来从单个中小企业获得的电信服务收入就会增加，而为了获取和维系该中小企业客户所花费的成本也就完全值得。

但是，选择提供什么样的揽子服务、或者是提供什么样的单个服务，却不是那么简单明了的。通常来说，电信商的间接渠道都会提供更为广泛的产品和服务——比如 IP 网络，以及计算机、电缆和应用软件。因此，电信商在选择提供的产品种类时，就需要考虑到这会对自己的间接渠道产生什么样的影响。如果可能产生冲突的话，电信商就必须进行折衷，收回个别盈利的产品，以维持与合作公司之间良好的合作关系为重。以 IP 虚拟私有网络(VPN)业务为例，如果电信商提供这一服务，不仅可以得到常年的额外收入，还能了解到关于数据交流使用的内部情况。但是，销售这样的产品会令合作公司遭受销售收入的滑坡，因为它们会失去诸如路由器这样得销售机会。

我们认为，最优方案就是进行明智的折衷：电信服务商应该继续在一揽子服务中提供一切集中管理业务，但与此同时，还要通过更优厚的销售激励条件来安抚合作公司，鼓励其销售这些业务产品。最行之有效的激励方式不是提供一些通常的服务费返利，而是把客户推荐给合作公司。

集中性：建立专门的业务单元，为中小企业提供服务

为中小企业提供服务会带来组织结构上的难题。服务中小企业所需的资源和能力介于服务公司客户和大众零售客户之间。对任何一家大型电信服务商而言，一般都有专门的业务单元分别负责公司客户和大众零售客户。可中小企业的位置在哪里呢？

对少数电信服务商而言，最好的做法还是简单地把中小企业客户分为两类：像上文提到的金融服务企业，

划分到公司客户部门处理；而只有一名员工的面包店，则分到大众零售客户部门处理。对这些电信商而言，单独建立中小企业单元的成本太高，而且业务单元过多反而会影响公司的整体性。

但是，根据我们的经验，大型电信服务商一般还是应该建立独立的业务部门服务于中小企业。只有这样做，才能为它们提供个性化的服务，提高客户忠诚度。由于企业文化的不同和各个国家间渠道结构的不同，中小企业业务部门的特征在不同的电信服务商之间也有所区别。

中小企业业务部门的主要任务之一就是成为电信商与间接销售渠道的唯一沟通窗口，从而保证电信产品销售和售后服务的有效进行。这样的安排方式能避免争论与分歧，让电信商更受合作公司的欢迎，进而合作公司会将电信商推荐给它们的中小企业客户。同时，这一业务部门还负责处理直接渠道与间接渠道之间发生的冲突和摩擦，负责选择合适的方式对合作公司进行激励，并加以实施。该单元的另一个重要任务是决定，或者至少是建议，该为中小企业提供哪些一揽子服务。如果在一揽子服务中涉及到电信商不同的业务部门的产品——比如固话业务与移动业务，该单元还要负责进行协调，保证产品服务的提供。

适应性：保证服务提供的有效性

我们与电信服务商和中小企业的工作经验让我们清醒的认识到，比起慷慨的电信商，中小企业更喜欢是有效的电信商。出色的管理执行要比优厚的交易条款更重要。因此，如果电信商想要维系中小企业客户，就应该真实地总结回顾自己目前的客户满意度水平，在需要改进的方面采取相应措施。以下就是电信商可能会遇到的一些挑战及相应的解决方法。

销售团队问题。由于种种原因，销售人员总是无法实现业务指标。

- **挑战：**销售团队没有充分以业绩表现为主导，没有充分注重可以带来销售收入增长的举措。
应对：对每位销售人员的表现加以监测，通过激励机制的设计保证他们的行为与企业战略目标相一致。将销售人员从后台业务中解放出来。
- **挑战：**销售团队没有主动采取措施争取客户，而是被动地等待客户上门。而且，在消费潜力偏低的客户身上耗费了过多时间。
应对：根据客户的消费潜力、而非目前的消费水平，对销售对象进行系统性分析。建立以有潜力客户作为重点目标的指导机制，并且通过培训使公司销售团队在此机制下进行工作。
- **挑战：**由于缺乏对日益广泛的产品组合相关知识，销售团队无法为客户提供完整系统的的产品解决方案。在配制最优服务方案时，销售人员总要求助于其他更了解产品情况的同事。
应对：建立一系列可能的**全面解决方案**，细化到每一个解决方案所包括的产品和服务的具体内容。强化对销售人员的培训。

间接渠道问题。电信服务商的间接渠道经常会出现工作重点偏差的情况——有时甚至是对电信商不忠。

- **挑战：**合作公司和电信服务商的销售团队都将工作重点放在同样的目标客户。
应对：修改激励机制。必要时，指定特定的客户群给间接销售渠道。
- **挑战：**合作公司只看重一次性的销售，而没有注重客户重复消费带来的经常性收入(recurring revenues)。
应对：对激励机制进行调整，比如将部分经常性收入返还给合作公司，使激励机制和电信商的商业目标相吻合。改进对合作公司的服务支持流程，比如帮助其处理客户的询问和投诉。
- **挑战：**合作公司向客户推荐其他的电信业竞争对手——原因可能在于渠道摩擦、产品组合的冲突、或者激励机制不当。
应对：根据销量或者销售份额，设计阶梯式的销售激励机制（比如设置金银铜级别）以重建与合作公司之间的友好关系。将合作公司推荐给自己的客户，以换取互惠待遇。

产品组合问题。电信服务商在对一揽子服务进行定义、支持和定价的过程中，往往没有从中小企业市场的

开发和维系角度进行考虑。

- **挑战**：电信商所提供一揽子服务的范围太过狭窄，比如，只提供了孤立的数据产品，而没有提供移动语音业务与固定语音业务、计算机服务、安全服务等，因此，没法为客户提供全方位解决方案。
应对：加强不同业务部门之间（也包括和合作公司之间）的合作，创建并支持跨部门的业务产品组合。简而言之，学习怎样合理划分一揽子服务，并对这些重新设计过的服务包进行积极推广。
- **挑战**：电信商所提供一揽子服务的价格对中小企业而言高得离谱。
应对：提供总价较低的“瘦身”服务包。授权中小企业业务部门从电信商内部各部门中获得产品折扣，进而向中小企业提供这种服务包。

运营障碍解决问题。想要实现客户满意，障碍总是难免的。但是，电信服务商在这些障碍的解决问题上却总是拖拖拉拉。

- **挑战**：电信商从市场中获得的反馈信息不够充分（例如在分析销售下滑和客户流失原因时）。
应对：主动的查明中小企业客户的意见。这可以通过问卷调查和访谈的形式进行，而不是仅仅总结一下客户的抱怨。
- **挑战**：电信商提供的一揽子服务在交付上没有到位。原因很可能在于产品服务的交付协调是由销售人员，而非训练有素的专家负责的。
应对：成立独立的子业务部门，负责一揽子服务的交付。
- **挑战**：电信商沿用了大企业业务部门的复杂合约与冗长条款，但这不适用于中小企业。
应对：重新设计针对中小企业的业务操作流程。
- **挑战**：由于内部决策层和决策环节过多，电信商的操作决策过程非常缓慢。
应对：对公司治理结构进行认真的总结回顾。
- **挑战**：电信商在远端用户接入(last-mile access)方面表现欠佳——也就是说，缺乏偏远地区的服务能力。
应对：根据地理区域，对细分市场进行再细分，确定为中小企业客户提供远端用户接入的成本最优方案：或者由电信商直接提供，或者交由第三方提供。

参与竞争，应对挑战

最后，每一家电信服务商都需要对其所面临的特定挑战进行确定，并作出恰当的应对——或是进行重大的组织结构变革，或是仅是对现有流程进行微调。大幅度的升级和大范围的重组不仅令人生畏，而且过程漫长。因此，鉴于把握市场时机的重要性，我们建议企业对这些挑战采取渐进式的分步应对措施。

这种分步应对措施的重要组成部分之一就是进行实时试点。通过试点，经理可以对新的运营方法进行测试，做好其进一步调整优化和推广，同时，特别是这种新方法开始产生正面效果的时候，赢得企业内部主要权益人的参与和支持。

但是，实时试点本身也存在着挑战。为了把学习过程中的风险降到最低、收益提到最高，电信企业应该严格实施下列四个步骤：

- 缜密规划试点细节，认真选择进行试点的子细分市场。
- 建立一套能够进行快速修正的机制——记住，在试点中，你面对的仍是现实生活中的真实客户。
- 即时在经理之间、在部门之间、合作公司之间分享最优经验。
- 对试点过程的各个方面在财务上和组织结构上产生的影响进行监测，为采取进一步措施提供有力的经验支持，这也有利于说服主要决策者在全公司范围内推行新流程改革。

一旦试点取得了成功，试点工作的负责人就会成为试点在全公司内推广实施的热情拥护者。同时，他们还是培训师——根据自己的经验，指导并帮助同事们具备新制度下的一些必备技能。

*

*

*

中小企业市场蕴含的商机无限，电信服务商除了在这一战场上放手一搏之外别无选择。想要在中小企业市场上取得成功，有几个因素起着决定性的作用：在中小企业板块快速转型期及时行动，获取更大市场份额的能力；选择合适的渠道、合适的一揽子产品去接近并服务消费者的技巧；建立并不断加强专门的中小企业业务部门的决心；在与合作公司业务往来中、优化产品服务的递送中、精确定位全面电信服务方案中的灵活性和自省。

可以将上述特点有机结合、并将之灵活运用的电信服务商必将自信地成功地驰骋于不断增长的中小企业市场之中——它们会让竞争对手们失去先机。而忽视了这些因素的电信商则会在竞争的航程中失去方向，甚至根本无法扬帆远航。

Stepan Breedveld

Marcos Aguiar

David Michael

Wendell Kuling

Stepan Breedveld 是波士顿咨询公司阿姆斯特丹办公室的副总裁兼董事。Marcos Aguiar 是公司圣保罗办公室的副总裁兼董事。David Michael 是 BCG 北京办公室的高级副总裁兼董事。Wendell Kuling 是公司阿姆斯特丹办公室的项目经理。

© 波士顿咨询公司2005 年版权所有。