

通信运营商发展中小微企业云业务的策略建议

高 鹏

中移铁通有限公司陕西分公司 陕西 西安 710068

【摘要】目前, 中小微企业数字化转型初见成效, 四大关键突破口凸显我国中小微企业数字化升级服务市场规模迅速扩大, 过去 5 年复合年增长率高达 40.39%。越来越多的中小微企业具备转型意识并开始进行实质性投入与行动探索, 尤其是计算机、通信等关键行业以及生产、销售等核心业务环节的数字化已处于较高水平。但不可忽视的是, 仍有 79%的中小微企业处于初步探索阶段, 资金、人才、触达和售后成为四大制约因素。本文通过结合通信运营商自身的优劣势, 为通信运营商提出云计算业务升级策略建议, 从而更好把握中小微企业数字化转型机遇。

【关键词】通信运营商发展; 小微企业; 云业务; 策略

1 中小微企业数字化转型阻碍

1.1 成本掣肘

中小微企业自身“造血”机能偏弱, 外部“输血”机制滞后, 可用于数字化转型的预算有限。我国中小微企业 ICT 总支出占全国企业 ICT 总支出的比例约为 30%, 与其 50%以上的税收贡献规模不相匹配。数字化过程中旧系统升级的技术成本、新系统磨合的试错成本, 磨灭了中小微企业的转型动力。调查数据显示, 超过 25%的中小企业缺少 IT 提升资金, 尤其疫情过后, 约 90%的中小微企业陷入资金困境。生存压力之下, 成本成为中小微企业数字化转型的最大障碍。

1.2 人才匮乏

大部分中小微企业缺少专职 IT 运维人员或仅有极少数初级 IT 人员, 自主研发能力较为薄弱, 企业无法负担、实施、运维较为高级的 Oracle、SAP 等重型管理软件。调查数据显示, 超过 20%的企业存在员工 IT 技能不足的问题。而数字化升级从前期方案选型到业务接入等的全流程都存在较高的技术门槛, 对中小微企业而言, 数字化产品应用和平台搭建的上手难度较高。

1.3 触达不足

我国中小微企业具有多(2022 年底注册数量超 5200 万户)、散(实体经营分布地域广)、短(疫情三年 400 万家中小微企业倒闭)的特殊画像, 其 CAC(获客成本)远大于 LTV(用户价值), 让云厂商的触达难度和触达成本显著增加, 阻碍了数字化转型的服务推广。

1.4 维护复杂

一方面, 部分重型管理软件相关支持及后期维护支出较高, 中小微企业难以持续负担。例如 SAP 及 Oracle 每年分别要支付许可证费用(2000~10000 美元)的 17%和 23%作为软件维护费用。另一方面, 数字化服务商普遍存在“重商务, 轻服务”的现象, 售后服务响应慢、

技术差等问题让中小微企业有所顾虑, 望而止步。

2 通信运营商面临不平衡势态

2.1 网格和网络形成触点及成本优势

网络成本优势是通信运营商参与中小微企业争夺战的核心竞争力。对于电信运营商以外的云厂商而言, 宽带费用计入营业成本, 且价格刚性, 成本率高达 37.3%, 直接影响了云厂商的产品定价。短期内, 各大云厂商可以依靠补贴抢占 aPaaS 市场份额, 但长远来看, 只有将基础设施成本压缩到极致的云厂商才能维持长期低价, 留存住旧用户, 吸引其他平台用户。而运营商天然的网络成本优势, 将成为其在中小微企业争夺战中的核心竞争力。

完备的网格运营体系助力通信运营商形成起步优势。组织升级、渠道下沉是互联网云厂商服务中小微企业数字化转型的第一步, 但临时组建本地化团队和小规模的人力投入, 对于数量庞大的中小微企业而言明显不足, 依靠合作伙伴力量又面临稳定性堪忧、成本高企问题。而通信运营商的网格运营体系已使其在不同地域拥有广泛的用户群和用户拓展渠道, 并拥有完整的市场营销、技术支持和用户服务策略。若能将网格资源由 C 端向小 B 端转化复用, 可以发挥公司“地缘优势”, 快速形成面向中小微企业的服务竞争力。

2.2 产品整合和销售体系需进一步加强

产品整合能力有待加强。通信运营商在产品侧拥有非常完整的链条, 软件产品功能齐全, 覆盖协同办公全场景(行业视频、会议助理、移动办公、网盘等); 行业应用渗透广泛(教育、健康、金融、交通、政务、能源等), 以中国移动为例, aPaaS 平台初具规模, 基础云产品完整度成熟度较高。然而, 通信运营商整体面临“全而不精”的局面, 对外缺少“明星产品”和流量入口, 内部缺少跨产品协同, 暂未实现“1+1>2”的能力整合。

销售体系需进一步优化。通信运营商拥有比互联网企业更为覆盖范围广的销售渠道，但是由于长期的销售惯性，在面对新业务时，虽然在培训、考核等关键环节有所调整，但更多的是在原有基础上做叠加，销售针对性不强。

3 通信运营商发展中小微企业云业务的策略

3.1 擅用网格体系拉开“地缘”优势，升级销售模式构建触达优势

对比互联网公司大举下沉销售渠道的做法，通信运营商应充分发挥已绵延

至地域“末梢”的庞大销售渠道，着重攻关百人左右的小微企业。首先需形成

对目标用户价值和需求的统一认知，在构建独特销售体系时着重考虑成本控制

和实操性，而后需实现对销售价值链的有效掌控，为决策者提供切实抓手。

3.2 打造“全而精”的 aPaaS 产品体系

与竞争对手相比，通信运营商的产品体系完整，但是缺少“明星产品”。一是明确市场定位，可卡准利基市场（互联网云厂商下沉不到的小微企业）。二

是根据市场定位及中小微企业需求，集中资源培养出一款具有高黏性、大流量或强差异性的“明星产品”作为流量入口。

3.3 对现有产品进行整合，形成协同效应

延展网络优势，铸 aPaaS 差异化竞争壁垒瞄准互联

网云厂商难以触达、因其他云厂商服务定价过高而付费意愿较弱的中小微企业，把握价格敏感企业的需求特性，放大通信运营商网络资源优势，优化产品定价和合作伙伴分成模式，例如根据用户满意度对合作伙伴提成返利等。树立“产品优质、价格惠企、

合作友好”的数字化服务商形象，构筑在服务中小微企业市场中的竞争壁垒。

3.4 依托“链长”身份构建 aPaaS 高品质产业生态

强化平台化属性，吸纳更多合作伙伴和产业用户，提升通信运营商在中小

微市场的地位，打造自身的生态体系。一方面，优化合作伙伴互利关系，不要求合作伙伴站队，利用自身用户资源和渠道能力为合作伙伴提供更多分发场景。另一方面，优化中小微企业用户体验，沉淀足量模板和应用后，通过用户画像和算法为用户提供个性化推荐功能。

4 结束语

综上所述，中小微企业数字化转型在高速发展的同时，一直被成本、人才、触达及售后四大问题困扰。通信运营商纷纷基于自身发展特点，通过“轻量触达+协同生态”方式打造 aPaaS 平台，为中小企业数字化转型提供新动力。

【参考文献】

[1]王艺儒,杨白,黄实.通信运营商发展中小微企业云业务的策略建议[J].通信世界,2023(21):38-41.