

电信企业转型的流程 规则管理解决方案 (BPM)



电信企业转型的流程规则管理解决方案 (BPM)

业务挑战分析

自2008年以来，通信行业步入全业务竞争和跨行业融合时期，在激烈的同业竞争和互联网替代业务快速渗透之下，中国通信运营商面对的市场环境迅速从过去的高速新增向新增放缓转变。同时，全业务运营也推动运营商从单一的移动或固网通信产品运营向固网和移动互联网综合业务迅速扩展，成为多产品提供商。

在业务运营场景已经发生改变的情况下，继续沿用面向新增市场的发展策略和经营模式不但无法为企业带来持续稳定的业绩增长，还会制造成本上压力和管理上的困难，具体表现为：

- 1.采用新入网价格更优惠、配合广泛市场营销策略和强大实体代理渠道完成卡销售的营销模式，不但造成大量存量客户重入网,大量营销成本消耗在渠道酬金上却不能成比例增加收入，还会造成企业对实体代理渠道的严重依赖。
- 2.在多产品运营场景下，沿用套餐捆绑销售方式，受套餐有限的选项限制，只能重点选择极少数产品进行搭售，导致绝大多数产品无法获得有效的市场销售推广机会，不利于运营商撬动存量客户资源拓展数据业务、增值业务，有限、固定的功能组合也无法满足客户差异化需求，限制了客户选择产品的积极性。
- 3.为增加产品推广机会，满足客户差异化需求，套餐模式下

需要以组合形式不断定义新套餐，随着产品数量增加，套餐数量成几何级数增加，迅速推高产品管理难度和实现成本。

运营商迫切需要建立适合存量客户市场和多产品运营的产品模式和营销模式，需要在产品管理、营销策划、营销活动执行、渠道策略和管理等多个方面进行一系列的调整：

- 1.自选组合产品管理：打破以套餐为基本单位的扁平式产品定义方式以及需要通过软件开发才能实现预定义产品上架的实现方式，让业务人员甚至客户随需自选需要功能进行组合、根据预定义规则自动生成优惠、计费处理规则，即刻生效的产品管理能力。
- 2.精确营销和快速营销：改变过去面向全体客户和潜在客户进行新产品广泛宣传、全渠道铺开全员营销方式，转而通过客户群细分、产品匹配和场景预设，通过特定渠道组合对客户和潜在客户进行小范围、多播次的定向营销，抓住客户服务机会进行交叉销售，通过客户区隔和定向营销方式避免广泛营销对存量客户市场造成的重入网波动。
- 3.虚拟化产品承载和交付方式：要打破以实体卡为载体的销售模式，转而以业务变更方式，借助电子渠道和自有实体渠道协同方式对存量用户交付新产品和提供优惠，从而减少对实体代理渠道的佣金成本和渠道为自身利益最大化而推动的存量客户重入网波动。
- 4.电子渠道超市化销售：调整KPI驱动+套餐捆绑+实体卡销

售的数据业务和内容产品销售模式，转而依托电子渠道建立起数据业务、内容产品、甚至全业务的产品超市，结合自选产品组合管理能力，对客户开放选择权，优化客户虚拟产品购买体验来促进数据业务健康发展。

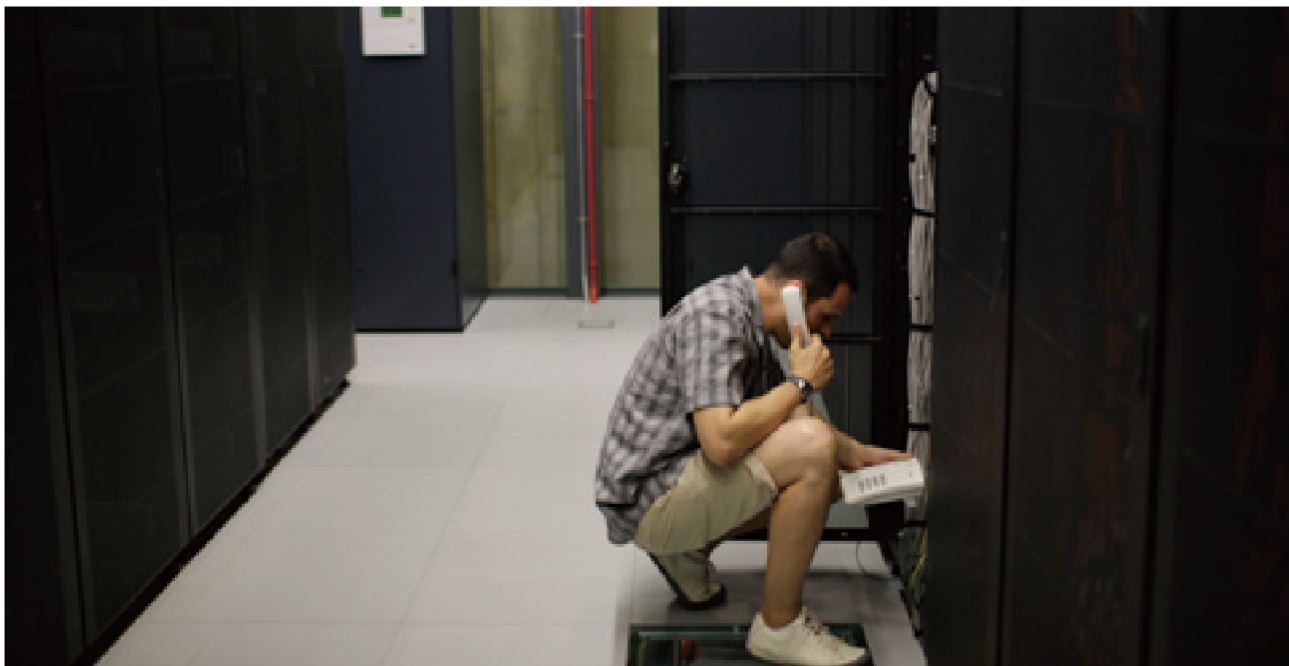
在实际操作过程中，通信运营商发现实施营销转型非常困难，无论是目前产品管理体系、营销策划和执行流程，还是IT支撑方式都难以支持业务调整落地实施。

首先，在业务流程方面，传统通信产品营销采用公众化、大规模、高投入的运作方式，为了避免任何可能的小错误给公司带来的巨大经济损失或公司公众形象的负面影响，因此采用非常严格的管控和审核机制，营销活动策划、业务支撑系统方案落实、业务上线推广，每个环节都要经过部门领导、乃至公司领导的逐层审批。一个营销方案从策划到执行，在审批路径上通常需耗时2个月以上，简单复制这套营销管理流程

来管理精确营销，尤其是针对特定产品、结合特定事件开展的内容营销，管理效率和操作难度完全无法接受。

更为严重的是，在产品管理和设计方面，目前的以套餐为单位的扁平化产品管理体系，由于套餐之间内容重叠，在开发每一个新的套餐时需要遍历历史套餐以制定套餐转换、套餐互斥业务规则，随着套餐数量的增多，人工遍历套餐、制定业务规则变得异常困难和容易出错，进而导致新产品设计周期不断拉长，平均4周才能完成一个新产品设计的现状根本无法满足快速营销的需要。

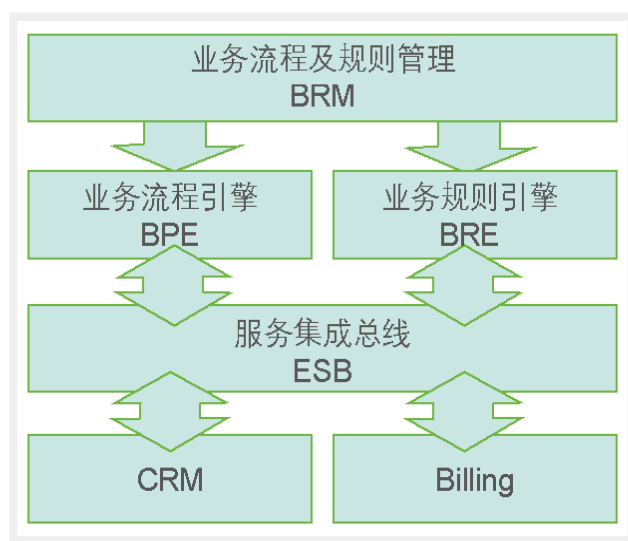
在IT支撑和技术实现方面，一般来说运营商营销方案IT支撑实现还停留在业务部门提需求-IT部门分析需求制定方案-开发商代码开发、版本变更的建设模式，平均2.5周的开发周期，不但效率低、难以满足业务紧迫性要求，而且因此形成的业务与IT之间的沟通障碍，最终导致业务支撑质量大打



折扣：业务人员不会编程、看不懂程序代码，任何业务企图都不能直接在系统上操作实现，需要借助IT人员进行系统开发，而频繁更换的应用开发人员由于缺少业务背景知识，对业务人员的需求描述中隐含的业务上下文和约定俗成的业务规则不能准确识别和理解，再经过软件编码的抽象和转换，实际业务支撑应用往往与业务人员本意想去深远，超过40%的业务需求需要两次以上的开发才能满足业务人员真实需要，充分证明这一鸿沟的存在和严重性。

IBM BPM 解决方案

运营商客户可以选择IBM作为合作伙伴，引入BPM方法和技术对业务管理流程、产品结构和管理方法、IT实现方式进行调整和改造，最终解决客户面临的三类核心问题，在业务和IT领域均可取得突破性成果。



业务流程重构和优化：IBM服务团队帮助客户梳理营销业务流程，将面向细分市场的营销策划周期缩短到2周，并建立进行多播次短周期营销活动执行控制流程，确保运营商在管理

上能够支持面向细分用户群并发地进行快速营销活动。

产品和营销规则化管理：通过引入IBM业务规则管理方法和支撑模块，将产品管理、互斥检查、组合优惠等业务规则从应用程序中抽取出来，并根据目标业务管理场景进行重构和优化，最终形成原子产品——组合产品——营销方案的三级产品管理体系。如在某案例中，通过300多原子产品及2000多业务规则的组合覆盖目前3万多个套餐及支持未来无限扩展的自由产品组合，同时将产品设计周期从4周降低到3天。

业务规则自动化应用：通过引入IBM业务规则管理模块和规则服务引擎，使得业务人员借助友好的、图形化的操作工具，通过类自然语言和简单的规则公式自主实施业务规则调整，调整和变更结果通过规则引擎以服务方式与CRM和计费系统进行集成，自动化应用业务规则而无需进行传统的人工任务密集型开发，可大幅提升业务需求实现效率和质量，也大幅降低应用开发成本。

实施IBM BPM解决方案，为运营商改变营销模式、产品销售模式提供了可能，实施IBM BPM方案通过优化营销管理流程、重构产品结构、改善IT支撑效率，最终加速新产品和营销活动推向市场。如在某运营商案例中，新产品和营销活动从策划到执行从过去的4-6周缩短到1周以内，在不增加人员条件下，并发营销活动数量较过去增加了2倍。

通过产品管理重构和订购流程重构，实现超市化销售模式，客户可以根据自己意愿选购和组合产品，系统会根据客户选购产品数量、品类和客户级别自动进行打折、赠送等优惠，在大幅提升客户体验的基础上也为该运营商带来了真实的收入增长，如在一个地市试点实施超市销售模式时，当月就为该地市贡献2%收入增长。

实施精确营销，针对存量客户细分和产品匹配后制定针对性方案和定向执行，避免传统广谱营销活动大幅存量客户重入

网,节省渠道中间成本。以某运营商客户200万用户规模地市公司试点为例,降低5%的重入网率,全年降低渠道中间成本300万;规则管理引入新的IT实现方式,避免由于理解错误带来的重开发工作量,大幅降低软件开发工作量和成本,每年降低10%IT软件开发成本,约合400万。

为改变运营转型奠定基础:在产品管理模式、营销流程和IT建设模式这些基础条件完成调整的基础上,企业进行更深层次的运营模式转型,探索存量客户市场运营策略成为可能。

IBM BPM解决方案主要产品和服务

- MB(ESB)

- GBS BPM流程梳理和优化服务
- GBS 产品管理优化服务
- GBS SOA 测试方法和测试工具
- IBM BPM V7.5(BPM)
- IBM WODM (ILOG Business Rule Mgmt)
- IBM WSRR(SOA Governance)
- IBM WebSphere Business Monitor(BAM)
- IBM Business Modeler/SOMA-ME/RSA

