

广东移动基于 SOA 的平台建设探索已初步取得一些成效,就目前来说,在流程方面的效果很明显。

SOA 力助广东移动全业务运营

本刊记者 倪兰

“我们发现 SOA 确实有引入的必要,因为现在的互联网时代毕竟不像原来工业化时代那样有规范的流程,变化比较少也相对慢一些;我们的服务内容和形式已经非常丰富,后台系统要能随时适应客户需求的变化,整个系统能力要组织起来,不能因为一个要求、一个功能就去做单独的开发,而是应该面向客户做一些标准化的努力。当系统的能力标准化后,就可以被不同的业务使用去调用。通过一段时间的对 SOA 的采用,我们在流程方面已经取得了一定成效。”广东移动运营支撑部总经理王道恒表示。

广东移动在中国移动集团及整个国内电信市场的领先地位毋庸置疑,超过 99%的当地网络人口覆盖率,曾经达 2 亿元人民币的日平均收入,在品牌、业务、服务多领域的创新都是引中国移动之先,过去多年广东移动在个人用户市场的运营可谓行业标杆。

不过即便强势如此的运营商,也有着自己在客户服务上的不足——对集团客户服务的相对弱势;而随着竞争环境的变化,这一不足已被广东移动认定为将影响“全业务竞争主战场的争夺”,因此自去年起,为了弥补这一不足,广东移动基于相关 SOA 技术和产品开始了集团客户综合运营平台(简称 ESOP,即移动自己定义的 CRM)的规划和建设。

集团业务支撑能力落后对手

来自广东移动内部的数据表明,过去几年间,其集团客户市场正保持着快速增长。同时,广东移动也在努力完善着服务集团客户的组织架构,如全省各地市成立集团客户部,一类地市成立运营支撑中心,二、三类地市成立运营支撑室;开展“7+1”渠道工程;以 BOSS、ADC、动力 100 门户、SI 合作管理门户形成较完整的支撑体系等。

不过知情人士透露,尽管有高速增长和一些持续的努力,但相较竞争对手在集团客户领域的一些领先指标,广东移动对自己的成绩并不满意。“据我们了解,广东移动的集团客户市场份额较低,同时存在明显的市场缝隙。一个很关键的指标是,其竞争对手从政企客户处取得的信息化收入占政企客户总收入的 50%多,而广东移动只有不到 10%。企业信息服务的落后无疑会影响转型的发展。此外,其小商户市场几乎是空白。”一位接近广东移动的人士表示。

至于这一落后状况的产生原因,该人士表示是“支撑组织保障、售前售中售后支撑能力、服务质量管理能力”方面都存在一些差距。“一个简单的例子,对手的客户经理是广东移动的 2 倍多。”

据了解,为了解决问题,广东移动对自己与竞争对手的集团客户服务作了详细调研,以寻找不足与差距。调研结果暴露出了很多问题。

在业务受理方面,广东移动的渠道还是较窄,主要依靠客户经理,营业厅及其他实体渠道无法受理集团业务;而对手则开放客户经理和实体渠道受理业务,其营业厅受理量达到集团业务受理总量的 75%。

在端到端业务订购与开通方面,广东移动仅依靠 OA 系统进行流程衔接,业务受理涉及 BOSS、EOMS、行业网关、计费中心网站等多个系统,无法实现一站式,业务平均开通时间超过 25 个工作日,比对手多出半个月时间;而对手则可以实现由 CRM 系统提供的营销、销售、服务统一支撑。

在客户拓展、商机管理方面,广东移动销售机会管理基本停留在 Excel 表格支撑阶段,对手则已形成商机管理体系,并与订购开通进行整合,具备客户多渠道商机产生与跟踪能力。

在营销管理方面,受客户经理资源限制,广东移动对 80%的客户和 80%的产品无法营销覆盖;而对手则在 CRM 系统支撑下,可对所有产品和客户制定和执行营销方案。

在与合作伙伴的协同方面，广东移动仅依靠电话、邮件“遥控”合作伙伴，对手则拥有自己的集团客户集成服务部门与合作伙伴结合的实施团队。

“我们的集团客户市场正在经历阶段性的转变，由‘市场探索’阶段向‘规模发展’阶段迈进，从‘产品导向’理念向‘客户导向’理念转变，从与客户建立‘亲密关系’的做法向‘专业高效’的职业态度转变。同时在今后的竞争环境下，集团客户市场已被业界公认为全业务竞争的主战场，面临的挑战会更大，因此服务支撑能力必须尽快改善。”广东移动一位不愿具名的市场部人士表示。

基于 SOA 建设“使能”的 ESOP

在广东移动看来，ESOP 的构建是提升业务运营能力的关键。对于这一平台的建设，他们有着明确的目标，即将该平台建设成为一站式集团客户全业务运营支撑平台，使后台系统由原来的业务支撑作用向业务“使能”——主动促动业务发展转变。而此次的建设中，广东移动引入了 SOA 理念。

“就运营商来说，我们只有真正了解哪些东西对我们机会最大时才会去调整 and 变化，我们要仔细地了解哪些东西复用的机会更大。而只要我们做了，就希望能见到成果和效益。因此对于采用 SOA 理念，我们的出发点在于不进行大的投资和大的系统改动，使业务实现一定的延续性，能平滑过渡。”王道恒表示，“我们采用了 IBM 的一些 SOA 技术和产品，这是基于我们以前使用 IBM 硬件、软件产品的经验，我们的工作人员对他们的产品更熟悉一些，他们的相关人员对我们的应用也比较熟悉。”

具体来说，在流程上，广东移动意在穿越企业部门边界和专业分工界限，建立和完善业务处理流程，特别是固化和优化面向企业客户和非 GSM 业务严重缺失的订购开通和服务保障端到端流程，提供灵活、快速的业务流程调整机制，避免业务流程僵化制约业务发展。在功能上，构建省市县统一营销管理平台，提升客户订购开通端到端的运营能力，新建销售商机管理模块，完善服务保障（投诉咨询）管理功能，完善个性化账务策略管理能力，建立集团客户统一客户信息视图。

长期来说，广东移动希望在 ESOP 上构建对集团客户、家庭客户两类客户进行全业务运营支撑的能力。不过一位具体负责的技术人员也表示，要想达成这一长期目标，其中存在不少困难，比如支撑系统建设中与规划网络口、业务部门协调与联动的问题，与铁通等外单位支撑系统合作的问题，省、市公司在支撑系统建设中人员共享与联动的问题，以及持续的支撑系统投资与运营问题等。

长流程改造成效初现

据了解，去年，广东移动 ESOP 已完成了一期的建设，即集团客户电子工单流平台的建设，其中实现了 CRM 订单到 EOMS、行业网关、ADC、SI 派单平台的自动化施工，支撑了专线、BB 等六类集团产品开通的电子化工单流管理。今年 2 月，项目二期也已完成，即实现了一站式集团客户 CRM 管理平台，实现了多渠道商机捕捉、销售过程管理模块、后援中心运营支撑、一站式客户经理工作台、全新 CRM 用户导航界面等功能。目前该平台在全省 21 个地市都已投入使用。

“我们基于 SOA 的平台建设探索已初步取得一些成效。就目前来说，在流程方面的效果很明显，ESOP 把原来一些长流程的问题解决了，把一些跨部门、跨省市、跨多人的流程理顺了，我们增值系统内部原有的业务已经可以重复使用，不用单独开发和建设。比如现在集团客户开通快了很多，以前需要 1 个月的时间，现在可能 10 天以内就可以了。我们也梳理了商机管理流程。其实原来我们也有商机管理流程，但不是系统化自动化地去做，会很困难。客户如果想获得一个集团业务、集团产品，从他提出来到最后使用上的周期可能要两三个月，现在流程自动化了，处理能力得到提升，服务的提供也快很多。而随着后台系统的改进，面向集团的客户渠道也拓宽了许多，现在网站、自助终端、服务台、客户经理都可以办理集团

客户业务。对于一些即开即用的产品，集团客户还可以自己在网上进行处理，比如增加一些成员、增加一些产品，可以自己订购、自己处理。”王道恒介绍说，“由于使用时间还较短，目前 SOA 在成本上给我们带来的好处我们还未有具体量化数据。下一步，我们会进行相应统计。”

由于先期项目的成功，广东移动不仅获得了中国移动集团公司 2008 年组巡最佳集团客户支撑奖第一名，集团公司还先后组织湖北、天津、广西等省份到广东进行项目交流。

“目前我们在 SOA 使用中遇到的主要困难是内部员工对 SOA 没有较深把握，使用不熟练，下一步还需要更多培训。这方面我们的提供商也给了我们许多支持。”王道恒表示。