运营商智慧家庭案例分享

法国电信拓展新商机

Orange 正在将现有的物联网资产与战略合作伙伴的若干智慧家庭设备相结合，通过提供增值服务的订阅模式绑定老客户。

Ovum

与许多其他电信运营商一样，Orange（法国电信）希望在蓬勃的物联网市场中获得成功。而智慧家庭是Orange寻求在物联网行业中创收的细分市场之一。Orange正在将现有的物联网资产与战略合作伙伴的若干智慧家庭设备相结合，通过提供增值服务的订阅模式绑定老客户。本案例研究探讨了Orange如何透过智慧家庭的潜力创收，创建一个有利可图商业模式。

目前，Orange的智慧家庭平台面向法国、波兰和罗马尼亚销售，并在埃及等其他国家进行试点测试。该解决方案是由Orange位于波兰的创新实验室开发，并于2013年5月推出试用。随后，Orange决定在欧洲扩张智慧家庭平台，并先后于2014和2015年分别在法国和罗马尼亚推出该解决方案。

打造差异化国际战略

Orange在波兰的智慧家庭试点项目，是通过两个不同的平台进入市场，与Fibar集团（Fibaro）和Peraverde签署了非独家合作协议。这两家公司都是波兰的物联网平台提供商，专门从事智慧家庭业务，在与Orange合作之前，它们已经基于可支持Z-Wave连网设备的中央智慧家庭中枢开发了类似的解决方案。目前，Orange Poland（法国电信波兰分公司）为这两个平台提供支持，但只向新客户Fibaro的服务。对于Peraverde的现有客户，Orange仅在在线商店销售兼容设备，而Peraverde的技术支持团队负责本地服务。

为了针对不同国家采取差异化扩张战略，Orange的智慧家庭方案在波兰与法国的商业模式有以下4点不同。

第一，Orange智慧家庭平台只允许该运营商的宽带客户购买，价格为每月7美元的附加订阅服务，最短合同期限为24个月。

第二，附加订阅不包括一个月的数据备份和24x7小时全天候技术支持等服务。

第三，除了月度订阅，客户必须为智慧家庭中枢以及连网设备支付一次性费用。费用范围从40美元到55美元不等，具体取决于客户所选择的设备。

第四，智慧家庭产品组合受到限制，该组合包括6组智能设备：烟雾探测器、运动传感器、门/窗传感器、水灾/漏水传感器、智能插头和Wi-Fi摄像头。

Ovum认为，当Orange在波兰推出智慧家庭时，其主要目标是为客户提供增值服务，同时阻止宽带订阅业务下降。然而，这种市场经营方法也削弱了赢得新客户的机会。因此，在其他国家，Orange决定从其宽带接入产品中，将智慧家庭解决方案分离出来，并给客户补贴智能中枢设备的购买费用。Orange的这一市场战略表明了该公司吸收了波兰学到的经验教训，开始通过向现有客户提供增值服务的同时，向新商机敞开大门。

目前，Orange在罗马尼亚推行智慧家庭的方法与其在法国采用的方法类似，在目标受众、捆绑和订阅功能方面有一些变化。在罗马尼亚，智慧家庭解决方案被称为Orange Smart Home，不仅锁定住宅

用户，而且还针对小型企业，比如办公室和商店。该解决方案包括一个智慧家庭中心控制盒子和两个精选的智能传感器。并且，在罗马尼亚推出的智能设备的价格要比波兰更加优惠，范围从31美元到80美元不等。

销售和营销方式向数字化倾斜

智慧家庭作为Orange推行的Essentials2020战略的一部分，该公司一直在努力通过采取更加个性化的服务方式来简化与客户的互动。除了简化客户购买流程，Orange还一直致力于实体店和数字渠道之间的互补，以提供更加统一的客户体验。

在销售战略方面，Orange通过其现有渠道、在线订阅和公司拥有的零售商店提供智慧家庭解决方案。在过去几年里，Orange一直对公司销售渠道的数字化进行投资，通过简化购买流程来改善客户体验。Essentials2020战略的目标，是到2018年，Orange能够在欧洲通过数字化的方式与其50%的客户进行互动。

在实体销售渠道方面，Orange一直在重新思考改善客户的店内体验。Orange制定的策略是创建“智能商店”，将一些商店转变为主题（住宅、家庭、工作、健康和娱乐）概念店。这些智能商店有专门的试用空间，供客户测试公司及其主要合作伙伴提供的不同产品和服务。此外，Orange还培训销售人员在购买过程中为客户提供指导。到目前为止，Orange在全球范围内共有45家智能商店（欧洲有40家，中东和非洲有5家）。Ovum认为，这一策略表明Orange致力于改善其店内的客户体验，不仅提供指导，而且还提供一个熟悉的环境让客户了解智慧家庭的工作原理。

在营销策略方面，Orange通过电子邮件的方式，向现有的无线和宽带用户推销其智慧家庭解决方案，并通过不同的举措锁定新客户。目前，Orange正在通过以下方法锁定客户：公司网站、视频门户的在线广告以及用户论坛。