

重新思考电信 GCC地区的零售业

2026年8月

作者

沙伊克·贾瓦德 资深合
伙人

曼努埃尔·加西亚 项目
经理

内金·奥莉娅 项目经理

从足迹优化到以数字为先的模式

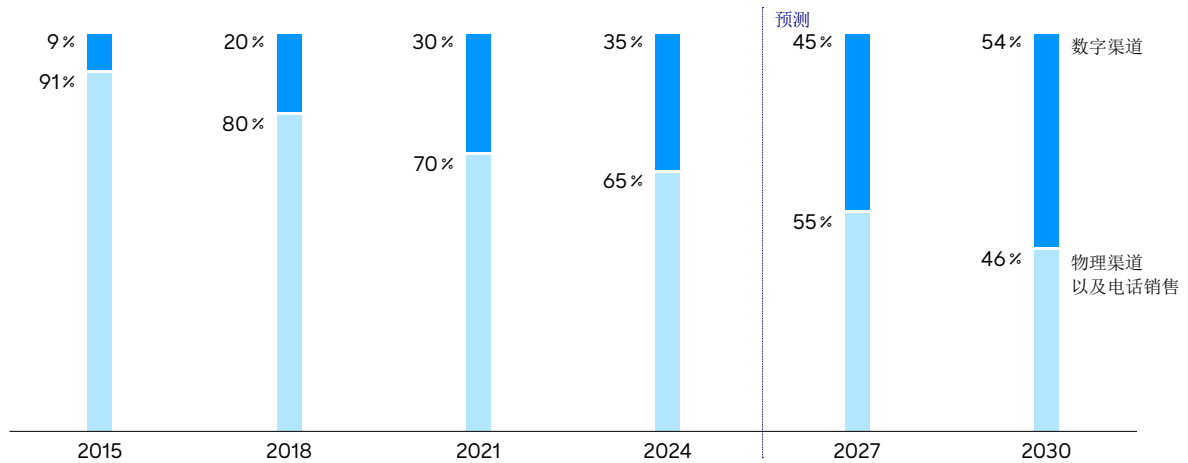
电信零售——长期以来一直是运营商的实体门面——正进入一个决定性的重塑时期。多年来，商店一直是签订合约、设备升级、缴费和客户服务的首选目的地。然而，如今其发展方向日益清晰：大多数电信互动正转向数字渠道。对于海湾合作委员会（GCC）的运营商而言，问题已经转变：不是实体店是否仍然重要，而是它们应该扮演什么角色——以及规模如何——随着数字成为新的默认选择。

电信零售业正进入重塑的关键时期。多年来，实体店一直是签订合约、设备升级、缴费和客户服务的首选目的地。如今，随着客户日益倾向于通过数字渠道满足其电信需求，这一模式正在迅速转变。

预计到2030年，全球通过数字渠道进行的电信零售销售额占比将超过实体渠道，达到销售额的一半以上。

大多数销售不再在店内发生，因为消费者已将数字渠道视为其主要渠道。

全球电信零售销售额占比：实体渠道与数字渠道 [%]



数据来源：Statista、Salesforce、Roland Berger

Roland Berger

这种转变反映了客户期望的更广泛变化。消费者已习惯于电子商务、外卖配送、银行和出行类应用程序的速度与便利性。他们越来越多地期望电信服务提供商也能提供同样的便捷：轻松浏览、比较、支付、升级和服务，并且无论何时何地都能满足他们的需求。

商业案例：数字化带来显著的成本节约

这一转变并非仅仅是应对消费者行为的举措——它是一项经济上的必然要求。将业务流程转移到数字渠道，能在三个维度上优化成本结构：

1 每笔销售成本降低

将线下门店的常规销售转移到线上渠道，可将每笔销售成本降低20-30%，同时将门店保留用于提供咨询引导、高价值互动。

2 服务成本降低

自动化、自我保健应用程序和聊天机器人能够将低价值查询进行分流，从而将平均服务处理成本降低40-50%。

3 运营成本节约

数字化零售业务并整合利用率不高的门店，可将零售店相关的运营支出减少30-40%。

综合来看，这些节省下来的资源可以用于再投资于技术、客户体验和增长。

全球运营商们已经行动起来。

领先的跨国运营商通过显著优化其实体店网络做出了回应。主要电信运营商的基准数据显示，在多年的转型计划中，实体店数量减少了约20%至40%，通常结合全渠道升级、更强的自助服务以及以体验为导向的重新设计的门店。实体店优化已从一项防御性的成本措施转变为零售战略的标准要素。

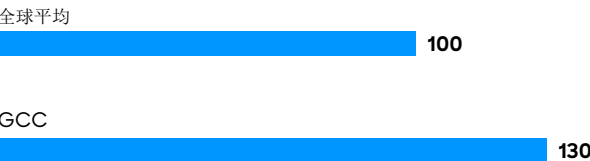
海湾合作委员会（GCC）的悖论：数字消费者，但零售。
脚印没有适应

GCC消费者高度数字化，这应转化为电信运营商对实体零售店依赖程度的降低。

GCC客户数字化成熟度

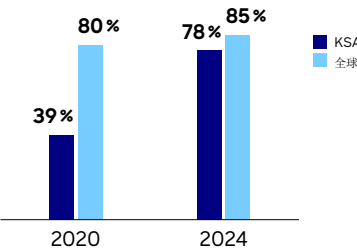
电子政务采用

采用数字政务服务
[索引，全球平均值为100]



电子支付采用

POS交易额的电子支付占比
KSA与全球[%]1



沙特阿拉伯王国4300万笔交易。
阿布谢尔平台在2024年

短短四年，增幅达2.0倍——在沙特阿拉伯，
2030无现金目标
已经超出

1. 排除现金的POS交易额占比，包括数字钱包、信用卡、借记卡及其他电子支付方式
世界支付 2025 全球支付报告，数字政府公民调查，罗兰贝格

Roland
Berger

这一转变在海湾合作委员会国家尤其具有相关性。该地区消费者已经在日常生活中高度参与数字化，从电子政务服务和数字支付到电子商务和其他基于应用程序的服务。

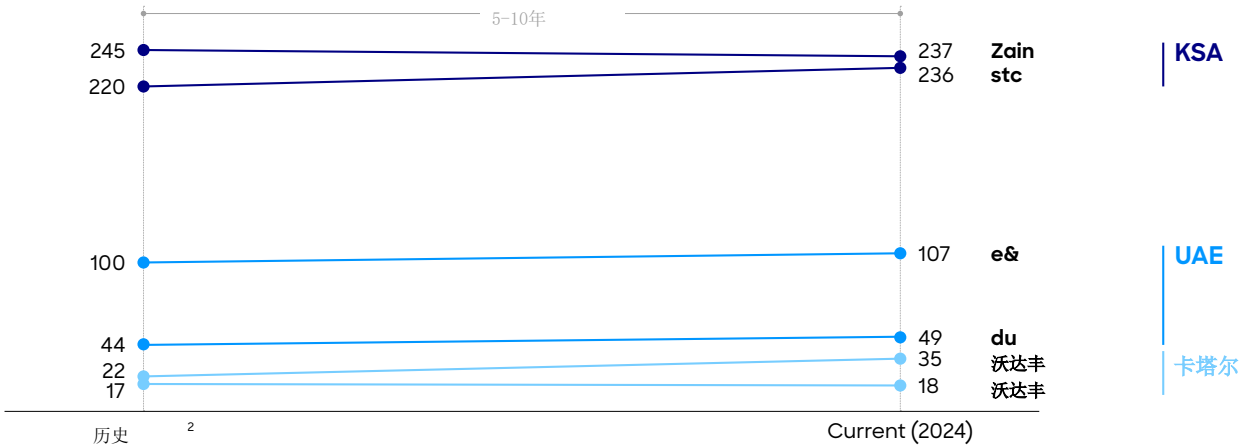
然而，这种数字准备状态并未转化为电信零售业务规模的同等缩减。

这造成了一个明显的悖论：顾客行为已经向前发展，但实体零售模式却并非总能跟上。

因此，对于GCC运营商而言，其机遇并非简单地关闭门店。关键在于重新思考实体零售在以数字为先的客户模式中应扮演的角色。

然而，GCC电信运营商尚未合力减少其物理渠道的依赖。

主要海湾国家电信运营商独家零售店的发展演变 [#] 1



1 包括自有门店和加盟店; 2 STC & Zain: 2020/etisalat; 2016; du: 2012/Ooredoo; 2013; Vodafone; 2012 来源: 罗兰贝格桌面研究

Roland Berger

商店在建立信任、高价值咨询互动、设备发现以及关键人生时刻（这些时刻需要安心感）方面仍然重要。但它们不应再是常规交易的首选场所，因为数字旅程能以更好、更便宜的方式完成这些交易。未来的网络规模更小、目标更明确，并且完全嵌入在更强大的数字生态系统中。

电信运营商被可用于精确确定其真正所需零售网络覆盖范围的数据淹没。

数据来源，用于数字洞察



电信运营商互动

用户如何购买、支付以及接受运营商的服务

- Top-ups
- 声音 & 消息
- 电信应用使用
- Location/流动性
- 数据使用
- 设备类型
- 账单支付



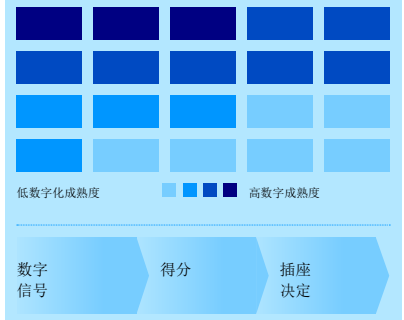
数字化生活方式

日常生活中用户使用哪些在线服务

- E-commerce
- Ride-hailing
- 流媒体
- 外卖
- Fintech/支付
- Social/游戏

从行为到位置决策

将市场划分为本地区域并对每个进行数字化成熟度评分



罗兰贝格

Roland Berger

- **数据将决定实体场所依然重要的地方。**

好消息是：GCC电信运营商已掌握所需数据，能够基于精确而非启发式方法来制定覆盖范围决策。两个互补的视角至关重要：

1.

电信运营商可以了解客户如何购买、支付和接受运营商的服务：充值、账单支付、应用程序使用、数据和语音消耗、设备类型和移动模式。

2 数字化生活方式

电信运营商可以了解客户在日常生活中使用哪些在线服务：电子商务、外卖配送、网约车、金融科技、流媒体、社交和游戏。

以符合隐私保护的方式进行整合，这些信号使运营商能够将市场划分为本地区域，并对每个区域的数字化成熟度进行评分。这产生了一个精细化的零售蓝图：明确数字化已足够充分的区域、仍需实体店存在的区域，以及店铺角色应有所差异的区域。足迹设计从“一刀切”转变为基于事实、逐地决策。

- **罗兰贝格如何提供帮助**

罗兰贝格可以帮助电信运营商从理解机遇迈向设计和交付未来零售模式。

1 分析

通过理解客户人口统计特征、数字行为、渠道使用情况以及当前业务范围的经济状况来构建事实基础。

我们协助电信运营商确定其未来零售网络覆盖范围及实现该目标的路线图。

罗兰贝格能提供哪些支持？



分析 构建事实基础

分析人口结构演变

客户群体按细分市场的变化
以及地区

评估数字行为

理解电信渠道使用情况以及
更广泛的数字行为

量化渠道影响

将洞察转化为零售足迹需求和数字销售潜力



设计

目标与路线图

设计未来蓝图

设定北极星：恰到好处的足迹和数字化销售目标

制定路线图

有序推进的举措、快速见效的成果以及实现路径

RB可以在从分析到交付的所有阶段提供支持。

2 设计

将这些洞察转化为未来的零售蓝图——明确合适的门店规模、店铺模式、数字销售目标以及各渠道的作用。

3 交付

制定转型路线图，优先确保快速见效并支持实施，以将目标模型转化为可衡量的影响。

这些支柱共同构成一个经过验证的框架，旨在加速零售转型，并将GCC电信运营商定位于其市场中的数字体验领导者。

进一步阅读

→ [行业深度解析：科技、媒体与电信](#)

→ [企业间电信的未来](#)

→ [中东超级应用革命](#)

CONTACT:

沙伊克·贾瓦德

Senior Partner
jawad.shaikh@rolandberger.com

曼努埃尔·加西亚

Project Manager
manuel.garci@rolandberger.com

奥莉娅·内金

Project Manager
negin.olya@rolandberger.com

关于我们

罗兰贝格是欧洲唯一一家全球领先的策略咨询公司。该公司结合了深厚的行业专业知识，以及涵盖核心管理职能和转型项目的广泛经验。罗兰贝格成立于1967年，总部位于慕尼黑，在全球范围内支持企业塑造和执行复杂的转型——从战略重新定位和绩效提升，到数据驱动、人工智能赋能解决方案的开发和应用。该公司致力于将可持续性融入其所有项目中。2025年，罗兰贝格的营收超过10亿欧元。

本出版物旨在提供一般性指导。读者在未获得具体的专业建议前，不应根据本出版物中的任何信息行事。罗兰贝格股份有限公司对因使用本出版物中包含的信息而造成的任何损害概不负责。

