

混改一年后 中国联通是否走出低谷

本报记者 刘晶

作为改革的产物,2017年的中国联通又展开了新一轮的重大改革——混合所有制改革。可以说,2017年是中国联通里程碑式的一年,作为集团层面唯一一家整体混改的央企,中国联通在这一年探索混改有声有色,业务发展质、量双升实现扭转,开拓互联网商业模式已经初见成效。但我们能够说中国联通已经走出低谷吗?

在A股市场上,中国联通股价已经从去年8月份混改方案初定的8元区间,回落到2018年1月份的6元区间。对中国联通今后的发展,坊间信心并没有仅因为混改而找到支撑点。2018年,是中国联通一个新的起点、业绩、体制机制以及未来布局三个维度,可以看出中国联通是否能够彻底走出低谷。

业绩反转

源于运营质量提高

根据中国联通2017年10月份公布的财报,虽然2017年前三季度营业收入比2016年同期少了13亿元,但营业成本也比2016年同期降低了55亿元,带来的利润增长高达42亿元。前三季度的净利润比去年同期增长了168%,营业成本的下降至为关键。

中国联通营业成本下降主要来自运营质量的提升。在2017年前三季度,中国联通全面推广212C、2B2C等创新业务模式,以低增量成本促进业务规模效益发展,期内销售费用为244.00亿元,同比下降4.1%,销售通信产品成本比去年同期大幅下降36.0%。

在用户增长速度和质量上,这三季度中国联通表现也不错。中国联通2017年前三季度4G用户净增5573万户,达1.6亿户,4G用户ARPU为65.6元。移动出账用户(活跃用户)净增1304万户,总量达2.77亿户,用户ARPU为48.4元,比2016年全年平均46.4元也有明显提升。

三大运营商的4G用户上客量也在发生微妙变化。数据显示,移动、电信、联通的前三季度4G用户数分别为6.22亿、1.68亿和1.6亿户,联通和电信的差距已经不到800万户。去年9月份,中国联通的单月4G用户就净增756万户,增幅在三大运营商中居首,创出年度新高。10月和11月,依然保持了每个月500万户以上的净增

康普运营商网络大中国区及韩国区
销售副总裁 唐俊毅

谈到5G,人们都有着各自的憧憬。根据中国信息通信研究院与GSMA联合发布的一份报告,中国将在2020年实现5G商用,而到2025年中国预计将有4.28亿5G用户,占届时全球11亿5G连接的39%,有望成为全球最大5G市场。

但在5G真正到来之前,4G网络仍将扮演重要角色,并将继续作为亚太地区信息通信技术基础设施建设发展的主要驱动力,并有望满足该地区大部分需求。

5G并非是全新的技术,更可被视作4G的延伸。5G在成为市场普遍接受的标准之前还需时日,但5G到来的那天将会为业界带来颠覆性变革。今年晚些时候我们也许会看到有关5G的新动态,特别是技术较为成熟的日本和中国已经迎来了5G部署的重大进展。比如,中国移动携手合作伙伴已于去年完成了其5G测试第一阶段(关键技术组件验证)的现场测试,并开始关注系统现场试验的概念验证,并将在今年于全国20个站点或城市进行测试的预商用试验。

如果你对“技术成熟度曲线”有所了解,那你一定知道每项新技术的出现都会经历一个过程:最初的行业兴奋会导致对该技术的期望迅速达到巅峰,但随着前期理论探索空间越来越小,而技术的应用又尚未成熟,行业关注度随之下降并进入低谷期,只有撑过这一阶段的技术才会进入到稳定应用期。而说到5G,我们都见证了早期对于5G种种美好向往的非理性繁荣景象,也经历了感觉步履维艰的低谷时期。如今,我们正处于上升期,相信2018年将是收获满满的一年,行业也将开始真



4G用户的速度,每月新增活跃用户也保持在200万户以上。同期,中国电信每月新增4G用户在100万户到200万户之间。

中国联通在混改中引入BATJ等互联网巨头,通过合纵连横正在快速拉动4G用户的上客量,中国联通和互联网伙伴共推的互联网套餐(如腾讯的大、小王卡)就引发了市场热捧。

业绩反转,上客量增长,整体运营质量提升是中国联通走出低谷的关键因素之一。目前中国联通体现了很好的势头,但一些指标反复性强,受竞争者竞争策略影响大,如果中国联通能够在2018年一直保持这一趋势,可以作为走出低谷的有力佐证。

首个解锁条件兑现

将树立发展信心

2017年年底,中国联通交出了混改后的一份内部“瘦身健体”的成绩单,

机构精简程度超过预期。在中国联通总部层面,部门数量由过去的27个减少为18个,减少33.3%;人员编制由1787人减少为865人,减少51.6%。在省分公司层面,省分公司现有机构数减少205个,减少20.5%;本部管理人员职数减少342个,减少15.5%;地市公司机构减少2013个,减少26.7%;地市公司班子职数减少73个,减少4.2%。全国省级公司管理人员职数减少415个,精减率9.8%。

干部首聘结果超预期。中国联通在机

构精简后组织了管理人员首次选聘工作,截至目前,管理人员平均退出率在14.3%左右。首聘结束后,各级聘任人员签订《业绩责任书》。落聘人员参加下级岗位选聘,易岗易薪。

据介绍,下一步中国联通将持续做好机构调整和流程优化工作,使之常态化动态化:一是动态优化调整组织机构,强化体制机制创新。二是建立市场化运营机制,激发活力。三是推动人力资源改革,形成人员的动态管理机制,保持中国联通集团公司党组管理的人员每年1.5%的常态化退出比例。

根据中国联通公布的方案,此次混改中国联通不仅引入了包括结构调整基金、中国人寿、BAT、京东、苏宁等国有和非国有的战略投资者,还进行了员工持股试点,向核心员工授予限制性股票募集资金不超过约32.13亿元。

联通混改方案公布以来,最吸引眼球的,就是中国联通将对7550名核心员工实施股权激励机制,此数量约占联通员工总数的3%。员工持股的推行,能更好地把员工利益与企业利益绑在一起,把核心员工的作用发挥好、积极性调动好。

但持股计划遇到了苛刻的解锁条件。按照解锁条件推算,若想解锁40%的股票,联通需要在2018年利润达到87.68亿元,翻至2016年的15倍。若想解锁剩余的60%股票,则要在2019年利润达到172.18亿元,翻至2016年的29.6倍。若想全部解锁,则需在2020年利润达到253.5亿元,翻至2016年的43.6倍。以中国联通2016年颓靡的业绩,想要扭转乾坤,确实是场考验。尽管2017年中

国联通的净利润实现飙升,在2018年仍需要强有力的措施保持净利润的超高速增长,以达到第一个解锁条件。这不仅涉及核心员工的切身利益,也涉及中国联通内外对其未来发展的信心。

“五新”联通意义何在

未来布局面临5G考验

在中国联通1月初召开的工作会议上,中国联通董事长王晓初提出打造“五新”联通,即:新基因、新治理、新运营、新动能、新生态。

王晓初首先提到要全面推进互联网化运营,通过新零售、无界零售,加快新零售互联网化,加快产品互联网化,实现客户随时、随地、随心消费;通过“去三化”即去中心化、去中间化、去边界化,加快实现企业运营管理的互联网化。

互联网化运营是2017年中国联通实现成本大幅下降的关键,也是中国联通与中国移动、中国电信相比具备明显差异化优势之处。中国移动的优势是4G网络雄厚,未来5G布局起主导作用;中国电信的优势是固移平衡,最早布局NB-IOT这一前景巨大的蓝海市场。中国联通的优势就是集中化运营,这是中国联通转向互联网化经营最核心的竞争力所在,一点接入、全网可达。

王晓初第二个提到的是创新能力,而且坚持创新领域在组织体系、薪酬激励、选人用人等方面与传统领域进行区隔,统筹做好消费互联网、家庭互联网、产业互联网三大领域的创新能力提升。2018年也会是中国联通继续深入推进混合所有制改革的一年,推进划小承包、人力资源、薪酬激励、绩效考核等机制体制改革。推进与战略投资者业务深度合作与协同,打造联通发展“新生态”。降低经营成本依然是2018年主题,王晓初提出,对企业管理进行再组织、再优化、再梳理,降低制度性交易成本,向管理要效率、要效益、要活力。

如何看待“五新”对联通未来发展的意义?“五新”看似依然围绕降本增效、焕发制度活力而来,实际上“五新”解决的是企业机制、路径、拓展、效率问题。对中国联通来说,从2018年到2020年是十分珍贵的三年,如果中国联通能够在这三年中营收、利润持续快速拉升,在2020年5G商用时有能力投入巨资建网,才能真正迎来混改带来的企业红利。

2018年无线行业三大发展趋势

正挖掘5G技术。而当3GPP完成非独立的5G新无线电标准时,5G便触手可及,迈出更进一步。

2018年将是实用主义的时代——脚踏实地着眼现实。运营商积极开展测试和试验,而所有这些测试都清楚地表明5G正在引领新的市场动态和机遇,但同时仍需要克服巨大的挑战。虽然网络运营商部署的目标将依旧围绕网络的密集化、虚拟化、优化和简化展开,但我认为2018年无线行业的关键在于以下三大方面:

全新商业模式和用例的融合

无线和有线网络的融合正在发生。传统有线领域的专业人士也开始进入无线领域,并带来了光纤连接方面的专业知识。许多运营商致力于将光纤深入地应用于网络中,以实现集中式或云RAN(C-RAN)架构和大规模小基站部署,使光纤跳接点能够更接近用户。

基于当前光纤网络的MSO和独立设施提供方正通过出售小基站回程访问来实现创收。这些公司甚至会建立自己的小基站网络,并将其租赁给无线运营商。所以,线缆公司、无线网络提供商和独立设施提供方之间不太可能形成合作伙伴关系。市场正在不断变化,这可能会引发业内焦虑,但同时也预示着新机遇。

随着新频段(例如全球5G频段之一的3.5GHz)的开放,授权频谱和非授权频谱也在融合。制造商可在3.5GHz频段部署专用的LTE网络,以在工厂中实现机器人的无线控制。独立设施提供方也能够在体育场或购物中心部署LTE网络,并将通信容量出售给运营商。有关3.5GHz的许多全新业务案例和用例已经引发行业的热议讨论。

LTE为5G铺路

对于传统蜂窝市场来说,增强型移动宽带仍然是通过LTE的演进来推动的。随着载波聚合在现场测试中得到验证并部署,LTE也实现了非常高的速度,下载和上传速度都达到了100Mbps。实际上,“千兆”LTE站点也已经出现。网络中大部分的LTE延迟通常低于20毫秒。未来几年,LTE将继续作为5G技术的基础和支撑网络。终有一天,5G将成为主要的宏网络技术,但它最初的作用可能是提供更高的通信容量,以满足用户高度集中区域的严苛需求,接着推进在垂直领域的应用。

5G会应用于物联网(IoT)和非常低延迟的应用。这些用例将首先出现于工业制造等应用中,例如通过无线方式,以超低延迟管理机器人制造。5G真正的姿态将会是高速、低延迟和低功耗设备的集合。5G的架构变化将使运营商能够选择去程选项,以实现最佳延迟或吞吐量性能。以上这些针对不同垂直市场会出现专门的用例并分阶段陆续实现:蜂窝移动、物流、制造和医疗行业都将有各自特定的需求。

小基站部署标准化

有关小基站部署挑战的讨论在业内已经存在了一段时间了,但其部署仍具有相当大的难度。站点选址就是挑战之一。更大体量的项目已经开始出现,但部署所需时间可能超乎我们所有人的预期。光是分区过程就会持续12个月甚至更久。凭借基站天线、滤波器/TMA塔放产品和射频线缆等具有卓越性能的高质量无线解决方案而荣获中兴2017年度全球最佳合作伙伴奖的

康普公司,将会肩负起加速小基站部署进程的重任,并发挥重要作用。

我们都知道毫米波段面临的挑战:高频段上的信号失真非常可怕。毫米波固定无线接入很适合采用大规模多输入多输出(Massive MIMO)和有源天线。预计从今年开始,针对固定式无线和低移动性应用,市场上也将出现适用于6GHz以上频段的有源天线。也就是说,具有多频段和波束形成能力的传统天线仍将为无线网络的基础。这也是一个站点选址的问题,更具体地说是基站塔空间选址问题。基站塔已经够多了,如果运营商想要增加新的频谱或技术,就需要找寻新空间。通常情况下,这意味着需要更换天线,以同时支持当前频段和新增频段。如今基站塔上采用的任何设备都必须能够用于多重用途,并有余力应对未来需求。

当然,无线领域还有许多其它技术也正被热烈讨论。物联网的复杂性管理就是其中之一。在亚洲,我们已经看到以中国移动和中国联通为首的企业已经展开了物联网设备的大规模部署。在中国之外的亚洲其它地区,则更偏向是一种“混合型”的应用。显然,随着物联网在这些国家中的应用越来越普遍,我们将会迎来更高层次的一体化。

我们可能将看到亚太地区电信运营商的整合,大多数国家运营商的数量最多达到3至4家。随着整合的进一步深入,运营商们在提高运营效率和采用新技术方面也有望取得更大进展。

最后,我们对于5G的定义也将在今年取得重大进展,包括5G自身以及其面向现实世界应用的定义。最初对于5G非理性的狂热已经回落,而下一步思考的则是如何将5G变成现实。

在虚拟运营商试点三年后,一些运营商淡出了这个圈子。利润空间小、施行实名制、活跃用户数低、码号资源受限,种种因素叠加,使虚拟运营商市场从试点之初的火热下滑到现在的生死考验。是民资进入电信领域又遭遇“弹簧门”了吗?在经过了虚拟运营商曾大量发号,为垃圾短信、电信诈骗打开方便之门后,虚拟运营商的规范经营、手机的实名制势在必行,这道去除油污的“滤网”,实质不是“弹簧门”。

在手机实名制之后,远特通信总裁王磊却认为2018年会是他们的“好年景”。在2017年上半年,远特一样也面临用户数下滑问题,但到10月份,远特的用户数已经企稳,收入开始上扬,呈现“微笑曲线”趋势。在虚拟运营商正经受生死考验之时,远特做对了什么可以逆势而行?

虚商赴考实名制 远特模式获生机

本报记者 刘晶

把实名制做到极致便利

王磊随身带着一个远特的“神器”——一体化工具包。一本书大小的盒子里,装着一个写卡器和一摞白卡,以及一些相关文档。“这是我们验到售卡网点的标准化工具,通过手机上的APP和写卡器,前后大约用一分钟时间,可以把开卡人的个人信息,包括手持身份证的照片、身份证、个人签名,有些复杂一些的包括人脸识别都可以集采完,快速开卡。”王磊说,“网点拿到的是白卡,约1元钱一个,在开卡时,网点能够共享全域的码号资源,用户也可以多种方式支付,如果用商户的钱开卡,商户立刻就可以获得我们的佣金和激励。”

相对于以前的虚商卖卡,一张卡有码号资源和开卡的基础资费,资本沉淀在每张固定的卡中。王磊认为,远特的创新体现在几个方面:

一是所有码号和白卡全域共享,二是任何一个合作伙伴不用放多少资金,发展用户也很便捷,网点写号要实名认证,从商业手段和激励手段上都实现了闭环管理。

据介绍,远特从2017年5月推出一体化工具包到现在,已经有上万户,远特将这种运作方式的整体称为卡盟。卡盟是远特面向合作商家与合作伙伴打造的互联网化业务发展经营管理体系,实现一点接入全网资源共享,数据透明实时结算,实现了与中国联通销售平台的打通,可以售卖非虚拟运营商号段的冰淇淋套餐。到2017年10月31日,卡盟的一体化工具包已经经过9次迭代、22次升级。

“通过卡盟,我们降低了所有参与者的成本,使用白卡保护了卡商利益,而且还有中国联通销售平台打通后丰富的产品供应。”王磊说。

针对实名制做到极致简单地开卡,是远特突出的优势。远特看到的2018年机遇,是将这种优势在物联网中加以应用。

将物联网开卡做得极致便利

越来越多的智能可穿戴设备也需要开卡,如何将这种开卡需求做到极致地便利呢?

远特的办法是针对智能可穿戴设备开发SDK方案,而且是一个开放的体系,对将产品能力和运营能力开放给智能可穿戴设备商、智能车载设备商,或者智慧城市、工业互联网的集成运营者,其方式是APP+SDK,SDK方案中也有一张白卡,一样可以完成实名制申报,以及写卡、充值、客服和查询等,整个过程购买智能设备的用户可以自行完成。谈到设备商的SDK方案,王磊说,中小企业大约2周就能完成开发。

“我们希望用互联网思维来做销售。”一直从事通信行业、技术出身的王磊在发展远特时做了一次将电信级的系统和互联网级的交互与结算相叠加的尝试。“大家都觉得微信方便,我们就想能不能把我们的售卡做到像用微信那样方便。”无论是卡盟一体化工具包,还是SDK,都是在这思路上做开发。

目前智能可穿戴设备、车联网设备销量越来越大,对SIM卡的需求也随之增加。三大基础电信运营商也将这一市场看作蓝海,在这打造物联网网络体系以及联网平台。其实这也是虚拟运营商的蓝海。王磊说,卡盟SDK开放平台能够提供四种能力,一是芯片与解决方案,二是码号资源与eSIM方案,三是流量运营能力,四是大数据能力。在售前,远特可以为合作伙伴定制专属套餐;在售中,卡盟开放SDK,将业务能力集中到合作伙伴的业务平台中,提升用户使用便捷性和业务渗透率;在售中,对合作伙伴成本透明、实时结算、收益共享。

远特在实名制后的逆袭,使这家公司更看好未来增长。2017年,远特用户达到900万,在网用户500多万。“2018年,我们希望实现在网用户700万。”王磊说。