

行业信息监测与市场分析之

信息产业篇



目录

快速进入点击页码

产业环境	3
【政策监管】	3
回顾 2015 展望 2016 电信监管依旧任重道远	3
工信部厘定民资准入界限民资宽带牌照密集落地	6
工业和信息化部关于移动通信转售业务批发价格调整的指导意见	8
【发展环境】	9
中国信通院技术与标准研究所副所长何宝宏：云计算正在迈入 2.0 时代	9
趋势 2016 特稿 11 移动互联网与运营商机遇	9
2016 年 ICT 业十大趋势预测：跨界合并抢食互联网	12
何时进入 5G 时代？无需再等 10 年	14
运营竞争	15
【竞合场域】	15
从最新财报看新常态下电信业的发展	15
中国移动 2016 年工作会：保持 4G 优势，推进改革突破	18
我国移动通信转售业务发展两周年盘点	21
中国电信与国务院扶贫办共建大数据平台实施“互联网+精准扶贫”	24
【市场布局】	25
中国电信 70 亿布局终端	25
中国联通和西班牙电信成立合资公司提供专业的大数据服务	26
重庆移动大数据提升流量经营	26
技术情报	27
【趋势观察】	27
2016 年智能手机竞争重在借力	27
去哪儿网被封杀继续发酵携程阿里向航企服软	28
蚂蚁首席数据科学家：航空退票险已扭亏为盈	29
【模式创新】	30
乐视与 FaradayFuture 达成战略合作首款概念车亮相	30
互联网联合并购风起云涌的背后	31
终端制造	35
【企业情报】	35
联想华为手机风云：南北两强同一战场不同命运	35
市场服务	52

【数据参考】 52

 阿朗超宽带固定接入技术助力瑞士电信光纤到户部署突破 100 万..... 52

 我国手机上网用户超 9 亿 5G 技术试验今年将全面启动..... 53

 视频个人付费市场突破 10 亿大关..... 54

海外借鉴 54

 雅虎计划裁员至少 10%涉及员工将超 1000 人 54

 苹果一季度订单下滑 30%应用商店年收入却创新高 55

 加拿大两电信巨头将合并 ShawCommunications 收购 WindMobile 57

 英国投巨资发展数字技术 2020 年所有政府服务可实现在线支付..... 57

 英国《金融时报》2016：科技行业变数丛生..... 58

 越南互联网覆盖率达 52% 60

 韩媒：中国电子产业直逼韩国小米在韩掀起网购潮..... 60

 中国主导的 4G 标准获全球广泛应用..... 61

 中国智能手机在印度热卖印媒：占据 1/5 印度市场..... 62

 “携程”投资印度在线旅游公司..... 63

产业环境

【政策监管】

回顾 2015 展望 2016 电信监管依旧任重道远

2016 年，随着全球数字经济的发展，以及我国信息通信服务业将在经济转型和社会发挥越来越重要的作用，信息通信业发展与监管面临越来越多的冲击与挑战。

回首 2015 年，以互联网为代表的新一代信息通信技术进入快速发展、跨界融合、变革引领的新阶段。信息通信业在社会中的基础性、战略性、先导性地位日益突出，技术融合、业务创新、商业模式创新空前活跃，不断引发多领域、多维度、系统性、革命性的群体突破。党中央国务院高度重视信息通信业的发展，将信息通信业发展提高到国家战略高度，加快布局，着力构建产业新优势。回首过去的一年，硕果累累，展望未来任务更重，外部环境变化将给予信息通信业更大机遇与挑战。

回顾 2015：电信监管热点频出

热点一，大力推进新一代信息基础设施的建设。2015 电信普遍服务补偿机制取得实质性进展，财政部、工信部联合出台《关于开展电信普遍服务试点工作的通知》，解决了多年未定的电信普遍服务机制与补助资金问题，组织开展电信普遍服务试点工作，大力推动农村及偏远地区加快宽带发展，促进城乡基本公共服务均等化，带动农村经济社会发展和信息化水平不断提升。发放 4G 牌照，4G 网络覆盖全国城市，实现了移动通信从 3G 突破到 4G 同步的跨越。建成了全球最大规模的宽带通信网络，持续推进光网城市建设。促进重点行业信息化步入集成应用新阶段，互联网经济走在世界前列。

热点二，“提速降费”普惠百姓。为落实《国务院办公厅关于加快高速宽带网络建设推进网络提速降费的指导意见》，工信部狠抓网络“提速降费”，在固定通信方面，免费升级一档、免费速率翻倍、降低套餐价格，使单位带宽降价 30%；在移动通信方面，降低热点国家国际漫游费，取消了京津冀长途漫游费，出台了套餐内流量当月不清零、降低了移动流量费用等，使单位流量降价 30%。多种措施并进使整体电信资费水平得以进一步下降，同时提升了电信业务的性价比。

热点三，监管部门积极推进电信市场开放，促进市场竞争主体多元化。首先是加强移动通信转售业务试点工作，建立批发价格动态协调机制，开展移动通信转售业务试点评估工作，研究移动通信转售业务正式商用实施的政策意见，已有 39 家转售企业发展用户超过 1500 万。其次是发布《关于进一步扩大宽带接入网业务开放试点范围的通告》，开放试点覆盖 26 省的 61 个城市，已批准 62 家试点企业。最后是在全国范围内放开在线数据处理与交易处理业务（经营类电子商务）的外资股比限制，全面放开电子商务业务外资投资持股比例限制。

热点四，监管部门加快推进信息通信相关立法进程，完善制度法规。完成无线电管理条例修订草案立法审查；网络安全相关立法工作取得重大进展，《网络安全法》（草案）对外公布；《刑法修正案》等网络安全相关法律获得通过；跨境数据流动、网络监控、个人信息保护、关键信息基础设施等相关制度进一步完善，为建设网络强国提供制度保障。

热点五，完善事前准入管理、加强事中事后监管。明确市场边界，建立健全与信息通信服务业发展相适应的市场准入机制，完善事前准入管理。加强事中、事后的管理，建立行业信用体系的监管体系，加大热点、难点问题的治理力度，坚决制止侵害用户合法权益的不法行为。

热点六，加大个人信息保护，保障电信用户权益。出台并落实工信部《关于 2015 年电信行业行风建设暨纠风工作的指导意见》，深入整治不明扣费，对“恶意扣费”零容忍，使全行业不明扣费申诉量，三季度比一季度下降 64.%。推进电话用户实名制和打击治理电话“黑卡”、垃圾短信、“伪基站”等专项行动成效显著，电话用户实名率达到 92%。加大用户信息保护工作力度，推动电信和互联网服务用户个人信息保护 5 项国家标准工作，对 12 万 APP 开展监测，查处 197 款违规软件。

热点七，大力提升产业融合创新发展的水平。2015 年，三网融合开始面向全国推广，实现了全国范围内的广电电信业务双向介入，IPTV 用户已超过 4500 万。积极部署工业互联网，促进 M2M 终端发展和重点行业系统集成应用方案。出台《工业和信息化部关于贯彻落实〈国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见〉的行动计划（2015-2018 年）》，以实施“互联网+制造业”和“互联网+小微企业”为重点，推动互联网与经济社会各个领域的融合发展。

热点八，营造安全健康环境，确保网络安全。深入推进通信网络和关键信息基础设施安全防务工作，提升企业网络安全的防护水平，加强移动应用程序和应用商店网络安全管理，保护用户个人信息安全。继续打击利用通信信息诈骗等网络犯罪，大力净化网络环境。

2016 机遇与挑战并存

2016 年，随着全球数字经济的发展，以及我国信息通信服务业将在经济转型和社会发挥越来越重要的作用，信息通信业发展与监管面临越来越多的冲击与挑战。第一，“互联网+”业务属性多重，模糊了行业主管部门与传统管理部门监管边界，冲击线下传统管理制度，要求行业管理走向融合监管、创新转型。由“互联网+”引发的制度冲突和激烈抵抗仍在持续发酵，新制度仍在探索期，融合业态的非法存在仍将持续。在经历这两年的网络化激烈冲突后，2016 年交通、医疗等将行业进入“互联网+”新制度的落地期，开放化、合法化成为趋势。第二，繁荣数字经济需要促进数据全球流动，但维护数据安全要求一定程度上限制跨境数据流动，如何在确保境内存储数据，并对境外存储加强安全评估的前提下，确保信息和数据的自由流动，以驱动互联网和数据经济，是摆在监管者面前的一大难题；第三，TPP 等全球自贸区谈判对我国电信市场开放中涉及的负面清单、准入前国民待遇等问题、号码携带、网络中立等问题提出挑战，倒逼电信监管政策要适应并调整。同时，国内电信市场进一步向民营资本开放要求电信监管进一步完善竞争监管政策。

电信监管任重道远

第一，继续实施宽带网络“提速降费”行动。制定高速宽带网络建设和“提速降费”年度行动方案，力争 2016 年基本实现所有设区城市光纤网络全覆盖，20M 以上高速宽带用户比例超过 50%，4G 用户达到 6 亿户。实施电信普遍服务补偿机制试点，落实通信基础设施纳入城乡规划工作。

第二，推动融合创新应用发展，规范大数据开放与交易。稳步推动三网融合业务分期分批扩大至全国。有序推进工业互联网发展，研究制定总体方案、标准体系框架及推进策略。研究制定数据开放和保护制度，规范数据交易市场；制定数据交易标准，建立网络数据分级分类保护制度，以进一步推动大数据及云服务规范发展。

第三，强化互联网管理和网络信息安全保障。尽快出台加强和改进互联网行业管理、促进互联网产业健康发展的指导意见。抓好新版电信业务分类目录的实施，发布试办新型电信业务管理办法。深入开展不良网络信息和网络环境综合治理，实施网站安全专项整治、打击治理通讯信息诈骗等专项行动。进一步规范电信和互联网等企业经营和竞争行为，探索建立互联网市场主体信用评价体系。

第四，重视“互联网+”业务的融合监管。一方面，要强化事前、事中与事后监管。电信行业监管在事前重点要放开一些增值电信业务的外资持股限，扩大竞争

主体；事中监管要维护网络安全、数据安全和用户信息安全；事后监管要对未备案的，责令禁止提供接入服务，对违规企业进行行政处罚、甚至吊销牌照等。另一方面，强化互联网平台监管。增强平台监管，界定平台责任、强化行业自律。

第五、加快重点立法，推进简政放权。组织开展“互联网+”行动计划等配套立法研究，集中力量推进重点立法。积极做好《无线电管理条例(修订)》提请国务院审议相关工作，以及《条例》颁布后立法宣贯和培训等工作，推动电信法、电信设施保护条例立法。

来源：《通信世界周刊》2016年01月05日

工信部厘定民资准入界限民资宽带牌照密集落地

民资加速进入宽带接入市场，被认为是深化电信业改革的重要一环。如今，电信业改革获得突破性进展，民资准入再获实质推进。2015年末，工信部发布了《电信业务分类目录(2015年版)》(以下简称《目录》)，宣布自2016年3月1日起施行。《目录》在维持“基础电信业务”和“增值电信业务”两大类分类框架的基础上，优化调整了“蜂窝移动通信业务”、“信息服务业务”等类别或内容。为了支持民营资本进入电信业，《目录》调整设立“网络接入设施服务业务”，并在该类别下新增“有线接入设施服务业务”子类，为未来具备条件的企业申领相关业务经营许可奠定了基础。

当前，政府层面推进民资进入电信业的力度不断加大，提速降费、3G用户大规模转网4G等也为其提供了广阔的市场空间，民资在最后一公里、增值服务创新方面具备一定优势，但挑战与机遇并存，虚商两年试点效果差强人意，民资面临基础电信运营商磨合竞争等因素影响突出，进入电信业挑战重重可见一斑。未来，民资如何找准市场切入点和利润增长点，如何处理好与基础运营商的竞合关系等是其能否在市场立足的关键。

厘清民资准入界限助力电信业转型

为适应电信新技术、新业务发展，进一步推进电信业改革开放，促进电信业务繁荣健康发展，扩大信息消费，规范市场行为，提升服务水平，保障用户权益，依据《中华人民共和国电信条例》，工信部对《电信业务分类目录》重新进行了调整，该版本为2000年9月颁布施行第一版《目录》后的第三次调整。

眼下，混合所有制已然成为新一轮国企改革方案的关键词，民资的作用被寄予厚望，电信业在吸引民资、混合所有制改革方面的实质性举措也不断增多。工信部相关负责人透露，为推动电信市场开放，支持民营资本实质性开展基础电信业务经营，工信部开展了移动通信转售业务试点和宽带接入网业务试点。此次《目录》即在两大业务试点的背景下，进一步厘清了民资准入的范围。关于移动通信转售业务，《目录》明确指出，是通过转售方式提供的蜂窝移动通信业务比照增值电信业务管

理，为未来具备条件的企业申领相关业务经营许可奠定了基础。关于宽带接入网业务，《目录》调整设立“网络接入设施服务业务”，并在该类别下新增“有线接入设施服务业务”子类，为未来具备条件的企业申领相关业务经营许可奠定了基础。

由此，电信业向民资开放的市场环境越发趋于成熟。未来，民营资本不仅可以进入“170”虚拟运营商许可，更可以进入宽带业务。从另一方面考量，针对资本合作、业务代理等模式转变，民资加速进入电信市场也给竞争格局带来诸多变量。

电信业开放全面提速

宽带中国已为国家战略，降本增效利国利民。业内人士普遍认为，“民资获准从事宽带接入业务，将催生新一批宽带运营商，在市场竞争带动下，不仅促进整个电信行业发展，还会为用户带来更为质优价廉的宽带服务，有助于推进国家宽带战略的实施，也有利于提速降费。”基于此，民资进入电信业步伐不断提速，在新《目录》发布之前，已有动作。

工信部于2013年5月出台的《移动通信转售业务试点方案》是一个起点。截至目前，我国的移动转售两年试点期结束。据中国信息通信研究院发布的最新数据显示，获牌的42家企业已有39家完成了系统建设和放号的工作，用户总数在2015年11月底已达1789万户，预计2015全年将超2000万户。

电信市场的开放程度，随后由虚拟运营扩大到宽带接入市场，成效初显。工信部于2014年底发布《关于向民间资本开放宽带接入市场的通告》，正式提出开展宽带接入网业务开放试点工作，首批试点城市包括上海、南京、杭州、宁波、厦门等16个，后在2015年中将北京纳入试点。截至2015年末，全国多地民资宽带运营商正式获得试点批文。宽带智库民营宽带产业联盟秘书长邹学勇透露，截至目前，已有60家企业获发105张民营宽带试点牌照。有如江苏第三批宽带接入民营试点获批，红豆电信、北京世纪互联、上海寰创通信、江苏亨通光电、长城宽带等五家民营企业5家公司入围；北京市通信管理局向网宿科技股份有限公司和北京世纪互联宽带数据中心有限公司两家民营企业颁发了宽带接入市场试点批文；陕西省通信管理局向西安天互通信有限公司发放首家宽带接入网业务试点批文，西安市宽带接入市场正式向民资开放；海南省通信管理局向通过审核的省内首家民资企业——海南艺进信息科技股份有限公司发放了宽带接入试点批文……

部分民企同时具备移动转售和宽带业务资质，开始提供融合性通信服务。有如天津长城宽带不仅完成了从增值电信业务运营商向基础电信运营商的转型，还拥有了建设宽带接入网业务所需的基础网络设施的资质。整体来看，民资全面进入对电信市场竞争格局起到了优化的作用。

民资如何活下来？

长远愿景和政策红利总是美好的，参与方也都是满满的热情，但民资也正在遭

遇现实难题。虚拟运营商两年试点效果差强人意，可以看出民资进入电信业挑战重重，既是市场固有环境因素影响，又有民资自身弊端阻碍的原因。谈及未来，先要能活下来，才是长远发展的问题。

从政策角度来看，电信市场需要民资，但民资在电信市场的“存活率”取决于运营商的合作机制，以及相关政策的影响。因此，在民资准入力度日益扩大的同时，如何保障政策落地和避免武断式改革，推动市场资源优化配置，值得深思。

从民资角度来看，贯穿当前行业发展的提速降费、3G 用户转网 4G 等都为其发展预留了市场空间。但面对机遇期，民资仍要面临与基础电信运营商竞合、自身运作能力、粘留用户等方面因素影响，找准市场切入点和利润增长点，处理好与基础运营商的关系才是上策。具体而言，虚商需要先提高用户粘性，再想办法创造盈利点；民资宽带则要避免重蹈虚商覆辙，结合自身原有优势推出差异化的产品。

于整个行业发展而言，电信业不断开放，在合作中竞争，在竞争中合作已成行业共识。国泰君安分析师宋嘉吉指出，通信行业将是未来十年中国经济转型的支柱，一个成功的通信行业不能狭隘地用运营商、设备商的报表利润来衡量，而更应看其对“互联网+”的支持力度，对中国经济增长方式转变的贡献力度。

来源：《通信信息报》2016 年 01 月 07 日

工业和信息化部关于移动通信转售业务批发价格调整的指导意见

工信部通信〔2015〕479 号

中国电信集团公司、中国移动通信集团公司、中国联合网络通信集团有限公司，各移动通信转售业务试点企业：

移动通信转售业务试点工作启动以来，遵循发挥市场机制基础性作用的原则，基础电信企业和转售企业采用谈判方式，初步建立了多种转售模式，并随市场零售价格变化进行批发价格的调整。为了更好地促进移动通信转售业务的健康发展，鼓励差异化合作创新，现就移动通信转售业务批发价格调整提出如下意见：

一、移动通信转售业务的批发价格应低于基础电信企业同类业务平均业务单价（或套餐价格）。基础电信企业和转售企业可根据市场情况和商业合同约定，选择资源池转售或套餐转售等模式。在资源池转售模式下，移动话音、短信、移动数据流量等业务的批发价格应低于基础电信企业同类业务的平均业务单价。相关业务的平均业务单价按照基础电信企业向资本市场公开的全年财报数据计算（收入/业务量）得出。在套餐转售模式下，套餐的批发价格应低于基础电信企业面向公众市场销售的套餐价格，具体折扣由双方协商确定。

二、移动通信转售业务批发价格要与基础电信企业平均业务单价（或套餐价格）进行联动调整。为了适应电信市场发展变化，移动通信转售业务批发价格原则上至少每年调整一次，鼓励基础电信企业和转售企业根据市场情况和商业合同约定，在

一年内及时、多次对批发价格进行调整。在资源池转售模式下，基础电信企业应于资本市场公开全年数据后一个月内，与转售企业协商确定调整批发价格。在套餐转售模式下，基础电信企业应于市场推出新的主流套餐或原套餐降价后一个月内，与转售企业协商确定新的套餐转售批发价格。基础电信企业应将调整后的批发价格及时告知工业和信息化部（信息通信发展司）。

三、基础电信企业和转售企业间要建立移动通信转售业务批发价格协商的常态化工作机制。基础电信企业和转售企业应分别确定负责批发价格谈判、协调的专门人员，本着平等互利共赢的原则，定期进行协商沟通。支持中国通信企业协会虚拟运营分会发挥平台和协调作用，对移动通信转售业务批发价格方面出现的问题和争议，组织基础电信企业与转售企业及时磋商研究解决。

来源：信息通信发展司 2016 年 01 月 06 日

【发展环境】

中国信通院技术与标准研究所副所长何宝宏：云计算正在迈入 2.0 时代

云计算正在迈入 2.0 时代。自 2008 年概念兴起至今，云计算已经走过了热热闹闹的 7 年。这 7 年，云计算经历了存在 Bug 的试验性 1.0 时代，真正可用的 2.0 时代正在来临，今天，云计算市场的争夺焦点开始从公有云市场转向行业云市场，面向企业和行业的云服务正在兴起，云计算市场格局将重新建立。

互联网技术普遍存在“7 年之痒”的定义。一个新技术从诞生或引起关注到第 7 年就应该有个“交代”了。今天的云计算正在遭遇“7 年之痒”。从市场发展看，最具代表性的特征就是云计算市场正在进一步成熟，行业云服务开始兴起。相比较面向个人的公共云服务，行业云服务无论是在可靠性、安全性还是在服务质量上，都有显著提升。

在行业云时代，电信运营商的优势将凸显。在公有云市场，互联网公司凭借创新取得了竞争优势。而在行业云市场，互联网企业的优势将被削弱，而电信运营商拥有网络、IDC、渠道、品牌影响力等资源。因此，未来几年运营商的云服务将会得到快速发展。

迈入 2.0 时代，云服务的商业模式也开始转变。如果说 1.0 时代的收费模式是以用户为中心，按需分配、按量付费，那么 2.0 时代则是按质收费。云计算服务将会根据安全性、可靠性和服务能力等分级，从按“量”收费发展到按“质”收费的商业模式，以用户为中心，而不是服务商，更不是软件制造商。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 05 日

趋势 2016 特稿 11 移动互联网与运营商机遇

2015 年，“互联网+”上升成为了国家战略。

然而，长期以来，网速慢和资费高的现象屡遭吐槽，成了电信行业最有争议的两大话题。甚至引发李克强总理的高度关注。

随后，对宽带的“提速降费”的讨论很多，运营商在这个过程中饱受非议，但这也是其 2016 年发展的重要机遇所在。

艾媒咨询对 4G 服务、资费情况进行分析后发现，国内 4G 资费仍有下调空间，并且下调幅度或接近 50%。

从百兆宽带到 4G+，基础网络的不断迭代更新成为运营商最硬的未来市场。在这个充满想象力的未来网络上，承载的将是“互联网+”、物联网、云计算、智能制造等一系列超级市场，所以归根结底，4G+、高速宽带，乃至 5G 才是运营商决胜未来的立身之本。

4G+后发制人

2015 年 8 月 1 日，中国电信在部分城市率先推出了 4G+，紧随其后，中国移动也发布了 4G+服务，中国联通也在 12 月份推出 4G+。2016 年也是真正意义上的“4G+”元年。

中国移动的“4G+”战略起步于 2015 年 9 月，在广东、上海、江苏、安徽和浙江 5 个省市试用 4G+，平均最高下载速率可达 220Mbps。此前，中国移动总裁李跃也曾在 2015 年中国移动全球合作伙伴大会上表示：“将在全国部署超过 10 万个 4G 载波聚合 CA 基站，将覆盖国内所有地级以上城市的核心城区、热点区域，4G+客户的下载速率将提升一倍。”

在 4G 时代，输给了中国移动，中国电信和中国联通都心有不甘。

2015 年 12 月 29 日，中国联通年终工作会再次聚焦战略，集中一切资源来发展 4G/4G+。对于他们来说，用户持续流失在很大一定程度上是对待 4G 不够积极，在 WCDMA 上耗费过多精力、财力和物力。

而更早的 2015 年 8 月份，中国电信就开始了抢跑。在“2015 年天翼终端交易博览会”上，中国电信发布了“天翼 4G+”，表示 2017 年底使 4G 网络达到 3G 网络的同等覆盖水平，同时也带来了 20 多款支持“天翼 4G+”的终端。

“天翼 4G+”的下行峰值速率可达 300Mbps，上行峰值速率可达 50Mbps。形象来说，用户在这个网速下，下载一部 2GB 的电影只需 1 分钟，而上传一个 10MB 的文件只需 1 秒。据了解，“天翼 4G+”采用的是载波聚合技术，比 4G 网速快一倍，可以简单理解为高速公路多了一条车道。

“4G+”肯定是机遇，这也是电信运营商争取首先商用的原因所在。

然而，“4G+”的竞争，说到底，比拼的就是各家的体验和服务，比如支持“4G+”的终端有多少，网速体验、覆盖是不是真的那么好。

从之前国际电信联盟发布的时间表来看，2020 年将完成 5G 标准制定。从目前

的节奏来看，5G 标准出台的步伐有望加快，预计到 2020 年就可以实现商用，而覆盖到全球市场至少要到 2040 年。

按照业界预测，2020 年的流量需求将是目前的 7 倍，现有的网络技术无法支撑。而“4G+”正是运营商针对 4G 网络升级后推出的一项服务，之后，作为过渡到 5G 的技术承载，4.5G 的概念也会迎来商用。

与此同时，国外的电信运营商也在加紧布局“4G+”战略。世界各大运营商抢的就是时间。

倒逼革新

早在 2013 年 8 月 17 日，“宽带中国”战略正式被上升到国家意志。

而在不久前召开的第二届世界互联网大会上，习近平总书记再次提及了“宽带中国”战略，预计到 2020 年，中国宽带网络将基本覆盖所有行政村，打通网络基础设施“最后一公里”，让更多人用上互联网。

这对运营商来说，何不是一场机遇呢？除了 4G+，三大运营商都将光宽带作为 2016 年的业务核心，目标是在全国城市实现宽带全光网覆盖。

理想很丰满，现实很骨感。现实是，根据我国宽带论坛的最新测试结果显示：我国平均下载速率达到 5.12Mb/s，高于全球平均 4.5Mb/s，但与领先的国家还有很大的差距，因而还需要付出很大的努力。

作为宽带中国的主要运营商们都在争抢这一巨大的蛋糕。

中国电信正在加快推进光网和 4G 网络覆盖建设，提供双百兆网络服务，努力建设一批“全光纤入户市”、“全光纤入户县”；中国联通全面推进宽带网络光纤化改造，力争在 2016 年底基本实现 PSTN、DSLAM 设备和相应铜缆的退网，实现全网的光纤化改造。而在移动通信上占据领先优势的中国移动也不甘在宽带中国的建设上落后，加快宽带网络光纤化建设，大力推动住宅区和住宅建筑区内的管线资源共建共享，同步提高骨干网传输能力和效率，提升有线宽带网络质量，宽带中国另一个值得重视的力量中国广电网络公司，紧紧抓住三网融合第二批试点全面展开的难得机遇，努力使广播电视网络向双向、智能、泛在、安全的宽带网络发展。

但是，对于三大运营商和广电网络来说，宽带提速必须要有资金投入。因此提速降费还是要靠“宽带中国”战略的资金落地，国家战略性公共基础设施需要有国家层面的有力支持，包括政策和资金，从而带动全社会支持。

另外，开放非国有资本，发展混合经济和新模式，从财政、金融、税收、监管等各方面为开放非国有资本提供实实在在的支持，例如目前宽带接入网向民资开放，工信部已经开始试点。

民资将为市场注入多种创新元素，可能会倒逼国资宽带运营商进行业务革新。宽带接入市场向民资开放有利于我国整个宽带市场的规范化，也能够通过融入民资

来激发市场的活力。

来源：通信产业网 2016 年 01 月 08 日

2016 年 ICT 业十大趋势预测：跨界合并抢食互联网

2015 年，运营商不断试图在“流量”与“资费”之间寻求平衡，但收效甚微。这是否预示着“前向流量经营”已经走入拐点，面向车联网、智能穿戴、O2O、移动支付、互联网金融等诸多新兴业态，利用庞大的用户群数量夺取这些新商业模式中的制高点、开展广泛合作、构建自己的互联网生态圈，已经成为未来运营商全新的业务增长点。

在 2015 年运营商实施“流量不清零”的首月，其基础电信业务收入同比下降了 6.5%，因为“一味单向地要求降低资费且提高网速”这个命题本身就是一个“死胡同”。在流量经营时代，运营商实际上应该做的是，保持人均使用流量与相对资费双向“一升一降”，这样才能保持企业对于网络投资具备充足的现金流，以保证企业的可持续发展。

不过，当下“流量”与“资费”之间不协调的现状，实际上也在暗示“前向流量经营”可能已经走入一个拐点，在面向车联网、智能穿戴、O2O、移动支付、互联网金融等诸多新兴业态中，利用庞大的用户群数量夺取这些新商业模式中的制高点、开展广泛合作、构建自己的互联网生态圈才会产生新的业务增长点。

趋势 1：电信运营商跨界经营范围扩大

2015 年的“双 11”和“双 12”，阿里的移动支付平台为其贡献了将近 1500 亿元的资金流量，电信运营商也有移动支付平台，但多年来仅靠做单一政企业务并没有带来较大效益。运营商应该从类似“飞信”、“易信”中吸取教训将互联网平台做起来。而运营商在这个方向上能做的就是将流量经营用到极致，通过互联网平台的扩大和跨界业务收入的增加逐步做“后向流量经营”，随着未来 VoLTE、SDN 的商用普及，实施“后向流量经营”面向前端免费型的基础通信将成为中国“提速降费”的真正出路，才符合国家中央的要求：通信网络是普适性的基础设施。

这需要电信运营商有商业模式创新和企业改革的决心。在“提速降费”政策趋势不变、运营商商业模式没有较大变化的前提下，我们预计工信部、电信研究院将引导行业向 CDN 投资，因为网速的真正提升，不仅是靠运营商，更多时候是互联网企业服务器、租用带宽受限，引导互联网企业建设更多的 CDN 节点是现阶段的必然趋势。

趋势 2：行业投资继续呈现波动态势

5G 必然是在各大厂家合作前提下的统一制式，网络向扁平化发展，制式越来越统一、接口越来越统一、扁平化、SDN/NFV 都是必然趋势。

5G 标准将不会由具体哪个国家、哪个企业主导，它将是“地球村”协同的结果，

在这个前提下，未来通信网络还有很多工作需要做，也预示着未来的通信投资不会剧烈萎缩，而是随网络技术更新换代有所波动，呈现结构性变化。例如 2006~2009 年，2G/3G 核心网投资较大；2012~2015 年数据中心基础设施专业投资较大；根据往年观察，5G 在建设之前，电信业务投资波动幅度依然在 300~500 亿元之间；4G 建设后，工程投资的视线将逐步转移到数据专业 SDN、数据中心云化（DCI）、传输骨干网上来。

趋势 3：“提速降费”促使 CDN 需求增加

与之前预料的一样，“提速降费”必然促使相关政府决策咨询部门引导行业投资重点向 CDN、IDC 实装率转移，数据中心“圈地运动”渐进尾声，CDN 业务将是 IDC 的一个重要方向，同时，传统通信机房的发展方向未来也是 IDC 化，服务器的响应速度和全路由的瓶颈决定了客户访问网站、发出应用请求带宽响应速度。如果仅是电信运营商单方面提升本地网速度或骨干网速度，而互联网企业没有部署更多的 CDN 节点，则网络访问速度依旧很慢，这是全路程的提速问题。

趋势 4：互联网安全将扩大为五大领域

我国连续两年在浙江乌镇举行的“世界互联网大会”是中央审时度势的长期谋划，第一届是国家总理李克强出席，在操作模式成熟后，第二届是国家主席习近平出席，而且是建设网络安全命运共同体，与“两化融合”思路类似，是在国际影响力上弯道超车的国策，是扩大国际影响力的举措。从国家安全角度体现出我国已将海、陆、空与网络并为“四大新国防”，从经济角度来说，它也与工业互联网、“互联网+”有千丝万缕的联系，因此从网络安全来说有几层意思：国防安全、涉密信息安全、经济安全、舆论安全、网络设施安全。我们咨询设计领域传统意义上谈的网络安全更多的是网络设施安全、防攻击、防数据泄漏、防后门等。

趋势 5：电信基础设施功能凸显，达成“网络中立”原则

美国 FCC（美国联邦通讯委员会）经历了 10 年历程，最终呈现了网络中立的原则。封堵、流量调控、付费优先显然违背了互联网的相关精神，在流量经营初期尚可按照契约精神、智能管道方式运作，长远来看网络基础设施属于普适性、外部经济、非排他性的公共服务，因此每个社会发展的阶段，通信网络扮演的角色均不相同。未来的通信网络必将纳入社会事业，委托专业建设维护公司进行总包、PPP、BOT 等模式的建设管理，未来的电信运营商也必将与互联网企业同台竞技，因此电信运营商应提早布局互联网生态圈。

趋势 6：电信运营商互联网业务收入增速放缓

2015 年电信运营商互联网业务收入持续增长，但是这种“高增长”是基于移动互联网业务的增长，例如，过去消费者每月 ARPU 消费 70 元，4G 网络之后移动互联网业务丰富多彩，流量消费有所增长可以接受，但如果大幅增长至 ARPU=140 元，

老百姓则不愿意长期埋单，在 4G 普及之前运营商的互联网业务收入仍为持续抛物线式增长，但电信运营商长久之计并不是流量经营，而是跨界经营。当移动互联网促使“消费者总感觉在克制消费”，这时就要改变商业模式了。

趋势 7：电信联通将往合并方向发展

铁塔公司的成立解决了比较明显的共享需求——铁塔和站址资源，而在面向 4G 投资上，两家运营商在站址储备、频段、现金流等方面都不如中国移动的实力强，电信与联通需要加强合作。同时，掌握两家运营商各自优势资源存在南北方交叉共享资源的需求。未来网络发展朝着基础设施资源方向发展，网络重复建设应减少到最低限度，才能体现公共设施的外部经济性，因此未来电信网络基础设施肯定是朝着共享的模式开展，具体是合并还是合作，笔者认为有可能是朝着合并的方向发展。

趋势 8：互联网企业在网络设施侧话语权逐渐增加

互联网企业 BAT 三家的市值在 2015 年已经超过三大运营商，且拥有足够的资金支持其投资到网络建设上，而电信运营商传统的“烟囱式”网络架构已经积重难返，SDN 发展已经十分迫切，如果说在业务端电信运营商已经输给了互联网企业，而网络架构这个最基本的饭碗再输给 BAT，那么电信运营商就只剩下传统业务分类法下的“营业牌照”了。

趋势 9：SDN/NFV、DCI 等促进网络网格化、扁平化

SDN/NFV 是网络架构的第四次变革，SDN 正在经历从幻灭到成熟，不过当前电信运营商貌似还执着于流量经营和沉醉于互联网流量收入的暂时高增长。其焦点都放在了业务前端，比如利润零散微薄的政企业务、存量客户维系、4G 客户推广、通信套餐设计等，并没有来自外部的改变通信网络的事实压力。未来的发展趋势是在业务端和网络端都有来自互联网的竞争压力，互联网企业已不满足于业务的增长，他们在寻求网络独立能力，这种过程是渐进式的“温水煮青蛙”的过程。

趋势 10：通信机房功能逐渐向数据中心机房迁移

随着网络 IP 趋势深入、SDN 的推进，通信机房原来“烟囱式”的网元结构、成排的传统交换机机柜等将向着服务器的方向转变，现在很多传统通信机房（如传输机房 OTN 机柜）已经出现了因设备功耗过大导致的“热岛”效应（长期需要风扇吹），2000 年后电信运营商普遍实施了三线分离，去除架空地板。而目前来看，架空地板又要回到机房，传统通信机房的建设模式将参照数据中心的建设标准实施；或者干脆将功能迁移到数据中心。未来，将有更多的通信机房空余出来，电信运营商应利用机会盘活这部分固定资产。

来源：《通信世界周刊》2016 年 01 月 05 日

何时进入 5G 时代？无需再等 10 年

根据当前国际标准制定与业界规划蓝图来看，5G 商用化并不遥远。在全球电信

强国抢先布局 5G 研发的当下，中国标准有望引领全球 5G 进程。

5G 即第五代移动通信技术的简称。业界预计，5G 标准峰值的速率可达每秒 20G 以上，以下载高清视频为例，所需时间可由数十分钟压缩至数秒。此前每代通信技术从研发、标准制定到最终投入商用大约历经 10 年时间。从目前趋势看，迈入 5G 时代已不需等待下个 10 年。

在互联网家庭接入率、移动和固定宽带使用率等主要电信指标方面全球领先的韩国最早投入 5G 研发。2013 年 12 月，欧盟与代表行业主要成员的“5G 技术设施联盟”签署协议成立“5G 公私营合作伙伴关系”(5G-PPP)，加速欧盟范围内的 5G 研发。在北美地区，美国最大的无线电信运营商韦里孙公司则提出，即将于明年开启 5G 技术测试，2017 年上马有限的商业试点服务。中国工信部在 2013 年 2 月牵头成立 IMT-2020(5G)推进组，正式启动我国 5G 标准化研究工作，成员包括中国主要的电信运营商、制造商和研究机构。当前，以华为、中兴为首的中国电信企业的 5G 研发进程令世界瞩目，有望成为 5G 国际标准的重要制定者。

来源：《解放日报》2016 年 01 月 05 日

运营竞争

【竞合场域】

从最新财报看新常态下电信业的发展

4G 风头正劲

在三大电信运营商第三季度财报所披露的信息中，4G 业务无疑是最大的亮点。

中国移动 4G 业务进入高速增长期。截至第三季度末，中国移动 4G 用户达到 2.48 亿户，4G 业务取得了突飞猛进的发展。为了测度这一发展速度，我们可以用 3G 来进行比较。目前中国移动 2.48 亿的 4G 用户数，已经超过了 3G 用户数在 2014 年 12 月底达到的 2.46 亿的最高值。中国移动的 3G 用户数达到顶峰用了 70 个月，而 4G 仅仅用了 20 个月就实现了超越。今年前三季度，中国移动的 4G 用户新增 1.57 亿户，平均每个季度新增约 5000 万用户。如果保持这一速度，中国移动 4G 用户到今年年底很可能突破 3 亿户，年度增长率高达 200%。

中国电信、中国联通 4G 业务未来发展可期。中国电信今年前三季度 4G 终端用户数达到 4373 万户，累计净增 3665 万户。中国联通的第三季度报告没有专门披露 4G 发展情况，据工信部公布的数据，截至今年第三季度末我国共有 4G 用户 3 亿 239.1 万，可大致推算出中国联通 4G 用户规模约为 1100 万。尽管同中国移动的同期增量相比存在较大差距，可是要知道，这是中国电信与中国联通于今年 2 月份获得 FDD 标准的 LTE 牌照后，用了仅仅 7 个月取得的成绩。中国移动在获得 TDD 标准的 LTE 牌照后，实现 4G 用户规模突破 4000 万用了 10 个月，此后呈现出明显的加速发展态势。相信随着 FDD 基站建设速度的提升以及市场拓展力度的加大，中国电信和中

中国联通的 4G 用户也将迎来快速增长。

4G 业务的发展将为三大电信运营商带来新的发展前景。中国电信前三季度移动服务收入持续增长，平均每月每户移动服务收入 (ARPU) 为人民币 55.5 元，与去年全年相比稳中略有上升。中国移动 4G 用户的快速增长为移动流量带来迅猛发展，移动数据流量比上年同期增长 151%。中国联通的第三季度报告也提示收入结构实现了持续优化。

短期困难待克服

与 4G 业务的迅猛发展形成鲜明对比的，是电信运营商收入增速的放缓。报告显示，2015 年前三季度，中国电信的经营收入同比仅增长 1.1%，中国联通的经营收入同比下降 3.8%，中国移动的表现最好，经营收入同比增长 6.5%，但是 ARPU 仍有所下滑。

电信运营商收入增速的放缓存在多重原因。第一，我国经济社会发展已经进入新常态，这在作为国民经济基础产业的电信业上也有所体现，并且电信业经过几十年的发展，年收入总量过万亿，已经与当年通信大发展之初不可同日而语，很难再保持大幅高于 GDP 的增长速度。第二，我国电信业正处于业务转型的关键期，传统的语音、短信等业务受新型互联网业务的替代作用日益增强，而移动化联网、信息化服务等新型业务尚在发展、培育期，虽然增长迅速，但是在整体上还不足以抵消传统业务下滑带来的影响。第三，电信市场政策的变化在客观上给运营商收入带来一定压力。中国电信的报告就表示，营业税改征增值税试点服务行业范围自 2014 年 6 月 1 日起进一步扩大至电信业，对本集团 2015 年前三季度的收入和利润造成一定程度的负面影响，特别是相对去年同期增加 5 个月的同比影响。并且，为贯彻落实政府有关政策要求，中国电信自今年 5 月起推出多项网络提速降费举措，也对收入造成一定的影响。中国移动、中国联通也面临类似的影响。

技术驱动是电信行业的重要特点，需要持续不断的资本投入以实现技术升级。中国电信第三季度报告显示，公司适度加大网络运营投入，为有线和无线宽带的协同发展打造竞争优势，加上经营性租赁费有所增长，因此 2015 年前三季度网络运营及支撑成本比去年同期上升 21.6%。中国移动也表示，在 4G 快速发展和加快战略转型的背景下，公司在 4G 优质网络建设和业务拓展、移动互联网发展布局等方面资源需求较大，因而资本开支及成本投入仍维持较大规模。中国联通今年前三季度网络、营运及支撑成本为 292.61 亿元。电信运营商的资本开支的主要来源是自身的业务收入，收入增速放缓将会给行业的可持续发展带来一定的压力。

电信业要想克服收入增速下降的困难，可能需要在以下几方面实现突破。第一是需要继续推动企业转型，提升综合业务提供能力。信息通信市场发展到今天，很难再单靠某一项业务来实现较大规模的收入，需要电信运营商依托基础业务提供综

合的信息化服务，而在综合业务提供能力上，电信运营商依然欠缺。第二，继续提升资金利用效率。扭转收入增速下滑的局面非一日之功，在这种大背景下，提升现有资金的利用效率尤为重要。第三，继续积极承接国家政策，将企业的发展与“网络强国”、“互联网+”、“一带一路”、“大众创业万众创新”等重大国策密切结合起来，凸显电信业在国家未来发展中的重要作用，在社会繁荣、国家富强的环境中实现自身的发展。

二八格局期待电信改革

在此次第三季度报告所披露的信息中，还有一项重要的内容被业界广泛关注，那就是市场失衡问题更加突出，也引发了对新一轮电信改革的预期。在此，笔者想结合电信业的实际做一下粗浅的分析和探讨。

市场失衡确实存在。在利润方面，今年前三季度中国移动以 854 亿元遥遥领先，是中国电信和中国联通二者净利润之和的 3 倍之多。在用户方面，中国移动依然一家独大，截至第三季度末，中国移动总用户数为 8.23 亿，中国电信移动用户数 1.94 亿，中国联通移动用户数 2.87 亿。但是这种市场份额的失衡已经存在多年，即便是在 3G 时代，中国移动的用户总数、收入、利润也是稳居第一。

那么失衡的市场需要哪些改革？当前，一提到电信改革似乎就是合并重组，但是在笔者看来电信改革需要关注的内容还有很多。

首先，电信改革需要考虑如何增强市场活力。从去年开始，我国的电信服务已经告别了政府定价实现了完全市场化，移动宽带转售业务、固定宽带转售业务的发展也进一步丰富了市场，市场的活力不断增强。下一步电信改革应该是沿着这一思路，通过继续深化改革，丰富多层次的市场参与主体，创新服务类型，提升服务品质，不断满足消费者的需求。

其次，电信改革需要考虑如何丰富监管手段。对于当前的市场份额失衡问题，除了简单的兼并重组外，还有很多的监管工具可以运用。以韩国为例，韩国通信委员会通过实施非对称管制，利用资费管制、互联互通管制、市场份额管制、号码携带与统一前缀号、频谱管制、终端补贴管制等手段，避免本国市场出现一家独大的局面，从而推动了市场竞争格局的形成。我国电信改革有必要借鉴国外成熟的经验，并结合本国实际，推动电信监管再上新台阶。

最后，电信改革需要争取更多国家政策的支持与配合。我国三大电信运营商肩负多重责任，身属基础性、先导性产业，有义务不断升级电信技术、不断丰富电信服务，从而为国民经济和社会的信息化打下牢固的基础；身为信息通信业的中流砥柱，有义务承担普遍服务、“提速降费”等社会责任；身为国有企业，还有义务实现国有资本的保值、增值。身背多重责任的电信运营商要顺利实现改革，特别需要国家政策的支持，否则就是在戴着镣铐跳舞，很难达到最佳效果。比如，要落实“提

速降费”，电信运营商必然要承受收入下降、开支上升的压力，是否可以考虑适当调整对三大运营商的经营考核指标？再比如，电信运营商的光纤宽带是承载高清视频信号的最佳载体，但是目前三网融合仍然需要政策上的进一步突破。

近年来，我国的电信业也一样进入了新常态，既有结构性矛盾需要克服，也有4G、光纤等新技术带来新的增长动力。面对这样一种新常态，电信业一定要坚定发展的信心，在全社会信息化建设掀起高潮的时期，基础电信行业面临的机遇一定比困难多。

中国移动 2016 年工作会：保持 4G 优势，推进改革突破

1月6日，中国移动2016年度工作会议在北京召开。会议提出，中国移动要牢固树立和贯彻发展新理念，适应和引领行业发展新常态，更好地支撑服务网络强国建设和“互联网+”行动。具体包括着力提升用户价值，着力增强核心能力，着力推进改革突破，着力加强党的建设和干部队伍建设，继续保持4G领先优势，打造高品质的宽带业务。

工业和信息化部副部长陈肇雄、国有重点大型企业监事会主席国一民、工业和信息化部总工程师张峰以及来自发改委、国资委的领导出席会议。中国移动党组书记、董事长尚冰在会上作重要讲话，中国移动总裁李跃作工作报告。

陈肇雄：深入推进提速降费

陈肇雄在讲话中全面回顾了2015年行业发展情况，对中国移动过去一年在扎实推进巡视整改、狠抓提速降费工作落实、加快发展TD-LTE、深化企业改革和发展转型、切实履行社会责任等方面取得的成绩给予了高度肯定。

陈肇雄表示，中国移动认真落实国务院要求和工信部部署，积极推动“宽带中国”建设，有效提升了网络传输能力，2015年1-11月手机上网流量平均资费同比降幅达42%，为完成行业提速降费目标做出了突出贡献。短短两年时间建成全球规模最大的4G网络，2015年新增4G用户数超过2亿，总数超3亿，有力地提振了产业信心，带动了TD-LTE的国际化发展。

陈肇雄深入分析了当前行业发展面临的形势，对中国移动2016年工作提出五点要求：

一是加快TD-LTE发展，构建新一代信息通信基础设施。进一步优化网络质量和覆盖，加快4G服务普及，推动TD-LTE产业链发展以及TD-LTE技术“走出去”。

二是深入推进提速降费工作，切实增强群众获得感。积极采用载波聚合、VoLTE、多天线等新技术，加快网络升级，积极开展5G研发和标准化工作。加快推出数据流量资费优惠和配套服务，强化流量消费提醒，及时回应社会关切问题，消除客户疑虑，增强服务能力，多措并举实现网络资费合理下降。积极推进普遍服务，提升信息惠民水平。

三是落实“互联网+”行动计划，拓展产业发展空间。推动“互联网+制造业”发展，助力“中国制造2025”；推动“互联网+小微企业”发展，推出一批行之有效的政企信息化和行业信息化应用；推动“互联网+城市”发展，按照建设“智慧城市”要求，全面提升信息通信基础设施支撑能力。

四是强化依法经营、理性竞争，营造共赢发展环境。进一步增强法治意识，严格执行相关法律法规，着力推进依法治理、依法经营、依法管理。进一步增强服务意识，不断提升服务能力，创新服务模式，优化服务流程，切实保障用户合法权益。进一步增强自律意识，突出诚信合法经营，公平理性竞争，严格规范自身经营行为，自觉维护好市场秩序。进一步增强开放意识，坚持竞合、互利、共赢的原则，加强产业链上下游企业的合作，实现互利共赢、共同发展。

五是加强安全保障工作，确保信息网络安全可信。严格落实“三同步”要求，进一步加强网络安全技术手段建设。强化安全管理规章建设和工作落实，不断提升基础通信网络安全管理水平。充分保障用户信息安全，持续开展“黑卡”整治活动，严厉打击通讯信息诈骗。

尚冰：提升用户价值，激发改革活力

尚冰总结回顾了中国移动2015年各领域工作取得的进展。他指出，全集团认真贯彻落实党中央、国务院的决策部署和上级部门的工作要求，主动顺应行业发展新常态，积极应对稳增长的严峻挑战，坚持巡视整改和经营发展“两手抓、两促进”，深入开展“三严三实”专题教育，专项巡视和整改落实任务顺利完成，稳增长各项目标顺利实现，体制机制改革稳妥推进，队伍士气和凝聚力进一步增强，党的建设得到有力加强，为中央企业稳增长做出了积极贡献。

尚冰深入分析了中国移动面临的新形势和新变化，他强调，“不谋全局者不足以谋一域，不谋万世者不足以谋一时”，必须善观大势，把握趋势，谋定而动，顺势而为。尚冰要求全集团要坚定发展信心，理清发展思路，焕发进取激情，促进新旧发展动能平滑衔接；要坚持改革精神，加强党的建设，调整不相适应的发展方式和体制机制，强化组织保证，通过发展和改革两方面共同发力，推动公司进一步做强做优做大。他强调，要坚持以创新、协调、绿色、开放、共享的发展新理念为指引，培育创新发展新动能，推动企业价值新增长，提升运营协同新效益，激发企业改革新活力，形成开放共享新局面，全面推动公司实现更高质量、更有效率、更可持续的发展。同时，要顺应产业发展新趋势，找准“十三五”期间的发展方向，全面履行中央企业责任，着力发挥基础电信企业优势，支撑服务建设网络强国、“互联网+”行动计划等战略实施，以“移动梦”助力实现“中国梦”。

尚冰指出，2016年是全面建成小康社会决胜阶段的开局之年，公司上下要着力做好三方面工作：

第一，注重提升用户价值，巩固良好发展态势。加快 4G 发展，更加注重保持优势；做好流量经营，更加注重发展质量；推动宽带发展，更加注重提速增效；拓展数字化服务，更加注重动能培育；加强研发创新，更加注重自主能力；提高服务水平，更加注重用户体验。尚冰强调，未来 5 年我国市场的连接数有望突破 100 亿，市场规模将达万亿元量级。做好连接服务、提升连接价值、扩大连接规模是电信运营企业优势所在，是巨大的潜在市场。

第二，切实加强企业管理，更好地激发改革活力。夯实管理基础，提供规范化精细化管理水平；突出目标导向和问题导向，深化推进企业改革；提高工作效率，推动重点任务落地。

第三，全面加强党的建设，建设高素质干部队伍。全面加强党的建设，落实全面从严治党主体责任，建立完善党建工作考核评价体系和制度体系，推动党建工作与公司发展实现体制对接、机制对接、制度对接和工作对接；全面加强反腐倡廉建设，认真落实党风廉政建设“两个责任”，做深做实“嵌入式”廉洁风险防控工作，强化党性党风党纪教育，推进建立刚柔并济的监督环境；全面加强队伍建设，推进选人用人机制创新；努力营造和谐发展环境。

李跃：加快 4G 发展，加大市场拓展力度

工作会上，中国移动总裁李跃作了题为《保持 4G 领先增强核心能力努力实现“十三五”发展的良好开局》的工作报告。

李跃表示，2015 年是“十二五”收官之年，全集团认真贯彻落实党中央、国务院的决策部署和上级部门的工作要求，全面构筑 4G 领先优势，加快创业布局和创新新发展，着力转型突破，扎实做好巡视整改落实，促进了管理提升，保持了较好的发展态势，5 年来首次实现收入增幅高于行业水平，超额完成国资委下达的效益目标。

李跃指出，当前发展形势发生了深刻变化，公司上下要自觉将企业发展放到实现“中国梦”的伟大进程中谋划和推进，准确把握中央要求，深刻理解移动互联网时代的主要特征，准确把握专业化分工时代的企业定位，充分认识全球化时代的发展要求，而且要密切关注竞争形势新变化，敢于正视自身不足，不断发现和解决问题。

李跃要求全集团 2016 年重点抓好 6 方面工作：

一是全力加快 4G 发展，巩固领先优势。公司上下要倾斜资源、汇聚力量，狠抓 4G 网络建设优化、4G 客户发展、4G 新技术应用与 4G 业务创新。

二是加大市场拓展力度，确保行业领先。“互联网+”战略为信息产业发展开创了难得的历史机遇。中国移动要大力提升流量经营水平，大力拓展集客市场，有效拓展家庭市场，大力发展国际业务以及新业务。

三是着力增强核心能力，夯实持续发展基础。要顺应大众创业、万众创新的发展要求，大力推进创业布局、创新发展，持续增强网络组织、业务创新、客户服务三大能力，提升个人客户的生活服务份额和各行各业的信息服务份额。李跃强调，要坚持“客户为根、服务为本”，坚决落实“两个毫不犹豫”，创新服务模式和方式，为客户提供更方便、更有价值的服务，要树立“只有客户成功，才有企业的成功”的思想，加快推动运营模式、服务体系向关注客户体验、成就客户价值转变。

四是强化效益观念，提升企业价值。企业是创造价值的经济组织，要回归企业本质，增强效益观念，向加强集中管理、加强资源共享、加强最佳实践推广、加强成本管控、现代化管理手段要效益，保持企业良好的盈利能力。

五是加强组织创新，激发运营活力。把握专业化分工时代的要求，坚持管理集中化、运营专业化、机制市场化、组织扁平化、流程标准化，推动建立新型组织体系和管理机制，持续提升专业化运营能力和水平，积极推进省公司组织架构调整，切实加强内部协同管理，稳妥推进薪酬和用工机制改革。

六是切实加强风险管控，推进依法合规经营。认真落实“一岗双责”，既要抓好生产经营，又要抓好党风廉政建设；深入推进制度建设，持续完善全集团统一的制度框架和流程体系；持续推进作风转变，把作风建设根植于心、严践于行；推进“法治移动”建设，确保权力透明运行；着力营造和谐环境。

来源：通信世界网 2016 年 01 月 07 日

我国移动通信转售业务发展两周年盘点

一、我国移动通信转售业务进展及特点

移动转售用户加速增长

截至 2015 年 11 月底，42 家获得试点批文的转售企业中，共 39 家企业正式放号。移动通信转售用户总数达到 1789 万户，净增用户份额为 47.3%。占全国移动用户数的 1.4%，预计截至 2015 年年底移动通信转售用户数发展至 2000 万户左右。

从单月净增来看，自 2015 年 3 月起，移动通信转售业务连续 9 个月每月净增用户超过 100 万户，其中 10 月和 11 月每月净增甚至超过 200 万户。回顾移动转售业务发展的关键节点，也可以看出这种加速发展趋势。移动转售业务用户规模突破 100 万用了 6 个月；从 100 万到 1000 万用了 9 个月，从 1000 万到 2000 万只用了 4 个月。

东部沿海发达地区移动转售业务发展较快

从移动通信转售业务地域发展情况来看，经济发展水平较高的地区转售业务发展速度相对较快。截至 2015 年 11 月，移动通信转售业务用户规模最大的前 5 个省份或直辖市分别为广东、浙江、江苏、山东和北京，其用户数之和占全国移动通信转售业务用户数的 51%。

移动转售业务市场集中度较高

截至 2015 年 11 月底，在 39 家正式放号的转售企业中，排名前十位企业用户数约占全部转售业务用户数的 88%。造成差异分化的主要原因有：一是各转售企业获得试点批文的时间不同，前后相差最大的达 1 年左右，目前排名前十位的转售企业均为首批或第二批获得转售试点批文企业，其放号时间及运营时间较长，运营经验逐渐丰富；二是各转售企业资源投入不同，发展用户较多的企业基本上财力、人员投入均较多，部分企业资金投入超过 1 亿元，人员投入超过 500 人。

实体渠道、互联网、行业应用背景企业表现突出

拥有实体渠道背景的转售企业的用户数量、增速一直处于领先地位，在用户排名前 11 位的企业中占 7 家。这类转售企业原来就代理基础电信企业产品，拥有完整的销售体系，开通业务较快，人员销售经验丰富，实现了群体突破型的发展。互联网企业的转售用户数量次之，在用户排名前 11 位的有 2 家，领先企业用户达 400 万左右。这类企业一旦看清方向，投入坚决，部署较快，拓展有力。拥有行业应用背景的转售企业用户增长也非常快，并没有局限在政企客户市场发展，在大众市场拓展力度也非常大，领先企业用户超 200 万。

二、对我国移动通信转售业务发展情况的认识和评价

移动转售试点基本达到了预期目标

对照工信部颁布的试点方案中提到的试点目标，从这个角度来评估，民营资本主导的移动通信转售业务实现了顺利起步，促进了市场竞争，推动了业务服务创新，为消费者提供了更多的选择，为下一步发展做出了有益探索，可以说试点达到了预期目标。

值得注意的是，政府主管部门在试点目标中并没有提及用户数等指标。开展试点的目的是发现问题和解决问题，为正式商用积累经验。在试点过程中，陆续出现了试点申报、IT 系统对接、各省备案、批发价格、码号分配、码号识别、功能开放、实名制等反映突出的问题。针对这些问题，工信部成立了各司局联合工作组和标准工作组，建立了例会机制；简化了审批流程；核配了转售业务专用号码；统一了业务互联要求和接口技术标准；督促三家基础电信企业降低了批发价格；加强了电话用户实名制管理。此外，还协调金融主管部门和互联网企业，解决转售号码识别问题。在各方努力下，大部分问题已得到有效解决，为下一步发展奠定了良好基础。

我国移动转售业务启动速度在全球都不逊色

从国际比较来看，美国移动虚拟运营用户市场份额在业务起步的第一年达到 0.5%（美国当年移动普及率为 31%），在第三年达到 1%。而当前我国移动通信市场已处于成熟期，用户普及率已超过 90%，移动转售业务经过 1 年多的发展用户已经达到总用户的 1.4%，因此，我国移动转售业务发展水平好于美国当年。

移动转售业务用户净增份额较高反映了转售企业拥有独特的竞争能力

衡量移动转售业务发展水平和转售企业竞争能力，我们认为移动转售用户净增份额是比用户到达数更重要的一个指标。从实际发展来看，2015 年移动转售业务用户净增份额接近 50%，超出了业界的预期。排名前十家左右转售企业鼎力发展，作为主力促成了这一来之不易的业绩，更多的企业还没有发力。后拿试点批文企业正在部署，预计在 2016 年会大展拳脚。在移动转售业务开通前，需开展商业模式设计、IT 系统建设、系统对接调试等工作，至少需要半年左右的准备，因此，2015 年后进入企业主要是在布局。

移动转售业务发展带动了行业创新

转售企业发挥体制机制灵活优势，努力推进业务服务创新，对行业发展起到积极带动作用。转售企业资费方案灵活，满足用户个性化需求。转售企业率先推出无套餐、多用户共享、语音流量互转、流量不清零、流量银行等方案，间接推动了基础电信企业提供类似服务。转售企业利用移动互联网入口，推动跨界融合创新。转售企业充分利用实体渠道、互联网内容、行业应用等背景优势，探索线上线下融合的新业态新模式，丰富了细分市场。

领先的转售企业已实现群体突破

截至 2015 年 11 月底，我国共有 6 家转售企业用户超过 100 万，已实现了群体突破。从单个运营商来看，目前用户数最多的虚拟运营商蜗牛移动仅经历一年半左右的发展时间，用户已达到 400 万左右。从国际上看，单一品牌在一个国家发展四五百万用户就是非常大的移动虚拟运营商了。国外拥有两三千万用户的移动虚拟运营商，一般是在多个国家发展用户，或者是在同一国家通过资本收购的方式收购多个虚拟运营品牌累积的用户规模。从用户规模角度看，我国大型虚拟运营商已经在全球占据较为领先位置。这和我国市场容量大密切相关。

三、我国移动通信转售业务 2016 年发展展望

预计 2016 年移动转售业务用户会继续保持较快增长

2016 年，促进移动转售业务发展的有利因素有：一是生态环境更加完善。批发价、码号等问题会逐步得到解决，政策环境持续改善，转售企业与合作的基础企业的磨合更加默契。二是已经实现大规模放号的领先企业的用户拓展经验不断积累，将继续促进用户发展较快提升。三是后开通业务企业的创新计划部署逐步到位，将会在 2016 年发力。四是基础运营商开放的本地网数量越来越多，为移动转售业务持续健康发展提供了土壤。基于以上因素考虑，结合对基础电信企业和转售企业发展计划的调研，我们预计 2016 年移动转售业务用户数会继续保持高速增长，净增 2000 万以上，达到 4000 万以上，市场份额达 3%左右。

市场格局会继续呈现分化和集中态势

作为网业分离的一项竞争性业务，移动转售与互联网业务在市场格局方面具有天然的相似性，市场分化和高度集中是一个难以改变的趋势。从国际经验来看，在成熟的移动虚拟运营市场中，马太效应凸显，即领先的 MVNO 更容易获得生存空间。欧洲英国、德国等国家在虚拟运营市场排名前几的 MVNO 拥有本国整体 MVNO 市场份额 70% 以上。

我国目前 20% 左右的领先企业占据了 88% 左右的用户。未来在出现更多转售企业的同时，市场也将继续整合和分化，“二八”现象将会继续强化。市场竞争的残酷性，使得转售企业出现业绩分化乃至优胜劣汰，属于正常现象。但我们相信，绝大部分转售企业通过创新探索，依然可以获得生存和发展。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 07 日

中国电信与国务院扶贫办共建大数据平台实施“互联网+精准扶贫”

1 月 7 日，国务院扶贫办与中国电信集团公司在北京签署《“互联网+精准扶贫”行动推进合作协议》。双方将充分利用各自资源，建设全国扶贫开发信息系统，构建扶贫大数据平台，共同推进扶贫领域信息与通信的融合，进一步提升扶贫开发信息化的水平。国务院扶贫办主任刘永富、中国电信集团公司总经理杨杰出席签约仪式。

“十三五”期间，农村贫困人口脱贫成为全面建成小康社会一项重要而艰巨的任务。在去年 11 月召开的中央扶贫开发工作会议上，习近平总书记指出：“消除贫困、改善民生、逐步实现共同富裕，是社会主义的本质要求，是我们党的重要使命。全面建成小康社会，是我们党对全国人民的庄严承诺。”习近平总书记强调：“要坚持精准扶贫、精准脱贫，重在提高脱贫攻坚成效。”“要坚决打赢脱贫攻坚战，确保到 2020 年所有贫困地区和贫困人口一道迈入全面小康社会。”此次中国电信与国务院扶贫办开展“互联网+精准扶贫”合作，是在新形势下响应党中央、国务院关于扶贫开发工作的指示精神，利用信息化手段推进扶贫工作的具体举措。双方将通过搭建国家级扶贫云及社会扶贫信息服务平台，为各行业机构、社会相关方提供便捷高效的信息应用服务，最终带动更多社会力量参与精准扶贫工作。

2015 年 9 月，甘肃省被列为国家扶贫办全国大数据平台建设试点省份。由甘肃省扶贫办牵头，相关厅局配合，中国电信所属的甘肃万维公司建设了我国第一个精准扶贫大数据管理平台。平台实现了扶贫对象动态管理、扶贫措施监管落实、扶贫成效分析评估、绩效考核奖惩有据的工作闭环机制。在平台的整体建设上，中国电信按照“六个精准”的总体要求，紧盯“1+17”方案的具体落实，利用大数据和移动互联技术，建成五级互联互通的扶贫网络和大数据平台，全方位、全过程监管帮扶情况和帮扶成效。针对甘肃全省 6220 个贫困村、101 万贫困户、417 万贫困人口，平台可进行动态管理；采集了到户、到村措施约 1100 万条，具备精准管理功能，

保障因户施策的扶贫措施落到实处。甘肃省精准扶贫大数据管理平台是贯彻落实中央精准扶贫工作的一个创新举措，自平台上线以来，获得社会各界的充分肯定与高度评价。

通过本次合作，中国电信将充分发挥自身的通信网络资源和技术优势，在国务院扶贫办的指导下，总结甘肃精准扶贫大数据平台经验，建设扶贫信息化平台，将试点贫困县打造成“互联网+精准扶贫”信息示范区。为更好地促进扶贫工作开展，中国电信将针对扶贫工作人员及扶贫对象，在手机、话费、流量费等方面予以更多优惠。双方将组建扶贫信息化工作团队，全面支撑扶贫开发信息化建设的落地实施。

据悉，中国电信作为特大型国有企业，长期以来积极履行普遍服务的社会责任，努力为农村贫困人口搭建脱贫致富的信息通路。自 2012 年以来，已投资 500 多亿元，加快农村信息基础设施建设。其中，仅 2015 年在农村地区投资已达到 180 亿元，南方 21 个省（区、市）2015 年年底已通宽带的行政村超过 31 万个，通达率达 91%；目前，天翼 3G 网络覆盖全国 54 万个行政村，覆盖率超过 86%，天翼 4G 网络覆盖全国所有发达乡镇。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 11 日

【市场布局】

中国电信 70 亿布局终端

去年 12 月 17 日，中国电信终端产业 2016 年合作战略发布会召开。今年中国电信将聚焦“4G+”和“光宽带”两大业务核心，在智慧家庭、翼支付和物联网三大领域取得突破，实现 4G 网络城市、农村全覆盖，全国城市实现宽带全光网覆盖，移动用户和终端新增过亿，4G 用户将达到 1.6 个亿，新增 1 个亿。中国电信表示，将以“卓越 100”计划为基础，汇集 70 亿元（包括价值 30 亿元的流量）作为 7 项激励基金，促进终端升级和销售。7 项激励基金分别发展基金、定制基金、亮相基金、以旧换新基金、渠道直补基金、承销奖励基金和流量合作基金。中国电信集团公司市场部总经理刘平解释，与往年相比，此次基金的门槛将有所降低。其中 300-700 元档终端和特色终端入围标准减半，上市首月销量达到 8000 部即可。

值得注意的是，对于六模全网通的终端，中国电信将完全放开标准，进行终端补贴。12 月 11 日，电信、联通联合发布《六模全网通终端白皮书》，倡导六模全网通成为终端主流。不过，该白皮书仅为行业标准，部分终端厂商对此持观望态度。刘平透露，目前六模全网通的国家标准已经通过了专家评审，今年上半年就应该可以推出。另外，对于业界非常关注的 VoLTE 商用问题，刘平表示，中国电信将在明年一季度发布规范，在四季度实现全国试用，VoLTE 终端将直接纳入卓越一百计划中。这比此前业内人士分析的 2017 年底实现商用，早了一年。发布会上数据显示，作为电信用户大省的广东，在过去一年的终端销售上，依然领跑全国。其中，700

—1000 元和 1000—3000 元两个价格段的销量位列第一，在 3000 元以上的高端机上，则仅次于江苏排在次席。

来源：《南方日报》2016 年 01 月 07 日

中国联通和西班牙电信成立合资公司提供专业的大数据服务

1 月 5 日，中国联通和西班牙电信宣布，双方成立名为智慧足迹数据科技有限公司（SmartStepsDigitalTechnologyCo., Ltd.）的合资公司。该公司依托中国联通稳定广泛的基础通信网络和丰富的市场经验，以及西班牙电信在“智慧足迹”等大数据服务方面的成熟技术，共同在中国提供大数据应用服务。

中国联通和西班牙电信分别持有合资公司 55%和 45%的股权，并按照市场化机制运作管理。合资公司在中国联通安全高效的生产环境中，利用“智慧足迹”技术提供基于位置信息的洞察及大数据相关业务。

“智慧足迹”利用匿名、聚合、外推的网络数据，经过高度自动化和深度降噪处理，快速提供有价值的位置和轨迹洞察服务。“智慧足迹”是全球公认的领先产品，在欧洲和拉美市场已成功商用数年，具备位置精确化、产品标准化、场景规模应用等特点。该产品在提供最高级别客户数据安全保障的同时，为企业和机构量身定做尖端的大数据洞察及相关服务，满足客户的运营、决策及营销需求。预计该业务在中国可广泛应用于交通运营与建设、城市规划、旅游管理、公共安全、金融风控、商业地产与零售分析、商业咨询和宏观数据统计等领域。“智慧足迹”产品将进一步完善中国联通在大数据领域的市场布局，并提升中国联通在大数据领域的市场影响力。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 06 日

重庆移动大数据提升流量经营

日前，重庆移动利用大数据对主城区进行 2G、3G、4G 网络关联分析，提升流量经营效果。

在提覆盖方面，重庆移动使用大数据对高流量区域进行精确规划，输出 4G 站点规划建议。目前，已输出 570 个微站、135 个宏站的站点规划建议。

在促分流方面，重庆移动优化人员建立 4G 流量监控库，结合其他指标筛选出高价值流量提升区域。目前，已输出 33 个 4G 低流量区域、16 个 2G/3G 高且 4G 低的业务区域，助力 4G 营销“精确制导”。

在升感知方面，对高价值区域 LTE 小区进行指标分析，及时开展针对性站点优化，现已优化 352 个 4G 站点，扩容 158 个 4G 站点，确保 4G 网络性能最优。

目前，主城区 GSM 高流量小区 LTE 覆盖率从 77.65%提至 93.38%，GSM、TD 高流量小区数由 15176 个减至 9381 个，主城区 4G 终端产生 4G 流量占比从 84.8%提至 89.08%，三网协同分流效果初显。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 11 日

技术情报

【趋势观察】

2016 年智能手机竞争重在借力

360 奇酷、乐视的挺进，百分之百、大可乐、原点等手机倒下。在磕磕碰碰过程中，智能手机经历被业内称之为竞争最激烈的 2015 年，来到了 2016 年。从年初这几天来看，2016 年国内智能手机激烈竞争的程度恐怕不会弱于 2015 年，如何在激烈的竞争中，寻求自身的突破将是所有手机厂商亟待思考的难题。

就在今年元旦假期结束后的第一天，奇酷大神就发布了 2016 年的第一部智能手机——大神 Note3 高配版。高配版相比普通版，主要在内存和存储上均有大幅度提升，采用的 3GB 大内存和 32GB 的大存储。从活动现场获得的消息，奇酷公司将于下周 1 月 14 日再度举办新品发布。

短短一周的空窗期，乐视借助 CES 大舞台，在美国发布了全球首款搭载高通最新 820 芯片的智能手机乐 MAXPro，虽然说产品是在美国发布，但最终还是会国内落地销售。笔者从乐视移动公司总裁冯幸方面了解到，考虑到整体策划，乐 MAXPro 会稍微延后在国内上市，但时间不会太久。

从 360 奇酷、乐视等新品牌的快速发力，可明显看出其抢占 2016 年智能手机市场的决心。这一点从企业销售目标也可看出，2015 年乐视智能手机总销量突破 400 万台，2016 年的国内销售目标定位 1500 万台。

目前，国内智能手机市场背景趋于饱和，市场主要依靠用户换机。这意味着手机厂商要想增长，就要想办法从其他厂商手中抢市场。调查显示，现阶段用户对所使用的智能手机满意度较高，想要获取用户，必须提供更好的服务。

从 2015 年乐视手机的发展历程来看，乐视手机之所以能够上市，首年便突破 400 万台销量，除了压低产品价格外，关键在于借助背后的乐视生态，包括丰富的内容，以及与超级电视、乐视体育协同作战。

对于手机厂商来说，借力将是未来发展的关键，因为这样才能在同质化严重的手机市场，凸显自身的优势。如奇酷手机，背靠 360 公司，360 旗下拥有安全、搜索、浏览器等诸多业务，其中好搜在更名一周年时，更是对外公布用户达 3.8 亿，其中“90 后”、“00 后”新生代更是超过 2 亿。借力用好这些优势资源，势必会推动奇酷手机迈上新台阶。

对于手机新老品牌来说，用户永远不会嫌弃手机里好用的功能多、好用的应用多。通过借力，提升自身产品的优质功能、应用，必定能够在竞争中脱颖而出。

来源：《北京商报》2016 年 01 月 08 日

去哪儿网被封杀继续发酵 携程阿里向航企服软

航企围攻去哪儿网正在演变为航企与在线旅游渠道的博弈。记者从阿里旅行方面获悉，1月7日，阿里旅行对其平台合作的国内机票代理人发布公告称，应东航要求，从今日零时起，东航客票必须按照东航的运价销售，阿里旅行将对不符合东航价格要求的代理人进行搜索屏蔽。无独有偶，不少携程机票供应商在1月8日也收到携程的公告，称将在今日零时起进行系统升级，对低于东航运价的报价进行屏蔽。客票使用条件、服务条款和注意事项也需按照东航的要求进行政策投放，“对于违规销售里程积分或免票、大客户政策、特殊产品的合作商，携程将积极配合东航进行查处”。此前，受到航企围攻的去哪儿网已经发声明，对违规操作机票代理商严惩不贷，并与中国航空运输协会设立票代黑名单。

随着携程和阿里旅行的加入，业内关注此番事件是否会拓展至整个行业。阿里旅行方面透露，其也收到了来自国航和南航维持机票价格的诉求。有业内人士表示，保持航空公司的官网最低价，即建立航企价格优势是航企愿意做的，其他航企肯定希望平台和OTA也帮助他们如此做，但这其中牵涉渠道与航企的博弈，“要看他们博弈的情况如何”。去哪儿网如何表态才是关键。不过去哪儿网表示，目前不对此事予以置评。

值得注意的是，携程和阿里旅行针对的是航空公司的官网价格优势。若机票代理人销售的机票价格不低于东航的价格，那么机票代理人以及OTA、平台的价格优势将不复存在，票代市场将进一步遭到洗牌。一位不愿具名的机票代理人表示，按照东航运价销售，而东航的运价票价比系统运价票价便宜，那么对于机票代理人来说，自己卖的票更贵，同时也没有代理费。易观分析师朱正煜也表示，渠道端的价格优势将会下降，而航企的直销优势进一步提升。

而消费者最关心的是以后能否买到低价机票。朱正煜表示，相较于此前，低票价确实将会减少。不过在票代市场遭遇难关、OTA和平台话语权减弱的情况下，航企对整个市场的控制力进一步加强，一向擅长联手的航企是否会真的服务好消费者？一位业内人士表示，这其实是航企在利用行政手段搞垄断，“只有一家公司提供服务，还有什么好坏之分？”

对于在没有价格优势、票代市场紊乱的情况之下，平台和OTA的机票业务将走向何方的问题，劲旅咨询总裁魏长仁指出，未来机票将是平台和OTA的标配产品，“即使不赚钱也要做”。他表示，对于OTA和平台来说，机票业务仍要持续，打包成旅游产品便是一种方式。实际上，目前航企进一步加大对市场的控制能力之后，途牛、同程等也明确表态要布局机票业务，其中途牛与海航旅游战略合作，对海航的机票产品进行采购，而同程更是表示要设立同程航空。

来源：《北京商报》2016年01月11日

蚂蚁首席数据科学家：航空退票险已扭亏为盈

蚂蚁金服其实不是一家互联网金融公司，而是一家科技公司！1月8日，2016中国（杭州）“互联网+”金融大会，蚂蚁金服首席数据科学家漆远出场，播放智能客服视频，展示蚂蚁金服的炫科技。这位在普渡大学获得终身教授的科学家表示，数据已经逐步成为商业的核心价值，大数据智能应用已经从支付扩展到金融的全链条，帮助蚂蚁金服在支付、贷款、征信、保险、财富等方面全面推动小、确、幸的金融普惠。

漆远介绍，人工智能包括深度机器学习、语音识别、图像识别等，具有广泛覆盖、随时随需、精准匹配、风险可控等特点，可以低成本、个性化，更好的服务小微企业和个人消费者。

漆远表示，芝麻信用运用大数据、云计算、深度机器学习等技术，客观呈现个人信用状况，已经在金融、生活等行业开始广泛应用。通过芝麻信用信息验证等反欺诈服务，已有银行将虚假办卡的识别能力提高近3倍；通过行业关注名单识别不良用户占比达到平均的4倍以上；通过信息的交叉验证、深度机器学习等技术手段，有效的验证和评估信息的有效性，帮助银行提升风控能力。

今年双11，蚂蚁金服95%的远程客户服务已经由大数据智能机器人完成，同时实现了100%的自动语音识别，蚂蚁金服客户中心整体服务量超过500万人次，客服人员的精力可以更好的集中到处理复杂类客户问题和工作。

当用户通过支付宝客户端进入“我的客服”后，人工智能开始发挥作用，“我的客服”会自动“猜”出用户可能会有疑问的几个点供选择，这里一部分是所有用户常见的问题，更精准的是基于用户使用的服务、时长、行为等变量抽取出的个性化疑问点；在交流中，则通过语义分析等方式获得关键信息再给予匹配。由于不断积累扩大的样本库以及持续调优的算法模型，使得交流更加智能。

通过大数据的应用，蚂蚁金服服务农村用户已超过6000万，累计向68万家农村小微企业发放贷款，贷款总额超过1400亿元，金融云已经服务100家农村金融机构。

大数法则是保险业的立业之本。但限于技术能力，传统的大数法则只能建立在历史数据和抽样调查基础上，存在较大缺陷和不足。互联网技术不仅能够获取更大量的数据，而且数据维度更加丰富，实时性更强，准确度更高。

以蚂蚁金服与保险公司合作的“航空退票险”为例，该险种上线之后赔付率一度高达190%，保险公司面临巨大的亏损压力。通过大数据技术建模、优化后，有效的降低了赔付率，并成功扭亏为盈，满足了保险公司的核保要求。

来源：中国新闻网 2016年01月09日

【模式创新】

乐视与 FaradayFuture 达成战略合作首款概念车亮相

美国拉斯维加斯当地时间 1 月 4 日，2016 年国际消费电子展 (CES) 开幕之即，首度参展的乐视宣布与美国初创电动汽车公司 FaradayFuture (法拉第未来，简称法法) 达成战略合作。未来双方将在汽车、技术、互联网和云、娱乐内容等方面开展深度共享与合作，共同打造下一代互联智能交通工具与出行方式。

“通过与 FaradayFuture 的合作，我们将整合双方在各方面的优势资源，将汽车打造成未来最具吸引力的数字内容和智能互联技术应用的新平台，同时探索无人驾驶、汽车租赁与共享等领域，” 乐视超级汽车联合创始人、全球副董事长、中国及亚太区 CEO 丁磊在当晚的发布会上宣布。

法拉第研发和工程高级副总裁尼克·桑普森表示，“法拉第未来和乐视将在车型开发的多方面展开合作。乐视将会向 FF 提供绝佳的内容、技术创新，以及全新的生态商业模式。同时，随着全球业务的扩张，FF 未来将受益于乐视在全球尤其是中国市场的力量和布局。”

在当晚举办的乐视与 FaradayFuture 战略合作发布会上，法拉第未来进行了全球首次品牌亮相，同时揭幕了首款产品——一款名为 FFZER01 的电动超级概念跑车。

尼克·桑普森同时表示，除了与乐视达成合作伙伴，FaradayFuture 的大门还会向全世界所有重要市场的投资商和投资人敞开，共同完成变革汽车工业、改善人类生存环境的愿景。

法拉第未来是一家拥有硅谷背景的初创企业，拥有一支全球化的汽车和技术专家高管团队。公司目前拥有雇员近 550 人，均具有能源、航空、设计、汽车和技术行业的深厚背景。

2015 年 12 月 10 日，法拉第未来正式宣布将在位于内华达州的北拉斯维加斯建设其北美最先进的制造工厂，总投资额为 10 亿美金，该项目同时还获得了美国内华达州政府高达 3.35 亿美金的税收及资金优惠奖励。

对于此项合作的达成，丁磊还表示，“通过与 FaradayFuture 达成战略合作，乐视超级汽车不仅迎来了迄今为止最重磅的合作伙伴，超级汽车的开放生态也随之落地美国。我们将继续与全球的伙伴和人才一起，共同打造垂直整合的互联网智能交通生态系统，保护地球生态，改善人类生存环境，让每个人都能呼吸到纯净空气，并且享受互联网智能电动交通生活方式。”

据悉，2016 年 4 月的北京车展上，乐视超级汽车的首款概念样车将全球首发亮相。

国际化是乐视近两年最为重视的战略之一，除了创立之初便具备国际化基因的汽车业务，手机、体育、乐视商城等业务也已先后进入海外市场，走上国际化道路。

此次 CES 期间，乐视将面向全球消费者展示其全生态产业链的实力，其中乐视车联将集中展示三款产品，同时揭幕乐视车联版阿斯顿·马丁 RapideS。具有悠久历史的超跑品牌如何被植入互联网的基因，值得期待。

此外，乐视生态旗下超级电视、超级手机、智能硬件、乐视云和内容等全系生态产品都将在 CES 惊艳亮相。据了解，乐视将在 CES 发布多款尖端新品，包括乐视超级电视、超级手机等重磅生态新品。传言最新一代极限超薄超级电视，搭载高通骁龙 820 的新一代超级手机等都会发布。

同时，全球最大的 3D 超高清 (4K) “电视之王” uMAX120，乐视最新推出的搭载了 LEVROS 的手机式 VR 头盔 LEVRCOOL1，乐视体育推出的超级自行车、乐视云和乐视应用等创新产品也将会亮相 CES。乐视全生态创新产品将首次在海外集体亮相。

乐视作为全球唯一的互联网生态企业，已经在国内证明了“平台+内容+终端+应用”开放闭环生态模式的成功，并成为全球互联网生态样本公司。此次参展 CES，乐视生态也将全面在美国落地，全球化生态战略将大大提速。乐视将抓住全球范围内超越欧美日韩企业的历史机会，引领全球进入互联网生态时代。

来源：中国新闻网 2016 年 01 月 05 日

互联网联合并购风起云涌的背后

互联网业并购风起云涌，融资强势增长

有人将 2015 年称为互联网行业的合并年、并购年。

10 月 16 日，阿里巴巴抛出重磅消息：宣布向优酷土豆董事会发出要约，拟现金收购优酷土豆在美国纽交所上市的所有流通的 A 类和 B 类普通股票，此笔交易总价约合 56 亿美元，包括阿里巴巴此前入股优酷土豆时投入的 12 亿美元。这将是中国互联网有史以来最大的收购记录，未来几年也将难以企及。

从今年情人节当天滴滴、快的宣布战略合并开始到 10 月 16 日阿里宣布向优酷土豆董事会发出要约，“在一起”的联合、并购潮涌向了互联网多个行业，并购呈井喷式飙升。而阿里宣布收购优酷土豆，标志着中国互联网行业新一波并购高潮到来。

中国互联网行业今年以来的重点收购与合并事件主要有：

10 月 8 日，本地生活服务领域两大巨头美团网和大众点评宣布合并，合并后的新公司将占据中国团购领域 80% 的市场份额。据预测，新公司估值将超 170 亿美元，成为中国第五大互联网公司。两家公司在人员架构上保持不变，并将保留各自的品牌和业务独立运营，包括高频到店业务，但将加强优势互补和战略协同，推动市场份额不断提升和行业升级。

5 月 22 日，携程宣布投资艺龙，持股 37.6%，成为艺龙的最大股东，在线旅游巨头横空出世。携程曾连续两个季度亏损，为了扭亏，携程开始不断创新寻找盈利

新出路，而入股联手做大成了新风口。与艺龙合并后，携程将加大业务覆盖，抢占更多的市场份额。同月，携程还获得了 Priceline 2.5 亿美元的战略投资。

4 月 17 日，58 同城与赶集网合并。合二为一，意味着两家分类信息平台多年的激烈竞争正式结束。作为该领域排名第一和第二位的公司，合并后的公司将占据分类信息市场的绝对份额。同时，双方还将进一步在 O2O 方向上进行布局，深化业务模式。

2 月 14 日情人节这天，两家打车软件“滴滴打车”和“快的打车”突然宣布“恋爱”了，从“相杀”到“相爱”只隔一层纸，令人错愕。而市场中的老大吞老二，可称为“寡头合并”，对爱打车的人不知是喜是忧。

2015 年除了这四起大合并，其他并购亦是高潮迭起，精彩纷呈。10 月 15 日，神州专车与 e 代驾在北京举行联合发布会，签署全面战略合作协议，双方将在业务和资本方面展开全方位合作，携手打造高品质的用户服务体系，等等。7 月 27 日，上市公司宋城演艺完成了对六间房 100% 的股权收购，收购后六间房原股东将共同持有宋城演艺 6.17% 的股权，而随着六间房的互联网演艺平台业务的逐步拓展，将与上市公司在线下线上演艺领域产生进一步的合作及协同效应，有利于宋城演艺的长远发展。7 月 3 日，万达文化产业集团宣布以 5.77 亿收购同程网股份。此次并购后，借助同程旅游，万达旅游产业将打通线上渠道获取海量客源，促进资源优势互补，为用户提供更好的服务；同程旅游亦将获得大量旅游目的地资源，可以迅速扩大交易量。6 月 5 日，中国本地生活服务电子商务平台窝窝有限公司宣布和众美联(香港)投资有限公司签订合并协议，将成立中国最大的餐饮酒店互联网集团公司，公司将命名为“众美窝窝”。5 月 8 日，途牛网宣布完成由京东领投的新一轮融资，获得京东旅行——度假频道网站和移动端的免费独家经营权，并将成为京东机票和酒店业务的优先合作伙伴。

今年互联网市场上还有一桩值得业界关注的大联姻，那就是“京腾计划”。为应对“阿苏组合”，10 月 17 日，京东集团首席执行官刘强东和腾讯公司董事会主席兼 CEO 马化腾共同出席了京东集团与腾讯集团的联合发布会，正式对外发布“京腾计划”。所谓“京腾计划”，是指京东和腾讯将基于各自最强资源和产品打造名为“品商”(Brand-Commerce)的创新模式生意平台，旨在为品牌商提供一套有效建立品牌、提升营销效果和顾客体验的完整解决方案，打造“互联网+”时代的电子商务新模式，助力商家进行“互联网+”的转型。虽然此次“京腾计划”没有入股与并购的内容，与去年 3 月的双方战略合作稍逊一筹，但还是显然地把双方的结合又进了一步，特别是在数据融合层面。京东拥有庞大的电商数据，而腾讯拥有海量的社交数据，通过大数据的融合分析，无疑会产生许多新的可能，想象空间巨大。

有统计数据显示，2015 年上半年，中国并购交易再创新高，涉及中国企业的并

购交易总额升至 3053 亿美元，较去年同期增长 61.6%，创下上半年交易总额的最高纪录，境内并购、海外收购及欧洲境外并购总额均刷新纪录。

而根据 ChinaVenture 投中集团旗下金融数据产品 CVSource 的统计显示，国内 2015 年第三季度互联网行业 VC/PE 融资事件规模为 60.63 亿美元，环比增长了 64.28%；融资案例 308 起，基本与上季度持平，但融资规模大幅增长，显示了在日渐规范化的互联网市场上投资机构对行业的信心。相对于整个 VC/PE 市场的总投资规模 60.63 亿美元，互联网行业占整个市场的 21.65% 之多。互联网已成为整个市场的核心热门行业。

从细分领域看，电子商务成为本季度 VC/PE 融资重点领域，融资事件发生 86 起，融资规模高达 21.22 亿美元，在整个互联网行业中分别占比 27.92% 和 35%。而行业网站依然保持着近几个季度的规模，仍为投资机构的偏好选择。

2015 年第三季度互联网行业并购案无论从发生金额还是发生数量上看，较 2015 年前两个季度均有上涨，受 IPO 暂停影响并购案数量达到新高。根据 CVSource 统计显示，在并购宣布方面，三季度发生 139 起，环比增长 36.27%；在并购完成方面，发生案例 83 起，环比增长 56.6%，涉及金额 45.42 亿美元，环比增长 34.03%。可以看出，中国互联网行业并购如火如荼，方兴未艾。

四处圈钱、扩军合并，互联网巨头图啥？

一桩桩合并、并购案的背后，既是行业发展到一定临界点的需求，也是背后资本市场和投资人的利益博弈……

这些大手笔的合并、并购案中，既有强强联手，也有冤家联姻。清科研究中心认为，面对竞争激烈的市场，从对手到走到一起成为合作伙伴，结合才是壮大自身实力的最好方式，比如携程对艺龙的入股并购，体现了“去对手化”这一明确目标，而以 BAT 为首的三大互联网巨头四处圈钱、合纵连横，是为了开始全面的生态布局，抢对手之先。

纵观中国互联网发展 20 年，其中 10 年基本被百度、阿里巴巴、腾讯三家 BAT 公司所主导，“马太效应”十分明显，但近一两年，伴随移动互联网的迅速崛起，它们的增速已经从过去 10 年的两位数水平开始放缓，转入稳增的新常态。

全球互联网市场发生的转折点表明，未来最有前途的巨头将同时拥有线上和线下两块业务。因此在寻求突破的过程中，先前的互联网巨头开始将手伸向线下，它们的业务不再局限于商业中的信息环节，而是全面转向金融、流通和制造供应链多个领域。通过大肆并购、入股、联营等方式来进军出行、金融、娱乐、医疗、教育、本地生活等各个行业，而每一块新领域都意味着上万亿元的“钱景”。总结可以发现，在 BAT 的投资过程中，几乎当下主流的互联网商业模式均被其涉猎，涵盖衣食住行和新生活等各个领域。诸如优酷土豆的收购案可以看做是阿里在文化内容、媒

体化布局的重要一环。

据不完全统计，过去五年，BAT 三巨头共投资了 30 家已上市公司和几百家未上市公司，国内互联网上市创业公司估值前 30 名的公司中，有 80% 的公司背后均有 BAT 的影子势力。在业界看来，这些投资具有明显的战略意义，即通过投资来加强进攻的同时也可进行防御。

很多行业也是以规模取胜。对于其他在巨头生态圈的商业网站，如果靠同质化的产品很难与拥有流量和移动互联网布局优势的 BAT 形成角力之势，必须通过联合、入股、并购等动作来扩大规模效应。不少企业采用并购整合的方式，比如滴滴、快的的整合，大众点评与美团的整合，这些同质企业的整合有利于降低烧钱成本，加速做大市场，对抗 BAT。

而从美欧等国的发展来看，经济形势平缓或低迷的时候，不少企业陷入资金链断裂、订单减少、出口受阻的困境，此时往往是并购交易的好时机。中国经济现在正处于下行调整的波动中，对于有实力的巨头而言，此时进行战略入股、并购交易的性价比更高。这也是促进并购交易井喷的原因之一。在经济面临下行压力的时候，上市大公司的优势明显：由于上市公司融资方便，通过设立并购基金等方式，上市公司可以在行业不景气的时候并购不少好的企业，实现跨越式发展。

不过有专家认为，BAT 越来越强大，也越来越弱小，强大是指它们的规模和体量，但它们对创业公司的控制力、对整个生态的影响力或将越来越小。很快，BAT 会发现，它们既无法像垄断线上一样轻松掌控线下，也无法掌控它们所投资的公司。比如美团网和大众点评合并，合并后的新公司估值将超 170 亿美元，成为中国第五大互联网公司。阿里和腾讯虽然分别是上述公司的投资方，但在新公司内的控制力和话语权将进一步萎缩。58 同城、赶集网也是如此，接受多家集团的入股。专家认为，投资可以缓解焦虑，但同时也意味着，它们亲手培养了自己最大的对手。就如雅虎，它在 2005 年发现并投资了阿里巴巴，但这并不能阻止自己走向衰弱。

谁会是下一家被并购的互联网企业？

巨头疯狂之下，谁是下一个被并购的互联网企业呢？这些被并购的企业有什么特点呢？

资产不错、现金流吃紧的公司将是互联网巨头喜好并首选的并购目标。在国内，类似这样的互联网公司有不少，特别是在电子商务、新媒体、SP 等领域，具有好资质的公司很多。还有就是业务出现瓶颈、但潜在价值还没有被充分挖掘的企业也将是被收购的重点，如中小移动互联网企业、“互联网+”新型企业。

不过，对于并购热潮，互联网巨头也应该保持冷静，不能有钱就任性，毕竟买企业重要的事情，一定要用清晰的逻辑来寻找并购目标，同时要认真勾画出价值创造蓝图并着手整合最关键的方面，如此才能基业长青。

终端制造

【企业情报】

联想华为手机风云：南北两强同一战场不同命运

两年半之后，刘军可能会偶尔想起 2013 年 4 月初那次三亚近海的快意游艇之旅。当时，他是联想集团执行副总裁，负责联想移动业务，包括手机、平板等产品。2012 年 3 月 31 日至 2013 年 4 月 1 日，是一个完整的联想集团财年，其间联想移动业务大踏步前行，登至顶峰。2012 年 8 月，联想智能手机市场份额头一次位列国内第二，达到 13.1%；在一年前，它位居第 10，市场份额仅 0.72%。

集团内部已信心爆棚。有一个季度预计会超过三星手机成为全国市场份额第一。刘军甚至都有些担心，与团队人员商量要不要“藏锋”，以免过早地成为第一而不必要地成为众矢之的。

三亚之行是一场承诺在前的犒赏大会，与会者以销售条线的干将为主，其他部门派出代表，加上迪信通、京东等渠道客人，一共 300 多人，先在三亚开了一场会，然后包上游艇出海，直至公海巡游三四天返回。开大会前，刘军放弃喜欢的篮球运动，去机场迎接一位重量级人物。第二天，与会者意外发现，素有“中国企业家教父”之称、69 岁的柳传志亲临现场，给大家讲管理的三要素。讲完之后，老人家识趣地没有上游艇，不耽误后辈欢娱。

刘军在联想个人电脑业务成长过程中发挥极其出色，深受柳传志喜爱。联想人都知道刘是柳的爱将，外界更不乏柳视刘为“干儿子”的说法。柳传志其时已逐渐淡出对于联想集团的管理，拥有股份不足 1%，专心于谋划两三年后联想控股的上市。

联想集团当家人是杨元庆，这次三亚之行他并未参加。但是这没有妨碍柳传志露面力挺刘军。柳传志对联想做智能手机寄予极高期望，有记者回忆，2010 年乐 Phone 的发布会上，老柳拿着机器兴奋得手发抖。这对屡经风浪、一直闲庭信步的柳传志而言，相当罕见。

联想凭借全球第一的个人电脑和笔记本业务市场份额，跻身于世界企业 500 强，但是更大的商业机会和挑战摆在眼前。作为新兴的时尚消费电子产品，智能手机业务已然成为联想集团新的战略增长板块。联想集团的股价和估值直接随同手机业务表现而起伏。在竞争日趋激烈的手机市场，联想必须在智能手机业务中占据一席之地。

联想三亚行一个月后，刘军在华为的对等人物余承东，携妻带子回到安徽霍邱县老家，看望了家中亲人，踩了踩他自己出钱修的一条路。与意气风发的刘军相比，余承东显得壮志未酬。到 2013 年 4 月底，华为发布了几款自主品牌智能手机，声响不大，远不及联想风光。

余承东与刘军同是 1969 年出生。与刘军亮眼的 PC 战绩一样，余承东在华为带

着核心的无线业务冲至全球第一。两人差不多是同时开始负责本公司智能手机业务，各自身后都站着教父级别商业巨擘。刘军身后的柳传志，生于 1944 年，在北京创立了后来成为世界 500 强的联想集团。余承东身后的任正非，同样生于 1944 年，在深圳创办了华为公司，同样进入世界 500 强。

柳传志与任正非都有一整套的商业管理思想，在中国企业界影响深远，都有大批拥趸。关于两家公司的书——《联想风云》和《下一个倒下的会不会是华为》，都很畅销，两种管理思想和口号都在企业界流传甚广。

风云际会，一南一北，两位商界大佬，两位干将，此前几乎没有多少正面撞击。联想主要卖电脑，华为主要卖电信设备，井水不犯河水。但是随着联想覆盖移动端智能手机业务，华为由 B2B 业务兼着做 B2C 智能手机，两强开始在同一块市场搏杀。两位大佬、两大公司，两种文化，遇上最新商业机会，展示出不同的活力，划出不同运行轨迹，蕴育出不同果实。

2015 年，华为包含手机的消费者业务上半年收入 90.9 亿美元，同比大幅增长 69%，于是主动上调全年预计收入，要赶超 200 亿美元。到 12 月 22 日，华为宣布终端出货量破 1 亿部大关，在国内市场超越三星，并确立中高端手机品牌形象，成为全球第三大手机厂商。反观联想集团，移动业务 2015 年年中亏损 30 亿元人民币（其中有收购摩托罗拉的因素），品牌形象羸弱而混乱。

现实反转，堪比剧本。

隐秘的预期和蒙上眼的大象

时间回溯。2011 年 1 月，刘军牵头成立联想的 MIDH（移动互联和数字家庭业务集团，2014 年 3 月调整为 MBG——移动业务集团）时，用了一年时间去打磨流程。

当时，刘军从之前做 PC 的团队中选出来一些人充实移动团队。事业部负责人陈文晖，供应链负责人关伟，产品研发负责人常程，销售负责人冯幸、曾国璋等都加盟进来。这些人或有着过硬的业绩表现，或是为联想长年征战打拼出来的老人，重新聚到一起，有一个未曾宣之于外的共同目标，弄好了移动业务未来可以独立，最终剥离上市。

这一隐隐的预期为团队提供初始阶段动力。目标若达成，将使这支豪华团队再次证明自身，名利双收。但随着时间的推移，目标未兑现，甚至未明确，埋下联想移动业务隐患。

2012 年上半年，联想在运营商市场、开放市场同时发力。其亮点是连续在开放市场推出三个系列手机，分别是女性手机（A520、S720）、大屏手机和长续航手机，卡位 1500-2000 元，成就了刘军治下运营商以外开放市场的最好成绩。

相比之下，联想分析竞争对手时发现，“华为手机业务一般，主要是与运营商有一些捆绑机器，中低端的，市场份额和品牌都不行。”联想的一位管理者傅盘峡（化

名)告诉《财经天下》周刊。

这个时间段里,余承东刚接手华为消费者业务,任 CEO。华为确立了精品路线,忍着阵痛砍掉中低端运营商业务。以前华为都是参与电信运营商招标,替其做代工,生产的手机没有自主品牌,基本是 B2B 业务。“手机只有抠掉电池才能看到华为制造的小字样。”余承东说,“运营商让我们做低端的白牌手机,他们看重发展用户,送低端手机给用户。但是这种做法没有未来,运营商压价很厉害,产品质量很难保证,华为员工都不愿意用我们自己的手机,因为太低端了。”

2003 年初华为做过一款 D208 功能机,模具费用 26.8 万元,任正非看到样机之后,发现远不是他想要的高端时尚机器,怒而摔之。占据中高端手机市场一直是他对终端的要求。2009 年,华为一度考虑是否要整体出售整个手机终端业务。直到 2011 年,下定决心重做手机后,任正非把能突破的无线功臣余承东调过来主管手机。

华为要打自己的手机品牌牵涉甚广,这意味着华为要从熟悉的 B2B 业务兼做 B2C 业务。对于成立 20 多年、一直靠 B2B 业务安身立命的华为来说,其难度和阵痛无异于一次洗髓换骨。余承东只得去与电信运营商解释,谨慎小心地调整,避免因动作过大引起休克。在欧洲,华为手机业务在 2012 年一度被沃达丰、法国电信等世界级运营商剔除。

在开放市场,2012 年,华为首次推出智能手机 P1,2999 元价位,先是在美国发布,而后才在中国上市,冲击中高端。后面推出的 D1,售价 3999 元。这两款手机的产品经理李小龙回忆当时的忙乱,“智能机的元器件供应商跟功能机完全不一样。做功能机用 10 多个新器件,做 P1 的时候,一下子上升到 50 个,到处都是漏洞,像个救火队员。”

就这样,像一头蒙上眼的大象,华为跌跌撞撞进入智能机市场。后来,P1、D1 两款机都卖不动,根据成本定价被证明是一个错误,售价跳水后,销售仍然惨淡。

“惨到只卖了几十万台。”余承东说。紧接着推出的 P2、D2 手机,同样不理想。这些尾货最终大部分甩给京东商城降价处理。

余承东后来因此爱说一个词:“屡败屡战”。他收获的唯一一丝肯定和安慰来自任正非,他转告给了李小龙,“任总今天表扬你了。任总买了一款三星的机器,说比华为的还难用。”当时对比的是 P1。李小龙不知道这算是表扬还是责备。

联想局面从容许多。2012 年 9、10 月份,刘军与团队里的十来人一起去了一趟长白山,在放松状态下明确下一步方向。这趟带着策略研讨务虚会性质的旅行,明确了一个“1-2-3-4”业务模型。1 是指联想运营商业务在全国比重不低于 10%,2 是指开放市场力争做到 20%,3 是指开放市场一年出机量达到 3000 万台,4 是指开放市场占整个联想手机业务的 40%。

决策已定,运营商业务不放弃,开放市场做增量,继续做大手机业务。整体来

讲，开放市场在 2012 年虽然没有赚钱，但亏损不多，未来再接再厉，胜算还是有的。刘军当时心情不错，与团队爬完长白山，晚上去一家小酒馆先喝酒后唱歌。刘军唱了一首《新鸳鸯蝴蝶梦》。据联想高管傅盘峡回忆，2013 年 4 月从三亚回来之后，这种轻松状态在手机领军人物刘军身上再未重现，业务崩坏速度远超最坏预计。

运营商“兴奋剂”，吃还是不吃？

2013 年 1 月 5 日，联想集团董事局主席兼 CEO 杨元庆发送内部邮件宣布，联想将在 4 月 1 日拆分成 Lenovo 业务集团和 Think 业务集团。其中 Lenovo 业务集团包含联想电脑和原 MIDH(移动互联及数字家庭集团)业务，由刘军负责。

消息传出，分析人士认为，刘军已是联想集团未官方宣示的“二号人物”，未来可能接替杨元庆，成为联想第三代掌舵者候选人。因为与柳传志关系过硬，刘军被称为“储君”。实际上，杨元庆生于 1964 年，只比刘军大 5 岁。

“这次组织架构调整成为联想史上最受诟病的一次。”多年工作于联想的傅盘峡痛心地说。《财经天下》周刊。

明面上，刘军由单一主管移动业务，业绩上升，获得了晋升，被赋予更多责任，又兼管了部分 PC 业务。但是随着刘军的职权增加，原先并列向他负责的曾国璋和冯幸的位置也发生变动，变成负责运营商业业务的冯幸为主，负责开放市场业务的曾国璋为辅。手机开放市场业务后来成为国内各大手机厂家主战场，联想战略上却失去准头。“刘军没有死守开放市场业务。”傅盘峡认为刘军在战略上迷茫，是个大错误。

冯幸擅长做客户关系，具运营商思维，联想的人都把他看作杨元庆的嫡系。他向刘军汇报，而刘军向杨元庆汇报，组织架构就是如此。坐在“储君”的位子上，与之前 PC 时代的敢想敢冲相比，刘军不愿意做大的决定。

曾国璋则对市场更有洞察力，他操着福建普通话与京东 3C 负责人王笑松谈定了两桩生意，这是联想智能机在互联网玩法上的最早尝试。

曾国璋曾提出与京东合作一款 MiniPhone，如果按照线下模式，需要定高价。在京东平台上，王笑松不希望卖高价，而是希望低价走量。王笑松答应了曾国璋包销 5 万台的要求。当时这款手机线下卖 1399 元，王笑松在网上定价 1099 元。“忽略了京东当时很小，最终亏了 400 万，没敢和刘强东说。”王笑松向《财经天下》周刊回忆。

那次之后，王笑松心有余悸。2012 年，曾国璋又拿出一款 K860 手机与王笑松谈。“学精了，不承诺量，但是承诺一起宣传，提供推广位。”最终两家一起配合，定价 2499 元，卖了 20 万台，“比小米贵，卖得挺好”。王笑松敢赌，刘强东敢信任授权，京东本想乘胜追击，不过此类积极尝试随着曾国璋被边缘化而断档，联想自此失去互联网上营销机会，眼看着小米以互联网玩法赶超向前。

“本来按冯幸的业绩表现，在组织结构调整中未必能上位(成为刘军之下手机最重要的负责人)，但是，冯幸和彭贝力赌对了中国移动的补贴政策。”傅盘峽说。2013 年元旦和春节，中国移动花费巨资，做出人傻钱多的补贴，强推移动主导的 TD 信号 3G 服务，以扩充市场份额，“一下子把联想的低端手机产品卖断货”。

这一定程度上形成对开放市场的阻碍，更加掩盖了联想产品实力不济、渠道单一等多个短板。2012 年上半年推出的三个开放市场系列产品，随着竞争对手酷派、小米等实力上升，到下半年迅速走弱。这时运营商业务的火爆将冯幸顶了上来，最终成为刘军用人最大败笔。“后来，刘军最恨的人是冯幸。”傅盘峽认为。位置变化恶果在三亚游艇之旅中尚未呈现，或被有意忽视。

曾国璋降为冯幸副手的恶果很快出现。2013 年初，TD 制式市场兴盛，2012 年很强势的联通 WCDMA 制式走弱，开放市场上卖得好的都是 TD 制式手机，市场份额急剧上升。

针对开放市场，曾国璋规划了一款 TD 手机，但是按照组织架构，应该分给跟随冯幸的彭贝力，他很不乐意。“说是自己的产品、自己的孩子，开始找人打架。”傅盘峽说。最终，经过内部斗争，把这款奔着 3G 而去的手机做成了已要被淘汰的 2G 产品，浪费了 TD 开放市场大约 3 个季度的销售窗口期。

彭贝力与曾国璋之争，“直接把开放市场干废了，开放市场之前本可以占到 30%，2013 年底跌落至 10%。”傅盘峽说。这一事件也成为导致事业部总经理陈文晖与刘军关系破裂的“最后一根稻草”，最终为老联想人陈文晖含恨离职埋下伏笔。陈文晖与刘军关系闹掰，最大原因是陈文晖认为冯幸不行，刘军却偏要用冯幸。《财经天下》周刊分别联系上了陈文晖、彭贝力，但提起这段往事，两人都表示对往事不再评论。

面对运营商的麻醉药，华为却保持头脑清醒。华为多年来处于上游，一直卖设备给运营商，知悉其兴衰起伏规律。华为的分析判断简单直接，运营商的需求不是最终对用户有价值。华为手机产品线总裁何刚告诉《财经天下》周刊，因为坚持至少做 1000 元以上的手机，“2012 年华为至少有 2000 万台的稳定生意消失。”对运营商补贴淡定，也就根本不会有像联想那样的纷乱。

何刚认为，“运营商补贴是一柄双刃剑，一方面可以让你的销量能够快速上去，另一方面会使得市场价格变得混乱，伤害到渠道。”何刚在华为的位置，与冯幸在联想的位置大体相当。余承东很清楚自身的优势是带团队、管大方向，但是在细节和执行力上，他需要何刚。

何刚曾是华为无线 SingleRAN 业务核心主管之一。这是华为超越爱立信等国际电信巨头的决定性武器。2011 年底，余承东打算执掌华为终端时，第一个打电话给何刚，要求后者加盟。2012 年 10 月，余将三星中国区品牌部老大杨柘招至麾下，

杨柘在三星工作 9 年，帮助其在中国区占据手机高端位置。除此之外，余承东还力邀渠道专家赵科林、主管供应链的蓝通明、主管设计的 Joon 加盟。华为立志赶超苹果、三星，亟需全球顶尖人才充实实力。

以何刚这样的无线老员工为班底，并吸收杨柘这样的外来人才，余承东迅速搭建起自己的终端豪华团队。任正非的要求简单、明确，要做中高端，要赚钱，然后就做甩手掌柜去了，具体事务授权余承东决策和判断。

这种设置给了华为终端部门更大自由裁决权。在刘军身边工作很久的傅盘峡对比了联想与华为的不同状态后，非常羡慕华为拥有的自由度和从容、不为小利诱惑。

“这两年搏出位的想法占了上风，缺少专注和耐心。（联想）没能像华为那样去长远布局，有一个长期计划，非常坚定地投入。”

“告诉我，这是谁的原因？”

柳传志总结出管理三要素：搭班子、定战略、带队伍。搭好班子之后，根据班子成员能力，定下战略，最后以团队执行力，实现战略目标。

就联想移动业务板块而言，“徒弟”刘军运用管理三要素，每每显得力不从心、身不由己，动作变形。联想是上市公司，每个季度要出财务数据，集团管理层对刘军执掌的移动业务却是每个月“review”一次。“压力来自元庆，来自集团。”傅盘峡说。

“Review”主要看手机的市场份额、毛利、单价和盈利等数据。“你能想象吗？一个集团的新业务，每个月都需要报告财务，而且这个报告人的级别非常高。”联想 MBG（移动业务集团）原先有自己的法律、会计等部门，后来都被集团收编，然后通过集团层面的财务线，垂直落实到 MBG 部门。

大约在 2012 年初，联想集团高级副总裁乔健在一次会议上说，手机作为新业务，每个月做一次 review 会不会太短期了，是不是可以一个季度来一次？这个建议未被采纳。联想 MBG 深入业务研讨，都需要拿数字来说话。

实际上，刘军团队是从 PC 部门带过来的，最大弱点是整个团队不懂手机，却按管理 PC 的方式来管理手机。手机与 PC 看上去都是电子消费品，购买场景差异却不小。渠道上，联想刚进入手机业务时，想以全国深入县级的 3 万家零售店推销手机，并不成功，用户更喜欢去手机店购买，以至于有一段时间联想店面通过与电信宽带合推，开展买手机装宽带业务。

“没有给出时间让这些人学习，还没有开始学习走路，就让他们跑。”傅盘峡说，这是刘军团队难以摆脱运营商市场依赖的原因之一。

另一个更重要的原因是产品未长远布局。手机产品很关键，却没有大领导来盯。短视之处在于不知道真正的客户在哪里，更谈不上为客户奉上好产品。傅盘峡在私下与华为的朋友交流，知道余承东与负责产品的何刚，多半时间在研讨和定义产品。

“华为有很多这样的讨论，我们花的时间少一些。尤其是高层更少花时间在产品上面。”很多接受采访的人都表示刘军不懂产品。

管理层不懂产品可以学。笨一些的人，学得慢一些，时间够长，总能摸着门道。可惜联想 MBG 的组织丧失了学习能力。

联想管理层级越来越多，有总监、高级总监，上面是 VP，上面还有 SVP，还有 EVP，有研发的 VP，有销售的 VP，还有供应链的 VP、采购的 VP，“一堆的 P 在那儿”。这是患上了大公司僵化病，各个 P 之间更多是管好自己事，互相不买账。

姚映佳和常程，都是副总裁，前者管工业设计，后者主管研发。两人有一次当着刘军的面，在会议上互相指着对方鼻子骂设计愚笨、“是狗屎”。姚映佳是 2008 年北京奥运会“祥云”火炬设计总指导，是联想引进的第一位设计师，声名显赫。

“刘军听了说，这会我不听了，你们骂完了再来找我。”傅盘峡回忆。

姚映佳业务上并不直属刘军领导，而是属于联想研究院贺志强管辖。也就是说，研究院的资源、软件的资源，没有全部用在移动业务上，只能间接为刘军所用。另外，欧洲手机的销售业务，不归刘军管，而是归总裁兼 COO 兰奇管。刘军调动公司资源时有掣肘。

姚映佳入职联想全得益于刘军，与刘军关系不可谓不铁，但后来与刘军关系疏远，与贺志强关系密切，与杨元庆关系好。一次在香港开会，姚映佳拿了几个手机 DEMO (样品) 给杨元庆看，这些 DEMO 却是刘军没有见过的。刘军很惊讶。

这些迹象让人怀疑杨元庆把刘军安在 MBG 负责人位置上的用意。一种怀疑心理在暗地涌动，“本来就想干掉刘军，给你一块难啃的骨头，啃成了，集团和杨元庆获益最大；啃不成，就干掉刘军。”

到了 2013 年底，MBG 业绩下滑，独立上市、功成名就的希望渺茫了，代之而来的是士气低沉、明哲保身、人人自危。这时的复盘会、总结会成了互相推诿责任的过场戏。

联想有复盘的优秀传统，杨元庆参加过，刘军、冯幸等都汇报过。傅盘峡观察到复盘质量在下降。他参加过一些此类会议。但大家说问题都泛泛而谈，难以得出结论。比如手机屏幕采购，使用第二货源出了问题。虽然有过总结，有过学习，就是没有改进。过了 3 个月，过了 6 个月，仍然没有改进。

“联想 MBG 的业务总结会一般这么开：刘军坐在那里，副总裁(管财务的)也在那里，大家谈着问题，七八个副总裁都站在自己的角度看问题说问题，没人站在刘军的角度看问题。”职业经理人本位思考已经占据了这些人的头脑。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”傅盘峡说，“这是华为的文化，这种文化在刘军团队彻底不存在，甚至出现相反局面，你的错反而证明我的对。”如果销售淤货，供应链的人不去踩刹车，反而会说需求不足，全然忘记大家都在一辆车上。

傅盘峡与刘军一起开过多年的会议，他认为造成如此结果与刘军的管理方式有关。刘军后来形成了条件反射，一旦出现问题，刘军一般会问：“告诉我，这是谁的原因？”却没有想着一起追求结果，赶紧把问题给解决掉。他不会说，“谁给我牵头解决掉这个问题。”

联想高层经常 review 中国区业务，手机业务历经一年多的下滑，每看一次都比上一次差一截，却没有更高层有所行动，也没有给出最后改正时间，更没有强力换人。“你不觉得很奇怪吗？”傅盘峡问记者。MBG 一片混乱，全然找不到老柳管理三要素哪怕一丝影子。

“力出一孔、利出一孔”

与联想不同，华为不是上市公司，这里面既有历史原因，可能也有领导人任正非的主观意志。为遵循三要素，柳传志不惜以“分封制”来分流组织壮大之后成长起来的人才。跟随者杨元庆主管联想集团、郭为领衔神州数码、陈绍鹏担纲联想佳沃。华为则通过认准航道，集中全力推进来释放成长压力——“力出一孔、利出一孔”是任正非的名言。

华为地处改革前沿深圳，“天高皇帝远”。为了激励员工，华为实施的虚拟股权制度，是特定历史时期产物，现在政府已经不再批准。凭借这个制度，华为现有 8 万员工持股。通过虚拟的股权分配、奖励及相应的分红权，构成华为内在的核心激励力量。

因此，华为涉足手机业务时，不存在联想那样的摇摆。考虑清楚进入之后，必须要在这一领域打到“粮食”。

何刚最初接到余承东邀请时，与老婆商议过，要不要去终端再受累？下定决心去是考虑到华为决心进入一项新业务后，会全力投入，长远布局，很少半途而废。

最初，何刚接手手机产品线总裁后，努力“把触角伸到每一个地方”，与渠道商，与国美、苏宁等第三方销售人员谈。手机业务管理层每年必须去做一天促销员，工程师则要去维修网点做维修接待，听取消费者抱怨，不去者不许涨薪、涨级别。余承东则四处找手机界人士拜访、听取意见，迅速补齐自己对 2C 业务的理解。

前面几款手机走中高端失败后，2013 年推出的大屏手机 P6 让余承东第一次看到曙光。这款机器 4.7 英寸屏幕，主打纤薄，厚度只有 6.18 毫米，特意选在 2013 年 6 月 18 日发布。“P6 应该是我们转向成功的第一步。”何刚说。这款定价 2688 元的手机在全球卖了 400 万台。因为 P6 的成功，终端获得了集团的嘉奖令。

余承东的长远目标是做中高端精品手机。对注重技术研发、体量庞大的华为而言，中低端手机的稀薄利润根本无法支撑技术研发成本。没有技术长项，就无法获得核心竞争力，在众多厂家中以差异化被人记住。坚持自己研发处理器，被视为往中高端走的一块基石。“否则都用跟别人一样的东西，自己不掌握一些关键技术，

凭什么比别人好？”何刚接受《财经天下》周刊采访时说。

仅此一点，包括联想在内的很多公司都没有去尝试。原因无他，投资巨大、风险巨大。雷军 2011 年开始创业做小米，历经知识产权痛苦之后，2015 年开始谋划弥补上游芯片短板，与联芯成立松果科技。

早在 2006 年，华为就有了第一款芯片 K3。2011 年，在此基础上做出 K3V2 芯片，2012 年年初用于新上市的 D2。尽管 D2 设计不错，因为 K3V2 处理器发热严重，拉低销量。但是，自研芯片打中高端战略在华为一直坚持着。

此后，华为基本每年推出一颗芯片。在 K3V2 之后，从 40 纳米变成 28 纳米，做出了麒麟 910 芯片，进一步改，做出 K3V3，也就是 920，拉近与行业领先水平的差距。再之后，研发出 930，华为第一个 64 位的 8 核处理器，用于 2015 年推出的 P8 手机，销量达到 500 万台。用于最新旗舰手机 Mate8 的是麒麟 950 芯片，功耗性能比 Mate7 所用的 925 芯片又有提升。而 Mate7 成功地销售了 700 万台，第一次使华为在 3000 元以上价位获得成功。

开发芯片的能力让华为可以更自主地控制手机发布节奏。同时，如果外面有好的芯片，华为也可以买，保持对内部研发海思芯片的压力。另外，像芯片巨头高通推出的骁龙 810 芯片存在发热问题，坑了国内很多厂家，华为遇到这种问题时不至于受制于人。华为最新旗舰机 Mate8 采用了麒麟 950 芯片，做到 16 纳米工艺商用，比竞品骁龙 820 至少早两个月。

主芯片之外，华为还涉足电源芯片、GPS 芯片和射频接口芯片等。其中 Mate8 所用的 I5 是华为研发的微核，一天 24 小时运行只需要几毫安电流。用它控制计步传感器，可以让主处理器有时间休息而省电。

当然，手机研发人员也随着任务而扩张，最早这部分研发团队有 500 人，现在增长到 3000 多人。

有了技术长板，尽管余承东喜欢对媒体放炮自壮声势，引来内外不少非议，但却没人会批评他不懂技术和产品。何刚评价余承东具有“工程师气质”，是“最大的产品经理”。

余承东对产品有自己的判断和坚持。比如屏幕，有一段时间手机界追求差异化，搞屏幕配置比拼，从 1080P 屏升级到 2K 屏甚至 4K 屏，余承东表示，1080P 已经达到人眼极限，“2K 屏带来色域下降，亮度会下降。”尽管引来很多人的批评，他和何刚的团队并没有改变想法，“希望把提升体验切切实实放在用户可以感知到的有价值的地方。”

与苹果一样，华为也把手机工业设计摆在了最重要的位置。在架构与 ID 之间要平衡和取舍，比如电池厚薄对于续航时间和美观都有影响。“由余总和我做一定平衡。”何刚说。

为使任务和权责清晰，华为终端有一套制度上的保证。这源于 1998 年，华为引入了 IBM 的管理方法。当年这一方法引起很多华为人排斥，任正非下了死命令，谁不听从就下岗、离职、停止涨薪。现在，余承东组建新团队，搬过来就可以用。

按照这套方法，何刚是手机产品线总裁。“同时还有研发的头、销售的头、营销的头、供应的头和管服务的头等等。这些头都向余总汇报，包括我。但是产品线又是一个横向组织，我要保证产品成功，必须把这些头串起来，我就是把他们给串起来的业务主管。”何刚说。

华为公司有一个技术集成产品管理团队 IPMT，是唯一有投资决策权的小组，由十来位成员组成，组长是何刚。在上面，另有一个战略决策小组 IRB，余承东是组长。余承东和何刚领导的小组最终完成对产品定价、成本、配置、外观等方面的决策。

尽管内部有争吵，吵完了定下来，各方力量就得全力推进，不会出现扯皮、推诿。

“两线作战，两匹马赛跑”

2013 年，小米“为发烧而生”、主打性价比的手机销售十分火爆，共卖掉 1870 万台。华为内部经过一番讨论，2013 年 12 月 16 日正式独立出互联网品牌荣耀，对标小米。

此前，荣耀 2 手机主打高速度长待机，解决了很多安卓手机用户痛点。荣耀 3C 同样是此路线，价格打到 799 元，销量达 800 万台。2014 年 12 月，在荣耀 6Plus 手机发布会和一周年庆典上，喊出口号“为退烧而生”。

京东 3C 事业部总裁王笑松记得，当初小米刚出来不久，余承东问他如何看小米，他回答，“看好小米。传统手机厂商渠道成本要 30%，华为当时市场营销声音小，量也不大，得要 40%，再算上售后服务成本、物流成本，又得加上 3%-4%，如果降价卖，还得给价格保证金。而小米，把这些都打到了 5%。”

当时，京东正在密切注视小米的网上商城，担心其坐大，成为另一个卖 3C 的平台，成为竞争对手。京东在手机上非常饥渴，急需出现小米的竞争对手制衡小米。王笑松把手机厂商中的“中华酷联”、Vivo、OPPO、TCL 都找了一遍，最终考虑了性能、价格、质量等因素，选择与荣耀、中兴等合作。

“华为做电商，不夸张地说，是同我们一起做的。”王笑松说。京东从以前帮助华为处理尾货，进一步与华为一起做产品首发。京东并不排斥华为自己做 Vmall 网上商城。荣耀独立第一年，全球出货量 2000 万，销售额 24 亿美元。

王笑松心直口快，有时也会给荣耀前负责人刘江峰一些定价上的建议和看法，同刘江峰成为好朋友。“我对华为人印象很好，团队简单，真正的华为人不搞办公室政治。”王笑松说。后来荣耀策略有所改变，价格不再贴着小米的低端机红米打，

而是主打 1000 元以上的中低端。

做荣耀、电商时，华为内部有人看到华为本身没有线下渠道优势，而小米那么火，不如放弃华为品牌，都去做荣耀。这个观点被余承东坚决否定，理由是中国市场 80% 的销售还是靠传统渠道，电商只有 20%。另外，余承东在对标高端的苹果和三星，三星的电商卖的都是低端产品。最终闹到集团，集团同意余承东“两线作战，两匹马赛跑”。

利用华为 P6 的成功，余承东有意识地以产品打通线下渠道，慢慢补上渠道短板。梁同(化名)当时在酷派工作，在济南调研时，多次观察过华为促销员向消费者促销 P6 的过程。

一般消费者进店，会点名要买三星或苹果，华为促销员会推荐他看看酷派的机器，然后又拿出华为 P6。消费者一看，觉得和苹果像，“消费者特别奇怪，在看的时候，我观察了几个，会问华为是什么企业，公司没听说过，然后店员介绍华为是世界 500 强。”当时，华为宣传借力时强调“不仅仅是世界 500 强”。接下来，看做工、用料，价格 2000 多元，又是中国企业，成交。

P6 之后的 P7 刚上市时成绩不太理想。于是营销主推中国芯，一下切中社会痛点。中国中产阶层人数逐年增长，比以往富裕，却越来越感受到无形的压力，正寻找新的希望。国内经济结构调整已喊了十年，投资、出口和消费作为三驾马车起着拉动作用，但过去粗放投资已经走到尽头，“铁公基”只剩下高铁还有一些余地；出口近些年随着人民币升值、人力成本上升，制造业风声鹤唳，竞争力有所降低；而消费一直不振，各大市场为国外品牌把守。越来越多人明白，经济要真正完成转型，必须要有真正的创新和自主技术在手。华为品牌的出现适时地满足了国人这一需求。

很多人在品牌中寻求一种精神认同。产品若够好，他们不吝惜用手中钞票支持。至于 P7，从康佳来到华为的 ID 工程师伍国平的出色发挥，为市场所认可，销量最终达到 700 万部。伍国平的朋友梁同告诉《财经天下》周刊，这“救了余承东一命，本来余承东是要下课的”。据说，余承东私人奖励伍国平 200 万元。

沿着类似路径，一直到 Mate7，主打 6 英寸大屏、指纹安全和 4000 毫安电池续航能力。最初华为预设销量是 200 万部，上市后走俏，备货卖断。余承东赶紧找供应商催货看料，一机难求没有成为阻碍，反而刺激了市场饥渴，放大影响力。华为中高端战略由此走通。

时任华为终端 CM0 邵洋 2014 年接受《财经天下》周刊采访时，曾分析过 Mate7 站稳高端的原因。华为针对高收入人群，在中国、美国、英国和日本这 4 个国家调研，将其进一步分为精英人群和高收入稳定人群。精英人群追求自己所买手机的独立性和特殊性，后者买手机时更注重安全、不突兀，不需要向身边的人解释自己的

手机。Mate7 一度卖断货，很多人愿意花钱等待，或者愿意加价去买，正是因为成功抓住了第一类人。

罗永浩试图通过个人魅力和影响力为其品牌背书，影响到年轻人，华为则成功地影响到商务精英人群。很多中高端商务人士或多或少对任正非管理华为公司的心得有一些了解。任正非的企业家个人魅力一度程度上也投射到华为手机品牌之上。有人戏称很少在媒体前露面的任正非是全国商界最大自媒体人。他的一些文章，如《华为的冬天》、《一江春水向东流》等传诵甚广、影响久远。华为手机购买者不少可以称为“任粉”或“非丝”。

最终，在 2014 年 10 月之后的一年里，Mate7 抓住三星产品乏力空当，以及国内一些机构对过度依赖苹果的抵制，一举卖到 700 多万部。在此期间很多追随者跟进生产类似 Mate7 的产品，但这些产品背后无法生造出一个任正非来。

对华为手机品牌，Mate7 具有里程碑意义。2013 年，华为手机用户净推荐值 (NPS) 是负 24%，2014 年变成正 43%。Mate7 上市之后，华为旗下的产品净推荐值全线增高。Mate7 本身的净推荐值，刚上市的时候是 70% 左右，2014 年 11 月达到 79%，超过之前最高的荣耀 6 (60%)。这是 Mate7 后来溢价销售的主要支撑。Mate7 产品经理李小龙也获得晋升。

这款产品还改变了华为消费终端国内与海外销售占比。据中国区前 CM0 杨柘称，在 2012 年他刚入职华为时，华为中国区销售额占比约在 13%。截至 2015 年 10 月杨柘离开华为去 TCL，“中国区销售占比达到 70%”。

得益于 P8 和 Mate7 的热销，华为终端部门 2015 年上半年完成了全年任务，一时风光无两。绝少谈到利润的余承东，在一次采访中透露 5 个月完成了全年目标。

2015 年 12 月 22 日，华为终端部门在东莞松山湖凯悦酒店，庆祝全年手机发货量达 1 亿台，每一秒出货 3 台手机。中国区销售量取代三星，成为国内第一名。从 2010 年的 300 万台，到 2015 年的 1 亿台，只用 5 年时间，华为手机的出货量增长了 30 倍。这风头远胜小米。早期智能手机行业处于成长阶段，小米主打性价比，让年轻人买得起配置不错的手机。但是没有价格门槛的品牌终究缺乏区隔度和内在活力。到 2014 年，手机行业进入换机时代，手机购买者需求升级，更在意品质以及品牌所赋予的内涵，华为顺势而起。

2014 年，华为的研发投入占全年营收比例达 14.2%。目前在中国、德国、瑞典、俄罗斯、印度等多地设立 16 个研究所。华为专利申请总量达 76687 件，其中与终端相关的专利多达 18000 件。除了手机中自主研发的芯片，还在全球首创指关节双击截屏技术运用。Mate8 还增加了语音接听电话、名片识别、出国专用的天际通功能，进一步契合了高端商务人士的需求。

一样的噪音，不一样的结果

2015年6月3日，联想移动宣布刘军不再负责MBG，由陈旭东接任。随后，联想集团CEO杨元庆评价，“你们拿榔头敲都敲不醒，太慢了，在错失机会。”

这个决定让傅盛峡确认柳传志对杨元庆的影响力已经没有了。“如果不是这样，刘军就不会下课。”实际上，柳传志已经好几年不参加联想集团大会，精力更多放在联想控股上。

时间往前推一年半，联想在大年三十宣布以29亿美元从谷歌手中收购摩托罗拉。后者3500名员工、2000项专利，以及品牌和商标、全球50多家运营商的合作关系都归入了联想移动业务集团，由刘军执掌。摩托罗拉中国区前高管钱晨告诉《财经天下》周刊，联想买得划算。

整合是刘军的强项。刘军在联想威望最高的时候，是整合IBMPC业务的第一年。联想PC分为联想业务、IBM业务，在IBM业务节节败退时，联想业绩节节攀升，那年很多联想员工拿到大把奖金，很多人得到提拔。国际化有困难时，刘军会去帮助他们。

刚刚开始国际化时，有一次召开职能部门总监以上的会议，刘军语重心长地说，“我们要拥抱整合。你们现在英文不好，我英文也不好，一起学习。在国际化的过程中，虽然在不同部门，我们要互相帮助。中国员工不可以因为语言不好影响职业发展。”那年，也是刘军，牵头与HR的人去谈，给联想中国企业员工解决企业年金问题。刘军成为联想集团中国区业务的精神领袖。如今英雄落马，震惊之余，却在意料之中。

联想收购摩托罗拉，本质上是重拾以前PC端并购IBMPC的旧招，联想内在核心套路是“贸工技”，先以贸易占领市场，再做加工，最后弥补技术短板，与华为“技工贸”路线不同。从全球范围来看，中国企业联想集团以市场换资本，整合IBMPC业务，完成向个人电脑中高端品牌转变，是成功的。

相同套路复制到手机行业却行不通。手机业以远快于当年PC业的速度发生变化，联想先机已失，而体态却显得庞大臃肿，步伐缓慢，并且已经产生了路径依赖。与此不同，华为始终保持着危机感。任正非曾叮嘱下属，“过去的成功不是未来成功的向导，有时还会是阻碍。”

2014年初，MBG架构首次调整，刘军拿下了冯幸，冯幸愤而拉走一票人马投奔了乐视，其职位由做PC出身的张晖替代，张晖又找来了杨峻。可惜，此时小米、荣耀都在急行军，市场日新月异，张晖重新学习，时间成本太高。结果越做越差。

联想追求市场份额。各销售区看到低端机好卖，形成一个怪圈，高价手机出来后，找理由不提货。张晖任期内发生过一起根据芯片定产品的事。在联想工作的梁同告诉记者，MBG一位高管来自高通，高通当年与中国电信有1000万片销量合同，到年底时中国电信只销掉了大概700万片，还有300万片，被联想这位高管力促全

部采购，用于生产市场上已经比较老的机型联想 A360e。这款手机至今仍有 100 多万台的库存。

随着拿下冯幸，刘军把事业部总经理陈文晖、供应链负责人关伟一起拿下，致使整合摩托罗拉过程中完全是一拨新人，既要熟悉 MBG 以前业务，又要整合摩托罗拉，核心骨干基本换茬的情况下，慌乱之极。

自然而然，2014 年和 2015 年，联想 MBG 缺乏爆款，业绩下滑加速。销量曲线与华为走出完全相反轨迹。华为从 2012 年开始往下走，2013 年有点向上，而从 P6 手机开始，到 2014 年一下子赶上来，2015 年猛涨。而联想 2012 年向上，2013 年由低端手机支撑着，2014 年向下。

MBG 各种问题集中爆发，傅盘峽很能体会到刘军压力过大，“很多时候，很难有一种置身事外的思考方式，过于纠缠其中，缺少对业务的基础把握。”到这时候，刘军的眼光变得局部，“他会非常注重每个条线的数据，然后去推进。会分别与产品研发、供应和渠道的直接负责人沟通，但是头绪过多，难以理清。”整个 2014 年，梁同说 MBG 亏损 18.5 亿元。

刘军被“拿下”之前，意识到了产品问题以及与其对应的架构。经杨元庆提出，在内部推行超级产品经理制，试图打破部门条框，让一个超级经理能够形成端到端的负责。设计、研发、销售和运营，都由产品经理说了算，但是在联想大组制架构刚性不变的情况下，超级产品经理成员都是总监级别，让这些人推动副总裁级别人物，打破条块大组分割壁垒，“有一堆墙在那里等着，搞不定”。

“现在的新兴业务，需要管理的扁平化、组织的柔性化、打破部门化，但联想的组织管理没有发生彻底的变化，更多是项目化与产品化，肯定不行。”傅盘峽说。

相比联想的混乱，华为整齐得像一支沉默的军队，只有一点例外——不时传出余承东下课的声音。

2014 年 12 月 17 日上午，在北京丽都饭店，余承东第一次接受《财经天下》周刊专访。他语气兴奋、滔滔不绝地谈论身边朋友、同学和多年不联系的卖车给他的业务员等等找他要买 Mate7。中途，他看了一下微信或短信，言语立刻变得迟钝，思路断绝处会把一个简单的句子重复三四遍，心事重重，和之前分析 Mate7 为何脱销、为何会有 1000 元溢价销售时声音爽朗、条分缕析的状态判若二人。

过了一会儿，余承东意识到有些不妥，对记者说：“你们也看到了，我看完微信就不一样了。即便今天，我也很艰难，华为内部各个领导每个人都对手机有自己的看法。我常常有快坚持不下去的时候，但我很快会 recover 回来。”

2015 年 12 月 3 日上午，《财经天下》周刊记者去深圳华为总部再次采访余承东。拿身份证登记完，有人领着，进入余承东临时办公室所在的 A 区办公大楼。四处是棱角分明的柱子，深色的木板装饰有着严肃线条，空旷的大堂两侧，整齐划一地摆

着绿植，透着肃立和纪律感。

不过，余承东临时办公室里的一扇大窗户，却是另一种风格。它有着西式圆弧顶，窗外另有一层灰色石头拱门构成景深，石门外种着像芭蕉一样的阔叶绿植。拍照间隙，在二楼一间吸烟室里，有位华为老员工告诉记者，早年任正非在重庆读书时对建筑有兴趣，这幢建筑和装修风格，任老板有参与。

“2015 年之前，每年都有各种各样的噪音。他（任正非）顶着各种声音，让我继续干下来，给我信任和支持。任总是非常了不起的人，有胸怀，他不会盯着你的一点小错误，他看大的方面，看大的格局。”余承东对记者说。

没有家族的家族化企业

2013 年底，任正非安排刘江峰进入华为终端，让余承东压力颇大。而余承东同时期在华为力推的反腐，又加剧了不安气氛。刘江峰早期在华为管理过上万人的研发队伍，为华为无线产品开疆拓土立过大功，不比今天余承东在华为的地位低，又负责过澳大利亚等地区业务。任正非仅有的几次接受媒体采访，就有一次发生在刘江峰治下的澳大利亚地区。刘江峰到荣耀，按他对本刊记者的说法，是走了六七名下坡路后接管的最小的业务部门。在华为准备将终端中国区分给刘江峰管理时，刘江峰拒绝了。

2015 年初，刘江峰从华为离职创业，去做 Dmall 多点，从线下商超入手，挑战天猫超市。荣耀在其任职一年间销售额涨到 25 亿美元。按照这个节奏走下去，在荣耀一年薪水过 2000 万没问题，再加上股权分红，就会更多。“这又何必？”王笑松有一次对刘江峰说。

获悉刘江峰离职时，任正非正在欧洲出差，紧急回国与其面谈。具体谈了什么，刘江峰未对外透露。同样行动起来的还有杨元庆，他伸出过橄榄枝，甚至有一度传闻两人所购别墅紧邻。刘江峰或许是考虑到加盟联想，等于要同华为对着干，拒绝了。他相当低调，对这段往事轻描淡写，告诉《财经天下》周刊，“当时我不是去接刘军，只是联想挖我罢了。”以刘江峰对研发、品牌和市场的了解程度，再佐以摩托罗拉的技术资源，加盟联想 MBG，或许就会有另一个故事。

联想经常以分家释放压力，而华为的主要压力在于，随着时代变换，“大平台”作战时人员有时存在冗余现象。

据华为官方认可的传记《下一个倒下的会不会是华为》中记载，2000 年，华为常务副总裁、技术天才李一男以“内部创业”的形式从华为离职，创立港湾公司，挖走华为研发和市场体系的上百号核心骨干加盟港湾，全面复制华为的产品路标、技术架构、组织架构、组织文化、工作方法，“甚至作息时间都和华为没有两样”。

因为风险投资机构进入，港湾快速发展，高峰期年销售收入超过 10 亿元人民币，最终逼迫任正非下令“打港”。为让港湾有营业额但赚不到钱，凡港湾所到之

处，华为产品以更低价出售甚至白送。这一战最终华为惨胜。刘江峰没去联想，或许是一种幸运。

刘江峰离职之后，余承东将做无线业务的赵明找来。他评价赵明“思路活跃，做事情有条理，与人的沟通能力强。我跟人打交道没有他们(何刚与赵明)强”。赵明与何刚早在做无线业务时就是朋友，这时一起成为余承东团队骨干。2015年4月，华为东南亚及印度地区总裁杨蜀也走上创业道路，做互联网金融淘金家。7月，华为荣耀副总裁彭锦洲宣布离职，后来与汪峰一起做耳机。

高管不断离职，华为有了反应，“该加薪的加薪，该涨级别的涨级别，该给股权的给股权。”杨蜀说。而且华为一直有内部轮岗习惯，以往一个调令必须服从，现在人性化了一些，有两个地方可供选择。

但是，调整并没有阻止10月份中国区CMO杨柘因合同到期，自愿离开华为加盟TCL。杨柘接受《财经天下》周刊采访时说，刚进入华为不久，一次余承东率队向徐直军做消费者品牌规划报告时，徐问起华为品牌英文口号“MakeItPossible”确定了，中文口号叫什么好。杨柘在北京电话接入，引用了墨子的“以行践言”。就此定下，沿用至今。

早在2014年九月份，杨柘感到与华为理念上有冲突，萌生去意。刘江峰获悉，面谈两个多小时劝阻。杨柘曾主策划过P6、P7、P8、G7、麦芒、Mate7和MateS等多款营销方案。其中，MateS的主打客户群被定义为时尚和高端商务人士，而非女性用户，而女性用户是余承东的既定策略。就华为而言，工程师文化烙印过深，余承东想让MateS和Mate7成为“两头老虎”，“一母一公”，以拓展更多市场。杨柘为此定下了“泰然，水满则盈”等广告语，未能执行下去，后来变成“可圈可点”。对此杨柘不能接受。他觉得在主导了7场大规模营销战役，且销量和溢价步步走高的情况下，对其苦苦坚持的营销策略“说改就改”。而他一直感到处于不被完全信任的尴尬中，最终这成为他出走的触发点。

一年多后杨柘终于离职，很多人猜测是因为MateS销量不佳。杨柘否认这一说法，他离职时MateS刚上市一个多月，真正原因是“华为的文化与体制、理念与我的理念不一致”。

“做没有家族的家族化企业”是柳传志的提法，真正付诸实践的却更像是任正非。联想柳传志旗下的子弟兵最终拆分，成立公司上市，任正非却领着华为17万人(终端1.2万人，2014年数据)没有上市，以自己独特的文化衔枚疾行。华为多年形成的文化刚性与职业经理人文化柔性之间需要再寻找平衡。随着万众创业时代到来，外界的诱惑越来越大，华为文化传承适应、保持活力，又到一个重要关口。这是留给任正非的挑战，也是余承东的艰巨任务。

联想MBG由陈旭东接手之后，任务似乎更迫切。他首先开始反思之前各种错误。

比如，以往联想有时过于强调每款手机必须有三个以上的创新点，为创新而创新，本身并不一定有价值。

2015 年 12 月 18 日，在陈旭东发布完 MotoX 手机之后，《财经天下》周刊向他提问，他说，“能不反思吗？”他要求底下的供应链部门如果发现存货，要自主地去踩刹车，而不能再把责任推诿给销售、研发等部门。

似乎有百废待兴的样子。陈旭东开始梳理联想旗下手机品牌，将摩托罗拉和联想的研发团队、销售组织整合在一起，以后在海外采用双品牌，拉美地区主打中低价位，由联想 VIBE 品牌主攻，欧美等发达一些的地方用联想 MOTO 品牌。在国内，则是 MOTO、乐檬和 ZUK 三个品牌。刘军之前力推的高端商务品牌 VIBE 淡出。

当天会上联想发布的 MOTOX，主要卖点是耐摔，售价达 5288 元，堪比苹果手机。如果购买电信合约机，可以获得话费补贴 2000 元。在记者提到售价赶上苹果时，陈旭东的下属杨峻接过话：“很高兴你能联想到苹果。”

MOTOX 此前在美国已经发售，联想通过并购摩托罗拉，获得了华为一个目前不具备的相对优势——美国市场。

随着华为中国区业绩攀升、占比加大，进一步去海外赚钱成为迫切任务。余承东 12 月份发邮件，宣布以前从华为离职加盟联想的赵科林 (Colin Giles) 已回归华为，将帮助华为终端拓展海外渠道和市场。

华为一直在海外尝试拓展，但美国市场不让进，日本以运营商为主，法国有文化自豪感，接受外国品牌慢，发达地区缺了一半。在欧洲，华为终端目前尝试足球营销，赞助了德国多特蒙德队、意大利 AC 米兰队和荷兰阿贾克斯队，在西班牙则是马德里竞技队，当地发货量一年过百万台。华为想把西欧做成文化和语言的桥头堡，覆盖拉美、中东、北非等地区。

尾声？不，是新的开始

2015 年 9 月 23 日晚，余承东登上清华大学一个讲台，起初有些拘谨，越到后面越放得开。他讲述了做管理、带团队的理念，“取法乎上，得乎其中；取法乎中，得乎其下。”“字典里只有第一，没有第二。”他谈到与日本企业界牛人孙正义、硅谷牛人谷歌创始人布林的交往，还强调在欧洲工作三年对自身审美品位提高的帮助，后来用在了手机产品研发上面。下面华为员工说，“老余嗨了。”

这位自幼打架不要命，听着岳飞故事长大的安徽小县城青年，上完大学后，遇上同样自小听岳飞故事的任正非，历经 23 年的磨砺，在求开风气之先的深圳市，完成人生翻天覆地的变化。清华演讲，是属于他的辉煌时刻。

他有足够理由感到高兴。1995 年时，余承东和李一男都是华为自主研发史上的里程碑产品程控机 C&C08 小组成员，后来李一男是第一个升副总裁的小组成员，余承东是最后一个。20 年过去，李一男如今身陷囹圄，余承东还在前线拼杀。华为内

部有一句话叫“乌龟追上龙飞船”，余承东是生动诠释。多年前，华为与中兴死磕，现在，华为消费者业务的收入已经与中兴整个集团相当了。

在Mate7成功之后，华为董事会进行了约两三个小时的讨论，决定将消费者终端纳入主航道。这是一件大事。以往很多业内人士觉得任正非不太看重手机业务，华为的手机业务起伏过于大，会像诺基亚、索尼的手机，说不行就不行。

余承东和邵洋分析过，品牌是一把伞，由技术、供应链、营销、渠道等7支伞骨支撑，功能机时代一批厂家冲到2000万台一年的业务量之后，就会遇到问题，难以继续。余承东相信华为文化中“自我批判”的基因将会帮助华为走得更远。比如线下渠道的弱项，华为现在正力推全国“千县计划”改善。

华为的主航道是管道业务，以运营商业务为主。管道的水龙头在哪里？数据流到哪里去了？任正非与华为最终意识到数据是通过智能手机流出的，如果智能手机的体验好，消费者愿意消费更多数据流量，会有益于管道业务。为此，他把智能手机也纳入了华为主航道，变成公司最主要的业务之一。对于余承东而言，好处很明显，“最近任总调集资源，在销售服务、营销团队等方面，从华为大平台有一些优秀干部来补充我们的实力，最近开始实施。”

余承东的清华校友刘军6月离岗后，低调地赋闲思考，但仍然是联想人。最终，他拿定主意告别奉献了22年人生的联想去创业。“从哪里跌倒，从哪里爬起来。”刘军的一位朋友说。傅盘峡得知后却很意外，他认为手机行业竞争每每突破底线，刘军大体上是守底线的“大个子”、“篮球队长”，并不一定适应冲到前线厮杀。在余承东清华演讲一周后，刘军在微博贴出告别联想信，开头是：

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。是非成败转头空”……

来源：《财经天下》周刊2016年01月05日

市场服务

【数据参考】

阿朗超宽带固定接入技术助力瑞士电信光纤到户部署突破100万

阿尔卡特朗讯近日宣布，其在瑞士电信实施的超宽带固定接入技术部署已经进入重要的里程碑阶段。瑞士电信因此实现了在2015年之前为近三分之一国内用户，共计100万的家庭和小型企业提供超宽带光纤接入的目标。如今，瑞士30%的家庭已经可以享受到吉比特级（Gigabit）的接入服务，位居欧洲前列。

为满足当今不断增长的超宽带接入需求，瑞士电信积极致力于为国内住户提供最高的速率宽带接入服务。通过部署阿尔卡特朗讯支持超宽固定带接入技术的多功能、高容量的智能业务接入平台，瑞士电信能为逾百万的用户提供质量更优、带宽更高的视频服务。瑞士电信旨在2020年之前为85%的家庭和企业实现超宽带接入服务，此次2015年里程碑的完成使得公司朝着2020年目标迈进了一大步。

阿尔卡特朗讯还向瑞士电信提供了业内领先的规划、部署及安装等一系列专业服务，以提高整体运行效率，确保瑞士电信按既定时间表完成项目。

关键信息

阿尔卡特朗讯为瑞士电信升级了现有光网络技术，将带宽速率从 100Mbps 提升至 1Gbps，实现了瑞士对称数据传输速率之最。

阿尔卡特朗讯为瑞士电信部署了 7302ISAM 系列的智能业务接入平台，该设备采用点对点千兆以太网技术为 40 万户家庭和企业提供光纤到户（FTTH）宽带服务，潜在家庭用户将高达 100 万，遍及瑞士城镇。

阿尔卡特朗讯的 ISAM 系列产品能够同时支持铜缆和光纤接入技术，是世界上部署范围最广的固定接入平台。

引言

瑞士电信首席技术官兼首席信息官 HeinzHerren 表示：“我们很高兴与阿尔卡特朗讯合作，让我们为客户交付最高带宽的接入服务目标得以实现。达到这一里程碑有着极其重要的意义，它将助力我们瑞士电信为一百多万家庭用户交付各种引人注目多样的新业务，同时进一步提升我们的客户体验。”

阿尔卡特朗讯瑞士公司总裁 PatrickLangelaan 表示：“作为固定领域的超宽带接入技术领导者，我们积极致力于交付铜缆光纤混合的接入技术以满足不同部署环境的需要，帮助客户加快超宽带接入网络的部署。ISAM 光纤技术的部署将为瑞士电信奠定坚实的网络基础，助力瑞士电信不断推出更带宽的接入业务，并能进一步发展其宽带用户的规模。”

来源：通信世界网 2016 年 01 月 11 日

我国手机上网用户超 9 亿 5G 技术试验今年将全面启动

中国互联网协会 6 日发布《2015 中国互联网产业综述与 2016 发展趋势报告》，截至 2015 年 11 月，我国手机上网用户数已超过 9.05 亿，再创新高，月户均移动互联网接入流量突破 366.5 兆。

这份报告是在 2016 中国互联网产业年会上发布的。根据报告，截至 2015 年 11 月，我国互联网宽带接入用户超 2.1 亿；截至 2015 年 10 月底，我国固定宽带资费水平比 2014 年底下降 50.6%，移动流量平均资费水平下降 39.3%。

报告还指出，电子商务跨境的布局促进全球消费资源优化。2015 年上半年跨境电商交易 2 万亿元，到 2015 年底，跨境电商进口试点城市已达 10 个。此外，2015 年主流电商移动端支付首次超过 PC 端。

中国互联网协会秘书长卢卫认为，2016 年互联网发展基础条件将得到进一步提升，4G 移动互联网有望增加 2 到 3 亿新用户，5G 技术试验将全面启动，为下一代移动互联网奠定基础。

来源：新华社 2016 年 01 月 07 日

视频个人付费市场突破 10 亿大关

记者今日（1 月 5 日）从爱奇艺发布的 2015 年第三季度《网络视频个人付费行业白皮书》（以下简称《白皮书》）获悉，2015 年第三季度，中国视频行业个人付费市场规模突破 10 亿元大关，达到 11.9 亿元，同比增幅达 256%，较上季度环比增长 137%。会员大剧、网络大电影的蓬勃发展、模式创新也创造了中国视频付费业务的爆发式增长。我国视频会员服务市场的变化折射出中国网民线上娱乐生活和消费习惯正在发生着的巨大变化。

2015 年，中国视频会员市场进入快速发展期，截至 2015 年三季度中国视频行业个人付费市场规模达到 11.9 亿元，同比增幅达 256%。个人付费收入在网络视频行业主体中占比已达 15%。《白皮书》显示，年轻的高学历用户成为付费购买视频服务的主力，并且三、四线城市用户比例逐渐攀升，在线下院线发生的“小镇青年”热衷电影消费的现象在网络院线也正在发生，并且超 60%的时间消费在移动端，会员用户日均观影时长非付费用户的近 3 倍。

《白皮书》显示，与之前会员靠电影为主力拉动不同的是，2015 年三季度会员大剧出现成为了用户付费的新理由。7 月爱奇艺超级网剧《盗墓笔记》VIP 会员抢先看全集模式播出，全集开放当晚海量用户涌入挤爆爱奇艺会员服务系统，成为中国网民、全球同业和媒体关注热点事件，也侧面印证中国视频会员服务市场潜力无限。随着《蜀山战纪》、《错配搭档》等大剧播出，中国视频网站会员大剧拓展至国产大剧、美剧、韩剧等众多类型。据《白皮书》显示，2015 年三季度视频会员观看剧集时长由二季度的 0.9 小时增至 1.2 小时，而观看电影的时长略有下降，会员大剧的出现极大丰富了付费会员的选择。

此外，作为互联网电影的一种重要形态，网络大电影经过细分定位，发展日渐成熟。截至 2015 年 Q3，爱奇艺网络大电影片库数量已经超过 500 部。值得注意的是，这个市场不再只是中小影视制作公司的专属，华谊兄弟、本山传媒等公司也开始进入网络大电影制作发行领域，成为吸金黑马的网络大电影正迎来快速发展的春天。

来源：《中华工商时报》2016 年 01 月 05 日

海外借鉴

雅虎计划裁员至少 10%涉及员工将超 1000 人

美国媒体 6 日报道，美国雅虎公司正寻求裁减 10%或更多员工。

“商业内幕”网站报道，雅虎的裁员计划预计最早本月开始实施，涉及雅虎媒体、平台技术部门和欧洲业务，可能致使至少 1000 名员工离开工作岗位。

雅虎即将裁员的消息传出前，投资机构斯塔博德价值基金公司 7 日致信雅虎，

向后者施压，剑指雅虎首席执行官（CEO）玛丽萨·迈耶等高管，扬言将不惜发动代理人争夺战以促成董事会和管理层“换血”。

斯塔博德价值基金 CEO 杰弗里·史密斯在信中写道：“投资者对管理层和董事会的信心似乎丧失殆尽。”

他写道，雅虎需要颠覆性思维才能取得成功，从董事会到管理层等方方面面都需作出实质性改变。

雅虎发言人丽贝卡·诺伊费尔德说，雅虎将在本月提供更多转型方案细节。

迈耶 2012 年接掌雅虎，但始终未能从谷歌公司手中夺回搜索引擎领域的市场份额。与此同时，脸书等社交网站崛起，成为移动社交广告领域的领军企业。

矛盾激化

斯塔博德价值基金持有雅虎 0.75% 股份，自 2014 年以来一直呼吁雅虎作出重大改变，包括剥离亚洲资产并拍卖核心业务。

包括斯塔博德价值基金在内的雅虎股东要求雅虎出售所持阿里巴巴集团和雅虎日本公司股权，立即公开拍卖搜索和广告等核心业务。

不过，雅虎并未积极回应投资者要求。雅虎去年 11 月聘请美国麦肯锡咨询公司协助其核心资产重组。雅虎同样计划重组并整合媒体部门。

去年 12 月，雅虎将剥离所持阿里巴巴股权的计划束之高阁，称将专门成立一家公司，向之注入雅虎互联网业务和所持雅虎日本股权。这一出尔反尔的举动使斯塔博德价值基金的立场更趋强硬。

雅虎 2005 年以 10 亿美元价格购买阿里巴巴 40% 股权，2012 年遭部分回购后，现持有阿里巴巴大约 15% 股权。

来源：新华网 2016 年 01 月 08 日

苹果一季度订单下滑 30% 应用商店年收入却创新高

据经济之声《天下公司》报道，对苹果来说，这个岁末年初，有好消息也有坏消息。

我们先来说说坏消息。由于苹果在去年 9 月份发布的 iPhone 6s 和 iPhone 6s Plus 销量不如预期，苹果供应商们现在正在为在这个情况做准备，苹果手机第一季度的订单比原计划减少了 30%。

这么大幅的减少，让外界觉得有些意外。不过中国手机联盟秘书长王艳辉告诉记者，这种订单的削减去年底就出现了，而且整体来看，第一季度本来就不是旺季。

王艳辉：从去年 12 月份就已经开始减少，苹果主要的供应商比如台湾的大立光，它主要为苹果提供镜头，它的营收比 11 月降低了 30%。所以，苹果的供应链会有一定的业绩下滑。整年来看，订单分布很不均衡，每年第三季度是高峰，一、二、四季度相对低谷，苹果每年 9 月份开发布会，之前 7、8 月份都是生产高峰。但是工厂

来说，你不能订单少的时候就裁，订单多的时候再招。

作为苹果主要代工厂的富士康，传出消息，主要代工 iPhone 的郑州厂区已经开始提前让一些工人放假，而中国春节假期要等到 2 月份才开始。

其实，去年 10 月，苹果 CEO 蒂姆·库克曾表示，预计截至 2015 年 12 月底的第一财季 iPhone 销量可以实现同比增长，但拒绝就未来的销量情况做出预测。王艳辉认为，苹果推出 S 机型的那一年，往往表现会稍显发力，今年也是处于“小年”，等到苹果发布 iPhone7，情况可能会明显改观。

王艳辉：对苹果来讲，推出 S 的那一年，淡季回来的更早一些，像 4S、5S、6S 等，它尤其外观方面基本没有变化。之前，手机的更新换代很快，很多人一年换一部手机，现在呢，手机性能足够了，换机周期变长。其实苹果总用户数还在增长，不过市场份额有所下滑，安卓增长的很快，6S 卖的不太好也可以理解。苹果还是定位在高端市场，国产的影响还比较小，不过现在消费者有一种倾向就是我不去买那么贵的手机，3000 多块钱就够了。

正如王艳辉所说，国产安卓手机的竞争力正在提高。华为消费者业务总裁余承东表示，华为新推出的 Mate8 手机不到一个月，销量已经超过百万，并说 2016 年对华为是关键一年，华为未来将继续提升在高端手机市场的份额。

乐视控股高级副总裁、乐视移动公司总裁冯幸，昨天也表示，乐视手机销量已经破 400 万台。

冯幸：现在从整体的手机业务来说，纯硬件是有亏损的，但从整个手机业务来说，不亏损。现在达到一个什么样的量做到整体的业务持续盈利，这个事我们还在不断地推进和实践的过程中，因为现在一个手机的销售带来一个用户，这个用户的贡献有直接的、间接的，整个生态的贡献。现在 400 多万台了，销量越大，用户数越多，生态服务收入越多。广告收入不是乐视生态收入的全部，只是其中一部分，会员收入、广告收入，包括应用，在手机的应用收入增长非常快，12 月中旬的时候，我们应用商店下载量破亿了。

手机应用的增长，对于苹果来说，也是个好消息。苹果最新宣布，2015 年苹果应用商店 (AppStore) 销售收入超过 200 亿美元，创出历史新高。苹果应用商店的销售收入中的三成归苹果公司所有，七成归开发者所有。销售收入超过 200 亿美元，也就是说苹果去年从苹果应用商店获利超过 60 亿美元。苹果公司表示，苹果应用商店销售表现最好的一天是 2015 年 1 月 1 日，当天消费者消费超过 1.44 亿美元。

如果回看过去六个月，苹果股价下跌了近 20%，同期谷歌母公司 Alphabet、Facebook、亚马逊和微软的涨幅，则都在 18-45% 之间。本周二，苹果还重挫 2.6%，每股达到 102.71 美元，创下 2014 年 10 月以来的最低收盘价。

对于苹果的悲观情绪有所蔓延，有说法认为，苹果的创新性正在衰减。不过，

中国手机产业联盟秘书长王艳辉觉得，不光苹果，整个手机产业的创新都在减缓，或者说创新模式在变化，智能手机发展到现在，要出现让人惊艳的大创新实在不容易。

王艳辉：以前的创新是引入一个新功能的时候，消费者可以立刻明显的看到它的好处。比如摄像头，从 800 万像素涨到 1300 万像素，用户一拍照就能看出效果。这两年的手机创新，更加需要生态的支持，比如去年推出来支持 ApplePay 的功能，但是移动支付的普及，也不是单单苹果能够把握的。

来源：央广网 2016 年 01 月 07 日

加拿大两电信巨头将合并 ShawCommunications 收购 WindMobile

提供有线电视服务的加拿大电信巨擘 ShawCommunications，近日宣布，将以 16 亿加元收购加拿大第四大电信公司 WindMobile。

ShawCommunications 行政总裁 BradShaw 指出，集团作为加西最大的有线服务公司，一直计划进入移动通信市场，但是成本太高。集团宣布收购行动时表示，此举可令集团以可负担的成本，进入无线通信行业，并开拓加西以外的市场。

同时，在 2008 年成立后，财务状况一直不算稳健的 WindMobile，在 ShawCommunications 的入主下，也首次获得财务保障。

虽然 WindMobile 此前曾宣布获加拿大的银行集团投资 4.25 亿元，将网络升级至 LTE，以应付移动通信设备对媒体视频和音乐的需求，但外界一直质疑该集团财务的稳健性。

电信分析师克 TroyCrandall 认为，被收购后的 WindMobile 终于真正对其他无线业务竞争对手构成威胁。

上述交易尚须政府监管部门批准，ShawCommunications 预期交易将于今年第三季度成交。收购后 ShawCommunications 将与加拿大贝尔、Rogers 及 Telus 等提供电视、固网及移动电话及上网服务的大型电信运营商开展业务竞争。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 06 日

英国投巨资发展数字技术 2020 年所有政府服务可实现在线支付

英国政府日前发布的《支出审查报告》显示，未来 4 年，英国将在公共部门投入 18 亿英镑（约合 176 亿元人民币）用于发展数字技术和转化项目，强化英国政府作为数字领导者的地位。

在未来 4 年，英国政府数字服务（GDS）小组将获得 4.5 亿英镑的预算。GDS 将持续作为政府的数字、数据和科技中心，在各业务部门业务转型过程中予以支持，制定最佳规程，确保服务质量。该报告称，GDS 将继续致力于建立通用平台，如 2015 年 10 月开始运行的 Gov.ukPay。英国政府的目标是：到 2020 年，所有公民能够在线支付每一项政府服务。《支出审查报告》58 次提及“数字”一词，宣布将在今年年

初公布《数字转变计划》，阐述英国政府如何确保从数字通信基础设施中受益。

审查报告中提及的其他投资项目包括：通过《应急服务移动通信计划》对移动数字技术投资近 10 亿英镑，支持移动指纹和电子证人声明等技术；再投资 13 亿英镑将英国税务及海关总署转变成一个数字税收管理机构，使所有的小企业和个人能够在 2016 年～2017 年访问数字税收账户；2019 年～2020 年，内阁办公室将获得 2.82 亿英镑的资源资助和最高为 9000 万英镑的资本资助，用于发展系列跨政府数字和财产项目；投资 1.3 亿英镑用于边境技术，以提高前线服务部门对情报和数据的利用能力；国家医疗服务系统（NHS）将获得 10 亿英镑的技术投资，到 2020 年将成为一个综合卫生和社会保健系统；就业与退休保障部将不得不在技术方面减少 34% 的支出，相当于在技术方面节省现金 3.19 亿英镑，同时投资于信息安全领域；投入 7000 万英镑实现法院现代化和完全数字化，从基于纸张的系统转向无纸化在线系统；探索建立新型宽带投资基金的可能性，通过扩大融资渠道的方式支持有潜力的网络开发者的成长。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 06 日

英国《金融时报》2016：科技行业变数丛生

我们可能希望圣诞老人带来让我们梦想成真的高科技产品，但有一点值得我们记住：重大技术飞跃不会很快发生。诺基亚在上世纪 90 年代中期就发布了集电子邮件、网页浏览和传真功能于一体的 9000Communicator 手机，而 iPhone 是在经过了 10 多年的开发于 2007 年才诞生的。

事后来看，这样的突破似乎不可避免。但虚假的曙光比比皆是——2016 年出现的虚假曙光可能超出正常水平。

在实验繁多的当今，挑战在于判断哪些尝试预示着工作和个人生活的转变，哪些会走上技术演变过程中的死路。

新的一年可能会在轰动中开场，大众市场将推出一种长期存在于科幻小说的产品：虚拟现实头戴式设备。Facebook 的 OculusRift 终于将要在第一季度上市，同样采用 Oculus 技术的三星 VR 头戴式设备已在 2015 年亮相。在 2016 年底，MagicLeap 和微软都可能推出增强现实眼镜，在佩戴者看到的现实世界景象上叠加虚拟影像。

3 年前针对 3D 电视问世的大肆炒作提醒我们，对引人注目的技术的期望可能超前于现实。即使虚拟现实和增强现实技术不会失败，它们也将难以达到人们的期望。高昂的价格、内容和应用的短缺，以及对于消费者是否会采用这种截然不同的技术的不确定性，都给此类技术的短期前景蒙上了阴影。Facebook 等公司一直在竭力淡化期待，但 2016 年至少会让我们首次真正一窥这种会对娱乐、社交和工作产生深远影响的运算平台。

在令人失望的第一波之后，另一种未来计算平台可能会迎来一个创新迸发的时期。智能手表等“可穿戴设备”本意是将移动运算从智能手机和平板电脑拓展到更方便的其他产品上。然而，2015 年的两款旗舰可穿戴设备未能跟上围绕它们的炒作。AppleWatch 的表现隐藏在谜团之中，因为苹果没有提供确切的销售数据，而谷歌的 GoogleGlass 回到了研发阶段。

这两种产品都可能在 2016 年推出第二版。乐观者指出，iPod 和 iPhone 最初的销售也不温不火，直到第二年才走上正轨。但可穿戴设备还没有开发出必备应用，而且比起开发硬件本身，目前更需要挖掘这些设备的潜在用途方面取得进展。

如果说我们很难计划突破性产品的推出，那么让这些产品变为可能的技术力量更容易追踪。就像廉价传感器、低功耗处理器和高带宽移动网络让 iPhone 变为可能一样，有几种因素正在推动人工智能，它有望成为 2016 年乃至更遥远未来的标志性技术之一。

AI 基本上是无形的，这意味着预测它将如何影响大众意识既是一项技术挑战，也是一项社会学挑战。两年前，一波有关智能机器会使人类失业的焦虑情绪到处弥漫。上世纪 60 年代也曾弥漫同样的忧虑，但 AI 技术正在快速推进。

云计算能力和机器学习的新方式相结合，促成了机器智能的飞跃。全球财力最雄厚、最雄心勃勃的一些企业延揽了顶尖学术人才，突显某种 AI 竞赛正在进行之中，比如 Facebook 在 2013 年聘请了曾经创立纽约大学数据科技中心的计算机专家扬·莱库 (YannLeCun)。

这场竞赛的结果大多将是不可见的。许多 AI 方面的进步将是改善现有系统的性能或者提高人机交互的有效性，而非推出新的产品或服务。语音激活可能出现在更多设备上，这些设备还会配备更智能的互动模式。学会如何利用该技术的企业应当能够创作更有效的广告，实现更高的销售转化率，并且提高客户满意度。然而，其中大多数企业最不愿意做的一件事就是夸耀。利用这项技术的企业将在业绩上和那些没有这样做的企业拉开距离，从而让我们看到利用 AI 的成果。

在高科技领域，人们倾向于永远期待下一种重大产品，因此我们很容易忘记已经成为现实的重大产品。随着 2016 年逐渐拉开序幕，智能手机时代到达了一个转折点。全球大约有 20 亿人拥有智能手机，普及率远远超过个人电脑。这两种设备的普及程度让平板电脑和可穿戴设备相形见绌。

智能手机的革命可能持续下去。迄今推动销售扩张的发达国家和中国的增长空间逐渐耗尽。重心正在转向印度和其他发展中市场，迫使竞争基础发生转变。廉价手机和有补贴的数据服务套餐正成为常态，还有帮助企业接通剩下的数十亿客户的网络技术。谷歌的 ProjectLoon 将接受考验。该计划将把一串高空气球当作卫星，印尼的 3 个移动网络正计划利用这些气球接入互联网。

同时，中国正在放缓的国内经济意味着，几家中国领先的互联网公司可能首次考虑向国外大举进军。这些力量会使 2016 年成为国际间不断转变视角的一年。12 个月过后，技术或许看起来依然眼熟，但它们的市场以及提供商或许将大不一样。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 06 日

越南互联网覆盖率达 52%

越南通信管理局（VNTA）日前透露，目前超过 4730 万越南居民可以访问互联网，约占总人口的 52%。其中，宽带用户数为 3630 万，而 2014 年仅为 2230 万。越南六大移动网络现已有 1.206 亿用户，移动网络仍然占据市场主导地位。2013 年，固定电话用户数为 950 万，2015 年进一步缩减至 670 万。

根据监管机构数据，包括河内电信、FPT 电信，有线电视运营商 VTVcab 和 SCTV 在内的运营商在 2015 年都经历了强劲的增长，但是市场依旧被越南最大的移动运营商越南军用电子电信公司（Viettel）、越南邮电集团（VNPT）及其子公司越南移动通信服务公司（MobiFone）所垄断。FPT 是最近一个申请进行 4G 测试的运营商。

Viettel、VNPT 和 MobiFone 公司已经获得进行 4G 测试的许可，不久前还在越南军用电子电信公司在巴地-头顿省部分地区开展了 LTE-A 测试。

来源：《人民邮电报》2016 年 01 月 06 日

韩媒：中国电子产业直逼韩国小米在韩掀起网购潮

韩媒称，近 1-2 年，中国产 IT 电子产品全方位地进军韩国市场。小型家电、电视以及冰箱在智能手机之前已经渗入到韩国家庭的角落，最近 IT 周边产品和无人机等正在崛起的产品也通过网上和海外直购方式吸引韩国消费者的眼球。以挑剔闻名的韩国消费者也不再犹豫购买物美价廉的中国产品。

据韩国《朝鲜日报》网站 1 月 6 日报道，小米空气净化器“Mi-air”去年通过购物网站和海外直购在韩国的销售量就达到了 1 万多台。该产品凝聚了去除细颗粒物、用智能手机能远程操控等先进技术，但价格仅为 10 万韩元左右（1 元人民币约合 183 韩元），是韩国大企业同性能产品的三分之一。一名韩国小型家电 A 公司代表说：“暖风机、加湿机等小型家电虽然贴着‘韩国制作’的标签，但其中 70-80% 是中国产。我们公司也用定点生产（OEM）方式引进中国产品后销售。”

中国产品甚至打入韩国企业的自尊心——电视、冰箱及洗衣机等领域。中国产的主要目标为供应医院和住宿行业的营业专用市场。画面大小 80-100 厘米（32-40 英寸）普及型液晶显示器（LCD）电视的韩国大企业产品价格为 30-50 万韩元，但海尔和 TCL 等中国产品的价格为 22-35 万韩元。

中国产容量 100 升以下小型冰箱比韩国产品便宜 20% 以上。此外，海尔小型洗衣机在独居人们多使用的 3 公斤小型洗衣机中的占有率竟逼近 40%。

乐天 HiMart 有关人士表示：“以前很多韩国人不太愿意购买中国产品，但中国

产品性价比很高，售后服务也大幅改善，因此寻找中国产品的消费者越来越多。”

中国低价智能手机企业小米一天内震荡了韩国通信市场。4 日开始在韩国网络市场以超低价格销售的小米，5 日傍晚突然撤回销售。

电子商务交易企业 INTERPARK 与通信公司 KT 携手在网络销售小米推出的最新智能手机“红米 Note3”，售价 69000 韩元（人民币约 380 元，16GB），比中国市场的价格 899 元（韩币 16 万元）更低。不仅如此，每月的通信费用还有 20% 的折扣。这一消息传开，消费者们蜂拥至网店，但 INTERPARK 5 日傍晚宣布“不可避免地中断了销售。”

被称为“大陆的实力”的小米智能手机在韩国有一众粉丝。据预测模，小米进军韩国市场将对以三星和 LG 为主的韩国智能手机市场产生巨大影响。

去年 11 月在中国上市的“红米 Note3”虽然没有在韩国正式上市，但通过海外直购等方式一个月内售出了 1 万部以上。LGU+ 上月推出的华为低价智能机 Y6 也在半个月內售出 1 万部以上。

小米和华为是在中国市场使得韩国智能手机占有率下降至一位数百分比的代表企业。截至 2014 年初在中国智能手机市场还以压倒性优势稳居第 1 的三星电子目前在业内被挤到第 5。创立 6 年的小米目前市场占有率为 15.7%（以去年底 3 季度为基准），是三星电子（7.2%）的 2 倍以上。

中国企业迄今为止以品质粗糙但价格便宜的服装等各种商品攻略世界市场。但现在智能手机、UHD 电视等尖端产品也正在进入韩国市场。西江大学电子工学专业的郑玉贤（音）教授指出：“将中国产品视为‘低价、山寨’的韩国消费者们的认识正在迅速转变。中国产的产品除了智能手机，在整个 IT 领域攻略韩国市场的速度会渐渐加快。”

来源：参考消息网 2016 年 01 月 07 日

中国主导的 4G 标准获全球广泛应用

由中国厂商主导的 4G 国际标准 TD-LTE 已在全球获得广泛应用，这带动了中国电信设备商的发展。

2012 年，国际电信联盟宣布，TD-LTE 和 FDDLTE 两个技术标准成为 4G 国际标准。但成为 4G 国际标准只是 TD-LTE 产业化道路的一步，只有被全球运营商广泛采用，才能带动国内设备制造业发展，提高中国厂商的话语权。

中国移动 7 日发布的最新数据显示，已有 37 个国家和地区推出了 65 个 TD-LTE 商用 4G 网络，还有近百个 TD-LTE 网络正在建设中。全球 TD-LTE 基站数量已达 130 万个，约占全球 LTE 基站数的 43%，用户数占 4G 总用户数的 45%。

TD-LTE 产业链上的中国国产芯片、终端、仪表也借此走向世界。华为已成为全球最大的电信设备商，中兴进入全球前五；中国手机品牌占全球的市场份额已达

40%。

在 2G 时代，中国完全采用国际设备，没有自己的技术。在 3G 时代，中国推出自己的 TD-SCDMA 标准，但只获得中国移动采用，并未走向国门。在 4G 时代，中国终于实现对标准的引领。

中国对 5G 的技术储备也早已开始布局，其目标是支撑 5G 国际标准制定。工信部表示，2016 年开展 5G 技术研发试验，争取 2020 年实现 5G 商用。

来源：中国新闻网 2016 年 01 月 07 日

中国智能手机在印度热卖印媒：占据 1/5 印度市场

印媒称，虽然就手机而言，“中国制造”的标签在印度仍然是主导，但情况正在发生变化。对中国人的描述通常为专注、勤奋和能快速抓住机会。在印度的智能手机市场，中国人似乎的确是这样。

据印度“雷迪夫”网站 1 月 5 日报道称，从几年前的 4%至 5%，主要的中国智能手机品牌逐渐占据了印度国内市场的 1/5。

这些品牌包括联想、小米、金立、Vivo 和华为等大品牌，也有其他一些品牌。

实际上，中国智能手机品牌目前的市场份额排在印度和韩国品牌之后，位列第三。

专家说，印度品牌，比如 Intex、Micromax、Karbonn 和 Lava 等占据 1/3 的市场；韩国品牌，比如三星和 LG 占 1/4 左右。

报道称，似乎不知从哪里冒出来的许多中国品牌吸引了印度消费者的注意力。

印度网络媒体有限公司总经理费萨尔·卡沃萨把这归因于它们的独创性。

他说：“中国品牌巧妙和有效地利用网络媒体。通过保持较少的库存，它们设法控制成本。与此同时，它们同合适的组织和伙伴合作，围绕它们的品牌在竞争激烈的市场中创建必要的炒作和认知度。”

报道称，美国康特波因特技术市场研究公司的分析师尼尔·沙阿说，有些中国品牌也是手机第三方生产商，从而赋予了它们业务规模。印度生产手机的时间之所以不长，一个原因就是中国拥有这一运行良好的制度。

印度和中国品牌都利用这个制度来严格控制成本。虽然就手机而言，“中国制造”的标签在印度仍然是主导，但情况正在发生变化。

报道称，中国和印度手机生产商都在向印度手机制造业投资，因为印度政府鼓励它们这样做。

沙阿说：“它们已经在本国市场建立起了生产线。它们多年来一直在向技术和研发投资。它们要做的就是把这些手机运往印度市场。”

例如，中国的 Vivo 手机生产商建在新德里附近大诺伊达的第一家工厂上月举行了落成典礼。

这是第一家在印度建厂的中国公司，先于联想、小米、金立、华硕、一加和酷派等品牌，不过这些厂商都说它们将采取类似的行动。

报道称，上面提及的印度智能手机生产商说，他们将开始在印度生产手机，包括 Micromax、Karbonn、Lava 和 Celkon。

和印度品牌一样，中国品牌也正在成为重要的营销和品牌资产的投资者，以确保在印度消费者中保持较高的查全率。

Vivo 最近成为印度超级板球联赛的冠名赞助商。

报道称，金立和欧珀赞助了印度语普通娱乐频道的一些大型电视节目和演出。

来源：参考消息网 2016 年 01 月 07 日

“携程”投资印度在线旅游公司

携程旅行网 8 日宣布，已通过可转换债券方式向印度在线旅游公司 MakeMyTrip 投资 1.8 亿美元。

“携程”董事局主席兼首席执行官梁建章表示：“通过此次投资，“携程”开始在印度快速成长的在线旅游市场占有一席之地。”

作为全球重要的新兴市场之一，印度整体的在线旅游代理商市场潜力巨大。“携程”方面表示，“携程”一直在积极布局境外游市场，挖掘境外游市场的各种潜力。此时投资 MakeMyTrip，对中国游客来说，将在一定程度上获得前往印度旅游的相关便利。

来源：新华社 2016 年 01 月 08 日