

# 董事長報告書



當前電信行業正面臨大變革、大融合、大發展的機遇和挑戰，我們的員工沒有因為昔日的成功而自滿，反而積極解放思想，擁抱變革，不斷創新突破，努力為客戶帶來更貼心的體驗和喜悅。看到員工不懈努力和公司不斷茁壯成長，我感到很振奮，也很感激，並深信一個充滿活力、責任、創新的中國電信未來必將再創輝煌！

2013年，公司準確把握移動互聯網發展規律和產業融合發展趨勢，全面推進深化轉型，規模和效益同步提升，市場地位穩步增強；「新三者」<sup>1</sup>戰略全面落地，新興業務快速成長，業務結構加速調整，企業發展實力持續提升；遵循「開放、合作、創新」的互聯網精神，大膽探索，加速推進深入集約管控與全面劃小核算單元相結合的運營模式演進，企業活力和效率顯著提升；確立「用五年時間再造一個新型中國電信」的宏偉藍圖，4G牌照發放開啟移動互聯網新時代，企業未來發展前景廣闊。

## 經營業績

2013年，公司繼續保持健康快速發展勢頭。經營收入達到人民幣3,216億元，同比增長13.6%，扣除移動終端銷售收入後，經營收入為人民幣2,841億元，同比增長10.0%，超過行業平均水平，收入市場份額進一步提升。其中，移動業務收入佔比接近50%，業務結構進一步優化。本公司股東應佔利潤為人民幣175億元，同比增長17.4%，盈利能力大幅增強，每股基本淨利潤為人民幣0.22元。EBITDA<sup>2</sup>為人民幣966億元，EBITDA率<sup>3</sup>為34.0%。資本開支為人民幣800億元，自由現金流<sup>4</sup>為人民幣111億元。

1 「新三者」指：智能管道的主導者、綜合平台的提供者、內容和應用的參與者。

2 EBITDA計算方法為經營收入減去經營費用加上折舊及攤銷。

3 EBITDA率計算方法為EBITDA除以不含移動終端銷售收入的經營收入。

4 自由現金流的計算方法為EBITDA扣減資本支出和所得稅。

董事會在充分考慮股東回報、公司現金流水平和未來發展的資金需求後，決定向股東大會建議適當提高派息水平，按照相當於每股0.095港元的標準宣派2013年度股息，每股派息較2012年度提高11.8%。

## 卓越執行，企業實力持續增強

### 核心業務持續規模發展

2013年，公司充分發揮移動業務的網絡、品牌和服務優勢，通過網絡資產與業務的高效一體化運營，加快規模拓展，市場話語權顯著增強。堅持終端引領，加強終端細分，不斷擴充終端機型，終端結構持續優化；深化渠道拓展，大力提升社會渠道的覆蓋和銷售份額，渠道整體實力進一步增強；強化應用推動，持續改進應用形式及功能，優化客戶獲取方式，用戶規模和質量不斷提升。全年實現移動服務收入人民幣1,138億元，同比增長23%，增幅行業領先。移動用戶總量達到1.86億戶，淨增約2,500萬戶，3G用戶總量突破1億戶，淨增約3,400萬戶，用戶佔比提升至56%，結構持續優化；移動用戶市場份額超過15%，發展基礎進一步鞏固。

堅持有效益的規模發展，有線寬帶業務穩步健康增長，高速光寬帶業務全面鋪開。全面提升寬帶業務維護和服務質量，持續推進寬

帶提速，推出百兆家庭光寬帶產品，客戶感知持續改善，網絡利用率不斷提高，業務回報穩步增長；不斷豐富高帶寬產品內涵，加快智慧家庭產品開發及推廣，強化優質內容和價值填充，推動客戶價值進一步增長；堅持理性競爭，以高性價比贏得用戶認可，維護行業市場價值，為未來發展預留空間。全年實現有線寬帶業務收入人民幣708億元，同比增長6%，有線寬帶用戶總量突破1億戶，淨增約1,000萬戶，其中光纖到戶(FTTH)用戶數接近2,700萬戶，同比增長超過70%，用戶佔比近30%，用戶結構進一步優化。

### 新興業務快速崛起

2013年，公司前瞻佈局，加快推進業務結構戰略性調整。移動數據流量、互聯網應用、信息化應用等新興業務整體增速接近30%，收入佔比接近四分之一，以應用和服務為主要牽引的新型客戶獲取方式取得明顯成效，公司深化轉型戰略全面落地。

流量經營模式持續優化，流量規模和價值快速增長。加強精準營銷，持續增強品牌認知度和影響力，面向高價值用戶推出以流量為主的彈性自主套餐體系，進一步鎖定目標市場；強化智能終端推廣，加強應用預裝和輔導，增強用戶體驗，促進用戶流量使用習慣的培養和深化；以智能管道和綜合平台為依

托，充分利用易信、翼支付等移動互聯網入口型應用的流量匯聚特性，強化聚焦定向流量與後向流量經營的產品形態。全年智能機銷售佔比超過80%，3G手機上網總流量同比提升142%，3G手機用戶每月戶均流量達到190MB，同比提升42%；手機上網收入同比提升88%，3G手機流量ARPU佔3G ARPU比為33%。

互聯網應用與行業應用產品加速推廣，有力拉動規模增長。翼支付業務實現快速規模發展，用戶群、商業群及金融體系的覆蓋範圍逐步提升，2013年交易額達到人民幣1,331億元，同比增長226%；與網易公司聯合推出易信業務，推進產品加載通道拓展，打造新型移動互聯網業務入口，目前註冊用戶接近6,000萬戶；大力發展雲計算應用，積極推進既有產品業務「雲化」，產品體系進一步完善。強化集約發展，完成8大行業、16個應用基地的佈局，促進信息化應用體系的持續完善；加強智慧城市引領和行業重點客戶拓展，持續增強信息化應用的戰略合作優勢；以客戶體驗為核心，標準化與差異化並重，通過提升信息化應用功能和服務質量，不斷增強客戶感知，有效提升客戶價值貢獻。全年行業應用拉動移動用戶淨增1,300多萬戶，同比增長30%，其中翼校通等六項重點應用拉動佔比超過70%。

## 變革創新，加速構建差異化優勢

**堅持創新與合作，「新三者」戰略成效顯著**  
大膽創新新興業務開放合作發展新模式，成功引入移動互聯網基因，實現標誌性突破。著手建立新興業務體制機制隔離體系，提供互聯網化高效運營環境和有效激勵機制支撐，發揮市場和資本的導向作用，促進資源動態彈性配置，有效增強內生動力；借力互聯網公司快速增強競爭實力，以易信產品的推出為突破口，充分發揮合作雙方在網絡、平台、客戶服務、渠道體系的資源優勢及互聯網產品運營和線上營銷的豐富經驗，有效滲透並融合雙方既有市場影響力和用戶群基礎，形成合力，為互聯網業務發展開闢了新路。

順應行業融合趨勢，借鑒移動互聯網發展經驗，搭建互聯網化的發展體系，加快「新三者」戰略的全面商用。全面提升基於用戶和業務識別的流量控制和計費能力，強化有線寬帶的用戶自主按需提速功能，推進大數據運營，將信息量優勢轉化為服務價值優勢，智能管道商用價值初步顯現；持續加強定位、統一帳號等能力建設，能力開放合作進程快速推進，綜合平台運營架構逐步深入；加速產品開發及推廣，初步形成數字娛樂、電子

商務、信息服務三大業務群，內容及應用體系逐步充實。

## 聚焦效率與活力，企業運營模式加速演進

我們深入研究和把握規律，以活力和效率為核心目標，打造以合理劃分最小授權經營單元（「劃小」）和集約管控運營為主要特徵的新型運營模式，為適應移動互聯網發展加速蓄能。

推進「市場化」變革，持續深化劃小核算單元，全面激發員工活力。堅持不懈探索，在全公司範圍內自下而上深入開展營業廳、農村支局、投資單元等的「劃小」，將基層業務單元的經營責任與成本和投資等資源支配權更好地匹配，將員工的薪酬與基層業務單元的綜合效益緊密掛鉤，使基層業務單元的經營目標與企業總體目標高度協同，員工與企業利益高度一致。一年來，基層業務單元的經營效率和效益普遍快速提升。

適應移動互聯網業務發展規律，進一步加大集約運營力度，強化全網運營和管控能力。加快網絡升級演進，穩步推進能力擴容，加強平台整合和雲資源部署，網絡集約化運營水平不斷提升；進一步梳理套餐體系，集約套餐銷售佔比不斷提升，聚焦重點推廣翼支付、易信及各類民生應用產品，產品管理體系不斷優化；強化渠道協同，推進大型連鎖、廠商等社會渠道集約操盤、資源互換，加強集團級電子渠道運營開發一體化，渠道

整體銷售能力逐步提升；持續推動管理提升，採購、IT、財務等領域的集約化程度不斷提高，管理成本逐步降低；有效推進海外業務集約運營，效益優化顯著，全年實現海外收入增長38%。

綜合運用多種手段，提升企業運營效率和效益。在企業內部運用市場化手段，聚焦考核重點，優化資源配置模式，建立成本和投資資源內部競爭機制，將資源向高增長高回報領域傾斜；適應新的運營模式，調整前端組織架構，進一步加強縱向集約統籌和營銷渠道間的協同，提高前端決策與執行效率；創新服務手段，以客戶體驗為核心，推出手機客戶端、易信、微信等互聯網多媒體客戶服務方式，實現一點接入、全網服務，逐步推進業務受理移動化，進一步提升服務效率；精確管理，積極盤活及整合現有資產，深化資金集中水平，加強投資和成本管控，提高企業資金資產使用效率和效益。

## 公司治理和社會責任

我們始終致力於保持高水準的公司治理水平，高度重視風險管控，持續提升公司企業價值和透明度，確保公司健康有序發展。我們在公司治理方面的持續努力得到資本市場的廣泛認可，並獲得多項嘉許，其中包括：連續三年被《FinanceAsia》評選為「亞洲最佳管理公司」第一名；被《Institutional Investor》

評選為「亞洲最受尊崇企業第一名」；連續五年被《Euromoney》評選為「亞洲全方位最佳管理公司」等獎項。

我們堅持誠信經營，積極履行社會責任，促進行業健康有序發展；加強國家和用戶信息安全保障，積極推進互聯互通，堅持節能減排，為維護良好的網絡環境不懈努力；積極抗擊地震、颱風等重大自然災害，圓滿完成亞歐博覽會及神州十號飛船發射等重大活動的通信保障任務，贏得社會各界的高度好評。

## 未來展望

當前，中國全面深化改革開放，國家經濟加快轉方式調結構，促進信息消費和實施「寬帶中國」戰略將全方位加快社會信息化進程，帶來更加廣闊的市場空間。國內移動互聯網呈現爆發式增長勢頭，技術和產業鏈加速演進，智能終端和數據流量使用習慣快速升級，4G牌照發放為移動互聯網開啟全新的發展空間，信息產業迎來全面轉型升級的寶貴契機。同時，全球經濟仍處於深度調整期，融合發展帶來的產業形態變革相繼湧現，「用戶流、數據流、資金流」成為產業發展新的價值制高點，行業價值轉移加快，競爭範疇和程度進一步加劇，有線寬帶競爭政策調整等監管政策陸續出台，公司面臨新的挑戰。

隨著4G牌照的發放，中國電信迎來了全業務經營以來最好的時期。我們將緊抓機遇，加快發展並積極穩妥應對國家稅制改革等監管政策變化，致力於打造一個新型中國電信。按照自身的資源特徵，充分運用有線寬帶和無線寬帶雙技術槓桿，通過IPv6演進和光寬帶持續強化有線寬帶網絡，積極申請LTE FDD經營許可，配合國家政策和根據業務發展需要，穩妥推進4G網絡建設，通過混合組網搭建無縫高速移動網絡，高效統籌4G和3G發展，打造全場景網絡優勢；全面深化改革，努力創造增量企業價值，讓員工共享發展收益，充分釋放員工活力，加快公司向互聯網化運營模式演進；變革創新，堅定落實「新三者」戰略，提質增效，推動規模與效益雙提升，不斷增強企業競爭實力；主動開放合作，以資源和優勢互補促進產業鏈實現共贏，加快新興業務發展佈局，持續擴大價值創造領域，繼續領跑移動互聯網時代，不斷為股東創造新的價值。

最後，本人借此機會代表董事會對全體股東和廣大客戶一直以來所給予的支持表示衷心的感謝，對全體員工的努力付出和貢獻表示感謝。



王曉初  
董事長兼首席執行官  
中國北京

2014年3月19日