



管理層

討論與分析

管理層討論與分析

業務概覽

下表列示2012年、2013年及2014年主要經營數據：

	單位	2012	2013	2014	2014年較 2013年的 變化率
移動用戶數	百萬戶	160.62	185.58	185.62	0.0%
其中：3G/4G用戶數	百萬戶	69.05	103.11	118.63	15.1%
有線寬帶用戶數	百萬戶	90.12	100.10	106.95	6.8%
固定電話用戶數	百萬戶	163.00	155.80	143.56	-7.9%
移動語音通話總分鐘數	百萬分鐘	509,229	603,616	655,939	8.7%
移動短信條數	百萬條	55,789	64,235	64,583	0.5%
手機上網總流量	KTB	72.3	175.1	273.2	56.0%
固定電話本地語音通話總次數	百萬次	172,175	148,690	130,439	-12.3%
翼支付交易額	人民幣十億元	40.8	133.1	352.0	164.5%



通過4G網絡與中國
最南端城市視頻通話

2014年，面對4G發牌、「營改增」等行業內外諸多政策環境變化，公司積極適應、主動應對，持續推進銷售模式轉變、廣泛開展多領域合作，用戶規模平穩增長，服務收入增幅行業領先，新興業務收入佔比不斷提高，市場競爭地位進一步提升。

手機上網總流量

273
KTB

主要業務表現

(1) 收入增幅行業領先，結構不斷優化

2014年，公司實現經營收入人民幣3,243.94億元，增長率0.9%；服務收入為人民幣2,873.79億元，增長率3.1%。公司收入結構得到進一步優化，移動業務收入佔比達到46.7%，新興業務佔服務收入比達到29.1%，提升4.8個百分點。

(2) 移動業務穩步增長，流量經營效果顯著

2014年，公司強化內容應用拉動，推進營銷模式轉型，堅持終端引領，深化社會渠道合作，實現3G和4G協同發展，移動用戶規模保持穩定，用戶結構優化，移動業務收入穩步增長。移動用戶規模達到1.8562億戶，淨增4萬戶；移動服務收入達到人民幣1,202.68億元，同比增長5.7%。

公司不斷完善流量產品體系，推出以流量為核心、多終端數據分享的4G套餐，將自助流量積木套餐升級為個人定制套餐；規範流量促銷策略，保持流量價值穩定；大力拓展流量後向經營，開發流量寶、流量800等後向流量產品，批量拓展高價值流量用戶，同時與互聯網公司合作推廣視頻等大流量應用。2014年手機上網總流量達到273KTB，同比增長56%，月戶均手機上網流量達到227MB。

FTTH
用戶佔有線寬帶用戶
~40%

(3) 有線寬帶繼續穩健發展，市場地位保持領先

2014年公司繼續推廣固移融合業務發展模式，提升客戶價值同時，穩定固網收入基礎。固網業務收入達到人民幣1,727.83億元，收入繼續正增長，增幅為1.4%。

為應對寬帶市場監管政策變化，鞏固寬帶市場競爭優勢，公司繼續加快推進光網建設和寬帶提速，進一步優化用戶結構，用戶和收入平穩增長。2014年有線寬帶接入收入實現人民幣734.85億元，收入增長3.8%；有線寬帶用戶達到1.0695億戶，淨增685萬戶。

2014年固網增值及綜合信息服務業務實現收入人民幣380.47億元，同比增長11.0%，iTV、IT服務及應用和IDC業務成為拉動固網增值及綜合信息服務收入增

長的三大動力。加強iTV與高速寬帶融合推廣，提升客戶使用感知；依托行業應用基地，聚焦重點行業應用，加快ICT業務發展；完善雲數據中心佈局，提升雲產品平台和服務能力。

2014年，固網語音業務佔公司總體經營收入比重進一步降低，經營風險得到有效釋放。固網語音業務實現收入人民幣335.87億元，佔經營收入的比例為10.4%，較上年下降1.6個百分點，小靈通用戶升級轉網基本完成。

翼支付累計
交易額 > 人民幣3,500億元

↑ 164%

業務經營策略

2014年，公司牢牢把握「變革創新、開放合作、提質增效」的工作主線，積極適應各項政策和環境變化，轉變發展模式，優化客戶獲取方式，不斷提升運營、銷售和服務等方面的能力，重點實施七大經營舉措：

第一，集約運營4G業務，強化3G、4G協同發展

2014年，公司獲批開展LTE混合組網試驗，在56個城市推出4G手機業務。公司集約運營4G業務，開展全網統一的品牌和銷售宣傳，實現一點受理、統一資費和集約銷售；強化3G、4G協同，在套餐設計、資源配置、營銷模式和營銷策劃等方面，實現3G、4G政策一致。3G/4G用戶規模達到1.1863億戶，佔移動用戶比例達到64%，手機流量ARPU和戶均流量均顯著提升。





第二、打造差異化寬帶產品，增強寬帶核心競爭力

2014年公司繼續推進寬帶網絡光纖化改造，通過能力挖潛不斷把網絡能力轉化為市場能力，牽引用戶向高帶寬接入遷轉；深化融合發展，推出速通卡、提速卡等產品，拓展社會化銷售渠道，開展線上線下協同銷售；發佈悅me產品，打造智慧家庭業務入口，填充

高帶寬應用。光纖到戶用戶規模超過4,261萬戶，8Mbps及以上帶寬用戶佔比達45.7%，較2013年提升18.8個百分點。

第三，堅持終端引領，持續繁榮產業鏈

公司通過扶持芯片廠商研發，降低終端芯片成本，全年新上市手機終端305款，其中4G終端超過100款，智能機銷量佔比超過

80%。公司對700元以下終端實施終端直補策略，鼓勵產業鏈加大中低端智能機銷售；在行業內率先推出全網通智能手機，全力爭奪存量用戶換機市場；積極引入市場熱銷終端，OPPO、VIVO、魅族等開放渠道和小米、榮耀、大神等互聯網渠道熱銷機品牌均新推出電信定制手機。

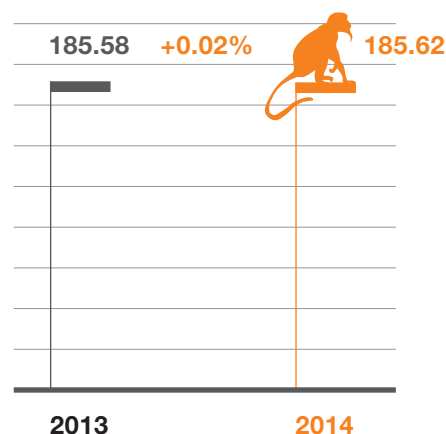
針對中小客戶實施「渠道經理+代理商+實體店」協同的營銷方式。電子渠道實現全網集約運營，與社會電商廣泛合作，聚焦年輕用戶，打造個性化產品，創新電子渠道發展模式。

第四，加快渠道互聯網化，實施O2O合作模式

公司加快推進渠道高效擴張和專業運營，開展O2O運營，線上強化引流，線下強化體驗。實體渠道中，開放渠道強化城市核心商圈覆蓋，專營渠道實施店、商分級管理，同時推進農村地區全網通賣場建設。直銷渠道中，針對重點行業客戶建立專屬服務中心；

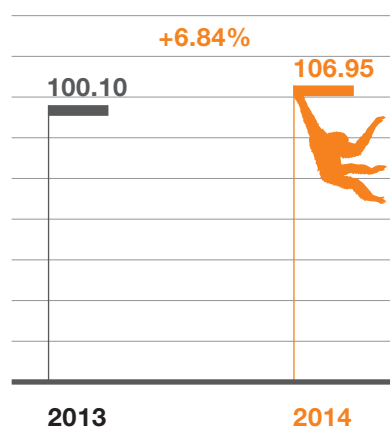
移動用戶數

(百萬戶)



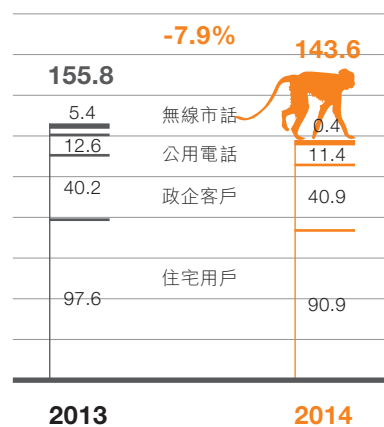
有線寬帶用戶數

(百萬戶)



固定電話用戶數

(百萬戶)





第五，加強應用推廣，提升客戶價值

2014年，公司進一步創新應用產品，加強各類應用推廣力度。在互聯網應用上，持續強化由入口、內容、能力構成的互聯網應用發展體系，易信、翼支付、綜合平台等應用用戶規模、平台能力均顯著提升；在行業應用上，針對客戶細分市場，主推旺鋪助手、外勤助手、視頻服務、綜合辦公和翼機通等產品，在校園和農村市場針對性推廣翼校通和農技寶產品。在民生應用上，大力拓展基於NFC功能的公交應用、銀行應用和翼支付應用。



第六，推進劃小承包，激發企業內生動力和活力

2014年，公司深化改革，建立市場化資源配置和經營機制，全面推進基層生產經營單元「劃小承包」工作，打造「責、權、利」高度統一的自主經營體，推進「倒三角」管理和支撐體系建設，通過「組織扁平、權力下放、服務下沉、流程再造、集約支撐和逆向考評」等關鍵工作，讓最靠近客戶的一線決定企業內部

的資源分配，調動了承包人的積極性、主動性和創造性。2014年劃小承包率超過80%，市場化選拔承包人佔70%，市場化機制深入人心。

第七，聚焦客戶感知，推進服務互聯網化轉型

公司聚焦3G/4G、寬帶等重點業務，制定落實服務標準，推進透明服務和便捷服務，多層級多方式常態化開展客戶體驗，推進全面信用管理體系建設，開展服務宣傳，保持客戶滿意度持續領先，在2014年度工信部移動及固定互聯網接入業務客戶滿意度測評中均保持行業第一。積極順應行業發展趨勢，推進服務互聯網化轉型，推進自助互助線上服務。新型渠道服務能力顯著提升，其中新媒體客服(易信、微博、微信客服)用戶超1.27億，月均服務量超7,400萬次。

網絡及運營支撐

2014年，公司進一步優化資源配置，保障移動、寬帶和新興業務等重點網絡建設。

一是以4G混合組網試點為契機，加快在56個試點城市部署4G網絡，並在全國超過100個重點城市同步推進4G配套建設，為公司開展4G業務運營提供網絡保障；對現有2G/3G網絡，以網絡優化和與4G有效協同為主，聚焦



中國國際
通信展



ITU世界通信展



世界互聯網大會



重點區域穩妥實施精準建設和擴容，保持網絡質量和客戶良好感知，穩步提升網絡利用率和效益回報，全年移動網絡利用率提高超過3個百分點。

二是以深化改革和投資劃小為抓手，持續提升寬帶投資建設的準確性和及時性，並聚焦城市核心區域加快光纖化改造和帶寬提速，南方城市地區20Mbps及以上的線路覆蓋比例超過90%，FTTH端口利用率達到46%，提升6個百分點。

三是加快新技術應用，有效支撐新興業務發展。規模部署集約化的雲資源池，實現新產品快速上線；持續推進業務平台的雲化整合，提升集約運營效率；承載網引入400G平

台路由器，提升容量和承載能力；持續開展城域網擴容和下一代互聯網改造，提升對新興業務的綜合承載能力。

2015年發展措施和重點

2014年發生的一系列政策變化對企業的影響具有長期性，2015年公司既面對傳統運營模式轉變的嚴峻挑戰，也迎來消費互聯網蓬勃發展、產業互聯網逐步興起帶來的巨大的市場空間。公司將以差異化為主線，進一步轉變客戶獲取方式，推動企業規模和效益雙提升。在移動業務上，全面開展4G業務運營，發揮FDD網絡差異化優勢，持續優化客戶使用體驗；推行非成本營銷模式，開展差異化營銷，針對細分市場強化內容應用拉動，提

供差異化產品；落實終端引領，實施「卓越100」計劃，推出安全手機、視頻手機等特色手機。在寬帶業務上，以百兆寬帶引領寬帶發展，持續推進光網建設，從接入能力上實現端到端全面提速，平均接入速率顯著提升，打造寬帶核心競爭力；深入推進營維一體化，優化服務流程，實現即銷即裝；加強高帶寬應用填充，推廣悅me和雲產品，拓展視頻監控等智能家居應用。在新興業務上，一是做精流量經營，基於大數據，多維度分析客戶消費行為特徵，優化流量產品，開展針對性精確營銷；加大後向流量經營推廣，

開放流量寶對外合作能力，統一流量800產品形態。二是做大信息服務，把握傳統產業升級機遇，推進ICT向IIT轉變，規模發展行業信息化類產品；集約發展雲計算產品，加強雲主機、私有雲、對象存儲等產品的研發和銷售；加快IDC一體化運營體系建設。三是做細移動互聯網應用，推廣支付、易信、安全產品等，滿足客戶生活娛樂需求，聚焦社區、教育、醫療等應用，滿足用戶生活需求。我們也將繼續優化網絡資源，提升運維效率，完善全業務服務能力，提高客戶滿意度，實現客戶價值與企業價值持續增長。

