

李跃在中国移动 2010 年总经理研讨会上的讲话

2010 年 7 月 9 日

（根据录音整理）

同志们：

这次总经理研讨会开得很成功。会议开始的时候王建宙董事长全面分析了公司面临的形势和挑战，提出了“忘记成绩、留下责任”的要求，要求公司上下发挥已有优势，克服困难，在新用户、新业务、新话务的基础上，进一步研究新领域、新模式，创造中国移动的新的辉煌。今天下午王建宙董事长还要做重要讲话，相信王建宙董事长的讲话将成为当前和今后一个时期公司工作的重要指导。

在会议期间，鲁向东副总裁、刘爱力副总裁主持了关于网络发展的讨论，沙跃家副总裁主持了数据和信息业务发展的讨论，分别就下一阶段网络发展思路、新业务发展思路进行了广泛深入的研讨，统一了思想，统一了认识，统一了目标，形成了下一阶段网络发展和数据信息业务发展的基本想法。

薛涛海副总裁介绍了下半年 KPI 调整的思路，强调要通过精细管理提高企业效益的目标要求。李慧镒总裁助理介绍了 TD-SCDMA 终端的相关情况，提出下一步要重点提高销售能力和渠道把控能力。这次会议的形式活泼，内容丰富，讨论的问题也很深刻。

会后，集团公司将下发相关指导意见和工作要求，推动这次会议精神的贯彻落实。

在会议讨论期间，我也谈了一些个人观点，结合会议的讨论情况，下面我重点讲几个方面的问题，这也是集团公司领导班子在很多问题上共同

讨论形成的观点和想法。

一、坚定不移保持领先

中国移动成立以来的十年中，公司从“服务与业务领先”到“创世界一流通信企业”，从“移动通信专家”到“移动信息专家”，从“做世界一流企业”到“保持同行业的国际领先地位”，十年光辉历程，体现的是公司上下在“正德厚生 臻于至善”核心价值观引领下不断追求卓越的过程。

但也要看到，公司目前确实面临着前所未有的困难，既有移动通信普及率提高带来的增长压力，也有市场竞争更加激烈带来的严峻考验，还有全业务竞争、三网融合、监管更加严格、媒体更加关注等带来的压力。此外还有技术进步带来的严峻挑战，包括较为成熟的 WCDMA 技术给 TD-SCDMA 3G 带来的挑战，先进互联网公司对移动终端领域和新业务发展带来的挑战，以及 LTE FDD 技术在未来移动通信技术演进方面带来的挑战等等。这些挑战除 TD-SCDMA 之外，也是全球通信运营商中普遍面临的挑战。

在技术进步的挑战方面，大家都看到，在激烈的竞争中有很多优秀的 IT 公司销声匿迹，又有很多新的 IT 公司涌现出来。这说明，当今时代科技、质量对企业的影响十分巨大。中国移动作为电信运营商，是连接设备制造商、业务提供商、内容提供商和客户的桥梁和纽带。纵观百年通信发展史，通信运营商有好有坏，有弱有强，但是始终还是生生不息。技术发展可能使一些 IT 公司倒闭，但很难使优秀的运营商倒闭。

技术的领先不是永恒的，竞争却是永恒的。公司面临的课题，就是用什么样的成本、什么样的能力、什么样的强度去应对竞争。处理得好，就能度过难关，迎接更好的未来。所以，公司上下要坚定信心，保持领先。中国移动在很多方面已经具有优势。一是拥有一批特别努力、特别专业的干部员工，这是队伍优势。二是拥有全球最大、最好的 GSM 网络，以及光纤传输网、支撑系统等，这是网络优势。三是拥有 5.5 亿用户，这既是业务优势，也是规模优势。任何一项业务只要面向 5.5 亿用户推广，就将有

非同寻常的效果。四是对客户有比较深刻的理解，在业务创新方面始终走在运营商的前列。此外，公司还拥有较强的资金实力和较高的收入利润率，这是公司综合实力和管理优势的表现。

中国移动前十年的辉煌，锻炼了队伍，增强了实力，奠定了未来竞争的基础，使我们在未来十年乃至更长的时间，能够通过创新型企业建设，不断创新，不断追求卓越，再创新的辉煌。

二、扎扎实实提升运营能力

电信运营商是连接客户和产业链上一环节的桥梁纽带，也是用自己的网络为客户提供服务的企业。作为运营商，三个方面的能力需要关注：一是网络能力；二是业务创新能力；三是客户服务能力。我们应该立足未来发展，有效平衡资源投入，使得公司朝着提升核心能力的方向多下些力量。

在网络能力方面，就是用同样的设备，打造出比其它运营商更好的网络，更好的承载业务。要通过打造网络优势，优化网络组织，正确选择网络技术方案，更好地把握未来的技术走向。

在业务创新能力方面，对运营商而言有两种情况，一种是简单跟随的运营商，别人提供什么设备就用什么设备；另一种是业务创新的运营商，能提出新的业务需求，引领业务发展，引领时代潮流，引导设备商提供适应业务需要的设备。衡量运营商的业务创新能力，要看是否能引领消费、引领需求、引领潮流，而业务创新能力的根本就在于对客户理解。

在客户服务能力方面，任何一个企业都要服务客户，运营商服务客户与其它企业不同，是面向消费群体的、面向广域的大众化的市场。中国移动为 5.5 亿客户提供服务，怎样用比较好的质量、比较低的成本，尽可能快地满足客户需求，尽可能好地为客户提供服务，这就是体现出我们应该有的能力。同样服务这么多客户，不同的运营商做法不同，成本也不一样，能力也就不同。国外有些运营商在电子渠道上做得很好，客户满意度高，

运营商成本低。

中国移动靠什么提升上述三方面的核心能力？一要靠“正德厚生 臻于至善”核心价值观指引下的企业文化。没有文化，企业不可能有核心能力。二要靠对网络质量、服务质量的不懈追求。三要靠对客户的深刻理解。只有深刻理解客户，才能帮助客户发展，才能真正地把客户的成功当作自身的成功。如果能够做到这几方面，公司的核心能力就能够增强。因此，要通过不断创新，扎扎实实地努力工作，形成中国移动自身的核心能力，并不断增强这些核心能力，这样就能保证公司屹立于世界运营商之林，真正做到江山永固、基业常青。

三、全心全意创新发展

中国移动走过的十年，是不断创新的十年，每一步都体现出对创新的不懈追求。我们在讨论发展的时候，都在研究怎样创新，怎样学习最好的运营商的经验，怎样把工作做到最好。可以说，没有创新，就没有中国移动的今天。在当前前所未有的困难和挑战面前，各级公司要坚持走创新之路，用创新破解难题，用创新迎接挑战，用创新引领未来。

中国移动的创新，包括以下几方面：一是科技创新。推动公司向创新型企业发展，科技创新尤为重要。要通过科技创新，使中国移动真正融入全球通信技术、计算机技术、ICT技术发展的整体环境和潮流之中。要通过科技创新，推动运营商发展，推动产业发展。二是业务创新。要通过业务创新，更深入地理解客户，创造出更多更好的、让客户接受的新业务、新服务，从而引领市场、推动潮流、推动国民经济和社会信息化，从而真正引领消费。三是服务创新。要通过全面的服务创新，使中国移动的服务更加贴心，客户更加满意，使各项服务设施发挥更大的作用。四是管理创新。要通过企业管理的创新，使企业运作效率更高，使资源配置更有效，做到人尽其才、物尽其用，真正实现“以天下之至诚而尽己之性、尽人之性、尽物之性”。

坚持创新发展，要敢于挑战一切陈规陋习，这样才能创造企业的未来。通过创新发展，认真审视以前的工作规则、操作规范和管理流程，是否科学合理，是否符合当前的形势和环境，是否符合“客户为根、服务为本”的基本要求，是否符合企业核心竞争力，是否符合公司长远利益和价值的增长。要全心全意推动创新发展，通过创新使公司的科技实力上水平、业务和服务工作上台阶、核心能力得到有效加强、企业管理做到科学有效。

当然，创新不能只讲理论，更重要的是结合实际强化实践。就企业管理创新方面，要解决的主要问题是当前的大企业病。比如，公司 50 万员工的满意度在下降，那么对员工的激励问题就是当前一个重要的管理问题。再比如，公司有 5 万个营业厅，但新增用户中只有 15%来自自有渠道，85%来自社会渠道，虽然公司有很强的渠道能力，但还要付出巨大的佣金成本。此外，公司 50 万员工队伍不可谓不强大，但还要大量进行维护外包、支撑外包、服务外包，各类外包成本在总成本中占有很大比重，而且增长很快。这些问题都要正视，都要通过管理创新去解决，这也是公司管理创新的目标和对象。管理创新应强调两个贴近：一要贴近客户，二要贴近一线。管理创新要从如何使工作更加贴近客户、更加贴近一线入手，使企业更加扁平化，决策更加迅速。管理创新最重要的手段就是信息化。要通过信息化支撑体系建设，真正形成扁平化的企业运作机制，提高企业运作效率，快速反应市场，快速满足需求。要通过信息化手段建设，形成一个集中化、标准化、信息化的现代大规模流水线生产的新的企业管理局面，从而使企业的工作效率更高，决策更快，更加科学有效。

四、强化管理，创造价值

企业是创造效益的经济组织，追求的是价值最大化，持续为投资者获取回报。追求企业价值最大化，不仅仅是股东一个方面，而是对企业利益相关者而言，利益相关者包括投资者、客户、员工，也包括政府、环境、法律等等。追求价值最大化是一个成功企业的主要目标。成功企业有两个标志：一是快速满足客户需求，二是低成本地生产能赶超竞争对手质量的

产品和服务。这两条都做到了，就意味着企业成功了。对中国移动而言，就是要将既有的规模优势、网络优势、管理优势、创新优势最终转化为企业效益、企业价值的优势。公司上下要牢固树立效益观念，企业的管理者要坚持职业化的经理人要求。职业化经理人的要求，就是要将价值创造作为自己的一个天然责任。无论是国有企业还是私有企业，无论是上市公司还是其他公司，只要聘请了职业经理人，一个最基本或者最简单的要求就是为股东创造价值，尽可能把企业的价值做到最大化。做不到这一点，就不配为职业经理人。因此，要牢牢树立效益的观念，努力为国家、为股东创造价值，在企业发展的同时，寻求企业领导、企业员工、企业各个方面的同步发展、共同发展。

昨天，《财富》杂志公布了 2009 年世界 500 强名单，中国移动位列第 77 位，比上一年的 99 位又前进了 22 位。这是一大喜讯，说明中国移动在全球领先地位上又向前进了一步。从某种意义上讲，这也给我们提出了更严格的要求、更艰巨的任务和更明确的挑战。应该说，中国移动创造价值，是国家的期待，上级领导部门的期待，也是投资者的期待和各级干部员工的期待。如果公司没有增长，不能持续发展，公司就没有前途，受害最深的还是公司的广大员工。这次会议提出今年利润指标调整的基本思路，也是根据形势变化提出的一个现实的、要求并不特别高的一个思路，体现出公司做世界一流企业应有的价值追求。希望各级公司更好地完成全年任务，通过强化管理持续为投资者创造价值，不犹豫，不动摇，走出一条推动企业低成本高效运营的价值之路。

五、关于当前的几个关键问题

（一）关于网络发展策略

会议期间大家就总部计划部提出的网络发展初步思路进行了充分研讨，并形成了将 2G 3G WLAN LTE 四个网络综合起来的网络发展总体思路，这是公司在当前困难和挑战面前所做的一个正确选择，公司上下要坚

持这个选择。

其一，关于 2G 网络。2G 网络是公司赖以生存的基础，只有巩固公司在 2G 方面的网络优势，才能为现有 5.5 亿用户提供满意服务。如果 2G 网络出问题，公司将没有未来。所以，必须在 2G 网络上给予足够投入，对 2G 网络投资要给予充分保证。一是要保证 70%—75% 的综合实装利用率，大家要想办法，千方百计保证一定的利用率，利用率不能提高，公司对 2G 网络的投资就将面临比较大的风险。二是要保障 2G 网络质量。2G 网络质量领先于竞争对手，这是一个基本要求。没有了 2G 网络的质量，没有了 2G 网络的好服务，公司就会相当危险。网络部近期对 30 个城市的网络质量做了对比测试，不少城市的网络质量已落后于竞争对手，我们不怕落后，但要尽快赶上去。在能够达到以上两方面的基础上，2G 网络该投资的一定要投。

其二，关于 TD-SCDMA 网络。中国移动建设 TD-SCDMA，责无旁贷，这是我们的责任，也是我们的使命。建好 TD-SCDMA，发展好 TD-SCDMA，不仅是完成党中央、国务院交办任务的需要，也是锻炼中国移动创新能力的需要。但也要清醒地看到，TD-SCDMA 的发展要有一个过程，2G TD-SCDMA LTE 可能在一定的时间内长期并存。在这种情况下，对 TD-SCDMA 的投入，既要有一定力度，又不是盲目地投。公司已经明确了 TD-SCDMA 发展的三年规划，2009 年完成了三期工程，又要把明年的建设任务提前到今年完成，“三年规划，两年完成”，这种力度对 TD-SCDMA 产业的拉动作用已很明显，也得到了工信部、发改委的认可和支

持。关于要不要把 TD-SCDMA 尽快建到县、建到乡的问题，一定要慎重。建设 TD-SCDMA 容易，运营 TD-SCDMA 难，发展 TD-SCDMA 用户更难。从 TD-SCDMA 终端的情况看，目前发展一个 TD-SCDMA 用户的平均终端补贴达到 1000 元以上。如果都是依靠每一用户补贴一千多元钱的成本将 2G 业务流量搬到 TD-SCDMA 上去，公司的成本够不够支撑？所以，我们既要建设好 TD-SCDMA，使其不断得到发展，又要有效把握公司的效益和价值，寻求

TD-SCDMA成功、中国移动也成功的局面，而不是以打掉公司的效益来达到短时间内 TD-SCDMA 任务量的完成。

近期，公司已制订一系列推动 TD-SCDMA产业链发展的思路，包括去年设立 6.5 亿元终端专项激励资金拉动终端产业链成熟，以及今年对 TD-SCDMA无线固话进行招标。通过集中采购既降低了成本，也促进了产业链加快发展进步。如果这几年 TD-SCDMA没有进行设备集中采购，TD-SCDMA的网络设备就不可能有这么快的进步。所以，适当的时候给产业链一些压力，推动它走向世界领先水平，这是应该的。所以，在 TD-SCDMA发展上，各省公司要按照集团公司的总体部署，把握 TD-SCDMA 建设的力度，圆满完成集团公司下达的建设任务，尽可能降低 TD-SCDMA 运营成本，千方百计提高 TD-SCDMA运行质量，更有效地发展 TD-SCDMA客户，创造 TD-SCDMA与中国移动的双赢。

其三，关于 WLAN 网络。在数据流量迅猛增长的背景下，WLAN 已经成为蜂窝网络的有效补充，成为分流大数据流量的有效途径。中国移动发展 WLAN 既是非常现实的需要，用 WLAN 来分流网络压力；也具有非常好的条件，也就是说 WLAN和中国移动有天然的融合优势。我们的 2G和 TD-SCDMA网络有很好的室内覆盖，在三星级以上酒店、高级写字楼、公共场所，甚至高档社区都有室内覆盖，这些室内覆盖分布系统和泄漏电缆都可以和 WLAN共享，只要把 WLAN的 AP加在这些分布系统上，就能够成为 WLAN的分布系统，这样 WLAN的建设速度将加快，成本也能大为降低。此外，我们的室外基站的天馈线系统也能与 WLAN 共享，如果有需求，现有的基站可以很快转变为 WLAN基站。加上基站光纤化比例已经接近 95%，这些都是别的运营商没有的优势。同时，目前社会上至少有一亿台以上的终端内置了 WLAN功能，包括笔记本、智能手机和其它各类 Wi-Fi 装置。这使我们无需终端补贴，只要提供好的 WLAN网络和服务，就可形成 WLAN的规模发展势头。因此，各级公司要千方百计地把 WLAN 建设好、经营好、发展好。

其四，关于 LTE网络。中国移动已经到了坚定推动 LTE发展的时期，

要下决心推动，不能犹豫。当然，有些同志担心做 LTE 会不会引来一些压力，是不是很难摆脱与 FDD 竞争的劣势，有这样的担心是正常的。在 LTE 投入上，集团公司不会漫无目的地海量投入。今年的工作就是在工业和信息化部的主导下，重点开展“3+1”的试验建设。通过一个试验城市 100-200 个基站的规模，吸引产业链把精力投入到 LTE 上去。现在很多运营商都表示支持 TD-LTE，有的运营商已经开始试验 TD-LTE，相比 TD-SCDMA 只有中国移动一家运营的局面，这是一个大的转变。因此，总体上公司将统一把握投资效益和投资力度，寻求在 LTE 时期取得比 TD-SCDMA 时期更大的投资回报率。

当然，谈到上述四网的关系，必定会带来资本开支的问题。在资本开支方面，关键是要调整投资结构。现在的基础网络、2G 网络中投资的比重偏低，在接入网络、全业务竞争等其他方面投资的比重偏高。面对当前监管压力，各省公司应着重考虑基于移动的、基于无线的、基于自身能力和优势的移动和宽带业务的发展，将基于固话的、基于有线宽带的业务交由铁通发展，形成上市公司和铁通公司有效合作、共同发展的局面。各省公司要适度调整客户接入方面的投资比重，使现有投资尽可能在关键领域里发挥作用。

（二）关于网络质量领先

对于 2G 网和 TD-SCDMA 网，大家一致认识到网络质量要保证，坚持网络质量领先于竞争对手。网络质量领先分为两个层面：

第一个层面是基础网。要坚持“网络质量是通信企业生命线”的理念，将“生命线”做扎实、做好。当前，基础网质量问题除了要保证投资以外，还应关注三个方面的问题。一是要高度重视。现在各省公司总经理在网络质量上花费的时间，远不如十年前，甚至不如五年前。中国移动的网络质量靠的是加强管理，靠的是高标准和严要求，这一点必须引起高度重视。二是要投入足够资源。现在一些公司在网络质量上投入的资源越来越少，

维护外包越来越多，甚至将网络优化工作也进行外包。这里举一个例子，有一次我在某地投诉了一个网络质量问题，过了几个月又进行了跟踪，问题并未得到解决，总体情况是投诉后虽然有人去现场，但不是移动公司的，而是做室内覆盖的代理商。这从一个侧面说明现在很多关键地方的网络优化已经不是自己人在做。其实外包成本更高，养公司远远比养人要贵。网络优化是做出来的，就是要坚持每周优化，要靠精耕细作，才能达到优质网络。三是要提升网络优化工作的信息化水平。目前很多优化工作还比较粗放，靠人、靠客户投诉发现问题。我们建设了网络优化平台，开发了网络优化软件，大家要给予关注，通过信息化手段解决网络优化的问题。

第二个层面是业务网。业务网质量问题是当前一个难点和重点。业务网的质量问题比基础网更难解决，基础网质量靠公司自身的重视和投入就能得到保证，但业务网质量仅靠中国移动解决不了，这其中涉及内容提供商、服务提供商（SP）的问题，有终端的问题，还有操作系统的问题，等等。但是，业务网的质量更重要，因为基础网质量客户在打电话中即能体验，而业务网质量是成千上万个业务体验的综合反映，如果不抓业务网的质量，基础网质量再好，增值服务也会有很多投诉。在业务网的质量方面，主要是公司的增值业务涉及多平台、多系统、多终端。iPhone之所以客户体验好，因为它是一个平台、一套软件、一个系统。因此，与苹果公司相比，中国移动的业务网质量提升的难度更大，但再难我们也要迎头赶上。一要认真开展“增值业务质量大会战”，使业务质量明显改善，流程体系尽快建立。二要学习苹果公司对质量的不懈追求、对客户感知特别关注的做法。我们的增值业务有时候上得比较快，容易忽视对不同系统、不同网络的测试，可能导致有的客户感觉好，有的客户感觉不好。对于客户不认可或是不完善的产品，宁可推迟发布也要解决好存在的问题。三要特别关注终端的质量。没有质量，就没有好产品，就不可能向客户提供好的服务。

（三）关于客户服务

客户服务涉及很多，包括营业厅服务质量提升、10086接通率提高、

专家座席支持、电子渠道的业务办理比例等，都是当前要特别关注的客户服务问题，今天不再展开讲。我想着重强调消费者权益保护的问题。我们注意到，在 SP 业务发展过程中，违规 SP 业务出现了新的动向，部分 SP 通过手机的方案提供商，将业务应用代码预置到手机方案设计中，然后通过山寨手机生产厂家生产出来销到各地，山寨机用户在使用时不小心碰到一些按钮，就使用了被预置了的这些违规 SP 的业务。工信部要求进行二次确认，这些软件就能够自动模拟进行二次确认，从而 SP 就可以通过我们的 BOSS 向客户收费，这无疑是损害了客户的利益。针对这个问题，中国移动有权利、有责任保护消费者权益。前段时间集团公司提出要推动 BOSS 提醒和“0000”退订服务。BOSS 提醒就是当 SP 要向客户扣费时 BOSS 会主动提醒客户是不是订业务，如果客户不要这个业务就可以停止扣费，达到保护消费者利益的目的，目前已经可以提供这种服务，下一步要向社会承诺。关于“0000”退订，讨论中大家提出了一些综合因素需要考虑，要特别慎重。但要坚持做到谁的业务，谁负责“0000”退订。如果客户需要，可把“0000”发到 10086，先提供人工服务，做到自由订购、自由退订。此外，总部市场营销部、各公司要认真评估给客户的清单是否合适。既要考虑推出有效的措施来保护消费者利益，也要认真思考和研究具体实施方案，保证万无一失。

对于近期计费误差引起媒体关注报道的问题，除了要欢迎客户和媒体监督、慎重对待媒体报道外，还要认真进行反思，深入查找公司产品和服务中是否还有类似问题，举一反三，消除隐患。这次媒体反映的问题，几乎都是长期投诉的问题，为什么这些客户投诉的问题没有及时地反映到企业领导层？希望在座的各位都要反思，关注客户投诉。客户投诉不是开个会就完事了，重要的是对发现和存在的问题要及时进行改正。

（四）关于业务发展

关于业务发展，主要讲几个重点业务：

一是统一门户建设和 Mbbile Market。这是公司下一步营销体系改革、业务发展创新的重要方面。统一门户建设近期要按照“统一门户、统一导航、分散认证、分散管理”的方针，尽快将公司 700 多个门户汇总成一个统一的门户（10086.cn），使之成为客户经常上网、经常联系的接触点。通过这个接触点，公司不仅可以打造出全球领先的门户网站，而且还能将公司的业务更好地推介给客户。Mbbile Market（移动应用商场）的意义更大，下一步公司将把新业务开发和业务推广的很多重点工作放在 Mbbile Market 上来做。近期要重点开展以下几项工作。一、要建好 MbbileMarket 的创业平台。要包括现有手机的各种操作系统，即建立操作系统池；也包括超过 150 种手机，即建立手机池。这个平台应该支持全国、乃至全球开发者试验和仿真产品开发和应用。二、要制作应用开发的相关教材和培训课件。培训开发者合作伙伴并完成认证，就需要一些规范的教材，这个工作将请广东公司牵头完成后发给各省公司。三、要联合团中央在全国各大高校开展“百万青年创业计划”，把 Mbbile Market 放到各大高校网络上，让学生们开发应用软件，参加创业。如果今年 Mbbile Market 能有一百万个开发者通过认证成为合作伙伴，我们就能够打造一个具有很强生命力的移动超市，这个移动超市迸发的创造力，将对公司未来的业务创新形成巨大的支撑。“百万青年创业计划”还有助于解决大学生就业等社会问题，希望大家引起足够重视。发展 Mbbile Market 的另外一个意义在于，公司现有为数不少的增值业务基地，目前各基地的业务基本上靠基地网站销售，如果我们通过 Mbbile Market 打造出一个中国移动无线音乐、手机视频、手机游戏、手机阅读的共有下载平台，公司增值业务发展效率将更高，服务将更好。可见，Mbbile Market 对公司来讲十分重要，可以撬动很多社会资源，开创公司新业务开发的新的环境和平台，开创新业务网络化营销的新局面。

二是大力发展 WLAN 业务。WLAN 营销的核心和关键是方便客户使用。就策略上而言，要学习借鉴酒店的宽带经营模式。例如在酒店使用宽带，通过认证页面，选择使用一天，一天之内不用再反复认证和确认就可使用

宽带，非常方便，这是酒店宽带发展比较好的原因。公司要创造一套 WLAN 发展的新机制。一种方式是在校园仍可按照各省公司面向学生推出的包月方式。另一种方式是实行标准时长的计费方式，客户使用中国移动的 WLAN 业务，可选一小时、一天或一个月的时长，通过手机号码加动态密码的认证，可在标准时长内不再反复认证，即动态密码 + cookie 认证模式。这是一个投入很小成本即可推动客户规模发展的方案，而且这种认证模式支持全国漫游，没有覆盖也一样可以发展客户，希望各省公司尽快改造认证、营销体系，尽快向客户提供这种服务。7月份开始集团公司将进行标准的 WLAN 业务发展统计。WLAN 的客户主要包括三方面：中国移动客户通过笔记本电脑使用 WLAN，中国移动客户通过手机使用 WLAN，还有第三方 Wi-Fi 装置。WLAN 覆盖将随着客户发展不断地完善，只要我们把认证问题解决好，实现客户方便使用，完全可以在年底前形成一个千万级用户的业务规模。从现在情况看，各省的差异巨大，说明重视和不重视的结果完全不同，希望大家切实把 WLAN 作为当前业务发展的重点，把 WLAN 业务发展上去。

三是大力推动物联网应用。最近一段时期以来，社会对物联网给予极大关注。讨论中大家提出将“无线城市”作为物联网发展的重点，这非常好。我再补充一个方面，就是行业应用。在基于物联网的行业应用方面，要追求规模发展。如果一个用户一个用户地推物联网应用，会比较困难。比如广东公司提出的家庭应用方案，效果很好，但是通过物业公司一家一家谈，很难规模发展用户。要实现规模化发展，就要创新营销方式和经营思路。比如，家庭装修的时候，可以把家庭安保系统嵌入进去，在费用收取上除设备成本外加上未来十年安保系统的业务使用费，这样就不用每个月向客户收费。这种营销模式的创新，会带来物联网业务的规模发展。又比如电梯卫士这项物联网应用，如果在用户装好电梯再加电梯卫士、一个月收 15 元，物业公司可能不愿意接受，如果在买电梯的时候加上五千块钱的电梯卫士费用，可能电梯厂和物业公司都能接受。当然，物联网还有一个问题需要大家重视，就是物联网标准化、低成本解决方案的问题。这方面要投入力量做一下专题研究，总结形成一些标准化产品，并且做到低

成本，这样才能通过规模发展，取得较好的效益。

四是发展 IDC。目前由于在信息资源方面的滞后，导致公司在互联互通及网间结算上受制于人。因此，必须通过 IDC 的建设构建信息资源的新高地。近期要发挥自有 IDC 的吸引、汇聚功能，把合作伙伴、互联网企业、集团公司的 IT 系统吸引到我们的 IDC 中去。下一阶段，要下大气力推动 IDC 软件虚拟化、硬件虚拟化，以及云计算系统建设，与社会上其他 IDC 发展相协调。远期要打造高水平、低成本的仓储式的云计算 IDC 平台，为社会各界，包括中小企业提供服务。

（五）关于终端问题

一要深刻研究客户需求，有效推动终端和业务发展。在 2G 发展时期，采取终端社会化销售的方式，公司基本上没有进行终端补贴，却带来了巨大的利益。今天我们研究终端策略问题，是在推动 TD-SCDMA 发展这个大环境下的终端策略，因此，必须要有一些改变和创新。要通过终端策略的改变，通过对客户的研究，使终端策略能够满足客户需求、推动业务发展。二要建立高水平的终端质量评估和质量考核体系，确保终端的质量。在 2G 的时候，有很多机构帮助我们管理终端质量，在 TD-SCDMA 的时候，已经没有人管，这就必须我们自己管。所以，质量问题是终端问题的关键。三要引入竞争机制，有效降低公司在 TD-SCDMA 终端方面的补贴成本，使终端补贴逐步向终端收益过渡。TD-SCDMA 还不是一个成熟市场，如果中国移动不提供补贴，客户也不买 TD-SCDMA 终端，厂家的 TD-SCDMA 手机也卖不出去。与其靠补贴促销，还不如引入竞争，通过竞争有效地降低终端补贴成本。四要认真研究终端的营销创新，增强对终端的自有销售能力和渠道的把控能力。现在自有营业厅的终端销售能力比较弱，营业员卖终端和社会渠道营业员卖终端差距很大。要建立销售激励有机结合、营业厅销售和业绩考核相结合的管理体制。

（六）关于强化企业管理

中国移动已经是一个世界级的大公司，企业管理确实需要强化，从而确保运营更加高效。

一是要通过强化企业管理，使公司的资源配置更加科学有效。公司多年来在投资方面的管理经验可归结为四个字：克制、专注。即在各方面懂得克制花钱的冲动，能管得住自己，并且投资专注于能为公司带来价值的领域，因此提升了投资回报水平。下一步在资源配置上如何保持克制和专注，在资源配置方向上如何关注聚焦，让投资更有效益，关键是要集中资源，让资源投向关系长远、关系竞争力提升及有效益的地方。这里说的资源不仅仅是指资金，还包括企业的人、财、物，乃至各级管理人员的精力。如果大家把精力放在一个项目上，比如 TD-SCDMA 的建设上，势必会忽略 TD-SCDMA 的质量、忽略 2G 的质量、忽略增值业务的质量，甚至影响领导层在企业发展、管理方面的精力，这个时候就容易出问题。所以，资源配置上，要强调管理，注重有效性、科学性。

二是要推动集中管理，研究大规模现代化流水线生产在运营商中的运用，逐步实现前台后台的分工合作体系。我们香港公司的营业厅已明显形成了前后台的分工，客户在营业厅提的问题由前台记下来，后台处理完以后回复给客户。这种前后台分工合作的操作体系，在很多服务领域很普遍，但运营商环节中还没有引入，或者说正在引入。在企业运转上，要加大力度，推动前后台分工合作体系建设，追求低成本、高效率运营。在员工激励上，要特别重视对劳务派遣制员工的关注、关怀和激励，解决好 10086 营业厅等前台员工的激励服务和市场销售体系结合的问题，关注和激励大客户经理、片区经理，通过有效的后台服务，对他们进行有效的支撑，提高他们的工作效率、质量和满意度。在强化管理上，要强调成本的控制。现在公司内部确实有家大业大的现象，只要稍微精细管理，就会有巨大的收益。比如 SIM 卡大卡改成小卡，一个卡节省一毛钱，一年就可以节省五六千万元。再比如重庆公司将地下停车场由原来的日光灯换成 LED 灯，成本六万元，一年就可省电费四万元。这都充分说明只要我们稍微地紧一紧手，就能带来很多成本的节约。

最后强调要克服惯性，注重转变发展模式，创造性地开展工作。企业大了，惯性也大了。各部门、各公司都已经形成一个正常的运作轨道，都习惯于在熟悉轨道上工作，习惯于已有工作内容。但是要看到，全国都在讲经济结构调整和发展模式转变，中国移动也面临了前所未有的挑战，要求各级领导要面对挑战，创造性地开展工作，用创新精神去研究当前的问题，研究现在的产品和服务。对于已有的惯性、已有的工作轨道、已有的工作内容，要用当前的情况去进行反思、回顾，用创新的精神去分析资源配置是不是合理，看看现在的资源配置是不是倾斜于公司关注的、急需的方面，是不是能够保证公司平稳健康长期发展。要通过持续关注、反思，创造出中国移动更好的管理，更好的服务，更强的竞争力，使得公司在未来挑战和竞争中，实现更持续的、更健康的发展，从而创造中国移动的新的辉煌。