



新常态下电信运营商面向价值提升的降本增效研究

Research on cost efficiency of telecom operators oriented to enhance the value under the new normal

钟月飞, 张家瑜/ZHONG Yuefei, ZHANG Jiayu

华信咨询设计研究院有限公司 杭州 310014

Huaxin Consulting and Design Institute Co., Ltd., Hangzhou 310014, China

摘要: 通过介绍降本增效的工作背景、实现意义、实施方案、实施效果, 为中国电信某公司的运营管理提出针对性、可操作的实施建议和策略。

关键词: 电信运营商; 降本增效; 通信

Abstract: The cost efficiency of work background, realization significance, implementation plan and effect were described. Then the targeted, actionable implementation of the recommendations and strategies were put forward for operational management of a company in China telecom.

Key words: telecom operators, cost efficiency, communication

1 引言

中国电信某公司积极响应国家政策和集团公司战略导向, 通过管理和技术两个抓手, 搭建降本增效运作体系, 双轮驱动投资及成本管控, 最大限度地挖掘资源潜力, 实现降本增效提质, 巩固能力优势, 提升公司价值增值和投资效益, 助力公司持续健康发展。

- 管理层面: 投资闭环管控、多重针对性管理策略。
- 技术层面: 多网络新技术运用。

自 2013 年开始, 全公司上下在各个领域着力推进降本增效, 在多环节落实投资闭环管控、较精准地配置资源、基于业务绩效的投资资本上限管理、激发和提升项目管理能力、管控综合造价、降低运维成本、提升投资效益和企业价值等方面都取得了较好的成绩。

降本增效运作体系可适用性强且复制成本较

低, 因此, 可将该体系充分融入到全公司运营管理中, 总体来说, 对集团和兄弟公司具有较强的推广运用价值, 以此提升降本增效的研究及运用价值。

2 降本增效工作的背景

首先, 中国经济进入了新常态, 中国的通信产业进入了新常态。不同于上一阶段通信运营商的高速发展模式, 现阶段运营商的用户与收入增速放缓, 运营商在新常态下无法依靠粗放式的发展来进一步提高企业价值。这里新常态的内涵在于, 现在企业价值的提升除了外部市场业务的拓展, 需要依靠管理方法的完善与升级、新技术的运用等一系列精细化的降本增效措施。同时, 国家就经济的可持续发展与建设节约型社会也颁布了一系列文件。例如, 发展和改革委员会发布的《国家可持续发展报告》, 要求把建立资源节约型和环境友好型社会作为推进可持续发展的重要着力点; 国务院、工业和信息化部也就降低能耗、推进可持续发展颁布了

《进一步加强通信业节能减排工作的指导意见》、《2015年推进电信基础设施共建共享的实施意见》。

第二,集团要求省公司投资需要综合考虑市场需求、网络建设需求、企业绩效目标合理规划投资总体规模;科学把控投资方向、优化专业结构、弥补资源不足;关注投资成本,控制综合造价,提高投资效益,按照“近细远粗”的原则,做到总体投资、专业结构、投资项目相互匹配。集团公司于2015年初提出实现降本增效提质,巩固能力优势,提升投资效益导向等方面的工作。

第三,当前传统通信市场日益饱和,移动互联网业务对传统电信业务的异质替代作用进一步加快。外部环境风险的影响以及电信运营商自身发展需求对运营商投资计划管理提出了更高的要求,电信运营商作为资本密集型企业,在投资有限的情况下,如何合理、高效地进行资源配置来实现降本增效就显得尤为重要。同时,为提高基础资源利用效率,避免重复投资,2014年年底,工业和信息化部、国资委印发了实施意见,明确了铁塔公司与运营商分工界面,进一步促进通信行业共建共享的实施。

第四,近几年随着LTE、宽带战略及大数据中心的建设,某公司投资增速较大,投资收入比不断上升,投资拉动收入的能力在下降,同时受竞争加剧、降费增速、OTT业务对某公司的创收能力与投资效益产生了一定的影响,企业价值有一定的下滑,如何优化资源配置、提高投资效益与资源利用效率,也是某公司需要考虑的一个问题。

3 降本增效工作对某公司的总体意义

近几年,受外部环境的影响,某公司收入增速明显趋缓,运维成本增速较快且超过了收入的增速,2013年以来公司EVA率下滑严重,同时,某公司投资收入比不断上升,投资拉动收入的能力在下降。整体而言,某公司企业价值呈现一定的下滑趋势。

在此情况下,某公司坚持价值思维与效益导向,将降本增效落实到企业运营的各个环节,指导企业发展行为,推动企业效益的最大化,对企业实现可持续、健康、科学发展产生了重要意义。首先体现在某公司坚持投资有效、建设及时、品质保障,完善投资计划管理,从而节约了投资,提高了投资收益。第二,提高了某公司的资源配置效率,使得某公

司在分专业、分本地网的投资分配上更加科学与合理。第三,某公司在降低运维成本方面取得了巨大的成效,在当前运营商收入增长趋缓的形势下,运维成本的降低为提高企业利润空间与财务效益发挥了更为重要的作用。

4 降本增效系列实践工作的具体意义

(1)投资与投资收入比增长较快,投资拉动收入的能力在下降

近两年,随着LTE的大规模建设、宽带中国战略的深入实施,某公司在收入增速放缓的情况下,投资收入比呈逐年上升趋势,说明某公司投资拉动收入的能力在下降。

因此,某公司重点关注投资效益,从而可以更好地利用投资,提高资本的利用效率。例如,根据投资闭环管理中的造价评估,某公司可以对各个专业的综合造价进行分析,寻找造价上升的原因,制定措施控制造价上涨,从而达到节约投资的目的。同时,某公司也通过各项新技术的运用来降低CAPEX支出,例如,业务支撑网采用刀片式服务器、分级存储技术、虚拟机等技术有效地降低了CAPEX的支出。

相应地,在投资降低后,与其相关的折旧与摊销费用开始降低,这对提高某公司的利润空间与财务效益发挥了积极且重要的作用。

(2)运维成本不断增长,且其增速超过收入增速

近年某公司随着基站规模呈快速上升趋势,相应的能耗费用和运维成本不断增长,且其增速超过了收入增速,这直接降低了公司的净利润空间,说明某公司的成本管控压力在增大。

因此,某公司加强了对运维成本的管控和各项节能减排新技术的运用。通过各项新技术的运用,例如,无线网专业采用智能节电载频、MCPA载频、分布式基站等技术,降低了公司的能耗与运维成本,对减缓公司运维成本、提升公司利润空间发挥了重要的作用。

(3)投资效益增长空间进一步萎缩,收益压力增大

近年某公司整体投资效益呈下降趋势,部分专业单位能力效益也存在下降和投资与业务发展不匹配的情况。因此,某公司根据EVA价值指标体系对年度整体投资效益进行评估,深入挖掘投资层面

与业务层面可能存在的问题。此外,还对各专业能力效益、成本效益进行评估,从而全面地评估某公司的投资效益,发现效益较好与较差的业务,更好地指导投资与市场策略,进而提高某公司的投资收益。

同时,通过对项目的前评估工作,评估项目未来投资与财务效益,为管理层投资决策提供相应的参考。例如,目前某公司分别建立了小区宽带、集客专线、业务平台、ICT 投资前后评估的量化体系和模板,实现对各专业项目投资效益、建成后网络满足能力的分析,进而对项目的投资效益进行论证,在投资前保证了项目与某公司整体的投资效益。总体而言,某公司通过构建以项目投资前评估与后评估的闭环投资管理流程,做到了投资计划全生命周期的闭环管理,前评估保障了项目投资效益,后评估实现了对项目投资效益的监督及反馈机制,从而控制投资风险,提升投资效益。

(4)本地网公司间资源利用效率和投资收益参差不齐

某本地网分公司在投资效益、资源利用与市场现状上存在一定的差异,投资资源不能平均分配,需要以效益、效率为导向,合理分配资源。某公司通过分区域、分专业立体投资决策模型,对各本地网公司进行合理、科学的资源配置,提高了投资与市场的匹配度,投资效益与资源的利用效率,也更有效地对本地网公司的投资规模和投资效益进行综合管控。

(5)内/外部管控不够精细化,部分项目决策与管理水平不高

某本地网公司或者是分专业项目投资决策、项目管理水平参差不齐,存在一定的差异,部分项目投资较为粗犷,项目管控精细化程度不高。

因此,某公司在内部通过项目前评估,对项目的必要性、可行性以及项目方案的技术、经济等方面进行全面的论证与评估,为项目的前期决策提供支持。在项目管理方面,某公司建立了成熟的与项目管理相关的管理制度、组织形态、考核手段,不断降低续建投资的占比,推进了网络标准化建设,提高了项目的管理水平。同时,某公司在外部层面不断进行模式创新,例如广电模式、贵安模式等,不断推进共建共享管理水平的提升与管理策略的有效性。

(6)EVA 率下降,企业价值提升压力大

受市场竞争加剧、营改增、OTT 业务等影响,某公司盈利能力下降明显,以 EVA 考核为代表的企业价值呈下滑趋势。

一方面,通过降本增效工作的开展,某公司相对节约了资本开支,减少了折旧摊销对企业利润的影响,同时通过各项新技术的运用,降低了企业的运维成本,提高了企业的净利润,进而对提高某公司 EVA 率发挥了正向作用。另一方面,通过完整的投资闭环管理体系,某公司优化了全省的资源配置,提高了投资与业务、投资与效益的匹配程度,从而促进了资源利用效率的上升,实现了增效的目标。

总体而言,“降本”、“增效”两方面的工作提高了某公司的盈利能力、利润空间与企业价值,实现了公司可持续、健康、科学的发展。

5 降本增效实施方案

2013 年以来,某公司团结一致,从公司管理层到各分管部门及实体经营单元,围绕降本增效开展的实践工作主要包括管理和技术两大层面。具体实践内容如下。

5.1 管理手段

(1)投资闭环管控

基于投资管控的流程,2013 年至今公司进一步完善闭环管理手段,搭建前/后评估体系,重点投资热点专业,实施针对性管控手段,并落实相关前/后端部门的责任,更加有效地管控投资需求、提升投资效率和效益。

而对于公司整体投资的全生命周期管理,某公司 2015 年继续深化和完善总体投资后评估和规划后评估工作,并增加对 4G 专业、本地网公司的后评估,进一步拓展后评估体系,并已初步完成固化和 IT 化准备工作。

(2)针对性项目策略

内部管理:2013 年以来,某公司基于以前年度项目管理存在的可改进环节,积极提出提升能力的对策和细化相关措施,并得到支撑部门和设计单位的协同努力,较好地实现了精确项目管理的目标。

外部管理:2013 年以来,某公司针对共建共享的经验和成效,进一步摸索管理策略,提升对共建共享项目的管理能力和效率,创新了多种合作模

式,如广电合作模式、贵安模式和与军队合作模式等,已制定标准化的流程,将共建共享作为提升管理的重要一环。

5.2 技术手段

某公司借铁塔公司成立、4G 网络建设、大数据中心和网络新技术演进等东风,提高各专业领域采用新技术的比例和要求,通过使用新技术来进一步解决网络覆盖及质量、节省投资资源、降低运维及能耗、盘活资产效率、优化技术能力和提升投资效益。

(1)新型智能化网络设备的新技术

自 2013 年以来,某公司对网络设计及设备采用了新型设备技术。例如,无线网主要采用了智能节电载频、MCPA 载频、多载波技术、分布式基站和无机房基站等;传输网根据发展方向逐步对 PTN 网络智能化、SPTN 引入、分组微波及 E-Band 微波的应用等;机房配套主要是对机房的电源、空调、结构进行智能化,主要有空调自动控制节能技术、机房智能通风换热和开关电源高效模块使用以及借助某气候优势深化建设绿色数据中心方案。

(2)基于网络架构演进的新技术

某公司基于网络架构演进的新方向,采用了新技术助推网络架构的演进和创新。例如,核心网则主要针对四大域分别采用新技术,电路域:MSC Pool 组网,HLR 完成分布式改造及 2G/3G/4G 三融合;分组域:向 SAE 架构的演进,完成 SGSN Pool 组网;IMS 域:双面平双路由演进,完成了 VoLTE 的融合;信令域:完成了信令 IP 化演进。业务网则制定标准的业务能力接口,引入云计算、虚拟化等技术建设业务云资源池,独立发展的 SDA 架构演进优化。支撑网主要采用 x86 云存储技术、刀片式服务器、分级存储技术、虚拟机技术、业务集中化和磁盘阵列。传输网在 CMNET 省网、城域网核心层、汇聚层中集群、热备、资源池等技术的引入。

6 降本增效实施效果

降本增效运作体系的系列措施已在公司内部进行应用,为提升公司整体的投资资源配置效率和效益提供了重要的技术支持和决策支撑。降本的手段,增效是目标,而增效又主要分为效益和效率,因此具体的应用效果主要体现在以下几个方面。

(1)节约投资,有效管控综合造价

通过投资闭环管控、新技术、外部针对性管理策略运用等工作的开展,单位投资造价管控效果明显,2013 年至今,某公司有效地节约了投资,从而更好地使用投资,提高了资本的利用效率。例如,根据投资闭环管理中的造价评估,某公司对各个专业的综合造价进行分析和措施实施,寻找造价偏高的原因,制定措施实现对综合造价的管控,从而达到在不减少能力规模的情况下节约投资的目的,例如,2014 年公司每载频综合造价下降 7% 左右;公司通过共建共享的有效管理,创新合作模式,2013-2015 年累计实现节约投资 30 多亿元,占公司投资总额比率达 15%。

(2)降低能耗及运维成本,提升成本管控水平

运用新技术的投入和运维相关管控措施的实施,成本管控效果明显。例如,绿色数据中心的建设,PUE 值得到有效管控;新能源基站,大大降低基站能耗和环保,绿色节能效果较优(预计 2015 年基站每载频耗电量下降 10% 左右);维保的统谈统签以及集中化管控,使运维成本得到有效管控(2013-2015 年运维成本增速放缓,每载频运维成本大约下降 12%)。

(3)优化资源配置,实现资源整体效益最优

优化本地网公司资源配置方案和策略,将投资效益高、资源使用效率优、市场发展潜力大的本地网公司作为资源配置的重点区域,并对环境较弱的本地网进行一定的特殊考虑,提升了全省对配置资源的使用效率和效益。

(4)挖掘资源潜力,提升投资效率

通过内/外部项目管理的提升以及部分专业新技术的陆续投入使用,公司整体资源使用效率得到较深入的挖掘,因此,整体的投资效率得到了较好的提升。例如,传输新技术的应用,微管微缆技术的应用,大幅提升了公司管道资源的利用率,且利用率提升了 15% 左右,解决了光缆的接入问题。

(5)深化项目管理,提升项目的决策与管理效率

公司通过加强内生能力的培养和外延工作的拓展,严格把控专业的项目管理,拓展共建共享的合作模式,提升项目的决策与管理效率。项目管理的全流程上,从各环节的后评估结果来看,整体项目个数和投资数额偏离度较小,因此对项目的管理

项目需求和项目运行较匹配。例如,针对公司小区宽带项目管理中存在的问题,为进一步落实和优化项目管理流程,于2015年下发《小区宽带建设项目实施细则》,提升了全公司在小区宽带专业的项目管理效率和执行力;在传输资源管理上,某个本地网的新建管网在共建共享中实现了政府牵头、四家联动的新模式。

(6)增进投资效益,提升企业价值,实现企业可持续发展

自2013年以来,某公司对投资效益的管控更加严格,将基于业务绩效目标的投资上限管理思维深入到投资管控中,以企业价值为导向,深化落实投资效益的管控,严控低效益投资项目。公司整体效益下滑趋势得到扭转,2014年下滑速度放缓,且预计2015年全年利润率提升2%,考核EVA率由负转正,提升1.8%,投资收入比增幅下降5%,业务收入规模得到进一步提升(收入增速增幅提升3%),因此某公司整体在增进投资收益和提升企业价值方面取得较好的成绩,综合竞争力稳步提升,投资风险得到较好管控,公司整体可持续发展能力进一步得到提升。

7 结束语

围绕电信运营商进行降本增效的研究,主要是响应国家提出的新常态下的可持续发展能力和节约型增长能力的号召,而对于企业价值提升压力下的降本增效工作变得尤为重要,通过对降本增效的研究,为中国电信某公司的运营管理提出针对性、可操作的实施建议和策略。从某公司过去3年的实施情况来看,通过相关工作的开展已取得了较明显的效

果,管控了综合造价,降低了单位能耗及运维成本,增进了投资效益,提升了企业价值和可持续发展能力。

降本增效作为一项提升企业竞争力的体系化工作,任重道远,不可能一蹴而就,因此只有把工作融入到常规化运营管理中,并作为企业经营的必备工作后,才能在潜移默化中实现更高层次的目标。

参考文献:

- [1] 刘敏,郭群,王晓莉.以“降本增效”为核心的增值型内部审计模式初探——以广州移动内部审计实践为例[J].企业研究,2014(7x):102-103.
- [2] 党雪丽,李小娟,崔争华,等.基于机电公司生产过程中价值链管理为核心的降本增效初探[C]//中国航空学会管理科学分会学术会议.2013.
- [3] 李壮辉.通信运营商降本增效实践与思考[J].会计师,2013(19):67-68.

作者简介



钟月飞(1987-),男,华信咨询设计研究院有限公司咨询顾问,主要研究方向为投资管理、财务分析、投融资分析、互联网+。



张家瑜(1990-),男,华信咨询设计研究院有限公司高级分析师,主要研究方向为财务分析、投资后评估、资本市场分析。

· 30 日扫描 ·

中国手机出货量全球占比超四成

日前,市场调研和分析公司TrendForce发布的2015年全球智能手机市场情况报告显示,来自中国的手机品牌合计出货量高达5.39亿部,占全球的四成以上。

数据显示,2015年全球智能手机出货量高达12.92亿部,同比增长10.3%。其中,中国手机品牌出货量与苹果、三星总出货量相当,且占据了全球

前十大手机品牌中的7个席位。华为以8.4%的市场份额排名第三,小米以5.6%的市场份额居第四,联想以5.4%的市场份额位居第五。此外,2015年进入前十位的中国智能手机企业还有TCL,其市场份额为4%;OPPO以3.8%的市场份额排在第八位;步步高移动通信以3.3%的市场份额排在第九位,中兴通讯以3.1%的市场份额排在第十位。