

通信新干线

先用为快

申城电信千兆宽带覆盖小区已过千

千兆资费不断走低 价格仅为北京四分之一

■钱立富

上海，正朝着“全球千兆宽带第一城”的目标在快速前进。作为上海城市信息化建设的主力军，2016年10月中国电信上海公司在全球率先启动了千兆宽带城市规模化发展行动计划。2016年底时，中国电信上海公司完成了269个小区的千兆宽带接入。记者近日获悉，到2017年6月底，中国电信上海公司的千兆网络已经完成了对千余个申城小区的覆盖。

在电信千兆宽带覆盖版图不断扩展的同时，资费也在不断下降。对于越来越多的申城市民来说，电信千兆宽带变得触手可及，想装能装得上，想用也用得起。

千兆宽带走进寻常百姓家

“我家已经装好了电信千兆宽带，测速显示，真有千兆啊。没想到，家里用上百兆宽带没有多长时间，现在又用上千兆宽带了。”林先生家住宝山区，数月前他家用上了电信千兆宽带。

林先生家中上网设备可不少，每个房间都有一台互联网电视，家中人手一部智能手机。另外，还有Pad、台式机、苹果Macbook等。千兆宽带入户，即使这些设备全部连上网，也能保证足够快的网速。

现在像林先生这样的电信千兆宽带用户越来越多，不仅因为电信千兆网络覆盖范围的扩大，一路走低的资费也让用户用得起。

在一家电信营业厅内，笔者看到，电信最新推出的“十全十美全国不限量”融合套餐。月费399元，套餐中包含3000分钟国内通话时长、不限量的手机上网国内流量，还赠送1000M宽带。与此同时，笔者还看到一款千兆宽带单产品套餐，月费仅为260元。

今年3月底4月初，国内另外两家运营商在北京推出了千兆宽带产品，据媒体报道，每月资费在千元左右。这样算下来，中国电信上海公司的单产品资费仅为其四分之一。

在中国电信上海公司上述两款千兆宽带套餐中，采用了“流量包月”的创新做法。当月用户使用的宽带流量达到1TB后，网速会有所下降，这和目前手机流量不限量的模式相似。

电信业专家项立刚认为：“这是一种模式创新、一种新的改变，能让更多的

的用户用得起千兆宽带，从这点来说很不错。”

“每月1TB流量是相当多的，能满足绝大部分用户的正常上网需求，甚至可以说富余量很大。”电信业独立分析师付亮对此表示。

选择最成熟、最先进的千兆技术

中国电信上海公司千兆宽带之所以能快速推进规模商用，很重要的一点因素在于，其所选择的10G-EPON技术是目前最为先进、也是产业链最为成熟的宽带接入技术。

前些年，运营商在推进光纤网络建设中，主要采用的是EPON和GPON两种技术来打通用户光纤上网的“最后一公里”。EPON是IEEE（电气和电子工程师协会）的标准，GPON技术是ITU（国际电联）的标准，这两种技术各有千秋，不过它们面临着一个共同的窘境：无法支撑千兆宽带的规模商用。如果使用GPON或者EPON技术，运营商可以进行千兆宽带的小范围试点，不过想要大规模推广却不是不现实的，Google Fiber的失败很大程度上与此有关。

为了迎接千兆时代，接入技术也在不断演进，EPON奔向10G-EPON，



GPON奔向10G-GPON。不过从实际情况来看，10G-EPON的产业链成熟度比10G-GPON领先两到三年。

数年前进行光纤网络建设时，中国电信上海公司瞅准了EPON技术路线。而后，又在10G-EPON技术上提前布局。早在2012年中国电信上海公司就开展了10G-EPON的技术研究、测试和现网试点，并制定了系列化的标准。而标准化工作，是推动千兆宽带产业发展和规模化部署的关键。所以这次中国电信上海公司千兆宽带建设并不需要重新铺设光纤网络。只要在局端更换板卡，对网络接口进行升级，并且扩容城域网设备能力即可。

从EPON到10G-EPON，相当于“从一车道拓展到十车道”，将每个用户的平均带宽提升10倍。而在10G-EPON技术阵营中，又分为非对称和对

称型。对称10G-EPON技术上行带宽理论上可达到10G，比非对称10G-EPON技术提升了10倍，中国电信上海公司的千兆宽带采用的是对称型技术。

对称型10G-EPON技术，相比目前基本成熟的10G-GPON技术（上行2.5G），在上行带宽能力上高4倍。随着视频通信、物联网、云存储、智能监控、大数据采集等业务的兴起，用户对上行带宽的需求也越来越旺盛。在这种形势下，对称型10G-EPON技术在上行带宽方面的优势会显现得越来越明显。

500M 宽带填补市场空白

千兆宽带在运营商阵营中掀起了一场“军备竞赛”，越来越多的竞争者参与其中。不过一个尴尬的现实是，一些

运营商除了高调在小范围内推出了千兆宽带外，所提供的宽带产品最高只能至200M或者300M。

用户的需求具有层次化，实际上在500M这一区间内，需求也颇为旺盛。所以，除了规模商用1000M宽带，现在中国电信上海公司也正力推500M宽带。

在走访上海的电信营业厅时，笔者了解到，现在500M宽带已经成为不少套餐的“标配”。“现在办理500M的人还是挺多的。”一位营业员表示。

门槛的降低，刺激了用户需求。“之前，我们199元档套餐内包含的是200M宽带。就在最近，我们推出了新套餐，用户办理199元档套餐获赠500M宽带。还有299元档，也是500M宽带，同时套餐内其他内容更丰富。”电信营业厅的工作人员表示。

海上信风

六百名员工当上“小CEO”

中国电信上海公司以划小承包推进国有资本提质增效

■闵琦 缪晓琴 王宇

惟改革者进，惟创新者强，惟改革创新者胜。

中国电信坚持以改革促转型、以改革促发展，紧紧围绕激发“人的活力”这一改革主线，以划小承包和倒三角支撑为主要抓手，走出了一条提高国企创新能力、完善创新机制、释放创新活力的改革发展之路，更在全国推进国有企业改革的征程上镌刻了自己的时代精神坐标。

中国电信结合自身发展实际，全面推行了以“责任田、责任人、责任制”为核心的划小承包改革工作。将基层单元变成相对独立的自主经营体，建立责权利高度统一、员工收入与企业价值协调增长的市场化激励机制。充分调动员工创业的激情，在提升大型央企的外部市场响应、内部运营保障、一线人员活力等核心能力上，进行了有益的探索，并已经在全国31个省市自治区内部推行。目前全集团有16万多名员工参与承包经营，共选拔和培养2.5万名“小CEO”。

截至目前，中国电信的划小承包改革，已经涵盖前端各类渠道部门、后端各类运行维护和建设部门、总部各管理和支撑部门。在客户销售、网络保障、经营管理等诸多生产运营环节上，均体现出了积极的成效。全集团合同制员工人均劳动生产率超过100万元，是10年前的2倍。

作为集团内深化改革的重点突破口，地处改革开放前沿的中国电信上海公司，从2014年开始启动划小承包工作，探索适合城市化地区划小承包的“上海模式”。经过三年探索，成果已经初步显现：

从财务报表上看，中国电信上海公司这场已历时三年的改革，改革红利正在逐步释放，企业利润率持续提升，实现了国有资本的大幅增值。

从客户感知上看，中国电信上海公司通过改革，从原来的按照标准提供，到如今的面向客户感知主动贴心服务，用户满意度大幅提高。中国电信上海公司在履行国有企业社会责任的同时，也提高了自身的市场竞争力。

从深化改革的意义上看，如今中国电信上海公司将近600名员工当上了“小CEO”，全公司近80%的业务收入通过划小承包的方式落实到人。而且划小承包的管理模式，已从一线业务经营部门向后台支撑部门和管理部门延伸，成为城市化地区国企改革榜样。

“改革是中国电信的必由之路，唯有改革才能破解发展中各种深层次的矛盾，以划小承包和倒三角支撑为核心的市场化改革，是集团公司深入落实国家全面深化改革战略布局、持续深化企

业改革的重大战略举措，要坚定不移、坚持不懈地把这项改革引向深入、抓出实效。”中国电信集团董事长杨杰在全集团2017年3月份的深化改革大会上表示。

天下之事，非新无以为进。

“大胆闯、大胆试、自主改”，是中国电信上海公司这三年的改革之路。这场以“划小承包、提质增效”为标志的改革，被人们视为城市化地区国企改革的重要一环，其改革所带来的宝贵经验正在向全国更多地区、更多行业复制、推广……

从“要我干”到“我要干”

在中国电信上海公司浦东张江分局一楼大厅的墙上，贴着一张“百日冲刺划小CEO业绩”表，陆伟龙和陈艳静的名字前清晰地写着“外出承包”四个字。这意味着，承包人的身份变了，划小动真格的了。

作为公司内第一批外出承包的员工，陆伟龙和陈艳静在2014年7月通过公开竞标，承包了张江地区16幢商务楼宇所有的电信业务指标。仅半年，两人就完成了承包之初制定的增长8.7%的高指标。一年之后，年收入进一步增长13.8%。

之所以有这样的成绩，陆伟龙觉得关键是通过划小承包，激发了自己的能动性，让自己的收入与承包区域的业务发展强关联。面对所承包的16幢楼宇，他们时刻关注其收入的细微波动，对每个客户、每一单都做到心中有数。划小之前，陆伟龙的年收入只有十余万元，现在年薪可达30万元左右。

不同于陆伟龙和陈艳静的外出承包，才磊和李毅俊则是更进一步，成为了中国电信上海公司的合作伙伴。2014年12月，他们两人按照公司政策离职外出并注册的新公司——上海羽通信设备有限公司正式运营。通过公开竞标，新公司成为了中国电信上海公司的合作伙伴，承包了中国电信上海公司网上营业厅前端运营工作。新公司承担每年25%的收入增长率指标。为了外出承包开公司，才磊、李毅俊下了血本。仅新公司的注册资金一项，两人就各掏出了数十万元的个人积蓄。

“但中国电信上海公司的保障机制给我们吃了‘定心丸’，上海公司强调这次承包划小是‘出得来，回得来’

的。而且工龄、绩效评分等也都可以做到累计。也就是说，即使今后回到中国电信，也能继续获得相应的升岗加薪。没了后顾之忧，我们也就敢拼了。”才磊表示。

不同于传统收入责任制强调的自上而下的管理关系，划小承包强调责、权、利的统一。《中国电信上海公司承包经营单元用工机制创新实施方案》明确强调：在承包经营单元引入更为市场化的用工机制，有效落实承包经营单元自主用人权、考核权与分配权，打破原有体制和机制的限制。促进人员效率的提升，解决承包经营单元中可能存在的混岗问题，加大与增量收入和节约成本挂钩的分配力度。调动承包经营单元负责人和一线队伍的积极性和活力，推动企业规模发展新突破。

据了解，目前中国电信上海公司鼓励员工外出承包、自主创业。在外出承包的规定期限内，对员工都有符合条件下岗的条件。当公司需要承包员工提前返回或者承包经营期到期时，任何一方提出返回，均可恢复劳动合同关系，返回中国电信上海公司。

如今，改革红利正在中国电信内部逐步释放出来。“在宏观经济增幅放缓、市场饱和、竞争加剧等环境下，改革对发展的促进作用日益显现。我们已连续4年收入增幅高于行业平均，2015年更是成为行业内唯一一家收入和净利润同时实现正增长的企业。这些成绩的取得，与我们坚持推进总经理改革密不可分。”时任中国电信总经理杨小伟在2016年集团划小承包和倒三角推进会上如此评价。

为“新兴业务”带来“新气象”

从“上海12345市民服务热线、三亚旅游服务热线”的互联网+政府服务平台，到某知名家电企业的“全媒体工贸交互中心”的互联网+制造全渠道B2B业务营销模式，再到某知名银行的“信用卡微客服、手机银行APP、支付宝服务窗、在线客服”等互联网+新客服工具，这些听上去很“新”的“互联网+”项目都是由上海翼臻信息技术有限公司操刀。该公司的核心成员，都是中国电信上海理想信息产业有限公司的外出承包人员。

上海理想公司是中国电信的全资子公司，也是一个以互联网新兴市场为目标的公司。之前却因为体制机制

等限制，失去了不少发展机遇。

“划小承包前，我们团队的人均年收入只有10万，而同样的人才在互联网公司则是数倍、甚至10倍的收入。”翼臻公司负责人苏亮告诉记者。

2015年10月26日，翼臻公司成立。这次外出承包创下了中国电信上海公司外出承包“规模第一大、创业人数第一多”。是首例“部门整体外出承包”，首次由中层干部带头，解除劳动合同的外出承包，也是新兴业务领域首次外出承包。而中国电信上海公司在该公司“划小承包”改革之初就明确了改革目标，即鼓励创业团队成立一家企业，以公司化形式承包理想公司某一块业务，给予充分的自主权。鼓励对外扩展，从电信内部支撑向外部市场开拓转型，提升中国电信在新兴业务领域的核心竞争力。提高资源利用效率，有效激发员工活力。采用公开竞标的模式，保证过程的公开、公平、公正的。

改革的成果是喜人的。2016年，该公司在1000万元年收入承包目标之上，超额完成460万营业收入。其中超额部分按比例提成后，全部作为外出承包团队的利润奖励。

新兴业务不同于传统业务的承包。中国电信在划小承包改革之初，就对新兴业务量身定制了改革方向和方法。笔者从中国电信2014年出台的《关于推进全面深化改革的通知》中看到，中国电信要求新兴业务领域的改革建立相对隔离的运营体系，市场化结算；建立公司化运作机制，优胜劣汰；建立市场化用工和激励约束机制，推进员工持股；建立授权经营机制，规范董事会运作；建立市场化的资源配置模式，突出价值贡献；扩大开放合作，大力发展混合所有制。

其中建立相对隔离的运营体系，要求按照新兴业务与基础业务相对隔离的原则，持续完善管理隔离、运营隔离、人才与激励机制隔离等运行机制，优化商业模式，提高集约运营能力，提升互联网营销水平，促进新兴业务实现跨越式发展。建立市场化用工和激励约束机制则要求建立以提升人力资源投入产出效益为核心的人工成本管理机制，在保证效益和发展目标的基础上，下放人工成本配置权。同时，对标外部同行业，在价值贡献不断增加的前提下，由各业务单元根据发展情况自主确定每年用工计划、自主确定薪酬体系，针对外部引进的特殊高端人才，可设立薪酬特区。

改革从“独乐乐”变成“众乐乐”

俗话说，兵马未动，粮草先行。

有“小CEO”在一线冲锋陷阵，抢占市场，同样需要后台部门跟进支持。几年的划小承包让中国电信发现，一线需要炮火的时候，如何让炮火及时到位是个关键，倒三角支撑体系应运而生。中国电信集团副总经理高同庆在2017年度市场前端划小承包及倒三角推进电视电话会上表示：倒三角支撑如果不到位，划小承包将来会非常困难，已经承包出去的效果也会萎缩。为此，划小承包从一线业务经营部门向后台支撑部门延伸，划小承包的改革经验也进一步在中国电信内部更广泛地复制、推广。

在中国电信上海公司，一场场划小承包项目组与小CEO面对面座谈会正在组织开展。让小CEO们主动提出平时工作中的“痛点”，解决他们在市场上抢客户“气势汹汹”、但回到单位走流程便“畏首畏尾”的问题，中国电信上海公司推出了区局政企配光纜建设、靓号配号支撑流程、政企终端零首付审批系统等支撑项目。同时为帮助小CEO提供信息技术支持，中国电信上海公司通过建设“承包助手”，让小CEO清楚看到每一天的业务数据。

“中国电信上海公司还在倒三角支撑体系中引入了逆向考核机制，各专业条线部门到底支撑得好不好，由小CEO说了算。”中国电信上海公司总经理马益民表示，“要做好倒三角支撑，其核心就是各级部门的支撑工作必须真正满足市场、客户和竞争的需要，真正从小CEO的实际需求出发，切实为小CEO解决难题，真正形成‘一线围绕客户转、部门围绕一线转’的氛围。”

“倒三角改革正推进企业管理向互联网转型，集团公司全面启动倒三角服务支撑体系建设，目的就是推动各级管理部门从目标分解者和管理考核者转变为规则制定者、资源提供者和服务支撑者。”

时任中国电信总经理杨小伟在2016年的全集团倒三角推进大会上说到。

“在位于浦东杨高南路的中国电信上海信息园区内，有很多机房。按照电信星级标准，一般一个机房大楼都配备两路市电，每个机房再配备一个独立的UPS蓄电池。通过对运维部门的划小承包，后端人员不光关注机房运行平稳，也开始关注运营成本的节约。他们主动提出：通过智能开关等新技术的引入，完全可以做到几个机房大楼共用一个UPS蓄电池。

这样一来光信息园区就可以节省上千万元的运营成本。又比如：中国电信上海公司有大量的电话客服人员，但随着智能语音技术的成熟，部分场合完全可以通过智能语音识别技术来进行自助语音接听。这样一来，就可以显著压缩电话客服人员。”中国电信上海公司企业发展部副总经理沈钢算了一笔账。

“中国电信上海公司每年的运营成本支出是一个很大的数字。随着划小承包向管理部门延伸，将‘节流’与奖励机制挂钩，能大大节省企业的运营成本，提高国有资产的价值和国有企业的竞争力。”沈钢表示。

让划小承包的向管理部门延伸，让改革经验成果向财务、人力资源等部门复制、推广，是中国电信上海公司全面深化改革的又一重大举措。

为此，中国电信上海公司出台《中国电信上海公司降本增效奖励办法（暂行）》，旨在通过实施“降本增效”奖励办法，提高各单位深化“降本增效”工作的积极性，压缩价值链中不必要的成本费用支出，缓解成本资源紧缺的矛盾，持续提升公司的核心竞争力和企业价值。

据了解，被划入降本增效奖励的项目包括能源性费用、行政办公费用、收入结构优化、ICT盈利能力、终端利旧、处置盘活资产、综合付现成本、收入EBITDA率等8个奖励指标。中国电信上海公司将按照奖励办法，收回相应的付现成本并兑现专项奖励。

诚然，随着划小承包改革的深入，也出现一些新问题需要中国电信的各级管理者们去探索如何更好地解决。比如，一线小CEO的销售、服务能力如何进一步提升，面向市场一线的倒三角支撑体系有待强化等等。

在今年3月30日召开的中国电信全面深化改革大会上，国务院国资委领导充分肯定了中国电信近年来在落实国企改革政策与推进企业战略转型方面取得的积极进展与成效，包括连续四年获得国资委中央企业负责人经营业绩考核A级，也对中国电信的下阶段改革推进工作提出了新的要求与希望。

如今，其他行业的国有企业纷纷到中国电信学习改革经验，“划小承包”的国企改革方式正从“独乐乐”变成了“众乐乐”，一大批可复制、可推广的改革经验正向全国企业领域铺开。

中国电信的划小承包改革，已经涵盖前端各类渠道部门、后端各类运行维护和建设部门、总部各管理和支撑部门。在客户销售、网络保障、经营管理等诸多生产运营环节上，均体现出了积极的成效。全集团合同制员工人均劳动生产率超过100万元，是10年前的2倍。