

移动电话普及率超100%，用户规模面临天花板

## 中国移动营收同比下滑 折射行业转型困境

本报记者 唐金燕 张靖超 北京报道

近日，三大运营商陆续发布三季报，值得一提的是，中国移动(00941.HK)2018年第三季度运营

增量见顶？

根据工信部数据，2017年全国移动电话普及率已经达到102.5%，目前增量市场所剩无几。

电信业从业者王灿(化名)还保存着一张安徽电信在今年9月开展校园业务时印发的宣传单页，上面赫然写着“1元/月”的大字。

“如果你充值50元，四年大学不超套餐可以用48个月，离校的时候销户，还要倒找你两元。我想四年的电费都不止这么点。”中国电信人士王灿告诉记者，在他们当地的校园业务是九元一个月，今年全国各地除了北上广地区，都呈现出校园套餐价格极端低廉的状况。

校园业务的现状只是运营商当前境遇的缩影。

“校园市场暴露出了一个运营商可怕的业务发展逻辑：量要不要

合约机困局

王灿告诉记者，由于合约机限制多、消费高，很多人不再接受此类产品，销量不如以前。

除通信服务外，作为运营商的另一主要收入来源，即销售产品及其他收入规模也面临萎缩。所谓“销售产品”指的就是在运营商服务大厅里销售的合约机及裸机等产品。

由于具体业务收入仅在半年报和年报中披露，记者查阅三大运营商半年报发现，2018年上半年中国移动的销售产品收入及其他收入为357亿元，与上年同期的409亿元相比下滑12.7%。此外，中国电信的该项业务也由2017年上半年的192亿元下降至2018年上半年的162亿元。

据悉，最早做合约机的是中国联通，在3G时代，市场上没有中国联通采用的CDMA制式网络终

端，为了快速打开市场，便采用“手机+卡”方式，后因三家运营商的3G网络制式不同，手机不能混用，再加之当时手机价格昂贵，于是延用了上述方法。

中国移动终端公司的一位内部人士告诉记者，合约机类套餐产品的形式多为充值费送手机，或买手机顺便再开通账号，但这两种形式卖出的手机价格基本等于乃至低于成本价，运营商谋求的不是出售终端赚取利润，而是在终端里安装运营商的APP(如中国移动咪咕阅读、中国电信的天翼阅读、中国联通的沃音乐等)，提供收费服务，或者借此拉新，扩大用户规模，以暂时的小幅亏损，来换取未来

的收入。王灿告诉记者，内在原因是运营商收入模式的单一，电信产品不是快消品，所以实际可发展的用户群越来越少，增量不增收导致对增量要求更多。“恶性循环，发展指标一年比一年高，但发展空间一年比一年小。”王灿说道。

数据显示，中国移动2018年第三季度运营收入为1759亿元，2017年第三季度为1806亿元，同比下滑2.6%。其中通信服务收入为1623亿元，而上年同期数据为1673亿元，同比下滑3%。

电信分析师付亮认为，三家运营商在履行国家提出的“降费提速”要求，但是流量单价的降幅并没有带来足够的用户量增加。

从运营数据来看，三大运营商的增速总体呈下滑趋势。中国联通(600050.SH)7~9月出账用户数量同比增速分别为12.49%、12.52%和11.9%，中国移动7~9月出账用户数量同比增速分别为4.61%、4.49%和4.42%，中国电信(00728.HK)7~9月出账用户数量同比增速分别为23.22%、23.55%和22.23%。

根据工信部数据，2017年全国移动电话普及率已经达到102.5%，目前增量市场所剩无几。

从去年年初开始，三大运营商积极推行与互联网公司合作的互联网套餐，如腾讯大王卡、移动王卡等。有分析人士告诉记者，互联网套餐不仅吸引很多人办第二张卡，

同时也促进了流量使用的增加。在今年9月份，每月每户的使用流量平均为5GB，而在去年9月份为2GB左右。

但是现在面临的情况是，下一个增长点在哪里？付亮认为，短视频、游戏等应用已经将流量释放出来，现有产品已很难刺激流量进一步增加。同时，每月20GB的“不限量”流量套餐也让运营商更难通过刺激使用量而增加收益。

此外，运营商还受到取消流量漫游费的影响。中国移动、中国联通、中国电信从2018年7月1日起取消国内手机流量“漫游”费，也就是本省或者本地和全国流量将不存在资费差异。

“以前苹果7裸机卖5288元，如果你承诺办合约才3399元，省了大约两千元，第二个月你就把号撤了，那么中国电信挣什么钱呀，所以不搞这活动了。”张丽说道。

付亮告诉记者，中国移动的营收下滑，很大一部分是由于销售终端产品的收入减少，中国电信的终端产品销售收入也有大幅减少，一方面是买合约机的人变少了，另一方面是运营商终端补贴减少，进而终端产品销售收入减少。

但另一方面，补贴优惠减少也降低了成本，中国电信的商品销售成本从去年的171亿元下降至142亿元，一定程度上减轻了营收压力。

“来自增值服务和流量的收入肯定是持续增长的，这也是运营商能持续十几年开展此类业务的主要原因之一。”该人士说。

记者走访数家运营商的营业厅发现，目前的合约机基本上与手机市场的价格无差别，只是捆绑办理的手机卡会返话费，但用户需要保证每个月有一定的消费数额。

中国电信营业厅的一名张丽(化名)的店员告诉记者，以前购买合约机，手机能便宜500-800元，但从去年4月份开始，店里就没有这样便宜的合约机了，原因在于很多人买完合约机，第二个月就注销号码，对运营商造成了较大的损失。

全球移动支付相结合。在业内人士看来，这一系列动作都意味着飞猪已经跳出传统的OTA流量大战，转身会员运营。长期研究会员营销的程远东认为，在会员忠诚度管理中，积分体系和权益激励是两种实证有效的忠诚度发展工具，前者是培养已有会员的忠诚度，后者是在茫茫市场中争夺会员增量的强大武器。

在商家端，飞猪的理想是做开放平台，通过阿里资源和大数据帮助商家赋能。飞猪度假事业部总经理赵磊认为，飞猪与其他OTA平台不同，对方合作的最终目的是指向销售，飞猪不是要自己做OTA，“不光帮商家解决销售问题，还帮助商家解决数字化、会员、新品、品牌的问题，包括集团内数据化升级的问题”。两年前飞猪和芬兰旅游局联手引爆了“极光专线”，芬兰国家旅游局局长Pavvo Virkkunen认为，和飞猪的合作“不仅希望以数字化方式推广我们的旅游目的地”，更重要的是“希望借助数字化的方式能够更好地了解消费者，了解他们的需求和喜好。阿里以及飞猪分享的

客户信息和大数据分析结果，形成了非常好的优势”。

在用户端，会员权益进一步扩大，有助于飞猪持续提升平台黏性。通过会员用户体系的运营来提高服务和口碑，对在线旅游来说，远比低价的竞争更有价值。从目前的形势看，飞猪在会员运营上已经开始和其他对手拉开差距。相比之下，飞猪会员积分门槛更低、更强调互动性。点赞写点评都能获取经验值，也取消了类目限定，加之“双11”之前新一批会员权益落地，飞猪会员的含金量在进一步提升。

从出生开始，飞猪就开始在探索“富二代”的差异化打法。跟随阿里的全球化推出全球游，在定制游打造标志性产品“极光专线”与“南极游”；从阿里与万豪成立合资公司开始，飞猪已经开始显露在会员运营上的野心；推出“新旅行联盟”战略，则正式意味与OTA巨头的竞争分出赛道。

“我们不用老方法解决老问题，而是用新方法解决老问题。”赵磊说。 GG

“新旅行联盟”的出现显然是想打破以往OTA平台的松散式合作。按照规划，旅游品牌提供优质旅行产品、服务和内容；旅游局包括各国旅游官方机构、国内各个省市、地区的旅游局等，负责目的地营销、当地资源联动和本地旅行消费洞察数据共享。阿里巴巴则通过提供大数据和云计算为新旅行联盟提供新赛道，并在底层、技术、会员和数据方面做深层互通。据赵磊透露，联盟会首先选择最容易产生协同性的阿里生态电商平台合作，共同探讨怎样通过电商平台的会员体系对会员做更多的洞察，同时把旅行和丰富的本地生活场景、人工智能和

可实现全国16大酒店集团的会员金银卡免费领取，会员有机会获得免费升房、积分加钱换购房间等多重权益。

据飞猪方面介绍，飞猪的会员体系分为3级：注册飞猪并完成一次在线交易，即可成为F1会员；一年内经验值达到6000及以上，即为F2会员；F3为邀请制，一年内经验值达到20000及以上即有机会收到邀请成为F3会员。每月28日飞猪会员日，用户根据会员等级不同，将享受到比日常更丰富的权益。现在飞猪下一阶段的目标是，通过联合各界大牌，以“一卡通万卡”，不断扩展会员权益。

在业内看来，飞猪超强的吸粉能力与阿里生态密不可分。与飞猪互通背后，意味着与阿里生态系全面接通。新加坡航空相关人士谈到合作的初衷就表示，“阿里巴巴集团拥有全维度大数据和技术优势，有超5亿的淘系移动端会员资源，能帮助航司进一步了解客户群体特征。”另据阿里内部人士透露，集团目前的战略也是全生态、集团军的打法，以飞猪与新加坡航空的合作为例，飞猪、菜鸟、阿里云、支付宝四个业务线都将加入到合作中，合作内容涵盖机票销



电信产品不是快消品，实际可发展的用户群越来越少。

新的盈利点

总体而言，运营商自己研发的少，多半是找外包找软件合作商，打着运营商的背景去做项目。

传统的通信服务和产品销售增长放缓，运营商也正在寻求新的盈利点。

与互联网公司合作，利用运营商作为管道的资源来打包一些服务，是运营商正在探索新道路。比如今年世界杯期间，中国移动旗下的咪咕视频间接获得赛事转播权，并借此推出定向流量套餐。

付亮告诉记者，运营商早已尝试过互联网产品，然而企业相对僵化的管理方式导致无法像互联网公司那样灵活地调整战略。互联网企业在进入市场之前需要有一段时间为了抢占用户而“烧钱”，但运营商的管理模式要求进入一个业务需要有一个规划，并且提出切实可行的盈利模式。

运营商与互联网公司展开合作，虽然能够借助互联网公司来提高收入，但在整个移动互联网的产业链上，运营商想要从单纯的管道实现转型，将会面临着更多的竞争对手。“咪咕实际上已经成为了优酷的竞争者。”付亮说道。

问题的关键似乎在于运营商的核心竞争力。“运营商内部现在的情况是，有些地方研发实力强，有些地方开发能力弱，但总体而言，运营商自己研发的少，多半是找外包找软件合作商，打着运营商

的背景去做项目。”王灿告诉记者，运营商过于倚仗行业地位，而欠缺核心能力，比如网络运营多是代理运维公司做，运营商的维护人员其实只是监工，时间久了业务能力也就退化了；软件大多是第三方公司开发，自己只承担了网络接入这部分工作，公司难以培养出IT人才，也难以发展出自己的核心科技。

缺乏核心技术和运营实力，这一观点从多位运营商内部员工处也得到了印证。

作为一名入职两年的中国联通员工，林冰认为，运营商不掌握设备和技术很正常，因为并非业务范畴内。但他也坦承运营商确实在技术方面有很多欠缺。

从中国电信跳槽至华为的王斌(化名)告诉记者，在某项云计算服务项目中，华为与中国电信达成合作，然而华为具有云计算的核心技术的专利，中国电信则只是提供网络接入服务。

电信分析师项立刚表示，运营商的核心能力就是网络接入，这也是其他产业公司不可替代的能力，未来只需要提高网络质量，比如发展5G技术。

记者就增速放缓等上述问题向三大运营商方面询问，但截至记者发稿时，均未作回应。

## 飞猪借会员“换道超车” OTA流量战转入会员战

文/陈琪

刚庆祝完两岁生日的飞猪，推出了升级会员权益的一系列彩蛋。与此前宣布不久的“新旅行联盟”战略相呼应，飞猪与OTA巨头交手的打法正在发生重大变化：从运营流量转向运营会员，这可能成为飞猪未来锁定战局的杀手锏。

根据飞猪公布的彩蛋：今年“双11”期间，新加坡航空、万豪国际集团、深圳航空、四川航空、亚朵、希尔顿、雅诗阁等境外外旅行大牌商家纷纷在飞猪平台释放会员权益。按照“新旅行联盟”的构想，飞猪的下一步是联合全球旅行服务商、各国旅游局、阿里生态伙伴共同服务消费者。

背后意味着飞猪会员卡的含金量越来越高。伴随更多合作伙伴加入，飞猪正在大力提升对消费者的吸引力。单纯打价格战争夺用户的玩法已然过时，伴随千禧一代崛起，品质和服务才是OTA平台争夺用户的关键。

一卡通“万卡”

飞猪从诞生第一天起就被认为是“富二代”，背靠阿里的流量和资源。不过飞猪似乎正在摆脱流量依赖，通过运营会员建立自己的护城河。

飞猪最著名的吸粉行动是与万豪联手。2017年8月，阿里巴巴集团与万豪国际成立合资公司，万豪国际旗下万豪礼赏、丽思卡尔顿礼赏、SPG俱乐部与阿里巴巴及飞猪会员体系实现全面互通。所有阿里巴巴用户可通过飞猪万豪国际旗舰店在全球6500+酒店享受会员价订房，并同时获得飞猪和万豪礼赏双方积分。互通、开放带来双赢，一方面飞猪成功吸纳万豪的高端会员，万豪也从飞猪获得新鲜血



阿里巴巴全球化事业部总裁、阿里巴巴集团资深副总裁兼飞猪总裁赵磊

液。截至2018年6月，万豪国际新增会员数量突破两百万大关。

互通的示范效应也在迅速发酵。据不完全统计，飞猪的会员权益已经从航空公司、酒店扩张到新疆等科技公司，名单还有逐渐拉长的迹象。

此前飞猪已经与全球机队规模最大的航空公司美国航空实现了互通。根据协议，飞猪不同等级会员有机会享受美国航空AAAdvantage®计划精英会员礼遇，包括畅享超级主舱免选座费、寰宇一家航班优先登机及贵宾休息室、机场行李优先提取等等。飞猪也与业界历来代表品质服务的新加坡航空，达成互通。以飞猪F3会员为例，参加新航KrisFlyer快速升级活动，飞行一次即可赢取KrisFlyer精英金卡。

除深圳航空在国庆长假前与飞猪会员达成高端权益合作外，四川航空、亚朵、希尔顿、雅诗阁等品牌则在10月“跑步”加入与飞猪的会员合作。这种辐射力还蔓延到科技圈，无人机科技公司大疆也加入了飞猪的会员权益名单。飞猪F2/F3会员可直接线上兑换会员DJI Select会员，享受会员优惠券等多重特权。在此之前，飞猪会员已

售、会员互通、创新营销、国际货运、云计算服务、机上支付等。

运营会员

飞猪大力拓展会员权益的背后，是在B端强化生态与合作。

“我们没有兴趣去重复做一个OTA，我们也不想做一个新的OTA。”谈到飞猪的新打法，阿里巴巴集团CEO张勇表示。此前飞猪对外公布“新旅行联盟”战略，将联合全球旅行服务商、各国旅游局、阿里生态伙伴，以消费者为中心，开启数据智能时代的深度连接。

“行业很像2009年淘宝走向天猫时代的发展趋势。”在阿里巴巴全球化事业部总裁、阿里巴巴集团资深副总裁兼飞猪总裁赵磊看来，95后为代表的年轻用户已然成为了旅行消费主力人群，他们对于旅行的个性化、品质化、全链路和全场景化消费需求越来越高。“我们之前做过很多努力，但浅层面的产业链上下游合作，没有根本改变旅游业态之间的合作关系，也没有对生态协同做出任何根本性的动摇。”

“新旅行联盟”的出现显然是想打破以往OTA平台的松散式合作。按照规划，旅游品牌提供优质旅行产品、服务和内容；旅游局包括各国旅游官方机构、国内各个省市、地区的旅游局等，负责目的地营销、当地资源联动和本地旅行消费洞察数据共享。阿里巴巴则通过提供大数据和云计算为新旅行联盟提供新赛道，并在底层、技术、会员和数据方面做深层互通。据赵磊透露，联盟会首先选择最容易产生协同性的阿里生态电商平台合作，共同探讨怎样通过电商平台的会员体系对会员做更多的洞察，同时把旅行和丰富的本地生活场景、人工智能和

全球移动支付相结合。

在业内人士看来，这一系列动作都意味着飞猪已经跳出传统的OTA流量大战，转身会员运营。长期研究会员营销的程远东认为，在会员忠诚度管理中，积分体系和权益激励是两种实证有效的忠诚度发展工具，前者是培养已有会员的忠诚度，后者是在茫茫市场中争夺会员增量的强大武器。

在商家端，飞猪的理想是做开放平台，通过阿里资源和大数据帮助商家赋能。飞猪度假事业部总经理赵磊认为，飞猪与其他OTA平台不同，对方合作的最终目的是指向销售，飞猪不是要自己做OTA，“不光帮商家解决销售问题，还帮助商家解决数字化、会员、新品、品牌的问题，包括集团内数据化升级的问题”。两年前飞猪和芬兰旅游局联手引爆了“极光专线”，芬兰国家旅游局局长Pavvo Virkkunen认为，和飞猪的合作“不仅希望以数字化方式推广我们的旅游目的地”，更重要的是“希望借助数字化的方式能够更好地了解消费者，了解他们的需求和喜好。阿里以及飞猪分享的

客户信息和大数据分析结果，形成了非常好的优势”。

在用户端，会员权益进一步扩大，有助于飞猪持续提升平台黏性。通过会员用户体系的运营来提高服务和口碑，对在线旅游来说，远比低价的竞争更有价值。从目前的形势看，飞猪在会员运营上已经开始和其他对手拉开差距。相比之下，飞猪会员积分门槛更低、更强调互动性。点赞写点评都能获取经验值，也取消了类目限定，加之“双11”之前新一批会员权益落地，飞猪会员的含金量在进一步提升。

从出生开始，飞猪就开始在探索“富二代”的差异化打法。跟随阿里的全球化推出全球游，在定制游打造标志性产品“极光专线”与“南极游”；从阿里与万豪成立合资公司开始，飞猪已经开始显露在会员运营上的野心；推出“新旅行联盟”战略，则正式意味与OTA巨头的竞争分出赛道。

“我们不用老方法解决老问题，而是用新方法解决老问题。”赵磊说。 GG



新旅行联盟发布会