**把握新时代 肩负新使命**

**努力开创市场经营发展新局面**

——沙跃家副总裁在中国移动2018年市场经营工作会议上的讲话

（2018年1月4日）

同志们：

大家上午好！

今天，我们在这里召开中国移动2018年市场工作会议，主要目的是第一时间传达尚冰董事长、李跃总裁在公司工作会上的讲话精神，全面回顾总结，查找不足，明确目标任务，做好今年市场经营各项工作。今天我的讲话主要分为两部分。

第一部分 全面传达公司工作会议精神

一、尚冰董事长讲话精神

尚冰董事长作了题为《全面贯彻十九大精神，深入实施大连接战略，奋进新时代实现新发展》的报告。

（一）充分肯定成绩。一是深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神，二是“四轮驱动”融合发展取得良好成效，三是可持续发展能力基础更加稳固，四是深化改革与强化管理取得积极进展，五是党的建设全面加强，六是履行社会责任得到广泛认可。

（二）分析研判形势。尚董事长从四个方面分析了新时代发展新机遇和竞争新挑战。一是党的十九大作出一系列重大部署，为信息通信业指明了发展方向，对公司改革发展和党的建设提出了更高要求。二是技术演进和产业变革日趋加快，实体经济和数字经济深度融合，既为行业和企业带来更广阔的发展空间，也呼唤更大的使命担当。三是信息通信业业务形态呈现颠覆性变化，跨界渗透压力进一步凸显，市场竞争更趋复杂，创新经营发展模式成为必然要求。四是公司推进转型发展、实现战略目标仍面临不少问题短板，需要克服很多困难挑战。

（三）提出了2018年要重点抓好的五方面工作。一是把握发展方向，以习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大精神统领企业工作。二是抓好战略实施，推动“大连接”战略取得更大成果。三是深化“四轮驱动”融合发展，着力保持良好发展态势和经营业绩。四是持续深化改革，提升运营效率和管理水平。五是坚定不移推动全面从严治党向纵深发展，为公司持续健康发展提供坚强保证。

二、李跃总裁讲话精神

李跃总裁作了题为《保持领先，不断改善，以党的十九大精神指引开创发展新局面》的报告。

（一）回顾了2017年各项成绩。“四轮驱动”势头良好，质量服务有效改善，转型支撑更加有力，协同效应持续增加，管理改革加快推进，组织保障不断夯实。

（二）认清新时代新形势。一是深刻把握党的十九大提出的社会主要矛盾变化、贯彻新发展理念建设现代化经济体系、深化国企改革等新要求。二是充分认清物联网带来的巨大市场空间，认清大数据和人工智能的发展趋势，认清行业竞争形态发生深刻变化和跨界竞争带来的颠覆式创新。三是着力解决公司转型发展面临的矛盾和问题。

（三）开启发展新征程。一是坚持“四轮驱动”，确保领先优势。坚持以“四轮驱动”为市场拓展着力点和解决发展不平衡不充分问题的抓手。二是坚持质量第一，打造“百年老店”。推动各业务条线和基层单元把精力聚焦到质量改善上来。三是坚持效益优先，提升企业价值。四是坚持深化改革，推动创新发展。五是坚持精细管理，深化合规运营。六是坚持党的领导，强化发展保障。

董事长和总裁站在全局高度，深刻精辟地阐述了新时代下公司面临的新形势,以及在这种形势下我们应该做什么、怎么做。相关报告公司将很快下发，在这里我不再详细展开，希望大家加强学习领会，认真做好贯彻落实。

第二部分 努力开创市场经营发展新局面

一、不断成长，坚定发展信心

刚刚过去的2017年，在集团公司党组的正确领导下，在各部门、各单位的大力支持下，市场线条上下同心、奋勇拼搏，圆满完成了各项工作任务，收入增幅继续领先行业，市场优势得以进一步巩固。应该说，这一年竞争形势发生了剧烈变化，我们的发展克服了4G网络优势迅速缩小、流量加速贬值、资费价格战和区域资源战异常激烈、对手迎来改革红利等重重挑战，成绩来之不易，值得充分肯定。

同时，2017年是中国移动海外上市20周年，也是我国移动通信事业发展30周年。回顾过去，产业变革大潮风起云涌，市场线条发扬只争朝夕、真抓实干的精神，在经营发展、改革转型、业务创新等各方面都保持了健康积极的发展态势。

（一）我们共同推动了中国移动重回市场领先。2017年1-11月，公司收入增幅达到×%，六年来最高，超过行业×个百分点，收入份额×%，行业主导地位得到进一步增强，可以说大家又交出了一份亮眼的成绩单。回忆一下7、8年前，3G牌照刚发下来的那段时间，由于技术、制式、产业成熟度的差距，我们的市场拓展工作举步维艰。那几年，大家以高度的责任感和使命感，克服困难，坚定信念，切实担负起了推进TD-SCDMA产业发展的重任。我们提出了“四网协同”，加快语音经营向流量经营的转型；我们提出了“选终端就是选网络”、“牵住终端这个牛鼻子”，以终端营销为着力点，稳住了渠道份额，推动了技术和产品的成熟；我们全力推动4G商用工作，力争尽快从3G过渡到4G，扭转市场劣势……2014年4G商用元年，大家抓住有限的时间窗口，迅速实施业务“两不一快”、资费结构调整、终端规模发展等市场策略，打造全新商业主品牌“和”，推动形成全面领先的服务竞争优势，改善经营困难局面。从2010年到2017年，公司收入复合增长率达到×%，较好的完成了稳增长任务，收入增幅连续几年超过行业平均水平，客户规模从2010年底的×亿增长到×亿，4G客户服务满意度、NPS值持续领先强势竞争伙伴，利润总额连续×年排名中央企业首位（2015年-2017年），为国家经济社会发展作出了积极贡献。

（二）我们共同推动了中国移动迈向发展新高。我们主动顺应产业演进变革趋势，坚定不移地把加快发展作为第一要务，全面发力“四轮驱动”融合发展。一是4G发展速度举世瞩目。自正式商用以来，年均净增×亿客户，成为全球规模最大的4G运营商，截至2017年11月，4G客户数达×亿户，渗透率达×%,单月DOU超过×GB，为推动我国信息通信领域形成较为完整的自主创新产业体系提供了有力支撑。二是家庭市场快速实现突破。2015年我们将固网宽带业务升级为市场重点战略，短短两年时间，有线宽带规模已成为行业第二，客户发展超过×亿户，新增用户份额达×%，继续向主导运营商地位迈进。其中50M带宽以上占比达到×%，陆续推出魔百和、智能家庭网关、和目等增值产品，2017年1-11月家庭市场收入×亿元，同比增长×%。家宽市场这两年的发展历程对于中国移动而言意义重大：对内坚定了信心，我们仅用两年的时间，就把市场份额从×%提高到×%，大大增强了我们破局发展的信心；对外惠及了整个社会，由于我们的全力介入，极大的激活了市场活力，宽带的覆盖更广了，速度更快了，价格更低了，消费者真正得到了实惠，获得感不断增强。三是政企业务发展迈出重大步伐。专线、IDC等重点产品实现规模发展，面向重点行业的经营体系逐步完善，竞争力不断增强，政企市场通信和信息化收入增长速度连续5年超过×%，市场份额从2013年的×%提升至现在的×%，实现“三分天下”的目标，并继续保持高速增长。四是新业务不断为发展注入新动能。业务规模和产品竞争力不断提升，2017年新业务收入同比增幅达到×%；积极推动万物互联，建成全球最大物联网专用网络，截至11月底，物联网等智能连接数达到×亿。

（三）我们共同推动了中国移动专业化运营取得转型成效。几年来，我们立足数字化服务发展需要，深入开展市场领域的专业化运营，相继成立了一系列专业化公司，取得了较好成效。咪咕公司全网年收入已实现超百亿，月活用户超×亿，核心客户端月活同比增长×%，部分产品进入垂直领域前×；互联网公司主动把握业务平台化发展趋势，统一认证、MM应用分发等能力不断增强；国际公司不断创新漫游产品服务，持续提升客户出访体验，全球漫游方向达×个，国际业务收入增幅超×%，客户外出开机率超过×%，全世界名列前茅；物联网公司加快布局转型，初步形成“云-管-端”全产业链服务能力；政企分公司加强产品的研发整合，打造了云视讯、和对讲、千里眼等一批标准化产品，获得广泛认可；在线服务公司实现了31省客服深度整合，热线15秒人工服务接通率超×%，全网一体化服务的新一代客服系统初步建成。终端公司大力扩充4G+产品线，有效助力大市场争夺，其中自有品牌终端发展迅速，初步起到产业引领作用。

（四）我们共同推动了中国移动实现创新突破。我们深入贯彻“抓创新就是抓发展，谋创新就是谋未来”的理念，积极发挥创新在市场经营管理中的拉动效应，把创新作为赢得市场、应对竞争的有效利器。营销创新方面，部署完善集中运营平台（IOP），有效提升精细化运营效率；制定4G+手机策略，引导产业链推出支持移动优先的4G+手机；推出流量资费全系扩容、日租卡、“任我看”定向视频套餐等产品，满足客户大流量时代资费需求。服务创新方面，积极开展服务互联网化转型，微信、邮箱等互联网触点服务用户超×亿，互联网服务占比×%；探索建立“人工坐席+智能客户”协同服务新模式，有效提升了服务效率和服务能力。机制创新方面，实体渠道省级集中化管理全面落地，12个省公司试点设立省级集中稽核试点，电子渠道实现一级自有商城上线运营以及外部电商渠道能力一点输出。合作创新方面，从开发者大会到连续5届全球合作伙伴大会，已经成为中国移动对外交流、产业合作的年度盛典，从打造“3+1”能力服务体系到“139合作计划”和“能力开放商店”，面向产业生态的平台布局初步形成。

（五）我们也共同见证了市场队伍的不断成长和进步。几年来，我们积极践行优秀企业文化，逐渐锻造出一支高素质、有担当、能战斗的市场经营队伍。一是持续加强各级各专业市场人员的培训和培养。围绕知识结构更新、能力体系再塑等核心问题，组织开展多层面、多维度、系统性培训，特别是加强对互联网营销、数字化服务等重点领域复合型人才培养，促进员工队伍构建与市场岗位相匹配的技能体系。二是重视人才梯队建设。推动公司建立适应市场转型发展需要的多元化职业发展通道，大力培养和选拔优秀青年干部，干部队伍活力得到进一步增强。2017年公司开展的高管人员副职竞争性选拔，为市场领域输送了大量的新鲜血液，今天这些同志就坐在这个会场，他们有活力、有冲劲，正是干事业的大好年华。三是新型领域人才储备有了长足进步。积极支持各单位在人工预算总额控制下，制定更加灵活、更加科学的薪酬分配机制，加强对移动互联网、大数据、物联网、智能硬件等新领域的人才吸引力，促进正常流动，盘活存量人力资源。

总体来看，近年来面对互联网冲击、竞争加剧、资源收缩等复杂环境，我们共同努力，紧抓移动互联网加速普及和4G产业发展的机遇，以公司“大连接”战略为指引，市场经营工作取得了优秀业绩，获得了集团公司高度评价和认可。借此机会，我代表集团公司党组，向在市场线条上不畏艰难、不辞辛劳、顽强拼搏、激情奉献的广大员工表示衷心的感谢！

回望走过的路，事实一再证明，中国移动市场线条有一支敢打硬仗，善打硬仗的出色队伍，这是我们虽然经历起伏，但依然能够重回领先、勇立潮头的重要基础和保证，我们也坚信，未来面对4G红利逐渐消失、流量加速贬值、融合竞争加剧等更大挑战，大家也一定能够战胜困难，不断超越，推动各项目标和工作任务落到实处，为实现公司“十三五”时期新的发展目标贡献自己的力量。

二、研判大局，保持发展定力

一元复始、万象更新，党的十九大胜利召开，为我国社会发展翻开了全新篇章，国企改革迈入攻坚期，产业发展步入新常态，行业竞争也出现了新的变化，公司的经营发展将迎来一个新的阶段。我们要把自身工作放到时代发展、公司发展的大脉络下去思考，对环境形势有正确的研判和清醒的认识，谋定而动，乘势而为：

第一，要深刻认识时代发展新格局，我们的市场经营要有更高站位更大作为。

一是要看到新时代提出的高要求。当前，我国经济形势总体平稳，随着创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念深入人心，现代化经济体系的深入推进，我国经济发展仍将保持长期向好的基本面，党的十九大报告中出现频率最高的词是“发展”，发展仍然是我党执政兴国的第一要务，也是企业工作的中心所在。市场是公司发展的“龙头”，开拓“大市场”是公司全面推进“大连接”战略的重要举措和首要路径，要做到真正围着市场转，盯着效益干，这是企业发展的前提和基础。二是要看到新时代带来的大机遇。十九大对信息通信产业提出了新的期盼，给行业发展注入了强劲动力。信息产业在支持传统产业优化升级、引领创新发展等方面将发挥更加重要作用，同时也带来大数据、人工智能等战略性新兴产业、高新技术产业的飞速发展。有机构预测，2020年我国ICT市场空间将达到×万亿，信息通信产业的增长动力从投资驱动逐步转向信息服务和应用创新驱动，这给我们带来了更为广阔的市场空间。三是要看到新时代赋予的新责任。做好基础能力支撑，激发社会创新，满足人民美好生活需要是国家赋予电信企业新时期的新使命，我们要从新时代人民群众需求的升级来谋划自身服务内容的升级，把自己的规模优势、客户优势、连接优势发挥到极致，在更高水平上建设与人民美好生活需要相适应的基础连接能力和智慧服务体系，实现更广领域的能力储备、更高水平的能力支撑。

第二，要全面洞悉行业发展新变局，我们的领先之势将面临更多挑战更大冲击。

从国际情况看，优秀运营商已开始在经营转型方面进行大胆探索和尝试，除了参与全连接拓展，发力物联网，不断扩大规模和连接范畴外，还主要聚焦两个方向：一是瞄准连接与内容的深度融合。如：两大美国运营商AT&T和Verizon均将媒体娱乐业务作为转型的方向，利用资本收购方式（AT&T收购DirecTV卫星电视业务、时代华纳，Verizon收购美国在线与雅虎），获取了大量互联网用户资源以及相关的在线业务平台，希望通过内容与连接的融合，形成差异化竞争优势。二是重视平台化、生态化扩张。西班牙电信Telefonica将自己定位于一个“平台公司”，以自身的网络和数据资产优势，构建了4个技术平台，向消费者提供数字安全、云服务、视频、IoT等消费级产品和服务，同时也向政企合作伙伴开放平台能力，发展网络生态系统，确保自己在产业价值链中位置。

从国内情况看。一方面，同质竞争愈演愈烈。人口红利消失，网络、技术等差距抹平，传统业务增长已接近天花板，两家友商通过不限量套餐、2I2C等手段，将主战场定格在移动流量领域。作为领先运营商，我们略显被动，不断陷入价格战、资源战之中。另一方面，融合竞争强势介入。竞争伙伴深化与互联网企业的合作，特别是一家友商全力推进混合所有制改革，对传统营销模式带来颠覆，使行业价值加速向互联网端迁移，对行业既有优势造成巨大冲击，未来的竞争将不仅仅是运营商之间的竞争，而是与互联网企业相互交织在一起的混战，这要引起格外重视。此外，跨界竞争也逐渐升级。科技巨头端到端布局加速威胁，从网络旁路向替代升级，行业竞争正在加速转向更高形态的平台与生态系统竞争。比如，国内BAT和国外GAFA（谷歌、亚马逊、Facebook、苹果）等互联网巨头已经开始围绕基础设施层面、AI等新型领域加强渗透和全方位布局，在这方面的综合实力已经领先电信运营商，如何更好应对业务替代、产业链重构等风险和挑战，将是当前市场发展迫切需要思考解决的难题。

第三，要积极适应自身发展新布局，我们的短板改善已变得更为紧要更加急迫。

一是价值存系待增强，以适应高效健康发展的要求。4G客户回退现象日渐突出，流量价值被异网二卡分流加剧，家庭入口尚未充分利用，营销资源使用效率较低，单位用户的维系成本持续走高，我们在面向存量市场的精细化价值经营上还需要付出更多努力。二是增收路径需拓展，以适应长远持续发展的要求。随着传统通信业务继续下滑，4G增量市场渐趋饱和，单纯依靠用户增长对流量收入的拉动作用将逐渐减弱，预期2019年流量业务也将遇到增长瓶颈，数字化服务收入贡献仍然有限，亟需实现规模破局。三是合作能力要提升，以适应开放发展的要求。当前我们部分单位还存在浓厚的“甲方”思维，很多资源和能力不能有效的进行协同外化，内部流程还比较长，合作对接机构不清晰，商业模式不能满足需要，重点领域覆盖不足，要尽快统一认识，认清形势，打通内部壁垒，有效破解合作中的畏手畏脚问题。四是运营机制待完善，以适应转型协同发展的要求。全网线上营销体系的建设不足，市场集中运营和电子渠道能力提升刻不容缓；市场条线的IT管理手段仍然存在欠缺，需要面向“四轮驱动”加快市场一揽子系统能力建设，加强对大市场的实时监测、分析预警和快速响应。五是内部发展不平衡问题仍较为突出。举几个例子，1-11月，各省公司收入增幅高的超过了×%，但仍有12个省低于行业增幅，个别省负增长；4G净增份额高的超过×%，低的不到×%；家庭宽带净增份额有的省已经达到了×%，但仍有少数几个省还低于竞争伙伴。部分公司为了收入增长提前透支资源，如果不尽快扭转，甚至可能走上恶性循环的轨道。

三、继往开来，书写发展新篇

2018年是深入贯彻落实党的十九大精神的开局之年，也是公司全面实施“大连接”战略承上启下的关键一年。面对刚才讲到的新形势、新情况、新问题，大家务必要头脑冷静，要站在发挥市场“龙头”作用、推动“大连接”战略全面落地的视角来谋划推进工作，要站在清醒认识发展成绩、始终坚持问题导向的视角来谋划推进工作。关于2018年具体的市场工作，市场部后面会作详细报告，我不再面面俱到地讲，希望各省按照市场部的要求，落实好相关工作，切实做到站位高、大势明、思路清、措施实。下面我主要强调几项重点工作。

（一）强调三个意识，不忘初心保持市场大势

一是业绩要有先锋意识。我多次和大家讲过，要树立正确的业绩观，坚持“不唯指标唯市场”。市场的好坏是整个企业经营管理的“一杆秤”，是衡量大家领导能力的重要标准。今天在座的各位都是本单位的核心力量，位置关键，责任重大，要有时刻追求行业领先的精神，把创造一流市场业绩作为职业追求。这要求我们，一方面要勇于担当，对于上级单位决策部署的事情，要把准方向理清思路，第一时间制定本单位的市场思路、发展目标和具体举措，也要结合实际抓紧落实，善于组织力量调动资源，担起自己的那份责任。另一方面要敢于创新，顺应趋势，善于运用互联网模式和思维开拓市场，善于利用自身优势和外部资源推进管理、运营等模式的创新，这点上我们不但落后互联网企业，甚至在某些方面，对比友商也有一定差距。

二是发展要有忧患意识。市场瞬息万变，大家要敢于总结，居安思危，敢于正视自身不足，从承平中预见危机。过去几年我们市场发展比较顺利，但随着4G、家宽规模红利的逐渐消失，下一步该怎么布局？越是形势好的时候、越是发展顺利的时候，越要增强忧患意识。还有竞争方面，毫不夸张的说，当前的市场竞争已经真正进入到“短兵相接”的境地，跟大家举个例子，今年我们三家都提出了增幅高于行业的目标，联通的混合所有制改革中也提出了内部持股解锁条件必须满足“完成收入增幅不低于同业平均”，也就是说得到配股的联通骨干员工的个人利益已经和公司利益紧紧绑在一起，这必将使今后几年的竞争形势更趋白热化。我在以前也屡次跟大家说过，市场竞争如逆水行舟、不进则退，容不得有丝毫的自满和懈怠，要做到认真分析、提前判断，多问问自己，竞争的风险到底有没有？有多大？如何化解？把消极变积极，把被动变主动。

三是管理要有先见意识。多一点未雨绸缪，少一点亡羊补牢。这几年市场环境错综复杂，但我们在一些大的方向判断上没有出现问题，这点确实值得肯定，需要继续发扬。要先有“道”再有“术”，用前瞻性的市场策略引领具体的市场举措，把预案和措施谋划得更充分、更周密；另外，要切实解决市场线条管理粗放现象，加强信息化手段建设，将风险防控措施与信息化流程有效结合，实现事前可预测，避免监管滞后、防控不到位等问题，避免在竞争压力加大情况下的业绩造假行为；最后要切实关注新闻舆论、客户投诉等，积极沟通政府监管导向，提前筹划解决方案。

（二）坚持竞争导向，深化“四轮驱动”效益经营

竞争应对在今年显得尤为重要，要敢于竞争，善于竞争，但竞争也不是“眉毛胡子一把抓”，要围绕“四轮驱动”抓重点、列清单、细分析，实现效益最大化。

第一，移动市场要以竞争领先为导向，向存量经营要效益。用户是发展的基础，丢掉了用户一切都是零，要精耕细作，强化和巩固“用户份额、流量份额”，稳住移动业务的市场优势，这是底线。一是要推动精细耕耘。构筑面向大流量时代的流量资费体系，把握好产品竞争力、客户需求、量收双增长之间的平衡，注重存量客户分类运营，低端积极贴近，中端主动扩容，高端引领趋势，在此基础上，满足客户个性化和叠加需求，主推视频定向、分时等创新产品。针对不限量资费，各省要因地制宜，积极应对，做好面向异网客户及存量资费敏感客户的精细运营，实现价值保有和客户稳定。二是要注入价值内涵。扩大“4G+”终端市场规模及占比，赋予4G+手机更多新内涵，2018年目标×亿部；深化“流量+”拓展融合价值，将流量销售过程分发到互联网触点、嵌入到使用消费场景之中，促进流量与应用、内容、权益的深度融合，力争2018年底“任我”系列产品累计销量突破×亿，4G用户DOU翻一番，进一步拉动流量收入增长，做厚存量用户价值。三是要凸显差异优势。全速推动VoLTE视频彩铃、一号多终端等创新业务全网商用，在行业中领先实现SIM卡承载EID能力，为用户提供安全可靠的全新身份信息验证服务，以通信新体验助力存量客户保有。四是要开展智慧运营。完善智慧运营平台（IOP）建设，梳理流量相关的核心标签，开展基于大数据的存量客户精细化营销；构建全网统一的客户信用评分和应用体系，增强号码粘性；紧紧围绕客户份额、4G份额、流量份额和移动收入份额等关键指标，优化市场运营分析和评估体系。五是要提升客户口碑。2018年将继续加强“和”品牌传播，持续提高品牌知名度和忠诚度，以“连接美好生活 这就是和”作为品牌传播主题贯穿全年，向消费者传递“和”品牌的连接内涵，推动品牌认知度持续增长，力争达到×%，提升幅度超越竞争对手。

第二，家庭市场要以融合竞争为导向，向入口深耕要效益。经过两年的发展，大家对家庭市场的作用已经形成了共识，它不仅是融合移动业务，稳固大市场根基的重要武器，同时也是布局数字化服务，增加收入来源的重要领域，2018年要在继续保持规模发展的基础上进行深度运营。一方面，要加大全业务融合经营。继续拓展家庭增量，增强线上线下协同营销能力，2018年宽带净增目标×万户，力争成为主导运营商；同时以家庭统一账户为依托，规范家庭成员管理、业务共享、营销资源投入，开展多用户、多业务、多连接的家庭融合经营，大力拓展魔百和、和目、智能网关等家庭增值业务；进一步优化家庭宽带融合资费体系和价格管控方式，促进家庭宽带与4G、增值产品的全面融合，设计推出全网融合套餐并在部分省开展试点。另一方面，要加快生态融合。我们在这方面要抓紧时间窗口，依托家庭开放平台，实现入口、能力、资源的大协同；以亿级家庭用户为根基，通过“强化入口，开放能力，统筹资源”三大举措，联合数字家庭联盟成员、个人及企业开发者，聚焦亲情、内容、连接、生活四大领域，共同促进家庭应用百花齐放；利用家庭红包、家庭积分、家庭流量等资源，拓展家庭增值业务规模，提升整个家庭市场融合竞争力水平。

第三，政企市场要以份额竞争为导向，向能力补强要效益。政企市场实现突破，将有益于整个“四轮驱动”融合发展的竞争补强，市场经营部后面会提出一个“241”工程（面向两个目标市场、聚焦4个关键产品、建立1个产品落地体系），希望大家认真组织落实，要敢于在对手优势区域发力，打击对手利润区，减小大市场压力。一是增强中小企业、垂直行业拓展能力。聚焦重点客户和重点区域，加大对竞争伙伴存量高价值客户的营销，形成对垂直行业发展的评估模型，建立基础能力-平台-行业方案多层次合作体系，加快行业最佳实践推广和成熟应用落地，全年培育若干“十亿级”解决方案。二是增强基础产品能力。2019年实现专线及小微宽带市场份额 “三分天下”。 深入开展专线攻坚，面向大型客户“先装后付”体验互联网专线，面向中小企业规模拓展小微宽带；政企分公司要加速TOP55网站统谈签约，统筹各省做好“IDC+CDN”组合营销引入，协同ICP提升内容共享水平，实现全年IDC收入翻一番。三是增强产品落地能力。要加快解决专业公司新产品在省公司落地不畅的问题，各省公司和专业公司要建立一套新产品落地体系，借鉴互联网产品开发思路，引入研发运营一体化，实现快速响应、迭代试错，让客户经理好销售、让客户服务更顺畅。

第四，数字化服务要以对标竞争为导向，向规模突破要效益。新业务发展将是落实“大连接”战略，推动市场经营实现转型的关键，随着传统业务贡献逐渐收窄，新业务对公司来讲愈加重要，要尽快聚焦重点，进行市场化对标，抓紧构建新业务创新发展体系，尽快打开市场、形成规模。一方面，聚焦重点新业务打造。我们遴选重点业务，不仅要考虑未来增收潜力，还要与大市场有充分的战略协同，要集中资源，真正在规模和收入上形成“质”的突破，构建公司未来价值增长关键领域。视频场景要重点突围，集公司之力全力将咪咕视频打造为行业前列，力争在2018年实现用户破亿，业务大发展的同时也能很好的协同公司流量增长；和包要缩小差距，实现支付能力与各业务产品全面融合，强化客户感知体验，力争2020年前达到亿级用户规模；云市场要有赶超计划，2018年收入要达×亿元，力争两年内成为三家运营商中最大的公有云服务商，三年内对标行业标杆，跻身国内公有云市场第一阵营；大数据要把变现价值放大，要着力解决发展难点，充分释放大数据在产业变革、生态引领中的关键作用，持续提升大数据运营能力。另一方面，全力拓展物联网规模。加快NB-IoT市场商用，市场部要组织全国做好商用前的测试和准备工作，推动和引导产业发展；加快建立物联网集中化运营机制，完善一点服务响应和SLA服务标准；加快构建全球服务能力，推动海外合作落地；加快推进物联网产业联盟建设，通过合作共赢，尽快突破连接限制、切入高价值的应用领域。2018年物联网连接数净增×亿，净增份额×%以上，继续保持市场主导地位。此外，积极发展智能硬件。顺应智能硬件与业务服务深度融合的发展趋势，以客户需求为导向，注重自主研发，加快多形态智能硬件市场推广，探索“上规模、拓价值”发展新模式，力争2018年自主品牌智能硬件收入达到×亿，2020年实现百亿级，成为公司数字化转型的有力助推器。

（三）关注供给质量，努力打造全面领先的服务水平

要坚持把满足人民美好生活需要作为根本目的。十九大报告中提出“必须坚持质量第一”，建设质量强国，中央经济工作会议对推动高质量发展作出了明确部署和要求，做好质量提升工作也是落实“以人民为中心”发展理念的迫切需要。中国移动服务各类客户超10亿，联系民生紧密，服务质量的好坏，直接影响着公司形象。一是推动面向“四轮驱动”的服务升级。服务支撑保障措施要从原先以移动业务为主，向四轮驱动兼顾转变，要积极打造“看得见的服务”，将标准量化，建立服务质量管理的长效机制，推动相关部门认识问题，加快解决。二是进一步加强产品品质提升。要围绕“四轮”重点产品，优化完善包括指标标准、工具方法、统计分析、评价考核在内的端到端、全生命周期的产品质量管理体系；要强化协同机制，进一步明确内容、固化流程、挖掘关键控制点，建立基于客户体验驱动，总部、省公司、专业公司三位一体，横纵向协同的产品质量优化与迭代机制；要夯实保障支撑能力，依托品质管理平台构建系统化支撑，依托客户体验专家体系、“和粉”俱乐部等实现内外部专业化保障。三是加快“智慧服务”探索。强化技术手段的建设，加大人工智能、大数据等新技术在客服中的应用，实施智能服务、主动服务、差异化服务，在降本增效的同时，不断提升客户感知。

要坚决破除质量提升瓶颈。针对目前在品质、服务上的重点难点，要加大攻关力度，建立常态化服务分析制度，建立闭环的摘挂牌机制。比如：关于家宽品质问题，要参考行业成熟评估体系，围绕功能、界面、内容、性能等核心指标，从下载、网页、视频的即时性、稳定性等方面，重点解决网关软探针监测能力不够、运用不足，重点场景的体验指标难以监测等核心问题，推动相关部门发现短板，及时处理。关于流量资费争议问题，要持续跟踪超套客户情况，依托大数据对超套客户开展精准化资费升档；要推动提升上网日志解析率和准确度，优化提醒规范，简化业务规则，提升流量提醒的及时性和清晰度。关于政企长流程业务的服务保障问题，各相关部门要积极配合，健全专线、物联网等服务保障机制，力争2018年2季度明确服务质量标准，完善故障处理流程，制定SLA。

要坚定的把服务质量提高与市场发展紧密联系起来。服务作为提供差异化客户体验的关键要素，对客户的影响越来越重要，必将成为公司打造核心竞争力的主要抓手，要把服务全面领先作为工作的目标。这就要求：一方面，大家要形成共识、产生合力。今年以来，我们引以为豪的服务优势正在逐渐减弱，三季度综合满意度首次失去行业领先地位，百万客户申诉率行业最高，当前服务工作面临严峻挑战，大家必须要引起警觉，要将客户服务工作根植于生产经营工作各环节，而不仅仅是停留在口号上，服务质量是公司各线条共同努力的结果，是各单位都应肩负的责任，绝不仅仅是服务部门自己的事情。另一方面，要以市场健康发展为导向。服务的最终目的是为了建立差异化的竞争优势，带来市场获益，推动企业发展，2018年满意度等相关服务指标纳入省公司经营业绩考核，服务管理部门要牵头将满意度相关指标进行横纵向有效分解，确保大家利出一孔，同时希望大家要切实从服务市场发展、服务经营大局的角度去考虑，坚决禁止为了完成考核而造假，影响市场健康发展的行为出现。

（四）推进转型发展，凝心聚力抓好年度重点

第一，凝心聚力的抓好集中化运营。一是推动集中运营工作的深化。建立一套符合中国移动特点、满足当前时代特征的集中运营解决方案，加强与互联网等企业的一点合作，强化线上渠道营销能力和精细运营能力，请市场经营部加快推动，相关省份和专业公司全力配合，更好的构建集中能力、整合渠道资源、推广核心产品。二是推进实体渠道“数字化驱动”。以客户为核心，建设体验型、智慧化、线上线下融合的智慧营业厅，请市场部加快省公司试点工作，同时全面推进集中稽核，按照准确、高效、合规、可控的原则，2018年全网实现省级业务集中稽核，提升精细化管理水平。三是持续提升电子渠道聚合能力。加大APP整合工作，力争2018年实现“1+5”的APP渠道布局，同时构建统一运营平台，实现对全网内外部触点的统一管控，坚定不移地将电子渠道作为营销服务主渠道。

第二，凝心聚力的抓好专业化协同。一是要认识到专业化运营的必然性。具有广泛客户基础的中国移动有进行专业化运营非常好的先天基因，一个月前我们在广州召开了专业公司市场研讨会，可以看到这几年各专业公司在产品和服务方面取得了一定的成绩，我们的的确确可做的事情很多，空间很大。二是要具备全局思维。一定要处理好局部与全局的关系，既要立足于整体、追求集团整体效益最大化，又要注意各个局部的情况特点、调动各方面的积极性创造性。尤其是我们在座的市场口管理人员，无论是总部部门的，还是省公司、专业公司的，甚至支撑单位的，都要善于在大局中找定位、定目标、谋发展，彼此支撑、相互配合，形成发展合力，创造协同价值。三是要树立“大市场”理念，建立“大市场”经营体系，总部市场部要牵头研究基于“大市场”的资源分配平台和协同服务支撑机制，能够真正的把每个专业公司对整体市场的贡献评估出来，优化资源分配，给予更加科学合理的协同评价、协同帮扶体系，对各专业公司的市场发展给予有效指导和支撑。

第三，凝心聚力的抓好对外合作突破。当前产业融合发展的趋势愈加明显，“不可能一家企业包打天下”，要坚定不移地把对外合作作为公司的重要战略，做最具创新精神、最容易合作、最具服务意识的企业。一是强化开放思维。要统一认识，认清形势，转变思维，不是“合作方会赚取我的利益”，而是“合作是为了利我”“合作才能应对竞争”。判断合作我们要以“四个有利于”为出发点，即：是否有利于存量的维系、是否有利于竞争的遏制、是否有利于差异化的体验、是否有利于价值的提升。要通过合作形成互补，借助合作伙伴扩大市场、提升收益。二是优化合作政策，要尽快解决当前合作中的突出问题，如渠道合作范围的延伸，流量内容合作的领域扩大，业务分成等更灵活商业模式的补充等等，积极在产业生态链中构建新的竞争优势。三是创新合作机制。以“平台化承载”构建异业合作的商业模式，打造面向上游供应商和下游渠道的开放合作平台，扩展渠道销售产品的品类和盈利能力，构建价值共赢的渠道合作生态；积极实施“139”合作计划，加大对统一认证、位置等基础能力整合，将对外能力开放进一步显性化；面向个人、家庭、政企等重点市场打造标准合作体系，做到覆盖更全面、承接更清晰、管控更到位，更好的为合作伙伴创造共同发展的机会。

第四，凝心聚力的抓好均衡发展问题。一方面，各省要找准问题突破口，面向“四轮驱动”和核心能力建设，加大与先进省份对标，加大与同区域竞争伙伴对标，主动思考发展中的主要矛盾是什么？影响发展的突出短板和关键问题在哪里？确定改进的主攻方向和着力点。另一方面，总部相关部门也要切实履行好帮扶职责，推动均衡发展。2018年公司将考虑继续实施省公司帮扶政策，拿出专项资源帮助发展困难的公司，同时确保公平公正，将帮扶资源与业绩承诺挂钩，督促落后省公司迎头赶上；另外还要强化最佳实践推广，持续优化推广体系，整合完善推广平台，建立从成果培育、选拔、推广到评估的闭环机制，让基层单位获取更快，落地更实，不搞最佳实践“形式化”，切实提升价值复制能力。专业公司也要发挥自身优势，加大协同支撑，建立共同发展、利益共享关系。

（五）强化党建引领，努力建设高素质团队

1.坚持党的建设与市场经营工作同步谋划、同步推进

大的要求是按照工作上尚冰书记的讲话精神，准确把握新时代党建工作的总要求，在推进党的建设各项任务落实上狠下功夫，不断提高党的建设质量。我具体再强调几个方面：

一是把学习宣传贯彻党的十九大精神引向深入。各级领导干部和党员同志，必须要学深吃透习近平新时代中国特色社会主义思想的精神实质和丰富内涵，要自觉地学习党章、遵守党章、贯彻党章、维护党章，用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑、指导实践、推动工作，各单位要以十九大精神为统领，与市场工作紧密结合起来，持续将基层市场单位打造成为坚强的战斗堡垒，在市场重点工作和急难险重任务中发挥先锋模范作用。

二是推动全面从严治党向纵深发展。始终牢记企业经营管理者这一职业身份，也始终牢记党的干部这一政治身份，认真履行“一岗双责”，深化落实党的建设“四同步”“四对接”，正确把握政治方向，坚定站稳政治立场，严格遵守政治纪律，注意加强政治历练，确保党对国有企业的领导这一重大政治原则不折不扣落实到改革发展全过程。

三是要把做深做实嵌入式廉洁风险防控体系贯穿工作始终。要确保各级人员充分认识嵌入式廉洁风险防控体系建设的重要意义，深入领会各项风险防控措施要求以及各级人员应承担的责任。各单位要切实将防控廉洁风险的具体措施嵌入到业务流程之中，并加强流程的IT固化，尤其各专业公司，去年的检查发现还有很多问题，要抓紧整改、认真改进，不能只把工作停留在总结报告里。要密切跟踪已覆盖的重点领域廉洁风险防控工作，进行持续动态管理，及时发现风险问题并改进完善。

2.打造团结、高效、有战斗力的市场团队

一是要切实抓好核心人才储备。市场骨干是公司的核心人才，他们“跳槽”的资本最大、机会最多。骨干员工的流失，往往会引起管理的被动甚至市场的流失。我们必须要抓好骨干员工的管理，实施核心人才保留计划，各单位要建立灵活的用人机制，探索多元化职业发展通道。

二是加大专业人才培养力度。把握行业发展趋势，以数字化新型人才队伍为重点加强各类人才培养建设，推动建立完善人力资源管理体制和培训机制，促进市场人员构建与岗位相适应的技能体系，始终保持蓬勃发展的良好势头。

三是调动员工队伍积极性。加大急需紧缺人才引入力度，促进人才正常流动，优化干部综合考核评价机制，让干事的人有机会，干成事的人有发展，尤其是主业从事数字化服务拓展的几个专业公司，要逐步建立既符合市场经济一般规律，又具有国有企业特点的薪酬管理机制，推动职位、薪酬、绩效体系与能力的深度契合。

同志们！一年之计在于春。今年市场工作已经全面展开，希望大家不忘初心，满怀激情，开拓进取，奋勇争先，推动市场经营工作再上一个新的台阶！

最后，预祝大家新春愉快，阖家幸福！

谢谢大家！