

深化国企改革

时来天地皆同力

——看中国铁塔如何“共享竞合”

本报记者 黄鑫



▲图为山东济宁一处即将投入使用的通信铁塔。(资料图片)

11月12日,在沪昆高铁云南段即将开通之际,中国铁塔股份有限公司发布消息,全线移动通信信号覆盖已全部完成并正式运行。

沪昆高铁云南段沿线层峦叠嶂、山高沟深,隧道占比超过30%。在这样复杂的自然条件下,一座座崭新的通信“铁塔”巍然矗立,让4G网速比高铁跑得更快。

“高铁云南段总里程192公里,沿线共建成405个基站,3家电信企业6个系统的信号覆盖率达到95%以上,基础设施共享率达到100%,大大降低了建设成本。”中国铁塔董事长刘爱力介绍说。

中国铁塔,自诞生之日起就肩负着改革的使命。从2015年1月1日正式运营开始,铁塔公司着力整合重组、推动共享、集约新建,新建铁塔共享水平由过去的20%迅速提升到70%左右,从供给侧促进降本增效,打造一个“共享竞合”的国企改革“铁塔模式”。

杜绝重复建设

通信铁塔依靠塔下的机房和塔顶的天线来提供移动通信服务。与沪昆高铁云南段沿线相比,早先的铁路沿线通信铁塔布局失序,由于3家电信运营商各自建塔,“双塔林立”“多塔林立”随处可见,造成了重复建设。

“铁塔公司的成立,形成了资源共建共享格局,有力避免了3家运营商重复建设,铁塔资源专业化整合取得明显成效,实现了运营效率的提升和总成本的降低。”国资委主任肖亚庆说。

2014年7月18日,铁塔公司挂牌成立,由3大基础电信运营商共同出资100亿元组建,国家赋予其国企改革、发展混合所有制经济试验田的定位。2015年10月31日,铁塔公司完成了3家电信企业价值2034.8亿元的铁塔类存量资产收购,包括140万座铁塔。

从2015年起,3家运营商不再各自建站,交由中国铁塔统一建设维护。由于能共享不新建,新建铁塔站址共享率从改革前的20%大幅提升到现在的70%,带来立竿见影的效率提升。

统计显示,2015年全年,中国铁塔通过存量共享和新建共享满足3家运营商铁塔建设需求48.5万个,相比过去少建铁塔站址26.5万个,相当于节约行业投资500亿元,减少土地占用13000亩。2016年以来,满足3家运营商铁塔建设需求54.1万个,通过共享复用已有站址资源,少建铁塔站

址19万个,相当于节约行业投资306亿元、减少土地占用8000余亩。其中,中国电信共享站址数由2014年底8.9万增加到2016年9月的28.5万,共享率达到89%;中国联通共享站址数由2014年底累计8.1万增加到2016年9月的25.6万,共享率达到91%;中国移动共享率也提升到52%,大大超过改革前水平。

不仅如此,铁塔公司成立前,3家运营商在通信基础设施投入上差异巨大,中国移动建有76万座铁塔,中国联通建有39万座铁塔,中国电信建有25万座铁塔,通信网络服务品质也差异明显。在完成存量铁塔资产接收后,铁塔公司还针对蓄电池应配未配、容量衰减等问题启动了排查整治工作,提升了维护质量。

中国铁塔建设运营的铁塔、站房等是后端通信基础设施,不涉及前端业务开发运营,不影响通信市场竞争,将这些通信设施从电信运营商中剥离,统筹资源深化共享,三家运营商前端竞争,后端合作,存量资产得到盘活,资源使用效率提升,单纯的竞争变成了更加理性的竞合关系。

提高资源效率

“原来,基站用电都从铁路两边的山上通过高压引电,每个基站平均引电成本为10至15万元,现在是从高铁电源系统直接引电,仅引电一项就节约成本数千万元。”中国铁塔云南分公司高铁项目经理李剑巧说。

据统计,高铁云南段沿线共建成405个基站,3家电信企业隧道内铁路资源共享率达到了100%,铁塔公司为电信企业提供的18万多米的电力电缆、12万多米漏缆和24万米光缆等基础设施共享率达到100%。当试运行的动车穿过沪昆高铁云南段一个长达5公里的隧道时,记者打开手机上网,不仅能浏览网页新闻,还能流畅地进行语音通话和观看视频。“沪昆高铁云南段全程都能享受这种网速,我们的测试显示,3家电信企业6个系统的信号覆盖率达到95%以上,4G数据下载速率在每秒60Mb以上。”中国铁塔云南分公司副总经理程众毅说。

显然,沪昆高铁云南段公网覆盖项目采用4G通信网络与高铁建设同步建设、同步开通,不仅完成了通信行业内的资源共享,还实现了与昆明铁路局的跨行业共建共享,大幅降低了建设难度及建设成本。据介绍,该公网覆盖项目投资估算为1.5亿元,相比传统建设方案,投资节约明显。

从2015年至今,铁塔公司一方面减少

重复建设投资;另一方面则加大新建铁塔投资,于2015年和2016年分别投入350亿元和近500亿元,累计承接了3家运营商116万站的建设需求,超过过去30多年行业累计建设总量的70%。

“中国铁塔目前拥有遍布全国、170余万铁塔和站址资源,每个站点上接无线网、下连有线网,具有充足的电力供应,通过内部IT系统相连,构成了面向行业、面向社会的共享大平台。”中国铁塔总经理佟吉禄说。

在南京国家领军人才创业园,记者看到了一根“电线杆”。工作人员告诉记者,这根“电线杆”是中国铁塔开发的“智慧灯杆”,它把通信基站、路灯、环境监测、公安视频监控、LED广告、充电桩6项功能整合在一个杆体上,实现了以基站为主体的基础设施共享,利用资源效率最大化。如今,这种“一杆六用”的智慧灯杆正在南京、杭州、青岛、西安等地陆续建成并投入使用。

此外,中国铁塔还与中国国家地震局合作,建设国家地震烈度速报与预警工程项目,实时感知和采集地震加速度观测数据;与千寻位置网络有限公司合作,在“互联网+位置(北斗)”的基础上,利用铁塔公司基站建设北斗地基增强系统,助力精准位置服务。

“铁塔下一步发展的重点,除了深化行业共享、适应新技术做好塔类基础业务外,还向社会加大开放共享,这也是铁塔拓展多元化业务、提升价值的方向。”刘爱力说。

实现价值跨越

成功解决建设成本问题后,中国铁塔又开始了新的思考:通信铁塔除了承载通信功能,更是一个建筑物。既然是建筑,不是一定要“傻大黑粗”?土建机房就该那

么“土”?

佟吉禄告诉记者,过去,通信铁塔设计全部由通信行业设计院负责,唯一的建设标准就是通信保障能力。而今,中国铁塔开始尝试统筹大学院校、建筑设计院等更多力量,积极探索塔型、机房设计的突破创新,并通过专业化标准化,带动铁塔制造等传统产业升级。

以河北为例,河北是铁塔制造大省,铁塔厂商数量和产量都占到全国的60%以上。中国铁塔成立后,随即与河北省政府签订战略合作协议,进行产业对接,河北成立了有关领导小组,推动铁塔产业转型升级。在中国铁塔“标准塔型引领、互联网+采购”的推动下,原有百余家铁塔厂商主动整合升级,组成五大集团,进行规模化运作,淘汰落后产能,提升技术能力、产品质量和服务水平,钢材损耗率从26.8%下降到2.4%,生产成本降低10%,生产效率提高6.7%。

衡水市铁塔商会会长、河北亿鑫铁塔集团总经理王长春告诉记者,中国铁塔互联网式的采购平台,降低了铁塔生产厂家的交易成本;标准化的塔型设计,节约成本费用10%以上;铁塔厂家原来“小而散”的作坊式生产模式逐步向“高精尖”的产业化、集团化转变。

中国铁塔筹建时,确定了“快速形成新建能力”“完成存量资产注入和收购”“择机上市”的“三步走”战略。目前,前两步已顺利实现。铁塔又规划了新的“三步走”战略,即“夯实能力,精准运营;业务拓展,资本发力;多元经营,价值跨越”。

“我们下一步的重点是,力争2017年底前能够上市,实现国有资本再一次放大。上市融资能够优化我们的资本结构,减少财务费用,充分实现铁塔公司的股权价值,给社会和国家创造更大的利益。”刘爱力说。

穿新鞋,不走老路

——访中国铁塔股份有限公司董事长刘爱力

本报记者 黄鑫

在架构上,我们构建了扁平集约的组织架构,打造名副其实的“小总部”,总部只设9个部门,部门内不设处室,总部管理人员一共只有91人,人员重点配置在生产一线,人均管理铁塔125座。而美国的这一数值是人均25座。

在精益管理上,推行单站核算和资产全生命周期管理,170万个铁塔站址要出170万张损益表,每座塔的成本和效益一目了然。

在采购上,推行电商化、阳光化采购。我们自建了全国统一商务平台——“铁塔在线商务平台”,变过去的招标投标为互联网平台采购,使选择充分化、竞争充分化。铁塔、电源、机柜等各类建设、维护、运营物资和设计、监理等服务全部线上采购,确保采购公开、阳光、透明,在提高效率降低成本的同时有效压缩权力寻租空间。目前,总部的采购管理人员只有8人,负责资质认证、交易规则制定和平台建设维护。同时,在统一规则和监管下,将采购权交给基层。截至2016年10月底,线上采购商品9000多万件,采购金额296亿元。

记者:与以往相比,现在的通信铁塔有什么变化?

刘爱力:我们通过标准化、模块化,改变了传统的铁塔机房建造模式,提高了建设效率。通过推行标准化塔型,变过去上千种塔型为90种标准塔型,变过去现场搭建为工厂化的模块化组装,工程建设效能提升30%。同时,将标准塔型进行构件化创新,通过塔身与配件的灵活“积木式”组合,大幅提高标准塔型的适用性和灵活性,进一步促进铁塔规模化,通过规模化降低铁塔的造价。当然,我们还在探索铁塔机房的

美化创新,让通信铁塔融入城市背景,成为城市的亮丽风景。

记者:铁塔在坚持资源市场化配置方面进行了哪些改革?

刘爱力:首先,我们搭建了“铁塔在线商务平台”,通过建立统一的认证准入机制和公平公开的交易规则,将产业链各类产品设备、运营服务,包括铁塔、机柜、动力电源等26类运营物资和设计、监理两类服务全部纳入平台,目前平台准入供应商723个,累计417个供应商获得采购订单。

其次,我们坚持用人职业化、分配市场化,通过双向选择,组建了一支来自不同企业、具有共同理想追求、与公司发展基本适应的精干而高素质的员工队伍。所有人员与原有行政级别一律脱钩,建立了统一的职位薪酬体系和激励评价机制。

第三,我们的商务模式是基于历史成本比较法,采用成本加成方式来构建,同时遵循“三低一保”的定价原则,即:低于国内市场上同类企业的租金水平、低于3家电信企业共建共享的平均租金水平、低于国际上同类铁塔公司的租金水平,保证租金水平能涵盖中国铁塔的基础运营成本并有一定的盈利水平。

3家运营商与我们探索了两年时间,认可了一种商业模式,就是越共享越便宜。中国铁塔建设一个“新建独享”站,保本;两家共享站,八折;3家共享时七折。随着共享率提升,铁塔公司和3家运营商都能获得新的价值。由于有这个共同点,大家结成了利益共同体,都着力提升共享水平。一个比较典型的例子是,前段时间,中国联通就提出,希望今年新建铁塔共享率不低于95%。



中国铁塔在筹建时,曾经确定了“快速形成新建能力”“完成存量资产注入和收购”“择机上市”的“三步走”战略



访谈

记者:中国铁塔股份有限公司从成立伊始就是国企改革的试验田,如今更是成功走出了“铁塔模式”,请您总结一下什么是“铁塔模式”?

刘爱力:国资委用“共享竞合”来概括国企改革“铁塔模式”。中国铁塔建设运营的铁塔、站房等是后端通信基础设施,不涉及前端业务开发运营,而是将这些通信设施从电信运营商中剥离,统筹资源深化共享,3家运营商前端竞争,后端合作,由单纯的竞争变成了更加理性的竞合关系。中国铁塔的成立形成了资源共享格局,杜绝了重复投资和重复建设,实现了通信行业投资结构优化与成本降低。

记者:中国铁塔组建两年多来,在供给侧结构性改革方面成效显著,主要表现在哪些方面?

刘爱力:首先,作为电信企业的供给侧,中国铁塔的成立实现了资源共享,避免了重复投资、重复建设,并带动网络服务品质向最优看齐。第二,作为信息基础设施筹建建设者,铁塔推进站址统一规划,更好地服务经济社会发展。目前,已有295个地市的铁塔分公司将站址规划纳入当地城乡规划,获得了基站的“准生证”和“户口簿”。第三,作为产业链的龙头,铁塔通过专业化标准化,带动铁塔制造等传统产业升级。第四,作为资源共享大平台,铁塔不仅深化行业共享,还面向社会开放共享,提高全社会共享效益。

记者:在企业管理方面,铁塔有哪些创新的经验可以借鉴?

刘爱力:穿新鞋不能走老路。如果没有好的体制机制做保障,再好的理念也行不通或走不远。