

方案终落地！混改能让联通翻身吗

本报记者 刘艳

两天前，停牌四个多月的中国联通(A股)复牌，封在涨停。与这种毫无悬念的资本市场反应相比，自传出中国联通将成为首批混合所有制改革(以下

简称混改)试点企业后，各种捉摸不定便与它如影随形。多个版本的方案言之凿凿，股票复牌日期一改再改，甚至，就连8月16日公告了混改试点方案总体思路和改革要点，都能连夜撤回。“还有什么联通遇不到的？境况还能更坏点吗？”电信行业观察者柏松说。

涅槃重生的决心与气势

外界将“迄今最为大胆、最为深刻”的评语送给这份“混改方案”，这也从侧面体现出中国联通重整的决心以及国企新一轮改革的气势。

GSMA(全球移动通信系统协会)大中华区战略合作总经理葛顺对科技日报记者说：“这次混改不仅对中国联通意义重大，更将成为国企混合所有制改革的标杆性事件。可以肯定的是，作为央企首个集团混改项目，在中国联通取得一定经验后，中国电信和中国移动相信也会跟进混改步伐。”

葛顺认为：“对电信行业来说，这是一次探索建立有效激励机制、加大激发企业活力的新探索。”

据中国联通介绍，此次混改的关键动作是“引入境内投资者，降低国有股权比例，以市场化为导向健全企业制度和公司治理机制，聚焦

公司主业、创新商业模式，规模发展基础业务和创新业务，全面提高企业效率和竞争能力。”

公告明确，包括中国四大互联网公司腾讯(110亿元)、百度(70亿元)、阿里巴巴(43.3亿元)、京东(50亿元)在内的十多家战略投资者将向联通A股公司认购约90亿股新股，并向中国联通集团公司购入19.0亿股A股股票。此外，中国联通拟向核心员工授予约8.5亿股限制性股票。中国联通称，本次混改募集资金将主要用于4G及5G相关业务和创新业务建设。

正如中国联通董事长王晓初多次表达的那样，混改不是简单地引进资本，更看重价值与产业链的互补。

葛顺说：“中国联通最缺市场化机制。理论上，这样的混改设计可以为中国联通形成新的竞争力，有望扭转市场竞争中弱者地位。”

超35%股权让渡给民企

中国联通在三大运营商中业绩最低，用户数最少。三天下，在电信江湖只是个传说，说混改是中国联通翻身的希望并不过分。

无论是互联网巨头，还是滴滴等垂直行业公司，以及金融产业集团和相关产业基金，中国联通对战略投资者的选择，被业界称为“用心良苦”。

“中国联通此次混改亮点非常突出，而这是中国联通重写未来的基本保障。”通信世界网站主编刘启诚表示，此次混改并未改变中国联通国有企业的性质，但根据目前的方案，联通集团对中国联通A股的持股比例将从原来的63.7%降低到36.7%，将超过35%的股权比例让渡给民营企业，是此次混改最大的亮点。

另一个比较大的变化是，中国联通管理层与民营股东代表将占据董事会多数席位，标志着民营资本在中国联通的决策层将具有话语

权，理论上会助推中国联通的市场化改革。但混改能令中国联通翻身吗？

与资本市场的狂热相比，电信行业的专家则显得理智而冷静。

电信专家项立刚认为，筹集近800亿资金对中国联通的价值在于，对补齐4G和移动的基站差距，提升网络品质，布局5G等有现实意义。他相信，今明两年中国联通的网络建设速度会加快。

独立电信分析师付亮表示，引入资金将提升中国联通的市场竞争力，还将在局部形成“化学反应”，这已在4G新增用户上有明显体现，但短期内仍难与竞争对手抗衡，尤其是中国移动。

刘启诚则指出，要结合战略投资者与中国联通双方资源和优势，进行业务创新、机制创新，这将是中国联通混改后必须面对的第一个挑战。

股东竞争或影响决策效率

各怀心事，明争暗斗，我国互联网巨头的相处方式从来不是秘密，四大互联网巨头为混改聚首，在资本市场尚属首例。

“我们相信，百度与中国联通的合作将大力推动产业升级，优化用户体验，产生超越资本层面的更大价值。”百度新闻发言人在接受科技日



视觉中国

报记者采访时强调，之所以参与混改，不仅是看好中国联通长远的发展，更是看到在人工智能技术的推动下，未来将有越来越多的终端和设备接入网络，都将为电信运营商的发展带来新的驱动力。

电信专家项立刚认为，中国联通拥有的基础通信资源、数据、2亿多用户都对百度等极具吸引力。同时，互联网的资源也是中国联通最看重的，并将通过此次混改获得。

“中国联通能否有能力让自己的网络、产品、服务及管理跟上这种变化，还有待观望。但混改后的中国联通应该为电信运营商趟出一条新路，不能再把精力和资源投在狭窄的传统电信业务赛道里。”项立刚说。

在和科技日报记者谈到此次混改中国联通面临的挑战时，项立刚强调：“最大的挑战来自

股东之间的激烈竞争关系，可能会影响其董事会的决策效率。同时，主要互联网公司需巧妙平衡与其他两个运营商的合作关系，不至于因为是中国联通的股东而形成合作阻碍，毕竟这两个运营商加在一起的体量是每个互联网公司不能忽视的。”

前埃森哲通信媒体高科技部总监李军却并不看好中国联通的混改，他对科技日报记者说：“目前全世界的运营商转型，都没有成功转入互联网行业的案例。如果中国联通这次混改的主要目的是引入互联网战略合作伙伴，形成优势互补，如今看起来的架势是‘人人有份’，谁又能铁了心拿核心资源与中国联通合作呢？”

李军认为，与其用整个企业来玩，中国联通不如拿出一部分业务，或一个小区域，真刀真枪地和民企或互联网企业合资更稳妥。

联通混改进度表

- 2016年10月10日 中国联通发布公告，确认大股东联通集团正研究讨论混合所有制改革实施方案。
- 2016年11月3日 中国联通高管首谈混改，称将重点选择与联通业务互补性强的合作伙伴。
- 2017年4月5日 中国联通公告称，4月5日起临时停牌，拟披露重要事项。并确定以联通A股为平台开展混改，可能涉及联通A股公司的股份变动。
- 2017年6月28日 中国联通集团总经理陆益民公开表示，联通混改方案已经提交，但没有审批通过的时间表。
- 2017年7月14日 中国联通发布公告，混改试点方案已获得国家发改委的批复。公告还表示，中国联通A股决定申请自2017年7月17日起继续停牌1个月。
- 2017年8月16日 中国联通混改方案出炉，不过相关公告被连夜撤下。
- 2017年8月17日 中国联通A股因技术原因已申请继续停牌，将在三个交易日内披露非公开发行预案和其他相关文件并复牌。
- 2017年8月20日 中国联通披露了正式的混改方案，受此利好消息影响，第二日A股联通复牌即迎来涨停。

IT辣评

点评人:本报记者 王小龙

百度外卖“卖身”饿了么 外卖格局生变



8月21日消息，一位接近百度外卖的知情人士证实，饿了么收购百度外卖的事情已经确定。交易价格分为两块：百度外卖5亿美元出售；此外百度打包一些流量入口资源给饿了么，作价3亿美元。总收购价格为8亿美元，交易完成后百度占饿了么股份5%。据称，此次交易只包括百度外卖，不包含百度糯米。合并后，百度外卖品牌保留18个月给饿了么使用，饿了么将借助百度外卖的技术团队完善后台系统，并巩固住两者相加的市场份额。

点评：百度外卖的接盘者终于浮出水面，不是顺丰而是饿了么。价格不是去年谈的20亿美元，而只有区区5亿美元。在这场交易中饿了么得到了自己想要的市场，百度则甩掉了这个烧钱的“副业”，腾出手来将更多精力投入到人工智能领域。外卖市场饿了么、美团、百度三足鼎立的局势从此崩塌，成了“楚汉之争”。但无论如何，不管是饿了么还是美团点评，未来都需要加大资本投入，补贴用户，激励商家。距离盈利还有很长的一段路要走。而在这条路上，竞争将更为激烈。

上海暂停投放共享单车 给野蛮成长按下Stop键



据媒体8月18日报道，上海市交通委员会向各共享单车企业发布告知书，要求从即日起在本市暂停新增投放车辆。一旦发现，将作为严重违法失信行为纳入企业征信档案。上海市交通委表示：当前共享单车企业为抢占市场份额，激进投放，疏于线下运维管理，造成沪上共享单车过度投放、乱停乱放现象严重，产生了共享单车挤占公共出入口、人行道、盲道、非机动车道和破损车辆多等问题，严重影响了城市交通秩序和形象。

点评：短短一年多的时间，共享单车就从一个新鲜事物，变成了让人又爱又恨的存在。共享单车的创始人或许不会想到，自行车这种中国人最熟悉不过的交通工具会以共享的形式释放如此大的势能。可辉煌过后各种问题也随之而来，在资本的助推下，共享单车开始有些“发烧”。共享单车虽好，可城市空间有限。只管投放不管调度不是帮忙而是添乱。于是，暂停投放来了。稍显突然，却在预料之中。

支付宝小程序进入公测 新战场已硝烟弥漫？



8月18日，支付宝宣布小程序正式进入公测阶段，但在开启公测后，却发现代码里惊现微信小程序团队开发者的名字。对此，支付宝通过官方知乎账号进行了道歉。支付宝小程序团队承认，在编写开发文档的示例部分时，直接copy了微信的示例。目前该团队已立刻修改了这一部分代码，并表示“在示例部分编写写下的错误，不会在其他领域重现”。

点评：支付宝这次真是闹了一个大笑话，可谓是为大家演绎了一番什么叫抄作业连名字都抄。不过支付宝态度还不错，当天就道歉，并修改了相关内容。不过辣评君今天主要想说的不是抄袭，而是小程序。微信小程序推出前，可谓是赚足了眼球，后来虽然有些虎头蛇尾但仍在不温不火地发展。支付宝在这个时候跟进，也足以说明其对小程序未来前景的认可。它们都在做这样一个梦——未来的手机里只需安装支付宝或者微信就行了，用户不用下载其他软件，也不需要注册其他用户。你们会喜欢这样的未来吗？反正辣评君觉得有点疼得慌。

(本版图片除标注外来源于网络)

乐视生态之殇，错在模式还是战略？

行业观察

张贺飞

连日来，有关乐视的新闻几乎进入了“日更”状态。

在一系列的人事变动后，乐视终于“改换门庭”，这条在风雨中飘摇的大船会驶向何方尚不得而知，但两年前屡屡被乐视提及的“生态化反”如今看来似乎成了一个笑话。

在互联网巨头中，乐视绝非是唯一一家选择生态模式的公司，国外的谷歌、苹果、微软等，国内的百度、阿里、腾讯，乃至小米、京东等新晋的巨头们，究其商业模式大多和“生态”有关。可为何BAT们成了典型案例，乐视却陷入深渊？

流量起家的BAT们

在PC互联网时代，巨头们笃信占领入口的黄金法则，百度之于搜索，阿里之于电商，腾讯之于社交，不一而足。有了入口就有了流量，就掌握了互联网世界的话语权，而且随着业务的发展，流量作用显得愈发重要。

人口思维不仅决定了互联网的商业模式，也影响着所谓的“互联网秩序”。例如，阿里凭借淘宝和天猫两大平台积累了数亿用户，有了如此体量的用户基数，阿里所能左右的就不只有自家的营收，还有整个产业链条上的参与者。细数阿里的业务范围，和电商相关的，已经覆盖了营销推广、仓储物流、客服系统、移动支付等，逐渐形成了生态的雏形。

尤其到了移动互联网时代，巨头的策略变得更加开放。例如它们频繁的投资和收购行为，或是为了加强自身的竞争壁垒，也可能是出于避免被新兴商业模式超越的私欲，无论如何，几乎所有的互联网巨头都形成了庞大的投资阵营。巨头们会对有利益关系的公司给予更多的流量支持，生态体系的发展路线也逐渐清晰。

即便是小米这种迅速成长的独角兽，我们也能从中嗅到流量模式的的味道。当小米的手机销量达到千万量级时，小米开始筹谋更多的品类，也开始尝试从软件上获得收益。不管是如今的小米生态链，还是小米商城、小米支付等，无不是以手机的市场存量作为支撑，本质上和BAT没有差别。

不折不扣的野心家

相比之下，乐视像个另类，它从生态出发，讲出了“生态化反”的故事。只不过，在乐视风头正盛之时，贾跃亭被誉为梦想家，乐视的生态化反也被不少创业者予以借鉴。可从现在来看，乐视却成了一个不折不扣的野心家。

乐视布局了七大生态，即互联网及云生态、内容生态、大屏生态、手机生态、汽车生态、体育生态、互联网金融生态。串起它们的逻辑是：先通过抢占大量视频版权(电视、电影)和IP资源(赛事等)，占领“内容”上的人口；再通过各种“服务”和电视、手机、汽车三大终端，进行“屏幕+应用+内容”的呈现，分别占领客厅、移动端、驾驶舱三大场景。

应该说，贾跃亭的构想有着清晰的思路：通



视觉中国

过导流形成用户沉淀，而后再增加内容供给，形成相互强化的“双边效应”。特别是在导流方面的设计，在统一的账户体系下，乐视每个子生态的用户都是共享的，也都能带来用户数量和活跃度方面的增长。其实这种模式是有效，买会员送电视、买手机送会员等“硬件免费”的模式带来了销量的增长，乐视手机在2016年将近2000万台的销量便是例证。

乐视生态的崩塌源于现金流的断裂，最后像多米诺骨牌一样拖垮了一个个子生态。原因很直接，乐视的所有产品体系中，始终未能出现一个稳定且强大的主导者。试想，如果乐视在视频领域的地位如同电商行业中的阿里，拥有稳定的流量，或许它会有不一样的结局。

链式生态和矩阵生态

究其根本，生态的本质不是简单的资源拼凑，而是一种资源的高效组合。“高效”的定义尤

为关键，这不是顶层设计师所能预先规划的，势必是在业务的持续扩张中不断磨合和平衡的结果。简而言之，BAT们的生态是贯穿产业链的链式生态，至少生态的基础是如此，而乐视构建的是矩阵生态。

由此便能窥视乐视生态的缺陷所在，虽然覆盖了七大子生态，但各个生态却处于各自为战的状态。利好的一面是，每个子生态都在进行独立融资，也都有明确的IPO计划，这也不难理解乐视的融资行为如此高频。弊端也决定了乐视的“死穴”，或许每个子生态都有着属于自己的用户群，却仅满足了基本的用户需求和基础的数据挖掘。

总之，一个生态的形成一定是对资源的高效重组，有一股“大杂烩”的味道，且有一个强势的业务打通并串联起生态体系中的各个环节。也就是说，生态不是做几份PPT就能实现的，没有相互需求的子生态如何“化反”，希望乐视能放下生态的幌子，回归商业的本质。