



strategy&

数字化转型的 布道者？

&

2015年
首席数字官研究



pwc

联系方式

上海

徐晋 (Adam Xu)

合伙人

+86-21-2323-5141

adam.xu

@strategyand.cn.pwc.com

杜塞尔多夫

Roman Friedrich

合伙人

+49-211-3890-165

roman.friedrich

@strategyand.de.pwc.com

巴黎

Pierre Péladeau

合伙人

+33-1-44-34-30-74

pierre.peladeau

@strategyand.fr.pwc.com

作者简介

Roman Friedrich是普华永道·思略特战略咨询在技术驱动转型领域内的行业先驱。作为驻杜塞尔多夫和斯德哥尔摩办事处的合伙人，他领导着思略特在全球范围内的通信、媒体和技术咨询业务，擅长各行业的数字化。

Pierre Péladeau是普华永道·思略特战略咨询在数字化战略和转型领域内的思想领袖。作为驻巴黎办事处的合伙人，他是全球数字化咨询团队的核心成员，为航空、能源、零售、电信和公用事业等不同行业内的大型跨国企业提供数字化战略和转型服务。

Kai Mueller是普华永道·思略特战略咨询在通信、媒体和技术行业内的领域专家。作为驻柏林办事处的高级研究员，他负责管理知识库并领导思略特的欧洲研究团队。

数字化革命正以迅猛的势头在各行各业内推动着无数的颠覆和转型。首席数字官(chief digital officer)这一全新职位的出现，正是数字化的重要性与日俱增的重要标志。我们首次对该职位开展的年度调研发现，尽管已经聘用首席数字官的企业较少（全球仅有6%），但该趋势却有显著的增长。通过对全球最大的1500家企业的文件记录和公开信息的研究（见附录），我们发现，媒体、娱乐、食品饮料、消费品等面向消费者型企业走在这一潮流的前列。大型企业因其复杂的自身情况和需要投入更大的精力开展必要的数字化转型，同样也走在前列。此外，欧洲企业聘请首席数字官的步伐快于来自其他地区的企业。

在首席数字官中，四成以上为高管。他们的背景各异，但主要集中在营销和销售领域，其次是技术领域。这反映了首席数字官及其雇主对这一角色的不同认识，以及企业与企业间在数字化需求和转型步伐上的巨大差异。对于新上任的这些高管而言，灵活性也许是唯一最重要的成功要素。能够迅速改变现状、同时紧跟企业业务目标的首席数字官，将会是带领企业全面深化数字化转型工作的不二人选。

新需求、新角色

目前，全球四分之一以上的人拥有智能手机。2014年，全球移动数据流量达到每月250亿GB，这一数字比2000年时整个互联网的流量高出30倍以上。随着用户以这种速度进行数据的连接、互动和消费，几乎各个行业的企业都在尽快地聘用首席数字官或类似的管理者。他们的目标明确：希望通过使用在线和手机互动，打造最佳的客户体验、全面转变员工体验以及企业的产品和服务交付方式。

这种程度的连通性不可避免地改变着企业接触消费者、商业用户、合作伙伴和供应商的方式。几乎各个行业中的企业都认识到了数字化革命在改变竞争格局方面所发挥的重要作用，准备着投身这一美丽新世界——无论是对外与消费者的互动，还是在企业内部。事实上，数字化的需求将最终迫使企业实现业务的彻底转变。

因此，首席数字官应运而生。在越来越多的企业中，他们承担着横跨多个职能的任务：在数字化时代下实现企业转型，监督运营、销售、营销、系统、生产、企业内部文化、甚至是产品和服务的转型过渡工作。这是一项艰巨的任务，尤其鉴于这一职位近期才出现，新上任的首席数字官并没有多年的沉淀。他们肩负双重任务：制定详尽的客户数字化体验并打造能够起到支撑作用的内部能力，与此同时，又要管理所需的大量投资。思略特的近期研究显示，数字化转型所需的支出将占到未来五年内资本支出的一半。相对于首席市场官、首席信息官、首席数据官（同样是近期新出现的高管职位，主要负责大数据的收集和分析工作）等其他高管，我们将首席数字官定义为负责和主导企业转型为完全的数字化企业的高管人员。

我们看见，首席数字官负责对外和对内的数字化创新：企业对外和客户、合作伙伴、供应商的互动，以及对内收集和分析数据、通过使用数字化技术改善效率、实现组织和文化的转型，从而使得企业在数字化时代下能成功地开展竞争。鉴于工作责任的巨大差异以及企业在数字化成熟度方面的水平参差不齐，对这一职位的要求比较灵活（需要迅速适应当前情况），且现任首席数字官的背景各异，也就不足为奇了。

今年，我们研究了按收入计算全球最大的1500家上市和非上市企业的档案、文件和媒体报告等其他公开信息，从而更好地了解有多少企业聘用了首席数字官、他们的背景情况以及他们在企业中的级别。我们还对五名来自不同行业、不同类型企业的首席数字官开展了访谈，更进一步地了解他们的使命和目标，以及实现的方法。数据显示，尽管聘用了首席数字官或类似高管的企业数量较少，仅为6%，但这一数字却在迅速增长；尽管企业间存在显著的差异，但首席数字官的任务有望大幅增加。

首席数字官这一职位的历史不长，难以确定聘用了首席数字官的企业是否市场中表现优于其他企业。事实上，有些茁壮成长的企业在高层团队中并没有专门的成员负责监督数字化转型工作，但这些企业大多数已经在数字化的道路上行进多年。我们相信，相对落后的企业无疑能得益于聘请一位高管负责制定和实施一套相连贯的数字化战略。本次研究的目的是为了更好地了解哪些类型的企业聘请了首席数字官、他们的背景情况、如何应对面临的任务，尤其是在几家完全不同的企业中，首席数字官如何应对数字化的需求。

*相对落后的企业
无疑能得益于聘
请一位高管负责
制定和实施一套
相连贯的数字化
战略。*

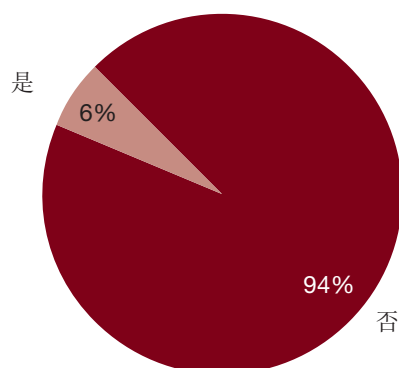
谁是首席数字官的雇主？

研究发现，在全球最大的1500家企业中，仅有6%的企业已经设立了首席数字官或类似岗位，确实有点出人意料。这说明尽管媒体和消费者对数字化显示出巨大的关切，但很大一部分企业并未觉得有必要授权一位高管来负责整个企业的数字化工作。相反，这些企业试图在职能部门、事业部和地区市场层面上管理数字化转型。但同时值得注意的是，在此次研究中包含的86位首席数字官中，有31位是去年上任，说明越来越多的企业已经认识到任命专门的数字化负责人的重要性（见图一）。

图一

聘用了首席数字官的企业出人意料地少

设立了首席数字官或类似岗位的企业，2015年*



*基于思略特对全球按收入计算最大的1500家企业的调研

信息来源：金融时报，OneSource/Avention，思略特分析

继续深挖首席数字官的情况时我们发现，所调研的行业对该职位都是一知半解。在不同行业，聘请了首席数字官的企业比例也呈现出巨大的差异。例如，面向消费者型企业居于领先：13%的通信、媒体和娱乐企业设有首席数字官（尽管据我们观察，许多媒体和娱乐公司已全方位顺应数字化趋势），食品饮料企业以11%的比例紧随其后（见图二）。在交通运输、差旅和旅游行业内，有31%的差旅和旅游企业设有首席数字官，这并不出人意外，因为几乎整个旅行行业都已互联网化，高度依赖整个数字客户群体。

另一方面，仅有3%的技术和电子产品企业聘请了首席数字官。乍看之下也许有些异样，这些企业大多致力于跟上技术发展的步伐。但这并不意味着管理层对数字化转型的投入力度不够。我们更倾向于认为，在这些企业中，通常情况下由首席数字官负责的职能领域和相关工作已经由其他的高管分担，而且已深深扎根在企业文化之中。此外，许多此类企业主要直接面对的是商业客户而非消费者，而B2B企业的数字化步伐通常较为缓慢。

图二
首席数字官在面向消费者型企业中更为常见

各行业已任命首席数字官的企业比例，2015年

行业集群	是	否	总计	占比
通信/媒体/娱乐	75	11	86	13%
食品/饮料/农业	73	9	82	11%
消费品/零售/批发	133	13	146	9%
保险	105	9	114	8%
交通运输/差旅/旅游	96	8	104	8%
银行	178	13	191	7%
制药/医疗/化工	107	7	114	6%
科技/电子产品	88	3	91	3%
汽车/工程/机械	106	3	109	3%
公用事业/石油/天然气	196	5	201	2%
其他	161	4	165	2%
金属和矿业	96	1	97	1%
总计	1,414	86	1,500	6%

信息来源：金融时报，
OneSource/Avention，
思略特分析

与此同时，仅有1%的金属矿业企业聘请了首席数字官，该比例在汽车、工程、机械类企业中也仅为3%。很明显，与B2C企业相比，B2B企业没有那么大的外部动力来迅速推进数字化转型。但是，随着物联网和面向企业级APP等新技术在日常运营中的进一步普及，同时影响到B2B企业与合作伙伴和供应商之间的工作方式时，当前情况无疑也会随之改变。

金属矿业行业就是典型的例子。截至目前，该行业似乎看不到什么可利用数字化技术的机会。但先行者很可能发现与设备供应商和下游客户之间采用更多的数字化互动而带来的好处，同时发现如何获益于提高订单状态、定价和质量的透明度，以及内部运营的数据质量和分析成果的改善，从而进一步削减成本并优化项目时间。

行业间显著的差异可部分归因于特定行业如何认识数字化革命的影响程度。尽管有些行业已然度过数字化的高潮期，但有些仍处在探索阶段（见图三）。此外，各家企业间的情况也千差万别，而个别企业显然已经告别了认为有必要任命专门一位高管来进行管理的阶段。

规模较大的企业更倾向于任命首席数字官。在拥有万名以上员工的企业中，任命了首席数字官的比例在5%-9%之间，而在员工数不足万名的企业中，这一比例仅为1%-3%（见图四）。数字化正在改变着大小各类企业的业务运营方式。但鉴于大型企业的复杂情况和需要参与其中的绝对员工数量，他们面临着更为艰巨的数字化转型，因此需要一位高管协调各职能部门和事业部来专门负责这一进程。

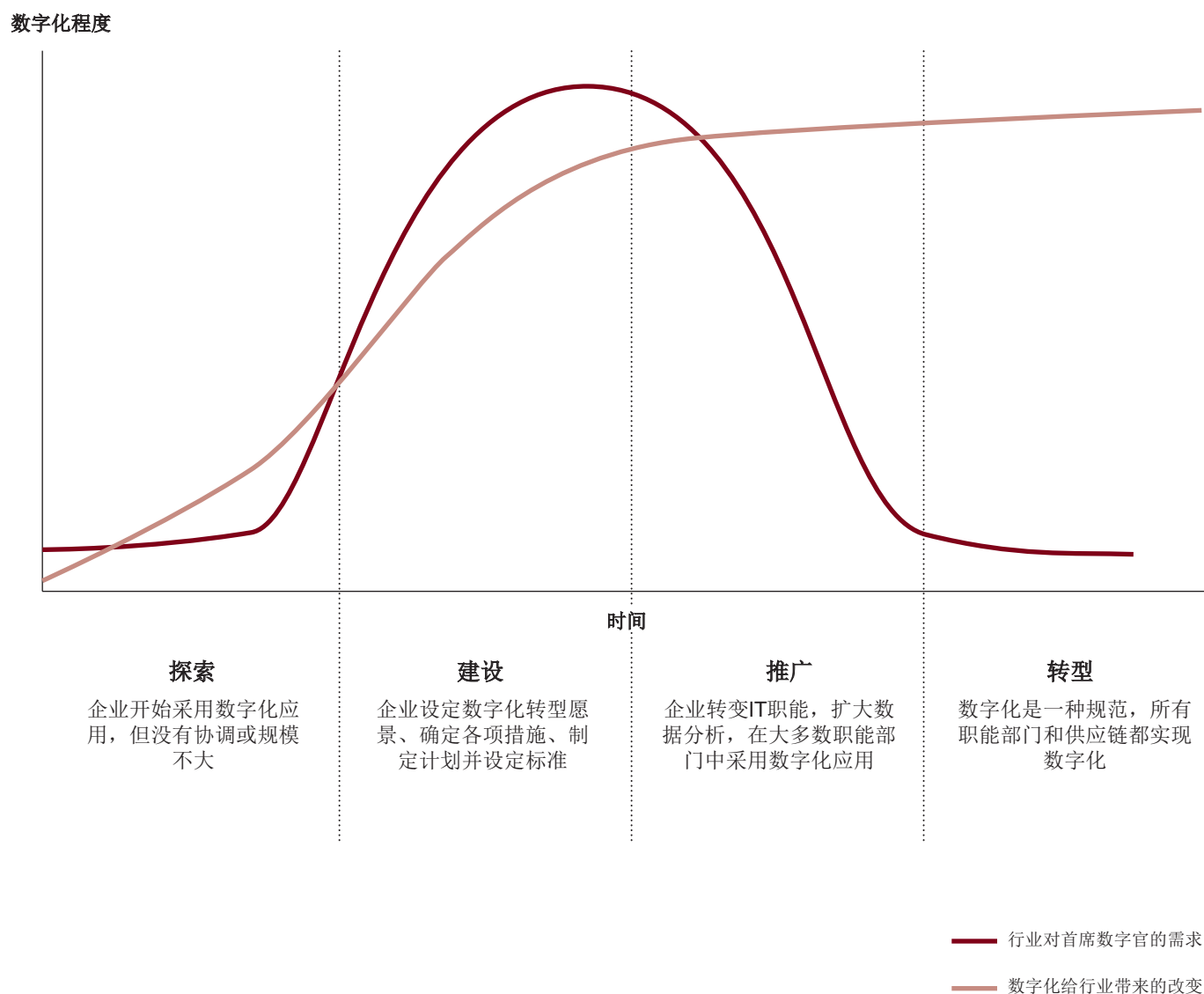
此外，大规模的数字化转型（以及受委派参与其中的资深员工）需要耗费大量财力，且方式远非规模稍逊的企业所能比拟，而后者的管理层通常更侧重于财务和运营等核心工作，数字化创新工作则由多个事业部门和职能部门的负责人共同承担。

尽管有13%的欧洲企业已经任命了首席数字官，但这一比例在北美企业中仅为7%，而在亚洲、中东北非和拉美企业中仅为5%甚至更低（见图五）。我们尚不能就此认为欧洲企业在这方面已走在前列。更确切地说，以众多电子产品和媒体公司为代表的北美企业认为已经有首席市场官等多位高管在负责推进数字化相关工作。

事实上，许多任命了首席数字官的企业仍处在较为初期的数字化发展阶段，认为有必要由一位高管来提供更有力的、更迅速的解决方案，从而满足自己的数字化需求。与此同时，我们研究的中东企业中，大多数与石油天然气行业有着千丝万缕的联系，而在该地区的B2B行业中，很少有企业认为目前有必要任命首席数字官。

个别企业显然已经告别了认为有必要任命专门一位高管来进行管理的阶段。

图三
数字化革命不同阶段对首席数字官的要求

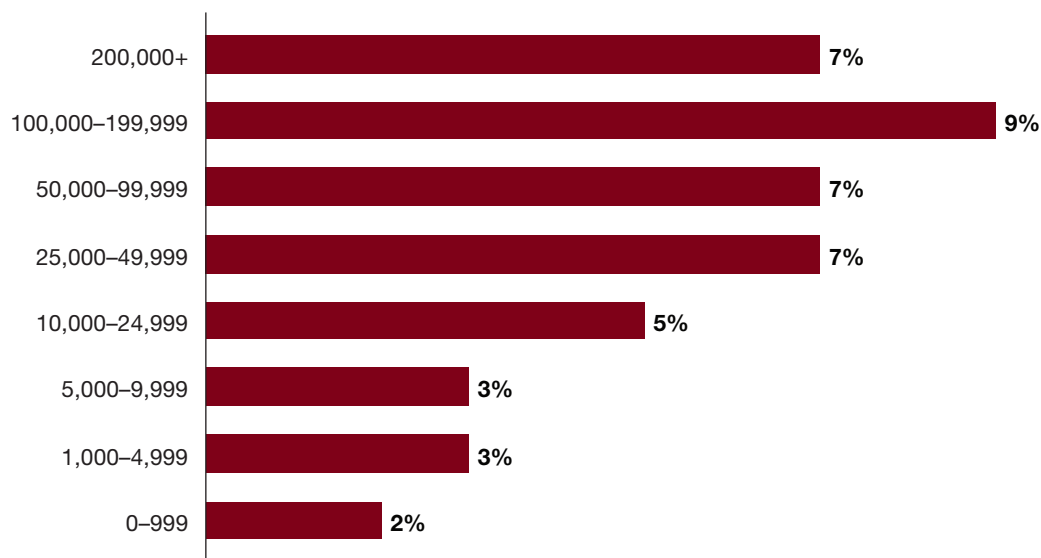


信息来源：思略特分析

图四

大型企业聘请首席数字官的可能性更高

任命了首席数字官的企业占比，按员工数量划分*



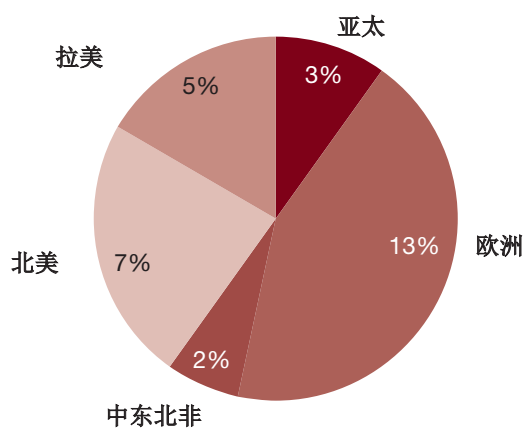
*基于思略特对全球按收入计算最大的1500家企业的调研

信息来源：金融时报，OneSource/Avention，思略特分析

图五

欧洲企业聘请首席数字官的比例最高

任命了首席数字官的企业占比，按地区划分*



信息来源：金融时报，OneSource/Avention，思略特分析

首席数字官情况摸底

和我们注意到的一样，首席数字官在大多数企业内属于新兴职位，近八成是在2012年以后走马上任。但其蹿升的势头说明，许多企业正采取各种更为一体化的方式来看待能够管理内部运营和客户体验的诸多技术。在过去，传统的首席信息官和首席技术官主要侧重于企业的IT层面，负责管理员工的电脑和企业级的ERP和CRM系统。随后，当企业级技术开始延伸到其他领域时，其他职位随之出现，例如首席市场官——他们与首席信息官密切合作，将新的市场营销技术融入到企业计算机指令系统中。

但首席数字官却是在完全迥异的大背景下出现的：需要有人在企业面临外部关系和内部运营的巨大颠覆时期提供有效的指引。由于各家企业的数字化成熟度参差不齐，加之数字化需求极大地取决于行业特点，因此几乎不可能归纳出首席数字官的使命，甚至不能归纳出他们在企业中所扮演的角色。

以企业如何准备好迎接数字化未来作为出发点考虑，也许能更清楚地认识到新任首席数字官所面临的任務以及任务的严峻程度。全面的数字化转型应该由六大要素构成，各项要素对于成功而言都至关重要，而首席数字官应该（至少从理论上）负责所有要素（见图六）。他们应该负责面向客户型的各种转型要素，其中包括新产品和服务开发、通过数字化实现的客户体验，以及使之成为现实所需的运营变革。

首席数字官需要掌管的还包括技术架构和数据收集分析，企业履行数字化使命所需的组织架构调整，以及确保有效执行关键却又争论不下的职能问题所需的管控机制，例如应该由谁监督新的数字化服务开发和数据分析等。最后，首席数字官必须成为企业文化变革的代言人，在整个企业范围内对数字化转型提供支持。

事实上，首席数字官工作中十分重要的一环是改变员工的工作方式（尤其是不熟悉数字化操作的员工），以及其工作行为背后起到支撑作用的企业文化。以医药巨头拜耳为例，作为当下数字化的基础，数据是该公司百余年运营史中重要的一环。但正如拜耳的数字化发展部门负责人杰西卡·费德勒(Jessica Federer)所指出的，在数字化转型中“数据其实是最简单的一环，因为数据就是数据；真正存在挑战的是人员环节，因此我们首先侧重于企业内部的人员，以及我们如何在平台和数据方面实现协同、打破内部壁垒。”

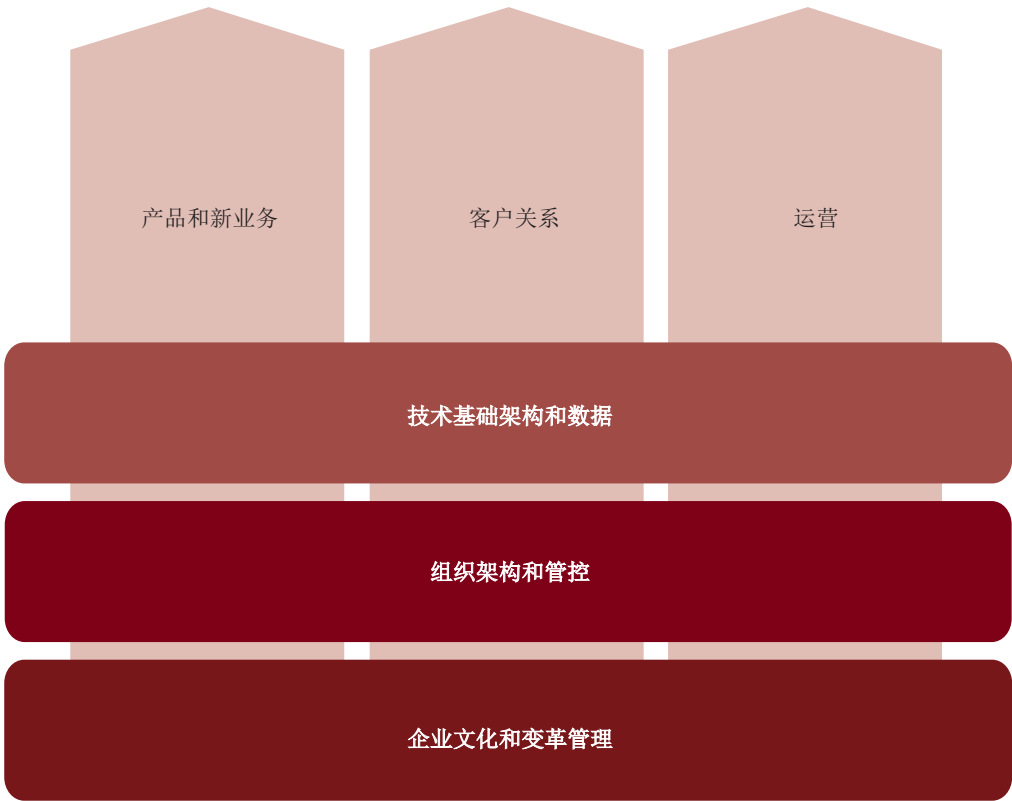
首席数字官必须成为企业文化变革的代言人，在整个企业范围内对数字化转型提供支持。

为了实现这一目标，费德勒首先组建了一支由人类及动物科学业务部门的首席信息官和首席市场官所组成的数字化委员会，负责发现潜在的协同效应。委员会下设多个数字化核心工作团队和简称为NERD（企业就绪度和数字化网络，Network for Enterprise Readiness and Digital）的一张庞大的数字化网络。“他们把数字化营销、数字化产品供应和数字化研发结合起来，”费德勒表示：“我们过去的工作方式是各自为政，但现在做到了共享信息。”

出于类似的原因，汽车制造商雷诺的首席数字官帕特里克·霍夫施泰特(Patrick Hoffstetter)在三年前建立了名为“数字化工厂”的集约式数字化转型部门。他有两个目标：首先，由于很多企业内部人员和65家外部合作机构已经致力于数字化的相关工作，因此需要明确整体的数字化战略；其次，计划以“数字化工厂”为契机，将来自不同职能部门和不同市场的资源和各类专家进行重组，从而实现数字化战略。

图六
为了保持一致性，首席数字官必须负责数字化转型的方方面面

数字化转型框架



信息来源：思略特分析

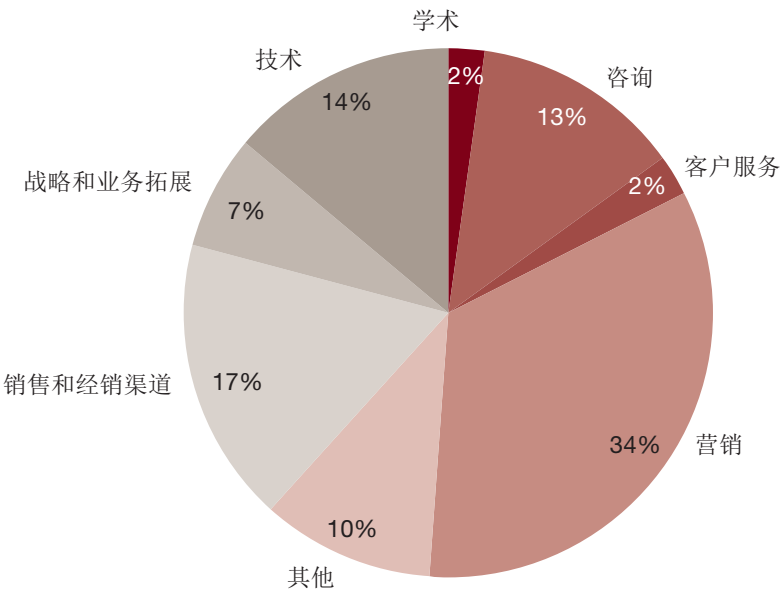
成立“数字化工厂”的原因部分源自本土和全球之间对于重点工作持续的内部争论。他表示：“没人质疑全球的伙伴关系、平台、工具、绩效考核指标等需要集中创建和管理。但细化到内容、数据管理、数字化营销等层面上，还有很多不明确的地方。”因此，该“数字化工厂”扮演着全球和本土之间的纽带作用。

本质上，它是在协助“互联”员工平稳转型：员工的工作方式、各自的期望、所需的工具等。简而言之，走向数字化并不是简单地建立一个有效的电子商务网站或参与社交媒体互动，这需要彻底地反思整个企业如何走向市场。

综上，首席数字官必须采取更为整体的工作方式，涵盖传统的IT、新技术、营销、销售和其他相关职能部门，同时保持贴近企业的业务目标。因此，我们所研究的企业首席数字官背景各异：来自营销、销售、技术、咨询和学术界。在我们研究的首席数字官中，超过三分之一具有营销背景，另有17%具有销售和经销背景，仅有14%具有技术背景（见图七）。

图七
多数现任首席数字官具备营销和销售背景

不同背景/从业经验的首席数字官占比



信息来源：金融时报，
OneSource/Avention，
思略特分析

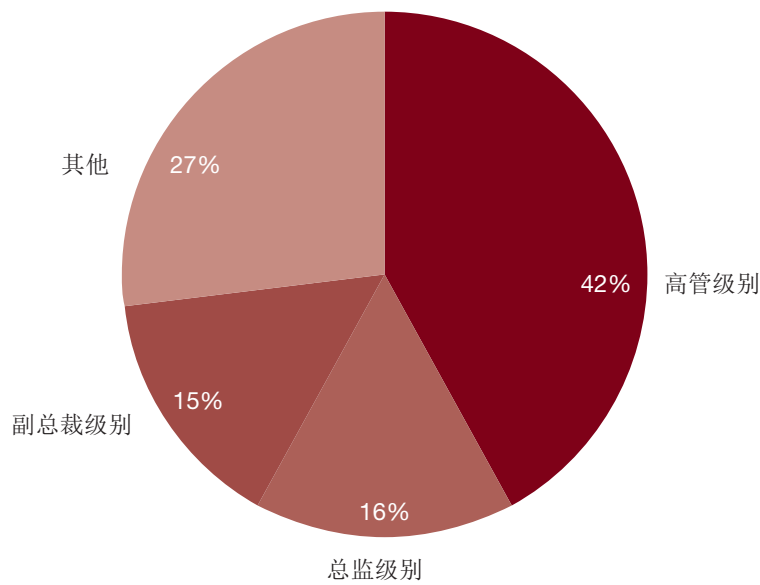
大量具有营销背景的首席数字官的出现，说明企业在任命这一职位时仍然秉承以客户为中心的思维。“大多数的数字化战略和转型工作侧重于销售和营销领域的原因，是这些职能对业务有着直接而迅速的影响，”雷诺的霍夫施泰特表示，“当涉及内部流程改革、内部社交网络、协作工具加速和内部培训时，很难看到任何回报，这需要更长的时间。”

实现面向消费者业务的转型，是开启数字化之旅的最理想方式，但企业必须认识到，这只是必要条件，而不是充分条件。它并不会带领企业发展成为完全兼容的数字型企业。这需要整个业务的数字化转型，负责相关事务的高管必须能够协调方方面面的工作。因此，关键并不在于首席数字官究竟是营销、IT还是运营背景，而在于他们要具备相应的能力，能够以跨职能部门的工作方式来指导工作。

致力于实现全面兼容，也是如此众多的首席数字官位列高管层的原因。我们的调研显示，尽管部分企业仍倾向于在某个职能部门或事业部层面上任命首席数字官，但四成以上的首席数字官属于企业高管级别（见图八）。这一点在面向消费者型企业中尤其明显：这些企业认识到，在与消费者接触的过程中，数字化能力作为提供最佳体验的一种竞争力所发挥着重要的作用。

图八
高管级别的首席数字官占比最大

不同级别的首席数字官占比



信息来源：金融时报，
OneSource/Avention，
思略特分析

企业在数字化进程中仍处于较为初级的阶段，需要由专门的首席数字官大力推进。与各职能部门通力合作、确保战略和决策符合企业的整体战略和目标，这是几乎每位参与本次访谈的首席数据官的共识。身为高管层的一员，他们具备这种独特的视角，但同时也必须得到所需的权力和支持，否则他们只是虚有其位，得不到任何战略和运营方面的意见，一如许多首席信息官长久以来的窘境。

于2014年7月出任阿克苏诺贝尔装饰涂料业务首席数字官的科琳·艾芙琳(Corinne Avelines)指出，这种跨职能部门的工作方式至关重要：“高管团队对创新和数字化的承诺使得我的工作相当轻松。高层的支持是确保企业对数字化投入的关键，尤其是对我们这种规模的企业而言。”

在没有实权的首席数字官的带领下，企业存在不和谐的风险，尤其是鉴于转型过程中所采用的新技术与企业的市场通路战略这两者相匹配的重要性。

事实上，面对数字化进程中的各类新技术（从社交媒体到大数据再到物联网），许多新任的首席数字官都不免会怦然心动，倾向尝试。但这是错误的。如何实现数字化、在哪些领域实现数字化等相关决策必须以整体战略为出发点，对数字化程度尚浅的企业而言尤其如此。

在谈到首席数字官可能面临的种种诱惑时，阿克苏诺贝尔的艾芙琳强烈认可这一观点：“不要不懂放弃，有太多无用的东西；也不要过于追求事事完美，那是不可能的。在数字化突飞猛进的时代，获得竞争优势将十分困难，因此首席数字官必须认识到企业当前的处境和未来战略，认识到哪些因素将影响到这些战略。其他的事情以后再想。”

首席数字官的工作并不是简单地紧跟企业的业务目标。数字化的影响包罗万象，因此具有全方位改变业务的能力，从采用新的业务模式或重塑客户体验，到增强数字化创新或提升运营效率，甚至包括改变业务目标。因此，首席数字官需要义不容辞地积极参与业务战略的制定工作，并在有必要的情况下起到牵头的作用。

在Visa出任首席数字官已逾两年的克里斯·科廷(Chris Curtin)十分认可这一方法：“我认为最出色的首席数字官不仅仅是考虑业务，在许多方面他们就是业务的代表。”他认为，首席数字官应该“忘记数字化、忘记新媒体、忘记其他一切。无论是麦当劳还是耐克，归根结底，目标都是提高汉堡、运动鞋和运动装的销量。业务目标应该融入首席数字官及其团队的思维模式，以及战略和市场通路方式之中。手段并不是最终目标，数百万的推特粉丝只是一种手段，业务目标才是最终目标。”

企业的业务目标和数字化目标之间可能存在冲突。雷诺的霍夫施泰特将这点视为首席数字官所面临的关键挑战。“许多企业都在短期的业绩和长期的数字化转型之间挣扎着保持平衡，而后者更难以带来显而易见的投资回报，”他表示：“许多大型企业的高管层确实很难管理好这种双重战略。”保持这种平衡需要一位强硬的首席数字官在推进数字化工作的同时，保持贴近业务目标，并抓住短期内的商机以展示出对业务带来的价值。

首席数字官需要
义不容辞地积极
参与业务战略的
制定工作，并在
有必要的情况下
起到牵头作用。

团队中的硬茬

我们的研究发现，如今首席数字官的素质、技能和岗位描述千差万别且变化无常，而企业对该重要岗位的定义也各不相同。鉴于该岗位近期才出现，加之需要开展数字化竞争的企业类型众多，高管确实需要根据自身所处的环境来承担起这一职责。

这是一件好事。大多数首席数字官仍在探索如何最好地根据企业所处的行业来推进数字化工作、企业应该如何应对当前和未来的数字化趋势，以及自己应该以何种面目世人。

但可以肯定的是：首席数字官从本质上是一种过渡角色。他们的任务是改变企业及其文化，但很可能会遭遇各种方式的抵制。工作的开展需要发自内心，有坚强的意志，并在有必要的时候形成一股爆破力。“确保自己成为团队的一员，理解并遵从企业文化，遵守各项规章制度，”霍夫施泰特表示：“但与此同时，你需要保持活力和独立的判断，能够对数字化战略提出不同的意见。另一家大型企业的同伴曾告诉我，在一定程度上‘首席数字官要像个流氓’。你需要找到正确的平衡点。”

首席数字官的最终目标是将数字化有效地生根落地，成为企业每名员工和各职能部门的日常工作方式，以及各位高管会优先考虑的事项。这是费德勒对拜耳的远景展望。当所需的数字化战略和变革管理工作落实到位后，拜耳会到达一个境界，即“我们可以不再谈论数字化，因为它已经成为了我们的工作方式；IT和技术与我们的工作方式和工作内容结合得如此紧密，我们无需再单独讨论。”

结束语

数字化的崛起正改变着企业的运营方式，以及与客户、合作伙伴和供应商互动时所采用的技术。长久以来，企业探索着以真正意义上的系统化、协同化方式来处理技术和业务之间的关系。如今，从大数据到社交网络再到先进的移动性，各类技术汇聚一堂，对各家企业准备好迎接数字化未来提出了新的要求。正如拜耳的费德勒所言：“数字化直到最近才成为一种选择。但如今，它已不是一种选择，而是一种必然。我们都需要加以应对。”

但首席数字官的前路十分艰辛。他们通常需要成功越过根深蒂固的企业文化、争取高层的持续支持、在数字化战略的建立和全面转型中不可避免的运营问题之间保持平衡，甚至还需要注意到短期的财务目标会耗费大量员工的精力。

如欲获得成功，处在前沿的首席数字官需要更强的适应力，关注于业务目标和所需的组织架构及企业文化变革。当数字化牢牢地扎根于企业的日常运营时，任务就已大功告成。之后等待他们的，将是各种可能和未知。

附录: 全球首席数字官研究方法论

思略特(Strategy&)的研究人员结合按市值计算的金融时报全球500强榜单, 以及来自OneSource/Avention数据库的企业收入数据, 确定了全球最大的1500家上市和非上市企业。其中, 市值和收入数据均来自2013和2014年。研究人员随后研究了这些企业的档案、文件和媒体报告等其他公开信息。

本次研究涵盖了亚太、欧洲、中东北非、北美和拉美地区的25个行业。

此外, 在2015年5月和6月间, 思略特的研究人员还通过电话的形式对以下的首席数字官开展了深度访谈, 他们分别是: 阿克苏诺贝尔涂料业务的首席数字官科琳·艾芙琳、Visa的首席数字官克里斯·科廷、拜耳的数字化发展部门负责人杰西卡·费德勒, 以及雷诺的首席数字官帕特里克·霍夫施泰特。

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。

这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。

无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。

我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及157个国家和地区，有超过20.8万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站
www.strategyand.pwc.com

www.strategyand.pwc.com

© 2016 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 www.pwc.com/structure。免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。