

strategy&

Part of the PwC network

业务“大众化” 与固移融合

把握全球电信行业的发展趋势

联系人

中国

周伟然 (Wilson Chow)
全球TMT行业主管合伙人,
普华永道中国
+86-755-8261-8886
wilson.wy.chow@cn.pwc.com

宋爽 (Dora Song)
通信行业主管合伙人,
普华永道中国
+86-10-6533-2216
dora.song@cn.pwc.com

单小虎 (Tiger Shan)
主管合伙人,
普华永道思略特中国
+86-10-6533-2166
tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com

美国

Florian Gröne
合伙人, 普华永道美国
+1-347-346-0457
florian.groene@pwc.com

Daniel S. Hays
合伙人, 普华永道美国
+1-240-388-7187
dan.hays@pwc.com

Udayan “UD” Gupta
高级经理, 普华永道美国
+1-347-217-3628
udayan.gupta@pwc.com

Karin A. Antoun
经理, 普华永道美国
+1-347-380-3409
karin.a.antoun@pwc.com

Theresa Schmidt
高级顾问, 普华永道美国
+1-404-863-0494
theresa.schmidt@pwc.com

关于作者

Florian Gröne是普华永道旗下战略咨询公司思略特在电信、媒体和技术行业的高管顾问。他主要负责帮助企业在数字时代下开发商业模式, 并改善用户体验以及根本的运营、技术和成本结构。他常驻在纽约, 是普华永道美国合伙人。

Udayan “UD” Gupta是思略特在电信和技术行业的思想领袖, 负责帮助运营商评估业务中断风险并保持市场地位和增长。他常驻在纽约, 是普华永道美国高级经理。

Theresa Schmidt是电信、媒体和技术行业的专家, 专注于数字化战略和企业文化变革。她常驻在纽约, 是普华永道美国高级顾问。

Karin Antoun是电信和技术行业的专家。她常驻在纽约, 是普华永道美国经理。

Dan Hays是思略特在电信、媒体和技术行业的高管顾问。他常驻在华盛顿, 是普华永道美国合伙人。

概述

未来几年内，电信行业将在两个颠覆性趋势下发生巨变。它们将从根本上改变电信公司的运营模式和用户的消费习惯。

趋势一：业务“大众化”（Commoditisation）。2019年，普华永道旗下的战略咨询团队思略特针对业务大众化趋势开展了第三次年度全球移动通信行业调研。通过回顾行业发展历程，我们发现，来势迅猛的业务大众化趋势十年来首次有所放缓，甚至暂时出现停滞现象。（本调研中，业务大众化放缓是指市场份额下降以及高价与低价服务之间价格差距缩小的现象。）今年，我们首次对固网业务业务大众化程度进行了研究。过去的一年里，虽然不同档次的业务大众化在价格上保持着较大的区间，但运营商之间市场份额差距的缩小仍在继续推动着业务大众化的发展。

趋势二：固移融合（Convergence）是指固网和移动通信业务之间的界限日渐模糊的现象。大量的新技术最终促成了这两个业务的融合，尽管在不同的市场上，融合的速度截然不同。随着固网和移动服务市场趋同化，运营商将需要提供全新的差异化服务，并采取不同于以往的方式来参与市场竞争。

业务大众化和固移融合的发展趋势正在重新塑造这个行业的经营模式。虽然电信行业同质化严重，大多数运营商的盈利方式也大同小异，但这种情况已有所转变。每个公司都应该有自己的核心战略。业务大众化是可以避免的；融合趋势也能加以利用。以此观点为基础，本报告描述了这两个趋势的基本动态，并详细说明了它们将如何帮助电信企业的领导者制定发展战略。

移动通信行业业务大众化趋势进入停滞期

根据思略特的调研，在2017年至2018年期间，全球移动通信行业的业务大众化发展趋于平缓，这对于电信公司的领导者们来说无疑是一个好消息。过去的十年里，业务大众化趋势的上升幅度共达9%（计算公式见下文），而相较于这一总体趋势，移动通信业或许正在面临一个关键的转折点。虽然业务大众化趋势在亚太地区仍有所增长，但总的来说，这一增长势头在过去的一年中已开始逆转。

业务大众化将让企业丧失其差异化能力，使它们在价格竞争中不堪一击，从而导致利润率下降。在任何行业中，竞争能力不仅来源于企业的差异化优势，还来源于其成本优势。但通过差异化产品和服务成功取得定价权的运营商寥寥无几。事实上，每一种低成本战略都是导致企业“竞次”的根本。而这样做的结果往往就是业务大众化。

移动通信行业业务大众化脚步的放缓究竟是长期趋势，还是周期性现象，仍有待观察。我们通过探究业务大众化的原因，洞悉了通信行业定价权持续减弱的因素，以及今年对该行业影响重大的市场变动。

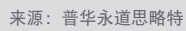
我们根据两个指标来测量业务大众化趋势：每用户平均收入差（ARPU Spread，特定市场中运营商之间最高ARPU值和最低ARPU值的差距）和市场份额差（Market Share Spread，特定市场中运营商之间收入份额的极差）。在任何市场中，这两个指标都为高效运作提供了清晰的图景，并能帮助企业判断其竞争对手的市场地位是否稳固。

在过去的十年中，这两个指标在全球范围内都有所下降，在我们调查的58个地区市场中，指标下滑的市场超过40%。ARPU总体呈下滑态势，极差百分比变化达12%，从45%下降到了39%。市场份额差的下滑程度更为明显，从35%缩减至29%，百分比变化达16%，由此说明市场份额的分布趋于平均化，这也是另一个缺乏差异化的表现。图表1对总体趋势和七大地区的发展变化作了详细说明。



移动通信行业业务大众化脚步的放缓究竟是长期趋势，还是周期性现象，仍有待观察。”

全球移动通信市场正处于完全业务大众化的边缘，2008-2018



为什么看似不可阻挡的业务大众化进程在过去一年中有所放缓？在以下的解释中，总体指数为我们所调查的市场的人口加权平均值，因此人口密集的地区以及每个地区内规模最大的市场都会直接影响指数的客观性（见图表2）。

- **北美地区。**这个市场仍处于“未业务大众化”区域（在这个区域内，业务大众化趋势还没有对市场营收和利润产生重大影响）。美国在该市场占有主导地位，换言之，美国的四大运营商才是市场的真正主导者。尽管ARPU差值在过去十年中大幅下降，但在过去一年中仅下降了2个百分点，从47%降至45%，而市场份额的差值并未发生变化。因此，ARPU值本身也相对稳定。

美国市场短期的稳定性由几个主要因素构成。首先，所有的运营商都推出了“无限量”、“全包”等套餐，导致价格战逐步降温，并使市场价格到达了新的（或许是暂时的）均衡点。其次，运营商不再愿意为获取新客户而付出高昂的成本费用（尤其是对它们来说非常具有吸引力的后付费客户）。第三，市场上悬而未决的并购交易可能会让运营商在抢夺彼此客户方面犹豫不决，相反，它们很可能会采取更谨慎的态度，选择静观其变。

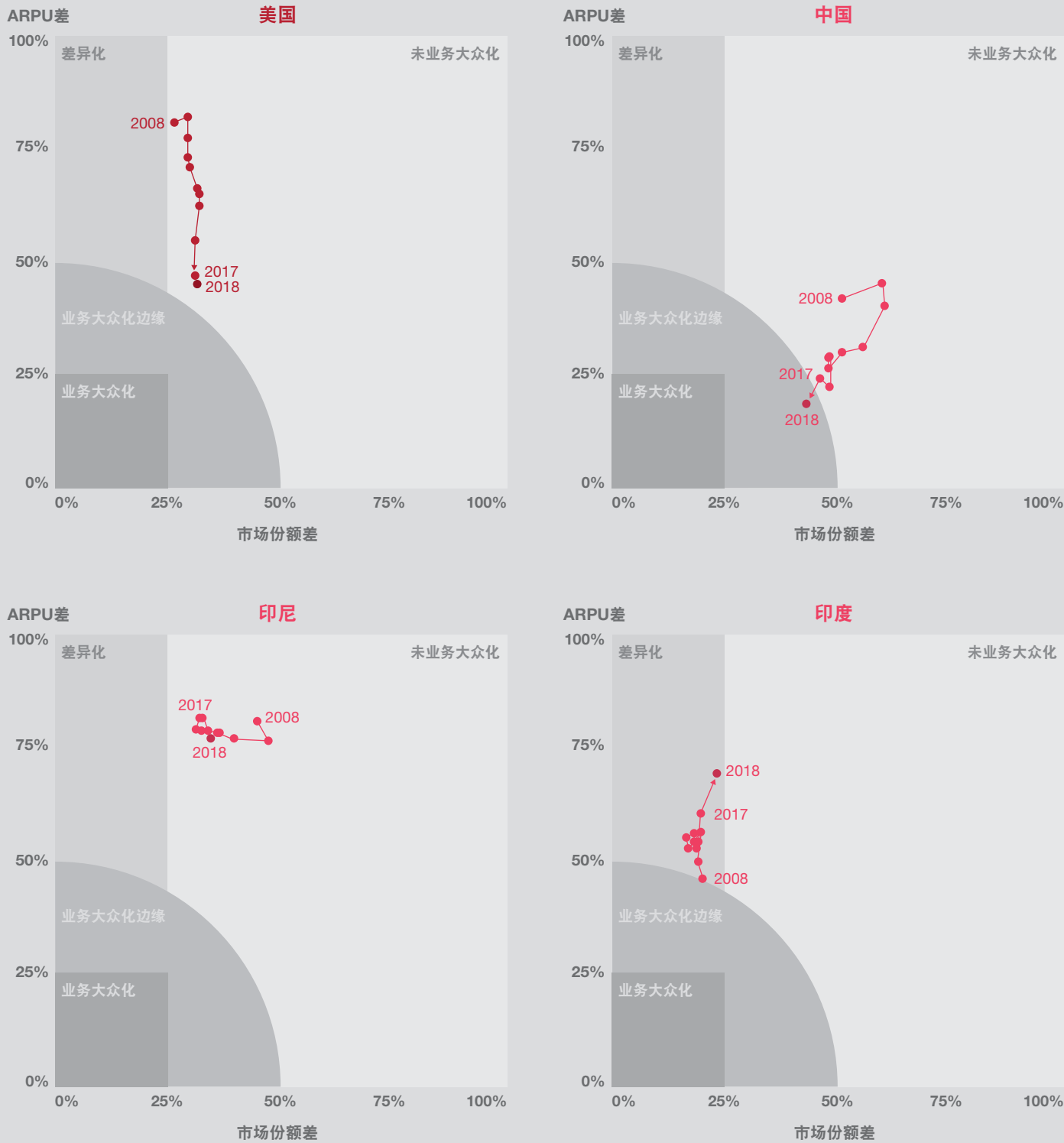
- **亚太地区。**迄今为止，中国是亚太地区规模最大的电信市场，不同于美国的是，中国的电信行业仍在继续走向业务大众化。作为中国规模最大的电信运营商，中国电信的市场份额正在被市场规模最小的中国联通所吞噬。因此，在过去的一年里，ARPU差从24%下降到了18%，而市场份额差则从46%缩小至43%。ARPU也有所下跌，从2018年的8.21美元降至目前的7.98美元。

2017年到2018年期间，印度尼西亚移动市场的业务大众化趋势略有上升。虽然市场份额差有所增长，但ARPU差大幅下降，从82%下降到了77%，而ARPU值从2.01美元下降至1.64美元。印尼的移动市场主要依赖于预付电话卡服务，套餐种类非常单一。这导致运营商的用户流失率非常高，而竞争的加剧又压低了ARPU和其差值。



迄今为止，中国是亚太地区规模最大的电信市场，不同于美国的是，中国的电信行业仍在继续走向业务大众化。”

图表2
部分国家移动通信行业的业务大众化趋势，2008-2018



来源：普华永道思略特



过去十年中，南欧和东欧地区的业务大众化趋势进入了爆发式增长阶段，从我们定义的‘未业务大众化’区域走向了完全业务大众化的边缘。”

- **中亚地区。**作为该地区规模最大的电信市场，自2017年以来，印度市场业务大众化的下滑趋势相对明显。这降低了中亚地区整体的业务大众化指标；2018年，中亚地区业务大众化指标同比下降10%。ARPU差从60%上升至69%，市场份额差也从20%上升到了23%。

然而，印度的ARPU大幅下降，从1.69美元降至1.28美元。主要下降原因是由于一家新运营商Reliance Jio的成立，该运营商正试图通过设定更低的价格来抢夺市场份额。一旦提供高端服务的运营商被迫选择低价套餐，业务大众化趋势很可能会再次提高。

- **其他地区。**过去十年中，南欧和东欧地区的业务大众化趋势进入了爆发式增长阶段，从我们定义的“未业务大众化”区域走向了完全业务大众化的边缘。其他三个地区——北欧和西欧、拉丁美洲、中东和北非—或多或少也紧随其后，现在都被我们归类在“业务大众化边缘”区域。

固定宽带市场业务大众化的原因

今年，我们首次对固网市场进行了分析，与移动市场不同的是，固网市场仍在业务大众化的道路上前行，自2018年以来上涨幅度达11%。

总体来说，市场份额差的缩小是驱动固网市场走向业务大众化的主要原因，在过去十年中，市场份额差总体下降了25%，从44%降至33%。而仅在过去一年中，市场份额差再次缩减了5%。这在很大程度上是由于电缆和光纤宽带业务的兴起，在不同地区的国家中，新兴运营商们侧重于利用新业务抢占市场份额，减少与国有运营商的差距。这些新运营商——尤其是本地电缆运营商——通过整合实现了增长，它们不断拓宽覆盖范围、提高市场占有率，以扩大规模和提升竞争力。

相比之下，过去十年中，每账号平均收入差（ARPA Spread）仅下降了11%，并在过去一年中只缩减了3%，由此表明许多市场中的龙头运营商保持着较强的定价能力。这其中的主要原因是固定宽带技术在性能上有很大的不同，令大多数领先的玩家能够保持其差异化优势，并拥有定价权。此外，部分地区中，许多国家的电信行业仍存在垄断问题，且在农村地区尤为明显。许多大城市中也存在双头垄断的现象，不完全竞争的市场格局和高昂的固定成本，形成了自然壁垒，使领先者们得以维持高价（见图表3）。

然而，从地区层面考虑，固网市场在竞争结构上有很大的差异，对它们的业务大众化程度和业务大众化的原因产生了巨大影响。在不同地区，移动通信市场的竞争格局正在朝同一个方向迈进，通常由三到四个运营商构成（当然也有例外），而固网市场的竞争格局则有几类典型的表现形式（见图表4）：

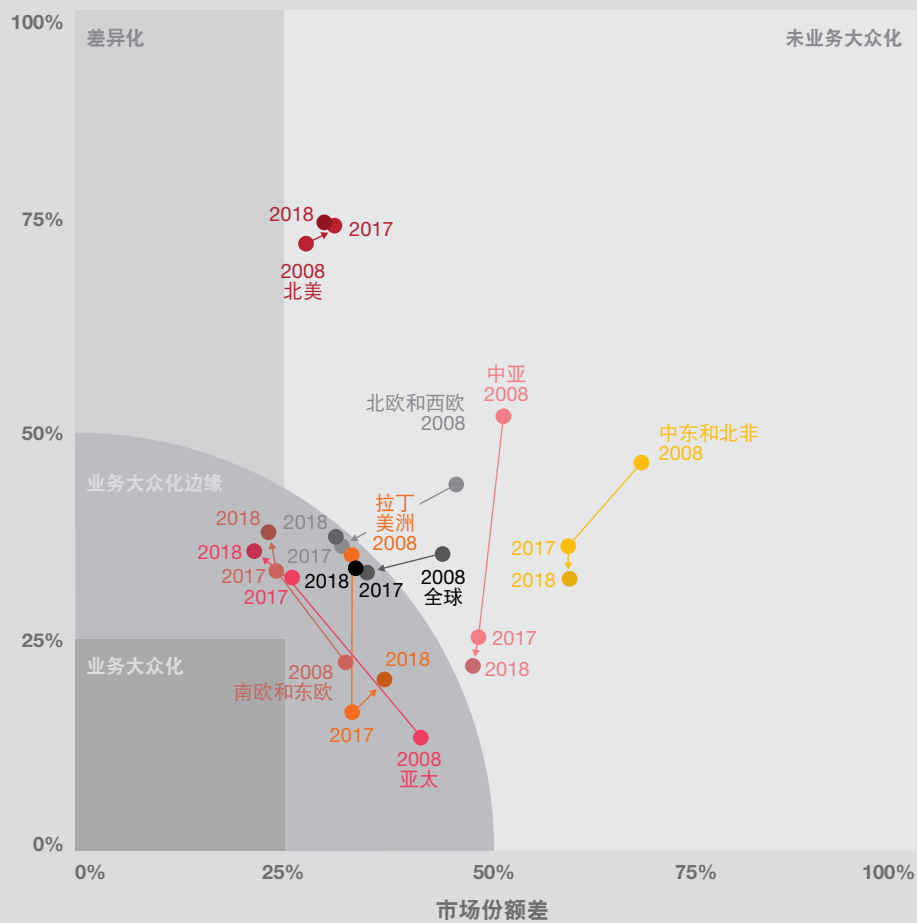
- **在美国**，由于电信行业管制的放松，在各个地区造成了垄断或双头垄断的局面，这些地区巨头联手行动，在不同行政区提供不同种类的电信和有线网络服务。长期以来，市场上并没有出现全国性的垄断者。主流运营商们维持着稳定的市场份额，导致市场价格波动的主要原因为技术发展和新产品的推出，而不是竞争压力。小型运营商们在2015年和2016年进行了一系列整合，因此市场份额差略有增加，但此后一直保持在稳定的状态。

受到威瑞森（Verizon）出售铜缆网络资产给Frontier的推动，美国市场的ARPA差在经历了多年的下跌之后，在过去三年里终于有所回升。聚焦于光纤业务的战略使威瑞森一举成为了市场上ARPA最高的运营商，并在发展过程中拥有了更强劲的定价能力。总体而言，美国市场仍处在“差异化”区域内，每个运营商都有着自己独特的发展模式。

图表3

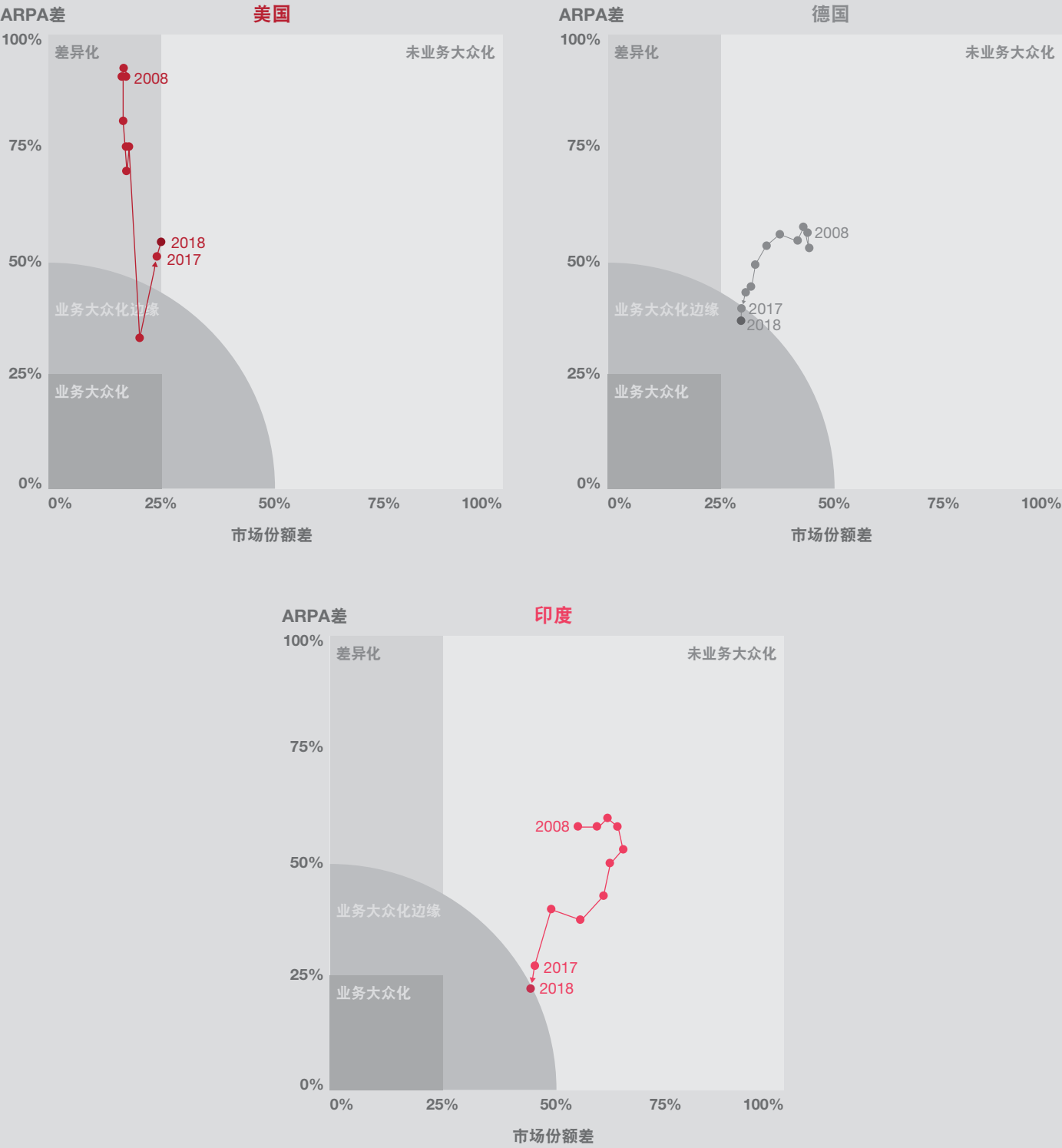
全球固网业务大众化趋势，2008–2018

ARPA差



来源：普华永道思略特

图表4
部分国家固网业务大众化趋势，2008–2018



来源：普华永道思略特

- **在北欧和西欧地区**，自国有电信运营商私有化以来，它们建立了自己的电缆和光纤网络业务，以具备和地区运营商竞争的能力。因此，北欧和西欧地区的市场份额差大幅缩小，使其走向了完全业务大众化的边缘。

例如，从2008年到2018年，德国逐渐从“未业务大众化”区域进入了“业务大众化”区域的边缘。在过去的十年中，德国国家固定网络运营商德国电信（Deutsche Telekom）与第二大运营商沃达丰（Vodafone），占据了固定网络电信市场60%的份额。2013年，沃达丰收购了有线电视运营商Kabel Deutschland，在Arcor DSL的基础上再次扩大了在德国的规模。这导致市场份额差和ARPA差以相同的速度大幅下降，各自缩减了34%。沃达丰持续的无机增长会如何影响未来几年的竞争格局尚未可知。在收购Unity Media后（已于7月获得欧盟批准），沃达丰将进一步扩大其家庭宽带覆盖率，并提高与德国电信及其他小型本地运营商竞争的能力。

许多刚进入成熟阶段的现代经济市场，包括大部分海湾合作委员会成员国家以及非洲和亚洲的发展中国家，普遍缺乏铜缆和电缆基础设施。在这类市场上，尤其是在大城市中，光纤运营商之间的竞争尤为激烈，而其他地区则更依赖于移动网络。尽管中东和北非地区的市场份额差在过去十年中大幅下降，但这两个地区暂时还未进入业务大众化阶段。

印度是个例外。在过去的十年里，由于ARPA差的大幅缩减，印度电信市场的业务大众化趋势不断深化。国有运营商Bharat Sanchar Nigam Limited（BSNL）在印度固定电信市场的占有率高达56%，占据着主导地位。Airtel和Mahanagar Telephone Nigam Limited（MTNL）紧随其后，在过去十年里用户数量稳步增长。但由于市场上固网服务运营商数量的增长，它们的市场份额有所下降。同时，竞争加剧导致市场的ARPA差迅速收窄，自2010年以来，ARPA差累计下滑62%，令固网市场处于业务大众化的边缘。

更令人感兴趣的是，基于LTE以及未来5G技术的固定蜂窝网络连接是否能够普及，为市场中的用户提供多一种选择呢？在竞争家庭和企业宽带业务方面，不同于大多数市场目前维持的垄断或双头垄断格局，拥有五到六个运营商的市场必然会有不同的竞争规则。这会迫使运营商增强其差异化优势，从而重新建立一定的定价能力吗？还是只会导致进一步的业务大众化？又或者它将有助于固移融合发展吗？

固移融合是否已成为一种趋势？

十多年来，移动和固网业务的融合一直是全球市场上最受关注的问题。过去几年里，电信行业掀起了一阵并购热潮，推动了部分市场开始实现固移融合。但总体而言，全球电信市场的技术发展才刚刚起步，未来几年，5G产业布局将成为两网融合的催化剂。

两网融合到底是指什么？理论上其实很简单：在一个完全融合的市场中，移动和固定宽带之间的区别将完全消失，用户以统一的价格从一家运营商处购买同样的服务，实现无论在家或外出都能完成无缝连接。

对消费者而言，要达到融合的理想境界，至少将分为两个阶段。首先，运营商将通过整合和并购构建资产，并进入到业务内容接近的移动或固网市场，允许它们将两种服务进行捆绑销售，从而增加市场份额。最终，网络技术将搭建一个混合网络，以固定宽带为核心，移动网络则为用户提供移动服务，并在他们回到家或公司时完成平滑切换。

电信行业的融合过程主要分为两个步骤，首先是市场份额的融合，然后是价格。图表5展示了一种大多数市场的融合路径。第一步是捆绑销售，运营商在合并后的移动和固网市场中将获得相等比例的市场份额，并继续在价格方面展开竞争。为了获得市场份额，运营商可能会效仿Xfinity Mobile在美国的服务模式，开始提供四合一服务（包括语音、互联网、移动端和电视），但这类捆绑服务并不会带来任何价格上的优势。

随着时间的推移，运营商将持续扩大它们在全国范围内的覆盖率，并通过收购竞争对手、与MVNO（移动虚拟网络运营商）签订批发协议，或在某些情况下支持国有网络的建设（例如，澳大利亚的NBN计划和墨西哥的Red Compartida项目）来获取市场份额。运营商们可依赖有机的模式构建所需的能力及新产品和服务，并通过开发临时技术来暂时降低捆绑服务的成本，例如在本地热点上提供移动服务。

只有在第二步，当诸如光纤到节点（FTTN）、5G、公民宽带无线电服务（CBRS）以及6GHz等技术逐一实现，且能够允许固定和移动网络完全融合时，市场才会进入价格融合的阶段。最终，每个运营商都将提供相同且单一的服务：完全融合后的移动和固网服务。因为运营商提供的服务之间没有任何区别，或者只存在一种服务，所以ARPU值和ARPA值也会全然相同。

一旦两个市场完全融合，运营商将不再基于它们的现有网络业务进行竞争。相反，它们将一起争夺移动个人用户以及固定家庭或企业用户，通过提供客户真正想要的服务以及速度和带宽等其他选择来提升差异化能力。

每日报告

不要错过让你洞察整个商业世界的
每日报告

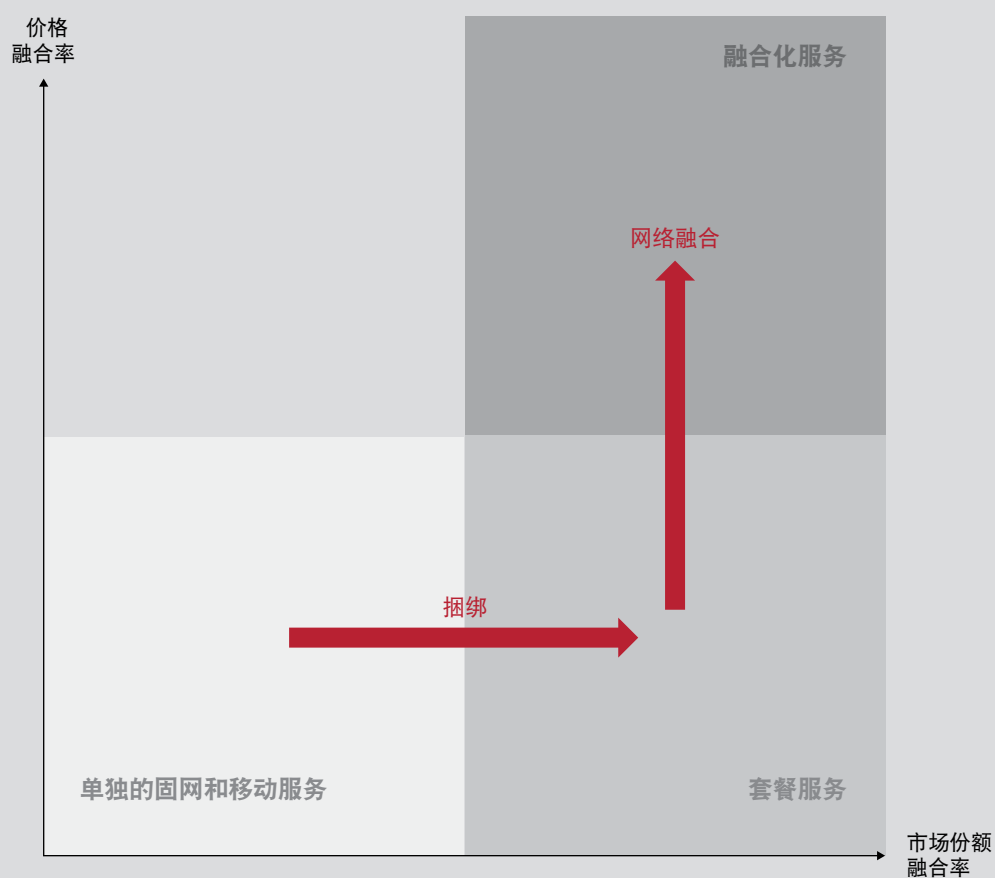
如何免费入群？扫码加好友后回复
【入群】

每日精选3份最值得学习的资料给您
，不定期分享顶级外文期刊



撩他！撩他！

图表5
电信行业固移融合的路径



来源：普华永道思略特

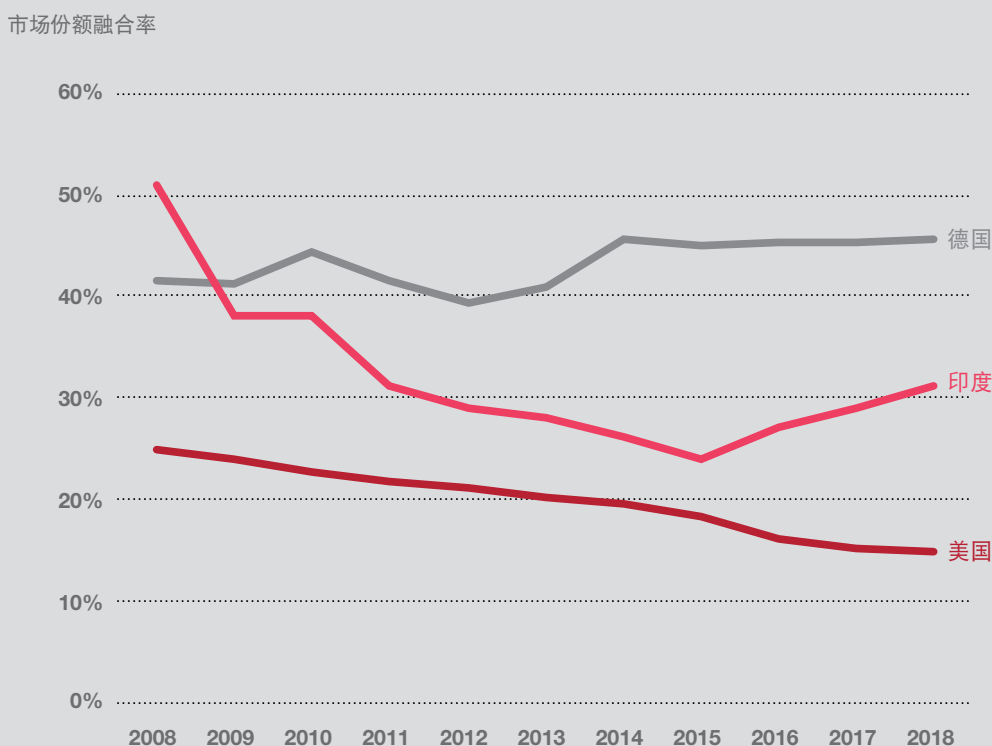
这听起来非常有利于消费者，但两个市场的全面融合可能会为电信公司开启一个具有威胁性的业务大众化篇章。率先提供融合化服务的公司可能会在市场份额和定价方面获得优势。但一旦其他公司纷纷效仿，运营商就会失去差异化经营的途径。简而言之，融合趋势带来了一个贴近平于完全竞争和完全有效的市场，但同时也是一个高度业务大众化的市场。

三个主要国家的表现

我们使用两个不同的指标来衡量融合趋势。首先是各个运营商的固定和移动市场份额之间的差异，以百分比表示，100%为完全融合。第二个指标是市场上所有运营商市场份额的加权平均数，也以百分比表示（本文称为市场份额融合率）。这方便我们评估各个运营商以及整个市场在不同时期的融合程度（见图表6）。

德国。在过去十年中，由于德国三大运营商中的两家融合趋势明显，整体市场份额的融合率略有上升，接近于50%。沃达丰自2013年为加强其固网业务而收购德国电信后，就一直处于市场领先地位。2019年7月，沃达丰收购了Liberty Global在欧洲的部分业务，有助于其进一步加强融合化服务。

图表6
全球市场份额融合趋势，2008–2018



来源：普华永道思略特

2014年，德国电信将移动服务与固定语音、宽带和电视业务相结合，推出了MagentaEINS服务。从那以后，德国电信的融合程度不断上升，成为了现在德国市场上融合化服务最完善的运营商。

自2008年以来，虽然Telefónica德国公司在德国移动市场的份额有所增加，但2011年后，其在固网市场的份额却在不断下降。

印度。印度移动市场的发展速度远远超过了固网市场。包括BSNL和MTNL在内的一些拥有较大固网市场份额的国有运营商也在发展其移动通信业务，但为了与新的民营运营商竞争，它们不得不降低移动服务的价格。因此，这些公司并没有开展两网融合业务。数据显示，从2008年到2015年，印度的市场份额融合率呈下降趋势。

但是，印度的电信行业最近一直在进行整合，民营运营商正在不断扩大它们的固网和无线业务。以Airtel为例，它在过去主要是一家无线运营商，现在已经进入了固网服务领域；而Jio，一家最近进入无线市场的公司，也在投资“光纤到X”（FTTX）服务。随着民营公司持续踏足新市场，市场融合程度在过去几年有显著提高。

与此同时，印度庞大的国土面积，使运营商在全国范围部署固网服务成为了极大的挑战。印度政府最近宣布，要于2022年实现在全国范围内普及互联网的宏伟目标，而监管可能最终只是成为两网融合的催化剂。

美国。美国是一个特例。考虑到要覆盖的范围之广，以及其特殊的电信和有线电视发展历程，美国市场的演变与其他地区有所不同。上世纪80年代的“Baby Bells”经过整合，造就了现在电信行业的两大巨头：威瑞森和美国电话电报公司（AT&T）。美国的另外两大电信公司Sprint和T-Mobile已正式宣布合并。有线电视运营商独有的地区业务为他们提供了垄断市场的机会。

美国和印度一样，也是一个幅员辽阔的国家，人口的地理分布相对分散。不同于其他国家的是，固移融合并不会成为这两个国家电信行业的发展趋势。在美国，移动网络更灵活且易于融合，因为对于固定网络来说，部分地区的接入距离过长，尤其是农村。事实上，在过去十年中，移动市场的增长远远超过了固网市场。与此同时，包括威瑞森在内的一些运营商已剥离了部分遗留的固网业务资产，在提高移动市场份额的同时，缩小了它们在固网市场的份额。因此，数据显示，美国市场的融合率正在逐年下滑。

从各大运营商目前的战略来看，未来一两年内，固定网络和移动网络仍会保持独立状态。美国电话电报公司和威瑞森将花费数年时间来建立它们的光纤网络，而移动运营商可能永远不会在全国范围内提供光纤宽带服务。尽管一些有线电视公司，尤其是康卡斯特（Comcast）和Charter，正开始向移动市场发展，但由于它们在固定网络市场的地位并未受到威胁，所以几乎不需要承受价格压力。

根据行业人士的观察，随着固定资产再分配得到解决、移动用户增长达到饱和点，这种分化趋势将在未来几年内画上句号。从他们的角度来看，市场已经为融合做好了准备。

5G网络的实现是推动两网融合的关键动力。它将有能力帮助国家网络同时为移动和固网用户提供高质量的服务。尽管如此，鉴于美国市场的结构较为复杂，在全国范围内部署5G网络仍是一项重大挑战。对大型电信公司来说，5G网络建设困难重重，而规模较小的公司则提出在5G电信系统中采用异构网络，同时，有线电视运营商也将继续利用各种无线技术来升级它们的同轴网络。

简而言之，除非所有运营商都找到与竞争对手合作的方法，以发挥5G的价值，并扩大其地理覆盖率，否则美国不太可能在短期内实现真正的固移融合。

“

除非所有运营商都找到与竞争对手合作的方法，以发挥5G的价值，并扩大其地理覆盖率，否则美国不太可能在短期内实现真正的固移融合。”

总结：电信行业未来发展面临高度的不确定性

考虑到在各个市场中固网和移动业务迥异的融合过程，未来发展尚未明确。其中的因素包括市场当前的竞争格局、网络结构和监管负担。对于建设固定电话骨干网的国家固定网络运营商和一些挑战有限电视业务的公司而言，它们所在市场的演变过程将不同于分散性以及地区性的市场，欧洲部分国家和印度及美国的对比就是非常好的例子。监管严格的市场，例如墨西哥和澳大利亚，与监管较松的市场表现形式也有所不同。当然，运营商进行必要投资的意愿和力度对每个市场的发展有巨大影响，但不管怎样，几乎所有市场都有望在未来五至十年内实现固网与移动通信的融合。

随着电信玩家提供的服务越来越趋同化，两网融合使业务大众化趋势进一步恶化。所有电信公司都面临着生存问题，而解决问题的唯一途径就是提高自身的差异化能力，将自己与竞争对手区分开来。思略特在最近发布的英文报告 [A tale of two telecoms: Different paths toward carrier transformation](#) 中概述了两种应对战略：

- **多样化。**长期以来，许多运营商一直寻求通过涉足媒体和娱乐、金融服务和医疗保健等领域来推动收入增长，结果却是喜忧参半。但融合趋势的发展，尤其是5G网络的出现，可能会在这方面起到推动作用。有意愿和能力迅速进入新服务领域的公司可以提高其差异化竞争优势，从而占领市场。
- **基础设施建设。**与此同时，决定专注于开发融合网络的电信公司可以为消费者和企业提供各种有吸引力的服务。它们可以根据客户的需求，提供多种网速和带宽选择，同时将其网络访问权出售给其他对于此类先进技术有需求的客户。

最终，固移融合的趋势，尤其是5G网络的普及，或许可以将电信公司从业务大众化趋势中拯救出来。新的消费者内容和服务将丰富用户的数字生活。例如，物联网技术可以对每个行业的活动进行大量的数据采集和监管，超高性能网络将支持自定义网络需求。随着互联网数据在运营商网络中的流通，数据隐私和安全将可以做到集中管控。

然而，这些市场机会转瞬即逝，电信行业的高管们需要下定决心，为公司的未来制定一个清晰而连贯的战略，以建立差异化能力并打造竞争优势。太多的运营商仍在尝试为所有人提供全面的服务，但往往却会造成成本上升、营销信息混杂、品牌识别度下降、管理过度、创新发展不集中等问题。

在5G、物联网和强大的数据分析技术的发展下，电信行业即将迎来一个互联互通的新时代。现在是设计并有针对性地实施发展战略的最佳时机，这类战略可以带领您的公司走出业务大众化的困境，进入固移融合的新世界。

思略特

思略特是一家定位独特的全球战略咨询公司，专注于协助客户成就美好未来：根据客户的差异化优势，为其量身定制战略。

作为普华永道的一员，我们一直致力于为客户构建核心成长的致胜体系。我们将远见卓识的洞察与切实的专业技能相结合，帮助客户制定更好、更具变革性的战略，从始至终，一以贯之。作为全球专业服务网络中的唯一一家规模化的战略咨询团队，思略特结合强大的战略咨询能力与普华永道顶尖的专业人士，为客户制定最合适的战略目标，并指引实现目标必须做出的选择，以及如何正确无误地达成目标。

思略特制定的战略流程，足够强大以助企业捕获无限可能，确保务实并有效地交付。正是这种战略让企业得以顺应今日的变化，重塑未来。思略特助您将战略愿景变为现实。

更多资讯，请浏览：www.strategyand.pwc.com/cn-s/home

strategy&

Part of the PwC network

www.strategyand.pwc.com