



# 中移智库

## Orange “引领未来” 战略解析

中国移动研究院  
2022 年 3 月

## Orange “引领未来” 战略解析

法国电信运营商 Orange 在 2015 年提出以客户体验为核心的“Essentials2020”战略，在 2019 年底提出以网络领先、多元化、全球化为重要战略抓手的“Engage 2025”战略。近日，Orange 提出了新的为期三年的“引领未来（Lead the Future）”战略计划，这一战略包括对核心业务、基础设施、企业业务、非洲和中东市场的持续关注，重点在于提升核心资产质量、创造核心业务价值。

### 一、“Engage 2025” 战略复盘

回顾“Engage 2025”战略实施以来的三年，受到疫情的不利影响以及错综复杂的外部环境挑战，Orange 在完成既定战略目标上遇到一些挑战。从财务表现来看，Orange 营业收入稳中有增，利润经历连续亏损，虽已转正但仍未达到预期水平。2020-2022 年营收年均增速为 1.4%，EBITDAaL 年均增速为 0.9%。从网络领先水平来看，Orange 移动网络覆盖欧洲、非洲和中东 26 个国家/地区，IP 骨干网遍及全球 200 多个国家/地区，截至 2022 年底已在法国、西班牙、波兰等 6 个欧洲国家及 1 个非洲国家推出 5G 网络。从业务发展来看，法国市场营收自 2021 年来持续轻微下降，西班牙市场营收自 2022 年 Q3 重回增长，非洲和中东市场营收利润均保持高速增长，企业业务盈利能力承压，内容和金融等新兴业务持续亏损。总的来看，“Engage 2025”战略提出的培育

非洲和中东市场业务、企业 IT 服务、金融服务三大增长引擎的目标，仅非洲和中东市场表现良好，而企业 IT 服务承压，Orange Bank 难以完成既定的收支平衡和用户规模目标。

## 二、“Lead the Future”：明确四大战略支柱，目标实现公司良性发展

在传统话音流量规模见顶、消费需求升级、获客成本高企、市场竞争激烈等外部环境与自身电信业务增长放缓、新兴业务发展承压等内部条件的持续作用下，Orange 提出了“引领未来”战略，重新聚焦核心业务，通过战略转型牵引公司走向良性发展道路，致力于从四个方面推动公司转型发展和价值创造。

**第一个战略支柱是聚焦传统主业，提升服务质量。**Orange 将传统通信业务质量提升作为提升主业竞争力的主要手段，在渠道融合、网络提升和套餐设计等方面推出众多新的举措。如 Orange 继续推进先进技术在线上线下渠道整合中的作用，致力于为用户提供无缝体验；如将卫星宽带服务作为地面通信的补充，通过与卫星运营商 Eutelsat 合作以提升法国偏远地区的网络覆盖范围；同时在西班牙通过与 MasMovil 成立合资公司的方式以提升基础设施投资力度。此外，凭借网络、客服满意度、产品丰富度等优势，Orange 计划在法国和欧洲多国提高套餐资费，推动用户价值归位。

**第二个战略支柱是巩固基础设施，加速网络演进。**Orange 将继续部署、创新和投资网络基础设施，专注于推动网络的现代化，

以满足客户对可靠性、安全性和弹性的需求。固网方面，Orange 计划到 2025 年在欧洲新增 500 万光纤连接，在中东和非洲地区新增 200 万光纤连接；移动方面，通过提高站址资源共享水平来增加铁塔业务收入；网络演进方面，推动网络设施向高速化、智能化不断升级，计划 2030 年在欧洲退役 2G/3G 网络，在法国完成铜退光进，在非洲部署更多 4G/5G 网络，同时利用大数据、人工智能等技术实现网络管理自动化、虚拟化。

**第三个战略支柱是加速企业业务转型，重新定位 B2B 业务，巩固网络安全领域领先地位。** Orange 将企业业务子公司 Orange Business Services 更名为 Orange Business，将其定位为下一代连接解决方案的领导者，对其进行服务范围聚焦、商业模式升级、长期成本优化等一系列改革，目标是 2025 年前盈利能力恢复增长。其中，网络安全业务将继续进行战略性并购、加速进入中小企业及个人市场，目标是成为欧洲网络安全领导者。

**第四个战略支柱是推动非洲和中东市场快速增长。** Orange 将继续积极在该地区部署网络基础设施，同时加速 Orange Money 向数字平台模式转型，以移动、宽带、Orange Money 以及企业业务为增长引擎，推动实现 2022-2025 年年均营收增速 7% 和盈利能力提高的目标。

在此战略框架下，Orange 也设定了集团 2025 年财务目标，强调价值创造和现金回报。经营方面，2025 年扣除租金后的总营业收入略有增长，EBITDAaL 保持低个位数增长，电信活动产生的

有机现金流持续增长到 40 亿欧元；成本控制方面，进一步将间接成本在 2022 年基础上削减 6 亿欧元；资本开支方面，由于法国和欧洲光纤网络投资基本完成以及网络共建共享，eCapex 占收比将逐步降低到 15%左右。

### 三、战略解析

整体来看，前两个战略支柱围绕核心业务和核心资产，主要是维持电信业务基本面。后两个支柱围绕企业业务以及非洲和中东市场，延续了上一轮战略提出的“培育三大增长引擎”。通过分析 Orange 近期重要动向和最新战略规划，可以有以下三个方面的重要发现。

**一是主业为本，稳住电信业务基本盘。**一方面，Orange 持续推进低效益非主业资产的剥离。2023 年 1 月，Orange 宣布将付费电视频道 OCS 和电影电视制作子公司 Orange Studio 出售给 Canal+，剥离内容制作业务。移动金融业务在用户增长和盈利能力方面未达预期，据悉，Orange 已启动对银行活动的战略审查。另一方面，Orange 也积极利用各种手段巩固核心主业的领先优势。此前，Orange 比利时收购有线网络运营商 VOO 推动融合业务，与 Masmovil 合并西班牙业务共同应对网络投资和市场竞争，目前正在有序推进项目的整合。

**二是关注效益，注重运营效率的提升。**俄乌冲突、新冠疫情导致的通胀高企、经济增长乏力、能源价格高涨是现阶段国际运营商发展不得不面临的特殊时刻，Orange 重点关注经营发展效益。

一方面，Orange 积极深化网络共建共享，降本增效成为继续推进网络建设的重要前提。成立全资铁塔公司 TOTEM 统一运营管理法国、西班牙移动基础设施，在法国和波兰分别成立光纤合资公司，引入外部投资分担偏远地区光纤建设成本。另一方面，通过数字化提高集团层面运营效率，以员工、组织、流程为抓手推动商业模式更新。此次也实施了对 Orange Business 的改革，主要措施包括大规模简化产品组合、精简管理团队、对员工进行面向新一代信息技术的能力培训等。

三是谋求增长，新市场已成为营收增长的重要来源。Orange 在非洲的加快推进 4G、5G 和光纤网络建设，已在非洲个别国家推出 5G 和光纤服务，确保网络连接领先优势。同时，在非洲和中东地区加速数字化转型业务的布局。以本地化需求为导向，持续推出各类新型数字化业务，如“My Orange”APP 功能的扩展、开通在线商店、提供光纤在线订阅服务、在多国推出聊天客服机器人等。