Deloitte.

德勤

数字化赋能，间接采购再升级的必由之路



因我不同
成就不凡
始于1845

数字化赋能，间接采购再升级的必由之路 **3**

间接采购的“繁”与“难” **4**

种类繁多、跨度大 4

管理复杂度高 6

现状：松散的管控 6

从0到1，企业在间接采购领域的探索 **7**

战略采购：分类管理、量体裁衣 7

组织与流程：为间接采购搭建升级平台 9

供应商关系管理：洞察价值与风险 10

瓶颈：间接采购再升级需要思考的问题 **12**

缺乏高效而系统化的采购策略制定手段与方法 12

难以准确衡量或高效追踪间接采购的降本增效等业绩表现？ 12

如何让采购业务流程更加智能化和自动化，提升工作效率与合规，减少人为因素导致的价值流失？ 12

缺乏有效的采购供应链风险管理机制和措施 12

数字化技术在间采领域的发展契机 **13**

数字化重新定义间接采购 13

一站式采购转型升级方案：德勤数字化采购咨询服务 **16**

数字化赋能，间接采购再升级的必由之路

间接采购或称为非生产性采购，与直接采购相对，指企业在生产性物料之外的其他产品和服务采购需求。涉及企业各个方面，大到办公室租赁、生产设备购置、市场与媒体推广，小到日常运营使用的办公用品、车间用的备品耗材，不一而足。

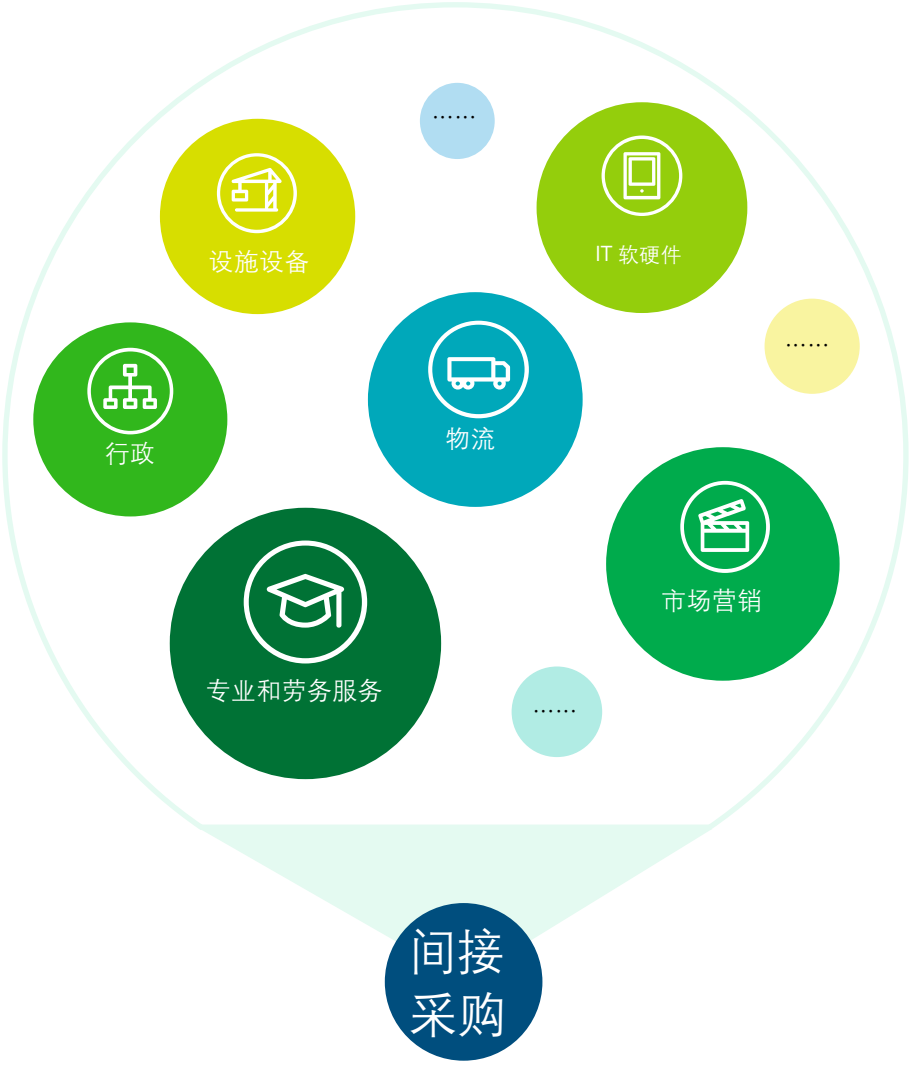
间接采购的“繁”与“难”

种类繁多、跨度大

作为大部分企业日常运营不可或缺的需求品类，间接支出品类一般包括设备设施、IT软硬件、市场营销、物流、行政、专业和劳务服务等。除此之外，零售企业也常涉及门店发展与运营相关的支出，制造型企业则还包括备品备件（MRO）等生产支持活动相关支出。

可见，间接采购的品类涉及各类通用或定制化产品及服务，种类繁多、跨度广泛，企业所面对的供应市场千差万别。

图1 、 间接采购品类 （来源：德勤管理咨询）



身处不同的行业和业务形态，间接品类在不同企业中的支出规模和占比也有较大差异。间接采购一般在制造型企业中支出规模有限，但对零售与快消企业而言，其间接支出的比重通常不可小觑。

比如快消类企业的市场营销和物流费用、零售企业的门店建设和设备设施的购置往往占到对外支出的相当大比例，而且这些品类还会与企业的日常运营、销售表现密切相关。

图2、不同行业典型间接采购举例（来源：德勤管理咨询）



管理复杂度高

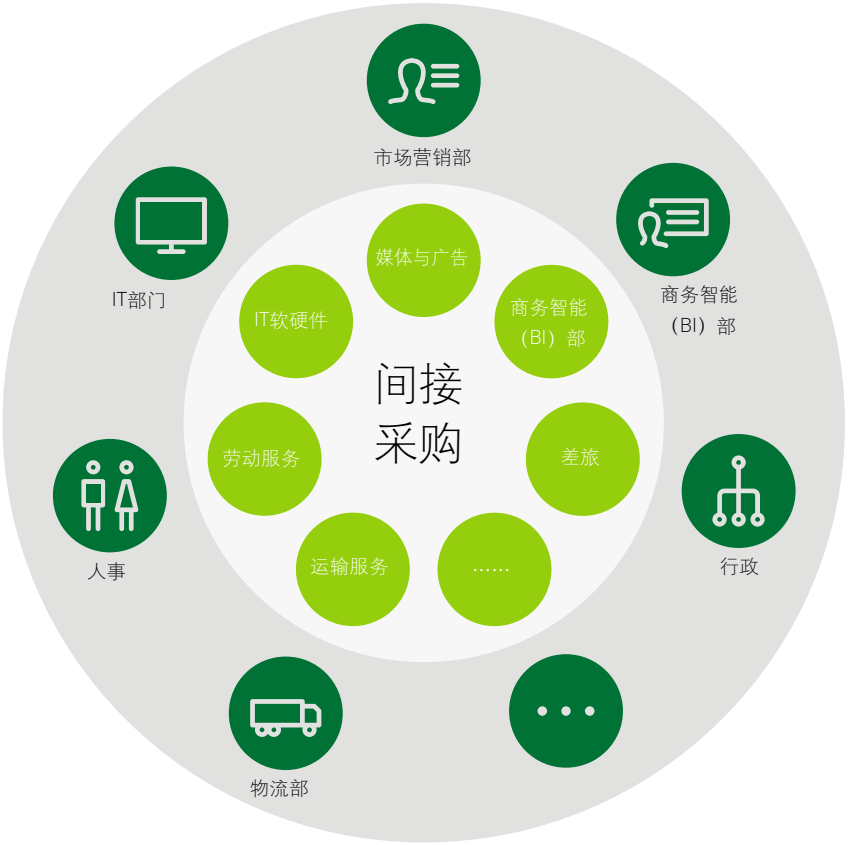
品类繁多自然导致间接采购的另外一大特点-管理**复杂度高**。同时，**采购对象的标准化程度低**是造成支出复杂度高的另一个重要原因。同样功能的产品，由于颜色、细节尺寸和品牌不同会形成多条单品的采购记录。如办公用品中常见的文具、电脑附件，各区域分公司甚至各购买批次的产品都会略有不同，为公司层面进行品类管理的基础—“单位成本”分析—带来阻力。

松散的管控

间接物料和供应商复杂度高也间接反映出现实中企业对于间接采购支出疏于管理的现状。同一企业中各分子公司、不同事业部同类需求各自为政、分散采购，物料主数据管理缺位，大量手工和线下采购记录，不设立间接采购职能而是由需求部门自给自足，种种这些都实属常见。缺失的基础管理导致间接采购的数据一团乱麻，想要改善却无从着手，只能听之任之。

究其原因，其一往往因为企业未设置专门的间接采购职能。在相当数量的企业中，**间接采购职能往往散落在各个业务部门**，比如IT软硬件归口IT部、市场营销服务和媒体采购归口市场部、运输服务归口物流部、劳务服务归口人事、差旅则归口行政等等。这就不可避免的造成这些业务部门内部负责采购的人员**专业化采购理念及能力参差不齐**。对于一些重要且支出较高的品类，如媒体投放、广告策划与制作、大型设备设施、物流服务等，专业采购能力在品类管理中的缺失，对企业的运营和增长将带来一定的阻力，甚至风险。

图3、各部门管理的间接采购品类 （来源：德勤管理咨询）



另一方面，对于设置了专门的间接采购职能的企业，间接采购的**管理仍较为粗放**。在许多企业的支出管理里，间接采购一般仅仅扮演了支持辅助的角色，对高端人才的吸引力有限。同时，又因为需要管理的品类多而广、繁而杂，间接采购人员大部分时间疲于满足内部客户的需求。

从0到1，企业在间接采购领域的探索

为了应对间接采购管理中的种种困难，改善管理短板，一些企业已经开始采取行动，逐步从策略方法、组织架构、流程体系系统应用等多个维度重塑间接采购职能，并且持续助力企业的稳定运营、成本管理、风险控制及业绩增长。

战略采购：分类管理、量体裁衣

优秀的采购组织一般来说具备清晰的品类划分、有效的数据管理及有针对性的品类策略。将一些成熟的、经过充分实践的采购思路引入间接采购管理，帮助许多企业完成了从0到1的起步。

我们就曾帮助许多企业将原本散落在各个系统的间接支出汇总，并梳理出间接支出品类树和各品类的年度支出规模，以便找到重要性高、优化收益也较高的品类作为重点关注对象，实现采购管理的突破。

案例一

德勤曾经为一家世界一流的大型餐饮连锁企业的中国区事业部提供间接采购转型服务。作为转型的第一步和基础，项目首先聚焦在梳理和归纳其间接支出费用，建立采购支出透明度。

由于大部分采买行为发生在各地分公司，并且各地的采购支出系统化程度不一、主数据维护缺失，导致全国整体支出的透明度非常低：多少费用发生在哪些品类，哪些购买产品相似性高、有整合可能等信息均不清晰。这使整体采购战略规划变成了“巧妇难为无米之炊”。所以在项目初期，项目组通过大量的数据整合、梳理和归类，建立起全国支出的完整版图，使接下来采购优化的工作可以有的放矢。

与此同时，在建立采购支出数据库的基础上，项目组还帮助客户重新定义了采购需求。以门店宣传海报为例，由于前期是由市场部门直接负责产品创意设计并联系供应商完成实物生产，从来没有人发现其所使用的打印技术分辨率比竞争对手用的高出33%，且价格贵一倍以上。而在实地调研后发现，消费者对打印分辨率并不敏感，也就是说，公司并不会因为高额的花费而提升销量。客户也由此意识到了间接采购需求管理的重要性。

最终，该企业建立了完整合理的间接采购品类树，并以此为突破口实现了间接采购的管理模式和采购成本的深度优化。

图4、德勤战略采购项目开展方式 （来源：德勤管理咨询）



- 优化品类树并完成支出梳理
- 识别降本机会，并制定机会点实施顺序

- 结合德勤战略采购六步法，进一步分析支出及品类内外部市场动态，明确降本举措，并确定举措实施重要时间节点
- 依照优先级顺序，针对各优化品类，利用采购方法和工具推动降本实施

- 建立可持续的追踪机制，记录并实现持续降本

围绕不同的间接品类，有越来越多的企业在过去10年间已经开始着手定制差异化的采购策略和手段：例如通过提升数据透明度、标准化等手段对企业的备品备件和长尾供应商进行精简；对于IT软硬件、办公用品等品类，整合不同业务单元、分子公司的同质需求，以扩大采购企业的议价能力和便标准化建设；针对市场营销或运输服务等战略型间接品类，重新梳理招标准入、合同谈判、供应商关系管理等重要环节流程以确保合规和风险可控；又如物业、车队和餐厅管理等等这样的后勤服务，重新审视自制与外购决策，将部分内部职能转为外包，实现更高的效益。这些品类策略和优化思路都已经在许多企业中得到推行和实践。

组织与流程：为间接采购搭建升级平台

前文提到的这些优化是围绕品类管理展开的，而当企业希望在间接支出领域实现更长效且可持续的管理升级，则必须重新审视当前的组织架构及采购流程设计。

从管理组织架构看，有许多企业选择集中式的采购组织管理，而有的企业选择中央采购组织来协调统筹，由各业务单元或分公司分别成立精简的间接采购职能以服务个性化的采购需求。甚至有些中小规模企业，由于间接采购需求并不复杂，将大部分间接采购职能外包，实现减负。不同的组织管控模式，是基于企业业务规模形态，还是基于各自品类特点，都需要进行深入思考。

而从采购操作来看，当前大部分企业的直接采购都已经通过IT系统进行管控，而间接采购纳入系统管理的比例却仍旧很有限。在我们的观察中，不乏存在企业的间接支出从订单到流程环节完全依赖财务记账、线下手工台账，有些甚至是纸质存档，造成日常采购流程的低效与合规困难，而将支出流程从线下向线上转移将为间接采购升级打下坚实基础。

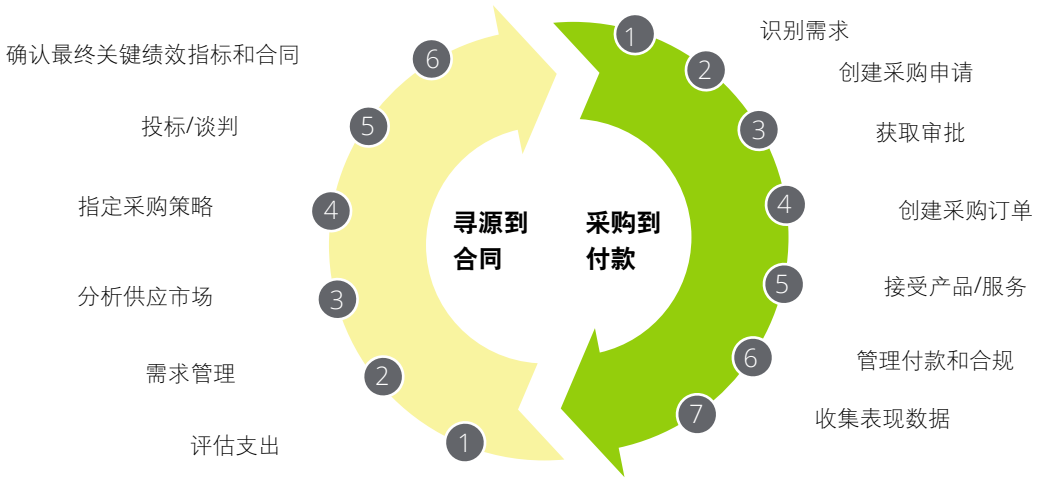
案例二

在近十年间，很多生产型企业逐渐增加对间接采购领域的关注。德勤曾服务一家大型国有科技类上市公司，该公司就因认识到在间接采购领域的能力提升对于公司整体运营的贡献而迅速付诸实践。该公司的集团采购转型项目除了涉及采购组织框架改革、采购人员能力提升等对企业有中长期效益的维度以外，也在订单到付款流程上进行了深入调查和优化，在并没有对供应链实施整体数字化升级的情况下，就达成了短期可见的流程简化和运营成本降低。

我们在集团层面和各个主要子公司层面进行了多次访谈，并对操作手册、文件、系统的进行了审查，整理出了清晰的“从订单需求产生到财务付款”的流程图，并在一些关键节点发现了值得优化的问题点。例如：

1. 订单需求输入的效率低下：输入订单需求时，每个分公司用的系统模板并不统一，且当遇到一个包含很多不同物品的订单需求时，部门甚至需要花一个小时以上的时间输入订单需求，这样的低效使需求部门用户体验度非常糟糕。
2. 审批人员的级别和花费支出比例不合理：对于不同规模的支出需要不同级别的管理者审批无可厚非，但是我们发现一个不合理的现象，需要管理层级别的领导审批的采购订单数量居然达到了所有订单数量的30%，这远远高于一般合理标准。
3. “三票”统一查验时的责任不清：采购部和财务部仅仅关心完成自己部门的工作而不对整体效率和准确性负责，这导致了在发生供应商发票、收货信息、订单信息不统一时候，经常内部推诿，对供应商的窗口不明，除了付款效率和准确率不高，甚至有因为付款不及时而影响后期交货表现的情况发生。

图5、寻源到付款（P2P）核心流程 （来源：德勤管理咨询）



组织与管理

政策与流程

技术赋能

变革管理与培训

在对各个环节的改进点经过充分调查后，我们对每个改革措施不但提出了方案，而且为客户评估了每个措施实施后对客户产生的财务影响，无论是直接影响还是间接影响。比如在订单需求输入这一个环节，我们帮助客户通过集团层面统一了所有分公司的订单需求输入模板，直接为需求部门节省了40%以上的操作时间，其间接收益是这些时间可以用于和采购团队一起就经常购买的产品建立产品目录。不但优化了未来作业流程，也为集团集中采购提供了重要信息。通过整个项目，客户发现不但流水线上有精益生产，间接采购领域运用类似的思维方式也能挖掘到很多提升效率的潜力，以此可以释放员工在重复性劳动上的操作而把时间更多投入到对企业运营产生更多价值的工作中

此外，如何提升专业化能力，确保品类管理的广度和深度也被越来越多间接采购组织所重视。通过组织能力建设，从硬实力、软技能等多方面提升团队的能力。在提升日常执行效率的同时，建设一支有战略思维的间接采购团队，才能有效地管理好有诸如复杂度高、标准化程度低、品类跨度大、对接的需求部门多等众多难点的间接支出。

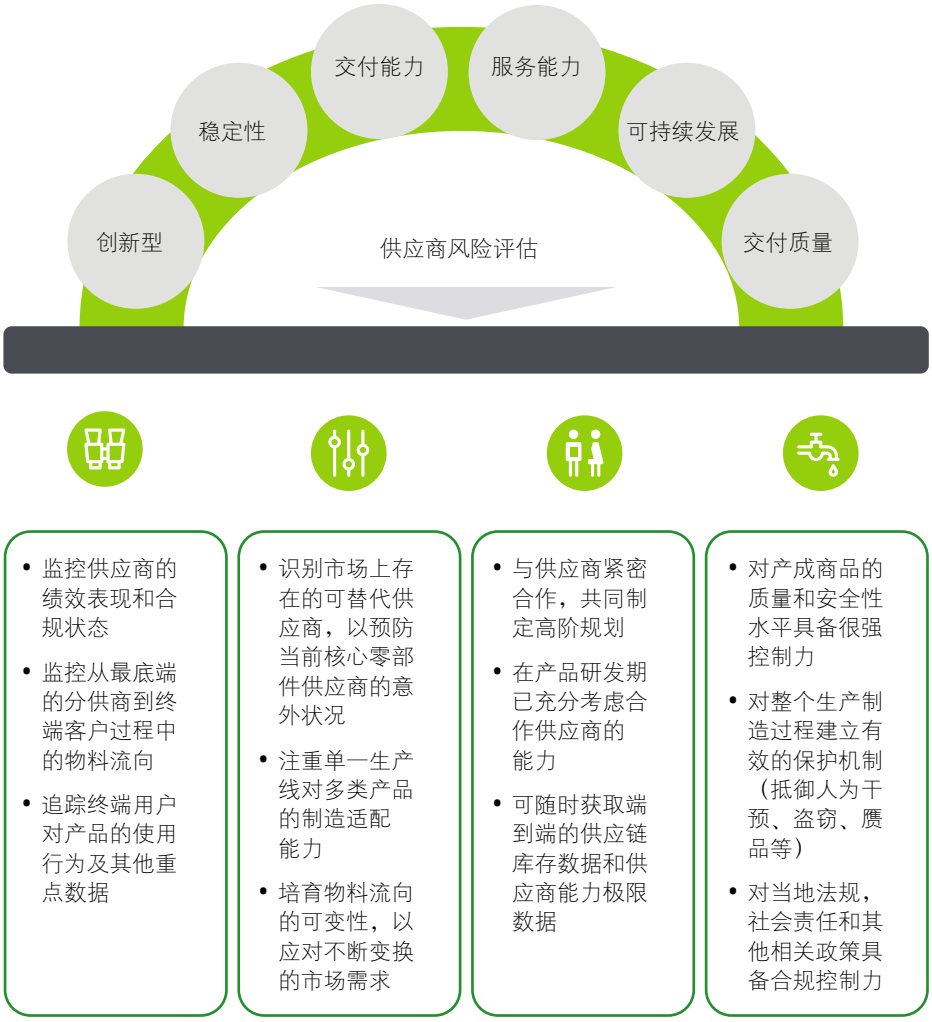
供应商关系管理：洞察价值与风险

近年来，越来越多的企业开始强调打造战略合作供应商伙伴关系，供应商管理也被企业视为采购管理中的一个核心部分。其中，供应商分类分级、开发准入、绩效管理等工具和方法的运用也不在少数。在此基础上，供应商风险管理，也越发被企业采购管理者们所关注，尤其在一些政治，经济，社会并不稳定的地区和阶段，积极主动管理供应商风险，就是对供应链稳定性和业务发展稳定性的有力保障。

案例三

德勤曾专门为一家在华大型运动用品制造商提供关于供应商风险管理方面的建议与方案。针对其关注的2C（面向终端消费者）业务相关的物流、仓储、电商等外部合作伙伴，帮助该企业搭建了采购与供应链风险管理的框架，从稳定性、创新型、交付能力、可持续发展等七个评估维度，系统化评估目前外部合作伙伴面临的潜在风险类别以及程度。同时针对不同类别不同级别的风险，制定了主动预警和应急预案等机制以确保风险的可预测和可控制。该企业通过引入该风险管理模型，对当前的供应商合作业务与方向进行了再调整，在满足业务需要的同时，降低了潜在的供应链风险，同时让采购人员建立起了系统化的、着眼于整个供应链的风险意识。

图6、供应商风险管理——评估与防范 （来源：德勤管理咨询）



过去10年间，一些国内企业的间接采购管理已经迎头赶上，完成了从0到1的升级，并持续为企业创造有形和无形的价值。然而，我们通过观察以往合作的客户及他们所处的各个行业，采购企业在间接采购领域仍面临着一些困扰与挑战，阻碍企业向卓越采购组织进一步迈进……

瓶颈：间接采购再升级需要思考的问题

1.缺乏高效而系统化的采购策略制定手段与方法

有部分企业已经能运用结合一些方法论和实战经验支持他们的采购战略分析和计划制定，但是当面临数量繁多的品类或快速变化的供应市场，如何能够以高效的方式开展支出分析，如何获取市场情报并加以定制化的解读，如何建立起维度和颗粒度一致的品类策略，成为让采购人员头疼的问题。

2.难以准确衡量或高效追踪间接采购的降本增效等业绩表现

间接采购由于支出的不稳定性、多样性和复杂性，使得与其相关的关键财务指标在统计与跟踪上存在一定难度，不如直接物料采购的统计逻辑和方式直接。不少企业通常面临两种窘境：一是由于部分品类的特殊性，采购与财务很难就成本收益的统计达成一致的计算方式和逻辑（例如，对于很多在间采领域常见的非重复性支出如何体现采购价值，或者物流分段计价如何设立统计方式等）；二是即使达成统一，成本收益的统计往往耗费双方大量人力进行跟踪、收集、清理和汇报工作，采购视之为财务的工作，而财务又受其专业性所限，导致评估收益整体准确性和效率都不高。

3.如何让采购业务流程更加智能化和自动化，提升工作效率与合规，减少人为因素导致的价值流失？

很多国内企业在过去10年间，纷纷建立和强化了自身间接采购流程和角色分工，也陆续在建设自己的电子化流程，希望减少线下的管理盲区，利用线上自动化可视化管理，提高采购效率，规避合规风险。然而相比于国际上的领先企业，仍然有不少企业面临着升级之痛，比如部分企业订单到支付环节仍然保留了很多人工操作和线下处理的内容，使得采购人员线上线下来回切换；比如寻源系统、订单系统及审批系统之间数据没有打通导致多次录入的风险；再比如集团内部各分公司采用不同的电子系统实现同样的功能而导致整体数据标准和质量参差不齐。采购管理层烦恼的不仅仅是如何选择电子化端到端的系统，更重要的是他们应该如何识别现有机制中的问题点，把对公司最迫切、收益最重要的流程改变转化为对端到端系统的要求，并在建立数字化系统时站在战略的角度通盘规划。

4.缺乏有效的采购供应链风险管理机制和措施

供应链脆弱性一词在近年来被越来越多的采购管理者甚至公司最高决策层所提及。鉴于屡次出现的黑天鹅事件，以及区域性的政治经济变化，公司的管理者们也意识到其对采购供应链的潜在的风险和影响。然而，他们往往会缺少行之有效的管理机制，根据宏观和微观的外部市场动态，识别其对于公司采购供应链运营的冲击和启示。更多的情况是采用临时性的措施于事后进行补救，如何能够前瞻性的预测风险并制定相应预案，对于大部分企业仍然是个尚未能够回答清楚的问题

如今，数字化技术已经逐步进入企业运营管理的方方面面，帮助企业大幅提升运营效率、提供决策洞见。而针对间接采购品类多样、复杂度高的特性，数字化技术也将在这一领域一展身手。

数字化技术在间采领域的发展契机

数字化重新定义间接采购

随着数字化技术的高速发展，间接采购的管理将被重新定义。人工智能与高级算法驱动的数据分析技术将间接采购相关的大数据转化成提升采购竞争力所具备的洞察，机器人流程自动化、可视化电子采购目录、无纸化操作与移动端设备将极大地简化繁琐的间接采购执行。数字化采购通过应用一系列相互关联的技术手段，为企业的间接采购管理打造前瞻性的战略寻源、自动化的采购执行以及主动性的供应商管理，帮助企业降低成本、提升效率与用户体验、控制风险，并发掘新的价值来源。

我们认为数字化技术的发展给间接采购管理带来新的思路主要在以下三个方面：

1.将数据转化成支持战略决策的关键洞察

采购部门作为连接内部业务伙伴与外部供应商的关键窗口，是企业内部与外部多个数据流的汇聚中心。因此，如何利用并最大化这些数据的价值是数字化采购需要回答的首要问题，而人工智能与高级算法技术在这个过程中起到了重要作用，它可以从支出数据、供应商绩效数据、采购流程数据以及供应市场数据等多个角度为企业建立洞察。主要表现在：

- **从支出数据分析中建立寻源洞察**

  部分领先企业已经开始应用人工智能与高级算法技术来实现支出数据清理与分类的自动化。这些工具与机器学习能力相结合，使用高级算法引擎自动地提取ERP中的有效数据，根据定义的采购业务逻辑与管理规则自动地对数据进行统一和分类。通过集成分析功能与其他数据源，这些工具可以有效地识别间接采购中的成本优化机会与协同效应。

  例如：一家领先的金融服务公司在全国范围内有超过50家的分支机构，为了解公司整体的月度采购支出情况，需要各分支机构花费2天的时间手动对数据进行收集、清理、整合及上报。在实施数字化采购平台后，应用支出分析工具可以自动化地从财务系统中收集并清理数据。运用支出分析魔方根据品类结构与会计科目的映射关系，自动地对数据进行分类。在与合同数据及其他数据集成后，数字化采购平台可以自动地生成跨分支机构的物业管理支出价格与规格对标，评估在物业管理支出中是否存在价格套利机会或人均每平方米的成本是否符合预期等重要发现。

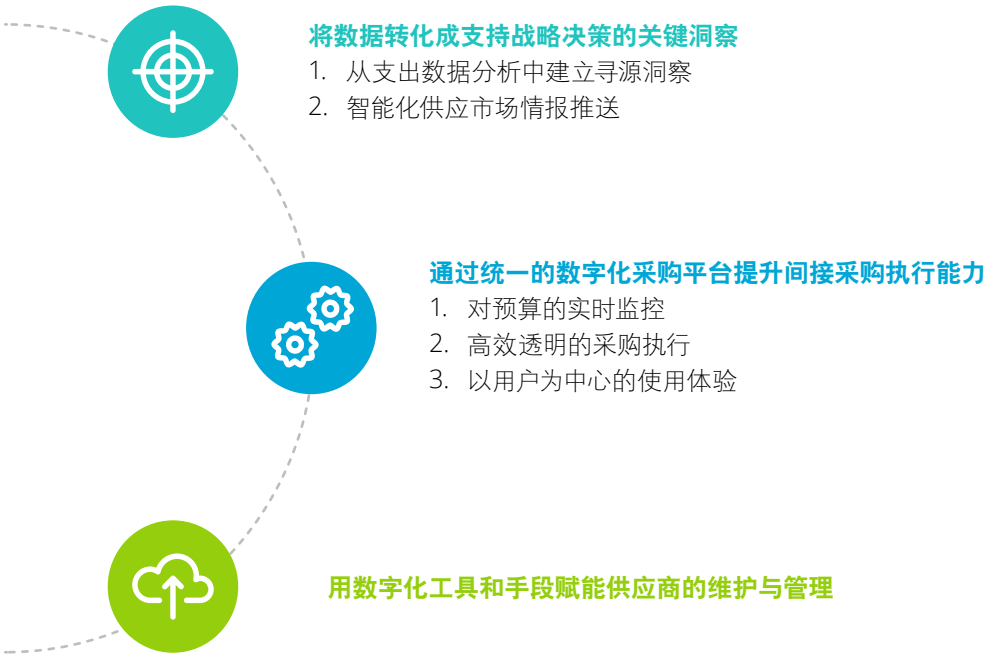
- **智能化供应市场情报推送**

  在过去，间接采购通常由业务伙伴主导，采购品类经理由于兼顾的品类较多较杂，很难及时在业务专业性较高的供应市场进行深入的信息获取和分析。领先的数字化采购平台利用最新的认知技术提供自动化的供应市场情报收集，帮助品类经理监控供应市场趋势、跟踪供应商动态。根据预设的关键字段，认知技术通过网络爬虫程序，在多个数据源中进行信息的收集与推送，数据源包括公共数据源（例如：新闻媒体、行业协会、社交媒体等）和非公共数据源（例如：企业征信机构、付费内容、第三方报告等）。收到情报推送后，品类经理可以对情报内容进行评价，机器学习算法将根据评价的结果持续地提升情报推送的质量与相关性。品类经理还可以在平台上将推送的情报进行标记，作为制定品类策略的输入与跨部门团队进行分享。

2.通过统一的数字化采购平台提升间接采购执行能力

针对间接采购管理，大多数中国企业普遍存在大量的手动流程，不仅效率低下，还会导致采购历史无法追溯，合规性难以保证等风险。使用传统纸质流程

图7、数字化重新定义间接采购 （来源：德勤管理咨询）



会出现发票丢失或文档错误，降低订单与付款的准确性。部分领先企业已经开始在统一的数字化采购平台中对间接采购进行管理，通过建立标准化流程与实施流程自动化来进一步提升管控、效率与用户体验。

- **对预算的实时监控**
  间接采购与业务部门的预算规划联系紧密，当出现未经批准的间接采购支出时，会对现金流产生影响，而这种情况影响通常只能在月末的预算差异报表中发现。数字化采购平台可以提供更有效的管控措施，利用采购申请时的即时预算仪表盘，帮助员工在产生支出前了解对预算的影响。在统一的平台管理下，所有的采购动作都被记录下来，保证采购过程的透明度与合规性。

- **高效透明的采购执行**
  很多间接采购的需求具有频率高、金额小、无规律性的特征。数字化采购平台可以根据品类分类、采购金额或供应商等一系列条件来灵活地制定效率最大化且满足合规要求的审批规则。当采购申请触发某一条件或某一系列条件时，系统将自动地把采购申请推送至相应的审批人。审批人可以直观地看到他们在审批链中的位置以及批准历史，并可以通过邮件或移动端应用对采购申请进行批准或拒绝。采购申请被批准后将自动生成采购订单，通过邮件或供应商门户第一时间流转至供应商。在执行发票和付款时，利用机器人流程自动化技术可以进一步地简化或替代重复手工劳动，提升效率，使得采购及财务人员可以专注在业务价值更高的工作中。

- **以用户为中心的使用体验**
  间接采购的需求分散和业务专业性较强决定了在企业内部涉及整个采购过程的员工数量多。这些员工来自各个不同的部门、业务线或地区。面对庞大的用户数量，数字化采购平台的用户体验尤其重要。在过去，用户通常需要熟练掌握ERP采购模块的操作指南，手动输入品类编号来检索需要采购的间接物料，然后从冗长的清单中找到要购买的商品，并根据线下维护的会计科目表输入本次采购支出应被分配的成本中心信息。领先的平台以用户为中心进行设计，告别呆板陈旧的ERP系统界面，建立类似于亚马逊电商平台的首页，通过可视化的电子采购目录，用户可以浏览平台上已经维护好的所有商品信息，或者通过超级搜索框键入关键字来找到应采购的商品，整个过程可以像在电商平台上购物一样的方便和快捷。

3.用数字化工具和手段赋能供应商的维护与管理

针对间接采购形成的长尾支出，可以通过引入企业级电商的方式，将数字化采购平台与电商平台的采购目录进行对接，由采购部门与电商约定可采购商品的价格和范围。用户可以直接通过数字化采购平台，以Punch-out （电子目录跳转）的形式向电商网站下单采购，从而减少长尾支出，用技术手段将零星采购的供应商限定到固定的几家电商平台，降低供应商数量。

采购数字化转型后将显著提升与供应商的合作，供应商被引入数字化采购平台之后，可以统一在平台上完成所有的相关工作，包括接收和确认采购订单、管理电子目录、发送发票、更新信息等。供应商可以通过门户了解每一笔订单与发票的实时状态，当出现异常时，可以即时地通过沟通渠道对采购订单或发票进行讨论。

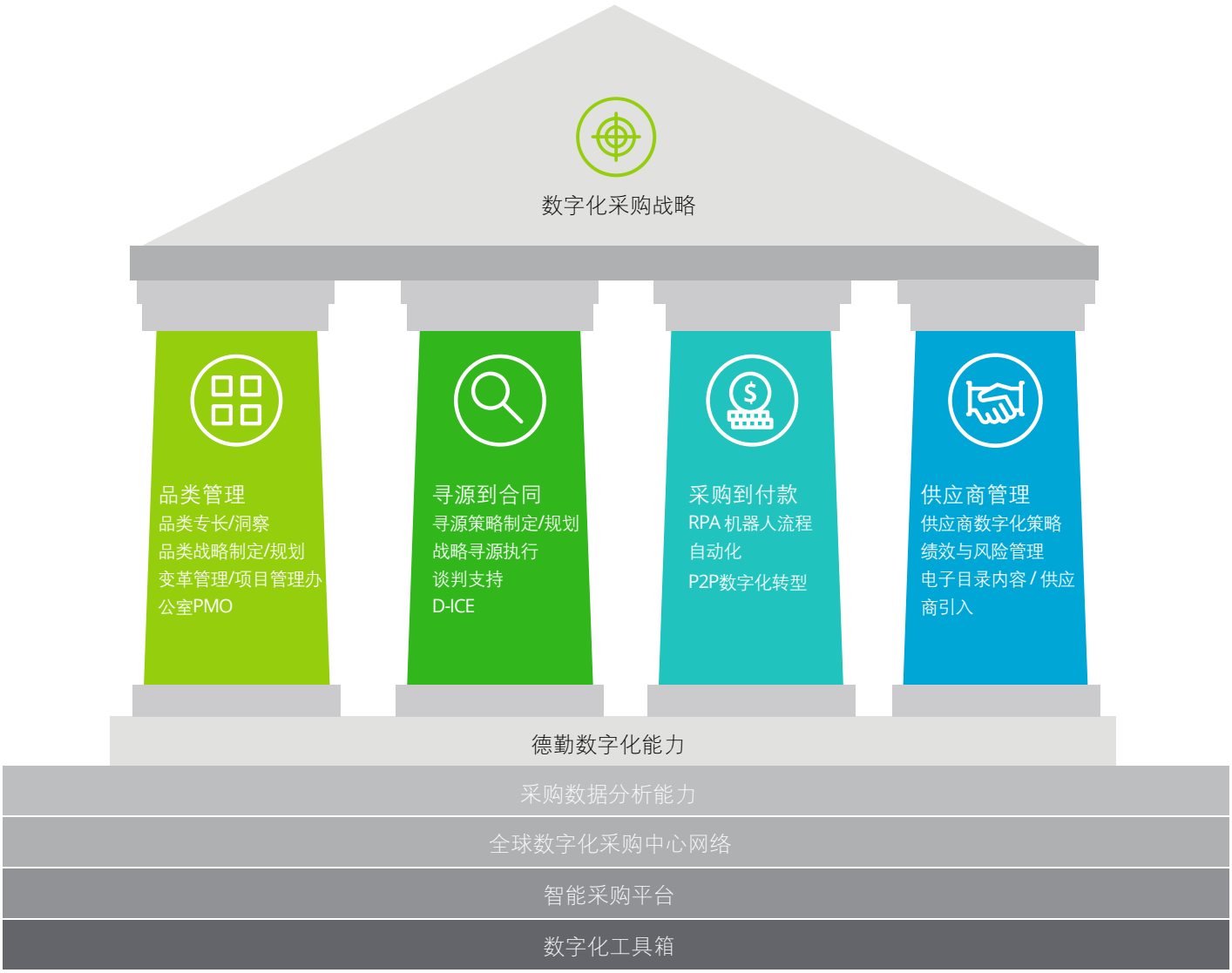
供应商风险和对于采购企业的整个供应链运营会造成极大影响。大多数中国企业仅对供应商进行季度或年度检查，或者依赖第三方提供静态的信用或风险评估报告。领先的数字化采购平台采取不同的方法，通过人工智能技术，使用来自多个第三方数据源以及全球其他用户的集体洞察，并与财务、司法和新闻信息相结合，为每个供应商计算风险得分，提供对每个供应商从“同类最佳”、“可信”、到“高风险”的实时动态风险评级与更新。

一站式采购转型升级方案：德勤数字化采购咨询服务

综上所述，我们可以看到在间接采购再升级的过程中，数字化的应用既符合将来采购业务的实际需求，又能够通过更好的连接内外部资源将采购价值最大化。德勤的数字化采购咨询服务将先进的数字化工具与深厚的品类专业经验相结合，通过前瞻性、定制化的咨询方案，帮助客户实现采购数字化转型，建立高阶的成本、支出及品类市场的洞察，借助数字化手段降低成本，提高效率并预防风险。德勤创建了由资深专家组成的全球数字化采购中心网络，这些资深专家具有智能平台、高级分析和下一代数字化工具的专业经验与强大能力，包括认知计算、机器学习和机器人流程自动化。

德勤采购咨询业务还开发了一系列的专有工具，贯穿于采购内部的各个领域。机器人流程自动化可以减少流程中的手动操作，提升效率与准确性；德勤数字工作流平台可以提高项目服务交付的质量与一致性；全球采购洞察GSI工具可以帮助客户聚焦全球采购重心，缩短战略寻源周期。德勤智能内容提取和认知支出（CognitiveSpend）技术，可以进一步实现对非结构化数据的处理和支出交易数据快速分类。在可以预见的未来，贯穿于整个间接采购业务的数字化能力将极大地助力企业间接采购职能再升级。

图8、德勤数字化采购解决方案 （来源：德勤管理咨询）



回首过去，总结得失，抬头向前，走向间接采购再升级的卓越之路，你准备好了吗？

德勤中国联系人

龚戈亮
德勤管理咨询中国
供应链及网络运营服务领导合伙人
电子邮箱：ggong@deloitte.com.cn

李依洁
德勤管理咨询中国
合伙人
电子邮箱：angili@deloitte.com.cn

黄琦
德勤管理咨询中国
总监
电子邮箱：junehuang@deloitte.com.cn

胡攀
德勤管理咨询中国
高级经理
电子邮箱：phu@deloitte.com.cn

办事处地址

北京
北京市朝阳区针织路23号楼
国寿金融中心12层
邮政编码：100026
电话：+86 10 8520 7788
传真：+86 10 6508 8781

长沙
长沙市开福区芙蓉北路一段109号
华创国际广场3号栋20楼
邮政编码：410008
电话：+86 731 8522 8790
传真：+86 731 8522 8230

成都
成都市高新区交子大道365号
中海国际中心F座17层
邮政编码：610041
电话：+86 28 6789 8188
传真：+86 28 6317 3500

重庆
重庆市渝中区民族路188号
环球金融中心43层
邮政编码：400010
电话：+86 23 8823 1888
传真：+86 23 8857 0978

大连
大连市中山路147号
森茂大厦15楼
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

广州
广州市珠江东路28号
越秀金融大厦26楼
邮政编码：510623
电话：+86 20 8396 9228
传真：+86 20 3888 0121

杭州
杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206室
邮政编码：310008
电话：+86 571 8972 7688
传真：+86 571 8779 7915

哈尔滨
哈尔滨市南岗区长江路368号
开发区管理大厦1618室
邮政编码：150090
电话：+86 451 8586 0060
传真：+86 451 8586 0056

合肥
合肥市政务文化新区潜山路190号
华邦ICC写字楼A座1201单元
邮政编码：230601
电话：+86 551 6585 5927
传真：+86 551 6585 5687

香港
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

济南
济南市市中区二环南路6636号
中海广场28层2802-2804单元
邮政编码：250000
电话：+86 531 8973 5800
传真：+86 531 8973 5811

澳门
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-L座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

蒙古
15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street
1st Khoroo, Sukhbaatar District,
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia
电话：+976 7010 0450
传真：+976 7013 0450

南京
南京市建邺区江东中路347号
国金中心办公楼一期40层
邮政编码：210019
电话：+86 25 5790 8880
传真：+86 25 8691 8776

宁波
宁波市海曙区和义路168号
万豪中心1702室
邮政编码: 315000
电话：+86 574 8768 3928
传真：+86 574 8707 4131

三亚
海南省三亚市吉阳区新风街279号
蓝海华庭（三亚华夏保险中心）16层
邮政编码：572099
电话：+86 898 8861 5558
传真：+86 898 8861 0723

上海
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码：200002
电话：+86 21 6141 8888
传真：+86 21 6335 0003

沈阳
沈阳市沈河区青年大街1-1号
沈阳市府恒隆广场办公楼1座
3605-3606单元
邮政编码：110063
电话：+86 24 6785 4068
传真：+86 24 6785 4067

深圳
深圳市深南东路5001号
华润大厦9楼
邮政编码：518010
电话：+86 755 8246 3255
传真：+86 755 8246 3186

苏州
苏州市工业园区苏绣路58号
苏州中心广场58幢A座24层
邮政编码：215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津
天津市和平区南京路183号
天津世纪都会商厦45层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 8312 6099

武汉
武汉市江汉区建设大道568号
新世界国贸大厦49层01室
邮政编码：430000
电话：+86 27 8526 6618
传真：+86 27 8526 7032

厦门
厦门市思明区鹭江道8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

西安
西安市高新区锦业路9号
绿地中心A座51层5104A室
邮政编码：710065
电话：+86 29 8114 0201
传真：+86 29 8114 0205

郑州
郑州市郑东新区金水东路51号
楷林中心8座5A10
邮政编码：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710



关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为及遗漏承担责任，而对相互的行为及遗漏不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息。

德勤是全球领先的专业服务机构，为客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络及关联机构（统称为“德勤组织”）为财富全球500强企业中约80%的企业提供专业服务。敬请访问www.deloitte.com/cn/about，了解德勤全球约312,000名专业人员致力成就不凡的更多信息。

德勤亚太有限公司（即一家担保有限公司）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过100座城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤中国持续致力为中国会计准则、税务制度及专业人才培养作出重要贡献。德勤中国是一家中国本土成立的专业服务机构，由德勤中国的合伙人所拥有。敬请访问 www2.deloitte.com/cn/zh/social-media，通过我们的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构（统称为“德勤组织”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。

©2020。 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0473143

这是环保纸印刷品