



后疫情时代物流应对之策  
构建韧性、高协同性、可持  
续的物流供应链

因我不同  
成就不凡

始于1845

# 目录

1. 前言	3
2. 新挑战：突发的新疫情为物流业带来新挑战	4
2.1 疫情对物流行业带来冲击	4
2.2 疫情对物流运营带来挑战	5
2.3 疫情影响供应链、产业链稳定	5
3. 新机遇：疫情防控常态化下物流业面临的新机遇	6
4. 新对策：新疫情时期大考之下的应对之策	7
4.1 策略层面：打造风险防范下兼具成本与服务策略， 提高物流通达性和韧性	7
4.2 运营层面：智慧运营，提高运营协同和响应能力、 保障业务稳定性和持续性，实现降本增效	9
4.3 数字化底座：搭建控制塔，强化数字化系统应用， 让数据产生更大价值	10
5. 德勤服务	12
6. 结语	13
7. 联系我们	14

# 前言

2020年以来新冠疫情的爆发给各行各业均带来巨大冲击，而2022年新疫情相较之前呈现点多、面广、频发的特点，尤其是上海、吉林、北京等地的疫情防控，对物流业带来巨大影响，行业一度陷入“至暗时刻”，2022年4月物流景气指数处于历史低位。

物流是各行业乃至社会运转的大动脉，也是民生保障的重要支撑，因其社会化服务程度高、传导性强特点，疫情对物流行业的冲击会传导和极大影响上下游企业生产经营以及居民正常的社会生活。当下，如何构建兼具“韧性”、“高协同性”和“可持续性”的物流供应链是众多物流人需重点关注和思考的话题。

德勤通过大量的行业观察与项目实践，就当前物流行业企业所面临的挑战和应对之策进行了总结，希望通过本白皮书为物流行业企业制定韧性策略、实现智慧运营及打造坚实的数字化底座提供思路和借鉴。

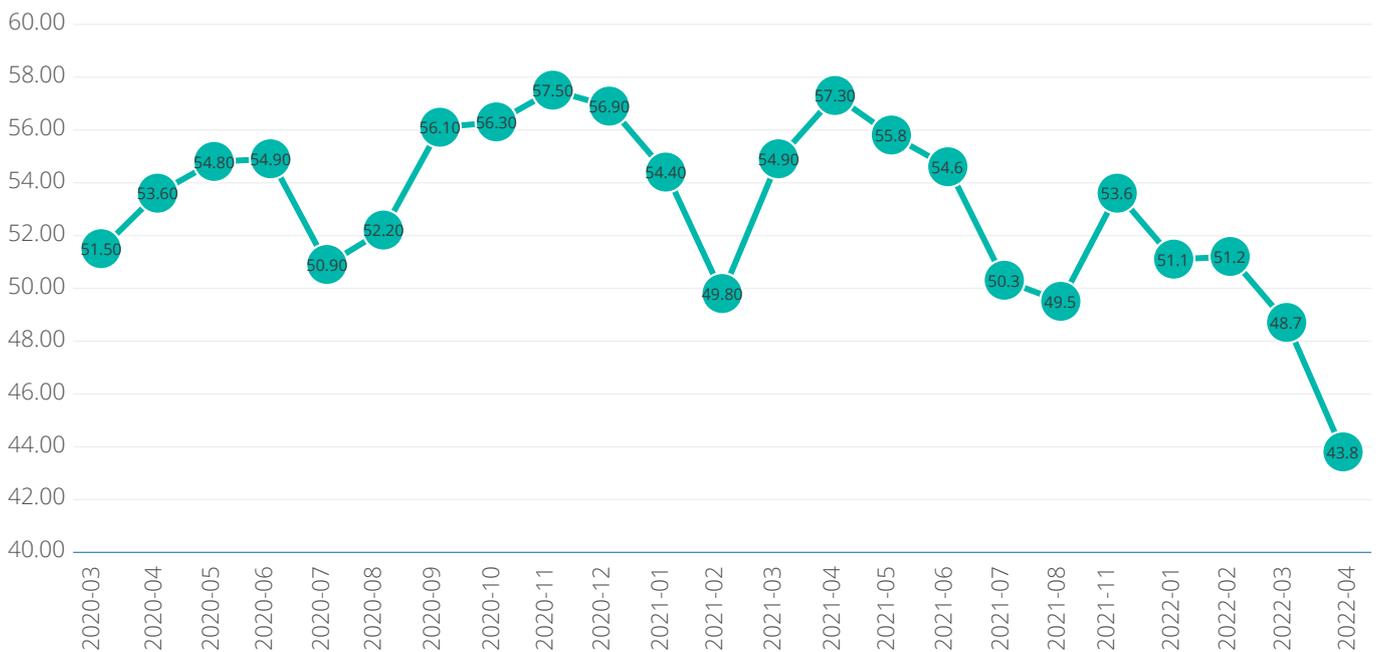
- 策略层面：打造风险防范下兼具成本与服务策略，提高物流通达性和韧性
- 运营层面：智慧运营，提高运营协同和响应能力、保障业务稳定性和持续性，实现降本增效
- 数字化底座：搭建物流控制塔（内塔和外塔），强化数字化系统和应用，让数据产生更大价值

# 新挑战：突发的新疫情为物流业带来新挑战

## 疫情对物流行业带来冲击

第一，物流景气指数处于低位。在本波疫情影响下，全国物流行业遭遇历史冰点，根据Wind数据显示（见图1），2022年4月中国物流业景气指数(LPI)为43.8%，较3月回落4.9个百分点，处于2020年3月份以来的历史最低点。

图1：中国物流业景气指数%（LPI）



数据来源：Wind

**第二，公路货运量和货物枢纽吞吐量下滑明显。**截至4月18日，全国整车货运流量指数同比增速在-20%至-30%区间波动，其中受疫情影响较大的地区如上海，其一周同比增速位于-80%至-90%区间内。货物枢纽吞吐量增速放缓，3月全国主要的公共物流园区吞吐量指数为104.15，同比下降18.1%；3月主要快递分拨中心的吞吐量指数为97.85，同比下降18.3%。

**第三，快递量同比下滑。**在中国快递市场类似的情况并不多见。多地快递出现了暂缓甚至中断的现象，部分电商平台也出现了延误发货、暂停发货现象，根据国家邮政局相关数据，3月份全国快递业务量完成85.4亿件，同比下降3.1%；业务收入完成818.5亿元，同比下降4.2%。



### 疫情对物流运营带来挑战

断货、断网、断路、缺人、缺运力，本次疫情对物流运营带来多重挑战。

**第一，通达性受阻。**受多地爆发的疫情和各地防疫政策影响，物流网络面临各类阻隔和切断，这对物流服务时效保证带来挑战。一是全球网络严重受阻。随着跨境物流通关关口关闭和通关效率降低，全球网络严重受阻；二是跨区域流通难度大。运输线路暂停、地区性道路封闭也使得全国和区域性网络受阻。三是同城最后一公里无法送达，城市小区禁止快递进入、农村地区包裹无法下发到村，使得终端配送运作和安全性面临极大挑战。

**第二，运力资源短缺。**全国各地流动限制及防疫要求，众多物流一线员工返岗困难导致物流业务运营稳定性受限。公路运力资源也由于司机进出疫区的隔离要求出现短缺。在一线劳动力方面，上海、北京等地疫情爆发，同城零售线上需求激增，地区骑手供给紧张，区域内同城物流受到很大影响。

**第三，需求的突变和波动。**一方面医用和救灾物资配送以及电商末端配送需求激增，一方面众多企业无法开工延迟复工，令不少物流企业短期内处于无货可运的境地。需求波动于企业物流调度安排带来巨大挑战；同时，需求突变还可能影响物流账款周期，并转化为现金流压力，3月份全国企业资金周转率指数在50%上下波动。

**第四，物流成本攀升。**人员供需紧张导致人力成本提升，截至3月底，物流人力成本增长超过10%；国际政治经济环境不稳定也带来油价持续上升、运输成本不断上涨，截至4月初，每吨汽柴油零售价比年初累计上升近2000元，上涨24.4%；另外，物流企业需承担额外疫情防控成本（如包裹消毒成本等）。

许多企业陷入时效降低、经营成本高、人手短缺窘境，本就艰难求存的中小型物流企业、个体卡车司机雪上加霜，部分中小微物流企业面临“亏损”挑战。

### 疫情影响供应链、产业链稳定

上海是国际航运中心、中国制造业中心城市之一。约占全国四成产能的芯片制造产业、占全国三成的关键汽车零部件产业以及国际知名的生物医药、化工材料等产业行业均落户在上海，本轮上海疫情对相关产业链影响巨大。

以汽车行业为例，上海汇聚了上汽、通用、大众等全球汽车巨头，还有特斯拉等新锐车企；另外，上海的汽车零部件供应商较多，全球零部件百强企业、几乎都在上海及周边设厂，规模较大的供应商有上千家，小微企业达2万多家。这些整车以及零部件企业受到影响最大，因为防疫政策缺少员工、外加生产和物流停滞，很多企业进入减缓生产和部分停产阶段；虽然部分企业闭环生产，但疫情防控切断了整个产业链的物流系统，原材料和产成品无法有效运输，后续或将进一步波及供应链较依赖长三角地区的主机厂。

# 新机遇：疫情防控常态化下物流业面临的新机遇



疫情爆发，无论是政府的救灾和防灾资源运输、企业的生产供应链运作，还是消费者的日常生活消费保障，社会各方都切身意识到物流的作用和重要性。疫情也对众多物流供应链相关企业进行了一场“压力测试”，从行业的长期整体发展来看会迎来一系列机会。

**第一，政策红利、绿色通道。**物流行业对国家安全、经济运行、打造国家供应链竞争力的重要性进一步凸显，政府未来在一体化物流大市场建设、物流枢纽构建、全球物流连接力、核心物流企业扶持、智慧物流发展等方面支持。政府建立全国统一大市场信号的释放，将打破地方保护和市场分割现状，在控制疫情的前提下做大做强国内物流体系，建设现代流通网络，发展数字化第三方物流交付平台，以支撑国内统一大市场以及经济内循环。4月18日，人民银行、外汇管理局出台23条举措支持抗疫和经济发展，开辟“绿色通道”，加大对物流航运循环畅通的金融支持。那些全网运营能力强、数字化能力领先、服务质量好的物流头部企业有望受益于政策红利。

**第二，行业出清、价值回顾。**大型物流企业网络规模优势和抗风险能力凸显，行业整合将加快，并出现更多行业联盟和企业抱团，改善物流行业长期小、散、乱的局面。随着市场加速整合，中小企业的利润空间逐渐被压缩。行业内卷减少，将实现价值回归，从价格竞争逐渐转向价值竞争，重视产品差异化布局和服务质量提升。

**第三，行业细分、场景丰富。**受外部环境影响，整体货量面临下降风险，但细分行业面临机会。随着消费升级所伴随的新零售线上线下互通的创新模式，所催生出的如产地直采、社区团购等消费场景会更加丰富，将迎来高速发展。随着“双循环”的推进和RCEP的正式生效，跨境物流仍存在众多发展机遇。随着制造业迭代升级、大件电商商品下乡等，物流企业所提供供应链服务内容和价值也将升级。

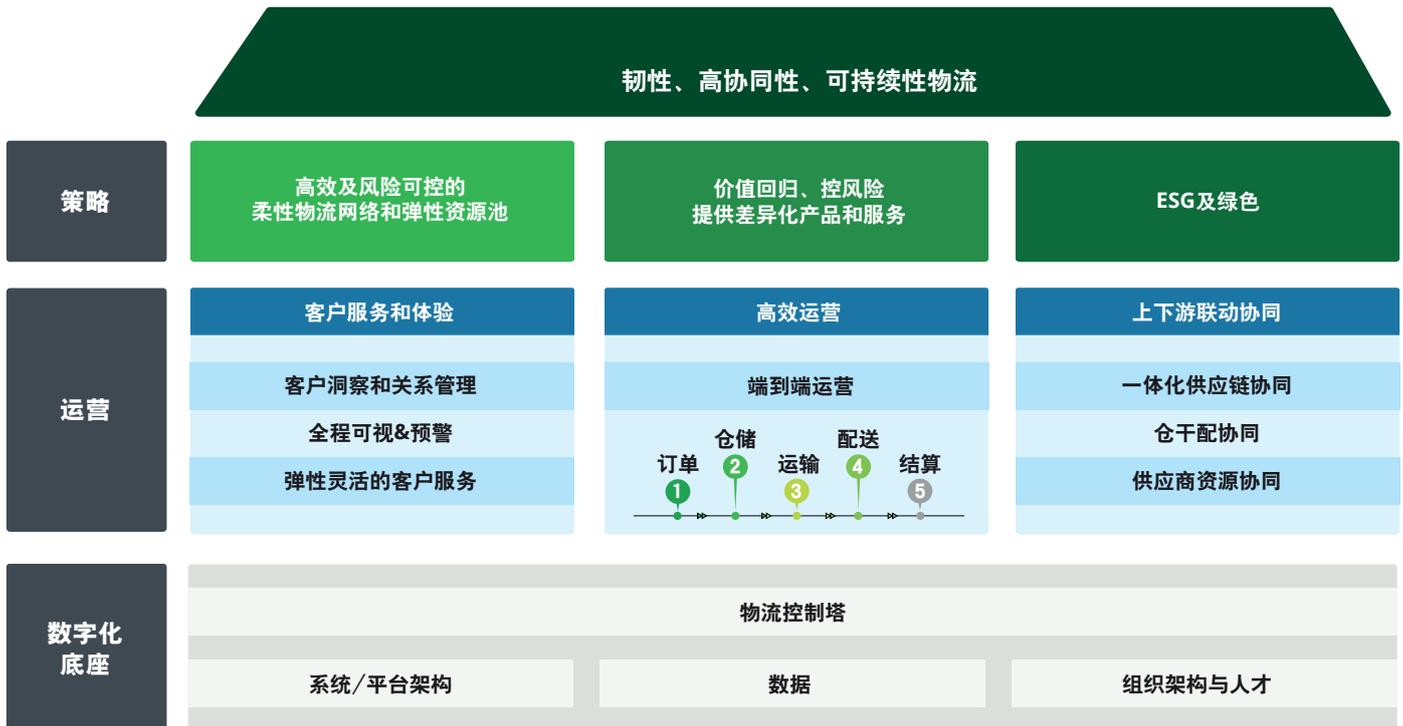
**第四，注重ESG与低碳。**ESG作为一种关注企业环境、社会、治理绩效而非财务绩效的投资理念和企业评价标准，能够衡量公司是否具备足够的社会责任感和可持续发展能力，ESG被纳入核心战略，广泛应用新能源运输设备、环保物料，推动绿色、低碳物流供应链以实现“3060”的“双碳”目标。

# 新对策：新疫情时期大考之下的应对之策

德勤通过大量的行业观察与项目实践，就当前物流行业企业所面临的挑战和应对之策进行了总结，希望通过本白皮书为物流行业企业制定韧性策略、实现智慧运营及打造坚实的数字化底座提供思路和借鉴（见图2）

- 策略层面：打造风险防范下兼具成本与服务策略，提高物流通达性和韧性
- 运营层面：智慧运营，提高运营协同和响应能力、保障业务稳定性和持续性，实现降本增效
- 数字化底座：搭建物流控制塔（内塔和外塔），强化数字化系统和应用，让数据产生更大价值

图2：韧性、高协同性、可持续性物流框架



## 策略层面：打造风险防范下兼具成本与服务策略，提高物流通达性和韧性

第一，构建高效及风险可控的柔性物流网络和弹性资源池，提高灵活响应及柔性调整的能力。

一是强化柔性网络布局，推动物流节点的多功能性和多业务兼容能力，实现整体连接、局部可调整的柔性网络。在疫情防控、通达性受阻情况下，物流业以“时效为先”兼顾“成本和服务”

的网络结构挑战，“柔性、风险可控”成为重要的考虑因素。构建柔性物流网络的关键是企业网络规划时考虑到链路的可替代性以及网络节点和资源的灵活切换能力。疫情期间我们看到头部企业采取多地分仓灵活切仓、从商家仓一键转仓等方式，通过遍布全国的智能骨干运输网络和丰富的配送资源网络，有效解决疫情期间“发货难”问题，其高效可控的柔性网络体现出强大优势。



**二是探索公铁水空等多种运输方式组合，加强运力部署弹性。**公路货运在运输体系中占主体地位，约占70%的货运量。面对公路通道堵塞，行业领先企业快速转向铁路、水路和航空运输等多种运输方式，打通物资配送和企业复工复产的链路。例如，马士基在疫情期间针对苏州、无锡、常州地区推出了全新多式联运服务 - “陆改水”、“公转铁”，全新的多式联运服务灵活运用“水水中转”以及“海铁联运”搭配既有的公路拖车，为客户提供从工厂至同城驳船码头或火车站点的拖车服务，为企业复工复产提供物流解决方案，为新老客户打通外贸生命线。

**三是整合资源，构建灵活弹性的资源池，“多措并举”保障资源稳定。**以人力资源为例，通过灵活开展一线人员借调共享、缓解用工难。本次上海疫情期间，京东在全国招募并调集超过4000位快递员，团队组成“敢死队”，前往上海支援一线运营和物资配送。

通过“灵活用工”平台，发布相关的服务需求订单，灵活获取劳动力资源并降低成本。并通过社会化协同、联盟和平台进行网络和资源共享，深度复用网络资源和基础设施资产，提升资源利用率和规模效应。

## **第二，价值回归、注重差异化产品和服务，实现“强者愈强”。**

**一是，价值回归，控风险、保证稳定的现金流。**这次疫情对物流行业是一次重大洗牌，大型物流企业网络规模优势和抗风险能力凸显，行业整合将加快，出现更多行业联盟和企业抱团，改善物流行业长期“小、散、乱”的局面。无底线的价格竞争或将结束，物流企业回到盈利和提升服务的商业本源。加快市场和客户开拓，保证项目池的稳定性；在项目选择上放弃利润低、应收账款长、垫资多的项目，并通过保护性条款和可变动条款，如油价联动等提高业务稳定性和盈利能力。

**二是，重点行业深耕、注重差异化产品和服务。**聚焦现有优势行业及高潜力行业，实现重点行业深耕，形成重点行业解决方案，提升专业服务能力。针对大客户和中小客户形成差异化产品和服务，大客户提供定制化产品/服务，中小客户则提供相对标准化的服务。

**第三，关注ESG及绿色，从“绿色物流”到“全链路减碳”，实现可持续长远发展。**近年来，国家密集发布物流相关低碳环保政策，物流企业深刻意识到环境、社会及管治的重要性，将ESG和绿色发展融入公司日常经营与管理的理念当中，探索包装、运输、仓储、循环利用及生态合作等方面的绿色可持续发展方式。

**一是绿色包装。**不少市场主体在包装减量和循环上做文章。菜鸟通过“回箱计划”首提快递纸箱重复利用开启绿色物流之路，绿色回收箱已覆盖全国31个省（自治区、直辖市）315个城市，每年预计回收利用上亿个快递纸箱。京东物流则通过优惠政策激励品牌商推行“原发包装”，有数千个商品SKU实现出厂原包装可直发，每年可减少物流行业纸箱使用超20亿个。

**二是绿色运输和仓储。**新能源车将成为物流行业企业的“标配”，随着多地放开新能源货车路权和电池能耗改善，新能源车将规模性投入使用。京东物流提出目标至2030年物流运输车辆实现100%新能源化；绿色仓储，将最大限度地节约资源（节能、节地、节水、节材）和减少污染，太阳能等绿色能源被充分利用。

**三是生态伙伴全链路减碳。**以头部企业为核心，建立供应链各环节的碳核算体系，结合物联网和互联网技术，开发供应链减排的数据采集软件工具，准确及时地掌握供应链环节碳排放情况，降低全链路单位产品或服务的碳排放。



### 运营层面：智慧运营，提高运营协同和响应能力、保障业务稳定性和持续性，实现降本增效

不确定性对物流行业企业的日常生产经营带来了挑战，迫切需要构建高效的运营体系，提高运营协同和响应能力、保障业务稳定性和持续性。

#### 第一，建立科技与数据驱动的动态路由规划与运营可视，保障高效履约。

一是科技与数据驱动，实现动态路由规划与运营可视。通过科技赋能和实践应用感知技术（位置、重量、数量、任务、对象、身份等）和监测数据采集和网络传输技术构建起人、车、场地和设施等物流“要素”联动，通过数据和算法，实现智能调度和动态路由规划，实现动态调整、预警和优化，减少人工派单、调度等问题，提高对需求波动管理和履约质量。

二是流程驱动，实现从订单到交付的全链路协同。当前中小物流企业经营管理仍较为粗放，订单、仓储、运输、搬运、包装、配送等缺少一体化管理和协同。以端到端流程梳理作为驱动，拉通从订单到交付的全链路，实现流程优化和高效运营。

#### 第二，强化客户洞察，搭建弹性、敏捷的组织和运营模式，快速响应客户诉求。

一是强化客户和市场洞察力，实现客户全生命周期管理。通过客户画像、深刻洞察客户和货物量走势，建立“客户洞察与需求分级、产品服务设计、客户服务、客户维护”等全生命周期管理体系。

二是提升客户体验，建立全程可视和主动预警机制。围绕客户可视和预警等需求，依托数字化手段建立起全程可视、可管、可控、可溯机制，并充分利用RPA和AI客服机器人，降低客服环节的人工成本和错误率，提高客户体验、保持客户粘性。

三是快速响应客户诉求，构建客户服务前台场景化、后端交付能力组件化的模式。通过前端场景化划分，灵活的管理不同客户需求，提升客户交互体验；后端交付能力组件化管理，提升从订单到结算全链一体化、标准化运营。平衡客户服务水平以及业务交付/管理集约化。解决方案、产品和能力模块化，以灵活、可调用与组合的方式，满足不同行业、不同客户需求。

#### 第三，建立物流与上下游协同联动机制，实现供应链优化。

一是与客户端一体化供应链协同。物流在整个供应链的作用已经不仅仅是物资运输，需通过与客户供应链的深度协同，在前端供应采购，后端配送规划、资源和库存配置等方面提供一体化供应链协同。

二是网络内部仓干配一体化协同。物流业务仓、干、配送各环节紧密结合，打破分段运行，实现全网一体化运作。根据客户订单密度、订单规律及网络资源，实现仓干配一体化协同。

三是与下游供应商资源协同。建立起对分级分类的供应商管理体系，加强对供应商管控颗粒度与透明度，实现供应商“注册-认证-日常管理-退出”全流程管控，强化跨区域、跨板块的供应商资源协同，实现最大化资源利用。

### 数字化底座：搭建控制塔，强化数字化系统应用，让数据产生更大价值

在应对疫情的过程中，头部物流企业积极运用以无人机、机器人、自动分拣等为代表的智慧物流设备，在提高物流效率、减少人员交叉感染方面发挥了重要作用；部分头部物流企业因专业化系统和物流控制塔而受益颇多。面向未来，企业需要进一步深化数字化系统和技术应用，搭建智能分析平台，让数据产生更大价值。

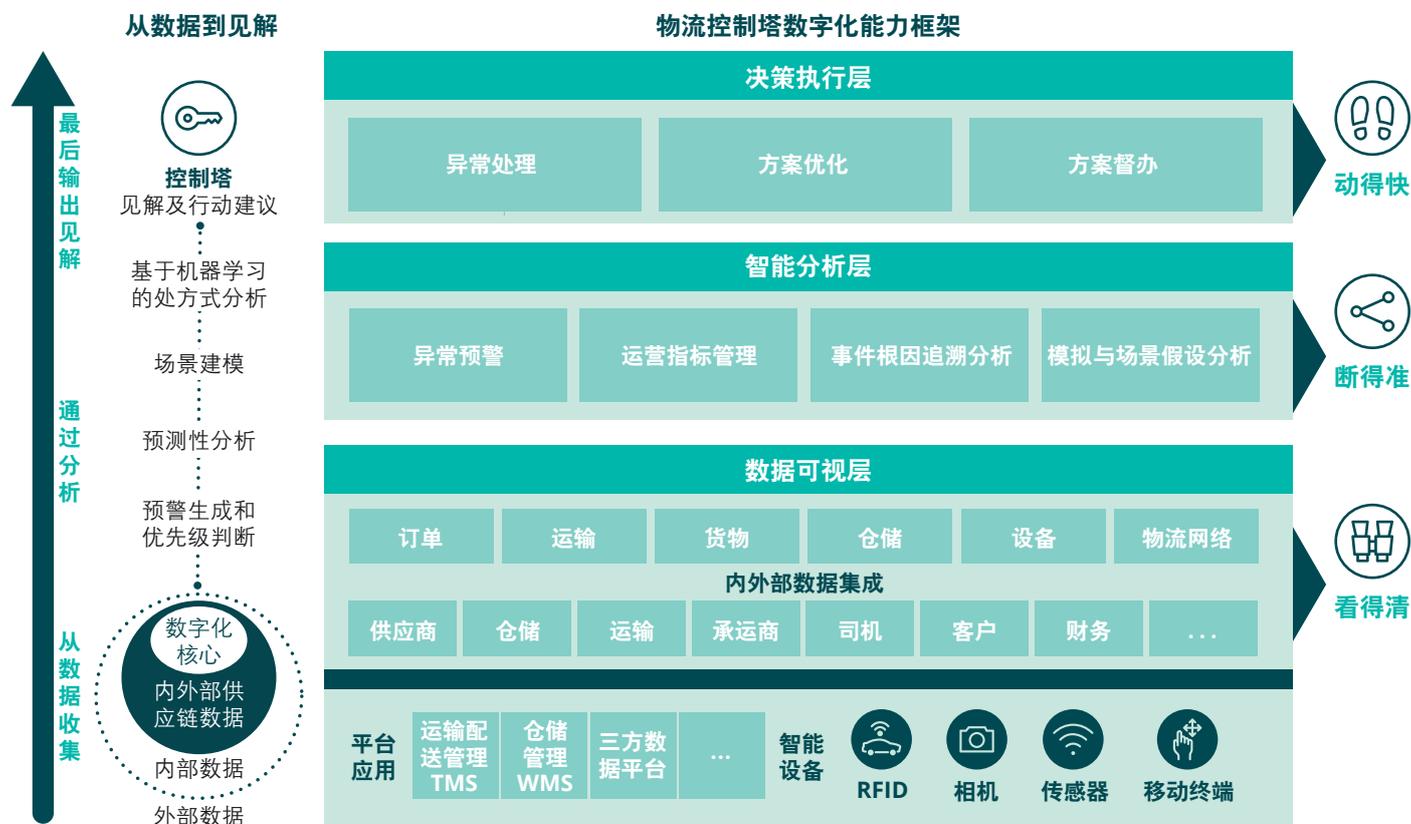
#### 第一，搭建物流控制塔（内塔和外塔），推动内部精细化管理和提升客户体验。

一是强化物流控制塔专业性，围绕内部管理和外部服务构建“内塔”和“外塔”。“内塔”主要面向企业内部，针对企业不同的对象提供差异化服务，例如，为集团管理层提供跨区域整合业务分析和比较、取长补短、促进业务整体提升；为区域管理层提供深度经营分析、挖掘降本增效机会点；为业务操作层提供如状态查询、自动预警、日报表等服务，提升员工效率及服务

满意度。“外塔”主要面向企业外部客户或者合作伙伴，通过网页/小程序等方式提供订阅式物流服务，如货物状态查询/路径追踪等基础服务；也可进一步扩展提供诸如定制化报表、物流管理解决方案等服务，提升企业对外差异化服务能力，增加客户粘性。

二是构建物流控制塔PDCA体系（见图3），形成感知层、洞察层和改善层三个层面协同，实现从数据到见解“智能化”能力提升。一是感知层，获取物流过程中实时信息，了解物流过程中“发生了什么”，通过灵活的接口技术、5G、物联网等手段实时采集数据，集成内外部数据，实现“看得清”。二是洞察层，了解事件发生背后的原因，弄清楚“为什么发生”。通过预测分析快速定位到问题和原因，分析风险事件影响，并通过场景模拟所提供定量分析基础上提供潜在解决方案，让管理层决策“判得准”。三是改善层，强调“怎么做”及执行完后“效果如何”，针对最终方案进行响应并监控其执行效果及制定持续改进计划，从而“动的快”，实现异常处理和方案优化。

图3：物流控制塔数字化能力框架



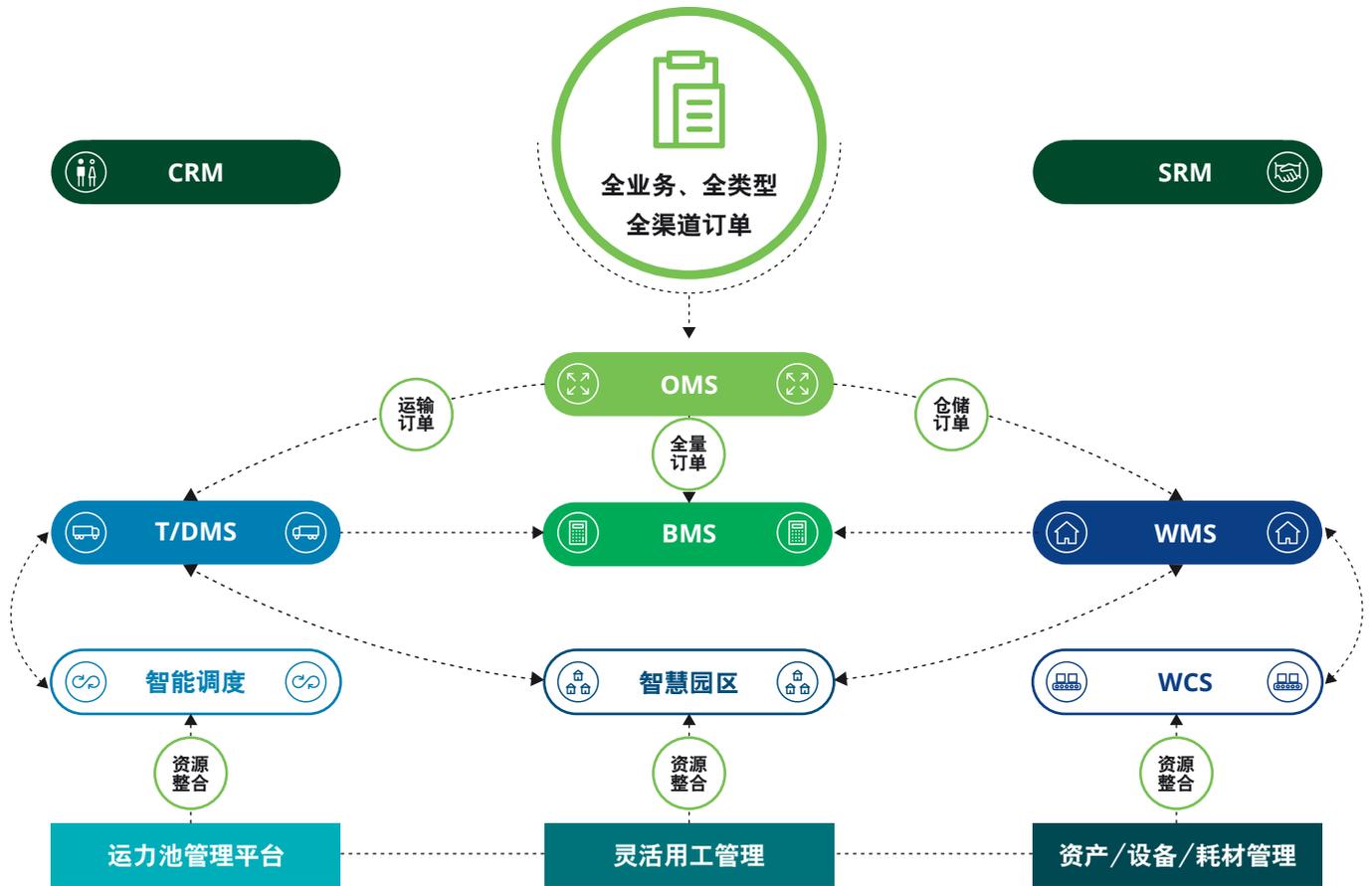
**第二，构建前中后台系统架构，通过流程/IT服务化，灵活编排业务能力。**

一是打造具备“灵前台、强中台、稳后台”的系统构架。灵前台以客户为中心，微服务体系为支撑，提高客户体验。强中台，通过技术能力复用和持续迭代，实现业务能力、数据能力、科技创新能力可复用、可协同、可贯穿、可输出。稳后台，通过规则化管理、智能化运营实现数字化风控和人性化服务。

二是以业务场景驱动构建专业化应用系统（见图4），实现对业务的高效支撑，减少业务与系统两张皮。

以OMS为订单协同中枢，贯通TMS、WMS等核心业务执行系统、BMS计费结算系统，打通客户订单到结算、供应商采购到付款全过程，实现全链路的高效协同。OMS作为统一的订单管理入口，统一对接上游客户多样化的需求，实现订单全链条集成可视与高效协同、提升运作效率和服务专业性，为后续履约奠定良好基础。TMS和WMS接收OMS指令，实现高效执行。BMS则是从数据获取准确性、规则定义灵活性、计算的准确和自动化、财务管理、客户服务等方面进行提升，形成覆盖计费及账务管理的全过程在线化自动化能力。

图4：OTWB应用系统架构



**第三，强化数据治理，发挥数据价值。**

随着信息技术快速发展和深入应用，企业数据呈现出海量增长、动态变化的特征日趋显著。数据治理的核心价值体现在于提高数据质量，打通数据孤岛，围绕数据全生命周期，通过质量监控、诊断评估、清洗修复、数据维护等方式，提高数据质量，确保数据可用、好用。在此基础之上，挖掘数据价值，提高数据对业务的支撑能力，通过数据优化推动卓越运营。

**第四，培育一支具有既懂业务又懂技术的专业团队。**

根据业务和管理转型要求，培育一支具有既懂业务又懂技术的专业团队至关重要。强化面向市场端专业团队配置，熟悉行业Know-how，包括报价、市场开发和产品解决方案等能力；强化面向运营端专业团队配置，包括客户服务、专业调度、路由规划、装载率提升、报关报检、计费与对账等；强化技术能力，熟悉前中后台系统架构配置，熟悉客户关系管理（CRM）、订单管理（OMS）、运输管理（TMS）、仓储管理（WMS）、支付结算（BMS）、供应商关系管理（SRM）等核心系统支持业务和运营。

# 德勤服务

面对外部环境不确定性以及市场新机遇，为协助物流行业企业顺利推进策略、运营和数字化转型进程，德勤咨询可以提供以下六项专业服务（见图5）来协助客户更好地评估、准备并开展转型工作：

图5：德勤物流服务能力

## 物流诊断

通过对标、指标分析等方式评估当前物流运作现状，识别当前现存痛点和短板，并提出未来的改进建议。

## 物流战略及运营模式设计

结合行业趋势、发展现状，制定物流战略定位，明确未来发展方向，并设计一体化运营模式，提高协同效率和效果。

## 物流网络设计

搭建综合考虑“时效”、“成本”、“服务”和“柔性、风险可控”的物流网络方案，协助企业提高应对危机的能力及柔性调整的能力。



## 物流外包及合作战略

制定物流外包及合作战略，帮助客户建立一套合作伙伴筛选和管理的体制机制，提高资源获取的可靠性和稳定性。

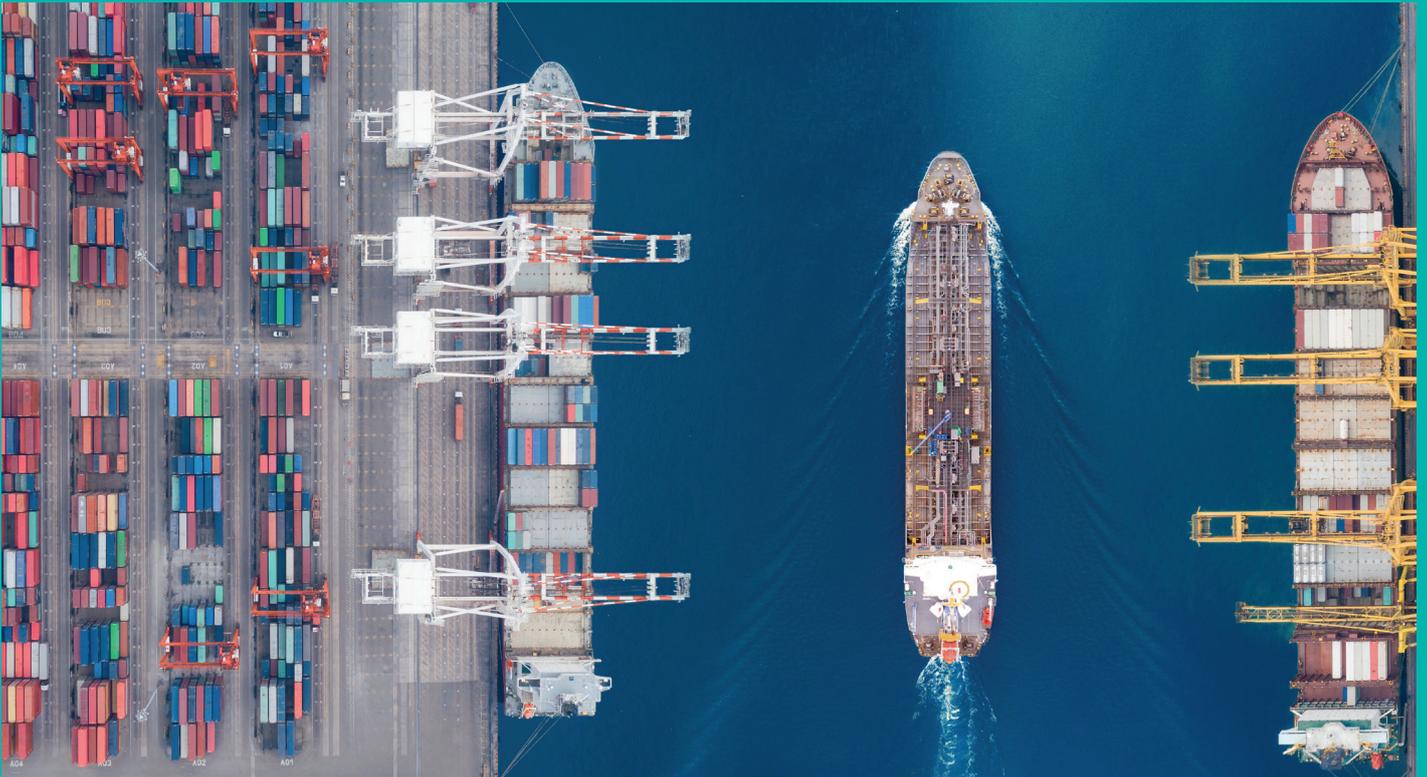
## 端到端运营流程优化

设计端到端的物流供应链管理流程体系，根据客户需求、串联运营指标，打通从订单、仓储、运输、配送、结算等端到端业务流程，实现流程的标准化和规范化。

## 数字化转型

通过构建物流控制塔，帮助客户提升实现端到端物流管理的分析、控制和优化能力；利用领先的数字化方法和工具，助力企业开发、部署并稳健运营领先的智慧物流平台/工具，实现物流运作的信息化和智能化；通过与市场领先合作伙伴建立生态联盟，为客户提供多元化一站式的数字化解决方案。

# 结语



作为国民经济的重要命脉，物流行业拥有十万亿级的大赛道，社会对物流行业寄予厚望。面对未来挑战与机遇，物流行业企业应积极谋篇布局，提高抗风险能力，构建安全、高效的网络及资源能力。德勤咨询基于过去几年的行业观察与项目经验认为物流行业向智慧物流演进，需要从信息化跳脱出来，跟业务紧密结合，逐步由“业务数字化、数据业务化、决策智能化”路径演进，从而走向“智慧物流”，以上总结物流行业企业应对之道，希望助力企业在转型发展道路上坚定信心、收获成功。

# 联系我们



**龚戈亮**

**Geliang Gong**

德勤管理咨询中国  
核心业务运营事业群总裁  
ggong@deloitte.com.cn



**周小良**

**Bryan Zhou**

德勤管理咨询中国供应链与  
网络运营服务领导合伙人  
Brzhou@deloitte.com.cn



**陈臣**

**Cedric Chen**

德勤管理咨询中国总监  
cedrchen@deloitte.com.cn



**甄林萍**

**Jane Zhen**

德勤管理咨询中国副总监  
jazhen@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  
申贸大厦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 8538 2222  
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

郑州市金水东路51号  
楷林中心8座5A10  
邮政编码: 450000  
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](http://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强企业约80%的企业提供专业服务。敬请访问[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about), 了解德勤全球约330,000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。德勤中国持续致力于中国会计准则、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](http://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。

© 2022。欲了解更多信息, 请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM1068451

