

数字化全球商业服务中心在中国

德勤视角：在中国建设数字化全球商业服务中心的驱动力、趋势与方式

前言	1
1. 什么是数字化全球商业服务中心?	2
2. 中国GBS数字化的驱动因素	6
3. 中国GBS数字化的实践案例	9
4. GBS数字化在中国的挑战	13
5. 未来的旅程将会怎样?	16
撰稿人	19
尾注	20

前言

目前,在全球商业服务中心 (GBS) 中开展的数字化实践大都侧重于组织架构优化、服务范围扩展或工作流程优化等有限的几个方面。在此类案例中,“数字化”似乎仅被作为一种辅助性工具应用于GBS,游离于现有运营模式之外,而正是这种认知使得越来越多的数字化项目偏离应有的方向。事实上,企业需要将数字化战略融入GBS的运营模式之中,使其成为GBS运营模式的重要组成部分。在数字化时代,数字基因应流淌于GBS组织的每个角落。

基于德勤咨询丰富的GBS实践经验,此报告旨在帮助全球及中国客户更好地适应数字化时代。报告中包含了德勤对中国市场特有的数字化驱动因素、数字化发展趋势以及领先数字化实践等多方面的专业洞见。不论企业是在思考未来的数字化GBS组织将是何模样,还是在规划将一两个机器人加入其员工队伍,此报告都将从实践的角度为企业提供重新审视GBS数字化战略的思考方向。

1. 什么是数字化全球商业服务中心?

1.1 什么是全球商业服务中心 (GBS)

二十多年来,世界各地的企业都已在一定的业务范围内,通过共享服务和外包,实现了服务交付水平的提高与成本的节约。而现在,一些领先企业已开启了下一阶段的探索。相比以往独立分开管理多

个共享服务中心和外包服务供应商的传统模式,如今的共享服务模式已发展为综合性更强的全球商业服务中心(GBS),并已被广泛应用于各行各业。通过统一协调跨职能的服务交付(例如财务核算和人力资源等),GBS有效地提高了企业内部协作

与服务交付的水平。尽管GBS的形式多种多样,但无论何种形式,绝大多数GBS都具备五个基本特征:跨职能、跨区域、多地点、多来源和多业务¹。

图1



1.2 数字化全球商业服务中心 (Digital GBS)

过去几年中, GBS的价值已得到了市场的充分认可和运用。如今, 随着数字化技术

的广泛应用与高速发展, 许多人都在期待数字化为GBS带来的新一轮效率提升²。机器人技术、物联网和机器智能等革命性技术的出现, 让这样一种变革成为可

能——许多原本需由人力完成的工作, 在无需新设备的情况下, 便能实现随时随地的自动化。所有这些新技术都将对GBS的数字化进程产生深刻的影响。

图2: 影响GBS的八大数字化驱动力



GBS的未来价值在于,它能够通过整合来自不同业务领域、职能部门、地区的数据和信息,在消耗更少资源的同时为企业带来更可观的价值;同时,它还可通过预测分析得到的**洞见**,以空前的**速度**实现用户**体验**的提升。

例如,某全球饮料公司通过智能算法在8小时内对近一万笔税费抵扣进行分析后,减少了近3亿美元的开销。在此案例中,该企业通过利用从非结构化数据中获取的实时洞见,加快了决策过程,这强有力地说明了数字化技术能为自动化操作、资源整合等方面带来无限可能。

某全球零售企业通过进行深度数字化改革,改变了末端客户体验,成功在六年内实现营收翻倍。其目标是为每一位客户提供个性化且稳定一致的客户体验,这需要企业在包括GBS在内的每个触点(touchpoint)上都体现出其对员工和客户价值。同时,员工亦需要在工作中得到与其需求相符的数字化体验,从而进一步为末端客户提供契合的服务。

图3

个性化

以客户为中心的定制化体验



可及性

可与客户进行交流的多种渠道

分析

从组织数据中洞察核心观点的强大分析能力

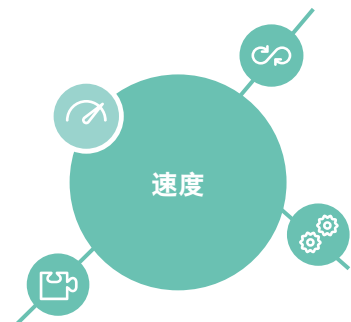


创新

更具战略性的增值服务

前瞻性决策

支持企业决策的预测性分析



整合

高度集成化的端到端完整工作方式

敏捷性

运用灵活的方法论与具备敏捷性思维的人才对产品和服务进行快速调整

协作

有效的参与机制与管理流程

自动化

通过将人力与数字化手段结合,实现流水作业

1.3 GBS数字化该如何进行?

为了成功实现GBS的数字化转型,企业需要了解、评估其GBS的数字化成熟度,这将有助于企业制定实现数字化转型目标的正确路径。“数字化成熟度模型”由德

勤和TM论坛共同提出,该模型为评估企业数字化成熟度提供了完整的框架³。为实现数字化转型的既定目标,企业需要经历以下几个步骤:

图4: GBS数字化转型的关键步骤



2. 中国GBS数字化的驱动因素

2.1 以客户为中心的市场环境

2018年，中国数字经济体量达31万亿元⁴。得益于多年来对互联网、大数据和科技的持续投资和发展，中国已经逐渐从一个工业化经济体转变为一个数字化经济体。与此同时，中国市场也正在经历“生产力导向”向“顾客导向”的转变。顾客至上理念的蓬勃发展，使得市场更青睐那些能持续带来增值产品和服务，且能抓住不断变化的客户需求的商家。因此，为了能在这样一个多变的市场中生存，越来越多的

企业正在加速数字化进程，采用以客户为中心的商业模式。

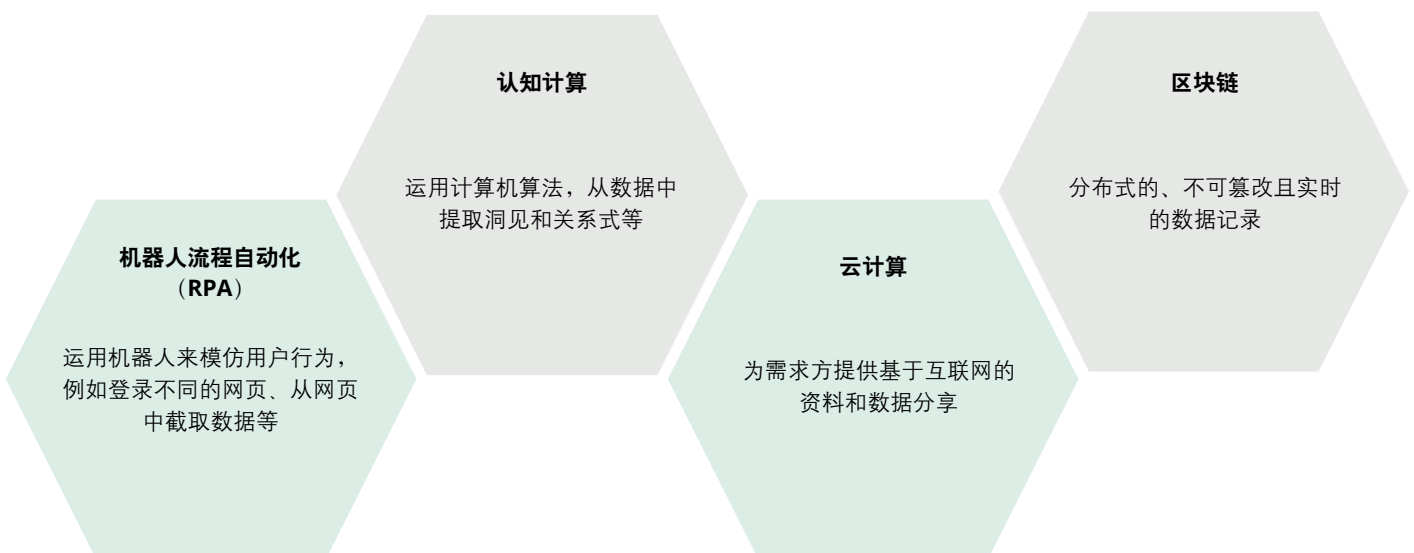
一个具备多种先进科技手段的数字化GBS无疑可以使企业在这样一个以客户为导向的市场中变得更具竞争力。一方面，数字化的GBS可以使企业接触到全球各业务单元的完整客户数据。另一方面，认知计算、人工智能等技术在数字化GBS中的应用，可以使企业开展更全面、更深入的客户分析。因此，越来越多的企业正借

助GBS数字化的手段向客户传递更个性化和独一无二的体验。

2.2 监管层面的新兴技术与数字化趋势

颠覆性技术的发展是驱动中国GBS数字化发展的主要因素之一。随着大量新技术的不断成熟，越来越多革命性技术已经被运用到GBS的运作中，企业（尤其是那些已有GBS的企业）也正积极地推动GBS数字化的进程。

图5：在中国蓬勃发展的新兴技术



当新技术使数字化GBS变得可行时，政府监管层面所呈现的数字化趋势使得GBS数字化这一过程变得更加顺畅。举例来说，中国政府于2015年提出了“互联网+”国家战略，并加大了对于电子政务系统的

投资，使得公务员可利用信息技术、互联网和自动化等技术处理日常工作，为群众提供服务。电子政务系统让企业内部系统与特定政府信息数据库之间的连接成为可能。由此，基于大量结构化数据来运行

的新技术（例如：认知计算和机器学习技术等）在GBS中的应用所面对的阻力将会大大减少。



2.3 企业对卓越运营的追求

中国的经济结构转型加大了市场波动性且加剧了市场竞争。企业若想在快速变化的市场中保持良好的发展势头，卓越运营将会变得比以往任何时候都更重要。而成本控制和风险控制，是企业内部运营管理的两个永恒话题。

中国不断增长的人力成本正在逐渐吞噬通过低人力成本实现成本套利的空间，也给那些想通过低成本的方式实现卓越运营的企业带来了压力。而数字化GBS可以从短期和长期两个方面帮助企业实现成本控制。举例来说，企业可以通过运用RPA代替人工，将劳动力从某些原本需要

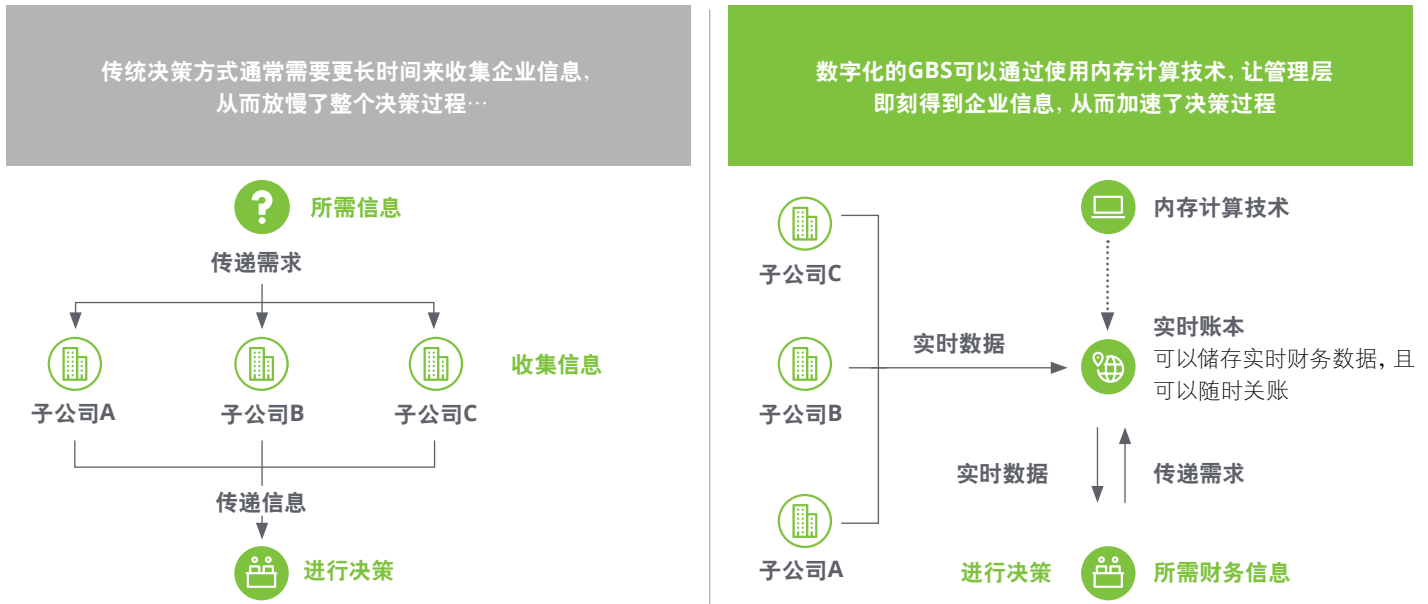
人为手动操作的工作中释放出来，从而快速降低人力成本。长远来看，企业可以通过众包或区块链技术，探索新的运营模式，从而降低运营成本。

随着中国政府对国企和上市公司的监管力度不断加大，企业对内部风险管控的需求也不断增加。由于GBS通常是直接由公司总部设立和管理的，它与企业的整体利益最为契合。因此，为了避免各部门或各业务单元的单方面利益与企业整体利益的冲突，也为了保障管理的合规性，许多企业已将某些特定部门（如财务部门）移入GBS。

2.4 企业希望获得有价值的洞见

除成本和风控外，企业的应变能力也已成为评估其在快速变化市场中生存能力的重要标准。传统共享服务中心虽然可以为前端业务单元提供更高质高效的服务，但是对于加快顶层管理人员的决策速度帮助有限。数字化GBS在大量数据和智能算法的支持下，可以快速为企业提供有价值的洞见，帮助企业找到未来业务发展的方向。

图6: 传统决策方式与利用数字化赋能决策方式的对比



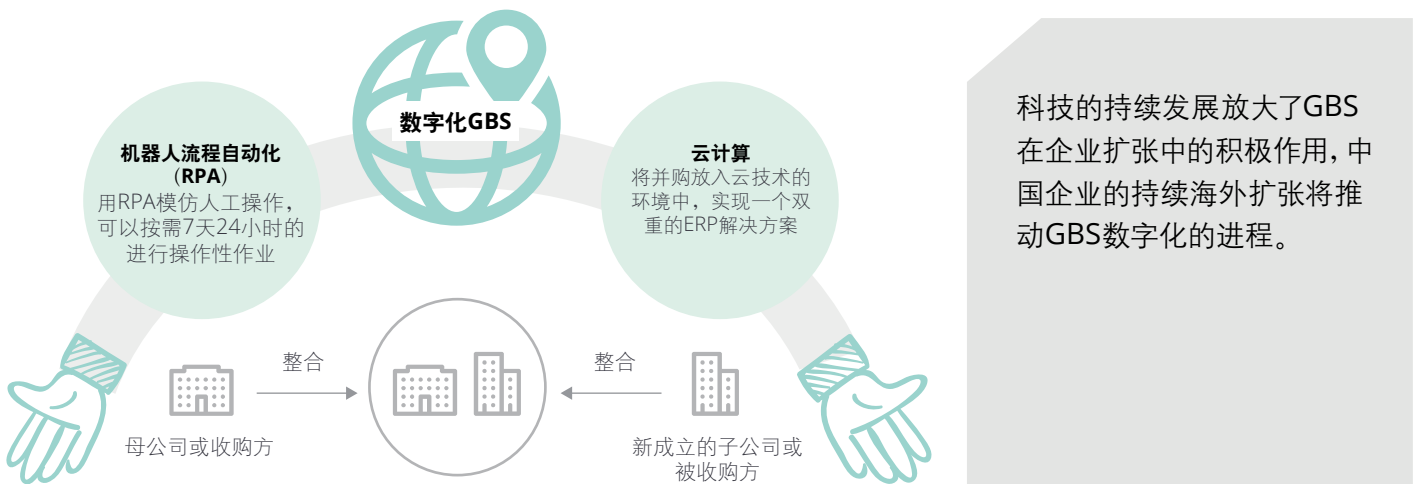
2.5 海外扩张的热潮

多年来，我们见证了许多大规模国有企业通过积极的海外扩张来开拓新市场、发展新业务。近年来，中国政府推出了一带一路、丝路基金等一系列举措，促使越来越多的中国企业加快了海外扩张的步伐。

GBS在企业并购活动中被视为一个强力的助推器，因为在并购进行的过程中，GBS可以持续为客户和前端业务单元提供不间断的服务。但是不论是通过企业并购的方式还是通过新设机构的方式来实现海外扩张，企业整合的过程都需要大量的时间和

资源投入。尽管有些公司已经具备共享服务中心来支持这类整合过程，但仍无法避免上述情况的发生，而数字化GBS能使这一过程变得更顺畅。

图7: 数字化GBS可利用现有技术加快海外扩张过程中企业整合的过程



3. 中国GBS数字化的实践案例

近年来，中国企业引领着共享服务的创新和数字化技术的应用。德勤帮助了多家中国企业成功实现了其GBS的转型。下文我们将列举三个案例，讲述中国企业是如何运用新技术实现GBS转型的。

3.1 众包在共享服务中的应用

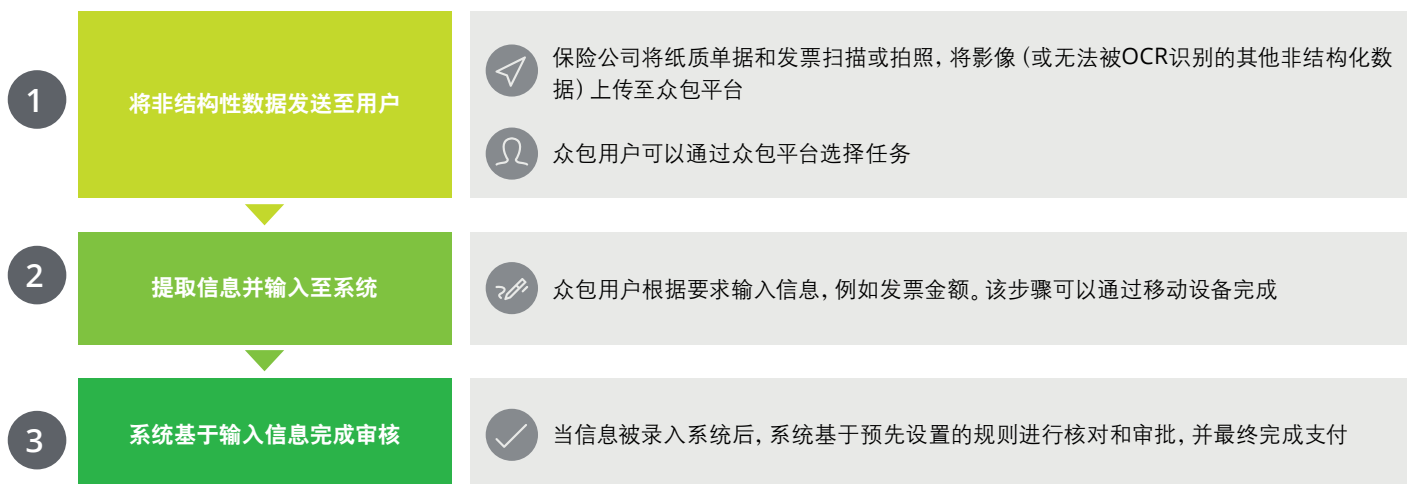
众包指的是个人或企业从一个数量大、相对开放且通常快速发展的网络用户群体中获得包括想法、资金等在内的服务或货品的一种外包模式。

中国某大型保险公司对众包模式进行了应用，并为其财务共享中心建立了一个众包平台。当纸质普通发票、增值税专票等单据中无法被系统识别和读取的信息，甚至光学字符识别技术(OCR)都难以解决问题时，众包的应用便可以为整个过程提供其价值。该保险公司主要与国内大学合作，通过其众包平台将任务分派给众包平台的用户。用户基于其所完成的任务量，可得到相应的报酬。除此之外，平台还通过建立用户社区来增加用户粘性，通过对不同级别用户的设定，匹配复杂程度不同的任务并对应不同程度的报酬。

为了最大程度的降低风险，任务的分配是具有筛选性的：只有金额低于特定限额的任务才会被派发至众包平台，而被视为高机密的信息将会内部处理。在上传至众包平台前，发票上的机密信息将会被进行模糊处理。与此同时，同一报销申请下的不同发票也将被分配给不同的众包用户进行处理。

众包模式下的操作流程主要有以下三个主要步骤：

图8

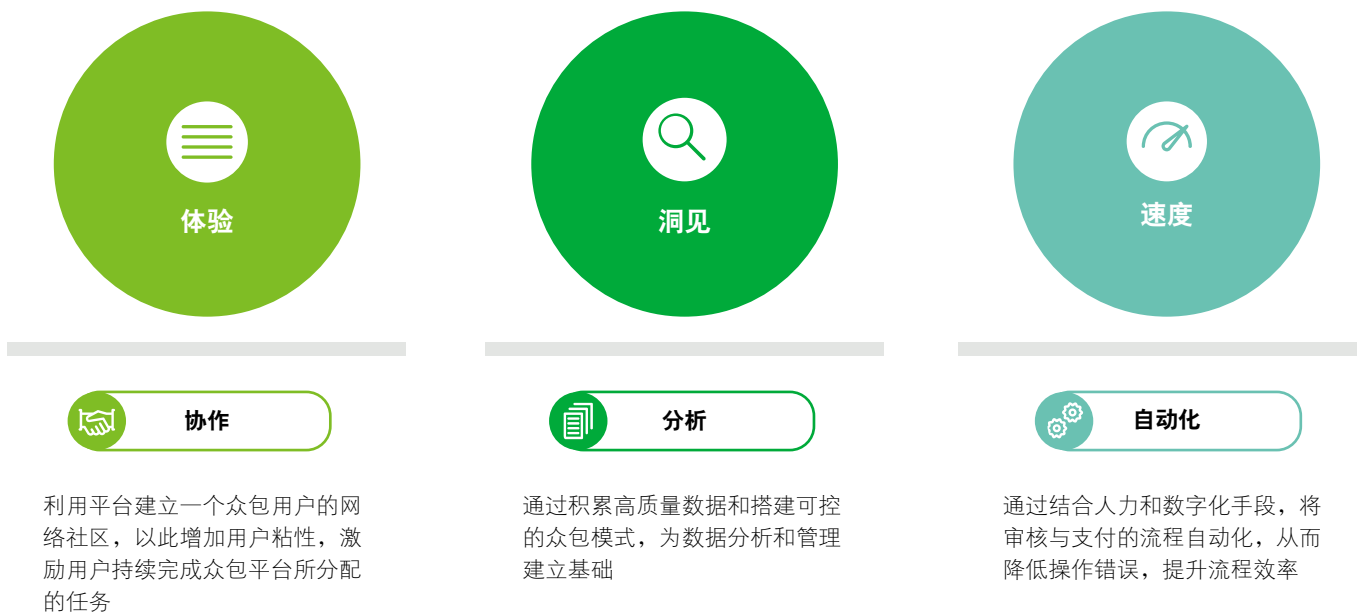


优势

众包和GBS的结合为企业带来了一种有效提升协作、分析和自动化的新型工作方式。众包平台通过建立网络社区来实现非结构化数据到结构化数据的转变，由此为财务职能部门的运作提供有效

支持。众包不仅简化了流程，减少了在重复且耗时的任务中人力的消耗，而且通过众包模式所积累的结构化数据可以用来帮助企业更好的进行决策和内部汇报。

图9



3.2 机器人流程自动化 (RPA)

机器人流程自动化 (RPA) 指的是运用软件将一些基于特定规则来运转的流程进行自动化处理。RPA可以在多个场景中使用，包括网页应用程序、ERP系统和主机系统。大多数企业已经开始踏上RPA应用之路，RPA在共享服务中心的应用也开始扩散，主要用于驱动企业内部工作效率的持续提升。

中国某大型保险金融企业在其跨多个分支机构的复杂运营模式下，建立了全球最成熟的财务共享中心之一。该共享中心包含费用报销、总账管理、资产管理、税务及核算等多个模块。在数据输入、数据下载和对账等工作中，其财务运营团队有着大量人工操作的步骤，从而导致了低效率、高成本的情况，比如在其基金估值部门，需要对信托产品进

行日常估值。由于此过程涉及大量人工操作，可能导致计算错误和效率低下的情况发生。

为了解决此类问题，该企业成功将RPA自动化应用在大范围的财务流程中。

优势

RPA对职场而言，其影响之深远就好比工业自动化之于制造业。通过运用RPA，GBS企业可以实现数据分析、提高自动化水平并提升服务的可及性。以数据分析为例，RPA有助于快速且准确

的数据汇总。因为机器人与数据库是无缝对接的，故可实现实时的信息提取。比如在GBS的凭证下发流程中，企业可以立即知晓下发凭证的数量，所给出的折扣信息、支付信息以及对账过程的准确性等。而在传统模式下，这些数据都

是通过人为整合的，且可能需要花费几周的时间产出报告，导致这些数据常常无法及时反馈支持管理层决策。但是，如果可以实现实时的数据汇总，那么这些数据将会有效帮助企业提升业绩。

图10



3.3 共享服务运营平台

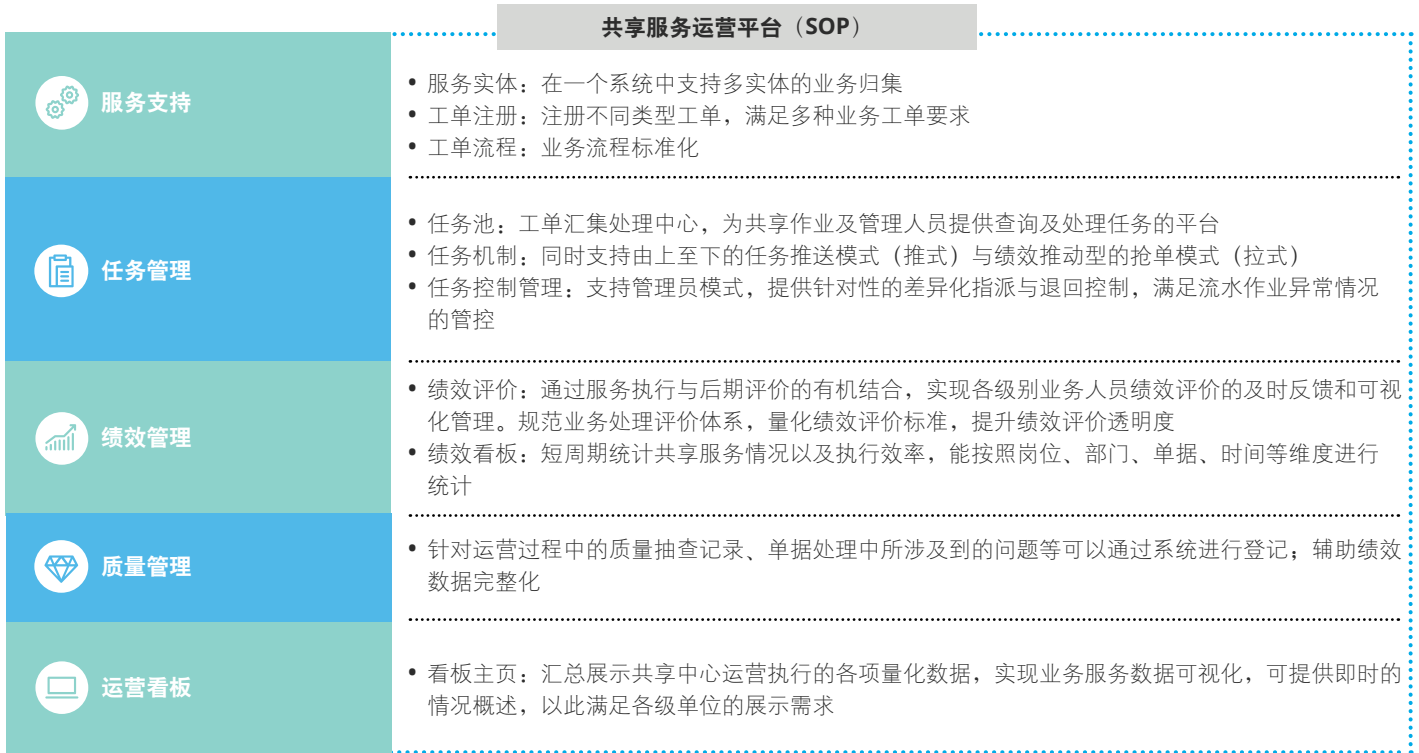
在跨职能、跨地理位置的共享服务中心内，大多数企业通常是通过一个整体的平台来集中化的管理资源和分配工作。大多数的企业在线上共享平台后，依然运用从上至下的工作分配方法给

员工派发任务。德勤与中国企业合作研发了一个功能集中的共享服务运营平台（SOP），该平台不仅为共享中心各职能模块提供了一站式的解决方案，还是一款支持企业从非共享作业模式到共享作业模式转型的专业性创新产品，

可以帮助企业找到快速进行工单匹配的规律。

共享服务运营平台主要由五个功能组成：服务支持、任务管理、绩效管理、质量管理和运营看板。

图11: SOP五大功能介绍



优势

共享服务平台可以为企业在协作方式、前瞻性的决策、功能整合等多方面提供优势，降低共享服务转型的门槛，助力其向数字化GBS转型。

图12

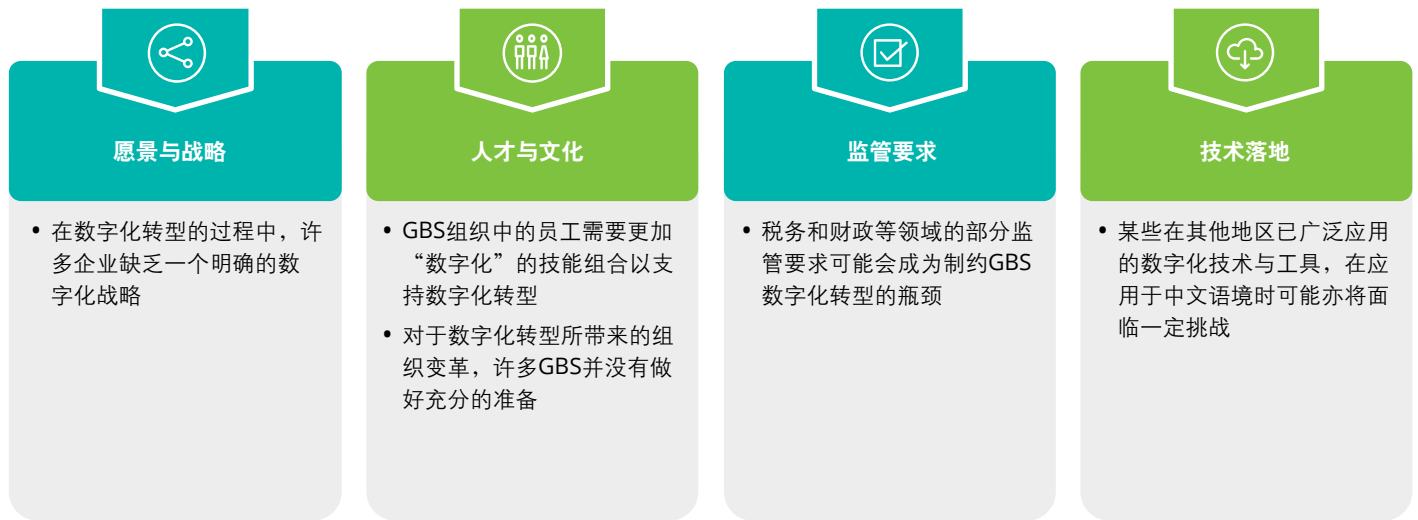


4. GBS数字化在中国的挑战

得益于对互联网驱动型业务的大力投资，如今的中国企业正在数字化技术上积累了越来越多的优势，并在以认知技术为代表的一些特定领域中，取得了令人瞩目的发展。然而，技术上的领先只是数字化旅程中的一小步。

中国有其独特的政治环境与经济环境，并在其发展过程中形成了鲜明的中国特色，因此在考虑GBS的数字化转型时，决策者们将面临诸多特定的困难与挑战。

图13: 中国GBS数字化进程中的四大挑战

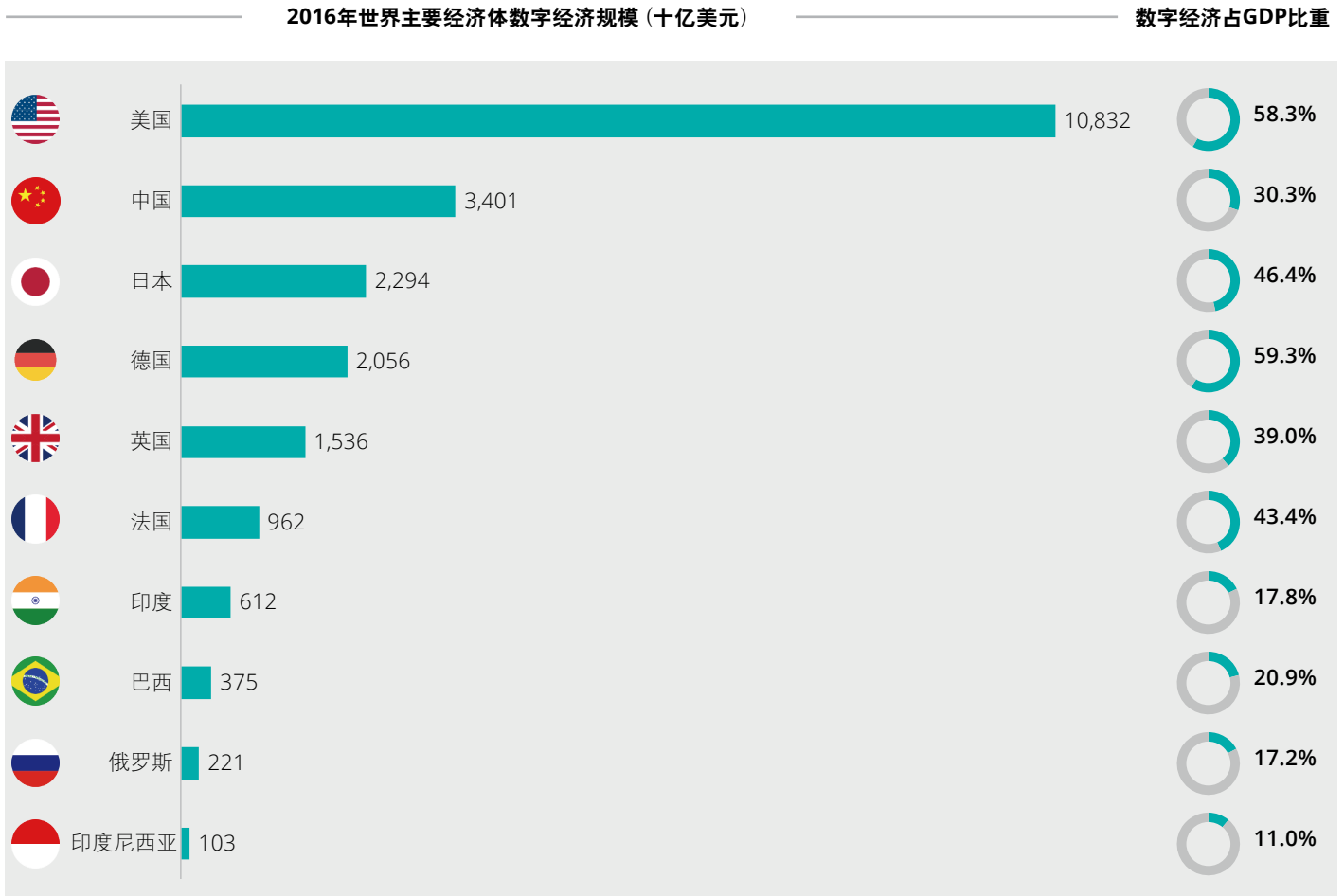


4.1 愿景与战略

中国已成为世界第二大的数字经济体，数字经济在经济总量中的占比已超过30%⁵。据统计，80%的中国企业正尝试通过数字化技术来实现业务增长与提升运营效率，

但仅有4%的企业真正从中受益。对此，德勤中国数字化转型领导人李佳明指出，缺乏明确的数字化战略是导致数字化转型难以见效的重要原因之一。

图14: 2016年世界主要经济体数字经济规模



任何数字化转型计划, 包括GBS的数字化转型, 都应当遵循并配合所在组织的整体数字化战略。一个好的数字化战略应当紧紧围绕组织的业务转型, 并着眼于重新思考、明确企业希望传递的价值, 从而通过逆向思维的方式, 一步步倒推得出起始阶段的工作方向。然而, 现有的研究显示, 大部分中国企业还未对其数字化战略做出明确的定义。

4.2 人才与文化

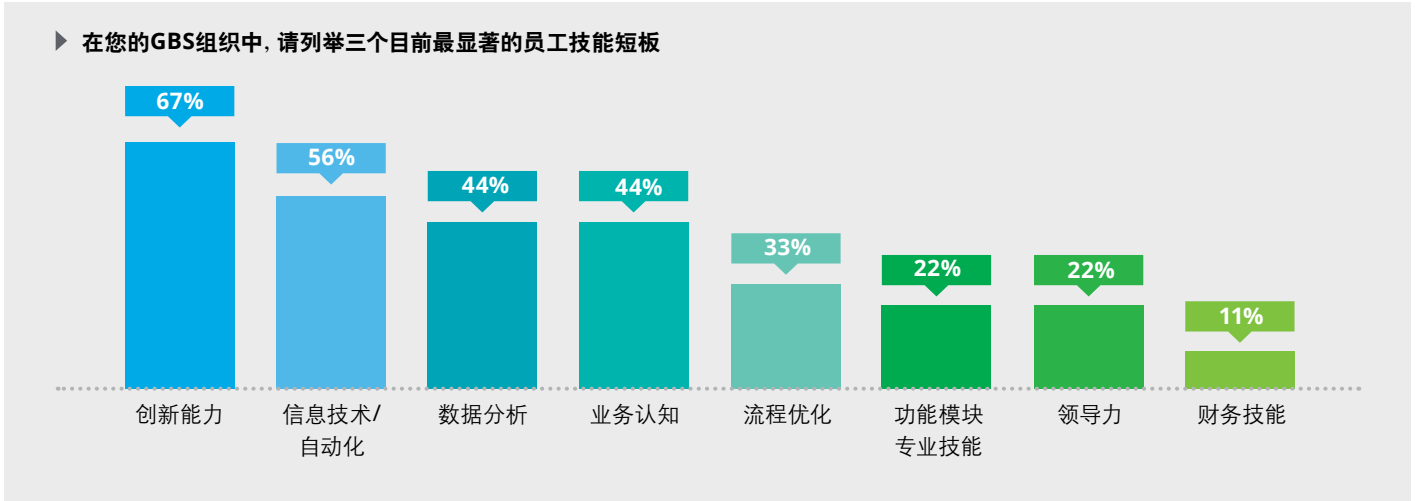
1) GBS组织中的员工需要更加“数字化”的技能组合以支持数字化转型

在推动数字化转型的过程中, 人才将会是决定其成败的重要一环。一方面, 企业亟需具备专业素质的高层次人才, 在战略层面领导企业数字化转型并为其描绘清晰的转型路线图; 同时在执行层面, 企业亦需要技术专家负责GBS中各类新兴数字化技术、工具的实施落地与运营维护。另一方面, 随着GBS变得越来越数字化与智

能化, GBS员工的主要工作内容将从重复的交易性任务, 转变为以数据分析、机器人管理为代表的高附加值工作。

然而, 全球共享服务与外包网络 (SSON) 的最新调研报告显示⁶, 目前国内GBS员工最突显的三大技能短板分别是创新能力、信息技术/自动化以及数据分析。现阶段, 国内数字化人才的紧缺无疑将会给GBS的数字化转型造成潜在的负面影响。

图15: 中国GBS员工技能短板



2) 数字化转型带来的组织变革挑战

组织变革是整个数字化转型过程中不容忽视的重要环节。数字化技术在GBS组织中的应用(如机器人流程自动化)将极大地释放劳动力资源,但随之而来的职业发展转型与工作地点改变等不确定性因素也被摆到了GBS员工的面前,而企业则应采取谨慎的措施来应对这类组织变革挑战。

在目前的法律大环境下,大多数国内企业,尤其是国有企业,都不会选择通过简单裁员的方式来解决因自动化而带来的劳动力释放问题。相反,企业必须提出更加周全的解决方案,让员工和企业自身都能更从容地应对转型阵痛。此类解决方案可以是提供一系列支持员工职业转型的培训与发展计划及岗位轮换计划,或者营造一个鼓励持续学习的企业文化。

然而,根据《新理财》杂志发起的一项调研,目前许多中国企业还未准备好应对这类组织变革⁷,且已经造成了一些负面影响,例如未能实现劳动力成本节约或未能形成有效的变革管理规划。在组织变革过程中,如何更好地平衡员工个人发展需求与企业运营管理效率之间的关系,国内企业仍然任重道远。

4.3 监管要求

在税务和财政领域,某些监管要求可能会成为制约GBS数字化转型的瓶颈,其影响主要体现在GBS的财务功能区和采购功能区。

比较有代表性的例子是国家税务总局、财政部等监管部门针对增值税发票管理所颁布的相关监管要求。根据这些监管要求,增值税专用发票必须通过金税系

统完成联网认证后,才能用于进项税抵扣;增值税专用发票的开具也必须通过金税系统并连接专用的金税盘完成发票打印。诸如此类的监管要求将不可避免地影响GBS整体系统架构的设计、RPA与AI等新技术的运用,增加数字化转型的复杂程度。

4.4 技术落地

某些在其他地区已广泛应用的数字化技术与工具,在应用于中文语境时可能亦将面临一定挑战。不论是诸如光学字符识别(OCR)等的基础工具,还是诸如智能助手与手写识别(HWR)等的智能工具,这些数字化工具在中文语境下的识别准确率显著低于其在拉丁文字语境下的识别准确率⁸。随着技术的不断进步,数字化工具为中国GBS带来的效率提升在未来还有很大的进步空间。

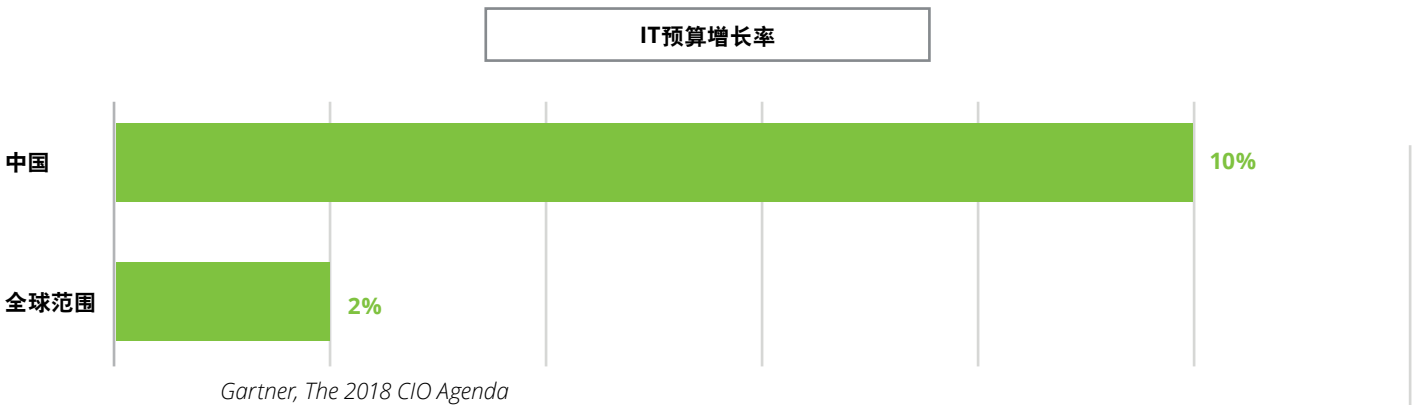
5. 未来的旅程将会怎样？

5.1 愿景与战略

随着技术的不断发展，中国政府和企业都已接受数字化是战略必然趋势的观点。Gartner对CIO的一项调查显示，中国

企业的IT预算已连续5年以每年超过10%的速度增长，而全球范围内的增长率预计只有2%⁹。中国企业正作为“数字移民”加速融入数字化转型浪潮中。

图16



企业能够意识到数字化的巨大潜力是一个良好的迹象，但最终能通过数字化实现的效益在很大程度上取决于数字化战略。制定一个与企业契合的数字化战略的过程是复杂的，不仅需要考虑到多方因素，还需要企业各部门提供大量的输入。企业可通过参与大型的论坛会议和求助外部咨询机构，接触到众多先进的理念和有价值的信息，以帮助企业制定最理想的战略。此外，GBS数字化的成功案例也可以为未来计划进行GBS数字化的企业提供借鉴。

案例

华为目前已经建立了全球联盟，提供从服务提升到运营支持的一系列服务。通过其在全球的多个托管中心，华为构建了一整套数字生态系统，为电信运营商客户提供直接结算、收入共享、按次计费和按需付费服务¹⁰。

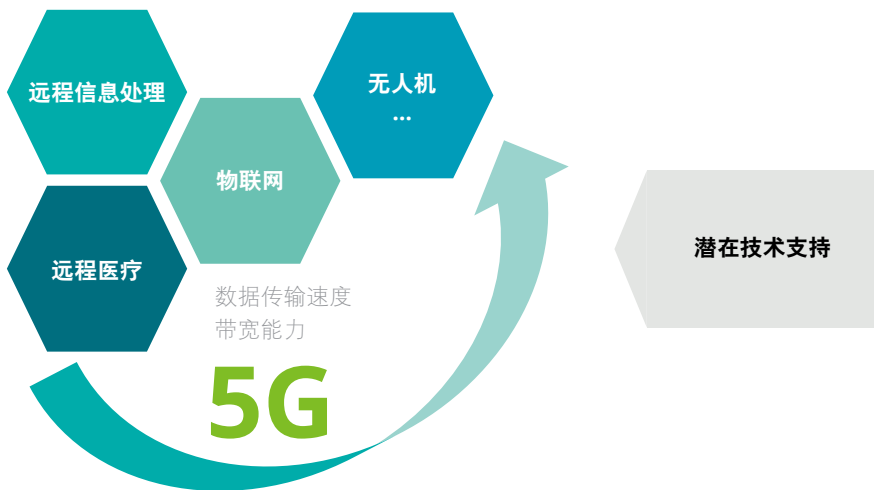
5.2 技术发展

与推动非结构化数据向结构化数据转化的“信息革命”不同，“数字化转型”将随着新技术的应用改变现有商业运作方式，对业界产生深远的、多维度的颠覆性影响。

在当下，包括RPA在内的许多新兴技术都是以提高工作速度或降低成本为优化目的所设计的。在未来，会有更多的技术以从根本上改变现有事物的运行方式为目的被开发。

案例
以“5G”技术的应用为例，通过强有力的数据传输速度和带宽能力，“5G”可推动远程信息处理技术、物联网、远程医疗和无人驾驶等技术的发展和应用，将彻底改变汽车、生命科学等其他众多行业的商业运作规则。

图17



5.3 人才与文化

个人与组织的关系是GBS发展的关键。随着GBS逐渐完善和发展，企业需要培养拥有多种技能和创新能力的全面性人才。培养这类人才自然也需要与之匹配的激励机制和企业文化，以提高他们在日常工作中的积极性，促进个人和企业共同进步。

为了实现高效的GBS数字化转型，企业必须根据未来发展的需要，挑选最合适的数字化技术，并制定契合的实施过程。要做到这一点，企业不仅需要懂技术的人才，还需要了解企业商业模式的人才。目前，多家龙头企业都实施了“人才聚集”（其理念是通过平台聚集一批人才、促进人才间相互交流）的方式进行人才培养。



案例

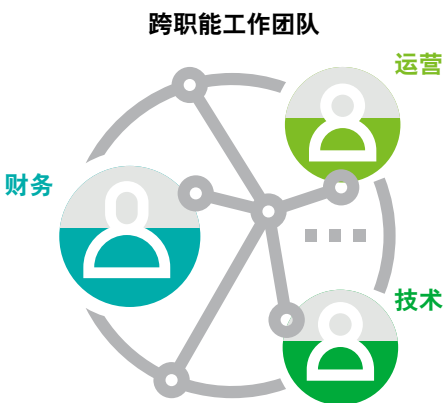
腾讯在两个人才聚集地——深圳和西雅图设立了人工智能实验室¹¹。实验室为技术专家和业务经理提供了一个可以定期进行有效沟通的固定场所，大大加快了新技术的开发和应用。未来，GBS管理者也可以通过建立此类人才平台，促进组织内部的有效沟通和共同进步。

此外，企业应该为GBS内的员工提供更多跨职能的团队合作机会。由于GBS员工是为服务于前端各类不同业务单元的，所以在履行职责时，他们可能会遇到文化差异或合规性的问题。若能为他们提供跨职能的团队工作经验，便能使其更好地理解企业整体业务，以更合适、更高效的方式处理工作中所遇到各类冲突。

5.4 流程与管理

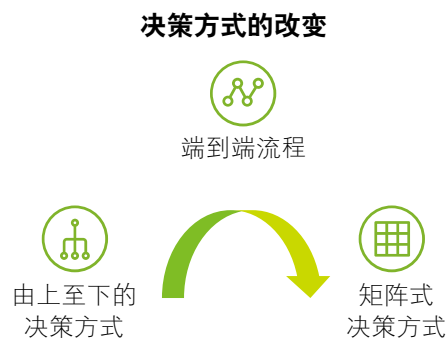
中国企业应借鉴全球领先的GBS组织在推动“数字化转型”方面的经验，建立完整的相关机制，让各类用户和客户共同参与找到企业痛点、明确转型优先级的过程中来。

图18



传统中国企业习惯于自上而下的决策方式。但随着GBS的推广和发展，端到端流程需要实现高度自动化和标准化，组织内也需具备严格的持续改进和整合能力。因此，GBS的管理者应对其流程有一个广阔的视野，并适应联合或矩阵式的决策方式。同时，为保持GBS的顺利运作，在除了日常KPI管理外，还需鼓励员工踊跃创新和尝试，因此企业也需要建立一个完全不同的人才发展奖励机制。

图19



撰稿人



周杰
合伙人, 全球商业服务中心领导人,
德勤中国
carloszhou@deloitte.com.cn
+86 21 6141 1788



胡伟杰
合伙人, 运营转型领导人,
德勤中国
davidwwu@deloitte.com.hk
+852 9269 4468



Jez Heath
合伙人, 商业模式转型领导人,
德勤中国
jerheath@deloitte.com.hk
+852 2238 7864



Jens Oostrik
经理, 运营转型,
德勤中国
jeoostrik@deloitte.com.hk
+852 2238 7251



唐琳
经理, 财务转型,
德勤中国
listang@deloitte.com.cn
+86 10 8512 4982

团队成员: 邓芷蕊、黄盛、杨欢、垣下至德、赵亦舟、周迎迎

尾注

1. Deloitte Research. "Global Business Services – Better together," 2013.
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/finance/articles/global-business-services.html>
2. Deloitte Research. "Guiding the rise of digital global business services," 2017.
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/digital-global-business-services.html>
3. Deloitte. "Digital Maturity Model - Achieving digital maturity to drive growth," 2018.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>
4. 人民日报, “2018年我国数字经济规模达31万亿元”, 2019.4.
<http://finance.people.com.cn/GB/n1/2019/0403/c1004-31010101.html>
5. 中国信息通信研究院, “2018中国数字经济发展与就业白皮书”, 2018.4.
6. Shared Services and Outsourcing Network. "State of the Shared Services and Outsourcing Industry – The China Report 2018," 2018.
7. 秦长城, “走出财务共享困境”, *新理财*, 2015.7.
8. Robust Reading Competition. "Results of ICDAR2017 Competition on Multi-lingual scene text detection and script identification," Robust Reading Competition website, <https://rrc.cvc.uab.es/?ch=8&com=evaluation&task=1&f=1&e=4>, 2019.5.
9. Gartner. "The 2018 CIO Agenda," Andy Rowsell-Jonne, 2017.10.
10. HUAWEI, “Digital inCloud: 加速电信业数字化转型”, <http://carrier.huawei.com/cn/industry-perspective/carrier-software/campaign01/digitalincloud02>, 2019.5.
11. Tencent Technology, “专访 | 腾讯任命俞栋为AI Lab副主任并主管西雅图实验室”, <http://tech.qq.com/a/20170502/011977.htm>, 2017.5.

办事处地址

北京

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

长沙

中国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

中国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

中国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

中国大连市中山路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

中国广州市珠江东路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

中国杭州市上城区飞云江路9号
赞成中心东楼1206-1210室
邮政编码: 310008
电话: +86 571 8972 7688
传真: +86 571 8779 7915 / 8779 7916

哈尔滨

中国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

中国安徽省合肥市
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

中国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-N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

中国南京市新街口汉中路2号
亚太商务楼6楼
邮政编码: 210005
电话: +86 25 5790 8880
传真: +86 25 8691 8776

上海

中国上海市延安东路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

中国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

中国深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号
环球财富广场1幢23楼
邮政编码: 215021
电话: +86 512 6289 1238
传真: +86 512 6762 3338 / 3318

天津

中国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

中国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

中国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

中国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

关于德勤

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，及其全球成员所网络和它们的关联机构。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。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成员及其关联机构在澳大利亚、文莱达鲁萨兰国、柬埔寨、东帝汶、密克罗尼西亚联邦、关岛、印度尼西亚、日本、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、新西兰、帕劳、巴布亚新几内亚、新加坡、泰国、马绍尔群岛、北马里亚纳群岛、中国（包括香港特别行政区和澳门特别行政区）、菲律宾与越南开展业务，并且均由独立法律实体提供专业服务。

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。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非凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）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。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2019. 欲了解更多信息，请联系德勤中国。

Designed by CoRe Creative Services. RITM0297638



这是环保纸印刷品