



国内车企采购
数字化转型实践探索

因我不同
成就不凡
始于1845



目录

前言	1
1. 重新定义与创造采购价值	2
1.1 数字赋能，实现价值突围	2
1.2 技术引领，打造差异化能力	2
2. 数字化是车企采购转型必经之路	3
2.1 “山雨欲来风满楼”——内外部变化驱动车企采购转型	3
2.2 “星星之火，已然燎原”——车企采购数字化已是大势所趋	3
2.3 “荆棘丛生，道阻且长”——数字化转型之路挑战重重	4
3. 车企采购数字化转型方法与实践	5
3.1 车企采购数字化转型高阶思路	5
3.2 车企采购数字化转型的方法与实践	7
4. 采购数字化转型的关键成功要素	12
结语	14
联系我们	15

前言

汽车行业在过去十几年经历了前所未有的变局，一边是车联网、人工智能等前沿技术的飞速更新迭代，一边是日新月异的消费需求升级和应用场景变化，加上最近两年逆全球化和新冠疫情的双重影响，给汽车行业供应链带来许多机遇和不确定性。许多车企纷纷采取行动，积极拥抱数字化，通过供应链和采购的数字化转型，创造更具战略性的价值。那么汽车行业采购数字化都有哪些特点？车企的采购数字化

建设的高阶思路和转型方法是怎样的？在采购业务领域如何能够打造端到端的高效自动化，过程可视化，用户定制化以及大数据驱动的分析决策智能化？下面这篇文章，是基于德勤在数字化采购领域的理念和洞察，以及当前在汽车行业开展采购转型的实践，进行的探索与提炼。以管窥豹，希望能够给读者带来一些有价值有意义的参考。

1. 重新定义与创造采购价值

纵观过去几十年采购领域的发展，领先企业采购职能角色已完成从支撑性职能向战略业务伙伴转型，并随着数字技术的快速发展，采购能力甚至已成为企业竞争优势的载体。根据德勤2021年全球首席采购官调研显示，采购数字化转型已成为除提升业务运营效率、降低成本外，采购管理者们最为重视战略举措。

1.1 数字赋能，实现价值突围

随着近年全球经济市场环境的快速变化和供应链的风险频发，采购管理者们面临更加复杂多变的外部风险和内部运营优化需求，而快速发展的数字技术在很大程度上重塑了采购职能运作及创造价值的方式，使得采购能够更加高效地创造并输出商业价值。一方面，在大数据存储、边缘计算、物联网等技术的广泛运用下，数字化的链接已经成为供应网络的常态，它从根本上改变了采购对于供应资源的管理与影响方式；另一方面，数字化供应网络提升了采购价值创造能力，使得采购能够进一步支持战略决策、参与业务创新。

1.2 技术引领，打造差异化能力

德勤在五年前发表的《The Future of Procurement in the Age of Digital Supply Networks》（《数字供应网络时代采购的未来》）一文中提出了未来数字化采购发展的三大趋势。在过去的五年间，我们也看到众多领先企业不遗余力地践行着其中的理念，在不同的采购业务领域打造差异化的数字化能力，高效实现其各自价值。



前瞻性寻源到合同管理

——通过大数据分析 with 认知计算等对需求、供应商资源、价格及成本进行分析与预测，帮助达成更加高效的资源利用；



自动化采购到付款流程

——通过流程自动化及系统集成工具，打通上下游业务部门数据，使用目录采购、供应商平台、电子签章、机器人流程自动化等功能实现自动化的交易，仅需极少人工干预解决异常订单；



主动型供应商资源管理

——通过大数据抓取、网络追踪及预测识别潜在风险，采取主动型管控策略，与供应合作伙伴共同实现能力提升。

2. 数字化是车企采购转型 必经之路

较其他行业而言，汽车企业的供应商体系庞大、层级多、供应源分布广泛，采购管理者面临更加复杂多样的供应风险，领先车企已开始积极探索数字化手段，在确保供应连续性的基础上进一步优化采购效率及成本表现。

2.1 “山雨欲来风满楼”——内外部变化驱动车企采购转型

2.1.1 宏观环境动荡冲击供应链稳定性

自2020年新冠疫情对供应链连续性带来了前所未有的冲击，加之地缘政治、经济贸易、战争等外部因素的持续影响，汽车行业普遍面临产能难以有效利用的挑战。然而，据《德勤2021年全球首席采购官调研》显示，只有约三分之一的首席采购官认为他们了解其一级供应商中潜在的供应风险，供应链稳定性是汽车企业的运营根本之一，采购管理者在寻求短期的供应补充的同时，更需中长期建立高效精准的供应风险管控体系。

2.1.2 造车新势力带来供应链创新挑战

根据中汽协数据，2021年我国乘用车市场的乘用车电动化率达约15%（2020年约9%），增长速度大幅超过市场预期。造车新势力所带来的全新产品和服务体验（如购车至交车全程可视化、线上直销模式等），对传统车企供应链而言是个巨大挑战，如何提升供应链的透明度、创新运营模式以更好地服务市场，这些都要求车企建立更加可视化、高效化的供应链运营能力。

2.1.3 降本提效始终是重中之重

德勤调研显示，过去十年来“降本提效”一直作为采购领导者绩效管理的优先事项，尤其针对整车企业，持续推行车型产品的成本管理及节约举措十分普遍。一方面，简单独立的成本分析或供应商协助已难以满足成本节降目标，采购管理者需利用更加先进的数字化分析工具，并与供应链上下游部门协同合作来促进节降举措的识别与实现；另一方面，为确保采购连续节降及创造的财务价值可被准确衡量，需提前与利益相关方一起设定目标和计划，通过数字化工具清晰呈现财务价值结果。只有这样，采购才能将自身价值体现在企业核心竞争力中。

2.2 “星星之火，已然燎原”——车企采购数字化已是大势所趋

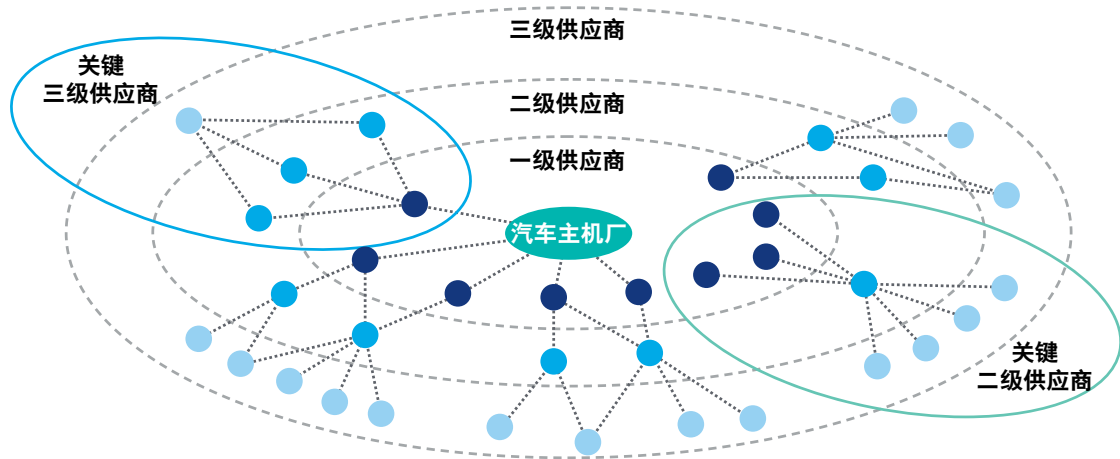
在内外部环境剧变的市场动态下，很多车企已身先士卒地投入到了与时俱进的改革当中。作为数字化转型中的重要组成部分，采购的数字化转型往往首当其冲成为国内车企采购管理者的首要战略事项。有别于传统的信息系统建设，越来越多的采购管理者已经意识到“数字化”扮演的已

不仅仅是支撑业务的角色，而更多的是驱动业务的角色。在这个过程中，很多厂家也尝试从不同的角度进行着不同宽度和深度的摸索和实践：

2.2.1 大数据化，更全面的风险管理

大数据化的抓取与识别风险信号是当前领先汽车行业的采购管理者“热门实践”之一，他们通过整合供应商相关大数据，综合评估潜在风险，提前识别并响应供应风险。例如，国内某领先汽车制造商通过接入供应商运营、金融、商誉及组织架构变动等相关数据库，初步构建供应商风险识别能力。同时，领先企业也开始绘制关键的物料供应链，帮助采购管理者深入多级供应网络，查明最具影响力的供应节点(或瓶颈点)。例如，某全球领先豪华车品牌使用区块链技术，提高原材料和零部件在全球供应链中的透明度，实现所有组件的追溯。

多级供应网络构建图例



2.2.2 分析洞察，更有效的精准决策

在搜集追溯的数据基础上，汽车企业开始探索不同分析技术的洞察及决策辅助能力，毕竟如何快速精准地解读数据信息才是致胜的关键。《德勤2021年全球首席采购官调查》显示，在未来两三年内“分析技术”将是对采购影响最大的领域。通过分析技术生成的洞察和情报能够为采购管理者提供更好的决策支持。例如，某领先美资车企通过建立不同分析模型，对内外部多种渠道数据（供应商、工厂、经销商售后、客户服务等）进行综合分析，提前识别供应商潜在质量问题。

2.2.3 全面自动化，无人工干预的执行流程

多数车企采购数字化转型均从自动化技术着手，他们投入大量自动化技术及工具优化采购订单至付款流程，旨在以最低人力

成本高效完成日常流程工作，同时建立采购数据基础迈出数字化转型的第一步。某日系车企近年来成功打造“电子印章管理平台”、“电子合同签订平台”，与集团内部SRM、OA、PMS等业务系统集成，在可控权限管理下实现印章管理、合同审批及管理的全面电子化，大大降低流程性人工操作。此外，某德系车企采用RPA技术，财务机器人可全自动处理系统付款数据，实现无人工干预的采购订单至付款流程。

2.3 “荆棘丛生，道阻且长”——数字化转型之路挑战重重

尽管绝大多数车企的采购管理者们都意识到采购数字化转型意义重大，但也陆续着手相关的转型工作开展，但过程并非一帆风顺，相反，由于各种原因，采购的数字化建设遭遇了重重挑战：

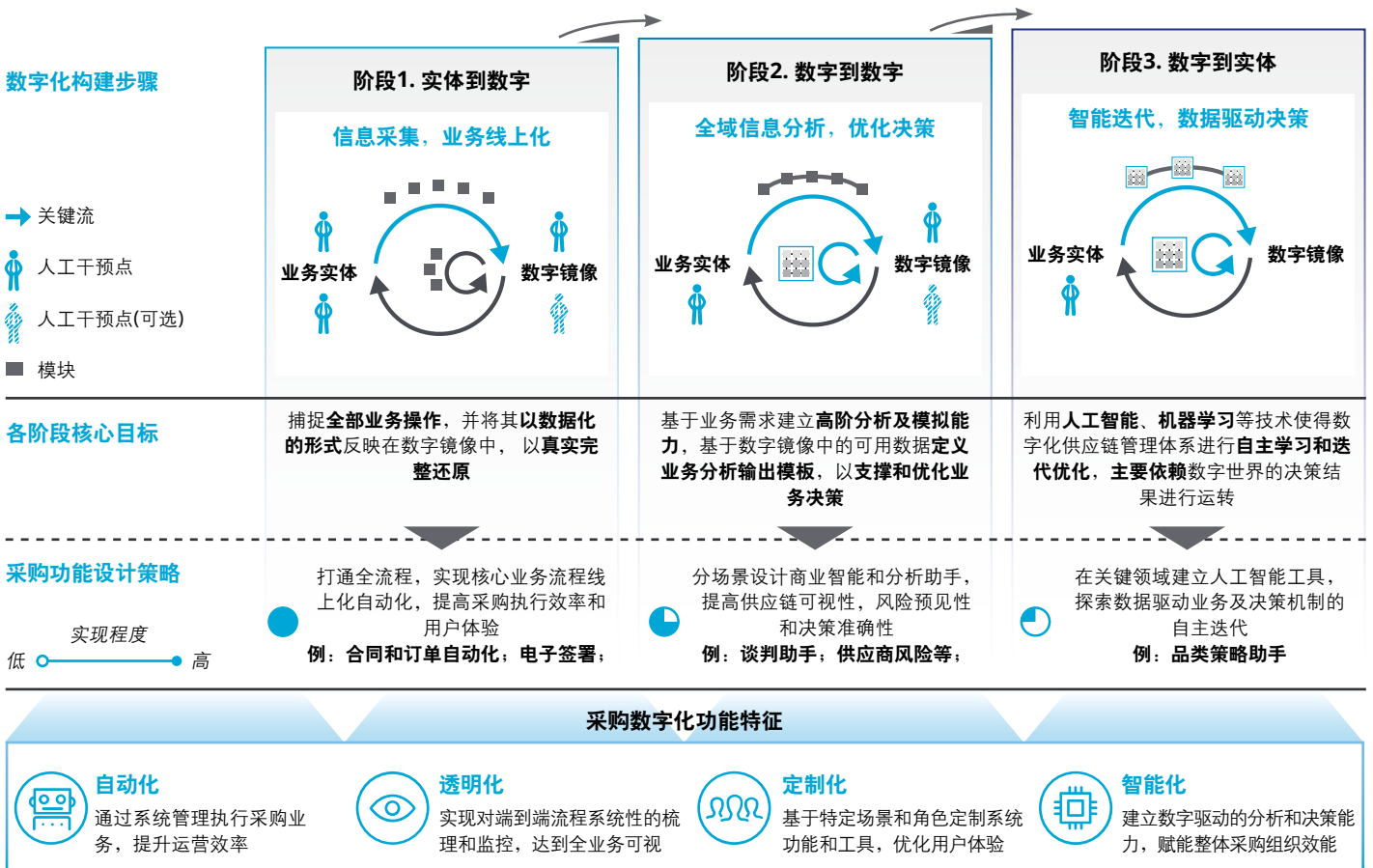
- 缺乏战略层面清晰的全局观，未明确数字化转型的目标和指导原则，仅关注有限的、孤立的功能和技术需求，无法全面规划以支持长期业务发展的数字化转型整体方案；
- 汽车行业采购复杂度高、专业性强，涉及部门较多，难以适应多样化的业务场景，打造既有宽度又有深度的数字化能力；
- 受限于现有信息系统架构，对未来数字化实施的技术路线，开发路径、方式及代价缺乏清晰的认识或突破的决心；
- 数据质量和可获得性较差，缺乏统一标准的数据定义和维护，导致功能应用的全面性、准确性和有效性大打折扣。

3. 车企采购数字化转型方法与实践

如今许多车企正从传统的线型供应链，逐步转变为动态且互通互联的数字化供应网络 (Digital Supply Networks)，以更好地满足产品创新与业务发展的要求，提升对新兴运营模式、消费者偏好和竞争势态的适应性与敏捷性。这进一步地拓宽了车企采购业务的使命，对采购在战略价值、供应商协同以及业务洞察等方面提出了更高的期望。那么，如今车企**如何梳理采购数字化的整体变革思路？如何具体构建适用于自身的采购数字化转型方案？**

3.1 车企采购数字化转型高阶思路

德勤认为，采购数字化转型是一个循序渐进的过程，需要先构建业务实体的数字镜像，再建立数据分析能力，并最终利用分析结果驱动业务决策形成闭环，逐步打破职能边界，实现整体的业务价值（见下图）。车企在实际数字化转型中，也经历着这样的过程。



第1阶段：**打造数字镜像，实现高度自动化**

- 车企首先需要思考的是如何从业务实体中捕捉数据或信息以创建数据记录，并将其以数据化的形式反映在数字镜像中，以真实完整地还原业务实体。
- 目前来看，绝大部分车企的采购业务都已经实现了信息系统支撑。然而，由于以往的系统改造或升级，系统间尚未完全建立标准统一的数据口径，这造成了数据规则与映射的混乱，形成了一个数据和信息孤岛；采购员在日常的工作中也仍然需要面对从不同渠道收集的数据于信息，并不断澄清并修正，导致业务整体的效率不及预期。因此，实现业务的“线上化”不仅仅是实施一个采购系统或者是多个功能模块，它需要与业务层面的数据治理以及流程优化进行有机的结合。以供应商主数据为例，为了更有效地管理供应商数量和供应商信息质量，领先的车企建立了面向内部统一的供应商主数据管理，以采购部门集中管控的方式，整合原本孤立的质量，技术，物流等系统中的流程和数据，借助唯一的OneID身份识别和准入门口，监控和记录在各个业务环节产生的供应商信息变化，自动触发相应的审核及变更流程，从而实时自动掌握全面、准确的供应商信息和动态。

第2阶段：**数字创造洞察，辅助驱动业务**

- 在完成数字镜像的建立后，车企聚焦的重点应围绕不同层面（如：战略、战术、运营层面等）的业务需求，建立有针对性的高阶数据分析与模拟能力，来交换和丰富已有的信息，使其能够支撑和优化采购业务的决策。
- 虽然近几年很多车企都在发力构建采购的商业智能和数据分析能力，但大多仅停留在数据可视化的层面，在业务深度分析和智能推荐辅助决策等方面的应用还比较有限。在建立“数字到数字”的过程中，应首先从“以数据驱动的分析(Data-driven Analytics)”，向“以洞察驱动的分析(Insight-driven Analytics)”转变，思考采购需要匹配什么样的洞察来支持整体的业务战略与决策（如供应商风险分析、总成件关系匹配、整车/零件成本分析等）。把数据转变为洞察，以洞察辅助业务价值的提升。

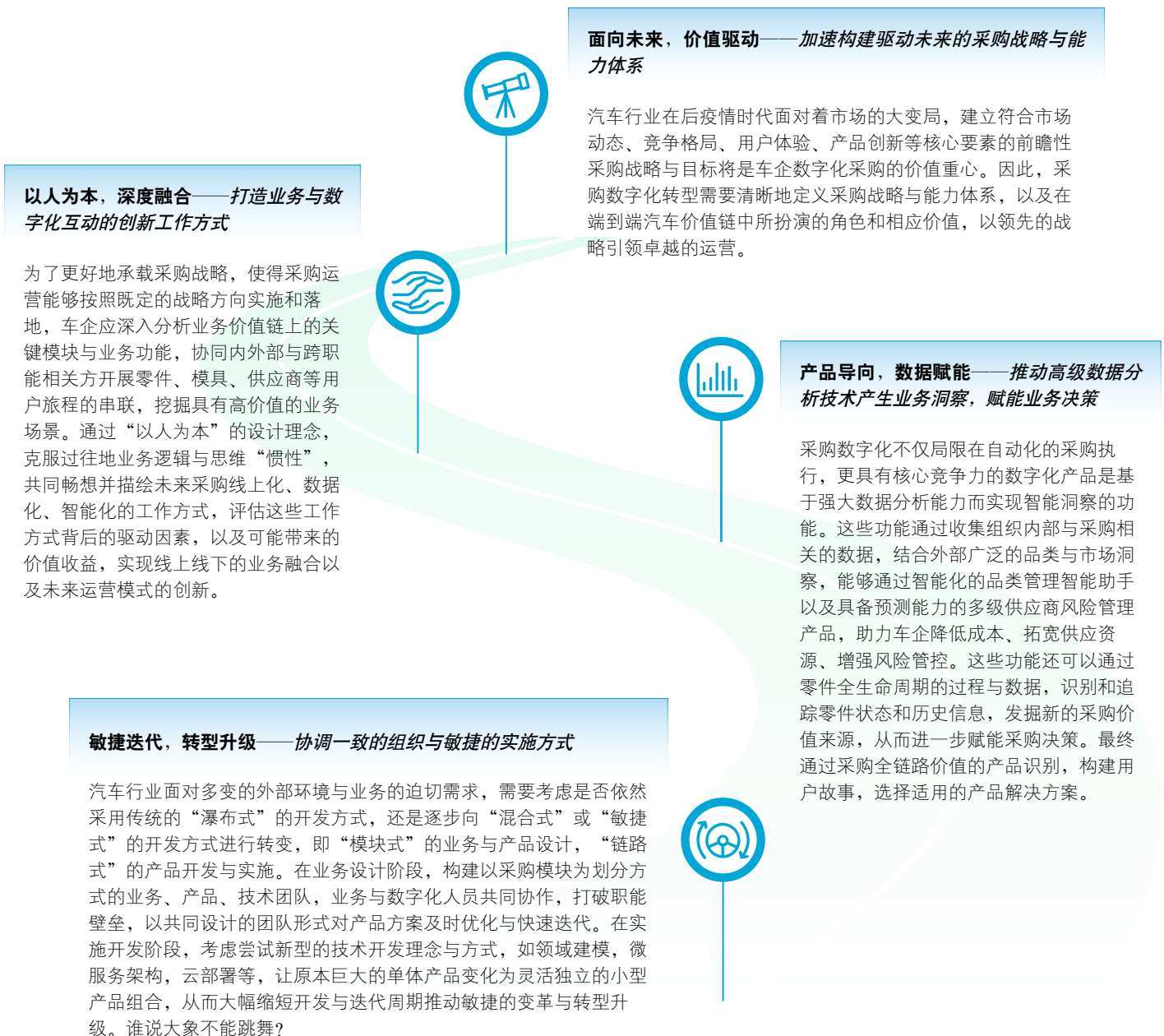
第3阶段：**数字照进现实，迈向智能决策**

- 长期来看，采购数字化转型将利用人工智能、机器学习和网络协作等更加多元化的技术，赋能供应链管理体系进行自主学习和迭代优化，以自动化和实时互联的方式传递信息，从而在业务实体中产生操作指令和行动。
- 大部分的车企在该阶段仍处于探索中，有部分数字化应用已经具备一定程度的人工智能和机器学习能力，其整体的成熟度与全面性仍然相对受限，虽然可以实现一定程度上辅助推荐的功能，但还无法真正意义上替代人工产生进行决策（当然，在采购领域是否真正需要完全通过数字化的手段进行智能决策仍有较多考量因素和现实局限有待具体情况的探讨）。

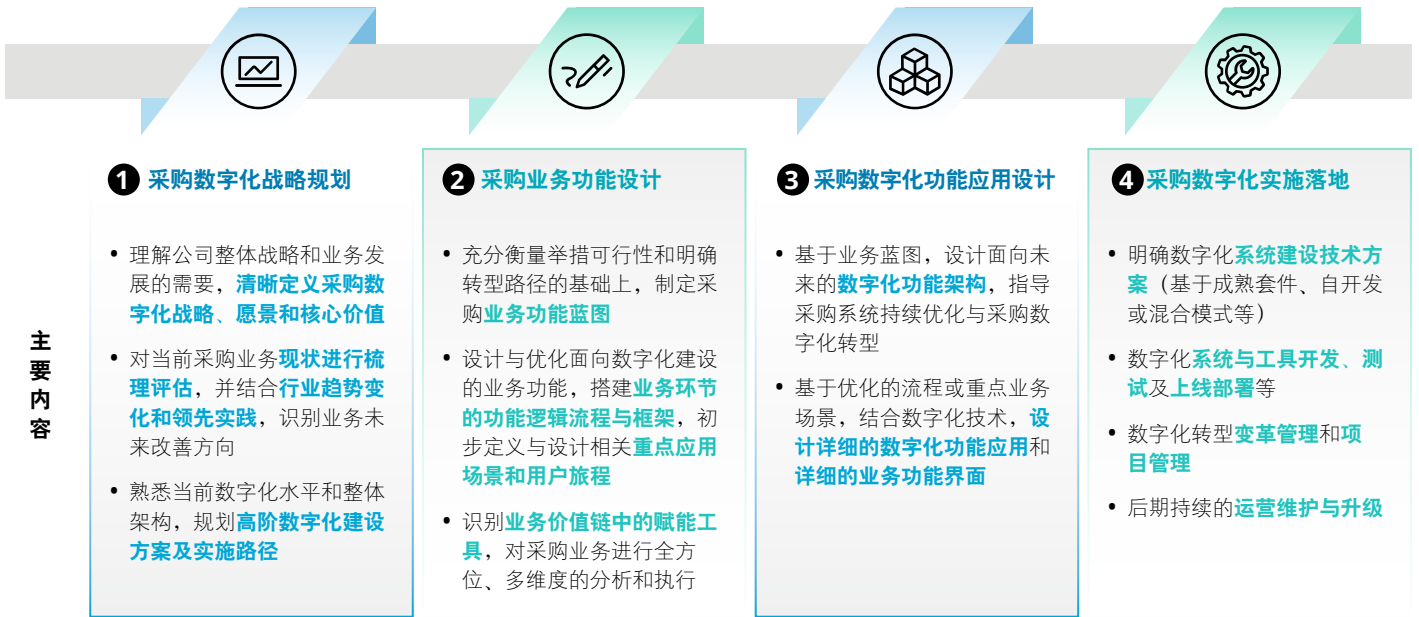
总而言之，伴随相关数字化技术和应用在未来中长期的快速发展，各大车企应保持开放和与时俱进的心态，建立远大的采购数字化转型目标，从小处着手，关注创新型技术在采购领域的应用实践，通过应用人工智能、物联网、机器人流程自动化和云端协作网络等技术，打造可预测战略寻源、自动化采购执行与前瞻性供应商管理的能力。

3.2 车企采购数字化转型的方法与实践

采购数字化转型并不仅仅专注于IT系统的迭代与更新，如今绝大多数车企都意识到数字化转型的重要性，开始组建技术团队来优化业务流程业务，例如：采购交易执行、请款与支付处理等。然而，仅专注在数字化功能的开发，往往增加了采购业务执行的复杂程度、造成用户体验不友好，导致系统赋能业务的作用大幅降低。因此，深刻理解采购数字化转型核心，是车企管理者需要重点关注并提前预判的。**我们认为，车企应把握好四个转型的关键要点，可以在中长期获得效率与效益上的显著回报，并最终实现数字到实体的创新变革：**



“德勤从过往的项目实践中观察到，车企的采购数字化转型不是单纯地实施某个采购系统或者是搭建一个定制化采购数字化平台，它是由顶层战略规划，业务功能设计，数字化功能设计，系统实施落地一系列相互关联的、互为影响的步骤组成。而想要实现完整的、成功的采购数字化转型，这些环节中的步骤缺一不可。”



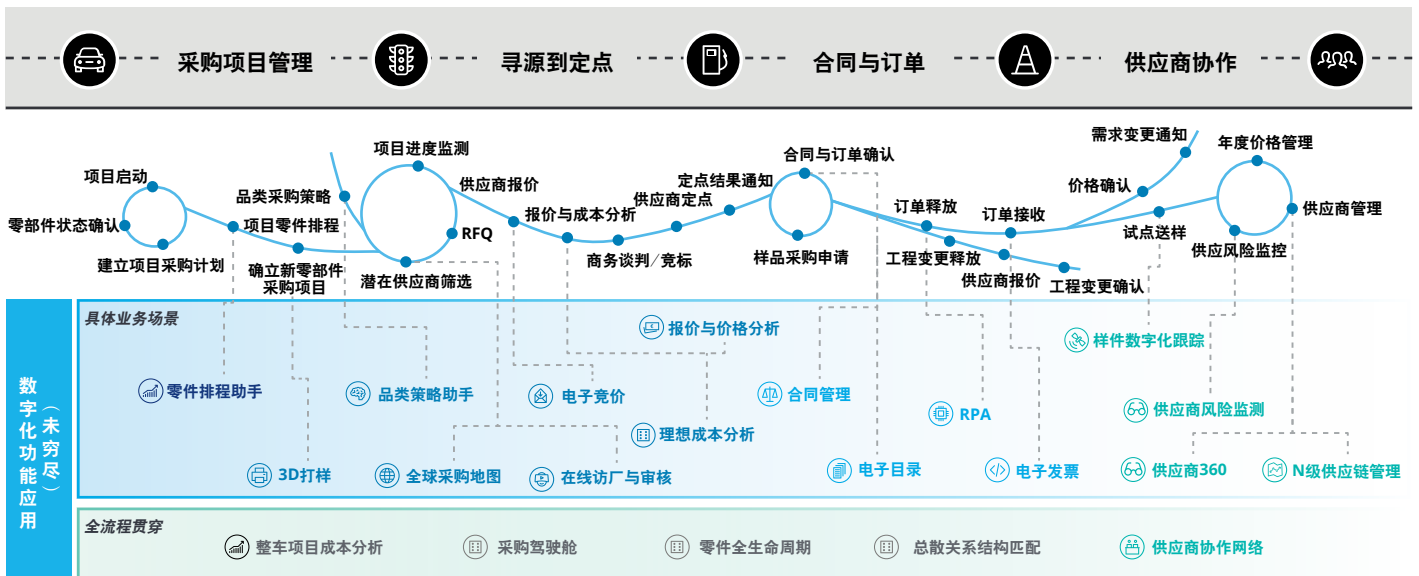
3.2.1 采购数字化功能应用探索实践：

基于采购业务整体数字化转型规划，立足于未来采购业务能力要求，数字化的应用场景将被逐一勾勒出来，并通过不同类型的数字化技术，实现采购在全价值链路上的自动化、可视化、定制化与智能化。下文摘选了几个典型的汽车采购数字化应用场景，稍作展开介绍。

采购数字化功能应用地图（示例）

通过业务功能的再定义，通过数字化技术的赋能打造在全采购价值链路上的数字化功能应用，实现采购业务管理的自动化、智能化、可视化与定制化

以生产采购为例



项目管理 寻源到定点 合同与订单 供应商协作 其他



用例1：整车项目物料成本管理

物料成本管理一直各大车企关注的重中之重。如何更好地对整车物料成本进行管理与监控，更精准地对单一零件成本进行核算与控制，也体现在采购数字化转型的要求中。整车项目物料成本管理功能通过跨系统数据拉通整合的方式实现更好的成本可视化与透明化，从而帮助车企采购部门管理项目采购，衡量绩效指标。从财务的视角来看，财务部门也能更便捷直观地对整车物料成本和预算进行掌控，减少了大量的数据核对校准以及跨职能的频繁沟通。

以某合资车企为例，针对具体的车型，采购项目管理人员与财务人员会共同关注该车型的物料总成本及其变化过程。利用系统抓取财务预算数据，采购定点数据，工程变更数据等相关地业务数据进行整合，形成动态整车物料成本的监控与追踪。基于该功能，该车型的项目采购管理人员在车型开发项目的早期阶段，寻源定点的过程中以及全部定点完成直至SOP阶段，均可以实时查看该车型所涉及物料（包括延用件，已定点零件，未定点零件等）的成本变化，并且可以将成本变化按照采购科室（内饰组，外饰组，电子组等）或者变化原因（设计变更，工艺改造，国产化等）等不同视角进行详细展开，便于后续分析与汇报。



用例2：品类策略助手

品类策略助手功能通过集成内部的业务数据，抓取外部的市场信息，利用算法自动推送关键洞察来辅助采购人员更好的了解物料品类的业务特点，从而有效地制定合适的采购策略及方案。品类策略助手并非嵌套在采购业务主干流程中，更多是以独立功能模块的形式在不同业务场景中被调用，如年度采购业务规划，项目询价谈判，甚至采购决议汇报等；当然该助手也会从其他功能模块调用相关数据与分析结果，如供应商地图（包含N级供应链），供应商绩效表现，车型项目计划等。

该功能基于经典的品类管理框架进行数字化开发，主要内容包括内部业务分析，外部市场分析，品类定位推荐，以及行动清单。内部业务分析通过拉通跨职能跨平台的业务数据，实现品类支出与需求的多维度集成展示（包括按车型，供应商，平台或工厂等维度）。在供应市场分析方面，结合外部爬虫应用以及对接权威的第三方数据，提取供应市场资讯和情报，为采购员提供外部洞察。然后利用内外部的关键数据，定义品类策略象限模型，通过算法与机器学习实现在同一大类下各品类的相对定位和类别推荐，从而关联该类型品类的高阶策略方向。最后该助手可以根据采购员确认的品类策略类型，关联到适用匹配度较高的采购抓手，最终由采购员形成细化的任务与活动，完成品类策略制定的最后一步，并按需生成品类策略报告，作为采购计划、谈判和汇报的重要输入。



用例3：供应商风险管理

由于近两年来的全球供应链风险急剧上升，供应商风险管理正成为越来越多车企采购管理者关注的领域，因此数字化的风险管理也成为必修课之一。数字化供应商风险管理模块通常可以包括产能风险、财务风险、N级供应链风险、日常运营风险（质量、物流等）、资质合规风险等。根据德勤风险管理模型，供应商风险管理涵盖了从风险检测识别，风险分类分级，风险缓解举措到风险闭环反馈。在端到端模块中，对于车企来说挑战最大的两个环节是N级供应链网络的可视化建立，以及外部风险相关信息的获取与甄别。数字化的N级供应链风险管理通过在多个业务流程环节中的数据集成与维护，逐步搭建起从核心品类到全品类的供应商多级网络结构，让采购人员对各层级供应商之间的业务管理形成相对清晰的认知，同时通过整合业务运营数据和第三方信息（数据与舆情等），对潜在风险进行监控识别，并标识上下游影响，将风险进行分类分级，实现对风险的主动预警和预案制定。



用例4：零件全生命周期管理

零件全生命周期管理是将零件从出生到死亡的整个过程记录并串联起来，形成零件档案的功能，通过逻辑设定将新老零件替换关系以及上下级零件的关联关系进行结构化梳理和维护，从而帮助采购人员快速地识别和确认零件的前世今生。该项功能可以自动与工程系统集成，识别零部件技术变化并进行数据分析，一次性绘制出零部件的演变路径，自动获取价格、投资变化及日期，同时对接供应商管理模块，获取零部件合同信息、供应份额等资料。就像是一份零件的简历，随时可以在不同的业务场景中调用，大大提高了采购人员的操作便捷性和准确性。

3.2.2 采购数字化实施落地

车企开展采购数字化建设，归根结底还是要体现在数字化系统平台与生态的构建与落地。我们认为需要回答三个“选择”的问题：

技术路线的选择

这是一个基础问题，但也是一个核心问题。究竟应该采用市面上的标准套件产品，还是基于自身业务进行全面自开发，抑或基于套件产品进行二次开发，甚至是分模块选择产品或自开发相结合的混合模式？每家车企都需要根据自身的业务发展诉求，企业整体系统架构规划，以及建设周期与投资回报等维度，进行综合判断与决策。由于汽车采购业务的高复杂度和特殊性，我们观察到大部分车企以混合式开发或全面自开发两种技术路线为主。

部署策略的选择

部署策略的选择是第二个需要探讨的问题。目前主流的实施部署策略有“爆炸式”，即面向所有地区所有事业部，针对所有采购功能模块进行一次性实施上线；有“阶段式”，即根据不同地区或不同事业部的业务需求，在不同试行阶段按顺序多次实施并根据优先级分批上线；还有“混合式”，即对部分采购功能模块单独开展一次性实施，然后对剩余部分根据优先级分阶段实施。对车企而言，并没有非黑即白的选项，要通盘考虑变革影响，需求紧迫度以及实施难度等因素，因地制宜地选择实施部署策略。

开发方式的选择

长期以来，国内车企的采购系统开发以单业务单应用的开发方式为主，传统的采购平台作为大型单体系统无论是在业务资源的调用，还是系统维护升级，甚至未来功能扩展上，都相对笨重僵化。因此，已有部分企业已经开始采用微服务的架构，利用快速灵活的开发方式实现各个集群模块的开发迭代，通过打造一个个小而美的独立模块，实现整个大型数字化产品的落地。同时，基于微服务架构，建立标准的接口网关，来进行系统之间数据与业务的相互调用，从而实现整个系统生态的高效互动。除此之外，开发过程中还有可能会涉及到领域建模和数据湖建设等新型数字化建设理念。

4. 采购数字化转型的关键成功要素

鉴于车企本身业务体量的庞大与体系的复杂性，数字化转型从来就不是一件容易且一蹴而就的工作。在车企采购数字化转型的过程中，尤其需要注意着眼于全局，定义清晰的目标和建设策略，充分调动多方资源，以敏捷迭代的思维去打造采购数字化能力。由此，我们总结出5条车企采购数字化转型的成功要素，以指导转型团队的工作开展：



明确远大的数字化转型愿景，规划全面的未来业务蓝图

转型团队应在变革开始前构建对数字化战略层面的全局观，从未来的汽车业务蓝图和完整的业务视角出发，勾勒出坚定且远大的数字化转型愿景，并清晰地定义数字化转型的战略、目标和优先级，以及相应的指导原则与成功标准。前瞻的转型愿景和业务蓝图可以帮助转型团队以整体业务目标为导向，建立对数字化长期的战略性思考，充分地识别与业务目标相互适配的数字化机会，从而避免局限地关注在孤立的功能和技术需求，忽视数字化技术与业务流程和组织架构的有机结合。



具备强有力的核心领导背书，建立清晰的跨团队协同机制

成功的数字化领导者能够为组织建立有效的转型愿景与路线图，并对数字化转型的战略和目标背书。他们能够为转型过程中出现的困难和问题提供及时且有力的决策支持，鼓励并推动转型团队挑战现状。在实际的转型过程中，清晰的跨部门协同机制能够更好地管理风险，提升效率。车企的采购管理部门、业务部门、IT部门、供应商等各参与主体必须对采购转型的目标及实施路径达成共识，明确各自的分工和职责。同时建立跨业务/部门协同的矩阵式管理机制，强化决策效率与资源投入力度。



构建融合业务与技术的数字化人才能力

车企需要关注数字化转型过程中个人的角色和职责的变化，使得人才的未来定位与转型的目标保持一致，并且让掌握业务和技术能力的特定角色参与到转型过程中。由于这些特定角色通常既有具有业务方面的经验，又并且了解数字化技术的能力和业务潜力，担任这些特定角色的同事能够弥合业务与技术之间的潜在差异，在转型之旅中培养团队内部的数字化能力。



保持开放的数字化转型思维，包容新功能与新技术的应用。

开放的思维能够为车企成熟复杂的组织体系注入创新的活力，车企转型过程中应用于突破，包容对新功能与新技术的应用，持续地观察、监测与评估这些应用的发展趋势、成熟度水平以及对车企业业务影响程度，为未来持续优化保持敏感度。



强调以用户为中心的产品设计开发理念

以用户为中心的设计思维应该贯穿在车企数字化转型的全过程，将不同类型的用户、供应商纳入到在业务流程梳理、系统功能设计、开发和测试以及变革管理的范围中。转型团队需要有针对性地去思考并验证不同用户对象在不同产品功能中的可用性、用户特征、使用场景、用户任务以及流程。从而更有效地简化操作，提升用户体验，让用户从“用得了”到“用得顺”、“用得好”。

结语

在过去的几年里，我们已经看到越来越多的国内车企开始着手加快供应链数字化转型的工作，各大车企探索的路径和方式也各有千秋。有人破釜沉舟，也有人浅尝辄止；有人另辟蹊径，也有人亦步亦趋。但无论如何，在数据与信息成为商业发展的核心驱动力之一的今天，没有人能够独善其身。既然如此，车企的采购管理者们想要能够从容应对日益复杂多变的商业环

境，高效管理复杂庞大的运营体系，并将数字化基因根植于采购价值实现的过程中，这都需要更大的勇气与决心，从整体业务视角规划采购数字化战略，构建多元化的数字化应用场景，充分调动内外部信息资源，打造采购的智能化平台和生态。我们相信，车企的采购数字化转型，即便“道阻且长”，也必“行则将至”。

(特别感谢德勤管理咨询核心业务运营事业群的林路、晏安、高宇程、徐辉、郑建宇、孙一璐对本文的贡献与支持)

联系我们



龚戈亮

德勤管理咨询中国核心业务运营事业群总裁

电子邮件: ggong@deloitte.com.cn



周小良

德勤管理咨询中国供应链与网络运营服务领导合伙人

电子邮件: brzhou@deloitte.com.cn



胡攀

德勤管理咨询中国总监

电子邮件: 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
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

安徽省合肥市蜀山区潜山路111号
华润大厦A座1506单元
邮政编码：230022
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

南昌

南昌市红谷滩区绿茵路129号
联发广场写字楼41层08-09室
邮政编码：330038
电话：+86 791 8387 1177

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：450018
电话：+86 371 8897 3700
传真：+86 371 8897 3710

因我不同
成就不凡

始于1845

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345,000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，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. RITM1064349



这是环保纸印刷品