

Deloitte.



实现数字化愿景
数字化时代的运营模式

2018年7月

点击开始



数字化转型意义重大

数字化可助力扩大规模，改善现状并推动建立新的业务及运营模式

万物数字化¹

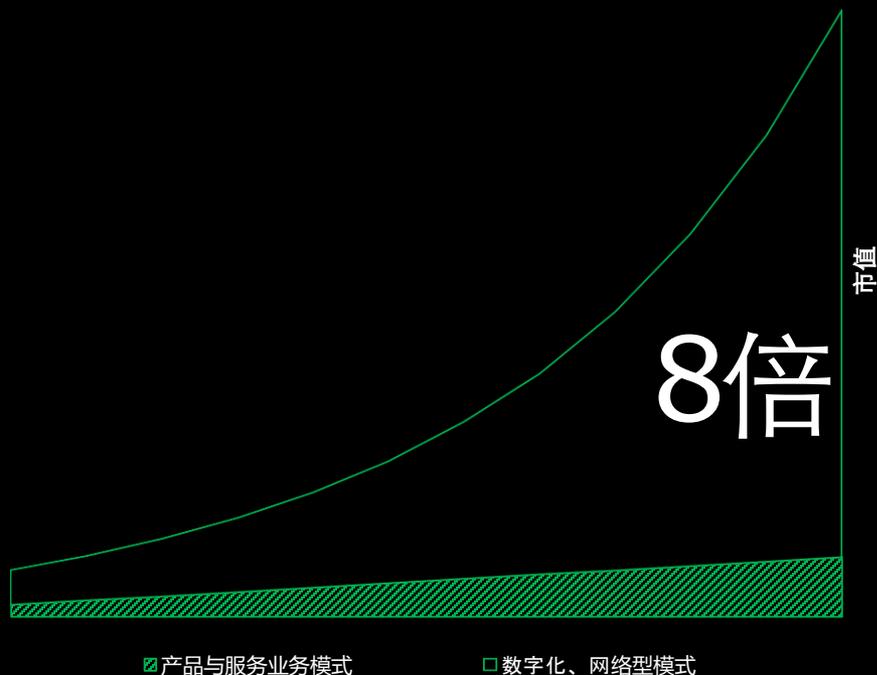
数字化对各行各业带来巨大影响，而颠覆性技术则将改变每一项业务。企业领导者必须加快响应速度，否则将面临衰落。

认清以下事实，汲取发展动力：

1. 信息让一切加速发展
2. 去货币化势不可挡
3. 颠覆已成新常态
4. 警惕专家意见
5. 五年计划已过时
6. 以小胜大
7. 租赁取代拥有
8. 信任胜过控制，开放胜过封闭
9. 一切皆可认知、可衡量

数字化价值体现²

网络模式创造的价值是产品型业务模式的八倍，服务型模式的四倍，软件和知识产权型模式的两倍。



来源：1. 《指数型组织》-Salim Ismail、Michael S. Malone、Yuri van Geest, 2014

2. 德勤企业风险管理服务研究, 2015



德勤观点

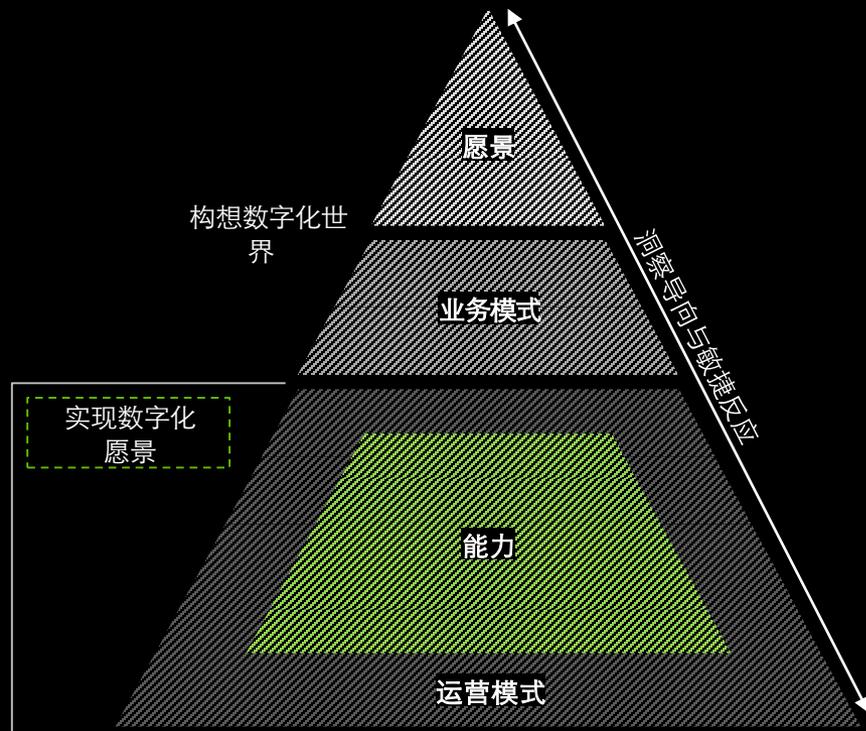
数字化时代的成功仰赖于对技术的运用，通过挖掘数据潜能并持续改进，应对与日俱增的变化与挑战

数字化技术推动人与物之间实现广泛关联，从而催生数据爆炸，为企业带来巨大机遇，可借助生态圈做出更明智的决策并创造价值。企业必须**重新思考如何创造价值**以及**如何改变运营模式**来获取价值。

敏捷反应是当今大型企业**缺失**的关键**属性**。他们对单一业务模式过于乐观，并且固步自封。我们如何才能为他们提供实现持续发展的动力，助其做出敏捷反应并推进变革？面对日益加剧的变化，**理想型企业**应采取何种措施才能全面发展？答案既简单又复杂，即必须**实现持续改进**。

德勤数字化运营模式的核心在于深入了解持续改进的两大基本属性——**洞察导向与敏捷反应**。

我们确定了一系列核心能力，可发挥战略推动作用，协助企业向洞察导向和敏捷反应转型。



成功的数字化企业仰赖于两大基本属性——**洞察导向与敏捷反应**，**实现业务模式与运营模式的协调一致，实现数字化愿景**。

[] = 本文范围



八大颠覆力量

数字化技术正在改变企业创造价值的方式，但各行各业的成熟度存在差异



云技术

快速、大规模的存储和处理能力。企业逐步向云端布局转型，以实现降本增效。

艾尔建将400多个网站和应用从传统主机服务供应商迁至云端，借此降低运营成本，并更快响应市场营销部门的需求。



物联网

物联网是指所有事物皆可联网。一切皆可衡量会带来什么影响？大胆采用物联网计划打造全新业务模式。

医院分析早产儿发出的身体信号，生成情况说明提供给护士（如“宝宝饿了”）。**水果企业集团**利用运输集装箱上的感应器预防水果变质。



机器人技术

可通过实体机器人增强人类实际活动，也可通过软件机器人实现基于规则的流程自动化，机器人技术正快速成为众多行业发展的关键。

瑞银在运营部门战略部署了软件机器人，实现流程自动化，从而提升质量并降低成本。



机器智能与大数据架构

机器学习和数据分析技术不断取得进步，有助于企业脱离回顾性数据分析，转而进行推论和预测。

万事达卡利用开源平台Hadoop架构挖掘了10PB的信用卡交易数据以减少误报。国外旅游时信用卡将不再被冻结。



协同创新

众包和开源等新的协作方式可供更有效地获取外部知识，从而更高效、更智能地进行创新。

InnoCentive利用众包来解决企业面临的一些最棘手的问题。开源解决方案Apache Hadoop是分布式计算领域的领先大数据平台。



一切皆服务 (XaaS)

将现有业务产品、流程和旧系统转化为一系列服务，供企业内外部使用。

亚马逊以AWS服务形式将其内部服务提供给客户，以此实现盈利。通用电气借助Predix平台从商品制造商转型成为业务成果供应商。



设计思维与敏捷交付

把员工和客户体验放在首位，运用设计思维减少不必要的复杂。掌握敏捷方法，更快应对各种变化并加快产品迭代。

苹果公司助推设计思维成为主流。**Intuit**通过持续关注端到端的客户体验，从营造设计思维文化转型为构建设计实践。



区块链

去掉合约中间环节的共享账本技术，可提供值得信赖的保障和透明度。

特拉华州拥有超过60%的财富500强企业，该州为精简注册流程而推出了基于区块链的智能合约系统。



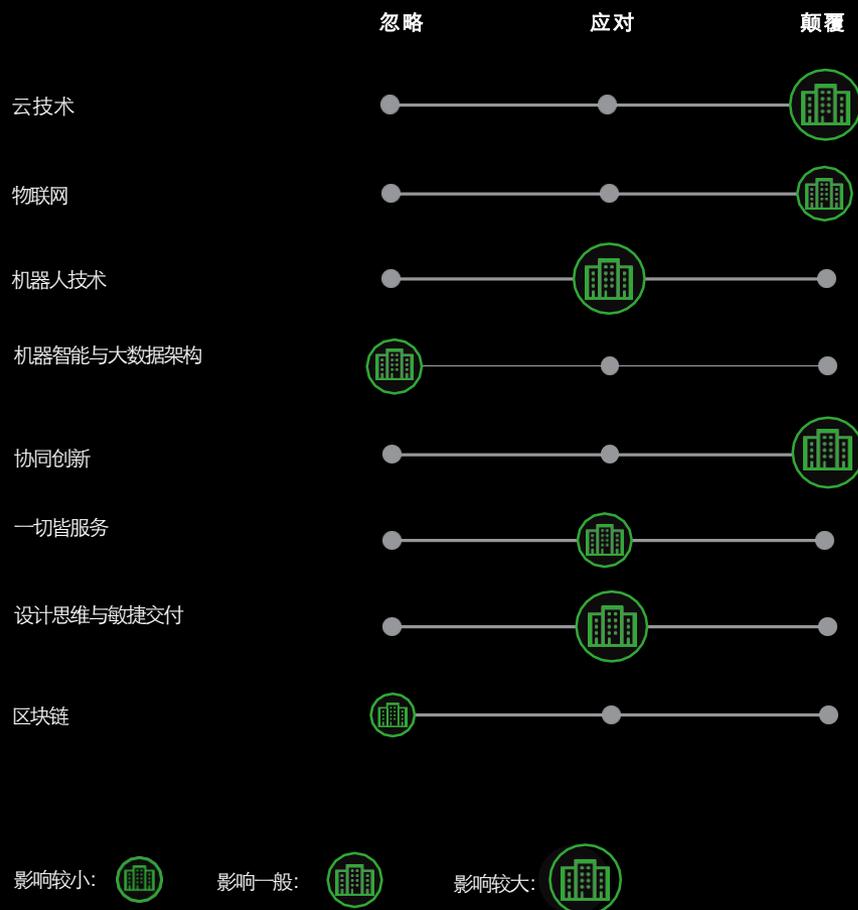
颠覆力量催生变革动力

竞争规则日新月异，不进则退

颠覆力量之间的相互关系

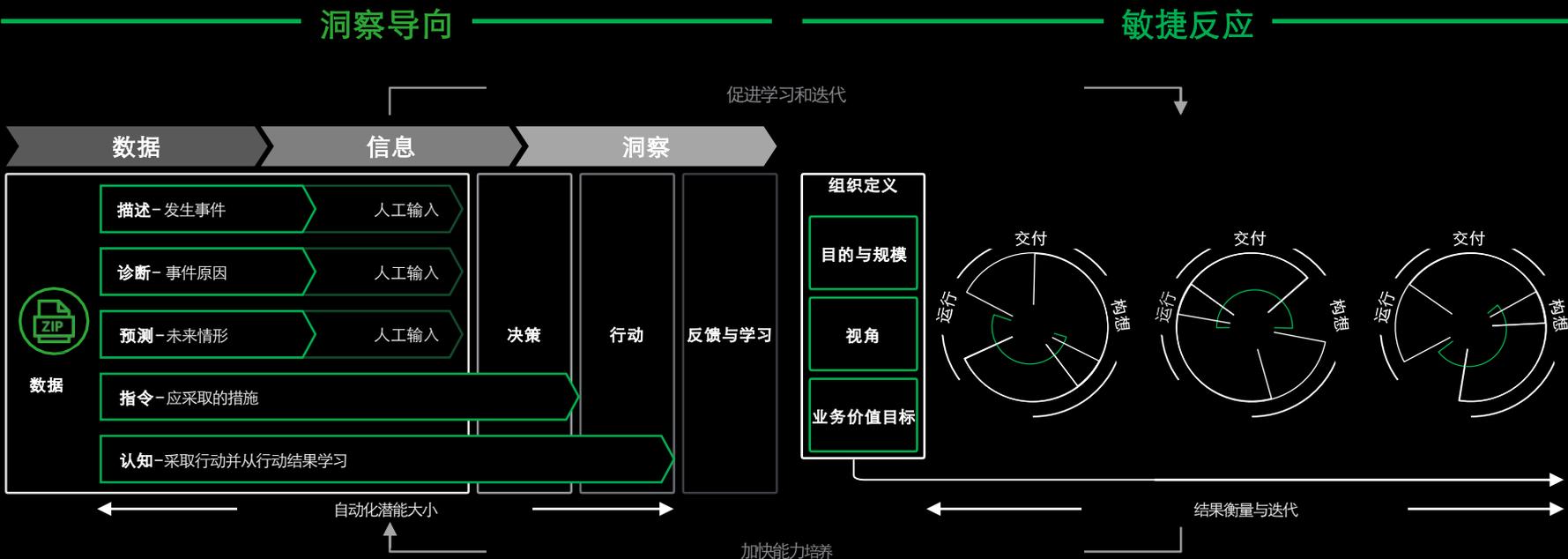


正确的响应方式（图示说明）



数字化转型成功的根基

洞察导向和敏捷反应是成功实现数字化转型的两大基本要素，二者相互促进，助力企业实现持续改进



洞察导向方法以数据洞察为核心创造价值，并简化各个业务部门的决策过程。

企业可通过战略性运用数据来扩大经营规模，并以更快、更低成本的方式提供个性化客户体验。

通过对专业人才、平台和流程进行协调一致的投资，企业能将信息转化为洞察。

敏捷反应是应对不断加剧的业务变化、社会变迁和技术进步的关键所在。

通过准确及时地分析客户数据，敏捷反应提供的反馈环路有助于企业快速学习。

敏捷方法可供团队自行组织及协作，实现持续改进并快速做出透明决策。



参与数字化与实现数字化

成熟的数字化企业需实现数字化能力与数字化行为的有效结合。仅仅‘参与’数字化并不能全面获取‘实现’数字化所产生的价值

探索数字化

运用传统技术实现**当前能力的自动化**

参与数字化

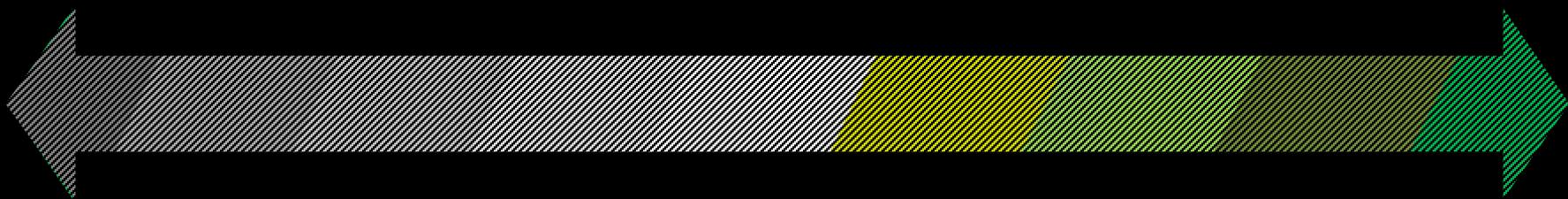
运用数字化技术**扩展能力**，但仍重点关注当前的业务、运营及客户模式

推进数字化

运用数字化技术提升同步程度、降低孤立程度，推动当前业务、运营及客户模式开展**先进变革**

实现数字化

业务、运营及客户模式被用于实现数字化，且**完全不同于**之前的业务、运营及客户模式



几乎未发现数字化特征

发现一定数字化特征

发现较多数字化特征

数字化并非孤立存在，而是完全融入了企业的整体架构

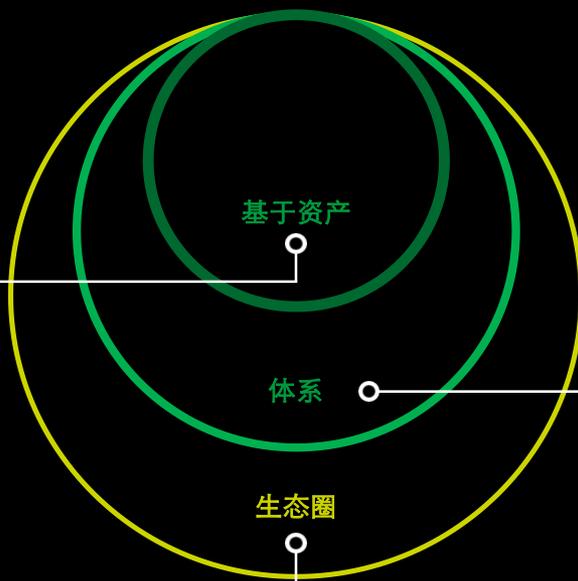


企业组织形式的概念示意图

企业管控并用于创造价值的资产（如知识产权、数据、品牌）。
需实现卓越，但仍不足以维持可行的业务模式。

制药。众所周知，药品开发流程复杂、风险高、成本昂贵且耗时。为了持续开展创新，企业应探索药品之外的解决方案，发掘与生态圈内其他合作伙伴协作开发的潜力。

最开阔的一种思路，即与合作伙伴（如客户、竞争对手等）共同创造企业有效范围和能力之外的成绩。擅长这一方面的企业将成为数字化领导者。



扩大企业规模，涵盖原来由商业合作伙伴（如物流、分销、转售等）提供的服务。
需实现卓越才能创建可行的业务模式，但仍不足以成为数字化领导者。

汽车制造商。长期以来，供应链一直是许多汽车制造商获得成功的核心要素，具有成本和质量竞争优势。数字化时代，新的市场参与者纷纷出现，促使传统汽车制造商必须突破常规工作方式才能赢得竞争优势。

技术供应商。随着计算能力呈指数级发展，技术企业在全球启动开源产品开发计划。借助这些计划，企业加快创新周期，并通过创造持久的网络效应，加快速度进军并占领新市场或周边市场。



新型数字化业务模式

订购模式	免费增值模式	免费模式	按需模式	使用而不占有模式
提供过去客户会临时购买的产品或服务，收取订购费用锁定老用户，利用这种锁定方式实现颠覆	利用数字化采样实现颠覆，即用户不用金钱而是其自身数据或关注来换取基本服务，然后再支付费用升级获取全部服务内容。额外单元及分布的边际成本低于广告收入或者个人数据销售额时这种模式可发挥作用	通过‘如果你不为产品付费，那么你就成为产品的一部分’模式实现颠覆，即向消费者提供免费产品或服务以获取他们的数据/关注，然后销售这些收集到的个人数据或广告关注量	利用时间赚钱，并溢价销售即时产品或服务。包括协助有钱但没时间的人员购买有时间但没钱的人员提供或实现的产品及服务，并收取佣金	临时获取过去仅能购买的产品及服务，包括‘共享经济’颠覆性企业，通过协助拥有资产（房屋、汽车、资金）的人士出借给‘借方’实现盈利，并收取佣金
Netflix, Dollar Shave Club	Spotify、领英	谷歌、Facebook	TaskRabbit、Deliveroo	Zipcar、爱彼迎

大型超市/低价模式	P2P市场模式	金字塔模式	体验模式	生态圈模式
改变经营模式结构，利用数字化大幅降低系统成本，常用方法包括利用强大的市场力量和规模化扩张进行品牌轰炸，击败竞争对手，以及按低于成本的价格销售	打造数字化市场，直接整合买卖双方，以便获取交易或配置费用或佣金，包括‘零工经济’	招纳一大批经销商及联营公司，他们通常仅接受佣金支付模式，包括运用病毒式营销的企业	为愿意付费的人群提供极致体验	销售互相关联的产品和服务，买得越多增值越多。培养消费者依赖性
亚马逊	优步、eBay、App Store	Dropbox、Yo	特斯拉、苹果	微软、苹果



数字化时代下须具备的运营能力（1/3）

数字化转型的成功需要通过灵活运营强化企业文化与变革管理（“精益思维”）...



有能力构建创新文化，助力员工激荡新思维，开展思维创新，进行相互交流并集思广益。

数字化创新文化推动企业持续转化创意，并利用数字化技术和管理实践打造新型盈利产品、服务和流程。

有能力管理广泛而复杂的变革，这是企业未来获取成功的基础。变革能力意味着拥有敏捷反应，为此必须建立易于适应新形势的流程。

企业利用转型能力推进变革并让企业所有人员参与进来。

有能力构建乐于变革的文化，并能管控变革对不同利益相关方产生的影响。

沟通是关键；让各方了解变革的必要性，以及变革对企业和每位员工的影响。

有能力通过“精益创业思维”进行学习和应用。

假设驱动型试验、迭代“产品”发布以及持续的反馈环路能够强化连续学习环路，从而以最低投入和容错率进行快速应对。

有能力管理企业内部业务流程，从而取得卓越业绩。对于有意参与竞争的企业而言，这是一项核心能力。

卓越运营的目标是在持续改进和创新过程中推行有效且高效的业务流程。



数字化时代下须具备的运营能力 (2/3)

...利用生态圈提供卓越客户体验...



有能力审查分析生态圈中的价值链，并确保适当的合作伙伴能在价值链中提供不同能力。

能明确如何与外部各方合作形成竞争优势，以及如何创造能借助生态圈强化的产品和服务，继而积极推进。

有能力应对技术发展并了解相关影响，从而进行员工管理。

能够综合运用虚拟及协作工具完成必要任务，以满足业务需求并提升业绩。

有能力把企业层级和部门转化为平台和项目。

颠覆性挑战将对当前和未来组织产生影响，需做好应对准备。业务、信息技术和数据科学之间必须展开全新协作。

有能力了解消费过程，并采用现代技术和数据洞察赢取最具价值的客户。

打造满足客户需求的产品和服务，旨在获取战略优势，提升长期利润。

有能力将所有触点整合至单个客户信息，利用全部客户的整体认知提升关键业绩指标。

能够利用先进的分析技术归纳推动关键业绩指标的具体措施以及价值转向领域。



数字化时代下须具备的运营能力 (3/3)

... 全面致力于实现洞察导向型决策



有能力吸引适当人才并建立充足的人才库，加快数据科学解决方案的实际部署。

从数据中获取洞察，并进入业务实时自动改进这一领域。

有能力知悉企业当前数据储存库和需求之间的差距（“无用输入、无用输出”）。

能够搭建共同数字化平台用于整合企业内的同类数据。了解网络风险和安全可靠的应对措施。

有能力在整个企业内利用技术把握客户导向机会，实现快速发展（模糊业务和信息技术之间的界限）。

能够把技术作为核心功能，支持企业各方面的业务需求。

有能力将数据纳入企业决策流程中，并将分析技术转化为核心能力。

能够评估决策自动化潜力大小和进展情况以加快进程。

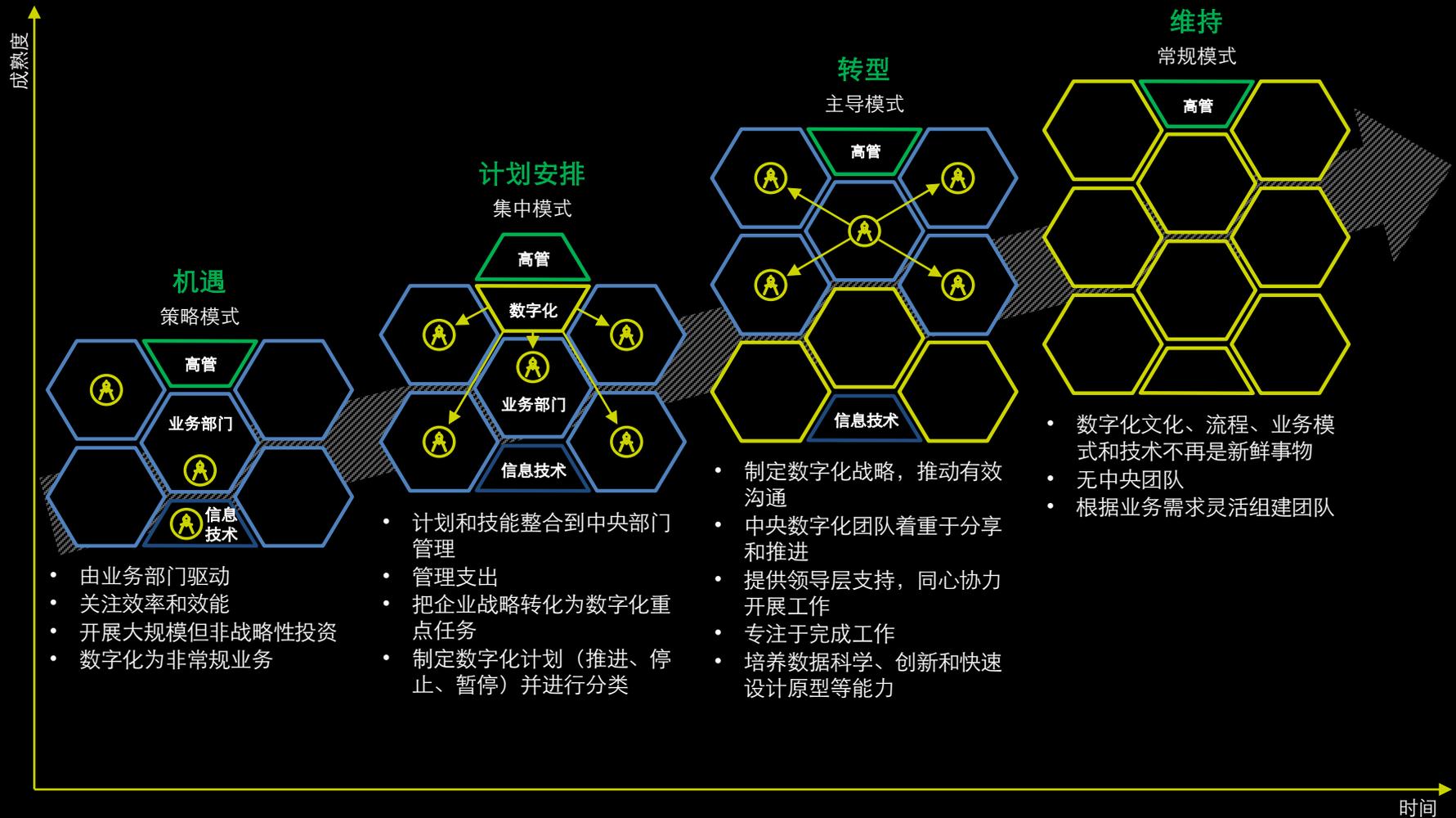
有能力了解颠覆要素和使用新技术（如移动互联互通、云计算、大数据和社交媒体）产生的影响，以提升企业能力。

能够着重关注并创建平衡的数字化计划组合并运作此类组合。



构建数字化能力

市场上现行的四种运营模式



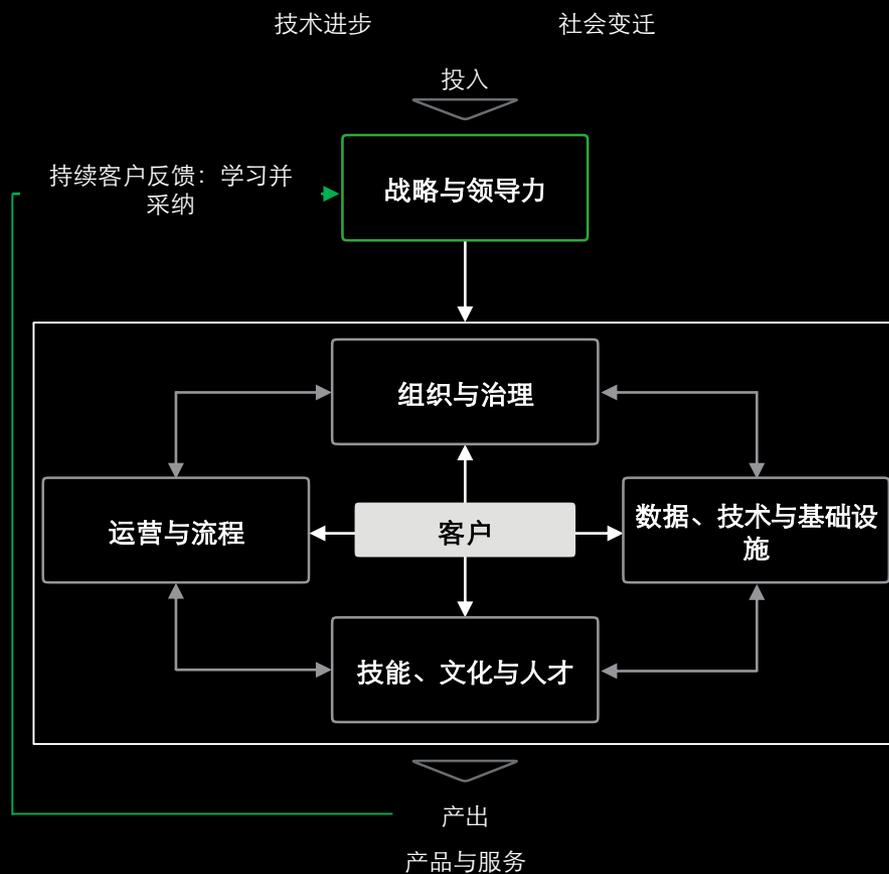
数字化时代的运营模式

成功的数字化企业将运营与数字化合二为一，即在运营模式内合理部署恰当的数字化能力。一旦充分应用，数字化就能促成运营模式的全面转型

从传统运营模式...



...转型为洞察导向及敏捷反应



主要挑战



战略与领导力

1. 如何应对颠覆经营方式的技术进步和社会变迁？
2. 数字化领导者投资哪些主要战略领域并逐步终止哪些投资？
3. 是否考虑过如何调动整个企业支持数字化转型并确保开展有效变革？
4. 客户有哪些需求和期望？如何利用生态圈提升服务质量？



组织与治理

5. 调整组织架构以符合数字化成熟度和愿景的最佳实践有哪些？
6. 为实现当前和未来的数字化成功，哪些新角色和职位至关重要？
7. 哪些因素能促成转型工作与现有业务流程和活动的顺利结合？
8. 如何开展内部外合作以促进创新并引领行业数字化变革？



数据、技术与基础设施

9. 是否清楚需要哪些数据并如何利用数据创造价值？
10. 企业如何消除现有基础设施与支持数字化愿景需求之间的差距？
11. 为获得最大效益，有哪些整合数字化投资的最佳实践？
12. 如何利用分析技术和可用数据建立组织架构来实现改进和启动后的迭代？



技能、文化与人才

13. 是否已经确定消除差距所必需的（新）技能和方法？
14. 构建数字化优先文化以及开展长期变革的真正内涵是什么？
15. 采用哪些方法确保员工在规定速度和范围内进行学习和发展？
16. 如何利用外部人才？



运营与流程

17. 是否要优化服务并降低风险以实现必需的投资回报率？
18. 如何重点关注作为战略优势核心的运营活动？
19. 哪些流程可以（必须）实现自动化，对企业构成的业务影响有哪些？
20. 数字化领导者应采用哪些工具从概念验证迅速有效地扩大至整个行业？



战略与领导力

迅速转变战略方向的能力以及推进变革的领导力是成功实现数字化转型的基本要素

主要挑战

如何应对颠覆经营方式的技术进步和社会变迁？

数字化领导者投资哪些主要战略领域并逐步终止哪些投资？

是否考虑过如何调动整个企业支持数字化转型并确保开展有效变革？

客户有哪些需求和期望？如何利用生态圈提升服务质量？

成功实现数字化转型的应对措施

...根据主营业务总结的经验获取其他领域的竞争优势，切勿局限于自身行业内。

...了解行业内的价值转移以及变革总体情况。敢于进行大规模投资，不管是内部还是借助战略收购。

...以务实的态度重点关注主要手段，秉持开放理念，从而了解并明确坦诚地传达变革实际情况。

...与客户甚至竞争对手沟通交流，以提供恰当产品和服务。这些企业清楚只有内部专业技术往往不够，还必须借助外部专业技能。

案例研究



亚马逊利用客户背景情况以及与供应商的关系开展行业领先的云业务。



通用电气意识到他们必须大幅加快强化行业内的数字化专业知识，因此大举投资于硅谷软件总部，从而组建了行业领先的物联网平台Predix。



米其林坦然面对变革必要性，从销售轮胎转为销售服务成果。说服员工相信新业务模式能够带来收益是其关键成功因素。



礼来成为制药行业众包领域的先锋企业，推出了Innocentive®和YourEncore®等成功的众包方案。



组织与治理

组织架构和企业治理能让相应人员及时做出决策，从而支持数字化愿景的实现

主要挑战

调整组织架构以符合数字化成熟度和愿景的最佳实践有哪些？

为实现当前和未来的数字化成功，哪些新角色和职位至关重要？

哪些因素能促成转型工作与现有业务流程和活动的顺利结合？

如何开展内部外合作促进创新并引领行业数字化变革？

成功实现数字化转型的应对措施

...着手简化层级（领导层）结构以改善决策制定，组建跨部门团队，提升敏捷度和创新能力，做好准备应对当前和未来工作场所受到的影响。

...基于未来成功的可能性而非过去取得的成就进行招聘，并能吸引拥有恰当技术专长且能组建高绩效团队的人才。

...明确清晰的转型职责和跨团队授权，以确保制定协调一致的数字化战略，避免优先任务相互冲突。

...担任协调者并提供平台供生态圈内各方创造价值，由此脱颖而出。

案例研究

 小米 **Xiaomi** 安卓智能手机厂商小米推进扁平式结构，让员工参与产品设计的公开探讨。

 **airbnb** 爱彼迎必须迅速扩大规模，因此从一支五位数据科学家的集中式团队转型为驻扎在产品区域的70多位专家，他们担任业务合作伙伴，与产品团队开展协作。

 **BURBERRY** 巴宝莉从传统实体品牌转型成为数字化体验服务提供方。通过向员工和客户提供数字化技术，巴宝莉将自身定位为能够提升参与度且富有远见的设计领军者。

 **IBM Watson** IBM Watson投入巨资，与行业领导者共同开发人工智能应用，并积极投资达成战略合作关系。IBM Watson已成为人工智能企业应用领域的领先企业。



数据、技术与基础设施

领先的数字化企业能够利用数据和技术实现持续改进，加速达成数字化转型

主要挑战

是否清楚需要哪些数据并如何利用数据创造价值？

企业如何消除现有基础设施与支持数字化愿景需求之间的差距？

为获得最大效益，有哪些整合数字化投资的最佳实践？

如何利用分析技术和可用数据建立组织架构来实现改进和启动后的迭代？

成功实现数字化转型的应对措施

...打造企业大数据竞争优势，获取大规模可靠数据并将之转化为解决实际业务问题的应用。

...投资于改变数据存储和处理方式的云基础架构。这能支持搭建大型平台并扩大规模以满足不断增长的数据需求。

...了解不同投资项目之间的关联，寻求协同效应加快预期未来目标的实现。独立的个体项目注定失败。

...拥有强大的资源库以实现改进至关重要。采用精益敏捷的方法快速成规模地开展设计、测试和制定新计划，从而根据持续反馈进行学习并加以采纳。

案例研究

facebook

Facebook追踪用户数据以详细了解用户兴趣情况，并匹配最合适的广告。用户对推荐帖子的反应可以帮助系统实现持续改进。

Etsy

Etsy提供可靠的交易平台，这一平台由Hadoop开源软件框架支持，用于分布式存储和大数据集处理，从而改变消费者购买商品的方式。

IKEA

主要提供实体购物体验的宜家有针对性地投资于增强现实和社交渠道，创建了家具用品零售商中最卓越的在线体验。

TESLA

特斯拉掀起了汽车行业变革。特斯拉并未按照行业标准每隔几年发布大量新版本，而是更频繁提供软件更新以加快开发周期。



技能、文化与人才

成功的数字化企业能够吸纳最优人才、打造协同文化，推动持续学习和个人发展

主要挑战

是否已经确定消除差距的必需（新）技能和方法？

构建数字化优先文化以及开展长期变革的真正内涵是什么？

采用哪些方法确保员工在规定速度和范围内进行学习和发展？

如何利用外部人才？

成功实现数字化转型的应对措施

...确定并传达早期存在的主要技能短缺问题。由于传统渠道往往已不能满足需求，成功企业进一步寻求新方法解决短缺问题。

...以身作则。领导层重点关注协作文化，推动试验，并在决策流程中利用分析技术和数据。

...相较于福利更关注员工学习和个人发展。成功企业将学习纳入长期愿景中，借此提升员工敬业度和生产效率。

...成功企业清楚认识到自身必须拓宽视野以提供创新产品（如黑客马拉松、众包）。

案例研究



随着行业从网端转向云端，AT&T意识到必须解决必备技能的问题。AT&T着重提升现有劳动力，让员工参与学习新技能并推进平级调动。



谷歌在公司中贯彻测试学习型文化。基于假设开发的产品和解决方案通过测试试验，并借助汇总的数据实现持续改进。



Salesforce制定个性化学习计划供员工根据自己的进度开展学习。企业设计一对一学习流程，满足每位员工独特的发展需求并有效结合客户成功。



乐高成功提升产品创新能力，同时还通过众包产品设计提高消费者参与度。消费者提交设计和创意，采纳其中获得最高投票的设计和创意投入生产。



运营与流程

领先的数字化企业善于采用敏捷方法实现快速发展，同时充分利用自动化技术

主要挑战

是否要优化服务并降低风险以实现必需的投资回报率？

如何重点关注作为战略优势核心的运营活动？

哪些流程可以（必须）实现自动化，对企业构成的业务影响有哪些？

数字化领导者应采用哪些工具从概念验证迅速有效地扩大至整个行业？

成功实现数字化转型的应对措施

...采用敏捷方法提高产品上市效率，提升员工敬业度和生产效率。

...投入巨资实现供应链的端到端数字化。成功企业意识到实体资产仍较重要，但创造出最大价值的却是资产数字化管理方式。

...把自动化列为战略规划重点，构建机器人技术与人工智能卓越中心。自动化让员工腾出更多时间参与创意工作，降低成本并提高服务质量。

...制定简化方法，快速成功地开展试验，而不会受到企业破产和缓慢决策流程的制约。

案例研究



ING在集团总部采用敏捷方法，要求所有人重新申请职位并组建九人团队，推动客户体验实现端到端改进。



亚马逊持续优化与供应商合作方式、仓库运营及产品提供模式，成功打造竞争优势。



美国银行引入人工智能机器人及时回复简单的客户请求，而员工投入更多时间专注于解决更复杂的事项。



宝马与Sixt共同测试汽车共享平台DriveNow，评估结果并在取得初步成功后迅速扩大规模，推广至十余座欧洲城市。



开启数字化征程

构想数字化世界

实现数字化愿景

经营数字化企业

诊断当前业务模式并探索新模式

- 明确当前目标与**战略决策**
- 制定**未来目标**，重新定义数字化（数据与平台）角色
- 制定**新的业务模式**并互相配合
- 制定**路线激发**新的业务模式活力

明确能力愿景并制定数字化运营模式

- 制定**愿景并定义**优先能力
- 确定当前能力成熟度以及**所需成熟度**为新业务模式提供支持
- 明确实现优先能力所需的**运营和治理模式**

确定关键路线并贯彻落实以获得成功

- 确定**主要路线里程碑**，消除能力成熟度差距并构建新的业务模式
- 制定**冲刺计划**，在敏捷的迭代流程中做好准备
- 建立机制**监控整个流程**，追踪工作表现并总结经验

活动

产出

- 未来选择方案
- 精选业务模式
- 企业影响

- 能力定义
- 数字化运营模式
- 架构

- 准备冲刺计划
- 就绪程度评估
- 成果评估



原型设计



测试并学习



报告作者及参与人员

作者



Robert Hankey

总监
运营转型
Deloitte Consulting AG
+41 58 279 90 14
rohankey@deloitte.ch



Jeroen Hermans

经理
运营转型
Deloitte Consulting AG
+41 58 279 63 39
jhermans@deloitte.ch

参与人员



Howard Allen

合伙人
Deloitte Digital
Deloitte Consulting AG
+41 58 279 72 44
howardallen@deloitte.ch



Barri Falk

合伙人
德勤·摩立特
Deloitte Consulting AG
+41 58 279 91 37
barrifalk@deloitte.ch



Antonio Russo

合伙人
服务交付转型
Deloitte Consulting AG
+41 58 279 74 41
antorusso@deloitte.ch



Christine Gora

总监
运营转型
Deloitte Consulting AG
+41 58 279 83 55
cgora@deloitte.ch



联系人

胡伟杰
合伙人
业务转型业务线领导合伙人
德勤管理咨询中国
+852 2238 7248
davidwwu@deloitte.com.hk

周杰
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 21 6141 1788
carloszhou@deloitte.com.cn

皮婷婷
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 21 6141 2608
tpi@deloitte.com.cn

邱永攀
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 10 8520 7948
ypqju@deloitte.com.cn

杨鑫
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 10 8512 4801
liliayang@deloitte.com.cn

陈宁
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 10 8512 4819
michaelchen@deloitte.com.cn

黄颂欣
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+852 2852 6724
joawong@deloitte.com.hk

Morgan Davis
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+852 2852 1999
morgandavis@deloitte.com.hk

Jez Heath
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+852 2238 7864
jerheath@deloitte.com.hk

孙杰
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 10 8512 5939
cinsun@deloitte.com.cn

吕岩
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 10 8520 7816
sanlv@deloitte.com.cn

姜江
合伙人
业务转型
德勤管理咨询中国
+86 21 2316 6985
nejiang@deloitte.com.cn





关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

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。

© 2018 Deloitte Development LLC。版权所有，保留一切权利。

