

Deloitte.

德勤

集思广益，凝聚共识
展望未来董事会

德勤中国 2023年1月

因我不同
成就不凡

始于1845

目录

前言	3
项目介绍及受访企业信息	4
新冠疫情影响及企业的应对策略	6
绿色转型进行时	7
企业践行社会责任的持续演化	9
数字化转型重塑核心竞争力	10
远程和灵活办公已成为主流	11
董事会治理——企业治理的核心	12
结语	13
联系人信息	14

前言

展望未来董事会("Chair of the Future")是德勤全球于2018年发起的研究项目，2022年德勤中国首次参与17个全球成员所共同开展研究。本次调研面向当地的重要客户和头部企业，通过聚焦董事会成员对宏观行业趋势和企业发展战略的洞见、个人在董事会任职的观察，汇集多方智慧，为未来董事会提出寄语。与企业家与管理者的访谈和调研，为我们的研究提供了深度洞见与思考，也将成为全球和中国领先企业高管的决策参考。我们希望通过此次研究，向全球及中国市场传递关于后疫情时代的应对策略、绿色转型、数字化及企业社会责任等多个重要议题的前瞻洞察、管理智慧和成功经验。

我们的研究基于德勤全球展望未来董事会的成果，从董事会的五大角色出发，探索董事会如何与管理团队共同领导企业积极应对外部环境变迁，并从战略制定和调整、人才培养和继任、企业治理、董事会内部协作多个维度主导和引领企业的变革和转型。我们的研究表明，中国企业在数字化转型、绿色发展、社会责任等方面取得了积极进展，并展现出一定的组织韧性和弹性。

董事会的工作重点也反映出企业领袖在面对百年未有之大变局的战略思路，比如应对极速变化的外部环境持续调整企业战略，构建企业价值与共同利益相关者齐头并进的合作模式，组建多元背景的董事会以提升战略规划的前瞻性等。同时，董事会通过将ESG、可持续发展等前沿理念融入战略规划和公司治理中，协助管理层推进企业的长远发展。这也进一步印证了中国的领先企业正将董事会治理作为公司治理的核心要素，运用到公司的经营管理中。

我代表德勤展望未来董事会项目组向所有参与调研项目的企业家与管理者致以诚挚谢意，感谢你们的不吝分享。我也谢谢德勤全球副主席周志贤先生、德勤中国副总裁杨莹女士对于本项目的大力支持。期待与中国的领先企业一起凝聚共识，共创未来！



蒋颖
德勤中国主席

项目介绍及受访企业信息

根据德勤过去三年对全球“未来董事会”开展的研究成果，未来董事会需同时扮演五大角色（见下图），以带领和协助企业应对极具不确定性的未来。本次对中国企业的调研以董事会的五大角色作为切入点，结合本土国情和本地市场，通过宏观趋势和企业发展战略的分享，探讨董事会在后疫情时代的角色拓展。

图1：董事会的五大角色



我们总共访谈了逾30多家企业董事会成员及高管，覆盖多个行业领域和公司类型。企业访谈和调研在2021年12月至2022年3月初之间完成，故本次调研的观点未将2022年3月及之后发生的宏观事件考虑在内。

图2：受访企业行业分布

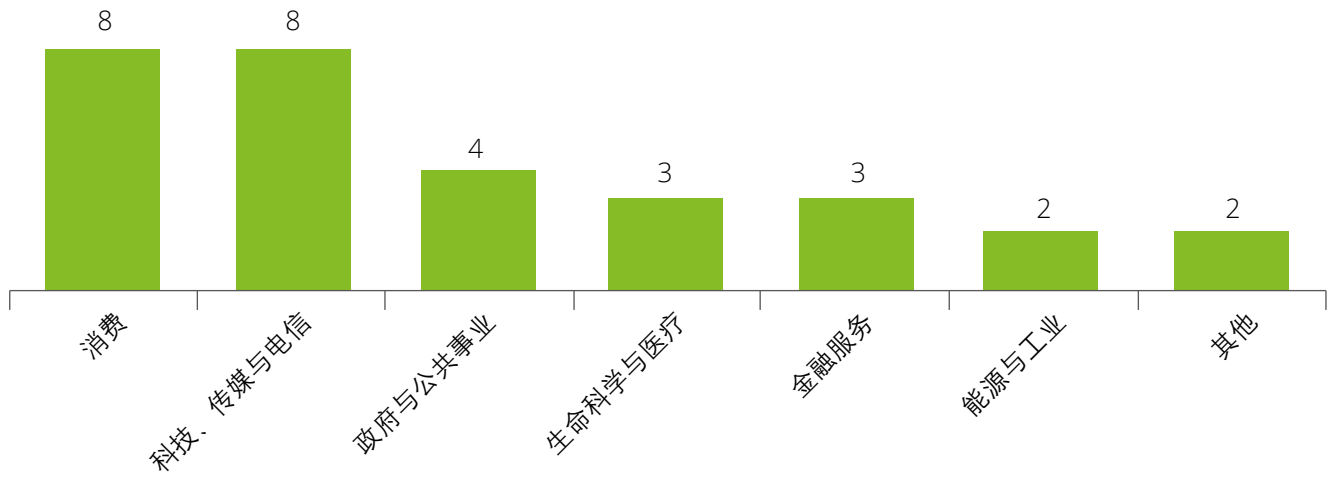
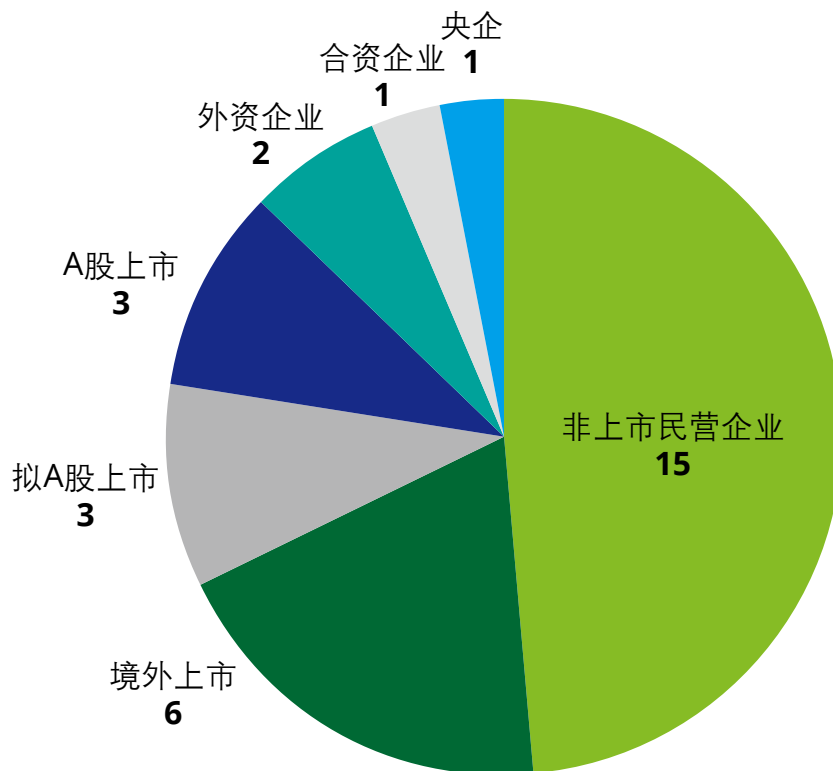


图3：受访企业类型分布



新冠疫情疫情影响及企业的应对策略

自2020年初，疫情蔓延和地缘政治持续重塑全球经济格局。中国防疫政策成效显著，企业较快推进复工复产，2021年中国GDP实现了8.1%的增长，在全球主要经济体中遥遥领先。同时，国内疫情的零星爆发也给各行各业带来了新的挑战，外部环境的不确定性迫使企业不断调整应对措施，以适应后疫情时代下的市场格局变化。疫情带来的出入境限制和防控隔离措施给企业的日常运营、市场拓展带来了深远影响，疫情常态化趋势下企业对局势的预判和动态调整成为了企业发展策略中的重要环节。

疫情的多轮爆发对制造业最直接的影响是生产预测和远程管控的挑战陡增，迫使企业加速数字化赋能，并借助技术手段全方位提升组织管理。例如，光伏龙头企业隆基绿能在后疫情时代开展了三方面的调整，包括通过流程建设、数据治理、IT系统建设来提升对国内生产基地的数字化管控。关于疫情加速企业的数字化进程请参见数字化转型重塑核心竞争力章节。

企业全球市场布局的分化持续加剧。对于需求侧和供给侧都有海外风险敞口的企业，对疫情冲击叠加贸易摩擦的回应是深化全球化布局，并加固海外供应链和运输链。比如，中国光伏行业经历了全球对华“双反”政策的打压，在政府的鼓励扶持下已突飞猛进占据了全球近三分之一的产能，即使当前国际贸易保护主义旧调重弹，再一次面临“双反”调查，

也很难从根本上阻碍中国光伏行业的发展趋势。光伏行业龙头企业隆基绿能的副总裁李文学介绍，过去三年全球疫情的蔓延使得本地化管理需求凸显。隆基绿能海外子公司的属地化运营引入了总部管理理念，增设了职能部门如投资、战略规划、商务、法律，并大幅提高了当地员工的比例（疫情后已达到了70%），在关键技术以外的岗位尽可能招聘本地员工。李总表示，虽然目前仅在马来西亚和越南设有生产基地，但公司一直密切关注海外建造生产基地的可行性，持续研究和比较国内的“制造+出口”成本与海外当地制造成本。

一部分企业则通过海外并购的方式来扩展海外当地的生产服务能力，在实现版图扩张、分散投资的同时提升风险抵御能力。随着中国医药体系改革和创新药的迅速发展，研发外包（CRO）市场前景广阔，通过并购拓展海外市场成为了CRO及CDMO公司的首选扩张战略。成都先导药物开发股份有限公司董事长兼CEO李进博士表示，公司2020年收购了一家位于英国剑桥的生物制药公司Vernalis，本次战略收购协助公司参与到全球最活跃的生物医药产业集群之一的剑桥，推进其在英国及欧洲的业务，极大提升了公司业务韧性。对于另一部分企业来说，国际供应链的停摆使得他们将战略重点转移回国内。在疫情演进不确定的背景下，一些制造和贸易企业迅速调整重点市场策略，加大对国内市场的投入，抓住内循环的发展机遇。

除了业务战略上的调整，疫情带来的出入境控制曾为跨境投资和人才流动带来困扰，随着当前疫情防控的优化和边境的放开，对国际交流依赖度较高的行业将缓解这一压力，迎来更多的国际合作机会。

图4：企业通过海外布局提升风险抵御能力



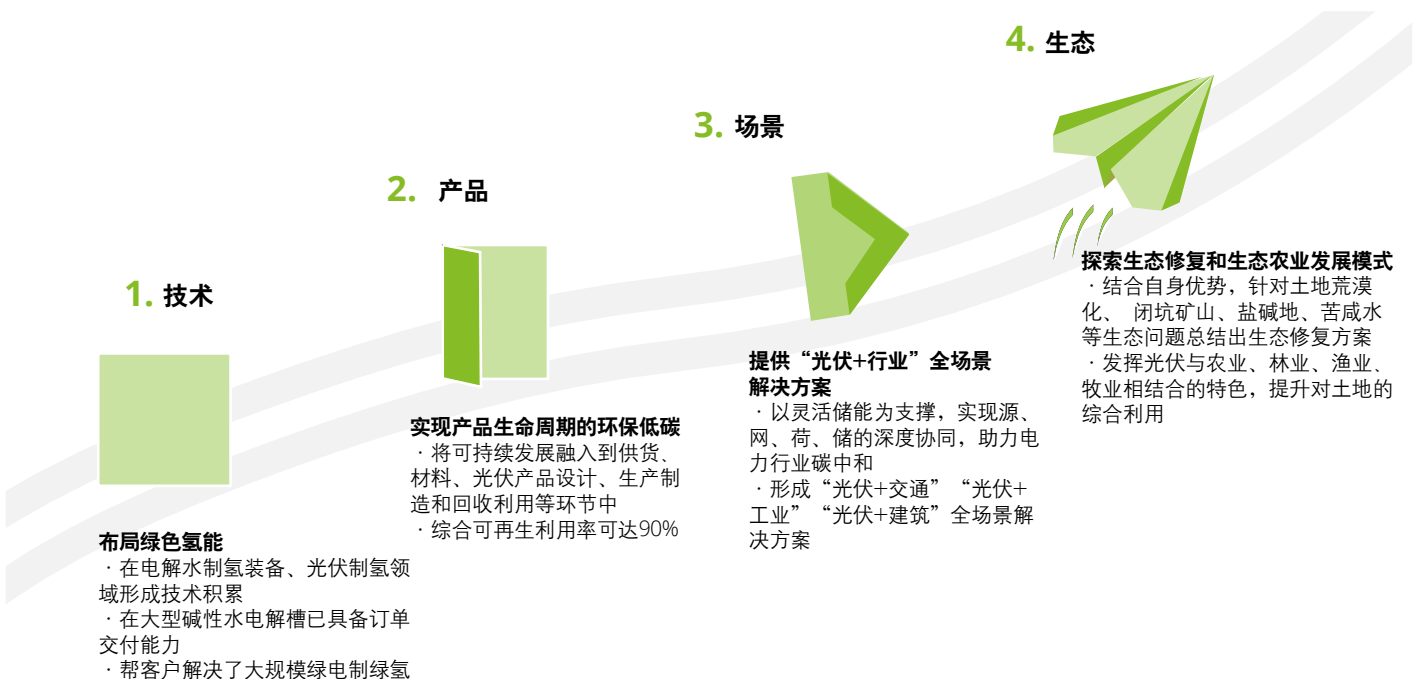
绿色转型进行时

伴随中国2020年提出“2030年碳达峰、2060年碳中和”承诺以及一系列政策文件的颁布，脱碳议题引起了广泛关注。尽管各行业反应速度与程度不一，毋庸置疑，日益严格的监管规定、逐步提速的低碳商业模式竞争、以及呼声不断的绿色消费诉求，驱动着各方将气候变化和环境保护等多维指标融入商业愿景。与2030碳达峰行动方案相匹配的重点行业行动方案，包括煤电、钢铁、化工、建材、有色等行业正在陆续出台，绿色标准体系的进一步完善意味着相关行业的企业合规压力变大。减排政策的精细化、可再生能源的加速建设和市场机制的统筹完善促使企业围绕绿色转型重塑竞争力。

根据德勤于2019年11月至2020年1月期间开展的全球气候调研显示，虽然企业高管均认可针对全球气候变化的行动计划刻不容缓，有65%的企业高管认为，新冠疫情和经济衰退延缓了可持续发展行动的推进。尽管如此，仍有近25%的高管表示其企业计划在未来几个月加速实施环境可持续发展举措¹。虽然企业开展可持续发展所遇的挑战不断，但我们通过访谈欣喜地看到，较早布局绿色转型的中国企业已获得了长足的进展，跻身世界可持续发展的先进企业之列。

不少新能源领域企业长期致力于推动低碳能源变革，更早地与世界领先科技和实践接轨，成为中国行业可持续发展的标杆。隆基绿能以“善用太阳光芒，创造绿能世界”为使命，聚焦科技创新，发挥自身技术优势，形成支撑全球零碳发展的产品和解决方案。隆基绿能是第一批同时参与多项全球气候倡议的中国企业，包括由全球气候组织(The Climate Group)发起的RE100、EV100和EP100倡议²，并根据这些倡议启动首个光伏行业的零碳工厂建设。

图5：隆基绿能发挥核心竞争力助力零碳未来



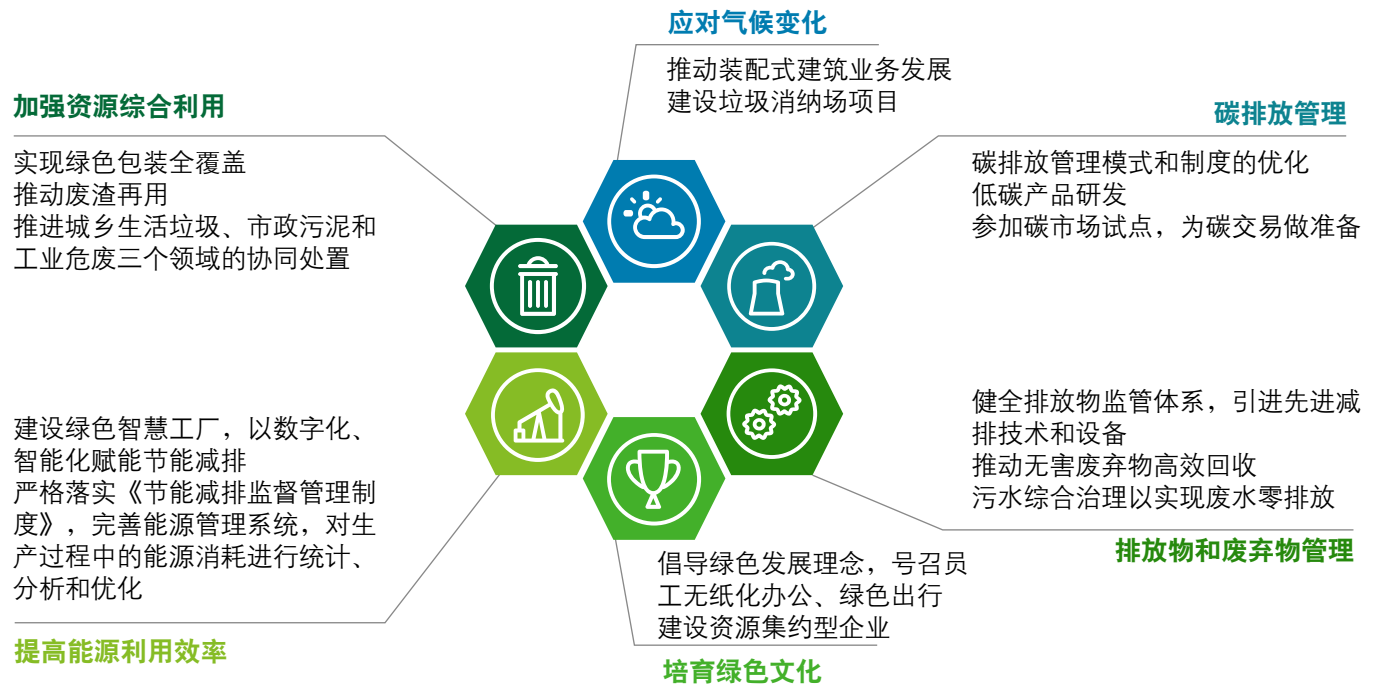
资料来源：《隆基绿能科技股份有限公司2021年可持续发展报告》

¹ 德勤，《2021气候行动调查：企业环境可持续发展观点分析》，2021年

² RE100倡议联合了苹果、谷歌、Facebook、可口可乐、微软、飞利浦、高盛等全球极具影响力的企业，承诺将在尽可能短的时间内（最迟到2050年）实现全球范围内100%可再生电力。EV100倡议鼓励企业及个人在日常出行中使用电动汽车，减少空气污染、应对气候变化，并在2030年前使电动交通成为新常态。EP100倡议鼓励企业通过能源目标整合、业务策略调整，从而达到提升能源效率，实现节能减排的目标

华润水泥作为中国华南地区颇具规模和竞争力的水泥、混凝土制造商，为传统建筑制造企业绿色转型的典范。水泥作为建筑行业分支，是较早受到减排政策影响的领域之一，华润水泥多年前着手准备从六方面开展绿色转型：

图6：华润水泥践行绿色经营



资料来源：《2021年华润水泥控股有限公司社会责任报告》

亚洲地区智慧能源供应及服务领军企业港华智慧能源有限公司，为支持双碳目标发起业务转型，在主营业务燃气之外聚焦发展再生能源业务。通过综合能源解决方案、数字化与去碳化三大核心战略，公司实现了“源网荷储”一体化和能源管理的数码化升级，以开展区域性综合能源管理和服务，包括分布式光伏、储能、充换电、多能联供（冷、热、电）等能源基础设施的投资、建设和运营，助力零碳智慧城市建设。³

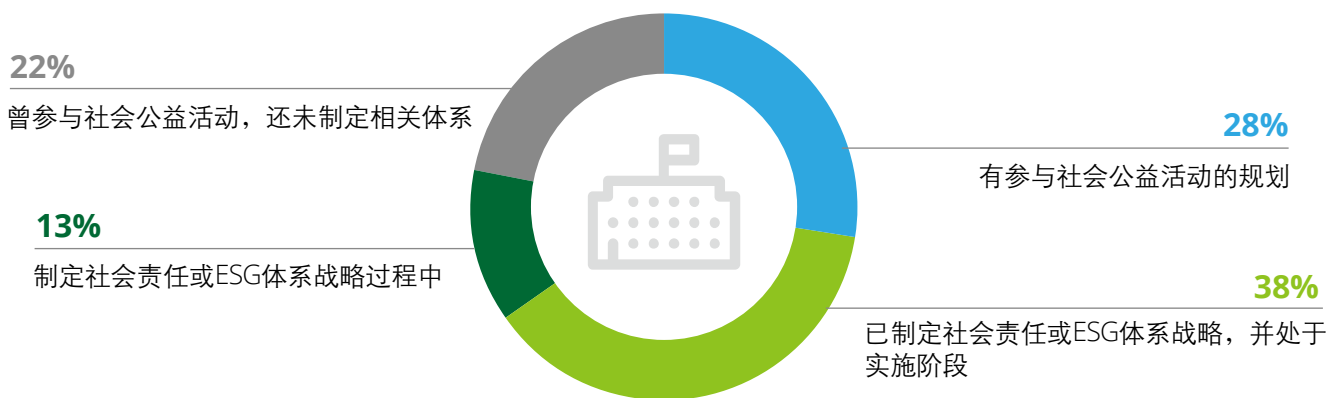
此外，绿色可持续发展的工作还包括减碳技术的投入和开发和对员工进行气候变化风险和绿色文化的宣传。例如，果业龙头鑫荣懋积极探索适合自己的低碳路径，计划与外部企业合作，共同规划完善低碳供应链。

³ 港华智慧能源有限公司，《2021年环境、社会及管治报告》，2022年3月

企业践行社会责任的持续演化

企业社会责任作为ESG三元素之一，已受到大多数企业的广泛重视，较多企业已有兼顾商业与社会价值的理念，并在企业的使命愿景上体现出对社会需求的回应和对所在社区生态的贡献。受各地交易所对ESG信息披露的监管要求，绝大多数上市受访企业已设计和搭建了完善的可持续发展框架，并发布年度可持续或社会责任报告。沪深交易所要求上市公司将脱贫攻坚成果、乡村振兴等情况在半年报和年报中进行披露，突出强调中国特色的企业社会责任。我们的访谈结果显示，大型行业龙头、上市企业及央企国企的社会责任内涵不断丰富，组织公益活动的模式也从偶发性的捐款和志愿者活动逐渐发展成更具体系的模式。比如部分行业龙头企业成立了公益基金会，以收入或利润的固定比例出资基金会，通过更可持续的方式参与精准扶贫、乡村振兴等国家战略。但多数非上市民营企业仍处于社会公益活动的初期摸索中，参见下图表格。

图7：受访企业参与社会责任建设的进展整理



以下我们以京东、新东方、鑫荣懋为社会责任企业的优秀案例，汇总他们通过聚焦所在社区的利益相关群体，结合自身资源优势，制定相应的企业社会责任框架：

- 京东以“技术为本，致力于更高效和可持续的世界”为企业使命和社会责任的核心战略，自2020年以来连续三年倾尽全力投入抗疫保供，全面开放多年来锻造的供应链、物流基础设施和数字技术等核心能力。为响应国家脱贫攻坚和乡村振兴战略，京东自2016年1月与国务院扶贫办签订《电商精准扶贫战略合作框架协议》通过产业扶贫、用工扶贫、创业扶贫、金融扶贫、健康扶贫、公益扶贫等多元创新模式有效助力贫困地区脱贫。京东致力于持续为社会效益创造价值，于2020年10月启动了乡村振兴“奔富计划”，计划三年内带动农村实现万亿产值，帮助广大农户实现可持续奔富。⁴
- 新东方发挥在教育资源优势 and 特长，公益的方向为助力教育均衡，努力让优质教育资源惠及偏远地区学生。自2008年起，新东方已累计对30多个省市、90多个地区的3万多名乡村教师进行了义务培训，帮助他们更新教学理念，掌握教学方法，开拓眼界和思路。新东方2021年成立的“东方甄选”直播电商平台，探索助农直播业务，将业务转型与乡村振兴相结合，帮助农产品商家缩短渠道和供应链，借助科技帮助当地农民提高收入。⁵
- 果业龙头企业鑫荣懋在国内建立起水果全渠道分销网络和冷链物流中心，形成了国内外覆盖面广、品质稳定的水果供应链。根据鑫荣懋创始员工之一，集团总裁张剑介绍，发展果业本身就是实实在在地带动乡村振兴、促进贫困地区脱贫过程。同时张剑也强调，在农业产业化的今天，种子是果业的基础。鑫荣懋通过全球领先品种公司合作，持续引入中国市场富有潜力的优秀品种，推动规模化种植和知识产权保护。

⁴ 《2018-2020年京东可持续发展报告》，2021

⁵ 《2020财年新东方教育科技集团环境、社会及管治报告》，2020

数字化转型重塑核心竞争力

根据德勤发布的《2022年技术趋势》，数字化转型的重心已从适用于任何行业组织的IT需求，转变为满足具体行业甚至细分行业的特殊战略和运营需求⁶。模块化、垂直领域的商业服务与加速器的涌现，体现出数字化转型将更多地帮助组织打造独特的竞争优势。随着这种趋势越来越明显，数字化业务流程将成为企业核心的战略资产，以及企业打造差异化竞争战略的重要资源。我们的受访企业与我们分享了企业如何利用数字技术，重构企业战略框架、资源要素、组织方式等，进行模式创新和竞争力升级：

- 数字工厂向智能工厂升级：在疫情的冲击和产业升级需求的推动下，许多制造企业已初步完成了多个生产运营环节的线上化和数字化，未来的目标是应用新兴技术升级成为智能工厂，并进行规模化的复制和推广，提升生产流程的自主运行、敏捷调优、协同和前瞻预判能力。例如，华润水泥将广西田阳水泥工厂打造为全流程智能工厂，不仅对生产、质量、能源、设备等传统领域开展智能制造建设，还运用三维数字建模、工艺和设备大数据、工业安全态势感知、5G网络和轻量化模组构建数字孪生工厂，实现了工厂调度实时化、生产运营可视化、管理决策透明化。在全流程智

能工厂建设的基础上，华润水泥还打造了润丰智慧工业互联网（垂直行业）平台，建设跨省、跨单位的5G专网，研发轻量化5G模组，推进“5G+工业互联网”融合创新应用，为华润水泥和建材行业数字化转型赋能。

- 数字化推动商业模式的改变：数字化给各行各业带来了深远影响，应用领域不断延伸，例如：
 - 在医药行业，随着疫情迫使线下连接触点被阻隔的情况下，在院外和线上寻求新的连接触点便成了医药企业迫切面临的问题。医药企业纷纷探索通过数字化对研发、生产、流通、营销等环节的降本增效，包括在互联网医疗、数字化建设、药物研发、数字疗法等几大领域的布局。华润三九通过搭建一个健康数据整合型的平台，使用户可随时随地了解自己和家人的健康数据，并联动医疗、医疗保险、商业保险等数据，在深圳龙华区进行试点。
 - 在消费领域，随着互联网流量红利的消失、互联网平台的多元化，越来越多的品牌方从流量的获取和运营转向消费者洞察。消费者洞察的数字化扩大了服务的客户群体、及时产出和指导碎片化时代的消费者触达，使消费者洞察成为营销链条中的生产要素。比如，鑫荣懋的战略立足于“提供全渠道专业服务的平台型企业”，从三年前就开始通过经销商及下一层的销售点，

借用信息化手段进行终端消费者的实时调研，未来计划从6个城市推广40个城市，并与外部消费咨询公司一起开发设计消费者洞察系统。

- 数字化助力组织转型：相较传统时代，在数字化时代的运作逻辑下，企业的组织、人才和战略都要进行调整，以匹配新时代的变化。企业实施技术和商业模式层面数字化转型的同时，也应思考如何通过组织架构转型，激发组织的内部活力，增强企业核心竞争力。为持续推动组织变革，华润集团开始了“管服分离”的组织变革，将信息管理部更名为智能与信息化部，将数字服务职能剥离，成立数科控股公司，以更加市场化的方式推动集团数字化转型，实现数字产业化、产业数字化。⁷

⁶ 德勤管理咨询，《2022年技术趋势》，2022年4月

⁷ 王祥明，“华润集团：数字时代华润的转型与创新”，www.sasac.gov.cn，2021年1月5日

远程和灵活办公已成为主流

疫情加速了企业远程和灵活办公环境的形成，但几乎所有受访企业表示，远程办公虽很大程度上促进了复工复产，但存在较多局限。对于涉及头脑风暴、思想碰撞、矛盾协商和重要决策的会议，线下的面对面交流是非常必要的。通常线上办公更多是依赖于已搭建的流程来完成既定工作任务，但无法为公司的长远发展提供探索、试验和创新的空间。中国的商业文化更注重面对面交流和个人关系的建立，所以绝大多数受访企业认为未来办公模式将是线上线下结合的形式。对于企业高层之间的交流，如董事会定期会议，受访企业也尝试多触点沟通（线上线下结合，口头书面结合）等方式充分沟通，以确保决策层信息的及时共享和商议。



董事会治理——企业治理的核心

中国经济进入高质量发展阶段，增长方式由过去的速度和规模向质量和效益转变，由资源驱动型向创新驱动型转变。未来企业面临的转型压力将聚焦制度建设及科学管理的升级，2020年国资委提出的推进国有重点企业对标世界一流管理提升行动和国企改革三年行动即为佐证。其中的重点任务之一是完善中国特色现代企业制度，形成科学有效的公司治理机制。董事会和管理层的交叉任职是中国企业普遍存在的特色，这很可能是因为过往的高速成长期需要决策的速度优先于决策的质量，交叉任职的设置有助于提升决策效率、降低沟通成本，但也同样带来董事会决策不够独立的弊端，影响董事会对于管理层经营进行监督的客观性。

当前董事会运营可分为三大关键领域：战略、继任和治理。根据我们的访谈和研究，我们发现不同所有制企业的董事会建设有所侧重。比如，国企改革三年行动围绕党组织和董事会等治理主体权责的划分，推行任期制和契约化管理，提升外部董事的履职能力，建立和完善董事会评价体系。民企则更多地关注董事会成员的多元背景、达成共识的能力、系统性矛盾解决机制的建立、以及应对外部变迁和危机的能力。不少受访者表示，全球经济前景和地缘政治的不确定性对董事会的临危应变能力提出了更高的要求，包括响应国家战略、适应行业监管要求、推动行业转型等方面。未来的董事会更需要吸纳新生事物和新思路，通过纳入来自不同专业背景、不同年龄段的专业人才，如独立董事，来促进决策层的前瞻性思维。近年来，约四分之一的受访者表示董事会的管理责任在业务战略、人才发展、继任者培养等针对ESG领域已有所拓展。

图8：后疫情时代董事会五大角色的拓展



ESG领域的快速发展为董事会提升治理能力提供了新的制度框架。作为风险监督者和企业价值的守护者，董事会会在ESG议题的整合和应用方面肩负着勤勉尽职的义务。完善的ESG管治将为有效的董事会监督、积极管理和ESG议题的持续推进奠定坚实基础。董事会会在ESG管治领域可采取的举措主要包括敦促ESG风险评估、协调管理层与利益相关方沟通确定核心ESG议题、鼓励内外部ESG事宜的信息披露，以及在公司内部划定ESG事宜的职能部门。

部分受访者也强调，企业的董事会建设应从实际情况出发，并企业的发展阶段相匹配。华润资本总经理、执行董事秦锋表示，国企改革三年行动促使较多

公司决策从华润集团下放到各子公司的董事会，这些董事会的设置需根据不同子公司的实际情况，如控制股东、发展阶段、上市情况、公司治理的披露要求等，实行精细化的分类管理。新东方教育集团创始人俞敏洪介绍说，为了实现董事会的内外部平衡，公司的董事会经历了几次成员上的调整，包括增加2位业务出身的董事，并与3位独立董事长期合作。领中资本创始合伙人及董事黄岩建议，初创企业为了最大限度地发挥创始团队的企业家精神，不应设置太多董事会职位妨碍整体的决策效率。多元的董事会配置可在企业的发展成熟期或上市准备阶段再予以考虑，包括聘请拥有资本市场经验的职业经理人作为独立董事。

结语

当前全球性挑战相互交织，世界面临一系列前所未有的社会和经济问题，中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段。企业充分意识到践行可持续发展以提升竞争力、增强韧性的必要性。伴随着后疫情时代数字化、绿色转型的提速以及ESG监管政策的演变，董事会作为企业长期价值的守护者和企业利益的代表，亟需积极主导和引领企业应对严峻复杂的外部环境，包括在战略制定、技术赋能、人才继任、组织建设、企业治理、可持续发展等关键议题上的变革与转型，推进企业的基业长青和利益相关方的共同福祉，砥砺前行，决胜未来。



联系人信息

商业团队

吴卫军

德勤中国副主席、公司治理中心主管合伙人

电话：+86 10 8512 5999

邮箱：davidwjwu@deloitte.com.cn

许坚真

德勤研修院 院长

电话：+86 755 33538203

邮箱：jenxu@deloitte.com.cn

研究及撰写团队

陈岚

德勤研究 合伙人

电话：+86 21 6141 2778

邮箱：lydchen@deloitte.com.cn

徐宜冰

德勤研究 高级经理

电话：+86 21 2316 6023

邮箱：ellieyxu@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

西安市高新区唐延路11号
西安国寿金融中心3003单元
邮政编码：710075
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

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国30个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务与商务咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年起用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤专业网络的成员机构遍布150多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界而开拓前行。

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承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。

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个城市提供专业服务。

请参阅<http://www.deloitte.com/cn/about>了解更多信息。

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。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
CQ-015SC-22



这是环保纸印刷品