



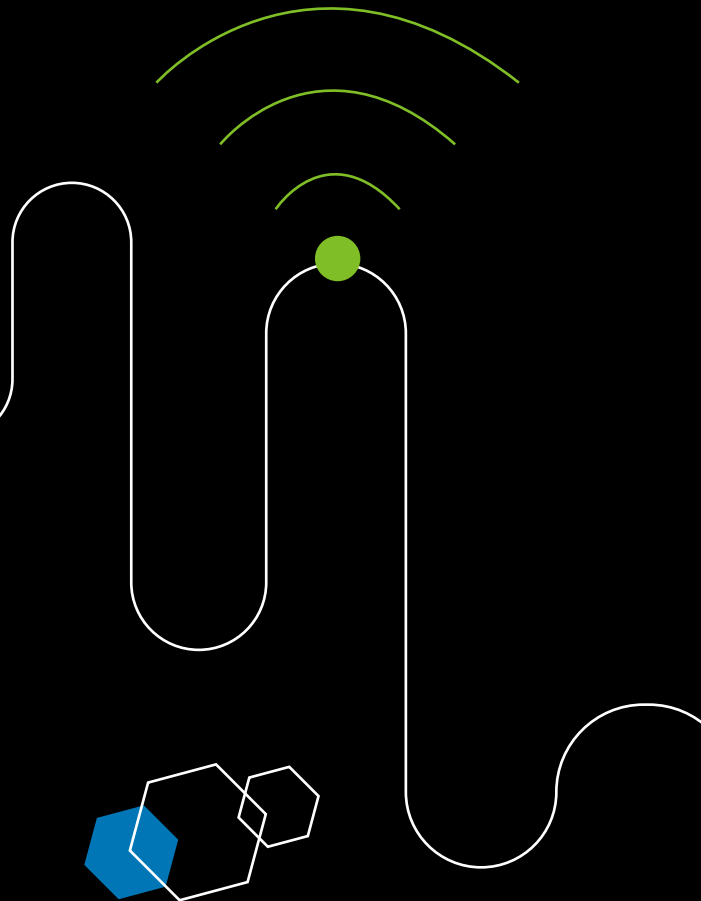
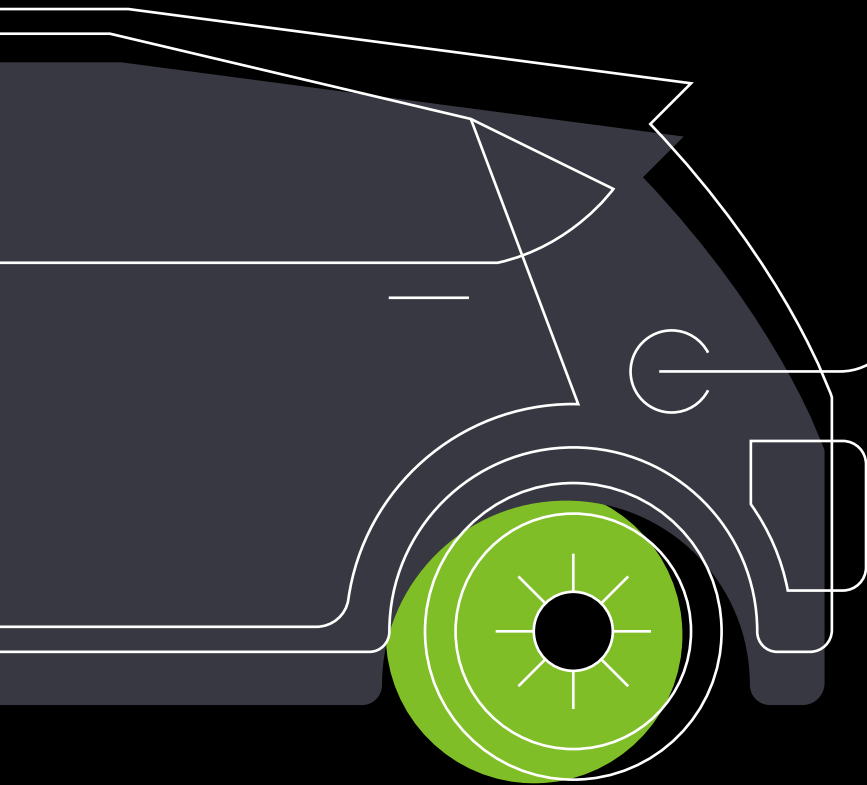
智能网联时代  
车企如何打赢数字化之役



因我不同  
成就不凡  
始于1845



前言	1
行业发展趋势	3
产业演进逻辑	8
产业链的价值转移	11
智能化和网联化对汽车行业划时代的影响	13
结语	16
联系我们	17



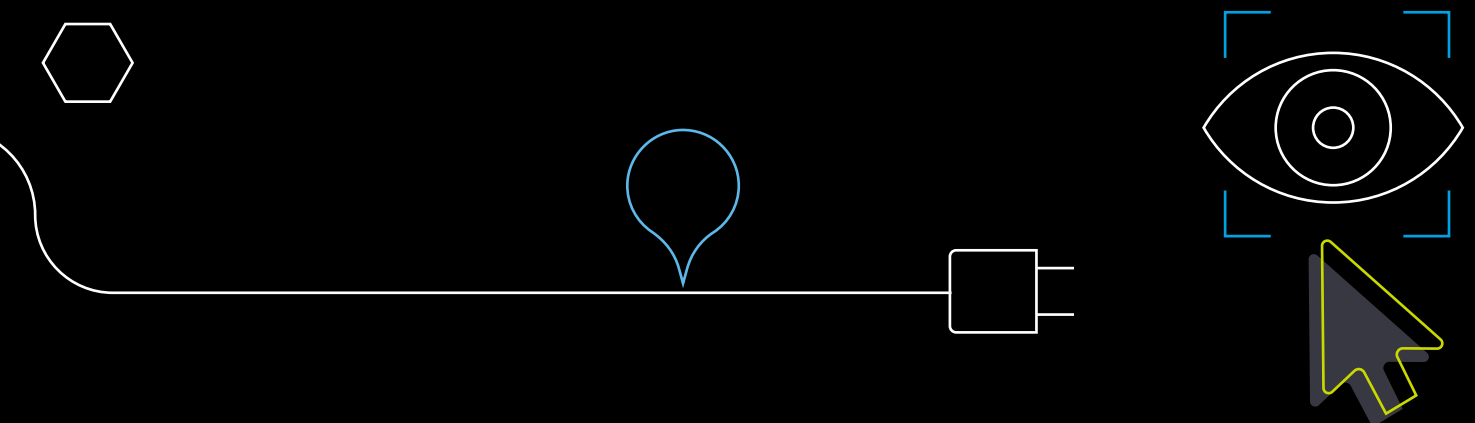
# 前言

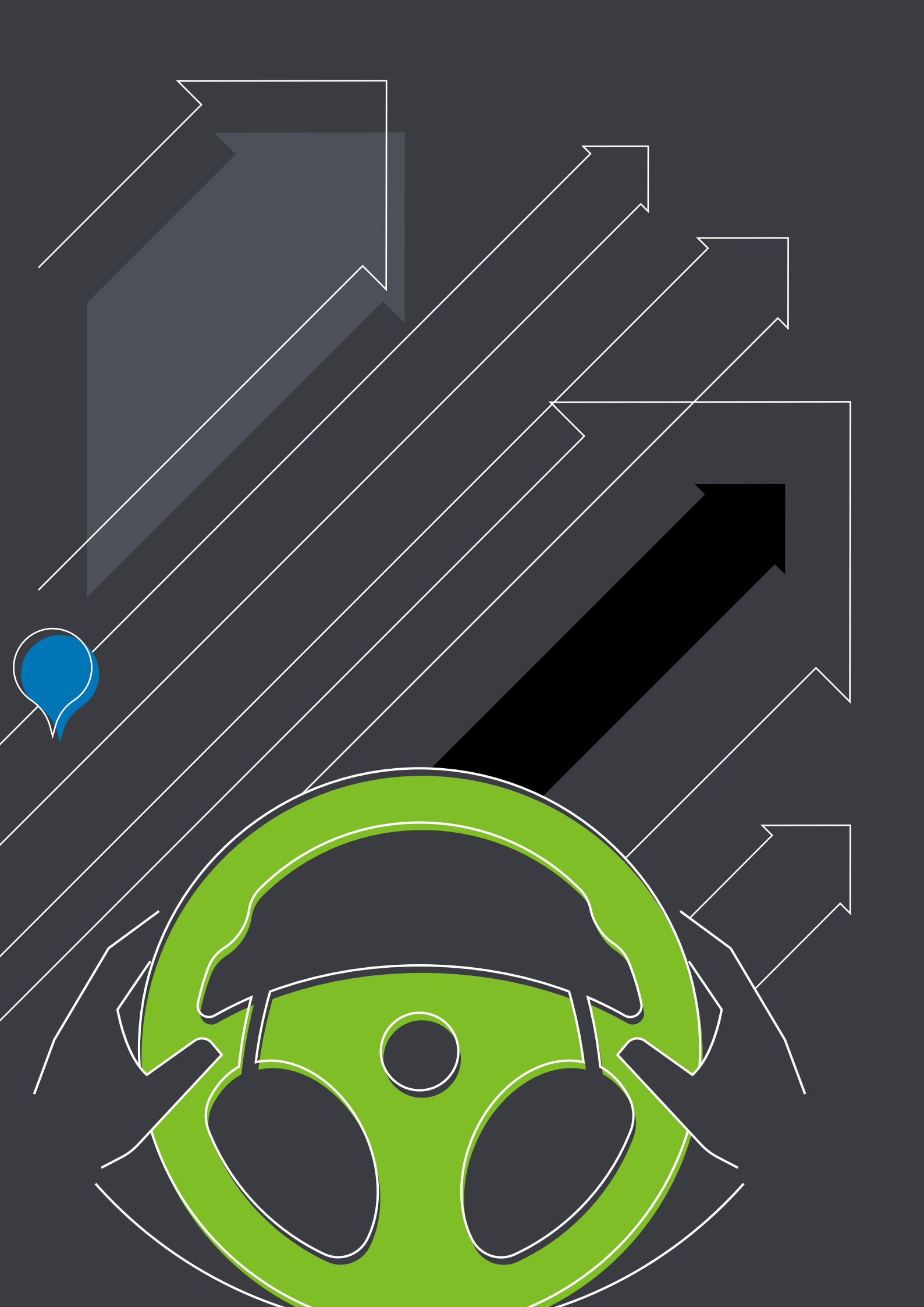
世界汽车行业正在经历百年未有之大变局，自2017年以来，汽车行业的发展呈现两极化的趋势。一方面，部分品牌车企的营收与利润遭遇断崖式的下跌；而另一方面，特斯拉为代表的造车新势力带着Autopilot，OTA等数字化卖点横空出世，受到消费者的追捧和市场的认可。2020年1月，特斯拉市值突破6,000亿人民币，成为了美国历史上市值最高的车企。汽车行业数字化转型受到的关注一时无两。

在数字化潮流的驱动下，汽车正由原本一个机械化的交通工具，转变成与各个生态相互连通的移动终端。客户对汽车价值属性的期待，也不再仅限于由A点到达B点，而是对整个旅程中的驾乘体验和增值服务都提出了新的需求。

在此驱动下，各大车企纷纷着手制定自身的数字化战略，加大在智能化，网联化方面的投资。只有充分理解数字化驱动下汽车产业的演进路线，制定遵循产业发展规律的战略，从关键处着手四两拨千斤，才能从容应对智能化网联对传统汽车企业提出的新挑战。

本文试图站在整车厂的角度，从汽车产业数字化演进路线出发，回答传统车企在数字化转型的道路上“往哪走”以及“怎么走”的问题，希望能对各大车企以及行业的发展有所帮助。





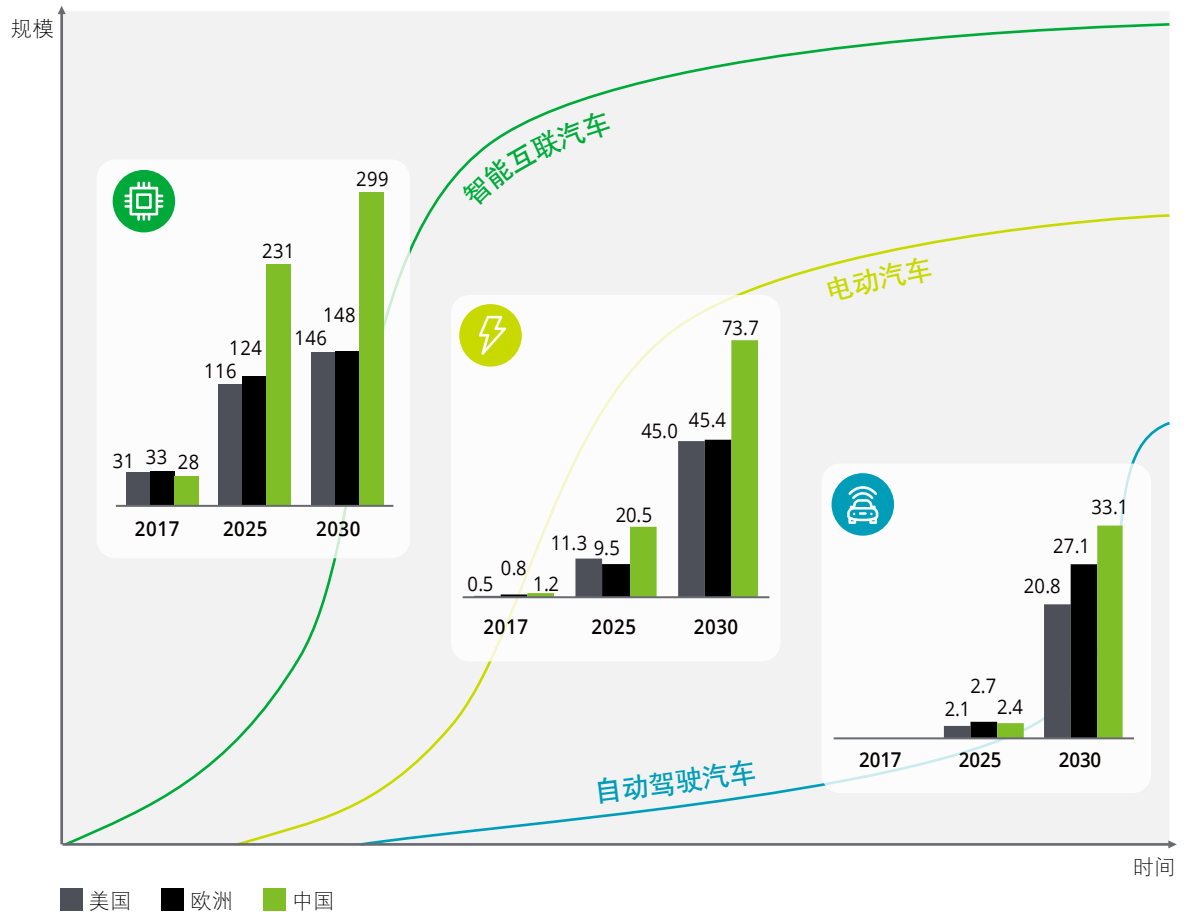
# 行业发展趋势

放眼全球汽车产业的发展和演进，中国市场扮演着重要的角色，在过去10年，中国汽车市场年均复合增长率达到15%，是全球发展最快的市场，连续10年位于世界首位。除此之外，汽车行业正由传统硬件制造向以新四化（汽车电动化、智能互联、汽车共享以及自动驾驶）为特征的未来移动出行转变，

而智能网联是汽车行业数字化的载体和加速器，将推动全价值链的数字化转型，对于车企而言，谁掌握了智能网联的新极点，谁就能打赢这场数字化之役。中国市场是其中重要的参与者及领导者，中国将更快实现汽车电动化、智能互联、以及自动驾驶，表现为相关运营车辆数的快速攀升。

图1：中国电动汽车，智能互联汽车，自动驾驶汽车发展趋势

（单位：运营车辆数，百万）



数据来源：IHS、中国汽车协会、中国汽车流通协会、德勤分析

- **在汽车电动化领域**，自2015年，中国新能源汽车的销量占全球市场份额连续5年超过55%。国产品牌新能源汽车强势崛起，占据国内超9成的新能源汽车市场份额。
- **在共享出行方面**，相关运营车辆数也快速攀升，滴滴是世界上最大的出行服务平台。截至2019年，滴滴的使用者规模达到5.5亿。同时，美团，高德，曹操出行，T3联盟等诸多企业，或借助生态圈的流量，或依靠自身在产业链上的优势，纷纷进入市场。
- **在自动驾驶领域**，中国消费者对于自动驾驶技术的接受程度明显高于世界其他地区，逾80%的受访者表示使用全自动驾驶汽车出行将是良好的体验。根据德勤的预测，至2030年，中国在运营的自动驾驶车辆将达到3,000万辆，位居世界第一。

中国消费者对出行的需求已不再停留在从A点到达B点，而对整个旅程中的驾乘体验和增值服务都提出了更高的要求。

我们认为，未来的3-5年，汽车行业的智能化，网联化将迎来一轮高速推进——例如，在硬件方面，更智能的人车交互设备，更加先进的车载传感器，更安全的辅助驾驶系统，将取代发动机变速箱逐渐成为汽车新的核心卖点；更多的应用场景和商业模式，将被逐渐解锁，为消费者提供更丰富和高价值的出行体验；用户对车联网的接纳程度，使用频率，和总体用户规模，都将在此过程中快速增长。

我们认为，在此推进演进的过程中，有3个方面的因素将会起到关键的驱动作用：

- **政策支持**：中国政府在促进中国汽车行业的增长方面起到了重要的作用。相关政策的部署和出台以及对产业调控，会对市场会产生重大影响。中央和地方两级政府，在顶层设计、创新指导、技术标准、运营示范、产品引入和信息安全等方面都陆续推出相关政策。2020年2月，国家发改委等11部委联合印发《智能汽车创新发展战略》，对我国智能汽车发展的战略愿景给出了明确的目标——到2025年，中国标准智能汽车的技术创新、产业生态、基础设施、法规标准、产品监管和网络安全体系基本形成。实现有条件自动驾驶的智能汽车达到规模化生产，实现高度自动驾驶的智能汽车在特定环境下市场化应用。2035到2050年，中国标准智能汽车体系全面建成、更加完善。在工信部发布的《汽车产业中长期发展规划》中，对未来汽车行业价值链的重塑也给出了目标，明确到2025年，汽车后市场及服务在价值链中的比例达到55%以上。
- **技术进步**：人工智能、5G、自动驾驶等技术的发展及应用，将推动车联网发展，开拓创新业务场景。人工智能可以通过海量数据训练和最优的算法实现各种复杂的操作；物联网技术可以丰富连接的多元性，实现汽车与更多的终端相连接；云计算技术为车辆信息流提供了灵活多变的计算资源；虚拟现实、增强现实技术可以为用户带来更加轻松、真实的驾乘体验；而5G商业化的落地将显著提升车联网大数据的处理与挖掘能力，并赋能产业，最终实现自动驾驶、智慧交通、人车生活等复杂的应用场景。
- **消费者转变**：在中国，消费者被各种数字化工具包围，移动互联网竞争的本质，是各类型APP对个人每天24小时生活时间和注意力的争夺。

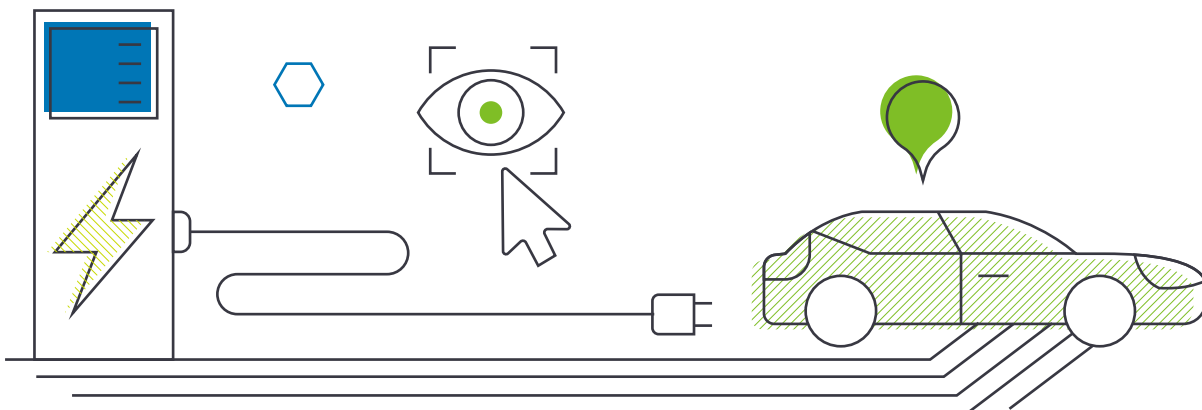




图2：5G将显著提升车联网大数据的处理与挖掘能力，赋能复杂应用场景



数据来源：华为GIV、德勤分析

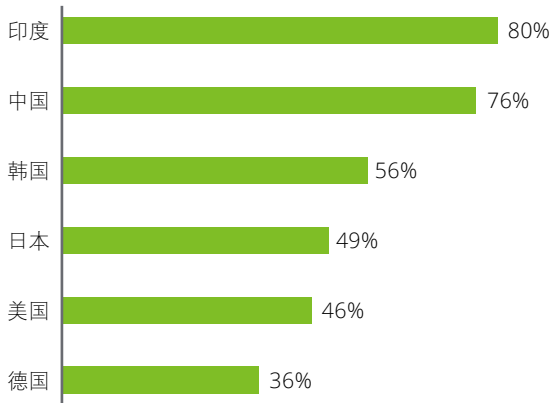
在用户注意力和时间的争夺上，车联网具有天然的优势，具有很高的市场价值潜力。如果对照手机APP日常的使用时间和对应公司的市值，我们可以发现，手机中每日打开时间越长的APP（如：微信、淘宝、抖音……），其对应企业的市值也相对更高。这从一定程度上代表了资本对占用用户日常更多时间的服务具有更高的价值认可程度。车联网的到来可以有效利用驾驶的时间为司乘提供生活、娱乐、后市场等服务。如果自动驾驶落地，司机双手完全被解放，用户在车内的出行时间将成为被争夺的焦点，车联网能够更方便地占用用户时间，释放巨大的商业价值。

得益于中国移动互联网的高渗透率，中国消费者也表现出对汽车智能互联技术较高的接受程度。

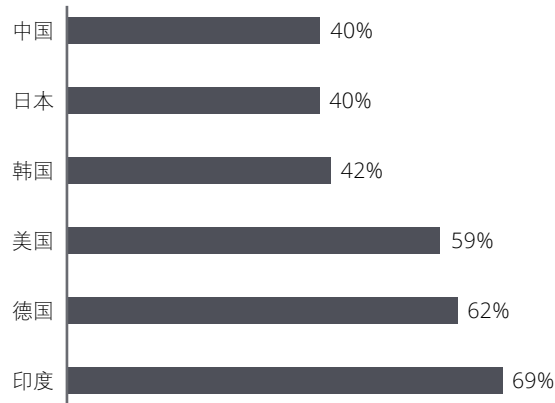
根据2020年《德勤全球汽车消费者调研报告》，76%的中国受访者赞同车联网的发展将为驾乘带来更多便利，远高于美国、德国、日本和韩国的消费者，显示出中国的消费者在消费习惯上已经为车联网的应用生态做好了准备。

图3：消费者对汽车智能网联的认可程度

同意车联网将带来更多便利的消费者百分比



担心车联网会泄露个人数据的消费者百分比



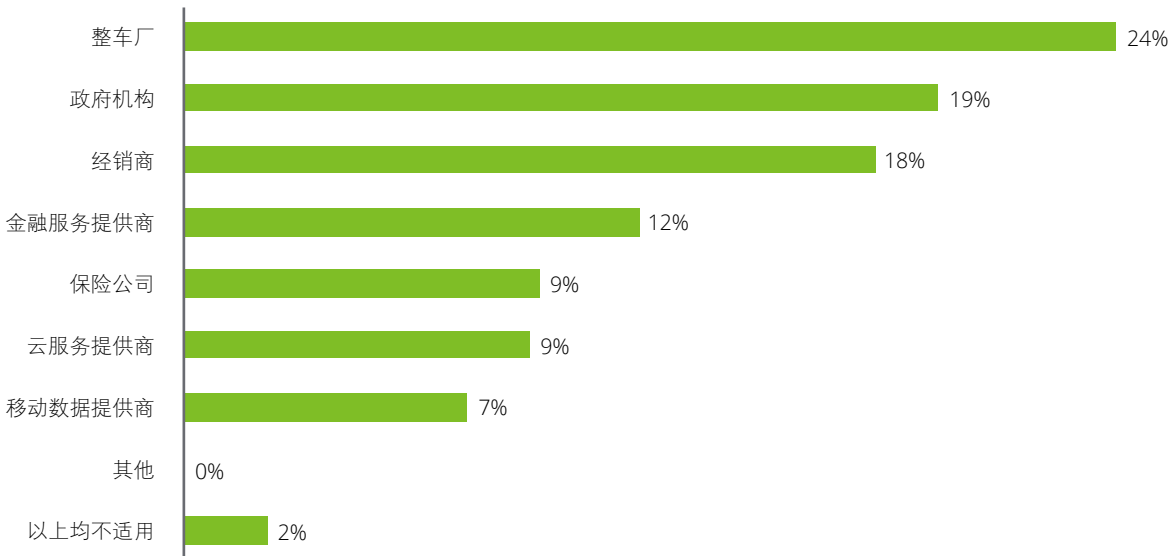
数据来源：《2020德勤全球汽车消费者调研报告》—Q3：你对以下未来汽车技术同意多少？ | 样本量：n=18,118

用户数据的保护，一直是车联网发展中的一个重要话题，这些数据覆盖了车辆和用户的个人信息、行为模式等敏感信息。用户对个人数据被正确使用及受保护的信任程度，也决定了车联网整体的部署速度。根据2020年《德勤全球汽车消费者调

研报告》，中国消费者表现出对主机厂更强的信任感（24%），其后分别是政府（19%）及经销商（18%）。从这个角度来看，原本缺乏与用户直接接触的整车企业有相当的机会去管理用户的数据，从而为驾乘人员带来额外的价值。

图4：消费者最信任整车厂管理被采集的数据

受访者的意见关于哪一类机构管理你产生的相关数据

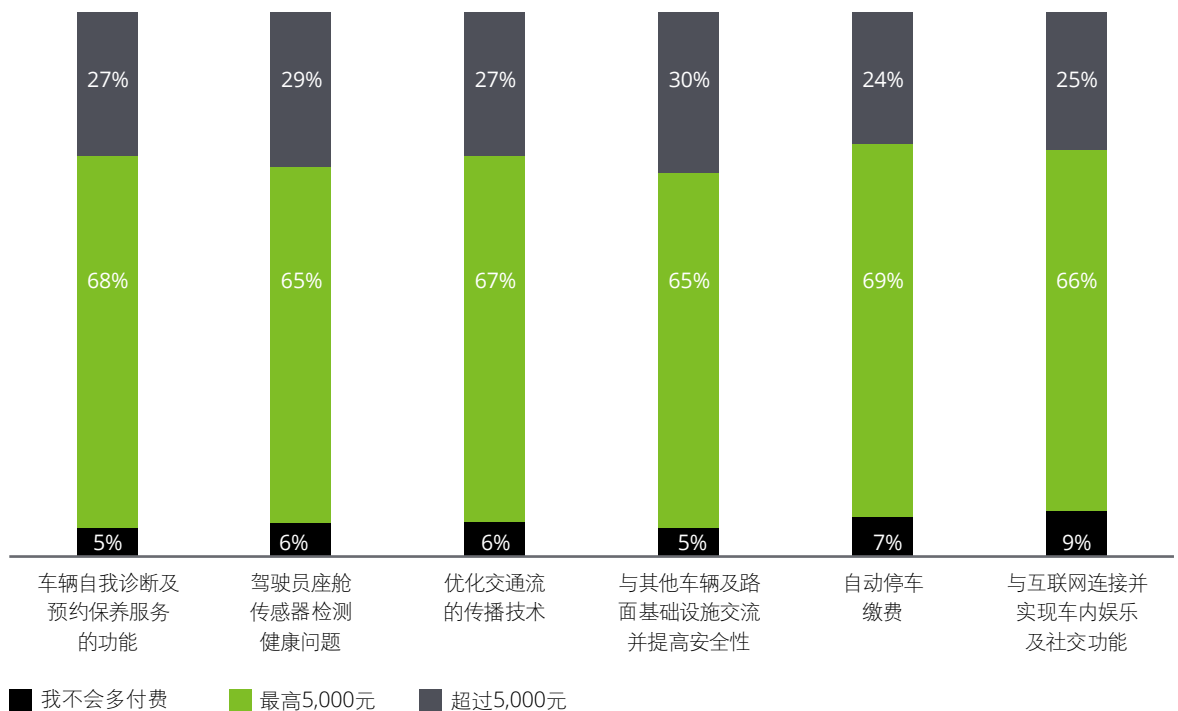


数据来源：《2020德勤全球汽车消费者调研报告》中国—Q36：如果你的车辆具备车联网功能，你会最信任哪一类机构管理你产生的相关数据？ | 样本量：n=3,019

相对手机APP占用的碎片化时间，用户在车内的时间更加完整，商业价值的挖掘潜力也更大，根据《2020德勤全球汽车消费者调研报告》，90%以上的中国消费者表示愿意为车联网相关技术付费，其中25%-30%的消费者的支付意愿超过5,000元人民币。

图5：大部分消费者愿意为车联网相关技术付费

消费者愿意为相关车联网服务技术付费的意愿程度



数据来源：《2020德勤全球汽车消费者调研报告》中国—Q37：你会为以下车联网相关技术多付费多少？ | 样本量：n=3,019

无论是从政策的走向，技术的发展，以及消费者习惯及生态基础，中国都有理由和机会在汽车智能网联的赛道上率先发力。然而，要在这场数字化的变革中实现弯道超车，企业需要的不仅是锐意进取果

断变革的决心，还需要更好地理解汽车智能网联价值链的演进方向，从而制定适合企业发展阶段的转型战略。

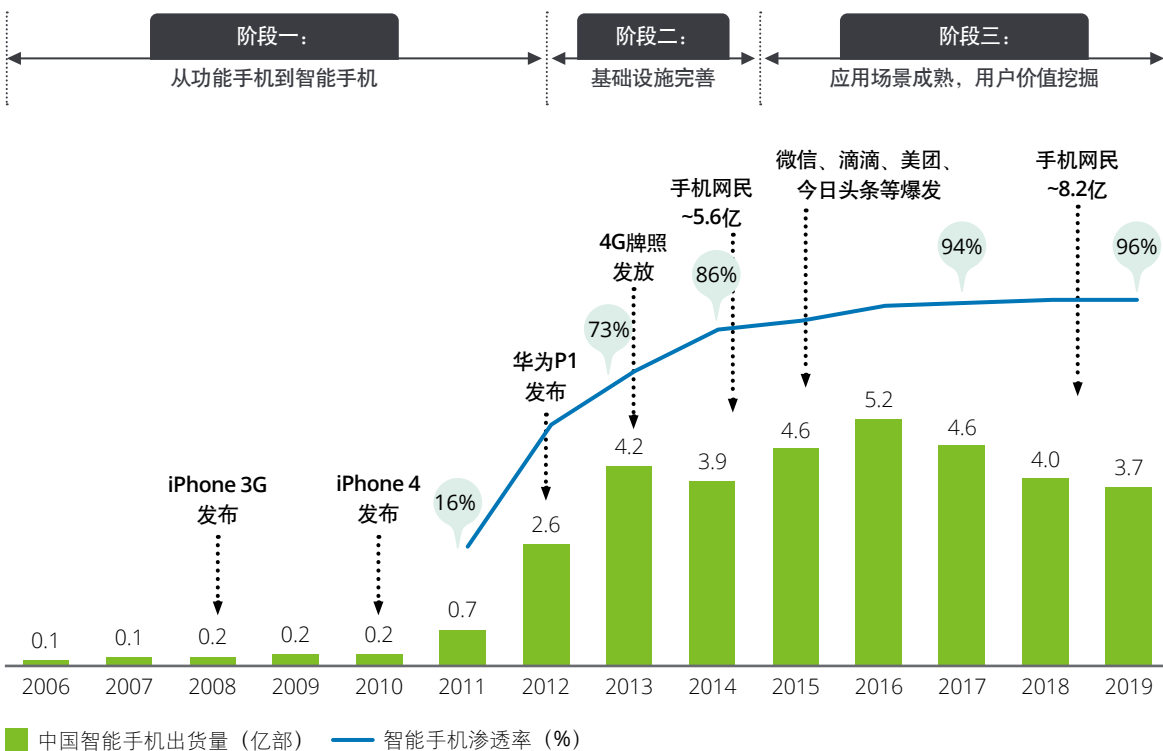
# 产业演进逻辑

汽车的智能化和网联化的转变并非一蹴而就，不同的发展阶段存在不同的侧重点，类比智能手机在过去十余年中颠覆手机行业所经历的发展轨迹，可以帮助我们展望汽车智能网联未来发展可能经历的阶段。

**回顾智能手机行业的发展历程，智能终端普及和基础设施完善推动用户规模快速增长，应用场景随之爆发并逐渐成熟，用户价值得以深度挖掘。主要经**

**历了三个阶段：**第一阶段：iPhone4、三星Note等爆款产品投放市场，引领行业进入智能机时代，推动智能手机渗透率快速提升，同时搭建应用商城，打通外部生态；第二阶段：产业基础逐步匹配产品端的需求，4G网络发展，“提速降费”，移动支付普及，推动移动互联网用户规模急速上升；第三阶段：社交、打车、外卖等应用场景逐渐成熟，手机用户的生命周期价值得到最大程度的挖掘。

图6：中国智能手机行业发展阶段



数据来源：工信部、IDC、德勤分析

由此可见，提升产品力、完善基础设施、积累用户规模是场景爆发并成熟的前提。而智能网联汽车将遵循同样的逻辑。

图7：智能手机和智能网联汽车发展历程类比



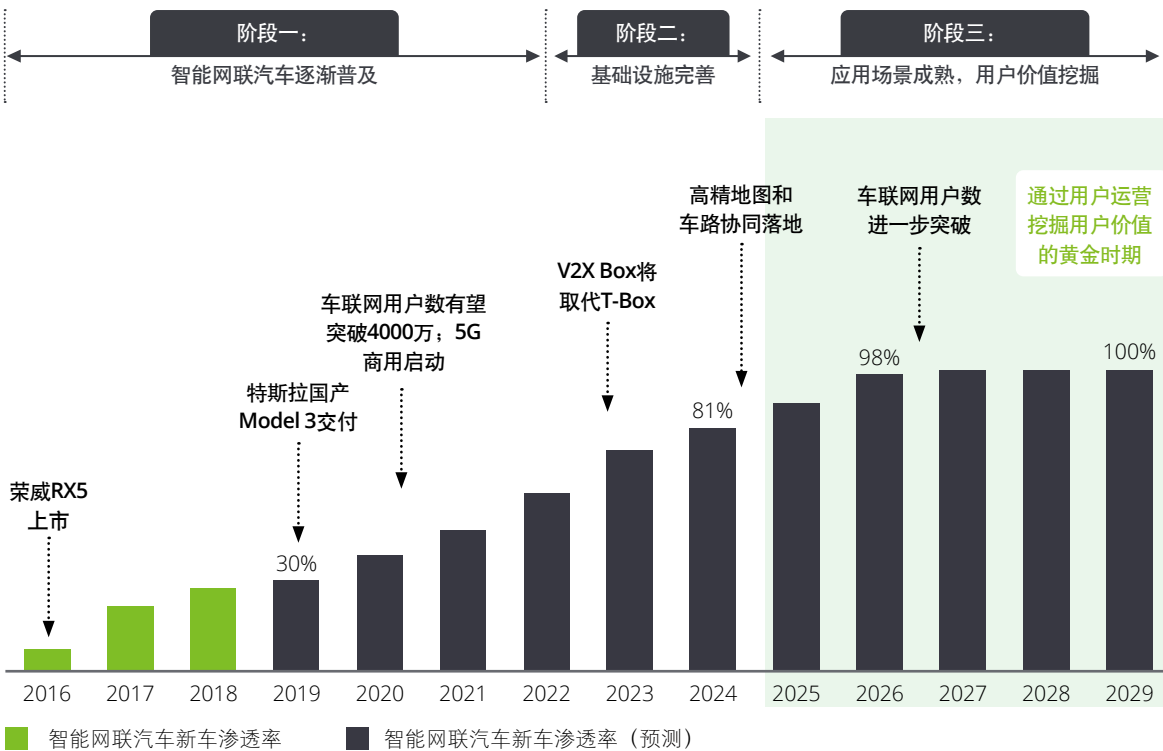
数据来源：德勤分析

**首先，智能网联汽车逐渐普及。**荣威RX5、特斯拉Model 3等智能网联汽车可类比iPhone 4的示范效应，推动智能网联汽车渗透率的快速提升。同时，车载应用商城初步搭建，并接入外部生态。

**其次，车联网基础设施将逐步匹配产品端的需求。**5G通信网络、V2X等基础设施逐步成熟，车路协同商业化落地，车载支付的通道打通，将推动更多细分场景涌现。于此同时，活跃用户规模不断增加，消费习惯逐渐形成。

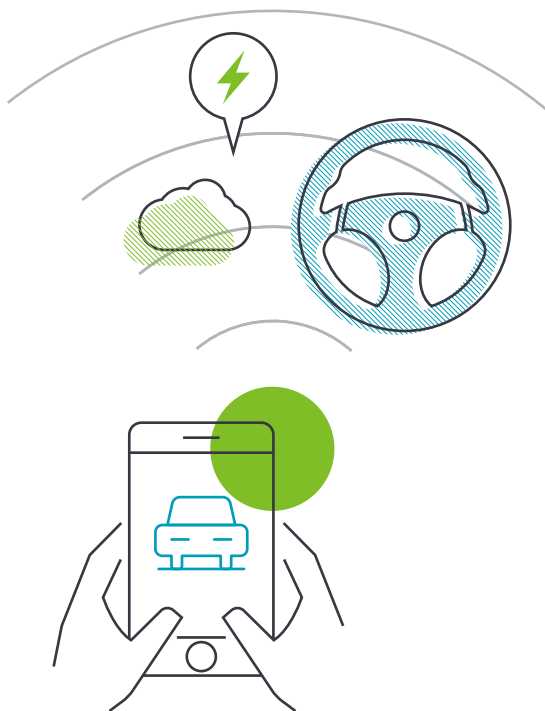
**最后，应用场景成熟，用户价值得以深度挖掘。**预计4-5年后，车联网的细分场景正式爆发，车联网用户达到一定数量后，规模效应显现。之后，随着应用场景逐渐成熟，用户生命周期价值得到最大化挖掘。需要注意的是，由于汽车的更换周期长于手机，迭代相对较慢，车联网场景的爆发与成熟的滞后性更加明显。而只有场景成熟以后，用户运营才可以真正步入正轨，内容分发策略的重要性大幅提高，车联网用户的生命周期价值得以深度挖掘。

图8：中国智能网联汽车发展展望



数据来源：工信部、汽车之家、德勤分析

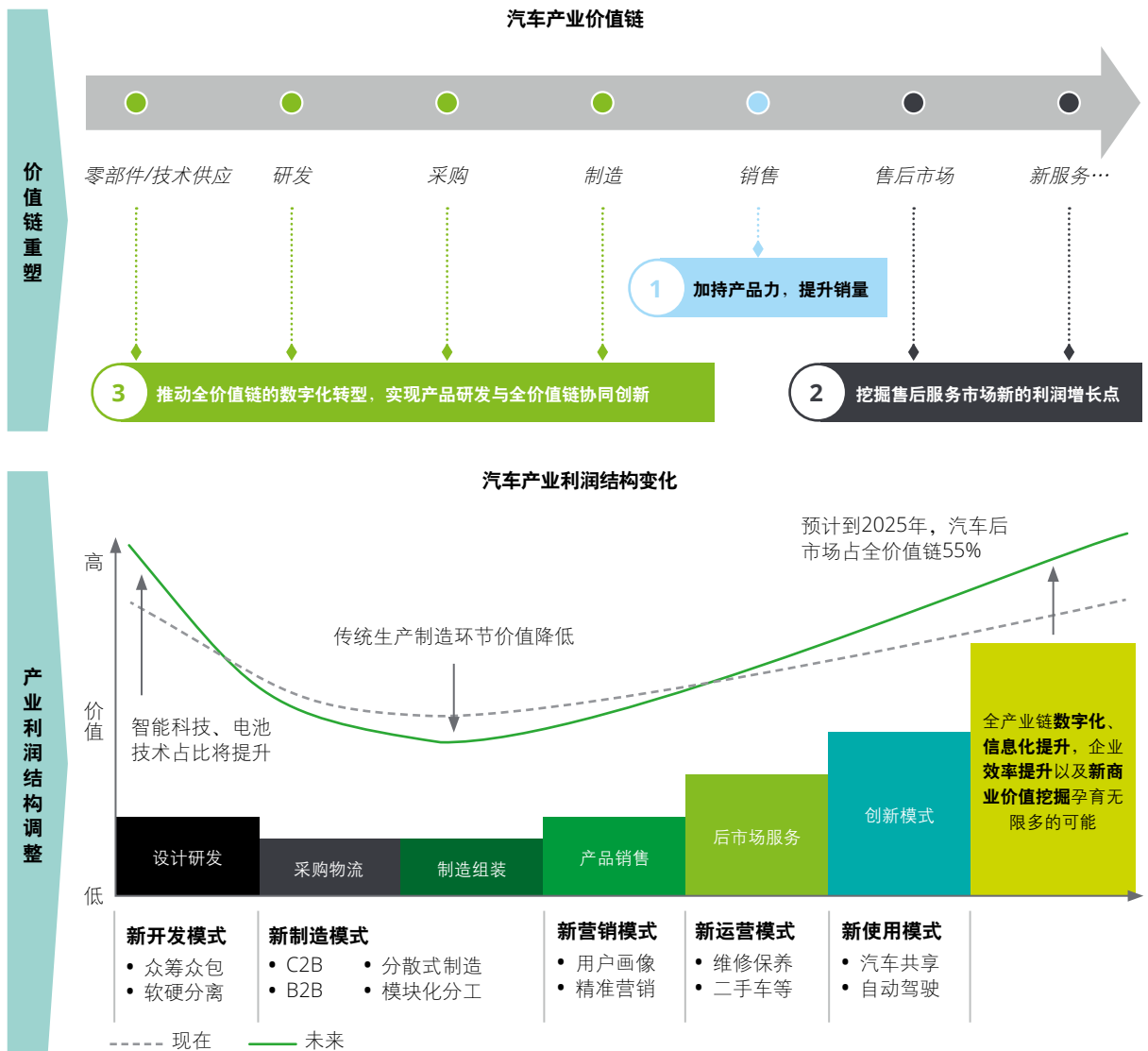
中国移动互联网产业的兴起及迅猛发展不仅为汽车智能网联建立了良好的用户基础和生态环境，同时也为行业参与者的转型提供了历史的借鉴。在这个过程中，产品的形态，价值重心，商业模式，都将经历剧烈的变化。作为整车企业，如何在这个过程中把握先机——积极探索新产品，新服务、新的模式，最终实现全价值链的升级，是这场数字化转型中制胜的关键。



# 产业链的价值转移

随着智能网联不断推进车企的数字化转型，汽车产业链的价值重心正加速由传统的生产制造向价值链的两端转移：

图9：汽车产业价值链“微笑曲线”



数据来源：清华大学汽车产业与技术战略研究院、德勤分析

自2018年以来，中国汽车市场增速逐年放缓。原本在增量市场中“躺赢”的各大车企，逐渐开始在你死我活的存量市场中争夺市场份额。许多企业为了增强产品在市场上的竞争力，通过降价换取市场，平均单车销售利润从2016年的8.3%一路下跌至2019年上半年的6.4%。这样的变化导致原本作为企业主要增值环节的生产制造的利润受到严重挤压，在整个汽车产品生命周期中的价值占比逐年下降，与此同时，价值链的两端占比提升，“微笑曲线”变得更为陡峭。

在产业链的价值转移过程中，主动布局智能网联，紧抓车联网发展先机，可以帮助车企把握价值的增值部分，更好地应对“微笑曲线”的变化，具体分为三个阶段：

#### 阶段一，打造新的产品卖点，加持产品力，提升销量：

随着增量市场向存量市场转变，竞争加剧，车企可以通过搭载智能化、网联化技术，打造新的产品卖点，提升单车价值。例如，上汽荣威通过与阿里的合作，将互联网生态服务引入了车内，为消费者提供了更加丰富的驾乘体验；<sup>1</sup> 威马汽车为用户提供了更智能化的人机交互方式，包括免唤醒词、人脸识别、疲劳监测等，将成为新车型EX6的核心卖点；<sup>2</sup> 特斯拉引以为傲的Autopilot智能驾驶系统成为科技感的代表。<sup>3</sup>

#### 阶段二，挖掘售后服务价值，拓展新的利润增长点：

随着途虎等互联网O2O的跨界进入，汽车后市场受到很大冲击，售后用户流失加剧，车企纷纷考虑使用数字化手段提升售后能力，通过车联网数据赋能保险产品和金融产品的定价，为用户精准推送售后服务，例如UBI保险，智慧养车，自动化定损维修，二手车估值，车辆生命周期管理等，从而创新后市场服务，形成新的利润点。

#### 阶段三，赋能整个产业链的数字化转型，实现产品研发与全价值链协同创新：

智能网联是汽车行业数字化转型的切入口和加速器，最终将推动全产业链数字化和信息化提升，推动设计研发阶段的产品演进，通过高精地图定位、车路协同和自动驾驶数据仿真等服务，支持智能驾驶技术研发、测试与落地，提升智能驾驶产品功能，挖掘新商业价值，孕育无限多的可能。

所以，我们认为，广大车企应该紧抓智能网联的战略机遇，革新价值创造方式，由单纯销售产品向“产品+服务”模式转型，挖掘后市场利润空间，积极探索新服务、新模式，并通过数据反哺产品正向研发与全价值链的协同创新，构建行业竞争壁垒。

1. “上汽阿里搭台 一汽斑马唱戏 车界“安卓”还有多远”，上汽集团官网，2019年12月。<http://www.saicgroup.com/chinese/xwzx/mtbd/52840.shtml>

2. “EX6 Plus全场景·极智座舱”，威马汽车官网，2020年6月。<https://www.wm-motor.com/ex6plus.html>

3. “Autopilot智能驾驶系统介绍页面”，特斯拉官网，2020年6月。<https://www.tesla.cn/autopilot?redirect=no>



# 智能化和网联化对汽车行业划时代的影响

在汽车智能化，网联化的过程中，汽车的机械属性正在不断弱化，而作为一个智能移动终端的消费电子产品属性正变得越来越明显。在此过程中，加速的产品周期和高度的软件化要求汽车行业的企业在开发模式上进行变革，以跟上数字化时代带来的市场转变。我们认为，传统汽车企业，应做好以下四个方面的准备，来应对产业发展中所面临的挑战。

## 一、价值重心：逐渐由硬件生产型企业转变为以软件研发能力为核心的汽车科技公司

眼下，汽车行业的一个巨大浪费就是“重复造轮子”——每当开始一个新的汽车平台研发，产业链上的供应商就需要将所有的零件重新开发，匹配，验证一遍。所有的成本最终当然由主机厂买单。然而，在这个过程消耗的大量资源，却难以形成产品表现上大的差异，可谓得不偿失。

领先的汽车企业早已意识到这点，并开始着手解决。一些企业通过提出模块化平台，解决内部重复研发的问题。原本几十个电子控制单元（ECU）将简化为三个主要的域控制器：ADAS控制器，整车控制器和娱乐控制器。而原本五花八门的传感器及执行硬件，将进一步被标准化。一旦硬件标准化形成，其价值将变得非常有限。而软件则会成为产生产品差异的主要驱动因素。

对零部件供应商来说，传统模式下提供封闭式软硬集成产品的方式将会彻底改变。例如，对传统的空调系统供应商来说，在未来无需再提供ECU控制器，甚至执行硬件及传感器也来自于市场上其他的标准化硬件供应商，而他只需要按照主机厂定义的接口，提供相应的控制程序，并按车收取版权费用。而对主机厂来说，汽车的控制中枢及一些高附加的控制程序，如自动驾驶，就变得如内燃机时代的发动机一样，成为企业价值的核心。

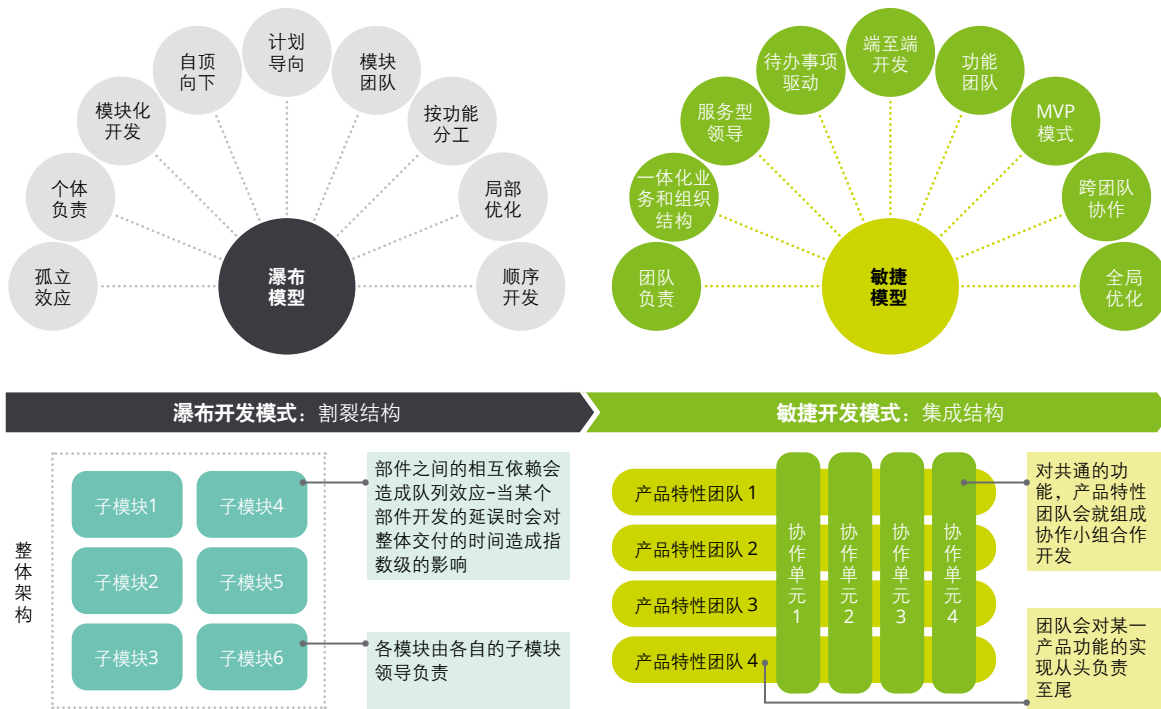
## 二、开发模式：传统的瀑布型开发模式将逐渐向敏捷式开发模式过度，并践行“双钻模型”产品开发方法

在传统的瀑布开发模式下，开发工作按阶段向前推进，不同的开发团队各自负责某一模块，再按整体顺序进行对接，就如瀑布一样的流水线式运行。这种模式的局限性在于：第一，模块之间的相互依赖会造成队列效应，当某一个模块的开发发生延误时，便会影响整体的开发的时间。其次，在项目各个阶段之间极少有反馈，只有在后期才能看到结果。最后，由于各组件独立开发，形成割裂，很难做到全局最优。

而在敏捷开发模式下，开发团队首先完成客户最关注的软件原型，交付上线，在实际场景中去修改弥补需求中的不足，快速修改，再次上线交付。如此循环，直到用户满意。这种开发模式带来的优势是：第一，业务结构和组织结构成流线型并密切协调，减少管理成本。第二，强调迭代，通过及时获得用户的反馈，对开发过程进行反复迭代，从而大大缩短了版本的周期。第三，不同开发团队可以相互合作达到整体优化。

此外，为更加精准地把握用户需求趋势，还需引入“DDP双钻模型”产品开发方法，实现文化-场景-设计-验证的全流程打通，做到源于用户、服务用户。该模型包括：基于用户群体文化的定量研究，定义交互体验的偏好；基于用户群体、出行目的、驾乘关系，定义多维度场景库；进行创新的体验设计、界面设计、原型开发；基于人车关系评价体系的测试与评价。

图10：按组件顺序推进的瀑布型开发模式vs.以快速迭代为核心的敏捷式开发模式



数据来源：德勤分析

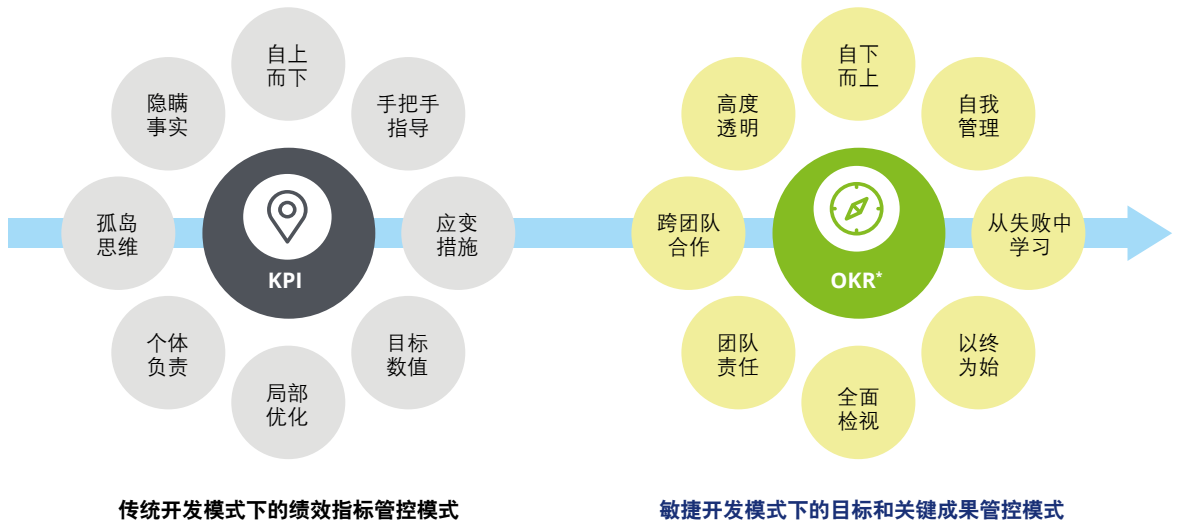
### 三、管控方式：目标与关键成果法（Objectives and Key Results, OKR）使目标制定更贴近实际情况

传统关键绩效指标法（Key Performance Indicator, KPI）是一种量化管理指标。企业评估各个独立的KPI来进行绩效管理。各KPI目标由上级领导制定，以明确部门的主要责任。并以此为基础，明确部门人员的业绩衡量指标。一般情况下组织都会制定多个KPI目标以反映不同方面的发展，而当个别KPI不理想时组织便会采取相应的应对措施。

然而，这种自顶而下的绩效管理模式不足以有效反映数字化时代下灵活多变的数字化工作环境。在敏捷开发模式下，管控方式应该扮演指南针的角色，

确保前进的方向正确，但同时又不对细节进行过度的干涉。目标和关键成果法（OKR）的引入，将有助于解决这个问题。它首先在硅谷的科技公司之间流行，如google及Intel，之后被高科技企业广泛采用。它混合了自顶而下的目标制定（约30%）和前线员工根据实际情况提出建议（约70%）。OKR不讲究目标数量但需要符合SMART原则（具体（Specific），可衡量（Measurable），可达到（Attainable），与其目标相关（Relevant），明确的期限（Time-bound）），OKR并不是要摒弃自上而下的目标制定，相反，应该通过确保每一个OKR目标与企业/产品的目标保持一致。并且在执行过程中，有相应的责任人，在发生偏离时及时纠偏。

图11：传统开发模式下的绩效指标vs.敏捷开发模式下的目标和关键成果模式



\* OKR全称为“目标和关键成果/Objectives and Key Results”，这套系统由英特尔公司制定，在谷歌成立不到一年的时间，被引入谷歌，并一直沿用至今。

数据来源：德勤分析

#### 四、合作模式：跨行业合作将会成为数字化时代下的汽车开发新模式

对传统整车企业来说，将自身转变成一个以软件研发能力为核心的汽车科技公司困难重重。主机厂在软件开发上经验的相对欠缺，以及相对封闭式的开发模式，都限制了其进展速度。与此同时，IT巨头及造车新势力也跃跃欲试，试图凭借自身在数字化方面的天然优势，跨界进入。然而，即便是造车新势力的标杆特斯拉，至今也未完全走出产能的困局和工艺上瑕疵对它的困扰。科技类企业在工业化方面经验的不足，也阻碍了其进入汽车行业的步伐。

显然，无论是传统整车企业还是高科技公司，都难以独立支撑智能汽车乃至自动驾驶设计的所有技术。唯有通过合作，才能填补双方在各自领域的短板。比如，大众乘用车品牌与微软进行战略合作，共同打造Volkswagen Automotive Cloud；<sup>4</sup> 宝马携手Intel和Mobileye共同进行自动驾驶的研发；<sup>5</sup> 通用汽车收购自动驾驶公司Cruise，<sup>6</sup> 来增强其自动驾驶上的研发能力。无论哪种合作的模式，都表明产业竞争格局已经发生了变化，过去主机厂单打独斗的模式，将逐渐变成主机厂与高科技企业的联合双打。这样的跨界合作，最终将给各方带来一种共赢的局面。

4. "Microsoft and Volkswagen jointly develop the Automotive Cloud", Volkswagen Official Website, February, 2019. <https://www.volkswagenag.com/en/news/stories/2019/02/microsoft-and-volkswagen-jointly-develop-software.html>

5. "Fiat Chrysler Automobiles to Join BMW Group, Intel and Mobileye in Developing Autonomous Driving Platform", BMW Group Official Website, August, 2017. <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0273671EN/fiat-chrysler-automobiles-to-join-bmw-group-intel-and-mobileye-in-developing-autonomous-driving-platform>

6. “通用汽车宣布收购Cruise Automation公司 加速研发自动驾驶汽车”，通用汽车官网，2016年3月。 [https://plants.gm.com/media/cn/zh/gm/home.detail.html/content/Pages/news/cn/zh/2016/Mar/0311\\_cruise-automation.html](https://plants.gm.com/media/cn/zh/gm/home.detail.html/content/Pages/news/cn/zh/2016/Mar/0311_cruise-automation.html)

# 结语

随着中国车辆智能网联相关政策的出台，软硬件技术及基础建设的完善，用户的消费习惯的转变，汽车智能网联的时代正变得离我们越来越近。

随之而来的数字化潮流将给汽车行业带来新的发展机遇和无限的想象空间。在这过程中，原本在产业链上占据最佳灯光和机位的汽车主机厂，有充分的理由和机会，凭借自身在产业链中的重要地位和行业经验，在这场历史性的变革中，把握巨大的商业价值。在本系列的下一篇白皮书《如何打造面向未来的智能网联汽车》中，我们解析了智能网联汽车的发展路径，如何围绕智能交互、智能驾驶和智能服务三大要素进行产品创新，延展商业价值。

汽车行业价值属性的转变，对企业的能力和方式都提出了新的要求。对于历史悠久的汽车企业来说，要实现转型并非易事。因此，中国汽车行业的参与者应当遵循行业发展的规律，审慎选择适合企业状况的战略发展路径，加快推进企业数字化的转型。这不仅关乎数万亿美元的商业回报，更决定了企业未来的存亡。

# 联系我们

**周令坤**

**德勤中国**

**汽车行业领导合伙人**

电话：+86 21 6141 1028

电子邮件：andyzhou@deloitte.com.cn

**刘宇瑞**

**德勤中国**

**管理咨询总监**

电话：+86 10 8512 4897

电子邮件：ricliu@deloitte.com.cn

**彭展**

**德勤中国**

**管理咨询高级经理**

电话：+86 10 8512 4987

电子邮件：zpeng@deloitte.com.cn

# 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9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

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

## 郑州

郑州市郑东新区金水东路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

## 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 0898 8861 5558  
传真: +86 0898 8861 0723

## 宁波

中国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





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](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312,000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。德勤中国持续致力为中国会计准则、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。

©2020。欲了解更多信息,请联系德勤中国。  
Designed by CoRe Creative Services. RITM0461492



这是环保纸印刷品