



放眼当下、造福未来  
ESG助力企业在投后  
整合中释放价值

2022年12月

因我不同  
成就不凡

始于1845

# 声明

读者理解并确认，本白皮书中所含内容仅是一种概括性的指引，读者应就遇到的具体问题寻求适当的专业意见，白皮书中所提供的意见在任何情况下都不能代替该等专业意见。并且，德勤管理咨询（上海）有限公司（以下简称“德勤管理咨询”）不就该内容（包括但不限于本白皮书中的内容或口头解答）向读者承担任何责任（包括但不限于疏忽引起的责任）。德勤管理咨询（上海）有限公司保留对任何培训材料的知识产权。

# 目录

1. 观念重塑：ESG引领价值增长新航向，  
企业管理变革蓄势待发 04
2. 履践致远：从被动披露到主动拥抱，  
ESG驱动价值创造升级 07
3. 知易行难：投后整合提升，ESG助力  
解锁企业超额价值增长 10

# 前言

近年来，在中国政府吹响“双碳目标”进军号角的大背景下，ESG日渐成为国内行业的热词。来自监管机构的强制要求、投资者的需要及消费者和其它社会群体的期待使可持续发展成为企业的一项战略要务。

企业当下亟需转变观念——ESG理念不是简单的企业公关或者环保监管话题，而是企业长期发展战略方向调整。以ESG为锚点，企业可通过持续管理运营提升发现价值创造的“蓝海”。

在可持续发展时代潮流下，企业投资并购活动也正在悄然发生转变。部分投后整合活动已开始纳入ESG考量，但仍缺失ESG的全面嵌入。企业需具备前瞻性视角，化被动为主动，采取体系化打法。如何在投后拥抱ESG，升级整合实践已成为企业绕不开的一大课题。本篇中，我们将通过介绍德勤的方法论和先进实践，探讨ESG如何助力企业在投后整合过程中进一步释放价值。希望能够帮助企业拨开云雾，把握时代机遇，解锁深度价值挖潜。



# 1. 观念重塑： ESG引领价值增长新航向， 企业管理变革蓄势待发

外界对企业对环境、社会和治理方面（“ESG”）的重视正推动着企业迫切转变其核心战略。这一战略转型不是对传统企业社会责任的老生常谈，而是因为ESG已逐渐成为企业价值增长的新驱动力。随着这一共识深入到企业管理运营理念，准确把握可持续发展大趋势成为在今后竞争中的关键制胜因素。

### 1.1 ESG从不同维度对企业运营产生实质影响

我们观察到，在企业运营中嵌入ESG考量有助于从品牌、创新、效率、融资、风控、人才六个方面提升价值创造。

图1：ESG实践对企业运营产生影响



数据来源：德勤调研分析

- **品牌差异化：**越来越多的消费者对注重ESG理念的品牌表现出更强的偏好和品牌忠诚度。市场调研显示，致力于可持续发展的品牌在品牌价值及品牌传播度等方面均表现更好。
- **创新与机会创造：**ESG评级高的公司更注重通过创新实现长期价值创造，ESG领军公司更容易成为行业领先技术和商业模式的缔造者。
- **运营效率：**践行ESG理念的公司不仅自身注重节能增效，而且通过成功实践分享、ESG标准输出等对产业链上下游合作方（尤其是供应商）能产生积极影响。调研显示，通过对运营商进行ESG评估，鼓励供应商减少资源使用的公司最高可将运营成本降低45%。
- **融资渠道：**ESG评级高的公司往往运营效率更高、风险管理更好、公司治理结构更优，相较于同等条件下的其它公司，可通过低利率的绿色债券等渠道减少平均资金成本。
- **风险预防：**随着消费者观念的转变和社交媒体的快速发展，因ESG公关危机导致的品牌价值损毁事件频发，在日常管理中嵌入ESG理念有利于降低黑天鹅事件发生机率。调研显示，90%的消费者会因为不负责任的商业行为而更换、抵制或支持一个品牌。
- **人才体系建设：**ESG评级高的公司往往更以人为本，充满包容力的企业文化和对于长期价值创造的注重有利于吸引并留存优秀人才。调研显示，61%的员工认为ESG对公司管理来说不可或缺，并且46%的员工表示他们只为具有可持续商业行为的公司工作。



## 1.2 ESG表现较好的企业领军国内资本市场

我们发现在中国资本市场，ESG评级高的企业在**市值提升**和**财务回报**上表现更为优异。

**图2：中国上市公司中，ESG评分高的公司的市值提升一般超过ESG评分低的公司**



数据来源：Capital IQ、德勤分析

- 市值提升** | 我们通过对MSG中国ESG指数<sup>2</sup>的回测发现，2013年10月至2022年10月期间，MSCI中国ESG指数累计涨幅达到18.9%，远高于MSCI中国综合指数-9.5%的跌幅。ESG投资策略在中国市场的超额收益主要来源于以下三点：
  - 由于国内ESG普及程度低，ESG策略可以筛选出关注长期价值增长、具有优秀社会影响的企业。
  - ESG与国家战略（碳中和、实现共同富裕）大方向一致，优秀ESG公司业务受到政策支持。
  - ESG投资渗透率较低，增量ESG资金买入优质资产，推动估值上升。
- 财务回报** | ESG评级高的企业往往在成本控制、生产效率、运营效率及公司风险管理和公司治理方面表现优异，形成较强的竞争优势。这种竞争优势在上市公司身上体现为具有较强的盈利能力，同时降低了公司的系统性风险，最终使投资者受益。

## 2. 履践致远： 从被动披露到主动拥抱， ESG驱动价值创造升级

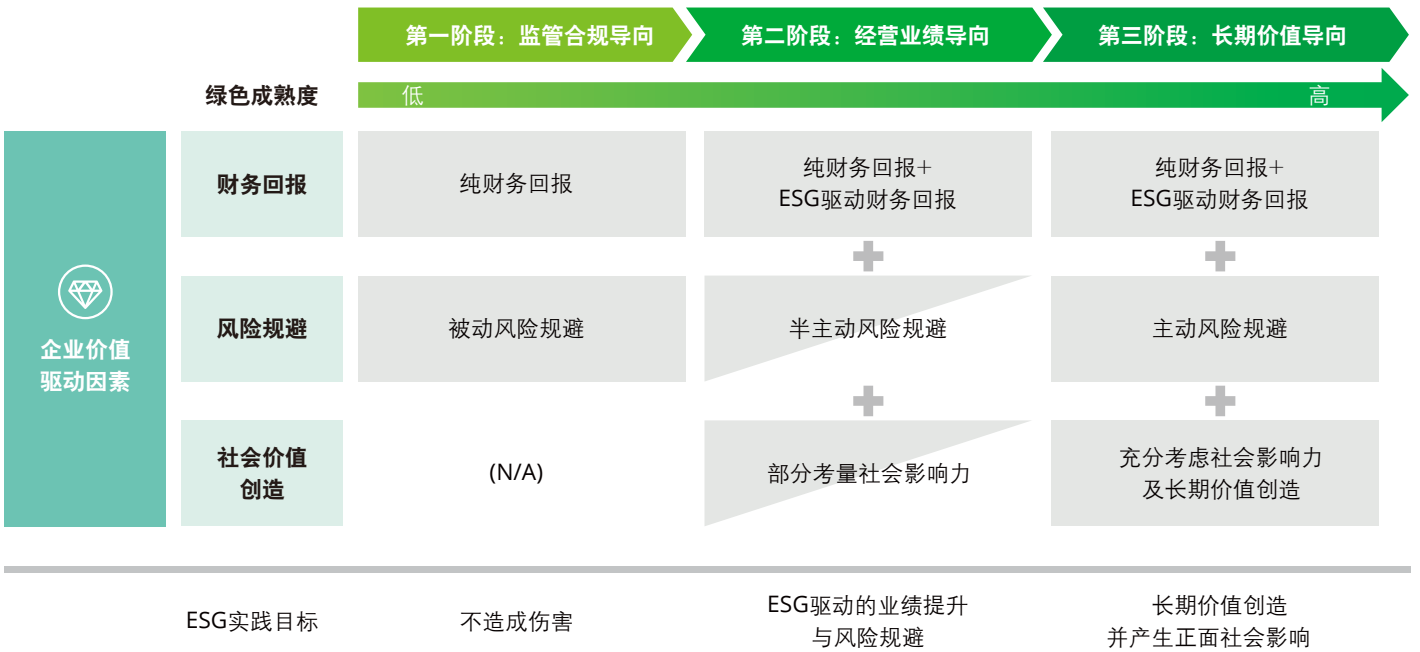
随着政府监管力度的加强以及ESG理念在投资者、金融机构和消费者等各个社会层面的持续渗透，企业将逐渐深刻认识到ESG实践与企业价值创造之间的紧密联系，变被动为主动，自发在管理经营的各个环节融入ESG考量，从可持续发展视角发掘全新的价值增长点。



### 2.1 企业ESG实践进化的三个阶段

为实现具有韧性的长久发展，企业需要将管理运营与环境、社会的可持续发展紧密关联。随着企业管理绿色成熟度的不断提升，企业增长的内在驱动力也在经历转变。我们认为企业的ESG实践大致可分为监管合规导向、经营业绩导向、长期价值导向三个阶段。

图3：企业ESG实践的三个阶段



数据来源：德勤分析

#### 第一阶段：监管合规导向

在此阶段，企业管理的绿色成熟度较低，价值增长的内在驱动力以单纯追求财务回报为主。企业对ESG的认知主要来源于各国政府监管机构对ESG相关信息披露要求等明文规定，尚未在ESG考量与价值增长机会的挖掘间建立内在有机联系。ESG举措往往仅限于被动遵守法规相关要求，具体体现在和排污、环保及劳工保护等强监管要求的领域。通过“被动”遵守监管法规，确保不会对利益相关方造成损失。

#### 第二阶段：经营业绩导向

随着监管力度的加强和ESG理念在投资者、金融机构等的渗透，企业管理的绿色成熟度有所提升，价值增长的内在驱动力从监管合规导向阶段的纯财务回报追求，进化至部分嵌入了ESG考量的财务回报追求。同时，企业开始主动审视运营管理中的潜在风险并进行规避，更加放眼长远防患于未然，部分企业在制定商业决策时将潜在环境、社会影响纳入考量。以ESG为抓手挖掘价值增长机会驱动业绩提升、加强风险规避是此阶段企业践行ESG实践的目标。

#### 第三阶段：长期价值导向

伴随ESG在整个社会层面的进一步渗透，企业在经营理念和管理运营中全面嵌入ESG考量，绿色成熟度得到进一步提升。在经营业绩导向的上一阶段基础上，企业经营重心转至通过战略转型和业务管理提升来打造更具韧性、更加绿色的差异化竞争优势，同时在环境、社会、管控领域全方位规避风险。通过自身负责任的管理运营实现良性发展、追求更显著积极的社会与环境影晌是此阶段企业践行ESG实践的目标。

## 2.2 ESG实践与企业价值创造的内在联系

为帮助企业识别ESG与企业价值创造间的内在联系，我们借助德勤企业价值地图模型，列出了五大主题的ESG代表性实践（环境、社会资本、人力资本、商业模式与创新、领导力与管控）和企业价值创造三大抓手（收入、营业利润、资产）之间的关联性。从中可以窥见，ESG实践在为环境、社会的可持续发展做出贡献的同时，从长期视角来看亦可为企业创造切实收益。以下我们选取了部分ESG主题实践示例，以便企业建立起更加具体的认知。

图4：ESG代表性实践与企业价值增长之间的关联性



数据来源：德勤分析

- **产品** | 改变产品价值主张，通过研发、包装、产品全周期碳足迹管理等创新来减少产品对环境的影响、促进区域社会的经济发展，亦能满足消费者对产品服务的可持续性的需求，带动收入增长。
- **客户触点** | 在营销等环节加强负责任的企业品牌形象建设，提升品牌溢价能力和客户粘性。
- **成本优化** | 科技驱动，技术赋能，确保资产资源的最大化利用。
- **卓越运营** | 优化精细运营，识别并应用新工艺和流程管理工具，改善管理韧性，实现可持续发展。
- **无形资产** | 俯瞰全局，积极追踪管理碳排放配额、碳足迹数据等无形资产，技术赋能商业价值的深度挖掘。
- **社会影响** | 主动承担企业社会责任，引领企业内外各利益相关方实现互利共赢。

### 3. 知易行难： 投后整合提升，ESG助力 解锁企业超额价值增长

如今，并购已越来越成为企业发展市值提升的重要手段之一，收购和剥离资产能使企业在短期内建立可持续发展所必要的资产、技术和其它能力。在可预见的未来，ESG理念融于并购将是并购活动的主旋律。从标的筛选到交易执行、到投后整合和运营提升、再到投资退出或业务剥离等，ESG应贯穿整个并购周期，与各环节的实务工作紧密结合，形成有机闭环，以解锁企业价值超额增长机会。

### 3.1 ESG主旋律时代，投后整合如何升级？

在并购周期中，投后整合阶段是改善投资运营实现资产回报最大化的关键阶段。其工作纷繁复杂，如果没有未雨绸缪的体系化筹划运作，很容易陷入头痛医头脚痛医脚的被动混乱局面。我们经过企业调研与实际项目经验的总结，认为在投后整合阶段要实现价值超额增长，提高整合后企业管理的绿色成熟度，需从**战略与业务、运营与流程、管控与组织**三位一体地充分嵌入ESG考量。

图5：投后整合阶段嵌入ESG考量后的关键工作和实操工具（部分示例）

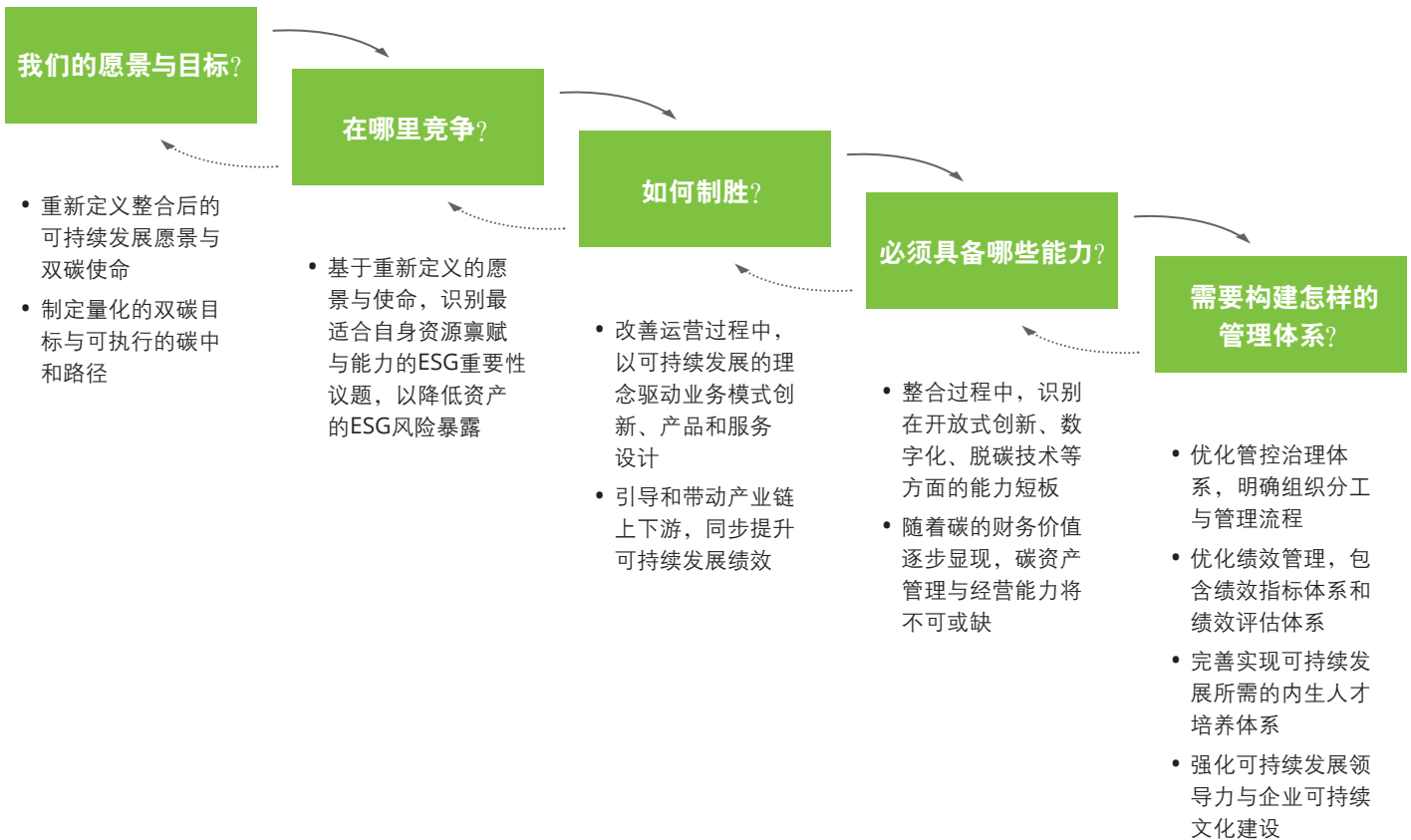
	标的筛选	交易执行	投后整合	退出执行
企业优先级	寻找高增长潜力的行业和特定公司	对收购目标进行透彻尽职调查以最大限度地降低风险	改善投资运营实现价值最大化	出售以获取利润
ESG赋能	机会识别	机遇/风险识别	价值创造整合	项目估值
关键工作（部分）	<ul style="list-style-type: none"> <li>在行业和目标公司层面对ESG相关机会和风险因素进行高层次筛选</li> <li>对遗留问题和未来大趋势进行重要性评估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投资决策报告中引入ESG尽职调查报告</li> <li>将ESG因素整合到估值模型计算中</li> <li>制定ESG行动计划以应对风险并抓住机遇，为投后整合提供足够的信息透明度并进行信息提供</li> </ul>	<p><b>战略与业务</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>基于所在赛道特性，审视<b>可持续发展战略转型的着眼点</b></li> <li><b>以ESG为抓手进行价值锚定和增值</b>，如商业模式优化、提升资源效率</li> </ul> <p><b>运营与流程</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>结合可持续发展目标的KPI和非财务KPI跟踪ESG行动计划的执行情况</b></li> </ul> <p><b>管控与组织</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建立<b>横向和纵向联动的ESG管理架构</b>，定期跟踪、分析、报告ESG行动计划的进展</li> <li>建立<b>企业内生ESG人才培养制度体系</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>审查ESG行动计划的最终进展状况</li> <li>明确评估ESG战略的价值贡献</li> <li>执行卖方ESG尽职调查报告</li> </ul>
实操工具（部分）	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG治理能力（例如ESG策略和原则管控报告）</li> <li>ESG投资指引（例如正面主题投资、负面清单排除、投资组合行业及市场趋势分析）</li> <li>ESG战略和重要性评估框架</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG审计/尽职调查框架</li> <li>在企业价值评估方法中嵌入ESG因素</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG ValueFocus<sup>®3</sup></li> <li>ESG方针制定</li> <li>ESG百天计划整合方法论</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>卖方ESG尽职调查报告框架</li> <li>跟踪ESG计划，以及潜在ESG提升机会和风险，并整合到项目路演材料中</li> </ul>

数据来源：德勤分析

## 一、战略与业务

在开展投后整合后的企业战略规划时，ESG实践领先企业会将ESG作为事关未来的重大考量来系统性筹划，紧密结合公司整体与各运营单元的战略，融入各类业务经营与职能的策略，避免仅将其视作独立的技术或管理议题。我们总结提炼了一套可持续发展战略选择方法论，以助力企业在战略制定中化繁为简，明晰未来发展方向。

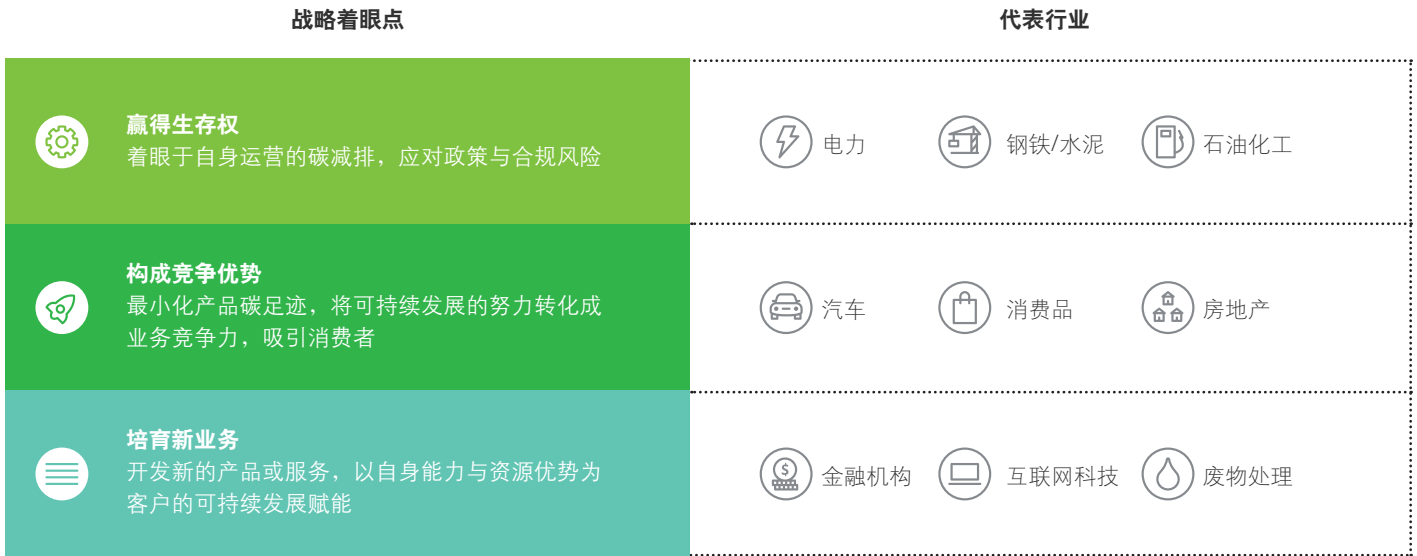
图6：投后整合阶段可持续发展引领的战略选择阶梯



数据来源：德勤分析

- 愿景与目标** | 可持续发展愿景与目标决定了企业在可持续发展议题上走得快、走得远。整合后的ESG目标，需与企业的愿景和定位相符，既紧贴业务，又能充分将环境与社会影响最大化。再据此制定可落地的量化目标与实现路径，在深度和广度上符合行业特性并获得利益相关方的支持。
- 在哪里竞争** | 企业基于重新定义的愿景与使命，结合行业特性，筛选出适合自身资源禀赋与能力的ESG重要性议题。从利益相关方对议题的重视程度、以及议题对业务收益的影响程度这两个维度，综合考虑优先排序。以尽可能降低在环境、社会与管控领域的风险暴露，优化业务与资产组合。实操过程中，重要性议题的排列组合往往随行业而不同。以碳中和转型为例，我们观察到在落地的过程中，行业特性往往决定了战略着眼点的差异，可分为“赢得生存权”、“构成竞争优势”、“培育新业务”三种类型。

图7：碳中和转型战略着眼点的三种类型



数据来源：公开信息整理，德勤分析

- **赢得生存权**：以基础能源与原材料行业为主，碳排放量大且主要来源于自身运营，降低自身碳排放是当务之急。如仅凭一己之力无法达到脱碳目标，或需外购碳排放配额，增加成本；或将面临高额行政处罚、甚至工厂关停的境地。如何构建碳资产管理与经营能力、利用碳捕获、利用与封存（CCUS）与可再生能源等技术是实现碳中和转型战略的关键。
- **构成竞争优势**：以汽车、消费品、房地产等直接面向终端客户的行业为主，自身产生的碳排放在整个产品生命周期中占比小，因此企业关注的重点是产品的生命周期碳足迹。如何实现贯穿整个产业链的减排（特别是引导和驱动上游供应链的减排），将可持续发展理念融入产品与服务，与消费者展开深度互动，建立差异化的价值主张和竞争优势是关键。
- **培育新业务**：以金融机构、互联网科技、废物处理等行业为主，这些企业能够提供脱碳所需的资金、数字化工具、技术等解决方案。各行各业的脱碳需求将为其带来新的增长引擎的战略机遇，创造新的营收增长点，并且孵化的新业务亦有可能与既有业务产生协同效益。
- **如何制胜** | 实现低碳运营转型的同时，以可持续发展理念驱动业务模式、产品、服务模式创新和优化，降本增效、提升盈利。同时发挥企业在价值链和行业领域的影响力，引领产业上下游各利益相关方共同营造可持续的商业与社会生态，推动可持续发展绩效的最大化。
- **所需能力** | 企业现有技术资源、能力往往无法支撑实现可持续发展目标，需识别短板，前瞻性布局建设开放式创新、碳资产跟踪管理与经营、脱碳数字化技术与平台、ESG人才培养等关键能力，为未来战略提供执行基础。
- **管理体系** | ESG实践领先的企业普遍设立专门的ESG委员会，根据需要下设ESG管理办公室和具体议题工作组，明确各层级的组织分工与管理流程，并基于可持续发展量化目标优化现有绩效管理体系。此外，自上而下的ESG领导力与持续的企业可持续发展文化建设，对强化员工的ESG意识而言不可或缺。

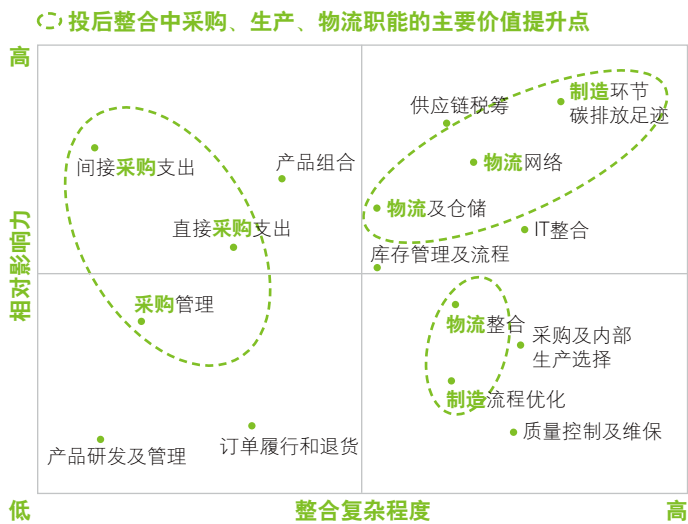
## 二、运营与流程

嵌入ESG考量的投后整合在运营与流程优化设计过程中，更加注重从降低环境负担、扩大社会积极影响的角度挖掘潜在价值提升点。基于德勤的行业洞见发现，ESG实践领先企业在投后整合的关键成功要素包含以下：

- **形成ESG整合活动的闭环体系：**贯彻计划 (Plan) → 实施 (Do) → 检查 (Check) → 处理 (Act) 的流程，确保各项行动计划的精准执行和进程的持续跟踪改善。
- **ESG信息透明和权责清晰：**在团队内部加强整合方针、ESG战略、行动计划等的沟通，做到ESG投后执行团队齐心协力、权责分明。
- **构建ESG生态系统：**对产业链上下游合作伙伴输出自身ESG理念，通过交流分享、业务合作等引导其开展优秀ESG实践，推动整体市场的成熟。

通常在投后整合中，主要从实施的复杂程度和对财务回报的相对影响力两个维度筛选潜在价值提升点并制定速赢策略。以供应链的主要职能采购、生产、物流为例，常见的采购管理、制造流程、物流效率优化等协同策略的着眼点通常是合并带来的规模效应。

图8：投后整合过程中的主要价值提升点——以采购、生产、物流为例



嵌入ESG考量后，上述价值提升点将被赋予新的思考角度和战略升级切入点。

- **采购管理：**引入供应商ESG评审标准流程、推广负责任采购准则等，推动供应链上游合作伙伴营造可持续的商业与社会生态，实现采购运营与社会影响提升的共赢。
- **制造流程：**替换清洁能源改善运营能效、加强产品全生命周期碳足迹管理等，实现成本优化、无形资产价值挖掘与协助下游利益相关方碳中和目标达成的共赢。
- **物流效率：**采用清洁能源和新技术改善单位运距能耗、引入下游物流供应商的碳减排评估政策等，推动卓越运营、促进行业整体的可持续发展。

数据来源：公开信息整理，德勤分析

图9：投后整合中主要价值提升点的ESG代表实践——以采购、生产、物流为例

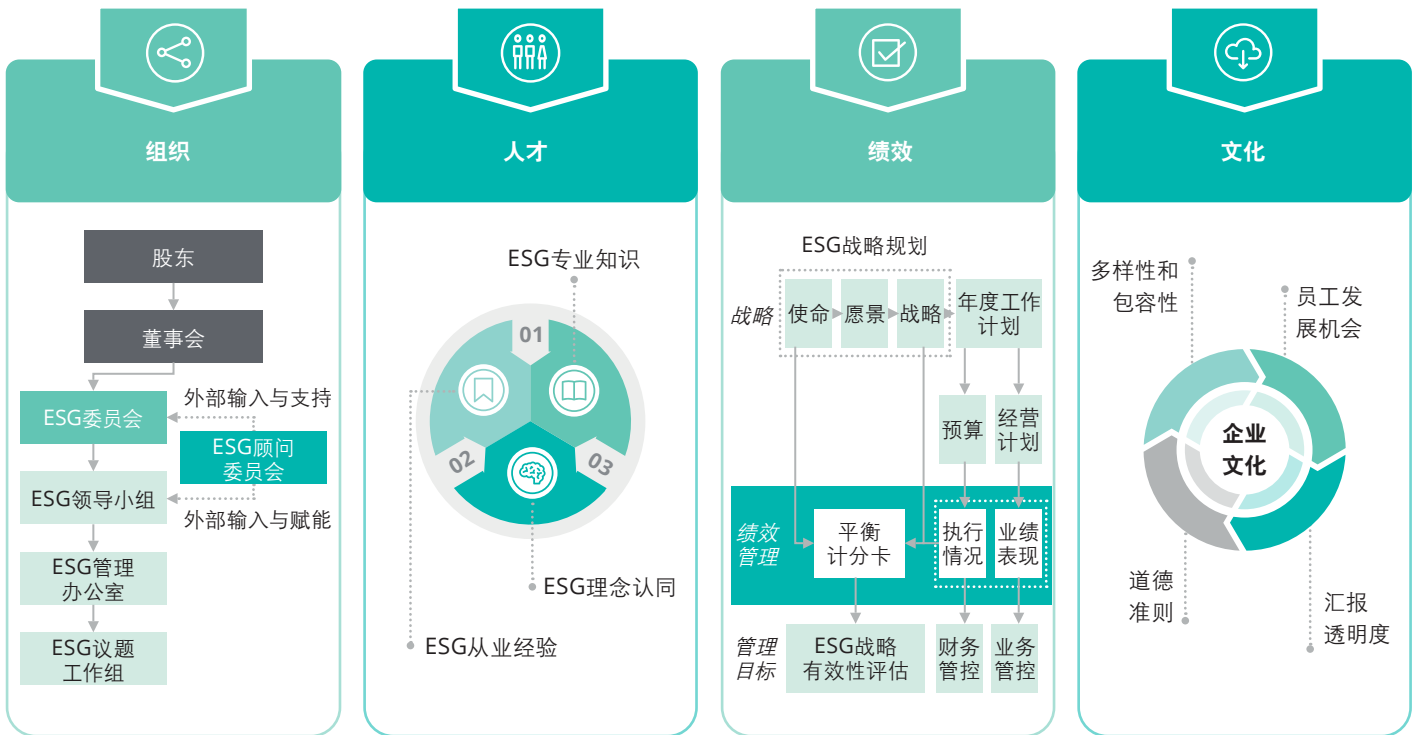


数据来源：公开信息整理，德勤分析

### 三、管控与组织

传统投后整合中，企业通常从组织、人才、绩效、文化四个维度开展整合活动，以业务的平稳过渡和企业文化的顺利融合。嵌入ESG考量情景下，将给上述四个维度带来新的课题和挑战。

图10：代表ESG实践——组织、人才、绩效、文化



数据来源：公开信息整理，德勤分析

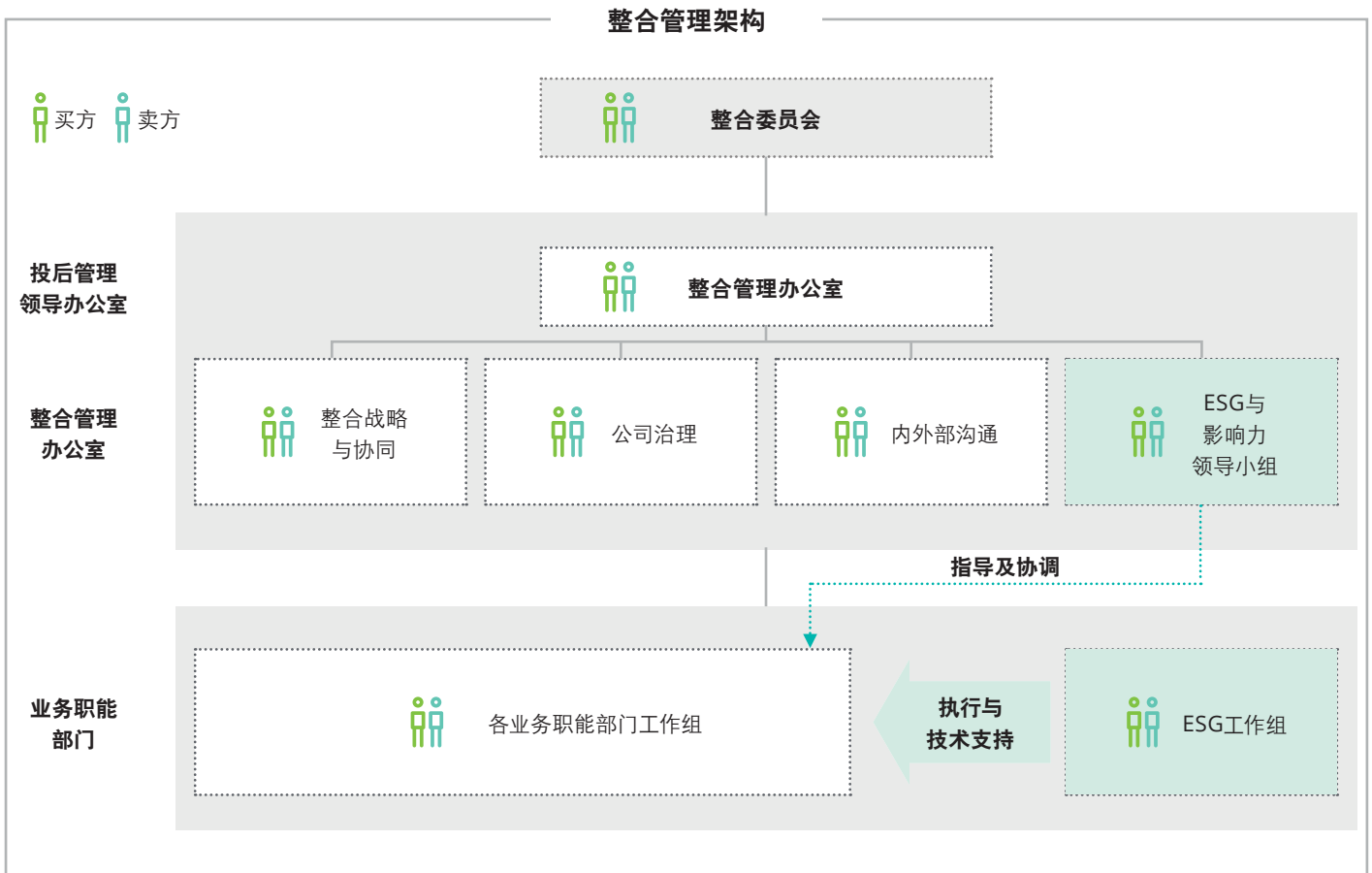
- **组织** | 将可持续发展管理提升至董事会层面，并建立完善、合理的议事规则和授权体系，形成自上而下、上下联动、高层深度参与、横向协调、纵向联动的管理组织体系。基于企业现状，确定合适的管控层级架构。
- **人才** | 识别企业ESG人才缺口，建立背景多元的ESG人才团队，明确职责分工，联动相关部门完善企业人才培养体系。
- **绩效** | 绩效是确保ESG各项战略全面落地的强有力抓手，企业需将传统绩效指标体系与可量化评估衡量的ESG目标联动起来，对现有绩效评估体系作相应调整。
- **文化** | 将企业的ESG理念融入管理和企业文化，形成浓厚的可持续发展文化氛围，最终实现将ESG理念内化于心，在运营管理中外化于行。



### ESG将推动整合管理办公室架构升级

通常，整合管理办公室作为推进交易执行、促进整合提升的中枢机构，牵头各部门制定百日计划等关键过渡期工作，并承担了企业内横向与纵向、内部与外部的沟通桥梁作用。嵌入ESG考量后，整合管理办公室除覆盖常见职能外，需新增ESG与影响力领导小组，并下设ESG工作组，进行自上而下的ESG管理，在内部形成纵向联动、横向协调的工作机制。

图11：嵌入ESG考量后的整合管理架构示意图



数据来源：公开信息整理，德勤分析

- **ESG与影响力领导小组** | 为整合管理办公室下设的各业务职能工作组提供整体指导和协调。主要基于企业的可持续发展愿景设计投后整合时期的整体ESG方针，为其它部门提供相关信息输入，定期评估ESG举措的财务和非财务影响并向整合管理委员会及企业的ESG委员会报告等。
- **ESG工作组** | 为各业务职能部门工作组提供ESG相关的专业信息与技术支持，协助推进各业务条线的ESG行动计划。主要支持其它职能部门设计并落地ESG行动计划，提供所需信息和专业技术支持，跟踪ESG行动计划开展情况并向上汇报等。

# 结语

在刚刚落幕的中国共产党第二十次全国代表大会上，中国政府明确提出要推动绿色发展，促进人与自然和谐共生。可持续发展的时代潮流正席卷而来，我们可以预见，ESG将内化为企业并购整合的重要组成部分。这种变化将有利于提升企业的竞争力和资本吸引力，进而在更深层次打造更具韧性的长期价值创造能力。

并购整合过程中从战略与业务、运营与流程、管控与组织三个层面三位一体地嵌入ESG考量，对企业而言不仅是认知的转变，更是造血方式的转变。是挑战，更是机遇。德勤作为全球领先的管理咨询服务机构，借助一系列基于项目经验开发的方法论、ESG工具及端到端的并购项目经验，将砥砺前行，助力企业在并购和投后整合运营中拥抱ESG，制胜后疫情时代。

# 联系人

如希望对如何在投后整合过程中借助ESG赋能企业提升价值开展进一步讨论，欢迎联络：

## 德勤管理咨询团队



**陈维皓**

德勤管理咨询中国并购整合重组服务领导合伙人  
电子邮件: vicchen@deloitte.com.cn



**Teo Chee Wee**

德勤管理咨询中国合伙人  
电子邮件: cheeweeteo@deloitte.com.cn



**刘云峰**

德勤管理咨询中国总监  
电子邮件: gordliu@deloitte.com.cn

特此感谢冯亮、赵敏、张心怡、邹源在白皮书编制过程中提供的大力支持。

# 尾注

1. Deloitte Insights, "Measuring the business value of corporate social impact", 2020/7/31
2. MSCI (Morgan Stanley Capital International), 摩根士丹利资本国际公司, 又称明晟公司, 是全球知名的金融信息供应商。其推出的MSCI指数是全球影响力最大的股票指数, 也是全球投资组合经理最多采用的基准指数。MSCI ESG中国ESG指数, 即明晟中国A股人民币ESG通用指数。剔除母指数中ESG评级比较差的一些标的公司, 再根据ESG评级对剩余股票进行权重的调整。ESG评级更高的公司, 获得的权重更高, 权重大的行业是电力设备、银行、食品饮料、医药生物、非银金融、电子、汽车等等。
3. ESG ValueFocus®是德勤开发的端到端ESG并购框架, 从战略和战略指导企业交易, 具体工作内容包括但不限于通过尽职调查及交易后整合实现长期价值创造。

# 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、连接全球的综合专业性服务机构，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. RITM1210241



这是环保纸印刷品