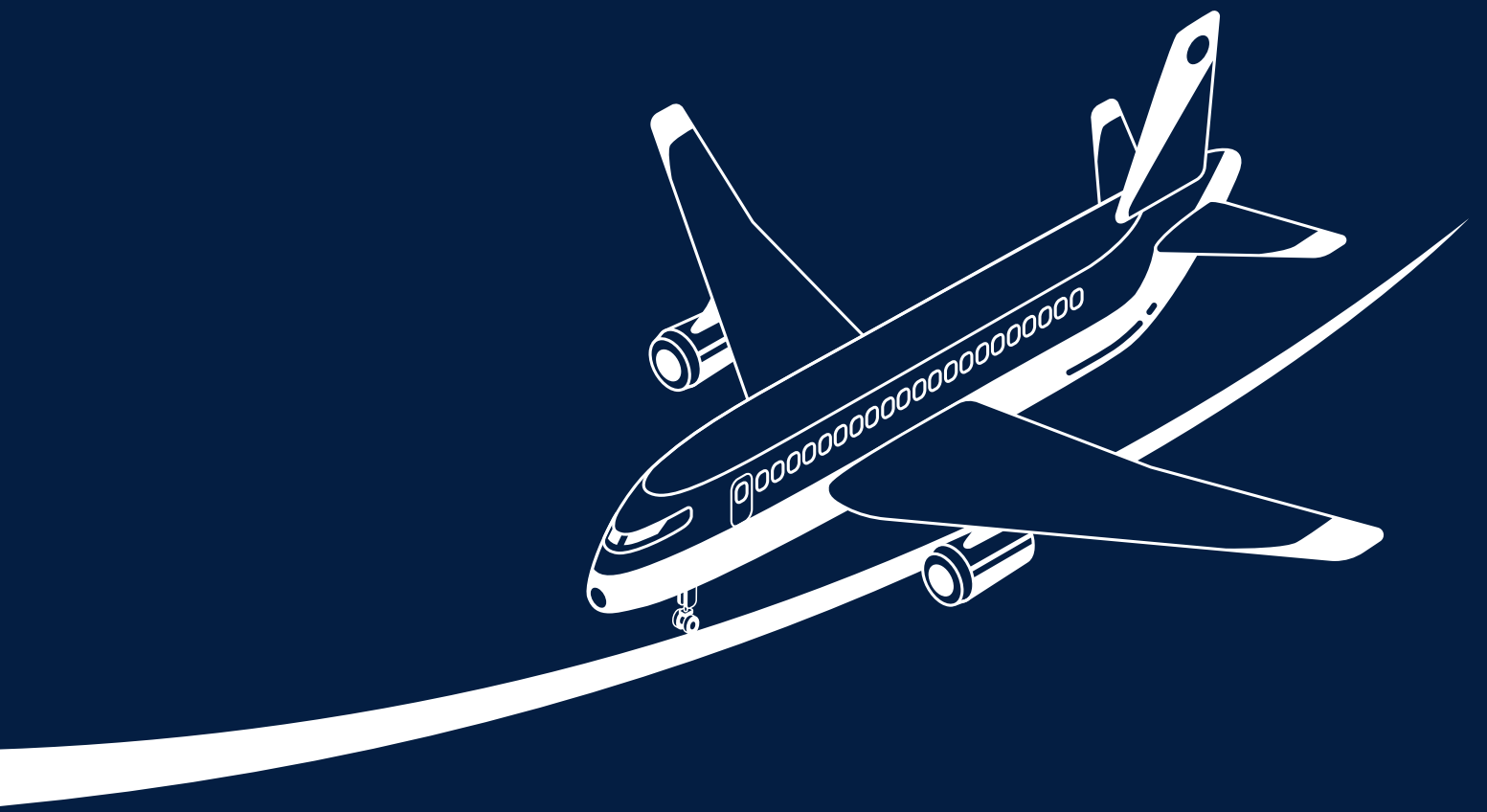


智慧化成熟度模型：
智慧航空推动航空公司
高质量发展

目录

前言	2
智慧化的解读与全新框架	4
什么是智慧航空	12
智慧航空的自动执行：构建洞察体系，提升运营效率	13
智慧航空的自主决策：模拟支持和不断优化重要决策，实现航空公司业务全局的互通互联和高效协同	14
智慧航空的自我演进：聚焦高质量发展，不断创新转型成为价值驱动智的航空公司	15
结论与建议	17





前言

本报告试图通过智慧化成熟度框架为航空公司如何推动高质量发展提供一个全新的方法论。当前的航空业在疫情下遭受了巨大的冲击，重要的内外部影响因素包括：



未来经济增长的不确定性，疫情以来经济下行，是否能全面恢复目前看还是未知数，而防疫措施对航空市场不仅有突发性和局部性影响，更对未来的出行方式和需求特点产生了很多根本性改变。



近期内运力仍大于需求，以2021年为例，全球航空运力为57亿个座位数，相比2019年的87亿，减少了35%，但实际需求更远低于运力。根据IATA预测，2022年国内需求将恢复至2019年的93%，受跨境旅行继续限制、检疫隔离措施和旅客出行不确定性的影响，国际需求预计只能恢复至疫情前的44%。



行业产品服务同质化，由于**洞察不足、柔性不足**导致的产品服务相对固化和创新不足依然还是各大航空公司面临的主要现状。

而如何在结合数字化技术，持续有效地推动航空公司的高质量发展，特别需要以智慧航空的视角，从业务模式的重新构建、核心竞争力的持续培养、内外部资源的整体优化入手，来有效地推动航空公司走上高质量发展之路，而不仅仅是技术或者局部视角的系统优化与简单堆砌，当然也不是简单的上云、上中台。换言之，要以“**大智慧**”来整体统筹推动高质量发展。



智慧化的解读与全新框架

智慧的定义

智慧，来自梵语“般若”的意译，指的是超越世俗的认识，达到把握真理的能力，而“智慧化”更多是来自一个仿生学概念，从单细胞生物、脊椎动物、哺乳

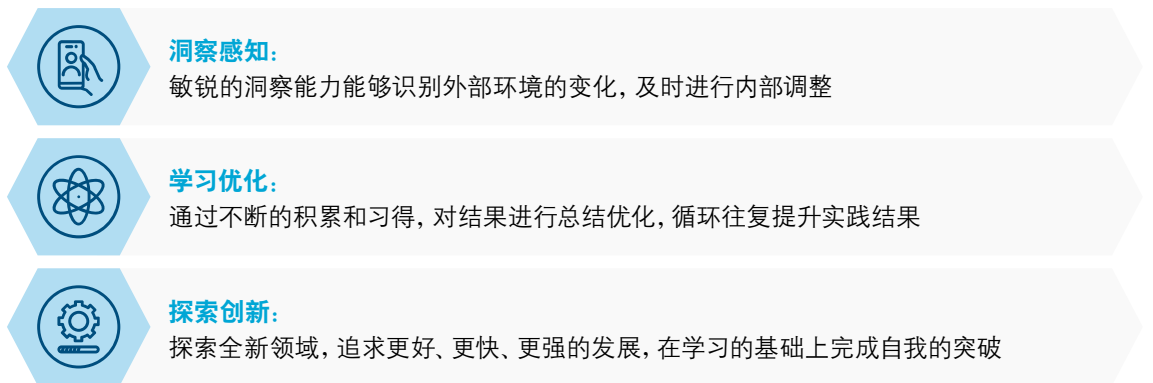
动物，到灵长类动物，最后到人类，体现了不同层级智慧的进化，例如单细胞生物能够对环境刺激做出应激反应，灵长类动物能够学习和探索如何使用工具，而作为高等“智慧生物”的人类在进化

中掌握了不断创新和演进的能力，而不是简单的重复和累加，才是智慧化的核心和精髓。

“适者生存”的智慧企业：在竞争环境中只有能够符合市场发展趋势，引领响应市场需求，才能长久保持竞争力，走向高质量发展



参照智慧生物的发展演进，智慧企业也同样需要拥有演进能力



智慧企业成熟度模型

智慧化作为企业数字化发展的最高阶状态和能力，是企业经过信息化、(初级)数字化之后的阶段，只有高度实现数字化的企业才能逐步达到智慧化的水平。

转型若仅仅停留在技术层面是远远不够的

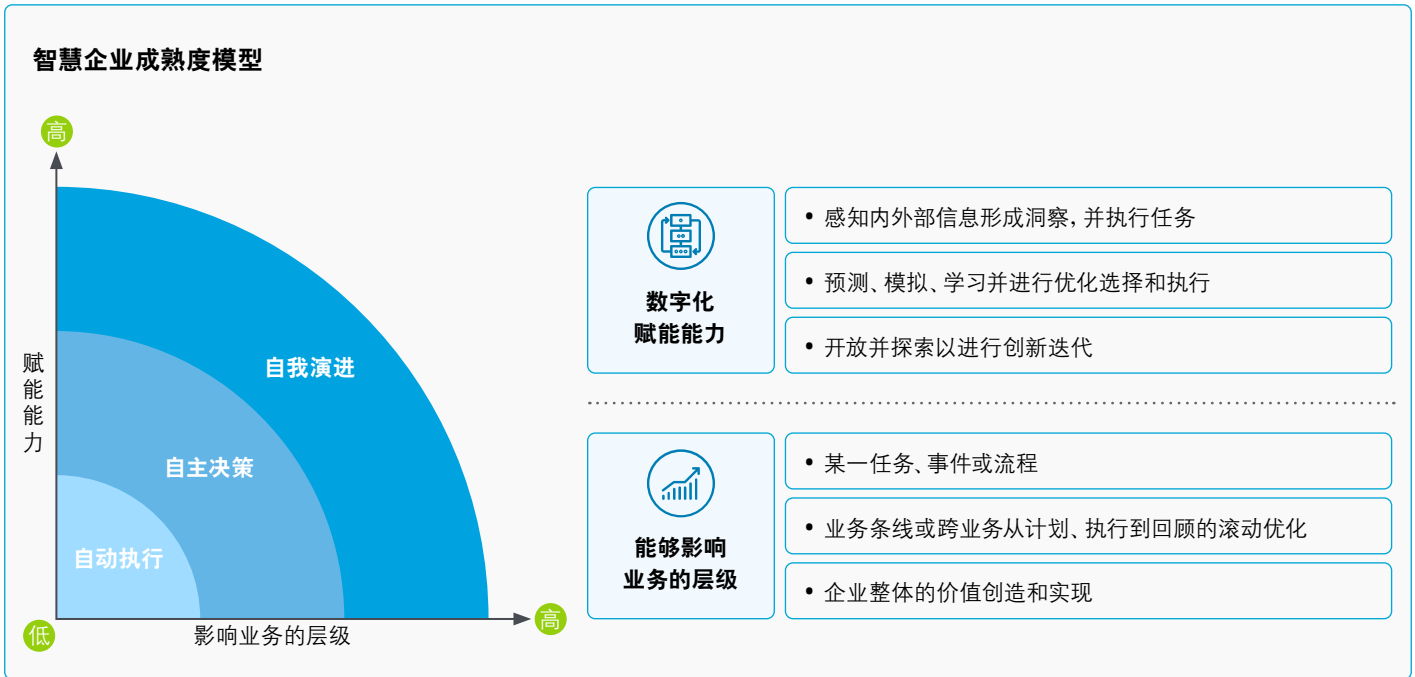


如今的大多数企业基本都经历了信息化浪潮，主要的业务与管理系统都已经得到了信息化的支撑。作为数字化的基础或者前期阶段，信息化是借助信息系统来固化日常业务各个环节，从而实现标准化管理。流程优化是信息化的标准动作，系统工具则是必要的管控手段，许多企业就通过标准化的ERP套件来实现了信息化。

其中的主要目的是提升运营效率和加强监管。

而数字化则是通过数字映射来重构现实业务，重点是要通过数字来驱动业务创新和运营提升。其中，智慧化是数字化的高级阶段，实现了智慧化的企业将保持可持续的竞争优势，确保企业始终处于良

性健康的发展状态。总结来说，智慧化是在数字化赋能的基础上，推动企业在各个层级全面突破，最终实现高质量的持续发展。为此，我们将企业数字化的赋能能力和影响业务的层级分别进行三个层次的区分，从而得出如下的智慧企业成熟度模型。



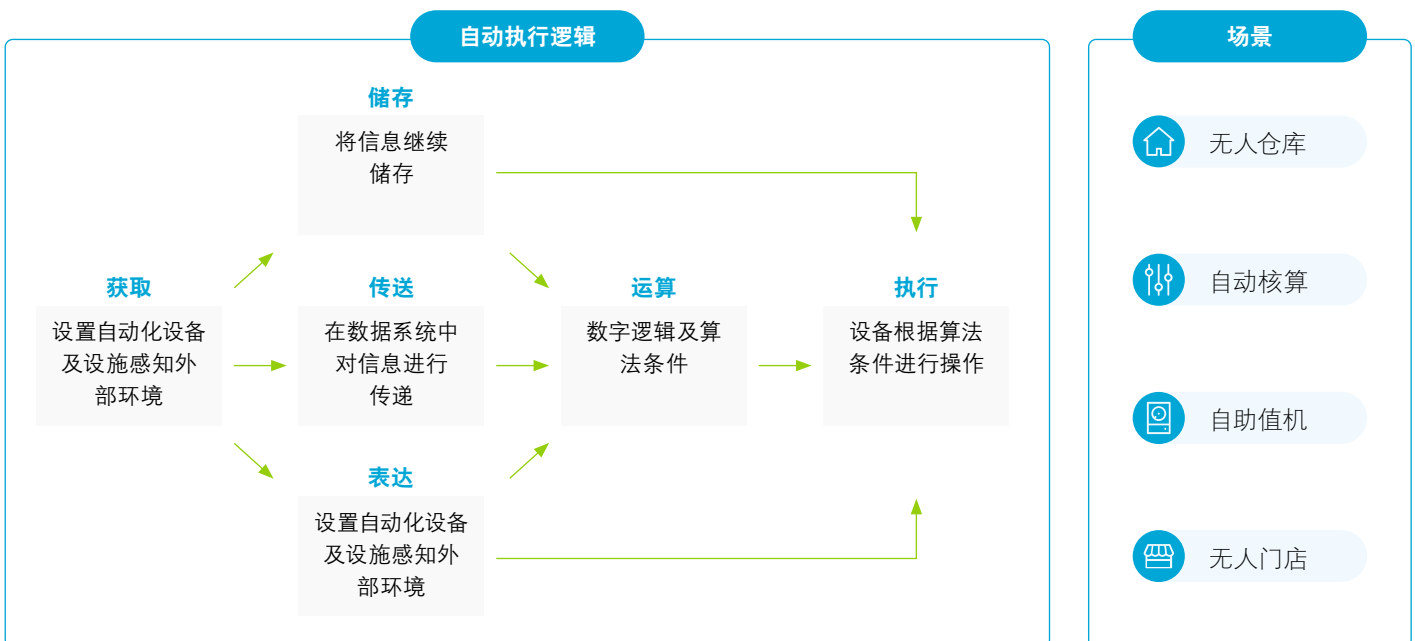
初级智慧化：自动执行

作为智慧化的第一层级，自动执行主要带来的价值是局部或者部分运营效率的提升。它的核心逻辑如下图所示，首先，需要通过自动化的外部环境感知获取信息，

然后在信息的储存、传递和解码的基础上，建立起符合一定逻辑和条件的流程，之后就是自动化的实施和执行。简言之，就是把流程按照简单的逻辑进行自动化处理。自动执行将全面提升企业生产、运

行和管理效率。与自主决策和自我演进相比，自动执行是智慧化的基础和初级阶段，其影响也是局部而非整体性的。

自动执行：物理设施设备在数字化的逻辑安排下，实现运营层面的自动化操作，大幅提升生产效率



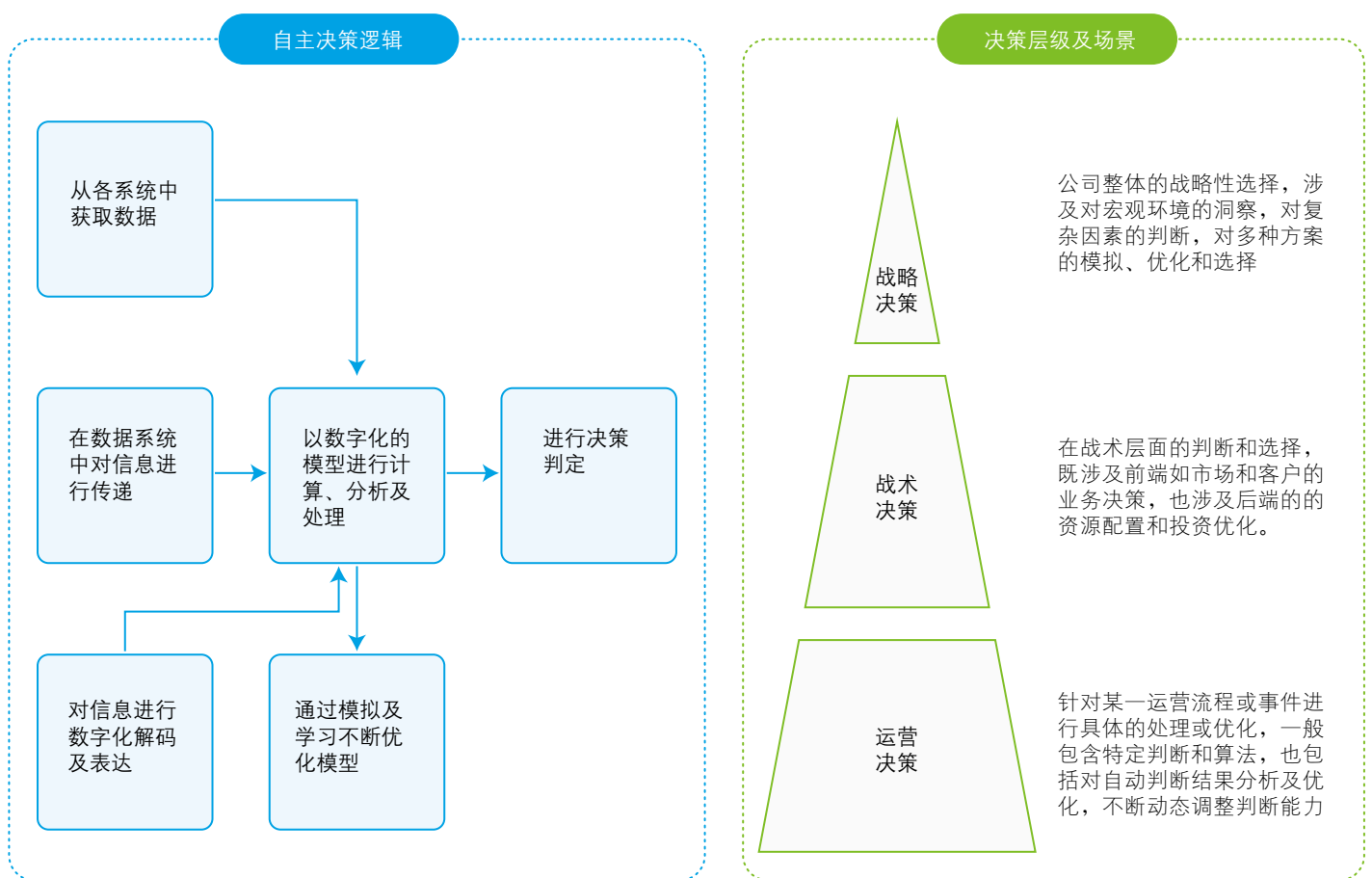
中级智慧化：自主决策

作为智慧化的第二层级，**自主决策**借助大数据、人工智能等核心技术，不断进行决策模拟和配置选择，在分析建模的基础上不断进行优化调整，实现高效的最优选择，极大提升人、财、物等核心资源的投入产出。对企业来说，关系到资源配

置的决策是最核心的能力之一，每次投入产出的效能都将直接影响企业运营的最终收益。实现自主决策，就是要能够实时获取重要的决策数据、对决策进行反复模拟，对结果进行预测并最终对实施情况进行回顾分析，其中重要场景之一就是

把企业最重要的资源配置关系进行梳理打通。自主决策并不仅仅是自动化决策，而是数字化赋能业务与管理的一种更高能力，当企业拥有越多自主决策的核心能力，对产品开发、市场响应、资产投入等一系列的行为将会更有优势，更有智慧。

自主决策：在对数据的分析处理中不断进行学习优化，对各项决策进行结果模拟和优化，层层向上支持决策的制定，最终实现战略决策能力



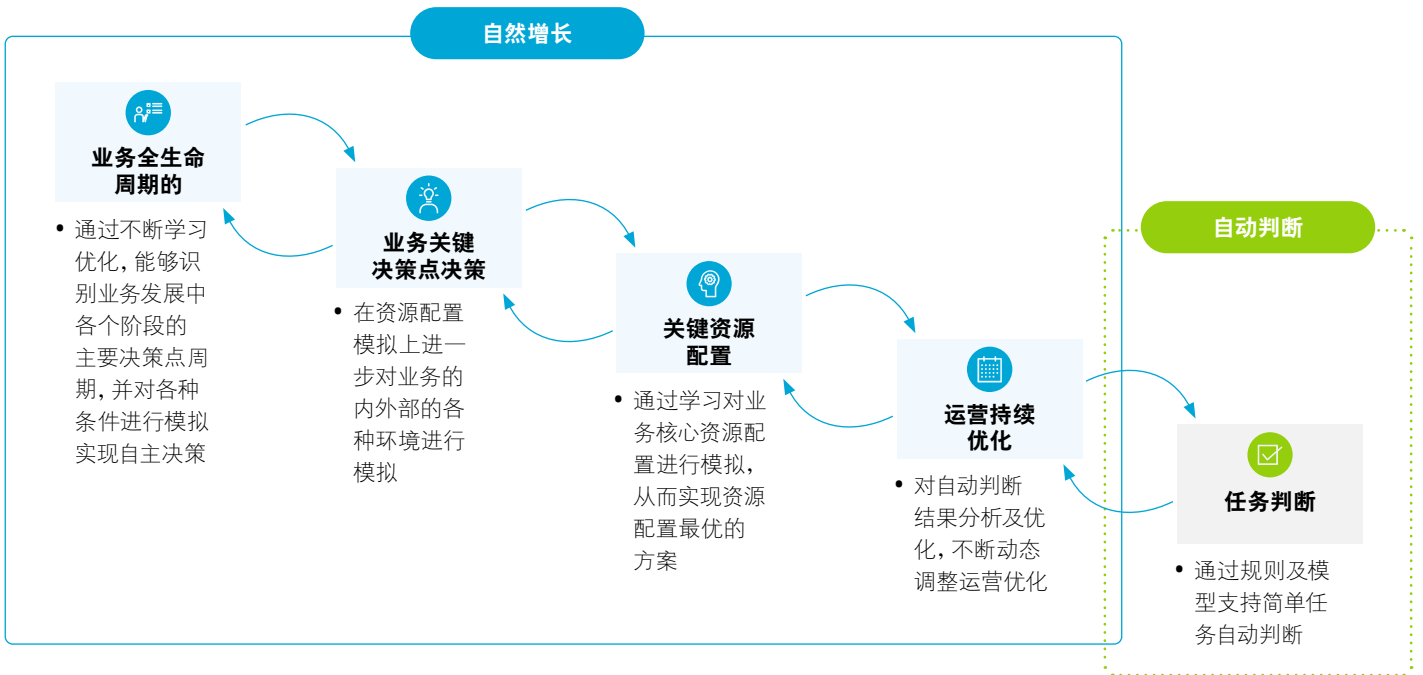
高级智慧化：自我演进

作为智慧化的第三层级，自我演进是智慧化最高的表现形式和能力体现。演进本身是一种企业保持长久持续发展竞争力的动态能力，体现在对企业内部组织的创

新引领和不断调整，推动组织始终处于优化改变的状态，不断改善客户体验、改进运营效率，改变商业模式和竞争优势，不断高质量发展。

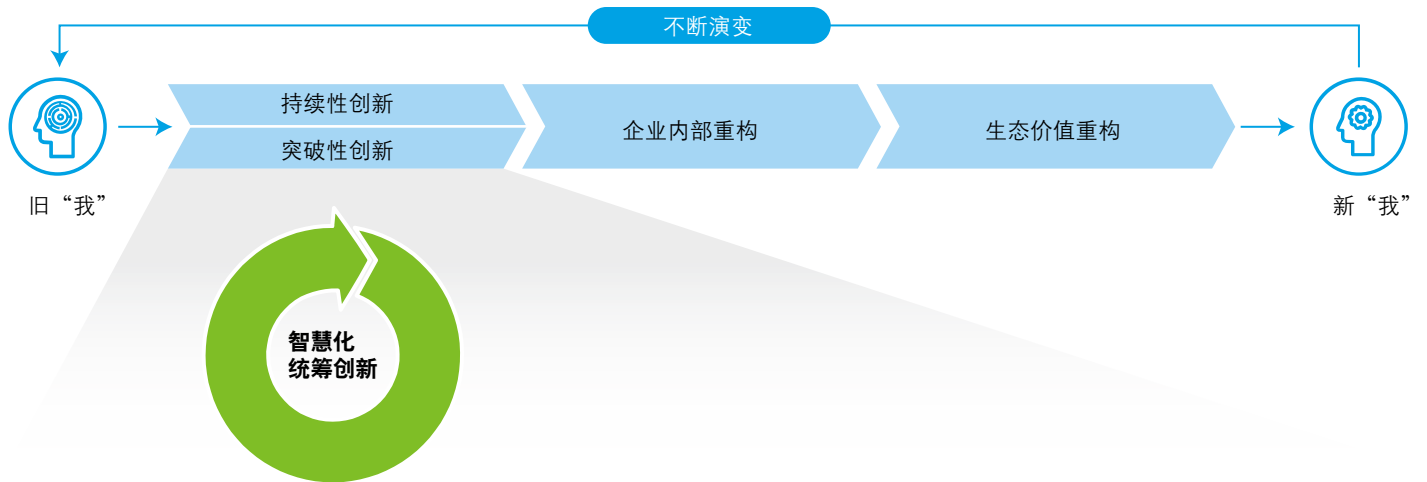
其中，**第一类自我演进是自然的演进或者增长**，即在原有的业务模式下对运营、资源配置和决策进行优化，而不涉及模式的根本改变。

自我演进之“自然增长”：在现有业务模式下，对运营、资源配置、业务决策的优化决策与自动化来达成企业的高质量发展



第二类是颠覆式的创新发展，包括积累性和突破性的创新，从业务模式创新到价值生态的重构。

自我演进之“创新发展”：不断探索高价值环节，对企业内部及行业生态进行重构，重塑价值主张，完成新“我”演进



演变由企业的自我意识驱动，不断探索创新的可能

- 通过智慧模型不断识别并探索高价值领域及机会
- 对业务进行新旧交替的迭代升级，驱动变革转型
- 不仅仅聚焦企业内部的创新，而是内外相结合的驱动引领行业进行转型
- 不断进行供给侧改革，以识别、引领、改变需求为目标
- 对业务组合及资产进行重构，对组织进行重构，实现突破创新
- 引领行业进行外部变革，构建一流品牌，创建高价值共赢生态

创新的目标是价值主张的改变

- 全新的组织型态
- 全新的业务能力
- 全新的产品服务
- 全新的品牌区隔
- 全新的生态体系
- 从而推动高质量发展，实现世界一流

综上所述，我们从解构智慧的本意，归纳出关键特征，并与企业发展形态相结合，总结出了企业智慧化的成熟度框架。一个智慧的企业不能仅停留在决策自动化、流程优化阶段，而要最终要实现企业的自我

演进和发展。最理想的情况是：即使生产工具发生变化，企业的客户还在、企业形态和品牌还在，企业仍然可以不断地演进和发展。如下图，这三个层级之间有如下

自我演进是智慧化的高级阶段，驱动着企业突破发展瓶颈，不断提升自身核心竞争力





什么是智慧航空

目前航空公司运营与管理存在着两个相对独立的管理视角：**飞机的视角与旅客的视角**，前者以飞机为管理对象，包含飞机的引进、计划、销售、运行和维修等核心和相应的支持职能，后者以旅客为对象，涉及行前、行中和行后等主要旅程和相应的服务流程。当前航空公司的挑战之一，在现有的模式下很难将两个视角进

行融合，从而在满足运营要求和标准的基础上，开发并提供真正满足旅客需求的产品。而智慧化，尤其在自我演进层面，更强调通过数字技术在实现了自动执行、自主决策的基础上，统筹内部资源、顺应外部需求，优化调整供需结构，持续推动航空公司健康的发展，在本报告智慧化成熟度模型的框架指导下，航空公司的智慧

化是旅客视角与运行视角更加平衡融合的产品服务核心能力的锻造和持久竞争优势的培养；从而，智慧航空是要改变强运营，弱需求的模式，逐步融合行业高运营要求的文化和以客户为中心的理念，在二者更加动态平衡的基础上，实现更高效率、更高质量的发展，并最终推动商业模式创新，构建全新的航空生态。





智慧航空的自动执行：构建洞察体系，提升运营效率

构建洞察能力，实现营销与服务升级

以客户为中心，首先需要准确理解客户的需求，并对需求进行匹配形成差异化的产品与服务。航空公司对于旅客信息的获取，受到行业现有信息化发展和业务流程的影响，对旅客的洞察数据更多是基于机票视角或者基于航班管理视角，而对旅客出行整体的需求理解基本上还停留在黑白世界，难以将旅客立体多彩的出行、消费、偏好等信息跟产品服务设计和精准营销相结合。

自动执行对于旅客端最大的应用场景是深度感知旅客需求并基于旅客洞察开展一系列自动营销，是借鉴新零售的理念和技术手段，从洞察分析到营销的一系列过程，包括旅客信息的全链条感知、生产运营数据的获取打通、自动营销推广、运行

服务的赋能支持等等。这里，航空公司获取旅客的需求信息不仅仅为了自动化营销，更是为了未来支持和赋能产品与服务创新，是为了未来根据需求来带动运营与产品的优化和升级。此外，出行一张脸、通关一次检也是自动执行的具体运用。

自动化运营，优化航空运营效率

航空运输的运营通常会以飞机和旅客两个视角来进行管理，通过自动执行则可以实现运营优化，推动飞机视角的管理和旅客视角的服务进行融合，打破运行瓶颈并提升服务质量。

从飞机视角看，飞机作为航空公司最重要的资产，运行管理的自动化尤为重要，飞机的运行和管理也存在着大量可以利用自动化来提升效率的场景。例如，在飞机运行过程中产生了各种重要数据，如飞行数据、部件状况数据等。通过对飞行

数据的感知、分析、处理，可以更好地自动化赋能对飞机的机务检查，降低非必要检查的频率，并提前进行维修计划安排。而引入物联网技术来优化航材供应链管理，在做到航材有效保障的同时降低库存储备也是自动执行的重要场景。此外，在飞行安全管理上，通过数据积累分析，可以构建安全绩效与成本绩效管理，并通过感知到自动判断来提升安全、正点运行情况，同时也可以不断优化运营成本，增加效益。

从旅客视角看，自动感知和自动执行通过数字化的流程再造，可以实现出行节点中更好的便利体验和效率的提升，如在机场的“出行一张脸”、自助化的行李托运等。通过这些运行与服务的提升，航空公司可以按照自身旅客的需求进行差异化的产品服务设计，并以此构建差异化的基础竞争优势。

智慧航空的自主决策：模拟支持和不断优化重要决策，实现航空公司业务全局的互通互联和高效协同

自主决策主要是赋能航空公司整体层面或者跨业务的优化与变革，目标包括公司层面的资源配置整体优化。**自主决策是通过数字化手段来自上而下和自下而上地来构建整体或者局部的决策逻辑，不断赋能提升决策的精准和正确性。其中，可以根据重要性和难度分为战略性决策、战术性决策和运营性决策。**

运营性决策：

运营性决策是针对某一流程或事件进行具体的处理或优化，通过日常运行和执行中对流程的数据收集，构建优化判断的模型并不断修正参数，一般会包含特定的判断和算法。例如，航空公司安全管理在足够数据积累的基础上形成模型，设计安全绩效并针对安全的执行和可实现的潜在收益来设置运营安全阈值，不断监控、优化以形成闭环。运营决策类的典型场景还有排班、座位或舱位的优化管理、航班大面积延误后的恢复机制等等，都是通过自主决策的相关应用来赋能航空运营整体效率的提升。

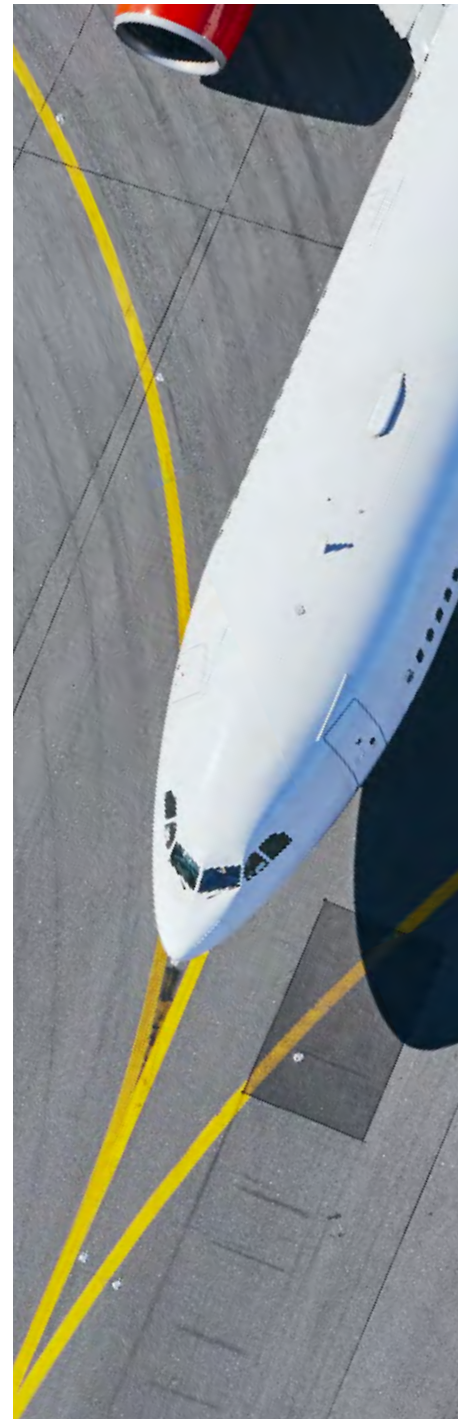
战术性决策：

自主决策重要的场景应用包括对业务可能结果的预测，从而对可能影响航空公司战术层面的决策进行赋能。这其中需要对决策进行各种场景的模拟和判断，也是一个动态闭环的过程，这些决策的模拟包含着重要的外部信息如市场、客户；也包含着重要的内部信息，如运营和组织能力等。从前台来看，航空公司产品和服务创新的决策无疑是重要的战术决策场景。而后台的资源配置、投资决策方面，例如飞机购买、航线网络发展和不动产投资等都需要进行在熟谙宏观经济政策环境的

前提下，模拟测算多种可能条件下的成本与收益比较，并使用模型对资源配置进行决策。

战略性决策：

航空公司的战略性选择，例如业务模式的选择、联盟战略、机队和网络规划等都是有重大引领作用的决策。以中小型航空公司为例，飞机购买、机队规划、航线网络规划的决策将直接决定未来多年发展的走向和好坏。这些战略性决策，首先建立在宏观环境洞察的基础上，例如经济形势、汇率走向、战争风险、疫情因素等，并且需要进行分解分拆，使用必要的模型来模拟客观环境对企业的影响，然后在整合评估的基础上来完成决策。



智慧航空的自我演进：聚焦高质量发展，不断创新转型成为价值驱动的航空公司

航空公司的高质量发展应聚焦五大方向

- **需求导向：**以市场需求为导向的、以客户为中心的发展理念
- **战略驱动：**对于定位于世界一流的航空公司来说，高质量发展应该是可持续的多元发展，业务板块的协同增长，航空生态的构建，并以此驱动业务发展
- **差异发展：**在未来供求不平衡的常态化发展中，构建差异化的竞争优势是核心的发展目标
- **追求卓越：**高质量发展在数字化时代下对运营的要求将会更高，全面的风险管理，航班运营的安全和准点将更加成为重点
- **持续动态：**高质量发展必然建立在可持续的动态化组织能力的基础上，而航空公司必须建立持续有力的转型发展机制，从而不断创新发展

可持续发展，不断提升差异化竞争优势

自我演进将赋能航空公司业务的持续增长，并保持一定盈利水平。自我演进将不断推动航空公司审视整体发展，并进行持续优化和修正。首先，自我演进将推动航空公司聚焦降本增效，不断提升运营效率和服务质量，有效识别市场变化和

旅客需求的变化，据此对业务进行优化和调整。其次，自我演进将不断聚焦构建差异化的竞争优势，根据航空公司自身不同的资源禀赋，发挥自身独特的竞争优势，通过全面的感知和决策的赋能，不断识别形成差异化的竞争优势，进行差异化发展。

重构业务模式，实现突破创新

智慧化的航空公司不会满足于维持现状，而会不断地进行创新，通过高质量发展，推动达成世界一流。可以预见，自我演进将推动航空公司通过数字化赋能组织内部，不断进行价值优化提升的转型和变革，力求成为推动行业创新的引擎。首先，自我演进应持续关注提升产品与服务的质量，致力于现有产品体系的突破创新，不断推动业务增长和体验优化，在现有基础上进行延伸和重构，从而不断更新产品与服务。

在此基础上，**高质量发展**的航空公司将会演进出更有特色的商业模式。众所周知，低成本航空已经成功地对全服务航空的商业模式进行了突破创新，甚至一度形成了对后者的巨大挑战。未来，面对竞争越来越同质化、客户需求越来越差异化，商业模式的与时俱进、价值主张的差异化塑造、高效产品与服务的打造将是航空公司的制胜因素。

最后，自我演进能够更加综合动态地提升航空公司组织协同和能力发展，在智慧化的平台赋能下，组织和员工能够更加高效地运营、服务、学习和创造，同时，自我演进的航空公司会从以运营为主的模式逐步向更加面向旅客和市场需求的模式进行**融合转变**，不断按需定制化地构建组合产品和服务，实现线上线下整合的出行端到端服务；在锻造自身核心竞争力的同时，协同生态伙伴共同提供整体出行的服务与产品，从而最终在生态圈通过不断尝试高价值业务，实现持续增长和较高收益。



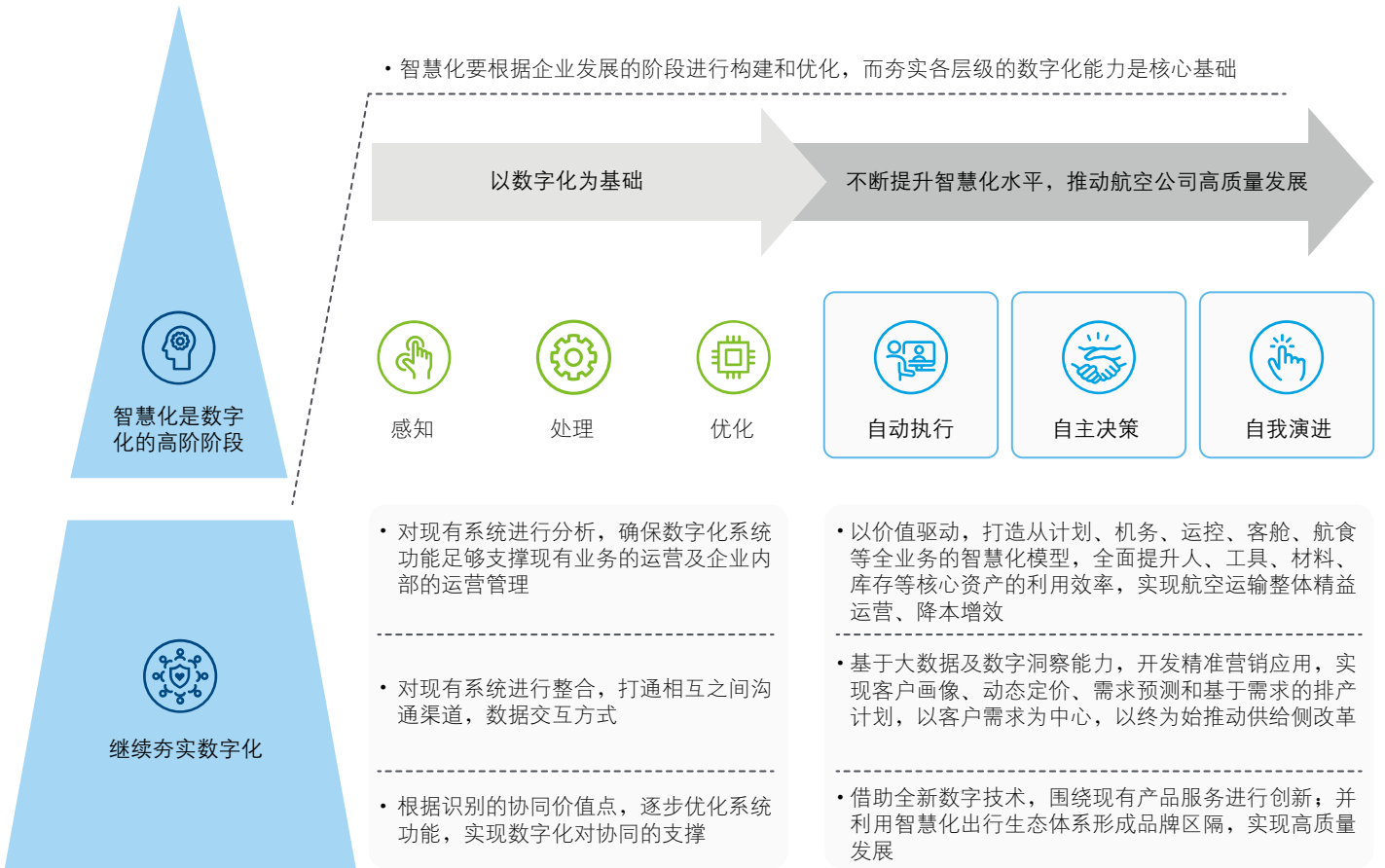
结论与建议

智慧航空如何有效地推动航空公司高质量发展，带来持久的竞争力并构建需求与运营更加平衡的业务模式？

采用本报告的智慧化三层次成熟度模型，可以自上而下、自下而上地来规划和识别未来航空公司高质量发展的必要场景、设计和优化必备的能力、并配置不同层次的资源，从而系统有效地向高质量发展进行整体转型。

如下图所示，自动执行可以帮助航空公司在当前基础的营销、运营管理中对重要的环节进行感知、判断、执行的再造，极大提升运行效率和服务质量。自主决策可以实现航空公司内部跨业务跨系统的统筹集成，增加内部协同效率，同时对未来长期关键的业务判断进行赋能。自我演进则驱动企业良性发展，聚焦价值驱动，推动企业创新，实现业务模式再造。

智慧航空的建设应从夯实数字化为基础，不断提升智慧化能力，推动高质量发展



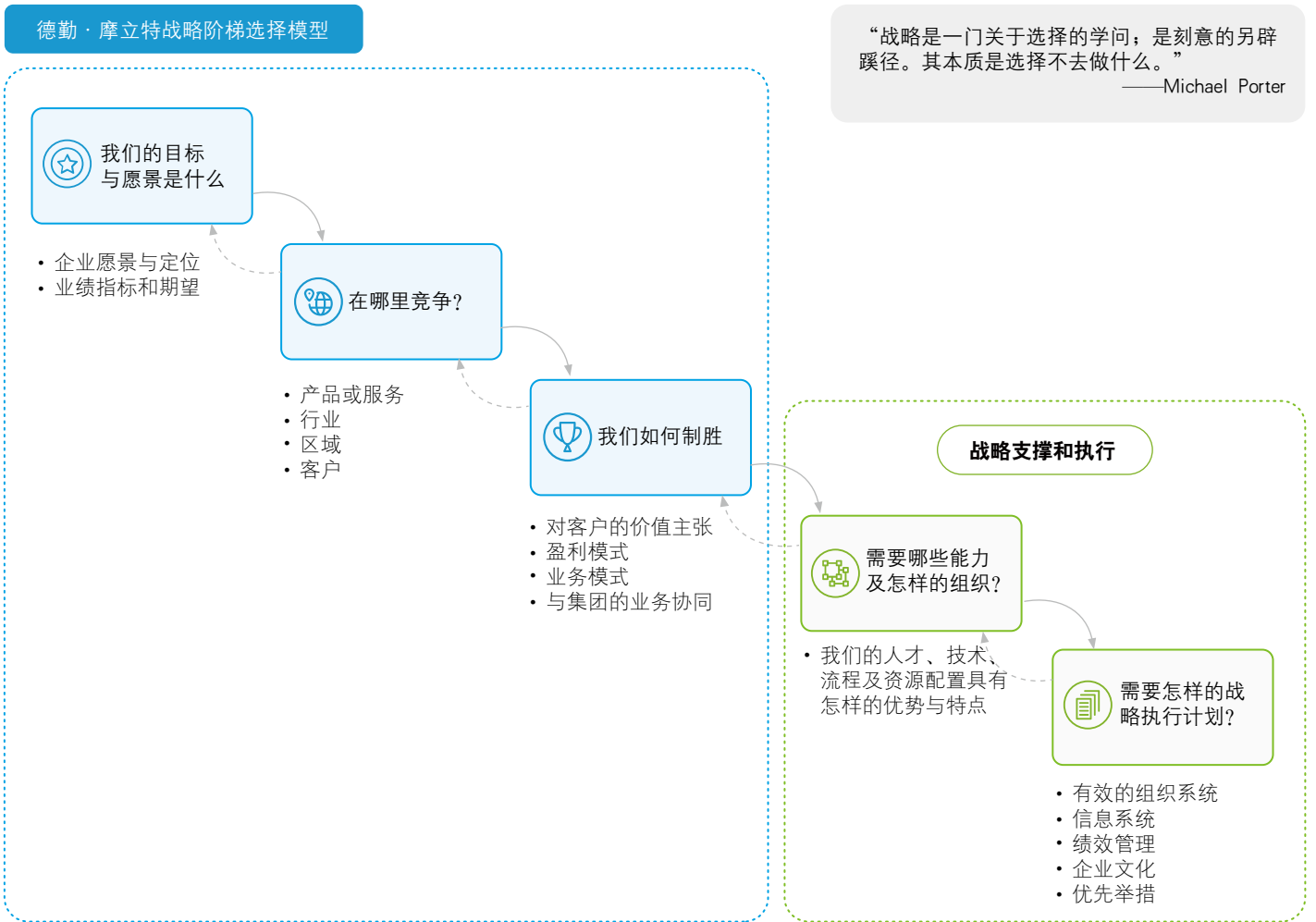
我们认为，**智慧航空建设不能走信息化的老路，需要有“先破后立”的魄力**，需要打破传统的制度与流程、模式与理念，以更注重市场和旅客需求的方式构建全新的场景来实现全新模式、重构企业核心竞争力。

智慧航空建设的成功要素在于差异化，不同航空公司的禀赋和资源往往各不相同，智慧航空的建设也不会存在可以套用的固定模板或者模式，需要对企业自身的特点进行聚焦，如客群、航线网络、区位、机队、保障能力等，确保智慧航空的整体建设能够发挥自身的最大优势。

智慧航空建设的成功要素在于系统性和集成性，智慧航空的建设一定要打破以前信息化“烟囱式”的架构，通过更加整合的平台和生态来突破以前各系统各自为政的低效行为，将数据、信息进行集中，通过大数据、人工智能等技术打通业务的前中后台。

智慧航空的成功要素更在于统筹规划和循序渐进，智慧化不可能一蹴而就，借用本报告智慧成熟度框架模型，一方面要站在航空公司自我演进的视角上对整体智慧化进行统一规划，另一方面，要从初级的自动执行阶段不断向自主决策和自我演进阶段完善和提升，从而确保在夯实底层智慧化建设的基础上，不断扎实有序地向更高层级的智慧阶段推进。

基于此，**从顶层设计开始是智慧航空建设的关键起步**，借用德勤·摩立特战略选择模型（见下图）来制定差异化的目标和定位，通过确定适合自身定位和特性的产品与服务来重构价值主张，并重新规划业务模式和流程、设计全新的组织能力，最后在整体蓝图的基础上明确一系列循序渐进的落地举措，来分阶段进行智慧航空转型建设，推动高质量发展。



作者：

周晖
德勤管理咨询
合伙人
philzhou@deloitte.com.cn

刘宇辰
德勤管理咨询
咨询经理
yucliu@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



关于德勤
Deloitte (“德勤”)泛指一家或多家德勤有限公司, 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330,000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。

© 2022. 欲了解更多信息, 请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM0928152

