

高科技集团企业跨组织协同的
全域流程整合思考与实践

因我不同
成就不凡
始于1845

前言

高科技制造业是我国实施创新驱动发展战略的重要领域，具有实现产业升级的战略高度。然而，在当今国际政治局势、后疫情时代的经济影响、以及科技进步日新月异的多重压力下，高科技制造企业正面临着前所未遇的新时代挑战。如何进行快速的企业转型和升级，抓住机遇，敏捷应对市场变化，成为许多高科技制造企业需要共同面对和亟需解决的问题。下面这篇文章中，德勤结合项目经验及市场洞察，总结企业级的端到端流程管理体系经验，提出跨区域设定统一高阶流程与定制化详细流程、跨事业部寻求整体一致性与细节差异化、开源协同促进生态体系建设、以及流程重设匹配企业向服务化转型战略等观点，希望为读者带来有价值的启发与参考。

2 挑战与机遇： 内外部压力促使高科技制造企业完成全面升级

2.1 外部环境的不确定性增加，推动流程和运营模式重塑

近年来，随着国际技术、政治、经济、局势、乃至自然环境的变化，中国高科技制造企业正面对“百年未有之大变局”。

- 宏观层面，产业持续融合，新技术的行业应用边界逐渐模糊，促使跨行业体验持续升级，带来新市场和新客户群的同时，也使高科技行业客户对企业的产品和用户体验产生更高期望；同时，中美关系紧张，数据和技术的政治化愈发显著，国际局势变幻莫测，导致高科技企业供应链端到端全流程风险提升，需要更敏捷、更精细化的管理，对于企业的监管和规划能力提出更高要求。
- 技术层面，云迁移、智能设备、物联网、AI和机器学习、以及边缘计算和5G乃至6G的持续发展，都为高科技企业的未来发展提供了无限可能，也加剧了行业竞争，促使企业进行更迅捷的技术更新、更高效商业化进程、以及更合理的产品定位，纯硬件的销售已经无法适应日新月异的技术潮流与相应的客户需求，因此，服务化、方案化的产品转型迫在眉睫。
- 运营层面，由于供应链风险和可变性的增加，从洞见到产品，至问题到解决的端到端全流程都需要实现数字化，并向数

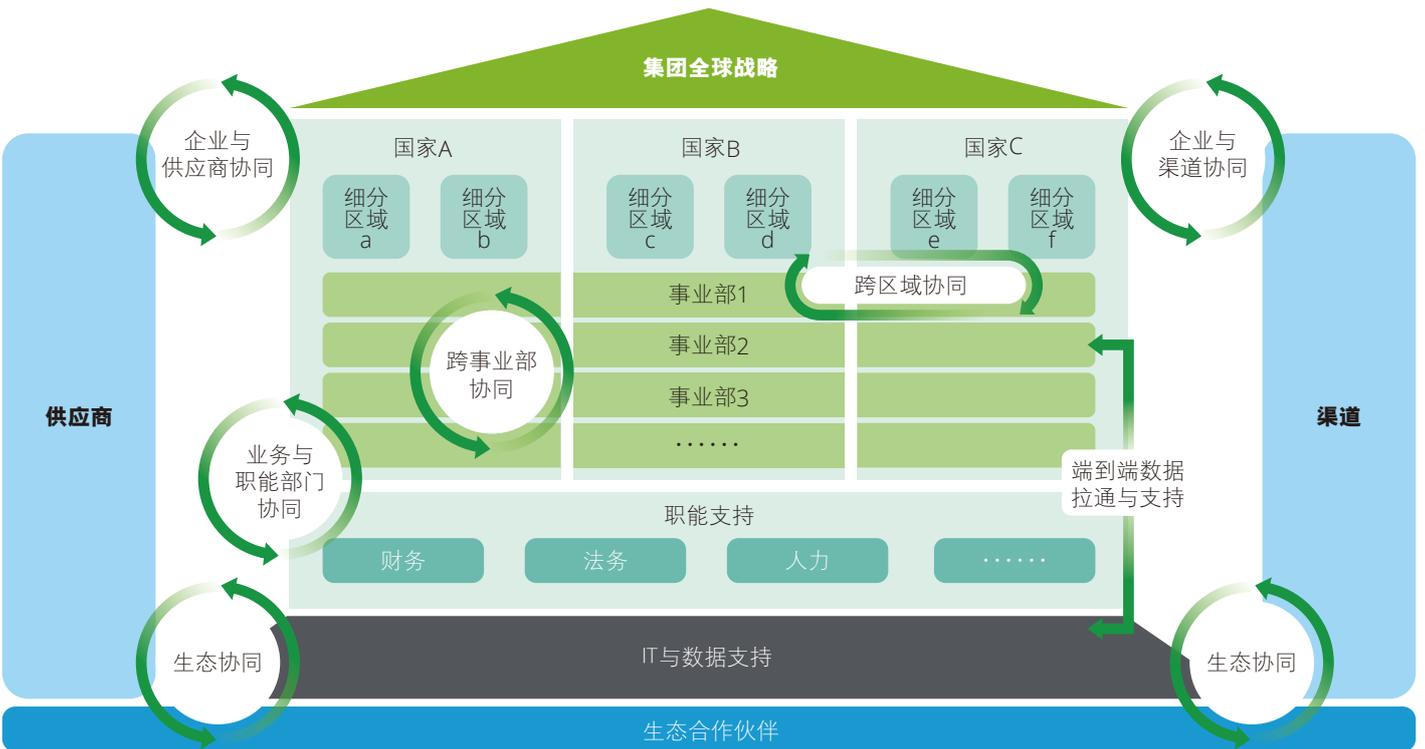
智化布局发展，才能实现精准有效的管控；同时，即服务（as-a-service）的发展不断推进，越来越多的高科技企业向即服务模式转型，旨在为客户创造更高价值，提高盈利能力和可持续性，而即服务转型带来的不仅是产品的重塑，更是对整体运营流程的挑战，促使企业进行流程、系统甚至文化的重大变革。

在此局势下，高科技制造企业若想破局，需要发掘并抓住机遇，迅速完成相应转型，才能从一众竞争者中脱颖而出。首先，在思想层面，需要树立即服务、方案式、跨行业的转型观念，完成战略层的正确转向，对已有资产进行重新评估和梳理，从而重新配置上市策略。在运营层面，需要承接企业转型战略，对核心系统、数据架构、运营模式和运营流程都进行变革和重构，实现战略转型的落地。

2.2 流程与运营转型错综复杂，协同性问题解决是高科技企业转型成功的关键

许多高科技制造企业已意识到转型的迫切性与重要性，然而从意识树立到真实落地过程中，企业往往会遇到多方面问题，难以将全面的数字化转型有效地从概念变成现实。由于高科技企业的业务覆盖全球，各国家因为商业环境、政治文化等多方面原因，业务模式和管理机制不同，集团企业又面临着信息共享，数据驱动价值的新诉求，对企业运营流程体系和平台建设提出更高的要求和挑战：

- **全球与区域：** 是否有先进经验进行拉齐？流程是否可以构建统一框架？系统工具如何进行有效融合？
- **企业与事业部：** 如何协调BU之间的统一与差异流程？跨BU的客户信息、供应商信息、渠道信息等如何共享？系统工具如何打通？
- **系统与数据：** 早期建设的IT平台是否能适配新环境、新挑战和新战略？如何升级改造？IT平台的分散与不统一，如何能支撑管理层与业务人员实时的数据洞察需求？
- **上下游与生态：** 与上游供应商、下游渠道商等，如何进行有效协同？如何建立合作生态，与生态合作伙伴进行协同发展？



德勤在高科技企业咨询的实践建议，对全球跨区域跨BU的流程进行整合、梳理，借鉴全球内不同国家和地区先行者的流程经验，细化到三级能力进行拉齐分析，优化一套全球融合各业务线特色的流程体系，兼顾不同业务线的运营模式和特点，设计流程分层共性与差异并存，构建统一的全球流程模板。

3 对策与方法： 后疫情经济复苏之下的 应对之策

3.1 以客户为导向，建立四位一体管理机制，多方协同升级，释放企业潜力

四位一体，树立意识，突破瓶颈

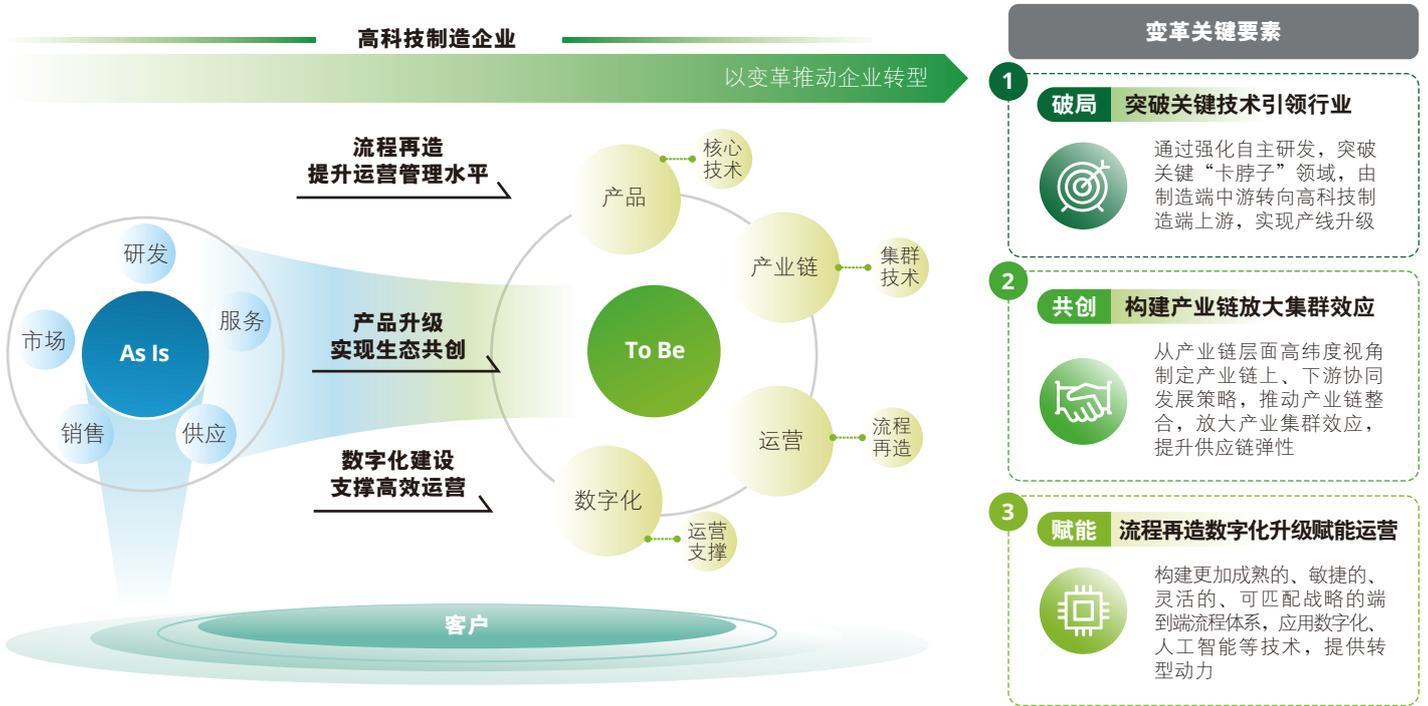
首先，企业需要建立战略、流程、组织、数字化平台的四位一体管理机制，对于辐射全球业务的中国企业来说，需要基于战略和业务发展的部署，诊断、梳理、升级与整合业务流程，增强企业内全球范围内的各区域、各BU、各部门的协同力，避免各流程环节、各业务单元“各自为政”，导致重复工作与冲

突。其次，企业需要加强技术自主研发，努力实现关键核心技术自主可控，把创新主动权、发展主动权牢牢掌握在自己手中，突破高科技制造产业发展瓶颈，实现关键领域可持续发展，占据相关产业链核心位置，进而实现高科技制造领域产业升级。

客户导向，数字赋能，协同发展

伴随新兴技术的快速发展，各家高科技制造企业根据自身战略发展诉求，以“客户”为中心的数字化转型，赋能企业员工和管理层，提升营销、销售、生产、供应和服务效率，在构建更加成熟的、敏捷的、灵活的、可匹配战略的端到端流程体系的同时，通过数字化平台建设来落地业务流程管理体系，并应用数字孪生、人工智能、区块链、元宇宙等技术，保障转型的成功与创新。流程体系再造围绕客户全生命周期价值体系，立足提效、赋能、生态协同，支持企业增收、降本、可持续的目标。

德勤咨询基于多年高科技制造业的研究与实践，总结了高科技制造行业IndustryPrints和Process Bionics的领先实践，为企业流程与运营咨询服务提供模板参照，并对企业全域价值链进行分解，识别每家企业的全景能力，绘制企业的蓝图。涵盖从集成产品开发，市场到订单，订单到回款，问题到解决的价值链端到端流程，以及集成供应链，德勤基于全球战略构建六级流程体系，定义全球统一、各国家区域统一和跨业务单元统一的流程层级，以及不同业务单元间差异化和个性化的流程，实现企业级统一平台的战略目标，促进跨业务单元和跨区域协同，协助企业完成从数字化到数智化的全面升级。



3.2 立足中国市场，放眼全球视角，识别中国与全球策略的统一性及差异性

愿景驱动，高阶一致，低阶适配

在全球化高科技企业中，常面临不同国家与地区市场情况各异，导致管理和运营模式产生差异的问题，其中，中国市场由于市场规模、消费习惯、意识形态和政策等多方面原因，通常特殊性较强，若死板地套用完全统一的管理体系与流程，则难以释放公司发展潜力；如果各地区“各自为政”，又导致全球企业层面丧失管控能力，引发诸多问题。因此统一性与差异性的平衡需要各企业慎重权衡。

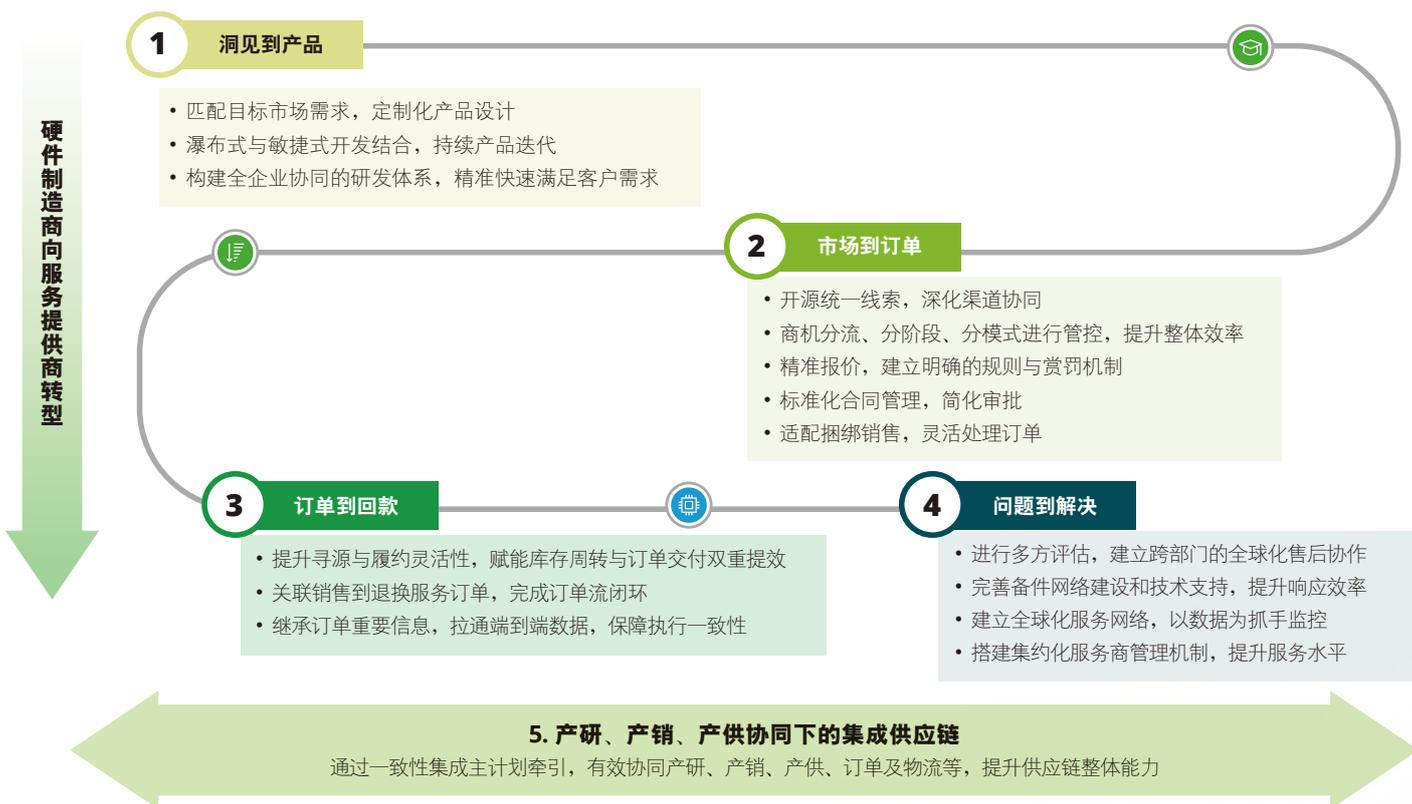
某些全球化高科技企业中，由总部制定统一的供应链模板，但允许各地区或各BU进行适度调整。企业应梳理其中国业务的流程与特点，识别全球模板中可复制和需调整的模块，在全球模板基础上，发掘中国市场特有能力和

- 部分企业在中国对于客户的管理比其他地区更加细化，在to-B和to-C的基础上，将客户进一步区分，分别设定相应营销、销

售与交付策略。因此，在实际设计中，应细化订单、库存等设置，实现对客户端到端精细化管理。

- 大部分企业在中国市场中业务产品数量最多、复杂程度最高，全球模板的设计无法涵盖此特性，需要进行单独设计，打破部分限制，灵活适应快速变化的中国市场业务。
- 由于中国和其他地区市场特性不同，中国地区辐射面广、需求量大、供应相对紧张，应设置更加灵活的交付流程与规则，如区分整单交付与分批交付，并建立相应信用检查、电汇、发货和开票流程，提升客户体验。
- 海外地区流程体系中较为成熟的部分，能够帮助中国地区业务得到效率提升，则可遵循全球统一设计，仅在流程和设计的细节处**结合实际情况加以微调，提升中国与海外业务协同性。**

4 思考与实践：构建端到端流程体系助力高科技企业转型



4.1 敏捷开发，精准定位

洞见到产品流程，混合式开发方法，持续迭代升级

产品的持续开发是保持高科技制造企业发展的最重要源动力，然而，对于全球化企业，不同市场、不同目标客户的需求各不相同，企业对市场需求洞察的全面性与细致性通常有所欠缺，导致无法开发准确匹配客户需求的产品。同时，在许多企业中，产品研发相对独立，销售、供应链等部门对产品研发可视性不够，导致无法与其他部门有效协同。德勤建议建立敏捷协同的研发体系。

深度洞察产品及服务，精准识别市场需求：对于缺少海外市场洞察能力的中国高科技制造企业，德勤提出数字化的市场分析能力建设，通过数字化营销平台和客户生命周期管理工具，对产品需求、用户画像等进行深入分析，得到不同市场的个性化真实需求，并将其分别传递至设计团队及供应链团队，协助设计理念的创新及优化、反馈市场订单和质量的真实信息。

数模化产品设计，提升各市场本土化产品开发能力：对于有出海目标的企业，需设计海外的本土化产品开发流程，赋能数字化产品生命周期管理，承接市场需求，从概念、产品到工艺设计的全流程，以数据为抓手，结合瀑布式与敏捷式开发，持续迭代优化设计、指导供应链生产。

数字化供应链，协同营销及研发设计，完成闭环管理：在部分高科技企业中，供应链与营销和研发团队协同性较弱，生产与制造信息难以及时同步，导致产品工艺设计迭代延迟。因此，需建立协同营销和研发的数字化制造平台，反馈生产状态，协助产品设计优化，同时为营销提供制造和运输信息的可视化，确保企业精准快速满足用户需求。

4.2 深化合作，销售赋能

市场到订单流程，跨部门联通，形成优势互补，高效赋能

在高科技制造集团企业，以客户全生命周期价值视角，立足提效、赋能、生态协同，增加线索来源，提高分场景商机适配，全面赋能销售，从市场到订单全链打通，高效满足业务及客户多样化需求，实现增收、降本、可持续的战略目标。

- **开源统一线索，深化渠道协同：**根据线索的成熟度，企业应对线索进行分阶段管理，设定相应流程与业务规则，赋能销售，提高效率。同时引入新技术，获取新线索来源，为销售增加线索流量。
- **商机分流、分阶段、分模式进行管控，提升整体效率：**根据商机类型、客户信息、业务单元、产品类型、销售方式等，进行信息逐步分流。根据客户旅程，制定不同阶段下的销售活动。根据渠道合作成熟度，建立多种渠道商机管理，逐步放权，提升客户触达效率。
- **精准报价：**规范价审流程，分级审批，适度授权。强化反馈

机制，防止虚假立项。根据客户分类、产品配置，设定报价规则。根据报备颗粒度设定优先级规则，鼓励前端准确报价。

- **统一合同管理，简化审批：**将合同标准化、线上化、模板化，采购合同、保密协议、市场营销合同、法务合同等类型一致化管理，简化审批。
- **适配捆绑销售，灵活处理订单：**根据产品到服务的转型进程，设定产品与服务的组合场景，自动绑定。在订单处理中，依据客户需求、供应情况等内外部复杂环境，对订单进行灵活处理，如拆单、特殊订单高亮等，将订单轻重缓急信息传递至供应链。

4.3 闭环串联，高效响应

订单到回款流程，建设数字化的供应链和财务核心能力

对于全球化的高科技企业，应充分考虑不同地区的业务特性，建立愿景统一、灵活适应的数字化供应链。对于中国高科技企业，德勤建议，在保留中国区特点和各业务单元特性的同时，进行全球业务的标准化和统一化，达成跨业务单元、跨区域的流程和平台协同。

- **动态订单寻源，提高库存周转：**企业进行订单履约时，需要库龄、产品性能、产品配置、地理位置等及时提供订单匹配关系，手工寻源效率较低，多地库存无法及时消耗，导致积压。德勤建议建立寻源矩阵，实现跨交付中心的库存检查和未来到货可视，自动确认可供货的交付中心。同时，当多个交付中心都可作为供应源时，设定高龄库存规则，优先选择高龄库存量较大的供应，帮助业务及时消化库存，提高周转率。
- **继承销售订单优先级，实现端到端优先级一致性：**在业务流程上下游打通前，供应链各节点无法承接上游订单优先级，需要手动调整，导致端到端断链，对订单的优先级执行存在差异。因此，需要建立承接订单信息的能力，获取相应订单标签和客户分类信息，并允许业务在自动确认的优先级基础上灵活进行配置，同时提供订单优先级的历史数据模拟和趋

势分析能力，帮助业务及时优化优先级设定。

- **解耦实物与逻辑库存，提高订单履约效率与灵活性：**某些高科技企业中，履约模式为工厂组装，交付中心管理库存与交付。在变革前，库存由业务手动、完全基于实物进行管理，时效性差，且缺乏明确的预留、分配和锁定规则，导致订单履约率不佳。德勤建议实物库存和逻辑库存解耦，使业务能够高效转换不同属性的补货订单和库存，并根据客户和订单信息，设立清晰的补货、预留、锁定和分配规则，使订单履行有规可依。建立根据安全库存自动补货的机制，逐步解放业务手工工作，提升整个履约环节的及时性与效率
- **关联退换货与原始订单，完成全流程闭环：**某些企业退换货模块管理相对独立，无法与原始订单流有效关联，因此，德勤建议，首先应将退换货的管理和订单交付放在同一层级管理，建立退换货订单和原始订单的关联关系，进一步拉通端到端流程。同时针对细分场景，为不同业务单元内的退换货服务设计细化至交付中心和工厂的流程，支撑业务灵活应对多种场景

4.4 群策群力，辐射全球

问题到解决流程，建设全球化售后体系

受制于高科技产品特性，售后服务是用户旅程中对用户体验和满意度影响极高的环节。全球化高科技制造企业应建立完整的履约及服务能力，同时配套完备的备件运作网络及高度适配的Call centre，设计因地制宜的售后服务模式，降低售后服务成本，提升用户满意度。

- **借助第三方专业机构，完成全球售后服务体系基础搭建：**对于大部分中国高科技企业，由于海外业务通常滞后于中国业务，海外售后服务建设较晚、成熟度较低。同时，由于海外业务涉及关税税务、供应管理、市场准入、网络搭建等多个环节，经过对企业自身情况的详细评估，德勤团队甄别在不同市场中可选择的专业第三方服务商，利用服务商对当地市场、政策等的本地优势和资源优势，可快速建立服务基础能力
- **自建敏捷化的备件管理体系，保障整体服务效率及质量：**在第三方服务商搭建服务体系的基础上，为保障服务整体效率和质量，进行严格监管，德勤团队设计自建的备件管理流

程，联动供应管理与履约管理，打通正向、逆向物流，从在库管理、仓网管理双管齐下，建设敏捷的备件供应链。

- **借力第三方协同，共建售后服务网络：**由于中国企业在海外市场经验普遍不足，德勤团队建议甄别第三方服务商，在网点覆盖与服务执行两个维度，与三方协同，进行当地售后网络规划与建设、确定未来扩张方向与管理策略、打造定制化的标准服务流程和体系，逐步完成售后服务网络基础建设，为进一步的业务发展奠定基础。
- **集约化服务商管理，持续优化服务商配置：**由于海外的服务体系对当地服务商依赖性较高，为保障整体售后服务质量，德勤团队提供服务商管理及培训核心流程，将服务商进行分级选择，进行标准化KPI管理和培训，实时监控和更新服务商名单，对于表现突出的服务商进行深度战略合作，提升协同效率。

4.5 计划牵引，供应协同

集成供应链，端到端全面降本增效

高科技企业不仅面对复杂多变的宏观环境，更面临更加成熟和高要求的客户，从品种、技术、应用、价格与速度等多方面对企业提出需求，使得供应链效率、弹性和适应性均需要进一步提高。因此，德勤建议企业进行供应链垂直整合，提升效率与品质，发挥供应商协同作用；进行全球布局，提高供应链柔性；整合上下游，打造生态体系，增强韧性。

- **一致性可执行的集成主计划：**承接企业战略，制定可指导的中长期运营计划，并拆分至可落地的集成主计划，考虑供应、需求、产品、财务等多方因素，并在此基础上拆解至可执行的现地生产计划。通过一致性集成主计划完成企业战略到具体业务执行的串联。
- **全生命周期的产研协同：**建立产品研发、新品产品衔接、产品生命周期管理协同体系，从产品、供应、服务及产品生命周期等管理视角，建立产研联动与协同，支撑产品迭代、新品上市平滑切换。
- **以客户为中心的产销协同：**通过建立内外销一致性计划管理流程、订单管理流程等，整体提升供应链供应履约效率；构建以客户为中心的产销协同机制。

- **敏捷与弹性的产供协同：**通过建立全渠道“一盘货”机制与流程，实现从原材料供应商到渠道的全价值链计划水平、库存管理水平的提升；对供应商进行精准分层、分级管理，建设战略供应链体系及生态，支撑互利共赢、协同发展；构建供应商采购全生命周期管理机制，持续建设可采购性和采购能力，提升供应链弹性。
- **S&OP：**通过搭建及深化S&OP管理体系，体系性拉通从计划、采购、制造到订单履约等端到端流程；搭建全球和全渠道S&OP管理运作体系，实现全业务链路的S&OP联动
- **高效精准的订单履约：**从营销端、交付端拉通订单履约管理，建立订单精准分层、分级机制，实现客户、销售、计划、供应商、物流等多维度订单履约信息的可视和智能、高效管理
- **人、货、物三位一体的物流管理：**通过仓网规划、物流管理水平提升，集成销售、制造、品质、物流等信息，实现多样化的客户交付需求，提升客户交付体验，降低仓库管理及中转成本，实现订单最优交付。

结语

在全球竞争日益强劲的今天，可以看到整个高科技制造业内各家公司在流程升级、数字化转型的道路上各显神通，也涌现了许多极佳的行业实践与宝贵案例，德勤分析认为，企业应有“不破不立”的信念，通过端到端的流程拉通及与上下游的对接，完成流程重设与变革，成功实现全流程的升级优化，赋能市场销售与全球供应链前后端、内外部、跨地域与跨业务单元协同，提高企业级系统化、规范化、标准化水平，完成降本增效、合规、可持续发展的战略目标。

(特别感谢德勤管理咨询核心业务运营事业群的李明、刘璈儒对本文的贡献与支持)

德勤服务

德勤拥有全球领先的专业知识和素养，为客户提供最优质的端到端服务，涵盖管理咨询、税务咨询、审计、财务咨询和风险咨询领域，提供从战略到实施的一站式服务，关注“可执行性”，提供可直接落地得解决方案，有效地为客户解决实际问题。在核心业务运营领域，德勤是行业领导者，拥有丰富的客户服务经验、强大的专家智囊团队，能够提供覆盖供应链端到端的全价值链服务，融合战略制定、数字化供应网络、可持续发展以及运营模式设计和落地等服务，在市场上表现突出、享有声誉。

联系我们



林国恩

德勤科技、传媒和电信行业主管合伙人
电子邮箱: talam@deloitte.com.cn



周小良

德勤管理咨询中国供应链与网络运营业务线主管合伙人
电子邮箱: brzhou@deloitte.com.cn



黄春

德勤管理咨询中国核心业务运营线高科技行业主管合伙人
电子邮箱: cherryhuangchun@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
传真：+86 791 8381 8800

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



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。

© 2023。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM1331590.