

Deloitte.

Together makes progress

众行致远

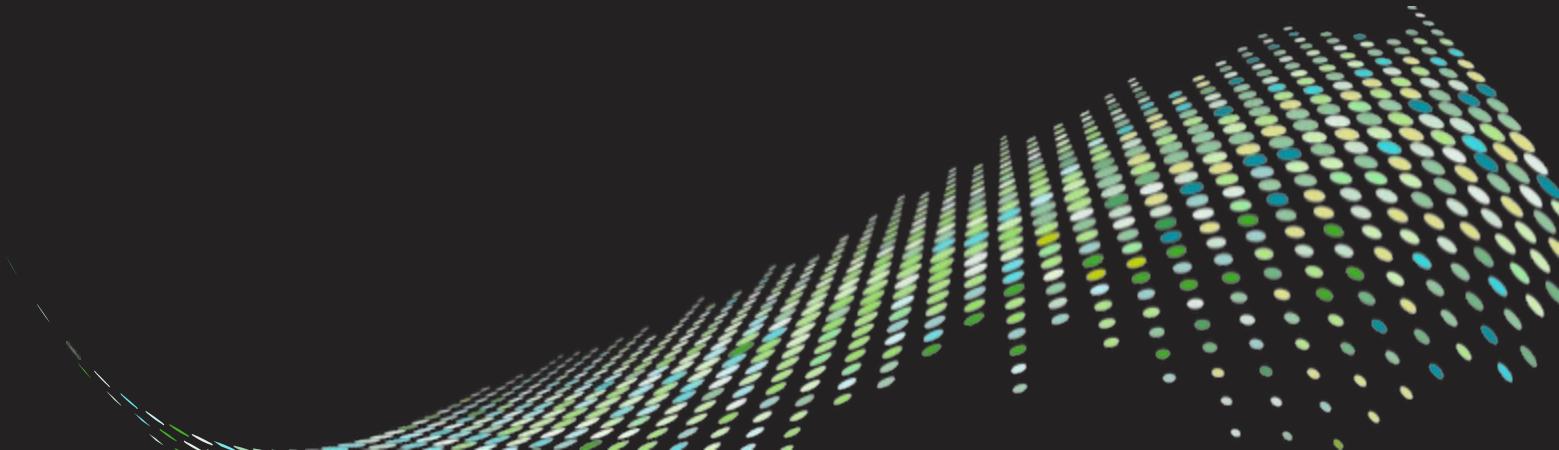
德勤



2025 全球首席采购官调研 变革推手：采购押注数字化

目录

报告摘要	3
不断演变的采购格局	5
2025年企业优先事项	5
战略重点	6
押注：以人为中心的数字化转型	8
采购技术投资	9
自动化与AI的应用有助于管理工作量	10
数字化领军者在适用领域部署新一代数字技术	11
采购领域的生成式人工智能（GenAI）革命	13
GenAI在采购领域的应用案例	13
GenAI带来的收益	14
实施GenAI可能带来的风险	16
搭建具备数字化能力的采购团队	17
数字素养不仅是个人核心能力，更是采购职能的整体竞争力支柱	
吸引兼具采购领导力与数字化领导力的复合型人才	17
人才培养重点	18
收益：衡量数字化投资回报	18
利益相关方影响力	20
保障收益：动荡环境中的风险管理	21
不断演变的风险格局	23
未来重大风险	23
风险缓释策略	24
从洞察到行动：成为变革推手	24
数字化领军之路	26
成为变革推手	26
结论：首席采购官的成就、担忧与展望	27
附录	29
作者	30



报告摘要

2025 德勤全球首席采购官调研显示，采购正处于关键转折点。外部与内部环境日益复杂，同时，生成式人工智能（GenAI）与智能代理人工智能（Agentic AI）的兴起推动技术变革，既带来挑战也蕴含机遇。采购一向习惯在资源有限的情况下完成更多任务，但随着通胀压力和贸易战的加剧，实现这一目标愈发困难。培养下一代员工具备所需的技能与能力将成为数字化领军企业脱颖而出的关键差异点。精通数字技术、具备数字化能力的人才队伍能帮助企业加速实现战略目标、创造商业价值。在外部环境加速变革的背景下，这种能力显得愈发关键。

在全球化贸易环境日趋复杂动荡、企业内部资源持续受限的当下，采购职能的职责范围不断拓展、其所带来的价值也不断提升；然而，各方对采购服务的期望值也随之不断攀升。许多首席采购官正专注于研究数字化采购和AI，希望这些新兴解决方案能够帮助他们解决这一困境。

在采购领域投入数字化和AI技术能否带来回报？德勤全球首席采购官第十二期调研集合了来自40个国家/地区的265位首席采购官的领先观点，并揭示了采购职能持续向数字化转型推进的趋势。我们发现，调研中的领军企业均在关键技术领域和运营模式创新方面进行了战略性投入。

首席采购官们告诉我们，与企业战略高度相匹配的数字化转型及规范化的GenAI应用是实现这一扩展价值主张的关键路径。而他们正通过真金白银的投入来表明立场，约20%的预算正被用于支持采购技术（据称该比例几乎是2023年的两倍）。

这种以技术替代人工的趋势在那些正逐步摆脱低价值任务、专注于更高价值创造的数字化领军者中更为普遍。这些数字化领军者¹正通过押注一系列可迭代升级、自筹资金、跨职能的项目组合，成为组织内部变革的推动者。这些项目超越了传统的ERP（企业资源规划）和S2P（从采购到付款）转型，旨在提升更广泛的组织能力，例如第三方风险管理（TPRM）²、关税管理、商业管理，以及支撑这些能力的底层技术驱动型流程协调、分析与数据管理能力。同样，除了在数字化方面进行布局，数字化领军者也在积极培养员工的下一代技能与能力，从而能在数字化时代脱颖而出。

这些投入已见成效，数字化领军者在包括成本节约、利益相关方影响力和满意度、及风险管理在内的所有绩效指标上均表现出色。他们凭借自身的数字化素养，能够有效利用新兴技术——尤其是GenAI、高级分析以及新兴的智能代理——实现可量化的收益回报。数字化领军者在生成式AI投资的平均回报率达到2.8倍，而跟随者仅为1.6倍。

本报告为首席采购官们提供了规划蓝图，助力其加速成长为真正的变革推动者——既能帮助组织安全驾驭日益数字化的供应市场，又能释放宝贵的资源以聚焦更高价值的战略活动。.



“采购一向习惯在资源有限的情况下完成更多任务，但随着通胀压力和贸易战的加剧，实现这一目标愈发困难。”

- 2025年首席采购官调研反馈

¹ 价值协同框架建立于2023年调研分析中，用于评估在绩效表现和能力展示方面均位列前25%的企业特征。我们已将影响绩效及其他能力的GenAI相关能力纳入框架中。

² 第三方风险管理（TPRM）是一种主动识别、评估和管理与外部实体（包括代理商、供应商、合作伙伴、承包商等）相关风险的方法。它支持更广泛的GRC（治理、风险、合规）领域，并可延伸至更深入的供应链相关风险管理范畴，如供应链风险管理。

不断演变的采购格局

2025年企业优先事项

面对经济不确定性、地缘政治紧张局势和技术变革，采购职能的战略重点也在持续演变。调研显示，2025年企业优先事项包括

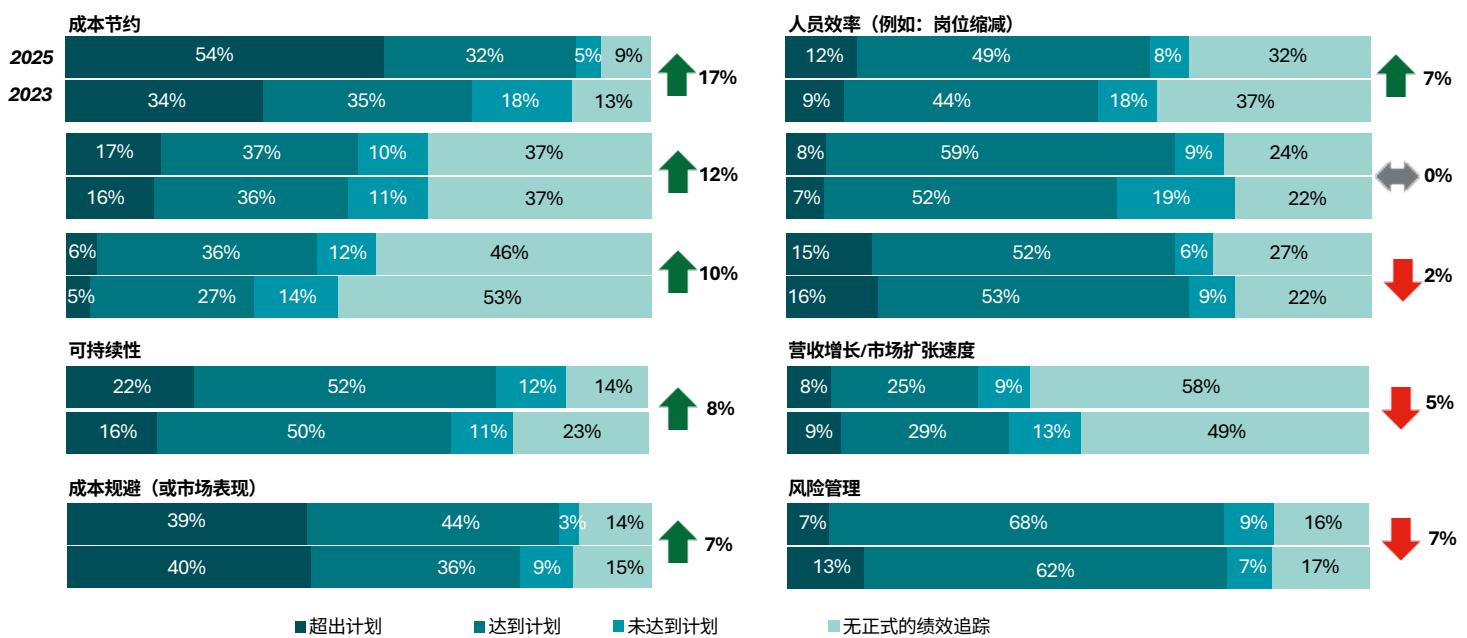
1. 通过降本和控本措施提高利润率。
2. 通过提升运营效率实现降本增效。
3. 开展数字化转型和生成式人工智能技术应用以提升采购能力。
4. 通过有机扩张支持在潜在滞胀型市场中的收入增长。
5. 加强风险管理，在满足监管要求的同时确保供应链畅通。

在新冠疫情时，供应链被严重扰乱，企业不得不重新评估其供应网络、供应商分布，甚至是产品设计。那时一些企业进行了短期调整以确保供应，增强供应链韧性。虽然供应链韧性仍然是重点，但不断上升的宏观经济不确定性已使焦点向管理服务成本和保障利润转移，关税、利率以及地缘政治风险成为影响这一变化的关键驱动因素。采购支出影响的范畴现在包括税务支出，因此，采购部门必须与供应链、财务部门（税务与资金管理）、产品/市场团队以及供应商更加紧密地合作，综合运用各类手段来实现利润提升这一首要目标。

采购绩效

调研显示，采购组织在多项关键绩效指标（KPI）方面创造了更多价值。调研结果与上一轮调研相比有明显改善，这也反映了采购职能的持续演变。与2023年的调研结果相比，更多首席采购官们表示他们在成本节约、成本规避、现金流改善、可持续性和创新方面达到了或超过了既定目标。然而，在风险管理、收入增长以及内部利益相关方满意度方面仍有提升空间。

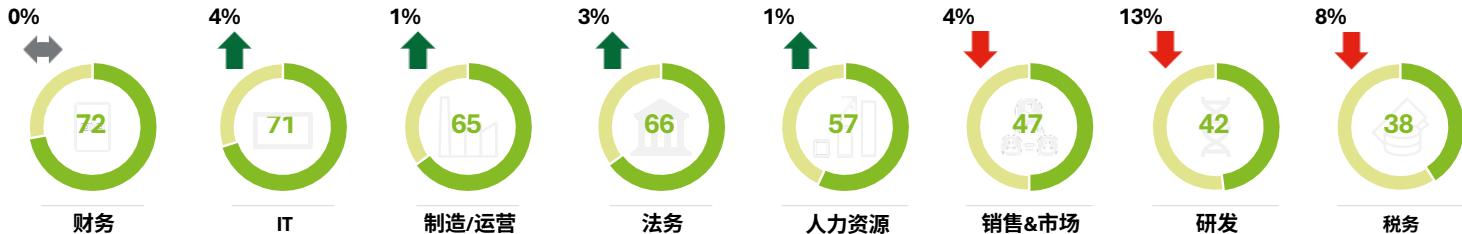
图2：按类别划分的采购绩效认知



³ 达成或超额完成计划的首席采购官占比上升比例

采购作为战略业务合作伙伴的效能表现参差不齐。自2023年以来，尽管采购在多数职能领域的影响力有所提升，例如在财务（72%）、信息技术（IT）（71%）和制造/运营（65%）领域，但在与研发（R&D）职能的合作中下降了13%。这一趋势令人担忧，因为实现供应链敏捷性需要强大的产品设计能力，对优化关税和开发新产品来说更是如此。

图3：对有效性的看法



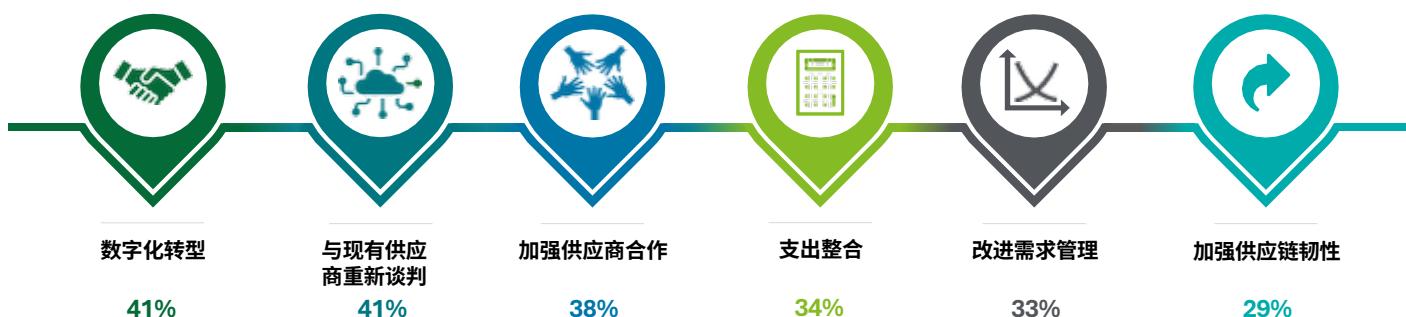
所示百分比是相对于2023年调研结果的增减情况

战略重点

当被问及2025年度最具价值创造潜力的战略时，首席采购官列出了以下战略：

1. 数字化转型（41%）既是推动变革的重要动力，也是实现以下各项战略的关键支撑。
2. 与现有供应商重新谈判（41%），以应对销量波动并防范通胀可能引发的价格上涨。
3. 加强供应商合作（38%），以发掘潜在的双赢机会。
4. 支出整合（34%），以优化传统采购机会并降低复杂性（例如整合SaaS支出）。
5. 改进需求管理（33%），使供应链管理与需求驱动型价值链变化相协调。
6. 加强供应链韧性（29%），以应对持续波动的全球贸易形势。

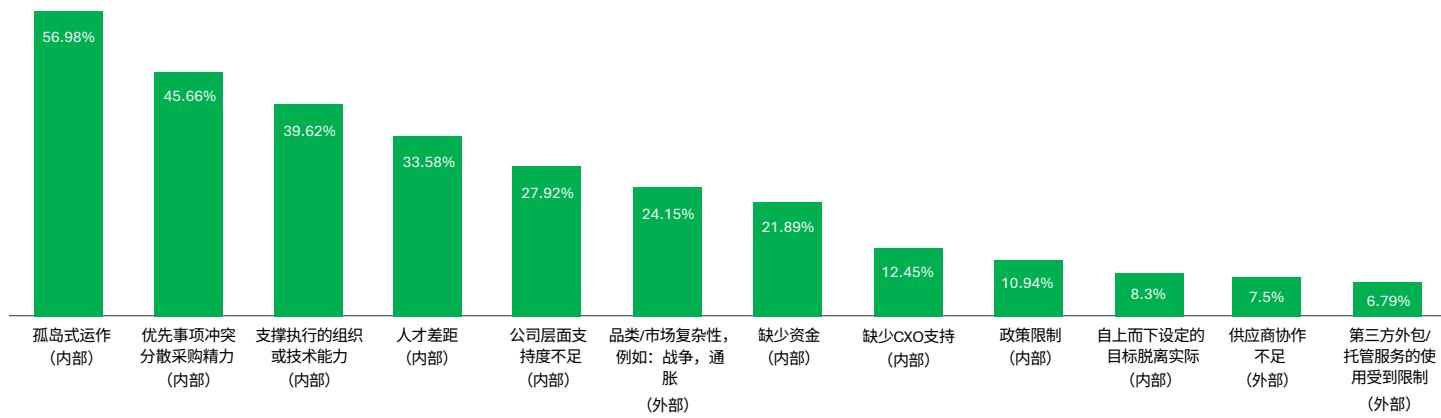
图4：2025年最具价值的核心手段



采购职能持续扩展至供应链韧性、第三方风险管理（TPRM）、可持续发展和IT采购等领域。这一职责范围的扩展虽然印证了采购职能的战略影响力正不断扩大，但也使得许多CPO及其团队面临资源紧张的挑战（这一趋势在以往首席采购官调研中亦曾多次出现）。许多首席采购官正通过提升需求接收与分级处理能力来应对日益增长的业务量。这表明，采购部门不仅需要更紧密地协同业务部门，还应通过流程优化和自动化引导机制，主动引导业务方选择更优的寻源/采购/支付路径和供应商，而非被动应对事后提出的需求。为将新兴数字化解决方案整合到采购工作中，采购与IT部门之间的协作将日益重要。

在资源日益受限的环境下，很少有首席采购官认为他们的团队已完全具备能力来落实采购战略，即使是数字化领军者也仍有改进空间（当然他们的战略目标也确实更难实现）。优先事项相互冲突是采购实现价值交付的第二大障碍，而首要障碍则是无法打破组织孤岛、实现跨职能协作。如果不加大对人才培养的投入，并摆脱孤岛式运营模式，采购部门将面临无法与业务部门及协作职能保持一致、并失去影响力的潜在风险。

图5：将以下内容列为前三大障碍的首席采购官比例



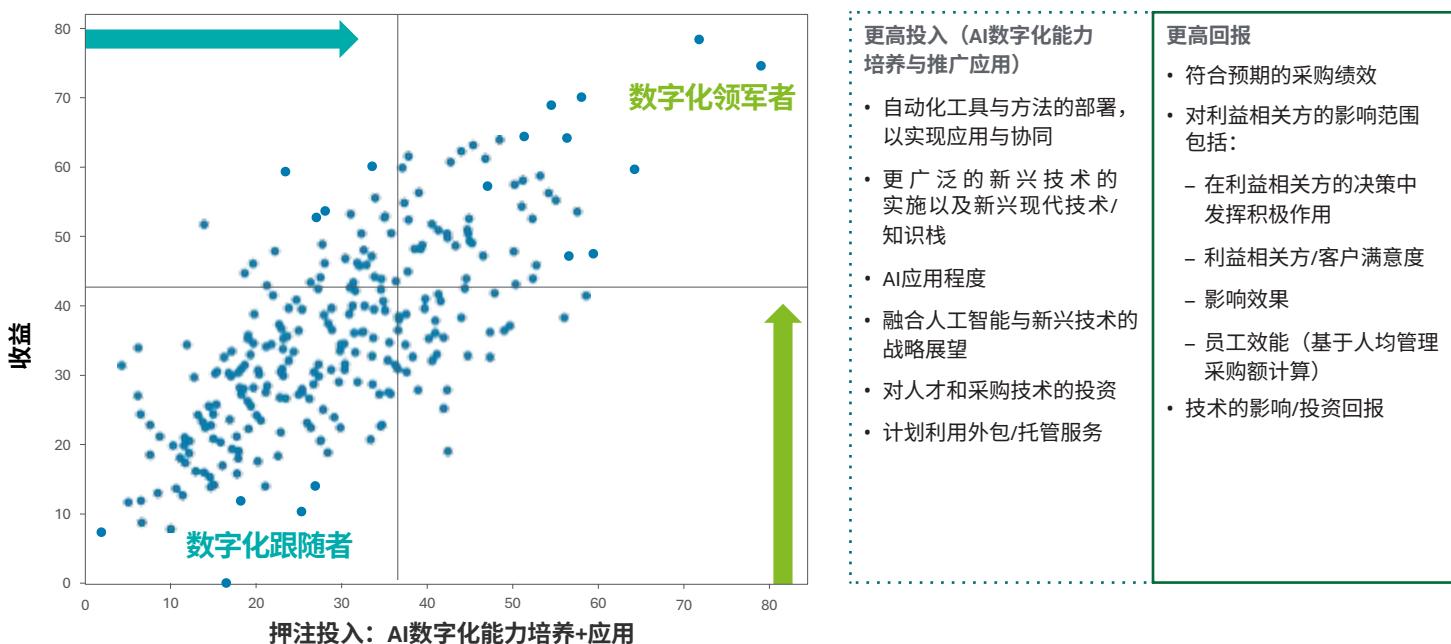
同样，虽然这些数字化领先企业在战略活动上投入的时间比跟随者高出34%，但他们仍深陷战术性工作的桎梏——约三分之二时间耗费在非战略活动上。鉴于采购部门本可创造的显著投资回报率（ROI），若未能利用AI实现非战略活动的自动化处理，其机会成本之大，无论如何强调都不为过。

押注： 以人为中心的数字化转型

尽管像GenAI这样的技术已经发展到令人惊叹的复杂程度，但其实施仍需依靠专业人才。当前S2P（寻源到付款）及整个企业的技术栈极为复杂，要解决技术碎片化、组织孤岛、数据质量问题及变革管理障碍等问题需要付出巨大努力，这绝非易事。尽管如此，若没有精通数字技术的员工来部署先进技术，采购部门将难以实现服务规模的扩展。

调研显示，技术和人才能力的结合与提升绩效高度相关。首席采购官们通常只能在有限的领域进行投资，除了GenAI以外，还有很多其他新兴的现代化技术方法（如像知识图谱和智能流程编排这类以数据为中心⁴的工具）。虽然这些技术仍处于发展阶段，具备前瞻性的采购组织已开始逐步实施，以便在技术优化和规模化前积累经验。这些能力已被纳入我们2023年推出的增强版数字化领军企业框架。目前，我们结合GenAI洞察（基于与绩效提升相关联的技术能力），将其体现于各项特征之中。

图6：押注以实现更高回报



⁴ “数据核心”模式将信息和知识视为可由应用灵活调用的中心化资产，这与当前“应用核心”策略有本质区别——后者仅通过堆砌应用来处理业务流程，导致数据碎片化，并带来数据管理复杂度、成本与风险。

这些机构在两大核心领域投入显著——数字化（技术）与人才（人力）：

1. **数字化应用**：采用契合业务需求、获得利益相关方采纳、并具备前瞻性的解决方案，逐步构建能力并实现绩效提升。
2. **人才发展**：专注于提升人才技能，使其能够胜任数字化和人工智能应用所带来的高价值工作。同时，成功吸引并留住具备数字技能、对新技术充满好奇心并积极学习与应用新技术的人才。

那些重视通过上下文决策支持来优选机智押注的组织，正在取得显著成效，就像AI⁵改变了在线扑克锦标赛中的玩家和团队一样。

图7：投入显著的领域



利用配置好的端到端集成流程和下一代解决方案/人工智能

数字化领军者：

- 增加对采购技术的投资（+约26%），并更加重视利用最佳的工具
- 会将全部新增预算优先投入技术领域（GenAI）
- 采用下一代技术全面/适度实现流程自动化的可能性高出约1.5倍

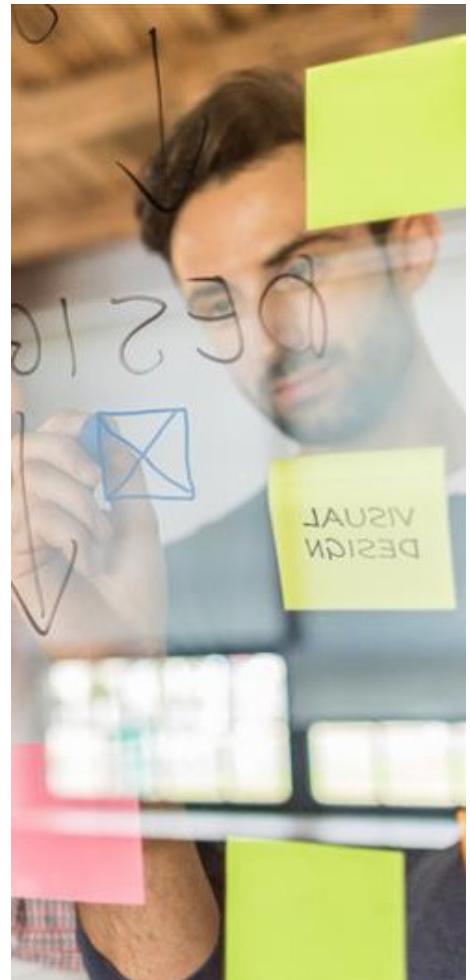
人才培养包括数字化能力培养



注重提升技能方能成功吸引并留住人才

数字化领军者：

- 了解数字和流程培训的重要性以实现持续改进
- 相比落后的跟随者，在吸引人才方面面临的挑战稍小
- 重点聚焦灵活自动化工具，投入力度高出约40%
- 更关注内部敏捷型人才发展计划



采购技术投资

数字化转型需要投资（并带来相应的预期财务回报），而数字化领军者使用更先进的技术（比跟随者多1.5倍）。尽管采购部门平均会将约20%的预算用于技术（其支持的IT职能通常负责管理这些预算），但目前数字化领军者的技术投入占24%（下一财年将增加至26%），而跟随者们仅占18%（下一财年将增加至19%）。这些领先企业还表示，优先将额外预算用于技术投入，而非增加人员编制。

有时甚至会要求用新兴技术代替新增人员编制的需求。随着人工智能的兴起，这一趋势可能会进一步加强。例如，电商公司Shopify的CEO在一份致员工的备忘录中表示，员工在申请更多人员编制和资源之前，最好先说明为什么“无法通过AI完成相关任务”。他强调，“利用好AI工具”是员工须满足的基本要求。

图8：用于采购技术的预算比例



⁵ 采购领域有个颇具启发性的案例：卡内基梅隆大学的Tuomas Sandholm教授。他开创了大规模采购中的组合式投标优化技术，并因开发人工智能系统Libratus引发轰动——该系统曾在标志性赛事中击败全球顶尖职业扑克选手。这一成就展示了AI如何驾驭不确定性、隐藏信息和数据驱动的谈判策略。

目前市场上已有部分采购工具应用了包含博弈论在内的AI谈判技术，但更关键的启示在于：提升成效不在于孤注一掷的高风险决策，而在于借助AI做出一系列数据驱动的智能决策——这些持续学习、不断优化的适应性“小投入”，将通过复利效应实现价值最大化与风险最小化。随着AI代理技术的出现，这一趋势必将加速发展。

这一投资增长既反映了数字能力日益重要，也体现了新兴技术（尤其是GenAI）所带来的更多机遇。随着数字化转型成为企业第三重要的优先事项，并位于首席采购官的战略重点之首（见图1），技术已成为采购实现更广泛战略目标的核心推动力，也在采购职能帮助企业达成整体目标方面发挥着关键作用。

自动化与AI的应用有助于管理工作量

数字化领军者正通过多项战略举措管理工作量以提升差异化竞争力。当被问及应对潜在工作量波动并提高灵活性的策略时，数字化领军者表示：

- 62%的企业正重点推进生成式人工智能的部署，这一比例是跟随者（15%）的四倍多
- 60%的企业采用更灵活的自动化工具与方法，而跟随者企业仅占18%——前者使用率是后者的三倍。这些工具包括，支持工作流的流程编排工具（不限于需求管理）、自助式集成方案、低代码/无代码开发工具
- 48%的企业注重工作量管理优化（跟随者企业仅27%），这些优化方案既能实现流程排序与现有应用集成，又能支持项目计划管理中的资源规划与分配

图9：管理工作量的策略——领军者对比跟随者

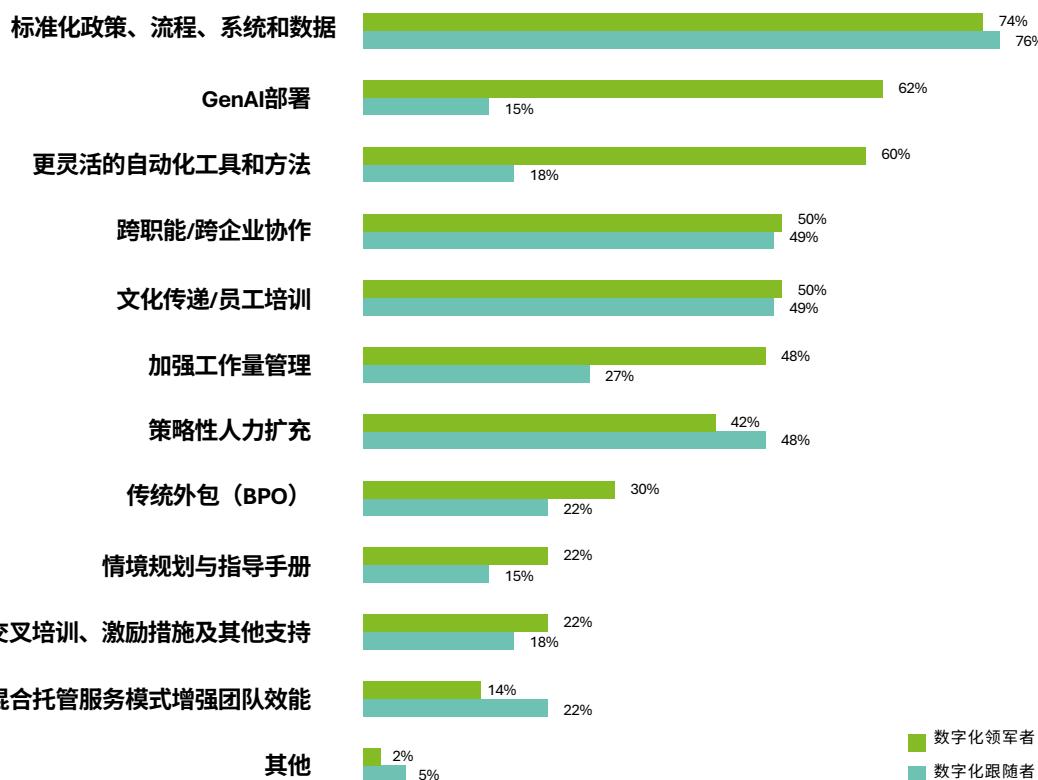


图10：新一代技术的部署程度

需要指出的是，新一代技术的涵盖范围远超AI。生成式人工智能（GenAI）近年来呈现爆炸式增长，这源于智能聊天机器人的发展，以及GenAI对传统（非GenAI）方法的有效补充，尤其是在支出分析、风险预判、采购预测，以及合同与发票的智能内容提取等方面。

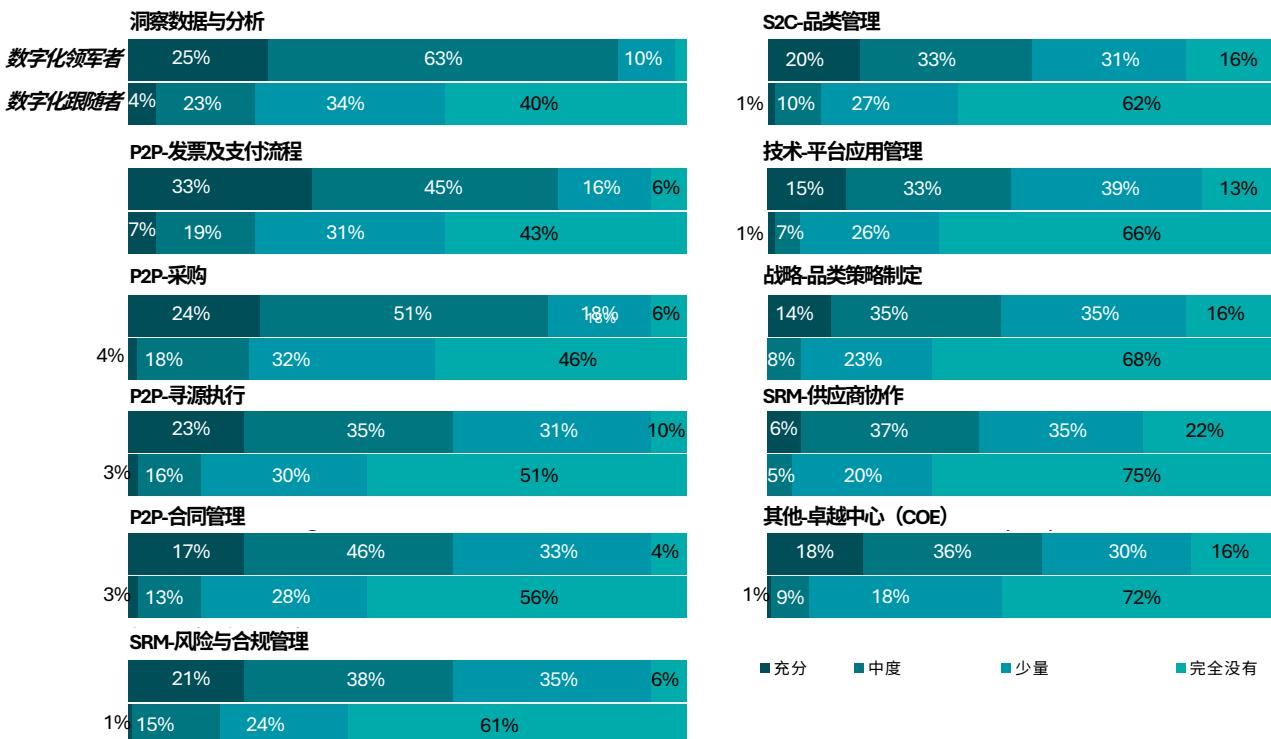
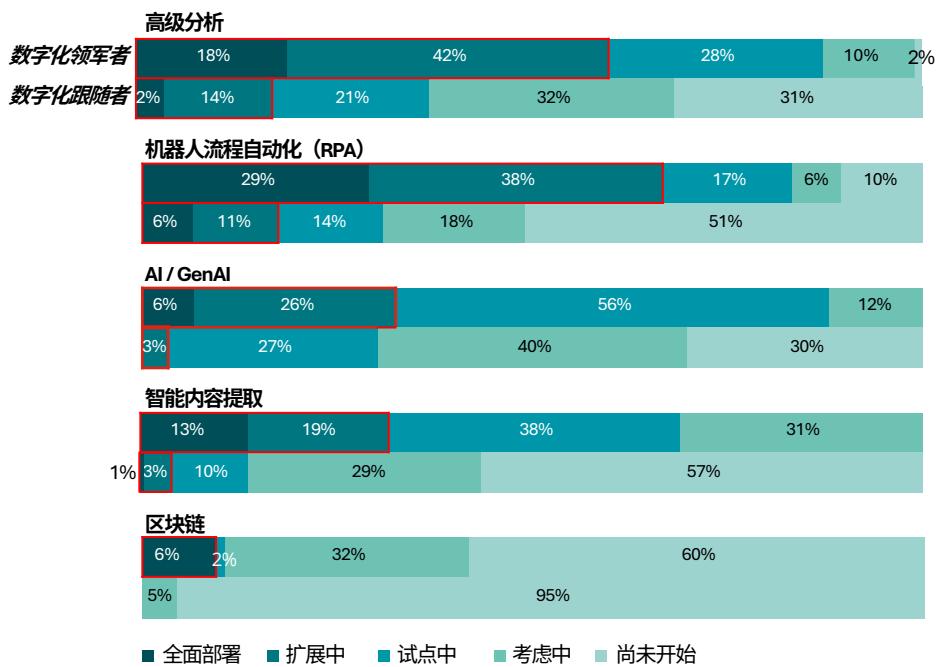
数字化表现的差距正在加速拉大，数字化领军者（如图10所示的红色部分）在高级分析与RPA的全面或规模化部署方面，部署速度是其他企业的四倍，而在AI部署方面的速度差距更是高达十倍。

好消息是，约有40%的采购组织已开始试点部署AI，并且自2023年以来提升了人工智能和RPA的应用水平。机器人流程自动化（RPA）实现了31%的增长，这在一定程度上得益于改进的集成工具、流程编排系统的普及，以及代理和代理型工作流工具的出现，这些技术有望实现更智能化的流程自动化。

数字化领军者在适用领域部署新一代数字技术

总体而言，CPO们表示，采用下一代技术的前三大领域是数据分析（88%）、发票和付款处理（78%）和采购（75%）。数据分析有助于识别业务机会，而采购到付款（P2P）流程则有助于提升交易流程的效率并确保合规。相比之下，数字化领军者更倾向于使用数字化技术，其流程实现全面或适度赋能的可能性高出约1.5倍。新一代技术的优势主要体现在更为复杂的流程领域，例如品类管理、供应商协作，以及借助卓越运营中心（COE）所实现的流程优化。

图11：在流程中使用下一代技术的程度





如图12所示，更深度的技术应用/部署率会对数字化领军者产生更大的影响。

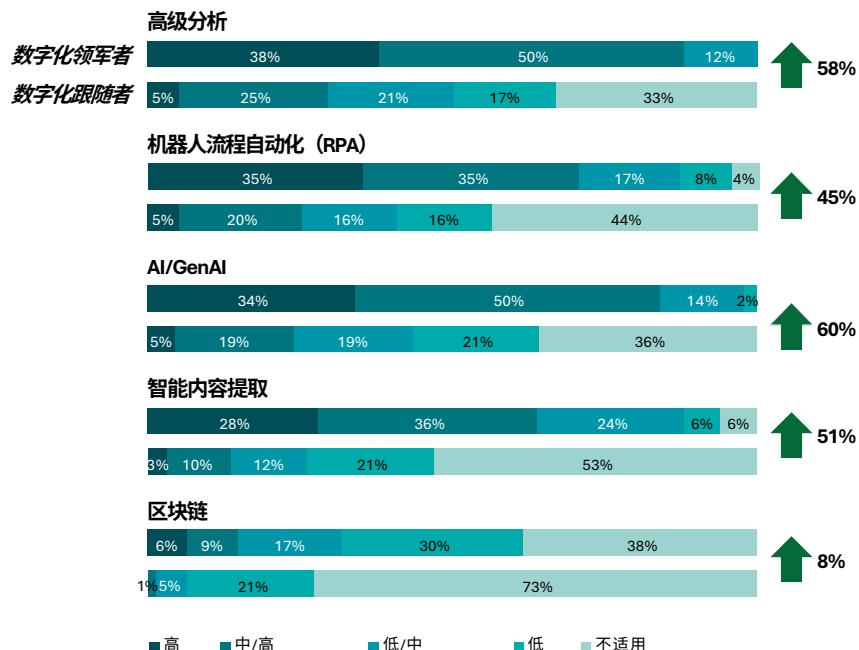
有趣的是，图12中最后两项技术（智能内容提取和区块链）反而影响最大，这些技术均应用了AI，而本次CPO调研深入分析了AI——特别是生成式人工智能（GenAI）的应用情况。

在深入分析GenAI的应用情况之前，比较数字化领军者与跟随者在数字化战略方面的整体布局也十分重要。尽管数字化领军者更倾向于使用最佳组合套件而非ERP套件（并且他们通过API框架集成最佳组合工具的比例比跟随者高出50%），数字化领军者还具有以下特点：

- 采用业务流程管理/编排工具的比例是同行的两倍（23%比10%）
- 通过当前S2P供应商以外的平台使用GenAI的比例是同行的近三倍（31%比12%）

数字化领军者正在采用一种良好的实践方法，即亲自探索新供应市场的能力，了解其真实价值，再对有效方案进行规模化推广。

图12：下一代技术的影响



采购领域的生成式人工智能（GenAI）革命

GenAI激发了商业世界的想象。尤其是随着大语言模型（LLMs）及其相关聊天机器人和智能助手的升级，这些技术正越来越多地被嵌入到采购到付款（S2P）业务的应用软件中。大语言模型已被证明在总结、分析、翻译、协调以及生成半结构化的复杂内容（如合同、询价（RFx）文件和工作说明书（SOW））方面非常有效。

商用LLMs⁶执行上述任务已经过海量数据的训练，并可通过借助特定行业和应用场景的具体数据集进一步进行性能优化。

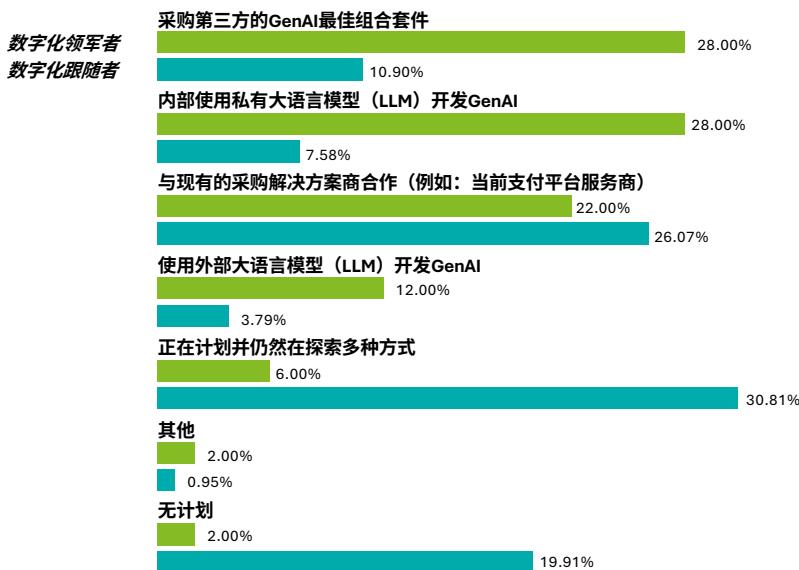
LLMs正在变得越来越强大，并具备内置的记忆、推理能力以及操作工具（例如应用程序或网络搜索）的能力，并且正通过工作流/编码/集成平台技术融入现有的业务应用中，以构建真正的AI智能体⁷。

尽管这项技术仍处于早期阶段且较为复杂，但它的使用正变得越来越方便，并已成为采购人才必须掌握的重要技术领域（该技术的部署需与IT部门及第三方供应商协同完成）。

尽管ERP和S2P套件提供商正越来越多地在其平台中集成AI功能，但一个持续扩张的专业供应商生态体系正在与这些主流平台形成互补。相比之下，更成熟的采购组织则正通过与IT部门和GenAI初创公司合作来提升自身的知识和技能，而经验不足的团队只是在等待现有应用的供应商集成GenAI。

- 数字化领军者更倾向于采购第三方的GenAI最佳组合套件（28%，相比跟随者的11%）
- 数字化领军者更倾向于在内部开发GenAI（28%，相比跟随者的8%）
- 大多数跟随者仍处于规划阶段或尚未有评估GenAI的计划

图13：对GenAI在寻源与采购领域的应用能力的评估计划



GenAI在采购领域的应用案例

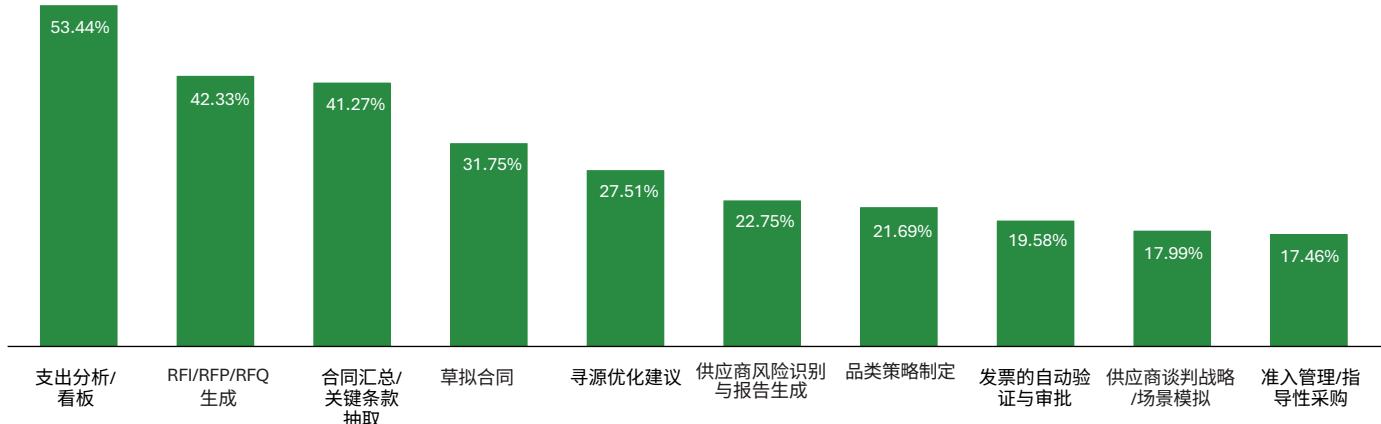
调研列出了GenAI的十大应用案例（图14）。RFx生成、合同管理、寻源优化、品类管理以及供应商风险识别位列前十并不令人意外，因为企业通常优先聚焦于对财务影响最大的领域。

值得一提的是，“支出分析与看板”成为了首选应用案例。我们推测，其中一个原因可能是企业需要GenAI（例如，使用数据智能体）来帮助改进低效的数据工作流。同时，常见的系统分散、不够严谨的数据管理也带来了一定的数据质量问题，需要GenAI介入帮忙优化。此外，可能也涉及通过GenAI来分析和支持对话式用户体验（UX），从而让用户能通过简单的智能分析代理直接与数据/分析系统进行更便利地交互。

⁶ 主要来自OpenAI、Anthropic、Google、xAI、Meta、Amazon、Mistral等供应商

⁷ AI代理是一种能够理解目标/上下文、进行规划、做出决策、执行操作，并基于输入（来自人类或其他代理）进行学习的软件

图14：GenAI在采购领域的十大应用案例



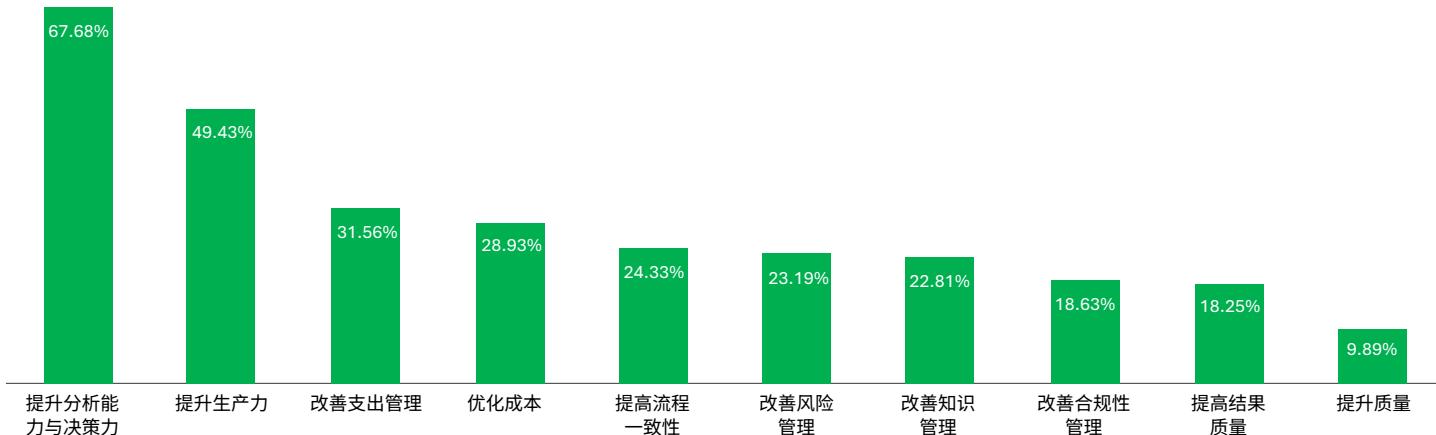
GenAI带来的收益

尽管42%的CPO表示，下一代技术（包括AI、高级分析以及流程自动化工具如RPA）带来了显著或中等偏高的价值，但关于GenAI价值的疑问仍经常出现。许多管理层自然地将GenAI视为一种提升个人生产力和提升任务效率的工具。它虽然能提升效率，却难以实现显著的成本节约。

然而数据显示，虽然生产力提升位列GenAI的价值创造第二名，排名第一的依然是其带来的分析能力的提升（及相关决策能力的增强）。这一现象揭示了一个重要的洞察：GenAI所生成的内容本质上仍围绕数据展开，但它正从当前侧重于语言索引和概率性处理，转向整合到支出、供应商、成本、风险、计划、需求、规格、机会、目标等结构化数据世界中。那些能够通过规范化建模（例如运用知识图谱整合S2P应用程序中确定性结构化数据）并采用GraphRAG⁸等技术将其数据导入大语言模型的企业，将能充分发挥GenAI的潜力，进而将其融入业务流程与商业逻辑中（例如通过智能代理工作流管理实现）。

另一个有趣的发现是，知识管理（图15）被提及的频率高于风险管理，而下一代知识管理（即知识表示与建模）正变得尤为关键，它有助于将基于概率的LLM与典型SaaS业务应用（如S2P套件）所依赖的结构化确定性数据世界进行整合。知识既像LLM那样具备神经网络和语义特征，又像SaaS应用中的数据那样具有结构化和符号化属性。知识图谱这一新兴技术正在成为提升LLM准确性、效率与可解释性的有效路径。

图15：GenAI为寻源与采购带来的价值驱动力



⁸ GraphRAG是一种先进的人工智能框架，它通过将知识图谱与生成式AI相结合，提供更准确且上下文丰富的回答，从而最大程度减少幻觉现象。与仅提取孤立文本片段的标准AI搜索不同，GraphRAG能够关联相关事实和关系——帮助用户从复杂的结构化数据中获得可靠的多层次洞察，而非仅仅基于预测性文本生成的表面答案

在将这些价值流具体量化为硬性投资回报（ROI）方面，受访的CPO估算其GenAI投资的回报率约为2倍。这一数字已相当可观，但数字领军企业的回报率预估高达3.2倍，而追随企业为1.6倍。

图16：投资GenAI的平均回报

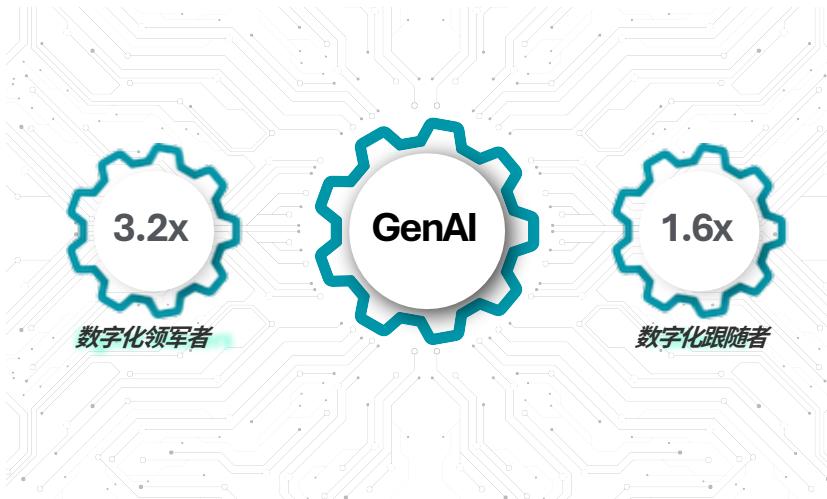
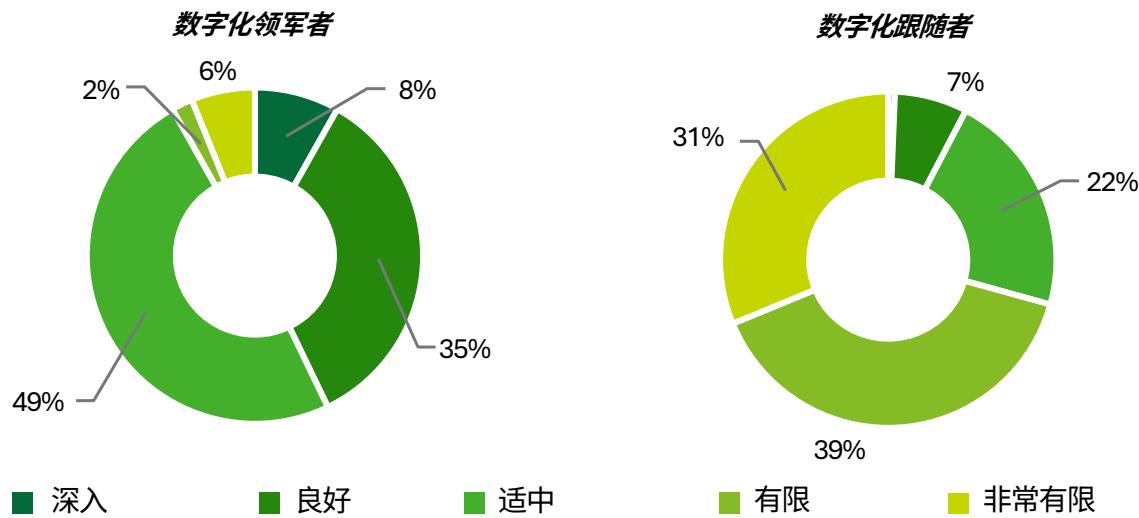


图17：采购组织对AI的理解



投资于人才发展（以及为技术试验预留预算），有助于员工更全面深入地了解GenAI及其他技术，进而增强他们在智能技术投资的信心，并积极投入工作，确保这些技术投资持续带来回报。

实施GenAI可能带来的风险

除了组织内部人才对GenAI进行学习理解并定义应对方式以外，CPO们还列出了在组织中引入GenAI的前三项内部与外部风险。一个有趣的发现是，CPO将人才（包括内部能力与行业外部人才）对GenAI及AI功能的理解程度，列入其前三项内部与外部风险之中（如图18与图19所示）。这些发现与风险进一步佐证，组织内部与外部均需加强对人才的培养与支持。

CPO识别出的前两大内部风险（图18）包括被识别出的治理、安全问题与合规性（35.41%）以及数据质量（43.97%）。相比之下，图19中识别出的两个外部风险包括解决方案提供商的能力与成熟度（43.72%）以及数据隐私与安全（68.02%）。显然，数据治理已成为CPO在内部和外部均面临的核心挑战，涉及数据质量、隐私保护与安全三大关键领域。解决方案提供商不仅有机会展示其平台的能力，还可以通过分享他们如何管理数据质量、隐私、治理和安全问题来建立信任，从而使客户能够更有信心地将他们作为首选供应商。

图18：列出实施GenAI的前三大内部风险的CPO百分比

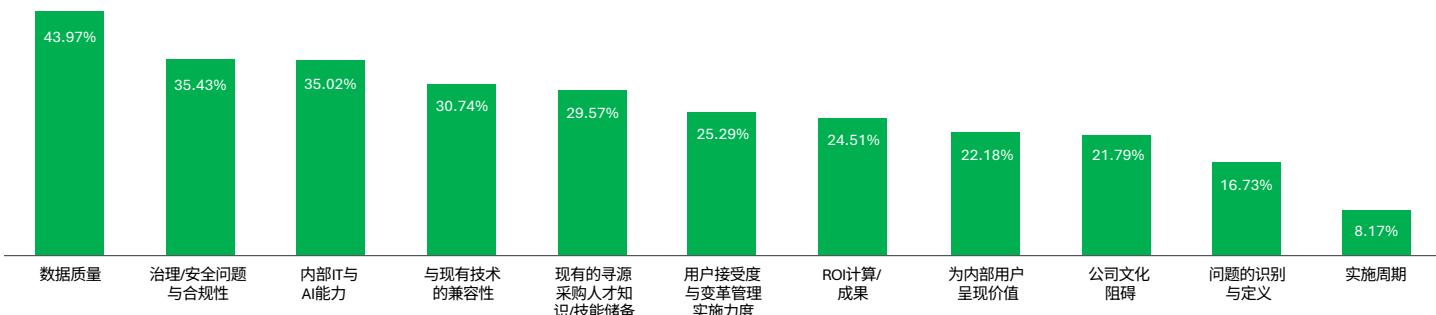


图19：列出实施生成式AI的前三大外部风险的CPO百分比



搭建具备数字化能力的采购团队

数字素养不仅是个人核心能力，更是采购职能的整体竞争力支柱

采购正处于转型的关键时刻。除了为核心业务创造价值外，采购在面对供应链、风险与合规、财务和IT等更广泛的需求方面发挥着日益重要的作用。

迎面当前形势，CPO们试图通过有针对性的战略和执行计划来满足利益相关方的要求。然而，执行过程中面临着很大的挑战，因为这很大程度上依赖人才资源和技术能力。

这一挑战体现在，只有4%的CPO对团队的执行能力有绝对信心，49%的CPO对其团队的执行能力在很大程度上充满信心。这一挑战在大多数“跟随者”中尤为突出，因为CPO认为这些团队缺乏必要的技能或能力，无法落实当前的采购战略。更不用说制定或推进更复杂的进取型战略了，因为CPO对执行能力缺乏信心，这类战略从未被提出或开发（图20）。

随着技术日益成为人才能力的支撑要素并与团队能力深度融合（例如，在新型运营模式中，智能代理正承担更多任务/角色），数字化能力已成为采购专业人士的必备能力，其核心包括：

- 培养并运用技能和知识来执行核心流程
- 了解技术如何以创新方式实现传统采购流程的自动化和能力升级
- 探索人机能力融合的最佳路径，构建知识管理与代理工作流的新范式
- 紧跟最新技术发展趋势

最成功的组织不仅对员工进行基础的数字素养培训，还将数字技能作为一项职能进行培养。在跨职能团队中，通过实践培训掌握流程编排、数据分析和AI代理等先进技术，同时将更简单的技术和自动化任务交由工具和代理完成，从而使团队成员专注于推动变革。正因如此，CPO们将数字技能或能力视为最紧迫的人才缺口。围绕核心采购知识，通过咨询能力和软技能推动变革的技能位列第二（图21）：

1. 数字化技能（36%）
2. 顾问技能（28%）
3. 采购实操技能（22%）
4. 软技能（18%）

有趣的是，数字化领军者已经拥有在采购实操技能和软技能方面普遍优秀的人才，即在这些方面的人才缺口相对较小，但他们仍需在数字化和转型相关的内部咨询与变革管理方面获得支持（图22）。

图20：表示对其团队的执行能力完全有信心或者表示有较大的信心的CPO占比

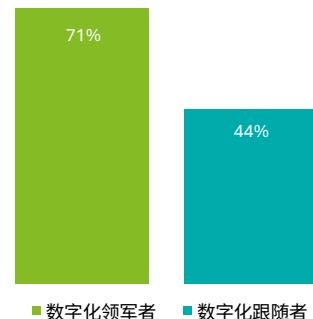
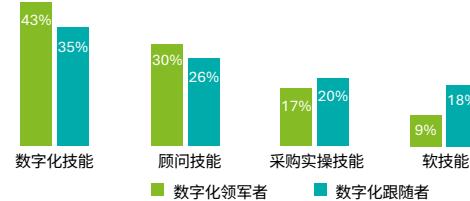


图21：单项技能或能力的最大差距



图22：采购技能/专业能力差异



吸引兼具采购领导力与数字化领导力的复合型人才

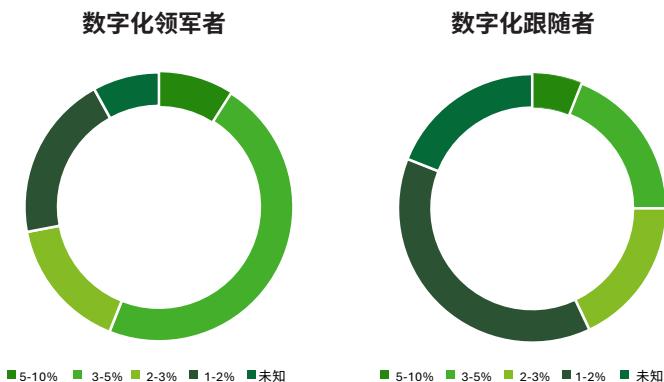
吸引顶尖人才始终是一项长期挑战。自2023年以来，这一挑战有所缓解，但仍约有45%的CPO们难以获取人才，31%的CPO们难以留住人才。不出所料，数字化领军企业在人才方面的预算比跟随者高出1.5倍。

为了吸引新人才，60%的跟随者主要采用全职雇佣方式，但数字化领军者中仅有41%采用这一方式。数字化领军者更侧重于多元化人才渠道，包括：内部灵活用工（如跨部门招聘）、按需获取的品类专家资源，以及通过托管服务提供商（MSPs）获取持续性专业支持。

人才培养重点

留住顶尖人才需要量身定制专业培训来满足员工和业务的需求。采购部门将约3%的预算用于人才发展，这一比例在过去的四次调研中略有增长。数字化领军者平均将3.5%的预算用于人才发展，而跟随者则为2.7%。

图23：企业支出中用于人才发展的平均占比



最引人注目的发现是，在线学习平台的使用率相比2023年研究增长了20%。35%的CPO们表示正在使用这些平台，其中数字化领军者为45%，跟随者为28%。预计随着GenAI的应用，这一趋势将进一步拓展，企业可以构建高度个性化的培训计划，并开发与组织需求（以及具体项目和目标）相匹配的引人入胜的课程内容和活动。

我们发现，CPO们认为人才培养的首要发展领域为“数字化能力”（72%）和“寻源能力”（70%）（见图25）。尽管“数字化能力”建设在接下来12个月的发展优先事项中位列第五，但数字化领军者将其列为首要优先事项，“数据/分析”位列第三（跟随者将其列为第四）。

数据分析工具主要有助于改进寻源和可持续管理等流程，由于所有流程都涉及数据和分析，它们也会对其他流程产生影响。领先的组织认识到，优秀人才所具备的素质不仅包括固有的专业领域知识，还需要能够巧妙地运用技术来改进甚至重塑流程。随着日益强大的人工智能技术不断涌现，制约因素已不再是技术本身，而是采购人员帮助相关方挖掘这些技术蕴含的潜力的能力。

吸引顶尖人才

在新兴数字领域（如高级数据与分析，以及日益重要的GenAI和代理AI）方面，具备所需技能的采购人才短缺问题仍未缓解。与那些选择重点发展新兴技术的组织一样，那些选择培养具有学习能力的、不断成长的人才的组织，也将在未来发展中占据有利地位。

尽管吸引人才仍然面临较大挑战，但好消息是留住人才已变得比以往更加容易。在全球环境下，职业变动需要慎重考虑并评估个人风险。优秀人才更难招揽，但如果对他们给予一定资源投入，例如确保员工能够接触并使用领先的技术，并承诺提供持续的培训、职业发展、指导和职业支持，那么他们将更有可能加入并长期留任。

很高兴看到CPO们在学习与发展（L&D）方面的投入有所增加；然而，许多组织仍然更加重视传统采购技能——例如品类管理——而非引领性的数字化能力。鉴于技术在推动实践与方法方面的重要作用，这种做法可能存在风险。有计划地对数字化能力进行系统性投资，不仅能确保组织具备面向未来的能力，还能加快数字化转型的落地速度。

通过立即提升采购团队的技能，使其在业务活动和合作关系中获得价值链升级，不仅能避免“技术取代岗位”的风险，更能激励采购团队拥抱数字化工具——这些工具将显著提升团队的商业洞察力与工作效能。在具备数据洞察力并拥有更多时间的情况下，仍需持续注重诸如商务合作、影响力构建及叙事能力等软技能。

在采购团队的组建方式上采取更加敏捷的策略，也已成为更具雄心和活力的企业的常见操作。当特定需求出现时，通过灵活的人力资源加强核心采购职能，这是在采购投资中取得显著成效企业的关键特征。

因此，与技术一样，要重视员工，投资未来技能，并不断优化战略。这将帮助企业在吸引和保留人才方面保持领先，并从中获得可观的投资回报。尽管技术是我们思考的方向，但最终的差异化因素仍然是人的作用。

—Lucy Harding, Odgers Berndtson公司全球合伙人兼采购与供应链业务主管

图24：计划在接下来的12个月内进行的培训

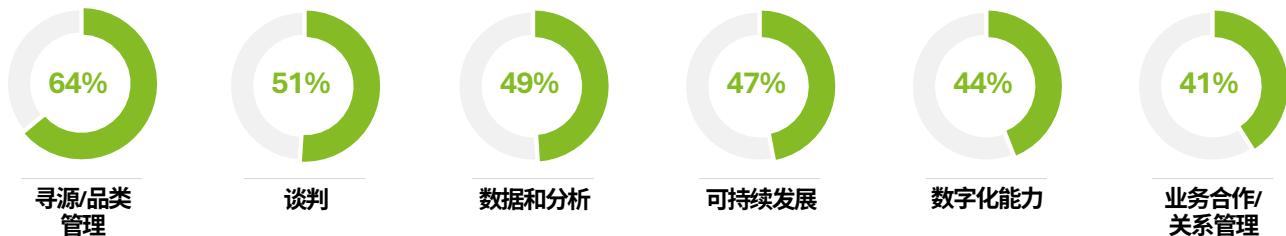


图25：目标培养领域

排名	数字化领军者	数字化跟随者
1	数字化能力 (72%)	寻源/品类管理 (64%)
2	寻源/品类管理 (70%)	寻源/谈判 (53%)
3	数据/分析 (57%)	可持续 (44%)
4	可持续 (57%)	数据/分析 (44%)
5	寻源/谈判 (48%)	BPRM (38%)
6	BPRM (41%)	领导力 (38%)
12	多元化 (11%)	多元化 (6%)

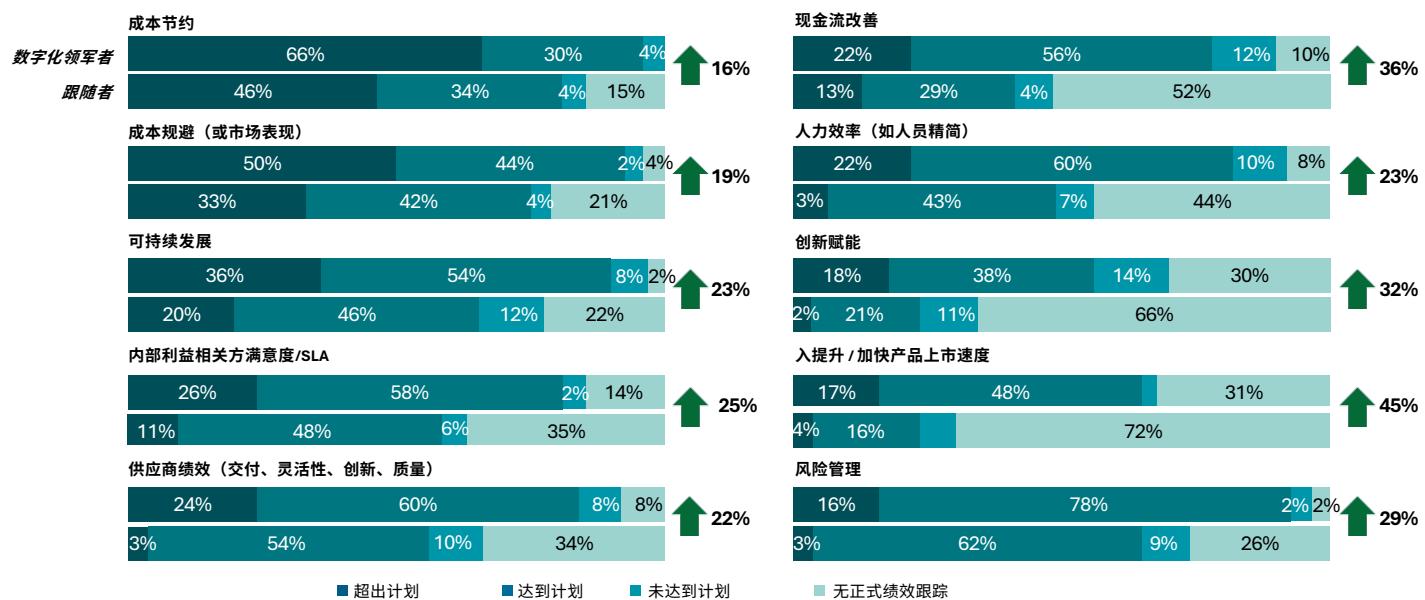
收益： 衡量数字化投资回报

在人才及配套数字化工具上的投资，最终通常是为了提升绩效。调查显示，数字化领军者在所有绩效维度上均显著优于数字化跟随者，具体表现为：

1. 成本节约：96% 的数字化领军者 vs. 80%的跟随者达到或超出目标
2. 成本规避：94% 的数字化领军者 vs. 75%的跟随者达到或超出目标
3. 内部利益相关方满意度：84% 的数字化领军者 vs. 59%的跟随者达到或超出目标
4. 供应商绩效：84% 的数字化领军者 vs. 59%的跟随者达到或超出目标
5. 创新赋能：56% 的数字化领军者 vs. 跟随者24%达到或超出目标

除了在可衡量的KPI上的差距外，跟随者最需弥补的能力短板是：为成本规避、利益相关方满意度、供应商绩效、营运资金、收入增长和供应风险等领域设定明确的KPI。2025年首席采购官调研中多位受访者表示：“无法管理无法衡量的事物”，而企业中可能只有采购部门能承担这一职责（这正是采购部门主动填补空白的机遇）。

图 26：关键领域的采购绩效（过去 12 个月）



聚焦价值：

支出影响力、成本节约与投资回报

虽然首席采购官调研并非德勤为客户进行的专业采购对标评估，但该调查清晰展现了采购的价值——数字化领军者通常具备更显著的财务优势：其每位采购员工的年支出规模约为 2000 万美元（是跟随者的 6 倍），且其支出影响力占比约达 80%（跟随者为 65%）。

若以 2.5% 的年价值创造率（其中主要是采购降本）以及 10 万美元的人力成本进行保守的粗略估算，数字化领军者的采购投资回报率（ROI）可达 5 倍。这一回报率显然值得首席财务官（CFO）和首席执行官（CEO）关注，同时也表明，跟随者通过缩小绩效差距同样能产生积极的财务影响。

值得关注的是，尽管采购创造的价值已超越单纯的成本节约，在当前环境下，“成本节降”的核心价值主张反而更加凸显。40% 的首席采购官表示曾因地缘政治因素调整了节约目标，其中八成企业更是上调了目标——这对采购组织而言既是机遇也是挑战。

利益相关方影响力

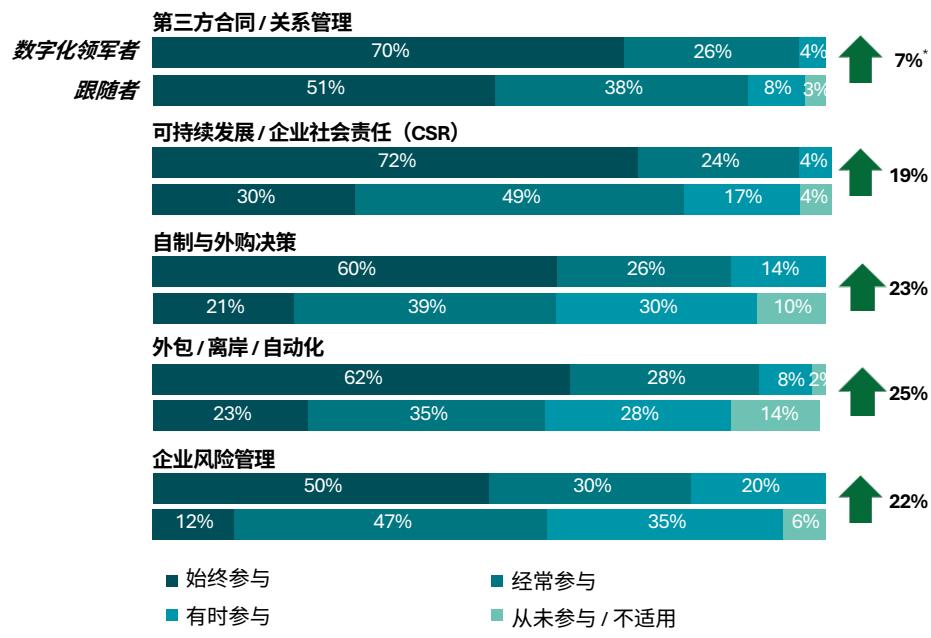
真正的支出影响力只能通过强大的利益相关方管理来实现。因此，数字化领军者表示，他们更多地参与到组织层面各类业务 / 企业级事务的决策中（如图 27 所示）。第三方管理

（不仅是风险管理，也是一项关键的绩效差异化因素）是一项核心策略，而鉴于当前对全球贸易（如关税）的关注，采购部门有机会系统性地融入正式的自制 / 外购及外包 / 离岸 / 自动化决策中。

利益相关方管理在以下领域表现最为突出：

1. 企业风险管理：80% 的数字化领军者 vs. 59% 的跟随者始终 / 经常参与。
2. 可持续发展 / 企业社会责任（CSR）：96% 的数字化领军者 vs. 79% 的跟随者始终 / 经常参与。
3. 外包 / 离岸 / 自动化：88% 的数字化领军者 vs. 58% 的跟随者始终 / 经常参与。
4. 自制或外购决策：86% 的数字化领军者 vs. 60% 的跟随者始终 / 经常参与。

图 27：五大决策重点领域

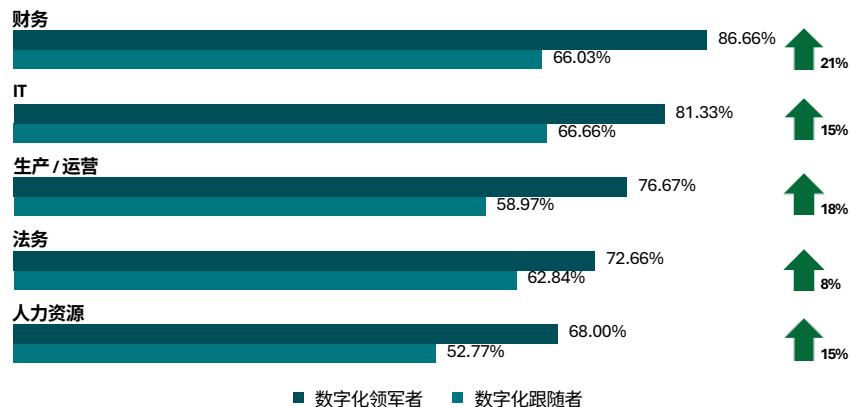


数字化领军者还表示，他们与关键职能部门（包括财务、IT、生产 / 运营、法务及人力资源）建立了更高效的合作关系（见图 28）。这种跨部门协作上的优异表现，不仅帮助这些关键职能部门的预算负责人从其支出及外部合作伙伴（供应商、销售商、承包商等）中获取更大价值，还有助于这些部门在一体化流程中推进协作，共同服务于各业务单元（例如：与财务部门实现采购到付款（P2P）流程整合、在供应链中实施直接支出管理、通过法务合同提升商业效能、以及借助 IT 技术实现数字化支出与供应管理）。

数字化领军者的影响力在与销售 / 市场、研发 / 产品及税务部门的协作中同样显著，然而，所有组织都需要进一步加强在这些领域的协同——因为企业需要整合各方资源应对关税问题：关税属于全球采购中的额外税费（也是总成本构成要素），会影响利润（这就需要与销售 / 市场部门协同）和产品设计选择。采购部门通常无需正式承担税费管理职责，但在关税优化的有效场景规划和决策支持中，必须同时考量税费、其他总拥有成本 (TCO) / 服务成本因素及利润率影响。这一最新风险为采购部门提供了契机：通过与上述部门协同、构建新能力，从而提升采购在企业系统中的影响力及与关键职能部门的协同性。

采购对可持续发展相关决策的影响力（如图 27 所示）也值得关注：企业的可持续发展价值声明（无论范围宽窄）都应转化为对供应链 / 供应基地的风险与合规（即“GRC”中的“R”和“C”）要求。这些要求对于管理第三方风险管理 (TPRM) 和供应风险 / 合规至关重要，且应整合到供应商管理流程中的供应商风险 / 合规环节。

图 28：采购部门作为战略业务合作伙伴的效能



“数据孤岛曾是我们面临的重大难题。即便拥有强大的算法模型和计算资源，查找和获取所需数据仍然极其困难。通过将数据战略交由单一负责人统筹管理，我们成功打破了这些壁垒、消除了数据冗余，这大幅加快了我们AI驱动的自动化进程。”

- 2025 CPO 调研反馈



保障收益： 动荡环境中的风险管理

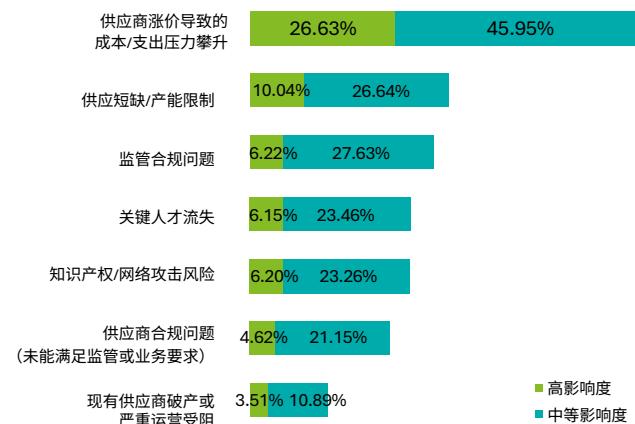
不断演变的风险格局

成本上升与通胀加剧正持续挤压利润空间，风险管理的重点已从“供应保障”转向“利润保障”。然而，考虑到美国政府不断调整的关税政策，这些数据尚未充分反映当前全球贸易环境中存在的商业风险。经济衰退与通缩风险正成为企业面临的最大威胁。

首席采购官们（CPO）识别当前影响重大的风险领域如下：

1. 成本/支出压力持续攀升
2. 监管合规问题
3. 供应短缺/产能限制
4. 知识产权/网络攻击风险
5. 关键人才流失

图29：当前影响全行业的风险领域



人工智能开启智能前瞻型供应商风险管理新时代

许多企业虽然持续加大投入，但仍难以从容应对因供应链中第三方持续扩大的规模、复杂度及关键性带来的挑战以及由此衍生的潜在风险。

随着宏观经济环境中风险与地缘政治不确定性的加剧，这些承担关键职能（如采购）的第三方一旦出现问题，所造成的影响也将持续扩大。

在此背景下，我们开展了一项聚焦人工智能应用的专项调研，探讨如何借助AI在把握第三方机遇的同时管控风险。

调研结果显示：当前在运用人工智能（AI）和生成式人工智能（GenAI）优化第三方风险管理（TPRM）方面，企业的愿景与现实之间存在显著的差距。

- 尽管智能自动化应用的成熟度较低，受访者在管控企业内部AI应用风险及第三方AI应用带来的风险时仍对它们抱有高度期待。
- 这一举动的商业合理性主要源于：企业在应对瞬息万变的外部环境时，既要提升成本效益，又要保持灵活性与韧性。
- 数据表明，动态的潜在风险判定及尽职调查活动在借助智能自动化和AI工具以提升效率与效果方面潜力最大。
- AI在合同管理中用于主动风险管理的潜力同样不容小视。
- 然而，要在这些领域充分发挥AI的效用，必须优先解决数据质量与整合问题。

德勤观点与预测：

我们预见，结合人工智能、数据分析与可视化技术的智能风险管控平台将应运而生，提供实时洞察与可执行建议。

- 协同风险管理的重要性将日益凸显。
- 对于系统整合、财务合理性论证及专业知识匮乏等方面的顾虑，可通过以下战略举措解决：展示明确的投资回报率（ROI）、量化成本与时间节约成果，并利用关键绩效指标（KPI）体现风险管理水平的提升。
- 分阶段实施计划（从高影响领域入手）能够展现实质成果并获得认可。

未来发展趋势：

受访者表示，要推进这场由人工智能驱动的转型，需统筹规划策略——既要在人才和技术方面自主投入，同时借助精心挑选的外部服务商提供的支持与专业知识，还要管控这项新技术带来的风险。大型企业可考虑投资自主研发人工智能平台并加强团队能力建设（采用混合式第三方风险管理服务模式）；而小型企业则能从更全面的服务解决方案中获益。

欲了解更多信息，请访问：<https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/third-party-risk-management-survey.html>

—Kristian Park, 全球TPRM领导人，德勤会计师事务所

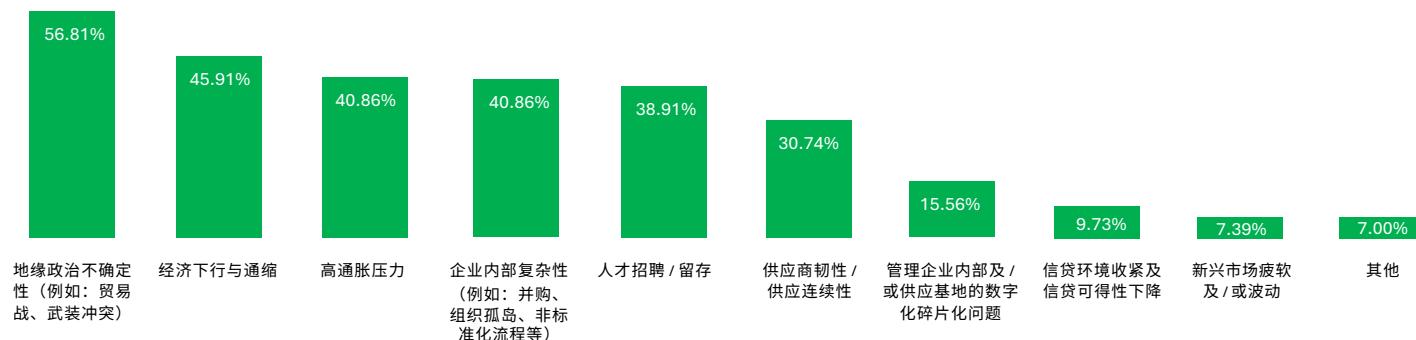
当前最高风险领域来自供应商施加的成本压力——这些供应商要么试图转嫁关税成本，要么因其成本同样攀升而限制低利润产品的供应（该风险也体现在第三大问题“供应短缺”中）。这两大风险领域都会受到内外政策变化及不可控因素的影响。

虽然并非所有企业都能有效应对这些变化（参阅德勤CPO调研前两期相关专题），但制定前瞻性风险应对方案与缓解策略势在必行。展望未来最大风险，引发多数风险类型的通货膨胀与地缘政治不确定性已无处不在。滞胀已成为当前最关注的焦点。

未来重大风险

图30：采购领导者最关切的问题

正如德勤往期首席采购官调研所指出的，内部管理复杂度可能不亚于外部因素，且会阻碍企业形成整合风险管理能力以应对外部风险，还会推升运营成本，进而制约供应链韧性等战略能力的建设。



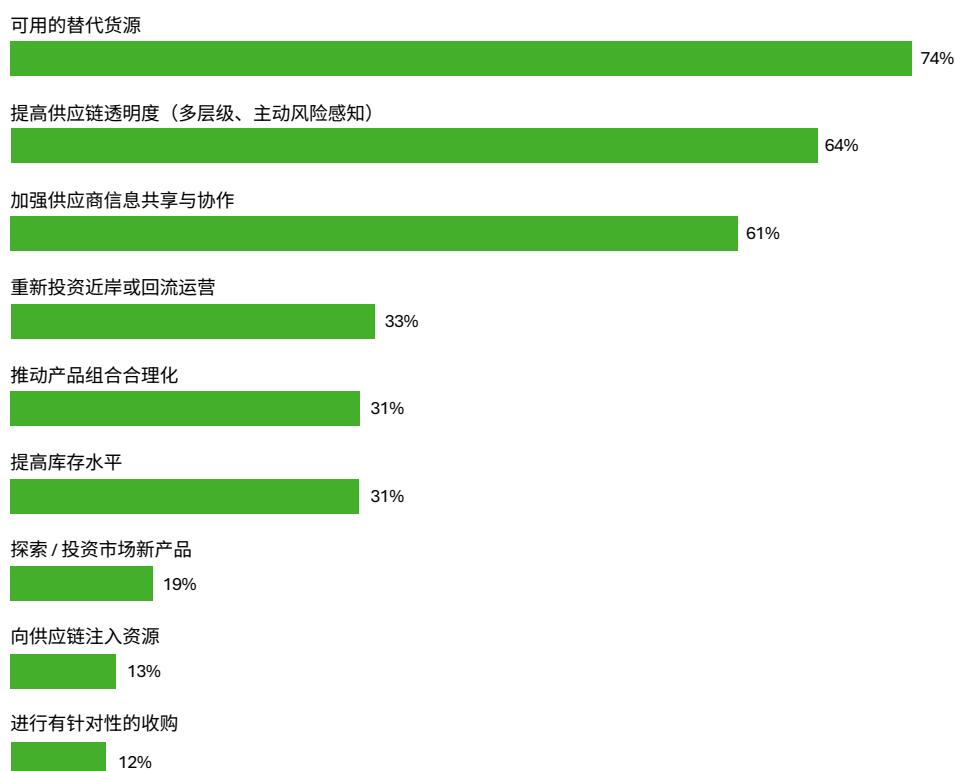
风险缓解策略

随着地缘政治不确定性加剧，有效的风险缓解策略变得愈发重要。调研显示：

- 74%的首席采购官（CPO）认为，保持备选供应源活跃度是最有效的缓解策略。
- 64%的首席采购官将提高供应链透明度列为优先事项。
- 61%的首席采购官着重加强供应商信息共享与协作。

这三大核心策略无疑是最基本的，且互为补充，但企业正在实施更广泛的全球贸易应对方案——包括短期举措与长期规划（例如通过回岸投资或其他持续性策略（图31），将关税优化融入采购，并扩展供应商网络体系的重构）。

图31：最有效的风险缓解策略



最有效的成本风险缓解策略

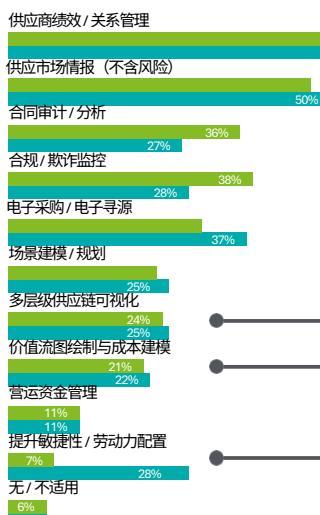
数字化领军者通过更复杂的风险管理方法展现出差异化优势（见图32）。与跟随者相比，他们在以下方面的关注度更高：

- 对提升敏捷性和劳动力配置的关注度高出 4 倍；
- 对多层次供应链可视化的关注度高出 2 倍；
- 对价值流图绘制和成本建模的关注度高出 1.8 倍；

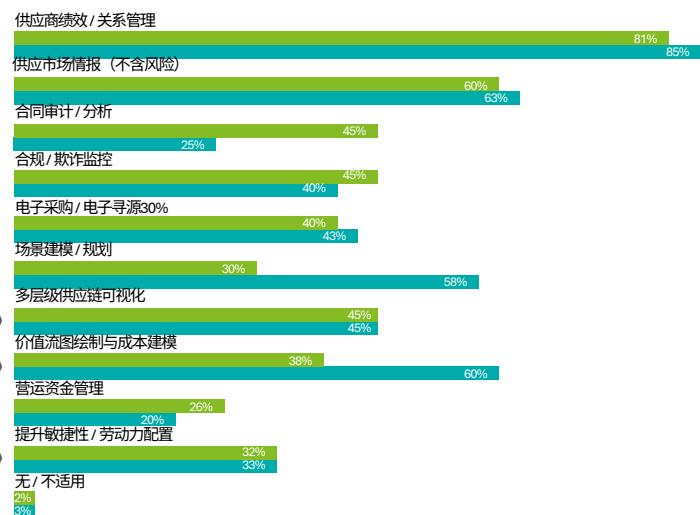
这些投入体现了更成熟的风险管理方式——从被动应对措施转向主动风险缓解和战略性韧性建设。

图32：供应链中断后采购能力提升重点领域

跟随者



数字化领军者



■ 2025 ■ 2023

应对不断演变的关税政策带来的影响

现代全球供应链极为复杂，采购组织需要平衡各类不断升级的风险与成本压力。其中，关税相关环境的持续快速变化已骤然成为焦点问题。首席采购官（CPO）及其他管理者正全力应对这些政策措施带来的运营影响，他们在企业内部组建专项小组，理解新的法律法规和海关要求，并调整流程以实施应对策略。无论是借助对外贸易区、关税退税等全球贸易手段，还是整改或彻底重构供应商认证体系，这一问题都会影响所有行业的企业，并且要求在以数月甚至数年为周期的认证流程中做出即时调整。观望策略的日常成本已迅速超过组建这些专项小组的成本，这促使企业以前所未有的速度组建应急处理团队和运营团队，以降低自身面临的关税风险敞口。

从洞察到行动： 成为变革推手

数字化领军之路

调查结果表明，采购部门理应成为真正的变革推手。顾名思义，采用智能化工作流，并最终实现真正的自主人工智能推手，将为那些准备好拥抱该技术的企业带来机遇。而那些借此机会重新思考其运营模式和人才模式，以充分利用新增效率和洞察的企业，将获得最大回报。

成为变革推手

要成为真正的变革推动者，首席采购官（CPO）需帮助企业捕捉日益数字化的供应链市场所蕴含的力量。这需要与其他职能部门及供应商合作，简化并自动化低价值流程，同时确保员工具备创造更高战略价值的技能。

这一转型的关键在于生成式人工智能（GenAI）和代理式人工智能日益凸显的力量。作为变革推手的首席采购官需要

1. 在将能力从人力转向数字化的同时，保留以人为本的价值观和战略。这需要整合人才管理与技术管理，并通过改进用户体验（UX）和情境感知人工智能，开发符合人类需求的技术。
2. 在资金投入方式上既要深思熟虑，又要抓住机遇：朝着长期愿景推进，同时通过与业务部门合作实施速赢项目保持灵活性——并意识到，与任何新技术一样，前进道路上总会遇到波折。
3. 通过利用具备卓越能力的第三方管理服务来对冲风险，并适时内化关键业务活动。该策略通过（与IT及第三方生态合作）推进数字化，与（借力数字化供应链市场）实现外部化形成协同。

数字化领军之路需要在技术与人才两方面进行战略投资，重点关注以下领域：

• 数字化战略与应用：

- 识别那些严重削弱生产力、影响核心支出 / 供应管理效能及业务成果的重大数字化短板。
- 制定一个可执行、有影响力且资源充足的数字化采购战略，最好有商业案例支持。这意味着增加技术投资在预算中的占比，并通过聚焦技术采用和可衡量的能力/绩效改进来实现这些投资的回报。
- 部署生成式人工智能（GenAI）和灵活的自动化工具来管理工作量。
- 应用高级分析、机器人流程自动化（RPA）和人工智能能力。
- 将下一代技术整合到核心采购流程中。

• 人才发展：

- 制定人才战略，为人才发展分配更多预算。
- 投资于采购/品类管理、谈判和分析方面的培训。
- 解决数字能力方面的技能差距。
- 在技术技能之外，同时建立业务流程知识和软技能。

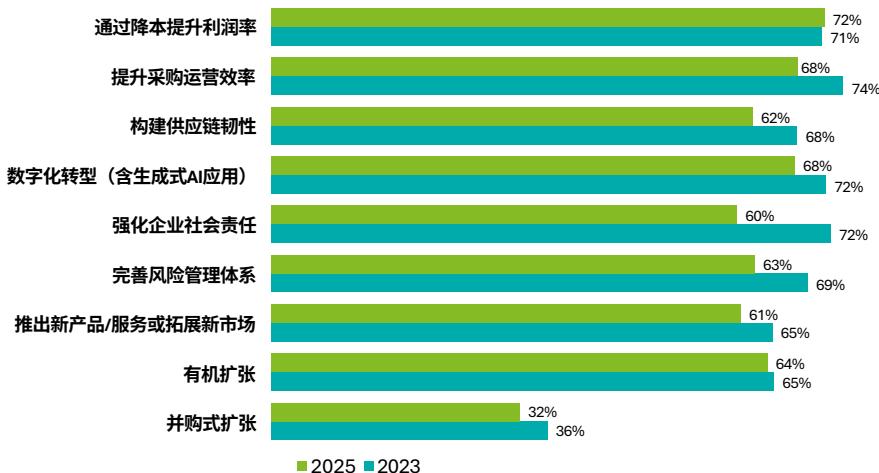
• 战略风险管理：

- 提升敏捷性和劳动力配置效率。
- 提高多层级供应链透明度。
- 发展价值流图绘制和成本建模能力。
- 建立供应商协作与信息共享机制。

结论： 首席采购官的成就、担忧与展望

本次调研揭示了首席采购官（CPO）在展望未来时所面临的担忧及激发他们动力的机遇。自 2023 年以来，首席采购官们已调整了其业务战略，多数首席采购官们在企业内部的战略支持率有所下降，这可能是为了避免过度扩张，同时也是为了避免无法兑现采购部门日益扩大的价值主张。在当前市场动荡的背景下，情况尤其如此——此时，人们比以往任何时候都更依赖采购部门来创造可衡量的财务影响。反过来，若采购部门的运营模式、后备人才队伍以及技术体系不能实现根本性转变并协同运作，那么采购部门就无法在拓展自身价值的同时完成所有这些任务。

图33：业务战略优先级排序



若回看过去 12 个月中最具影响力的举措，首席采购官提到了数字化转型、支出分析、人工智能、人才发展和自动化——显然，在着力推动技术赋能。他们将大量精力投入到数字化转型和某种人工智能的应用中，怀揣着变革的愿景。我们从首席采购官那里收集到的关于这些举措的具体表述包括：

- "夯实AI数据基础，释放人才创新潜能"
- "绘制AI路线图并启动实施"
- "将AI引入应付账款流程，精简人力并构建新型运营模式，强化战略活动投入"

正如首席采购官的发力方向折射出技术市场的变迁，他们所面临的困扰也映射着全球市场的普遍不确定性。最常被提及的挑战是经济与全球趋势问题，其次（虽占比稍低但同样紧迫）是人才招聘与留任、供应链韧性以及业务连续性压力。

当前时局固然充满挑战，但应对这些挑战反而激发了首席采购官们的新动能。最令他们感到振奋的领域包括：

- 数字化转型与AI融合
- 人才发展与团队管理
- 战略价值与业务影响
- 可持续发展与社会效益
- 组织增长与转型变革

采购正处在转折点，首席采购官面临关键抉择。那些押注数字化能力（特别是生成式AI等新兴技术）并同步推进团队数字化转型的企业，已开始收获投资回报。面对日益加剧的外部挑战，对数字化与人才的双重投入已成为企业突围的关键。

这些变革推动者不仅能实现降本增效，更能为组织创造可量化的价值，助力更宏观的战略目标达成。但必须注意，唯有通过技术、人才与流程的精密协同，这一目标才能真正实现。

展望未来：

本报告最后提出以下自省性问题，以帮助首席采购官（CPO）定位自身作为变革推手的角色：

1. 已成功部署、正在进行或计划在未来12个月内实施的数字化举措有哪些？这些计划将如何提升采购组织的数字化能力？
2. 当前使用哪些自动化工具来管理工作量波动，从而聚焦战略领域而非运营或事务性任务？
3. 整体人才战略是什么？如何吸引、提升和保留同时具备新一代技术技能与核心采购能力的专业人才？
4. 如何利用技术将战略供应商与业务流程整合，以获取协同效应？
5. 是否已在采购组织中识别出高价值的生成式人工智能（GenAI）应用场景？若尚未识别，建议定义2-3个强有力的数字化用例（从小处着手、快速行动、着眼大局）。
6. 对于已在推进的生成式人工智能部署，正在监控哪些关键绩效指标（KPI）来衡量其影响？
7. 预见到哪些内部和外部的障碍可能会影响生成式AI在组织内的实施？
8. 为实现生成式人工智能及下一代技术的无缝实施，已建立何种治理模式？

附录

调查统计与参与情况概述

2025年全球首席采购官调查涵盖了广泛的采购领导层样本，收集了来自**40个国家、12个行业的约265位首席采购官**的分享。地理分布体现了全球代表性，尤其集中在主要经济区域。

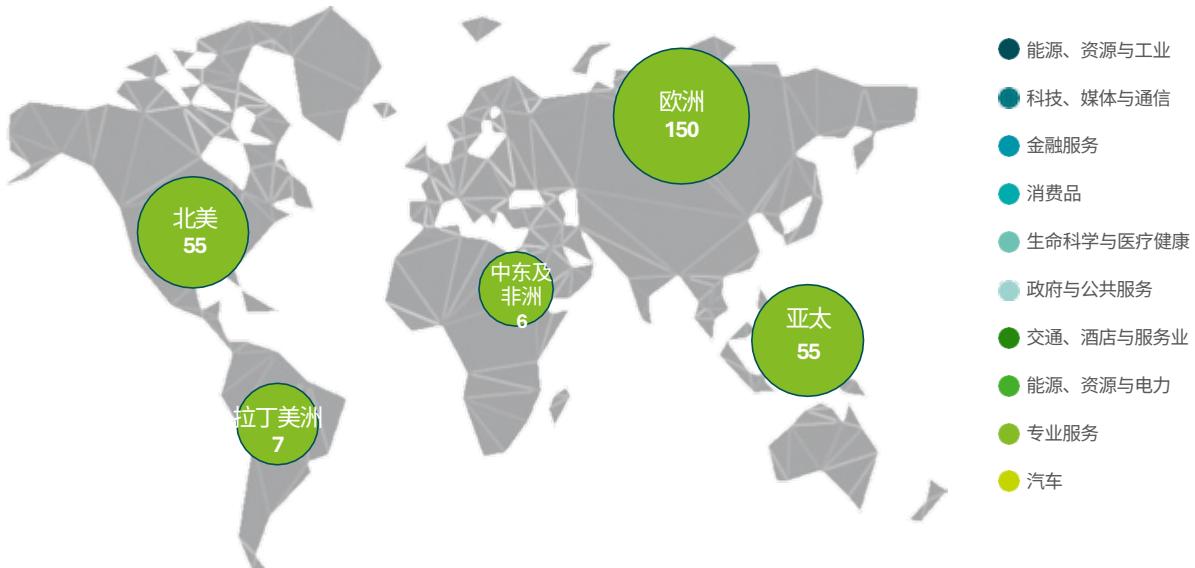
行业分布

本次调查涵盖了多元化的行业视角，其中以下五大核心行业的参与度最高：

1. 能源、资源与工业
2. 科技、媒体与通信
3. 金融服务
4. 消费品
5. 生命科学与医疗保健

完整行业细分如下所示：

各地区反馈情况



各行业反馈情况



作者



Jennifer Brown

**合伙人 | 业务线负责人
供应链与网络运营
德勤管理咨询
jennibrown@deloitte.com**



Ryan Flynn

**合伙人
供应链与网络运营
德勤管理咨询
rpflynn@deloitte.com**



Clay Moran

**高级经理
供应链与网络运营
德勤管理咨询
cmoran@deloitte.com**



Pierre Mitchell

**首席研究官兼管理总监, Spend Matters
pierre@spendmatters.com**



Lucy Harding

**合伙人, 供应链与采购负责人, Odgers
lucy.harding@odgers.com**

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31个城市，现有超过2万名专业人才，向客户提供审计、税务、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，实现世界一流的质量发展目标。

德勤品牌始于1845年，其中文名称“德勤”于1978年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球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。请参阅www.deloitte.com/cn/about了解更多信息。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）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，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

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。

CQ-018CN-25