

全球跨境惠赢矩阵
惠天下 赢未来

普华永道 全球跨境服务

· 链动152处国际级智库
· 惠赢全球化 梦想无远弗界

在华跨国企业高管洞察：

亚太供应链重塑

2023年春



普华永道





目录

执行概要	03
前言	04
第一章：中国对跨国企业供应链的吸引力与挑战	05
第二章：跨国企业的供应链计划及考量	09
第三章：跨国企业供应链的运营挑战	15
调研企业行业分布	19
结语	20
参考文献	21
鸣谢	22



执行概要

2023年3月，普华永道在上海举办年度跨国企业高管早餐会，并在会议间隙对在华跨国企业开展了本次调研，主要目的是为了解跨国企业高管对中国供应链吸引力的评价，以及跨国企业在中国供应链战略方面的未来计划和面临的挑战。

100余家跨国企业的高管参与了本次调研，主要发现如下：

中国庞大的市场最吸引跨国企业，地缘局势不明朗是最大的挑战

超过八成的受访企业将“本地市场巨大”列为其在中国建立和保留供应链的考虑因素；完善的产业链及配套设施（40%）、完善的基础设施（36%）、高度敏捷的供应链（32%）以及丰富的人力资源（22%）是吸引跨国企业的重要因素。

近八成受访企业认为“地缘局势不明朗”是其在中国面临的最大的供应链挑战；市场增速放缓（43%）、生产成本上涨（39%）位居第二和第三位。

大部分跨国企业仍将深耕中国市场，劳动力和运输成本成为重要考量

超七成受访企业表示其未考虑将供应链移出中国，显示对中国市场继续保持信心；18%的受访企业正在考虑是否迁出，但尚未有定案；12%的受访企业已经或正在将部分供应链或者采购部门移出中国。

在已经、正在或者考虑把供应链移出中国的受访企业眼中，越南、印度和印度尼西亚是排名前三的目的地。这三国的人口数量大，意味着市场大且劳动力供应充足。近年来，这几国政府也陆续推出改革和招商引资政策，吸引外资入驻。

劳动力成本和劳动力供应（65%）、运输成本和效率（46%）是受访企业选择最多的两个因素；贸易问题和关税以及地理因素也较为重要。

跨国企业面临数字化、ESG和人力资源等挑战

跨国企业在供应链数字化转型中面临多元挑战：内部团队难以转变目前的工作方式（43%）、预算不足（40%）以及缺乏各业务层级的支持（33%）是其前三大挑战。

在践行ESG（环境、社会和治理）方面，跨国企业面临ESG标准差异大、缺乏明确指引（56%），供应商协调难（40%），人才（38%）以及工具缺乏（30%）等挑战。

在人力资源和组织挑战方面，跨国企业面临关键人才流失（42%）、缺乏本土高管（38%）和文化差异问题（35%）等挑战。



前言

当前，面对地缘局势不明朗问题以及全球经济放缓和通货膨胀带来的隐忧，全球供应链的脆弱性问题引发各界高度关注。全球多地区的供应链正在逐步重塑，企业开始重新思考供应链战略，并采取一系列行动以分散风险，确保供应链稳定。

普华永道2023年初发布的《第26期全球CEO调查报告——亚太区：引领新时代》报告显示，随着地缘政治不确定性攀升，部分亚太地区的CEO正在重新审视亚太战略，其中包括研究通过调整现有市场布局和（或）扩张新市场，以及调整供应链并使其产品多样化的可行性，以降低地缘局势不明朗带来的影响。

经过40多年不断深化改革开放，中国在全球供应链中的地位举足轻重，但是也在当前世界格局新变化中受到一定程度的挑战。一些在华运营的跨国企业和民营企业已将部分产业链转移至东南亚地区以降低成本、分散风险。另有一些企业在制定“中国+”战略，但鉴于区域内各国供应链成熟度不一，为企业的战略调整带来多重挑战。

中国决策层高度重视供应链安全问题。党的二十大报告中提到“确保粮食、能源、产业链供应链可靠安全和防范金融风险还须解决许多重大问

题”，要求提升产业链供应链韧性和安全水平。政府也高度重视外资在经济中的作用，要求合理缩减外资准入负面清单，以更大力度吸引和利用外资，扩大市场准入，加大现代服务业领域开放力度。

普华永道此次在上海举办的跨国企业高管早餐会即以亚太区供应链重塑为主题，邀请超过100位跨国企业高管参会，并通过现场调研的方式表达了他们对中国市场的看法，以及其未来在华发展计划和考量。

普华永道特邀了经济学人企业高管网络大中华区总监张美玲女士分享了中国宏观经济未来展望和供应链变革方面的最新动向。新秀丽集团大中华区总裁马瑞国、中国印度尼西亚商会主席李源盛，以及全球著名人力资源服务机构罗致恒富中国区董事总经理杨祖义与普华永道供应链专家一同进行小组讨论，探讨了亚太供应链重塑的趋势。

供应链问题已成为董事会和高级管理层关注的战略性问题。面向多家供应商发起采购、扩充后备生产基地、在供应链中提升库存、采取制造业回流，近岸生产或外包方式等举措已成为企业供应链发展的新课题。

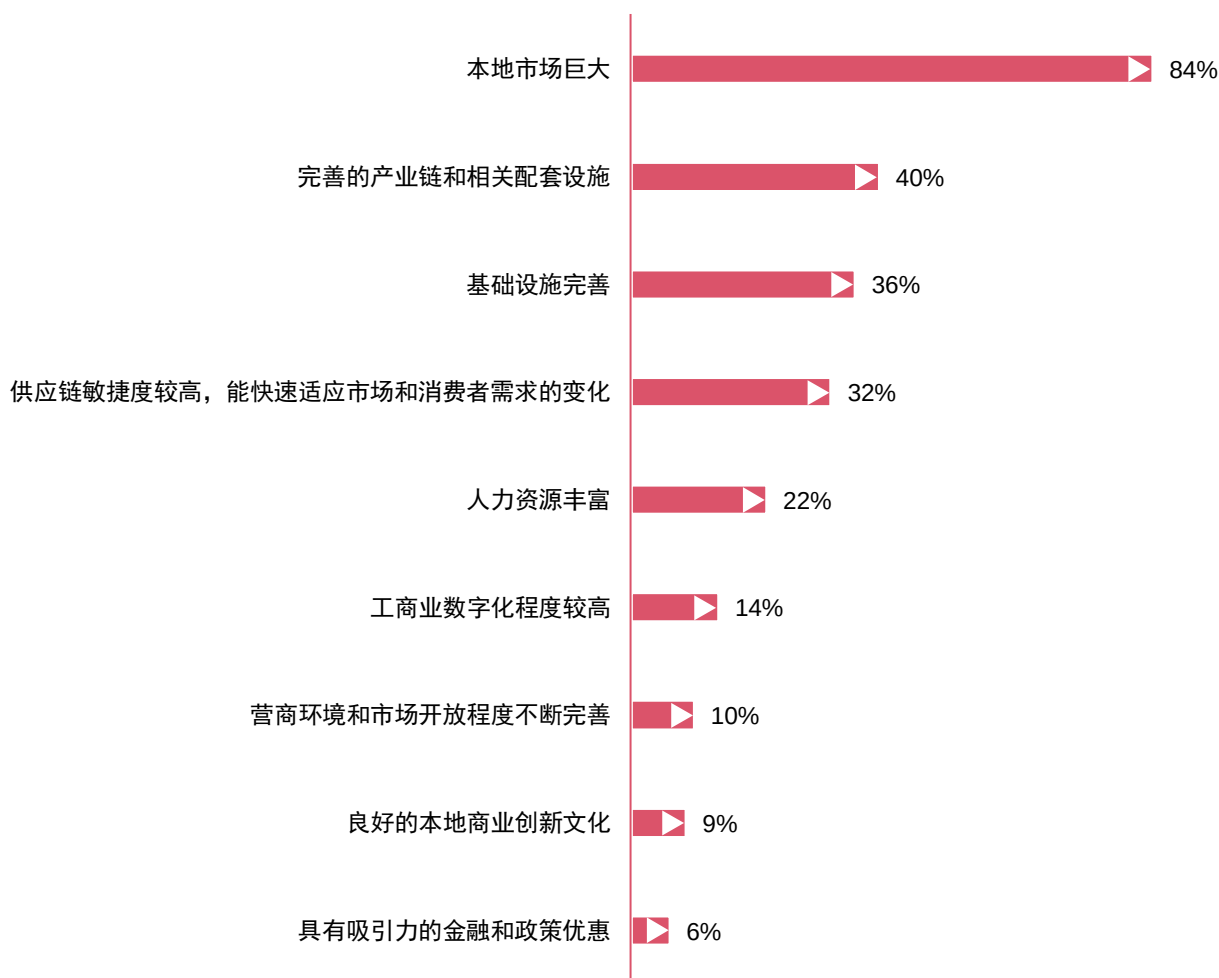
第一章

中国对跨国企业供应链的吸引力与挑战

中国庞大的市场是吸引跨国企业的最大因素

调研显示，超过八成的受访企业将“本地市场巨大”列为其在中国建立和保留供应链的考虑因素，远超其他选项。完善的产业链和相关的配套设施（40%）以及基础设施完善（36%）位居第二和第三位。此外，供应链敏捷程度较高（32%）、人力资源丰富（22%）以及较高的工商业数字化水平（14%）也是选择较多的因素。

图表1：吸引跨国企业在中国建立和保留供应链的因素



注：对于本调研中的多选题，受访企业最多可选三个选项，下同

政府披露的数据显示，中国是全球第二大消费市场，有超过14亿人口及超过4亿的中等收入群体，市场规模巨大。此外，中国有近9亿劳动力，每年新增劳动力超过1,500万，接受高等教育的人口已超过2.4亿，这将为跨国企业供应链建设提供充足的人才和劳动力资源。

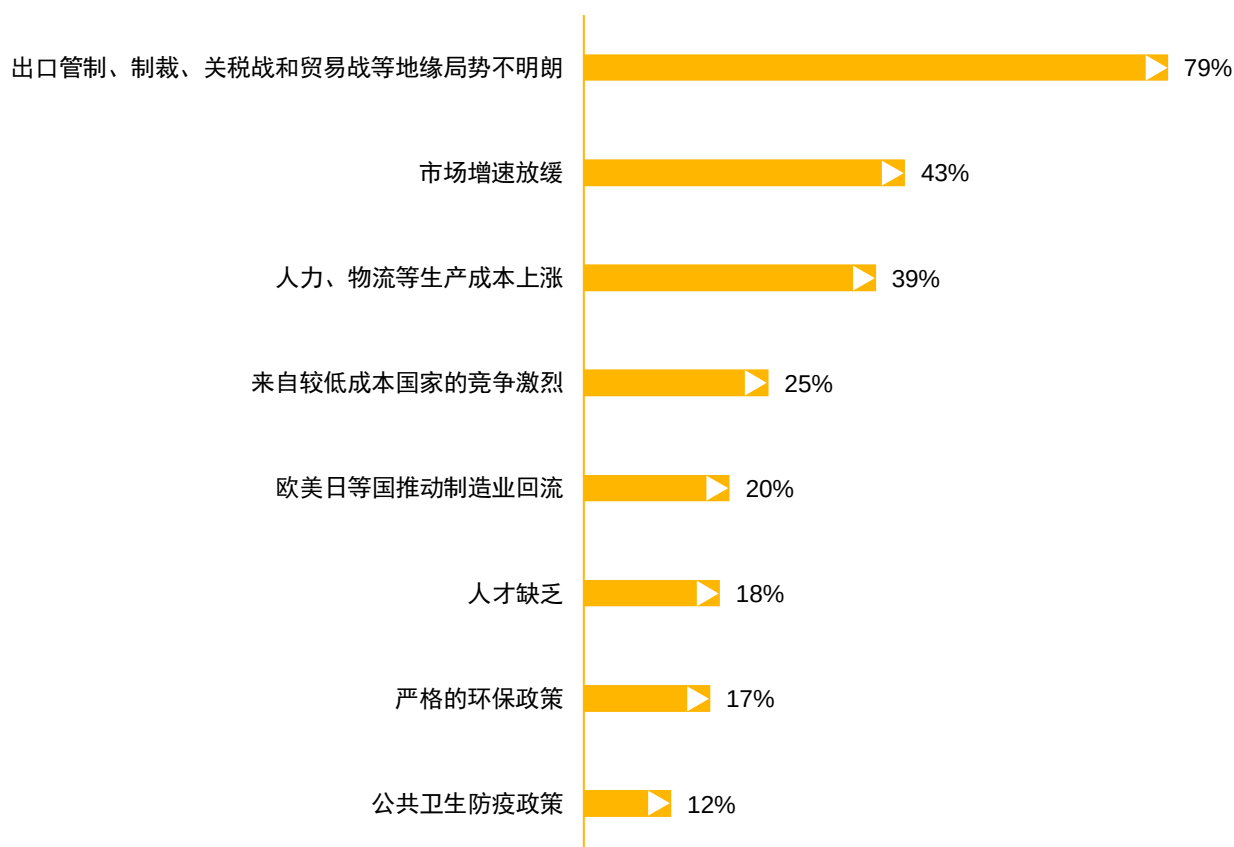
在供应链完整程度方面，政府信息显示，中国的产业体系非常完善，涵盖31个大类、179个中类和609个小类，是全球唯一拥有联合国产业分类中所列全部工业门类的国家，这意味着中国的制造业可以以相对较低的成本为各个行业生产零件和组装产品。

在基础设施方面，国家统计局数据显示，全球集装箱吞吐量排名前十的港口中国占有7席，且中国高速公路里程稳居世界第一。国际机场理事会（Airports Council International）发布的2022年全球最繁忙的客运和货运机场前20名中，中国分别占有6席和5席（包括香港和台北地区的机场）。

地缘局势不明朗是跨国企业面临的最大挑战

近八成受访企业将“地缘局势不明朗”视为其在中国面临的^{最大}供应链挑战。市场增速放缓（43%），人力、物流等生产成本上涨（39%）位居第二和第三位。低成本国家的竞争（25%）、欧美日等国制造业回流政策（20%）、人才缺乏（18%）和环保政策（17%）也是其面临的主要挑战。

 图表2：跨国企业在中国面临的供应链挑战

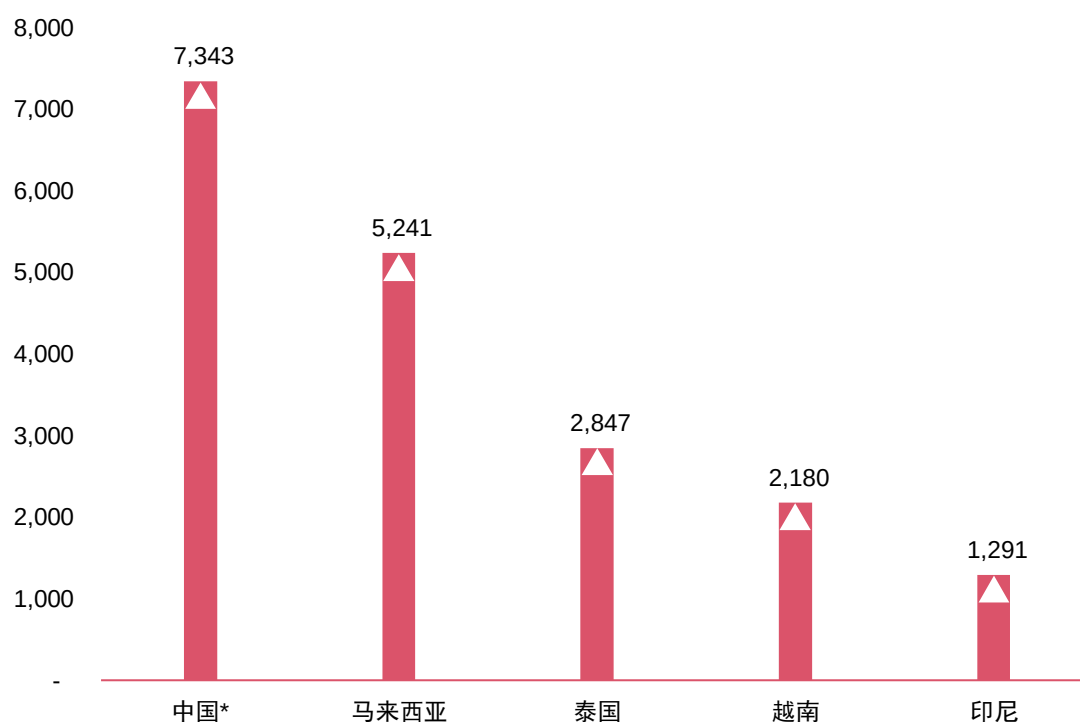


中国经济增速也有所放缓。在2010年至2020年的10年间，中国GDP从41.2万亿元增至101.3万亿元，增幅高达146%，年均增速超过9%。2021年和2022年，中国GDP分别增长8.4%和3%。国际货币基金组织（IMF）预计中国GDP今年将增长5.2%，明年将增长4.5%。世界银行的预测分别为4.3%和5.0%。

国家统计局数据显示，2022年末人口比上年末减少85万人，人口自然增长率为-0.60‰，人口下滑将导致市场增长放缓甚至萎缩，并意味着劳动力供给的缺乏，或劳动力成本上升。

目前，中国的劳动力成本已经远超东南亚国家。经济学人智库数据显示，印度、马来西亚、菲律宾、泰国和越南制造业的时薪仍然低于3美元，而中国目前已经超过8美元。在月工资方面，中国是泰国的近三倍，是印尼的近六倍。

图表3：2022年中国与东南亚部分国家月均工资（元）



来源：CEIC、中国国家统计局（中国数据来自国家统计局，最新为2021年）

商务部国际贸易经济合作研究院于2022年6月发布的《跨国公司在中国：全球供应链重塑中的再选择》报告也显示，中国制造业低成本竞争优势有所减弱。2016-2020 年中国制造业月工资年均增长率为9.84%，既高于美国（3.77%）、日本（0.75%）、韩国（1.60%）等发达国家，也高于越南（4.54%）、印度（1.47%）等发展中国家。

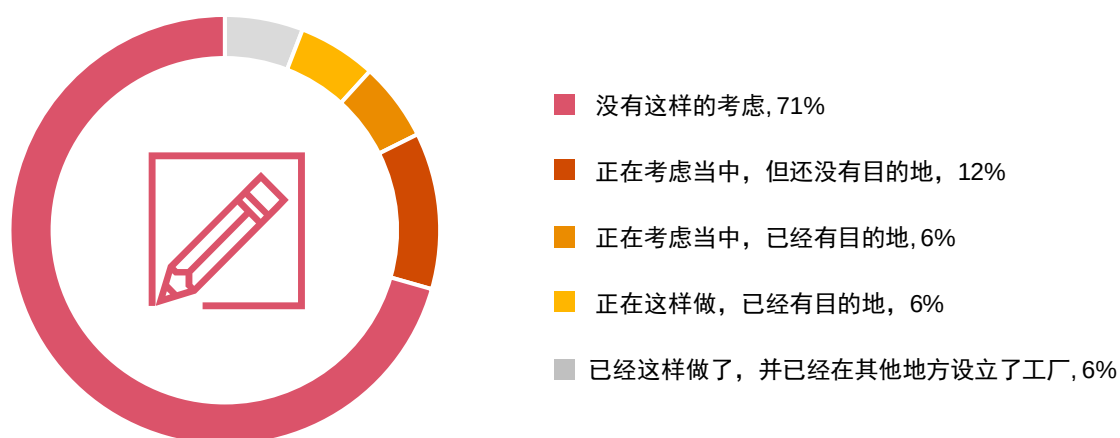
第二章

跨国企业的供应链计划 及考量

超七成跨国企业未考虑将供应链移出中国

调研显示，大部分跨国企业依然愿意留在中国市场。超过70%的受访企业表示没有考虑将生产或采购部门迁出，显示出对中国市场发展的高度信心；18%的受访企业正在考虑是否迁出，但尚未有定案；12%的受访企业已经或正在将部分供应链或采购部门移出中国。

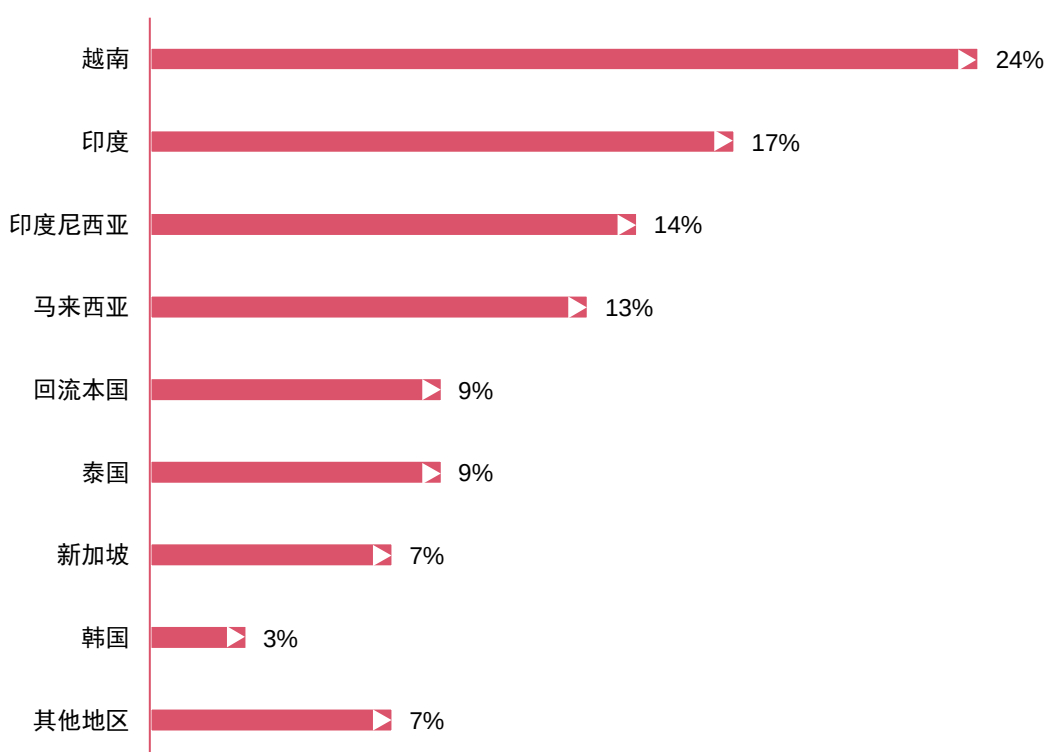
图表4：受访企业生产或采购部门移出中国的计划



注：由于四舍五入，上述图表百分比之和大于100%

对已将生产或采购部门移出中国，或考虑移出的企业进行进一步调研显示，越南是最受欢迎的国家（24%），第二位和第三位分别是印度（17%）和印度尼西亚（14%）。

图表5：受访企业的投资目的地

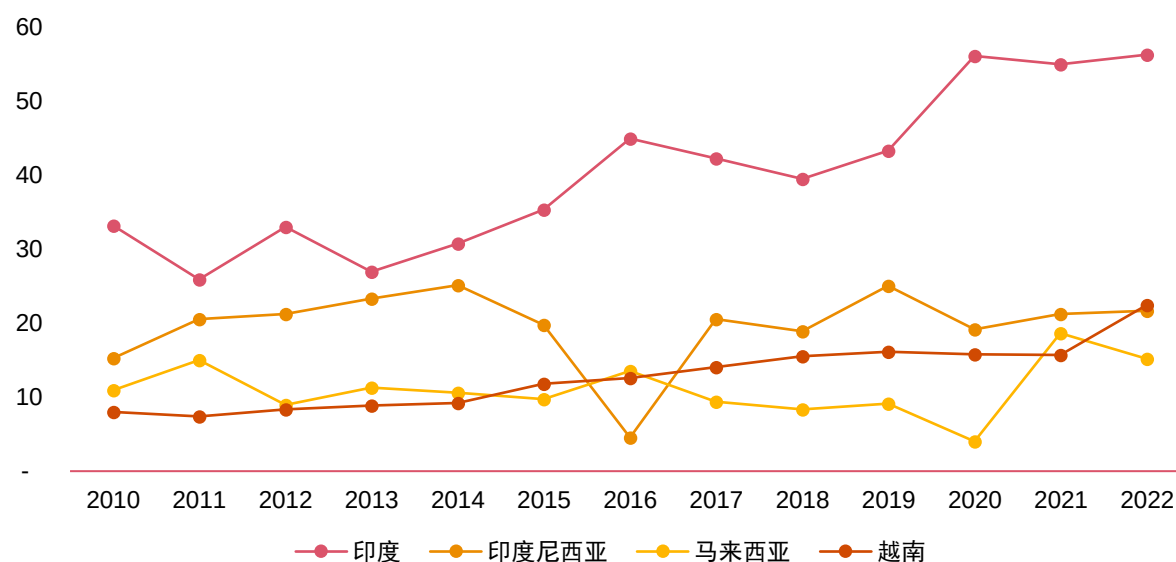


排名前三的国家具有人口数量大的共性，这意味着市场庞大和劳动力供应充足。世界银行数据显示，2021年底，印度、印度尼西亚和越南的人口分别为14.1亿、2.7亿和9,747万。印尼是全球第四大人口大国，越南的人口数量排在全球前十五位。

近年来，部分国家推出一系列吸引外资举措。越南发布的《2021-2030年外国投资合作战略》显示，该国计划到2030年将在越南开展业务的世界500强跨国公司的数量增加至50%，使越南在世界银行的营商环境排名中进入东盟前三名和世界前60名。2021年，印度尼西亚颁布新的鼓励投资清单，大幅减少了禁止外国投资者投资的行业。

中国印度尼西亚商会主席李源盛表示，过去在印尼开设一家公司需要申请大量的许可证，耗费大量的时间且费用不菲，而最新的“单一窗口”审批系统在3天内即可完成审批，且只需要一次性付费。此外，印尼的《综合性创造就业法》（Omnibus Law）也大幅简化了其复杂的监管体系，这有利于吸引外资。

 图表6：印度、印度尼西亚、马来西亚和越南FDI（十亿美元）

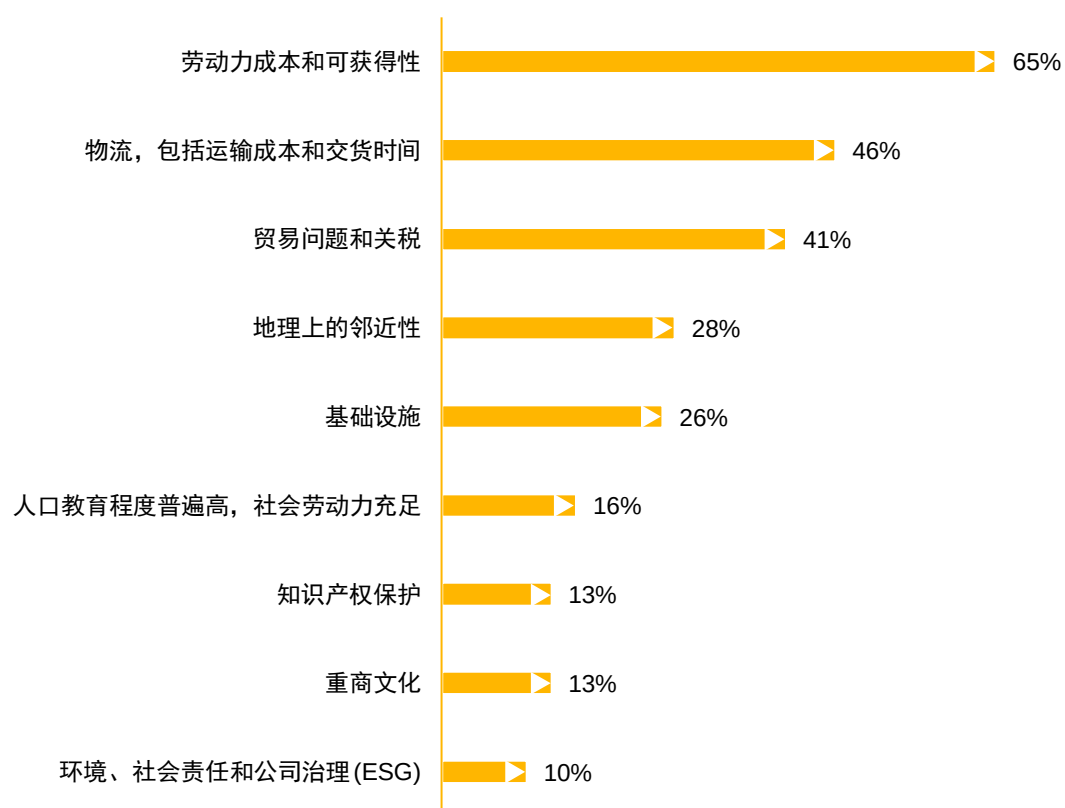


来源：CEIC

跨国企业选址时最优先考虑劳动力和物流成本

跨国企业在选择业务所在地时，劳动成本和可获得性问题最受企业关注，占65%；物流成本和交货时间（46%）以及贸易和关税问题（41%）位列第二和第三位。受访企业的考虑较为综合，近七成选择了三个因素，选择一个因素的仅有10%。

 图表7：受访企业选择采购或生产地址时的考虑因素



在前述东南亚劳动力成本低的优势基础上，一些国家还拥有针对某些领域的专业工人，可以满足跨国企业供应链转移时的劳动力需求。罗致恒富中国区董事总经理杨祖义指出，越南以纺织和服装业闻名；菲律宾则整体英语水平较高，因此可聚焦客户服务领域，许多跨国企业在此设立成本中心、业务外包和加工中心等。

物流方面，供应链物流顾问Transport Intelligence和Agility发布的2023年新兴市场物流指数中，比较了50个新兴市场的总体物流表现，中国和印度位列前二，印度尼西亚排名第五，越南排名第十。该排名可说明某个国家物流领域的整体竞争力。

 图表8：2023年新兴市场物流指数——亚洲地区部分国家排名和得分

国别	排名	综合得分	国内物流 商机	国际物流 商机	营商环境 基础	数字技术应用 与准备能力
中国	1	8.31	8.47	9.75	7.11	6.63
印度	2	7.43	8.04	7.45	5.94	7.61
马来西亚	4	6.16	5.29	5.88	7.85	6.72
印度尼西亚	5	6.08	6.34	5.89	5.77	6.21
越南	10	5.52	5.02	6.03	5.61	5.43

来源：2023年Agility新兴市场物流指数



经济学人智库的研究显示，近岸外包的主要原因在于期望避免更高的运输成本，以及利用政府财政激励措施。杨祖义也指出，虽然一些东南亚国家在人力成本上具有优势，但运输和物流成本却更高，因其基础设施发展远不如中国。这意味着中国在物流领域的竞争力仍将继续吸引外资的投入。

成本方面的第三大考虑因素是贸易和关税问题。在世界贸易组织（WTO）的国家关税统计中，我们抽取了五个受跨国投资者欢迎的样本国家，比较五个地方的平均关税税率，其中中国最低。

图表9：部分国家关税税率

国别	时间	约束税率 ¹ （Bound tariff rates） 的简单平均值（%）	最惠国待遇关税税率 ² （The Most-Favoured-Nation duty rates）的简单平均值（%）
印度	2021	50.8	18.3
印度尼西亚	2021	37.3	8.1
马来西亚	2021	21.2	5.6
越南	2021	11.7	9.6
中国	2021	10	7.5

来源：国际贸易组织（WTO）的国家关税数据库

综合上述信息，虽然部分要素成本已经远超东南亚国家，但中国劳动效率高、物流领域竞争力强，以及关税水平整体较低，这些因素表明中国在亚太乃至全球制造业中仍然具有较高的吸引力。

中国政府正在通过不断改善营商环境和扩大市场准入以增强其在供应链方面的优势。国家发展改革委和商务部发布的2022年版《鼓励外商投资产业目录》中，总条目提高至1,474条，比2020年版增长了近20%。中国已经连续五年缩减外资准

入负面清单，目前全国版的外资准入负面清单已经缩减到31项，商务部表示将继续缩减。

近年来，中国政府已取消汽车、证券和基金管理等领域的外资股比限制，市场进一步开放。2022年，国家发改委、商务部等部门发布政策，要求以制造业为重点吸引外资。聚焦领域包括高端装备、基础元器件、关键零部件等先进制造业和高新技术；以及新能源、绿色低碳等节能环保领域。

¹ 约束税率（Bound tariff rates）指国家之间经过关税贸易协议或世贸组织谈判后确立而成的关税税率

² 最惠国待遇关税税率（The Most-Favoured-Nation duty rates）指缔约国一方现在和将来给予第三国的关税优惠或豁免，远比一般关税税率低

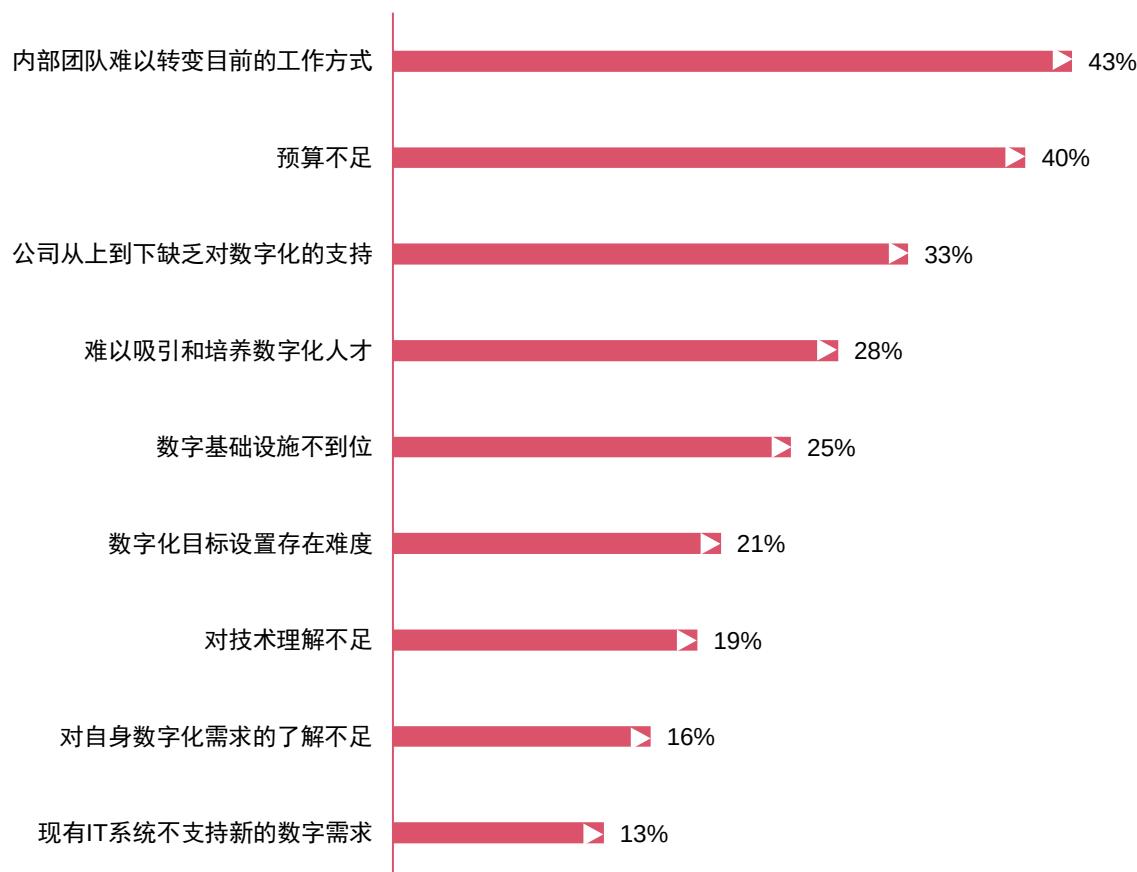
第三章

跨国企业供应链 的运营挑战

工作方式、预算和内部支持为跨国企业供应链数字化带来挑战

调研显示，跨国企业的供应链数字化面临多元挑战。内部团队难以转变目前的工作方式（43%）、预算不足（40%）以及缺乏各业务层级的支持（33%）是其前三大挑战。人才问题（28%）和技术设施（25%）位居其后。整体而言，受访企业的选择较为分散，这意味着其面临的问题各有不同。

图表10：受访企业在供应链数字化方面遇到的挑战



上述调研结果与普华永道美国在2022年进行的一项供应链数字化趋势的研究结果较为一致。该调研显示，预算限制、难以让员工和团队以不同的方式工作和人才短缺是供应链数字化的三大挑战。前述普华永道全球CEO调查报告显示，亚太区CEO未来投资的重点领域就包括自动化流程和系统、云、人工智能和其他先进技术。

新秀丽集团大中华区总裁马瑞国指出，企业数字化进程缓慢的一个原因在于：供应链上的不同供应商使用不同的系统，且这些系统无法互相同步。马先生认为，企业数字化是一个漫长过程，涉及多个部门，需要首席执行官来制定目标、整体协调，才能达成目标。

实现供应链多元化并非只是为生产活动找到多国新供应商那样简单。数字化可提高效率、透明度和可追溯性。尽管一个企业从产品、流程到企业文化和运营模式都有可能实现数字化，但还需评估优先级，以制定不同领域的数字化路线图。

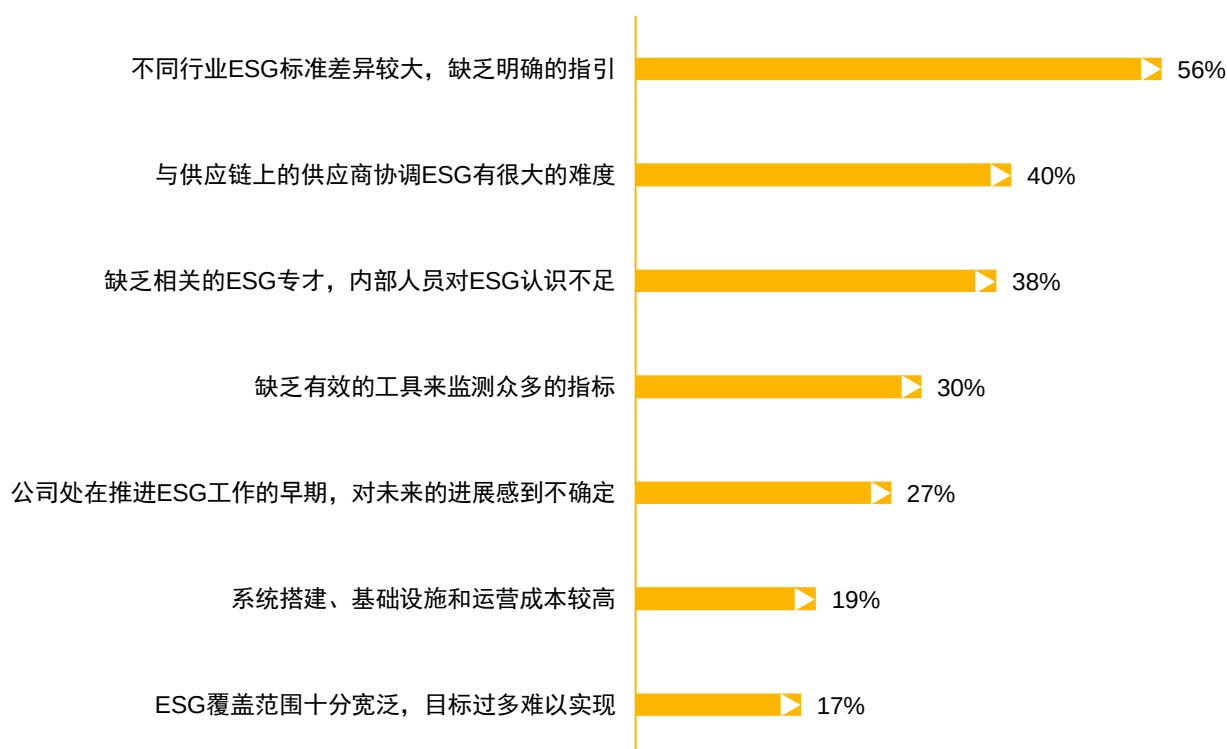
目前，亚太各国政府越来越意识到数字经济在提升国家和企业竞争力方面的重要性，多国发布数字化战略以吸引人才和投资。中国“十四五”数字经济发展规划中要求，到2025年，数字经济迈向全面扩展期，数字经济核心产业增加值占GDP比重达到10%。新加坡则发布了“智慧国家 2025”发展蓝图，马来西亚发布了数字经济蓝图等。



ESG实践面临标准差异大、与供应商协调难、人才与工具缺乏等挑战

ESG标准差异较大、缺乏明确指导（56%）是跨国企业推动供应链ESG工作中面临的**最大挑战**；其次与供应商协调的难度较大（40%）以及欠缺相关专才（38%）也是选择较多的挑战因素。

 图表11：受访企业推动建设供应链高标准ESG工作遇到的挑战



本调研结果与前述普华永道美国的供应链调研保持一致。该调研显示，ESG虽然受到关注，但尚未完全融入供应链，对立法和监管问题的认识以及识别供应商风险被其列为最大的挑战。商业模式脱碳、采用替代能源、搬迁公司业务以应对气候风险是亚太CEO们在ESG领域的重点投资。

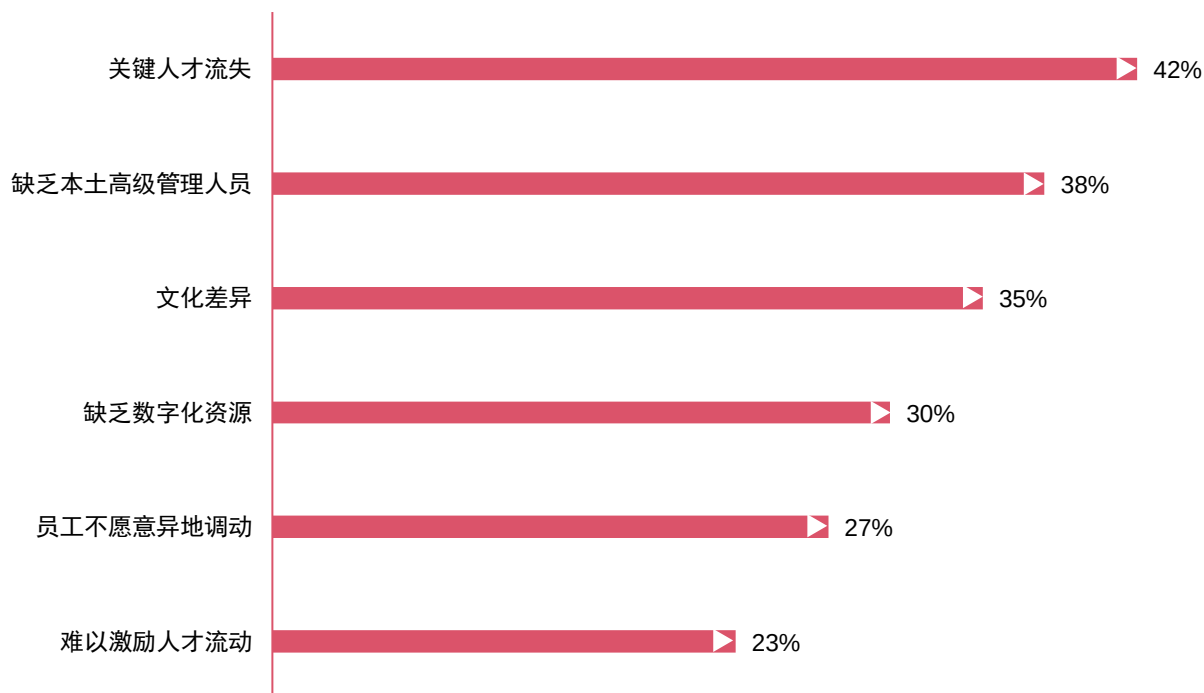
主动为提高ESG透明度做好准备的企业将能增强其市场差异化优势，提高影响气候和社会问题的能力。普华永道建议，企业应及时设立ESG愿景，并将其与企业的发展战略、运营模式和组织结构关联起来。企业还需要利用数字化工具协助制定相关决策，设定ESG计划并披露相关信息，以降低合规工作压力。



人才流失、缺乏本土高管、文化差异等多元化挑战困扰企业

关键人才流失（42%）、缺乏本土高管（38%）和文化差异问题（35%）位列跨国企业人力资源和组织方面挑战的前三位。

 图表12：受访企业在本地面临的人力资源和组织方面的挑战



这与普华永道此前的一项调研（PwC Pulse Survey）结果契合，调研显示，员工短缺和流动将是其2022年最大的运营挑战之一。前述普华永道全球CEO调查报告也显示，人才领域是亚太CEO选为排名第一的投资领域。

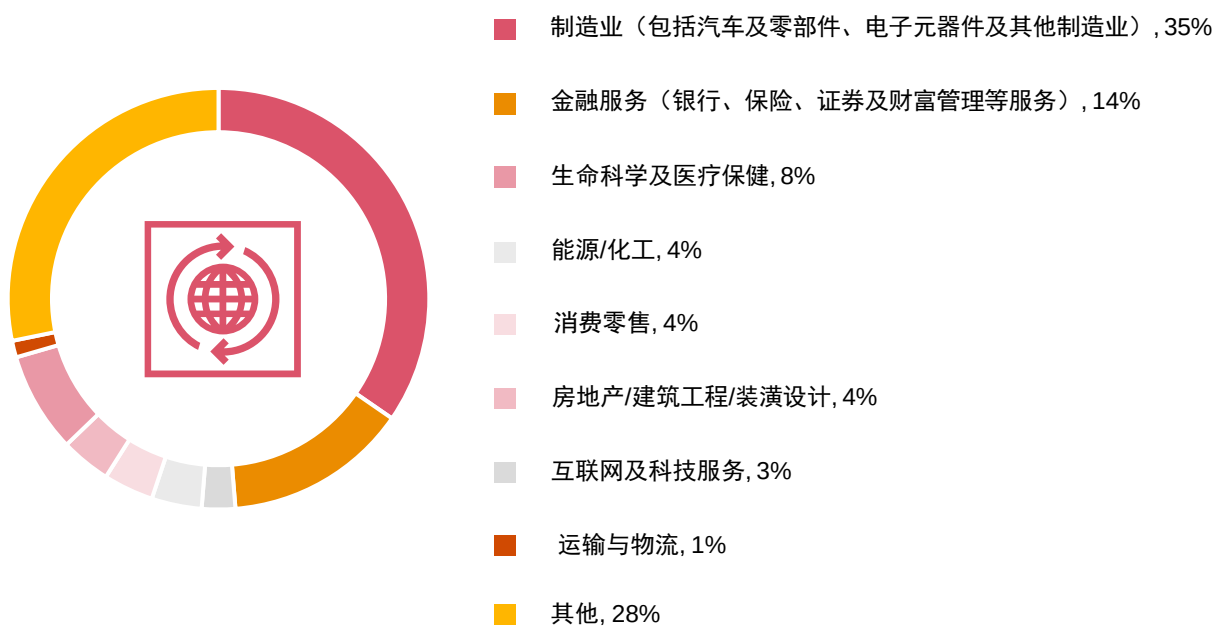
杨祖义表示，外国经理人需要了解会对工作积极性产生影响的当地社会风俗习惯。他举例说，在越南，啤酒可以是一种社会润滑剂，在人们的生活中发挥着重要的作用。越南一家工厂给每日生产达标的员工发放免费啤酒券，进而提高了生产效率。

就本章所述的数字化和ESG挑战方面，人才问题也十分突出。数字化是解决人力短缺问题的一种方式，譬如自动化可降低企业劳工成本，提升运营效率。此外，对员工进行数字化新技能的培训也有助于解决技术人才短缺的困局，这些培训还可以帮助组织释放运营效率和韧性。

调研企业行业分布

100余家跨国企业的高管参加了本次调研，其中35%来自制造领域，包括汽车及零配件（13%）、电子元器件（1%）和其他制造业（21%）；其他受访企业来自金融服务（14%）、生命科学及医疗保健（8%）、房地产（4%）、消费零售（4%）、能源/化工（4%）、互联网及科技服务（3%）、运输与物流（1%）；另有28%的企业来自除上述以外的其他领域。

图表13：受访跨国企业所属行业



结语

全球贸易保护主义和逆全球化趋势很难短期改变，地缘局势不明朗引发的供应链安全担忧亦不会短时消退。有鉴于此，跨国企业分散供应链风险的策略还将继续。

中国在全球产业链中的既有优势对外资仍有较大的吸引力。同时，地缘政治不确定性和日益上涨的成本或导致部分产业链移出中国，越南、印度、印度尼西亚、马来西亚等国家或将从中获益。中国需要继续开放市场和改善营商环境，以保持其在全球吸引外资上的竞争力。

在《区域全面经济伙伴关系协定》框架下，中国正不断深化与各成员国合作关系。新一轮供应链转型不是“非此即彼”的零和游戏，中国与东南亚国家亦有巨大的合作空间。这些合作或可以通过提高生产力和竞争力，同时减少制约增长的竞争压力来实现共同繁荣。

长远来看，跨国企业应提前研判局势，未雨绸缪，提早主动进行供应链布局调整，为达到安全和效率的平衡实施多元化战略，以期在更加复杂的商业环境中获得业绩增长并保持可持续发展。

亚太供应链重塑，推动全球业务新增长。

参考文献

- 【1】国家统计局. 中华人民共和国2022年国民经济和社会发展统计公报[EB/OL]. 2023-03
- 【2】国家统计局. 中国统计年鉴2022[R]. 2023
- 【3】国家统计局. 2021年规模以上企业就业人员年平均工资情况[EB/OL]. 2022-05-20
- 【4】国家统计局. 国家统计局局长就2021年国民经济运行情况答记者问[N/OL]. 2022-01-17
- 【5】越南仍是值得外国投资者信赖的投资目的地[N]. 越通社, 2023-02-1
- 【6】胡李娜. 印度尼西亚经济环境的优势因素分析[N/OL]. 兰鲸跨境, 2022-10-31
- 【7】国家发展改革委, 商务部. 鼓励外商投资产业目录(2022年版)[Z]
- 【8】高凌云. 保持吸引外资“增量提质” 态势[N/OL]. 人民日报, 2023-02-10
- 【9】领航中国 | 基础设施成网 夯实高质量发展之基[N/OL]. 人民网, 2022-09-23
- 【10】李强总理出席记者会并回答中外记者提问[N/OL]. 新华网, 2023-03-13
- 【11】中国中央人民政府. 习近平在中国共产党第二十次全国代表大会上作报告. 新华社, 2022-10-25
- 【12】国家发展改革委, 商务部, 等. 关于以制造业为重点促进外资扩增量稳存量提质量的若干政策措施[EB/OL]. 2022-10-13
- 【13】普华永道. 亚太时刻：应对市场新格局[R]. 2022-11
- 【14】Chinese Academy of International Trade and Economic Cooperation. Multinationals in China: Rechoice in the Restruction of Global Supply Chains[R]. 2022-06
- 【15】PwC, AmCham China. China Business Climate Survey 2023[R]. 2023-02
- 【16】Airports Council International. Top 20 busiest airports[N/OL]. 2022
- 【17】Transport Intelligence, Agility, 2023. Agility Emerging Markets Logistics Index 2023[R]. Key Measures, Page 12
- 【18】WTO, ITC, UNCTAD. World Tariff Profiles 2022[R]. All products. Page 18-13
- 【19】International Monetary Fund. World Economic Outlook[R]. 2023-01
- 【20】Vietnam approves strategy on foreign investment cooperation by 2030[N]. Vietnamnet, 2022-06-04
- 【21】World Bank Group. Global Economic Prospects[R]. 2023-01
- 【22】PwC. Leading in the new reality - 26th Annual Global CEO Survey - Asia Pacific[R]. 2023-01
- 【23】PwC. How much is technology transforming supply chains? - PwC's 2023 Digital Trends in Supply Chain Survey[R]. 2023

鸣谢:

黄耀和

普华永道全球跨境服务中国主管合伙人
普华永道购并交易服务中国市场主管合伙人
普华永道企业融资与并购部中国主管合伙人

原遵华

普华永道中国美国跨国企业业务部主管合伙人
普华永道中国亚太区转让定价服务主管合伙人

蔡凌

普华永道中国企业融资与并购部中国中部主管合伙人

徐迪坤

普华永道中国企业融资与并购部合伙人

冯昊

普华永道中国数字化与科技咨询服务合伙人

薛莲

普华永道中国交易战略及运营合伙人

费颖

普华永道中国并购咨询服务合伙人

Douglas Mackay

普华永道中国税务供应链咨询顾问

上官周冬

普华永道中国客户与市场部
— 市场调研与分析业务总监

黄美芝

普华永道中国客户与市场部
— 市场调研与分析业务经理

戴瑞德

普华永道中国欧洲跨国企业业务部主管合伙人
普华永道中国审计部变革管理主管合伙人

柯镇洪

普华永道中国亚洲跨国企业业务部高级顾问

张炯

普华永道中国并购咨询服务合伙人

周晓琴

普华永道中国税务&法务数字化管理及战略咨询服务合伙人

黄笑临

普华永道中国评估咨询服务合伙人

吴燕玲

普华永道中国并购咨询服务合伙人

张荣华

普华永道思略特中国医药医疗行业合伙人

林舒彦

普华永道中国全球跨境服务总监

沈学斌

普华永道中国全球跨境服务业务总监

陈运

普华永道中国全球跨境服务业务总监

林晴

普华永道中国全球跨境服务业务总监

联系人:

黄耀和

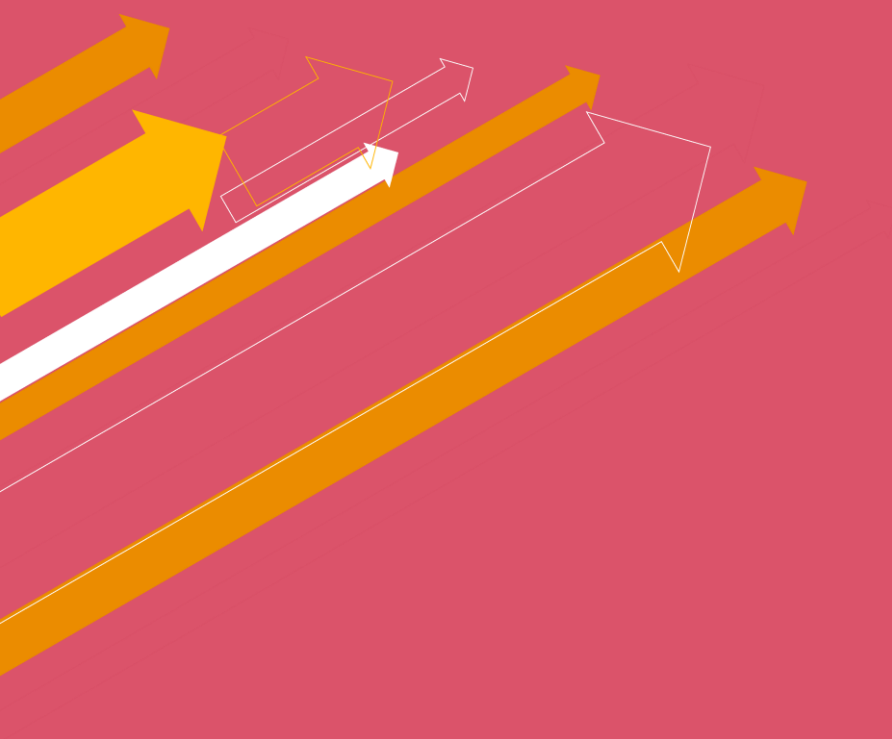
普华永道全球跨境服务中国主管合伙人
普华永道购并交易服务中国市场主管合伙人
普华永道企业融资与并购部中国主管合伙人
邮箱: gabriel.wong@cn.pwc.com

林舒彦

普华永道中国全球跨境服务总监
邮箱: yan.j.jovy@cn.pwc.com

林晴

普华永道中国全球跨境服务业务总监
邮箱: doreen.q.lin@cn.pwc.com



本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入www.pwc.com/structure。